

جامعة قاصدي مرباح ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التحير قسم علوم التسيير



اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

الميدان : علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

شعبة : علوم التسيير

تخصص ادارة وتسيير المنظمات

بعنوان

تمكين العاملين واهميته في فعالية تطبيق ادارة المعرفة بالمؤسسة

دراسة ميدانية لمديريات مؤسسة سوناطراك - حاسى مسعود، ورقلة

من اعداد المترشحة: مريم فيهاخير

2018/02/11 : خيزت علنا بتاريخ واجيزت علنا بتاريخ

امام اللجنة المكونة من:

أ.د عرابة الحاج	(استاذ التعليم العالي- جامعة ورقلة)	رئيسا
د. مناصریة رشید	(استاذ محاضر أ – جامعة ورقلــة)	مشرفا ومقررا
د. جدي شوقي	(استاذمحاضر أ – جامعة تبســة)	مناقشا
د.سلطاني محمد رشدي	(استاذمحاضر أ – جامعة بسكـرة)	مناقشا
د. مسغوني مني	(استاذمحاضر أ – جامعة ورقلــة)	مناقشا
د.حجاج عبد الرؤوف	(استاذمحاضر أ - جامعة ورقلـة)	مناقشا

السنة الجامعية : 2017 – 2018



جامعة قاصدي مرباح ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسير قسم علوم التسيير



اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

الميدان : علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

شعبة : علوم التسيير

تخصص ادارة وتسيير المنظمات

بعنوان

تمكين العاملين واهميته في فعالية تطبيق ادارة المعرفة بالمؤسسة

دراسة ميدانية لمديريات مؤسسة سوناطراك - حاسي مسعود، ورقلة

من اعداد المترشحة: مريم فيهاخير

نوقشت واجيزت علنا بتاريخ : 11 / 2017/ 02

امام اللجنة المكونة من:

أ.د عرابة الحاج	(استاذ التعليم العالي- جامعة ورقلة)	رئيسا
د مناصرية رشيد	(استاذ محاضر أ - جامعة ورقــــلة)	مشرفا ومقررا
د. جدي شوقي	(استاذمحاضر أ – جامعة تبســة)	مناقشا
د. سلطاني محمد رشدي	(استاذمحاضر أ – جامعة بسكـرة)	مناقشا
د. مسغوني منى	(استاذمحاضر أ – جامعة ورقلـــة)	مناقشا
د. حجاج عبد الرؤوف	(استاذمحاضر أ – جامعة ورقلـــة)	مناقشا

السنة الجامعية : 2017 - 2018

شكر

يارب لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك. أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والدعاء لمشرفي

الدكتور رشيد مناصرية لإشرافه ودعمه وتوجيهاته واخلاقه ورُقَيّه والدكتور رشيد مناصرية لإشرافه ودعمه وتوجيهاته واخلاقه ورُقَيّه وارشاداته ونصائحه المقدمة طيلة اعداد هذه الأطروحة .

كما اتوجه بالشكر والتقدير للاساتذة الأفاضل اعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا العمل واثرائه بتوجيهاتهم القيمة.

والشكر الخالص لجميع أساتذة وموظفي وطلبة جامعة قاصدي مرباح ورقلة ولا انس أساتذتي الأعزاء الذين درسوني في كل الأطوار الدراسية بدون استثناء.

شكر خاص لوالديَّ الكريمين على مساعدتهما ودعائهما. حفظهما الله ورعاهما.

كما اشكر موظفي مؤسسة سوناطراك، وكل من ساعدين ودعمني من قريب او من بعيد.

ملخص

هدفت هذه الدراسة لمعرفة مدى اهمية تمكين العاملين في فعالية تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود، وقد تم استخدام اداة الاستبيان و القيام بالمعالجة الاحصائية عن طريق برنامج SPSS النسخة (20) لتحليل البيانات. حيث شملت عينة البحث (415) عامل بالمؤسسة بمختلف المستويات الوظيفية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

خلصت نتيجة الدراسة إلى وجود علاقة بين تمكين العاملين وتطبيق إدارة المعرفة، وهناك ارتباط قوي بين المتغير المستقل تمكين العاملين والمتغير التابع تطبيق ادارة المعرفة، وجاءت اعلى نسبة ارتباط لابعاد تمكين العاملين بتطبيق ادارة المعرفة لبعد التدريب، يليها بعد التحفيز والتقدير، بعد الاتصال الفعال، يليها بعد التعلم التنظيمي، ثم بعد تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات بنسبة متقاربة. كما خلصت الدراسة الى ان واقع تطبيق ادارة المعرفة وتمكين العاملين بالمؤسسة كان مقبولا بمستوى متوسط لكنه غير كافي.

الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين، إدارة المعرفة، معرفة ضمنية، معرفة صريحة.

Abstract:

This study aimed to determine the effect of Empowering Employees on the Knowledge Management Applications in the Sonatrach Entreprise Hassi Messaoud .We have been using the questionnaire tool, then Processing by statistical program SPSS version 20 To analyze this phenomenon. Which the research sample included 415 workers with different grades.

The study concluded that there is a strong correlation between Empowering Employees and Knowledge Management Applications in the Sonatrach Entreprise Hassi Messaoud. It's also there are many common factors between this two variables such as they are focus on human resources.

The highest correlation between the dimensions of Empowerment Employees to Knowledge Management Applications came from the training dimension, followed by stimulus and appreciation, effective communication, organizational learning, a delegation of authority and participation in decision-making. In addition, the reality of the implementation of Knowledge Management and the Empowerment Of Employees in the institution was existing, at an acceptable level but it isn't sufficient and needs more attention by the institution

key words: Empowering Employees, , knowledge management, Implicit knowledge, Tacit knowledge.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

III	اهداء
IV	شکر
<u>V</u>	ملخص
VII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الحداول
XI	قائمة الاشكال البيانية
XII	قائمة الرموز والاختصارات
XIII	قائمة الملاحق
<u>İ</u>	<u>مق</u> دمة
1	الفصل الاول : الادبيات النظرية لتطبيق ادارة المعرفة وتمكين العاملين
2	
3	المبحث الاول : ماهية ادارة المعرفة
3	المطلب الاول : ماهية المعرفة
7	المطلب الثاني : ماهية ادارة المعرفة
11	المطلب الثالث : نماذج تطبيق ادارة المعرفة
17	المبحث الثاني: تطبيق ادارة المعرفة
17	المطلب الاول: استراتيجية المعرفة داخل المؤسسة
18	المطلب الثاني : استخلاص (انتاج) المعرفة داخل المؤسسة
20	المطلب الثالث : قياس ادارة المعرفة داخل المؤسسة
27	المطلب الرابع: تحديات تطبيق ادارة المعرفة
31	المبحث الثالث : علاقة ادارة المعرفة بتمكين العاملين
31	المطلب الاول : ماهية تمكين العاملين واهميته
36	المطلب الثاني : ارتباط إدارة المعرفة بتمكين العاملين
41	خلاصة الفصل
42	الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لتطبيق إدارة المعرفة وتمكين العاملين
44	تهيد
45	المبحث الأول عرض المراسات التطبيقية
45	المطلب الاول : عرض الدراسات السابقة
59	المطلب الثاني: عرض دراسات واقع ادارة المعرفة وتمكين العاملين في البيئة الجزائرية
70	المبحث الثاني : مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية
70	المطلب الاول : مناقشة الدراسات السابقة
72	المطلب الثاني : استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
74	المطلب الثاني : ما يميز الدراسة الحالية
76	خلاصة الفصل
77	الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لتطبيق إدارة المعرفة وتمكين العاملين في مؤسسة سوناطراك — حاسي مسعود

قائمة المحتويات **78** تهيد **79** المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية المطلب الاول: مجتمع وعينة الدراسة 79 المطلب الثاني : منهج ومصادر بيانات الدراسة 83 المطلب الثالث : متغيرات ونموذج الدراسة 85 المطلب الرابع: صدق، ثبات اداة الدراسة وادوات التحليل الاحصائي 86 88 المبحث الثاني : النتائج ومناقشتها المطلب الاول : عرض نتائج القسم الاول من الاستبيان ومناقشتها 88 المطلب الثاني : عرض نتاجُ القسم الثاني والثالث من الاستبيان ومناقشتها 90 المطلب الثالث: اختبار الفرضيات 138 <u>141</u> خلاصة الفصل **142** خاتمة <u>148</u> المراجع **156** <u>167</u>

قائمة الجداول

رة الصفحة	العنــــوان	
19	الوسائل التي تستخدمها المؤسسات لاستخلاص المعرفة الداخلية	(1.1)
24	 العنوان :قيمة إدارة المعرفة	(2-1)
25	عوامل تعزيز ممارسات ادارة المعرفة	(3-1)
26	الاثر المعلن لمإرسات ادرة المعرفة	(4-1)
30	الأسباب الجذرية للإخفاق في إدارة المعرفة	(5-1)
39	علاقة تمكين العاملين بادارة المعرفة	(6-1)
56	ملخص الدراسات السابقة	(1-2)
65	تلخيص الدراسات الجزائرية	(2.2)
72	يوضح مدى استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة	(3-2)
83	توزيع الاستبيانات	(1-3)
84	توزيع ابعاد وفقرات المحور الاول	(2-3)
84	توزيع فقرات المحور الثاني	(3-3)
88	توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(4-3)
88	يوضح توزع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	(5-3)
89	يوضح توزع أفراد عينة الدراسة حسب مستوى التعليم	(6-3)
90	يوضح توزع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة	(7-3)
91	مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى	(8-3)
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود حول الثقافة التنظيمية	(9-3)
95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود حول المورد البشري	(10-3)
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود حول تكنولوجيا المعلومات	(11-3)
101	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود حول الهيكل التنظيمي	(12-3)
104	ملخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك للمحور الاول (تطبيق ادارة المعرفة)	(13-3)
105	يوضح نتائج فقرات الابعاد الاربعة لمحور تطبيق ادارة المعرفة	(14-3)
105	يوضح نتائج محمور تمكين العاملين	(15-3)
108	لمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عال مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود حول تفويض السلطة	(16-3)
110	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود حول التدريب	(17-3)
112	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود حول التحفيز والتقدير	(18-3)
114	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود حول الاتصال الفعال	(19-3)
116	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود حول التعلم التنظيمي	(20-3)
117	جدول رقم : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عال مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود حول المشاركة في اتخاذ القرارات	(21-3)
119	ملخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك للمحور الثاني (تمكين العاملين)	(22-3)
120	نتائج جميع فقرات الابعاد السنة لمحور تطبيق ادارة المعرفة	(23-3)
121	يوضح ترتيب فقرات محور المتغير المستقبل تمكين العاملين بابعاده الاربعة	(24-3)
123	ارتباطات المتغير التابع بابعاد المتغير المستقل	(25-3)
124	رتباطات المتغير المستقل بابعاد المتغير التابع	(26-3)
126	يوضح الارتباط الخطي بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع	(27-3)

قائمة الجداول

126	يوضح تحليل تباين خط الانحدار	(28-3)
128	يوضح قيم معاملات خط الانحدار	(29-3)
129	يوضح الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع	(30-3)
130	يوضح معاملات الارتباط الخطي لابعاد المتغير المستقل المتبقية والمتغير التابع	(31-3)
131	يوضح تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise	(32-3)
132	يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقةStepwise	(33-3)
135	يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق ادارة المعرفة تبعا لمتغير الجنس	(34-3)
135	يوضح نتيجة اختبار T لمتوسطات نظرة العاملين لتطبيق إدارة المعرفة تبعا لمتغير الجنس	(35-3)
136	يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق ادارة المعرفة تبعا لمتغير العمر	(36-3)
137	يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق إدارة المعرفة تبعا لمتغير المستوى التعليمي	(37-3)
138	يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق ادارة المعرفة تبعا لمتغير الخبرة	(38-3)

قائمة الاشكال البيانية

الصفحة	العنوان	الرقم
14	غوذج (SECI) الخاص بـSECI) الخاص بـSECI) الخاص بـSECI	(1.1)
86	نموذج الدراسة	(1-3)
88	توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(2-3)
89	توزع أفراد عينة الدراسة حسب مستوى التعليم	(3-3)
90	توزع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة	(4-3)
92	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد الثقافة التنظيمية	(5-3)
95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإحابات عمال مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود حول المورد البشري	(6-3)
99	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود حول تكنولوجيا المعلومات	(7-3)
102	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود حول الهيكل التنظيمي	(08-3)
104	يلخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك للمحور الاول (تطبيق ادارة المعرفة)	(9-3)
108	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود حول تفويض السلطة	(10-3)
110	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود حول التدريب	(11-3)
113	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود حول التحفيز والتقدير	(12-3)
115	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود حول الاتصال الفعال	(13-3)
116	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود حول التعلم التنظيمي	(14-3)
118	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود حول المشاركة في اتخاذ القرارات	(15-3)
119	ملخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك للمحور الثاني (تمكين العاملين)	(16-3)
127	يوضح مدى ملائمة خط الانحدار	(17-3)
127	مدى ملاءمة خط الانحدار	(18-3)

قائمة الرموز والاختصارات

الاختصار	Explication	الشرح
BPR	Business Process Reengineering	إعادة هندسة العملية الادارية
EE	Employee Empowerment	تمكين العاملين
EIU	Economist Intelligence Unit	وحدة الذكاء الاقتصادي
KM	Knowledge Management	ادارة المعرفة
KMS	Knowledge Management System	نظام إدارة المعرفة
SPSS	Statistical Package for Social Sciences	الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية
TQM	Total Quality Management	ادارة الجودة الشاملة
SECI	Socialization Externalization Combination Internalization	التنشئة الاجتماعية، تجسيد المعرفة، الاستيعاب

قائمة الملاحق

الصفحة	الاسم	الرقم
165	الاستبيان باللغة العربية	01
168	الاستبيان باللغة الفرنسية	02
171	قائمة الأساتذة المحكمين	04
171	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للانتاج – حاسي مسعود	05
172	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للاستكشاف – حاسي مسعود	06
172	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للحفر – حاسي مسعود	07
173	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للنقبل عبر الانابيب – حاسي مسعود	08

مقدمة

توطئة:

يعتبر الاهتمام بالاصول الفكرية من أهم مؤشرات تحقيق المؤسسة للنجاح والنمو، وفي نفس الوقت احد التحديات التي تواجهها، فالعالم اليوم عالم متسارع، معارف ومعلومات تتحدد دوريا، وان تحدثنا عن الجال الاداري والاقتصادي، معايير واساليب ادارية تتطور وتُحدَّث. فالمعرفة كانت ولا تزال، مصدرا هاما للنجاح والتميز، وتحسين اداء المؤسسة، مما يستدعي زيادة الاهتمام بحا وإدارتها، وذلك من خلال البحث عنها، إنتاجها، تخزينها، نشرها ومشاركتها بين العاملين وتطبقيها على ارض الواقع، وهذا ما سمي في الادبيات البحثية، بعمليات ادارة المعرفة. انما هذه الاخيرة تنطوي على العديد من الجوانب وتحتاج لمجموعة من المتطلبات وبنية تحتية لكي تطبق بنجاح وتساهم في تحقيق اهداف المؤسسة.

ان الاهتمام بالمعارف ليس وليد اليوم، ولكن اعتبارها المصدرالاساسي للثروة وتحقيق النمو والرقي، جاء حديثا، بداية من ظهور عبارة " مجتمع المعرفة " سنة 1937 للعالم الامريكي الاهتمام بالمعرفة، وبالضبط حين اطلق الامريكي الاول للذكاء الاصطناعي عام 1980 كاشارة الانطلاق الفعلي للاهتمام بالمعرفة، وبالضبط حين اطلق الامريكي الاول للذكاء الاصطناعي عام Edward Freignebaum عبارته "المعرفة قوة". لتشهد بداية التسعينات اهتماما متزايدا ومتسارعا بالمعرفة وادارتها، انطلاقا من دراسة العالم الياباني Ikujiro Nonaka " الشركات الخلاقة للمعرفة " سنة 1991 لي عام 1993 اين اطلق عالم الادارة الامريكي Peter Drucker لاول مرة تسمية جديدة هي عمال المعرفة. وفي عام 1997 ظهر مصطلح ادارة المعرفة كنتيجة لهذه التطورات (واضح فواز، نويري مجدي، 2017).

وبهذا الخصوص حظي موضوع ادارة المعرفة باهمية من قبل الباحثين في مجال علوم الادارة، وتنوعت الدراسات حولهما من خلال مساهمات عدة باحثين من بينهم: (Nonaka I)، (Nonaka I)، (Hirotaka T)، (Nonaka I)، اضافة للدراسات الحديثة في هذا الجال والتي ركزت على اهمية استغلال المعرفة بذكاء، خاصة وان المورد البشري هو الحامل للمعرفة، كما افادت هذه الاخيرة ان ادارة المعرفة جاءت كاستجابة للتغيرات العديدة والمتسارعة وتزايد شدة المنافسين وسرعة انتقال المعلومات وزيادة سيطرة التكنولوجيا وغيرها من العوامل التي ركزت على الاهتمام بالمعرفة، وضرورة إدارتما وتوجيهها بشكل سليم، يؤمن للمؤسسة الاستثمار الأمثل للمعرفة، وزيادة قدرتما على مواجهة تلك التحديات بكفاءة وفاعلية.

مقدم____ة

فإدارة المعرفة في المؤسسات والمجتمعات تشكل دورا مهما جدا لعوامل مثل رأس المال المادي والبشري والمعنوي وغيرها. فاليوم وفي غياب إدارة المعرفة تقل كفاءة المؤسسة في بقية الأصول، والتي بدونها يصبح طريق التقدم الاقتصادي والثقافي صعبا. فالآن حتى نعمل على تطوير رأس المال الاقتصادي، فإننا نحتاج الى القيام بإدارة المعرفة. (Freyedon A and oth, 2014)

باعتبار أن العامل هو الحامل الرئيسي للمعرفة، أصبح من الضروري على المؤسسة الاهتمام به أكثر وتعزيز قدراته وإمكانياته وتدريبه وتشجيعه وتحفيزه، من اجل المحافظة على المعارف التي يمتلكها وتطويرها واستغلالها بشكل جيد. ويمكن تحقيق ماسبق من خلال مدخل تمكين العاملين، الذي يعد من بين الأساليب التسييرية المهمة في مجال تسيير الموارد البشرية، والتي يمكن أن تساعد عاملي المؤسسة ليطوروا من كفاءاتهم في اكتساب معارف جديدة، تحسن من مستويات أدائهم. فالتمكين يركز على تقدير واحترام كل فرد داخل المؤسسة، بل ويعطيه صلاحيات اكبر، فيشعر بالامان والراحة وهذا ما يجعله يبدع في عمله ويتقن، بل ويقدم وينتج افكار جديدة وحلولا مجدية لتحديات المؤسسة.

ومن خلال ما سبق فإن تمكين العاملين القائم على إدارة المعرفة، يشكل حلول جديدة لإدارة المؤسسات، وبما ان كلا المتغيران يركزان على المورد البشري، وبغية المساهمة في رفع كفاءة وفعالية تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية من خلال تمكين العاملين. تمثلت إشكالية الدراسة فيما يلى :

ما مدى اهمية تمكين العاملين في فعالية تطبيق ادارة المعرفة في مؤسسة سوناطراك بحاسي ؟

وتتضمن هذه الاشكالية الاسئلة الفرعية التالية :

- ما هو واقع تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة سوناطراك حاسى مسعود وما هي الإجراءات المعتمدة في ذلك؟
 - ما هو واقع تمكين العاملين في مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود وماهي المداخل المعتمدة لتحسينه؟
- ما هي طبيعة العلاقة الارتباطية بين تطبيق إدارة المعرفة وتمكين العاملين في مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي والوظيفي)؟

مقدم____ة

فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة تم الاستناد على الفرضيات التالي:

- هناك مستوى جيد من تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود، ومن الاجراءات المعتمدة في ذلك الاهتمام بالمورد البشري، بتكنولوجيا المعلومات، بالهيكل والثقافة التنظيميين؛
- في مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود هناك تمكين للعاملين، ومن أهم المداخل المعتمدة في ذلك نذكر : تفويض السلطة، التدريب، التحفيز والتقدير، الاتصال الفعال، التعلم التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات؛
 - هناك علاقة ارتباطية قوية بين إدارة المعرفة وتمكين العاملين في مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي والوظيفي)
- لاتوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق ادارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس؟
- لاتوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق ادارة المعرفة تبعا لمتغير العمر؛
- لاتوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق ادارة المعرفة تبعا لمتغير المستوى التعليمي؛
- لاتوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق ادارة المعرفة تبعا لمتغير الخبرة.

مبررات اختيار الموضوع:

من بين أهم مبررات اختيار موضوع الدراسة نذكر:

مقدم____ة

- الجمع بين موضوعين هامين من مواضيع إدارة المورد البشرية هما : إدارة المعرفة وتمكين العاملين كأحد الجلول الادارية لتحقيق الاهداف المرجوة؛
 - قد لا يعتبر الموضوع حديث نسبيا انما هو موضوع رائج في الآونة الاخيرة؛
 - أصبح موضوع إدارة المعرفة وتمكين العاملين توجه تسعى من خلالهما المؤسسة الى تحقيق اهدافها.

هدف الدراسة وأهميتها:

يتمثل هدف الدراسة في التعرف على أهم متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وواقع هذه الأخيرة مع تمكين العاملين في مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود. ودراسة العلاقة بينهما، علها تساهم في زيادة فعالية تطبيق إدارة المعرفة. وتكمن أهمية الدراسة كونحا تعالج موضوعا يعتبر من بين أهم المواضيع الساعة لارتباطها بالأوضاع الاقتصادية الراهنة حيث أنحا تعالج إشكالية تمكين العاملين وعلاقته بإدارة المعرفة، في ظل البيئة الحالية التي أصبحت فيها المعلومة من أهم المتغيرات التي تحكمها. كما أن هذا البحث يتزامن مع قلة البحوث الميدانية التي ربطت مجال تمكين العاملين ودوره في فعالية تطبيق إدارة المعرفة في حدود علم الطالبة. كما يمكن للمؤسسات الاستفادة من نتائج هذه الدراسة لغرض تعزيز مدخل تمكين العاملين وإدارة المعرفة في المؤسسة.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اهتم هده الدراسة بالمواضيع المرتبطة بالمفهوم العام لإدارة المعرفة وتمكين العاملين الحدود المكانية: تخص الدراسة الميدانية مؤسسة سوناطراك - حاسي مسعود، ورقلة، الجزائر. الحدود الزمنية: الحدود الزمانية للدراسة الميدانية كانت ما بين شهر مارس إلى آخر شهر ماي 2016.

منهج البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليل، وهذا من خلال تقديم الادبيات النظرية والتطبيقية لتمكين العاملين وتطبيق ادارة المعرفة ومناقشة النتائج واختبار الفرضيات عند تناول الدراسة الميدانية في مؤسسة سوناطراك حاسى مسعود.

مقدمــــــة

تقسيمات الدراسة:

من اجل تحقيق أهداف الدراسة ومعالجة اشكاليتها واختبار فرضياتها، واتباعا لمنهجية IMRAD تم القيام بتقسيم البحث الى ثلاثة فصول، تم تناول في الفصل الاول الادبيات النظرية للدراسة والذي بدوره ينقسم الى ثلاث مباحث، حيث خصص المبحث لاول لماهية ادارة المعرفة، وخص المبحث الثاني لتطبيق ادارة المعرفة، والمبحث الثالث لعلاقة ادارة المعرفة بتمكين العاملين. اما الفصل الثاني تم تناول فيه الادبيات التطبيقية للدراسة، حيث تطرق لمراجعة الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وما يميز الدراسة الحالية. وقسم لمبحثين، الاول خاص عرض الدراسات السابقة، والثاني خص بمناقشة الدراسات السابقة ومايميز الدراسة الحالية.

الفصل الثالث تعلق بالدراسة الميدانية، قدمنا فيه إجراءات الدراسة والادوات المستخدمة فيها واختبار فرضيات الدراسة بعد تحليل النتائج المتوصل اليها. وقسم بدوره الى مبحثين، المبحث الاول تناول منهجية الدراسة الميدانية، والمبحث الثاني خص بالنتائج ومناقشتها.

الفصل الاول: الادبيات النظرية لتطبيق ادارة المعرفة وتمكين العاملين

- المبحث الاول: ماهية ادارة المعرفة
- المبحث الثاني: تطبيق ادارة المعرفة
- المبحث الثالث: العلاقة بين تمكين العاملين وتطبيق ادارة المعرفة

تمهيد

تسعى المؤسسة الى تحسين ادائها والمحافظة على استمرارية نموها، ومن منطلق ان اهم عنصر في تكوين المؤسسة هو الاصل البشري، كان لزاما الاهتمام به والسعي لرقيه وتحسينه. انما التحسين قبل ان يكون مملموسا لابد ان يكون داخليا اي فكريا حتى يتجلى في الواقع. ومما يساهم في تعزيز هذا الاصل لدى المؤسسة، انتهاج هذه الاخيرة لاستراتيجية التمكين وادارة المعرفة باعتبارهما احد الحلول التسييرية في عملية التسيير. وبهذا تكون الانطلاقة او البداية من الوعي بمفهوم هذين المتغيرين والعلاقة بينهما.

وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل للادبيات النظرية لادارة المعرفة وتمكين العاملين من خلال توضيح هذه المفاهيم من الدراسات ذات العلاقة بهذا الموضوع. حيث سيتم التعرف بداية على ماهية ادارة المعرفة واهميتها، ثم كيفية تطبيقها داخل المؤسسة للاستفادة منها، بعدها التعرف على ماهية تمكين العاملين بداية ، ثم علاقته مع ادارة المعرفة واهميتهما معا.

وبالتالي تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث كما يلى :

- المبحث الاول: ماهية ادارة المعرفة؟
- المبحث الثانى : تطبيق ادارة المعرفة داخل المؤسسة؛
- المبحث الثالث: العلاقة بين ادارة المعرفة وتمكين العاملين.

المبحث الاول: ماهية ادارة المعرفة

من اجل ايضاح ماهية ادارة العرفة، يتم التعرف بداية على مفهوم المعرفة، مستوياتها، اهميتها، انواعها ثم نتعرف على مفهوم ادارة المعرفة، عملياتها ومتطلبات تطبيقها ونماذجها بالاستعانة بالدراسات ذات العلاقة. وعليه سيشمل هذا المبحث العناصر التالية:

- ماهية المعرفة؛
- ماهية ادارة المعرفة.
- نماذج ادارة المعرفة.

المطلب الاول: ماهية المعرفة

. تعددت تعاريف المعرفة، وتنوعت مفاهيمها، من دراسة لاخرى. الا انه سيم التطرق فقط للبعض منها ذات المفاهيم المتفق عليها والمتشارك حولها فيما سيأتي.

الفرع الاول: مفهوم المعرفة ومستوياتها

تتمثل المعرفة حسب قاموس اكسفورد، في الحقائق والمعلومات والمهارات المكتسبة من خلال الخبرة أو التعلم، وهي ايضا الفهم النظري أو العملي للموضوع. 1 ولم يذهب بعيدا تعريف قاموس كامبريدج عن تعريف قاموس اكسفورد ، حيث عرفها على انها فهم موضوع ما، أو معلومة ما حول هذا الاخير، تم الحصول عليها من خلال الخبرة أو التعلم ، وتكون معروفة سواء من قبل شخص واحد أو من قبل الافراد عموما. 2

بينما ذهب (Peter Drucker (1993) الى ان المعرفة هي المورد الوحيد الجحدي هذا الوقت. فالمعرفة هي واحدة من أهم اصول المؤسسة لخلق القيم، وتساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. 3

في حين انها عرفت لغة بكونها إدراك وفهم الشيء على ما هو عليه ، أما اصطلاحا فقد عرفت على أنها: " موجود معنوي غير ملموس لكن لنا القدرة على قياسه ويخلق الثروة للمؤسسة "، واذا بحثنا عن المعرفة على مستوى الأفراد نجد أنها: "مزيج من الخبرات والقيم والمعلومات، التي تشكل قاعدة لتقييم وتحليل ودمج الخبرات والمعلومات من خلال تولدها وابتكارها لدى العلماء " أما على مستوى المؤسسات فهي "تلك المعلومات المدونة

 $\underline{\text{https://en.oxforddictionaries.com/definition/knowledge}} \ (2017/12/07\ \text{gradientifold})$

http://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/knowledge (2017/12/07 آخراطلاع)

¹ Oxford Living Dictioanaries,

² Dictionary.Cambridge,

³ , Ikujiro Nonaka, *Creating Sustainable Competitive Advantage through Knowledge-Based Management*, 2006. P 02. http://www.opdc.go.th/uploads/files/nonaka.pdf

في الوثائق والمستندات والملفات ومخازن المعلومات ومختلف الأعمال والسياسات والمناهج والاستراتيجيات والتطبيقات لإنجاز مهام ووظائف المؤسسة". 1

الا ان الباحث Nonaka ² نظرته كانت من زاوية اخرى، فقد عرفها بكونها الاعتقاد الشخصي المبرر لدى الفرد والتي نتجت عن الفهم العميق للمعلومات المتراكمة عبر الزمن والتي نتجت بدورها عن البيانات التي تم تحليلها والتنقيب فيها. وهي تمثل مجموع الخبرات التي يحملها كل فرد منا فتصبح جزءا من شخصيته وتكوينه فتميزه عن الاخرين، فالحصول على المعرفة ينبغي أن يؤدى إلى الحكمة وهي الاستخدام الفعلى للمعرفة.

والمعرفة في المنظمات هي مجموع معرفة العاملين الحالين والسابقين والتي تكونت عبر الزمن من خلال مشاركة المعرفة في اتجاهين³:

- من العاملين للمؤسسة بتحويل معرفتهم الضمنية الي معرفة صريحة فتتحول الى جزء من معرفة المؤسسة ككل؟
- من المؤسسة للعاملين من خلال. تحويل المعرفة الصريحة للمؤسسة لتصبح جزء من المعرفة الضمنية للشخص فتساعد على تطوير أعمالهم بشكل افضل.

فالمعرفة إذا تجسد خلاصة أو نتاج مجموعة كبيرة من المعلومات المعالجة والمفسرة والمحللة وهذه المعلومات مستخرجة من قاعدة أخرى كبيرة من البيانات المختلفة، فهي منتوج عملية تجميع وتسجيل ومعالجة وتفسير وتحليل وترجمة ثم تجسيد لكم هائل من البيانات والمعلومات الموجودة، أي مجموع البيانات والمعلومات المعالجة ومجموع البيانات والخبرات والتكنولوجيا ونظم الإدارة والمناهج والمهارات التي يتمتع بما الافراد أو المؤسسات وهذا المنتوج قد يكون خاصا محتكرا من قبل صاحبه أومتاحة للاستفادة العامة.

وفيما يخص مستويات المعرفة ، يرى Hugo Strydom على ان هناك 4 مستويات ايضا من المعرفة والمهارات يمكن تحديدها كما يلي 5 :

المستوى الاول: يشير إلى أدنى مستوى، حيث الفرد لديه بعض المعرفة من الموضوع المخصص أو لديه بعض المهارة في تطبيق المعرفة الخاصة به. ولتكون هذه المعرفة فعالة يحتاج الفرد إلى مزيد من التدريب أو التطبيق العملي

اسماح صولح، ادارة المعرفة وتسيير الكفاءات، مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، بحلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، العدد 09، 2010، ص 41.

² يعتبر الباحث الياباني Nonaka من ابرز المفكرين في مجمال ادارة المعرفة، ومن الاوائل الذين تحدثو عن اهمية ادارة المعرفة، وله عدة ابحاث في هذا المجال من بينها (NONAKA I, 1991), (NONAKA I, 1998), (NONAKA I, and G. von krogh1991), (NONAKA I, and T. Hirotaka, 1995), (Hedlund, G, 1994).

3 عماد سرحان، إدارة المعرفة، الطريق نحو التميز، https://goo.gl/tz11Cj (أخراطلاع 2017/07/12).

⁴سماح صولح، **مرجع سبق ذكره**، نفس الصفحة.

⁵ Hugo Strydom, *The Competency Based Methodology (CBM): Terms and Definitions, The Application of the Competency Based Methodology*. https://brainware.tripod.com/terms.html#Knowledge: (2017/12/07 من المعادية)

لمهارته ليكون قادرا على تطبيقها بشكل فعال في وظيفته او مجاله. وخلال تطبيقه يحتاج إلى توجيه، إشراف او مساعدة.

المستوى الثاني: يشير إلى مستوى التطبيق الوظيفي. ففي هذا المستوى الفرد لديه معرفة جيدة في مجاله، ويمكن تطبيق معرفته على نحو فعال وتطبيق المعارف الجديدة المكتسبة في المجال المحصص، لكنها تحتاج إلى التوجيه والمساعدة في تطبيقها، فهو لا يزال يحتاج الى التدريب على هذا الموضوع ويفضل أن يأخذ دورات تدريبية لتعلم مهارات جديدة في مجاله.

المستوى الثالث: يشير إلى مستوى الخبراء. في هذا المستوى الفرد لديه معرفة جيدة في مجاله، ويمكن أن يعمل تماما من تلقاء نفسه. فهو دائما مطلع على الجديد بشأن مجاله وبسهولة يستطيع العثور على طرق حديدة لتطبيق المعرفة والمهارات. فالشخص الخبير يمكنه تدريب أو توجيه أو مساعدة الآخرين في اكتساب المعرفة والمهارات التي لديه. وفي هذا المستوى، عادة لا يحتاج إلى إشراف أو مساعدة في اعماله، يتم فحص فقط النتيجة النهائية اذا ما تتوافق عادة مع المعايير المحددة.

المستوى الرابع: هذا المستوى يعكس أعلى مستوى من الكفاءة (متخصص او مستشار). على هذا المستوى يكون الفرد قد اكتسب حل المعرفة المتاحة بشأن موضوعه ومجاله. وهو الشخص الذي يمكن تطبيق معرفته بشكل فعال دون أي إشراف أو مساعدة. فهو يمكن تدريب وتوجيه ومساعدة الآخرين في تطبيق المعرفة لخلق مخرجات وفقا للمعايير المحددة. ففي هذا المستوى يستطيع الفرد المستشار (المتخصص) ان يخلق أشياء جديدة بشأن مجاله الذي لم يتم تضمينه في المعرفة التي اكتسبت حتى الآن أو الدورات التدريبية المقدمة حول هذا الموضوع، ويسمح بتحويل المعارف بين المجموعات عبر المنظمات.

من خلال ما سبق، نلاحظ ان مفاهيم المعرفة تعددت وتنوعت في شرحها للمعرفة الا انها اشتركت في ثلاث مكونات اساسية للمعرفة وهي الخبرة، التعلم والفهم. وهي ما يميز الافراد والمؤسسات، فامتلاكها وتطبيقها يساهم في تحقيق التفوق والميزة التنافسية.

الفرع الثاني: انواع المعرفة

حسب بحث Nonaka فان للمعرفة نوعان، المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، المعرفة الضمنية هي ذاتية ومعرفة على أساس الخبرة التي لا يمكن التعبير عنها في الكلمات والجمل والأرقام في كثير من الأحيان لأنه سياق محدد. وهذا يشمل أيضا المهارات المعرفية مثل المعتقدات والصور والحدس والنماذج الذهنية، وكذلك المهارات التقنية مثل المعرفة الحرفية. اما المعرفة الصريحة هي المعرفة الموضوعية والمعرفة العقلانية التي يمكن التعبير عنها في الكلمات والجمل والأرقام. وتشمل حل المشاكل، والكتيبات وقواعد بيانات المتاحة، حيث انه كل نوع من المعرفة يمكن تحويلها عندما ينظر إليها على أنها اجراء تابع لعملية التعلم المستمر داخل المؤسسة.

ويمكن القول ان المعرفة الصريحة مرتبطة بالمعرفة الظاهرة والواضحة وهي موجودة في المصادر والمراجع المتاحة كقاعدة البيانات والكتب والتقارير، بينما يقصد بالضمنية، المعرفة غير الظاهرة وهي التي تتضمن في عقول اصحابها نتيجة للمعرفة والخبرة التراكمية.

الفرع الثالث: اهمية المعرفة

بدأت المؤسسات تدرك أن رأس المال الفكري، الذي عادة ما يشار إليه بالمعرفة المؤسسية، هو أحد الأصول ذات القيمة التي يمكن إدارتها بالفعالية نفسها التي تدار بها الأصول المادية لتحسين الأداء. ففي إقتصاد المعرفة الجديد يساعد امتلاك المعرفة المناسبة والاستراتيجية وتجديدها بشكل متواصل المؤسسات على بناء واستدامة قدرات تنافسية تستطيع معها أن تصل إلى أفضل مستويات الأداء. ولابد أن تدرك المؤسسات دور المعرفة كعامل أساسي في التنمية الاقتصادية في المجتمعات الحديثة، وأيضا في التنمية البشرية والمستدامة.

ففي عام 1965، أشار Peter Drucker إلى أن "المعرفة "ستحل محل الأرض والقوى العاملة ورأس المال والآلات والأصول الثابتة الأخرى للمؤسسات لتصبح مصدر الإنتاج الرئيسي. وقد أصبح دور المعرفة اليوم أكثر حيوية باعتبارها العامل الرئيسي في التنمية الاقتصاد القائم على المعرفة ومجتمعات المعرفة.

¹ 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, p 1, 1997. http://pagebaldwin.com/fa57/docs/KM Organizational Knowledge Creation.pdf

² على محمد الخوري، هيئة الامارات للهوية : ادارة المعرفة في القطاع العام، المؤسسة الهربية للتنمية الادارية، 2015، ص. 31

ويمكن ان نستنتج ان للمعرفة دورا اساسيا في تحقيق اهداف المؤسسة، من خلال الاستفادة والاستثمار في المعارف الضمنية للعاملين وتحويلها لمعارف صريحة، وهذا ما يؤدي لخلق معارف جديدة، وعند تطبيقها تساهم في تحقيق الفعالية والكفاءة في الاداء.

المطلب الثانى : ماهية ادارة المعرفة

امتلاك المؤسسة للمعرفة يساعدها في تحقيق اهدافها، انما الحصول على المعرفة لوحدها لا يكف، بل لابد ان تكون من قبل الشخص المناسب وفي الوقت المناسب. هنا يتبين لنا اهمية ضرورية التعامل الصحيح مع المعلومة وكيفية الاستفادة منها عن طريق ادارة المعرفة كما سنتعرف عليها في هذ الجزء من البحث.

الفرع الاول: مفهوم ادارة المعرفة

تعددت تعاريف ادارة المعرفة، حيث انه لحد اليوم لم يصل الباحثين الى تعريف موحد لادارة المعرفة، لهذا سنحاول التطرق لبعض التعاريف التي تشرح ادارة المعرفة بشكل مبسط ويسير فيما ياتي.

تعتبر ادارة المعرفة أحد الأقسام الفرعية لإقتصاد المعرفة ، حيث انها قدمت حلولا إدارية جديدة ، بالإضافة لمساهمتها في تنظيم القوى الداخلية للعاملين و قوة المنافسة فان ادارة المعرفة تأخذ كذلك في الإعتبار ربط المعلومات ، المعلومات ، المعلومات بالأنشطة والمعلومات بالفرد لتحقيق مشاركة للمعرفة (الصريحة منها والضمنية) .

في حين يشير (Bhojaraju G) ان إدارة المعرفة عبارة عن عملية جمع، وإدارة ومشاركة رأس المال المعرفي للعاملين في المؤسسة. كما ينظر اليها على انها تدقيق ومراجعة للاصول الثقافية والتي تحمي الموجودات الثقافية من الزوال والتلاشي، وتبحث عن فرص لتعزيز القرارات والخدمات والمنتجات، وهذا من خلال إضافة الذكاء وزيادة القيمة وتوفير المرونة. كما ان إدارة المعرفة تكمل من تعزيز مبادرات مؤسسية أخرى كعملية إدارة المجودة الشاملة (TQM)، وإعادة هندسة العمليات (BPR) والتعلم التنظيمي. فيما عبرت مجموعة Gartner عموعة عبن من المعلومات. (2005) عن إدارة المعرفة بانها أسلوب ونظام متكامل لتمييز إدارة ومشاركة أصول مشروع معين من المعلومات. هذه الأصول المعلومات، والخبرة الموجودة لدى

7

¹Arbabi Sarjou and others, *Examining the Role of Knowledge Management in Empowering Sistan and Baluchestan University's Staff*, European Online Journal of Natural and Social Sciences 2013, vol.2, No. 3(s), , P2052.

العاملين، فإدارة المعرفة تضم: تطوير، تطبيق ومتابعة البنية التحتية التقنية والتنظيمية المناسبة لتمكين عملية مشاركة المعرفة ¹.

وهذا يعني أن الإجراءات التي يتم اتباعها دون أن تكون موثقة هي ما يشكل المعرفة الضمنية للمؤسسة. ومن ثم فإن تنظيم المعرفة الضمنية والانتقال بها لتصبح معرفة صريحة هو ما يشكل إدارة المعرفة، حيث يتمثل العنصر الرئيسي هنا في كيفية جمع المعرفة الضمنية وتحويلها لجعلها صريحة، واستخدامها في صناعة القرارات وتحسين الأداء.2

ويوافق ماسبق الباحث (Broadbent, 1997)حيث اعتبر ادارة المعرفة على أنها شكل من أشكال الإدارة الخبيرة التي تستعرض المعرفة الضمنية وتجعلها في المتناول، وذلك لأغراض معينة تعمل على تحسين أداء المؤسسة تجاه كيفية بناء وتنظيم واستخدام خبرة المؤسسة، لفاعلية اكثر في العمل.

في حين (Haney,2003) تناولها من بعد آخر حيث يرى انها عبارة عن تهذيب علمي يشجع ويدعم تطوير المعلومات واستخلاصها وتنظيمها واستخدامها.

انما (Kurt Lewin) لديه زاوية نظر مختلفة فهو يرى ان إدارة المعرفة لا يقصد بما إدارة المعرفة وانما " الإدارة القائمة على المعرفة، وهي ليس أداة ولكن نظرية نحو نموذج جديد في اقتصاد المعرفة، كما يشير الى ان " النظرية الجيدة والمتقنة تكون اكثر عملية " 5

من خلال التعاريف التي قدمها الباحثون، نلاحظ ان جلهم اتفقوا على ان نقل المعرفة من ضمنية الى صريحة من اهم ادوار ادارة المعرفة، كما انها الاسلوب الاداري الذي يساهم في ترشيد القرارات وتحسين اداء المؤسسة وتحقيق اهدافها عن طريق ثقافة مشاركة المعرفة وتقدير وتثمين المعلومة.

بذلك يمكننا تلخيص مفهوم ادارة المعرفة على انها استغلال المعلومة بذكاء او بعبارة اخرى الاستغلال

¹Bhojaraju G, *knowledge management: why do we need it for corporates*, Malaysian Journal of Library & Information Science, Vol. 10, no.2, Dec 2005: 37-50, p 38.

² على محمد الخوري، مرجع سبق ذكره، ص 32.

³ Bhojaraju G. *Op.Cit*, p 38-39.

⁴Mojtaba 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

⁵ Ikujiro Nonaka, , Creating Sustainable Competitive Advantage through Knowledge-Based Management, Op cit, p 01.

الامثل للمعلومة، تلقيًّا و تقديما وتطبيقا. بمعنى الحصول عليها من قبل الشخص المناسب، في الوقت المناسب والمكان المناسب وتفعيلها بالطريقة الصحيحة. وكما تم الاشارة سابقا الى ان المعرفة ترتكز على الخبرة والتعلم والفهم، يمكن القول بان ادارة المعرفة هي تحويل الخبرات وما تم تعلمه وفهمه الى ارض الواقع، كما ان من اهم ادوار ادارة المعرفة هو تحويل المعرفة الضمنية لدى الافراد الى معرفة صريحة للاستفادة منها وتحقيق الاهداف المرجوة.

الفرع الثانى عمليات ادارة المعرفة

لعمليات ادارة المعرفة مجموعة من الخطوات يمكن ذكرها كالتالي أ

- خلق واستخلاص المعرفة : وضع كلا من الباحثين Nonaka و Takeuchi عملية خلق المعرفة، من كلا المعرفتين الضمنية والصريحة المتاحة في المؤسسة. فمعظم المعرفة الموجودة في المنظمات، هي معرفة ضمنية اكتسبت من خلال سنوات الخبرة والمعرفة التراكمية. ومن الضروري استخلاص المعرفة وتخزينها في قواعد البيانات.
- تخزين المعرفة ومشاركتها: للحفاظ على المعلومات والمعارف من الضياع، تحفظ من خلال عدة طرق كنقلها لقواعد البيانات و ارشفتها او عمل تقارير وكتب حولها وتنظيمها ومشاركتها مع الافراد.
- تطبيق المعرفة: بعد المراحل السابقة، يتعين تطبيق المعرفة التي يتم الحصول عليها لتحقيق الميزة التنافسية وتحسن الاداء.

وتقترح (Galagan) قائمة من المهام لتحقيق عمليات إدارة المعرفة كما يلي :

- توليد معارف جديدة؛
- الوصول إلى المعرفة من المصادر الخارجية؟
- تمثيل المعرفة في الوثائق وقواعد البيانات والبرمجيات وما إلى ذلك؟
 - دمج المعرفة في العمليات والمنتجات والخدمات؟
 - نقل ومشاركة المعرفة الموجودة حول وداخل المؤسسة؟
 - استخدام المعرفة المتاحة في صنع القرار؟
- تسهيل نمو المعرفة من حلال التوعية وتعزيز الثقافة التنظيمية ونظام والحوافز؟
 - قياس قيمة أصول المعرفة وتأثير إدارة المعرفة.

¹ Saurabh, Kumar, *Knowledge management – An Overview*, Journal of Educational Technology, ,P 14. http://www.providersedge.com/docs/km_articles/km_an_overview.pdf

الفرع الثالث: متطلبات تطبيق ادارة (الابعاد)

لا تعمل ادارة المعرفة في فراغ بل تعمل في اطار بيئة تنظيمية تتضمن العديد من العناصر والمتغيرات غير ان هناك متغيرات اربعة تتفاعل فيما بينها وتؤثر على عملية ادارة المعرفة، بمعنى انها قد تكون مساندة لادارة المعرفة بما يحقق فاعلية تنظيمية اكبر، كما انها قد تكون معوقة. هذه المتغيرات الاربعة هي الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، القيادة التنظيمية.

تضيف (سوزان عبد القادر، 2015) انه من اجل تعزيز وترسيخ ادارة المعرفة لابد للمنظمة من توفير بيئة مساندة تسهل من دور ادارة المعرفة في المنظمة. حيث ان البنية التحتية لادارة المعرفة هي قدرات تنظيمية متمثلة بالبنية التحتية الهيكلية والثقافية والتكنولوجية والتي لها دور في تسهيل عمليات ادارة المعرفة من اكتساب المعرفة وتحويلها الى معرفة يمكن الاستفادة منها وتطبيقها بين ارجاء المنظمة والعمل على حمايتها في سبيل تحقيق الفاعلية التنظيمية للمنظمة، فيما (يرى الهمشري ،2013) ان البنية التحتية لادارة المعرفة تتمثل في توفير البيئة المناسبة وبيئة تكنولوجية متطورة وثقافة تنظيمية داعمة وهيكل تنظيمي يساعد على تشارك المعرفة بالاضافة الى توفير ميزانية مناسبة وقيادة فعالة، فهي مقومات ضرورية حيث لا بد من توافرها لنجاح انشطة ادارة المعرفة. وبالاضافة الى البنية التحتية التكنولوجية والهيكل التنظيمي والثقافة الداعمة للمعرفة، كما يشير كلا من رحرادات والمعاني والصالح ، 2011) ان البنية التحتية الداعمة لادارة المعرفة متمثلة في ثقافة تدعم ادرة المعرفة وتشجع على التفاعل لخلق المعرفة والمشاركة بما وضرورة وحود بناء تنظيمي بحيث توفر اجواء لتعزيز دور ادارة المعرفة وتوفير بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات ووجود معرفة مشتركة بين الافراد بالاضافة الى توفر بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، ووجود معرفة مشتركة بين الافراد، بالاضافة الى توفير بيئة مادية والتي تتعلق بوجود اماكن لتكنولوجيا المعلومات، ووجود معرفة مالتكنولوجيا المستلزمات التكنولوجية مادية والتي تتعلق بوجود اماكن لتكنولوجيا ملميات تبادل المعرفة. بالاضافة الى المستلزمات التكنولوجية مادية والتي تتعلق بوجود اماكن

وبالتالي ومن خلال ماسبق، نستنتج انه من اجل التطبيق الناجح لادارة المعرفة داخل المؤسسة، من المفيد تعزيز الاهتمام بنشر وعي الثقافة التنظيمية، والاهتمام بالعاملين واعتبارهم كعملاء داخليين، كما انه من المفيد تعزيز التركيز على تكنولوجيا المعلومات وكافة الانشطة والسعي لبناء هيكل تنظيمي مرن يساعد على مواكبة التغيرات والتحديثات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية ويساعد على تحقيق اهداف المؤسسة.

² سوزان عبد القادر، اثر البنية التحتية لادارة المعرفة في تطوير راس المال الفكري، دراسة الدور الوسيط لعمليات ادارة المعرفة، دراسة ميدانية على المستشفيات الاردنية الخاصة، رسالة ماجيستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2014، ص 17.

¹ نماية التلباني وآخرون، مت**طلبات تطبيق ادارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة،** المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 11، العدد 2، 2015، ص 494.

المطلب الثالث: نماذج تطبيق ادارة المعرفة

من خلال الادبيات والدراسات في مجال ادارة المعرفة ،اشتهرت بعض الدول في هذا الجال ومن بينها دولتي اليابان والوم افي السعي لتحسين هذه الاخيرة، حيث كانت من اكثر الدول التي اهتمت بهذا الجال وسعت الى تطويره. ومنه سيتم تناول فيما ياتي نموذجين لادارة المعرفة احدهما ياباني والاخر امريكي.

الفرع الاول: النموذج الياباني

ان نجاح الشركات اليابانية يعود الى مهارتها وخبرتها في مجال " امتلاك وانتاج المعرفة المؤسسية". فانتاج هذه المعرفة هو احد عوامل ابداع تلك الشركات. ففي نهاية الحرب العالمية الثانية، تعرضت اليابان للتدمير، لكنها نفضت في غضون عقود قليلة لتصبح قوة عظمى وينظر اليها اليوم على انها احدى القوى الاقتصادية العظمى في العالم.

ويستخلص (Nonaka and Takeuchi,1995) على نحو مثالي محور هذا النجاح. حيث صعدت اليابان على مر السنين لتتحول من اقليم محتل الى دولة تملك اصولا كبيرة في الولايات المتحدة. ومع نمو الاقتصاد الياباني الذي يرتكز في الاساس على التميز في الصناعة والابداع، تطلعت اليابان الى الخارج بما اشترته وما بنته من قواعد تصنيع في الولايات المتحدة.

يعود هذا النجاح بوجه عام الى العمل الجاد والاصرار لذي تمتع به اليابانيون واسلوب استفادتهم من معارفهم، فالنموذج الياباني – على عكس النماذج الغربية – لا يؤمن كثيرا بادارة المعرفة بالقدر الذي يؤمن فيه بانتاجها، وهذا هو مفتاح النجاح.

