

دور التمكين الإداري في تحقيق التفاعل بين المعرفة الضمنية والصريحة

دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الأغواط

*The role of administrative empowerment in achieving the interaction between tacit and explicit knowledge field study at the Laghouat Mills Corporation*بن زيد بلقاسم^{1*}، طالي صلاح الدين²¹ المركز الجامعي بالبيض، (الجزائر)، مخبر: التنمية المستدامة في مناطق الهضاب العليا والمناطق الصحراويةb.benzid@cu-elbavadh.dz² المركز الجامعي بالبيض، (الجزائر)، مخبر: التنمية المستدامة في مناطق الهضاب العليا والمناطق الصحراويةs.talbi@cu-elbavadh.dz

تاريخ النشر: 2021/12/31

تاريخ القبول: 2021/11/02

تاريخ الاستلام: 2021/08/09

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة التأثيرية بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الاتصال الفعال، فرق العمل، تفويض السلطة، التدريب، التحفيز) والمعرفة الضمنية والصريحة، ومستوى كل منهما بمؤسسة مطاحن الأغواط.

أظهرت النتائج أنه توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة احصائية بين التمكين الإداري بمختلف أبعاده (مأخوذة بصورة إجمالية) وتفاعل المعرفة الضمنية والصريحة.

الكلمات المفتاحية: التمكين؛ المعرفة الصريحة؛ المعرفة الضمنية.

تصنيف JEL: D83, M12.

Abstract:

This study aims to check the influence relationship between administrative empowerment in its five dimensions (effective communication, work teams, delegation of authority, training, motivation) and tacit and explicit knowledge, and each level at the Laghouat Mills Corporation.

The results showed that there is a statistically significant impact relationship between administrative empowerment in its various dimensions (taken in aggregate) and the interaction of tacit and explicit knowledge.

Keywords: Empowerment; explicit knowledge; tacit knowledge.

Jel Classification Codes: D83, M12.

*المؤلف المرسل

1. مقدمة:

في ظل ما تشهده بيئة الأعمال من تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة، تزايد الإهتمام بالعنصر البشري بإعتباره أحد مقومات المؤسسة ومحور العملية الإدارية، فهو المسؤول الأول والأخير على نجاحها أو فشلها، لذلك وجدت المؤسسات الحديثة نفسها أمام تحديات تفرض عليها تبني ممارسات وأساليب إدارية جديدة تراعي العنصر البشري وتسعى للإهتمام به وتطوير قدراته وتنمية مهاراته، من أجل مواكبة التغيير الحاصل والسير نحو الأفضل لتحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة وفعالية، من بينها نجد التمكين الإداري؛ والذي يعتبر بدوره من الأساليب الحديثة القائمة على ضرورة تطبيق مبادئ الإدارة المفتوحة واللامركزية، من خلال تفويض الصلاحيات للعنصر البشري مع تبني روح المشاركة في صنع القرارات والشعور بالمسؤولية وصولاً إلى تحقيق ما يعرف بالثقة الإدارية، مما يعطي للعاملين سلطات أوسع في الرقابة واتخاذ القرارات بما يمكنهم من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية أكبر دون تدخل مباشر من الإدارة، وذلك من أجل تعزيز السلوك والممارسات الإيجابية، ما قد يجعل الإهتمام بالتمكين الإداري عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسات.

نجد أن من أبرز الممارسات التي تتأثر بأسلوب التمكين الإداري هي المعرفة (الضمنية والصريحة)، بإعتبارها عامل مهم في تحقيق الأهداف، ولأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم، بات واضحاً ضرورة إهتمام المؤسسات الجزائرية بتبني هذا الأسلوب لإحداث تغييرات في نمط وأسلوب الإدارة التقليدي في أدائها لمهامها.

1.1. الإشكالية: إنطلاقاً مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو دور التمكين الإداري في تحقيق التفاعل بين المعرفة الضمنية والصريحة بمؤسسة مطاحن

الأغواط؟

2.1. الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بالتمكين الإداري؟ وماهي أبعاده؟
- ما المقصود بالمعرفة الضمنية والصريحة؟ وكيف يتم تكوينها داخل المؤسسة؟
- هل يعتبر التمكين الإداري آلية لتحقيق التفاعل بين المعرفة الضمنية والصريحة بمؤسسة مطاحن الأغواط؟

- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري بمختلف أبعاده (الإتصال الفعال ومشاركة المعلومات، فرق العمل، تفويض الصلاحيات، التدريب، التحفيز) وتفاعل المعرفة الضمنية والصريحة بمؤسسة مطاحن الاغواط عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؟

3.1. فرضية الدراسة:

يعتبر التمكين الإداري آلية لتحقيق التفاعل بين المعرفة الضمنية والصريحة في المؤسسات عامة ومؤسسة مطاحن الأغواط خاصة. لذا حاولنا في هذه الورقة البحثية معالجة الفرضية التالية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري بمختلف أبعاده (الإتصال الفعال ومشاركة المعلومات، فرق العمل، تفويض الصلاحيات، التحفيز، التدريب) وتفاعل المعرفة الضمنية والصريحة بمؤسسة مطاحن الاغواط عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

4.1. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الحاجة المتزايدة لتطبيق وتبني التمكين بإعتباره مفهوم إداري معاصر من خلال إستثمار القيادات الإدارية في أبعاده بمختلف جوانبها، مما قد يساهم في تحقيق التفاعل بين المعرفة الضمنية والصريحة لتحقيق مشاركة ودور أكبر لدى الموظفين في عملية إتخاذ القرار، ومساهمتهم في حل المشكلات لتحقيق أهداف المؤسسة.

