

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
العنوان:

أثر التمكين التنظيمي في عمليات ادارة المعرفة

- دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف:

أ/ بلال كرامش

إعداد الطالبتين:

- أسماء حداد

- وهيبة لبيض

أعضاء لجنة التقييم

رئيسا	جامعة جيجل	رتيبة بوهالي
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	بلال كرامش
ممتحنا	جامعة جيجل	رابح بوزيدي

السنة الجامعية: 2021 - 2022م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وعرهان:

قال تعالى: "وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ" الآية
07 سورة إبراهيم.

فالشكر أولا وأخيرا لله عز وجل على نعمه التي لا تحصى كما نتوجه بجزيل الشكر إلى
أستاذي الفاضل "كرامش بلال" على نصائحه وإرشاداته الغالية والتمينة الذي لم
يبخل علينا، وكان لنا خير سند طول مشوارنا الدراسي وألف شكر وتحية وأطال الله
في عمره.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى جميع أساتذة وعمال جامعة جيجل قطب تاسوست
وإلى كل من قدم لي مساعدة أثناء انجازنا لهذا البحث جزيل الشكر
ولكم عظمة شكرنا وانتمائنا



إهداء

الحمد لله حمدا كثيرا مباركا حتى يبلغ الحمد منتهاه.

شيء جميل أن يسعى الإنسان إلى النجاح فيحصل عليه والأجمل أن يتذكر من كان السبب في

ذلك أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى :

أهديه إلى من أبصرت بها طريق حياتي .. واستمدت منها قوتي واعتزازي بذاتي .. إلى الكفاح
الذي لا يتوقف، إلى الشامخة التي علمتني معنى الإصرار وأن لا شيء مستحيل في الحياة مع
قوة الإيمان والتخطيط السليم، إلى ينبوع العطاء المتفاني، إلى التي غمرتني بحنانها وعملت
لأجل أن تسعدني ويهنأ بالها ... إلى " أمي " الغالية أمد الله في عمرها وجزاها الله عني خير
الجزاء .

إلى الذي أتمنى طبع أخلاقه لأغرسها في ذاتي

إلى الذي في وصفه تعجز كل عباراتي إلى الذي بذل النفس والنفيس في سبيل وصولي لدرجة
علمية عالية إلى "أبي" العزيز أطل الله في عمره.

إلى ملاذي وقوتي وسندي بعد الله إخوتي و أخواتي "مريم"، "أمينة"، "عايدة"، "إيناس"، يوسف
زكرياء"، "آدم" أراكم بسمتي وجمال الأيام أنتم.

إلى من قضيت معهم أجمل أيام حياتي وعشت معهم أحلى الذكريات إلى أعلى وأحلى صديقات

"زينب"، "وهيبة"، "سمية" يارب كما سهلت عليا ما مضى، فسهل عليا ما سيأتي.

أسماء

إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات .

اللهم ليس بجهدى واجتهادى انما بتوفيقك وكرمك وفضلك على، بعد سنوات من الجهد والتعب والمثابرة وصلت الى هنا واقول انتهت رحلة الجامعة بحلوها ومرها . فاللهم سهل لي ويسر لي ما بعدها وافتح لي ابواب علمك اللهم آمين .

أهدي تخرجي - فرحتي - ثمرة جهدي :

الى ملاكي في الحياة الى معنى الحب والى معنى الحنان والتفاني الى بسمه الحياة وسر الوجود الى من كان دعائها سر نجاحي وتوفيقي الى اعلى الحباب " أمي الغالية " . الى من اذا لم يبقى للآخرين ما يقدمونه لي فإن والدي قد فعل كل شيء الى من علمني العطاء بدون انتظار الى من احمل اسمه بكل افتخار الى من تحمل العبء من اجلي " ابي العزيز " .

الى اخوتي "دلال"، "محمد"، "بلال"، "أسامة"، "وسيم"، حمى ظهري وسندي قرة عيني القريبين من القلب والدا عمين والمساندين لي في السراء والضراء، اتمنى ان اراكم أفضل مني محققين أحلامكم وأمنياتكم وتكونوا في اعلى المراتب . الى صديقاتي "لينة"، "فطيمة"، "أسماء" اللواتي بدأنا مشوار الدراسة مع بعض خطوة بخطوة وعشنا أفضل اللحظات اتمنى الا تكون هذه الخطوة الا بداية لطريق طويل مليء بالتوفيق والنجاح بإذن الله

وهيبة

ملخص

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر التمكين التنظيمي في عمليات ادارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل.

تمثل مجتمع الدراسة في الاساتذة العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل وتم اختيار عينة حجمها 60 أستاذ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وقد تم استخدام أداة الاستبيان والقيام بالمعالجة الاحصائية عن طريق برنامج spss النسخة (20) لتحليل البيانات . خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي :

- ان مستوى التمكين التنظيمي متوسط بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل.
- أن مستوى عمليات ادارة المعرفة متوسط بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتمكين التنظيمي بأبعاده في عمليات إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل.

الكلمات المفتاحية : التمكين، التمكين التنظيمي، المعرفة، ادارة المعرفة، عمليات ادارة المعرفة.

Abstract

This study aimed to find out the impact of organizational empowerment on knowledge management processes at the Faculty of Economic, Commercial, and Management Sciences, University of Jijel.

The study population was represented by the professors of the Faculty of Economic, Commercial, and Management Sciences at the University of Jijel. A sample of 60 professors was selected. The study relied on the analytical-descriptive approach. The questionnaire tool and statistical processing were used through the SPSS version (20) to analyse the data.

The study reached a number of results, the most important:

- The level of organizational empowerment is medium at the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, University of Jijel.
- The level of knowledge-management operations is medium at the Faculty of Economics, Commerce and Management Sciences, University of Jijel.
- There is a statistically significant impact of organizational empowerment with its dimensions on management processes at the Faculty of Economics, Commerce and Management Sciences University of Jijel.

Keywords: empowerment, organizational empowerment, knowledge, knowledge management, knowledge management processes.



قائمة المحتويات

قائمة المحتويات:

الصفحة	المحتوى
	شكر وعرفان
	إهداء
-	ملخص
-	فهرس المحتويات
-	فهرس الجداول والأشكال
أ - ط	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتمكين التنظيمي وعمليات ادارة المعرفة	
11	تمهيد
12	المبحث الأول: الإطار النظري للتمكين التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة
12	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول التمكين التنظيمي
12	1- مفهوم التمكين
13	2- مفهوم التمكين التنظيمي
14	3- أهمية التمكين التنظيمي
15	4- أبعاد التمكين التنظيمي
17	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول عمليات إدارة المعرفة
18	1- مفهوم إدارة المعرفة
21	2- مفهوم عمليات إدارة المعرفة

21	3- عمليات إدارة المعرفة
26	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة
26	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين التنظيمي
26	1- الدراسات باللغة العربية
30	2- الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
31	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة
31	1- الدراسات باللغة العربية
35	2- الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
38	الخلاصة
الفصل الثاني: أثر التمكين التنظيمي في عمليات ادارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة جيجل فرع تاسوست.	
40	تمهيد
41	المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة
41	المطلب الأول: الطريقة
41	1- مجتمع وعينة الدراسة
42	2- تحديد متغيرات الدراسة وقياسها
42	المطلب الثاني: الأدوات
42	1- الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
52	2- الأدوات الإحصائية المستخدمة للبيانات
56	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

56	المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات محاور أداة الدراسة
56	1- عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية
60	2- عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور التمكين التنظيمي
69	3- عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور عمليات إدارة المعرفة
78	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي والتعددية الخطية
78	1- اختبار التوزيع الطبيعي
79	2- تحليل معامل تضخم التباين والتباين المسموح
80	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
80	1- اختبار الفرضية الرئيسية
81	2- اختبار الفرضيات الفرعية
83	الخلاصة
85	الخاتمة
89	قائمة المراجع
95	الملاحق



قائمة الجداول والأشكال

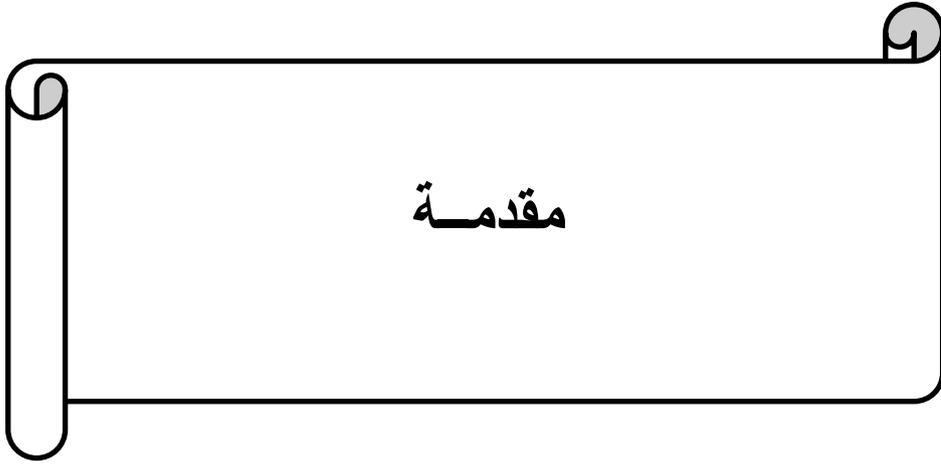
قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
44	الجدول رقم (01): مقياس ليكرث.
44	الجدول رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين.
45	الجدول رقم (03): صدق الاتساق الداخلي لبعء تفويض السلطة.
45	الجدول رقم (04): صدق الاتساق الداخلي لبعء التكوين.
46	الجدول رقم (05): صدق الاتساق الداخلي لبعء فرق العمل.
46	الجدول رقم (06): صدق الاتساق الداخلي لبعء التحفيز.
47	الجدول رقم (07): صدق الاتساق الداخلي لبعء المشاركة في اتخاذ القرار.
47	الجدول رقم (08): صدق الاتساق الداخلي لبعء الاتصال.
48	الجدول رقم (09): صدق الاتساق الداخلي لبعء تشخيص المعرفة.
49	الجدول رقم (10): صدق الاتساق الداخلي لبعء توليد المعرفة.
49	الجدول رقم (11): صدق الاتساق الداخلي لبعء تخزين المعرفة.
50	الجدول رقم (12): صدق الاتساق الداخلي لبعء نشر المعرفة.
50	الجدول رقم (13): صدق الاتساق الداخلي لبعء تطبيق المعرفة.
51	الجدول رقم (14): معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاوّر أداة الدراسة.
53	الجدول رقم (15): فئات سلم ليكرث الخماسي ودلالاتها.
56	الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.
57	الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب السن.
58	الجدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب الشهادة العلمية.
58	الجدول رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة.
59	الجدول رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.
60	الجدول رقم (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تفويض السلطة.
61	الجدول رقم (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التكوين.

63	الجدول رقم (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد فرق العمل.
64	الجدول رقم (24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التحفيز.
66	الجدول رقم (25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد اتخاذ القرار.
67	الجدول رقم (26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الاتصال.
69	الجدول رقم (27): المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي لمحور التمكين التنظيمي.
70	الجدول رقم (28): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تشخيص المعرفة.
71	الجدول رقم (29): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد توليد المعرفة.
73	الجدول رقم (30) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث تخزين المعرفة.
74	الجدول رقم (31): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث نشر المعرفة.
76	الجدول رقم (32) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تطبيق المعرفة.
77	الجدول رقم (33): معامل الالتواء والتفرطح لأبعاد محاور الدراسة.
79	الجدول رقم (34): معامل تضخم البيانات (VIF) والتباين المسموح (Tolerance).
80	الجدول رقم (35): نتائج تحليل التباين للانحدار
81	الجدول رقم (36): نتائج تحليل الانحدار للفرضيات الفرعية

قائمة الأشكال:

الصفحة	الشكل
ح	الشكل رقم(1): نموذج الدراسة
56	الشكل رقم(02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس
57	الشكل رقم(03): توزيع أفراد العينة حسب السن
58	الشكل رقم(04): توزيع أفراد العينة حسب الشهادة العلمية
58	الشكل رقم(05): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة
59	الشكل رقم(06): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



مقدمة

يشهد العصر الذي نعيش فيه تغييرات كبيرة وسريعة، شملت مختلف نواحي الحياة مما كان لها انعكاسات على بيئة الأعمال بشكل عام وعلى نظرتها للإنسان بشكل خاص، هذه التغييرات السريعة والضغط التي رافقتها كالمنافسة العالمية دفعت منظمات الأعمال لتحقيق التميز، ما تطلب الاهتمام بالموارد البشري الذي يعتبر أثمن ما تملكه المؤسسات ، فهو الدعامة الحقيقية التي تستند إليها في تحقيق أهداف مختلفة، ويأتي الاهتمام عن طريق تبني مفهوم التمكين لما له من أثر فعال على تحسين الأداء والرضا الوظيفي، إذ يهتم التمكين بشكل رئيسي بإقامة الثقة بين المؤسسة والعاملين بها وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الحدود الإدارية التنظيمية الداخلية بينها وبين العاملين، فالمؤسسة تدرك أن الاهتمام بالموارد البشري يقود إلى بناء أسس راسخة للميزة التنافسية، وكونه عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل للإبداع داخلها، كما أنه يعمل على توفير فرصة تطوير المهارات للعاملين ، فهو يعد طريقة جديدة لتغيير المؤسسات اتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيدا من أي وقت مضى كما أنه يجعلها أكثر مرونة وقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات العملاء والمحافظة على حصتها السوقية.

ولاشك أن الاهتمام بمفهوم التمكين التنظيمي يشكل عنصر أساسي وحاسم للمؤسسات بصفة عامة ومؤسسات التعليم بصفة خاصة ومن بينها الجامعات، خصوصا في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، وفقا لذلك فإن الجامعات في حاجة ماسة لتبني ثقافة وممارسات إدارية حديثة تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة ومن بينها إدارة المعرفة. وبما أن المورد البشري هو أساس المعرفة فلا يمكن للجامعات أن تتجاهله، بل عليها أن توليه أهمية خاصة، وذلك بالبحث عن أفضل الطرق لتنميته والمحافظة عليه، وتمكينه من توليد الأفكار والمعارف الجديدة حيث تعتبر معارف ومهارات الأساتذة من أهم الموارد المتجددة التي يمكن أن تستخدمها الجامعات في إدارتها، وعليه تلعب المعرفة وعملياتها دور كبير في أداء وفعالية أنشطة الجامعات، لذلك زاد الاهتمام بإدارة هذا المورد يوم بعد يوم.

أولاً: إشكالية الدراسة

بناء على ما سبق ذكره تبرز معالم إشكالية بحثنا التي يمكن صياغتها في التساؤل الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر للتمكين التنظيمي بأبعاده في عمليات إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية

والتجارية من وجهة نظر الأساتذة العاملين بها؟

تدرج تحتها جملة من التساؤلات الفرعية:

✓ ما مستوى التمكين التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل؟

✓ ما مستوى عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكوين في عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل في عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار في عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال في عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، تم صياغة فرضيات:

الفرضية الرئيسية

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين التنظيمي بأبعاده في عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل عند مستوى دلالة $(\alpha < 0.05)$.

وتتدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

➤ الفرضية الفرعية الأولى

H₁₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).

➤ الفرضية الفرعية الثانية

H₁₂: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكوين في عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).

➤ الفرضية الفرعية الثالثة

H₁₃: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل في عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).

➤ الفرضية الفرعية الرابعة

H₁₄: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).

➤ الفرضية الفرعية الخامسة

H₁₅: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار في عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).

➤ الفرضية الفرعية السادسة

H₁₆: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال في عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).

ثالثاً: أهداف الدراسة.

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- تسليط الضوء على أهم المفاهيم النظرية المرتبطة بمفهومي التمكين التنظيمي وعمليات ادارة المعرفة.
- التعرف على مستوى التمكين التنظيمي وعمليات ادارة المعرفة من وجهة نظر الأساتذة العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.
- قياس أثر التمكين التنظيمي بأبعاده الخمسة في عمليات ادارة المعرفة لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- تقديم اقتراحات للكلية محل الدراسة وذلك على ضوء النتائج المتحصل عليها.
- إثراء مكتبة الكلية في هذا الموضوع من مجالي الادارة وإدارة الموارد البشرية وتزويد القارئ المتخصص بمادة علمية تقيده في بعض جوانب الموضوع المدروس.

رابعاً: أهمية الموضوع.

يمكن توضيح أهمية الدراسة من الجانب النظري، الجانب التطبيقي والجانب العملي وذلك كما يلي:

تكمن الأهمية النظرية للدراسة من خلال حداثة موضوعها بالإضافة إلى الإثراء العلمي الذي تضيفه في مجالات التمكين التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة، وان تكون نقطة انطلاق لدراسة أخرى حول هذا الموضوع.

تكمن الأهمية التطبيقية في محاولة قياس أثر التمكين التنظيمي بأبعاده في عمليات إدارة المعرفة في الكلية محل الدراسة.

أما الأهمية العملية لهذه الدراسة فتكمن في وضع بعض المقترحات التي يمكن من خلالها تفعيل التمكين التنظيمي والرفع من مستوى عمليات إدارة المعرفة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل . بصفة عامة لتمكين أساتذة الكلية للقيام بمهام بكفاءة وفعالية.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع.

✓ تخصص الطالبتين في مجال إدارة الموارد البشرية ورغبتهما في دراسة المواضيع ذات العلاقة بالتخصص.

✓ اعتبار الموضوع من المواضيع الحديثة التي حظيت باهتمام واسع من قبل المؤسسات، وذلك نظرا للظروف البيئية التي تتميز بالتغير والتعدد المستمر والذي يتطلب من مدراء الكليات تبني مداخل وأساليب حديثة في الإدارة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة للتكيف مع هذه الظروف والتي من بينها التمكين التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة.

✓ نقص المراجع التي تناولت موضوع التمكين التنظيمي خاصة الكتب سواء باللغة العربية أو الاجنبية .
✓ محاولة تقديم إضافة متميزة على الصعيد الأكاديمي و الميداني في بيئة تحتاج الى معرفة موضوع التمكين التنظيمي و عمليات إدارة المعرفة .

✓ عدم الاهتمام الكافي للجامعات الجزائرية بصفة خاصة بالتمكين التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة بالرغم من دورهما الهام باعتبارهما أهم خطوة للدخول في الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة).

سادسا: حدود للدراسة.

الحدود الزمانية: أجريت الدراسة التطبيقية خلال الفترة الممتدة من 21 ماي إلى 6 جوان 2022.

الحدود المكانية: أجريت الدراسة التطبيقية على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل -

الحدود البشرية: يتمثل مجتمع الدراسة في الأساتذة الدائمين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل -

الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة في جانبها الموضوعي على تبيان أثر التمكين التنظيمي في عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر الأساتذة العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة جيجل .

سابعاً: المنهج المتبع.

لإنجاز هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لبناء الاطار النظري ، وذلك قصد تحليل أبعاد الموضوع وقصد الوصول لعناصر الاشكالية بشكل أدق وأفضل من خلال الاستعانة بمختلف المراجع من كتب ومقالات ورسائل جامعية،...إلخ.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي للدراسة، فقد اعتمدنا على أسلوب دراسة حالة ، من خلال جمع المعطيات الخاصة بالاعتماد على الاستبيان، الذي تم توزيعه على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل - لمعرفة رأيهم حول أثر التمكين التنظيمي في عمليات إدارة المعرفة والتي تم معالجتها باستخدام البرنامج الاحصائي spss، حيث تم إعداد هذه المذكرة وفق طريقة Imrad.

ثامناً: هيكل الدراسة.

تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين:

فصل نظري بعنوان الأدبيات النظرية والتطبيقية للتمكين التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة وفصل تطبيقي بعنوان: دراسة أثر التمكين التنظيمي في عمليات إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة جيجل.

بالنسبة للفصل الأول تم تقسيمه إلى مبحثين:

المبحث الأول بعنوان الإطار النظري للتمكين التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة والذي يندرج تحته مطلبين وهما:

المطلب الأول مفاهيم أساسية حول التمكين التنظيمي، أما بالنسبة للمطلب الثاني فهو بعنوان مفاهيم أساسية حول عمليات إدارة المعرفة.

المبحث الثاني بعنوان الأدبيات التطبيقية للتمكين التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة والذي بدوره ينقسم إلى ثلاثة مطالب: المطلب الأول بعنوان الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين التنظيمي. والمطلب الثاني: بعنوان الدراسات السابقة المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة. يليه المطلب الثالث: تحت عنوان الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التمكين التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة، كما ختمنا هذا المطلب بالتعقيب، أي ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث (الموضوع، المنهج، مجتمع الدراسة، أداة الدراسة).

بالنسبة الفصل الثاني، فهو ينقسم كذلك إلى مبحثين:

المبحث الأول بعنوان طريقة و أدوات الدراسة والذي يندرج تحته مطلبين على التوالي: الطريقة، أدوات الدراسة.

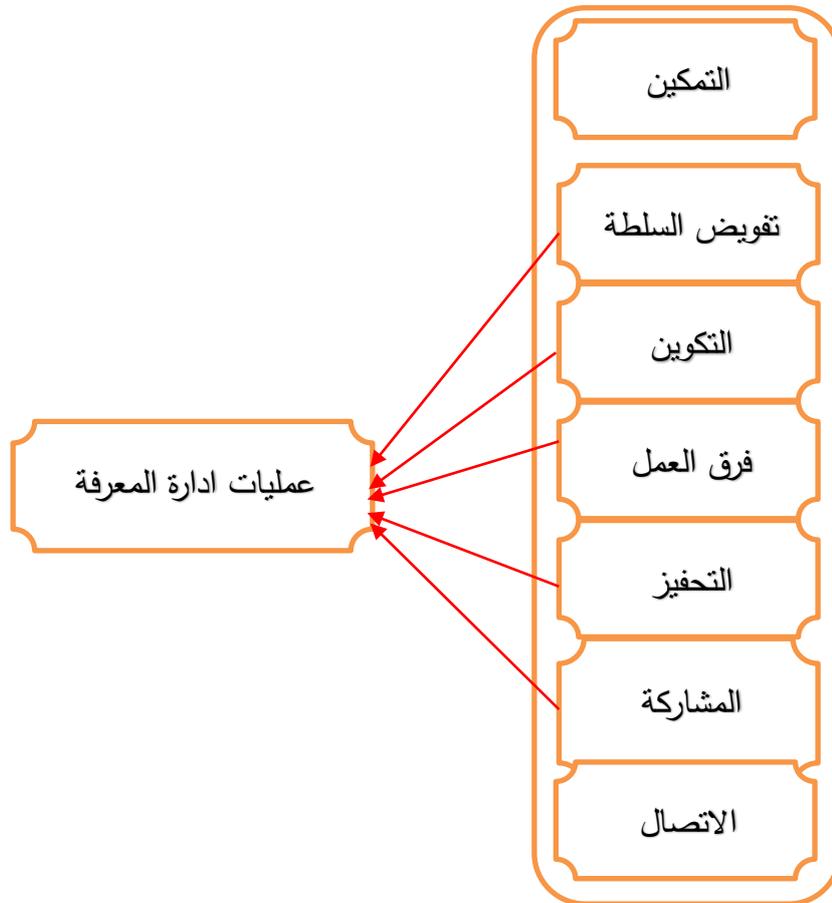
أما بالنسبة للمبحث الثاني والذي جاء تحت عنوان عرض نتائج الدراسة ومناقشتها، فهو يتضمن ثلاثة مطالب على التوالي: عرض وتحليل البيانات، اختبار التوزيع الطبيعي والتعددية الخطية، اختبار فرضيات الدراسة.

أخيرا اختتمنا الدراسة بخاتمة التي ضمت أهم نتائج الدراسة الميدانية ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة بالإضافة إلى تقديم مجموعة من الاقتراحات و بعض المواضيع كأفاق مستقبلية.

تاسعا: نموذج الدراسة.

تم إعداد نموذج الدراسة بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة، من خلال تقسيم المتغير المستقل التمكين التنظيمي إلى ستة أبعاد و المتغير التابع تم إلى ستة أبعاد كما هو موضح في الشكل:

شكل رقم(1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

عاشرا : صعوبات الدراسة .

✓ نقص المراجع المتخصصة خاصة الكتب بالنسبة لموضوع التمكين الذي يعتبر مدخل حديث في

الإدارة و إدارة الموارد البشرية.

✓ صعوبة القيام بالتربص وتوزيع الاستبيان على مستوى الكلية نتيجة طول مدة رد استبانات الدراسة

من قبل الأساتذة .

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية للتمكين التنظيمي
وعمليات ادارة المعرفة

تمهيد

المبحث الأول: الإطار النظري للتمكين التنظيمي وعمليات إدارة
المعرفة

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

خلاصة

تمهيد:

احتل التمكين التنظيمي أهمية بالغة خلال العقود الماضية نظرا لما حققه من نجاحات باهرة وملفتة للنظر في العديد من المؤسسات الخدمية و الصناعية باعتبارها إستراتيجية فاعلة تهدف إلى تطوير وتنمية الموارد البشرية في تلك المؤسسات من خلال العديد من الممارسات.

والقصد من ذلك هو إيجاد قوة عمل تتصف بالفاعلية والأداء العالي ولا شك إن جوهر ما يحدث من تغيرات بيئية وحركية الأحداث فيها وتصارعها يتطلب النهوض بقدرات العنصر البشري الذي أصبح يمثل رأسمال فكري ومعرفي تركز عليه المؤسسات في عالم اليوم وعلى هذا الأساس سعت العديد من الآراء والاتجاهات والمؤسسات إلى المناداة بتمكين العاملين وتقوية مركزهم بغية إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار وزيادة الإنتاجية وذلك باعتبارهم جزء أساسيا من النظام الإداري بالمؤسسة.

كما تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تلقى اهتماما متزايدا من قبل المهتمين بإدارة الأعمال إذ تسعى العديد من الشركات إلى صياغة أعمالها في شكل أعمال ونشاطات قائمة على المعرفة فتعمل على توجيه استثماراتها اتجاه توليد المعرفة والاهتمام بالنشاطات والأفراد التي تعمل على خلق المعرفة.

وعليه سنتناول في هذا الفصل الإطار النظري للتمكين التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة حيث قسم إلى مبحثين بحيث يتناول المبحث الأول الإطار النظري للتمكين التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة أما المبحث الثاني سيتم من خلاله التطرق إلى الدراسات السابقة التي تناولت كل من التمكين التنظيمي وعمليات المعرفة سواء باللغة العربية واللغة الإنجليزية .

المبحث الأول: الإطار النظري للتمكين التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة:

نتطرق في هذا المبحث إلى عرض مفاهيم أساسية حول متغيرات الدراسة مع التركيز على الأبعاد الخاصة بالمتغيرين التي يمكن من خلالها قياسهما

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول التمكين التنظيمي

سنتعرض في هذا المطلب إلى مفاهيم أساسية حول التمكين التنظيمي من خلال محاولة طرح مختلف المفاهيم المتعلقة به وإبراز أهميته والتطرق لمختلف أبعاده.

1- مفهوم التمكين:

يعد مصطلح التمكين من المصطلحات الحديثة في علم الإدارة التي حظيت باهتمام المنظمات والمدراء وهو يعبر عن عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم، ومن خلال تشجيعهم لاتخاذ القرار بمعناه الواسع، لذا فإن هذا المنظور يشير إلى المشاركة بين العاملين والإدارة العليا في أربعة عناصر أساسية هي: المعلومات عن المنظمة والمعرفة التي تساعد العاملين على فهم أعمالهم والمساهمة في الأداء الكلي للمنظمة، بالإضافة إلى المكافأة التي تحدد على أساس أداء المنظمة، وأخيرا اتخاذ القرارات التي تؤثر في أداء واتجاه المنظمة.⁽¹⁾

ويعرف التمكين على انه، اطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها.⁽²⁾

1-1- التمكين لغويا:

تعني التقوية أو التعزيز، ووردت كلمة مكن (مكنة) بمعنى جعله قادرا على فعل شيء معين ويقال استمكن الرجل من الشيء، أي صار أكثر قدرة عليه، كما يقال متمكن من العلم أو مهارة معينة بمعنى مثقف بالعلم أو المهنة.⁽³⁾

لقوله تعالى: "وكذلك مكنا ليوسف في الأرض".⁽⁴⁾

والتمكين في اللغة الإنجليزية:

كما يظهر في عدد من القواميس غالبا ما يتم ربطه بمفهوم التفويض، حيث يكون التعريف

المقابل للكلمة Empower هو Empower: To give someone

(Official authority or the freedom to do something).⁽⁵⁾

(1) عمر جهاد عبد الرحيم محمديّة، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016، ص 15.

