

**دور التدفق المعرفي في تعزيز أبعاد التمكين الإداري - دراسة استطلاعية لأراء المدراء في شركة رويال كولورز للطباعة والتغليف في السليمانية**

**Role of Knowledge Flow in Enhancing the Dimensions of Empowerment Administrative** – An Exploratory Study of the Opinions of Directors at the Royal Colors Printing & Packaging in Sulaymaniyah

م.م. ايمان علي احمد الحيايالي \*

م.د. منال عبد الجبار السماك \*

Ass.Le. Iman Ali Ahmed Al-Hayali

Le.Dr. Manal Abed Al-Jabar Al-Samak

[eman\\_a67@yahoo.com](mailto:eman_a67@yahoo.com)

[alsammakmanal@gmail.com](mailto:alsammakmanal@gmail.com)

### الملخص

سعى البحث الحالي ضمن إطاره النظري والميداني الى دراسة دور التدفق المعرفي تجاه ابعاد التمكين الإداري منطلقين من فرضيات تربط بين متغيرات البحث المتمثلة بالتدفق المعرفي و التمكين الإداري لتحقيق إسهامة ملموسة في الإدارة المعرفية والتمكين الإداري للوصول الى بيئة عمل يتمكن الافراد العاملون عن طريقها تحقيق أهداف المنظمة عن طريق ترسيخ الرؤية المحتملة للمقاربات التطورية الحاصلة للتدفق المعرفي و ابعاد التمكين الإداري عن طريق دراسة استطلاعية لأراء المدراء في شركة رويال كولورز للطباعة والتغليف في السليمانية لتمثل عينة البحث، باعتماد استمارة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات لتحديد العلاقات بين متغيرات البحث لغرض تشخيص البعد الأكثر تأثيراً منها بالاعتماد على البرمجية الجاهزة SPSS، ولتحقيق ذلك تم اعداد مخطط افتراضي يتضمن متغيرات البحث، فضلاً عن صياغة عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية تم اختبارها عن طريق عدد من الاساليب الإحصائية ولمحدودية الدراسات التي تناولت العلاقة والتأثير بين هذه المتغيرات في البيئة العراقية في حدود اطلاع الباحثان، فقد تضمن بحثهم الحالي هذه المتغيرات في محاولة لدراسة العلاقة والتأثير بينهما، وفي حدود إطار البحث تم صياغة التساؤل الرئيس كالاتي: **كيف يمكن ان يعزز التدفق المعرفي من ابعاد التمكين الإداري في المنظمة المبحوثة؟** وقد تم توزيع (40) استمارة لغرض التحليل وايجاد العلاقة بين المتغيرين، وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات كان أبرزها: **تحقق وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين التدفق المعرفي و ابعاد التمكين الإداري.** وقد تم تقديم عدد من التوصيات المتوافقة مع تلك الاستنتاجات.

الكلمات المفتاحية: التدفق المعرفي، التمكين الإداري.

\* منال عبد الجبار / مدرس دكتور قسم الادارة الصناعية /كلية الادارة والاقتصاد /جامعة الموصل  
\*\* ايمان علي احمد/ مدرس مساعد /قسم الادارة الصناعية /كلية الادارة والاقتصاد /جامعة الموصل

**Abstract**

This research sought within its theoretical & field framework to study the implications of the knowledge flow towards the dimensions of administrative empowerment, starting from hypotheses linking the study variables of cognitive flow & administrative empowerment to achieve a tangible contribution in knowledge management & administrative empowerment to reach a work environment , By establishing the potential vision of the evolutionary approaches to the flow of knowledge & the dimension of administrative empowerment through an exploratory study of the opinions of managers at Royal Colors Printing & Packaging Company in Sulaymaniyah to represent the sample of the research, The questionnaire to collect data & information to determine the relationships between the variables of the research in order to diagnose the most influential dimension by relying on the ready software SPSS, In order to achieve this, a default scheme was prepared including search variables, as well as the formulation of a number of basic hypotheses & sub-hypotheses, which were tested through a number of statistical methods, & the limited studies that dealt with the relationship between these variables in the Iraqi environment. In an attempt to study the relationship & influence between them. Within the framework of the research was formulated the main question as follows: How can the flow of knowledge reflect a clear reflection in the dimensions of administrative empowerment in the company investigated? The results of the study were divided into 40 categories for the purpose of analysis & finding the relationship between the two variables. The research reached a number of conclusions, the most prominent of which was: A significant correlation between the cognitive flow & the dimensions of administrative empowerment was achieved. A number of recommendations have been made in line with those conclusions.

**Keywords:** Knowledge Flow, Management Empowerment.

**المقدمة**

يتناول هذا البحث تحليل دور متغيرين مهمين من المتغيرات الادارية المعاصرة التي تم التركيز عليها لدى الكتاب وشركات الأعمال هما: التدفق المعرفي وأبعاد التمكين الإداري، ويعد هذا البحث محاولة متواضعة تتسم بأمال واسعة في ان يحظى التدفق المعرفي وأبعاد التمكين الإداري باهتمام متزايد من لدن الكتاب والشركات، ويمكن عدّ التدفق المعرفي والتمكين الإداري من الموضوعات المهمة والتي تتسم بالحدّثة في جميع مجالات الاعمال والتي تسعى عن طريق التكامل بينهما الى تحقيق الشركات الرائدة مما ينعكس على البيئة المحيطة بها نظرا لما تعانيه البيئة من خطر محدق بها، ونظرا

لمحدودية الدراسات التي تناولت متغيرات البحث في العراق بعامة وفي محافظة السليمانية بخاصة، فقد وجدنا من المناسب تناول هذه المتغيرات من وجه نظر المديرين في شركة رويال كولورز للطباعة والتغليف في السليمانية، وقد تضمن البحث الحالي المباحث الآتية: (المبحث الأول منهجية البحث، المبحث الثاني: الجانب النظري ، المبحث الثالث: الجانب الميداني، المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات.

### المبحث الاول: منهجية البحث

**اولاً- مشكلة البحث :** لا يمكننا بأي حال من الاحوال ان نتجاهل المنظمات والمفاهيم المعاصرة ومنها التدفق المعرفي والتي يمكن ان تعد المحرك الذي تتحرك به المنظمات والتي تثبت يوماً بعد يوم انها من اهم الموارد التي يجب عليها الاهتمام بها كمورد ذات أهمية بالغة لتضمين المسارات التي يتم عن طريقها تحقيق ابعاد التمكين الإداري، من هنا فقد قامت الباحثتان بدراسة استطلاعية في شركة رويال كولورز للطباعة والتغليف في السليمانية خلال المدة من 1 / 2 / 2018 لغاية 30 / 7 / 2018 ، تم خلالها مقابلة عدد من المديرين عن موضوع البحث وتبين ان هنالك فهماً محدوداً لديهم عن طبيعة دور (الارتباط والتأثير) بين التدفق المعرفي وأبعاد التمكين الإداري مما حفز الباحثتان على تناول هذا الموضوع . ويمكن تحديد مشكلة البحث في إطارها العام عن طريق طرح التساؤل الآتي: **ما طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين التدفق المعرفي وابعاد التمكين الإداري في المنظمة المبحوثة؟**

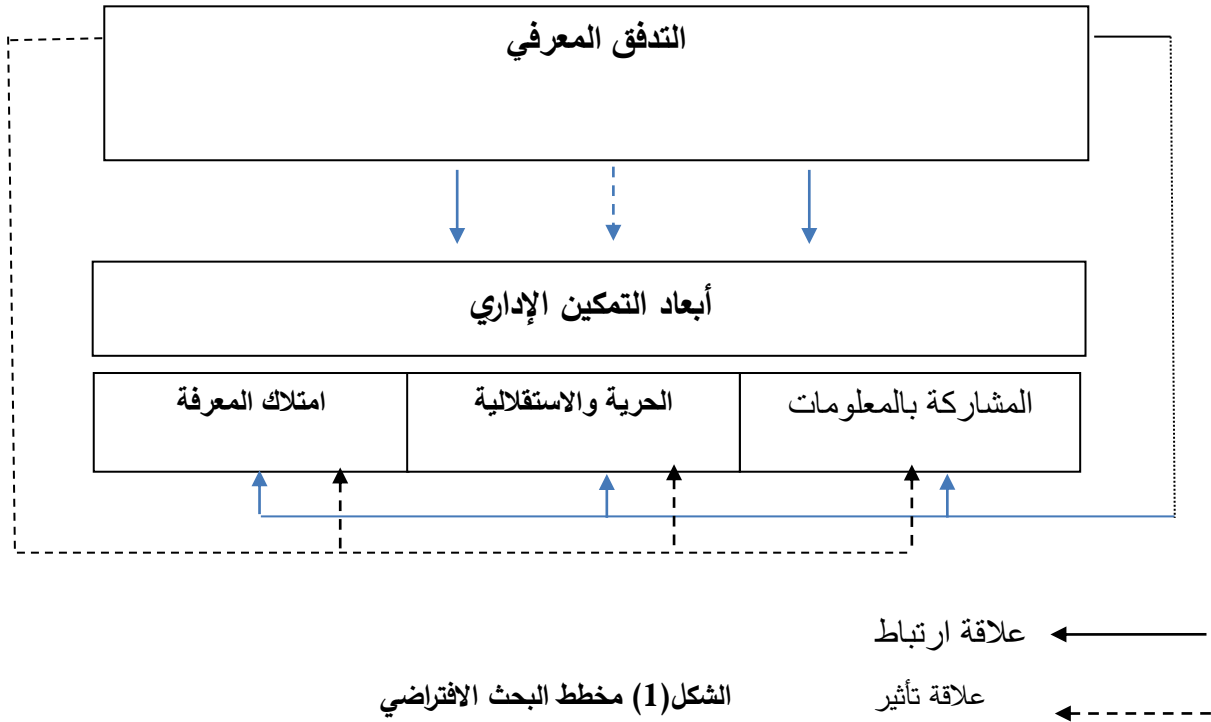
**ثانياً- أهمية البحث :** يستمد البحث اهميته من توضيحه لدور التدفق المعرفي في ابعاد التمكين الإداري في المنظمات بشكل عام ومنها المنظمة المبحوثة باتجاه تعزيز التمكين الإداري في المنظمة المبحوثة بما يعزز مستويات أدائها.

