



أثر التمكين الإداري على تأهيل العنصر البشري في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عُمان

**The impact of administrative empowerment on the qualification of the human
element in higher education institutions in the Sultanate of Oman**

رسالة

مقدمه استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال للعام الأكاديمي (1443هـ / 2021م)

إعداد:

الطالب/محمد بن عيسى بن محسن البوسعيدي

الرقم الجامعي/ 1807524

إشراف

الدكتور: هائل عبد المولى طشطوش

إقرار

إقرار الباحث

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي، وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، كما أن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحث:

الاسم: محمد بن عيسى بن محسن البوسعيدي

التوقيع:

الاستهلال

قال تعالى:

(إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا)

الكهف 84

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

(بشر أمتي بالسَّناء والرفعة والتمكين في البلاد ما لم يطلبوا الدنيا بعمل الآخرة، فمن طلب الدنيا بعمل الآخرة لم يكن له في الدنيا نصيب)

الإهداء

إلى

والذي رحمة الله عليه

إلى من تحيطني بالدعوات والأمنيات

أمي

إلى سندي في الحياة

أخوتي

إلى من ساندني في مشوار الدراسات العليا

زوجتي وأولادي

إلى من دعمني وشجعني في مشواري العلمي

زملائي وأصدقائي

شكر وتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على أشرف الانبياء والمرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد:

يسرني أن اهدي هذه الرسالة الى عائلتي الكريمة التي لم تتوقف يوماً عن مساندتي في حياتي العلمية والعملية وإلى كل من مد

لي يد العون في إتمام هذه الرسالة

إلى جامعتي الغراء (جامعة الشرقية)

إلى الدكتور العزيز والمرشد التعليمي في هذا البحث المتواضع (الدكتور/ هائل عبدالمولى طشطوش)، وفقك الله وزادك علماً

ونوراً.

إلى كل من وقف معي

أسأل المولى عزوجل أن يوفقنا لم يحبه ويرضاه، وأن يُسهل لنا دروب العلم.

ملخص: هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التمكين على تأهيل العنصر البشري في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عُمان، وشمل مجتمع الدراسة العاملين الإداريين في تلك المؤسسات بمختلف الأقسام في جامعات (السلطان قابوس، الشرقية، جامعة التقنية والعلوم "كلية نزوى التطبيقية"، جامعة نزوى)، وبغية تحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتوزيع استبانة الكترونية على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث اشتملت على محورين، المتغير المستقل (التمكين الإداري) وأبعاده (التدريب، التحفيز، فرق العمل، الاتصال الفعال، الثقة) والمتغير التابع (تأهيل العنصر البشري) وأبعاده (أهمية المعرفة، إدارة المعرفة) انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من موظفي مؤسسات التعليم العالي (جامعة السلطان قابوس، جامعة التقنية والعلوم التطبيقية بنزوى، جامعة الشرقية، جامعة نزوى) وبلغ عددهم (300) موظف وموظفة؛ وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن مستوى

التمكين الإداري لتأهيل العنصر البشري في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان جاء عالياً بصورة إجمالية، كما جاء عالياً أيضاً في محاور فرق العمل، والتحفيز، والاتصال، وأهمية المعرفة، وإدارة المعرفة؛ كما أظهرت وجود علاقة دالة احصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين التمكين الإداري وتأهيل العنصر البشري في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان، وأن معامل الارتباط بين محاور التمكين الإداري وتأهيل العنصر البشري كانت موجبة وذات علاقة طردية. خرجت الدراسة بتوصيات أهمها؛ الاهتمام بتمكين الموارد البشرية في مختلف مؤسسات التعليم العالي، مع تطبيق جميع أبعاد التمكين، ومعالجة جوانب القصور، مع ضرورة وجود خطط سنوية لتطبيق آلية التمكين الإداري، ووضع مقاييس يتم من خلاله قياس تلك الجوانب. والاهتمام بتأهيل العنصر البشري من حيث توفير مراكز ومصادر المعرفة في المؤسسات، وتجهيزها بأحدث الجوانب التكنولوجية للبحث عن المعرفة.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، التأهيل البشري، مؤسسات التعليم العالي، سلطنة عمان.

The impact of administrative empowerment on the qualification of the human element in higher education institutions in the Sultanate of Oman

Abstract: The study aimed to know the impact of empowerment on the rehabilitation of the human element in institutions of higher education in the Sultanate of Oman. In order to achieve the goal of the study, the researcher distributed an electronic questionnaire to a random sample of the study population, which included two axes, the independent variable (administrative empowerment) and its dimensions (training, motivation, work teams, effective communication, trust) and the dependent variable (rehabilitation of the human element) and its dimensions (The importance of knowledge, knowledge management) The study followed the descriptive analytical approach, and the study sample consisted of employees of higher education institutions (Sultan Qaboos University, University of Technology and Applied Sciences Nizwa, Ash Sharqiyah University, University of Nizwa) and their number was (300) male and female employees; The results of the study concluded that the level of administrative empowerment to qualify the human element in higher education institutions in the Sultanate of Oman was generally high, as well as high in the axes of work teams, motivation, communication, the importance of knowledge, and knowledge management; It also showed the existence of a statistically significant relationship at the level of significance (0.01) between administrative empowerment and the

qualification of the human element in higher education institutions in the Sultanate of Oman, and that the correlation coefficient between the axes of administrative empowerment and rehabilitation of the human element was positive and directly related. The study came out with the most important recommendations; Attention to the empowerment of human resources in various higher education institutions, with the application of all dimensions of empowerment, and the treatment of shortcomings, with the need for annual plans to implement the administrative empowerment mechanism, and to set standards by which these aspects are measured. And interest in rehabilitating the human element in terms of providing centers and sources of knowledge in institutions and equipping them with the latest technological aspects to search for knowledge.

Keywords: administrative empowerment, human rehabilitation, higher education institutions, the Sultanate of Oman.

فهرس المحتويات

أ.....	الإقرار
ب.....	الإستهلال
ج.....	الاهداء
د.....	الشكر والتقدير
ه.....	الملخص باللغة العربية
و.....	الملخص باللغة الإنجليزية
ك.....	الفصل الأول الإطار النظري والدراسات السابقة
1.....	المقدمة
3.....	مشكلة الدراسة
4.....	أهمية الدراسة
6.....	اهداف الدراسة
7.....	متغيرات الدراسة
7.....	فرضيات الدراسة
8.....	مصطلحات الدراسة وتعريفاتها
14.....	المبحث الأول التمكن الإداري
15.....	مفهوم التمكن الإداري
16.....	مبادئ التمكن الإداري
18.....	دور القيادة والاشراف لتمكين العاملين
24.....	المبحث الثاني: تأهيل العنصر البشري
27.....	أبعاد تأهيل لعنصر البشري
38.....	الدراسات السابقة
38.....	الدراسات العربية
50.....	الدراسات الأجنبية
52.....	العقيب على الدراسات السابقة
53.....	أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
54.....	الفصل الثالث
55.....	الإجراءات المنهجية للدراسة

55.....	حدود الدراسة.....
55.....	منهجية الدراسة.....
55.....	مجتمع الدراسة والعينة.....
56.....	عينة الدراسة.....
58	أداة الدراسة.....
59.....	صدق الدراسة.....
59.....	ثبات أداة الدراسة.....
60.....	المعالجات الإحصائية.....
63.....	الفصل الرابع.....
63.....	معيار الحكم على النتائج.....
93.....	الفصل الخامس.....
93.....	الخلاصة ومناقشة النتائج.....
104.....	التوصيات.....
104.....	المقترحات.....
105.....	المعوقات.....
106.....	المراجع العربية.....
110.....	المراجع الأجنبية.....
111.....	الملاحق.....

قائمة الجداول

56.....	عينة الدراسة حسب متغيراتها.....
58.....	توزيع محاور الدراسة وفقرات كل منها والنسب المئوية للفقرات.....

60.....	معاملات الثبات تبعاً لمحاور الدراسة.
64.....	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي.
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة بالنسبة لفقرات محور الثقة.
68.....	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة بالنسبة لفقرات محور التدريب.
70.....	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة بالنسبة لفقرات محور فرق العمل.
72.....	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة بالنسبة لفقرات محور التحفيز.
75.....	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة بالنسبة لفقرات محور الاتصال.
77.....	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة بالنسبة لفقرات محور أهمية المعرفة.
80.....	يوضح أثر التمكين الإداري على تأهيل العنصر البشري لمحور إدارة المعرفة .
83.....	نتائج اختبار ت (T-test) للكشف عن أثر الجنس على وجهات نظر أفراد عينة الدراسة.
85.....	نتائج اختبار ت (T-test) للكشف عن أثر نوع المؤسسة التعليمية على وجهات نظر أفراد عينة الدراسة.
87.....	اختبار ت (T-test) للكشف عن أثر نوع المؤسسة التعليمية على وجهات نظر أفراد عينة الدراسة.

قائمة الملاحق

112.....	ملحق (1) قائمة أسماء المحكمين لأداة الدراسة.
113.....	ملحق (2) استبانة الدراسة بعد التعديل.

الفصل الأول (الإطار العام للبحث)

المقدمة

مشكلة الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

متغيرات الدراسة

فرضيات الدراسة

حدود الدراسة

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة:

لقد أمر ديننا الحنيف بإتقان العمل والتمكن منه ، لذا فإن الاهتمام بالعنصر البشري وتمكينه في شتى مناحي الحياة يأتي في مقدمة أولويات المنظمات والإدارات للارتقاء بالعنصر البشري. قال المولى تعالى في كتابه الكريم (الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ) ، وقوله تعالى (وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُوا مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ ۚ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ ۚ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ). يأتي تأهيل العنصر البشري في مقدمة الاهتمامات لدى المؤسسات من حيث تأهيله وتدريبه لتأدية مهامه و أعماله في شتى ميادين العمل والحياة، ولذا فإن مسألة التأهيل والتدريب ليست نهاية المطاف في عالم الموارد البشرية وكيفية الاهتمام بعلومها ومعارفها ومتطلباتها في تسيير الحياة العملية فحسب، بل في مختلف الميادين سواء كانت تلك الميادين في مجال الإدارة أو العلوم أو الهندسة أو الطب أو الطيران أو المجال العسكري، بل هناك شق آخر ليكون العنصر البشري ذات مكانة وأهمية ليكون قادراً على أداء الدور المنوط او المؤكل إليه بكل ثقة واقتدار، وهنا يأتي دور ما يُسمى بمصطلح "التمكين الإداري" الذي يجعل العنصر البشري في قمة العطاء والإحساس بأهمية المسؤولية والأمانة الملقاة على عاتقه، ليكون المرؤوس بجانب رئيسه والرئيس بجانب مرؤوسه يد واحدة تتشارك وتتعاون في البناء، لذا يأتي ما يُعرف بـ "التمكين الإداري" المُكَمَّل

الأساسي في بناء العنصر البشري للمؤسسات بمختلف تقسيماتها وتشعباتها، حيث أن المسؤوليات والمهام المؤكدة للمورد البشري جسيمة وعظيمة تتزايد يوم بعد يوم، ومهام عمل تكبر في كل لحظة وحين، فهنا تبرز المشكلات، وتعمل العقول وتُفكّر وتبحث لإيجاد حلول تعاون على إيجاد عنصر بشري قادر على تحمّل المسؤولية وإنجاز مهام عمله. لذلك إن تمكين العنصر البشري غاية أسمى وأهدى للمؤسسات العازمة على تحقيق الأهداف فالتمكين له أثر أكبر في إيجاد عنصر بشري يستطيع من خلاله التهيؤ والاستعداد للمستقبل والتحديات التي تواجهها المؤسسات الحكومية أو الخاصة، والذي من شأنه تعزيز كفاءة الإنتاج لدى المؤسسات، وزرع الثقة لدى المروّوس، والاحساس بالمسؤولية الملقاة على الرئيس، إن مزيداً من التمكين يؤدي إلى تحقيق مزيد من النجاح الإداري، ولكن بشروط لابد من توافرها.

يتمثل التمكين في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يُفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها (Bowen and Lawler, 1992;) (1995).

(Zemke and Schaaf, 1989, 65)، أوضح أن التمكين يُنظر إليه على أنه تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع.

أما Lashely (1999) عرّف التمكين من خلال تقسيمه إلى عدد من الأصناف مثل التمكين بواسطة المشاركة، والتمكين من خلال المساهمة في اتخاذ القرار، والمشاركة وتحمل المسؤولية، والتمكين من خلال الانتماء.

أشار المري(2020) إلى أن التمكين الإداري يتيح للإدارة العليا فرصة الاستفادة من وقتها بصورة أمثل عوضاً عن الانشغال بالأعمال الروتينية، كما يسهم بشكل فعال في عملية التطوير وتحسين أساليب اتخاذ القرار.

أما المعتز بالله عرف التأهيل بأنه إكساب المعرفة للشخص، اما التأهيل فهو المقدرة على الاستفادة مما تعلمه الإنسان، وعيله فإن المراد بالتأهيل هو جعل الشخص أهلاً لمزاولة ما تعلمه.

من خلال ما سبق تأتي هذه الدراسة للبحث عن دور أهمية التمكين الإداري في الموارد البشرية وأثره على تأهيل العنصر البشري في ظل التطورات الحاصلة في عالم الأعمال وعالم الموارد البشرية، والتأكيد على أهمية التمكين الإداري وأثره على تأهيل العنصر البشري.

كما جاءت للبحث عن العلاقة بين المتغيرين (أثر التمكين الإداري على تأهيل العنصر البشري في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان) سنحاول في هذه الدراسة الإجابة على السؤال المذكور (أثر التمكين الإداري على تأهيل العنصر البشري في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان)؛ ومن خلال الإجابة على السؤال نستطيع وضع تصور واضح حول أثر التمكين الإداري على تأهيل العنصر البشري، وما يُميز دراستي هذه انها تأتي في الوقت الذي يتم فيه البحث عن حلول التمكين في ظل المتغيرات العملية على المستويات الوظيفية في مختلف الجهات الحكومية والخاصة.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عُمان تُعتبر من المؤسسات والقطاعات الهامة والمتطورة، والتي يعول عليها كثيراً في رفد سوق العمل بالكادر البشري المؤهل في خدمة القطاعات والمؤسسات الحكومية والخاصة بعنصر بشري قادر ومتمكن على تأدية الأعمال ومسايرة التطورات الحاصلة في شتى المجالات المختلفة.

لذا يُمثل تمكين الموارد البشرية وتأهيل العنصر البشري في مؤسسات التعليم العالي هدفاً هاماً يجب التركيز عليه، لتخريج جيل وعنصر بشري قادر على العمل في جميع المؤسسات الحكومية والخاصة، وهناك حاجة للتعرف على طبيعة التمكين وأثره على تأهيل العنصر البشري في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عُمان.

لذلك جاءت هذه الدراسة لتجيب على الإشكالية المطروحة حول أثر التمكين الإداري على تأهيل العنصر البشري في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عُمان من حيث واقع هذه المؤسسات والمفروض عليها، وكذلك ماهي الحاجة إليه، من خلال أبعاد التمكين المختلفة تستطيع المؤسسة منح الموظفين صلاحيات ممارسة أعمالهم بكل سهولة، كما ويستطيع الموظف أداء عمله بثقة المؤسسة والمسؤول، حيث يُمكن إظهار مشكلة الدراسة بشكل فعلي من خلال طرح السؤال التالي:

أثر التمكين الإداري على تأهيل العنصر البشري في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عُمان؟

والذي تتفرع منه عدة أسئلة أبرزها:

1. ما مستوى التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عُمان؟

2. ما مستوى تأهيل العنصر البشري في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عُمان؟

3. ما أثر التمكين الإداري على تأهيل العنصر البشري في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة

عُمان؟

ثالثاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

تتمثل أهمية هذه الدراسة من الناحية النظرية والعملية كالتالي:

1. الأهمية النظرية:

تأتي الأهمية النظرية للدراسة من خلال إبراز الجانب المعرفي والعلمي للتمكين الإداري وأهميته في مؤسسات العمل عامةً، ومؤسسات التعليم العالي خصوصاً، وذلك من خلال البحث في الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الإداري بأبعاده المتمثلة في (التحفيز، التدريب، فرق العمل، الاتصال، الثقة).

2. الأهمية العملية:

تكمن الأهمية العملية للدراسة من خلال تناولها موضوع أثر التمكين الإداري على تأهيل العنصر البشري في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عُمان، وإبراز الجوانب الإيجابية والمشكلات والتحديات التي تواجهها، بالإضافة إلى معرفة الطرق المتبعة في آلية التمكين الإداري في مؤسسات التعليم التي تشملها الدراسة، في ظل التحول الكبير في مؤسسات التعليم العالي من حيث الجوانب الإدارية والتعليمية، والذي يتطلب عُنصر بشري مؤهل وقادر على القيام بالعمل على الوجه الصحيح، من خلال:

- أهمية المؤسسات المستهدفة (مؤسسات التعليم العالي)، ومدى تأثير هذه المؤسسات في الحياة العلمية والعملية، والاقتصادية.
- من المؤمل أن تكون نتائج هذه الدراسة مفيدة في تقديم مؤشرات ومقاييس عمل يسترشد الباحثون والمهتمون في دراسة أثر التمكين الإداري على تأهيل العنصر البشري للمؤسسات الأخرى.
- تكمن الأهمية العملية للبحث من حيث تسليط الضوء على الجوانب الإيجابية والمشكلات والتحديات للتمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي، وأبرز التحديات التي تواجهها، وأثرها على أداء العاملين في المنظمة، ولاسيما في مؤسسات التعليم العالي (جامعة السلطان قابوس، جامعة التقنية والعلوم التطبيقية بنزوى، جامعة الشرقية، جامعة نزوى).
- إظهار وتوضيح أهمية التمكين الإداري بشكل عام، ودوره في تأهيل العنصر البشري، والذي يجعل العنصر البشري أو الموظف مؤهلاً وقادراً على تولي زمام الأمور في المؤسسة أو المنظمة، والارتقاء بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق الواحد والثقة بالنفس والإبداع.
- تأتي أهمية هذه الدراسة لندرة الدراسات التي تسلط الضوء على التمكين الإداري وعلاقته بتأهيل العنصر البشري.
- إبراز أفضل الجوانب في تأهيل العنصر البشري.
- إبراز جانب التمكين الإداري وأثره على تأهيل العنصر البشري في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عُمان.
- التأكيد على أهمية مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار، تحمل المسؤولية، تنمية روح المسؤولية، التوجه بفرق العمل، تطوير مهارات الموظفين ومعارفهم.

- بحث وتقديم أفكار جديدة تتعلق بالموارد البشرية عامةً والتمكين الإداري والتأهيل خاصةً.

رابعاً: أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف للمؤسسة والعنصر البشري وهي:

1. الكشف عن أهمية مشاركة الموظف في اتخاذ القرار.
2. توضيح أثر التمكين الإداري على تأهيل العنصر البشري.
3. مدى مساهمة التمكين بأبعاده المختلفة في تأهيل العنصر البشري.
4. بيان وتوضيح دور التمكين في التقليل من البيروقراطية في العمل.

خامساً: متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل (التمكين الإداري).
- أبعاد التمكين الإداري (التدريب، التحفيز، فرق العمل، الاتصال الفعال، الثقة)
- المتغير التابع (تأهيل العنصر البشري).
- أبعاد التأهيل (أهمية المعرفة، إدارة المعرفة).

سادساً: فرضيات الدراسة

فرضيات الدراسة:

- هناك علاقة ارتباطية عند الدالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين أثر التمكين الإداري وتأهيل العنصر

البشري، ويتفرع من هذه الدراسة الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ارتباطية عند الدالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين الإداري وتأهيل العنصر البشري

في اتخاذ القرار.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند الدالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة للتمكين

الإداري في مؤسسات التعليم العالي لمتغيري الجنس ونوع المؤسسة التعليمية.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند الدالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لتأهيل

العنصر البشري لمتغيري الجنس ونوع المؤسسة التعليمية.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها:

أولاً. التمكين الإداري (Administrative Empowerment)

يُعرف التمكين الإداري بأنه "إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يُفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها. التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوفر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها"، إن الموظف الذي يمتلك هذه الحالة الذهنية يمتلك عدة خصائص التي يمكن أن يُطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين والتي تشتمل على ما يلي:

1. الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.

2. الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل (أي الأعمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم

به الموظف).

3. المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.

4. المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة، أو الدائرة، وحتى المؤسسة التي يعمل بها.

5. التمكين = القوة × المعلومات × المعرفة × المكافآت. (Bowen and Lawler, 1992; 1995) ؛ ملحم،

يحيى، 2006، 18).

والتمكين لدى البعض ينظر إليه على أنه تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع. (Zemke and Schaaf, 1989, 65).

