

The Impact of Knowledge Management on Human Resource Empowerment: An Analytical Study in the Directorate of Youth and Sports in Thi Qar

Amal I. Abdullah

Technical Institute/Nasiriyah, Southern Technical University, Dhi Qar, Iraq

Article information:

Received: 29-01-2024

Revised: 01-04-2024

Accepted: 08-04-2024

Published: 25-04-2024

Corresponding author:

Amal I. Abdullah

amal.essa@edu.stu.com



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Abstract:

The purpose of the research is to test the impact of knowledge management on empowering human resources in the Directorate of Youth and Sports in Dhi Qar. The research relied on the questionnaire as a main tool for collecting the necessary data needed to achieve the objectives of the research. The research community consisted of all managers working in the Directorate of Youth and Sports in Dhi Qar. The sample was taken. Randomly, (123) questionnaires were distributed to determine the level of application of organizational practices in the surveyed directorate, and (118) questionnaires were retrieved from them. The descriptive analysis method was also adopted, through the use of (SPSS V.28) program in analyzing the research data to answer questions and test hypotheses. The results of the research found that there is a statistically significant effect between knowledge management and its combined dimensions and the empowerment of human resources in the Youth and Sports Directorate in Dhi Qar. The research recommends the need for the directorate to continue activating the dimensions of human resources empowerment to give administrative and organizational staff the freedom to act and make decisions regarding their work.

Keywords: knowledge management, human resources empowerment.

Conclusions:

The research reached a set of conclusions, the most important of which are as follows:

1. Empowering human resources is one of the positive management approaches through which a new idea, behavior, or adopting new organizational methods in the practice of organizational work and stages of work can be applied.
2. Human resource empowerment is enhanced through knowledge management in its organizational environment, where innovation has become an essential characteristic for providing services, meeting needs, and achieving goals.
3. The research found a weakness in providing resources and supportive efforts for employees' research endeavors that allow access to new knowledge.
4. The results also indicate that employees face difficulties that prevent them from benefiting from knowledge.
5. The research results also showed a weakness in knowledge exchange between management levels.
6. The analysis results indicate that the responses of the research sample were high and acceptable, with a quasi-consensus that human resource empowerment is a management style that reflects the organization's adaptability and the senior management's perspective and confidence.
7. Human resource empowerment is achieved through providing, possessing, and efficiently and confidently utilizing information for the execution of their duties and job tasks, relying on effective knowledge management by applying, disseminating, and distributing knowledge.

اثر إدارة المعرفة على تمكين الموارد البشرية: بحث تحليلي في مديرية الشباب والرياضة في ذي قار

امل عيسى عبد الله
المعهد التقني/الناصرية، الجامعة التقنية الجنوبية، ذي قار، العراق

المستخلص:

الغرض من البحث هو اختبار تأثير إدارة المعرفة على تمكين الموارد البشرية في مديرية شباب والرياضة في ذي قار، واعتمد البحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الضرورية واللازمة لتحقيق اهداف البحث، تكون مجتمع البحث من جميع المدراء العاملين في مديرية شباب ورياضة ذي قار تم اخذ العينة العشوائية حيث تم توزيع (123) استمارة لتحديد مستوى تطبيق ممارسات التنظيمية في المديرية المبحوثة، واسترجعت منها (118) استبانة، كما تم الاعتماد المنهج الوصفي التحليل، من خلال استخدام برنامج (SPSS V.28) في تحليل بيانات البحث للإجابة على تساؤلات واختبار الفرضيات البحث. وقد توصلت نتائج البحث يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وأبعادها مجتمعة وتمكين الموارد البشرية في مديرية شباب ورياضة في ذي قار، اما يوصي البحث ضرورة قيام المديرية الاستمرار بتفعيل أبعاد تمكين الموارد البشرية لمنح الملاك الاداري والتنظيمي حرية التصرف واتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، تمكين الموارد البشرية.

معلومات البحث:

- تاريخ استلام البحث: 2024-01-29
- تاريخ ارسال التعديلات: 2024-04-01
- تاريخ قبول النشر: 2024-04-08
- تاريخ النشر: 2024-04-25

المؤلف المراسل:

امل عيسى عبد الله
amal.essa@edu.stu.com



هذا العمل مرخص بموجب المشاع
الإبداعي نسب المصنف 4.0 دولي (CC BY)
4.0

المقدمة:

تشكل التطورات التكنولوجية المتسارعة في (العصر الرقمي) تحدياً كبيراً للمنظمات حيث أصبحت هذه المنظمات تعتمد أساساً على إدارة المعلومات كمورد تنظيمي وكأسلوب إستراتيجية ومجالاً لتقديم الخدمات بشكلها الصحيح. ولأن إدارة المعرفة عناصر مهمة يمكن من خلاله دمج المعرفة الظاهرة بالمعرفة الضمنية، لكسر جمود التنظيمي وجعل المنظمات قادرة على التكيف مع التطورات الرقمية والتعلم منها. ولأنها تضم مجموعة العمليات التي تساعد على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها لتوجيه الجهد البشري وجعلها منطلق للوصول إلى البراعة في عصر المعرفة. ولأن المنظمات أصبحت تقاس قوتها وتفوقها من خلال المخزون الذي تمتلكه من الموارد البشرية باعتباره مصدر للمعرفة ينبغي استثمارها بأقصى حد ممكن، لذلك تسعى الكثير من المنظمات إلى انتهاجه إستراتيجية تمكين الموارد البشرية كأسلوب من اساليب الإدارة الحديثة، الذي يساهم وبشكل رئيسي في إقامة وتكوين العلاقات تنظيمية وزيادة الثقة بين الإدارة والموظفين وتعزيز القدرات والكفاءات تفجير الطاقات الكامنة واطهارها على شكل إبداعات واقتراحات ولأن تمكين يعمل على مساعدة الموظفين وتشجيع مشاركتهم والاستفادة من خبراتهم وقدراتهم في السياق الفردي والجماعي، ليكونوا أكثر قدرة وسلطة على أداء أعمالهم للوصول الى أداء تنظيمي عال وتحقيق أفضل النتائج. وبناء على ذلك وتحقيقاً لأهداف البحث تم تقسيم البحث الى أربع مباحث. خصص المبحث الاول منها لعرض منهجية البحث والمتمثلة بمشكلة البحث وأهميته وأهدافه. بينما خصص المبحث الثاني لعرض الجانب النظري للبحث والذي تضمن نقطتين أساسيتين الأولى تخص إدارة المعرفة والثانية إستراتيجية تمكين الموارد البشرية. بينما تمخص المبحث الثالث بالجانب التطبيقي للبحث. وتضمن المبحث الرابع للبحث بالاستنتاجات والتوصيات. ومن هذا المنطلق يمكن تأطير مشكلة البحث من خلال اثاره التساؤلات الآتية: -

المبحث الاول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تسعى المنظمات إلى تطوير أساليبها الادارية لمواكبة متغيرات العصر من خلال تطبيق اسلوب إدارة المعرفة وتقانتها باعتبارها أحد المقومات الأساسية في عملية التطوير التنظيمي. فالتطورات التي أفرزها عصر ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي أوجدت مشكلات عدة، لذلك كان الزام على المنظمات أن تستجيب التحديات من خلال اتباع الاساليب الحديثة في الإدارة وتكون هذه الاستجابة عن طريق تمكين الموارد البشرية لطرح الأفكار الجديدة تمكن المنظمات من مواجهة هذه التحديات والمشكلات، ولأن تمكين الموارد البشرية يعتبر اسلوب اداري ونظرة جديدة باعتباره واحداً من التطبيقات الادارية التي تهدف الى تعظيم الفاعلية التنظيمية من خلال القيام بالمهام والأدوار الوظيفي ومن هذا المنطلق يمكن تأطير مشكلة البحث من خلال اثاره التساؤلات الآتية:-

1. ما أثر امتلاك إدارة المعرفة وأبعادها مجتمعة في تعزيز تمكين الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة؟

2. ما هي طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة وأبعادها مجتمعة وتمكين الموارد البشرية "؟

ثانياً: أهمية البحث

يستمد البحث أهميته من خلال السعي الى تحديد العلاقة بين متغيراته الأساسية:

1. معرفة دور إدارة المعرفة في تعزيز الابداع الموارد البشرية من خلال تمكين للوصول الى قرارات إدارية ناجحة.