**ثالثاً-أهداف البحث:** تم تحديد عدد من الأهداف المتعلقة بالبحث تتمثل بالآتي:

1- زيادة المعرفة النظرية والميدانية لدى الأفراد لمبحوثين عن مفهومي التدفق المعرفي والتمكين الإداري بعامة وأبعاده بصورة خاصة.

2- تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين التدفق المعرفي وأبعاد التمكين الإداري.

**رابعاً-مخطط البحث:** تم تصميم مخطط البحث الافتراضي وكما في الشكل (1) الذي يشير الى علاقات (الارتباط والتأثير) بين التدفق المعرفي وأبعاد التمكين الإداري.



#### خامساً-فرضيات البحث: الفرضية الرئيسية الأولى/توجد علاقة ارتباط معنوية بين التدفق المعرفي وأبعاد التمكين

الإداري مجتمعة في الشركة المبحوثة ، وتنبتق منها الفرضية الفرعية الآتية:

- توجد علاقة ارتباط معنوية بين التدفق المعرفي وبعد المشاركة بالمعلومات.
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين التدفق المعرفي وبعد الحرية والاستقلالية.
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين التدفق المعرفي وبعد امتلاك المعرفة.

#### الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير معنوية بين التدفق المعرفي وأبعاد التمكين الإداري مجتمعة في الشركة

المبحوثة. وتنبتق منها الفرضية الفرعية الآتية:

- توجد علاقة تأثير معنوية بين التدفق المعرفي وبعد المشاركة بالمعلومات.
- توجد علاقة تأثير معنوية بين التدفق المعرفي وبعد الحرية والاستقلالية.
- توجد علاقة تأثير معنوية بين التدفق المعرفي وبعد امتلاك المعرفة.

#### سادساً - حدود البحث:

##### 1- الحدود المكانية: اقتصرت دراسة البحث على شركة رويال كولورز للطباعة والتغليف في السليمانية بسبب تعاون

إدارة هذه الشركة مع الباحثين فضلا عن ريادتها في مجال عملها ويتضمن الآتي:

- وصف مجتمع البحث: تم اختيار الشركة قيد البحث ميدانا لإجراء الدراسة للأسباب الآتية:

1-الخبرة الواسعة التي تمتلكها الشركة قيد البحث إذ تعد من الشركة العريقة والرائدة في محافظة السليمانية.

2-منتجات الشركة تغطي أسواق محافظة السليمانية والمحافظات الأخرى في العراق الحبيب. والجدول (1) يعطي تعريفاً

مبسطة عن الشركة قيد البحث .

## الجدول (1) تعريف مبسط عن الشركة قيد البحث

منتجات الشركة	نبذة تاريخية عن الشركة
تغليف وطباعة المنتجات الغذائية وغير الغذائية وبأحجام وأنوع مختلفة حسب طلب الزبون	أسست شركة رويال كولورز للطباعة والتغليف عام 2015 في العراق/ محافظة السليمانية إذ تعمل الشركة في قطاعين رئيسيين هما قطاع الطباعة وقطاع التغليف، تعد الشركة واحدة من كبريات الشركات الموجودة في الشرق الأوسط ولاسيما تعد الأكبر على مستوى العراق، لما تمتاز به من تقديمها طيفا واسعا من خدمات الطباعة بتقنية الفلك سو وبطاقات إنتاجية عالية، وتستند الشركة في أعمالها إلى أفضل المكائن وأحدثها وأعلى درجات ضبط الجودة لديها، مما يعزز مكانتها بقاعدة زبائن قوية.

## المصدر الكراس التعريفي للشركة قيد البحث.

- وصف عينة البحث: تم اختيار عينة عشوائية تمثلت بالمديرين من الخط الأول والثاني في الشركة قيد البحث من الذين يمتلكون المعلومات عن مهام منظماتهم وعملياتها الإنتاجية. وقد تم توزيع (40) استمارة واسترجعت (40) استمارة أي إن نسبة الاستجابة (100%) والجدول (2) يوضح التحصيل الدراسي للمبحوثين.

## الجدول (2) وصف الأفراد المبحوثين

المركز الوظيفي							
ادارة دنيا		ادارة وسطى		إدارة عليا			
%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد
27.5	11	35	14	37.5	15		
التحصيل الدراسي							
ماجستير		دبلوم عالي		بكالوريوس		دبلوم فني	
%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد
2.5	1	2.5	1	75	30	20	8
سنوات الخدمة							
16- فأكثر		15-11		10-6		5-1	
%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد
20	8	37.5	15	17.5	7	12.5	10

يتبين من الجدول (2) إن الإدارة العليا للشركة قيد البحث تمثل ما نسبته (37.5%) في حين ان الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا للشركة تمثل (62.5%) من إجمالي الأفراد المبحوثين ، ويشير مؤشر المركز الوظيفي للأفراد المبحوثين إلى إنهم كانوا من مختلف المستويات الإدارية وهذا مؤشر جيد يدل على عدم حصر الاستبانة في مستوى إداري واحد إذ تم

الحصول على آراء المديرين في مختلف المستويات الإدارية ، كما يتبين من الجدول (2) بان المبحوثين يحملون مؤهلات جيدة تمكنهم من فهم مكونات الاستبانة والتعامل معها بشكل سليم قد بلغت نسبتهم (100%). كما يتضح انه (87.5%) من المبحوثين لديهم خبرة لأكثر من خمس سنوات في الشركة وهي سنوات يكتسب خلالها المديرين المعرفة والدراية بأمور الشركة بشكل أفضل.

2- **الحدود الزمنية:** حددت مدة الدراسة بمدة البدء بالبحث والمقابلات التي أجرتها الباحثتان فضلا عن توزيع استمارات الاستبيان على الأفراد المبحوثين واستلامها منهم ولحين انجاز البحث وهذه المدة استمرت من (2/2018/1) إلى (2018/7/30)

**سابعاً- أساليب جمع البيانات والمعلومات:** تم الاعتماد على الأساليب الآتية في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث:

- 1- الاعتماد على المصادر الأجنبية والعربية فضلا عن الدوريات والرسائل التي لها علاقة بموضوع البحث مع عدد من البحوث على شبكة الانترنت لتغطية الجانب النظري ودعم الجانب الميداني.
- 2- استمارة الاستبانة\* للحصول على البيانات الخاصة بالأفراد المبحوثين، فضلا عن للبيانات التي تسهم في التوصل إلى تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، وقد تم إعداد العبارات الخاصة بالتدفق المعرفي على المصادر الآتية (Nonaka & Takeuchi, 1995) و (نجم، 2005) و (Ribiere & Roman, 2016) و (Constantin, 2016). في حين تم اعداد العبارات الخاصة بمتغيرات التمكين الإداري على عدد من المصادر منها (Daft, 2001) و (أفندي، 2003) و (الذهب، 2004) و (عفانه، 2013) .

**ثامناً- الوسائل الإحصائية المستخدمة:** استخدمت مجموعة من الوسائل الإحصائية لتحديد علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث بهدف استخلاص نتائج البحث باستخدام الحاسوب عن طريق برنامج التحليل الإحصائي SPSS وكالاتي :

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة البحث.
2. معامل الارتباط البسيط لتحديد مديات العلاقة ومستوى معنويتها بين متغيري البحث.
3. الانحدار الخطي البسيط لتحديد مديات علاقات التأثير ومستوى معنويتها بين متغيري البحث.

\*أنموذج استمارة الاستبيان في الملحق رقم (1) وقد تم عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين لتحديد الصدق الظاهري والآتي أسماء المحكمين:

- 1- ا.د. أكرم احمد رضا الطويل / جامعة الموصل- كلية الإدارة والاقتصاد.
- 2- ا.د. ميسر إبراهيم احمد الجبوري / جامعة الموصل- كلية الإدارة والاقتصاد.
- 3- ا.م.د. عادل ذاكر النعمة / جامعة الموصل- كلية الإدارة والاقتصاد.
- 4- ا.م.د. رعد عدنان رؤوف / جامعة الموصل- كلية الإدارة والاقتصاد.
- 5- ا.م.د. ألاء حسيب الجليلي / جامعة الموصل- كلية الإدارة والاقتصاد.
- 6- ا.م.د. محمد نائف زنكنة / جامعة الموصل- كلية الإدارة والاقتصاد.
- 7- ا.م.د. جرجس عمير / جامعة الموصل- كلية الإدارة والاقتصاد.
- 8- ا.م.د. ماهر الشام / جامعة الموصل- كلية الإدارة والاقتصاد.

4. معامل التحديد ( $R^2$ ) لتحديد نسبة الاختلافات التي يفسرها تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد. **تاسعاً-اختبار ثبات الاستبانة:** بهدف التعرف على مدى صلاحية المقياس وثبات الاستبانة تم استخدام مقياس (ALPha-Cronback) وقد بلغت قيمة معامل المقياس المذكور (0.922) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) وتشير هذه النتيجة إلى قوة ثبات الاستبانة المستخدمة (Kothari,2004,94).

### المبحث الثاني: الجانب النظري

#### المحور الأول: التدفق المعرفي

**تمهيد:** يؤشر (Constantin,2016, 332) الفلسفة التي تحكم التدفق المعرفي بأنها عملية ديناميكية لتدفق المعرفة بين مكونات (المرسل والمستلم) وعليه يمكن تفسير التدفق المعرفي ليشمل حصيلة الممارسات الاجتماعية والتنظيمية التي يتم عن طريقها تبادل الرؤى والأفكار والخبرات بين الأفراد في العمل ليتمكنوا من الوصول إلى غاية ترضيهم من التمكين الإداري وهو محور حديثنا في المحور الثاني من هذا البحث، والتي ترتبط بقدرة الأفراد على التعلم ومدى استعدادهم للتعاون واعتراف المنظمة بأهمية الحوار معهم وعرض وجهات النظر المختلفة لتشخيص وتوليد معرفة جديدة يطلق عليها تدفق معرفي .. وهذا يؤشر وبوضوح أهم أسباب اختيار وربط متغير التدفق المعرفي بوصفه متغيراً مستقلاً مع متغير التمكين الإداري الذي يمثل المتغير المعتمد في متن بحثنا هذا .

