

## دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة - دراسة في جامعة واسط -

م. معسر عقيل عبيد

جامعة واسط - كلية الإدارة والاقتصاد

### الملخص

يهدف هذا البحث إلى التعرف على مفهومي إدارة المعرفة و تمكين العاملين والعلاقة بين إدارة المعرفة و تمكين العاملين ، تم تحديد عينة البحث البالغة ( ٧٥ ) فردا من أصل ( ٦٢٠ ) موظف في جامعة واسط، يمثلون أكثر من ١٢ % من أصل مجتمع البحث ، وقد اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين إدارة المعرفة وتنمية القدرة على تمكين العاملين (الموظفين) في جامعة واسط ، وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: ضرورة إطلاق العنان للإبداعات أو الابتكارات التي يقدمها المبدعون من منتسبي الجامعة، وتشجيعها والعمل على تبنيها ، قسم البحث الى ثلاثة مباحث هي: الاول تناول ادارة المعرفة، والثاني تناول تمكين العاملين، والثالث تناول دور ادارة المعرفة في تمكين العاملين كدراسة ميدانية وتحليلية. الكلمات المفتاحية: ادارة المعرفة، تمكين العاملين.

## Abstract

This research aims to identify the concepts of knowledge management, the empowerment of workers, the relationship between knowledge management and empowerment of workers , it has been determined about (٧٥) sample of individuals from (٦٢٠ employees) at Wasit University who represent more than ١٢% of the research samples. The research has depended on method of descriptive analysis. The results have indicated there is positive relation between knowledge management and capacity development for enable the workers ( employees) at Wasit University, the study reached to many important recommendations: Wasit university has to encourage and motivate the creators and innovators from members of university. The study divided to three sections : the first section search subject of knowledge management , while the second search to enable workers in their jobs, and the third dealt with the role of knowledge management in enable workers as a field and analytic study.

Keywords: knowledge management, and enable works

## المقدمة:

إن المجتمع الذي يعتمد أساساً على المعلومات كمورد استثماري وكسلعة استراتيجية وكخدمة ومصدر للدخل وكمجال للقوى العاملة ، لابد وان تكون هناك إدارة تقوم بتفعيل هذه الخدمات وتقديمها بالشكل الصحيح. فتعتبر إدارة المعرفة مجموعة العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها ، وهي تسعى إلى إقامة العلاقات بين الأفراد وتشجيع مشاركتهم في الخبرات والتعلم والقدرة على التكيف والابتكار ، كما تدعم وتساند التعليم الفردي والجماعي . و لما كانت الإدارة تقوم على توجيه الجهد البشري في حدود المنظمة أياً كان طابعها فإنها - أي الإدارة - تركز على العنصر الإنساني وتدور حول ما يمارسه من أنشطة خلال مراحل العملية الإدارية ، وفي هذا السياق يتأكد القول بأن الإدارة تنظيم إنساني وليست تنظيماً آلياً ، وإذا كانت الإدارة قائمة على العنصر البشري داخل التنظيم وما يسوده من علاقات لها طابع إنساني ، وإذا كان نجاح الإدارة يتوقف على كفاءة هذا العنصر وإخلاصه فيما يقوم به من أعباء الإدارة ، فإنه يصبح من الطبيعي أن تحظى دراسة السلوك الإنساني لأعضاء التنظيم ، ومدى تأثير هذا السلوك على أعمال الإدارة المختلفة بعناية المتخصصين في علم الإدارة ، ويصبح من الطبيعي كذلك توجيه الاهتمام إلى دراسة وتحليل البيئة وما يحيط بالعاملين من ظروفٍ مختلفةٍ تؤثر على العلاقات التي تنشأ داخل التنظيم وأيضاً خارجه ومن هنا كان الاهتمام بنظم تحفيز العاملين وغرس مبدأ ديمقراطية الإدارة والاهتمام بالمشاركة ، ونشر روح الفريق ، وأضيف إليها منذ وقت قصير للغاية مدخل تمكين العاملين وهذا المدخل يعمل كاهم مدخل من مدخلاتٍ نشطةٍ وفعالةٍ في دفع أعضاء التنظيم لتحقيق أغراض الإدارة وأهدافها بكفاءةٍ وفعاليةٍ .

## منهجية البحث

### اولا : مشكلة البحث :

وتتجلى مشكلة البحث الحالي للإجابة على التساؤلات الآتية:ـ

- \* ما أثر امتلاك المعرفة، وتوفر المعلومات وحرية استخدامها في تنمية وتعزيز حالات تمكين العاملين في المنظمة المبحوثة؟.
- \* كيف تستطيع المنظمة المبحوثة (جامعة واسط) استثمار المعرفة وإدارتها بما يسهم في تنمية وتعزيز تمكين العاملين؟.
- \* ما طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية القدرة على تمكين العاملين في المنظمة المبحوثة.

### ثانيا: اهمية البحث :

زاد اهتمام المنظمات في العقود الماضية بمواضيع مثل إدارة المعرفة، ( Knowledge Management ) ، ومجتمع المعلومات ( Information Society ) ، وأصول المعرفة ( Assets Learning ) ، ورأس المال الفكري ( Knowledge Capital ) ، والمنظمات المفكرة ( Thinking Organizations ) ، كما تعتبر إدارة المعرفة الآلية التي تمكن الشركة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعلم التنظيمي في بناء وتعميق قيم المنظمة. وإن تمكين العاملين لا يمكن أن يتم دون إيمان من المديرين بأهميته وفوائده فغالبا ما يحتاج الأمر إلى تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات ومواجهة المواقف ومنحهم الفرص للمبادأة وتقبل التحدي .

### ثالثا: اهداف البحث :

تتجلى اهداف البحث في التعرف على مفهومي ادارة المعرفة وتمكين العاملين وايجاد العلاقة بينهما .

### رابعاً: عينة البحث:

تم تحديد عينة البحث البالغة ( ٧٥ ) فردا من أصل ( ٦٢٠ ) موظف في جامعة واسط، يمثلون أكثر من ١٢ % من أصل مجتمع البحث، حيث شملت الإدارات العليا في جامعة واسط يمثلون عينة مناسبة لاختبار فرضيات البحث المتعلقة بتقييم مستوى المعرفة والإبداع، وقياس مدى تأثير إدارة المعرفة في تنمية تمكين العاملين (الموظفين) في الجامعة.

### خامسا: وسائل جمع البيانات:

فضلاً عن اعتماد اسلوب المقابلة الشخصية مع القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة، تم اعتماد استمارة استبيان أعدت لهذا الغرض، حيث تم الاستفادة من الدراسات السابقة لبناء وتعزيز فقراتها، وعرضت الاستبانة بصيغتها الأولية على مجموعة الخبراء والمحكمين من (أساتذة الإدارة وعلم النفس والحاسبات والقياس والتقويم والإحصاء)، لغرض إبداء ملاحظاتهم بشأن فقراتها وتم إجراء بعض التعديلات على فقراتها قبل توزيعها بصيغتها النهائية.