2. توجيه انظار نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة باعتبارها إستراتيجية تعزز فاعلية الموارد البشرية.
3. الكشف عن مواطن القوة والضعف في تطبيق إدارة المعرفة من خلال تقديم مؤشرات مهمة تساهم في تعزيز مواطن القوة ومعالجة نقاط الضعف.

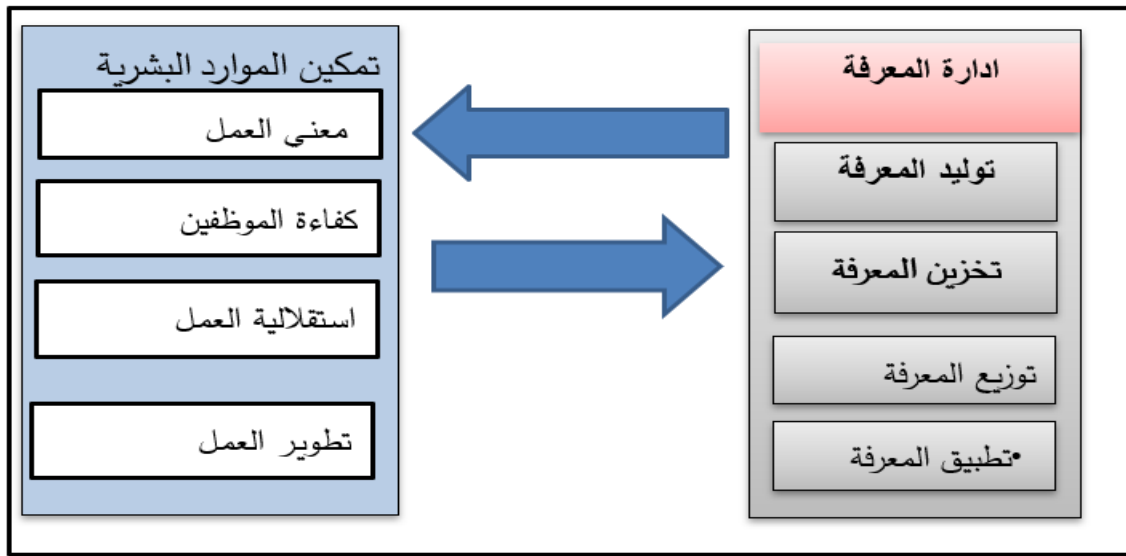
4. محاولة لتناول الجوانب الجديدة من الناحية النظرية لفتح افاق امام البحوث القادمة
ثالثاً: أهداف البحث

يمكن تحديد أهداف هذا البحث بالآتي:

1. التعرف على مستوى تطبيق إدارة المعرفة داخل المنظمات الحكومية.
2. الكشف عن دور إدارة المعرفة في تعزيز اساليب تمكين الموارد البشرية.
3. تحديد الاثر الذي تولده إدارة المعرفة وتأثيرها في تمكين الموارد البشرية.
4. الخروج بنتائج وتوصيات تساعد علي إدراك مفهوم إدارة المعرفة وتمكين الموارد البشرية.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

في ضوء ما تم التطرق اليه من منهجية البحث واهدافه واهميته وبهدف التعبير عن العلاقة بين متغيرات البحث. ويتمحور مخطط البحث حول مجموعة من العلاقات بين متغيرات البحث. المتغير المستقل ويتمثل إدارة المعرفة والذي يتضمن الأبعاد ب (توليد المعرفة • تخزين المعرفة • توزيع المعرفة • تطبيق المعرفة) المتغير التابع تمكين الموارد البشرية ويتضمن الأبعاد (معني العمل، كفاءة الموظفين، استقلالية العمل، تطوير العمل) انظر الى الشكل (1)



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث
المصدر: اعداد الباحث

خامساً: فرضيات البحث

- الفرضية الأولى :- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين (إدارة المعرفة بأبعادها ((توليد المعرفة • تخزين المعرفة • توزيع المعرفة • تطبيق المعرفة) وتمكين الموارد البشرية.
- الفرضية الثانية :- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين (إدارة المعرفة بأبعادها مجتمعها) وتمكين الموارد البشرية.

سادساً: حدود البحث

1. الحدود الزمانية: مدة إنجاز البحث من 2023 / 8 / 1 إلى 2023 / 12 / 30
2. الحدود المكانية: اقتصر التطبيق الميداني
3. الحدود الموضوعية: التعرف على تأثير إدارة المعرفة على تمكين الموارد البشرية
4. الحدود البشرية: عينة من المدراء في مديرية شباب ورياضة ذي قار

سابعاً: أدوات جمع البيانات والمعلومات

- أدوات الجانب النظري: -من اجل اغناء الجانب النظري للبحث تم الاعتماد على الكتب، والمجلات، والدوريات، فضلا الشبكة العالمية للمعلومات(الأنترنت).

- أدوات الجانب الميداني: - من اجل اتمام الجانب الميداني للبحث تمت تبني بالاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات

ثامناً: مجتمع عينة البحث

يتألف مجتمع البحث من مدير ومعاون مدير ومديري الاقسام والشعب في مديرية رياضة وشباب ذي قار للتطبيق لكونها من المنظمات الحكومية التي تعتمد في انجاز انشطتها التنظيمية على المستويات الادارية التنظيمية حيث يجسد مجتمع البحث جميع مكونات المشكلة ومتطلبات البحث، بغية تحقيق أفضل النتائج التي تقود الى تحقيق اهداف البحث واختبار فرضياته يتكون مجتمع

البحث من المديرين العاملين في مديرية شباب ورياضة ذي قار حيث تم اعتماد اسلوب الحصر الشامل للأفراد عينة البحث والبالغ عددهم (118) مستجيباً

المبحث الثاني: الإطار النظري

اولاً: إدارة المعرفة knowledge management 1. مفهوم إدارة المعرفة concept of knowledge management