5.1. منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم إستخدام المنهج الوصفي والتحليلي، فالأول أستخدم من أجل الإجابة على الإشكالية من جهة والتساؤلات الفرعية من جهة أخرى وإزالة الغموض حول بعض المفاهيم، أما الثاني فقد أستخدم في الجانب التطبيقي من أجل تحليل البيانات التي تم الحصول عليها.

2. المحور الأول: أساسيات حول التمكين الإداري

1.1. مفهوم التمكين الإداري:

1.1.1. المعنى اللغوي: كلمة تمكين مصدرها تمكن، وهو من الفعل مَكَّنَ أي: أصبح ذا مكانة وسلطة،

وهي بمعنى القدرة والإستطاعة على فعل الشيء والظفر به.(ابن منظور، 1995، صفحة 412)

2.1.2. المعنى الاصطلاحي: تبلورت أفكار وآراء أغلب الباحثين في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات

حول مفهوم التمكين كونه من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، فهو نتيجة عمل تراكمي وتطوري،

وقد أعطي له العديد من التعاريف الاصطلاحية، من بينها نذكر ما يلي:

- يعرفه (Barbara, 1997, p. 4) بأنه العملية التي تمنح العاملين إمكانية التصرف كشركاء في العمل، من خلال منحهم القدرة والإستقلالية على إتخاذ القرارات، مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا. وأضاف (Boonz, 1998, p. 32) بأن التمكين هو منح العاملين حرية واسعة داخل المنظمة، وذلك بإعطائهم المسؤولية والسلطة اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم دون الرجوع إلى مسؤولهم المباشر في ذلك.

إنطلاقاً مما سبق يمكن القول بأن التمكين من أبرز الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تعزيز الإهتمام بالموظفين داخل المؤسسة، من خلال منحهم الصلاحيات وحرية التصرف في ممارستهم لمهامهم؛ مع توفير بيئة العمل المناسبة والموارد اللازمة لتحقيقه.

2.2. أبعاد التمكين الإداري:

يختلف الباحثون والكتّاب في بيان أبعاد التمكين، كل حسب دراسته والبيئة التي تعمل ضمنها المؤسسات المبحوثة، بالإضافة إلى طبيعة النشاط الذي تمارسه هذه المؤسسات، ولعل من هذه التباينات ما آلت إليه إتجاهات الباحثين ورواد التمكين في تحديد أبعاده.

1.2.2. أبعاد التمكين الإداري حسب آراء بعض الباحثين:

حاولنا تلخيص أبعاد التمكين الإداري حسب آراء بعض الباحثين في الجدول التالي:

جدول 1: أبعاد التمكين الإداري

الأبعاد	السنة	الباحث
القوة، الحرية، المعلومات، المشاركة في إتخاذ القرارات.	2001	Daft
المهمة، تحديد المهمة، القوة، الإلتزام، الثقافة.	2004	العتيبي
القوة(منح السلطة)، الثقة.	2008	Evan
تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال والتحفيز.	2010	جواد

المصدر: من إعداد الباحثين

2.2.2. أبعاد التمكين الإداري المعتمدة في الدراسة:

بنى الباحثان الأبعاد الخمسة التي إتفقت مع دراسة (جواد، 2010)، فضلاً عن إنسجامها مع عينة الدراسة ودرجة تأثيرها على المتغير التابع (المعرفة الضمنية والصريحة)، بالرغم من أنها ليست

الأبعاد الوحيدة التي تسهم في تحديد التمكين الإداري, إلا أنه يمكن القول انها أكثر إنسجاما من الأبعاد الأخرى, وهي كالآتي:

1.2.2.2. تفويض الصلاحيات: هو منح الحق في التصرف وإعطاء الصلاحيات اللازمة للأفراد لتمكينهم من ممارسة أعمالهم بصورة تضمن تحقيق الأهداف, فالتفويض هو منح الرئيس الذي يمتلك الصلاحيات في المستوى الاداري الأعلى إلى المرؤوسين في المستوى الأدنى حق إصدار الأوامر و إتخاذ القرارات دون الرجوع للرئيس المباشر في حدود الصلاحيات الممنوحة لهم.(حسن, 2017, صفحة 756)

2.2.2.2. الإتصال ومشاركة المعلومات: تعد المعلومة جانبا مهما في التنظيمات وخاصة من أعلى مستوى إلى أسفل لأنها تسمح للموظفين في المستويات الدنيا بأن يكونوا أكثر فهما لعملية إتخاذ القرار, وهو ما يجعلهم يناقشون أفكارهم ويعبرون عن آرائهم بكل حرية وتمنحهم الثقة بالتصرف لحل مشكلات العمل, كما أن الإتصال من الأسفل إلى أعلى يختصر الكثير من الجهود, من خلال ما يوفره من سرعة تبادل المعلومات وإمكانية حصول كل فرد في المؤسسة عليها في الوقت المناسب. (Fred, 1992, p. 439)

3.2.2.2. التدريب: يعرف التدريب بأنه "النشاط الذي يساعد الفرد في الوظيفة الحالية والمستقبلية, وعلاوة على ذلك يكسب الفرد المهارة الضرورية والمعرفة التي تساعد على أداء عمله بفعالية". (John & Eugenet, 1992, p. 8)