### سادسا: فرضية البحث:

في ضوء هدف البحث يمكن صياغة فرضية هي: \_

[ توجد علاقة ارتباط ايجابية بين إدارة المعرفة وتنمية القدرة على تمكين العاملين

(الموظفين) في جامعة واسط]

المبحث الاول: ادارة المعرفة



إن المجتمع الذي يعتمد أساسا على المعلومات كمورد استثماري وكسلعة استراتيجية وكخدمة ومصدر للدخل وكمجال للقوى العاملة ، لا بد وان تكون هناك إدارة تقوم بتفعيل هذه الخدمات وتقديمها بالشكل الصحيح. فتعتبر إدارة المعرفة مجموعة العمليات التي تساعد الدول على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها ، وهي تسعى إلى إقامة العلاقات بين الأفراد وتشجيع مشاركتهم في الخبرات والتعلم والقدرة على التكيف والابتكار ، كما تدعم وتساند التعليم الفردي والجماعي .

### أولاً: مفهوم المعرفة

لقد حاول الكتاب والباحثين وضع مفهوم محدد للمعرفة لكن لم يستطع أحد إعطاء تعريف شامل لها، ومع ذلك فإن الجميع يتفقون على حقيقة أن المعرفة هي مورد ثمين و أنها ثروة حقيقية. لقد كان الاهتمام بالمعرفة منذ القدم فالمعرفة موجودة منذ ظهور الإنسان وقد سعى إلى اكتسابها والبحث عنها وتطويرها. ويتطور العلوم والتكنولوجيا تيسرت السبل لتبادل المعرفة وتجديدها حيث تضاعف حجم المعرفة وكما في خلال بضعة سنوات بعد أن كانت مضاعفتها تستغرق قرنا من الزمن. ولم يتم الاتفاق على تعريف موحد للمعرفة. فقد تعددت التعاريف (٢).

- التعريف الفلسفي للمعرفة هو أنها تصور مجرد واسع.
- المعنى اللغوي للمعرفة هو الإدراك الجزئي أو البسيط، في حين أن العلم هو الإدراك الكلي أو المركب.
- المعرفة هي: معلومات وحقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما.
- المعرفة هي: مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى الأفراد (٣).

- تعتبر المعرفة مزيج من الإدراك والفهم والتعلم، كما قد ترتبط بحالة أو واقع أو جانب أو مشكلة معينة وتستند إلى البيانات والمعلومات المتوفرة عنها والمتصلة بها(٤).

- كما اعتبر البعض المعرفة كسلعة عامة تتوفر لكل الناس فقد أصبح العالم كله يتعامل مع المعرفة وتعتبر الأفكار منتجاتها.

- كما تم تعريف المعرفة على أنها تستعمل لتحديد معنى حالة معينة وكيفية معالجتها(٥).

من كل ما سبق يمكن تعريف المعرفة على أنها الاستخدام الكامل، والمكثف للمعلومات والبيانات والتي ترتبط بقدرات الإنسان الأصلية و المكتسبة، والتي توفر له الإدراك والتصور والفهم من المعلومات التي يتم التوصل إليها عن طريق البيانات، كما تعبر عن القدرة على الإدراك والفهم والتعلم والملاحظة المباشرة والخبرة(٦).

### ثانياً: مفهوم ادارة المعرفة

يصعب إيجاد تعريف موحد لإدارة المعرفة، فقد تعددت التعاريف حول مفهوم إدارة المعرفة، و نذكر منها:

- المصطلح الذي استخدم لتوضيح العمليات التي تجمع الأفراد و تقانة المعلومات سوية، لتحديد اكتساب المعرفة و تخزينها و استخدامها و إعادة استخدامها لتطوير الفهم و ابتكار القيمة.(٧)

- تشير إدارة المعرفة إلى الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار والمساعدة في اتخاذ القرار.

- إدارة المعرفة هي عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع. (٨). ويمكن إيجاد تعريف آخر لإدارة المعرفة على أنها العملية الهادفة إلى توفير المعرفة العلمية والتقنية لدى كل العاملين في المنظمة من خلال: التكوين، المحاضرات... من أجل مواكبة المعرفة الحديثة(٩).

\_ كما أن البعض قد عرف إدارة المعرفة على أنها أداء ما نحتاجه من أجل الحصول على أكبر المخرجات من موارد المعرفة ومصادرهما. بالإضافة إلى أنها نظام هام ومتنامي يشجع على الابتكار والمشاركة وتنمية المعرفة التنظيمية(١٠). تعتبر المعرفة المادة الخام الأكثر أهمية فهي المصدر الأكثر أهمية للقيمة المضافة كما أنها المخرج الأكثر أهمية، وبالتالي فإنه إن لم يتم إدارتها فالمنظمة وإدارتها لا تهتم بالعمل. حيث تركز إدارة المعرفة على الأفكار و التقنيات والتكنولوجيات. كما يمكن ذكر عناصر إدارة المعرفة المتمثلة في :

- عمليات المعرفة: توليد المعرفة، خزنها، توزيعها، و تطبيقها.
- تقانة إدارة المعرفة: الوسائل التقنية المتقدمة التي يستخدمها فريق المعرفة للقيام بعمليات إدارة المعرفة.
- فريق المعرفة: يشكل الجانب البشري الذي يمثل المعرفة الضمنية و يشمل صناع المعرفة و مديرها و إدارة معرفة الزبائن. (١١)

### ثالثاً - أهمية إدارة المعرفة:

تتمثل أهمية إدارة المعرفة في كيفية إيجاد الزبائن والوصول إليهم وخدمة حاجاتهم عبر شبكة الإنترنت والتجارة الإلكترونية.

- وكيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في سوق المنافسة.



- كما تعتبر إدارة المعرفة الآلية التي تمكن الشركة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعلم التنظيمي في بناء وتعميق قيم المنظمة.

- إثراء العمل وتعزيز الإنتاجية.

- تحقيق رضا الزبائن ورفع ولائهم عن طريق الحرص على توليد قيمة للزبون و تحسين خدمة الزبائن.

- تحقيق القيمة المضافة للعميل ولأصحاب المصالح.

- تخفيض كمية الوقت الذي يتطلبه العاملون للحصول على المعارف الجديدة.

- تحديات المعرفة حيث أصبحت المعرفة سلعة تباع

- تعتبر إدارة المعرفة مؤشراً على طريقة شاملة وواضحة لفهم المبادرات من طرف العمال، وإزالة القيود من أجل مساعدة التطوير والتغيير بهدف مواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية والتكنولوجية.

- تدعم و تساند التعلم الفردي و تعلم المجموعات كما تقوي التعاضد بين أفراد المجموعات و تشاركهم في الخبرات و النجاحات و حتى الإخفاق.

- تحسين الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة (١٢).

#### رابعاً: أهداف إدارة المعرفة

هو الانتفاع الكلي بالمعرفة الموجودة، وتضمن هذه المعرفة في المنتجات والخدمات لتحسين القدرات الجوهرية والمزايا التنافسية من خلال العاملين الذين يطلق عليهم عمال المعرفة (١٣).

