

متطلبات مشاركة المعرفة وعلاقتها بالتمكين النفسي للعاملين بالمؤسسات الرياضية

ا.د. حسن أحمد الشافعي

أستاذ الإدارة الرياضية - ورئيس القسم
الأسبق - كلية التربية الرياضية للبنات -
جامعة الإسكندرية

د. محمد منصور الشرفاوى

دكتوراه في الإدارة الرياضية - كلية التربية
الرياضية - جامعة طنطا - بكالوريوس
إعلام - جامعته القاهرة

ملخص البحث

استهدفت الدراسة التعرف على متطلبات مشاركة المعرفة وعلاقتها بتمكين العاملين بالمؤسسات الرياضية وذلك من خلال مفهوم وأبعاد مشاركة المعرفة وتشمل الأتي : الهيكل التنظيمي - الثقافة التنظيمية - الثقة - التدريب - المكافآت ، مفهوم وأبعاد التمكين النفسي ويشمل الأتي : معنى وقيمة العمل - الكفاءة - التصميم الذاتي - التأثير ، علاقة مشاركة المعرفة وتمكين العاملين بالمؤسسات الرياضية وتم استخدام المنهج الوصفي بأسلوب الدراسات المسحية - مجتمع وعينة البحث أعضاء مجالس إدارة الأندية والأخصائيين الرياضيين كما تم استخدام استمارة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات - والمعالجة الإحصائية المناسبة كما توصلت الدراسة إلى ضرورة تطبيق النموذج المقترح من نتائج محاور الاستبيان .

مقدمة وأهمية البحث

حالات التميز والإبداع في المؤسسات تعتمد بصورة أساسية على مدى توفر فرص لتطوير الموارد البشرية لإكسابها المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة للارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة ، وسرعة التصرف لمواجهة الظروف الطارئة من خلال عملية مخططة ومنظمة تشمل كافة العاملين ، فإن العمليات التنظيمية قائمة على فكرة العمل الجماعي وفرق العمل التي تتيح تبادل المعارف والمعلومات والخبرات .

مشاركة المعرفة يعتبر أحد الأساليب الحديثة التي تسعى إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات لتدعيمها بين كوادرها المختلفة كونها تمثل نواه تساعد على تطبيق تمكين العاملين ، والتمكين هو أحد الأساليب والبرامج الحديثة والتي تمكن هذه المؤسسات من تكوين جهاز إداري كفؤ لسد العجز والقصور في الكفاءات الإدارية والفنية المختلفة لتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين وتحمل الأعباء المترتبة . (الكريم : ٢٠١٢)

مشاركة المعرفة هي العملية التي يتم من خلال تداول المعرفة وتبادلها بين الأفراد داخل المؤسسة والأوساط الخارجية حيث يتم تبادل المعلومات والمهارات والخبرات من خلال عمليات التفاعل الإجتماعي والتواصل مع الآخرين والذين يمثلون حجر الأساس لبقاء المؤسسات (العنبي : ٢٠٠٧) ، (Hyun : ٢٠١١) ، (Norris and others : ٢٠٠٣) حيث وجد أن المشاركة في المعرفة يحقق عدة مزايا مثل تحسن البيئة المعلوماتية وتسهيل من تصميم وتوصيل الخدمات المتكاملة بأسلوب أكثر كفاءة وفاعلية وسرعة استجابة وتحسن من العلاقات وتزيد الثقة بينها وبين المؤسسات والعملاء أو المستفيدين ، حيث أن الأفراد يحتاجون إلى المعرفة للتحقق من صحة اتجاهاتهم التقنية فهي تساعدهم على الابتكار وأداء أعمالهم على نحو أفضل لذلك يجب أن تكون مشاركة المعرفة من القيم المثلى للمؤسسة . (Joan : ٢٠١١) و يمكن إيضاح المتطلبات اللازمة لمشاركة المعرفة من خلال الهيكل التنظيمي : أن يكون الهيكل التنظيمي أكثر تسطحا وأكثر مرونة مما يساعد على تعزيز وتسهيل الاتصال والعلاقات والتعاون بين الوحدات هذا التفاعل مهم لتبادل المعرفة والابتكار .

(الظاهر : ٢٠٠٩) (Fernandez : ٢٠٠٤)

الثقافة التنظيمية : أحد العوامل التي تعزز إدارة المعرفة و خلق ثقافة مواتية لتقاسم المعرفة وخاصة إذا ما اعتبرنا أن الثقافة هي قوة مؤثرة داخل التنظيم تحفز أو تثبط أنواع محددة من السلوك الفردي والجماعي كونها تلعب دور مهم في تماسك العاملين وانسجامهم فإن مبدأ المشاركة يعتمد على التفاعل الإيجابي للفرد عقليا وعاطفيا وسلوكيا بطريقة تساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية . الثقة : تعتبر الثقة مكون أساسي في أي نشاط لمشاركة المعرفة حيث إنها عامل حاسم ومهم وشرط أساسي لمشاركة المعرفة كونها تستند على الإدراك والتصور وتؤثر على دوافع العاملين أكثر من تأثير السلوك نفسه ، وإذا كانت قيم المجتمع تدعو إلى المعاملة بالمثل والصدق والموثوقية والالتزام فهذا يشكل دافع اكبر للمشاركة في تبادل المعرفة .

(رفاعي : ٢٠١٠) ، (Sharra & usoro : ٢٠٠٣)

التدريب : يعتبر التدريب أهم أدوات التفاعل بين عناصر العمل المختلفة ويساعد على مشاركة المعرفة ونشرها بشكل أعمق في المؤسسات وبالتالي فإن البرامج التدريبية هنا تحقق أهميه تعزيز مهارات حل المشاكل ، خلق قوة عمل أكثر كفاءة وفعالية ، عدد أقل من المشاكل في علاقات العاملين مع بعضهم البعض بالتالي التأكيد على إيجاد معارف وخبرات جديدة مما يدعم ويزيد من مشاركة المعرفة .

المكافآت : أي مؤسسة تريد تعزيز سلوكيات العاملين من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل فعال ، تنفيذ برامج الأجور والمكافآت ولها دور في تبادل المعرفة بين العاملين ، المكافآت غير المالية مجالاً للاعتراف والنمو الوظيفي وتحمل مسؤوليات أعلى كلها تلعب دور في تعزيز تقاسم المعرفة . (Fernandez&Sabherual :٢٠٠٤) ، (Egbu&Otomalaiy : ٢٠٠٥)
 وتمكين العاملين وفقاً للمنهج النفسي : (Psychological Approach) هو مجموعة من الحالات النفسية التي يشعر من خلالها الأفراد بالسيطرة على الكيفية التي يؤدون بها عملهم ، ووفق هذا المنظور فإن التمكين يشير إلى معتقدات العاملين حول دورهم فيما يتعلق بالمؤسسة (بدون) Bahron and Jimenez :

التمكين النفسي يمثل محفز داخلي يسمح للموظفين بأن يشعروا ويدركوا أن لديهم القدرة على إنجاز الأمور ، فهذا التصور يوضح قدرة العاملين في التأثير في فعالية النتائج سواء في العمل أو من ناحية الرضا الوظيفي لأن العامل المتمكن يكون إيجابياً وأكثر انخراطاً في العمل .
 (Spreizor :١٩٩٥) ، (Glor :٢٠٠٥)

ويشير المنهج النفسي إلى مجموعة من الشروط النفسية اللازمة للأفراد لكي يشعروا بالسيطرة على أدائهم ويزيد من شعورهم بالكفاءة الذاتية وهذا يتطلب توفر نظم اتصالات مفتوحة ودعم الإدارة لخفض التوتر والقلق والعمل على تعزيز الولاء والمشاركة والالتزام نحو المؤسسة .
 (Malone : ٢٠١١) ، (Nayab : ٢٠١١)

وأبعاد التمكين النفسي للعاملين تشمل : معنى العمل " Meanhng " يتعلق بالقيمة التي يعطيها الفرد للهدف أو الغرض من الوظيفة أي تقييم الفرد لأنشطة عمله وهذا يتوقف على درجة التوافق بين متطلبات العمل التي يؤديه الفرد وأهدافه الشخصية ومعتقداته وقيمه وسلوكياته ، وأنه يمكن تعزيز هذا المعنى للعمل من خلال توفير معلومات عن المؤسسة والعمل على تقاسم هذه المعلومات في جميع أنحاء العمل . (Velthouse : ١٩٩٠) ، (Alsada :٢٠٠٣)
 الكفاءة " Competence " يشير إلى اعتقاد الفرد بأن له القدرة على أداء أنشطة العمل والوظائف المطلوبة والوصول إلى نتائج ناجحة بمهارة وإتقان ، من ثم على إدارة المؤسسة أن تسعى لتعزيز الكفاءة الذاتية للعاملين من خلال تدريبهم بشكل سليم لكسب المهارات المختلفة التي تمكنهم من اتخاذ القرار والمبادأة والتصرف بشكل صحيح .

(Kharazi :2011) ، (Gul and Others : 2012)

التصميم الذاتي " Self Defermination " يشير إلى درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله ، بمعنى آخر تعنى ممارسة السيطرة على الأساليب المستخدمة لتنفيذ

أنشطة العمل وجدولة تلك النشاطات وقدرته على تحديد البدائل والاختيار من بينها وأن يكون الشخص يكون قادر على اتخاذ المبادرة ويشعر بمسئوليته في عمله وأنه قادر على تقرير المصير وأنه يسيطر بالكامل على وظيفته ، وهى درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد داخل التنظيم في اختيار وتحديد طرق أدائه للمهام التي توكل إليه وهى تؤدي إلى زيادة المشاركة الفعالة للأفراد داخل عمله . (Spreizor : ١٩٩٦) (بدر الدين : ٢٠٠٩) (Gul and Others : ٢٠١٢) ، (Kharazi : 2011) ،

التأثير " Impact " هو الدرجة التي من خلالها يحقق الشخص تأثير إستراتيجي في نتائج العمل الإدارية والتشغيلية فالتأثير يعنى شعور الفرد أنه فعال في وظيفته واعتقاده ، وأن لديه القدرة على إحداث التغيير في بيئة العمل ، يوضح تأثير سلوك الشخص في المؤسسة فيما يتصل بتحقيق الأهداف . (Tutar and Other : ٢٠١١) ، (Gul and Others : ٢٠١٢)

ولا يتكون هذا الإدراك لدى الفرد إذا كان يؤثر أو يسيطر على شئون قليلة الأهمية في عمله ، وبالمقابل يتكون وينمو إذا كان الفرد له تأثير في شئون هامة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة الدافعية الداخلية للفرد النابعة من الوظيفة ذاتها . (أشرف : ٢٠٠٩)

وعلاقة مشاركة المعرفة وتمكين العاملين : فإن التمكين للموظفين يؤثر بصورة إيجابية على العمل الجماعي والالتزام التنظيمي ، وإنه يوجد علاقة إيجابية بين التزام الفرد ومشاركة المعرفة ، وتمكين الموظفين يؤثر إيجابي مع تقاسم المعرفة ، زيادة الإنتاجية من خلال تبادل المعرفة . (Rehman : 2011)

والتمكين يوجد عندما يتم تنفيذ وتوزيع السلطة والمعلومات والمعارف والاتصالات أمر بالغ الأهمية لأنه بدونها لن يكون الموظف قادر على التصرف بمسئولية مما يؤدي لانعدام الثقة بين الموظفين ومديريهم فالتواصل المفتوح يزيد من إيجابية الموظف ومهاراته فيشعر بالملكية تجاه أنشطة المؤسسة . (Ayupp and Others : ٢٠١٠)

أسباب تناول موضوع البحث : -

أ- نتائج الدراسات السابقة : -

دراسة **Zubaidah and Siew** (٢٠١٢) استهدفت الدراسة التعرف على العوامل المختلفة التي تؤثر على نية الموظفين لتبادل ومشاركة معارفهم ، وقد حددت هذه العوامل على إنها عوامل تنظيمية وعوامل فردية وعوامل تكنولوجية بالتطبيق على الشركات متعددة الجنسيات بماليزيا ،

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين جميع العوامل الثلاثة ونية تبادل المعرفة وأن العوامل التنظيمية ودعم الإدارة العليا كان لها الأثر الأكثر أهمية في تشجيع الموظفين لتبادل المعرفة .

