



مجلة العلوم الاقتصادية

Journal homepage:

<http://journals.sustech.edu/>

أثر المشاركة المعرفية وتمكين العاملين في الأداء الوظيفي (دراسة على عينة في الشركات العاملة في قطاع البترول بالسودان)

المجذوب ناصر مفتاح

عبد الحفيظ علي حسب الله

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على اثر المشاركة المعرفية وتمكين العاملين في الأداء الوظيفي في شركات البترول، تم بناء نموذج البحث وفرضياته اعتماداً على أدبيات الدراسة ، وتم تطوير مقاييس الدراسة بناءً على الدراسات السابقة، لطبيعة الدراسة تم الاعتماد على العينة القصدية . صممت استبانته لجمع البيانات وتم توزيع 173 استبانته واسترجع منها 116 استبانته صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت 67%. للتأكد من جودة المقاييس في البيانات استخدم اختبار كرونباخ الفأ، والتحليل العاملي واستخدم أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة. أظهرت نتائج هذا البحث وجود علاقة بين المشاركة المعرفية وتمكين العاملين والأداء الوظيفي، وتبين عند تحليل البيانات أن الفرضيات جميعاً تحققت. وبناءً على نتائج الدراسة تم تقديم التوصيات الخاصة بالدراسة.

ABSTRACT:

The aim of this study is to identify the impact of the knowledge sharing and employees empowerment on job performance in petroleum companies. Based on literature review the research model and hypotheses had been developed, the measurement of study variables were adopted from previous studies. For the nature of the study the purposive sampling method had been chosen, where 173 structured questionnaires had been distributed among managers in Sudanese Petroleum sector, 116 usable questionnaires were returned representing 67% of response rate. To assess the accuracy and reliability of measurements both factor analysis and Alpha Chronbach test had been conducted, followed by multiple regression test in order to examine the research hypotheses. The research results indicated the existence of a positive relationship between knowledge sharing, employees' empowerment, and job performance. Moreover, the analysis of data indicated that all hypotheses had been verified. Based on the study results a number of recommendations had been provided.

الكلمات المفتاحية : المشاركة المعرفية , تمكين العاملين , الاداء الوظيفي.

المقدمة:

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي تسهم في تنمية وتطوير المجتمعات . فالأفراد من يقومون برسم حاضر الامم ومستقبلها من خلال ما يمتلكونه من خبرات ومهارات وتقنيات. فالموارد البشرية تعتبر إحدى الأدوات التنظيمية التي تسعى إلى تحقيق الريادة في الأسواق. ومن أهم الاتجاهات المستقبلية لتحقيق التكيف في الإطار التنظيمي، هو تمكين العاملين

لتطوير الأداء ومنحهم مزيد من الصلاحيات للمشاركة او التفاعل في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم. فالأفراد هم حجر الزاوية في الجهود الرامية للحاق بركب التقدم في عالم يتسم بسرعة الإيقاع وتعدد المؤثرات وتعقد المكونات، حيث تسعى الكثير من المنظمات الى تحقيق اهدافها من خلال رفع الكفاءة الانتاجية للقوة العاملة فيها عن طريق تمكين فرق العمل المحفزة والممكنة ذاتيا لدعم القدرة التنافسية.

كانت بداية الاهتمام بالعنصر البشري في الإدارة مع مساهمات مدرسة العلاقات الإنسانية والنظرية السلوكية حيث ركز الإهتمام على العنصر البشري، وفي القرن الحادى والعشرين ساهمت ثورة المعلومات بثقافتها المختلفة من إمكانية دخول المنظمات إلى مدخل التمكين، إذ اصبح من اليسير أن يحصل كل فرد فى المنظمة على المعلومات التى يحتاجها لإتخاذ قراراته دون الحاجة إلى الرجوع الى المستويات العليا للمنظمة، وعزز ذلك خبرة المستويات التشغيلية، ومنهم العاملون على خطوط الإنتاج . الأمر الذي سهل على القيادات العليا ان تجعل من مدخل التمكين اختيارا استراتيجيا للعمل القيادى فضلا عن الادارة الإبداعية وآلياتها. للمشاركة المعرفية أهمية قصوى في صنع القرارات بالمنظمة حيث انها تؤدي إلى صقل قدرات المرؤوسين وتنمية مهاراتهم وتقوية الاتصال وتنمية روح الفريق الواحد والشعور بالعضوية والانتماء ورفع الروح المعنوية وتأكيد الذات وتعزيز المهارات التى بدورها تمكن العاملين من المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية. تتلخص مشكلة هذه الدراسة في الإجابة عن التساؤلات الآتية: ما أثر المشاركة المعرفية في الأداء الوظيفي. وما أثر المشاركة المعرفية على تمكين العاملين؟ هل يلعب تمكين العاملين دور المتغير الوسيط في العلاقة ما بين المشاركة المعرفية والأداء الوظيفي.

تستمد الدراسة أهميتها العلمية من محاولة التعرف على دور المشاركة المعرفية فى التمكين بالنسبة للأفراد والجماعات فى منظمات الأعمال. اما أهميتها من الناحية العملية فتتمثل فى محاولة تمكين المسؤولين من القيادات العليا والوسطي في منظمات الأعمال من التعرف على أشكال ممارساتهم التنظيمية للتغلب على المعوقات التى تحول دون فعالية المشاركة المعرفية والتمكين في منظمات الأعمال .

اهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية.

- التعرف على مستوى تأثير المشاركة المعرفية في الأداء الوظيفي.
- التعرف على مستوى تأثير المشاركة المعرفية على تمكين العاملين .
- معرفة المزايا التى يمكن ان تعود على المؤسسات من جراء تطبيق مفهوم تمكين العاملين في العمل.
- التعرف على كيفية توسط تمكين العاملين العلاقة بين المشاركة المعرفية والأداء الوظيفي.

تعريف متغيرات الدراسة:

المشاركة المعرفية: العمل الذى يقوم العاملون من خلاله بنشر معلومات ملائمة إلى الآخرين فى الشركة. أى اشراك الفرد ومساهمته داخل نطاق عمله في اىصال المعلومة.

تمكين العاملين: مدى اشراك الفرد في الأمور الإدارية ومدى إتجاه الفرد نحو عمله ومدى كفاءته الذاتية في أداء العمل.

الأداء الوظيفي: مدى قيام العاملين بإنجاز المهام الموكلة إليهم وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة وذلك من خلال معرفتهم بوظيفتهم واهتماماتهم بها وكل ذلك يؤثر في الأداء الوظيفي .

نظرا لأهمية المشاركة المعرفية وتمكين العاملين في الأداء الوظيفي للشركات الخدمية فقد أهتمت العديد من المنظمات بتلك المكونات والعناصر بناءً إلى ما أشارت إليه العديد من الدراسات.