- جعل عمل المنظمة يسير باتجاه فكري قابل للتطبيق يكون أسلوباً في تحقيق النجاح

- تشجيع و تمييز القيمة الأفضل في موجودات المنظمة المعرفية

يتطلب انجاز هذه الأهداف التركيز على أربعة مجالات أساسية:

- مراقبة الأنشطة من الأعلى إلى الأدنى توفير المعرفة المرتبطة بهذه الأنشطة.
- إعادة التجديد والتنظيم و نقل المعلومات.
- تهدف إلى غرس ثقافة المعرفة و تطويرها في هياكل و بنى المنظمة، و حماية الممتلكات الفكرية من التحلل و التسرب و العمل على تنمية ذكاء المديرين و العاملين في المنظمة و زيادة قيمتها.
- السماح بتقاسم المعرفة بين العاملين و مع الزبائن و شركاء العمل لتحقيق و تعظيم العوائد و تحسين خدمة الزبائن و الانجاز في الزمن الأقصر و زيادة التعاون داخل المنظمة و خارجها.

#### **خامساً: عمليات إدارة المعرفة**

هناك أربع عمليات جوهرية لإدارة المعرفة تعد شاملة لكل ما ورد في هذا الموضوع لاتفاق عدد من الباحثين عليها.

- ١- **تشخيص المعرفة:** يجب أن تبدأ إدارة المعرفة باختيار المعرفة المراد إدارتها، ومن ثم البحث عن مكان وجودها، أهي في رؤوس العاملين أم في النظم أو في الإجراءات؟ وما هي مصادر هذه المعرفة، الزبائن، السوق، المنتج؟

ومن أجل تحقيق هدف إدارة المعرفة المتمثل في الابتكار فإنه لابد من الفهم والمقارنة بين موجودات المعرفة الحالية وموجودات المعرفة المطلوبة، ويمثل هذا الفرق حجم الجهود التي تحتاجها المنظمة باستمرار في عملية ابتكار المعرفة الجديدة. والمرحلة الأولى لوضع إطار عام للقيمة المضافة لإدارة المعرفة بتوضيح القيمة : من حيث تعريفها وتقييمها وتنقيتها، ثم اختيار مصادر المعرفة وبعدها يتم اكتساب المعرفة وتنظيمها وتمكين العمال من استخدامها.

- أ- المصادر الداخلية: تتمثل في ما لدى المنظمة من إمكانيات و ما لدى أفرادها و خبرائها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمنظمة و مستقبلها.

ب- المصادر الخارجية: التعرف على المعرفة من مصادرها الخارجية التي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة و التي يجب رصدها بدقة و وفقا لاهتمامات المنظمة و السعي لارتباط المنظمة معها.

و من هنا توجب على المنظمات إنشاء هذه مهمة من خلال تكليف الأفراد أصحاب الخبرة و إعطائهم مسؤولية رصد و تحديد الموارد المعرفية الداخلية و الخارجية و في هذا النطاق يتوجب على المنظمة أن تقوم بإنشاء دليل للعاملين بها و خبرائها لنعرف ما لديهم من معرفة و خبرات. ( ١٤ )

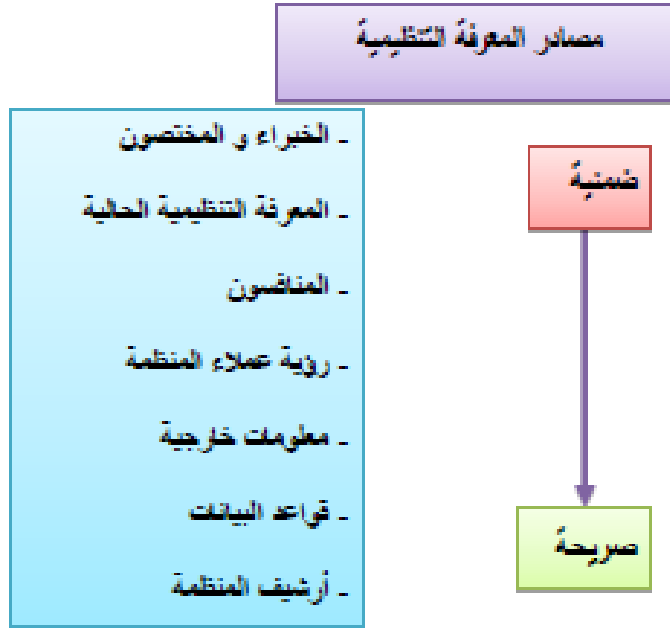
أما فيما يخص رصد المعرفة الخارجية للمنظمة فيجب مراعاة الاعتبارات التالية:

- الاتصال بمراكز الخبرة و بيوت الفكر: التي تتخصص في متابعة حركة البحث العلمي على المستوى العالمي، و يحقق هذا الاتصال مصلحة مزدوجة تستفيد المنظمة بإمامها بالتطورات العلمية في مجال تخصصها و يستفيد من الخبرة بإعطائه أبحاثه فرصة التطبيق العملي من خلال التعاون مع المنظمة.

- الاستكشاف التكنولوجي على الشبكة: من خلال البحث على الانترنت تستطيع المنظمات التعرف على من لديه الحلول للمشاكل التي تتعرض لها و سمي ذلك بالاستكشاف على الانترنت. (١٥)

- مراجع البحث الذكية على الانترنت: هي برامج حاسب الي مخصصة للبحث في مصادر المعلومات على مواقع الانترنت و تحديد ما يفيد المنظمة منها. فضلا عن ذلك تعتمد مصادر الحصول على المعرفة و تتدرج ما بين المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة على النحو الذي يوضحه التالي:

### شكل رقم (١) مصادر الحصول على المعرفة (١٦)



**المصدر:** وهيبة حسين داسي، إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية، بحث اعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق

٢- **توليد المعرفة:** هو ذلك الجزء من عمل المعلومات الذي يهدف إلى إيجاد المعلومات و المعرفة الجديدة حيث يتم تجزئة عمل المعلومات إلى العديد من المجالات المتخصصة جدا بحيث يتضمن كل مجال نظم عمل معرفية متعددة و متخصصة بدعم العاملين في هذا المجال.

و لتوليد المعرفة يجب توفر ثلاث شروط:

- لا بد أن تكون هناك مصادر داخلية و خارجية للمعلومات و لمعرفة كيف تشكل القاعدة التي يستند إليها الأفراد في البناء

- لا بد أن تكون لدى المنظمة و الأفراد ما يطلق عليه الطاقات الاستيعابية لكي تحدث عملية التكامل في المعلومات المستلمة من شبكة العمل و التي بواسطتها يحدث التفاعل ما بين النظم الفرعية. و يعتمد لذلك المقاييس التالية:

✓ مصادر المعلومات الفعالة

✓ التسجيل و المشاركة و السلوكيات اتجاه إدارة المعرفة

✓ الاستقصاءات الحاصلة عن المنظمة و الأفراد

✓ لا بد أن يكون لدى المنظمة سياسات معينة يعتمد في تطويرها على الطاقات الاستيعابية

- بما أن المعرفة مؤثر فلا بد أن تكون مبتكرة من خلال التطبيق، و لذلك فان مشاكل المنظمة في هذا المجال تحل بواسطة التأثيرات الناتجة عن معرفة كيف، و عن جودة عملية اتخاذ القرار (١٧)

## المبحث الثاني: تمكين العاملين

### أولاً: مفهوم التمكين

أ- **التمكين** : قبل مناقشة تعريف مصطلح التمكين، لا بد من الاعتراف بأن هنالك آراء مختلفة حول التعريف إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية، وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة، أي خارج إطار الوظيفة.

