



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -

معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : إدارة الموارد البشرية

تحت عنوان :

أثر إدارة المعرفة في تمكين العاملين

دراسة ميدانية بمركز الضرائب لولاية عين تموشنت

تحت إشراف الأستاذة:

أ. خاتمة لواتي

من إعداد الطالبتين:

✓ بوطالب وفاء

✓ بورعدة حكيمة

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	مركز جامعي بلحاج بوشعيب-عين تموشنت	أ.د. توزان فاطمة
مشرفا و مقررا	مركز جامعي بلحاج بوشعيب-عين تموشنت	أ.د. خاتمة لواتي
عضوا مناقشا	مركز جامعي بلحاج بوشعيب-عين تموشنت	أ.د. العشابي فاطمة

السنة الجامعية 2021-2022



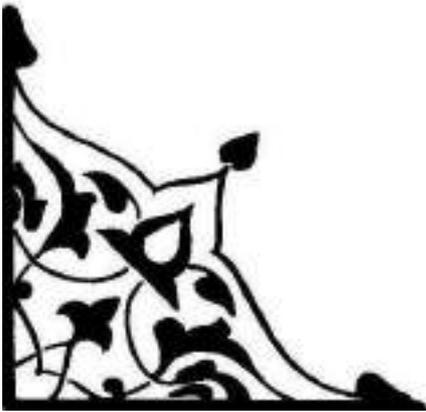
بسم الله الرحمن الرحيم:

"و قل رب أدخلي مدخل صدق و أخرجني مخرج صدق

و اجعل لي من لدنك سلطانا نصيرا"

صدق الله العظيم

سورة الإسراء (آية رقم 80)



## شكر و عرفان

وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين وبعد :

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي , والذي ألهمنا الصحة والعافية

"فالحمد لله حمدا كثيرا "

وعملا بقول رسول الله عليه الصلاة والسلام : " من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذة الفاضلة

" لواتي خاتمة "

على كل ماقدمته لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة ,  
ونصائحها التي إستفدنا منها فلها كل الإحترام والتقدير .

يشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير والإمتنان على كل "أساتذة كلية العلوم التجارية والاقتصادية

وعلوم التسيير " على كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العلم

حتى ولو "بكلمة طيبة "

"حكيمة"، "وفاء"

## إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء المرسلين سيدنا محمد وعلى آله  
بعد باسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على من أرسله الله ليخرج الناس من الظلمات إلى النور  
محمد صلى الله عليه وسلم.

بادئ بيده اهدي هذا العمل إلى أغلى من في الوجود واللذان قال فيهما الله عز وجل " وقضى ربك ألا تعبدوا  
إلا إياه وبالوالدين إحسانا فإذا يبلغن عندك الكبر احدهما أو كلاهما فلا تقل لهما أف ولا تنهرهما (23) واخفض  
لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا (24) " سورة الإسراء الآية 23-24، وأدعو الله  
أن يحفظهما وان يطيل في عمرهما في طاعته.

أهدي هذا العمل إلى جميع أفراد أسرتي وأقاربي و أصدقائي وأخص بالذكر " حكيمة "، ومن درسوا معي  
في طور الماستر .

وفاء

## إهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى واجملنا بالعافية

إلى التي بين ضلوعها احتमित , إلى التي صنعتني , إلى من تحملت العناء لأجلي ,

والسهر إلى راحتي , التعب لتربيتي , الفرح لنجاحي الدمع لخسارتي أرف لك كل الحب

والتقدير

"إليك أُمي الحبيبة "

إلى روح العائلة وقائدها , إلى سندي وقودتي في هذه الحياة , إلى الذي رباني على الفضيلة وشملي بالعطف  
والحنان , إلى الذي علمني أن الحياة صبر وكت مشقة في الدنيا خبرة إليك من زرعت طموحا صار  
يدفعني نحو الأمام على مستقبلا ناجحا

"إليك أبي الغالي "

إلى الذي رافقني في كافة محطات , إلى سر نجاحي , إلى من زرع في حب العلم والعمل ,  
إلى من شجعني على المواصلة رغم التعب والمسؤولية والمهام الكثيرة , إلى من علمني الصبر والكفاح , إلى  
من أفخر به

"إليك يا زوجي العزيز "

وإلى إخوتي : سهام حسين آمال بشرى أسية وإلى أم زوجي التي ساندتني

"حكيمة "

## فهرس المحتويات

	شكر
	اهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
<b>الفصل الاول : الإطار النظري والدراسات السابقة لادارة المعرفة وتمكين العاملين</b>	
06	تمهيد :
07	المبحث الأول : الإطار النظري لإدارة المعرفة
07	المطلب الأول: مفاهيم حول المعرفة وإدارة المعرفة
09	المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة
10	المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة
13	المطلب الرابع: نماذج إدارة المعرفة
18	المبحث الثاني : الإطار النظري لتمكين العاملين
18	المطلب الأول: مفاهيم حول التمكين وتمكين العاملين
20	المطلب الثاني: أهمية وأهداف تمكين العاملين
22	المطلب الثالث: مبادئ ومراحل تمكين العاملين
25	المطلب الرابع: مستويات تمكين العاملين وأنواعه
28	المبحث الثالث : دراسات السابقة
28	المطلب الأول : دراسة سابقة لإدارة المعرفة
31	المطلب الثاني : دراسة سابقة لتمكين العاملين
35	مطلب الثالث : دراسة سابقة خاصة بالعلاقة بين إدارة المعرفة وتمكين العاملين

37	مطلب الرابع : الفرق ما بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة
39	خلاصة الفصل .
الفصل الثاني : دراسة الحالة أثر إدارة المعرفة على تمكين العاملين بمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت	
41	تمهيد :
42	المبحث الأول : منهجية الدراسة الميدانية
42	المطلب الأول: تعريف بإدارة الضرائب
51	المطلب الثاني: منهج و مصادر بيانات الدراسة
52	المطلب الثالث: متغيرات نموذج الدراسة
53	المبحث الثاني: طريقة و أدوات الدراسة
53	المطلب الأول: طريقة الدراسة
53	المطلب الثاني: صدق بناء الإستبيان
55	المطلب الثالث: إختبار تباث أداة الدراسة
59	المبحث الثالث: عرض النتائج و مناقشتها
59	المطلب الأول: عرض و تحليل بيانات محاور الدراسة
86	المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة
88	خلاصة الفصل
90	الخاتمة العامة
91	المراجع
97	الملاحق

قائمة الأشكال:

د	شكل رقم 01 نموذج الدراسة
12	الشكل 02: عمليات إدارة المعرفة
14	الشكل رقم 03 : نماذج إدارة المعرفة
15	الشكل رقم 04: نموذج ليونارد بارتون
17	الشكل رقم 05: نموذج Duffy
26	الشكل رقم 06: تسلسل عملية تمكين العاملين
44	الشكل (07): يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت
46	الشكل رقم (08): يبين الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب
47	شكل رقم (09): يبين الهيكل التنظيمي للمركز الجوّاري للضرائب
59	الشكل رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب الجنس
60	الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب العمر
61	الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة المستوى التعليمي
62	الشكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة
63	الشكل رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

قائمة الجداول:

51	الجدول رقم (01): مجتمع الدراسة وعينة الدراسة والاستبيان المسترجع وغير المسترجع
52	الجدول رقم (02): توزيع أبعاد و فقرات المحور
52	الجدول رقم (03): توزيع أبعاد وفقرات المحور الثاني
54	الجدول رقم (04): صدق الإتساق الداخلي لمحور إدارة المعرفة
54	الجدول رقم (05): صدق الإتساق الداخلي لمحور تمكين العاملين
55	الجدول رقم (06):معامل الثبات ألفا كرونباخ المحاور الدراسة
57	الجدول رقم (07): فئات سلم ليكرث الخماسي ودلالاتها
59	الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب الجن
60	الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب العمر
61	الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
62	الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة
63	الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي
64	الجدول رقم(13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تشخيص المعرفة.
66	الجدول رقم(14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد توليد المعرفة
68	الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تخزين المعرفة
70	الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد نشر المعرفة
72	الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تطبيق المعرفة

74	الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي لإدارة المعرفة
75	الجدول رقم (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تفويض السلطة
77	الجدول رقم (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد المشاركة في إتخاذ القرار.
79	الجدول رقم (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات التدريب
81	الجدول رقم (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التحفيز.
83	الجدول رقم (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاتصال
85	الجدول رقم (24): المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي لتمكين العاملين
86	الجدول رقم (25): نتائج اختبار $T\_test$ للفرضية الرئيسية الأولى.
87	الجدول رقم (26): نتائج اختبار $T\_test$ للفرضية الرئيسية الثانية

## الملخص

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر إدارة المعرفة في تمكين العاملين بمركز الضرائب لولاية عين تموشنت. تمثل مجتمع الدراسة في الإطارات العاملة بالمركز وتم اختيار عينة حجمها 60 اطار في حين تم استرجاع 42 استمارة مقبولة فقط واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وقد تم استخدام أداة الاستبيان والقيام بالمعالجة الإحصائية عن طريق برنامج (SPSS). خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

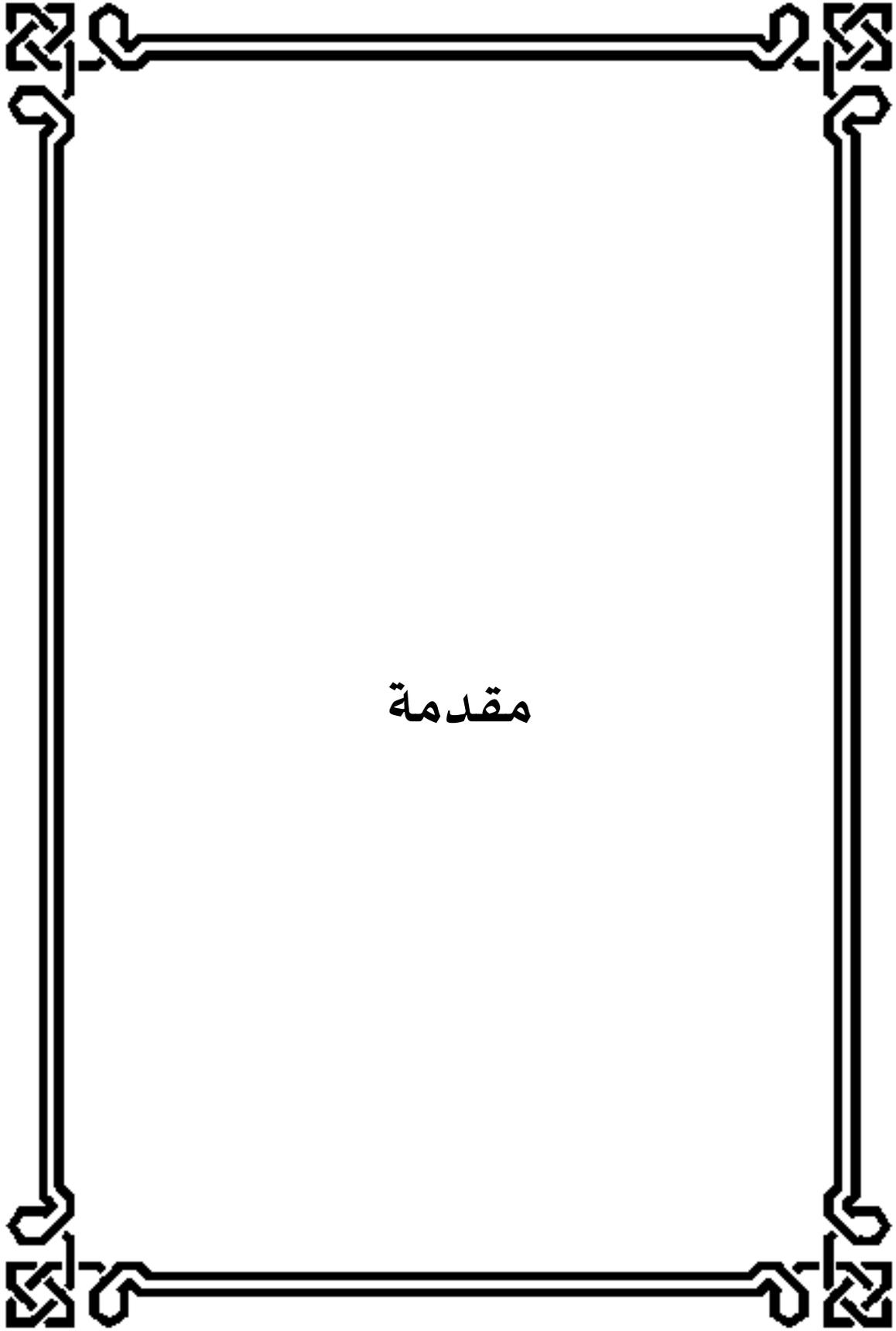
- ان مستوى تطبيق ادارة المعرفة مرتفع بمركز الضرائب لولاية عين تموشنت.
- أن مستوى تمكين العاملين جيد بمركز الضرائب لولاية عين تموشنت.

**الكلمات المفتاحية:** المعرفة، إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، تمكين العاملين

## Abstract:

This study aimed to find out the effect of knowledge management on empowering workers in the tax center of the state of Ain Temouchent. The study population was represented by the working tires of the center, and a sample of 60 tires was selected, while only 42 accepted forms were retrieved, and the study relied on the descriptive analytical approach. The questionnaire tool was used and statistical processing was carried out using the (SPSS) program. The study concluded a set of results, the most important of which are: • The level of knowledge management application is high in the tax center of Ain Temouchent state. • that the level of employee empowerment is good in the tax center of the state of Ain Temouchent.

**Key words:** knowledge, knowledge management, knowledge management processes , employee empowerment



مقدمة

شهدت السنوات الماضية تطورات هائلة كان لها انعكاسات إيجابية على إدارة الموارد البشرية بفروعها المختلفة , حيث أصبح الاهتمام بالعنصر البشري من أولويات كل منظمة باعتباره الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمات الحديثة لتحقيق أهدافها لضمان البقاء والاستمرارية وتحقيق ميزة التنافسية , حيث أصبحت المنظمات تقاس قوتها وتفوقها من خلال مخزونها التي تمتلكه من الموارد البشرية باعتباره مصدر الميزة والمعرفة والمهارة , وأنه يجب الاستثمار فيه إلى أقصى حد واعتباره كأصل قيمى من أصول المنظمة .

تعد المعرفة مصدر هاماً للنجاح والتميز وتحسين أداء العاملين بالمؤسسة , مما يستدعي زيادة الاهتمام بها وإيرادتها وذلك من خلال البحث عن كيفية إنتاجها , تخزينها , نشرها ومشاركتها بين العاملين وتطبيقها على أرض الواقع وهذا ما نسميه بعمليات إدارة المعرفة .

قد حظي موضوع إدارة المعرفة بأهمية من قبل الباحثين في مجال لعلوم الإدارة استجابة للتغيرات العديدة والمتسارعة وتزايد شدة المنافسين وسرعة انتقال المعلومات وسيطرة التكنولوجيا الحديثة وغيرها من العوامل التي ركزت على الاهتمام بالمعرفة , وضرورة إدارتها وتوجيهها بشكل سليم مما يسمح بتمكين العاملين في المؤسسة من خلال تطوير كفاءتهم في اكتساب معارف جديدة والتحسين من مستوى أدائهم . فتمكين العاملين القائم على إدارة المعرفة يشكل حلول جديدة لإدارة المؤسسات .

### أولاً : إشكالية الدراسة

إن النجاح المنظمات يعتمد بشكل رئيسي على نوعية المعرفة التي تطبقها في عمليات نشاطها الرئيسية باعتبار أن امتلاك المعرفة والمعلومات يمثل المصدر المساهم للثروة في الاقتصاديات الحديثة مما يدفع إلى تحقيق منافع قيمة للمنظمة .

وبناء على ما سبق تبرز معالم إشكالية بحثنا كالتالي :

ما مدى تأثير إدارة المعرفة على التمكين العاملين بمركز الضرائب لولاية عين تموشنت ؟

وتتضمن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هو واقع تطبيق إدارة المعرفة في مركز الضرائب ولاية عين تموشنت ؟

## المقدمة العامة

- ما هو واقع تمكين العاملين في مركز الضرائب ولاية عين تموشنت ؟
- ما العلاقة التي تربط إدارة المعرفة بتمكين العاملين بمركز الضرائب ولاية عين تموشنت ؟

### ثانيا : فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية الدراسة تم الاستناد على الفرضيات التالية :

- يوجد مستوى مرتفع من تطبيق إدارة المعرفة في مركز الضرائب ولاية عين تموشنت من خلال (تشخيص المعرفة , توليد المعرفة , تخزين المعرفة , نشر ومشاركة المعرفة و تطبيقها)
- يوجد مستوى جيد من تمكين العاملين من خلال المداخل المقتصرة وهي تفويض السلطة , المشاركة في اتخاذ القرار , التدريب , التحفيز والاتصال)

### ثالثا : أهداف الدراسة

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية :

- 1) عرض إطار مفاهيمي كل من إدارة المعرفة وتمكين العاملين
- 2) التطرق لواقع إدارة المعرفة وتمكين العاملين بمركز الضرائب ولاية عين تموشنت
- 3) تحليل أثر إبعاد إدارة المعرفة على تمكين العاملين بمركز الضرائب ولاية عين تموشنت

### رابعا : مبررات اختيار الموضوع

لقد قمنا باختيار موضوع الدراسة للتطرق لواقع إدارة المعرفة العاملين باعتبارهم موضوعين هامين بإدارة الموارد البشرية وأحد الحلول الهامة لتحقيق الأهداف المرجوة بها .

### خامسا : حدود الدراسة :

الحدود الزمانية : أجريت الدراسة التطبيقية خلال الفترة الممتدة من 06 مارس إلى 20 مارس 2022

الحدود المكانية : مركز الضرائب ولاية عين تموشنت

الحدود الموضوعية : اهتمت بإطار المفاهيمي لكل من إدارة المعرفة وتمكين العاملين

سادسا : منهجية الدراسة

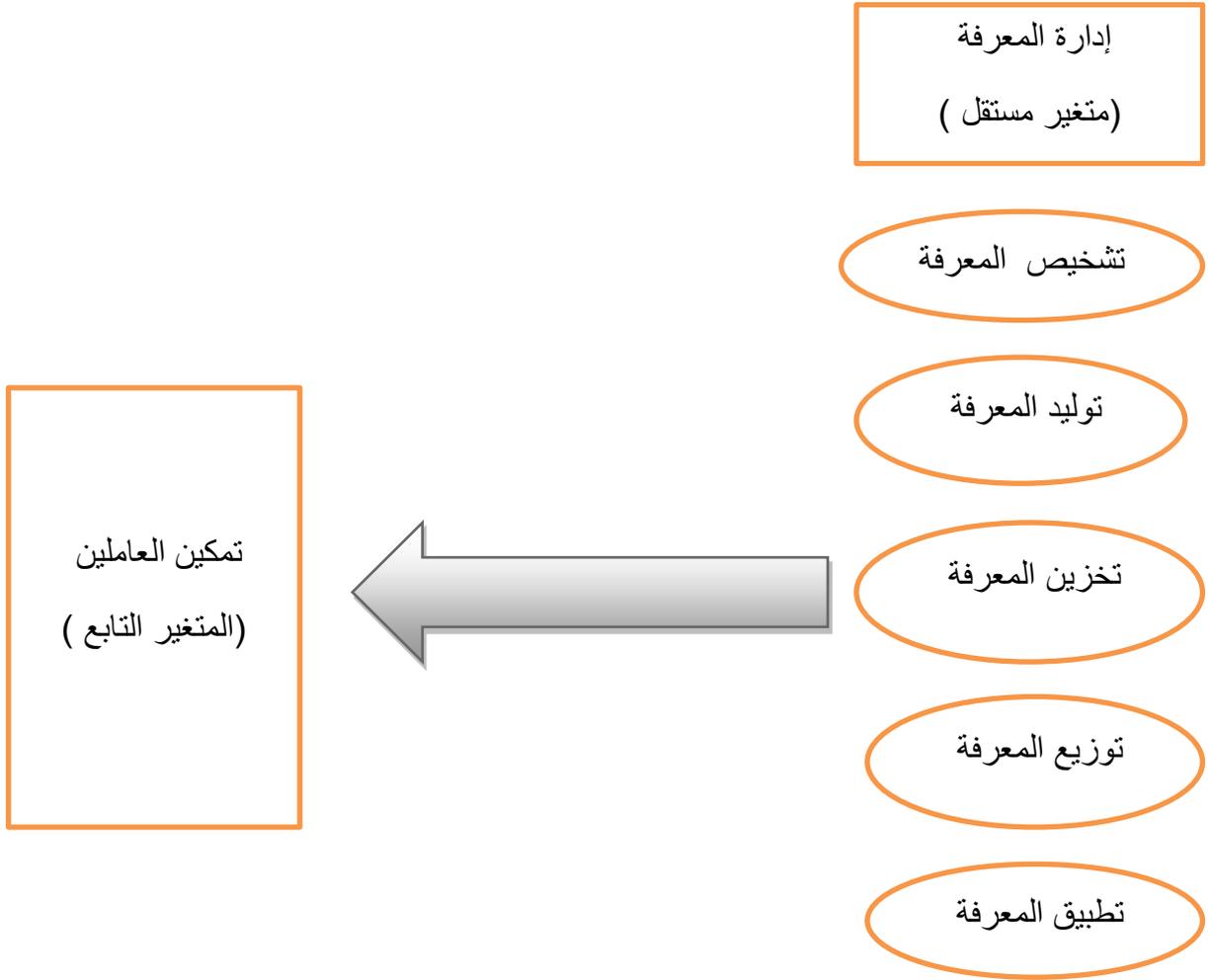
اعتمدنا في هذه الدراسة على فصلين فصل نظري وفصل تطبيقي , حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى ثلاث مباحث حيث تضمن المبحث الأول على الإطار النظري لإدارة المعرفة , وتتضمن المبحث الثاني على الإطار النظري لتمكين العاملين , أما المبحث الثالث تضمن الدراسات السابقة لإدارة المعرفة وتمكين العاملين .

اما بالنسبة للفصل الثاني قمنا بدراسة حالة تأثير إدارة المعرفة على تمكين العاملين بمركز الضرائب ولاية عين تموشنت وذلك من اجل إسقاط الدراسة النظرية على الواقع واعتمدنا في المنهج الوصفي للإستبيان واستعملنا بعض الطرق الإحصائية (برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS) لتحليل النتائج .

سابعا : نموذج الدراسة

تم إعداد نموذج الدراسة بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة , من خلال تقسيم المتغير المستقل (إدارة المعرفة ) إلى خمسة أبعاد والمتغير التابع (تمكين العاملين )

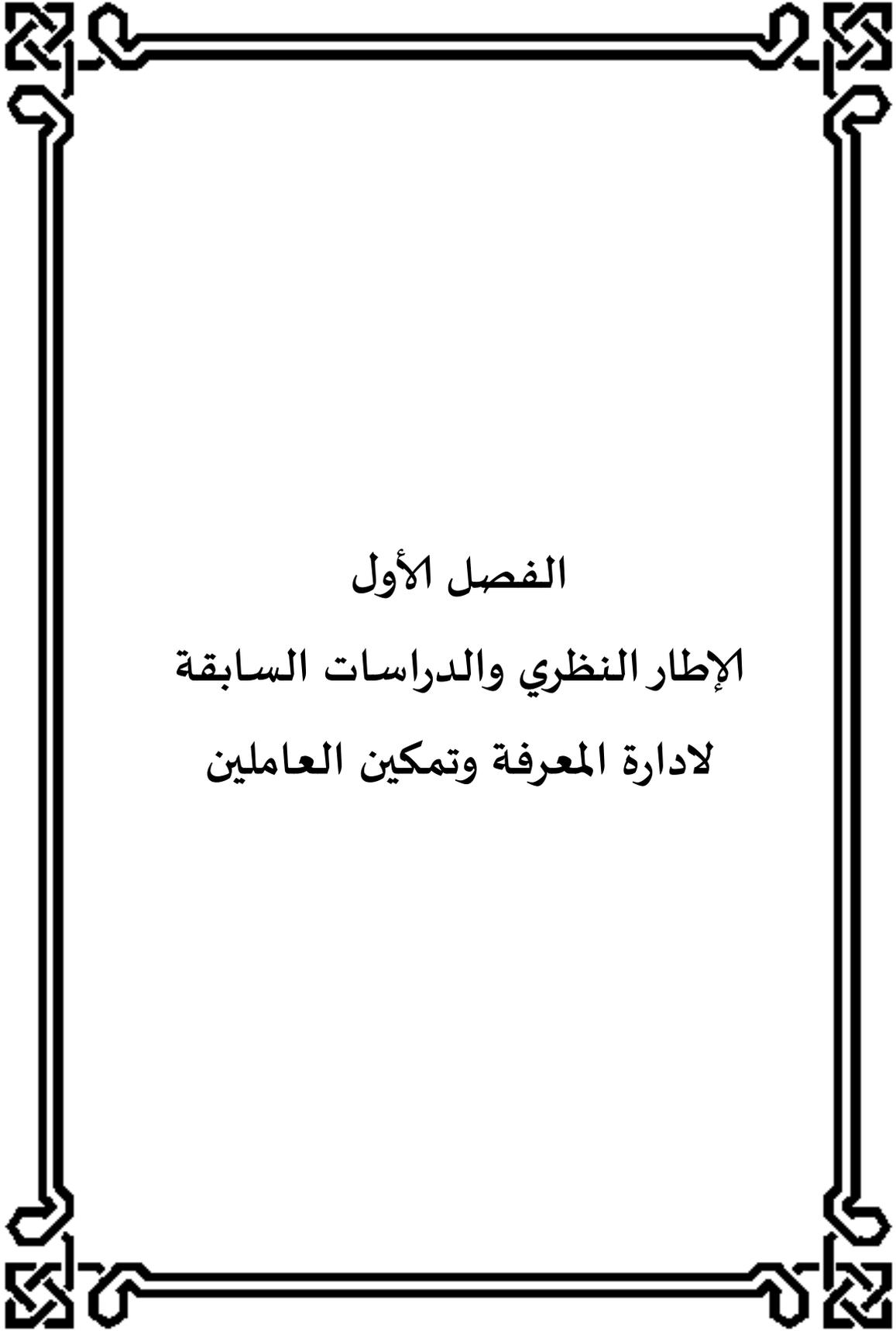
شكل رقم 01 نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الدراسات السابقة

ثامنا : صعوبات الدراسة

نقص المراجع المتخصصة خاصة بالنسبة لموضوع تمكين العاملين الذي يعتبر مدخل جديد في إدارة الموارد البشرية وكذا حداثة موضوع إدارة المعرفة الذي يدخل ضمن مجالات مختلفة .



## الفصل الأول

الإطار النظري والدراسات السابقة

لإدارة المعرفة وتمكين العاملين

تمهيد :

تعد غدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تلقى اهتماما متزايدا من قبل المهتمين بإدارة الأعمال . إذ تسعى العديد من الشركات على صياغة أعمالها في شكل أعمال ونشاطات قائمة على المعرفة فتعمل على توجيه استثماراتها اتجاه توليد المعرفة والاهتمام بالنشاطات والأفراد التي تعمل على خلق المعرفة لتتحول بذلك إلى مؤسسات تمتلك رأس مال فكري وتبتعد عن الأعمال التقليدية التي يقوم بها الأفراد العاديين قدر الإمكان .

كما يعتبر موضوع تمكين العاملين من بين القضايا المتعلقة بالموارد البشري التي مازالت المؤسسات تناوله بحذر واهتمام كون أن تطبيق مفهوم التمكين في المؤسسات يحتاج على العديد من التغيرات والتعديلات في مختلف التصرفات السلوكية , النفسية , الإدارية ... إلخ . مما يساهم في إعادة تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

وعليه سنتناول في هذا الفصل الإطار النظري لإدارة المعرفة وتمكين العاملين حيث قسم إلى ثلاث مباحث بحيث يتناول المبحث الأول الإطار النظري لإدارة المعرفة . أما المبحث الثاني تناول الإطار النظري لتمكين العاملين . والمبحث الثالث سيتم من خلاله التطرق إلى الدراسات السابقة التي تناولت كل من إدارة المعرفة وتمكين العاملين سواء باللغة العربية أو اللغة الأجنبية .

## المبحث الأول : الإطار النظري لإدارة المعرفة .

في هذا المبحث سنحاول إبراز طبيعة المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة المعرفة بالإضافة إلى عملياتها ونماذجها .

## المطلب الأول : مفهوم المعرفة وإدارة المعرفة :

## الفرع 1: مفهوم المعرفة :

المعرفة هي مزيج من الأفكار والقواعد والإجراءات المتراكمة , فمصدرها هو الإنسان التي

توصل إليها من خلال البحث العلمي والدراسات الميدانية , والتي تتكون على امتداد مدة الزمنية طويلة نسبياً لتصبح متاحة لتطبيق والاستخدام في ظروف لاحقة .

ويمكن تعريف المعرفة لغويًا واصطلاحًا كما يلي :

✓ **لغة :** بحسب قاموس المنجد فهي مشتقة من الفعل (عرف عرفة وعرفانا ) ومعرفه الشيء علمه , أي ادركه وعلمه بتفكير وتدبير لأمره .<sup>1</sup>

وقد قرنت المعرفة باللغة العربية بالعلم , فتطلق كلمة معرفة ويراد بها العلم فمثلاً قوله تعالى : {مما عرفوا من الحق }<sup>2</sup> أي علموا .

وكذلك قوله تعالى : {الذين أتيناهم الكتاب يعرفونه كما يعرفون أبناءهم }<sup>3</sup>.

✓ **اصطلاحاً :** نقصد بالمعرفة الوعي والفهم الحقائق أو اكتساب المعلومة عن طريق التجربة أو من خلال تأمل النفس أو من خلال الإطلاع على تجارب الآخرين وقراءة استنتاجاتهم , المعرفة البديهية واكتشاف المجهول وتطوير الذات .