يفترض نموذج إدارة المعرفة أن حدوث اكتساب للمعرفة وقدرة للمتعلم على القيام بالمهارة المطلوبة لا يمكن أن يتم ما لم يحدث تحول بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة الفردية والجماعية لدى المتعلمين. هذا التحول عملية من الصعب إدارتها وكل ما نملكه هو توفير الأدوات التي تساعد على حدوثها. . تحدث عملية التحول تلك ضمن اربع مراحل متداخلة ذكرها (Nonaka and Takeuch) ضمن نموذج إدارة المعرفة الذي وضعه عام (SECI والمطبق عادة في منشآت الأعمال والذي أطلق عليه (SECI)

11

¹ على محمد الخوري، **مرجع سبق ذكره**، ص 121

² Socialization Externalization Combination Internalization

والذي يؤمن من خلاله بأن بناء المعرفة يتم عبر أربعة مراحل 1 :

التنشئة الاجتماعية (Socialization): تعتبر هذه العملية التي تنقل المعرفة الضمنية لشخص ما إلى معرفة ضمنية لشخص آخر. فهي عملية تجريبية والتي تنطوي على استخلاص المعرفة من خلال التفاعل المباشر مع العملاء والموردين خارج المؤسسة والافراد داخل المؤسسة. حيث يعتمد على وجود الخبرة المشتركة، والنتائج في المهارات المكتسبة والنماذج الذهنية الشائعة. فالتنشئة الاجتماعية هي في المقام الأول عملية بين الأفراد.

وهذا يعني تبادل وتشارك المعرفة الضمنية مع الآخرين عبر الملاحظة والمحاكاة والتواصل الاجتماعي واكتساب الحكمة والحوار كما وتتضمن تبادل الخبرات والأفكار والمهارات. ترتبط ايضا التنشئة الاجتماعية بعمليتي تقييم المعرفة والتغذية الرجعية التي يتم الحصول عليها من خلال ذلك التفاعل والتي تؤدي لبناء معرفة ضمنية جديدة. تحتاج التنشئة الاجتماعية إلى بيئة مبدعة تساعد على تبادل المعرفة الضمنية بحيث توحي تلك البيئة بالثقة والالتزام. ويمكن أن يتم ذلك عبر وسائل التواصل والتشارك المتزامن وغير المتزامن كمؤتمرات الفيديو وأدوات الدردشة ومنتديات النقاش والمدونات والنشرات الإلكتروني، ومواقع الإنترنت وأدوات العمل الجماعي والبوابات الإلكترونية وغيرها أقلى التواصل العمل الجماعي والبوابات الإلكترونية وغيرها أقلية والموابات الإلكترونية وغيرها أقلى المحل الجماعي والبوابات الإلكترونية وغيرها أقلية والموابات الإلكترونية وغيرها أقلية والموابات الإلكترونية ومواقع الإنترنت وأدوات العمل الجماعي والبوابات الإلكترونية وغيرها أقلية والموابات الإلكترونية ومواقع الإنترنت وأدوات العمل الجماعي والبوابات الولية وسائل الموابات الولية والموابات الولية والموابات الموابات الولية والولية والموابات الولية والموابات الولية والموابات والموابات الولية والولية والموابات والموابات الولية والولية والموابات الولية والموابات والم

تجسيد المعرفة (Externalization): هي العملية التي تنقل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة من خلال حالتين. الحالة الاولى هي التعريف بالمعرفة الضمنية الخاصة (الافكار والصور) الى كلمات، استعارات وتشبيهات؛ الحالة الثانية: توضيح وترجمة المعرفة الضمنية للآخرين – العملاء والخبراء على سبيل المثال – إلى شكل يسهل فهمه، اي لمعرفة صريحة. والحوار وسيلة هامة لكليهما، لهذا الافراد يتبادلون معتقداتهم، ويتعلمون كيفية توضيح افكارهم وهي عملية تتم بين الافراد داخل المجموعة. لا يوافقهم الباحث عماد سرحان ويشير الى ان تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة تكون المعرفة المحماعية. ويتم ذلك عبر توثيق المعرفة الضمنية باستخدام المفاهيم والنماذج والفرضيات والنظريات حيث يتم تجميع المعرفة الشخصية وتصنيفها وخزنها وجعلها متوفرة للأخرين. ويتم ذلك عبر أدوات العمل المحماعية و العمل الفردي كالمدونات أو أدوات خزن المعرفة التي تساعد على الوصول للمعرفة ومشاركتها الجماعي او العمل الفردي كالمدونات أو أدوات خزن المعرفة التي تساعد على الوصول للمعرفة ومشاركتها

¹ عماد سرحان، علاء الحمامي، ا**قتراح إدارة المعرفة لبناء بيئة حقيقية للتعليم الالكتروني**، المنارة، المجلد 21، العدد 2 ، 2015، ص 147.

² Ikujiro Nonaka, *Organizational Knowledge Creation*, *Op cit*, p 1.

³ المرجع السابق، ص 148.

بسهولة. وترتبط عملية الاستنباط بعمليتي انشاء المعرفة الجديدة من معارف وخبرات سابقة وامتلاكها لتصبح معرفة صريحة ومتاحة. وتحتاج لبيئة حوار مناسبة تساعد على مشاركة الأفراد لخبراتهم وتجاربهم وأفكارهم وتحويلها لمعرفة صريحة 1.

التركيب والدمج (Combination): يشير Nonaka انه اذا ما كانت المعرفة صريحة يمكن تحويلها ايضا الى معرفة صريحة، من خلال عملية اطلق عليها بالدمج. وهذا هو الجال الذي تكون فيه تكنولوجيا المعلومات مفيدة للغاية، لأنه يمكن نقل المعرفة الصريحة الى الوثائق والبريد الإلكتروني وقواعد البيانات، وكذلك من خلال الاجتماعات والندوات الإعلامية.

ففي هذه المرحلة، يتم تجميع المعرفة الظاهرة من مصادر مختلفة وخلطها لتكوين معرفة ظاهرة جديدة والتي تؤدي عادة لابتكارات جديدة. وترتبط عملية الدمج بعمليتي تنظيم المعرفة وخزنها في مستودع رئيسي للمعرفة وفهرستها وتصنيفها وتنظيمها بشكل يسهل البحث عنها والتنقيب فيها وعرضها. ويحتاج الدمج لبيئة مؤسسية تستخدم التقنيات المناسبة لخزن وإدارة المعرفة الصريحة كقواعد البيانات وإدارة المحتوى. وتتنوع المعرفة المخزنة ما بين الوثائق والمستندات الإلكترونية وملفات الوسائط المتعددة والنقاشات والدردشة والبيانات الواردة من الأنظمة العاملة في المؤسسة.

الاستيعاب (Internalization): هي عملية فهم واستيعاب المعرفة الواضحة لتصبح معرفة ضمنية، فالمعرفة عندما تكون في شكل ضمني، يمكن لحاملها تطبيقها وتنفيذها. فالاستيعاب هي عملية يغلب عليها الطابع التجريبي، لغرض تفعيل المفاهيم والطرق، إما من خلال القيام الفعلي أو من خلال المحاكاة. وعملية الاستيعاب الداخلي تنقل المعرفة الواضحة للمجموعات والمؤسسة الى الفرد لتصبح ضمنية.

كما يمكن شرحها على انها الحصول على المعرفة الضمنية عبر المعرفة الظاهرة من خلال تكوين المعرفة من الكتب أو التواصل مع المصادر الخارجية إضافة للخبرة الشخصية وترتبط عملية الاستيعاب بعمليتي توزيع المعرفة ونشرها والوصول لها عبر البحث والاستعراض وتنقيب البيانات واستخدام البيانات المعرفة التي تصف الوحدات المعرفية. يدعم عملية الاستيعاب استخدام تقنيات ذكاء الأعمال لاستنباط

13

¹ نفسه.

² *Ibid*, p 2.

المعرفة من البيانات الضخمة المخزنة على مدى فترة زمينه طويلة سواء تلك المتعلقة بالماضي أو للتنبؤ بالمستقبل. كما يحتاج الاستيعاب أيضا إلى بيئة تدريبية تساعد على الممارسة والتعلم عبر العمل¹.

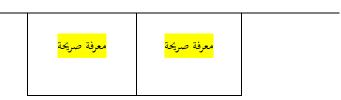
وينوه الباحثان (Nonaka and Takeuchi, 1995) ان اليابان تؤمن جدا بان المعرفة ضمنية وان بيئتها تتيح انتاجها بوفرة. كما انهما حولا المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة لتحقيق مكسب مؤسسي، وهو ما يظهره نموذج (SECI) الخاص بمماكما هو موضح في الشكل رقم (1.1) حيث قدم الاثنان مثالا عبقريا على هذا التحول من الضمني الى الصريح من اجل الحصول على مكسب مؤسسي بحالة (Matsushita) التي طورت اول ادوات آلية لانتاج الخبز. ففي بداية الامر لم يتمكن مصمموهم من اتقان آلية عجن العجين، لكن احدى المبرمجات التحقت بالمخبز الرئيسي لفندق (Osaka) الدولي وحصلت على المعرفة الضمنية الخاصة بالعجن، ثم نقلت هذه المعلومات الى المهندسين. وهو ما ادى الى اكتمال ميكنة الآلة. وقد طور اليابانيون ادوات عديدة لتحسين وتطوير الجودة مثل الجيمبا والكايزن وبيت الجودة وكلها تقوم على انشطة لتبادل المعارف الضمنية بين اعضاء فرق العمل.²

الشكل رقم (1.1): نموذج (SECI) الخاص بـ SECI) الخاص بـ

	معرفة ضمنية	<mark>معرفة ضمنية</mark>	
	التشارك	النشر الداخلي	
من من المناسبة المناس	Socialization	Internalization	معرفة صريحة
	النشو الخارجي	الدمج	
معرفة ضعنية	Externalization	Combination	معوفة صويحة

¹ المرجع السابق، ص147.

²على محمد الخوري، **مرجع سبق ذكره**، ص 121-122.



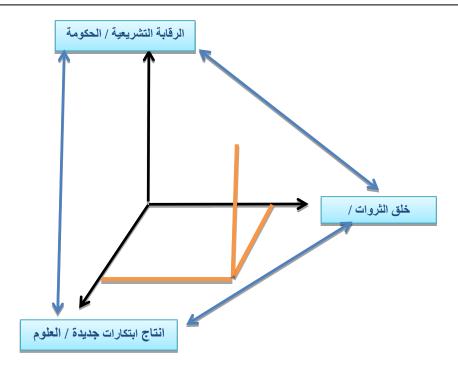
المصدر:

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, p 1, 1997.

الفرع الثاني: النموذج الامريكي

تعتبر الولايات المتحدة الامريكية مثالا للقوى الاقتصادية الكبرى الناجحة التي استخدمت ادارة المعرفة كمحفز للابداع والتطوير، فقد شهد الاقتصاد الامريكي كثيرا من الاوقات المضطربة منذ عصر ما بعد التصنيع، وجاء صعوده اكبر، مع تحول الولايات المتحدة من اقتصاد صناعي، الى اقتصاد خدمي مبني على المعلومات، واذا اعتبرنا ان براءات الاختراع تمثل احد مقاييس المعرفة، فانه يصبح بامكاننا ان نرى صعودا ملاحظا لبراءات الاختراع من آخر الثمانينات واوائل التسعينات وهي الفترة التي شهدت نموض الولايات المتحدة من كبوة الثمانينات.

الشكل رقم (2.1): الاقتصاد القائم على المعرفة والنموذج ذو المحاور الثلاثة



المصدر: على محمد الخوري، هيئة الامارات للهوية: ادارة المعرفة في القطاع العام، المؤسسة العربية للتنمية الادارية، 2015، ص 124.

ويتجسد هذا النهوض والنجاح الذي سجلته الولايات المتحدة في نموذج الاقتصاد المعرفي ذي المحاور الثلاثة، الذي يجمع ثلاث مؤسسات رئيسية وهي: الجامعة والصناعة والحكومة، كما يوضحه الشكل رقم (2.2).

ويقول (Loet) ان هذا الاقتصاد القائم على المعرفة ذي المحاور الثلاثة يتسم بقدرته على انتاج ثروة في الاقتصاد والابداع والابتكار عن طريق العلوم والتقنيات. وحوكمة التفاعلات بين هذين المحورين عن طريق صنع السياسات في الشق العام والادارة في الشق الحاص. وهو ما تجسد في اطلاق العديد من الحاضنات في جامعات مختلفة، في الولايات المتحدة قربت المسافة بين العلوم الاكاديمية والصناعة.

المبحث الثانى: تطبيق ادارة المعرفة

اسلفنا سابق الذكر ان لادارة المعرفة اهمية كبيرة لنجاح المؤسسة، انما معرفة المعلومات لوحدها لا تكفي، لذلك في هذا المبحث سنرى كيف تكون ادارة المعرفة داخل المؤسسة. حيث سنتطرق الى:

استرايجية المعرفة داخل المؤسسة

- استخلاص (انتاج) المعرفة داخل المؤسسة؟
 - قياس ادارة المعرفة داخل المؤسسة؛
 - تحديات ادارة المعرفة داخل المؤسسة.

المطلب الاول: استراتيجية المعرفة داخل المؤسسة

على الرغم من النتائج الايجابية للدراسات التي اجريت على ممارسات ادارة المعرفة، فان الكثير من الدراسات الميدانية اثبتت ان اكثر من نصف هذه المؤسسات لا تمتلك استراتيجية محددة لادارة المعرفة، وان اقل من 12% منها تربط استراتيجيات ادارة المعرفة لديها باستراتيجيتها المؤسسية الشاملة. وقد اثبت دراسات اخرى هذه النتيجة. كما وحسب استقصاء اجرته شبكة المنافسة الدولية (ICN) ضمن دراسة نشرت، ان 56% من المؤسسات لا تمتلك استراتيجية واضحة لادارة المعرفة ضمن هياكلها التنظيمية. في حين ان المؤسسات الاخرى القليلة التي تمتلك مبادرات قريبة من هذه الاستراتيجية، تميل الى تطبيق مجموعة من العمليات والنظم الالكترونية بدلا من وضع استراتيجية محددة. 1

ولهذا، فان تخصيص استراتيجية خاصة لتطبيق ادارة المعرفة، يفيد المؤسسة في تحديد الاحتياج الحقيقي، والذي انطلاقا منه يمكن الوصول لاهدافها.

وفي هذا السياق، يرى الباحث Stan Garfield ان استراتيجية المعرفة تمكّن من تحديد وتحليل الاحتياجات من المعرفة اللازمة لتنفيذ الاستراتيجة وتطبيقها وذلك لسد الفجوة بين ماهو موجود وماهو مأمول او بعبارة اخرى بين القدرات والمهارات المعرفية الراهنة، المتاحة لمؤسسة ما و تلك القدرات اللازمة لتحقيق اهدافها الاستراتيجية والتي يطلق عليها بالاحتياجات المعرفية، ولتحقيق ذلك يقترح مجموعة من الخطوات التالية 2:

¹على محمد الخوري، ا**لمرجع السابق،** ص 49

² Garfield, Stan: *Knowledge Strategey*, 2015, p 01. https://km.nasa.gov/wp-content/uploads/sites/3/2015/11/Knowledge-Strategy.pdf

بناءا على اهداف المؤسسة **الخطوة الأولى:** القيام بتحديد الخدمات المعرفية التي يجب تنفيدها الاستراتيجية، بمعنى القيام بتحديد الخدمات المعرفية التي ستساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بأفضل صورة. (في حال تم اجراء مراجعة للمعرفة، فإن توصيات مراجعة المعرفة ستحدد نوع الخدمات المعرفية المطلوبة). الخطوة الثانية: القيام بتحديد كل من الافراد و العمليات و المنتجات المتعلقة بكل حدمة معرفية فتوفير هذه المعلومات تساعد على معرفة من يجب اشراكه من الافراد وأي العمليات ستكون المؤسسة بحاجة اليها بالاضافة الى المنتجات التي ستعززها هده الخدمات المعرفية.

الخطوة الثالثة: القيام بصياغة خطة إدارة المشروع. فالخطة تحدد و تفسر كل من التوقعات، الخطوات الرئيسية والموارد اللازمة لتطوير كل خدمة معرفية. بما في ذلك الجوانب الرئيسية لإدارة التغيير كالحصول على رعاية كبار المسؤولين التنفيديين والتواصل مع العاملين حول الكيفية التي بما سيتم تنفيذ المشروع.

الخطوة الرابعة: القيام بعمل و تطوير محاولة مشروع (أحيانا يعبر عنها على أنها شكل من أشكال المناقصة). هذه المحاولة يكون الهدف منها جذب المديرين التنفيذيين و أصحاب المصلحة التي تحتاج لدعم المشروع.

المطلب الثاني: استخلاص (انتاج) المعرفة داخل المؤسسة

ربما يكون التوجه الاكثر مركزية في ادارة المعرفة هو استخلاص المعرفة وجعلها متاحة ليستفاد منها من قبل افراد المؤسسة. أ ولهذا تم التركيز اكثر على هذه العملية لما لها علاقة مباشرة بمدف تطبيق ادارة المعرفة.

يرتبط استخلاص المعرفة بجمع المستندات والعروض التقديمية وجداول البيانات والسجلات والعمليات ومختلف البرامج والصور والصوت والفيديو والملفات الأخرى التي يمكن استخدامها للتعلم وإعادة الاستخدام والابتكار. حيث يعرف Gartner استخلاص المعرفة بأنه "واحد من الأنشطة الخمسة لإطار عملية إدارة المعرفة. فالتعرف على المعارف يجعل من المعرفة الضمنية معرفة صريحة، أي أنه يحول المعرفة التي توجد في ذهن الفرد إلى تمثيل صريح متاح للمؤسسة". وهذا ما تؤكده العديد من برامج إدارة المعرفة على مفهوم استخلاص المعرفة حيث يتم تجميع الكثير من الوثائق، ولكن لا يتم إعادة استخدامها بفعالية. وكمثال على عملية استخلاص للمعرفة هو تخزين المعلومات عن كل مشروع تقوم به المؤسسة في مكان او محتوى خاص. وهذا

¹ Michael E. D. Koenig, What is KM? Knowledge Management Explained, KM World Magazine, May,2012, p 1. http://pagebaldwin.com/fa57/docs/km_what_is_km.pdf

يسمح لأفراد المؤسسة للبحث في قاعدة البيانات لمعرفة ما إذا كان هناك معرفة تم جمعها من المشاريع السابقة . كما يمكن تطبيقها على مشاريع جديدة واستخدامها لأي هدف يخدم المؤسسة. 1

وقد اشار تقرير شبكة المنافسة الدولية العديد من الوسائل التي تتبعها المؤسسات لاستخلاص المعرفة الداخلية وتحويلها وهي ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (1.1): الوسائل التي تستخدمها المؤسسات لاستخلاص المعرفة الداخلية

النسبة المئوية من المؤسسات	نوع المعرفة	وسائل الحصول على المعرفة الصريحة والضمنية
80%	صريحة	تقارير المشروعات. تقارير البحوث النهائية والندوات الداخلية
70%	صريحة	تحصيل المعرفة المتحققة من خلال العمل اليومي
65%	صريحة / ضمنية	توثيق تحارب العاملين واتاحة الاطلاع عليها
50%	ضمنية	مجتمعات الممارسة/ ومجموعات الخبرة
50%	صريحة / ضمنية	قواعد بيانات افضل الممارسات/ الدروس المستفادة من قواعد البيانات
20%	ضمنية	قاعدة بيانات خبرات العاملين
5%	ضمنية	فرق تنمية المعرفة

المصدر : علي محمد الخوري، **مرجع سبق ذكره**، ص 46 عن international competition network – ICN, 2003

وفي نفس السياق يقترح الباحث (Stan Garfield) خمس منهجيات لإدارة المعرفة يمكن استخدامها لإستخلاص المعرفة: 3

- مقابلة الخروج: يطلق هذا المصطلح على المقابلة التي تجرى مع العاملين المغادرين وهي أداة تستخدم لإستخلاص المعرفة منهم. فالعديد من الشركات تجري هذا النوع من المقابلات، حتى انه يمكن أن تكون جزءا من استراتيجية إدارة المعرفة وأن يكون استخلاص المعرفة محور تركيزها.
- حصاد المعرفة: هو أداة تستخدم لاستخلاص المعارف من الخبراء وجعلها متاحة للآخرين. حصاد المعرفة يحول الخبرة الى أصول معرفية. وهذا من اجل حماية المؤسسة من خسائر العاملين باهظة التكلفة و الانشقاقات، اضافة لعدم توفر الخبرة متى وحيثما دعت الحاجة. وهذا من خلال اجراء مجموعة من المقابلات المخصصة لهذا الغرض.

¹ Stan Garfield, *Knowledge Capture Process, Knowledge Magazine*, Volume 9, Issue 4, December 2005. https://www.linkedin.com/pulse/knowledge-capture-process-stan-garfield

² على محمد الخوري، مرجع سبق ذكره، ص 48

³ Idem.

- (Knowledge Jam) هو مصطلح يطلق على عملية استخلاص المعرفة عن طريق محادثة ميسرة بين الدارسين والباحثين، مع خطوة مدمجة لتعميم أو ترجمة ما تم تعلمه. يساعد Knowledge Jam على اظهار المعرفة الضمنية، و وضعها قيد العمل وذلك باستخدام المحادثة والترجمة وغيرها ...
- نمذجة المعرفة: هي عملية لخلق قالب للمعرفة أو المواصفات القياسية حول أي نوع من العمليات، لمؤسسة ما، أو منتج بحيث يمكن تفسير هذا النموذج باستخدام الحاسوب. وهي طريقة متعددة التخصصات يتم بما استخلاص ونمذجة المعرفة إلى شكل قابل لإعادة الاستخدام لغرض الحفاظ على المعرفة وتحسينها، تبادلها، وتجميعها وتطبيقها.
- الاستعراض الرجعي: هو اجتماع منظم مبسط حول استخلاص المعرفة يتم عند انتهاء المشروع، يشارك فيه أكبر عدد ممكن من فريق المشروع. ويعتبر وسيلة سريعة وفعالة لاستخلاص المعرفة قبل حل جمعية الفريق.

يشير الباحث انه يمكن كذلك معرفة المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة من خلال تسجيل المحادثات والعروض التقديمية، وكتابة ما يفعله الافراد ويتحدثونه، وجمع القصص. وتشمل أمثلة العرض قواعد بيانات المشاريع، وقوائم حرد المهارات، ومستودعات الوثائق. المحتوى الذي يتم استخلاصه يمثل المواد الخام. ويمكن بعد ذلك تحليلها، تقنينها، ونشرها، الاستعلام عنها، البحث عنها، واسترجاعها، وإعادة استخدامها. وحتى إذا تم استخلاص كل عنصر ممكن من الوثائق والمعرفة وتخزينه، فلا توجد فائدة ناتجة ما لم يكن هناك إعادة استخدام واضح لكل ذلك المحتوى. أ

المطلب الثالث: قياس ادارة المعرفة داخل المؤسسة

الفرع الأول: اهمية قياس ادارة المعرفة

ان قياس المعرفة ورأس المال الفكري يحتل أهمية متنامية في مجال إدارة المعرفة، لذلك فقد طورت وما زالت تطوّر معايير ومقاييس تطبق من قبل بعض المنظمات، إذ يرى أشخاص كثيرون بأنك إذا لم تستطع أن تقيس، فإنك لا تستطيع أن تدير . فظهور حقل إدارة المعرفة قد أوجد حاجة ملحة لتطوير مقاييس ومعايير توظف لأجل إقناع الإدارة والمالكين وذلك من خلال استخدام تلك المقاييس في حساب قيمة مبادرات إدارة المعرفة . لذلك، يتطلب أن يتّجه سعي المقاييس التي تطوّر في حقل إدارة المعرفة إلى تكميم وقياس رأس المال الفكري وموجودات المعرفة . ألمعرفة .

¹ Idem

²عبد الكريم محسن باقر، قياس وإدارة المعرفة ، مؤتمر " إدارة المعرفة ين العالم العربي"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 2004 ص2

حسب (1997 Skyrme) ثلاثة دوافع رئيسة للمدراء لقياس الموجودات غير الملموسة وموجودات المعرفة في شركاتهم ، تتلخص في أن القياس من جهة يوفر أساس لتقييم المؤسسة من خلال التركيز على الموجودات. ومن جهة اخرى يحفز ويحث الإدارة للتركيز على ما هو مهم عبر التركيز على النشاط أو الفعل. اضافة الى انه قد يستخدم كأساس لتبرير الاستثمار في أنشطة إدارة المعرفة بواسطة التركيز على المنفعة أو الفائدة. 1

وفي نفس السياق يشير Wesly انه على الناشطين في مجال إدارة المعرفة ان يكونوا قادرين على إظهار القيمة التجارية التي يمكن ان يجلبها تبادل المعرفة وإعادة استخدامها إلى منظماتهم. حيث تستخدم معظم الشركات اجراءات قياس لاستخلاص مؤشرات تقيس الأداء . هذه الاجراءات (المقاييس) تبين المعلومات أو البيانات التي ترغب شركة أو شخص ما في جمعها (على سبيل المثال، رضا العملاء أو إنتاجية العمال أو توفير التكاليف). فحسب المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة، فإن المقاييس هي المقاييس الكمية العادية التي تستخدم عادة لقياس الأداء التشغيلي أو تخصيص الموارد مثل تكلفة الفواتير لكلعامل بدوام كامل، أو وقت تشغيل الإنتاج. فعندما تقوم المؤسسة ببناء اجراءات فعالة لقياس مدى مشاركة المعرفة، يصبح من الممكن تتبع مدى نجاح عملية التنفيذ، بالإضافة الى تحديد المعالم الرئيسية وإظهار العائد على الاستثمار. وقد اشار الباحث ايضا ان هناك أمران يجب على جميع المنظمات أن تضعهما في الاعتبار عند تطويرهما لهذه المقاييس. أولا، من الصعوبة إنشاء أي مقياس لتبادل المعارف و الذي من شأنه اظهار علاقة مطلقة من طرف إلى آخر بين إجراء تبادل المعارف ونتائج مقياس مدى نجاح برامج التدريب والتطوير، فإن قياس أثر مشاركة المعرفة يتطلب الأعمال. ثانيا كما هو الامر عند قياس مدى نجاح برامج التدريب والتطوير، فإن قياس أثر مشاركة المعرفة يتطلب النوابط وبعض الافتراضات. 2

اهمية تحديد الاهداف عند القياس³ يشير Stan Garfield انه من المهم أن يكون لكل عضو من أعضاء المؤسسة ثلاثة أهداف بسيطة تتعلق بالمعرفة، يسهل تذكرها، واضحة وقابلة للقياس، ومتماشية مع اهداف المؤسسة. بمجرد تحديد ثلاثة أهداف أساسية للعاملين، يستمر عليها لمدة سنة على الأقل كمثال على ذلك يشير الباحث انه تم وضع اهدا فردية لجميع العاملين في المؤسسة. وينبغي أن على كل فرد ان يضع هذه الأهداف في

¹ المرجع السابق، ص 1

² Wesly Vestal, *Measuring Knowledge Management*, American Productivity Quality Centre (APQC), 2002, p 1

³ Stan Garfield, KM Goals and Measurements, 2016 https://www.linkedin.com/pulse/km-goals-measurements-stan-garfield

خططه السنوية للأداء. فالهدف الأول هو المشاركة، وهو ما يعني ان يكون العامل فردا نشطا في احدى الفرق التنظيمية والمشاركة في النقاشات، طرح الأسئلة، والإجابة عليها، وتبادل الآراء الخاصة ووجهات النظر. اما الهدف الثاني هو استخلاص المعرفة، وهو ما يعني استخلاص المحتوى والخبرة من العروض والمناقصات والمشاريع التي نعمل عليها. ويشمل ذلك عدة امور مثل ملخصات المشاريع والدروس المستفادة والممارسات المثبتة. في حين ان الهدف الثالث هو إعادة الاستخدام، وهو ما يعني إعادة استخدام المحتوى والخبرة من العروض والمشاريع، بما في ذلك ضمانات المبيعات، وأدلة الخدمة، ووثائق المشاريع. احيرا تقييم الأداء ففي نحاية دورة مراجعة الأداء، من المفيد توفير أداة للمستخدمين بحدف جمع البيانات لاستخدامها في مناقشات المراجعة الخاصة بحم. و لها أن تدفعهم إلى تلخيص أنشطتهم في المجتمع، والتقاطها، وإعادة استخدامها.

هناك العديد من أنواع القياس المستخدمة بشكل شائع التي نفذتما المنظمات لقياس نجاح تطبيقات إدارة المعرفة، نذكر منها مؤشرات للقياس مثل عدد أفضل الممارسات المشتركة، وعدد الافراد الذين يشاركون في المعرفة كهدف مهم، أو عدد مستخدمي موقع الويب، مقاييس مخرجات النتائج التي تظهر لنا أشياء مثل عدد المبيعات التي تم الفوز بها، و مدى تحسن الإنتاجية، وتوفير الوقت، أو مكاسب الإيرادات. ونظرا لأن إدارة المعرفة هي عامل تمكين لعمليات الأعمال الأخرى، ينبغي أن تبدأ في وضع اجراءات قياس من خلال اكتساب فهم واضح لعوامل النجاح المهمة جدا في مجال الأعمال التي تدعمها إدارة المعرفة.

الفرع الثاني : اجراءات قياس ادارة المعرفة

وقد توصلت دراسة اجراها المركز الامريكي للإنتاجية والجودة (APQC) بشأن عملية قياس ادارة المعرفة. الى ان العديد من المؤسسات تنظر عندما تقوم بتقييم ما اذا كانت ادارة المعرفة قد احدثت اثرا ام لا، الى امور مثل النمو العام والربح ومبيعات المنتجات الجديدة. ولكن على الرغم من الاهمية المؤكدة لهذه النتائج. فان من غير المرجح ان تتمكن المؤسسات من قياس اثر ادارة المعرفة من خلال هذه المعايير، كما ان استخدامها لن يساهم في المجاد اي مؤشرات واضحة لمدى فعالية التأثير، ومن بين المشكلات الاحرى التي توصلت اليها الدراسة نفسها، ان المجمع مقاييس النتائج هي عبارة عن مؤشرات ونتائج قد تحتاج الى قياس مبادرات ادارة المعرفة وتأثيراتها لسنوات عديدة، للتمكن من معرفة ماهيتها وانعكاساتها.

_

¹ Stan Garfield, KM Goals and Measurements, Op.cit,

² Wesly Vestal, *Op.Cit*, p 4-6

اهمية تحديد الاجراءات في تطبيق ادارة المعرفة: وذهب الباحث (Wesly) ايضا الى ان اجراءات القياس، تساعد على تغيير السلوك في الأيام الأولى من إدارة المعرفة حيث بدأت الإدارة تدرك أهمية السلوك البشري في إجراء تغييرات على عملية العمل التجاري. ويمكن أن تساعد مؤشرات قياس ادارة المعرفة على دفع هذا التغيير في السلوك من خلال تركيز جهود العاملين على أهداف محددة. ثلاثة إلى خمسة اجراءات يجب أن تكون هي الأكثر معاولة للطرح لأن العاملين لديهم قدرة محدودة لإدارة الوقت والجهد. ويجب أن تكون إجراءات إدارة المعرفة بمثابة لوحة تحكم للمساعدة في فهم اين يجب إجراء التغييرات في تنفيذ إدارة المعرفة. ستساعد الإجراءات المناسبة في تطبيق المعرفة في معرفة اين يجب عمل تحسين، تعديل أو تغيير أ

وفي هذا الشان يصرح السير جون براون، الرئيس التنفيذي لشركة BP ، المثال التالي عند شرح مبادرة شركة BP في إدارة المعرفة: "في كل مرة نكرر فيها فعل شيء ما، علينا أن نفعل ذلك أفضل من المرة السابقة". حفر المياه العميقة مثال جيد على ذلك، في عام 1995، قضينا 100 يوم حفر بئر للمياه العميقة. اما اليوم فنقضي فقط 42 يوما. وقد عرفت شركة BP كم من الوقت استغرقه حفر بئر للمياه العميقة من قبل أن تبدأ بمشاركة المعرفة بشكل منتظم. كما قامت بقياس الوقت بعد عملية التنفيذ. والنتيجة هي قصة نجاح بما أرقام يمكن للافراد أن يصدقوها.

وقد أشارت دراسات أخرى إلى تحقيق عائدات كبيرة وتحسين الكفاءات بفضل إدارة المعرفة في العديد من المؤسسات الكبيرة. ويوضح الجدول 4 بعض هذه النماذج. 3

54 علي محمد الخوري، المرجع السابق، ص 3

¹ Wesly Vestal, Loc.Cit

² Idem

جدول رقم (2-1): العنوان :قيمة إدارة المعرفة

مزايا إدارة المعرفة	المؤسسة
زيادة سرعة التحول من وضع الفكرة إلى الإنتاج من 36 شهرا إلى 24 شهرا. وقد تم تقدير القيمة المحققة من ذلك ب 1.25 مليار دولار.	Ford Motors
توفير 40 مليون دولار سنويا في إعادة استخدام براءات الاختراع.	Dow Chemical
أحد أكبر البنوك في الولايات المتحدة الذي استخدم مبادرات إدارة المعرفة الخاصة بإدارة علاقات المتعاملين لزيادة العائد السنوي بنسبة 15%	Chase Manhattan
أدى التركيز على قيمة المساهمين وإيجاد فهم أفضل حول قيمة مسار البحث والتطوير إلى زيادة كبيرة في سعر السهم على مدار السنوات القليلة الماضية.	Glaxo Wellcome
وفرت 500 مليون دولار تكلفة إنشاء مصنع جديد باستغلال المعرفة الداخلية وأفضل الممارسات.	Texas Instruments
قلصت تكاليف التدريب على البيع من ثلاثة ملايين دولار إلى مائتي ألف دولار عن طريق إدارة عملية نقل المعلومات الخاصة بمنتجاتها.	Silicon Graphics
استطاع أحد فروعها (في المنطقة الشمالية الغربية) تنفيذ برنامج للوصول المفتوح في وقت أقل من المتوقع بنحو 6 إلى 12 شهرا عن طريق نقل واحدة من أفضل ممارسات المؤسسة في منطقة أخرى.	Kaiser Permanent

المصدر: علي محمد الخوري، المرجع السابق، ص 54

بناءا على تحليل 100 مبادرة تقريبا لادارة المعرفة، يدرج (Skyrme,2002) فيما يلي سبعة عوامل تكررت في تلك المبادرات لتعزيز الممارسات الشائعة لادارة المعرفة التي تتبناها المؤسسات التي شملها الاستقصاء. وقد هدفت هذه المبادرات الى تعزيز جهود بناء المعرفة المؤسسية وتحسين الاداء عبر المؤسسة، ويوضح الجدول هذه العوامل: 1

¹ علي محمد الخوري، ا**لمرجع السابق**، ص 46

جدول رقم (1-3): عوامل تعزيز ممارسات ادارة المعرفة

مجال الاهتمام	الوصف
المعرفة بالمتعاملين	بناء علاقات عميقة لتبادل المعرفة وفهم احتياجات المتعاملين. والافصاح عن الاحتياجات عير المتوفرة،
	وتحديد فرص جديدة.
منتجات/خدمات تعززها المعرفة	جزء المعرفة جزءا لا يتجزأ من الخدمات، اي تضمينها في ادلة المستخدمين وتقليم خدمات معززة باستخدام
	المواد المعرفية.
المعرفة في الافراد	منتديات تبادل المعرفة، ورش عمل الابتكار، شبكات الخبراء التعلم، ممارسة مجتمعات المعرفة، البرامج التي
	تركز على الافراد والتي تمدف الي تحسين مهارات القوى العاملة بشكل مستمر من خلال التنمية.
ذاكرة المؤسسة	مخازن المعرفة الصريحة المؤسسة على مدى الزمان والمكان. تبادل افضل الممارسات او تسجيل الدروس
	المستفادة. المستندات والاجراءات ومنتديات النقاش الالكترونية. شبكات الإنترانت
المعرفة في العمليات	توثيق وترسيخ المعرفة في العمليات الادارية والفنية وآليات اتخاذ القرارات الادارية وصلتها بالمعارف المؤسسية.
المعرفة في العلاقات (المساهمون	تحسين تدفق المعرفة بين الموردين والعاملين والمساهمين والمجتمع، عن طريق استخدام هذه المعرفة في توديه
(الاستراتيجيات الرئيسية.
اصول المعرفة (التصورات المتعلقة	الفحص الممنهج للتعرف على البيئة المحيطة، ويشمل ذلك التعرف على الاتجاهات السياسية والاقتصادية
ببيئة المعرفة)	والتكنولوجية والاجتماعية والبيئية. تحليل المنافسين ونظم دراسة واستبيان الاسواق.

المصدر: على محمد الخوري، مرجع سبق ذكره، ص 44.

الفرع الثالث: العائد على الاستثمار وادارة المعرفة

ان أحد الأفكار التي أبدتها المؤسسة الأمريكية للإنتاجية والجودة منذ فترة طويلة أنه لا ينبغي للمنظمات أن تتوقع رؤية عائد استثمار كبير من إدارة المعرفة بسرعة كبيرة. حيث يستغرق العائد على الاستثمار وقتا طويلا لجمعه نظرا لتعقيد فهم تأثير كل من الافراد، والعملية، والمحتوى، والتكنولوجيا على مشاركة المعرفة. العديد من كبار المسؤولين التنفيذيين شرعوا في مبادرة إدارة المعرفة من خلال اتخاذ قفزة ثقة لأنهم يدركون أن مشاركة وإعادة استخدام المعرفة هو الذي يدعم نشاط الاعمال بشكل جيد. تحتاج الإدارة الآن لفهم قيمة كل استثمار مقابل المكاسب المحتملة من جهود التغيير الأخرى. حيث تستخدم العديد من برامج إدارة المعرفة كل من قصص النجاح حول القياسات او الاجراءات اللازمة لتطوير حالة عائد الاستثمار هذه. ويشير البحث الذي قام به المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة حول (أفضل الممارسات) إلى أن معظم المنظمات تنفق مئات الآلاف، وفي بعض

الحالات الملايين من الدولارات في شراء و تطبيق أدوات التكنولوجيا ونشر و تأييد المحتوى وكذلك تطوير الموارد البشرية وتلك المتعلقة بالخبراء ومن ثم اعادة تصميم عمليات العمل لدعم المزيد مشاركة المعرفة بالصورة الفعالة.

ويرى (Alber,2004) انه بدلا من استخدام حسابات العائد على الاستثمار المجردة، التي يسهل التلاعب بما بواسطة القائمين على المشروعات، فان من الافضل استخدام مقاييس تتابع عن قرب عمل المؤسسة ومصالح المتعاملين، يتبعا تحسن كبير في الاداء وتعزيز قدرات العاملين الجدد واتخاذ قرارات ذات جودة افضل. ومن بين المزايا الاخرى التي ذكرتها الادبيات الحالية ايضا تعزيز الذاكرة المؤسسية وتحسين الاتصال الداخلي ونقل المعرفة بصورة اكثر نجاحا. ويبين الجدول التالي اهم المزايا مع الوزن المرجح لكل منها.

لجدول رقم (1-4): الاثر المعلن لممارسات ادرة المعرفة	درة المعرفة	لممارسات ا	المعلن ا): الأثر	(4-1)	لجدول رقم
---	-------------	------------	----------	----------	-------	-----------

المزايا	النسبة المئوية للمؤسسات التي اكدت تحقق الميزة
الفعالية (عدم تكرار العمل)	25%
تحسين الاداء	20%
اتخاذ قرارات ذات جودة افضل	17%
زيادة سرعة اكتفاء الافراد الجدد ذاتيا	18%
تمكين العاملين	7%
زيادة سرعة دورة حياة تطوير المنتج/ الخدمة	8%
انخفاض تكلفة التدريب لكلعامل	3%

المصدر: علي محمد الخوري، مرجع سبق ذكره، ص 53

عن 2003 International Competition Network – ICN, 2003

تمت الاشارة الى ان قيمة ادارة المعرفة تتضح في ظل التطبيق الصحيح والشمولي، وهو ما يميز مؤسسة وصناعة عن اخرى. غير ان قياس قيمة العائد على الاستثمار ليس نموذجا يناسب الجميع، ولذلك يتم حساب هذه القيمة باستخدام مؤشرات مختلفة خلاف ما ذكرناه سابقا، ومن بين المؤشرات التي تتزايد شهرتما ويتم قياسها، قيمة الاصول الفكرية او راس المال الفكري. ويعتقد باحثو مؤسسة جارتنر في عام 2003 ان راس المال الفكري سيكون الطريقة الرئيسية التي ستلجأ اليها الشركات التجارية لقياس قيمتها. ويهتم اقتصاد السوق الحالي بصفة اساسية بالعائد المادي المباشر، غير ان هناك قوة متنامية تدفع للاهتمام براس المال غير المادي، اذ انه جزء

¹ Idem

² على محمد الخوري، **مرجع سبق ذكره**، ص 52

من القيمة السوقية للشركات. ويذكرنا هذا بالحدث الشهير الذي وقع عام 1995 عندما اشترت شركة IBM شركة Lotus مقابل 3.5 مليار دولار اي بنحو 14 ضعف قيمتها الدفترية. وقد اشارت هذه الواقعة الى ان الاسواق تمتم كثيرا بقيمة الاصول غير المادية، مثل الملكية الفكرية والمعرفة الفنية لتقدير النجاح المحتمل لشركة ما. 1

وقد حذر (Barchan, 1997) قائلا: انه على الرغم من اهمية عملية القياس في ادارة المعرفة، فانه من الافضل عدم القيام بهذه العملية، دون تقديم فكرة سليمة عن ادوات القياس المناسبة التي سيتم استخدامها، مشددا على ان من الملائم تطوير فهم داخلي عن طبيعة الاصول غير الملموسة وما الذي تمثله في الاداء العام للمؤسسة. ومن المسلم به الى حد كبير في الادبيات الحالية، ان الافتقار الى الاساليب الفعالة في قياس ادارة المعرفة حتى على المستوى الكمي، الى جانب النظر الى ادارة المعرفة في العديد من المؤسسات التي شملتها الدراسة على الها نشاط داعم للمبادرات المؤسسية الاحرى.

المطلب الرابع: تحديات تطبيق ادارة المعرفة

تواجه مبادرات ادارة المعرفة تحديات، مثلها مثل مجالات الممارسة الاخرى، حيث يشير (Yuen, المعرفة وي ادارة المعرفة يرجع الى سببين رئيسيين، يتمثلان في نقل ملكية مبادرات ادارة المعرفة والمسؤوليات، والاعتماد على اقسام تكنولوجيا المعلومات لتنفيذ المبادرات. ويمكن القول الى ان الافتقار الى الوعي وعدم كفاية الوقت المخصص لممارسات ادارة المعرفة، هو ما يمكن تفسيره بأنه عدم وعي بأهمية ادارة المعرفة. أو إدارة تدفق المعرفة في مؤسسة ما، يشكل تحديا حقيقيا. ففي الغالب تكون المعرفة في حالة من الضمنية في المؤسسة محجوبة وغير مستخدمة. ولهذا احيانا تغادر المكان مع العاملين عندما يغادرون. وبالتالي تواجه المؤسسة حين تطبيقها لادارة المعرفة مجموعة من التحديات في كل مرحلة من مراحل عملية التدفق، وأن الفشل في مواجهة أي من هذه التحديات يمكن أن يعطل مقدرة المؤسسة على استخدام أصولها المعرفية لتقدمها الأفضل. ويمكن ذكر هذه التحديات كما يلي: 4

¹ على محمد الخوري، مرجع سبق ذكره، ص 55.

² نفس المرجع السابق، ص 51.

³ نفس المرجع السابق، ص ص 56-57.

⁴ Bhojaraju G., Loc. Cit

- اكتساب المعرفة: يكمن التحدي هنا في الحصول على المعلومات من حولنا وتحويلها الى معرفة عبر جعلها قابلة للاستخدام. الأمر الذي قد يقتضي مثلا :جعل المعرفة الضمنية صريحة، تمييز الثغرات في المعرفة الممتلكة، اكتساب المعرفة من مصادر متعددة.
- نمذجة وعرض المعرفة: عرض المعرفة يسد الفجوة بين اكتساب المعرفة واستخدامها. يجب أن تكون هياكل نموذج المعرفة قادرة على عرض المعرفة بالشكل الذي يمكن من استخدامها لحل المشكلات. بمعنى تنظم تلك المعرفة المكتسبة، بينما تقدم صيغة لكيفية استخدام المعرفة.
- استرجاع المعرفة: عندما يكبر مخزن المعرفة، يصبح من الصعب إيجاد معرفة معينة. يوجد تحديان يتعلقان بعملية استرجاع المعرفة، فأولا مسألة إيجاد المعرفة من بعد تخزينها، وفهم هيكل الأرشيف من أجل التصفح بفاعلية أكبر. وثانيا استرجاع المجموعة الفرعية للمحتوى من المستودع المتعلق بمشكلة معينة.
- إعادة استخدام المعرفة: أحد أكبر معوقات استخدام المعرفة المتعلق بالتكلفة هو أن أسس أو أنظمة المعرفة تنشأ كرة أخرى وبطريقة مختلفة. ليس من الاعتيادي اكتساب وإعادة استخدام نفس معارف الخبرات السابقة الناتجة عن حل المشكلات التنظيمية، وذلك لأن المعرفة تميل لطلب تمثيل (عرض) مختلف على أساس حل المشكلة الحالية، وبالتالي إن فهم وتطبيق المعرفة سيمكن من كسب مزيد من الفعالية من تلك المعرفة التي غلكها مسبقا.
- نشر المعرفة: يمكن القول بأن التحدي الذي يواجه نشر المعرفة هو مسألة الحصول على المعرفة الصحيحة، بالشكل الصحيح، في المكان الصحيح، للشخص الصحيح وفي الوقت الصحيح. مستخدمون مختلفون يطالبون بعرض وتمثيل المعرفة بطرق مختلفة، وجودة ذلك التمثيل ليست مجرد مسألة تفضيل، بل إنه يؤثر بشكل جذري على قيمة المعرفة لدى المستخدم. إن إتقان عملية التمثيل (العرض) سيقتضي وجود منظورات مختلفة للأشخاص مع توفر بنود مختلفة. بينما يساعدنا فهم المضمون المعرفي في ضمان نشر تلك النواحي المهمة المتعلقة بالمعرفة في الوقت المناسب.
- الصيانة (المحافظة): آخر تحدي هو المحافظة على ترك مخزن المعرفة متاح، وهذا ربما يتطلب القيام بتحديثات منتظمة لمضمونه المعرفي، إلا أنه قد يقتضي عمل تحليل أعمق لهذا المضمون المعرفي. من اجل ان يظل مخزن المعرفة نشطا لمدة من الزمن، وترشيحه دوريا والتحقق من المحتوى وسلامته.

ويذهب الباحث عبد الكريم احمد باقر في ان أحد التحديات الرئيسية في إدارة معرفة المؤسسة تتمثل في تحديد أنواع معينة من المعرفة والمعلومات التي يحملها الموظفون ونقل هذه المعرفة من مصدرها إلى حيث تكون هناك حاجة إليها داخل المؤسسة، والسبب الرئيسي يكمن في سمة المعرفة الضمنية، التي هي شخصية للفرد، وبالتالي يمكن أن يكون من الصعب استخراجها. علاوة على ذلك، قد يكون الموظفون غير مدركين لما تعلموه من المشروع وما هي جوانب تعلمهم التي يمكن أن تكون مفيدة للآخرين. وتتمثل هذه التحديات فيما يلي أن تكون مفيدة للآخرين.

اولا: ضيق الوقت

إن تطوير نظام فعال لإدارة المعرفة والحفاظ عليه يمكن أن يكون مكثفا للموارد ويستغرق وقتا طويلا. قد يؤكد العاملون انه ليس لديهم الوقت الكافي لإتاحة المعرفة، أو مشاركتها مع الآخرين، أو تعليمهم، أو إرشاد الآخرين، أو استخدام معلوماتهم وابتكاراتهم. وعادة ما يركزعاملو المؤسسة على المشاريع ويحاولون استكمال عملهم ضمن مواعيد نهائية ضيقة.

ثايا : صعوبات في تأسيس ثقافة إدارة المعرفة وإدماجها

حيث أظهرت ردود الاستبيان تحديا آخر ذا صلة، وهو عدم وجود ثقافة لإدارة المعارف في إطار المؤسسة . وكثيرا ما تكون العوائق الموجودة في الحواجز "الثقافية" مسؤولة عن الإخفاق في مشاركة المعارف ونقلها في وكالات المنافسة. وأكبر عائق أمام إدارة المعرفة هو عدم القدرة على تغيير سلوك العاملين وممارسات العمل القائمة.

وقد تعرقل الثقافة المؤسسية القائمة محاولات بناء ثقافة مشاركة المعارف أو "مؤسسة التعلم" حيث لا يتم تحديد الفوائد (المتبادلة في كثير من الأحيان) لتبادل المعارف ولا توجد حوافز لمشاركةها. وأظهرت نتائج الاستبيان عدم وجود مرونة تنظيمية، أو عدم كفاية الانفتاح على التغيير في العديد من وكالات المنافسة. وبعض العاملين يفتقرون ببساطة إلى الرغبة الفردية والدافع لتغييرها العادات والسلوك. ولذلك فمن الحيوي مواجهة تحدي إدارة المعرفة من أجل تطوير ثقافة من شأنها أن تتبنى التعلم والمشاركة والتغيير والتحسين الذي سيساهم به جميع العاملين والذي سيزيد من الذكاء الجماعي المؤسسة.

وقد اكتشف (Frost, 2014) اسبابا عديدة لاخفاق برنامج ادارة المعرفة، من خلال تحليل الاسباب الجذرية لفشل المبادرات عبر مختلف المؤسسات الني طبقت ادارة المعرفة، ويحفز تحليل Frost على طرح الافكار، ويقدم دلالات على ما ينبغي ان تقوم به المؤسسات لتستفيد من المزايا الحقيقة لادارة المعرفة كما يظهر في الجدول التالي2:

اعبد الكريم محسن باقر، مرجع سيق ذكره، ص14.

² على محمد الخوري، **مرجع سبق ذكره**، ص 56-57

جدول رقم 1-5: الأسباب الجذرية للإخفاق في إدارة المعرفة

عوامل الفشل الناتجة	عوامل الفشل السببية
الافتقار إلى المساهمة الواسعة.	الافتقار إلى مؤشرات الأداء والمزايا القابلة للقياس
الافتقار إلى المناسبة والجودة وقابلية الاستخدام.	عدم كفاية الدعم المقدم من الإدارة.
الإفراط في التركيز على التعليم الرسمي ووضع النظم	عدم صحة التخطيط والتصميم والتنسيق
والاحتياجات المدة.	والتقييم.
التطبيق غير السليم للتكنولوجيا والميزانيات غير المناسبة	عدم كفاية المهارات لدى المدراء والعاملين
والتكاليف الباهضة.	المعنيين بالمعرفة.
الافتقار إلى المسؤولية والإحساس بالملكية.	المشكلات المتعلقة بالثقافة المؤسسية.
فقدان المعرفة بسبب ترك العاملين للشركة أو	المالية
تقاعدهم.	التخطيط المناسب للهيكل التنظيمي والوظائف.

المصدر: علي محمد الخوري، مرجع سبق ذكره، ص 58.

وأشار(2004,Ndou) إلى أن التنفيذ الناجح لمبادرات إدارة المعرفة يقتضي أن نأخذ في الاعتبار العناصر الستة التالية :1

- دور القادة وتحديد الاستراتيجية؛
 - إدارة التغيير؟
- إدارة رأس المال البشري والتعلم مدى الحياة؟
- توفير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
 - الشراكة والتعاون؟
 - السياسات والتشريعات.