الدراسات السابقة:

تضمنت دراسة (حسن بن مسفر، 2004م) مشاركة المرؤسين في صنع القرارات الإدارية في منشآت الأعمال وأثرها في الأداء الوظيفي وتوصلت إلى كيفية الاعتماد على الخبرات وتجارب الرؤساء، واتباع أسلوب اللامركزية في المشاركة. كذلك شملت دراسة (طاهر الكلالدة، 2007م) أثر مشاركة العاملين واتخاذ القرارات والدافعية على الأداء الوظيفي وركزت على أهمية مشاركة العاملين في المؤسسة في اتخاذ القرارات الإدارية، وان المشاركة في صنع القرارات الإدارية هي مظهر من مظاهر السلوك الإنساني من حيث التقيف والتدريب والتوعية إلى إن يصل إلى سقف عالٍ من الإنتاج والتطور، وتوصلت الدراسة إلى وجود دالة إحصائية بين مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات مع الأداء الوظيفي. هدفت دراسة (سعود المحاميد، 2011م) الي التعرف علي أثر ممارسة مشاركة المعرفية وقدرة الفرد على التكيف، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين مشاركة المعرفة وقدرة الفرد على التكيف. وأوضحت دراسة (محمد عبدالله، 2012م) أثر البيئة الداخلية للمنظمة في المشاركة المعرفية للعاملين، وتوصلت إلى عدم توافر الثقة بين العاملين، مما أدى إلى عدم وجود مشاركة معرفية صادقة. كما أوضحت دراسة (أيمن المعاني، 2009م) التعرف على إتجاه المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى أن فهم إدارة المعرفة ظهرت بدرجات متوسطة بين المبحوثين ولكنهم يشعرون بمستوي عالٍ من الأداء الوظيفي.

فيما يتعلق بأمر التمكين التنظيمي تناولت دراسة (محمود السيد، 2002م) أن اختيار الموظفين وتمكينهم وتحفيزهم ينتج عنه مزيداً من الثقة والمسئولية. وفي نفس الاتجاه تناولت دراسة (أمير شوشة، 2011م) أثر تمكين العاملين على سلوكهم الإبداعي. ووأضحت النتائج وجود أثر إيجابي معنوي للتمكين التنظيمي وأن التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين التمكين التنظيمي والسلوك الإبداعي. بينت دراسة (Marie Anne 1993) العلاقة بين وضوح الرؤية وتمكين العاملين ونمط الرقابة والرضا الوظيفي. وتوصلت إلى إن هناك علاقة معنوية بين وضوح الرؤية ودقتها وكل من الرضاء الوظيفي والانتماء التنظيمي وان إدراك العاملين لتمكينهم كعامل وسيط يؤثر في نتائج أعمالهم وأنشطتهم. من ناحية اخرى. تناولت دراسة (Sigler Honey 1997) توصيف وتحليل خبرة العاملين بمصانع النسيج وعلاقتها بالتمكين في العمل، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين كل من القيادة التحولية والثقافة التنظيمية وإدراك العاملين لعناصر التمكين. هدفت دراسة (Appel T 1997) إلى التعرف على الصعوبات والمعوقات التي تحد من عملية تمكين العاملين في المنظمات. وتوصلت إلى وجود بعض الصعوبات والمعوقات التي تقف حيال التطبيق الفعال لتمكين العاملين لعل من أبرزها عدم اقتناع الإدارة العليا بجدوى التمكين نفسه الأمر الذي ضخم من أثر هذه الصعوبات في عملية التمكين. هدفت دراسة (Spreitzer, G.M 1995) التعرف على العلاقة بين تمكين العاملين والمستويات التنظيمية في بعض الشركات الصناعية والخدمية. وتوصلت إلى عدم وجود علاقة بين شعور العاملين بالتمكين ومركزية الرقابة والسيطرة كإحدى خصائص الشخصية للأفراد. هدفت دراسة (Konal & Linge 2009) العلاقة بين التمكين النفسي والتمكين المادي والسلوك الإبتكاري قطاع الصحة نيوزيلندا توصلت إلى: وجود علاقة بين التمكين النفسي والسلوك الإبتكاري. وأن السلطة الرسمية وقوة التأثير هما اكثر العوامل المكونة للتمكين، ويعتبر متغير وسيطاً بين هيكل التمكين والسلوك الإبتكاري. اما دراسة (Du, R, Ai, S.and Ren, 2007) العلاقة بين مشاركة المعرفة والأداء فتوصلت الى: وجود علاقة بين المشاركة والأداء في حال وجود البيئة التنظيمية كمتغير وسيط وأن بعض المتغيرات تؤثر في العلاقة بين مشاركة المعرفة والأداء. وتؤدي إلى تسهيل ممارسة مشاركة المعرفة. وفي دراسة (Law & Ngai 2008) تمت دراسة سلوك مشاركة المعرفة والتعليم وتحسين عمليات الأعمال وتقديم وعرض الخدمات والمنتجات والأداء التنظيمي، توصلت إلى أن سلوك مشاركة المعرفة والتعليم مرتبطان إرتباطاً إيجابياً مع تحسين عمليات الأعمال وتقديم وعرض المنتجات والخدمات. وأيضاً مع الأداء

التنظيمي. دراسة (Yu S 2007) فتسعى للتعرف على الدوافع الحقيقية لأداء ادارة المعرفة وتوصلت إلى أن العوامل الأساسية المؤثرة هي (التدريب, نظام مراقبة الجودة, والحوافز, ونشاطات الفرق, والتقنية المستخدمة, ومقدرة المديرين, ورضا المستخدمين) وأن أكثر العوامل تأثيراً أنشطة الفرق ونظام المكافآت في المنظمة.

نموذج الدراسة وفرضياتها:

بناءً على تساؤلات الدراسة وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة. فقد تم إعداد النموذج النظري للدراسة كما هو موضح في الشكل رقم (1). حيث يوضح الشكل المتغير المستقل المتمثل في المشاركة المعرفية بأبعاده الثلاثة. المشاركة في تحليل نقاط الفشل و الاتصالات و فرق العمل. كذلك يوضح الشكل المتغير التابع و المتمثل في الأداء الوظيفي ببعديه سرعة الإنجاز و حجم الأداء. يوضح الشكل متغير التمكين التنظيمي كمتغير وسيط للعلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع أخذاً في الاعتبار البعدين الأساسيين للتمكين التنظيمي و النفسي. من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والمتغيرات الموضحة في الشكل يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- (1) هنالك علاقة بين المشاركة المعرفيه والأداء الوظيفي.
- (2) وجودعلاقة بين المشاركة المعرفيه وتمكين العاملين.
- (3) وجود علاقة بين تمكين العاملين والأداء الوظيفي.
- (4) يتوسط تمكين العاملين العلاقة بين المشاركة المعرفيه والأداء.

شكل رقم (1) النموذج النظري



إجراءات الدراسة الميدانية:

أن الوسيلة المستخدمة لجمع بيانات الدراسة الميدانية هي الإستبيان فقد صمم الإستبيان ليشتمل على أسئلة للبيانات الديمغرافية وأسئلة لمتغيرات الدراسة المتمثلة في المشاركة المعرفية وتمكين العاملين والأداء الوظيفي. وذلك بالاستفادة من العبارات التي استخدمت في الدراسات السابقة لقياس هذه المحاور. إشتمل محور المعلومات الشخصية على خمسة أبعاد متعلقة بالجنس، والحالة الإجتماعية، والعمر، والمستوي التعليمي، وسنوات الخدمة. بينما إشتمل محور المشاركة المعرفية على (7) عبارات تغطي المشاركة المعرفية. أما محور تمكين العاملين فقد إشتمل على (27) عبارة تقيس أبعاد التمكين التنظيمي والتمكين النفسي. بينما محور الأداء الوظيفي فقد إشتمل على (7) عبارات تقيس أبعاد الأداء الوظيفي والمتمثل في حجم الأداء وسرعة الإنجاز. مقاييس متغيرات الدراسة تم تحكيمها من قبل عدد من المحكمين. استخدم في هذه

الدراسة مقياس ليكرت الخماسي والمتدرج من (لا أوافق بشدة = 1 الى أوافق بشدة = 5) وذلك لشبوع استخدامه في البحوث واعتقاد الباحثين عليه، وخشية أن تترك خيارات البحوث أو تصيبه بالملل إذا زادت عن خمسة.