4.2.2.2. فرق العمل (العمل الجماعي): "هي مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم, وأفراد الفريق تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد, وهم يعتبرون أنفسهم مسؤولين مسؤولية جماعية عن تحقيقها".(أحمد وسيتي, 2015, صفحة 117)

5.2.2.2. التحفيز: يعرف التحفيز بأنه "ممارسة إدارية للمدير للتأثير في الموظفين, من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات, لغرض إشباعها وجعلهم أكثر إستعدادا لتقديم أكثر ما عندهم, بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المؤسسة".(صالح و الغالبي, 2007, صفحة 459)

3.المحور الثاني: أسيات حول المعرفة الضمنية والصريحة

1.3. مفهوم المعرفة:

1.1.3. لغة: هو إدراك الشيء على ما هو عليه.(المنجد, 1995, صفحة 500) أو هو الإدراك الجزئي أو البسيط, حيث أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب.(عليان, 2010, صفحة 121)). وفي اللغة

الإنجليزية knowledge حسب قاموس (Oxford A. L., 1995, p. 655) بأنها الحقائق والفهم والمهارات التي إكتسبها الإنسان من خلال الخبرة والتعلم.

2.1.3. إصطلاحاً: تعددت وتنوعت التعريفات الموضحة لمفهوم المعرفة بتنوع وتعدد الكتاب والباحثين واختلاف توجهاتهم، نذكر منها ما يلي:
- المعرفة هي قيمة مضافة، ورأس مال فكري تتحقق عند استثمارها بشكل فعلي. (علاء و الجنابي، 2009، صفحة 55)

- المعرفة هي الفهم والإدراك والتعلم من خلال المزج بين الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين وادى المؤسسة. (عبد الستار وآخرون، 2006، صفحة 26)
مما سبق يمكن تعريف المعرفة على أنها كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الافراد لإتخاذ قرارات صائبة أو اثناء أدائهم لمهامهم بإتقان.
2.3. تصنيفات المعرفة:

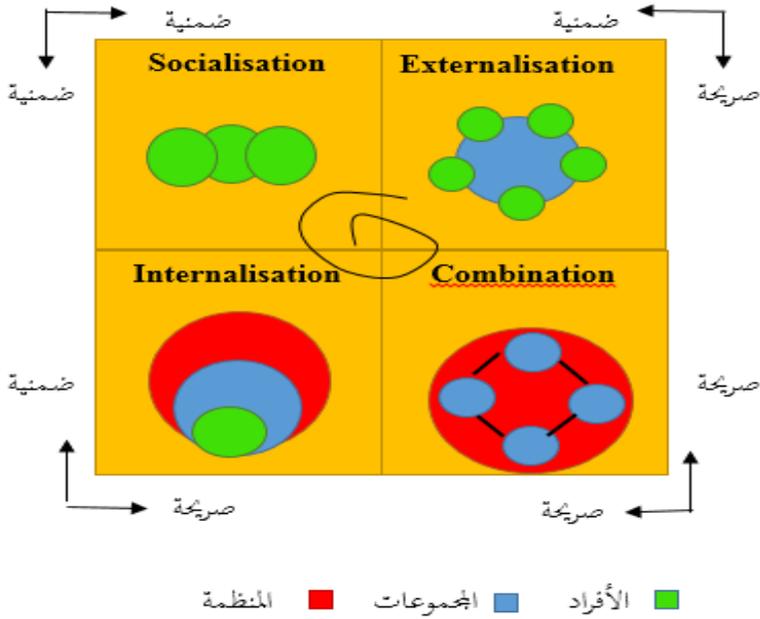
هناك عدة تصنيفات للمعرفة وهذا راجع لإختلاف وجهات نظر المختصين في هذا المجال أو لإختلاف مصادرها وآلية المشاركة فيها وتبادلها والغاية من تطبيقها وأهدافها. ولعل الأكثر شيوعاً بينها هي :
1.2.3. المعرفة الضمنية:

المعرفة غير الرسمية والذاتية والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية وتتمثل بالخبرة الشخصية، الحكم الشخصي، والحدس، والخبرات والملاحظات والحلول المبدعة التي يصعب الاتصال بها وتميرها إلى الآخرين. (Daft, 2016, p. 318)
2.2.3. المعرفة الصريحة:

هي معرفة يمكن تشغيلها ونقلها وقياسها وتخزينها بسهولة وظاهرة للعيان ولها وجود مادي، أي كل ما هو موجود ومخزن في أرشيف المؤسسة ونجدها في اشكال (سياسات، اجراءات، مستندات...الخ). (عصام، 2010، صفحة 14)
3.3. تكوين المعرفة:

تكوين المعرفة حسب نموذج (Nonaka & Takeuchi) يحدث بشكل ديناميكي من خلال تفاعل المعرفة الضمنية والصريحة كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل 1: نموذج تكوين المعرفة (SECI)



Source : (Ikujiro Nonaka & Herotaka Takeuchi, La connaissance créatrice: la dynamique de l'entrepriseapparente, De Boeck University, Bruxelles, 1997, p58.)