• هي عملية منتظمة وفاعلة لإدارة وتفعيل مخازن المعرفة في المنظمة وتوظيفها في تحقيق أهداف المنظمة .

<sup>1</sup> المنجد في اللغة العربية المعاصرة، الطبعة الثانية، دار المشرق، بيروت ، 2001، ص769 .

<sup>2</sup> من القرآن الكريم ، سورة المائدة، الآية 83

<sup>3</sup> من القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية 146

- هي الوسيلة والطرق التي من خلالها نستطيع استخراج المعلومات المخزنة , سواء في القل البشري أو الحاسوب وتحويلها ونشرها للمساعدة في اتخاذ القرار.<sup>1</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن إدراج تعريف المعرفة :

" هي مزيج من الخبرات والقيم والحقائق بحيث تؤدي إلى اتساع إدراك الفرد لجعله قادرا على مواجهة الصعوبات التي يواجهها , وهي أنواع مختلفة تشمل المعرفة الضمنية والصريحة ."

## الفرع 2 : مفهوم إدارة المعرفة :

تعددت تعاريف إدارة المعرفة حيث أنه لحد اليوم لم يصل الباحثين إلى تعريف موحد لإدارة المعرفة , لهذا سنحاول التطرق لبعض التعاريف التي تشرح إدارة المعرفة بشكل مبسط ويسير فيما يلي :

➤ عرفها Skyrme على أنها " الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها وجمعها , وتنظيمها , ونشرها , استخدامها واستغلالها , وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى المعرفة التعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة"<sup>2</sup>

➤ عرفها weigh : بأنها مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد , تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة الإيجابية منها والسلبية في مختلف أنواع العمليات وإدارتها وتحديد المنتجات أو الإستراتيجيات الجديدة , وتعزيز إدارة الموارد البشرية وتحقيق عدد آخر من الأهداف المراد تحقيقها.<sup>3</sup>

➤ عرفها Duffy بأنها " العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وخلقها ووزنها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسية"<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الرابطة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص141.

<sup>2</sup> ليث عبد اللطيف قهياوي، استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص25.

<sup>3</sup> ناصر محمد سعود جرادات، وآخرون، إدارة المعرفة، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص78.

<sup>4</sup> محمد بوزيداوي، إدارة المعرفة كمدخل للذكاء الاقتصادي للمؤسسة، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة تيبازة، العدد 8، 2017، ص75.

على ضوء ما سبق يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها : " عبارة عن عملية أو مجموعة من العمليات الفرعية التي تشملها إدارة المعرفة وتضم كل من توليد وخزن وتوزيع وتطبيق المعرفة التي تقوم بها المنظمة لتطوير المعارف لديها والتي يمكن استخدامها في معالجة المشكلات وتحقيق ميزة تنافسية وتحدد قيمة لأعمالها . "

### المطلب الثاني : أهمية وأهداف إدارة المعرفة

#### الفرع الأول : أهمية إدارة المعرفة :<sup>1</sup>

تلعب إدارة المعرفة دورا مهما كمدخل تسييري قادر على تحقيق التغيير داخل المنظمات ودفعها لتحصيل عوائد اقتصادية مجدية وتتجلى أهميتها في النقاط التالية :

- تمكن المنظمة من تخفيض التكاليف والرفع من قيمة موجوداتها الداخلية لتوليد العوائد الجديدة .
- تعزز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة وتحسينه .
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها و تطبيقها .
- تعد أداة للمساهمة في استثمار رأسمالها الفكري من خلال إتاحة المعرفة المتوفرة لديها للأفراد الذين هم بحاجة .
- تتيح للمنظمات فرصة تحصيل الميزة التنافسية الدائمة عن طريق تشجيع الإبداع .
- تحفز المنظمة على تجديد الدائم , والذي يتيح لها القدرة على مواجهة التغيرات التي تحدث في بيئتها .

#### الفرع الثاني : أهداف إدارة المعرفة :<sup>2</sup>

لقد تعددت أهداف إدارة المعرفة وتنوعت ويمكننا في هذا أن نوجز بعضا منها فيما يلي :

- تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية حيث أنها تمكن أعضاء المؤسسة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة منها إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية عالية وتشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية .
- تحسين خدمة العملاء عن طريق الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة .

<sup>1</sup> <http://Fecg.Univ-bouira.dz>

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، إدارة معرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص12

- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقتها .
- تسهل في عملية تقاسم المعرفة .
- تساهم في تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطلوبة أو غير الضرورية
- زيادة العائد المالي عن طريق تسوية المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر .
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية .
- تحسين وضع المؤسسة في مجابهة المصاعب والمحافظة على بقائها .
- تمكن إدارة المعرفة و تساهم في رفع أداء الموظفين .
- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة أثناء الممارسة اليومية .

#### المطلب الثالث : عمليات إدارة المعرفة

##### أولاً : تشخيص المعرفة :

تكمن أهمية تشخيص المعرفة نوع المعرفة المتوافر لدى المنظمة لتمكن من تحديد الفجوة , لأن الهدف من اكتشاف المعرفة والأشخاص الحاملين لها ومواقعهم وهي من أهم التحديات التي تواجه المنظمة , فالمعرفة ليست غامضة بحد ذاتها . وإنما الغموض يكمن في الدور الذي تؤديه في المنظمة , وعملية التشخيص تعتمد على استخدام آليات الاكتشاف والبحث .<sup>1</sup>

##### ثانياً : توليد المعرفة :

توليد المعرفة يعني عملية إيداع المعرفة يتم ذلك من خلال المشاركة بين فرق العمل بهدف توليد رأس مال معرفي جديد من شأنه أن يساهم في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسات وكذلك زيادة قدرة هذه الأخيرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية متميزة في ساحات المختلفة مثل ممارسات الإستراتيجية وتنفيذ خطط

<sup>1</sup> حسين عجلان حسين، استراتيجيات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، مكتبة الجامعة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص26

عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات وتطوير مهارات العاملين . الأمر الذي يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والإيداع عملية مزدوجة ذات اتجاهين فالمعرفة مصدر الإيداع عندما يتحقق يصبح مصدر للمعرفة الجديدة .<sup>1</sup>

### ثالثا : تخزين المعرفة :

تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية للمؤسسات تواجه خطر كبير نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر وصار خزن المعرفة والاحتفاظ بها أمر مهم جدا لا سيما للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الظنية الغير موثقة معهم .<sup>2</sup>

### رابعا : توزيع المعرفة :

تتضمن عمليات التوزيع والمشاركة والنقل والتنظيم الشبكي المتقدم في المؤسسات كالأنترنز والإكسترنز يتم من خلال التبادل الواسع الفوري للمعلومات والمعرفة وتقاسمها أفقيا وعموديا , وعلى أوسع نطاق جغرافي من قبل أطراف الشبكة , جميعها ولا سيما بعد تعييد المعرفة الضمنية إلى الصريحة وذلك يمكن زيادة الفعالية ورفع مستوى الكفاءة . ويعني أيضا نشر ومشاركة المعرفة بين الأفراد المؤسسة حيث تم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب كالتدريب والحوار , أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعليم .<sup>3</sup>

### خامسا : تطبيق المعرفة :

من الملاحظ في أدبيات إدارة المعرفة عدم التركيز كثيرا على هذه العملية بالإستناد أنه من المفترض تم توليد المعرفة فإنه حتما سيتم لاحقا التطبيق الفعال لها , ويعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المؤسسة وأكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها وان المؤسسات التي تستخدم المعرفة على أحسن وجه

<sup>1</sup> أحمد طرطار، أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإيداع في منظمات الأعمال، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص6

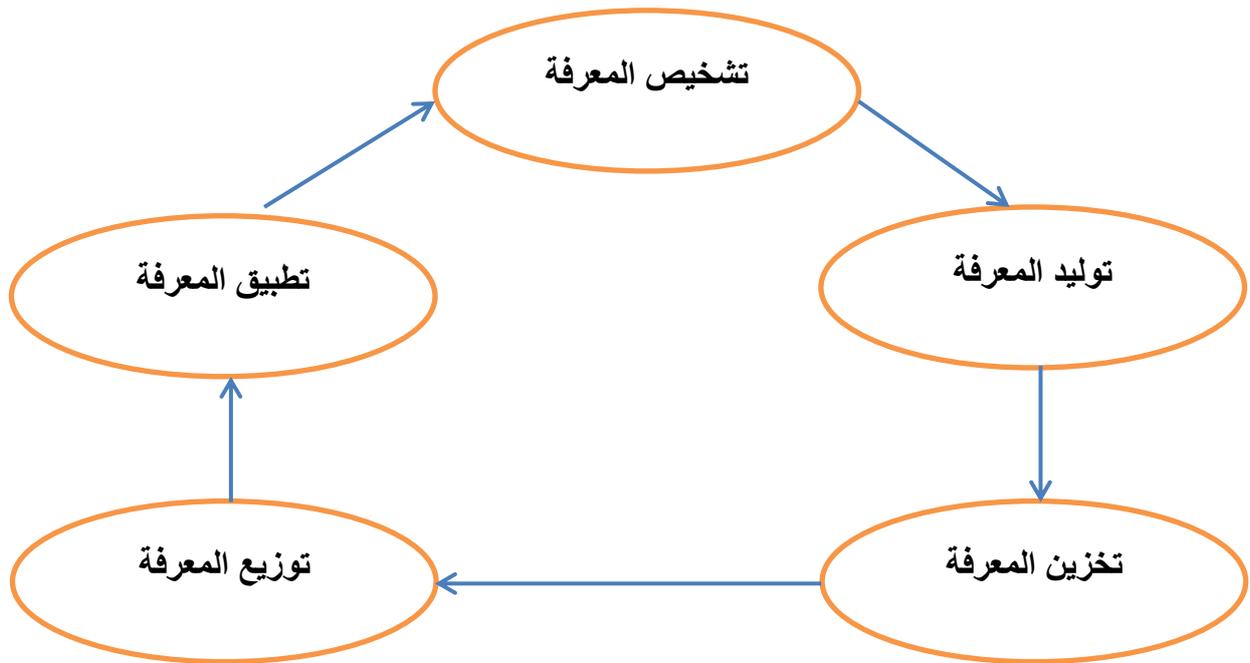
<sup>2</sup> داهنين بن عامر، مساهمة إدارة المعرفة في إنتاج الأنظمة الخبيرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010، 2011، ص45

<sup>3</sup> أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص81.

تمتلك الميزة التنافسية , ويجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة إذ أن بعض المؤسسات تعاني فجوة بين المعرفة والعمل , وهذه المؤسسة تعقد كثيرا من دورات التخطيط والمنافسة والتلخيص بدلا من القيام بالأعمال التطبيقية.<sup>1</sup>

شكل رقم 02

عمليات إدارة المعرفة



المصدر : من إعداد الطالبتين

<sup>1</sup> رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010، 2011، ص38.

المطلب الرابع : نماذج إدارة المعرفة:

أولاً : نموذج ويج "wiig"<sup>1</sup>:

يتكون النموذج من أربعة أهداف رئيسية :

(1) بناء المعرفة

(2) الاحتفاظ بالمعرفة

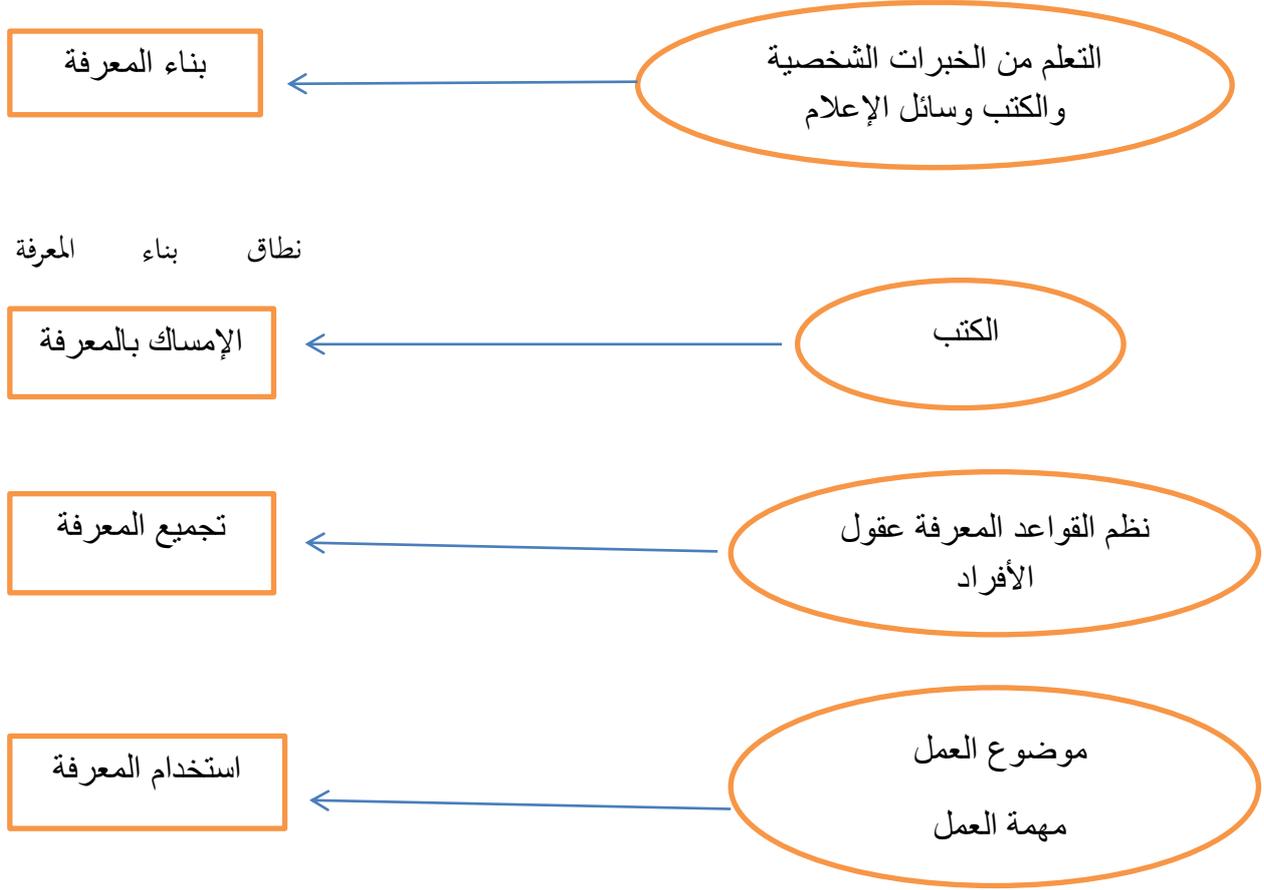
(3) تجميع المعرفة

(4) استخدام المعرفة

حيث تسهل عملية بناء المعرفة تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات كما يتبين من النموذج الاهتمام بالاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد وفي الكتب وفي قواعد المعرفة المحسوبة , كما يتم التركيز في هذا النموذج على عملية تجميع المعرفة في أشكال مختلفة بدءاً من الحوارات إلى شبكات الخبرة إلى فرق العمل . وعلى نحو مماثل فإنه يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة وذلك باعتماد على الموقف .

<sup>1</sup> محمد عواد زيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008 ص123

شكل رقم 03 : نماذج إدارة المعرفة



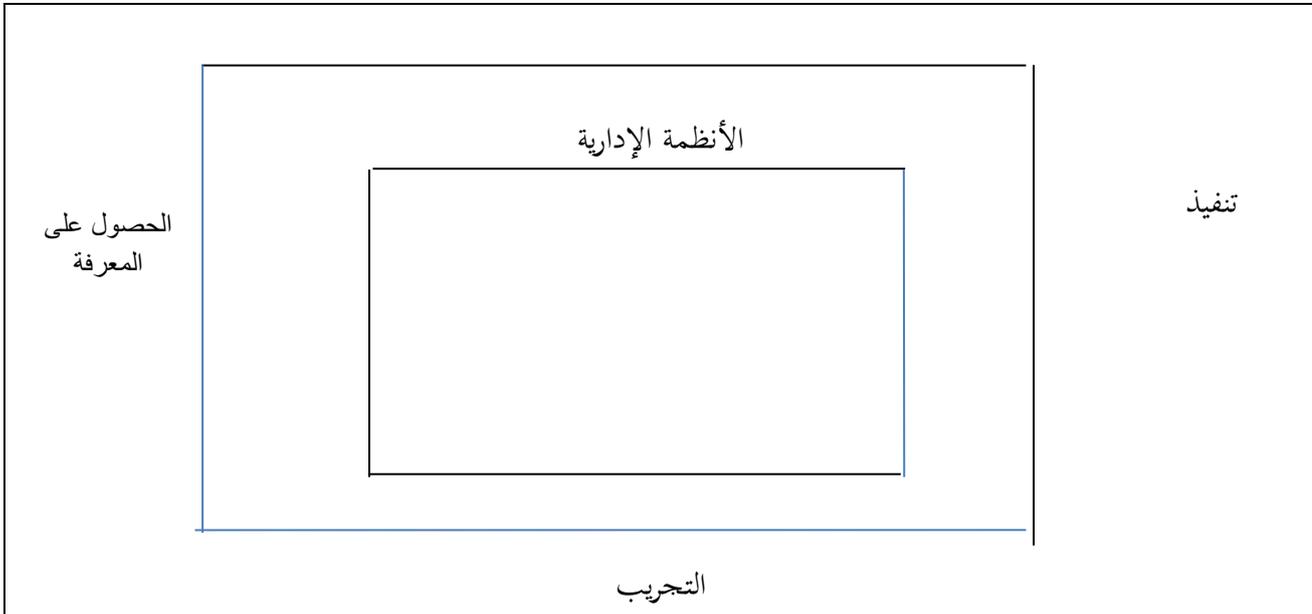
ثانيا : نموذج ليونارد بارتون :

يقوم على أساس أن المعرفة المنظمات هي القدرة جوهرية وهي توجد بأربعة أشكال :

- 1) معرفة تكون بشكل مادي : هي التي يمكن أن نراها ونلمسها مثل براءة الاختراع
- 2) معرفة تكون مجسدة في أنظمة الإدارية : كالتعلم لعمل الأشياء الأكثر فاعلية
- 3) معرفة مجسدة في المهارات الظاهرة والضمنية للعاملين
- 4) معرفة القيم الصغيرة littel values للعامل مع المعايير السلوك في مكان العمل أو ما يسمى بالثقافة المنظمة<sup>1</sup>.

شكل رقم 04:

#### حل المشكلات



<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة ، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مرجع سبق ذكره ص117.

## ثالثا : نموذج Duffy :

اقترح نموذجا لإدارة المعرفة والمعبر عنه بالشكل رقم 05 منطلقا من أن المنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية ومن خلال الاشتراك الإستراتيجية والأفراد والعمليات التقنية , تتحول المعلومات والطاقة إلى المعرفة وعمليات الهيكل , التي تنتج السلع والخدمات , وتساهم في زيادة ثروة المنظمة وتعد إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والظاهرة كلاهما , ودعم وإسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري كونه الجانب الجوهري فينا , والحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار استغلال المعرفة .

وبموجب هذا النموذج فإن العمليات تكون كالآتي :

## ❖ اكتساب المعرفة

❖ عملية التنظيم : (تنسيق , تبويب , الرسم )

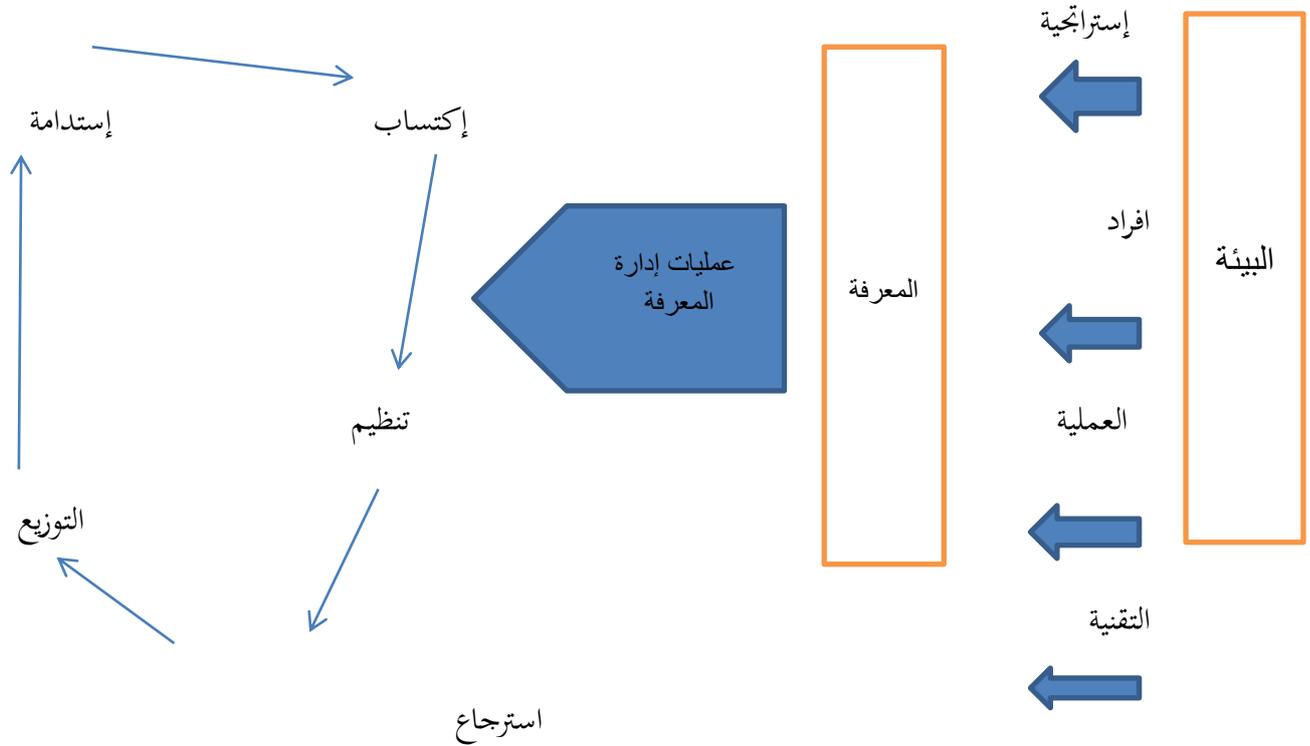
❖ عملية الاسترجاع تشمل : (البحث والوصول )

❖ عملية التوزيع تشمل : (المشاركة والنقل )

❖ عملية الاستدامة تشمل (التنقيح والنمو والتغذية)<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Duffy, Jan, “ Knowledge Management : To Be or Not to Be ? “, Magazine article from Information Management Journal , Vol.34 ? No. 1, USA , 2000 , P67.

شكل رقم 05



Duffy, Jan, “ Knowledge Management : To Be or Not to Be ? Source :  
“, Magazine article from Information Management Journal , Vol.34 ?  
No. 1, USA , 2000 , P67.

رابعا: نموذج HOPE :

اقترح HOPE نموذج لإدارة المعرفة يتضمن أربعة أبعاد رئيسية هي:

- المعرفة والخبرات المتراكمة التي تؤدي الى الإبداع في حل المشكلات .
- تطبيق وتحقيق التكامل بالأدوات والتقنيات المنهجية الجديدة لتعزيز العمليات الداخلية.
- تجارب المنظمة لبناء القدرات الموجهة للمستقبل.

- أنشطة استيراد المعرفة الخبرة من الخارج بهدف تحسين القدرات الجوهرية للمنظمة.<sup>1</sup>

## المبحث الثاني: الإطار النظري لتمكين العاملين

### تمهيد

ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينات، ولاقى انتشار واسعاً في التسعينات من خلال زيادة الاهتمام والتركيز على العنصر البشري، حيث تبلور هذا المفهوم كنتيجة لتطوير الفكر الإداري الحديث، خصوصاً في عملية الانتقال من مؤسسات التحكم و القيادة إلى مؤسسات التمكين، فهي تعتبر فلسفة جديدة قوامها أن لا يكون تركيز المدير على التنظيمات المنافسة فحسب وإنما على العاملين في المقام الأول باعتبارهم حجر الأساس لنجاح أساليب التطوير داخل المنظمات الإدارية. ولتسليط الضوء أكثر على هذا الموضوع سوف نقوم بالتعرف على أهم العناصر المتعلقة بالتمكين.

### المطلب الأول : مفاهيم حول التمكين وتمكين العاملين

#### - مفهوم التمكين:

إذا أمعنا البحث في أصل مصطلح التمكين فيمكننا القول بأن له دلالة معرفية في القراء الكريم قبل بروز الكم الهائل من الكتابات في الغرب والدول العربية في هذا الموضوع.

#### أولاً : التمكين في القرآن الكريم

ورد كلمة التمكين ومشتقاتها في عدة سور قرآنية أهمها سورة الأعراف لقوله تعالى : "ولقد مكناكم في الأرض وجعلناكم فيها معاش قليلاً ما تشكرون" <sup>(2)</sup>.

وعنى بها الله عزوجل التسخير والتمهيد، وكذلك أشار الله في سورة الكهف إلى تمكينه لذي القرنين في قوله تعالى : "إنا مكننا له في الأرض وأتيناه من كل شيء سبباً" <sup>(3)</sup>.

فطرح مفهوم التمكين في القرآن الكريم حسب السياق الذي وردت فيه الكلمة في أية فهو تمكين رباني منح الله لأبيائه ولعباده الصالحين تكريماً لهم لتمسكهم بالدعوة وتبليغ رسالته للناس.

#### ثانياً : التمكين في الأدبيات الغربية والعربية

<sup>1</sup> أسماء زدوري، مطبوعة في مقياس إدارة المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة 08 ماي 1945، قلعة ، 2015-2016 ، ص 51.

<sup>(2)</sup> القرآن الكريم ،سورة الأعراف الآية 10.

<sup>(3)</sup> القرآن الكريم ،سورة الكهف الآية 84.

التمكين هو إعطاء شخص ما السلطة الرسمية، والحرية بالقيام أو إنجاز شيء ما<sup>(1)</sup>، وبحسب أهم المراجع والمعاجم العربية فإن التمكين يعني القدرة والاستطاعة<sup>(2)</sup>، فإن مكن له في الشيء أن جعل له علياً سلطاناً وقدرة وأمكنه من الشيء جعل له عليه سلطاناً وقدرة وسهل ويسر عليه، كما أن الشخص الممكن ينظر إليه على أنه مفكر و مساهم في الأداء وتطويره ليس مجرد أيدي تنفيذ ما تؤمر به.

كما أن التمكين هو زيادة القدرة الروحية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية للأفراد والمجتمعات و مساعدتهم على اتخاذ خيارات وتحويلها إلى إجراءات تساهم في تكوين الأصول الفردية والجماعية وتحسينها.

يعتبر تمكين العاملين من المفاهيم الحديثة، و يمكن تعريفه على أنه المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة مؤسساتهم باتخاذ القرارات وحل المشكلات و التفكير الإبداعي والتصرف في المواقف وتعمل المسؤولية والرقابة على النتائج<sup>(3)</sup>.

كما يقصد به رفع مستويات اتخاذ القرار إلى أدنى المستويات التنظيمية وذلك للعاملين المؤهلين الذين يمكنهم اتخاذ القرار<sup>(4)</sup> كما تعددت تعريفات الباحثين تمكين العاملين أهمها مايلي:

عرفه (حسن، 2004)<sup>(5)</sup> التمكين هو أحد الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية التي تساعد على استغلال الطاقة الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم ذاتياً بتوفير عناصر معينة في وظيفة الفرد كالمعنى والقدرة والتأثير، هذه الحوافز الذاتية للوظيفة تؤدي إلى إشباع حاجات أساسية لدى الفرد مثل إثبات الذات، مما يحفز على الإبداع والابتكار وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.

(1) رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالإدارة بالثقة والتمكين، مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 1428هـ/2008، ص 47.

(2) لويس معلوف، المنجد في اللغة و الاعلام، الطبعة 27، منشورات دار دمشق، المطبعة الكاثوليكية، بيروت، 1984، ص 771.

(3) سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، مركز وايد سيرفيس للاستشارات و التطوير الإداري، الطبعة الثانية، القاهرة، 1998، ص 165.

(4) مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2003، ص 48.

(5) سالي علي حسن، " العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين و درجات الرضا الوظيفي : دراسة ميدانية بقطاع البترول، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، القاهرة، 2004، ص 25.

وأضاف (القيروتي والعنزي، 2006)<sup>(1)</sup> بأنه شعور الفرد بالقدرة على التأثير في مجريات العمل وكأنه يعمل لنفسه وليس بصفته أجير، الأمر الذي يقوي لديه روح المبادرة والرغبة في العمل وإطلاق أفضل الطاقات الكامنة لديه مما يساعده على النمو والتطور الشخصي.

(ويشير أفندي 2003)<sup>(2)</sup> الى أن التمكين هو عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية استخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات.

ومن جهة أخرى يعرفه (عبد الوهاب، 1999)<sup>(3)</sup> بأنه منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المنظمات الذين يعملون فيها وحل مشاكلها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج وهناك اتجاه آخر أتى به (السلمي، 2001)<sup>(4)</sup> يعرف فيه التمكين بأنه منح الصلاحيات لأفراد والتناسبة مع خبراتهم ومسؤولياتهم مع استمرار سيطرة الإدارة في نهاية الأمر على الأمور بشكل عام، حيث تقع عليها المسؤولية النهائية في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف، ويؤكد (Brilman, 2003)<sup>(5)</sup> على ضرورة تمتع الأفراد الممكّنين بالمهارة والخبرة الكافية لأداء المهام، والحرص على تحفيزهم لتقديم أفضل ما لديهم.

### المطلب الثاني : أهمية وأهداف تمكين العاملين

#### 1- أهمية تمكين العاملين

يبين (ملحم، 2006)<sup>(6)</sup> أهمية التمكين من خلال تقسيمه للنتائج الإيجابية التي تعود على الموظف، المؤسسة والمتعاملين مع المنظمة.

