



جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم التسلسلي: / 2024.

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل. م. د)

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

المذكرة موسومة بـ:

دور التمكين الإداري في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمات

دراسة حالة مديرية الشباب والرياضة - تبسة -

تحت إشراف الأستاذ:

- أ. د. حناشي توفيق.

من إعداد الطالبة:

- مزبوة شيماء.

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
الحمزة عبد الحليم	أستاذ	رئيسا
حناشي توفيق	أستاذ	مشرفا ومقررا
هاني عبد المالك	أستاذ مساعد	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2023 - 2024



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الشكر والعرفان

بداية نشكر الله عز وجل الذي وفقنا وأعاننا على إتمام هذه
المذكرة وبعدها نتوجه بالشكر الخالص لأستاذنا الدكتور

حناهي توفيق

المشرف على هذه المذكرة والذي أغناها بملاحظاته القيمة رغم
كل المسؤوليات والواجبات الكبيرة الواقعة على عاتقه.

كما تقدم شكرنا لكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير ولكل من قدم لنا يد المساعدة لإنجاز هذا العمل
المتواضع، وإلى كل من لم يسعفنا الحظ في ذكر أسمائهم.

ولا ننسى أن نقدم شكرنا المسبق للسادة الأساتذة المقررين

الإهداء

قال تعالى: (**قل اعملوا فسيري الله عملكم ورسوله والمؤمنون**)
إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك
ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ...
ولا تطيب الجنة إلا برويتك

الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من
أحمل اسمه بكل افتخار .. أنت ظلي وخلي ورفيقي وحبیب روعي، أنت الأمان الذي
أحارب به خوفي وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد

والدي العزيز - حفظك الله

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسمة
الحياة وسر الوجود

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب

أمي الحبيبة

إلى فرحتي وعوني ومن شددت بهم أزري إخوتي "**عبد الله، سمية، أميمة، ياسين**"

ولأن الصداقة حظ ورزق أشكر الله أنه رزقني إياك

"ونام"

شكرا لكل من أثار لي دربي وجعلني مضيئة لكل من علمني حرفا وأرشدني
الحمد لله على ما تبقى وعلى ما أتى وعلى ما هو قادم

الحمد لله دائما وأبدا

فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

..... الشكر والعرفان
..... الإهداء
I..... فهرس المحتويات
VI..... فهرس الجداول
VIII..... فهرس الأشكال
X..... فهرس الملاحق
أ..... مقدمة
أ..... أولاً: مشكلة الدراسة
ب..... ثانياً: فرضيات الدراسة
ج..... ثالثاً: دوافع اختيار الدراسة
ج..... رابعاً: أهمية الدراسة
ج..... خامساً: أهداف الدراسة
د..... سادساً: حدود الدراسة
د..... سابعاً: المنهج المتبع
د..... ثامناً: نموذج الدراسة
هـ..... تاسعاً: هيكل الدراسة
1..... الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور التمكين الإداري في تفعيل إدارة المعرفة
2..... تمهيد
3..... المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التمكين الإداري
3..... المطلب الأول: ماهية التمكين الإداري
3..... أولاً: تعريف التمكين الإداري
4..... ثانياً: خصائص التمكين الإداري
5..... ثالثاً: أهمية التمكين الإداري
6..... رابعاً: أهداف التمكين الإداري
6..... المطلب الثاني: متطلبات التمكين الإداري ومبادئه

6	أولاً: متطلبات التمكين الإداري
7	ثانياً: مبادئ التمكين الإداري
9	المطلب الثالث: أساليب وأبعاد التمكين الإداري
9	أولاً: أساليب التمكين الإداري
10	ثانياً: أبعاد التمكين الإداري
11	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة
11	المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة
11	أولاً: تعريف المعرفة
12	ثانياً: تعريف إدارة المعرفة
14	ثالثاً: خصائص إدارة المعرفة
14	رابعاً: أهمية إدارة المعرفة
16	خامساً: أهداف إدارة المعرفة
17	المطلب الثاني: عمليات وأبعاد إدارة المعرفة
17	أولاً: عمليات إدارة المعرفة
20	ثانياً: أبعاد إدارة المعرفة
21	المطلب الثالث: العلاقة التمكين الإداري وبين إدارة المعرفة
23	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية لدور التمكين الإداري في تفعيل إدارة المعرفة
23	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بمتغير التمكين الإداري
23	أولاً: الدراسات السابقة بالعربية
25	ثانياً: الدراسات الأجنبية
26	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة
26	أولاً: الدراسات السابقة بالعربية
28	ثانياً: الدراسات الأجنبية
29	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
29	أولاً: مقارنة الدراسات العربية
31	ثانياً: مقارنة الدراسات الأجنبية
33	ثالثاً: مدى الاستفادة من الدراسات السابقة

34 خلاصة الفصل الأول
35 الفصل الثاني: الدارسة التطبيقية لدور التمكين الإداري في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمات مديرية الشباب والرياضة - تبسة -
36 تمهيد
37 المبحث الأول: تقديم عام لمديرية الشباب والرياضة
37 المطلب الأول: تعريف مديرية الشباب والرياضة
38 المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة
40 الهيكل التنظيمي للمديرية
41 المطلب الثالث: أهداف ومهام مديرية الشباب والرياضة
41 أولا: أهداف مديرية الشباب والرياضة
41 ثانيا: مهام مديرية الشباب والرياضة
45 المبحث الثاني: منهجية الدراسة التطبيقية والأدوات المستعملة
45 المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
45 أولا: مجتمع وعينة الدراسة
46 ثانيا: أدوات جمع البيانات
46 المطلب الثاني: نموذج الدراسة وإعتدالية التوزيع الطبيعي
46 أولا: نموذج الدراسة
47 ثانيا: الأدوات الإحصائية المستعملة
50 ثالثا: اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي
51 المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
51 أولا: صدق الاتساق البنائي
52 ثانيا: اختبار الثبات
54 المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
54 المطلب الأول: عرض الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
58 المطلب الثاني: دراسة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة
68 المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
85 خلاصة الفصل الثاني

87	الخاتمة
90	قائمة المراجع
96	قائمة الملاحق
111.....	ملخص الدراسة



فهرس الجداول

فهرس الجداول

19	الجدول رقم 1: عرض لأهم عمليات إدارة المعرفة حسب بعض الباحثين والمفكرين.....
21	الجدول رقم 2: علاقة تمكين العاملين بإدارة المعرفة.....
45	الجدول رقم 3: عينة الدراسة لمديرية الشباب والرياضة -تبسة-.....
50	الجدول رقم 4: نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov.....
51	الجدول رقم 5: الاتساق البنائي لمحاو الاستبانة.....
52	الجدول رقم 6: نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمحاو الدراسة.....
54	الجدول رقم 7: يبين توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية (الجنس، المنصب والمستوى التعليمي).....
55	الجدول رقم 8: يبين توزيع عينة الدراسة حسب السن.....
56	الجدول رقم 9: يبين توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل.....
68	الجدول رقم 10: يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط.....
70	الجدول رقم 11: يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط.....
71	الجدول رقم 12: يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط.....
72	الجدول رقم 13: يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط.....
74	الجدول رقم 14: يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط.....
75	الجدول رقم 15: يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط.....
76	الجدول رقم 16: يوضح نتائج نموذج الانحدار المتعدد.....
79	الجدول رقم 17: نتائج اختبار T-Test لمتغير الجنس.....
80	الجدول رقم 18: نتائج اختبار T-Test لمتغير السن.....
81	الجدول رقم 19: نتائج اختبار T-Test لمتغير المنصب الوظيفي.....



فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

12	الشكل رقم 1: هرم المعرفة
40	الشكل رقم 2: الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة
47	الشكل رقم 3: نموذج الدراسة
54	الشكل رقم 4: يبين توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية (الجنس، المنصب والمستوى التعليمي)
56	الشكل رقم 5: يبين توزيع عينة الدراسة حسب السن
57	الشكل رقم 6: يبين توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل



فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

97	الملحق رقم 1: استمارة الاستبانة.....
104.....	الملحق رقم 2: الهيكل التنظيمي للمديرية.....
105.....	الملحق رقم 3: اتفاقية التريص
107.....	الملحق رقم 4: نتائج SPSS

المقدمة العامة



مقدمة

تعتبر البيئة الاقتصادية الحديثة الموارد البشرية أحد أهم العوامل التي تحدد نجاح أو فشل المنظمة، حيث تلعب دوراً جوهرياً في خلق القيمة بغض النظر عن طبيعة المنظمة أو أهدافها، مما يدفعها إلى توفير الإمكانيات اللازمة للتكيف السريع، ومن ضمن التدابير التي تتخذها هي تبني وتطبيق مفاهيم وأساليب إدارية حديثة، من بينها استراتيجية تمكين العاملين وهي من أهم ملامح الإدارة الحديثة، والتي تهتم بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين، لأن التمكين يهدف إلى مساعدة العاملين على أن يكونوا أكثر قدرة وسلطة في أداء أعمالهم، وتحقيق أفضل النتائج ومن ثم تحقيق أداء مؤسساتي وتنظيمي عالٍ، هذه الثقة لا تأتي بمحض الصدفة وإنما تعزز من قبل مدراء تلك المؤسسة من خلال غرس مبدأ ديمقراطية الإدارة، والاهتمام بالمشاركة، ونشر روح الفريق وتفويض الصلاحيات وتفعيل المعرفة، كما تعتبر فرق العمل هي أكثر أصول المؤسسة ارتباطاً بإدارة المعرفة ذلك لأن الموارد البشرية هي المسؤولة عن تسير المعارف وتطبيقها وما يكتسب منها، ويعتمد هذا إلى حد كبير على طبيعة مزيج الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة.

فموضوع إدارة المعرفة أصبح محور اهتمام كبير للمهتمين بإدارة الأعمال، حيث سعت العديد من المنظمات إلى تبنيه، نظراً لأهمية العامل كحامل رئيسي للمعرفة، ينبغي للمؤسسات تعزيز قدرات وكفاءة العاملين من خلال التدريب والتحفيز، ويمكن تحقيق ذلك من خلال مدخل تمكين العاملين الذي يساعدهم على استثمار طاقاتهم الكامنة في صورة إبداعات واقتراحات مفيدة.

تعدّ مديرية الشباب والرياضة من أهم المؤسسات الحكومية التي تُعنى بتنمية قدرات الشباب وتعزيز مشاركتهم في مختلف مجالات الحياة، وتواجه هذه المديرية تحديات جمة في ظلّ التطورات المتسارعة في مختلف المجالات، مما يُحتم عليها تبني ممارسات إدارية حديثة تُساهم في تحسين أدائها وتطوير خدماتها. من هذا الطرح نبرز فرصة بحثية تستحق الدراسة لإبراز دور التمكين الإداري على مديرية الشباب والرياضة - تبسة - لتفعيل إدارة المعرفة .

أولاً: مشكلة الدراسة

تركز تحديات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية على تمكين العاملين القائمين على إدارة المعرفة، وهو ما يشكل حلاً مبتكراً لتحسين كفاءة وفعالية العمل، وعليه نطرح الإشكالية التالية:

- ما مدى مساهمة التمكين الإداري في تفعيل إدارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة - تبسة - ؟.

- حيث إن مشكلة الدراسة تدفعنا إلى طرح الأسئلة الفرعية التالية:
- هل يوجد تأثير لتطبيق المسؤولية على تفعيل إدارة المعرفة في مديرية الشباب والرياضة - تبسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؟
 - هل يوجد تأثير لتطبيق فرق العمل على تفعيل إدارة المعرفة في مديرية الشباب والرياضة - تبسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؟
 - هل يوجد تأثير لتطبيق التدريب على تفعيل إدارة المعرفة في مديرية الشباب والرياضة - تبسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؟
 - هل يوجد تأثير لتطبيق الاتصال الفعال على تفعيل إدارة المعرفة في مديرية الشباب والرياضة - تبسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؟
 - هل يوجد تأثير لتطبيق تفويض السلطة على تفعيل إدارة المعرفة في مديرية الشباب والرياضة - تبسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير تطبيق أبعاد التمكين الإداري على تفعيل إدارة المعرفة في مديرية الشباب والرياضة - تبسة - تعزى إلى العوامل الشخصية الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب، المستوى والأقدمية في العمل عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

للإجابة على مشكلة البحث والتساؤلات الفرعية قمنا بوضع فرضيات لهاته الأسئلة:

الفرضية الرئيسية:

- يوجد تأثير لتطبيق التمكين الإداري على تفعيل إدارة المعرفة في مديرية الشباب والرياضة - تبسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد تأثير لتطبيق المسؤولية على تفعيل إدارة المعرفة في مديرية الشباب والرياضة - تبسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؛
- يوجد تأثير لتطبيق فرق العمل على تفعيل إدارة المعرفة في مديرية الشباب والرياضة - تبسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؛
- يوجد تأثير لتطبيق التدريب على تفعيل إدارة المعرفة في مديرية الشباب والرياضة - تبسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؛
- يوجد تأثير لتطبيق الاتصال الفعال على تفعيل إدارة المعرفة في مديرية الشباب والرياضة - تبسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؛

- يوجد تأثير لتطبيق تفويض السلطة على تفعيل إدارة المعرفة في مديرية الشباب والرياضة - تبسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير تطبيق أبعاد التمكين الإداري على تفعيل إدارة المعرفة في مديرية الشباب والرياضة - تبسة- تعزى إلى العوامل الشخصية الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب، المستوى والأقدمية في العمل عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ثالثا: دوافع اختيار الدراسة

- اعتبار الموضوع من المواضيع الحديثة التي حظيت باهتمام واسع من قبل المؤسسات، وذلك نظرا للظروف البيئية التي تتميز بالتغير والتعدد المستمر والذي يتطلب من مدراء المؤسسات تبني مداخل وأساليب حديثة في الإدارة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة للتكيف مع هذه الظروف والتي من بينها التمكين الإداري وإدارة المعرفة؛
- دمج موضوعين بارزين في إدارة الموارد البشرية، وهما تمكين العاملين وإدارة المعرفة، يُعدّ من الحلول الإدارية لتحقيق الأهداف المرجوة؛
- أن الموضوع لا يُعتبر حديثاً نسبياً، إلا أنه يعتبر موضوعاً رائجاً في الآونة الأخيرة؛
- أصبح تمكين العاملين وإدارة المعرفة توجهاً تسعى من خلاله المؤسسة إلى تحقيق أهدافها.

رابعا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية دراستنا في:

- محاولة إعطاء صور واضحة ودقيقة للعلاقة الافتراضية بين التمكين الإداري وإدارة المعرفة؛
- تحقيق أهداف المنظمة يتطلب تحسين فعاليتها ورفع كفاءتها، وذلك من خلال تقييم مؤشرات تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة لتتناسب مع احتياجات وأهداف المنظمة؛
- التمكين الإداري يلعب دوراً حيوياً في تعزيز إدارة المعرفة، بمديرية الشباب والرياضة تبسة حيث يمكن أن يساهم في تفعيل العمليات الإدارية وتعزيز تبادل المعرفة بين مصالح المؤسسة، مما يعزز الابتكار والتطوير المستمر.

خامسا: أهداف الدراسة

- عرض المفاهيم وخصائص كل من التمكين الإداري وإدارة المعرفة مع التركيز على الأبعاد؛
- تقييم علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة "التمكين الإداري وإدارة المعرفة"؛
- تسليط الضوء على مستوى التمكين الإداري وإدارة المعرفة؛

- التعرف على مستوى تمكين العاملين وتطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإطارات العاملة بمديرية الشباب والرياضة تبسة.

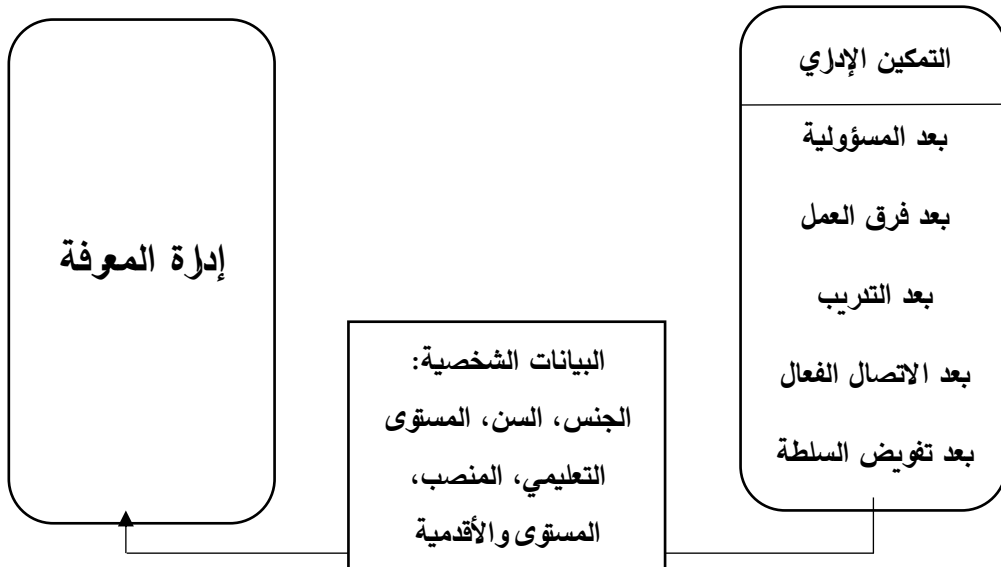
سادسا: حدود الدراسة

- من أجل التحكم في موضوع الدراسة والإشكالية محل البحث، تم وضع حدود الدراسة المتمثلة في:
- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة على عينة من موظفي مديرية الشباب والرياضة تبسة؛
- **الحدود الزمنية:** تمت عملية تصميم الاستبانة وجمع المعلومات التي تخص المؤسسة وتحليلها وتفسيرها ما بين: 1 أبريل 2024 إلى 1 ماي 2024؛
- **الحدود العلمية:** تتعلق بأبعاد التمكين والمتمثلة في (المسؤولية، الاتصال الفعال، تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل). وإدارة المعرفة كمتغير تابع بعملياته (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة).

سابعا: المنهج المتبع

من أجل دراسة الموضوع وقصد الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر مشكلة الدراسة، تم الاعتماد في الفصل النظري على المنهج الوصفي بغية استيعاب الإطار النظري للدراسة، وتم الاعتماد في الجانب التطبيقي على منهج دراسة حالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية على الواقع كما تمت الاستعانة بمجموعة من الأدوات المنهجية التي تساعد في تجميع المعلومات ومعالجتها ومن ثم تحليلها واستخلاص النتائج منها، مثل الاستبيان الموجه لعينة من موظفي المؤسسة عينة للدراسة، ويضاف إلى ذلك مختلف أدوات التحليل الإحصائي الوصفي باستخدام برمجية الحزم الإحصائية الاجتماعية SPSS.

ثامنا: نموذج الدراسة



تاسعا: هيكل الدراسة

بناء على الأهداف والفرضيات الموضوعة سابقا وفي حدود الإشكالية المطروحة تم تقسيم البحث إلى فصلين ومقدمة حيث يختص **الفصل الأول** الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور التمكين الإداري في تفعيل إدارة المعرفة متضمنا ثلاثة مباحث وهي مفاهيم عامة حول التمكين الإداري، الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة، الأدبيات التطبيقية لدور التمكين الإداري في تفعيل إدارة المعرفة.

أما **الفصل الثاني** دراسة تطبيقية حول دور التمكين الإداري في تفعيل إدارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة تبسة يتضمن ثلاث مباحث المبحث الأول تقديم عام لمديرية الشباب والرياضة والمبحث الثاني منهجية الدراسة التطبيقية والأدوات المستعملة، أما المبحث الثالث جاء فيه تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات وخاتمة تتضمن نتائج الدراسة والتوصيات.



الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور التمكين

الإداري في تفعيل إدارة المعرفة

تمهيد

يعد التمكين الإداري وإدارة المعرفة من أهم المفاهيم الحديثة، التي تساهم في تحسين الأداء العام بالمنظمات، ويعد فهم العلاقة بين هاذين المفهومين أمراً ضرورياً لخلق بيئة عمل مناسبة لتحقيق أهداف المنظمة، فتحسين كفاءة وأداء العمال ومنحهم صلاحيات أكبر يؤدي إلى اكتسابهم معرفة وخبرة جديدة، وهذا يساهم في خلق المعرفة ومن ثم، استفادة المؤسسة من هذه المعرفة لتحسين وتطوير أدائها.

إن التمكين الإداري من بين الأساليب المتعددة في المؤسسات، حيث يولي اهتماماً بالموارد البشري لضمان ديمومته وبقائه، مما يساهم في استمرارية المؤسسة، يتضمن ذلك الاهتمام بنظام تحفيز فعال والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، والعمل كفريق لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، مما يمكن التكيف مع التحديات البيئية المستقبلية.

كما تعتبر إدارة المعرفة مجموعة من العمليات والأنشطة التي تهدف إلى خلق وتنظيم ونشر واستخدام المعرفة داخل المنظمة، حيث تهدف هذه العمليات إلى تعزيز قدرة المنظمة على التعلم والابتكار، وتحسين جودة القرارات وزيادة كفاءة الأداء وفي هذا الفصل سيتم التفصيل في تقديم هاذين المفهومين واستعراض مجموعة من الدراسات السابقة والعلاقة بينهما، ولذلك سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية :

- المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التمكين الإداري؛
- المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة؛
- المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية لدور التمكين الإداري في تعزيز إدارة المعرفة.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التمكين الإداري

التمكين الإداري أصبح ضرورة ملحة في عصرنا، حيث تشهد التكنولوجيا تطورا متسارعا وانفجارا معرفيا، تركز من خلاله هذه الإستراتيجية على الموارد البشرية كأهم عنصر في منظمة، وتهدف إلى جعل الأفراد يشعرون بالولاء والانتماء لتحقيق أهداف المؤسسة، وسنتناول في هذا المبحث ثلاثة مطالب، سيتم تخصيص المطلب الأول لشرح ماهية التمكين الإداري، وسنتعرف في المطلب الثاني إلى متطلبات التمكين الإداري ومبادئه، كما سنتعرف في المطلب الثالث إلى أساليب وأبعاد التمكين الإداري.

المطلب الأول: ماهية التمكين الإداري

هناك عدة تعاريف للتمكين الإداري منها ما يلي:

أولا: تعريف التمكين الإداري

لقد اختلفت الآراء حول تعريف التمكين، ومما يلي مجموعة من التعاريف:

- **التعريف الأول:** "عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط، خاصة تلك التي تخص الوظائف، واستخدام الخبرة الموجودة لدى الموظفين لتحسين أداء المنظمة"¹؛
- **التعريف الثاني:** "العملية التي يتم يقوم المديرين من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم"²؛
- **التعريف الثالث:** "تلك العملية التي يتم فيها تمكين العامل من خلال تدريبه وتقديم الثقة الكافية له ودعمه عاطفيا من أجل أن يتولى مسؤوليات أكبر"³؛
- **التعريف الرابع:** "منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل، مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا، والتمكين لا يعني فقط تفويض لصلاحيات صنع القرار، ولكنه أيضا وضع الأهداف والسماح للعاملين بالمشاركة"⁴؛

¹ - حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان الأردن، 2015، ص 36.

² - زكريا مطلق الدوري، أحمد على صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الأهلية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان الأردن، 2009، ص 27.

³ - K.L, Murrell, and M, Meredith, **Empowering employee**, New York: Mc Graw-Hill, 2000, P.110.

⁴ - خلفه سارة، عيساوي فلة، التمكين الإداري في كثقافة جديدة في منظمة الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث، العدد 3، جامعة سطيف 2، سطيف، 2018، ص 358.

- ومنه نستنتج أن تمكين الموظفين يتم عند طريق تفويض المسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتطوير الخطط لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية.

ثانياً: خصائص التمكين الإداري

يتميز التمكين الإداري بعدة خصائص منها:

- يحقق تمكين العاملين زيادة النفوذ الفعال بإعطائهم، المزيد من الحرية لأداء مهامهم؛
- يركز تمكين العاملين على القدرات الفعالة للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات ؛
- يجعل تمكين العاملين الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم بإعطائهم السلطة الكافية، بالإضافة إلى مسؤوليتهم عن نتائج أعمالهم وقراراتهم¹؛
- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل أي الأعمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به العامل؛
- المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة والإدارة وحتى المنظمة التي تعمل بها؛²
- كما أن التمكين لا يتحقق في المنظمة إلا بتمكين أفرادها على اختلاف مسؤولياتهم وخصائص أخرى لتمكين ما يلي:
- التقرير الذاتي: ويعني حرية العاملين في خياراتهم، وانتقاء أساليب عملهم والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم ؛
- الأهمية الذاتية: ويقصد بها إحساس العاملين بمكانتهم، ودورهم واستشارتهم وأهمية الواجب الذي يؤديه، وبالاهتمام الذي يحظون به؛
- ثقتهم بأنفسهم: فالعاملون يدركون إمكانياتهم، وما لديهم من طاقات، ويتقنون بقدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام ؛
- قدرتهم على التأثير: وهذا يعني إيمانهم بقدرتهم على أن يكون لهم دور فعال في منظماتهم، وإحساس الآخرين بهم، والسماع لهم، والاستئناس بمقترحات والأخذ بأرائهم والاستفادة من ذلك كله³.