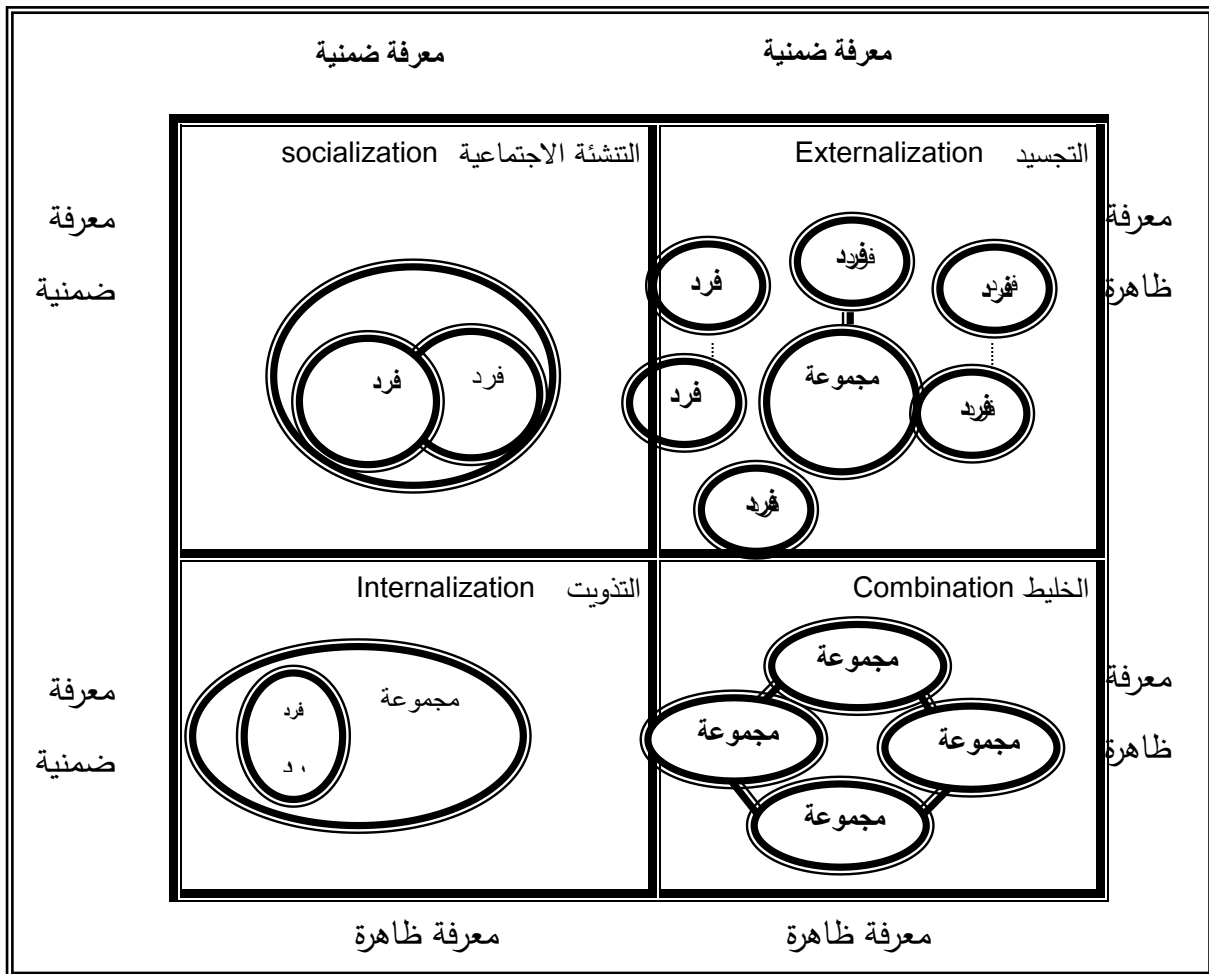
وهنا نشير إلى أن تدفق المعرفة هي عملية حلزونية تتكون نتيجة التفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة، إذ إن التفاعل بين هذين النوعين يؤدي إلى إنتاج معرفة جديدة، وأن هذين النوعين من المعرفة يشكل خاصية معينة توضح أربعة أنماط لتدفق تلك المعرفة (Ribiere & Roman, 2016, 336).

#### أولاً: ماهية التدفق المعرفي

يعد أنموذج ( Nonaka ) من أهم وأفضل النماذج الذي قدمت في مجال التدفق المعرفي وجاء به سنة 1990 في دراسته عن (الشركة الخالقة للمعرفة The Knowledge Creating Company) ورسخ ذلك في كتابه مع (Takeuchi) الذي صدر بالعنوان نفسه سنة 2005. (نجم، 2004، 426)، وحسب رأيه فإن هذا المفهوم طور بشكل عميق ليعني حسب أنموذج (SECI) (Socialization Externalization Internalization Combination) (فضاءٍ متقاسماً من العلاقات) وهذا الفضاء يمكن أن يكون مادياً مثل مكتب، ونطاق أعمال معينة أو بريدًا إلكترونيًا، أو مؤتمراً أو فيديو عن بعد (سكايب) أو عقلياً خبرات أو أفكاراً (Nonaka & Konno, 1998)، وبذلك يعبر مفهوم أنموذج (SECI) عن المجال الذي يقوم بإنشاء المعرفة الضمنية التي تولد وتنمو وتنتشر ضمن هذا المجال الذي مثل (الحاضنة التفاعلية) لتشتتها وإيصالها إلى الأفراد العاملين، ومن ثم العمل على إخراجها ودعمها لدى الجماعة بوصفها معرفة صريحة وهذا ما يفسره أنموذج (SECI) (Nissen & Levitt, 2002, 6). وتشير نظرية Nonaka & Takeuchi المتعلقة بالتدفق المعرفي إلى وجود بعدين لتوليد المعرفة وهما البعد المعرفي والبعد الوجودي وضمن هذين البعدين يحدث (التدفق الحلزوني المعرفي) لتوليد المعرفة Knowledge Spiral، نتيجة التفاعل بين الأنماط الأربعة لتدفق المعرفة.

إن ما يحدث من تفاعل يؤدي إلى تضخيم التدفق الحزوني بين المعرفة الضمنية والظاهرة وذلك انطلاقاً من مستوى البعد الوجودي الأدنى إلى مستوى البعد المعرفي، عليه فإن تدفق المعرفة الضمنية عملية لولبية تبدأ من المستوى الفردي لتتحرك نحو الأعلى صعوداً عن طريق التفاعل بين مجتمعات الممارسة عبر المجموعات لتصل إلى المنظمة ككل (Bratianu, C., 2015,29)، والشكل (2) يوضح آلية التفاعل بين الأنماط الأربعة على أساس تدفقها من الفرد إلى المجموعة ومن ثم المنظمة .

ويتألف هذا النموذج من أربع خانات تمثل كل واحدة منها عملية من العمليات الأساسية للتدفق والشكل (2) يوضح ذلك.



الشكل (2)

نموذج SECI للتدفق المعرفي

Sources: Davenport, Daniel & Holsapple, Clyde, 2006, Social Capital Knowledge, Idea Group Inc., International Journal of Knowledge Management, [www.igi-global.com/Files/BookBrochures.pdf](http://www.igi-global.com/Files/BookBrochures.pdf), P.809.



ويمكن توضيح آلية أنموذج تدفق المعرفة بإتباع الآتي: (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، 2004،

:6)

### ثانيا: حلزونية تدفق المعرفة

- أ. تدفق المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية.
- ب. تدفق المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة.
- ت. تدفق المعرفة الظاهرة إلى معرفة ظاهرة.
- ث. تدفق المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية.

### ثالثا. التدفق في المعرفة الإنسانية (التفاعل الاجتماعي)

- أ. تدفق المعرفة من فرد إلى فرد.
- ب. تدفق المعرفة من فرد إلى مجموعة.
- ت. تدفق المعرفة من مجموعة إلى مجموعة.
- ث. تحول معرفة من مجموعة إلى فرد.

وفيما يأتي توضيح لعمليات تدفق المعرفة الأربع كما جاء في أنموذج (SECI) (Nissen&Levitt, 2002, 8)

(Probet, 2003, 10)

1. **التنشئة الاجتماعية:** تدفق المعرفة من معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية وعلى مستوى فرد إلى فرد. وتعد التنشئة الاجتماعية) أولى العمليات الأساسية في أنموذج تدفق المعرفة فقد بين أن التنشئة الاجتماعية تتضمن تبادل المعرفة الضمنية بين الأفراد وذلك من أجل إيصال المعرفة والخبرة الشخصية، أي أنها عملية المشاركة بالخبرات ومن ثم إنتاج معرفة ضمنية.

2. **التجسيد:** تدفق المعرفة من معرفة ضمنية إلى معرفة ظاهرة وعلى مستوى الفرد والى الجماعة. ويعد التجسيد العملية الثانية ضمن أنموذج تدفق المعرفة، فقد أشار إلى أن التجسيد هو عملية جوهرية في كونها تجعل المعرفة الضمنية ظاهرة، وتأخذ اتجاهين: الأول يتمثل في التعبير اللفظي الواضح من الشخص للمعرفة الضمنية المتمثلة بالأفكار والصور والمجازات والأمثلة، والثاني يمثل في انتزاع المعرفة الضمنية من الآخرين مثلا لزيائن والخبراء وترجمتها إلى شكل مفهوم من المعرفة الظاهرة، وتعد المحاور وسيلة فعالة ومهمة في كلا الاتجاه ينص من عملية التجسيد، وتتم المحاور عن طريق الاتصال المباشر بين الأفراد والجماعات (أي وجهاً لوجه) وبذلك يتشارك الأفراد العاملون فيما بينهم قناعاتهم ويتعلمون كيفية صياغة طريقة تفكيرهم بأفضل شكل وذلك عن طريق التغذية العكسية التي يكونها الفرد العامل في عقله.

3. **الخليط:** تدفق المعرفة من المعرفة الظاهرة إلى معرفة ظاهرة أخرى وعلى مستوى مجموعة المجموعة. ويعد

جداً، وذلك لأن المعرفة الظاهرة يمكن نقلها عن طريق الوثائق والبريد الإلكتروني.