التمكين حسب نظرية Z اليابانية الأمريكية التي قدمها Richard و William Ouchi (Tanner)، تعني أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي، والاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية، وكذلك اتخاذ القرار بشكل جماعي والتركيز على عمل الفريق، والتركيز على مشاركة العاملين وانخراطهم في المنظمة.

التمكين حسب تعريف "المنظمة المتعلمة" هو تحرير العامل من أي قيود تمنعه من التعلم والمشاركة.

مفاهيم ومصطلحات إدارية لها علاقة بالتمكين الإداري:

لقد واجه تعريف مصطلح التمكين بعض الصعوبات حيث توجد بعض المفاهيم والمصطلحات التي أحدثت حالة من عدم الفهم الدقيق بشأن ما يعنيه مفهوم التمكين الإداري. ومن تلك المفاهيم: (الدغيلبي، 2018، 28).

1. التمكين وتفويض السلطة:

يرى (kinlaw,1995) أن تمكين العاملين قد يشتمل على معنى التفويض إلا أن التمكين يشتمل على معاني وأبعاد أخرى كثيرة هي: طرق جديدة لهيكل المنظمة، وطرق جديدة لتطوير فرق العمل، وسبل جديدة لتحفيز العاملين وتشجيع التعلم والمعرفة، وتغيير في الأدوار التي يضطلع المديرين بها ، ويشير (القحطاني، 2011م، ص 26-27) إلى أن هناك اختلاف واضح بين تفويض السلطة والتمكين، ففي التفويض يقوم المدير بإعطاء السلطة ولكن المسؤولية لا تفويض فهي مازالت مسؤولية القائم بالتفويض، أما التمكين فهو منح السلطة والمسؤولية معاً وليس إحداها.

التفويض هو الوسيلة التي تستخدم لنقل صلاحيات محددة للمستويات الدنيا في النظام ليضعوا بأنفسهم الإطار الذي يمكن كل منهم العمل فيه ولتسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية عند مستوياتها المناسبة. فالتفويض يشمل تعيين مهام المرؤوسين لتحمل نتائج المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام. إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في المنظمة حيث يتبع النظام اللامركزي في اتخاذ القرارات وهذا يتطلب التوسع في تفويض الصلاحيات كي يتاح للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا صلاحيات أوسع في وضع الأهداف وحرية التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المنظمة. (قديري، 2015، 20).

2. التمكين والمشاركة:

إن المشاركة تعبر عن رغبة الشخص في العمل الجماعي، والمشاركة في المعلومات وتقاسم المعرفة، وتمكن الموظفين من المشاركة على نطاق واسع شريطة أن يقابل ذلك استجابة مشجعة من قبل الإدارة، مما يعني

إتاحة الفرصة للعاملين لإثبات وجودهم والتزامهم وانخراطهم بالعمل، والتوجه الديمقراطي الذي يتيح للموظفين مساحة أوسع في عملية صنع القرار (المعاني وآخرون، 2011، 144).

3. التمكين والاثراء الوظيفي:

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوعاً في أنشطة الوظيفة بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتاج وظيفته. وبناءً على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته (الطراونة، 2006، 31).

4. أهمية التمكين لرؤساء الأقسام الأكاديمية:

يُشير (الشريف، 2011م، 147-148) أن الأقسام الأكاديمية في الجامعات تُعد وحدات تنظيمية تقوم بالدور الكبير في تحقيق نشر المعرفة وتمييزها ثم تطبيقها، وأنها مهمات متكاملة يتم بعضها بعضاً وبينها تداخل إلى حد كبير، كما يعتبر رؤساء الأقسام في الكليات المختلفة مجموعة متميزة من أعضاء هيئة التدريس، لذلك هم يمارسون اختصاصاتهم وظيفية التدريس والبحث أنهم أكاديميون قبل كل شيء وليسوا إداريين إلا أنهم يمارسون مهام منصب رئاسة القسم دون امتلاك للخبرات اللازمة، ودون حصولهم على نوع من التدريب المسبق وذلك يعني غموض الأدوار لديهم، فغياب الإعداد المسبق لرئيس القسم لممارسة دوره يخلق مشكلة بحد ذاته.

ومن وجهة نظري المتواضعة أن رئيس القسم الأكاديمي من حيث المهام والأعمال التي يقوم بها خلال رئاسته للقسم الأكاديمي يتطلب منه القيام بالمهام الإدارية والأكاديمية لتكون العملية التعليمية في المؤسسة مكتملة أو شبه مكتملة فهو حلقة الوصل بين الهيئة الإدارية والأكاديمية، وأن ذلك لا يتأتى إلا بالتمكين الإداري بأبعاده الخمسة المذكورة ضمن سياق بحثي.

ويلاحظ أن التمكين الإداري يخدم المؤسسة التعليمية ورئيس القسم الأكاديمي من حيث:

1. المؤسسة التعليمية: من حيث تحقيق التمكين الإداري ارتفاع الإنتاجية وانخفاض نسبة الغياب ودوران العمل، وتحسين جودة الإنتاج أو الخدمات، وتحقيق مكانة متميزة بالإضافة إلى زيادة القدرة التنافسية وزيادة التعاون على حل المشكلات وارتفاع القدرات الابتكارية (الدغيلي، 2018، 38).

2. رئيس القسم الأكاديمي: يعمل على إشباع حاجات رئيس القسم من تقديرات وإثبات الذات، وارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل وارتفاع ولاء الفرد للمنظمة، وإحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه، بالإضافة إلى ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد، وتنمية الشعور بالمسؤولية، وربط المصالح الفردية مع مصالح المؤسسة (الإبراهيم وآخرون، 2008، 16).

حدد (المعاني وآخرون 2011، 26) أن السبب الرئيسي للاهتمام بالتمكين هو التحرك نحو الجودة بالتحديد إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) من خلال تطوير ثقافة الجودة، ومن خلال مشاركة العاملين، وتحملهم المسؤولية والمشاركة باتخاذ القرار.

ثانياً. تأهيل العنصر البشري:

قد عرف رزيق وبو زعرور التأهيل بأنه تطوير المؤسسة من أجل أن تُصبح قادرة على المنافسة من ناحية الجودة، والكفاءة الداخلية باستخدام مواردها حتى تضمن شروط وتحقيق مردود اقتصادي. التصحيح الهيكلي وأثاره على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، الملتقي الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية جامعة (سطيف، 2001م).

أما منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (ONUDI) عرفت التأهيل بأنه "عملية تحسين أداء المؤسسة وتنافسيتها، مما يسمح لها بمواجهة التحديات التنافسية المفروضة لضمان بقائها والنمو. (boukrif moussa,2004

التأهيل هو التعبير عن النزوع الفطري والرغبة المستمرة، أو القدرة على تحقيق قدر من درجات الكمال والتعويض عن النقص ويظهر التأهيل كحاجة، أو دافع كلما شعر الإنسان بالنقص والعجز - المستمر أيضاً - تجاه مواقف الحياة التي تواجهه في وجوده المادي والمعنوي على السواء وتعيقه عن القيام بدوره كإنسان ضمن مفردات الوجود الأخرى (الهيلالي،2010).

كما يقصد بتأهيل القوى البشرية تنمية إمكانات العنصر البشري في مجال جغرافي وجعله يمتلك المعارف والقدرات اللازمة لتحقيق حاجات وسطه في مختلف المجالات بما يلبي متطلبات التنمية (محمد علي، نادبة 2009، ص 16).

والتأهيل له معنى آخر غير التعليم، ذلك أن التعليم هو إكساب المعرفة للشخص؛ أما التأهيل فهو القدرة على الاستفادة مما تعلمه الإنسان، وعليه فإن المُراد بالتأهيل هو جعل الشخص أهلاً لمزاولة ما تعلمه (المعتر بالله، د.ت).

كما يعني إكساب الفرد مهارات وخبرات عملية، تشعره بأهميته في المنظمة، ورفع مستواه الثقافي، وجعله أكثر مرونة مع ظروف العمل المختلفة، وإعطائه الفرصة لإثبات ذاته، وتمكينه من اتخاذ القرارات التي تحدث على مستوى فيبحث ذلك في نفسه روح المسؤولية والولاء؛ والشعور بالانتماء للمنظمة فيدافع عن مصالحها، كما يدافع عن مصالحه الخاصة، ومن هنا يعتبر الفرد المحرك الأساسي للمنظمة؛ فبدونه لا تستطيع المنظمة أن تستمر في عملها؛ وتعتبر المنظمة سبباً من أسباب وجوده وإثبات ذاته. (الجابري: د.ت).

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

يتناول هذا الفصل قسمين رئيسيين هما:

- تقديم عرض لأبعاد الدراسة وأهميتها وتعريف المتغيرات الخاصة بكل بعد والمتمثلة بـ(التمكين الإداري،

تأهيل العنصر البشري) في الإطار النظري.

- مناقشة الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، ومعرفة ما يميز الدراسة الحالية عن السابقة.

الإطار النظري

يتضمن الجانب النظري على مبحثين أساسيين:

المبحث الأول: التمكين الإداري والذي يمثل المتغير المستقل بأبعاده المختلفة (التدريب، التحفيز، فرق العمل، التحفيز، الاتصال الفعّال، الثقة).

المبحث الثاني: تأهيل العنصر البشري، ويمثل المتغير التابع بأبعاده المختلفة (أهمية المعرفة، إدارة المعرفة)

المبحث الأول: التمكين الإداري (Administrative Empowerment)

يعتبر مدخل التمكين الإداري ذو صلة أكيدة باتجاهات التطوير السائدة، والمتعلقة بالجانب الإنساني داخل المؤسسة التعليمية بشكل خاص، والمؤسسات الأخرى بشكل عام، وهذا المدخل يقوم على فلسفة قوامها لا يكون تركيز المدير على التنظيمات المنافسة، وإنما على العاملين لديه في المقام الأول؛ فقد يشكل العاملون تهديداً كبيراً على إمكانية نجاح المؤسسة، وعلى هذا تُعد العلاقة بين المدير والعاملين في المؤسسة حجر الأساس لنجاح تبني أساليب التطوير داخل المؤسسات المختلفة (الإبراهيم والعضايلة والعمرى، 2008، 15).

مفهوم التمكين الإداري:

يعتبر مفهوم التمكين الإداري من الموضوعات الإدارية الحديثة، والتي تنال اهتمام العاملين في مجال الإدارة المدرسية إلا أن أدبيات التمكين الإداري تتميز بالشمولية فيما يتعلق بالمفهوم؛ بيد أنه ملائم لجميع المنظمات في مختلف الظروف (الطعاني، 2001، 202).

يمكن تلخيص التعريفات الخاصة بالتمكين الإداري في مجالين رئيسيين هما:

المجال الإداري: الذي يُركز على تفويض السلطة لاتخاذ القرارات، وتوفير النظم الملائمة التي تدعم التمكين مثل ربط الأجور والمكافئات بالأداء، وتوفير التدريب اللازم، وبناء الفريق مما يجعل هذا المجال أداة للسيطرة الإدارية، وهذا يجعل التمكين توجهاً يجري على المستوى التشغيلي، وليس الاستراتيجي.

المجال النفسي التحفيزي: وهو ما يعكس البُعد النفسي، والسلوكي للتمكين، والتمكين في ظل هذا المجال له تأثير ودوافع الأفراد ومواقفهم اتجاه العمل (الطائي وقداة 2008).

أساسيات التمكين الإداري (Empowerment):

تتكون أساسيات التمكين الإداري من سبعة مبادئ ضرورية مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (Empowerment) حيث يمثل كل حرف مبدأ يُشير إلى (E: education) وهو تعليم العاملين أهمية تعليم كل فرد في المنظمة سعياً لزيادة فاعلية العاملين الأمر الذي يؤدي لنجاحها؛ (M:Motivation) بث الدافعية لدى المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين (P:Purpose) وضوح لدى الأفراد في المؤسسة؛ (O:Ownership) تنمية الإحساس بملكية العمل والمؤسسة التي يعمل بها لدى العاملين (W: Willing to change) الرغبة في التغيير من خلال البحث عن طريق الابتكار، والإبداع في العمل، وقيادة المؤسسة للتطور والنمو، والتقدم؛ نكران الذات (E:Ego Elimination) أي أن الإدارة الناجحة تقوم على برامج التمكين الإداري من خلال قناعة المديرين بضرورة منح الحريات والصلاحيات لمرؤوسيهم دون خوف من فقدان السلطة، وأن يعتقد هؤلاء المديرين أن حاجاتهم في تدريب صف ثاني من المديرين يكون بنفس مستواهم القيادي؛ (R:

(Respect) الاحترام وعدم التمييز بين العاملين في المؤسسة لأي سبب من الأسباب لأن عدم الاحترام يؤدي لفشل كافة جهود التمكين الإداري (الحراشة والهيبة، 2006).

أساليب التمكين الإداري:

إن أساليب التمكين الإداري تساهم في زيادة إنتاجية المنظمة، عبر أسلوب تمكين المدير للعاملين ومنحهم صلاحيات أكبر، وسلطة أكبر، وأوسع للمستويات الإدارية الدنيا في المنظمة، وكما يهتم بتمكين الذات وتبرز أهمية التمكين هنا؛ بمدى توفر العوامل الإدراكية للعاملين بالتوجه نحو تقبل المسؤولية، والاستقلالية في اتخاذ القرار الإداري، وأسلوب تمكين الفريق يعطي دوراً كبيراً في تحسين مستويات الأداء ويؤدي إلى زيادة استقلالية الفرد كما تتحقق القيمة المضافة نتيجة تعاون أعضاء الفريق، وعندما تتحقق شروط المهارة لكل أعضاء الفريق عندها يقدم كل منهم مساهمة تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على القرار الفردي الذي يكون عرضةً أكثر للأخطاء (المهيرات، 2010).

مبادئ التمكين الإداري: (حلواني، 2001)

إن تمكين المديرين يعتمد على ثلاثة مبادئ رئيسية تؤدي إلى تحسين نتائج العمل، وتعزز الرغبة المستمرة من جانب المديرين للتطوير، وخدمة الأهداف الكلية للمنظمة ويمكن تلخيص هذه المبادئ كما يلي:

1. **مشاركة المعلومات:** فالمعلومات هي المادة الخام للقرار الإداري لذا يجب أن تكون ملائمة كماً، ونوعاً، وأن تأتي في الوقت المناسب وأن تجعل المديرين يُلْمُون بالأحداث الجارية حتى يكون القرار سليماً، وحتى تقوى الثقة بين العاملين والإدارة.

2. **الإدارة الذاتية:** لابد من تحديد الإطار الذي يُمكن المديرين من التحرك الذاتي ضمن نطاق مسؤولياتهم، وتصرفاتهم، وقدراتهم، والأدوار التي سيمارسونها إضافة إلى معرفة رسالة المنظمة، وأهدافها، وخططها، وإمكانياتها، ونظمها، والضغوط التي تتعرض لها حاضراً ومستقبلاً.

3. **فرق العمل الذاتية:** وهي عبارة عن أعضاء من المديرين تتوفر بينهم علاقات، وأهداف ومشاعر وقيم سلوكية، ورغبة في العمل، والتفاعل، وبذل المجهود لتحقيق الهدف فتميز الفريق يرفع أدائه حيث يستوعب الأعضاء أهداف عملهم، ويديرون النزاعات بطريقة بناءة، ويعملون ضمن مناخ يمتاز بالتقارب، والثقة، والاحترام.

استراتيجية التمكين الإداري:

تُشير استراتيجية التمكين الإداري إلى أن الإدارة التي تسعى لإدخال ثقافة التمكين الإداري أن تتبنى أسلوباً لبناء النظم، والعمليات التي تحقق قدرات، وإمكانيات المديرين في الإدارة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التركيز على السلوك المرغوب من قبل المؤسسة، وتغيير النظام المؤسسي التقليدي للحصول على السلوك المرغوب، وبناء مناخ من الثقة بين الإدارة والمديرين، وفتح قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات، وتشجيع المديرين على التعلم، والتدريب، والتطوير الإداري الذاتي، وإيجاد فرق الإدارة الذاتية، ودعم مشاركة المديرين في اتخاذ القرارات الإدارية، والتعامل مع التحديات الإدارية بفاعلية وكفاءة، ومن المؤشرات الدافعة لاستراتيجية التمكين الإداري لتحقيق أهداف المؤسسة، أن التمكين يُعد استجابة لحاجة بيئة الأعمال البشرية لتحقيق أهداف المنظمة، واستجابة لثورة المعلومات، وتقنياتها مع ما توفره من إمكانيات كبيرة في إتاحة المعلومات للجميع،

وتسهيل التعامل معها و مرونة الوجود في المكان المناسب بسبب ثورة الاتصالات وتقنياتها وتوافر الموارد البشرية التي تمتاز بالخبرات العالية الممكنة الاستخدام على نحو فاعل لتحقيق أهداف المنظمة، والتمكين استجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في تقديم منتجات تتصف بالجودة العالية، ويُعد التمكين استجابة حتمية لفلسفة الإدارة المعتمدة في جوهرها على الإيمان بقدرات الأفراد، وثقتهم بمهاراتهم وسلوكياتهم. (الدوري وصالح، 2008، ص 87، 88، 89).

دور القيادة والإشراف لتمكين العاملين:

إن القيادة والإشراف يعتبر أحد العوامل الأساسية والفعّالة في تمكين العاملين، وإيمان المدير، أو المشرف بأهمية التمكين في المنظمة، أمر يتعلق بمختلف المديرين في المنظمة من الإدارة العليا إلى مشرفي العمال في أدنى مستوى تنفيذي في المنظمة، فالتمكين جزء من فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي يجب الالتزام لها فعندما لا يتوافر الإيمان بالتمكين، ولا يدعم توجهات المديرين والمشرفين، فلا يمكن القول بوجود التمكين مهما كانت الإجراءات والممارسات الأخرى في المنظمة التي تجري لتحقيق التمكين للعاملين.

نمط القيادة والإشراف لابد من توافر نمط القيادة المناسب فالمدير، أو المشرف المتسلط لا يمكن أن يقوم بتمكين العاملين معه، أو منح الصلاحيات لاتخاذ القرار للعاملين (الطائي وقدادة، 2008).

متطلبات التمكين الإداري وأهم عوامل نجاحه: (صالح، 2009، ص 6)

- العلم والمعرفة والمهارة: وذلك لزيادة قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار واستقلالية أكبر.

- الاتصال وتدقيق المعلومات: وذلك لخلق الشعور بالتمكين وحرية التصرف والشعور بالملكية والانتماء ويتكون لدى العاملين الحماس الذاتي من أجل تحسين الأداء.

- الثقة: تكون الثقة بين القائد والمرؤوسين من خلال الاهتمام بالعاملين ومشاركتهم والصدق والصراحة معهم.

- الحوافز المادية والمعنوية: تهدف هذه الحوافز لرفع مستوى المنافسة بين الأفراد نحو تحمل أفضل للمسئولية والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق.

يعتبر تمكين العاملين جزء من خطوة كلية لإحراز تقدم منظم في مجالات الفاعلية الإنتاجية وإدارة الجودة الشاملة وخدمة العميل واستمرارية التطوير، والمنظمة الممكنة تحتاج إلى أهداف واضحة وإدارة حاسمة وتعتبر المنظمة ممكنة عندما يحصل الأفراد على المعلومات التي يحتاجونها لصنع قرارات تتعلق بسير العمل الذي يقومون به.

ولإنجاح عملية التمكين هناك عوامل يمكن تلخيصها في مدى رغبة الرؤساء إشعار الأفراد بأنهم يعملون بمنظمة إنجازاتها أو تقدمها يعود عليهم بالنفع، ويجب أن يكون الفرد الممكن على دراية كاملة بكل تفاصيل المنظمة مما يعود بالنفع عليه وعلى منظمته (رزان، 2007، ص16).

معوقات التمكين الإداري:

تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تَحُدُّ من قدرتها على تطبيق العاملين، وتتمثل تلك المعوقات في: البناء التنظيمي الهرمي، المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات، خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة، عدم الرغبة في التغيير، خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها وسلطتها، خوف العاملين من تحمل المسؤولية، الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار، السرية في تبادل المعلومات، ضعف نظام التحفيز، تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية، ضعف التدريب والتطوير الذاتي. (عفانة، 2013، 19).

فوائد التمكين لدى الموظفين: (صالح، 2009، 11).

- زيادة الشعور بالانتماء للمنظمة التي يعمل بها وفريق العمل الذي ينتمي إليه وللمهام التي يقوم بها.
- رفع مستوى المشاركة الفاعلة والايجابية لتحقيق أهداف المنظمة.
- تحسين وتطوير مستوى أداءه، واهتمامه بالدورات التدريبية والمؤتمرات والندوات وورش العاملين لاكتساب المعرفة والمهارات المطلوبة.
- تمسك المنظمة به والمحافظة عليه بعد تطوير كفاءته وقدراته ومهاراته ومعارفه، يدرك قيمة وظيفته من خلال سيطرته على مهام العمل، ورؤيته للأمور بنظرة شاملة.
- تحقيق الرضاء الوظيفي بما يحققه له التمكين من تنمية لقدراته وتحقيق ذاته والشعور باحترام الإدارة له.