تحليل البيانات:

للتأكد من جودة المقاييس المستخدمة و صحة البيانات للتحليل فقد تم إجراء اختبار التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة الموزعة عن طريق الإستبيان على شركات البترول السودانية. أظهر إختبار التحليل العاملي وجود أبعاد لمتغيرات الدراسة التي تتمثل في:

المشاركة المعرفية: أجري التحليل العاملي كما هو موضح بالجدول رقم (1) لعدد (7) بند يستخدم لقياس المشاركة المعرفية متغير مستقل. جاءت المصنوفة في ثلاثة نماذج حيث إن قيم الإشتراكيات الأولية تزيد عن (0,50) ، والتشبعات أكبر من (0,50) ، قيمة (KMO) تزيد عن (0,60) ، (Eigenvalues) أكبر من (1) وتتمثل في الأبعاد (تحليل حالات الفشل، ومهارات الاتصال، وفرق العمل)

الجدول رقم (1) التحليل العاملي للمشاركة المعرفية

البند	عامل 1	عامل 2	عامل 3
X11 في حالات الفشل يتم نشر الدروس المستفادة منها الى جميع الموظفين.	0.87	0.14	0.18
X10 شركتي تقوم بتحليل حالات الفشل السابقة.	0.85	0.01-	0.35
X14 يمكنك الاطلاع بحرية على المستندات والمعلومات التي تحوزها الأقسام الأخرى لخدمة العمل.	0.61	0.33	0.33-
X13 يمكنك التعاون أوالاتصال مع العاملين في كل فرق أو مجموعات لإشراكهم في المعرفة والمعلومات بالشركة.	0.11	0.90	0.05
X12 يمكنك طوعا مشاركة العاملين للاستفادة من مهاراتك والمعلومات المعرفية التي تتمتع بها.	0.06	0.87	0.23
X9 شركتي تصنف العاملين في فئات على شكل فرق عمل.	0.14	0.12	0.94
X8 شركتي تستخدم كبار الموظفين لتعليم صغار الموظفين.	0.01	0.14	0.82
Eigen Value	2.7	1.4	1.2
نسبة التباين المفسر	27.41	24.83	24.15
مجموع نسبة التباين المفسر			76.38
Kaiser –Meyer–Olkin (KMO)			0.63
Bartlett,s Test of Sphercity			239.58

التحليل العاملي لتمكين العاملين: في الجدول رقم (2) أجري التحليل العاملي لعدد (27) بند يستخدم لقياس تمكين العاملين كمتغير بشقيه التنظيمي والنفسي جاءت المصنوفة في ستة نماذج حيث إن قيم الاشتراكيات الأولية تزيد عن (0,50) ، والتشبعات أكبر من (0,50) ، قيمة (KMO) تزيد عن (0,60) ، (Eigenvalues) أكبر من (1) تمثل في (صنع القرار ، والاستثمار في تنمية المهارات، وممارسة السلطة، والكفاءة الذاتية) تم استبعاد بعد تبادل المعلومات لضعف مصداقيته (0.58) وتم استبعاد البند الاخير لانه إشتمل على بند الواحد لا يعكس أي مصداقية في أدبيات التحليل.

جدول رقم(2) التحليل العاملي للتمكين النفسي و التنظيمي

البند	عامل1	عامل2	عامل3	عامل4	عامل5	عامل6
X19 تتوفر لدى سلطة صنع القرار في نطاق وظيفتي.	0,81	0,19	0,13	0,12	0,01-	0,06
X16 نتيج الشركة معلومات كافية عن معايير الأداء الفردى.	0,79	0,26	0,26	0,05	0,11	0,13
X17 توفر الإدارة تعليقات بناءة عن الأداء.	0,79	0,16	0,14	0,05	0,05-	0,25-
X15 نتيج الشركة معلومات كافية عن غايتها وأهدافها.	0,73	0,15	0,26	0,09	0,07	0,22
X18 بصفة عامة تصنع القرارات في المستوي الإداري المناسب.	0,64	0,38	0,12-	0,28	0,20	0,01
X20 غالبا ما يؤخذ رأي عند صنع قرارات تمس إدارتي.	0,60	0,35	0,25	0,19-	0,13	0,08
X27 بصفة عامة تشجع المنظمة تدريب العاملين.	0,16	0,80	0,03-	0,11	0,124	0,17
X29 تشجع الشركة العاملين على اكتساب معارف ومهارات جديدة	0,21	0,75	0,09	0,22	0,18	0,06
X28 تشجع الشركة فرص النمو والترقية الإدارية.	0,30	0,74	0,22	0,18	0,18	0,15-
X30 تقوم الشركة الإستثمار في تنمية العاملين.	0,26	0,71	0,20	0,03	0,00-	0,18
X22 تشجع الإدارة العاملين على الحديث عندما يختلفون مع القرار	0,33	0,63	0,24	0,02-	0,02-	0,11-
X38 لدى فرصة للاستقلالية والحرية في تحديد كيفية أداء وظيفتي.	0,12	0,09	0,85	0,22	0,19	0,11
X40 أمارس قدر كبير من التحكم في مهام وظيفتي.	0,30	0,07	0,72	0,27	0,11-	0,07
X37 أتمتع بحرية تحديد الأساليب المختلفة لأداء مهام وظيفتي.	0,05	0,13	0,72	0,26	0,20	0,15
X41 لدى فرصة حرية إختيار ما أؤديه.	0,23	0,19	0,716	0,14	0,06	0,07
X39 لدى أثر قوى في مجريات الأمور في إدارتي.	0,47	0,23	0,625	0,09	0,21-	0,06-
X34 تتوفر لدى المهارة الضرورية لأداء وظيفتي.	0,01-	0,06	0,25	0,79	0,14	0,09-
X36 أتق في قدراتي على أداء وظيفتي.	0,14	0,07	0,23	0,75	0,11	0,12
X35 أنجز مهام وظيفتي بكفاءة	0,04-	0,05	0,30	0,72	0,29	0,08-
X33 أبذل قصارى جهدي في أداء مهام وظيفتي.	0,23	0,20	0,08	0,71	0,05	0,33
X32 أنشطة وظيفتي ذات مغزي بالنسبة لي.	0,01	0,39	0,07	0,54	0,09-	0,42
X26 يساعدني زملائي إذا واجهت مشكلات في العمل.	0,114	0,138	0,121	0,222	0,824	0,177-
X25 أتبادل مع زملائي المعرفة والمعلومات المفيدة المتعلقة بالعمل.	0,123	0,160	0,026	0,175	0,810	0,261
X31 وظيفتي هامة جدا بالنسبة لي.	0,104	0,076	0,418	0,265	0,01	0,744
الجذور الصم Eigen Value	9.05	2.93	2.06	1.35	1.23	1.01
نسبة التباين المفسر	16.76	14.44	14.19	12.58	7.55	5.03

70,45	مجموع نسبة التباين المفسر
0,80	Kaiser –Meyer-Olkin (KMO)
1572.82	Bartlett,s Test of Spherecity

التحليل العاملي للأداء الوظيفي: يبين الجدول رقم (3) التحليل العاملي لعدد (7) عبارات لقياس المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي. جاءت المصفوفة في بعدين، حيث أن قيم الاشتراكات الأولية تزيد عن (0,50)، والتشبعات أكبر من (0,50)، بينما قيمة (KMO) تزيد عن (0,60)، وقيمة ال (Eigenvalues) أكبر من (1) وتتمثل الأبعاد في (سرعه الإنجاز، وحجم الأداء). تم إستبعاد بعد واحد أظهرت النتائج ان درجة الاعتمادية فيه أقل من (0,50).