دراسة **Jo sung** (٢٠١١) استهدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين أبعاد مشاركة المعرفة وهي البعد الثقافي والمتمثل في الثقافة التنظيمية ، والبعد النفسي المتمثل في الالتزام التنظيمي ، والبعد السلوكي المتمثل في سلوكيات المواطنة التنظيمية ، من خلال تأثير بعد مشاركة المعرفة على الأبعاد السابقة بالتطبيق على عمال كوربيين ، توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي كبير بين كل من أبعاد الدراسة ونية المشاركة في المعرفة .

دراسة **Joan** (٢٠١١) استهدفت الدراسة تحديد العوامل التي تسهم في مشاركة الأفراد للمعرفة التقنية بالتطبيق على عينة من الأفراد بالمؤسسات التقنية ثم تحديد العوامل التي تسهم في تبادل المعارف التقنية في (٦) مجموعات وهي :

- تقاسم الشعور بالمسؤولية .
 - القيم المستوحاة من مشاركة المعرفة .
 - درجة التأثير في المشاركة من خلال الدور . - الطرق التي تؤثر على مشاركة المعرفة .
 - العقبات التي تحول دون مشاركة المعرفة . - الثقافة بوصفها بعد مؤثر على مشاركة المعرفة.
- دراسة **رفاعي** (٢٠١٠) استهدفت الدراسة التعرف على أثر الأنواع المختلفة للثقة بين العاملين والمتمثلة في الثقة المتعلقة بالأمانة والقدرة والانفتاح على أبعاد مشاركة المعرفة المختلفة ، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للمتغيرات الديموجرافية بشكل مباشر على الثقة بين العاملين ، ووجود علاقة طردية معنوية بين أبعاد الثقة المختلفة وأبعاد مشاركة المعرفة .

دراسة **خليفة** (٢٠١٥) استهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي وعلاقته بالتمكين المهني للعاملين بالشباب والرياضة بمحافظة القليوبية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد الرضا الوظيفي وأبعاد التمكين للأخصائيين الرياضيين بمحافظة القليوبية وحجم العمل لما يتقاضاه الأخصائي من راتب والعمل يسوده مناخ مريح آمن .

دراسة **Jafari & Others** (٢٠١٣) استهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين تمكين الموظفين والتزامهم الوظيفي ، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين التمكين والالتزام التنظيمي ، ووجود علاقة سلبية دالة إحصائياً بين التمكين ونية دوران العمل بالإضافة إلى وجود تأثير إيجابي كبير للتمكين على الالتزام التنظيمي للموظفين .

دراسة **Awamelh (٢٠١٣)** استهدفت الدراسة إبراز أهمية التمكين في تحسين أداء الموظفين ، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق واختلافات كبيرة بين العاملين فيما يتعلق بتحديد معنى وطبيعة وأدوات وتطبيقات التمكين .

دراسة **Ghorbani , Alilou and Noubar (٢٠١٢)** استهدفت الدراسة التعرف على العوامل التي تؤثر على تمكين الموظف لتوفير استراتيجيات للتنمية واقتراح إستراتيجيات لتطوير وتعزيز التمكين ، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين العوامل التي تؤثر على تمكين العاملين والتي تشمل (وجود أهداف واضحة - توفير المعلومات - التدريب - تفويض السلطة والثقة والإدارة بالمشاركة) وتمكين الموظفين ، كذلك تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود أهداف واضحة وتوفير المعلومات وتمكين للموظف في الجامعة محل الدراسة .

دراسة **الجردي (٢٠١٢)** استهدفت الدراسة قياس مدى إدراك العاملين لأبعاد التمكين النفسي في المؤسسات العاملة في المنظمة الاقتصادية ، وتحديد العلاقة بين التمكين النفسي وفاعلية العمل الجماعي ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية دالة إحصائياً بين أبعاد تمكين العاملين وبين فاعلية العمل الجماعي ، ولا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعوامل الشخصية والوظيفية كمتغيرات وسيطة على العلاقة بين التمكين النفسي وبين فاعلية العمل الجماعي .

دراسة **Malone (٢٠١١)** استهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد التمكين (الأثر - الكفاءة - المعنى - تقرير المصير) والالتزام العاطفي من خلال المتغيرات الوسيطة (المشاركة الوظيفية والثقة في الإدارة) وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي كبير بين أبعاد التمكين الأربعة والالتزام العاطفي ، ووجود تأثير متوسط بين الثقة وأبعاد التمكين الثلاثة (التأثير - المعنى - الكفاءة) وأن الموظف الذي يشعر أن له تأثير على النتائج التنظيمية ويثق بالإدارة سيحقق درجة عالية من الالتزام العاطفي

دراسة **عطية (٢٠٠٨)** استهدفت الدراسة التعرف على أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي بمدريات الشباب والرياضة بجنوب الصعيد ، واستخدم المنهج الوصفي باستخدام الدراسات المسحية ، وتوصلت الدراسة إلى عدم اقتناع الإدارة العليا بمدريات الشباب والرياضة بمحافظات الصعيد بقدرة المرؤوسين في المستويات الإدارية الأدنى على اتخاذ القرارات التي تحقق النتائج المطلوبة دون أي انحرافات حيث يسود لديهم اعتقاد بان مشاركة العاملين وتفويض السلطة لهم سوف يؤدي إلى فقدهم النفوذ والسلطة التي يتمتعون بها في وظائفهم وأيضاً هنا تخوف من المرؤوسين من تحمل مسئولية تحمل اتخاذ القرار من دون الرجوع الى الإدارة العليا خوفاً من الوقوع في الأخطاء

ومعاقبتهم عليها وقلّة إدراك العامين لمدى تحديد علاقة وظيفتهم بالهدف العام للمؤسسة نتيجة قصور نظم الاتصال وتداول المعلومات عن وظائفهم والمؤسسة من قبل الإدارة العليا .

ب- الدراسة الإستطلاعية : -

من خلال إجراء مقابلة شخصية مع عينة عشوائية من العاملين بالمؤسسات الرياضية وعددهم (١٠) أشخاص وتم توجيه سؤال لهم عن مدى معرفتهم عن مفهوم وأبعاد مشاركة المعرفة ، و عن مدى معرفتهم عن مفهوم وأبعاد التمكين النفسي فكانت النتيجة أن ٩٠% من العينة العشوائية ليس لديهم علم أو معرفة بمفهوم وأبعاد مشاركة المعرفة وكذلك بمفهوم وأبعاد التمكين النفسي .

لاحظ الباحثان من خلال الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية إلى أنه لم يتم تناول مشاركة المعرفة والتمكين النفسي في المجال الرياضي بجانب عدم فهم العينة العشوائية لمفهوم وأبعاد مشاركة المعرفة وكذلك

مفهوم وأبعاد التمكين النفسي مما جعل الباحثان يتناولان مشاركة المعرفة والتمكين النفسي في المجال الرياضي وذلك بعنوان متطلبات مشاركة المعرفة وعلاقتها بالتمكين النفسي للعاملين بالمؤسسات الرياضية.

أهداف البحث : -

التعرف على متطلبات مشاركة المعرفة وعلاقتها بتمكين العاملين بالمؤسسات الرياضية وذلك من

خلال : -

١- مفهوم وأبعاد مشاركة المعرفة وتشمل الآتي :

الهيكل التنظيمي - الثقافة التنظيمية - الثقة - التدريب - المكافآت .

٢- مفهوم وأبعاد التمكين النفسي ويشمل الآتي :

معنى وقيمة العمل - الكفاءة - التصميم الذاتي - التأثير .

٣- علاقة مشاركة المعرفة وتمكين العاملين بالمؤسسات الرياضية .

تساؤل البحث : -

ماهي متطلبات مشاركة المعرفة وعلاقتها بتمكين العاملين بالمؤسسات الرياضية .

إجراءات البحث :

منهج البحث .

استخدم الباحثان المنهج الوصفي بأسلوب الدراسات المسحية .

مجتمع وعينة البحث

مجتمع البحث :

يمثل مجتمع البحث من أعضاء مجالس إدارة الأندية والأخصائيين الرياضيين .

عينة البحث :

اختار الباحثان عينة عشوائية من أعضاء مجالس إدارة الأندية والأخصائيين الرياضيين ، فبلغ عددهم الإجمالي (١٧٠) فرد ، وقد تم تقسيمهم إلى عدد (٣٠) فرد لإيجاد معاملات صدق وثبات استمارة الاستبيان قيد البحث وعدد (٢٠) فرد لإجراء الدراسة الاستطلاعية ، وعدد (١٢٠) فرد لإجراء التطبيق النهائي لاستمارة الاستبيان ، والجدول رقم (١) يوضح توزيع عينة البحث .
جدول (١) توزيع عينة البحث الأساسية والعينة الاستطلاعية وعينة المعاملات العلمية

م	توزيع عينة البحث	العينة الأساسية	عينة الدراسة الاستطلاعية	عينة المعاملات العلمية	إجمالي عدد العينة
١-	نادى طنطا الرياضي	١٦	٦	٩	٣١
٢-	نادى سيجر	٦	٣	٤	١٣
٣-	نادى قحافة الرياضي	١١	٢	٣	١٦
٤-	نادى ٢٣ يوليو بالمحلة	٩	٢	٤	١٥
٥-	نادى بلدية المحلة	١٢	٢	١	١٥
٦-	نادى الصيد بالمحلة	١٠	١	٤	١٥
٧-	نادى الرياضات البحرية بالمحلة	٩	١	١	١١
٨-	نادى كفر الزيات	١٧	-	-	١٧
٩-	نادى السنطة	١٢	١	١	١٤
١٠-	نادى سمهود	٧	٢	٣	١٢
١١-	نادى زفتي	١١	-	-	١١
الإجمالي					١٧٠
النسبة المئوية					%٧٠,٦
النسبة المئوية					%١١,٨
النسبة المئوية					%١٧,٦
النسبة المئوية					%١٠٠,٠

جدول (٢) توصيف عينة البحث

م	توزيع عينة البحث	العينة الأساسية	عينة الدراسة الاستطلاعية	عينة المعاملات العلمية	إجمالي عدد العينة
١-	أعضاء مجالس إدارة الأندية	٨٠	٨	١٥	١٠٣
٢-	الأخصائيين الرياضيين	٤٠	١٢	١٥	٦٧
الإجمالي					١٧٠
النسبة المئوية					%٧٠,٦
النسبة المئوية					%١١,٨
النسبة المئوية					%١٧,٦
النسبة المئوية					%١٠٠,٠

يوضح جدول (١ ، ٢) توزيع وتوصيف عينة البحث علي (١٧٠) فرد من أعضاء مجالس إدارة الأندية والأخصائيين الرياضيين ، تم إجراء الدراسة الاستطلاعية على (٢٠) فرد ، وكذلك تم إجراء معاملات الصدق والثبات على (٣٠) فرد ، ليصبح إجمالي العينة (١٢٠) فرد لإجراء التطبيق النهائي لاستمارة الاستبيان .