ونلاحظ أنه من الضروري خلط مجالات مختلفة عدة للمعرفة الظاهرة فيما بينها، وإعادة تصوير النتائج الموجودة عن طريق الفرز والإضافة والخلط والتصنيف للمعرفة الظاهرة وذلك لجعلها معرفة جديدة متوفرة على أساس واسع، فضلاً عن ذلك يزيد من قيمة المعرفة الموجودة ويزيد من إمكانية نقلها إلى الأفراد العاملين جميعهم، وهذه العملية تتم دراستها في المدارس وكذلك في تطوير إجراءات تصاميم جديدة.

#### 4.التذويت: تدفق المعرفة من المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية وعلى مستوى مجموعة إلى فرد.

ويؤكد ( Nonaka& Takeuchi, 1995,12 ) على أن تدفق المعرفة من تنظيم إلى فرد عامل يتطلب من الفرد العامل أن يكون قادراً على الاعتراف شخصياً بالمعرفة الوثيقة الصلة داخل المنظمة، ف (التعلم بالعمل) سوف يدعم عمليات التذويت، أي أنه يتم التدفق هنا عن طريق تكرار أداء المهمة وعن طريق استخدام إرشادات، وأدلة، ليتم تداولها شفويًا قدر الإمكان ويتم التدفق وفق نماذج فكرية وهو ما يعرف بالطريقة الفنية.

ويؤكد ( Probet, 2003, 7 ) بأن المعرفة الضمنية والخبرة التي تم الحصول عليها على أساس فردي يمكن تقاسمها من جديد مرة أخرى عن طريق عمليات التدفق، وبذلك يكون من الممكن وضع حلزون المعرفة في العمل من جديد، أي أن حلزون المعرفة هو عملية مستمرة دون توقف وهذا دليل جعلها تسمى حلزون المعرفة. أن عمليات التدفق المعرفي من مستوى إلى آخر والنتيجة بفعل عمليات التفاعل بين المعرفة الضمنية والصريحة تبدأ بالفرد الذي يمثل النواة الحقيقية والبذرة التي تنبثق منها صيرورة أي عمل، ولذا فإن الاهتمام بالأفراد العاملين والسماح لهم باكتساب الخبرات تشكل نقطة الانطلاق الحقيقية لتدفق معرفة جديدة تتبلور على وفق منظور من الأفكار تنشأ عن طريق شخصية كل فرد وخلفيته الثقافية والاجتماعية وتعطيه المنظمة الشعور بالثقة والمسؤولية، لتتدفق معرفته الضمنية ومن ثم تتحول إلى معرفة صريحة وهذا لا يمكن أن يحدث إلا عن طريق استيعاب الأفراد ضمن فرق عمل تضعها المنظمات كتنظيمات مرنة لتبادل المعرفة الضمنية، إذ إن هذه الفرق تضم أفراداً عاملين يتفاوتون من إذ انتماءاتهم الاجتماعية وخبراتهم المعرفية وتجمعهم تصورات مهنية تجعلهم يرغبون بتبادل الأفكار والحوار لحل مشكلات مشتركة عن طريق خبراتهم ومهاراتهم والتعبير عنها بطريقة خلاقة لتحقيق فائدة مشتركة (Nonaka, I., Toyama, R., & Hirata, T. 2008,11).

وعليه تعمل المنظمات على تشجيع وتحفيز هذه الجماعات عن طريق توفير الموارد اللازمة وتقديم الدعم المعنوي وبناء حالة من التوازن والتقارب في الحوار وتقاسم الخبرات عبر إيجاد مواقع للتواصل لتبادل الآراء ودمج الأفكار الفردية وأجراء اللقاءات الرسمية كعقد المؤتمرات والندوات وتعزيز مشاركة الأفراد العاملين في منتديات الإنترنت أو أساليب غير رسمية مثل قاعات الاستراحة التي تهيئ لتناول الغداء أو ممارسة بعض الهوايات لتجاوز الفروق الفردية وإلغاء الحواجز النفسية، إذ تعتمد مثل هذه الممارسات في زرع الثقة المتبادلة وفتح مجال واسع لإثراء الخبرات المعرفية وبناء وجهات نظر مشتركة من شأنها إيجاد معرفة جديدة، تأخذ مسارها نحو الأعلى بحركة حلزونية لتصل إلى المستوى التنظيمي (Const&se,2013,23).

وقد تلجأ المنظمة إلى خلق مناخ من التفاعل لتوليد قيمة عليا للمعرفة على مستوى المنظمة باستخدام عدة طرائق، منها الفوضى الخلاقة Chaos reative، ووفرة المعلومات Information Redundancy، والنية Intention، والاستقلال الذاتي Autonomy، إذ يمكن أن تتولد الفوضى الخلاقة عن

طريق التقلبات البيئية أو عن طريق خلق رؤية جديدة ، الأمر الذي يجبر الأفراد العاملين على تبني منظور جديد لمواجهة هذه التحديات بإعادة ترتيب مهامهم وإطلاق العنان لها لحل التناقض في أعمالهم وإيجاد طرائق جديدة لمعالجة المشكلات، إذ أن الشعور بالمشكلة يحزر الأفراد من الالتزام بالروتين والتمسك بالممارسات التقليدية التي تقيد حرية التفكير ، وإنما تفسح المجال للتعبير عما يدور في أذهانهم، ويمكن ان تكون وفرة المعلومات التي قد لا يحتاجها الفرد بشكل مباشر يمكن لها أن تكون جسرا لتقاسم معلومات ضمنية جديد، فضلا عن ذلك فان وفرة المعلومات لها القدرة على إلغاء العديد من النماذج والتراكيب المرتبة لتعمل على تدفق معلومات جديدة قائمة على أسس أكثر تطورا (Bratianu, C., 2015, 15)

ولما كان طريق النجاح والوصول إلى مرامي الأهداف يتطلب البحث الدائم والدؤوب عن مكونات المعرفة الموجودة في عقول الأفراد وتوظيفها لصالح تبني معرفة جديدة تسهم بإضافة قيمة إبداعية تجسد عبر تقديم منتجات تفوق ما يقدمه المنافسون، فضلاً عن إدارة مخزونها المعرفي بطريقة يمكن منها توثيق التفاعل المستمر بين الأفراد ذوي الخلفيات العلمية المختلفة للارتقاء بمستوى الأفكار الموجودة وتوليد أفكار جديدة، لذا فأن دراسة وتحليل وتفسير التدفق المعرفي ظهر أهمية بالغة للمنظمة كونها تعيد الطريق لفهم آلية التفاعل ما بين المعرفة الصريحة والضمنية، بما يحقق الاستفادة الكاملة منها، وفي هذا الاتجاه تناول الباحثون مفاهيم عدة للتدفق ، وعليه وفي نهاية المطاف ينظر (Hsu,2012,10) إلى التدفق المعرفي على انه العملية التي تتأثر بها (مجموعة ، قسم ، إدارة ) بخبرة أو مشاركة مع وحدة أخرى.

## المحور الثاني: التمكين الإداري وإبعاده

**أولاً: مفهوم التمكين الإداري:** بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في الفكر الإداري بعد التسعينات من القرن العشرين ولم يظهر فجأة وإنما ظهر نتيجة التطورات وحاجات تراكمية تتصل بالمفهوم بنحو عام وإدارة الموارد البشرية ورفع كفاءتها التنفيذية بنحو خاص.

**التمكين لغة:** يعرف حسب ما ورد في معجم لسان العرب (ابن منظور، 1999، 78) بمعنى

القدرة أو الاستطاعة ، أما في معجم الوسيط فإنه التمكين من مكن له في الشيء أي جعل له سلطاناً وقدر له وسهل عليه (ابن منظور ، 1999، 78)

**التمكين اصطلاحاً:** يختلف تعريف التمكين باختلاف آراء الكتاب وفيما يلي نورد بعض

هذه التعريفات (بأنه العملية التي تصب في اتجاه زرع الثقة بنفس العامل وإشعاره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المنظمة ونمائها وأن العاملين على اختلاف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة وأهمية رفيعة في رسم رسالة المنظمة وفي تحقيق هذه الرسالة (ملحم، 2006، 55) وقد عرفه (عفانه ، 2013، 10-11) بأنه العملية الإدارية التي يتم بموجبها الاهتمام بالعاملين عن طريق إثراء معلوماتهم وزيادة مهاراتهم وتنمية قدراتهم الفردية وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة. وأشار (جواد وحسين ، 2007، 11) بأنه عملية تأهيل العاملين في تحديد أهداف عملهم الشخصي ومسؤولية انجازه واتخاذ القرارات في مجال معالجة المشكلات التي تواجههم وحلها في إطار

المسؤولية المناطة بهم والسلطة الممنوحة لهم لدى المستويات الإدارية العليا فضلا عن حرية التصرف التي يتلقونها لمواجهة الحالة في ضوء المواقف المختلفة في العمل، هذا وإنه يمكن القول مما سبق أن هناك توافقاً مشتركاً بين التعريفات المختلفة

التي تطرقنا إليها، يجد الباحثان إن المفهوم الإجرائي للتمكين يشير إلى ضرورة منح العاملين في أي منظمة صلاحيات المشاركة في اتخاذ القرارات،

الحاكمة التي تتعلق بأعمالهم وضرورة إكسابهم ومشاركتهم المعرفة والمعلومات التي يحتاجونها عن طريق التدريب والتنمية

لقدراتهم ومعرفتهم.

### الفرق بين التمكين وبعض المفاهيم الأخرى:

1- تمكين العاملين وتفويض السلطة: يسود اعتقاد كبير إن تفويض السلطة مرادف للتمكين وفي الواقع انه يختلف عنه لان تفويض السلطة يعني تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية. (لطيف، 2015، 15-16)

2- تمكين العاملين والمشاركة: هناك خلط لدى بعض الباحثين بين مفهوم التمكين والمشاركة ووفقاً لتعريف تمكين العاملين تعد عملية المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العاملين خاصة في الصفوف الأولى من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها. (لطيف، 2015، 15-16)

3- تمكين العاملين والإثراء الوظيفي: يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم العمل بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله علاوة إلى حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتاج وظيفته وبناء على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين إذ يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل (عفانه، 2013، 403)

### ثانياً: أهمية التمكين الإداري

أوضحت (احمد وحسين، 2013، 105) بأن التمكين يعد جزءاً مشهوداً من التغيير في عالم اليوم وفي ظل التقدم التكنولوجي فهو يؤدي إلى ترشيح أعضاء الشركة الذين يشاركون في المهام اليومية بأقل عدد من المديرين، كما يعد التمكين عاملاً مهماً ومفتاحاً للتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة.