أبعاد التمكين الإداري:

1. التدريب:

يتطلب تمكين العاملين تدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلّم المهارات الجديدة، وينبغي للمنظمة أن توفر نظام طموح لتطوير العاملين لكي يزدادوا بالمعرفة والمهارات الضرورية كمهارات التفاوض، ومهارات اتخاذ القرار، مهارات حل الصراع، ومهارات القيادة. فالجهود التدريبية تمكّن العاملين من بناء المعرفة. والمهارات والقدرات ليس فقط لأداء أعمالهم؛ بل أيضاً لتعلّم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة. (راضي، 2010)

2. التحفيز:

تُسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم، وانتمائهم الوظيفي وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء لكيلا تمنح الحوافز إلا لمستحقيها وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمنظمات كناتج نهائي للتمكين، ولكي يُكتب لجهود التمكين النجاح يتم ربط التقدير والمكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة. (عفانة، 2013 ص15).

3. فرق العمل:

إن العاملين الممكّنين يجب أن يشعروا بأن العاملين في وحداتهم يمكن أن يعملوا معاً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم يتم احترامها وتؤخذ على حمل الجد، ويتطلب ذلك مستوى عالياً من ثقة المنظمة على توفر قائد قادر على تقديم التوجيهات والتشجيع

والدعم لأعضاء الفريق بمهارات متنوعة، ويلتزموا بتحقيق هدف مشترك ومسؤولية جماعية والتمتع بمستوي عالٍ من السلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية (آدم، 2016م ص 5و6).

4. الاتصال الفعال:

يمكن تشبيه آلية الاتصال والتواصل بين أفراد المنظمة تماماً مثل زيت المحرك فهي وسيلة تنشيط وتكريس الثقة بين الأفراد من خلال تبادل المعلومات والتغذية العكسية وتبادل المشورة والنصيحة، لذلك لجأت الإدارة الحديثة إلى عدة وسائل منها: منهج الباب المفتوح، والإدارة بالتجوال، والإدارة على المكشوف، وحلقات الجودة وغيرها، والتركيز على شعار "ليس لدينا ما نخفيه"، وهو في الحقيقة شعار يترجم بصدق الشفافية والوضوح، ناهيك عن برامج تدريب الموظفين على فهم المعلومة وتحليل الأرقام بكل ما تحمله من أهمية. (تومي، 2017، 77).

5. الثقة:

تُعد الثقة عاملاً أساسياً وجوهرياً في التمكين الإداري فبناء الثقة المنظمة يعتمد بصورة كبيرة على مدى تمكين أفرادها لأنها تولد السلوك التعاوني بينهم كما أنها تخلق شبكة العلاقات الإيجابية بين أفرادها وتقلل الصراع السلبي بينهم إضافة إلى خلق أجواء تفاعلية مع الأزمات التي تواجه المنظمة، كما تعد الثقة أهم العوامل التي تعزز تماسك البناء الداخلي للمنظمة وترابط العلاقات بينهم وشيوعها يساعد العاملين على الابداع وتحسين استعدادات وقابليات الأفراد.

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع الثقة وعلاقتها بالتمكين وجودة الإدارة وتمييزها، فهناك من يشير إلى أن الثقة هي الأداء المتميز وتتعلق أساساً بجودة مواردها البشرية. والأداء

التميز يقود إلى الثقة، ويمكن تعريف الثقة أنها "تركيبية نفسية تحدث نتيجة للتفاعل بين القيم الفردية والاتجاهات الشخصية والأمزجة والعواطف المختلفة، والذي يقود إلى سلوك تعاوني بين الافراد والجماعات ومن ثم كلما ارتفع مستوى الثقة، ارتفع في المقابل مستوى الاتصال المطلوب لخلق الإبداع وتعزيز المبادرات الخلاقة في المنظمة". (بومجان، 2016، 131).

يمكن تقسيم الثقة إلى ثلاثة أنواع وهي: (عبد العزيز، د.ت)

الثقة المرتكزة على الصداقة الشخصية.

✓ الثقة المرتكزة على الكفاءة والمهارة.

✓ الثقة المرتكزة على الاتفاقيات والعقد.

ثانياً. تأهيل العنصر البشري:

تعريف التأهيل:

(الدواف، 15.1990) عرّف التأهيل "بأنه التعليم الذي يؤدي للحصول على المعرفة المطلوبة للقيام بواجبات معينة ويتم التدريب والتأهيل عبر البرامج والدورات التدريبية، وبرامج الدراسة المنتظمة والبرامج التطويرية".

كما عرف (المدادحة، 25، 2009)، التدريب والتأهيل "بأنه تلك العملية المنظمة والمستمرة والتي تهدف إلى إيصال الفرد إلى درجة ممكنة من النواحي الطبية والاجتماعية والنفسية والتربوية والاقتصادية والمكتبية التي يستطيع الوصول إليها حيث تتداخل خطوات هذه العملية".

كما له معنى آخر غير التعليم وهو أن التعليم اكساب المعرفة للشخص، أما التأهيل فهو المقدرة على الاستفادة مما تعلمه الإنسان، وعليه فإن المراد بالتأهيل هو جعل الشخص أهلاً لمزاولة ما تعلمه. (بربري، 2013، 274).

حيث أكدت العديد من الدراسات ومن أشهرها "Thomas Stewart" بأن الأصول الفكرية هي الأصول أكثر قيمة من الأصول المادية لنجاح المنظمات وتحقيقها الأداء المتميز. والتأكيد على أهمية رأس المال البشري من حيث استقطابه وتطويره والمحافظة عليه، بناءً على ذلك أصبحت تنمية الموارد البشرية وتأهيلها عاملاً مهماً في تعزيز القدرات الإنتاجية، والإبداعية والمعرفية للأفراد، خاصة تلك المتعلقة بإنتاج معارف جديدة والتي أصبح يُنظر إليها بمثابة سلاح أساسي للتنافسية المؤسسة، وتحسين الأداء. (بومجان، 2016).

تعددت استخدامات مصطلح التأهيل بين التنمية، والتطوير، وتحسين التنافسية والأداء، هذه الاختلافات ترجع إلى طبيعة استخدام هذا المصطلح عموماً، إما على المستوى الكلي (الاقتصاد) أو على مستوى بعض الوظائف التي تقوم بها المؤسسة، خاصة عندما يتعلق الأمر بتأهيل مواردها البشرية والاستثمار فيها، والاهتمام أكثر بالرأس المال البشري وأصولها الفكرية، فاقترن مصطلح التأهيل من حيث المضمون بالعديد من الأبعاد كتطوير الأداء، تحسين التنافسية، ومواكبة التغيرات الحاصلة. (بومجان، 2016، 30).

إن تأهيل الموارد البشرية من المتطلبات الداخلية الأساسية لتأهيل المؤسسات الاقتصادية، فتدريب الموارد البشرية وتكوينها من الممارسات الحديثة التي تنتظر للأفراد بمثابة عامل نجاح المؤسسة، وأهم مواردها البشرية وإدراجها في تبني وتنفيذ استراتيجية المؤسسة. (بومجان، 2016، 34).

التأهيل يعني أن الفرد قادر على انجاز عمل أو القيام بأعمال معينة، أما في المجال الجامعي تعني به مجموعة من الشروط التي يجب توفرها للحصول على شهادة معترف بها علمياً (le petit Larousse, 2008).

التأهيل يشترك في العديد من النقاط مثل "الاستحقاقية، الجدارة، والصلاحية، ذو الكفاءة" والتي تمكن الفرد من القيام بأعمال معينة؛ أي ما يمكن الفرد من أن يصبح أهلاً وجديراً ومستحقاً لعمل معين (بومجان، 2016، 35).

يُعد التدريب والتأهيل على التطبيقات والوسائل الآلية في المكتبة؛ أسلوباً منطقياً لكسر حاجز الخوف وتهيئة المناخ المناسب لتأقلم الموظفين والمستفيدين، وتختلف هذه البرامج تبعاً للقدرات المالية وقدرات الموظفين والمستفيدين أنفسهم وطبيعة الأنظمة والتطبيقات الآلية في المكتبة وطبيعة الخدمات التي تقدمها وأنواعها، وقد تكون هذه البرامج والخدمات على شكل دورات أثناء العمل، أو من خلال دورات متخصصة لإتقان مهارات معينة، وقد تكون للموظفين على التطبيقات الآلية بشكل خاص أو للموظفين بشكل عام، وهذه إما أن تكون مكثفة أو حسب الأهمية والاولوية المدرجة في برامج التدريب. (عبدالهادي ، 2001، 255؛ عليان، 2005، 206).

كما يُعد التطوير من العوامل المؤثرة على التأهيل، ويعرف التطوير بأنه "المعني بتحديث مؤهلات العاملين، حيث أن هذا يعتمد على نشاط المنظمة ومجال عملها، فإذا كانت تعمل في نشاط ينطوي على تغيرات سريعة، فهي بحاجة إلى الأفراد الذين يمتلكون المهارات والمعارف الجديدة لذلك وجب عليها تطوير العاملين بها يضمن تحديث مؤهلاتهم وما يتماشى مع مواكبة هذه التغيرات. (البرنوطي، 435-436).

كما تُعتبر إدارة المعرفة كمدخل لتأهيل الموارد البشرية، وتُعرّف المعرفة لغة على أنها الإدراك الجزئي أو البسيط في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب (، والتي يقابلها باللغة الإنجليزية "Knowledge" أي عبارة عن معلومات وحقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما، وقد قرنت المعرفة في اللغة العربية بالعلم فتطلق كلمة معرفة ويراد بها العلم (بومجان، 2015، 133).

كما تعتبر المعرفة من حيث الإجرائية؛ أنها إحدى أصول المنظمة وأكثر أهمية من الأصول المادية، وهي بمثابة رأس مال فكر وقيمة مضافة إذا ما تم الاستثمار فيها، أيضاً هي المصدر الحقيقي للميزة التنافسية والثروة الأساسية للمنظمة، وتم اعتبارها كرأس مال لها قيمة اقتصادية قابلة للتقييم والتأمين كما ينظر للمعرفة على أنها القوة. (الكبيسي، 2005، 8).

أبعاد تأهيل العنصر البشري:

(أهمية المعرفة، إدارة المعرفة).

أولاً. أهمية المعرفة:

يواجه الباحثون صعوبة في تعريف المعرفة لكونها من الأصول المنظمة غير الملموسة، كما أنها مركبة من العديد من المكونات كالأفكار والأنظمة والإجراءات والمعلومات (اللوكان، محمد فهاد، 2016، 96، 97).

تعرف المعرفة على أنها القدرة على استيعاب وإدراك ما يدور حوله من حقائق، والوعي في الحصول على المعلومات واكتسابها من خلال القيام بالتجارب أو الملاحظة والتأمل، وكما يمكن التوصل للمعرفة والوعي بواسطة مراقبة ما قام به الآخرين والاطلاع عليه والتمتع فيما توصلوا إليه من استنتاجات، ويرتبط مقدار المعرفة بسرعة البديهة والسعي الدؤوب في البحث عن الأشياء المجهولة، واكتشافها وكشف أسرارها، وتنمية القدرات الفردية بالاعتماد على الاستنتاجات.

تأتي أهمية المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، في أنها تعتبر بيوت المعرفة ومنتجها بما تحويه من منابع للمعرفة ومخازن معرفية وكوادر بشرية لها قيمة ومردود على المجتمع والتنمية بشكل كبير (المطلق، 2013).

وتأسيساً على ذلك يتضح أن عملية إنتاج المعرفة وتحويل المعرفة الكامنة والمكتسبة إلى منتج معرفي ذي قيمة بات من الخيارات الأبرز والأهم إن لم يكن الأول في أي منظمة أو مجتمع، فضلاً عن المؤسسات المعرفية والمنظمات المتعلمة كالجامعات (اللوكان، 2017، 96).

كما أنها المكافئ الأكثر حيابة للقيمة والأكثر فاعلية للميزة التنافسية المستعملة.

أسباب الاهتمام بالمعرفة (نجم، 2006، 43؛ والساعد وحريم، 2004، 6)

- زيادة المنافسة قلصت أعداد العاملين في المنظمات ذات المعرفة المتميزة وهنا كان لابد من المنافسة على كيفية استقطاب هذه الكفاءات.

- تخفيض الكلف وأساليب طرق العمل.

- القدرة على التكيف التنظيمي بسبب تغير قواعد العمل وافترضااته.

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

وهنا ترتبط إدارة المعرفة في اختيار الكفاءات التي تعمل في المناصب الادارية بمؤسسات التعليم العالي، وبالتالي فإن أهمية المعرفة وقياس المعرفة لدى العاملين أمراً يؤكد على أهمية التأهيل وقياس مدى فائدة التأهيل من خلال قياس أدوات المعرفة في الوظائف الموجودة بمؤسسات التعليم العالي.

أسباب ظهور المعرفة:

جاء ظهور المعرفة بسبب التنافس الكبير بين المنظمات والمؤسسات الخدمية وازدياد نسبة المؤسسات التي يقوم جوهر عملها على المعرفة، وتزايد تداولها بين أفراد المنظمة مثل: البنوك والفنادق والشركات السياحية، وشركات التأمين والإنترنت وأغلب قطاع الخدمات.

وجود عوالم افتراضية مختلفة وخاصة ظهور ما سمي بالاقتصاد الافتراضي، واعتبر قطاع المعلومات قطاعاً مهماً من قطاعات الاقتصاد، بحيث أصبح انتاج المعلومات ومعالجتها نشاطاً اقتصادياً رئيسياً في كثير من الدول، وتحولت تكنولوجيا المعلومات إلى أحد أهم جوانب تطور الاقتصاد العالمي (طشوش، 2021، 13).

أهداف المعرفة:

تختلف أهداف المعرفة من جهة ومؤسسة لأخرى ومن مجالات لأخرى التي تعمل فيها، إلا أن

هناك أهداف تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات وهي على النحو التالي:

- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب.

- بناء قواعد ومعلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها.

- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في المنظمة أو المؤسسة.

- نقل المعرفة الكامنة من عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة.

- الاسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها.

- جذب رأس المال الفكري لتوظيفه في حل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي.

- تشجيع العمل بروح الفريق الواحد، وتحقيق التفاعل الايجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.

أهمية عملية إنتاج المعرفة للجامعات فيمكن إجمالها فيما يلي:

- إن إنتاج المعرفة يُحفز الجامعات على تشجيع مقدرات الابتكار والإبداع.

- إن إنتاج المعرفة يُحسن الأداء التنظيمي حيث تعمل على توليد معرفة جديدة وتطبيقها، مما يؤدي إلى الارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي وتحسينه.

- إن الاستثمار في رأس المال الفكري أصبح ذا قيمة للجامعات وهو يتأثر بشكل كبير بقيمة رأس مالها الفكري.
- إتاحة الفرصة للجامعة لتحديد أصولها غير الملموسة، وتوثيقها وتطويرها وتحديد المعرفة المطلوبة وسد الفجوة بينهما.
- إن إنتاج المعرفة يؤدي إلى بناء ميزة تنافسية مستدامة للجامعات، من خلال تبني الإبداعات المتمثلة في طرح الأفكار والخدمات الأخرى.
- إن إنتاج المعرفة يؤدي درجة الابتكارية، من خلال القيام بها بطريقة إبداعية جديدة.
- أن المعرفة البشرية هي المصدر الأساسي للقيمة.
- إن إنتاج المعرفة يؤدي إلى تحسين المنتجات المعرفية الموجودة وتطويرها، وإيجاد منتجات جديدة ذات قيمة مضافة، مما يساعد في زيادة تنافسية الجامعات.
- إن إنتاج المعرفة يؤدي إلى خفض التكاليف، ورفع موجودات الجامعة الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة (همشري، 2013؛ عليان، 2012).

مصادر إنتاج المعرفة: (سمالي، 2005 وأحمد 2012)

هناك العديد من المصادر المتعلقة في عملية إنتاج المعرفة في الجامعات أبرزها:

1. الأفراد: حيث تُمثل الكوادر البشرية مصدر قوة لأي منظمة، خاصة الجامعات حيث تعد مؤسسات معرفية ومنظمات تعلم، والمعرفة تقوم على رأس المال الفكري والمعرفي، وتسهم الموارد البشرية بدرجة عالية في اكتساب المنظمة للميزة التنافسية، إذا توافر فيها شرط أن تكون الموارد البشرية ذات جودة عالية، وأن تتميز إدارة تلك الكوادر بالطابع الاستراتيجي،

كما يؤكد (نوي 2006)، و (نو وهلنباك 2008) على أن الموارد البشرية يمكن أن تعزز تنافسية الجامعات إذا توافر فيها المعارف والمهارات التالية، كالتفكير الناقد والقدرة على حل المشكلات، والتعامل مع تقنية المعلومات وتطبيقاتها، والقدرة على التعاون والعمل الجماعي، والإبداع والابتكار، والتنوع في الثقافات والاتجاهات، ومهارات القيادة ومهارات الاتصالات الشفهية والمكتوبة، والالتزام بأخلاقيات العمل واحترافية الأداء والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والاخلاقيات العامة.

فالجامعات اليوم بحاجة إلى الأفراد الذين يحملون مخزوناً معرفياً واسعاً وبمقدورهم الابتكار والإبداع وذلك يتأتى من خلال:

- استقطاب الأفراد المميزين، من خلال البحث عن الخبرات المتقدمة والمتجددة، وجذب المهارات العالية، وإيجاد أنظمة تسهل عملية الاستقطاب.
- صناعة أفراد قادرين على خلق المعرفة من خلال تعزيز قدرات العاملين، وإيجاد البيئة التنظيمية الداعمة للإبداع والتميز.
- تنشيط الأفراد من خلال استخدام عصف الأفكار، وبث روح الحماس والاهتمام بآرائهم.
- المحافظة على الأفراد من خلال التدريب والتطوير والتحفيز المادي والمعنوي وتقليل فرص التسرب (اللوكان، 2016).

2. التكنولوجيا: وتُمثل التقنية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وغيرها من الأساليب والنظم

المقدمة؛ محوراً مهماً وبعداً رئيسياً في عمليات إنتاج المعرفة مع الأفراد؛ إذ تساعد على سرعة اكتساب القدرات والمعارف والمهارات الجديد. إن تفعيل عمليات إدارة المعرفة

وإنتاجها يحتاج تأسيس تقنية عالية الجودة لدعم هياكل إدارة المعرفة وخطوط إنتاجها (الصالح، 2012).

3. **الثقافة التنظيمية لإنتاج المعرفة:** تُعد الثقافة التنظيمية من مداخل تعزيز المعرفة في أي منظمة فضلاً عن الجامعات التي تعد من أهم المؤسسات الحاضنة للمعرفة، إذ تُمثل مصانع ومستودعات لها، لذا يجب عليها تكوين ثقافة داعمة للمعرفة من خلال تكوّن قيم وآراء واتجاهات وتوقعات تدعم ذلك. وتعرّف الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات التي يحملها العاملون بالمؤسسة بداخلهم فتؤثر على قراراتهم وتصرفاتهم في المواقف المختلفة" (يورك، برس، 2005، 149).

- مصادر اكتساب المعرفة

هناك مصادر داخلية كمستودعات المعرفة لدى الجامعة أو المشاركة في الخبرات والممارسات، وحضور المؤتمرات والندوات والنقاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل، أو من خلال نقل المعرفة الضمنية إلى صريحة وهكذا. ومصادر خارجية وتكون عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها، ومن خلال الأبحاث واستقطاب العاملين الجدد وخاصة المميزين، وبناء الشراكات الخارجية كذلك، وتساعد التقنية الحديثة في ذلك فيما تقدمه من تسهيلات كالإنترنت وغيرها من الوسائل (اللوكان، 2017، 96).

عناصر ومكونات المعرفة: (طشطوش، 2021، 22، 21)

المعلومات: التي هي عبارة عن بيانات صادقة وحقيقية يتم تقديمها لغرض محدد، فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة.