أدوات جمع البيانات :

استخدم الباحثان في جمع البيانات استمارة استبيان الخاصة بمتطلبات مشاركة المعرفة وعلاقتها بالتمكين النفسي للعاملين بالمؤسسات الرياضية .

خطوات بناء الإستبيان :

- ١- القراءات النظرية للمراجع العلمية والدراسات المرتبطة بموضوع البحث.
- ٢- مراجعة الاستبيانات والمقاييس السابقة المرتبطة بموضوع البحث .
- ٣- المقابلة الشخصية المفتوحة .
- ٤- تحديد المحاور الافتراضية لاستمارة الاستبيان .
- ٥- عرض المحاور الافتراضية على السادة الخبراء .
- ٦- صياغة مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الاستمارة .
- ٧- عرض مجموعة العبارات الخاصة بكل محور على السادة الخبراء .
- ٨- صياغة الصورة النهائية للاستمارة .

المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان :**صدق استمارة الاستبيان :**

قام الباحثان بحساب معامل الصدق لاستمارة الاستبيان عن طريق حساب كلاً من الصدق المنطقي وصدق الاتساق الداخلي .

الصدق المنطقي لاستمارة الاستبيان : -

استخدم الباحثان الصدق المنطقي بعرض استمارة الاستبيان على خبراء من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية وذلك بغرض التحقق من أن الاستمارة تقيس بالفعل الهدف الذي وضعت من أجله وذلك في الفترة من ١٠/١/٢٠١٦م إلى ١٤/٢/٢٠١٦م ، وقد تفضلوا بإبداء الرأي سواء بالتعديل أو الحذف أو الإضافة حيث تراوحت الآراء ما بين (٨٨,٨٩% - ١٠٠,٠%) وقد ارتضى الباحثان بالمحاور التي حصلت على أهمية نسبية قدرها ٨٨,٨٩% فأكثر إلى أن انتهت الاستمارة في صورتها النهائية مرفق رقم (١) .

وقد قام الباحثان باستبعاد العبارات التي اتفق السادة الخبراء على عدم أهميتها كما قام الباحث بتعديل صياغة بعض العبارات التي اتفق الخبراء على إعادة صياغتها ، ويوضح الجدول (٤) عدد العبارات التي تم استبعادها والتي بلغ عددها (٢) عبارة ليصبح إجمالي عدد العبارات (٤٨) عبارة .

جدول (٤) العدد المبدئي والنهائي وأرقام العبارات المستبعدة لاستمارة استبيان متطلبات مشاركة المعرفة وعلاقتها بالتمكين النفسي للعاملين بالمؤسسات الرياضية

م	المحاور	العدد المبدئي للعبارات	عدد العبارات المستبعدة	أرقام العبارات المستبعدة	عدد العبارات المعدلة	أرقام العبارات المعدلة	العدد النهائي للعبارات
١	مفهوم وأبعاد مشاركة المعرفة	٢٠	١	٤	٠	٠	١٩
٢	مفهوم وأبعاد التمكين النفسي	١٩	١	٧	١	٤	١٨
٣	علاقة مشاركة المعرفة وتمكين العاملين	١١	٠	٠	٠	٠	١١
	الإجمالي	٥٠	٢	٢	١	١	٤٨

يوضح جدول (٤) العدد المبدئي والنهائي وأرقام العبارات المستبعدة لاستمارة استبيان متطلبات مشاركة المعرفة وعلاقتها بالتمكين النفسي للعاملين بالمؤسسات الرياضية ويتضح اتفاق السادة الخبراء على استبعاد عدد (٢) عبارة من إجمالي المقياس وعدده (٥٠) عبارة وتعديل عدد (١) عبارات وبذلك أصبح العدد النهائي لإجمالي الاستبيان (٤٨) عبارة

صدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان :

قام الباحثان بحساب معامل صدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان عن طريق تطبيق الاستبيان على مجموعة من أعضاء مجالس إدارة الأندية والأخصائيين الرياضيين ، قوامها (٣٠) فرد ممثلة لمجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية للبحث وذلك بغرض تقدير صدق عبارات الاستبيان ، وقد تم ذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والمحور وبين كل عبارة والمجموع الكلي للمحاور وبين مجموع المحور والمجموع الكلي للمحاور وذلك في الفترة من ٢٩/٢/٢٠١٦م إلى ٢٨/٣/٢٠١٦م ، علماً بأن هذه العينة استخدمت لحساب المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان فقط والجدول رقم (٥) يوضح معامل صدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان .

جدول (٥) صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمحور وبين العبارة والمجموع الكلي لمحاور لاستمارة استبيان متطلبات مشاركة المعرفة وعلاقتها بالتمكين النفسي للعاملين بالمؤسسات الرياضية ن = ٣٠

المحور الأول			المحور الثاني			المحور الثالث		
م	العبارة مع المحور	العبارة مع المجموع	م	العبارة مع المحور	العبارة مع المجموع	م	العبارة مع المحور	العبارة مع المجموع
١	٠,٨٣	٠,٨٧	١	٠,٨٤	٠,٩١	١	٠,٨٤	٠,٩٠
٢	٠,٨٧	٠,٨٩	٢	٠,٨٥	٠,٨٨	٢	٠,٨٦	٠,٨١
٣	٠,٩١	٠,٨٧	٣	٠,٨٧	٠,٨٤	٣	٠,٨١	٠,٨٤
٤	٠,٨٧	٠,٨٥	٤	٠,٩٠	٠,٨٥	٤	٠,٨٧	٠,٩١
٥	٠,٧٣	٠,٨٤	٥	٠,٨٧	٠,٨٣	٥	٠,٨٤	٠,٨٩
٦	٠,٨٨	٠,٧٨	٦	٠,٨٨	٠,٩١	٦	٠,٨٦	٠,٩٠
٧	٠,٨٣	٠,٨٩	٧	٠,٧٨	٠,٨٣	٧	٠,٨٢	٠,٨٧
٨	٠,٩١	٠,٨٢	٨	٠,٩٠	٠,٨٦	٨	٠,٩١	٠,٨٨
٩	٠,٨٤	٠,٨٨	٩	٠,٨٧	٠,٩٢	٩	٠,٩١	٠,٨٨
١٠	٠,٨٠	٠,٨٩	١٠	٠,٨٩	٠,٨٦	١٠	٠,٨٩	٠,٨٤
١١	٠,٨٢	٠,٨٤	١١	٠,٩٠	٠,٨٧	١١	٠,٩٠	٠,٨٦
١٢	٠,٨٨	٠,٩٢	١٢	٠,٨٨	٠,٩١			
١٣	٠,٨٣	٠,٨٩	١٣	٠,٧٨	٠,٨٣			

			٠,٨٤	٠,٨٨	١٤	٠,٩١	٠,٨٦	١٤
			٠,٨٨	٠,٨٤	١٥	٠,٨٢	٠,٨٨	١٥
			٠,٩٠	٠,٨٦	١٦	٠,٨٥	٠,٨٩	١٦
			٠,٨٣	٠,٨٨	١٧	٠,٩٠	٠,٨٤	١٧
			٠,٨٤	٠,٨٩	١٨	٠,٨٨	٠,٩٢	١٨
						٠,٨٥	٠,٨٨	١٩

قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية $0,05 = 0,36$.

يوضح جدول (٥) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين العبارة والمحور وبين العبارة والمجموع الكلي للمحاور مما يشير الى صدق الاتساق الداخلي لاستمارة استبيان متطلبات مشاركة المعرفة وعلاقتها بالتمكين النفسي للعاملين بالمؤسسات الرياضية وذلك عند مستوى معنوية $0,05$.

جدول (٦) صدق الاتساق الداخلي بين المحور والمجموع الكلي للمحاور لاستمارة استبيان متطلبات مشاركة المعرفة وعلاقتها بالتمكين النفسي للعاملين بالمؤسسات الرياضية $n = 30$

معامل الارتباط	المحاور	م
٠,٨٨	مفهوم وأبعاد مشاركة المعرفة	١
٠,٩١	مفهوم وأبعاد التمكين النفسي	٢
٠,٨٦	علاقة مشاركة المعرفة وتمكين العاملين	٣

قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية $0,05 = 0,36$.

يوضح جدول (٦) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مجموع المحور وبين المجموع الكلي للمحاور لاستمارة استبيان متطلبات مشاركة المعرفة وعلاقتها بالتمكين النفسي للعاملين بالمؤسسات الرياضية " وذلك عند مستوى معنوية $0,05$.

حساب معامل ثبات استمارة الاستبيان :

قام الباحثان بحساب معامل الثبات لاستمارة الاستبيان عن طريق التطبيق ثم إعادة التطبيق Test Retest حيث تم تطبيق الاستبيان على عدد (٣٠) فرد من أعضاء مجالس إدارة الأندية والأخصائيين الرياضيين ، حيث تم تطبيق الإجراء الأول في الفترة من ٢٠١٦/٤/١١م إلى ٢٠١٦/٤/٢٤م ، وتم إعادة تطبيق الاستبيان مرة ثانية على نفس العينة للتأكد من ثبات الاستبيان وذلك في الفترة من ٢٠١٦/٥/١١م إلى ٢٠١٦/٥/٢٤م ، وكان الفاصل الزمني بين التطبيقين (١٧) يوم علماً بأن هذه العينة استخدمت لحساب المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان فقط .