جدول رقم (3) نتائج التحليل العاملي للأداء الوظيفي

عامل 2	عامل 1	البند
0.183	0.896	X47 من خلال أدائي ساهمت على تسهيل إجراءات العمل
0.096	0.843	X46 من خلال أدائي اسهمت في تقليل وقت إنجاز العمل
0.424	0.692	X48 من خلال أدائي ساهمت في تسريع عمليات صنع القرار
0.845	0.219	X42 من خلال عملي أسهم في زيادة حجم الخدمات للمستفيدين.
0.774	0.069	X43 لدى مقدرة على إدراك وفهم أبعاد عملي على النحو الأفضل
0.744	0.297	X45 من خلال مشاركتي أسهم على زيادة قدرة الإدارة في اتخاذ القرار
1.112	3.110	الجزور الصم Eigen Value
34.821	35.557	نسبة التباين المفسر
70.378		مجموع نسبة التباين المفسر
0.721		Kaiser –Meyer-Olkin (KMO)
261.712		Bartlett,s Test of Spherecity

الاعتمادية والمتوسطات والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة :

الجدول رقم (4) يعرض قيم الاعتمادية لمقاييس الدراسة وفقاً لدرجات ألفا كرونباخ . يلاحظ من الجدول أن معامل ألفا لأبعاد للمشاركة المعرفية والأداء الوظيفي تقع بين (0,70 - 0,79) وهي أعلى من مستوى الحد الأدنى (0,60) المعمول به لقبول الاعتمادية الخاصة بمقاييس هذا النوع من حسب دراسة (Nunnally, 1978)، أما أبعاد التمكين فهي أعلى من ذات المعدل ماعدا تبادل المعلومات التي معامل الفا الخاص كان (0,58) وبالتالي لم يتم إستخدامها لاحقاً لضعف مصداقيتها.

يستخلص من هذه النتائج أن الاعتمادية والكفاءة العملية متوفرة بدرجة كبيرة في الأداة المستخدمة لجمع بيانات الدراسة الميدانية وبالتالي فإن الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة تكون مدعومة إلى حد كبير.

وفي نفس الجدول تتضح قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة. يلاحظ من الجدول أن الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المتغيرات المستقلة المشاركة المعرفية بعد تحليل حالات الفشل هو (وسط حسابي = 2,90، انحراف معياري=1,02)، مهارات الاتصال هو (وسط حسابي = 3,88، انحراف معياري=0,88)، و فرق العمل هو (وسط حسابي = 3,53، انحراف معياري=0,99) وجميعها أعلى من الوسط الفرضي (3) حسب المقياس المستخدم في هذه الدراسة ماعدا بعد تحليل حالات الفشل. أما ابعاد التمكين المتغير الوسيط لهذه الدراسة فنجد أن بعد صنع القرار (وسطها الحسابي = 3,55، انحرافها المعياري=0,91)، وبعد الاستثمار في تنمية المهارات (وسط حسابي = 3,68، انحراف معياري=0,85)، وبعد ممارسة السلطة (وسط حسابي = 3,55، انحراف معياري=0,80)، وبعد الكفاءة الذاتية (وسط حسابي = 4,49، انحراف معياري=0,46)، اما الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المتغير التابع الأداء الوظيفي جاءت بعد سرعة الإنجاز (وسط حسابي = 4,12 وانحراف معياري=0,65)، بعد حجم الأداء (وسط حسابي = 4,11 وانحراف معياري=0,59).

جدول رقم (4) الاعتمادية - الوسط الحسابي - والانحراف المعياري. (ن=116)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاعتمادية	عدد الاسئلة	المتغيرات
1.02	2.90	0.70	3	تحليل حالات الفشل
0.88	3.88	0.77	2	مهارات الاتصال
0.99	3.53	0.71	2	فرق العمل
0.91	3.55	0.88	6	صنع القرار
0.85	3.68	0.88	6	الاستثمار في تنمية المهارات
0.80	3.55	0.85	5	ممارسة السلطة
0.46	4.49	0.82	5	الكفاءة الذاتية
0.61	4.13	0.58	2	تبادل المعلومات
0.65	4.12	0.79	3	سرعة الإنجاز
0.59	4.11	0.74	3	حجم الأداء

تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة:

أجري تحليل الارتباطات على بيانات الدراسة الميدانية للوقوف على الصورة المبدئية للإرتباطات بين متغيرات الدراسة . الجدول التالي يوضح الإرتباطات بين متغيرات الدراسة. يلاحظ من الجدول رقم (5) أن ابعاد المشاركة المعرفية بعد تحليل حالات الفشل ترتبط إيجابياً مع أبعاد الأداء الوظيفي (سرعة الإنجاز وحجم الأداء) حيث إن $(r = 0,208)$ ، $(r = 0,170)$ على الترتيب، كما ترتبط أبعاد المشاركة المعرفية بعد تحليل حالات الفشل ارتباطاً إيجابياً قوياً مع أبعاد التمكين (صنع القرار، والاستثمار في تنمية المهارات، وممارسة السلطة) حيث نجد $(r = 0,574)$ ، $(r = 0,299)$ إن $(r = 0,283)$ ، على الترتيب. بينما يرتبط بعد تحليل حالات الفشل ارتباطاً سلبياً ضعيفاً مع بعد التمكين الكفاءة الذاتية $(r = -0,045)$.

يلاحظ من ذات الجدول أن بعد المشاركة المعرفية مهارات الاتصال ترتبط إيجابياً مع أبعاد الأداء الوظيفي (سرعة الانجاز $r = 0,112$) وترتبط ارتباطاً إيجابياً قوياً مع حجم الأداء حيث نجد $(r = 0,312)$ ، أما إرتباط مهارات الاتصال مع أبعاد التمكين بعدي صنع القرار و الاستثمار في تنمية المهارات، فارتباطاً إيجابياً حيث نجد ان $(r = 0,158)$ ، $(r = 0,194)$ على الترتيب، كما يرتبط بعد المشاركة المعرفية مهارات الاتصال ارتباطاً إيجابياً ضعيفاً مع أبعاد التمكين (ممارسة السلطة، والكفاءة الذاتية) حيث $(r = 0,012)$ ، $(r = 0,019)$ على الترتيب. من الجدول أيضاً أن بعد المشاركة المعرفية فرق العمل، ترتبط إيجابياً مع أبعاد الأداء الوظيفي (سرعة الإنجاز $r = 0,212$) وترتبط ارتباطاً إيجابياً قوياً مع حجم الأداء حيث إن $(r = 0,399)$ ، أما إرتباط فرق العمل مع أبعاد التمكين بعدي صنع القرار و الاستثمار في تنمية المهارات فارتباطاً إيجابياً قوياً حيث ان $(r = 0,383)$ ، $(r = 0,402)$ على الترتيب، كما يرتبط بعد المشاركة المعرفية فرق العمل ارتباطاً إيجابياً ضعيفاً مع أبعاد التمكين (ممارسة السلطة، الكفاءة الذاتية) حيث إن $(r = 0,031)$ ، $(r = 0,129)$ على الترتيب.