إن التغيير السريع في المناخ التنظيمي، والتطور التكنولوجي والمنافسة، وغيرها من التحديات التي تواجهها المنظمات كل ذلك أدى إلى الاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة وتطبيقاتها من قبل الباحثين في "مجال الإدارة" الذين اعتبروا "إدارة المعرفة" بأنها بناء بالغ الأهمية يمكن تطبيقه في وجهات نظر ومجالات مختلفة لتمكين الموارد البشرية (Acevedo & Abubakaret al., 2019:104) يشير (Acevedo & Molina, 2023:37) إلى ترتبط إدارة المعرفة بمجموعة من الممارسات والتقنيات التي تستخدمها المنظمات لتحديد وتوزيع وإعادة استخدام ونقل المعرفة والتعلم عبر المنظمة. في حين اشارة (Lehyani et al., 2023:38) إلى ان المنظمات تبحث عن اساليب تساعد على تحقيق اهدافها من خلال تبادل المعرفة لأنها اساس لتحقيق ميزة تنافسية في ظل التحولات الرقمية، كما اعتبروا إدارة المعرفة لها تأثير في تحسين وزيادة الأداء الوظيفي وأداء الموظفين وتنفيذ واجباتهم الوظيفية. كما وصف (Cajková et al., 2023:292) إدارة المعرفة بأنها مفهوم شامل تسعى من خلاله المنظمة للإدارة الأصول المعرفية بهدف خلق قيمة تنظيمية وتلبية الاحتياجات الاستراتيجية؛ لتشمل كافة المبادرات والعمليات والنظم التي تعمل على إنتاج واكتساب المعرفة وتصنيفها وتخزينها ونشرها واعتبرها (Akbari, Ghaffari, 2017:76) بانها إجراء يتم من خلاله جمع المعلومات المهمة والتعرف عليها، مما يمكن الموظفين من الاستفادة من المعرفة التنظيمية واستغلالها وتطبيقها ونشرها وخبزنها عبر المنظمة كما تشير إدارة المعرفة إلى نهج يهدف إلى تبسيط وتحسين عملية إنتاج المعرفة ومشاركتها وتوزيعها (Tzortzaki & Mihiotis, 2012:242).

2. أهمية إدارة المعرفة The importance of knowledge management

تبرز أهمية إدارة المعرفة من خلال التحديات التي تواجهها المنظمة كأداة حاسمة في التنظيم ورفع مستوى الأداء التنظيمي وتحقيق اهداف المنظمة من خلال الاستغلال الأمثل للأصول الفكرية للمنظمة وبشكل منظم (Omotayo, 2015:22). كما تتجسد أهمية إدارة المعرفة من خلال دورها في تحديد المعرفة الحالية واساليب تعزيزها عن طريق الاستثمار راس المال الفكري لتوليد المعرفة وتخزينها ومشاركتها مع اعضاء المنظمة. المحتاجين لها. كما أنها تعد أداة لتحفيز الموارد البشرية وتشجيع القدرات الابداعية لخلق معرفة جيدة وابتكار الأساليب لتطوير العمل (Rhem, 2015:22) وكما تتجلى أهمية إدارة المعرفة كعامل مهم وضروري للبقاء التنظيمي والحفاظ على القوة التنافسية لكونها إطار داعم لجميع الجهود من الموجودات الملموسة وغير الملموسة، لتعزيز المعرفة التنظيمية (Marinet et al., 2018:246).

3. أبعاد إدارة المعرفة Dimensions of knowledge management

تعتمد إدارة المعرفة على مجموعة من الممارسات التنظيمية في المنظمة التي تشتمل على عدد من العمليات المصممة لتحسين استخدام المعرفة، ولزيادة كفاءة في مجال إنتاج المعرفة وتوزيعها واستخدامها (Girard & JoAnn, 2015:10). كما أنها تعد المصدر الأساسي للبيانات والمعلومات التي تستند عليها المنظمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التنظيمية ومن أهم العمليات هي.

• توليد المعرفة Generating Knowledge

يقصد بها انشاء او خلق معارف جديدة غير مكتشفة عن طريق الابتكار، أو الحصول عليها بطريقة المباشر وغير المباشر بهدف استخدامها، وتوظيفها، أو للوصول من خلالها الاساليب تنظيمية لتحسين الاداء التنظيمي على المستوى الفردي الى المستوى الجماعي (Zhang et al., 2023:1555) يرى (Al Ahbabi et al., 2019:351) توليد معرفة يركز على الوصول الى معرفة جديدة بدلاً من الوصول إلى الموارد المتاحة بسهولة.

• تخزين المعرفة The Storage of knowledge

إن إنشاء معرفة جديدة ليس كافياً، بل إن وجود آلية لتخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة هو الأهم (Alavi, 2000:15). كما أنها تعد بمثابة الذاكرة التنظيمية أي أنها تعني ببساطة وجود المعرفة في هياكل وأشكال مختلفة تخزن وتنظيم واسترجاع المعرفة وتشمل العمليات التي يتم من خلالها الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول إليها وسبل استرجاعها (Abubakar et al., 2019:106)، للمنظمة التي تشتمل على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بهدف تلبية المتطلبات التكتيكية والاستراتيجية (Frost, 2010:14).

• توزيع المعرفة Knowledge Distribution

هي عملية نشر ونقل المعرفة، ومشاركتها، وتدفعها بين الموظفين وفروع المنظمة بحرية وسهولة، كما تساعد عملية توزيع المعرفة بين الموظفين والفرق ومجموعات التطوير التواصل المكثف على توسيع المعرفة الحالية، ما يؤدي إلى خلق أفكاراً جديدة (Milićević, et al., 2019:26). ولأن تبادل المعرفة بين أفراد المنظمة وبين المنظمة والأطراف الخارجية المحيطة بها يعتمد على مدى فاعلية عملية توزيع المعرفة، كما أنها وتعد ثمره عمليات إدارة المعرفة والهدف التي تسعى الإدارة المنظمة تحقيقه (Pinho et al., 2012:215).

• تطبيق المعرفة Knowledge Application

ويقصد بها الاستخدام الأفضل والفعال للمعرفة المتوفرة في المنظمات بأفضل الطرق لضمان الوصول إلى أفضل النتائج (Dhamdhere, 2015:162)، كما ان استخدام المعرفة بشكل فعال يهدف الى دائما ردم الفجوة و الحاجة فمن خلال تطبيق المعرفة المجمع والمخزنة والمنشأة

وتحكمًا في نفسه بمعنى أنه عندما يعمل الشخص لفترة طويلة في منظمة ما ويطور، على مدى فترة من الزمن، الأفكار والخبرات والكفاءة والمعرفة المتعلقة بالوظيفة ليكون له قبضة قوية على وظيفته.

2. أهمية تمكين الموارد البشرية (The importance of empowering (HR)

تحتاج المنظمات في الكثير من الأحيان الى تطوير الدوافع والقدرات الجوهرية لدى الموارد البشرية، يمكن أن يكون تمكين إستراتيجية تستخدم المنظمات من اجل تنفيذ أفكار جديدة في مكان العمل دائم التغيير او خلق بيئات عمل منتجة (Kim & Beehr, 2023:2002). يمكن تلخيص اهمية تمكين الموارد البشرية كما يلي:

- يمنح الموظفين مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر لإنجاز وتحقيق الاستجابة لمستجدات ومتغيرات العمل والقدرة على تنفيذ مهام.
- الاستثمار الأمثل للموارد البشرية لأطلاق القدرات الإبداعية باعتباره عاملاً مهماً ومفتاح أساسي لتنمية عامل الأبداع داخل المنظمة، من خلال تمكين الموظفين الإسراع باتخاذ القرارات الإدارية
- يعد اسلوب اداري جديدة يجعل المنظمات أكثر مرونة وقدرة للتعامل مع متغيرات البيئة ومواجهة التعقيدات عن طريق الاستفادة من القدرات الكامنة لدى الموارد البشرية لتقديم أفضل ما لديهم، من خلال الشعور بان أهداف المنظمة هي جزء من اهدافهم.