#### 1- بالنسبة للموظف:

هناك الكثير من المزايا والتبعات التي تنجم عن تمكين العاملين نذكر منها:

(1) محمد القيروتي، عوض العنزي، "الشعور بالتمكين لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت": دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 22، العدد الأول، 2006، ص 287.

(2) عطية حسن أفندي، "تمكين العاملين" مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، مصر الجديدة، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2003، ص 10، 11.

(3) علي محمد عبد الوهاب، عايدة سيد خطاب وآخرون، "إدارة الموارد البشرية"، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 1999، ص 440، 441.

(4) علي السلمي، "خواطر في الإدارة المعاصرة"، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص 70.

(5) J.Brilman, "les meilleurs pratiques du management", 4<sup>ème</sup> éd, les éditions d'organisation, Paris, 2003, p.377.

(6) ملحم يحيى سليم، التمكين كمفهوم معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2006، ص 51

- **تحقيق الانتماء :** بحيث يسهم التمكين بالزيادة بالشعور بالانتماء للعامل مما ينتج عنه زيادة رغبته بالعمل وتدني التغيب عن العمل ونقص في معدل دوران العمل.
- **المشاركة الفعالة :** بحيث أن المشاركة الناجمة عن التمكين هي المشاركة الفعالة والهادفة وتميز بمستوى عال من الايجابية بحيث تشعر العامل بالمسؤولية تجاه المنظمة.
- **تطوير مستوى أداء العاملين :** إن تحسين نوعية الأداء وخاصة بالمؤسسات الخدمائية بواسطة برامج التمكين تساهم في منح الثقة ورفع أداء الموظفين وذلك من خلال منحهم السلطة والاستقلالية وحرية التصرف.
- **اكتساب المعرفة والمهارة :** إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توفر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل أو الموظف ، والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تتحقق دون تنمية وتدريب ، وهذا يتطلب انخراط الموظف في دورات تدريبية وندوات و ورشات عمل ، ومؤتمرات يكتسب من خلالها المعرفة التي تتحول إلى ثروة تساعد في أداء مهامه.
- **المحافظة على الموظف من قبل المنظمة :** عند تقديم المنظمة فرص التمكين لعاملها فإنه يصعب عليها التحلي عنهم و بسهولة ، فزيادة معرفة ومهارة الموظف وتطوير كفاءته وقدراته يحتم عليها التمسك بهم.
- **تحقيق الرضا الوظيفي :** وهو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين ، فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين في المنظمة.

## 2- بالنسبة للمنظمة :

إن التمكين يساهم في خلق سلوكيات وممارسات لدى العاملين في المنظمة من شأنها تحسين أرباح المؤسسة ، فإذا منحت المنظمة المعلومات والمعرفة والمهارة والترتيب والثقة والحوافز للموظف فهي بذلك ترفع من قدرته في تحقيق نتائج إيجابية:

- كالربح و التوسع والسمعة الجيدة .
- تحسين في مستوى الإنتاجية كماً و نوعاً.
- الزيادة في فرص الإبداع و الابتكار من خلال تشجيع العاملين على روح المبادرة وتقديم الأفكار المبدعة.

## 3- نتائج خاصة بالمتعاملين مع المنظمة في ممكن أفرادها:

هناك علاقة طردية بين رضا الزبائن وتمكين لدى العاملين، فالموظف الممكن يتعامل مع الزبون بمستوى عال من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة مما يؤدي إلى سرعة الأداء وجودة الخدمات بخلاف الموظف الذي ينتظر التعليمات من غيره.

## 2- أهداف تمكين العاملين :

إن التمكين لا يعطى الحرية الكاملة للأفراد لإنجاز أعمالهم، بل هناك محاسبة على النتائج، وإن الهدف من عملية التمكين هو الاستفادة من الآثار الإيجابية على الأداء وتمثل هذه الأهداف فيما يلي<sup>(1)</sup>

- زيادة فرصة الإبداع و الابتكار للعامل.
- دعم التطور المتواصل للعمليات و المنتجات والخدمات.
- تقليل الأخطاء وجعل العامل يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها.
- تقليل الغياب عن العمل و دوران العمل.
- تحسين إرضاء الزبون باتخاذ القرارات بسرعة.
- زيادة الإنتاجية بزيادة افتخار العامل بنفسه.
- تقليل العبء على الإدارة العليا وتفرغهم للتخطيط الاستراتيجي وتطوير خطط العمل.
- الحصول على أفضل نتائج نهائية للأداء كتقليل الضياع وزيادة الإنتاج وتلبية متطلبات الزبون .
- القدرة على المنافسة.

لذا فإننا نستخلص بأن التمكين يستخرج من الموارد البشرية أقصى طاقاتها وأفضل إبداعاتها، فالمؤسسة التي تستعمل التمكين فهي تضمن تحسين الوضع النفسي للعاملين " حيث نظرهم الذاتية لأنفسهم من خلال زيادة تقدير ما يقومون به من عمل ، ينعكس ايجابا على مستوى الإنتاجية ، كما أنه من المتوقع حدوث تغيير في دور المدرين، ففعالية المدرين في السنوات القادمة سوف تقاس بأداء من يقعون تحت نطاق إشرافهم أكثر من أدائهم كأفراد ".<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي، الأداء المتميز للمنظمات والمعلومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، مارس 2005، ص42.

<sup>(2)</sup> عطية حسن أفندي، مرجع سبق ذكره، ص25.

و إن الشيء الواضح من خلال أهداف التمكين هو سعي المؤسسة لتحسين أدائها ولكن هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها إلا بإيجاد بيئة عمل ممكنة وصالحة للتطبيق حيث يحصل الأفراد على المعلومات التي يحتاجونها لوضع قرارات تخدم المنظمة.

### المطلب الثالث : مبادئ ومراحل تمكين العاملين

#### 1- مبادئ تمكين العاملين :

حسب (stirr thomas,2003) فإن مبادئ التمكين تتم من الأحرف الأولى لترجمة التمكين باللغة الانجليزية وهي " Empower " ويمثل كل حرف مايلي<sup>(1)</sup> :  
Ownership – Purpose – Notivation – Education .

أ- التعليم **Education** : و يأخذ التعليم أشكال عديدة كالتدريب ، صنع القرار ،مهارات التحليل والتسيير .

ب- الدافعية أو التحفيز **Motivation** : يجب على كل الإدارة أن تخطط لتشجيع الأفراد العاملين لتقبل فكرة التمكين و أهميتها في نجاح المؤسسة وذلك من خلال برامج التوجيه ، والتوعية وبناء فرق العمل المختلفة ، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا وذلك قصد ايجاد بيئة للتحفيز .

ج- وضوح الهدف : عملية التمكين تتطلب من يكون هدف المنظمة ورسالتها وفلسفتها واضحة ومسطرة .

د- الملكية : لتحقيق الانجاز حسب stirr فيجب على الإدارة العاملة فيها تقبل مسؤولية قراراتهم وأفعالهم فالمسؤولية حسب stirr يمكن أن تكون تجربة فريدة وممتعة للموظفين خصوصا إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم إلى الإدارة العليا ويسمح بممارسة سلطاتهم على وظيفتهم .

هـ- الرغبة في التغيير **Willingness to change** : إن تشجيع الإدارة العليا للتعبير يؤدي بالمؤسسة الى إيجاد طرق حديثة في أداء مهامها .

(1) Stirr Thomas ,(2003) ,Fundamentals of Empowerment ,<http://www.tomstirr.com/New-Fundamentals of Empowerment> ,شوهد يوم 13 مارس 2022 .

- و- نكران الذات Ego Elimination : وذلك بتفضيل المصلحة العامة للمؤسسة والابتعاد عن الأنماط القيادية التقليدية ، فنكران الذات له شأن أن يعمق لدى العاملون روح الولاء والانتماء والإخلاص في الأداء وزيادة تحفيزهم للعمل الجاد في مهام المؤدية إليهم.
- ز- الاحترام Respect : بحيث إذا غاب عنصر الاحترام في المؤسسة فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة منها.

## 2- مراحل تمكين العاملين :

المؤسسات التي تفكر في تنفيذ برامج لتمكين العاملين عليها أن تمر أولاً بمراحل ولقد حدد Bowen and lawler ثلاث مراحل من التمكين في المؤسسات وأوضح Caudion أن الأسلوب التدريجي أفضل الطرق لتمكين فرق العمل كما ذكر Ford and Fottler " أن الاسلوب التدريجي يركز أولاً على محتوى الوظيفة زمن تم يتم لاحقاً اشراك الموظفين الممكنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة الوظيفة " ، وخلال مرحلة التمكين يمكن للإدارة متابعة تقديم الموظفين لتقييم استعدادهم ومستوى ارتياح المديرين لتخلي عن السلطة وتقتراح الخطوات التالية لتنفيذ عملية تمكين العاملين<sup>(1)</sup> :

- 1- تحديد أسباب الحاجة للتغيير : وتعتبر أول خطوة يقوم بها المدير عند تبنيه لبرنامج تمكين العاملين فيكون السبب إما لتحسين خدمة العملاء ، أم لرفع مستوى الجودة ، أم زيادة الإنتاجية ، أم لتنمية قدرات ومهارات المرؤوسين ، أم لتحقيق عبء العمل عن المدير.
- 2- التغيير في سلوكيات المدراء : وهي تشكل خطوة جوهرية لتنفيذ برنامج التمكين من خلال دعم المدراء في التخلي أو التنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين.
- 3- تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون : تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي ، كما أنه يجب تقديم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يتمكن المدراء والمرؤوسون من تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشاركوا فيها.
- 4- تكوين فرق العمل : على المنطقة أن تصمم فرق عمل بحيث تمكنهم بالعمل بشكل جماعي بحيث تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من العمل منفرداً.

<sup>(1)</sup> سعد بن مرزوق العتيبي ، جوهر تمكين العاملين ، إطار مفاهيمي ، الملتقى السنوي العاشر الجودة الشاملة ، الخبر 17-18 أبريل 2005 ، ص 34.

- 5- المشاركة في المعلومات : يحتاج العاملين الممكّنين من طرف المرؤوسين الى المعلومات والبيانات التي تساعدهم في اتخاذ القرارات الأفضل للمنظمة وتسهل لهم القيام بوظائفهم على أكمل وجه.
- 6- اختيار الأفراد المناسبين : فعلى الإدارة أن تختار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات اللازمة للعمل بشكل جماعي، وهذا يتطلب معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.
- 7- توفير التدريب : يجب أن تتوفر المنظمة على برامج تدريجية حول كيفية الاتصال وحل المشكلات، وإدارة الصراع، والعمل مع الفريق، والتحفيز لرفع المستوى الإبداعي والتقني للعاملين .
- 8- الاتصال لتوضيح التوقعات وأهداف التمكين : يجب استخدام خطة عمل من طرف الإدارة حيث يقوم المدراء بتحديد الأهداف المراد تحقيقها للمرؤوسين وتلك الأهداف تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.
- 9- وضع برنامج للمكافآت والتقدير : وذلك عن طريق تصميم نظام للمكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملون مقابل نجاحاتهم في عملهم ونظراً لمجهوداتهم.
- 10- عدم استعجال النتائج : لا يمكن الحصول على نتائج إيجابية للتمكين بين يوم وليلة، فالتمكين عملية شاملة وهي تأخذ وقتاً وتتضمن جميع أطراف المنظمة، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والعاملون وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين.

#### المطلب الرابع : مستويات تمكين العاملين وأنواعه

##### 1- مستويات التمكين<sup>(1)</sup>:

تطبق الكثير من المنظمات اليوم برنامج تمكين العاملين ولكن بدرجات مختلفة، وتضم درجات أو نسب أو مستويات التمكين بطريقة تصاعديّة التالى :

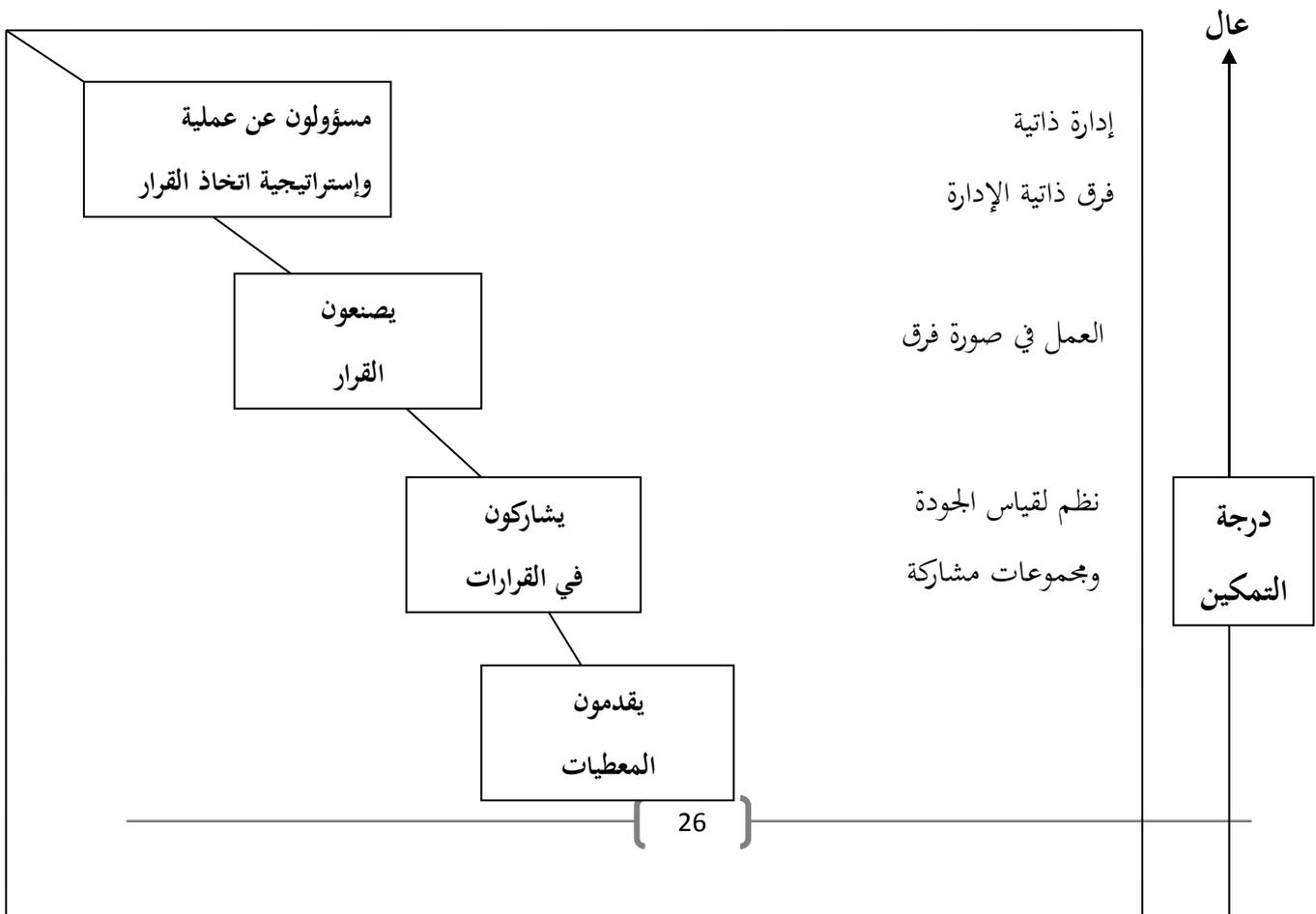
التقرير ← النصيحة ← التوصية ← اتخاذ القرار ← التنفيذ

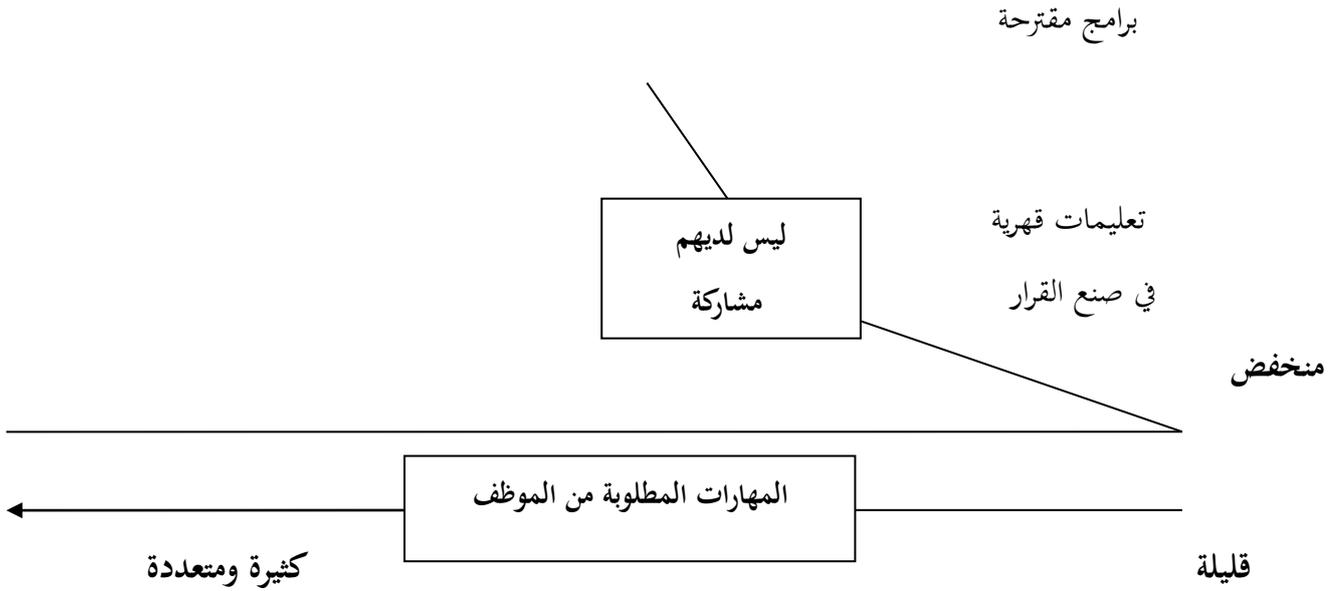
وبشكل عام فإن أساليب التمكين كما حددها ( أفندي، 2003) تسير كما هو موضح بالشكل التالى :

(1) رزان أحمد، إدارة التمكين، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، الجمهورية العربية السورية، 2007-2008، ص 13-14 .

1. تسلسل عملية تمكين العاملين

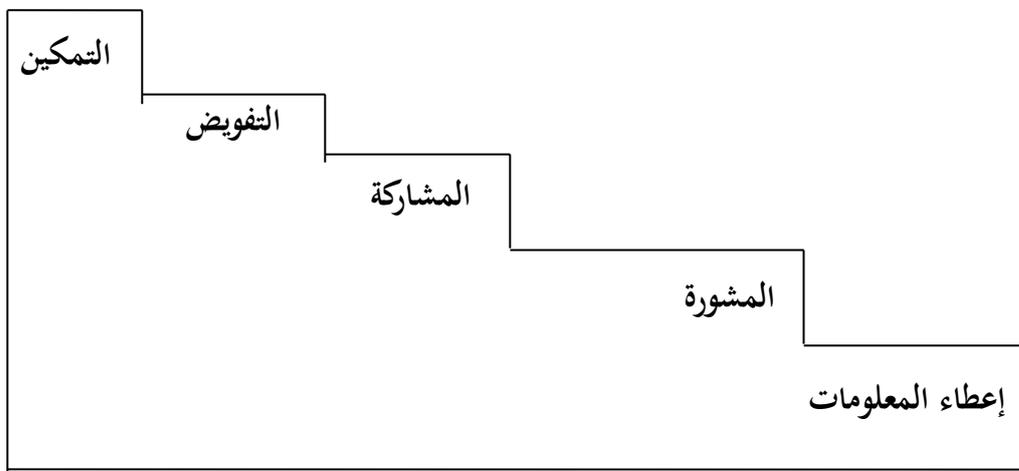
الشكل رقم 06





كما نلاحظ 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 واشراكهم في صنع واتخاذ القرارات فإن ذلك يتم على مستوى الأفراد ومجموعات العمل ومن خلال التمثيل للمجموعة أو بطريقة آلية ونظامية حيث تناسب المعلومة بحرية كاملة ويتخذ القرار أفضل بغض النظر عن مكانتهم أو وظيفتهم. هذا وتتخذ الخطوات الأساسية لعملية تمكين العاملين الشكل الآتي:



حيث أن النشاط الرئيسي في هذا الشكل هو المشاركة في اتخاذ القرار وهذا يتطلب اهتماما خاصا، فالقرارات الأولية يمكن اتخاذها حين يكون هناك اتفاق بين الأفراد ومصالح المنظمة ولكن إذا حدث اختلاف فإن المشاركة

ستأخذ شكل التفاوض – الذي لا يشمل بالضرورة الشكل الرسمي للتفاوض حيث يكون هناك أحد ورد بالمناقشة حتى يتم تحقيق الفائدة المطلوبة من المناقشة.

## 2- أنواع تمكين العاملين :

قسم ( suominen 2005 ) عملية التمكين إلى ثلاثة أنواع من التمكين هي <sup>(1)</sup> :

- أ- **التمكين الظاهري** : ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها ،وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري .
- ب- **التمكين السلوكي** : ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل والمقترحات لحلها وبالتالي تعليم الفرد لمهارات جديدة يمكن تستخدم في أداء العمل.

**تمكين العمل المتعلق بالنتائج** : ويشمل قدرة الفرد في تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

<sup>(1)</sup> <http://www.hrdiscussion.com>, 2022/03/13, المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية تاريخ التصفح

## المبحث الثالث: الدراسات السابقة لإدارة المعرفة وتمكين العاملين.

سنتطرق في هذا المبحث إلى الدراسات السابقة باللغة العربية واللغة الأجنبية المتعلقة بإدارة المعرفة، وتمكين

العاملين.

## المطلب الأول: الدراسات السابقة الخاصة بإدارة المعرفة.

## 1- دراسات باللغة العربية.

1-1- دراسة، سهام قوت، (2019)، بعنوان: دور فريق المعرفة في تطبيق مبادئ إدارة المعرفة في

منظمات الأعمال الحديثة -دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر DOT- قسنطينة.

هدفت هذه الدراسة البحثية إظهار أهمية كبيرة لفريق المعرفة كمورد استراتيجي وفعال في تطبيق مبادئ إدارة المعرفة في منظمات الأعمال المعاصرة ومن أجل تحقيق ذلك تم الاعتماد على ثلاث أبعاد رئيسية لفريق المعرفة هي: مديرو المعرفة، صناع المعرفة، وعمال المعرفة، حيث تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر ميدانيا للبحث من خلال استمارة مقابلة شملت 138 مفردة.

ولقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل بيانات الاستمارة وقد توصلت

الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها:

- يقوم مديرو المعرفة بتطبيق مبادئ إدارة المعرفة على مستوى المؤسسة الجزائرية.
- يقوم صناع المعرفة بتطبيق مبادئ إدارة المعرفة على مستوى المؤسسة الجزائرية.
- يقوم عمال المعرفة بتطبيق مبادئ إدارة المعرفة على مستوى المؤسسة الجزائرية.

1-2- دراسة: الأمين حلموس، (2019)، بعنوان: دور إدارة المعرفة في إيجاد وتعزيز جودة التعليم

العالي من وجهة نظر الهيئة التدريسية.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة). وإظهار دورها في إيجاد وتعزيز الجودة عند أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة عمار ثليجي -الغواط- وذلك من خلال استطلاع آراء بعض الأساتذة العاملين ضمن الكلية من خلال استبانة للدراسة وقد تم استخدام برنامج Spss لاختبار الفرضيات بالاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية وقد توصلت لمجموعة من النتائج أهمها:

- أن لعمليات إدارة المعرفة دور في إيجاد وتعزيز الجودة وهذا ما يفسره معامل التحديد R الذي جاء مساوياً ل 0.424 ما يشير إلى أن عمليات إدارة المعرفة تفسر ما مقداره 42.4 % من المتغير التابع الجودة خاصة لما يتعلق الأمر بتطبيق المعرفة.

**1-3- دراسة، فضيلة فيني ، (2019)، بعنوان: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات إدارة المعرفة بالمصارف العمومية الجزائرية -دراسة ميدانية على عينة من قيادات بنوك عمومية جزائرية ( BADR-BDL-CPA-BEA-BNA-CENP )**

هدف هذا البحث إلى تحديد أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات إدارة المعرفة، ومن اجل تحقيق ذلك، تم التعبير عن عمليات إدارة المعرفة ب (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة). وأجري البحث على عينة من وكالات المصارف العمومية الجزائرية الستة -CPA-BDL-BEA-BADARCNEP-، وقد جرى تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة باستخدام الإستبانة تم توزيعها على جميع المدراء و رؤساء الأقسام العاملين في المصارف المبحوثين والذي كان عددهم 84 مبحوثاً.

توصل البحث إلى مجموعة من استنتاجات أهمها: أن هناك أثر إيجابي واضح لاستخدامات تكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال في عمليات إدارة المعرفة في البنوك المبحوثة وفي الأخير اختتم البحث بمجموعة من التوصيات.

2- الدراسات باللغة الأجنبية.:

**1-2- دراسة، Ugwueby Charles Onyemachi , Onwudiwe uju jovita , Agwamba Adolphus Chibuzor (2019)، بعنوان Knowledge Management And Oraganizational Innovation**

تمت الدراسة على ثلاث متغيرات ادارة المعرفة ( اكتساب المعرفة، المشاركة، التطبيق ) ومتغيرين للإبداع التنظيمي وهما: الإبداع التقني والإداري .تم توزيع استبيان مكون من 23 سؤال على عينة عشوائية من 30 موظف يعملون في Camilla OIL LTD OWERRI ، ولاية IMO ، وتم اختيارهم عشوائياً من بين 40 شخصاً، أجري التحليل باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V.20 ، كشفت النتائج أن تطبيق المعرفة واكتسابها ومشاركتها جميعها لها تأثير معنوي على الإبداع التقني والإداري.

وهكذا تم التوصل إلى أن الأساس الذي تقوم عليه ديناميكية بيئة الأعمال اليوم والتي تتميز بالتغيرات السريعة والمستمرة ، يعد الاستثمار في إدارة المعرفة والإبداع من قبل الشركات أمراً بالغ الأهمية في خلق ميزة تنافسية مستدامة.

أخيراً توصي الدراسة بضرورة وجود معرفة لدى المنظمات بسياسات وإجراءات التخزين و يستلزم ذلك وجود قاعدة البيانات لتجديد المعرفة وتوثيق التجارب الناجحة وغير الناجحة.

2-2- دراسة ، Adman , Ardi Apriliadi (2019)، بعنوان:

### **The Impact of knowledge Mangement on SMES performance in the city bandung**

تم إجراء هذا البحث على الشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة باندونج تألفت هذه الدراسة من متغيرين هما إدارة المعرفة (X) وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة . ( Y ) تألفت إدارة المعرفة في هذه الدراسة من أربع عمليات ( إنشاء المعرفة، تخزين المعرفة، نقل /مشاركة المعرفة، استخدام المعرفة )في حين أن أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة استخدم مدخل بطاقة الأداء المتوازن( المنظور المالي، المنظور الداخلي لعمليات الأعمال، وجهات نظر العملاء وأصحاب المصلحة، منظور التعلم والنمو) في هذه الدراسة تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانته وتم توزيعها على 99 من ( الشركات الصغيرة والمتوسطة).

بناء على نتائج الدراسة تم التوصل إلى أن إدارة المعرفة لها تأثير إيجابي ومعنوي على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة باندونج. حيث ثبت أن قدرات عمليات إدارة المعرفة ( خلق المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة ، مشاركة المعرفة ، استخدام المعرفة ) لها تأثير ايجابي ومعنوي على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة ( المنظور المالي، المنظور الداخلي لعمليات الأعمال، وجهات نظر العملاء وأصحاب المصلحة، منظور التعلم والنمو).

2-3- دراسة Guillermo Davila, Klaus North, Gregorio Urvakis

(2019)، بعنوان :

### **Influence of strategic knowledge Management on firm innvotiveness and performance**

تركز هذه الدراسة على نوع وشدة العلاقات القائمة بين ممارسات استراتيجيات إدارة المعرفة والإبداع والأداء التنظيمي.

تم جمع البيانات من عينة مكونة من 127 شركة برازيلية جنوبية وتم استخدام SEM - PLS لاختبار الفرضيات أظهرت النتائج بأن أن الشركات البرازيلية تركز أكثر على إدارة المعرفة الصريحة وهناك بعض الفرص لتحسين الأداء، إذ ركزت أكثر على المعرفة الضمنية، حيث تعد عبارة عن اقتراحات حول إدارة المعرفة الضمنية التي لها صلة بدعم القرارات الإدارية وبتخصيص الموارد الموجهة لتحسين الإبداع و الأداء.

**المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بتمكين العاملين.**

### 1- الدراسات باللغة العربية.

1-1 دراسة نور حسين فخري ، (2019)، بعنوان : إدارة الموهبة ودورها في تمكين العاملين بحث تطبيقي . تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل بدراسة متغير حيوي في المنظمات وهو إدارة الموهبة ومدى تأثيره في تشجيع وتمكين العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة مع رؤسائهم في الشركة العامة للاسمنت العراقية إذ تمحورت مشكلة البحث في إيجاد حلول للحالات الضعف التي تواجه المديرين لاستقطاب المواهب والاحتفاظ بها في الشركة المبحوثة وهذا بدوره يؤدي إلى ضعف قدرة الشركة على تفويض السلطة للمواهب ومنحهم الثقة للمشاركة في القرارات ، حيث شملت عينة البحث 45 مديرا في الشركة المبحوثة إذ عمد البحث إلى اختبار فرضيات علاقة الارتباط والتأثير بين متغير إدارة الموهبة وتمكين العاملين في الشركة التي كانت على المستوى الإجمالي ومستوى الأبعاد الفرعية وذلك بالاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب العملي وباستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها:

أن إدارة الموهبة بكافة أبعادها تؤثر تأثيرا ذو دلالة معنوية في تمكين العاملين باستثناء بعد استقطاب الموهبة وهذه النتيجة تعكس مدى قدرة الشركة على توجيه تركيزها نحو تطوير العاملين الموهوبين وإدارة أدائهم والمحافظة عليهم وذلك من خلال دعم إنجازاتهم وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات اللازمة في العمل، الأمر الذي يستلزم من إدارة الشركة المبحوثة تركيز اهتمامها بالعاملين الموهوبين والمحافظة عليهم والعمل على استقطابهم من منافسيها بتوفير كافة الأساليب اللازمة لتحقيق رغباتهم وتشجيعهم على العمل.