¹ - بوشنافة ميسوم، حمداني محي الدين، دور التمكين الإداري في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمات، مجلة البحوث والدراسات العلمية، المجلد 16، العدد 01، جامعة يحي فارس، المدينة، 2022، ص 5

² - محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار خامد، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص ص: 22، 23

³ - الكيسي عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2004، ص 141

ثالثا: أهمية التمكين الإداري

- تبرز أهمية التمكين في تحقيق أهداف المنظمة، حيث يصبح اشتراك العاملين أمرا أساسيا لتحقيق هذه الأهداف، والتي يجب أن تكون في صالح المنظمة والعلماء على حد سواء ويمكن إدراجها فيما يلي:
- أن تصبح المنظمة أكثر استجابة للسوق من خلال تطوير منتجاتها وتحسين خدماتها عن طريق إطلاق الطاقات الإبداعية الخلاقة لدى العاملين؛
 - كلما اعتمدت المنظمة عملية تمكين موظفيها من خلال تفويضهم بالصلاحيات وبسلطات اتخاذ القرار، انخفض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي، ما يعني مرونة هذا الهيكل وأفقيته؛
 - تفرغ الإدارة العليا للتركيز على القضايا الإستراتيجية، وعدم إضاعة وقتها بالأمور العادية الروتينية، وكذلك تسريع عملية اتخاذ القرارات؛
 - يتيح التمكين للموظفين، الفرصة للتعبير عما لديهم من أفكار خلاقة قد تؤدي إلى زيادة الأرباح المنظمة أو جذب زبائن جدد؛¹
- كما اخترنا تلك التي قدمت من منطلق أنها الأكثر شمولية والتي تظهر كالتالي:
- استجابة أسرع لاحتياجات العملاء أثناء تقديم الخدمات: بحيث يحول التمكين السلطة الكافية للموظفين لاتخاذ القرارات على الفور دون الرجوع إلى سلطة أعلى مما يتيح استجابة أسرع لاحتياجات العملاء؛
 - زيادة رضا الموظفين: وذلك من خلال ممارستهم لأعمال مسؤولة أكبر، وكذا إحساس بقدر أكبر من الثقة من طرف المؤسسة مما ينتج عنه في نهاية المطاف القليل من معدلات الدورات الوظيفي والتغيب عن العمل؛
 - تفاعل أفضل مع العملاء: التمكين يجعل الموظفين يشعرون على نحو أفضل ومهم وذلك من خلال زيادة القدرة على التكيف، انخفاض التوتر المرتبط بالعمل وما إلى ذلك، مما يعكس بشكل واضح في تفاعلهم مع العملاء؛
 - مصدر للعديد من الأفكار: تمكين الموظفين في الخطوات الأساسية يجعلهم مسؤولون بشكل رئيسي عن نتيجة الخدمة المقدمة مما يمهّد الطريق لتقديم أفكار جديدة قصد تحسين الخدمات المقدمة والعروض الحالية.²

¹ - خلفه سارة، عيساوي فلة، مرجع سابق، ص 360

² - نعيمة رجبمي، الحاج عرابية، التمكين الإداري وأثره في الفاعلية التنظيمية، مجلة رؤى الاقتصادية، المجلد 11، العدد 01، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2021، ص 454

رابعاً: أهداف التمكين الإداري

يهدف تمكين العاملين لجعل المنظمة أكثر قدرة على الاستجابة لبيئة المتغيرات وأكثر تقدراً لديهم الابتكار، كذلك يتيح للعمالة الممكنة فرصة لتصبح أكثر قدرة على تبني أفكار مبتكرة والتخلي عن الطرق التقليدية للاتصال بالمنظمة، كما أنها أكثر قدرة على إيجاد القيادات بالمنظمة. كما يهدف التمكين إلى التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع كما أنه يساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تحمل أخطار عملهم بشكل فعال، أضف إلى ذلك يساعد العاملين على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم.¹

المطلب الثاني: متطلبات التمكين الإداري ومبادئه

التمكين الإداري يعني زيادة السلطة والمسؤولية للعاملين في المستويات الإدارية المباشرة، مما يؤدي إلى تفويضهم لاتخاذ القرارات وتحملهم المسؤولية، يتطلب ذلك توفير الموارد والتدريب والدعم اللازم للعاملين

أولاً: متطلبات التمكين الإداري

من أجل أن يتحقق التمكين الناجح والفعال في المنظمة لا بد من توافر مستلزمات ومتطلبات لدى كل الموظف والإدارة ومن بين أهم المتطلبات نذكر:

1- بالنسبة للموظفين: فلا بد أن يكون لديه شعور بقدراته الذاتية ويأتي دور التمكين لدعم شعور هذا الموظف بقدراته الذاتية وذلك من خلال قيام المنظمة بإزالة كل ما يمكن أن يسبب بشعور بالعجز، ولقد سمي علماء النفس والاجتماع هذا الشق من التمكين بالتمكين النفسي وذلك يعتمد على إدراك التمكين من خلال إدراك الفرد كما يلي:

- **المعنى:** والذي يعني إدراك القوة بأن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة له ولآخرين، وأن ما يؤديه من المهام يتوافق مع متطلبات العمل؛
- **الكفاية والجدارة:** وتحقق الكفاية والجدارة لدى الموظف عما يدرك بأنه قادر على إنجاز مهام عمله بنجاح ومهارة عالية، اعتماداً على خبراته ومهاراته ومعرفته؛
- **حرية التصرف:** وتعني إدراك الفرد بأنه يملك الحرية الكافية لاختيار طرق عمله؛
- **التأثير:** والذي يعني إدراك الفرد بان وجوده بالمنظمة يؤثر على القرارات التي يتم اتخاذها بالمنظمة؛

1- قريفة أسماء، بوعزة عبد الرؤوف، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي، مجلة الإبراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 05، تصدر عن كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعربريج، 2019، ص: 37 ، 38 .

2- بالنسبة للمنظمة: ولكي تكتمل عملية التمكين ويتم بنجاح فلا بد من أن تتوفر لديها المستلزمات التالية:

- **العمليات الممكنة:** تغيير العمليات التي تتم داخل منظمة ما وسيلة تستثمرها المنطقة لإطلاق طاقات وإمكانيات العاملين فيها من أجل تحقيق أهداف المنظمة
- **ثقافة ممكنة:** تأتي أهمية الثقافة كمتطلب من متطلبات التمكين كونها تساعد على غرس وإدامة القيم والسلوك المطلوبين من قبل المنظمة، وتساعد الأفراد في أداء واجباتهم بشكل سليم وخاصة عندما يكون السلوك مستهدف حيث لا يمكن تحديده بشكل مسبق، ما يعني أن التمكين الفعال يتطلب تنفيذ ثقافة تنظيمية جديدة، تأخذ بالاعتبار اتجاهات الفرد وسلوكه، وتركز على تمكين العاملين
- **إدارة المعرفة:** تعني الحصول على المعلومات والبيانات، واستخلاص الجيد منها ومعالجتها، وتخزينها في نظم آلية أو يدوية لتصبح معرفة يتم نشرها وتسهيل عملية الرجوع إليها من قبل كافة أفراد المنظمة؛
- **فريق العمل:** لكي يتحقق التمكين الفعال لابد أن تعمل على إعادة تصميم العمل ليصبح بشكل جماعي، واستخدام فرق العمل يتفق كثيرا مع تمكين العاملين، وبما أن فريق العمل هو مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق هدف عام، يجد أن القرارات والأفكار الصادرة عن فريق العمل أفضل منها إذا كان العمل يؤدي بشكل فردي ؛
- **تكنولوجيا الإنتاج:** أن توافر التكنولوجيا وفقها مع تطور القدرات البشرية التي تشغل المعدات والبرمجيات دون الاستعانة بجهات خارجية يساعد في تحقيق تمكين العاملين ؛
- **القيادة الممكنة:** وهي القيادة التي تهيئ الفرص للموظفين لتمكينهم عن طريق توفير الموارد والمعلومات لموظفي المستويات الإدارية الأدنى، وأن نفوض الصلاحيات وتشارك العاملين باتخاذ القرارات وتحمل مسؤولياتها، كما تحفز موظفيها على الإبداع في العمل، وتكافئ العاملين لقاء مبادراتهم الإبداعية وتدعم الثقة بين المنظمة والعاملين.¹

ثانيا: مبادئ التمكين الإداري

- إن التمكين الإداري يحتوي على العديد من المبادئ التي تعتبر حجر الأساس في تطبيق مثل هذه المفاهيم الإدارية الحديثة في الشركات والمؤسسات، وتتنحصر مبادئ التمكين الإداري بمكونات مفهومها (Empower) كما يلي:

¹ - بوشفاة ميسوم، حمداني محي الدين، مرجع سابق، ص ص: 5-7 .

- **تعليم العاملين (Education):** ويتجسد هذا المبدأ في نشر ثقافة التعليم والتعلم العاملين في الشركات والمؤسسات التي يعملون فيها، حيث يساهم نشر هذه الثقافة في زيادة فاعلية العاملين وتشجيعهم نحو تحقيق النجاح وإنجاز المهام ؛

- **الدافعية (Motivation):** حيث ينحصر هذا المبدأ في تشجيع العاملين لتمثل مفهوم التمكين الإداري وبيان مساهمتهم في تحقيق الأدوار التنظيمية، والتشجيع نحو بناء فرق العمل وشر ثقافة الأبواب المفتوحة من قبل الإدارة العليا في ملاحظات وتعليقات العاملين ؛

- **وضع الأهداف (purpose):** ويقوم هذا المبدأ على ضمان الفهم الكامل والوضوح التام لدى العاملين، وكذلك رسم التطورات التامة لفلسفة الإدارة العليا وتوجيهها للأفراد العاملين . كما أن الاستخدام المخطط والموجه لتلك الإمكانيات المتاحة في الشركات والمؤسسات يعتبر وسيلة وأساسا مركزيا لتحقيق الأهداف التنظيمية ؛

- **الإنجاز (ownership):** ويتحصر هذا المبدأ في قبول العاملين لتلك المسؤوليات والصلاحيات وضمنان المسؤولية لها لتتوازي مع الإنجاز؛

- **الرغبة في التغيير (willingness to change):** ويقود التمكين الإداري من خلال هذا المبدأ إلى البحث عن الأساليب الحديثة والمواكبة للتطورات العصرية والشركات والمؤسسات إلى تشجيع العاملين نحو التعبير وحب التطور ؛

- **نكران الذات (EGOELIMINATION):** وهو محاربة اتباع الأنماط القديمة ونبذ السيطرة والتسلط ؛

- **الاحترام (RESPECT):** وهو عبارة عن إبراز كافة العاملين في المؤسسات التي يعملون فيها، من خلال دعم تطوير أعمالهم وضمنان الإبداع فيه ،كما يشكل الاحترام بين العاملين أنفسهم والإدارة العليا جوهرًا لخطوط الاتصال والتواصل¹.

¹ -Wea'am Aref Khalayleh , et al , **Administrative Empowerment and its Role on the Work Teams Performance** , **Journal of Social Sciences** , Volume 6, Number 4, Publisher Centre of Excellence for Scientific & Research Journalism, October 2017 , p 854

المطلب الثالث: أساليب وأبعاد التمكين الإداري

من خلال هذا العنصر سوف نتطرق إلى أساليب وأبعاد التمكين الإداري:

أولاً: أساليب التمكين الإداري

هناك أساليب للتمكين الإداري

أسلوب القيادة: إن تمكين العاملين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المنظمة، وهذا الأسلوب يعتمد على دور القائد في تمكين العاملين، وتتضمن أيضاً منح الصلاحيات أكبر وسلطة أوسع للمستويات الإدارية الدنيا في المنظمة ويركز هذا الأسلوب على تفويض الصلاحيات من أعلى أسفل وفي ظل المنظمة التمكينية يمنح القادة أعضاء الفريق المزيد من التفويض، ومجالات أوسع في التخطيط والتنفيذ والتقييم لأدائهم، كما يمكن الأعضاء في الفريق من خلال تغيير نمط الرقابة المعمول به من قبل الرؤساء، وهذا لا يعني أن يتمتع القادة عن تقديم التوجيه والإرشاد والدعم للمرؤوسين وأعضاء الفريق، كما طالبو بذلك أي أنهم يجب أن يساعدهم على تطوير مهاراتهم والتزامهم لكي يؤديوا دورهم بفاعلية في منظمة تمكينية ؛

أسلوب تمكين الأفراد: يركز هذا الأسلوب على الفرد ويهتم بما يسمى تمكين الذات ويبرز التمكين هذا بمدى توفر العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو ثقل المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، وتبين أن الموظفين الممكّنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين وهنا ينظر له من جانب أنه تجربة، والسيطرة وتحمل المسؤولية إلا أن هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي، وتمكين الفريق ؛

أسلوب تمكين الفريق: رأى بعض الباحثين أن التركيز على التمكين الفردي يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، إذا قاموا بإعطاء أهمية كبرى لتمكين المجموعة، أو الفريق لما للعمل الجماعي مع فوائد تفوق بكثير فوائد العمل الفردي. وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في الثمانينات من القرن الماضي، وأن تمكين الفريق يتسم مع التغييرات الهيكلية التي تحدث في المنظمات، من حيث توسيع النطاق الاستشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلاً من التنظيمات التقليدية الهرمية؛

أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض الاستناد إليها لتفسير مبدأ التمكين، وأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة، فلا بد من أن تقوم على أساس متعددة، وهذه الأسس هي: التعليم، المراقبة الفاعلة والقيادة الناجحة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكلية

المناسبة والتفاعل بين هذه الأسس جميعا ووفق هذا الأسلوب يعمل الجميع كشركاء ويأخذون زمان المبادرة بشكل جماعي، فالتمكين ليس شعورا شخصيا ومن المستحيل أن يتم دون مقومات وعوامل تنظيمية، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والعاملين على أساس الثقة والاحترام والتواصل وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة؛

الأسلوب الهيكلي (التمكين الهيكلي): إن المنظمة المتمكنة يكون لها هيكل واضح ومناسب ومع عدد أقل من المستويات الإدارية وذلك ليسهل عملية انسياب وتدفق المعلومات في الاتجاهين، وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة، هي تلك التي تتضمن نطاق إشراق واسع يمكن أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية قياسا إلى نسبتها في المؤسسة التقليدية.¹

ثانيا: أبعاد التمكين الإداري

تعددت أبعاد التمكين الإداري من دراسة إلى أخرى لذا سيتم التطرق إلى مجموعة منها كالآتي:

فرق العمل: يعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات، والتشجيع والدعم الأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم أثناء العمل، ويجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة، ويلتزموا بتحقيق هدف مشترك، ومسؤولية جماعية؛

التدريب: ينبغي للمنظمة أن توفر نظام طموح لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية كمهارات التفاوض، ومهارات اتخاذ القرار، ومهارات حل الصراع، ومهارات القيادة؛

الاتصال الفعال: يعتبر الاتصال الفعال أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين، ويدل على توافر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة، كما تمت والإشارة إلى أن عرض المعلومات الحساسة للعاملين هي خطوة أساسية في الاتجاه الصحيح في رحلة برنامج التمكين²؛

تفويض السلطة: الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري تقوم على تحويل المدير جزء من الصلاحيات للعاملين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى أهداف المنظمة، فالأفراد الذين تم تفويض السلطة

1- صباح محمود مصطفى عرقوب، واقع التمكين الإداري لدى مديري محافظة مدارس رام الله والبيرة كما يراه المديرون أنفسهم، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، الإدارة التربوية، جامعة القدس، القدس، 2014، ص ص: 33 - 35 .

2 - سلامة محمد وليد سالم سلامة، أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الثاني، العدد 6، 2016، ص 22.

لهم لاتخاذ القرارات يكونوا مسؤولين عن النتيجة النهائية ويصبح لهم القدرة على التأثير في القرارات العليا المتعلقة بأداء مهامهم¹.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

تهدف المؤسسة إلى تحسين أدائها وضمان استمرارية نموها، وتدرك أن العامل البشري يشكل الأساس في نجاحها، لذا يجب الاهتمام به وتطويره عبر التحسين الداخلي والفكري قبل أن يكون ملموساً في الواقع، ومن العوامل التي تساهم في تعزيز هذا العنصر داخل المؤسسة، اتباع استراتيجية التمكين وإدارة المعرفة كحلول إدارية مؤثرة في عملية التسيير، مما يعزز الوعي والتطوير المستمر، وبهذا تكون الانطلاقة أو البداية من الوعي بمفهوم هذين المتغيرين والعلاقة بينهما وسنتناول في هذا المبحث ثلاثة مطالب،

- **المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة؛**
- **المطلب الثاني: عمليات وأبعاد إدارة المعرفة؛**
- **المطلب الثالث: العلاقة بين التمكين الإداري وإدارة المعرفة.**

المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة

قبل التعرف على إدارة المعرفة يجب اللجوء أولاً لتعريف المعرفة؛

أولاً: تعريف المعرفة

- **التعريف الأول:** " البيانات والمعلومات والإرشاد والأفكار أو مجمل البنى الرمزية التي يحملها الإنسان أو يمتلكها المجتمع في سياق دلالات تاريخي محدد، وتوجه السلوك البشري فردياً ومؤسسي في مجالات النشاط الإنساني كافة في إنتاج السلع والخدمات، وفي نشاط المجتمع المدني والسياسي وفي الحياة الخاصة"²؛
- **التعريف الثاني:** "يركز هذا المدخل على العلاقة المتبادلة بين المعرفة والمعلومات، وأن المعرفة ناتجة عن معالجة المعلومات، فتعرف المعرفة على أنها القدرة على التعامل مع المعلومات من جمعها وتبويبها، تصنيفها، وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة"³؛

¹-عبد السلام نياب منصور حبتور، مدى توفر أبعاد التمكين الإداري وسبل تعزيزها في الجامعات الأهلية بعن، مجلة الجامعة الوطنية، العدد 18، 2021، ص 387

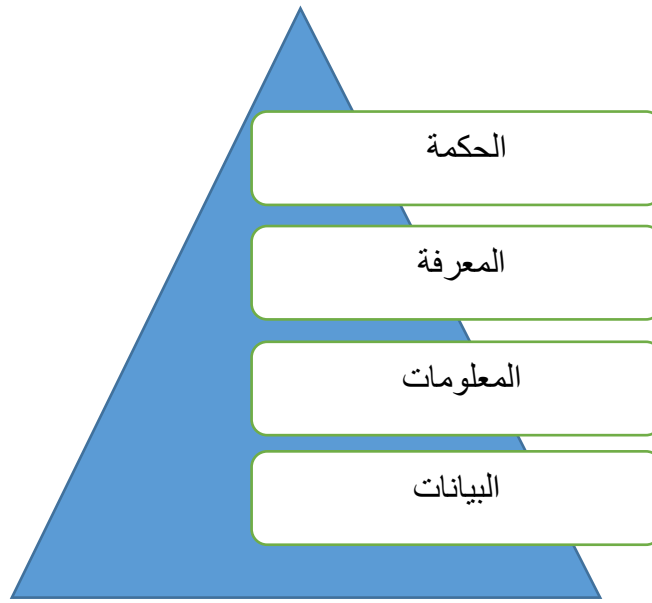
³ -حمد عواد الزيادات، الاتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص 18

³ - Newman Army, **Are you ready for knowledge management**, T&D, Vol 54, Issue 09, 2000, p 71

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور التمكين الإداري في تفعيل إدارة المعرفة

- **التعريف الثالث:** "أنها الحكمة أو الخبرة الهندسية أو الخبرة التسويقية التي يمكن أن تعتبر عامل مهم في نجاح الشركات، وهذه الخبرة ممكن بيعها أو استخدامها في تطوير منتج أو خلق منتجات جديدة تغيير العمليات الإنتاجية أو أسلوب إدارة المنظمات"¹؛
- من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن المعرفة هي عملية ديناميكية تتضمن اكتساب المعلومات، ومعالجتها، وتحليلها، واستخلاص نتائج جديدة منها، بهدف حل المشكلات، واتخاذ القرارات، والابتكار، وتحقيق أهداف محددة في مختلف المنظمات.

الشكل رقم 1: هرم المعرفة



المصدر: إبراهيم بدر شهاب الصبيحات، إدارة المعرفة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2018، ص: 16.

ثانياً: تعريف إدارة المعرفة

- **التعريف الأول:** "اشتقت من رأس المال الفكري وتوسعت عنه وركزت على الاكتساب والمشاركة بالمعرفة، وتوسع المفهوم ليشمل إمكانيات رأس المال الفكري، والتمكين من إعادة استعماله والمحافظة عليه وهيكله المعرفة وتطوير رأس المال الفكري"²؛

²-حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الإثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2008، ص 14

³ - عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، سورية، 2013، ص 59.

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور التمكين الإداري في تفعيل إدارة المعرفة

- **التعريف الثاني:** "مجموعة من الإستراتيجيات لابتكار وتحديد والتقاط وتنظيم وتعزيز المهارات الحيوية والمعلومات والمعرفة لتمكين الأفراد ومجاميع العمل من تحقيق أفضل إنجاز لمهام المنظمة"¹؛
- **التعريف الثالث:** "تناولها من بعد آخر حيث يرى أنها عبارة عن تهذيب علمي يشجع ويدعم تطوير المعلومات واستخلاصها وتنظيمها واستخدامها"²؛
- **التعريف الرابع:** " لديه زاوية نظر مختلفة فهو يرى أن إدارة المعرفة لا يقصد بها إدارة المعرفة وإنما الإدارة القائمة على المعرفة، وهي ليس أداة، ولكن نظرية نحو نموذج جديد في اقتصاد المعرفة، كما يشير إلى أن " النظرية الجيدة والمتقنة تكون أكثر عملية"³؛
- **التعريف الخامس:** "على أنها نهج تعاوني ومتكامل لإنشاء الأصول الفكرية للمؤسسة والتقاطها وتنظيمها والوصول إليها باستخدامها، من أجل توفير تدفق مستمر للمعرفة إلى أشخاص مناسبين في الوقت المناسب"⁴؛
- **التعريف السادس:** "على أنها العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها، تنظيمها، استخدامها، نشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المنظمة باعتبارها ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات حل المشكلات التعلم والتخطيط الإستراتيجي"⁵؛
- مما سبق نستنتج أن إدارة المعرفة تُعرف عادة بأنها مجموعة من العمليات المترابطة التي تهدف إلى استفادة المنظمة من خبراتها ومعارفها المتراكمة في عمليات اتخاذ القرار وأنشطتها، تتضمن هذه العمليات إنشاء المعرفة، تخزينها، مشاركتها، وتطبيقها واستخدامها.

¹ - حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثناء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2008، ص32

² - Mojtaba Jafari Harandiand Ali Noori Motlagh, **Studying the Relationship between Knowledge Management and Employee Empowerment Case Study**, Computer Research Center of Islamic Sciences, Vol.2 (Special Issue) PP-221-228, p 223. P 502-503

³ - Ikujiro Nonaka, **Organizational Knowledge Creation**, conference held November 11-12, 1997, a summary of his presentation written by Bill Spencer of the National Security Agency. Organizational Knowledge, , 1997,p 1

⁴ - Elsevier Butterworth-Heinemann, **Knowledge management in the theory and practice**. KIMIZ DALKIR, McGill university, Amsterdam, 2005,p 04

⁵ - بونار عمر، أثر إدارة المعرفة على تمكين العاملين في الجماعات المحلية الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (ABPR)، المجلد 16، العدد، 01، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2020، ص 6.

ثالثاً: خصائص إدارة المعرفة

إن المعرفة باعتبارها المعنوي ليست ملموسة كالأشياء الأخرى فهي لا تستهلك بالاستخدام ولا بالتبادل، بل تبقى عند صاحبها وتتساق ذاتياً عند كل عملية استخدام، وهذا لا يعني بالضرورة أنها تبقى صالحة دائماً، وتتميز المعرفة بمجموعة من الخصائص، منها:¹

- **القابلية للانتقال:** إن هذه الخاصية في المعرفة ظاهرة للعيان، فالفرد في عمله على سبيل المثال قد يجرب أسلوباً معيناً في تنفيذ مهمة ما فإذا نجح في ذلك فإنه يفكر تلقائياً في إمكانية نقل هذه المعرفة إلى مهمة أخرى، والمنظمات تقوم بالشيء نفسه إذ تحاول تعميم تجاربها الناجحة ونقل المعرفة البناءة بين مواقعها أو فروعها أو أقسامها؛
- **التجديد والاستمرارية:** فالمعرفة تتراكم وتتفاعل مع معطيات معرفية جديدة لتتساق بإبداع ابتكار معارف جديدة وهذه بدورها تتفاعل مع المعطيات والأحداث وهذا ما يعطيها خاصية الاستمرارية والتجديد؛
- **إمكانية الزوال:** إن قيمة المعرفة وأهميتها ليست ثابتة مع الزمن، بل هي عرضة للتغير، لا بل للزوال مع مرور الوقت لاسيما في مجال الأعمال، فالمنظمة التي تعمل وتنافس في بيئة مفتوحة والسباق بين المتنافسين في مجال امتلاك التقنيات الجديدة واختراع تقنيات إضافية يمكن أن تنهي قيمة ما تمتلكها منظمة أعمال ما وتحقق من خلاله ميزة تنافسية عالية وربحية كبيرة؛
- **قابلية الامتلاك:** أي أن المعرفة يمكن أن يمتلكها أي فرد من خلال التعلم، فهي ليست محصورة أو مقنطرة على جهة معينة دون غيرها؛
- **إمكانية التخزين:** كانت المعرفة وما زالت تخزن في الورق، ولكن التركيز في الوقت الحالي لتخزين المعرفة ينصب على الأجهزة الإلكترونية كالحواسيب وغيرها؛
- **القابلية للتقاسم والتواصل:** وتشير إلى إمكانية نشر المعرفة والانتقال عبر العالم إذا توافرت السبل والوسائل اللازمة.

رابعاً: أهمية إدارة المعرفة

تتبع أهمية إدارة المعرفة من أهمية المعرفة ذاتها، ومن تأثيراتها الإيجابية العميقة في المنظمات ومستوى أدائها، وقد سبق القول بأن المعرفة أصبحت من أهم عناصر الإنتاج، وإذا كان هذا حالها وهذه أهميتها، فلا بد من إدارة متخصصة تعنى بها، استقصاء وتصنيفاً، وحفظاً، وتوليداً، ونشراً، وهذه الجوانب مجتمعة تمثل أهمية كبيرة للمنظمة يمكن بيانها في النقاط التالية:

¹ - توفيق صراع، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2014، ص ص: 8-9.

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور التمكين الإداري في تفعيل إدارة المعرفة

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛
- تعد أداة تحفيز للمنظمة لتشجيع القدرات الإبداعية لمنتسبها وخلق معرفة جيدة؛
- تساهم في تحفيز المنظمة لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة والاستعداد للتكيف معها؛
- إطلاق الطاقات الفكرية وقدرات الأفراد الفنية بالمنظمة على كافة المستويات، بما يساهم في رفع كفاءة العملية النظامية بين الإنتاجية وتوفير الحلول الأفضل للمشكلات؛
- تهيئ فرصاً لتطوير المنظمة بمعدلات متناسبة مع قدراتها، والفرص المتاحة لديها عن طريق الاستغلال المكثف لنتائج المعرفة إلى جانب الخبرة المتراكمة للأفراد؛
- تعزيز القدرات والجدارات الجوهرية في المنظمة؛
- تحسين الأداء التنظيمي، إذ تعمل إدارة المعرفة على توليد معرفة جديدة وتطبيقاتها، مما يؤدي إلى الارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي وتحسينه؛
- بناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة عن طريق تبني الإبداعات الفريدة المتمثلة في طرح أفكار وسلع وخدمات جديدة؛
- تحسين المنتجات الموجودة وتطويرها، وإيجاد منتجات جديدة ذات قيمة مضافة ومنتجات تعتمد على المعرفة، مما يساعد في زيادة تنافسية المنظمة؛
- تخفيض التكاليف، ورفع موجودات المنظمة الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة¹؛
- التحول الجيد في بيئة الأعمال الذي يفرض على المنشآت التميز بقدرات جديدة تتلخص في بعد النظر والتفوق في الأداء والإبداع والقدرة على التكيف، بدلاً من الأسلوب التقليدي الذي كان يركز على الفعالية بشكل أساسي من هذا المنطلق بشكل وجود خطة متكاملة لإدارة المعرفة لدى المنشأة أمراً في غاية الحيوية والأهمية؛
- التطور المطرد في التقنية وما ينتج عنه من تغير في المفاهيم وتأثير في التكلفة؛
- ربط كل تلك المعارف والمعلومات والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المنشأة ككيان تفاعلي؛
- تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال؛
- الحصول على كميات مهولة من المعلومات في ظرف أجزاء من الثاني؛
- ازدياد صعوبة الاستفادة من تلك المعلومات؛
- دعم شبكات المعارف وجماعات تقاسم الممارسات؛
- القياس المقارن والرصد التنافسي؛

¹ - إبراهيم بدر شهاب الصبيحات، إدارة المعرفة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2018، ص ص: 56، 57

- تحديد هوية رأس المال الفكري (براءات الاختراع، والعلامات التجارية، والشهرة)؛
- إعادة تشكيل الكفاءات الحيوية؛
- مناهج التنظيم الذي يتعلم؛
- خلق قواعد معطيات حركية تستخلص فائدة حقيقية من المعلومات والمعارف في المؤسسة؛
- تطوير مراكز الكفاءات.¹

خامسا: أهداف إدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة إلى ما يلي:

- تحديد المعرفة الجوهرية وسبل الحصول عليها وحمايتها؛
- استقصاء المعرفة من مصادرها و تخزينها وإعادة استعمالها؛
- استجلاب المعرفة اللازمة وتوليدها وتطويرها وتجديدها باستمرار؛
- توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم، والمحافظة على استمرارية تدفق المعلومات للمعنيين لها وبالسرية المناسبة؛
- جذب رأس مال فكري أكبر لتطوير أعمال المنظمة، يتجسد في الأفراد المؤهلين ذوي الخبرات والمهارات العالية؛
- التأكد من فاعلية المؤسسة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات؛
- تحويل المؤسسات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة)؛
- المساهمة في رفع أداء الموظفين بتزويدهم بالبيانات والأرقام وبقاعدة معلوماتية²؛
- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية؛
- تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة؛
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية؛
- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر؛
- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات؛
- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بمثيلاتها؛
- تكوين مصدر موحد للمعرفة؛

¹ - نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص 91.