(2) يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، الأردن، 2006 ص 6.

(3) فوزية بروسلي، أثر التمكين في الأداء البشري، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017، ص 3.

(4) من القرآن الكريم، سورة يوسف الآية 21.

(5) شائع بن سعيد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالأبداع الإداري في المنظمات الأمنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2015، ص 13.

1-2- التمكين اصطلاحا :

هو العملية التي يتم فيها تمكين الشخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقافة والدعم العاطفي.⁽¹⁾

2- مفهوم التمكين التنظيمي:

تزايد الاهتمام بالتمكين التنظيمي Managerial empowerment مند نهايات القرن الماضي، واعتبر أحد الفلسفات الإدارية الحديثة التي تعتمد في تطبيق الإدارة المعاصرة التي تهتم بتعزيز قدرات العاملين، وضمن هذا السياق ظهرت العديد من الفلسفات الجديدة مثل: التمكين الإداري والإدارة الاستراتيجية وجاهزية رأس المال الفكري وغيرها من الفلسفات المعاصرة والتي تمثل بداية التحول الجديد في الإدارة التي تصب في تحقيق أهداف المنظمة ضمن اطار من الشفافية والوضوح وصولا إلى تحقيق الرفاهية في مختلف المجالات الاقتصادية والفكرية والاجتماعية التي تتشدها.

وتعددت التعريفات التمكين باعتباره أحد للأسس والمبادئ التي تقوم على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة واختلاف التوجهات حوله باختلاف الباحثين والدراسات، فعموما يمكن أن نورد بعض أبرز هذه التعريفات:

"عرفه "Shack Letor" (1995) بأنه فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا"⁽²⁾

عرفه « Eltorre » بأنه منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل، مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا، والتمكين لا يعني فقط تفويض العاملين لصلاحيات صنع القرار ولكنه أيضا وضع الأهداف والسماح للعاملين بالمشاركة.⁽³⁾

تقوم فكرة التمكين الإداري على قيام الإدارة العليا بمنح السلطة والثقة للعاملين لأداء مهامهم بحرية الأمر الذي يسهم بإيجاد جو من الارتياح والشعور بالأهمية وزيادة تحمل المسؤولية وخلق شعور

(1) غني ناصر حسين، التمكين التنظيمي التدريسي الجامعي وعلاقته بمستوى إنتاجية الأكاديمي، مجلة الأناسة وعلوم المجتمع، العدد 5، 2019، ص134.

(2) قبطان شوقي، واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الإنتاج الفكري، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 8، 2013، ص 304

(3) خلفه سارة، عيساوي فلة، التمكين الإداري كثافة جديدة في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد 3، 2018، ص 358.

إيجابي لذي العاملين يمثل وقعا مهما للعمل.⁽¹⁾

كما يعرف أنه منح الأفراد الحرية في مجال عملهم وزيادة صلاحياتهم لتطوير أدائهم، واستنهاض جهودهم وطاقاتهم الكامنة بهدف تطوير أداة المؤسسة.⁽²⁾

3- أهمية التمكين التنظيمي:

يمكن إجمال أهمية التمكين التنظيمي في النقاط التالية:

- 1- عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيز على القضايا الإستراتيجية طويلة الأمد.
- 2- الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة، وبالأخص الموارد البشرية للمحافظة على تطوير المنافسة .
- 3- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وتمكنهم من اكتساب إحساس أكبر في إنجاز عملهم.
- 4- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية.⁽³⁾
- 5- ارتباط التمكين بعلاقة تكاملية مع العديد من القضايا المهمة التي تتعلق بنجاح المؤسسة وقدراتها على تحقيق الأهداف، وحياسة المزايا التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، مثل: اللامركزية الإدارية الإدارة بالجودة الشاملة، وإعادة الهيكلة، وعمل الفريق، والمؤسسة المتعلمة.
- 6- يساهم التمكين في تحقيق أهداف لا يمكن الوصول إليها بدون مشاركة الجميع حيث تبين الدراسة أن المديرين المدراء الأعمال الذين مهدوا الطريق لتمكين العاملين. إنما فعلوا ذلك لأنهم ادركوا أن هناك أهدافا مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون اشتراك العاملين فيها. فالمنظمة تحتاج الى معلوماتهم، وخبرتهم، و مهارتهم، وكذلك الى جهودهم المشترك من اجل تحقيق مثل هذه الأهداف.
- 7- يساهم التمكين في زيادة الكفاءة و فعالية المؤسسات من خلال منحها القدرة على تطوير أداء مواردها البشرية، واستخراج طاقاتهم الكامنة، وتحفيز إبداعاتهم، بما ينعكس إيجابا على الإنتاجية والجودة

⁽¹⁾ بشرى عبد إبراهيم، محمد مهدي عكاب، دور أبعاد التمكين في تحسين جودة الخدمة المعرفية دراسة تحليلية في مصرف الرشيد فرع المص، مجلة كلية المأمون، العدد 33، 2019، ص 136

⁽²⁾ نادية عديلة، تكامل التمكين وإدارة المعرفة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، بسكرة، الجزائر، 2018، ص 6.

⁽³⁾ حميد سالم الكعبي، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الرافدين قسم إدارة أعمال، بغداد 2015، ص 12.

وخدمة العملاء.⁽¹⁾

8- المحافظة على الموظف من قبل المنظمة.

9- تحقيق الرضى الوظيفي.

10- اكتساب المعرفة والمهارة.⁽²⁾

11- كونه يحقق القدرة على الإنجاز والأداء الذي يحول الى إقصاء كافة القيود غير الضرورية أمام العاملين والذي يعنى إزالة مسؤولية الرقابة من قبل المدير الى رقابة مجموعة العمل واعتماد الرقابة غير مفهوم الثقة بالعاملين واطلاق طاقتهم وفعاليتهم نحو الإنجاز وبعد سببا رئيسيا في تحقيق المنظمة لأهدافها، إذ أنه ساهم في استخدام الموارد البشرية في المنظمة بصورة اكبر فعالية وكفاءة.

12- ارتباطه بمجموعة قضايا مهمة على مهمة على رأسها موضوع اللامركزية الإدارية والجودة الشاملة وإعادة الهندسة وإعادة الهيكلة وعمل الفريق، والمؤسسة المتعلمة والمؤسسة الأفقية، وغيرها من القضايا التي تتعلق بنجاح المؤسسة وتفوقها وقدرتها التنافسية.⁽³⁾

4- أبعاد التمكين التنظيمي:

تختلف أبعاد التمكين التنظيمي باختلاف وجهة نظر الباحثين والمفكرين وهذا ما أدى الى تعددها، وسنقصر على ذكر أهم التوجيهات في تحديد أبعاد التمكين التنظيمي، وهي كما يلي:

⁽¹⁾ فوزية بروسلي، مرجع سبق ذكره، ص 17.

⁽²⁾ أيمن أحمد العمري، التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2012، ص 20.

⁽³⁾ خلفه سارة، عيسوي فلة، التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الاقتصادية، العدد 3، 2018، ص ص 360 - 361.

4-1- تفويض السلطة:

وتعني مساحة الحرية المتاحة للموظفين أو العاملين في المنظمة، حيث توكل إليهم أعمال ومهام يمارسونها بدرجة من الاستقلالية مع تقبلهم للنتائج والمخاطر المرتبة والتي تتمخض عنها تلك الممارسات، من هنا يتضمن التمكين التنظيمي ممارسات عديدة تصب في هذا الاتجاه منها: العمل مع فريق العمل باستقلالية كبيرة، وبذلك يكون الموظف أو العامل قريب من المشكلات التي تعترض سير عمله ومنحه سلطة واسعة لحلها دون الرجوع إلى الحلقات المتدرجة للسلطة المنتشرة في التنظيمات التقليدية التي تأخذ شكل هرمي ما ينعكس على تأخير العمل وتراكم مشكلاته⁽¹⁾.

التفويض يتضمن تعيين المهام المرؤوسين ومنحهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام، ومع استعداد المرؤوسين لتحمل المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام، و للمفوض هذا حق إصدار القرارات التي فوض لاتخاذها.⁽²⁾

4-2- التكوين:

يتطلب تمكين العاملين تدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة وينبغي للمنظمة أن توفر نظام طموح لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات 228:1998 (LiN)، كمهارات التفاوض، ومهارات اتخاذ القرار، ومهارات حل الصراع ومهارات القيادة 27:1995 (Randolph)، فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفة، والمهارات، والقدرات، ليس فقط لأداء أعمالهم، بل أيضا تعلم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة 5:2007 (Spreitzer).⁽³⁾

4-3- فرق العمل:

وتعرف بأنها مجموعة من الأفراد، يشكلون كيانات مترابطة يتقاسم أعضائها هدفا مشتركا، يعملون من أجله بخلق الحماس لدى الأفراد لتحسين الإنتاجية عن طريق العمل الجماعي.

(1) غاني ناصر حسين، مرجع سبق ذكره، ص 139.

(2) أحمد عباس حمادي، التمكين الإداري وعلاقته بالرضى الوظيفي، مجلة جامعة أنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 16، 2016، ص 115.

(3) جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع العاملين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 1، 2010، ص 64.

4-4- التحفيز

الحوافز أداة تبت من خلالها الرغبة والحماس، وتتعكس على توظيف القدرة لتحقيق أهداف محددة لدى تسعى الإدارة من خلالها إلى حث العاملين على تحسين الأداء . فقد ثبت أن لتحفز المديرين دورا مؤثر في ثقة المرؤوسين برؤسائهم، مما يترتب عليه زيادة الولاء التنظيمي وتطوير جودة الخدمات المقدمة.⁽¹⁾

4-5- المشاركة في اتخاذ القرار:

يقصد بها المعلومات اللازمة لصنع القرارات التي يحصل عليها الرؤساء ويحتفظون بها لعدم ثقتهم بالعاملين، لدى فهي تعتبر من الأبعاد الرئيسية لاحتوائها على المشاركة والثقة.⁽²⁾ كما تشير إلى كيفية اندماج الأفراد العاملين في عملية اتخاذ القرارات وعدم تهميشها، ذلك قصد مشاركة الأفراد العاملين في عملية اتخاذ القرار أمرا حتميا لضمان بناء تلك الموارد على المعرفة والأولويات الموضوعية، وبناء الالتزام والتغيير.⁽³⁾

4-6- الاتصال:

يعد الاتصال المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حمل أي مشكلة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، و إنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة، ولذلك يجب اشتراك هؤلاء الأفراد في العمل، لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة، ولن يكون التزام، وبدون التزام لن يتحقق التمكين.⁽⁴⁾

(1) فلاح بن فرج السبيعي، انعكاسات أثر تطبيق التمكين الإداري على تفكير الابتكار الموظفي للبنوك العاملة بمدينة الرياض، المجلة العلمية لقطاع التجارة العدد 17، 2018 ص 520.

(2) ماجد محمد إبراهيم عبد العال، دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية اتخاذ القرارات بالتطبيق على جامعة المتوفية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة السادات، ص10.

(3) هبة الله أحمد ألهم، معوقات التمكين الإداري للقيادات الإدارية الأكاديمية بجامعة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية و النفسية، العدد 12، 2019، ص331.

(4) عبد العالي دبله، آلية التمكين الاجاري في الفكر التنظيمي الحديث، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 18، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة بسكرة، ص09.

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول عمليات إدارة المعرفة

إن التحول الكبير في أساليب عمل المؤسسات بعدما أصبحت المعرفة جزءاً مهماً في رأس مالها، ساهم في ظهور أسلوب إداري جديد يسعى لمواكبة العصر الجديد، بغية التمتع ببعض المزايا التي تجعلها تتفوق بها على المنافسين في السوق، وهذا الأسلوب يتمثل في إدارة المعرفة وعليه يتم التطرق في هذا المطلب الى مفهوم إدارة المعرفة، مفهوم عملية إدارة المعرفة، وعمليات إدارة المعرفة.

1- مفهوم إدارة المعرفة:

تشكل إدارة المعرفة احد التطورات الفكرية المعاصرة التي اقترحت في بادئ الأمر كأطر ومداخل جديدة في دراسة وفهم لأعمال المنظمة، وسرعان ما تحولت إلى ممارسة عملية أكثر ملائمة للتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال، قبل التطرق الى معنى إدارة المعرفة، لا بد من إعطاء مفهوم للمعرفة

1-1- مفهوم المعرفة:

تحظى المعرفة بالكثير من الاهتمام من قبل المفكرين كونها المكون الأساسي لدى العنصر البشري ولهذا ارتأينا في هذا العنصر أن نتطرق إلى مفهوم المعرفة .

تختلف معاني المعرفة من حيث اللغة والفلسفة والاصطلاح ففي اللغة يقال "المعرفة لإدراك الجزئي أو البسيط، في حين يقال العلم لإدراك الكلي أو المركب. (1)

أما المعرفة اصطلاحاً فقد تطرق العديد من الكتب إلى إعطاء تعاريف حول المعرفة نذكر منها:

عرفها "قاموس أكسفورد" "Random house" على أنها:

" عملية الاطلاع على الوقائع والحقائق والفهم الواضح والمؤكد للأشياء " , أما المعجم الوسيط فيعرفها بأنها التعلم وكل ما يدركه ويستوعبه العقل . (2)

المعرفة هي نتيجة معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات، إذ تصبح معرفة بعد فهمها واستيعابها، وأن تكرار التطبيق في الممارسات يؤدي إلى الخبرة التي تقود إلى الحكمة . (3)

¹ غسان عيسى، إبراهيم العمري، دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس، جامعة عمان العربية، الأردن، 2009، ص 8.

² ناصر محمد سعود جرادات، أحمد إسماعيل المعاني، أسماء رشاد الصالح، إدارة المعرفة، الرء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 37.

³ عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، سوريا، 2013، ص 29.

وفي تعريف آخر المعرفة هي مزيج من الخبرات والمعلومات وتتضمن عوامل بشرية وغير بشرية مثل حقائق والمعتقدات والرؤى والمفاهيم والأحكام والتوقعات والمهارات والبراعة.⁽¹⁾

كما تعرف أيضا المعرفة على أنها معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أو هي معلومات مفهومة، محللة، ومطبقة.⁽²⁾

المعرفة: هي مزيج مرن من الخبرات المتراكمة والقيم، والمعلومات السياقية وقد ساهم هذا التنوع في التقدم السريع للبحث، فهي متأصلة ومطبقة في عقل المعارف بها، وغالبا ما تصبح المعرفة جزءا لا يتجزأ ليس فقط في وثائق ومستودعات المنظمة، ولكن أيضا في الإجراءات التنظيمية والعمليات والممارسات.⁽³⁾

1-2- تعريف إدارة المعرفة:

إن فكرة إدارة المعرفة ليست جديدة إلا أن تطبيق تقنيات المعلومات وأدواتها التي أدت إلى التسهيل في عملية إنشاء وتخزين ونقل المعرفة، تعتبر جديدة في هذا العالم وتعتبر انطلاقة أساسية للشركات الرقمية الجديدة، حيث أن المدير الناجح دائما يستخدم الأصول الفكرية⁽⁴⁾ تعددت التعاريف التي أعطيت لإدارة المعرفة ولم يتم التطرق إلى تعريف موحد وشامل فهناك اختلافات كبيرة، ومن بين التعاريف التي جاء بها بعض الباحثين :

يعرف "ويج Wiig" إدارة المعرفة: "بأنها مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد، تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة الإيجابية منها والسلبية، في مختلف أنواع العمليات،

(1) حمودة نسيم، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2009، ص11.

(2) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم الإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، الطبعة الثانية، ص 25.

(3) Pietro Evangelista, P, Evangelista, E, Lauro, V and Raffa, " The Apoption of knowledge management systems in small Firms", Electronic journal of knowledge management, Volume 8, Issue 1, 2010, p34.

(4) حضر مصباح، إسماعيل طبطي، إدارة المعرفة تحديات والتقنيات والحلول، دار حامد للشر والتوزيع، الأردن، 2009، 28.

وإدارتها، وتحديد المنتجات أو الاستراتيجيات الجديدة، وتعزيز إدارة الموارد البشرية، وتحقيق عدد آخر من الأهداف الأخرى المرغوب فيها". (1)

كما تعرف إدارة المعرفة بأنها "العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في الشركة. فهي تشير بهذا المعنى إلى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بفاعلية، وبطريقة كفؤة لا تستطيع الشركات الأخرى تقليدها، أو استنساخها لتكون المصدر الرئيسي للربح". (2)

يعرف "Davenport" إدارة المعرفة بأنها: عملية جمع وتوزيع واستخدام المعرفة بفعالية"، ويؤكد "Garvin" أن: تكوين، اكتساب، تحويل المعرفة، وتغيير السلوك التنظيمي للتصريح بالمعارف الجديدة، تعتبر كلها كعمليات لإدارة المعرفة".

أيضا تعرف إدارة المعرفة بأنها: "النظام الذي يسمح للأفراد والفرق والمنظمة ككل بتكوين وتبادل وتطبيق المعرفة بصورة جماعية ومنتظمة لتحقيق مختلف الأهداف على نحو أفضل". (3)

حسب (Tuban) فإن إدارة المعرفة هي: "عملية تجميع وخلق المعرفة وتسهيل تقاسمها، بما يمكن من تطبيقها بفعالية في جميع أنحاء المنظمة"

وحسب (Lei bawitz) فإن عملية إدارة المعرفة "هي عملية خلق القيمة من الأصول الغير ملموسة في المنظمة فهي تتعلق بكيفية استثمار المعرفة الداخلية في المنظمة والخارجية مع الزبائن وأصحاب المصالح". (4)

يمكن تعريف إدارة المعرفة (Knowledge Management) ببساطة على أنها القيام بما يلزم للحصول على قدر ممكن من موارد المعرفة وعلى الرغم من إمكانية تطبيق إدارة المعرفة على الموظفين، إلا أنها نالت اهتمام المنظمات مؤخرا.

وتعد إدارة المعرفة مجالا يحظى بأهمية متزايدة ويهتم بتعزيز عملية إنتاج ودعم معرفة المؤسسة ومشاركته.

(1) ماضي إلهام، الهاشمي بعاج، عبد القادر بن برطال، عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، العدد الثامن، 2009، ص 112.

(2) نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 96.

(3) خليل شرقي، فتحة يحيوي، رياض عيشوش، دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الصحة التنظيمية، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، العدد 1، 2022، ص 345.

(4) بتسام غجاتي، موسى باخشنة، أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة على أداء المؤسسة الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، مجلة رؤى الاقتصادية، العدد 01، 2021، ص 314.

1-3- أهمية إدارة المعرفة:

إن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشرا على وجود طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية وتزيد من عوائد الشركة ورضا العاملين وولائهم وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل، وبناء على ذلك فإن الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة من خلال عملياتها وممارساتها تحقق نتائج رائعة في السياق التنظيمي، إذ يتم بموجبها إغناء العمل وتعزيز الإنتاجية، كما يجعل الزبون مبتهجا في تعامله.⁽¹⁾

تأتي إدارة المعرفة من دورها فيما يلي:

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية.
- تحسين خدمات العملاء، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- زيادة العائد المادي، عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة.
- تحسين الأداء التنظيمي، إذ تعمل إدارة المعرفة على توليد معرفة جديدة، وتطبيقها مما يؤدي إلى الارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي وتحسينه.⁽²⁾

2- مفهوم عمليات إدارة المعرفة:

تناولت غالبية المفاهيم والمداخل إدارة المعرفة على أنها عملية، وقد أشار اغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى ذلك فالمعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئا بدون تلك العمليات التي تغنيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها و تخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد تطبيقها أو إعادة استخدامها.⁽³⁾

(1) بلوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تسيير الموارد البشرية، 2012، ص 10.

(2) العوني أفنان، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة طاهري محمد-بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد 3، 2019، ص 498.

(3) صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 59.

ويمر تنفيذ إدارة المعرفة في أي منظمة بعدة عمليات هي جوهر إدارة المعرفة التي لا تتم إلا من خلالها، وقد عرفها (الملكاوي، 2007) على أنها " مجموعة من العمليات الرئيسية والأنشطة الفرعية اللازم القيام بها لتوليد المعرفة وكيفية تنفيذها " .

3- عمليات إدارة المعرفة:

لقد اختلف الخبراء والباحثين في تحديد عدد عمليات إدارة المعرفة وعلى ترتيبها، إلا أن أغلبهم أشار إلى العمليات الرئيسية وهي: تشخيص المعرفة اكتساب المعرفة، توليد المعرفة خزن المعرفة، نقل المعرفة وتطبيق المعرفة.⁽¹⁾

(1) أحمد بن حامد المالكي، إدارة المعرفة وثقافة المنظمة، دار الرنيم للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص 55.

3-1- تشخيص المعرفة (Knowledge Identification):

يعد تشخيص المعرفة من العمليات الرئيسية في أي برنامج لإدارة المعرفة، فعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لان من نتائج عملية التشخيص معرفة نوع المعرفة الموجودة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد فجوة المعرفة، وعملية التشخيص أمر ضروري وحتمي لان الهدف منها هو اكتشاف معرفة المؤسسة ثم يتم بعد ذلك البحث عن مكان وجودها، أي هي موجودة في عقول العاملين أو في النظم و الإجراءات .

وتستخدم في عملية التشخيص آليات الاكتشاف وآليات البحث والوصول، وهناك عدة طرق لتمثيل المعرفة وهي:

- 1- تمثيل المعرفة في هيئة قواعد: تستخدم في تمثيل الخبرات العلمية، حيث يقوم مهندسو المعرفة (Knowledge Engineers) باستخلاص الخبرة من خلال لقاءات مباشرة مع الخبراء، أو من الوثائق الفنية التي يستعين بها هؤلاء الخبراء بعد ذلك تتم صياغة الخبرة في صورة قواعد.⁽¹⁾
- 2- تمثيل المعرفة بأسلوب الشبكات الدلالية (Semantic nets): تمثل المعرفة بالشبكات الدلالية التي تصفها بطريقة هندسية بعيدة عن السرد، حيث أن نظم معالجة المعارف تتعامل مع الموجودات والأحداث مما يحتم تمثيل معرفتنا عن هذه الموجودات أو الأحداث بطريقة هندسية، وتعد الشبكات الدلالية إحدى الوسائل العملية لتحقيق ذلك .
- 3- تمثيل المعرفة بأسلوب الدلالة الرسمية (Formal Semantics) وتستخدم عادة في تحويل العبارات اللغوية إلى علاقات منطقية من دوال الإسناد باستخدام أسلوب الدلالة الصورية، حيث أن تمثيل المعرفة بهذا الأسلوب يسهل عملية الاستنتاج.⁽²⁾

3-2- اكتساب المعرفة (knowledge Acquisition):

أشار العديد من الباحثين إلى أن مصادر اكتساب المعرفة قد تكون داخلية مثل مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات، وحضور المؤتمرات والندوات والنقاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل، والمدير الأقدم والزبائن والعاملين أو من بيانات أساسية مثل: البيانات المالية والاقتصادية، والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى صريحة والعكس وينتج

(1) حمودة نسيم، مرجع سبق ذكره ص 66.

(2) نفس المرجع السابق ص 64 .

عن ذلك إبداع المعرفة، وقد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمها من تسهيلات مثل مؤتمرات الفيديو والشبكة العالمية (الإنترنت) وغيرها، كما تحصل المؤسسة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية وتحليلها، ومن الأبحاث الصناعية والأبحاث الأكاديمية ومن الخبراء والمختصين في مجال الصناعة، وكذلك الاندماج والاستحواذ ومن المستشارين ومن استقطاب العاملين الجدد.⁽¹⁾

3-3- توليد المعرفة (Knowledge Generation):

هي تلك العمليات التي تعني بجميع العمليات التي تشير الى التوليد و الحصول على المعرفة، ولكن بأساليب ومن مصادر مختلفة، فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام و التوظيف.⁽²⁾

يشير (Emma ozal ، 2011) الى أن إنشاء المعرفة هو عملية تسمح للمؤسسة بإنشاء أو الحصول على المعلومات وتنظيمها ومعالجتها من أجل توليد معرفة جديدة من خلال التعلم التنظيمي، حيث تتيح المعرفة الجديدة التي تم انشاؤها في ذلك الوقت للمؤسسة تطوير قدرات وامكانيات جديدة.⁽³⁾

إن توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول لها بصورة ابتكارية ومستمرة، حيث أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين، فالمعرفة مصدر للابتكار يعود ليصبح مصدرا للمعرفة.

وتجب الإشارة إلى أن عملية توليد المعرفة يجب ألا تقتصر على إدارات البحث والتطوير بل يجب أن تمتد إلى كل الاتجاهات مجالات العمل والخبرة بالمنظمة.⁽⁴⁾

(1) عبد الستار العالي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2006، ص 41.

(2) ماضي إلهام، الهاشمي بعاج، عبد القادر بن برطال، مرجع سبق ذكره، ص114.

(3) صديقي أمينة، خميس نفيسة، مجذوب جابرة، واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر بورقلة، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، المجلد 03، العدد 02، 2019، ص 50.

(4) فاضل حنا، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المدرسين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، رسالة صديقي ماجستير، كلية التربية، جامعة دمشق، 2013، ص 50 .

3-4- خزن المعرفة (The Storage of Knowledge):

تواجه المؤسسات خطرا كبيرا بفقدانها الكثير من المعرفة التي يحملها الأشخاص عندما يغادرونها، لذا أصبح خزن المعرفة والاحتفاظ بها والوصول اليها وإدامتها من أولويات إدارة المعرفة، ويقصد بتخزين المعرفة العمليات التي يتم من خلالها تخزين المعرفة وحفظها من الضياع، ويتم ذلك من خلال المحافظة على الأفراد أصحاب المعرفة، وكذلك العمل على إخراج هذه المعرفة من خلال التدريب والندوات وغيرها، حتى تكون في متناول الجميع، وكذلك حفظ المعرفة من خلال المحافظة على الوثائق والسجلات وتوثيقها باستخدام أساليب حديثة، لاسيما في ظل تعرض المنظمات لفقدان كثير من المعرفة الخاصة بها بسبب عدة عوامل أهمها زيادة معدلات دوران العمل، والذي يفقدها جزء كبير من المعرفة الضمنية في حال عدم حفظها بآلية معينة.⁽¹⁾

3-5- نقل المعرفة (Knowledge Transfer) :

تشير إلى عمليات التوزيع، المشاركة، التدفق، النقل. وتتضمن العديد من الطرائق مثل فرق المشروع، شبكة المعلومات الداخلية والتدريب ووكلاء المعرفة، إن عملية نقل المعرفة يستوجب تحويلها من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الظاهرة وتعني إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن شكل مناسب وتكلفة مناسبة.⁽²⁾

ويتم توزيع ونقل المعرفة إلى كل مركز من مراكز العمل في أي مستوى من مستويات المنظمة، وتجري عملية التوزيع والنشر عن طريق التعميم والتعلم وشبكات الأعمال الخبيرة لذوي الاختصاص. ويتم توزيع المعرفة ونشرها لتشمل الأفراد والإجراءات والتقنيات والمنتجات .

ونقل المعرفة هي عملية نقل المعرفة الصحيحة إلى الأشخاص الذين يحتاجونها في الوقت المناسب من أجل القيام بمهام جوهرية.

(1) فاتن نبيل محمد أبو زريق، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم التنظيمية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى غزة فلسطين، 2017، ص23.

(2) الهادي بن سديرة، عادل بومجان، متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تطبيق وتبني إدارة المعرفة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، للعدد 2، 2021، ص305.

