

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم العلوم الاجتماعية -

شعبة علم الاجتماع



عنوان المذكرة:

## علاقة إدارة المعرفة بالتمكين الإداري

دراسة عينة في المركب الرياضي العالية ولاية بسكرة

مذكرة تخرج مكتملة لنيل شهادة الماستر في تخصص : علم الاجتماع تنظيم وعمل

الصفة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	استاذ	منسول صالح
مشرفا مقرر	استاذ	قوجيل رزقي
مناقشا	استاذ	سلامة أمينة

إشراف الأستاذ(ة):

- قوجيل رزقي

إعداد الطالب (ة):

- بلخمار فريدة

- العيدي حنان

السنة الجامعية 2023 / 2024





## إهداء

وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين

الحمد لله الذي يسر البدايات وأتم النهايات وبلغنا الغايات

الحمد لله على البلوغ ثم الحمد لله على التمام والكمال

أهدي هذا النجاح لنفسي إلى جنة الله في الأرض التي حرمت نفسها  
وأعطتني من نبع حنانها سقتني

إلى التي صنعت مني فتاة طموحة تعشق التحديات، قوتني الأولى التي منها  
تعرفت على القوة والثقة بالنفس لمن رضاها يخلق لي التوفيق.. إلى من  
يزيدني انتسابي له فخرا واعتورا به والدي العزيز رحمه الله.. أهدي تخوحي  
إلى ملهموا نجاحي من ساندني بكل حب عند ضعفي وراح عن طريقي  
المتاعب ممهدا لي الطريق زلعا الثقة والإصوار بداخلي الكنف الذي أسند  
عليه (أخوتي)

إلى رفقاء دربي.. إلى الذين أمدوني دائما بالقوة وكانوا موضع الاتكاء في كل  
عثاتي وكانوا لي سندا وسهلوا علي طريقي صديقاتي

إلى بنات وأبناء أختاي أتمنى من الله أن يحفظهم ويجعلهم في أعلى العوالم

إلى جميع من غمروني بالقوة والتوجيه وأمن بي ودعمني في الأوقات  
الصعبة لأصل إلى ما أنا عليه الآن دمتم لي سندا لا عمر له





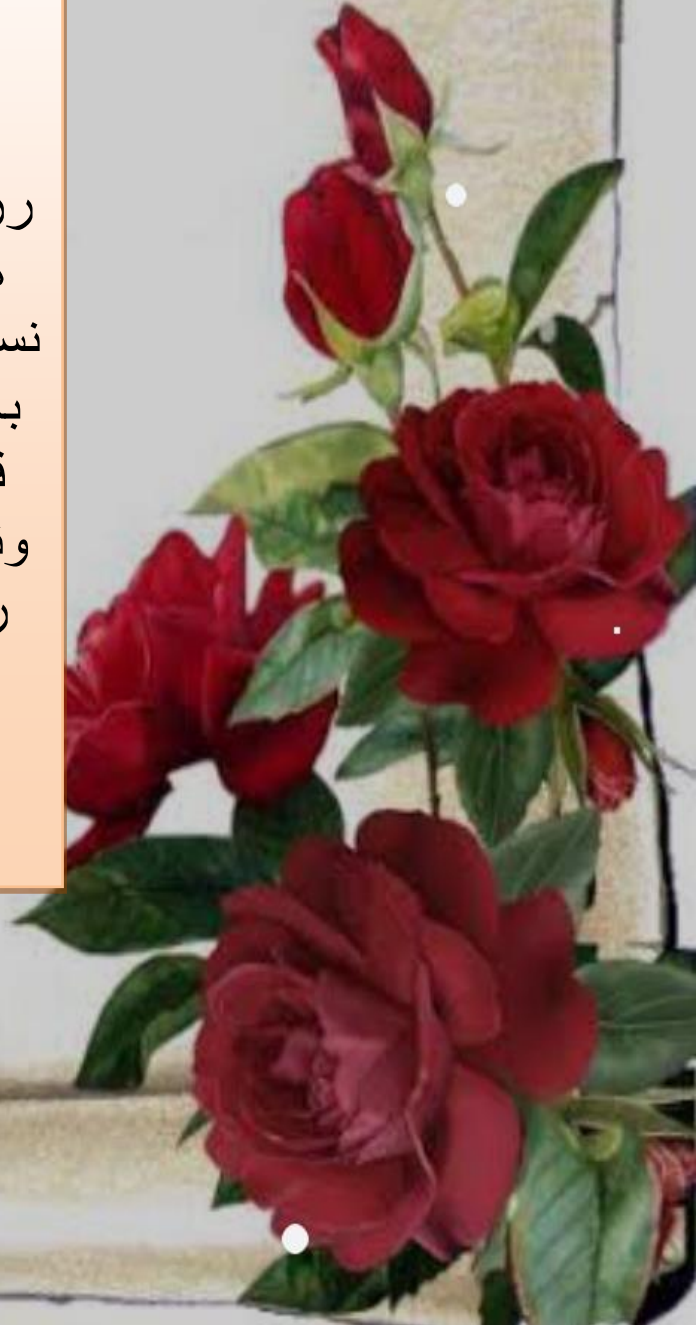
# شكر و عرفان

قال تعالى: ﴿ومن يشكر الله فإنما يشكر

لنفسه﴾ سورة لقمان، الآية: **12**.

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: ((من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل))

فنتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف  
رزقي قويجيل على تفضله بالإشراف على  
هذه المذكرة وكل الجهود التي بذلها  
نسأل الله أن يجزيك عنا كل الخير كما نتقدم  
بالشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من  
قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل  
ونشكر أيضا جميع موظفي جامعتنا وعلى  
رأسهم أساتذتنا الكرام أساتذة قسم العلوم  
الاجتماعية



## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بموضوع علاقة التمكين الإداري إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية، ومنه تم تقسيم الدراسة إلى فصلين: فصل نظري والآخر تطبيقي. إضافة إلى استخدام الاستبيان كأداة رئيسي في جمع البيانات والمعلومات والتي تم تحليلها بالاعتماد على طريقة الجداول والدوائر النسبية، وساعدنا في ذلك الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، لتتوصل الدراسة في الأخير إلى مجموعة من النتائج إهمها وجود علاقة بين التمكين الإداري إدارة المعرفة في في المركب الرياضي والذي هو محل الدراسة، كما هدفت الدراسة في ضوء النتائج المتوصل إليها من الاقتراحات والتوصيات المتعلقة بالموضوع.

الكلمات المفتاحية: التمكين، التمكين الإداري، المعرفة، إدارة المعرفة.

## Summary :

This study aims to introduce the topic of the relationship between administrative empowerment and knowledge management in the Algerian institution. The study was divided into two chapters, a theoretical chapter and an applied chapter. In addition to using the questionnaire as a main tool in collecting data and information, which was analyzed based on the method of tables and proportional circles, and we were helped in this by relying on the descriptive analytical approach, so that the study finally reached a set of results, the most important of which is the existence of a relationship between administrative empowerment and knowledge management in the sports complex, which It is the subject of the study, and the study aimed in light of the results reached from the relevant suggestions and recommendations With the topic.

**Keywords: empowerment, administrative empowerment, knowledge, knowledge management**

# الفهرس العام

1	مقدمة
4	الفصل الأول: الفصل المنهجي للدراسة
4	تمهيد
4	1. مشكلة الدراسة
14	2. أهمية الدراسة
14	3. أسباب اختيار الموضوع
15	4. أهداف الدراسة
16	5. مفاهيم الدراسة
20	6. الدراسات السابقة
37	خلاصة الفصل
29	الفصل الثاني الخلفية النظرية للتمكين الإداري
29	تمهيد.....
29	أولاً: مبادئ التمكين الإداري
29	ثانياً: أبعاد التمكين الإداري
29	ثالثاً: أهمية التمكين الإداري
29	رابعاً: أهداف التمكين الإداري
29	خامساً: نظريات التمكين الإداري
29	سادساً: معوقات التمكين الإداري
29	خلاصة
41	الفصل الثالث: المقاربة المفاهيمية لإدارة المعرفة
41	تمهيد
41	أولاً: مبادئ إدارة المعرفة



41	ثانيا: أهمية إدارة المعرفة
41	ثالثا: أهداف إدارة المعرفة
41	رابعا: أبعاد إدارة المعرفة
41	خامسا: عمليات إدارة المعرفة
41	سادسا: نظريات إدارة المعرفة
41	سابعا: معوقات إدارة المعرفة
41	ثامنا: علاقة بين إدارة المعرفة بالتمكين الإداري
63	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
63	تمهيد.....
63	أولا: مجالات الدراسة
63	1.المجال المكاني:
63	2.المجال الزمني:
63	3.المجال البشري:
63	ثانيا: منهج الدراسة
63	ثالثا: أدوات جمع البيانات
63	رابعا: عينة الدراسة
63	خامسا: الأساليب الإحصائية للدراسة
63	خلاصة
104	الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة البيانات.....
120	خاتمة .....

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
61	يمثل علاقة تمكين العاملين بإدارة المعرفة	1
70	يمثل أقسام إدارة الديون	2
83	يمثل حالة المستخدمين بالملعب المتعدد الرياضات 18 فبراير العالية	3
83	يمثل الهيئات المستغلة للوحدة	4
84	يمثل التظاهرات والمنافسات المقامة بالملعب المتعدد الرياضات 18 فبراير العالية	5
85	يمثل المباريات الرسمية التي لعبت على مستوى الملعب الرئيسي 18 فبراير بالعالية بين اتحاد بسكرة وباقي الفرق	6
90	يمثل متغيرات العينة	7
94	يمثل توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس	8
95	يمثل توزيع العينة حسب العمر	9
96	يمثل توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	10
97	يمثل توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	11
99	يمثل توزيع العينة حسب الوظيفة الحالية	12
101	يمثل العبارة الأولى هل تهتم المؤسسة بتكنولوجيا المعلومات المتوفرة لدى المؤسسات التي لها نفس نشاط المؤسسات المنافسة والتي تسهم في تحفيز العمال على اكتساب هذه التكنولوجيا	13
102	يمثل العبارة الثانية هل تساهم الأجهزة والبرمجيات التي تمتلكها المؤسسة في توفير المعرفة المناسبة	14
103	يمثل العبارة الثالثة هل تستعمل مؤسستكم وسائل تكنولوجيا لتنظيم المعرفة بين العمال	15

103	يمثل العبارة الرابعة هل تسهل تكنولوجيا المعلومات المطبقة في مؤسستكم في نشر وتوفير المعلومة المناسبة مما يسهم في عملية المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية	16
104	يمثل العبارة الخامسة هل يساعد نظام المعلومات في تحسين مستوى العامل مما يجعل المؤسسة تفوض له السلطة في بعض قراراتها	17
105	يمثل العبارة السادسة هل تساهم التكنولوجيا المعتمدة داخل المؤسسة في تبادل المعارف بين العمال	18
106	يمثل العبارة السابعة هل تساهم أجهزة الاعلام الآلي في تحسين أداء العمال	19
107	يمثل العبارة الأولى هل تشجع مؤسستكم عمالها على مشاركة المعرفة ونقلها الى زملائها	20
108	يمثل العبارة الثانية هل تسعى مؤسستكم للاحتفاظ بالكفاءات لاستقطاب كفاءات جديدة وتدريبهم لتحقيق أهدافها	21
109	يمثل العبارة الثالثة هل تدعم مؤسستك التشارك بالمعرفة بينكم	22
110	يمثل العبارة الرابعة هل يرى الموظف بأن المعرفة متوفرة ومتاحة للجميع مع وجود الحرية الكاملة في تطبيقها العمل بروح الفريق	23
111	يمثل العبارة الخامسة هل تسعى مؤسستك للحصول على المعرفة والتحكم بها	24
112	يمثل العبارة السادسة هل تهتم المؤسسة بالاجراءات والتسهيلات اللازمة لادارة المعرفة بصورة فعالة	25
112	يمثل العبارة الأولى هل هناك أثر ايجابي بين العاملين في قدرتهم لتقاسم المعرفة.	26
113	يمثل العبارة الثانية هل تقوم المؤسسة بتقديم مجموعة متنوعة من البرامج التدريب العاملين	27
114	يمثل العبارة الثالثة هل للبرامج التدريبية المقدمة أثر ايجابي على معارفك ومهارتك.	28

115	يمثل العبارة الرابعة هل تدعم المؤسسة قنوات الاتصال بين العمال لنقل الخبرة والمعرفة اليهم حول المؤسسة والمهام المكلفين بها	29
115	يمثل العبارة الخامسة هل تشجع المؤسسة روح التشارك بالمعرفة للمساهمة بشكل فعال في تحقيق التواصل بين العمال	30

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم	
50	ACKOFF	يمثل هرم المعرفة من تصميم	1
68		يوضح عمليات إدارة المعرفة	2
69		يوضح المداخل الأساسية لإدارة المعرفة	3
79		يمثل الهيكل التنظيمي للديوان	4
107		يمثل دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس	5
108		يمثل دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب العمر	6
110		يمثل أعمدة تكرارية لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	7
111		يمثل مثلثات نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة	8
112		يمثل توزيع العينة حسب الوظيفة الحالية	9

مقدمة

تعيش المنظمات الجزائرية اليوم حالة من التغيرات والتحولت التي تتسابق نحو تحقيق الهدف الأسمى لكل منظمة هذا ما جعلها تعيد النظر في رأس مالها البشري، وذلك من خلال تبني مفاهيم إدارية مواكبة للتطور والحدثة في مجال إدارة الموارد البشرية، فلم يحظى مفهوم التمكين بذلك القدر الكبير من الاهتمام في الآونة الأخيرة، بوصفه توجها حديثا، لأنه قائم بذاته يندرج تحت الإستراتيجية العامة للمؤسسة، فهي بدورها تشارك المدراء والعمال بمختلف مناصبهم المهنية، على حد سواء في المعطيات والبيانات كما تشاركهم في اتخاذ القرارات، لتوطيد الثقة بين المسؤول والموظف، لأنه منحهم الحرية والاستقلالية التي تحفزهم على العمل الجماعي ضمن فرق العمل التي تحل محل التسلسل الهرمي للمؤسسة.

**بذلك نجد أنّ التمكين الإداري قد ضمن فعالية استثمار الموارد البشرية بأفضل وجه،** ويعطي للعمل قيمة ومعنى أكثر تحفيزا، كما يساهم في تحسين دافعية العاملين والتزامهم بمهامهم المنوطة إليهم، وهذا ما يشكل حلقة الاتصال بين المدير **والعمال لغياب البيروقراطية** وانعدامها في المنظمة، وهذا **بمجمله** يقدم أداء فعالا أكثر استجابة وتحقيقا للأهداف.

كما أنّ إدارة المعرفة لطالما اعتبرت مؤشرا لنجاح أي عامل في مهامه على أكمل وجه، من **خلال** يمكن للفرد قياس مدى رضاه عن مهنته والعكس صحيح، فهو يحقق **التوافق المهني** الذي يقدم نجاح تلك المنظمة التي يشغلها، وعن مكونات بيئته وعلاقته بمسؤوليه وزملائه في العمل، ويقدم وجهة نظره عن كل واحد منهم، بغية إشباع حاجاته وتحقيق طموحاته المهنية بتحقيقه المعرفة.

ويجدر التنويه إلى أن هذه الدراسة قد قسمت إلى أربع فصول، تناول الفصل الأول "الإطار المنهجي للدراسة"، حيث عرضنا فيه جملة من العناصر من بينها الإشكالية، وأهمية الدراسة وأهدافها، وتحديد مفاهيم الدراسة، والدراسات السابقة....

أما الفصل الثاني المعنون الخلفية النظرية للتمكين الإداري، تتول مجموعة من العناصر الفرعية تدرجت تحته بداية بتمهيد، يليه مفهوم التمكين الإداري، ومبادئ التمكين الإداري،



وأبعاد التمكين الإداري، ثم أهمية التمكين الإداري، فأهداف التمكين الإداري، بعدها تطرقنا للحديث عن نظريات التمكين الإداري، وصولاً إلى معوقات التمكين الإداري، نهايةً بخلاصة.

أما الفصل الثالث المعنون المقاربة المفاهيمية لإدارة المعرفة، وعرض فيه ما يلي: أولاً: تمهيد، يليه مفهوم إدارة المعرفة، ومبادئ إدارة المعرفة، وأهمية إدارة المعرفة، فأهداف إدارة المعرفة، بعدها أبعاد إدارة المعرفة، ثم عمليات إدارة المعرفة، ثم نظريات إدارة المعرفة، ومعوقات إدارة المعرفة، وصولاً لعلاقة بين إدارة المعرفة بالتمكين الإداري، نهايةً بخلاصة.

أما الفصل الرابع بعنوان: "الإجراءات المنهجية للدراسة" الذي تم فيه تناول الإجراءات المنهجية المتبعة في التطبيق الميداني كما يلي: مجالات الدراسة وتمثلت في المجال المكاني والزمني والبشري، ومجتمع الدراسة وخصائصه، المنهج المستخدم، أدوات الدراسة، الأساليب الإحصائية للدراسة.

وفي الأخير الفصل الخامس بعنوان "عرض البيانات ونتائج الدراسة الذي تم فيه عرض وتحليل البيانات الميدانية والتي تحولت إلى جملة من الأرقام ذات دلالات إحصائية وتمثيلات بيانية تسمح بتحليل الفرضيات والتعليق عليها ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والنتائج العامة للدراسة وبطبيعة الحال الخاتمة ثم المراجع فالملاحق.

## الفصل الأول: الفصل المنهجي للدراسة

### تمهيد

1. مشكلة الدراسة

2. أهمية الدراسة

3. أسباب اختيار الموضوع

4. أهداف الدراسة

5. مفاهيم الدراسة

6. أدوات الدراسة

7. الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

## تمهيد

للبحوث الأكاديمية أهمية كبيرة عند الباحثين، فهي تمكنهم للوصول إلى نتائج حول تساؤلاتهم المطروحة، لذا نجد الإطار النظري البداية التمهيديّة والخطوة الأولى في البحث الاجتماعي، ففيه يوضح الباحث ويعالج جُلّ القضايا المطروحة والتي سيتناولها في بحثه، ونحن في دراستنا هذه سنتطرق إلى موضوع المضايقة التنظيمية وأثرها على الاستقرار التنظيمي للمؤسسة، كما سيتم تناول في هذا الفصل مجموعة من العناصر المتمثلة في: الإشكالية البحثية، كذلك الأهداف ، الأهمية التي تتمتع بها هذه الدراسة، ثم الأسباب التي أدت لاختيار هذا الموضوع، وصولاً للمفاهيم التي تضمنتها دراستنا، وختاماً سنتطرق إلى الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.

## 1. إشكالية الدراسة:

يشهد العصر الذي نعيش فيه حركية هائلة وغير مسبوقه في جميع مجالات الحياة خاصة المجال التكنولوجي الذي بدوره أحدث انعكاسات على بيئة العمل.

والمؤسسة كمنسق وظيفي تتواجد في بيئة سريعة التطور؛ لذلك تهدف هذه الأخيرة لتوفير كلّ الحاجيات والإمكانات لمواكبة هذا التطور، فعالم الأعمال اليوم هو العالم القائم على المعرفة وهذا من منطلق أن المعرفة هي المصدر الأكثر تنافسية وخلقاً للثروة.

وبهذا تعد المعرفة من أهم الظواهر الملازمة لظاهرة تكنولوجيا المعلومات، خاصة مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية، وبهذا أضحت الاستثمار في مجال المعرفة ودمائها يتجاوز نظيره في المجال المادّي، وذلك راجع إلى أنّ المعلومات والتكنولوجيا تزداد باستمرار.

والمعرفة كمورد أساسي مهم في عمليات الإنتاج يفوق أهمية الموارد الأخرى، لا بدّ من إتقان وحسن إدارتها داخل هذا البناء التنظيمي، فموضوع إدارة المعرفة من المواضيع الأكثر جدلاً وحادثة والتي بدورها تزيد من كفاءة المؤسسات وتطورها، بحيث أصبحت من أهمّ المدخلات في عصرنا الحالي، بفضل إدارة المعرفة تكون المؤسسة قادرة على الاستفادة من المعلومات ومن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين الخدمة داخل المؤسسة.

والمقصود بإدارة المعرفة هو عملية توليد وإنتاج المعرفة والاستثمار فيها بعقول الموارد البشرية، وتبادل المعارف المدعومة بالتكنولوجيا بهدف تحقيق ميزة تنافسية أي الاستثمار في المعرفة عن طريق الاستثمار في المورد البشري الذي هو أساس التطور والتنافس وتتمّ إدارة المعرفة باستخدام العديد من الأساليب لعلّ أبرزها البعد التكنولوجي الذي يتمثّل في قواعد وبيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة ما يكسب المؤسسة صفة التميّز، وكذا البعد التنظيمي الذي يشمل كيفية الحصول على المعرفة وإدارتها وتخزينها ونشرها داخل المؤسسة، إضافة إلى ذلك البعد البشري الذي يشمل الموارد البشرية وضرورة الاستثمار فيه

فهو الاستثمار الحقيقي والدائم ويقوم هذا البعد على تقاسم المعرفة بين الأفراد وبناءً على مشاركة خبراتهم الشخصية أي تبادل المعارف بين الرؤساء والمرؤوسين داخل بيئة العمل.

وبهذا أصبحت المؤسسات الإدارية اليوم تؤمن بأن المعرفة الأكثر أهمية في خلق الثروة إلا أن العامل المهم في عملية إدارة المعرفة هو العنصر البشري الذي يشكل القوة التنافسية التي تضمن التميز للمؤسسة، فهو الغاية والوسيلة في الوقت ذاته، وهذا ما دفع المؤسسة أن تهتم وتستثمر في هذا المورد الاستراتيجي، إذ يتجلى هذا الاهتمام في تمكين وتعليم القوى العاملة وتدريبها على إدارة المعرفة لما لها من أهمية وأثر على تحسين أداء العمال.

ولهذا يعتبر التمكين الإداري عملية مساعدة العاملين في الحصول على المهارات

وإشراكهم في السلطة واتخاذ القرارات الإدارية.

فالتمكين الإداري يشكل عنصراً أساسياً وحاسماً للمؤسسات، خصوصاً في ظل التطورات الحديثة التي أولت إدارة المعرفة أهمية كبيرة في الوقت الحاضر لتحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة، بمعنى أن أصبح يعد من الأساليب التسييرية في مجال تسيير الموارد البشرية، ومن خلال يمكن مساعدة الموظفين داخل المؤسسة بتطوير كفاءاتهم في اكتساب المعارف الجديدة العصرية، وبهذا يعطيهم تحسن في أدائهم الوظيفي، فالتمكين إذن يركز على مبدأ التقدير والاحترام لجميع الأفراد العاملين داخل المؤسسة، بل ويمنحه عدة صلاحيات أخرى، فيشعر العامل في هذه المنظمة بالأمان والراحة وهذا ما يجعله يبذل ويحقق تطور ملحوظ في عمله المتقن، بل ينتج مجموعة من الأفكار الجديدة وحلول مجدية لأي تحدي يواجه المؤسسة.

والمؤسسة الجزائرية باعتبارها جزء من النسق الاجتماعي سعت كغيرها من المؤسسات الإدارية إلى الاستثمار والتطوير في المورد البشري عن طريق تمكينه بتدريبه وإشراكه في عمليات الإدارة... وذلك بهدف تحسين أدائه وتحقيق نتائج بكفاءات عالية وذلك من خلال

إدارة المعرفة وهذا ما يدعونا إلى البحث عن إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية وعلاقتها بالتمكين الإداري.

وذلك ما استدعى الاهتمام لدراسة ومعرفة الصورة الفعلية والواقعية لإدارة المعرفة وعلاقتها بالتمكين الإداري داخل المؤسسة الجزائرية وذلك يتّضح من خلال التساؤل الرئيسي:

- ما العلاقة بين إدارة المعرفة والتمكين الإداري في المؤسسة؟

ويندرج ضمنه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما علاقة البعد التكنولوجي بالتمكين الإداري؟
  2. ما علاقة البعد التنظيمي بالتمكين الإداري؟
  3. ما طبيعة علاقة البعد البشري بالتمكين الإداري؟
2. أهمية الدراسة:

إنّ الدراسات الإدارية تهتمّ بضرورة تبني الأساليب الإدارية التي بدورها تسهم في تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة والتي من أهمّها التمكين الإداري وإدارة المعرفة، وبهذا تتجلى أهمية الدراسة في:

- زيادة الرصيد العلمي للباحث.
- إلقاء الضوء على موضوع هامّ يشمل متغيّر إدارة المعرفة، حيث تعتبر من الاتجاهات الحديثة التي تساعد المؤسسات في الحفاظ على مواردها البشرية.
- إثراء الموضوع من خلال محتوى الإطار النظري لمتغيّر الدراسة.
- إضافة دراسة تطبيقية إلى المكتبة الجامعية تختصّ في العلاقة بين إدارة المعرفة والتمكين الإداري.
- تقديم تصوّر واضح ودقيق للعلاقة بين التمكين الإداري وإدارة المعرفة.



### 3. أسباب اختيار الموضوع:

من المعروف أنّ لكلّ باحث أسباب ودوافع أدت إلى اختيار أيّ مشكلة، بغرض دراستها والبحث فيها، وهذا راجع لإحساسه بأهمية التطرّق إليها إلى إجابات لتساؤلاتها. ومن بين هذه الأسباب نذكر ما يلي:

- باعتبار هذا الموضوع أحد المواضيع **الرائجة** في الوقت الحالي.
- أصبح موضوع التمكين الإداري وإدارة المعرفة من المواضيع الهامة التي تسعى من خلالها المؤسسة إلى تحقيق أهدافها.
- الجمع بين أهم مواضيع إدارة الموارد البشرية لإيجاد الحلول الإدارية لتحقيق الأهداف المرجوة.

### 4. أهداف الدراسة:

لكلّ دراسة علمية هدف يجعلها ذات قيمة علمية، ونسعى من خلال هذه الدراسة الوصول إلى مجموعة من الأهداف التي يمكن إجمالها فيما يلي:

- معرفة العلاقة بين البعد التنظيمي لإدارة المعرفة والتمكين الإداري.
- معرفة العلاقة بين البعد التكنولوجي لإدارة المعرفة والتمكين الإداري.
- معرفة العلاقة بين البعد البشري لإدارة المعرفة والتمكين الإداري.
- الخروج بنتائج وتوصيات يمكن أن تنتهجها المؤسسات لتحقيق أهدافها.
- تسليط الضوء على مستوى التمكين الإداري بمؤسسة محل الدراسة.
- معرفة العلاقة بين إدارة المعرفة والتمكين الإداري.

تحديد مفاهيم الدراسة:

- الإدارة:

تعرفها الموسوعة الإعلامية فتعرف الإدارة بأنها: "تلك العملية التي تختص بتوجيه الجهود المشتركة، المنظمة لتحقيق بعض الأهداف، فهي بمثابة مدخل لمعالجة المواقف والمشكلات الإدارية بأسلوب علمي، يستخدم وسائل التعريف والتحليل والقياس والتجربة والبرهان".<sup>1</sup> بمعنى أنّ الإدارة هي الوسيلة الوحيدة لحل المشكلات الإدارية بطريقة علمية. من خلال هذا التعريف نستنتج أنّ الإدارة بأنها تختص بتوجيه الجهود المبذولة لتحقيق أهداف المنظمة بأسلوب علمي. وعرفت الإدارة أيضا بأنها: كفكر وعلم ظهرت كمارسة ونشاط، ذلك أنّ المجتمعات الإنسانية القديمة وإن كانت تتسم بالبساطة فقد كانت بحاجة إلى تنظيم للعلاقات بين أفرادها لتحقيق أهداف محددة.<sup>2</sup> فالإدارة هي الوسيلة الوحيدة التي تنظم العلاقات بين موظفيها للوصول لأهداف معينة.