² - إبراهيم بدر شهاب الصبيحات، مرجع سابق، ص 57.

- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية لاعتزاز وحماية المعرفة في المؤسسة؛
- تحديد المعارف والكفاءات في المؤسسة التي توجد خارج جدارتها؛
- خلق المعارف الضرورية لتطوير المؤسسة.¹

المطلب الثاني: عمليات وأبعاد إدارة المعرفة

أولاً: عمليات إدارة المعرفة:

تتم عمليات إدارة المعرفة وفق ما يلي:

- 1- تشخيص المعرفة:** ويقصد ببيها تحديد نوعية المعرفة المطلوبة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها أو تحديد مصادرها أو طرق الحصول عليها أي تحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم ومكان هذه المعرفة في قواعد البيانات والمعلومات وكذلك تحديد المعرفة الملائمة لوضع حلول للمشكلة التي تواجهها المؤسسة²؛
- 2- توليد المعرفة:** تعد من العمليات الأكثر أهمية في المؤسسة لأجل تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، فالمنظمة الناجحة هي التي تولد المعرفة الجديدة باستمرار، وقد أطلق على هذه العملية مسميات أخرى، هي: إنشاء المعرفة وتكوينها وإبداع المعرفة إذ يشير كثير من الباحثين إلى أن العلاقة الأساسية بين المعرفة والميزة التنافسية تقع في إمكانية توليد المعرفة إلى أن هناك علاقة كبيرة بين توليد المعرفة وعمليات التعلم والإبداع وتشكيل فرق عمل ودورها في إبداع منتجات وخدمات جديدة، تزيد من كفاءة المنظمة وإيجاد حلول جديدة لمشكلات مستعصية تواجهها، توليد رأس مال معرفي جديد يرتقي بصورتها ويساهم في تفوقها وتحقيق مكانة سوقية متقدمة لها؛

- 3- تخزين المعرفة:** إن عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية (Organization memory)، والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة Expert systems، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل وأنه مع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية، ويساعد في ذلك برمجيات المجموعة، إذ تلعب تكنولوجيا

¹ - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 99

² - فلحة بركات سالم أبو تايه، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمي مدارس البادية من وجهة نظرهم، رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2022، ص ص: 13-14.

المعلومات دوراً مهماً في تحسين توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة، ومن التكنولوجيا المستخدمة تكنولوجيا¹؛

4- توزيع المعرفة: لقد باتت الكثير من المنظمات اليوم تدرك القيمة الضمنية المتأتية من توزيع المعرفة، فهذه العملية تعتبر هي الخطوة الأولى من عملية استخدام المعرفة، وتعني عملية توزيع المعرفة إيصال المعرفة المناسبة، إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب، وضمن شكل مناسب، وبتكلفة مناسبة إذا كان من السهل توزيع المعرفة الصريحة مكتوبة أو رقمية من خلال استخدام الأدوات الإلكترونية، إلا أنه من الصعب توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم، وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة، لذلك فقد تلجأ المنظمات إلى قنوات رسمية مثل جلسات التدريب والتجوال والإتصال الشخصي، والبعض الآخر غير رسمي مثل حلقات الدراسة والمؤتمرات المتلفزة والإنترنت، لكن هذه الأخيرة لا تعطي ضماناً أكيدة على انتقال المعرفة إلى كل الأعضاء²؛

5- تطبيق المعرفة: يعتبر تطبيق المعرفة الجانب الجوهري حيث إن الميزة التنافسية للمنظمات تكمن في تطبيق المعرفة بفعالية في العمليات والسياسات، بدلاً من مجرد امتلاك المعرفة ويتضمن ذلك دمج المعرفة في الإجراءات المنظمة ودعمها بواسطة نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي تسهل التعامل مع التغيرات المتوقعة والغير متوقعة في البيئات العملية، الحاجة لنظم نكاء الأعمال تبرز في تحديد العوامل الظرفية والطارئة للمساعدة في تكييف المنظمات مع بيئتها الحالية والمستقبلية واتخاذ القرار المناسب³؛

6- مشاركة المعرفة: تعتبر إتاحة المشاركة بالمعرفة أو وضعها في إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها أمراً حيوياً للمؤسسة التي تمتلك هذه المعرفة، حيث يؤدي ذلك إلى استفادة كل من له علاقة بها أو بأي جزء منها ومن ثم تتحقق المصلحة العامة، ويكون ذلك من خلال استغلال وتسخير كافة الوسائل والأساليب الملائمة للمشاركة بالمعرفة الصريحة والضمنية، فإذا لم تقم المؤسسة بتوزيع المعرفة بشكل كفاء فلن تولد عائداً مقابل التكلفة وأنه إذا كان من السهل المشاركة بالمعرفة الصريحة

¹ - فاطمة الزهراء العوفي، إدارة المعرفة كتوجه حديث لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة، الناشر ألفا للوثائق، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2020، ص ص: 67، 68

² - الأخضر صياحي، فاطمة الزهراء مهدي، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التكنولوجي، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 04، العدد 02، جامعة سطيف1، جامعة برج بوعريج، سطيف برج بوعريج، 2021، ص 472.

³ - عامر عبد الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم نكاء الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2015،

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور التمكين الإداري في تفعيل إدارة المعرفة

من خلال استخدام الأدوات الإلكترونية (الإنترنت، الإكسترانت والإنترانت) فإن المؤسسات مازالت تتطلع إلى المشاركة بالمعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد، وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة بحيث يتفق، معظم المؤيدين لإدارة المعرفة على أنه لا بد من التركيز على الجوانب الاجتماعية للمشاركة بالمعرفة، مثل الاجتماعات وجها لوجه، وغرف الحوار، وبناء الثقة من خلال الاتصال الشخصي، وكذلك عن طريق التدريب وتقنيات تقديم النصح والإرشاد¹.

وفيما يلي جدول رقم (1) يوضح أهم عمليات إدارة المعرفة حسب بعض الباحثين والمفكرين

الجدول رقم 1: عرض لأهم عمليات إدارة المعرفة حسب بعض الباحثين والمفكرين

المؤلف	العمليات الأساسية	العمليات الفرعية
توربان E. Turban	إنشاء المعرفة	- توليد طرق جديدة لعمل الأشياء - تطوير الدراية الفنية
	الحصول على المعرفة	- تحويل المعرفة الجديدة إلى قيمة - جلب المعرفة الخارجية إلى الشركة
	تنقيح المعرفة	- وضع المعرفة الجديدة في سياق معين - مراجعة المعرفة في ضوء الوقائع الجديدة
	خزن المعرفة	- وضع المعرفة في صيغة ملائمة - خزنها في مستودع يسهل الوصول إليها
	إدارة المعرفة	- المكتبة للاحتفاظ بالمعرفة - تقييم المعرفة لجعلها ذات صلة ودقيقة
	نشر المعرفة	- صيغة ملائمة للمعرفة تسهل الوصول إليها - المعرفة متاحة للجميع في أي وقت ومكان
لاودون و لاودن Laudn & Laudon	الحصول على المعرفة وترميزها	- الحصول على المعرفة من مصادر داخلية وخارجية - ترميزها بطريقة ملائمة - أنظمة الذكاء الصناعي
	إنشاء المعرفة	- التوصل إلى المعرفة الجديدة - أنظمة العمل المعرفي (KWS)
	تقاسم المعرفة	جعل المعرفة متاحة للتشارك - أنظمة التشارك الجماعي
ديفيد سكايرم D. Skyrme	توزيع ونشر المعرفة	جعل المعرفة سهلة الوصول من خلال الحزن والنشر - أنظمة المكتب
	الإنشاء	- أساليب الإبداع- المحاكاة - الحوار المهيكل
	التحديد	-التدقيق المعرفي- تحليل المحتوى - تقييم النصوص وتحليل المفاهيم - تحديد الخبرة
	الجمع	-طلب المعرفة - الاستقصاء والاسترجاع
	التنظيم	-إدارة أدلة المعرفة - خرطنة المعرفة
	التقاسم	-الممارسات الأفضل-تقاسم الأفضل من حوادث المعرفة- جماعات الممارسة المشتركة - فرق متعددة الوظائف - تصميم فضاء العمل
	التعليم	- مراجعات ما بعد العمل- يوميات القرار - تواريخ المشروعات - سرد القصص - شبكات التعلم
	التطبيق	أنظمة دعم القرار - إدارة التشغيل
	الاستغلال	أنظمة دعم القرار - إدارة التشغيل
	الحماية	-الإدارة الأصول الفكرية

¹ - كمال العقاب، إدارة المعرفة في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009، ص ص: 61-62.

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور التمكين الإداري في تفعيل إدارة المعرفة

المؤلف	العمليات الأساسية	العمليات الفرعية
مارك دوبيسون	التقييم	إدارة حقوق الملكية الفكرية
	تحديد المعرفة	- روتينيات وعقود الشركة - ذات صلة بأعمال الشرك
	اكتساب المعرفة	التوصل للمعرفة وتوثيقها - جعلها متاحة للجميع
	توليد المعرفة	معرفة جديدة / البحث والتطوير - معرفة جديدة الزبون
	التحقق من صلاحية المعرفة	حقوق ملكية المعرفة - قابلية استغلالها
	نشر المعرفة	- داخل خارج الشركة (معرفة صريحة) - داخل الشركة / معرفة ضمنية (الممارسات والمناقشة)
	تجسيد المعرفة	- تحويل المعرفة إلى قيمة - التدريب - ثقافة الشركة
	تحقيق المعرفة	- الوعي بأصول المعرفة - تحقيق قيمة كمضافة للشركة والزبائن
	استغلال وتطبيق المعرفة	تحقيق قيمة كمضافة للشركة والزبائن تحقيق أهداف محددة - استخدام المعرفة في الحوار

المصدر: مجدي نويري، محددات أنماط القيادة المساعدة على نقل المعرفة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، علوم تسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011، ص ص: 28-29

ثانياً: أبعاد إدارة المعرفة

تتضمن إدارة المعرفة عدة أبعاد، منها:

- **البعد التكنولوجي:** ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة؛
- **البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة:** هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها كما يتعلق هذا البعد بتحديد الطرق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة الإدارة المعرفة بصورة فعالة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية؛
- **البعد الاجتماعي:** هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناعات المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء جماعات، من أي فرق عمل من صناعات المعرفة وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية، داعمة فهذا البعد يقوم على التشارك في الحصول على المعلومات والتشارك في استخدامها بطريقة تعاونية¹؛

¹ - شروق جمال طاهر، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2019، ص ص: 59-

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور التمكين الإداري في تفعيل إدارة المعرفة

- **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 البشري¹.

المطلب الثالث: العلاقة التمكين الإداري وبين إدارة المعرفة

يشير أغلب الباحثون في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغذيها ويمكن الوصول إليها ومشاركتها وتخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها، واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام، يمكن توضيح علاقة تمكين العاملين بإدارة المعرفة في الجدول التالي:

الجدول رقم 2: علاقة تمكين العاملين بإدارة المعرفة

الحالات	الحالة الأولى	الحالة الثانية	الحالة الثالثة
الشرح	الانطلاق من مساهمة تدريب وتكوين ومن خلال التعلم التنظيمي والذي يؤدي إلى تحسين أدائهم وخلق خبرة ومعرفة جديدة	الانطلاق من أهمية العاملين ذوي الخبرات، وخسارة المؤسسة إن ذهب هذا العامل ولم تستخرج وتستفيد من معرفته، هنا يأتي دور التمكين في إظهار بعضاً من معرفته الضمنية وذلك بعدة طرق خاصة بهندسة المعرف	تابعة للحالة الثانية، ولكنها طريقة أخرى لاستخراج المعارف وذلك بوضع هؤلاء العاملين في مصالح جديدة للتعود عليها، مع متابعتهم وتقديم التسهيلات اللازمة وتوفير الظروف الملائمة
النتيجة	معرفة جديدة / خلق المعرفة أو توليدها تعتبر أول عمليات إدارة المعرفة		

المصدر: ميسوم بوشنافة، محي الدين، مرجع سابق ص ص: 7-8.

من خلال الجدول نلاحظ أن هنالك ارتباط واضح بين تمكين العاملين 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 أول عملية من عمليات إدارة المعرفة وهي خلق أو توليد المعرفة، أي أن المؤسسة عندما تمكن عاملها ستستفيد من الخبرة والمعرفة الجديدة التي اكتسبها بعد ذلك تستخرجها منهم وتحولها لملكية المؤسسة لكي توظفها، وتستخدمها وتستفيد منها من أجل تحسين وتطوير الأداء².

¹ - توفيق صراع، مرجع سابق، ص 27.

² - بوشنافة ميسوم، حمداني محي الدين، مرجع سابق، ص ص: 7-8.

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور التمكين الإداري في تفعيل إدارة المعرفة

- إن من العوامل المؤثرة على تمكين العاملين هي المعلومات والمعرفة والمهارة الوظيفية التي تحقق بها إدارة المعرفة ولكي نوفر ذلك العامل، فإنه من المفيد وجود وسائل تطور من المهارات الوظيفية وأسس التدريب الكفاء والفعال في المؤسسة؛
- كما أن عمليات إدارة المعرفة ودعم المدراء المتميزين مع استخدام المعرفة عملية فعالة جدا لرفع القدرة التنافسية والكفاءة، كما تقود إلى الإبداع لدى العاملين وإلى تشجيعهم وبالتالي تمكينهم؛
- كذلك فإن المعرفة الضمنية وكونها محفز مهم للأخلاقية والإبداع، فهي تؤدي دورا في ازدهار المؤسسة في شكل موارد تنظيمية، فجميع قوى العمل والفرق العلمية اليوم يرددون أنه إذا أرادت المؤسسات المنافسة في عالم الأعمال لابد لها من تطبيق المعرفة في أنشطتها المختلفة، فالمعرفة هي مبدأ أبعد من مجرد معلومات أو بيانات، كما تشير إلى سلسلة من معلومات المؤسسة مع حلولها العلمية الأمثل، ونتائج تطبيقها على قرارات مختلفة مع توجيهاتها وثيقة الصلة، كما يمكن التحدث عن علاقة التمكين بإدارة المعرفة من خلال الاسترشاد ببعض الأبحاث التي ذكرت في دراسة كما يلي:
- دراسة بعنوان دراسة العلاقة بين المعرفة الضمنية وتمكين العاملين في جامعة (Payam Noor) بمحافظة Mazandaran لخص كل من (N, Ghorbani Z, Khaleghi 2009) إلى أن هناك علاقة إيجابية كبيرة بين تحويل المعرفة الضمنية من ناحية، وقدرة العاملين على صنع القرار، وتحمل مسؤوليات صنعه، وتحمل نتائج ذلك القرار من الناحية الأخرى، كما يمكن لتحويل المعرفة أن يساعد في عملية توزيع السلطة.
- بحث بعنوان دراسة أثر إدارة المعرفة على عمليات تمكين العاملين في مؤسسة أمن المجتمع بمحافظة (Ardebil) لخص كلا من (Razaci N, Memshi) بوجود علاقة كبيرة بين إدارة المعرفة (اغتنامها، مشاركتها واستخدامها) وتمكين العاملين عبر تطبيق اختبار (Pearson Correlation)
- تقرير بعنوان العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والتمكين الإداري مع العاملين بوزارة التعليم والبحث العلمي بالأردن استنتج (Badah, 2012) أن العلاقة الإحصائية تشير إلى عمليات إدارة المعرفة وفهم (تصور) تمكين العاملين وبالنظر إلى النتائج، يوصي الباحث بتكوين دورات تدريبية وورش عمل للبرامج التطبيقية لعمليات إدارة المعرفة، كما تم بذل مجهود لتطوير الثقة بين العاملين لتمكينهم وتعزيز العلاقات التداخلية بينهم؛
- إن المصدر الرئيسي للفائدة التنافسية للمؤسسات هو التمتع بمراد بشرية، قوية وعليه فإن المعرفة وجودة الموارد والقوة العاملة هي رأس المال الأكثر أهمية، قيمة وثمنا لكون المؤسسة لها دور كبير في التنمية المستدامة للمجتمع، وتمكين العاملين هو أحد أكثر الأليات تأثيرا في زيادة إنتاجية العاملين والاستخدام الأمثل لساعات وإمكانيات الفرد والمجموعة نحو تحقيق أهداف المؤسسة، كما

ذكر سابقا فإن التمكين يعني إعطاء الحرية للعاملين لينفذوا مهام جيدة وكما هو مقرر لها، وهو أحد العوامل المؤثرة في تمكين فريق العمل في (المعلومات والمعرفة والمهارات الوظيفية)؛ - فيما ينوه أو يصرح كل من (Lawler, Bowen) إن تمكين العاملين إذا اهتم به يساهم في تحقيق أربعة عناصر المعلومات، والمعرفة، والمكافأة والقوة (Bowen and Lawler, 1992) ووفقا لهذا التعريف يمكن رؤية أن المعرفة هي أحد العوامل التي تقود للتمكين، والأبعد من ذلك أن المعرفة الضمنية تتكون تدريجيا، لذا فهي تتطلب وقتا طويلا ولا بد من تجنب تضييع ذلك الوقت. ويجب تحويل هذه المعرفة إلى معرفة صريحة ونقلها إلى عاملين آخرين ثم استخدامها لتمكينهم¹.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية لدور التمكين الإداري في تفعيل إدارة المعرفة

تعتبر الدراسات السابقة أحد الخطوات الأساسية الهامة في عملية البحث، حيث تسهم في توسيع الفهم والمعرفة بجوانب الدراسة المعنية، كما تساعد في تفسير نتائج البحث من خلال مقارنتها بالأبحاث السابقة، تشير الاهتمامات البحثية إلى أن موضوع التمكين الإداري وإدارة المعرفة قد شغل اهتمام العديد من الباحثين في مختلف التخصصات العلمية، حيث تم دراسة المتغيرات بشكل منفصل في بعض الدراسات، بينما تمت دراسة بعض الدراسات الأخرى التي تضمنت المتغيرات معًا وعلاقتها ببعضها البعض. سيتم عرض هذه الدراسات في المطالب المقبلة.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بمتغير التمكين الإداري

سيتم في هذا المطلب استعراض مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية حول متغير التمكين الإداري، بهدف توفير معلومات شاملة حول الموضوع المدروس.

أولا: الدراسات السابقة بالعربية

1 - دراسة "كرم عبد المجيد الجعبري" بعنوان "التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية - جوال" مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير إدارة أعمال كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2018.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية، والتعرف على واقع التمكين الإداري لدى شركة الاتصالات الخلوية

¹ - مريم فيها خير، تمكين العاملين وأهميته في فعالية تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018، ص ص: 37، 38.

الفلسطينية، التعرف على واقع الإبداع لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية، التعرف على العلاقة بين تفويض السلطة، وتدريب العاملين، والاتصال الفعال بين العاملين وتحفيز العاملين والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية تسليط الضوء على مفهوم التمكين الإداري وعناصره وفوائده وأهم معوقات تطبيقه في المنظمات وذلك من خلال مراجعة أدبيات الموضوع، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها أن العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية، كانت مرتفعة، كما تبين أن واقع التمكين الإداري، وواقع الإبداع لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية كان مرتفع أيضاً، وكشفت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال بين العاملين، تحفيز العاملين والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - حوال)، كانت هذه العلاقة متوسطة عند مجالي تفويض السلطة والتدريب، وكانت منخفضة عند مجال الاتصال الفعال بين العاملين، ومرتفعة عند مجال تحفيز العاملين.

2- دراسة "حايد سالم الكعبي" بعنوان: "دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي كلية الرافدين الجامعة / بغداد/ قسم إدارة الأعمال"، مجلة المثنى للعلوم الإداري والاقتصادية، جامعة المثنى، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 06، العدد 01، 2016

هدفت الدراسة إلى إجراء اختبار دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي عبر التركيز على العنصر البشري وتشجيعه، مما يساعد على استخراج الطاقة الكامنة لديهم وتعزيز القدرة على الابتكار في مختلف مجالات الإدارة، شملت الدراسة مجتمعاً مكوناً من 118 فرداً من كلية الرافدين الجامعة، حيث تم استخدام التكرارات والنسب المئوية في جمع البيانات والوسط الحسابي لتحليل الفرضيات ومن أبرز النتائج التي تم التوصل إليها يتعزز الابتكار التنظيمي من خلال التمكين الإداري في ظل بيئة الأعمال سريعة التغيير، يعد الابتكار التنظيمي أحد وسائل التغيير الإيجابي للمؤسسة من خلال عملية تبني وتطبيق فكرة جديدة أو ممارسة جديدة.

3 دراسة "ضراب نور الدين" بعنوان "مستويات التمكين الإداري وعلاقته بالأنماط القيادية الإدارية" رسالة ماجستير، مديرية الري لأم البواقي 2012

هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية التمكين والقيادة الإدارية ومختلف أنماطها من الناحية النظرية، وكذا على أنماط القيادة الإدارية السائدة أو الممارسة من قبل المسؤولين بالمديرية محل الدراسة

على وجه التحديد، ومعرفة النمط القيادي الأنجح الذي يحقق مستوى أعلى من التمكين، وكذلك التطرق إلى مختلف الدراسات ذات الصلة بموضوع التمكين وأنماط القيادة الإدارية، نذكر بعض الأهداف منها التعرف على واقع التمكين بالمديرية محل الدراسة من خلال تحديد مستويات التمكين السائد به تحديد العالقة بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية الممارسة من قبل المسؤولين بالمديرية، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها أن مستويات التمكين تختلف من نمط إلى آخر، حيث يزداد مستوى التمكين عند النمط التحويلي والديمقراطي، أما النمط الديمقراطي والحر فمستوى التمكين يكون ضعيف، بمعنى آخر هناك علاقة قوية جدا ما بين مستويات التمكين والنمطين التحويلي والديمقراطي، أما النمط الديمقراطي والحر فعلى علاقة ضعيفة بمستويات التمكين، ومن ثم هناك عالقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية لكن تختلف درجة طبيعتها من نمط إلى آخر.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

Nassem MABURUMAN (The impact of administrative empowerment improvement among, the workers of Jordanian public, administration institute, the word Islamic science education university, Jordan, 2016.

أثر التمكين الإداري على تحسين الإبداع لدى العاملين الأردنيين، معهد الإدارة، جامعة تعليم العلوم الإسلامية، الأردن، 2016.

هدفت هذه الدراسة الى أن يعتبر التمكين الإداري ذات أهمية كبيرة في المنظمات المعاصرة التي تعمل في بيئات غير مستقرة ومعقدة، حيث تواجه صعوبة في تحقيق الأهداف. يتم تطبيق التمكين الإداري من خلال تركيزه على النتائج السلوكية أو الأداء، وأيضاً على هياكل الوظائف ونقل السلطة أو تقديم الدعم للمهام، مثل مشاركة الموارد والمعلومات ومن كما تظهر نتائج الدراسة تأثيراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لأبعاد التمكين الإداري، مثل تفويض السلطة، وتدريب الموظفين، والتواصل الفعال، وتحفيز الموظفين على تعزيز الإبداع بين العاملين في معهد الإدارة العامة الأردني. ومن الجدير بالذكر أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في ميول العاملين.

– Nabil Abdul Muttalib Mohammed (The Administrative Empowerment and Its Relation to Creativity among Staff in Youth Care Offices in Mansoura University, Volume 4, No. 3 Assistant professor, Sports Management Department – Faculty of Sports Education – Mansoura University, Egypt, November 2014)

هدفت الدراسة الى العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين في مكاتب رعاية الشباب بجامعة المنصورة توصلت إلى وجود علاقة إحصائية ذات دلالة بمستوى ($\alpha=0.05$) بين التمكين الإداري والإبداع الإداري ومع ذلك، لم يتم العثور على علاقة إحصائية بين تحفيز الموظفين في التمكين الإداري والإبداع الإداري بمكاتب رعاية الشباب بجامعة المنصورة.

Saeed Amir (measuring the impact of empowerment on job satisfaction among administration managers of JVC Descon Lahore)Vol.3, No.4, Institute of Administrative Sciences, University of the Punjab, Lahore, Pakistan, 2013.

هدفت الدراسة إلى فهم أثر التمكين الوظيفي على الرضا الوظيفي لدى مديري المستوى المتوسط في ديسكون لاهور في باكستان، تم تنفيذ الدراسة من خلال قياس مستوى تمكين الموظفين ومستوى الرضا الوظيفي، واختبار العلاقة بينهما. شملت الدراسة عينة مكونة من 52 مديرا، واعتمدت على المقابلة كأداة لجمع البيانات، توصلت الى النتائج المتوسط بديسكون لاهور أكثر رضا عن وظائفهم نتيجة لمنحهم المزيد من التمكين.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة

أولا: الدراسات السابقة بالعربية

دراسة " الأمين حلموس "بعنوان " دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون لتحقيق ميزة تنافسية مع التركيز على إدارة المعرفة التسويقية في جانبها للمتعلم بمعرفة الزبون لدى مجموعة

من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط والتي بلغ عددها ثمانية بنوك، سنة بنوك من القطاع العام وبنكان من القطاع الخاص وقد بلغ العدد الإجمالي لموظفين 131 موظف تم اخذ عينة منه بلغت 114 موظف بنسبة تقدر ب 87%، توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أبرزها وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل الأول إدارة معرفة الزبون وبين المتغير التابع الميزة التنافسية، وجود علاقة طردية قوية بين المتغير المستقل الثاني إدارة العلاقة مع الزبون وبين المتغير التابع الميزة التنافسية، تستخدم البنوك الجزائرية بولاية الأغواط إدارة المعرفة التسويقية في جانبها المتعلق بإدارة معرفة الزبون، تستخدم البنوك الجزائرية بولاية الأغواط إدارة العلاقة مع الزبون، تمتلك البنوك الجزائرية بولاية الأغواط الميزة التنافسية.

دراسة " بوزيداوي محمد " بعنوان " إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز "، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر، 2014.

هدفت هذه الدراسة التعرف على إدارة المعرفة بطريقة متسلسلة وبسيطة لتوضيح أهمية إدارة المعرفة في سياق الدراسة أما في الجانب التطبيقي، فاعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي نظراً لطبيعة الدراسة والأهداف المرجوة، واستخدمت الدراسة أساليب إحصائية متعددة مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات والنسب المئوية، بالإضافة إلى إعداد استبيان تم توزيعه على 110 أستاذ، عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 66 استبيانا عن طريق استخدام الحزم الإحصائي SPSS، تم اختيار عينة الدراسة بلغ حجمها 60%، حيث توصلت هذه الدراسة الى التركيز على متطلبات المعرفة من قيادة رشيدة منفتحة على مختلف الأفكار وتسمح بالمشاركة في اتخاذ القرار وتتخذ التمكين فلسفة له، أنها تقود مبادرات إدارة المعرفة وتفاعلها وترعاها، وقوى بشرية نشطة كفؤة تتعلم باستمرار وتتبنى منهج التحسين المستمر.