نفس المرجع السابق، ص58

المبحث الثالث: علاقة ادارة المعرفة بتمكين العاملين

ظهر مبدأ التمكين في أواخر الثمانينيات، ولقي رواجا كبيرا في التسعينيات، الأمر الذي نتج عنه الاهتمام الكبير بالعامل الإنساني داخل المؤسسات بمختلف أنواعها. تبلور هذا المفهوم كنتيجة لتطوير الفكر الإداري الحديث، خصوصا في عملية الانتقال من مؤسسات التحكم والقيادة، إلى مؤسسات التمكين. حيث كانت التغييرات الكثيرة في البيئة المحيطة بنشاط المؤسسة هي الدافع الرئيسي لهذا التطور الجوهري في الفكر الإداري النظري والاتجاه التطبيقي للمؤسسة. وهذا المدخل يقوم على فلسفة جديدة قوامها ألا يكون تركيز المدير على التنظيمات المنافسة، وإنما على العاملين لديه في المقام الأول فقد يشكل العاملون التهديد الأعظم على إمكان بخاح المؤسسة، وعلى هذا تعد العلاقة بين الرؤساء والعاملين بالمؤسسة هي حجر الأساس لنجاح تبني أساليب التطوير داخل المنظمات الإدارية 2

وعليه سنتعرف في هذا المبحث على مفهوم تمكين العاملين، اهميته ومتطلباته، اضافة الى علاقته بمجال ادارة المعرفة والتي تم تناولها في المبحث الاول.

المطلب الاول: ماهية تمكين العاملين واهميته

الفرع الاول: مفهوم تمكين العاملين واهميته

اولا: مفهوم تمكين العاملين

يعرف مصطلح التمكين في قاموس اكسفورد المختصر بالسلطة ومنح القوة والقدرة. على وجه الخصوص منح الافراد السلطة والصلاحية في إدارتهم انفسهم. وفي صياغ آخر، فان التمكين يعني تصميم وبناء المؤسسة بحيث يمكن للأفراد أن يقبلوا مسؤوليات أكبر بجانب مراقبتهم وضبطهم لأنفسهم. إن التمكين في أوساط العاملين يقوم بخلق حالة معينة يديرون بما حياتهم العملية ويحققون انجازاتهم في الحياة.

فمعظم الكتاب يتفقون على أن العنصر الأساسي للتمكين هو إعطاء العاملين حرية التصرف في الأنشطة المتعلقة بوظائفهم فهو يساهم في تطوير معرفتهم والقدرة على تطبيقها حتى يبلغوا أهدافهم الشخصية والوظيفية ويجعلهم قادرين على خلق قيمة تضاف للمؤسسة وبصفة عامة، التمكين هو يساهم تحقيق تحسينات

¹Ahmed badah, *Relationship between the knowledge Management processes and the administrative Empowerment with the employees of the Ministry of higher education and scientific Research- Jordan*, European Scientific Journal December edition vol.8, No.28 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857-7431, p193

² المنظمة العربية للتنمية الادارية، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر "دليل ارشادي"، 2003 ص 12.

مستمرة في أداء المؤسسة، كما يشار لتمكين العاملين على انه عملية يساعد بها المدير عامليه ليتحصلوا على المقدرة المطلوبة من أجل عملية صنع القرار. تلك العملية ليست فعالة فقط في أدائهم بل في تكملة مسئولياتهم أيضا 1

اضافة الى انه عملية تدخل ومساهمة عدد كبير من الأفراد في بناء فرصة وتصور لمستقبل المؤسسة وخلق إستراتيجية لتحقيق الهدف ومحاولتهم تحقيق هذا الحلم. اي ان تمكين العاملين هو تحرير الأفراد وتفويضهم حتى نقوم بإدارتهم. أما من مبدأ فيعتبر تغيير في الثقافة والشجاعة لتطوير وتوجيه بيئة تنظيمية.

وبهذا نستنتج ان تمكين العاملين هو احد الاساليب الادارية التي تركز على تعزيز الاهتمام بالعامل داخل المؤسسة من خلال تدريبهم، تحفيزهم، اعطائهم صلاحيات اكبر والثقة في ادائهم أي بمعنى التمكين من المدخل النفسى والجانب التنظيمي، كما ان تمكين العاملين استراتيجية تساعد المؤسسة على تحقيق اهدافها.

ثانيا: اهمية تمكين العاملين

لتمكين العاملين فوائد عديدة سواء على المستوى الفردي للعاملين او على مستوى المؤسسة، فالتمكين يعني بكل ما له علاقة بتعزيز الطاقات الداخلية للافراد، وقد اشار عدة باحثين على اهميته وفوائده.

تمكين العاملين هو عملية يساعد بها المدير عامليه ليتحصلوا على المقدرة المطلوبة من أجل عملية صنع القرار. تلك العملية ليست فعالة فقط في أدائهم بل في تكملة مسئولياتهم أيضا³؛

- يؤكد بقاء واستمرارية المؤسسة. يساهم في رفع الروح المعنوية والرضى وسط العاملين وهم يشعرون بأنهم انتفعوا من فرصة إبراز مقدراتهم. وهذا الرضى بدوره، يساهم في ضمان حرية التصرف بتعزيز التفكير البناء ومحاولة تحسين الأداء؟
 - أحد الطرق التي تساعد الإدارة في تحرير قوة طاقات العاملين (معرفتهم، حبرتهم وجهودهم)؟
- كما يقدم بيئة تنظيمية صحية متمثلة في المشاركة والفهم وحرية الرأي واحترام الأفراد، وإتاحة الفرصة للأفراد لتقديم أفضل ما تصنعه خبراتهم ومجهوداتهم؛

¹ Arbabi Sarjou and others, *Loc.Cit.*

² Mojtaba H, Ali, *Op.Cit*. p 223.

³ Arbabi Sarjou and others, *Loc.Cit.*

- · يضمن تمكين العاملين الإداري فعالية أداء العاملين القائم على عمليات إدارة المعرفة، واستخدام الموارد البشرية بفاعلية أكبر، وتطوير الخدمات المقدمة والجودة من ذلك، بالإضافة إلى تحسين دافعية العاملين والتزامهم باعتبار تنفيذ العمل؛
- يعزز من التفكير الإيجابي للعاملين ويعطيهم شعورا بالتوازن الشخصي والوظيفي، ويمنحهم الفرصة لممارسة التفكير الابداعي والادراكي من أجل إيجاد البدائل والطرق الفعالة لتطبيق العمل، بالإضافة إلى تعزيز مستوي الرضى المهني لدى العاملين؛ 1
- يعزز تمكين العاملين مبدا منح الحرية والمعلومات الكافية للأفراد حتى يكونوا قادرين على تنفيذ ما يريدون بدلا عن إجبارهم على فعل ما نحن نريد.²

اضافة لكل ما سبق، فتمكين العاملين هو طريقة جديدة للتحفيز الوظيفي الداخلي بقصد تحرير القوي الداخلية للعامل مع توفير بيئة ملائمة بالإضافة إلى خلق الفرص لمواهب وقدرات وكفاءة الأفراد. حيث يبدأ تمكين العاملين بعمل تغيير في معتقدات وأفكار ومواقف العاملين. بمعنى إيمائهم بأنهم يمتلكون المهارة والكفاءة اللازمة لأداء واجباتهم بنجاح مع شعورهم بالحرية والاستقلالية في تنفيذهم لأنشطتهم، والشعور بأنهم قادرون على التأثير والتحكم في نتائج عملهم، وأن لأهدافهم المهنية معنى وأهمية تستحق المتابعة واعتقاد بوجود العدل والأمانة في المعاملة. لمسألة تمكين العاملين أثر كبير في أداء العاملين، فعندما يشعر الفرد بقدر من التمكين تتولد فوائد فردية وتنظيمية مثل الإبداع، المرونة، حل المشكلات، الأداء الجيد للعمل، الرضى الوظيفي، الصحة وخاصة الذهنية منها، بالإضافة إلى التحكم الذاتي وضبط النفس، يقبلون المسؤوليات وإيجابيون في نظرتهم تجاه أنفسهم والآخرين والبيئة المحيطة، وهم متفائلون بمسيرة مهنية كبيرة كما يرون الآخرين كزملاء وشركاء لا خصوم ونظراء. وعندما تحدث مشكلات في العمل لا يصعبون الأمور ولا يرمون باللوم على الآخرين بل يسعون في إيجاد حلول لها، يقبلون النقد ويتعلمون باستمرار. 3

² Mojtaba Jafari Harandiand Ali Noori Motlagh, Studying the Relationship between Knowledge Management and Employee Empowerment

Case Study: Computer Passage Contact of Islamia Sciences, Vol. 2 (Special Issue), PR: 221, 228, p. 223

¹ Ahmed badah, *Loc.Cit*.

[,]Case Study: Computer Research Center of Islamic Sciences, Vol.2 (Special Issue) PP:221-228, p 223.

3 Freyedon Ahmadi and others. Study the role of knowledge management in staff's empowerment (case study: Refall bank's branches of

³ Freyedon Ahmadi and others, Study the role of knowledge management in staff's empowerment (case study: Refah bank's branches of West Azerbaijan Province in Iran, Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, Vol 5,No 12, April2014, P77.

الفرع الثاني: أنواع تمكين العاملين

من خلال الاطلاع على مجموعة من الدراسات لاحظنا انه تم تقسيم التمكين من عدة نواحي ونذكر هنا دراسة اجرتها المنظمة العربية للتنمية الادارية حيث تم إستقصاء مجموعة من المديرين في 50 منطقة صناعية حول ماذا نعني بتمكين العاملين وجاءت الآراء في مجموعتين :

المجموعة الاولى: إعتقدت ان التمكين هو عملية تتم من أعلى إلى أسفل، حيث تقوم الإدارة العليا بتفويض السلطة للعاملين، وتوضيح الرؤية لهم وتحديد خطوط الإتصالات وشرح الأهداف والخطط اللازمة ومدهم بمعلومات ومصادر الإحتياجات اللازمة لإنجاز أعمالهم. ثم تترك لهم فرصة إتخاذ القرارات والإجراءات المتعلقة بعمليات التعبير والتطوير، وطبقا لهذه المجموعة فإن إستراتيجية تمكين العاملين تتمثل في عدة عناصر منها، البدء من القمة، توضيح رؤية المؤسسة ورسالتها، التحديد الدقيق لمهام وأدوار العاملين، منح السلطات والصلاحيات الكافية للعملين لاتخاذ القرار. ويطلق على هذه الإستراتيجية التمكين من الأعلى إلى الأسفل.

المجموعة الثانية: رأت أن عملية التمكين هي عملية تقبل المخاطر والسماح بأخطاء العاملين، وقد تمثلت إستراتيجية التمكين طبقا لآراء هذه المجموعة في: البدء من القاع لفهم إحتياجات العاملين، تحديد نموذج لسلوك العاملين الممكنين، بناء الفرق لتشجيع سلوك التعامل، الثقة في قدر الأفراد على الأداء. ويطلق على هذه الإستراتيجية التمكين من القاع إلى القمة أوقد إنتهت الدراسة إلى أن نجاح عملية التمكين لا تتطلب الإحتيار بين أحد المنهجين، ولكن تتطلب شيئا أكثر تعقيدا هو الدمج بينهما، كذلك بعض المنظمات يتجه نحو مشاركة العاملين في إتخاد القرارات في كل إدارة أو قطاع على حدة، أو على مستوى المؤسسة كلها. وبالتالي إلى جانب الأسلوبين السابقين التمكين من القمة إلى القاع ومن القاع إلى القمة يضاف أسلوب ثالث هو التمكين على مستوى الإدارات والذي يمكن ان يسمى بالاسلوب الدائري أو أسلوب الفريق، فالخلاصة عن مفهوم التمكين أنه إستراتيجية تنظيمية، وهو مهارة جدية وأنه ببساطة مدخل للتطوير والتحسين الإداري المستمر أو المتواصل

وذهب البعض الى ان عملية تمكين العاملين تنقسم إلى ثلاثة انواع 3 :

- التمكين الظاهري: ويشير الى قدرة الفرد على ابداء رايه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهري لعملية التمكين الظاهري.

¹ المنظمة العربية للتنمية الادارية، **مرجع سبق ذكره**، ص 15-16

² المنظمة العربية للتنمية الادارية، المرجع السابق، ص 7.

نفسه

- التمكين السلوكي : ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها، وبالتالي تعليم الفرد مهارات حديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.
- تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة.

الفرع الثالث: متطلبات تمكين العاملين (الابعاد)

الفصل الأول

تعددت ابعاد تمكين العاملين من دراسة لاحرى فيذهب (محمد الطاهر دربوش، راضية عروف، 2015) ان التمكين يتأثر بطرقي معادلة، الطرف الاول هو البعد الاداري الذي يتيح له حرية التصرف واتخاذ القرار لجميع اطراف المنظمة ويسود المناخ الديمقراطي المبني على المشاركة الفعالة لجميع اعضاء المنظمة ويتصف بالمرونة والوضوح للاهداف وسهولة انسياب المعلومات، وايضا البعد الثاني وهو بعد هام ايضا وهو الفرد بما يمثله من مهارات ادائية وقدرة على العمل الجماعي والاستعداد لتحمل المسؤولية والثقة بالنفس ومواجهة النزاعات بروح الفريق وتجاوز الفردية والانانية، لذا فان نجاح التمكين في المنظمات يحتاج الى توفير المتطلبات الاساسية للبعد الاداري بكافة فان التركيز على عملية الاحتيار والتعيين للافراد، مرورا بالثقافة التنظيمية والقيم السائدة الى الحوافز بشتى اواعها، لذلك فان التركيز على عملية الاحتيار والتعيين تتطلب اهتمامات حاصة كونما هي الرافد الرئيسي للافراد العاملين، وبعد ذلك يتطلب اكثر تصميم البرامج التدريبية الملائمة والتي تساهم في عملية ادامة استعدادات الفرد وصقل لمهاراته وتعديل سلوكه وفقا لمتطلبات وحاجات العمل. أوفي دراسة (حسين البنا، 2011)، شملت استراتيجية التمكين وشملت: المعنى، الجدارة، الاستقلالية، السيطرة، تبني اهداف المنظمة، التأثير، ثانيا خيارات استراتيجية التمكين وشملت: تبادل المعلومات، المشاركة في صنع القرار، تدريب فرق العمل، تطوير المسار الوظيفي، النمذجة، واخيرا نتائج استراتيجية التمكين وشملت: المكافاة، القوة، التفويض، المسؤولية²

وذهبت دراسة (شوقي حدي، 2014) في محاولة للتعرف على العلاقة بين تمكين العاملين وبين الولاء التنظيمي لدى الاطباء في المؤسسات الاستشفائية العمومية محل الدراسة، الى استخدام ابعاد التمكين التالية:

35

ا محمد الطاهر دربوش، راضية عروف، التمكين كاستواتيجية لتنمية راس المال الفكري ، مجلة العلوم الانسانية، جامعة قسنطينة، عدد 24، مجلد أ، ديسمبر 2015، ص ص -95...

² حسين البنا،، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات ادارة المعرفة، اطروحة دكتوراه، جامعة عمان، 2011.

تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز الذاتي والمعنوي، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الابداعي. أو يتفويض السلطة، المشاركة في المعاد لتكوين التمكين الإداري مع العاملين و نجاحهم شملت: المعلومات، المعرفة والمهارة، القوة، المكافأة في حين يشير (معمر عبيد، 2015) انه لكي يتم التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المنظمات، لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الاساسية، قبل واثناء وبعد عملية التمكين وتتمثل في الثقة الادارية، الدعم الاجتماعي، الهداف والرؤيا المستقبلية، فرق العمل الاتصال الفعال، التدريب المستمر، مكافأة العاملين قي نفس السياق، إذا أراد المدراء تمكين عامليهم فعليهم أن يخلقوا السمات المتمثلة في الشعور بالأهمية، الشعور بالكفاءة، الشعور بالحكم الذاتي، الشعور بالتأثير، الشعور بالثقة في الآخرين 4

مما سبق نستنتج انه جل الدراسات اتفقت على انه من اجل تطبيق استراتيجية التمكين داخل المؤسسة، من المفيد ان يتم التركيز على عمليات تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب، التحفيز والتقدير، وخلق التواصل الفعال داخل المؤسسة وتوفير بيئة تنظيمية للتعلم والمشاركة بالعمل الجماعي داخل المؤسسة لتحقيق الاهداف المرجوة.

المطلب الثانى : ارتباط إدارة المعرفة بتمكين العاملين

اثبتت الكثير من الدراسات النظرية والتطبيقية فوائد كلا من استراتيجية التمكين التنظيمي وفاعلية عمليات ادارة المعرفة من الناحية العملية، في المنظمات التي تتبنى تطبيقهما، فتمكين العاملين من شأنه تحقيق تحقيق مزايا سرعة الاستحابة، وتقليل الكلفة، وتعزيز مشاعر التملك، والولاء تجاه المنظمة، وتعزيز القدرة على التعلم اتخاذ القرار في الميدان، وتحقيق الكفاءة والاستقلالية. حيث تستطيع إدارة المعرفة من مساعدة العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتحددة في حقولهم وتخصصاتهم المختلفة. ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة وجعلهم متفاعلين اجتماعيا ومتشاركين في التطبيقات. فتحسيد المعرفة أي جعلها متاحة للجميع هي عملية تحويل المعرفة (المصرح بحا) ألى المعرفة الفي المعرفة الواضحة (المصرح بحا). أما دمج المعرفة فهو تعملان المعرفة الواضحة (المصرح بحا) إلى المعرفة الضمنية (غير المصرح بحا) هذا مع العلم بأن هاتين الآليتين تعملان

5حسين البنا، مرجع سبق ذكره

أ شوقي جدي، تمكين العاملين وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على الاطباء العاملين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية تبسة، مجلة الباحث، عدد 14، 2014، ص 323.

² Ahmed Badah, *Op. Cit*, P 195.

قمعمرعبيد، دور ادارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة، - دراسة في جامعة واسط - مجلة واسط للعلوم الانسانية، المجلد 11، العدد 29، السنة 2015. ص 283 - 285

⁴ Mojtaba H, Ali M, *Op.Cit*. p 223.

سويا في مساعدة الأفراد على التعلم. أما جعل المعرفة اجتماعية ومشتركة فهي الأخرى تساعد الأفراد على اكتساب المعرفة، إلا أنها تتم من خلال الفعاليات مثل اللقاءات والحوارات غير الرسمية.

و يمكن القول أن من العوامل المؤثرة على تمكين العاملين هي المعلومات والمعرفة والمهارة الوظيفية التي تحقق بحا إدارة المعرفة. ولكي نوفر ذلك العامل، فانه من المفيد وجود وسائل تطور من المهارات الوظيفية وأسس التدريب الكفء والفعال في المؤسسة.

كما ان 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 إزدهار المؤسسة في عالم شكل موارد تنظيمية. فجميع قوى العمل والفرق العلمية اليوم يرددون أنه إذا أرادت المؤسسات المنافسة في عالم الأعمال، لا بد لها من تطبيق المعرفة في أنشطتها المختلفة. فالمعرفة هي مبدأ أبعد من مجرد معلومات أو بيانات. فالمعرفة تشير إلى سلسة من المعلومات المؤسسة مع حلولها العلمية الأمثل، ونتائج تطبيقها على قرارات مختلفة مع توجيهاتها وثيقة الصلة. كما ويمكن التحدث عن علاقة التمكين بادارة المعرفة من خلال الاسترشاد ببعض الابحاث التي ذكرت في دراسة كما يلي: 3

دراسة بعنوان دراسة العلاقة بين المعرفة الضمنية وتمكين العاملين في جامعة (Payam Noor) إلى أن هنالك علاقة بمحافظة (Ghorbani Z, Khaleghi N, 2009) إلى أن هنالك علاقة إيجابية كبيرة بين تحويل المعرفة الضمنية من ناحية، وقدرة العاملين على صنع القرار، وتحمل مسؤليات صنعه، والتوصل إلى أدوات صنعه، وتحمل نتائج ذلك القرار من الناحية الأخرى. كما يمكن لتحويل المعرفة أن يساعد في عملية توزيع السلطة.

¹ محمد زرقون، عرابة الحاج، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، لمجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية – عدد 01 ، جامعة ورقلة، ديسمبر 2014، ص 130.

²Arbabi Sarjou and other, *Examining the Role of Knowledge Management in Empowering Sistan and Baluchestan University's Staff*, European Online Journal of Natural and Social Sciences 2013, vol.2, No. 3(s), pp 2053–2054

³ Mojtaba Jafari Harandiand Ali Noori Motlagh, **Op.Cit**. p 223-224.

بحث بعنوان دراسة أثر إدارة المعرفة على عمليات تمكين العاملين في مؤسسة أمن المجتمع بمحافظة (Ardebil) خلص كلا من (Razaei N, Memshi) بوجود علاقة كبيرة بين إدارة المعرفة (إغتنامها، مشاركتها وإستخدامها) وتمكين العاملين عبر تطبيق إختبار (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 الى 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.

ان المصدر الرئيسي للفائدة التنافسية للمؤسسات هو التمتع بموارد بشرية كفؤة، 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 الآليات تأثيرا في زيادة إنتاجية العاملين والاستخدام الأمثل لساعات وامكانيات الفرد والمجموعة نحو تحقيق أهداف المؤسسة. وكما ذكرنا سابقا فان التمكين يعني إعطاء الحرية للعاملين لينفذوا مهام جيدة وكما هو مقرر لها. وأحد العوامل المؤثرة في تمكين فريق العمل هي (المعلومات والمعرفة والمهارات الوظيفية).

فيما ينوه يصرح كل من (Lawler, Bowen) إن تمكين العاملين اذا 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 ان المعرفة الضمنية تتكون تدريجيا. لذا فهي تتطلب وقتا طويلا ولابد من تجنب تضييع ذلك الوقت. ويجب تحويل هذه المعرفة إلى معرفة صريحة ونقلها الى عاملين آخرين ثم استخدامها لتمكينهم.

ان إدارة المعرفة كما ذكرنا سابقا تواجه تحديا في قياس قيمتها واثرها ولهذا يحاول المدراء جمع المعرفة المتراكمة في عقول أعضاء المؤسسة وذلك عبر إدارة المعرفة، ومشاركتها بينهم جميعا. في هذه الحالة أصبحت المعرفة المخزنة في النظام مصدرا للاستخدام المستدام وتقدم فائدة تنافسية ثابتة للمؤسسة. ومع ذلك فإن جودة تمكين العاملين هي عامل مهم لبقاء وسلامة المؤسسة. وفي صياغ آخر، نجد أن أهمية الموارد البشرية تفوق أهمية

التكنولوجيا الحديثة والموارد المالية والمادية ولا يمكن إنكار الدور الذي يمكن أن تؤديه موارد بشرية ممكنة، عالية الكفاءة والتخصص ومزودة بالمعرفة في عملية تحقيق أهداف المؤسسة.

كما يمكن استنتاج وتوضيح علاقة تمكين العاملين بادارة المعرفة عبر عدة طرق او مسارات يمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (6-1) : علاقة تمكين العاملين بادارة المعرفة

الحالة III	الحالة II	الحالة I	الحالات	
تابعة للحالة الثانية ولكنها طريقة	الانطلاق من اهمية العاملين ذوي	الانطلاق من مساهمة تدريب		
اخرى لاستخراج المعارف وذلك بوضع	الخبرات او الذين هم في آخر	وتكوين العمال ومن خلال التعلم		
هؤلاء العاملين في مصالح جديدة	مسارهم المهني، وحسارة المؤسسة	التنظيمي والذي يؤدي الى تحسين		
عليهم او لم يألفوها، مع متابعتهم	ان ذهب هذا العامل ولم تستخرج	ادائهم وخلق خبرة ومعرفة جديدة	::	
وتقديم التسهيلات اللازمة وتوفير	وتستفيد من معرفته.		الشرح	
الظروف الملائمة	هنا يأتي دور التمكين في اظهار			
	بعضا من معرفته الضمنية وذلك			
	بعدة طرق خاصة بمندسة المعرفة			
معرفة جديدة				
خلق المعرفة او توليدها تعتبر اول عمليات ادارة المعرفة				

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على الدراسات السابقة

من خلال الجدول اعلاه، نلاحظ ان هناك ارتباط واضح بين تمكين العاملين وادارة المعرفة، فمن بين اهداف التمكين هو تطوير كفاءة واداء العمال ومنحهم صلاحيات اكبر، وبالتالي عندما يتم تطوير كفاءتمم وادائهم سيكونون معرفة وخبرة جديدة، فيكون لهذه الاخيرة دور في اول عملية من عمليات ادارة المعرفة وهي خلق او توليد المعرفة.

اي ان المؤسسة عنما تمكنعامليها، ستستفيد من الخبرة الجديدة والمعرفة التي اكتسبوها، بعد ذلك تستخرجها منهم وتحولها لملكية المؤسسة لكي توظفها وتستخدمها وتستفيد منها من اجل تحسين وتطوير الاداء.

¹ Freyedon Ahmadi and others, Op cite, p76-77

كما ان هناك فوائد عديدة لإدارة المعرفة على الأفراد العاملين فهي تساعدهم في التصدي للمشاكل التي تواجههم، حيث أن قسما من هذه المشاكل كانت قد واجهتهم سابقا وتم معالجتها بصورة فعالة، وأن هذه الطريقة التي تعتمد على الحلول التي يتم الحصول عليها بأسلوب المحاولة والاختبار تجعل، العاملين قادرين أكثر على أداء أعمالهم، مما يجعلهم متحفزين ومدفوعين دوما للأداء الأفضل. وتأتي جميع هذه الأمور من نتائج زيادة العاملين لمعارفهم وتحسين القيمة السوقية لهم، بالإضافة إلى تعظيم الأداء، كل هذه الأمور تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة. كما ان هناك بعض المداخل الأخرى التي تستخدم في إدارة المعرفة وتعظيمها لدى العاملين، ومنها التدريب والتطوير حيث تساهمان مباشرة في رفع دافعية العاملين وبالتالي زيادة الرضا لديهم في العمل. 1

¹ محمد زرقون، عرابة الحاج، مرجع سبق ذكره، ص 130.

خلاصة الفصل

خص هذا الفصل بالتعرف على الادبيات النظرية لتطبيق المعرفة وتمكين العاملين، حيث بدانا في التعرف على ما المقصود بادارة المعرفة انطلاقا من مفهوم المعرفة، مستوياتها واهميتها. وان للمعرفة نوعان، معرفة ظاهرية ويقصد بها ماهو موجود أو مدون ومسجل في الكتب والنشرات والأرشيف وما شابه؛ وهذا النوع يمتاز بسهولة انتقاله أو تحويله إلى الآخرين مع مجانية الانتقال عموما، ومعرفة باطنية ويقصد بها ما هو مخزن لدى الفرد ومحلها العقل، وتشكل جانبا من الرأسمال البشري وقد تظهر في شكل إدراك معرفي أو فني ذاتي؛ وتمتاز بعدم سهولة انتقالها أو تحويلها إلى الآخرين وقد لا تكون مجانية في انتقالها، وتعتبر رهان إدارة المعارف.

بعد التعرف على المعرفة تم الانتقال الى ماهية ادارة المعرفة وما تطرق له بعض الباحثين السابقين في هذا الموضوع. ايضا تم تناول من بين اهم نماذج ادارة المعرفة في العالم، وهما النموذج الياباني والنموذج الامريكي.

ادراك المؤسسة لدارة المعرفة وفهمها، لا يكفي، بل لابد من التطبيق على الميدان، لهذا خصصنا جزءا يتحدث فقط عن كيف تطبق ادارة المعرفة داخل المؤسسة.

ومن خلال الادبيات والدراسات السابقة، لوحظ ان اغلبها ركزت في ادارة المعرفة على المعرفة الضمنية. فتحويل المعرفة الضمينة لدى العاملين الى معرفة صريحة يمكن الاستفادة منها وأهم شيء بالنسبة لأي فرد هو تحويل المعرفة الصريحة التي يحصل عليها من البيئة المحيطة به الى معرفة ضمينة فتصبح جزء من شخصيته.

فمن اجل وضوع استراتيجية المعرفة داخل المؤسسة، هناك خطوات واضحة متتالية للقيام بها تم التطرق لها في هذه الفصل.

وعندما نتحدث عن تطبيق ادارة المعرفة، لا بد من التطرق لكيفية توليد المعرفة من اساسها داخل المؤسسة، وتم التطرق لبعض الامثلة او الوسائل التي تستخدمها المؤسسات للحصول على المعرفة الداخلية.

الامر المهم بعد ذلك هو اعادة استخدام المعرفة لكي نفهم حقا ما هو مشاركة المعرفة وإعادة استخدامها، لابد على المؤسسة أولا أن تفهم أداء خط الأساس للأعمال أو العمليات قبل البدء في جهود إدارة المعرفة. وعلى قول (Wesly Vestal, 2005) اذا كنت لاتعرف أين انت الان، كيف يمكنك أن تعرف متى ستصل للنهاية.

بعد كل ما سبق لابد من التقييم، تقييم الاداء والقياس، فاذا كان قياس نتائج تبادل المعرفة يكلف أكثر مما يمكن كسبه، فإنه لا يستحق كل هذا العناء. هنا لابد من المحاولة من الاستفادة من أي مصادر قياس حالية ممكنة كنظم تخطيط موارد المؤسسات، واستعلامات قاعدة البيانات او بطاقة الأداء المتوازن. فمن المهم ان تكون

المؤسسة قادرة على قياس الحالة الراهنة للعملية قبل تطبيق عمليات تبادل المعرفة. وهذا ما سيساعد في الحصول على صورة واضحة عن كيفية عمل الأشياء وما ستؤول اليه.

اخيرا تم تناول التحديات التي تواجهها المؤسسة عند تطبيق ادارة المعرفة وكيفية التعامل معها، ومن بين اهم التحديات هو كيفية تحويل المعارف الضمنية الى معارف صريحة. وبعض الاقتراحات من اجل التنفيذ الناجح لتطبيق ادارة المعرفة داخل المؤسسة.

بعد ذلك، تم التطرق للمتغير الثاني وهو تمكين العاملين، وعرفنا ماهيته، فتمكين العاملين هو طريقة حديدة للتحفيز الوظيفي الداخلي بقصد تحرير القوي الداخلية للعامل مع توفير بيئة ملائمة بالإضافة إلى خلق الفرص لمواهب وقدرات وكفاءة الأفراد. يبدأ التمكين بعمل تغيير في معتقدات وأفكار ومواقف العاملين. بمعنى إيماضم بأنهم يمتلكون المهارة والكفاءة اللازمة لأداء واحباتهم بنجاح مع شعورهم بالحرية والاستقلالية في تنفيذهم لأنشطتهم، والشعور بأنهم قادرون على التأثير والتحكم في نتائج عملهم، وأن لأهدافهم المهنية معنى وأهمية تستحق المتابعة واعتقاد بوجود العدل والأمانة في المعاملة. لمسألة التمكين أثر كبير في أداء العاملين. تم تناول في هذا الجانب الى مفهومه واهيته، سماته وابعاده، ومتطلباته ايضا.

انتقلنا بعد ذلك الى الجانب الاخير من هذا الفصل وهو دراسة العلاقة بين المتغيرين، أي بين ادارة المعرفة وتمكين العاملين، بحيث يرى (Drucker 1999) ان المعرفة هي أحد العوامل التي تقود إلى تمكين العاملين، بمعنى يساعد على تمكين العاملين عبر إكتسابهم المعرفة وإدارتهم المعرفة، والعكس ايضا.

حيث وجدنا ان هناك ارتباط واضح بين تمكين العاملين وادارة المعرفة، فمن بين اهداف التمكين هو تطوير كفاءة واداء العمال ومنحهم صلاحيات اكبر، وبالتالي عندما اطور من كفاءتهم وادائهم سيكونون معرفة وخبرة جديدة، فيكون لهذه الاخيرة دور في اول عملية من عمليات ادارة المعرفة وهي خلق او توليد المعرفة.

اي ان المؤسسة عنما تمكنعامليها، ستستفيد من الخبرة الجديدة والمعرفة التي اكتسبوها، بعد ذلك تستخرجها منهم وتحولها لملكية المؤسسة لكي توظفها وتستخدمها وتستفيد منها من اجل التحسين والتطوير.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لتطبيق إدارة المعرفة وتمكين العاملين

تمهيد

تعتبر الدراسات السابقة عنصرا مهما في خطوات اعداد الرسالة العلمية كونها تساعد الباحث في اكتشاف اشكالية حقيقية والبحث عن الاجابة العلمية لها، وفي رسالتنا هذه تعددت الدراسات السابقة في مجال ادارة المعرفة والتمكين خاصة في الدراسات باللغة الاجنبية مقارنة بالدراسات بالغة العربية.

وبغية الالمام اكثر بالموضوع تم ادراج بعض الدراسات الجزائرية التي تناولت موضوعي ادارة المعرفة وتمكين العاملين في البيئة الجزائرية، لتساعدنا على تصور واقع هذين المتغيرين في البيئة الجزائرية بصفة عامة ولمقارنتها بالدراسة الميدانية للبحث الحالى.

وعليه حاولنا في هذا الفصل الخاص بالادبيات التطبيقية لادارة المعرفة وتمكين العاملين، عرض ومناقشة ما اتيح لنا من هذه الدراسات وتوضيح ما يميز الدراسة الحالية واوجه الاتفاق والاختلاف بينهم.

وبالتالي تم تقسيم هذا الفصل الى المباحث التالية :

- عرض الدراسات السابقة؛
- مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية.

المبحث الأول عرض الدراسات التطبيقية

كما ذكرنا سابقا، تعتبر الدراسات السابقة عنصرا مهما في خطوات اعداد الرسالة العلمية كونها تساعد الباحث في اكتشاف اشكالية حقيقية والبحث عن الاجابة العلمية لها. ولهذا سيتم عرض في هذا المبحث بعض الدراسات التطبيقية التي لها علاقة مباشرة بموضع البحث، كذلك وبغية تيسسير الفهم والتبسيط سيتم تناول دراسات اقيمت في بيئة جزائرية والتي تطرقت لواقعي تمكين العاملين وتطبيق ادارة المعرفة داخل المؤسسة.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

تنوعت الدراسات السابقة ، منها ماجاء باللغة الاجنبية ومنها ماجاء باللغة العربية. وبهذا سنتناول عرض هذه الدراسات، ثم تلخيصها في جدول منفصل.

الفرع الاول: عرض الدراسات الاجنبية

دراسة (Kaveh H, Saman E, 2016) دراسة

الهدف من هذه الورقة هو دراسة العلاقة إدارة المعرفة وتمكين العاملين في مؤسسات التعليم العالي. حيث كان منهج البحث في هذه الدراسة وصفي واستند على هدف الطريقة المطبقة. وشملت المواضيع في هذا البحثعاملي مؤسسات التعليم العالي في إيران. تم استخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي، ولتحليل بيانات البحث، استعمل الإختبار والإنحدار التدريجي لفيردمان. ولجمع البيانات تم استخدام برنامج SPSS. حيث أظهرت نتائج الدراسة بأن كل الفرضيات البديلة قد تم تأكيدها وأن هناك علاقة هامة بين ادارة المعرفة وتمكين العاملين في مؤسسات التعليم العالي.

من خلال هذه الدراسة، تم وصف الدور الإيجابي لادارة المعرفة في تمكين العاملين في مؤسسات التعليم العالي، واحتساب أهمية دراسة كهذه وتحديدها للبحوث. ووفقا لذلك، وكفكرة عامة في الجتمعات التنظيمة، يمكن القول أن تصميم وتطوير وجهات النظر الإستراتيجية في مجال تمكين العاملين هي خطوة نحو تحويل المنظمات القائمة على المعرفة. لان المسألتان هما التقارب والضرورة العالية من الأداء. هذا الجال يمكن أن ينتج أيضا تحديات

¹ Kaveh Hasani, Saman Sheikh esmaeili , (2016), **Knowledge management and employee impowerment : A study of higher education institutions"**, **Kybernetes**, Vol. 45 Iss 2 pp. 337 - 355.

ومخاوف من المحققين في المستقبل، هذه التحديات في الغالب تتعلق بمسألة استخدام أدوات الإدارة، مثل ادارة المعرفة في المنظمات والمجتمعات الكبرى، ويجب أن يؤدي إلى الديناميكية والمرونة من العاملين.

خرجت الدراسة ببعض الاقتراحات فيما يخص البحوث المستقبلية أن البحوث المستقبلية يجب أن تكون في المناطق التي اضافت إلى قياس نتائج ومخرجات ادارة المعرفة، وعلى الباحثين أن يقيموا العواقب والنتائج في المؤسسات والمنظمات، ومن ناحية أخرى مقارنة نتائج هذه الدراسة مع تلك المنظمات التي لم تكن ناجحة في مشاريع ادارة المعرفة.

دراسة (Mokhtar R and Halime A, 2015)

ان الغرض من هذه الدراسة هو معرفة مدى تأثير إدارة المعرفة إدارات تمكين العاملين والمؤسسات التعليمية لمدينتي Mehr و Larmed ، عينة الدراسة شملتعاملي مكتب الإحصاء بالتعليم مدينة لمعرفة تأثير كبير على والذي بلغ عددهم 165عامل كلهم تم اختبارهم. وقد أظهرت النتائج ان لادارة المعرفة تأثير كبير على إدارات تمكين الموظف والتعليم لمدينة Larmed ومدينة Mehr. وامكن القول بأنعاملي مدينة لمحتب التربية والتعليم إذ تم توفير الظروف المثلى لإدارة المعرفة يمكن أن يكون لها تأثير عاى تمكين المرأة في مختلف جوانب التغيير. وقد تم قياس تأثير عنصرا إدارة المعرفة في نفس الوقت وكان المؤشر الكبير الوحيد من مكونات التطبيق هو تمكين العاملين.

46

¹ Mokhtar Ranjbar and Halime Agah, **The study of indices of knowledge management and its impact on employee empowerment in education departments of the Lamerd and Mehr City**, Journal of Scientific Research and Development 2 (4): 153-158, ISSN 1115-7569, 2015.

1 (Atefeh k and oth, 2014) دراسة

يهدف البحث إلى التعريف بالعلاقة بين إدارة المعرفة وتمكين العاملين لدى المؤسسة التعليمية بمدينة Bojnourd خلال العامين الدراسيين 2014-2013. هذه الدراسة عبارة عن مسح وتطبيق وصفي، والذي تم تنفيذه بإستخدام طريقة الارتباط الوصفي. مجتمع البحث يشمل جميع العاملين لدى مؤسسة التعليم بالمدينة، ويضم 120موظفا. ووفقا لقائمة مورقان، تم اختيار عينة من 92عامل بشكل عشوائي. أدوات البحث ضمت استبيانان قياسيان يضمان كل من Nonaka و Taguchi في العام (1995) حول قياس مكونات عملية ادارة المعرفة، و Spritzer (1995) عن أبعاد التشجيع النفسي للموظف. (صلاحية الاستبيانين قد تم استحسانها من قبل الخبراء.)

ان البيانات التي جمعت باستخدام إختبار (Pearson correlation) تم إستخدامها لتقييم اثر كل مكون من مكونات ادارة المعرفة على تمكين العاملين. كما ان تلك البيانات تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS18.0. وقد أبدت النتائج ان هنالك علاقة كبيرة بين إدارة المعرفة وتمكين العاملين. هذه النتائج تعني أنه توجد علاقة ايجابيه جدا بين أدوار مثل تطبع وتجسيد المعرفة ودمجها والتنشئه الإجتماعية تجاهها، ودور كل من ذلك بتمكين العاملين. وعلى صعيد آخر، وجد ان هنالك علاقة ايجابية لا يستهان بما بين أبعاد ادارة المعرفة وعملية التمكين بحيث كان تطبع وتجسيد وتنشئة المعرفة إجتماعيا هم الأكثر في عملية تمكين العاملين.

خلصت الدراسة لمجموعة من الاقتراحات التالية التي يمكنها المساعدة في عملية تطبيق إدارة المعرفة وتمكين العاملين في المؤسسات :

- إدخال وتضمين أفراد المؤسسة في عمليات التأسيس والمشاركة والتطبيق بالإضافة الى تقييم المعرفة وتطبيق الألية الأمثل لتمكين العاملين؛
- سلطات المؤسسة، وبعد ما زودت بأهمية إدارة المعرفة، لا بد لها من أن تمتلك خطة معينة للترقية؛
- النظر الى الثقافة (بما يشمل العاملين)، على أنها تعمل على وصل أفكار المدراء برؤوس الأموال المعرفية للمؤسسة؛
- استخدام تلك القدرات التي لدى المدراء والعاملين ذوي الإمكانيات العالية لخلق القدرة تحسين الإنتاجية بالإضافة الى اداء المهام بكفاءة؟
 - إستخدام إستراتيجية لمساعدة إدارة المعرفة على خلق حس من الكفاءة لدى العاملين.
 - جعل عملية تمكين العاملين عملية منتظمة؛

¹ Atefeh Kh, Mahboubeh Om, Hashem As, **Investigating the Relationship between Knowledge Management and Employee Empowerment (Case study: Education Organization of Bojnourd City), MAGNT Research Report, Vol.3 (2), 2015**

- تطبيق إدارة تكون قابلة للمسائلة، ومسئولة في نفسها؟
- إستخدام تقنيات جديدة للتواصل من أجل تعزيز مستوى إنتاجية الأفراد وتكامل المعلومات داخل الموسسة. بما يجعل الأنظمة المجتمعية تقوم بتفسير المعلومات عبر تقديم منظورات مختلفة حول مجال معين؛
 - التطبيق الأمثل لأدوات المعلومات التي تدعم وتجمع تلك المعلومات التي تم تنسيقها مسبقا.

1: (Yousef R and all, 2014) دراسة

هدف هذا البحث الى دراسة العلاقة بين إدارة العرفة مع التعليم التنظيمي وتطوير قدرات العاملين في الشركات الوطنية المنتجة للنفط في الجنوب، دراسة حالة شركات الرعاية النفطية (Oil Welfar). حيث يدرس العلاقة بين إدارة المعرفة مع التعليم التنظيمي وتمكين العاملين تصف منهجية البحث طريقة الإرتباط وإحصائيات. السكان والتي تقدر ب 400 عامل في هذه المؤسسة وقد تم اختيار 200 شخص من بينهم كعينة احصائيات.

تم جمع البيانات المطلوبة باستخدام الإستبيان وتم التحقيق من مصداقية الإستبيان من طرف خبراء وعلماء الإدارة. وقد تم حساب متانة إستبيان إدارة المعلومات والتعلم التنظيمي وتمكين العاملين وكانت على التوالي 91.7%82.5% باستخدام ألفاكرونباخ. كما تم استخدام معامل ارتباط بيرسون والإنحدار الفرضيات.

توصلت الدراسة الى أن هناك علاقة ذات دلالة بين (إدارة المعرفة والتعليم التنظيمي) و (تمكين العاملين). نتائج الانحدار المتعدد التدريجي أظهرت أن المتغير التابع يأثر على كل من المتغيرات المستقلة وقدرته على تحديد 66% من تمكين العاملين.

²(Freyedon A and oth, 2014) دراسة

¹ Yousef R, Jave F and Yousef P, Examine The Relationship Between Knowledge Management With Organizational Learning And Employee Empowerment In National Bc Corresponding Author Companies Of South Oil Producing, Indian J.Sci.Res. 5 (1): 284-295, 2014, ISSN: 0976-2876 (Print), ISSN: 2250-0138(Online)

²Freyedon Ahmadi, **Study the role of knowledge management in staff's empowerment (case study: Refah bank's branches of West Azerbaijan Province in Iran**, Interdisciplinary journal of contemporary research in business, vol 5, n 12,

تقدف الدراسة للتعريف بدور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في بنك رفح وأفرعه بولاية أذربيجان. وقد كان مجتمع الدراسة 42 مدير، لجميع المدراء بالبنك نظرا لحدود المجتمع والذي اعتبر بأكمله كعينة، فتم احتيار جميع المدراء كعينة. كما تم تأكيد الصلاحية الاسمية وصلاحية المحتوى لأدوات القياس من قبل الخبراء، وتم حساب موثوقية الاستبيان.

أجري تحليل البيانات باستخدام إحصائيات وصفية استنتاجية. وأظهر تحليل البيانات أنه توجد علاقة بين عمليات إدارة المعرفة من (تأسيس المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة) وتمكين فريق العاملين لدى بنك رفح وأفرعه بولاية غرب أذربيجان.

دراسة (Arbabi S, 2013)

دراسة دور ادارة المعرفة تعتبر ادارة المعرفة احد الفروع الجزئية للاقتصاد المعرفي، وهي بمثابة مبدأ وطريقة حديدين للادارة ويؤثران على عملية تمكين العاملين. في عالمنا التنافسي الحالي تقوم المؤسسات باتباع مختلف الخطط الإدارية لتحقيق التقدم التنافسي. و في هذه الأعوام يعتبر التمكين أحد العوامل شديدة الأهمية لنجاح الإدارة. ففوائد التمكين معلومة، منها التزام العاملين، وجودة البضائع والخدمات، والكفاءة، والتجارب، بالإضافة الى التعاون وقوة الإدارة. ويستطيع تمكين العاملين أن يؤدي دورا مهما في تطبيق إدارة المعرفة.

وخلصت الدراسة الى انه عبر إعتبارات جدية تجاه أبعاد ومتغيرات تمكين العاملين (التي تشمل تطوير فرق العمل، تقديم مشاركات العاملين، إلتزام المدراء ودعمهم لعملية تمكين العاملين، تطبيق إدارة المعرفة وطريقة القيادة الصالحة، توضيح سياسات وأهداف وعمل المؤسسة للعاملين) – تستطيع المؤسسات تقديم الأساس المطلوب للخروج بتطبيق ناجح لإدارة المعرفة.

²(Mojtaba H, Ali M, 2014) دراسة

هدف الدراسة هو اكتشاف العلاقة بين إدارة المعرفة وتمكين العاملين في مركز أبحاث الحاسوب للعلوم الإسلامية. وهي عبارة عن بحث تطبيقي من حيث الهدف.

حيث شملت العينة الإحصائية للبحث على 179 فردا، وقد كانت أداة جمع البيانات هي الإستبيان

تم إستخدام إختبار(Pearson correlation) لقياس العلاقة بين إدارة المعرفة وتمكين العاملين. و الذي أكدت نتائجه إيجابية العلاقة بين إدارة المعرفة وجوانب تمكين العاملين (و التي تشمل: الشعور بوجود معنى

¹ Arbabi Sarjou and other, *Examining the Role of Knowledge Management in Empowering Sistan and Baluchestan University's Staff*, European Online Journal of Natural and Social Sciences 2013, vol.2, No. 3(s), pp. 2051-2058,ISSN 1805-3602

²Mojtaba H and Ali M, Studying the Relationship between Knowledge Management and Employee Empowerment, Case Study: Computer Research Center of Islamic Sciences, Vol.2 (Special Issue), 2014.

ومدلول، الشعور بالحكم الذاتي، الشعور بالتأثير، الشعور بالثقة وغيرها) بيد أنما لم تتفق مع وجود علاقة بين إدارة المعرفة وشعور العاملين بالكفاءة في التخصص. بالإضافة الى أنه تم إستخدام إختبار (Friedman) لتحديد درجة أهمية كل من الفرضيات والأسئلة. في النهاية ووفقا للنتائج تم تقديم بعض التوصيات الى مدراء وموظفي المؤسسات، كما قدمت تلك النتائج لخدمة دراسات المستقبل. بالنظر أهمية العلاقة بين إدارة المعرفة وتمكين العاملين وبالإضافة إلى 40% هي نسبة ارتباط إدارة المعرفة بتمكين العاملين، وحقيقة أن للمعرفة موقف حبار في المؤسسة على أنما مورد ثمين. فعلى المدراء تطبيق إدارة قائمة على المعرفة لإزدهار الإدارة في الموارد البشرية. وخلصت نتائج الدراسة، أن مستوى إدارة المعرفة في مركز أبحاث الحاسوب للعلوم الإسلامية أدنى من المتوسط، كما يوصى المدراء بدعم برامج إدارة المعرفة. يوصى بأنه ومن أجل نقل المعرفة بين الأقسام المختلفة، يجب تكوين فق المدراء، والنواب، والخبراء وفريق العمل، حتى يتمكنوا من تمييز المسائل وتقديم الحلول من خلال النقاش المرضى الذي يمكن من نقل المعرفة بين الأفراد وتطوير مقدرات العاملين.

اقترحت الدراسة مجموعة من النصائح نذكر منها:

- الرقابة غير المباشرة على فريق العمل.
- السماح بتدخل الأفراد في عمليات صنع القرارات التنظيمية .
- يجب تحديد مراحل وخطوات العمل بحيث يستطيع فريق العمل تنظيم سرعة، وترتيب، وطريقة ومراحل عملهم.
- تركيز مركز أبحاث الحاسوب للعلوم الإسلامية إهتمامه على العلاقات بين العاملين من أجل بناء الثقة وتوطيد الأمانة والصفاء كعناصر أساسية للشعور بالثقة بشكل يجعل العاملين يتصورون الأمانة (الصدق) والوداد داخل المؤسسة فيبذلون جهدهم لتحقيق ذلك.

1: (Moh'd Iqbal AL Ajlouni, 2013) دراسة

الهدف من هذه الورقة هو اقتراح نموذج مفاهيمي واصفا بذلك نموذج متكامل لإدارة المعرفة وتمكين الإداريين على الثقة التنظيمية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لجمع البيانات التي تم توزيعها على عينة منعاملي البنوك. وقد اظهرت نتائج هذه الدراسة وبوضوح أن ثلاثة من العوامل المختارة (إلتقاط المعرفة وتبادل المعرفة، خلق المعرفة) لديها إيجابية تزيد من ثقة المؤسسة. حيث شملت العينة الدراسية 199عامل ما بين أربع بنوك أردنية.

نتائج هذه الدراسة تظهر بوضوح أن العناصر السته المختارة (استخلاص المعرفة، تبادل المعرفة، خلق المعرفة، تفويض المعرفة، تفويض السلطة، فرق العمل والتطوير والتحفيز الذاتي) هي بمثابة حلول توفر قدرات المؤسسة على إدارة الثقة التنظيمية في البنوك الأردنية).

دراسة (Saeed B, Kaveh H, 2013)

هدف هذه الدراسة هو استقصاء العلاقة بين إدارة المعرفة وتمكين الموظف في الرياضة ومؤسسة الشباب في إيران، عينة البحث شملت جميع عمال الرياضة ومؤسسة الشباب في إيران. ومنهجية الإحصائيات لهذه الدراسة شملت معامل ارتباط سبيرمان والتعدد المرحلي واختبار الإنحدار، وقد اشارت النتائج إلى وجود علاقات بين جميع جوانب إدارة المعرفة وأبعاد تمكين الموظف. وقد تم تحديد دور ايجابي لإدارة المعرفة للتمكين التنظيمي لموظفي الرياضة ومؤسسة الشباب.

خلصت نتائج الدراسة بان جوانب إدارة المعارف يأثر ايجابيا في جميع جوانب التمكين وأن المنظمات قادرة على تحسين امكانية أي جانب من إدارة معارفها كما انها تستطيع أن تحسن امكانية عامليها. لذلك فمن المستحسن أن تكون تعليمات العاملين في وظائفهم وتزويدهم مع معارف ذات صلة بمسؤوليات العاملين والسماح لهم باتخاذ قرارات تتعلق بواجباتهم المهنية. ينصح المدراء أيضا بنقل معرفتهم للعاملين. بالإضافة إلى تبادل الخبرات بين العاملين.

² Saeed B, Kaveh H, Relationship between Knowledge Management and Employee Empowerment in the Sport and Youth Organization of Iran, international Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management, Vol. 1, No. 4, 2013, pp. 195-209. ISSN 2320-8724.

¹ Moh'd Iqbal Al Ajlouni, **The Relationship between Knowledge Management and Empowerment of Administrative on Organizational Trust, European Journal of Business and Management**, Vol.5, No.1, 2013, ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online)

كما خلصت الدراسة الى انه من الأفضل أن يتم القضاء على القوانين والأحكام التي تحد الناس من الوصول إلى المعرفة والبيانات. ويمكن تحسين نقل المعرفة في المنظمات على سبيل المثال عن طريق استخدام التشغيل الآلي للمكاتب. إلى جانب تناوب العاملين المناصب داخل المؤسسة وذلك بدوره سيحدث نقل المعرفة والعاملين وسيتم تعزيز التمكين. كما ان المنظمات التي تسمح للعاملين المشاركة في دورات تدريبية خارجية يمكن أن توفر الفرصة لحم لاكتساب المعرفة خارج المؤسسة.