جدول (٧) معامل الارتباط بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني لبيان معامل الثبات لاستمارة استبيان متطلبات مشاركة المعرفة وعلاقتها بالتمكين النفسي للعاملين بالمؤسسات الرياضية $n = 30$

المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
٠,٨٧	٠,٨٧	٠,٩٠
٠,٨٩	٠,٨٣	٠,٨٥
٠,٨٢	٠,٨٤	٠,٨٤
٠,٨٧	٠,٩١	٠,٩٠
٠,٨٣	٠,٨٩	٠,٨٨

٠,٨٥	٦	٠,٨٧	٦	٠,٨٩	٦
٠,٨٦	٧	٠,٨٥	٧	٠,٩٢	٧
٠,٨٧	٨	٠,٩١	٨	٠,٨٤	٨
٠,٩٢	٩	٠,٨٧	٩	٠,٩١	٩
٠,٩١	١٠	٠,٨٨	١٠	٠,٨٨	١٠
٠,٨٨	١١	٠,٨٤	١١	٠,٨٥	١١
		٠,٨٩	١٢	٠,٩١	١٢
		٠,٩١	١٣	٠,٩٣	١٣
		٠,٨٦	١٤	٠,٨٥	١٤
		٠,٨٩	١٥	٠,٨٦	١٥
		٠,٨٢	١٦	٠,٨٧	١٦
		٠,٩٠	١٧	٠,٩١	١٧
		٠,٨٨	١٨	٠,٨٦	١٨
				٠,٩٢	١٩

قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05 = 0,36$

يوضح جدول (٧) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني لاستمارة استبيان متطلبات مشاركة المعرفة وعلاقتها بالتمكين النفسي للعاملين بالمؤسسات الرياضية حيث تراوح معامل الارتباط ما بين (٠,٩٣-٠,٨٣) وهي معاملات ارتباط ذو دلالة عالية مما يشير الى ثبات استمارة الاستبيان

جدول (٨) معامل ألفا (كرونباخ) لبيان معامل الثبات لمحاو البحث الثلاثة لاستمارة استبيان متطلبات مشاركة المعرفة وعلاقتها بالتمكين النفسي للعاملين بالمؤسسات الرياضية $\alpha = 0,803$

معامل ألفا		
٠,٨٥٧		
Deleted Cronbach's Alpha if Item	المحاو	م
*٠,٨٥١	مفهوم وأبعاد مشاركة المعرفة	١
*٠,٨٥٣	مفهوم وأبعاد التمكين النفسي	٢
*٠,٨٤٩	علاقة مشاركة المعرفة وتمكين العاملين	٣

يوضح جدول (٨) معامل ألفا (كرونباخ) لبيان معامل الثبات لمحاو البحث الثلاثة لاستمارة استبيان " متطلبات مشاركة المعرفة وعلاقتها بالتمكين النفسي للعاملين بالمؤسسات الرياضية " ويتضح دلالة معامل ألفا لمحاو البحث الثلاثة .
الدراسة الاستطلاعية :

تم إجراء دراسة استطلاعية على عينة عشوائية من أعضاء مجالس إدارة الأندية والأخصائيين الرياضيين ، قوامها (٢٠) فرد ممثلة لمجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية للبحث وذلك في الفترة من ٢٠١٦/٦/٧م إلى ٢٠١٦/٦/٢٠م ، علماً بأن هذه العينة استخدمت لحساب الدراسة الاستطلاعية فقط وكان الهدف من إجراء الدراسة الاستطلاعية التعرف على الأتي
١ - مدى فهم عينة البحث للعبارات التي يتضمنها الاستبيان .
٢ - وضوح تعليمات الاستبيان .

٣ - التعرف على زمن تطبيق الاستبيان .

٤ - التعرف على الصعوبات المحتمل ظهورها أثناء التطبيق للعمل على تلافيها .

نتائج الدراسة الاستطلاعية :

١ - فهم عينة البحث للعبارات التي يتضمنها الاستبيان حيث لم يبدر من أي منهم الاستفسار

عن أي عبارة من عبارات الاستبيان .

٢ - وضوح التعليمات الخاصة بالاستبيان .

٣ - تم التعرف على زمن الاستبيان بحساب الزمن الذي إستغرقتة عينة الدراسة الاستطلاعية

في الإجابة على عبارات الاستبيان وتراوح من ١٠ : ١٢ دقيقة .

تطبيق استمارة الاستبيان :

بعد التأكد من توافر كافة الشروط العلمية والإدارية لاستمارة الاستبيان ، قام الباحثان بتطبيق استمارة الاستبيان في صورتها النهائية مرفق (١) على عينة عددها (١٢٠) فرد من أعضاء مجالس إدارة الأندية والأخصائيين الرياضيين وذلك في الفترة من ٢٠١٦/٧/١م إلى ٢٠١٦/٧/٣١م ، مع مراعاة التأكيد على أفراد العينة بأهمية استجاباتهم وإنها تجمع فقط من أجل البحث العلمي لإزالة أي مخاوف قد تقلل من تفاعلهم في الإجابة على الاستبيان .

تفريغ بيانات استمارة الاستبيان :

بعد انتهاء عملية التطبيق قام الباحثان بجمع الاستمارات متكاملة الاستجابة وتم تفريغ البيانات في كشوف التفريغ المعدة لذلك وتصحيح الاستبيان وفقاً لمفتاح التصحيح المعد لذلك ورصد جدولاً الدرجات الخام وإعدادها لإجراء المعالجة الإحصائية بما يتماشى مع أهداف البحث وتوصل إلى النتائج الخاصة باستمارة الاستبيان .

المعالجات الإحصائية المستخدمة :

استخدم الباحثان المعالجات الإحصائية الملائمة لطبيعة بيانات البحث وذلك من خلال

البرنامج الإحصائي SPSS كالتالي :

- التكرار .
- النسبة المئوية .
- الوزن النسبي .
- الأهمية النسبية .
- معامل الارتباط .
- معامل الثبات (ألفا كرونباخ) .

- اختبار كا^٢.

عرض ومناقشة النتائج :-

نتائج المحور الأول " مفهوم وأبعاد مشاركة المعرفة "

جدول (٩) آراء عينة البحث في المحور الأول الخاص بمفهوم وأبعاد مشاركة المعرفة ن=١٢٠

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	كا
		ك	%	ك	%	ك	%			
أ - مفهوم مشاركة المعرفة : تتضح في :										
١	مشاركة المعرفة هي العملية التي يتم من خلال تداول المعرفة وتبادلها بين الأفراد داخل المؤسسة والأوساط الخارجية	٦٢	٥١,٦٧	٢٣	٦,٣٩	٣٥	٢٩,١٧	٢٦٧	٧٤,١٧	١٩,٩٥
٢	يتم تبادل المعلومات والمهارات والخبرات من خلال عمليات التفاعل الإجتماعي والتواصل مع الآخرين والذين يمثلون حجر الأساس لبقاء المؤسسات .	٦٥	٥٤,١٧	٢٢	٦,١١	٣٣	٢٧,٥٠	٢٧٢	٧٥,٥٦	٢٤,٩٥
يحقق المشاركة في المعرفة عدة مزايا :										
٣	تحسن البيئة المعلوماتية وتسهيل من تصميم وتوصيل الخدمات المتكاملة بأسلوب أكثر كفاءة وفاعلية	٦٠	٥٠,٠٠	٢٨	٧,٧٨	٣٢	٢٦,٦٧	٢٦٨	٧٤,٤٤	١٥,٢٠
٤	سرعة استجابة وتحسن من العلاقات وزيادة الثقة بينها وبين المؤسسات والعملاء أو المستفيدين .	٥٨	٤٨,٣٣	٢٥	٦,٩٤	٣٧	٣٠,٨٣	٢٦١	٧٢,٥٠	١٣,٩٥
٥	المعرفة تحقق صحة اتجاهات الأفراد .	٥٥	٤٥,٨٣	٢٩	٨,٠٦	٣٦	٣٠,٠٠	٢٥٩	٧١,٩٤	٩,٠٥
٦	تساعد المعرفة على الابتكار وأداء الأعمال على نحو أفضل .	٥٧	٤٧,٥٠	٣٣	٩,١٧	٣٠	٢٥,٠٠	٢٦٧	٧٤,١٧	١٠,٩٥
ب - أبعاد مشاركة المعرفة : وتشمل الآتي :- ١- الهيكل التنظيمي يتصف بـ :										
٧	أكثر تسطحا وأكثر مرونة مما يساعد على تعزيز وتسهيل الاتصال والعلاقات والتعاون بين الوحدات	٦٧	٥٥,٨٣	٢٤	٦,٦٧	٢٩	٢٤,١٧	٢٧٨	٧٧,٢٢	٢٧,٦٥
٨	التفاعل مهم لتبادل المعرفة والابتكار .	٦١	٥٠,٨٣	٢٧	٧,٥٠	٣٢	٢٦,٦٧	٢٦٩	٧٤,٧٢	١٦,٨٥
٢- الثقافة التنظيمية هي :										
٩	أحد العوامل التي تعزز إدارة المعرفة وخلق ثقافة مواتية لتقاسم المعرفة	٥٦	٤٦,٦٧	٢٨	٧,٧٨	٣٦	٣٠,٠٠	٢٦٠	٧٢,٢٢	١٠,٤٠
١٠	الثقافة هي قوة مؤثرة داخل التنظيم تحفز أو تثبط أنواع محددة من السلوك الفردي والجماعي كونها تلعب دور مهم في تماسك العاملين وانسجامهم .	٥٨	٤٨,٣٣	٢٧	٧,٥٠	٣٥	٢٩,١٧	٢٦٣	٧٣,٠٦	١٢,٩٥
١١	المشاركة تعتمد على التفاعل الإيجابي للفرد عقليا وعاطفيا وسلوكيا بطريقة تساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية	٥٣	٤٤,١٧	٣٠	٨,٣٣	٣٧	٣٠,٨٣	٢٥٦	٧١,١١	٦,٩٥
٣- الثقة : هي										
١٢	مكون أساسي في أي نشاط لمشاركة المعرفة كونها تستند على الإدراك والتصور وتؤثر على دوافع العاملين أكثر من تأثير السلوك نفسه ،	٥٩	٤٩,١٧	٣١	٨,٦١	٣٠	٢٥,٠٠	٢٦٩	٧٤,٧٢	١٣,٥٥
١٣	المعاملة بالمثل والصدق والموثوقية والالتزام من قيم المجتمع تشكل دافع اكبر للمشاركة في تبادل المعرفة .	٦٠	٥٠,٠٠	٢٨	٧,٧٨	٣٢	٢٦,٦٧	٢٦٨	٧٤,٤٤	١٥,٢٠
٤- التدريب : هو										
١٤	أهم أدوات التفاعل بين عناصر العمل المختلفة ويساعد على مشاركة المعرفة ونشرها بشكل أعمق في المؤسسات.	٥٩	٤٩,١٧	٢٠	٥,٥٦	٤١	٣٤,١٧	٢٥٨	٧١,٦٧	١٩,٠٥
١٥	البرامج التدريبية تعزز مهارات حل المشاكل وإنشاء قوة عمل أكثر كفاءة وفعالية .	٥٥	٤٥,٨٣	٣٧	١٠,٢٨	٢٨	٢٣,٣٣	٢٦٧	٧٤,١٧	٩,٤٥
١٦	عدد أقل من المشاكل في علاقات العاملين مع بعضهم البعض يعمل على إيجاد معارف وخبرات جديدة و يدعم من مشاركة المعرفة .	٥٧	٤٧,٥٠	٣٠	٨,٣٣	٣٣	٢٧,٥٠	٢٦٤	٧٣,٣٣	١٠,٩٥
٥- المكافآت : تعمل على :										
١٧	تعزيز سلوكيات العاملين من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل فعال .	٦٣	٥٢,٥٠	٢٧	٧,٥٠	٣٠	٢٥,٠٠	٢٧٣	٧٥,٨٣	١٩,٩٥

١٦,٥٥	٧٥,٢٨	٢٧١	٢٥,٠٠	٣٠	٨,٠٦	٢٩	٥٠,٨٣	٦١	١٨	لها دور في تبادل المعرفة بين العاملين .
٨,٦٠	٧١,١١	٢٥٦	٣١,٦٧	٣٨	٧,٧٨	٢٨	٤٥,٠٠	٥٤	١٩	المكافآت غير المالية مجالاً للاعتراف والنمو الوظيفي وتحمل مسنوليات أعلى كلها تلعب دور في تعزيز تقاسم المعرفة .

قيمة كا ٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٥,٩٩

مناقشة نتائج المحور الأول الخاص " بمفهوم وأبعاد مشاركة المعرفة "

أشارت نتائج الجدول رقم (٩) العبارات أرقام (١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ، ٦) إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا (نعم) فيما يتعلق بمشاركة المعرفة هي العملية التي يتم من خلال تداول المعرفة وتبادلها بين الأفراد داخل المؤسسة والأوساط الخارجية ، يتم تبادل المعلومات والمهارات والخبرات من خلال عمليات التفاعل الإجتماعي والتواصل مع الآخرين والذين يمثلون حجر الأساس لبقاء المؤسسات ، تحسن البيئة المعلوماتية وتسهل من تصميم وتوصيل الخدمات المتكاملة بأسلوب أكثر كفاءة وفاعلية ، سرعة استجابة وتحسن من العلاقات وزيادة الثقة بينها وبين المؤسسات والعملاء أو المستفيدين ، المعرفة تحقق صحة اتجاهات الأفراد ، تساعد المعرفة على الابتكار وأداء الأعمال على نحو أفضل .