نموذج تكوين المعرفة الموضح في الشكل 1 يقوم على مبدأ جوهرى أساسه تفاعل المعرفة الضمنية والصريحة في حركة حلزونية نتيجة للتفاعل بين أنماط تحويل المعرفة الأربعة وهي موضحة كالتالي:

1.3.3. التنشئة (Socialisation): تحول المعرفة من ضمنية إلى ضمنية: أي إنشاء معرفة ضمنية جديدة من خلال التفاعل مع الافراد داخل المؤسسة او خارجها بصفة شخصية يسمح بتبادل الخبرات وتقاسم المعلومات والمعارف فيما بينهم.

2.3.3. التجسيد (Externalisation): تحول المعرفة من ضمنية إلى صريحة من خلال تبادل الافكار الذهنية لانتاج وتوليد افكار جديدة عن طريق الحوار والاستثمار في قدرات العقل البشري.

3.3.3. الترابط (Combination): تحول المعرفة من صريحة الى صريحة أكثر تعقيدا ويكون ذلك من خلال الاعتماد على المعرفة الموثقة داخل وخارج المؤسسة والمعبر عنها (بالاشكال والبيانات...).

4.3.3. التذويب (Intenalisation): تحول المعرفة من صريحة إلى ضمنية من خلال التعلم عن طريق الممارسة مما يساهم في إستنباط حقائق وأفكار جديدة.

4. المحور الثالث: دراسة حالة حول دور التمكين الإداري في تحقيق التفاعل بين المعرفة الضمنية والصريحة بمؤسسة مطاحن الأغواط

1.4. البطاقة الفنية للمؤسسة: مؤسسة مطاحن الأغواط كأي مؤسسة تنشط في القطاع الإقتصادي لها مهمة أساسية تسير وفقها لتحقيق أهدافها وفيما يلي نحاول اعطاء صورة موجزة عن هذه المؤسسة:

1.1.4. التعريف بالمؤسسة: أنشأت مؤسسة مطاحن الأغواط في 30 جانفي 1980، حيث تم تجهيزها من طرف الشركة السويسرية BUHLER، وأصبحت تحت وصاية فرع الأغواط للحبوب طبقا لجلسة المداولة المؤرخة في 2016/05/05، حيث قررت الجمعية الغير عادية لشركة المساهمة فرع الأغواط للحبوب إنشاء شركة مساهمة في إطار إعادة هيكلتها على شكل مركبات ذات الطابع القانوني التالي:

- الوضعية القانونية: تغيرت الوضعية القانونية لمؤسسة مطاحن الأغواط وأصبحت مركب صناعي و تجاري تابع لفرع الأغواط للحبوب (شركة ذات أسهم)؛
- رأس المال الاجتماعي: 432000000 دج؛
- المساهمون: المجمع العمومي للصناعات الغذائية (فرع الأغواط للحبوب)؛
- المقر الاجتماعي: المنطقة الصناعية بوشاكر الأغواط ؛
- المساحة الإجمالية: 10 هكتار، (المساحة المبنية: 6 هكتار)؛
- قدرة التخزين: 125000 قنطار (قمح صلب، قمح لين) ؛
- قدرة الانتاج اليومي: قمح صلب: 1000 قنطار/اليوم – قمح لين: 2500 قنطار/اليوم؛
- الطاقة البشرية: تحتوي المؤسسة على عمالة تقدر بـ 182 عامل.

2.4. الإطار المنهجي للدراسة الميدانية:

1.2.4 نموذج الدراسة: انطلاقا مما سبق وعلى ضوء الإشكالية و تساؤلات الدراسة و أهدافها وبعد مراجعة أدبيات الدراسة والبحوث ذات الصلة، تم تطوير نموذج الدراسة والذي تألف من متغيرين هما التمكين الإداري كمتغير مستقل بأبعاده الخمس (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات، فرق العمل، التحفيز) وتفاعل المعرفة الضمنية والصريحة كمتغير تابع.

2.2.4. تصميم وتنفيذ الدراسة: بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج الذي تم اختياره لهذه الدراسة، تم تحديد الاستبانة كأداة مناسبة لتحقيق أهداف البحث، وذلك نظرا لصعوبة الحصول على البيانات المطلوبة باستخدام الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية، والملاحظة... الخ.

3.2.4. مجتمع وعينة الدراسة:

1.3.2.4. مجتمع الدراسة: تم اختيار مؤسسة مطاحن الأغواط كمجتمع للدراسة الميدانية، و يبلغ عدد عمالها الدائمين (182) مكونة من التشكيلة التالية "إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ".

2.3.2.4. عينة الدراسة: بلغ حجم العينة (40) فردا مقتصرة على فئة العمال الإداريين الدائمين من إطارات وأعوان تحكم، والتي تقدر بنسبة (21.98%) من العدد الإجمالي للعمال بالمؤسسة. حيث وزعت الاستبانة على أفراد العينة أسترجم منها (34) كلها صالحة للتحليل.

4.2.4. أساليب تحليل البيانات: تم الاستفادة في تحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار 25 (SPSS 25) في عملية التفرغ، والتحليل الإحصائي للبيانات، واختبار فرضيات الدراسة، وقد اشتملت على الأساليب الإحصائية التالية:

- ✓ استخدام معامل (Alpha Cronbach 's) من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة ؛
- ✓ التكرارات والنسب المئوية من أجل عرض خصائص العينة ومعرفة مدى موافقة أفرادها على عبارات الإستبيان ؛
- ✓ استخدام الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري) لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة ؛
- ✓ استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات.