- دراسة " عبد الله وليد المدلل " بعنوان " تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على الأداء " مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وأثرها على مستوى الأداء من خلال التعرف على مستوى الفهم لإدارة المعرفة في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء، الوقوف على واقع إدارة المعرفة في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء وممارسات تطبيقها، وأثرها على مستوى الأداء، تحديد متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية، لاسيما رئاسة مجلس الوزراء، تقديم مقترحات وتوصيات لتطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء، حيث توصلت

هذه الدراسة الى النتائج ضعف مستوى توافر متطلبات إدارة المعرفة في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء، ضعف مستوى الأداء في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء، وجود علاقة قوية بين توافر متطلبات إدارة المعرفة ومستوى الأداء في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول متطلبات إدارة المعرفة ومستوى الأداء في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء تعزى للعوامل الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

ثانيا: الدراسات الأجنبية

Karami, A. & Ahnadaloo, A,(the impact of knowledge management on organizational creativity): A case study of industrial sector. journal of business research, Tehran university, 2019

هدفت هذه الدراسة إلى استعراض الأدبيات الحالية المتعلقة بالعلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، استخدم الباحثون منهج تحليل محتوى لتحليل 44 دراسة ذات صلة نشرت بين عامي 2000 و2019، أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة المعرفة، مثل اكتسابها ونشرها واستخدامها، لها تأثير إيجابي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كما كشفت النتائج أن تنفيذ ممارسات إدارة المعرفة يتأثر بعوامل مثل الثقافة التنظيمية والقيادة والتكنولوجيا.

**Guillerm, Davila , klausnorth, gregorio , urvakis (influence of strategic knowledge management on firm innovativeness and performance)
ARTICLE BBR BRAZILIAN BUSINESS REVIEW , Business School,
Alemânia, Universidade Federal de Santa ,2019.**

هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على نوعية وشدة العلاقات بين ممارسات استراتيجيات إدارة المعرفة والإبداع والأداء التنظيمي، تم جمع البيانات من عينة تضم 127 شركة برازيلية جنوبية، واستخدمت تقنية PLS-SEM لاختبار الفرضيات حيث أظهرت النتائج أن الشركات البرازيلية وتركز بشكل أكبر على إدارة المعرفة الصريحة، مع وجود بعض القيود على تحسين الأداء، كما تركزت الشركات أكثر على المعرفة الضمنية، التي تتضمن اقتراحات لتحسين إدارة المعرفة الضمنية لدعم القرارات الإدارية وتخصيص الموارد لتعزيز الإبداع وتحسين الأداء.

Mohamed A. Abusweile, shadihabis Abualoush (the impact of knowledge management process and business intelligence on organizational performance) , 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين إدارة المعرفة من خلال عملياتها المختلفة (توليد المعرفة، مشاركتها واستخدامها وأداء المنظمات في فروع بنك الإسكان في الأردن، تم توزيع 126 استبانة على عينة الدراسة في بنك الإسكان وتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات، خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين عمليات إدارة المعرفة وأداء المنظمات، بما في ذلك توليد المعرفة، مشاركتها واستخدامها، بالإضافة إلى أن لذكاء الأعمال تأثير إيجابي على أداء المنظمات.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى أهم نقاط التشابه ونقاط الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية والتي تتمثل في:

أولاً: مقارنة الدراسات العربية

أوجه المقارنة	هدف الدراسة	متغير الدراسة	طريقة معالجة الموضوع	عينة الدراسة	المنهج
كرم عبد المجيد الجعبري، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية - جوال	تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال	المتغير المستقل: التمكين الإداري المتغير التابع: الإبداع في شركة الاتصالات	استخدام تحليل إحصائي للبيانات (SPSS)	كون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام والوحدات في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال من العام 2017، والبالغ عددهم (100) موظف وموظفة	وصفي تحليلي
حايد سالم الكعبي، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي كلية الرافدين	تحديد العلاقة بين متغيراتها الأساسية (التمكين الإداري، والابتكار التنظيمي)، وبالأخص في المنظمات التعليمية الخاصة، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين المتغيرات	المتغير المستقل: التمكين الإداري المتغير التابع: الابتكار التنظيمي	استخدام تحليل إحصائي للبيانات (SPSS)	رؤساء الأقسام، والمقررين، والأساتذة، والمعيدين، والبالغ عددهم 118	وصفي تحليلي

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور التمكين الإداري في تفعيل إدارة المعرفة

أوجه المقارنة	هدف الدراسة	متغير الدراسة	طريقة معالجة الموضوع	عينة الدراسة	المنهج
زايد مراد، صراب نور الدين، مستويات التمكين الإداري وعلاقته بالأنماط القيادية الإدارية	التعرف على ماهية التمكين والقيادة الإدارية ومختلف أنماطها من الناحية النظرية، وكذا على أنماط القيادة الإدارية السائدة أو الممارسة من قبل المسؤولين بالمديرية محل الدراسة على وجه التحديد، ومعرفة النمط القيادي الأنجح الذي يحقق مستوى أعلى من التمكين.	المتغير المستقل: التمكين الإداري المتغير التابع: الأنماط القيادية الإدارية	استخدام تحليل إحصائي للبيانات (SPSS)	جميع الموظفين من تنفيذيين وإشرافيين الذين يعملون على مستوى مديرية الري لولاية أم البواقي وجميع فروعها،	وصفي تحليلي
لأمين حلموس ، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية	التعرف على العلاقة بين إدارة معرفة التسويقية في جانبها المتعلق بمعرفة الزبون وإدارة علاقات الزبون إجمالاً وتفصيلاً مع تحقيق الميزة التنافسية في البنوك قيد الدراسة.	المتغير المستقل: إدارة المعرفة التسويقية المتغير التابع: الميزة التنافسية	استخدام تحليل إحصائي للبيانات (SPSS)	استمارة موزعة على 131 موظف	الوصفي التحليلي التاريخي الاستقرائي
بوزيداوي محمد، إدارة المعرفة كأساس لتحقيق الأداء مستدام ومتميز	تسليط الضوء على إدارة المعرفة وهي أحد موضوعات الإدارة المعاصرة التي جذبت اهتمام الباحثين والمدراء، ودورها في تحقيق أداء مستدام ومتميز،	المتغير المستقل: إدارة المعرفة المتغير التابع: الأداء مستدام ومتميز	استخدام تحليل إحصائي للبيانات (SPSS)	تمثل عينة الدراسة حوالي 60.15 من مجتمع الدراسة، أي ما يعادل 110 أستاذا	وصفي تحليلي دراسة حالة
عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على الأداء	واقع متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وأثرها على مستوى الأداء	المتغير المستقل: إدارة المعرفة المتغير التابع: أداء المؤسسات الحكومية	استخدام تحليل إحصائي للبيانات (SPSS)	مجتمع الدراسة يتكون من جميع موظفي مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء العاملين في وظائف تخصصية وإشرافية فقط، والمقدر عددهم (46) موظف من كافة المستويات الإدارية	وصفي تحليلي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة.

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور التمكين الإداري في تفعيل إدارة المعرفة

ثانياً: مقارنة الدراسات الأجنبية

أوجه المقارنة	هدف الدراسة	متغير الدراسة	طريقة معالجة الموضوع	عينة الدراسة	المنهج
Nassem MABURUMAN, The impact of administrative empowerment	التمكين الإداري ذات أهمية كبيرة في المنظمات المعاصرة التي تعمل في بيئات غير مستقرة ومعقدة، حيث تواجه صعوبة في تحقيق الأهداف.	المتغير المستقل: التمكين الإداري المتغير التابع: الإبداع	استخدام تحليل إحصائي للبيانات	90 استمارة العاملين بالمعهد	الوصفي التحليلي
Nabil Abdul Muttalib Mohammed Omar The Administrative Empowerment and Its Relation to Creativity among Staff in Youth Care Offices in Mansoura University	العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين في مكاتب رعاية الشباب بجامعة المنصورة	المتغير المستقل: التمكين الإداري المتغير التابع: الإبداع	استخدام تحليل إحصائي للبيانات	79 من العاملين في مكاتب رعاية الشباب في كليات جامعة المنصورة.	الوصفي التحليلي
Saeed Amin, measuring the impact of empowerment on job satisfaction among administration managers.	فهم أثر التمكين الوظيفي على الرضا الوظيفي لدى مديري المستوى المتوسط في ديسكون لاهور في باكستان.	المتغير المستقل: التمكين الوظيفي المتغير التابع: الرضا الوظيفي.	استخدام تحليل إحصائي للبيانات.	عينة مكونة من 52 مديراً.	الوصفي التحليلي.
Karami, A. & Ahtnadloo, A , the impact of knowledge	استعراض الأدبيات الحالية المتعلقة بالعلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والأداء في	المتغير المستقل: إدارة المعرفة المتغير التابع :	استخدام تحليل إحصائي للبيانات		الوصفي التحليلي تحليل المحتوى

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور التمكين الإداري في تفعيل إدارة المعرفة

أوجه المقارنة	هدف الدراسة	متغير الدراسة	طريقة معالجة الموضوع	عينه الدراسة	المنهج
management on organizational creativity	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	الأداء .			
Guillerm, Davila , klausnorth, gregorio , urvakis , influence of strategic knowledge management on firm innovativeness and performance	نوع وكثافة العلاقات القائمة بين ممارسات إدارة المعرفة الإستراتيجية وأداء الابتكار والأداء التنظيمي.	المتغير المستقل: إدارة المعرفة المتغير التابع: والإبداع والأداء التنظيمي	استخدام تقنية PLS-SEM	127 شركة برازيلية جنوبية	الوصفي التحليلي
Mohamed A. Abusweile , shadihabis Abualoush , the impact of knowledge management process and business intelligence on organizational performance)	دراسة العلاقة بين نظم ذكاء الأعمال وعمليات إدارة المعرفة وتأثير كل منهما على الآخر ، ودراسة دور عمليات إدارة المعرفة ونظم ذكاء الأعمال في تحسين أداء المنظمات (الأداء المالي وغير المالي).	المتغير المستقل: إدارة المعرفة المتغير التابع: الأداء المؤسسي	استخدام تحليل OLAP	تم توزيع 126 استبانة على عينة الدراسة في بنك الإسكان	الوصفي التحليلي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور التمكين الإداري في تفعيل إدارة المعرفة

الدراسات المختلفة في الجدول أعلاه تبرز اختلافات استناداً إلى متغيراتها المستخدمة، والعينة ومجتمع الدراسة، الأهداف المتبعة، ونطاقاتها، كل منها يركز على جوانب معينة في التمكين الإداري وإدارة المعرفة وبالتالي تنوعت واختلفت الأهداف المرجوة من كل دراسة، والنتائج والتوجيهات مع ذلك، فإنها تتشابه في تأثيرها عبر مختلف المجالات، الأدوات وتستخدم معظمها منهجاً وصفيًا تحليليًا، كما أن جل الدراسات استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومنها ما ركز على الإحصاء الوصفي الذي يشمل النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري، منها ما ركز على التاريخي، الاستقرائي، دراسة حالة، مع استخدام أساليب إحصائية في تحليل البيانات المقدمة من مصدر البيانات المحدد.

ثالثاً: مدى الاستفادة من الدراسات السابقة

لتحقيق هدف الدراسة، تمت الاستعانة بمجموعة من الدراسات السابقة، والتي ساهمت في عدة جوانب داخل الدراسة الحالية، بعضها ساعد في اكتساب معارف جديدة، بينما ساعد البعض الآخر في التعرف على الأساليب الإحصائية المستخدمة، فالاطلاع على الدراسات السابقة يساهم في توفير الوقت والجهد، ويظهر الجدول المرفق مدى استفادة الدراسة الحالية من هذه الدراسات السابقة.

المفاهيم	تم استخدام الدراسات السابقة لاستخلاص المفاهيم وتحديد التعريف، مما ساهم في فهم أعمق لمتغيرات الدراسة والمصطلحات المتعلقة بها.
الإطار النظري	ساعد الإطار النظري على الإحاطة نسبياً بالجانب النظري للدراسة
الإطار التطبيقي / الميداني	استقدنا من الخطوات والإجراءات والاختبارات المدرجة في الدراسات السابقة، مما ساعدنا تدريجياً على الوصول إلى نتائج الدراسة.
منهج الدراسة	استقدنا من توافق العديد من منهجيات الدراسات السابقة، مما سمح لنا بفهم طبيعة المنهج بشكل أعمق أثناء إعداد الدراسة الخاصة.
أدوات الدراسة	تم الاستفادة من استبيانات الدراسات السابقة بمحاورها وعباراتها، بالإضافة إلى الاستفادة من التحليل الإحصائي مثل SPSS وغيره.
المصادر والمراجع	تنوعت مصادر الدراسات السابقة، مما فتح الباب للاطلاع عليها بشكل أوسع والتوسع في البحث عن مراجع إضافية.

خلاصة الفصل الأول

في هذا الفصل، تناولنا الإطار النظري للتمكين الإداري وإدارة المعرفة بدأنا بفهم مفهوم التمكين الإداري، وأبعاده بعد ذلك تناولنا مفهوم المعرفة، الذي يعود لفترة طويلة في تاريخ البشرية حيث سعت الحاجة المستمرة للمعرفة إلى تشكيل مفاهيم متعددة لها. ثم انتقلنا إلى فهم مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وعملياتها استنادًا إلى الأبحاث السابقة في هذا المجال والعلاقة التي بينهما.

كما تنوعت الدراسات السابقة التي تمت باللغة العربية والأجنبية والتي ساهمت في فهم متغيرات البحث الحالي المتعلقة بالمتغيرين، ومن خلال استعراض هذه الدراسات، يلاحظ أن موضوع التمكين الإداري وإدارة المعرفة وغالبًا ما يُعتبران حديثًا نسبيًا.



الفصل الثاني:

الدارسة التطبيقية لدور التمكين الإداري في تفعيل إدارة

المعرفة بالمنظمات مديرية الشباب والرياضة - تبسة-

تمهيد

بعد استعراض الجوانب النظرية المتعلقة بالتمكين الإداري وإدارة المعرفة، سيتم في هذا الفصل دراسة ميدانية حول مديرية الشباب والرياضة، وتحديداً في تبسة. سيتم التركيز في هذا الفصل على ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: تقديم عام لمديرية الشباب والرياضة.
- المبحث الثاني: منهجية الدراسة التطبيقية والأدوات المستعملة.
- المبحث الثالث: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية الشباب والرياضة

لمديريات الشباب والرياضة دورًا هامًا في تعزيز قيم المواطنة والانتماء لدى الشباب، وغرس روح التعاون والتكافل بينهم، وتوفير بيئة مناسبة لممارسة الأنشطة الرياضية والثقافية، واكتشاف مواهبهم وتطوير قدراتهم. كما تساهم هذه المديريات في نشر الوعي الصحي والثقافي بين الشباب، وتعزيز المشاركة المجتمعية، ومكافحة الظواهر السلبية. وفي هذا المبحث يتم التعريف بمديرية الشباب والرياضة ومعرفة وهيكلها التنظيمي إلقاء ومعرفة أهم أهدافها ومهامها.

المطلب الأول: تعريف مديرية الشباب والرياضة

يمكن من خلال هذا المطلب التعرف على مديرية الشباب والرياضة.

تعتبر مديرية الشباب والرياضة مصلحة غير مركزية من الهيئات الإدارية العمومية التابعة للدولة ذات طابع إداري تقوم بمهامها المنوطة بها في إقليم الولاية تحت وصاية وزارة الشباب والرياضة وذات ذمة مالية وإدارية ولها مؤسسات شبابية ورياضية تحت وصايتها تقوم بتنفيذ مخططاتها الإدارية والعملية من نشاطات رياضية وثقافية وعلمية لصالح الشباب وككل هيئة إدارية مرت مديرية الشباب والرياضة بمراحل وفقا للتغيرات والتطورات الحاصلة لها من مديرية فرعية إلى مصلحة من مصالح الولاية إلى مديرية ولائية مستقلة بذمة مالية وتعدادها البشري وكان ذلك بمرسوم تنفيذي (إنشاء) رقم (02) رقم 90/234 المؤرخ في 28/07/1990 رقم الجريدة الرسمية (32) المحدد لقواعد تنظيم مصالح ترقية الشبيبة في الولاية وتم تعديل هذا المرسوم بالمرسوم التنفيذي رقم 06/345 المؤرخ في 28/09/2006 المحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة للولاية وسيرها لاسيما المادة (05) منه رقم الجريدة الرسمية (61) حيث أصبحت مديرية الشباب والرياضة لها أربع مصالح وكل مصلحة لها ثلاث مكاتب وكل مصلحة تعنى بمهام وصلاحيات¹.

أهم الإنجازات التي قامت بها مديرية الشباب والرياضة - تبسة -

إذا تحدثنا عن الإنجازات التي قامت بها مديرية الشباب والرياضة فإننا نعني بها تلك الإنجازات الاجتماعية والتربوية والرياضية والعلمية والاستثمارية والتي تصب في مجملها في باب التنمية بجوانبها ومن أهمها توظيف الكفاءات الجامعية والتكوينية والتعليمية، وتوجيهها، وتقويمها، ومراقبتها.

- بناء دور الشباب وتطويرها ومراقبتها وتجهيزها بما يلزمها عبر كل البلديات؛
- إنشاء مركز إعلام وتنشيط الشباب بالولاية وهو ما يعرف الآن بديوان مؤسسات الشباب؛
- إنشاء الديوان الولائي للرياضة ومراقبه المعروفة بالأقسام والوحدات من ملاعب وقاعات ومساح؛

¹ - معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

- بناء الملاعب الجوارية عبر البلديات.
- بناء ملعب 18 فيفري الوزنة؛
- بناء ملعب بصطنجي مختار - تبسة-؛
- بناء قاعات متعددة الرياضات في كل من بلدية تبسة، الوزنة بئر العاتر الشريعة العوينات؛
- بناء مسبح نصف أولمبي والمساح الصغيرة بدور الشباب؛
- بناء القاعات المتعددة النشاطات ببلديات الحمامات الحويجات، أم علي عين الفضة؛
- تغطية أرضية الملاعب بئر العاتر، الشريعة بالعشب الاصطناعي وملحق ملعب 04 مارس 1956؛
- برمجت عدة تظاهرات رياضية وطنية ومحلية وجهوية وكذا عدة مهرجانات ثقافية والعلمية وكثير من مثل التظاهرات على مدى سنوات¹.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة

بناء على القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 10 مارس 2007 المحدد لتنظيم مصالح مديرية الشباب والرياضة للولاية تنقسم المؤسسة إلى أربع مصالح كل منها تنقسم إلى عدة مكاتب.

مصلحة التكوين وإدارة الوسائل: تتكون من 03 مكاتب

- مكتب المستخدمين والتكوين؛
- مكتب الميزانية ومتابعة إعانات ومساعدات الجمعيات الرياضية والشبانية ومراقبتها؛
- مكتب الوسائل العامة.

مصلحة الاستثمارات والتجهيزات: تتكون من 03 مكاتب

- مكاتب مكتب المنشآت والتجهيزات الرياضية والاجتماعية والتربوية؛
- مكتب التقييس والصيانة؛
- مكتب الإحصائيات والبرامج والتقييم.

مصلحة التربية البدنية والرياضة: تتكون من 03 مكاتب

- مكتب تطوير التربية البدنية والرياضة؛
- مكتب كشف المواهب الرياضية الشابة وتكوينها؛
- مكتب الجمعيات الرياضية والتظاهرات الرياضية.

¹ - معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

مصلحة نشاطات الشباب: تتكون من 03 مكاتب

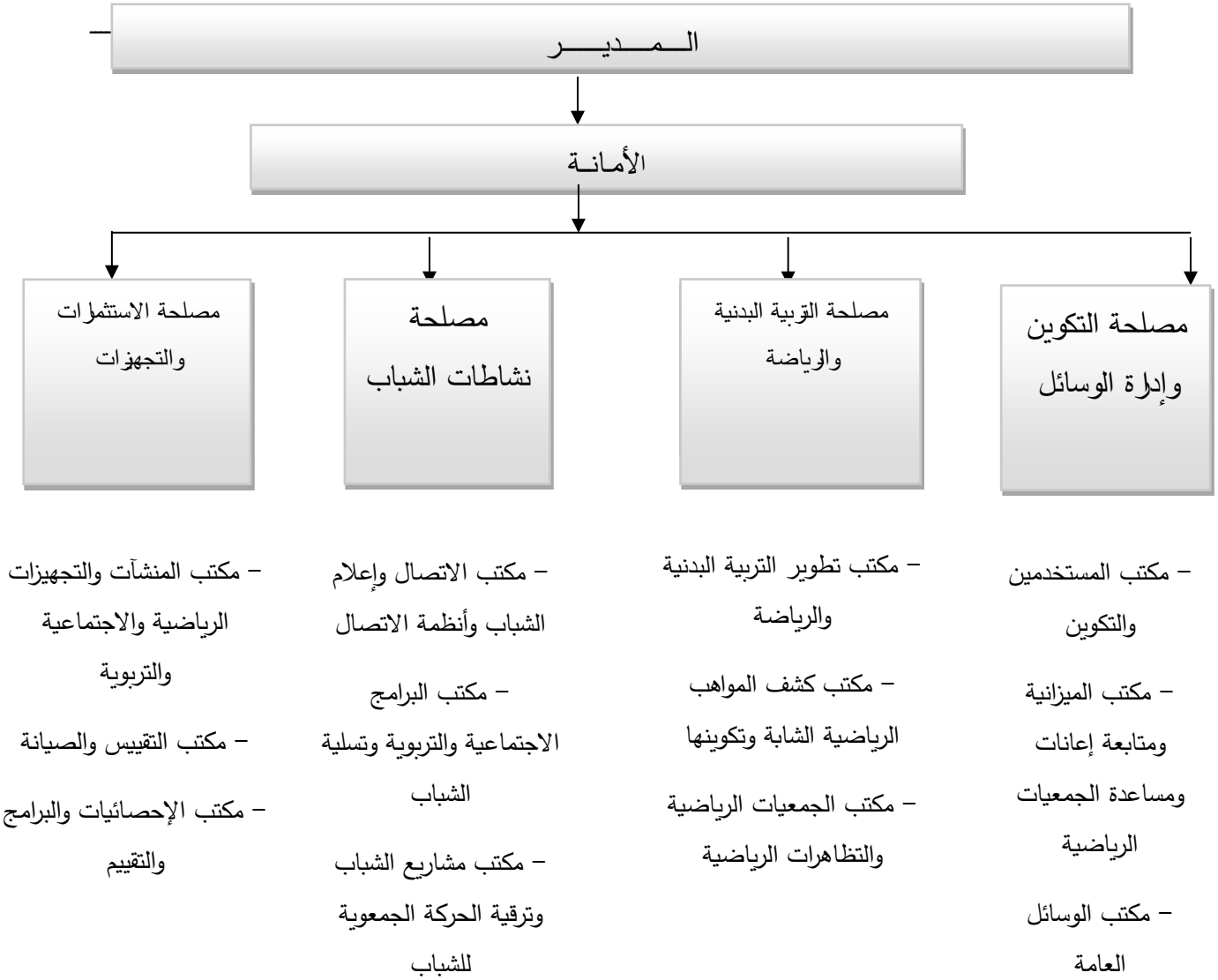
- مكتب الاتصال وإعلام الشباب وأنظمة الاتصال؛
- مكتب البرامج الاجتماعية والتربوية وتسلية الشباب؛
- مكتب مشاريع الشباب وترقية الحركة الجمعوية للشباب¹.

¹ - معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

الشكل رقم 2: الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة

الهيكل التنظيمي للمديرية

قرار وزاري مشترك مؤرخ في 10 مارس 2007 المحدد تنظيم مصالح مديريةية الشباب والرياضة¹



¹ المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

المطلب الثالث: أهداف ومهام مديرية الشباب والرياضة

أولاً: أهداف مديرية الشباب والرياضة

- تعزيز الثقافة الشبابية وتعزيز مفهوم الروح الشبابية، وتوضيح القيم والمبادئ والسلوكيات المستهدفة، وتعزيز العمل التطوعي بين الشباب؛
- تطوير وتنفيذ خطط لإعداد وتطوير مهارات وقدرات الشباب؛
- تبني استراتيجية لتعزيز التنمية للشباب، وتطوير برامج تعزز مهاراتهم، وتنفيذ سياسات تطوير النشاط الشبابي والرياضي؛
- تطوير النظم المرتبطة بتعزيز الشباب وتصميم برامج لتنمية مهاراتهم وتنفيذ السياسات لتعزيز النشاط الشبابي والرياضي؛
- إنشاء وإدارة قاعدة بيانات لمعلومات النشاط الشبابي لتحقيق الأهداف؛
- وضع سياسات للترويج للقيم والأهداف الشبابية والتعاون مع الجهات المعنية لتعزيز الأمان والتعاون بينها؛
- هذه الأهداف تهدف إلى تطوير وتنمية الشباب وتوفير البيئة المناسبة لنموهم وتطويرهم في مختلف المجالات¹.

ثانياً: مهام مديرية الشباب والرياضة

مهام مصالح ومكاتب المديرية:

مصلحة التربية البدنية والرياضة:

- تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضة لا سيما في الوسط التربوي والتكويني وإعادة التربية والوقاية في المجتمع الرياضي؛
- ترقية الحركة الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتطويرها وتنظيمها ؛
- وضع التنظيمات وأقطاب انقاء المواهب الرياضية الشابة وتوجيهها وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها وترقية الممارسات الرياضية للجنسين ذكور وإناث؛
- إعادة تطوير الرياضة أو مخطط الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية ؛
- وضع أنظمة لتقييم ومراقبة الهياكل والهيئات والمؤسسات التابعة لاختصاصها والسهر على مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجمعوية الرياضية والشبابية.

¹ - معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

مهام مكاتبها: وتتكون من ثلاث مكاتب من أهم مهامها ما يلي:

مكتب تطوير التربية البدنية والرياضة:

- السهر على تنظيم التظاهرات والمنافسات الرياضية بالولاية وخارج إقليم الولاية ؛
- تنفيذ البرامج الهادفة لترقية وتعميم التربية البدنية والرياضة لا سيما في الوسط التربوي والتكويني وإعادة التربية؛

- ترقية الحركة الجموعية الرياضية وكذا هياكلها وتنظيمها.

مكتب كشف المواهب الشابة الرياضية وتكوينها

- اكتشاف المواهب الشابة في كافة الرياضات؛
- وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الرياضية وتوجيهها وترقية الممارسات الرياضية؛
- خلق فضاءات رياضية لتطوير المواهب الشابة كالمدراس الرياضية، أقسام رياضة ودراسة أكاديميات الرياضة، ثانويات رياضية.

مكتب الجمعيات الرياضية والتظاهرات الرياضية:

- مراقبة الجانب الإداري والقانوني للجمعيات الرياضية؛
- مراقبة نشاطات الجمعيات الرياضية ومواردها؛
- توجيه الجمعيات الرياضية إلى الجانب التنظيمي الأمثل.