1-2 دراسة قويدر بورقبة ، رحمة مجددة حصباية، (2019)، بعنوان: دور تمكين العاملين في تعزيز

الولاء التنظيمي بالمنظمات - دراسة ميدانية مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي في منظمات الأعمال بمديرية

الشباب والرياضة بالمسيلة، واتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، ولجأ إلى جمع البيانات

الأولية من خلال الاستبيان، كأداة رئيسية للبحث، وتم اختيار عينة عشوائية حيث وزع الاستبيان على 30

موظف من أصل 33 موظف بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة حيث تم استرجاعها كلها من أجل تحليل هذه

البيانات تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. **spss**

خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج:

- مستوى تمكين الإطارات بالمديرية متوسط نوعاً ما
- مستوى الولاء في المديرية أيضاً متوسط
- توجد علاقة إيجابية بين التمكين والولاء التنظيمي
- يوجد أثر لتمكين العاملين على أبعاد الولاء التنظيمي

أوصت الدراسة للعمل الجاد على دعم تمكين العاملين ونشر ثقافته من خلال تفعيل أبعاده وتطبيقه

داخل المنظمة.

1-3 دراسة بهار جيلالي، هواري معراج، (2019)، بعنوان: أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري-

دراسة لأراء عينة من موظفي جامعة غرداية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في الإبداع الإداري من وجهة نظر أراء موظفي جامعة غرداية

، ولتحقيق أهداف الدراسة وزعت إستبانة مكونة من 27 عبارة على عينة مكونة من 100

موظف، وقد اعتمدت الدراسة في تحليل بيانات الاستبيان على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

**SPSS**، ولاختبار الفرضيات تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية منها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد

التدرجي .

وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر أبعاد التمكين الخاصة بالمشاركة في اتخاذ القرارات والثقة في

الإبداع، كما تم التوصل إلى عدم وجود أثر أبعاد التمكين الخاصة بالاستقلالية وحرية التصرف ، والتحفز في الإبداع الإداري، أما أهم ما أوصت به الدراسة فهو ضرورة منح الموظفين استقلالية وحيثًا أكبر لحرية التصرف والقيام بالأعمال مع تحفيزهم ماديا ومعنويا قصد تشجيعهم لتقديم أفكار جديدة وخلق روح الإبداع لديهم.

## 2- الدراسات باللغة الأجنبية.

1-2 دراسة، Layla Abdel Malk, Robert garios , wael Zaraket (2018)،

بعنوان :

### **the Impact of Employee Empowerment on the, organizational commitment**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير المكونات الأساسية لتمكين العاملين على الالتزام التنظيمي في القطاع المصرفي اللبناني وذلك باعتبار أن الالتزام التنظيمي موضوع واسع النطاق وله آثار كبيرة على الموظفين والمنظمات لذلك يجب تحديد وفهم الجوانب التي تعزز التزامها مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها وتحسين أداء رأس المال البشري . تم بناء هذه الدراسة من إطار نظري قائم على وضع فرضيات حيث تم إتباع المنهج استنباطي . وبعد دراسة الأدبيات الموجودة والمتعلقة بالموضوع قام الباحث بإجراء دراسة كمية حيث تم توزيعها على 123 موظفا يعملون في البنوك اللبنانية باستخدام استبيان ذاتي، كان الهدف منه اكتشاف تأثير استقلالية الوظيفة، والتحفيز، والتدريب، والتعويض على الالتزام التنظيمي.

وبعد التحقق من الفرضيات التي تم اختبارها أوضحت النتائج وجود علاقة ايجابية بين مكونات تمكين العاملين والالتزام التنظيمي، حيث كانت منسجمة قطاعات الأعمال الأخرى في لبنان، وفي القطاع المصرفي المماثل في المنطقة في الغرب ووفقا لذلك، ينبغي للبنوك النظر إلى تمكين العاملين باعتباره أحد عوامل ترقية الالتزام التنظيمي، ويؤدي هذا إلى الاحتفاظ التنظيمي للموظفين في القطاع المصرفي اللبناني.

2-2 دراسة Khadra Dahou, Ishak Hacini (2018) بعنوان:

### **Successful Employee Empowerment : Major Determinants in the Jordanian context.**

كونه أهم الأصول، يمثل المورد البشري اليوم مصدر ميزة مستدامة للمنظمات، حيث ركزت المنظمات على إدارة رأس المال البشري مما يدفع إلى الاهتمام بالتمكين.

هدفت هذه الدراسة الى اكتشاف مفهوم تمكين الموظفين والعوامل المؤثرة الرئيسية في تنفيذ مبادرة التمكين (تصميم الوظائف، القيادة التحويلية ، سلطة صنع القرار، التدريب المستمر، التنمية، مشاركة المعلومات و فرق العمل والإدارة ذاتيا).

هذه الدراسة ميدانية تدرس تأثير العوامل الستة على تبني تمكين العاملين، باستخدام الإستبانة التي تم توزيعها على 113 مفردة وذلك من اجل جمع البيانات من البنوك التجارية الأردنية، حيث تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل تحليل البيانات ، كشفت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:

- مشاركة المعلومات، تصميم الوظيفة، القيادة التحويلية، وسلطة صنع القرار لها تأثير إيجابي على تمكين العاملين.
- مشاركة المعلومات، تصميم الوظيفة لديها أقوى تأثير في تعزيز المبادرات على تمكين الموظفين في البنوك يوفر هذا البحث نظرة ثاقبة وتصور حول تمكين العاملين في السياق الأردني على وجه التحديد في القطاع المصرفي، وهو قطاع ذو خدمة عالية.

3-2 دراسة، **Abdulkadir ، Ahmed Abdulahi Mohamed Brown**

**Mohamud Dahie**، (2017) بعنوان:

### **Leadership And Employee Empowerment–Case Study From**

### **University of Somalia in mogadishu– Somalia**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة التحويلية على تمكين العاملين في جامعة الصومال في مقديشو، كانت هذه الدراسة توضيحية ، الغرض منها شرح العلاقة بين المتغيرين وتم الإعتماد في جمع البيانات على الإستبانة حيث تم توزيعها على عينة تقدر ب 95 موظف، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج **SPSS** وكذلك أساليب إحصائية أخرى.

توصلت هذه الدراسة إلى أن القيادة يمكن أن تدعم تمكين العاملين باستخدام أساليب التحويل والمعاملات، حيث أن هذان النمطان لديهما علاقة إيجابية مع تمكين العاملين.

هذه الدراسة قدمت لنا جملة من النتائج تقدم لنا مساهمة مهمة في فهمنا لأسلوب القيادة ودوره في تمكين العاملين، ومن المأمول أن تؤدي هذه النتيجة إلى التحقيق في الجوانب ذات الأهمية التي تؤثر على أسلوب القيادة،

حيث اقتصرت هذه الدراسة على مجموعة من التوصيات من شأنها تغطية الجوانب الأخرى التي تتعلق بتمكين العاملين.

المطلب الثالث: الدراسات الخاصة بالعلاقة بين إدارة المعرفة وتمكين العاملين.

### 1- الدراسات باللغة العربية.

1-1 دراسة مريم فيها خير، (2018)، بعنوان: تمكين العاملين وأهميته في فعالية تطبيق إدارة المعرفة

بالمؤسسة -دراسة ميدانية لمديريات مؤسسة سوناطراك -حاسي مسعود.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة مدى أهمية تمكين العاملين في فعالية تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة سوناطراك

حاسي مسعود، وقد تم استخدام أداة الإستبيان والقيام بالمعالجة الإحصائية عن طريق برنامج **spss.v.20**

لتحليل البيانات، حيث شملت عينة البحث 415 عامل بالمؤسسة بمختلف المستويات الوظيفية واعتمدت هذه

الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

خلصت نتيجة الدراسة إلى وجود علاقة بين تمكين العاملين وتطبيق إدارة المعرفة، وهناك ارتباط قوي بين

المتغير المستقل تمكين العاملين، ومتغير التابع تطبيق إدارة المعرفة، وجاءت أعلى نسبة ارتباط لأبعاد تمكين العاملين

بتطبيق إدارة المعرفة بعد التدريب، يليها بعد التحفيز والتقدير، بعد الاتصال الفعال، يليها بعد التعلم التنظيمي ثم

بعد تفويض السلطة والمشاركة في إتخاذ القرارات بنسبة متقاربة.

كما خلصت الدراسة إلى أن واقع تطبيق إدارة المعرفة وتمكين العاملين بالمؤسسة كان مقبولاً بمستوى متوسط لكنه

غير كافي.

1-2 دراسة، عقيل معمر عبيد، (2015)، بعنوان: دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسة

العامة -دراسة في جامعة واسط-العراق.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهومي إدارة المعرفة وتمكين العاملين والعلاقة بينهما، تم تحديد عينة

البحث البالغة 85 مفردة من أصل 620 موظف، في جامعة واسط -العراق -يمثلون أكثر من 12 % من

أصل مجتمع البحث، وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، أشارت الدراسة النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة المعرفة وتنمية القدرات على تمكين العاملين في جامعة واسط.

خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها:

- ضرورة إطلاق العنان للإبداعات أو الابتكارات التي يقدمها المبدعون من منتسبي الجامعة، وتشجيعها والعمل على تبنيها.

## 2- الدراسة المتعلقة باللغة الأجنبية.

1-2 دراسة، Fataneh Asadollahzadeh (2018)، بعنوان:

**the effect of Knowledge Management on Empowerment of youth and sport General Directorete of Mazandaran province.**

الهدف من هذه الدراسة هو دراسة تأثير إدارة المعرفة على تمكين العاملين موظفي وزارة الشباب والرياضة في محافظة مازندران، تم توزيع استبيان على عينة تضم 129 موظف وذلك باستخدام طريقة المسح الميداني على عينة عشوائية تم تحليل هذه البيانات باستخدام برنامج **spss v 23**.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين مكونات إدارة المعرفة وتمكين العاملين.

2-2 دراسة، Masoud Ghahramani, Freyedon Ahmadi (2014)، بعنوان:

**Study The role of knowledge Management in staff s Empowremnt (case Study Refah bank s branches of west Azerbaijan Province in Iran)**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في بنك رفح وفروعه في مقاطعة أذربيجان الغربية، تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان تم توزيعه على 42 شخصا من جميع مديري فروع مصرف رفح تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من أساليب الإحصائية (معامل بيرسيون، تحليل الإنحدار) تم حساب موثوقية الاستبيان لكل من إدارة المعرفة وتمكين العاملين بناءً على معامل الثبات ألفا والذي قدر ب: 0.74 و 0.88 على التوالي.

توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- توجد علاقة بين إدارة المعرفة وتمكين العاملين في بنك رفح و(فروعه في مقاطعة أذربيجان)
- توجد علاقة بين عمليات إدارة المعرفة ( إنشاء المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة ) وتمكين العاملين في بنك رفح و( فروعه في مقاطعة أذربيجان . )

2-3 دراسة، Mohammed Iqbal Al Ajlouni (2013)، بعنوان:

### The Relationship between knowledge management and Empowerment of Administrative on organizational Trust.

المهدف من هذه الدراسة هو اقتراح نموذج مفاهيمي ادارة المعرفة وتمكين الإدارة على الثقة التنظيمية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبيان على عينة تضم 119 موظف مقسمة على أربعة بنوك أردنية لغرض جمع البيانات.

أوضحت نتائج هذه الدراسة أن ثلاث من العوامل المحددة ( إلتقاط المعرفة، مشاركة المعرفة، خلق المعرفة) لديها علاقة إيجابية تزيد من ثقة المنظمة.

المطلب الرابع : الفرق ما بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة.

من خلال استعراض الدراسات السابقة وفق تسلسل زمني من الأحدث إلى الأقدم، والتي أجريت في بيئات مختلفة منها باللغة العربية والأجنبية حيث دارت حول موضوع إدارة المعرفة وتمكين العاملين والتي أوضحت مدى اهتمام الباحثين بدراسة هذين المتغيرين ، تبين لنا ان هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف بين الدراسة الحالية وبين الدراسات السابقة وفيما يلي عرض لأهم هذه الأوجه.

- من حيث الموضوع:

تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات، من خلال تناولها لموضوع إدارة المعرفة و تمكين العاملين بصفة عامة، حيث تم قياس إدارة المعرفة بأبعادها الخمسة ( تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)، كما تم قياس تمكين العاملين بأبعاده الستة (تفويض السلطة، المشاركة، فرق العمل، الاتصال، التحفيز، التدريب)، كما اختلفت أيضا مع بعض الدراسات من خلال تنوع المتغيرات التي ربطت بإدارة المعرفة و تمكين العاملين و بالتالي اختلفت الأهداف المرجوة من كل دراسة وكذا اختلاف الأبعاد التي تم التركيز عليها في بعض الدراسات.

**- من حيث المنهج:**

تتفق مع بعض الدراسات، من حيث الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و أسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، في حين تختلف مع بعض الدراسات التي استخدمت المنهج الاستنباطي.

**- من حيث المجتمع:**

تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي تناولت أثر إدارة المعرفة و تمكين العاملين من حيث نوع المؤسسات، وهي المؤسسات الاقتصادية الخدمائية، بالإضافة إلى تركيزها على فئة الإطارات، وهذا يختلف عن الدراسات السابقة التي ركزت على الفئات المهنية المختلفة في المؤسسة.

**- من حيث أداة الدراسة:**

تتفق دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة، من حيث اعتمادها على أداة الإستبانة في جمع البيانات، وكذا الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. SPSS ، كما استفدنا من هذه الدراسات في اختيار المنهج المناسب وكيفية تصميم أداة الدراسة و صياغة العبارات وتفسير النتائج التي توصلنا إليها و مقارنتها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

## خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم تناول الإطار النظري لإدارة المعرفة وتمكين العاملين ، حيث بدأنا في التعرف على ما المقصود بإدارة المعرفة انطلاقاً من مفهوم المعرفة ، الذي يعتبر مفهوم قديماً جداً حيث حاجة الإنسان عبر التاريخ إلى المعرفة دفعته لتقديم تصورات عديدة لمفهوم المعرفة . ثم الانتقال إلى ماهية إدارة المعرفة ما تطرق له الباحثون السابقون في هذا الموضوع وأهميتها وعملياتها بعد ذلك تم التطرق إلى متغير تمكين العاملين من مفاهيم وأبعاد. تم التطرق لمجموعة من الدراسات السابقة والتي تنوعت بين دراسات باللغة العربية ودراسات باللغة الأجنبية والتي ساعدت في فهم متغيرات البحث الحالي . من خلال معاينة للدراسات السابقة الذكر لوحظ أن التطرق لموضوع إدارة المعرفة وتمكين العاملين أغلبها جاءت حديثة نسبياً.



## الفصل الثاني

دراسة الحالة أثر إدارة المعرفة على تمكين

العاملين بمركز الضرائب لولاية عين تموشنت

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل الأول للمفاهيم العامة حول إدارة المعرفة وتمكين العاملين وبعد عرضنا للدراسات السابقة حولهما , سنحاول في هذا الفصل معرفة واقع تطبيق إدارة المعرفة وتمكين العاملين في مركز الضرائب لولاية عين تموشنت , كما سنحاول معرفة مدى تأثير تطبيق إدارة المعرفة على تمكين العاملين في نفس الإدارة.

يحتوي هذا الفصل على مبحثين , تم تخصيص المبحث الأول لمنهجية الدراسة المعتمدة حيث عرضنا من خلاله مجتمع الدراسة و العينة المأخوذة بالإضافة إلى منهج الدراسة , أما المبحث الثاني فقد قمنا بعرض النتائج و مناقشتها واختيار الفرضيات.

### المبحث الأول : منهجية الدراسة الميدانية

من خلال الدراسة الميدانية , اتبعنا مجموعة من الخطوات حيث سنتطرق أولاً إلى تعريف إدارة الضرائب ومختلف مصطلحاتها.

#### المطلب الأول: التعريف بإدارة الضرائب

كانت مصلحة الضرائب بعين تموشنت في سنة 1984 تسمى مفتشية التنسيق للمصالح الخارجية لوزارة الاقتصاد، وكانت تابعة لمديرية الضرائب لولاية سيدي بلعباس، وواصلت مهامها في نفس الهيكل السابق إلى غاية صدور المرسوم التنفيذي رقم 91/60 المؤرخ في 1991/02/23 المتعلق بإنشاء مديريات ولائية للضرائب في ولايات الوطن المتبقية، وبذلك أصبحت لولاية عين تموشنت مديرية خاصة بها وهي إحدى أدوات السلطة التنفيذية التي يقع على عاتقها تطبيق القوانين الضريبية والاطلاع العملي باقتراح مشاريع القوانين الضريبية، بحكم تعاملها ومعرفتها المباشرة لأفراد المجتمع الضريبي، ومن مهامها الأساسية تحصيل أكبر جباية ممكنة لتمويل الخزينة العمومية والتقليل من حالات التهرب الضريبي.

كما أن مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت هي واحدة من بين 51 مديرية ولائية على المستوى الوطني (توجد في ولاية وهران مديرتين للضرائب والجزائر العاصمة يوجد به ثلاثة مديريات للضرائب)، والتي باشرت نشاطها بداية من تاريخ 1992/01/02 بحيث كانت سابقا عبارة عن مفتشية تابعة لمديرية الضرائب بسيدي بلعباس كما ذكرنا سابقا، وقد طرأ على مديرية الضرائب عدة تعديلات وهذا ما سنلاحظه في العنصر الموالي الخاص بالهيكل التنظيمي لهذه المديرية المعنية.

#### أولاً: مراحل تعديل الهيكل التنظيمي للمديرية

لقد طرأ على الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب عدة تعديلات نوجزها كالتالي:

- من سنة 1992 إلى غاية السنة 1995 كانت تشمل مديرتين فرعيتين :

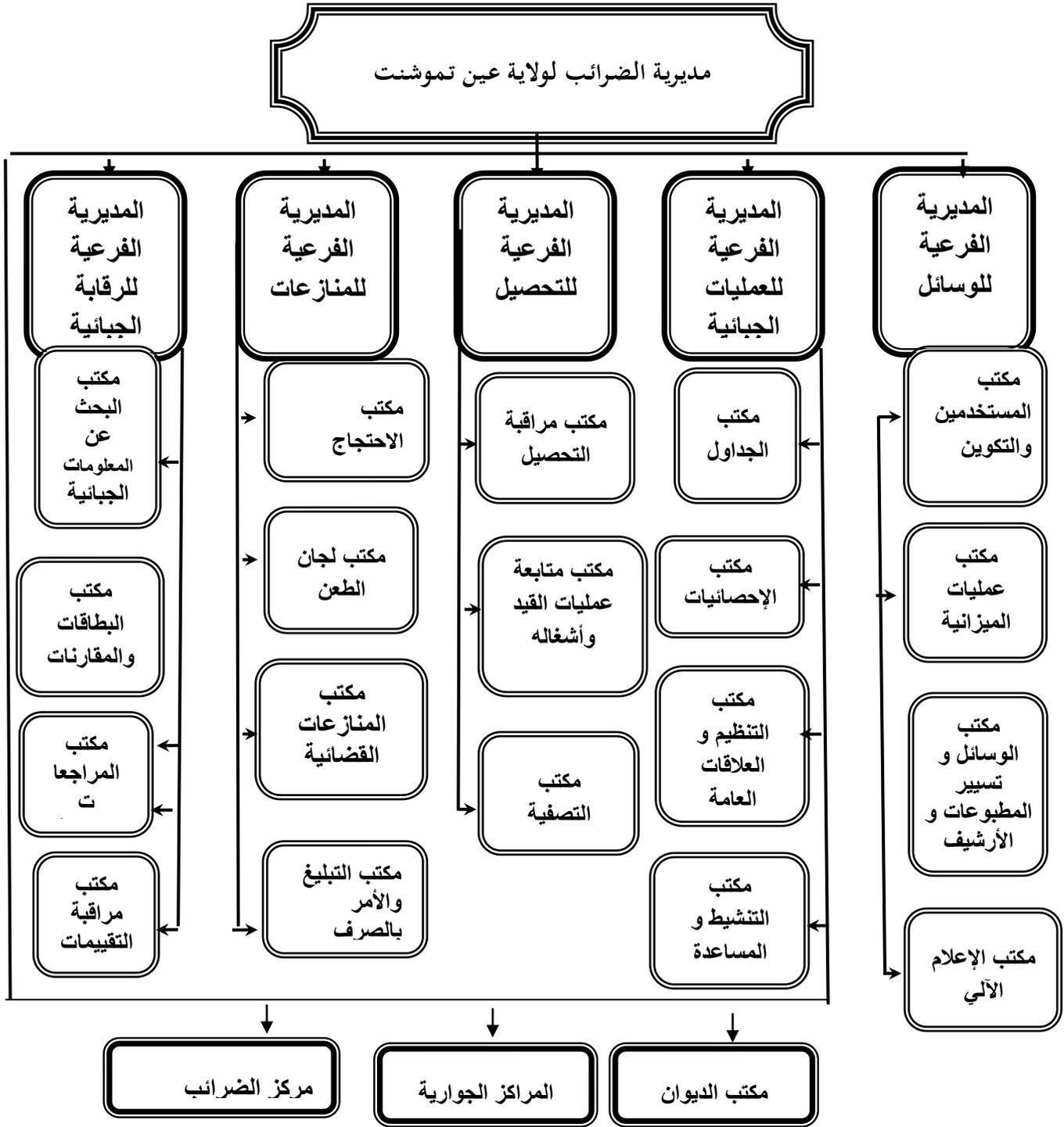
- المديرية الفرعية للوسائل والعمليات الجبائية؛
- المديرية الفرعية للمنازعات والمراقبة الجبائية؛

- كما تم تعديل الهيكل من خلال القرار الوزاري رقم 484 / 98 المؤرخ في 1998/07/12 الذي

أعطي تشكيلة جديدة لهيكل المديرية كالتالي:

- المديرية الفرعية للوسائل؛
  - المديرية الفرعية للعمليات الجبائية و التحصيل؛
  - المديرية الفرعية للمنازعات والمراقبة الجبائية.
- أما بالنسبة لمفتشية الضرائب توجد تسعة (09) مفتشيات تم إنشاؤها بصدور القرار الوزاري رقم 95/ 199 المؤرخ في 1995/05/29 المتعلق بإحداث مفتشيات الضرائب والتي تم تقسيمها حسب موقع الدوائر للولاية
- كما أنه تم استحداث مفتشية التسجيل والطابع، وذلك بصدور القرار الوزاري رقم 99/312 المؤرخ في 1999/07/14 المتعلق بإنشاء مفتشية التسجيل والطابع .
- تمت هيكلة المديرية الولائية للضرائب بموجب المرسوم التنفيذي رقم 6/327 المؤرخ في 2006 /09/19، حيث تم تقسيم المديرية الفرعية للرقابة الجبائية والمنازعات إلى مديرتين فرعيتين: المديرية الفرعية للمنازعات، المديرية الفرعية للرقابة الجبائية، وهي مهيكلة على النحو التالي :
- المديرية الولائية للضرائب والتي أصبحت تشمل خمسة مديريات فرعية كالآتي:
- ✓ المديرية الفرعية للوسائل؛
  - ✓ المديرية الفرعية للعمليات الجبائية؛
  - ✓ المديرية الفرعية للمنازعات؛
  - ✓ المديرية الفرعية للتحصيل؛
  - ✓ المديرية الفرعية للرقابة الجبائية.
- بالإضافة للقرار المؤرخ في 2009/02/21 المحدد لتنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحتها ، وعلى أساسه تم استحداث هياكل جديدة للضرائب على النحو التالي :
- مركز الضرائب والمراكز الجوارية للضرائب.
- تشمل ولاية عين تموشنت على مركز ضرائب واحد وأربعة مراكز جوارية للضرائب متواجدة في دوائرها التالية :عين تموشنت، بني صاف، العامرية، حمام بوحجر، والهيكلة التنظيمي لمديرية الضرائب لعين تموشنت حسب أحكام المرسوم التنفيذي رقم 06-327 المؤرخ في 2006/09/12 في الجريدة الرسمية العدد 20 سنة 2006، إضافة للقرار المؤرخ في 2009/02/21 المحدد لتنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحتها كما في الشكل الموالي:

الشكل (07): يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت



المصدر: المديرية الولائية للضرائب بعين تموشنت.

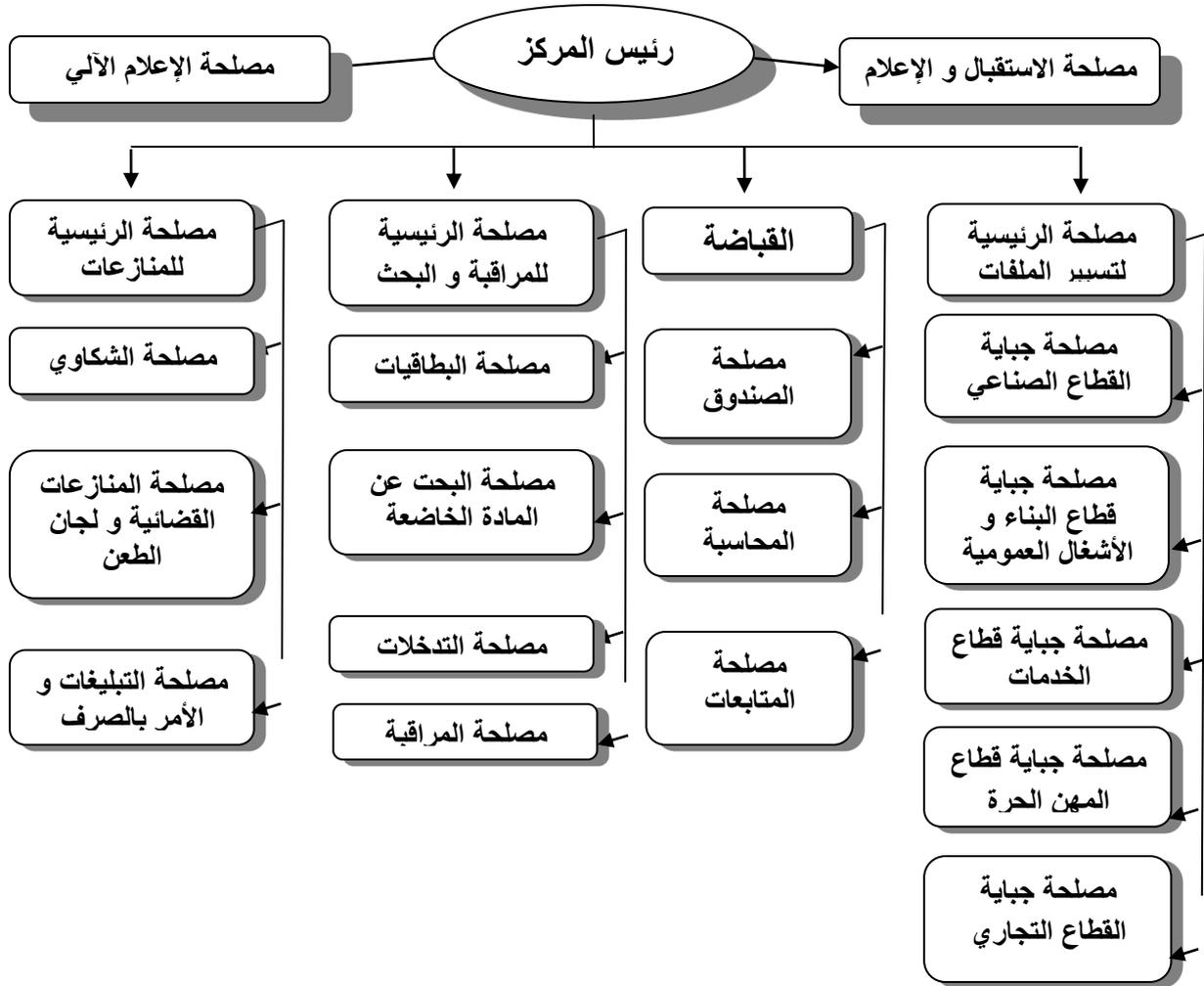
### ثانياً: تنظيم الهياكل التابعة لمديرية الضرائب

سنعرض الهياكل التابعة لمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت، متمثلة في مركز الضرائب المستغل منذ ماي 2013، و المراكز الجوية للضرائب بعين تموشنت و بني صاف والعامرية والذي تم افتتاحهم ومزولة العمل والتسيير فيهم منذ تاريخ 28 نوفمبر 2018، أما المركز الجوي لحمام بوحجر لم يتم افتتاحه حتى الآن.

#### أ) - تنظيم مركز الضرائب

ينظم هذا المركز في ثلاث (03) مصالح رئيسية وقباضة ومصلحتين للتسيير، حيث من بين هذه المصالح الرئيسية نجد المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث وتكلف بانجاز إجراءات البحث عن المعلومة الجبائية ومعالجتها وتخزينها وتوزيعها من اجل استغلالها، واقتراح عمليات المراقبة وأنجازها بعنوان المراجعات في عين المكان، والمراقبة على أساس المستندات لتصريحات المكلفين بالضريبة التابعين لمراكز الضرائب، مع إعداد جداول إحصائية وحوصلة تقييمية دورية .