كما يمكن أن نقول عن الإدارة بأنها: "عملية اجتماعية تقع عليها مسؤولية التخطيط الفعال ووضع اللوائح المتعلقة بعمل المشروع".<sup>3</sup> فهي مشروع يقوم بعمليات اجتماعية.

أمّا ستانلي فانس فيعرفها بقوله: "مداخل اتخاذ القرارات والرقابة على أعمال القوى الإنسانية بقصد تحقيق الأهداف السابق تقريرها". أمّا فروست يرى أن الإدارة هي: "فن توجيه النشاط الإنساني".<sup>4</sup> فالذي نستخلصه من التعريفين؛ أن الأول يرى بأن الإدارة تتكون من خطوات وقواعد ولم يبرز أهمية العلاقات التي تقوم بين العاملين على أساس من التفاهم والمصلحة المتبادلة بينهم وبين أصحاب الأعمال. أما التعريف الذي فالفصد منه أنه شامل

<sup>1</sup> محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، مجلد2، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2003م، ص164.

<sup>2</sup> مرابط عبد الحكيم، الإدارة العامة في الجزائر: التحديات وجهود الإصلاح، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد12، العدد3، جامعة سطيف، الجزائر، 2023م، ص2.

<sup>3</sup> عمر محمد درة، مدخل إلى الإدارة، ابيلا للعلوم السياحية والفندقية، 2009م، ص17.

<sup>4</sup> حافظ فرج أحمد ومحمد صبري، ص9.

وواسع لجميع أنواع الأنشطة الإنسانية، وفيه نوع من التوجه إلى اعتبارها فن لأنها تتطلب مهارات كمهارة توجيه النشاط الإنساني.

## - إدارة المعرفة:

### 1. مفاهيم حول المعرفة:

قبل الحديث عن مفهوم إدارة المعرفة لا بد من تسليط الضوء على مفهوم المعرفة أولاً وقبل كل شيء، كونها الثروة الحقيقية والموارد الأول والأكثر أهمية في موضوعنا.

#### أ. مفهوم المعرفة لغة:

حسب قاموس المنجد فهي مشتقة من الفعل "عرف عرفة وعرفانا" ومعرفه الشيء علمه أي أدركه وعلمه بتفكر وتدبرا لأمره.<sup>1</sup>

وقد تم مقارنة المعرفة باللغة العربية بالعلم، فتطلق كلمة معرفة ويراد بها العلم فمثلا قوله تعالى: ﴿مما عرفوا من الحق﴾<sup>2</sup>؛ فتفسير الآية الكريمة يعود بمعنى العلم؛ أي مما نزل على محمد صلى الله عليه وسلم وهو الحق. وكذلك قوله تعالى: ﴿الذين آتيناهم الكتاب يعرفونه كما يعرفون أبناءهم﴾<sup>3</sup>، بمعنى العلم والدراية أيضا.

#### ب. مفهوم المعرفة اصطلاحاً:

تعرف المعرفة على أنها: "مصطلح يستخدم لوصف أي منا للحقيقة، ويمكن وصف المعرفة على أنها: "مجموعة من النماذج التي تصف خصائص متعددة وسلوكيات ضمن نطاق

<sup>1</sup> المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، ط2، بيروت، 2001م، ص769.

<sup>2</sup> سورة المائدة، الآية: 83.

<sup>3</sup> سورة البقرة، الآية: 146.

محدد، ويمكن للمعرفة أن تسجل في أدمغة الأفراد أم يتم تخزينها في وثائق المجتمع أو المؤسسة ومنتجاته وممتلكاته ونظمه وعملياته".<sup>1</sup> أي أنّ المعرفة هي أساس الوصول إلى الحقيقة

كما تعرف أنها: "هي الوسيلة والطرق التي من خلالها نستطيع استخراج المعلومات المخزنة، سواء في العقل البشري أو الحاسوب وتحويلها ونشرها للمساعدة في اتخاذ القرار.<sup>2</sup> ومنه نجد أن المعرفة بمعناها هي عبارة عن مزوج من الخبرات والحقائق والقيم التي تؤدي إلى اتساع إدراك الفرد لجعله قادرا على مواجهة الصعوبات التي يواجهها.

## 2. مفاهيم حول إدارة المعرفة:

### أ. اصطلاحا:

يشير مصطلح إدارة المعرفة إلى المجهودات التي تبذل بشكل منظم من أجل إيجاد وتنظيم وصقل رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة، والعمليات الخاصة بدعم ثقافة مشاركة المعرفة داخل المنظمة، وكيفية استخدام تلك المعرفة بواسطة المؤسسة في تنفيذ عملياتها، ومن ثم تمثل إدارة المعرفة أحد المداخل الهامة لتطوير خدمات القطاع الحكومي وتوليد القيمة العامة.<sup>3</sup> فهذا المفهوم يؤكد على أهمية التعلم المستمر، فهو العنصر الرئيسي للمنظمات من أجل أن تصارع البقاء والاستمرار في ظل عالم متغير بالمنافسة العالية.

ومما سبق يمكن القول أنّ: إدارة المعرفة هي ذلك الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما من أجل التقاط وجمع تصنيف وتنظيم وخرن كافة أنواع المعرفة

<sup>1</sup> سامي محمد هشام حريز، الإدارة بالأفكار، دار الراية للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2008م، ص117.

<sup>2</sup> سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2012م، ص141.

<sup>3</sup> حنين محمد عبد الحافظ صالح، توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2017م، ص12.

ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي.

حيث تعرف على أنها: "كل العمليات المتعلقة بتوليد المعرفة وتخزينها ونقلها ومشاركتها بين الأفراد وتطبيقها بغرض تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال إتاحة موارد متوفرة للجميع".<sup>1</sup> أي هي كل العمليات التي توصل الفرد للمعرفة بغية تحقيق أهداف معينة.

ولقد حدد سليمان سببين لصعوبة التسليم بوجود مفهوم جامع يمكن أن يعطي فهما واضحا لإدارة المعرفة، يتمثل السبب الأول؛ بأن ميدان إدارة المعرفة واسع جدا، والثاني هو ديناميكية هذا الموضوع، أي الحركية السريعة في مجالات إدارة المعرفة وعملياتها.<sup>2</sup> فإدارة المعرفة من خلال هذا التعريف يقصد منها هي كل ما يتمتع بميدان واسع جدا، ومجالاتها تتميز بالحركية.

كما تعرف على أنها ذلك الأسلوب في إدارة منظمات الأعمال الذي يقوم على أساس تبادل المعارف بين المنظمة والأطراف التي تتعامل معها في بيئتها الداخلية والخارجية وتستخدم الإدارة في عملية التبادل للمعرفة الآليات والعمليات والأدوات المدعومة بالتكنولوجيا.<sup>3</sup> أي هي عملية توليد وإنتاج المعرفة والاستثمار فيها بعقول الموارد البشرية، وتبادل المعارف المدعومة بالتكنولوجيا والاستثمار فيها بعقول الموارد البشرية بهدف تحقيق ميزة تنافسية.

<sup>1</sup> إسماعيل الدين، تقييم العلاقة بين ممارسات التمكين الإداري وتطبيق إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية دراسة حالة وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية، شهادة دكتوراه، جامعة غرداية، غرداية، 2023-2023م، ص28.

<sup>2</sup> بوشنافة ميسوم وحمداني محي الدين، دور التمكين الإداري في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمات دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية، مجلة البحوث والدراسات العلمية، المجلد16، العدد1، المدية، الجزائر، 2022م، ص7.

<sup>3</sup> بوشنافة ميسوم وحمداني محي الدين، المرجع نفسه، ص7.

كما يرى المفكر Antti Lonqvist أنّ إدارة المعرفة تعتبر جزءا لا يتجزأ من أداة المنظمات التي تعتبر هذه الأخيرة كثيفة المعرفة"، وفي نفس السياق يشير Chris Marshall et al أنّ إدارة المعرفة تتجاوز بكثرة عملية تخزين ومعالجة البيانات أو المعلومات، بل أنها محاولة الاعتراف بما هو أساسا من أصول بشرية مدفونة في عقول الأفراد، ويرى Colin ting si xue أنّ إدارة المعرفة عملية منهجية لجمع وتنظيم وإيصال المعرفة الضمنية والصريحة على حد سواء للموظفين التي يمكن استخدامها في أعمالهم<sup>1</sup>. فإدارة المعرفة ما هي إلا وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة؛ وذلك من خلال جمع وإنشاء وتبادل المعلومات والرؤية والأفكار والخبرات، أي أنها مجال يركز على الأساليب والممارسات المنهجية المبتكرة من خلال عملياتها سواء ما تعلق بـ: "التوليد والاستحواذ، التبادل، الحماية، التوزيع، الاستخدام، أو تطبيق المعرفة".

#### - التمكين:

هو "إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بقدراته الذاتية، وهو شعور والتزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية، وأن أداء يقاس بالنتائج،".<sup>2</sup> أي منح العمال القرارات لتشجيعهم على المشاركة والمبادرة في اتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء أعمالهم وتقديم أفكار وإبداعات جديدة تحقق نتائج جيدة للمنظمة.

كما يعرف بأنه: "العملية الإدارية التي بموجبها يتم الاهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم، وزيادة مهاراتهم وتنمية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانيات

<sup>1</sup> إسماعيل الدين، المرجع السابق، ص 27.

<sup>2</sup> برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، شهادة دكتوراه، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014م-2015م، ص 11.



اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة".<sup>1</sup> فمدير المؤسسة عندما يعطي صلاحيته التامة لموظفيه باتخاذ قراراتهم اتجاه أعمالهم هو مبادرة منه لمنح فرصة للعمال في الإبداع وتقديم أفضل ما عندهم لنجاح تسيير المؤسسة.

كما يعرف بأنه: "إعطاء قدر أكبر من المسؤولية والسلطة للأفراد في المستويات من خلال التدريب والثقة والدعم، والمبادرة إلى حل المشكلات مباشرة دون الرجوع إلى الإدارة لتحسين أداء المنظمة".<sup>2</sup> فالمؤسسة عندما تقدم كامل الصلاحيات لعمالها في اتخاذ قراراتهم، وكأنها تطلب منهم الإبداع في مجال وظيفتهم وتقديم أفضل ما عندهم لتحسين تسيير المؤسسة والوصول للأهداف المراد إليها.

#### - التمكين الإداري:

يعد التمكين من بين المفاهيم الفلسفية الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها الإدارات المعاصرة في تطبيقاتها، بغية تعزيز قدرات موظفيها وحل المشكلات التي تواجههم لتفادي ضغوطات العمل والسير بأريحية تامة، فبالتالي تحسين من قدراتهم شرط تعليمهم العمل بمجموعات. كل هذا بغية التعرف على التمكين الإداري كمصطلح عصري، حيث عرف بتعريفات عدة سواء في المجال اللغوي أو الاصطلاحي.

#### أ. لغة:

<sup>1</sup> نجلاء إبراهيم الشنيفي، التمكين الوظيفي وأثره على الارتباط الوظيفي، المجلة العربية للإدارة، مجلد 41، العدد 4، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2021م، ص 314.

<sup>2</sup> نجلاء إبراهيم الشنيفي، المرجع نفسه، ص 314.

وردت كلمة التمكين في اللغة في المعاجم العربية بعدة معانٍ منها ما جاء في لسان العرب عند ابن منظور الذي قال: التمكين بمعنى: "القدرة"<sup>1</sup>. أما في معجم الوسيط فيمكن القول أنّ التمكين: "فإنّ مكن له في الشيء أي جعل له عليه سلطانا وقدرة وسهل ويسر عليه"<sup>2</sup>. بمعنى هو الاستطاعة على فعل شيء.

### ب. اصطلاحاً:

لاقي مصطلح التمكين في الآونة الأخيرة اهتمام العديد من الباحثين باعتباره من بين المفاهيم الإدارية الحديثة، وعليه عرفت له العديد من المفاهيم الاصطلاحية والتي تصب مجملها في معنى شامل، من بينها نذكر:

يعرف بأنه العملية التي تصب في اتجاه زرع الثقة بنفس العامل وإشعاره، بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المؤسسة ونمائها وأن العاملين على اختلاف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة وأهمية رفيعة في رسم رسالة المؤسسة وفي تحقيق هذه الرسالة.<sup>3</sup> بمعنى التمكين يتحقق بفضل العمال.

وكما يعتبر مفهوم التمكين الإداري على أنه: "عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم عن طريق تحفيزهم وتشجيعهم على اتخاذ القرارات، وتشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم من خلال تفويض السلطة في اتخاذ القرارات على المستوى الأدنى"<sup>4</sup>. من خلال هذا التعريف نجد أنّ التمكين يمنح وقتاً أكبر للمدراء، وذلك للتفكير في الأهداف الإستراتيجية

<sup>1</sup> ابن منظور، لسان العرب، دار دار صفاء، ط3، بيروت، 1994م، ص

<sup>2</sup> مجمع اللغة العربية، معجم الوسيط، ط4، 2004م، ص

<sup>3</sup> ماجد محمد إبراهيم عبد العال، دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية اتخاذ القرارات بالتطبيق على جامعة المنوفية، رسالة ماجستير، جامعة السادات، ص5.

<sup>4</sup> معين أحمد صالح العبد الله، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي دراسة على شركة hp في المملكة العربية السعودية، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، سورية، 2018م، ص16.

للمنظمة، بدلا من صرف الوقت في مهام مغاير دليل على تطوير فكرهم وقدراتهم الكبيرة التي يمتلكونها، كالرقابة مثلا.

هو نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية ومناخ ملائم، وتأهيلهم فنيا وسلوكيا والثقة فيهم، وقياس الأداء بناء على أهداف واضحة.<sup>1</sup> وذلك بفسح المجال للعمال ومنحهم الصلاحية التامة لاتخاذ القرارات التي تخص مجال الوظيفة من جهة، ومن جهة أخرى حرية المشاركة في إبداء آرائهم.

كما يشير مفهوم التمكين الإداري أيضا إلى: "قيام القائد الخادم بتمكين المرؤوسين من خلال تعزيز أبعاد المعنى والكفاءة وتقرير المصير والتأثير بمنحهم المزيد من القوة والاستقلالية، والمشاركة في صنع القرار من خلال القدرة على تحديد المشاكل وإيجاد الحلول لها، ومساعدة المرؤوسين على التقدم والنمو من خلال توفير الدعم والتوجيه اللازم".<sup>2</sup> بمعنى منح الموظفين الحرية في اتخاذ القرارات الخاصة بإدارة نشاطهم داخل المؤسسة عن طريق تفويضهم وتزويدهم المعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لأداء أعمالهم بطريقتهم الخاصة. كما يعرف بأنه: "نقل السلطة من صاحب العمل إلى العمال".<sup>3</sup> مما سبق يتجلى لنا أن التمكين الإداري على أنه إعطاء سلطة والصلاحية للعمال، كما يمنحهم الحرية التامة لأداء أعمالهم في المنظمة وتحفزهم من أجل اتخاذ القرارات في الوقت المناسب بغاية تحقيق منافع وأهداف معينة تساعد لنجاح المنظمة.

<sup>1</sup> أمينة كرسنة وجلال الدين بوعطي، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 16، العدد 1، 2021م، ص 355.

<sup>2</sup> أسماء عزمى عبد الحميد محمد، توسيط التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الخادمة والاندماج في العملي بالتطبيق على العاملين بمصلحة الضرائب بمنطقة شمال الدلتا، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 21، العدد 2، دمايط، 2020م، ص 7.

<sup>3</sup> أمينة كرسنة وجلال الدين بوعطي، المرجع السابق، ص 355.

### التعريف الإجرائي للتمكين الإداري:

كما يمكن اعتباره نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين، وفي التمكين يكون المرؤوس الممكن مسؤولاً عن جودة ما يقرره أو يؤديه، ويتضمن إعطاء السلطة للمرؤوسين لاختيار سبل تنفيذ المهام.

### الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة إرثاً نظرياً مهماً لبناء البحث السوسيولوجي، بناءً علمياً، وفي هذا الجزء من البحث سيتم التطرق إلى مجموعة من الدراسات التي كانت بمثابة إرث مرجعي اعتمدنا عليه في بناء الإطار النظري والمنهجي للدراسة الحالية، كما قد نوظفها في مرحلة لاحقة عند تحليل نتائج الدراسة ومقارنتها بما خلصت إليه الدراسة السابقة.

تطرقنا في عرضنا للدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، حيث تم ترتيبها حسب تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث والتي تشترك في نفس التاريخ ثم ترتيبها أبجدياً وهي كالآتي:

#### • الدراسة الأولى:

دراسة كمال العقاب تحت عنوان: إدارة المعرفة في المؤسسة -دراسة ميدانية للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر-، شهادة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2014.

تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص واقع المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية بخصوص تطبيق إدارة المعرفة واقتراح منهجية تساعد على تبنيها.

حيث طرح الباحث إشكالية الدراسة انطلاقاً من التساؤل الرئيسي التالي: ما هو واقع إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر؟

وقد اندرج ضمنه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما موقع الموارد البشرية للمؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية من تطبيق إدارة المعرفة؟

- ما مدى توفر البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة لدى المؤسسات الاقتصادية في الجزائر؟

- ما مستوى تنفيذ العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية؟

- ما مدى تماشي الأنشطة الإدارية للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر مع متطلبات إدارة المعرفة؟

ولإثبات مدى صحة أو نفي هذه التساؤلات تم صياغة الفرضيات التالية:

• **الفرضية الرئيسية:** المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر تطبق إدارة المعرفة حيث تقوم بالعمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.

• **الفرضيات الجزئية:**

- ليس للموارد البشرية في المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر قابلية لتطبيق إدارة المعرفة.

- لا تتوفر المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر على البنية التحتية من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة.

- تقوم المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر بتنفيذ العمليات الرئيسية لإدارة المعرفة.

- الأنشطة الإدارية للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر تتماشى مع متطلبات إدارة المعرفة.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات الثانوية قصد تحديد عناصر المشكلة المراد بحثها وتحليل نتائج الاستبيان. أما العينة فقد استخدم الباحث الأسلوب المسحي على عينة الدراسة.

ومن أدوات جمع البيانات استخدم الباحث الاستبيان كأداة رئيسية للبحث والدراسات السابقة. وأما بالنسبة للأساليب الإحصائية، فلقد اعتمد على:

- التكرارات والنسب المئوية.

ولقد جاءت نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات كالتالي:

- الموارد البشرية للمؤسسات الجزائرية لديها قابلية للاندماج في مشروع لإدارة المعرفة ولها القابلية لتكون عنصراً فاعلاً فيها.

- غالبية المؤسسات الجزائرية أنشطتها الإدارية لا تتماشى مع متطلبات تطبيق إدارة المعرفة من تخطيط الموارد والأهداف وطرق التوجيه والمراقبة.

- المؤسسات لا تطبق إدارة المعرفة ومواردها البشرية لديها استعداد نسبي للاندماج في هذه العملية.

## • الدراسة الثانية:

دراسة فريدة بوغازيونوثة ثلاثية، تحت عنوان: تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بمؤسسات مجمع سوناطراك سكيكدة-، مقال بمجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، المجلد 25، العدد 03، الجزائر، 2019.

حيث طرحت الباحثين إشكالية الدراسة بالتساؤل التالي: ما هي فعالية تطبيق عمليات إدارة المعرفة بمؤسسات مجمع سوناطراك -سكيكدة-؟

ويندرج ضمنه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة بمؤسسات مجمع سوناطراك -سكيكدة-؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسات محلّ الدراسة تُعزى إلى المتغيرات الديمغرافية "السنّ، والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي والخبرة المهنية"؟

ولإثبات مدى صحة أو نفي التساؤلات تمّ صياغة الفرضيات التالية:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة على عملية تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسات مجمع سوناطراك بسكيكدة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين عند مستوى دلالة "0,05" لتطبيق عمليات إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الديمغرافية "السنّ والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي والخبرة المهنية".

ولقد اعتمدت الباحثين في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الاستدلالي. ومن أدوات جمع البيانات المستخدمة استمارة استبيان والبالغ عددها 140 نسخة. أما الأساليب الإحصائية فلقد اعتمدت الباحثين على: برنامج Spss لاختيار فرضياتها.

هدفت هذه الدراسة إلى لفت انتباه إلى إدارة المعرفة كاستراتيجية تتبناها مؤسسات مجمع سوناطراك للمحروقات بسكيدة، وكذا التعرف على مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة بها.

ولقد جاءت نتائج الدراسة كالتالي:

- تطبيق المؤسسات محل الدراسة عمليات إدارة المعرفة بمتوسط حسابي إجمالي 343 وبالتالي هناك توجه لدى موظفي مؤسسات سوناطراك للمشاركة في اكتساب المعارف وتوليدها بالمشاركة في الندوات الوطنية والدولية.

#### • الدراسة الثالثة:

دراسة بوشنافة ميسوم وحمداني محي الدين، تحت عنوان: دور التمكين الإداري في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمات -دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية، مجلة البحوث والدراسات العلمية، المجلد 16، العدد 01، الجزائر، 2022.

تهدف الدراسة إلى معرفة دور التمكين الإداري في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمات.

حيث طرح الباحثان إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى مساهمة التمكين الإداري في تفعيل إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية؟

وقد اندرج ضمنه مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف يمكن أن يؤثر التمكين الإداري على إدارة المعرفة؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري وإدارة المعرفة؟
- ما هو واقع التمكين الإداري في إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية بجامعة المدية؟



ولدراسة هذا الموضوع وللإجابة على الأسئلة المطروحة تمّ الاعتماد على الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغيّر المستقرّ المتمثّل في التمكين الإداري والمتغيّر التابع المتمثّل في إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة المدية.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين المتغير المستقلّ المتمثّل في التمكين الإداري والمتغير التابع المتمثّل في إدارة المعرفة.
- يساهم التمكين الإداري في تفعيل إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة المدية.
- واعتمدت الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته مع الجانب النظري للدراسة، أمّا العينة فقد استخدم المسح الشامل لكلّ مجتمع الدراسة. أما بالنسبة للأساليب الإحصائية فلقد اعتمد الباحثان على:

- أساليب الإحصاء الوصفي: الجداول الإحصائية.

- أساليب الإحصاء الاستدلالي: معادلة الانحدار الخطي البسيط.

ولقد جاءت نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات كالتالي:

بناء على علاقة الارتباط بين التمكين الإداري وإدارة المعرفة تمّ قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية التي تنصّ على عدم وجود علاقة ارتباط بين التمكين الإداري وإدارة المعرفة، وذلك يدلّ على وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

**الدراسة الرابعة:** دراسة محمود إبراهيم خلف الله، تحت عنوان: التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية بفلسطين، مقال، جامعة الأقصى، فلسطين، 2018م.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة درجة تقدير مديري المدارس الثانوية بفلسطين لمستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لديهم.

وإستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مع الإستعانة بمقياسين لقياس مستوى كل من التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى هؤلاء المديرين، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة من أفراد في منظمة حجمها 152 مديرا ومديرة.

حيث طرح الباحث إشكالية دراستها انطلاقا من التساؤل التالي: ما مستوى التمكين الإداري؟ وما علاقته بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية بفلسطين؟

وتتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

- ما درجة تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمستوى التمكين الإداري لديهم؟
  - ما درجة تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمستوى السلوك الإبداعي لديهم؟
- وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية:
- أن تقوم وزارة التربية والتعلم بتعزيز جوانب التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بصورة أكبر، وذلك من خلال تثقيف جميع المستويات الإدارية بموضوع التمكين، وتوفير مقومات نجاحه.

وكذلك تطوير مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، وذلك من خلال تفعيل دورات تدريبية متضمنة جوانب تطوير تلك المهارات، مع توفير نظام تعزيز يضمن تفاعل المديرين مع تلك الدورات التدريبية.

#### الدراسة الخامسة:

دراسة حنين محمد عبد الحافظ صالح، تحت عنوان: توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2017م.

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة توظيف القادة الأكاديميين للمعرفة في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من خلال اختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات (الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وصفة الجامعة، ومصدر الحصول على آخر مؤهل، وسنوات الخبرة).

وقد تم استخدام استبانة مكونة من 58 فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: (إيجاد فرص التعلم المستمر، وتشجيع الحوار والتعاون الجماعي، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، وتكوين رؤية جماعية مشتركة، والقيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم)، وتم التأكيد من صدقها وثباتها، وتكونت عينة الدراسة من 602 عضو هيئة التدريس.

وتم الوصول للنتائج التالية:

- أن درجة توظيف إدارة المعرفة من القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسطا على الدرجة الكلية، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2,64) والانحراف المعياري (0,80).
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة في درجة توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

#### مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

- الإلمام ببعض المصادر التي سهلت علينا بناء الإطار النظري.
- الاستفادة في كيفية وبناء الإشكالية.
- تحديد مؤشرات الدراسة.
- اختيار المنهج والأدوات الإحصائية المناسبة.

- بناء أداة جمع البيانات.

### علاقة الدراسات السابقة بالدراسات الحالية:

من خلال تطرقنا للدراسات السابقة سنقوم بإبراز نقاط الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والحالية:

#### • من حيث الهدف:

- هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة علاقة إدارة المعرفة بالتمكين الإداري بينما هدفت دراسة كمال العقاب إلى تشخيص دافع المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية بخصوص تطبيق إدارة المعرفة واقتراح منهجية تساعد على تبنيها.

- أما دراسة فريدة بوغازي ونورة ثلاثية هدفت إلى لفت انتباه إلى إدارة المعرفة كإستراتيجية تتبناها مؤسسات مجمع سوناطراك للمحروقات وكذا التعرف على مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة بها.

- في حين هدفت دراسة بوشنافة ميسوم وحمداني محي الدين إلى معرفة دور التمكين الإداري في تفعيل إدارة المعرفة بين المنظمات.

- بينما هدفت دراسة مشري سميرة إلى معرفة كيف يسهم التمكين التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي في كل من مؤسسة زيبانقاردين لتغليف وتعليب التمور، ومؤسسة قديلة للمياه المعدنية ومؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية لولاية بسكرة.

#### • من حيث المجال المكاني:

تم إجراء الدراسة الحالية بمؤسسة ...

- أما دراسة كمال العقاب أجريت في المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر.
- دراسة فريدة بوغازي أجريت بمؤسسات مجمع سوناطراك -سكيدة-.
- دراسة بوشنافة ميسوم وحمداني محي الدين أجريت في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية.
- دراسة مشري سميرة أجريت في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ومؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ومؤسسة زيبانقاردن لتغليف وتعليب التمور بولاية بسكرة.

### أوجه الاتفاق (التشابه):

- لقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في جوانب مختلفة يمكن جمعها في النقاط التالية:
- تم اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي.
  - كما اتفقت في أداة جمع البيانات وهي "الاستمارة".
  - اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تطرقها لمتغير التمكين الإداري وإدارة المعرفة.