مصلحة التكوين وإدارة الوسائل:

وتعتبر مهامها إدارية بحتة وتتمثل فيما يلي:

- متابعة الحياة المهنية للموظفين (المستخدمين)؛
- متابعة كل العمليات الخاصة بالتوظيف والترقية والتكوين وكل ما يتعلق بحقوق وواجبات الموظف؛
- متابعة ومراقبة الرواتب والأجور الخاصة بالموظفين وما يتعلق بالمنح والعلاوات؛
- توفير كل اللوازم الإدارية المكتبية ما يتعلق بالعمل الإداري؛
- ضمان السير الجيد للموارد البشرية والمالية؛
- المحافظة على الممتلكات والأرشيف؛
- تقسيم النشاطات المبذولة بصفة دورية وإعداد الحصائل والبرامج المتعلقة بها وفقا للأشكال والكميات والأجال المقررة.

مهام مكاتبها: وتتكون من ثلاث مكاتب من أهم مهامها ما يلي:

مكتب المستخدمين والتكوين :

- يعتبر هذا المكتب هو النواة الأساسية لكل مؤسسة أو إدارة مستخدمة وله مهام عديدة ومهمة منها:
- متابعة الحياة المهنية للمستخدمين؛
- متابعة ومراقبة كل ما يتعلق بالموظف من عمليات التوظيف والتربص والترسيم والترقية في الدرجات والترقية إلى رتب أعلى وما يتعلق بالتكوين وتحسين الأداء والمعلومات؛
- ضمان التسيير العقلاني للموارد البشرية من توزيع عقلاني ومثمر على مؤسسات القطاع تحت الوصاية؛
- مراقبة المؤسسات والهياكل التابعة للقطاع والمحافظة على ممتلكات القطاع؛
- المحافظة على أرشيف المؤسسة.

مكتب الميزانية ومتابعة إعانات ومساعدات الجمعيات الرياضية والشبانية ومراقبتها:

- تحضير الميزانية الأولية والتكميلية والعامية للرواتب والأجور ومستحقات الموظفين من علاوات ومنح؛
- تقسيم الميزانية وفقا للبنود والفصول المخصصة والمحترمة من طرف مصالح الرقابة المالية رواتب وأجور العمال شهريا والسهر على ذلك؛
- تسديد مخلفات الموظفين ومستحقاتهم المالية وفقا للرزنامة المقدمة أو الموضوعة لذلك؛
- مراقبة الأموال الخاصة بالجمعيات الرياضية والشبانية وتوزيعها ومراقبتها؛
- تحضير كل الوثائق والمستندات اللازمة والمطلوبة من طرف المصالح المالية المختصة (الخزينة والرقابة المالية) وتسويتها وفقا لما هو مطلوب.

مكتب الوسائل العامة

- وضع ميزانية تحضيرية أولية ونهائية لمتطلبات القطاع ومؤسساته؛
- توفير العتاد الإداري المكتبي؛
- توفير اللوازم المكتبية الإدارية؛
- تسديد نفقات الإدارة المستخدمة من كهرباء وغاز وماء وبنزين والهواتف والإنترنت؛
- تسديد نفقات التكوين والتوظيف وتنقلات الموظفين بمهام رسمية، والأيام الدراسية والملتقيات والمناسبات من إيواء وإطعام ونقل.

مصلحة الاستثمارات والتجهيزات

- وضع خطط للإنجازات والمشاريع وفقا لمتطلبات المواطن التكلفة السكانية؛
- متابعة برامج الاستثمار؛

- إنجاز الهياكل الأساسية؛
- تقييس الهياكل والمنشآت؛
- صيانة الهياكل والمنشآت؛
- حفظ الهياكل والإنجازات؛
- استلام المشاريع المنجزة وتسليمها للمصالح المعنية بالمديرية.
- **مهام مكاتبها:** وتتكون من ثلاث مكاتب من أهم مهامها ما يلي:
- مكتب المنشآت والتجهيزات الرياضية والاجتماعية والتربوية؛
- تهيئة المنشآت الرياضية والشبابية وإعادة تجهيزها؛
- توفير الأجهزة الرياضية والتربوية وتوزيعها على المؤسسات.
- **مكتب التقييس والصيانة :**
- الحرص على إنجاز المشاريع ومدى مطابقتها للمقاييس المعمول بها في مختلف الرياضات.
- **مكتب الإحصائيات والبرامج والتقييم :**
- الحرص على تغطية العجز عبر البلديات بالمنشآت الشبابية والرياضية؛
- تسهيل عمليات المشاريع؛
- إحصاء المنشآت الشبابية والرياضية القطاعية وغير القطاعية؛
- إحصاء الجمعيات الرياضية الشبابية.
- **مصلحة نشاطات الشباب:**
- تطوير البرامج الاجتماعية التربوية والترفيهية وحركة مبادلات الشباب وفضاءاتهم للتعبير وتنشيطها ومتابعة تنفيذها؛
- إعادة برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب وتطويرها وتنظيمها؛
- تنفيذ البرامج الهادفة للاندماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادراتها وكذا مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف والتهميش بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.
- **مهام مكاتبها:** وتتكون من ثلاث مكاتب من أهم مهامها ما يلي:
- مكتب الاتصال وإعلام الشباب وأنظمة الاتصال؛
- إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب وتطويرها وتنشيطها؛
- توفير خلايا الإصغاء والاتصال للشباب والسهر على مراقبتها؛
- مكتب البرامج الاجتماعية والتربوية وتسلية الشباب السهر على ترتيب وتنظيم المخيمات الصيفية؛
- مراقبة الرابطة أو الرابطات ذات النشاط الثقافي والعلمي والسهر على تنفيذ البرنامج السنوي لها؛
- تنظيم التبرصات التطبيقية والنظرية للمنشطين والمؤطرين.

مكتب مشاريع الشباب وترقية الحركة الجموعية للشباب:

- تنفيذ البرامج الهادفة للاندماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم؛
- تطوير البرامج الاجتماعية التربوية والترفيهية ومبادلات الشباب؛
- خلق فضاءات للتعبير وتنشيطها ومتابعة تنفيذها.¹

المبحث الثاني: منهجية الدراسة التطبيقية والأدوات المستعملة

يتمحور هذا المبحث حول المجتمع الدراسي، ويوضح كيفية تصميم أداة الدراسة لجمع البيانات، والإجراءات المستخدمة لضمان صدقها وثباتها، وتطبيق الدراسة في الميدان، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وستوضح هذه الجوانب في ثلاثة مطالب.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يعرف المجتمع بأنه "مجموعة من الوحدات الإحصائية المعرفة بصورة واضحة والتي يراد منها الحصول على بيانات"²

يتألف مجتمع الدراسة من جملة موظفين مديرية الشباب والرياضة - تبسة -، والذي يقدر عددهم ب 110 شخصا تم توزيع الاستبانة على عينة من هذا المجتمع.

عرفت العينة بأنها "عدد من المفردات التي تم أخذها من مجتمع البحث، والمفروض أخذه بطريقة سليمة وبطريقة ممثلة لمجتمع البحث بحيث تعبر عنه وعن معالمه أو خصائصه الرئيسية."³

تم اختيار هذه العينة باستخدام قانون العينات الإحصائية، حيث بلغ عددها 50 فردا، يمكن الاطلاع على تفاصيل أفراد عينة الدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم 3: عينة الدراسة لمديرية الشباب والرياضة - تبسة-

عدد أفراد العينة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الصالحة
50	50	50	50

المصدر: بالاعتماد على الاستبانة

¹ - معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

² - رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2007، ص161.

³ - مدحت محمد أبو النصر، مناهج البحث في الخدمة الاجتماعية، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، الإمارات، 2017، ص 161.

ثانياً: أدوات جمع البيانات

سيتم في هذا البحث استخدام الأدوات المناسبة لإتمام عمليات الدراسة، والتي تشمل جمع المعلومات من مديرية الشباب والرياضة - تبسة-، بما في ذلك المعلومات التي توضح الجوانب التنظيمية للمؤسسة
الاستبانة:

الاستبانة تُعدُّ أداة أساسية لجمع البيانات، حيث تتضمن مجموعة من الأسئلة المصاغة بشكل خاص، تهدف في الأساس إلى جمع المعلومات التي يراها الباحث ضرورية لتحقيق أهداف دراسته. تنقسم الاستبانة إلى جزئين رئيسيين، فيما يلي وصف لهما.

- **البيانات الأولية (الاستبانة):** لغرض توفير البيانات المتعلقة بالدراسة فقد صممت الاستبانة بعد الأخذ برأي الأستاذ المشرف، التي استهدفت الحصول على البيانات الأولية لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة من حيث معالجتها لأسئلة الدراسة واختبار فرضياتها وتضمنت الاستبانة قسمين رئيسيين هما:
 - **القسم الأول:** ويشتمل على متغيرات الدراسة الشخصية والنوعية والمتمثلة في كل من الجنس، والسن، المستوى التعليمي، حسب المنصب، الخبرة (الأقدمية في العمل).
 - **القسم الثاني:** ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها ب 36 سؤال تم تقسيمه على محورين أساسيين (التمكين الإداري)، (إدارة المعرفة) يعكسان الهدف الأساسي لموضوع الدراسة.

المطلب الثاني: نموذج الدراسة واعتدالية التوزيع الطبيعي

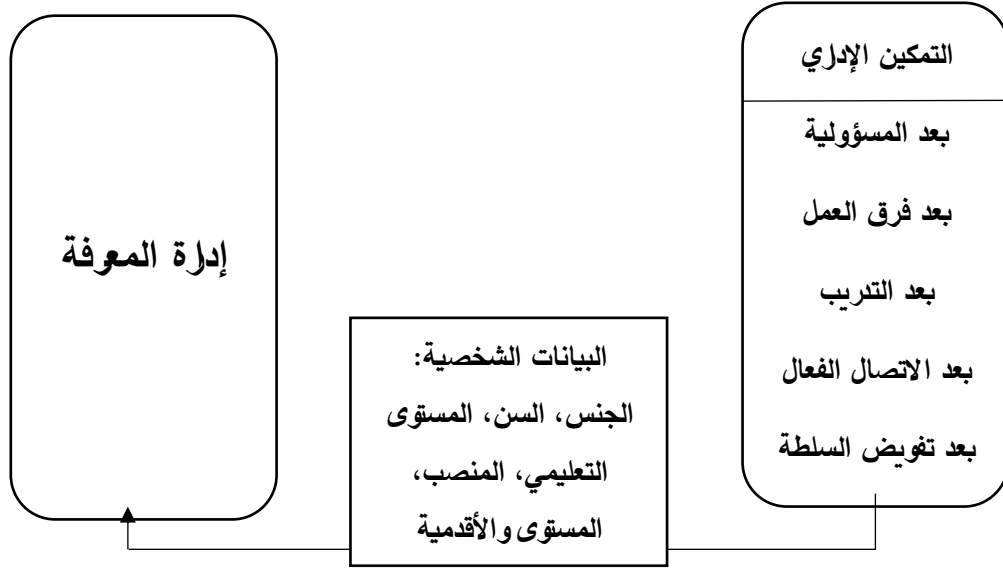
يتناول هذا المطلب تعريفاً لمتغيرات الدراسة، ويوضح نموذجاً يبين تلك المتغيرات والفرضيات المختلفة، بالإضافة إلى شرح الأدوات الإحصائية المستخدمة واختيار توزيع اعتدالية طبيعية لتحديد طبيعة الاختبارات المستخدمة في الدراسة.

أولاً: نموذج الدراسة

تتمثل دراسة البحث في دور التمكين الإداري في تفعيل إدارة المعرفة في المنظمات، وبالتالي فهي تشمل على المتغيرات التالية:

- **المتغير المستقل:** التمكين الإداري، وتم التعبير عنها ب X.
 - **المتغير التابع:** إدارة المعرفة، تم التعبير عنها ب Y.
- يمكن تمثيل متغيرات في شكل يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة وتأثير الاختلافات في المتغيرات على كل من التمكين الإداري وإدارة المعرفة .

الشكل رقم 3: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات الواردة في الفصل النظري

ثانيا: الأدوات الإحصائية المستعملة

يعتمد الباحث على الطرق الإحصائية، حتى يتمكن من وصف متغيرات الدراسة وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها وقد تم جمع البيانات الموزعة وترميزها إدخال البيانات بالحاسوب الآلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تضمنت المعالجة الإحصائية ما يلي¹:

1. التكرارات والنسب المئوية: حيث استخدمت في وصف خصائص عينة الدراسة، ولتحديد

الاستجابة.

اتجاه محاور أداة الدراسة، وتحسب بالقانون الموالي:

النسبة المئوية = (تكرار المجموعة × 100) / المجموع الكلي للمتغيرات.

2. معامل ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) ألفا كرونباخ: تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة

الدراسة ويعبر عنه بالمعادلة الآتية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum vi}{vt}\right)$$

a: يمثل ألفا كرونباخ

n: يمثل عدد الأسئلة VT يمثل التباين في مجموع المحاور الاستبيان.

¹ - عبد الله إبراهيم الفقي، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ص 95-142.

Vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور

3- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: تم حسابها لتحديد استجابات أفراد المؤسسة نحو

محاور وأسئلة أداة الدراسة، أما الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدة التشتت في المتغيرات، ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum(Xi - X)^2}}{N}$$

4- معامل ارتباط بيرسون: تم استخدامه لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة بعضها، وتم حسابها

انطلاقاً من برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

5- الانحدار البسيط (Liner Regression): يستخدم هذا الاختبار بشكل أساسي لدراسة العلاقة

السببية بين متغيران كميّين أحدهما مستقل والآخر تابع ويستخدم كذلك للتنبؤ بقيم المتغير التابع نتيجة السببية بين متغيران كميّين أحدهما مستقل والآخر تابع ويستخدم كذلك للتنبؤ بقيم المتغير التابع نتيجة التغير الحاصل في المتغير المستقل، ولبناء نموذج رياضي يقوم على التنبؤ باستخدام الانحدار الخطي البسيط فلا بد من رسم الانحدار للوصول إلى معادلة الانحدار وعبر عنها بالمعادلة التالية: حيث أن β : تمثل انحدار الخط المستقيم (ميله)، ونعني به معدل التغير في المتغير Y عندما تتغير قيمة المتغير

المستقل X : α : تمثل معامل التقاطع (ثابت المعادلة).

6- إختبار T-Test: يتم الاعتماد عليه لاختبار الفرضيات عند مستوى الدلالة $\text{sig}(a) \leq 0.05$,

والذي يدل على أن احتمال الخطأ المسموح به يكون في حدود 5% ما يعكس مجال الثقة بنسبة 95%.

بعد ترميز وتفرغ البيانات باستخدام برنامج SPSS V28، سيتم التعامل مع قيم المتوسطات

الحسابية التي توصلت إليها الدراسة على النحو التالي:

لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في استبانة الدراسة تم حساب المدى: (أعلى درجة في المقياس - أدنى درجة في المقياس) = $(5-1) = 4$ ، وللحصول على طول الخلية الصحيح نقوم بقسمة المدى العام على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي: $0.8 = 4/5$ ، وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى وهكذا مع كل درجات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف مشترك لإجمالي أفراد العينة حيث:

بدائل القياس	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale)

وفيما يلي مجالات تقييم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة:

- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة بين **[1 - 1.80]** فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة منخفضة جدا؛
- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة بين **[1.80 - 2.60]** فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة منخفضة؛
- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة بين **[2.60 - 3.40]** فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة متوسطة؛
- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة بين **[3.40 - 4.20]** فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة مرتفعة؛
- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة بين **[4.20 - 5.00]** فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة مرتفعة جدا.

ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور يكون بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين أو أكثر فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

ثالثًا: اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي

من أجل تحديد الاختبارات الإحصائية الملائمة للدراسة؛ يتم اعتماد الاختبارات المعلمية في حالة كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛ بينما يتم اعتماد الاختبارات اللامعلمية في حالة كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

ويستخدم هذا الاختبار لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي (الاعتدالي) من عدمه، وهذا الاختبار ضروري في اختبار الفرضيات، وكذا في اختيار نوعية الأدوات والأساليب الإحصائية التي ستستخدم في الدراسة، ولأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيًا.

وفي هذه الدراسة تم استخدام اختبار **Kolmogorov-Smirnov** لمعرفة توزيع البيانات، وبالاعتماد على مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ويتم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية، والعكس يتم الاعتماد على الاختبارات المعلمية إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار **Kolmogorov-Smirnov**:

الجدول رقم 4: نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov

إدارة المعرفة	التمكين الإداري
49	49 N
.121	.113 Test Statistic
.072	.157 Asymp. Sig. (2-tailed)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية للمحور الأول (التمكين الإداري) تساوي 0.121 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة 0.05، كذلك يتبين أن القيمة الاحتمالية للمحور الثاني (إدارة المعرفة) تساوي 0.072 وهي كذلك أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: صدق الاتساق البنائي

يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، وهو يبين مدى ارتباط محاور الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبيان، وتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية لها، والجدول التالي يبين المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط:

المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط

ارتباط عكسي					ارتباط طردي					
تام	قوي جدا	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا	تام
-1	-0.9	-0.7	-0.5	-0.3	0	+0.3	+0.5	+0.7	+0.9	+1

Source: EMEN BNYMFAREJ, Data analysis, the statistical economic and social research and training center for Islamic countries (SESRIC) Ankara, Türkiye, 2015, p: 25.

وفيما يلي نتائج الاختبار:

الجدول رقم 5: الاتساق البنائي لمحاور الاستبانة

المحور الإجمالي

.963	Pearson Correlation	التمكين الإداري
.000	Sig. (2-tailed)	
49	N	
.978	Pearson Correlation	إدارة المعرفة
.000	Sig. (2-tailed)	
49	N	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بناءً على الجدول أعلاه، يمكننا قراءة النتائج الإحصائية لصدق الاتساق البنائي لمحاور استبانة الدراسة بالشكل التالي:

يمكن ملاحظة أن كلا محوري استبانة الدراسة تتراوح قيم معامل الارتباط بينها وبين الدرجة الكلية للاستبانة بين 0.963 و0.978، وهذا يعني أنها تتمتع بارتباط طردي قوي جداً مع الدرجة الكلية، وبالتالي فهي تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيئاً آخر.

وعلى ضوء ما سبق، يمكن القول إن محاور استبانة الدراسة تتمتع بصدق اتساق بنائي مرتفع، وهذا يعني أنها تعبر بشكل جيد عن المتغير الذي تهدف إلى قياسه، وتمثل مجاله النظري بشكل واضح.

ثانياً: اختبار الثبات

يقصد بثبات الاستبانة، أنه يعطي نفس النتائج لو تمت إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة، وتحت نفس الظروف والشروط، بمعنى إذا أعيد توزيع الاستبانة بعد فترات زمنية معينة ولأكثر من مرة نجد استقرار النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم اعتماد طريقة:

ألفا كرونباخ 's Alpha Cronbach's: يستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ، للحكم على دقة القياس، بقياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض، وموثوقية النتائج بأن يعطي المقياس قراءات متقاربة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة، وأن يكون معامل ألفا كرونباخ يزيد عن القيمة المعيارية (0.7)، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ:

الجدول رقم 6: نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

معامل الثبات	عدد العبارات	
0.961	36	الاستبانة ككل
0.903	20	محور التمكين الإداري
0.953	16	محور إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بناءً على الجدول أعلاه، يمكننا قراءة النتائج الإحصائية لاختبار ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة بالشكل التالي:

- **الاستبانة ككل**: هذه الاستبانة تتمتع بثبات عالٍ، حيث إن معامل ألفا كرونباخ لها هو **0.961**، وهو قيمة تفوق القيمة المعيارية (0.7) بكثير. هذا يعني أن الاستبانة تحقق اتساقاً عالياً بين إجابات المشاركين على مختلف العبارات التي تضمها، وأنها تعطي نتائج موثوقة ودقيقة عند تكرار استخدامها في أوقات مختلفة. وعدد العبارات التي تضمها الاستبانة هو **36** عبارة، وهو عدد كافٍ لتغطية جميع المفاهيم المراد قياسها.
- **محور التمكين الإداري**: هذا المحور أيضاً يتمتع بثبات عالٍ، حيث إن معامل ألفا كرونباخ له هو **0.903**، وهو قيمة تفوق القيمة المعيارية (0.7) بكثير. هذا يعني أن هذا المحور يحقق اتساقاً

عاليًا بين إجابات المشاركين على مختلف العبارات التي يضمها، وأنه يعطي نتائج موثوقة ودقيقة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة. وعدد العبارات التي يضمها هذا المحور هو 20 عبارة، وهو عدد كافٍ لتغطية جميع المفاهيم المراد قياسها.

• **محور إدارة المعرفة:** هذا المحور كذلك يتمتع بثبات عالٍ، حيث إن معامل ألفا كرونباخ له هو **0.953**، وهو قيمة تفوق القيمة المعيارية (0.7) بكثير. هذا يعني أن هذا المحور يحقق اتساقًا عاليًا بين إجابات المشاركين على مختلف العبارات التي يضمها، وأنه يعطي نتائج موثوقة ودقيقة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة. وعدد العبارات التي يضمها هذا المحور هو 16 عبارة، وهو عدد كافٍ لتغطية جميع المفاهيم المراد قياسها.

إذًا، يمكن استنتاج أن جميع محاور الدراسة تظهر ثباتًا عاليًا في قياس مفهومها، ولا تخضع لأية تغيرات كبيرة في نتائجها بسبب زمان أو ظروف إجراء الدراسة، وبالتالي فإن هذه الدراسة تتمتع بثبات مرتفع.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المطلب الأول: عرض الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

سيتم فيما يلي عرض الخصائص الديمغرافية لعينة البحث:

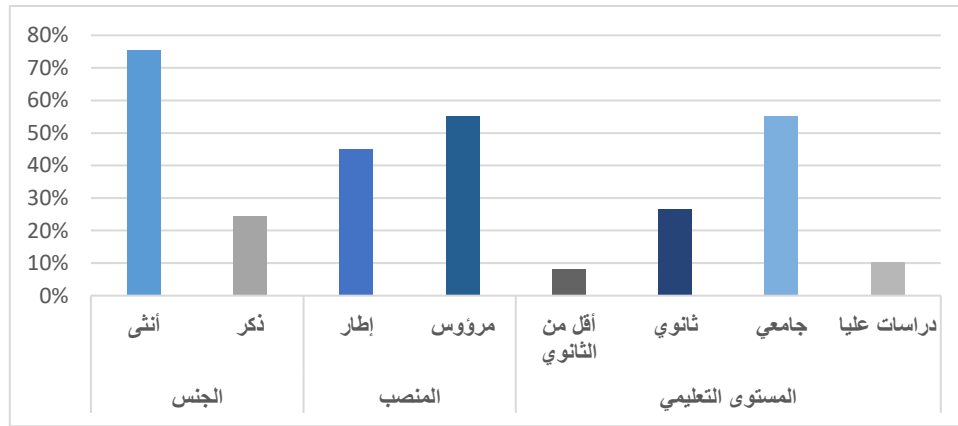
1. البيانات الشخصية (الجنس، المنصب والمستوى التعليمي)

الجدول رقم 7: يبين توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية (الجنس، المنصب والمستوى التعليمي)

النسبة	التكرار		
%75.5	37	أنثى	الجنس
%24.5	12	ذكر	
%44.9	22	إطار	المنصب
%55.1	27	مرؤوس	
%8.2	4	أقل من الثانوي	المستوى التعليمي
%26.5	13	ثانوي	
%55.1	27	جامعي	
%10.2	5	دراسات عليا	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم 4: يبين توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية (الجنس، المنصب والمستوى التعليمي)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول والشكل أعلاه، يلاحظ ما يلي:

الجنس: توزيع الجنس في العينة يظهر تفوقاً واضحاً للإناث بنسبة **75.5%** مقارنة بالذكور بنسبة **24.5%**. هذا يشير إلى أن هناك تمثيل أعلى للإناث في العينة، مما قد يعكس تركيز مديرية الشباب والرياضة على تمكين النساء في الأدوار الإدارية والرياضية.

المنصب: توزيع المناصب يظهر أن **44.9%** من العينة يشغلون مناصب إدارية (إطار)، بينما **55.1%** هم من المرؤوسين. هذا يدل على توزيع متوازن نسبياً بين الإداريين والموظفين، مما يمكن أن يعزز التمكين الإداري عبر مختلف المستويات في مديرية الشباب والرياضة.

المستوى التعليمي: أغلبية المشاركين في العينة لديهم تعليم جامعي بنسبة **55.1%**، يليهم الأفراد ذوو التعليم الثانوي بنسبة **26.5%**، والأقل هم الأفراد ذوو الدراسات العليا بنسبة **10.2%**. هذا يدل على أن العينة تميل إلى مستوى تعليمي أعلى، مما يمكن أن يساهم في تعزيز إدارة المعرفة في مديرية الشباب والرياضة بفضل التأهيل الأكاديمي.

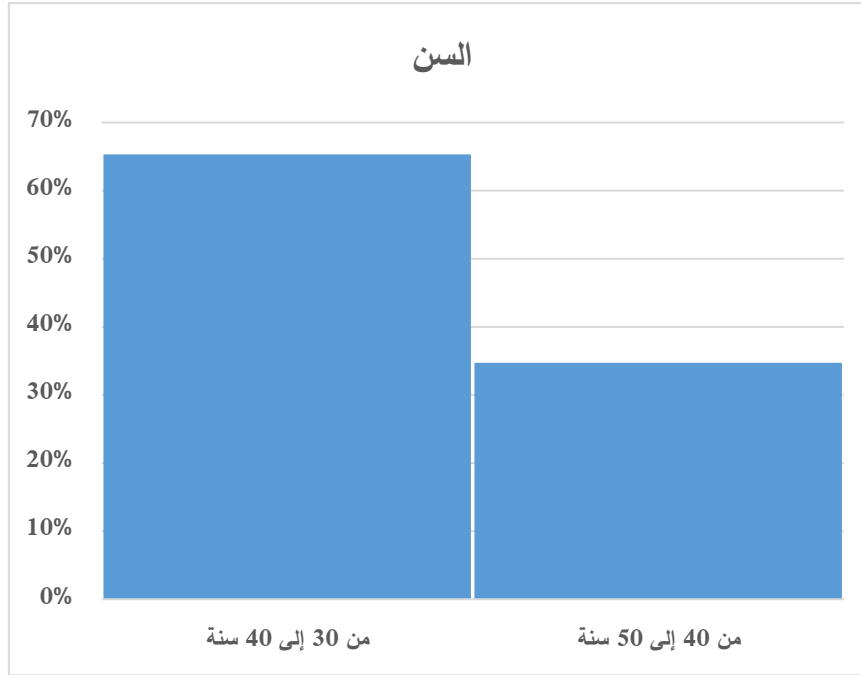
2. السن:

الجدول رقم 8: يبين توزيع عينة الدراسة حسب السن

التكرار	النسبة
السن من 30 إلى 40 سنة	32
من 40 إلى 50 سنة	17

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم 5: يبين توزيع عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول والشكل أعلاه، يلاحظ ما يلي:

السن: الغالبية العظمى من المشاركين في العينة تتراوح أعمارهم بين 30 و 50 سنة، مع أكبر نسبة في الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بنسبة 65.3%. هذا يعكس أن العينة تميل نحو الأفراد في منتصف العمر، مما يمكن أن يدل على وجود خبرة ونضج إداري يساهم في تفعيل إدارة المعرفة في مجال الشباب والرياضة.