تعني كلمة التمكين لغةً التقوية أو التعزيز، والتمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة ، وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز

على العاملين في المنظمة ، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمائهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك ، والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه . (١٨)

فقد عرف (Murrell & Meredith) (١٩) التمكين بأنه العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي . كما عرف (Ginnodo) (٢٠) التمكين بأنه عندما يقوم كل من المديرين والموظفين بحل مشاكل كانت تقليدياً مقصورة على المستويات العليا في المنظمة .

بينما عرف (Shackletor) التمكين بأنه " فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا " . والتمكين لدى البعض ينظر إليه على انه تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع. (٢١)

ب- تمكين العاملين: لا يختلف مفهوم تمكين العاملين عن غيره من المفاهيم الإدارية الحديثة ، حيث تزخر الأدبيات بالعديد من التعاريف فهناك من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة ، والبعض نظر إليه نظرة فلسفية ، وآخرون اعتبروه ممارسة ثقافية تعمل على تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير طريقة عملهم ، ومن أهم التعريفات الخاصة بتمكين العاملين :

- " عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة " .

- " إعطاء الثقة ، والحرية ، والموارد للعاملين ، ليتصرفوا طبقاً لأحكامهم الشخصية " .

- " التمكين لا يعني إعطاء الموظف القوة بل يعني إتاحة الفرصة له لتقديم أفضل ما عنده من خبرات ومعلومات ويؤدي ذلك إلى التفوق والإبداع في العمل " .
  - " إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقة دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكياً لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم " .
  - " منح الموظفين السلطة والقدرة على اتخاذ القرارات ، والاستجابة للعملاء ، والمبادرة لحل المشكلات بطريقة مباشرة دون الرجوع للمركز " .
  - " إطلاق القوة الكامنة لدى الفرد وإتاحة الفرصة لتقديم أفضل ما عنده وذلك بتدعيم إحساس الفرد بفاعليته الذاتية من خلال التعرف على العوامل التي تزيد شعوره بالقوة والتأثير والمشاركة باتخاذ القرارات والمسؤولية عن النتائج " (٢٢) .
- من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن تمكين العاملين يتسم بالخصائص التالية :
- (٢٣)

- يحقق تمكين العاملين زيادة النفوذ الفعال للأفراد و فرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم .
- يركز تمكين العاملين على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل و الأزمات .
- يهدف تمكين العاملين إلى استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً ، فهم يمثلون ثروة هامة وقوة يجب توجيهها لصالح العمل .
- يجعل تمكين العاملين الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم بإعطائهم السلطة الكافية ، بالإضافة إلى مسؤوليتهم عن نتائج أعمالهم و قراراتهم .
- من خلال أدبيات التمكين ، حدد اتجاهان عامان للتمكين في بيئة العمل : الاتجاه الاتصالي والاتجاه التحفيزي ، ويقصد بالاتجاه الاتصالي في أدبيات التمكين العملية التي تتم من أعلى إلى أسفل ( Conger and Kanungo , ١٩٨٨ ) .

- ويعتقد أن التمكين يتم عندما تشارك المستويات العليا في الهيكل التنظيمي المستويات الدنيا في السلطة (Wilkinson, ١٩٩٨).
- وبالتالي يتضمن التمكين ممارسات كإثراء الوظيفة ، فرق الإدارة الذاتية ، واستقلالية فرق العمل
- أما النموذج التحفيزي فيركز على اتجاه العاملين نحو التمكين ، التي تظهر في الكفاية ، الثقة في القدرة على أداء المهام ، الشعور بالقدرة على التأثير في العمل ، حرية الاختيار في كيفية أداء المهام ، الشعور بمعنى للعمل ( Conger and Kanungo, ١٩٨٨). (٢٤)
- ومفاهيم تمكين العاملين أياً كانت فهي تتبع أساساً من نظريات الإدارة القائمة على المشاركة التي تدعو المديرين إلى اقتسام سلطة اتخاذ القرار مع الموظفين لتحسين الأداء ورضاهم عن العمل .

وعموماً فإن تمكين العاملين يمثل استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة ومدخل فعال للتطوير والتحسين الإداري المستمر يتمثل في منح العاملين المزيد من قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المنظمات ، وعلى المنظمات أن تحدد تعريف إجرائي أو عملي قبل البدء بعملية تمكين العاملين بدلاً من الاعتماد على القبول التام للنظرة الغامضة والمغرية لمفهوم تمكين العاملين (٢٥).

## ثانياً: أنواع تمكين العاملين :

تقسم عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع : (٢٦)

- أ - التمكين الظاهري : ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها ، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهري لعملية التمكين الظاهري .





ب - 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 جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل .  
ج - 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 المنظمة .

### **ثالثاً: أسباب تمكين العاملين : (٢٧)**

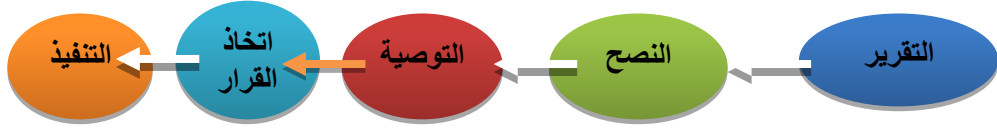
تتعدد الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين ، وقد حددها (أفندي ، ٢٠٠٣) في الآتي :

- أ- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق .
- ب- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية .
- ت- تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية .
- ث- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة .
- ج- أهمية سرعة اتخاذ القرارات .
- ح- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلقة .
- خ- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي .
- د- خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد .
- ذ- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم .

### **رابعاً: مستويات تمكين العاملين : (٢٨)**

تطبق الكثير من المنظمات اليوم برامج تمكين العاملين ولكن بدرجات مختلفة ، وتضم درجات أو نسب أو مستويات التمكين بطريقة تصاعدية كما في الشكل (٢) :

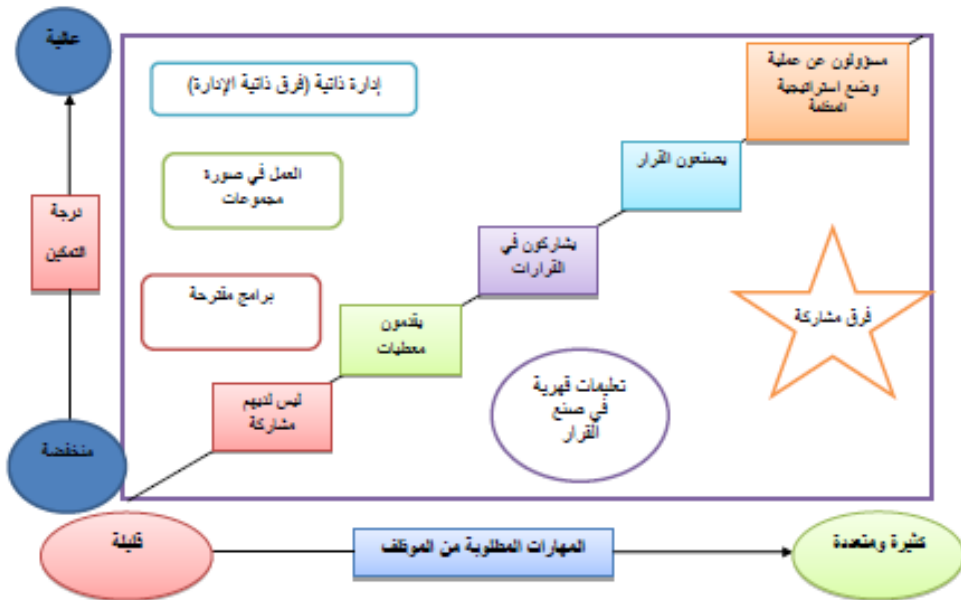
## الشكل رقم ( ٢ ) مستويات التمكين



المصدر: الشكل من اعداد الباحث

وبشكل عام يوضح الشكل رقم ( ٣ ) مستويات التمكين كما حددها ( أفندي ، ٢٠٠٣ ) :

## الشكل رقم ( ٣ ) مستويات التمكين



المصدر: عطية ، أفندي ، تمكين العاملين : مدخل للتطوير والتحسين المستمر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٣ ، ص ١٧ .

كما نلاحظ من الشكل السابق فإن تدرج مستويات التمكين يبدأ من انعدام سلطة العاملين وينتهي بالتمكين الكامل حيث يشارك العاملون في وضع استراتيجية المنظمة ، وإذا كان التمكين هو قمة تدخل العاملين واشتراكهم في صنع واتخاذ القرارات ، فإن ذلك يتم على مستوى الأفراد ومجموعات العمل ، ومن خلال التمثيل للمجموعة أو بطريقة آلية ونظامية حيث تنساب المعلومات بحرية كاملة ويتخذ القرار أفضل الأفراد بغض النظر عن مكانتهم أو وظيفتهم .

### خامساً: متطلبات تمكين العاملين : (٢٩)

لكي يتم التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المنظمات ، لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين وهي :

#### ١- الثقة الإدارية :

أساس عملية التمكين هو الثقة ، أي ثقة المديرين في مرؤوسيهـم ، وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص ، بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة ، ويمكن الاعتماد عليها ، فعندما يثق المديرين في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية ، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات ، وحرية التصرف والاختيار ، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف .

## ٢ - الدعم الاجتماعي :

لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي ، فلا بد وأن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم ، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة ، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه .

## ٣ - الأهداف والرؤية المستقبلية :

يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين ، إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات ، والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة ، ويترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتياً ، بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا ، الأمر الذي من شأنه أن يسهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها- فرق واستعصائها على الحل .

## ٤ العمل :

يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري ، وتشجع على أهمية تكوين أو تشكيل فرق العمل من خلال المشاركة في صنع القرارات ، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا ، وأخذها بجدية ، وذلك لأن فرق العمل أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد ، لأنها تتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة ، وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات ، وبجانب ذلك يجب أن يمنح المديرون فريق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته ، وتطبيق التحسينات التي يقترحها .

## ٥ - الاتصال الفعال :

يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية ، هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين ، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها ، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها ، وإنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة ، ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل ، لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة ، ولن يكون هناك التزام ، وبدون التزام لن يتحقق التمكين .

## ٦ - التدريب المستمر :

لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم ، لأنه لا يجب أن يفترض المدير أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم ، لذلك فإن تمكين الموظفين يتطلب إكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة .

## ٧ - مكافأة الموظفين :

تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين ، لأنها تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول ، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال ، ويوضح الجدول رقم (١) متطلبات تمكين العاملين وميزاته :

الشكل رقم (4)

متطلبات تمكين العاملين وميزاته

الميزات		متطلبات التمكين
تحسين الأداء	تمكين العاملين	الثقة الإدارية
إرضاء العملاء		الدعم الاجتماعي
حل المشكلات والأزمات		الأهداف والرؤية المستقبلية
جودة الخدمة		فرق العمل
زيادة القدرة التنافسية		الاتصال الفعال
ارتفاع الإنتاجية		التدريب المستمر
تحقيق مكافئة متميزة		مكافأة الموظفين

المصدر : الشكل من اعداد الباحث

### المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين أولاً- مستوى إدارة المعرفة في المنظمة المبحوثة:

تم اعتماد الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) درجات كمتيار لقياس وتقييم الدرجة المتحصل عليها من خلال إجابات أفراد عينة البحث اعتمادا على أوزان استمارة الاستبانة الخماسية التي تعطي ( ٥ ) درجات لأعلى إجابة ودرجة واحدة لأقل إجابة، علما أن الوسط الفرضي ( ٣ ) عبارة عن ناتج جمع درجات . المقياس مقسوم على عددها ( ٥ ) وبعد إجراء التحليل الإحصائي ومعالجة بيانات متغيرات البحث نرى من خلال الجدول ( ١ ) (في المرفق) الذي يمثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعايير إدارة المعرفة ( استقطاب المعرفة وتوليدها، خزن المعرفة، ونشر المعرفة وتعميمها). نرى أن فقرات معايير إدارة المعرفة قد حققت تقدما واضحا باتجاه اعتماد هذه المعايير على مستوى المنظمة المبحوثة، حيث تجاوزت جميع الفقرات الوسط الحسابي الفرضي البالغ ( ٣ ) درجات. حيث حققت الفقرة ( ٣ ) من فقرات معايير إدارة المعرفة أعلى وسط حسابي موزون بلغ ( ٤,٠٤ ) درجة التي تؤكد على تركيز إدارة الجامعة على المعرفة لتعزيز حالات الإبداع فيها، وهذا مؤشر قوي على أن القائمين على إدارة الجامعة، يدركون أهمية إدارة المعرفة في تشجيع الإبداع، أما أقل وسط حسابي فقد تحقق للفقرتين ( ١٢ ) و ( ١٣ ) ضمن الاستبانة، حيث بلغ ( ٣,٠٨ ) درجة، مما يدل على وجود ضعف في اهتمام إدارة الجامعة في توثيق البحوث التي تطرح في الندوات والمؤتمرات فضلا عن ضعف في استغلال المنشورات الداخلية كما يجب توزيع المعرفة على المنتسبين. وجاءت بقية الفقرات بين هذين المستويين حيث حققت الفقرة ( ١ ) وسطا حسابيا بلغ