### تعقيب على الدراسات السابقة:

- يتضح لنا من خلال الدراسات السابقة لمتغيري الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي، ما يلي:
- تحدثت بعض الدراسات السابقة عن المقاربة المفاهيمية للصراع التنظيمي ومدى تأثيره على العاملين في النطاق المؤسساتي، والدراسات الأخرى اعتمدت على المتغيرين كلاهما (الصراع التنظيمي، الأداء الوظيفي).

- تستخدم بعض الدراسات أداة واحدة في الدراسة، في حين تستخدم بعض الأخرى أدواتين أو أكثر وهذا يتطلبه ويفرضه طبيعة الإشكال المراد معالجته في الدراسة.
- كما نلاحظ في هذه الدراسات أنها طبقت على مجتمعات متنوعة منها ما أجري على المسؤولين ومنا على العاملين.

### مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفدنا من الدراسات السابقة من خلال الاطلاع على العديد من المصادر والمراجع وإمامها كاملة لبناء الفصول النظرية للبحث.
- معرفة كيفية صياغة الإشكال الرئيسي للبحث وكذا توضيح المؤشرات التي تخص الموضوع.
- كذلك تحديد الوسائل الإحصائية والأدوات التي تناسب الموضوع المدروس، لبناء أدوات جمع البيانات وتحليلها بدقة.

## الفصل الثاني:

### الخلفية النظرية للتمكين الإداري

#### تمهيد

أولاً: مبادئ التمكين الإداري

ثانياً: أبعاد التمكين الإداري

ثالثاً: أهمية التمكين الإداري

رابعاً: أهداف التمكين الإداري

خامساً: نظريات التمكين الإداري

سادساً: معوقات التمكين الإداري

#### خلاصة

## تمهيد

لا شك أنّ مفهوم التمكين يشكل عنصرا أساسيا وحاسما للمؤسسات خصوصا في الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة.

وهذا ما سوف نتعرف عليه في هذه الورقة من خلال عرض بعض المفاهيم للتمكين، أهميته وأبعاده ومبادئه، والأهداف، والمعوقات التي تعرقل هذا المفهوم.



### أولاً: أهمية التمكين الإداري

يمكن الحديث عن أهمية التمكين من عدة جوانب أهمها:

- ارتباط التمكين بمجموعة قضايا مهمة تتعلق بنجاح المؤسسة وتفوقها وقدرتها على تحقيق الأهداف والسياسات العامة لها، مثل اللامركزية الإدارية، الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات، إعادة هيكلة عمل الفريق والمؤسسة المتعلمة والمؤسسة الأفقية.<sup>1</sup>
- ولكي تحقق المؤسسة أهدافها فعلى المديرين والرؤساء إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، فالمؤسسة تحتاج إلى معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم وجهدهم لتحقيق تلك الأهداف باستخدام نظم وسياسات إدارية حديثة لتتناسب مع المتغيرات والتحديات المعاصرة، فالتمكين هو الأداة الأساسية المنظمة قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية.<sup>2</sup>
- وكذا ارتباط التمكين بالموارد البشري الذي يعد ركيزة من ركائز المؤسسة وموردها الاستراتيجي، فالمؤسسة التي يكون لديها موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة عالية من الخبرات والمهارات يتوافر لديها الضمانات الحيوية لاستمرارها وبقائها في الطليعة.
- لهذا سارعت المؤسسات للأخذ بالتمكين كفلسفة وأداة إدارية تساهم في تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاستفادة من جهود التنمية البشرية من خلال تحقيق تكاملها مع نظم الموارد البشرية وسياساتها في المؤسسة، وتنمية الذكاء العاطفي باعتباره جزءاً من طاقات البشر النفسية التي يجب الاهتمام بها وكذلك إعطاء جهود التنمية والتدريب بعداً استراتيجياً يلبي احتياجات تنمية الابتكار والتعلم المؤسسي وقيمة رأس المال المعرفي للمجتمع ومؤسساته.
- إن ارتباط التمكين بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفي ضوء المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة، أصبح من الأهمية إعادة هيكلة المؤسسات وإطلاق الطاقات البشرية

<sup>1</sup> حميد سالم الكعبي، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، كلية الرافدين، قسم إدارة الأعمال، ص 12.

<sup>2</sup> فروخي وافية، محددات التمكين الإداري لدى رؤساء مفتشيات التجارة، مجلة المنهل الاقتصادي، مجلد 3، العدد 2، 2020م، ص 105.

الكامنة، بتوفير القيادة ذات الرؤية السليمة والبيئة المساندة وتدريب وتأهيل القادة والموارد البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في أداء المهام والواجبات وفق أحدث الوسائل والأساليب. - والتمكين من الضمانات الحيوية لاستمرار المؤسسة من خلال خلق الصنف الثاني المؤهل للقيادة، واتخاذ القرارات اللازمة لتقدم المؤسسة، وعلى عكس فإن امتناع المؤسسات من تمكين العمال يؤدي لعدة نتائج سلبية من أهمها: حلول مدراء لم يحظوا بالقدر الكافي من التأهيل، وانخفاض مستوى الرضا عن العمل من قبل أولئك الذين حُجبت عنهم الفرص وانخفاض جودة القدرات وكفاية الأداء.<sup>1</sup>

يستشف لنا من خلال ما سبق أنّ الأهمية الكبرى في مفهوم التمكين الإداري تكمن في ما تقدمه المنظمة من معلومات ومعارف ومهارات وتدريب وحوافز وغيرها لها بهدف الوصول لنتائج خاصة بالمنظمة التي يشغلها العامل أو الموظف، فهذا العمل ينعكس على المنظمة بالإيجاب من خلال العمل الجاد الذي قدمه وبذله العمال في هذه المنظمة مما تسهم في تحقيق أهدافها على المدى البعيد والقريب أيضا.

### ثالثا: مبادئ التمكين الإداري

هناك مجموعة من القيم والمبادئ يجب أن تؤخذ في عين الاعتبار عند القيام بتمكين العاملين حتى يحقق أهدافه بكفاءة ومنها:<sup>2</sup>

- التمكين ليس عملية مطلقة، وإنما هناك بعض القرارات التي تحتاج إلى فرق عمل فعالة وإلى خبراء ومستشارين وإلى تدخل الإدارة العليا في المنظمة، وهناك أيضا أوقات وظروف قد لا تسمح بالتمكين خاصة في الأحداث الطارئة أو في صغار المنشآت.

<sup>1</sup> بطرس حلاق، السلوك التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020م، ص161-167.

<sup>2</sup> خلفه سارة وعيسوي فلة، التمكين الإداري كثافة جديدة في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد3، الجزائر، 2018م، ص363.

-يعتمد التمكين على المجازفة والمخاطرة من قبل الإدارة العليا، لذا فالتمكين هو من سمات القيادة الفعالة، وليست الإدارة التقليدية، كما قد تحتاج إلى نظام للانضباط في استخدام التمكين يعتمد على الحوافز والتشجيع وأيضا على العقاب والتأديب لمن يسيء استخدام التمكين.

-إنّ نجاح أو فشل التمكين يجب أن يكون تحت سيطرة قادة المنظمة وأن يكون لديهم الرؤية الكاملة لتنفيذ ما يقولون نحو تشجيع ودعم وتحفيز العاملين، وأن تكون هناك اتصالات مستمرة بين الرؤساء والمرؤوسين ولا يجب أن يكون التمكين سائرا يفصل بين الإدارة والعاملين فيها.<sup>1</sup> فما دام المنظمة لها قائد فالتمكين يرجع لمدير هذه المنظمة في حالة نجاحها أو فشلها لأنّ القرار الأول والأخير بحكمه.

-التمكين يحتاج إلى برامج متميزة للتدريب والتعليم والتعلم، لذا فيجب أن تكون هناك الاستثمارات اللازمة لإنجاح عملية التمكين.<sup>2</sup>

-التمكين ليست عملية مقطوعة، أو مبتورة، وإنما تحتاج إلى متابعة وتقييم وتنشيط وإعادة ترتيب خاصة على مستوى مديري الإدارة الوسطى والذين سوف يفقدون جزءا أساسيا وكبيراً من سلطاتهم الرقابية على المرؤوسين في مواقع التنفيذ في ظل عملية التمكين.<sup>3</sup> فالمتابعة الإدارية هي ما تساعد المنظمة في تحقيق عملية التمكين.

<sup>1</sup> شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع في المنظمات الأمنية دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه، جامعة 105. الدول العربية، 2015م، ص 29-30.

<sup>2</sup> عماد عوض الشاويش، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البلديات من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا (دراسة حالة لبلدية معان الكبرى)، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 47، 2022م، ص 528.

<sup>3</sup> صباح محمود مصطفى عرقوب، واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة، رسالة ماجستير، القدس، فلسطين، 2014م، ص 26.

### رابعاً: أبعاد التمكين الإداري

للمتمكين الإداري مجموعة من الأبعاد والتي تتمثل في:

- **تفويض السلطة:** ويقصد بها أنا يعهد بالمسؤولية والسلطة الشخص الآخر لإتمام واجب محدد بوضوح وتعرف بأن يعهد المسؤول ببعض اختصاصاته التي استمدها من القانون لأحد العاملين من المستويات الإدارية المتتالية على أن يكون آلية أن يصدر قرارات يعرف الحاجة إلى الرجوع إلى المدير وتطور حول ثلاثة محاور أساسية وهي:<sup>1</sup>
  - توزيع الواجبات والاختصاصات أي يقوم كل فرد بالعمل الذي يناسبه والذي يبذل فيه.
  - إعطاء التصريح والسلطة لا يمكن للفرد القيام بأعماله لوحده فهو يحتاج لمعاونين يقوم بإسناد جزء من العمل إليهم وفقاً لإمكاناتهم وقدراتهم.
  - خلق الالتزام والمسؤولية يؤدي إلى الاهتمام بأداء الأعمال أولاً وبتنفيذها تحت شعور كامل بالالتزام والمسؤولية.<sup>2</sup> بمعنى أنّ الفكرة الأساسية للتمكين الإداري هي التي تقوم على تحويل المدير جزء من صلاحياته للعاملين؛ وذلك لتسهيل عملية التنفيذ بغية تحيقي تلك الأهداف المرجوة، لأنه تم تفويض هؤلاء العمال لاتخاذ القرارات ويتحملون مسؤولية النتائج المتوصل إليها، للتأثير في القرارات العليا المتعلقة بأداء مهامهم المنوط إليهم.
- **المشاركة في اتخاذ القرار:** ويقصد به أن تمنح الإدارة حرية وفرصة للعامل في المشاركة في اتخاذ وحتى صنع القرار.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>رحمة مجدة حصابية - قويدر بورقية، تحديد الأهمية النسبية لأبعاد تمكين العاملين في تعزيز وتعظيم الولاء التنظيمي في المنظمة باستخدام التحليل الهرمي لنظرية القرار - دراسة حالة مديرية التجارة لولاية الجلفة.

<sup>2</sup> راضي جواد محسن، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية على موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 112، العدد 1، السعودية، 2007م، ص 3.

<sup>3</sup> د.شوقي جدي ود.حجار عبيدة، التمكين الإداري كإستراتيجية حديثة تستخدم في زيادة رضا العاملين في المؤسسات الخدمية، المجلة العربية للإدارة، تبسة، عنابة، ع1، 2013م، مج33، ص225.

➤ الرضا الوظيفي: يعرف بأنه مجموعة العوامل النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل الموظف راضياً عن عمله.<sup>1</sup>

يتجلى لنا في الأخير أنه بهذه الأبعاد يصبح للعاملين في هذه المؤسسة توفير وتهيئة البيئة المناسبة إليهم، من خلال توعية جميع العمال بالتمكين الإداري وإقناعهم بالآثار الإيجابية للتمكين في تطوير الأداء الوظيفي لهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات.

### خامساً: أهداف التمكين الإداري

أصبح من الضروري في ضوء المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة الاهتمام بالتمكين الإداري؛ بالنظر للأهداف التي يسعى لتحقيقها، ومنها ما يلي:<sup>2</sup>

-زيادة إقبال العاملين على التدريب والتعلم، ومن ثم الرفع من قدراتهم الابتكارية والإبداعية بتزايد مساهماتهم الفكرية.

-زيادة رضا العاملين عن عملهم ووظيفتهم وتقبلهم التغيير لأنهم شاركوا فيه، بالإضافة إلى تقليل الصراع بين الإدارة والعاملين بفضل عمل الفريق، وذلك في ظل تقليص الرقابة والتحكم لتحقيق إنتاجية أفضل.

-تركيز الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية وعدم انشغالها بالأمر اليومية.

-تقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية، مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف التشغيل وزيادة النفوذ الفعال لفرق العمل.

<sup>1</sup> حسن أحمد الطعاني وعمر سلطان السويدي، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري الدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، ملحق 1، 2003، ص 307.

<sup>2</sup> تلخوخ سعيدة، علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 4، العدد 1، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2014م، ص 312.

-المساهمة في زيادة الانتماء الداخلي للعمال سواء للمهام أو المؤسسة وفريق العمل وبالتالي تناقص نعدل دوران العمل، فجعل العمال يشعرون بالوجود والاحتراف يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ومضاعفة الأرباح، ومن ثم التحرك نحو الجودة والتميز.

### سادسا: : نظريات التمكين الإداري

هناك العديد من النظريات التي تناولت التمكين الإداري وأسهمت في بلورة مفهومه، وسيتم التفصيل فيها كما يلي:<sup>1</sup>

#### 1. نظريتا "س" و "ص":

يفترض ماكريجر Macgreygor في نظريته أنّ (x) تمثل المديرين الذين يتصرفون بدرجة عالية من السيطرة والإشراف المباشر، أما (y) فتمثل المديرين الذين يمنحون مجالا أوسع للمشاركة، وحرية التصرف مما يتيح المجال أمام المرؤوسين للإبداع، والتفوق وتحقيق الذات حيث يتصرفون مع الوقت بروح المبادرة والمشاركة الفعالة وحرية التصرف والتمكين.

#### 2. الشخصية البالغة لدى أرجيريس:

وجه كريس أرجيريس Argyris انتقادا شديدا للنظريات الكلاسيكية (البيروقراطية والإدارة العلمية) من خلال كتابه "المنظمة والشخصية" لاعتقاده بأنّ تلك النظريات تتعامل مع الإنسان كأنه طفل يحتاج إلى توجيه وإشراف ومساعدة، ويرى ضرورة التعامل معه على أنه إنسان ناضج يجب منحه الصلاحيات، وحق المشاركة، وتحمل المسؤولية.

<sup>1</sup> خلفه سارة وعيساوي فلة، التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث

الاقتصادية، العدد3، الجزائر، 2018م، ص359. ويلقاسم جوادي،

التعلم والتنظيم وعلاقتها بتمكين العاملين دراسة ميدانية على عينة من عمال المديرية لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، إشراف: د.محمد بلوم،

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص89.

### 3. الجودة الشاملة T Q M:

وهي تعزى إلى جهود إدوارد ديمينج Edwardz Deming، حيث يطالب العاملين بالمساهمة الفعالة في تحقيق النتائج المرجوة والتغلب على العقبات والصعوبات الناتجة عن السياسات الإدارية التي تحول دون تحسين جودة المنتج أو الخدمة، وتعد جودة أداء العاملين من أهم مدخلات الجودة، كما أنّ من أهم متطلباتها مشاركة العامل في التحسين المستمر لتلك الجودة، لكن المدير لا يستطيع وحده تحقيق الجودة الشاملة، والمستمرة دون الموظف المتفاني، والمنتمي لفكر الجودة، الأمر الذي يستوجب إعطائه الفرصة، وتمكينه من الإبداع والتميز. ويذهب ديمينج إلى أنّ الجودة الشاملة مسؤولية الجميع لذا يطالب العاملين بالمساهمة الفعالة في تحقيق النتائج المرجوة، والتغلب على العقبات، والصعوبات الناتجة عن السياسات الإدارية التي تحول دون تحسين جودة المنتج، أو الخدمة.

### 4. أنماط الإدارة لليكرت (نظم الإدارة):

حدد ليكرت أربعة نظم مختلفة للإدارة، وفي النظام الرابع منها يثق الرؤساء ثقة كبيرة بمرؤوسيه، حيث يقوم الرئيس بإشراك المرؤوسين في القرارات، وإحاطتهم بمعلومات عن الموقف الحالي، سواء كان جيدا أو سيئا، وفي جميع الظروف، ويكون على وعي بأخلاقيات المنظمة، ويبدل قصارى جهده للمحافظة عليها، وللرقي بها كلما أمكن ذلك، ويعمل على تطوير وتدريب مرؤوسيه بالاتصال بهم، وتذليل سبل الوصول إليه، مع وجود الاستعداد الكامل لديه والرغبة للتغيير، ودعم مرؤوسيه بغض النظر عن أخطائهم، كذلك فإنّ القائد هنا يعبر عن شكره وتقديره عندما يقوم مرؤوسه بإنجاز طيب، أو أداء متميز.

### 5. نظرية هيرزبرج:

يعد الإثراء الوظيفي جوهر نظرية هيرزبيرج، وهو يقوم على أساس إعطاء العاملين المزيد من المسؤولية، وتكليفهم بالأعمال الصعبة، وإشراكهم في جلسات حل المشاكل، ومنحهم فرص البروز، والترقية، والإشراف على الآخرين عندما يكون ذلك ممكناً. والإثراء في مفهوم هيرزبيرج هو إعادة تصميم وتحليل الوظائف بشكل يوفر للفرد العامل مزيداً من الاستقلالية والمسؤولية مما يؤدي إلى رضاه ومن ثم العمل على بذل المزيد من الجهود للابتكار والإبداع.

إذن، إن تمكين العاملين له نظرية انطلق منها حتى وإن لم تتم الإشارة إليه بصورة مباشرة كالتالي يتواجد عليها حالياً الآن في منظمات الأعمال الحديثة، ويعد هذا الموضوع مادة صالحة للبحث المستفيض بسير أغوار هذا المفهوم من خلال تمحيص الواقع واختباره في الميدان من أجل الوقوف على أبعاده ومقوماته وآثاره ما يحقق الاستفادة للمنظمات ومن يبحث عن حقيقة هذه الإستراتيجية.

### سابعاً: معوقات التمكين الإداري

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

- عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين الإداري.

- حرص المديرين على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية.<sup>1</sup>

- ضعف مهارات العاملين وعجزهم عن تحمل المسؤولية.

<sup>1</sup> فادي محمد أبو زر ونهاية عبد الهادي التلباني، التمكين الإداري ودوره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية المحافظات الجنوبية، مجلة جامعة الأزهر، المجلد 20، العدد 2، غزة، 2018م، ص116.



-رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية. وتوفير المناخ التنظيمي غير الصحي، مما ينعكس سلباً على معنويات العاملين ومستوى أدائهم. وعدم عدالة نظام الحوافز.<sup>1</sup> فهذه المعوقات تكمن في البناء التنظيمي الهرمي المركزي في سلطة اتخاذ القرارات وتخوف الإدارة العليا من فقدانهم للسلطة وعدم الرغبة في التغيير، كما تخوف الإدارة الوسطى على فقدانهم للوظيفة لضعف قدرة العمال على تحمل كامل مسؤولية المكلفة لهم، فهي بهذه المعوقات تسعى المنظمة لخلق قوانينها الصارمة للعمال الذين لا ينادوا على الابتكار والإبداع وضعف نظام المكافأة والمعرفة والمهارات، كذلك سعياً لها بها إلى التدريب والتطوير الذاتي للمؤسسة بغية تحقيق النجاح المرجو.

---

<sup>1</sup>د صفاء جواد عبد الحسين، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة المعهد الطبي التقني . المنصور، ع32، ص86

### خلاصة

خلاصة القول في هذا الفصل هي: أنّ مدخل التمكين الإداري من بين أهم المداخل الرئيسية التي تساهم في تطوير الفكر الإداري، فهو أداة مهمة من أدوات إحداث التغيير داخل المؤسسة، كونه مرتبط بالمورد البشري وكيفية تفعيل طاقاته ومهاراته داخل المنظمة، صف إلى أنه يساعد على ضمان عملية التحسين المستمر، ومن ناحية أخرى أصبح العنصر البشري من أقوى المقومات التي يجب تطويرها لمواكبة التطورات المحيطة ببيئة الأعمال

## الفصل الثالث:

### المقاربة المفاهيمية لإدارة المعرفة

#### تمهيد

أولاً: مبادئ إدارة المعرفة

ثانياً: أهمية إدارة المعرفة

ثالثاً: أهداف إدارة المعرفة

رابعاً: أبعاد إدارة المعرفة

خامساً: عمليات إدارة المعرفة

سادساً: نظريات إدارة المعرفة

سابعاً: معوقات إدارة المعرفة

ثامناً: علاقة بين إدارة المعرفة بالتمكين الإداري

#### خلاصة

**تمهيد**

من المفاهيم العصرية الحديثة المتنوعة نجد مفهوم إدارة المعرفة الذي شغل بال العديد من الباحثين والذي تلقى اهتماما متزايدا من قبل المهتمين بإدارة الأعمال، إذ تسعى الكثير من الشركات إلى صياغة أعمالها في شكل أعمال ونشاطات قائمة على المعرفة فتعمل على توجيه استثماراتها اتجاه توليد رأس مال فكري وتبتعد عن الأعمال التقليدية التي يقوم بها الأفراد العاديين قدر الإمكان.

ومن هنا سيتم تناول هذا الموضوع في هذا الفصل من ناحيته النظرية، حيث تم تقسيمه لعناصر مختلفة تشمل موضوع إدارة المعرفة من كل جوانبها النظرية العامة.

ت. خصائص المعرفة:

تتميز المعرفة بمجموعة من الخصائص تميزها عن بقية موارد المنظمة الأخرى، حيث حددها (إبراهيم الملكاوي) على النحو الآتي:<sup>1</sup>

- إمكانية توليد المعرفة: المعرفة قابلة لتوليد وتعظيم عبر البحث والتجربة والتحليل والاستعمال.

- إمكانية موت المعرفة: المعرفة قد تموت وتصبح غير مجدية من خلال دخول معارف جديدة أو موت صاحبها أو تقادمها.

- إمكانية تخزين المعرفة: المعرفة من الموارد التي يمكن تخزينها واستعمالها في الوقت المناسب، فالمعرفة تخزن في عدة وسائل تقليدية على غرار الورق وسائل حديثة على غرار الأدوات التكنولوجية.

- إمكانية توزيع وتقاسم المعرفة: المعرفة من الموارد التي يجب تشاركها وتقاسمها بين مختلف الجهات والأفراد، وانتشار المعرفة أمر ضروري لكي تحقق أهدافها وفعاليتها الكاملة.

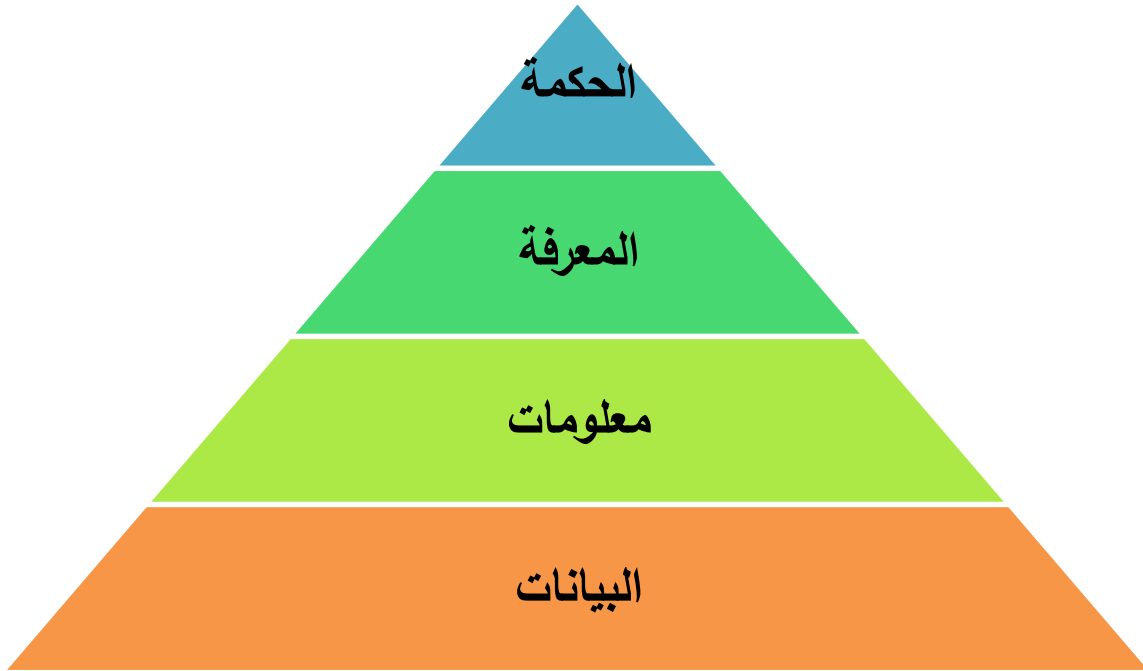
- إمكانية تصنيف المعرفة: يتم تصنيف المعرفة إلى عدة أصناف حسب عدة معايير، على غرار المجال أو النوع أو طريقة وكيفية الاستخدام وتأثير وغيرها.

- هرم المعرفة: قدم الباحث (ACKOFF) كيفية تشكل المعرفة وأطلق عليها هرم المعرفة، حيث يرى أن بداية تشكل المعرفة ينطلق من مجموعة من البيانات البسيطة والتي لا يكون لها معنى ومن ثم يتم تحليلها وتنظيمها لكي تصبح معلومات، ومن ثم تتراكم هذه المعلومات لتشكل المعرفة ومجموعة المعارف المكتسبة تؤدي إلى ما يعرف بالحكمة. وهو على الشكل الآتي:

-

<sup>1</sup> بوزار صفية وبوخاتم لخضر، ممارسات إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة اتصالات الجزائر بمدينة تبسة، ملتقى وطني بعنوان: الممارسات الإدارية الحديثة في المؤسسات الجزائرية الواقع والتحديات، جامعة الجزائر3، 2019م، ص4-5.

-الشكل رقم 1: هرم المعرفة من تصميم (ACKOFF)-



فمن خلال ما سبق يمكن القول أنّ المعرفة لها خصائص عدة؛ فهي تسعى لتوليد المعرفة من خلال نظم المعلومات والخبرات المتعددة التي تؤدي إلى استدامة الابتكار والتطوير. وكما يمكن للمعرفة أن تموت من خلال إحلال معارف حديثة مكان القديمة، أو موت صاحبها الذي يحمل كما هائلا منها، لكن الآن في عصرنا المعاصر يمكن تخزين هذه المعرفة بأماكن مخصصة للتخزين سواء على الأوراق، الكتب والوسائط الالكترونية الحديثة، ومواقع الويب وغيرها. لذا نجد أنّ المعرفة تحمل قيمة كبرى ومهمة في اقتصاد المعرفة.

### ث. أنواع المعرفة:

تم تصنيفها إلى أربعة أنواع هي:<sup>1</sup>

- **المعرفة المرمرزة:** وهي المعرفة التي أفرزت بشكل علني من قبل البشر، وأن طريقة

جعلها علنية تتم عبر التدوين وهي قابلة للنقل والتداول.

<sup>1</sup> صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، جامعة بغداد، بغداد، دس، ص 6.