وتتطلب عملية نشر المعرفة توفر الوسائل الملائمة وهذه الوسائل قد تكون مادية وذلك عن طريق الفيديو والإنترنت وغيرها من الوسائل الإلكترونية، وقد تكون بالاتصال المباشر عن طريق التدريب والمحاضرات وغيرها.⁽¹⁾

3-6- تطبيق المعرفة:

تعرف هذه العملية على أنها: " الاستفادة من المعرفة بطريقة فعالة تضمن تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، وهذا يعني استعمال المعرفة المتاحة وإعادة استعمالها وتطبيقها وربطها بالواقع المحلي للاستفادة منها في حل المشكلات و اتخاذ القرارات.⁽²⁾

إن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، وعلى ضوء ذلك فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول وأنه لا يوجد عمل بدون أخطاء وما على الشركة إلا أن تستوعب ذلك، وأن نظام المعرفة الكفاء لا يكفي لضمان النجاح في الشركة لكنه بمثابة خطوة إيجابية للتعلم وأن القوة فيه تكمن في استخدامه، ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي، وخاصة في العملية الإستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن لذلك فالمعرفة قوة إذا طبقت.⁽³⁾

تشير عملية تطبيق المعرفة إلى ممارسة المعرفة فعليا وتنفيذها ، وتقوم على فكرة أن وجود المعرفة وحده لا يكفي بل يجب تطبيقها للوصول إلى الأهداف المرجوة ، وتعد هذه العملية آخر مرحلة من مراحل تسيير المعرفة وهي هدفها الأساسي فالمعرفة ليست لها قيمة في حد ذاتها وإنما التطبيق الفعلي لها هو الذي يخلق القيمة ، وعند تطبيق المعرفة يجب مراعاة أن تكون المعرفة المطبقة تتلاءم مع أنشطة ومهام المؤسسة.⁽⁴⁾

(1) عبد الرحمن عبد العزيز السبوع، أثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في مؤسسة التدريب المهني، رسالة ماجستير، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2013، ص 20.

(2) بوزنيط كنزة، بن حميود عز الدين، مرجع سبق ذكره، ص 125.

(3) ماضي إلهام، الهاشمي بعاج، عبد القادر بن برطال، مرجع سبق ذكره، ص 115.

(4) محمد شنشونة، تسيير المعرفة في المؤسسات العمومية الجزائرية بين الواقع والمأمول دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية عاشور زيان، ابحاث اقتصادي وإدارية ، العدد 21، 2017، ص 114

ويمكن القول أنه ينبغي للمؤسسات أن تطبيق المعرفة على أكمل وجه ممكن ، مما يساعدها في تحسين أدائها وتقليل تكاليفها مما يسمح لها بتحقيق مزايا تنافسية ، وعلى المؤسسات التي تسعى إلى إدارة فعالة لمعارفها ان تقوم بإنشاء قسم خاص لإدارة المعرفة شأنها شأن قسم إدارة الموارد البشرية والأقسام الأخرى ، وان تعين مدير لإدارتها يحرص على تطبيق المعرفة وعلى متابعة برامجها.⁽¹⁾

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة:

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين التنظيمي:

1- الدراسات باللغة العربية:

1-1- دراسة الدوري ، (2003)، بعنوان:

التمكين الإداري في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية في عينة من المصارف العراقية.

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار نظري يؤشر الحدود بين نظرية التفويض واستراتيجية التمكين، وتحديد منطقة الحياد بين الإدارة وسلطة العاملين على وفق العمل بمنطق الفريق الذي يشكل واحدا من المفاتيح الأساسية في إستراتيجية التمكين، ثم تشخيص قدرة العاملين في المنظمات المبحوثة على التكيف مع تطبيق هذه استراتيجيه من أساليبها ثم اختيار المنشآت المصرفية العراقية المتمثلة بفروع مصرف الرافدين في مدينة بغداد، وجرت عملية مسخ لعينة عشوائية من العاملين في (10) فروع وشكلت (20%) من مجتمع البحث، إذا استطلعت آراء العينة بصدد فقرات استبانته الدراسة، ومن أهم النتائج استنتاجات:

ضعف إيمان العاملين بقيم العمل، وذلك لعدم استعدادهم لتحمل مسؤوليات إضافية، وأن المنظمات المبحوثة ينبغي أن تكون أكثر مرونة وقدرة على التكيف والتعلم بغية بقائها واستمرارها.

(1) صديقي امينة ،خميس نفيسة ،مجنوب جابرة،واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية ،دراسة حالة المديرية الجهوية لإتصالات الجزائر بورقلة ، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الاعمال ، المجلد 3 ، العدد 2 ، 2019، ص 52.

1-2-دراسة حسين العساف، (2006)، بعنوان:

التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين وكذا مستوى الالتزام والاستقرار الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس وتم قياس مستوى التمكين من خلال عدة أبعاد (منح الأفراد الحرية الواسعة، توسيع نطاق السلطة المفوضة، المشاركة في صنع القرار، التأكد على أهمية العمل الجماعي، تطوير شخصية العاملين وتنمية السلوك الإبداعي، توفير البيئة المناسبة)، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس الأردنيين وقد شملت 541 فردا واستخدام الباحث لجميع البيانات وأدوات القياس للمتغيرات السابقة الذكر وأظهرت النتائج أن مستوى التمكين جاء بدرجات متوسطة أما الالتزام والاستقرار الوظيفي على العكس جاء بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دالة إحصائية بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية والالتزام التنظيمي وكذا الاستقرار الوظيفي، كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من بينها الحرص على ضرورة ممارسة التمكين الوظيفي من قبل القيادات الأكاديمية.

1-3-دراسة السيد: (2007) بعنوان:

العلاقة بين تمكين العاملين في شركات قطاع الأعمال العام الصناعي وبين الإثراء الوظيفي.

هدفت هذه الدراسة إلى اختيار العلاقة بين تمكين العاملين في شركات قطاع الأعمال العام الصناعي وبين الإثراء الوظيفي، وبين ولاء العاملين الذين يعملون في المنظمة في ظل المناخ التنظيمي يتجه نحو تخفيض حجم العمالة، وتم اختيار عينة عشوائية تتكون من (402) مفردة. ومن أهم نتائج البحث متغيرات الديمغرافية لمفردات عينة البحث تؤثر جوهريا على متغيرات البحث، حيث وجد تأثير جوهري لخصائص (العمر، الجنس، وعدد سنوات الخبرة) على هذه المتغيرات، في حين أنه لم يكن هناك أي تأثير معنوي لخاصيتي (مستوى التعليم والمستوى الوظيفي) على المتغيرات باستثناء تأثير مستوى التنظيم على الولاء وتأثير المستوى الوظيفي على التمكين فقط، وكذلك وجود تأثير جوهري لطبيعة النشاط على درجة ولاء العاملين. وعدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية في الإجابات بين الشركات من حيث أبعاد الإدراكية بمفهوم التمكين، والتي تتضمن (شعور العاملين بمعنى الوظيفة، القدرة على الأداء، الاستقلالية).

وبينت الدراسة أن تمكين العاملين يؤثر جوهريا على سلوكيات العاملين التي تدل على ولائهم اتجاه شركائهم، ويؤثر إثراء الوظائف جوهريا على ولاء العاملين أيضا بحيث ان تأثير التمكين على الولاء يحدث بطريقة غير مباشرة، ويتحقق من خلال الإثراء الوظيفي.

1-4- دراسة علي البلوشي ، (2008)، بعنوان:

مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الإمارات

وعلاقته برضاهم الوظيفي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين من أعضاء هيئة التدريس ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبانة تقيس المتغير المستقل في ستة مجالات (اتحاد القرار، النمو المهني، المكانة، فعالية الذات، الاستقلالية، التأثير) أما المتغير التابع فقد قيس فيه ستة مجالات (بيئة العمل، الحوافز المادية والمعنوية، العلاقة مع الزملاء والعلاقة مع الإدارة، النمو المهني والترقيات والاستقرار في العمل).

بلغت عينة الدراسة (135) فرد جميع كليات الشرطة الإمارات (أبو ظبي، دبي، الشارقة) وأظهرت النتائج بأن مستوى تحقيق التمكين وإدراكه بالإضافة إلى الرضا الوظيفي جاء بدرجة كبيرة إضافة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين المتغيرين والتوصيات المقترحة للعمل على تبني كلية الشرطة للأفكار الإبداعية التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس مع تقسيم الحوافز المناسبة لذوي الأداء المتميز.

1-5- دراسة الطلاعين، (2010)، بعنوان:

أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي- دراسة ميدانية في شركة اتصالات أردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر تمكين العاملين في التمييز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في شركة الاتصالات الأردنية، وتمثل مجتمع الدراسة في قطاع العاملين في شركات مجموعة الاتصالات الأردنية من جميع المستويات الأردنية العليا والوسطى والدنيا، وعددهم (4134) موظفا وموظفة، وتكونت عينة الدراسة من 553 مبحوثا.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، أن هناك إجابات المبحوثين على أبعاد التمكين الإداري كان مرتفعا ، ووجود أثر لأبعاد تمكين العاملين في تفسير الأبعاد التابعة للتمييز التنظيمي، إذ أن أبعاد تمكين العاملين تفسر (57.9%) من التباين في المتغير التابع الكلي (التمييز التنظيمي).

1-6- دراسة النفيسة، (2011)، بعنوان:

إدراك التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي من وجهة نظر الإداريات العاملات بجامعة الملك سعود. هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى إدراك الإداريات العاملات في جامعة ملك سعود للمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية أثناء أداء المهام وحرية التصرف في المواقف الإدارية داخل بيئة العمل، كما هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة المتغيرات الديمغرافية في درجة إدراك إداريات العاملات في جامعة الملك سعود لإيجاد التمكين، مستخدمة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وحددت الباحثة 700 مفردة بوصفها حجم العينة المستهدفة، وتوصلت إلى أن مستوى إدراك التمكين لدى أفراد العينة مرتفع، وأشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية لإدراك التمكين ومستوى الرضا الوظيفي تبعاً لمتغيرات سنوات الخبرة والراتب الشهري.

1-7- دراسة أميرة رمضان أم السعد حتاته، (2012) بعنوان:

تمكين القيادات الأكاديمية بجامعة كفر الشيخ.

هدفت هذه الدراسة إلى التصرف على طبيعة القيادة الأكاديمية بالجامعة، والتعرف على ماهية تمكين القيادات الأكاديمية بجامعة كفر الشيخ، والتوصل إلى آليات مقترحة لتدعيم التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة كفر الشيخ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يهتم برصد الواقع والوصف الظاهري كما تحدث في الواقع الفصلي، وتكونت عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية بكليات جامعة كفر الشيخ (عميد، وكيل، رئيس قسم)، وقد استفادت الباحثة منها في كتابة الاطار النظري للبحث.

2- الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

2-1- دراسة (2005) faranz بعنوان:

Across.cultural.study of employee.empowerment and organization.gustice

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تمكين العاملين من جهة وبين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي والرضا، دوران العمل وضغوط العمل من جهة أخرى.

وجمعت الدراسة البيانات من مجموعة الشركات المتعددة الجنسيات من البرازيل، بلجيكا، كندا، فرنسا، النمسا، بريطانيا، الولايات المتحدة الأمريكية، بلغت عينة الدراسة 6698 موظفاً، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت إلى وجود علاقة هامة ذات دلالة احتمالية بين التمكين الإداري من جهة العدالة التنظيمية من جهة أخرى، كما وجدت علاقة هامة ذات دلالة إحصائية بين تمكين إداري والرضا والولاء ودوران العمل وضغوط العمل، تختلف هذه العلاقة بين تمكين العوامل الأخرى لاختلاف ثقافة الشركات حسب الدول الموجودة.

وأوصت الدراسة بضرورة تهيئة بيئة العمل بما يدعم التمكين من خلال تبنى التعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام والجماعات والأفراد وتبادل المعلومات وتحسين الاتصالات ذلك لتفادي الصراعات والمنافسات الفردية.

2-2- دراسة (1996) kappelman et richards بعنوان:

Traning. empowernente and geting a culture for (change)

تفحصت هذه الدراسة لخطوة الأولى الإبداعية التي تأخذها المنظمة عن طريق تمكين العامل وهي خطوة رغم صغرها إلا أنها أسفرت عن منافع كبيرة للمنظمة.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار فكرة أن العاملين الممكنين هم أكثر قدرة ليختاروا التغيير المناسب والأقل انجذاباً لمقاومته، وأن احتياجهم للرقابة قد جرى إتباعه عن طريق تمكين من أساليبه، أجريت الدراسة خلال مرحلة التحول في نظام المعلومات كتغيير تنظيمي كبير 52 فرعاً مجازاً حديثاً لمصرف يبلغ رأس ماله (40) مليار دولار.

ومن أهم استنتاجاته:

من مهام الإدارة والأفراد الاهتمام بالأبعاد النفسية ودراساتها لتوفير فرصة تمكين العاملين ليحسن من تحفيزهم ورضاهم عن التغيير.

إن التمكين كان محدوداً فإنه سيولد مردودات كبيرة في نجاح المنظمة.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة:

1- الدراسات باللغة العربية:

إدارة المعرفة في تحقيق الصحة التنظيمية في الجامعات الجزائرية.

1-1- دراسة الأمين حلوس (2017) بعنوان:

دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية-

دراسة عينة: مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط

هدفت الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة مع الزبون كأداة تمكن البنوك من معرفة حاجات زبائنهم وتطورها عبر الزمن من أجل ضمان ولائهم والحفاظ عليهم فضلا عن تحقيق ميزة تنافسية، عرض كيفية بناء علاقات تفاعلية مع الزبون بما يحقق السرعة والفعالية والأداء التسويقي في البنوك وذلك من خلال الاهتمام بإدارة المعرفة والزبون، بما سينعكس ذلك على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك قيد الدراسة، تم الحصول على المعلومات اللازمة من خلال تصميم الاستبيان المكون من 109 فقرة، وقد تم تفرغ البيانات ومعالجتها وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، بالاستعانة ب EXEL2010 في بعض الأحيان، من أهم النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:

ترتبط إدارة المعرفة بأبعاد متعددة ومجالات مختلفة منها ما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات الشبكية وأخرى ترتبط بأصول المعرفة ورأس المال الفكري، كما ترتبط أيضا بإدارة العلاقة مع الزبون خاصة في القطاع الخدمي، لأن إدارة المعرفة ببساطة تستند على المكون العضوي اللامتاهي للمعرفة التي تستند على الحاجة الملحة لتنظيم واستثمار الثروة العقلية والفكرية وتوظيفها في مجال الاستراتيجيات التسويقية من أجل التفوق التنافسي واكتساب الميزة التنافسية المؤكدة.

1-2- دراسة حميدات صالح، (2018) بعنوان:

دور إدارة المعرفة في ضمان جودة أعضاء هيئة التدريس بجامعة محمد الصديق بن يحيى

بجيجل

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة مدى مساهمة إدارة المعرفة في ضمان جودة أعضاء هيئة التدريس بجامعة جيجل، فزيادة جودة التعليم العالي بالجامعات لا يكون إلا من خلال الاستغلال الجيد

لمعارف أعضاء هيئة التدريس والعمل على توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها وذلك وفق ما يسمى بإدارة المعرفة.

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة النظرية، ومنهج دراسة الحالة التطبيقية والتي كانت بجامعة جيجل. كما أنه لغرض جمع المعلومات تم تصميم استبيان تم توزيعه على عينة مكونة من 220 أستاذ وأستاذة من جامعة جيجل بشكل عشوائي، ولتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. ومن أهم نتائج الدراسة أنه هناك ارتباط كبير بين إدارة المعرفة وضمان جودة أعضاء هيئة التدريس.

1-3- دراسة فني فضيلة (2019) بعنوان:

أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات إدارة المعرفة بالمصارف العمومية الجزائرية- دراسة تطبيقية على عينة من قيادات بنوك عمومية جزائرية

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات إدارة المعرفة، ومن أجل تحقيق ذلك تم التعبير عن عمليات إدارة المعرفة ب (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)، وأجريت الدراسة على عينة من وكالات المصارف العمومية الستة (CNEP, BNA, BEA, CPA, BDL, BADR).

وقد أجري تطبيق المنهج التطبيقي التحليلي في هذه الدراسة باستخدام استبانة تم توزيعها على جميع المدراء ورؤساء الأقسام العاملين في المصارف المبحوثة، والذي كان عددهم 84 مبحوثا.

1-4- دراسة تقار امحمد وعلي عبد الله،(2019) بعنوان:

أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، دراسة حالة- عينة من مؤسسات قطاع الفلاحة في الجزائر

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية كمحدد وإدارة المعرفة كمقاربة لبناء وتمكين المعرفة داخل مؤسسات قطاع الفلاحة بالجزائر، كما تهدف إلى التعرف على هذين المفهومين في أدبيات الإدارة، صممت لهذا الغرض استبانة شملت الخصائص الشخصية للمبحوثين ومتغيري الدراسة، ووزعت على عينة عشوائية من مستخدمي هذا القطاع عبر عدد من ولايات الوطن.

أظهرت النتائج أن اتجاه العينة المبحوثة نحو الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة كان متوسطا يعزى إلى ضعف الإدراك لدى مستخدمي هذا القطاع بأهمية المعرفة كمورد للثروة وإدارة المعرفة كنهج حديث

والثقافة التنظيمية كدعامة ناجعة لمقاربة إدارة المعرفة، كما توصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي بدرجة متوسطة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة داخل مؤسسات قطاع الفلاحة في الجزائر.

1-5- دراسة ماضي إلهام، الهاشمي بعاج، عبد القادر بن برطال (2019) بعنوان:

عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة من (توليد واكتساب المعرفة، تشارك المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) في تنمية كفاءات الموارد البشرية . من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك دور لعمليات إدارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية تجسدت في تطبيق المعرفة.

1-6- دراسة العوفي أفنان، (2019) بعنوان:

واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة طاهري محمد-بشار

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عمليات إدارة المعرفة (اكتساب وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر ومشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في جامعة طاهري محمد -بشار- من خلال التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (Sig) أصغر أو يساوي (0,05) حول واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة بجامعة طاهري محمد-بشار.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي، بحيث صممت استبيانة مكونة من أربعة أبعاد تمثل عمليات إدارة المعرفة، ووزعت هذه الاستبانة على عينة حجمها (235) أستاذ جامعي، وأسفرت نتائج الدراسة على أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة بجامعة الطاهري محمد بشار متوسط نسبيا، وتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع عمليات إدارة المعرفة في جامعة طاهري محمد بشار تعزى للمتغيرات الشخصية.

1-7- دراسة صديقي أمينة، خميس نفيسة، مجدوب جابرة، (2019) بعنوان:

واقع ممارسات عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة

المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر بورقلة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة، ومعرفة أبرز معوقات تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، على اعتبار أن مؤسساتنا

الجزائرية غير متبينة لهذه الإستراتيجية بمفهومها الواسع، حيث ارتئينا في دراستنا هذه التعرف على مدى استعداد مؤسساتنا العمومية الجزائرية لإدارة المعرفة، وهذا من خلال معالجة الإشكالية التالية: ما هو واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر بولاية ورقلة؟، ومن أجل معالجة هاته الإشكالية تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال إعداد استبانة تعالج جوانب الموضوع وتوزيعها على العينة المستهدفة، وقد تم الاعتماد على برنامج SPSS في تحليلها، ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود مستوى مرتفع لتوليد المعرفة في المؤسسة، مستوى تخزين المعرفة في المؤسسة متوسط، مستوى توزيع المعرفة في المؤسسة مرتفع، مستوى تطبيق المؤسسة في المعرفة متوسط ووجود مجموعة من المعوقات التي تعيق تنفيذ إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك أثر إيجابي واضح لاستخدامات التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال في عمليات إدارة المعرفة في البنوك المبحوثة.

1-8- دراسة بوزنيظ كنزة و بن حميود عز الدين، (2020) بعنوان:

أثر عمليات إدارة المعرفة في أداء الأساتذة الجامعيين -دراسة حالة جامعتي جيجل، بسكرة
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على عمليات إدارة المعرفة وأثرها في أداء الأساتذة الجامعيين بكل من جامعتي جيجل وبسكرة، حيث تم بناء استبانة وزعت على عينة من أساتذة الجامعتين قدر عددها ب 57 أستاذ وأستاذة، وباستخدام الأسلوب الإحصائي SPSS تم التوصل إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين عمليات إدارة المعرفة مجتمعة في أداء الأساتذة الجامعيين، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لتوليد المعرفة وتوزيع المعرفة في أداء الأساتذة الجامعيين، في حين لم يكن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لكل من تخزين المعرفة وتطبيق المعرفة في أداء الأساتذة الجامعيين.

1-9- دراسة خليل شرقي، فتيحة يحيوي، رياض عيشوش (2022) بعنوان:

"دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الصحة التنظيمية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة وتطويرها، تنظيم المعرفة وتخزينها، نقل المعرفة واستخدامها) في تحقيق الصحة التنظيمية في الجامعات الجزائرية والمتمثلة في الأبعاد التالية (احتياجات المهمة: وضوح الهدف، كفاءة الاتصالات، توازن السلطة المثالي)، احتياجات الصيانة: (تسخير المواد، التماسك، المعنويات)، احتياجات النمو والتطور:

(الإبداع، الاستقلالية، التكيف، ملائمة حل المشكلات).

لتحقيق ذلك تم القيام بتحليل بيانات 398 استبيان موزعا الكترونيا على عينة من الأساتذة بالجامعات الجزائرية، باستخدام نماذج تحليل المسار الخاصة بالتمذجة بالمعادلة البنائية، واعتمادا على مخرجات برنامجي spss و Amos .

تم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها: درجة التزام الجامعات الجزائرية بعمليات إدارة المعرفة متوسطة، مستوى الصحة التنظيمية في الجامعات ضعيف إلى محدود، وجود دور معنوي إيجابي لعمليات

2- الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

1-2- دراسة (RAGAA Hassen and KORICHI Mohamed Sghir) (2021) بعنوان :

"Knowledge Managment processes and their impact on firm's Performance"-Field study in sonelgaz company-Unit of DJELFA-, Economic and management Research journal, vol 15, N 02,2021.

الهدف من الدراسة هو التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)، على الأداء ومعرفة فيما لو كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول كل من عمليات إدارة المعرفة والأداء في المؤسسة تعزى لمتغير الجنس والمستوى التعليمي، وتم اعتماد الاستبيان لجمع البيانات من عينة عشوائية، من أهم النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة هي أن هناك أثر لكل عمليات إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة محل الدراسة.

2-2- دراسة (HOUHOU Mustapha and LA CHACHI Abdelheq)، بعنوان :

Le management des connaissances comme une nouvelle approche du managment des ressources humaines: cas d'Algérie Télécom-Journal of Law and Humane sciences, vol 26, N 02.

الهدف من هذا المقال هو تقديم نموذج لإدارة المعرفة والذي يركز على التوفيق ما بين عمليات إدارة المعرفة (خلق، تخزين، تشارك، استعمال وتقييم المعرفة)، والعوامل الشخصية (الطموح، السلوك والقيادة) وكذلك العوامل التنظيمية (الإستراتيجية، الرؤية، الثقافة والهيكل) مع إبراز مساهمة تكنولوجيات الإعلام والاتصال من أجل تحقيق ميزة تنافسية دائمة. وفي هذا الصدد فقد تم القيام بدراسة ميدانية على مستوى المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر بتلمسان من أجل إبراز أهمية إدارة المعرفة بالنسبة للمنظمات الجزائرية. ذكر النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة....

2-3 - دراسة Beljezia Omar, Boussalem Aboubaker, Tebboub Youcef بعنوان:

the impact of knowledge management on organizational learning case study:

Algeria Telecom – Jijel(2021)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات عمليات إدارة المعرفة السائدة ومستوى التعلم التنظيمي في شركة اتصالات الجزائر - جيجل. وقد تم التوصل إلى النتائج التالية: - عمليات إدارة المعرفة متوفرة في اتصالات الجزائر - جيجل- بجميع أبعادها من وجهة نظر موظفيها بشكل عام ولكن على مستويات متفاوتة. - عمليات إدارة المعرفة لها تأثير كبير على التعلم التنظيمي -

- من حيث الموضوع :

تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات، من خلال تناولها لموضوع التمكين التنظيمي بأبعاده الستة (تفويض السلطة، التكوين، التحفيز، فرق العمل، المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصال)، كما تم قياس ادارة المعرفة بأبعادها الخمسة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة)، كما اختلفت أيضا مع بعض الدراسات من خلال تنوع المتغيرات التي ربطت التمكين التنظيمي وعمليات ادارة المعرفة وبالتالي اختلفت الأهداف المرجوة من كل دراسة، وكذا اختلاف الأبعاد التي ركزت عليها بعض الدراسات.

- من حيث المنهج:

تتفق مع بعض الدراسات، من حيث الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، وفي حين تختلف مع بعض الدراسات التي استخدمت المنهج الاستنباطي.

- من حيث المجتمع:

تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي تناولت أثر التمكين التنظيمي في عمليات إدارة المعرفة من حيث نوع الكلية، بالإضافة إلى تركيزها على فئة الأساتذة وهذا يختلف على الدراسات السابقة التي ركزت على الفئات التعليمية المختلفة في الكلية.

- من حيث أداة الدراسة:

تتفق دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة، من حيث اعتمادها على أداة الاستبانة في جمع البيانات، وكذا الاعتماد على الحزمة الإحصائية SPSS. كما استفدنا من هذه الدراسات في اختبار المنهج المناسب، وكيفية تصميم أداة الدراسة وصياغة العبارات وتفسير النتائج المتوصل إليها.

الخلاصة:

في هذا الفصل تم تناول الإطار النظري للتمكين التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة، حيث بدأنا في التعرف على ما المقصود بالتمكين التنظيمي انطلاقاً من مفهوم التمكين من مفاهيم وأبعاد، ثم الانتقال إلى ماهية إدارة المعرفة ومن ثم عملياتها.

ثم التطرق لمجموعة من الدراسات السابقة والتي تنوعت بين دراسات باللغة العربية ودراسات باللغة الإنجليزية والتي ساعدت في فهم متغيرات البحث، من خلال معاينة للدراسات السابقة الذكر لوحظ أن التطرق لموضوع التمكين التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة أغلبها جاءت حديثة نسبياً.

الفصل الثاني:

أثر التمكين التنظيمي في عمليات ادارة المعرفة بكلية
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة جيبل
فرع تاسوست.

تمهيد

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

خلاصة.

تمهيد:

نحاول في هذا الفصل دراسة أثر التمكين التنظيمي في عمليات إدارة المعرفة، وذلك باختيار عينة من أساتذة كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، ومحاولة إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الدراسة التطبيقية وذلك بتقديم استبيان موجه لفئة أساتذة الكلية . حيث يتضمن هذا الفصل بحثين، تم تخصيص المبحث الأول لطريقة وأدوات الدراسة المعتمدة ، حيث يعرض فيها مجتمع الدراسة وعينة الدراسة المأخوذة ومتغيرات الدراسة وقياسها، ثم يتم التطرق إلى أداة الدراسة (الاستبانة) وأدوات المعالجة الإحصائية للبيانات التي تم الاعتماد عليها، بالإضافة إلى البرامج المستخدمة في معالجة البيانات.

ويتناول المبحث الثاني عرض نتائج الدراسة ومناقشتها من خلال عرض وتحليل بيانات محاور أداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي والتعددية الخطية وأخيرا اختبار الفرضيات.

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة.

من أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة الميدانية، خصص المبحث الأول للتعرض إلى طريقة وأدوات الدراسة من خلال مطلبين، الأول نتناول فيه الطريقة من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة ومتغيرات الدراسة وقياسها أما المطلب الثاني فقد خصص لأدوات الدراسة من خلال التعرض إلى أداة الدراسة المعتمدة وأدوات المعالجة الإحصائية للبيانات بالإضافة إلى البرامج المعتمدة في معالجة هذه البيانات.

المطلب الأول: الطريقة.

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مجتمع وعينة الدراسة وكذا متغيرات الدراسة وقياسها.

1-مجتمع وعينة الدراسة.

1-1-مجتمع الدراسة.

هو مجموعة المشاهدات والقياسات الخاصة بمجموعة من الوحدات الإحصائية والتي تخص ظاهرة من الظواهر القابلة للقياس، أو يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة بحيث تكون جميع هذه المفردات خاضعة للدراسة والبحث. ويتمثل مجتمع الدراسة في أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والمقدر عددهم ب 155 أستاذ دائم.