الشكل رقم(08): يبين الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب



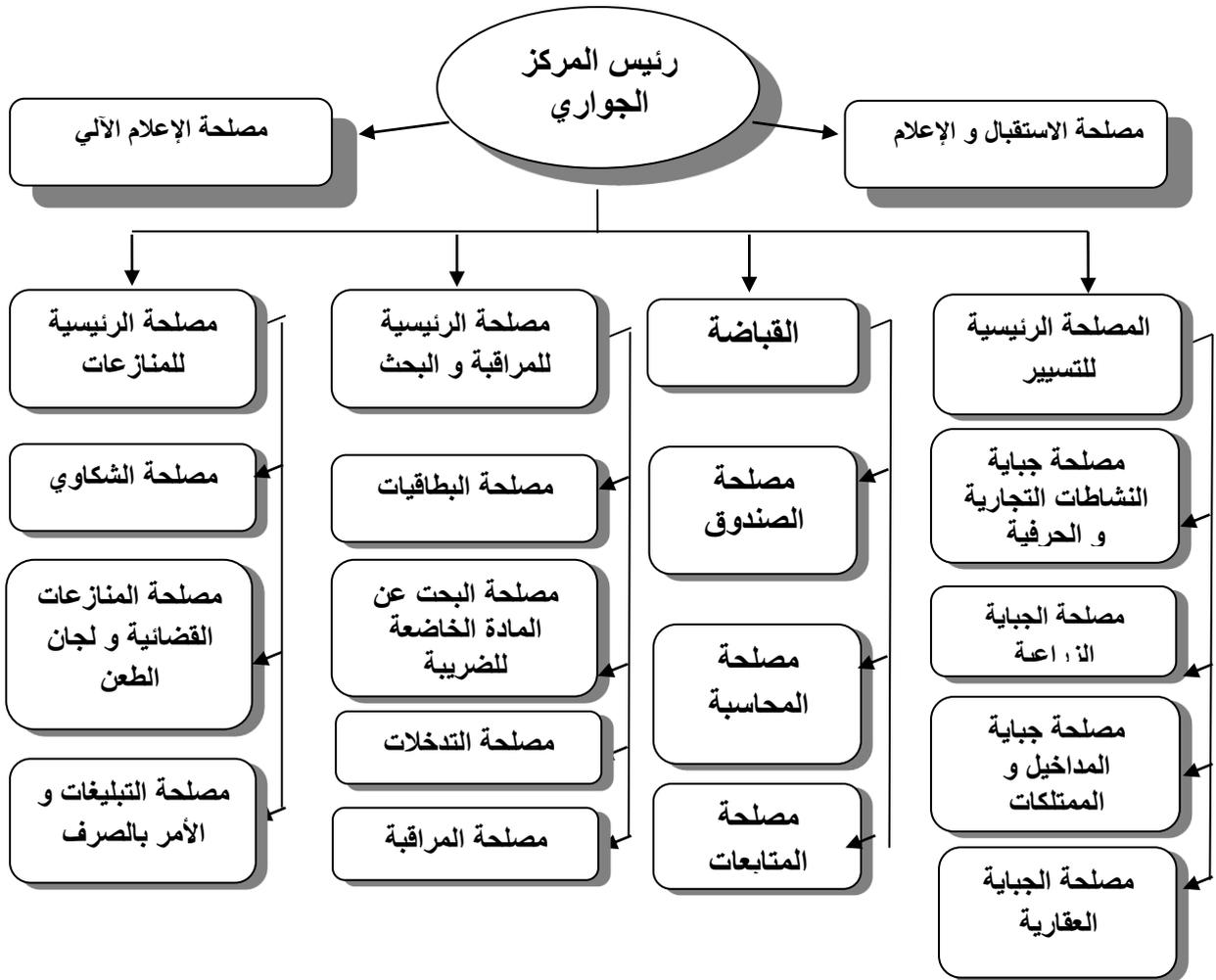
المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على وثائق مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت

تجدر الإشارة بأن مديرية الضرائب سيطراً عليها تغيير خلال الفترة القادمة حيث أنها ستقوم بتجميع المفتشيات والقباضات في مركز الضرائب بالنسبة للمكلفين بالضريبة وفق النظام الحقيقي والمراكز الجوارية للضرائب بالنسبة للمكلفين بالضريبة وفق النظام الجزائي، وذلك بموجب القرار الوزاري مشترك المؤرخ في 2009/02/21 الذي يحدد تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها مع التنبيه على أن مركز الضرائب قد تم إنجازها و هو مستغل منذ ماي 2013 .

(ب) - تنظيم المركز الجوي للضرائب:

ينظم هذا المركز في ثلاث مصالح رئيسية وقباضة ومصطلحتين، نذكر من بين المصالح الرئيسية: المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث، حيث تكلف بتشكيل ومسك فهارس المصادر المحلية للمعلومات وبطاقات المكلفين بالضريبة المقيمين في محيط المركز الجوي للضرائب والممتلكات العقارية، كما يتم أيضا متابعة تنفيذ برامج المراقبة على أساس مستندات التصريحات والبحث عن المادة الخاضعة للضريبة وتقييم نشاطات المصالح المعنية.

شكل رقم (09): يبين الهيكل التنظيمي للمركز الجوي للضرائب



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على وثائق مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت

### اختصاصات ومهام مصالح مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت

تتمثل المهام الأساسية لمديرية الضرائب في تسيير مديرياتها الفرعية الخمسة التي تبرز مصالحها ومكاتبها من خلال الشرح الواضح و المفصل لكل المهام المسندة لوظائفها و الصادر في أحكام المرسوم التنفيذي رقم 06-327 المؤرخ في 2006/09/12 في الجريدة الرسمية العدد 20 لسنة 2006. السهر على احترام التشريع والتنظيم الساري المفعول في مجال تسيير الموارد البشرية والتكوين، وإنجاز أعمال ضبط التعداد وترشيد مناصب العمل، التي يشرع فيها بالاتصال مع الهياكل المعنية في المديرية الجهوية، وكذلك الاهتمام بالسير الحسن لمركز الضرائب والمراكز الجوارية وتقوم بتأدية المهام التالية:

- تنفيذ العمليات الميزانية، وتحرير أمر بصرف ملفات استرداد الرسم على القيمة المضافة، وذلك في حدود الاختصاص المخول له.

- تحرير أمر بصرف فوائض المدفوعات الناتجة عن استعمال شهادات الإلغاء الصادرة بخصوص الضرائب محل النزاع، الموجودة في حدود اختصاص المديرية الولائية للضرائب ومراكز الضرائب.

#### أ) - المهام الموكلة إلى المديرية الفرعية للوسائل:

- إعداد السنوي للحساب الإداري للمديرية؛
- تسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة وكذا مخزن المطبوعات وأرشيف كل المصالح التابعة للمديرية الولائية للضرائب؛
- تنسيق في مجال الإعلام الآلي بين المصالح على الصعيدين المحلي والجهوي؛
- المحافظة في حالة شغل للمنشآت التحتية التكنولوجية ومواردها؛
- تتدخل في مجال التسيير البشري والمادي للمصالح الولائية الجبائية.

#### ب) - المهام الموكلة إلى المديرية الفرعية للرقابة الجبائية:

- تشكيل فهرس للمصادر المحلية للمعلومات التي تعني وعاء الضريبة ومراقبتها وكذا تحصيلها؛
- تنفيذ برامج التدخلات والبحث و كذا تنفيذ حق الإطلاع و حق الزيارة بالتنسيق مع المصالح و المؤسسات المعنية؛

- تكوين و تسيير مختلف البطاقات المسوكة؛
- التكفل بطلبات التعريف الجبائية للمكلفين بالضريبة؛

- مراقبة استغلال المصالح المعنية لمعطيات المقارنة وإعداد وضعيات إحصائية وحصيلة دورية لتقييم نشاطات المكتب؛
  - متابعة تنفيذ برامج المراقبة و المراجعة؛
  - تسجيل المكلفين بالضريبة في مختلف برامج المراقبة؛
  - إعداد الوضعيات الإحصائية و التقارير الدورية التقييمية؛
  - استلام واستغلال عقود نقل الملكية بالمقابل أو مجانا.
- ت)- المهام الموكلة إلى المديرية الفرعية للمنازعات
- استلام دراسة الطعون الهادفة سواء إلى إرجاع الحقوق أو إلغاء القرارات الملاحقة أو إلى المطالبة بأشياء محجوزة؛
  - استلام ودراسة الطلبات المتعلقة باسترجاع اقتطاعات الرسم على القيمة المضافة؛
  - دراسة الاحتجاجات أو الطلبات التي يقدمها المكلفون بالضريبة وتقديمها للجان المصالحة والطعن النزاعي؛
  - تلقي الطلبات التي يتقدم بها قابض الضرائب عن التصريح بعدم إمكانية التحصيل أو إخلاء المسؤولية أو إرجاء دفع أقساط ضريبية أو رسوم غير قابلة للتحصيل وعرضها على لجنة الطعن لإعفائي المختصة؛
  - إعداد وتكوين ملفات إيداع الشكاوي لدى الهيئات القضائية الجزائية المختصة؛
  - الدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة على مصالح الإدارات الجبائية عند الاحتجاج على فرض ضريبة؛
  - تبليغ المكلفين بالضريبة والمصالح المعنية بالقرارات المتخذة برسم مختلف أصناف الطعن؛
  - الأمر بصرف الإلغاءات والتخفيضات الممنوحة مع إعداد الشهادات الخاصة بذلك.
- ث)- المهام الموكلة إلى المديرية الفرعية للعمليات الجبائية:
- المشاركة في أشغال التحيين للمعايير المرجعية ( التنظيق)؛
  - متابعة أشغال الخبرة في إطار الطلبات التي تقدمها السلطات العمومية؛
  - استلام ودراسة طلبات الاعتماد في نظام الشراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة؛
  - متابعة الأنظمة الجبائية الخاصة والامتيازية؛
  - نشر المعلومة الجبائية واستقبال الجمهور وإعلامه وتوجيهه؛

- التكفل بالاتصال مع الهياكل الجهوية والمديريات الولائية للضرائب وكذا بتنشيط المصالح المحلية ومساعدتها قصد تحسين مناهج العمل و انسجامها؛
- كما أنها تقوم بتسيير الملف الجبائي وتسعى إلى التدخل في جميع ما يهم الملف الجبائي الذي تسييره مركز الضرائب والمراكز الجوارية والمشاركة في التحليل، وإعداد المنازعات الخاصة بكل قضية كما تتولى على الخصوص في مسك الملف الجبائي وتقوم بالبحث وجمع المعلومات الجبائية واستغلالها ومراقبة التصريحات وكشوف العائدات وعمليات التحصيل وكذلك تحدد القيم المفروضة على المكلف بالضريبة.
- (ج) - المهام الموكلة إلى المديرية الفرعية للتحصيل:
  - التكفل بالجداول العامة والتصديق عليها؛
  - التكفل بمصفوفات الجداول العامة وسندات التحصيل؛
  - استلام إحصائيات الهياكل الأخرى في المديرية الولائية؛
  - مركزة الوضعيات الإحصائية الدورية وضمان إحالتها إلى المديرية الجهوية للضرائب؛
  - المحافظة على مصالح الخزينة بمناسبة الصفقات العقارية الموثقة وعند لإرجاع فائض المدفوعات؛
  - إعداد عناصر الجباية الضرورية لوضع الميزانية و تبليغها للجماعات المحلية وكذا الهيئات المعنية؛
  - متابعة أعمال التأشير و التوقيع على المدفوعات وعلى شهادات الإلغاء من الجداول وسندات الإيرادات المتكفل بها؛
  - المراقبة الدورية لوضعية الصندوق وحركة الحسابات المالية والقيم غير النشطة؛
  - التكفل الفعلي بالأوامر و التوصيات التي يقدمها المحققون في التسيير، بخصوص مهام المراقبة وتنفيذها؛
  - إعداد و تأشير عمليات والقيود عند تسليم المهام بين المحاسبين؛
  - مراقبة التكفل بالجداول العامة وبسندات التحصيل أو الإيرادات المتعلقة بمستحقات و مستخرجات الأحكام والقرارات القضائية في مجال الغرامات لمالية أو الموارد غير الجبائية؛
  - استلام المنتجات الإحصائية التي يعدها قابض الضرائب والمصادقة عليها؛
  - مركز حسابات تسيير الخزينة والمستندات الملحقة؛
  - التكفل بجداول القبول في الإرجاء للمبالغ المتعذر تحصيلها وجدول تصفية منتجات الخزينة وسجل الترحيل، ومراقبة كل ذلك.

## الفصل الثاني: دراسة الحالة أثر إدارة المعرفة على تمكين العاملين بمركز الضرائب لولاية عين تموشنت

### عينة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف البحث تم اختيار عينة عشوائية من المجتمع المذكور سابقا , حيث تمثلت في مجموعة من العاملين في مختلف مصالح إدارة الضرائب و من مختلف الدرجات الوظيفية , حيث تم توزيع 60 استبيان على مستوى هذه المصالح. تم استرجاع 49 منها وبلغ عدد الاستمارات المرفوضة 07 فأصبح عدد الاستمارات المقبولة 42 استمارة كما يبين الجدول التالي:

الجدول رقم (01): مجتمع الدراسة وعينة الدراسة والاستبيان المسترجع وغير المسترجع

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات المرفوضة	عدد الاستمارات المقبولة
60	49	07	42

المصدر: من اعداد الطالبتان

### المطلب الثاني: منهج ومصادر بيانات الدراسة

#### أولا : منهج الدراسة:

تعالج الدراسة الحالية موضوع إدارة المعرفة وتمكين العاملين , و للوقوف على مدى مساهمة إدارة المعرفة في تمكين العاملين في مركز الضرائب لولاية عين تموشنت تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي و ذلك لدراسة العلاقة الارتباطية بين هادان المتغيران.

#### ثانيا:مصادر بيانات الدراسة

تم جمع بيانات الدراسة من مصادر ثانوية كالمديرية العامة للضرائب , أما المصادر الأساسية فشملت الاستبيان الذي تم إعداده اعتمادا على مجموعة من الدراسات السابقة التي تم تناولها في الجانب النظري وبمساعدة من الأستاذة المؤطرة فقد حاولنا أن تكون الأسئلة مباشرة ومفهومة حيث شمل الاستبيان 03صفحات , تم تخصيص الجزء الأول لخصائص عينة الدراسة التي احتوت المعلومات الشخصية للعينة (الجنس,الفئة العمرية,المستوى التعليمي,الخبرة والمسمى الوظيفي).أما الجزء الثاني من الاستبيان فشمل محورين:محور خاص بأبعاد إدارة المعرفة متكون من 20 فقرة و المحور الثاني خصص لأبعاد تمكين العاملين واحتوى على 25 فقرة مقسمة كما في الجداول التالية:

الفصل الثاني: دراسة الحالة أثر إدارة المعرفة على تمكين العاملين بمركز الضرائب لولاية عين تموشنت

الجدول رقم (02): توزيع أبعاد و فقرات المحور

المحور الأول: أبعاد إدارة المعرفة					
ترتيب الفقرات	من 01 إلى 05	من 06 إلى 10	من 11 إلى 15	من 16 إلى 20	من 21 إلى 24
الأبعاد	تشخيص المعرفة	توليد المعرفة	تخزين المعرفة	نشر و مشاركة المعرفة	تطبيق المعرفة

الجدول رقم (03): توزيع أبعاد وفقرات المحور الثاني

المحور الثاني: أبعاد تمكين العاملين					
ترتيب الفقرات	من 01 إلى 05	من 06 إلى 15	من 11 إلى 15	من 16 إلى 20	من 21 إلى 25
الأبعاد	تفويض السلطة	المشاركة في اتخاذ القرار	التدريب	التحفيز	الاتصال

المصدر: من إعداد الطالبان

المطلب الثالث: متغيرات نموذج الدراسة

شملت الدراسة الحالية متغيرين أحدهما مستقل وهو إدارة المعرفة , أما المتغير التابع فتمثل في تمكين العاملين

المتغير المستقل:

لقياس المتغير المستقل المتمثل في تطبيق إدارة المعرفة في مركز الضرائب لولاية عين تموشنت اعتمدنا على 05 أبعاد: تشخيص المعرفة , توليد المعرفة, تخزين المعرفة, نشر ومشاركة المعرفة و تطبيق المعرفة.

المتغير التابع:

تمثل في قياس تمكين العاملين من خلال 05 أبعاد وهي تفويض السلطة, المشاركة في اتخاذ القرار, التدريب, التحفيز والاتصال.

المبحث الثاني: طريقة وأدوات الدراسة.

المطلب الأول: طريقة الدراسة.

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مجتمع وعينة الدراسة وكذا متغيرات الدراسة وقياسها.

### 1- مجتمع وعينة الدراسة

#### 1-1- مجتمع الدراسة.

هو مجموعة المشاهدات والقياسات الخاصة بمجموعة من الوحدات الإحصائية والتي تخص ظاهرة من الظواهر القابلة للقياس، أو يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة بحيث تكون جميع هذه المفردات خاضعة للدراسة والبحث<sup>1</sup>. في هذه الدراسة يتمثل المجتمع في كافة الإطارات العاملين بمؤسسة الضرائب ولاية عين تموشنت والبالغ عددهم 49 موظف وإطار.

#### 1-2- عينة الدراسة.

هي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي<sup>2</sup>. تم اختيار عينة الدراسة وفق أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث تعتمد على مبدأ اختيار عدد معين من أفراد المجتمع بحيث يكون لأي فرد من الأفراد الفرصة نفسها للظهور في هذه العينة، وتستخدم للمجتمع الذي يتكون من عناصر متجانسة<sup>3</sup>.

#### المطلب الثاني: الصدق البنائي للاستبيان ( الاتساق الداخلي ) :

بعد توزيع استمارات الإستبيان واسترجاعها من أجل التأكد من صدق الاستبيان البنائي تم حساب معامل الارتباط " بيرسون " وذلك لمعرفة مدى اتساق كل بعد من أبعاد الاستبيان مع المحور الذي ينتمي إليه حيث قمنا بحساب معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد المحاور والدرجة الكلية للمحور نفسه.

<sup>1</sup> دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، دار الحامد، عمان، 2008، ص 148.

<sup>2</sup> محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، طبعة 2، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص 84

<sup>3</sup> بلال محمد الزغبي، عباس الطلاقحة، النظام الإحصائي SPSS ، فهم وتحليل البيانات الإحصائية، ط0، دار وائل للنشر، عمان، 2012، ص 22

### 1-3- اختبار الصدق البنائي لمحور إدارة المعرفة:

تم حساب معاملات الارتباط ( صدق الاتساق الداخلي ) لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات الأبعاد لمحور إدارة المعرفة كما هو موضح في الجدول التالية:

الجدول رقم (04): صدق الإتساق الداخلي لمحور إدارة المعرفة.

رقم البعد	البعد	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
1	تشخيص المعرفة	1	0.000
2	توليد المعرفة	**0.981	0.000
3	تخزين المعرفة	**0.948	0.000
4	نشر ومشاركة المعرفة	**0.976	0.000
5	تطبيق المعرفة	**0.983	0.000
	محور إدارة المعرفة	**0.977	0.000

\*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أن معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة والدرجة الكلية لأبعاد هذا المحور، موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) ، مما يدل على أن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

### 1-4- اختبار الصدق البنائي لمحور تمكين العاملين:

الجدول رقم (05): صدق الاتساق الداخلي لمحور تمكين العاملين

رقم البعد	البعد	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
1	تفويض السلطة	1	0.000
2	المشاركة في اتخاذ القرار	**0.934	0.000
3	التدريب	**0.912	0.000
4	التحفيز	**0.923	0.000
5	الاتصال	**0.848	0.000

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد تمكين العاملين والدرجة الكلية لأبعاد هذا المحور، موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) ، مما يدل على أن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

المطلب الثالث: اختبار ثبات أداة الدراسة (الإستبيان).

لاختبار ثبات أداة الدراسة تم الاعتماد على معامل الثبات ألفا كرونباخ **Cronbach Alpha** وهو من أشهر مقاييس ثبات الإستبيان وهو يعتمد على حساب الأ الداخلي بين إجابات الأسئلة . حيث أنه من الناحية التطبيقية يعتبر ثبات أداة الدراسة<sup>1</sup> .

- ضعيفا :إذا كان معامل ألفا كرونباخ أقل من 0.6

- مقبولا :إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين 0.6 و 0.7

- جيدا :إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين ( 0.7 و 0.8

- ممتازا :إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.8

الجدول رقم (06):معامل الثبات ألفا كرونباخ المحاور الدراسة

محاو ر أداة الدراسة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	التعليق
إدارة المعرفة	20	0.994	ممتاز
تمكين العاملين	25	0.983	ممتاز
الثبات العام	45	0.994	ممتاز

المصدر :من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج Spss

من خلال الجدول رقم (06) يتضح لنا أن عبارات الاستبيان مناسبة لقياس المحور، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لمحور إدارة المعرفة ما قيمته 0.994 أي ما نسبته (99.4 %) وهذا ما يدل على أن المحور يتمتع بدرجة ثبات ممتازة بينما بلغ معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لمحور تمكين العاملين 0.983 أي ما نسبته (98.3 %) وهذا يدل على أن المحور أيضا يتمتع بدرجة ممتازة من الثبات ، في حين بلغ معامل الثبات الكلي 0.994 أي ما

<sup>1</sup> غيث البحر ومعن التنجي، التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM spss statistique ، مركز سير للدراسات الإحصائية والسياسات العامة ، بدون بلد النشر، 2014 ص 15،

## الفصل الثاني: دراسة الحالة أثر إدارة المعرفة على تمكين العاملين بمركز الضرائب لولاية عين تموشنت

نسبته (99.4 % ) ، مما يدل على أن الدراسة تتمتع بدرجة ثبات ممتازة ويمكن استخدامها لأغراض هذه الدراسة.

### 2- الأدوات الإحصائية المستخدمة.

لمعالجة البيانات فقد تم استخدام أدوات المعالجة الإحصائية التالية:

#### 2-1- التكرارات والنسبة المئوية:

التكرار هو عدد المرات التي تتكرر فيها ظاهرة أو مشاهدة معينة، ويستخدم التكرار بشكل أساسي في حالة المقاييس الاسمية مثل الأسئلة المتعلقة بالجنس والدين والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي. يستخدم في العادة مع التكرار النسبة المئوية لكل فئة التي تبين نسبة كل فئة إلى المجموع الكلي<sup>1</sup>.

2-2- المتوسط الحسابي: يعتبر هو أكثر مقاييس النزعة المركزية والأكثر استخدامًا وأهمية ويحدد المتوسط الدرجة الوسطى في التوزيع ، ويحسب بطريقة مباشرة بجمع جميع الدرجات وقسمتها على  $n$  أي أن المتوسط الحسابي<sup>2</sup>.

2-3- الانحراف المعياري: وسيلة إحصائية مهمة في التعرف على مدى انتشار مجموعة من الدرجات. فهو أفضل المؤشرات عن مدى تجانس المجموعة لأنه يأخذ بنظر الاعتبار كل الدرجات . كشأن الوسيط بالنسبة لمقاييس النزعة المركزية<sup>3</sup>.

ولاتباع القاعدة التالية في تحليل نتائج الانحراف المعياري:

الانحراف المعياري أقل من 1: يشير إلى تركيز الإجابات وعدم تشتتها عن الوسط الحسابي، ويعني ذلك تقارب استجابات الأغلبية.

الانحراف المعياري أكبر أو يساوي 1: يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركيزها، مما يدل على تباين أو تباعد استجابات الأغلبية لموضوع أو محتوى العبارة.

2-4- المدى: هو أبسط مقاييس التشتت ويعرف بأنه الفرق بين أكبر وأصغر قراءة في المجموعة، وعلى ذلك فإذا كان المدى صغيرا تكون المجموعة متقاربة أي متجانسة وعلى العكس إذا كان المدى كبيراً فإنه يدل على أن مفردات المجموعة مبعثرة ومتشعبة ومتباعدة عن بعضها.

<sup>1</sup> محمد عبيدات ، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين، مرجع سبق ذكره ص 118

<sup>2</sup> عبد الله إبراهيم ألفقي، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج spss ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، 2014 ، ص 112

<sup>3</sup> رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، عمان، 2007 ، ص 196

## الفصل الثاني: دراسة الحالة أثر إدارة المعرفة على تمكين العاملين بمركز الضرائب لولاية عين

### تموشنت

ولتحديد خلايا مقياس ليكرث الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) نحسب المدى  $(5-1) = 4$  ثم تقسيمه على عدد الخلايا  $(4 \div 5 = 0.8)$  ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية. وبالتالي تصبح الفئات كما يلي:

### الجدول رقم (07): فئات سلم ليكرث الخماسي ودلالاتها

الإجابات عن الأسئلة	الرمز	الفئة	دالاتها
غير موافق بشدة	1	من 1 الى 1.8	درجة منخفضة جدا
غير موافق	2	من 1.8 الى 2.6	درجة منخفضة
محايد	3	من 2.6 الى 3.4	درجة متوسطة
موافق	4	من 3.4 الى 4.2	درجة عالية
موافق بشدة	5	من 4.2 الى 5	درجة عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين

**2-5- معامل الارتباط بيرسون : Pearson** يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين، ومن خلال الاختبار الإحصائي المرافق لقيمة معامل الارتباط يمكن إقرار أو عدم إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، وتتراوح قيمة هذا المعامل بين **-1** و **1** وبشكل عام يمكن اعتبار أن العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من **0.3**، ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمته بين **0.3** و **0.7**، أما إذا كانت القيمة أكبر من **0.7** فتعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين<sup>1</sup>.

### 3- البرامج المستخدمة في معالجة البيانات.

لمعالجة بيانات مفردات عينة الدراسة فقد تم استخدام برنامج حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (statistical Package for the social Sciences) نسخة (version 20) ويرمز له باختصار **spss**، وقد تم ابتكار البرنامج بصورته الأصلية البسيطة في نهاية الستينات عن طريق كل من (Norman Nie)، (Hadlai Hull)، (Dale Bent) من جامعة ستانفورد الأمريكية بغرض تحليل بيانات ذات حجم كبير يصعب التعامل معها بالحسابات اليدوية آنذاك، وبعد ذلك انتشر التعامل بهذه الحزمة في عدة جامعات إلى أن خرج للتداول التجاري لاحقا في

<sup>1</sup> محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام . SPSS، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 255

## الفصل الثاني: دراسة الحالة أثر إدارة المعرفة على تمكين العاملين بمركز الضرائب لولاية عين تموشنت

---

الثمانينات. في عام 2009 استحوذت شركة أي بي إم ( IBM ) الأمريكية على حزمة **SPSS** ليصبح بعدها الاسم الرسمي المعروف للبرنامج هو **IBM SPSS Statistics** ويتوفر البرنامج بعدة إصدارات.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> رامي صلاح جبريل، تحليل البيانات خطوة بخطوة في . **spss** ، دار الكتب الوطنية، بنغازي، 2020، ص 01

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

يتضمن هذا المبحث عرض نتائج الدراسة ومناقشتها كما يلي:

- عرض وتحليل بيانات محاور أداة الدراسة.
- اختبار التوزيع الطبيعي والتعددية الخطية.
- اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات محاور أداة الدراسة.

#### 1- عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

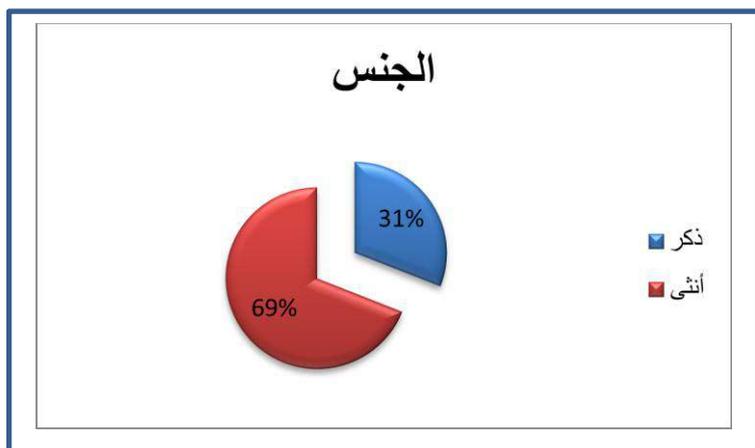
سننظر في هذا العنصر إلى الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة التي تم توزيعها حسب متغير: الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة. حيث تم تحليلها وفقا للجدول والأشكال التالية بالاعتماد على برنامج spss .

#### 1-1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

يتوزع أفراد العينة حسب متغير الجنس حسب الجدول والشكل التالي:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب الجنس. الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب

الجنس



الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	13	31%
أنثى	29	69%
المجموع	42	100%

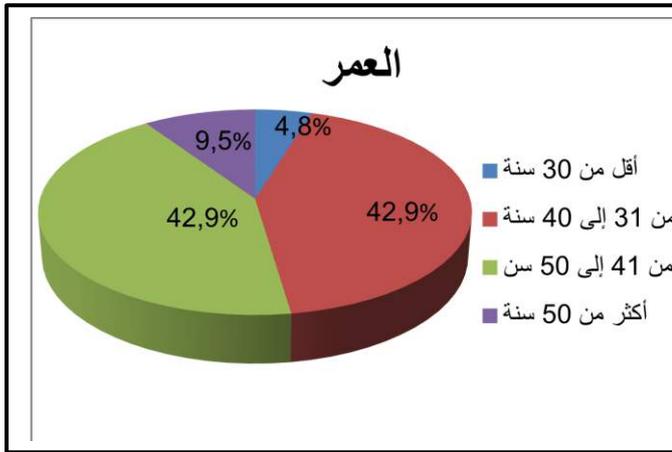
المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات SPSS

يظهر الجدول رقم (08) والشكل رقم (10) توزيع أفراد العينة الدراسة حسب الجنس حيث يظهر أن نسبة (31%) من العينة تمثل الذكور ، في حين بلغت نسبة الإناث، (69%) من مجموع أفراد العينة ومنه فنسبة الذكور أقل من نسبة الإناث أي أغلب أفراد العينة هم إناث.