- **المعرفة العامة:** وهي المعرفة المقبولة بوصفها قياسية بدون جعلها علنية رسمياً، وغالبا ما تكون على شكل روتينيات أو ممارسات ويمكن تعلمها من خلال العمل عبر سياقات خاصة.
- **المعرفة الاجتماعية:** وهي المعرفة حول القضايا البيئشخصية والقضايا الثقافية، وتتضمن معرفة من يساعد في القضايا الثقافية وبأدوار مختلفة.
- **المعرفة المجسدة:** وهي الخبرات والخلفية العلمية والمهارة التي تراكمت لدى الشخص خلال حياته، ولهذا فهي ترتبط بالشخص نفسه. وصنفها الباحثون إلى:
- **معرفة ضمنية:** هي المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي.
- **معرفة ظاهرة:** وهي المعرفة الرسمية والمنظمة التي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين.

## ثانيا: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

### 1. أهمية إدارة المعرفة:

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في الآتي:

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات تتمثل في تخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تساهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بوزيداوي محمد، إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة، شهادة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013-2014م، ص22.

- إدارة المعرفة تحسن أداء المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.<sup>1</sup>

- تدعيم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.<sup>2</sup>

- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.

- تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.

- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوفر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.<sup>3</sup>

-تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية حيث أنها تمكن أعضاء المنظمة من التعامل مع العديد من القضايا الخاصة الجديدة إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية وتشكيل رؤية مستقبلية لدى الموظفين.

-توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات لتبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح منتجات جديدة.<sup>4</sup>

من خلال ما سبق يتجلى لنا أنّ أهمية إدارة المعرفة تكمن في إسهامها في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى، كما وتعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء التنظيمي

<sup>1</sup> حنان أبو بكر، دور إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بالمصاريف التجارية العاملة بمدينة مصراتة، شهادة ماجستير، شعبة الإدارة والتنظيم، الأكاديمية الليبية، مصراتة، 2016م، ص32.

<sup>2</sup> صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005م، ص42-43.

<sup>3</sup> عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، 2015م، ص28-29.

<sup>4</sup> ريم خالد ورشيد فراح، دور إدارة المعرفة في تعزيز إبداع المؤسسات، مجلة معارف مجلة علمية دولية محكمة، العدد23، 2017م، ص329.



المعتمد على الخبرة والمعرفة، كون المؤسسة التي تبنت مشروع إدارة المعرفة قد منحت فرصة لجميع موظفيها من إطلاق العنان للرصيد المعرفي لهم وتم تجسيده في أعمالهم التي ينجزونها، بهذا يتحسن أدائهم تدريجياً حتى الوصول للتميز في مكان العمل، وكما تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة.

## 2. أهداف إدارة المعرفة:

تختلف وتتعدد أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها إدارة المعرفة والمجالات التي تعمل فيها، إذ أنّ الغرض من تحقيق أهداف إدارة المعرفة هو تحقيق أهداف المنظمة، وهناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات وهي على النحو التالي:<sup>1</sup>

- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب.

- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة لها.

- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم.

- نقل المعرفة الضمنية في عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة.

- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة.

- تحسين عملية صنع القرارات، من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.

- الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو

هدر وقتها وأموالها.

- جذب رأس المال الفكري لتوظيفه في حل المشكلات.

<sup>1</sup> جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003م، ص49-50.

- إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة، من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة، وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار.
- تطوير عمليات الابتكار بالمنظمة، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار.
- تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الايجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.
- تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر.
- الإسهام في تسريع عمليات التطوير بالمنظمة، لتلبية متطلبات التكيف مع التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة.
- نشر وتبادل التجارب والخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية.
- تبسيط إجراءات العمل وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات غير الضرورية.
- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسات اليومية.
- من خلال ما سبق يتضح لنا جليا أنّ أهداف إدارة المعرفة هي التي تساعد المعرفة على تشخيصها في المنظمة والوقوف على نقاط القوة والضعف لديها، وكذا العمل على اكتساب هذه المعرفة من مختلف مصادرها سواء الداخلية أو الخارجية، وذلك سعيا لها لنقل المعرفة في عقول الأشخاص وتخزينها لديهم والاستفادة منها عند الضرورة لتكوين عمال المعرفة والوقوف على اكتشاف المعرفة المرجوة.

### ثالثا: نظريات إدارة المعرفة

درست المعرفة وفق نظريات مختلفة تبعا لاختلاف حقولها العلمية ووجهات نظر الباحثين في مجالها، وأحدثت التطورات السابقة في نظرية المعرفة نقلة نوعية ومراجعات ودراسات بصدد العلاقة بين الفكر والعمل وبين التفكير الفردي والجماعي، وسنتناول بعض النظريات

والمداخل مع التأكيد على أنّ نظرية المعرفة في منظمات الأعمال هي نظرية مادية محضة وليست غيبية لأنها مبنية على الاستنباط من المحسوسات والمعلومات، وقد كان للمعرفة نظريات ومداخل عدة، ظهرت في القرن التاسع عشر نظريتان هما:<sup>1</sup>

**1. نظرية الملكات:** التي تفترض أنّ العقل البشري مقسم إلى ملكات مثل: ملكة التفكير والوجدان والإرادة والتي تبرز ما يقوم به العقل.

**2. النظرية الترابطية:** التي افترضت أنّ الإنسان عندما يخلقه الله سبحانه وتعالى يكون عقله صفحة بيضاء تسجل فيها الخبرات عن طريق الحواس.

ودرست من مداخل نفسية واجتماعية وسلوكية ضمن نظريات نشير إليها من باب التنويه فقط، وهي:

**1. نظرية الاتساق المعرفي ضمن نظرية التوازن ل Heider 1946.**

**2. نظريات التطابق المعرفي ل Osgood-Tannetaum 1955**

**3. نظرية المنطق النفسي Ableison&-Resenbery 1958**

**4. نظرية التناظر Festinger 1957**

**5. نظرية تعلم المعرفة Ausubel** تعتمد على التعلم بالمعنى الذي تتفاعل بموجبه المعرفة الجديدة مع المختزنة في الذاكرة تفاعلا ديناميكيا يجعل من البناء المعرفي يتشكل بصورة جديدة لخلق بعض الحلول للمشاكل تدفع بالمتعلم لزيادة معرفته.

**6. نظرية نظم التكيف المعقدة CAS Theory Complex Adaptive Systems**

التي ترى أنّ المنظمات تنظم ذاتها وتحاول التكيف فرديا وجماعيا وباستمرار مع الظروف المتغيرة، وتفترض أنها تقوم بتعديل معرفتها بما يؤدي إلى التغيير في السلوك ومن ثم هي نظم دائمية لتوليد المعرفة التي تساعد على أن تصبح إبداعية.

<sup>1</sup> خميس ناصر محمد، محاضرات مقرر إدارة المعرفة، جامعة الأنبار، كلية الاقتصاد والإدارة، قسم إدارة الأعمال، 2019-2020، ص14.

7. نظرية توليد المعرفة Nonaka & Takeuchi 1995 ; 59 وفسرت هذه النظرية

كيفية تكوين المعرفة من خلال التفاعل الحركي بين نوعين من المعرفة، الضمني والظاهري، وأشار إلى أن المعرفة الضمنية تشمل العناصر المعرفية والتقنية:

✓ العناصر المعرفية تتضمن النماذج العقلية مثل:

-المخططات Schemata

-النماذج Paradigms

-التوقعات Perspectives

-المعتقدات Belifs

-وجهات النظر View Points

✓ أما العناصر التقنية فتشمل:

-معرفة-كيف Know-How

-الحرف Crafts

-المهارات Skills

ويتم اكتساب المعرفة الضمنية وتبادلها وفق مدخل (شخص إلى شخص) بآليات الحوار

وتبادل القصص.<sup>1</sup>

أما المعرفة الظاهرية: فيمكن اكتسابها واكتشافها من الوثائق والتي تشمل معرفة (ماذا

(Know- what) ومعرف حول (Know- About)، ويمكن تبادلها وفق مدخل (الوثائق

إلى الأشخاص) بآليات التنقيب عن المعرفة في المطبوعات والمكتبة الالكترونية.

8. نظرية النشاط Activity Theory والتي أشار إليها Blackler 1993 والتي تعود

جذورها إلى علم النفس الروسي وهي تميل إلى تجنب الانقسام بين التفكير والعمل وبين الأفراد

والمجتمع، واهتمت هذه النظرية باكتشاف العلاقة بين الفعل المادي والعقل واكتشاف الروابط

<sup>1</sup> خميس ناصر محمد، المرجع السابق، ص14.

بين الفكر والسلوك، وافترضت أنّ جذور كل التقلبات والصراع في أنظمة النشاط للمعرفة يمكن إيجادها في الصراعات بين قيمة الاستعمال use value التي تمتلكها، وقيمة التبادل Exchange value التي ستكتسبها وكيفية الموازنة بينهما.

واستفاد أصحاب المدخل الاقتصادي من التطورات الحديثة التي جرت على نظرية المعرفة من خلال دراسة العلاقة بين المعرفة والنجاح الاقتصادي، وكيف أنّ المعرفة المتخصصة أصبحت ضرورة ملحة لنجاح الأعمال.

#### رابعاً: مبادئ إدارة المعرفة

لإدارة المعرفة مجموعة من المبادئ تتمثل في:<sup>1</sup>

- إنّ إدارة المعرفة مكلفة، لتعدد المصادر التي تكونها.
- تتطلب إدارة المعرفة الفعالة حلول ناتجة عن تفاعل مشترك من قبل الأفراد واستخدام التكنولوجيا.
- تتطلب إدارة المعرفة الفعالة مديرين مدركين وواعين للمعرفة.
- تستفيد إدارة المعرفة بدرجة أكبر من المعلومات المأخوذة من الأسواق أكثر مما قد تكتسبه من التدرج الوظيفي داخل المنظمة.
- تعنى إدارة المعرفة تحسين عمليات العمل.
- يعتبر الوصول إلى المعرفة بداية الطريق فقط، حيث أنّ إدارة المعرفة مستمرة ومنتامية.
- تعتبر المعرفة قوة Knowledge is power.
- تعتبر المعرفة مفهوماً عائماً بسبب أنها مرتبطة بكل شيء، ولا يمكن عزلها بدقة بشكل فردي.

- إنّ المعرفة تنظم نفسها بنفسها تلقائياً.

<sup>1</sup> حنان علي الغامدي، إدارة المعرفة المصطلحات والمبادئ، 1434هـ، ص4.

- إنَّ المعرفة تسعى للاستمرارية، فالمعرفة تريد أن تكون وتدوم كاستمرارية الحياة.
- إنَّ المعرفة تنتقل من خلال اللغة؛ فاللغة وسيلة لوصف الخبرة ولا يمكننا بدونها إيصال ما نعرفه، ويعني انتشار واتساع المعرفة التنظيمية أنه يجب علينا تطوير اللغات التي نستخدمها لوصف خبرة أعمالنا التي نقوم بتأديتها.
- إنَّ اتصاف المعرفة بالمرونة يعتبر أمراً مفضلاً، حيث أن النظم القابلة للتكيف تؤدي إلى الإتقان، ويصبح معدل النماء للنظم غير اللامركزية بدرجة أعلى، وهذا يعني أننا يمكن أن نهدر الموارد والطاقة عندما نحاول أن نراقب أو نسيطر على المعرفة بشكل محكم أو ضيق.
- لا يوجد حل واحد للأمور المعرفية، ف المعرفة تتغير بشكل مستمر دائماً، حيث أنَّ الأسلوب الأفضل لإدارتها في الوقت الحاضر، هو ذلك الأسلوب الذي يترك الأمور تسير بينما تبقى الخيارات قائمة.<sup>1</sup>
- أن المعرفة لا تنمو إلى ما لانهاية، ففي آخر الأمر تضيق بعض المعرفة أو تفتنى تماماً كما تفتنى الأشياء في الطبيعة، فعدم التعلم والإهمال فيه واستمرارية استخدام الطرق القديمة للتفكير يؤديان إلى تراجع مجموعة المعرفة الكاملة التي تساهم في القدرة على إنماء وتطور المعرفة.
- إن مسؤولية تطور المعرفة لا تقع على أحد بشكل إفرادي، ف المعرفة عملية اجتماعية، وتعني أنه لا يستطيع أي شخص تحمل المسؤولية ل المعرفة التجميعية (الجماعية).
- لا يستطيع أحد فرض الأحكام والقواعد والنظم، فإذا كانت المعرفة حقا تنظم نفسها بنفسها ذاتياً، فإن الطريقة الأكثر أهمية لتقدمها هي إزالة الحواجز التي تقف أمام التنظيم الذاتي، وفي بيئة مساندة فإن المعرفة سوف تهتم بنفسها.

<sup>1</sup> حنان علي الغامدي، المرجع السابق، ص5.

- لا توجد كرة فضية سحرية ل المعرفة، أي ليس هناك نقطة نفوذ أو ممارسة أفضل لتقدم المعرفة، حيث أنها يجب أن تدعم وتساند عند مستويات متعددة، وبالعديد من الطرق المختلفة.

- أن الكيفية التي تعرف بها المعرفة تحدد الطريق التي تدار بها، حيث أن مسألة المعرفة يمكن أن تمثل نفسها بالعديد من الطرق، فعلى سبيل المثال، إن الاهتمام حول ملكية المعرفة يقود لامتلاك المعرفة مبوبة والتي تحميها براءة الاختراع وحقوق التأليف.

- وأن الاهتمام بالنسبة للمشاركة في المعرفة يؤكد على تدفق الوثائق وعمليات الاتصال، وأن التركيز على أهلية المعرفة يقود إلى البحث عن الطرق الفعالة لإيجاد وتكييف وتطبيق المعرفة.<sup>1</sup>

فهذه المبادئ هي مفاتيح مستنبطة من عدة تجارب من مؤسسات طبقت مشاريع إدارة المعرفة، وهي ليست بقوانين ولا قواعد تحكمها، بل تتغير حسب الفرد والمؤسسة.

### خامسا: أبعاد إدارة المعرفة

يمكن النظر إلى إدارة المعرفة على أنها تتكون من عدة أبعاد، ولتتم عملية إدارة المعرفة لا بد من معرفة المقصود بالمعرفة بشكل جيد، وكذلك معرفة كيفية استخدام المعرفة، والإلمام بشكل تام بآلية إدارة المعرفة، والاطلاع على عملياتها للاستفادة من هذه العمليات وتحسينها. وهي كما يلي:<sup>2</sup>

#### 1. البعد التكنولوجي: يرتبط هذا بمجموعة المعارف التقنية والتكنولوجية من البرمجيات

والوسائل المشكّلة للبنيات التحتية والتي تعتبر دعامة لتجسيد إدارة المعرفة من خلال محركات

<sup>1</sup> حنان علي الغامدي، المرجع السابق، ص6.

<sup>2</sup> توفيق صراع، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013-2014م، ص26-27.

البحث، قواعد البيانات، رأس المال الفكري، والتكنولوجيا المتميزة، لذلك تسعى المنظمات إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.

**2. البعد التنظيمي:** يعبر عن كيفية الوصول للمعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، وذلك عن طريق تجديد الطرائق والإجراءات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة.

**3. البعد الاجتماعي:** يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة، وتقاسم ومشاركة الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية فاعلة ومؤثرة.

**4. البعد الاقتصادي:** ويتعلق هذا البعد بالمحيط التنافسي للمنظمة، الذي فرضته عولمة الأسواق وتحرير الاقتصاد، مما يعني بحث المنظمة عن معايير للنمو الدائم وإدماج دائم لرأس المال البشري.

#### سادسا: مصادر إدارة المعرفة

إنّ الحصول على المعرفة يقصد به شكل تعلم الإنسان للمعارف وإدراكها، وهذا يكون بأشكال مختلفة وهي الملاحظة والعقل والمنطق والخبرة وغيرها. وتقسم مصادر المعرفة إلى قسمين هما الآتي:<sup>1</sup>

##### 1. المصادر الداخلية:

<sup>1</sup> فانت نيبيل محمد أبو زريق، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية، شهادة الماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2017م، ص 21-22.



تتمثل المصادر الداخلية في الأفراد الذين يعتبرون رأس المال المعرفي، وما يمتلكون من خبرات ومهارات متراكمة ومعتقدات، وإبداعات متجددة، والتي يصعب نقلها أو شرحها، إلا أن المؤسسة تستفيد منها بشكل لا غنى عنه.

ومن الأمثلة على المصادر الداخلية: (الإستراتيجية، المؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية، الحوار، العمليات الداخلية، الأفراد عبر الذكاء، والعقل، الخبرة، المهارة، ومن خلال التعليم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية).

## 2. المصادر الخارجية:

وقد وضحتها (ماضي) بأنها تمتلك تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر (المكتبات والانترنت، والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية).

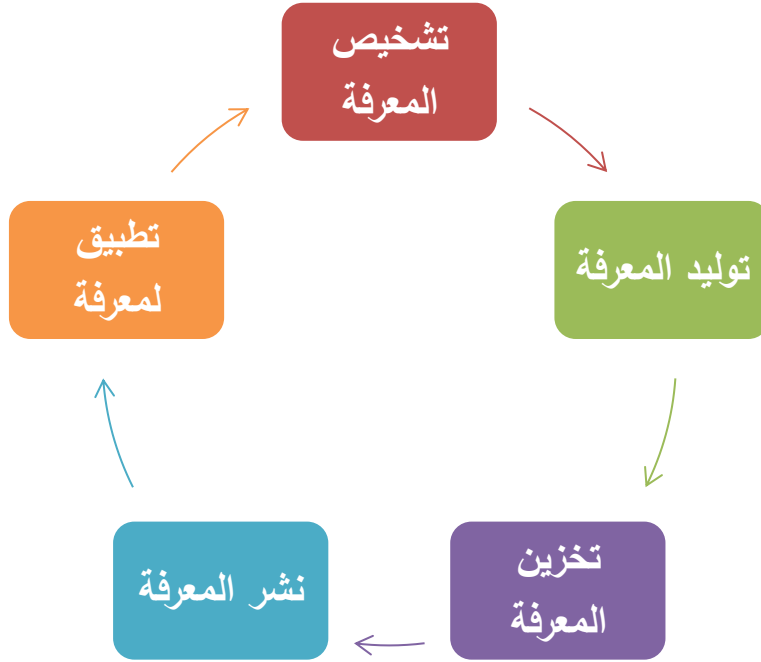
## سابعاً: عمليات ومداخل دراسة إدارة المعرفة

### 1. عمليات إدارة المعرفة:

تتمثل عمليات إدارة المعرفة في مختلف الأنشطة المتعلقة بتسيير شؤون المعرفة داخل المنظمة، بالإمكان التمييز بين خمسة عمليات لإدارة المعرفة المتمثلة في: "تشخيص المعرفة،

توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، وهي موضحة في الشكل الآتي:<sup>1</sup>

-الشكل رقم 2: يوضح عمليات إدارة المعرفة-



فهذه العمليات هي المعتمدة؛ كونها لا ليست اعتباطية في تقديمها للمعرفة وتحديد أهدافها، فهي ترشد الإدارات إلى استثمار المعرفة المطلوبة.

## 2. مداخل دراسة إدارة المعرفة:

في ضوء التعاريف المقدمة لإدارة المعرفة، يتجلى أنّ هناك ثلاثة مداخل لإدارة المعرفة في المنظمة، والمتمثلة في:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خالد عتيق سعيد وعبد الله جاسم محمد جرجيس، إدارة المعرفة، مفهومها أهميتها وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديريها، QSCIENCE PROCEEDINGSthe SLA-AGC 20<sup>TH</sup> Annual Conference, Doha, Qatar, 2014, p4 ,

<sup>2</sup> توفيق صراع، المرجع السابق، ص 27.

-الشكل رقم 03: يوضح المداخل الأساسية لإدارة المعرفة-

ثامنا: معوقات إدارة المعرفة



يمكن تلخيص المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة بالآتي:<sup>1</sup>

- ضعف البنية التحتية المطلوبة لإدارة المعرفة، أو ضعف استخدامها بالطريقة والآلية المناسبة.
- الاعتقاد بأن الوصول إلى المعرفة وتدوينها هو الهدف، وليس استخدام هذه المعرفة وتطبيقها.
- عدم وضوح مفهوم المعرفة لدى القائمين على العملية الإدارية، وتركيزهم على المعرفة الصريحة دون البحث عن المعرفة الضمنية، والتي تكون في معظم الأوقات هي الأهم والأكثر فاعلية.

<sup>1</sup> باسم غدير غدير، متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة (جامعة تشرين نموذجاً)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 38، العدد 3، تشرين، 2016م، ص 99-100.

- عدم وجود الدعم من الإدارة العليا والافتقار للكوادر البشرية.
- ضعف الموارد المالية والمادية اللازمة لنجاح العملية الإدارية.
- الروتين والسلبية في أداء العمل ما ينعكس على ضعف القيام بالمهام، وظهور روح اللامبالاة، والابتعاد عن الابتكار والتجديد، وكل ذلك ينعكس سلبا على تشكيل معرفة جديدة، بل على العكس ما يؤدي إلى ترهل المعرفة الحالية واضمحلالها.

### تاسعا: العلاقة بين إدارة المعرفة والتمكين الإداري

يشير أغلب الباحثون في حقل إدارة المعرفة إلى أنّ المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئا بدون تلك العمليات التي تؤديها ويمكن الوصول إليها والمشاركة فيها وخبزنها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام.<sup>1</sup> معناه أنّ تلك العوامل المؤثرة على تمكين الموظفين هي عبارة عن معلومات والمعرفة والمهارة الوظيفية التي تحقق بها إدارة المعرفة، فالعمل لكي يتوفر يحتاج لعدة احتياجات ووسائل تطور من مهاراته الوظيفية كذا أسس التدريب الكفاء والفعال في المؤسسة. كما تكمن علاقة التمكين وإدارة المعرفة فيما يلي:<sup>2</sup>

- الانطلاق من مساهمة تدريب وتكوين ومن خلال التعلم التنظيمي والذي يؤدي إلى تحسين أدائهم وخلق خبرة ومعرفة جديدة.
- الانطلاق من أهمية الموظفين ذوي الخبرة وخسارة المنظمة إن ذهب الموظف ولم تستخرج وتستفيد من معرفته، هنا يأتي دور التمكين الإداري في إظهار بعض من معارفه الضمنية وذلك بعدة طرق خاصة بهندسة المعرفة.

<sup>1</sup> محمد زرقون والحاج عرابية، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 1، 2014م، ص 120-130.

<sup>2</sup> مريم فيها خير تمكين العاملين وأهميته في فعالية تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة دراسة ميدانية لمديريات مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود ورقلة، شهادة دكتوراه، علوم اقتصادية علوم التسيير وعلوم تجارية، جامعة قاندي مباح، ورقلة، 2017م-2018م، ص 36-41.

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

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

ومما تم عرضه يمكن القول إنّ علاقة التمكين الإداري وإدارة المعرفة تكمن في:<sup>1</sup>

- أن التمكين الإداري يمنح لما لهم الخبرة والمعرفة اللازمة لإدارة وظيفته بالشكل المطلوب.

- التمكين الإداري يعطي الحرية لتطبيق الأفكار والمعارف في أداء الأعمال.

- تفويض السلطة يكسب الموظفين خبرة ومعارف جديدة في وظيفته.

- تدريب الموظفين يمكنهم من أداء المهام بكفاءة عالية.

- ملاك المعرفة يحتجون إلى بيئة ومناخ مناسب والسلطة لتنفيذها.

- تحفيز الموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرارات يعطيهم ثقة منح معارفه الضمنية.

كما يمكن استنتاج وتوضيح علاقة التمكين بإدارة المعرفة عبر عدة طرق أو مسارات يمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

-جدول رقم (01): يمثل علاقة تمكين العاملين بإدارة المعرفة-

الحالات	الحالة 1	الحالة 2	الحالة 3
---------	----------	----------	----------

<sup>1</sup> إسماعيل الدين، المرجع السابق، ص76.

<p>الشرح</p>	<p>الانطلاق من مساهمة تدريب وتكوين العمال ومن خلال التعلم التنظيمي والذي يؤدي إلى تحسين أدائهم وخلق خبرة ومعرفة جديدة.</p>	<p>الانطلاق من أهمية العاملين ذوي الخبرات أو الذين هم في آخر مسارهم المهني، وخسارة المؤسسة إن ذهب هذا العامل ولم تستخرج وتستفيد من معرفته. هنا يأتي دور التمكين في إظهار بعضا من معرفته الضمنية وذلك بعدة طرق خاصة بهندسة المعرفة.</p>	<p>تابعة للحالة الثانية ولكنها طريقة أخرى لاستخراج المعارف؛ وذلك بوضع هؤلاء العاملين في مصالح جديدة عليهم أو لم يألفوها، مع متابعتهم وتقديم التسهيلات اللازمة وتوفير الظروف الملائمة.</p>
<p>النتيجة</p>	<p>معرفة جديدة. خلق المعرفة أو توليدها تعتبر أول عمليات إدارة المعرفة.</p>		

المصدر: مريم فيها خير، المرجع السابق، ص 39.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أنّ هناك ارتباط واضح بين التمكين الإداري وإدارة المعرفة، فمن بين أهداف التمكين هو تطوير كفاءة وأداء العمال ومنحهم صلاحيات أكبر، وبالتالي عندما يتم تطوير كفاءتهم وأدائهم سيكونون معرفة وخبرة جديدة، فيكون لهذه الأخيرة دور في أو عملية من عمليات إدارة المعرفة وهي خلق أو توليد المعرفة.

أي أن المؤسسة تمكن عاملها، ستستفيد من الخبرة الجديدة والمعرفة التي اكتسبها، بعد ذلك تستخرجها منهم وتحولها لملكية المؤسسة لكي توظفها وتستخدمها وتستفيد منها أجل تحسين وتطوير الأداء.

كما أنّ هناك فوائد عديدة لإدارة المعرفة على الأفراد العاملين فهي تساعدهم في التصدي للمشاكل التي تواجههم، حيث أنّ قسما من هذه المشاكل كانت قد تواجههم سابقا وتم معالجتها بصورة فعالة، وأنّ هذه الطريقة التي تعتمد على الحلول التي يتم الحصول عليها بأسلوب المحاولة والاختبار تجعل العاملين قادرين أكثر على أداء أعمالهم، مما يجعلهم متحفزين ومدفوعين دوما للأداء الأفضل، وتأتي جميع هذه الأمور من نتائج زيادة العاملين لمعارفهم وتحسين القيمة السوقية لهم، بالإضافة إلى تعظيم الأداء، كل هذه الأمور تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة، كما أنّ هناك بعض المداخل الأخرى التي تستخدم في إدارة المعرفة وتعظيمها لدى العاملين، ومنها التدريب والتطوير حيث تساهمان مباشرة في رفع دافعية العاملين وبالتالي زيادة الرضا لديهم في العمل.<sup>1</sup> بمعنى أنّ المؤسسة عند تمكينها لموظفيها ستستفيد منهم خبرة جديدة من خلال المعرفة التي اكتسبوها، ولاحقا تسترجعها منهم لتصبح من ممتلكات المنظمة التي يشغلونها بغية الاستفادة منها من أجل التحسين والتطوير.

### خلاصة

وخلاصة الفصل ككل نستنتج أنّ مفهوم المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي لها دور بارز ومميز في الإنتاجية والأداء وتحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات، كما أنّ عملية

<sup>1</sup> مريم فيها خير، المرجع السابق، ص 39-40.