1-2-عينة الدراسة.

هي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي⁽¹⁾ وقد تم اختيار عينة الدراسة وفق أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث تعتمد على مبدأ اختيار عدد معين من أفراد المجتمع بحيث يكون لأي فرد من الأفراد الفرصة نفسها للظهور في هذه العينة،

(1) محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، ط0، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص 84.

وتستخدم للمجتمع الذي يتكون من عناصر متجانسة.⁽¹⁾

ويقدر حجم العينة ب: 85 أستاذ حيث تم توزيع 85 استبانة واسترجع منها 60 استبانة فقط أي ما يمثل 38.7 % من مجتمع الدراسة.

2- تحديد متغيرات الدراسة وقياسها.

تتمثل متغيرات الدراسة في التمكين التنظيمي كمتغير مستقل وتم قياسه بأبعاده المتمثلة في: تفويض السلطة، التكوين، فرق العمل، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرارات والاتصال والمتغير الثاني وهو المتغير التابع يتمثل في عمليات إدارة المعرفة وتم قياسها بالأبعاد التالية: تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة و تطبيق المعرفة.

المطلب الثاني: الأدوات

1-الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

تم الإعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، و هو عبارة عن صحيفة أو كشف يتضمن عددا من الأسئلة تهتم باستطلاع الرأي أو بخصائص أية ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي أو اجتماعي أو فني أو ثقافي. ومن مجموع الاجابات عن الأسئلة نحصل على المعطيات الاحصائية التي نحن بصدد جمعها. إن تصميم الاستبيان والأسئلة التي يتكون منها له تأثير مباشر على نوعية المعطيات ودرجة دقتها. لذا يحتاج التصميم إلى عناية فائقة وإلمام تام بحالة المشمولين بالمسح الإحصائي وفهم لتقاليدهم وأمورهم الاقتصادية والاجتماعية وحتى لمدلولات الألفاظ واللغة المتداولة بينهم⁽²⁾. وفيما يلي توضيح كيفية بناء وتصميم أداة الدراسة والإجراءات المستخدمة للتحقق من صدقها وثباتها.

⁽¹⁾ بلال محمد الزغبى، عباس الطلاقحة، النظام الإحصائي SPSS، فهم وتحليل البيانات الإحصائية ، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2012، ص 22.

⁽²⁾ عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي التخطيط للبحث وجمع البيانات يدويا باستخدام SPSS، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 22.

1-1- تصميم أداة الدراسة.

تم بناء استمارة الأسئلة كأداة لجمع البيانات كونها تسهل الوصول إلى عدد كبير من المبحوثين وبأقل تكلفة ممكنة، وتم تصميمها لتحقيق الهدف من الدراسة وذلك لدراستنا أثر التمكين التنظيمي في عمليات ادارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل وذلك بالاعتماد على بض الدراسات السابقة.

وقد اشتملت الاستبانة على ثلاث محاور :

• المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين والمتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة وسنوات الخبرة).

• المحور الثاني: يتضمن المتغير المستقل

• (التمكين التنظيمي (حيث يحتوي على 24 عبارة موزعة على 6 أبعاد حيث كل بعد يحتوي على 4 عبارات كما يلي:

✓ البعد الأول: تفويض السلطة يضم العبارات (1، 2، 3، 4).

✓ البعد الثاني: التكوين يضم العبارات (5، 6، 7، 8).

✓ البعد الثالث: فرق العمل يضم العبارات (9، 10، 11، 12).

✓ البعد الرابع: التحفيز يضم العبارات (13، 14، 15، 16).

✓ البعد الخامس: المشاركة في اتخاذ القرارات يضم العبارات (17، 18، 19، 20).

✓ البعد السادس: الاتصال يضم العبارات (21، 22، 23، 24).

• المحور الثالث: يتضمن المتغير التابع عمليات إدارة المعرفة حيث يحتوي على 25 موزعة على 5

أبعاد كل بعد يحتوي على 5 عبارات كما يلي:

✓ البعد الأول: تشخيص المعرفة يضم العبارات، (25، 26، 27، 28، 29).

✓ البعد الثاني: توليد المعرفة تضم العبارات (30، 31، 32، 33، 34).

✓ البعد الثالث: تخزين المعرفة تضم العبارات (35، 36، 37، 38، 39).

✓ البعد الرابع: نشر المعرفة تضم العبارات (40، 41، 42، 43، 44).

✓ البعد الخامس: تطبيق المعرفة تضم العبارات (45، 46، 47، 48، 49).

الفصل الثاني: أثر التمكين التنظيمي في عمليات ادارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة جيجل فرع تاسوست.

ولقد تم قياس متغيرات المحور الثاني والمحور الثالث باستخدام مقياس ليكرث الخماسي حسب الجدول التالي بغية معرفة آراء الأساتذة في الكلية:

الجدول رقم (01): مقياس ليكرث.

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

المصدر: من إعداد الطالبتين.

1-2- اختبار صدق أداة الدراسة (الإستبيان).

أ- الصدق الظاهري للإستبيان:

لمعرفة مدى صدق أداة الدراسة ظاهريا، تم عرض الاستبانة على الأستاذ المشرف وعلى مجموعة من الأساتذة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بالكلية. والجدول الموالي يوضح قائمة الأساتذة المحكمين.

الجدول رقم (02) قائمة الأساتذة المحكمين.

الرقم	الأساتذة	القسم	الكلية
1	مقراش فوزية	علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
2	حمودة نسيم	علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
3	نجيمي عيسى	علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
4	شاطر شفيق	علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وعلى ضوء ذلك تم الأخذ بعين الاعتبار ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وإجراء معظم التعديلات والتصحيحات اعتماداً على توصياتهم وآرائهم وبذلك اعتبرت الاستبانة صالحة في صورتها النهائية (أنظر الملحق رقم 20).

ب- الصدق البنائي للإستبيان الاتساق الداخلي:

بعد توزيع استمارات الاستبيان واسترجاعها. ومن أجل التأكد من صدق الاستبيان البنائي تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" وذلك لمعرفة مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور

الفصل الثاني: أثر التمكين التنظيمي في عمليات ادارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة جيجل فرع تاسوست.

الذي تنتمي إليه حيث قمنا بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الأبعاد والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

-اختبار الصدق البنائي لمحور التمكين التنظيمي:

تم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الأبعاد والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه بالنسبة لمحور التمكين التنظيمي، كما هو موضح في الجداول التالية:

الجدول رقم(03): صدق الاتساق الداخلي لبعد تفويض السلطة.

الرقم	العبارة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
01	تناسب المسؤوليات مع حجم السلطة الممنوحة للأساتذة.	**0.751	0.000
02	أمتلاك حرية التصرف الكاملة في كيفية تأدية عملي.	**0.824	0.000
03	يتمتع أساتذة الكلية بدرجة كافية من الصلاحية الكافية لإتمام عملهم.	**0.900	0.000
04	يثق رئيس القسم بقدرات الأساتذة في إنجاز مهامهم لذا يفوض لهم صلاحيات القيام بها.	**0.774	0.000

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.005.

المصدر: من إعداد الطالبتين الاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 03 أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد تفويض السلطة والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) كما ان جميع القيم الاحتمالية اقل من (0.01)، مما يدل على أن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم(04) صدق الاتساق الداخلي لبعد التكوين.

الرقم	العبارة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
05	يتلقى الأساتذة الجدد برامج تكوينية قبل مباشرتهم العمل.	**0.611	0.000
06	تتبنى إدارة الجامعة سياسة واضحة لتكوين الأساتذة .	**0.859	0.000
07	تتاح بأساتذة فرص المشاركة في دورات تدريبية ذات صلة بعملهم .	**0.428	0.001
08	تعمل إدارة الكلية على توفير جميع التسهيلات المادية اللازمة لإنجاح الدورات التدريبية.	**0.423	0.001

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، * دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05).

المصدر : من إعداد الطالبتين الاعتماد على نتائج Spss.

الفصل الثاني: أثر التمكين التنظيمي في عمليات ادارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة جيجل فرع تاسوست.

من خلال الجدول رقم(04) نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني التكوين والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة(0.01)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من(0.01)، مما يدل على أن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم(05)صدق الاتساق الداخلي لبعد فرق العمل.

الرقم	العبارة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
09	تشجع إدارة الكلية الأساتذة على الانخراط في مخابر وفرق البحث.	**0.782	0.000
10	تعتمد إدارة الكلية على فرق العمل في حل المشاكل البيداغوجية والإدارية.	**0.776	0.000
11	تشجع إدارة الكلية تبادل الخبرات بين الأساتذة	**0.875	0.000
12	يعمل أساتذة القسم على تنمية روح الفريق الواحد.	**0.730	0.000

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة(0.01)، *دال إحصائيا عند مستوى الدلالة(0.05).

المصدر : من إعداد الطالبتين الاعتماد على نتائج Spss.

من خلال الجدول رقم(05) نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث فرق العمل والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة(0.01)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01) مما يدل على أن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (06): صدق الاتساق الداخلي لبعد التحفيز.

الرقم	العبارة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
13	يحظى الأساتذة بالثناء من المسؤولين عندما ينجزون أعمالهم بكفاءة.	**0.722	0.000
14	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الأساتذة مع الجهد الذي يبذلونه.	**0.502	0.000
15	ظروف العمل الفيزيقية في الكلية مناسبة لأداء المهام الموكلة لدى الأساتذة .	**0.797	0.000
16	تركز إدارة الكلية على تشجيع الناجحين أكثر من التركيز على معاقبة المقصرين .	**0.778	0.000

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة(0.01)، *دال إحصائيا عند مستوى الدلالة(0.05).

المصدر: من إعداد الطالبتين الاعتماد على نتائج Spss.

الفصل الثاني: أثر التمكين التنظيمي في عمليات ادارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة جيجل فرع تاسوست.

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع التحفيز والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (07) صدق الاتساق الداخلي لبعد المشاركة في اتخاذ القرار

الرقم	العبارة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
17	يأخذ رئيس القسم بأراء ومقترحات الأساتذة عند اتخاذ قرارات العمل.	**0.801	0.000
18	تولي إدارة الكلية اهتماما بالحلول التي يقترحها الأساتذة لحل مشاكل العمل.	**0.914	0.000
19	تتيح إدارة الكلية للأساتذة فرصة للمشاركة بمقترحات تؤثر في عملهم.	**0.799	0.000
20	يساهم الأساتذة بالقدر الكافي في تحقيق أهداف الكلية.	**0.716	0.000

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، * دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

المصدر : من إعداد الطالبتين الاعتماد على نتائج Spss.

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الخامس المشاركة في اتخاذ القرار والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (08) صدق الاتساق الداخلي لبعد الاتصال.

الرقم	العبارة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
21	يتوفر لدى الكلية وسائل اتصال فعالة.	**0.792	0.000
22	يستطيع الأساتذة التواصل بسهولة مع رئيس القسم وزملائهم في العمل.	**0.739	0.000
23	يحصل الأساتذة على المعلومات اللازمة للقيام بعملهم في الوقت المناسب.	**0.883	0.000
24	تتميز التعليمات والإجراءات في الكلية بدرجة عالية من الوضوح.	**0.799	0.000

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، * دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

المصدر : من إعداد الطالبتين الاعتماد على نتائج Spss.

الفصل الثاني: أثر التمكين التنظيمي في عمليات ادارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة جيجل فرع تاسوست.

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد السادس الاتصال والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه -اختبار الصدق البنائي لمحور عمليات إدارة المعرفة-
تم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الأبعاد والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه بالنسبة لمحور عمليات إدارة المعرفة كما هو موضح في الجداول التالية

الجدول رقم(09) صدق الاتساق الداخلي لبعد تشخيص المعرفة

الرقم	العبارة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
25	يعتبر تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في برنامج الكلية.	**0.795	0.000
26	تكمّن المعرفة في الكلية في وجود نظام المعلومات التي تتضمن كافة الأنشطة.	**0.884	0.000
27	تمتلك الكلية الأدوات التي تمكنها من تشخيص المعرفة.	**0.831	0.000
28	يتم تشخيص المعرفة في الكلية من خلال المقارنة المرجعية الداخلية والخارجية .	**0.911	0.000
29	تستعين الكلية بالمستشارين والخبراء الخارجيين في تحديد المعارف اللازمة في أداء مهامها.	**0.897	0.000

**دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، *دال إحصائيا عند مستوى الدلالة(0.05).

المصدر : من إعداد الطالبتين الاعتماد على نتائج Spss.

من خلال الجدول رقم(09) نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول تشخيص المعرفة والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم(10): صدق الاتساق الداخلي لبعء توليد المعرفة

الرقم	العبرة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
30	تقوم الكلية بالحصول على معارف جديدة من خلال توظيف أساتذة جدد.	**0.819	0.000
31	تعتمد الكلية في توليد معارفها على المصادر الخارجية.	**0.746	0.000
32	تعمل إدارة الكلية على دعم الأفكار الجديدة.	**0.893	0.000
33	تعتمد الكلية في توليد معارفها على تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض.	**0.904	0.000
34	تشجع الكلية الأساتذة العاملين فيها على المشاركة في الأنشطة التي تعزز المعرفة.	**0.907	0.000

**دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، *دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05).

المصدر : من إعداد الطالبتين الاعتماد على نتائج Spss.

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني توليد المعرفة والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (11) صدق الاتساق الداخلي لبعء تخزين المعرفة

الرقم	العبرة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
5	يتم تخزين المعرفة بالكلية بطريقة يسهل استرجاعها والوصول إليها.	**0.798	0.000
6	يتم تخزين المعارف بالكلية اعتمادا على الأفراد.	**0.680	0.000
7	يتم تخزين المعارف بالكلية اعتمادا على المستندات الورقية.	**0.784	0.000
8	يتم تخزين المعارف بالكلية اعتمادا على قواعد وبيانات رقمية.	**0.778	0.000
9	تحفز الكلية الأساتذة ذوي المهارات العالية للحفاظ عليهم.	**0.758	0.000

**دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، *دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05).

المصدر : من إعداد الطالبتين الاعتماد على نتائج Spss.

الفصل الثاني: أثر التمكين التنظيمي في عمليات ادارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة جيجل فرع تاسوست.

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث تخزين المعرفة والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (12) صدق الاتساق الداخلي لبعد نشر المعرفة

الرقم	العبارة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
40	تشجع الكلية على نشر المعرفة بين الأساتذة.	**0.921	0.000
41	تشجع الكلية الأساتذة على المشاركة في التظاهرات العلمية من أجل تبادل ونشر المعرفة.	**0.773	0.000
42	تعتمد الكلية في نشر المعرفة على الدورات التكوينية الداخلية.	**0.924	0.000
43	تعتمد الكلية في نشر المعرفة على شبكة معلومات داخلية.	**0.904	0.000
44	تركز الكلية على العمل الجماعي لتسهيل تبادل المعرفة.	**0.930	0.000

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، *دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

المصدر : من إعداد الطالبتين الاعتماد على نتائج Spss.

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع نشر المعرفة والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم(13): صدق الاتساق الداخلي لبعد تطبيق المعرفة

الرقم	العبارة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
45	تشجع إدارة الكلية الأساتذة على تطبيق معارفهم	**0.891	0.000
46	تؤكد الكلية على ضرورة دمج المعرفة في كافة أنشطتها .	**0.918	0.000
47	تسعى الكلية الى تنمية القدرات الابداعية للأساتذة من خلال حرصهم على استخدامهم للمعرفة.	**0.902	0.000
48	تقوم الكلية بتحويل المعرفة الى خطط عمل.	**0.915	0.000
49	يتم تطبيق المعرفة في إدارة العلاقات مع المتعاملين الخارجيين.	**0.898	0.000

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة عند (0.01)، *دال إحصائياً عند مستوى الدلالة عند (0.05).

المصدر : من إعداد الطالبتين الاعتماد على نتائج Spss.

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الخامس تطبيق المعرفة والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

1-3- اختبار ثبات الإستبيان.

لاختبار ثبات أداة الدراسة تم الاعتماد على معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alpha وهو من أشهر مقاييس ثبات الاستبيان وهو يعتمد على حساب الارتباط الداخلي بين إجابات الأسئلة. حيث أنه من الناحية التطبيقية يعتبر ثبات أداة الدراسة⁽¹⁾:

■ **ضعيفا:** إذا كان معامل ألفا كرونباخ أقل من (0.6).

■ **مقبولا:** إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.6 و 0.7).

■ **جيذا:** إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.7 و 0.8).

■ **ممتازا:** إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0.8).

الجدول رقم (14): معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة.

محاور أداة الدراسة	عدد عبارات	معامل ألفا كرونباخ	التعليق
التمكين التنظيمي	24	0.819	ممتاز
عمليات إدارة المعرفة	25	0.964	ممتاز
الثبات العام	49	0.948	ممتاز

المصدر: من إعداد الطالبتين الاعتماد على نتائج Spss.

من خلال الجدول رقم (14) يتضح لنا أن عبارات الاستبانة مناسبة لقياس المحور، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لمحور التمكين التنظيمي ما قيمته (0.819) أي ما نسبته (81.9%)، وهذا ما يدل على أن المحور يتمتع بدرجة ثبات ممتازة. كما بلغ معامل الثبات ألفا كرونباخ بالنسبة لمحور عمليات إدارة المعرفة (0.964) أي ما قيمته (96.4%)، وهذا يدل على أن المحور أيضا يتمتع بدرجة ممتازة من الثبات، في حين بلغ معامل الثبات الكلي (0.948) ما نسبته (94.8%).

(1) غيث البحر ومعن التتحي، التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM spss statistique، مركز سير للدراسات الإحصائية والسياسات العامة، بدون بلد النشر، 2006، ص 06.

مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات ممتازة ويمكن استخدامها لأغراض هذه الدراسة.

2- الأدوات الإحصائية المستخدمة للبيانات.

لمعالجة البيانات فقد تم استخدام أدوات المعالجة الإحصائية التالية:

2-1- التكرارات والنسب المئوية:

التكرار هو عدد المرات التي تتكرر فيها ظاهرة أو مشاهدة معينة، ويستخدم التكرار بشكل أساسي في حالة المقاييس الاسمية مثل الأسئلة المتعلقة بالجنس والدين والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي. يستخدم في العادة مع التكرار النسبة المئوية لكل فئة التي تبين نسبة كل فئة إلى المجموع الكلي. (1)

2-2- المتوسط الحسابي:

يعتبر هو أكثر مقاييس النزعة المركزية والأكثر استخداماً وأهمية ويحدد المتوسط الدرجة الوسطى في التوزيع، وبحسب بطريقة مباشرة بجمع جميع الدرجات وقسمتها على n أي أن المتوسط الحسابي. (2)

2-3- الانحراف المعياري:

وسيلة إحصائية مهمة في التعرف على مدى انتشار مجموعة من الدرجات. فهو أفضل المؤشرات عن مدى تجانس المجموعة لأنه يأخذ بنظر الاعتبار كل الدرجات. كشأن الوسيط بالنسبة لمقاييس النزعة المركزية. (3)

واتبعت القاعدة التالية في تحليل نتائج الانحراف المعياري:

الانحراف المعياري أقل من 1: يشير إلى تركيز الإجابات وعدم تشتتها عن الوسط الحسابي،

ويعني ذلك تقارب استجابات الأغلبية.

الانحراف المعياري أكبر أو يساوي 1: يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، مما يدل على

تباين أو تباعد استجابات الأغلبية لموضوع أو محتوى العبارة.

(1) محمد عبيدات ، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين، مرجع سبق ذكره ص 118.

(2) عبد الله إبراهيم الفقي، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 112.

(3) رحيم بونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، عمان، 2007، ص 196.

2-4- المدى:

هو أبسط مقاييس التشتت ويعرف بأنه الفرق بين أكبر وأصغر قراءة في المجموعة، وعلى ذلك فإذا كان المدى صغيرا تكون المجموعة متقاربة أي متجانسة وعلى العكس إذا كان المدى كبيرا فإنه يدل على أن مفردات المجموعة مبعثرة ومتشعبة ومتباعدة عن بعضها. ولتحديد خلايا مقياس ليكرث الخماسي نحسب المدى وهو الفرق بين الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرث $(1-5)=4$ ثم تقسيمه على عدد الخلايا $(5 \div 4 = 0.8)$ ، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية. وبالتالي تصبح الفئات كما يلي:

الجدول رقم (15): فئات سلم ليكرث الخماسي ودلالاتها.

الإجابات عن الأسئلة	الرمز	الفئة	دلالاتها
غير موافق تماما	1	من 1 إلى 1.8	درجة منخفضة جدا
غير موافق	2	من 1.8 الى 2.6	درجة منخفضة
محايد	3	من 2.6 الى 3.4	درجة متوسطة
موافق	4	من 3.4 الى 4.2	درجة عالية
موافق تماما	5	من 4.2 الى 5	درجة عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين

2-5- معامل الارتباط بيرسون Pearson:

يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين، ومن خلال الاختبار الاحصائي المرافق لقيمة معامل الارتباط يمكن إقرار أو عدم إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، وتتراوح قيمة هذا المعامل بين 1 و -1 وبشكل عام يمكن اعتبار أن العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من 0.3، ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمته بين 0.3 و 0.7، أما إذا كانت قيمة أكبر من 0.7 فتعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.⁽¹⁾

(1) محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 255.

2-6- الالتواء والتفرطح:

أ-الالتواء: هو عبارة عن بعد المنحى عن التماثل وهو بذلك يقيس اتجاه تركيز القيم، كما يحدد مناطق وجود القيم المتطرفة ويكون الالتواء موجبا ناحية اليمين إذا كان التوزيع له ذيل طويل ناحية اليمين (القيم الكبيرة) ويعرف الالتواء بأنه سالب إذا كان ذيل التوزيع ناحية اليسار (القيم الصغيرة).

ب- التفرطح: لا يقف تحليل المنحنيات البيانية على تحديد أو حساب كل مقاييس النزعة المركزية أو مقاييس التشتت أو مقاييس الالتواء بل يمتد إلى تحديد درجة التفرطح أو تدبيب المنحنيات الوحيدة القمة فقد يوجد بعض التوزيعات المتشابهة في وجود قمة لها متساوية في المقاييس السابقة إلا أنها تختلف في شكل قيمتها فقد يكون أحدهما أكثر تفرطحا وهذا يعكس تركيز القيم حول الوسط الحسابي في مدى كبير، وقد تجد أن قمة التوزيع تبدو على شكل أكثر تدببا، وهذا يعكس صغر مدى الشكل في الجزء العلوي واتساعه في الوسط وتركز القيم في مدى أضيق من التوزيع السابق.⁽¹⁾ وتم اعتمادهما لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

2-7- الإنحدار الخطي المتعدد:

هو امتداد للانحدار الخطي البسيط ويأخذ في الحساب أكثر من متغير مستقل (X) واحد، وذلك عندما يراد فحص التأثير على المتغير التابع (Y) من قبل عدة متغيرات مستقلة (X) في وقت واحد، وتأخذ معادلة الانحدار الخطي المتعدد هذه الصيغة:

$$Y^2 = a + b_1x_1 + b^{(2)}x_2 + \dots$$

(1) محمد شامل بهاء الدين فهمي، الإحصاء بلا معاناة: لمفاهيم مع التطبيقات باستخدام برنامج SPSS، إدارة الطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة، الرياض، 2005، ص ص 198 .

(2) صلاح الدين حسين الهيثي، الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية: تطبيقات باستخدام spss، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 435.

2-8- معامل الثبات ألفا كرونباخ:

استخدم هذا المعامل لقياس ثبات أداة الدراسة، حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد دل ذلك على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات.

2-9- معامل تضخم التباين (VIF) وفترات التباين المسموح (Tolerance):

من أجل التأكد من أن متغيرات الدراسة المستقلة غير مرتبطة فيما بينها تم الاعتماد على اختباري معامل التضخم التباين والتباين المسموح. حيث ان مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة لن تظهر في حالة ما اذا كان معامل تضخم التباين أقل من 10 والتباين المسموح أكبر من 0.1 بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة المستقلة.⁽¹⁾

3- البرامج المستخدمة في معالجة البيانات.

لمعالجة بيانات مفردات عينة الدراسة فقد تم استخدام برنامج حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (statistical Package for the social Sciences) نسخة 20 (version) ويرمز له باختصار Spss، وقد تم ابتكار البرنامج بصورته الأصلية البسيطة في نهاية الستينات عن طريق كل من (Norman Dale Bent)، (Hadlai Hull)، من جامعة ستانفورد الأمريكية بغرض تحليل بيانات ذات حجم كبير يصعب التعامل معها بالحسابات اليدوية آنذاك، وبعد ذلك انتشر التعامل بهذه الحزمة في عدة جامعات إلى أن خرج للتداول التجاري لاحقا في الثمانينات. في عام 2009 استحوذت شركة أي بي إم (IBM) الأمريكية على حزمة SPSS ليصبح بعدها الاسم الرسمي المعروف للبرنامج هو IBM SPSS Statitics ويتوفر البرنامج بعدة إصدارات⁽²⁾.

(1) جهيد بوطالب، 'عيسى نجيمي' أثر الدعم التنظيمي على الرضا الوظيفي لعضو هيئة التدريس دراسة ميدانية " مجلة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 2، 2019، ص 592.

(2) رامي صلاح جبريل، تحليل البيانات خطوة بخطوة في spss، دار الكتب الوطنية، بنغازي، 2020، ص 20.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

- يتضمن هذا المبحث عرض نتائج الدراسة ومناقشتها كما يلي:
- ✓ عرض وتحليل بيانات محاور أداة الدراسة.
 - ✓ اختبار التوزيع الطبيعي والتعددية الخطية.
 - ✓ اختبار فرضيات الدراسة.
- المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات محاور أداة الدراسة.

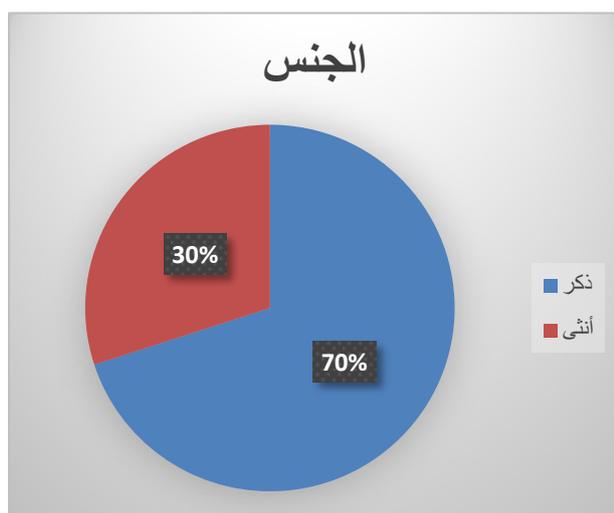
1- عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

سننتظر في هذا العنصر إلى الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة التي تم توزيعها حسب متغير: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الرتبة، سنوات الخبرة. حيث تم تحليلها وفقا للجدول والأشكال التالية الاعتماد على برنامج Spss.

1-1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

يتوزع أفراد العينة حسب متغير الجنس حسب الجدول والشكل التالي:

الجدول رقم(16): توزيع أفراد العينة حسب الجنس الشكل رقم(02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



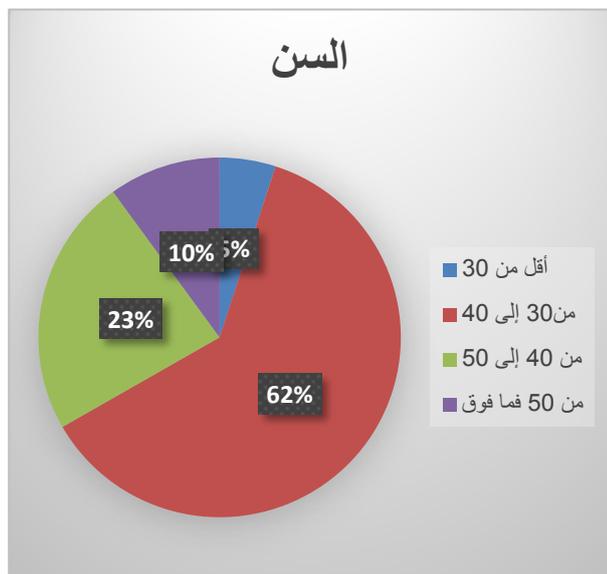
الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	42	70%
أنثى	18	30%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات Spss

يظهر الجدول رقم 16 الشكل رقم (20) توزيع أفراد العينة الدراسة حسب الجنس حيث يظهر أن نسبة (70%) من العينة تمثل الذكور، في حين بلغت نسبة الإناث (30%) من مجموع أفراد العينة ومنه فنسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث أي أغلب أفراد العينة هم ذكور.