5.2.4. صدق وثبات الإستبانة

يقصد بثبات الإستبانة، أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وبعبارة أخرى ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة (لزرقي، 2018، صفحة 607) وقد إعتمدت الدراسة في أداة القياس على الصدق الظاهري للتأكد من صدق الاستبانة وجدواها، وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص الإداري والأكاديمي من الأساتذة . كما تم إختبار الإستبانة باستخدام معامل الاتساق الداخلي للتحقق من ثبات الأداة حسب معامل الثبات أو

المحك Alpha Cronbach , ومعامل الصدق الذي يعبر عن جذر معامل الثبات, وكانت نتائج معاملات الصدق والثبات لفقرات وعبارات الاستبانة كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول2: معاملات الثبات والصدق

معامل الصدق	معامل الثبات Alpha Cronbach	العبارات	محاو الاستبيان
0.926	0.858	من 1 إلى 5	الإتصال الفعال ومشاركة المعلومات
0.909	0.827	من 6 إلى 10	فرق العمل
0.930	0.865	من 11 إلى 15	تفويض الصلاحيات
0.903	0.816	من 16 إلى 20	التحفيز
0.949	0.902	من 21 إلى 25	التدريب
0.976	0.954	من 1 إلى 25	التمكين الإداري
0.960	0.923	من 26 إلى 35	تفاعل المعرفة الضمنية والصريحة
0.982	0.965	من 1 إلى 35	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (spss 25).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول2 يتضح أن قيمة معامل Alpha Cronbach بلغ معدلات مرتفعة في كل الأبعاد والمتغيرات, حيث تراوحت بين (0.816 و 0.965) أي أكبر من (0.6) وهذا ما يدل على أن عينة الدراسة تتمتع بثبات عالي وتجانس داخلي مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبانة في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرتها على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستجوبين اتجاه العبارات, وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبانة على كل المجتمع, أما بالنسبة لمعامل الصدق فبيدوره بلغ معدلات مرتفعة حيث تراوحت بين (0.903 و 0.982). وعليه نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استبانة البحث, مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحيها لتحليل النتائج والإجابة على تساؤلات البحث واختبار الفرضيات.

6.2.4. إختبار التوزيع الطبيعي :

قبل البدء في اختبار الفرضيات يجب التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي فقمنا باختبار

كمولغروف سمنزوف والجدول اللاتي يبين النتائج التي تم التوصل إليها :

جدول3: إختبار التوزيع الطبيعي

اسم المتغير	عدد الفقرات	العينة	قيمة z	قيمة مستوى الدلالة (sig)
الاستمارة ككل	35	34	0.137	0.107

المصدر: من إعداد الباحثين إعتقادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (spss 25).

من خلال نتائج اختبار (saml k_ s) للتوزيع الطبيعي الموضحة في الجدول3 أن نتيجة اختبار

الاستمارة ككل قدرت ب 0.107 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، مما يدل أن البيانات تتبع التوزيع

الطبيعي وبالتالي يمكن استخدام الاختبارات المعملية لاختبار فرضيات الدراسة.

3.4. عرض وتحليل نتائج الدراسة:

سنحاول في المبحث عرض نتائج الدراسة الميدانية من خلال التعرف على خصائص العينة

وإتجاهات إجاباتهم حول أبعاد الدراسة وإختبار فرضية الدراسة.

1.3.4. عرض الخصائص الوصفية لعينة الدراسة: في هذا الجزء سيتم عرض توزيع افراد عينة

الدراسة حسب خصائصهم الشخصية، وتشمل كل من (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات

الأقدمية، طبيعة العمل).

جدول4: وصف أفراد عينة الدراسة

المتغيرات	الفئة	التكرارات	النسبة %
الجنس	ذكر	27	79
	أنثي	07	21
العمر	من 25-35 سنة	10	29.4
	من 35-45 سنة	17	50
	أكثر من 45 سنة	7	20.6
المستوى العلمي	متوسط	00	00
	ثانوي	11	32.4
	دراسات تطبيقية	07	20.6
	جامعي	16	47.1
المستوى الوظيفي	مهني	3	8.8
	إداري مهني	8	23.5
	إداري	19	55.9
	مسؤول	4	11.8
الخبرة	اقل من 5 سنوات	6	17.6
	ما بين 5-10 سنوات	9	26.5
	ما بين 11-20 سنة	16	47.1
	كثير من 20 سنة	3	8.8

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (spss 25).

من خلال الجدول 4 يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة الذكور، حيث بلغت نسبتهم (9%)، بينما النسبة المتبقية والتي بلغت (21%) هم من فئة الإناث. وأن غالبيتهم جامعيون حيث بلغ عددهم (16) وهو ما يعادل نسبة 47.1% وهي نسبة جيدة، وهذا يدل على قدرة أفراد العينة على تفهم أسئلة الاستبانة والإجابة عليها، وهذا ما يعطي كذلك أهمية للبحث من حيث النتائج المتحصل عليها، أما بالنسبة للوظيفة فأغلب أفراد العينة هم إداريين حيث بلغ عددهم (19) بنسبة

55.9 % وهذا ما يخدم هدف الدراسة ،كما يلاحظ من خلال الجدول أن 47.1% من المستجوبين يملكون خبرة بين 11 و 20 سنوات هذا ما يعزز الثقة بإجابات العينة ويخدم هدف الدراسة .