دراسة (Kazem A and All, 2013)

إن الهدف من هذا البحث هو دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والتمكين المهني للإدارة المحترفة للرياضة والشباب في محافظة اذربيجان الشرقية. خاصة تغطية اذربيجان الشرقية. والغرض من هذا البحث هو تغطية المسائل العلمية بطريقة تلازمية وصفية، وبلغت عينة البحث 142. ادوات القياس المستعملة هي استبيان المسائل العلمية بطريقة تلازمية وصفية، (1995)، سبرايتزر (1995).

أظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات مغزى بين إدارة المعرفة والقدرات المهنية للعاملين(r=0.678) وكل مكونات إدارة المعرفة، التنشئة الإحتماعية للمعرفة (r=0.594) واستيعاب المعرفة (r=0.595) ودمج المعرفة (r=0.05). أظهرت أيضا وفقا لتعليقات العاملين أنه ليس هناك أي اختلافات ذات معنى بين إدارة المعرفة على أساس المتغيرات الديمغرافية (r=0.05) والتمكين المهني الوظيفي على أساس المتغيرات الديمغرافية (r=0.05).

ليس هناك علاقة ذات مغزى بين تعليقات العاملين على التمكين المهني على أساس المتغيرات الديمغرافية (الجنس، الخبرة والتعليم). إذن ليس هنالك فرق بين التمكين المهني في الجنسين المختلفين ومستويات التعلم والخبرات.

²(ahmed Badah , 2012) دراسة

رغم ان هذه الدراسة اقيمت في الاردن الا انها اعدت باللغة الاجنبية، وتحدف للتعريف بدرجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بإستراتيجية التمكين الإداري للعاملين بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي في

.

¹ Kazem A, Hosein T, Mohammad N, **The relationship between knowledge Management and occupational empowerment in professional administration of sport and youth in East Azerbaijan Province**, International Research Journal of Applied and Basic Sciences, ISSN 2251-838X / Vol, 7 (6), 2013: 339-346.

²Ahmed badah, Op. Cit.

الأردن. عينة الدراسة تضم جميع العاملين الإداريين في مديريات وأقسام وزارة التعليم العالي(153=n) في العام الأكاديمي 2011/2012. استخدمت طريقتين في عملية جمع البيانات، أولا لقياس درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة. ثانيا لقياس درجة تمكين العاملين. كما تم القيام بتوظيف كل من الأوساط الحسابية، والإنحراف المعياري ومعامل Pearson للترابط. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة كانت عالية؛ ودرجة تمكين العاملين كذلك. علاوة على ذلك، فقد وُجد أن هنالك علاقة كبيرة بين عمليات إدارة المعرفة ودرجة تمكين العاملين.

وفقا لنتائج الدراسة؛ يوصى الباحث بالآتي:

- عقد دورات تدريبية وورش عمل لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في كافة المؤسسات التعليمية.
- العمل على بناء الثقة بين العاملين لتمكينهم وتعزيز روابط التواصل بينهم، وذلك عبر استثمار الطاقات والمقدرات المعرفية التي لديهم، ثم تطويرهم؛ كونهم يشكلون رأس المال الثقافي للوزارة.
- إجراء دراسات ميدانية أكثر حول عمليات إدارة المعرفة والتمكين الإداري لتشمل مجتمعات ومتغيرات أخرى.

: 1(Shabnam et al,2012) دراسة

الهدف من هذه الدراسة هو اختيار أثر إدارة المعرفة، وخلق القيمة في الأسواق الصناعية. اعتمد البحث على منهج الاحصاء الوصفي واعتبرت الشركات كمجتمع بحث، وبلغت 30 مفردة. من خلال مراجعة نتائج الإحصاء الوصفي واختبار فرضية (T)، أظهرت أن شركات إدارة المعرفة وتمكين الافراد له تأثير على خلق القيمة في الأسواق الصناعية. كما أظهرت النتائج أن إدارة المعرفة والتمكين هي فعالة في خلق القيمة في الأسواق الصناعية. كما في البحوث السابقة، أن ادارة المعرفة والتمكين حسنت من صنع العمل وكسب العملاء. حيث انه 80% من الأفراد اقرو بعدم وجود نظم الوصول لجمع البيانات، وعدم متابعة العملية من خارج المؤسسة، وفرص والحاجة إلى الوعي والتعلم التنظيمي والجو الداعم. كما أن 75 % اظهرت غياب التمكين في المؤسسة، وفرص العمل للعاملين وبالتالي يجب احتساب هذه الحقائق من أجل تحسين الأنشطة التجارية في منظماتهم.

الفرع الثاني: دراسات باللغة العربية

(دراسة حسين البنا، **201**1)

¹Shabnam F, Shahram M, Behnam T, A **study of Empowerment and knowledge Management Impact on Value Creation in Industrial Markets**, Journal of Basic and Applied Scientific Research, 2(11)10968-10972, 2012, ISSN 2090-4304.

² حسين البنا ، **مرجع سبق ذكره**

هدفت هذه الدراسة الى ايضاح اثر استراتيجية التمكين التنظيمي على فاعلية عمليات ادارة المعرفة في قطاع البنوك التحارية الاردنية 10 بنوك، اما عينة الدراسة بلغت 306 فرع مصرفي من اصل 429 فرع مصرفي للبنوك التحارية الاردنية، حيث تمثلت اداة الدراسة في استبيان، واعتمدت الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وقد خلصت الدراسة الى ان هنالك تاثير لاستراتيجة التمكين التنظيمي بابعادها على فاعلية عمليات ادارة المعرفة في البنوك التحارية في الاردن وكانت الابعاد (المشاركة في صنع القرار، وتطوير المسار الوظيفي والتفويض والمسؤولية والاثر والجدارة وتبني اهداف المنظمة) الاكثر تأثيرا وذات دلالة معنوية من بين كافة الابعاد. وبالتالي فان ادارات البنوك معنية ببذل المزيد من الجهد في سبيل تعميق تقافة التمكين في الممارسات الادارية لتحسين واقع ادارة المعرفة وجني مزايا ذلك من تحسين الاداء، ورفع درجة التنافسية ورضى العاملين والزبائن، وتحسين الاستحابة لمتطلبات الزبائن في الخطوط الامامية من العاملين. وشملت الدراسة عدة توصيات منها: المحافظة على المستوى المرتفع من الاهمية للمتغير المستقل (استراتيجة التمكين التنظيمي) وذلك عبر تعزيز مكانة الابعاد الاقل اهمية والمتوسطات الحسابية للمتغير التابع (فاعلية عمليات ادارة المعرفة، الذي اظهر قيما مرتفعة عموما من الاهمية والمتوسطات الحسابي، باستثناء بعد (فاعلية تحول المعرفة) ثم يليه المعرفة، الذي اظهر قيما مرتفعة عموما من الاهمية والمتوسط الحسابي، باستثناء بعد (فاعلية تحول المعرفة) ثم يليه بعد (فاعلية المعرفة).

(دراسة معن المعاضيدي 2013)

انطلاقا من اشارات الباحثين التي تشير الى امكانية توظيف استراتيجية التمكين بوصفها استراتيجية ادارية تساهم في تحقيق الاهداف المنظمية، ومنها هدف خلق المعرفة الجديدة، التي تضاف الى معارف الافراد والمجموعات والاقسام ومن ثم المنظمة ككل، فقد استهدف البحث استكشاف نتائج توظيف بعض ابعاد استراتيجية التمكين (الثقة، الاتصالات، المعرفة) في خلق المعرفة الجديدة (التجانس، التحسيد، الجمع) في عينة من المصارف الاهلية في مدينة الموصل. وشمل مجتمع الدراسة مصرف الشرق الاوسط، مصرف دار السلام، المصرف التجاري، في مدينة الموصل (العراق) اما عينة البحث ثمثلت ب 70 فردا تم اختيارهم بشكل عشوائي من الادارتين الوسطى والدنيا. حيث استند البحث في الحصول على البيانات المطلوبة الى استمارة استبانة صممت

¹ معن المعاضيدي، على الحافظ، توظيف بعض أبعاد إستراتيجية التمكين في خلق المعرفة الجديدة، بحلة بحوث مستقبلية، بحلد: 4 الاصدار: 2 الصفحات: 1-30/ عدد43 ، كلية الحدباء، العراق، 2013

باعتماد مجموعة من المصادر العلمية، وتم توزيعها على عينة من العاملين في بعض المصارف الاهلية في مدينة الموصل وقد وظف الباحثان في استكمال اجراءات بحثهما المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملاءمته العالية في مثل هكذا نوع من البحوث، وبعد اعتماد مجموعة من الادوات الاحصائية الوصفية منها والاختبارية المتاحة في البرامجية (SPSS) لغرض تحليل البيانات ومن ثم التثبت من صحة سريان فرضيات البحث، تم الخروج بمجموعة من الاستنتاجات التي تدعم دور ابعاد استراتيحية التمكين المدروسة في خلق المعرفة الجديدة من خلال بروز العلاقة والاثر الوثيقين لابعاد استراتيحية التمكين في خلق المعرفة الجديدة وبموجب ذلك اوصت الدراسة بتعزيز عمليات التشارك بالمعلومات والمعرفة الضمنية في اطار مستوى متقدم من الثقة بالعاملين في المصارف المبحوثة وذلك لدورها البارز في خلق المعرفة الجديدة.

(دراسة معمر عبيد، **2015**)

يهدف هذا البحث الى التعرف على مفهومي ادارة المعرفة وتمكين العاملين والعلاقة بين ادارة المعرفة وتمكين العاملين، تم تحديد عينة البحث البالغة (75) فردا من اصل (620)عامل في جامعة واسط، يمثلون اكثر من اصل مجتمع البحث، وقد اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، اشارت النتائج الى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين ادارة المعرفة وتنمية القدرة على تمكين العاملين (العاملين) في جامعة واسط وخلصت الدراسة الى العديد من التوصيات اهمها: ضرورة اطلاق العنان للابداعات او الابتكارات التي يقدمها المبدعون من منتسبي الجامعة، وتشجيعها والعمل على تبنيها.

الفرع الثالث: تلخيص الدراسات السابقة

¹ معمر عبيد، دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة - دراسة في جامعة واسط -، بحلة واسط للعلوم الانسانية ISSN: 1812512 السنة: 2015 المعدر: التاسع والعشرون الصفحات: 265-300

الجدول رقم 2-1: ملخص الدراسات السابقة

اهم النتائج او التوصيات	اداة الدراسة الاساسية	عينة الدراسة	محتمع الدراسة	هدف الدراسة	طبيعة الدراسة	الدراسة	
	'جنبية	راسات باللغة الا	الد	•	-		
لادارة المعرفة تأثير كبير على إدارات تمكين الموظف والتعليم لمدينة Larmed ومدينة Mehr. وامكن القول بأنعاملي مدينة Larmed لمكتب التربية والتعليم إذ تم توفير الظروف المثلى لإدارة المعرفة يمكن أن يكون لها تأثير عاى تمكين المرأة في مختلف جوانب التغيير.	استبيان	165 عامل	المؤسسة التعليمية، maher et larmed	إدارة المعرفة وتأثيرها على إدارات تمكين الموظف والمؤسسات التعليمية لمدينتي Mehr و Larmed	مقال	(Mokhtar R and Halime A, (2015	1
العناصر السته المحتارة (التقاط المعرفة، تبادل المعرفة، خلق المعرفة، تفويض المعرفة، تفويض السلطة، فرق العمل والتطوير والتحفيز الذاتي) هي بمثابة حلول توفر قدرات المؤسسة على إدارة الثقة التنظيمية في البنوك الأردنية).	استبيان	199عامل	البنوك الاردنية	اقتراح نموذج مفاهيمي متكامل لإدارة المعرفة وتمكين الإداريين على الثقة التنظيمية.	مقال	(Moh'd Iqbal AL Ajlouni, 2013)	2
توصلت الدراسة الى أن هناك علاقة ذات دلالة بين (إدارة المعارف والتعليم التنظيمي) و(تمكين العاملين).	استبيان	200عامل	شركات الوطنية المنتجة للنفط	دراسة العلاقة بين إدارة المعلومات مع التعليم التنظيمي وتطوير قدرات العاملين في شركات الوطنية المنتجة للنفط في الجنوب.	مقال	Yousef R and all, (2014)	3
أظهرت النتائج أن إدارة المعرفة والتمكين هي فعالة في خلق القيمة في الأسواق الصناعية.	استبيان	30عامل	الشركات في الاسواق الصناعية	الهدف من هذه الدراسة هو اختيار أثر إدارة المعرفة، وخلق القيمة في الأسواق الصناعية.	مقال	Shabnam et al,2012)	4
هناك علاقة هامة بين ادارة المعرفة وتمكين العاملين في مؤسسات التعليم العالي.	استبيان		مؤسسات التعليم العالي	دراسة العلاقة إدارة المعرفة وتمكين العاملين في مؤسسات التعليم العالي	مقال	Kaveh) H, Saman (E , 2016	5
وجود علاقات بين جميع جوانب إدارة المعرفة وأبعاد تمكين الموظف. تم تحديد دور ايجابي لإدارة المعرفة للتمكين التنظيمي لموظفي الرياضة ومؤسسة الشباب. وجوانب إدارة المعارفة يأثر ايجابيا في جميع جوانب التمكين وأن المنظمات قادرة على تحسين امكانية أي جانب من إدارة معارفها كما انحا تستطيع أن تحسن امكانية عامليها، فمن المستحسن أن تكون تعليمات العاملين في وظائفهم وتزويدهم مع معارف ذات صلة بمسؤوليات العاملين والسماح لهم باتخاذ قرارات تتعلق بواجباتهم المهنية. ينصح المدراء أيضا بنقل معرفتهم للعاملين. بالإضافة إلى تبادل الخبرات بين العاملين. كما خلصت الدراسة الى انه من الأفضل أن يتم القضاء على القوانين والأحكام التي تحد الناس من الوصول إلى المعرفة والبيانات.	استبيان	عاملين من مؤسسة الرياضة والشباب ايران	مؤسسة الرياضة والشباب ايران	استقصاء العلاقة بين إدارة المعلومات وتمكين الموظف في الرياضة ومؤسسة الشباب في إيران	مقال	Saeed B,) Kaveh H, 2013	6
أظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات مغزى بين إدارة المعرفة والقدرات المهنية	استبيان	142	مؤسسة الرياضة	دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والتمكين المهني	مقال	Kazem A and All,	7

الأدبيات التطبيقية لتطبيق إدارة المعرفة وتمكين العاملين

للعاملين(r=0.678) وكل مكونات إدارة المعرفة بوانه ليس هناك أي اختلافات ذات معنى بين			والشباب	للإدارة المحترفة للرياضة والشباب في محافظة		2013	
إدارة المعرفة على أساس المتغيرات الديمغرافية والتمكين المهني الوظيفي على أساس المتغيرات				اذربيجان الشرقية.			
الديمغرافي							
أكدت نتائجه إيجابية العلاقة بين إدارة المعرفة وجوانب تمكين العاملين (و التي تشمل: الشعور							
بوجود معني ومدلول، الشعور بالحكم الذاتي، الشعور بالتأثير، الشعور بالثقة وغيرها) بيد أنما لم	51 a 1		مركز أبحاث	اكتشاف العلاقة بين إدارة المعرفة وتمكين		(Mojtaba	
تتفق مع وجود علاقة بين إدارة المعرفة وشعور العاملين بالكفاءة في التخصص.	استبيان	179	الحاسوب للعلوم	العاملين في مركز أبحاث الحاسوب للعلوم	مقال	H, Äli M,	8
خلصت نتائج الدراسة، أن مستوى إدارة المعرفة في مركز أبحاث الحاسوب للعلوم الإسلامية أدبي			الإسلامية.	الإسلامية.		2014)	
من المتوسط، كما يوصي المدراء بدعم برامج إدارة المعرفة							
توجد علاقة بين عمليات إدارة المعرفة من(تأسيس المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام							
المعرفة) وتمكين فريق العاملين لدي بنك رفح وأفرعه بولاية غرب أذربيجان.						(T. 1	
إن تمكين العاملين، القائم على إدارة المعرفة، يشكل طريقة جديدة لإدارة مؤسسات أكثر تعقيدا	استبيان	42 مدير	42 بنك	التعريف بدور إدارة المعرفة في تمكين العاملين	مقال	(Freyedo n A and	10
ومنافسة في المستقبل. إذا لم يتوفر التمكين فإن إدارة المؤسسة محكوم عليها بالفشل. في الواقع		بنك	42 بنك	في بنك رفح وأفرعه بولاية أذربيجان	مفال	oth, 2014)	10
يمكن للتعاون أن يكون تقنية فعالة وقائد عالمي في المؤسسة والإدارة، ويقدم فوائد إستراتيجية						2014)	
للعاملين والموارد البشرية وخلق الفرص.							
خلصت الدراسة الى انه عبر إعتبارات جدية تجاه أبعاد ومتغيرات تمكين العاملين (التي تشمل				دراسة دور ادارة المعرفة تعتبر ادارة			
تطوير فرق العمل، تقليم مشاركات العاملين، إلتزام المدراء ودعمهم لعملية تمكين العاملين،			المعرفة احد	المعرفة احد الفروع الجزئية للاقتصاد المعرفي،		(Aubabi	
تطبيق إدارة المعرفة وطريقة القيادة الصالحة، توضيح سياسات وأهداف وعمل المؤسسة			الفروع الجزئية	وهي بمثابة مبدأ وطريقة حديدين للادارة	مقال	(Arbabi S, 2013)	11
و رو رو المعرفة للعاملين)- تستطيع المؤسسات تقديم الأساس المطلوب للخروج بتطبيق ناجع لإدارة المعرفة			للاقتصاد المعرفي	ويؤثران على عملية تمكين العاملين.			
				_			
درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة كانت عالية؛ ودرجة تمكين العاملين كذلك.			وزارة التعليم	تمدف الدراسة للتعريف بدرجة		ahmed	
علاوة على ذلك، فقد وُجد أن هنالك علاقة كبيرة بين عمليات إدارة المعرفة ودرجة تمكين	استبيان	153 عامل	العالي والبحث	ممارسة عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها	مقال	Badah	12
العاملين		155	" العلمي	بإستراتيجية التمكين الإداري للعاملين بوزارة		,2012	
				التعليم العالي والبحث العلمي في الأردن			
هنالك علاقة كبيرة بين إدارة المعرفة وتمكين العاملين.هذه النتائج تعني أنه توجد				يهدف البحث إلى التعريف بالعلاقة بين إدارة			
علاقة ايجابيه جدا بين أدوار مثل تطبع وتجسيد المعرفة ومزجها والتنشئه الإجتماعية تجاهها، ودور	استبيان	1.1.02	120	المعرفة وتمكين العاملين لدى المؤسسة التعليمية	10.00	Atefeh k and oth,	1.3
كل من ذلك بتمكين العاملين. وعلى صعيد آخر، وجد ان هنالك علاقة ايجابية لا يستهان بها		92عامل	120موظف	بمدينة Bojnourd خلال العامين الدراسيين	مقال	2013-	13
بين أبعاد ادارة المعرفة وعملية التمكين بحيث كان تطبع وتجسيد وتنشئة المعرفة إجتماعيا هم				2014-2013		2014	
الأكثر في عملية تمكين العاملين، بينما كان دور التراكيب هو الاقل.							

الأدبيات التطبيقية لتطبيق إدارة المعرفة وتمكين العاملين

أن استخدام إدارة المعرفة في المؤسسات يقلل من التكلفة ويحسن كل من الجودة والإنتاجية والربحية لدى المؤسسة. في الوقت الحاضر ورغم التفرق الجغرافي تستطيع المؤسسات							
العمل سويا عن طريق إستخدام التقنيات الجديدة ومن خلال المجموعات الافتراضية والإتصال.							
وإن أحتيار الأدوات والأنظمة الأمثل لتطبيق إدارة المعرفة يمثل أحد الإعتبارات الإدارية تجاه							
نواحي الفائدة لكل من المعرفة الظاهرة والمستترة داخل المؤسسات.							
ربية	نمة باللغة الع	لدراسات السابة	1				
هنالك تاثير لاستراتيجة التمكين التنظيمي بابعادها على فاعلية عمليات ادارة							
المعرفة في البنوك التجارية في الاردن وكانت الابعاد (المشاركة في صنع القرار، وتطوير المسار الوظيفي والتفويض والمسؤولية والاثر والجدارة وتبني اهداف المنظمة) الاكثر تأثيرا وذات دلالة معنوية من بين كافة الابعاد. وشملت الدراسة عدة توصيات منها: المحافظة على المستوى المرتفع من الاهمية للمتغير المستقل (استراتيجة التمكين التنظيمي) وذلك عبر تعزيز مكانة الابعاد الاقل اهمية والاقل متوسطات حسابية ضمن ابعاد استراتيجية التمكين التنظيمي، مع المحافظة على المستوى المرتفع من الاهمية والمتوسطات الحسابية للمتغير التابع (فاعلية عمليات ادارة المعرفة، الذي اظهر قيما مرتفعة عموما من الاهمية والمتوسط الحسابي، باستثناء بعد (فاعلية تحول المعرفة) ثم يليه بعد (فاعلية استرجاع المعرفة).	استبيان	320 فرع مصرفي	429 فرع مصرفي	ايضاح اثر استراتيجية التمكين التنظيمي على فاعلية عمليات ادارة المعرفة في قطاع البنوك التجارية الاردنية	اطروحة دكتوراه	(حسين البنا، 2011)	
بروز العلاقة والاثر الوثيقين لابعاد استراتيجية التمكين في خلق المعرفة الجديدة وموجب ذلك اوصت الدراسة بتعزيز عمليات التشارك بالمعلومات والمعرفة الضمنية في اطار مستوى متقدم من الثقة بالعاملين في المصارف المبحوثة وذلك لدورها البارز في خلق المعرفة الجديدة.	استبيان	70 فردا	ثلاث مصارف في مدينةالموصل	استكشاف نتائج توظيف بعض ابعاد استراتيجية التمكين (الثقة، الاتصالات، المعرفة) في خلق المعرفة الجديدة (التجانس، التحسيد، الجمع) في عينة من المصارف الاهلية في مدينة الموصل.		(دراسة معن المعاضيدي 2013)	
اشارت النتائج الى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين ادارة المعرفة وتنمية القدرة على تمكين العاملين (العاملين) في جامعة واسط وخلصت الدراسة الى العديد من التوصيات اهمها : ضرورة اطلاق العنان للابداعات او الابتكارات التي يقدمها المبدعون من منتسبي الجامعة، وتشجيعها والعمل على تبنيها.	استبيان	75 فردا	620 عامل من جامعة واصل		مقال	(دراسة معمر عبيد، 2015)	

المطلب الثانى: عرض دراسات واقع تطبيق ادارة المعرفة وتمكين العاملين في البيئة الجزائرية

سنحاول التعرف في هذا الجزء على واقع ادارة المعرفة والمتغيرات المرتبطة بما في البيئة الجزائرية وهذا من خلال التطرق للدراسات التي سبقت في هذا المجال وكانت في البيئة الجزائرية، وتتم الاشارة الى ان هذه الدراسات هي ليست كلها انما فقط ما أتيح للطالبة الحصول عليها في حدود اطلاعها والغرض هو اعطاء صورة مبسطة ويسيرة عن واقع المتغيرين المبحوثين في الدراسة في البيئة الجزائرية للمساعدة في الاجابة على الاشكالية باسئلتها الفرعية وتحقيق هدف البحث. وسيتم التركيز فقط على النتائج المرتبطة بادارة المعرفة سواء من خلال عملياتها او من خلال المتغيرات التي استخدمت كأبعاد في البحث الحالي والمتمثلة في (المورد البشري، تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التظيمي، الثقافة التنظيمية) او لها علاقة بها. وعلى النتائج المرتبطة بتمكين العاملين والمتغيرات التي استخدمت كأبعاد في البحث الحالي او لها علاقة بها والمتمثلة في (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز والتقدير، التصال الفعال، التعلم التنظيمي وفرق العمل.

الفرع الاول : عرض ومناقشة دراسات تخص واقع ادارة المعرفة في البيئة الجزائرية

هدف (حسن بوزناق، 2013) في دراسته الى ابراز دور ادارة المعرفة في بناء وتفعيل الاستراتيجيات التسويقية بالمجمع الصناعي صيدال، وكانت النتائج المتعلقة بواقع ادارة المعرفة، ان هناك مستوى اداء عالي لعمليات ادارة المعرفة بالمجمع ويساهم في تحقيق اهدافه ألى في عين اشار (جوبر محمد، 2012) في دراسته المتعلقة بادارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة قطاع البنوك العمومية الجزائرية، ان من بيتن اهداف البحث هو التعرف على واقع ادارة المعرفة في البنوك العمومية الجزائرية وكيف يمكن تطويرها لتصبح قادرة على المنافسة العالمية. وقد افرزت نتائج التحليل الاحصائية عن مجموعة من النتائج، وفيما يتعلق بواقع ادارة المعرفة توصلت الدراسة الى ان هستوى منخفض لعمليات ادارة المعرفة باستثناء عملية واحدة وهي نقل المعرفة واستخدامها. ألى المستوى منخفض لعمليات ادارة المعرفة باستثناء عملية واحدة وهي نقل المعرفة واستخدامها. ألى المستوى منخفض لعمليات ادارة المعرفة باستثناء عملية واحدة وهي نقل المعرفة واستخدامها.

اضافة الى دراسة (معراج هوري، دلال شتوح، 2011) والتي هدفت الى التعرف على اتجاهات المديرين نحو تطبيق ادارة المعرفة وبرامجها في الجزائر، وبما ان ادارة المعرفة كمنهج اداري حديث غير مطبق في المؤسسات والدوائر الحكومية بمفهومه الشامل، ولهذا ركز الباحثان على دراسة عدد من العناصر التي تقوم عليها ادارة المعرفة في

2 حوبر محمد، ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية - دراسة حالة في القطاع المصرفي الجزائري - رسالة ماجيستير، حامعة عمار ثليجي الاغواط، 2012.

¹ حسن بوزناق، ا**دارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية**، دراسة ميدانية، رسالة ماجيستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2013.

المؤسسات العمومية، وهل تتوفر بمستوى يساعد على تطبيق ادارة المعرفة بالمؤسسة ام لا من وجهة نظر المديرين، وهذه العناصر تتمثل في مستوى استعداد الموارد البشرية، ومستوى تنفيذ العمليات الاساسية لادارة المعرفة من انتاج للمعرفة، المشاركة، التبادل، استخدام وتوزيع وتطبيق، مستوى الاستعداد التكنولوجي، مستوى دمج المعرفة المتاحة في العمليات والانشطة الادارية المختلفة. ولتحقيق اهداف الدراسة قام الباحثين بتصميم استبيان لجمع المعلومات من افراد عينة الدراسة مكونة من 46 فقرة تغطي العناصر الواردة اعلاه، تستهدف المديرين في المؤسسات العامة ممن لديهم الصلاحية في اتخاذ القرار، وفي ضوء ذلك حرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS وبعد اجراء التحليل الوصفي للدراسة وتحليل التباين ومعامل الارتباط لفرضيات الدراسة توصلت الدراسة الى انه لا يوجد الاستعداد الكافي لدى القائمين على المؤسسات العمومية في الجزائر لتطبيق ادارة المعرفة، وهذا راجع لعدم وعيهم وفهمهم لهذا المفهوم اصلا.

وفي نفس السياق هدفت دراست (شاهد عبد الحكيم، 2012) الى الكشف عن اثر ادارة المعرفة على الاداء في المؤسسة، وقد احتوت على اهداف نظرية واخرى عملية، ومن بين اهم اهدافها تحديد المضامين والدلالات النظرية لعمليات ادارة المعرفة التي تعد جوهرية في العمل لغرض تبيان قدرات العاملين نحو تحقيق اداء افضل لمؤسساقيم باسقاط الدراسة التطبيقية على مؤسسة سوناطراك (قاعدة الامدادات - تقرت -). واخيرا تم تقديم توصيات للمؤسسات العاملة والمستخدمة لنظام ادارة المعرفة والحث على تطبيقها من اجل العمل بما والرقي في بأدائها من اجل البقاء والاستمرارية والنمو. 2 اما الباحث (رياض عيشوش، 2011) حاول من خلال دراسته استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونجاح تطبيق ادارة المعرفة، وتم اعداد استبيان لتحقيق ذلك الغرض، واستخدام الاساليب الاحصائية الملائمة، عن طريق حالة بعض البنوك العمومية الجزائرية. حيث اظهرت النتائج ان هناك علاقة ايجابية بين الثقافة السائدة في البنوك العمومية الجزائرية لا زالت لا تلائم متطلبات مؤثر هو ممارسات الادارة العليا، ايضا فان الثقافة السائدة في البنوك العمومية الجزائرية لا زالت لا تلائم متطلبات ثقافة ادارة المعرفة، وان اتجاهات افراد عينة الدراسة نحو عمليات ادارة المعرفة ايجابية لكن بدرجة متوسطة قي حين ثقافة ادارة المعرفة، وان اتجاهات افراد عينة الدراسة نحو عمليات ادارة المعرفة ايجابية لكن بدرجة متوسطة قي حين لا دراسة (احمد بن خليفة، وان اتجاهات افراد عينة الدراسة أدارة المعرفة في تحسين صناعة القرار الاستراتيجي لعينة الدراسة (دهد بن خليفة، وان اتجاهات افراد عينة الدراسة ادارة المعرفة المحادة المعرفة المؤلة المؤلة المؤلة المعرفة المعرفة المؤلة العرفة المؤلة المؤ

¹ هواري معراج، دلال شتوح، قياس اتجاهات المديرين نحو تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية، ملتقى دولي حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 1913 ديسمبر 2011، جامعة الشلف.

² شاهد عبد الحكيم، اثر ادارة المعرفة على الاداء في المؤسسة، دراسة تطبيقية بمؤسسة سوناطراك (قاعدة الامدادات توقرت)، مذكرة ماجيستير، جامعة عمار ثليجي الاغواط، 2012.

³ رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق ادارة المعرفة، دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة، مذكرة ماجيستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011.

من المؤسسات الاقتصادية بالوادي، وهدفت الى تأكيد ادارة المعرفة في تحسين صناعة القرار الاستراتيجي لقطاع المؤسسات الاقتصادية، وكشف عن العلاقة بين ادارة المعرفة والقرار الاستراتيجي. استهدفت الدراسة 36 من اطار من الادارة العليا في (14) مؤسسة اقتصادية حيث جمعت البيانات عن طريق تصميم استبيان خصص جزء منه لادارة المعرفة وتكون من اربع متغيرات وخصص جزء ثاني منها للمتغير التابع. وخلصت الدراسة الى ان هناك عدم اهتمام من قبل المؤسسات الاقتصادية بالوادي باستقطاب الافراد المبدعين ذوي المهارات والخبرات العالية في العمل الاقتصادي، وتوصلت الى مجموعة من الاقتراحات منها زيادة الاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي للعاملين لزيادة الديهم لاكتساب المعرفة واستخدامها وتحقيق رضا العاملين. 1

بيد ان (عائشة شفرور، 2010) عالجت موضوعا حول استثمار راس المال الفكري ودوره في تحقيق ادارة المعرفة بالمكتبة المركزية لجامعة منتوري قسنطينة. حيث تم تخصيص فصل حول ابراز اهمية استثمار راس المال الفكري ودوره في تحقيق او ارساء ادارة المعرفة داخل المؤسسة، يلي ذلك عرض واقع ادارة المعرفة في المكتبة المركزية لجامعة منتوري، قسنطينة من خلال الدراسة الميدانية وتشكلت من 29 مفردة للاستبيان و 30 مفردات بالنسبة للمقابلة. خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان ابرزها: ان التربصات المهنية بالمكتبة المركزية لجامعة منتوري قسنطينة تشاطر المعرفة بين مصالح المكتبة المركزية لجامعة منتوري قسنطينة المركزية لجامعة منتوري قسنطينة فهي متوفرة نسبيا. 2

فيما يخص دراسة (يوسف لمحنط، 2010) عالجت هذه الدراسة موضوع جاهزية بيئة العمل في مكتبة الدكتور أحمد عروة الجامعية التابعة لجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، قسنطينة، وهذا لأجل تبني إدارة المعرفة كفكر ومنهجية وعمليات، وتم ذلك عبر اختبار مدى تقبل العاملين بالمكتبة لبعض السلوكيات والممارسات التي تمثل مؤشرات الاستعداد لتبني إدارة المعرفة، باستخدام أحد نماذج تقييم الاستعداد لإدارة المعرفة، المعد ليتوافق مع خصوصيات المكتبات الجامعية . حيث شمل أربع ممكنات تمثلت في القيادة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات. وقد خلصت الدراسة إلى أن المؤهلات التي تمتلكها قياد المكتبة حسنة وكافية لتوجيه ثقافة المكتبة نحو التشارك المعرفي. وان الثقافة التنظيمية للمكتبة تتوافق بشكل حسن

¹ احمد بن خليفة، مساهمة ادارة المعرفة في عملية صناعة القرار الاستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية – بالوادي، رسالة ماجيستير، جامعة حمه لخضر، الوادي، 2011.

² عائشة شفرور، استثمار رأس المال الفكري ودوره في ادارة المعرفة: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة منتوري – قسنطينة – ، رسالة ماجيستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2010.

مع مبادئ التشارك والعمل الجماعي، كما ان العمليات التنظيمية بالمكتبة تؤدي دورا حسنا إلى حد ما في دعم ثقافة مشاركة المعرفة، في حين ان البنية التكنولوجية في المكتبة لا تدعم العمل الجماعي ومشاركة المعرفة. وفي دراسة (كمال العقاب، 2009) عالجت هذه الدراسة ادارة المعرفة في المؤسسة، بعمل دراسة ميدانية للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر وخلص البحث انه لا يوجد تطبيق لادارة المعرفة و والمؤسسات المبحوثة لا تتماشى مع متطلبات تطبيق ادارة المعرفة.

ان اغلب الدراسات اعلاه خلصت وجود تطبيق ايجابي ومقبول لادارة المعرفة، فمن خلال دراسة (حسن بوزناق، 2013) خلصت ان هناك مستوى اداء عالي لعمليات ادارة المعرفة بمجمع صيدال. ودراسة (بوسهوة النذير،2008) التي خلصت ان كل اتجاهات افراد عينة الدراسة ايجابية نحو عبارات ادارة المعرفة وكذلك دراسة (عدراء بن شار ، 2009) والتي خلصت الى وجود واقع تطبيق عالي للادارة المعرفة (عمليات)، ودراسة (يوسف لمخنط، 2010) التي خلصت الدراسة إلى أن المؤهلات التي تمتلكها قيادة المكتبة حسنة وكافية لتوجيه ثقافة المكتبة نخو التشارك المعرفي باستثناء تكنولوجيا المعلومات.

في حين اظهرت (عائشة شفرور، 2010) غياب لادارة المعرفة ، حيث خلصت الى ان التربصات المهنية بالمكتبة المركزية لجامعة منتوري قسنطينة تكان تكود منعدمة وان وجدت فهي لا تشمل كلعاملي المكتبة، وتوافقها دراسة (كمال العقاب، 2009) التي خلصت انه لا يوجد تطبيق لادارة المعرفة و والمؤسسات المبحوثة لا تتماشى مع متطلبات تطبيق ادارة المعرفة. وكذلك (هواري معراج، دلال شتوح، 2011).

في حين ان دراسة رياض عيشوش، 2011) اشارت ان عمليات ادارة المعرفة مطبقة لكن بشكل مقبول وغير كافي حيث اتجاهات افراد عينة الدراسة نحو عمليات ادارة المعرفة ايجابية لكن بدرجة متوسطة.

الفرع الثاني : عرض ومناقشة دراسات تخص واقع تمكين العاملين في البيئة الجزائرية

من خلال دراسة (عيسات فاطمة الزهراء، 2016) سعت هذه الدراسة إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية، ولتحقيق أهداف الدراسة، صممت الباحثة استبانة لغرض جمع

²كمال العقاب، ادارة المعرفة في المؤسسة، دراسة ميدانية للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر، مذكرة ماجيستير، جامعة الجزائر، 2009.

¹ يوسف لمحنط، نحو تطبيق ادارة المعرفة في المكتبات الجامعية، مذكرة ماجيستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2010

البيانات، وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج، وفيما يخص التمكين توصلت الى وجود مستوى منخفض من 1 التمكين في هذه المؤسسات.

في حين ذهبت دراسة (شوقى جدي، 2014) بمحاولة دراسة العلاقة بين تمكين العاملين من خلال ابعاده (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز الذاتي والمعنوي، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الابداعي) والولاء التنظيمي من خلال ابعاده (الولاء العاطفي، الولاء الاخلاقي والولاء الاستمراري) لدى الاطباء العاملين بالمستشفيات الحكومية، من خلال التطبيق على الاطباء العاملين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية تبسة والمقدر عددها ثماني مستشفيات، وقدرت عينة الدراسة به 318 من الاطباء العاملين، وقد اشارت اجابات المبحوثين على ان مستويات تمكين العاملين كانت منخفضة بكل ابعاده لدى الاطباء العاملين في المستشفيات العامة محل الدراسة.، وقد اوصت نتائج البحث بضرورة تفعيل استراتيجية تمكين العاملين بكل ابعادها حتى تزيد من مستويات الولاء التنظيمي لدى الاطباء العاملين في المستشفيات العامة محل الدراسة. 2 وفي نفس السياق حاول (ابوبكر بوسالم، 2015) إلى تحديد دور التمكين الاداري في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للانتاج لشركة سوناطراك البترولية حاسى الرمل، وقد تحددت الدراسة بمتغير مستقل تمثل في التمكين الإداري، ومتغير تابع تمثل في التميز التنظيمي بمختلف أبعاده الخمسة (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وبلغ تعدادها (304) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى مقبول لدور للتمكين الإداري في المديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك البترولية حاسى الرمل .وتوصى الدراسة بضرورة الإهتمام بتمكين العاملين، وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطاءهم كفرص للتعلم، ألجل تعزيز التميز التنظيمي في المؤسسة المبحوثة. 3 ونفس الباحث قي دراسته (2013) سعى إلى تحديد دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وتم تحديد سياسة تمكين العاملين من خلال أبعادها الأربعة في (معني، تقرير المصير، كفاءة العاملين، تطوير الوظائف). ولتحقيق الأهداف المذكورة أعلاه، تم تطوير الاستبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (375) موضوعاً.

¹ عيسات فاطمة الزهراء، العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية، العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية، الجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 7، 2026.

² شوقى جدي، تمكين العاملين وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على الاطباء العاملين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية تبسة، مجلة الباحث، عدد 14، 2014. ³ابوبكر بوسالم، دور التمكين الاداري في التميز التنظيمي، "دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية"، -المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل، اطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2015.

وقد توصلت الدراسة إلى ان هناك دور هام إحصائي في سياسة تمكين العاملين بشأن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. واوصت بالحاجة لمعالجة تطور تصورات الأبعاد الأربعة لسياسة التمكين، وخاصة في المستوى الأول من الإدارة من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤولية والنظر إلى الأخطاء على أنها فرص للتعلم من أجل زيادة مستوى الميزة التنافسية المستدامة في العينة التي شملتها الدراسة أ. في حين دراسة (زينب منصر، 2013) اعتبرت تمكين العاملين كمدخل اسراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية. وإستخدم الباحث الإستبانة لجمع المعلومات، و إقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، بحيث بلغ تعداد مفردات عينة الدراسة (30) مفردة، وخلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أن مستوى تمكين العاملين في البنوك الجزائرية سائد بدرجة متوسطة نسبيا، وذلك وفقا للإجابات العاملين في البنوك، كما أن الأبعاد المكونة لتمكين العاملين، هي على التوالي حسب متوسطاتها الحسابية: بعد المهمة، بعد القوة، بعد تحديد المهمة، بعد الإلتزام، و أخيرا بعد الثقافة. قد أوصت الدراسة بضرورة إستيعاب مفهم التمكين كمفهوم إداري من قبل القيادات الإدارية بالبنوك الجزائرية، و أن تقوم إدارات المنظمات بتشجيع تمكين العاملين لديها ليس فقط بالقول و لكن بالعمل كذلك من خلال السخاء في منح الحوافز والمكافآت². في حين دراسة (مكيد على، يحياوي فاطمة) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد واقع واحتبار تأثير إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري في فرع أنتيبيوتيكال بمؤسسة صيدال، مستخدمين الاستبيان كأداة لجمع المعلومات حول هذا الموضوع، حيث تم توزيعه على عينة عشوائية مقدارها 55 عاملا يعملون في قسم الموارد البشرية وقسم البحث والتطوير وقسم الإنتاج والقسم التجاري . وقد خلصت الدراسة الى ان هناك تطبيق ايجابي لاستراتيجية تمكين العاملين في فرع انتتيبيوتيكال. 3

وهناك دراستين نظريتين ساعدت في فهم استراتيجية التمكين وتحديد ابعاده وهما دراسة (محمد الطاهر دربوش، 2015) حيث تناول بالتحليل من خلال هذه الورقة البحثية التمكين كاستراتيجية لتنمية راس المال الفكري. حيث خلصت الدراسة الى ادارة الموارد البشرية بمختلف استراتيجياتها الوسيلة الفعالة التي تستخدمها المنظمة للحصول على افضل مورد بشري متاح في سوق العمل، التحسين المستمر في معارفه ومهاراته وقدراته

ابوبكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية، مذكرة ماجيستير، جامعة سطيف، 2013.

² زينب منصر ، تمكين العاملين كمدخل إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على مستوى البنك الوطني الجزائري- BNA وكالة ورقلة- ، مذكرة ليسانس، جامعة ورقلة، 2013.

³ مكيد علي، يحياوي فاطمة، أثر إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري – دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال_المدية، حامعة المدية، 2015.

⁴ محمد الطاهر دربوش، راضية عروف، التمكين كاستراتيجية لتنمية راس المال الفكري ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، عدد 24، مجلد أ، ديسمبر 2015، ص 95،96.

الأدبيات التطبيقية لتطبيق إدارة المعرفة وتمكين العاملين

الفصل الثاني —

بالشكل الذي يضمن تقليص الفرق بين معارف وقدرات الفرد ومتطلبات وظيفته وتحفيزه من اجل رفع روحه المعنوي لممارسة المهام الموكلة اليه على احسن وجه. اضافة الى ان تمكين العاملين بالمنظمة يعتبر مطلبا مهما لتطوير طريقة تعامل موردها البشري مع المشكلات المختلفة التي تمر بها المنظمة خلال نشاطها في بيئة متغيرة، وهذا من خلال توفير اليد العاملة المؤهلة وزيادة تأهيلها في المهام المتعلقة بوظيفتها وتحفيزها لضمان العطاء الدائم للمنظمة واستمرارية ولاء العاملين.

في حين ان دراسة (فرج شعبان، شيخ سعيدة، 2015) هدفت الى التعرف على الدور الذي يؤديه تمكين العاملين في تحسن جودة الخدمات. حيث إن التغيرات التي يشهدها العامل خلال السنوات الأخيرة فرضت على مختلف أنواع المنظمات تغيير اساليبها الادارية التقليدية و التعامل مع مواردها البشرية ، توبين المفاهيم الحديثة إذا ما أرادت تحسين جودة الخدمات التي تقدمها. ومن بين هذه المفاهيم نجد تمكين العاملين الذي هو عملية اطلاق لطاقات العاملين واستثمارا لقدراهتم و إتاحة الفرصة لهم لتقديم أفضل ما لديهم.

من خلال ماسبق نلاحظ ان نتائج الدراسات اعلاه فيما يخص واقع تطبيق تمكين العاملين بين الضعيف والمقبول والجيد وتتم الاشارة هنا بان المدخل الذي اعتمد في هذه الدراسات تنوعت، فكل دراسة اعتمدت على مجموعة من الابعاد الا انهم جلهم اتفقوا على اهمية بعد تفويض السلطة وبعد اتخاذ القرار، وبعد التحفيز والتقدير.

الفرع الثالث: تلخيص الدراسات السابقة الجزائرية

الجدول رقم 2.2: تلخيص الدراسات الجزائرية

65

¹ فرج شعبان، شيخ سعيدة، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمات، مجلة الاقتصاد والتنمية - مخبر التنمية المحلية المستدامة - جامعة المدية العدد 04، حوان 2015.

____ الأدبيات التطبيقية لتطبيق إدارة المعرفة وتمكين العاملين

الفصل الثاني

اهم النتائج والتوصيات	اداة الدراسة الاساسية	عينة الدراسة	مجتمع الدراسة	هدف الدراسة	طبيعة الدراسة	الدراسة	
		لمعرفة	ادارة ا				
ان التربصات المهنية بالمكتبة المركزية لجامعة منتوري قسنطينة تكان تكود منعدمة وان وجدت فهي لا تشمل كلعاملي المكتبة، وبالنسبة لعملية تشاطر المعرفة بين مصالح المكتبة المركزية لجامعة منتوري قسنطينة فهي متوفرة نسبيا مما استنتج ان عمليتي الابداع والابتكار من قبلعاملي المكتبة موجودة نسبيا.	استبيان	20	المكتبة المركزية لجامعة منتوري قسنطينة	استثمار راس المال الفكري ودوره في تحقيق ادارة المعرفة	مذكرة ماجيستير	(عائشة شفرور، 2010)	1
اسفرت نتائج اختبار العلاقات عن وجود علاقة قوية ومعنوية بين ادارة المعرفة وصناعة القرار الاستراتيجي اذا حققت نتيجة الارتباط (45,6%)؛ وجود ضعف في جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات الاقتصادية لولاية الوادي وعدم تبيينها لمفاهيم ادارة الجودة الشاملة؛ عدم اهتمام المؤسسات الاقتصادية بالوادي باستقطاب الافراد المبدعين ذوي المهارات والخبرات العالية في العمل الاقتصادي، الامر الذي ينعكس سلبا على تقديد الجديد سواء على مستوى العمليات او على مستوى الخدمة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية.	استبيان	36 من اطار من الادارة العليا	(14) مؤسسة اقتصادية	تأكيد دور ادارة المعرفة في تحسين صناعة القرار الاستراتيجي لقطاع المؤسسات الاقتصادية، وكشف عن العلاقة بين ادارة المعرفة والقرار الاستراتيجي.	مذكرة ماجيستير	(احمد بن خليفة، 2011)	2
وجود عملية واحدة من عمليات ادارة المعرفة المستهدفة وهي " نقل المعرفة واستخدامها، وجود علاقة معنوية قوية ما بين ادارة المعرفة وبين تقليم خدمات ذات جودة اعلى؛ وجود علاقة معنوية قوية بين ادارة المعرفة وبين كفاءة عمليات البنوك العمومية.		58عاملا	البنوك العمومية	التعرف على وجهة نظر المدراء العاملين في البنوك العمومية لطبيعة العلاقة بين ادارة المعرفة والميزة التنافسية، وكذا التعرف على واقع ادارة المعرفة في البنوك العمومية الجزائرية وكيف يمكن تطويرها لتصبح قادرة على المنافسة العالمية.	مذكرة ماجيستير	(جوبرځمد، 2012)	3
		مؤسسة سوناطراك (قاعدة الامدادات - تقرت).	مؤسسة سوناطراك	هدفت الدراسة الى الكشف عن اثر ادارة المعرفة على الاداء في المؤسسة، وقد احتوت على اهداف نظرية واخرى عملية،	مذكرة ماجيتير	(شاهد عبد الحكيم، 2012	4
هناك علاقة ايجابية بين الثقافة السائدة في البنوك ونجاح عمليات ادارة المعرفة، واظهرت كذلك ان أكبر عامل ثقافي مؤثر هو ممارسات الادارة العليا، ايضا فان	استبيان		بنوك عمومية	استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونجاح تطبيق ادارة المعرفة	مذكرة ماجيستير	(رياض عيشوش، 2011)	5

الأدبيات التطبيقية لتطبيق إدارة المعرفة وتمكين العاملين الفصل الثاني الثقافة السائدة في البنوك العمومية الجزائرية لا زالت لا تلائم متطلبات ثقافة ادارة المعرفة. تمكين العاملين وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية والتمكين الإداري، معرفة أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري (عيسات استبيان فاطمة الزهراء، كما أن هناك مستوى منخفض من العدالة التنظيمية في المؤسسات المبحوثة، في المؤسسات الجزائرية، مع دراسة استطلاعية عينة عشوائية 1 (2016 على عينة من مؤسسات ولاية البويرة علاقة إيجابية بين إستراتيجية التمكين والسلوك الإبداعي لرأس المال تحديد واقع واختبار تأثير إستراتيجية التمكين في مذكرة (مکید مؤسسة صيدال 55 الفكرى، وبرهنت الدراسة الميدانية على ذلك بنسبة % 6.56 بحسب رأى تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري في علي، فاطمة) استبيان ماجيستير يحياوي 2 فرع أنتيبيوتيكال فرع أنتيبيوتيكال بمؤسسة صيدال، المستقصين. سوناطراك مذكرة (عذراء بن 3 شارف، 2009) ماجيستير كان هناك دور هام إحصائي في سياسة تمكين العاملين بشأن تحقيق ميزة تنافسية إلى تحديد دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق مذكرة مستدامة، في تصور العاملين لتمكين العاملين، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية الميزة التنافسية المستدامة ماجيستير ذات دلالة إحصائية على المتغيرات الشخصية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي). في تصور العاملين لسياسة تمكين العاملين، هناك (أبوبكر فروق ذات دلالة إحصائية ذات صلة بالخبرة. وأوصت الدراسة بما يلي: الحاجة 375 شركة سوناطراك استبيان بوسالم، 2013) إلى معالجة تطور تصورات الأبعاد الأربعة لسياسة التمكين، وخاصة في المستوى الأول من الإدارة من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤولية والنظر إلى الأخطاء على أنها فرص للتعلم من أجل زيادة مستوى الميزة التنافسية المستدامة في العينة التي شملتها الدراسة. هناك دور للتمكين اإلداري بنسبة (3.56 (%في التميز التنظيمي للمديرية تحديد دور التمكين اإلداري في التميز التنظيمي الجهوية لإلنتاج لشركة سوناطراك البترولية حاسى الرمل. للمديرية الجهوية لإلنتاج لشركة سوناطراك علمي توصى الدراسة بضرورة االهتمام بتمكين العاملين، وخاصة في المستويات اإلدارية البترولية حاسى الرمل الدنيا من خالل تشجيعهم على تحمل المسؤ وليات والنظر إلى أخطاءهم كفرص استسان للتعلم، ألجل تعزيز التميز التنظيمي في المؤسسة المبحوثة.