### 1-2- توزيع أفراد العينة حسب السن

يتوزع أفراد العينة حسب متغير العمر في الجدول والشكل التالي:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب العمر  
الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب العمر



العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	2	4.8%
من 31 إلى 40 سنة	18	42.9%
من 41 إلى 50 سنة	18	42.9%
أكثر من 50 سنة	4	9.5%
المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على مخرجات spss

يظهر الجدول رقم (09) و الشكل رقم (11) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن ، حيث تحصلت الفئة العمرية من 31 سنة إلى 40 سنة أعلى نسبة ( 42.9%)، مساوية للفئة العمرية من 41 سنة الى 50 سنة يلي ذلك الفئة العمرية أكثر من 50 سنة ، وأخيرا جاءت فئة أقل من 30 سنة فأكثر بنسبة 4.8%

نلاحظ من خلال هذه النتائج أن المؤسسة يغلب عليها العنصر الشبابي، كون هذه الفئة العمرية هي الغالبة على المجتمع الجزائري ، وهذا مؤشر إيجابي للمؤسسة . حيث نجد أن أكثر من 90% من أفراد العينة أعمارهم أقل من 50 سنة.

### 3-1- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

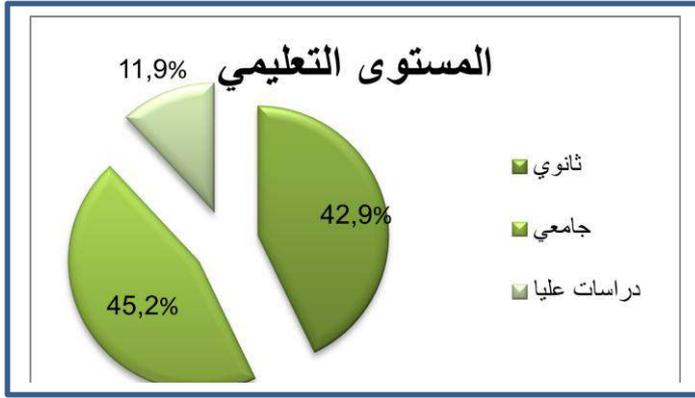
يتوزع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي في الجدول والشكل التالي:

الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة

المستوى التعليمي

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب

المستوى التعليمي



المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	18	42.9%
جامعي	19	45.2%
دراسات عليا	5	11.9%
المجموع	42	100%

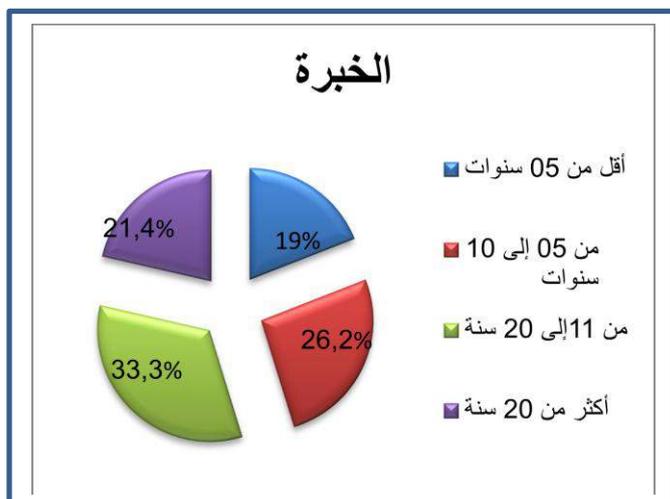
المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على مخرجات spss

يظهر من خلال الجدول رقم (10) والشكل رقم (12) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي ، حيث أن أعلى نسبة من أفراد العينة ، هي نسبة العاملين المتحصلين على مستوى تعليمي جامعي بنسبة 45.2% يليهم العاملين المتحصلين على مستوى تعليمي ثانوي بنسبة 42.9% ثم دراسات عليا بنسبة 11.9% . يعود هذا إلى أهمية تركيز المؤسسة على توظيف ذوي المستويات العليا نظراً لطبيعة نشاطها، إضافة إلى أنه في الغالب يكون حاملي هذه المستويات من فئة الشباب وهذا ما يتوافق مع النتيجة السابقة الخاصة بالفئة العمرية.

#### 4-1- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.

يتوزع أفراد العينة حسب متغير الخبرة في الجدول والشكل التالي:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الشكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.



سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	8	19%
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	11	26.2%
من 11 سنة إلى 20 سنة	14	33.3%
أكثر من 20 سنة	9	21.4%
المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على مخرجات spss

يظهر من خلال الجدول رقم (11) والشكل رقم (14) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة، حيث كانت أعلى نسبة من أفراد العينة للفئة من سنة إلى 20 سنة بنسبة 33.3% تليها فئة من 5 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة 26.2% ثم فئة أكثر من 20 سنة بنسبة 21.4% ثم في الأخير فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 19%. وهذا يدل على أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة متوسطة بالمؤسسة حيث نجد أن أكثر من 78% من أفراد العينة لديهم خبرة تتراوح من 5 إلى 20 سنة.

### 5-1- توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

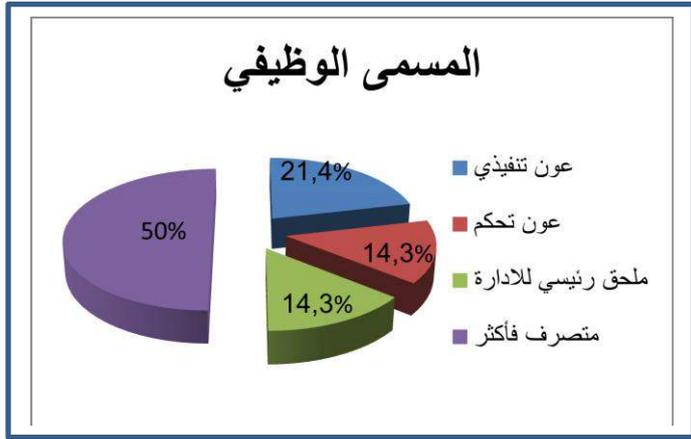
يتوزع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي في الجدول والشكل التالي:

الشكل رقم (14): توزيع أفراد

حسب المسمى الوظيفي

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب

العينة المسمى الوظيفي



المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
عون تنفيذي	9	21.4%
عون تحكم	6	14.3%
ملحق رئيسي للإدارة	6	14.3%
متصرف فأكثر	21	50%
المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على مخرجات spss

يظهر من خلال الجدول رقم (12) والشكل رقم (14) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي، حيث كانت أعلى نسبة من أفراد العينة للفئة متصرف فأكثر بنسبة 50 % تليها فئة عون تنفيذي بنسبة 21.4 % ثم فئتي عون تحكم وملحق رئيسي للإدارة بنسبة مساوية لـ 14.3 % وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على المستويات الوظيفية بدرجات متفاوتة.

### 2- عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور إدارة المعرفة

سيتم في هذا العنصر عرض وتحليل آراء المستقيمين حول محور إدارة المعرفة الذي يتكون من خمسة أبعاد تمثل عمليات إدارة المعرفة، وقد تم حساب التكرارات والنسب مئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد عينة الدراسة.

1-2- عرض وتحليل عبارات بعد تشخيص المعرفة

الجدول رقم(13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تشخيص المعرفة.

رقم العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
01	التكرار	3	5	8	18	8	3.55	1,15	1	عالية
	النسبة	7.1	11.9	19	42.9	19				
02	التكرار	6	6	8	14	8	3.29	1,33	4	متوسطة
	النسبة	14.3	14.3	19	33.3	19				
03	التكرار	6	6	7	15	8	3.31	1,33	3	متوسطة
	النسبة	14.3	14.3	16.7	35.7	19				
04	التكرار	4	6	8	14	10	3.48	1,27	2	عالية
	النسبة	9.5	14.3	19	33.3	23.8				
05	التكرار	4	8	8	20	2	3.19	1,11	5	متوسطة
	النسبة	9.5	19	19	47.6	4.8				
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي					3.36	1.23		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss .

يوضح الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد

تشخيص المعرفة، وعليه ترتيب عبارات هذا البعد جاء كالآتي:

في المرتبة الأولى العبارة رقم (01) " يعتبر تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في برنامج المؤسسة " حيث

بلغ المتوسط الحسابي 3.55 وتقع ضمن الفئة الرابعة " موافق " من فئات مقياس ليكرث، ما يمثل " درجة موافقة

عالية " وقدر الانحراف المعياري للعبارة (1.15). وهذا يدل على أن هناك تشتت في آراء أفراد العينة حول هذه

العبارة.

في المرتبة الثانية العبارة رقم (04) " " ) " تكمن المعرفة في وجود نظام للمعلومات يتضمن كافة الأنشطة والعمليات الإدارية" بمتوسط حسابي (3.48) وتقع ضمن الفئة الرابعة " موافق " من فئات مقياس ليكرث ، ما يمثل "درجة موافقة عالية " وقدر الانحراف المعياري للعبارة (1.27) .وهذا يدل على تشتت في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

في المرتبة الثالثة العبارة رقم (3) " تمتلك المؤسسة الأدوات التي تمكنها من اكتشاف المعرفة " بمتوسط حسابي (3.31) وتقع ضمن الفئة الثالثة " بدرجة محايد " من مقياس ليكرث ، ما يمثل " درجة موافقة متوسطة " وقدر الانحراف المعياري للعبارة ب 1.33 .وهذا يدل على عدم تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة. في المرتبة الرابعة العبارة رقم (2) " تستعين المؤسسة بالمستشارين والخبراء في تحديد المعارف اللازمة لأداء مهامها " بمتوسط حسابي (3.29) وتقع ضمن الفئة الثالثة " محايد " من فئات مقياس ليكرث ، ما يمثل " درجة موافقة متوسطة " وقدر الانحراف المعياري للعبارة ب (1.33) .وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

في المرتبة الخامسة العبارة (05) " تكمن المعرفة في العاملين الذين يمتلكون الخبرة " بمتوسط حسابي (3.19) تقع ضمن الفئة الثالثة " محايد " من فئات مقياس ليكرث، ما يمثل درجة موافقة متوسطة وقدر الانحراف المعياري ب (1.11) وهذا يدل على عدم تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة. بشكل عام يتضح من خلال نتائج الجدول أن درجة موافقة الإطار العاملة بمركز الضرائب لولاية عين تموشنت على بعد تشخيص المعرفة متوسطة أي عملية تشخيص المعرفة بالمؤسسة تتم بدرجة متوسطة ، حيث قدر المتوسط الحسابي العام (3.36) حيث يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرث وانحراف معياري قدر ب (1.23) هو أكبر من (1) مما يدل على عدم وجود اتساق عام في آراء أفراد العينة.

## 2-2- عرض وتحليل عبارات بعد توليد المعرفة.

يتناول بعد توليد المعرفة (05) عبارات (من 06 إلى 10) حيث تظهر نتائج الجدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الأهمية لعبارات هذا البعد كما يلي:

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد توليد المعرفة.

رقم العبارة	التكرار	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
06	التكرار	8	4	6	7	17	3.50	71,5	3	عالية
	النسبة	19	9.5	14.3	16.7	40.5				
07	التكرار	4	6	4	12	16	3.71	71,3	1	عالية
	النسبة	9.5	14.3	9.5	28.6	38.1				
08	التكرار	4	8	6	11	13	3.50	71,3	2	عالية
	النسبة	9.5	19	14.3	26.2	31				
09	التكرار	8	6	6	11	11	3.26	1,48	4	متوسطة
	النسبة	19	14.3	14.3	26.2	26.2				
10	التكرار	3	12	15	6	6	3.00	1.15	5	متوسطة
	النسبة	7.1	28.6	35.7	14.3	14.3				
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي					3.39	1.38		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد عينة الدراسة، لعبارات بعد توليد المعرفة .

ترتيب عبارات هذا البعد جاء كالآتي:

في المرتبة الأولى العبارة رقم 07 " تستخدم الادارة التكنولوجيات المساعدة على اكتساب الموظفين معارف جديدة " بمتوسط حسابي (3.71) وتقع ضمن الفئة الرابعة " بدرجة موافقة عالية " من فئات مقياس ليكرث ، وقدر الانحراف المعياري للعبارة (1.37) . وهذا يدل على عدم تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

في المرتبة الثانية العبارة رقم (08) " تشجع الادارة العمل الجماعي لتطوير الافكار وايجاد الحلول "... بمتوسط حسابي (3.50) وتقع ضمن الفئة الرابعة "موافق" بدرجة موافقة عالية وقدر الانحراف المعياري للعبارة ب (1.37). وهذا يدل على عدم تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

في المرتبة الثالثة العبارة رقم (06) على التوالي " تشجع المؤسسة العاملين فيها على المشاركة في الانشطة التي تعزز المعرفة مثل المؤتمرات، ورشات العمل، ايام دراسية، وغيرها " بمتوسط حسابي (3.50) وتقع ضمن الفئة الثالثة " محايد " من مقياس ليكرث ، ما يمثل " درجة موافقة منخفضة " وقدر الانحراف المعياري للعبارة ب 1.57 وهذا يدل على تشتت في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

في المرتبة الرابعة العبارة رقم (07) " تستخدم الادارة التكنولوجيات المساعدة على اكتساب الموظفين معارف جديدة " بمتوسط حسابي 2.29 وتقع ضمن الفئة الثانية " غير موافق " من فئات مقياس ليكرث ، ما يمثل " درجة موافقة منخفضة " وقدر الانحراف المعياري للعبارة ب (1.37). وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

بشكل عام يتضح من خلال نتائج الجدول أن درجة موافقة اطارات العاملة بمركز الضرائب (عين تموشنت ) على بعد توليد المعرفة موافقون بدرجة متوسطة، أي أن عملية توليد المعرفة بالمؤسسة تتم بدرجة متوسطة، حيث قدر المتوسط الحسابي العام ب (3.39) يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرث وانحراف معياريقدر ب 1.38 وهو انحراف أكبر من (1) مما يدل على عدم وجود اتساق عام في أفراد العينة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بكون المؤسسة محل الدراسة تعمل على توليد المعرفة من خلال تفاعل العاملين مع بعضهم البعض ايجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليدهم لأفكار جديدة، وتنمية تلك المعارف الموجودة لديها من خلال تحويلها إلى معارف جديدة متاحة للجميع . كما يرجع ذلك إلى دعم المؤسسة للأفكار الجديدة وتشجيع العاملين فيها على المشاركة في الأنشطة مثل : المؤتمرات، ورشات العمل، الأيام الدراسية وغيرها و التي تعزز المعرفة فيها

### 2-3- عرض وتحليل عبارات بعد تخزين المعرفة

يتضمن بعد تخزين المعرفة (5) عبارات (من 11 إلى 15). حيث تظهر نتائج الجدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الأهمية لعبارات هذا البعد كما يلي:

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تخزين المعرفة.

رقم العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
11	التكرار	/	1	13	19	9	3.86	,780	5	عالية
	النسبة	/	2.4	31	45.2	21.4				
12	التكرار	/	4	2	24	12	4.05	,850	4	عالية
	النسبة	/	9.5	4.8	57.1	28.6				
13	التكرار	/	/	9	21	12	4.07	,710	3	عالية
	النسبة	/	/	21.4	50	28.6				
14	التكرار	8	6	9	20	13	4.10	0.73	2	عالية
	النسبة	/	/	21.4	47.6	31				
15	التكرار	/	/	6	18	18	4.29	0.71	1	عالية
	النسبة	/	/	14.3	42.9	42.9				
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي					4.07	0.76		عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد تخزين المعرفة.

ترتيب عبارات هذا البعد جاء كالأتي:

في المرتبة الأولى العبارة رقم (15) " بمتوسط حسابي (4.29) وتقع ضمن الفئة الخامسة " موافق بشدة " من فئات مقياس ليكرث ، وقدّر الانحراف المعياري للعبارة (0.71) وهذا يدل على تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

في المرتبة الثانية العبارة رقم (14) "تعتمد المؤسسة في حزن المعرفة على السجلات والوثائق المكتوبة" بمتوسط حسابي (4.10) وتقع ضمن الفئة الرابعة "موافق" من فئات مقياس ليكرث ، "وقدر الانحراف المعياري للعبارة (0.73) وهذا يدل على تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة. في المرتبة الثالثة العبارة رقم (13) "تعتمد الإدارة على نظام ترميز يسهل عملية الاطلاع بمتوسط حسابي (4.07) وتقع ضمن الفئة الرابعة " موافق" من مقياس ليكرث ، ما يمثل " درجة موافقة عالية" وقدر الانحراف المعياري للعبارة ب (0.71) . وهذا يدل على تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة. في المرتبة الرابعة العبارة رقم (12) " تستخدم المؤسسة الوسائل الالكترونية لتخزين مختلف المعارف" بمتوسط حسابي (4.05) وتقع ضمن الفئة الرابعة " موافق" من فئات مقياس ليكرث ، ما يمثل " درجة موافقة عالية" وقدر الانحراف المعياري للعبارة ب (0.71) . وهذا يدل على وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة. في المرتبة الخامسة العبارة رقم (11) " توثق الادارة مختلف الاجراءات المتخذة كحلول للمشاكل للاستفادة منها مستقبلا" بمتوسط حسابي (3.86) تقع ضمن الفئة الرابعة موافق من فئات مقياس ليكرث، ما يمثل درجة موافقة عالية وقدر الانحراف المعياري ب (0.78) . وهذا يدل على تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة. بشكل عام يتضح من خلال نتائج الجدول أن درجة الموافقة للإطارات العاملة بمركز الضرائب لولاية عين تموشنت ،على بعد تخزين المعرفة عالية ،أي أن عملية تخزين المعرفة بالمؤسسة تتم بدرجة عالية، حيث قدر المتوسط الحسابي العام ب (4.07) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرث وانحراف معياري قدر ب (0.76) هو أقل من (1) مما يدل على أن هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة.

هذه النتيجة تؤكد على أن إلى أن مركز الضائب يعمل على تخزين المعرفة بطريقة يسهل الوصول إليها واسترجاعها، كما أنه يعتمد في تخزين المعرفة على الحاسوب وبرامجه ووسائل حزن المعلومات الرقمية والسجلات والوثائق المكتوبة ، بالإضافة إلى وجود نظام دائم لصيانة موجودات المعرفة والحفاظ عليه.

#### 2-4- عرض وتحليل عبارات بعد نشر ومشاركة المعرفة.

يتضمن بعد نشر المعرفة (05) عبارات (من 16 إلى 20) حيث تظهر نتائج الجدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الأهمية لعبارات هذا البعد كما يلي:

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد نشر المعرفة

رقم العبارة	التكرار	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
16	التكرار	2	6	12	9	13	3.60	4	عالية	
	النسبة	4.8	14.3	28.6	21.4	31				
17	التكرار	/	6	10	16	10	3.71	2	عالية	
	النسبة	/	14.3	23.8	38.1	23.8				
18	التكرار	/	4	8	15	15	3.98	1	عالية	
	النسبة	/	9.5	19	35.7	35.7				
19	التكرار	2	6	13	10	11	3.52	5	عالية	
	النسبة	4.8	14.3	31	23.8	26.2				
20	التكرار	2	4	10	16	10	3.67	3	عالية	
	النسبة	4.8	9.5	23.8	38.1	23.8				
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي					3.70	1.09	غالية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعث نشر

ومشاركة المعرفة

ترتيب عبارات هذا البعث جاء كالآتي:

في المرتبة الأولى العبارة رقم (18) " تعمل المؤسسة على تطوير شبكة الاتصالات الداخلية لتسهيل تبادل

المعارف " ..بمتوسط حسابي (3.98) وتقع ضمن الفئة الرابعة "موافق" من فئات مقياس ليكرث ، ما يمثل " درجة

موافقة عالية " وقدر الانحراف المعياري للعبارة ب (0.98) .وهذا يدل على تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه

العبارة .

في المرتبة الثانية العبارة رقم (17) " تشجع المؤسسة على استعمال البدائل الالكترونية في تبادل المعارف "بمتوسط حسابي (3.71) وتقع ضمن الفئة الرابعة " موافق "من فئات مقياس ليكرث ، ما يمثل " درجة موافقة عالية" وقدر الانحراف المعياري للعبارة ب (0.99). وهذا يدل على تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة. في المرتبة الثالثة العبارة رقم (20) " تركز المؤسسة على العمل الجماعي لتسهيل تبادل المعرفة "بمتوسط حسابي (3.67) وتقع ضمن الفئة الرابعة " موافق " من مقياس ليكرث ، ما يمثل " درجة موافقة عالية " وقدر الانحراف المعياري للعبارة ب (1.09) وهذا يدل على عدم التجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

في المرتبة الرابعة العبارة رقم (16) " تعمل الادارة على تنظيم لقاءات واجتماعات دورية لنقل المعارف بين الموظفين " بمتوسط حسابي (3.60) وتقع ضمن الفئة الرابعة " موافق " من فئات مقياس ليكرث ما يمثل درجة موافقة عالية " وقدر الانحراف المعياري للعبارة ب (1.21). وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

في المرتبة الخامسة العبارة رقم (19) " يساعد الهيكل الوظيفي للمؤسسة على تبادل المعارف " بمتوسط حسابي (3.52) تقع ضمن الفئة الرابعة موافق من فئات مقياس ليكرث، ما يمثل درجة موافقة عالية وقدر الانحراف المعياري ب (1.17). وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

بشكل عام يتضح من خلال نتائج الجدول أن درجة موافقة الإطارات العاملة بمركز الضرائب لولاية عين تموشنت على بعد نشر ومشاركة المعرفة عالية ، أي أن عملية نشر المعرفة بالمؤسسة تتم بدرجة عالية، حيث قدر المتوسط الحسابي العام ب (3.70) حيث يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرث وانحراف معياري قدر ب (1.09) هو أقرب من (1) مما يدل على أن هناك تقارب في الاتساق العام في آراء أفراد العينة و تعزى هذه النتيجة لكون المؤسسة تعمل على تشجيع نشر ومشاركة المعرفة بين العاملين بالإضافة إلى تبادل المعارف والمعلومات من خلال شبكة اتصال داخلية كما تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لنشر ومشاركة المعرفة عن طريق شبكة الانترنت تمكن من نشر ونقل المعرفة إلى العالم الخارجي إلى جانب تبادلها عبر البريد الالكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي. بالإضافة إلى مشاركة المؤسسة في المؤتمرات والمعارض الوطنية والدولية والندوات من أجل تبادل ونشر المعرفة".

2-5- عرض وتحليل عبارات بعد تطبيق المعرفة.

يتضمن بعد تطبيق المعرفة 05 عبارات (من 21 إلى 25). حيث تظهر نتائج الجدول المتوسط الحسابي

والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الأهمية لعبارات هذا البعد كما يلي:

الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تطبيق المعرفة.

رقم العبارة	التكرار النسبة	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
21	التكرار	2	5	12	18	5	3.45	5	1,01	
	النسبة	4.8	11.9	28.6	42.9	11.9				
22	التكرار	2	8	5	17	10	3.60	3	1,19	
	النسبة	4.8	19	11.9	40.5	23.8				
23	التكرار	/	4	8	19	11	3.88	1	,910	
	النسبة	/	9.5	19	45.2	26.2				
24	التكرار	/	5	10	18	9	3.74	2	0,93	
	النسبة	/	11.9	23.8	45.2	16.7				
25	التكرار	2	5	9	19	7	3.57	4	1,06	
	النسبة	4.8	11.9	21.4	45.2	16.7				
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي					3.65		0.544	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول رقم (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية اجابات أفراد عينة الدراسة ، لعبارات

بعد تطبيق المعرفة.

العبارات هذا البعد جاء كالآتي:

في المرتبة الأولى العبارة رقم (23) " تعمل الادارة على الحد من كل اجراء يعرقل تطبيق المعرفة المكتسبة "بمتوسط حسابي (3.88) وتقع ضمن الفئة الرابعة "موافق" من فئات مقياس ليكرث ، ما يمثل " درجة موافقة عالية " وقدر الانحراف المعياري للعبارة (0.91) وهذا يدل على تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة. في المرتبة الثانية العبارة رقم (24) " ترافق الادارة عملية تطبيق المعرفة من خلال خبراء " بمتوسط حسابي (3.74) وتقع ضمن الفئة الرابعة " موافق " من فئات مقياس ليكرث ، ما يمثل " درجة موافقة عالية " وقدر الانحراف المعياري للعبارة (0.93). وهذا يدل على تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

في المرتبة الثالثة العبارة رقم (22) " تعمل المؤسسة على تحويل المعرفة إلى خطط عمل " بمتوسط حسابي (3.6) وتقع ضمن الفئة الرابعة " موافق " من مقياس ليكرث ، ما يمثل " درجة موافقة عالية " وقدر الانحراف المعياري للعبارة ب (1.19) . وهذا يدل على عدم التجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

في المرتبة الرابعة العبارة رقم (25) " تسعى المؤسسة الى تنمية القدرات الابداعية للعاملين من خلال استخدامهم للمعرفة " بمتوسط حسابي (3.57) وتقع ضمن الفئة الرابعة " موافق " من فئات مقياس ليكرث ، ما يمثل " درجة موافقة عالية " وقدر الانحراف المعياري للعبارة ب (1.06). وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

في المرتبة الخامسة العبارة رقم (21) " تهتم الادارة بتوفير وسائل اتصال فعالة ومتطورة مع العاملين " بمتوسط حسابي (3.45) تقع ضمن الفئة الرابعة موافق من فئات مقياس ليكرث، ما يمثل درجة موافقة عالية وقدر الانحراف المعياري ب (1.01). وهذا يدل على عدم تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة. بشكل عام يتضح من خلال نتائج الجدول أن درجة الموافقة للإطارات العاملة بمركز الضرائب لولاية عين تموشنت ، على بعد تطبيق المعرفة عالية، أي أن عملية تطبيق المعرفة بالمؤسسة تتم بدرجة عالية، حيث قدر المتوسط الحسابي العام ب (3.65) حيث يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرث وانحراف معياري قدر ب (1.02) هو أقرب من 1 مما يدل على أن هناك تقارب في الاتساق العام في آراء أفراد العينة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المؤسسة تعمل على تطبيق المعرفة من خلال التأكيد على ضرورة دمجها في كافة أنشطتها، والسعي إلى تنمية القدرات الإبداعية للعاملين من خلال حرصها على استخدامهم للمعرفة بالإضافة إلى قيامها بتحويل المعرفة إلى خطط عمل.

ويوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لمحور إدارة المعرفة:

الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لإدارة المعرفة.

أبعاد إدارة المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
تشخيص المعرفة	3.36	1.23	عالية	5
توليد المعرفة	3.39	1.38	عالية	4
تخزين المعرفة	4.07	1.76	عالية	1
نشر ومشاركة المعرفة	3.70	1.09	عالية	2
تطبيق المعرفة	3.65	1.02	عالية	3
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لمحور إدارة المعرفة	3.63	1.29	عالية	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (18) يتضح أن الوسط الحسابي الكلي لإجابات عينة الدراسة قد بلغ (3.63) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة " موافق " من مقياس ليكرث الذي يمثل درجة موافقة عالية، أي أن عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة تتم بدرجة عالية. وقد قدر الانحراف المعياري بـ (0.544) وعليه ترتيب العبارات جاء كالتالي: تأتي في المرتبة الأولى بعد تخزين المعرفة بمتوسط حسابي 4.07 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة " موافق " . من مقياس ليكرث. انحراف معياري قدره 1.76 تأتي في المرتبة الثانية بعد نشر ومشاركة المعرفة بمتوسط حسابي (3.70) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة " موافق " من مقياس ليكرث. انحراف معياري قدره 1.09 تأتي في المرتبة الثالثة بعد تطبيق المعرفة بمتوسط حسابي 3.65 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة " موافق " من مقياس ليكرث. انحراف معياري قدره 1.02 تأتي في المرتبة الرابعة بعد توليد المعرفة بمتوسط حسابي (3.39) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة " موافق " . من مقياس ليكرث. انحراف معياري قدره 1.38

## الفصل الثاني: دراسة الحالة أثر إدارة المعرفة على تمكين العاملين بمركز الضرائب لولاية عين

### تموشت

تأتي في المرتبة الخامسة بعد تطبيق المعرفة بمتوسط حسابي (3.36) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة " موافق " من مقياس ليكرث . انحراف معياري 1.23

### 3- عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور تمكين العاملين

سيتم في هذا الجزء المكون من 25 عبارة 05 أبعاد وهي : تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب ، التحفيز ، الاتصال ، عرض نتائج آراء المستقيين ، تم حساب التكرارات ونسب مئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد عينة الدراسة.