1-2- توزيع أفراد العينة حسب السن

الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب السن الشكل رقم(03): توزيع أفراد العينة حسب السن



السن	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	3	5.0%
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	37	61.7%
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	14	23.3%
50 سنة فأكثر	6	10%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات Spss

يظهر الجدول رقم (17) و الشكل رقم (03) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن، حيث تحصلت الفئة العمرية من 30 سنة إلى أقل 40 سنة أعلى نسبة ب (61.7%)، يلي ذلك الفئة العمرية من 40 الى أقل من 50 بنسبة (23.3 %). تليها الفئة العمرية من 50 فما أكثر بنسبة % 10، وأخيرا جاءت فئة أقل من بنسبة 5%.

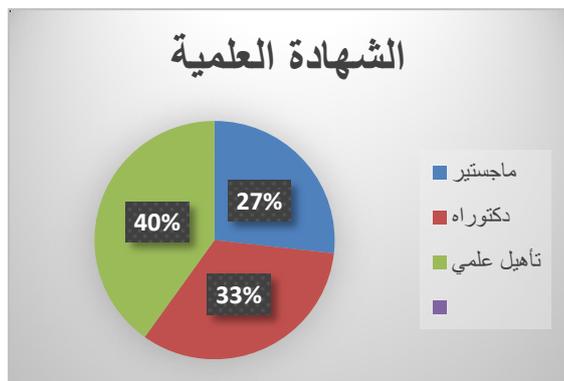
نلاحظ من خلال هذه النتائج أن الكلية يغلب عليها العنصر الشبابي، كون هذه الفئة العمرية هي الغالبة على المجتمع الجزائري، حيث نجد أن 76.7% من أفراد العينة أعمارهم أقل من 40.

1-3- المؤهل العلمي.

متغير المؤهل العلمي في الجدول والشكل التالي:

الفصل الثاني: أثر التمكين التنظيمي في عمليات ادارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة جيجل فرع تاسوست.

الجدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب الشهادة العلمية
الشكل رقم(04): توزيع أفراد العينة حسب الشهادة العلمية



الشهادة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
ماجستير	16	26.7%
دكتوراه	20	33.3%
تأهيل علمي	24	40%
المجموع	60	100%

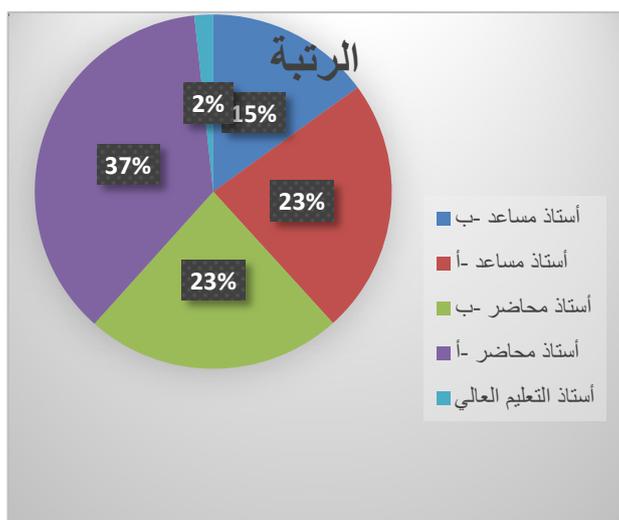
المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات Spss.

يظهر من خلال الجدول رقم (18) والشكل رقم (04) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الشهادة العلمية، حيث أن أعلى نسبة من أفراد العينة، هي نسبة الأساتذة المتحصلين على شهادة تأهيل علمي بنسبة 40% يليهم الأساتذة المتحصلين على شهادة دكتوراه بنسبة 33.3% ، ثم في المرتبة الأخيرة شهادة ماجستير بنسبة 26.7%

1-4- الرتبة.

متغير الرتبة في الجدول والشكل التالي:

الجدول رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الشكل رقم(05): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة



الرتبة	التكرار	النسبة المئوية
أستاذ مساعد ب	9	15%
أستاذ مساعد أ	14	23.3%
أستاذ محاضر ب	14	23.3%
أستاذ محاضر أ	22	36.7%
أستاذ التعليم العالي	1	1.7%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات

Spss. المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات Spss.

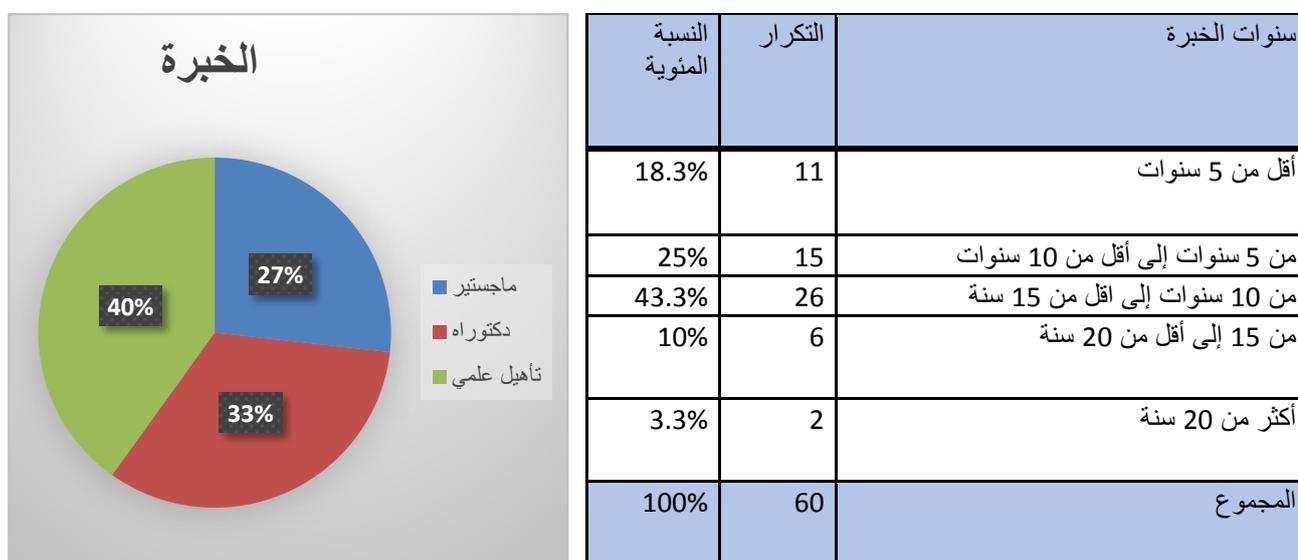
الفصل الثاني: أثر التمكين التنظيمي في عمليات ادارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة جيجل فرع تاسوست.

يظهر من خلال الجدول رقم (19) والشكل رقم (05) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة، حيث أن أعلى نسبة من أفراد العينة، هي نسبة الأساتذة برتبة أستاذ محاضر -أ بنسبة 36.7% يليهم الأساتذة برتبة أستاذ مساعد -أ و أستاذ محاضر -ب بنسب متساوية تقدر بـ 23.3% ، يليها أستاذ مساعد -ب بنسبة 15% ، ثم في المرتبة الأخيرة رتبة أستاذ التعليم العالي بنسبة 1.7% .

1-5-الخبرة.

متغير الخبرة في الجدول و الشكل التالي:

الجدول رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الشكل رقم(06): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات Spss

يظهر من خلال الجدول رقم (20) والشكل رقم (05) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة، حيث كانت أعلى نسبة من أفراد العينة للفئة من 10 سنوات الى أقل 15 بنسبة 93.3% تليها فئة من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات بنسبة 25% ثم فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 18.3% تليها فئة من 15 سنة الى أقل من 20 سنة بنسبة 10% في المركز الأخير فئة من 20 فما أكثر بنسبة 3.3%. ويمكن القول أن الفئة أكثر شيوعا لسنوات الخبرة في الكلية هي فئة من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة.

2- عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور التمكين التنظيمي

سيتم في هذا العنصر عرض وتحليل آراء المستقصيين حول محور التمكين التنظيمي الذي يتكون من ستة أبعاد، وقد تم حساب التكرارات والنسب مئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد عينة الدراسة.

2-1- عرض وتحليل عبارات بعد تفويض السلطة.

يتناول بعد تفويض السلطة 4 عبارات (من 1 إلى 4). حيث تظهر نتائج الجدول التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الأهمية لعبارات هذا البعد كما يلي:

الجدول رقم (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تفويض السلطة.

الرقم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
01	3.48	0.929	4	عالية
02	3.63	1.073	3	عالية
03	3.70	0.907	2	عالية
04	3.71	0.804	1	عالية
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي				
	3.63	0.487		عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين الاعتماد على مخرجات Spss.

يوضح الجدول رقم (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد تفويض السلطة، وقد قدرت متوسطات العبارات (3.71، 3.70، 3.63، 3.48) على التوالي والانحرافات المعيارية (0.929، 1.073، 0.907، 0.804) على التوالي وعليه ترتيب العبارات هذا البعد جاء كالآتي :

في المرتبة الأولى العبارة رقم (04)، (" يثق رئيس القسم بقدرات الأساتذة في إنجاز مهامهم لذا يفوض لهم صلاحيات القيام بها") (حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.71) و يقع ضمن الفئة الرابعة " موافق " من فئات مقياس ليكرث، ما يمثل "درجة موافقة عالية " وقدر الانحراف المعياري للعبارة (0.804) وهذا يدل على أن هناك اتساق في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

في المرتبة الثانية العبارة رقم (03) "يتمتع أساتذة الكلية بدرجة كافية من الصلاحية لإتمام عملهم" بمتوسط حسابي (3.70) و يقع ضمن الفئة الرابعة " موافق " من فئات مقياس ليكرث، ما يمثل "درجة

الفصل الثاني: أثر التمكين التنظيمي في عمليات ادارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة جيجل فرع تاسوست.

موافقة عالية " وقدر الانحراف المعياري للعبارة الثانية(0.907) وهذا يدل على تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

في المرتبة الثالثة العبارة رقم 02" أمتك حرية التصرف الكاملة في تأدية عملي " بمتوسط حسابي (3.63) ويقع ضمن الفئة الرابعة " موافق" من مقياس ليكرث، ما يمثل "درجة موافقة عالية" وقدر الانحراف المعياري للعبارة ب(1.073) وهذا يدل على تباين في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة. في المرتبة الرابعة العبارة رقم 01" يتناسب حجم المسؤوليات مع حجم السلطة الممنوحة" بمتوسط حسابي(3.48) و تقع ضمن الفئة الرابعة " موافق " من فئات مقياس ليكرث، ما يمثل " درجة موافقة عالية " وقدر الانحراف المعياري للعبارة ب(0.929) وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

بشكل عام يتضح من خلال نتائج الجدول أن درجة موافقة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير على بعد تفويض السلطة عالية، أي عملية تفويض السلطة بالكلية تتم بدرجة عالية، حيث قدر المتوسط الحسابي العام بـ (3.63) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرث وانحراف معياري قدر بـ (0.487). هو أقل من (0.755) مما يدل على أن هناك اتساق في آراء أفراد العينة.

2-2- عرض وتحليل عبارات بعد التكوين.

يتناول بعد التكوين 04 عبارات من (05 إلى 09) حيث تظهر نتائج الجدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الأهمية لعبارات هذا البعد كما يلي:

الجدول رقم(22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التكوين.

الرقم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
05	3.55	0.981	2	عالية
06	3.78	3.974	1	عالية
07	3.10	1.160	3	متوسطة
08	2.78	1.026	4	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.30	1.23		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين الاعتماد على نتائج SPSS.

الفصل الثاني: أثر التمكين التنظيمي في عمليات ادارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة جيجل فرع تاسوست.

يوضح الجدول رقم (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية اجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد التكوين، وقد قدرت متوسطات العبارات (3.78، 3.55، 3.10، 2.78) على التوالي و الانحرافات المعيارية (0.981، 3.974، 1.160، 1.026) على التوالي وعليه ترتيب العبارات هذا البعد جاء كالآتي:

في المرتبة الأولى العبارة رقم (06) " تتبنى إدارة الجامعة سياسة واضحة لتكوين الأساتذة " بمتوسط حسابي (3.7) ويقع ضمن الفئة الرابعة " موافق " من فئات مقياس ليكرث، ما يمثل "درجة موافقة عالية " وقدر الانحراف المعياري للعبارة (3.974) وهو يدل على وجود تباين في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

في المرتبة الثانية العبارة رقم (05) يتلقى الأساتذة الجدد برامج تكوينية قبل مباشرتهم العمل " بمتوسط حسابي (3.55) ويقع ضمن الفئة الرابعة " موافق " من فئات مقياس ليكرث، ما يمثل "درجة موافقة عالية " وقدر الانحراف المعياري للعبارة (0.981). وهذا يدل على وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

في المرتبة الثالثة العبارة رقم (07) "تتاح للأساتذة فرص المشاركة في دورات تدريبية ذات صلة بعملهم" بمتوسط حسابي (3.1) ويقع ضمن الفئة الثالثة " محايد " من مقياس ليكرث، ما يمثل "درجة موافقة متوسطة" وقدر الانحراف المعياري للعبارة (1.160). وهذا يدل على وجود تباين في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

في المرتبة الرابعة العبارة رقم (08) تعمل إدارة الكلية على توفير جميع التسهيلات المادية اللازمة لإنجاح الدورات التدريبية " بمتوسط حسابي (2.78) وتقع ضمن الفئة الثالثة " محايد " من فئات مقياس ليكرث، ما يمثل " درجة موافقة متوسطة " وقدر الانحراف المعياري للعبارة (1.02) وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

بشكل عام يتضح من خلال نتائج الجدول أن درجة موافقة الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية جامعة جيجل فرع تاسوست على بعد التكوين هي متوسطة، أي أن عملية التكوين بالكلية تتم بدرجة متوسطة، حيث قدر المتوسط الحسابي العام بـ (3.30) وهو يقع ضمن الفئة محايد من مقياس ليكرث وانحراف معياري بـ (1.23) و هو انحراف اكبر من 1 مما يدل على أنه هناك تباين عام في أفراد العينة.

2-3- عرض وتحليل عبارات بعد فرق العمل.

يتضمن بعد فرق العمل 04 عبارات من 09 الى 12 حيث تظهر نتائج الجدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الأهمية لعبارات هذا البعد كما يلي:

الجدول رقم (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد فرق العمل.

الرقم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
09	3.31	0.982	1	متوسطة
10	2.86	1.065	4	متوسطة
11	2.91	1.109	3	متوسطة
12	3.01	0.947	2	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.02	0.814		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين الاعتماد على نتائج SPSS.

يوضح الجدول رقم (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية اجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد فرق العمل، وقد قدرت متوسطات العبارات (3.31، 3.01، 2.91، 2.86) على التوالي. والانحرافات المعيارية (0.982، 1.065، 1.109، 0.947) على التوالي. وعليه ترتيب العبارات هذا البعد جاء كالاتي :

في المرتبة الأولى العبارة رقم (09) " تشجع إدارة الكلية الأساتذة على الانخراط في مخابر وفرق البحث بمتوسط حسابي (3.3) وتقع ضمن الفئة الثالثة " محايد " من فئات مقياس ليكرث، ما يمثل " درجة موافقة متوسطة" وقدّر الانحراف المعياري للعبارة (0.982) وهذا يدل على تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

في المرتبة الثانية العبارة رقم 12 (" يعمل أساتذة القسم على تنمية روح الفريق الواحد ")، بمتوسط حسابي (3.0) وتقع ضمن الفئة الثالثة " محايد" من فئات مقياس ليكرث، ما يمثل "درجة موافقة متوسطة " وقدّر الانحراف المعياري للعبارة (0.94) وهذا يدل على تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

الفصل الثاني: أثر التمكين التنظيمي في عمليات ادارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة جيجل فرع تاسوست.

في المرتبة الثالثة العبارة رقم (11) "تشجع إدارة الكلية على تبادل الخبرات بين الأساتذة" بمتوسط حسابي 2.91 وتقع ضمن الفئة الثالثة " محايد " من فئات مقياس ليكرث، ما يمثل "درجة موافقة متوسطة" وقدّر الانحراف المعياري للعبارة ب(1.109) وهذا يدل على وجود تباين في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

في المرتبة الرابعة العبارة رقم(10) "تعتمد إدارة الكلية على فرق العمل في حل المشاكل البيداغوجية والإدارية" بمتوسط حسابي(2.86) وتقع ضمن الفئة الثالثة " محايد" من فئات مقياس ليكرث، ما يمثل " درجة موافقة متوسطة " وقدّر الانحراف المعياري للعبارة ب(1.06) وهذا يدل على وجود تباين في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

بشكل عام يتضح من خلال نتائج الجدول أن درجة الموافقة الأساتذة العاملين في الكلية متوسطة أي أن بعد فرق العمل بالكلية تتم بدرجة متوسطة، حيث قدر المتوسط الحسابي العام ب(3.02) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرث وانحراف معياري قدر بـ (0.814) هو أقل من 1 وهذا دليل أن هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة .

مما نستخلص أن الكلية تعتمد على فرق العمل بدرجة متوسطة وهو ما أثبتته اجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد.

2-4- عرض وتحليل عبارات بعد التحفيز.

يتضمن بعد التحفيز 4 عبارات من 13 الى 16 حيث تظهر نتائج الجدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الأهمية لعبارات هذا البعد كما يلي:

الجدول رقم (24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التحفيز.

الرقم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
13	2.71	1.026	2	متوسطة
14	2.55	1.111	3	متوسطة
15	2.33	0.968	4	متوسطة
16	2.85	1.046	1	متوسطة
	2.54	0.721		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين الاعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول رقم (24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية اجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد التحفيز، وقد قدرت متوسطات العبارات (2.85، 2.71، 2.55، 2.33) على التوالي . والانحرافات المعيارية (1.026، 1.111، 0.968، 1.046) على التوالي. وعليه ترتيب العبارات هذا البعد جاء كالآتي :

في المرتبة الاولى العبارة رقم(16) " تشجع إدارة الكلية الناجحين أكثر من التركيز على معاقبة المقصرين بمتوسط حسابي(2.85) وتقع ضمن الفئة الثالثة " محايد" من فئات مقياس ليكرث، ما يمثل "درجة موافقة متوسطة" وقدر الانحراف المعياري للعبارة(1.046) وهذا يدل على تباين في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

في المرتبة الثانية العبارة رقم (13) " يحظى الأساتذة بالثناء من المسؤولين عندما ينجزون أعمالهم بكفاءة" بمتوسط حسابي (2.71) و تقع ضمن الفئة الثالثة " محايد" من فئات مقياس ليكرث، ما يمثل "درجة موافقة متوسطة" وقدر الانحراف المعياري للعبارة(1.026) وهذا يدل على تباين في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

في المرتبة الثالثة العبارة رقم(14) " يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الأساتذة مع الجهد الذي يبذلونه " بمتوسط حسابي(2.55) وتقع ضمن الفئة الثالثة " محايد" من مقياس ليكرث، ما يمثل "درجة موافقة متوسطة" وقدر الانحراف المعياري للعبارة ب 1.111 وهذا يدل على تباين في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

في المرتبة الرابعة العبارة رقم 15 "ظروف العمل الفيزيقية في الكلية مناسبة لأداء المهام الموكلة لدى الأساتذة" بمتوسط حسابي 2.33 وتقع ضمن الفئة الثالثة " محايد " من فئات مقياس ليكرث ما يمثل " درجة موافقة متوسطة" وقدر الانحراف المعياري للعبارة ب(0.968). وهذا يدل على وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

بشكل عام يتضح من خلال نتائج الجدول أن درجة موافقة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل فرع تاسوست على بعد التحفيز متوسطة، أي أن عملية التحفيز بالكلية تتم بدرجة متوسطة، حيث قدر المتوسط الحسابي العام(2.54) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرث وانحراف معياري قدر ب(0.721) هو أقل من 1 مما يدل على أن ليس هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة ..

2-5- عرض وتحليل عبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات.

يتضمن بعد المشاركة في اتخاذ القرارات 4 عبارات من 17 إلى 20 حيث تظهر نتائج الجدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الأهمية لعبارات هذا البعد كما يلي:

الجدول رقم (25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد اتخاذ القرار.

الرقم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
17	3.20	1.038	3	متوسطة
18	3.15	1.005	4	متوسطة
19	3.21	0.975	2	متوسطة
20	3.33	0.968	1	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي				متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين الاعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول رقم(25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية اجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرار، وقد قدرت متوسطات العبارات(3.20، 3.15، 3.21، 3.33) على التوالي. والانحرافات المعيارية (0.968، 0.975، 1.005، 1.038) على التوالي. وعليه ترتيب العبارات هذا البعد جاء كالآتي :

في المرتبة الأولى العبارة رقم 20، "يساهم الأساتذة بالقدر الكافي في تحقيق أهداف الكلية " بمتوسط حسابي(3.33) وتقع ضمن الفئة الثالثة " محايد " من فئات مقياس ليكرث، ما يمثل "درجة موافقة عالية " وقدر الانحراف المعياري للعبارة(0.968) وهذا يدل على تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

في المرتبة الثانية العبارة رقم(19) " تتيح إدارة الكلية للأساتذة فرصة المشاركة بمقترحات تؤثر في عملهم " بمتوسط حسابي(3.21) وتقع ضمن الفئة الثالثة " محايد " من فئات مقياس ليكرث، ما يمثل "درجة موافقة متوسطة " وقدر الانحراف المعياري للعبارة (0.975) وهذا يدل على تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

في المرتبة الثالثة العبارة رقم(17) " يأخذ رئيس القسم بآراء ومقترحات الأساتذة عن اتخاذ قرارات العمل بمتوسط حسابي(3.20) وتقع ضمن الفئة الثالثة " محايد " من مقياس ليكرث، ما يمثل "درجة موافقة

الفصل الثاني: أثر التمكين التنظيمي في عمليات ادارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة جيجل فرع تاسوست.

متوسطة" وقدر الانحراف المعياري للعبارة ب(1.038) وهذا يدل على تباين في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

في المرتبة الرابعة العبارة رقم(18)" تولى إدارة الكلية اهتماما بالحلول التي يقترحها الأساتذة لحل مشاكل العمل" بمتوسط حسابي(3.15) وتقع ضمن الفئة الثالثة " محايد " من فئات مقياس ليكرث، ما يمثل " درجة موافقة متوسطة " وقدر الانحراف المعياري للعبارة ب(1.005) وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

بشكل عام يتضح من خلال نتائج الجدول أن درجة الموافقة الأساتذة بجامعة جيجل فرع تاسوست على بعد المشاركة في اتخاذ القرار هي متوسطة ، أي أن عملية المشاركة في اتخاذ القرار بالكلية تتم بدرجة متوسطة، حيث قدر المتوسط الحسابي العام ب(3.22) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة "محايد" من مقياس ليكرث وانحراف معياري قدر ب(0.806) هو أقل من 1 مما يدل على أن هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة.

2-6- عرض وتحليل العبارات بعد الاتصال.

يتضمن بعد الاتصال 4 عبارات من 21 الى 24 حيث تظهر نتائج الجدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الأهمية لعبارات هذا البعد كما يلي:

الجدول رقم (26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الاتصال.

الرقم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
21	2.65	1.038	4	متوسطة
22	3.80	0.798	1	عالية
23	3.25	0.985	2	متوسطة
24	3.16	1.044	3	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف لمعياري الكلي				متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين الاعتماد على نتائج SPSS

الفصل الثاني: أثر التمكين التنظيمي في عمليات ادارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة جيجل فرع تاسوست.

يوضح الجدول رقم (26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية اجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد الاتصال، وقد قدرت متوسطات العبارات (3.80، 3.25، 3.16، 2.65) على التوالي. والانحرافات المعيارية (1.038، 0.798، 0.985، 1.044) على التوالي. وعليه ترتيب العبارات هذا البعد جاء كالآتي:

- في المرتبة الأولى العبارة رقم 22، "يستطيع الأساتذة التواصل بسهولة مع رئيس القسم وزملائهم في العمل" بمتوسط حسابي (3.80) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة "موافق" من فئات مقياس ليكرث، ما يمثل "درجة موافقة عالية" وقدّر الانحراف المعياري للعبارة (0.798) وهذا يدل على تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

- في المرتبة الثانية العبارة رقم (23) "يحصل الأساتذة على المعلومات اللازمة للقيام بالعمل في الوقت المناسب" بمتوسط حسابي (3.25) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة "محايد" من فئات مقياس ليكرث، ما يمثل "درجة موافقة متوسطة" وقدّر الانحراف المعياري للعبارة (0.985) وهذا يدل على تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

- في المرتبة الثالثة العبارة رقم (24) "تتميز التعليمات والاجراءات في الكلية بدرجة عالية من الوضوح" بمتوسط حسابي (3.16) وتقع ضمن الفئة الثالثة "محايد" من فئات مقياس ليكرث، ما يمثل "درجة موافقة متوسطة" وقدّر الانحراف المعياري للعبارة (1.044) وهذا يدل على تباين في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

- في المرتبة الرابعة العبارة رقم (21) "يتوفر لدى الكلية وسائل اتصال فعالة" بمتوسط حسابي (2.65) وتقع ضمن الفئة الثالثة "محايد" من فئات مقياس ليكرث، ما يمثل "درجة موافقة متوسطة" وقدّر الانحراف المعياري للعبارة (1.038) يدل على عدم تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

بشكل عام يتضح من خلال نتائج الجدول أن درجة الموافقة الأساتذة بجامعة جيجل فرع تاسوست على بعد الاتصال هي متوسطة، أي أن بعد الاتصال بالكلية متوفر بدرجة متوسطة، حيث قدر المتوسط الحسابي العام ب(3.21) حيث يقع ضمن الفئة الثالثة "محايد" من مقياس ليكرث وانحراف معياري قدر (0.779) و أقل من 1 مما يدل على أن هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة.

الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية لمحور التمكين

التنظيمي:

الجدول رقم (27): المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي لمحور التمكين التنظيمي.

أبعاد التمكين التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
تفويض السلطة	3.63	0.755	1	عالية
التكوين	3.30	1.236	2	متوسطة
فرق العمل	3.02	0.814	5	متوسطة
التحفيز	2.54	0.712	6	متوسطة
المشاركة في اتخاذ القرار	3.22	0.806	3	متوسطة
الاتصال	3.21	0.779	4	متوسطة
محور التمكين التنظيمي	3.15	0.560		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين الاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم (27) يتضح أن الوسط الحسابي الكلي لإجابات عينة الدراسة قد بلغ (3.18) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة " محايد " من مقياس ليكرث الذي يمثل درجة موافقة متوسطة، أي أن وجود مستوى متوسط من التمكين التنظيمي بالكلية. وقد قدر الانحراف المعياري بـ (0.560) وهو يدل على وجود تجانس في آراء أفراد العينة، وعليه ترتيب الأبعاد جاء كآتي:

يأتي في المرتبة الأولى بعد تفويض السلطة، يليه بعد التكوين ثم بعد المشاركة في اتخاذ القرار في المرتبة الثالثة وبعد الاتصال في المرتبة الرابعة أما بالنسبة لبعدي فرق العمل والتحفيز فقد جاء في المرتبة الخامسة والسادسة على التوالي.

3- عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور عمليات إدارة المعرفة.

سيتم في هذا العنصر عرض وتحليل آراء المستقيين حول محور عمليات ادارة المعرفة الذي يتكون من خمسة أبعاد ، وقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد عينة الدراسة.

3-1- عرض وتحليل عبارات بعد تشخيص المعرفة.

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الجدول رقم (28): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تشخيص المعرفة.

الرقم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
25	2.90	1.068	1	متوسطة
26	2.78	1.075	2	متوسطة
27	2.65	0.953	3	متوسطة
28	2.63	0.862	4	متوسطة
29	2.43	0.870	5	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي		2.68	0.831	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين الاعتماد على نتائج Spss.