2.3.4. إختبار فرضيات الدراسة :

1.2.3.4. إختبار الفرضية الرئيسية :

H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التمكين الهيكلي بمختلف أبعاده (الإتصال الفعال ومشاركة المعلومات، فرق العمل، تفويض الصلاحيات، التحفيز، التدريب) وتفاعل المعرفة الضمنية والصريحة بمؤسسة مطاحن الأغواط عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التمكين الهيكلي بمختلف أبعاده (الإتصال الفعال ومشاركة المعلومات، فرق العمل، تفويض الصلاحيات، التحفيز، التدريب) وتفاعل المعرفة الضمنية والصريحة بمؤسسة مطاحن الأغواط عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول 5: معامل الارتباط بين أبعاد التمكين الهيكلي وتفاعل المعرفة الضمنية والصريحة

نموذج	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد (R^2)	الخطأ في التقدير	F	SIG	درجة الحرية
1	0.920	0.847	0.820	0.222	30.993	0.000	28

المصدر: من إعداد الباحثين إعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (spss 25).

يتبين من الجدول 05 أن مستوى الدلالة SIG يساوي 0.000 وهو أقل تماما من مستوى المعنوية 0.05 وذلك يعني أن نموذج الدراسة ذو أهمية إحصائية ويؤكد على وجود تأثير إيجابي بين أبعاد التمكين الهيكلي بمختلف أبعاده (الإتصال الفعال ومشاركة المعلومات، فرق العمل، تفويض الصلاحيات، التحفيز، التدريب) والمعرفة الضمنية والصريحة بمؤسسة مطاحن الاغواط، كما أن معامل الارتباط (R) يساوي 0.920 وهو ينتمي إلى المجال [0.80 - 1.00] وعليه فحسب مقياس Cohen توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين أبعاد التمكين الاداري وتفاعل المعرفة الضمنية والصريحة، في حين يتضح أن معامل التحديد R^2 يساوي 0.820 وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 82.0% من تباين المتغير التابع، وما نسبته 12.0% تعود إلى متغيرات إلى أخرى غير واردة في النموذج وتدل قيمة R^2 على فعالية النموذج المقترح أما معامل التحديد المصحح فقد بلغ 0.820 وهذا يعني أن

المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 82% من التغير الحقيقي الحاصل في المتغير التابع أما الخطأ قدر بـ 0.22. فقط كما نلاحظ أن قيمة فيشر المحسوبة (30.993) وهي أكبر من قيمة فيشر الجدولية عند درجة حرية 34 وهذا يدل على أن النموذج دال إحصائيا. كما بلغت قيمة (Sig=0.000) وهي أقل من 0.05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التمكين الهيكلي بمختلف أبعاده (الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات، فرق العمل، تفويض الصلاحيات، التحفيز، التدريب) وتفاعل المعرفة الضمنية والصريحة بمؤسسة مطاحن الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

رغم أننا توصلنا إلى أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التمكين الهيكلي بمختلف أبعاده وتفاعل المعرفة الضمنية والصريحة بمؤسسة مطاحن الأغواط، إلا أننا لانعرف تحديدا أي المتغيرات المستقلة (الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات، فرق العمل، تفويض الصلاحيات، التحفيز، التدريب) هو الذي أضاف تفسيرا جوهريا للتباين في المتغير التابع (تفاعل المعرفة الضمنية والصريحة) والجدول الموالي يوضح هذا من خلال عرض معاملات معادلة الانحدار.

جدول6: معاملات معادلة الانحدار الخطي المتعدد

النموذج	معاملات قياسية		معاملات	T	Sig.
	B	الانحراف المعياري	Bêta		
الحد الثابت	0,522	0 ,364		1,434	0,163
X1 الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات	0,561	0,149	0,521	3,772	0,001
X2 فرق العمل	0,407	0,127	0,618	3,209	0,003
X3 تفويض الصلاحيات	0,524	0,119	0,745	4,402	0,000
X4 التحفيز	0,077	0,130	0,103	0,592	0,559
X5 التدريب	0,148	0,133	0,220	1,117	0,274

المصدر: من إعداد الباحثين إعتقادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (spss 25).

توضح بيانات الجدول 06 على أن المتغيرات المستقلة ذات الدلالة الإحصائية تتمثل في الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات ، فرق العمل ، تفويض الصلاحيات) ، أما بقية المتغيرات فهي غير دال إحصائيا (مستوى الدلالة أكثر من 0.05) وبالتالي تم حذفها من معادلة الانحدار:

$$y = f(x_i) = 0.522 + 0.561x_1 + 0.407x_2 + 524x_3 + \varepsilon_i$$

2.2.3.4. اختبار الفرضيات الجزئية :

لاختبار الفرضيات الجزئية، تم حساب الانحدار الخطي البسيط بين كل متغير مستقل وتفاعل المعرفة الضمنية والصريحة.

1.2.2.3.4. الفرضية الأولى:

H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعده (الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات) وتفاعل المعرفة الضمنية والصريحة بمؤسسة مطاحن الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعده (الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات) وتفاعل المعرفة الضمنية والصريحة بمؤسسة مطاحن الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول 7: نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات وتفاعل المعرفة

الضمنية والصريحة

مستوى دلالة	درجة الحرية	فيشر F	معامل تحديد R^2	معامل الارتباط R
0.000	32	48.510	0.603	0.776

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (spss 25).