- **البيانات:** وهي حقائق يمكن تقديمها دون أحكام أولية مسبقة، ولا يمكن أن تأخذ البيانات صفة المعلومات إلا عندما يتم تصنيفها وتفتيحها وتحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم.
- **القدرات:** وهي توافر القدرة على التفكير بطريقة إبداعية والقدرة على تحليل وتفسير المعلومات، وذلك لكي يتمكن الفرد، ثم يتصرف ويستطيع اتخاذ القرار بناء على ما يتوفر من معلومات.
- **الاتجاهات:** والميول التي تدفع الافراد للرغبة في التفكير والتحليل والتصرف، وباعتبار العنصر أساسي لإدارة المعرفة، وذلك من خلال تحفيز الأفراد وإيجاد الرغبة لديهم للتحفيز.
- **وسائل وأدوات لتوليد المعرفة (طشطوش، 2021، 18).**

- التعلم بأسلوب المحاضرات

- حضور الدروس وورش العمل والندوات

- الحصول على التدريب

- التجربة والممارسة

ثانياً. إدارة المعرفة:

تلعب مؤسسات التعليم العالي بمختلف توزيعها الجغرافي وتنوعها الأكاديمي دوراً في صقل المعرفة والعلوم في العنصر البشري في سلطنة عُمان، ومن هنا أولى لهذه المؤسسات أن تعتمد على مدخل إدارة المعرفة في تأهيل العنصر البشري، وإدارة أنشطتها وأعمالها من منطلق أن هذه المؤسسات هي في الأساس منظمات لإدارة مدخل المعرفة، بما تمتلكه من بنية معرفية تتمثل في وجود العناصر البشرية والتقنية، وبما يتوافر لديها من مصادر بحثية ومعلوماتية.

مفهوم إدارة المعرفة:

يعد مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة والتي تزايد الاهتمام بها خلال العقدين الأخيرين مما أدى إلى ظهور العديد من التعاريف لذلك المفهوم والتي اختلفت باختلاف تخصصات الباحثين واختلاف وجهات نظرهم، ولفهم وتعريف إدارة المعرفة هناك ثلاث مداخل أساسية (Malhota, 2008، 83): دراسة إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية والمتوسطة العاملة في قطاع غزة.

أ- **المدخل المعلوماتي:** يتضمن أنشطة معالجة البيانات وإدارة وتدفقات المعلومات وتطوير قواعد بيانات وتوثيق أنشطة الأعمال في المنظمة.

ب- **المدخل التقني:** يهتم ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تقنية المعلومات مثل نظم التنقيب عن البيانات مستودعات البيانات، النظم الخبيرة، نظم المعالجة التحليلية الفورية، نظم المعلومات المستندة على الويب وغيرها.

ت- **المدخل الثقافي:** يهتم بالأبعاد السلوكية أو الفكرية لإدارة المعرفة من خلال تناول حقول التعلم الجماعي، التعلم المتواصل، وبناء المنظمات الساعية للتعلم.

يرى (Delong, 2004، 6) بأن إدارة المعرفة هي: منظومة الأنشطة الإدارية على احتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة والمهمة بالمؤسسة بهدف رفع كفاءة الأداء وضمان استمرارية تطور المؤسسة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها؛ وهي عملية مؤسسة تهدف إلى تنسيق وتكامل عمليات معالجة البيانات والمعلومات والتكنولوجيا المستخدمة والموارد البشرية والعوامل المحيطة بالمؤسسة.

استنتج (الأكلبي، 2008، 26) تعريفاً لإدارة المعرفة على أنها: "تلك الإدارة التي تعمل على التعرف على ما لدى الأفراد (سواء موظفين أو مستشارين أو مستفيدين) من معارف كاملة في عقولهم وأذهانهم، أو جمع وإيجاد المعرفة الظاهرة في السجلات والوثائق، وتنظيمها بطريقة تسهل استخدامها والمشاركة فيها بين منسوبي المؤسسة بما يحقق رفع مستوى الأداء وإنجاح العمل بأفضل الأساليب وبأقل التكاليف الممكنة".

وعرفتها (الزامل، 2006) بأنها مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمة على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات إلى منتجات (سلع أو خدمات) واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل المشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي.

متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة يتطلب توافر مجموعة من المقومات المتطلبات الأساسية بالمنظمة، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1. **البيانات والمعلومات:** حيث أن المعرفة ماهي إلا تجميع للمعلومات ذات المعنى ووضعها في نص للوصول إلى فهم يمكننا من الاستنتاج. (الكبيسي، 2005، 26).

2. **المعرفة الصريحة** التي يعرفها (Allen, 2003, 37) بأنها " المعرفة التي يمكن تقاسمها مع الآخرين وتتعلق هذه المعرفة بالبيانات والمعلومات الظاهرية الموجودة والمخزنة في ملفات

وسجلات المنظمة، التي يمكن الحصول عليها وتخزينها، والتي تتعلق بسياسات المنظمة وإجراءاتها وبرامجها وموازنتها ومستندات وأسس، ومعايير التقويم والتشغيل والاتصال.

3. توفير البنية التحتية والتقنية وتكنولوجيا المعلومات: يعرفهما (قنديلجي، والسامراني، 2002، 35) بأنهم التطبيق المنظم للمعرفة العملية ومستجداتها من الاكتشافات في تطبيقات وأغراض عملية.

4. توفير رأس المال البشري اللازم: يعد الجانب البشري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة، ومن أهم المقومات التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المعرفة. وهؤلاء يعرفون بأفراد المعرفة.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية:

ثانياً: الدراسات الأجنبية.

التعقيب على الدراسات السابقة

أوجه التشابه بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:

الدراسات السابقة:

أولاً. الدراسات العربية:

1. دراسة (الحبسية، 2021)، بعنوان: واقع التمكين الإداري للقيادات الوسطى التربوية بوزارة

التربية والتعليم، جامعة نزوى، مجلة العلوم الاجتماعية المركز العربي الديمقراطي المانيا.

هدفت الدراسة إلى تحليل واقع التمكين الإداري للقيادات الوسطى التربوية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، بالإضافة إلى الأدوار والمسؤوليات التي يقومون بها وفق نظام الخدمة المدنية، وتحليل ذلك في إطار ما ينبغي أن تقوم به تلك القيادات في مجال التمكين من منطلق مستوياتهم الإدارية. خرجت نتائج الدراسة لجانبين، جانب القوة: من حيث وجود أنظمة وقوانين تُنظم عملية التعيين والترقية في المناصب القيادية، وتحديد نمط الاتصال بين ديوان عام الوزارة والمديريات في المحافظات التعليمية. جوانب الضعف: شغل الوظائف القيادية لا يشترط الاعداد المسبق المرتبط بالوظيفة، وأن الوزارة لم تأخذ بمفهوم التمكين ولم تطبقه ولم تضع له تقنين.

2. دراسة (الصوالحة، وآخرون، 2021) بعنوان: دور برامج تدريب وتأهيل المعلمين في

أكاديمية الملكة رانيا العبد الله في تنمية المسؤولية المهنية للمعلم والاتجاه نحو المهنة.

أكاديمية الملكة رانيا العبد الله، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور برامج تدريب وتأهيل المعلمين في أكاديمية الملكة رانيا العبد الله

في تنمية المسؤولية للمعلم والاتجاه نحو المهنة.

أظهرت النتائج أن تقديرات المعلمين لدور برامج تدريب وتأهيل المعلمين في أكاديمية الملكة رانيا العبد الله في تنمية المسؤولية المهنية للمعلم والاتجاه نحو المهنة كانت مرتفعة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لدور برامج تدريب وتأهيل المعلمين في أكاديمية الملكة رانيا العبد الله بالنسبة لتنمية المسؤولية المهنية للمعلم تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات.

3. دراسة (الصلتي، 2020) بعنوان: التمكين الإداري ورؤية عُمان 2040م، جريدة الرؤية،

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تحقيق أهداف رؤية عُمان 2040 والذي يتطلب ممارسة مؤسسات الدولة أحدث أساليب واستراتيجيات الإدارة العصرية الحديثة، والتي أبرزها التمكين الإداري الذي يعتبر أحد الاستراتيجيات الإدارية الناجحة في مواجهة التحديات والتطورات والمتغيرات التي تؤثر على المؤسسات والموظف. أوصت الدراسة بضرورة تمكين الموظف إدارياً ليتمكن من مواجهة التحديات بشكل إيجابي إمكاناته الإبداعية وتطور مهاراته وقدراته.

4. دراسة (قرامطية، زاهية، وآخرون 2020) بعنوان أثر التمكين الإداري على تنمية الكفاءات البشرية

في مؤسسات التعليم العالي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة التأثيرية بين التمكين الإداري وتنمية الكفاءات البشرية على مستوى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة البليدة2.

توصلت الدراسة إلى نتائج تفيد أن أبعاد التمكين الإداري المتمثلة في (فريق العمل، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال) لها علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية على المتغير

التابع تنمية الكفاءات البشرية، بينما تفويض السلطة ليس له علاقة تأثيرية على تنمية الكفاءات البشرية.

5. دراسة (الأغا، 2018) بعنوان: متطلبات التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام بجامعة الأزهر وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرارات. (مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية).

هدفت الدراسة إلى تناول متطلبات التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام بجامعة الأزهر وعلاقته باتخاذ القرار، استخدم الكاتب المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام بجامعة الأزهر، والبالغ عددهم (70) عضواً، حيث تم استخدام عينة عشوائية بسيطة شملت جميع مفردات المجتمع الحقيقي، وخُصّصت نتائج الدراسة إلى أن مستوى توافر متطلبات التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام بجامعة الأزهر جاءت بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (60.66%)، فاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام بجامعة الأزهر جاءت متوسطة بوزن نسبي (68%)، وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متطلبات التمكين الإداري وفعالية اتخاذ القرارات لدى رؤساء الأقسام بجامعة الأزهر بغزة.

6. دراسة (الدغيلي، محمد زياد 2018) بعنوان: التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي.

هدفت الدراسة إلى معرفة أبعاد التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي من حيث:

- تفويض الصلاحيات.
- العمل الجماعي.
- تطوير الشخصية

- تنمية السلوك الإبداعي.

كما هدفت إلى معرفة درجة توافر التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي؟، والمعوقات التي تواجه تطبيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي.

وتوصلت الدراسة إلى أن أفراد الدراسة موافقون على درجة توافر التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي بمتوسط حسابي (3.79 من 5)، وأظهرت النتائج كذلك أن أفراد الدراسة موافقون على بعد تفويض الصلاحيات بمتوسط حسابي (3.64 من 5). حيث اتضح أن أفراد الدراسة موافقون على ست عبارات وهي:

- امتلاك الحرية في تفويض الصلاحيات إلى آخرين.

- تثق قيادتي الجامعة بقدراتي لإنجاز المهام الموكلة إليّ.

- أمتلك المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامى.

- يوجد توصيف وظيفي للأعمال الموكلة إليّ

- اعتمد على نفسي عند تأدية عملي دون اللجوء إلى من يرأسنى.

- لا يوجد تداخل في الصلاحيات الموكلة إلى مع صلاحيات القيادات الأعلى.

7. دراسة (السقا، وآخرون 2017) بعنوان: واقع التمكين الإداري للموارد البشرية لدى الإدارة

العامة للتعليم في مدينة الرياض" (مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية).

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أي درجة يتم تطبيق أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة،

وتنمية السلوك الإبداعي، والتحفيز، والعمل الجماعي، والتنمية المهني)، حيث تم استخدام

المنهج الوصفي المسحي، حيث تكونت مجموعة الدراسة من (166) فرداً من العاملين في الإدارات التعليمية التابعة للإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض، حيث أظهرت نتائج الدراسة أنه يتم تطبيق أبعاد التمكين الإداري بشكل عام بدرجة عالية وبمتوسط عام قدره (3.5).

8. دراسة (الشوابكة، 2017) بعنوان: أثر تمكين الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين (مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية).

هدفت الدراسة إلى أثر تمكين الموارد البشرية بأبعادها (مشاركة العاملين بالمعلومات، واستقلالية العاملين، وفرق العمل) في تحسين أداء العاملين في جامعة العلوم الإسلامية العالمية، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمشاركة العاملين بالمعلومات المتعلقة بالعمل لتمكينهم من اتخاذ القرارات وتحسين أدائهم الوظيفي.

9. دراسة (عبد القادر، 2017) بعنوان: أثر الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، هدفت الدراسة إلى معرفة اثر الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الجلفة، وخرجت الدراسة بنتيجة وجود اتصال تنظيمي رسمي فعال بالمؤسسة بالرغم من عدم فهم أفراد العينة للمعلومات التي تتدفق من الإدارة إليهم، كما استخلصت الدراسة أن الاتصال التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الجلفة يؤدي إلى رفع نسبة الأداء الوظيفي لدى عمال هذه المؤسسة.

كما خرجت الدراسة بنتائج عامة أبرزها:

- وجود عملية اتصالية داخل المؤسسة بنسبة عالية تصل لـ (90%) لتحقيق أهداف المؤسسة وفهم سيرورة العمل.

- استخدام تقنيات الاتصال تساهم في تحسين الأداء الوظيفي.
- تقوم المؤسسة بعلاقات اتصالية مع مؤسسات أخرى بغرض ترقية الأداء والرفع من مستوى العمل.
- استخدام البرمجيات الحديثة من أجهزة حاسوب ووسائل اتصالية وغيرها تساعد على تطوير الأداء الوظيفي، حيث أكد العمال على استعمالها بنسبة (100%).

10. دراسة (العلماني، 2016) بعنوان: خدمات التدريب والتأهيل في المكتبة المركزية بجامعة صنعاء. جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، مجلة الدراسات الاجتماعية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الواقع الفعلي لبيئة خدمات التدريب والتأهيل المهني، كونه لا يقل أهمية عن خدمات المعلومات التي تقدمها المكتبة المركزية بجامعة صنعاء؛ وذلك من خلال الموظفين فيها، وفروعها المستفيدين منها، بوصفها نموذجاً للجامعات الحكومية في اليمن فضلاً عن التعرف على أثر مجموعة من العوامل العامة لمجتمع الدراسة كالمؤهل والتخصص وغيرها من المتغيرات، بالإضافة على التعرف على طريق التدريب والتأهيل الرسمي وغير الرسمي والوسائل التي تقدمها المكتبة للموظفين والمستفيدين، واحتياجاتهم إليه، وكذلك أنواعه التي يفضلونها.

11. دراسة (بومجان، 2015) بعنوان: تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، جامعة خيضر - بسكرة - الجزائر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة من مدخلين حديثين هما "التمكين الإداري"، و"إدارة المعرفة"، والتي تم إجراؤها في مؤسسة صناعة

الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة بالجزائر، وبلغت عيّنة الدراسة (143)، خلصت نتائج الدراسة إن مستوى إدراك مسؤولي المؤسسة لأبعاد التأهيل كان بدرجة متوسطة، كما أن مستوى إدراكهم لأداء المؤسسة جاء أيضاً متوسطاً، كما بيّنت الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، وقدمت توصية العمل على فهم وإدراك فلسفة ومضامين التمكين الإداري، ومراعاة أبعاده كالتحفيز من خلال إعادة النظر في المحفزات المادية والمعنوية، وكذلك عملية التدريب بما يتماشى مع الاحتياجات التدريبية، إلى جانب الاهتمام بالاتصال، وبتفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار، وبفرق العمل وبالثقة بين الأفراد كمرتكز تقوم عليه فلسفة التمكين الإداري، والعمل على تطبيق ممارسات وعمليات إدارة المعرفة.

12. دراسة (الجرايدة ، محمد، 2014) بعنوان : واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس

التعليم ما بعد الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان، جامعة آل البيت، مكتبة

مجلس عُمان

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة شمال الباطنة، ومعرفة أثر متغيرات الدراسة لواقع التمكين الإداري لمجتمع الدراسة.

وخلصت نتائج الدراسة إلى مجموعة من النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات أفراد الدراسة لمجالات التمكين الإداري تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وأوصت بتفويض مديري المدارس صلاحيات أكثر لتعزيز الثقة بهم

وتمكينهم من أداء واجباتهم بفاعلية، وتوفير وزارة التربية والتعليم مناخاً تنظيمياً صحياً يسمح بممارسة مجالات التمكين الإداري لمديري المدارس.

13. دراسة (المعاينة، 2014) بعنوان: أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية) جامعة مؤتة.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية وفقاً لأبعادها (الاستقلالية في العمل، الاتصالات الفعالة، فرق العمل، المشاركة بالمعلومات) في الميزة التنافسية وفقاً لأبعادها (الجودة، المرونة، الابتكار) في المصارف التجارية الأردنية. واعتمد الباحث المنهج الوصفي والتحليلي لإبراز المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة وتحليلها. خلصت نتائج الدراسة إلى أن تصورات العاملين في المصارف الأردنية نحو استراتيجية تمكين الموارد البشرية جاءت بمستوى مرتفع وأن تصورات العاملين لأبعاد الميزة التنافسية ذات مستوى مرتفع أيضاً.

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها المذكورة، وأوصت النتائج بالآتي:

- ✓ التوجه نحو بناء الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية أو تلك التي تؤمن بالعمل بمنطق استراتيجية تمكين الموارد البشرية اختياراً وتدريباً وتعليماً.
- ✓ زيادة الاهتمام باحتياجات العاملين وتبني استراتيجيات التقدير والتحفيز والذي سيؤدي إلى شعور العاملين بالرضاء والثقة كونهم يعملون مع قيادة تحترمهم وتهتم بهم وبأمورهم، ويؤدي ذلك إلى جعلهم يدركون التمكين بشكل مرتفع.

14.دراسة (عفانة، 2013) بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل"، هدفت

الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الاتصال ومشاركة

المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، القوة)، وفاعلية فرق العمل، ومستوى

تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة.

وجاءت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في

قطاع غزة كان مرتفعاً بنسبة (81%)، وكذلك فإن فاعلية فرق العمل كان مستواها مرتفعاً

بنسبة (80%) وأظهرت النتائج تفاوتاً في موافقة عينة الدراسة على وجود الأبعاد الخمسة التي

حددها الدراسة للتمكين الإداري، حيث جاء بُعد القوة في المرتبة الأولى، وفرق العمل في

المرتبة الثانية، ثم جاءت أبعاد الاتصال ومشاركة المعلومات والتأثير في المرتبة الثالثة

والرابعة، وجاء خامساً والأخير بُعد حفز العاملين، وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة

إحصائية في استجابات المبحوثين حول علاقة التمكين الإداري بفاعلية فريق العمل تُعزى

لمتغير (العمر). وعند قياس العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل في عينة الدراسة،

كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية بينهما.

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها إعادة النظر في نظام الحوافز بكافة أنواعها

وتنظيمها، ومنحها بشكل أكثر عدالة، وكذلك زيادة سرعة وسهولة انسياب المعلومات ما بين

المستويات الإدارية المختلفة.

15.دراسة (الحكي، 2014) بعنوان: أثر التحفيز القيادي على مستوى أداء الفرد بالمنظمات

والمنشآت، هدفت الدراسة على معرفة أثر التحفيز القيادي وأثره على مستوى الفرد بشكل عام

على جميع المنظمات والمنشآت، والتعرف على مستوى وثقافة التحفيز من منظمة لأخرى حسب طرق العمل لديهم وتطوير الكادر البشري لديهم.

جاءت نتائج أن الحوافز المادية تستخدم أحياناً للتحفيز القيادي بالمنظمات والمنشآت وذلك من وجهة نظر الموظفين المختارين لعينة الدراسة، بالإضافة إلى أن الحوافز المعنوية تستخدم نادراً للتحفيز القيادي بالمنظمات والمنشآت.

كما خرجت الدراسة أن التحفيز القيادي يستخدم أحياناً بالمنظمات والمنشآت، وذلك من وجهة نظر الموظفين المختارين وجاءت بالمتوسط الحسابي العام (3.11) بانحراف معياري بلغت قيمة (0.58).

كذلك جاءت نتائج الدراسة أن التحفيز السلبي للموظفين بصورة غير صحيحة ومتساوية لكافة فرق العمل، والتي قد تنعكس بشكل سلبي على الأداء العام، حيث أن كل شخص يحفز بشكل مختلف عن الآخر فما يحفز شخص قد يثبط آخراً.

16. دراسة (ملحم، 2006) بعنوان: "التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية

الإدارية؛ الكتاب عبارة عن متطلب الحصول على درجة الدكتوراه في مجال العلوم الإدارية، حصلت على أفضل أطروحة دكتوراه على مستوى الوطن العربي في مجال العلوم الإدارية، وجاء الكتاب لتوضيح نقاط الضعف والنقص في التمكين الإداري لدى المؤسسات العربية ومعالجة التحديات التي من شأنها تقف عائقاً لتحقيق عناصر ومفهوم التمكين الإداري في الوطن العربي، فالكتاب جاء ليكون دليل إرشاد للموظف والمدير العربي، والمؤسسات العربية

في كيفية تطبيق التمكين الإداري بشكل صحيح، حيث تناول الكتاب التمكين الإداري في عشرة فصول.

17. دراسة (الزطمة، 2011) بعنوان: إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية

على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة. الجامعة الإسلامية بغزة.

هدفت الدراسة إلى بيان دور إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة.

توصلت نتائج الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

✓ درجة توافر الاحتياجات المعرفية في الكليات التقنية المتوسطة جاءت على النحو التالي:

البيانات والمعلومات بوزن نسبي (71,98%)، المعرفة الضمنية بوزن نسبي (79.64%)

المعرفة الصريحة بوزن نسبي (72.72%)، البنية التحتية والتكنولوجية بوزن نسبي

(81.43%) أما مجال رأس المال البشري فحصل على وزن (69.35%).