وأضاف (عزيز، 2011، 40) على أهمية التمكين الآتي:

1- ممارسة تغيير الوضع القائم لهرم القوة في المنظمة: تلجأ الإدارة إلى نقل القوة إلى أسفل الهرم التنظيمي وتغيير الوضع القائم لهرم القوة في المنظمة وهذا يثير تساؤلاً ما مصير الإدارة الوسطى وهل تتعرض لمخاطر فقدان القوة في التنظيم وهل الحقوق الجديدة للشخص الممكن تمنحه الشرعية في ممارسة السلطة.

2- ممارسة لتوسيع دائرة الإيفاء بالتزامات الأدوار: تسعى الإدارة عن طريق التمكين إلى تحقيق أفضل استجابة للأدوار والمهام عبر الوظائف التنظيمية المختلفة ولكن ذلك لا بد أن يتعزز بقدرة الإدارة على توفير الموارد والوسائل والتدريب اللازمة لدعم تلك الممارسات التنظيمية.

3- ممارسة لتوسيع نطاق السلطة: إذ لا بد أن يقترن التمكين بدعم العاملين بسلطات إضافية تمنحهم الحق في إصدار الأوامر في الحدود المسموح بها وهو احد أوجه التحديات التي يتعامل معها العاملون.

### ثالثاً: أبعاد التمكين الإداري

وبما أن اغلب الباحثين اتفقوا على الأبعاد المذكورة آنفاً فقد التزمت الباحثتان باعتماد هذه الأبعاد في دراستهم الحالية لتمثل الجانب العملي، والتي نالت قبول أكثر الباحثين الذين مر ذكرهم وفيما يأتي موجز لتلك الأبعاد:

**1- المشاركة بالمعلومات Information Sharing:** تعد المعلومات العنصر الأساسي في إستراتيجية التمكين ولاسيما توفيرها في المستويات الدنيا عبر استعمال التقارير أو فرق العمل (Lashly, 2002, 26)، والسبب على حد وصف (Collins, 1995, 26) هو جعل العاملين أكثر فهماً لأسباب القرارات المتخذة لكي يكونوا أكثر التزاماً ومن دون المعلومات لن يكون بمقدور إدارة المنظمة أن تكون متأكدة من أن الأفراد المعينين سيكونون مستعدين لتحمل المسؤوليات وإطلاق طاقاتهم المبدعة .

لقد توصل (Appelbaum, 1999, 249) إلى حقيقة أن توفير إمكانية الوصول إلى المعلومات عن غايات المنظمة وأهدافها وإستراتيجيتها عامل مهم مرتبط بالتمكين، لأن امتلاك المعلومات والمعرفة عن المنظمة، وكيفية علاقاتها مع البيئة الخارجية سيمنح العاملين الإحساس بملكية المنظمة ويفهمهم كذلك أدوارهم وسلوكياتهم في تحقيق نجاحات المنظمة .

وأشار (Daft, 2001, 504) إلى أن المنظمات التي يتمتع أفرادها بمستويات عالية من التمكين فان المعلومات كافة تكون متاحة أمام العاملين فيها ولا توجد هناك معلومات سرية أي أن الأفراد العاملون يستطيعون الاطلاع على الموازنات، كشوفات الدخل، كشف الأرباح والخسائر، الحصص السوقية، الإنتاجية وغيرها.

فالمنظمات التي تكتسب معلوماتها على نحو جيد وتنتشرها وتستعملها على نحو جيد، هي قادرة بالتأكيد على تحقيق أداء موفق بسبب التماسك ووحدة الرؤية التي تتحقق عن طريق التمكين (الملوك، 2002، 63)

يمكن أن يُسهم التمكين في زيادة مستوى الأداء التنظيمي فقط في حالة وصول الأفراد إلى المعلومات الضرورية ذات الصلة بالعمل والأداء (جلاب، 2011، 454)

كما يتحتم على القادة أن يتقوا بأتباعهم وذلك عن طريق توزيع السلطة بينهم وإبداء الثقة بهم وتوفير المصادر اللازمة لهم وقبول أفكارهم الجديدة (Melhem, 2006, 589). فالتعامل القائم على الثقة بين الإدارة والعاملين يجلب في نفوسهم دافعاً قوياً نحو العمل يظهر أثره في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والعمل بروح الجماعة (الشهراني، 2009، 39)

هذا فضلا عن أن المعلومات تعزز الثقة لدى العاملين فان المعلومات تضع العاملين أمام مسؤوليات أكبر ويضعون أقدامهم على أول لبنة من بناء الثقة الحقيقية بقناعة الإدارة بإمكانياتهم. (الملوك، 2002، 66)

،ولذلك فإن قدرة الوصول إلى المعلومات المطلوبة بصنع القرارات المبنية على المعلومات المسبقة تتطلب توافر نظم اتصالات فاعلة تحقق ذلك(الملوك،2002، 67)

تأسيساً على ما تقدم بصدد إتاحة المعلومات والمشاركة فيه افقد جرى عرض موضوع الثقة والالتزام وتحديد المسؤوليات ونظم الاتصالات في المنظمة عن طريق إتباع أساليب تساعد في التغلب على معوقات الاتصالات والمعلومات ومنها ما يأتي:

1-تقديم المعلومات على نحو يتفق وإمكانات الأفراد ومستوى خبرتهم وثقافتهم .

2-تقديم المعلومات للأفراد العاملين بصورة مبسطة حتى لا يضطرب الأفراد لضخامة المعلومات وتعتها أو صعوبتها بالمقارنة بقدرات هؤلاء الأفراد.

3-إتاحة الفرصة للأفراد العاملين للتعبير عن وجهة نظرهم والتعرف منهم على مدى فهمهم للمعلومات المرسله إليهم ،وبذلك تنهياً للإدارة فرصة تجديد المفاهيم والمعاني التي يكونها الأفراد من هذه المعلومات ومدى مطابقتها مع ما تهدف إليه إدارة المنظمة الأمر الذي يتيح ظهور البوادر الإبداعية للعاملين ويشجعهم على تقديم الأفكار والاقتراحات التي تتميز بالأصالة والمبادأة والابتكار .

لقد ظهر مع التطور التقني الحديث عدة وسائل تستخدم في الاتصال وتعطي حيوية وتفاعل أكثر وتبادل للآراء لغرض إيصال فحوى الرسالة ومضمونها بالشكل الكامل ومن ثم التوصل إلى القرار الصائب وان هذه الوسائل والتقانات الجديدة قد جعلت المنظمات تتغلب على مشكلتين مهمتين ومؤثرتين هما الوقت والمكان إذ تسهم أجهزة الاتصالات الحديثة في تسهيل الحصول على المعلومات على نحو أسرع وأدق وارخص ومن هذه الوسائل البريد الالكتروني ،الهاتف المحمول ،الفاكس ،الإنترنت ، والإتترانيت ،والاكسترانيت .(محمود ،2013، 78-79)

2-الحرية والاستقلالية **Freedom& Autonomy** إن حرية التصرف تعد عاملاً مهماً في تمكين العاملين إن لم يكن العامل الأكثر أهمية، لأنها تمنح الأفراد سرعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها. (الملوك، 2002، 68) كما أشارت دراسة (Rafiq & Ahmed, 1998, 70) إلى وجود ثلاثة أنواع من حرية التصرف وهي الروتينية (Routine) وحرية التصرف الخلاقة (Creative) وحرية التصرف المقيدة (Deviant)، وحرية التصرف الروتينية تلامس الأعمال ذات البدائل المتنوعة التي تواجه العاملين .

الأفراد المتمكنين يتمتعون باستقلالية تقسيم المهام ووضع أهداف التحسين. وربما تمنح فرق العمل مسؤولية التعيين والتدريب للملاك المؤقت والسيطرة على ساعات العمل الإضافية. (الملوك،2002، 68)

إذ التركيز سيكون على المستوى الفردي، فالعامل أو المدير أو أي عضو تنظيمي آخر يعد مستقلاً نسبياً إن كان بإمكانه اتخاذ اغلب القرارات المهمة ذات الصلة بعمله من دون الحاجة إلى الاستئذان من أناس آخرين في المنظمة. (Melhem,2004,338)

وأشار (Appelboum, 1999, 241) إلى أن وضوح الرؤية يعطي إدراكاً مشتركاً عاماً للتوجه المنظمي، غايات وأهداف واستراتيجيات، وأن الأفراد ذوي التمكين العالي يشعرون بأنهم يفهمون رؤية المنظمة وتوجهها الاستراتيجي وبامتلاكهم لهذا الفهم فإنهم يشعرون بامتلاكهم لقدرة العمل باستقلالية بدلاً من انتظار السماح والتوجيه لدى الإدارة العليا.

وأوضح (Eccles, 1993, 20) أن الإدارة عند رغبتها في تطبيق التمكين عليها أن تضع حدوداً للحرية الممنوحة للأفراد المتمكنين وهذا الأمر يشكل معضلة لأي إدارة، لأنها ستحتاج إلى خلق نوع من التوازن بين التوجيه والتمكين وبذلك تتمكن من وضع التوجيهات والإرشادات في آن واحد.