يظهر من خلال الجدول رقم (28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تشخيص المعرفة وقد قدرت متوسطات العبارات (2.90، 2.78، 2.65، 2.63، 2.43) على التوالي. الانحرافات المعيارية (0.688، 1.075، 0.953، 0.862، 0.870) على التوالي وعليه ترتيب العبارات جاء كالآتي:

احتلت العبارة رقم (25) المرتبة الأولى: " يعتبر تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في برنامج الكلية " بمتوسط حسابي (2.90) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة محايد من فئات مقياس ليكرث، ما يمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري ب(0.688) . وهذا يدل على تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

احتلت العبارة رقم (26) المرتبة الثانية " تكمن المعرفة في الكلية في وجود نظام المعلومات التي يتضمن كافة الأنشطة " بمتوسط حسابي (2.78) يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرث، ما يمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري ب(1.075) وهذا يدل على وجود تباين في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

احتلت العبارة رقم (27) المرتبة الثالثة: " تمتلك الكلية الأدوات التي تمكنها من تشخيص المعرفة" بمتوسط حسابي (2.65) يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرث تشير إلى خيار " محايد"، ويمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري ب(0.953). وهذا يدل على وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

الفصل الثاني: أثر التمكين التنظيمي في عمليات ادارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة جيجل فرع تاسوست.

احتلت العبارة رقم(28) المرتبة الرابعة:" يتم تشخيص المعرفة في الكلية من خلال المقارنة المرجعية الداخلية والخارجية " بمتوسط حسابي(2.643) يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرث تشير إلى خيار " محايد"، ويمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري ب(0.862) وهذا يدل على وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

احتلت العبارة رقم(29) المرتبة الخامسة:" تستعين الكلية بالمستشارين والخبراء الخارجيين في تحديد المعارف اللازمة في أداء مهامها" بمتوسط حسابي(2.43) يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرث تشير إلى خيار "محايد"، ويمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري ب(0.870) وهذا يدل على وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

مما سبق نستخلص أن عملية تشخيص المعرفة تتم بدرجة متوسطة في الكلية، وهو ما أثبتته إجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد إذ بلغ المتوسط الحسابي العام(2.68) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة " محايد" من مقياس ليكرث، وقد قدر الانحراف المعياري ب(0.831)، و هي أقل من 1 وهذا يدل على تجانس في آراء أفراد العينة.

3-2- عرض وتحليل عبارات بعد توليد المعرفة.

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الجدول رقم (29): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد توليد المعرفة.

الرقم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
30	2.98	1.033	3	متوسطة
31	2.78	0.940	5	متوسطة
32	2.88	1.106	4	متوسطة
33	3.06	1.071	1	متوسطة
34	3.01	1.081	2	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	2.94	0.896		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين الاعتماد على نتائج Spss.

يظهر من خلال الجدول رقم (29) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد توليد المعرفة وقد قدرت متوسطات العبارات (3.06، 3.01، 2.98، 2.78، 2.88) على التوالي، الانحرافات المعيارية (1.071، 1.081، 1.033، 1.106، 0.940) على التوالي، وعليه ترتيب العبارات جاء كالاتي:

احتلت العبارة رقم (33) المرتبة الأولى: "تعتمد الكلية في توليد معارفها على تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض" بمتوسط حسابي (3.06) تقع ضمن الفئة الثالثة "محايد" من فئات مقياس ليكرث، ما يمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري بـ (1.071) وهذا يدل على تباين في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

احتلت العبارة رقم (34) المرتبة الثانية: "تشجع الكلية الأساتذة العاملين فيها على المشاركة في الأنشطة التي تعزز المعرفة" بمتوسط حسابي (3.01) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة "محايد" من فئات مقياس ليكرث، ما يمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري بـ (1.081) وهذا يدل على تشتت في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة .

احتلت العبارة رقم (30) المرتبة الثالثة: "تقوم الكلية بالحصول على معارف جديدة من خلال توظيف أساتذة جدد" بمتوسط حسابي (2.98) يقع ضمن الفئة الثالثة "محايد" من فئات مقياس ليكرث، وقد قدر الانحراف المعياري بـ (1.033) وهذا يدل على عدم تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

احتلت العبارة (32) المرتبة الرابعة "تعمل إدارة الكلية على دعم الأفكار الجديدة" بمتوسط حسابي (2.88) يقع ضمن الفئة الثالثة "محايد" من فئات مقياس ليكرث، وقد قدر الانحراف المعياري بـ (1.106) وهذا يدل على عدم تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

مما سبق نستخلص أن عملية توليد المعرفة تتم بدرجة متوسطة في الكلية وهو ما أثبتته إجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد إذ بلغ المتوسط الحسابي العام 2.94 حيث يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرث، وانحراف معياري 0.896 وهو أقل من 1 مما يدل على أن هناك اتساق في عام في آراء أفراد العينة.

3-3- عرض وتحليل عبارات لبعث تخزين المعرفة.

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري:

الجدول رقم (30) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث تخزين المعرفة.

الرقم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
35	2.93	1.039	4	متوسطة
36	3.01	0.947	3	متوسطة
37	3.36	0.919	1	متوسطة
38	3.26	0.918	2	متوسطة
39	2.65	1.147	5	متوسطة
	3.04	0.755		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين الاعتماد على نتائج Spss.

يظهر من خلال الجدول رقم 30 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تخزين المعرفة. وقد قدرت متوسطات العبارات (3.36، 3.26، 3.01، 2.93، 2.65) على التوالي. الانحرافات المعيارية (1.039، 0.947، 0.919، 0.918، 1.147) على التوالي وعليه ترتيب العبارات جاءت كالتالي:

- احتلت العبارة رقم (37) المرتبة الاولى: " يتم تخزين المعارف للكلية اعتمادا على المستندات الورقية " بمتوسط حسابي (3.36) تقع ضمن الفئة الثالثة "محايد" من فئات مقياس ليكرث، ما يمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري ب(0.919) وهذا يدل على تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

- احتلت العبارة رقم (38) المرتبة الثانية " يتم تخزين المعارف بالكلية اعتمادا على قواعد وبيانات رقمية" بمتوسط حسابي (3.26) تقع ضمن الفئة الثالثة "محايد" من فئات مقياس ليكرث، ما يمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري ب(0.918) وهذا يدل على وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

الفصل الثاني: أثر التمكين التنظيمي في عمليات ادارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة جيجل فرع تاسوست.

- احتلت العبارة (36) المرتبة الثالثة " يتم تخزين المعارف بالكلية اعتمادا على الأفراد" بمتوسط حسابي (3.01) تقع ضمن الفئة الثالثة " محايد" من فئات مقياس ليكرث ما يمثل درجة موافقة متوسطة، وقد قدر الانحراف المعياري ب(0.947) وهذا يدل على وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

- احتلت العبارة رقم (35) المرتبة الرابعة: " يتم تخزين المعرفة بالكلية بطريقة يسهل الوصول إليها لاسترجاعها " بمتوسط حسابي (2.93) يقع ضمن الفئة الثالثة " محايد" من فئات مقياس ليكرث، وقد قدر الانحراف المعياري ب(1.039)، وهذا يدل على عدم تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

- احتلت العبارة رقم (39) المرتبة الخامسة: " تحفز الكلية الأساتذة ذوي المهارات العالية " بمتوسط حسابي (2.65) يقع ضمن الفئة الثالثة " محايد" من فئات مقياس ليكرث، وقد قدر الانحراف المعياري ب(1.147)، وهذا يدل على عدم تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

مما سبق نستخلص أن عملية تخزين المعرفة تتم بدرجة متوسطة بالكلية وهو ما أثبتته إجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام 3.04 حيث يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرث، وانحراف معيار 0.755 وهو أقل من 1 مما يدل على أن هناك اتساق في عام في آراء أفراد العينة.

3-4- عرض وتحليل عبارات بعد نشر المعرفة

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعث نشر المعرفة

الجدول رقم (31): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث نشر المعرفة.

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
40	2.88	1.136	3	متوسطة
41	3.35	0.935	1	متوسطة
42	2.85	1.022	4	متوسطة
43	2.86	1.049	5	متوسطة
44	2.95	1.080	2	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	2.98	0.933		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات spss.

يظهر من خلال الجدول رقم (31) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد نشر المعرفة وقد قدرت متوسطات العبارات (3.35، 2.95، 2.88، 2.85، 2.86) على التوالي، الانحرافات المعيارية (1.136، 0.935، 1.022، 1.049، 1.080) على التوالي، وعليه ترتيب العبارات جاء كالاتي:

- احتلت العبارة رقم (41)المرتبة الأولى: " تشارك الكلية الأساتذة على المشاركة في التظاهرات العلمية من اجل تبادل ونشر المعرفة "بمتوسط حسابي (3.35) تقع ضمن الفئة الثالثة "محايد" من فئات مقياس ليكرث، ما يمثل درجة موافقة متوسطة وقدر الانحراف المعياري ب (0.935). وهذا يدل على تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

- احتلت العبارة (44) المرتبة الثانية" تركز الكلية على العمل الجماعي لتسهيل تبادل المعرفة " بمتوسط حسابي (2.95) تقع ضمن الفئة الثالثة "محايد" من فئات مقياس ليكرث، ما يمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري ب(1.080) وهذا يدل على عدم تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

- احتلت العبارة رقم (40) المرتبة الثالثة: " تشجع الكلية على نشر المعرفة بين الأساتذة " بمتوسط حسابي (2.88)يقع ضمن الفئة الثالثة "محايد" من فئات مقياس ليكرث، وقد قدر الانحراف المعياري ب(1.136) وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

- احتلت العبارة رقم(42) المرتبة الرابعة:" تعتمد الكلية في نشر المعرفة على الدورات التكوينية الداخلية " بمتوسط حسابي (2.85) يقع ضمن الفئة الثالثة " محايد" من فئات مقياس ليكرث، وقد قدر الانحراف المعياري ب (1.022) وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

- احتلت العبارة رقم (43) المرتبة الخامسة" تعتمد الكلية في نشر المعرفة على شبكة معلومات داخلية" بمتوسط حسابي(2.86) يقع ضمن الفئة الثالثة "محايد" من فئات مقياس ليكرث، وقد قدر الانحراف (1.049) مما يدل على أن هناك اتساق في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

مما سبق نستخلص ان عملية نشر المعرفة تتم بدرجة متوسطة بالكلية وهو ما أثبتته إجابات أساتذة عينة على عبارات هذا البعد إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (2.98) حيث يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرث، وانحراف معياري (0.933) أقل من 1مما يدل على أن هناك اتساق في عام في آراء أفراد العينة .

3-5- عرض وتحليل عبارات بعد تطبيق المعرفة.

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري

الجدول رقم (32) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تطبيق المعرفة.

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
45	3.15	1.038	1	متوسطة
46	3.03	1.037	3	متوسطة
47	3.05	1.080	2	متوسطة
48	2.83	0.959	5	متوسطة
49	2.88	1.043	4	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي				
	2.99	0.939		متوسطة

المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات spss

يظهر من خلال الجدول رقم (32) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تطبيق المعرفة وقد قدرت متوسطات العبارات 3.15، 3.05، 3.03، 2.88، 2.83 على التوالي، الانحرافات المعيارية (1.038، 1.073، 1.08، 0.959، 1.043) على التوالي. وعليه ترتيب العبارات جاء كالآتي:

- احتلت العبارة رقم (45) المرتبة الأولى: " تشجع إدارة الكلية الأساتذة على تطبيق معارفهم "بمتوسط حسابي (3.15) تقع ضمن الفئة الثالثة "محايد" من فئات مقياس ليكرث، ما يمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري ب(1.038) وهذا يدل على عدم تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.
- احتلت العبارة رقم (47) المرتبة الثانية: " تسعى الكلية الى تنمية القدرات الابداعية من خلال حصرها على استخدامهم للمعرفة " بمتوسط حسابي (3.05) تقع ضمن الفئة الثالثة "محايد" من فئات مقياس ليكرث، ما يمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري ب(1.080) وهذا يدل على عدم تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة .

الفصل الثاني: أثر التمكين التنظيمي في عمليات ادارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة جيجل فرع تاسوست.

- احتلت العبارة رقم (46) المرتبة الثالثة: "تؤكد الكلية على ضرورة دمج المعرفة في كافة انشطتها" بمتوسط حسابي (3.03) يقع ضمن الفئة الثالثة "محايد" من فئات مقياس ليكرث، وقد قدر الانحراف المعياري ب(1.73) وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

- احتلت العبارة رقم (49) المرتبة الرابعة: "يتم تطبيق المعرفة في إدارة العلاقات مع المتعاملين الخارجيين" بمتوسط حسابي (2.88) يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرث التي تشير إلى خيار " محايد"، وقد قدر الانحراف المعياري ب(1.043) وهذا يدل على عدم تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

- احتلت العبارة رقم (48) المرتبة الخامسة: "تقوم الكلية بتحويل المعرفة الى خطط عمل" بمتوسط حسابي (2.83) يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرث التي تشير إلى خيار " محايد"، وقد قدر الانحراف المعياري ب(0.959) وهذا يدل على وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

نستنتج أن عملية تطبيق المعرفة تتم بدرجة متوسطة حيث قدر المتوسط الحسابي العام ب(2.99) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرث وانحراف معياري قدر ب(0.939) هو اقل من 1 مما يدل على ان هناك اتساق عام في آراء افراد العينة.

ويوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية لمحور عمليات

إدارة المعرفة :

الجدول رقم (33): المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي لعمليات إدارة المعرفة.

أبعاد عمليات إدارة المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
تشخيص المعرفة	2.68	0.831	5	متوسطة
توليد المعرفة	2.94	0.896	4	متوسطة
تخزين المعرفة	3.04	0.755	1	متوسطة
نشر المعرفة	2.98	0.933	3	متوسطة
تطبيق المعرفة	2.99	0.939	2	متوسطة
محور عمليات إدارة المعرفة	2.92	0.745		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات spss.

الفصل الثاني: أثر التمكين التنظيمي في عمليات ادارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة جيجل فرع تاسوست.

من خلال الجدول رقم (33) يتضح أن الوسط الحسابي الكلي اجابات عينة الدراسة قد بلغ (2.92) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة " محايد" من مقياس ليكرث الذي يمثل درجة موافقة متوسطة، أي أن عمليات إدارة المعرفة بالكلية تتم بدرجة متوسطة، وقد قدر الانحراف المعياري بـ (0.745) وعليه ترتيب العبارات جاء كالاتي:

- يأتي في المرتبة الأولى بعد تخزين المعرفة، يليه بعد تطبيق المعرفة ثم بعد نشر المعرفة في المرتبة الثالثة، أما بالنسبة لبعدي توليد المعرفة وتشخيصها فقد جاء في المرتبة الرابعة والخامسة على التوالي.

المطلب الثاني : إختبار التوزيع الطبيعي والتعددية الخطية.

1-إختبار التوزيع الطبيعي

قبل التطرق لاختبار فرضيات الدراسة لابد من اختبار طبيعة توزيع البيانات، والتأكد من أنها تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، من أجل ذلك اعتمدنا على معاملي " الالتهواء و التفرطح" لمعرفة طبيعة توزيع البيانات. وقد جاءت نتائج اختبار طبيعة توزيع البيانات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (34): معامل الإلتواء والتفرطح لأبعاد محاور الدراسة.

المتغيرات	معامل الإلتواء	معامل التفرطح
التمكين التنظيمي	تفويض السلطة	-0.686
	التكوين	2.900
	فرق العمل	0.093
	التحفيز	-0.242
	المشاركة في اتخاذ القرار	-0.789
	الاتصال	-0.431
عمليات إدارة المعرفة	تشخيص المعرفة	-0.207
	توليد المعرفة	-0.304
	تخزين المعرفة	-0.540
	نشر المعرفة	-0.270
	تطبيق المعرفة	-0.338

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج spss.

من أجل اختبار طبيعة توزيع متغيرات الدراسة يجب التأكد من أن معامل الالتهواء أقل من القيمة 3 وأن معامل التفرطح أقل من القيمة 20 عندها يمكننا القول بأن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي

ويتضح من خلال الجدول رقم (42) أن قيم معامل الالتواء المتحصل عليها محصورة بين 0.789 _ و 2.900 وهي أقل من القيمة 3، كما أن قيم معامل التفلطح المتحصل عليها محصورة بين 0.838 _ و 16.166 وهي أقل من 20 وعليه يمكن القول بأن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وانها صالحة لاختبار فرضيات الدراسة وهذا حسب دراسة⁽¹⁾ (جهيد بوطالب، عيسى نجيمي) .

2-تحليل معامل تضخم التباين والتباين المسموح:

من أجل التأكد من أن أبعاد المتغير المستقل مستقلة وغير مرتبطة فيما بينها تم الاعتماد على اختباري معامل تضخم التباين والتباين المسموح والنتائج التي تم الحصول عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (35): معامل تضخم البيانات (VIF) والتباين المسموح (Tolerance).

المتغيرات	معامل التضخم التباين (VIF)	التباين المسموح
تفويض السلطة	1.297	0.771
التكوين	1.260	0.793
فرق العمل	1.883	0.531
التحفيز	1.549	0.646
المشاركة في اتخاذ القرار	2.022	0.495
الاتصال	1.900	0.526

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج spss.

إن مشكلة الارتباط للمتغيرات لن تظهر في حالة ما إذا كان معامل تضخم التباين أصغر من 10 والتباين المسموح أكبر من 0.1 بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة المستقلة⁽²⁾ . من خلال النتائج التي تم الحصول

(1) جهيد بوطالب، عيسى نجيمي، أثر الدعم التنظيمي على الرضا الوظيفي لعضو هيئة التدريس: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 00 العدد 20، 2010، ص 610

(2) جهيد بوطالب، عيسى نجيمي، أثر الدعم التنظيمي على الرضا الوظيفي لعضو هيئة التدريس ، مرجع سلف ذكره ص 610.

الفصل الثاني: أثر التمكين التنظيمي في عمليات ادارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة جيجل فرع تاسوست.

عليها والموضحة في الجدول السابق أن قيم معامل تضخم التباين كانت محصورة بين 1.260 و 2.022 وهذه القيم أصغر من القيمة 10 كما يتضح في أيضا من خلال الجدول السابق أن قيم التباين المسموح التي تم الحصول عليها محصورة بين 0.495 و 0.793 وهي أكبر من 0.1 وعليه يمكننا القول بأن نتائج اختبار عدم ارتباط المتغيرات المستقلة جيدة وأنها صالحة لاختبار الفرضيات.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

من خلال هذا المطلب سوف نتناول عرض النتائج المتوصل إليها من خلال اختبار الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة حول وجود أثر للتمكين التنظيمي في عمليات إدارة المعرفة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة جيجل فرع تاسوست.

1-اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتمكين التنظيمي بأبعاده في عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة جيجل والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.

الجدول رقم (36): نتائج تحليل التباين للانحدار

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة
1	20.595	6	3.432	14.877	0.792	0.627	0.000
الخطأ المتبقي	12.228	53	0.231				
المجموع	32.823	59					

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن مستوى الدلالة ل (F) يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 ما يشير أن النموذج له دلالة إحصائية كما بلغت قيمة معامل الارتباط. $R = 0.792$ ما يشير لارتباط ايجابي

الفصل الثاني: أثر التمكين التنظيمي في عمليات ادارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة جيجل فرع تاسوست.

قوي بين التمكين التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة، بينما نجد أن معامل التحديد $R^2=0.627$ أي وجود أثر ايجابي بنسبة 62.7 % للتمكين التنظيمي في عمليات إدارة المعرفة أي 62.7 % من التغيير في عمليات إدارة المعرفة يرجع إلى التمكين التنظيمي والباقي راجع لعوامل أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة وعليه يمكن القول أن الفرضية الرئيسية "مقبولة" والتي تنص:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين التنظيمي بأبعاده في عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة جيجل عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$."

2- اختبار الفرضيات الفرعية:

تم اختبار أثر كل بعد من أبعاد التمكين التنظيمي المتمثلة في (تفويض السلطة، التكوين، فرق العمل، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصال في عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة جيجل . والنتائج المتوصل إليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (37): نتائج تحليل الانحدار للفرضيات الفرعية

النموذج	المعاملات غير النمطية	المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
—	B	Béta	T	Sig
الثابت	.044	—	0.108	0.915
تفويض السلطة	.030	0.030	0.316	0.753
التكوين	0.070	0.116	1.227	0.225
فرق العمل	0.245	0.268	2.326	0.024
التحفيز	.274	0.265	2.535	0.014
المشاركة في اتخاذ القرار	.307	0.332	2.786	0.007
الاتصال	0.036	0.038	0.327	0.745

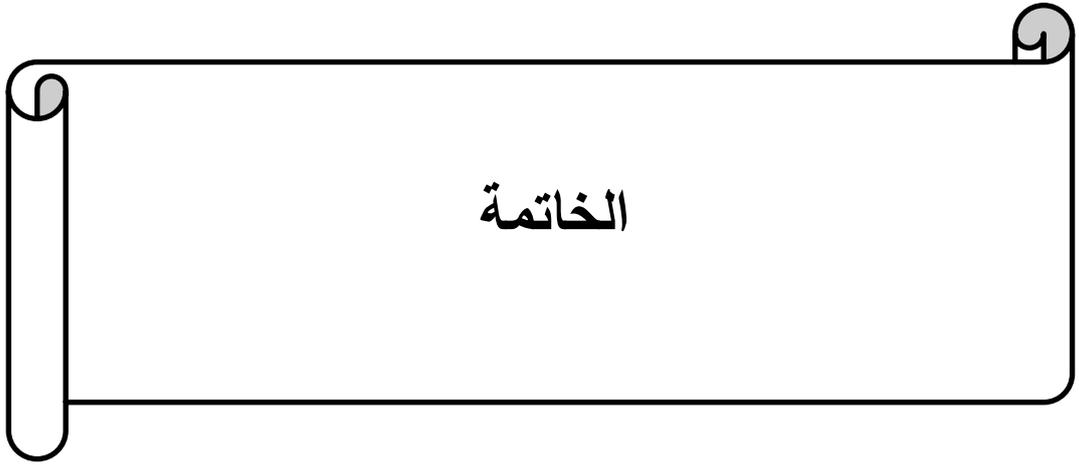
المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات spss.

- من خلال الجدول رقم (47) لتفويض السلطة نلاحظ أن:
- ليس لتفويض السلطة أثر ذو دلالة إحصائية في عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة جيجل (لان مستوى الدلالة sig يساوي 0.753 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وعليه فان الفرضية الفرعية الأولى "مرفوضة"
 - ليس للتكوين أثر ذو دلالة إحصائية في عمليات ادارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة جيجل (لان مستوى الدلالة sig يساوي 0.225 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وعليه فان الفرضية الثانية "مرفوضة".
 - يوجد أثر ذو دلالة احصائية لفرق العمل في عمليات ادارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة جيجل (لأن مستوى الدلالة sig يساوي 0.024 وهو أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وعليه فان الفرضية الفرعية الثالثة مقبولة.
 - يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحفيز في عمليات ادارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة جيجل (لأن مستوى الدلالة sig يساوي 0.014 وهو أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وعليه فان الفرضية الفرعية الرابعة مقبولة.
 - يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمشاركة في اتخاذ القرار في عمليات ادارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة جيجل (لأن مستوى الدلالة sig يساوي 0.007 وهو أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وعليه فان الفرضية الفرعية الخامسة مقبولة.
 - ليس للاتصال أثر ذو دلالة إحصائية في عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير -جامعة جيجل لأن مستوى الدلالة sig يساوي 0.745 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وعليه فإن الفرضية الفرعية السادسة "مرفوضة".

الخلاصة:

حاولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على دراسة أثر التمكين التنظيمي في عمليات إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية جامعة جيجل وذلك عن طريق عرض وتحليل البيانات اجابات أفراد العينة حول محاور الاستبيان والمتمثلة في محور البيانات الشخصية و الوظيفية، ومحور التمكين التنظيمي بأبعاده الستة(تفويض السلطة، التكوين، فرق العمل، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصال) ومحور عمليات إدارة المعرفة بأبعاده الخمسة(تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة).

وقد تم التوصل من خلال الدراسة الميدانية إلي مجموعة من النتائج أهمها: أن التمكين التنظيمي له أثر إيجابي على عمليات إدارة المعرفة بالكلية محل الدراسة.



عالجت هذه الدراسة أثر التمكين التنظيمي في عمليات إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل من وجهة نظر الأساتذة. وعلى ضوء الدراسة النظرية والتطبيقية التي مكنتنا من اختبار الفرضيات المحددة في سياق الاجابة على الاشكالية المطروحة، نحاول في هذه الخاتمة الوقوف على أهم النتائج المتوصل إليها مع تقديم الاقتراحات والأفاق الدراسة وذلك كالآتي:

أولاً: نتائج الدراسة.

1. مستوى التمكين التنظيمي متوسط بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة جيجل ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.15 تتفق هذه النتيجة مع (دراسة الدوري) وتختلف مع دراسة (حسين العساف) .(التأكد من أن هذه النتيجة تتفق مع الدراسات التي تم ذكرها لأن المستوى متوسط وليس مرتفع)
2. جاء بعد تفويض السلطة في المرتبة الأولى بدرجة عالية حيث بلغ متوسط حسابي 3.63.
3. جاء بعد نشر التكوين في المرتبة الثانية بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.30.
4. جاء بعد المشاركة في اتخاذ القرار في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة حيث بلغ متوسط الحسابي 3.22.
5. جاء بعد الاتصال في المرتبة الرابعة بدرجة متوسطة حيث بلغ متوسط الحسابي 3.21.
6. جاء بعد فرق العمل في المرتبة الخامسة بدرجة متوسطة حيث بلغ متوسط الحسابي 3.02.
7. جاء بعد التحفيز في المرتبة السادسة بدرجة متوسطة حيث بلغ متوسط الحسابي 2.54.
8. مستوى عمليات ادارة المعرفة متوسط بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة جيجل، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.92 و تتفق هذه الدراسة مع دراستي(بوزنيط وبن حميود ، وتختلف مع كل من دراسة ماضي الهام، والهاشمي بعاج، عبد القادر بن برطال) .
9. جاء بعد تخزين المعرفة في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.04 .
10. جاء بعد تطبيق المعرفة في المرتبة الثانية بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.99.
11. جاء بعد نشر المعرفة في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.98.
12. جاء بعد توليد المعرفة في المرتبة الرابعة بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.94.
13. جاء بعد تشخيص المعرفة في المرتبة الخامسة بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.68.

14. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين التنظيمي بأبعاده مجتمعة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة جيجل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغ معامل الارتباط (0.792) ومعامل التحديد (627). وتتفق هذه النتيجة مع كل من (دراسة غني ناصر حسين ودراسة فاطمة الزهراء عيسات، احمد جميل) و دراسة (Kappelman & Richard)، ودراسة (Wallace) (التأكد من أن هذه النتيجة تتفق فعلا مع الدراسات التي تم ذكرها)
15. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده تفويض السلطة في عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة جيجل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .
16. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التكوين في عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة جيجل ($\alpha \leq 0.05$) .
17. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده فرق العمل في عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة جيجل ($\alpha \leq 0.05$) .
18. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التحفيز في عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة جيجل ($\alpha \leq 0.05$) .
19. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المشاركة في اتخاذ القرار في عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة جيجل ($\alpha \leq 0.05$) .
20. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الاتصال في عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة جيجل ($\alpha \leq 0.05$) .
- ثانيا: اقتراحات الدراسة.

1. ضرورة تشجيع العمل الجماعي، من خلال فرق العمل المدارة ذاتيا و تفعيل استخدامها، لأن هذا يعمل على ترسيخ المسؤولية الجماعية كما يساعد في حل المشكلات.
2. على إدارة الكلية الرفع من كفاءة الأساتذة من خلال زيادة عدد الدورات التدريبية على أن يشتمل التدريب جميع الأساتذة في الكلية للاكتساب معارف و خبرات و تحسين قدراتهم، وقيام الإدارة بتحديد احتياجاتهم التدريبية بصورة مستمرة.
3. قيام إدارة الكلية بتشكيل فرق عمل لحل المشكلات البيداغوجية والإدارية وتشجيع الأساتذة للانتساب إليها.