الفصل الثاني ______ الأدبيات التطبيقية لتطبيق إدارة المعرفة وتمكين العاملين

						•	
عبرت النتائج المستخلصة عن وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة احصائية بين عمليات ادارة المعرفة والعوامل الرئيسية للاستراتيجيات التسويقية. كما اظهرت الدراسة ان تطبيق عمليات ادارة المعرفة في مجمع صيدال يساهم في بناء وتفعيل الاستراتيجيات التسويقية بشكل ايجابي	استبيان	عينة عشوائية بلغت	الجمع الصناعي صيدال	ابراز دور ادارة المعرفة في بناء وتفعيل الاستراتيجيات التسويقية بالمجمع الصناعي صيدال	مذكرة ماجيستير	(حسن بوزناق، 2013)	6
وجود علاقة إرتباط قوية بين تمكين العاملين وتحقيق الميزة التنافسية، و أهم بعد من حيث الأثر على تحقيق الميزة التنافسية كان بعد القوة، و قد أوصت الدراسة بضرورة إستيعاب مفهم التمكين كمفهوم إداري من قبل القيادات الإدارية باالبنوك الجزائرية، و أن تقوم إدارات المنظمات بتشجيع تمكين العاملين لديها ليس فقط بالقول و لكن بالعمل كذلك من خلال السخاء يفي منح الحوافز و المكافآت.	استبيان	30	البنك الوطني الجزائري BNA -وكالة ورقلة	دور التمكين في تحقيق الميزة التنافسية	مذكرة ليسانس	دراسة (زينب منصر، 2013	7
هناك دور للتمكين الإداري بنسبة (3.56 (%في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك البترولية حاسي الرمل. وتوصي الدراسة بضرورة الإهتمام بتمكين العاملين، وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطاءهم كفرص للتعلم، ألجل تعزيز التميز التنظيمي في المؤسسة المبحوثة.	استبيان	304	المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل	تحديد دور التمكين االاداري في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للانتاج لشركة سوناطراك البترولية حاسي الرمل	اطروحة دكتوراه	دراسة (أبوبكر بوسالم، (2013)	8

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على الدراسات السابقة

الأدبيات التطبيقية لتطبيق إدارة المعرفة وتمكين العاملين

الفصل الثاني

المبحث الثاني: مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية

المطلب الأول: مناقشة الدراسات السابقة

الفرع الاول: مناقشة الدراسات السابقة

من خلال معاينة الدراسات السابقة الذكر، لوحظ ان التطرق لموضوع التمكين وادارة المعرفة اغلبها جاءت في دراسات حديثة نسبيا، مما يشير الى ان هذا الجال اصبح من مواضيع العصر في الادارة، خاصة انهما يرتكزان على اغنى واهم مورد في الوجود وهو المورد البشري. فنلاحظ ان الدراسات السابقة تراوحت مابين عام 2011 الى 2016.

حيث نجد ان اغلب الدراسات كان لها هدف مشترك وهو دراسة العلاقة ما بين ادارة المعرفة وتمكين النفسي للعاملين باستثناء دراسة (Sayed A, and al, 2012) جاءت لتدرس العلاقة بين التمكين النفسي للعاملين وبين تطبيقات ادارة المعرفة لموظفي مؤسسة الامان الاجتماعي بايران. كما ان دراسة (حسين البنا، 2011) تناولت التمكين من منظور التمكين التنظيمي. ومن حيث عينة الدراسة، تراوحت مابين 42 فردا (شملت مسؤولي بنك رفح باذربيجان) لدراسة (Freyedon A, and al, 2014) الى 320 فردا لدراسة (حسين البنا، 2011).

كما ان جل الدراسات استخدمت الاستبيان كاداة لجمع البيانات فمنها ما ركز على الاحصاء الوصفي الذي يشمل النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومنها ما ركز على الاحصاء الاستدلالي والذي يشمل معامل ارتباط الرتب لسبيرمان ومعامل بيرسون واختبارات الدلالة الاحصائية.

اتفقت جميع الدراسات ان لتمكين العاملين علاقة بادارة المعرفة، خاصة في ما يخص بعد تطبيق المعرفة، واختلفوا في نسبة تأثير كل بعد من ادارة المعرفة بتمكين العاملين وهذا امر طبيعي يرجع لاختلاف عينة الدراسة ومجتمعها وللظروف البيئية المحيطة بالدراسة. كما يعود الى المداخل المعتمدة في ادارة المعرفة، التي جلها تناولت الموضوع من مدخل العمليات.

اما الدراسة التي تناولت دراسة المتغيرين معا على متغير ثالث كما هو الحال في دراسة (Moh'd Iqbal وبعد مراجعتهما فهمنا الى Al Ajlouni, 2013) وبعد مراجعتهما فهمنا الى الخمع بين تمكين العاملين وادارة المعرفة يعتبر احدى الحلول الادارية الفعالة التي تساعد على تحقيق الاهداف

المرجوة، تحسن النشاط وتعزز الولاء لدى العملاء. وهذا يعتبر من بين اهم الاسباب التي جعلت الطالبة نخص الدراسة الحالية في الجمع بين هذين المتغيرين.

كما ان اغلب الدرسات اتفقت وركزت على ضرورة الاهتمام بادارة المعرفة داخل المؤسسة وعلى بناء الثقة بين العاملين وتمكينهم لاستثمار طاقاتهم وقدراتهم فيما يخدم انفسهم ومؤسستهم.

الفرع الثاني: : مناقشة الدراسات السابقة الجزائرية

من خلال نتائج الدراسات السابقة الجزائرية التي تم التطرق اليها بحدف توضيح لواقع تمكين العاملين وادارة المعرفة في البيئة الجزائرية، نجد ان المؤسسة الجزائرية لا تزال تواجه تحديا فيما يخص استراتيجية ادارة المعرفة وتمكين العاملين، حيث اشارت بعض الدراسات الى انه هناك وعي بحما داخل المؤسسة ووجود واقع ايجابي لها، الا ان هناك دراسات اخرى اشارت الى غياب شبه تام لهذين الاستراتيجيتين داخل المؤسسة الجزائرية، وهذا طبيعي قد يعود لعدة اسباب من بينها:

- اختلاف الهدف من البحث والاشكالية التي يعالجها؛ فاحيانا يتم التركيز على ادارة المعرفة من مدخل عملياتها والمتمثلة في خلق المعرفة، مشاركة المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة وفي نفس المدخل هناك من يركز على عمليات اخرى كحماية المعرفة وغيرها، كما ان هناك من يركز في موضوع ادارة المعرفة حول البنية التحتية او المتطلبات الاساسية لادارة المعرفة، وهناك من يدرس من مدخل مكونات النموذج الياباني لادارة المعرفة المتغير تمكين العاملين.
- تنوع بيئة الدراسة له دور ايضا، فعملية الادارة في البنوك تختلف عن عملية الادارة في المستشفى وتختلف عن مؤسسات اخرى، وكل مؤسسة لها توجها خاصا ومعايير خاصة في التسيير، باعتبار ان تمكين العاملين وادارة المعرفة احدى الاليات المعتمدة في التسيير؛
- عدد العينة، فاحيانا تكون العينة كبيرة يمكن تعميمها واحيانا تكون العينة صغيرة وهذا على حسب مجتمع الدراسة؟
- الادوات المستخدمة في البحث، تختلف من دراسة حالة الى دراسة ميدانية الى عمل مقابلات ويمكن ان تشملهم جميعا.

اضافة لما سبق لوحظ مجموعة من الاختلاف والتشابه في هذه الدراسات نذكر منها مايلي :

اولا اوجه الاختلاف

- المتغيرات والاهداف: كما تنوعت المتغيرات التي ربطت بادارة المعرفة وتمكين العاملين، وبالتالي تنوعت واختلفت الاهداف المرجوة من كل دراسة، والنتائج والتوصيات المقترحة.
- عينة ومجتمع الدراسة : اضافة الى ان عينة الدراسة تباين عددها، حيث بلغت اعلى نسبة في دراسة (أبوبكر بوسالم،2013)، بقدر 375 عينة، واختلف مجتمع الدراسة، من منظمات اقتصادية وخدمية ومصرفية.

ثانيا اوجه التشابه

- اداة الدراسة: كما ان جل الدراسات استخدمت الاستبيان كاداة لجمع البيانات فمنها ما ركز على الاحصاء الوصفي الذي يشمل النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومنها ما ركز على الاحصاء الاستدلالي والذي يشمل معامل ارتباط الرتب لسبيرمان ومعامل بيرسون واختبارات الدلالة الاحصائية. اضافة للمقابلة والملاحظة في دراسة (عائشة شفرور، 2010).
- المدة الزمنية: لوحظ ان هذه الدراسات جاءت في فترة زمنية تراوحت بين 2009 و 2016 مما يدل على انها حديثة نوعا ما، وان المؤسسات بدات حديثا في اعتماد هذه الاساليب الادارية.
- اهمية المتغير: جميع الدراسات ركزت على اهمية ادارة المعرفة وتمكين العاملين في تحقيق اهداف المؤسسة وضبط نشاطها، وجلها ركزت ضمنيا على اهمية المورد البشري.
- طبيعة الدراسة : الدراسات الجزائرية التي تم تناولها، تنوعت ما بين مقال علمي، مذكرة، رسالة واطروحة جامعية.

المطلب الثاني: استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

من اجل تحقيق هدف الدراسة، تمت الاستعانة مجموعة من الدراسات السابقة، والتي ساعدت الطالبة في العديد من النواحي ضمن الدراسة الحالية. فمنها ما ساعد في اكتساب معارف جديدة ومنها ما ساعد في التعرف على الاساليب الاحصائية التي عولجت بها الدراسة. فالاطلاع على الدراسات السابقة يوفر الكثير من الوقت والجهد. وعليه يوضح الجدول الموالي مدى استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

الجدول رقم 2-3 : يوضح مدى استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

وجه الاستفادة	العنصر
الدراسات كانت غنية بالمفاهيم والتعاريف، تم الاقتباس منها للدراسة، والاستفادة في التعرف اكثر على متغيرات الدراسة والمصطلحات المرتبطة بها.	المفاهيم
ساعد الاطار النظري على الاحاطة نسبيا بالجانب النظري للدراسة	الإطار النظري
الاستفادة من الخطوات والاجراءات والاختبارات التي تضمنتها الدراسات السابقة، وساعدنا هذا الامر على الوصول تدريجيا الى نتائج الدراسة.	الاطار التطبيقي/ الميداني
تناسبت العديد من منهجيات الدراسة للدراسات السابق، مما امكن الاستفادة منها وفهم طبيعة المنهج اكثر عند اعداد الدراسة.	منهج الدراسة
تم الاستفادة من استبيانات الدراسات السابقة، من محاورها وعباراتها، كذلك الحال بالنسبة للتحليل الاحصائي ك Spss وغيره.	أدوات الدراسة
تنوعت المراجع والمصادر في الدراسات السابقة، مما سمح بالاطلاع عليها والتوسع اكثر والحصول على مراجع اضافية	المصادر والمراجع
ساعدت نتائج الدراسات السابقة في فهم اكثر لمتغيرات الدراسة، كما ساعدت على الربط بين نتائجها ونتائج الدراسة الحالية والاستفادة من التوصيات والاقتراحات المقدمة.	النتائج والتوصيات

المصدر : من اعدا الطالبة بناءا على الدراسات السابقة

المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية

كما ذكر سالفا فان أهمية هذه الدراسة تكمن في كون المتغيران يركزان على الاستثمار الامثل للمورد البشري، فخلال البحث تم التحري عن الدراسات المتعلقة بمذا الموضوع والتي جمعت علاقة ادراة المعرفة بتمكين العاملين، وجد عدد لابأس به باللغة الاجنبية وثلاث دراسات باللغة العربية (في حدود اطلاع الطالبة) والتي كانت من قبل (معمر عبيد، 2015) واخرى له (حسين البنا، 2011) والثالثة له (معن المعاضيدي، 2013).

اما الدراسات التي ركزت على البدء بتمكين العاملين مع اداراة المعرفة كما هو الحال في الدراسة الحالية، لم نجد سوى دراسة (Sayed A, and al, 2012) التي تناولت العلاقة بين التمكين النفسي للعاملين وتطبيقات ادارة المعرفة لموظفي مؤسسة الامان الاجتماعي بايران ودراسة (حسين البنا، 2011) التي تناولة التمكين من مدخل التمكين التنظيمي. (في حدود اطلاع الطالبة). رغم ان باحثي الدراسة تطرقوا الى تطبيقات ادارة المعرفة بمعنى مكوناتها او عملياتها والتي من اهمها (استخلاص المعرفة، تخزينها ومشاركتها واخيرا تطبيقها) حيث ان جل الدراسات السابقة تناولت متغير ادارة المعرفة من هذا المنطلق باستثناء دراستي (Atefeh Kh, and al, 2015) التي عبرت عن المكونات بدور ادارة المعرفة.

(Kazem A, and al, 2013) التي عبرت عن المكونات بدور ادارة المعرفة.

وما يميز الدراسة الحالية هو انحا تناول ادارة المعرفة من منطلق متطلباتها، اي ما هي الابعاد الاساسية التي ان توفرت وتم الاهتمام بما تساهم في التطبيق الفعال والكفؤ لاداراة المعرفة. بالرغم من عدم اتفاق الابحاث على متطلبات موحدة الا انه بعد الاطلاع لعدة دراسات كمحاولة للجمع ما بينها وتلخيصها في اربعة محاور متمثلة في الثقافة التنظيمية، المورد البشري، تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي.

وبما ان اغلب الدراسات اغفلت التطرق من مدخل ان تمكين العاملين هوالمتغير المستقل وان تطبيق ادارة المعرفة هو المتغير التابع من مدخل المتطلبات او البنية التحتية لتطبيق ادارة المعرفة، جاءت الدراسة الحالية لتدرس هذه الحالة عسى ان يحدث تكاملا بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة، والربط فيما بينها لترشيد البحث اكثر وزيادة وضوح وعمق العلاقة بين المتغيرين. وبالتالي جاءت الدراسة الحالية مع نقص المواضيع التي تحدثت عن هذا الموضوع – في حدود علم الطالبة – عسى ان تكون احد الحلول المساهمة في حل المشاكل الادارية في المؤسسة الجزائرية بصفة خاصة واي مؤسسة بصفة عامة.

¹ لمعلومات اكثر انظر

كما تميزت الدراسة الحالية بأكبر عينة بحث مقارنة بالدراسات السابقة، حيث تجاوزت 400عامل وهذا ما يساعد على زيادة الدقة في الحصول على النتائج.

خلاصة الفصل

تم التناول في هذا الفصل مجموعة من الدراسات السابقة التي ساعدت في فهم متغيرات البحث الحالي، حيث لوحظ ان بعض هذه الدراسات حاءت بهدف دراسة العلاقة بين متغيري ادارة المعرفة وتمكين العاملين ودراسة الحرى جاءت لتدرس اهمية الجمع بين هذه المتغيرين في التاثير على متغير ثالث.

تنوعت الدراسات ما بين دراسات باللغة الاجنبية ودراسات باللغة العربية، الا ان اغلبها كان اجنبيا وركزت على دراسة دور ادارة المعرفة على حسب تمكين العاملين.

كما اوردنا دراسات تخص البيئة الجزائرية، تطرقت لموضوعي ادارة المعرفة والتمكين كمحاولة على فهم، واعطاء تصور ميسر على واقع هذه المتغيرات وتطورها في الجزائر.

من خلال معاينة للدراسات السابقة الذكر، لوحظ ان التطرق لموضوع التمكين وادارة المعرفة اغلبها جاءت في دراسات حديثة نسبيا، واتفقت جميع الدراسات السابقة، ان لتمكين العاملين علاقة بادارة المعرفة، خاصة في ما يخص بُعد تطبيق المعرفة، واختلفوا في نسبة تأثير كل بعد من ادارة المعرفة بتمكين العاملين وهذا امر طبيعي يرجع لاختلاف عينة الدراسة ومجتمعها وللظروف البيئية المحيطة بالدراسة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لتطبيق إدارة المعرفة وتمكين العاملين في مؤسسة سوناطراك - حاسي مسعود

تمهيد

بعدما تعرفنا على اهمية ادارة المعرفة وتمكين العاملين في تحسين اداء المؤسسة وبعد عرضنا للدراسات السابقة حولهما، سنحاول في هذا الفصل معرفة واقع تطبيق ادارة المعرفة وتمكين العاملين في مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود ممثلة في مديرياتها الاربعة (مديرية الاستكشاف، مديرية التنقيب، مديرية الانتاج، مديرية النقل عبر الانابيب)، كما سنحاول معرفة مدى تأثير تمكين العاملين على تطبيق ادارة المعرفة في نفس المؤسسة، والتي تصنف هذه الاخيرة من بين اهم المؤسسات البترولية في العالم ونشاطها يعتبر اكبر نشاط في الاقتصاد الجزائري. حيث ان التمكين وادارة المعرفة من اهم آليات الادارة الحديثة، والتي تسعى مؤسسة سوناطراك لمواكبتها دوما.

يتناول الفصل في مبحثين، تم تخصيص المبحث الاول لمنهجية الدراسة المعتمدة بعرضا لمجتمع الدراسة والعينة الماخوذة ومنهج الدراسة وادوات التحليل الاحصائي التي تم الاعتماد عليها، وتتناول المبحث الثاني عرضا للنتائج ومناقشتها واحتبار فرضيات الدراسة. وبهذا سيتم عرض هذا الفصل كالتالى:

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية (الطريقة والأدوات)

المبحث الثانى: استعراض نتائج الدراسة ومناقشتها

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية

لتحقيق هدف الدراسة من اجل الدراسة الميدانية، اتبعنا مجموعة من الخطوات. حيث سيتم تناول بداية التعريف بمؤسسة سوناطراك وسوناطراك حاسي مسعود والتعريف بمديرياتها، بعدها التطرق لمنهجية الدراسة من خلال الاداة الاساسية المستعملة، متغيرات ونموذج الدراسة وادوات التحليل الاحصائي المستعملة.

المطلب الاول: مجتمع وعينة الدراسة

تم اختيار مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود كمجتمع للدراسة ممثلة بمديرياتها الاربعة (الاستكشاف، الانتاج، التنقيب، النقل عبر الانابيب)، لعدة اسباب من بينها كون ان مؤسسة سوناطراك مواكبة مع البيئة الاقتصادية العالمية ومتوسعة في الجالات الاقتصادية.

الفرع الاول: التعريف بمؤسسة سوناطراك

مؤسسة سوناطراك هي المؤسسة الجزائرية للبحوث والاستغلال ونقل خطوط الانابيب وتجهيز وتسويق المواد الهيدروكاربيونية ومنتجاتها. والغرض منها هو تحقيق الاستخدام الامثل لموارده الوطنية الهدروكاربونية وخلق ثروة تخدم التنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلد. وتعتبر شركة متكاملة للنفط والغاز وهي اول شركة هيدرو كاربوينة في الجزائر وافريقيا والبحر الابيض المتوسط.

شاركت في مشاريع مختلفة مع شركاء مختلفين في افريقيا وامريكا اللاتينية واوروبا، وقد كيفت نفسها ايضا مع البيئة الاقتصادية العالمية الجديدة من خلال تنويع انشطتها وبالتالي تتوسع في الجالات الاقتصادية الاحرى بما في ذلك توليد الطاقة والمياه والنقل الجوي والبحري .. الخ

اليوم سوناطراك تؤكد نفسها ليس فقط لانها المجمع العالمي للنفط والغاز ولكن ايضا كداعمة ومسؤولة وشركة مواطنة. فهي تلتزم بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية للسكان، ووضعت اولويات اساسية متعلقة بالصحة والسلامة والبيئة على النظم الايدولوجية. 1

الاستكشاف والانتاج:

تعمل سوناطراك في حقول عملاقة في مناطق مختلفة من الجنوب، مثل حاسي مسعود حاسي رمل، حاسي بركين، اورهود، Rhourde Nousse، Tin Foyé Tabankort، عين صالح، عين اميناس. بشكل فردي او في شراكة مع مع شركات النفط الاجنبية.

¹ Sonatrach, An intergrated Oil and Gaz Company, Sonatrach, Achievements and Commitments, 2015, p 3.

تغطي الاحواض الرسوبية في لجزائر اكثر من 1,5 مليوم كيالومتر مربع بعمق يتحاوز 3000 متر في معظم الحالات، مع متوسط كثافة الحفر 15 بئر مستكشف لكل 10000 كم

الموارد البشرية

في بيئة اقتصادية تنافسية بشكل متزايد، يعتمد نجاح سوناطراك في قدرتما على تطوير مواردها البشرية واشراكها في اولوياتما الاستراتيجية. وفي هذا الاطار التزمت سوناطراك بجعل الموارد البشرية مصدرا مستداما لخلق الثروة وتحسين الاداء وبالتوالي فان التوظيفات التي توقعتها سوناطراك بحلول عام 2020 ستستهدف الشواغر الاساسية للاعمال حتى 8% وستركز اساسا على الخريجين والمهندسين والمديرين وكبار التقنيين.

التدريب:

تدريب العاملين هو الاولوية الرئيسية للشركة، فهي تكرس موارد كبيرة للتدريب. فلدى سوناطراك مركزين للتدريب :

- 🖊 المعهد الجزائري للبترول IAP؛
- . CPE (Company Developement Centre مدرسة الادارة

نقل البترول والغاز عبر الانابيب:

يخص نشاط نقل الهيدروكاربونات (النفط الخام والمكثفات والغاز الطبيعي المسال) ويبلغ طول شبكة خطوط الانابيب حاليا 19000 كم² وتعتبر مراكز الايفاد (dispatching) من بين البني التحتية الحيوية للنشاط.

- يقع Gaz Dispatching National Centre, CNDG في حاسي رمل؛
- يقع The Liquid Hydrocarbons Dispatching Centre, CDHL، في حاسي مسعود حوض الحمراء.
 - (the GR5) تعمل سوناطراك 22 نظاما لنقل الانابيب، 21 قيد التشغيل وواحدة قيد التنفيذ \checkmark
 - ✓ لدى سوناطراك 82 محطة ضخ وضغط، منها 39 محطة ضخ مصممة للنفط الخام.

خطوط انابيب الغاز العابرة للقارات:

1. خط انابیب Pedro Duran Farell GPDF

خط انابيب غاز يربط الجزائر باسبانيا عبر المغرب:

- مباشرة التشغيل: 1996

الفصل الثالث ———— الدراسة الميدانية لتطبيق إدارة المعرفة وتمكين العاملين في مؤسسة سوناطراك – حاسي مسعود

- السعة: 11,6مليار سم/السنة
 - الطول: 521 كم
- 2. خط انابیب Enrico Mattei pipelline GEM

وهو الذي يربط الجزائر باطاليا عبر تونس:

- مباشرة التشغيل: 1982
- السعة: 33.15 مليار سم / السنة
 - الطول: 1674 كم
- 3. خط انابیب MEDGAZ Piplline
 - مباشرة التشغيل: 2011
 - السعة: 8 مليار سم/ السنة
 - الطول: 210 كم

التسييل والتكرير والكيمياء البتروكيميائية:

تمتلك سوناطراك اربع مجمعات غاز طبيعي مسال LNG بسعة اجمالية تقدر 56 مليون سم/ السنة تشمل:

- قطار في سكيكدة، كلف عام 2013، بسعة 10 مليون سم £2NG الميون سم
 - قطار في ارزيو، كلف عام 2014 بسعة 10,5 مليون سم LNG\Year؛
- مليون 10,4 مليون المسال في ارزيو بسعة اجمالية قدرها 10,4 مليون من 10,4 مليون طن/ السنة؛
 - خمس مصافي تكرير النفط الخام ومصفاة تكرير واحدة
 - مصفاة الجزائر بقدرة معالجة النفط الخام بسعة 2,7 مليون طن/ السنة؛
 - مصفاة سكيكدة بقدرة معالجة نفط خام تبلغ 16,5 مليون طن / السنة؛
 - مصفاة ارزيو بقدرة معالجة النفط الخام يقدر 3,75 مليون طن/ السنة؛
 - مصفاة حاسى مسعود بقدرة معالجة نفط تبلغ 1,1 مليون طن سنويا؛
 - مصفاة ادرار مع قدرة معاجة النفط الخام تبلغ 600000 طن/ السنة؛
 - مصفاة تكثيف في سكيكدة بسعة معالجة سنوية تبلغ 5 مليون طن.

في الشراكة، لدى سوناطراك وحدتين خاصة باستخراج الهيليوم: Helios (arzew) و الشراكة، لدى سوناطراك وحدتين خاصة باستخراج

التسويق:

في عام 2015 زودت سوناطراك السوق الدولية ب 98,1 مليون طن من المحروقات. حيث بلغت مبيعات سوناطراك لاطراف ثالثة 53,5 مليون طن في 2015 لسونالغاز للغاز الطبيعي، ونفطال للمنتجات النفطية.

تمتلك سوناطراك 21 سفينة (عشرة ل غاز البترول المسال LPG) و (تسعة للغاز الطبيعي المسال LNG) واثنان نقالة نفط غازية. وتم اعتبارها كعامل رئيسي في تصدير الغاز الطبيعي المسال LPG و LNG في الحوض الاورو متوسطي.

الفرع الثاني : مجتمع الدراسة

بعدما تعرفنا على مجمع سوناطراك وانشطته، نتعرف الان على مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود، حيث يتكون مجتمع الدراسة من اطارات وعاملي المديرية الجهوية لمؤسسة سوناطراك حاسي مسعود، متمثلة في مديرياتها الاربعة، الاستكشاف، الانتاج، التنقيب، النقل عبر الانابيب.

- مديرية الاستكشاف : تشرف على سجلات العمليات وتحديد اماكن وجود الابار وكل ما يتعلق بالطوبوغرافيا، كما تشرف ايضا على تنفيذ المشاريع المقررة.
- مديرية التنقيب : مديرية التنقيب هي التي تسهر على اعداد برامج التنقيب والتخطيط لمواقع التنقيب، كما تقوم بمتابعة ومراقبة المشاريع المتعلقة بالحفر، كما تقوم بتسيير عمليات الحفر.
- مديرية الانتاج : لمديرية الانتاج عدة مهام، ومن بينها الحرص على تسيير عمليات الانتاج في مؤسسة سوناطراك.
- المديرية الجهوية للنقل عبر الأنابيب: تعتبر المديرية الجهوية للنقل عبر الأنابيب حوض الحمراء بحاسي مسعود من أقدم وأهم مراكز تجميع وتخزين ونقل والصيانة في هذا النشاط. تقع حوض الحمراء على بعد 70 كلم من مدينة ورقلة وحوالي 25 كلم شمال مدينة حاسي مسعود وتبلغ مساحتها حوالي 350هكتار. من مهامها مراقبة الجودة، تخزين المحروقات الفاسدة.

الفرع الثالث: عينة الدراسة

من اجل تحقيق اهداف البحث تم اختيار عينة عشوائية من المجتمع المذكور سابقا، حيث تمثلت في مجموعة العاملين من مختلف المديريات الاربعة لمؤسسة سوناطراك حاسي مسعود ومن مختلف الدرجات الوظيفية، حيث تم توزيع 835 استبيان على مستوى هذه المديريات، تم استرجاع 484 وبلغ عدد الاستمارات المرفوضة 19 والاستمارات المقبولة 465. الا ان عينة البحث بلغت 415عامل.

الجدول رقم (1-3): توزيع الاستبيانات

عدد الاستمارات المقبولة	عدد الاستمارات المرفوضة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات الموزعة
465	19	484	835

المصدر: من اعداد الطالبة

المطلب الثاني: منهج ومصادر بيانات الدراسة

الفرع الاول: منهج الدراسة

تعالج الدراسة الحالية موضوع ادارة المعرفة وتمكين العاملين، فمن بين اهداف الدراسة هو عمل دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود، للوقوف على مدى مساهمة تمكين العاملين في فعالية تطبيق ادارة المعرفة. ولهذا السبب تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي.

حيث عادة ما يعتمدهذا المنهج في الدراسات التي تقوم بوصف الظاهرة وتحليلها والتعبير عنها بوصف كمي لشرحها وتبسيطها او لدراسة العلاقات الارتباطية بين المتغيرين

الفرع الثاني : مصادر بيانات الدراسة

تم جمع بيانات الدراسة من مصادر ثانوية واساسية حيث شملت المصادر الثانوية مختلف الدراسات التطبيقية والنظرية المتعلقة بالبحث اضافة لبعض التقارير والمطبوعات الصادرة عن المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثالث ———— الدراسة الميدانية لتطبيق إدارة المعرفة وتمكين العاملين في مؤسسة سوناطراك – حاسي مسعود

اما المصادر الاساسية، شمل الاستبيان الذي تم اعداده اعتمادا على مجموعة من الدراسات السابقة والتي تم تناولها في الجانب النظري. حيث حاولت ان تكون الاسئلة مباشرة مفهومة وواضحة. وقد تم توزيع عينة اولية من اجل الدراسة الاستطلاعية. اضافة الى بعض المقابلات مع بعض اطارات وموظفي المؤسسة.

خلال اعداد الاستبيان تم اعتماد مقياس ليكارت الخماسي، وتم اعداده باللغتين العربية والفرنسية في ثلاث صفحات شملت 48 فقرة. حيث تم تخصيص الجزء الاول لخصائص عينة الدراسة التي تضمنت الجنس، الفئة العمرية، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة. اما الجزء الثاني خص بفقرات الاستبيان، والذي شمل محورين، محور خاص بالمتغير التابع تطبيق ادارة المعرفة تكون من 24 فقرة، ومحور خاص بالمتغير المستقل تمكين العاملين من 24 فقرة ايضا. كما هو موضح في الجدولين ادناه:

الجدول رقم (2-3): توزيع ابعاد وفقرات المحور الأول

24-19	18-13	12-07	06 -01	ترتيب الفقرة	
الهيكل التنظيمي تم قياسها من خلال ست فقرات	تكنولوجيا المعلومات تم قياسها من خلال ست فقرات	المورد البشري تم قياسها من خلال ست فقرات	الثقافة التنظيمية تم قياسها من خلال ست فقرات	البعد	المحور الاول تطبيق ادارة المعرفة

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على الاستبيان المقدم المجدول رقم (3-3): توزيع فقرات المحور الثاني

24-21	20-17	16-13	12-09	08-05	04-01	ترتيب الفقرة	المحور
المشاركة في اتخاذ	التعلم التنظيمي	الاتصال	التحفيز والتقدير	التدريب شملت اربع	تفويض السلطة	البعد	الحاور الثاني تمكين
القرارات شملت اربع فقرات	شمل اربع فقرات	الفعال	شمل اربع فقرات	فقرات	شملت اربع فقرات		العاملين

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على الاستبيان المقدم

خطوات اعداد الاستبيان:

من اجل اعداد استبيان الدراسة اتبعنا مجموعة من الخطوات الموضحة كالتالي:

الفصل الثالث ———— الدراسة الميدانية لتطبيق إدارة المعرفة وتمكين العاملين في مؤسسة سوناطراك – حاسي مسعود

- تم في البداية مراجعة الادبيات النظرية والتطبيقية والاطلاع على مجموعة من الاستبيانات المحكمة الخاصة بالموضوع؛
- محاولة ربط ودمج وتنسيق الابعاد والفقرات لاستبيانات مختلفة من دراسات سابقة، للحصول على فقرات متوافقة مع الدراسة الحالية واشكاليتها؟
- اعداد الاستبيان الاولي باللغة العربية وتقديمه لبعض الاساتذة المختصين وبعد اجراء التعديلات المطلوبة تم تقديمه لمسؤولي مؤسسة سوناطراك حاسى مسعود، حيث طلب منا ايضا القيام ببعض التعديلات؛
 - تقديمه لمترجم معتمد، ليترجمه الى اللغة الفرنسية؛
- تم توزيعه في المديرية الجهوية لسوناطراك (المتمثلة في مديرياتها الاربعة: الاستكشاف، التنقيب، الانتاج، النقل عبر الانابيب)

المطلب الثالث: متغيرات ونموذج الدراسة

الفرع الاول: متغيرات الدراسة

شملت الدراسة الحالية متغيرين احدهما تابع والمتمثل في تطبيق ادارة المعرفة والاخر متغير مستقل متمثلا في تمكين العاملين.

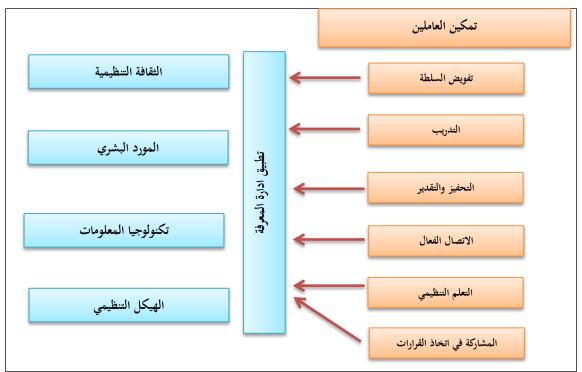
المتغير التابع: يتمثل المتغير التابع في الدراسة الحالية بتطبيق ادارة المعرفة، ولقياسه تم الاعتماد على مقياس متكون من اربع ابعاد متمثلة في المورد البشري، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي.

المتغير المستقل: يشمل تمكين العاملين ولقياس هذا المتغير تم اعتما مقياس مكون ست ابعاد شملت، تفويض السلطة، التدريب، التحفيز والتقدير، الاتصال الفعال، التعلم التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرار.

الفرع الثاني: نموذج الدراسة

كما سبق ذكره تتكون الدراسة من متغيرين، مستقل وتابع، وكل متغير يحتوي على الابعاد التالية :

الشكل رقم (1-3): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على الدراسات السابقة

المطلب الرابع: صدق، ثبات اداة الدراسة وادوات التحليل الاحصائي

الفرع الاول: صدق وثبات اداة الدراسة

بعد توزيع استمارات الاستبيان واسترجاعها، تم القيام باختبارات الصدق والثبات، حيث تضمن الاستبيان ثمانية واربعون (48) فقرة مقسمة على محورين بالإضافة للمحور الثالث المتعلق بالخصائص الشخصية للمستقصى، ولاختبار ثبات الأداة تم استخراج معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، حيث يلاحظ من قيمه أن معامل الثبات تقدر به (96.3%) وهي نسبة مرتفعة وجيدة للدراسة بناءا على الحد الأدنى والمقبول (60%)، وفيما يخص اختبار الصدق، تم عرض الاستبيان على مجموعة من الاساتذة المختصين.

الفرع الثاني: أدوات التحليل الإحصائي

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي ،حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة 20 للتوصل إلى ما يلي:

الفصل الثالث ———— الدراسة الميدانية لتطبيق إدارة المعرفة وتمكين العاملين في مؤسسة سوناطراك – حاسي مسعود

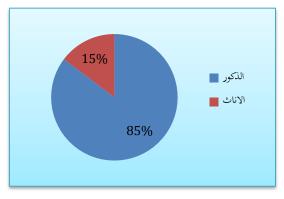
- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، والمتمثلة في : المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية، وهذا للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا؛
- تحليل الانحدار الخطي لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل (تمكين العاملين) على المتغير التابع (تطبيق إدارة المعرفة)؛
- تحليل الانحدار المتعدد (Stepwise) لاحتبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع (تطبيق إدارة المعرفة)؛
- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية على المتغير التابع؛
 - معامل الارتباط
 - T Test) T اختبار -

المبحث الثاني: النتائج ومناقشتها

المطلب الاول: عرض نتائج القسم الاول من الاستبيان ومناقشتها

الفرع الاول: حسب الجنس

الشكل رقم (2–2): توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



جدول رقم (3-4): توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

يظهر الجدول رقم (3-5) والشكل رقم (3-6) توزيع
افراد عينة الدراسة حسب الجنس، حيث يظهران أن غالبية
أفراد العينة كانوا من الذكور (85.3%) في حين بلغت نسبة
الإناث (14.7%) من مجموع أفراد العينة، ويعود ذلك بدرجة
كبيرة إلى طبيعة قطاع النشاط وطبيعة نظام العمل و ايضا الى
البيئة الجغرافية الصحراوية التي يجدها كثير من الموظفات

%	التكرار	الفئة	
85.3	354	الذكور	
14.7	61	الإناث	الجنس

الاناث صعبة المناخ، حيث من خلال المقابلات التي اجريت مع بعض الصديقات الموظفات واللاتي يسكن بعيدا عن مقر العمل، صرحن بعضهن بانحن وجدن صعوبة في اقناع اهاليهن للعمل في هذا المكان الشبه معزول حيث انه في بعض

العادات والتقاليد الجزائرية معروف عنها بصعوبة ابتعاد الفتاه عن منزلها والعمل في بيئة صعبة رغم توفر الاقامة الجيدة حسب اجابات بعض العاملين.

الفوع الثاني : حسب الفئة العمرية جسب الفئة العمرية

النسبة المئوية	التكوار	الفئة	المتغير
21.9	91	أقل من 30 سنة	
39.8	165	من 30 إلى أقل من 40 سنة	العمر
28.9	120	من 40 إلى اقل من 50 سنة	اعتمر
8.9	37	50 سنة واكثر	

سنة) بنسبة (28.9%) من أفراد عينة الدراسة. اما الفئة التي اقل من 30 سنة جاءت في المرتبة الثالثة. واخيرا جاءت فئة 50 سنة واكثر الملرتبة الاخيرة بنسية %8,9%. من خلال هذه النتائج نلاحظ ان المؤسسة يغلب عليها

الفصل الثالث ———— الدراسة الميدانية لتطبيق إدارة المعرفة وتمكين العاملين في مؤسسة سوناطراك – حاسى مسعود

العنصر الشبابي وقد يكون هذا راجع للسياسة الجديدة في دعم تشغيل الشباب. اضافة الى كون ان هذه الصفة هي الغالبة على المجتمع الجزائري، كون ان نسبة الشباب اعلى نسبة مقارنة بالفئات العمرية الاخرى.

الفرع الثالث: حسب مستوى التعليم جدول رقم (3-6): يوضح توزع أفراد عينة الدراسة حسب مستوى التعليم

بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي لأفراد
عينة الدراسة فقد فقد تحصل اصحاب حملة
شهادة المهندس اعلى نسبة بقيمة (36.6%)

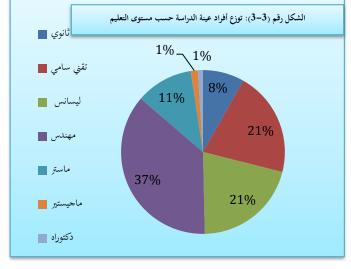
(, 00 011	-)		•	ی	O	•	•
(%20)	بنسبة	سات	الدراس	انس و	الليس	حملة	بليهم

شهادة	ثم	(11,	3%)	بنسبة	الماستر	حملة	بليها
	'						

النسبة	التكوار	الفئة	المتغير
8.2	34	ثان <i>وي</i>	
20.7	86	تقني سامي	
20.7	86	ليسانس	
36.6	152	مهندس	مستوى التعليم
11.3	47	ماستر	
1.4	6	ماجيستير	
1.0	4	دكتوراه	

ثم الماجيستير بنسبة (1.4%) واخيرا حملة الدكتوراه بنسبة (%1).

وبالتالي يلاحظ ان جل العاملين لديهم تعليم جامعي، وان المؤسسة تولي اهتماما بالكفاءات وحريجي الجامعات ويعود هذا الى عدة عوامل من بينها سياسة التوظيف التي اعتمدتها سوناطراك فيما يخص التركيز على الخريجين والمهندسين. اضافة الى انه في الغالب يكون



حاملي هذه الشهادات من فئة الشباب، وهذا ما توافقت مع النتيجة السابقة الخاصة بالفئة العمرية.

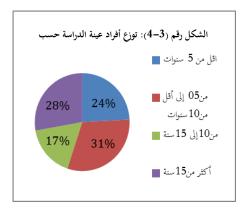
الفرع الرابع: حسب سنوات الخبرة

وفيما يتعلق بمتغير الخبرة كانت النسب المئوية متقاربة، حيث تحصلت فئة (من05 إلى أقل من10سنوات) أعلى نسبة بواقع (30.8%) يلي ذلك فئة (أكثر من 15 سنة) بنسبة (27.7%)، تلتها فئة (اقل من 05 سنوات) بنسبة (30.8%)، اخيرا جاء في المركز الاخير فئة (من 10 الى 15 سنة). وهذاماتوافقت مع النتيجة اعلاه الخاصة بان الفئة الشبابية هي الغالبة.

الفصل الثالث ———— الدراسة الميدانية لتطبيق إدارة المعرفة وتمكين العاملين في مؤسسة سوناطراك – حاسى مسعود

جدول رقم(3-7) :يوضح توزع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة

النسبة	التكرار	الفئة	المتغير
24.4	101	أقل من05سنوات	
30.8	128	من05 إلى أقل من10سنوات	الخبرة
17.1	71	من10إلى 15سنة	، <i>ح</i> برہ
27.7	115	أكثر من15سنة	



المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

المطلب الثاني : عرض نتائج القسم الثاني والثالث من الاستبيان ومناقشتها

يتضمن هذا المطلب نتائج الاجابة على اسئلة البحث عن طريق تحليل البيانات المتوفرة للتوصل للنتائج ومناقشتها حيث سيتم تركيز الاجابة عن الاسئلة التالية:

- ما هو واقع تطبيق ادارة المعرفة في مؤسسة سوناطراك حاسى مسعود وماهى الاجراءات المعتمدة في ذلك؟
 - ما هو واقع تمكين العاملين في مؤسسة سوناطراك حاسى مسعود وماهى المداخل المعتمدة لتحسينه؟
 - هل هناك علاقة ارتباطية بين تطبيق ادارة المعرفة وتمكين العاملين في مؤسسة سوناطراك حاسى مسعود؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة سوناطراك حاسى مسعود تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي)؟

حيث الفرضيات المعتمدة للأسئلة السابقة هي كالتالي:

- هناك مستوى جيد من تطبيق ادارة المعرفة في مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود، ومن الاجراءات المعتمدة في ذلك الاهتمام بالمورد البشري ،بتكنولوجيا المعلومات، بالهيكل والثقافة التنظيميين ؛
- في مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود هناك تمكين للعاملين، ومن اهم المداخل المعتمدة في ذلك نذكر: تفويض السلطة، التدريب، التحفيز والتقدير، الاتصال الفعال، التعلم التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات؟
 - هناك علاقة ارتباطية قوية بين ادارة المعرفة وتمكين العاملين في مؤسسة سوناطراك حاسى مسعود؟
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة سوناطراك حاسى مسعود تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي).

مجال المتوسط الحسابي:

جدول رقم(8-8) :مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
منخفض جدا	من 1.00 الى 1.8
منخفض	من 1.80 إلى 2.60
متوسط	من 2.60 إلى 3.40
مرتفع	من 3.40 إلى 4.20
مرتفع جدا	من 4.20 إلى 5.00

يوضح الحدول التالي مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي المرجح من خلال حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد مستويات للحصول على طول الفئة ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في

المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الفئة. وبالتالي طبقا لهذا المقياس سيكون طول الفئة : (5-1) = 0.8 = 5/4 .4

الفرع الاول: محور تطبيق ادارة المعرفة (الاجابة الاحصائية على السؤال الاول)

سيتم في هذا الجزء المكون من 24 فقرة واربعة ابعاد، الى عرض نتائج اراء المستقصين وتحليلها حول ما اذا كان هناك تطبيق فعلي لادارة المعرفة داخل المؤسسة وهذا باستخدام سلم ليكارت الخماسي. والاجابة على السؤال التالي:

- ما هو واقع تطبيق ادارة المعرفة في مؤسسة سوناطراك - حاسي مسعود وماهي الاجراءات المعتمدة في ذلك؟ وهذا من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات عمال مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود حول واقع متطلبات تطبيق ادارة المعرفة والترتيب التنازلي لفقرات كل بعد وتحديد المستوى المرجح له بناءا على قيمة المتوسط الحسابي سابقا.

اولا: بعد الثقافة التنظيمية

تضمنت هذه المجموعة ست فقرات مرتبة من الرقم 1 الى 6 والمتعلقة بأهمية وجود ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة وبينعامليها، ووعي عالي حولها، كون انها تعتبر من اهم الركائز لنجاح التسيير الاداري داخل المؤسسة. وتظهر نتائج الجدول قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الاهمية كما يلي:

جدول رقم (09-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك حاسى مسعود حول الثقافة التنظيمية

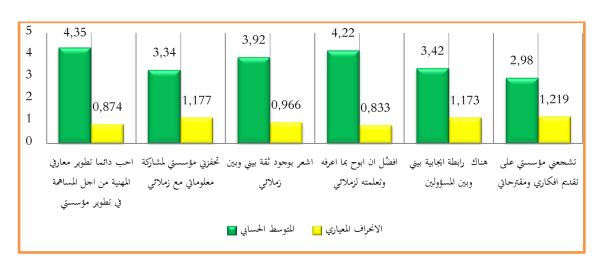
المستوى	الترتيب	الانحراف	المتوسط	الفقية	الدقم
(Junus)	الربيب	المعياري	الحسابي	9 .	, تو ت م

الفصل الثالث ———— الدراسة الميدانية لتطبيق إدارة المعرفة وتمكين العاملين في مؤسسة سوناطراك – حاسى مسعود

مرتفع جدا	1	.874	4.35	احب دائما تطوير معارفي المهنية من اجل المساهمة في تطوير مؤسستي	1
متوسط	5	1.177	3.34	تحفزين مؤسستي لمشاركة معلوماتي مع زملائي	2
مرتفع	3	.966	3.92	اشعر بوجود ثقة بيني وبين زملائي	3
مرتفع جدا	2	.833	4.22	افضِّل ان ابوح بما اعرفه وتعلمته لزملائي	4
مرتفع	4	1.173	3.42	هناك رابطة ايجابية بيني وبين المسؤولين	5
متوسط	6	1.219	2.98	تشجعني مؤسستي على تقديم افكاري ومقترحاتي	6
مرتفع	-	.72214	3.7040	المتوسط العام	

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

الشكل رقم (5-3): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد الثقافة التنظيمية



المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

يظهر من الجدول والشكل السابقين أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بالثقافة التنظيمية بلغ (3.70) وانحراف معياري (0.72)، حيث تفردت الفقرة رقم 02 (احب دائما تطوير معارفي المهنية من اجل المساهمة في تطوير مؤسستي) بالمرتبة الأولى بمستوى مرتفع جدا، وبمتوسط حسابي بلغ (4.35) وانحراف معياري قدر به (0.87) وهذا يدل على ان العاملين لديهم ثقافة التطوير الذاتي وتنمية المهارات، كما لديهم الوعي بأهميتهم ودورهم الفعال في تطوير مؤسستهم. وقد يرجع السبب في ذلك كون العاملين خريجي جامعات وذو شهادات عليا حسب النتيجة المتوصل اليها في تحليل عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

تليها الفقرة رقم 04 (افضِّل ان ابوح بما اعرفه وتعلمته لزملائي) ايضا بمستوى مرتفع جدا، وبمتوسط حسابي بلغ (4.22) وانحراف معياري قدر بر (833) وهذا يدل على ان العاملين لديهم ثقافة مشاركة المعرفة وتبادل الخبرات والمعارف، مما يفسر على ان روح التعاون والمساعدة تسودان في العمل.

وجاءت بالمرتبة الثالثة، الفقرة رقم 03 (اشعر بوجود ثقة بيني وبين زملائي) بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (3.92) وانحراف معياري قدر به (966) مما يدل على ان الامان التنظيمي يسود المؤسسة، كما يدل على ان العاملين لديهم ثقافة تقبل سلوك وآراء الطرف الاخر.

بينما الفقرة رقم 05 (هناك رابطة ايجابية بيني وبين المسؤولين) جاءت في المرتبة ما قبل الاخيرة بمستوى مرتفع ايضا، بمتوسط حسابي بلغ (3.42) وانحراف معياري قدر به (1.173) مما يدل على ان المسؤولين يراعون اخلاقيات المعاملة الادارية ولديهم ثقافة احترام العاملين حتى لو كانوا من المستويات الادبى في الهيكل التنظيمي.

في حين جاءت الفقرة رقم 06 (تشجعني مؤسستي على تقديم افكاري ومقترحاتي) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمستوى متوسط، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.98) وانحراف معياري (1.219)، ويشير هذا الامر ان المؤسسة تقوم بتشجيععامليها على تقديم افكارهم ومقترحاتهم، ولكن تحتاج الى تعزيز اكثر لهذه الخاصية.

ويذكر انه من خلال مراجعة للادبيات والدراسات السابقة لموضوع ادارة المعرفة، لوحظ ان للثقافة التنظيمية دور كبير في تحقيق وتطبيق ادارة المعرفة، فالثقافة التنظيمية تعبر عن وعي المؤسسة بما فيها من مسؤولين، عاملين وجميع اصولها. وعند التدقيق اكثر في هذا البعد لوحظ تركيزا كبيرا على عنصر المشاركة ودوره الفعال في ترسيخ الثقافة التنظيمية لتطبيق ادارة المعرفة.

ولهذا السبب تم اختيار ثلاث عبارات، اي بمعنى نصف عدد عبارات هذا البعد خصصناهم لعنصر المشاركة، انما كل واحدة هدف مختلف. فواحدة ركزت على "وعي بثقافة المشاركة برغبة ذاتية من الموظف " اي كسلوك ذاتي في شخصيته، والمتمثلة في الفقرة رقم (01)، والثانية " وعي بثقافة المشاركة من قبل المؤسسة لموظفيها " والتي تم تقسيمها لقسمين ، ثقافة تشجيع المؤسسة لمشاركة العاملين معارفهم لزملائهم، المتمثلة في الفقرة (02) و الاخرى تشجيع على مشاركة معارفهم للادارة العليا والمسؤولين (المؤسسة) الفقرة رقم (06). وقد كانت النتائج كالتالى :

حسب اجابة افراد الدراسة، فان الموظف يمتلك رغبة ذاتية عالية لمشاركة معارفه وخبراته، ولديه الوعي والثقافة باهمية المشاركة. انما المؤسسة وعلى حسب اجابة افراد الدراسة دائما، يظهر بانها تشجع على هذه القيمة (المشاركة) انما يستحسن ان تنمي هذه الثقافة أكثر وتشعرها لموظفيها وتحفزهم لمشاركة معارفهم وخبراتهم، سواء مع زملائهم او مع المسؤولين والادارة العليا. وهذا من اجل أكمال الدائرة وخلق الانسجام.

حسب النتائج المحصل عليها، وجد ايضا ان للموظف رغبة ذاتية في تطوير ادائه ومعارفه المهنية، فنتيجة هذه الفقرة تصدرت الترتيب في بعد الثقافة التنظيمية، وهذا ما يتوافق مع النتيجة اعلاه. يليها ايضا في الترتيب الفقرة رقم (5) التي ايضا جاءت بمستوى مرتفع كما راينا اعلاه، وهذا ما يؤكد شعور الموظف بالامان الذي توفره المؤسسة له ولزملائه.

كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة مما يؤشر على وجود اهتمام جيد بالثقافة التنظيمة داخل المؤسسة، وفقا لإجابات افراد عينة الدراسة. وبالتالي من خلال النتائج السابقة نستنتج ان مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود تحتم ببعد الثقافة التنظيمية، ويتجلى ذلك من خلال

- سعي الموظف الى تطوير معارفه المهنية؟
- مشاركة العامل زملاءه بمعارفه وخبراته وتشجعه المؤسسة على ذلك؟
 - تسود الثقة بين العاملين داخل المؤسسة؛
 - هناك رابطة ايجابية بين العاملين ومسؤوليهم؛
 - هناك تشجيع مقبول للعاملين على تقديم افكارهم ومقترحاتهم.

اذا فان موافقة افراد عينة الدراسة كانت بدرجة كبيرة لهذا البعد، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (رياض عيشوش، 2011) التي اظهرت نتائجها ان هناك علاقة ايجابية بين الثقافة السائدة في البنوك ونجاح عمليات ادارة المعرفة. وكذلك توافقت مع دراسة (نحاية عبد الهادي، 2015) والتي توصلت الى ان افراد عينة الدراسة موافقين ان ان هناك متطلبات ثقافة تنظيمية لتطبيق ادارة المعرفة. وبناءا على مجموعة التحديات التي قد تواجهها المؤسسات في تطبيق ادارة المعرفة كما ذكر في الفصل النظري هو وجود ثقافة لادارة المعرفة وبحدا يمكن القول بان مؤسسة سوناطراك حاسى مسعود نجحت في هذا التحدي.