نلاحظ من الجدول 07 أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.776$) مما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.603$)، مما يدل على أن نسبة 60.3% يفسرها النموذج أما نسبة 39.7% تفسرها عوامل خارج النموذج، أما مستوى المعنوية فإن قيمة $\text{sig} = 0.000$ وهي أقل من مستوى المعنوية المحدد 5% ومما سبق نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعده (الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات) وتفاعل المعرفة الضمنية والصريحة بمؤسسة مطاحن الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2.2.2.3.4. الفرضية الثانية:

H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعده (فرق العمل) وتفاعل المعرفة الضمنية والصريحة بمؤسسة مطاحن الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعده (فرق العمل) وتفاعل المعرفة الضمنية والصريحة بمؤسسة مطاحن الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول 8: نتائج تحليل الانحدار البسيط بين فرق العمل وتفاعل المعرفة الضمنية والصريحة

مستوى دلالة	درجة الحرية	فيشر F	معامل تحديد R^2	معامل الارتباط R
0.000	32	22.366	0.411	0.641

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (spss 25).

نلاحظ من الجدول 08 أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.641$) مما يدل على جود علاقة طردية بين المتغيرين ، كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.411$)، أي أن نسبة 41.1 % يفسرها النموذج أما نسبة 58.9 % تفسرها عوامل خارج النموذج، أما مستوى المعنوية فإن قيمة $\text{sig} = 0.000$ وهي أقل من مستوى المعنوية المحدد 5% ومما سبق نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعد (فرق العمل) وتفاعل المعرفة الضمنية والصريحة بمؤسسة مطاحن الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

3.2.2.3.4. الفرضية الثالثة :

H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعد (تفويض الصلاحيات) وتفاعل المعرفة الضمنية والصريحة بمؤسسة مطاحن الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعد (تفويض الصلاحيات) وتفاعل المعرفة الضمنية والصريحة بمؤسسة مطاحن الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول 9: نتائج تحليل الانحدار البسيط بين تفويض الصلاحيات وتفاعل المعرفة الضمنية والصريحة

مستوى دلالة	درجة الحرية	فيشر F	معامل تحديد R^2	معامل الارتباط R
0.000	32	57.838	0.644	0.802

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (spss 25).

نلاحظ من الجدول 09 أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.802$) مما يدل على جود علاقة طردية بين المتغيرين ، كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.644$)، مما يدل على أن نسبة 64.4 % يفسرها النموذج أما نسبة 35.6 % تفسرها عوامل خارج النموذج ، أما مستوى المعنوية فإن قيمة $\text{sig} = 0.000$ وهي أقل من مستوى المعنوية المحدد 5% ومما سبق نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعد (تفويض الصلاحيات) وتفاعل المعرفة الضمنية والصريحة مطاحن الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

4.2.2.3.4. الفرضية الرابعة:

H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعد (التحفيز) وتفاعل المعرفة الضمنية والصريحة بمؤسسة مطاحن الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعده (التحفيز) وتفاعل المعرفة الضمنية والصریحة بمؤسسة مطاحن الأغواط عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول 10: نتائج تحليل الانحدار البسيط بين التحفيز وتفاعل المعرفة الضمنية والصریحة

مستوى دلالة	درجة الحرية	فيشر F	معامل تحديد R^2	معامل الارتباط R
0.000	32	39.065	0.550	0.741

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (spss 25).

نلاحظ من الجدول 10 أن قيمة معامل الارتباط ($R=0.741$) مما يدل على جود علاقة طردية بين المتغيرين ، كما أن معامل التحديد ($R^2=0.550$) ، مما يدل على أن نسبة 55 % يفسرها النموذج أما نسبة 45% تفسرها عوامل خارج النموذج ، أما مستوى المعنوية فإن قيمة $\text{sig}=0.0000$ وهي أقل من مستوى المعنوية المحدد 5% ومما سبق نرفض الفرضية الصفرية H_1 ونقبل الفرضية البديلة H_0 القائلة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعده (التحفيز) وتفاعل المعرفة الضمنية والصریحة بمؤسسة مطاحن الأغواط عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

5.2.2.3.4. الفرضية الخامسة:

H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعده (التدريب) وتفاعل المعرفة الضمنية والصریحة بمؤسسة مطاحن الأغواط عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعده (التدريب) وتفاعل المعرفة الضمنية والصریحة بمؤسسة مطاحن الأغواط عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول رقم 11: نتائج تحليل الانحدار البسيط بين التدريب وتفاعل المعرفة الضمنية والصریحة

مستوى دلالة	درجة الحرية	فيشر F	معامل تحديد R^2	معامل الارتباط R
0.000	32	40.653	0.560	0.748

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (spss 25).