4. تشجيع إدارة الكلية على تبادل الخبرات بين الأساتذة من خلال زيادة تنظيم الأيام الدراسية والملتقيات والمؤتمرات العلمية سواء كانت وطنية أو دولية.
5. تدعيم الكلية بمخابر بحث جديدة وتزويدها بكل الإمكانيات المادية والبشرية من أجل تشجيع الأساتذة أكثر على البحث العلمي وتطويره بالكلية.
6. قيام إدارة الكلية بوضع نظام للحوافز المادية والمعنوية خاص بمكافئة الأساتذة المتميزين والذي يقدمون قيمة مضافة للكلية.
7. تحسين ظروف العمل الفيزيائية في الكلية .
8. إتاحة الفرص أكثر للأساتذة للمشاركة بمقترحاتهم والأخذ بها عند اتخاذ قرارات العمل.
9. لتبنى إدارة المعرفة كمنهج يجب الاهتمام بتوليد المعرفة وتطوير أساليب تخزينها وتوسيع عملية التشارك.
10. الحرص على الاهتمام بالعنصر البشري ذو الكفاءة كمدخل لكل من تطبيق التمكين التنظيمي وعمليات ادارة المعرفة.
11. الاستعانة بمختلف الأنظمة الحديثة المساعدة في اتخاذ القرارات وكذلك لتسهيل خزن المعلومات والبيانات بسهولة وبدون جهد.
12. تأسيس شبكة اتصال داخلية ذات درجة عالية لزيادة الوعي وتحسين الفعالية والرفع من مستوى الأداء.

ثالثا: آفاق الدراسة.

1. أثر تطبيق المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
2. العلاقة بين ادارة المعرفة وتحقيق الجودة في المنظمة.
3. العلاقة بين التمكين التنظيمي والتعلم التنظيمي .



قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- الكتب

1. أحمد بن حامد المالكي، إدارة المعرفة وثقافة المنظمة، دار الرنيم للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.
2. بلال محمد الزغبى، عباس الطلاقحة، النظام الإحصائي SPSS، فهم وتحليل البيانات الإحصائية، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2012.
3. حضر مصباح، إسماعيل طبطي، إدارة المعرفة تحديات والتقنيات والحلول، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
4. رامي صلاح جبريل، تحليل البيانات خطوة بخطوة في spss، دار الكتب الوطنية، بنغازي، 2020.
5. رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، عمان، 2007
6. شائع بن سعيد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالأبداع الإداري في المنظمات الأمنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2015 .
7. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 2005.
8. صلاح الدين حسين الهيثي، الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية: تطبيقات باستخدام spss، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
9. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي التخطيط للبحث وجمع البيانات يدويا باستخدام SPSS، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
10. عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، سوريا، 2013.
11. عبد الستار العالي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2006
12. عبد اللاه إبراهيم الفقي، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج spss، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
13. غيث البحر ومعن التتجي، التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM spss statistique، مركز سير للدراسات الإحصائية والسياسات العامة ، بدون بلد النشر 2006.

14. فاضل حنا، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، رسالة صديقي ماجستير، كلية التربية، جامعة دمشق، 2013.
15. محفوظ جودة ، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
16. محمد شامل بهاء الدين فهمي، الإحصاء بلا معاناة : لمفاهيم مع التطبيقات باستخدام برنامج SPSS، إدارة الطباعة والنشر بمعهد ادارة العامة، الرياض، 2005.
17. محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، ط0، دار وائل للنشر، عمان، 1999.
18. ناصر محمد سعود جرادات، أحمد إسماعيل المعاني، أسماء رشاد الصالح، إدارة المعرفة، الراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
19. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم الإستراتيجية والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، الطبعة الثانية.
20. يحيى سليم ملح، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، الأردن، 2006.

المقالات العلمية

21. أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، دراسة حالة- عينة من مؤسسات قطاع الفلاحة في الجزائر - مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة الجزائر 03، المجلد 09، العدد 16، السنة 2019.
22. أحمد عباس حمادي، التمكين الإداري وعلاقته بالرضى الوظيفي، مجلة جامعة أنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 16، 2016.
23. بتسام غجاتي، موسى بخاخشة، أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة على أداء المؤسسة الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، مجلة رؤى الاقتصادية، العدد 01، 2021.
24. بشرى عبد إبراهيم، محمد مهدي عكاب، دور أبعاد التمكين في تحسين جودة الخدمة المعرفية دراسة تحليلية في مصرف الرشيد فرع المصن، مجلة كلية المأمون، العدد 33، 2019.

25. جهيد بوطالب، عيسى نجيمي، أثر الدعم التنظيمي على الرضا الوظيفي لعضو هيئة التدريس: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 00 العدد 20، 2010.
26. جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع العاملين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 1، 2010.
27. خلفه سارة، عيساوي فلة، التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد 3، 2018.
28. خليل شرقي، فتيحة يحيايوي، رياض عيشوش، دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الصحة التنظيمية، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، العدد 1، 2022.
29. دور إدارة المعرفة في ضمان جودة أعضاء هيئة التدريس بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 04، العدد 02، 2018.
30. صديقي امينة، خميس نفيسة، مجذوب جابرة، واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر بورقلة، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 2، 2019.
31. عبد العالي دبله، آلية التمكين الاجاري في الفكر التنظيمي الحديث، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 18، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة.
32. عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مجلد 05، العدد 08، 2019.
33. العوني أفنان، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة طاهري محمد-بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد 3، 2019.
34. غسان عيسى، إبراهيم العمري، دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس، جامعة عمان العربية، الأردن، 2006.
35. غني ناصر حسين، التمكين التنظيمي التدريسي الجامعي وعلاقته بمستوى إنتاجية الأكاديمي، مجلة الأناسة وعلوم المجتمع، العدد 5، 2019.
36. فلاح بن فرج السبيعي، انعكاسات أثر تطبيق التمكين الإداري على تفكير الابتكار الموظفي للبنوك العاملة بمدينة الرياض، المجلة العلمية لقطاع التجارة العدد 17، 2018.

37. قبطان شوقي، واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الإنتاج الفكري، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 8، 2013.
38. ماضي إلهام، الهاشمي بعاج، عبد القادر بن برطال، عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، العدد الثامن، 2009
39. محمد شنشونة، تسيير المعرفة في المؤسسات العمومية الجزائرية بين الواقع والمأمول دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية عاشور زيان، ابحاث اقتصادي وإدارية، العدد 2، 2017.
40. نادية عديلة، تكامل التمكين وإدارة المعرفة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، بسكرة، الجزائر، 2018.
41. الهادي بن سديرة، عادل بومجان، متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تطبيق وتبني إدارة المعرفة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، للعدد 2، 2021.
42. هبة الله أحمد ألهم، معوقات التمكين الإداري للقيادات الإدارية الأكاديمية بجامعة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية و النفسية، العدد 12، 2019.
43. واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة طاهري محمد-بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4، العدد 3، 2019
44. واقع ممارسات عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر بورقلة-مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، المجلد الثالث، العدد 02،(2019).
- الرسائل والاطروحات الجامعية
45. أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات إدارة المعرفة بالمصارف العمومية الجزائرية-دراسة تطبيقية على عينة من قيادات بنوك عمومية جزائرية-، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019.
46. أيمن أحمد العمري، التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2012.
47. بلوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تسيير الموارد البشرية، 2012
48. حمودة نسيم، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2009

49. حميد سالم الكعبي، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الرافدين قسم إدارة أعمال، بغداد 2015.
50. دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية- دراسة عينة: مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط، أطروحة دكتوراة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة -الجزائر-2017.
51. عبد الرحمن عبد العزيز السبوع، أثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في مؤسسة التدريب المهني، رسالة ماجستير، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2013
52. عمر جهاد عبد الرحيم محمدي، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016.
53. فاتن نبيل محمد أبو زريق، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم التنظيمية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى غزة فلسطين، 2017.
54. فوزية بروسلي، أثر التمكين في الأداء البشري، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.
55. ماجد محمد إبراهيم عبد العال، دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية اتخاذ القرارات بالتطبيق على جامعة المتوفية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة السادات.

ثانيا: المراجع الاجنبية

56. Pietro Evangelista, P, Evangelista, E, Lauro, V and Raffa, " The Apoption of knowledge management systems in small Firms", Electronic journal of knowledge management, Volume 8, Issue 1, 2010.
57. Faran (2005) ,Across. cultural. study of employee. empowerment and organization. gustice.
58. kappelman et richards (1996), Traning. empowermente and geting a cuttore for (change).



الملحق رقم (01) قائمة الأساتذة المحكمين.

الرقم	الأساتذة	القسم	الكلية
1	مقراش فوزية	علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
2	حمودة نسيم	علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
3	نجيمي عيسى	علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
4	شاطر شفيق	علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة جيجل

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبانة الدراسة

الأستاذ الفاضل، الأستاذة الفاضلة،

نضع بين أيديكم استمارة بحث خاصة بدراسة:

أثر التمكين التنظيمي في تعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة

- دراسة حالة الأساتذة جامعة جيجل - قطب تاسوست.

نرجو منكم إبداء آرائكم حول العبارات الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كمتطلب في المسار الدراسي للسنة الثانية ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية.

لذا نرجو التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية، علما أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون دقة إجابتك ومساهمتك عوننا كبيرا لنا في التوصل الى نتائج موضوعية وعلمية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

من إعداد الطالبتين : - حداد أسماء

- لبيص وهيبة

المحور الأول: البيانات الشخصية الوظيفية

الرجاء وضع العلامة في المكان المناسب:

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

أقل من 30 سنة من 30 الى أقل من 40 سنة
من 40 الى أقل من 50 سنة 50 سنة فما أكثر

3- الشهادة العلمية:

ماجستير دكتوراه تأهيل علمي

4- الرتبة:

أستاذ مساعد ب أستاذ مساعد أ
أستاذ محاضر ب أستاذ محاضر أ أستاذ التعليم العالي

5- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات من 15 سنوات إلى أقل من 20 سنوات
20 سنة فما أكثر

المحور الثاني: التمكين التنظيمي:

رقم	البعد الأول: تفويض السلطة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تتناسب المسؤوليات مع حجم السلطة الممنوحة للأساتذة.					
2	أمتلك حرية التصرف الكاملة في كيفية تأدية عملي					
3	يتمتع أساتذة الكلية بدرجة كافية من الصلاحية الكافية لإتمام عملهم					
4	يثق رئيس القسم بقدرات الأساتذة في إنجاز مهامهم لذا يفوض لهم صلاحيات القيام بها					
	البعد الثاني: التكوين					
5	يتلقى الأساتذة الجدد برامج تكوينية قيل مباشرتهم العمل					
6	تتبنى إدارة الجامعة سياسة واضحة لتكوين الأساتذة.					
7	تتاح بأساتذة فرص المشاركة في دورات تدريبية ذات صلة بعملهم.					
8	تعمل إدارة الكلية على توفير جميع التسهيلات المادية اللازمة لإنجاح الدورات التدريبية					
	البعد الثالث: فرق العمل					
9	تشجع إدارة الكلية الأساتذة على الانخراط في مخابر وفرق البحث					
10	تعتمد إدارة الكلية على فرق العمل في حل المشاكل البيداغوجية والإدارية.					
11	تشجع إدارة الكلية على تبادل الخبرات بين الأساتذة					

					يعمل أساتذة القسم على تنمية روح الفريق الواحد	12
--	--	--	--	--	---	----

البعد الرابع: التحفيز						
					يحظى الأساتذة بالثناء من المسؤولين عندما ينجزون أعمالهم بكفاءة.	13
					يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الأساتذة مع الجهد الذي يبذلونه.	14
					ظروف العمل الفيزيائية في الكلية مناسبة لأداء المهام الموكلة لدى الأساتذة	15
					تركز إدارة الكلية على تشجيع الناجحين أكثر من التركيز على معاقبة المقصرين.	16

البعد الخامس: المشاركة في اتخاذ القرار						
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					يأخذ رئيس القسم بآراء ومقترحات الأساتذة عند اتخاذ قرارات العمل.	17
					تولي إدارة الكلية اهتماما بالحلول التي يقترحها الأساتذة لحل مشاكل العمل.	18
					تتيح إدارة الكلية للأساتذة فرصة للمشاركة بمقترحات تؤثر في عملهم.	19
					يساهم الأساتذة بالقدر الكافي في تحقيق أهداف الكلية.	20
البعد السادس الاتصال						
					يتوفر لدى الكلية وسائل اتصال فعالة.	21
					يستطيع الأساتذة التواصل بسهولة مع رئيس القسم و زملائهم في العمل.	22
					يحصل الأساتذة على المعلومات اللازمة للقيام	23

					بعملي في الوقت المناسب.	
					تتميز التعليمات والإجراءات في الكلية بدرجة عالية من الوضوح.	24

المحور الثالث: عمليات إدارة المعرفة

رقم	البعد الأول: تشخيص المعرفة				
25	يعتبر تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في برنامج الكلية				
26	تكمن المعرفة في الكلية في وجود نظام المعلومات التي يتضمن كافة الأنشطة				
27	تمتلك الكلية الأدوات التي تمكنها من تشخيص المعرفة.				
28	يتم تشخيص المعرفة في الكلية من خلال المقارنة المرجعية الداخلية و الخارجية.				
29	تستعين الكلية بالمستشارين والخبراء الخارجيين في تحديد المعارف اللازمة في أداء مهامها.				
	البعد الثاني: توليد المعرفة				
30	تقوم الكلية بالحصول على معارف جديدة من خلال توظيف عاملين جدد.				
31	تعتمد الكلية في توليد معارفها على المصادر الخارجية.				
32	تعمل إدارة الكلية على دعم الأفكار الجديدة.				
33	تعتمد الكلية في توليد معارفها على تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض				
34	تشجع الكلية الأساتذة العاملين فيها على المشاركة في الأنشطة التي تعزز المعرفة.				
	البعد الثالث : تخزين المعرفة				
35	يتم تخزين المعرفة بالكلية بطريقة يسهل الوصول إليها لاسترجاعها.				
36	يتم تخزين المعارف بالكلية اعتمادا على الأفراد.				
37	يتم تخزين المعارف بالكلية اعتمادا على المستندات الورقية.				
38	يتم تخزين المعارف بالكلية اعتمادا على قواعد بيانات رقمية.				
39	تحفز الكلية الأساتذة ذوي المهارات العالية للحفاظ عليهم.				

البعد الرابع: نشر المعرفة					
				40	تشجع الكلية على نشر المعرفة بين الأساتذة.
				41	تشارك الكلية الأساتذة على المشاركة في التظاهرات العلمية من أجل تبادل و نشر المعرفة.
				42	تعتمد الكلية في نشر المعرفة على الدورات التكوينية الداخلية.
				43	تعتمد الكلية في نشر المعرفة على شبكة معلومات داخلية.
				44	تركز الكلية على العمل الجماعي لتسهيل تبادل المعرفة.
البعد الخامس: تطبيق المعرفة					
				45	تشجع إدارة الكلية الأساتذة على تطبيق معارفهم
				46	تؤكد الكلية على ضرورة دمج المعرفة في كافة أنشطتها
				47	تسعى الكلية الى تنمية القدرات الإبداعية من خلال حرصها على استخدامهم للمعرفة.
				48	تقوم الكلية بتحويل المعرفة الى خطط عمل.
				49	بتم تطبيق المعرفة في إدارة العلاقات مع المتعاملين الخارجيين

مخرجات SPSS

Fiabilité

Echelle : ألفا كرونباخ الكلي للاستبيان

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observation	Vali s de	60	100,0
	Excl ue ^a	0	,0
	Tota	60	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,948	49

Fiabilité

Echelle : ألفا كرونباخ المحور الأول

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observation	Vali s de	60	100,0
	Excl ue ^a	0	,0
	Tota	60	100,0

Tota	60	100,0
------	----	-------

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,819	24

Fiabilité

Echelle : ألفا كرونباخ المحور 2

Récapitulatif de traitement des observations

Observation		N	%
Valides		60	100,0
Exclues ^a		0	,0
Tota		60	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,964	25

Fréquences

من 40 إلى أقل من 50 سنة	14	23,3	23,3	90,0
50 سنة فأكثر	6	10,0	10,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الشهادة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
V alide ماجستير	16	26,7	26,7	26,7
دكتوراه	20	33,3	33,3	60,0
تأهيل علمي	24	40,0	40,0	100,0
Tot al	60	100,0	100,0	

الرتبة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
V alide أستاذ مساعد ب	9	15,0	15,0	15,0
أستاذ مساعد أ	14	23,3	23,3	38,3
أستاذ محاضر ب	14	23,3	23,3	61,7
أستاذ محاضر أ	22	36,7	36,7	98,3
أستاذ التعليم العالي	1	1,7	1,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
V alide أقل من 5 سنوات	11	18,3	18,3	18,3
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	15	25,0	25,0	43,3
من 10 إلى أقل من 15 سنة	26	43,3	43,3	86,7

من 15 سنة إلى أقل	6	10,0	10,0	96,7
من 20 سنة				
20 سنة فأكثر	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

QA1

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
V				
غير موافق	15	25,0	25,0	25,0
محايد	4	6,7	6,7	31,7
موافق	38	63,3	63,3	95,0
موافق بشدة	3	5,0	5,0	100,0
T	60	100,0	100,0	
Total				

QA2

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
V				
غير موافق بشدة	1	1,7	1,7	1,7
غير موافق	13	21,7	21,7	23,3
محايد	4	6,7	6,7	30,0
موافق	31	51,7	51,7	81,7
موافق بشدة	11	18,3	18,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

QA3

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
V				
غير موافق	9	15,0	15,0	15,0
محايد	9	15,0	15,0	30,0
موافق	33	55,0	55,0	85,0

موافق بشدة	9	15,0	15,0	100,0
Tot	60	100,0	100,0	

QA4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
V	غير موافق	6	10,0	10,0	10,0
	محايد	12	20,0	20,0	30,0
	موافق	35	58,3	58,3	88,3
	موافق بشدة	7	11,7	11,7	100,0
	To	60	100,0	100,0	

QB5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
V	غير موافق	14	23,3	23,3	23,3
	محايد	6	10,0	10,0	33,3
	موافق	33	55,0	55,0	88,3
	موافق بشدة	7	11,7	11,7	100,0
	To	60	100,0	100,0	

QB6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
V	غير موافق بشدة	1	1,7	1,7	1,7
	غير موافق	17	28,3	28,3	30,0
	محايد	11	18,3	18,3	48,3
	موافق	24	40,0	40,0	88,3
	موافق بشدة	6	10,0	10,0	98,3

33,00	1	1,7	1,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

QB7

		Fréquen ce	Pourcenta ge	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Va	غير موافق بشدة	6	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	16	26,7	26,7	36,7
	محايد	7	11,7	11,7	48,3
	موافق	28	46,7	46,7	95,0
	موافق بشدة	3	5,0	5,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

QB8

		Fréquen ce	Pourcenta ge	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Va	غير موافق بشدة	7	11,7	11,7	11,7
	غير موافق	17	28,3	28,3	40,0
	محايد	19	31,7	31,7	71,7
	موافق	16	26,7	26,7	98,3
	موافق بشدة	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

QC9

		Fréquen ce	Pourcenta ge	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Va	غير موافق بشدة	1	1,7	1,7	1,7
	غير موافق	15	25,0	25,0	26,7
	محايد	12	20,0	20,0	46,7
	موافق	28	46,7	46,7	93,3
	موافق بشدة	4	6,7	6,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

QC10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Va	غير موافق بشدة	4	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	23	38,3	38,3	45,0
	محايد	13	21,7	21,7	66,7
	موافق	17	28,3	28,3	95,0
	موافق بشدة	3	5,0	5,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

QC11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Va	غير موافق بشدة	5	8,3	8,3	8,3
	غير موافق	21	35,0	35,0	43,3
	محايد	11	18,3	18,3	61,7
	موافق	20	33,3	33,3	95,0
	موافق بشدة	3	5,0	5,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

QC12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Va	غير موافق بشدة	1	1,7	1,7	1,7
	غير موافق	21	35,0	35,0	36,7
	محايد	16	26,7	26,7	63,3
	موافق	20	33,3	33,3	96,7
	موافق بشدة	2	3,3	3,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

QD13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Va	غير موافق بشدة	6	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	23	38,3	38,3	48,3
	محايد	14	23,3	23,3	71,7
	موافق	16	26,7	26,7	98,3
	موافق بشدة	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Total	60	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

QD14

		Fréquen ce	Pourcenta ge	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Va	غير موافق بشدة	11	18,3	18,3	18,3
	غير موافق	22	36,7	36,7	55,0
	محايد	11	18,3	18,3	73,3
	موافق	15	25,0	25,0	98,3
	موافق بشدة	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

QD15

		Fréquen ce	Pourcenta ge	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Va	غير موافق بشدة	11	18,3	18,3	18,3
	غير موافق	28	46,7	46,7	65,0
	محايد	11	18,3	18,3	83,3
	موافق	10	16,7	16,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

QD16

		Fréquen ce	Pourcenta ge	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Va	غير موافق بشدة	10	16,7	16,7	16,7
	غير موافق	19	31,7	31,7	48,3
	محايد	18	30,0	30,0	78,3
	موافق	12	20,0	20,0	98,3
	موافق بشدة	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

QE17

		Fréquen ce	Pourcenta ge	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	---------------	-----------------	-----------------------	-----------------------

Va	غير موافق بشدة	4	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	14	23,3	23,3	30,0
	محايد	9	15,0	15,0	45,0
	موافق	32	53,3	53,3	98,3
	موافق بشدة	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

QE18

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Va	غير موافق بشدة	3	5,0	5,0	5,0
	غير موافق	17	28,3	28,3	33,3
	محايد	8	13,3	13,3	46,7
	موافق	32	53,3	53,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

QE19

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Va	غير موافق بشدة	2	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	15	25,0	25,0	28,3
	محايد	13	21,7	21,7	50,0
	موافق	28	46,7	46,7	96,7
	موافق بشدة	2	3,3	3,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

QE20

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Va	غير موافق بشدة	3	5,0	5,0	5,0
	غير موافق	10	16,7	16,7	21,7
	محايد	13	21,7	21,7	43,3
	موافق	32	53,3	53,3	96,7
	موافق بشدة	2	3,3	3,3	100,0

Total	60	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

QF21

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Va	غير موافق بشدة	7	11,7	11,7	11,7
	غير موافق	24	40,0	40,0	51,7
	محايد	13	21,7	21,7	73,3
	موافق	15	25,0	25,0	98,3
	موافق بشدة	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

QF22

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Va	غير موافق بشدة	1	1,7	1,7	1,7
	غير موافق	4	6,7	6,7	8,3
	محايد	8	13,3	13,3	21,7
	موافق	40	66,7	66,7	88,3
	موافق بشدة	7	11,7	11,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

QF23

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Va	غير موافق بشدة	2	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	15	25,0	25,0	28,3
	محايد	11	18,3	18,3	46,7
	موافق	30	50,0	50,0	96,7
	موافق بشدة	2	3,3	3,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

QF24

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Va	غير موافق بشدة	4	6,7	6,7	6,7

غير موافق	14	23,3	23,3	30,0
محايد	12	20,0	20,0	50,0
موافق	28	46,7	46,7	96,7
موافق بشدة	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

KA25

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Va				
lilde	غير موافق بشدة	7	11,7	11,7
	غير موافق	14	23,3	35,0
	محايد	19	31,7	66,7
	موافق	18	30,0	96,7
	موافق بشدة	2	3,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0

KA26

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Va				
lilde	غير موافق بشدة	8	13,3	13,3
	غير موافق	17	28,3	41,7
	محايد	16	26,7	68,3
	موافق	18	30,0	98,3
	موافق بشدة	1	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0

KA27

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Va				
lilde	غير موافق بشدة	7	11,7	11,7
	غير موافق	20	33,3	45,0
	محايد	20	33,3	78,3
	موافق	13	21,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0

KA28

		Fréquen ce	Pourcenta ge	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Va	غير موافق بشدة	6	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	19	31,7	31,7	41,7
	محايد	26	43,3	43,3	85,0
	موافق	9	15,0	15,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

KA29

		Fréquen ce	Pourcenta ge	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Va	غير موافق بشدة	8	13,3	13,3	13,3
	غير موافق	25	41,7	41,7	55,0
	محايد	20	33,3	33,3	88,3
	موافق	7	11,7	11,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

KB30

		Fréquen ce	Pourcenta ge	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Va	غير موافق بشدة	5	8,3	8,3	8,3
	غير موافق	16	26,7	26,7	35,0
	محايد	15	25,0	25,0	60,0
	موافق	23	38,3	38,3	98,3
	موافق بشدة	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

KB31

		Fréquen ce	Pourcenta ge	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Va	غير موافق بشدة	5	8,3	8,3	8,3
	غير موافق	18	30,0	30,0	38,3

محايد	23	38,3	38,3	76,7
موافق	13	21,7	21,7	98,3
موافق بشدة	1	1,7	1,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

KB32

		Fréquen ce	Pourcenta ge	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Va	غير موافق	6	10,0	10,0	10,0
	موافق بشدة				
	غير موافق	20	33,3	33,3	43,3
	محايد	11	18,3	18,3	61,7
	موافق	21	35,0	35,0	96,7
	موافق بشدة	2	3,3	3,3	100,0
Total		60	100,0	100,0	

KB33

		Fréquen ce	Pourcenta ge	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Va	غير موافق	4	6,7	6,7	6,7
	موافق بشدة				
	غير موافق	18	30,0	30,0	36,7
	محايد	10	16,7	16,7	53,3
	موافق	26	43,3	43,3	96,7
	موافق بشدة	2	3,3	3,3	100,0
Total		60	100,0	100,0	

KB34

		Fréquen ce	Pourcenta ge	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Va	غير موافق	5	8,3	8,3	8,3
	موافق بشدة				
	غير موافق	17	28,3	28,3	36,7
	محايد	12	20,0	20,0	56,7
	موافق	24	40,0	40,0	96,7
	موافق بشدة	2	3,3	3,3	100,0
Total		60	100,0	100,0	

KC35

		Fréquen ce	Pourcenta ge	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	---------------	-----------------	-----------------------	-----------------------

Va	غير موافق بشدة	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
lilde	غير موافق بشدة	5	8,3	8,3	8,3
	غير موافق	18	30,0	30,0	38,3
	محايد	14	23,3	23,3	61,7
	موافق	22	36,7	36,7	98,3
	موافق بشدة	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

KC36

Va	غير موافق بشدة	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
lilde	غير موافق بشدة	4	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	13	21,7	21,7	28,3
	محايد	22	36,7	36,7	65,0
	موافق	20	33,3	33,3	98,3
	موافق بشدة	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

KC37

Va	غير موافق بشدة	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
lilde	غير موافق بشدة	1	1,7	1,7	1,7
	غير موافق	12	20,0	20,0	21,7
	محايد	14	23,3	23,3	45,0
	موافق	30	50,0	50,0	95,0
	موافق بشدة	3	5,0	5,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

KC38

Va	غير موافق بشدة	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
lilde	غير موافق بشدة	2	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	10	16,7	16,7	20,0
	محايد	21	35,0	35,0	55,0
	موافق	24	40,0	40,0	95,0
	موافق بشدة	3	5,0	5,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

KC39

		Fréquen ce	Pourcenta ge	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Va	غير موافق بشدة	9	15,0	15,0	15,0
	غير موافق	23	38,3	38,3	53,3
	محايد	11	18,3	18,3	71,7
	موافق	14	23,3	23,3	95,0
	موافق بشدة	3	5,0	5,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

KD40

		Fréquen ce	Pourcenta ge	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Va	غير موافق بشدة	7	11,7	11,7	11,7
	غير موافق	20	33,3	33,3	45,0
	محايد	7	11,7	11,7	56,7
	موافق	25	41,7	41,7	98,3
	موافق بشدة	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

KD41

		Fréquen ce	Pourcenta ge	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Va	غير موافق بشدة	2	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	11	18,3	18,3	21,7
	محايد	13	21,7	21,7	43,3
	موافق	32	53,3	53,3	96,7
	موافق بشدة	2	3,3	3,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