### 3-1- عرض وتحليل عبارات بعد تفويض السلطة.

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

### الجدول رقم (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تفويض السلطة

رقم العبارة	التكرار النسبة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
01	التكرار	/	14	8	15	5	3.26	1,06	1	متوسطة
	النسبة	/	33.3	19	35.7	11.9				
02	التكرار	2	14	10	14	2	3	1,03	3	متوسطة
	النسبة	4.8	33.3	23.8	33.3	4.8				
03	التكرار	2	15	8	8	9	3.16	1,26	2	متوسطة
	النسبة	4.8	35.7	19	19	21.4				
04	التكرار	14	8	13	5	2	2.35	1,20	5	منخفضة
	النسبة	33.3	19	31	11.9	4.8				
05	التكرار	5	10	17	10	/	2.76	0,95	4	متوسطة
	النسبة	11.9	23.8	40.5	23.8	/				
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي					2.9	1.1		متوسطة

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج Spss

يظهر من خلال الجدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تفويض

وعليه ترتيب العبارات جاء كالآتي :

احتلت العبارة رقم 01 المرتبة الأولى " : تمنحك الادارة السلطة الضرورية لممارسة المهام الموكلة اليك " بمتوسط حسابي (3.26) تقع ضمن الفئة الثالثة "محايد" من فئات مقياس ليكرث، ما يمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري ب (1.06). وهذا يدل على عدم تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

احتلت العبارة رقم 03 المرتبة الثانية " :تلقى التشجيع من الادارة من اجل الابداع وتطوير أسلوب عملك " بمتوسط حسابي (3.16) تقع ضمن الفئة الثالثة "محايد من فئات مقياس ليكرث، ما يمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري ب 1.26. وهذا يدل على عدم تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة. احتلت العبارة رقم (02) المرتبة الثالثة " :تناسب المسؤوليات مع حجم السلطة الممنوحة للموظفين "بمتوسط حسابي (3) يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرث تشير إلى خيار " محايد"، ويمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري ب (1.03) . وهذا يدل على عدم تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

احتلت العبارة رقم (05) المرتبة الرابعة": توفر لك وظيفتك الفرصة لاتخاذ القرارباستقلالية "بمتوسط حسابي (2.76) يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرث تشير إلى خيار " محايد"، ويمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري ب (0.95). وهذا يدل على تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

احتلت العبارة رقم (04) المرتبة الخامسة " :بممتلك العاملون صلاحية تصحيح أخطائهم دون الرجوع الى الرئيس المباشر "بمتوسط حسابي (2.35) يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرث تشير إلى خيار " غير موافق"، ويمثل درجة موافقة منخفضة وقد قدر الانحراف المعياري ب (1.2) . وهذا يدل على عدم تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

مما سبق نستخلص أن عملية تفويض السلطة تتم بدرجة متوسطة في المؤسسة، وهو ما أثبتته إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد إذ بلغ المتوسط الحسابي العام "2.90" يقع ضمن الفئة الثالثة " محايد " من مقياس ليكرث، وقد قدر الانحراف المعياري ب(1.1) ، وهي أكبر من 1 وهذا يدل على عدم تجانس في آراء أفراد العينة حول هذا البعد.

2-3- عرض وتحليل عبارات بعد المشاركة في إتخاذ القرار.

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الجدول رقم (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد المشاركة في إتخاذ القرار.

رقم العبارة	التكرار	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
06	التكرار	2	13	6	15	6	3.24	3	متوسطة	
	النسبة	4.8	31	14.3	35.7	14.3				
07	التكرار	4	6	9	14	9	3.43	2	عالية	
	النسبة	9.5	14.3	21.4	33.3	21.4				
08	التكرار	3	12	11	8	8	3.14	5	متوسطة	
	النسبة	7.1	28.6	26.2	19	19				
09	التكرار	3	5	9	16	9	3.55	1	عالية	
	النسبة	7.1	11.9	21.4	38.1	21.4				
10	التكرار	10	/	12	12	8	3.19	4	متوسطة	
	النسبة	23.8	/	28.6	28.6	19				
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي					3.31	1.25	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج spss

يظهر من خلال الجدول رقم (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد المشاركة في اتخاذ

القرار حيث:

احتلت العبارة رقم (09) المرتبة الأولى " : تتم عملية المشاركة بالمعارف وتبادل الخبرات بصفة دورية بين

العاملين في المؤسسة" بمتوسط حسابي (3.55) تقع ضمن الفئة الرابعة "موافق" من فئات مقياس ليكرث، ما

يمثل درجة موافقة عالية وقدرة الانحراف المعياري ب (1.17). وهذا يدل على عدم تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

احتلت العبارة رقم (07) المرتبة الثانية: "لديك المعلومات الكافية التي تؤهلك لاتخاذ القرارات التي تخص عملك" بمتوسط حسابي (2.43) تقع ضمن الفئة الرابعة "موافق" من فئات مقياس ليكرث، ما يمثل درجة موافقة عالية وقدرة الانحراف المعياري ب (1.25). وهذا يدل على عدم تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة احتلت العبارة رقم (06) المرتبة الثالثة: "يأخذ الرئيس المباشر بآراء ومقترحات المرؤوسين عند اتخاذ قرارات العمل" بمتوسط حسابي (3.24) يقع ضمن الفئة الثالثة "محايد" من فئات مقياس ليكرث، وقد قدر الانحراف المعياري ب (1.18). وهذا يدل على عدم تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

احتلت العبارة رقم (10) المرتبة الرابعة: "أبواب الحوار مفتوحة دوما بين الادارة والعاملين" بمتوسط حسابي (3.19) يقع ضمن الفئة الثالثة "محايد" من فئات مقياس ليكرث، وقد قدر الانحراف المعياري ب (1.41). وهذا يدل على عدم تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

احتلت العبارة رقم (08) المرتبة الخامسة: "تولي المؤسسة اهتماما بالأفكار والحلول التي يقترحها العاملون لحل المشكلة" بمتوسط حسابي (3.14) يقع ضمن الفئة الثالثة "محايد" من فئات مقياس ليكرث، وقد قدر الانحراف المعياري ب (1.24). وهذا يدل على عدم تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة. مما سبق نستخلص أن عملية المشاركة في اتخاذ القرار تتم بدرجة متوسطة في المؤسسة وهو ما أثبتته إجابات أفراد عينة على عبارات هذا البعد إذ بلغ المتوسط الحسابي العام 3.31 حيث يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرث، وانحراف معياري 1.25 وهو أكبر من 1 مما يدل على عدم وجود اتساق عام في آراء أفراد العينة.

3-3- عرض وتحليل عبارات بعد التدريب.

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري:

الجدول رقم (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات التدريب

رقم العبارة	التكرار	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
11	التكرار	/	4	3	23	12	4.02	1	عالية	
	النسبة	/	9.5	7.1	54.8	28.6				
12	التكرار	/	6	12	19	5	3.55	3	عالية	
	النسبة	/	14.3	28.6	45.2	11.9				
13	التكرار	/	8	10	18	6	3.52	4	عالية	
	النسبة	/	19	23.8	42.9	14.3				
14	التكرار	2	5	8	18	9	3.64	2	عالية	
	النسبة	4.8	11.9	19	42.9	21.4				
15	التكرار	/	14	10	15	3	3.16	5	متوسطة	
	النسبة	/	33.3	23.8	35.7	7.1				
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي					3.59	0.99	عالية	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج Spss

يظهر من خلال الجدول رقم (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التدريب.

وعليه ترتيب العبارات جاء كالآتي :

احتلت العبارة رقم (11) المرتبة الأولى " تسطر المؤسسة برامج تدريبية خاصة للعاملين الجدد قبل البدء

في العمل " بمتوسط حسابي (4.02) يقع ضمن الفئة الرابعة " موافق " من فئات مقياس ليكرث، ما يمثل درجة

موافقة عالية وقدر الانحراف المعياري ب (0.86). وهذا يدل على تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

احتلت العبارة رقم (14) المرتبة الثانية" تستعين المؤسسة بزملاء الخبرة القدامى في إعداد وتطوير برامج التدريب " بمتوسط حسابي (3.64) يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرث تشير إلى خيار " موافق" وقد قدر الانحراف المعياري بـ (1.1) . وهذا يدل على عدم تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

احتلت العبارة رقم (12) المرتبة الثالثة": تتبنى الإدارة سياسة تكوين واضحة وعادلة " بمتوسط حسابي (3.55) يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرث تشير إلى خيار " موافق" ، وقد قدر الانحراف المعياري بـ 0.88 وهذا يدل على تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

احتلت العبارة رقم (13) المرتبة الرابع": تتناسب الدورات التكوينية مع طبيعة المهام الموكلة للعاملين" بمتوسط حسابي (3.52) يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرث تشير إلى خيار " موافق"، وقد قدر الانحراف المعياري بـ (0.96) . وهذا يدل على تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

احتلت العبارة رقم (15) المرتبة الرابعة": توفر الإدارة فرصا متساوية للجميع للمشاركة في البرامج التدريبية" بمتوسط حسابي (3.16) يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرث تشير إلى خيار " محايد"، وقد قدر الانحراف المعياري بـ (0.98) . وهذا يدل على تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

مما سبق نستخلص أن المؤسسة تهتم بدرجة عالية بعملية التدريب وهو ما أثبتته إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد إذ بلغ المتوسط الحسابي العام 3.59 حيث يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرث ، وانحراف معياري 0.99 وهو أقل من 1 مما يدل على أن هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة.

### 3-4- عرض وتحليل عبارات بعد التحفيز

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري

الجدول رقم (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التحفيز.

رقم العبارة	التكرار النسبة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
16	التكرار	5	8	13	9	7	3.12	1,25	4	متوسطة
	النسبة	11.9	19	31	21.4	16.7				
17	التكرار	4	8	11	16	3	3.14	1,11	3	متوسطة
	النسبة	9.5	19	26.2	38.1	7.1				
18	التكرار	8	8	9	9	8	3.02	01,4	5	متوسطة
	النسبة	19	19	21.4	21.4	19				
19	التكرار	4	6	5	19	8	3.50	1,23	1	عالية
	النسبة	9.5	14.3	11.9	45.2	19				
20	التكرار	5	7	7	15	8	3.33	1,30	2	متوسطة
	النسبة	11.9	16.7	16.7	35.7	19				
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي					3.22	1.25		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات spss

يظهر من خلال الجدول رقم (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التحفيز.

وعليه ترتيب العبارات جاء كالآتي :

احتلت العبارة رقم (19) المرتبة الأولى " : تحظى بالثناء والتقدير من المسؤولين عندما تنجز عملك

بكفاءة " بمتوسط حسابي (3.50) تقع ضمن الفئة الرابعة " موافق " من فئات مقياس ليكرث، ما يمثل درجة

موافقة عالية وقدّر الانحراف المعياري بـ (1.23). وهذا يدل على عدم تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

احتلت العبارة رقم (20) المرتبة الثانية " : يتم تحديث نظام المكافآت باستمرار ليساير التطورات الحقيقية للعاملين " بمتوسط حسابي (3.33) تقع ضمن الفئة الثالثة " محايد " من فئات مقياس ليكرث، ما يمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري بـ (1.30). وهذا يدل على عدم تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة احتلت العبارة رقم (17) المرتبة الثالثة " : سياسة المكافآت المنتهجة من قبل الإدارة عادلة وتدفعك لتحسين أدائك " بمتوسط حسابي (3.14) يقع ضمن الفئة الثالثة " محايد " من فئات مقياس ليكرث ، وقد قدر الانحراف المعياري بـ 1.11 . وهذا يدل على عدم تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

احتلت العبارة رقم (16) المرتبة الرابعة " : تعتمد الإدارة على الكفاءة في أداء العمل كمعيار أساسي للترقية " بمتوسط حسابي (3.12) يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرث تشير إلى خيار " محايد " ، وقد قدر الانحراف المعياري بـ (1.25) . وهذا يدل على عدم تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

احتلت العبارة رقم (18) المرتبة الخامسة " : يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع الجهد الذي تبذله " بمتوسط حسابي (3.02) يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرث تشير إلى خيار " محايد " ، وقد قدر الانحراف المعياري بـ (1.4) . وهذا يدل على عدم تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

تدل هذه النتائج أن أغلبية الإطارات العاملة بمركز الضرائب لولاية عين تموشنت لديهم اتجاهات متوسطة نحو بعد التحفيز بشكل عام ، خاصة فيما يتعلق الأمر بظروف العمل مناسبة لأداء مهامهم ، تشجيع العاملين على الإبداع وتعزيز روح المبادرة لديهم حيث يعد التحفيز الأداة التي يحدث بها التغيير، وتطوير العمل وتصحيح مسارهم.

كما سبق نستخلص أن هناك اهتمام بدرجة متوسطة بتحفيز العاملين بالمؤسسة وهو ما أثبتته إجابات أفراد عينة على عبارات هذا البعد إذ بلغ المتوسط الحسابي العام 3.22 حيث يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرث، وانحراف معياري 1.25 وهو أكبر من 1 مما يدل على عدم وجود اتساق عام في آراء أفراد العينة.

### 3-5- عرض وتحليل عبارات بعد الاتصال

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري

الجدول رقم (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاتصال

رقم العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
21	التكرار	4	7	12	10	9	3.31	51,2	5	متوسطة
	النسبة	9.5	16.7	28.6	23.8	21.4				
22	التكرار	5	5	11	9	12	3.43	1,34	4	عالية
	النسبة	11.9	11.9	26.2	21.4	28.6				
23	التكرار	4	4	11	11	12	3.55	1,27	2	عالية
	النسبة	9.5	9.5	26.2	26.2	28.6				
24	التكرار	4	6	9	13	10	3.45	1,27	3	عالية
	النسبة	9.5	14.3	21.4	31	23.8				
25	التكرار	6	2	9	11	14	3.60	1,38	1	عالية
	النسبة	14.3	4.8	21.4	26.2	33.3				
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي					3.47	1.04		عالية

المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات spss

يظهر من خلال الجدول رقم (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الاتصال.

وعليه ترتيب العبارات جاء كالآتي :

احتلت العبارة رقم (25) المرتبة الأولى " الاتصالات سهلة وسريعة بين الوحدات الإدارية في المؤسسة " بمتوسط حسابي (3.60) تقع ضمن الفئة الرابعة " موافق " من فئات مقياس ليكرث، ما يمثل درجة موافقة عالية وقد قدر الانحراف المعياري بـ (1.38). وهذا يدل على عدم تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

احتلت العبارة رقم (23) المرتبة الثانية " تستمتع الادارة لانشغالات العمال باهتمام وتعمل على إيجاد حلول لها " بمتوسط حسابي (3.55) تقع ضمن الفئة الرابعة " موافق " من فئات مقياس ليكرث، ما يمثل درجة موافقة عالية وقد قدر الانحراف المعياري بـ (1.27). وهذا يدل على عدم تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة احتلت العبارة رقم (24) المرتبة الثالثة " يتم ابلاغك بصفة آية بالمعلومات والمستجدات التي تساهم في أداء مهامك " بمتوسط حسابي (3.45) يقع ضمن الفئة الرابعة " موافق " من فئات مقياس ليكرث ، وقد قدر الانحراف المعياري بـ (1.27) . وهذا يدل على عدم تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

احتلت العبارة رقم (22) المرتبة الرابعة " :تتحصل على المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار في الزمن والمكان المناسبين " بمتوسط حسابي (3.43) يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرث تشير إلى خيار " موافق " ، وقد قدر الانحراف المعياري بـ (1.34) . وهذا يدل على عدم تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

احتلت العبارة رقم (21) المرتبة الخامسة " تهتم الإدارة بتوفير وسائل اتصال فعالة ومتطورة مع العاملين " بمتوسط حسابي (3.31) يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرث تشير إلى خيار " محايد " ، وقد قدر الانحراف المعياري بـ (1.25) . وهذا يدل على عدم تجانس في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

كما سبق نستخلص أن هناك اهتمام بدرجة مرتفعة باتصال العاملين بالمؤسسة وهو ما أثبتته إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد إذ بلغ المتوسط الحسابي العام 3.47 حيث يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرث، وانحراف معياري 1.04 وهو أقرب من 1 مما يدل على أن هناك تقارب في الاتساق في العام في آراء أفراد العينة.

## الفصل الثاني: دراسة الحالة أثر إدارة المعرفة على تمكين العاملين بمركز الضرائب لولاية عين

تموشنت

و الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية لمحور تمكين العاملين.

الجدول رقم(24): المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي لتمكين العاملين

أبعاد تمكين العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
تفويض السلطة	2.90	1.1	متوسطة	5
المشاركة في اتخاذ القرار	3.31	1.25	متوسطة	3
التدريب	3.59	0.99	عالية	1
التحفيز	3.22	1.25	متوسطة	4
الاتصال	3.47	1.04	عالية	2
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لمحور إدارة المعرفة	3.29	0.434	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات. spss

من خلال الجدول رقم (24) يتضح أن الوسط الحسابي الكلي لإجابات عينة الدراسة قد بلغ 3.29 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة " محايد " من مقياس ليكرث الذي يمثل درجة موافقة متوسطة، أي أن تمكين العاملين يتم بدرجة متوسطة بالمؤسسة . وقد قدر الانحراف المعياري بـ 0.434 . وعليه ترتيب العبارات جاء كالتالي:

تأتي في المرتبة الأولى بعد التدريب بمتوسط حسابي 3.59 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة " موافق " من مقياس ليكرث . انحراف معياري قدره 0.99

تأتي في المرتبة الثانية بعد الاتصال بمتوسط حسابي 3.47 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة " موافق " من مقياس ليكرث . انحراف معياري قدره 1.04

تأتي في المرتبة الثالثة بعد المشاركة في اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (3.31) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة "محايد " من مقياس ليكرث . انحراف معياري قدره (1.25)

تأتي في المرتبة الرابعة بعد التحفيز بمتوسط حسابي (3.22) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة " محايد " من مقياس ليكرث . انحراف معياري قدره (1.25)

تأتي في المرتبة الخامسة بعد تفويض السلطة بمتوسط حسابي (2.90) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرث وهو يشير إلى خيار " محايد . " انحراف معياري (1.1)

المطلب الثاني :اختبار فرضيات الدراسة.

من خلال هذا المطلب سوف نتناول عرض النتائج المتوصل إليها من خلال اختبار الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة حول وجود أثر إدارة المعرفة في تمكين العاملين بعناصره المختلفة في مركز الضرائب لولاية عين تموشنت . الملحق رقم ( )

#### 1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

$H_1$  : مستوى تطبيق إدارة المعرفة مرتفع بمركز الضرائب لولاية عين تموشنت

الجدول رقم (25) :نتائج اختبار  $T\_test$  للفرضية الرئيسية الأولى.

المتغير	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
إدارة المعرفة	42	3.65	0.544	14.71	2.02	45	0.000

المصدر :من إعداد الطالبين باعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (25) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمتغير المستقل إدارة المعرفة قد بلغ 3.65

وهو أكبر من الوسط الفرضي للدراسة . كما أن قيمة T المحسوبة تساوي 14.71 وهي أكبر من T الجدولية التي تساوي 2.02 . كما أن مستوى الدلالة ( sig = 0.000 ) وهو أقل تماما من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على ان الإطارات العاملة بمركز الضرائب عين تموشنت موافقين بدرجة عالية على تطبيق إدارة المعرفة .وعلى هذا الأساس فان الفرضية الرئيسية الأولى " مقبولة " والتي تنص " مستوى تطبيق إدارة المعرفة مرتفع بمركز الضرائب عين تموشنت .

$H_2$  - : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

$H_2$  : مستوى تمكين العاملين جيد بمركز الضرائب عين تموشنت

الجدول رقم (26) : نتائج اختبار  $T\_test$  للفرضية الرئيسية الثانية.

المتغير	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
إدارة المعرفة	42	3.29	0.434	8.29	2.02	45	0.000

المصدر : من إعداد الطالبين باعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (26) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمتغير المستقل تمكين العاملين قد بلغ 3.29 وهو أكبر من الوسط الفرضي للدراسة 3 . كما أن قيمة T المحسوبة تساوي 8.29 وهي أكبر من T الجدولية التي تساوي 2.02 . كما أن مستوى الدلالة ( $sig = 0.000$ ) وهو أقل تماما من مستوى المعنوية 0.05 . مما يدل على أن الإطارات العاملة بمركز الضرائب لولاية عين تموشنت موافقين بدرجة عالية على تمكين العاملين . وعلى هذا الأساس فان الفرضية الرئيسية الثانية "مقبولة" والتي تنص " مستوى تمكين العاملين مرتفع .

الخلاصة:

حاولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على دراسة أثر إدارة المعرفة في تمكين الإطارات العاملة بمركز الضرائب لولاية عين تموشنت و ذلك عن طريق عرض و تحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الاستبيان و المتمثلة في محور البيانات الشخصية و الوظيفية، ومحور إدارة المعرفة بأبعاده الخمسة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) ومحور تمكين العاملين بأبعاده الستة (تفويض السلطة، المشاركة، فرق العمل، الاتصال، التحفيز، التدريب).

وقد تم التوصل من خلال الدراسة الميدانية إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن إدارة المعرفة لها أثر إيجابي علي تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.





الخاتمة العامة

### الخاتمة العامة

عاجلت هذه الدراسة أثر إدارة المعرفة في تمكين العاملين بمركز الضرائب لولاية عين تموشنت ، وذلك بعد عرض الإطار النظري لإدارة المعرفة بالتركيز على أبعادها الخمسة : تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر ومشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة. وتمكين العاملين بعناصره الخمسة : تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب، التحفيز ، الاتصال وعلى ضوء الدراسة النظرية والتطبيقية التي مكنتنا من إختبار الفرضيات المحددة في سياق الإجابة على الاشكالية المطروحة نحاول في هذه الخاتمة الوقوف على أهم النتائج المتوصل إليها مع تقديم الاقتراحات والأفاق للدراسة وذلك كالآتي:

- 3.65 مستوى تطبيق ادارة المعرفة مرتفع بمركز الضرائب لولاية عين تموشنت ، حيث بلغ المتوسط الحسابي
- 3.29 مستوى تمكين العاملين مرتفع بمركز الضرائب لولاية عين تموشنت ، حيث بلغ المتوسط الحسابي .

# قائمة المراجع

قائمة المصادر:

❖ القرآن الكريم:

1. القرآن الكريم ، سورة المائدة، الآية 83
2. القرآن الكريم ،سورة الأعراف الآية 10.
3. القرآن الكريم ،سورة الكهف الآية 84.
4. القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية 146

قائمة المراجع:

❖ كتب:

1. الإحصائية والسياسات العامة ، بدون بلد النشر، 2014 .
2. أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2013
3. بلال محمد الزغيبي، عباس الطلاقحة، النظام الإحصائي SPSS ، فهم وتحليل البيانات الإحصائية ، ط0 ، دار وائل للنشر،عمان، 2012.
4. حسين عجلان حسين، استراتيجيات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، مكتبة الجامعة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
5. دلال القاضي،محمود البياتي، منهجية البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار الحامد، عمان، 2008،
6. رامي جمال اندراوس ،عادل سالم معاينة ،الإدارة بالإدارة بالثقة والتمكين ،مدخل لتطوير المؤسسات ،عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ،الاردن، 1428 هـ/ 2008 .
7. رامي صلاح جبريل، تحليل البيانات خطوة بخطوة في . spss ، دار الكتب الوطنية، بنغازي، 2020
8. رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة،عمان، 2007.

9. رزان أحمد ،ادارة التمكين ،جامعة دمشق ،كلية الاقتصاد ،قسم ادارة الأعمال ،الجمهورية العربية السورية  
2007-2008،
10. سعيد يس عامر ،علي محمد عبد الوهاب ،الفكر المعاصر في التنظيم و الادارة ،مركز وايد سيرفيس  
للاستشارات و التطوير الاداري ،الطبعة الثانية ،القاهرة ،1998
11. سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الـراية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
12. عبّد الله إبراهيم أَلْفقي، الإحصاء التّطبيقي باستخدام برنامج **spss** ، دار الثقافة للنشر والتّوزيع،  
عمّان ، 2014.
13. عطية حسن أفندي ، " تمكين العاملين " مدخل للتحسين والتطوير المستمر ،المنظمة العربية للتنمية  
الإدارية ،بحوث ودراسات ،مصر الجديدة ،القاهرة ،جمهورية مصر العربية ،2003
14. علي السلمي ، " خواطر في الإدارة المعاصرة " ،دار غريب للنشر ، القاهرة ،2001
15. غيث البحر ومعن التنحي، التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج **IBM spss**  
**statistique**، مركز سير للدراسات
16. ليث عبد اللطيف قهياوي، استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار حامد للنشر والتوزيع ،  
عمان، 2013.
17. محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام **SPSS** . دار وائل للنشر والتوزيع،  
عمان، 2008
18. محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقله مبيضين، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل  
والتطبيقات، طبعة 2، دار وائل للنشر، عمان، 1999
19. محمد عواد زيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع،  
عمان، 2008
20. مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية ،مدخل لتحقيق ميزة تنافسية ،الدار الجامعية الاسكندرية  
،مصر، 2003،

21. ملحم يحيى سليم، التمكين كمفهوم معاصر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة 2006
22. المنجد في اللغة العربية المعاصرة، الطبعة الثانية، دار المشرق، بيروت ، 2001.
23. ناصر محمد سعود جرادات، وآخرون، إدارة المعرفة، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
24. نجم عبود نجم، إدارة معرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005،

❖ رسائل و مذكرات:

1. أسماء زدوري، مطبوعة في مقياس إدارة المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة 08 ماي 1945، قالمة ، 2015-2016 .
2. داهنين بن عامر، مساهمة إدارة المعرفة في إنتاج الأنظمة الخبيرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010، 2011
3. رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010، 2011
4. سالي علي حسن، " العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين و درجات الرضا الوظيفي : دراسة ميدانية بقطاع البترول، رسالة ماجستير ،جامعة عين شمس ،القاهرة، 2004
5. علي محمد عبد الوهاب ،عايدة سيد خطاب وآخرون ،" إدارة الموارد البشرية " ،كلية التجارة ،جامعة عين شمس ،القاهرة ،1999
6. لويس معلوف ،المنجد في اللغة و الاعلام ،الطبعة 27 ،منشورات دار دمشق ، المطبعة الكاثوليكية،بيروت ،1984

❖ مجالات و ملتقيات:

1. أحمد طرطار، أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإيداع في منظمات الأعمال، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.
2. سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين، اطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر للجودة الشاملة، الخبر 17-18 أبريل 2005
3. سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي، الأداء المتميز للمنظمات والمعلومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، مارس 2005.
4. محمد القريوتي، عوض العنزي، " الشعور بالتمكن لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت " : دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 22، العدد الأول، 2006،
5. محمد بوزيداي، إدارة المعرفة كمدخل للذكاء الاقتصادي للمؤسسة، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة تيبازة، العدد 8، 2017.

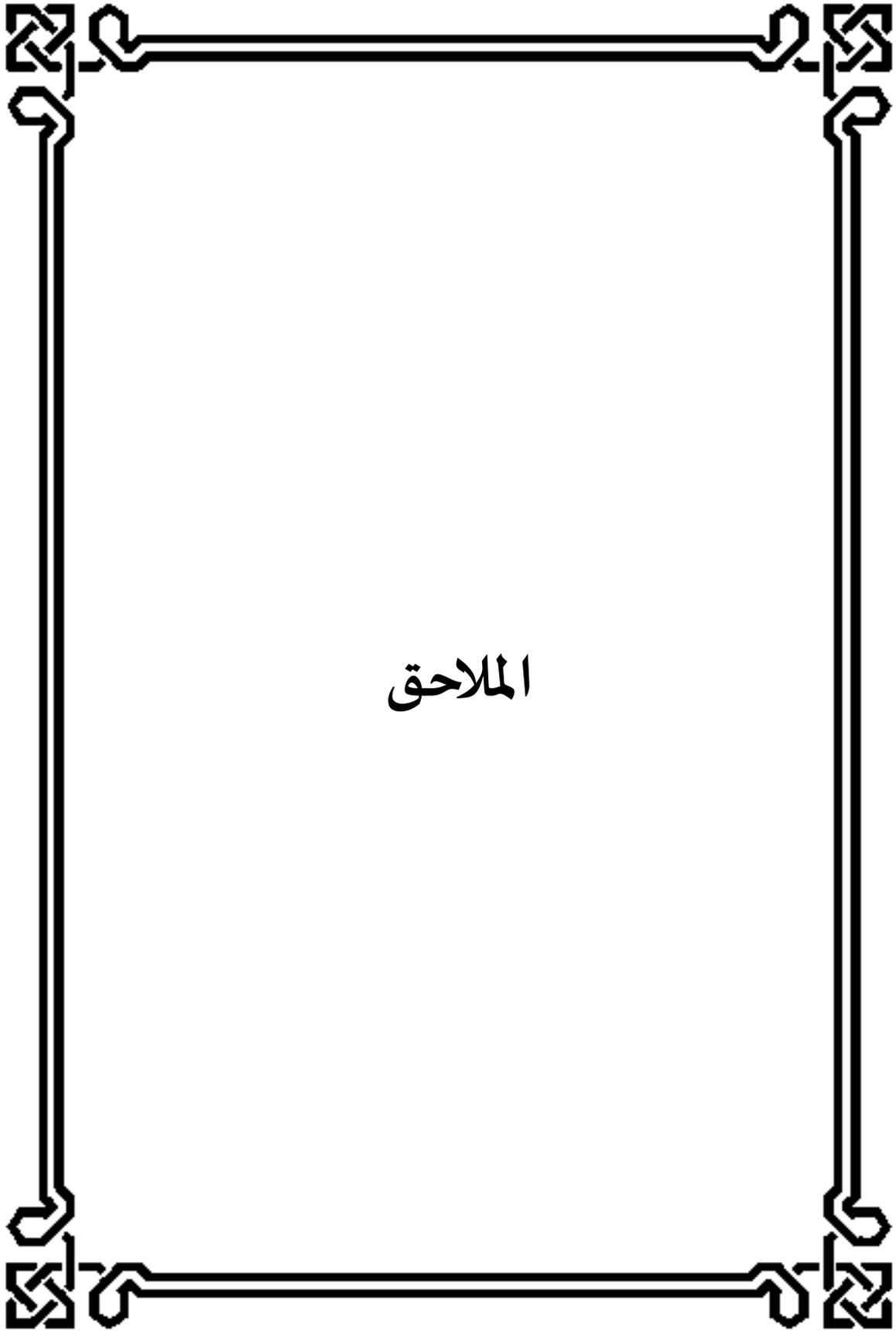
❖ مراجع باللغة الأجنبية:

▪ كتب:

1. Duffy, Jan, " Knowledge Management : To Be or Not to Be ? ", Magazine article from Information Management Journal , Vol.34 ? No. 1, USA , 2000
2. J.Brilmann , "les meilleurs pratiques du management " ,4émé éd ,les éditions d'organisation ,Paris ,2003

▪ مواقع الأنترنت:

1. <http://Fecg.Univ-bouira.dz>
2. <http://www.hrddiscussion.com> ,2022/03/13، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية تاريخ التصفح
3. Stirr Thomas ,(2003) ,Fundamentals of Empowerment ,[http://www.tomstirr.com/New-Fundamentals of Empowerment](http://www.tomstirr.com/New-Fundamentals-of-Empowerment) ,شاهد يوم 13 مارس 2022.