تطبيق إدارة المعرفة يعد الهدف الأسمى لدى المنظمات المعرفية، خاصة في ظل التكرور التكنولوجي الذي يلحظه العصر الحالي.

كما أنّ نجاح أي مؤسسة يتوقف على كم المعرفة الذ المنفذ فعليا من طرفها، وأنّ عمليات الإدارة الأكثر شمولاً تتمثل في: توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، وهي من أهم الأسس الإدارية التي تحتاجها أي منظمة إدارية لتحقيق النجاح، ضف أيضاً أنها تحتاج لبيئة منظمة مناسبة لتطبيق هذه العمليات فيها، فالعائق الوحيد الذي ستواجهه هو عدم تطبيق متطلبات إدارة المعرفة بتنظيم فعلي دقيق.



## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

### تمهيد

#### أولاً: مجالات الدراسة

1. المجال المكاني
2. المجال الزمني
3. المجال البشري

#### ثانياً: منهج الدراسة

#### ثالثاً: أدوات جمع البيانات

#### رابعاً: عينة الدراسة

#### خامساً: الأساليب الإحصائية للدراسة

### خلاصة

## تمهيد

دراستنا هذه ككل الدراسات العلمية الأكاديمية التي تقوم على شقين؛ شق نظري والآخر تطبيقي. فبعدما يتمكن الطالب أو الباحث من إنجاز ما تعلق من الفصول التي بنى عليها صرحه العلمي وطرحه المفاهيمي محاولاً إبراز متغيرات الدراسة ومفككا كامل المؤشرات التي تحملها بالاستناد إلى مجموعة من الأبعاد التي ترسم له مساراً منطقياً تسلسلياً، فهذا الإطار النظري يبقى غير مثبت دون إسقاطه على الواقع، فهذا ما يجعلنا نقدم فصلاً كاملاً ومفصلاً يظهر اختبارنا لهذه الدراسة، وبيِّن لنا ما يلي: فروض ومجالات الدراسة والتي تمثلت في: (المجال المكاني، الزماني، البشري)، يليه مجتمع الدراسة وخصائصه، ثم المنهج المستخدم، ويليه أدوات الدراسة التي اعتمدنا عليها والمتمثلة في الاستبانة، وصولاً إلى الأساليب الإحصائية للدراسة، فهذا كله مساعدة لتطبيق الموروث النظري الخاص بموضوع الدراسة في الواقع العملي.

## أولاً: مجالات الدراسة

1. المجال المكاني: طبق البحث على الموظفين في مقر المؤسسة المذكورة أعلاه، وهي

في ولاية بسكرة

## أولاً: لمحة حول المؤسسة

إنّ مصطلح المؤسسة اشتق من لفظ *Entreprendre* والتي تعني التعهد والالتزام بإنجاز عمل يكتسي أهمية كبرى، أي التكفل بمهمة هامة نسبياً، وتعتبر فرنسا البلد الأول الذي ظهر فيه مصطلح المؤسسة *l'Enterprise* وكذا المصطلح المرافق له، وهو *l'Entrepreneur* في القرن الخامسة عشر.

إنّ المؤسسة عبارة عن إطار قانوني لتجمع بشري هادف يتم في نطاقه توحيد وتنسيق جهود الأعضاء لتحقيق أهداف معينة، كما يمكن اعتبارها بأنها نظام مستقل أنشئ من أجل غايات معينة ومحددة حسب طبيعة المؤسسة، وهي مفتوحة على النظام الاقتصادي والذي من خلاله تحصل على عوامل الإنتاج وتوثر فيه عن طريق منتجاتها، وهي مسيرة من طرف مجموعة بشرية منظمة، وتشكل خلية اجتماعية خاصة لها وسائل قانونية ومالية ومادية، وهي أيضاً مركز اتخاذ القرارات.<sup>62</sup>

وهو المكان الذي قد قمنا بتحديدده من أجل القيام بالدراسة الميدانية، وقد تمثل المجال المكاني للدراسة الحالية في جامعة محمد خيضر بسكرة فرع شتمة في كل من الكليات الآتية: لية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية التقنية.

أنشأت مكاتب المركبات المتعددة الرياضات بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 117/77

المؤرخ في:

06-08-1977 والمتعلق بإحداث مكاتب المركبات المتعددة الرياضات، والذي عدل

في ما بعد بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 492/05 و المؤرخ في: 2005/12/22.

<sup>62</sup> عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، العدد 6، جامعة بسكرة، بسكرة، ص 73.

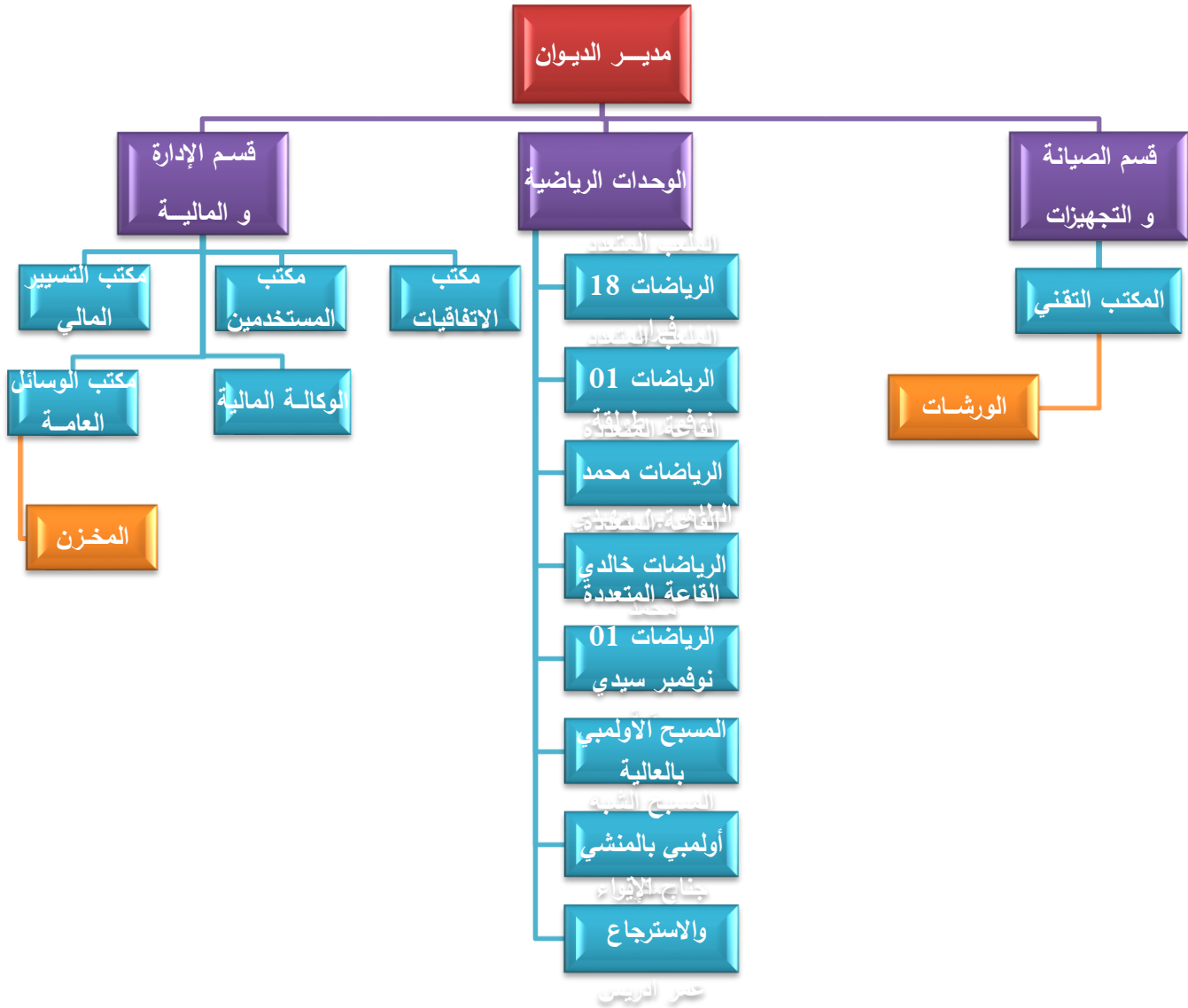
أحدث ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة بموجب القرار الوزاري رقم: 01 المؤرخ في: 30-12-1998م تطبيقاً للمرسوم التنفيذي السالف الذكر. ودخل حيز العمل الفعلي خلال سنة 2002.

ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تشرف على تسيير المنشآت الرياضية الملحقة لها بموجب قرارات وزارية. تتمثل هذه المنشآت الرياضية في ملاعب وقاعات رياضية، بالإضافة إلى المسابح، وجناح الإيواء والاسترجاع الخاص بالرياضيين.

يسير الديوان مجلس إدارة انشأ بموجب القرار رقم 1263 المؤرخ في: 22/07/2001 الصادر عن السيد والي ولاية بسكرة والذي كان آخر تجديد له بموجب القرار رقم: 1810 المؤرخ في 18/06/2019.

تتشكل إدارة الديوان من مدير يساعده رؤساء أقسام ورؤساء وحدات وطاقم من الموظفين والعمال، وهو خاضع للهيكل التالي:

الشكل رقم (4): يوضح الهيكل التنظيمي للديوان





تتشكل إدارة الديوان من قسمين:

مدير الديوان			
قسم الصيانة و تقييم المنشآت و التجهيزات		قسم الإدارة و المالية	
عدد الموظفين	التعيين	عدد الموظفين	التعيين
01	مكتب القسم التقني	01	مكتب رئيس القسم
03	الورشات	04	مكتب التسيير المالي
		03	مكتب المستخدمين
		02	مكتب الوسائل العامة
		01	مكتب الاتفاقيات
		01	الوكالة المالية الأمانة
04	المجموع	13	المجموع

-الجدول رقم (2):يمثل أقسام إدارة الديوان-

1

قسم الإدارة و المالية



**1- قسم الإدارة و المالية:**

يسيره متصرف إداري يقوم بمهام تأطير هذا القسم.

**1-1- مكتب المستخدمين:**

يشرف هذا المكتب على العمليات التالية: مراقبة المسار المهني للمستخدمين انطلاقاً من مرحلة التوظيف إلى الترقية إلى الإحالة على المعاش، بالإضافة إلى ذلك الحرص على التقيد بقوانين العمل وكذا تنظيم برنامج العطل .

**التوظيف لسنة 2017**

لم يتم التوظيف حيث جمد من طرف الوظيفة العمومية بالرغم من وجود مناصب مالية شاغرة؛ وذلك بسبب العملية الرامية إلى تعزيز التوازنات الاقتصادية في البلاد .

2

قسم الصيانة و تقييم  
المنشآت و التجهيزات

**1-2 مهام قسم الصيانة وتقييم المنشآت والتجهيزات:**

وضع تحت تصرف الديوان هذا القسم الحيوي وهو يتكون من ورشات موضوعة تحته للسهر على كل ما يترتب من صيانة للإعطاب على مستوى الوحدات وأيضاً تجهيزها بمعدات بيداغوجية وتقنية وهذا طبعا في حدود الإمكانيات المتاحة، وذلك من أجل إعطاء الوجه اللائق للمنشآت الرياضية التابعة للديوان، ولا ننسى مجهود العمال ومن خلال دورهم الكبير في عدة مجالات كالترميم والصيانة اللحامة والترصيص الصحي وأيضاً لاكتسابهم الخبرات على مختلف أشكالها.

وكحوصلة للأشغال المنجزة للعام 2017، قمنا بتلخيص جل الأعمال بهذا التقرير مبينا الأشغال المنجزة على مستوى كل وحدة.

**2-2 الأشغال المنجزة بديوان المركب المتعدد الرياضات 2023:**

القسم التقني للديوان يقوم القسم التقني بمتابعة الأشغال التي تقوم بها ورشات الديوان أو التي تقوم بها المقاولات الخاصة، لأن هذه الأشغال تتطلب تقنيات أو معدات كبيرة وهذه الأشغال تتمثل في ترميم المسابح والقاعات وأيضاً جناح الاسترجاع الناتجة عن الاعطاب المتكررة إن نقل اليومية والمترتبة عن الاستعمالات المتكررة من طرف الأفراد أو الجماعات سواء كانوا أشخاص رياضيين أو عاديين أو مقيمين على مستوى جناح الإيواء وهذا طبعا في حدود المصادر المالية والإمكانيات المتاحة، وذلك من أجل إعطاء الوجه اللائق للمنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب في إطار المتابعة والسير الحسن للمرفق العمومي وتحقيقا للأهداف الرياضية وحفاظا على المنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة، نعرض عليكم حصيلة النشاطات المنجزة من خلال سنة 2023 من بين هذه النشاطات القيام بمجموعة من الاستشارات التالية:

- تزويد سيارة المركب بالوقود.
- اقتناء مواد التنظيف.

- تعبئة وصيانة قارورات إطفاء الحريق.
- دراسة أشغال الصيانة والترميمات المختلفة لوحداث المركب المتعدد الرياضات
- متابعة أشغال الصيانة والترميمات المختلفة لوحداث المركب المتعدد الرياضات
- اقتناء وتجديد أدوات وأثاث المكتب لديوان المركب المتعدد الرياضات
- صيانة وتصليح أدوات وأثاث المكتب لديوان المركب المتعدد الرياضات
- اقتناء وتركيب كاميرات المراقبة لديوان المركب المتعدد الرياضات
- اقتناء لوازم المكتب والإعلام الآلي
- اقتناء وتركيب اللوحات الإشهارية
- المصاريف المتعلقة بتكاليف تسيير خدمات الديوان
- اقتناء العتاد الصغير
- اقتناء اللوازم والتجهيزات التقنية والبيداغوجية والرياضية (بدلات رياضية)
- مصاريف الاستقبال لسنة 2023
- اقتناء وتصليح عتاد ومعدات الصيانة
- اقتناء مواد وأدوات تطهير المسبح ولوازمه وتحليل مياه المسبح
- شراء عجالات مطاطية
- الصيانة والتصليح بما فيها قطع الغيار
- صيانة وتهيئة المساحات الخضراء
- صيانة العشب الطبيعي

### صيانة المنشآت الرياضية و المحصصة كما يلي:

- الحصة رقم 01: أشغال الصيانة والترميمات المختلفة للمسبح الأولمبي العالية
- الحصة رقم 02: أشغال الصيانة والترميمات المختلفة للقاعة الرياضية محمد الطاهر بن مهدي.
- الحصة رقم 03: أشغال الصيانة والترميمات المختلفة للقاعة الرياضية خالد محمد.
- الحصة رقم 04: أشغال الصيانة والترميمات المختلفة للمجالات تحت المدرجات ملعب 18 فبراير.
- الحصة رقم 05: أشغال الصيانة والترميمات المختلفة للقاعة المتعددة الرياضات بسيدي عقبة.

### عملية كراء واستغلال مطعم وكافتيريا جناح الإيواء والاسترجاع (الشهيد إدريس عمر)

#### والمحصصة كما يلي:

- الحصة رقم 01: كراء واستغلال مطعم جناح الإيواء والاسترجاع إدريس عمر
  - الحصة رقم 02: كراء واستغلال كافتيريا جناح الإيواء والاسترجاع إدريس عمر
- أما الاستشارات فتجسدت في ارض الواقع على مختلف الوحدات التالية:

#### 1- على مستوى الملعب المتعدد الرياضات 18 فبراير بسكرة

- القيام بصيانة وتهيئة المساحات الخضراء وصيانة العشب الطبيعي
- إعادة الاعتبار لغرف تغيير الملابس وتغيير الحنفيات والمرشات
- تغيير الإنارة والأبواب
- استبدال كل مأخذ الكهرباء والقواطع التالفة
- تبليط الارضية بـ Dalles de sol
- طلاء الجدران وتغيير الوجه الداخلي والخارجي والمدرجات للملعب
- إصلاح المراحيض العمومية

- تركيب لوحة اشهارية ضوئية تحمل اسم الوحدة.
- 2 **على مستوى المسبح الاولمبي العالية :**
  - تركيب جهاز تسخين الماء Nouvelle Chaudière
  - صيانة عامة لشبكة التزويد بالمياه الخاصة بالحوض وتلك الخاصة بالمرشات
  - تجديد مصابيح الإنارة الداخلية التالفة واستبدالها بتلك المعزولة عن المياه
  - طلاء الاروقة وتركيب الأبواب.
  - تغيرات داخل قبو المسبح
  - استبدال كل مأخذ الكهرباء والقواطع التالفة
  - طلاء الجدران وتغيير الحنفيات والمرشات mélangeurs douches + lavabos
- وقنوات الصرف الصحي
  - ترميم الاعمدة الخرسانية لقبو المسبح الأولمبي.
- 3 **على مستوى القاعة المتعددة الرياضات محمد الطاهر بن مهدي**
  - تركيب جهاز تسخين الماء Cumulus
  - تركيب سقف faux plafond على مستوى رواق القاعة
  - استبدال كل مأخذ الكهرباء والقواطع التالفة
  - تبليط الارضية ب: Dalles de sol
  - طلاء الجدران وتغيير الحنفيان ومرشات الدوش
  - تركيب الإنارة الداخلية
- 4 **بالنسبة القاعة المتعددة الرياضات خالد محمد**
  - تركيب جهاز تسخين الماء Cumulus.
  - طلاء الجدران وتغيير الوجه الداخلي والخارجي للقاعة.

- تغيير الشبكات العازلة.
- وضع صفائح فولاذية عازلة للنوافذ.
- تركيب خزانة التحكم الكهربائي.
- تكثيف الانارة الداخلية بالأضواء الكاشفة Lampes Led
- تغيير السقف faux plafond للقاعة.
- استبدال كل مأخذ الكهرباء والقواطع التالفة.
- **على مستوى جناح الإيواء والاسترجاع(الشهيد إدريس عمر)**
- عملية اقتناء لوازم الإعلام الآلي وملحقاته وأجهزة السمعى البصري لسنة 2023
- تعبئة قارورات إطفاء الحرائق لسنة 2023.
- التأمين ضد الكوارث الطبيعية للحرائق والمخاطر المختلفة لسنة 2023.

II

وحدات الديوان .



### وحدات الديوان

يحتوي ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة على ثمانية (08) وحدات تابعة بموجب قرارات إحقاق وزارية. و(06) وحدات لم تلحق بعد، فهذه (06) وحدات الأخيرة قام الديوان بتزويدها بالمستخدمين، أما الوحدات الملحقة فيشرف عليها ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة من حيث تسييرها ماليا وبشريا وهي كالاتي:

#### الوحدات الملحقة بديوان المركب المتعدد الرياضات

1. ملعب 18 فبراير بالعالية.
2. ملعب أول نوفمبر بطولقة.
3. القاعة المتعددة الرياضات خالدي محمد ببسكرة.
4. القاعة المتعددة الرياضات محمد الطاهر بن مهدي بالعالية.
5. القاعة المتعددة الرياضات أول نوفمبر بسيدي عقبة.
6. المسبح الأولمبي بالعالية بسكرة.
7. المسبح الشبه الأولمبي بالمنشي بسكرة.
8. جناح الإيواء والاسترجاع (عمر ادريس) بالعالية.

#### الوحدات الغير ملحقة بديوان المركب المتعدد الرياضات

1. القاعة المتعددة الرياضات بطولقة.
2. المسبح النصف أولمبي بطولقة.
3. القاعة المتعددة الرياضات بأولاد جلال.
4. المسبح النصف اولمبي بأولادجلال.
5. القاعة المتعددة الرياضات بالقنطرة.
6. القاعة المتعددة الرياضات بفوغالة.

1

الملعب المتعدد  
الرياضات

18 فبراير العالية

## 1- الملعب المتعدد الرياضات 18 فبراير العالية

## بطاقة تقنية للوحدة

التسمية : الملعب المتعدد الرياضات 18 فبراير العالية بسكرة

الطبيعة القانونية: ملك الدولة بموجب عقد إداري رقم: 142 مؤرخ في: 2003/08/12.

تاريخ الإنشاء: 1998

تاريخ التدشين: 08 جوان 2001

رقم وتاريخ الإلحاق: قرار رقم: 107 المؤرخ في: 2003/12/15.

مساحة: 180650 م<sup>2</sup>

قدرة الاستيعاب: 12400

المحتويات:

✓ ملعب شرفي عشب طبيعي.

✓ ملعب التدريبات عشب طبيعي (الملحق).

✓ مدرجات : 12000 مقعد.

✓ مبنى إداري.

✓ 14 مكتب.

✓ قاعة الاجتماعات.

✓ قاعة شرفية.

الرياضات الممارسة:

✓ كرة القدم

✓ قاعتين للرياضات القتالية

✓ مضمار + ميدان ألعاب القوى .

✓ ميدان الفروسية.

أ- جدول رقم (3): يمثل حالة المستخدمين بالملاعب المتعدد الرياضات 18 فبراير

العالية

الهيئة	مرسمين	متعاقدين بالتوقيت الكامل	متعاقدين بالتوقيت الجزئي	مجموع
ديوان المركب المتعدد الرياضات	00	03	00	03
مديرية الشباب والرياضة	02	00	00	02
المجموع	02	03	00	05

ب- جدول رقم (4): يمثل الهيئات المستغلة للوحدة

الرقم	الممارسين	عدد الممارسين	الحجم الساعي الأسبوعي	طبيعة الاتفاقية
01	نادي اتحاد بسكرة لكرة القدم (الملعب الرئيسي + الملحق)	30	10سا	اتفاقية غير مجانية
02	رابطة كرة القدم لولاية بسكرة (مضمار الملعب الرئيسي)	30	04سا	//
03	النادي الرياضي للهواة النخيل (مضمار الملعب الرئيسي)	20	04سا	//
04	النادي الرياضي النخيل رياضة الجيدو (قاعة 18 فبراير)	30	06سا	//
05	الرابطة الولائية للرياضة المدرسية كرة القدم (الملعب الملحق)	120	02سا	//
06	ن.ر.ه مشعل الزيبان 2000 لرياضة فرع الكيك بوكسينغ (مضمار الملعب الرئيسي)	15	04سا	//

07	عمال جامعة بسكرة قاعة 18 فبراير (رياضة الجيدو)	10	02 سا	//
08	مؤسسة سوناطراك قاعة 18 فبراير (رياضة الجيدو)	50	04 سا	//
09	الحماية المدنية قاعة 18 فبراير (رياضة التايكواندو)	40	04 سا	//
10	طلاب جامعة محمد خيضر (مضمار الملعب الرئيسي)	70	20 سا	اتفاقية مجانية
11	الأمن الوطني (مضمار الملعب الرئيسي)	10	02 سا	//
12	ن.ر.ه مشعل الزيبان 2000 لرياضة فرع كرة القدم (مضمار الملعب الرئيسي)	08	10 سا	//
13	النادي الرياضي للهواة الشعلة (مضمار الملعب الرئيسي)	/	03 سا	//
المجموع			75 سا	//

ت-جدول رقم (5): يمثل التظاهرات والمنافسات المقامة بالملعب المتعدد الرياضات

18 فبراير العالية:

الرقم	النشاط	الاختصاص	التاريخ	الهيئة المنظمة
01	منافسات الرابطة المحترفة 2 موبيليس لكرة القدم بين اتحاد بسكرة وباقي الفرق	كرة القدم	الموسم الرياضي 2/2016 017	الاتحادية الجزائرية لكرة القدم الرابطة المحترفة لكرة القدم
02	منافسات الرابطة المحترفة 1 موبيليس لكرة القدم بين اتحاد بسكرة وباقي الفرق	كرة القدم	الموسم الرياضي 20/2017 18	الاتحادية الجزائرية لكرة القدم الرابطة المحترفة لكرة القدم

03	منافسات كرة القدم للإناث	كرة القدم	الموسم الرياضي	الرابطة الوطنية لكرة القدم إناث
04	تدريبات الحكام (مضمار الملعب الرئيسي)	كرة القدم	الموسم 2/2017	الرابطة الولائية لكرة القدم

جدول رقم (6): يمثل المباريات الرسمية التي لعبت على مستوى الملعب الرئيسي 18 فبراير بالعالية بين اتحاد بسكرة وباقي الفرق.

الترتيب	تاريخ المقابلة	الفرق التي لعبت على مستوى الملعب الرئيسي 18 فبراير خلال 2017
<b>مرحلة الإياب للموسم 2017/2016</b>		
01	2017/01/13	الجمعية الرياضية أولمبيك الشلف (ASOChlef)
02	2017/01/27	الشباب الرياضي لمدينة بجاية (JSM Béjaia)
03	2017/02/10	الشباب الرياضي بلدية عين الفكرون (CRB Ain Fakroun)
04	2017/02/24	نادي أتليتيكبارادو (AC Paradou)
05	2017/03/10	نادي رياضي أمل الأربعاء (البلدية) (RCArbaâ) بدون جمهور
06	2017/03/24	نادي مولودية سعيدة (MCSaïda) بدون جمهور
07	2017/04/07	وداد أدبي بوفاريك (WABoufarik)
08	2017/04/29	أمل بوسعادة (ABSaâda)
<b>مرحلة الذهاب للموسم 2018/2017</b>		
09	2017/08/25	نادي مولودية العاصمة (MCAlger)
10	2017/09/23	شباب الرياضي بلوزداد (CRBelouizdad)
11	2017/10/13	نادي رياضي القسنطيني (CSConstantinois)
12	2017/10/21	نادي مولودية وهران (MCOranais)

الاتحاد الرياضي لمدينة البليدة (USMBlida)	2017/11/03	13
نصر أثليتيك حسين داي (NAHussein-Dey)	2017/11/18	14
الشبيبة الرياضية لمدينة سكيكدة (كأس الجمهورية) (JSMSkikda)	2017/12/30	15

- بالنسبة لمداخل مقابلات كرة القدم بين النادي الرياضي اتحاد بسكرة مع باقي الفرق على مستوى الملعب الرئيسي 18 فبراير أصبحت من التزامات نادي اتحاد بسكرة بالإضافة إلى ذلك فيما يخص الحقوق التالية:

1) حقوق الرسوم والضرائب القانونية المعمول بها:

- الرسم على القيمة المضافة.

- حق الطابع.

2) حقوق الرابطة الوطنية أو الاتحادية الجزائرية لكرة القدم حسب القرار الوزاري المشترك

رقم 1427 المؤرخ في 2006/07/30 المحدد للنسب وكيفية توزيعها إثر إجراء المنافسات الرياضية على مستوى دواوين المركبات الرياضية.

3) يلتزم بإعداد التذاكر الخاصة بالدخول للملعب وذلك بطبعها وختمها لدى مصالح

الضرائب لولاية بسكرة.

4) الخضوع لجميع عمليات التفتيش التي تقوم بها الجهات المعنية والمخول لها قانون

الوزارة الوصية، مديرية الشباب والرياضة، الخ.

5) الحفاظ على سلامة المتفرجين أثناء الدخول أو الخروج.

6) يعتبر النادي الرياضي اتحاد بسكرة المستعمل للمنشأة مسؤول على كل الوسائل المادية

والبشرية عند ارتكاب أخطاء أو حدوث حادث ما.

كما يلتزم النادي الرياضي اتحاد بسكرة بتسديد مبلغ قدره: (50.000,00 دج خمسون ألف دينار جزائري) عن كل مقابلة رسمية يقدمه إلى العون المحاسب لديوان المركب المتعدد الرياضات كل يوم أحد بعد المنافسة.