يفسر الباحث ذلك لان مشاركة وتبادل المعرفة شيء هام في أي مؤسسة مما تعمل على تحسين بيئة العمل والأداء وزيادة الإنتاج .

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة **ozbek** (٢٠١١) إلى وجود تأثير مشاركة معرفة على فعالية فريق العمل.

أشارت نتائج الجدول رقم (٩) العبارات التي تدرج تحت أبعاد مشاركة المعرفة إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا (نعم) .

ويفسر الباحث ذلك لأن هناك ارتباط قوي بين أبعاد مشاركة المعرفة وهي تتكون من الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية ، الثقة ، التدريب ، المكافآت فهذه العناصر تعتبر المقومات والمكونات الأساسية حتى يتم طلب مشاركة المعرفة فإذا حدث خلل أو قصور في أي جزء من هذه العناصر لا تحدث المعرفة فهي تعتبر عملية مترابطة ومتكاملة الأطراف لتكوين معرفة صحيحة وسليمة .

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة **Zubaidah and Siew** (٢٠١٢) إلى وجود علاقة ارتباط بين العوامل التنظيمية والعوامل الفردية والعوامل التكنولوجية ونية تبادل المعرفة .

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة **Jo sung** (٢٠١١) إلى وجود ارتباط معنوي كبير بين كل من البعد الثقافي والتمثل في الثقافة التنظيمية ، والبعد النفسي المتمثل في الالتزام التنظيمي ، والبعد السلوكي المتمثل في سلوكيات المواطنة التنظيمية ونية المشاركة في المعرفة .

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة **Joan** (٢٠١١) إلى تحديد العوامل التي تسهم في تبادل المعارف التقنية في (٦) مجموعات وهي تقاسم الشعور بالمسئولية ، القيم المستوحاة من مشاركة المعرفة ، درجة التأثير في المشاركة من خلال الدور ، الطرق التي تؤثر على مشاركة المعرفة ، العقبات التي تحول دون مشاركة المعرفة ، الثقافة بوصفها بعد مؤثر على مشاركة المعرفة . ويشير البشاشة (٢٠٠٨) إلى أن درجة ممارسة العاملين والكوادر لمشاركة المعرفة بشكل إجمالي وكل بعد من أبعادها جاءت مرتفعة لتوفير متطلبات مشاركة المعرفة وحث العاملين لمشاركتهم فيما بينهم .

أشارت نتائج الجدول رقم (٩) العبارات أرقام (٧ ، ٨ ، ٩ ، ١٠ ، ١١) إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا (نعم) فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي بأنه أكثر تسطحا وأكثر مرونة مما يساعد على تعزيز وتسهيل الاتصال والعلاقات والتعاون بين الوحدات ، التفاعل مهم لتبادل المعرفة والابتكار ، وبالثقافة التنظيمية هي أحد العوامل التي تعزز إدارة المعرفة وخلق ثقافة موازية لتقاسم المعرفة ، الثقافة هي قوة مؤثرة داخل التنظيم تحفز أو تثبط أنواع محددة من السلوك الفردي والجماعي كونها تلعب دور مهم في تماسك العاملين وانسجامهم ، المشاركة تعتمد على التفاعل الإيجابي للفرد عقليا وعاطفيا وسلوكيا بطريقة تساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية .

ويفسر الباحث ذلك بأن الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية من العوامل التنظيمية الهامة لنجاح أي منظمة أو مؤسسة في تبادل المعرفة ومعرفة كل شخص ما عليه من واجبات ومسئوليات تجاه عمله .

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة **Zubaidah and Siew** (٢٠١٢) إلى أن العوامل التنظيمية ودعم الإدارة العليا كان لها الأثر الأكثر أهمية في تشجيع الموظفين لتبادل المعرفة . أشارت نتائج الجدول رقم (٩) العبارات أرقام (١٢ ، ١٣ ، ١٤ ، ١٥ ، ١٦) إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا (نعم) فيما يتعلق بالثقة وهي مكون أساسي في أي نشاط لمشاركة المعرفة كونها تستند على الإدراك والتصور وتؤثر على دوافع العاملين أكثر من تأثير السلوك نفسه ، المعاملة بالمثل والصدق والموثوقية والالتزام من قيم المجتمع تشكل دافع أكبر للمشاركة في تبادل المعرفة ، التدريب هو أهم أدوات التفاعل بين عناصر العمل المختلفة ويساعد على مشاركة المعرفة ونشرها بشكل أعمق في المؤسسات ، البرامج التدريبية تعزز مهارات حل المشاكل و إنشاء قوة عمل أكثر كفاءة وفعالية ، عدد أقل من المشاكل في علاقات العاملين مع بعضهم البعض يعمل على إيجاد معارف وخبرات جديدة و يدعم من مشاركة المعرفة .

ويفسر الباحث ذلك بأنه إذا تم غرس الثقة في العاملين ومعاملتهم على قدر كبير من الثقة و أتيح فرص تدريبية مناسبة للعاملين فبذلك يعتبر الشخص مسئول عن كل تصرفاته وأن المؤسسة وضعت فيه آمالها وثقتها فبالتالي يبحث الشخص عن متطلبات المعرفة وتبادلها حتى يكون جدير بالثقة .

ويتفق مع ذلك **aladaileh** (٢٠١١) إلى أن توافر الثقة والبيئة التعاونية والرؤى المشتركة كلها عوامل تؤثر بشكل مباشر على مشاركة المعرفة .

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة **رفاعي** (٢٠١٠) إلى وجود تأثير معنوي للمتغيرات الديموجرافية بشكل مباشر على الثقة بين العاملين ، ووجود علاقة طردية معنوية بين أبعاد الثقة المتعلقة بالأمانة والقدرة والانفتاح وأبعاد مشاركة المعرفة .

أشارت نتائج الجدول رقم (٩) العبارات أرقام (١٧ ، ١٨ ، ١٩) إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا (نعم) فيما يتعلق بالمكافآت تعزيز سلوكيات العاملين من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل فعال ، لها دور في تبادل المعرفة بين العاملين ، المكافآت غير المالية مجالا للاعتراف والنمو الوظيفي وتحمل مسئوليات أعلى كلها تلعب دور في تعزيز تقاسم المعرفة .

ويفسر الباحث ذلك بأن الاهتمام من قبل الإدارة العليا بتوفير الرعاية والدعم والمكافآت المادية والمالية التي تقدر الجهد المبذول لدى العاملين مما تدفعهم على مشاركة المعرفة والعمل بأكبر قدر من الكفاءة والعطاء

ويتفق ذلك مع **zubaidah&siew** (٢٠١٢) إلى وجود الدعم الكافي من الإدارة العليا كان له الأثر الأكبر في تشجيع الموظفين لمشاركة معارفهم .
نتائج المحور الثاني " بمفهوم وأبعاد التمكين النفسي " : -

جدول (١٠) آراء عينة البحث في المحور الثاني الخاص بمفهوم وأبعاد التمكين النفسي ن=١٢٠

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	ك
		%	ك	%	ك	%	ك			
أ- مفهوم التمكين النفسي: (Psychological Approach)										
٢٠	هو مجموعة من الحالات النفسية التي يشعر من خلالها الأفراد بالسيطرة على الكيفية التي يودون بها عملهم	٦٥	٥٤,١٧	٣٠	٨,٣٣	٢٥	٢٠,٨٣	٢٨٠	٧٧,٧٨	٢٣,٧٥
٢١	التمكين يشير إلى معتقدات العاملين حول دورهم فيما يتعلق بالمؤسسة	٦٤	٥٣,٣٣	٣٦	١٠,٠٠	٢٠	١٦,٦٧	٢٨٤	٧٨,٨٩	٢٤,٨٠
٢٢	التمكين النفسي يمثل محفز داخلي يسمح للموظفين بأن يشعروا ويدركوا أن لديهم القدرة على إنجاز الأمور .	٥٩	٤٩,١٧	٣٧	١٠,٢٨	٢٤	٢٠,٠٠	٢٧٥	٧٦,٣٩	١٥,٦٥
٢٣	هذا التصور يوضح قدرة العاملين في التأثير في فعالية النتائج سواء في العمل أو من ناحية الرضا الوظيفي لأن العامل المتمكن يكون إيجابياً وأكثر انخراطاً في العمل .	٧٠	٥٨,٣٣	٢٤	٦,٦٧	٢٦	٢١,٦٧	٢٨٤	٧٨,٨٩	٣٣,٨٠
٢٤	المنهج النفسي للتمكين هو مجموعة من الشروط النفسية اللازمة للأفراد لكي يشعروا بالسيطرة على أداؤهم ويزيد من شعورهم بالكفاءة الذاتية وهذا يتطلب توفر نظم اتصالات مفتوحة ودعم الإدارة لخفض التوتر والقلق والعمل على تعزيز الولاء والمشاركة والالتزام نحو المؤسسة .	٥٦	٤٦,٦٧	٢٦	٧,٢٢	٣٨	٣١,٦٧	٢٥٨	٧١,٦٧	١١,٤٠
ب- أبعاد التمكين النفسي للعاملين تشمل :- ١- معنى العمل " Meaning " :										
٢٥	يعنى القيمة التي يعطيها الفرد للهدف أو الغرض من الوظيفة	٦٦	٥٥,٠٠	٢٥	٦,٩٤	٢٩	٢٤,١٧	٢٧٧	٧٦,٩٤	٢٥,٥٥
٢٦	تقييم الفرد لأنشطة عمله في ضوء درجة التوافق بين متطلبات العمل وأهدافه الشخصية ومعتقداته وقيمه وسلوكياته .	٦٣	٥٢,٥٠	٢٨	٧,٧٨	٢٩	٢٤,١٧	٢٧٤	٧٦,١١	١٩,٨٥
٢٧	يمكن تعزيز هذا المعنى للعمل من خلال توفير معلومات عن المؤسسة والعمل على تقاسم هذه المعلومات في جميع أنحاء العمل .	٦٥	٥٤,١٧	٣٠	٨,٣٣	٢٥	٢٠,٨٣	٢٨٠	٧٧,٧٨	٢٣,٧٥
٢- الكفاءة " Competence "										
٢٨	هو اعتقاد الفرد بأن له القدرة على أداء أنشطة العمل والوظائف المطلوبة والوصول إلى نتائج ناجحة بمهارة وإتقان	٥٥	٤٥,٨٣	٣٠	٨,٣٣	٣٥	٢٩,١٧	٢٦٠	٧٢,٢٢	٨,٧٥
٢٩	على إدارة المؤسسة أن تسعى لتعزيز الكفاءة الذاتية للعاملين من خلال تدريبهم بشكل سليم لكسب المهارات المختلفة التي تمكنهم من اتخاذ القرار والمبادأة والتصرف بشكل صحيح .	٧٠	٥٨,٣٣	٣٠	٨,٣٣	٢٠	١٦,٦٧	٢٩٠	٨٠,٥٦	٣٥,٠٠
٣- التصميم الذاتي " Self Defermination "										
٣٠	يعنى درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله .	٥٦	٤٦,٦٧	٣٠	٨,٣٣	٣٤	٢٨,٣٣	٢٦٢	٧٢,٧٨	٩,٨٠
٣١	تعنى ممارسة السيطرة على الأساليب المستخدمة لتنفيذ أنشطة العمل وجدولة تلك النشاطات وقدرته على تحديد البدائل والاختيار من بينها .	٥٩	٤٩,١٧	٣٦	١٠,٠٠	٢٥	٢٠,٨٣	٢٧٤	٧٦,١١	١٥,٠٥
٣٢	أن يكون الشخص قادر على اتخاذ المبادرة ويشعر بمسئوليته في عمله وأنه قادر على تقرير المصير وأنه يسيطر بالكامل على وظيفته .	٦٠	٥٠,٠٠	٣٥	٩,٧٢	٢٥	٢٠,٨٣	٢٧٥	٧٦,٣٩	١٦,٢٥
٣٣	يعنى المرونة التنظيمية أى درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد داخل التنظيم في اختيار وتحديد طرق أدائه للمهام التي توكل إليه وتؤدي إلى زيادة المشاركة الفعالة للأفراد داخل عمله .	٦٤	٥٣,٣٣	٢٠	٥,٥٦	٣٦	٣٠,٠٠	٢٦٨	٧٤,٤٤	٢٤,٨٠
٤- التأثير " Impact "										
٣٤	هو درجة من خلالها يحقق الشخص تأثير إستراتيجي في نتائج العمل الإداري والتشغيلي .	٥٧	٤٧,٥٠	٢٧	٧,٥٠	٣٦	٣٠,٠٠	٢٦١	٧٢,٥٠	١١,٨٥
٣٥	هو أن الفرد أنه فعال في وظيفته واعتقاده وأن لديه القدرة على إحداث التغيير في بيئة العمل .	٦٣	٥٢,٥٠	٢٣	٦,٣٩	٣٤	٢٨,٣٣	٢٦٩	٧٤,٧٢	٢١,٣٥
٣٦	التأثير لدى الأفراد قليل إذا كان يسيطر على شئون قليلة الأهمية في عمله .	٦٧	٥٥,٨٣	٣٠	٨,٣٣	٢٣	١٩,١٧	٢٨٤	٧٨,٨٩	٢٧,٩٥
٣٧	التأثير القوي للأفراد عندما يتولون شئون هامة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة الدافعية الداخلية للفرد النابعة من الوظيفية ذاتها .	٦١	٥٠,٨٣	٣٧	١٠,٢٨	٢٢	١٨,٣٣	٢٧٩	٧٧,٥٠	١٩,٣٥