الملاحق

قائمة الملاحق:

الملحق رقم (01) : الاستبيان

الملحق رقم (2) : صدق واتساق بعد إدارة المعرفة

## Corrélations

	البعد الخامس : تطبيق المعرفة	البعد الرابع : نشر ومشاركة المعرفة	البعد الثالث : تخزين المعرفة	البعد الثاني : توليد المعرفة	البعد الأول : تشخيص المعرفة
Corrélation de Pearson المعرفة البعد الأول :تشخيص	,983**	,976**	,948**	,981**	1
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
N	42	42	42	42	42
Corrélation de Pearson المعرفة البعد الثاني :توليد	,971**	,980**	,959**	1	,981**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
N	42	42	42	42	42
Corrélation de Pearson المعرفة البعد الثالث :تخزين	,958**	,977**	1	,959**	,948**
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
N	42	42	42	42	42

## الملاحق

المعرفة	البعد الرابع : نشر ومشاركة	Corrélation de Pearson	,976**	,980**	,977**	1	,980**
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
		N	42	42	42	42	42
المعرفة	البعد الخامس : تطبيق	Corrélation de Pearson	,983**	,971**	,958**	,980**	1
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
		N	42	42	42	42	42

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (3) : صدق واتساق بعد تمكين العاملين

## Corrélations

	البعد الخامس : الاتصال	البعد الرابع : التحفيز	البعد الثالث : التدريب	البعد الثاني : المشاركة في اتخاذ القرار	البعد الأول : تفويض السلطة		
المعرفة	البعد الخامس : الاتصال	Corrélation de Pearson	,848**	,923**	,912**	,934**	1
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		
		N	42	42	42	42	42

الملاحق

المشاركة في اتخاذ القرار Corrélation de Pearson	,934**	1	,975**	,990**	,958**
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
N	42	42	42	42	42
التدريب Corrélation de Pearson	,912**	,975**	1	,978**	,951**
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
N	42	42	42	42	42
التحفيز Corrélation de Pearson	,923**	,990**	,978**	1	,959**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
N	42	42	42	42	42
الاتصال Corrélation de Pearson	,848**	,958**	,951**	,959**	1
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
N	42	42	42	42	42

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)

الملحق رقم (4): معامل الثبات ألفا كرومباخ لمحاور الدراسة

محور إدارة المعرفة:

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,994	25

محور تمكين العاملين:

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,983	25

الملحق رقم (05): البيانات الخاصة بالخصائص الشخصية والوظيفية.

الجنس:

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	13	31,0	31,0	31,0
موافق بشدة	29	69,0	69,0	100,0
Total	42	100,0	100,0	

العمر:

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 30 سنة	2	4,8	4,8	4,8
من 31 إلى 40 سنة	18	42,9	42,9	47,6
من 41 إلى 50 سنة	18	42,9	42,9	90,5
أكثر من 50 سنة	4	9,5	9,5	100,0
Total	42	100,0	100,0	

المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e ثانوي	18	42,9	42,9	42,9
جامعي	19	45,2	45,2	88,1
دراسات عليا	5	11,9	11,9	100,0
Total	42	100,0	100,0	

الخبرة:

الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 05 سنوات	8	19,0	19,0	19,0
من 05 إلى 10 سنوات	11	26,2	26,2	45,2
من 11 إلى 20 سنة	14	33,3	33,3	78,6
أكثر من 20 سنة	9	21,4	21,4	100,0
Total	42	100,0	100,0	

المسمى الوظيفي:

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	9	21,4	21,4	21,4
عون تنفيذي	6	14,3	14,3	35,7
عون تحكم	6	14,3	14,3	50,0
ملحق رئيسي للإدارة	21	50,0	50,0	100,0
متصرف فأكثر	42	100,0	100,0	
Total				

الملحق رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد ادارة المعرفة.

1- محور إدارة المعرفة

يعتبر تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في برنامج المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e موافق بشدة	8	19,0	19,0	19,0
موافق	18	42,9	42,9	61,9
محايد	8	19,0	19,0	81,0
غير موافق	5	11,9	11,9	92,9
غير موافق بشدة	3	7,1	7,1	100,0
Total	42	100,0	100,0	

تستعين المؤسسة بالمستشارين والخبراء في تحديد المعارف اللازمة لأداء مهامها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e موافق بشدة	8	19,0	19,0	19,0
موافق	14	33,3	33,3	52,4
محايد	8	19,0	19,0	71,4

الملاحق

غير موافق	6	14,3	14,3	85,7
غير موافق بشدة	6	14,3	14,3	100,0
Total	42	100,0	100,0	

تمتلك المؤسسة الأدوات التي تمكنها من اكتشاف المعرفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid موافق بشدة	8	19,0	19,0	19,0
e موافق	15	35,7	35,7	54,8
محايد	7	16,7	16,7	71,4
غير موافق	6	14,3	14,3	85,7
غير موافق بشدة	6	14,3	14,3	100,0
Total	42	100,0	100,0	

تكمّن المعرفة في وجود نظام للمعلومات يتضمن كافة الأنشطة والعمليات الإدارية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid موافق بشدة	10	23,8	23,8	23,8

الملاحق

e	موافق	14	33,3	33,3	57,1
	محايد	8	19,0	19,0	76,2
	غير موافق	6	14,3	14,3	90,5
	غير موافق بشدة	4	9,5	9,5	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

تكمّن المعرفة في العاملين الذين يمتلكون الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	موافق بشدة	2	4,8	4,8
	موافق	20	47,6	52,4
	محايد	8	19,0	71,4
	غير موافق	8	19,0	90,5
	غير موافق بشدة	4	9,5	100,0
	Total	42	100,0	100,0

تشجع المؤسسة العاملين فيها على المشاركة في الأنشطة التي تعزز المعرفة مثل: المؤتمرات، ورشات

العمل ، أيام دراسية، وغيرها

الملاحق

	Fréque nce	Pourcent age	Pourcenta ge valide	Pourcentage cumulé
Valid e موافق بشدة	17	40,5	40,5	40,5
موافق	7	16,7	16,7	57,1
محايد	6	14,3	14,3	71,4
غير موافق	4	9,5	9,5	81,0
غير موافق بشدة	8	19,0	19,0	100,0
Total	42	100,0	100,0	

تستخدم الإدارة التكنولوجيات المساعدة على إكساب الموظفين معارف جديدة

	Fréque nce	Pourcent age	Pourcenta ge valide	Pourcentage cumulé
Valid e موافق بشدة	16	38,1	38,1	38,1
موافق	12	28,6	28,6	66,7
محايد	4	9,5	9,5	76,2
غير موافق	6	14,3	14,3	90,5
غير موافق بشدة	4	9,5	9,5	100,0

الملاحق

Total	42	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

تشجع الإدارة العمل الجماعي لتطوير الأفكار و إيجاد الحلول

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e موافق بشدة	13	31,0	31,0	31,0
موافق	11	26,2	26,2	57,1
محايد	6	14,3	14,3	71,4
غير موافق	8	19,0	19,0	90,5
غير موافق بشدة	4	9,5	9,5	100,0
Total	42	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على دعم الأفكار الجديدة للعاملين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e موافق بشدة	11	26,2	26,2	26,2
موافق	11	26,2	26,2	52,4
محايد	6	14,3	14,3	66,7
غير موافق	6	14,3	14,3	81,0

الملاحق

غير موافق بشدة	8	19,0	19,0	100,0
Total	42	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بالحصول على معارف جديدة من خلال توظيف عاملين جدد

	Fréque nce	Pourcent age	Pourcenta ge valide	Pourcentage cumulé
Valid موافق بشدة	6	14,3	14,3	14,3
e موافق	6	14,3	14,3	28,6
محايد	15	35,7	35,7	64,3
غير موافق	12	28,6	28,6	92,9
غير موافق بشدة	3	7,1	7,1	100,0
Total	42	100,0	100,0	

توثق الإدارة مختلف الإجراءات المتخذة كحلول للمشاكل للاستفادة منها مستقبلا

	Fréque nce	Pourcent age	Pourcenta ge valide	Pourcenta ge cumulé
Valid موافق	9	21,4	21,4	21,4
e بشدة				
موافق	19	45,2	45,2	66,7

الملاحق

محايد	13	31,0	31,0	97,6
غير موافق	1	2,4	2,4	100,0
Total	42	100,0	100,0	

تستخدم المؤسسة الوسائل الإلكترونية لتخزين مختلف المعارف

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e موافق	12	28,6	28,6	28,6
بشدة موافق	24	57,1	57,1	85,7
محايد	2	4,8	4,8	90,5
غير موافق	4	9,5	9,5	100,0
Total	42	100,0	100,0	

تعتمد الإدارة على نظام ترميز يسهل عملية الاطلاع على المعارف المخزنة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e موافق	12	28,6	28,6	28,6
بشدة				

الملاحق

موافق	21	50,0	50,0	78,6
محايد	9	21,4	21,4	100,0
Total	42	100,0	100,0	

تعتمد المؤسسة في خزن المعرفة على السجلات والوثائق المكتوبة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	موافق	13	31,0	31,0
	بشدة			
	موافق	20	47,6	78,6
	محايد	9	21,4	100,0
Total	42	100,0	100,0	

توفر المؤسسة وسائل الحماية الضرورية للمحافظة على المعارف المخزنة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	موافق	18	42,9	42,9
	بشدة			
	موافق	18	42,9	85,7
	محايد	6	14,3	100,0

الملاحق

Total	42	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

تعمل الإدارة على تنظيم لقاءات واجتماعات دورية لنقل المعارف بين الموظفين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e موافق بشدة	13	31,0	31,0	31,0
موافق	9	21,4	21,4	52,4
محايد	12	28,6	28,6	81,0
غير موافق	6	14,3	14,3	95,2
غير موافق بشدة	2	4,8	4,8	100,0
Total	42	100,0	100,0	

تشجع المؤسسة على استعمال البدائل الإلكترونية في تبادل المعارف

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e موافق بشدة	10	23,8	23,8	23,8
موافق	16	38,1	38,1	61,9
محايد	10	23,8	23,8	85,7

الملاحق

غير موافق	6	14,3	14,3	100,0
Total	42	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على تطوير شبكة الاتصالات الداخلية لتسهيل تبادل المعارف

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e موافق بشدة	15	35,7	35,7	35,7
موافق	15	35,7	35,7	71,4
محايد	8	19,0	19,0	90,5
غير موافق	4	9,5	9,5	100,0
Total	42	100,0	100,0	

يساعد الهيكل الوظيفي للمؤسسة على تبادل المعارف

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e موافق بشدة	11	26,2	26,2	26,2
موافق	10	23,8	23,8	50,0
محايد	13	31,0	31,0	81,0

الملاحق

غير موافق	6	14,3	14,3	95,2
غير موافق بشدة	2	4,8	4,8	100,0
Total	42	100,0	100,0	

تركز المؤسسة على العمل الجماعي لتسهيل تبادل المعرفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid موافق بشدة	10	23,8	23,8	23,8
e موافق	16	38,1	38,1	61,9
محايد	10	23,8	23,8	85,7
غير موافق	4	9,5	9,5	95,2
غير موافق بشدة	2	4,8	4,8	100,0
Total	42	100,0	100,0	

تدعم الإدارة عملية تطبيق المعرفة المكتسبة في الأنشطة اليومية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid موافق بشدة	5	11,9	11,9	11,9

الملاحق

e	موافق	18	42,9	42,9	54,8
	محايد	12	28,6	28,6	83,3
	غير موافق	5	11,9	11,9	95,2
	غير موافق بشدة	2	4,8	4,8	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على تحويل المعرفة إلى خطط عمل

	Fréque nce	Pourcent age	Pourcenta ge valide	Pourcenta ge cumulé
Valid e	موافق بشدة	10	23,8	23,8
	موافق	17	40,5	64,3
	محايد	5	11,9	76,2
	غير موافق	8	19,0	95,2
	غير موافق بشدة	2	4,8	100,0
	Total	42	100,0	100,0

تعمل الإدارة على الحد من كل إجراء يعرقل تطبيق المعرفة المكتسبة

الملاحق

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e موافق بشدة	11	26,2	26,2	26,2
موافق	19	45,2	45,2	71,4
محايد	8	19,0	19,0	90,5
غير موافق	4	9,5	9,5	100,0
Total	42	100,0	100,0	

ترافق الإدارة عملية تطبيق المعرفة من خلال خبراء

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e موافق بشدة	9	21,4	21,4	21,4
موافق	18	42,9	42,9	64,3
محايد	10	23,8	23,8	88,1
غير موافق	5	11,9	11,9	100,0
Total	42	100,0	100,0	

تسعى المؤسسة إلى تنمية القدرات الإبداعية للعاملين من خلال الاستخدامهم للمعرفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e موافق بشدة	7	16,7	16,7	16,7
موافق	19	45,2	45,2	61,9
محايد	9	21,4	21,4	83,3
غير موافق	5	11,9	11,9	95,2
غير موافق بشدة	2	4,8	4,8	100,0
Total	42	100,0	100,0	

2- محور تمكين العاملين

تمنحك الإدارة السلطة الضرورية لممارسة المهام الموكلة اليك

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e موافق	5	11,9	11,9	11,9
بشدة				
موافق	15	35,7	35,7	47,6
محايد	8	19,0	19,0	66,7

الملاحق

غير موافق	14	33,3	33,3	100,0
Total	42	100,0	100,0	

تناسب المسؤوليات مع حجم السلطة الممنوحة للموظفين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e موافق بشدة	2	4,8	4,8	4,8
موافق	14	33,3	33,3	38,1
محايد	10	23,8	23,8	61,9
غير موافق	14	33,3	33,3	95,2
غير موافق بشدة	2	4,8	4,8	100,0
Total	42	100,0	100,0	

تتلقى التشجيع من الإدارة من أجل الإبداع و تطوير أسلوب عملك

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e موافق بشدة	9	21,4	21,4	21,4
موافق	8	19,0	19,0	40,5

الملاحق

محايد	8	19,0	19,0	59,5
غير موافق	15	35,7	35,7	95,2
غير موافق بشدة	2	4,8	4,8	100,0
Total	42	100,0	100,0	

يملك العاملون صلاحية تصحيح أخطائهم دون الرجوع إلى الرئيس المباشر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid موافق بشدة	2	4,8	4,8	4,8
e موافق	5	11,9	11,9	16,7
محايد	13	31,0	31,0	47,6
غير موافق	8	19,0	19,0	66,7
غير موافق بشدة	14	33,3	33,3	100,0
Total	42	100,0	100,0	

توفر لك وظيفتك الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

الملاحق

Valid e	موافق	10	23,8	23,8	23,8
	محايد	17	40,5	40,5	64,3
	غير موافق	10	23,8	23,8	88,1
	غير موافق بشدة	5	11,9	11,9	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

يأخذ الرئيس المباشر بآراء ومقترحات المرؤوسين عند اتخاذ قرارات العمل

	Fréque nce	Pourcent age	Pourcenta ge valide	Pourcenta ge cumulé	
Valid e	موافق بشدة	6	14,3	14,3	14,3
	موافق	15	35,7	35,7	50,0
	محايد	6	14,3	14,3	64,3
	غير موافق	13	31,0	31,0	95,2
	غير موافق بشدة	2	4,8	4,8	100,0
Total	42	100,0	100,0		

لديك المعلومات الكافية التي تؤهلك لإتخاذ القرارات التي تخص عملك

الملاحق

	Fréque nce	Pourcent age	Pourcenta ge valide	Pourcenta ge cumulé
Valid e موافق بشدة	9	21,4	21,4	21,4
موافق	14	33,3	33,3	54,8
محايد	9	21,4	21,4	76,2
غير موافق	6	14,3	14,3	90,5
غير موافق بشدة	4	9,5	9,5	100,0
Total	42	100,0	100,0	

تولي المؤسسة اهتماما بالأفكار والحلول التي يقترحها العاملون لحل مشاكل العمل

	Fréque nce	Pourcent age	Pourcenta ge valide	Pourcenta ge cumulé
Valid e موافق بشدة	8	19,0	19,0	19,0
موافق	8	19,0	19,0	38,1
محايد	11	26,2	26,2	64,3
غير موافق	12	28,6	28,6	92,9
غير موافق بشدة	3	7,1	7,1	100,0

الملاحق

Total	42	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

تتم عملية المشاركة بالمعارف وتبادل الخبرات بصفة دورية بين العاملين في المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e موافق بشدة	9	21,4	21,4	21,4
موافق	16	38,1	38,1	59,5
محايد	9	21,4	21,4	81,0
غير موافق	5	11,9	11,9	92,9
غير موافق بشدة	3	7,1	7,1	100,0
Total	42	100,0	100,0	

أبواب الحوار مفتوحة دوما بين الإدارة و العاملين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e موافق بشدة	8	19,0	19,0	19,0
موافق	12	28,6	28,6	47,6
محايد	12	28,6	28,6	76,2

الملاحق

غير موافق بشدة	10	23,8	23,8	100,0
Total	42	100,0	100,0	

تسطر المؤسسة برامج تدريبية خاصة للعاملين الجدد قبل البدء في العمل

	Fréque nce	Pourcent age	Pourcenta ge valide	Pourcenta ge cumulé
Valid موافق e بشدة	12	28,6	28,6	28,6
موافق	23	54,8	54,8	83,3
محايد	3	7,1	7,1	90,5
غير موافق	4	9,5	9,5	100,0
Total	42	100,0	100,0	

تتبنى الإدارة سياسة تكوين واضحة وعادلة

	Fréque nce	Pourcent age	Pourcenta ge valide	Pourcenta ge cumulé
Valid موافق e بشدة	5	11,9	11,9	11,9

الملاحق

موافق	19	45,2	45,2	57,1
محايد	12	28,6	28,6	85,7
غير موافق	6	14,3	14,3	100,0
Total	42	100,0	100,0	

تتناسب الدورات التكوينية مع طبيعة المهام الموكلة للعاملين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e موافق بشدة	6	14,3	14,3	14,3
موافق	18	42,9	42,9	57,1
محايد	10	23,8	23,8	81,0
غير موافق	8	19,0	19,0	100,0
Total	42	100,0	100,0	

تستعين المؤسسة بزملاء الخبرة القدامى في إعداد و تطوير برامج التدريب

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid موافق بشدة	9	21,4	21,4	21,4

الملاحق

e	موافق	18	42,9	42,9	64,3
	محايد	8	19,0	19,0	83,3
	غير موافق	5	11,9	11,9	95,2
	غير موافق بشدة	2	4,8	4,8	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

توفر الإدارة فرصا متساوية للجميع للمشاركة في البرامج التدريبية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e موافق	3	7,1	7,1	7,1
بشدة				
موافق	15	35,7	35,7	42,9
محايد	10	23,8	23,8	66,7
غير موافق	14	33,3	33,3	100,0
Total	42	100,0	100,0	

تعتمد الإدارة على الكفاءة في أداء العمل كمعيار أساسي للترقية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

الملاحق

Valid e	موافق بشدة	7	16,7	16,7	16,7
	موافق	9	21,4	21,4	38,1
	محايد	13	31,0	31,0	69,0
	غير موافق	8	19,0	19,0	88,1
	غير موافق بشدة	5	11,9	11,9	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

سياسة المكافآت المنتهجة من قبل الإدارة عادلة و تدفعك لتحسين أدائك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	موافق بشدة	3	7,1	7,1	7,1
	موافق	16	38,1	38,1	45,2
	محايد	11	26,2	26,2	71,4
	غير موافق	8	19,0	19,0	90,5
	غير موافق بشدة	4	9,5	9,5	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع الجهد الذي تبذله

الملاحق

	Fréque nce	Pourcent age	Pourcenta ge valide	Pourcenta ge cumulé
Valid e موافق بشدة	8	19,0	19,0	19,0
موافق	9	21,4	21,4	40,5
محايد	9	21,4	21,4	61,9
غير موافق	8	19,0	19,0	81,0
غير موافق بشدة	8	19,0	19,0	100,0
Total	42	100,0	100,0	

تحظى بالثناء والتقدير من المسؤولين عندما تنجز عملك بكفاءة

	Fréque nce	Pourcent age	Pourcenta ge valide	Pourcenta ge cumulé
Valid e موافق بشدة	8	19,0	19,0	19,0
موافق	19	45,2	45,2	64,3
محايد	5	11,9	11,9	76,2
غير موافق	6	14,3	14,3	90,5
غير موافق بشدة	4	9,5	9,5	100,0

الملاحق

Total	42	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

يتم تحديث نظام المكافآت باستمرار ليساير التطورات الحقيقية للعاملين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e موافق بشدة	8	19,0	19,0	19,0
موافق	15	35,7	35,7	54,8
محايد	7	16,7	16,7	71,4
غير موافق	7	16,7	16,7	88,1
غير موافق بشدة	5	11,9	11,9	100,0
Total	42	100,0	100,0	

تهتم الإدارة بتوفير وسائل إتصال فعالة و متطورة مع العاملين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e موافق بشدة	9	21,4	21,4	21,4
موافق	10	23,8	23,8	45,2
محايد	12	28,6	28,6	73,8
غير موافق	7	16,7	16,7	90,5

الملاحق

غير موافق بشدة	4	9,5	9,5	100,0
Total	42	100,0	100,0	

تتحصل على المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار في الزمن والمكان المناسبين

	Fréque nce	Pourcent age	Pourcenta ge valide	Pourcenta ge cumulé
Valid موافق بشدة	12	28,6	28,6	28,6
e موافق	9	21,4	21,4	50,0
محايد	11	26,2	26,2	76,2
غير موافق	5	11,9	11,9	88,1
غير موافق بشدة	5	11,9	11,9	100,0
Total	42	100,0	100,0	

تستمع الإدارة لانشغالات العمال باهتمام وتعمل على إيجاد حلول لها

	Fréque nce	Pourcent age	Pourcenta ge valide	Pourcenta ge cumulé
Valid موافق بشدة	12	28,6	28,6	28,6
e موافق	11	26,2	26,2	54,8

الملاحق

محايد	11	26,2	26,2	81,0
غير موافق	4	9,5	9,5	90,5
غير موافق بشدة	4	9,5	9,5	100,0
Total	42	100,0	100,0	

يتم إبلاغك بصفة آلية بالمعلومات و المستجدات التي تساهم في أداء مهامك

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid موافق بشدة	10	23,8	23,8	23,8
e موافق	13	31,0	31,0	54,8
محايد	9	21,4	21,4	76,2
غير موافق	6	14,3	14,3	90,5
غير موافق بشدة	4	9,5	9,5	100,0
Total	42	100,0	100,0	

الاتصالات سهلة و سريعة بين الوحدات الإدارية في المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

الملاحق

Valid e	موافق بشدة	14	33,3	33,3	33,3
	موافق	11	26,2	26,2	59,5
	محايد	9	21,4	21,4	81,0
	غير موافق	2	4,8	4,8	85,7
	غير موافق بشدة	6	14,3	14,3	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

الملحق رقم (07): اختبار الفرضيات.

اختبار الفرضيات الرئيسية الاولى: مستوى تطبيق إدارة المعرفة مرتفع بمركز الضرائب لولاية عين تموشنت

### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الفرضية الاول	42	3.65	0.544	0.652

### Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الفرضية الاول	14.71	45	0,000	0,14286	0,83	0,09

اختبار الفرضيات الرئيسية الثانية:

مستوى تمكين العاملين جيد بمركز الضرائب لولاية عين تموشنت

### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الفرضية الثانية	42	3.29	0.434	0,076

**Test sur échantillon unique**

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الفرضية الثانية	8.29	45	0,000	0.648	0,6	0,9

الملحق رقم 08: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
الجنس	42	0	1,6905	,46790
العمر	42	0	2,5714	,73726
المستوى التعليمي	42	0	2,6905	,68032
الخبرة	42	0	2,5714	1,03930
المسمى الوظيفي	42	0	2,9286	1,23748
يعتبر تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في برنامج المؤسسة	42	0	3,5476	1,15193
تستعين المؤسسة بالمستشارين والخبراء في تحديد المعارف اللازمة لأداء مهامها	42	0	3,2857	1,33043
تمتلك المؤسسة الأدوات التي تمكنها من اكتشاف المعرفة	42	0	3,3095	1,33413
تكمن المعرفة في وجود نظام للمعلومات يتضمن كافة الأنشطة والعمليات الإدارية	42	0	3,4762	1,27333
تكمن المعرفة في العاملين الذين يمتلكون الخبرة	42	0	3,1905	1,10956
تشجع المؤسسة العاملين فيها على المشاركة في الأنشطة التي تعزز المعرفة مثل: المؤتمرات، ورشات العمل ، أيام دراسية، وغيرها	42	0	3,5000	1,56564
تستخدم الإدارة التكنولوجيات المساعدة على إكساب الموظفين معارف جديدة	42	0	3,7143	1,36660
تشجع الإدارة العمل الجماعي لتطوير الأفكار و إيجاد الحلول	42	0	3,5000	1,36596
تعمل المؤسسة على دعم الأفكار الجديدة للعاملين	42	0	3,2619	1,48257
تقوم المؤسسة بالحصول على معارف جديدة من خلال توظيف عاملين جدد	42	0	3,0000	1,14764
توثق الإدارة مختلف الإجراءات المتخذة كحلول للمشاكل للاستفادة منها مستقبلا	42	0	3,8571	,78310
تستخدم المؤسسة الوسائل الإلكترونية لتخزين مختلف المعارف	42	0	4,0476	,85404
تعتمد الإدارة على نظام ترميز يسهل عملية الاطلاع على المعارف المخزنة	42	0	4,0714	,71202
تعتمد المؤسسة في خزن المعرفة على السجلات والوثائق المكتوبة	42	0	4,0952	,72615
توفر المؤسسة وسائل الحماية الضرورية للمحافظة على المعارف المخزنة	42	0	4,2857	,70834
تعمل الإدارة على تنظيم لقاءات واجتماعات دورية لنقل المعارف بين الموظفين	42	0	3,5952	1,21092
تشجع المؤسسة على استعمال البدائل الإلكترونية في تبادل المعارف	42	0	3,7143	,99476
تعمل المؤسسة على تطوير شبكة الاتصالات الداخلية لتسهيل تبادل المعارف	42	0	3,9762	,97501
يساعد الهيكل الوظيفي للمؤسسة على تبادل المعارف	42	0	3,5238	1,17366
تركز المؤسسة على العمل الجماعي لتسهيل تبادل المعرفة	42	0	3,6667	1,09693
تدعم الإدارة عملية تطبيق المعرفة المكتسبة في الأنشطة اليومية	42	0	3,4524	1,01699
تعمل المؤسسة على تحويل المعرفة إلى خطط عمل	42	0	3,5952	1,19060
تعمل الإدارة على الحد من كل إجراء يعرقل تطبيق المعرفة المكتسبة	42	0	3,8810	,91605
ترافق الإدارة عملية تطبيق المعرفة من خلال خبراء	42	0	3,7381	,93859
تسعى المؤسسة إلى تنمية القدرات الإبداعية للعاملين من خلال استخدامهم للمعرفة	42	0	3,5714	1,06251
تمنحك الإدارة السلطة الضرورية لممارسة المهام الموكلة اليك	42	0	3,2619	1,06059
تتناسب المسؤوليات مع حجم السلطة الممنوحة للموظفين	42	0	3,0000	1,03594
تتلقى التشجيع من الإدارة من أجل الإبداع و تطوير أسلوب عملك	42	0	3,1667	1,26716
يمتلك العاملون صلاحية تصحيح أخطائهم دون الرجوع إلى الرئيس المباشر	42	0	2,3571	1,20611
توفر لك وظيفتك الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية	42	0	2,7619	,95788

## الملاحق

يأخذ الرئيس المباشر بآراء ومقترحات المرؤوسين عند اتخاذ قرارات العمل	42	0	3,2381	1,18547
لديك المعلومات الكافية التي تؤهلك لإتخاذ القرارات التي تخص عملك	42	0	3,4286	1,25218
تولي المؤسسة اهتماما بالأفكار والحلول التي يقترحها العاملون لحل مشاكل العمل	42	0	3,1429	1,24100
تتم عملية المشاركة بالمعارف وتبادل الخبرات بصفة دورية بين العاملين في المؤسسة	42	0	3,5476	1,17291
أبواب الحوار مفتوحة دوما بين الإدارة و العاملين	42	0	3,1905	1,41831
تسطر المؤسسة برامج تدريبية خاصة للعاملين الجدد قبل البدء في العمل	42	0	4,0238	,86920
تتبنى الإدارة سياسة تكوين واضحة وعادلة	42	0	3,5476	,88902
تتناسب الدورات التكوينية مع طبيعة المهام الموكلة للعاملين	42	0	3,5238	,96873
تستعين المؤسسة بزملاء الخبرة القدامى في إعداد و تطوير برامج التدريب	42	0	3,6429	1,10036
توفر الإدارة فرصا متساوية للجميع للمشاركة في البرامج التدريبية	42	0	3,1667	,98567
تعتمد الإدارة على الكفاءة في أداء العمل كمعيار أساسي للترقية	42	0	3,1190	1,25333
سياسة المكافآت المنتهجة من قبل الإدارة عادلة و تدفعك لتحسين أدائك	42	0	3,1429	1,11686
يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع الجهد الذي تبذله	42	0	3,0238	1,40536
تحظى بالثناء والتقدير من المسؤولين عندما تنجز عملك بكفاءة	42	0	3,5000	1,23466
يتم تحديث نظام المكافآت باستمرار ليساير التطلعات الحقيقية للعاملين	42	0	3,3333	1,30041
تهتم الإدارة بتوفير وسائل إتصال فعالة و متطورة مع العاملين	42	0	3,3095	1,25888
تتحصل على المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار في الزمن والمكان المناسبين	42	0	3,4286	1,34605
تستمتع الإدارة لانشغالات العمال باهتمام وتعمل على إيجاد حلول لها	42	0	3,5476	1,27265
يتم إبلاغك بصفة آلية بالمعلومات و المستجدات التي تساهم في أداء مهامك	42	0	3,4524	1,27265
الاتصالات سهلة و سريعة بين الوحدات الإدارية في المؤسسة	42	0	3,5952	1,38034