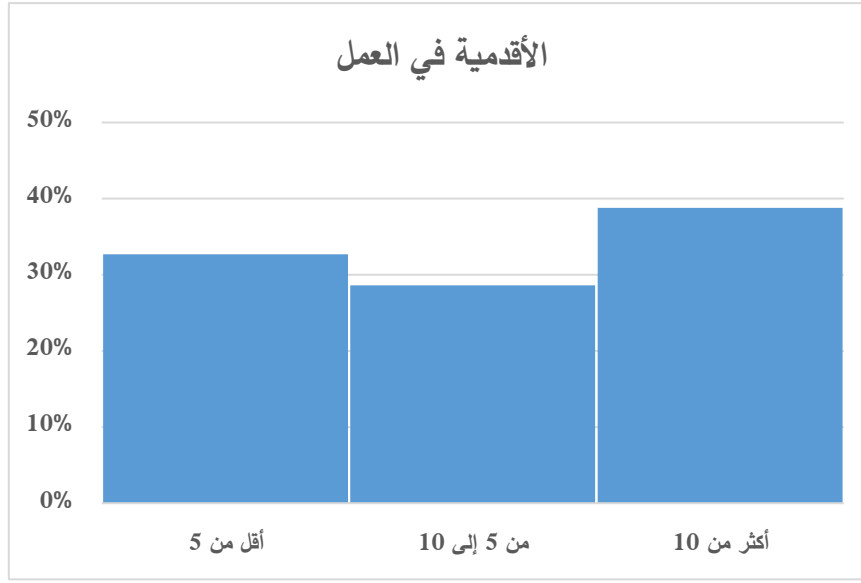
3. الأقدمية في العمل:

الجدول رقم 9: يبين توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل

النسبة	التكرار	
32.7%	16	الأقدمية في العمل أقل من 5
28.6%	14	من 5 إلى 10
38.8%	19	أكثر من 10

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم 6: يبين توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول والشكل أعلاه، يلاحظ ما يلي:

الأقدمية في العمل (الخبرة المهنية): توزيع الخبرة المهنية يظهر أن 38.8% من العينة لديهم خبرة عمل تزيد عن 10 سنوات، بينما 32.7% لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، و28.6% بين 5 و10 سنوات. هذا يشير إلى أن العينة تضم أفرادًا ذوي خبرة مهنية متوسطة إلى عالية، مما يمكن أن يعزز التمكين الإداري وتفعيل إدارة المعرفة من خلال الاستفادة من تجاربهم العملية في مديرية الشباب والرياضة.

هذه النتائج توفر لمديرية الشباب والرياضة في تبسة معلومات قيمة حول تركيبة القوى العاملة لديها، مما يمكن أن يساعدها في تطوير استراتيجيات التمكين الإداري وتفعيل إدارة المعرفة لتحقيق أهدافها في مجال الشباب والرياضة. وأيضًا تعكس هذه النتائج تنوعًا في الجنس والعمر والخبرة والمؤهلات العلمية والمناصب الوظيفية في العينة.

المطلب الثاني: دراسة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

1. وصف وتحليل محور التمكين الإداري

سيتم التطرق إلى آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور التمكين الإداري

الجدول () المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات محور التمكين الإداري

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1. يتناسب الراتب الذي يتقاضاها الموظف مع الجهود التي يبذلها في العمل	3.14	1.24	3	متوسطة
2. تحفيز الإدارة الموظفين على تحمل المسؤولية المهنية	3.61	1.22	1	مرتفعة
3. تمنح المؤسسة الموظفين الصلاحيات الكافية لإنجاز مهامهم	3.49	1.00	2	مرتفعة
4. تشكل المسؤولية عبئا على الموظف	3.02	1.39	4	متوسطة
المسؤولية	3.3163	0.70	/	متوسطة
5. تعتمد المؤسسة على فرق العمل في حل المشكلات	3.33	1.11	3	متوسطة
6. تشجيع الإدارة على تبادل المعلومات بين الموظفين	3.78	1.21	1	مرتفعة
7. وجود ثقافة تعاونية في المؤسسة	3.76	1.11	2	مرتفعة
8. وجود قنوات فعالة في المؤسسة للتواصل مع الموظفين	3.06	1.31	4	متوسطة
فرق العمل	3.4796	0.94	/	مرتفعة
9. تقدم المؤسسة برامج تدريبية مخصصة للموظفين الجدد قبل بدء العمل	3	1.24	2	متوسطة
10. تقوم الإدارة بتحديد احتياجات التدريب للموظفين بانتظام	2.94	1.18	3	متوسطة
11. توفر إدارة المؤسسة فرصا متساوية لجميع الموظفين للمشاركة في البرامج التدريبية	2.88	1.24	4	متوسطة
12. تعتمد إدارة المؤسسة سياسة واضحة للتدريب	3.33	1.30	1	متوسطة
التدريب	3.0357	1.05	/	متوسطة
13. تتوفر لدى المؤسسة وسائل اتصال فعالة ومتطورة	2.49	1.34	4	منخفضة
14. يتم إشعار العاملين بالمعلومات والتحديثات المتعلقة بمهام عملهم بشكل منتظم	3.24	1.38	3	متوسطة
15. يشجع الرئيس المباشر على تبادل معلومات العمل باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال	3.41	1.35	2	مرتفعة
16. يمكن للعاملين التواصل بسهولة مع رؤسائهم وزملائهم في العمل	3.9	1.07	1	مرتفعة
الاتصال الفعال	3.2602	1.01	/	متوسطة
17. تثق المؤسسة في قدرات موظفيها على أداء المهام الموكلة إليهم	3.8	1.12	1	مرتفعة
18. تمنح المؤسسة للعاملين حرية التصرف في أداء عملهم	3.39	1.24	2	متوسطة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
19. يمتلك العاملون صلاحية تصحيح أخطائهم دون الحاجة للرجوع إلى الرئيس المباشر	3.2	1.29	4	متوسطة
20. تتناسب المسؤوليات مع حجم السلطة الممنوحة للموظفين	3.35	1.09	3	متوسطة
تفويض السلطة	3.4337	0.95	/	مرتفعة
التمكين الإداري	3.3051	0.73	/	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من جدول النتائج أعلاه يتضح ما يلي:

بالنسبة للعبارة الأولى، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول مدى تناسب الراتب الذي يتقاضاه الموظف مع الجهود التي يبذلها في العمل هو **3.14** مع انحراف معياري **1.24** وترتيب **3**، مما يشير إلى تقييم متوسط لهذا الجانب. وهذا يعني أن هناك إدراكاً بأن الراتب قد لا يعكس دائماً الجهود المبذولة، مما قد يشير إلى وجود مجال لتحسين سياسات الأجور في مديرية الشباب والرياضة - تبسة.

بالنسبة للعبارة الثانية، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول تحفيز الإدارة للموظفين على تحمل المسؤولية المهنية هو **3.61** مع انحراف معياري **1.22** وترتيب **1**، مما يشير إلى تقييم مرتفع لهذا الجانب. وهذا يعني أن هناك تقديراً لجهود الإدارة في تشجيع الموظفين على تحمل المسؤولية، مما يعزز من دور التمكين الإداري في المديرية.

بالنسبة للعبارة الثالثة، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول منح المؤسسة للموظفين الصلاحيات الكافية لإنجاز مهامهم هو **3.49** مع انحراف معياري **1.00** وترتيب **2**، مما يشير إلى تقييم مرتفع لهذا الجانب. وهذا يعني أن الموظفين يشعرون بأن لديهم الصلاحيات اللازمة لأداء مهامهم، مما يدعم تفعيل إدارة المعرفة من خلال التمكين الإداري.

بالنسبة للعبارة الرابعة، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول مدى شعور الموظف بأن المسؤولية تشكل عبئاً عليه هو **3.02** مع انحراف معياري **1.39** وترتيب **4**، مما يشير إلى تقييم متوسط لهذا الجانب. وهذا يعني أن هناك إحساساً بأن المسؤوليات قد تكون ثقيلة على بعض الموظفين، مما يستدعي النظر في كيفية توزيع المهام والمسؤوليات بشكل أكثر توازناً.

المسؤولية: يتضح من البيانات أن المتوسط الحسابي للآراء حول بعد المسؤولية هو **3.3163** مع انحراف معياري **0.70**، مما يشير إلى تقييم متوسط لهذا البعد. وهذا يعني أن هناك إدراكاً بأن المسؤولية

موجودة ومعترف بها في المؤسسة، لكن قد يكون هناك مجال لتحسين كيفية توزيع وإدارة المسؤوليات بين العاملين.

بالنسبة للعبارة الخامسة، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول مدى اعتماد المؤسسة على فرق العمل في حل المشكلات هو **3.33** مع انحراف معياري **1.11** وترتيب **3**، مما يشير إلى تقييم متوسط لهذا الجانب. وهذا يعني أن هناك تقديرًا للعمل الجماعي، لكن قد يكون هناك مجال لتعزيز ثقافة العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين.

بالنسبة للعبارة السادسة، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول مدى تشجيع الإدارة على تبادل المعلومات بين الموظفين هو **3.78** مع انحراف معياري **1.21** وترتيب **1**، مما يشير إلى تقييم مرتفع لهذا الجانب. وهذا يعني أن هناك تقديرًا كبيرًا للجهود المبذولة في تشجيع تبادل المعلومات، مما يدعم بيئة العمل التعاونية ويعزز من إدارة المعرفة في المديرية.

بالنسبة للعبارة السابعة، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول وجود ثقافة تعاونية في المؤسسة هو **3.76** مع انحراف معياري **1.11** وترتيب **2**، مما يشير إلى تقييم مرتفع لهذا الجانب. وهذا يعني أن هناك تقديرًا للبيئة التعاونية داخل المؤسسة، مما يدعم تفعيل إدارة المعرفة من خلال التمكين الإداري.

بالنسبة للعبارة الثامنة، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول وجود قنوات فعالة في المؤسسة للتواصل مع الموظفين هو **3.06** مع انحراف معياري **1.31** وترتيب **4**، مما يشير إلى تقييم متوسط لهذا الجانب. وهذا يعني أن هناك مجال لتحسين قنوات التواصل داخل المؤسسة لتعزيز تبادل المعلومات والمعرفة.

فرق العمل: يتضح من البيانات أن المتوسط الحسابي للآراء حول بعد فرق العمل هو **3.4796** مع انحراف معياري **0.94**، مما يشير إلى تقييم مرتفع لهذا البعد. وهذا يعني أن هناك تقديرًا لأهمية فرق العمل والتعاون بين العاملين، مما يدعم بيئة العمل التعاونية ويعزز من توليد وتبادل المعرفة.

بالنسبة للعبارة التاسعة، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول تقدم المؤسسة ببرامج تدريبية مخصصة للموظفين الجدد قبل بدء العمل هو **3.00** مع انحراف معياري **1.24** وترتيب **2**، مما يشير إلى تقييم متوسط لهذا الجانب. وهذا يعني أن هناك إدراكًا بأن المؤسسة توفر تدريبًا للموظفين الجدد، لكن قد يكون هناك حاجة لتحسين جودة أو فعالية هذه البرامج التدريبية.

بالنسبة للعبارة العاشرة، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول مدى قيام الإدارة بتحديد احتياجات التدريب للموظفين بانتظام هو **2.94** مع انحراف معياري **1.18** وترتيب **3**، مما يشير إلى تقييم متوسط لهذا الجانب. وهذا يعني أن هناك مجال لتحسين كيفية تحديد الإدارة لاحتياجات التدريب وتنظيمها بشكل أكثر فعالية.

بالنسبة للعبارة الحادية عشرة، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول مدى توفير إدارة المؤسسة فرصًا متساوية لجميع الموظفين للمشاركة في البرامج التدريبية هو **2.88** مع انحراف معياري **1.24** وترتيب **4**، مما يشير إلى تقييم متوسط لهذا الجانب. وهذا يعني أن هناك إدراكًا بأن المؤسسة تسعى لتوفير فرص تدريبية، لكن قد يكون هناك حاجة لضمان تكافؤ الفرص بشكل أكبر.

بالنسبة للعبارة الثانية عشر، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول مدى اعتماد إدارة المؤسسة سياسة واضحة للتدريب هو **3.33** مع انحراف معياري **1.30** وترتيب **1**، مما يشير إلى تقييم متوسط لهذا الجانب. وهذا يعني أن هناك إدراكًا بأن المؤسسة لديها سياسة تدريبية، لكن قد يكون هناك حاجة لجعلها أكثر وضوحًا وتحديدًا للموظفين.

التدريب: يتضح من البيانات أن المتوسط الحسابي للآراء حول بعد التدريب هو **3.0357** مع انحراف معياري **1.05**، مما يشير إلى تقييم متوسط لهذا البعد. وهذا يعني أن هناك إدراكًا بأن المؤسسة توفر التدريب، لكن قد يكون هناك حاجة لتحسين جودة وفعالية البرامج التدريبية المقدمة.

بالنسبة للعبارة الثالثة عشر، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول توفر وسائل اتصال فعالة ومنتورة لدى المؤسسة هو **2.49** مع انحراف معياري **1.34** وترتيب **4**، مما يشير إلى تقييم منخفض لهذا الجانب. وهذا يعني أن هناك إدراكًا بأن المؤسسة بحاجة إلى تحسين وسائل الاتصال لديها لتكون أكثر فعالية وتطورًا.

بالنسبة للعبارة الرابعة عشر، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول مدى إشعار العاملين بالمعلومات والتحديات المتعلقة بمهام عملهم بشكل منتظم هو **3.24** مع انحراف معياري **1.38** وترتيب **3**، مما يشير إلى تقييم متوسط لهذا الجانب. وهذا يعني أن هناك مجال لتحسين كيفية وتواتر إشعار الموظفين بالمعلومات الهامة لتعزيز التواصل الفعال.

بالنسبة للعبارة الخامسة عشر، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول مدى تشجيع الرئيس المباشر على تبادل معلومات العمل باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال هو **3.41** مع انحراف معياري **1.35**

وترتيب 2، مما يشير إلى تقييم مرتفع لهذا الجانب. وهذا يعني أن هناك تقديرًا للجهود المبذولة في تشجيع استخدام التكنولوجيا لتبادل المعلومات، مما يدعم بيئة العمل التعاونية ويعزز من إدارة المعرفة في المديرية. بالنسبة للعبارة السادسة عشر، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول مدى سهولة تواصل العاملين مع رؤسائهم وزملائهم في العمل هو 3.9 مع انحراف معياري 1.07 وترتيب 1، مما يشير إلى تقييم مرتفع لهذا الجانب. وهذا يعني أن هناك تقديرًا كبيرًا لسهولة التواصل داخل المؤسسة، مما يعزز من التمكين الإداري ويسهل عملية إدارة المعرفة.

الاتصال الفعال: يتضح من البيانات أن المتوسط الحسابي للآراء حول بعد الاتصال الفعال هو 3.2602 مع انحراف معياري 1.01، مما يشير إلى تقييم متوسط لهذا البعد. وهذا يعني أن هناك تقديرًا للاتصال الفعال داخل المؤسسة، لكن قد يكون هناك مجال لتحسين قنوات التواصل وتواتر التحديثات لتعزيز تبادل المعلومات والمعرفة.

بالنسبة للعبارة السابعة عشر، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول مدى ثقة المؤسسة في قدرات موظفيها على أداء المهام الموكلة إليهم هو 3.8 مع انحراف معياري 1.12 وترتيب 1، مما يشير إلى تقييم مرتفع لهذا الجانب. وهذا يعني أن هناك تقديرًا للثقة التي تمنحها الإدارة للموظفين، مما يشجع على الاستقلالية في العمل ويدعم التمكين الإداري.

بالنسبة للعبارة الثامنة عشر، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول مدى منح المؤسسة للعاملين حرية التصرف في أداء عملهم هو 3.39 مع انحراف معياري 1.24 وترتيب 2، مما يشير إلى تقييم متوسط لهذا الجانب. وهذا يعني أن هناك إدراكًا بأن المؤسسة تمنح بعض الحرية للموظفين، لكن قد يكون هناك مجال لزيادة هذه الحرية لتعزيز الابتكار والمبادرة.

بالنسبة للعبارة التاسعة عشر، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول مدى صلاحية العاملين لتصحيح أخطائهم دون الحاجة للرجوع إلى الرئيس المباشر هو 3.2 مع انحراف معياري 1.29 وترتيب 4، مما يشير إلى تقييم متوسط لهذا الجانب. وهذا يعني أن هناك إدراكًا بأن المؤسسة تسمح بمستوى من الاستقلالية، لكن قد يكون هناك حاجة لتعزيز ثقافة الثقة والمسؤولية الذاتية.

بالنسبة للعبارة العشرون، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول مدى تناسب المسؤوليات مع حجم السلطة الممنوحة للموظفين هو 3.35 مع انحراف معياري 1.09 وترتيب 3، مما يشير إلى تقييم متوسط لهذا الجانب. وهذا يعني أن هناك إدراكًا بأن المسؤوليات قد تكون متناسبة مع السلطات الممنوحة، لكن قد يكون هناك مجال للتحسين لضمان التوازن الأمثل.

تفويض السلطة: يتضح من البيانات أن المتوسط الحسابي للآراء حول بعد تفويض السلطة هو **3.4337** مع انحراف معياري **0.95**، مما يشير إلى تقييم مرتفع لهذا البُعد. وهذا يعني أن هناك تقديرًا للمستوى الذي تمنح فيه المؤسسة السلطة للعاملين، مما يدعم الاستقلالية والمبادرة في العمل.

التمكين الإداري: يتضح من البيانات أن المتوسط الحسابي للآراء حول محور التمكين الإداري هو **3.3051** مع انحراف معياري **0.73**، مما يشير إلى تقييم متوسط لهذا المحور. وهذا يعني أن هناك تقديرًا للجهود المبذولة في تمكين العاملين إداريًا، لكن قد يكون هناك حاجة لتعزيز السياسات والإجراءات التي تدعم الاستقلالية والمبادرة.

2. وصف وتحليل محور إدارة المعرفة

سيتم التطرق إلى آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور إدارة المعرفة

الجدول () المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات محور إدارة المعرفة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
21. يُعتبر تشخيص المعرفة من الأمور الهامة في برنامج المؤسسة	3.53	1.02	1	مرتفعة
22. تستعين المؤسسة بالمستشارين والخبراء لتحديد المعارف الضرورية لأداء مهامها	3.14	1.23	3	متوسطة
23. تمتلك المؤسسة الأدوات التي تمكنها من اكتشاف المعرفة	2.76	1.16	4	متوسطة
24. تتمثل المعرفة في العاملين الذين يمتلكون الخبرة	3.22	1.39	2	متوسطة
تشخيص المعرفة	3.1633	0.99	/	متوسطة
25. تقوم المؤسسة بالاستفادة من معارف جديدة من خلال توظيف عاملين جدد	3.14	1.31	3	متوسطة
26. تعمل المؤسسة على تحويل المعارف الموجودة إلى معارف جديدة يمكن الوصول إليها للجميع	3.08	1.22	4	متوسطة
27. يتفاعل العاملون مع بعضهم لإيجاد حلول للمشاكل وتوليد أفكار جديدة	3.43	1.16	1	مرتفعة
28. تشجع المؤسسة العاملين على المشاركة في أنشطة تعزز المعرفة مثل المؤتمرات وورش العمل والأيام الدراسية	3.41	1.27	2	مرتفعة
توليد المعرفة	3.2653	1.05	/	متوسطة
29. يتم تخزين المعرفة بطريقة تسهل الوصول إليها واسترجاعها	3.67	1.07	3	مرتفعة

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التمكين الإداري في تفعيل إدارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة - تبسة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
30. تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على الحاسوب ووسائل الخزن الرقمية	3.76	1.01	2	مرتفعة
31. تعتمد المؤسسة في خزن المعرفة على السجلات والوثائق المكتوبة	3.84	1.05	1	مرتفعة
32. تحفز المؤسسة العاملين ذوي المهارات العالية للحفاظ على المعرفة	3.37	1.37	4	متوسطة
تخزين المعرفة	3.6582	0.90	/	مرتفعة
33. تتيح المؤسسة للعاملين حرية تطبيق معرفتهم	3.29	1.35	4	متوسطة
34. تعمل المؤسسة على تحويل المعرفة إلى خطط عمل	3.39	1.35	2	متوسطة
35. تسعى المؤسسة إلى تنمية القدرات الإبداعية من خلال تشجيع استخدام المعرفة	3.43	1.35	1	مرتفعة
36. يتم استخدام المعرفة في إدارة العلاقات مع المتعاملين الخارجيين	3.33	1.20	3	متوسطة
تطبيق المعرفة	3.3571	1.23	/	متوسطة
إدارة المعرفة	3.361	0.94	/	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من جدول النتائج أعلاه يتضح ما يلي:

بالنسبة للعبارة الحادية والعشرين، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول أهمية تشخيص المعرفة في برنامج المؤسسة هو **3.53** مع انحراف معياري **1.02** وترتيب **1**، مما يشير إلى تقييم مرتفع لهذا الجانب. وهذا يعني أن هناك تقديراً كبيراً لأهمية تشخيص المعرفة كجزء من برنامج المؤسسة، مما يدل على وعي بأهمية إدارة المعرفة.

بالنسبة للعبارة الثانية والعشرين، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول استعانة المؤسسة بالمستشارين والخبراء لتحديد المعارف الضرورية هو **3.14** مع انحراف معياري **1.23** وترتيب **3**، مما يشير إلى تقييم متوسط لهذا الجانب. وهذا يعني أن هناك إدراكاً بأن المؤسسة تستعين بالخبراء لتحديد المعارف الضرورية، لكن قد يكون هناك مجال لتحسين هذه العملية لتكون أكثر فعالية.

بالنسبة للعبارة الثالثة والعشرين، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول امتلاك المؤسسة للأدوات التي تمكنها من اكتشاف المعرفة هو **2.76** مع انحراف معياري **1.16** وترتيب **4**، مما يشير إلى تقييم

متوسط لهذا الجانب. وهذا يعني أن هناك إدراكًا بأن المؤسسة تمتلك بعض الأدوات لاكتشاف المعرفة، لكن قد يكون هناك حاجة لتحسين هذه الأدوات أو تطويرها لتكون أكثر فعالية.

بالنسبة للعبارة الرابعة والعشرين، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول تمثل المعرفة في العاملين الذين يمتلكون الخبرة هو 3.22 مع انحراف معياري 1.39 وترتيب 2، مما يشير إلى تقييم متوسط لهذا الجانب. وهذا يعني أن هناك إدراكًا بأن الخبرة لدى العاملين تشكل جزءًا مهمًا من المعرفة التي تمتلكها المؤسسة، لكن قد يكون هناك مجال لتحسين كيفية استغلال هذه الخبرة بشكل أكثر فعالية.

تشخيص المعرفة: يتضح من البيانات أن المتوسط الحسابي للآراء حول بعد تشخيص المعرفة هو 3.1633 مع انحراف معياري 0.99، مما يشير إلى تقييم متوسط لهذا البعد. وهذا يعني أن هناك إدراكًا بأهمية تشخيص المعرفة في المؤسسة، لكن قد يكون هناك مجال لتحسين الأساليب المستخدمة لتحديد وتقييم المعرفة.

بالنسبة للعبارة الخامسة والعشرين، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول قيام المؤسسة بالاستفادة من معارف جديدة من خلال توظيف عاملين جدد هو 3.14 مع انحراف معياري 1.31 وترتيب 3، مما يشير إلى تقييم متوسط لهذا الجانب. وهذا يعني أن هناك إدراكًا بأن المؤسسة تحاول الاستفادة من المعارف الجديدة عبر التوظيف، لكن قد يكون هناك حاجة لتعزيز هذه العملية لتكون أكثر استراتيجية وتأثيرًا.

بالنسبة للعبارة السادسة والعشرين، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول عمل المؤسسة على تحويل المعارف الموجودة إلى معارف جديدة يمكن الوصول إليها للجميع هو 3.08 مع انحراف معياري 1.22 وترتيب 4، مما يشير إلى تقييم متوسط لهذا الجانب. وهذا يعني أن هناك إدراكًا بأن المؤسسة تعمل على تحويل المعرفة، لكن قد يكون هناك مجال لتحسين كيفية تحقيق هذا التحويل بشكل يسهل الوصول إليه ويعمم الفائدة.

بالنسبة للعبارة السابعة والعشرين، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول مدى تفاعل العاملين مع بعضهم لإيجاد حلول للمشاكل وتوليد أفكار جديدة هو 3.43 مع انحراف معياري 1.16 وترتيب 1، مما يشير إلى تقييم مرتفع لهذا الجانب. وهذا يعني أن هناك تقديرًا للتفاعل والتعاون بين العاملين في المؤسسة، مما يدعم بيئة العمل التعاونية ويعزز من توليد المعرفة.

بالنسبة للعبارة الثامنة والعشرين، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول مدى تشجيع المؤسسة للعاملين على المشاركة في أنشطة تعزز المعرفة مثل المؤتمرات وورش العمل والأيام الدراسية هو 3.41 مع انحراف معياري 1.27 وترتيب 2، مما يشير إلى تقييم مرتفع لهذا الجانب. وهذا يعني أن هناك تقديرًا

للجهود المبذولة في تشجيع العاملين على تعزيز معرفتهم ومهاراتهم من خلال المشاركة في الأنشطة الخارجية.

توليد المعرفة: يتضح من البيانات أن المتوسط الحسابي للآراء حول بعد توليد المعرفة هو **3.2653** مع انحراف معياري **1.05**، مما يشير إلى تقييم متوسط لهذا البعد. وهذا يعني أن هناك تقديرًا للجهود المبذولة في توليد المعرفة، لكن قد يكون هناك حاجة لتعزيز التفاعل والتعاون لتحقيق توليد معرفة أكثر فعالية.

بالنسبة للعبارة التاسعة والعشرين، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول مدى سهولة تخزين المعرفة بطريقة تسهل الوصول إليها واسترجاعها هو **3.67** مع انحراف معياري **1.07** وترتيب **3**، مما يشير إلى تقييم مرتفع لهذا الجانب. وهذا يعني أن هناك تقديرًا لكفاءة نظام تخزين المعرفة في المؤسسة، مما يسهل على العاملين الوصول إلى المعلومات واستخدامها عند الحاجة.

بالنسبة للعبارة الثلاثون، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول اعتماد المؤسسة في تخزين المعرفة على الحاسوب ووسائل الخزن الرقمية هو **3.76** مع انحراف معياري **1.01** وترتيب **2**، مما يشير إلى تقييم مرتفع لهذا الجانب. وهذا يعني أن هناك تقديرًا لكفاءة استخدام التكنولوجيا الرقمية في تخزين المعرفة، مما يسهل الوصول إليها واسترجاعها.

بالنسبة للعبارة الحادية والثلاثين، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول اعتماد المؤسسة في خزن المعرفة على السجلات والوثائق المكتوبة هو **3.84** مع انحراف معياري **1.05** وترتيب **1**، مما يشير إلى تقييم مرتفع لهذا الجانب. وهذا يعني أن هناك تقديرًا كبيرًا للأساليب التقليدية في تخزين المعرفة، مما يدل على وجود توازن بين الأساليب الرقمية والتقليدية في المؤسسة.

بالنسبة للعبارة الثانية والثلاثين، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول تحفيز المؤسسة للعاملين ذوي المهارات العالية للحفاظ على المعرفة هو **3.37** مع انحراف معياري **1.37** وترتيب **4**، مما يشير إلى تقييم متوسط لهذا الجانب. وهذا يعني أن هناك إدراكًا بأن المؤسسة تحاول تحفيز الموظفين المهرة، لكن قد يكون هناك حاجة لتعزيز هذا التحفيز لضمان الاحتفاظ بالمعرفة القيمة.