KD42

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Va	غير موافق بشدة	5	8,3	8,3	8,3
	غير موافق	20	33,3	33,3	41,7
	محايد	15	25,0	25,0	66,7
	موافق	19	31,7	31,7	98,3
	موافق بشدة	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

KD43

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Va	غير موافق بشدة	5	8,3	8,3	8,3
	غير موافق	21	35,0	35,0	43,3
	محايد	12	20,0	20,0	63,3
	موافق	21	35,0	35,0	98,3
	موافق بشدة	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

KD44

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Va	غير موافق بشدة	5	8,3	8,3	8,3
	غير موافق	19	31,7	31,7	40,0
	محايد	12	20,0	20,0	60,0
	موافق	22	36,7	36,7	96,7
	موافق بشدة	2	3,3	3,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

KF45

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Va	غير موافق بشدة	4	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	14	23,3	23,3	30,0
	محايد	13	21,7	21,7	51,7

موافق	27	45,0	45,0	96,7
موافق بشدة	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

KF46

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Va	lilde	غير موافق بشدة	4	6,7	6,7
		غير موافق	17	28,3	35,0
		محايد	16	26,7	61,7
		موافق	19	31,7	93,3
		موافق بشدة	4	6,7	100,0
		Total	60	100,0	100,0

KF47

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Va	lilde	غير موافق بشدة	4	6,7	6,7
		غير موافق	18	30,0	36,7
		محايد	12	20,0	56,7
		موافق	23	38,3	95,0
		موافق بشدة	3	5,0	100,0
		Total	60	100,0	100,0

KF48

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Va	lilde	غير موافق بشدة	5	8,3	8,3
		غير موافق	17	28,3	36,7
		محايد	22	36,7	73,3
		موافق	15	25,0	98,3
		موافق بشدة	1	1,7	100,0
		Total	60	100,0	100,0

KF49

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Variable	غير موافق بشدة	5	8,3	8,3	8,3
	غير موافق	18	30,0	30,0	38,3
	محايد	19	31,7	31,7	70,0
	موافق	15	25,0	25,0	95,0
	موافق بشدة	3	5,0	5,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Percentage	Mean	Skewness	Kurtosis
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
				Standard	Standard
QA1	60	3,00	3,4833	-,736	-,862
QA2	60	4,00	3,6333	1,07304	-,609
QA3	60	3,00	3,7000	-,90760	-,302
QA4	60	3,00	3,7167	-,80447	-,178
QB5	60	3,00	3,5500	-,98161	-,862
QB6	60	3,200	3,7833	3,97489	5,1631
QB7	60	4,00	3,1000	1,16007	-,403
QB8	60	4,00	2,7833	1,02662	-,129
QC9	60	4,00	3,3167	-,98276	-,352
QC10	60	4,00	2,8667	1,06511	-,187

QC11	6 0	4 ,00	2 ,9167	1 ,10916	, 015	309	- 1,096	608
QC12	6 0	4 ,00	3 ,0167	, 94764	, 090	309	- 1,097	608
QD13	6 0	4 ,00	2 ,7167	1 ,02662	, 117	309	- ,982	608
QD14	6 0	4 ,00	2 ,5500	1 ,11119	, 215	309	- 1,088	608
QD15	6 0	3 ,00	2 ,3333	, 96843	, 433	309	- ,717	608
QD16	6 0	4 ,00	2 ,5833	1 ,04625	, 093	309	- ,841	608
QE17	6 0	4 ,00	3 ,2000	1 ,03825	- ,699	309	- ,796	608
QE18	6 0	3 ,00	3 ,1500	1 ,00549	- ,622	309	- 1,130	608
QE19	6 0	4 ,00	3 ,2167	, 97584	- ,455	309	- ,842	608
QE20	6 0	4 ,00	3 ,3333	, 96843	- ,841	309	- ,120	608
QF21	6 0	4 ,00	2 ,6500	1 ,03866	, 194	309	- ,955	608
QF22	6 0	4 ,00	3 ,8000	, 79830	- 1,274	309	2 ,446	608
QF23	6 0	4 ,00	3 ,2500	, 98506	- ,530	309	- ,844	608
QF24	6 0	4 ,00	3 ,1667	1 ,04422	- ,530	309	- ,788	608
KA25	6 0	4 ,00	2 ,9000	1 ,06882	- ,226	309	- ,777	608
KA26	6 0	4 ,00	2 ,7833	1 ,07501	- ,142	309	- 1,038	608
KA27	6 0	3 ,00	2 ,6500	, 95358	- ,083	309	- ,914	608
KA28	6 0	3 ,00	2 ,6333	, 86292	- ,183	309	- ,532	608
KA29	6 0	3 ,00	2 ,4333	, 87074	, 132	309	- ,584	608
KB30	6 0	4 ,00	2 ,9833	1 ,03321	- ,347	309	- ,962	608
KB31	6 0	4 ,00	2 ,7833	, 94046	- ,052	309	- ,520	608

KB32	6	4	2	1	-		-	
	0	,00	,8833	,10610	,073	309	1,147	608
KB33	6	4	3	1	-		-	
	0	,00	,0667	,07146	,307	309	1,109	608
KB34	6	4	3	1	-		-	
	0	,00	,0167	,08130	,284	309	1,042	608
KC35	6	4	2	1	-		-	
	0	,00	,9333	,03934	,238	309	1,065	608
KC36	6	4	3	,	-		-	
	0	,00	,0167	94764	,405	309	,501	608
KC37	6	4	3	,	-		-	
	0	,00	,3667	91996	,538	309	,548	608
KC38	6	4	3	,	-		-	
	0	,00	,2667	91812	,429	309	,184	608
KC39	6	4	2	1	,		-	
	0	,00	,6500	,14721	315	309	,895	608
KD40	6	4	2	1	-		-	
	0	,00	,8833	,13633	,194	309	1,367	608
KD41	6	4	3	,	-		-	
	0	,00	,3500	93564	,766	309	,263	608
KD42	6	4	2	1	-		-	
	0	,00	,8500	,02221	,083	309	1,034	608
KD43	6	4	2	1	-		-	
	0	,00	,8667	,04908	,089	309	1,177	608
KD44	6	4	2	1	-		-	
	0	,00	,9500	,08025	,148	309	1,094	608
KF45	6	4	3	1	-		-	
	0	,00	,1500	,03866	,498	309	,781	608
KF46	6	4	3	1	-		-	
	0	,00	,0333	,07304	,068	309	,835	608
KF47	6	4	3	1	-		-	
	0	,00	,0500	,08025	,185	309	1,028	608
KF48	6	4	2	,	-		-	
	0	,00	,8333	95964	,130	309	,625	608
KF49	6	4	2	1	,		-	
	0	,00	,8833	,04300	055	309	,663	608
محور_التمكين	6	2	3	,	-		-	
التنظيمي	0	,17	,1590	56057	,434	309	,598	608
بعد_تفويض_ال	6	3	3	,	-		-	
سلطة	0	,00	,6333	75558	,686	309	,247	608
بعد_التكوين	6	9	3	1	2		1	
	0	,00	,3042	,23602	,900	309	6,166	608

بعد_فرق_العم	6	3	3	,	,	-		
	0	,50	,0292	81445	093	309	,415	608
بعد_التحفيز	6	3	2	,	-	-	-	
	0	,00	,5458	72119	,242	309	,444	608
بعد_المشاركة	6	3	3	,	-	-	-	
في_اتخاذ_القرار	0	,25	,2250	80609	,789	309	,241	608
بعد_الإتصال	6	3	3	,	-	-	-	
	0	,75	,2167	77905	,431	309	,282	608
محور_عمليات	6	3	2	,	-	-	-	
إدارة_المعرفة	0	,20	,9287	74587	,391	309	,139	608
بعد_تشخيص_	6	3	2	,	-	-	-	
المعرفة	0	,20	,6800	83174	,207	309	,616	608
بعد_توليد_المع	6	4	2	,	-	-	-	
رفة	0	,00	,9467	89660	,304	309	,434	608
بعد_تخزين_ال	6	3	3	,	-	-	-	
معرفة	0	,20	,0467	75587	,540	309	,448	608
بعد_نشر_المع	6	3	2	,	-	-	-	
رفة	0	,80	,9800	93352	,270	309	,838	608
بعد_تطبيق_الم	6	4	2	,	-	-	-	
عرفة	0	,00	,9900	93983	,338	309	,548	608
المتوسط_الكلية	6	2	3	,	-	-	-	
	0	,69	,0415	61421	,441	309	,399	608
N valide	6							
(liste)	0							

Corrélations

Corrélations

	عدد_ت_حور_ا														
	عدد_ت_حور_ا														
م C	382**	611**	746**	669*	795**	755*	752*	598*	650*	730*	587*	663**	91		
حور_التمكي													3**		
ن_التنظيمي															
Si															
g.	003	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000
(bilatérale)															0

	N	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ب	C	382**	,136	062	239	256*	342*	192	052	103	160	279*	214	290*	
	عد_ تفويض _ السلطة	orrélation de Pearson													
	Si	g. 003	300	636	065	048	007	141	696	432	223	031	100	025	
	(bilatérale)														
	N	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ب	C	611**	,136	352**	213	330*	276*	382*	267*	333*	366*	287*	383**	510**	
	عد_ التكوين	orrélation de Pearson													
	Si	g. 000	300	006	102	010	033	003	039	009	004	026	002	000	
	(bilatérale)														
	N	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ب	C	746**	062	352**	537*	551**	491*	654*	516*	563*	591*	505*	625**	739**	
	عد_ فرق ال عمل	orrélation de Pearson													
	Si	g. 000	636	006	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	
	(bilatérale)														
	N	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ب	C	669**	239	213	537**	459**	355*	606*	566*	567*	576*	457*	446**	675**	
	عد_ التحفيز	orrélation de Pearson													
	Si	g. 000	065	102	000	000	005	000	000	000	000	000	000	000	
	(bilatérale)														
	N	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ب	C	795**	256*	330*	551**	459*	626*	671*	563*	611*	688*	503*	528**	771**	
	عد_ المشارك ة_ في_ اتخاذ _ القرار	orrélation de Pearson													

ب	Si													
	g. 000 048 010 000 000 000 000 000 000 000 000 000 000 000													
	(bilatérale)													00
ب	N	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	C													
	عدد الإتصال C Corrélation de Pearson	755**	342**	276*	491**	355*	626**		513*	462*	432*	552*	338*	436**
ب	Si													
	g. 000 007 033 000 005 000 000 000 000 000 001 000 008 000 000													
	(bilatérale)													00
ب	N	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	C													
	حور_عملية ت_إدارة ال معرفة C Corrélation de Pearson	752**	192	382**	654**	606*	671**	513*		792*	841*	894*	865*	886**
ب	Si													
	g. 000 141 003 000 000 000 000 000 000 000 000 000 000 000 000													
	(bilatérale)													00
ب	N	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	C													
	عدد تشخيص المعرفة C Corrélation de Pearson	598**	052	267*	516**	566*	563**	462*	792*		636*	743*	500*	558**
ب	Si													
	g. 000 696 039 000 000 000 000 000 000 000 000 000 000 000 000													
	(bilatérale)													00
ب	N	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	C													
	عدد توليد ا لمعرفة C Corrélation de Pearson	650**	103	333**	563**	567*	611**	432*	841*	636*		726*	622*	618**
ب	Si													
	g. 000 432 009 000 000 000 000 001 000 000 000 000 000 000 000													
	(bilatérale)													00
ب	N	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

ب	C	عدد تخزين المعرفة	orrélation de Pearson	730**	160	366**	591**	576*	688**	552*	894*	743*	726*	678*	720**	880**	
	Si		g. (bilatérale)	000	223	004	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	00
	N			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ب	C	عدد نشر المعرفة	orrélation de Pearson	587**	279*	287*	505**	457*	503**	338*	865*	500*	622*	678*	859**	799**	
	Si		g. (bilatérale)	000	031	026	000	000	000	008	000	000	000	000	000	00	
	N			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
ب	C	عدد تطبيق المعرفة	orrélation de Pearson	663**	214	383**	625**	446*	528**	436*	886*	558*	618*	720*	859*	846**	
	Si		g. (bilatérale)	000	100	002	000	000	000	000	000	000	000	000	000	00	
	N			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
ا	C	لمتوسط الكلي	orrélation de Pearson	913**	290*	510**	739**	675*	771**	656*	956*	758*	812*	880*	799*	846**	
	Si		g. (bilatérale)	000	025	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	
	N			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

Corrélations

		بعد_تفو يض_السلطة	Q A1	Q A2	Q A3	Q A4
بعد_تفو يض_السلطة	Corrélacion de Pearson	1	,751**	,824**	,900**	,774**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60
QA1	Corrélacion de Pearson	,751**	1	,436**	,536**	,481**
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,000	,000
	N	60	60	60	60	60
QA2	Corrélacion de Pearson	,824**	,436**	1	,721**	,447**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001		,000	,000
	N	60	60	60	60	60
QA3	Corrélacion de Pearson	,900**	,536**	,721**	1	,671**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	60	60	60	60	60
QA4	Corrélacion de Pearson	,774**	,481**	,447**	,671**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

Corrélations

		بعد التكوين	Q B5	Q B6	Q B7	Q B8
بعد التكوين	Corrélacion de Pearson	1	,611**	,859**	,428**	,423**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,001	,001
	N	60	60	60	60	60

		N	60	60	60	60	60
Q	Corrélation de		,6	1	,2	,5	,3
B5	Pearson		11**		66*	02**	89**
	Sig. (bilatérale)		,0		,0	,0	,0
			00		40	00	02
		N	60	60	60	60	60
Q	Corrélation de		,8	,2	1	-	,0
B6	Pearson		59**	66*		,014	26
	Sig. (bilatérale)		,0	,0		,9	,8
			00	40		18	46
		N	60	60	60	60	60
Q	Corrélation de		,4	,5	-	1	,5
B7	Pearson		28**	02**	,014		02**
	Sig. (bilatérale)		,0	,0	,9		,0
			01	00	18		00
		N	60	60	60	60	60
Q	Corrélation de		,4	,3	,0	,5	1
B8	Pearson		23**	89**	26	02**	
	Sig. (bilatérale)		,0	,0	,8	,0	
			01	02	46	00	
		N	60	60	60	60	60

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

Corrélations

		بعد_	Q	Q	Q	Q
		فرق_العمل	C9	C10	C11	C12
بعد_	Corrélation de	1	,7	,7	,8	,7
فرق_العمل	Pearson		82**	76**	75**	30**
	Sig. (bilatérale)		,0	,0	,0	,0
			00	00	00	00
	N	60	6	6	6	6
			0	0	0	0
QC9	Corrélation de	,782	1	,4	,5	,5
	Pearson**			46**	38**	22**
	Sig. (bilatérale)	,000		,0	,0	,0
				00	00	00
	N	60	6	6	6	6
			0	0	0	0
QC1	Corrélation de	,776	,4	1	,6	,3
0	Pearson**		46**		65**	04*

	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,018
	N	60	60	60	60	60
QC1	Corrélation de Pearson 1	,875**	,538**	,665**	1	,533**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	60	60	60	60	60
QC1	Corrélation de Pearson 2	,730**	,522**	,304*	,533**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,018	,000	
	N	60	60	60	60	60

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

Corrélations

	بعد التحفيز	Q D13	Q D14	Q D15	Q D16
بعد التحفيز	Corrélation de Pearson 1	,722**	,502**	,797**	,778**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60
Q D13	Corrélation de Pearson	,722**	1	,479	,504**
	Sig. (bilatérale)	,000		,546	,000
	N	60	60	60	60
Q D14	Corrélation de Pearson	,502**	,479	1	,069
	Sig. (bilatérale)	,000	,546	,148	,599
	N	60	60	60	60
Q D15	Corrélation de Pearson	,797**	,504**	,089	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,148	,000
	N	60	60	60	60

	N	60	60	60	60	60
Q	Corrélation de	,7	,5	,0	,6	1
D16	Pearson	78**	04**	69	25**	
	Sig. (bilatérale)	,0	,0	,5	,0	
		00	00	99	00	
	N	60	60	60	60	60

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

Corrélations

		بعد_المشاركة_في اتخاذ_القرار			
		E17	E18	E19	E20
بعد_المشاركة_في اتخاذ_القرار	Corrélation	1			
	de Pearson	801**	914**	799**	716**
	Sig. (bilatérale)	000	000	000	000
	N	60	0	0	0
QE17	Corrélation	,801**			
	de Pearson		783**	492**	287*
	Sig. (bilatérale)	,000	000	000	026
	N	60	0	0	0
QE18	Corrélation	,914**			
	de Pearson		783**	605**	557**
	Sig. (bilatérale)	,000	000	000	000
	N	60	0	0	0
QE19	Corrélation	,799**			
	de Pearson		492**	605**	496**
	Sig. (bilatérale)	,000	000	000	000
	N	60	0	0	0
QE20	Corrélation	,716**			
	de Pearson		287*	557**	496**
	Sig. (bilatérale)	,000	026	000	000
	N	60	0	0	0

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		بعد الإتصال	Q F21	Q F22	Q F23	Q F24
بعد الإتصال	Corrélation de Pearson	1	,7 92**	,7 39**	,8 83**	,7 99**
	Sig. (bilatérale)		,0 00	,0 00	,0 00	,0 00
	N	60	60	60	60	60
QF 21	Corrélation de Pearson	,7 92**	1	,4 05**	,6 01**	,4 92**
	Sig. (bilatérale)	,0 00		,0 01	,0 00	,0 00
	N	60	60	60	60	60
QF 22	Corrélation de Pearson	,7 39**	,4 05**	1	,6 47**	,4 27**
	Sig. (bilatérale)	,0 00	,0 01		,0 00	,0 01
	N	60	60	60	60	60
QF 23	Corrélation de Pearson	,8 83**	,6 01**	,6 47**	1	,6 01**
	Sig. (bilatérale)	,0 00	,0 00	,0 00		,0 00
	N	60	60	60	60	60
QF 24	Corrélation de Pearson	,7 99**	,4 92**	,4 27**	,6 01**	1
	Sig. (bilatérale)	,0 00	,0 00	,0 01	,0 00	
	N	60	60	60	60	60

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		بعد تشد بص المعرفة	(A25	(A26	(A27	(A28	(A29
بعد تشد بص المعرفة	Corrélation de Pearson	1	,795**	,884**	,831**	,911**	,897**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	

KA25	Corrélacion de Pearson	,795**					
	Sig. (bilatérale)	,000		659**	464**	640**	612**
	N	60	0	0	0	0	0
KA26	Corrélacion de Pearson	,884**					
	Sig. (bilatérale)	,000		659**	669**	753**	700**
	N	60	0	0	0	0	0
KA27	Corrélacion de Pearson	,831**					
	Sig. (bilatérale)	,000		464**	669**	727**	757**
	N	60	0	0	0	0	0
KA28	Corrélacion de Pearson	,911**					
	Sig. (bilatérale)	,000		640**	753**	727**	847**
	N	60	0	0	0	0	0
KA29	Corrélacion de Pearson	,897**					
	Sig. (bilatérale)	,000		612**	700**	757**	847**
	N	60	0	0	0	0	0

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		Corrélations					
		بعد توليد المعرفة	K B30	K B31	K B32	K B33	K B34
بعد توليد المعرفة	Corrélacion de Pearson	1	,819**	,746**	,893**	,904**	,907**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	6	6	6	6	6
			0	0	0	0	0

KB3 0	Corrélacion	,81	1	,	,	,	,
	de Pearson	9**	642**	642**	592**	644**	637**
	Sig. (bilatérale)	,00 0					
	N	60	6 0	6 0	6 0	6 0	6 0
KB3 1	Corrélacion	,74	,	1	,	,	,
	de Pearson	6**	642**		546**	502**	554**
	Sig. (bilatérale)	,00 0					
	N	60	6 0	6 0	6 0	6 0	6 0
KB3 2	Corrélacion	,89	,	,	1	,	,
	de Pearson	3**	592**	546**		836**	809**
	Sig. (bilatérale)	,00 0					
	N	60	6 0	6 0	6 0	6 0	6 0
KB3 3	Corrélacion	,90	,	,	,	1	,
	de Pearson	4**	644**	502**	836**		848**
	Sig. (bilatérale)	,00 0					
	N	60	6 0	6 0	6 0	6 0	6 0
KB3 4	Corrélacion	,90	,	,	,	,	1
	de Pearson	7**	637**	554**	809**	848**	
	Sig. (bilatérale)	,00 0					
	N	60	6 0	6 0	6 0	6 0	6 0

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

Corrélations

		بعد_تد	<	<	<	<	<
		زين_المعرفة	C35	C36	C37	C38	C39
بعد_تد	Corrélacion	1	,	,	,	,	,
	de Pearson		798**	680**	784**	778**	758**
	Sig. (bilatérale)		000	000	000	000	000
	N	60	6 0	6 0	6 0	6 0	6 0

KC3	5	Corrélacion	,798*	1	,	,	,	,
		de Pearson	*		,397**	,451**	,552**	,591**
		Sig. (bilatérale)	,000		,002	,000	,000	,000
		N	60	30	30	30	30	60
KC3	6	Corrélacion	,680*	,	1	,	,	,
		de Pearson	*	,397**		,498**	,384**	,348**
		Sig. (bilatérale)	,000	,002		,000	,002	,006
		N	60	30	30	30	30	60
KC3	7	Corrélacion	,784*	,	,	1	,	,
		de Pearson	*	,451**	,498**		,665**	,429**
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,001
		N	60	30	30	30	30	60
KC3	8	Corrélacion	,778*	,	,	,	1	,
		de Pearson	*	,552**	,384**	,665**		,412**
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,002	,000		,001
		N	60	30	30	30	30	60
KC3	9	Corrélacion	,758*	,	,	,	,	1
		de Pearson	*	,591**	,348**	,429**	,412**	
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,006	,001	,001	
		N	60	30	30	30	30	60

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélacions

Corrélacions

		بعد نشر المعرفة	K D40	K D41	K D42	K D43	K D44
بعد نشر المعرفة	Corrélacion	1	,	,	,	,	,
	de Pearson		,921**	,773**	,924**	,904**	,930**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60

KD 40	Corrélation	,92	1	,	,	,	,
	de Pearson	1**		645**	802**	783**	851**
	Sig. (bilatérale)	,00 0		000	000	000	000
	N	60	6 0	6 0	6 0	6 0	6 0
KD 41	Corrélation	,77	,	1	,	,	,
	de Pearson	3**	645**		658**	566**	621**
	Sig. (bilatérale)	,00 0	000		000	000	000
	N	60	6 0	6 0	6 0	6 0	6 0
KD 42	Corrélation	,92	,	,	1	,	,
	de Pearson	4**	802**	658**		835**	822**
	Sig. (bilatérale)	,00 0	000	000		000	000
	N	60	6 0	6 0	6 0	6 0	6 0
KD 43	Corrélation	,90	,	,	,	1	,
	de Pearson	4**	783**	566**	835**		832**
	Sig. (bilatérale)	,00 0	000	000	000		000
	N	60	6 0	6 0	6 0	6 0	6 0
KD 44	Corrélation	,93	,	,	,	,	1
	de Pearson	0**	851**	621**	822**	832**	
	Sig. (bilatérale)	,00 0	000	000	000	000	
	N	60	6 0	6 0	6 0	6 0	6 0

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		Corrélations					
		بعدت تطبيق المعرفة	< F45	< F46	< F47	< F48	< F49
بعدت تطبيق المعرفة	Corrélation	1	,	,	,	,	,
	de Pearson		891**	918**	902**	915**	898**
	Sig. (bilatérale)		000	000	000	000	000
	N	60	6 0	6 0	6 0	6 0	6 0

KF4	5	Corrélation	,891 [*]	1	,	,	,	,
		de Pearson	*		847 ^{**}	749 ^{**}	706 ^{**}	720 ^{**}
		Sig. (bilatérale)	,000		000	000	000	000
		N	60	60	60	60	60	
KF4	6	Corrélation	,918 [*]	,	1	,	,	,
		de Pearson	*	847 ^{**}		774 ^{**}	796 ^{**}	730 ^{**}
		Sig. (bilatérale)	,000		000	000	000	000
		N	60	60	60	60	60	
KF4	7	Corrélation	,902 [*]	,	,	1	,	,
		de Pearson	*	749 ^{**}	774 ^{**}		793 ^{**}	757 ^{**}
		Sig. (bilatérale)	,000		000	000	000	000
		N	60	60	60	60	60	
KF4	8	Corrélation	,915 [*]	,	,	,	1	,
		de Pearson	*	706 ^{**}	796 ^{**}	793 ^{**}		861 ^{**}
		Sig. (bilatérale)	,000		000	000	000	000
		N	60	60	60	60	60	
KF4	9	Corrélation	,898 [*]	,	,	,	,	1
		de Pearson	*	720 ^{**}	730 ^{**}	757 ^{**}	861 ^{**}	
		Sig. (bilatérale)	,000		000	000	000	000
		N	60	60	60	60	60	

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	محور_التمكن_ا لتنظيمي ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : محور_عمليات_إدارة_المعرفة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,752 ^a	,565	,557	,49622

a. Prédicteurs : (Constante), محور_التمكن_التنظيمي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	18,541	1	18,541	75,301	,000 ^b
de Student	14,281	58	,246		
Total	32,823	59			

a. Variable dépendante : محور_عمليات_إدارة_المعرفة

b. Prédicteurs : (Constante), محور_التمكن_التنظيمي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Statistiques de colinéarité		
	B	Erreur standard	Bêta	Erreur standard	Tolérance	VIF	
(Constante)	-,230	,370					
محور_التمكن_التنظيمي	1,000	,115	,752	,202	1,000	1,000	1,000

a. Variable dépendante : محور_عمليات_إدارة_المعرفة

Diagnostics de colinéarité^a

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance	
				(Constante)	محور_التمكن_التنظيمي
1	1	1,985	1,000	,01	,01
	2	,015	11,453	,99	,99

a. Variable dépendante : محور_عمليات_إدارة_المعرفة

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	بعد_الإتصال, بعد_التكوين, بعد_التحفيز, بعد_تفويض_السلطة, بعد_فرق_العمل, بعد_المشاركة_في_اتخاذ_القرار b	.	Introduire

a. Variable dépendante : محور_عمليات_إدارة_المعرفة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,792 ^a	,627	,585	,48033

a. Prédicteurs : (Constante), بعد_الإتصال, بعد_التكوين, بعد_التحفيز, بعد_تفويض_السلطة,

بعد_فرق_العمل, بعد_المشاركة_في_اتخاذ_القرار

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	20,595	6	3,432	14,877	,000 ^b
de Student	12,228	53	,231		
Total	32,823	59			

a. Variable dépendante : محور_عمليات_إدارة_المعرفة

b. Prédicteurs : (Constante), بعد_الإتصال, بعد_التكوين, بعد_التحفيز, بعد_تفويض_السلطة, بعد_فرق_العمل,

بعد_المشاركة_في_اتخاذ_القرار

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard		Tolérance	VIF

(Constant e)	,0	,4					
	44	04		108	915		
بعد تفويض السلطة	,0	,0	,0			,	1
	30	94	30	316	753	771	,297
بعد التكوين	,0	,0	,1			,	1
	70	57	16	,227	225	793	,260
بعد فرق العمل	,2	,1	,2			,	1
	45	05	68	,326	024	531	,883
بعد التحفيز	,2	,1	,2			,	1
	74	08	65	,535	014	646	,549
بعد المشاركة في اتخاذ القرار	,3	,1	,3			,	2
	07	10	32	,786	007	495	,022
بعد الإتصال	,0	,1	,0			,	1
	36	11	38	327	745	526	,900

a. Variable dépendante : محور_عمليات_إدارة_المعرفة

Diagnostiques de colinéarité^a

Modèle	Dimension	Index de conditionnement	Proportions de la variance						
			Constante	بعد تفويض السلطة	بعد التكوين	بعد فرق العمل	بعد التحفيز	بعد المشاركة في اتخاذ القرار	بعد الإتصال
		,000	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	103	,071	,00	,06	,70	,00	,01	,00	,00
	056	0,991	,05	,14	,09	,16	,28	,00	,01
	041	2,790	,03	,05	,07	,05	,38	,14	,19
	027	5,730	,14	,00	,02	,62	,24	,18	,05
	020	8,319	,06	,00	,01	,00	,05	,68	,65
	015	0,997	,73	,76	,10	,18	,04	,00	,10

a. Variable dépendante : محور_عمليات_إدارة_المعرفة