✓ درجة توافر الوعي المعرفي في الكليات التقنية المتوسطة جاءت على النحو التالي:

التخطيط والتنفيذ بوزن نسبي (57.00%)، الاشتراك بقواعد البيانات الخارجية بوزن نسبي

(54.45%) أما مجال أمن المعلومات فكان الوزن النسبي (69.35%).

✓ جاء ترتيب ممارسة العاملين في الكليات التقنية المتوسطة لعمليات إدارة المعرفة على

النحو التالي:

(75.50%) توليد المعرفة بوزن نسبي (71.86%)، تخزين المعرفة بوزن نسبي (74.45%)، توزيع المعرفة بوزن نسبي (72.00%)، أما مجال تطبيق المعرفة فكانت النسبة أقل حيث بلغت (64.54%).

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير الجنس.

✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير مكان العمل، وكانت النتائج تشير إلى تفوق الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، وكلية تدريب غزة الوكالة.

✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير مدة الخدمة، وكانت النتائج تشير لسنوات الخبرة الأكبر.

أوصت الدراسة عدة توصيات أهمها:

1. ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي للكيانات التقنية المتوسطة.

2. الاهتمام بتوليد المعرفة وتطوير أساليب تخزينها وتوسيع عملية التشارك من خلال توفير البيئة المناسبة، وبناء ثقافة تنظيمية تتبنى إدارة المعرفة كمنهج.

3. ضرورة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كافة الأنشطة في الكليات التقنية المتوسطة والعمل على مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية.

4. رسم الاستراتيجية المناسبة لإدارة المعرفة في الكليات التقنية المتوسطة.

5. ضرورة تطوير الأداء الفردي والمؤسسي من خلال تحسين المناخ التنظيمي، وتطوير

نظام أداء فعال مبني على أسس ومعايير واضحة، وتبني نظام حوافز يكافئ الجهود

المعرفية للعاملين.

ثانياً. الدراسات الأجنبية:

18. دراسة (ماريا، أيل، وآخرون، 2020) بعنوان: أثر إدارة نظام التحكم في التمكين والمرونة

التنظيمية، جامعة كارولينا الجنوبية البرازيل.

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر التمكين النفسي على الموظفين، وتأثير التمكين على السلوكيات

الفردية والتنظيمية.

خلصت نتائج الدراسة إلى معرفة أهمية التمكين النفسي، ومدى تأثيره الإيجابي، كما أن الكثير من

المؤسسات تتعرض إلى الاضطرابات والتغيرات مما يؤدي إلى صعوبة تحقيق المرونة التنظيمية.

كما أظهرت نتائج الدراسة أنه عند توفر المرونة التنظيمية يكون هناك الابتكار والتقدم في

المؤسسة.

19. دراسة (بورنا، 2020) بعنوان: تمكين المرأة من أجل التنمية الاقتصادية المحلية.

جامعة بند ايدكان، إندونيسيا.

هدفت الدراسة لمعرفة نماذج تقييم المرأة من اجل تعزيز الاقتصاد المحلي، وتمكين المؤسسات الصغيرة في عمليات الإنتاج والتسويق، والتمكين المؤسسي بين الحكومة والقطاع الخاص والمجتمعات المحلية.

وجاءت نتائج الدراسة إلى أهمية عرض وظائف نسائية بدوام جزئي في المهارات التقليدية مثل الحياكة والخياطة، وتعزيزها كمشاريع صغيرة ومتوسطة لتصبح أحد القوى الدافعة للاقتصاد. أهمية تمكين الشركات الصغيرة والمتوسطة من استيعاب أكبر قوة عاملة على المستوى الوطني الاندونيسي، لكون الاقتصاد الشعبي أو التقليدي المسيطر على الاقتصاد الاندونيسي

20. دراسة (متقين، عمران، 2019) بعنوان: القيم الدينية وجوانب إدارة تمكين المعلم، جامعة وليك.

هدفت الدراسة إلى مناقشة الجوانب الدينية في تمكين المعلم على أساس نظرية تحقيق الذات، وتكامل الانضباط المتعلق بمفهوم القيمة وتنفيذ في الادارة التربوية الإسلامية، ومعرفة مدى الارتباط بين المؤسسات التعليمية والإسلامية وتكامله مع التخصصات الأخرى.

خلصت نتائج الدراسة إلى نمط تمكين المعلم له ستة أبعاد متكاملة وهي (الوصول إلى المعلومات، الوصول إلى الموارد، الدعم، الفرص، الاستعداد، الالتزام).

هناك العديد من القيم الايمانية لتحقيق نجاح المعلم منها (قيم الإيمان، قيم الإخلاص، قيم الاحسان، قيم التأزر، القيم الاجتماعية، القيم النموذجية).

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح في الدراسات السابقة أنها تناولت التمكين الإداري بطرق وأبعاد مختلفة في مؤسسات مختلفة، إلا أنها لم تتناول موضوع أثر التمكين الإداري على تأهيل العنصر البشري، والعلاقة بين التمكين الإداري ومدى أثره على تأهيل العنصر البشري وهذا الذي تتميز به الدراسة الحالية، حيث تطرقت إلى مؤسسات التعليم العالي المختلفة في سلطنة عمان، والتي تمثلت في مؤسستين حكوميتين (جامعة السلطان قابوس، جامعة التقنية والعلوم "الكلية التطبيقية بنزوى") ومؤسستين خاصتين (جامعة الشرقية، جامعة نزوى).

أوجه التشابه بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:

1. دراسة قرامطية، زاهية وآخرون 2020، تشابهت هذه الدراسة من حيث البحث عن أثر التمكين الإداري على تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم العالي، ودراستي تناولت أثر التمكين على تأهيل العنصر البشري، كذلك أن هذه الدراسة استهدفت مؤسسات التعليم العالي، بالإضافة إلى تشابه أبعاد التمكين الإداري في هذه الدراسة ودراستي والمتمثلة في (فرق العمل، التدريب، التحفيز، والاتصال الفعال).

2. دراسة الأغا، أسعد صالح 2018، تشابهت هذه الدراسة مع دراستي من حيث وجودها في مؤسسات التعليم العالي، والبحث فيما يتعلق بفاعلية التمكين الإداري في اتخاذ القرار وهو أحد أبعاد التمكين الإداري في دراستي هذه والمتمثل في محور الثقة.

3. دراسة الدغيلبي، محمد زياد 2018، جاء التشابه إجراء الدراسة في مؤسسات التعليم العالي، والبحث عن المعوقات التي تواجه تطبيق التمكين الإداري في تلك المؤسسات.

4. الشوابكة، خالد محمود 2017، جاء التشابه في وجود الدراسة في مؤسسات التعليم العالي، والبحث عن أثر تمكين الموارد البشرية بأبعاده المختلفة (مشاركة العاملين بالمعلومات، واستقلالية العاملين، وفرق العمل)، وتتشابه مع دراستي في بُعد "فرق العمل".

الفصل الثالث

تصميم الدراسة

منهجية الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

متغيرات الدراسة

أداة الدراسة

ثبات أداة للدراسة

صدق الأداة

الخطوات الإجرائية للدراسة

الأساليب الإحصائية للدراسة

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

حدود الدراسة:

الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة الحالية على الموظفين الإداريين بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان.
الحدود المكانية: (جامعة السلطان قابوس، جامعة العلوم والتقنية "الكلية التطبيقية بنزوى"، جامعة نزوى، جامعة الشرقية).

الحدود الزمانية: الفترة من شهر يونيو 2021 إلى شهر يونيو 2022م.

منهجية الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة والإشكالية المطروحة والتي تتطلب إلى الحاجة إلى جمع المعلومات عنها ووصفها كما هي على الواقع، وفقاً للأهداف التي تسعى الدراسة تحقيقها، فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لوصف بيان واقع المتغيرات الدراسية، وتم جمع المعلومات من خلال الاستبانة الإلكترونية.

مجتمع الدراسة والعينة

تكون مجتمع الدراسة من عدد من الموظفين العاملين (300) موظف تقريباً حسب الإحصائيات الرسمية لمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان.

تم اختيارهم عشوائياً من مختلف فئات الموظفين والإدارات في مختلف الأقسام بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان.

عينة الدراسة:

تم اختيار العينة العشوائية التي قوامها (20%) من عدد الموظفين بمؤسسات التعليم العالي والبالغ عددهم (300) موظف وموظفة؛ وتكونت عينة الدراسة من (107) موظفا وموظفة من موظفين جامعة السلطان قابوس وجامعة العلوم والتقنية "الكلية التطبيقية بنزوى"، جامعة نزوى، جامعة الشرقية).

. كما قام بتوزيع أداة الدراسة (الاستبانة) الإلكترونية على عينة الدراسة بطريقة عشوائية، وقد بلغت الاستبانات المرسلة (300) استبانة. أما عدد الاستبانات المكتملة العائدة من الموظفين فقد بلغ (107) استبانة، وجميعها صالح للتحليل الإحصائي، ونسبتها (35.6%) من مجتمع الدراسة، وجدول (1) يوضح العينة حسب متغيرات الدراسة:

جدول (1)

عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	المستوى	العدد	النسبة	الإجمالي
الجنس	ذكر	60	56%	107
	أنثى	47	44%	
المستوى التعليمي	تعليم عام	4	3.7%	107
	دبلوم	11	10.3%	
	بكالوريوس	49	45.8%	

ماجستير	30	28%	
دكتوراة	13	12.2%	
أقل من 30 سنة	16	15%	
من 30 – 40 سنة	55	51.4%	
من 41 – 50 سنة	25	23.3%	
أكثر من 50 سنة	11	10.3%	
نوع	خاصة	48	44.8%
المؤسسة	حكومية	59	55.2%
التعليمية			
5 سنوات فأقل	16	15%	
من 6 – 10 سنة	21	19.6%	
من 11 – 15 سنة	29	27%	
من 16 – 20 سنة	14	13%	
من 21 – 30 سنة	27	25.4%	

العمر

المؤسسة

التعليمية

سنوات

الخبرة

أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد أداة الدراسة بالاعتماد على خبرة الباحث وعلى دراسة "أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل" ودراسة "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة".

وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من 7 محاور و(56) فقرة، وفي صورتها النهائية من 7 محاور و(56) فقرة، وجدول (2) يوضح المحاور الست وعدد فقرات كل منها ونسبتها المئوية في الصورة النهائية للاستبانة.

جدول (2)

توزيع محاور الدراسة وفقرات كل منها والنسب المئوية للفقرات

م	المعيار	عدد الفقرات	النسبة المئوية (%)
1	الثقة	8	14.3%
2	التدريب	8	14.3%
3	فرق العمل	8	14.3%

4	التحفيز	8	14.3%
5	الاتصال	8	14.3%
6	أهمية المعرفة	8	14.3%
7	إدارة المعرفة	8	14%
المجموع الكلي			
		56	100%

صدق الأداة:

للتحقق من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المُحكمين من ذوي الخبرة والمختصين في الإدارة التعليمية، وبلغ عددهم (5) محكمين من جامعة الشرقية بسلطنة عمان، وقد عادت الاستبانات المحكمة جميعها، وأجمع المحكمون على صدقها، وملائمتها لقياس المحاور التي وضعت من أجلها، وذلك بعد إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم، إما بالحذف، أو الإضافة، أو إعادة الصياغة، أو إعادة الترتيب. والملحق رقم (1) يوضح ذلك قائمة محكمي الاستبانة.

ثبات أداة للدراسة:

قام الباحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ لاستخراج معامل الثبات ونتائج جدول (3) توضح ذلك.

جدول (3)

معاملات الثبات تبعاً لمحاور الدراسة

م	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	الثقة	8	0.922
2	التدريب	8	0.920
3	فرق العمل	8	0.914
4	التحفيز	8	0.910
5	الاتصال	8	0.907
6	أهمية المعرفة	8	0.904
7	إدارة المعرفة	8	0.909
الثبات الكلي		56	0.92

يتضح من جدول (4) أن جميع محاور الدراسة تتمتع بقيمة ثبات عالية حيث بلغ الثبات العام للأداة (0.92)،

وذلك يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بقيمة عالية من الثبات.

المعالجات الإحصائية:

تمت معالجة البيانات الإحصائية عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(SPSS) باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

(1) التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية للتعرف على تكرار الإجابات لدى أفراد عينة الدراسة.

(2) ألفا كرو نباخ لحساب معامل الثبات.

(3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

(4) اختبار (ت) لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة.

(5) معامل ارتباط بيرسون.

(6) تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

وتسهيلاً لعرض نتائج الدراسة فقد تم تصنيفها وفقاً لأسئلة الدراسة بحيث تمت الإجابة عن كل سؤال على حده،

وفيما يلي عرض لتلك النتائج والبيانات الإحصائية المتعلقة بها وفقاً للمعيار الآتي لتفسير النتائج، حيث تم

تحديد طول الخلايا وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وتم حساب المدى ($4=5-1$) ومن ثم تقسيمه على أكبر

قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي ($0.80 = 5 \div 4$) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة

في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وجدول (4)

جدول (4)

الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي

المتوسط الحسابي (طول الخلية)	درجة الموافقة
من 1 إلى 1.80	منخفضة جدا
من 1.81 إلى 2.60	منخفضة
من 2.61 إلى 3.40	متوسطة
من 3.41 إلى 4.20	عالية
من 4.21 إلى 5.00	عالية جدا

وبعد تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، وتفريغ الاستجابات تم حساب المتوسطات الحسابية لدرجة توافر

المحاور الست للدراسة.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

معيار الحكم على النتائج

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها بعد تحليل البيانات إحصائياً، وتمثل هذه النتائج استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لأبعاد تضمنتها أداة الدراسة، وتسهيلاً لعرض نتائج الدراسة فقد تم تصنيفها وفقاً لأسئلة الدراسة بحيث تمت الإجابة عن كل سؤال على حدة، وقد تم إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات المجمعة من عينة الدراسة باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

Statistical Package for Social (SPSS)

معيار الحكم على النتائج:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة والتي نصها:

1. ما مستوى التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان؟

2. ما مستوى تأهيل العنصر البشري في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان؟

ما أثر التمكين الإداري على تأهيل العنصر البشري في مؤسسات التعليم العالي

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة.

الرتبة	م	المعايير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	الثقة	4.2	0.52	عالية جدا
7	2	التدريب	3.3	0.92	متوسطة
2	3	فرق العمل	4.0	0.68	عالية
6	4	التحفيز	3.5	0.748	عالية
3	5	الاتصال	3.8	0.746	عالية
5	6	أهمية المعرفة	3.62	0.85	عالية
4	7	إدارة المعرفة	3.68	0.83	عالية
		المجموع الكلي	3.7	0.75	عالية

يتضح من جدول (5) أن أثر التمكين الإداري على تأهيل العنصر البشري في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان بالنسبة لمحاور الدراسة ككل كان ضمن الدرجة العالية ، حيث بلغ المجموع الكلي للمتوسطات الحسابية (3.7) ، والانحرافات المعيارية (0.75)، كما تراوح المتوسط الحسابي للمحاور بين (3.3- 4.2) ، والانحراف المعياري بين (0.52-0.92) وجاء في المرتبة الأولى محور الثقة بدرجة توافقية (عالية) ،

وبمتوسط حسابي بلغ (4.2) وانحراف معياري قدره (0.52)، وفي المرتبة الثانية جاء محور فرق العمل بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي بلغ (4.0) وانحراف معياري قدره (0.68)، وجاء في المرتبة الثالثة محور الاتصال عالية، وبمتوسط حسابي بلغ (3.8) وانحراف معياري قدره (0.74) ، وفي المرتبة الرابعة جاء محور إدارة المعرفة بدرجة ، وبمتوسط حسابي بلغ (3.68) وانحراف معياري قدره (0.83) ، وفي المرتبة الخامسة جاء محور أهمية المعرفة وبدرجة عالية، وبمتوسط حسابي بلغ (3.62) وانحراف معياري قدره (0.85) ، وجاء محور التحفيز في الدرجة السادسة وبدرجة عالية أيضا بمتوسط حسابي بلغ (3.5) وانحراف معياري قدره (0.74)، أما محور التدريب فجاء في المرتبة السابعة والأخيرة بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي بلغ (3.3) وانحراف معياري قدره (0.92) .

ولمزيد من التعمق في نتائج أسئلة الدراسة تم تناول كل محور على حده وذلك كما يأتي:

المحور الأول: الثقة:

وبوضح الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات هذا المحور

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة حدوث والرتبة بالنسبة لفقرات محور الثقة.

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
8	1	تثق القيادة الادارية بقدرات الموظفين في المؤسسة	3.6	1.06	عالية
2	2	تفويضي في مهام أعلى يمنحني الثقة بأدائي	4.49	0.69	عالية جدا
4	3	تفويضي في مهام أعلى يمنحني القدرة على اتخاذ القرار	4.41	0.72	عالية جدا
3	4	ثقة القيادة الإدارية للموظفين تزيد من فهم ومعرفة واقع العمل في المؤسسة التي اعمل فيها.	4.42	0.77	عالية جدا
5	5	عوامل الثقة المتبادلة بالمؤسسة تعمل على التطوير والتغيير التنظيمي	4.32	0.83	عالية جدا
6	6	زيادة الثقة المتبادلة في المؤسسة بين القيادة الإدارية والموظفين تعمل على تحديد المعلومات بشكل دقيق	4.31	0.80	عالية جدا

7	7	القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسة تؤثر على	4.20	0.89	عالية
		ثقة الموظفين في المؤسسة			
1	8	تفاوت للثقة في المؤسسة حسب سنوات العمل	4.67	1.82	عالية
					جدا
		المجموع الكلي	4.3	0.94	عالية
					جدا

يتضح من جدول (7) أن مستوى التمكين الإداري على تأهيل العنصر البشري في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان بالنسبة لمحور بناء الثقة كان ضمن درجة العالية جدا، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (3.6 - 4.67)، والانحراف المعياري بين (1.82 - 0.69)، وحصلت الفقرة (8) والتي نصها " تفاوت للثقة في المؤسسة حسب سنوات العمل " على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.67) وبانحراف معياري قدره (1.82) وبدرجة عالية جدا، بينما حصلت الفقرة (1) والتي نصها " تثق القيادة الادارية بقدرات الموظفين في المؤسسة." على أقل متوسط حسابي بلغ (3.6) وانحراف معياري قدره (1.06) وبدرجة عالية.

التعليق:

الفقرة 8: وهذا يعود إلى أن سنوات العمل أو الخبرة في المؤسسات التعليمية لها أثر كبير في كسب ثقة القيادة الإدارية في المؤسسة التعليمية.

الفقرة 1: يعود ذلك إلى أن أثر ثقة القيادة الإدارية في المؤسسة التعليمية تُمنح حسب درجات وشروط مختلفة.

المحور الثاني: التدريب

ويوضح جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات هذا المحور:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة بالنسبة لفقرات محور التدريب.

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5	1	تهتم إدارتي بالتدريب وفق خطة سنوية	3.06	1.36	متوسطة
4	2	توفر القيادة الادارية التدريب المناسب لمجال عملي	3.12	1.34	متوسطة
6	3	تعمل الإدارة على تبادل الخبرات في مجال التدريب مع المؤسسات التعليمية الأخرى داخل وخارج السلطنة	3.02	1.27	متوسطة
7	4	تسمح القيادة الادارية التدريب داخل السلطنة وخارجها بشكل مستمر	2.96	1.33	متوسطة
8	5	تعمل المؤسسة على متابعتي أثناء فترة التدريب لمعرفة فعالية البرنامج التدريبي	2.94	1.23	متوسطة

1	6	يعمل التدريب على تزويد المؤسسة التعليمية بالكفاءات والقيادات الإدارية والأكاديمية	4.16	0.88	عالية
2	7	يهدف التدريب على تضيق الفجوة القائمة بين نظام التعليم وأبعاد العمل المطلوب	4.02	0.85	عالية
3	8	تجعل مؤسستي التدريب إحدى الوسائل والطرق التي تسبق التمكين	3.36	1.20	متوسطة
المجموع الكلي			3.33	1.19	متوسطة

يتضح من جدول (7) أن مستوى التمكين الإداري على تأهيل العنصر البشري في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان بالنسبة لمحور التدريب كان ضمن الدرجة المتوسطة، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (4.16 - 2.94)، والانحراف المعياري بين (1.36 - 0.85)، وحصلت الفقرة (6) والتي نصها " يعمل التدريب على تزويد المؤسسة التعليمية بالكفاءات والقيادات الإدارية والأكاديمية " على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.16) وبانحراف معياري قدره (0.88) وبدرجة عالية، بينما حصلت الفقرة (5) والتي نصها " تعمل المؤسسة على متابعة أثناء فترة التدريب لمعرفة فعالية البرنامج التدريبي. " على أقل متوسط حسابي بلغ (2.94) وانحراف معياري قدره (1.23) وبدرجة متوسطة.