قيمة كا ٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٠,٩٩

مناقشة نتائج المحور الثاني الخاص " بمفهوم وأبعاد التمكين النفسي "

أشارت نتائج الجدول رقم (١٠) العبارات أرقام (٢٠ ، ٢١ ، ٢٢ ، ٢٣ ، ٢٤) إلى وجود فروق

ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا (نعم) فيما يتعلق بمفهوم التمكين النفسي هو مجموعة

من الحالات النفسية التي يشعر من خلالها الأفراد بالسيطرة على الكيفية التي يؤديون بها عملهم ، التمكين يشير إلى معتقدات العاملين حول دورهم فيما يتعلق بالمؤسسة ، التمكين النفسي يمثل محفز داخلي يسمح للموظفين بأن يشعروا ويدركوا أن لديهم القدرة على إنجاز الأمور ، هذا التصور يوضح قدرة العاملين في التأثير في فعالية النتائج سواء في العمل أو من ناحية الرضا الوظيفي لأن العامل المتمكن يكون إيجابي وأكثر انخراطا في العمل ، المنهج النفسي للتمكين هو مجموعة من الشروط النفسية اللازمة للأفراد لكي يشعروا بالسيطرة على أدائهم ويزيد من شعورهم بالكفاءة الذاتية وهذا يتطلب توفر نظم اتصالات مفتوحة ودعم الإدارة لخفض التوتر والقلق والعمل على تعزيز الولاء والمشاركة والالتزام نحو المؤسسة .

ويفسر الباحث بأن النسبة مرتفعة لأن التمكين النفسي يعتبر بمثابة الدافع والشرارة الداخلية لدى العاملين التي تدفعهم لإنجاز العمل فهو يعطى الصلاحية والسلطة للموظف أن يمارس عمله بسلاسة وكفاءة .

ويشير الجابري (٢٠١٠) إلى أن واقع التمكين لدى العاملين جاء مرتفعا .

ويشير أبازيد (٢٠١٠) إلى أن اتجاهات العاملين نحو الشعور بالتمكين جاءت مرتفعة

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة **Awamelh (٢٠١٣)** إلى وجود فروق واختلافات كبيرة بين

العاملين فيما يتعلق بتحديد معنى وطبيعة وأدوات وتطبيقات التمكين .

أشارت نتائج الجدول رقم (١٠) العبارات أرقام (٢٥ ، ٢٦ ، ٢٧ ، ٢٨ ، ٢٩ ، ٣٠ ، ٣١ ،

٣٢ ، ٣٣ ، ٣٤ ، ٣٥ ، ٣٦ ، ٣٧) إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا (

نعم) فيما يتعلق بمعنى العمل وهو يعنى القيمة التي يعطيها الفرد للهدف أو الغرض من الوظيفة

، تقييم الفرد لأنشطة عمله في ضوء درجة التوافق بين متطلبات العمل وأهدافه الشخصية

ومعتقداته وقيمه وسلوكياته ، يمكن تعزيز هذا المعنى للعمل من خلال توفير معلومات عن

المؤسسة والعمل على تقاسم هذه المعلومات في جميع أنحاء العمل ، والكفاءة هو اعتقاد الفرد بأن

له القدرة على أداء أنشطة العمل والوظائف المطلوبة والوصول إلى نتائج ناجحة بمهارة وإتقان ،

على إدارة المؤسسة أن تسعى لتعزيز الكفاية الذاتية للعاملين من خلال تدريبهم بشكل سليم لكسب

المهارات المختلفة التي تمكنهم من اتخاذ القرار والمبادأة والتصرف بشكل صحيح ، والتصميم

الذاتي يعنى درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله ، تعنى ممارسة

السيطرة على الأساليب المستخدمة لتنفيذ أنشطة العمل وجدولة تلك النشاطات وقدرته على تحديد

البدائل والاختيار من بينها ، أن يكون الشخص قادر على اتخاذ المبادرة ويشعر بمسئوليته في

عمله وأنه قادر على تقرير المصير وأنه يسيطر بالكامل على وظيفته ، يعنى المرونة التنظيمية أى

درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد داخل التنظيم في اختيار وتحديد طرق أدائه للمهام التي توكل إليه وتؤدي إلى زيادة المشاركة الفعالة للأفراد داخل عمله ، والتأثير هو درجة من خلالها يحقق الشخص تأثير إستراتيجي في نتائج العمل الإداري والتشغيلي ، هو أن الفرد أنه فعال في وظيفته واعتقاده وأن لديه القدرة على إحداث التغيير في بيئة العمل ، التأثير لدى الأفراد قليل إذا كان يسيطر على شئون قليلة الأهمية في عملة ، التأثير القوي للأفراد عندما يتولون شئون هامة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة الدافعية الداخلية للفرد النابعة من الوظيفية ذاتها .

ويفسر الباحث ذلك بأن أبعاد التمكين النفسي للعاملين هي عبارة عن حلقات أو سلاسل أو تروس مترابطة مع بعضها البعض فكل بعد من أبعاد التمكين النفسي قائم على الآخر لا يمكن إهمال بعد من الأبعاد على حساب الآخر فلا بد أن يلاقون نفس الاهتمام من قبل الإدارة والعاملين فهي بذلك عملية مترابطة مع بعضها البعض وذلك من خلال تحديد الهدف والقيمة من العمل وإعطاء الإدارة الثقة والصلاحيات للعاملين وتفويض السلطة لهم والعمل على توفير البرامج التدريبية العلمية المناسبة لكسب المهارات المختلفة وذلك أجل تحقيق الهدف الأسمى من التمكين النفسي للعاملين ألا وهو تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة الإنتاج وفاعلية العمل الجماعي

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة **Ghorbani , Alilou and Noubar** (٢٠١٢) إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين العوامل التي تؤثر على تمكين العاملين والتي تشمل (وجود أهداف واضحة - توفير المعلومات - التدريب - تفويض السلطة والثقة والإدارة بالمشاركة) وتمكين الموظفين ، كذلك تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود أهداف واضحة وتوفير المعلومات وتمكين للموظف في الجامعة محل الدراسة .

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة **الجردي (٢٠١٢)** إلى وجود علاقة معنوية دالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين وبين فاعلية العمل الجماعي .

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة **Malone (٢٠١١)** إلى وجود ارتباط إيجابي كبير بين أبعاد التمكين الأربعة والالتزام العاطفي ، وأن الموظف الذي يشعر أن له تأثير على النتائج التنظيمية ويتق بالإنجاز سيحقق درجة عالية من الالتزام العاطفي .

ويشير **البشاشة (٢٠٠٨)** إلى أن تصورات العاملين لأبعاد التمكين مرتفعة ، تطبيق سياسة التمكين في المؤسسات يكون مرتفعاً وبالتالي يكونون قادرين على المبادرة واتخاذ القرارات المناسبة وتحمل المسؤولية مما يتوافر لإدارة المؤسسة كوادرات بشرية لديها دافع وحماس يساعدها على البقاء والنمو والاستقرار .

نتائج المحور الثالث " بعلاقة مشاركة المعرفة وتمكين العاملين "

جدول (١١) آراء عينة البحث في المحور الثالث الخاص علاقة مشاركة المعرفة وتمكين العاملين ن=١٢٠