3. أبعاد تمكين الموارد البشرية (Dimensions of empowerment (HR)

- **معنى العمل Meaning fullness of Job** يعتبر الشعور بقيمة ما يقوم به الموظفين قوة دافعة قوية نحو الإنجاز والإبداع، ويشير معنى العمل لكيفية تعامل الموظفين مع عملهم وتنفيذها وتجربتها لأنهم يتوقعون أن يلي العمل بشكل متزايد مجموعة من الاحتياجات النفسية والاجتماعية والاقتصادية (Wrzesniewsk et al., 2010:91). يشير معنى العمل إلى فهم الدور الذي يلعبه العمل في حياة الموظفين والمنظمة لذلك نجد أن الموظفين في المنظمة يبحثون دائماً عمل ذي معنى لأنهم يدركون ان قيمة ما يفعلونه أكبر من قيمة إنجازهم، لذ فمن الضروري وجود التوافق بين متطلبات الوظيفة والدور الذي يلعبه الموظفين (Steger, 2016:85).

- **كفاءة العمل Competences of Employees** يشير هذا البعد الى الدرجة التي يؤدي فيها للموظف الانشطة الوظيفية او المهام المناطة به بمهارة، كما تصف كفاءة الموظفين الى كل ما يفعله او ما يقوم به من واجبات الوظيفية (Shahzadiet al., 2014:159)، كما تعتبر كفاءة الموظفين كنزاً وعنصرًا حاسماً للتنمية المستدامة والأداء التنظيمي الفعال والتكيف مع المتطلبات المتغيرة للعملاء والأداء الفعال وكذلك التأقلم مع تأثيرات العولمة والتقدم التكنولوجي، لذلك تحتاج المنظمات إلى "كفاءة بشرية قوية" وذلك لضمان دقة وسرعة إنجاز العمل لتحسين طاقته وإمكاناته التي يمكن التعبير عنها على أنها مفهوم الكفاءة المطابق للأداء هو "القدرة المثبتة بما في ذلك المعرفة أو المهارة لأداء مهمة محددة بنجاح (Salem et al., 2020:717) في حين اشارة

والمشتركة لحل المشكلات التنظيمية (Shaalán et al., 2018:173). كما ان نقطة المحورية لإدارة المعرفة هي تطبيق المعرفة لأنها تجعل المعرفة أكثر نشاطاً وإنشاء قيمة للمنظمة بسبب الطبيعة الضمنية والالتصاق للمعرفة، لذلك يرى (Pimenta et al., 2015:217) أن قيمة المعرفة تستمد من تطبيقها، فعندما تطبق المنظمات المعرفة ذات الصلة بشكل صحيح، فإنها تقلل من احتمالية ارتكاب الأخطاء، وتقلل من التكرار، وتزيد الكفاءة وترجم باستمرار خبراتها التنظيمية إلى منتجات مجسدة (Chen & Huang, 2009:112).

5. اهداف إدارة المعرفة في المنظمات

- يشار إلى مجالات الاعمال بأنها من أكثر المجالات حدة بالمنافسة التي تتطلب المزيد من التغيير. ويعود ذلك إلى ما فرضه عصر المعرفة من تحولات جعل المنظمات تواجه تحديات كبيرة وخاصة في ظل، تزايد الاحتياجات وتطلعات المستفيدين، جنباً إلى جنب فيما تواجهه من انتشار الكبير لتقنيات الاتصالات والمعلومات الحديثة والتحولات الرقمية (Bem, 2013:33) لقد اجتهد الكثير من الباحثين في تحديد حاجة المنظمات إلى تبني إدارة المعرفة كما حددها كل من (Vaccaro et al., 2018:240), (Marinet al., 2017:476), (Shujahat et al., 2017:476) منها.
- دور المعرفة في تحسين الإنتاجية من خلال تقليص مقدار الوقت المتاح للتجربة واكتساب المعرفة
- القدرة على التعامل مع التعقيدات والتحديات المتزايدة الخارجي والداخلي نتيجة التغييرات في الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة
- تطوير المدراء من خلال الاعتماد على نماذج التعلم وتحديد متطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم
- تحفيز الموظفين للمشاركة بالرؤية الجماعية وتوفير الفرص الحوار والبحث والنقاش. والشجيع والمكافأة وروح التعاون وتعلم فرق العمل.
- تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم وتجديد المعرفة من خلال التخلص من التقادم المعرفي وتطبيق المعارف والاساليب الحديثة.

ثانياً: تمكين الموارد البشرية Empowerment human resources

1. مفهوم تمكين الموارد البشرية (Empowerment (HR)

يعتبر التمكين بمثابة إستراتيجية إدارية تعمل في ظروف معينة حيث يتطلب التمكين الثقة في ان السلطة سيتم استخدامها بشكل مسؤول ومواءمة أعمالها مع الأهداف والأولويات التنظيمية (Hanaysha & Tahir, 2016:272) كما انها طريقة تمنح فيها المنظمة السلطة لموظفيها لاتخاذ قراراتهم المتعلقة بالعمل هو إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة حسب الوصف الوظيفي الخاص بها (Onsardi, 2019:57)، كما يشير الى منح الموظفين حرية المشاركة وإبداء الرأي واتخاذ القرارات في أمور تتعلق بسياق ومتطلبات الوظيفة (Hunjra et al., 2011:680) كما يعد التمكين اسلوب اداري يجعل الموظف أكثر توجيهاً

متاح لجميع الموظفين (Kameli et al.,2014:122) كما أنهما أي إدارة المعرفة وتمكين الموارد البشرية يهدفان الى تحقيق اهداف مشترك , فالتمكين يعمل على منح الموظفين المزيد من الصلاحيات للتعامل مع متغيرات وسرعة الاستجابة في حين ان إدارة المعرفة تهدف الى زيادة المهارة والحصول على خبرات الجديدة لحل مشكلات العمل و تنفيذ الانشطة التنظيمية

• تطوير العمل Development of job

يشير إلي السلوك أي أن يكون في صورة تحقيق الغرض من المهمة أو الوظيفة المحددة، وأن يحدث الموظف تأثيرات مرغوبة في بيئة عمله وتحسين الأداء الوظيفي (Issalillah et al., 2020:85). إن تطوير العمل يقود بشكل إيجابي لمعالجة المشكلات على أساس منظم. كما إن تنمية الطاقات الإيجابية المختلفة التي يمتلكها الموظف من مواهب وقدرات واهتمامات تكون أكثر فائدة لهم للاستجابة للمتغيرات والعمل ومواجهة متغيرات البيئة المحيطة.

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً: الوصف الإحصائي لمتغيرات البحث:

تناول هذه المبحث عرض نتائج خصائص عينة البحث والمعرفة مستوى اجاباتهم من خلال تحديد الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد من الأبعاد المستعملة في البحث.

• وصف خصائص عينة البحث

(Hadinata et al.,2020:259) الى تأثير الإيجابية للكفاءة على أداء الموظفين فكلما ارتفعت كفاءة الموظفين ارتفع أداء المنظمة .