يلاحظ من ذات الجدول أن بعد التمكين (صنع القرار) ترتبط إيجابياً قوياً مع أبعاد الأداء الوظيفي (سرعة الإنجاز $r = 0,270$) مع حجم الأداء حيث إن $(r = 0,406)$ على الترتيب. يلاحظ من ذات الجدول أن بعد التمكين (الاستثمار في تنمية المهارات و صنع القرار) ترتبط إيجابياً قوياً مع أبعاد الأداء الوظيفي (سرعة الإنجاز $r = 0,324$) مع حجم الأداء حيث إن $(r = 0,445)$ على الترتيب.

يلاحظ من ذات الجدول أن بعد التمكين (ممارسة السلطة) ترتبط إيجابياً قوياً مع أبعاد الأداء الوظيفي (حجم الأداء $r = 0,283$) وارتباطاً إيجابياً مع سرعة الإنجاز حيث إن $(r = 0,184)$ على الترتيب. يلاحظ من ذات الجدول أن بعد التمكين

(الكفاءة الذاتية) ترتبط إرتباطاً إيجابياً قوياً مع أبعاد الأداء الوظيفي (سرعة الإنجاز $r = 0,337$ مع حجم الأداء حيث إن $r = 0,308$) علي الترتيب

جدول رقم(5) الارتباط البسيط (بيرسون) بين متغيرات الدراسة: ن =116

9	8	7	6	5	4	3	2	1		
								1	تحليل حالات الفشل	1
							1	**0.29	مهارات الاتصال	2
						1	*0.20	*0.23	فرق العمل	3
					1	*0.38	0.16	**0.57	صنع القرار	4
				1	*0.68	*0.40	*0.19	**0.30	تنمية المهارات	5
			1	*0.34	*0.45	0.03	0.03	**0.28	ممارسة السلطة	6
		1	*0.42	*0.25	0.18	0.13	0.01	-0.04	الكفاءة الذاتية	7
	1	0.34	*0.18	*0.32	*0.27	*0.21	0.11	*0.21	سرعة الإنجاز	8
1	*0.510	*0.31	*0.28	*0.44	*0.41	*0.40	*0.31	0.17	حجم الأداء	9

** p < .01 * p < .05

اختبار الفرضيات:

تتناقش هذه الجزئية نتائج اختبار فرضيات الدراسة بعد التحليل العاملي للبيانات والاعتمادية. تتناول المناقشة اختبار عدد (14) فرضية متعلقة بالعلاقة بين المتغيرات المتبقية بعد إجراء التحليل العاملي . كما هو موضح في جزئية الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة فقد استخدم الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل (المشاركة المعرفية) والمتغير الوسيط (التمكين) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) كما في التقسيمات التالية:
العلاقة بين المشاركة المعرفية وسرعة الإنجاز.

يوضح الجدول رقم (6) العلاقة بين أبعاد المشاركة المعرفية الثلاثة وسرعة الإنجاز (أحد أبعاد الأداء الوظيفي). يلاحظ من علاقه وجود علاقة إيجابية بين تحليل حالات الفشل وسرعة الإنجاز ($Beta = 0,160$) ووجود علاقة إيجابية بين فرق العمل وسرعة الإنجاز ($Beta = 0,169$)، كما توجد علاقة إيجابية ضعيفة بين مهارات الاتصال مع سرعة الإنجاز ($Beta = 0,031$) وبلغ مقدار نسبة التغير في معامل التحديد ($0,84 - 0,73 = 0,11$)،

العلاقة بين المشاركة المعرفية وحجم الأداء:

يوضح العلاقة بين أبعاد المشاركة المعرفية الثلاثة وحجم الأداء (البعد الثاني للأداء الوظيفي). يلاحظ من الجدول (6) وجود علاقة إيجابية قوية بين فرق العمل و حجم الأداء ($Beta = 0,346$) ووجود علاقة إيجابية قوية بين مهارات الاتصال و حجم الأداء ($Beta = 0,233$)، كما توجد علاقة إيجابية ضعيفة بين تحليل حالات الفشل مع حجم الأداء ($Beta = 0,024$) وبلغ مقدار نسبة التغير في معامل التحديد ($0,215 - 0,193 = 0,022$) .

جدول رقم (6) العلاقة بين المشاركة المعرفية و الأداء الوظيفي

المتغير	سرعة الإنجاز	حجم الأداء
	بيتا	بيتا
تحليل حالات الفشل	*0.160	0.024
مهارات الاتصال	0.031	**0.233
فرق عمل	* 0.169	**0.346
معامل التحديد R ²	0.73	0.215
معامل التحديد المعدل	0,84	0.193
التغير في معامل التحديد	0.73	0.215
قيمة F المحسوبة	2.919	10.106

Note: Level of significance: *p<0.10, **p<0.05,

العلاقة بين المشاركة المعرفية و صنع القرار .

يوضح الجدول رقم (7) علاقات أبعاد المشاركة المعرفية الثلاثة و صنع القرار (البعد الأول للتمكين). يلاحظ من العلاقة وجود علاقة إيجابية قوية بين تحليل حالات الفشل و صنع القرار (Beta = 0,526) ووجود علاقة إيجابية قوية بين فرق العمل و صنع القرار (Beta = 0,273)، كما توجد علاقة سلبية ضعيفة بين مهارات الاتصال مع صنع القرار (Beta = -0,052) وبلغ مقدار نسبة التغير في معامل التحديد (0,398 - 0,382 = 0,016)،

العلاقة بين المشاركة المعرفية والاستثمار في تنمية المهارات:

توضح العلاقة بين أبعاد المشاركة المعرفية الثلاثة والاستثمار في تنمية المهارات (البعد الثاني للتمكين). يلاحظ من الجدول رقم (7) العلاقة وجود علاقة إيجابية قوية بين فرق العمل والاستثمار في تنمية المهارات (Beta = 0,342) ووجود علاقة إيجابية قوية بين تحليل حالات الفشل والاستثمار في تنمية المهارات (Beta = 0,201)، كما توجد علاقة إيجابية ضعيفة بين مهارات الاتصال مع الاستثمار في تنمية المهارات (Beta = 0,065) وبلغ مقدار نسبة التغير في معامل التحديد (0,211 - 0,189 = 0,022)،

العلاقة بين المشاركة المعرفية وممارسة السلطة:

توضح هذه العلاقة أبعاد المشاركة المعرفية الثلاثة وممارسة السلطة (البعد الثالث للتمكين). وجود علاقة إيجابية قوية بين تحليل حالات الفشل وممارسة السلطة (Beta = 0,306) ووجود علاقة سلبية ضعيفة بين مهارات الاتصال وممارسة السلطة (Beta = -0,057)، كما توجد علاقة سلبية ضعيفة بين فرق العمل مع ممارسة السلطة (Beta = -0,028) وبلغ مقدار نسبة التغير في معامل التحديد (0,084 - 0,060 = 0,024)،

العلاقة بين المشاركة المعرفية والكفاءة الذاتية:

العلاقة بين أبعاد المشاركة المعرفية الثلاثة و الكفاءة الذاتية (البعد الرابع للتمكين). يلاحظ من الجدول رقم (7) وجود علاقة إيجابية بين فرق العمل والكفاءة الذاتية (Beta = 0,146) ووجود علاقة سلبية ضعيفة بين تحليل حالات الفشل والكفاءة الذاتية (Beta = -0,082)، كما توجد علاقة سلبية ضعيفة بين مهارات الاتصال والكفاءة الذاتية (Beta = -0,009) وبلغ مقدار نسبة التغير في معامل التحديد (0,023 - -0,003 = 0,026).