ثانيا: بعد المورد البشري

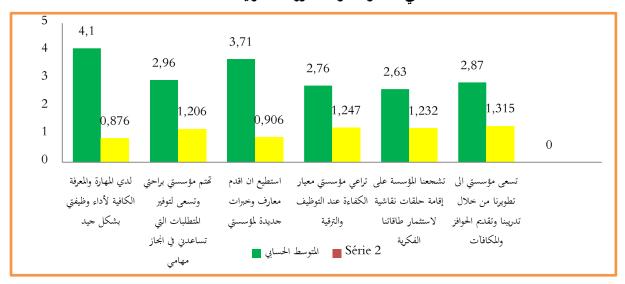
يتناول هذا البعد ست فقرات ايضا، من الفقرة 7 الى الفقرة 12، المتعلقة بمدى وجود اهتمام بعنصر المورد البشري، الذي يعتبر اهم مكون لراس المال الفكري للمؤسسة، والمسؤول الاول عن تحقيق الاهداف المسطرة. وتظهر نتائج الجدول قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الاهمية كما يلي

:

جدول رقم (10-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك حاسى مسعود حول المورد البشري

				<u>"</u>	
المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	الرقم
مرتفع	1	.876	4.01	لدي المهارة والمعرفة الكافية لأداء وظيفتي بشكل حيد	7
متوسط	3	1.206	2.96	تهتم مؤسستي براحتي وتسعى لتوفير المتطلبات التي تساعدين في انجاز مهامي	8
مرتفع	2	.906	3.71	استطيع ان اقدم معارف وخبرات جديدة لمؤسستي	9
متوسط	5	1.247	2.76	تراعي مؤسستي معيار الكفاءة عند التوظيف والترقية	10
متوسط	6	1.232	2.63	تشجعنا المؤسسة على إقامة حلقات نقاشية لاستثمار طاقاتنا الفكرية	11
متوسط	4	1.315	2.87	تسعى مؤسستي الى تطويرنا من خلال تدريبنا وتقديم الحوافز والمكافآت	12
متوسط	_	.80215	3.1582	المتوسط العام	

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS الشكل رقم (6-3) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك حاسى مسعود حول المورد البشري



المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

يظهر من الجدول والشكل السابقين أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق المورد البشري بلغ (3.15) وانحراف معياري (0.80) وقد احتلت الفقرة رقم 07 (لدي المهارة والمعرفة الكافية لأداء وظيفتي بشكل جيد) المرتبة الأولى بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي بلغ (4.01) وانحراف معياري (0.87) وهذا يدل حسب اجابات افراد عينة الدراسة على ان الموظف في مؤسسة سوناطراك لديه ثقة في نفسه وفي اداء عمله وهذا يتوافق مع نتيجة

الفصل الثالث ——— الدراسة الميدانية لتطبيق إدارة المعرفة وتمكين العاملين في مؤسسة سوناطراك – حاسى مسعود

وجاءت الفقرة 09 (استطيع ان اقدم معارف وخبرات جديدة لمؤسستي) في المرتبة الثانية، بمستوى مرتفع ايضا وبمتوسط حسابي بلغ (3.71) وانحراف معياري (906) وهذا ما يتوافق مع نتيجة الفقرة السابقة كون الموظف لديه الثقة في نفسه وعمله من جهة، ومن جهة اخرى يدل على ان هناك وجود لاحدى مؤشرات خلق المعرفة ومشاركتها داخل المؤسسة، والتي تعتبران من بين اهم عمليات تطبيق ادارة المعرفة.

اما الفقرة رقم 08 (تحتم مؤسستي براحتي وتسعى لتوفير المتطلبات التي تساعدي في انجاز مهامي) جاءت بالمرتبة الثالثة بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (2.96) وانحراف معياري قدر به (1.206)، مما يفسر حسب اجابات افراد الدراسة، ان العاملين يرون بان المؤسسة تحتم براحتهم وتسعى لتوفير متطلباتهم، لكن ليس بالشكل الذي يرضيهم، ويمكن للمؤسسة تعزيز هذا البعد اكثر وتحسين البيئة التنظيمية للعمل.

وجاءت في المرتبة الرابعة، الفقرة رقم 12 (تسعى مؤسستي الى تطويرنا من خلال تدريبنا وتقديم الحوافز والمكافآت) بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (2.87) وانحراف معياري قدر بـ (1.315)

تليها الفقرة رقم 10 (تراعي مؤسستي معيار الكفاءة عند التوظيف والترقية) بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (2.76) وانحراف معياري قدر به (1.247).

في حين جاءت الفقرة رقم 11 (تشجعنا المؤسسة على إقامة حلقات نقاشية لاستثمار طاقاتنا الفكرية) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (2.63) وانحراف معياري (1.23).

ومن خلال ماسبق نستنتج ان اهناك اهتمام مقبول لكنه غير كافي من قبل المؤسسة فيما يخص:

- الاهتمام براحة الموظف وتوفير المتطلبات التي تساعده في انجاز مهامه؟
 - مراعاة معيار الكفاءة عند التوظيف والترقية؛
- التشجيع على اقامة حلقات نقاشية لاستثمار الطاقات الفكرية للعاملين؟
- السعي الى تطوير اداءعامليها من خلال تدريبهم وتقديم الحوافز والمكافآت؛

كمان ان هناك مستوى جيد من المهارات الذاتية اللازمة توفرها في الموظف من مهارات ومعرفة كافية لاداء وظيفته بشكل جيد، وقدرة على تقديم معارف وخبرات جديدة للمؤسسة. من خلال مراجعة الدراسات السابقة، تم ملاحظة ان عمليات تطبيق ادارة المعرفة تعددت في مراحلها من دراسة لاخرى، الا انه كلها اتفقت على وجود اربع عمليات ضرورية وهي خلق المعرفة، مشاركة المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة. ويتم الاشارة ان موضوع الدراسة لا يركز على عمليات ادارة المعرفة انما على متطلبات تطبيق ادارة المعرفة، الا انه يمكن اعتبار وجودها ضروري ومكمل للبحث ولهذا حاول الباحث ادراجها ضمنيا ضمن فقرات الاستبيان كمكمل فقط وكمساعدة على تحليل النتائج.

وبالتالي نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها في هذا البعد ان الفقرة رقم (7) لدي المهارة والمعرفة الكافية لأداء وظيفتي بشكل جيد " تعبر عن مؤشر جيد وعامل مهم لنجاح احد عمليات تطبيق ادارة المعرفة وبالتحديد المرحلة الاخير المتعلقة بتطبيق المعرفة، كذلك الامر بالنسبة للفقرة رقم (9) (استطيع ان اقدم معارف وخبرات جديدة لمؤسستي) جاءت بالمرتبة الثانية ومستوى جيد وهي تعبر عن عامل نجاح لاحدى عمليات ادارة المعرفة الاخرى، الا وهي خلق المعرفة ومشاركة المعرفة.

فيما يخص الفقرة رقم (11) (تشجعنا المؤسسة على إقامة حلقات نقاشية لاستثمار طاقاتنا الفكرية) جاء بدرجة متوسطة، حتى ولو ان هذه النقاشات الغرض منها تطوير معارف العاملين وتحسين ادائهم، فانه ايضا يساهم في تعزيز ثقافة المشاركة وهذا ما يتفق مع نتائج البعد الاول الخاص بالثقافة التنظيمية.

ثالثا: بعد تكنولوجيا المعلومات

يشمل هذا البعد من الفقرة 13 الى الفقرة 18 متعلقة بتوجه المؤسسة لاعتماد تكنولوجيا المعلومات في عملياتها التسييرية، وممارسة انشطتها وتعاملها مععامليها. وتظهر نتائج الجدول قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الاهمية كما يلى:

جدول رقم (11-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود حول تكنولوجيا المعلومات

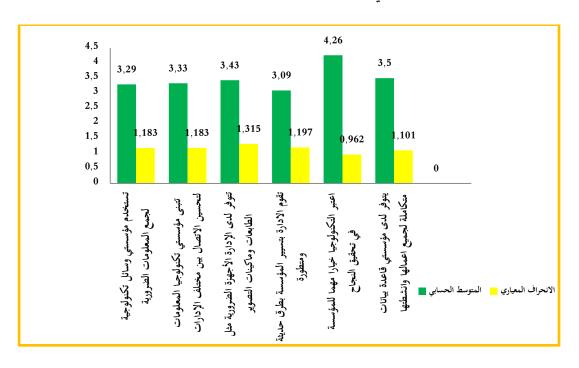
المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	الرقم
متوسط	5	1.183	3.29	تستخدم مؤسستي وسائل تكنولوجية لجمع المعلومات الضرورية	13

الفصل الثالث ———— الدراسة الميدانية لتطبيق إدارة المعرفة وتمكين العاملين في مؤسسة سوناطراك – حاسي مسعود

متوسط	4	1.183	3.33	تتبنى مؤسستي تكنولوجيا المعلومات لتحسين الاتصال بين مختلف الإدارات	14
مرتفع	3	1.315	3.43	تتوفر لدى الإدارة الأجهزة الضرورية مثل الطابعات وماكينات التصوير	15
متوسط	6	1.197	3.09	تقوم الادارة بتسيير المؤسسة بطرق حديثة ومتطورة	16
مرتفع جدا	1	.962	4.26	اعتبر التكنولوجيا خيارا مهما للمؤسسة في تحقيق النجاح	17
مرتفع	2	1.101	3.50	يتوفر لدى مؤسستي قاعدة بيانات متكاملة لجميع اعمالها وانشطتها	18
مرتفع	-	.82705	3.4827	المتوسط العام	

المصدر : من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات SPSS

الشكل رقم : (7-3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك حاسى مسعود حول تكنولوجيا المعلومات



المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق تكنولوجيا المعلومات بلغ (3.48) وانحراف معياري (0.827). وقد سجلت الفقرة رقم 17 (اعتبر التكنولوجيا خيارا مهما للمؤسسة في تحقيق النجاح) المرتبة الأولى بمستوى مرتفع جدا وبمتوسط حسابي بلغ (4.26) وانحراف معياري (0.962) ويعود هذا الى طبيعة وحجم المؤسسة والنشاط الكبير والمتنوع التي تستوجب توفر الادوات والمعدات التكنولوجية.

ويتوافق هذا مع المقابلات غير الرسمية التي عملها الباحث مع بعض العاملين، حيث اكدوا على ان هناك وعي بأهمية التكنولوجيا ودورها في مساعدة المؤسسة لبلوغ اهدافها.

تلتها الفقرة رقم 18 (يتوفر لدى مؤسستي قاعدة بيانات متكاملة لجميع اعمالها وانشطتها) بمستوى مرتفع جدا وبمتوسط حسابي بلغ (3.50) وانحراف معياري (1.101)

في حين جاءت الفقرة رقم 16 (تقوم الادارة بتسيير المؤسسة بطرق حديثة ومتطورة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (3.09) وانحراف معياري (1.197) .

نلاحظ ايضا ان الفقرة (13) (تستخدم مؤسستي وسائل تكنولوجية لجمع المعلومات الضرورية) والتي جاءت بمستوى متوسط يمكن القول قريب للمستوى المرتفع، تعتبر مؤشر جيد لاحدى عمليات المعرفة ايضا وهي المتعلق باستخلاص وخلق المعرفة، كذلك الحال بالنسبة للفقرة رقم (18) (يتوفر لدى مؤسستي قاعدة بيانات متكاملة لجميع اعمالها وانشطتها) فهي تدل على توفر عملية التخزين بمعنى تخزين المعرفة.

من خلال ما سبق، نجد ان نصف العبارات جاءت بدرجة مرتفعة، والفقرات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات جاءت بمستوى متوسط هي الفقرة رقم (14) (تتبنى مؤسستي تكنولوجيا المعلومات لتحسين الاتصال بين مختلف الإدارات) والفقرة رقم (16) (تقوم الادارة بتسيير المؤسسة بطرق حديثة ومتطورة) وهذا امر طبيعي فالمؤسسة تسعى وتعمل على التحسين الدائم المستمر والتغيير ياتي تدريجيا.

وبالتالي يمكن الاستنتاج بوجود اهتمام جيد بتكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة خاصة فيما يخص:

- استخدام المؤسسة وسائل تكنولوجية لجمع المعلومات الضرورية؟
- تبنى المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لتحسين الاتصال بين مختلف الإدارات؟
 - تتوفر لدى الإدارة الأجهزة الضرورية مثل الطابعات وماكينات التصوير؟
 - تقوم الادارة بتسيير المؤسسة بطرق حديثة ومتطورة؟
 - يعتبر الموظف التكنولوجيا خيارا مهما للمؤسسة في تحقيق النجاح؛
 - يتوفر لدى المؤسسة قاعدة بيانات متكاملة لجميع اعمالها وانشطتها.

هذه النتيجة تتفق مع دراسة (سوزان وليد، 2015) التي اشارت للمستوى المرتفع للمستلزمات التكنولوجية، واثرها الايجابي لتطبيق ممارسات ادارة المعرفة، في المستشفيات الاردنية الخاصة. كما توافقت مع دراسة (نهاية عبد الهادي، 2015) والتي توصلت الى ان افراد عينة الدراسة موافقين تماما على ان هناك متطلبات تكنولوجيا معلومات لتطبيق ادارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية، وانهم موافقين على جميع متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتطبيق ادارة المعرفة. وتطابقت ايضا مع دراسة (زلماط مريم، 2010) والتي اشارت الى ان دور ادارة المعرفة يجب ان يرتبط بشكل وثيق مع برنامج تطبيق التكنولوجيا ونم المعلومات.

الفصل الثالث ———— الدراسة الميدانية لتطبيق إدارة المعرفة وتمكين العاملين في مؤسسة سوناطراك – حاسي مسعود

رابعا: بعد الهيكل التنظيمي

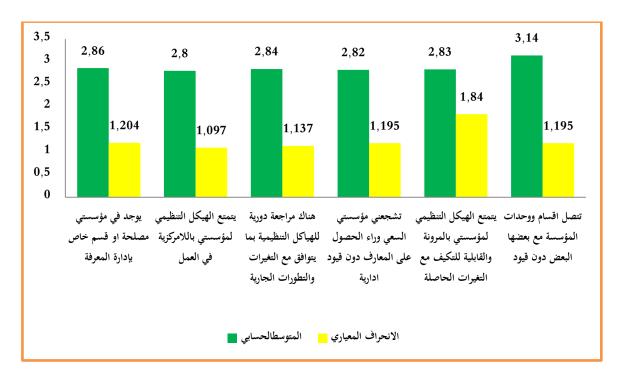
جاءت هذه المجموعة لتمثل عبارات متعلقة باهمية البناء السليم للهيكل التنظيمي، ومدى مرونته ومواكبته للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، وتظهر نتائج الجدول قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الاهمية كما يلى:

جدول رقم (12-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود حول الهيكل التنظيمي

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	الرقم
متوسط	6	1.204	2.68	يوجد في مؤسستي مصلحة او قسم خاص بإدارة المعرفة	19
متوسط	4	1.097	2.80	يتمتع الهيكل التنظيمي لمؤسستي باللامركزية في العمل	20
متوسط	5	1.137	2.84	هناك مراجعة دورية للهياكل التنظيمية بما يتوافق مع التغيرات والتطورات الجارية	21
متوسط	2	1.195	2.82	تشجعني مؤسستي السعي وراء الحصول على المعارف دون قيود ادارية	22
متوسط	3	1.184	2.83	يتمتع الهيكل التنظيمي لمؤسستي بالمرونة والقابلية للتكيف مع التغيرات الحاصلة	23
متوسط	1	1.195	3.14	تتصل اقسام ووحدات المؤسسة مع بعضها البعض دون قيود	24
متوسط	-	.89359	2.8518	العام	المتوسط

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

الشكل رقم 3-80: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك حاسى مسعود حول الهيكل التنظيمي



المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بالهيكل التنظيمي بلغ (2.85) وانحراف معياري (0.89395)

وقد تحصلت الفقرة رقم 24 (تتصل اقسام ووحدات المؤسسة مع بعضها البعض دون قيود) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.14) وانحراف معياري به (1.195)، اما الفقرة رقم 22 (تشجعني مؤسستي السعي وراء الحصول على المعارف دون قيود ادارية) جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.82) وانحراف معياري قدر به (1.195). تلتها الفقرة رقم 23 (يتمتع الهيكل التنظيمي لمؤسستي بالمرونة والقابلية للتكيف مع التغيرات الحاصلة) بمتوسط حسابي بلغ (2.83) وانحراف معياري به (1.184).

بينما الفقرة رقم 20 (يتمتع الهيكل التنظيمي لمؤسستي باللامركزية في العمل) جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (2.80) وانحراف معياري قدر به (1.097). في حين جاءت في المرتبة ما قبل الاخيرة الفقرة رقم 21 (هناك مراجعة دورية للهياكل التنظيمية بما يتوافق مع التغيرات والتطورات الجارية) والتي قدر متوسط حسابها (2.84) وانحراف معياري بلغ (1.137).

في حين جاءت الفقرة رقم 19 (يوجد في مؤسستي مصلحة او قسم خاص بإدارة المعرفة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (2.68) وانحراف معياري (1.204) حيث من خلال الدراسة الميدانية واجراء بعض المقابلات، والاستفسار عن مصلحة او قسم خاص بادارة المعرفة، تبين انه رغم عدم وجود مصلحة خاصة بادارة المعرفة الا ان هذه الاخيرة متحسدة عبر نظام داخلي، أي مجموعة من الاجراءات والتوجيهات والتعاليم تجرى داخل المؤسسة ضمن نشاط ادارة المعرفة. كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لكل فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة مما يشير على اهتمام متوسط بالهيكل التنظيمي.

وبالتالي ووفقا لاجابات افراد عينة الدراسة نستنتج ان هناك تحديا يواجه مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود فيما يخص متطلب الهيكل التنظيمي، حيث انه يفقد للمرونة التنظيمية وان هناك اهتمام يمكن القول عليه بانه مقبول انما غير كافي فيما يخص العمليات التالية:

- اللامركزية في العمل؛
- المراجعة الدورية للهياكل التنظيمية بما يتوافق مع التغيرات والتطورات الجارية؟
 - تشجع المؤسسة عامليها السعى للحصول على المعارف دون قيود ادارية؟
 - المرونة والقابلية للتكيف مع التغيرات الحاصلة؛
 - اتصال اقسام ووحدات المؤسسة مع بعضها البعض دون قيود.

ولم تتفق هذه النتيجة مع دراسة (نهاية عبد الهادي، 2015)حيث توصلت الدراسة الى ان افراد عينة الدراسة موافقين على موافقين على ان هناك متطلبات هيكل تنظيمي لتطبيق ادارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية، وانهم موافقين على جميع متطلبات الهيكل التنظيمي لتطبيق اجارة المعرفة تتمثل في توفر هيكل تنظيمي مرن يسمح باستيعاب متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وجود علاقة الرئيس والمرؤوس قائمة على التعاون والثقة، وتحقيق التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد، تقليل المستويات الهرمية ليتيح التقارب بين المستويات التنظيمية، وجود اللامركزية والتي تتيح فرصة مشاركة المعرفة بين العاملين، وتوفير هيكل تنظيمي يسمح بتدفق المعرفة والمعلومات في كافة الاتجاهات، ويسمح ايضا بعملية الدوران الوظيفي.

من خلال تحليل مناقشة نتائج القسم الخاص بادارة المعرفة، لوحظ ان فقرات الاستبيان قد شملت بالاضافة الى واقع تطبيق ادارة المعرفة بالمؤسسة، ايضا شملت عمليات ادارة المعرفة ضمنيا كما شوهد في النتائج

الفصل الثالث ——— الدراسة الميدانية لتطبيق إدارة المعرفة وتمكين العاملين في مؤسسة سوناطراك – حاسى مسعود

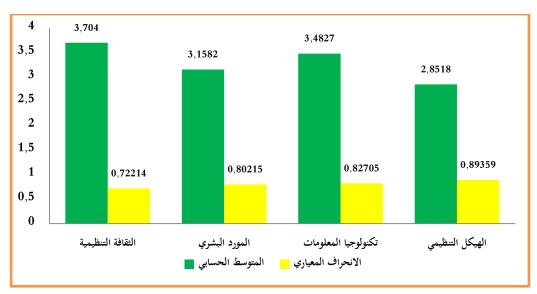
اعلاه. ويلخص الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجاباتعاملي مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود، للمحور الاول (تطبيق ادارة المعرفة).

جدول رقم (3-13): ملخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك للمحور الاول (تطبيق ادارة المعرفة)

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير التابع: تطبيق ادارة المعرفة	رقم البعد
مرتفع	.72214	3.7040	الثقافة التنظيمية	1
متوسط	.80215	3.1582	المورد البشري	2
مرتفع	.82705	3.4827	تكنولوجيا المعلومات	3
متوسط	.89359	2.8518	الهيكل التنظيمي	4

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

الشكل رقم (3-9) : يلخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك للمحور الأول (تطبيق ادارة المعرفة)



المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

كما يوضح الجدول ادناه نتائج جميع فقرات الابعاد الاربعة لمحور تطبيق ادارة المعرفة

الجدول رقم (3-14) يوضح نتائج فقرات الابعاد الاربعة لمحور تطبيق ادارة المعرفة

4 11	ti	الانحراف	المتوسط	z zatu	ä tı
المستوى	الترتيب	المعياري	الحسابي	الفقرة	الرقم
مرتفع جدا	1	.874	4.35	احب دائما تطوير معارفي المهنية من اجل المساهمة في تطوير مؤسستي	1
متوسط	5	1.177	3.34	تحفزين مؤسستي لمشاركة معلوماتي مع زمالائي	2
مرتفع	3	.966	3.92	اشعر بوجود ثقة بيني وبين زملائي	3
مرتفع جدا	2	.833	4.22	افضًّل ان ابوح بما اعرفه وتعلمته لزملائي	4
مرتفع	4	1.173	3.42	هناك رابطة ايجابية بيني وبين المسؤولين	5
متوسط	6	1.219	2.98	تشجعني مؤسستي على تقديم افكاري ومقترحاتي	6
مرتفع	1	.876	4.01	لدي المهارة والمعرفة الكافية لأداء وظيفتي بشكل جيد	7
متوسط	3	1.206	2.96	تحتم مؤسستي براحتي وتسعى لتوفير المتطلبات التي تساعدني في انجاز مهامي	8
مرتفع	2	.906	3.71	استطيع ان اقدم معارف وخبرات جديدة لمؤسستي	9
متوسط	5	1.247	2.76	تراعي مؤسستي معيار الكفاءة عند التوظيف والترقية	10
متوسط	6	1.232	2.63	تشجعنا المؤسسة على إقامة حلقات نقاشية لاستثمار طاقاتنا الفكرية	11
متوسط	4	1.315	2.87	تسعى مؤسستي الى تطويرنا من خلال تدريبنا وتقديم الحوافز والمكافآت	12
مرتفع	5	1.183	3.29	تستخدم مؤسستي وسائل تكنولوجية لجمع المعلومات الضرورية	13
مرتفع	3	1.183	3.33	تتبنى مؤسستي تكنولوجيا المعلومات لتحسين الاتصال بين مختلف الإدارات	14
مرتفع	4	1.315	3.43	تتوفر لدى الإدارة الأجهزة الضرورية مثل الطابعات وماكينات التصوير	15
متوسط	6	1.197	3.09	تقوم الادارة بتسيير المؤسسة بطرق حديثة ومتطورة	16
مرتفع جدا	1	.962	4.26	اعتبر التكنولوجيا خيارا مهما للمؤسسة في تحقيق النجاح	17
مرتفع	2	1.101	3.50	يتوفر لدى مؤسستي قاعدة بيانات متكاملة لجميع اعمالها وانشطتها	18
متوسط	6	1.204	2.68	يوجد في مؤسستي مصلحة او قسم خاص بإدارة المعرفة	19
متوسط	4	1.097	2.80	يتمتع الهيكل التنظيمي لمؤسستي باللامركزية في العمل	20
متوسط	5	1.137	2.84	هناك مراجعة دورية للهياكل التنظيمية بما يتوافق مع التغيرات والتطورات الجارية	21
متوسط	2	1.195	2.82	تشجعني مؤسستي السعي وراء الحصول على المعارف دون قيود ادارية	22
متوسط	3	1.184	2.83	يتمتع الهيكل التنظيمي لمؤسستي بالمرونة والقابلية للتكيف مع التغيرات الحاصلة	23
متوسط	1	1.195	3.14	تتصل اقسام ووحدات المؤسسة مع بعضها البعض دون قيود	24

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

من اجل فهم وشرح بشكل مبسط ويسير للنتائج ولمعرفة أي الفقرات التي جاءت بدرجة موافقة كبيرة واي الفقرات التي جاءت في المراتب الاخيرة، تم ترتيب جميع فقرات محور المتغير التابع تطبيق ادارة المعرفة بابعاده الاربعة (الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات المورد البشري والهيكل التنظيمي مع توضيح قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الاهمية لكل منها كما يلى :

الجدول رقم (5-3) : يوضح : نتائج محور تطبيق ادارة المعرفة بعد الترتيب

. 11	tı	الانحراف	المتوسط	T Tite	الة
المستوى	الترتيب	المعياري	الحسابي	الفقرة	الرقم
مرتفع جدا	1	.874	4.35	احب دائما تطوير معارفي المهنية من اجل المساهمة في تطوير مؤسستي	1
مرتفع جدا	2	.962	4.26	اعتبر التكنولوجيا خيارا مهما للمؤسسة في تحقيق النجاح	17
مرتفع جدا	3	.833	4.22	افضًّل ان ابوح بما اعرفه وتعلمته لزملائي	4
مرتفع	4	.876	4.01	لدي المهارة والمعرفة الكافية لأداء وظيفتي بشكل جيد	7
مرتفع	5	.966	3.92	اشعر بوجود ثقة بيني وبين زملائي	3
مرتفع	6	.906	3.71	استطيع ان اقدم معارف وخبرات جديدة لمؤسستي	9
مرتفع	7	1.101	3.50	يتوفر لدي مؤسستي قاعدة بيانات متكاملة لجميع اعمالها وانشطتها	18
مرتفع	8	1.315	3.43	تتوفر لدى الإدارة الأجهزة الضرورية مثل الطابعات وماكينات التصوير	15
مرتفع	9	1.173	3.42	هناك رابطة ايجابية بيني وبين المسؤولين	5
متوسط	10	1.177	3.34	تحفزين مؤسستي لمشاركة معلوماتي مع زملائي	2
متوسط	11	1.183	3.33	تتبنى مؤسستي تكنولوجيا المعلومات لتحسين الاتصال بين مختلف الإدارات	14
متوسط	12	1.183	3.29	تستخدم مؤسستي وسائل تكنولوجية لجمع المعلومات الضرورية	13
متوسط	14	1.195	3.14	تتصل اقسام ووحدات المؤسسة مع بعضها البعض دون قيود	24
متوسط	15	1.197	3.09	تقوم الادارة بتسيير المؤسسة بطرق حديثة ومتطورة	16
متوسط	16	1.219	2.98	تشجعني مؤسستي على تقديم افكاري ومقترحاتي	6
متوسط	17	1.206	2.96	تحتم مؤسستي براحتي وتسعى لتوفير المتطلبات التي تساعدني في انجاز مهامي	8
متوسط	18	1.315	2.87	تسعى مؤسستي الى تطويرنا من خلال تدريبنا وتقديم الحوافز والمكافآت	12
متوسط	19	1.137	2.84	هناك مراجعة دورية للهياكل التنظيمية بما يتوافق مع التغيرات والتطورات الجارية	21
متوسط	20	1.184	2.83	يتمتع الهيكل التنظيمي لمؤسستي بالمرونة والقابلية للتكيف مع التغيرات الحاصلة	23
متوسط	21	1.195	2.82	تشجعني مؤسستي السعي وراء الحصول على المعارف دون قيود ادارية	22
متوسط	22	1.097	2.80	يتمتع الهيكل التنظيمي لمؤسستي باللامركزية في العمل	20
متوسط	23	1.247	2.76	تراعي مؤسستي معيار الكفاءة عند التوظيف والترقية	10
متوسط	24	1.204	2.68	يوجد في مؤسستي مصلحة او قسم خاص بإدارة المعرفة	19
متوسط	25	1.232	2.63	تشجعنا المؤسسة على إقامة حلقات نقاشية لاستثمار طاقاتنا الفكرية	11

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول اعلاه انه لايوجد اي فقرة بمستوى ضعيف او ضعيف جدا، بل ترواحت بين المتوسط، المرتفع والمرتفع جدا. وبلغت ادنى قيمة للمتوسط الحسابي 2.63 بمستوى متوسط، واعلى قيمة بلغت 3.45 بمستوى مرتفع جدا. وتمثلت الفقرات ذو المستوى المرتفع جدا ثلاث فقرات، فقرتين من بعد الثقافة التنظيمية وفقرة من بعد تكنولوجيا المعلومات كالتالي على الترتيب:

- احب دائما تطوير معارفي المهنية من اجل المساهمة في تطوير مؤسستي
 - اعتبر التكنولوجيا حيارا مهما للمؤسسة في تحقيق النجاح
 - افضِّل ان ابوح بما اعرفه وتعلمته لزملائي

وفيما يخص الفقرات ذوات المستوى المرتفع بلغت ست (6) فقرات، فقرتين من بعد الثقافة التنظيمية، وفقرتين من بعد المورد البشري وفقرتين من بعد تكنولوجيا المعلومات.

اما باقي الفقرات فكانت بمستوى متوسط والتي تكونت من جميع فقرات بعد الهيكل التنظيمي، فقرة واحدة من الثقافة التنظيمية، ثلاث فقرات من بعد تكنولوجيا المعلومات، اربع فقرات من بعد المورد البشري كما هو موضح في الجدول اعلاه. وبالتالي نلاحظ ان فقرات بعد الهيكل التنظيمي جاءت كلها بمستويات متوسطة واغلبها في مراكز متأخرة، على غرار بعدي الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات التي جاءت في مراكز متقدمة.

من خلال النتائج المحصل عليها حول واقع ادارة المعرفة وعلى حسب اجابات افراد عينة الدراسة، جاء بمستوى متوسط حسب مقياس ليكرت الخماسي، حيث نلاحظ انها اتفقت مع دراسة (رياض عيشوش، 2011) التي خلصت الى ان اتجاهات افراد عينة الدراسة نحو عمليات ادارة المعرفة ايجابية ولكن بدرجة متوسطة ببعض البنوك العمومية بالمسيلة، ولم تتفق مع :

- دراسة (بوسهوة النذير، 2008) والتي توصلت كل اتجاهات افراد عينة الدراسة ايجابية نحو عبارات ادارة المعفة
- دراسة (حسن بوزناق، 2013) والتي اشارت بمستوى اداء مرتفع لادارة المعرفة بالمجمع الصناعي صيدال (من مدخل العمليات)، مع دراسة (عذراء بن شارف ، 2009) والتي توصلت الى ان هناك واقع تطبيق عالى للادارة المعرفة (من مدخل العمليات)؛
- (دراسة عائشة شفرور، 2010) والتي خلصت الى واقع جد منخفض لتطبيق ادارة المعرفة بالمكتبة المركزية الحركزية المركزية وتفس الشيء مع دراسات كل من (احمد بن خليفة، 2011)، (كمال العقاب،2009)، (جوبر محمد، 2012) والتي توصلت لمستوى منخفض من تطبيق لادارة المعرفة.

الفرع الثاني: تمكين العاملين (الاجابة الاحصائية على السؤال الثاني)

في هذا الجزء عرض لنتائج المحور الخاص بتمكين العاملين، حيث تم تقسيمه الى ستة ابعاد، والمتمثلة في تفويض السلطة، التدريب، التحفيز والتقدير، الاتصال الفعال، التعلم التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات. والتي تكونت من 24 فقرة.

حيث تم اختيار هذه الابعاد بعد الاطلاع على الدراسات السابقة في مجال تمكين العاملين، فهناك دراسات اعتمدت على ثلاث ابعاد وهناك دراسات اعتمدت على أكثر من ذلك كما جاء في الفصل النظري، حاولنا بذلك ان الربط بين جميع الابعاد المتطرق اليها محاولة لتغطية مفهوم تمكين العاملين وواقعه من خلال هذه الابعاد التي اعتمدت في استبيان الدراسة الحالية.

وبالتالي سيتم عرض نتائج اراء المستقصين وتحليلها حول ما اذا كان هناك تطبيق فعلي لتمكين العاملين داخل المؤسسة وهذا باستخدام سلم ليكارت الخماسي. وستتم الاجابة على السؤال التالي:

- ما هو واقع تمكين العاملين في مؤسسة سوناطراك - حاسي مسعود وماهي المداخل المعتمدة لتحسينه؟ وهذا من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات عمال مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود حول واقع تمكين العاملين والترتيب التنازلي لفقرات كل بعد وتحديد المستوى المرجح له بناءا على قيمة المتوسط الحسابي سابقا.

اولا: تفويض السلطة

تم قياس هذا البعد من خلال اربع فقرات ويمثل الجدول التالي لمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والمستوى لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك حاسى مسعود حول تفويض السلطة:

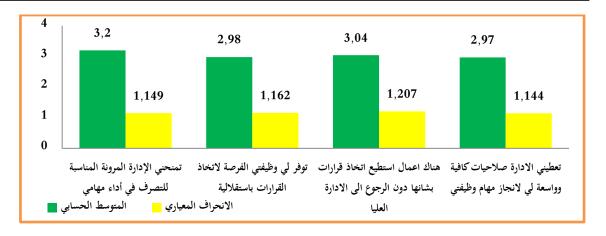
جدول رقم (3-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك حاسى مسعود حول تفويض السلطة

المستوى	الترتيب	الانحراف المعيار <i>ي</i>	المتوسط	الفقرة	الرقم
متوسط	1	1.149	3.20	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي	1
متوسط	3	1.162	2.98	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية	2
متوسط	2	1.207	3.04	هناك اعمال استطيع اتخاذ قرارات بشانحا دون الرجوع الى الادارة العليا	3
متوسط	4	1.144	2.97	تعطيني الادارة صلاحيات كافية وواسعة لي لانجاز مهام وظيفتي	4
متوسط	-	.89909	3.0484	العام	المتوسط

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

يمثل الشكل التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود حول تفويض السلطة:

شكل رقم : (10-3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك حاسى مسعود حول تفويض السلطة



المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بتفويض السلطة بلغ (3.0484) وانحراف معياري (0.89909) وقد احتلت الفقرة رقم 1 (تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.20) وانحراف معياري (1.149). في حين جاءت الفقرة رقم 3 (هناك اعمال استطيع اتخاذ قرارات بشانها دون الرجوع الى الادارة العليا) بمتوسط حسابي بلغ (3.04) وانحراف معياري (1.162). اما الفقرة رقم 2 (توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية) جاءت في المرتبة ما قبل الاخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.98) وانحارف معياري (1.162).

في حين جاءت الفقرة رقم 4 (تعطيني الادارة صلاحيات وكافية وواسعة لي لانجاز مهام وظيفتي) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (2.97) وانحراف معياري (1.144) ، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة مما يشير على وجود اهتمام متوسط لتفويض السلطة داخل المؤسسة.

وبالتالي نستنتج ان هناك اهتمام بدرجة متوسطة لاجراءات تفويض السلطة، وهناك تحدي وتحتاج للمزيد من الاهتمام والتحسين، خاصة فيما يخص شعور الموظف بمرونة في ادائه لعمله، منح الادارة صلاحيات كافية لانجاز مهامه، اتخاد القرارات باستقلالية في بعض الاعمال. وقد يعود هذا الاهتمام المنخفض كون ان التفويض عادة يكون في المناصب الادارية العليا، وان هذه الدراسة شملت جميع الفئات. اضافة الى ان طبيعة المؤسسة متركزة غالبا في قواعد يطلق عليها " قاعد الحياة " في منطقة الصحراء، ولا يوجد لديها فروع كثيرة منتشرة. وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (حسين البنا، 2011) حيث اشارت نتائج الدراسة ان التفويض قد تحقق بدرجة مرتفعة.

الفصل الثالث ———— الدراسة الميدانية لتطبيق إدارة المعرفة وتمكين العاملين في مؤسسة سوناطراك – حاسي مسعود

كذلك قد تعارضت مع دراسة (محمد الزيدانيين، $2006)^{1}$ حيث اتوصلت الى ان التمكين الاداري فيما يخص بعد تفويض السلطة جاء بدرجة مرتفعة، نفس الشيئ فيما يخص دراسة (امينة الردادي، $2012)^{2}$

ثانيا: التدريب

يمثل الجدول التالي لمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود حول التدريب:

جدول رقم (3-17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك حاسى مسعود حول التدريب

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	الرقم
متوسط	2	1.253	3.16	تسعى الإدارة الى تطوير مهارات العاملين وتدريبهم	5
متوسط	1	1.221	3.34	يتاح لي فرص التعلم واكتساب اشياء جديدة في مجال العمل	6
متوسط	3	1.251	2.95	توفر لي المؤسسة دورات تدريبية كافية لتطوير مهاراتي	7
متوسط	4	1.247	2.95	تستعين مؤسستي بزملاء الخبرة القدماء في إعداد وتطوير برامج التدريب	8
متوسط	-	1.04891	3.1006	المتوسط العام	

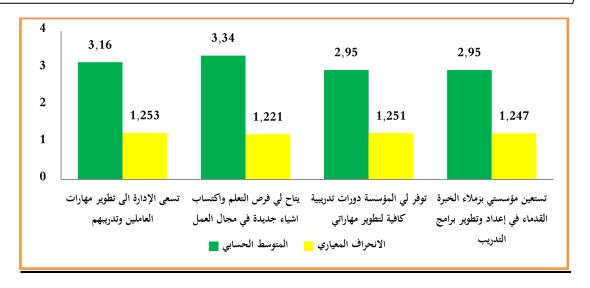
المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

يمثل الشكل الموالي، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود حول التدريب:

الشكل رقم: (11-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك حاسى مسعود حول التدريب

² امينة الردادي، التمكين الاداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة، مذكرة ماجيستير غير منشورة، جامعة ام القرى، السعودية، 2012.

أ محمد الزيدانيين، اثر التمكين الاداري في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية، مذكرة ماجيستيرغير منشورة، جامعة مؤتة، 2006.



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بالتدريب بلغ (3.1006) وانحراف معياري (1.04891).

وقد احتلت الفقرة رقم 6 (يتاح لي فرص التعلم واكتساب اشياء حديدة في مجال العمل) المرتبة الأولى ممتوسط حسابي بلغ (3.34) وانحراف معياري (1.221). في حين احتلت الفقرة رقم 5 (تسعى الإدارة الى تطوير مهارات العاملين وتدريبهم) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.16) وانحراف معياري (1.253). بينما الفقرة رقم 7 (توفر لي المؤسسة دورات تدريبية كافية لتطوير مهاراتي) جاءت في المرتبة ما قبل الاخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.95) وانحراف معياري (1.251).

في حين جاءت الفقرة رقم 8 (تستعين مؤسستي بزملاء الخبرة القدماء في إعداد وتطوير برامج التدريب) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (2.95) وانحراف معياري (1.247)، (1.251) على الترتيب ،كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة مما نستنتج وجود اهتمام متوسط بالتدريب داخل المؤسسة يتعلق به:

تسعى الإدارة الى تطوير مهارات العاملين وتدريبهم

يتاح للموظف فرص التعلم واكتساب اشياء جديدة في مجال العمل وتوفر له المؤسسة دورات تدريبية كافية لتطوير مهاراته، كما انها تستعين بزملاء الخبرة القدماء في إعداد وتطوير برامج التدريب.

الفصل الثالث ———— الدراسة الميدانية لتطبيق إدارة المعرفة وتمكين العاملين في مؤسسة سوناطراك – حاسي مسعود

رغم ان درجة المتوسط الحسابي جاء بدرجة متوسطة الا ان الفقرة رقم (5) اتت بدرجة مرتفعة مما يشير الى ان المؤسسة لديها الوعي باهمية شعور العامل بالراحة وتوفير فرص للتعلم واكتساب اشياء جديدة في العمل، حيث انها توفر على فترات مجموعة من الندوات التوعوية والمحاضرات. اضافة الى ان قد يرجع سبب انخفاض نسبة هذا البعد كون المؤسسة تواجه تحدي العدد الكبير للعاملين.

ثالثا التحفيز والتقدير

يمثل الجدول التالي لمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود حول التحفيز والتقدير:

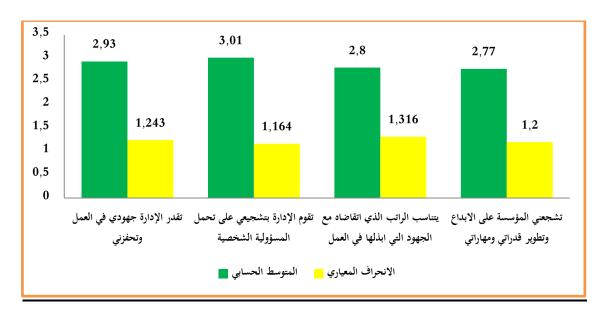
جدول رقم (3-18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك حاسى مسعود حول التحفيز والتقدير

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	الرقم
متوسط	2	1.243	2.93	تقدر الإدارة جهودي في العمل وتحفزني	9
متوسط	1	1.164	3.01	تقوم الإدارة بتشجيعي على تحمل المسؤولية الشخصية	10
متوسط	3	1.316	2.80	يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل	11
متوسط	4	1.200	2.77	تشجعني المؤسسة على الابداع وتطوير قدراتي ومهاراتي	12
متوسط	-	.98031	2.8759	المتوسط العام	

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

يمثل الشكل الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود حول التحفيز والتقدير

الشكل رقم (3-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك حاسى مسعود حول التحفيز والتقدير



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بالتحفيز والتقدير بلغ (2.8759) وانحراف معياري (0.98031) وقد احتلت الفقرة رقم 10 (تقوم الإدارة بتشجيعي على تحمل المسؤولية الشخصية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.01) وانحراف معياري (1.164)

بينما الفقرة رقم 9 (تقدر الإدارة جهودي في العمل وتحفزيي) جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.93) وانحراف معياري (1.243)،

اما الفقرة رقم 11 (يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل) جاءت في المرتبة ما قبل الاخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.80) وانحراف معياري (1.316)

في حين جاءت الفقرة رقم 12 (تشجعني المؤسسة على الابداع وتطوير قدراتي ومهاراتي) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (2.77) وانحراف معياري (1.2) ، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لكل فقرات هذا المتغير جاءت بدرجة متوسطة مما يدل على نقص الاهتمام بجانب التحفيز والتقدير.

وبمذا نستنتج ان جانب التحفيز والتقدير في المؤسسة غير كافي ويحتاج الى دعم حاصة فيما يخص:

الفصل الثالث ———— الدراسة الميدانية لتطبيق إدارة المعرفة وتمكين العاملين في مؤسسة سوناطراك – حاسي مسعود

تقدير الإدارة لجهود العامل وتحفيزه وتشجيعه على الابداع وتطوير قدراته ومهاراته.

توافقت هذه النتيجة مع دراسة (امينة الردادي، 2012) حيث حصل بعد التحفيز في هذه الدراسة على درجة متوسطة في لدى العاملين في الاشراف التربوي وجامعة اليرموك والجامعة الاردنية. واختلفت مع دراسة (محمد الزيدانيين، 2006).

رابعا: الاتصال الفعال

يمثل الجدول التالي لمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود حول الاتصال الفعال:

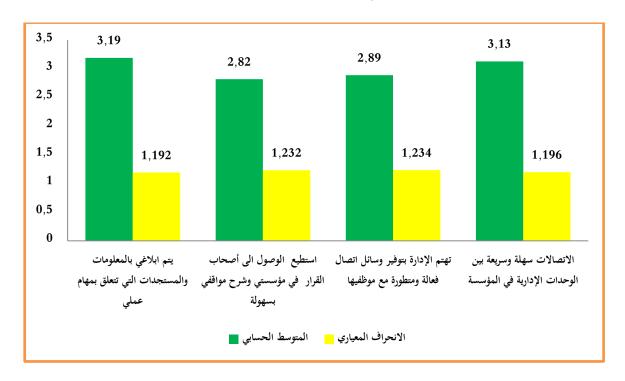
جدول رقم (19-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك حاسى مسعود حول الاتصال الفعال

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	الرقم
متوسط	1	1.192	3.19	يتم ابلاغي بالمعلومات والمستجدات التي تتعلق بمهام عملي	13
متوسط	4	1.232	2.82	استطيع الوصول الى أصحاب القرار في مؤسستي وشرح مواقفي بسهولة	14
متوسط	3	1.234	2.98	تحتم الإدارة بتوفير وسائل اتصال فعالة ومتطورة مععامليها	15
متوسط	2	1.196	3.13	الاتصالات سهلة وسريعة بين الوحدات الإدارية في المؤسسة	16
متوسط	-	.99827	3.0303	المتوسط العام	

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

ويمثل الشكل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود حول الاتصال الفعال

الشكل رقم (3-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك حاسى مسعود حول الاتصال الفعال



يظهر من الشكل أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق الاتصال الفعال بلغ (3.0303) وانحراف معياري (0.99827) وقد احتلت الفقرة رقم 13 (يتم ابلاغي بالمعلومات والمستجدات التي تتعلق بمهام عملي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.19) وانحراف معياري (1.192)، بينما جاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم 16 المرتبة الثانية (الاتصالات سهلة وسريعة بين الوحدات الإدارية في المؤسسة) بمتوسط حسابي بلغ (3.13) وانحراف معياري (1.196). وجاءت في المرتبة ما قبل الاخيرة الفقرة رقم 15 (تحتم الإدارة بتوفير وسائل اتصال فعالة ومتطورة مع عامليها) بمتوسط حسابي بلغ (2.98) وانحراف معياري (1.234).

في حين جاءت الفقرة رقم 14 (استطيع الوصول الى أصحاب القرار في مؤسستي وشرح مواقفي بسهولة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (2.82) وانحراف معياري (1.232) ،كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لكل فقرات هذا المتغير جاءت بدرجة متوسطة مما يدل على ان هناك مسنوى متوسط من الاتصال الفعال داخل المؤسسة.

خامسا: التعلم التنظيمي

يمثل الجدول التالي لمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود حول التعلم التنظيمي:

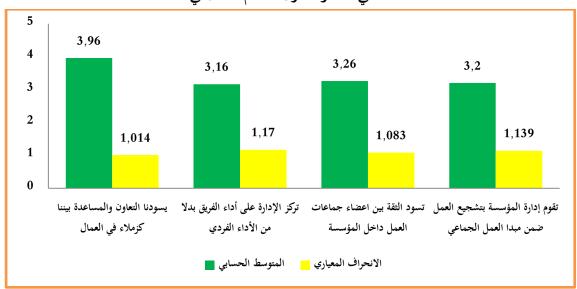
جدول رقم (20-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك حاسى مسعود حول التعلم التنظيمي

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	الرقم
مرتفع	1	1.014	3.69	يسودنا التعاون والمساعدة بيننا كزملاء في العمل	17
متوسط	4	1.170	3.16	تركز الإدارة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي	18
متوسط	2	1.083	3.26	تسود الثقة بين اعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة	19
متوسط	3	1.139	3.20	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع العمل ضمن مبدا العمل الجماعي	20
متوسط	-	.89811	3.3277	المتوسط العام	

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

ويمثل الشكل التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود حول التعلم التنظيمي

الشكل رقم (3-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك حاسى مسعود حول التعلم التنظيمي



المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بالتعليم التنظيمي لفرق العمل بلغ (3.32) وانحراف معياري (0.89811) وقد احتلت الفقرة رقم 17 (يسودنا التعاون والمساعدة بيننا كزملاء في العمال) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.69) وانحراف معياري (1.170)، اما الفقرة رقم 19 جاءت في المرتبة الثانية (تسود الثقة بين اعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة) بمتوسط حسابي بلغ (3.26) وانحراف معياري (1.083)، بينما جاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم 20 (تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع العمل ضمن مبدا العمل الجماعي) بمتوسط حسابي بلغ (3.20) وانحراف معياري (1.139).

في حين جاءت الفقرة رقم 18(تركز الإدارة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.16) وانحراف معياري (1.014) ،كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لكل فقرات هذا المتغير جاءت بدرجة متوسطة مما يدل نقص الاهتمام بالتعلم التنظيمي.

وتختلف هذه النتائج مع دراسة دراسة (امينة الردادي، 2012) حيث حصل هذا البعد على درجة عالية. كذلك تختلف مع دراسة (محمد الزيدانيين، 2006)

سادسا: المشاركة في اتخاذ القرارات

يمثل الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود حول اتخاذ القرارت:

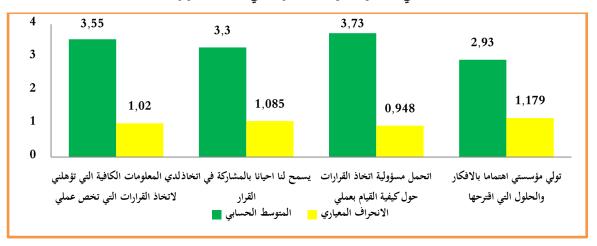
جدول رقم (21-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك حاسى مسعود حول المشاركة في اتخاذ القرارات

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	الرقم
مرتفع	2	1.020	3.55	لدي المعلومات الكافية التي تؤهلني لاتخاذ القرارات التي تخص عملي	21
متوسط	3	1.085	3.30	يسمح لنا احيانا بالمشاركة في اتخاذ القرار	22
مرتفع	1	.948	3.73	اتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات حول كيفية القيام بعملي	23
متوسط	4	1.179	2.93	تولي مؤسستي اهتماما بالافكار والحلول التي اقترحها	24
متوسط	-	.81184	3.3771	المتوسط العام	

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

ويمثل الشكل التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود حول المشاركة في اتخاذ القرارات

الشكل رقم: (3-15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك حاسى مسعود حول المشاركة في اتخاذ القرارات



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق المشاركة في اتخاذ القرارات حول كيفية القيام وانحراف معياري (0.81184) وقد احتلت الفقرة رقم 23 (اتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات حول كيفية القيام بعملي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.73) وانحراف معياري (0.948). بينما احتلت الفقرة رقم 21 (لدي المعلومات الكافية التي تؤهلني لاتخاذ القرارات التي تخص عملي) المركز الثاني بمتوسط حسابي بلغ (3.55) وانحراف معياري (1.020). اما الفقرة رقم 22 (يسمح لنا احيانا بالمشاركة في اتخاذ القرار) المرتبة ما قبل الاحيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.30) وانحراف معياري (3.08) وانحراف معياري (3.08) وانحراف معياري (1.085) وانحراف معياري المرتبة الأحيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (2.93) وانحراف معياري (1,179) ، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لكل فقرات هذا المتغير جاءت بدرجة متوسطة مما يدل على وجود اهتمام قليل بحذ الجانب من المشاركة في اتخاد القرارات.