( ٣,٨٤ ) درجة مما يدل على أن إدارة الجامعة تسعى للاستعانة بالمهارات المتميزة لمنتسبي الجامعة خدمة لأهدافها، أما الفقرة ( ٤ ) فقد حققت وسطا حسابيا بلغ

( ٣,٦٨ ) درجة الأمر الذي يشير إلى سعي إدارة الجامعة إلى استقطاب واقتناء المعرفة الخارجية، أما الفقرة ( ١٦ ) المتعلقة بوجود معايير واضحة لتقويم المعرفة في الجامعة، فقد حققت وسطا حسابيا بلغ ( ٣,٦٤ )، أما الفقرات ( ٩ ) ، ( ٨ ) ، ( ١٥ ) ، ( ١٠ ) فقد حققت أوساطا حسابية بلغت ( ٣,٢٥ )، ( ٣,٥٥ )، ( ٣,٥٦ )، ( ٣,٥٦ ) درجة على التوالي، مما يؤكد على أن إدارة الجامعة تهتم بتوثيق الدروس المستنبطة من حالات النجاح أو الفشل السابقة، وكذلك تعتمد الفرق الخبيرة، وحلقات المعرفة، والتعليم المستمر ضمن سياستها، وتتوفر في الجامعة مختبرات وورش حديثة مهيأة للاستخدام مع قواعد بيانات لخزن المعرفة الجامعية. أما الفقرات ( ٥ )، ( ١٤ ) ( ٦ )، فقد حققت أوساطا حسابية بلغت ( ٣,٤٨ ) درجة، ( ٣,٤٤ ) درجة، ( ٣,٤٠ ) درجة على التوالي، وهذا مؤشر على أن شبكة الانترنت متاحة لجميع العاملين فضلا عن استعانة الإدارة بفرق العمل ذات التنوع المعرفي لتوليد المعرفة واكتشافها، واعتمادها طرقا علمية مناسبة للكشف عن المعرفة في عقول منتسبي الجامعة. وبشكل عام نرى أن إدارة الجامعة تهتم بإجراء محاكاة مع الجامعات العريقة لتعزيز مستويات المعرفة، وحرصها على تشجيع حاملي المعرفة داخل المنظمة، واعتمادها على النظم الخبيرة الداعمة للعمل المتمثلة باستخدام الحاسوب، فضلا عن الاستعانة بخبراء لتدريب فرق العمل والعاملين داخل الجامعة.

### ثانياً- مستوى تمكين العاملين(الموظفين) في المنظمة المبحوثة:

يتضح من الجدول ( ٢ ) (في المرفق)الذي يمثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات معايير تمكين العاملين المتمثلة بتوجه القيادة نحو تمكين العاملين ،



والتشجيع المنظمي على تحسين الاداء، أن هذه العناصر قد حققت أوساطا حسابية تقترب من أو تتجاوز قليلا الوسط الحسابي الفرضي البالغ ( ٣ ) درجات، حيث بلغ أعلى وسط حسابي ضمن فقرات تمكين العاملين ( ٣,٧٢ ) درجة للفقرة رقم ( ٢٥ ) في الاستبانة مما يؤكد على أن أفراد عينة البحث يدركون ضرورة إدخال أساليب إدارية جديدة لتحسين الأداء في الجامعة. أما أقل وسطا حسابيا فقد حصلت عليه الفقرة ( ٣١ ) في الاستبانة حيث بلغ ( ٢,٨٤ ) درجة، الأمر الذي يؤشر وجود مناخ غير محفز بشكل تام لاستثمار أفكار المنتسبين وتبنيها. وحققت الفقرة ( ٢٥ ) وسط حسابي بلغ ( ٣,٧٢ ) درجة مما يؤشر على أن إدارة الجامعة حريصة على استحداث أساليب إدارية جديدة لتحسين الأداء في الجامعة، أما الفقرة ( ٢١ ) فقد حققت وسطا حسابيا بلغ ( ٣,٢٨ ) درجة الأمر الذي يؤشر اعتماد الإدارة سياسة التطوير من خلال الفعاليات الإبداعية في البيئة المحيطة بها، وحققت الفقرة ( ٢٠ ) وسطا حسابيا بلغ ( ٣,٢٠ ) درجة مما يدل على استثمار الأفكار المبدعة لتعزيز حالات التجديد في المنظمة. أما الفقرة

( ٢٦ ) فقد حققت وسطا حسابيا بلغ ( ٣,٠٨ ) درجة مما يدل على وجود تشجيع مناسب للبحث العلمي في الجامعة، في حين بلغ الوسط الحسابي للفقرة (٢٣) ( ٣,٠٤ ) درجة، مما يدل أن الموظفون متفاعلون مع الأهداف العامة للمنظمة باتجاه تطوير العملية الإبداعية. وعلى العموم نرى أن هناك تحسن واضح على مكانة الجامعة ورسالتها العلمية، فضلا عن أن الجامعة تبنت حالات إبداعية متعددة في مختلف الاختصاصات، فضلا عن التشجيع الذي يناله الموظفين الذين يمتلكون طابع التحدي وإمكانية حل المشاكل.

### ثالثاً- قياس العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع.

#### - اختبار الفرضية :

يتضح من الجدول ( ٣ ) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( ٥ % ) ودرجة ثقة ( ٩٥ % ). بين ادارة المعرفة وتنمية القدرة على تمكين العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما ( ٠,٩٤٦ )، وبلغت قيمة T المحسوبة ( ٥,٧٧٨ ) وهي أكبر من قيمة T الجدولية البالغة ( ٢,٣٥٣ ) عند مستوى معنوية ( ٥ % )، لذا يمكن قبول الفرضية التي مفادها

( توجد علاقة ارتباط ايجابية بين إدارة المعرفة وتنمية القدرة على تمكين العاملين في جامعة واسط )

جدول (٣)

نتائج تحليل علاقة الارتباط بين إدارة المعرفة وتنمية القدرة على الإبداع

المتغير المستقل	إدارة المعرفة	قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 5%
المتغير المعتمد	0.946	2.353
تنمية القدرة على تمكين العاملين	5.778	
قيمة T المحسوبة		

المصدر : من إعداد الباحث حسب نتائج الحاسبة الالكترونية

### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

توصل البحث إلى الاستنتاجات الآتية:-

- ١- إن إدارة المعرفة هي المصدر والمعين الدائم الذي يعمل على تعزيز الميزة التنافسية بين المنظمات، خصوصاً المنظمات المعرفية.
- ٢- إن اعتماد الإدارة الفاعلة للمعرفة من قبل القيادات الجامعية تضيف قيمة حقيقية لسمعة المنظمة العلمية ومكانتها، وذلك من خلال إدارة وتفعيل القاعدة الفكرية لمنظمتهم، كما وان توليد المعرفة وإيجادها واستقطابها وتشجيعها وتبادلها تسمح بتهيئة المناخ المناسب للإبداع.
- ٣- إن الاهتمام بإدارة المعرفة أصبح ضرورة ملحة لمواكبة التطور السريع في العلوم المختلفة.
- ٤- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين استقطاب المعرفة وتوليدها وتنمية القدرة على الإبداع وتمكين العاملين (الموظفين) في الجامعة.