جدول رقم (7) العلاقة بين المشاركة المعرفية و تمكين العاملين

المتغير	صنع القرار	تتمية المهارات	ممارسة السلطة	الكفاءة الذاتية
	بيتا	بيتا	بيتا	بيتا
تحليل حالات القتل	**0.526	**0.201	**0.306	-0.082
مهارات الاتصال	-0.052	0.065	-0.057	0.009
فرق العمل	**0.273	**0.342	-0.028	0.146
معامل التحديد R ²	0.398	0.211	0.084	0.023
معامل التحديد المعدل	0.382	0.189	0.060	-0.003
التغير في معامل التحديد	0.398	0.211	0.084	0.023
قيمة F المحسوبة	24.668	9.954	3.440	0.869

Note: Level of significance: *p<0.10, **p<0.05,

العلاقة بين التمكين وسرعة الإنجاز:

يعرض الجدول رقم (8) وجود علاقة إيجابية قوية بين الكفاءة الذاتية وسرعة الانجاز (Beta = 0,223) ووجود علاقة إيجابية بين الإستثمار في تنمية المهارات وسرعة الإنجاز (Beta = 0,209)، كما توجد علاقة إيجابية بين صنع القرار وسرعة الإنجاز (Beta = 0,100)، وتوجد علاقة سلبية ضعيفة بين ممارسة السلطة وسرعة الإنجاز (Beta = -0,026) وبلغ مقدار نسبة التغير في معامل التحديد (0,122 - 0,153 = 0,031)،

العلاقة بين التمكين وحجم الأداء.

توضح العلاقة بين أبعاد التمكين الأربعة و حجم الأداء (البعد الثاني للأداء الوظيفي). يلاحظ من الجدول رقم (8) ومن خلال نتائج الإختبار وجود علاقة إيجابية قوية بين الكفاءة الذاتية و حجم الأداء (Beta = 0,309) ووجود علاقة إيجابية قوية بين الاستثمار في تنمية المهارات وحجم الأداء (Beta = 0,240)، كما توجد علاقة إيجابية بين صنع القرار وحجم الأداء (Beta = 0,196)، من جانب أخر توجد علاقة سلبية ضعيفة بين ممارسة السلطة و حجم الأداء (Beta = -0,021) وبلغ مقدار نسبة التغير في معامل التحديد (0,277 - 0,303 = 0,026)

جدول رقم (8) العلاقة بين تمكين العاملين و الأداء الوظيفي

المتغير	سرعة الإنجاز	حجم الأداء
	بيتا	بيتا
صنع القرار	*0.100	*0.196
الاستثمار في تنمية المهارات	*0.209	**0.240
ممارسة السلطة	-0.026	-0.021
الكفاءة الذاتية	**0.223	**0.309
معامل التحديد R ²	0.153	0.303
معامل التحديد المعدل	0.122	0.277
التغير في معامل التحديد	0.153	0.303
قيمة F المحسوبة	5.000	11.937

Note: Level of significance: *p<0.10, **p<0.05,

صنع القرار تتوسط العلاقة بين المشاركة المعرفية وسرعة الإنجاز.

الجدول رقم (9) وبالرجوع إلى الجداول السابقة وإلى العلاقة بين المشاركة المعرفية وسرعة الإنجاز والعلاقة بين المشاركة المعرفية والتمكين. العلاقة بين التمكين وسرعة الإنجاز أن بعدي تحليل حالات الفشل و فرق العمل قد استوفت شروط المتغير الوسيط . يلاحظ من العلاقة التاليه أن بعد تحليل حالات الفشل إنخفضت قيمته من (0,168 إلى 0,077) بعد إدخال المتغير الوسيط صنع القرار كذلك الحال بالنسبة لبعدي فرق العمل إنخفضت قيمته من (0,173 إلى 0,127) بعد إدخال المتغير الوسيط صنع القرار .

صنع القرار تتوسط العلاقة بين المشاركة المعرفية وحجم الأداء.

ومن خلال الجدول رقم (9) بالرجوع إلى الجداول السابقة وإلى العلاقة بين المشاركة المعرفية وحجم الأداء والعلاقة بين المشاركة المعرفية والتمكين. و العلاقة بين التمكين وحجم الأداء إن بعد فرق العمل قد إستوفت شروط المتغير الوسيط . يلاحظ من العلاقة التالية بعد فرق العمل إنخفضت قيمته من (0,399 إلى 0,284) بعد إدخال المتغير الوسيط صنع القرار .

جدول رقم (9) صنع القرار يتوسط العلاقة بين المشاركة المعرفية و الأداء الوظيفي

المشاركة وحجم الأداء		المشاركة وسرعة الإنجاز		المتغيرات
بيتا	بيتا	بيتا	بيتا	
		0.077	*0.168	تحليل حالات الفشل
**0.284	**0.399	*0.127	*0.173	فرق العمل
**0.296	-	*0.177	-	صنع القرار
0.234	0.159	0.091	0.072	معامل التحديد R ²
0.220	0.152	0.066	0.055	معامل التحديد المعدل
0.075	0.159	0.019	0.072	التغير في معامل التحديد
10.911	21.430	2.324	4.363	قيمة F المحسوبة

Note: Level of significance: *p<0.10, **p<0.05,

الاستثمار في تنمية المهارات يتوسط العلاقة بين المشاركة المعرفية وسرعة الإنجاز:

الجدول رقم (10) وبالرجوع إلى الجداول السابقة وإلى العلاقة بين المشاركة المعرفية وسرعة الإنجاز و العلاقة بين المشاركة المعرفية والتمكين. والعلاقة بين التمكين وسرعة الإنجاز إن بعدي تحليل حالات الفشل و فرق العمل قد إستوفت شروط المتغير الوسيط . يلاحظ من العلاقة التاليه أن بعد تحليل حالات الفشل إنخفضت قيمته من (0,168 إلى 0,112) بعد إدخال المتغير الوسيط الاستثمار في تنمية المهارات كذلك الحال بالنسبة لبعدي فرق العمل إنخفضت قيمته من (0,173 إلى 0,083) بعد إدخال المتغير الوسيط الاستثمار في تنمية المهارات.