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	٢ك
		%	ك	%	ك	%	ك			
٣٨	التمكين للموظفين يؤثر بصورة إيجابية على العمل الجماعي والالتزام التنظيمي .	٧٠,٨٣	٨٥	٥,٥٦	٢٠	١٢,٥٠	١٥	٣١٠	٨٦,١١	٧٦,٢٥
٣٩	وجود علاقة إيجابية بين التزام الفرد ومشاركة المعرفة	٦٨,٣٣	٨٢	٥,٥٦	٢٠	١٥,٠٠	١٨	٣٠٤	٨٤,٤٤	٦٦,٢٠
٤٠	تمكين الموظفين يؤثر تأثيراً إيجابياً مع تقاسم المعرفة .	٦٢,٥٠	٧٥	٧,٧٨	٢٨	١٤,١٧	١٧	٢٩٨	٨٢,٧٨	٤٧,٤٥
٤١	التمكين يوجد عندما يتم تنفيذ وتوزيع السلطة والمعلومات والمعارف والاتصالات أمر بالغ الأهمية لأنه بدونها لن يكون الموظف قادر على التصرف بمسئولية .	٦٥,٠٠	٧٨	٦,١١	٢٢	١٦,٦٧	٢٠	٢٩٨	٨٢,٧٨	٥٤,٢٠
٤٢	التواصل المفتوح يزيد من إيجابية الموظف ومهاراته فيشعر بالملكية تجاه أنشطة المؤسسة .	٦٦,٦٧	٨٠	٥,٥٦	٢٠	١٦,٦٧	٢٠	٣٠٠	٨٣,٣٣	٦٠,٠٠
٤٣	وجود علاقة إيجابية بين التمكين وتبادل المعرفة .	٦٤,١٧	٧٧	٧,٥٠	٢٧	١٣,٣٣	١٦	٣٠١	٨٣,٦١	٥٢,٨٥
٤٤	الموظفون المتمكنون هم أكثر استعداداً لتبادل معارفهم .	٧٣,٣٣	٨٨	٦,١١	٢٢	٨,٣٣	١٠	٣١٨	٨٨,٣٣	٨٨,٢٠
٤٥	وجود تأثير المشاركة المعرفية على فعالية فريق العمل .	٦٠,٨٣	٧٣	٨,٣٣	٣٠	١٤,١٧	١٧	٢٩٦	٨٢,٢٢	٤٢,٩٥
٤٦	وجود الدعم الكافي من الإدارة العليا له الأثر الأكبر في تشجيع الموظفين لمشاركة معارفهم .	٦٧,٥٠	٨١	٥,٥٦	٢٠	١٥,٨٣	١٩	٣٠٢	٨٣,٨٩	٦٣,٠٥
٤٧	الثقة والبيئة التعاونية والرؤية المشتركة كلها عوامل تؤثر بشكل مباشر على مشاركة المعرفة .	٦٥,٨٣	٧٩	٦,٦٧	٢٤	١٤,١٧	١٧	٣٠٢	٨٣,٨٩	٥٧,٦٥
٤٨	وجود ارتباط إيجابي بين مشاركة المعرفة ومتطلباتها المتمثلة في (الهيكل التنظيمي - الثقافة التنظيمية - الثقة - التدريب - المكافآت) وأبعاد التمكين النفسي للعاملين .	٧٥,٠٠	٩٠	٥,٠٠	١٨	١٠,٠٠	١٢	٣١٨	٨٨,٣٣	٩٤,٢٠

قيمة كا ٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٥,٩٩

مناقشة نتائج المحور الثالث الخاص " بعلاقة مشاركة المعرفة وتمكين العاملين "

أشارت نتائج الجدول رقم (١١) العبارات أرقام (٣٨ ، ٣٩) إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا (نعم) فيما يتعلق التمكين للموظفين يؤثر بصورة إيجابية على العمل الجماعي والالتزام التنظيمي ، وجود علاقة إيجابية بين التزام الفرد ومشاركة المعرفة .

يفسر الباحث ذلك بأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين التمكين النفسي وبين الالتزام التنظيمي ، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين مشاركة المعرفة وبين الالتزام التنظيمي ويكون هذا الالتزام التنظيمي ناتج عن الرضا الوظيفي للعاملين عن العمل .

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة **خلفي (٢٠١٥)** إلى أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد الرضا الوظيفي وأبعاد التمكين للأخصائيين الرياضيين بمحافظة القليوبية وحجم العمل لما يتقاضاه الأخصائي من راتب والعمل يسوده مناخ مريح آمن .

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة **Jafari & Others (٢٠١٣)** إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين التمكين والالتزام التنظيمي ، ووجود علاقة سلبية دالة إحصائياً بين التمكين ونية دوران العمل بالإضافة إلى وجود تأثير إيجابي كبير للتمكين على الالتزام التنظيمي للموظفين .

أشارت نتائج الجدول رقم (١١) العبارات أرقام (٤٠ ، ٤١ ، ٤٣ ، ٤٤ ، ٤٥ ، ٤٨) إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا (نعم) فيما يتعلق تمكين الموظفين يؤثر تأثيراً إيجابياً مع تقاسم المعرفة ، التمكين يوجد عندما يتم تنفيذ وتوزيع السلطة والمعلومات والمعارف والاتصالات أمر بالغ الأهمية لأنه بدونها لن يكون الموظف قادر على التصرف بمسئولية ، وجود علاقة إيجابية بين التمكين وتبادل المعرفة ، الموظفون المتمكنون هم أكثر استعداداً لتبادل معارفهم ، وجود تأثير المشاركة المعرفية على فعالية فريق العمل ، وجود ارتباط إيجابي بين مشاركة المعرفة ومتطلباتها المتمثلة في (الهيكل التنظيمي - الثقافة التنظيمية - الثقة - التدريب - المكافآت) وأبعاد التمكين النفسي للعاملين .

يفسر الباحث ذلك بأن مشاركة المعرفة والتمكين عنصران مكملين لبعضهم لا يمكن لأي منهما أن يعمل بمنعزل عن الآخر فإن الفرد يكون متمكن ومسيطر وقادر على التصرف في عمله إذا تم إمداده بالمعلومات والبيانات الكافية وتحديد السلطات والمسئوليات وتوفير نظام إتصالي بالعاملين ومنح العاملين الثقة اللازمة .

يشير melhem (٢٠٠٤) إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين والمعرفة .

ويشير (Bahron and Jimenez) إلى وجود علاقة بين مشاركة المعرفة والقيادة الممكنة

أشارت نتائج الجدول رقم (١١) العبارات أرقام (٤٢ ، ٤٦ ، ٤٧) إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا (نعم) فيما يتعلق التواصل المفتوح يزيد من إيجابية الموظف ومهاراته فيشعر بالملكية تجاه أنشطة المؤسسة ، وجود الدعم الكافي من الإدارة العليا له الأثر الأكبر في تشجيع الموظفين لمشاركة معارفهم ، الثقة والبيئة التعاونية والرؤية المشتركة كلها عوامل تؤثر بشكل مباشر على مشاركة المعرفة .

يفسر الباحث ذلك بأن الإدارة هي التي تستطيع أن ترفع من قدرات موظفيها وذلك من خلال إعطائهم الثقة الكافية لإدارة العمل وهذه الثقة تنبع من خلال توفير الاهتمام والتواصل بهم وتلبية احتياجاتهم سواء كانت مادية أو معنوية بالتالي هذا يؤدي الاهتمام بمشاركة و تبادل المعرفة ويتفق ذلك مع نتائج دراسة رفاعي (٢٠١٠) ، usoro (٢٠٠٣) التي أكدت بضرورة عامل الثقة كونه يرتبط بمشاركة المعرفة ، وأنه يوجد علاقة دالة إحصائية بين أبعاد الثقة وسلوك مشاركة المعرفة حيث انه كلما زادت الثقة كلما زادت المعرفة بين العاملين .

إستخلاصات البحث

ومن خلال عرض النتائج والمعاملات الإحصائية فقد توصل الباحث إلى الإستخلاصات

الآتية :

إستخلاصات المحور الأول : مفهوم وأبعاد مشاركة المعرفة :

إتفقت آراء العينة على أن :

- ١- مشاركة المعرفة تتم من خلال تداول المعرفة وتبادل المعلومات والمهارات والخبرات بين الأفراد داخل المؤسسة والأوساط الخارجية .
- ٢- مشاركة المعرفة تعمل على تحسين البيئة المعلوماتية وتسهل من تصميم وتوصيل الخدمات المتكاملة وتحسن من العلاقات وزيادة الثقة بينها وبين المؤسسات والعملاء ، تحقق صحة اتجاهات الأفراد وتساعد على الابتكار .
- ٣- هناك علاقة إرتباطية إيجابية بين أبعاد مشاركة المعرفة التي تتكون من الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية ، الثقة ، التدريب ، المكافآت .
- ٤- الهيكل التنظيمي الذي يكون أكثر تسطحا ومرونة يساعد على تعزيز وتسهيل الاتصال والعلاقات والتعاون بين الوحدات ويعمل على تبادل المعرفة والابتكار .
- ٥- الثقافة التنظيمية هي أحد العوامل التي تعزز إدارة المعرفة وخلق ثقافة مؤنسية لتقاسم المعرفة كونها تلعب دور مهم في تماسك العاملين وانسجامهم .
- ٦- الثقة مكون أساسي في أي نشاط لمشاركة المعرفة ، المعاملة بالمثل والصدق والموثوقية والالتزام من قيم المجتمع تشكل دافع اكبر للمشاركة في تبادل المعرفة .
- ٧- التدريب يساعد على إيجاد معارف وخبرات جديدة وحل المشاكل ويدعم من مشاركة المعرفة .
- ٨- المكافآت تعمل علي تبادل المعرفة بين العاملين وتعزيز سلوكياتهم من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل فعال .

إستخلاصات المحور الثاني : مفهوم وأبعاد التمكين النفسي :

إتفقت آراء العينة على أن :

- ٩- التمكين النفسي هو محفز داخلي أو مجموعة من الحالات النفسية تسمح للموظفين بأن يشعروا ويدركوا أن لديهم القدرة على إنجاز الأمور بالمؤسسة وهذا يتطلب توفر نظم اتصالات مفتوحة ودعم الإدارة لخفض التوتر والقلق والعمل على تعزيز الولاء والمشاركة والالتزام نحو المؤسسة حيث أن العامل المتمكن يكون إيجابي وأكثر انخراطا في العمل .
- ١٠- هناك علاقة إرتباطية إيجابية بين أبعاد التمكين النفسي التي تتكون من معنى العمل ، الكفاءة ، التصميم الذاتي ، التأثير .

١١- معنى العمل هي القيمة التي يعطيها الفرد للهدف أو الغرض من الوظيفة من خلال توفير معلومات عن المؤسسة والعمل على تقاسم هذه المعلومات في جميع أنحاء العمل في ضوء درجة التوافق بين متطلبات العمل التي يؤديه الفرد وأهدافه الشخصية ومعتقداته وقيمه وسلوكياته .

١٢- الكفاءة هي اعتقاد الفرد بأن له القدرة على أداء أنشطة العمل والوظائف المطلوبة والوصول إلى نتائج ناجحة بمهارة وإتقان وعلى إدارة المؤسسة أن تسعى لتعزيز الكفاية الذاتية للعاملين من خلال تدريبهم بشكل سليم .

١٣- التصميم الذاتي يعنى درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله وأن يكون الشخص قادر على اتخاذ المبادرة ويشعر بمسئوليته في عمله وأنه قادر على تقرير المصير وأنه يسيطر بالكامل على وظيفته .

١٤- التأثير هو درجة من خلالها يحقق الشخص تأثير إستراتيجي في نتائج العمل الإداري والتشغيلي ، فيكون للفرد تأثير قوى أو ضعيف حسب العمل الموكل له .

إستخلاصات المحور الثالث: علاقة مشاركة المعرفة وتمكين العاملين :

إتفقت آراء العينة على أن :

١٥- هناك علاقة إرتباطية إيجابية بين التمكين النفسي وبين الالتزام التنظيمي ، وأن هناك علاقة إرتباطية إيجابية بين مشاركة المعرفة وبين الالتزام التنظيمي .

١٦- هناك علاقة إرتباطية إيجابية بين مشاركة المعرفة ومتطلباتها المتمثلة في (الهيكل التنظيمي - الثقافة التنظيمية - الثقة - التدريب - المكافآت) وأبعاد التمكين النفسي للعاملين .

١٧- التمكين يوجد عندما يتم تنفيذ وتوزيع السلطة والمعلومات والمعارف والاتصالات حيث أن الموظفون المتمكنون هم أكثر استعدادا لتبادل معارفهم .

١٨- التواصل المفتوح يزيد من إيجابية الموظف ومهاراته فيشعر بالملكية تجاه أنشطة المؤسسة .