**3- امتلاك المعرفة :** إن المعرفة هي مشروع ليس له نهاية كونها متجددة وعلى مدار الساعة فالإمساك بالمعرفة الحالية والحصول على المعرفة الجديدة تزيد من خبرة العامل ومهارته ومكتسباته المعرفية التي تزيد من قدراته على القيام بمهام العمل بكفاءة واستقلالية ومشاركة أوسع للعاملين فيما يتعلق بتحليل وعملية صنع القرار، ولتعزيز المعرفة التي يمتلكها العاملون هناك ثلاثة أبعاد مهمة تحقق هذا الهدف وهي التدريب والتطوير وتعزيز الخبرة المتأتمية من التجارب والتعلم من الأخطاء فضلاً عن الحوار الذي يمكن أن يكون العامل الأهم في سلسلة العوامل والآليات التي تعزز المعرفة. (لطيف ، 2010:68)

ويشير (Melhem,2006, 53) إلى انه لا يمكن تمكين العامل الخامل الذي لا يملك المعرفة أو المهارة، بل لا بد من توافر مستوى من المعرفة والمهارة للبدء في تنفيذ نماذج وخطوات التمكين، عن طريق إكساب الفرد المعارف والمهارات التي تنمي قدراته على تأدية مهامه بكفاءة واستقلالية.

ومن هذا المنطلق يمكن عرض العوامل التي تساهم في تعزيز المعرفة عن طريق ما يأتي:-

**أ-التدريب والتطوير:** ويعبر عن التدريب بأنه مجموعة نشاطات منظمة متسلسلة منهجية مصممة لزيادة المعارف بالأعمال عند الأفراد العاملين وكذلك زيادة فهمهم أو زيادة دافعيتهم تجاه العمل.

أما التطوير فهو عملية اكتساب المعارف والمهارات وأنواع السلوك الذي يحسن من قابلية الأفراد العاملين لغرض تلبية الاحتياجات التي تواجهها المنظمات في الحال والمستقبل، لأن أي تغيير في الاستراتيجيات وأساليب العمل يتطلب تغييراً في المهارات المطلوبة، أما التعلم فهو مفهوم أوسع وأكثر فلسفة وتوجهاً نحو الأمور النظرية بطبيعته مقارنة بالتدريب. (الملوك، 2002، 76)





## المبحث الثالث: الجانب الميداني/ التطبيقي

يتضمن هذا المبحث المحاور الآتية:

أولاً - الإدراك الأولي للمديرين لمتغيرات البحث: وكالاتي :

أ- الإدراك الأولي للمديرين لمتغير التدفق المعرفي: لغرض إعطاء وصفا وتشخيصا للتدفق المعرفي تم إعداد

الجدول (3)

الجدول (3) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التدفق المعرفي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		المتغيرات	العوامل
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
0.95	3.4	2.5	1	15	6	10	4	42.2	17	30	12	X1	تدفق المعلومات
0.92	3.4	2.5	1	10	4	12	5	30	12	45	18	X2	
0.99	3.3	5.0	2	12	5	10	4	45	18	27.5	11	X3	
1.07	3.3	5.0	2	15	6	15	6	37.5	15	27.5	11	X4	
1.00	3.3	5.0	2	15	6	15	6	27.5	11	37.5	15	X5	
1.08	3.5	5	2	10	4	20	8	35	13	30	12	X6	
1.04	3.3	5	2	15	6	12.5	5	45	18	22.5	9	X7	
0.98	3.2	5	2	12.5	5	10	4	45	18	27.5	11	X8	
0.79	3.3	2.5	1	5	2	7.5	3	57.5	23	27.5	11	X9	
0.87	3.4	2.5	1	5	2	12.5	5	52.5	21	27.5	11	X10	
0.969	3.34	4		11.45		12.45		41.72		30.25		المؤشر الكلي	

نلاحظ من الجدول (3) أن الدرجة الكلية لهذا المتغير كانت مرتفعة بدلالة قيمة وسطها الحسابي البالغة (3.34) وبانحراف معياري قيمته (0.969) إذ نجد إن نسبة (72.44%) من الأفراد المبحوثين قد اتفقوا على أهمية وجود واستمرارية وسلاسة التدفق المعرفي في الشركة المبحوثة.

ب- الإدراك الأولي للمديرين لمتغيرات التمكين الإداري : لغرض إعطاء وصفا وتشخيصا للتدفق المعرفي تم إعداد

الجدول (4).

الجدول (4) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات التمكين الإداري

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		المتغيرات	العوامل الفرعية	المتغير
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد			
1.12	3.74	3.2	2	14.6	9	16.1	10	37.1	23	29	18	X1	المشاركة بالمعلومات	التمكين الإداري
1.11	3.54	1.6	1	17.7	11	30.7	19	24.2	15	25.8	16	X2		
1.082	3.51			25.9	16	16.1	10	38.8	24	19.2	12	X3		
1.104	3.59	1.6		19.4		20.97		33.37		24.67			المؤشر الكلي	
1.11	3.48	1.6	1	21	13	27.5	17	27.4	17	22.5	14	X4	الرؤية والاستقلال	التمكين الإداري
0.88	3.67	1.6	1	8.1	5	25.8	16	50	31	14.5	9	X5		
1.035	3.46	3.2	2	12.9	8	35.5	22	30.7	19	17.7	11	X6		
1.01	3.536	2.133		14		29.6		36.33		18.23			المؤشر الكلي	
0.95	3.48	1.6	1	11.3	7	40.4	25	30.6	19	16.1	10	X7	امتلاك المعرفة	التمكين الإداري
0.96	3.41	1.6	1	16.1	10	33.9	21	35.5	22	12.9	8	X8		
1.00	3.56	4.8	3	9.7	6	22.6	14	50	31	12.9	8	X9		
0.97	3.48	1.67		7.67		32.3		38.7		13.97			المؤشر الكلي	

1- المشاركة بالمعلومات: نلاحظ من الجدول(4) بان درجة الكلية لهذا للمتغير كانت مرتفعة بدلالة قيمة وسطها الحسابي البالغة (3.59) وبانحراف معياري قيمته (1.08) إذ نجد إن نسبة (57.74%) من الأفراد المبحوثين قد اتفقوا على أهمية التعلم والتعلم الذاتي ، فيما كانت نسبة المحايدين (20.97%)، وقد كانت نسبة غير المتفقين (21%).

2- الحرية والاستقلالية: نلاحظ من الجدول(4) بان درجة الكلية لهذا للمتغير كانت مرتفعة بدلالة قيمة وسطها الحسابي البالغة (3.53) وبانحراف معياري قيمته (1.01) إذ نجد ان نسبة (54.56%) من الأفراد المبحوثين قد اتفقوا على أهمية التعلم والتعلم الذاتي ، فيما كانت نسبة المحايدين (29.6%)، وقد كانت نسبة غير المتفقين (20.147%).

3- امتلاك المعرفة: نلاحظ من الجدول(4) بان درجة الكلية لهذا للمتغير كانت مرتفعة بدلالة قيمة وسطها الحسابي البالغة (3.48) وبانحراف معياري قيمته (0.97) إذ نجد إن نسبة (52.67%) من الأفراد المبحوثين قد اتفقوا على أهمية التعلم والتعلم الذاتي ، فيما كانت نسبة المحايدين (32.3%)، وقد كانت نسبة غير المتفقين (9.34%).

ثانياً-علاقات الارتباط بين التدفق المعرفي وأبعاد التمكين الإداري: بهدف التعرف على طبيعة واتجاه علاقات الارتباط بين التدفق المعرفي وأبعاد التمكين الإداري في الشركة قيد البحث إذ تم إعداد الجدول (5) الذي يشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين التدفق المعرفي وأبعادا لتمكين الإداري مجتمعة. وقد بلغت قيمة المؤشر الكلي لمعامل الارتباط (\* 0.856). وتشير هذه النتيجة إلى أن زيادة اهتمام إدارة الشركة المبحوثة بالتدفق المعرفي بما يسهم في تعزيز التمكين الإداري مجتمعة وبهذا تتحقق الفرضية الأولى والتي تنص على انه توجد علاقة ارتباط معنوية بين التدفق المعرفي وأبعادا لتمكين الإداري مجتمعة في الشركة المبحوثة.

الجدول(5) نتائج علاقات الارتباط بين التدفق المعرفي وأبعاد التمكين الإداري في الشركة المبحوثة

التدفق المعرفي	المتغير المستقل	
	المتغير المعتمد	
0.568*	المشاركة بالمعلومات	ابعاد التمكين الإداري
0.661*	الحرية والاستقلالية	
0.740*	امتلاك المعرفة	
0.856*	المؤشر الكلي	

\*P ≤ 0.05

N=40

ولأجل إعطاء مؤشرات تفصيلية للعلاقة بين التدفق المعرفي وأبعاد التمكين الإداري وفي ضوء الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى فقد تم تحليل علاقات الارتباط بين كل التدفق المعرفي وكل بعد من أبعاد التمكين الإداري وكالاتي:

- 1- علاقات الارتباط بين التدفق المعرفي وبعد المشاركة بالمعلومات في الشركة المبحوثة: يوضح الجدول (5) إن علاقة الارتباط بين بعد التدفق المعرفي وبعد المشاركة في المعلومات كانت علاقة موجبة، وقد بلغت (\*0.568) وتدل هذه النتيجة على أن زيادة اهتمام إدارة الشركة بالتدفق المعرفي بما يسهم في تعزيز بعد المشاركة بالمعلومات كبعد من أبعاد التمكين الإداري.
  - 2- علاقات الارتباط بين التدفق المعرفي وبعد الحرية والاستقلالية في الشركة المبحوثة: يوضح الجدول (5) إن علاقة الارتباط بين بعد التدفق المعرفي وبعد الرؤية والاستقلال كانت علاقة موجبة، وقد بلغت (\*0.661) وتدل هذه النتيجة على أن زيادة اهتمام إدارة الشركة بالتدفق المعرفي سيسهم في تعزيز بعد الرؤية والاستقلال كبعد من أبعاد التمكين الإداري.
  - 3- علاقات الارتباط بين التدفق المعرفي وبعد امتلاك المعرفة في الشركة المبحوثة: يوضح الجدول (5) إن علاقة الارتباط بين بعد التدفق المعرفي وبعد امتلاك المعرفة كانت علاقة موجبة، وقد بلغت (\*0.740) وتدل هذه النتيجة على أن زيادة اهتمام إدارة الشركة بالتدفق المعرفي سيسهم في تعزيز بعد امتلاك المعرفة كبعد من أبعاد التمكين الإداري.
- واتسقا مع ما تقدم تقبل الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى.