الاستثمار في تنمية المهارات يتوسط العلاقة بين المشاركة المعرفية وحجم الأداء:

ومن خلال الجدول رقم (10) وبالرجوع إلى الجداول السابقة وإلى العلاقة بين المشاركة المعرفية وحجم الأداء والعلاقة بين المشاركة المعرفية والتمكين. والعلاقة بين التمكين وحجم الأداء إن بعد فرق العمل قد إستوفي شروط المتغير الوسيط . يلاحظ من العلاقة التاليه أن بعد فرق العمل إنخفضت قيمته من (0,399 إلى 0,263) بعد إدخال المتغير الوسيط الاستثمار في تنمية المهارات.

جدول رقم (10) الاستثمار يتوسط العلاقة بين المشاركة المعرفية و الأداء الوظيفي.

المتغيرات		التنمية وسرعة الإنجاز		التنمية وحجم الأداء	
		بيتا	بيتا	بيتا	بيتا
تحليل حالات الفشل		*0.112	*0.168		
فرق العمل		0.083	*0.173	**0.263	**0.399
تنمية المهارات		**0.257	-	**0.339	-
معامل التحديد R ²		0.124	0.72	0.256	0.159
معامل التحديد المعدل		0.101	0.055	0.242	0.152
التغير في معامل التحديد		0.053	0.072	0.096	0.159
قيمة F المحسوبة		6.723	4.363	14.502	21.430

Note: Level of significance: *p<0.10, **p<0.05,

ممارسة السلطة تتوسط العلاقة بين المشاركة المعرفية وأبعاد الأداء الوظيفي.

بالرجوع إلى الجداول السابقة وإلى العلاقة بين المشاركة المعرفية وسرعة الإنجاز، والعلاقة بين المشاركة المعرفية وحجم الأداء، العلاقة بين المشاركة المعرفية والتمكين. إن ممارسة السلطة لم تستوفِ شروط المتغير الوسيط وبالتالي لم تتوسط العلاقة بين المشاركة المعرفية وأبعاد الأداء الوظيفي الكفاءة الذاتية تتوسط العلاقة بين المشاركة المعرفية وسرعة الإنجاز.

نلاحظ من الجدول رقم (11) وبالرجوع إلى الجداول السابقة وإلى العلاقة بين المشاركة المعرفية وسرعة الإنجاز والعلاقة بين المشاركة المعرفية والتمكين. والعلاقة بين التمكين وسرعة الإنجاز إن بعد فرق العمل قد إستوفت شروط المتغير الوسيط. يلاحظ من التالي أن بعد فرق العمل إنخفضت قيمته من (0,212 إلى 0,179) بعد إدخال المتغير الوسيط الكفاءة الذاتية.

الكفاءة الذاتية تتوسط العلاقة بين المشاركة المعرفية وحجم الأداء.

ونلاحظ من الجدول رقم (11) وبالرجوع إلى الجداول السابقة وإلى العلاقة بين المشاركة المعرفية وحجم الأداء والعلاقة بين المشاركة المعرفية والتمكين. والعلاقة بين التمكين وحجم الأداء إن بعد فرق العمل قد إستوفي شروط المتغير الوسيط. يلاحظ من العلاقة التالية أن بعد فرق العمل إنخفضت قيمته من (0,399 إلى 0,357) بعد إدخال المتغير الوسيط الكفاءة الذاتية.

جدول رقم (11) الكفاءة الذاتية تتوسط العلاقة بين المشاركة المعرفية و الأداء الوظيفي

المتغيرات		المشاركة وسرعة الإنجاز		المشاركة وحجم الأداء	
		بيتا	بيتا	بيتا	بيتا
تحليل حالات الفشل		0	0	0	0
الكفاءة الذاتية		**0.179	**0.212	**0.357	**0.399
صنع القرار		**0.260	-	**0.353	-
معامل التحديد R ²		0.111	0.045	0.282	0.159
معامل التحديد المعدل		0.096	0.037	0.269	0.152
التغير في معامل التحديد		0.066	0.045	0.123	0.159
قيمة F المحسوبة		8.427	5.375	19.135	21.430

Note: Level of significance: *p<0.10, **p<0.05,

النتائج :

بعد إجراء التحليل لبيانات الاستبيان الخاصة بعينة الدراسة باستخدام التقنيات الإحصائية المختلفة بأن الفرضيات دعمت دعماً جزئياً بالكامل أي أن متغيرات الدراسة التي قمنا بافتراضها تم قبول جزء منها ورفض الجزء الآخر. حيث تبين لنا الآتي:

1. وجود علاقة بين المشاركة المعرفية والأداء الوظيفي. دعمت هذه الفرضية دعماً جزئياً ، حيث تبين في التحليل لهذه الفرضية بأن متغير مهارات الاتصال مع سرعة الإنجاز و تحليل حالات الفشل مع حجم الأداء لم تدعم ، بينما مهارات الاتصال و فرق العمل مع حجم الأداء دعمت دعماً كاملاً، أما باقية المتغيرات فدعمت دعماً جزئياً .

2. وجود علاقة بين المشاركة المعرفية وتمكين العاملين. دعمت دعماً جزئياً، حيث أوضحت هذه الفرضية وجود علاقة بين المشاركة المعرفية و صنع القرار ، دعمت دعماً جزئياً . وتبين من التحليل بأن متغير مهارات الاتصال مع صنع القرار لم تدعم. بينما دعمت دعماً كاملاً العلاقة بين تحليل حالات الفشل، و فرق العمل مع صنع القرار .

3. العلاقة بين أبعاد المشاركة المعرفية والاستثمار في تنمية المهارات فدعمت دعماً جزئياً . حيث تبين أن بعد مهارات الاتصال لم يدعم أما بعد تحليل حالات الفشل و فرق العمل فدعمت دعماً كاملاً. في حين العلاقة بين المشاركة المعرفية وممارسة السلطة دعمت ايضاً دعماً جزئياً . أما بعد تحليل حالات الفشل مع ممارسة السلطة دعمت دعماً كاملاً بينما مهارات الاتصال و فرق العمل لم تدعم. فيما يتعلق عن العلاقة بين المشاركة المعرفية والكفاءة الذاتية دعمت دعماً جزئياً. حيث لوحظ بأن بعد تحليل حالات الفشل ومهارات الاتصال مع الكفاءة الذاتية لم تدعم. كما تبين أن بعد فرق العمل مع الكفاءة الذاتية دعمت دعماً جزئياً .

وجود العلاقة بين التمكين والأداء الوظيفي دعمت ايضاً دعماً جزئياً. حيث أوضحت النتائج أن العلاقة بين صنع القرار والاستثمار في تنمية المهارات مع سرعة الإنجاز، وعلاقة صنع القرار مع حجم الأداء دعمت دعماً جزئياً. بينما العلاقة بين الكفاءة الذاتية مع سرعة الإنجاز. والاستثمار في تنمية المهارات والكفاءة الذاتية مع حجم الأداء دعمت دعماً كاملاً.