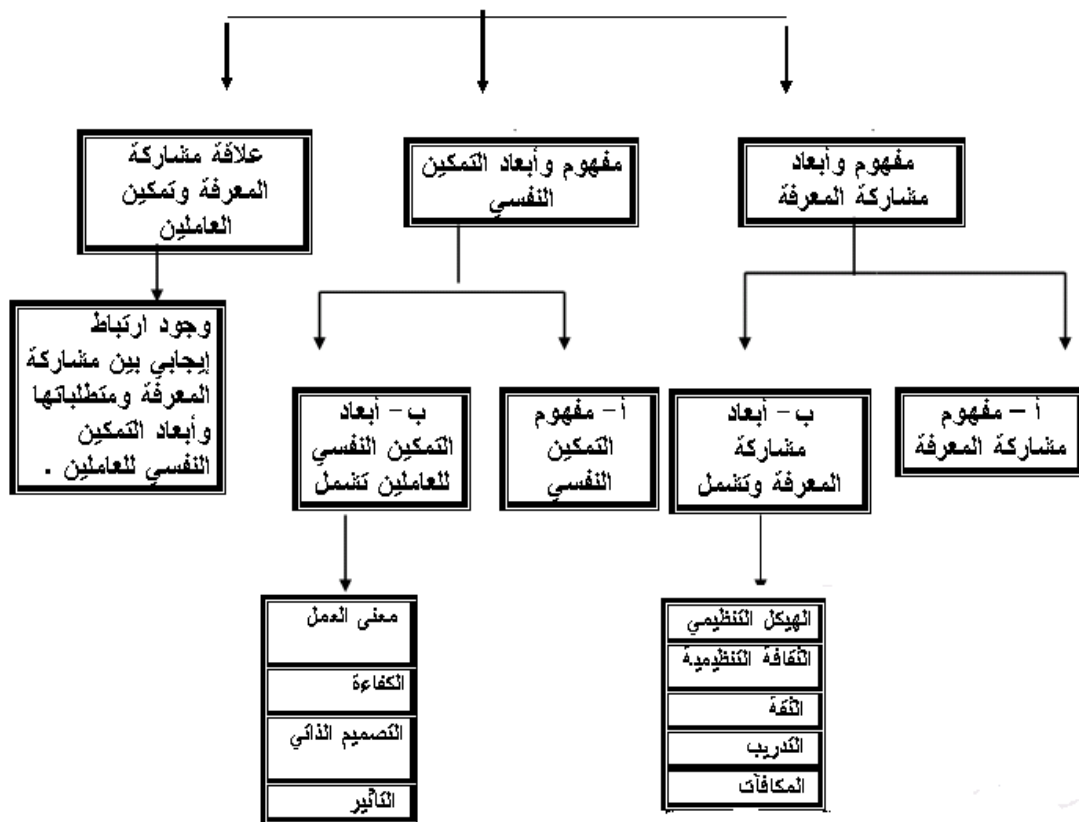
١٩- وجود الدعم الكافي من الإدارة العليا له الأثر الأكبر في تشجيع الموظفين لمشاركة معارفهم .

٢٠- الثقة والبيئة التعاونية والرؤية المشتركة كلها عوامل تؤثر بشكل مباشر على مشاركة المعرفة .

توصيات البحث :

ومن خلال عرض النتائج والمعاملات الإحصائية فقد توصل الباحث إلى التوصيات الآتية :
 أولاً : بالنسبة للمسؤولين عن (وزارة الشباب والرياضة - الإتحادات الرياضية - الأندية الرياضية
 - مراكز الشباب) : ضرورة تطبيق النموذج التالي :
 ثانياً : النموذج المقترح :

متطلبات مشاركة المعرفة وعلاقتها بالتمكين النفسي
 للعاملين بالمؤسسات الرياضية



المراجع

أولاً : المراجع العربية

- ١- أبا زيد ، رياض (٢٠١٠) : أثر التمكين النفسي علي سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة الضمان الإجتماعي في الأردن ، مجلة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية ، المجلد الرابع والعشرين ، العدد الثاني .
- ٢- أشرف حامد جودت حامد (٢٠٠٩) : أثر تطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية على تمكين العاملين ، بالتطبيق على العاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس .
- ٣- البشاشة ، سامر عبد المجيد (٢٠٠٨) : أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدي العاملين في سلطة منظمة العقبة الاقتصادية الخاصة ، المجلة للعلوم الإدارية ، مجلد ١٥، العدد ٢ .
- ٤- الجابري ، دعاء عبد العزيز (٢٠١٠) : واقع تمكين العاملين في جامعات الضفة الغربية العامة من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها ، رسالة ماجستير ، جامعه الخليل ، فلسطين .
- ٥- الجردى ، فراس محمد (٢٠١٢) : أثر التمكين النفسي علي فاعلية العمل الجماعي ، دراسة تطبيقية علي الشركات العاملة في المنظمة الاقتصادية لشمال غرب خليج السويس ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس .
- ٦- الظاهر ، نعيم إبراهيم (٢٠٠٩) : إدارة المعرفة ، عالم الكتب الحديث ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى .
- ٧- العتيبي ، ياسر (٢٠٠٧) : إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقاتها في الجامعات السعودية ، دراسة تطبيقية علي جامعة أم القرى ، رسالة دكتوراه ، جامعة أم القرى ، مكة ، المملكة العربية السعودية.
- ٨- الكريم ، محمد سليمان محمد (٢٠١٢) : أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على مدى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الليبية ، رسالة دكتوراه ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس .
- ٩- بدر الدين ، أمير محمد عبد الحميد (٢٠٠٩) : علاقة تمكين العاملين بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لشركات النسيج الخاضعة لاتفاقية الكويز بالعاشر من رمضان ، رسالة دكتوراه ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس .

١٠-رفاعي ، ممدوح عبد العزيز محمد (٢٠١٠) أثر الثقة بين العاملين علي مشاركة المعرفة ، دراسة

ميدانية على الشركة القابضة لمصر للطيران ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، العدد السادس

والسبعون ، السنة التاسعة والأربعون .

١١-عبد محمد محمود عبد الحليم عطية (٢٠٠٨) : أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي بمدرجات الشباب

والرياضة بجنوب الصعيد ، كلية التربية الرياضية ، جامعه أسيوط .

١٢-محمد على خليفى على (٢٠١٥) : الرضا الوظيفي وعلاقته بالتمكين المهني للعاملين بالشباب

والرياضة بمحافظة القليوبية ، كلية التربية الرياضية بنين ، جامعه بنها .

ثانيا : المراجع الأجنبية :

١٣- Aladaileh ,Raid moh'd (2011) , "The impact of organizational culture on knowledge sharing the context of Jordan" , phosphate mines company , international research journal of finance and economics , No(63) .

١٤- Al sada Adnan , M , (2003) , Approved for public Release "distribution in unlimited literature review of empowerment with a suggested empowerment model for Bahrain defense force".

١٥- Awamleh , Nail AHK , (2013) ,"Enhancing employees performance via empowerment Afield surray", Asian Journal of Business Management , Vol (5) ISSO (3) .

١٦- Ayupp kartinah , Then hsaio chung Jiem (2010) , empowerment "hotel employee perspective" , Vol (3) , No(1) , PP 561-575 .

١٧- .Bahron , arsiaah , Murna jimenez : the influence of perceived organizational support and leader empowerment behaviors on psychological empowerment among mangers / middle mangers in sabah state service .

١٨- Egbu chares , O , hari subashini and Renukaooa suresh , H , (2005) , "Knowledge management for sustainable competitiveness in small and medium survey in practices",structural survey , Vol (23),No(1) , PP7-21.

١٩- Fernand es , I , B , Conzalez , Amsabherual , R(2004) , technologies : person education , Inc , New jersey , United states of American .

- ٢٠- Ghorbani , Saber , Roghyoyya alilou , Leyla Noubar (2012) , : **In vestigating effective factors on employees empowerment in Islamic azad university sarab branch** , journal of basic and applied scientific research .Vol (2) , No (5) , PP4845-4860 .
- ٢١- Glor , Eleanor , D , (2005) , The innovation journal , **the public sector innovation journal about empowerment** , Vol (10) , No (1) .
- ٢٢- Gul Asiya , Sajjad Akbar and zeb jan (2012) , "**role of capacity Development**", employee empowerment and promotion on employee retention in the banking sector of Pakistan , international journal of academic research in Business and social sciences , Vol (2) , No (9) .
- ٢٣- Hyun , Kang (2011) , : **Critical success factors in implementing process – oriented knowledge management systems (pkms) in the public sector in Korea** , Iowa state university , P154 .
- ٢٤- Jafari vorya , Mohamed ali moradi , Mohamed ahanchi (2013) , "**An examination of the relationship between empowerment and organizational commitment**", case study Kurdistan province electricstaff , inter disciplinary journal of contemporary research in business ,Vol(4),No(12).
- ٢٥- Joan jennings , Barbara , (2011) , : **factors that contribute to knowledge sharing within research based organizational** , PHD , the university of new mexico .
- ٢٦- Jo sung jun (2011) , : **knowledge sharing the Influences of learning organizational culture organizational commitment and organizational citizen ship behaviors** .
- ٢٧- Kharazi , Kamal , rahmotallah allahgari , behzad shahbazi , sayed Mohamed mirkam ali (2011) , **survey of relationship between psychology empowerment of employees with organizational learning** , social and behavior sciences , Vol (30) .
- ٢٨- Malone , Tomas , W , (2011) , : **Employee Empowerment and its relation to Affective commitment** , Human resource Management .
- ٢٩- Melhem , Yahya (2004) , " **The antecedents of customer contact employee empowerment** " , employee relations , Vol (26) , No (1) , PP 72-93 .
- ٣٠- Nayab , No (2011) , over worked employees are not empowerment : **Learn why here** .
- ٣١- Norris donald , M , Jon mason , Robby Robson paul Lefrere and Geoff Callier (2003) , **A revolution la knowledge sharing** .

- ٣٢- Ozbebek , Ausegul and Esra Kilicarstan (2011) : **empowerment employees knowledge sharing behavior** , international journal of business and management studies , Vol (3) , No(2) .
- ٣٣- Rehman , Mobashar , Ahmad kamil B , Mahmood , rohani salleh and Amir amin (2011) , "**Review of factors affecting knowledge sharing behavior**" , international conference business management and economics , Hong kong , IPEER Vol (3)
- ٣٤- Sharratt , Mark and Abel Usore , (2003) , " **understanding knowledge sharing in online communities of practic** " electronic journal on knowledge management , Vol (1) , No (2) , PP187-196
- ٣٥- Spreitzer , G , M , (1996) , "**social structural characteristics of psychological empowerment**" , academy of management journal , Vol (39) ,No (2) , PP483-504 .
- ٣٦- Spreitzer , G , M , (1995) , psychological empowerment in the work place : **dimensions , Measurement and validation** , Academy of management journal , Vol (38) ,No (5) .
- ٣٧- Tutar , Hassan , Altinoz mehmet and Cakirogludemet , (2011) , " **The effects of employee empowerment on achievement motivation and the contextual performance of employees** , African journal of Business management , Vol (5) , No (1) , PP6318-6329 .
- ٣٨- Velthouse , B , A and Thomas k.w , (1990) , "**cognitive elements of empowerment An interpretive modelintrinsic task motivation**" , Academy of management review , Vol (15) , No (4)
- ٣٩- Zubaidah , Othman , koh , Boon siew (2012) , : **Sharing knowledge through organization blogs the role of organization** , individual and technology , international conference on business and economic research , golden flower hotel baudung , Indonesia .