ثالثا- تأثير التدفق المعرفي في أبعاد التمكين الإداري : يبين الجدول (6) إن التدفق المعرفي تؤثر معنويا كمتغيرات مستقلة في أبعاد التمكين الإداري مجتمعة كمتغير معتمد ويدعم ذلك قيمة F المحسوبة التي بلغت قيمتها (104.25) وهي قيمة معنوية أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.125) عند درجتي حرية (1,38) ومستوى معنوية (0.05) وتدل قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> البالغة (0.733) على أن (73.3%) من الاختلافات المفسرة في أبعاد التمكين الإداري في الشركة المبحوثة تعود للتدفق المعرفي فيما يعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في

أنموذج الانحدار أصلاً، وعن طريق متابعة قيمة  $\beta$  واختبار  $T$  تبين ان قيمة  $T$  المحسوبة بلغت (10.211) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.684) عند درجة حرية ((1,38) ومستوى معنوية (0.05). بذلك نقبل الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على وجود تأثير معنوي للتدفق المعرفي في أبعاد التمكين الإداري مجتمعة في الشركة المبحوثة

الجدول (6) تأثير التدفق المعرفي في أبعاد التمكين الإداري مجتمعة في الشركة المبحوثة

F		التدفق المعرفي			المتغير المستقل
		R <sup>2</sup>	$\beta_1$	$\beta_0$	المتغير المعتمد
الجدولية	المحسوبة				
4.125	104.25	0.733	0.937 (10.211)	0.354	أبعاد التمكين الإداري مجتمعة

\*P ≤ 0.05

N=40 d.F(1,38)

ولأجل إعطاء مؤشرات تفصيلية عن تأثير التدفق المعرفي في كل بعد من أبعاد التمكين الإداري منفرداً تم إعداد

الجدول (7)

الجدول (7) تأثير التدفق المعرفي في كل بعد من أبعاد التمكين الإداري في الشركة المبحوثة

F		التدفق المعرفي			المتغير المستقل	المتغير المعتمد
		R <sup>2</sup>	$\beta_1$	$\beta_0$		
الجدولية	المحسوبة					
4.125	10.68	0.219	0.378 (3.268)	2.53	المشاركة بالمعلومات	ابعاد التمكين الاداري
4.125	29.48	0.437	0.556 (5.430)	1.877	الحرية والاستقلالية	
4.125	45.99	0.548	0.666 (6.78)	1.428	امتلاك المعرفة	

\*P ≤ 0.05

N=40 d.F(1,38)

1- تأثير التدفق المعرفي في بعد المشاركة في المعلومات كبعد من أبعاد التمكين الإداري في الشركة المبحوثة: يبين الجدول (7) ان هنالك تأثيراً معنوياً للتدفق المعرفي كمتغير مستقل في بعد المشاركة بالمعلومات كمتغير معتمد ويعزز ذلك قيمة F المحسوبة البالغة (10.68) وهي قيمة معنوية وأكبر من الجدولية والبالغة (4.125) عند درجتي حرية (1,38) ومستوى معنوية (0.05)، وقد بلغت قيمة T المحسوبة (3.26) وهي قيمة معنوية أيضاً وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.684).

2- تأثير التدفق المعرفي في بعد الحرية والاستقلالية كبعد من أبعاد التمكين الإداري في الشركة المبحوثة: يبين الجدول (7) ان هنالك تأثيراً معنوياً للتدفق المعرفي كمتغير مستقل في بعد الحرية والاستقلالية كمتغير معتمد ويعزز ذلك قيمة F المحسوبة البالغة (29.48) وهي قيمة معنوية وأكبر من الجدولية والبالغة (4.125) عند درجتي حرية (1,38) ومستوى معنوية (0.05)، وقد بلغت قيمة T المحسوبة (5.430) وهي قيمة معنوية أيضاً وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.684).

3- تأثير التدفق المعرفي في بعد امتلاك المعرفة كبعد من أبعاد التمكين الإداري في الشركة المبحوثة: يبين الجدول (7) ان هنالك تأثيراً معنوياً للتدفق المعرفي كمتغير مستقل في بعد امتلاك المعرفة كمتغير معتمد ويعزز ذلك قيمة F المحسوبة البالغة (45.99) وهي قيمة معنوية وأكبر من الجدولية والبالغة (4.125) عند درجتي حرية (1,38) ومستوى معنوية (0.05)، وقد بلغت قيمة T المحسوبة (6.78) وهي قيمة معنوية أيضاً وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.684).  
واتساقاً مع ما ذكر آنفاً يمكن قبول الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

##### اولاً- الاستنتاجات:

- 1- اهتم العديد من الكتاب في مجالات إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية بموضوعات التدفق المعرفي وأبعاد التمكين الإداري إلا إن كتاباتهم لم تعكس علاقات الارتباط والتأثير بينهما وبخاصة في البيئة العراقية.
- 2- يتمتع غالبية المبحوثين بالآتي:
  - 1-2- لديهم الخبرة الفعلية في نشاطات الشركة لأكثر من خمس سنوات يكتسب بها الأفراد الخبرة والمعرفة التي تساعدهم على تقديم أفكار تتعلق بالتدفق المعرفي وأبعاد التمكين الإداري.
  - 2-2- يتميز الأفراد الذين تم استطلاع آرائهم بدرجة علمية جيدة تمكنهم من فهم استمارة الاستبانة والتعامل معها بشكل ايجابي.

3- نستنتج من نتائج تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث الآتي:

- 1-3- تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية بين التدفق المعرفي وأبعاد التمكين الإداري مجتمعة في الشركة المبحوثة، وهذا يدل على الدور المهم الذي تمتلكه التدفق المعرفي في تعزيز أبعاد التمكين الإداري مجتمعة.
- 2-3- تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية بين التدفق المعرفي وكل بعد من أبعاد التمكين الإداري مجتمعة ومنفرداً، فزيادة اهتمام إدارة الشركة المبحوثة بكل بعد من أبعاد التمكين الإداري قد أسهم في تحقيق علاقة الارتباط مع التدفق المعرفي مجتمعة.

4- نستنتج من نتائج تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة الآتي:

4-1- تحقق وجود تأثير معنوية للتدفق المعرفي في أبعاد التمكين الإداري مجتمعة في الشركة المبحوثة مما يجيز لنا القول، إن التدفق المعرفي تؤثر معنويا في أبعاد التمكين الإداري مجتمعة.

4-2- تحقق وجود علاقة تأثير معنوي للتدفق المعرفي في كل بعد من أبعاد التمكين الإداري وقد احتل العلاقة بين التدفق المعرفي وبعد امتلاك المعرفة موقع الصدارة في التأثير فيما احتلت بعد الشركة بالمعلومات المرتبة الأخيرة عن طريق متابعة قيم المعاملات الخاصة بهم.

ثانيا -المقترحات: واستكمالا لمتطلبات المنهجية وتأسيسا على ما توصل اليه الباحثان من استنتاجات نتقدم بمجموعة من المقترحات وكالاتي:

1- زيادة اهتمام إدارة الشركة المبحوثة بالتدفق المعرفي وأبعاد التمكين الإداري وفي جميع أقسام ووحدات الشركة المبحوثة، ولتحقيق ذلك نقترح دعم إقامة الندوات والدورات التعريفية عن فوائد التدفق المعرفي للمنظمة مع التمكين الإداري.

2- تعميق الوعي لدى متخذي القرار في الشركة المبحوثة عن علاقات الارتباط والتأثير بين التدفق المعرفي وأبعاد التمكين الإداري وذلك عن طريق تحديد هذه العلاقات باستمرار. ولتحقيق ذلك نقترح توسيع آفاق المديرين والعاملين في الشركة عن طريق توفير ما هو جديد في هذين المجالين لمواكبة التطورات الحاصلة فيهما ولزيادة معرفتهم وإدراكهم لهذين المتغيرين فضلا عن تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين هذين المتغيرين بصورة دورية سنويا مثلا.

3- ترصين جوانب القوة في الشركة المبحوثة فيما يتعلق بالتدفق المعرفي وأبعاد التمكين الإداري ولتحقيق ذلك يتطلب الأمر من تحديد النقاط التي تطبيقها المنظمة والعمل على تنميتها عن طريق زيادة معرفة العاملين وتدريبهم على استخدامات وفوائد أملاكهم التدفق المعرفي لدعم وإسناد أبعاد التمكين الإداري.

4- العمل على تذليل الصعوبات التي تواجه الشركة في تبني التدفق المعرفي وأبعاد التمكين الإداري باستمرار ولتحقيق ذلك نقترح توفير المستلزمات المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية الملائمة لتذليل هذه الصعوبات باستمرار.

5- على إدارة الشركة المبحوثة تطوير مهارات وقدرات ومعارف المديرين والعاملين لديها عن أبعاد تقانة المعلومات والاتصالات وأنشطة إدارة سلسلة التجهيز الالكترونية عن طريق زجهم بدورات تدريبية في مجال إدارة المعرفة بشكل عام والتدفق المعرفي وأبعاد التمكين الإداري، فضلا عن تدريبهم على كل ما هو جديد في هذا المجال لتحسين أدائهم وعن طريق التنسيق مع الجهات ذات العلاقة ككلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الموصل.

## المصادر المعتمدة

## اولا: المصادر العربية

- 1- ابن منظور ،أبو الفضل جمال الدين،1999،لسان العرب ،ط3، دار إحياء التراث العربي ، لبنان .
- 2- أفندي، عطية حسين،2003، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر .
- 3- جلاب، إحسان دهش، 2011، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغير، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان.
- 4- جواد ،عباس حسين وحسين ،عبد السلام علي ،2007،اثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري :دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض لمصارف العراقية الخاصة ،المجلة العراقية للعلوم الإدارية ،المجلد 4،العدد16،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة كربلاء ،العراق .
- 5- الذهب، ياسر محمد عبد الله،2004، إستراتيجية التمكين وأثرها في الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد،
- 6- الشهراني، عبد الله عوض، 2009، دور التمكين في تحقيق امن الأنشطة الرياضية /دراسة مسحية على إستاد الملك فهد الدولي بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 7- عزيز، دليمان احمد ،2011،التمكين ودوره في الإبداع الإداري :دراسة لآراء القيادات الإدارية للمصارف التجارية الأهلية في مدينة السليمانية ،رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال ،العراق .
- 8- عفانه، حسن مروان ،2013، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- 9- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا،2004،منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الإسكوا الأعضاء، الأمم المتحدة
- 10- لطيف ،برني ،2015،اثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية :دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة ،اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،الجزائر .