### 1. المجال الزمني:

تعد المرحلة الميدانية من أهم المراحل في دراستنا، حيث يمكن تقسيم هذه المرحلة إلى ثلاثة مراحل أساسية هي:

- المرحلة الأولى: في هذه المرحلة قمنا بزيارة استطلاعية للمؤسسة وذلك من

أجل توضيح الفكرة العامة، وبعض النقاط المهمة حول الموضوع، بعدها تم أخذ الموافقة

من المسؤول للاستفادة من بعض المعلومات الخاصة بالمؤسسة، فقد انطلقت هذه

المرحلة في شهر جانفي إلى أواخر مارس 2024.

- أما المرحلة الثانية تم توزيع الاستمارة على الأفراد المبحوثين وجمعها واستندت

هذه الفترة للدراسة من أواخر أفريل إلى أواخر ماي 2024.

- وكانت المرحلة الثالثة تم توزيع البيانات وتحليلها وتفسيرها من أجل الوصول

إلى نتائج الدراسة وذلك في تاريخ: 10 ماي 2024.

### 2. المجال البشري:

ويقصد به المجتمع البشري المتواجد في مؤسسة ديوان المركب المتعدد الرياضات

العالية بولاية بسكرة العالية محل الدراسة ويتكون من: 76 عدد المسؤولين الذين وزعت عليهم

الاستمارة حوالي: مسؤول، وموظف عادي من مختلف مناطق المجاورة لولاية بسكرة وتختلف

حسب البلديات والدوائر التي تنتمي للولاية..



## ثانياً: منهج الدراسة

فالباحثين قامتا باختيار مجموعة من رؤساء ومسؤولي بعض الكليات من فرع شامة

لجامعة محمد خيضر ببسكرة، وتم الوصول إلى مسؤول الذين تتوفر فيهم الخصائص.

إن مرحلة اختيار منهج للبحث المناسب مسألة ليست بسيطة؛ لأن ذلك متعلق بنوعية البحث وموضوعه وأن الاستخدام غير الصحيح للمناهج يؤدي بالضرورة إلى نتائج غير صحيحة، وبناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، لذلك توجب استخدام

منهج مساعد للبحث وكيفية إعداده؛ فالباحث العلمي لا يمكنه الاستغناء عنه، فبدونه هي

مجرد دراسة جامعة للمعلومات.

## 1. تعريف المنهج:

هو "طريقة يصل بها الإنسان إلى حقيقة أو معرفة"<sup>63</sup> وهو بذلك ينتمي إلى علم الإبستمولوجيا ويعني علم المعرفيات أو نظرية المعرفة.<sup>64</sup> أي هدفه البحث عن المعرفة مهما كانت.

ويعرفه محمد البدوي بأنه: "علم يعتني بالبحث في أيسر الطرق، للوصول إلى المعلومة مع توفير الجهد والوقت، وتفيد كذلك معنى ترتيب المادة المعرفية وتبويبها وفق أحكام مضبوطة".<sup>65</sup> أي ضبط المادة العلمية وكشف خباياها الغامضة.

وهو بعبارة أخرى: "فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، أما من أجل الكشف عن الحقيقة، حيث نكون بها جاهلين، أو من أجل البرهنة عليها للآخرين، حين نكون بها عارفين".<sup>66</sup> أي هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم، بواسطة مجهودات من

<sup>63</sup> علي جواد الطاهر، منهج البحث الأدبي، مكتبة اللغة العربية، ط3، بغداد، 1974م، ص19.

<sup>64</sup> عبد المنعم حنفي، المعجم الشامل لمصطلحات الفلسفة، الناشر مكتبة مدبولي، ط3، القاهرة، 2000م، ص17.

<sup>65</sup> محمد البدوي، المنهجية في البحوث والدراسات الأدبية، دار المعارف للطباعة والنشر، ط1، تونس، 1998م، ص9.

<sup>66</sup> أسامة الخولي، مناهج البحث العلمي وحدة أم تتوع، مجلة عالم الفكر، مجلد2، عدد1، الكويت، 1989م، ص5.

العلماء ذوي الخبرة المتمكنة يخضعون لقواعد عامة تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل للنتيجة المرغوب بها.

## 2. تعريف المنهج الوصفي:

وهو "الذي يستخدم في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها، وأشكالها، وعلاقاتها، والعوامل المؤثرة في ذلك، وهذا يعني أنّ المنهج الوصفي يهتم بدراسة حاضر الظواهر والأحداث بعكس المنهج التاريخي الذي يدرس الماضي، مع ملاحظة أن المنهج الوصفي يشمل في كثير من الأحيان عمليات تتبؤ لمستقبل الظواهر والأحداث التي يدرسها، أما هدفه الأساسي فهو فهم الحاضر لتوجيه المستقبل، وذلك من خلال وصف الحاضر بتوفير بيانات كافية لتوضيحه وفهم إجراءات المقارنة، وتحديد العوامل وتطوير الاستنتاجات من خلال ما تشير إليه البيانات".<sup>67</sup> بمعنى هو أسلوب أو طريقة يتبعها الباحث لدراسة الظواهر الاجتماعية بشكل علمي منظم بغية الوصول إلى أغراض معينة، فهو غرضه الأساسي البحث ودراسة الحقائق.

لذلك استخدمنا هذا المنهج لأنّ طبيعة الموضوع هي التي تقتضي نوع المنهج المتبع، فإنّ دراستنا هذه والمتمثلة في علاقة إدارة المعرفة بالتمكين الإداري، دراسة حالة المركب الرياضي بالعالية، كان المنهج الوصفي التحليلي هو المناسب لذلك، وعليه سيمكننا من التعرف على ما إذا كانت هناك علاقة بين المتغيرين أم لا، وذلك بإتباع جميع خطواته وباستخدام وسائل جمع المعطيات المستعملة في الاستبيان ومن ثمة يتم معالجة النتائج المتحصل عليها بواسطة أساليب إحصائية سيتم التعرف عليها في خضم هذا الفصل، والتي ستمكننا من تحليل وتفسير النتائج والإجابة على التساؤلات المطروحة سابقا.

## ثالثا: أدوات جمع البيانات

<sup>67</sup> إسماعيل سيبوكر ونجلاء ناجحي، أهمية المنهج الوصفي للبحث في العلوم الإنساني، مجلة مقاليد، عدد 16، ورقة، 2019م، ص 46.

تم اختيار في هذه الدراسة أداة بحثية من أدوات البحث العلمي والتي تتمثل في:

الإستمارة: والتي تعتبر من أكثر الوسائل استعمالا في البحث بهدف جمع البيانات من مجتمع الدراسة، وهي الأداة الرئيسية لهذه الدراسة باعتبارها أنسب الأدوات في مثل هذه المواضيع.

والاستمارة هي أداة ووسيلة جمع البيانات تقدم للمبحوثين الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة يقوموا بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة الواردة، ويتم ذلك بدون مساعدة الباحث في فهم الأسئلة أو تسجيل الإجابات عليها، وتعرف بأنها: "مجموعة أسئلة بعضها مفتوحة وبعضها مغلقة وبعضها الآخر نصف مفتوحة".<sup>68</sup> وقد قمنا بتصميمها بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وبعد الدراسة الاستطلاعية الميدانية قد تكونت الاستمارة من 19 سؤالاً وأربعة محاور كانت على النحو التالي:

#### المحور الأول: البيانات الشخصية.

**المحور الثاني:** علاقة البعد التكنولوجي لإدارة المعرفة بالتمكين الإداري، ويحتوي على: سبعة أسئلة يؤخذ من الرقم 06 إلى الرقم 12.

**المحور الثالث:** علاقة البعد التنظيمي لإدارة المعرفة بالتمكين الإداري. ويحتوي على: ستة أسئلة يؤخذ من الرقم 13 إلى الرقم: 18.

**المحور الرابع:** علاقة البعد البشري لإدارة المعرفة بالتمكين الإداري. ويحتوي على: خمسة أسئلة يؤخذ من الرقم: 19 إلى الرقم: 23.

<sup>68</sup> رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2005م، ص154.

رابعا: عينة الدراسة

أ. مجتمع الدراسة وخصائصه

هو مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تركز عليها الملاحظات،<sup>69</sup> ويضم الأشخاص أو الأشياء الذين والتي تمسهم وتمسها الظاهرة محل الدراسة، أي كل الأشخاص الذين ينطون تحت الظاهرة محل الدراسة وكل الأشياء التي نعطيها هذه الظاهرة.<sup>70</sup>

ويطلق عليه أيضا المجتمع الإحصائي statistical population وعلى أنه جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة وجميع هذه المفردات خاضعة للدراسة أو البحث من قبل الباحث.<sup>71</sup> وبذلك يكون حجم العينة موزعا وفق متغيراتها المستقلة كما في الجدول الآتي:

- جدول رقم (7): يمثل متغيرات العينة-

البيان	العدد
الاستمارات الموزعة	80
الاستمارات المسترجعة	76
الاستمارات المعتمدة في الدراسة	76

<sup>69</sup> موريس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريب عملية، تر: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، ط2، الجزائر، ص208.

<sup>70</sup> سعود أمال، المرجع السابق، ص132..

<sup>71</sup> حسن شحاتة، التعليم الجامعي والتقويم الجامعي، مكتبة دار العربية، ط1، 2001م، ص289.

## ب. خامسا: الأساليب الإحصائية للدراسة

1. التمثيل البياني: جريت الدراسة في الصفحة 77 واستخدمنا في هذه الدراسة الأساليب الإحصائية ، التكرارات والنسب المئوية الذي تمثل في الأعمدة التكرارية وتستخدم كأساليب إحصائية يعتمد عليها في التوزيع الشكلي للبيانات، وهو التمثيل البياني للجدول المعطى في شكل بيانات مفرغة وهو عبارة عن أعمدة بيانية متناسقة، حيث تمثل التكرارات على المحور الرئيسي بينما تمثل قيم المتغيرات (جدول الفئات) على المحور الأفقي، ويتم تمثيل كل فئة بعمود ارتفاعه هو تكرار الفئة وطول قاعدته هو طول الفئة وهذا ما اعتمدت عليه الباحثين في عملهما<sup>72</sup>.

<sup>72</sup> شفيق العتوم، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية، دار المنهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008م، ص180.

## خلاصة

في هذا الفصل تناول البحث مجموعة من المجرىات ما نص عليه الجانب الميداني للدراسة، فهو عبارة عن تطبيق للشق النظري، الذي يجعله واقفا على أرضية صحيحة وإثبات مدى صدقها وأحقيتها، فهذا يتم وفق آليات تتمثل في الأدوات المنهج العلمي التي تساعده للتوصل والوصول إلى هدفه العلمي المرجو أن يتطابق كلا الشقين النظري والتطبيقي.

فهذا الفصل تم إثبات متطلبات مجرىات البحث النظري، ففيه تم السير بالمنهج الوصفي الذي سمح لنا بالوصف والتشخيص والتحليل بطريقة علمية دقيقة.

## الفصل الخامس

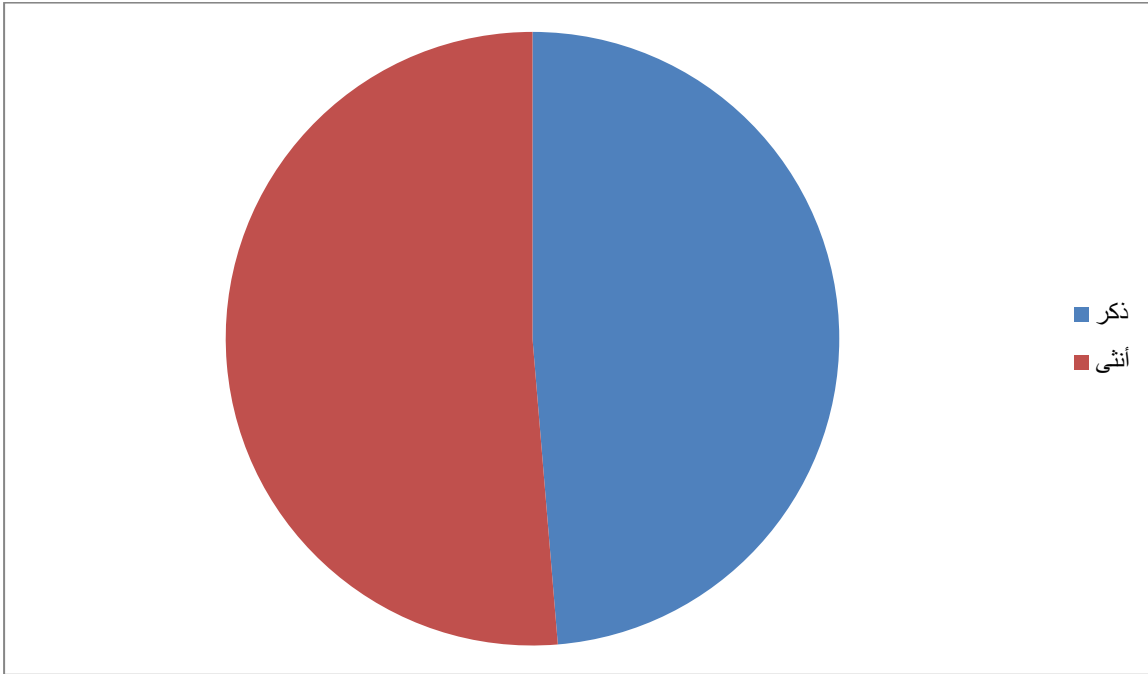
### عرض وتحليل ومناقشة البيانات

- تحليل النتائج وتفسيرها
- توزيع العينة حسب الجنس:

-الجدول رقم(8): يمثل توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس-

نوع الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	37	48.68%
أنثى	39	51.31%

الشكل رقم(5):يمثل دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس



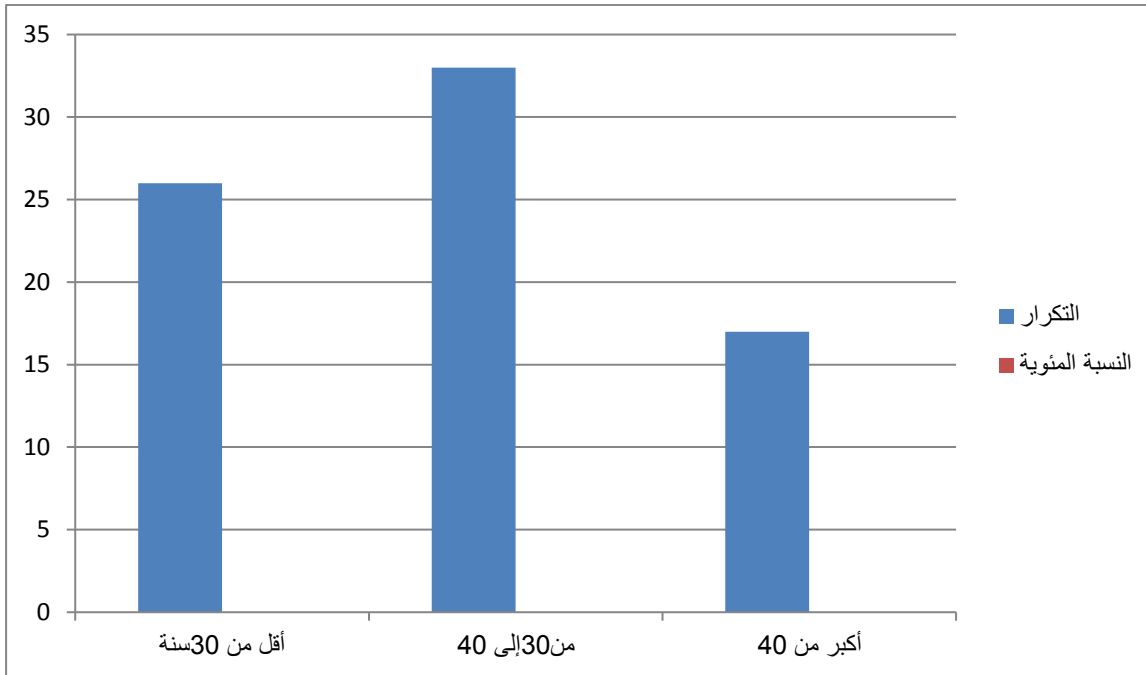
يتبين لنا من خلال الرسم البياني أعلاه معبرا عنه بدائرة نسبية تفسر الجدول الذي يعرض حالة البيانات الشخصية لمتغير الجنس، حيث تظهر من خلاله التكرارات والنسب المئوية التي تدل على وجود نسبة أكبر بمجتمع الدراسة المختار أكبر هو عدد الإناث يفوق عدد الذكور، حيث بلغ عدد الإناث 39 بنسبة 51.31%، في حين بلغ عدد الذكور 37 بنسبة 48.68%

- الجدول رقم (9): يمثل توزيع العينة حسب العمر:



النسبة المئوية	التكرار	السن
34,21%	26	أقل من 30 سنة
43,42%	33	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
22,37%	17	أكبر من 40 سنة

الشكل رقم(6): يمثل دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب العمر



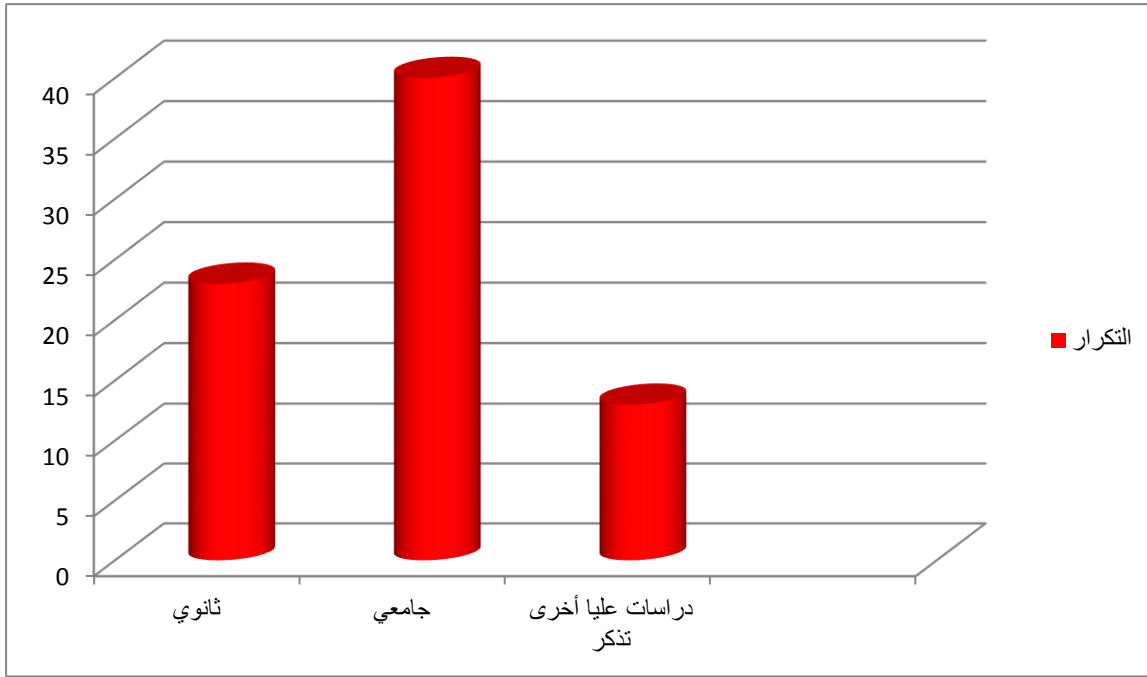
من خلال الجدول والرسم البياني أعلاه المبين في الدائرة النسبية تبين أنّ أكبر فئة عمرية هي الفئة المقابلة لأكبر تكراراً في الجدول واعتماداً على نتائج الاستبانة ممثلاً في محور البيانات الشخصية ولمتغير السن، حيث نلاحظ أنّ غالبية الموظفين هم من الفئة العمرية المحصورة بين 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 43.42% بتعداد 33 مفردة، هذا يعني أنّ أغلبية العمال والمسؤولين الممثلين لخصائص مجتمع البحث هم شباب ما يدل على روح الشباب المتواجدة بالمركب الرياضي والتي تتماشى مع نشاطها، حيث أمدت أداة البحث المتمثلة في الملاحظة في الحقل الميداني أنّ المؤسسة تحرص على تواجدهم الفئة الشبابية بكثرة، والتي تعدها كطاقة منشطة ذو حيوية كبيرة لتسيير شؤون المؤسسة بنشاط وفعالية أكبر وهذا ما تم تأكيده من خلال أداة المقابلة التي أجريت في المركب الرياضي

حين تواجدنا هناك. فالمؤسسة تحرص على متغير العمر بالنسبة للراغبين التواجد والعمل في المركب الرياضي، حيث يتبقى حوالي 30 منصب شغل فارغ. تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة %24.78 بتعداد 28 مفردة، وهي نسبة لا بأس بها أيضا من فئة الشباب بدورها. تليها الفئة العمرية من 41 سنة إلى أقل من 50 سنة بنسبة %21.24 بتعداد 24، أي أنّ هناك تقارب عمري في المؤسسة وتقلد المناصب المهمة، ما يعزز عدم احتكار ذوي الأعمار الكبيرة للمناصب المعبرة عن المسؤولية ما يمكنه أن يشير إلى المشاركة في اتخاذ القرارات التي لا تقتصر على ذوي السن الكبيرة أو الخبرة أو المناصب المتقلدة من خلال تواجد التواجد الطويل بالمؤسسة ما يمكن التمكين من الوجود وتفعيل الأداء الجيد في العمل، وعدم التعرض للمضايقات التنظيمية داخل المؤسسة، مما يحقق العدالة التنظيمية بفعل تواجد الولاء التنظيمي للعمال في المؤسسة العمومية الجزائرية. وهذا مؤشر إيجابي في اعتقادنا، يدل على الإيجابية؛ لأنّ أغلبية الباحثين هم من أصحاب الأقدمية المتوسطة في العمل وذلك لأن المؤسسة لديها أكثر من 30 سنة منذ تأسيسها وبداية نشاطها.

• الجدول رقم (10): يمثل توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
30,26%	23	ثانوي
52,63%	40	جامعي
17,10%	13	دراسات عليا أخرى تذكر

الشكل رقم (7): يمثل أعمدة تكرارية لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

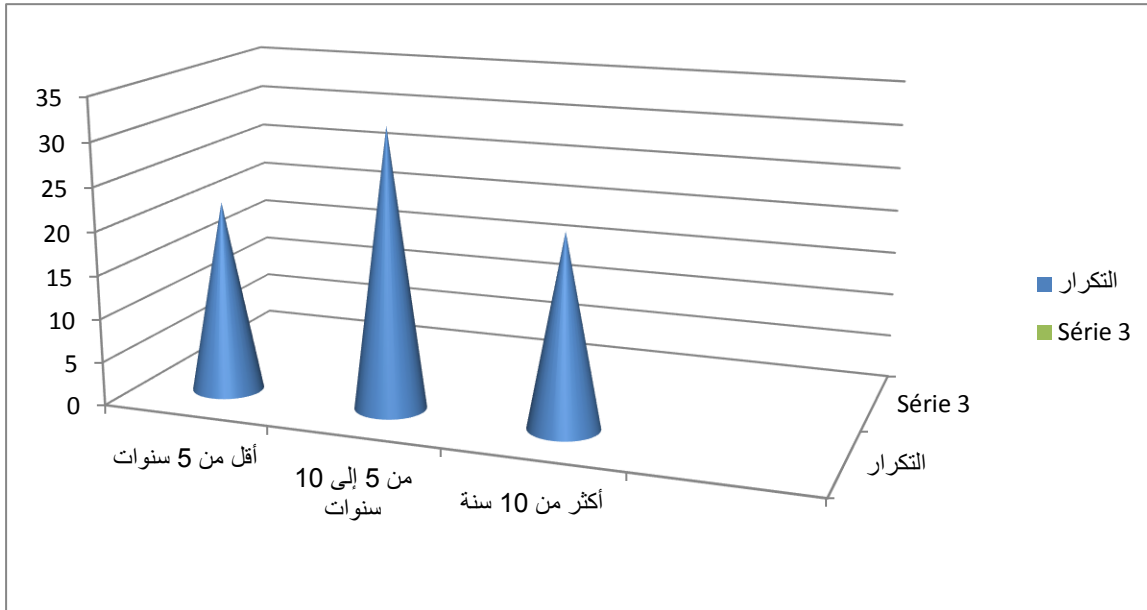


من خلال الجدول أعلاه المتمثل في متغير المستوى التعليمي لعينة الدراسة، والذي يعرض ثلاث مستويات علمية شملت مجتمع الدراسة وينسب مختلفة، عزز ظهورها الرسم البياني الذي شكلته الدائرة النسبية، حيث نلاحظ أنّ غالبية الموظفين هم من المستوى الجامعي الذي شكل النسبة الأكبر بنسبة 52,63% من إجمال عينة الدراسة بتكرار 40 مفردة، يليها المستوى الثانوي بنسبة 30,26% بتكرار 23 مفردة، ويليه المستوى دراسات عليا أخرى تذكر بنسبة 17,10% بتكرار 13 مفردة، ولعل تفسير ذلك يمكن ربطه بالقوانين التي تحكم المؤسسة التي تتطلب المستوى الجامعي بكثرة.

• الجدول رقم (11): يمثل توزيع العينة حسب سنوات الخبرة:

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
28,95%	22	أقل من 5 سنوات
42,11%	32	من 5 إلى 10 سنوات
28,95%	22	أكثر من 10 سنة

الشكل رقم (8): يمثل مثلثات نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة

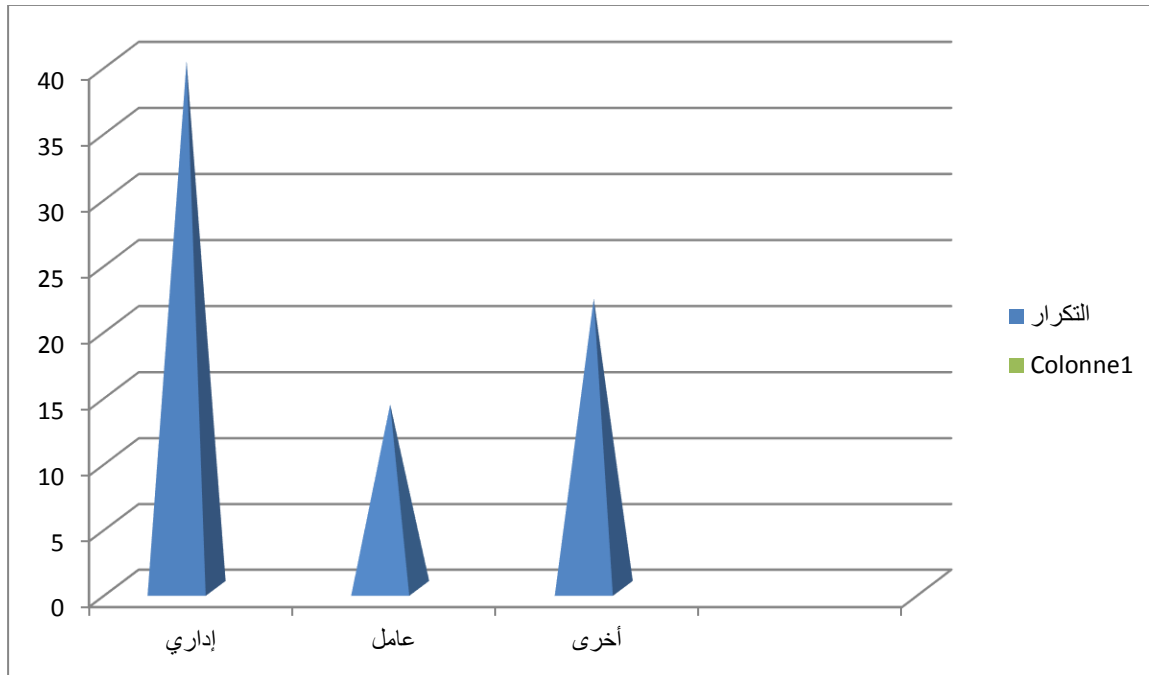


من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ غالبية الموظفين تفوق خبرتهم المهنية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 42,11% بتعداد 32 مفردة، أقل من 5 سنوات وفئة أكثر من 10 سنوات بنسبة قدرت بـ: 28,95% مما يبين لهم باع طويل في المؤسسة، وهذا الأمر قد يكون له انعكاس إيجابي على جودة أدائهم لمهامهم وعلى المؤسسة ككل، كما قد يكون له انعكاس سلبي فيما يتعلق بسعي المؤسسة إلى مواكبة العصر التكنولوجي مستقبلا واستعمال معدات أكثر حداثة داخل المؤسسة، ويبرز ذلك من خلال الأدوات والمعدات الرياضية الموجودة داخل المؤسسة.