وتبين من التحليل بأن العلاقة بين ممارسة السلطة مع سرعة الإنجاز وحجم الأداء لم تدعم. التمكين يتوسط العلاقة بين المشاركة المعرفية والأداء الوظيفي. دعمت ايضاً دعماً جزئياً. حيث تبين النتائج توسط التمكين العلاقة بين المشاركة المعرفية وسرعة الإنجاز. وأوضحت النتائج أن صنع القرار تتوسط العلاقة بين المشاركة المعرفية وسرعة الإنجاز. اذ تبين توسط صنع القرار العلاقة بين بعد تحليل حالات الفشل وبعد فرق العمل مع سرعة الإنجاز

دعمت دعماً جزئياً. وعدم توسط صنع القرار العلاقة بين بعد مهارات الاتصال مع سرعة الإنجاز. وأيضاً صنع القرار تتوسط العلاقة بين المشاركة المعرفية وحجم الأداء دعمت دعماً جزئياً. حيث كانت صنع القرار لم تتوسط العلاقة بين بعد

تحليل حالات الفشل، وبعد مهارات الاتصال مع حجم الأداء. بينما كانت صنع القرار تتوسط العلاقة بين بعد فرق العمل مع حجم الأداء وجدت دعماً كاملاً. يتضح من النتائج أن الاستثمار في تنمية المهارات يتوسط العلاقة بين المشاركة المعرفية وسرعة الإنجاز وجدت دعماً جزئياً. حيث أشارت النتائج الي ان الاستثمار في تنمية المهارات يتوسط العلاقة بين

بعد تحليل حالات الفشل، وبعد فرق العمل مع سرعة الإنجاز دعمت دعماً جزئياً. بينما الاستثمار في تنمية المهارات يتوسط العلاقة بين بعد مهارات الاتصال مع سرعة الإنجاز لم تدعم.

الاستثمار في تنمية المهارات تتوسط العلاقة بين المشاركة المعرفية وحجم الأداء دعمت دعماً جزئياً ايضاً. حيث لوحظ أن الاستثمار في تنمية المهارات تتوسط العلاقة بين بعد تحليل حالات الفشل، وبعد مهارات الاتصال مع حجم الأداء لم تدعم. وبينما الاستثمار في تنمية المهارات يتوسط العلاقة بين فرق العمل مع حجم الأداء دعمت دعماً كاملاً. وبإدعائنا

بأن ممارسة السلطة تتوسط العلاقة بين المشاركة المعرفية والأداء الوظيفي بشقيه (سرعة الإنجاز، حجم الأداء) لم تدعم نهائياً.

كشفت النتائج عن بعد الكفاءة الذاتية يتوسط العلاقة بين المشاركة المعرفية وسرعة الإنجاز بوجود دعم جزئي. وأن بعد الكفاءة الذاتية لم يتوسط العلاقة بين بعد تحليل حالات الفشل، وبعد مهارات الاتصال مع سرعة الإنجاز. بينما وجد الدعم الكامل توسط بعد الكفاءة الذاتية العلاقة بين فرق عمل وسرعة الإنجاز، أما كون بعد الكفاءة الذاتية يتوسط العلاقة بين المشاركة المعرفية وحجم الأداء. أشارت النتائج إلي أن بعد الكفاءة الذاتية لم يتوسط العلاقة بين بعد تحليل حالات الفشل، وبعد مهارات الاتصال مع حجم الأداء. بينما دعم دعماً كاملاً توسط بعد الكفاءة الذاتية للعلاقة بين فرق عمل وحجم الأداء.

التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي بالاتي:

1. لزيادة سرعة الإنجاز في الأداء في الشركات البترولية السودانية ضرورة تفعيل مهارات الاتصال عن طريق التعاون بين العاملين في شكل فرق او مجموعات لإشراكهم في المعرفة، والمشاركة الطوعية للعاملين للاستفادة من مهارات ومعلومات الآخرين. وعدم الاكتفاء بتحليل حالات الفشل. ضرورة التركيز علي مهارات الاتصال و فرق العمل اللازمة التي تعين العاملين لإنجاز أعمالهم بالطريقة التي تؤدي إلى تجويد حجم الأداء.
2. لوجود تمكين فعال للعاملين لابد من تحليل حالات الفشل السابقة ونشر الدروس المستفادة منها وحرية الإطلاع على معلوماتها وتصنيف العاملين بشكل فرق والاستفادة من خبرات كبار الموظفين وتعليم صغار الموظفين والتعاون والمشاركة الطوعية في المعرفة. أن خلق بيئة عمل تسمح بنشر ثقافة تمكين العاملين من خلال صنع القرار والاستثمار في تنمية المهارات والكفاءة الذاتية لها تأثيرها الإيجابي علي سرعة الإنجاز وحجم الأداء.
3. إستخدام فرق العمل بدرجة كبيرة يمكن أن تؤدي لزيادة تأثير المشاركة المعرفية على أبعاد الأداء. كذلك تشجيع المديرين على السماح للمرؤوسيين بالمشاركة في إتخاذ القرارات بما ينمي لديهم الشعور بالمسؤولية والإلتزام عن النتائج.
4. أن تدريب العاملين على المناهج والأساليب المدعمة للتمكين مثل تكوين فرق العمل للمشاركة المعرفية يؤدي إلي تنمية المهارات لدى العاملين .

المراجع :

1. حسن بن مسفر - 2004م ، مشاركة المرؤوسيين في صنع القرارات الإدارية في منشأة الأعمال وأثرها على الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير .جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
2. طاهر محمود خلف الكلالدة - 2007م ، أثر مشاركة العاملين إتخاذ الدافعية على الأداء الإداري" - بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الأعمال -الخرطوم- من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
3. سعود المحاميد - 2011م ، العلاقة بين مشاركة المعرفة وقدرة الفرد على التحكم المجلة الأردنية المجلد 7 العدد 2.
4. محمد على عبدالله - 2012 م ، أثر البيئة الداخلية للمنظمة في المشاركة المعرفية للعاملين- دراسة في قطاع الخدمات العامة - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
5. أيمن عودة المعاني - 2009م ، اتجاهات المديرين في الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي - المجلة الأردنية المجلد 5 العدد 3.

6. محمود السيد - 2002م ، تأثير التمكين والإثراء الوظيفي على أداء العاملين ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. جامعة عين شمس. العدد الثاني.
7. أمير على المرسي شوشة- 2011م ، أثر تمكين العاملين على السلوك الإبداعي، المجلة المصرية للدراسات التجارية.المجلد الخامس والثلاثون العدد الاول.
8. Marie Fiedler Anne – 1993- TheEffect of vision Congruence on EmployeeEmpowement, commitment, satisfaction, and performance, Dissertation Abstracts International, Vo54No4.
9. Sigler Tracey Honey cut -1997- Experience Expowement A study of font-Line (Employee(Textile wokers) Industial sociology and labor Relations Vol.58. No 12.
10. Appel T -1997- Missing the Boss: Not all Works find Idea of Empowement as neat it. The wall street journal.
11. Spreitzer, G.M- 1995- Psychological empowerment in the workplace: components, measurement and validation. The Academy of Mmanagement Journal. 38(5)
12. Konal & Linge Innovation Behavior: The Effect of structural and psychological Empowement on Nurses Journal of Advancing Nursing Vol.65No.2 (2009).
13. Du, R, Ai, S.and Ren, Y (2007) Relationship between Knowledge Sharing and Performance: A Survey in Xi,am China. Expert Systems with Applications,32:38-46
14. Law & Ngai(2008) An Empirical Study of the Effects of Knowledge Sharing and Learning Behaviours on firm Performance Expert Systems with Applications: An International Journal,34(4).
15. Yu S(2007) Do we know what really drives KM performance, Journal Knowledg Mmanagement.11(6).