• استقلالية العمل Work independence

يشير الى قدرة الموظف على اتخاذ القرار والقيام بالمبادرات مما يزيد من قدراته الابداعية، كما يعد جزء من الأداء الوظيفي لذلك يوفر الاستقلال فرصًا للرضا والإنجازات التي يمكن أن تؤدي في النهاية إلى سلوك إيجابي وولاء عالي للموظفين (Issalillah et al.,2020:80-92) ، كذلك تصف الاستقلالية في العمل القدرة علي الاختيار والذي يزيد من قدرة الابتكار والمبادأة ويساهم الاستقلال العمل بانخفاض نية الموظفين لترك المنظمة مما يؤدي إلى زيادة الحافز والرضا الوظيفي. وبالتالي فإن استقلالية الموظفين تقلل من الانحرافات وتخفيف مؤشرات ضغوط العمل وتعزز الرضا الوظيفي وزيادة الدافع والالتزام الوظيفي (Palembeta & Arifin, 2014:23)

4. العلاقة بين إدارة المعرفة وتمكين الموارد البشرية

The relationship between knowledge management and empowerment (HR)

تبحث المنظمات دائما عن السرعة في الاستجابة للمتغيرات وتقليل التكلفة من خلال تعزيز مشاعر التملك والقدرة على اتخاذ القرارات وكفاءة في الأداء وذلك يتحقق عن طريق تمكين الموارد البشرية باعتباره احد اساليب ادارية التي تهدف الى تحقيق الاهداف التنظيمية , وذلك يعتمد على كمية المعلومات وكيفية ادارتها لجعل المعرفة والمعلومات

جدول (3) توزيع عينة البحث تبعا لخصائصها

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	66	56%
	انثى	52	44%
العمر	من 20-30 سنة	30	25%
	من 31-40 سنة	40	34%
	من 41-50 سنة	28	24%
	51 سنة أكثر	20	17%
المؤهل العلمي	دبلوم فما دون	30	25%
	بكالوريوس	45	38%
	ماجستير	29	25%
	دكتوراه	12	10%
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	15	13%
	من 5 الى 10 سنة	20	17%
	من 10-15 سنة	32	27%
	من 15- 20 سنة	28	24%
	من 20 فأكثر	23	19%
المسمى الوظيفي	مدير	1	7%
	معاون مدير	2	5%
	مدير قسم	40	29%
	معاون مدير قسم	33	24%
	مدير شعبة	42	34%
	المجموع	118	100%

المصدر: اعداد البحث بالاعتماد على برنامج (Sps.28v)

اقل نسبة فكانت للفئة اقل من 5 سنوات حيث بلغت (13%) وهذا يعكس الاعتماد على الخبرة في تولي المناصب الادارية , في حين يشير توزيع عينة البحث فيما يتعلق بالمسمى الوظيفي ان اعلى نسبة كانت للمنصب رئيس شعبة حيث (34%) اما النسبة الاقل فكانت (7%) وهذا ينسجم مع طبيعة الهيكل التنظيمي اذا يزداد عدد المناصب كلما اتجه سهم المسمى الوظيفي الى اسفل المستويات الادارية.

ثانياً: عرض النتائج ووصف اجابات أفراد عينة البحث سيتم تحليل الإجابة على تساؤلات البحث وحسب الاسئلة الخاصة بكل بعد وكما يلي

- اجابات عينة البحث عن جميع فقرات أبعاد إدارة المعرفة الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأبعاد المتغير المستقل إدارة المعرفة

يتضح من الجدول (3) ان اعلى وسط حسابي كان من نصيب الذكور حيث بلغ (56%) بينما بلغت نسبة الاناث (44%) وهي ترجمة حقيقية الان عدد مستجيبون من الذكور كان اكثر وهو دليل على سيادة الجانب الذكوري في تولي المناصب الادارية , اما اعلى نسبة المتعلقة بالعمر فكانت من (30-40) حيث بلغت فئة (34%) اما اقل نسبة فكانت من فئة 50 سنة فاكثر حيث بلغت (17%) وهذا يبين ان من يتولى المناصب هم الفئة المسنة بينما كانت اعلى نسبة فيما يتعلق المؤهل العلمي كانت اعلى نسبة من المؤهل بكالوريوس اذا حقق نسبة (38%) اما اقل نسبة فكانت من نصيب مؤهل دكتوراه (10%) وهذا يشير الى اعتماد المديرية في تولي المناصب الادارية على مؤهل بكالوريوس في مسعى لتطوير التعامل مع المواقف الادارية والتنظيمية , اما سنوات الخبرة فكانت اعلى نسبة (27%) وتحقق للفئة من 10-15 سنة اما

الجدول (4) يبين مستوى اجابات عينة البحث لمتغير المستقل/ إدارة المعرفة

الترتيب	نسبة الاتفاق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	البعد	المتغير
1	85.2	0.61	4.26	X 1	توليد المعرفة	إدارة المعرفة
2	82.6	0.72	4.03	X 2		
4	79.6	0.74	3.89	X 3		
5	78.4	0.71	4.18	X 4		
3	80.2	0.67	3.90	X 5		
	81.2	0.69	4.05		تخزين المعرفة	
5	73.8	0.75	3.69	X 6		
1	85.4	0.79	4.25	X 7		
2	81.2	0.68	4.06	X 8		
4	79.3	0.76	3.86	X 9		
3	80.3	0.72	4.02	X 10	تطبيق المعرفة	
	80.1	0.74	3.976			
1	81.3	0.85	4.09	X 11		
4	70.8	0.87	3.84	X 12		
3	72.8	0.69	3.74	X 13		
2	73.4	0.82	3.62	X 14	توزيع المعرفة	
5	70.6	0.80	3.46	X 15		
	74.9	0.89	3.75			
5	72.6	0.80	3.63	X 16		
1	83.6	0.75	4.18	X 17		
2	77.2	0.74	3.86	X 18	اجمالي	
4	75.3	0.72	3.99	X 19		
3	76.7	0.79	3.79	X 20		
	77.8	0.76	3.89			
	78.5	0.77	3.91			

المصدر: اعداد البحث بالاعتماد على برنامج (Spss.v28)

وبوسط حسابي (4.26) وبمستوى جيد وانحراف معياري بلغ (0.61). وهذا ما يدل على وجود اسلوب منظم لحصر المعرفة وتنظيمها من اجل الاستفادة منها أما أدنى قيمة فقد سجلتها الفقرة والتي نصها (تشجع المديرية على اجراء البحوث

يظهر الجدول (4) ان اجابات أفراد عينة البحث الخاصة بالمتغير المستقل إدارة المعرفة حيث اوضحت النتائج ان أعلى قيمة لبعده (توليد المعرفة) كانت عند الفقرة التي نصت (يتفاعل الموظفون مع بعضهم لإيجاد حلول لمشاكل العمل)

التعليمات المرتبطة بالعمل التنظيمي أما أدنى قيمة فقد سجلتها الفقرة والتي نصها (تشرف فرق عمل متخصصة من داخل المديرية على تطبيق المعرفة) وبوسط حسابي (3.46) بمستوى متوسط وبانحراف معياري بلغ (0.82) هذا يشير الى ضعف في عملية اشراف ومراقبة تطبيق المعرفة من قبل فرق متخصصة داخل المديرية المبحوثة. في حين تظهر اجابات أفراد عينة البحث المتعلقة لبعده (توزيع المعرفة) حيث كانت أعلى قيمة عند الفقرة التي نصت (تشجع المديرية الموظفين على تقديم أفكارهم الجديدة المرتبطة بالعمل) وبوسط حسابي (4.09) وبانحراف معياري بلغ (0.75). وبمستوى عالي وهذا انما يدل على توظيف المعرفة بهدف تحقيق التكامل الوظيفي والتنسيق من اجل انجاز الاعمال وتبادل المعلومات والافكار والتعرف على التوجهات التعليمية المرتبطة بالعمل التنظيمي أما أدنى قيمة فقد سجلتها الفقرة والتي نصها (تعمل المديرية على تبادل المعرفة في جميع مستوياتها الإدارية) وبوسط حسابي (3.63) بمستوى متوسط وبانحراف معياري بلغ (0.80) هذا يشير الى ضعف في تبادل المعرفة بين المستويات الادارية داخل المديرية المبحوثة اجابات عينة البحث عن جميع فقرات المتغير التابع تمكين الموارد البشرية الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأبعاد تمكين الموارد البشرية.

بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة) وبوسط حسابي (3.89) بمستوى متوسط وبانحراف معياري بلغ (0.74) هذا يشير إلى أن هناك ضعف في تقديم امكانيات داعمة لجهود الموظفين في اجراء البحوث التي من شأنها تسمح بالوصول الى المعرفة الجديدة. في حين تظهر اجابات أفراد عينة البحث الخاصة لبعده (تخزين المعرفة) حيث إن أعلى قيمة كانت عند الفقرة التي نصت (تستخدم المديرية تكنولوجيا المعلومات في تخزين المعرفة). وبوسط حسابي (4.25) وبانحراف معياري بلغ (0.79). وبمستوى عالي وهذا انما يدل على وجود اساليب تكنولوجية يتم من خلالها تخزين المعرفة تساعد في استخدامها. أما أدنى قيمة فقد سجلتها الفقرة والتي نصها (يتم تخزين المعرفة حسب معايير معرفية وآليات واضحة ومحددة) وبوسط حسابي (3.69) بمستوى متوسط وبانحراف معياري بلغ (0.75) هذا يشير إلى أن هناك بعض الموانع او الصعوبات تمنع الموظفين من الاستفادة من المعرفة. في حين تظهر اجابات أفراد عينة البحث المتعلقة لبعده (تطبيق المعرفة) حيث كانت أعلى قيمة عند الفقرة التي نصت (تقوم المديرية بتوظيف المعارف المكتسبة بهدف تحسين الخدمات المقدمة) وبوسط حسابي (4.09) وبانحراف معياري بلغ (0.85). وبمستوى عالي وهذا انما يدل على توظيف المعرفة بهدف تحقيق التكامل الوظيفي والتنسيق من اجل انجاز الاعمال وتبادل المعلومات والافكار والتعرف على التوجهات

الجدول (5) يبين مستوى اجابات عينة البحث المتعلقة بأبعاد المتغير تمكين الموارد البشرية

الترتيب	نسبة الاتفاق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	ت	البعده	المتغير
2	82.6	0.72	4.13	إن مهام عملي لها معنى وقيمة بالنسبة لي.	Y1	معنى العمل	تمكين الموارد البشرية
3	80.6	0.81	4.03	تشعرنني إدارة بأهميتي كعنصر فاعل ومهم	Y2		
4	75.4	0.74	3.77	إنني أفخر بالجهود التي أبذلها في عملي.	Y3		
1	83.6	0.75	4.15	أشعر بأنني أستخدم وقتي في تنفيذ عملي	Y4		
5	74.7	0.88	3.72	لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لتحقيق اهداف عملي.	Y5		
	79.38	0.78	3.96	الاجمالي			
1	81.4	0.85	4.17	تمنحني الإدارة الثقة لتوظيف قدراتي الشخصية لإنجاز عملي	Y6	كفاءة الموظفين	
4	72.8	0.88	3.84	نتيح لي الإدارة إمكانيات كبيرة في الطرق التي أؤدي بها عملي.	Y7		
5	70.8	0.87	3.86	تمكنني الإدارة من التعامل مع المشكلات التي تتطلب اهتماما مباشرا	Y8		
2	77.7	0.81	3.88	شجع الإدارة قدراتي على تشخيص نقاط القوة والضعف	Y9		
3	74.6	0.84	3.85	تراعي الادارية مهارات وقدرات للموظفين مما يساهم بسهولة تنفيذ العمل	Y10		
	75.46	0.85	3.92	الاجمالي			
1	82.4	0.88	3.89	لدي الفرصة الكافية من الاستقلالية والحرية في كيفية تنفيذ عملي	Y11	استقلالية العمل	
4	72.8	0.75	3.88	امتلك المرونة الكافية الابتكار الأسلوب الذي اعتقد انه مناسب لعملي	Y12		
5	70.8	0.79	3.87	أستطيع القيام بتغيير الطرق التي أؤدي بها عملي عندما ارغب بذلك	Y13		

3	73.7	0.82	3.84	لدي المرونة الكافية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملي	Y14	تطوير العمل
2	74.6	0.86	3.83	تتوفر لي الفرصة في اتخاذ أي إجراء يضمن جودة عالية في عملي	Y15	
	74.86	0.82	3.86	الإجمالي		
2	82.6	0.82	3.72	توفر الإدارة فرص متساوية لجميع العاملين للتدريب والتعلم	Y16	
3	79.6	0.82	3.87	يساهم التمكين في تعزيز المهارات القيادية الادارية	Y17	
5	72.4	0.72	3.81	يشجع التمكين الموظفين الاستفادة من التدريب والتعلم الذي حصلوا	Y18	
1	83.6	0.81	3.84	يستطيع العاملون من الاعتماد على معارفهم وقدراتهم في حل	Y19	
4	74.7	0.78	3.71	بإمكان إجراء تغييرات ادارية للتكيف مع التغييرات البيئية	Y20	
	78.58	0.79	3.79	الاجمالي		
	77.07	0.81	3.88	الاجمالي الكلي		

المصدر: اعداد البحث بالاعتماد على برنامج (Spss.v)

تنفيذ العمل. أما أدنى قيمة فقد سجلتها الفقرة والتي نصها (تتوفر لي الفرصة في اتخاذ أي إجراء يضمن جودة عالية في عملي) وبوسط حسابي (3.84) بمستوى متوسط وبانحراف معياري بلغ (0.82) هذا يشير الى ضعف في الفرص المتاحة للموظفين في اداء الاعمال بجودة عالية قد يتعلق بنمط الخدمات التي تقدمها المنظمة. في حين تظهر اجابات أفراد عينة البحث المتعلقة ببعده تطوير العمل الى إن أعلى قيمة كانت عند الفقرة التي نصت (يساهم التمكين في تعزيز المهارات القيادية الادارية) وبوسط حسابي (3.87) وبانحراف معياري بلغ (0.82). وهذا انما يدل على ما يحقق اسلوب تمكين في تنمية مهارات القيادة لدى الموظفين. أما أدنى قيمة فقد سجلتها الفقرة والتي نصها (بإمكان إجراء تغييرات ادارية للتكيف مع التغييرات البيئية) وبوسط حسابي (3.71) بمستوى متوسط وبانحراف معياري بلغ (0.78) هذا يشير الى انتهاج المنظمة اسلوب اداري لا يسمح للموظفين بأجراء تغييرات على الاسلوب الاداري المتبع من قبل المنظمة او قد يعود للتسلسل الهرمي المرتبط بالهيكل التنظيمي.

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث وانموذج علاقة التأثير بين متغيرات البحث

- للتحقق من صحة فريضة البحث المتعلقة بنوع علاقة التأثير بين متغيرات البحث والتي تمت صياغتها استنادا الى مشكلة البحث، تم اختبار الفرضية الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة • تخزين المعرفة • توزيع المعرفة • تطبيق المعرفة) وتمكين الموارد البشرية.