تخزين المعرفة: يتضح من البيانات أن المتوسط الحسابي للآراء حول بعد تخزين المعرفة هو **3.6582** مع انحراف معياري **0.90**، مما يشير إلى تقييم مرتفع لهذا البعد. وهذا يعني أن هناك تقديرًا لكفاءة نظام تخزين المعرفة في المؤسسة، مما يسهل الوصول إلى المعلومات واستخدامها بشكل فعال.

بالنسبة للعبارة الثالثة والثلاثين، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول مدى تيسير المؤسسة للعاملين لتطبيق معرفتهم هو **3.29** مع انحراف معياري **1.35** وترتيب **4**، مما يشير إلى تقييم متوسط لهذا الجانب. وهذا يعني أن هناك إدراكًا بأن المؤسسة توفر بعض الحرية للعاملين لتطبيق معرفتهم، لكن قد يكون هناك مجال لتعزيز هذه الحرية لتحقيق أقصى استفادة من المعرفة المتاحة.

بالنسبة للعبارة الرابعة والثلاثين، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول مدى عمل المؤسسة على تحويل المعرفة إلى خطط عمل هو **3.39** مع انحراف معياري **1.35** وترتيب **2**، مما يشير إلى تقييم متوسط لهذا الجانب. وهذا يعني أن هناك تقديرًا لجهود المؤسسة في تحويل المعرفة إلى خطط عملية، لكن قد يكون هناك حاجة لتحسين العمليات والأساليب المستخدمة لتحقيق ذلك.

بالنسبة للعبارة الخامسة والثلاثين، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول مدى سعي المؤسسة إلى تنمية القدرات الإبداعية من خلال تشجيع استخدام المعرفة هو **3.43** مع انحراف معياري **1.35** وترتيب **1**، مما يشير إلى تقييم مرتفع لهذا الجانب. وهذا يعني أن هناك تقديرًا للمبادرات التي تتخذها المؤسسة لتنمية القدرات الإبداعية للعاملين، مما يدعم بيئة الابتكار ويعزز من تطبيق المعرفة بشكل فعال.

بالنسبة للعبارة السادسة والثلاثين، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول مدى استخدام المعرفة في إدارة العلاقات مع المتعاملين الخارجيين هو **3.33** مع انحراف معياري **1.20** وترتيب **3**، مما يشير إلى تقييم متوسط لهذا الجانب. وهذا يعني أن هناك إدراكًا بأن المؤسسة تستخدم المعرفة في إدارة العلاقات الخارجية، لكن قد يكون هناك مجال لتحسين كيفية استغلال هذه المعرفة لتعزيز العلاقات وتوسيع الشبكة الخارجية.

تطبيق المعرفة: يتضح من البيانات أن المتوسط الحسابي للآراء حول بعد تطبيق المعرفة هو **3.3571** مع انحراف معياري **1.23**، مما يشير إلى تقييم متوسط لهذا البعد. وهذا يعني أن هناك إدراكًا بأن المؤسسة تعمل على تطبيق المعرفة في مختلف الأنشطة، لكن قد يكون هناك مجال لتحسين كيفية استخدام هذه المعرفة بشكل أكثر فعالية.

إدارة المعرفة: يتضح من البيانات أن المتوسط الحسابي للآراء حول محور إدارة المعرفة هو **3.361** مع انحراف معياري **0.94**، مما يشير إلى تقييم متوسط لهذا المحور. وهذا يعني أن هناك تقديرًا للأنشطة المتعلقة بإدارة المعرفة في المؤسسة، لكن قد يكون هناك مجال لتحسين العمليات والأدوات المستخدمة لتشخيص، توليد، تخزين، وتطبيق المعرفة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على ما يلي:

H_0 : لا يوجد تأثير لتطبيق التمكين الإداري على تفعيل إدارة المعرفة في مديرية الشباب والرياضة -

تبسة عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

H_1 : يوجد تأثير لتطبيق التمكين الإداري على تفعيل إدارة المعرفة في مديرية الشباب والرياضة -

تبسة عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع (إدارة المعرفة) مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل (التمكين الإداري)، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

الجدول رقم 10: يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	33.127	1	33.127	170.325	0.000
الخطأ	9.141	47	0.194		
الإجمالي	42.268	48			
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	-0.416	0.296		-1.405	0.167
التمكين الإداري	1.143	0.088	0.885	13.051	0.000

معامل الارتباط: 0.885 معامل التحديد: 0.784 المتغير التابع: إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية استنادا إلى قيمة F المحسوبة والبالغة 170.325 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ ، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (التمكين الإداري وإدارة المعرفة) بقيمة 0.885 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.784 وهذا يعني أن 78.4% من التباين الحاصل في إدارة المعرفة في مديرية الشباب والرياضة - تبسة يعود إلى تغيرات حاصلة في

التمكين الإداري، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة 13.051 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ ، وبلغت قيمة معامل β 0.885.

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالاتي:

$$y = -0.416 + 1.143x$$

وبناء على هذه النتائج فإننا نقبل الفرضية البحثية الرئيسية البديلة والتي تنص على أنه يوجد تأثير لتطبيق التمكين الإداري على تفعيل إدارة المعرفة في مديرية الشباب والرياضة - تبسة عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي:

H_0 : لا يوجد تأثير لتطبيق المسؤولية على تفعيل إدارة المعرفة في مديرية الشباب والرياضة - تبسة عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

H_1 : يوجد تأثير لتطبيق المسؤولية على تفعيل إدارة المعرفة في مديرية الشباب والرياضة - تبسة عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع (إدارة المعرفة) مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل (المسؤولية).

الجدول رقم 11: يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	5.99	1	5.99	7.761	0.008
الخطأ	36.277	47	0.772		
الإجمالي	42.268	48			
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	1.694	0.611		2.772	0.008
المسؤولية	0.503	0.18	0.376	2.786	0.008

معامل الارتباط: 0.376 معامل التحديد: 0.142 المتغير التابع: إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية استنادا إلى قيمة F المحسوبة والبالغة 7.761 بقيمة احتمالية 0.008 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (المسؤولية وإدارة المعرفة) بقيمة 0.376 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وضعيفة، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.142 وهذا يعني أن 14.2% من التباين الحاصل في إدارة المعرفة في مديرية الشباب والرياضة - تبسة يعود إلى تغيرات حاصلة في المسؤولية، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة 2.786 بقيمة احتمالية 0.008 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وبلغت قيمة معامل β 0.376.

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالاتي:

$$y = 1.694 + 0.503x$$

وبناء على هذه النتائج فإننا نقبل الفرضية الفرعية الأولى البديلة والتي تنص على أنه يوجد تأثير لتطبيق المسؤولية على تفعيل إدارة المعرفة في مديرية الشباب والرياضة - تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي:

H_0 : لا يوجد تأثير لتطبيق فرق العمل على تفعيل إدارة المعرفة في مديرية الشباب والرياضة - تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

H_1 : يوجد تأثير لتطبيق فرق العمل على تفعيل إدارة المعرفة في مديرية الشباب والرياضة - تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع (إدارة المعرفة) مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل (فرق العمل).

الجدول رقم 12: يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	24.367	1	24.367	63.975	0.000
الخطأ	17.901	47	0.381		
الإجمالي	42.268	48			
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	0.733	0.34		2.156	0.036
فرق العمل	0.755	0.094	0.759	7.998	0.000

معامل الارتباط: 0.759 معامل التحديد: 0.576 المتغير التابع: إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية استنادا إلى قيمة F المحسوبة والبالغة 63.975 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (فرق العمل وإدارة المعرفة) بقيمة 0.759 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.576 وهذا يعني أن 57.6% من التباين الحاصل في إدارة المعرفة في مديرية الشباب والرياضة - تبسة يعود إلى تغيرات حاصلة في فرق العمل، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة 7.998 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وبلغت قيمة معامل β 0.759.

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالاتي:

$$y = 0.733 + 0.755x$$

وبناء على هذه النتائج فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثانية البديلة والتي تنص على أنه يوجد تأثير لتطبيق فرق العمل على تفعيل إدارة المعرفة في مديرية الشباب والرياضة - تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ما يلي:

H_0 : لا يوجد تأثير لتطبيق التدريب على تفعيل إدارة المعرفة في مديرية الشباب والرياضة - تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

H_1 : يوجد تأثير لتطبيق التدريب على تفعيل إدارة المعرفة في مديرية الشباب والرياضة - تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع (إدارة المعرفة) مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل (التدريب).

الجدول رقم 13: يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	20.297	1	20.297	43.419	0.000
الخطأ	21.971	47	0.467		
الإجمالي	42.268	48			
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	1.485	0.301		4.931	0.000
التدريب	0.618	0.094	0.693	6.589	0.000

معامل الارتباط: 0.693 معامل التحديد: 0.480 المتغير التابع: إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية استنادا إلى قيمة F المحسوبة والبالغة 43.419 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (التدريب وإدارة المعرفة) بقيمة 0.693 وهذا يدل على وجود

علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.480 وهذا يعني أن 48% من التباين الحاصل في إدارة المعرفة في مديرية الشباب والرياضة - تبسة يعود إلى تغيرات حاصلة في التدريب، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة 6.589 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وبلغت قيمة معامل β 0.693.

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالاتي:

$$y = 1.485 + 0.693x$$

وبناء على هذه النتائج فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة البديلة والتي تنص على أنه يوجد تأثير لتطبيق التدريب على تفعيل إدارة المعرفة في مديرية الشباب والرياضة - تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على ما يلي:

H_0 : لا يوجد تأثير لتطبيق الاتصال الفعال على تفعيل إدارة المعرفة في مديرية الشباب والرياضة - تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

H_1 : يوجد تأثير لتطبيق الاتصال الفعال على تفعيل إدارة المعرفة في مديرية الشباب والرياضة - تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع (إدارة المعرفة) مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل (الاتصال الفعال).

الجدول رقم 14: يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	27.906	1	27.906	91.327	0.000
الخطأ	14.362	47	0.306		
الإجمالي	42.268	48			
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	0.894	0.27		3.313	0.002
الاتصال الفعال	0.757	0.079	0.813	9.556	0.000

معامل الارتباط: 0.813 معامل التحديد: 0.660 المتغير التابع: إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية استنادا إلى قيمة F المحسوبة والبالغة 91.327 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (الاتصال الفعال وإدارة المعرفة) بقيمة 0.813 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.660 وهذا يعني أن 66% من التباين الحاصل في إدارة المعرفة في مديرية الشباب والرياضة - تبسة يعود إلى تغيرات حاصلتها في الاتصال الفعال، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة 9.556 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وبلغت قيمة معامل β 0.813.

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالاتي:

$$y = 0.894 + 0.757x$$

وبناء على هذه النتائج فإننا نقبل الفرضية الفرعية الرابعة البديلة والتي تنص على أنه يوجد تأثير لتطبيق الاتصال الفعال على تفعيل إدارة المعرفة في مديرية الشباب والرياضة - تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على ما يلي:

H_0 : لا يوجد تأثير لتطبيق تفويض السلطة على تفعيل إدارة المعرفة في مديرية الشباب والرياضة - تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

H_1 : يوجد تأثير لتطبيق تفويض السلطة على تفعيل إدارة المعرفة في مديرية الشباب والرياضة - تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع (إدارة المعرفة) مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل (تفويض السلطة).

الجدول رقم 15: يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	22.345	1	22.345	52.716	0.000
الخطأ	19.922	47	0.424		
الإجمالي	42.268	48			
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	0.889	0.353		2.517	0.015
تفويض السلطة	0.72	0.099	0.727	7.261	0.000

معامل الارتباط: 0.727 معامل التحديد: 0.529 المتغير التابع: إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية استنادا إلى قيمة F المحسوبة والبالغة 52.716 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (تفويض السلطة وإدارة المعرفة) بقيمة 0.727 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.529 وهذا يعني أن 52.9% من التباين الحاصل في إدارة المعرفة في مديرية الشباب والرياضة - تبسة يعود إلى تغيرات حاصلة في تفويض السلطة، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة 7.261 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وبلغت قيمة معامل β 0.727.

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالاتي:

$$y = 0.889 + 0.72x$$

وبناء على هذه النتائج فإننا نقبل الفرضية الفرعية الخامسة البديلة والتي تنص على أنه يوجد تأثير لتطبيق تفويض السلطة على تفعيل إدارة المعرفة في مديرية الشباب والرياضة - تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

كما تم استخدام الانحدار المتعدد لتحليل العلاقة بين متغير تابع واحد (إدارة المعرفة) وعدة متغيرات مستقلة (المسؤولية، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، تفويض السلطة)، بهدف استخدام المتغيرات المستقلة للتنبؤ بقيمة المتغير التابع وتقدير مدى مساهمة كل متغير مستقل في التنبؤ الكلي.

والجدول الموالي يوضح نتيجة الاختبار:

الجدول رقم 16: يوضح نتائج نموذج الانحدار المتعدد

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	35.014	5	7.003	41.512	0.000
الخطأ	7.254	43	0.169		
الإجمالي	42.268	48			
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	0.259-	0.328		0.789-	0.434
المسؤولية	0.109	0.107	0.082	1.02	0.314
فرق العمل	0.117	0.109	0.118	1.072	0.29
التدريب	0.163	0.077	0.182	2.103	0.041
الاتصال الفعال	0.443	0.088	0.476	5.013	0.000
تفويض السلطة	0.265	0.086	0.268	3.072	0.004

معامل الارتباط: 0.910 معامل التحديد: 0.828 المتغير التابع: إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تُظهر نتائج نموذج الانحدار المتعدد صلاحية إحصائية كبيرة للنموذج، حيث تشير قيمة F المحسوبة البالغة 41.512 ومستوى الدلالة Sig الذي يُقدر بـ 0.000، والذي يقل عن مستوى الدلالة القياسي $\alpha \leq 0.05$ ، إلى أن هناك على الأقل متغير مستقل واحد له تأثير معنوي على المتغير التابع. بالنسبة للثابت، فإن قيمته البالغة -0.259 مع قيمة t المحسوبة -0.789 ومستوى دلالة 0.434 تُشير إلى أنه غير

معنوي إحصائياً، مما يعني أنه في حالة عدم وجود تأثير من المتغيرات المستقلة، فإن إدارة المعرفة سيكون لها قيمة أساسية تعادل قيمة الثابت.

أما بالنسبة للمتغيرات المستقلة، فإن المسؤولية ليس لها تأثير معنوي على إدارة المعرفة بقيمة $\beta=0.109$ ومستوى دلالة يُقدر بـ 0.314، مما يعني أنه لا يمكن الجزم بأن لهذا المتغير تأثيراً كبيراً على إدارة المعرفة ضمن النموذج. بالنسبة لفرق العمل، فإن لها تأثيراً غير معنوي بقيمة $\beta=0.117$ ومستوى دلالة يُقدر بـ 0.29، مما يعني أنه لا يمكن الجزم بأن لهذا المتغير تأثير كبير على إدارة المعرفة ضمن النموذج. أما بالنسبة للتدريب، فإن له تأثير معنوي بقيمة $\beta=0.163$ ومستوى دلالة يُقدر بـ 0.041، مما يعني أن لهذا المتغير تأثير كبير على إدارة المعرفة ضمن النموذج. الاتصال الفعال له تأثير معنوي قوي بقيمة $\beta=0.443$ ومستوى دلالة 0.000، وتفويض السلطة أيضاً بقيمة $\beta=0.265$ ومستوى دلالة 0.004.

وأخيراً، يُشير معامل الارتباط البالغ 0.910 إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بينما يُظهر معامل التحديد البالغ 0.828 أن حوالي 82.8% من التباين في إدارة المعرفة في مديرية الشباب والرياضة - تبسة يمكن تفسيره بواسطة المتغيرات المستقلة في النموذج، مما يُعطي دلالة على أهمية هذه المتغيرات في تفعيل إدارة المعرفة.

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالاتي:

$$y = -0.259 + 0.109 (\text{المسؤولية}) + 0.117 (\text{فرق العمل}) + 0.163 (\text{التدريب}) \\ + 0.443 (\text{الاتصال الفعال}) + 0.265 (\text{تفويض السلطة})$$

استناداً إلى نتائج نموذج الانحدار المتعدد، يمكن القول إن الفرضية التي تنص على أنه يوجد تأثير لتطبيق أبعاد التمكين الإداري على تفعيل إدارة المعرفة في مديرية الشباب والرياضة - تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، محققة جزئياً، فالنموذج يُظهر أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للتدريب، الاتصال الفعال، وتفويض السلطة على إدارة المعرفة في المديرية، حيث إن مستوى الدلالة لهذه المتغيرات هو أقل من مستوى الدلالة المحدد $\alpha \leq 0.05$. ومع ذلك، لم يُظهر المتغيران الآخران، المسؤولية وفرق العمل، تأثيراً ذو دلالة إحصائية على إدارة المعرفة، حيث كانت مستويات الدلالة لهما أعلى من 0.05.

بالتالي، يمكن القول إن الفرضية البديلة محققة بالنسبة للتدريب، الاتصال الفعال، وتفويض السلطة من المتغيرات المستقلة المدروسة، حيث أظهرت تأثيراً معنوياً على إدارة المعرفة، بينما لا تتحقق الفرضية

بالنسبة للمسؤولية و فرق العمل في النموذج المقدم. هذا يعني أنه يجب النظر في عوامل أخرى قد تؤثر على إدارة المعرفة أو إجراء مزيد من البحث لفهم العلاقات بين هذه المتغيرات بشكل أعمق.

تُظهر نتائج الدراسة أن هناك عوامل محددة لها تأثير معنوي في تفعيل هذه الإدارة في مديرية الشباب والرياضة بتبسة. فالتدريب يُعتبر عنصرًا حاسمًا في هذا السياق، حيث يُمكن العاملين من تطوير مهاراتهم وتعزيز قدراتهم الفكرية، مما يُسهم في تحسين قدرتهم على إدارة وتطبيق المعرفة بكفاءة. والاتصال الفعال يُعزز من تبادل المعلومات ويُسهل عملية نقل المعرفة، مما يُساعد في تقليل سوء الفهم ويُعزز من ثقافة المشاركة والتعاون. كما أن تفويض السلطة يُشجع على الاستقلالية ويُمكن العاملين من اتخاذ القرارات بناءً على خبراتهم، مما يُعزز الثقة بين الإدارة والموظفين ويُحفزهم على المشاركة الفعالة والابتكار.

من جهة أخرى، إن عدم وجود تأثير معنوي لبعض الأبعاد قد يُعزى إلى عدة أسباب. فقد لا تكون المسؤولية و فرق العمل مُصممة بطريقة تُعزز من تبادل المعرفة، أو قد تكون الأدوار والمهام غير واضحة بما يكفي. البرامج التدريبية المُقدمة قد لا تكون مُرتبطة بشكل مباشر بالمهارات اللازمة لإدارة المعرفة، أو قد تفتقر إلى التخصيص اللازم. كما قد توجد عوائق ثقافية أو تنظيمية تحول دون تطبيق المعرفة بشكل فعال، مثل نقص الدعم من الإدارة العليا أو عدم وجود حوافز للمشاركة في إدارة المعرفة.

لذلك من الضروري إجراء تحليل أعمق لفهم العلاقات بين هذه الأبعاد وتأثيرها على إدارة المعرفة، وقد يكون من المفيد أيضًا النظر في عوامل أخرى قد تؤثر على إدارة المعرفة والتي لم يتم تضمينها في النموذج الحالي.

الفرضية الفرعية السادسة

تنص الفرضية الفرعية السادسة على أنه:

H_0 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير تطبيق أبعاد التمكين الإداري على تفعيل إدارة المعرفة في مديرية الشباب والرياضة - تبسة تعزى إلى العوامل الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب، والأقدمية في العمل) عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

H_1 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير تطبيق أبعاد التمكين الإداري على تفعيل إدارة المعرفة في مديرية الشباب والرياضة - تبسة تعزى إلى العوامل الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب، المستوى والأقدمية في العمل) عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

لاختبار صحة الفرضية الفرعية السابعة تم التحقق من الفرضيات الفرعية المندرجة تحتها كالاتي:

الفرضية الفرعية 1.6

H_0 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير تطبيق أبعاد التمكين الإداري على تفعيل إدارة المعرفة في مديرية الشباب والرياضة - تبسة تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

H_1 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير تطبيق أبعاد التمكين الإداري على تفعيل إدارة المعرفة في مديرية الشباب والرياضة - تبسة تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

لاختبار صحة الفرضية الفرعية 1.7. تم استعمال اختبار T-Test للفروق في إجابات العينة حسب متغير الجنس، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 17: نتائج اختبار T-Test لمتغير الجنس

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة t	مستوى الدلالة Sig
المحور الإجمالي للدراسة	ذكر	37	3.3350	0.029	0.488
	أنثى	12	3.3271		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن متوسط إجابات أفراد العينة من الذكور حول المحور الإجمالي للدراسة بلغ 3.33 وهو ما يقارب متوسط إجابات أفراد العينة من الإناث 3.32، كما جاءت نتيجة اختبار t بـ 0.029 وقيمة احتمالية 0.488 أكبر من مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين متوسطات إجابات أفراد العينة من الذكور والإناث حول المحور الإجمالي للدراسة.

وبالتالي يتم قبول الفرضية العدمية والتي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير تطبيق أبعاد التمكين الإداري على تفعيل إدارة المعرفة في مديرية الشباب والرياضة - تبسة تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

الفرضية الفرعية 2.6.

H_0 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير تطبيق أبعاد التمكين الإداري على تفعيل إدارة المعرفة في مديرية الشباب والرياضة - تبسة تعزى إلى متغير السن عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

H_1 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير تطبيق أبعاد التمكين الإداري على تفعيل إدارة المعرفة في مديرية الشباب والرياضة - تبسة تعزى إلى متغير السن عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

لاختبار صحة الفرضية الفرعية 2.7. تم استعمال اختبار T-Test للفروق في إجابات العينة حسب متغير السن، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 18: نتائج اختبار T-Test لمتغير السن

المتغير	السن	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة t	مستوى الدلالة Sig
المحور الإجمالي للدراسة	من 30 إلى 40 سنة	32	3.2975	-0.419	0.339
	من 40 إلى 50 سنة	17	3.4000		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن متوسط إجابات أفراد العينة من الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة حول المحور الإجمالي للدراسة بلغ 3.29 وهو ما يقارب متوسط إجابات أفراد العينة من الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة 3.40، كما جاءت نتيجة اختبار t بـ -0.419 وقيمة احتمالية 0.339 أكبر من

مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات إجابات أفراد العينة من الفئتين العمريتين حول المحور الإجمالي للدراسة.

وبالتالي يتم قبول الفرضية العدمية والتي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير تطبيق أبعاد التمكين الإداري على تفعيل إدارة المعرفة في مديرية الشباب والرياضة - تبسة تعزى إلى متغير السن عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

3.6 الفرضية الفرعية

H_0 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير تطبيق أبعاد التمكين الإداري على تفعيل إدارة المعرفة في مديرية الشباب والرياضة - تبسة تعزى إلى متغير المنصب الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

H_1 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير تطبيق أبعاد التمكين الإداري على تفعيل إدارة المعرفة في مديرية الشباب والرياضة - تبسة تعزى إلى متغير المنصب الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

لاختبار صحة الفرضية الفرعية 3.7. تم استعمال اختبار T-Test للفروق في إجابات العينة حسب متغير المنصب الوظيفي، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 19: نتائج اختبار T-Test لمتغير المنصب الوظيفي

المتغير	المنصب الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة t	مستوى الدلالة Sig
المحور الإجمالي للدراسة	إطار	22	3.1068	-1.809	0.038
	مرؤوس	27	3.5174		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن متوسط إجابات أفراد العينة من الإطارات حول المحور الإجمالي للدراسة بلغ 3.10 وهو ما يختلف عن متوسط إجابات أفراد العينة من المرؤوسين 3.51، كما جاءت نتيجة اختبار t بـ -1.809 وقيمة احتمالية 0.038 أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات إجابات أفراد العينة الإطارات والمرؤوسين حول المحور الإجمالي للدراسة.

وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية والتي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير تطبيق أبعاد التمكين الإداري على تفعيل إدارة المعرفة في مديرية الشباب والرياضة - تبسة تعزى إلى متغير المنصب الوظيفي عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ، وقبول الفرضية البديلة.

اختبار صحة الفرضية الفرعية 4.6.

تنص الفرضية الفرعية 4.7. على أنه:

H_0 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير تطبيق أبعاد التمكين الإداري على تفعيل إدارة المعرفة في مديرية الشباب والرياضة - تبسة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

H_1 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير تطبيق أبعاد التمكين الإداري على تفعيل إدارة المعرفة في مديرية الشباب والرياضة - تبسة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

لاختبار صحة الفرضية الفرعية 4.7. تم استعمال اختبار One way ANOVA للفروق في إجابات العينة حسب متغير المستوى التعليمي، والجدول الموالي يوضح ذلك:

نتائج اختبار One way ANOVA حسب متغير المستوى التعليمي

المتغير	المستوى التعليمي	المتوسط الحسابي	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
المحور الإجمالي للدراسة	أقل من الثانوي	3.4422	0.666	0.577
	ثانوي	3.5644		
	جامعي	3.2611		
	دراسات عليا	3.0325		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة F بلغت 0.666 وبقيمة احتمالية 0.577 وهي أكبر من $\alpha \leq 0.05$ وبالتالي غير دالة إحصائياً، مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول تأثير تطبيق أبعاد التمكين الإداري على تفعيل إدارة المعرفة بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي.

وبما أن القيم الاحتمالية في مديرية الشباب والرياضة - تبسة أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، فإن ذلك يعني تشابه إجابات كل أفراد العينة على اختلاف مستوياتهم التعليمية حول المحور الإجمالي للدراسة.

وبالتالي يتم قبول الفرض العدمي والذي ينص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة المحور الإجمالي للدراسة تبعا لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

اختبار صحة الفرضية الفرعية 5.6.

تنص الفرضية الفرعية 5.7. على أنه:

H_0 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير تطبيق أبعاد التمكين الإداري على تفعيل إدارة المعرفة في مديرية الشباب والرياضة - تبسة تعزى إلى متغير الأقدمية في العمل عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

H_1 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير تطبيق أبعاد التمكين الإداري على تفعيل إدارة المعرفة في مديرية الشباب والرياضة - تبسة تعزى إلى متغير الأقدمية في العمل عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

لاختبار صحة الفرضية الفرعية 5.7. تم استعمال اختبار One way ANOVA للفروق في إجابات العينة حسب متغير الأقدمية في العمل، والجدول الموالي يوضح ذلك:

نتائج اختبار One way ANOVA حسب متغير الأقدمية في العمل

المتغير	الأقدمية في العمل	المتوسط الحسابي	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
المحور الإجمالي للدراسة	أقل من 5	3.4660	1.755	0.184
	من 5 إلى 10	2.9960		
	أكثر من 10	3.4694		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة F بلغت 1.755 وقيمة احتمالية 0.184 وهي أكبر من $\alpha \leq 0.05$ وبالتالي غير دالة إحصائية، مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول تأثير تطبيق أبعاد التمكين الإداري على تفعيل إدارة المعرفة بالنسبة لمتغير الأقدمية في العمل.

وبما أن القيم الاحتمالية في مديرية الشباب والرياضة - تبسة أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، فإن ذلك يعني تشابه إجابات كل أفراد العينة على اختلاف أقدميتهم في العمل حول المحور الإجمالي للدراسة.