نلاحظ من الجدول 11 أن قيمة معامل الارتباط ($R=0.748$) مما يدل على جود علاقة طردية بين المتغيرين ، كما أن معامل التحديد ($R^2=0.560$) ، مما يدل على أن نسبة 56 % يفسرها النموذج أما نسبة 44% تفسرها عوامل خارج النموذج ، أما مستوى المعنوية فإن قيمة $\text{sig}=0.0000$ وهي أقل

من مستوى المعنوية المحدد 5% ومما سبق نرفض الفرضية الصفرية H_1 ونقبل الفرضية البديلة H_0 القائلة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعدها (التدريب) وتفاعل المعرفة الضمنية والصريحة بمؤسسة مطاحن الأغواط عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

5. التوصيات:

في ضوء النتائج المتوصل إليها تم إقتراح التوصيات التالية:

- أشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة التمكين الإداري بمؤسسة مطاحن الأغواط من وجهة نظر العمال الإداريين كانت متوسطة لذلك نوصي بتعزيز التمكين الإداري عن طريق ضرورة اعتماده منهجاً وأسلوباً لما له من إنعكاسات إيجابية على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية؛
- ضرورة زيادة تشجيع العمل بروح الفريق عن طريق اللجوء لفرق العمل لحل المشكلات لما لها من دور فعال في تحقيق التفاعل بين المعرفة الضمنية والصريحة وتبادل المعارف والخبرات؛
- ضرورة إتاحة مشاركة الموظفين في صنع القرارات الإدارية و إعطائهم حرية التعبير عن آرائهم في أمور عملهم؛

- إعادة النظر في نظام الحوافز بكافة أنواعها، سواءا المادية أو المعنوية، وتنظيمها ومنحها بشكل أكثر عدالة؛

- زيادة الإهتمام بالتدريب بإعتباره من أهم المحاور التي تساهم بدرجة كبيرة في تحسين قدرات ومهارات الموظفين مما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم.

6. خاتمة:

من خلال المحاور التي تمت معالجتها في البحث تم التوصل إلى مجموعة من الإستنتاجات هي

كالتالي:

- يعتبر التمكين الإداري آلية لتحقيق التفاعل بين المعرفة الضمنية والصريحة بالمؤسسة محل الدراسة، ويظهر هذا من خلال أن المؤسسة تلتزم بأبعاد التمكين الإداري المعتمدة في الدراسة من خلال انتهاز الإدارة لأسلوب العمل بروح الفريق، و توفير وسائل اتصال حديثة وفعالة تتيح تبادل المعلومات في الوقت المناسب، وتهيئة الفرص التدريبية التي تتيح للعاملين الإطلاع على الأساليب الحديثة في حل المشكلات. كل هذا أثر بالإيجاب على تفاعل المعرفة الضمنية والصريحة.

- على المؤسسات التي تسعى إلى تبني أسلوب التمكين الإداري، أن تعمل على إيجاد مناخ يساعد على تطبيقه، لأن حقيقة ممارسة التمكين الإداري لا يأتي جزافاً وإنما بمعرفة ووعي ممنهج ومقنن ودقيق.
- يتطلب نجاح التمكين الإداري بالدرجة الأولى، إقتناع الإدارة به والتزامها بتطبيقه ، وعلى عاتقها تقع مسؤولية منح الموظفين السيطرة على نشاطاتهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم،
- برنامج التمكين يعتبر التزاماً طويل المدى، و طريقة جديدة في تسيير العمل، وتغييراً أساسياً في السياسات و الإستراتيجيات، ولهذا يستوجب على الإدارة إعطاء الوقت الكافي لتحقيق الهدف المرجو من هذا البرنامج، كلها خطوات تشكل أساس لنجاح التمكين الإداري.
5. قائمة المراجع:

- Barbara, E. (1997). *The Empowerment Gap Hype Vs Reality*. new yourk: Br focus.
- Boonz, L. D. (1998). *Contemporary Marketing*. Texas: The Dryden Press.
- Daft, R. (2016). *Organization theory and design*. USA: South-western college publishing.
- E, B. (1997). *The Empowerment Gap Hype Vs Reality*. new yourk: Br Focus.
- Fred, L. (1992). *Organizational Behavior* (6th ed ed.). New York: McGraw- Hill Inc.
- John, k., & Eugenel. (1992). *Manpower Training and Development*. London: Publisher Harrap.
- ابن منظور أبو الفضل، ج. (2000). ،. (26 لسان العرب .éd) الطبعة الرابعة. (لبنان: دار أحياء التراث العربي).
- إبن منظور، أ. أ. (1995). *لسان العرب*. بيروت: دار إحياء التراث العربي.
- أبو الفضل إبن منظور. (1995). *لسان العرب*. بيروت: دار إحياء التراث.
- أحمد لزرق. (2018). دور مناهج الجيل الثاني من الإصلاحات في التربية البدنية والرياضية في بلوغ الكفاءات المستهدفة للمنظومة التربوية في مرحلة التعليم المتوسط، ، جامعة ورقلة، الجزائر، المجلد 10، العدد 1، 2018.، المجلد 10 (العدد 1).
- أحمد، ق & ، سبتي، ل. (2015). دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي، جامعة لمدينة. مخبر الإقتصاد والتنمية. الغالي، أ. (2007).

- المنجد, ف. ا. (1995). بيروت: دار المشرق.
- صالح, م. ا. &, الغالبي, ط. م. (2007). *الإدارة والأعمال*. éd. ط. (3) عمان: دار وائل للنشر.
- عبد الستار, ا. &, آخرون. (2006). *مدخل الى ادارة المعرفة*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عبد السلام حسن. (العدد8, 2017). التمكين الاداري وأثره في تحسين الاداء المنظمي, , جامعة سبها, ليبيا, العدد8, 2017, ص756. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية*.
- عصام, ن. ا. (2010). *إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة*. عمان: دار أسامة للنشر.
- علاء, ف. ط. &, الجنابي, أ. (2009). *إدارة المعرفة*. (1. éd.) عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- عليان. (2010).