## ثانياً:التوصيات

- ١- ضرورة إطلاق العنان للإبداعات أو الابتكارات التي يقدمها المبدعون من منتسبي الجامعة، وتشجيعها والعمل على تبنيها.
- ٢- الاهتمام بتهيئة وتحسين المناخ التنظيمي المناسب لاستثمار أفكار المنتسبين وتبنيها وتطويرها
- ٣- تهيئة الفرص اللازمة لجميع منتسبي الجامعة لتطوير إمكاناتهم العلمية واستثمارها.
- ٤- النظر إلى الإبداعات والمقترحات على إنها استثمار وليس أعباء على ميزانية الجامعة، والعمل على تهيئة الوسائل والأدوات المناسبة التي تضمن نجاح تطبيقها.
- ٥- العمل على تعزيز ( الإنجاز، إدارة الجودة الشاملة، والإبداع)، وجعلها جزء من ثقافة الجامعة.
- ٦- ضرورة ابتعاد الإدارة عن اسلوب الإدارة البيروقراطية وتبني أنماط إدارية تتسم بالمرونة واللامركزية لتهيئة الاستقلالية للمبدعين والباحثين لتنمية إبداعاتهم.
- ٧- تعزيز الدعم المادي والتنظيمي لفرق العمل المكلفة بإنجاز مهام تتسم بالتخصص والمهنية.
- ٨- العمل على ابتكار أساليب لقياس النتائج الفكري لأساتذة الجامعات، من أجل تشجيعهم.
- ٩- ضرورة تبني الجامعة لاستراتيجيات إيجاد البنى التحتية وتعزيزها لتنمية ابداعهم وتمكينهم.
- ١٠ - زيادة اهتمام الجامعة بتكنولوجيا المعلومات لتهيئة أرضية مناسبة لتنمية الإبداع والابتكار.

## جدول رقم (١)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعايير إدارة المعرفة. ن=٧٥

المؤشرات الإحصائية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معايير إدارة المعرفة	
			تسلسل الفقرات ضمن الاستبانة	فقرات الاستبانة
	٣.٨٤	١.٢٢	١	استقطاب المعرفة وتوليدها
	٣.٢٨	١.٢٦	٢	
	٤.٠٤	١.٣١	٣	
	٣.٦٨	١.٢٣	٤	
	٣.٤٤	١.١٥	٥	
	٣.٤	١.١١	٦	
	٣.٢	١.٠٩	٧	
	٣.٥٥	١.١٩		الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري العام لمعيار الاستقطاب
	٣.١٦	١.٢٤	٨	خزن المعرفة
	٣.٥٢	١.٠٩	٩	
	٣.٥٦	١.١٣	١٠	
	٣.٣٢	١.١٧	١١	
	٣.٠٨	١.١٩	١٢	
	٣.٣٣	١.١٦		الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري لمعيار خزن المعرفة
	٣.٠٨	١.١٥	١٣	نشر المعرفة
	٣.٤٨	١.١٣	١٤	وتعميمها

١.١٨	٣.٥٦	الفرق الخبير، حلقات المعرفة، التطعيم المستمر، معتمدة ضمن سلسلة الإدارة	١٥
١.٢٠	٣.٦٤	وجود معايير واضحة لتقويم المعرفة	١٦
١.١٧	٣.٢	يتم الاستعانة بخبراء في المعرفة لتدريب فرق العمل والعاملين	١٧
١.٢٢	٣.٢٨	نقل وتقليد ممارسات متميزة من قسم لآخر أمر تقدره الإدارة العليا	١٨
١.٢٠	٣.١٢	توظف المعرفة لدعم القرارات والعمليات المتعلقة بمستقبل الكليات	١٩
١.١٨	٣.٣٣	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري لنشر المعرفة وتعميمها	

المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الحاسبة الالكترونية

جدول (٢) الوسط الحسابي والاحتراف المعياري لمعايير تمكين العاملين ن = ٥٥

مؤشرات الإحصائية	فترات الاستبانة		تسلسل الفقرات ضمن الاستبانة	معايير تمكين العاملين
	الاحتراف المعياري	الوسط الحسابي		
١.١٢	٣.٢	تستثمر الأفكار المبدعة لتعزيز حالات تمكين العاملين في المنظمة	٢٠	توجه القيادة
١.٢٢	٣.٢٨	تعتمد الإدارة سياسة التطوير من خلال معلومات وفعاليات إبداعية في البيئة المحيطة بها	٢١	تحو تمكين العاملين
١.١٣	٢.٨٨	وجود درجة من التواصل مع الجامعات الرصينة الأخرى كمصدر مهم للإبداع	٢٢	
١.١١	٣.٠٤	العاملون متفاعلون مع أهداف المنظمة العامة باتجاه تعزيز العملية الإبداعية	٢٣	
١.١٤	٣.١٢	تبنّت الجامعة حالات إبداعية متعددة في مختلف الاختصاصات	٢٤	
١.١٢	٣.٧٢	استحدثت أساليب إدارية جديدة وادخالها لتحسين الأداء وتمكين العاملين	٢٥	
١.١٤	٣.٢	الوسط الحسابي والاحتراف المعياري العام لتوجه القيادة لتمكين العاملين		
١.١٤	٣.٠٨	وجود تشجيع مناسب للبحث العلمي في المنظمة لتمكين أداء العاملين	٢٦	التشجيع المنظمي
١.١٥	٢.٩٢	تعتمد المنظمة هيكل تنظيمية مرنة تتناغم مع متطلبات التطوير في البيئة المتغيرة	٢٧	تمكين العاملين وتحسين الاداء
١.١٢	٢.٨٨	ساهمت الجامعة بحل أغلب المشكلات التي حدثت في البيئة المحيطة	٢٨	
١.١١	٢.٨٨	يتم تشجيع المبدعين وأصحاب براءات الاختراع مالياً ومحتوياً	٢٩	
١.١٣	٣.١٦	وجود تحسين واضح ومستمر على مكتبة الجامعة ورسالتها العلمية	٣٠	
١.١٥	٢.٨٤	يسود المنظمة مناخ معد لاستثمار الأفكار (مقترحات المنتسبين) وتبنيها وتطويرها	٣١	
١.٢٠	٣.٠٣	العاملون الذين يمتلكون طابع التحدي وإمكانية حل المشاكل يشجعون باستمرار	٣٢	
١.١٤	٢.٩٧	الوسط الحسابي والاحتراف المعياري العام للتشجيع المنظمي لتمكين العاملين		

المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الحاسبة الالكترونية



## المصادر والمراجع

### المصادر العربية:

١. عامر خضير الكبيسي: إدارة المعرفة، المكتب الجامعي الحديث، الأردن، سنة ٢٠٠٥.
٢. عبد الستار العلي وآخرون: إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، سنة ٢٠٠٦.
٣. فليح حسن خلف: مدخل إلى اقتصاد المعرفة، عالم الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، الأردن، سنة ٢٠٠٦.
٤. توفيق سريع علي باسردة، تكامل إدارة المعرفة و الجودة الشاملة و أثره على الأداء، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، ٢٠٠٦.
٥. حسان عبد مفلح المومني، : مدى استعداد المؤسسات العامة في الأردن لتطبيق إدارة المعرفة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس تحت عنوان: «اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية»، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، ٢٠٠٥.
٦. سعد غالب ياسين سعد غالب ياسين: أثر المعرفة على مؤشرات التنمية التكنولوجية والبشرية والاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، سنة ٢٠٠٥.
٧. وهيبه حسين داسي، إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية، بحث اعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، ٢٠٠٧.
٨. مازن ، عبد العزيز ، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسساتي ، الأردن ، عمان ، ٢٠٠٦ .
٩. علي ، عبد الوهاب ، إدارة الكتاب المفتوح وتمكين العاملين ، المؤتمر السنوي السابع ، إدارة القرن الحادي والعشرين ، القاهرة ، ١٩٩٧ .
١٠. علي ، عبد الوهاب ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، ٢٠٠٢ .
١١. عطية ، أفندي ، تمكين العاملين : مدخل للتطوير والتحسين المستمر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٣ .
١٢. علي محمد ، سالي ، العلاقة بين أبعاد التمكين ودرجات الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية بقطاع البترول ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، ٢٠٠٢ .



المصادر الأجنبية :

١٣. : K.L., Murrell, and M., Meredith, **Empowering Employee**, New York: McGraw-Hill, ٢٠٠٠.
١٤. Irma Becerra, – Fernandez, knowledge management, Pearson Education, USA, ٢٠٠٤.
١٥. B., Ginnodo, **The Power of Empowerment: What Expert Say and ١٦ Actionable Case Study**, Arlington Heights, IL Pride, ١٩٩٧,.
١٦. : **Zemke and Schaaf**, ١٩٨٩,.
١٧. Michigan, Flint, & E. Czuba, Cheryl, **Empowerment: What is it?** Joe Journal, ٢٠٠٤.
١٨. J.A., Conger, and R.N., Kanungo, **The Empowerment process: integrating theory and practice**, Academy of Management Review, ١٩٨٨, Vol.١٩, No.٣.
- : A., Wilkinson, **Empowerment Theory and Practice**, Personnel Review, ١٩٩٨,

## الهوامش

(٢) د. عامر خضير الكبيسي: إدارة المعرفة، المكتب الجامعي الحديث، الأردن، سنة ٢٠٠٥، ص ٤٦.

(٣) د. عبد الستار العلي وآخرون: إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، سنة ٢٠٠٦، ص ٢٥.

(٤) د. فليح حسن خلف: مدخل إلى اقتصاد المعرفة، عالم الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، الأردن، سنة ٢٠٠٦، ص ٨.

(٥) Irma Becerra- Fernandez, knowledge management, Pearson Education, USA, ٢٠٠٤, p. ١٥.

(٦) د. فليح حسن خلف، مرجع سبق ذكره، ص ٨-٩.

(٦) توفيق سريع علي باسردة، تكامل إدارة المعرفة و الجودة الشاملة و أثره على الأداء،

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، ٢٠٠٦، ص ٣٩.

(٨) د. عبد الستار العلي وآخرون: إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، سنة ٢٠٠٦، ص ٢٦.

(٩) حسان عبد مفلح المومني، : مدى استعداد المؤسسات العامة في الأردن لتطبيق إدارة المعرفة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس تحت عنوان: «اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية»، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، ٢٠٠٥، ص ١٧.

(١٠) Irma Becerra, - Fernandez, knowledge management, Pearson Education, USA, ٢٠٠٤, p٢.

(١١) حسان عبد مفلح المومني، مرجع سبق ذكره، ص ١٧.

(١٢) د. عبد الستار العلي، مرجع سبق ذكره، ص ٢٨.

(١٣) د. سعد غالب ياسين سعد غالب ياسين: أثر المعرفة على مؤشرات التنمية التكنولوجية والبشرية والاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، سنة ٢٠٠٥، ص ١١.

- (١٥) توفيق سريع علي باسردة، مرجع سبق ذكره، ص ٤٧.
- (١٤) د. عبد الستار العلي، مرجع سبق ذكره، ص ٤٠-٤١.
- (١٥) وهيبه حسين داسي، إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية، بحث اعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، ٢٠٠٧، ص ٥٣،٥٤.
- (١٦) وهيبه حسين داسي، مصدر سابق، ٢٠٠٧، ص ٥٣،٥٤.
- <sup>١٨</sup> : مازن ، عبد العزيز ، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي ، الأردن ، عمان ، ٢٠٠٦ ، ص ١ .
- <sup>١٩</sup> : K.L., Murrell, and M., Meredith, **Empowering Employee**, New York: McGraw-Hill, ٢٠٠٠, p.١١٠.
- <sup>٢٠</sup> : B., Ginnodo, **The Power of Empowerment: What Expert Say and Actionable Case Study**, Arlington Heights, IL Pride, ١٩٩٧, p.٥٦.
- <sup>٢٠</sup> : **Zemke and Schaaf**, ١٩٨٩, ٦٥.
- <sup>٢٢</sup> : Michigan, Flint, & E. Czuba, Cheryl, **Empowerment: What is it ?**, Joe Journal, ٢٠٠٤, pp.٣-٤.
- <sup>٢٣</sup> : علي ، عبد الوهاب ، إدارة الكتاب المفتوح وتمكين العاملين ، المؤتمر السنوي السابع ، إدارة القرن الحادي والعشرين ، القاهرة ، ١٩٩٧ ، ص ١٠ .
- <sup>٢٤</sup> : J.A., Conger, and R.N., Kanungo, **The Empowerment process : integrating theory and practice**, Academy of Management Review, ١٩٨٨, Vol.١٩, No.٣, pp.٨٢-٤٧١.
- <sup>٢٥</sup> : A., Wilkinson, **Empowerment Theory and Practice**, Personnel Review, ١٩٩٨, Vol.٢٧, No.١, pp.٤٠-٥٦.
- <sup>٢٦</sup> : علي ، عبد الوهاب ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، ٢٠٠٢ ، ص ٣٦ .
- <sup>٢٧</sup> : عطية ، أفندي ، تمكين العاملين : مدخل للتطوير والتحسين المستمر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٣ ، ص ١٧ .

٢٨ : عطية ، أفندي ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣١ - ٣٣ .

٢٩ : علي محمد ، سالي ، العلاقة بين أبعاد التمكين ودرجات الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية

بقطاع البترول ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، ٢٠٠٢ ، ص ٣٧ - ٣٨ .