يظهر الجدول (5) ان اجابات أفراد عينة البحث الخاصة ببعده معنى العمل حيث اوضحت النتائج إن أعلى قيمة كانت عند الفقرة التي نصت (أشعر بأثني أستخدم وقتي في تنفيذ عملي وبوسط حسابي (4.15) وبمستوى جيد وبانحراف معياري بلغ (0.75). وهذا ما يدل على ان الموظفين يعملون على الاستفادة من العنصر الزمني واستغلاله بصورة جيدة أما أدنى قيمة فقد سجلتها الفقرة والتي نصها(لدي استعداد لتقديم مجهود اكبر من المطلوب لتحقيق اهداف عملي). وبوسط حسابي (3.72) بمستوى متوسط وبانحراف معياري بلغ (0.88) هذا يشير إلى أن هناك قد يرتبط بعدة جوانب منها الجانب النفسي ومدى استعداد الموظفين على بذل المزيد من الجهد لتحقيق اهداف العمل في حين تظهر اجابات أفراد عينة البحث الخاصة ببعده كفاءة الموظفين إن أعلى قيمة كانت عند الفقرة التي نصت (تمنحني الإدارة الثقة لتوظيف قدراتي الشخصية لإنجاز عملي وبوسط حسابي (4.17) وبانحراف معياري بلغ (0.85). وبمستوى وهذا انما يدل على وجود ثقة عالية من قبل إدارة تمنح للموظفين من اجل انجاز اعمالهم أما أدنى قيمة فقد سجلتها الفقرة والتي نصها (تتيح لي الإدارة إمكانية كبيرة في الطرق التي أؤدي بها عملي) وبوسط حسابي (3.84) بمستوى متوسط وبانحراف معياري بلغ (0.88) هذا قد يرتبط باعتماد المنظمة على اساليب تنظيمية موحد او نهج تنظيم يقلل من امكانية استخدام طرق لأداء عملهم. في حين تظهر اجابات أفراد عينة البحث المتعلقة ببعده استقلالية العمل الى إن أعلى قيمة كانت عند الفقرة التي نصت (لدي الفرصة الكافية من الاستقلالية والحرية في كيفية تنفيذ عملي) وبوسط حسابي (3.89) وبانحراف معياري بلغ (0.88). وهذا انما يدل على وجود حرية واستقلالية في كيفية

يوضح الجدول (6) نتائج علاقة الارتباط بين أبعاد إدارة المعرفة ومتمكين الموارد البشرية

تمكين الموارد البشرية		المتغير التابع	
المتغير المستقل	R	t-test	الدالة
توليد المعرفة	0.41	4.80	داله
تخزين المعرفة	0.42	4.94	داله

توزيع المعرفة	0.43	5.09	داله
تطبيق المعرفة	0.53	6.69	داله

قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (114=1.98)
قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) ودرجة حرية (114=2.36)
المصدر: من اعداد الباحث

- تم اختبار الفرضية الثانية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة • تخزين المعرفة • توزيع المعرفة • تطبيق المعرفة) وتمكين الموارد البشرية).

ويتضح من الجدول (6) ان قيمة معامل الارتباط لأبعاد إدارة المعرفة هي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة والموضحة في الجدول اعلاه هي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) والبالغة (2.36) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة وأبعادها مجتمعه وتمكين الموارد البشرية.

يوضح الجدول (6) نتائج علاقة التأثير بين ابعاد إدارة المعرفة مجتمعه وتمكين الموارد البشرية

الدالة	قيمة (F) المحسوبة	قيمة معامل التحديد	قيمة معامل Beta	قيمة الثابتة	المتغير التابع	
					تمكين الموارد البشرية	إدارة المعرفة
وجود تأثير	24.28	0.71	0.41	2.17	معنى العمل	توليد المعرفة
وجود تأثير	25.24	0.18	0.44	2.07	كفاءة الموظفين	تخزين المعرفة
وجود تأثير	25.76	0.18	0.34	2.58	استقلالية العمل	توزيع المعرفة
وجود تأثير	46.32	0.29	0.62	1.40	تطوير العمل	تطبيق المعرفة

قيمة (F) المحسوبة عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (16116=3.92)
قيمة (F) المحسوبة عند مستوى دلالة (0.01) ودرجة حرية (16116=6.85)
المصدر من اعداد الباحث

6. اشارة نتائج التحليل لإجابة أفراد عينة البحث كانت مرتفعة ومقبولة مع وجود شبه اتفاق على ان تمكين الموارد البشرية اسلوب اداري يعكس ثقافة المنظمة ونظرة وثقة الإدارة العليا.

7. يتحقق تمكين الموارد البشرية من خلال توفير المعلومات وامتلاكها وكفاءة والثقة من اجل تنفيذ واجباتهم ومهامهم الوظيفية اعتمادا على فاعلية إدارة المعرفة عن طريق تطبيق ونشر وتوزيع المعرفة.

ثانياً: التوصيات

وخرج البحث بمجموعة من التوصيات من اهمها الاتي:

1. يعد التمكين اداة تساعد الموظفين على الانسجام مع المواقف وظروف العمل والمتغيرات والمشكلات التنظيمية.
2. ضرورة قيام المديرية باستمرار بتفعيل أبعاد تمكين الموارد البشرية لمنح الملاك الاداري والتنظيمي حرية التصرف واتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم وضمن حدود المقبولة لتقليص الاجراءات التي تعيق النشاط التنظيمي.
3. تمكن إدارة المعرفة في المديرية الموظفين من السرعة بالاستجابة للمتغيرات التنظيمية وظروف البيئة وتهيئة مناخ تنظيمي يتصف بالوضوح وتبادل المعلومات والافكار والآراء.
4. العمل على معالجة ضعف من خلال توفير امكانيات لداعم لجهود الموظفين لتسهيل تسمح بالوصول الى المعرفة الجديدة
5. تركيز الجهود لمعالجة الضعف الذي يمنع الموظفين من الاستفادة من المعرفة.

يصف من الجدول (6) ان علاقة التأثير لأبعاد إدارة المعرفة وتمكين الموارد البشرية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة والموضحة في الجدول اعلاه وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) والبالغة (16116) كما بلغت وقيمة معامل التحديد وقيمة معامل بيتا قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة سوف يكون زيادة بالمقدار ما يدل على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة وأبعادها مجتمعه وتمكين الموارد البشرية.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات من اهمها الاتي:

1. تعد تمكين الموارد البشرية أحد الاساليب الادارية الإيجابية التي يمكن من خلاله تطبيق فكرة جديدة او سلوك جديد او تبني طرائق تنظيمية جديدة في ممارسة الاعمال التنظيمية ومراحل العمل.
2. يتعزز تمكين الموارد البشرية من خلال إدارة المعرفة في ظل بيئة تنظيمية التي أصبح الابتكار سمة جوهرية من اجل تقديم الخدمات وتلبية الاحتياجات وتحقيق الأهداف.
3. توصل البحث الى وجود ضعف في توفير امكانيات وتقديم داعمة لجهود الموظفين في اجراء البحوث التي من شأنها تسمح بالوصول الى المعرفة الجديدة.
4. كما اشارة النتائج الى ان الموظفين يواجهون صعوبات تمنعهم من الاستفادة من المعرفة.
5. كما اظهرت نتائج البحث وجود ضعف في تبادل المعرفة بين المستويات الإدارية.

- management tool. *Journal of knowledge management*, 4(3), 204-216.
7. Rhem, A. J. (2015). Why do knowledge management (KM) programs and projects Fail. *KM Institute*, 22.
 8. Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(2), 104-114.
 9. Mary Tzortzaki, A., & Mihiotis, A. (2012). A three-dimensional knowledge management framework for hospitality and tourism. *Foresight*, 14(3), 242-259.
 10. Girard, J., & Girard, J. (2015). Defining knowledge management: Toward an applied compendium. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 3(1).
 11. Zhang, Y., Xiong, P., Zhou, W., Sun, L., & Cheng, E. T. (2023). Exploring the longitudinal effects of emotional intelligence and cultural intelligence on knowledge management processes. *Asia Pacific Journal of Management*, 40(4), 1555-1578.
 12. Al Ahababi, S. A., Singh, S. K., Balasubramanian, S., & Gaur, S. S. (2019). Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance. *Journal of Knowledge Management*, 23(2), 351-373
 13. Demir, A., Budur, T., Omer, H. M., & Heshmati, A. (2023). Links between knowledge management and organisational sustainability: does the ISO 9001 certification have an effect. *Knowledge Management Research & Practice*, 21(1), 183-196.
 14. Frost, A. (2010). Knowledge Management Definition. Retrieved from Knowledge Management Tools website
 15. Alavi, M. (2000). Managing organizational knowledge. In *Framing the domains of IT management: Projecting the future through the past*. pp. 15-28
 16. Hebibi, L., Raimi, N., & Milićević, R. 2019 KNOWLEDGE MANAGEMENT AND THE IMPORTANCE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT FOR THE ORGANIZATION, S PERFORMANCE.

6. ردم الفجوة ومعالجة الفطور في العلاقات بين المستويات الادارية من اجل تعزيز تبادل المعلومات لزيادة المعرفة.

توافر البيانات:

تم تضمين البيانات المستخدمة لدعم نتائج هذه الدراسة في المقالة.

تضارب المصالح:

يعلن المؤلفون أنه ليس لديهم تضارب في المصالح.

موارد التمويل:

لم يتم تلقي اي دعم مالي.

شكر وتقدير:

لا أحد أو ذكر اي شخص اخر.

References:

1. Acevedo, J., & Diaz-Molina, I. (2023). Learning organizations in emerging economies: the effect of knowledge management on innovative culture in Chilean companies. *The Learning Organization*, 30(1), 37-54.
2. Lehyani, F., Zouari, A., Ghorbel, A., Tollenaere, M., & Sá, J. C. (2023). Knowledge management and total quality management impact on employee effectiveness in emerging industries: case of Tunisian small and medium enterprises. *Sustainability*, 15(5), 38-72.
3. Akbari, N., & Ghaffari, A. (2017). Verifying relationship of knowledge management initiatives and the empowerment of human resources. *Journal of Knowledge Management*, 21(5), 1120-1141.
4. Cajková, A., Jankelová, N., & Masár, D. (2023). Knowledge management as a tool for increasing the efficiency of municipality management in Slovakia. *Knowledge Management Research & Practice*, 21(2), 292-302.
5. Omotayo, F. O. (2015). Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature. *Library Philosophy and Practice*, 1(2015), 1-23.
6. Mårtensson, M. (2000). A critical review of knowledge management as a

- productivity. *Journal of Business Research*, 94, 442–450
26. Hanaysha, J., & Tahir, P. R. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 272-282
 27. Onsardi, O. (2019). Effect Of Empowerment on Employees Performance: Center for Open Science.
 28. Hunjra, A. I., Ul Haq, N., Akbar, S. W., & Yousaf, M. (2011). Impact of employee empowerment on job satisfaction: an empirical analysis of Pakistani service industry. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(11), 680.
 29. Kim, M., & Beehr, T. A. (2023). Empowering leadership improves employees' positive psychological states to result in more favorable behaviors. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(10), 2002-2038.
 30. Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., & Khanam, F. (2014), Impact of employee motivation on employee performance, *European Journal of Business and Management*, 6(23), pp.159-166.
 31. Salman, M., Ganie, S. A., & Saleem, I. (2020). The concept of competence: a thematic review and discussion. *European Journal of Training and Development*, 44(6/7), 717-742.
 32. Parashakti, R. D., Fahlevi, M., Ekhsan, M., & Hadinata, A. (2020,). The influence of work environment and competence on motivation and its impact on employee performance in health sector. In 3rd Asia Pacific International Conference of Management and Business Science (AICMBS 2019) (pp. 259-267). Atlantis Press.
 33. Darmawan, D., Mardikaningsih, R., Sinambela, E. A., Arifin, S., Putra, A. R., Hariani, M., ... & Issalillah, F. (2020). The quality of human resources, job performance and employee loyalty. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580-2592.
 17. Pinho, I., Rego, A., & Pina e Cunha, M. (2012). Improving knowledge management processes: a hybrid positive approach. *Journal of knowledge management*, 16(2), 215-242.
 18. Al-Emran, M., Mezhuyev, V., Kamaludin, A., & Shaalan, K. (2018). The impact of knowledge management processes on information systems: A systematic review. *International Journal of Information Management*, 43, 173-187.
 19. Dhamdhere, S.N. (2015). Importance of knowledge management in the higher educational institutes. *Turkish Online Journal of Distance Education-TOJDE*, 16(1):162-183
 20. Jugend, D., da Silva, S. L., Oprime, P. C., & Pimenta, M. L. (2015). Organizational issues for integration of high-technology in new product development: Framework proposal and case studies in Brazilian companies. *Innovation*, 17(2), 217–231
 21. Chen, C.-J., & Huang, J.-W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance — The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104–114.
 22. Bem, R. M. D. (2013). Applications of knowledge management in the area of librarianship and information science: A systematic review.
 23. Gaviria-Marin, M., Merigó, J. M., & Baier-Fuentes, H. (2018). Knowledge management: A global examination based on bibliometric analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 140, 194–220
 24. Lopes, C. M., Scavarda, A., Hofmeister, L. F., Thomé, A. M. T., & Vaccaro, G. L. R. (2017). An analysis of the interplay between organizational sustainability, knowledge management, and open innovation. *Journal of Cleaner Production*, 142, 476–488
 25. Shujahat, M., Sousa, M. J., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., & Umer, M. (2017). Translating the impact of knowledge management processes into knowledge-based innovation: The neglected and mediating role of knowledge-worker

- the psychology of positivity and strengths-based approaches at work, 60-81.
38. Darmawan, D., Mardikaningsih, R., Sinambela, E. A., Arifin, S., Putra, A. R., Hariani, M., ... & Issalillah, F. (2020). The quality of human resources, job performance and employee loyalty. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580-2592.
39. Achmad, W., Chuang, H. M., Gunawan, U. P., Nadila, D., & Maulana, I. (2023). Community Empowerment through the Development of the Cisaat Tourism Village, Subang Regency. *Ilomata International Journal of Social Science*, 4(1), 30-39.
34. Palembang, Thoriq Arif. & S. Arifin. 2014. Effect of Performance Appraisal on Work Motivation, *Scientific Journal of Indonesian Education Management*, Vol.1 No.1 September, pp. 23-32
35. Haghghi, M. A., Tabarsa, G. A., & Kameli, B. (2014). Investigation the relationship between knowledge management processes and empowerment of human resources. *Global Journal of Management Studies and Researches*, 1(2), 122-130.
36. Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in organizational behavior*, 30, 91-127.
37. S Creating meaning and purpose at work. *The Wiley Blackwell handbook of* (Maulana et al., 2023:30)