بعد عرض نتائج تحليل محور تمكين العاملين، لوحظ ان هناك تطبيق مقبول لتمكين العاملين من قبل مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود، ممثلة بمديرياتها الاربعة، وفيما يلي ملخص للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك لهذا القسم:

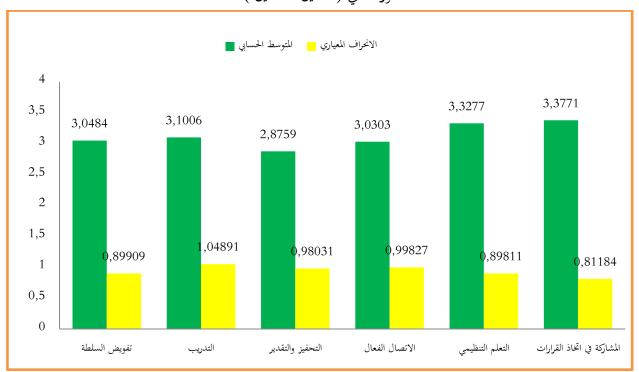
جدول رقم (3-22): ملخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك للمحور الثاني (تمكين العاملين)

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير التابع : تمكين العاملين	رقم البعد
متوسط	.89909	3.0484	تفويض السلطة	1
متوسط	1.04891	3.1006	التدريب	2
متوسط	.98031	2.8759	التحفيز والتقدير	3
متوسط	.99827	3.0303	الاتصال الفعال	4
متوسط	.89811	3.3277	التعلم التنظيمي	5
متوسط	.81184	3.3771	المشاركة في اتخاذ القرارات	6

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

وفيما يلي الشكل الموافق لهذا الملخص:

الشكل رقم (-16): ملخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإحابات عمال مؤسسة سوناطراك للمحور الثاني (-3كين العاملين)



المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

كما يوضح الجدول ادناه نتائج جميع فقرات الابعاد الستة لمحور تمكين العاملين :

الجدول رقم (23_3): نتائج جميع فقرات الابعاد الستة لمحور تمكين العاملين

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	الرقم
متوسط	1	1.149	3.20	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي	1
متوسط	3	1.162	2.98	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية	2
متوسط	2	1.207	3.04	هناك اعمال استطيع اتخاذ قرارات بشانها دون الرجوع الى الادارة العليا	3
متوسط	4	1.144	2.97	تعطيني الادارة صلاحيات كافية وواسعة لي لانجاز مهام وظيفتي	4
متوسط	2	1.253	3.16	تسعى الإدارة الى تطوير مهارات العاملين وتدريبهم	5
متوسط	1	1.221	3.34	يتاح لي فرص التعلم واكتساب اشياء حديدة في مجال العمل	6
متوسط	3	1.251	2.95	توفر لي المؤسسة دورات تدريبية كافية لتطوير مهاراتي	7
متوسط	4	1.247	2.95	تستعين مؤسستي بزملاء الخبرة القدماء في إعداد وتطوير برامج التدريب	8
متوسط	2	1.243	2.93	تقدر الإدارة جهودي في العمل وتحفزيي	9
مرتفع	1	1.164	3.01	تقوم الإدارة بتشجيعي على تحمل المسؤولية الشخصية	10
متوسط	3	1.316	2.80	يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل	11
متوسط	4	1.200	2.77	تشجعني المؤسسة على الابداع وتطوير قدراتي ومهاراتي	12
متوسط	1	1.192	3.19	يتم ابلاغي بالمعلومات والمستجدات التي تتعلق بمهام عملي	13
متوسط	4	1.232	2.82	استطيع الوصول الى أصحاب القرار في مؤسستي وشرح مواقفي بسهولة	14
متوسط	3	1.234	2.98	تحتم الإدارة بتوفير وسائل اتصال فعالة ومتطورة مع عامليها	15
متوسط	2	1.196	3.13	الاتصالات سهلة وسريعة بين الوحدات الإدارية في المؤسسة	16
مرتفع	1	1.014	3.69	يسودنا التعاون والمساعدة بيننا كزملاء في العمال	17
متوسط	4	1.170	3.16	تركز الإدارة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي	18
متوسط	2	1.083	3.26	تسود الثقة بين اعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة	19
متوسط	3	1.139	3.20	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع العمل ضمن مبدا العمل الجماعي	20
متوسط	1	1.192	3.19	يتم ابلاغي بالمعلومات والمستجدات التي تتعلق بمهام عملي	21
متوسط	4	1.232	2.82	استطيع الوصول الى أصحاب القرار في مؤسستي وشرح مواقفي بسهولة	22
متوسط	3	1.234	2.98	تحتم الإدارة بتوفير وسائل اتصال فعالة ومتطورة مع عامليها	23
متوسط	2	1.196	3.13	الاتصالات سهلة وسريعة بين الوحدات الإدارية في المؤسسة	24

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

من اجل فهم وشرح بشكل مبسط ويسير للنتائج ولمعرفة أي الفقرات التي جاءت بدرجة موافقة كبيرة واي الفقرات التي جاءت في المراتب الاخيرة لمحور تمكين العاملين، تم ترتيب جميع فقرات محور المتغير المستقبل تمكين

الفصل الثالث ———— الدراسة الميدانية لتطبيق إدارة المعرفة وتمكين العاملين في مؤسسة سوناطراك – حاسي مسعود

العاملين بابعاده الاربعة (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز والتقدير، الاتصال الفعال، التعلم التنظيمي (فرق العمل)، المشاركة في اتخاذ القرارات)مع توضيح قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الاهمية لكل منها كما يلى

الجدول رقم (24-3) يوضح ترتيب فقرات محور المتغير المستقبل تمكين العاملين بابعاده الاربعة

المستوى	الترتيب	الانحراف المعيار <i>ي</i>	المتوسط	الفقرة	الرقم
مرتفع	1	0.948	3.73	اتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات التي تخص عملي	23
مرتفع	2	1.014	3.69	يسودنا التعاون والمساعدة بيننا كزملاء في العمال	17
مرتفع	3	1.020	3.55	لدي المعلومات الكافية التي تؤهلني لاتخاذ القرارات	21
متوسط	4	1.221	3.34	يتاح لي فرص التعلم واكتساب اشياء جديدة في مجال العمل	6
متوسط	5	1.085	3.30	يسمح لنا احيانا بالمشاركة في اتخاذ القرارات	22
متوسط	6	1.083	3.26	تسود الثقة بين اعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة	19
متوسط	7	1.149	3.20	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي	1
متوسط	8	1.139	3.20	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع العمل ضمن مبدا العمل الجماعي	20
متوسط	9	1.192	3.19	يتم ابلاغي بالمعلومات والمستجدات التي تتعلق بمهام عملي	13
متوسط	10	1.253	3.16	تسعى الإدارة الى تطوير مهارات العاملين وتدريبهم	5
متوسط	11	1.170	3.16	تركز الإدارة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي	18
متوسط	12	1.196	3.13	الاتصالات سهلة وسريعة بين الوحدات الإدارية في المؤسسة	16
متوسط	13	1.207	3.04	هناك اعمال استطيع اتخاذ قرارات بشانها دون الرجوع الى الادارة العليا	3
متوسط	14	1.164	3.01	تقوم الإدارة بتشجيعي على تحمل المسؤولية الشخصية	10
متوسط	15	1.162	2.98	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية	2
متوسط	16	1.234	2.98	تمتم الإدارة بتوفير وسائل اتصال فعالة ومتطورة مع عامليها	15
متوسط	17	1.144	2.97	تعطيني الادارة صلاحيات كافية وواسعة لي لانجاز مهام وظيفتي	4
متوسط	18	1.251	2.95	توفر لي المؤسسة دورات تدريبية كافية لتطوير مهاراتي	7
متوسط	19	1.247	2.95	ستعين مؤسستي بزملاء الخبرة القدماء في إعداد وتطوير برامج تدريب	
متوسط	20	1.243	2.93	تقدر الإدارة جهودي في العمل وتحفزيي	9
متوسط	21	1.179	2.93	تولي مؤسستي اهتمام بالافكار والحلول التي اقترحها	24
متوسط	22	1.232	2.82	استطيع الوصول الى أصحاب القرار في مؤسستي وشرح مواقفي بسهولة	14
متوسط	23	1.316	2.80	يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل	11

الفصل الثالث ——— الدراسة الميدانية لتطبيق إدارة المعرفة وتمكين العاملين في مؤسسة سوناطراك – حاسي مسعود

I	متوسط	24	1.200	2.77	تشجعني المؤسسة على الابداع وتطوير قدراتي ومهاراتي	12
ı	•					

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان المتوسط الحسابي الاجمالي للمتغير المستقل تمكين العاملين جاء بدرجة متوسطة وانه لايوجد اي فقرة بمستوى ضعيف او ضعيف جدا، بل جلها اتت بمستوى متوسط. حيث بلغت ادني قيمة للمتوسط الحسابي الخاص بالمتغير قيمة للمتوسط الحسابي الخاص بالمتغير التابع تطبيق ادارة المعرفة والتي بلغت 2.63 ، واعلى قيمة للمتوسط الحسابي بلغت 3.73 بمستوى مرتفع (وهي ادني من قيمة اعلى قيمة للمتوسط الحسابي الخاص بالمتغير التابع تطبيق ادارة المعرفة والتي بلغت 4.35). كما انه تحصلت ثلاث فقرات على مستوى مرتفع والمتمثلة في الفقرة رقم (23) " اتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات التي تخص عملي " تلها الفقرة رقم (17) " يسودنا التعاون والمساعدة بيننا كزملاء في العمال "، تليها الفقرة رقم (13) " يسودنا التعاون والمساعدة بيننا كزملاء في العمال " الخاصة ببعد التعلم التنظيمي (فرق العمل). اما باقي الفقرات جاءت كلها بمستوى متوسط وتراوح متوسطها الحسابي بين (2.77 و 3.34).

كما نلاحظ ان فقرات بعد التحفيز والتقدير جاءت معظمها في مراتب متأخرة، بينما فقرات بعد التعلم التنظيمي (فرق العمل) جاءت معظم فقراتها بمراتب متقدمة اضافة لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال الفقرتين (21، 23).

. وتتفق النتائج المتحصل عليها حول واقع تمكين العاملين مع دراسة (زينب منصر، 2013) والتي خلصت الى ان انتهاج البنك الوطني الجزائري لاستراتيجية التمكين جاء بمستوى متوسط بوكالة ورقلة. كذلك اتفقت مع ما توصلت اليه نتائج المقابلات بدراسة (حسين البنا، 2011) التي عكست واقعا متواضعا لمستوى تطبيق تمكين العاملين. نفس الشيئ بالنسبة لدراسة (ابوبكر بوسالم، 2015) و دراسة (كرمية توفيق، 2008).

ولم تتفق مع دراسة (حسين البنا، 2011) من خلال نتائج الاستبيان التي اظهرت واقعا ايجابيا ومستوى مرتفع من تطبيق استراتيجية التمكين التنظيمي. ايضا دراسة (قدري احمد معراج، 2015) والتي توصلت الى ان مستوى التمكين الاداري السائد لدى مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة جاء مرتفعا. ووافقتهم دراسة (مكيد على، يحياوي فاطمة، 2015)

ولم تتفق النتائج مع دراسة (شوقي جدي، 2014) التي توصلت حسب تصورات الاطباء المبحوثين في المؤسسة العمومية ان مستوى تمكين العاملين كان ضعيفا، نفس الشيء مع دراسة (عيسات فاطمة الزهراء،

الفصل الثالث ———— الدراسة الميدانية لتطبيق إدارة المعرفة وتمكين العاملين في مؤسسة سوناطراك – حاسي مسعود

2016) التي خلصت لمستوى ضعيف للتمكين الاداري حسب وجهة نظر افراد عينة الدراسة لعينة من مؤسسات ولاية البويرة، وكذلك الحال مع دراسة (ساخي بوبكر، 2016) والتي اظهرت ان مستوى التمكين في مديرية الحماية المدنية لولاية وهران يعد منخفضا وفقا لإجابات افراد العينة المبحوثة.

الفرع الثالث: العلاقة بين متغيري الدراسة (الاجابة الاحصائية على السؤال الثالث)

في هذا الجزء سيتم تناول اختبار الارتباط بين المتغير المستقل تمكين العاملين والمتغير التابع تطبيق ادارة المعرفة، وسنحيب على السؤال التالى :

هل هناك علاقة ارتباطية بين تطبيق ادارة المعرفة وتمكين العاملين في مؤسسة سوناطراك - حاسى مسعود؟

اولا: العلاقات الارتباطية بين المتغير التابع تطبيق المعرفة وابعاد المتغير المستقل تمكين العاملين

يوضح الجدول التالي العلاقة الارتباطية بين ارتباطات المتغير التابع (تطبيق ادارة المعرفة) وابعاد المتغير المستقل (تمكين العاملين) والمتمثلة في : تفويض السلطة، التدريب، التحفيز والتقدير، الاتصال الفعال، المشاركة في اتخاذ القرارات.

جدول رقم (3-25): ارتباطات المتغير التابع بابعاد المتغير المستقل:

			المتغير التابع : تطبيق إدارة المعرفة
		Coefficient de corrélation	.609**
	أولا: تفويض السلطة	Sig. (bilatérale)	.000
		N	415
		Coefficient de corrélation	.760**
	ثانيا : التدريب	Sig. (bilatérale)	.000
		N	415
	ثالثا : التحفيز والتقدير	Coefficient de corrélation	.745**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	415
	رابعا : الاتصال الفعال	Coefficient de corrélation	.716**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	415
	خامسا : التعلم التنظيمي (فرق العمل)	Coefficient de corrélation	.633**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	415
	سادسا : المشاركة في اتخاذ القرارات	Coefficient de corrélation	.607**

الفصل الثالث ——— الدراسة الميدانية لتطبيق إدارة المعرفة وتمكين العاملين في مؤسسة سوناطراك – حاسى مسعود

Sig. (bilatérale)	.000
N	415

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج اعلاه، يوضح الجدول نسبة الارتباطات بين كل بعد من تمكين العاملين مع المتغير التابع تطبيق ادارة المعرفة، حيث بلغت اعلى نسبة ارتباط لبعد التدريب بنسبة 0.00 يليها بعد التحفيز والتقدير بنسبة 0.00 يليها بعد الاتصال الفعال بنسبة حوالي 0.00 ثم التعلم التنظيمي بنسبة 0.00 واخيرا تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات بنسبة متقاربة بلغت حوالي 0.00.

وعادت النتيجة الاعلى لبعد التدريب، هذا لان هذا الاخير يساهم بطريقة مباشرة في تحقيق جميع عمليات ادارة المعرفة عند تطبيقها داخل المؤسسة. كذلك الامر بالنسبة للتحفيز والتقدير، فهو يساهم في شعور العامل بالامان وبالتالي يكون قادرا على الانتاج المعرفي واداء الاعمال بكفاءة.

وعليه يمكن القول ان جميع العلاقات الارتباطية دالة احصائيا وعند مستويات ايجابية بين ابعاد المتغير المستقل تمكين العاملين وتطبيق ادارة المعرفة في مؤسسة سوناطراك - حاسى مسعود كمتغير تابع.

ثانيا: اختبار ارتباط المتغير المستقل تمكين العاملين بابعاد المتغير التابع تطبيق ادارة المعرفة.

وفيما يلي لجدول التالي والذي يوضح ارتباطات المتغير المستقل تمكين العاملين، بابعاد المتغير التابع تطبيق ادارة المعرفة، والمتمثلة في (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، المورد البشري).

جدول رقم (26-3): ارتباطات المتغير المستقل بابعاد المتغير التابع

			المتغير المستقل : تمكين العاملين
			تمكين العاملين
		Coefficient de corrélation	.650**
	أولا: الثقافة التنظيمية	Sig. (bilatérale)	.000
		N	415
	ثانيا : المورد البشري	Coefficient de corrélation	.769**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	415
	ثالثا : تكنولوجيا المعلومات	Coefficient de corrélation	.648**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	415
	رابعا : الهيكل التنظيمي	Coefficient de corrélation	.757**

الفصل الثالث ——— الدراسة الميدانية لتطبيق إدارة المعرفة وتمكين العاملين في مؤسسة سوناطراك – حاسى مسعود

	Sig. (bilatérale)	.000
	N	415

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات Spss

يوضح الجدول نسبة الارتباطات بين كل بعد من المتغير التابع تطبيق ادارة المعرفة مع المتغير المستقل تمكين العاملين، حيث بلغت اعلى نسبة ارتباط لبعد المورد البشري قدرت به 76% يليها بعد الهيكل التنظيمي بنسبة 75%، يليها بعد الثقافة التنظيمية بنسبة 65%، واخيرا بعد تكنولوجيا المعلومات حيث قدرى حوالي 64%.

وعادت النتيجة الاعلى لبعد االمودر البشري، هذا لان هذا الاخير هو محور العملية التمكينة، وهو الساسها، ويساهم بطريقة مباشرة في نجاح استراتيجة التمكين داخل المؤسسة.

وعليه يمكن القول ان جميع العلاقات الارتباطية دالة احصائيا وعند مستويات ايجابية بين ابعاد المتغير التابع تطبيق ادارة المعرفة والمتغير المستقل تمكين العاملين في مؤسسة سوناطراك - حاسي مسعود .

ثالثا: اختبار ارتباط المتغير المستقل تمكين العاملين بالمتغير التابع تطبيق ادارة المعرفة (اختبار الفرضية الثالثة الخاصة بالعلاقة الارتباطية)

أ) الانحدار الخطي البسيط

❖ تحليل الانحدار الخطى

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث ابعاد المتغير المستقل هي (تفويض السلطة، التحفيز والتقدير، الاتصال الفعال، التعلم التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات) والمتغير التابع هو (تطبيق ادارة المعرفة) حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

جدول رقم (3-27): يوضح الارتباط الخطى بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

Récapitulatif des modèles ^b									
Modèle R R-deux R-deuxajusté Erreur standard de l'estimation									
1	.0847	.718	.717	.36563					

a. Valeursprédites : (constantes) : تمكين العاملين : المتغير المستقل

b. Variable dépendante : المتغير التابع والمعرفة : المعرفة : المتغير التابع

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات Spss

من الجدول السابق معامل الارتباط الخطي بين تمكين العاملين وبين تطبيق إدارة المعرفة هو (84.7%) أي هناك ارتباط حيد بينها، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (71.8%)، بمعنى أن (71.8%) من تطبيق إدارة المعرفة يعود لتمكين العاملين، والنسبة المتبقية (28.2%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

تباین خط الانحدار

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط انحدار المعطيات وفرضيته الصفرية التي تنص على أن "خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة":

جدول رقم(3-28) :يوضح تحليل تباين خط الانحدار

	ANOVA ^b											
Modèle			Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.					
		Régression	140.260	1	140.260	1049.199	$.000^{a}$					
	1	Résidu	55.211	413	.134							
		Total	195.471	414								

a. Valeursprédites : (constantes), محكين العاملين : المتغير المستقل

b. Variable dépendante : المتغير التابع : المتغير التابع

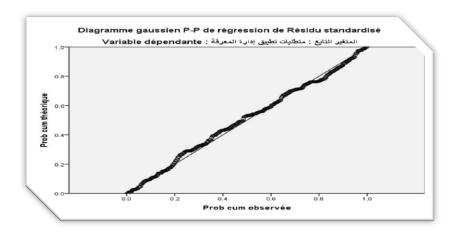
المصدر : من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات Spss

من الجدول السابق نجد ما يلي:

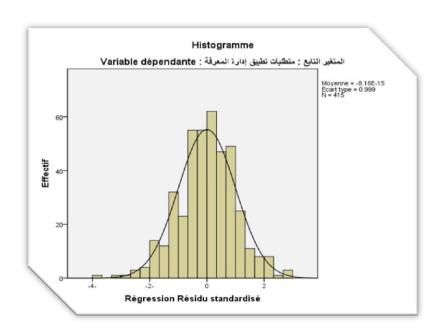
- مجموع مربعات الانحدار يساوي 140.260 ومجموع مربعات البواقي هو 55.211 ومجموع المربعات الكلي يساوى 195.471 ؛
 - درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 413 ؟
 - معدل مربعات الانحدار هو 140.260 ومعدل مربعات البواقي هو 0.134 ؛
 - قيمة إختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 1049.199 ؛

- مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها ،وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات والشكلين التاليين يوضحان ذلك:

شكل رقم 3-17 : يوضح مدى ملائمة خط الانحدار



شكل رقم 3-18: مدى ملاءمة خط الانحدار



المصدر : من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات Spss

معادلة خط الانحدار

من اجل تحديد نموذج معادلة خط الانحدار، الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار

رقم (29-3): يوضح قيم معاملات خط الانحدار	جدول رف
--	---------

	Coefficients ^a											
Modèle		Coefficients non standardisés A Erreur standard		Coefficients standardisés	t	Sig.						
				Bêta								
1	(Constante)	.895	.076		11.713	.000						
	المتغير المستقل : تمكين العاملين	.769	.024	.847	32.391	.000						
			X7 : 11 1/ 1									

a. Variable dépendante : متطلبات تطبيق إدارة المعرفة : المتغيرالتابع

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

من خلال الجدول اعلاه وعند مقارنة قيمة الدلالة الاحصائية المستخرجة 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.847 وان قيمة الاثر المقدر لتمكين العاملين على فعالية تطبيق ادارة المعرفة Beta بلغت 0.0847 ويعني ذلك ان زيادة وحدة واحدة من المتغير المستقل تمكين العاملين يساهم في زيادة قيمة المتغير التابع تطبيق ادارة المعرفة، وهذا الاثر له دلالة احصائية اذ بلغت قيمة اختبار معنويته (t) 32.391، عند الدلالة 0,005

كما يوضح الجدول قيم معاملات خط الانحدار، حيث نحد أن مقطع خط الانحدار يساوي 0.895 الذي عثل a من معادلة الخط المستقيم:

Y= a + bx

- ميل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل تمكين العاملين b فهو 0.769 .
- نتيجة اختبار t على فرضية ميل خط الانحدار للمتغير المستقل 32.391 ومقطع خط الانحدار 0.847

عند دراسة قيم Sig نجد 0.000 بالنسبة لمقطع خط الانحدار وهي مقبولة لأنها لا تحقق الفرضية الصفرية، وبالتالي تصبح معادلة خط الانحدار كما يلي:

Y = 0.895 + 0.769x

وبالتالي نستنتج أن تمكين العاملين يؤثر على فعالية تطبيق ادارة المعرفة في مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود، ولمعرفة اي من ابعاد المتغير المستقل تمكين العاملين هو الاكثر اهمية في التأثير على فعالية تطبيق ادارة المعرفة عندما توظف جميعا في نموذج واحد، تم اعادة التحليل الاحصائي باستخدام الانحدار المتعدد التدريجي.

ب) الانحدار المتعدد التدريجي

لصياغة النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار علينا إعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Régression Stepwise Multipe) للتنبؤ بتطبيق ادارة المعرفة من خلال تمكين العاملين.

❖ متغيرات النموذج

الجدول الموالي يوضح الطريقة المستخدمة و المتغير التابع وابعاد المتغير المستقل المتبقية في النموذج:

جدول رقم(3-30) :يوضح الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع

	Variables introduites/supprimées ^a									
Modèle	Variables introduites	Variables	Méthode							
		supprimées								
1	ثانيا : التدريب		Pas à pas (critère :Probabilité de F pour introduire<= .050, Probabilité de F pour éliminer>= .100).							
2	رابعا : الاتصال الفعال	•	Pas à pas (critère :Probabilité de F pour introduire<= .050, Probabilité de F pour éliminer>= .100).							
3	سادسا : المشاركة في اتخاذ القرارات		Pas à pas (critère :Probabilité de F pour introduire<= .050, Probabilité de F pour éliminer>= .100).							
4	خامسا : التعلم التنظيمي (فرق العمل)	•	Pas à pas (critère :Probabilité de F pour introduire<= .050, Probabilité de F pour éliminer>= .100).							
5	ثالثا : التحفيز والتقدير		Pas à pas (critère :Probabilité de F pour introduire<= .050, Probabilité de F pour éliminer>= .100).							
6	أولا : تفويض السلطة		Pas à pas (critère :Probabilité de F pour introduire<= .050, Probabilité de F pour éliminer>= .100).							
	a. Variable dépendante :									
			المتغير التابع : متطلبات تطبيق إدارة المعرفة							

المصدر : من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات Spss

من الجدول السابق نلاحظ أن جميع ابعاد المتغير المستقل لتمكين العاملين والمتمثلة في تفويض السلطة، التدريب، التحفيز والتقدير، التعلم التنظيمي، والمشاركة في اتخاذ القرار. قد تم الاحتفاظ بها.

* تحليل الانحدار الخطى

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط الخطي لابعاد المتغير المستقل المتبقية تمكين العاملين والمتغير التابع تطبيق ادارة المعرفة (علاقتها الخطية بالمتغير التابع تطبيق ادارة المعرفة):

جدول رقم(3-31) : يوضح معاملات الارتباط الخطي لابعاد المتغير المستقل المتبقية والمتغير التابع

	Récapitulatif des modèles ^g												
Modè	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation									
le													
1	.744 ^a	.553	.552	.45996									
2	.810 ^b	.657	.655	.40369									
3	.830°	.688	.686	.38499									
4	.842 ^d	.708	.705	.37303									
5	.848 ^e	.719	.715	.36651									
6	.852 ^f	.726	.722	.36230									

- a. Valeursprédites : (constantes), التدريب : ثانيا
- b. Valeursprédites : (constantes), التدريب : ثانيا , التدريب : التدريب التدريب : ثانيا , التدريب :
- المشاركة في اتخاذ القرارات: سادسا الاتصال الفعال، : رابعا التدريب، : ثانيا,(c. Valeursprédites : (constantes)
- d. Valeursprédites : (constantes), التعلم التنظيمي : خامسا المشاركة في اتخاذ القرارات، : سادسا الاتصال الفعال، : رابعا التدريب، : ثانيا
- e. Valeursprédites : (constantes), التعلم التنظيمي : المشاركة في اتخاذ القرارات، خامسا : سادسا الاتصال الفعال، : رابعا التدريب، : ثانيا (أفرق العمل)، التعلم التنظيمي : المشاركة في اتخاذ القرارات، خامسا : سادسا الاتصال الفعال، : رابعا التدريب، : ثانيا (أفرق العمل)، التعلم التنظيمي : التحفيز والتقدير :
- f. Valeursprédites : (constantes), التعلم التنظيمي : المشاركة في اتخاذ القرارات، خامسا : سادسا الاتصال الفعال، : رابعا التدريب، : ثانيا (فرقالعمل)، التعلم التنظيمي : أولا ,التحفيز والتقدير
- g. Variable dépendante : متطلبات تطبيق إدارة المعرفة : المتغير التابع

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات Spss

من الجدول السابق نلاحظ أن استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي احتفظت بجميع ابعاد المتغير المستقل، حيث اظهرت النتائج وجود ارتباط خطي بين ابعاد المتغير المستقل تمكين العاملين والمتغير التابع تطبيق ادارة المعرفة.

وقد بلغ معامل الارتباط الخطي بنسبة (85.2%) وهو دليل على وجود ارتباط خطي كبير بينها. حيث أن (72.6%) من تطبيق إدارة المعرفة يعود إلى تمكين العاملين والنسبة المتبقية (27.4%) ترجع لعوامل أحرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ. ويعود الفضل الاكبر في هذا الارتباط الخطي لبعد التدريب الذي لوحده بلغ نسبة كبيرة من ارتباطه الخطي مع المتغير التابع تطبيق ادارة المعرفة بنسبة (74.4%) ما يشير الى ان التدريب لهم اثر كبير على تطبيق ادارة المعرفة.

💠 تباين خط الانحدار

ويوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq lpha$) حيث نفترض ما يلى:

Ho: خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة؛

H1: خط الانحدار يلائم المعطيات المقدمة.

جدول رقم (32-3):يوضح تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise

			ANOVA	g		
]	Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	108.097	1	108.097	510.955	.000ª
•	Résidu	87.374	413	.212	010.700	.000
	Total	195.471	414	,===		
2	Régression	128.330	2	64.165	393.738	.000 ^b
	Résidu	67.141	412	.163		
	Total	195.471	414			
3	Régression	134.554	3	44.851	302.605	.000°
	Résidu	60.917	411	.148		
	Total	195.471	414			
4	Régression	138.420	4	34.605	248.693	.000 ^d
	Résidu	57.051	410	.139		
	Total	195.471	414			
5	Régression	140.529	5	28.106	209.226	$.000^{e}$
	Résidu	54.942	409	.134		
	Total	195.471	414			
6	Régression	141.917	6	23.653	180.198	$.000^{f}$
	Résidu	53.554	408	.131		
	Total	195.471	414			

a. Valeursprédites : (constantes), التدريب : ثانيا

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات Spss

b. Valeursprédites : (constantes), التدريب : ثانيا , التدريب التحال الفعال : رابعا , التدريب

c. Valeursprédites : (constantes), المشاركة في اتخاذ القرارات : سادسا ,الاتصال الفعال : رابعا , التدريب : ثانيا

d. Valeursprédites : (constantes), التعلم التنظيمي : خامسا بالمشاركة في اتخاذ القرارات : سادسا بالاتصال الفعال : رابعا , التدريب : ثانيا ,(e. Valeursprédites : (constantes), التحدير : ثانيا ,(فوق العمل) التعلم التنظيمي : خامسا بالمشاركة في اتخاذ القرارات : سادسا ,الاتصال الفعال : رابعا , التدريب : ثانيا ,(فوق العمل) التعلم التنظيمي : خامسا ,المشاركة في اتخاذ القرارات : سادسا ,الاتصال الفعال : رابعا , التدريب : ثانيا ,(فوق العمل) التعلم التنظيمي : خامسا ,المشاركة في اتخاذ القرارات : سادسا ,الاتصال الفعال : رابعا , التدريب : ثانيا ,(فوق العمل) التعلم التنظيمي : خامسا ,المشاركة في اتخاذ القرارات : سادسا ,الاتصال الفعال : رابعا , التدريب : ثانيا ,(فوق العمل) التعلم التنظيمي : خامسا ,المشاركة في اتخاذ القرارات : سادسا ,الاتصال الفعال : رابعا , التدريب : ثانيا ,(فوق العمل) التعلم التنظيمي : خامسا ,المشاركة في اتخاذ القرارات : سادسا ,الاتصال الفعال : رابعا , التدريب : ثانيا ,(فوق العمل) التعلم التنظيمي : خامسا ,المشاركة في اتخاذ القرارات : سادسا ,الاتصال الفعال : رابعا , التدريب : ثانيا ,(فوق العمل) التعلم التنظيمي : خامسا ,المشاركة في اتخاذ القرارات : سادسا ,الاتصال الفعال : رابعا , التدريب : ثانيا ,(فوق العمل) التعلم التنظيمي : خامسا ,المشاركة في اتخاذ القرارات : سادسا ,التحريب : ثانيا ,(فوق العمل) التعلم التنظيم التنظيم .

f. Valeursprédites : (constantes), اثنا (فرق العمل) التعلم التنظيمي : خامسا ,المشاركة في اتخاذ القرارات : سادسا ,الاتصالالفعال : رابعا , التدريب : ثالثا ,(فرق العمل) التعلم التنظيمي : خامسا ,المشاركة في اتخاذ القرارات : سادسا ,الاتصالالفعال : رابعا , التدريب : ثالثا ,(فرق العمل) التعلم التنظيمي : خامسا ,المشاركة في اتخاذ القرارات : سادسا ,الاتصالالفعال : رابعا , التدريب : ثالثا ,(فرق العمل) التعلم التنظيمي : خامسا ,المشاركة في اتخاذ القرارات : سادسا ,الاتصالالفعال : رابعا , التدريب : ثالثا ,(فرق العمل) التعلم التنظيمي : خامسا ,المشاركة في اتخاذ القرارات : سادسا ,الاتصالالفعال : رابعا , التدريب : ثالثا ,(فرق العمل) التعلم التنظيمي : خامسا ,المشاركة في اتخاذ القرارات : سادسا ,الاتصالالفعال : رابعا , التدريب : ثالثا ,(فرق العمل) التعلم التنظيم التنظيم .

g. Variable dépendante : متطلبات تطبيق إدارة المعرفة : المتغير التابع

من الجدول السابق نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 141.917 ومجموع مربعات البواقي هو 53.554 ومجموع المربعات الكلي يساوي 195.471 ؛
 - درجة حرية الانحدار هي 6 ودرجة حرية البواقي هي 408 ؟
 - معدل مربعات الانحدار هو 23.653 ومعدل مربعات البواقي هو 0.131؛
 - قيمة احتبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 180.198؛
- مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها ،وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات المقدمة. وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة.

صیاغة النموذج النهائی لمعادلة خط الانحدار

بالنسبة لدراسة معاملات خط الانحدار فالجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise:

جدول رقم (33-3): يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise

		Со	efficients ^a			
	Modèle	Coefficients n	on standardisés	Coefficients standardisés	Т	Sig.
		A Erreur standard		Bêta		
1	(Constante)	1.789	.071		25.360	.000
1	ثانيا : التدريب	.487	.022	.744	22.604	.000
	(Constante)	1.456	.069		21.181	.000
2	ثانيا : التدريب	.315	.024	.481	12.907	.000
	رابعا : الاتصال الفعال	.286	.026	.415	11.142	.000
	(Constante)	1.120	.084		13.408	.000
	ثانيا : التدريب	.278	.024	.424	11.586	.000
3	رابعا : الاتصال الفعال	.227	.026	.329	8.682	.000
	سادسا : المشاركة في اتخاذ القرارات	.187	.029	.221	6.480	.000
	(Constante)	.973	.086		11.355	.000
	ثانيا : التدريب	.252	.024	.384	10.589	.000
4	رابعا : الاتصال الفعال	.180	.027	.261	6.706	.000
	سادسا : المشاركة في اتخاذ القرارات	.155	.029	.183	5.435	.000
	خامسا : التعلم التنظيمي (فرق العمل)	.143	.027	.188	5.271	.000
	(Constante)	1.005	.085		11.886	.000
5	ثانیا : التدریب	.206	.026	.315	7.937	.000
	رابعا : الاتصال الفعال	.151	.027	.220	5.548	.000

	سادسا : المشاركة في اتخاذ القرارات	.131	.029	.155	4.556	.000
	خامسا : التعلم التنظيمي (فرق العمل)	.121	.027	.158	4.411	.000
	ثالثا : التحفيز والتقدير	.122	.031	.175	3.962	.000
	(Constante)	.959	.085		11.314	.000
	ثانيا : التدريب	.203	.026	.310	7.886	.000
	رابعا : الاتصال الفعال	.138	.027	.200	5.051	.000
6	سادسا : المشاركة في اتخاذ القرارات	.105	.029	.124	3.558	.000
	خامسا : التعلم التنظيمي (فرق العمل)	.109	.027	.143	4.011	.000
	ثالثا : التحفيز والتقدير	.109	.031	.156	3.543	.000
	أولا : تفويض السلطة	.086	.026	.112	3.251	.001
	a. ·	Variable dépendante	متطلبات تطبيق إدارة المعافة : e	المتغه التابع:		

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات Spss

من خلال الجدول اعلاه يتضح ان قيم جميع معاملات خط الانحدار دالة احصائيا عند مستوى الدلالة، اي أن قيم جميع ابعاد المتغير المستقل تمكين العاملين مقبولة لأنها أقل من 0.05. وبالتالي يمكن تحديد ميل ومقطع خط الانحدار A بالنسبة للتدريب(x1)، الاتصال الفعال(x2)، المشاركة في اتخاذ القرار(x3)، التعلم التنظيمي (فرق العمل)(x4)، التحفيز والتقدير(x5)، تفويض السلطة(x5). وفق المعادلة التالية

Y = A + B1X1 + B2X2 + B3X3 + B4XB5X5 + B6X6

ومنه معادلة خط الانحدار هي

Y = 0.959 + 0.203x1 + 0.138x2 + 0.105x3 + 0.109x4 + 0.109x5 + 0.86x6

بالتالي نستنتج ان لتمكين العاملين اهمية في تطبيق ادارة المعرفة بالمؤسسة بجميع ابعاده المتمثلة في (التدريب، الاتصال الفعال، المشاركة في اتخاذ القرار، التعلم التنظيمي (فرق العمل)، التحفيز والتقدير، تفويض السلطة.

وكاجابة على السؤال الثالث يمكن القول بوجود علاقة ارتباطية قوية بين تمكين العاملين (بجميع ابعاده) كمتغير مستقل مع تطبيق ادارة المعرفة كمتغير تابع في مؤسسة سوناطراك - حاسى مسعود.

عند مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة نجدها اتفقت مع دراسة الحالية مع الدراسات السابقة نجدها اتفقت مع دراسة الحارفة المؤسسة (2014التي أكدت على ضرورة تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات. وانه في غياب التمكين فان ادارة المعرفة. سيكون صعبا عليها تحقيق أهدافها، ولهذا يعتبر تمكين العاملين من العوامل الهامة جدا في نجاح تطبيق ادارة المعرفة.

كما نجد أنها اتفقت مع دراسة (Sayed A, and al, 2012) فيما يخص وجود علاقة ارتباطية هامة بين تمكين العاملين وإدارة المعرفة. ونفس الأمر أيضا مع دراسة (Yousef R, and al, 2014) حول أهمية التعلم التنظيمي. وفي نفس السياق مع دراسة (معمر عبيد، 2015) والتي نتجت عن وجود علاقة ارتباط ايجابية بين ادارة المعرفة وتنمية القدرة على تمكين العاملين، اضافة لدراسة (حسين البنا، 2011) التي خلصت الى ان هنالك تأثير لاستراتيجة التمكين التنظيمي بابعادها على فاعلية عمليات ادارة المعرفة في البنوك التجارية في الاردن.

إذا كانت المؤسسة تسعى لزيادة فرص نجاح تطبيق ادارة المعرفة عليها التحسين من مستويات مكينعامليها. باعتبار أن التمكين يسمح باكتساب معارف جديدة. وهذا ما اتفقت معه دراسة Каveh H, 2013)

وكما ذكرنا في الجزء النظري انه من اهداف التمكين هو تطوير كفاءة واداء العمال ومنحهم صلاحيات اكبر، وبالتالي عندما يتم تطوير كفاء هم وادائهم سيكونون معرفة وخبرة جديدة، فيكون لهذه الاخيرة دور في اول عملية من عمليات ادارة المعرفة وهي خلق او توليد المعرفة وهذا ماتفقت معه دراسة (دراسة معن المعاضيدي عملية من عمليات الى انه هناك علاقة واثر كبيرين لابعاد استراتيجية التمكين في خلق المعرفة الجديدة.

الفرع الرابع: اختبار فروق المتوسطات (الاجابة الاحصائية على السؤال الرابع)

سنقوم باختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لتطبيق ادارة المعرفة ،حيث تتمثل الفرضة الفرعية في : لاتوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة = α) ادارة المعرفة ،حيث متوسطات نظرة العاملين لتطبيق ادارة المعرفة في الخصائص الشخصية كالجنس والعمر والمستوى التعليمي والخبرة.

اولا: الجنس

- بين متوسطات نظرة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات نظرة H_0 بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق ادارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس
- بين متوسطات نظرة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات نظرة : H_1 العاملين لتطبيق ادارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس

جدول رقم(3-34): يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق ادارة المعرفة تبعا لمتغير الجنس

	ANOVA											
ANOVA												
المتغير التابع : متطلبات تطبيق إدارة المعرفة												
Somme ddl Moyenne des F Significati												
	des carrés		carrés		n							
Inter-groupes	5.497	4	1.374	2.961	.020							
Intra-groupes 189.794 409 .464												
Total	195.291	413										

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

يوضح جدول نتائج اختبار تحليل التباين اعلاه، حول ماذاكهناك فروق في اجابات افراد العينة حول تطبيق ادارة المعرفة حسب متغير الجنس. حيث قدر قيمة F (2.961) عند مستوى دلالة (0.00)، وبما انه اعلى من مستوى الدلال المعتمد (0,05) نقبل فرضية العدم التي تنص على انه لا توجد فروق ذات دلالة احصلئية في اجابات افراد العينة حول تطبيق ادارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس.

جدول رقم(3-35) : يوضح نتيجة اختبار ${f T}$ لمتوسطات نظرة العاملين لتطبيق إدارة المعرفة تبعا لمتغير الجنس

	Test d'échantillonsindépendants									
	Leve l'égal	st de ne sur ité des ances			Test-t po	our égalité des	moyennes			
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatér ale)	Différenc emoyenn e	Différe nceécar t-type	confianc	valle de ce 95% de férence Supérie ure	
Hypothè se de variances égales		1.7 90	.182	3.082	413	.002	29066-	.09429	- .4760 1-	.10530-
متطلبات تطبيق إدارة المعرفة	Hypothè se de variances inégales			- 2.649 -	74.03 0	.010	29066-	.10971	.5092 7-	.07205-

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

من الجدول السابق يوضح لنا اختبار (T) انه لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا الجنس.

ثانيا: العمر

- بين متوسطات نظرة $(\alpha=0.05)$ الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق ادارة المعرفة تبعا لمتغير العمر
- H_1 : توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق ادارة المعرفة تبعا لمتغير العمر

الجدول الموالي يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق إدارة المعرفة تبعا لمتغير العمر:

جدول رقم (36-36): يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق ادارة المعرفة تبعا لمتغير العمر

ANOVA											
المتغير التابع : متطلبات تطبيق إدارة المعرفة											
Somme des ddl Moyenne des F Significatio carrés n											
Inter-groupes	5.497	4	1.374	2.961	.020						
Intra-groupes 189.794 409 .464											
Total	195.291	413									

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

نتيجة لتحليل التباين لمتغير العمر، يوضح اختبار مدى وجود فروق في اجابات عينة الدراسة، حول تطبيق ادارة المعرفة حسب متغير العمر، قدرت قيمة F (2.961) بمستوى دلالة (0,02) والذي يعتبر اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05).

وعليه تقبل الفرضية البديلة، التي تنص على انه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة α 0.05) وعليه متوسطات نظرة العاملين لتطبيق ادارة المعرفة في الخصائص الشخصية تبعا لمتغير العمر. وبالتالي نرفض فرضية العدم α 4 وتقبل الفرضية البدلة α 5.

ان عمر المستجوبين يؤثر على تطبيق ادارة المعرفة يعود لعدة اسباب، من بينها ان هناك فئات عمرية مختلفة ومتنوعة في مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود، وان لكل فئة عمرية توجه سلوكي معين نابع من ثقافته وبيئته، يؤثر على عمله وادائه.

ثالثا: المستوى التعليمي

- H_0 : لاتوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق ادارة المعرفة تبعا لمتغير المستوى التعليمي
- بين متوسطات نظرة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات نظرة H_1 : توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (العاملين لتطبيق ادارة المعرفة تبعا لمتغير المستوى التعليمي

الجدول الموالي يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق ادارة المعرفة تبعا لمتغير المستوى التعليمي:

جدول رقم(3-37): يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق إدارة المعرفة تبعا لمتغير المستوى التعليمي

ANOVA						
المتغير التابع : متطلبات تطبيق إدارة المعرفة						
	Somme des ddl Moyenne des F Significati					
	carrés		carrés		n	
Inter-groupes	10.322	6	1.720	3.791	.001	
Intra-groupes	185.150	408	.454			
Total	195.471	414				

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

نتيجة لتحليل التباين لمتغير المستوى التعليمي، يوضح اختبار مدى وجود فروق في اجابات عينة الدراسة، حول تطبيق ادارة المعرفة حسب متغير العمر، قدرت قيمة F (3.791)، بمستوى دلالة (0,01) والذي يعتبر اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05).

وعليه تقبل الفرضية البديلة، التي تنص على انه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة α) (0.05 عبين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق ادارة المعرفة في الخصائص الشخصية تبعا لمتغير المستوى التعليمي. ونرفض فرضية العدم α وتقبل الفرضية البدلة α .

ومنه يمكن القول ان المستوى التعليمي يؤثر على تطبيق ادارة المعرفة، وهذا راجع الى ان مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود توظف جميع الكفاءات بختلف المراحل الجامعية والتكوينية، اضافة الى ان المستوى التعليمي للفرد يعكس على معارفه وخبراته وافكاره وبالتالي على ادائه لوظيفته.

رابعا: الخبرة

- H_0 : لاتوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق ادارة المعرفة تبعا لمتغير الخبرة
- بين متوسطات نظرة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات نظرة : H_1 العاملين لتطبيق ادارة المعرفة تبعا لمتغير الخبرة

الجدول الموالي يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق إدارة المعرفة تبعا لمتغير الخبرة :

جدول رقم (3-38): يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق ادارة المعرفة تبعا لمتغير الخبرة

ANOVA						
	المتغير التابع : متطلبات تطبيق إدارة المعرفة					
	Somme des ddl Moyenne des carrés F Significatio					
	carrés				n	
Inter-	12.976	4	3.244	7.288	.000	
groupes						
Intra-	182.495	410	.445			
groupes						
Total	195.471	414				

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

نتيجة لتحليل التباين لمتغير الخبرة، يوضح اختبار مدى وجود فروق في اجابات عينة الدراسة، حول تطبيق ادارة المعرفة حسب هذا المتغير، حيث قدرت قيمة F (7.288)، بمستوى دلالة (0,00) والذي يعتبر اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05).

وعليه تقبل الفرضية البديلة، التي تنص على انه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة α 0.05) بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق ادارة المعرفة في الخصائص الشخصية تبعا لمتغير الخبرة. وبالتالي نرفض فرضية العدم α 4 وتقبل الفرضية البدلة α 5.

ومنه يمكن القول ان خبرة العاملين تؤثر على تطبيق ادارة المعرفة، وهذا راجع الى ان ادارة المعرفة تتطلب خبرات معينة من اجل تطبيقها بشكل ناجح.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

من خلال عرض نتائج الاقسام الثلاثة للاستبيان والاجابة الاحصائية على الاسئلة الفرعيةالاربعة للدراسة، وبعد المناقشة والتحليل، نقوم باختبار فرضياات الدراسة كالتالى:

الفرع الاول: اختبار صحة الفرضية الاولى

تستند هذه الفرضية لوجود مستوى جيد من تطبيق ادارة المعرفة في مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود، ومن الاجراءات المعتمدة في ذلك الاهتمام بالمورد البشري، بتكنولوجيا المعلومات، بالهيكل والثقافة التنظيميين.

عند تحليل نتائج الدراسة لوحظ وجود إهتمام بالثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، فالعامل يحب دوما تطوير معارفه المهنية من اجل المساهمة في تطوير المؤسسة، يشارك ما يتعلمه مع زملائه ولا يتوانى في تقديم المساعدة لهم. كما ان هناك وعي باهمية الرابطة الايجابية بين العمال والمسؤولين. في حين ان واقع المورد البشري داخل المؤسسة فهو يحتاج اهتماما اكبر من قبل المؤسسة، سواءا من ناحية التشجيع على اقامة الحلقات النقاشية

وزيادة فرص التدريب للعاملين، او من ناحية الحرص على تشجيعهم وتحفيزهم على الابداع وعلى تطوير قدراتهم ومهاراتهم وتقدير جهودهم وعملهم، فلدى الموظف المهارة الكافية لاداء عمله ولديه القدرة على تقديم معارف وخبرات جديدة للمؤسسة.

مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود، تهتم لتبني تكنولوجيا المعلومات ومواكبتها، حيث تسعى دوما ليكون تسييرها بطريقة حديثة ومتطورة فهي تتبنى هذه الاخيرة من اجل تحسين الاتصال بين مختلف الادارات، كما وتتوفر على قاعدة بيانات متكاملة لجميع اعمالها وانشطتها. الا ان الهيكل التنظيمي يفتقر الى وجود واضح لمصلحة خاصة بادارة المعرفة، كما ان اللامركزية في العمل نسبتها ضئيلة، وهناك بعض القيود الادارية عند الرغبة بالاتصال بين وحدات المؤسسة، حسب اجابات افراد عينة الدراسة.

كما ان المتوسط الحسابي لواقع تطبيق ادارة المعرفة بمؤسسة سوناطراك حاسي مسعود، بلغ 3.29 وهي نسبة متوسطة وبالرغم انها قاربت على ان تكون مرتفعة. الا انه يتم رفض صحة الفرضية الاولى.

الفرع الثانى: اختبار صحة الفرضية الثانية

تستند هذه الفرضية على انه في مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود هناك تمكين العاملين، ومن اهم المداخل المعتمدة في ذلك نذكر: تفويض السلطة، التدريب، التحفيز والتقدير، الاتصال الفعال، التعلم التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات.

بينت نتائج الدراسة اهتمام متوسط لتفويض السلطة داخل المؤسسة، كما ان هناك ضعف في حرية التصرف في اداء المهام واتخاذ القرارات باستقلالية، كما ان جانب التدريب وحسب اجابة المستقصين جاء بدرجة متوسطة مما يشير الى الحاجة للتكثيف من الدورات التدريبية داخل المؤسسة فللإدارة اهتمام مقبول لكنه غير كافي فيما يخص وضع اجراءات ميدانية لتدريب مهارات العاملين واتاحة الفرصة للتعلم واكتساب اشياء جديدة في العمل . كما ان هناك نقص الاستعانة بموظفى الخبرة في اعداد وتطوير برامج التدريب حسب اجابات العاملين.

تراعي مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود جانب التحفيز والتقدير مععامليها لكن ينقصها جهود اكثر خصوصا فيما يتعلق في التشجيع على الابداع وتطوير القدرات والمهارات لدى عامليها، اضافة الى محاولة تناسب الراتب مع الجهود التي بيذلوها. في حين ان الاتصال داخل المؤسسة ليست سريعة بين وحداتها، كما ان الوصول

الى اصحاب القرار في المؤسسة فيه نوع من الصعوبة. كذلك الحال فيما يخص التعلم التنظيمي، هو موجود لكن يحتاج للمزيد من الاهتمام خاصة وان التعاون والمساعدة سائدة بين العمال.

بالنسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات نلاحظ ان المؤسسسة تمتم بهذا الجانب فهي تمتم بالافكار والحلول التي يقترحها العامل الذي يتمتع هذا الاحير بالمعرفة التي تؤهله لاتخاذ القرارات التي تخص عمله، كما انه يتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات حول كيفية القيام بعمله.

رغم ان المتوسط الحسابي الخاص بواقع تمكين العاملين في مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود بلغ (3.12) الا انه غير كافي، وبالتالي وبناءا على ما سبق نرفض صحة الفرضية الثانية.

الفرع الثالث: اختبار صحة الفرضية الثالثة

تستند هذه الفرضية الى وجود علاقة ارتباطية قوية بين ادارة المعرفة وتمكين العاملين في مؤسسة سوناطراك حاسى مسعود.

ان الدراسة الاحصائية للاستبيان تؤكد ان جميع العلاقات الارتباطية دالة احصائيا وعند مستويات ايجابية بين محاور المتغير المستقل تمكين العاملين وتطبيق ادارة المعرفة كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي او على مستوى كل محور على حدى. فقد نتج عن تحليل الانحدار المتعدد التدريجي، الحفاظ على جميع ابعاد المتغير المستقل تمكين العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين هذه الابعاد وبين المتغير التابع تطبيق ادارة المعرفة نسبة (%85.2)، وهي قيمة ايجابية تؤكد الدور الفاعل لتمكين العاملين في علاقتها بتطبيق ادارة المعرفة. وهذا دليل ان تمكين العاملين مهم حدا في تطبيق ادارة المعرفة، رغم ان واقع الاهتمام بحا لا يعكس ذلك جيدا. وبالتالي ومن خلال ما سبق نقبل بصحة الفرضية الثالثة.

الفرع الرابع: اختبار صحة الفرضية الرابعة

تستند هذه الفرضية الى انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق ادارة المعرفة في الخصائص الشخصية كالجنس والعمر والمستوى التعليمي والخبرة

حيث ومن خلال نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي للفروق بين المتوسطات (ANOVA) تم رفض الفرضية لوجود فروق في اجابات افراد عينة الدراسة حول نظرة العاملين لتطبيق ادارة المعرفة في مديريات مؤسسة سوناطراك حاسى مسعود فيما يخص المتغيرات الخاصة بالعمر، المستوى التعليمي، والخبرة، فيما عذا متغير الجنس.

خلاصة الفصل

تم التطرق بداية باختصار الى التعريف بمؤسسة سوناطراك. بعدها تم تناول الخطوات المنهجية التي اتبعناها في الدراسة الحالية. وقد تم في هذا الفصل اختبار فرضيات الدراسة، بعد تطبيق مقاييس الإحصاء الوصفي وتحاليل الانحدار، التباين الأحادي و الانحدار المتعدد التدريجي على بيانات الدراسة. حيث كان الاستبيان الاداة الرئيسية للدراسة، والذي تكون من ثماني واربعون (48) فقرة مقسمة على محورين بالإضافة للمحور الثالث المتعلق بالخصائص الشخصية للمستقصى، وللتأكد من ثبات الأداة تم استخراج معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان بصيغته النهائية الكلية، حيث لوحظ من قيمه أن معامل الثبات كانت مرتفعة.