وبالتالي يتم قبول الفرض العدمي والذي ينص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الإجمالي للدراسة تبعاً لمتغير الأقدمية في العمل عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

خلاصة الفصل الثاني

تم من خلال هذا الفصل التطرق إلى تقديم عام لمديرية الشباب والرياضة "تبسة"، من تعريف لمديرية الشباب والرياضة "تبسة" وهيكلها التنظيمي، إضافة إلى أهم إنجازاتها وأهدافها ومهامها، ولقد اعتمدنا في جمع البيانات على الاستمارة التي قمنا بتصميمها وفق محورين التمكين الإداري وإدارة المعرفة والتي تم توزيعها على عينة من موظفي مديرية الشباب والرياضة، حيث كان هدفنا منها هو الإجابة على إشكالية دراستنا بتطبيقها على الواقع بعد جمع البيانات قمنا بتحليلها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية ببرنامج . SPSS

الخاتمة



الخاتمة

يُعد التمكين الإداري من الأساليب الحديثة التي يتطلب تبنيها من طرف المنظمات، ذلك لأنه يمنح العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة، وخلق بيئة عمل إيجابية وتعاونية من خلال العمل كفريق لتحقيق أهداف المنظمة، مما يثري بيئتها بالأفكار الجديدة والحلول المبتكرة، أي معرف جديدة لإدارة المعرفة أداة فعالة تهدف من خلال عملياتها لخلق وتنظيم ونشر واستخدام المعرفة، بشكل أمثل لزيادة كفاءة الأداء وتحقيق الهدف الكلي للمنظمة .

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التمكين الإداري في تفعيل إدارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة تبسة، حيث تم بذلك إسقاط الجانب النظري للدراسة على التطبيقي، وقد أثارت الدراسة مجموعة من التساؤلات وقدمت فرضيات تتعلق بطبيعة العلاقة بين المتغيرات المختلفة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أسهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة على التساؤلات والفرضيات كما حاولت أيضًا تقديم بعض التوصيات فيما يلي عرض لمختلف النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

النتائج النظرية:

- على الرغم من وجود مشاكل وتحديات في أي مؤسسة، إلا أن تمكين العاملين وتوفير المعرفة يمكنها مساعدتها على مواجهة هذه التحديات وتحسين قدرات ومهارات عاملها لذا، يعتبر التمكين وإدارة المعرفة من الأساليب الإدارية الرئيسية التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وزيادة نجاحها؛
- تعتبر إدارة المعرفة أولوية لمعظم المؤسسات، حيث تركز على استغلال المعارف بذكاء، وذلك عند الشخص المناسب وفي الزمان والمكان المناسبين ليس الهدف فقط الحصول على المعرفة، بل أيضًا ضرورة تطبيقها بفعالية؛
- يلعب تمكين العاملين دورًا حيويًا في تعزيز فعالية تطبيق إدارة المعرفة، حيث يُعتبر الموظف زبونًا داخليًا وعنصرًا أساسيًا في نجاح المؤسسة وبالتركيز على تمكينهم، يتجسد دور إدارة المعرفة بشكل واضح وفعال؛
- تمكين العاملين وإدارة المعرفة يساهمان في تعزيز الثقة التنظيمية داخل المؤسسة، ويساعدان في خلق قيمة مضافة لها في مجال نشاطها.

النتائج التطبيقية:

- فُيم مستوى التمكين الإداري لمديرية الشباب والرياضة تبسة على انه متوسط وهذا يعني أن هناك تقديرًا للجهود المبذولة في تمكين العاملين إداريًا، لكن قد يكون هناك حاجة لتعزيز السياسات والإجراءات التي تدعم الاستقلالية والمبادرة؛

- إدارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة تبسة تمارس بالدرجة متوسطة من طرف موظفي مديريةية الشباب والرياضة وهذا يعني أن هناك تقديراً للأنشطة المتعلقة بإدارة المعرفة في المؤسسة، لكن قد يكون هناك مجال لتحسين العمليات والأدوات المستخدمة لتشخيص، توليد، تخزين، وتطبيق المعرفة؛
- بينت نتائج مقاييس الإحصاء الوصفي أنه يوجد تأثير لتطبيق التمكين الإداري على تفعيل إدارة المعرفة في مديريةية الشباب والرياضة تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ أي أن تطبيق التمكين الإداري في مديريةية الشباب والرياضة - تبسة يساهم بشكل فعال في تفعيل إدارة المعرفة؛
- يبين تحليل اختبار T-Test واختبار One way ANOVA أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير تطبيق أبعاد التمكين الإداري على تفعيل إدارة المعرفة في مديريةية الشباب والرياضة تبسة تعزى إلى العوامل الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب، والأقدمية في العمل) عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على عدم تأثير هذه الأخيرة تفعيل إدارة المعرفة؛
- أغلب آراء المستقصين توجهت نحو وجود اهتمام وتطبيق للتمكين الإداري في مديريةية الشباب والرياضة تبسة ؛
- كما نتج عن تحليل الانحدار الخطي المتعدد أن الفرضية البديلة يوجد تأثير لتطبيق أبعاد التمكين الإداري على تفعيل إدارة المعرفة في مديريةية الشباب والرياضة - تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ محققة بالنسبة للتدريب، الاتصال الفعال، وتفويض السلطة من المتغيرات المستقلة المدروسة، حيث أظهرت تأثيراً معنوياً على إدارة المعرفة، بينما لا تتحقق الفرضية بالنسبة للمسؤولية وفروق العمل في النموذج المقدم.

توصيات الدراسة:

- زيادة اهتمام مديريةية الشباب والرياضة بأبعاد التمكين خاصة ببعدي المسؤولية وفروق العمل ك من خلال تحسين كيفية توزيع وإدارة المسؤوليات بين العاملين، وتقدير أهمية فرق العمل والتعاون بين العاملين، مما يدعم بيئة العمل التعاونية ويعزز من توليد وتبادل المعرفة؛
- البحث عن نقاط القوة لدى العاملين وتعزيزها من خلال تشجيعهم على الإبداع وكذا معرفة نقاط الضعف وعلاجها ليحظى العاملون بالثقة عندما ينجزون أعمالهم؛
- الحرص على الاهتمام بالعنصر البشري ذو الكفاءة كمدخل لكل من تمكين العاملين وتطبيق إدارة المعرفة؛
- تأسيس شبكة اتصال داخلية ذات درجة عالية لزيادة الوعي وتحسين الفعالية والرفع من مستوى الأداء؛

- يجب على المؤسسة أن تمنح حرية التصرف للعاملين في أداء عملهم وتدعيمهم ببعض الصلاحيات لتصحيح أخطائهم؛
 - إحداث قسم أو مصلحة واضحة تحتم بإدارة المعرفة داخل المؤسسة؛
 - الاستعانة بالعاملين ذوي الخبرة في إعداد وتطوير برامج التدريب.
- آفاق الدراسة:
- دور تمكين العاملين وتطبيق إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة؛
 - دور الرقمنة في تحسين فعالية العمليات الإدارية؛
 - دور تمكين العاملين في نجاح تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية.

قائمة المراجع



المراجع

1. المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. إبراهيم بدر شهاب الصبيحات، إدارة المعرفة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2018
2. حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الإثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2008
3. حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان الأردن، 2015
4. حمد عواد الزيادات، الاتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007،
5. رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2007
6. زكريا مطلق الدوري، أحمد على صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الأهلية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان الأردن، 2009
7. شروق جمال طاهر، مدخل الى إدارة المعرفة، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2019
8. عامر عبد الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2015
9. عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، سورية، 2013
10. عبد الله إبراهيم الفقي، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان
11. فاطمة الزهراء العوفي، إدارة المعرفة كتوجه حديث لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة، الناشر ألفا للوثائق، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2020
12. الكيسي عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2004
13. محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار حامد، الطبعة الأولى، الأردن، 2012

14. مدحت محمد أبو النصر، مناهج البحث في الخدمة الاجتماعية، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، الإمارات، 2017
15. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009
- ثانياً: المذكرات**
1. الأمين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017
2. بوزيد اوي محمد، إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر، 2014.
3. توفيق صراع، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2014
4. صباح محمود مصطفى عرقوب، واقع التمكين الإداري لدى مديري محافظة مدارس رام الله والبيرة كما يراه المديرون أنفسهم، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، الإدارة التربوية، جامعة القدس، القدس، 2014.
5. ضراب نور الدين، مستويات التمكين الإداري وعلاقته بالأنماط القيادية الإدارية، رسالة ماجستير، مديرية الري لأم البواقي 2012.
6. عبد الله وليد المدلل " بعنوان " تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على الأداء " مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012
7. فلحة بركات سالم أبو تايه، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمي مدارس البادية من وجهة نظرهم، رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2022
8. كرم عبد المجيد الجعبري، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية - جوال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2018.

9. كمال العقاب، إدارة المعرفة في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009
10. مريم فيها خير، تمكين العاملين وأهميته في فعالية تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018

ثالثا: المجالات

1. الأخضر صياحي، فاطمة الزهراء مهديد، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التكنولوجي، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 04، العدد 02، جامعة سطيف1، جامعة برج بوعرييج، سطيف برج بوعرييج، 2021
2. بوشنافة ميسوم، حمداني محي الدين، دور التمكين الإداري في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمات، مجلة البحوث والدراسات العلمية، المجلد 16، العدد 01، جامعة يحي فارس، المدية، 2022
3. حاييد سالم الكعبي، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي كلية الرافدين الجامعة / بغداد/ قسم إدارة الأعمال، مجلة المثنى للعلوم الإداري والاقتصادية، جامعة المثنى، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 06، العدد 01، 2016
4. خلفة سارة، عيساوي فلة، التمكين الإداري في كثقافة جديدة في منظمة الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث، العدد 3، جامعة سطيف 2، سطيف، 2018
5. سلامة محمد وليد سالم سلامة، أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الثاني، العدد 6، 2016
6. عبد السلام نياي منصور حبتور، مدى توفر أبعاد التمكين الإداري وسبل تعزيزها في الجامعات الأهلية بعدن، مجلة الجامعة الوطنية، العدد 18، 2021
7. قريفة أسماء، بوعزة عبد الرؤوف، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي، مجلة الإبراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 05، تصدر عن كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج، 2019
8. مجدي نويري، محددات أنماط القيادة المساعدة على نقل المعرفة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، علوم تسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011
9. نعيمة رجيبي، الحاج عرابية، التمكين الإداري وأثره في الفاعلية التنظيمية، مجلة رؤى الاقتصادية، المجلد 11، العدد 01، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2021

ثالثا: المراجع الأجنبية

1. Elsevier Butterworth-Heinemann, Knowledge management in the theory and practice. KIMIZ DALIKIR, McGill university, Amsterdam, 2005
2. Guillerm, Davila , klausnorth, gregorio , urvakis , influence of strategic knowledge management on firm innovativeness and performance) ARTICLE BBR BRAZILIAN BUSINESS REVIEW , Business School, Alemana, Universidade Federal de Santa ,2019
3. Ikujiro Nonaka, Organizational Knowledge Creation, conference held November 11-12, 1997, a summary of his presentation written by Bill Spencer of the National Security Agency. Organizational Knowledge
4. K.L, Murrell, and M, Meredith, Empowering Employee, New York: Mc Graw-Hill, 2000
5. Karami, A. & Ahnadaloo, A, the impact of knowledge management on organizational creativity(: A case study of industrial sector. journal of business research, Tehran university, 2019
6. Mohamed A. Abusweile , shadihabis Abualoush , the impact of knowledge management process and business intelligence on organizational performance) , 2019
7. Mojtaba Jafari Harandiand Ali Noori Motlagh, Studying the Relationship between Knowledge Management and Employee Empowerment Case Study , Computer Research Center of Islamic Sciences, Vol.2 (Special Issue)
8. Nabil Abdul Muttalib Mohammed ,The Administrative Empowerment and Its Relation to Creativity among Staff in Youth Care Offices in Mansoura University, Volume 4, No. 3 Assistant professor, Sports Management Department - Faculty of Sports Education - Mansoura University, Egypt, November 2014
9. Nasseem MABURUMAN ,The impact of administrative empowerment improvement among, the workers of Jordanian public, administration institute, the word Islamic science education university, Jordan, 2016.
10. Newman Army, Are you ready for knowledge management, T&D, Vol 54, Issue 09, 2000
11. Qing Cao, Shad Dowlatsahi, The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment, Journal of Operations Management 23 (2005)
12. Saeed Amir , measuring the impact of empowerment on job satisfaction among administration managers of JVC Descon Lahore ,Vol.3, No.4, Institute of Administrative Sciences, University of the Punjab, Lahore, Pakistan,2013 .
13. Wea'am Aref Khalayleh , et al , Administrative Empowerment and its Role on the Work Teams Performance , Journal of Social Sciences , Volume 6,

Number 4, Publisher Centre of Excellence for Scientific & Research
Journalism, October 2017

قائمة الملاحق



الملحق رقم 1: استمارة الاستبانة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

قسم: علوم التسيير

استبانة حول

دور التمكين الإداري في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمات

دراسة حالة مديرية الشباب والرياضة - تبسة -

السادة موظفي المؤسسة:

تحية طيبة وبعد

نحن سعداء بتقديم هذه الاستبانة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال من جامعة العربي التبسي - تبسة -

نرجو منكم التعاون والإجابة على الأسئلة، مع الاطمئنان بأن إجاباتكم ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي وستُحفظ بسرية تامة، شكراً لتعاونكم القيم.

إشراف الدكتور :

- حناشي توفيق

إعداد الطالبة :

- مزبوة شيماء

الجزء الأول: بيانات شخصية

الرجاء وضع علامة (X) في المكان الذي يناسبك :

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

من 30 - 40 سنة من 40 - 50 سنة

3- حسب المنصب

إطارات مرؤوس

4- المستوى التعليمي :

اقل من الثانوي ثانوي جامعي دراسات عليا

5- الخبرة (الأقدمية في العمل) :

اقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات اكثر من 10

الجزء الثاني: عبارات الدراسة

المحور الأول: التمكين الإداري

البعد الأول: المسؤولية

الرقم	العبرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موفق تماما
01	يتناسب الراتب الذي يتقاضاها الموظف مع الجهود التي يبذلها في العمل					
02	تحفيز الإدارة الموظفين على تحمل المسؤولية المهنية					
03	تمنح المؤسسة الموظفين الصلاحيات الكافية لإنجاز مهامهم					
04	تشكل المسؤولية عبئا على الموظف					

البعد الثاني: فرق العمل

الرقم	العبرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موفق تماما
01	تعتمد المؤسسة على فرق العمل في حل المشكلات					
02	تشجيع الإدارة على تبادل المعلومات بين الموظفين					
03	وجود ثقافة تعاونية في المؤسسة					
	وجود قنوات فعالة في المؤسسة للتواصل مع الموظفين					

البعد الثالث: التدريب

الرقم	العبرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	تقدم المؤسسة برامج تدريبية مخصصة للموظفين الجدد قبل بدء العمل					
02	تقوم الإدارة بتحديد احتياجات التدريب للموظفين بانتظام					
03	توفر إدارة المؤسسة فرصًا متساوية لجميع الموظفين للمشاركة في البرامج التدريبية					
04	تعتمد إدارة المؤسسة سياسة واضحة للتدريب					

البعد الرابع: الاتصال الفعال

الرقم	العبرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	تتوفر لدى المؤسسة وسائل اتصال فعالة ومتطورة					
02	يتم إشعار العاملين بالمعلومات والتحديثات المتعلقة بمهام عملهم بشكل منتظم					
03	يشجع الرئيس المباشر على تبادل معلومات العمل باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال					
04	يمكن للعاملين التواصل بسهولة مع رؤسائهم وزملائهم في العمل					

البعد الخامس: تفويض السلطة

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	تثق المؤسسة في قدرات موظفيها على أداء المهام الموكلة إليهم					
02	تمنح المؤسسة للعاملين حرية التصرف في أداء عملهم					
03	يمتلك العاملون صلاحية تصحيح أخطائهم دون الحاجة للرجوع إلى الرئيس المباشر					
04	تتناسب المسؤوليات مع حجم السلطة الممنوحة للموظفين					

المحور الثاني: إدارة المعرفة

البعد الأول: تشخيص المعرفة

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	يُعتبر تشخيص المعرفة من الأمور الهامة في برنامج المؤسسة					
02	تستعين المؤسسة بالمستشارين والخبراء لتحديد المعارف الضرورية لأداء مهامها					
03	تمتلك المؤسسة الأدوات التي تمكّنها من اكتشاف المعرفة					
04	تتمثل المعرفة في العاملين الذين يمتلكون الخبرة					

البعد الثاني: توليد المعرفة

الرقم	العبرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	تقوم المؤسسة بالاستفادة من معارف جديدة من خلال توظيف عاملين جدد					
02	تعمل المؤسسة على تحويل المعارف الموجودة إلى معارف جديدة يمكن الوصول إليها للجميع					
03	يتفاعل العاملون مع بعضهم لإيجاد حلول للمشاكل وتوليد أفكار جديدة					
04	تشجع المؤسسة العاملين على المشاركة في أنشطة تعزز المعرفة مثل المؤتمرات وورش العمل والأيام الدراسية					

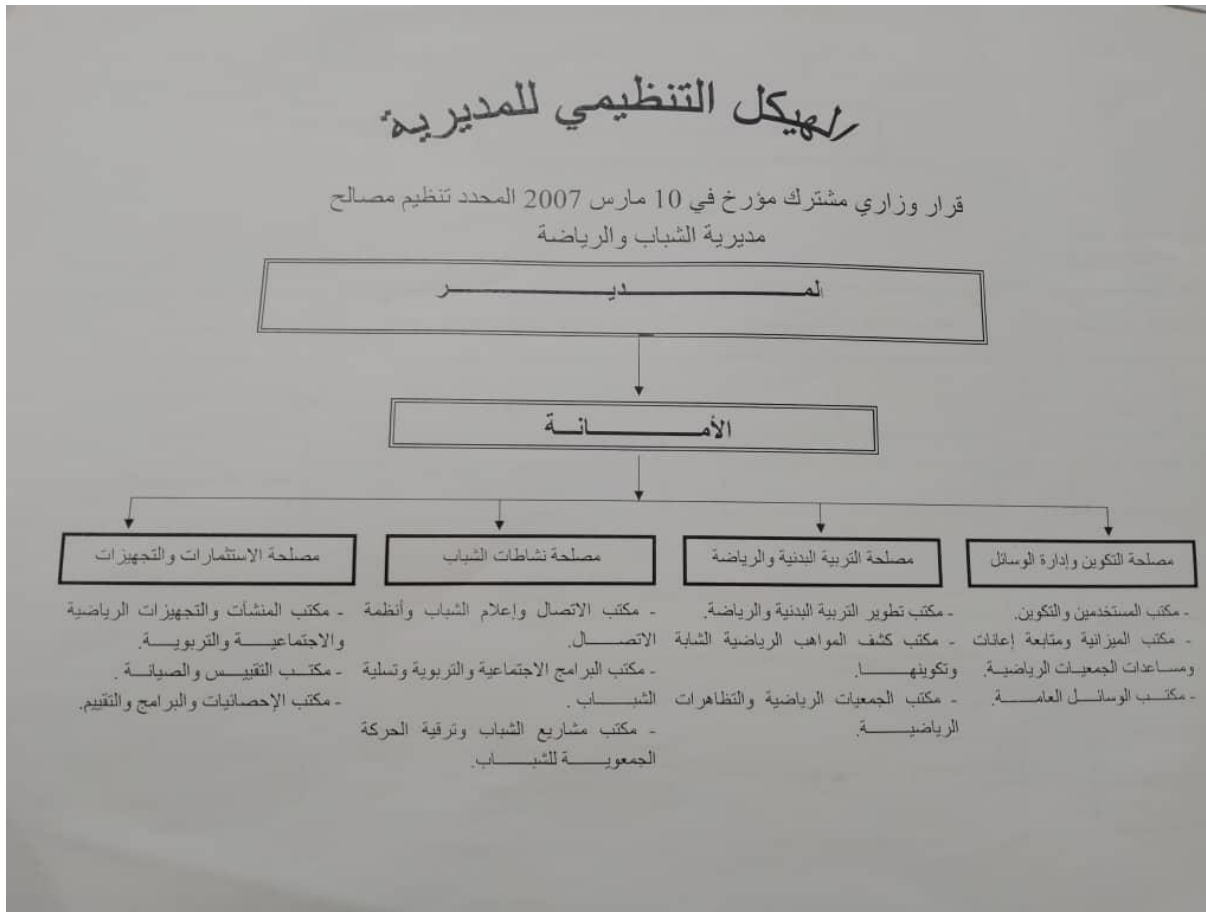
البعد الثالث: تخزين المعرفة

الرقم	العبرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	يتم تخزين المعرفة بطريقة تسهل الوصول إليها واسترجاعها					
02	تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على الحاسوب ووسائل الخزن الرقمية					
03	تعتمد المؤسسة في خزن المعرفة على السجلات والوثائق المكتوبة					
04	تحفز المؤسسة العاملين ذوي المهارات العالية للحفاظ على المعرفة					

البعد الرابع: تطبيق المعرفة

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	تتيح المؤسسة للعاملين حرية تطبيق معرفتهم					
02	تعمل المؤسسة على تحويل المعرفة إلى خطط عمل					
03	تسعى المؤسسة إلى تنمية القدرات الإبداعية من خلال تشجيع استخدام المعرفة					
04	يتم استخدام المعرفة في إدارة العلاقات مع المتعاملين الخارجيين					

الملحق رقم 2: الهيكل التنظيمي للمديرية



الملحق رقم 3: اتفاقية التبرص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشجاع العربي الليبي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
إدارة عمادة الكلية مكافة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالكلية
ممنوحة التعليم والتكوين

الرقم: 2023/

اتفاقية التبرص

المادة الأولى: هذه الاتفاقية تهيئ علاقة جامعة الشهيد الشجاع العربي الليبي - ليبيا- ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة: مديرية الدراسات والبحوث

مقرها: ليبيا

ممثلة من طرف:

الوظيفة:

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم:

1- مريوة شيبانو 2-

ماستر التخصص إدارة الأعمال

عنوان المذكرة: دور التحليل الإداري في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمات

الاستاذ المشرف: حنان حنوب توقيق

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم:

1- 2- 3-

4- 5-

ليسانس التخصص:

عنوان تقرير التبرص:

الاستاذ المشرف:

وذلك طبقا للمرسوم رقم: 88-90 المؤرخ في: 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

الملحق رقم 4: نتائج SPSS

	التمكين الإداري	إدارة المعرفة
N	49	49
Test Statistic	.113	.121
Asymp. Sig. (2-tailed)	.157	.072

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.961	36

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.903	20

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.953	16

المحور الإجمالي		
التمكين الإداري	Pearson Correlation	.963
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	49
إدارة المعرفة	Pearson Correlation	.978
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	49
المحور الإجمالي	Pearson Correlation	1
	N	49

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التمكين الإداري ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: إدارة المعرفة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.885 ^a	.784	.779	.44101

a. Predictors: (Constant), التمكين الإداري

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	33.127	1	33.127	170.325	.000 ^b
	Residual	9.141	47	.194		
	Total	42.268	48			

a. Dependent Variable: إدارة المعرفة

b. Predictors: (Constant), التمكين الإداري

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.416	.296		-1.405	.167
	التمكين الإداري	1.143	.088	.885	13.051	.000

a. Dependent Variable: إدارة المعرفة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تفويض السلطة، المسؤولية، التدريب، الاتصال الفعال، فرق العمل ^b		Enter

a. Dependent Variable: إدارة المعرفة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
-------	---	----------	-------------------	----------------------------

1	.910 ^a	.828	.808	.41072
---	-------------------	------	------	--------

a. Predictors: (Constant), تفويض السلطة, المسؤولية, التدريب, الاتصال الفعال, فرق العمل

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	35.014	5	7.003	41.512	.000 ^b
	Residual	7.254	43	.169		
	Total	42.268	48			

a. Dependent Variable: إدارة المعرفة

b. Predictors: (Constant), تفويض السلطة, المسؤولية, التدريب, الاتصال الفعال, فرق العمل

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	-.259	.328		-.789	.434
	المسؤولية	.109	.107	.082	1.020	.314
	فرق العمل	.117	.109	.118	1.072	.290
	التدريب	.163	.077	.182	2.103	.041
	الاتصال الفعال	.443	.088	.476	5.013	.000
	تفويض السلطة	.265	.086	.268	3.072	.004

a. Dependent Variable: إدارة المعرفة

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
		المحور الإجمالي	Equal variances assumed	.466	.498
	Equal variances not assumed			.032	22.104

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		Significance	
		One-Sided p	Two-Sided p
المحور الإجمالي	Equal variances assumed	.488	.977
	Equal variances not assumed	.487	.975

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
المحور الإجمالي	Equal variances assumed	.623	.434	-.419	47
	Equal variances not assumed			-.405	29.803

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means Significance	
		One-Sided p	Two-Sided p
المحور الإجمالي	Equal variances assumed	.339	.677
	Equal variances not assumed	.344	.688

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
المحور الإجمالي	Equal variances assumed	.734	.396	-1.809	47
	Equal variances not assumed			-1.797	43.804

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means Significance	
		One-Sided p	Two-Sided p
المحور الإجمالي	Equal variances assumed	.038	.077
	Equal variances not assumed	.040	.079

ANOVA

المحور الإجمالي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.335	3	.445	.666	.577
Within Groups	30.067	45	.668		
Total	31.402	48			

ANOVA

المحور الإجمالي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.227	2	1.113	1.755	.184
Within Groups	29.176	46	.634		
Total	31.402	48			

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التمكين الإداري في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمات، حيث تم التطرق في الجانب النظري إلى التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المعرفة، أما الجانب التطبيقي فقد تم إجراءه مديرية الشباب والرياضة من خلال دراسة ميدانية إذ تم توزيع (50) استبانة، ومعالجته باستخدام برنامج SPSS، ومن النتائج المتحصل عليها وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وإدارة المعرفة.

كلمات مفتاحية: التمكين الإداري، إدارة المعرفة، المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، المنظمات.

ABSTRACT

This study aimed to find out the role of administrative empowerment in activating knowledge management in organizations, where the theoretical aspect addressed the administrative empowerment and its relationship with knowledge management, while the applied aspect was conducted in the Youth and Sports Directorate through a field study where (50) questionnaires were distributed, and processed using SPSS software, and from the results obtained there is a statistically significant effect between administrative empowerment and knowledge management.

Keywords: Administrative empowerment, knowledge management, knowledge, knowledge management processes, organizations.



الجمهورية العراقية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشجاع العربي القادسي - البصرة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
شعبة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم

إذن بالطبع لمذكرة التخرج ماستر / تقارير التبرص ليسانس

أنا الممضي أسفله الاستاذ (د) : هنا كاتون

المشرف على مذكرة التخرج ماستر / تقرير تبرص ليسانس للسنة الجامعية : 2024/2023

فئة ليسانس

عنوان التقرير بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
		1*
		2*
		3*
		4*
		5*

فئة الماستر

عنوان التقرير بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
دور التمكين الإداري في تفعيل إدارة المدرسة بالمؤسسات	إدارة أعمال	1* حريوة متيماء
		2*

أوفق على تقديم المذكرة أو تقرير التبرص وهذا بعد المراجعة الكاملة .

تاريخ الامضاء

2024/05/23

الامضاء

هنا كاتون

اللقب والاسم

هنا كاتون