- 11- لطيف ،بصير خلف خزل ،2010،تأثير التمكين في الرضا الوظيفي للعاملين :دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة كركوك وعدد من المستشفيات التابعة لها ،رسالة ماجستير،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة الموصل .
- 12- محمود ،احمد زهير توفيق،2013،دور التفكير الإبداعي والتمكين في تطوير تطبيقات المستفيد النهائي :دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مسؤولي الشعب الإدارية في كليات جامعة الموصل ،أطروحة دكتوراه إدارة الأعمال ،جامعة الموصل ،العراق.
- 13- ملحم، يحيى سالم، 2006، إثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة حالة شركة الاتصال الأردنية الحديثة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 26، العدد2.
- 14- الملوك، جلال سعد،2002، إثر استراتيجيات التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي: دراسة تحليلية في جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل العراق.
- 15- ميسون عبد الله احمد ، حسين، أضواء كمال ،2013 ،إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمة الصحية :دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الأثير التعليمي /نينوى ، جامعة تكريت كلية الإدارة والاقتصاد مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 30.
- 16- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2008.

### ثانيا: المصادر الأجنبية:

1. Appelbau ,Steven H,Hebert,Danielle&Leroux,Syvie, (1999),Empowerment :Power,Culture& Journal Of Work Place Learning ,Leadership–A Strategy Or Fad For The Millennium :Employee Counseling Today ,Vol.11,No.7
2. Bratianu, C., 2015, Organizational Knowledge Dynamics: Managing Knowledge Creation, Acquisition, Sharing, & Transformation, IGI Global
3. Collins, David ,1995,Rooting For Empowerment , Empowerment In Organization ,Vol 3.No.2



- Const&se, J.M., 2013, Exploring Organisational Knowledge Creation, Thesis for The .4  
Degree of The Master in Business Administration Human Resouece Management,  
.University of Twente, Enshede Netherl&s
- Constantin, B., Rux&ra, B., Stefen, j., 2016, Models of Knowledge Dynamics– The New .5  
life Cyle Model of knowledge Management, Revista Economic Journal, Vol.56, No.
- Daft ,Richard L,(2001),Organization Theory & Design ,South –Western College Publishing .6
- Davenport, Daniel & Holsapple, Clyde, 2006, Social Capital Knowledge, Idea Group .7  
Inc.,International Journal of Knowledge Management,[www.igi-  
global.com/Files/BookBrochures.pdf](http://www.igi-global.com/Files/BookBrochures.pdf)
- Eccles ,Tony ,1993,The Deceptive Allure Of Empowerment ,Long Range Planning .8  
,Vol. 26,No.6
- Erstad ,Margaret ,1999,Empowerment & Organizational Change ,International Journal Of .9  
Contem Porary Hospitality Management ,Vol.9,No.7
- Hsu, Yu–Shan. "Knolege Transfer Between Expatriates & Host Country Nationals: A .10  
Social Capital Perspective, (2012), Dissertation Doctor of Philosophy,, Department  
.Business Administration, University of Wisconsin Milwaukee, Miwaukee, Wisconsin USA
- K&amp;pullly, Jay A., 2007, Services Management: The New Paradigm in Hospitality, .11  
Pearson, Prentice Hall, New Jersey.
- Kanooni,Arman(2005),The empowerment In Information Technology .12  
Department,Thesis,Comp 2004–Managing & Organizing People ,Capella University
- Kothari,C.R.,2004,Research Methodology Methods & Techniques,New Age International .13  
(P)Ltd, New Delhi.
- Lashley ,Conrad ,(2002), Empowerment, First Published Butter Worth –Heinemann .14  
Co.,London.
- Lloyd ,Peter ,Bruith ,Waite ,Jeffrey &Southen ,Gray ,1999,Empowerment & The .15  
Performance Of Health Services ,Journal Of Management In Medicine ,Vol.13,No.2

- Melhem, Yahya S., 2004, Significant Conditions In Employee Empowerment :The Case Of .16  
Jordan On Four Star Hotels ,Jordan Journal Of Business Administration ,Vol.2, No.5
- Nissen, Mark & Levitt, Raymond, 2002, Dynamic Models of Knowledge-Flow Dynamics, .17  
Stanford University, Center For Integrated Facility Engineering,  
<http://www.stanford.edu/group/>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1990). The Knowledge-Creating Company: How Japanese .18  
Companies Create The Dynamics Of Innovation? Oxford, UK: Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2003). The Knowledge-Creating Theory Revisited Knowledge .19  
Creation as a Synthesizing Process. Knowledge Management Research & Practice, 1(1),  
2-10. Doi:10.1057/Palgrave.Kmmp.8500001
- Nonaka, I., Toyama, R., & Hirata, T. (2008). Managing flow: A process theory of the .20  
knowledge-based firm. Houndmills, UK: Palgrave Macmillan
- Nonaka, Ikujiro & Noboru Konno, 1998, the Concept of "Ba": Building a Foundation for .21  
Knowledge Creation, California Management Review, Vol.40, & No.3.
- Probert, Stephen, 2003, Knowledge management: A critical investigation, [http://www.pdf-](http://www.pdf-search-engine.com/pdf.html) .22  
[search-engine.com/pdf.html](http://www.pdf-search-engine.com/pdf.html)
- Rafiq, Mohammed & Ahmed, Pervaz K., 1998, A contingency Model For Empowerment .23  
Customer Contact Services Employee ,Management Decision ,Vol.36, No.10
- Ribiere, Vincent & Roman, Juan, Knowledge Flow, 2016, Idea Group Inc, International .24  
Journal of Knowledge Management, USA, [www.igi-global.com/Files/BookBrochures.pdf](http://www.igi-global.com/Files/BookBrochures.pdf)

## الملحق (1)

أنموذج استمارة الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم الإدارة الصناعية

م/ استمارة استبيان

حضرة السيد المجيب على الاستمارة المحترم

تحية طيبة .....

تمثل هذه الاستمارة جزءاً من البحث الموسوم بـ"دور التدفق المعرفي في تعزيز أبعاد التمكين الإداري دراسة استطلاعية لآراء المديرين في شركة رويال كولورز للطباعة والتغليف في السليمانية" إذ تعد الاستمارة التي بين أيديكم مقياساً اعتمد عليه لأغراض البحث العلمي ، وان تفضلكم بالإجابة الصحيحة والمناسبة على أسئلة الاستبانة يسهم وبشكل كبير في الحصول على نتائج دقيقة بما يخدم تحقيق أهداف البحث .

ملاحظة :

- ◀ تكون الإجابة حصراً لأغراض البحث العلمي ودون الضرورة لذكر الاسم .
- ◀ يرجى الإجابة على جميع الأسئلة مع الرجاء عدم ترك أي سؤال لان ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل والقياس .
- ◀ يرجى وضع علامة ( صح) في الحقل الذي تراه مناسباً ويمثل وجهة نظرك الخاصة .

مع الشكر الجزيل لتعاونكم

أولا /معلومات عامة :

1- معلومات عن :

أ اسم الشركة :

ب تاريخ تأسيس الشركة

2- معلومات خاصة بالمجيب :

أ العنوان الوظيفي :

ب التخصص :

ت مدة الخدمة بالوظيفة الحالية :

ث مدة الخدمة بالشركة :

ج العمر :

ح التحصيل الدراسي : ( ) دراسات عليا ( ) بكالوريوس ( ) دبلوم فني

ثانيا: التدفق المعرفي

ت	العبارة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1.	تشجع المنظمة اللقاءات المباشرة لمناقشة امور العمل					
2.	تهتم المنظمة بتوفير فرص التعلم المستمر لأفرادها العاملين					
3.	تشجع المنظمة الحوار العلمي بين افرادها لتبادل الافكار والمقترحات					
4.	تهتم المنظمة بتنظيم برامج العصف الذهني للحصول على افكار جديدة					
5.	تمتلك المنظمة اليات محددة للحفاظ على المعرفة الضمنية وضمان عدم تحولها الى خارج المنظمة					
6.	(التجسيد)تحول المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة					
7.	توثق المنظمة نتائج الحوارات المختلفة (ندوات,ورش عمل,برامج تدريبية)لضمان عدم ضياعها					
8.	تتبنى المنظمة برامج تعلم طموحة لتطوير أداء العاملين لديها					
9.	تستفاد المنظمة من تجارب الآخرين في مجالات تخصصها لتعزيز المعرفة التي تمتلكها					
10.	تحرص المنظمة على إشراك خبيرائها في دورات تدريبية خاصة لتعزيز قدراتهم المعرفية					

## المحاور المتعلقة بأبعاد التمكين الإداري

## 1- المشاركة بالمعلومات

ت	العبارة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1.	تعتمد إدارة المنظمة على أسلوب توفير المعلومات للعاملين عند الحاجة					
2.	تمتلك المنظمة قنوات اتصالات تنظيمية واضحة وسريعة وسلسة					
3.	تطلب الإدارة العليا تقارير دورية من العاملين في المستويات الدنيا بشأن مقترحات تطويرية					
4.	تجري عملية تبادل المعلومات عبر المستويات الإدارية بصورة انسيابية وبدون اي عوائق					

## 2- الحرية والاستقلالية

ت	العبارة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1.	أتمتع بالاستقلالية في اتخاذ القرارات في نطاق اختيار أدوات تطوير الأعمال التي أقوم بها					
2.	يتمتع العاملون بصلاحيات تقسيم المهام ووضع الأهداف واختيار وسائل لانجاز العمل					
3.	يملك الأفراد العاملون مرونة في أداء أعمالهم					
4.	امتلك رؤية واضحة عن تطوير الأعمال التي أقوم بها.					

## 3- امتلاك المعرفة

ت	العبارة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1.	أشارك في الندوات والمؤتمرات ذات العلاقة بعملتي					
2.	ألقى دعما من منظمتي عند تقديمي أفكار جديدة					
3.	أشارك مع العاملين معي في ما امتلكه من معرفة					
4.	أشارك في برامج تدريبية تمكنني من زيادة مستوى مهارتي في العمل					