التعليق:

الفقرة 6: يأتي ذلك لقناعة الموظفين بأهمية التدريب وأثره في التمكين، وفي صقل مهاراتهم.

الفقرة 5: يعود ذلك ربما لثقة القيادة الإدارية باهتمام الملتحقين بالدورات التدريبية، وكذلك بالمؤسسات التدريبية التي يلتحقون بها.

المحور الثالث: فرق العمل

ويوضح الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات هذا المحور

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة بالنسبة لفقرات محور فرق العمل.

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
7	1	تهتم الإدارة بتشكيل فرق العمل	3.72	1.42	عالية
1	2	العمل الجماعي يساعد الإدارة في إنجاز أعمال المؤسسة	4.33	0.76	عالية جدا
4	3	العمل في فريق يمكّن الموظفين من تحمل مسؤوليات أعلى	4.12	0.97	عالية

2	4	تعزز فرق العمل روح التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين	4.25	0.76	عالية جدا
3	5	تهدف فرق العمل في المؤسسة إلى خلق تواصل مع جميع الأقسام في المؤسسة	4.13	0.84	عالية
8	6	الأعمال المنوطة لفرق العمل في المؤسسة موزعة على الأعضاء حسب الكفاءة والقدرة على العمل	3.4	1.03	متوسطة
5	7	تعتبر فرق العمل في المؤسسة سبباً من أسباب نجاح المؤسسة	4.11	0.82	عالية
6	8	تعتبر مؤسستي المشاركة في فرق العمل إحدى أساليب التمكين والتأهيل	3.74	1.03	عالية
المجموع الكلي					
			3.9	0.95	عالية

يتضح من جدول (8) أن مستوى التمكين الإداري على تأهيل العنصر البشري في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان بالنسبة لمحور فرق العمل كان ضمن الدرجة العالية، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (4.33 - 3.7)، والانحراف المعياري بين (1.42 - 0.76)، وحصلت الفقرة (2) والتي نصها " العمل الجماعي يساعد الإدارة في إنجاز أعمال المؤسسة " على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.33) وبانحراف معياري قدره (0.76) وبدرجة عالية جداً، بينما حصلت الفقرة (6) والتي نصها " الأعمال المنوطة لفرق العمل في المؤسسة موزعة على الأعضاء حسب

الكفاءة والقدرة على العمل . " على أقل متوسط حسابي بلغ (3.4) وانحراف معياري قدره (1.03) وبدرجة متوسطة.

المحور الرابع: التحفيز:

ويوضح الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات هذا المحور

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة بالنسبة لفقرات محور التحفيز.

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
7	1	تعمل مؤسستي على تطبيق نظام الحوافز وفق نظام وآلية معينة مثل الابداع والابتكار والمبادرات	2.83	1.27	متوسطة
5	2	الراتب الذي أتقاضاه يتناسب مع جهود العمل المبذولة	3.28	1.24	متوسطة
8	3	الترقيات في مؤسستي تسير وفق نظام معين حسب انجاز العمل والأقدمية والمؤهلات	2.55	1.26	منخفضة
2	4	الثناء والشكر الشفوي والكتابي من قبل القيادة الإدارية يعتبر حافزاً في أداء عملي	4.19	0.9	عالية

متوسطة	1.30	3.20	تولي القيادة الإدارية اهتماماً بالتحفيز عبر البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة العاملين.	5	6
عالية	1.01	4.11	توجد علاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي من خلال انجاز العمل المطلوب	6	4
عالية جدا	0.95	4.32	توجد علاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي	7	1
عالية	0.97	4.17	يُعتبر الحافز النقدي من أفضل الحوافز لدى العاملين.	8	3

متوسطة	1.11	3.5	المجموع الكلي
--------	------	-----	---------------

يتضح من جدول (9) أن مستوى التمكين الإداري على تأهيل العنصر البشري في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان بالنسبة لمحور التحفيز كان ضمن الدرجة المتوسطة، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (2.55 - 4.32)، والانحراف المعياري بين (1.27 - 0.90)، وحصلت الفقرة (7) والتي نصها " توجد علاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي " على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.32) وبانحراف معياري قدره (0.95) وبدرجة عالية جدا، بينما حصلت الفقرة (3) والتي نصها " الترقيات في مؤسستي تسير وفق نظام معين حسب انجاز العمل والأقدمية والمؤهلات." على أقل متوسط حسابي بلغ (2.55) وانحراف معياري قدره (1.26) وبدرجة منخفضة.

التعليق:

الفقرة 7: يعود ذلك إلى التحفيز الريادة وأهميته في دفع العنصر البشري إلى زيادة الأداء المؤسسي، حيث إنه كلما حصل الموظف على التحفيز المادي أو المعنوي أدى ذلك لزيادة أدائه الوظيفي.

الفقرة 3: يعود ذلك إلى نظام الترقيات في المؤسسة التعليمية والذي يخضع لقوانين ولوائح وضعتها المؤسسات التعليمية.

المحور الخامس: الاتصال:

ويوضح الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات هذا المحور

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة بالنسبة لفقرات محور الاتصال.

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
8	1	تسعى مؤسستي التعليمية إلى تطبيق الاتصال الفعال بين الرئيس والمروؤوس	3.60	1.11	عالية
5	2	تعتبر مؤسستي التعليمية الاتصال وسيلة من وسائل إنجاز مهام العمل	3.84	1.12	عالية

7	3	تجعل مؤسستي التعليمية وسائل الاتصال بين	3.73	1.08	عالية
6	4	القيادة الإدارية والموظفين متاحة في معظم	3.82	1.04	عالية
		الأوقات			
6	4	توفر المؤسسة التعليمية وسائل اتصال سهلة	3.9	0.92	عالية
3	5	وسريعة ومتنوعة بين الإدارات المختلفة			
		تعمل وسائل الاتصال في زيادة الرضاء الوظيفي			
		للعاملين			
4	6	تعمل وسائل الاتصال المتاحة في المؤسسة	3.85	0.90	عالية
		التعليمية على تجاوز المعوقات التنظيمية بين			
		القيادة الإدارية والموظفين			
2	7	يساعد الاتصال بمختلف أدواته على نقل الأفكار	4.07	0.89	عالية
		والمعلومات بين الموظفين			
1	8	عملت وسائل الاتصال الالكترونية الحديثة	4.28	0.82	عالية جدا
		(الواتس اب، البريد الالكتروني) على زيادة			
		التواصل بين القيادة الإدارية والموظفين			
المجموع الكلي					
			3.8	0.98	عالية

يتضح من جدول (10) أن مستوى التمكين الإداري على تأهيل العنصر البشري في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان بالنسبة لمحور الاتصال كان ضمن درجة عالية، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (4.28 - 3.6)، والانحراف المعياري بين (1.12 - 0.82)، وحصلت الفقرة (8) والتي نصها " عملت وسائل الاتصال الالكترونية الحديثة (الواتس اب، البريد الالكتروني) على زيادة التواصل بين القيادة الإدارية والموظفين " على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.28) وبانحراف معياري قدره (0.82) وبدرجة عالية جداً، بينما حصلت الفقرة (1) والتي نصها " تسعى مؤسساتي التعليمية إلى تطبيق الاتصال الفعال بين الرئيس والمروؤوس. " على أقل متوسط حسابي بلغ (3.6) وانحراف معياري قدره (1.11) وبدرجة عالية.

التعليق:

الفقرة 8: يعود ذلك على أثر استخدام ومواكبة العاملين في المؤسسات التعليمية إلى استخدام أبرز وسائل الاتصال الحديثة، والتي تعمل على تسهيل المهام بين القيادة الإدارية والموظفين.

الفقرة 1: يعود ذلك إلى أن تطبيق الاتصال بين القيادة الإدارية والموظفين يسير وفق نهج ونظام معين وحسب التسلسل الوظيفي.

المحور السادس (تأهيل العنصر البشري): أهمية المعرفة:

ويوضح الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة ل فقرات هذا المحور

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة حدوث والرتبة بالنسبة لفقرات محور أهمية المعرفة.

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	اف	الدرجة
الانحراف المعياري					
4	1	تُسهل المؤسسة التعليمية وصول جميع العاملين إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها.	3.64	1.10	عالية
6	2	تشجع المؤسسة التعليمية على الاستفادة من مخزون المعرفة الذي تمتلكه.	3.54	1.15	عالية
3	3	تُصنف المؤسسة التعليمية البيانات والمعلومات المتوفرة ثم تُخزنها حتى يسهل تجميعها ثم تبويبها.	3.68	1.05	عالية
8	4	تُهيئ المؤسسة التعليمية مناخاً داعماً لتبادل المعرفة بين كافة العاملين فيها.	3.40	1.06	متوسطة

1	5	تعمل المؤسسة التعليمية شراكات علمية بين الجامعة والمجتمع الخارجي	3.77	1.04	عالية
2	6	توضح المؤسسة التعليمية رؤيتها المستقبلية فيما يتعلق بالبحث العلمي	3.71	1.01	عالية
5	7	تبادر المؤسسة التعليمية على توفير آليات لاستقبال الآراء والمقترحات بين العاملين	3.60	1.07	عالية
7	8	تتبنى المؤسسة التعليمية خطاً استراتيجياً لعمليات إنتاج المعرفة	3.51	1.05	عالية
المجموع الكلي					
			3.6	0.93	عالية

يتضح من جدول (11) أن مستوى التمكين الإداري على تأهيل العنصر البشري في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان بالنسبة لمحور أهمية المعرفة كان ضمن الدرجة العالية، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (3.40 - 3.77)، والانحراف المعياري بين (1.01 - 1.15)، وحصلت الفقرة (5) والتي نصها " تعمل المؤسسة التعليمية شراكات علمية بين الجامعة والمجتمع الخارجي " على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.77) وبانحراف معياري قدره (1.04) وبدرجة عالية، بينما حصلت الفقرة (4) والتي نصها " تُهيئ المؤسسة التعليمية مناخاً داعماً لتبادل المعرفة بين كافة العاملين فيها.." على أقل متوسط حسابي بلغ (3.4) وانحراف معياري قدره (1.06) وبدرجة متوسطة.

التعليق:

الفقرة 5: يعود ذلك إلى أثر تبادل الخبرات بين المؤسسة التعليمية والمؤسسات الأخرى الحكومية والخاصة من حيث الاهتمام بالمعرفة والسعي لحصول العاملين في المؤسسة التعليمية على المعرفة اللازمة، كذلك لوجود قناعة لدى القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية على عدم الاعتماد على مصادر المعرفة داخل المؤسسة التعليمية وحدها.

الفقرة 4: وهذا يعود إلى عدم وجود أماكن وقدرات لدى المؤسسات التعليمية في تهيئة مثل هذه البيئات، وبالتالي عليها إيجاد أفضل الوسائل لخلق بيئات تساعد في الحصول على المعرفة.

المحور السابع: (تأهيل العنصر البشري): إدارة المعرفة:

ويوضح الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات هذا المحور

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة بالنسبة لفقرات محور إدارة المعرفة.

الرتبة	م	الفقرات	الانحراف	الدرجة
المتوسط الحسابي				
المعياري				
يتوفر لدى أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية معرفة				
3	1	بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه.	3.71	0.96
				عالية

عالية	1.01	3.67	يساهم أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية بتطوير مناهج التعليم بالمؤسسة والأنشطة المتعلقة بها.	2	5
عالية	1.04	3.69	يساهم أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية بتقديم المساهمات الفكرية المتعلقة بعمل الكلية.	3	4
عالية	1.16	3.63	تشجع إدارة المؤسسة التعليمية والإدارية فيها على حضور المؤتمرات وورش العمل وعقد اللقاءات العلمية.	4	6
عالية	0.94	4.04	توفر إدارة المؤسسة التعليمية للعاملين مصادر معلومات (كالمكتبة والانترنت) لتساعد على اكتساب المعرفة	5	1
عالية	1.00	3.72	تقوم المؤسسة التعليمية بتصنيف البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة	6	2
عالية	1.14	3.48	تستخدم المؤسسة التعليمية أساليب متنوعة لتحويل المعلومات إلى معرفة وتوزعها على العاملين	7	7

عالية	1.18	3.47	توفر المؤسسة التعليمية معلومات تساعدهم على حل المشكلات التي تواجههم في العمل.	8	8
-------	------	------	---	---	---

عالية	1.05	3.6	المجموع الكلي
-------	------	-----	---------------

يتضح من جدول (12) أن مستوى التمكين الإداري على تأهيل العنصر البشري في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان بالنسبة لمحور إدارة المعرفة كان ضمن درجة العالية، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (3.47 - 4.04)، والانحراف المعياري بين (1.18 - 0.94) ، وحصلت الفقرة (5) والتي نصها " توفر إدارة المؤسسة التعليمية للعاملين مصادر معلومات (كالمكتبة والانترنت) لتساعد على اكتساب المعرفة " على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.04) وبانحراف معياري قدره (0.94) وبدرجة عالية، بينما حصلت الفقرة (1) والتي نصها " توفر المؤسسة التعليمية معلومات تساعدهم على حل المشكلات التي تواجههم في العمل." على أقل متوسط حسابي بلغ (3.47) وانحراف معياري قدره (1.18) وبدرجة عالية.

التعليق:

الفقرة 5: هذا يعود إلى قناعة المؤسسة التعليمية بأهمية إدارة المعرفة وأثرها على تأهيل العنصر البشري وتمكينه في المؤسسات التعليمية.

الفقرة 8: يعود إلى عدم كفاية المصادر أو الوسائل التعليمية لتواكب العملية التعليمية في تلك المؤسسة، وأنها بحاجة للبحث وإيجاد مصادر أخرى لتواكب العملية التعليمية.

للإجابة عن السؤال الثالث الذي نصه:

1. ما أثر التمكين الإداري على تأهيل العنصر البشري في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عُمان؟

وتم عرض نتائج كل مُتغير على حده على النحو الآتي:

أولاً: ما أثر التمكين الإداري (الثقة، التدريب، فرق العمل، التحفيز، الاتصال) على تأهيل العنصر

البشري في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان:

تم حساب الأثر بناء على اختبار بيرسون للكشف عن الأثر والجدول التالي يوضح العلاقة بين

محاور التمكين الإداري وأثرها على تأهيل العنصر البشري.

جدول (13)

نتائج اختبار بيرسون للكشف عن أثر التمكين الإداري على تأهيل العنصر البشري

المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
الثقة	0.78	0.000	دالة احصائيا
التدريب	0.81	0.000	دالة احصائيا
فرق العمل	0.83	0.000	دالة احصائيا
التحفيز	0.88	0.000	دالة احصائيا

الاتصال	0.86	0.000	دالة احصائيا
تأهيل العنصر البشري			

*داله عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من جدول (13) وجود علاقة دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.01) بين التمكين الإداري وتأهيل العنصر البشري في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان، ويتضح من الجدول أن معامل الارتباط بين محاور التمكين الإداري (الثقة، التدريب، فرق العمل، التحفيز، الاتصال) وتأهيل العنصر البشري كانت موجبة وذات علاقة طردية، وهذا يعني أن التمكين الإداري وتأهيل العنصر البشري في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان لها تأثير على تأهيل العنصر البشري، إذ بلغت الدلالة الإحصائية (0.000) وجاء معامل ارتباط بيرسون في جميع محاور التمكين الإداري بصورة إيجابية.

فرضيات الدراسة:

1: أن هناك علاقة ارتباطية عند الدالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين أثر التمكين الإداري وتأهيل العنصر البشري.

تم اختبار فرضيات الدراسة الصفرية باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لتحديد تأثير المتغير المستقل (التمكين الإداري) على المتغير التابع (تأهيل العنصر البشري) في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان. وقد تناول الباحث كل سؤال على حده، وجاءت كالتالي:

أولاً: يؤثر التمكين الإداري في تأهيل العنصر البشري في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان.

جدول (14) يوضح أثر التمكين الإداري على تأهيل العنصر البشري.

المحور	B	Beta	T	Sig
الثقة	0.91	0.78	12.8	0.000
التدريب	0.54	0.81	14.5	0.000
فرق العمل	0.74	0.83	15.6	0.000
التحفيز	0.72	0.88	19.6	0.000
الاتصال	0.70	0.86	17.6	0.000

دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

$\text{sig} = 0.000$ $F = 166$ $R^2 = 0.786$

تشير نتائج الجدول (14) أن التمكين الإداري (الثقة، التدريب، فرق العمل، التحفيز، الاتصال) دالة إحصائية في (الثقة، التدريب، فرق العمل، التحفيز، الاتصال) حيث كانت قيمة $\text{SIG} = (0.000)$ في جميع محاور التمكين الإداري عند مستوى دلالة إحصائية أقل من أو يساوي ($\alpha = 0.05$) ويظهر من قيمة F المحسوبة والبالغة (166) وهو ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي على تأهيل العنصر البشري وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي إنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين.

كذلك توضح قيمة معامل التحديد R^2 إلى أن 78.6% من التباين الحاصل في التمكين الإداري (الثقة، التدريب، فرق العمل، التحفيز، الاتصال) يعود إلى محاور التمكين الإداري (الثقة، التدريب، فرق العمل، التحفيز، الاتصال) وأن 21.4% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

ويوضح التحليل أن أكثر عناصر التمكين الإداري تأثيراً هي (الثقة) وقد حصلت على ($B=0.91$) ($Beat=0.78$) ($T=12.8$) وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($a=0.05$)، وجاءت في المرتبة الأخيرة (التدريب) وقد حصلت على ($B=0.54$) ($Beat=0.81$) ($T=14.5$) وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($a=0.05$).

للإجابة عن الفرضية الذي نصه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a=0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة للتمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان تعزى لمتغيري الجنس (لصالح الإناث) ونوع المؤسسة التعليمية (لصالح الخاصة).

وتم عرض نتائج كل متغير على حده على النحو الآتي:

أولاً: متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع محاور التمكين الإداري (الثقة، التدريب، فرق العمل، التحفيز، الاتصال) وفقاً لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، وتم إجراء اختبارات (T -test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه جدول (15).

جدول (15)

نتائج اختبار ت (T-test) للكشف عن أثر الجنس على وجهات نظر أفراد عينة الدراسة

المحاور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
الثقة	ذكر	60	4.14	0.53	105	1.1-	0.27	دالة احصائيا
	أنثى	47	4.25	0.50				
التدريب	ذكر	60	3.45	0.94	105	1.11-	0.12	دالة احصائيا
	أنثى	47	3.18	0.87				
فرق العمل	ذكر	60	3.97	0.66	105	1.54	0.73	دالة احصائيا
	أنثى	47	4.01	0.711				
التحفيز	ذكر	60	3.72	0.714	105	-	0.02	غير دالة احصائيا
	أنثى	47	3.40	0.76			0.338	
الاتصال	ذكر	60	3.93	0.70	105		0.55	

غير								
دالة	0.335	0.80	3.84	47	أنثى			
احصائيا								
دالة	0.33	0.26-	105	0.70	3.83	60	ذكر	المجموع
إحصائيا								
				0.71	3.73	47	أنثى	الكلي

*داله عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

يتضح من جدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان تبعا لمتغير الجنس (ذكوراً وإناثاً) في المحاور (الثقة، فرق العمل، التحفيز، الاتصال) بينما ظهرت هذه وهذا يعني عدم وجود تأثير للجنس في استجابات أفراد عينة الدراسة.

ثانياً: متغير نوع المؤسسة التعليمية:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع المحاور وفقاً لمتغير نوع المؤسسة التعليمية (خاصة، حكومية)، وتم إجراء اختبار ت (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه جدول (16).

جدول (16)

نتائج اختبار ت (T-test) للكشف عن أثر نوع المؤسسة التعليمية على وجهات نظر أفراد عينة الدراسة

نوع المؤسسة التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
الثقة	48	4.21	0.54	105	0.42	0.67	دالة احصائيا
خاصة	59	4.17	0.50				
الحكومة	48	3.50	0.95	105	1.71	0.09	دالة احصائيا
خاصة	59	3.19	0.87				
الحكومة	48	4.05	0.69	105	0.91	0.36	دالة احصائيا
خاصة	59	3.93	0.67				
الحكومة	48	3.64	0.86	105	0.70	0.48	دالة احصائيا
خاصة	59	3.54	0.64				
الحكومة	48	3.96	0.85	105	0.89	0.37	دالة احصائيا
خاصة	59	3.86	0.65				
الحكومة	48	3.87	0.77	105	0.92	0.39	دالة احصائيا
خاصة							
الحكومة							
المجموع الكلي							

يتضح من جدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان تبعا لمتغير نوع المؤسسة التعليمية (خاصة ، حكومية) في جميع محاور الدراسة (الثقة، التدريب، فرق العمل، التحفيز، الاتصال) عدم وجود تأثير لنوع المؤسسة التعليمية في استجابات أفراد عينة الدراسة وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل بالفرضية البديلة.