تم تناول بعد ذلك عرض نتائج الاقسام الثلاثة للاستبيان، ومناقشة نتائجها، والاجابة عن فرضياتها، ولهذا الغرض باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة 20.

خلصنا لمجموعة من النتائج من اهمها الارتباط الكبير بين تمكين العاملين وتطبيق ادارة المعرفة في مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود، حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بينهما نسبة (85.2%). كما ان تحليل الانحدار المتعدد التدريجي حافظ على كل ابعاد المتغير المستقل تمكين العاملين، وهذا دليل آخر على ان للمتغير تأثير معتبر على تطبيق ادارة المعرفة. كما بينت النتائج ان واقع تمكين العاملين وادارة المعرفة في المؤسسة، موجود بمستوى متوسط لكنه غير كافي ويحتاج للاهتمام اكثر من قبل المؤسسة.

خاتمة

جاءت هذه الدراسة لتحاول الاجابة على الاشكالية المتمثلة في ما مدى اهمية تمكين العاملين في فعالية تطبيق ادارة المعرفة في مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود. حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها

أولا النتائج النظرية:

- على الرغم من مواجهة أي مؤسسة للكثير من المشاكل أو التحديات، إلا أن وجود المعرفة وتمكين العاملين داخل المؤسسة يساعدانها على مجاراتها وإدارتها بتحسين قدرات عامليها ومهاراتهم وتفكيرهم. وبهذا نعتبر أن التمكين وإدارة المعرفة، من أهم الاساليب الادارية التي تساعد المؤسسة في بلوغ أهدافها وتعزيز نجاحها.
- تعتبر ادارة المعرفة أولوية الاهتمام لمعظم المؤسسات وهي ترتكز على الاستغلال الأمثل للمعارف بذكاء، من قبل الشخص المناسب، وفي اللحظة والمكان المناسبين، فليس المهم الحصول على المعرفة بل المهم أن تكون هذه المعرفة قيد التطبيق.
- لتمكين العاملين دور هام في فعالية تطبيق ادارة المعرفة، ذلك أن الموظف يعتبر زبون داخلي وسر من أسرار نجاح المؤسسة، فبالاهتمام به تتجسد ادارة المعرفة على الواقع.
- يساعد تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة في نقل خبرات والمعارف التراكمية لدى العاملين إلى باقي أفراد المؤسسة مما يساهم في حسن اتخاذ القرارات.
- ادارة المعرفة وتمكين العاملين يساعدان على تعزيز الثقة التنظيمية داخل المؤسسة كما يساهمان في خلق قيمة للمؤسسة في قطاع نشاطها.

ثانيا النتائج التطبيقية:

- بينت نتائج مقاييس الإحصاء الوصفي على أن عاملي مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود، يتحلون بوعي القيم والمعتقدات التنظيمية، وان هناك اهتمام واضح في تعزيز الثقافة التنظيمية من قبل المؤسسة لدى عامليها.
- كذلك الحال بالنسبة لتكنولوجيا المعلومات، فلمؤسسة سوناطراك حاسي مسعود قاعدة بيانات متكاملة لحميع أعمالها وأنشطتها، كما وتتوفر لديها الأجهزة التكنولوجية الضرورية للقيام بنشاطها.
- أما بالنسبة لواقع المورد البشري داخل المؤسسة فهو يحتاج لاهتمام اكبر من قبل المؤسسة، سوءا من ناحية التشجيع على إقامة الحلقات النقاشية وزيادة فرص التدريب للعاملين، أو من ناحية الحرص على تشجيعهم وتحفيزهم على الإبداع وعلى تطوير قدراتهم ومهاراتهم وتقدير جهودهم وعملهم.

خاتمــــــة

- كذلك الحال فيما يخص الاتصال داخل المؤسسة، فالمؤسسة حسب أراء المستقصين تحتاج لتسهيل ودعم أكثر لوسائل الاتصال بين العاملين وبين الوحدات الإدارية في المؤسسة ولتسهيل وصولهم لأصحاب القرار وشرح مواقفهم بسهولة. وايضا بالنسبة لتفويض السلطة التي تعتبر غير كافية ولا بد من تسهيل عملية اتخاذ القرارات عندما تستدعى الضرورة.
- أما نتائج معامل الارتباط فقد اظهر أن جميع العلاقات الارتباطية بين أبعاد المتغير المستقل تمكين العاملين والمتغير التابع تطبيق ادارة المعرفة، دالة إحصائيا وذات مستويات ايجابية.
- اغلب أراء المستقصين توجهت نحو غياب مصلحة أو قسم خاص يهتم بإدارة المعرفة داخل مؤسسة سوناطراك حاسى مسعود.
- كما نتج عن تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى عند مستوى الدلالة (0.05) أن هناك ارتباط قوي بين أبعاد المتغير المستقل تمكين العاملين والمتغير التابع تطبيق ادارة المعرفة حيث أن معامل الارتباط الخطى بينهما بلغ (84.7%) ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو \$71.8%).
- نتج عن تحليل الانحدار المتعدد التدريجي، الحفاظ على جميع أبعاد المتغير المستقل تمكين العاملين المتمثلة في التدريب، الاتصال الفعال، المشاركة في اتخاذ القرارات، فرق العمل (التعلم التنظيمي)، التحفيز والتقدير وأخيرا تفويض السلطة. حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين هذه الأبعاد وبين المتغير التابع تطبيق ادارة المعرفة نسبة (85.2%).
- بين تحليل التباين الأحادي (ANOVA) انه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق ادارة المعرفة تبعا لمتغير الجنس. إلا أن التحليل الأحادي بين انه توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق ادارة المعرفة تبعا للمتغيرات الشخصية : العمر، المستوى التعليمي والخبرة وهذا يدل على تأثير هذه الأخيرة على تطبيق ادارة المعرفة.
- بينت النتائج انه لا يوجد أي مستوى ضعيف سواء لتطبيق ادارة المعرفة او تمكين العاملين وهذا يشير الى ان مؤسسة سوناطراك حاسى مسعود لديها القابلية لكى تنجح في هذين الجالين مستقبلا.

مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة:

من خلال النتائج المحصل عليها حول واقع ادارة المعرفة وعلى حسب اجابات افراد عينة الدراسة، جاء بمستوى متوسط حسب مقياس ليكرت الخماسي، حيث نلاحظ انها اتفقت مع دراسة (رياض عيشوش، 2011) التي خلصت الى ان اتجاهات افراد عينة الدراسة نحو عمليات ادارة المعرفة ايجابية ولكن بدرجة متوسطة ببعض البنوك العمومية بالمسيلة، ولم تتفق مع دراسة (بوسهوة النذير، 2008) والتي توصلت كل اتجاهات افراد عينة الدراسة ايجابية نحو عبارات ادارة المعرفة، دراسة (حسن بوزناق، 2013) والتي اشارت بمستوى اداء مرتفع لادارة المعرفة بالمجمع الصناعي صيدال (من مدخل العمليات)، دراسة (عذراء بن شارف ، 2009) والتي توصلت الى ان هناك واقع تطبيق عالي للادارة المعرفة (عمليات)، دراسة (عائشة شفرور، 2010) والتي خلصت الى واقع حد منخفض لتطبيق ادارة المعرفة بالمكتبة المركزية لجامعة منتوري – قسنطينة وتفس الشيء مع دراسات كل من (احمد بن خليفة، 2011)، (كمال العقاب، 2009)، (حوبر محمد، 2012) والتي توصلت لمستوى منخفض من تطبيق لادارة المعرفة

اما من خلال النتائج المحصل عليها حول واقع تمكين العاملين تنفق نتائج الدراسة مع دراسة (زينب منصر، 2013) والتي خلصت الى ان انتهاج البنك الوطني الجزائري لاستراتيجية التمكين جاء بمستوى متوسط بوكالة ورقلة. كذلك اتفقت مع ما توصلت اليه نتائج المقابلات بدراسة (حسين البنا، 2011) التي عكست واقعا متواضعا لمستوى تطبيق تمكين العاملين. نفس الشيئ بالنسبة لدراسة (ابوبكر بوسالم، 2015) و دراسة (كرمية توفيق، 2008). ولم تتفق مع دراسة (حسين البنا، 2011) من خلال نتائج الاستبيان التي اظهرت واقعا ايجابيا ومستوى مرتفع من تطبيق استراتيجية التمكين التنظيمي. ايضا دراسة (قدري احمد معراج، 2015) والتي توصلت الى ان مستوى التمكين الاداري السائد لدى مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة جاء مرتفعا. ووافقتهم دراسة (مكيد علي، يحياوي فاطمة، 2015). كذلك لم تتفق النتائج مع دراسة (شوقي جدي، 2014) التي توصلت حسب تصورات الاطباء المبحوثين في المؤسسة العمومية ان مستوى تمكين العاملين كان ضعيفا، نفس الشيء مع دراسة (عيسات فاطمة الزهراء، 2016) التي خلصت لمستوى ضعيف للتمكين الاداري حسب وجهة نظر افراد عينة الدراسة لعينة من مؤسسات ولاية البويرة، وكذلك الحال مع دراسة (ساخي بوبكر، 2016) والتي اظهرت ان مستوى التمكين في مديرية الحماية المدينة لولاية وهران يعد منخفضا وفقا لاجابات افراد العينة المبحوثة.

في حين عند مقارنة نتائج الدراسة الحالية، مع الدراسات السابقة فيما يخص العلاقة بين متغيري الدراسة، نجدها اتفقت مع دراسة (Freyedon A, 2014) التي أكدت على ضرورة تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات. وانه في غياب التمكين فان ادارة المؤسسة سيكون صعبا عليها تحقيق أهدافها، ولهذا يعتبر تمكين

العاملين من العوامل الهامة جدا في نجاح تطبيق ادارة المعرفة. كما نجد أنها اتفقت مع دراسة (Sayed A, فيضا and al, 2012) مع مع مع علاقة ارتباطية هامة بين تمكين العاملين وإدارة المعرفة. ونفس الأمر أيضا (Yousef R, and al, 2014) حول أهمية التعلم التنظيمي. وفي نفس السياق مع دراسة (معمر عبيد، 2015) والتي نتجت عن وجود علاقة ارتباط ايجابية بين ادارة المعرفة وتنمية القدرة على تمكين العاملين، اضافة لدراسة (حسين البنا، 2011) التي خلصت الى ان هنالك تأثير لاستراتيجة التمكين التنظيمي بابعادها على فاعلية عمليات ادارة المعرفة في البنوك التجارية في الاردن.

اذا كانت المؤسسة تسعى لزيادة فرص نجاح تطبيق ادارة المعرفة عليها التحسين من مستويات تمكين عامليها. باعتبار أن التمكين يسمح باكتساب معارف جديدة. وهذا ما اتفقت معه دراسة (Saeed B, عامليها. باعتبار أن التمكين يسمح باكتساب معارف جديدة. وهذا ما اتفقت معه دراسة (Kaveh H, 2013 وكما ذكرنا في الجزء النظري انه من اهداف التمكين هو تطوير كفاءة واداء العمال ومنحهم صلاحيات اكبر، وبالتالي عندما يتم تطوير كفاءتهم وادائهم سيكونون معرفة وخبرة جديدة، فيكون لمذه الاخيرة دور في اول عملية من عمليات ادارة المعرفة وهي خلق او توليد المعرفة وهذا ماتفقت معه دراسة (معن المعاضيدي 2013) التي خلصت الى انه هناك علاقة واثر كبيرين لابعاد استراتيجية التمكين في خلق المعرفة الجديدة.

اقتراحات الدراسة:

من خلال نتائج الدراسة المتوصل إليها، يمكن اقتراح التوصيات التالية لمؤسسة سوناطراك حاسي مسعود:

- بما أن حوالي نصف العاملين (44.8%) يمتلكون خبرة عشر سنوات فما فوق، فإننا نوصي المؤسسة باستغلال هذه الميزة وتعزيز مبدأ مشاركة المعرفة ونقلها داخل المؤسسة وبين العاملين؛
 - التركيز على تحسين العمليات التنظيمية خاصة فيما يخص بالهيكل التنظيمي؛
- القيام بحلقات نقاشية دورية للاستفادة من الخبرات التراكمية للعاملين ذوي الخبرة، من اجل تطوير قدرات ومهارات العاملين الجدد؛
- التكثيف من الدورات التدريبية وتقديم الحوافز والمكافآت، وهذا سيعود بالنفع على المؤسسة ولو على المدى المعيد؛
 - الحرص على الاهتمام بالموارد البشرية ذات الكفاءة كمدخل لكل من تطبيق ادارة المعرفة وتمكين العاملين.
 - إحداث قسم أو مصلحة واضحة تمتم بإدارة المعرفة داخل المؤسسة ؟

خاتمـــــة

- تشجيع المؤسسة لموظفيها على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم وإبداعاتهم؟
 - الاستعانة بالعاملين ذوي الخبرة في إعداد وتطوير برامج التدريب؟
- تيسير الوصول إلى أصحاب القرار في المؤسسة ليتمكن العاملين من إبداء آرائهم أو شرح مواقفهم بسهولة؛
- تشجيع ادارة المؤسسة على أداء الفريق والتشارك والتعاون ما بين العاملين لأن ذلك يمثل أفضل طريقة لتبادل المعارف بينهم؛
- التعامل بجدية واهتمام أكبر بالأفكار والحلول التي يقترحها الموظفون لمعالجة مختلف المشاكل و القضايا التي تواجههم؟
- تفعيل استخدام تكنولوجيات المعلومات في عمليات استكشاف وتجميع وتوزيع وتطبيق المعرفة من خلال نظم إدارة المعرفة مثل :النظم الخبيرة ومستودعات المعطيات والتنقيب عن المعطيات والخوارزميات الجينية والشبكات العصبية.

آ فاق البحث:

تطبيق ادارة المعرفة وتمكين العاملين من المواضيع الحديثة التي تستدعي المزيد من البحث والتمحيص، لذلك نقترح المواضيع التالية لمواصلة البحث فيهما:

- دور تمكين العاملين وتطبيق ادارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة؟
 - اثر تمكين العاملين على مشاركة المعرفة ؟
- دور تمكين العاملين في نجاح تطبيق ادارة المعرفة دراسة مقارنة بين المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
 - دور تمكين العاملين في نجاح تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات الخدمية؟
 - أثر العوامل التنظيمية والشخصية في فعالية تطبيق ادارة المعرفة.

وفي الأخير نرجو من المولى العلى القدير أن التوفيق كان لنا رفيق في إعداد هذه الدراسة.

المراجع

اولا باللغة العربية

كتب:

1. على محمد الخوري، هيئة الامارات للهوية: ادارة المعرفة في القطاع العام، المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2015.

مقالات علمية:

- 2. سماح صولح، ادارة المعرفة وتسيير الكفاءات، مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 09، 2010.
- 3. شوقي جدي، تمكين العاملين وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على الاطباء العاملين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية تبسة، مجلة الباحث، عدد 14، 2014
- 4. عماد سرحان، علاء الحمامي، اقتراح إدارة المعرفة لبناء بيئة حقيقية للتعليم الالكتروني، المنارة، المجلد 21، العدد 2، 2015.
- 5. عيسات فاطمة الزهراء، العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 7، 2016.
- 6. فرج شعبان، شيخ سعيدة، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمات، مجلة الاقتصاد والتنمية مخبر التنمية المحلية المحلية المحلية المحلية المحلية المحدد 40، حوان 2015.
- 7. محمد زرقون، عرابة الحاج، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، لمجلة المجزائرية للتنمية الاقتصادية عدد 01 ديسمبر 2014.
- 8. محمد الطاهر دربوش، راضية عروف، التمكين كاستراتيجية لتنمية راس المال الفكري، مجلة العلوم الانسانية، جامعة قسنطينة، عدد 24، مجلد أ، ديسمبر 2015.
- 9. معمر عبيد، دور ادارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة، دراسة في جامعة واسط بحلة واسط للعلوم الانسانية، الجلد 11، العدد 29، 265–300، السنة 2015.
- 10. معن المعاضيدي، على الحافظ، توظيف بعض أبعاد إستراتيجية التمكين في خلق المعرفة الجديدة، مجلة بحوث مستقبلية، لجلد: 4 الاصدار: 2 الصفحات: 1-30/ عدد43 ، كلية الحدباء، العراق، 2013.
 - 11. واضح فواز، نويري مجدي، إدارة المعرفة " اسلوب متكامل للادارة الحديثة" ، مجلة اقتصاديات المال والاعمال، المجلد 01، العدد 01. المركز الجامعي ميلة، 2017.
- 12. نهاية التلباني وآخرون، متطلبات تطبيق ادارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 11، العدد 2، 2015.

اطروحات ومذكرات

- 13. ابوبكر بوسالم، دور التمكين الاداري في التميز التنظيمي، "دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية"، -المديرية الجهوية للإنتاج بحاسى الرمل، اطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2015.
- 14. احمد بن خليفة، مساهمة ادارة المعرفة في عملية صناعة القرار الاستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية بالوادي، رسالة ماجيستير، جامعة حمه لخضر، الوادي، 2011.
- 15. امينة الردادي، التمكين الاداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة، مذكرة ماحيستير غير منشورة، جامعة ام القرى، السعودية، 2012.
- 16. حسن بوزناق، ادارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية، دراسة ميدانية، رسالة ماجيستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2013.
 - 17. حسين البنا، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات ادارة المعرفة، اطروحة دكتوراه، جامعة عمان، 2011.
- 18. جوبر محمد، ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية دراسة حالة في القطاع المصرفي البخزائري رسالة ماجيستير، جامعة عمار ثليجي الاغواط، 2012.
- 19. رشيد مناصرية، الكفاءات البشرية واهميتها في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013.
- 20.رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق ادارة المعرفة، دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة، مذكرة ماجيستير، جامعة محمد حيضر بسكرة، 2011.
- 21. زينب منصر ، تمكين العاملين كمدخل إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية عمى مستوى البنك الوطني الجزائري- BNAوكالة ورقلة- ، مذكرة ليسانس، جامعة ورقلة، 2013
- 22. سوزان عبد القادر، اثر البنية التحتية لادارة المعرفة في تطوير راس المال الفكري، دراسة الدور الوسيط لعمليات ادارة المعرفة، دراسة ميدانية على المستشفيات الاردنية الخاصة، رسالة ماجيستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2014.
- 23. شاهد عبد الحكيم، اثر ادارة المعرفة على الاداء في المؤسسة، دراسة تطبيقية بمؤسسة سوناطراك (قاعدة الامدادات توقرت)، مذكرة ماجيستير، جامعة عمار ثليجي الاغواط، 2012.
- 25.عذراء بن شارف ، التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية مع اختصاصيي المعلومات بمؤسسة سوناطراك، مذكرة ماجيستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009.
- 26. على مكيد، يحياوي فاطمة، أثر إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري)دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال_المدية (جامعة المدية دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية، مذكرة ماجيستير، جامعة سطيف، 2013.

- 27. كمال العقاب، ادارة المعرفة في المؤسسة، دراسة ميدانية للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر، مذكرة ماجيستير، جامعة الجزائر، 2009.
- 28. محمد الزيدانيين، اثر التمكين الاداري في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية، مذكرة ماجيستيرغير منشورة، جامعة مؤتة، 2006
 - 29. يوسف لمحنط، نحو تطبيق ادارة المعرفة في المكتبات الجامعية، مذكرة ماجيستير، حامعة منتوري قسنطينة، 2010

مؤتمرات وملتقيات:

- 30. عبد الكريم محسن باقر، قياس وإدارة المعرفة ، مؤتمر " إدارة المعرفة في العالم العربي"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 2004
- 31. هواري معراج، دلال شتوح، قياس اتجاهات المديرين نحو تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية، ملتقى دولي حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13و14 ديسمبر، حامعة الشلف، 2011،

الانترنت :

33. عماد سرحان، إدارة المعرفة، الطريق نحو التميز، https://goo.gl/tz11Cj

.2003 المنظمة العربية للتنمية الادارية، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر "دليل ارشادي"، 2003. http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARADO/UNPAN009658.pdf

ثانيا: باللغة الاجنبية

Articles:

- 34. Ahmed badah, Relationship between the knowledge Management processes and the administrative Empowerment with the employees of the Ministry of higher education and scientific Research- Jordan, European Scientific Journal December edition vol.8, No.28.
- 35. Arbabi Sarjou and others, *Examining the Role of Knowledge Management in Empowering Sistan and Baluchestan University's Staff*, European Online Journal of Natural and Social Sciences, vol.2, No. 3(s), pp. 2051-2058, 2013.

- 36. Atefeh Khansharifan et al, Investigating the Relationship between Knowledge Management and Employee, Empowerment (Case study: Education Organization of Bojnourd City), MAGNT Research Report, Vol.3 (2), 2015.
- 37.Bhojaraju G, *knowledge management: why do we need it forcorporates*, Malaysian Journal of Library & Information Science, Vol. 10, no.2, Dec 2005.
- **38.**Blaize Reich, et al, *How knowledge management impacts performance in projects: An empirical study*, International Journal of Project Management 32 (2014) 590–602, 2013.
- 39. Freyedon Ahmadi and others, Study the role of knowledge management in staff's empowerment (case study: Refah bank's branches of West Azerbaijan Province in Iran, Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, Vol 5, No 12, April 2014.
- 40.Garfiedld Stan: *Knowledge Strategey*, 2015, https://km.nasa.gov/wp-content/uploads/sites/3/2015/11/Knowledge-Strategy.pdf
- 41. Hugo Strydom, The Competency Based Methodology (CBM): Terms and Definitions, The Application of the Competency Based Methodology. http://brainware.tripod.com/terms.html#Knowledge:
- 42.Ikujiro Nonaka, Creating Sustainable Competitive Advantage through Knowledge-Based Management, 2006 http://www.opdc.go.th/uploads/files/nonaka.pdf
- 43. 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. http://pagebaldwin.com/fa57/docs/KM_Organizational_Knowledge_Creation.pdf
- 44. Kaveh Hasani, Saman Sheikhesmaeili , *Knowledge management and employee impowerment*, Kybernetes, Vol. 45 Iss 2, 2016.
- **45.**Kazem A, Hosein T, Mohammad N, *The relationship between knowledge Management and occupational empowerment in professional administration of sport and youth in East Azerbaijan Province*, International Research Journal of Applied and Basic Sciences, Vol, 7 (6), 2013.

- 46. Maryam Alavi, Timothy R. Kayworth, And Dorothy E. Leidner, *An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices*, Journal of Management Information Systems, Winter 2005–6, Vol. 22, No. 3, 2006.
- 47. Michael E. D. Koenig, *What is KM? Knowledge Management Explained*, KM World Magazine, May,2012, p 1. http://pagebaldwin.com/fa57/docs/km_what_is_km.pdf
- 48. Moh'd Iqbal Al Ajlouni, *The Relationship between Knowledge Management and Empowerment of Administrative on Organizational Trust*, European Journal of Business and Management, Vol.5, No.1,2013.
- 49. Mojtaba H and Ali M, Studying the Relationship between Knowledge Management and EmployeeEmpowerment, Case Study: Computer Research Center of Islamic Sciences, Vol.2 (Special Issue), 2014.
- 50. Jafari Harandi and Ali Noori Motlagh, Studying the Relationship between Knowledge Management and Employee Empowerment, Case Study: Computer Research Center of Islamic Sciences, MAGNT Research Report Vol.2 (Special Issue), 2014.
- 51. Mokhtar Ranjbar and Halime Agah, *The study of indices of knowledge management and its impact on employee empowerment in education departments of the Lamerd and Mehr City*, Journal of Scientific Research and Development 2 (4): 153-158, 2015.
- 52. Murray E. Jennex, Lorne Olfman, Knowledge Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications, Assessing Knowledg Management Success/Effectiveness Models, 2008.
- 53. Saeed B, Kaveh H, *Relationship between Knowledge Management and Employee Empowerment in the Sport and Youth Organization of Iran*, international Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management, Vol. 1, No. 4, pp. 195-209, 2013.

- 54. Saurabh, Kumar, *Knowledge management An Overview*, Journal of EducationalTechnology.

 http://www.providersedge.com/docs/km_articles/km_an_overview.pdf
- 55. Shabnam F, Shahram M, Behnam T, A study of Empowerment and knowledge Management Impact on Value Creation in Industrial Markets, Journal of Basic and Applied Scientific Research, 2(11)10968-10972, 2012.
- 56. Sonatrach, An intergrated Oil and Gaz Company, Sonatrach, Achievements and Commitments, 2015.
- 57. Sonatrach, HSE, pour un développement durable et harmonieux,

 http://www.sonatrach.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=42&Itemid=120&lang=fr
- 58.Stan Garfield, *KM Goals and Measurements*, 2016 https://www.linkedin.com/pulse/km-goals-measurements-stan-garfield
- 59. Stan Garfield, *Knowledge CAPTURE Process*, Knowledge Magazine, Volume 9, Issue 4, December 2005. https://www.linkedin.com/pulse/knowledge-capture-process-stangarfield
- 60. Wesly Vestal, *Measuring Knowledge Management*, American Productivity Quality Centre (APQC), 2002.
- 61. Yousef R, Jave F and Yousef P, Examine The Relationship Between Knowledge Management With Organizational Learning And Employee Empowerment In National Bc Corresponding Author Companies Of South Oil Producing, Indian Journal of Scientific Research, (1): 284-295, 2014 https://www.ijsr.in/upload/808364725Microsoft%20Word%20-%20j%20191.pdf

مواقع :

- 62.Dictionary.Cambridge,
 http://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/knowledge
- 63.Oxford Living Dictioanaries https://en.oxforddictionaries.com/definition/knowledge

- 65.http://www.alukah.net/web/khedr/0/50216/#ixzz4jP14UUt7
- 66.https://www.sonatrach.com/

تقارير:

- 67. التقارير السنوية لمؤسسة سوناطراك 2014.
- 68. كتيبات ومنشورات خاصة بمؤسسة سوناطراك.

الملاحق

الملحق رقم 1: استبيان الدراسة باللغة العربية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التعليم العالي و البحث العلمي جامعة قاصدي مرباح — ورقلة كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير قسم علوم التسيير



إستمارة الإستبيان

سيدي المحترم .. سيدتي المحترمة :

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يعتبر جزءا من مشروع اطروحة دكتوراه تخصص إدارة وتسيير المنظمات بعنوان: تمكين العاملين واهميته في فعالية تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة – دراسة حالة المديرية الجهوية – سوناطراك

نرجوا منكم أن تجيبوا على فقراته .كما ونحيطكم علما بأن إجاباتكم لن تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي، وستحظى بالسرية التامة، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالاجابة على كل العبارات الواردة أدناه وذلك بوضع إشارة (×) امام العبارة التي تناسبكم. شكرا جزيلا على تعاونكم.

شرح بعض المصطلحات الهامة:

- تمكين العاملين: إعطاء صلاحيات اكبر للعاملين مع القدرة على اتخاذ القرار.
- اللامركزية : درجة عدم تركيز السلطة، وتوزيعها بين الأشخاص والمستويات الإدارية المختلفة في المنظمة.
- إدارة المعرفة: هي مجموعة من العمليات التي تنفذها منظمة ما لخلق، والتقاط ومشاركة وتطبيق المعرفة لتحقيق أهدافها.
 - قاعدة البيانات : هي مجموعة مصنفة ومنظمة لتخزين كميات كبيرة من البيانات لتسهيل الوصول اليها.
- تكنولوجيا المعلومات: وهو يشير إلى كل ما له علاقة تكنولوجيا الكمبيوتر، مثل الشبكات والأجهزة والبرامج، وشبكة الإنترنت، أو الأشخاص الذين يعملون بهذه التكنولوجيات.

المعلومات الشخصية :

			انثی ()	(ذکر (الجنس :
(اكثر 50 سنة (من 40 الى 50 سنة ()	اقل من 40 سنة ()	() من 30 الى	اقل من 30 سنة (الفئة العمرية :
(يستير () دکتوراه () ماستر () ماج	لیسانس () مهندس (تقني سامي ()	ثانوي ()	المستوى الدراسي :
	اكثر من 15 سنة ()	ر 15 سنة ()	سنوات () من 10 ال) من 5 الى 10	قل من 5 سنوات (سنوات الخبرة: ا

قائمة الملاحق

المحور الاول: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

أوافق تماما	أوافق	محايد	لا اوافق	لا أوافق تماما	العبارة	
					أولا: الثقافة التنظيمية	
					احب دائما تطوير معارفي المهنية من اجل المساهمة في تطوير مؤسستي	1
					تحفزيي مؤسستي لمشاركة معلوماتي مع زملائي	2
					اشعر بوجود ثقة بيني وبين زملائي	3
					افضِّل ان ابوح بما اعرفه وتعلمته لزملائي	4
					هناك رابطة ايجابية بيني وبين المسؤولين	5
					تشجعني مؤسستي على تقديم افكاري ومقترحاتي	6
					ثانيا : المورد البشري	
					لدي المهارة والمعرفة الكافية لأداء وظيفتي بشكل جيد	7
					تمتم مؤسستي براحتي وتسعى لتوفير المتطلبات التي تساعدني في انجاز مهامي	8
					استطيع ان اقدم معارف وخبرات جديدة لمؤسستي	9
					تراعي مؤسستي معيار الكفاءة عند التوظيف والترقية	10
					تشجعنا المؤسسة على إقامة حلقات نقاشية لاستثمار طاقاتنا الفكرية	11
					تسعى مؤسستي الى تطويرنا من خلال تدريبنا وتقديم الحوافز والمكافآت	12
					ثالثا : تكنولوجيا المعلومات	
					تستخدم مؤسستي وسائل تكنولوجية لجمع المعلومات الضرورية	13
					تتبنى مؤسستي تكنولوجيا المعلومات لتحسين الاتصال بين مختلف الإدارات	14
					تتوفر لدى الإدارة الأجهزة الضرورية مثل الطابعات وماكينات التصوير	15
					تقوم الادارة بتسيير المؤسسة بطرق حديثة ومتطورة	16
					اعتبر التكنولوجيا خيارا مهما للمؤسسة في تحقيق النجاح	17
					يتوفر لدى مؤسستي قاعدة بيانات متكاملة لجميع اعمالها وانشطتها	18
					رابعا : الهيكل التنظيمي	
					يوجد في مؤسستي مصلحة او قسم خاص بإدارة المعرفة	19
					يتمتع الهيكل التنظيمي لمؤسستي باللامركزية في العمل	20
					هناك مراجعة دورية للهياكل التنظيمية بما يتوافق مع التغيرات والتطورات	21
					الجارية	
					تشجعني مؤسستي السعي وراء الحصول على المعارف دون قيود ادارية	22
					يتمتع الهيكل التنظيمي لمؤسستي بالمرونة والقابلية للتكيف مع التغيرات الحاصلة	23
					تتصل اقسام ووحدات المؤسسة مع بعضها البعض دون قيود	24

المحور الثاني : تمكين العاملين

أوافق تماما	أوافق	محايد	لا اوافق	لا أوافق تماما	العبارة	
					أولا: تفويض السلطة	
					تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي	1
					توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية	2
					هناك اعمال استطيع اتخاذ قرارات بشانحا دون الرجوع الى الادارة العليا	3
					تعطيني الادارة صلاحيات وكافية وواسعة لي لانجاز مهام وظيفتي	4
					ثانيا : التدريب	
					تسعى الإدارة الى تطوير مهارات العاملين وتدريبهم	5
					يتاح لي فرص التعلم واكتساب اشياء جديدة في مجمال العمل	6
					توفر لي المؤسسة دورات تدريبية كافية لتطوير مهاراتي	7
					تستعين مؤسستي بزملاء الخبرة القدماء في إعداد وتطوير برامج التدريب	8
					ثالثا : التحفيز والتقدير	
					تقدر الإدارة جهودي في العمل وتحفزني	9
					تقوم الإدارة بتشجيعي على تحمل المسؤولية الشخصية	10
					يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل	11
					تشجعني المؤسسة على الابداع وتطوير قدراتي ومهاراتي	12
					رابعا: الاتصال الفعال	
					يتم ابلاغي بالمعلومات والمستجدات التي تتعلق بمهام عملي	13
					استطيع الوصول الى أصحاب القرار في مؤسستي وشرح مواقفي بسهولة	14
					تمتم الإدارة بتوفير وسائل اتصال فعالة ومتطورة مع موظفيها	15
					الاتصالات سهلة وسريعة بين الوحدات الإدارية في المؤسسة	16
				العمل)	خامسا : التعلم التنظيمي (فرق	
					يسودنا التعاون والمساعدة بيننا كزملاء في العمال	17
					تركز الإدارة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي	18
					تسود الثقة بين اعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة	19
					تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع العمل ضمن مبدا العمل الجماعي	20
				نوارات	سادسا : المشاركة في اتخاذ الق	
					لدي المعلومات الكافية التي تؤهلني لاتخاذ القرارات التي تخص عملي	21
					يسمح لنا احيانا بالمشاركة في اتخاذ القرار	22
					اتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات حول كيفية القيام بعملي	23
					تولي مؤسستي اهتماما بالافكار والحلول التي اقترحها	24

الملحق رقم 2: استبيان الدراسة باللغة الفرنسية

République Algérienne Démocratique et Populaire Le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche scientifique Université KASDI MERBAH – Ouargla Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et Sciences de Gestion



Département des Sciences de Gestion

Questionnaire de sondage

Madame et Monsieur,

Nous sommes heureux de vous présenter ce sondage, qui est une partie de la thèse de doctorat, spécialité Management et Gestion des Organisations un projet intitulé: Responsabiliser les employés et son importance dans l'efficacité de l'application de la gestion des connaissances dans l'entreprise - étude du cas de la Direction régionale de la - Sonatrach.

Nous vous prions de bien vouloir répondre aux paragraphes relatifs , ainsi nous vous informons que vos réponses seront utilisées uniquement aux fins de la recherche scientifique, en vous assurant une totale confidentialité, nous vous demandons de bien vouloir répondre à toutes les expressions énumérées cidessous en plaçant le signe (x) devant une expression qui vous convient.

Merci beaucoup de votre collaboration.

Explication de certains termes importants

- La responsabilisation des employés : être aptes à prendre des décisions.
- **Décentralisation** : Ensemble des méthodes d'organisation et de gestion consistant à transférer le pouvoir de décision aux niveaux hiérarchiques inférieurs.
- La gestion des connaissances : est l'ensemble des processus mis en place par une organisation afin de créer, capturer, partager et appliquer ses connaissances en vue d'atteindre ses objectifs.
- **Une base de données** : est un ensemble structuré et organisé permettant le stockage de grandes quantités d'informations afin d'en faciliter l'exploitation (ajout, mise à jour, recherche de données).
- la technologie de l'information : Il se réfère à tout ce qui touche à la technologie informatique, tels que les réseaux, le matériel, les logiciels, l'Internet, ou les personnes qui travaillent avec ces technologies.

Renseignements personnels:

Sexe:	() Masculin	() Féminin		
Гranche d'âge:	() moins de 30 ans	() de 30 à 40 ans	() de 40 à 50 ans	() plus de 50 ans
Niveau d'études: () doctorat	() secondaire () I	DEA () licence	() ingénieur () Mastère	() magistère
Années d'expérie	ence: () Moins de 5 a	ns () de 5 à 10 a	ns () de 10 à 15 ans () plus de 15 ans
				Chercheuse

Thème I: Exigences de l'application de la gestion des connaissances

	Expression	Je ne suis entièrement pas d'accord	Je ne suis pas d'accord	neutre	Je suis d'accord	Je suis entièrement d'accord		
	Premièrement La culture organisationnelle							
1	j'aime toujours développer mes connaissances professionnelles afin de participer au développement de mon entreprise							
2	Mon entreprise me motive à partager mes connaissances avec mes collègues de travail							
3	J'estime la présence de confiance entre moi et mes collègues							
4	Je préfère divulguer mes connaissances et ce que j'ai appris à mes collègues							
5	Il existe une relation positive entre moi et les responsables							
6	Je suis encouragé par mon entreprise à donner mes idées et mes propositions							
	Deuxièmem	ent: Ressources h	numaines					
7	Je possède les compétences et les connaissances nécessaires pour bien performer ma fonction							
8	L'entreprise s'intéresse à ma satisfaction et fournit							
9	les exigences qui m' aide à accomplir mes fonctions Je peux proposer des connaissances et de nouvelles expériences à mon entreprise							
10	Mon entreprise tient compte de la norme de l'efficacité							
11	lors de l'embauche et de la promotion Nous sommes encouragés par l'entreprise de mettre en place des séminaires pour exploiter notre énergie intellectuelle							
12	Mon entreprise vise notre développement grâce à notre formation, nous encourage et nous récompense							
		chnologie des inf	formations					
13	Mon entreprise utilise des moyens technologiques pour collecter les informations nécessaires							
14	Mon entreprise adopte la technologie de l'information pour faciliter la communication entre les différents départements							
15	L'administration est dotée de matériel nécessaire tel que des imprimantes et des appareils d'imagerie disponibles							
16	L'administration gère l'entreprise par des moyens modernes et développés							
17	Je considère que la technologie est le important choix pour la réussite de l'entreprise.							
18	Disponibilité d'une base de données intégrée au sein de mon entreprise de toutes ses opérations et activités							
	Quatrièmement: La structure organisationnelle							
19	Dans mon entreprise il ya un service ou un département de gestion des connaissances							
20	Structure organisationnelle de mon entreprise bénéficie d'une décentralisation dans le travail							
21	Une révision périodique des structures d'organisation est effectuée en conformité avec les changements et les évolutions en cours							
22	Je suis encouragé à l'accès aux connaissances sans restrictions administratives, par mon entreprise							
23	La structure d'organisation de mon entreprise bénéficie de la souplesse et la prédisposition d'adaptation aux changements en cours							
24	Départements et unités de l'entreprise sont liés entre eux sans restriction							

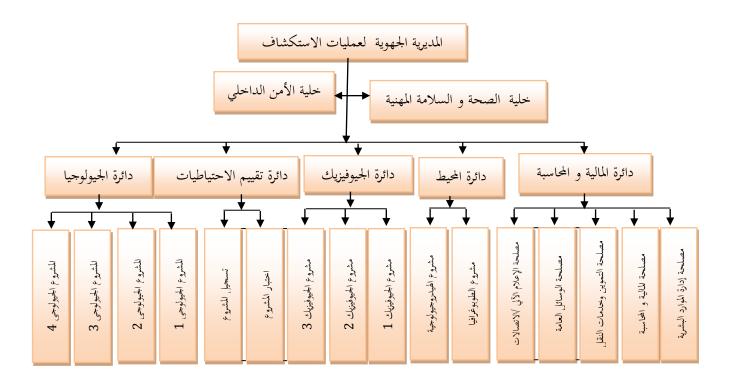
Thème II : Responsabiliser les employés

	Expression	Je ne suis entièrement pas d'accord	Je ne suis pas d'accord	neutre	Je suis d'accord	Je suis entièrement d'accord
	Premiè	rement : Manda	t de pouvoir		-	-
1	L'administration me donne la possibilité appropriée d'agir dans l'accomplissement de mes fonctions					
2	Ma fonction me donne la possibilité de prendre des décisions autonomes					
3	Je peux prendre des décisions au sujet de certaines fonctions sans se référer à la haute direction					
4	L'administration me donne des prérogatives assez étendues pour accomplir mes fonctions					
	Deuxièi	mement: La form	ation			
5	L'administration vise à développer les compétences et la formation du personnel					
6	L'entreprise me donne la possibilité d'apprentissage et l'acquisition de nouvelles choses au travail					
7	L'entreprise me fournit des formations suffisantes pour développer mes compétences.					
8	L'entreprise se réfère aux expériences des anciens collègues expérimentés a fin de d'établir le développement de programmes de formation					
		nt: La motivatio	n et l'appréciatio	n		
9	L'Administration apprécie mes efforts dans mon travail et me motive					
10	La gestion m'encourage à prendre la responsabilité personnelle					
11	Mon salaire est proportionnel par rapport aux efforts fournis dans mon travail					
12	L'entreprise m'encourage à innover et développer mes capacités et mes compétences					
	Quatrièmement	t: Une communica	ation efficace			-
13	Etre informer de toutes les informations et les développements relatifs aux fonctions					
14	Je peux accéder aux décideurs de l'entreprise et expliquer facilement mes positions					
15	La gestion fournit des moyens de communication efficaces et perfectionnés avec ses employés					
16	Communication facile et rapide entre les unités administratives dans l'entreprise					
	Cinquièmement: apprentis	sage organisation	nnel (équipes de tra	avail)		
17	Règne la coopération et l'assistance entre nous, collègues de travail					
18	L'administration se concentre sur la performance de l'équipe plutôt que la performance individuelle					
19	Règne la confiance entre les membres des groupes de travail au sein de l'entreprise					
20	L'entreprise encourage les employés sur le principe de l'action collective					
	Sixièmement: la p	articipation à la p	rise de décision			
21	Je possède suffisamment d'informations me qualifiant à prendre des décisions concernant ma fonction					
22	Parfois, il nous est permis de participer à prendre une décision					
23	Je prends la responsabilité de prendre des décisions sur la méthode d'accomplir mon travail					
24	L'entreprise accorde une attention à mes idées et aux solutions que je propose					

الملحق رقم 3 : قائمة محكمي الاستبيان

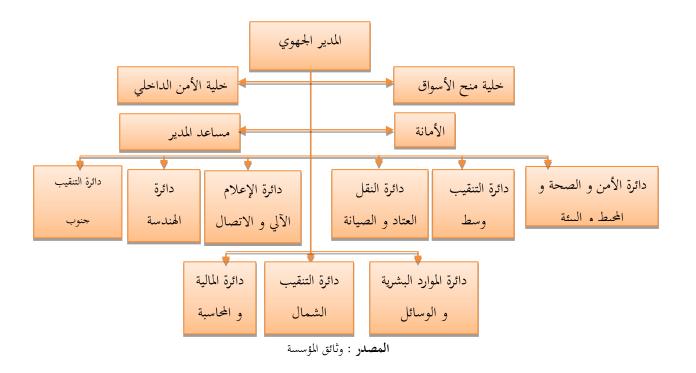
الجامعة	اسم المحكم
جامعة قاصدي مرباح	أ.د/ الحاج عرابة
جامعة قاصدي مرباح	د/ عبد الرؤوف حجاج
جامعة قاصدي مرباح	د/ عبد الحق بن تفات
جامعة قاصدي مرباح	د/ محمد الطيب دويس

الملحق رقم 4: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للاستكشاف حاسي مسعود

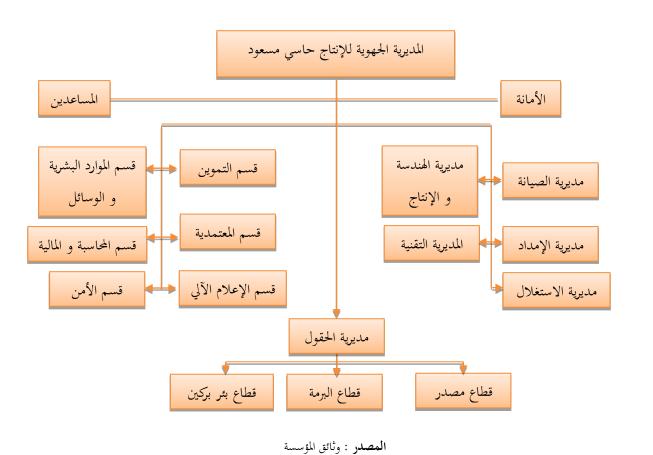


المصدر: وثائق المؤسسة

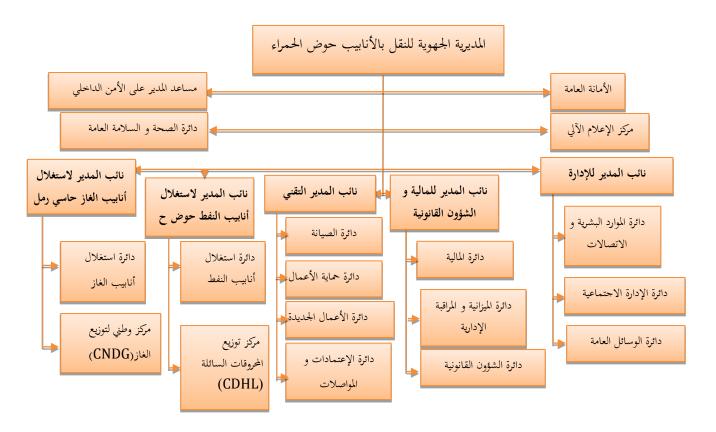
الملحق رقم 5 : الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للحفر حاسي مسعود



الملحق رقم 6: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود



الملحق رقم 7: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للنقل عبر الأنابيب بحوض الحمراء



المصدر: وثائق المؤسسة

الفهرس

فهرس

اهراغ	<u>III </u>	
شكرا	<u>IV</u>	
ملخص	<u>v</u>	
قائمة المحتويات	<u>VII</u>	
قائمة الجداول	<u>IX</u>	
قائمة الاشكال البيانية	XI	
قائمة الرموز والاختصارات	XII	
قائمة الملاحق	XIII	
مقدمة	Í	
الفصل الاول : الادبيات النظرية لتطبيق ادارة المعرفة وتمكين العاملين	1	
	2	
المبحث الاول : ماهية ادارة المعرفة	3	
المطلب الاول : ماهية المعرفةالمطلب الاول : ماهية المعرفة	3	3
الفرع الاول : مفهوم المعرفة ومستوياتما		3
عي الفرع الثاني : انواع المعرفة		6
الفرع الثالث : اهمية المعرفة		6
المطلب الثاني : ماهية ادارة المعرفةالمطلب الثاني : ماهية ادارة المعرفة	7	7
الفرع الاول : مفهوم ادارة المعرفةالفرع الاول : مفهوم ادارة المعرفة	7	7
الفرع الثاني عمليات ادارة المعرفةالفرع الثاني عمليات ادارة المعرفة	9	9
الفرع الثالث : متطلبات تطبيق ادارة (الابعاد)	0	10
المطلب الثالث : نماذج تطبيق ادارة المعرفةالمطلب الثالث : نماذج تطبيق ادارة المعرفة	11	11
الفرع الاول : النموذج اليابانيالفرع الاول : النموذج الياباني	11	11
الفرع الثاني : النموذج الامريكيالفرع الثاني : النموذج الامريكي	15	15
المبحث الثاني : تطبيق ادارة المعرفة	17	
المطلب الاول: استراتيحية المعرفة داخل المؤسسة	17	17
المطلب الثاني : استخلاص (انتاج) المعرفة داخل المؤسسة	18	18
المطلب الثالث : قياس ادارة المعرفة داخل المؤسسة	20	20
الفرع الاول : اهمية قياس ادارة المعرفة	0	20
الفرع الثاني : اجراءات قياس ادارة المعرفة	2	22
الفرع الثالث : العائد على الاستثمار وادارة المعرفة	5	25
mentanta di managina di ma	27	27

المبحث الثالث : علاقة ادارة المعرفة بتمكين العاملين	31
المطلب الاول : ماهية تمكين العاملين واهميته	
الفرع الاول : مفهوم تمكين العاملين واهميته	
اولا : مفهوم تمكين العاملين	
ثانيا : اهمية تمكين العاملين	
الفرع الثاني: أنواع تمكين العاملين -	
الفرع الثالث: متطلبات تمكين العاملين (الابعاد)	
المطلب الثاني : ارتباط إدارة المعرفة بتمكين العاملين	
	41
الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لتطبيق إدارة المعرفة وتمكين العاملين	43
تمهيد	44
المبحث الأول عرض الدراسات التطبيقية	45
المطلب الاول : عرض الدراسات السابقة	
الفرع الاول : عرض الدراسات الاجنبية	
الفرع الثاني : دراسات باللغة العربية الفرع الثالث : تلخيص الدراسات السابقة	
الفرح الثاني: عرض دراسات واقع ادارة المعرفة وتمكين العاملين في البيئة الجزائرية	
الفرع الاول : عرض ومناقشة دراسات تخص واقع ادارة المعرفة في البيئة الجزائرية	
لي رو لو ي رو الله الله الله الله الله الله الله الل	
الفرع الثالث : تلخيص الدراسات السابقة الجزائرية	
المبحث الثاني : مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية	70
المطلب الاول : مناقشة الدراسات السابقة	
الفرع الاول : مناقشة الدراسات السابقة	
الفرع الثاني : : مناقشة الدراسات السابقة الجزائرية	
اولا اوجه الاختلاف	
ثانيا اوجه التشابه	
المطلب الثاني : استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة	
المطلب الثالث : ما يميز الدراسة الحالية	
خلاصة الفصل	76
الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لتطبيق إدارة المعرفة وتمكين العاملين في مؤسسة سوناطراك — حاسي مسعود	77
تمهيد	78
المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية	79
المطلب الاول : مجتمع وعينة الدراسة	
الفرع الاول : التعريف بمؤسسة سوناطراك	
الفرع الثاني : مجتمع الدراسة	
الفرع الثالث : عينة الدراسة	
المطلب الثاني : منهج ومصادر بيانات الدراسة	

83	الفرع الاول : منهج الدراسة
83	الفرع الثاني :مصادر بيانات الدراسة
85	المطلب الثالث : متغيرات ونموذج الدراسة
85	الفرع الاول : متغيرات الدراسة
85	الفرع الثاني : نموذج الدراسة
	المصدر : من اعداد الطالبة بناءا على الدراسات السابقة
	المطلب الرابع : صدق، ثبات اداة الدراسة وادوات التحليل الاحصائي
86	الفرع الاول : صدق وثبات اداة الدراسة
86	الفرع الثاني: أدوات التحليل الإحصائي
	المبحث الثاني : النتائج ومناقشتها
88	المطلب الاول : عرض نتائج القسم الاول من الاستبيان ومناقشتها
88	الفرع الاول : حسب الجنس
88	الفرع الثاني : حسب الفئة العمرية
89	الفرع الثالث : حسب مستوى التعليم
89 90	الفرع الرابع : حسب سنوات الخبرة
91	الفرع الاول : محور تطبيق ادارة المعرفة (الاجابة الاحصائية على السؤال الاول) اولا : بعد الثقافة التنظمية
	ثانيا : بعد المورد البشري
97	ثالثا : بعد تكنولوجيا المعلومات
101	رابعا: بعد الهيكل التنظيمي
107	الفرع الثاني : تمكين العاملين (الاجابة الاحصائية على السؤال الثاني)
	اولا : تفويض السلطة
110	ثانيا : التدريب
112	ثالثا التحفيز والتقدير
114	رابعا : الاتصال الفعال
	خامسا : التعلم التنظيمي
	سادسا : المشاركة في اتخاذ القرارات
123	الفرع الثالث : العلاقة بين متغيري الدراسة (الاجابة الاحصائية على السؤال الثاث)
	الحك العلاقات الارتباطية بين المتغير التابع تطبيق المعرفة وابعاد المتغير المستقل تمكين العاملين
	ر ـ
123	ثالثا: اختبار ارتباط المتغير المستقل تمكين العاملين بالمتغير التابع تطبيق ادارة المعرفة (اختبار الفرضية الثالثة الخاصة بالعلاقة الارتباطية)
	الفرع الرابع : اختبار فروق المتوسطات (الاجابة الاحصائية على السؤال الرابع) اولا : الجنس
	اود . ابحس
	ثالثا : المستوى التعليمي
137	رابعا :الخبرة
138	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

	الفرع الاول: اختبار صحة الفرضية الاولى
	الفرع الثاني : اختبار صحة الفرضية الثانية
	الفرع الثالث: اختبار صحة الفرضية الثالثة
	الفرع الرابع: اختبار صحة الفرضية الرابعة
<u>141</u>	خلاصة الفصل
<u>142</u>	خاتمة
<u>148</u>	المراجع
<u>156</u>	الملاحق
<u>167</u>	<u>فهرس</u>