• الجدول رقم (12): يمثل توزيع العينة حسب الوظيفة الحالية

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
---------	---------	----------------

52,63%	40	إداري
18,42%	14	عامل
28,95%	22	أخرى



الشكل رقم (9): يمثل توزيع العينة حسب الوظيفة الحالية

أداة جمع بيانات الدراسة:

صممت الباحثين أداة بحث على شكل إستبانه بهدف التعرف إلى علاقة إدارة المعرفة بالتمكين الإداري، وقد تكونت هذه الإستبانه من جزأين؛ الأول خاص بالبيانات الشخصية عن المبحوثين، اشتملت على: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية).

أما الجزء الثاني: فقد تكون من ثلاثة محاور: الأول يهدف إلى معرفة علاقة البعد التكنولوجي لإدارة المعرفة بالتمكين الإداري.

والثاني علاقة البعد التنظيمي لإدارة المعرفة بالتمكين الإداري.

والثالث علاقة البعد البشري لإدارة المعرفة بالتمكين الإداري وقد بلغ عدد الأسئلة في هذه الإستبانه 23 سؤالاً موزعاً حسب الأبعاد التي أشير إليها في المحاور الثلاثة السابقة ذكرها.

**إجراءات تطبيق الدراسة:**

بعد أخذ الإذن من مدير المؤسسة تم توزيع الاستبانه من طرف الطالبتين على الموظفين الذين تم اختيارهم عشوائياً، على عينة قوامها 80 موظف بمختلف مستوياتهم المهنية، وتمت عملية التطبيق خلال (بداية من شهر فيفري إلى غاية نهاية شهر أفريل) من العام 2024م. وقد تم الاستغناء عن أربع استبانه لأنها لم ترجع كونها ضائعة.

**المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة:**

أولاً: تحليل محاور البحث ومناقشتها:

المحور الثاني: علاقة البعد التكنولوجي لإدارة المعرفة بالتمكين الإداري.

جدول رقم (13): يمثل العبارة الأولى هل تهتم المؤسسة بتكنولوجيا المعلومات المتوفرة لدى المؤسسات التي لها نفس نشاط المؤسسات المنافسة والتي تسهم في تحفيز العمال على اكتساب هذه التكنولوجيا

التكرار		العبارة
لا	نعم	
24	52	هل تهتم المؤسسة بتكنولوجيا المعلومات المتوفرة لدى المؤسسات التي لها نفس نشاط المؤسسات المنافسة والتي تسهم في تحفيز العمال على اكتساب هذه التكنولوجيا
31.58%	68.42%	

كانت نتائجها بالدرجة الأولى لمن صوتوا بنعم بنسبة 68.42% بتعداد 52 مفردة يليها درجة لا بنسبة 31.58% بتعداد 24 مفردة، وهذا ما يثبت مصداقية العبارة بأن المؤسسة تهتم بتكنولوجيا المعلومات المتوفرة لدى المؤسسات التي لها نفس نشاط المؤسسات المنافسة والتي تسهم في تحفيز العمال على اكتساب هذه التكنولوجيا.

بناء على النتائج الظاهرة في الجدول يتضح لنا أن معظم المؤسسات 68.42% تهتم بتكنولوجيا المعلومات المتوفرة لدى المنافسين والتي تساعد الموظفين على اكتساب المعرفة، وهذا يدل على أن المؤسسات تدرك أهمية مواكبة التطور التكنولوجي في قطاعهم لتعزيز قدراتهم التنافسية.

أما النسبة المتبقية 31.58% من المؤسسات لا تركز على هذا الجانب، وقد تكون لأسباب عديدة، مثل: محدودية الموارد، عدم وضوح أهمية هذه المعرفة، ونقلها للموظفين.

الجدول رقم (14): يمثل العبارة الثانية هل تساهم الأجهزة والبرمجيات التي تمتلكها المؤسسة في توفير المعرفة المناسبة.

التكرار		العبارة
لا	نعم	
23	53	هل تساهم الأجهزة والبرمجيات التي تمتلكها المؤسسة في توفير المعرفة المناسبة
30.26%	69.74%	

كانت نتائجها بالدرجة الأولى لمن صوتوا بنعم بنسبة **69.74%** بتعداد 53 مفردة يليها درجة لا بنسبة **30.26%** بتعداد 23 وهذا ما يثبت مصداقية العبارة بأن الأجهزة تساهم والبرمجيات التي تمتلكها المؤسسة في توفير المعرفة المناسبة

بناء على البيانات المقدمة، يبدو أن معظم المؤسسات ترى أن أجهزتها تساهم في توفير المعرفة المناسبة بنسبة تصل إلى **69.74%**؛ وهذا يدل على أن هناك مؤسسات تعطي فرصة لتحسين النسبة التحتية التقنية لها، بغية توفير المعرفة المناسبة بشكل أفضل، لذلك يجب الاستثمار في تحديث الأجهزة والبرمجيات وتطوير أنظمة إدارة المعرفة أكثر فعالية، بالإضافة الحاجة إلى تدريب الموظفين على استخدام أدوات تقنية متاحة بشكل أكثر كفاءة، وهكذا تضمن المؤسسات توفير المعرفة المناسبة لموظفيها مما يعزز على اتخاذ القرارات الصحيحة وتحقيق الأهداف المعرفية والتكنولوجية التي ينبغي الوصول إليها.

الجدول رقم (15): يمثل العبارة الثالثة هل تستعمل مؤسستكم وسائل تكنولوجية لتنظيم المعرفة بين العمال.



التكرار		العبارة
لا	نعم	
25	52	هل تستعمل مؤسستكم وسائل تكنولوجيا لتنظيم المعرفة بين العمال
32.90%	68.42%	

كانت نتائجها بالدرجة الأولى لمن صوتوا بنعم بنسبة **68.42%** بتعداد 52 مفردة يليها درجة لا بنسبة **32.90%** بتعداد 25 وهذا ما يثبت مصداقية العبارة بأن المؤسسة تستعمل وسائل تكنولوجيا لتنظيم المعرفة بين العمال.

تتضح من خلال النسبة **68.42%** أنّ المؤسسات تستخدم وسائل تكنولوجيا لتنظيم المعرفة داخل مكان العمل، فاستخدامها التنظيم والخبرات بشكل أكثر من كفاءة، كما تسهل عملية البحث في المعلومات التي تتطلبها المؤسسة، وهذا ما يعزز التعاون والتفاهم بين الموظفين، بالإضافة إلى تحليل البيانات واستخراج التقييمات تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة كما تحسن عملية تنظيم المعرفة وتحقيق المزايا التنافسية.

الجدول رقم (16): يمثل العبارة الرابعة هل تسهل تكنولوجيا المعلومات المطبقة في مؤسستكم في نشر وتوفير المعلومة المناسبة مما يسهم في عملية المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية.

التكرار		العبارة
لا	نعم	
22	54	هل تسهل تكنولوجيا المعلومات المطبقة في مؤسستكم في نشر وتوفير المعلومة المناسبة مما يسهم في عملية المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية
28.95%	71.05%	

كانت نتائجها بالدرجة الأولى لمن صوتوا بنعم بنسبة **71.05%** بتعداد 54 مفردة يليها درجة لا بنسبة **28.95%** بتعداد 22 وهذا ما يثبت مصداقية العبارة بأن تكنولوجيا المعلومات تسهل المطبقة في مؤسستكم في نشر وتوفير المعلومة المناسبة مما يسهم في عملية المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية.

إنّ النسبة المرتفعة من الإجابات بنعم والتي تقدر بـ: **71.05%** توضح لنا أنّ: أغلبية الموظفين في المؤسسة يرون أنّ تكنولوجيا المعلومات المطبقة تسهل نشر وتوفير المعلومات المطبقة المناسبة، مما يسهل عملية المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، هذا ما يثبت وجود إدراك جيد لدى الموظفين في المؤسسة من خلال الأهمية العظمى التي حضت بها تكنولوجيا المعلومات في تحسين اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وزيادة للاستثمار مما يضمن الاستفادة الجيدة لجميع الموظفين من هذه التقنيات الحديثة.

الجدول رقم (17): يمثل العبارة الخامسة هل يساعد نظام المعلومات في تحسين مستوى العامل مما يجعل المؤسسة تفوض له السلطة في بعض قراراتها.

التكرار		العبارة
لا	نعم	
22	54	هل يساعد نظام المعلومات في تحسين مستوى العامل مما يجعل المؤسسة تفوض له السلطة في بعض قراراتها
28.95%	71.05%	

كانت نتائجها بالدرجة الأولى لمن صوتوا بنعم بنسبة **71.05%** بتعداد 54 مفردة يليها درجة لا بنسبة **28.95%** بتعداد 22 وهذا ما يثبت مصداقية العبارة بأن نظام المعلومات يساعد في تحسين مستوى العامل مما يجعل المؤسسة تفوض له السلطة في بعض قراراتها.

قدرت النتائج المتحصل عليها بنسبة **71.05%** فهي نسبة تعد مرتفعة، وهذا راجع إلى أن أغلبية الموظفين يرون أن نظام المعلومات داخل المؤسسة منح تفويض السلطة للعامل في اتخاذ بعض القرارات، مما ساهم في تطوير ملحوظ لبعض من مهارات وقدرات الموظفين، مما يعزز ثقة الإدارة العليا بهم، وهذا ما يعطي سلطة تفويض بعض القرارات والصلاحيات مما يعزز فيهم تحمل المسؤولية الملقاة عليهم، ويشكل أكثر عمليات اتخاذ القرارات.

الجدول رقم(18) :يمثل العبارة السادسة هل تساهم التكنولوجيا المعتمدة داخل

المؤسسة في تبادل المعارف بين العمال

التكرار		العبارة
لا	نعم	
24	53	هل تساهم التكنولوجيا المعتمدة داخل
31.57%	69.73%	المؤسسة في تبادل المعارف بين العمال

كانت نتائجها بالدرجة الأولى لمن صوتوا بنعم بنسبة **69.73%** بتعداد 53 مفردة يليها درجة لا بنسبة بتعداد 24 وهذا ما يثبت مصداقية العبارة بأن التكنولوجيا المعتمدة تساهم داخل المؤسسة في تبادل المعارف بين العمال.

تمثلت النتائج العليا والتي قدرت نسبتها بـ: **69.73%** من خلال الجدول وذلك بتبادل العديد من المعارف الحديثة بين الموظفين فيما بينهم بطريقة فعالة، فأنظمة إدارة المعرفة من إحدى الطرق التي تساعد التكنولوجيا في هذا الجانب، كونها تمكّن الموظفين من تخزين ومشاركة المعلومات والأفكار وتحصيل الخبرات مستقبلاً مع الممارسة الفعالة لها بطريقة منظمة لأنه يمكن الحصول عليها بسهولة، كما تعد منصات التواصل والتعاون الالكترونية أيضاً إحدى الطرق المساعدة للتكنولوجيا؛ فمثلاً: مواقع التواصل الاجتماعي الداخلية،

والمؤتمرات كلها تعزز التفاعل بين الموظفين وتسير لهم السبل في تبادل المعارف، بالإضافة إلى أدوات التدريب والتعلم الإلكتروني فهي تتيح للموظفين الوصول إلى المحتوى التدريبي والموارد التعليمية في مكان ووقت مناسبين لزيادة فرض التطوير المهني والتبدل المعرفي. وهناك أيضا قواعد البيانات والذكاء الاصطناعي فمن خلالهما يمكن الوصول للمعلومات المراد بها بطريقة أكثر نكاء وفعالية.

الجدول رقم (19): العبارة السابعة تمثل هل تساهم أجهزة الإعلام الآلي في تحسين

أداء العمال

التكرار		العبارة
لا	نعم	
20	56	هل تساهم أجهزة الإعلام الآلي في تحسين أداء العمال
26.31%	73.68%	

كانت نتائجها بالدرجة الأولى لمن صوتوا بنعم بنسبة %73.68 بتعداد 56 مفردة يليها درجة لا بنسبة %26.31 بتعداد و 20 هذا ما يثبت مصداقية العبارة بأن أجهزة الإعلام الآلي تساهم في تحسين أداء العمال.

وبناء على النتائج المشار إليها في الجدول فالغالبية الكبرى يرجعون تحسين أداء العاملين في المؤسسة لأجهزة الحاسوب، وذلك راجع لزيادة الإنتاجية: من خلال الروابط الإلكترونية والبرامج التي تساعد الموظفين على أداء مهامهم مما يحسن إنتاجيتهم. كما تسهل أدوات التواصل والتعاون الإلكترونية التفاعل بين الموظفين من خلال الاتصالات والتعاون فيما بينهم وتحسين جودة الأداء الجماعي، كل هذا من أجل توفير المعلومات والبيانات الضرورية لأداء مهامهم؛ فالتعلم الإلكتروني مع أنظمة التدريب الحديثة تمكن الموظف من اكتساب المهارات الجديدة والمعارف المتطورة وبدوره ينعكس بالإيجاب على أداء الموظفين داخل المؤسسة.

المحور الثالث: علاقة البعد التنظيمي لإدارة المعرفة بالتمكين الإداري.

الجدول رقم (20): يمثل العبارة الأولهل تشجع مؤسستكم عمالها على مشاركة المعرفة ونقلها إلى زملائهم .

التكرار		العبارة
لا	نعم	
20	56	هل تشجع مؤسستكم عمالها على مشاركة المعرفة ونقلها إلى زملائهم
26.32%	73.69%	

كانت نتائجها بالدرجة الأولى لمن صوتوا بنعم بنسبة %73.69 بتعداد 56 مفردة يليها درجة لا بنسبة %26.32 بتعداد 20 وهذا ما يثبت مصداقية العبارة بأن المؤسسة تشجع عمالها على مشاركة المعرفة ونقلها إلى زملائهم.

وبناء على النسب المذكورة في الجدول فغالبية موظفي المؤسسة ينادون على مشاركة المعرفة ونقلها إلى زملائهم. هذا ما يدل على إدراك أغلب المؤسسات لأهمية نشر المعرفة والخبرات داخل المنظمة، والسعي على تطبيقها لتحقيق الهدف المنشود، من خلال إنشاء منصات متطورة للمشاركة المعرفية بين جميع الموظفين، كما يمكن تخصيص بعض الوقت لتنظيم دورات تعليمية وورش عمل داخلية، لبناء ثقافة المشاركة والتعاون، وتقديم نظم الحوافز وتطويرها ومنح مكافآت مشجعة عند نقل المعرفة.

أما النسبة المتبقية في العكس لا تشجع ذلك؛ فهذا عائد لعدة عوامل منها: غياب الوعي التنظيمي المعرفي بأهمية إدارة المعرفة وكيف تؤثر على الأداء، كما لا تخصص القدر الأمكن للحوافز المناسبة، ووجود ثقافة تنظيمية تقليدية لا تشجع المشاركة.

وفحوى القول أنّ هذه المساعي كلها رغم النقص الموجود فيها إلا أنها يمكنها بناء ممارسات إدارة المعرفة في المؤسسات.

الجدول رقم (21): يمثل العبارة الثانية هل تسعى مؤسستكم للاحتفاظ بالكفاءات وتسعى لاستقطاب كفاءات جديدة وتدريبهم لتحقيق أهدافها

التكرار		العبارة
نعم	لا	
54	22	هل تسعى مؤسستكم للاحتفاظ بالكفاءات وتسعى لاستقطاب كفاءات جديدة وتدريبهم لتحقيق أهدافها
71.05%	28.95%	

كانت نتائجها بالدرجة الأولى لمن صوتوا بنعم بنسبة 71.05% بتعداد 54 مفردة يليها درجة لا بنسبة 28.95% بتعداد 22 وهذا ما يثبت مصداقية العبارة بأن المؤسسة تسعى للاحتفاظ بالكفاءات وتسعى لاستقطاب كفاءات جديدة وتدريبهم لتحقيق أهدافها.

ومن خلال ما سبق عرضه فإن غالبية النتائج تسعى للاحتفاظ بالكفاءات الحالية، كما تسعى لاستقطاب الجديد وتدريبهم للوصول لأهدافها، أما النسب المتبقية فهي لا تتبع هذه الإستراتيجية بتاتا.

وهذا يشير إلى أنّ المؤسسات التي تستقطب أدركت أهمية الاستثمار في الموارد البشرية وتطويرها كونها أهم الأصول الإستراتيجية، فهي تتبع برامج الاحتفاظ بالكفاءات وتعزيز الولاء التنظيمي، وتتبنى أيضا برامج التخطيط للتعاقد الوظيفي وتطوير المواهب، كما تعتمد على برامج التدريب والتطوير المستمر للموظفين، وذلك بإنشاء برامج الاستقطاب والتوظيف الفعال للكفاءات المناسبة، مع توفير البيئة والحوافز الجيدة.

أما النسبة المتبقية والتي لا تتبع هذه الإستراتيجية فهي تسعى لبناء ثقافة تنظيمية إلا أنها قصيرة المدى وتعتمد على الأداء الفعال في أنه، كما يؤدي ضعف الرأس المال البشري الذي يؤثر على النجاح المؤسساني.

الجدول رقم (22): يمثل العبارة الثالثة هل تدعم مؤسستك التشارك بالمعرفة بينكم

التكرار		العبارة
لا	نعم	
22	54	هل تدعم مؤسستك التشارك بالمعرفة بينكم
28.95%	71.05%	

كانت نتائجها بالدرجة الأولى لمن صوتوا بنعم بنسبة %72.37 بتعداد 54 مفردة يليها درجة لا بنسبة %28.95 بتعداد 22 وهذا ما يثبت مصداقية العبارة بأن المؤسسة تدعم التشارك بالمعرفة بينكم.

فالنتائج المتحصل عليها من خلال الجدول تمثل الإجابات بنعم المؤسسات التي تشارك المعرفة بين موظفيها فهي على استعداد للتعامل والمساعدة فيما بينهم، أما الإجابة بلا فهي دليل على أن ربع المؤسسات لا تقوم بالمشاركة تقريبا لا تتعاون مع موظفيها فيما بينهم بالقدر المطلوب.

فهذا يشير لكون القلق الذي تعيشه المؤسسة بشأن الحفاظ على خصوصيتها في المعلومات والبيانات وتكون أكثر سرية، أو أنّ هناك بعضا من النزاعات السرية التي تحدث لبين المؤسسة ونظيراتها من المؤسسات الأخرى بسبب التنافس لمواكبة الحداثة العصرية.

جدول رقم (23): تمثل العبارة الرابعة هل يرى الموظف بأن المعرفة متوفرة ومتاحة

للجميع مع وجود الحرية الكاملة في تطبيقها العمل بروح الفريق

التكرار		العبارة
لا	نعم	
23	56	

30.26%	73.69%	هل يرى الموظف بأن المعرفة متوفرة ومتاحة للجميع مع وجود الحرية الكاملة في تطبيقها العمل بروح الفريق
--------	--------	--

كانت نتائجها بالدرجة الأولى لمن صوتوا بنعم بنسبة **73.69%** بتعداد 56 مفردة يليها درجة لا بنسبة **30.26%** بتعداد 23 وهذا ما يثبت مصداقية العبارة بأن الموظف يرى بأن المعرفة متوفرة ومتاحة للجميع مع وجود الحرية الكاملة في تطبيقها العمل بروح الفريق.

النسبة العليا يرون أن المعرفة متوفرة عند الكل، مع التساهل في تطبيقها بحرية أكثر، وهذا مؤشر إيجابي على أن المؤسسة لها ما يكفي من الثقافة فهي تركز على تشارك المعلومات، في المقابل النسبة الأخرى فهي نسبة متوسطة لذا تمثل أن هؤلاء الموظفين لا يشعرون باستعمال والعمل بالمعرفة والوسائل التكنولوجية في المؤسسة، هذا يدعو للجهل عن طريقة استعمالها، أو الخوف من استعمالها، لكن مهما كان فلا بد التحدي والتخلص من هاته القيود.

صحيح أن المؤسسة تشارك المعارف مع موظفيها بنسبة كبيرة إلا أنه لا بد من عدم الاستهتار بالنسبة المتبقية لأنها معقولة ومتوسطة فيجب التحدي ومواجهة كل التحديات والعمل على معالجتها لضمان بيئة عمل أكثر انفتاحا وتعاوناً.

الجدول رقم (24): يمثل العبارة الخامسة هل تسعى مؤسستك للحصول على المعرفة

والتحكم بها



التكرار		العبارة
لا	نعم	
20	56	هل تسعى مؤسستك للحصول على المعرفة والتحكم بها
26.32%	73.69%	

كانت نتائجها بالدرجة الأولى لمن صوتوا بنعم بنسبة %73.69 بتعداد 56 مفردة يليها درجة لا بنسبة %26.32 بتعداد 20 وهذا ما يثبت مصداقية العبارة بأن المؤسسة تسعى للحصول على المعرفة والتحكم بها

فالغالبية الكبرى أن موظفي المؤسسة يشعرون ببناء إستراتيجية فعالة للحصول على المعرفة والسيطرة عليها، فهذا دليل على الوعي الثقافي للمؤسسة وأنها تهتم بالمعرفة، لكن رغم ذلك فهناك ربع من الموظفين يشعرون عكس النسبة الأولى فهم غير راضين لوجود هفوات أو تقصير في الجهود، إلا أنه لا يعيق ولا يمكن التركيز فيه فالفرق بينهما كبير جداً، كون المؤسسة تسعى حقا للحصول على جهود فعالة على المعرفة والتحكم بها.

بعبارة أخرى نقول أن المؤسسة لها توجه إيجابي ورؤية جيدة نحو إدارة المعرفة، ويتحقق هذا حقا بسعيها لتحقيق مجالا للتحسين لضمان اتساق وشمولية هذا التوجه لكل الموظفين.

جدول رقم (25): يمثل العبارة السادسة هل تهتم المؤسسة بالإجراءات والتسهيلات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فعالة

التكرار	العبارة
---------	---------

لا	نعم	
22	55	هل تهتم المؤسسة بالإجراءات والتسهيلات
28.95%	72.37%	اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فعالة

كانت نتائجها بالدرجة الأولى لمن صوتوا بنعم بنسبة %72.37 بتعداد 55 مفردة يليها درجة لا بنسبة %28.95 بتعداد 22 وهذا ما يثبت مصداقية العبارة بأن المؤسسة تهتم بالإجراءات والتسهيلات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فعالة

المحور الرابع: علاقة البعد البشري لإدارة المعرفة بالتمكين الإداري.

الجدول رقم (26): يمثل العبارة الأولى هل هناك أثر إيجابي بين العاملين في قدرتهم

لتقاسم المعرفة

بمعنى أن الغالبية العظمى يقرون بفعالية المؤسسة كونها قد وضعت البنية التحتية والأدوات اللازمة لإدارة المعرفة بشكل جيد، وهذا يعود على المؤسسة بالإيجاب، رغم أن هناك تقريبا ثلث من الموظفين لا يشعرون بأن هناك إجراءات وتسهيلات كافية لإدارة المعرفة في المؤسسة بصورة فعالة لوجود نقص في بذل الجهود وتقدير في العمل بدقة أكبر.

رغم هذا إلا أن المؤسسة محققة لأهداف جيدة في بناء البنية التحتية لإدارة المعرفة رغم حاجتها لمزيد من الشمولية للموظفين.

التكرار		العبارة
لا	نعم	
21	55	هل هناك أثر إيجابي بين العاملين في قدرتهم لتقاسم المعرفة
27.63%	72.37%	

كانت نتائجها بالدرجة الأولى لمن صوتوا بنعم بنسبة %72.37 بتعداد 55 مفردة يليها درجة لا بنسبة %27.63 بتعداد 21 وهذا ما يثبت مصداقية العبارة بأن هناك أثر إيجابي بين العاملين في قدرتهم لتقاسم المعرفة.

بالنظر للنتائج المقدمة في الجدول أعلاه يتضح لنا أنّ النتيجة الأكبر هي الإجابة بنعم هذا دليل على تمكن المؤسسة من التحكم في بناء إستراتيجية أصيلة لإدارة المعرفة، فأغلب الموظفين يدعمون التكنولوجيا رغم تلك النسبة المقابلة والتي تمثل ربع موظفي المؤسسة لكن لا تؤثر سلبا عليهم، فالمؤسسة رغم التقصير المهني الموجود والهفوات والفجوات التي وجدت فيها فإنها قد حققت تعزيزا كبيرا في ثقافة تقاسم المعرفة بين الموظفين بسبة كبيرة جدا.

الجدول رقم(27) :يمثل العبارة الثانية هل تقوم المؤسسة بتقديم مجموعة متنوعة من البرامج التدريب للعاملين.

التكرار		العبارة
لا	نعم	
30	46	هل تقوم المؤسسة بتقديم مجموعة متنوعة من البرامج التدريب للعاملين
39.47%	60.53%	

كانت نتائجها بالدرجة الأولى لمن صوتوا بنعم بنسبة %60.53 بتعداد 46 مفردة يليها درجة لا بنسبة %39.47 بتعداد 30 وهذا ما يثبت مصداقية العبارة بأن المؤسسة تقوم بتقديم مجموعة متنوعة من البرامج التدريب للعاملين

هذه النتائج المقدمة رغم الأغلبية لنسبة نعم إلا أنه المجاب بنسبة لا متوسطة فالفرق بينهما 20 نقطة مئوية فقط في نسبة معقولة وهذا ما يعكس اختلافا كبيرا في وجهات نظر الموظفين حول هذه المسألة.

ومجمل القول هنا أنّ المؤسسة تسعى جاهدة لبذل جهود أكبر في توفير برامج تدريبية أكثر تنوعاً لموظفيها، رغم الحاجة إلى مزيد من التحسين لضمان كل الموظفين بأنهم يعلمون ما يوجد في الخيارات المتاحة وأنهم يستفيدون منها بالتساوي.

**الجدول رقم (28): يمثل العبارة الثالثة هل للبرامج التدريبية المقدمة أثر إيجابي على معارفك ومهاراتك.**

التكرار		العبارة
لا	نعم	
31	45	هل للبرامج التدريبية المقدمة أثر إيجابي على معارفك ومهاراتك
40.79%	59.21%	

كانت نتائجها بالدرجة الأولى لمن صوتوا بنعم بنسبة 59.21% بتعداد 45 مفردة يليها درجة لا بنسبة 40.79% بتعداد 31 وهذا ما يثبت مصداقية العبارة بأن للبرامج التدريبية المقدمة أثر إيجابي على معارفك ومهاراتك.

فعلى الرغم من النتائج العظمى التي حققتها نسبة الإجابة بنعم، إلا أن الفارق بـ 18 نقطة مئوية فقط في نسبة لا بأس بها، لكن هناك مجالاً للتحسين لضمان حصول جميع الموظفين على الفائدة المرجوة من البرامج المقدمة لهم وأنها تلبى كامل حاجياتهم التدريبية بشكل أكثر فعالية، فالفرق في وجهات النظر والمؤسسة بحاجة لمزيد من التقصي لضمان البرامج التدريبية التي تخدم بشكل أفضل وتحقيق جميع شروط الموظفين.

الجدول رقم (29): يمثل العبارة الرابعة هل تدعم المؤسسة قنوات الاتصال بين العمال لنقل الخبرة والمعرفة إليهم حول المؤسسة والمهام المكلفين بها

التكرار		العبارة
لا	نعم	
26	50	هل تدعم المؤسسة قنوات الاتصال بين العمال لنقل الخبرة والمعرفة إليهم حول المؤسسة والمهام المكلفين بها
34.21%	65.80%	

كانت نتائجها بالدرجة الأولى لمن صوتوا بنعم %65.80 بنسبة بتعداد 50 مفردة يليها درجة لا بنسبة %34.21 بتعداد 26 وهذا ما يثبت مصداقية العبارة بأن المؤسسة تدعم قنوات الاتصال بين العمال لنقل الخبرة والمعرفة إليهم حول المؤسسة والمهام المكلفين بها.

الجدول رقم (30): يمثل العبارة الخامسة هل تشجع المؤسسة روح التشارك بالمعرفة للمساهمة بشكل فعال في تحقيق التواصل بين العمال.

التكرار		العبارة
لا	نعم	
20	56	هل تشجع المؤسسة روح التشارك بالمعرفة للمساهمة بشكل فعال في تحقيق التواصل بين العمال
26.32%	73.69%	

كانت نتائجها بالدرجة الأولى لمن صوتوا بنعم بنسبة %73.69 بتعداد 56 مفردة يليها درجة لا بنسبة %26.32 بتعداد 20 وهذا ما يثبت مصداقية العبارة بأن المؤسسة تشجع روح التشارك بالمعرفة للمساهمة بشكل فعال في تحقيق التواصل بين العمال.

فموظفو المؤسسة قد أجابوا بنعم أي أنهم يدعمون قنوات الاتصال بينهم لنقل الخبرات والمعارف، في المقابل نسبة لا بأس بها تمثل الربع كونهم لا يرون المؤسسة تقدم دعماً لهذه القنوات بشكل كافٍ.

فرغم النسبة المقابلة لا بأس بها إلا أن هناك فرصة لتحسين وضمان جميع الموظفين ليشعروا بما تقدمه لهم المؤسسة بكافة، وأن هناك حقاً دعماً كافياً لتبادل الخبرات وتحقيق الأهداف المرجوة مستقبلاً، فكل وجهة نظره فالمؤسسة حقاً بحاجة لمزيد من التقصي والبحث لضمان جميع الموظفين أنهم تتاح لهم قنوات الاتصال لتعزيز ثقافة المشاركة والتعلم المستمر. مما سبق من خلال ما تم تناوله في التحليلات الكمية والكيفية للبيانات المجمعة ميدانياً فإننا نستنتج حول علاقة التمكين الإداري بإدارة المعرفة دراسة حالة المركب الرياضي في العالية ولاية بسكرة، كانت كلها مقبولة من وجهة نظر الموظفين المسؤولين، وهو ما يجيب التساؤل الرئيسي للدراسة ويؤكد على أن للتمكين الإداري علاقة متينة ومكتملة في تحقيق إدارة المعرفة.

### ثانياً: تحليل المحاور:

#### المحور الثاني: العلاقة بين البعد التكنولوجي لإدارة المعرفة والتمكين الإداري:

ما نلاحظه بين المجالين (البعد التكنولوجي والتمكين الإداري) أن هناك ارتباط كبير بينهما؛ فالتكنولوجيا هي الداعم الأول في تعزيز إدارة المعرفة داخل المنظمات المتمثلة في: تسهيل الوصول إلى المعرفة والمعلومات التي يحتاجها الموظف داخل المؤسسة، كذا تحسن من العلاقة الموجودة بين الموظفين، فبفضلها تحقق التعاون والتواصل، إضافة إلى أن التكنولوجيا تمنح السلطة والاستقلالية في أداء مهام الموظف وحق المشاركة في اتخاذ القرارات، وتوسع أيضاً لتطوير قدراتهم وتحفيزهم على الابتكار، تحسين ثقة النفس عند الموظف حتى يشعر بتحكمه على زمام الأمور في العمل.

فالبعد التكنولوجي إذن هو الركيزة الأساسية لإدارة المعرفة حتى يتمكن الموظفون من المستوى التنظيمي الإداري، وهذا سجلته الدراسة الميدانية من نتائج عند التحليل فقد كانت نسبته المئوية تقدر بـ: **53.42%** وهي ثاني نسبة في المحاور، من حيث تحقيق التساؤل الفرعي الذي من خلال استنتاجنا العلاقة بين البعد التكنولوجي بالتمكين الإداري، كما ينطبق مع الهدف الذي سعت له الدراسة فالدراسة الميدانية قد توصلت لنتائج جد مرضية حين طرحنا الهدف في البداية حول معرفة العلاقة بين البعد التكنولوجي لإدارة المعرفة والتمكين الإداري، في الجزء النظري عند الحديث عن العلاقة بين التمكين الإداري وإدارة المعرفة، كما تنطبق هذه الأخيرة وهذا مع الدراسة السابقة رقم 3: بوشنافه ميسوم وحمداني محي الدين في مذكرته بعنوان: دور التمكين الإداري في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمات، فهذه الدراسة طرحت تساؤلاً يتماشى مع دراستنا في الجانب النظري وهو العلاقة بين التمكين الإداري وإدارة المعرفة (ص72-74).

فنسب عبارات هذا المحور مقارنة إلى حد بعيد دليل على أن الدراسة الإحصائية حققت

نتائجها كما ينبغي، وتم الإجابة على طروحات تم ذكرها في الفصل المنهجي والنظري.

### المحور الثالث: العلاقة بين البعد التنظيمي لإدارة المعرفة والتمكين الإداري:

**فإدارة المعرفة** تحوي عدة أبعاد حيث تكون ثقافة المنظمة داعمة لتشارك المعرفة وتطبيقها، كما يكون مرن ويسمح بالتعاون والتواصل، فإدارة المعرفة تكون حاملة لقيادة وداعمة وملتزمة لذلك وجب التشجيع ومشاركة المنظمة للمعرفة والسعي لتطبيقها.

فهذه الأبعاد كلها تؤثر على التمكين الإداري للموظفين من خلال تعزيز الثقة التي تدعم المعرفة والتعاون بين الموظفين، والهيكل المرن يمنح الحرية الكبرى للموظفين في اتخاذ قراراتهم بشكل مستقل، أما القيادة الملتزمة فهي تشجع على تفويض السلطة وتطوير الكفاءات، والحوافز تدفع الموظفين نحو المشاركة الفعالة في إدارة المعرفة.

فهذا التصميم التنظيمي هو داعم أيضا لإدارة المعرفة ويلعب دورا هاما في تمكين الموظفين إداريا وتحسين مستوى أدائهم وإنتاجيتهم المهنية داخل المنظمة، حيث حقق نسبة كبرى على خلاف بقية المحاور والتي تمثلت ب: **55.16%**. إذن هذا المحور أيضا قد تطابق مع التساؤل الفرعي المطروح في الفصل المنهجي القائل: ما العلاقة بين البعد التنظيمي بالتمكين الإداري، كما ينطبق مع الهدف الذي سعت له الدراسة فالدراسة الميدانية قد توصلت لنتائج جد مرضية حين طرحنا الهدف في البداية حول معرفة العلاقة بين البعد التكنولوجي لإدارة المعرفة والتمكين الإداري، في الجزء النظري عند الحديث عن العلاقة بين التمكين الإداري وإدارة المعرفة.

#### المحور الرابع: العلاقة بين البعد البشري لإدارة المعرفة والتمكين الإداري:

إنّ العلاقة بين البعد البشري بإدارة المعرفة والتمكين الإداري قوية جدا؛ حيث أنّ إدارة المعرفة تركز على تطوير مهارات وقدرات الأفراد من خلال التدريب والتعلم غير المتوقف، هذا ما يعزز من قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات والتصرف بشكل مستقل مما يحقق التمكين الإداري، كما تعتمد إدارة المعرفة على بناء الثقة بين الموظفين لتشجيع التبادل المعرفي بينهم لتحقيق إنتاجية عظيمة في المؤسسة، فهذا التشارك يجعل من الموظفين قادرين على حل المشكلات وتحسين الأداء الوظيفي عندهم.

فعلى العموم إن البعد البشري لإدارة المعرفة يساهم بشكل كبير في تنمية الأفراد وتفاعلهم، وهذا يمكنهم إداريا ويحسن من مستوى أدائهم المهني. حيث حقق نسبة لا بأس على خلاف بقية المحاور والتي تمثلت ب: **50.4%**. إذن هذا المحور أيضا قد تطابق مع التساؤل الفرعي المطروح في الفصل المنهجي القائل: ما العلاقة بين البعد البشري بالتمكين الإداري، وتم الإجابة عنه في الدراسة الميدانية من خلال التحليل الميداني للدراسة، كما ينطبق مع الهدف الذي سعت له الدراسة فالدراسة الميدانية قد توصلت لنتائج جد مرضية حين طرحنا الهدف في



البداية حول معرفة العلاقة بين البعد البشري لإدارة المعرفة والتمكين الإداري، في الجزء النظري عند الحديث عن العلاقة بين التمكين الإداري وإدارة المعرفة.

### ثالثاً: النتائج العامة:

- **على العموم** سعت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يحققه التمكين بأبعاده وهي: تفويض السلطة وفتح قنوات الاتصال والتحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي.
- كما تم التحقق من وجود دور لهذا المتغير المستقل بناء على الاستنتاجات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية.
- التمكين الإداري بمختلف أبعاده الثلاث قد أثبت دوره الفعال في تحقيق ارتفاع المستويات في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة المطبق عليها الدراسة.
- كما خصت المؤسسة شروطاً للموظفين في السلطات العليا بأن يتمتعوا بمستويات عالية من تفويض السلطات بثتى أنواعها (السلطة الإدارية، الفنية..) مما ينعس بالإيجاب على تحقيق المعرفة المتكاملة لديهم ومنه تحقيق أهداف المؤسسة والنتائج المستخلصة في الجداول السابقة الذكر تثبت ذلك.
- كما تحقق قنوات الاتصال القدر الكبير من الحرية والمرونة في توصيل الآراء وإبداء الأفكار، ليساعدهم على صعوبات العمل والشعور بالارتياح وفقاً لنتائج الجداول السابقة.
- كما تلعب الحوافز بمختلف أنواعها الدور الفعال على مستوى الرضا لدى الموظفين والنتائج السابقة تثبت ذلك.

خاتمة

من خلال ما تقدم في هذا البحث دراسة وتحليلا وتفسيرا تم التوصل إلى أنّ موضوع العلاقة بين التمكين الإداري والكفاءة المهنية، تم الوصول إلى جملة من النتائج العامة منها: أنّ التمكين الإداري يعمل على توفير البرامج التدريبية باستمرار وتحفيز العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة لهم.

يسعى التمكين الإداري لمشاركة قراراته مع عامله لتحقيق الأهداف المرجوة بدقة وسرعة.

العمل على الأخذ بأسلوب العمل الجماعي كفريق موحد لإنجاز الأعمال كافة بسرعة.

يعد التمكين الإداري أحد الأساليب المنتهجة في المنظمات الجزائرية في العصر الحالي. لما له من أهمية عظيمة في تطوير قدرات العمال والعمل أيضا على تحقيق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات لتحقيق الكفاءات والأهداف المرجوة.

يوجد مستوى ضعيف ومنتدني للتمكين الإداري في المركب الرياضي، والنتائج السابقة أثبتت ذلك.

عدم التعاون بجماعة خلق ضعف مستوى التمكين في الكليات ومسؤوليها.

وجود فعال وقوي لدور الرضا الوظيفي للموظفين والنتائج عن التمكين الإداري في تعزيز مهارات الموظفين.

تفويض السلطة والالتزام في العمل، وهذا ما تسعى له أغلب الإدارات المؤسساتية في الجزائر لتفعيله بشكل أكبر، حيث تعطى وتمنح السلطة للموظف في اتخاذ قراراته وإعطائه الحرية اللازمة في السلطة العليا.

المشاركة في اتخاذ القرارات وإتقان العمل، بحيث يعطي المسؤول الحرية الكاملة لموظفيه بالمشاركة في القرارات العليا داخل المنظمة التي يشغلونها شرط تحمل المسؤولية الكاملة

للأخطاء التي ستنج عن قراراتهم هذا ما يسمح لهم بالشعور بالرضا الوظيفي ويسعون لإتقان العمل بغية تحقيق الأهداف المرجوة.

رغم المستوى الضعيف الذي سجلته النتائج المتحصل عليه إلا أننا لا نخفي أنّ هناك بعضا من الرضا الوظيفي الذي يجمع المسؤولين في عملهم، فتفويض السلطة جعلهم يلتزمون في العمل وتحقيق الأهداف مستقبلا.

### الاقتراحات والتوصيات :

من خلال ما تم التوصل إليه في هذه الدراسة يمكننا ذكر وتقديم مجموعة من الاقتراحات عليها تعود بالنفع وتساهم في المضي قدما، وذلك من خلال الآتي:

- ضرورة توفير جميع متطلبات التمكين الإداري للرفع من إدارة المعرفة في المنظمات؛ وذلك من خلال توفير لهم الجو الملائم، والداعم للعمل طبعا للوصول للتمكين فكريا وعمليا.
- الاهتمام بجانب الحوافز لأنها تخلق الدافعية الفعلية للعمل بجدية، كونه متواجد يخلق للعاملين جوا ملائما وعادلا للإنجاز ويشعرهم بالانتماء الفعلي للمؤسسة التي يشغلونها.
- منح القرار للعاملين في المؤسسة لخلق شعور حرية التصرف وتشجيعهم على تحمل كافة المسؤولية والمخاطر التي تتأتي جراء القرارات الخاطئة مما ينعكس إيجابا على المؤسسة لتحقيق أهدافها الإيجابية.
- على المؤسسة مهما كان تتبع نظام ساعٍ لخلق وتحسين مناخ العمل وذلك بالتعاون بجماعة داخل المنظمة.

# قائمة المصادر والمراجع

ImpacofAdministrativeEmpowermenon Organizational. collqge of  
Administrative Science. voiume8. 2020.

- 1) ابن منظور، لسان العرب، دار دار صفاء، ط3، بيروت، 1994م،
- 2) أسامة الخولي، مناهج البحث العلمي وحدة أم تتوع، مجلة عالم الفكر، مجلد2، عدد1، الكويت، 1989م،
- 3) أسماء عزمى عبد الحميد محمد، توسيط التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الخادمة والاندماج في العملي بالتطبيق على العاملين بمصلحة الضرائب بمنطقة شمال الدلتا، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد21، العدد2، دمياط، 2020م،
- 4) إسماعيل الدين، تقييم العلاقة بين ممارسات التمكين الإداري وتطبيق إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية دراسة حالة وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية، شهادة دكتوراه، جامعة غرداية، غرداية، 2023-2023م،
- 5) إسماعيل سيبوكر ونجلاء نجاحي، أهمية المنهج الوصفي للبحث في العلوم الإنساني، مجلة مقاليد، عدد16، ورقلة، 2019م،
- 6) المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، ط2، بيروت، 2001م،
- 7) أمينة كرسنة وجلال الدين بوعطيط، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد16، العدد1، 2021م،
- 8) باسم غدير غدير، متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة (جامعة تشرين نموذجا)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد38، العدد3، تشرين، 2016م،
- 9) برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، شهادة دكتوراه، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014م-2015م،

- 10) بطرس حلاق، السلوك التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020م،
- 11) بوزار صفية وبوخاتم لخضر، ممارسات إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة اتصالات الجزائر بمدينة تبسة، ملتقى وطني بعنوان: الممارسات الإدارية الحديثة في المؤسسات الجزائرية الواقع والتحديات، جامعة الجزائر 3، 2019م،
- 12) بوزيدايوي محمد، إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة، شهادة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013-2014م،
- 13) بوشنافة ميسوم وحمداني محي الدين، دور التمكين الإداري في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمات دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية، مجلة البحوث والدراسات العلمية، المجلد 16، العدد 1، المدية، الجزائر، 2022م،
- 14) تلخوخ سعيدة، علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 4، العدد 1، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2014
- 15) توفيق صراع، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013-2014م،
- 16) جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003م
- 17) حسن أحمد الطعاني وعمر سلطان السويحي، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري الدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، ملحق 1، 2003،
- 18) حسن شحاتة، التعليم الجامعي والتقويم الجامعي، مكتبة دار العربية، ط1، 2001م

19) حميد سالم الكعبي، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، كلية الرافدين، قسم

إدارة الأعمال

20) أبو بكر حنان، دور إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بالمصاريف التجارية العاملة بمدينة مصراتة، شهادة ماجستير، شعبة الإدارة والتنظيم، الأكاديمية الليبية، مصراتة، 2016م،

21) حنان علي الغامدي، إدارة المعرفة المصطلحات والمبادئ، 1434هـ،

22) حنين محمد عبد الحافظ صالح، توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2017م،

23) خالد عتيق سعيد وعبد الله جاسم محمد جرجيس، إدارة المعرفة، مفهومها أهميتها وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديريها، QSCIENCE PROCEEDINGS the SLA-AGC 20<sup>TH</sup>

24) خلفه سارة وعيساوي فلة، التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد 3، الجزائر، 2018م،

25) وبلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، إشراف: د. محمد بلوم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014-2015،

26) خميس ناصر محمد، محاضرات مقرر إدارة المعرفة، جامعة الأنبار، كلية الاقتصاد والإدارة، قسم إدارة الأعمال، 2019-2020،

د. شوقي جدي ود. حجار عبيدة، التمكين الإداري كإستراتيجية حديثة تستخدم في زيادة

رضا العاملين في المؤسسات الخدمية، المجلة العربية للإدارة، تبسة، عنابة، ع1،

2013م، مج 33،



- (27) دور إستراتيجية التمكين في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المجلس الأعلى للشباب، جامعة الأزهر، مج1، عدد168، 2016م،
- (28) راضي جواد محسن، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية على موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد112، العدد1، السعودية، 2007م،
- (29) رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2005م، ص154.
- (30) ريم خالدي ورشيد فراح، دور إدارة المعرفة في تعزيز إبداع المؤسسات، مجلة معارف مجلة علمية دولية محكمة، العدد23، 2017م
- (31) سامي محمد هشام حريز، الإدارة بالأفكار، دار الياض للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2008م
- (32) سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الياض للنشر والتوزيع، عمان، 2012م
- (33) شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع في المنظمات الأمنية دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه، جامعة 105.الدول العربية، 2015م، ص29-30.
- (34) شفيق العنوم، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية، دار المنهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008م.
- (35) صباح محمود مصطفى عرقوب، واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة، رسالة ماجستير، القدس، فلسطين، 2014م.
- (36) صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005م.
- (37) صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، جامعة بغداد، بغداد، دس.

- (38) عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، 2015م.
- (39) عبد المنعم حنفي، المعجم الشامل لمصطلحات الفلسفة، الناشر مكتبة مدبولي، ط3، القاهرة، 2000م.
- (40) علي جواد الطاهر، منهج البحث الأدبي، مكتبة اللغة العربية، ط3، بغداد، 1974م.
- (41) عماد عوض الشاويش، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البلديات من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا (دراسة حالة لبلدية معان الكبرى)، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 47، 2022م.
- (42) عمر محمد درة، مدخل إلى الإدارة، اييلا للعلوم السياحية والفندقية، 2009م.
- (43) فانتن نبيل محمد أبو زريق، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية، شهادة الماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2017م.
- (44) فادي محمد أبو زر ونهاية عبد الهادي الثلباني، التمكين الإداري ودوره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية المحافظات الجنوبية، مجلة جامعة الأزهر، المجلد 20، العدد 2، غزة، 2018م.
- (45) فروخي وافية، محددات التمكين الإداري لدى رؤساء مفتشيات التجارة، مجلة المنهل الاقتصادي، مجلد3، العدد2، 2020م.
- (46) ماجد محمد إبراهيم عبد العال، دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية اتخاذ القرارات بالتطبيق على جامعة المنوفية، رسالة ماجستير، جامعة السادات.
- (47) مجمع اللغة العربية، معجم الوسيط، ط4، 2004م،
- (48) محمد البدوي، المنهجية في البحوث والدراسات الأدبية، دار المعارف للطباعة والنشر، دط، تونس، 1998م.

- (49) محمد زرقون والحاج عرابية، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد1، 2014م، ص120-130.
- (50) محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، مجلد2، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2003م.
- (51) مرابط عبد الحكيم، الإدارة العامة في الجزائر: التحديات وجهود الإصلاح، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد12، العدد3، جامعة سطيف، الجزائر، 2023م، ص2.
- (52) مريم فيها خير تمكين العاملين وأهميته في فعالية تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة دراسة ميدانية لمديريات مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود ورقلة، شهادة دكتوراه، علوم اقتصادية علوم التسيير وعلوم تجارية، جامعة قاندي مباح، ورقلة، 2017م-2018م.
- معين أحمد صالح العبد الله، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي دراسة على شركة hp في المملكة العربية السعودية، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، سورية، 2018م
- (53) موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريب عملية، تر: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، ط2، الجزائر،
- (54) نجلاء إبراهيم الشنيفي، التمكين الوظيفي وأثره على الارتباط الوظيفي، المجلة العربية للإدارة، مجلد41، العدد4، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2021
- (55) ولد حمن سيد محمد، أهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للنقل البحري، مذكرة شهادة الماجستير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2010-2011م
- (56) , Annual Conference, Doha, Qatar, 2014, p4

(57) د صفاء جواد عبد الحسين، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة المعهد الطبي التقني . المنصور، ع32

(58) رحمة مجدة حصابية - قويدر بورقبة، تحديد الأهمية النسبية لأبعاد تمكين العاملين في تعزيز وتعظيم الولاء التنظيمي في المنظمة باستخدام التحليل الهرمي لنظرية القرار - دراسة حالة مديرية التجارة لولاية الجلفة.

الملاحق

## الملحق رقم (1)

### قائمة أسماء الأساتذة المحكمين

الجامعة	الشعبة	الدرجة العلمية	اسم ولقب الأستاذ المحكم	الرقم
جامعة محمد خيضر بسكرة	علم اجتماع	أستاذة التعليم العالي	نبيل حليلو	01
جامعة محمد خيضر بسكرة	علم اجتماع	أستاذ التعليم العالي	صونيا العيدي	02
جامعة محمد خيضر بسكرة	علم اجتماع	أستاذ التعليم العالي	سامية عزيز	03

## الملحق رقم (2): الاستمارة

جامعة محمد خيضر بسكر  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية-القطب الجامعي شتمة-  
قسم العلوم الاجتماعية - شعبة علم الاجتماع  
تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

استمارة لموضوع بحث ماستر بعنوان:

### علاقة إدارة المعرفة بالتمكين الإداري

السلام عليكم ...

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين إدارة المعرفة والتمكين الإداري داخل المؤسسة. ولذلك في إطار إنجاز مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان المتمثل في أسئلة بهدف دراسة علاقة إدارة المعرفة بالتمكين الإداري. لذا نرجو منكم التعاون معنا في الإجابة على الأسئلة بدقة وموضوعية.  
ملاحظة:

لن تستخدم هذه المعلومات إلا لغرض البحث العلمي فقط.

السنة الجامعية: 2024/2023

## المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. العمر: أقل من 30 سنة  من 30 سنة إلى 40 سنة  أكبر من 40 سنة
3. المستوى العلمي: ثانوي ، جامعي ، دراسات عليا أخرى تُذكر .....
4. عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات
5. الوظيفة الحالية: إداري  عامل  أخرى تذكر

## المحور الثاني: علاقة البعد التكنولوجي لإدارة المعرفة بالتمكين الإداري

6. هل تهتم مؤسستك بتكنولوجيا المعلومات المتوفرة لدى المؤسسات التي لها نفس نشاط المؤسسات المنافسة والتي تسهم في تحفيز العمال على اكتساب هذه التكنولوجيا؟ نعم  لا
7. هل تساهم الأجهزة والبرمجيات التي تمتلكها المؤسسة في توفير المعرفة المناسبة؟ نعم  لا
8. هل تستعمل مؤسستكم وسائل تكنولوجية لتنظيم المعرفة بين العمال؟ نعم ، لا
9. هل تسهل تكنولوجيا المعلومات المطبقة في مؤسستكم في نشر وتوفير المعلومة المناسبة مما يسهم في عملية المشاركة في اتخاذ القرارات الادارية؟ نعم  لا
10. هل يساعد نظام المعلومات في تحسين مستوى العامل مما يجعل المؤسسة تقوض له السلطة في بعض قراراتها؟ نعم  لا
11. هل تساهم التكنولوجيا المعتمدة داخل المؤسسة في تبادل المعارف بين العمال؟ نعم  لا
12. هل تساهم أجهزة الإعلام الآلي في تحسين أداء العمال؟ نعم  لا

## المحور الثالث: علاقة البعد التنظيمي لإدارة المعرفة بالتمكين الإداري



13. هل تشجع مؤسستكم عمالها على مشاركة المعرفة ونقلها إلى زملائهم؟ نعم  لا
14. هل تسعى مؤسستكم للاحتفاظ بالكفاءات وتسعى لاستقطاب كفاءات جديدة وتدريبهم لتحقيق أهدافها؟ نعم  لا

15. هل تدعم مؤسستك التشارك بالمعرفة بينكم؟ نعم  لا
16. هل يرى الموظف بأن المعرفة متوفرة ومتاحة للجميع مع وجود الحرية الكاملة في تطبيقها العمل بروح الفريق؟ نعم  لا

17. هل تسعى مؤسستك للحصول على المعرفة والتحكم بها؟ نعم  لا
18. هل تهتم المؤسسة بالإجراءات والتسهيلات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فعالة؟ نعم  لا

### المحور الرابع: علاقة البعد البشري لإدارة المعرفة بالتمكين الإداري

19. هل هناك أثر إيجابي بين العاملين في قدرتهم لتقاسم المعرفة؟ نعم  لا
20. هل تقوم المؤسسة بتقديم مجموعة متنوعة من برامج التدريب للعاملين؟ نعم  لا
21. هل للبرامج التدريبية المقدمة أثر إيجابي على معارفك ومهاراتك؟ نعم  لا
22. هل تدعم المؤسسة قنوات الاتصال بين العمال لنقل الخبرة والمعرفة إليهم حول المؤسسة والمهام المكلفين بها؟ نعم  لا

23. هل تشجع المؤسسة روح التشارك بالمعرفة للمساهمة بشكل فعال في تحقيق التواصل بين العمال؟ نعم  لا

## رقم الملحق (3): الهيكل التنظيمي للديوان