للإجابة عن الفرضية الذي نصه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a = 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لتأهيل العنصر البشري في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان تعزى لمتغيري الجنس (لصالح الإناث) ونوع المؤسسة التعليمية (لصالح الخاصة).

وتم عرض نتائج كل متغير على حده على النحو الآتي:

أولاً: متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع محاور تأهيل العنصر البشري (أهمية المعرفة، إدارة المعرفة) وفقا لمتغير الجنس (ذكر، انثى)، وتم إجراء اختبار ت (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه جدول (17).

جدول (17)

نتائج اختبار ت (T-test) للكشف عن أثر الجنس على وجهات نظر أفراد عينة الدراسة

المحاور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
أهمية المعرفة	ذكر	60	3.65	0.866	105	0.49	0.62	دالة إحصائية
المعرفة	أنثى	47	3.57	0.84				
إدارة المعرفة	ذكر	60	3.681	0.86	105	0.002	0.9	دالة إحصائية
المعرفة	أنثى	47	3.680	0.80				
المجموع الكلي	ذكر	60	3.6	0.86	105	0.24	0.76	دالة إحصائية
	أنثى	47	3.62	0.82				

*داله عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

يتضح من جدول (18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لتأهيل العنصر البشري في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان تبعا لمتغير الجنس (ذكوراً وإناثاً) في محاور (أهمية المعرفة، إدارة المعرفة) وهذا يعني عدم وجود تأثير للجنس في استجابات أفراد عينة الدراسة.

ثانياً: متغير نوع المؤسسة التعليمية:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع المحاور وفقا لمتغير نوع المؤسسة التعليمية (خاصة، حكومية)، وتم إجراء اختبارات (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه جدول (18).

جدول (18)

نتائج اختبارات (T-test) للكشف عن أثر نوع المؤسسة التعليمية على وجهات نظر أفراد عينة الدراسة

نوع المؤسسة التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة	المحاور
خاصة	48	3.80	0.85				غير	
أهمية المعرفة				105	2.1	0.03	دالة	
حكومية	59	3.46	0.82				احصائيا	
خاصة	48	3.80	0.96				دالة	
إدارة المعرفة				105	1.3	0.16	احصائيا	
حكومية	59	3.58	0.71					
المجموع الكلي	48	3.8	0.90	105	1.7	0.09	دالة	
							احصائيا	

يتضح من جدول (18) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \leq a)$ بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في تأهيل العنصر البشري في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان تبعا لمتغير نوع المؤسسة التعليمية (خاصة، حكومية) في محور (أهمية المعرفة) لصالح المؤسسة التعليمية الخاصة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \leq a)$ بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في محور (إدارة المعرفة). وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

الفصل الخامس

خلاصة الدراسة ونتائجها وتوصياتها ومقترحاتها

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر التمكين الإداري لتأهيل العنصر البشري في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان؟ حيث يتناول الفصل عرضاً موجزاً لتفسير النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة، كما اقترح الباحث مجموعة من التوصيات والاقتراحات بناء على أهداف الدراسة.

أولاً: مناقشة النتائج

أولاً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نص على: ما مستوى التمكين الإداري لتأهيل العنصر البشري في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان؟

خلصت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري لتأهيل العنصر البشري في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان جاء عالياً بصورة إجمالية، كما جاء عالياً أيضاً في محاور فرق العمل، والتحفيز، والاتصال، وأهمية المعرفة، وإدارة المعرفة؛ بينما جاء بمستوى عالٍ جداً في محور الثقة، ولكن جاء بمستوى متوسط في محور التدريب، ولكنه يميل إلى المستوى العالي. وقد تُعزى هذه النتيجة الإيجابية إلى إدراك وفهم القيادات والمسؤولين عن إدارة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان لأهمية التمكين الإداري في دعم الموظفين لأداء واجباتهم وأدوارهم المهنية بكفاءة وفعالية من خلال منحهم مزيد من الصلاحيات والسلطات في العمل، وهذا يساعدهم على العمل بحرية وإبداع وابتكار واتباع أساليب جديدة في العمل لتحقيق الجودة والتميز في الأداء. اتفقت هذه النتائج مع نتيجة دراسة الأغا (2018) والتي بينت أن درجة توافر التمكين الإداري في جامعة الأزهر بغزة جاءت عالية بصورة إجمالية، ودراسة الدغيلي (2018) والتي أبرزت درجة توافر التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي بدرجة عالية، ودراسة السقا (2017) والتي أظهرت أن واقع التمكين الإداري للموارد البشرية لدى الإدارة العامة للتعليم في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية جاء بدرجة عالية بصورة إجمالية، ودراسة المعاينة (2014) والتي أبرزت أن تصورات العاملين في المصارف الأردنية نحو استراتيجية تمكين الموارد البشرية جاءت بمستوى مرتفع بصورة إجمالية، ودراسة عفانة (2013) أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً بنسبة (81%)، وكذلك فإن فاعلية فرق العمل كان

مستواها مرتفعاً بنسبة (80%) وأظهرت النتائج تفاوتاً في موافقة عينة الدراسة على وجود الأبعاد الخمسة التي حددتها الدراسة للتمكين الإداري. ولكن اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحبسية (2021) والتي كشفت عن أن وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان لم تأخذ بمفهوم التمكين ولم تطبقه ولم تضع له تقنين.

ولمزيد من التعمق في مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول سوف يتم مناقشة وتفسير كل محور على حده كما يأتي:

المحور الأول: الثقة:

أشارت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري لتأهيل العنصر البشري في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان بالنسبة لمحور الثقة جاء عالياً جداً بصورة إجمالية، وحصلت الفقرة التي نصها " تفاوت للثقة في المؤسسة حسب سنوات العمل " على أعلى متوسط حسابي وبمستوى عالٍ جداً. وقد يُعزى ذلك إلى أن سنوات العمل الكثيرة التي يقضيها الموظف في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان تزيد من معدلات الثقة بينه وبين زملائه ورؤسائه في العمل.

بينما حصلت الفقرة التي نصها " تثق القيادة الإدارية بقدرات الموظفين في المؤسسة." على أقل متوسط حسابي، ولكن بمستوى عالٍ. وقد يُعزى ذلك إلى أن القيادة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان قامت باختيار وتعيين الموظفين أصحاب الكفاءات المتنوعة، بالإضافة إلى تقديم لهم مجموعة متنوعة من برامج التنمية المهنية أثناء الخدمة للارتقاء بأدائهم المهني.

المحور الثاني: التدريب:

بينت النتائج أن الدراسة أن مستوى التمكين الإداري لتأهيل العنصر البشري في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان بالنسبة لمحور التدريب جاء متوسطاً بصورة إجمالية، ولكنه يميل إلى المستوى العالي، وحصلت الفقرة التي نصها " يعمل التدريب على تزويد المؤسسة التعليمية بالكفاءات والقيادات الإدارية والأكاديمية " على أعلى متوسط حسابي وبمستوى عالٍ " . وقد يُعزى ذلك إلى أن برامج التدريب في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان دائماً ما تُراعي وتواكب التطورات والتغيرات العالمية المُعاصرة في مجال التنمية وتطوير الأداء المهني.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بومجان (2015) والتي كشفت إن مستوى إدراك مسؤولي المؤسسة لأبعاد التأهيل كان بدرجة متوسطة في جامعة خيضر بسكرة بالجزائر.

بينما حصلت الفقرة التي نصها " تعمل المؤسسة على متابعة أثناء فترة التدريب لمعرفة فعالية البرنامج التدريبي. " على أقل متوسط حسابي وبمستوى متوسط. وقد يُعزى ذلك إلى وجود ثقة من قبل القيادة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان في القائمين على عمليات التدريب تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً حيث إن القائمين على هذه البرامج يمتلكون أفضل الكفاءات المهنية في هذا المجال، وبالتالي فهم ليسوا بحاجة كبيرة إلى متابعة تنفيذ البرامج التدريبية.

المحور الثالث: فرق العمل:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري لتأهيل العنصر البشري في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان بالنسبة لمحور فرق العمل جاء عالياً بصورة إجمالية، وحصلت الفقرة التي نصها " العمل الجماعي يساعد الإدارة في إنجاز أعمال المؤسسة " على أعلى متوسط حسابي وبمستوى عالٍ. وقد يُعزى ذلك إلى أن إدراك قيادات مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان لأهمية

العمل الجماعي وروح الفريق في تحقيق الجودة والتميز في الأداء، حيث إنه يستفيد من كافة الكوادر والطاقات البشرية الموجودة في المؤسسات، بالإضافة إلى طرح مجموعة من الأفكار المتنوعة تتسم بالإبداع والابتكار لتحسين وتطوير العمل، فضلاً عن تدعيم العلاقات الإنسانية بين الموظفين.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المعايطة (2014) والتي كشفت أن تصورات العاملين في المصارف الأردنية نحو استراتيجية تمكين الموارد البشرية جاءت بمستوى مرتفع في محور فرق العمل، ودراسة عفانة (2013) فقد كان مستوى فاعلية فرق العمل كان مرتفعاً بنسبة (80%) وأظهرت النتائج تفاوتاً في موافقة عينة الدراسة على وجود الأبعاد الخمسة التي حددتها الدراسة للتمكين الإداري، حيث جاء بُعد القوة في المرتبة الأولى، وفرق العمل في المرتبة الثانية.

بينما حصلت الفقرة التي نصها " الأعمال المنوطة لفرق العمل في المؤسسة موزعة على الأعضاء حسب الكفاءة والقدرة على العمل." على أقل متوسط حسابي وبدرجة متوسطة، ولكنها تميل إلى الدرجة العالية. وقد يُعزى ذلك إلى تطبيق قيادات مؤسسات التعليم العالي العدالة التنظيمية بين الموظفين التي تركز على توزيع المهام والمسؤوليات والأدوار على الموظفين وفق قدراتهم وإمكاناتهم ومهاراتهم المهنية.

المحور الرابع: التحفيز:

أبرزت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري لتأهيل العنصر البشري في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان بالنسبة لمحور التحفيز جاء متوسطاً بصورة إجمالية، وحصلت الفقرة التي نصها "توجد علاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي" على أعلى متوسط حسابي وبمستوى عالي جداً.

وقد يُعزى ذلك إلى أن إيمان قيادات مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان بدور التحفيز في الارتقاء بأداء الموظفين وتطويره بصورة مستمرة، حيث يزيد من دافعيتهم وحماسهم واندماجهم في العمل.

واتفقت هذه النتيجة الإيجابية مع نتيجة دراسة السقا (2017) والتي أكدت على أنه يتم تطبيق أبعاد التمكين الإداري للموارد البشرية لدى الإدارة العامة للتعليم في مدينة الرياض بدرجة عالية، ومع دراسة أحمد (2014) التي أكدت أن الحوافز المادية تستخدم أحياناً للتحفيز القيادي بالمنظمات والمنشآت وذلك من وجهة نظر الموظفين المختارين لعينة الدراسة، بالإضافة إلى أن الحوافز المعنوية تستخدم نادراً للتحفيز القيادي بالمنظمات والمنشآت.

بينما حصلت الفقرة التي نصها " الترقيات في مؤسستي تسير وفق نظام معين حسب انجاز العمل والأقدمية والمؤهلات." على أقل متوسط حسابي وبمستوى متوسط. وقد يُعزى ذلك إلى حداثة نظام الترقيات في الجامعات الخاصة بسلطنة عُمان، بالإضافة إلى وجود بعض الشروط الصعبة والمعقدة في بعض الأحيان والتي تحول بين الموظفين وترقياتهم.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحبسية (2021) والتي كشفت عن وجود أنظمة وقوانين تُنظم عملية التعيين والترقية في المناصب القيادية.

المحور الخامس: الاتصال:

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري لتأهيل العنصر البشري في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان بالنسبة لمحور الاتصال جاء عالياً بصورة إجمالية، وحصلت الفقرة التي

نصها" عملت وسائل الاتصال الالكترونية الحديثة (الواتس اب، البريد الالكتروني) على زيادة التواصل بين القيادة الإدارية والموظفين "على أعلى متوسط حسابي وبمستوى عالي جداً. وقد يُعزى ذلك إلى اهتمام قيادات مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان بتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمواكبة التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة في تدعيم التواصل الفعال بين العاملين، فضلاً عن رغبتهم في سرعة إنجاز الأعمال بدقة. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراستي المعاينة (2014)، والحسبية (2021) والتي أسفرتا عن وجود اتصالات تنظيمية فعالة في المؤسسات، ودراسة عبد القادر (2017) وجود عملية اتصالية داخل المؤسسة بنسبة عالية تصل لـ (90%) لتحقيق أهداف المؤسسة وفهم سيروية العمل واستخدام تقنيات الاتصال تساهم في تحسين الأداء الوظيفي. بالإضافة إلى أن تقوم المؤسسة بعلاقات اتصالية مع مؤسسات أخرى بغرض ترقية الأداء والرفع من مستوى العمل، مع استخدام البرمجيات الحديثة من أجهزة حاسوب ووسائل اتصالية وغيرها تساعد على تطوير الأداء الوظيفي، حيث أكد العمال على استعمالها بنسبة (100%).

بينما حصلت الفقرة التي نصها " تسعى مؤسستي التعليمية إلى تطبيق الاتصال الفعال بين الرئيس والمروؤس." على أقل متوسط حسابي، ولكنها بمستوى عالٍ. وقد يُعزى ذلك إلى اهتمام مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان بتدعيم العلاقات بين القادة والموظفين، فضلاً عن استفادة القادة من أفكار الموظفين ومبادراتهم في تحسين وتطوير الأداء. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراستي المعاينة (2014)، والحسبية (2021) والتي أسفرتا عن وجود اتصالات تنظيمية فعالة في المؤسسات.

المحور السادس: أهمية المعرفة:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري لتأهيل العنصر البشري في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان بالنسبة لمحور أهمية المعرفة جاء عالياً بصورة إجمالية، وحصلت الفقرة التي نصها "تعمل المؤسسة التعليمية شراكات علمية بين الجامعة والمجتمع الخارجي" على أعلى متوسط حسابي وبمستوى عالٍ جداً. وقد يُعزى ذلك إلى اهتمام قيادات مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان ببناء شراكات فعالة مع مؤسسات المجتمع المحلي، والاستفادة من خبرات وإمكانات هذه المؤسسات في بناء المعرفة في كافة ميادين ومجالات العمل.

بينما حصلت الفقرة التي نصها " تُهيئ المؤسسة التعليمية مناخاً داعماً لتبادل المعرفة بين كافة العاملين فيها." على أقل متوسط حسابي وبمستوى متوسط، ولكنه يميل إلى العالي. وقد يُعزى ذلك إلى إيمان قيادات مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان بدور المناخ التنظيمي الإيجابي الفعال في سرعة تبادل المعارف، وهذا يمكن من استفادة المؤسسات من كافة الكوادر والطاقات البشرية العاملة بها في إنتاج وتوليد الأفكار وتبادلها.

المحور السابع: إدارة المعرفة:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري لتأهيل العنصر البشري في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان بالنسبة لمحور إدارة المعرفة جاء عالياً بصورة إجمالية، وحصلت الفقرة التي نصها "توفر إدارة المؤسسة التعليمية للعاملين مصادر معلومات (كالمكتبة والانترنت) لتساعد على اكتساب المعرفة" على أعلى متوسط حسابي وبمستوى عالٍ. وقد يُعزى ذلك إلى حرص مؤسسات

التعليم العالي بسلطنة عمان على تزويد الموظفين بها بكافة أنواع المعارف للارتقاء بأدائهم المهني، ومساعدتهم على مواكبة التغيرات المُتسارعة في بيئة العمل.

بينما حصلت الفقرة التي نصها " توفر المؤسسة التعليمية معلومات تساعد على حل المشكلات التي تواجههم في العمل." على أقل متوسط حسابي، ولكنه بمستوى عالٍ. وقد يُعزى ذلك إلى حرص قيادات مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان على سرعة مواجهة وحل مُشكلات العمل حتى لا تسبب فجوات في الأداء وتقل من مستوى جودة الأداء.

ثانياً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نص على: ما أثر التمكين الإداري على تأهيل العنصر البشري في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عُمان؟

خلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين التمكين الإداري وتأهيل العنصر البشري في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان ، وأن معامل الارتباط بين محاور التمكين الإداري وتأهيل العنصر البشري كانت موجبة وذات علاقة طردية، وهذا يعني أن التمكين الإداري وتأهيل العنصر البشري جاء بصورة إيجابية. وقد يُعزى ذلك إلى دور التمكين الإداري في الارتقاء بتأهيل الطاقات والموارد البشرية من الموظفين في الجامعات العُمانية، حيث يساعد التمكين في توفير لهم مساحات واسعة من الحرية والمرونة في العمل، فضلاً عن إطلاق طاقاتهم الإبداعية والابتكارية.

وانتقلت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من قرامطية (2020) والتي توصلت إلى أن أبعاد التمكين الإداري المتمثلة في (فريق العمل، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال) لها علاقة تأثيرية ذات دلالة

إحصائية على تنمية الكفاءات البشرية، ودراسة الأغا (2018) والتي أظهرت وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات التمكين الإداري وفعالية اتخاذ القرارات لدى رؤساء الأقسام بجامعة الأزهر بغزة، ودراسة المعاينة (2014) والتي بينت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية على تدريب العاملين.

ثالثاً: مناقشة وتفسير فرضيات الدراسة:

ثالثاً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نص على: ما أثر التمكين الإداري على تأهيل العنصر البشري في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عُمان؟

خلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين التمكين الإداري وتأهيل العنصر البشري في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عُمان، وأن معامل الارتباط بين محاور التمكين الإداري وتأهيل العنصر البشري كانت موجبة وذات علاقة طردية، وهذا يعني أن التمكين الإداري وتأهيل العنصر البشري جاء بصورة إيجابية. وقد يُعزى ذلك إلى دور التمكين الإداري في الارتقاء بتأهيل الطاقات والموارد البشرية من الموظفين في الجامعات العُمانية، حيث يساعد التمكين في توفير لهم مساحات واسعة من الحرية والمرونة في العمل، فضلاً عن إطلاق طاقاتهم الإبداعية والابتكارية.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من قرامطة (2020) والتي توصلت إلى أن أبعاد التمكين الإداري المتمثلة في (فريق العمل، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال) لها علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية على تنمية الكفاءات البشرية، ودراسة الأغا (2018) والتي أظهرت وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات التمكين الإداري وفعالية اتخاذ القرارات لدى

رؤساء الأقسام بجامعة الأزهر بغزة، ودراسة المعاينة (2014) والتي بينت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية على تدريب العاملين،

ثالثاً: مناقشة وتفسير فرضيات الدراسة:

١- مناقشة وتفسير الفرضية الأولى والتي نصت على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة للتمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان تعزى لمتغيري الجنس (لصالح الإناث) ونوع المؤسسة التعليمية (لصالح الخاصة).

خلصت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في التمكين الإداري بمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان تبعاً لمتغير الجنس (ذكوراً وإناثاً) في محاور (الثقة، فرق العمل، التحفيز، الاتصال)، وقد يُعزى ذلك إلى أن عينة الدراسة سواء أكانوا ذكوراً أم إناثاً يعملون في بيئات تنظيمية متشابهة، ويوجد لديهم ثقافات تنظيمية تدعم نظم عمل التعليم العالي.

كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان تبعاً لمتغير نوع المؤسسة التعليمية (خاصة، حكومية) في جميع محاور الدراسة (الثقة، التدريب، فرق العمل، التحفيز، الاتصال). وقد يُعزى ذلك إلى أن عينة الدراسة سواء أكانوا يعملون في المؤسسات

الحكومية أو الخاصة يخضعون للوائح وتشريعات وقوانين محددة من قبل وزارة التعليم العالي، كما يعملون وفقاً لأهداف الوزارة وخططها الاستراتيجية.

2- مناقشة وتفسير الفرضية الثانية والتي نصت على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a = 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة للتمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان تعزى لمتغيري الجنس (لصالح الإناث) ونوع المؤسسة التعليمية (لصالح الخاصة).

أوضحت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لتأهيل العنصر البشري في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان تبعاً لمتغير الجنس (ذكوراً وإناثاً) في محوري (أهمية المعرفة، إدارة المعرفة). وقد تُعزى هذه النتيجة إلى تشابه أسس وقواعد ومبادئ ومقومات أهمية المعرفة، إدارة المعرفة للقيادات والعاملين سواء أكانوا ذكوراً أم إناثاً.

كما أكدت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في تأهيل العنصر البشري في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان تبعاً لمتغير نوع المؤسسة التعليمية (خاصة، حكومية) في محور (أهمية المعرفة) لصالح المؤسسة التعليمية الخاصة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن المؤسسات الخاصة تتمتع بمرونة وحرية أكاديمية تمكنها من توظيف المعارف الحديثة التي تواكب تغيرات العصر في تطوير أداء العملية التعليمية.

توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات والمقترحات وهي كما يلي:

في ضوء نتائج الدراسة، أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات والمقترحات وهي كما يلي:

- الاهتمام بتمكين الموارد البشرية في مختلف مؤسسات التعليم العالي، مع تطبيق جميع أبعاد التمكين، ومعالجة جوانب القصور، مع ضرورة وجود خطط سنوية لتطبيق آلية التمكين الإداري، ووضع مقاييس يتم من خلاله قياس تلك الجوانب.
- الاهتمام بتأهيل العنصر البشري من حيث توفير مراكز ومصادر المعرفة في المؤسسات، وتجهيزها بأحدث الجوانب التكنولوجية للبحث عن المعرفة.
- الاهتمام بالجانب التدريبي بشكل أكبر للتغلب على معوقات التمكين الإداري، خاصة.
- الاهتمام بالجانب التحفيزي سواء المادي، أو المعنوي خاصة فيما يتعلق بالجوانب العلمية والبحثية والابتكارية.

الدراسات المستقبلية والمقترحات:

- إجراء دراسات تتعلق بأبعاد التمكين الإداري كل على حدة، وذلك لمعرفة جوانب القصور في معوقات التمكين الإداري.
- زيادة الأبحاث في جوانب تأهيل العنصر البشري من حيث المعرفة، وطرق البحث عن المعلومات لما لها من أهمية في مجال تأهيل الموارد البشرية خاصة في مؤسسات التعليم العالي لما للمعلومة من أهمية.
- يمكن الاستفادة من التمكين الإداري في الدول المتقدمة أو الدول العربية والأجنبية التي سبقتنا في هذا المجال.
- إجراء الندوات، وورش العمل التي من شأنها إثراء الجانب الثقافي لدى صناع القرار مما يسهم إيجاباً في توضيح مفهوم وأهمية ممارسة التمكين الإداري والتأهيل البشري.

معوقات الدراسة:

- إجراءات توزيع الاستبانة في المؤسسات المستهدفة، من حيث مرور الاستبانة بعدد من الموظفين، خاصة في الجامعة التي تمت الدراسة فيها وصعوبة الانتقال ميدانيا من جامعة إلى أخرى.
- عدم تجاوب الفئة المستهدفة بالشكل المطلوب لجمع بيانات الدراسة.
- إن من أهم الصعوبات التي واجهت الباحث هو عدم قدرة جمع البيانات بشكل سريع ويعود ذلك بسبب تقليص عمل الموظفين بسبب توجيهات اللجنة العليا لتصدي للجائحة كوفيد (19) وبالتالي انعكس ذلك على سرعة جمع المعلومات في إعداد هذه الدراسة.

المراجع

1. المراجع العربية.

أولاً. الكتب العربية:

- طشطوش، هائل (2021). الموارد البشرية في عصر اقتصاد المعرفة. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الدغيلبي، محمد زياد. (2018). التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- يزن تيم. (2011). إدارة الموارد البشرية (أساليب الإدارة الحديثة)، دار الأجيال للنشر والتوزيع.
- يحيى، ملحم. (2006). التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للإدارة العربية للنشر.
- الجابري، محمد عابد. (1995). التنمية البشرية في الوطن العربي، مركز دراسات الوحدة العربية.
- الكبيسي، صلاح الدين. (2005). إدارة المعرفة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة. جمهورية مصر العربية، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1 ص 8.
- الوادي، محمود حسين (2012)، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الخريشة، هبة نمر، (2019م)، التمكين الإداري كمدخل في تحقيق الابداع التكنولوجي، دار زهدي للنشر والتوزيع.
- عاصم، طارق عبدالرؤف (2018م)، القيادة الإدارية والتمكين الإداري، المكتب العربي للمعارف.
- أبو المجد، محمد جمال، (2007)، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، دار ابن حزم السلسلة.
- صالح، أحمد علي، (2009) إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، النيل والفرات.

الأغا، صالح أسعد (2018م) متطلبات التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام بجامعة الأزهر وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرار، مجلة جامعة القدس المفتوحة، 3(9).

بن عيشي، عمار (2017م)، أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية – دراسة ميدانية بجامعة بسكرة الجزائرية، المجلة العربية للجودة الشاملة، 11(35).

الثقفي، عتيق علي. (2020). إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والتمكين الإداري (دراسة حالة غرفة الطائف التجارية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4(7).

الجريدة، محمد. (2014). واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان، جامعة آل البيت، مكتبة مجلس عُمان، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، 20(1).

الجناعي، نوري عبد الودود، وعلي، عمرو محمد. (2019). أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري، دراسة ميدانية الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، مجلة العلوم والتكنولوجيا اليمنية.

الحبسية، رضية. (2021). واقع التمكين الإداري للقيادات الوسطى التربوية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، مجلة العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، 17(17).

الحربي، روان والصبحي، ندى. (2018). التعليم وقت الطوارئ والأزمات. مجلة العلوم التربوية، 4(4).

حسين، آمال منصور. (2020). أثر الالتزام التنظيمي في تعزيز العمل العاطفي: دراسة تطبيقية على عينة من المستشفيات الأهلية في محافظة بغداد، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث- مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4(5).

دياب، عبد الباسط محمد. (2016/2015). تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية ودوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم، *المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج*.

الراوي، سعاد خضر. (2019). التمكين الإداري لدى عمداء الكليات في جامعة بغداد من وجهة نظر رؤساء الأقسام، *مجلة دراسات تربوية*، 13 (49)

زهية، قرامطة سمية، بوخاري وخولة، مسراتي. (2020). أثر التمكين الإداري على تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم العالي، *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية* (24).

السقا، امتثال وحزام، منال والعنزي، أروى. (2017). واقع التمكين الإداري للموارد البشرية لدى الإدارة العامة للتعليم في مدينة الرياض *مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية* 12 (2).

الشوابكة، خالد محمود (2014م)، أثر التمكين الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين، دراسة تطبيقية في جامعة العلوم الإسلامية، *مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 3 (2).

الصلتي، عيسى. (2020) التمكين الإداري ورؤية عُمان 2040م، *جريدة الرؤية*.

الصوالحة، علي سليمان والحرمان، محمد خالد والعويمر، يسرى راشد. (2021). دور برامج تدريب وتأهيل المعلمين في أكاديمية الملكة رانيا العبد الله في تنمية المسؤولية المهنية للمعلم والاتجاه نحو المهنة،
/ <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>.(4)29

الطراونة، محمد سليمان (2015م). التمكين الإداري لدى عمداء الكليات في جامعة البلقاء التطبيقية، كما يراه أعضاء الهيئة التدريسية، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للعلوم والأبحاث*، 2 (27) فلسطين.

عبد العزيز، عتيق وآخرون، جامعة محمد خيضر - بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، *المجلة العربية للعلوم الإدارية* 14 (3) ص (445-471).

عبد الكريم، عمر زهير استراتيجية. (2021). تمكين الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة تطبيقية لعينة من المصارف الأهلية في بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة دراسات الاقتصاد والإدارة، 1(21)

العلماني، علي مظهر. (2016). خدمات التدريب والتأهيل في المكتبة المركزية بجامعة صنعاء، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، مجلة الدراسات الاجتماعية.

الكربولي، حاتم خليل. (2019). دور التمكين الإداري في تعزيز السلوك الإبداعي (دراسة استطلاعية لعينة من الدراسات العليا في المديرية العامة للتربية بمحافظة الأنبار، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، 11(24).

كواشي، مراد، وبودودة، مريم. (2017). دور التمكين الإداري للعاملين كمدخل لتأهيل الموارد البشرية في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإدارية والاقتصادية، 9(20).

محسن، جواد راضي. (2010). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة منشورة مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية 12 (1) سوريا. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.

مخدوم، هند كرامة الله. (2019). مدى مساهمة التمكين الإداري في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية بالتطبيق على جامعة طيبة بالمملكة العربية السعودية.

مطلق، إيمان أحمد. (2020). التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق بالأردن من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(10).

المعتر بالله. (2009). استراتيجيات التأهيل وإعادة تأهيل العنصر البشري في المؤسسة الجزائرية.

<https://9alam.com/community/threads/txil-alynsr-albshri.9456>

الهيلاي، نعيمة. (2010). دور التأهيل في القوة الاقتصادية انطلاقاً من نماذج في المجال العالمي 2010م

www.2emebacshl.elaphlog.com

ثالثاً: رسائل الماجستير والدكتوراه.

الأصباشي، غسان ممدوح. (2016). واقع وتحديات إدارة المعرفة في قطاع التعليم العالي في سورية، الجامعة الافتراضية السورية (رسالة ماجستير) الجامعة الافتراضية بسوريا.

الزطمة، نضال محمد. (2011) إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة. (رسالة ماجستير) الجامعة الإسلامية بغزة.

طارق فلمبان، عهود، ويحيى الشريف، رجاء. (2020). دور استراتيجية كايزن (النموذج الياباني) في تمكين الموارد البشرية، دراسة ميدانية على الموظفين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة".

عبد القادر، قزنوط. (2017) أثر الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، (رسالة ماجستير) جامعة زيان عاشور.

العبدى، محمد ختام، وبن طريف، عاطف عمر. (2016م). واقع التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها.

محمد، معتز آدم (2020م) الدور المعدل للسلوك الإبداعي في العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي للعاملين، دراسة على المصارف التجارية بولاية الخرطوم، (رسالة ماجستير) كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين.

المري، عبد الله بخيت. (2020م). مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الحكومية، وأثرها على الأداء المؤسسي في وزارة المالية القطرية، (رسالة ماجستير) جامعة عمان الأهلية، الأردن.

المراجع باللغة الإنجليزية:

Prof. dr. h. muntholib s.m, m. s 1 , prof. dr. maisah, m.pd.i , dr. nur komariah, m.pd.i

Empowerment of boga teacher empowerment management in the development of santri entrepreneurs in the pesantren nurul iman, the muara jambi district, jambi provins)

boukrif moussa, kherbach Hamid (2004)la mise niveau des enterprise est-t-telle bien pilotee daynamisation de la gesion des pme. Colloque sur: innovation,tic formation- university de biskra avril.p1.

- Dr. Nur Komariah, M.Pd.I , (2019).EMPOWERMENT OF BOGA TEACHER EMPOWERMENT MANAGEMENT IN THE DEVELOPMENT OF SANTRI ENTREPRENEURS IN THE PESANTREN NURUL IMAN, THE MUARA JAMBI DISTRICT, JAMBI PROVINSI, Prof. Dr. H. Muntholib S.M, M. S , Prof. Dr. Maisah, M.Pd.I , Women's Empowerment Management Models For Local Economic Development I Gusti Ayu.
- Women's Empowerment Management Models For Local Economic Development I Gusti Ayu Purnamawatia Economic Faculty, Universitas Pendidikan Ganesha, Indonesia Gede Adi Yuniartab Economic Faculty, Universitas Pendidikan Ganesha, Indonesia ayu purnama , iga purnamawati (2020) .
- Daniele Cristina Bernd , (2020)Effects of the Management Control System on Empowerment and Organizational Resilience , Ilse Maria Beuren, Vanderlei dos Santos , Daniele Cristina Bernd , (2020) .
- ❖ RELIGIOUS VALUES AND ASPECTS OF TEACHER EMPOWERMENT MANAGEMENT , Imron Muttaqin , Abdul Razak Abdulroya Panaemalae , (2019)
- ❖ □ Mobilizing Inuit Qaujimajatuqangit in Narwhal Management through Community Empowerment: A Case Study in Naujaat, Nunavut Erin Keenan, Lucia M. Fanning, and Chris Milley , (2017) .

الملاحق

ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة

م	الاسم	جهة العمل	تخصص
1	د. صالح بن حمود السناوي	جامعة الشرقية	
2	د. غادنة المسكرية	جامعة الشرقية	
3	د. رمزي سلام	جامعة الشرقية	
5	د. محمد بشير	جامعة الشرقية	
6	د. أيمن صالح	جامعة الشرقية	



جامعة الشرقية
كلية إدارة الأعمال
ماجستير إدارة الأعمال



استبانة دراسة بعنوان

أثر التمكين الإداري على تأهيل العنصر البشري

في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عُمان

الأخوة / الأخوات الأساتذة والدكاترة المحترمين

إنه لمن دواعي السرور والفرحة مشاركتنا في شق نور العلم نحو آفاق العلى لمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عُمان، وأنه ليشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تم إعدادها بغرض جمع المعلومات في الدراسة المذكورة بالعنوان أعلاه، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

يتطلب منكم أخواني الكرام مشاركتنا إتمام هذه الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة التالية بدقة تامة، كما أن جدية إجابة نتائج هذه الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم في العبارات المدرجة في هذه الاستبانة، والتي لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وبسرية تامة. راجياً أن تنال هذه الاستبانة اعجابكم ورضاكم، وأن تنال اهتمامكم لتكون عوناً ومساعداً لنا في إنجاح هذه الدراسة بعون الله أولاً ثم بمساندتكُم لنا، وجزاكم الله خير الجزاء.

إشراف الدكتور/
هايل طشطوش

إعداد الطالب/
محمد عيسى البوسعيد
أولاً. البيانات الشخصية:

يرجى التكرم بوضع علامة (√) في المكان المناسب.

1. الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2. العمر

أقل من 30 سنة ☐

50 - 41 ☐

أكثر من 50 ☐

3. المستوى التعليمي

دبلوم التعليم العام ☐

بكالوريوس ☐

ماجستير ☐

راه ☐

4. سنوات العمل:

أقل من 5 سنوات ☐

سنوات ☐

11 - 15 سنة ☐

20 - 16 سنة ☐

2 - 30 سنة ☐

ثانياً: جانب التمكين الإداري المتمثل في أبعاده الخمسة (الثقة، التدريب، فرق العمل، التحفيز، الاتصال).

التمكين: هو الذي من خلاله يتم منح المسؤولية للأفراد في المستويات الإدارية الأدنى حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة. تأهيل العنصر البشري: تنمية إمكانيات العنصر البشري في مجال جغرافي وجعله يمتلك المعارف والقدرات اللازمة لتحقيق حاجات وسطه في مختلف المجالات بما يلبي متطلبات التنمية.

يرجى التكرم بوضع علامة (√)

م	الثقة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تثق القيادة الادارية بقدرات الموظفين في المؤسسة					
2	تفويضي في مهام أعلى يمنحني الثقة بأدائي					
3	تفويضي في مهام أعلى يمنحني القدرة على اتخاذ القرار					
4	تمنحني الإدارة صلاحيات كافية لإنجاز مهام العمل					
5	ثقة القيادة الإدارية للموظفين تزيد من فهم ومعرفة واقع العمل في المؤسسة التي اعمل فيها.					
6	عوامل الثقة المتبادلة بالمؤسسة تعمل على التطوير والتغيير التنظيمي					
7	زيادة الثقة المتبادلة في المؤسسة بين القيادة الإدارية والموظفين تعمل على تحديد المعلومات بشكل دقيق					
8	القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسة تؤثر على ثقة الموظفين في المؤسسة					

م	التدريب	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تهتم إدارتي بالتدريب وفق خطة سنوية					
2	توفر القيادة الادارية التدريب المناسب لمجال عملي					
3	تعمل الإدارة على تبادل الخبرات في مجال التدريب مع المؤسسات التعليمية الأخرى داخل وخارج السلطنة					
4	تسمح القيادة الادارية التدريب داخل السلطنة وخارجها بشكل مستمر					
5	تعمل المؤسسة على متابعتي أثناء فترة التدريب لمعرفة فعالية البرنامج التدريبي					
6	يعمل التدريب على تزويد المؤسسة التعليمية بالكفاءات والقيادات الإدارية والأكاديمية					
7	يهدف التدريب على تضيق الفجوة القائمة بين نظام التعليم وأبعاد العمل المطلوب					
8	تجعل مؤسستي التدريب إحدى الوسائل والطرق التي تسبق التمكين					

م	فرق العمل	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
---	-----------	------------	-------	-------	----------	---------------

1	تهتم الإدارة بتشكيل فرق العمل				
2	العمل الجماعي يساعد الإدارة في إنجاز أعمال المؤسسة				
3	العمل في فريق يمكّن الموظفين من تحمل مسؤوليات أعلى				
4	تعزز فرق العمل روح التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين				
5	تهدف فرق العمل في المؤسسة إلى خلق تواصل مع جميع الأقسام في المؤسسة				
6	الأعمال المنوطة لفرق العمل في المؤسسة موزعة على الأعضاء حسب الكفاءة والقدرة على العمل				
7	تعتبر فرق العمل في المؤسسة سبباً من أسباب نجاح المؤسسة				
8	تعتبر مؤسستي المشاركة في فرق العمل إحدى أساليب التمكين والتأهيل				

م	التحفيز	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تعمل مؤسستي على تطبيق نظام الحوافز وفق نظام وآلية معينة مثل الابداع والابتكار والمبادرات					
2	الراتب الذي أتقاضاه يتناسب مع جهود العمل المبذولة					
3	التترقيات في مؤسستي تسير وفق نظام معين حسب انجاز العمل والأقدمية والمؤهلات					
4	الثناء والشكر الشفوي والكتابي من قبل القيادة الإدارية يعتبر حافزاً في أداء عملي					
5	تولي القيادة الإدارية اهتماماً بالتحفيز عبر البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة العاملين.					
6	توجد علاقة بين التحفيز والرضاء الوظيفي من خلال انجاز العمل المطلوب					
7	توجد علاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي					
8	يُعتبر الحافز النقدي من أفضل الحوافز لدى العاملين.					

م	الاتصال	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تسعى مؤسستي التعليمية إلى تطبيق الاتصال الفعال بين الرئيس والمرؤوس					
2	تعتبر مؤسستي التعليمية الاتصال وسيلة من وسائل إنجاز مهام العمل					
3	تجعل مؤسستي التعليمية وسائل الاتصال بين القيادة الإدارية والموظفين متاحة في معظم الأوقات					
4	توفر المؤسسة التعليمية وسائل اتصال سهلة وسريعة ومتنوعة بين الإدارات المختلفة					
5	تعمل وسائل الاتصال في زيادة الرضاء الوظيفي للعاملين					
6	تعمل وسائل الاتصال المتاحة في المؤسسة التعليمية على تجاوز المعوقات التنظيمية بين القيادة الإدارية والموظفين					
7	يساعد الاتصال بمختلف أدواته على نقل الأفكار والمعلومات بين الموظفين					
8	عملت وسائل الاتصال الالكترونية الحديثة (الواتس اب، البريد الالكتروني) على زيادة التواصل بين القيادة الإدارية والموظفين					

ثالثاً: جانب تأهيل العنصر البشري:

م	أهمية المعرفة (1)	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تُسهل المؤسسة التعليمية وصول جميع العاملين إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها.					
2	تشجع المؤسسة التعليمية على الاستفادة من مخزون المعرفة الذي تمتلكه.					
3	تُصنف المؤسسة التعليمية البيانات والمعلومات المتوفرة ثم تُخزنها حتى يسهل تجميعها ثم تبويبها.					

					4	تُهيئ المؤسسة التعليمية مناخاً داعماً لتبادل المعرفة بين كافة العاملين فيها.
					5	تعمل المؤسسة التعليمية شراكات علمية بين الجامعة والمجتمع الخارجي
					6	توضح المؤسسة التعليمية رؤيتها المستقبلية فيما يتعلق بالبحث العلمي
					7	تبادر المؤسسة التعليمية على توفير آليات لاستقبال الآراء والمقترحات بين العاملين
					8	تتبنى المؤسسة التعليمية خططاً استراتيجية لعمليات إنتاج المعرفة

م	إدارة المعرفة (2)	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يتوفر لدى أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية معرفة بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه.					
2	يساهم أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية بتطوير مناهج التعليم بالمؤسسة والأنشطة المتعلقة بها.					
3	يساهم أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية بتقديم المساهمات الفكرية المتعلقة بعمل الكلية.					
4	تشجع إدارة المؤسسة التعليمية والإدارية فيها على حضور المؤتمرات وورش العمل وعقد اللقاءات العلمية.					
5	توفر إدارة المؤسسة التعليمية للعاملين مصادر معلومات (كالمكتبة والانترنت) لتساعد على اكتساب المعرفة					
6	تقوم المؤسسة التعليمية بتصنيف البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة					
7	تستخدم المؤسسة التعليمية أساليب متنوعة لتحويل المعلومات إلى معرفة وتوزعها على العاملين					

					توفر المؤسسة التعليمية معلومات تساعد على حل المشكلات التي تواجههم في العمل.	8
--	--	--	--	--	---	---

1. أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل بالمملكة العربية السعودية.
2. إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة