

**بحث بعنوان**

**الذاكرة المؤسسية وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات  
المحلية**

**Institutional Memory and Achieving Administrative  
Empowerment for Employees in Local Administrations**

**صابرين عربي سعد**

**استاذ مساعد بقسم التخطيط الاجتماعي**

**كلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسيوط**

**١٤٤٦هـ / ٢٠٢٤م**

## الذاكرة المؤسسية وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية

- **ملخص:** هدفت الدراسة رصد واقع استخدام الذاكرة المؤسسية بالإدارات المحلية وتحديد مستوى تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية، وتحديد العلاقة بين استخدام الذاكرة المؤسسية وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية، الي جانب تحديد المعوقات التي تواجه استخدام الذاكرة المؤسسية في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية، و تحديد مقترحات تفعيل استخدام الذاكرة المؤسسية في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية، و محاولة صياغة استراتيجية مقترحة لتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية باستخدام الذاكرة المؤسسية. وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية والتي اعتمدت على منهج المسح الاجتماعي بالعينة العشوائية الطبقية ذات التوزيع المتناسب " للعاملين بوحدات الإدارة المحلية بحي شرق وحي غرب مدينة أسيوط وعددهم (٢٢٣) مفردة. وتوصلت الدراسة الي وجود علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين استخدام الذاكرة المؤسسية وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية، حيث توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين استخدام الذاكرة المؤسسية والتقنية وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية، كما توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين استخدام الذاكرة المؤسسية الادارية وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية، وتوجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين استخدام الذاكرة المؤسسية الثقافية وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية.

**الكلمات المفتاحية:** الذاكرة المؤسسية ، التمكين الإداري ، الإدارات المحلية

### **Abstract**

The study aimed to monitor the reality of the use of institutional memory in local administrations and determine the level of achieving administrative empowerment for employees in local administrations, and determine the relationship between the use of institutional memory and achieving administrative empowerment for employees in local administrations, in addition to identifying the obstacles facing the use of institutional memory in achieving administrative empowerment for employees in local administrations, and identifying proposals to activate the use of institutional memory in achieving

administrative empowerment for employees in local administrations, and trying to formulate a proposed strategy to achieve administrative empowerment for employees in local administrations using institutional memory. This study is one of the descriptive studies that relied on the social survey method with a stratified random sample with proportional distribution "for workers in local administration units in the East and West districts of Assiut City, numbering (223) individuals. The study concluded that there is a statistically significant direct effect relationship between the use of institutional memory and achieving administrative empowerment for workers in local administrations, as there is a statistically significant direct effect relationship between the use of technical institutional memory and achieving administrative empowerment for workers in local administrations, as there is a statistically significant direct effect relationship between the use of administrative institutional memory and achieving administrative empowerment for workers in local administrations, and there is a statistically significant direct effect relationship between the use of cultural institutional memory and achieving administrative empowerment for workers in local administrations.

**Keywords:** Institutional memory, administrative empowerment, local administrations

#### مشكلة الدراسة:

تعتبر تنمية المجتمع هي عملية تغيير موجه ومنظم ومستمر والتخطيط يعتبر قاعدة هامة وأساسية لعملية التنمية، فهي قضية إدارية بالدرجة الأولى، ويمكن للإدارة العلمية أن تقوم بتخطيطها، وتنفيذها من خلال المنظمات المعنية الحكومية، والأهلية، ومن ضمن هذه المنظمات وحدات الإدارة المحلية التي تعمل جاهدة من خلال الكفاءة الإدارية علي تحقيق وإشباع حاجات أفراد المجتمع بصفة مستمرة عن طريق استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام ممكن. (الجوهري، ٢٠٠٠، ص ٣٧٥)

حيث يعتبر نظام الإدارة المحلية أحد خصائص النظام السياسي المصري، وأحد وسائله في عمليات التنمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية، لذا فإن تدعيم هذا النظام وزيادة قدراته للقيام بمهامه ومسئولياته ضرورة ملحة للاستجابة لمطالب التطوير والمتغيرات التي تكشف عنها مشاكل

التطبيق وذلك من خلال الممارسة العملية لنظم الإدارة المحلية المتعاقبة خلال السنوات الماضية. (كاظم، ١٩٩٣، ص٢٥)

ومن هنا جاء دور وحدات الإدارة المحلية فهي تقوم بالعديد من الوظائف الإدارية والمهنية، ومنها الوظيفة التنموية، سواء للعاملين أو أصحاب العمل أو العملاء أو المستفيدين من المؤسسة ذاتها. فهذه الفئات جميعها تحتاج إلي من يساندها ويحقق لها النمو الذاتي داخل المؤسسة. (عبد الرحمن، ٢٠٠١، ص٣٢)

وتعتبر الموارد البشرية العنصر المهم للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارة المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بوصفها محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المنظمة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا، كما دعت الحاجة إلى أن تسعى المنظمات وفي جميع القطاعات إلى البحث عن أساليب ناجحة من أجل مساعدتها في تحسين أنشطتها بهدف الوصول إلى مستوى أداء متميز، مقارنة بالمنظمات المنافسة. (الهميسات ، ٢٠١٤، ص٢) ويرتبط نجاح أي منظمة بزيادة انتاجيتها وقدرتها علي تحقيق اهدافها وهذا يعتمد علي مدي كفاءة وقوة موردها البشري، حيث يعد التمكين الاداري من اهم استراتيجيات الادارة الحديثة في تنمية وتطوير موردها البشرية من خلال المعلومات ، الاستقلالية وحرية التصرف ، بناء فرق العمل (عون ، حسينة ، ٢٠١٩، ص١٤٦) فالتمكين الاداري له اهمية كبيرة بالنسبة للأفراد والجهاز الاداري الذين يعملون به فهو استراتيجية فعالة تساهم في تطوير المنظمة وتحقيق اهدافها من خلال كسر الجمود الاداري بين الادارة والعاملين .

حيث يعمل التمكين الاداري للموارد البشرية علي منح الثقة والدعم للعاملين ومشاركتهم في الافكار والمعلومات الادارية ،وتقل مهاراتهم عن طريق التدريب بصفة دورية وتهيئة المناخ المؤسسي المناسب ،وتوفير الامكانيات التي تساعد علي الابداع وتشجعهم علي اتخاذ القرار السليم عند التعرض لمشكلات العمل ،للاوصول الي الغايات والاهداف المتوقعة ( الهاشمي ، ٢٠٢٠، ص١٦٠)

وتعد المعرفة أكثر الموارد قيمة وأكثرها ديمومة، باعتبارها موردا يصعب اكتسابه وتقليده، فلم تحقق الدول والمنظمات الرائدة بها، ما وصلت إليه اليوم إلا بما تملكه من معارف وخبرات، ولكي تضمن

الاستمرار عليها الحفاظ على هذه المعارف في قواعد خاصة بذلك تدعى الذاكرة المؤسسية (حمودة، دبي، ٢٠١٧، ص ٣٣٩)

ويعد التوثيق عملية أساسية للمؤسسة أو الدولة بأكملها ؛ كونها تتطلب جهودا كبيرة، وتحتاج الكثير من الموارد من أجل امتلاك المعرفة والمهارات والخبرات، هذا فضلا عن كونها تمثل ضمانا للدولة والمؤسسة من خطر فقدان معرفتها المتراكمة والحساسة، والتي تعود لأسباب متعددة كدوران العاملين واستقلالهم ووفاتهم، أو ضياع أو تلف أو حرق أرشيفها الذي يحوي تراثها ،فهذه الأسباب تؤدي إلى فقدان التدريجي لذاكرة المؤسسة فالمنظمات أنظمة اجتماعية تتكون من الأفراد وتتطلب تفاعل الأفراد وتعاونهم وبناء علاقات اجتماعية فيما بينهم (Endlich,2001,p29) ، وبالتالي تصبح المنظمات مركز للذاكرة الجماعية وأن على المديرين أن يدركوا المكون الأساسي لذاكرة منظماتهم الأفراد وعلاقتهم والتي تمثل الجانب الإنساني في الذاكرة التنظيمية. فالذاكرة التنظيمية موجودة في عقول أفراد المنظمة وفي العلاقات التي يطورها الأفراد بشكل مستمر ومتكرر (إلهام، ٢٠١٢، ص ٤٦) لذلك تحتاج المنظمة إلى إدارة المعرفة المخزنة لدى أفرادها ، والذاكرة التنظيمية وثيقة الصلة بممارسات الإدارة؛ إذ تعتبر إدارة الذاكرة التنظيمية النشاط اليومي في معظم المنظمات. فالذاكرة التنظيمية هي الوسيلة التي من خلالها تنقل المعرفة من الماضي إلى الأنشطة الحالية للمنظمة في مجالات اتخاذ القرارات والتنظيم والقيادة والتصميم والضبط والاتصال والتخطيط والتحفيز وغيرها (داهنين، ٢٠١٧، ص ١٠٠)، كما أن استعمال مفهوم الذاكرة في إدارة المعرفة يشير ضمنا إلى أن معرفة المنظمة ضرورية لعمل المنظمة؛ من خلال الاعتماد على وجود معرفة صريحة عن الموارد الضرورية والعمليات في المنظمة. وبالتالي تتحدد جودة ذاكرة المنظمة من خلال كفاية الذاكرة في تسهيل تقسيم العمل ودعم عملية التنسيق. (Weinberger,2003,pp1-2)

وتمثل الذاكرة المؤسسية التغذية العكسية للمؤسسات، حيث يفترض أن تضم كافة البيانات والمعلومات والمعارف والخبرات والتجارب التي مرت بها المؤسسة خلال تاريخها. ويجب أن تكون هذه الذاكرة على درجة عالية من الاحترافية، حتى يمكن استرجاع المعلومات والتجارب والمعارف والاستفادة منها بكل سهولة ويسر (الزغل، ٢٠٢١، ص ١٩٨)

وفي الخدمة الاجتماعية هناك توجهات لإحداث فجوة كبيرة بين الممارسة العملية والإدارة والفرق بين المديرين والمسؤولين عن الإدارة والسياسة والمهنيين المسؤولين عن توصيل الخدمات إلى الأفراد

والأسر وهذا بدوره قادنا إلى نوع من الاهتمام بوحدات الإدارة المحلية المؤسسية والتي تعكس الصراع بين الإدارة والموظفين العاديين في العديد من المشروعات والأنشطة. (Hadley et al 1987,p191).

و الخدمة الاجتماعية تقوم علي التخطيط والتنظيم والتفاوض والتدريب والتنسيق والذي يمثل جوهر إدارة المؤسسة والتي تعتمد عليها الخدمة الاجتماعية فلا يوجد إحصائي اجتماعي يعمل إلا من خلال الإدارة فهي تعطي مكانة كبيرة للمهنة في المجتمع، ومن خلال الإدارة الجيدة للمؤسسة تعمل علي الوفاء بحاجات المستفيدين من خدماتها. (ابراهيم، ٢٠٠٧، ص٩٤) ويعتبر التخطيط من أهم الوظائف التي تقوم بها وحدات الإدارة المحلية لأنه يضع الأساس والإطار لبقية مكونات العملية الإدارية، فالتمكين الإداري يحتاج الي مقومات وعوامل تنظيمية مناسبة مثل الثقة والتواصل وتفويض السلطة وايضا المعرفة المعلوماتية من خلال استخدام الذاكرة المؤسسية بالادارات المحلية.

### الدراسات السابقة:

#### دراسات تتعلق بالذاكرة المؤسسية:

- دراسة كونكلين (٢٠٠١) Conklin :حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على الموانع التكنولوجية والثقافية التي تحول دون اكتساب المعرفة وجعلها معرفة واضحة، إذ تستخدم برمجيات المجموعات والبريد الإلكتروني وغيرها لكن هذه البرمجيات وحدها قد تخفق في خلق ذاكرة تنظيمية سهلة الوصول، لأن بناء الذاكرة التنظيمية بحاجة إلى جهد توثيق إضافي واضح المنفعة بحيث يوصل إلى المعرفة المقصودة في سياقها التنظيمي. وقد توصلت الدراسة إلى تصميم نظام عرض للمعرفة يتغلب على الموانع التي تحول دون اكتساب المعرفة الشكلية أثناء الاجتماعات وذلك بالتركيز على مدخل تحسين الاتصالات.

- دراسة البغدادي (٢٠٠٧) : والتي استهدفت اختبار علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي ،وتوصلت الدراسة الي أن على المنظمات أن تهتم بذاكرتها التنظيمية وتحلل المكون المعرفي لها، حيث أظهرت النتائج علاقة للذاكرة التنظيمية على الأداء التنظيمي ويمكن لهذه الشركات تجسيد ذاكرتها التنظيمية إما من خلال تكوين قواعد المعرفة أو من خلال تموين قواعد المعلومات التي يمكن أن تكون مخازن للمعرفة أو مخازن للمعلومات لديها، وتجعل الوصول إلى هذه المخازن في متناول

الأعضاء التنظيميين ويتم تحديثها باستمرار وتجعل التشارك بالمعرفة والمعلومات من ضمن ثقافتها التنظيمية.

- دراسة برت، دنهام (٢٠١١) **Burt & Dunham** : حيث هدفت هذه الدراسة الي اختبار نموذج العلاقات بين الذاكرة التنظيمية والتمكين والتي افترضت ان الذاكرة التنظيمية تكون متعلقة بطلب المعرفة من اجل المشاركة بها ومن اجل تطبيقها في المجال العلمي. (المعنى، المقدر، والتأثير) التي تعتمد على احترام وتقدير النفس. وتوصلت الدراسة الي وجود علاقة بين الذاكرة التنظيمية والطلب على مشاركة المعلومات، وتوظيفها وكيفية الاعتماد عليها من اجل زيادة الثقة بالنفس وغيره. كما ان النتائج اشارت الى نمط ايجابي بين العمال الاقدم في العمل ومعدل طلب مشاركة المعرفة.

- دراسة داهنين (٢٠١٧) : هدفت الدراسة إلى معرفة كيف تتمكن إدارة المعرفة من بناء وتطوير الذاكرة التنظيمية. من خلال دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات الجزائرية(سوناطراك، صيدال، كوندور)، وتوصلت من خلالها إلى أن للوصول إلى بناء الذاكرة التنظيمية وإدامتها تحتاج المنظمة إلى توفير البنى التحتية الأساسية من تكنولوجيا المعلومات الضرورية للمؤسسة إضافة إلى زرع ثقافة تقاسم المعرفة ووجود هيكل تنظيمي مرن يتماشى وأهدافها حتى تتمكن المنظمة من تعظيم الاستفادة منها من خلال التوثيق الفعال لتجارب وخبرات المنظمة وتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة وهيكلية بإبقاء اكبر ما يمكن من معرفة الأفراد في انظمة المنظمة وهيكلها، والمحافظة على أفرادها الأساسيين بما يضمن المحافظة على الذاكرة الحية للمنظمة واستمراريتها، وتحسين عملية الوصول للمعرفة مما يعزز عملية مشاركة وتبادل المعرفة والتي تؤدي إلى إعادة توزيع ونشر الذاكرة في جميع مستويات المنظمة.

- دراسة الزغل (٢٠٢١) : استهدفت الدراسة تحديد مستوى تطبيق الذاكرة المؤسسية ورأس المال الفكري في مؤسسات رعاية الشباب الجامعي، وتحديد أكثر أبعاد الذاكرة المؤسسية ارتباطا بتنمية رأس المال الفكري لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي، ورصد المعوقات التي تواجه استخدام الذاكرة المؤسسية لتنمية رأس المال الفكري، وصولا للآليات التخطيطية اللازمة لتفعيل استخدام الذاكرة المؤسسية كمدخل لتنمية رأس المال الفكري لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي

دراسات تتعلق بالتمكين الإداري:

- دراسة الطعاني (٢٠٠٩): استهدفت تحديد درجة ممارسة التمكين الإداري لدي مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك بالأردن حيث ركزت علي ابعاد خمسة ابعاد للتمكين الاداري : ( تفويض السلطة ، التحفيز الذاتي ، العمل الجماعي ، تطوير الشخصية ، تنمية السلوك الابداعي) ،وتوصلت الي ان جميع ابعاد التمكين الاداري حصلت علي متوسطات مرتفعة ، واوصت بضرورة عقد برامج تدريبية للمديرين حول التمكين الاداري واعطائهم مزيد من التفويض.

- دراسة كارتر **carter** (٢٠٠٩): هدفت إلى معرفة العلاقة بين سلوك المنظمة وقوة التمكين للعاملين، عرف مدى انتاجية العاملين إذا ما تم تمكينهم إدارياً، وعلى أهمية تحسين أداء العاملين وكيفية قياس أداء العاملين، وعلى أهمية المشاركة في صنع قرارات المنظمة ، وتوصلت الي ان معظم العاملين كانوا أكثر انتاجية في حال تمكينهم من قبل الإدارة

- دراسة علي، احمد (٢٠١٣):تناولت العلاقة بين التمكين والتطوير التنظيمي ومدى تأثير تمكين العاملين في تطوير المنظمات ، وتوصلت الي وجود علاقة بين تمكين العاملين وتطوير المنظمة من خلال توفير المعلومات المطلوبة الي كافة العاملين وضرورة اهتمام الشركة باشتراك العاملين بالمعلومات المتعلقة بالعمل لتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع الي الادارة.

- دراسة لو **LO** (٢٠١٧): استهدفت التعرف علي دور التمكين الإداري في أداء فريق العمل و توصلت الدراسة الي أن التمكين الإداري يساهم في تحقيق الانتماء الوظيفي ، وضمان المشاركة الفاعلة في عملية اتخاذ القرار وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي، وتطوير مستويات الأداء الوظيفي من خلال ضمان عامل التعليم والتدريب واكتساب المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق النجاح وتحقق الشعور بالأمان الوظيفي

- دراسة عون، حسينة (٢٠١٩) : هدفت الدراسة الي بحث اثر التمكين الاداري بأبعاده (مشاركة المعلومات ، الاستقلالية وحرية التصرف ، بناء فرق المعلومات) في التعلم التنظيمي ( ادارة المعرفة ، تكنولوجيا المعلومات ، ديناميكية التعلم حول المنظمة ، الذاكرة التنظيمية ) لدي عينة من العاملين بمؤسسة سونلغاز بالأغواط ، وتوصلت الدراسة الي عدم وجود اثر لمشاركة المعلومات والاستقلالية

وحرية التصرف في التعلم التنظيمي، واوصت بتبني التمكين الاداري ضمن استراتيجية المؤسسة للموارد البشرية، وتعزيز التعلم التنظيمي وتوفير المناخ الملائم لذلك.

- **دراسة احمد (٢٠٢٢):** هدفت الي تحديد مستوي التمكين الاداري بأبعاده (تفويض السلطة- الاتصال الفعال- تحفيز العاملين - بناء فريق العمل) بالأجهزة الادارية بالمحليات، وتوصلت الي ان مستوي التمكين الاداري بالأجهزة الادارية بالمحليات كما يحددها المسؤولين متوسط كما توجد علاقة طردية دالة احصائيا بين تطبيق اللامركزية وتحقيق التمكين الاداري بالأجهزة الادارية بالمحليات.

- **دراسة الشاويش (٢٠٢٢) :** استهدفت دراسة أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البلديات من وجهة نظر الإدارة الوسطي والعليا دراسة حالة لبلدية معان الكبرى ، والمتمثلة في ابعاد التمكين الإداري وتكون التدريب، التحفيز، تفويض السلطة، العمل الجماعي، الاتصال الفعال والمتغير التابع الأداء الوظيفي. وتوصلت الي وجود اثر لأبعاد التمكين الاداري علي الاداء الوظيفي، واوصت بضرورة العمل على تطبيق أبعاد التمكين الإداري في بلدية معان الكبرى والقيام بتوفير دورات و برامج تدريبية متنوعة كل حسب اختصاصه ومجاله لرفع كفاءتهم. وبضرورة توفير حوافز مادية ومعنوية.

- **دراسة مصباح (٢٠٢٣) :** استهدفت تحديد مستوي التمكين الاداري للعاملين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي، وتوصلت الي وجود علاقة طردية دالة احصائيا بين التمكين الاداري وتحقيق التمييز المؤسسي لأجهزة رعاية الشباب الجامعي ، وان اكثر ابعاد التمكين الاداري ارتباطا بتحقيق التمييز المؤسسي لأجهزة رعاية الشباب الجامعي هي( الاتصال الفعال، الابداع، التدريب، التحفيز، تفويض السلطة)

**تحليل واستنتاج الدراسات السابقة:** باستقراء الدراسات السابقة يتضح ان هذه الدراسات قد تناولت كل متغير علي حدي دون ان تجمع بين المتغيرين في علاقة بينهما حيث:

- وضحت بعض الدراسات تأثير التمكين الاداري علي الاداء الوظيفي والتطوير التنظيمي وجودة الخدمات داخل المنظمات من خلال التركيز علي ابعاد للتمكين الاداري : ( تفويض السلطة ، التحفيز الذاتي ، العمل الجماعي ، تطوير الشخصية ، تنمية السلوك الابداعي)

## مجلة الخدمة الاجتماعية

- ركزت الدراسات علي اهمية الذاكرة المؤسسية للمنظمة وضرورة الحفاظ عليها من خلال تكوين قواعد المعرفة ومشاركة المعلومات وتوظيفها
- بينما تركز الدراسة الحالية علي الذاكرة المؤسسية بأبعادها ( التقنية- الإدارية- الثقافية ) كمتغير مستقل وابعاد التمكين الاداري ( تفويض السلطة ، التحفيز الذاتي ، التدريب ، الاتصال الفعال ، العمل الجماعي) كمتغير تابع
- واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد اهمية واهداف وفرضيات الدراسة وإظهارها المنهجي وصياغة أداة الدراسة.

### صياغة مشكلة الدراسة :

يمثل تطبيق التمكين الإداري بالإدارات المحلية امر ضروري وهام لما لها من دور خدمي وتنموي بالدولة وتأثير التمكين الاداري علي نموها وتطورها من خلال الاهتمام بالذاكرة المؤسسية لها وتفعيلها وتوفير المعلومات والمعرفة اللازمة لتحقيق التمكين الاداري للعاملين بهذه الادارات وفي ضوء ذلك تتحدد مشكلة الدراسة في:

- تحديد دور الذاكرة المؤسسية في تحقيق التمكين الاداري للعاملين بالإدارات المحلية
- رصد واقع التمكين الاداري للعاملين بالإدارات المحلية
- توضيح العلاقة بين الذاكرة المؤسسية و التمكين الاداري للعاملين بالإدارات المحلية

### ثانيا: اهمية الدراسة :

- ١- اهمية تطبيق مفاهيم الذاكرة المؤسسية في المؤسسات الحكومية لما لها من مساهمات فاعلة في عملية تحسين حل المشكلات التنظيمية واتخاذ القرارات الإدارية والأمنية الرشيدة
- ٢- أهمية دور الادارات المحلية بجانبه الخدمي والتنموي فمثلها كباقي المنظمات التنموية تسعى إلى الاستفادة من المفاهيم الحديثة في الإدارة بشكل عام والادارة المحلية بشكل خاص
- ٣- من الضروري الحرص علي الذاكرة المؤسسية وتطويرها بالمؤسسات حيث انها تقوم علي ثلاث عمليات رئيسية هي الحصول علي المعلومات ، وتخزينها، واسترجاعها .
- ٤- يعد التمكين الاداري احد الاساليب والاتجاهات الحديثة المسيرة للتطورات العالمية الحديثة في التحول نحو الافضل في ادارة المؤسسات وخاصة الادارات المحلية.

## مجلة الخدمة الاجتماعية

- ٥- أهمية التمكين الإداري بالنسبة للفرد والجهاز الإداري كونه استراتيجية فعالة تساهم في تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها من خلال كسر الجمود الإداري بين الإدارة والعاملين.
- ٦- محاولة نشر ثقافة التمكين الإداري بالإدارات بالمؤسسات الحكومية بشكل عام والإدارات المحلية بشكل خاص
- ٧- تظهر أهمية البحث في توضيح دور الذاكرة المؤسسية في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية
- ٨- توصيات كثير من الأبحاث والدراسات التي حثت علي الاهتمام بالتمكين الإداري والذاكرة المؤسسية لأنها من الموضوعات نادرة الدراسات في حدود علم الباحثة
- ٩- التوصل الي استراتيجية واضحة بالاعتماد على نتائج الدراسة تساعد متخذي القرارات من القيادات على تعزيز دور التمكين الإداري لضمان استمرار المؤسسات وتطويرها وتقديمها.

### ثالثاً: أهداف الدراسة:

١. رصد واقع استخدام الذاكرة المؤسسية بالإدارات المحلية.
٢. تحديد مستوى تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية.
٣. تحديد العلاقة بين استخدام الذاكرة المؤسسية وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية.
٤. تحديد المعوقات التي تواجه استخدام الذاكرة المؤسسية في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية.
٥. تحديد مقترحات تفعيل استخدام الذاكرة المؤسسية في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية.
٦. محاولة صياغة استراتيجية مقترحة لتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية باستخدام الذاكرة المؤسسية.

### رابعاً: فروض الدراسة:

يتحدد الفرض الرئيس للدراسة في:

" توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين استخدام الذاكرة المؤسسية وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية ":

وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

١. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين استخدام الذاكرة المؤسسية التقنية وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية.
٢. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين استخدام الذاكرة المؤسسية الإدارية وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية.
٣. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين استخدام الذاكرة المؤسسية الثقافية وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية.

**الموجهات النظرية للدراسة :** تنطلق الدراسة الحالية من أحد النظريات الهامة في الخدمة الاجتماعية وهي: (أ) **نظرية المنظمات:** وتبدو أهمية المنظمات في أنها تشبع العديد من الاحتياجات للإنسان اجتماعية، صحية، اقتصادية ويرى البعض أن المنظمة نسق تعاوني، فالإنسان يولد ويعيش في منظمات ويشبع احتياجاته داخل تلك المنظمات، ومن ثم فإن دراسة تلك المنظمات يساعد علي فهمها وتوجيهها الوجهة السليمة لإشباع هذه الاحتياجات الإنسانية بطريقة مناسبة، كما أن دراسة هذه المنظمات يساعد علي معرفة طرق جعل مخرجاتها سواء أكانت سلعاً أم خدمات أكثر فعالية في إشباع الاحتياجات الإنسانية وتعتبر الوحدات المحلية إحدى المنظمات الاجتماعية والتي تقدم خدمات وذلك من أجل إشباع احتياجاتها سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو الثقافية أو التعليمية أو الصحية أو غيرها وتعمل علي تنمية مجتمعه المحلي.

وتفيد هذه النظرية في فهم طبيعة المنظمات الحكومية (الوحدات المحلية) وأهدافها ومدى إشباعها للاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والصحية والتعليمية ، والتعرف على المعوقات التي تواجه تلك المنظمات في تحقيق التمكين للعاملين بها، وتحديد أساليب مواجهتها لتحقيق التغيير المطلوب وتوجيهها إلى جوانب إيجابية تساهم في تطوير العمل بتلك المنظمات للقيام بدورها على الشكل المطلوب، والتغلب على الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تمكين هؤلاء العاملين.(عبد اللطيف، ١٩٩٨، ص٩٧)

## مجلة الخدمة الاجتماعية

(ب) نظرية النسق الاجتماعي: ويعرف النسق بأنه مجموعة من العناصر التي تتجمع معاً في

علاقات وتتميز في خصائص مميزة وهذه العناصر هي الاجزاء المكونة للنسق ورابطة العلاقة بينهما تمثل النسق. (عطية، جمعة، ٢٠٠١، ص ١٤)

ويتكون النسق الاجتماعي بصفة أساسية من شخصين أو أكثر يتفاعلان بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في موقف مشترك وقد تكون هناك حواجز مكانية أو طبيعية، إلا أن الأفراد يتوجهون بالمعنى الواسع نحو مركز مشترك أو نقطة ذات ارتباط متبادل كذلك فمن غير المناسب ان نعتبر المجموعات المتنوعة العلاقات كالجماعات الصغيرة أو الأحزاب السياسية انساقاً اجتماعية، لأن الأنساق الاجتماعية تكون دائماً انساقاً مفتوحة تتبادل المعلومات مع الأنساق الأخرى كما تعمل بوضوح اتفاقاً معها. (غيث، ٢٠٠٦، ص ٤١١)

مكونات النسق: (عبداللطيف، ٢٠٠٣، ص ٢٣٠)

المدخلات	العمليات	المخرجات	التغذية العكسية
يقصد بها المؤثرات التي تأتي من خارج النسق لتؤثر فيه وهي تعتمد على التواصل والنقاش وتبادل المعلومات بين العاملين بالإدارات وه يتوافر لديهم من مهارات تكنولوجية وخبرات ومقترحات تطويرية الي جانب سجلات الادارات وسيناريوهات التعااه مع المواقف الطارئة والقيادات، موظفين اداريين، نظم معلومات	هي مجموعة من العمليات الداخلية التي تتم بين العاملين داخل الادارات لتبادل المعارف والمعلومات والخبرات بينهم مثل اجتماعات الموظفين وجلسات العصف الذهني ، تطبيق النظام الالكتروني ، تنفيذ برامج تعليمية وتدريبية، علاقات التعاون والثقة بين فريق العمل	يقصد بها الناتج النهائي ومحصلة عمل النسق وتتمثل في توفير فرص التمكين الاداري من خلال تفويض السلطة وفرص التدريب واكتساب المعارف والخبرات لدعم عمليات اتخاذ القرار، توفير الحوافز التشجيعية وبث روح الاستقلال وثقافة العمل ، تحديد واضح للأدوار والمسئوليات لتسهيل مهام فرق العمل	يقصد بالتغذية العكسية، توثيق المعارف والخبرات مما يسمح بالتجديد بالإدارات وكذلك اكتشاف المشكلات الجديدة والعمل علي حلها والذي يتمثل في عمليات التقييم والمتابعة التي تقوم بها القيادة العليا للعمليات التدريبية ، وتوفير المعلومات اللازمة لاستمرار العمل، توفير انظمة للوصول الي المعلومات المطلوبة

خامسا: مفاهيم الدراسة:

١- مفهوم الذاكرة المؤسسية:

أن مفهوم الذاكرة المؤسسية هو مفهوم حديث وما تزال اجتهادات الكتاب تتجاذبه بنوع من الغموض؛ نظرا لحدائثة الموضوع وتقبله لكثير من النقد والتحليل، مما يجعله مفهوما متحركا؛

وذلك لارتباط الذاكرة المؤسسية بموضوعات أخرى كالمعرفة المؤسسية وتكنولوجيا المعلومات وعلم النفس والاجتماع (البغدادي، ٢٠٠٧، ص ١٥٤)

ويمكن تعريف الذاكرة المؤسسية على أنها معلومات ومعرفة تعرفها المؤسسة وعملياتها بحيث يتم إيجاد هذه المعلومات، تخزينها، واسترجاعها من قبل أعضاء المؤسسة. كما يمكن تعريفها على أنها معلومات مخزنة عن تاريخ المؤسسة، والتي يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الحالية (Stijn & Wensley, 2001, p 185)

وهي عملية معرفية واسعة تجري في اطار عام متفاعل فيما بين اجزاءه، مكونة خليطاً من الموجودات

الملموسة وغير الملموسة تعمل على انتزاع المعرفة الجديدة من مصادرها بهدف خزنها، صيانتها، نشرها

واسترجاعها لا يجردها من سياقها التنظيمي حين الحاجة اليها (الشباك، ٢٠٢٢، ص ٩).

وهي قدرة المؤسسات التي تمكنها من اثاره واستدعاء احداث ماضية لها تأثير في القرارات الادارية الراهنة (Garvin, & Gingo, 2008, P110)

وهي المستودع الذي تخزن فيه الابعاد والعناصر الثقافية والمهنية والتقنية والمعارف التنظيمية بهدف استدعائها واستخدامها مستقبلاً ( عيداروس، ٢٠١٣، ص ٢٢)

الذاكرة المؤسسية: المعلومات الموجودة في ذكريات الموظفين وتجاربهم والتي توفر فهماً لتاريخ وثقافة المنظمة، وخاصة القصص التي تشرح الأسباب الكامنة وراء قرارات أو إجراءات معينة. ويمكن تعريف الذاكرة التنظيمية على أنها معلومات تم التقاطها من تاريخ

المنظمات السابقة والتي تصبح مفيدة في السياقات الحالية (Kmieciak, 2019)

**ويمكن تعريف الذاكرة المؤسسية** في هذه الدراسة علي انها : مجموعة من المعلومات والمعارف والخبرات المخزنة لدي الأفراد العاملين بالإدارة والهيكل الإدارية والعمليات والثقافة التنظيمية والتي يتم استرجاعها وتبادلها بين العاملين على جميع المستويات الادارية بالإدارات المحلية ويمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المستقبلية.

### أنواع الذاكرة المؤسسية:

ذكر (المطري، ضليمي، ٢٠٢٢، ص ٣٨٩) في دراسة تطبيقية تصنيفات الذاكرة كالتالي:

### ١) الذاكرة التقنية:

فهي تعني سلسلة من الذاكرة المستندة على المعرفة المهنية متضمنة التقنية، والخبرات ذات العلاقة والتي تدعم وتقوي العمليات النظامية للمؤسسة. وتضمنت متغيرات، نظم تطوير المنتج، طريقة الرقابة على الإنتاج، نظام رقابة معلومات الإنتاج، استخدام تقنية المعلومات، شبكة إنترنت التجهيزات والمعدات، الأسلوب التقني المستخدم، إعادة الهندسة، وإدارة الجودة الشاملة...

### ٢) الذاكرة الإدارية:

وهي تميل للمعرفة المؤسسية الإدارية التي تسيطر على العمليات داخل المؤسسة، ويمكن ان توصف على انها طريقة الادارة وهيكل المؤسسة، مثل طريقة ادارة المعرفة، ترتيب المصنع، ادارة الموارد البشرية، والاستراتيجيات على المدى القصير والبعيد، ادارة التجهيزات والمعدات، ادارة الإنتاج، ادارة التوثيق، تدريب الموارد البشرية، وإدارة الأزمة. ويجب ان تكون معروفة للعاملين، كي يكونوا جاهزين لطلب الإدارة وان يدركوا هدفها في اطر العمل واستراتيجياته وسياساته وبرامجه وقواعده.

### ٣) الذاكرة الثقافية:

وتعرف على أنها ثروة عقلية تراكمت مع التطور، فهي موجودة في أي مكان سواء اكان مؤسسة او دولة وتشمل: التاريخ، القيم المشتركة، والأعراف والتقاليد. وقد عرفت على انها تجسيد لذاكرة المؤسسة او الدولة وتاريخها وحاضرها. والذاكرة الثقافية تساهم في تطوير نظم الذاكرة الأخرى.

### أهمية نظم الذاكرة المؤسسية: (نجم، ٢٠٠٧)

- التوثيق الفعال لتجارب المؤسسة وتكوين ذاكرة مؤسسية لها في ضوء تجاربها المختلفة.
- المحافظة على أفرادها الأساسيين لاستمرار الخصائص الحية للذاكرة، وفي حال اضطراب المؤسسة للتخلي عن بعضهم فعليها توثيق معرفتهم حتى لو اضطرت لشرائها.
- تحسين عملية الوصول لمعرفة المؤسسة باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وتشجيع تقاسم المعرفة بين الموظفين من خلال حوافز موجهة لهذا الغرض.

رسم مخطط لمعارف المؤسسة: أي تحديد من يعرف في المؤسسة وماذا يعرف، وبذلك يمكن لمن يحتاج

المعرفة أن يجدها في المكان والوقت الملائم ولدى الشخص الملائم.

تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة: أو تحويل رأس المال المعرفي للأفراد إلى هيكلي، وإبقاء أكبر قدر ممكن

من معرفة الأفراد داخل المؤسسة في أنظمتها وعملياتها ومنتجاتها، فذلك جزء أساس ي من سياسات المؤسسة

لتطوير ذاكرتها المؤسسية

## ٢- التمكين الإداري:

يعرف التمكين الإداري انه منح العاملين في الإدارات قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية في حل مشاكلها، وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج ، اي اعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة

المحددة الي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي. (العباب، ٢٠٢٣، ص٦٤)

والتمكين الإداري هو مزيد من تفويض السلطة والقوة للمرؤوسين في المؤسسة وتزويدهم بالصلاحيات والمسئوليات ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بالطريقة التي تمكنهم من اداء اعمالهم بكفاءة ، ومنح الحرية في اتخاذ القرارات ، والعمل علي تكوين فرق العمل والمساهمة في وضع الاهداف والبرامج التدريبية . (شحاته ، مهدي ، ٢٠٢٣، ص٤٤)

وهو ان تمكن القيادة العليا المديرين الذين يمتكون العاملين من خلال تغيير نمط القيادة والرقابة وان يتم تفويض السلطات للمستويات الادارية الدنيا وان يسمح للأفراد بنطاق اكبر من التخطيط والتنفيذ والتقييم لأدائهم ، بالإضافة الي تقديم التوجيه والدعم للمرؤوسين ولأعضاء الفرق عند الحاجة اليها(ابو جمعة، ٢٠١٧، ص٤١٥)

وهو تلك العملية التي يقوم بها المديرون لمساعدة العاملين في الحصول علي المهارات، واستخدام الصلاحيات التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات المؤثرة علي أعمالهم، وتتضمن هذه العملية منح

الأفراد العاملين القوة والحرية والمعلومات للمشاركة في اتخاذ القرارات. ( Daft , 2001, p

- **ويمكن تعريف التمكين الإداري** في هذه الدراسة علي انه : هو اجراء يتم في ضوءه اعطاء صلاحية اكبر من قبل الادارات العليا بالإدارة المحلية للعاملين بها لاتخاذ بعض القرارات وتنفيذ المهام من خلال تدريبهم وتزويدهم بالمعلومات لإنجاز هذه المهام وتحقيق الاهداف وذلك من خلال ابعاد التمكين المتمثلة في (تفويض السلطة ، التحفيز الذاتي ، التدريب ، الاتصال الفعال ، العمل الجماعي)

### أبعاد التمكين الإداري:

**تفويض السلطة:** تقاس مركزية أو لا مركزية السلطة بدرجة تفويضها من قبل الإدارة العليا للمستويات الأدنى وكلما زاد نهج الإدارة إلى اللامركزية والعكس صحيح. ويقصد بها أن يعهد بالمسؤولية والسلطة إلى شخص آخر لإتمام واجب محدد بوضوح وتعرف بأن يعهد القائد ببعض اختصاصاته التي استمدها من القانون لأحد العاملين من المستويات الإدارية المتتالية (ملحم، ٢٠٠٦، ص ٤٠)

**التحفيز الذاتي :** بأنه مجموعة الإجراءات التي تقوم بها الادارات المحلية لتحسين الأداء لدى موظفيها، وتشمل إجراءات التحفيز المادية والمعنوية ولتحقيق التزام العاملين، كما يسهم التحفيز الذاتي في زيادة الثقة بين العاملين والادارة، وزيادة الشعور بالفخر والانتماء للمؤسسة وتعزيز هوية العاملين وحل المشكلات، وتحقيق العدالة بين الجميع (مصطفى، ٢٠١٠، ص ٧٧)

**التدريب:** يعد التدريب عامل مهم من عوامل تمكين القيادات الادارية ويجب ان يتزامن مع متطلبات العصر والتقنيات التكنولوجية المتطورة من خلال اكساب العاملين بالإدارات المحلية المعارف والمهارات اللازمة للقيام بمهامهم وفي ضوء خطط تدريبية تتفق وطبيعة هذه المهام وايضا احتياجاتهم التدريبية وذلك لتطوير قدرات العاملين الوظيفية ( حمزة، ٢٠١٥، ص ١٣٦)

**الاتصال الفعال:** ان ارتفاع مستوي التغيير الحقيقي للمؤسسة يتم من خلال مشاركة العاملين الاحداث ولن يتم ذلك الا من خلال التنسيق بين الادارة العليا والاطر التنفيذية وتوزيع المعلومات بينهم بشكل سليم وايصالها لهم في الوقت المناسب مما يتيح مجالاً واسعاً امام الاتصال بين جميع

المستويات الادارية وفي جميع الاتجاهات، مما يسهم في سهولة انسياب المعلومات وسرعة تبادلها مما يحقق التمكين لديهم. (legall,1992, P:119) وذلك عن طريق اجهزة وشبكات الانترنت ، اذ ان توفر المعلومات يعزز من الالتزام الذاتي للأفراد مما يستلزم التعامل مع وسائط عدة لنقل المعلومات في اي وقت واي مكان

**العمل الجماعي:** يعتبر تشكيل فرق العمل احدى الاليات الهامة لتطبيق التمكين الاداري في المؤسسات حيث يجب ان يتمتع فريق العمل بمهارات متكاملة ويلتزم بتحقيق اهداف مشتركة ومسئولية جماعية وله سلطة اتخاذ القرارات التنفيذية ( المعاني ، ٢٠١٥، ص١٣٩) فالقرارات والافكار الناتجة عن فريق العمل افضل منها اذا كان العمل يؤدي بشكل فردي. ويعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات، والتشجيع، والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم أثناء العمل. ويجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة، ويلتزمون بتحقيق هدف مشترك، ومسئولية جماعية، والتمتع بمستوى عال من السلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية

### أهمية التمكين الإداري:

- تكمُن أهمية التمكين في الاتي : (أفندي، ٢٠٠٣، ص٢١)
- أ-عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأمد
  - ب-الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة، وبالأخص الموارد البشرية للمحافظة على تطوير المنافسة.
  - ت- الاسراع باتخاذ القرارات الإدارية ، وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد
  - ث-توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز .
  - ج-الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية.
  - ح- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر في انجاز عملهم.
  - خ-حاجة المنظمات إلى إن تكون أكثر استجابة للمستجدات

• الإجراءات المنهجية للدراسة:

(١) نوع الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي لديها القدرة على تقديم التفسيرات العلمية والمنطقية للظاهرة محل الدراسة، وتعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها واستخلاص دلالتها وذلك في ضوء قدرة الباحث التفسيرية للظواهر والمشكلات الاجتماعية. كما أن الدراسات الوصفية تعد من أنسب أنواع الدراسات لموضوع الدراسة الراهنة حيث أنها تركز على رصد وتحليل العلاقة بين استخدام الذاكرة المؤسسية (كمتغير مستقل) وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية (كمتغير تابع) وصولاً إلى صياغة استراتيجية مقترحة لتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية باستخدام الذاكرة المؤسسية وذلك من خلال الاستشهاد في هذا الوصف والتحليل بمعطيات الإطار النظري ونتائج الإطار الميداني للدراسة.

(٢) المنهج المستخدم:

اعتمدت الدراسة على استخدام منهج المسح الاجتماعي بالعينة " العينة العشوائية الطبقية ذات التوزيع المتناسب " للعاملين بوحدات الإدارة المحلية بحي شرق وحي غرب مدينة أسيوط وعددهم (٢٢٣) مفردة.

(٣) مجالات الدراسة:

(أ) المجال المكاني:

تمثل المجال المكاني للدراسة في وحدات الإدارة المحلية بحي شرق وحي غرب مدينة أسيوط كنموذج لوحدات الإدارة المحلية في جمهورية مصر العربية.

(ب) المجال البشري:

تمثل المجال البشري للدراسة في المسح الاجتماعي بالعينة للعاملين بوحدات الإدارة المحلية بحي شرق وحي غرب مدينة أسيوط، وذلك كما يلي:

## مجلة الخدمة الاجتماعية

### (١-١) وحدة المعاينة:

تمثلت وحدة المعاينة للدراسة في العامل " الموظف " بوحديات الإدارة المحلية بحي شرق أو حي غرب مدينة أسيوط أياً كان نوعه أو سنه أو مؤهله العلمي أو وظيفته أو عدد سنوات خبرته في مجال العمل.

### (٢-١) إطار المعاينة:

تم حصر العاملين بوحديات الإدارة المحلية بحي شرق وحي غرب مدينة أسيوط، وبلغ عددهم (٥٣٠) مفردة. وتوزيعهم كالتالي:

جدول رقم (١) يوضح توزيع العاملين بوحديات الإدارة المحلية مجتمع الدراسة

م	وحدات الإدارة المحلية	عدد العاملين
١	حي شرق مدينة أسيوط	٢٥٠
٢	حي غرب مدينة أسيوط	٢٨٠
المجموع		٥٣٠

### (٣-١) نوع وحجم العينة:

تمثلت نوع العينة في العينة العشوائية الطبقية، وبتطبيق قانون الحجم الأمثل للعينة (الضحيان، حسن، ٢٠٠٢، ص ٢٤٧) بلغ حجم العينة للعاملين بوحديات الإدارة المحلية بحي شرق وحي غرب مدينة أسيوط (٢٢٣) مفردة، وتم استخدام طريقة التوزيع المتناسب، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٢) يوضح توزيع العاملين بوحديات الإدارة المحلية عينة الدراسة

م	وحدات الإدارة المحلية	عدد	الحجم الأمثل
---	-----------------------	-----	--------------

## مجلة الخدمة الاجتماعية

العينة	العاملين		
١٠٥	٢٥٠	حي شرق مدينة أسيوط	١
١١٨	٢٨٠	حي غرب مدينة أسيوط	٢
٢٢٣	٥٣٠	المجموع	

### (ج) المجال الزمني:

تمثل المجال الزمني للدراسة في فترة جمع البيانات من الميدان والتي بدأت في الفترة من

٢٠٢٤/٦/١٠م إلى ٢٠٢٤/٧/١م.

### (٤) متغيرات الدراسة ومصادرها:

عدد العبارات	المتغير التابع " التمكن الإداري "	عدد العبارات	المتغير المستقل " الذاكرة المؤسسية "
٧	تفويض السلطة	٧	الذاكرة المؤسسية التقنية
٧	التدريب	٧	الذاكرة المؤسسية الإدارية
٦	التحفيز الذاتي	٧	الذاكرة المؤسسية الثقافية
٦	الاتصال الفعال		
٧	العمل الجماعي		
١٠	المعوقات التي تواجه استخدام الذاكرة المؤسسية في تحقيق التمكن الإداري للعاملين بالإدارات المحلية		
١٠	مقترحات تفعيل استخدام الذاكرة المؤسسية في تحقيق التمكن الإداري للعاملين بالإدارات المحلية		

وتحددت أهم مصادر تلك المتغيرات في الرجوع إلى الأدبيات النظرية الموجهة للدراسة، وكذلك الدراسات السابقة المرتبطة بالقضية البحثية للدراسة.

### (٥) أدوات الدراسة:

تمثلت أدوات جمع البيانات في:

- استبيان للعاملين حول الذاكرة المؤسسية وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية:
- قامت الباحثة بتصميم استبيان للعاملين حول الذاكرة المؤسسية وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية، وذلك في ضوء التراث النظري والإطار التصوري الموجه للدراسة، وكذلك الدراسات السابقة المرتبطة بالقضية البحثية للدراسة.
- اشتمل استبيان العاملين على صحيفة البيانات الأولية التالية: (النوع، والسن، والمؤهل العلمي، والوظيفة، وعدد سنوات الخبرة في مجال العمل).
- كما اشتمل استبيان العاملين على الأبعاد التالية: أبعاد استخدام الذاكرة المؤسسية بالإدارات المحلية، وأبعاد تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية، والمعوقات التي تواجه استخدام الذاكرة المؤسسية في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية، ومقترحات تفعيل استخدام الذاكرة المؤسسية في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية.
- اعتمد استبيان العاملين على التدرج الثلاثي، بحيث تكون الاستجابة لكل عبارة (نعم، إلى حد ما، لا) وأعطيت لكل استجابة من هذه الاستجابات وزناً (درجة)، وذلك كما يلي: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة).
- للتحقق من صدق المحتوى "الصدق المنطقي" لاستبيان العاملين قامت الباحثة بالإطلاع على الأدبيات النظرية، والكتب العلمية، والدراسات والبحوث السابقة التي تناولت أبعاد الدراسة. ثم تحليل هذه الأدبيات النظرية وذلك للوصول إلى الأبعاد المختلفة والعبارات المرتبطة بهذه الأبعاد ذات الارتباط بمشكلة الدراسة، وذلك لتحديد أبعاد الذاكرة المؤسسية والمتمثلة في: (الذاكرة المؤسسية التقنية، والذاكرة المؤسسية الإدارية، والذاكرة المؤسسية الثقافية)، وتحديد أبعاد التمكين الإداري للعاملين والمتمثلة في: (تفويض السلطة، والتدريب، والتحفيز الذاتي، والاتصال الفعال، والعمل الجماعي). ثم تم عرض الأداة على عدد (٤) محكمين من أعضاء هيئة التدريس - تخصص تخطيط اجتماعي بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسيوط وكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان لإبداء الرأي في صلاحية الأداة من حيث السلامة اللغوية للعبارات وارتباطها بأبعاد الدراسة، وقد تم تعديل وإضافة وحذف بعض العبارات وإعادة تصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية للبعض الآخر، وبناء على ذلك تم

## مجلة الخدمة الاجتماعية

صياغة الأداة في صورته النهائية ويمكن الاعتماد على نتائجها في تحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة فروضها.

- تم حساب ثبات استبيان العاملين باستخدام معامل ثبات (ألفا كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية، وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (٢٠) مفردة من العاملين بوحدة الإدارة المحلية بحي شرق وحي غرب مدينة أسيوط (خارج إطار عينة الدراسة)، وبلغ معامل الثبات (٠.٨٢١) وهو مستوى مناسب للثبات الإحصائي. ويشير إلى تمتع معاملات الثبات بدرجة عالية من الثبات والدقة والموثوقية، وأصبحت الأداة في صورتها النهائية، وبذلك يمكن الاعتماد على نتائجها، كما أن نتائجها قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

### (٦) تحديد مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة:

يمكن تحديد مستوى أبعاد استبيان العاملين باستخدام المتوسط الحسابي، حيث تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، وتم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (٣-١ = ٢)، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح ( $3/2 = 0.67$ ) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وذلك كما يلي:

### جدول رقم (٣) يوضح مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة

المستوى	القيم
مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١ إلى ١.٦٧
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١.٦٨ إلى ٢.٣٤
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ٢.٣٥ إلى ٣

### (٧) أساليب التحليل الإحصائي:

## مجلة الخدمة الاجتماعية

تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V. 24.0)، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمدى، ومعامل ثبات (ألفا-كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية، وتحليل الانحدار البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل التحديد، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين أحادي الاتجاه لتحديد التباين بين المجموعات.

### • نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها:

المحور الأول: وصف العاملين بوحدات الإدارة المحلية مجتمع الدراسة:

جدول رقم (٤) يوضح وصف العاملين بوحدات الإدارة المحلية مجتمع الدراسة

(ن=٢٢٣)

م	المتغيرات الكمية	س	σ	م	الوظيفة	ك	%
١	السن	٤١	٦	١	مدير عام	٢	٠.٩
٢	عدد سنوات الخبرة	١٣	٥	٢	مدير إدارة	٥٦	٢٥.١
م	النوع	ك	%	٣	رئيس قسم	٣٢	١٤.٣
١	ذكر	١٤٣	٦٤.١	٤	أخصائي تنمية إدارية	١٨	٨.١
٢	أنثى	٨٠	٣٥.٩	٥	أخصائي نظم معلومات	٢٦	١١.٧
	المجموع	٢٢٣	١٠٠	٦	أخصائي تنمية بشرية	٢٩	١٣
م	المؤهل العلمي	ك	%	٧	مسئول خدمة عملاء	٢٤	١٠.٨
١	مؤهل متوسط	٤١	١٨.٤	٨	إداري	٣٦	١٦.١
٢	مؤهل جامعي	٤٧	٢١.١		المجموع	٢٢٣	١٠٠

## مجلة الخدمة الاجتماعية

%	ك	جهة العمل	م	٤٧.٥	١٠.٦	دبلوم دراسات عليا	٣
٤٧.١	١٠٥	حي شرق مدينة أسيوط	١	١٣	٢٩	ماجستير	٤
٥٢.٩	١١٨	حي غرب مدينة أسيوط	٢				
١٠٠	٢٢٣	المجموع		١٠٠	٢٢٣	المجموع	

يوضح الجدول السابق أن:

- متوسط سن العاملين بوحديات الإدارة المحلية (٤١) سنة، وبانحراف معياري (٦) سنوات تقريباً.
- متوسط عدد سنوات خبرة العاملين بوحديات الإدارة المحلية في مجال العمل (١٣) سنة، وبانحراف معياري (٥) سنوات تقريباً وهذا يوضح مدي الخبرة التي يتمتع بها العاملين بالإدارة وانعكاس ذلك في اتخاذ القرارات .
- أكبر نسبة من العاملين بوحديات الإدارة المحلية ذكور بنسبة (٦٤.١%)، بينما الإناث بنسبة (٣٥.٩%) مما يوضح ان الإدارات تستقطب الذكور بشكل أكبر نتيجة لظروف وبيئة العمل.
- أكبر نسبة من العاملين بوحديات الإدارة المحلية حاصلين علي دبلوم دراسات عليا بنسبة (٤٧.٥%)، يليها مؤهل جامعي بنسبة (٢١.١%)، ثم مؤهل متوسط بنسبة (١٨.٤%)، وأخيراً ماجستير بنسبة (١٣%) وهذا يدل علي مدي الاهتمام بالمستوي التعليمي للعاملين بالإدارات المحلية وانعكاسه علي تقديم الخدمة وكفأتها ويأتي هذا في ضوء متطلبات التدرج الوظيفي بالإدارة .
- أكبر نسبة من العاملين بوحديات الإدارة المحلية وظيفتهم مدير إدارة بنسبة (٢٥.١%)، يليها إداري بنسبة (١٦.١%)، ثم رئيس قسم بنسبة (١٤.٣%)، يليها أخصائي تنمية بشرية بنسبة (١٣%)، ثم أخصائي نظم معلومات بنسبة (١١.٧%)، يليها مسئول خدمة عملاء بنسبة (١٠.٨%)، ثم أخصائي تنمية إدارية بنسبة (٨.١%)، وأخيراً مدير عام بنسبة (٠.٩%) ويوضح ذلك اهتمام الإدارات المحلية بضرورة التنوع في التخصصات المختلفة نتيجة لتنوع الاقسام بالوحدة.

## مجلة الخدمة الاجتماعية

- أكبر نسبة من العاملين بوحدات الإدارة المحلية جهة عملهم حي غرب مدينة أسيوط بنسبة (٥٢.٩%)، يليها حي شرق مدينة أسيوط بنسبة (٤٧.١%).

المحور الثاني: أبعاد استخدام الذاكرة المؤسسية بالإدارات المحلية:

(١) الذاكرة المؤسسية التقنية:

جدول رقم (٥) يوضح استخدام الذاكرة المؤسسية التقنية بالإدارات المحلية

(ن=٢٢٣)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٥	٠.٥٥	٢.٦٥	٣.٦	٨	٢٧.٤	٦١	٦٩.١	١٥٤	يتم تبادل المعلومات بين العاملين بالإدارة المحلية	١
٢	٠.٤٨	٢.٧٢	١.٣	٣	٢٥.٦	٥٧	٧٣.١	١٦٣	يتوفر نظام للبيانات والمعلومات يتصف بالأمان والتحديث المستمر	٢
٣	٠.٤٩	٢.٦٨	١.٣	٣	٢٩.١	٦٥	٦٩.٥	١٥٥	يتوافر بالإدارة تقنيات (حاسب ألي- انترنت- بريد الكتروني)	٣
٤	٠.٥١	٢.٦٦	١.٨	٤	٣٠.٥	٦٨	٦٧.٧	١٥١	يتوفر بالإدارة قاعدة بيانات الكترونية يمكن الرجوع إليها	٤
٦	٠.٥٨	٢.٣٢	٥.٨	١٣	٥٦.١	١٢٥	٣٨.١	٨٥	تهتم الإدارة المحلية بتوفير المعلومات اللازمة للعاملين بها	٥
١	٠.٤٥	٢.٧٤	٠.٤	١	٢٤.٧	٥٥	٧٤.٩	١٦٧	تحتفظ الإدارة المحلية بالمعارف بسهولة الوصول إليها واسترجاعها عند الحاجة	٦

## مجلة الخدمة الاجتماعية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٧	٠.٧١	٢.٠٥	٢٢.٤	٥٠	٤٩.٨	١١١	٢٧.٨	٦٢	يتوافر لدي العاملين المهارات التكنولوجية اللازمة لاستخدام المعلومات	٧
مستوى مرتفع	٠.٢١	٢.٥٥	الذاكرة المؤسسية التقنية ككل							

### يوضح الجدول السابق أن:

مستوى استخدام الذاكرة المؤسسية التقنية بالإدارات المحلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٥٥)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تحتفظ الإدارة المحلية بالمعارف بسهولة الوصول إليها واسترجاعها عند الحاجة بمتوسط حسابي (٢.٧٤)، يليه الترتيب الثاني يتوفر نظام للبيانات والمعلومات يتصف بالأمان والتحديث المستمر بمتوسط حسابي (٢.٧٢)، ثم يليه الترتيب الثالث يتوافر بالإدارة تقنيات (حاسب ألي - انترنت - بريد الكتروني) بمتوسط حسابي (٢.٦٧)، وأخيراً الترتيب السابع يتوافر لدي العاملين المهارات التكنولوجية اللازمة لاستخدام المعلومات بمتوسط حسابي (٢.٠٥). ويوضح هذا اهتمام الادارات المحلية بتوفير نظم وقاعدة بيانات ومعلومات لتسهيل انجاز المهام والمسئوليات المسندة للعاملين بها وحرصها علي اكسابهم المهارات التكنولوجية عند استخدامهم لهذه المعلومات ويتفق هذا مع دراسة دراسة البغدادي (٢٠٠٧) التي اكدت علي اهمية بناء الذاكرة المؤسسية إما من خلال تكوين قواعد المعرفة أو من خلال تموين قواعد المعلومات التي يمكن أن تكون مخازن للمعرفة أو مخازن للمعلومات لديها، وتجعل الوصول إلى هذه المخازن في متناول العاملين والعمل علي تحديثها باستمرار ، و دراسة عون، حسينة (٢٠١٩) التي توصلت الي عدم وجود اثر لمشاركة المعلومات والاستقلالية وحرية

## مجلة الخدمة الاجتماعية

التصرف في التعلم التنظيمي، واوصت بتبني التمكين الاداري ضمن استراتيجية المؤسسة للموارد البشرية

(٢) الذاكرة المؤسسية الإدارية:

جدول رقم (٦) يوضح استخدام الذاكرة المؤسسية الإدارية بالإدارات المحلية

(ن=٢٢٣)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١	٠.٢٥	٢.٩٣	-	-	٦.٧	١٥	٩٣.٣	٢٠.٨	تتبع الإدارة إرشادات تدعم مقترحات العاملين لتطوير العمل	١
٣	٠.٣٨	٢.٨٣	-	-	١٧.٥	٣٩	٨٢.٥	١٨٤	تحرص الإدارة علي اطلاع العاملين بها عن الأساليب الإدارية المتبعة	٢
٧	٠.٥٦	٢.٤٦	٣.١	٧	٤٨	١٠.٧	٤٨.٩	١٠.٩	تعمل الإدارة المحلية علي تحديث بياناتها بصفة مستمرة	٣
٥	٠.٥٢	٢.٧	٢.٧	٦	٢٥.١	٥٦	٧٢.٢	١٦١	تعمل الإدارة المحلية علي توفير سجلات لكل إدارة حسب عملها	٤
٦	٠.٥	٢.٦٥	٠.٩	٢	٣٣.٢	٧٤	٦٥.٩	١٤٧	تمتلك الإدارة المحلية سيناريوهات وخبرات للتعامل مع المواقف الطارئة	٥
٢	٠.٢٨	٢.٩١	-	-	٨.٥	١٩	٩١.٥	٢٠.٤	تهتم الإدارة المحلية باسترجاع المعارف والمعلومات عند اتخاذ القرارات	٦
٤	٠.٦١	٢.٧١	٨.١	١٨	١٣	٢٩	٧٨.٩	١٧٦	يتم تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة	٧
مستوى	٠.١٩	٢.٧٤	الذاكرة المؤسسية الإدارية ككل							

## مجلة الخدمة الاجتماعية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
مرتفع										

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى استخدام الذاكرة المؤسسية الإدارية بالإدارات المحلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٧٤)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تتبع الإدارة إرشادات تدعم مقترحات العاملين لتطوير العمل بمتوسط حسابي (٢.٩٣)، يليه الترتيب الثاني تهتم الإدارة المحلية باسترجاع المعارف والمعلومات عند اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (٢.٩١)، ثم يليه الترتيب الثالث تحرص الإدارة علي اطلاع العاملين بها عن الأساليب الإدارية المتبعة بمتوسط حسابي (٢.٨٣)، وأخيراً الترتيب السابع تعمل الإدارة المحلية علي تحديث بياناتها بصفة مستمرة بمتوسط حسابي (٢.٤٦). ويوضح ذلك اهتمام الادارات المحلية بإتاحة الفرصة للعاملين إمكانية الاطلاع علي الوثائق والسجلات ومخزون المعارف المؤسسية الخاص بالإدارة (وفق الصلاحيات المتاحة) وإمكانية الوصول اليها خلال الشبكات الداخلية او الاجهزة المتخصصة مع الاهتمام بتحديث المعلومات بشكل دوري ويتفق هذا مع دراسة داهينين (٢٠١٧) والتي اكدت علي ثقافة تقاسم المعرفة ووجود هيكل تنظيمي مرن يتماشى وأهدافها حتى تتمكن المنظمة من تعظيم الاستفادة منها من خلال التوثيق الفعال لتجارب وخبرات المنظمة بإبقاء اكبر ما يمكن من معرفة الأفراد في انظمه المنظمة وهيكلها، والمحافظة على أفرادها الأساسيين بما يضمن المحافظة على الذاكرة الحية للمنظمة واستمراريتها، وتحسين عملية الوصول للمعرفة مما يعزز عملية مشاركة وتبادل المعرفة والتي تؤدي إلى إعادة توزيع ونشر الذاكرة في جميع مستويات المنظمة.

(٣) الذاكرة المؤسسية الثقافية:

جدول رقم (٧) يوضح استخدام الذاكرة المؤسسية الثقافية بالإدارات المحلية

(ن=٢٢٣)

## مجلة الخدمة الاجتماعية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٤	٠.٤٩	٢.٧٥	٢.٧	٦	١٩.٣	٤٣	٧٨	١٧٤	يوجد قنوات اتصال فعالة بين العاملين بالإدارة المحلية	١
٥	٠.٥١	٢.٧	٢.٧	٦	٢٧.٧	٥٥	٧٢.٦	١٦٢	تتابع الإدارة المحلية شكاوى العاملين باهتمام	٢
٧	٠.٧٩	٢.٣٩	١٨.٨	٤٢	٢٢.٩	٥١	٥٨.٣	١٣٠	تشجع الإدارة المحلية علي العمل بروح الفريق علي كافة المستويات الإدارية	٣
٦	٠.٥٢	٢.٦٥	٢.٢	٥	٣٠	٦٧	٦٧.٧	١٥١	يلتزم العاملين في ممارساتهم بقيم وثقافة الإدارة المحلية	٤
١	٠.٠٤	٢.٨	-	-	١٩.٧	٤٤	٨٠.٣	١٧٩	يتم نقل المعارف والخبرات إلى العاملين من القيادات الإدارية العليا بالإدارة المحلية	٥
٢	٠.٤١	٢.٧٨	-	-	٢٢	٤٩	٧٨	١٧٤	العاملين بالإدارة المحلية علي دراية بقضايا ومشكلات المجتمع المحلي	٦
٣	٠.٤٢	٢.٧٨	-	-	٢٢.٤	٥٠	٧٧.٦	١٧٣	توثق الإدارة المحلية خبراتها وقصص نجاحها لتسهيل تبادلها بين العاملين	٧
مستوى مرتفع	٠.٣٣	٢.٦٩	الذاكرة المؤسسية الثقافية ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى استخدام الذاكرة المؤسسية الثقافية بالإدارات المحلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٦٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يتم نقل المعارف

## مجلة الخدمة الاجتماعية

والخبرات إلى العاملين من القيادات الإدارية العليا بالإدارة المحلية بمتوسط حسابي (٢.٠٨)، يليه الترتيب الثاني العاملين بالإدارة المحلية علي دراية بقضايا ومشكلات المجتمع المحلي بمتوسط حسابي (٢.٧٨) وبانحراف معياري (٠.٤١)، ثم يليه الترتيب الثالث توثق الإدارة المحلية خبراتها وقصص نجاحها لتسهيل تبادلها بين العاملين بمتوسط حسابي (٢.٧٨) وبانحراف معياري (٠.٤٢)، وأخيراً الترتيب السابع تشجع الإدارة المحلية علي العمل بروح الفريق علي كافة المستويات الإدارية بمتوسط حسابي (٢.٣٩). ويوضح ذلك حرص الإدارات المحلية علي نقل المعرفة والخبرة بين العاملين من القيادات الادارية العليا الي كافة المستويات الادارية الأخرى والاهتمام بقضايا المجتمع المحلي من خلال العمل بروح الفريق علي كافة المستويات الإدارية ويتفق ذلك مع دراسة برت، دنهام (٢٠١١) **Burt & Dunham** والتي توصلت الي وجود علاقة بين الذاكرة التنظيمية والطلب على مشاركة المعلومات، وتوظيفها وكيفية الاعتماد عليها من اجل زيادة الثقة بالنفس كما اشارت الى وجود نمط ايجابي بين العمال الاقدم في العمل ومعدل طلب مشاركة المعرفة .

### • مستوى استخدام الذاكرة المؤسسية بالإدارات المحلية ككل:

جدول رقم (٨) يوضح مستوى استخدام الذاكرة المؤسسية بالإدارات المحلية ككل

(ن=٢٢٣)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	الذاكرة المؤسسية التقنية	٢.٥٥	٠.٢١	مرتفع	٣
٢	الذاكرة المؤسسية الإدارية	٢.٧٤	٠.١٩	مرتفع	١
٣	الذاكرة المؤسسية الثقافية	٢.٦٩	٠.٣٣	مرتفع	٢
أبعاد الذاكرة المؤسسية ككل		٢.٦٦	٠.١٦	مستوى مرتفع	

يوضح الجدول السابق أن:

## مجلة الخدمة الاجتماعية

مستوى استخدام الذاكرة المؤسسية بالإدارات المحلية ككل مرتفع حيث بلغ المتوسط

الحسابي (٢.٦٦)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي:

- الترتيب الأول الذاكرة المؤسسية الإدارية بالإدارات المحلية بمتوسط حسابي (٢.٧٤) وهو مستوى مرتفع.
- الترتيب الثاني الذاكرة المؤسسية الثقافية بالإدارات المحلية بمتوسط حسابي (٢.٦٩) وهو مستوى مرتفع.
- الترتيب الثالث الذاكرة المؤسسية التقنية بالإدارات المحلية بمتوسط حسابي (٢.٥٥) وهو مستوى مرتفع.

ويعكس هذا ان طريقة العمل بالإدارة وهيكل المؤسسة، مثل طريقة ادارة المعرفة، ادارة الموارد البشرية، والاستراتيجيات على المدى القصير والبعيد، ادارة التجهيزات والمعدات، ادارة الإنتاج، ادارة التوثيق، تدريب الموارد البشرية، وادارة الأزمة. والتي يجب ان تكون معروفة للعاملين، وان يدركوا هدفها في اطر العمل واستراتيجياته وسياساته وبرامجه وقواعده. والذاكرة الثقافية تساهم في تطوير نظم الذاكرة الأخرى، كما ان الذاكرة التقنية تدعم وتقوي العمليات النظامية للمؤسسة.

المحور الثالث: أبعاد تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية:

(١) تفويض السلطة:

جدول رقم (٩) يوضح تفويض السلطة بالإدارات المحلية

(ن=٢٢٣)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١	٠.٣١	٢.٨٩	-	-	١٠.٨	٢٤	٨٩.٢	١٩٩	تمنح الإدارة المحلية العاملين الصلاحيات الكافية لإنجاز المهام	١

## مجلة الخدمة الاجتماعية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٣	٠.٤٢	٢.٧٩	٠.٤	١	٢٠.٢	٤٥	٧٩.٤	١٧٧	تتبنى الإدارة تفويض المسؤوليات إلي المستويات الوظيفية الأدنى	٢
٦	٠.٥	٢.٦٤	٠.٩	٢	٣٤.٥	٧٧	٦٤.٦	١٤٤	تمنح الإدارة العاملين سلطة اتخاذ القرارات دون الرجوع للمستويات الإدارية الأعلى	٣
٢	٠.٤	٢.٨	-	-	١٩.٧	٤٤	٨٠.٣	١٧٩	هناك محاسبة ومساءلة عن السلطات المفوضة للعاملين	٤
٧	٠.٥٨	٢.٤	٤.٥	١٠	٥٠.٧	١١٣	٤٤.٨	١٠٠	تتناسب المهام مع حجم الصلاحيات الممنوحة للعاملين	٥
٥	٠.٤٥	٢.٧٢	-	-	٢٨.٣	٦٣	٧١.٧	١٦٠	يتم تفويض بعض المهام للعاملين بالإدارة المحلية كتابياً	٦
٤	٠.٤٢	٢.٧٨	-	-	٢٢.٤	٥٠	٧٧.٦	١٧٣	يتم متابعة الصلاحيات المفوضة للعاملين بالإدارة المحلية بصفة دورية	٧
مستوى مرتفع	٠.٢	٢.٧٢	تفويض السلطة ككل							

### يوضح الجدول السابق أن:

مستوى تفويض السلطة بالإدارات المحلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٧٢)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تمنح الإدارة المحلية العاملين الصلاحيات الكافية لإنجاز المهام بمتوسط حسابي (٢.٨٩)، يليه الترتيب الثاني هناك محاسبة ومساءلة عن السلطات المفوضة للعاملين بمتوسط حسابي (٢.٨)، ثم يليه الترتيب الثالث تتبنى الإدارة تفويض المسؤوليات إلي المستويات الوظيفية الأدنى بمتوسط حسابي (٢.٧٩)، وأخيراً الترتيب السابع تتناسب المهام مع حجم الصلاحيات الممنوحة للعاملين بمتوسط حسابي (٢.٤). وهذا يوضح حرص الإدارة العليا علي

## مجلة الخدمة الاجتماعية

تفويض بعض الصلاحيات للعاملين لنتيح لهم حرية التصرف في المواقف المشابهة لإنجاز المهام والاستقلالية في اتخاذ القرارات مع وجود محاسبة ومساءلة عن هذه الصلاحيات للعمل داخل حدودها بما يحقق مبدأ الديمقراطية وهذا يتفق مع دراسة احمد (٢٠٢٢) والتي توصلت الي وجود علاقة طردية بين تطبيق اللامركزية وتحقيق التمكين الاداري بالأجهزة الادارية بالمحليات ، و دراسة الطعاني (٢٠٠٩) والتي اوصت بضرورة عقد برامج تدريبية للمديرين حول التمكين الاداري واعطائهم مزيد من التفويض .

(٢) التدريب:

جدول رقم (١٠) يوضح التدريب بالإدارات المحلية

(ن=٢٢٣)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٢	٠.٣٥	٢.٨٧	٠.٤	١	١١.٧	٢٦	٨٧.٩	١٩٦	تنفذ الإدارة المحلية برامج تدريبية لتنمية قدرات العاملين باستمرار	١
٥	٠.٤١	٢.٧٨	-	-	٢٢	٤٩	٧٨	١٧٤	يوجد بالإدارة المحلية إدارة خاصة بالتدريب للعاملين	٢
٤	٠.٤	٢.٨	-	-	١٩.٧	٤٤	٨٠.٣	١٧٩	تراعي الإدارة المحلية احتياجات العاملين بها عند تصميم البرامج التدريبية	٣
٣	٠.٣٧	٢.٨٣	-	-	١٦.٦	٣٧	٨٣.٤	١٨٦	تنفذ الإدارة المحلية برامج تدريبية للعاملين علي جميع المستويات الإدارية	٤
٧	٠.٤٥	٢.٧٤	٠.٤	١	٢٤.٧	٥٥	٧٤.٩	١٦٧	يوجد متابعة من قبل الإدارة للعملية التدريبية للعاملين قبل وبعد التدريب	٥
١	٠.٣٤	٢.٨٧	-	-	١٣	٢٩	٨٧	١٩٤	تتبنى الإدارة المحلية خطة واضحة لتدريب العاملين	٦

## مجلة الخدمة الاجتماعية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٦	٠.٤٣	٢.٧٨	٠.٤	١	٢١.٥	٤٨	٧٨	١٧٤	تتبع الإدارة المحلية أساليب مختلفة للتدريب منها (حلقات النقاش- ورش العمل- لجان) لتبادل المعارف والمعلومات	٧
مستوى مرتفع	٠.١٨	٢.٨١	التدريب ككل							

### يوضح الجدول السابق أن:

مستوى التدريب بالإدارات المحلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٨١)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تتبني الإدارة المحلية خطة واضحة لتدريب العاملين بمتوسط حسابي (٢.٨٧) وانحراف معياري (٠.٣٤)، يليه الترتيب الثاني تنفذ الإدارة المحلية برامج تدريبية لتنمية قدرات العاملين باستمرار بمتوسط حسابي (٢.٨٧) وانحراف معياري (٠.٣٥)، ثم يليه الترتيب الثالث تنفذ الإدارة المحلية برامج تدريبية للعاملين علي جميع المستويات الإدارية بمتوسط حسابي (٢.٨٣)، وأخيراً الترتيب السابع يوجد متابعة من قبل الإدارة للعملية التدريبية للعاملين قبل وبعد التدريب بمتوسط حسابي (٢.٧٤). وهذا يوضح اهتمام الإدارات المحلية بعنصر التدريب للعاملين بها حيث يعد التدريب عامل مهم من عوامل تمكين القيادات الادارية ويجب ان يتزامن مع متطلبات العصر والتقنيات التكنولوجية المتطورة من خلال اكساب العاملين بالإدارات المحلية المعارف والمهارات اللازمة للقيام بمهامهم وفي ضوء خطط تدريبية تتفق وطبيعة هذه المهام ويتفق هذا مع دراسة الطعاني (٢٠٠٩) و دراسة الشاويش (٢٠٢٢) والتي توصلت الي وجود اثر لأبعاد التمكين الاداري علي الاداء الوظيفي، واوصت بضرورة العمل على تطبيق أبعاد التمكين الإداري والقيام بتوفير دورات وبرامج تدريبية متنوعة كل حسب اختصاصه ومجاله لرفع كفاءتهم. وبضرورة توفير حوافز مادية ومعنوية

## مجلة الخدمة الاجتماعية

(٣) التحفيز الذاتي:

جدول رقم (١١) يوضح التحفيز الذاتي بالإدارات المحلية

(ن=٢٢٣)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١	٠.٣١	٢.٨٩	-	-	١٠.٨	٢٤	٨٩.٢	١٩٩	تتبع الإدارة المحلية نظاماً للحوافز المادية والمعنوية مقابل جهود العاملين	١
٣	٠.٣٨	٢.٨٢	-	-	١٧.٩	٤٠	٨٢.١	١٨٣	تتناسب الحوافز والمكافآت مع المهام والأعمال التي يقوم بها العاملين	٢
٥	٠.٤٨	٢.٦٥	-	-	٣٥.٤	٧٩	٦٤.٦	١٤٤	تتبع الإدارة المحلية نظاماً لترقيات العاملين يتسم بالعدالة والموضوعية	٣
٦	٠.٤٩	٢.٦٥	٠.٤	١	٣٣.٦	٧٥	٦٥.٩	١٤٧	يسهم نظام الحوافز في دفع العاملين للعمل بجدارة وكفاءة	٤
٢	٠.٣٩	٢.٨٣	٠.٤	١	١٦.١	٣٦	٨٣.٤	١٨٦	تكافأ الإدارة المحلية العاملين المتميزين بعلاوات إضافية	٥
٤	٠.٤٣	٢.٨٢	١.٨	٤	١٤.٣	٣٢	٨٣.٩	١٨٧	تشجع الإدارة المحلية العاملين من خلال المكافآت علي تحمل المسؤولية	٦
مستوى مرتفع	٠.٢	٢.٧٨	التحفيز الذاتي ككل							

## مجلة الخدمة الاجتماعية

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى التحفيز الذاتي بالإدارات المحلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٧٨)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تتبع الإدارة المحلية نظاماً للحوافز المادية والمعنوية مقابل جهود العاملين بمتوسط حسابي (٢.٨٩)، يليه الترتيب الثاني تكافؤ الإدارة المحلية العاملين المتميزين بعلاوات إضافية بمتوسط حسابي (٢.٨٣)، ثم يليه الترتيب الثالث تتناسب الحوافز والمكافآت مع المهام والأعمال التي يقوم بها العاملين بمتوسط حسابي (٢.٨٢)، وأخيراً الترتيب السادس يسهم نظام الحوافز في دفع العاملين للعمل بجدارة وكفاءة بمتوسط حسابي (٢.٦٥). حيث تشمل إجراءات التحفيز المادية والمعنوية ولتحقيق التزام العاملين، مما يسهم في زيادة الثقة والعدالة بين العاملين والإدارة، وزيادة الشعور بالانتماء للمؤسسة وتعزيز هوية العاملين وحل المشكلات، مما يؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات وأهداف الإدارة مما يعزز التمكين لديهم ويتفق ذلك مع ما جاءت به دراسة الشاويش (٢٠٢٢) ودراسة لو LO (٢٠١٧).

(٤) الاتصال الفعال:

جدول رقم (١٢) يوضح الاتصال الفعال بالإدارات المحلية

(ن=٢٢٣)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١	٠.٥٣	٢.٧٣	٤	٩	١٩.٣	٤٣	٧٦.٧	١٧١	يتوافر مهارات اتصال عالية بين العاملين بالإدارة المحلية لإنجاز المهام	١
٣	٠.٥٢	٢.٤٥	١.٣	٣	٥٢.٥	١١٧	٤٦.٢	١٠٣	يتشارك العاملين بالإدارة المحلية	٢

## مجلة الخدمة الاجتماعية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
									المعلومات والبيانات	
٦	٠.٦	٢	١٧.٩	٤٠	٦٤.١	١٤٣	١٧.٩	٤٠	يحصل العاملین بالإدارة المحلية علي المعلومات اللازمة في أي وقت وأي مكان	٣
٢	٠.٥٦	٢.٥٢	٣.١	٧	٤١.٣	٩٢	٥٥.٦	١٢٤	توفر الإدارة المحلية المعلومات اللازمة لمتخذي القرار علي كافة المستويات الإدارية	٤
٥	٠.٥٣	٢.٣١	٣.١	٧	٦٢.٨	١٤٠	٣٤.١	٧٦	وضوح الإجراءات والتعليمات المنظمة للعمل بالإدارة المحلية	٥
٤	٠.٦	٢.٤٣	٥.٨	١٣	٤٥.٧	١٠٢	٤٨.٤	١٠٨	يتصف الاتصال بين العاملين بالشفافية علي كافة المستويات الإدارية	٦
مستوى مرتفع	٠.٢٥	٢.٤١	الاتصال الفعال ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الاتصال الفعال بالإدارات المحلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٤١)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يتوافر مهارات اتصال عالية بين العاملين بالإدارة المحلية لإنجاز المهام بمتوسط حسابي (٢.٧٣)، يليه الترتيب الثاني توفر الإدارة المحلية المعلومات اللازمة لمتخذي القرار علي كافة المستويات الإدارية بمتوسط حسابي (٢.٥٢)، ثم يليه الترتيب الثالث يتشارك العاملین بالإدارة المحلية المعلومات والبيانات بمتوسط حسابي (٢.٤٥)، وأخيراً الترتيب السادس يحصل العاملین بالإدارة المحلية علي المعلومات اللازمة في أي

## مجلة الخدمة الاجتماعية

وقت وأي مكان بمتوسط حسابي (٢). حيث توفر أجهزة وشبكات الانترنت ، اذ ان توفر المعلومات يعزز من الالتزام الذاتي للأفراد مما يستلزم التعامل مع وسائط عدة لنقل المعلومات في اي وقت واي مكان مما يسهم في سهولة وسرعة نقل المعلومات بين المستويات الادارية المختلفة ويتفق ذلك مع دراسة علي، احمد (٢٠١٣) التي توصلت الي وجود علاقة بين تمكين العاملين وتطوير المنظمة من خلال توفير المعلومات المطلوبة الي كافة العاملين وضرورة اهتمام الشركة باشتراك العاملين بالمعلومات المتعلقة بالعمل لتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع الي الادارة و دراسة برت، دنهام (٢٠١١) Burt & Dunham و دراسة داهينين (٢٠١٧) والتي توصلت من خلالها إلى أن للوصول إلى بناء الذاكرة التنظيمية وإدامتها تحتاج المنظمة إلى توفير البنى التحتية الأساسية من تكنولوجيا المعلومات الضرورية للمؤسسة إضافة إلى زرع ثقافة تقاسم وتبادل المعرفة ووجود هيكل تنظيمي مرن يتماشى وأهدافها حتى تتمكن المنظمة من تعظيم الاستفادة منها لأنه ليصبح هناك تمكين لابد من توافر المعلومات بشكل اكبر وعلني كافة المستويات الادارية.

### (٥) العمل الجماعي:

#### جدول رقم (١٣) يوضح العمل الجماعي بالإدارات المحلية

(ن=٢٢٣)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٧	٠.٥٩	١.٣٥	٧١.٧	١٦٠	٢٢	٤٩	٦.٣	١٤	تشجع الإدارة المحلية علي العمل الجماعي وبناء فريق العمل	١
٣	٠.٥٨	٢.٦٢	٤.٩	١١	٢٨.٣	٦٣	٦٦.٨	١٤٩	تسود بين العاملين بالإدارة علاقات التعاون والثقة	٢

## مجلة الخدمة الاجتماعية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٥	٠.٥٧	٢.٥٦	٣.٦	٨	٣٦.٨	٨٢	٥٩.٦	١٣٣	يعمل العاملون بالإدارة المحلية بروح الفريق الواحد	٣
٢	٠.٦٢	٢.٦٣	٧.٦	١٧	٢٢	٤٩	٧٠.٤	١٥٧	توفر الإدارة المحلية المتطلبات اللازمة للعمل الجماعي	٤
٤	٠.٦٧	٢.٥٨	٩.٩	٢٢	٢٢	٤٩	٦٨.٢	١٥٢	تضع الإدارة المحلية معايير محددة لتشكيل فرق العمل بها	٥
١	٠.٦	٢.٦٦	٦.٧	١٥	٢٠.٦	٤٦	٧٢.٦	١٦٢	تحرص الإدارة المحلية علي تبادل المعارف والأفكار بين فرق العمل	٦
٦	٠.٥٣	٢.١٧	٧.٢	١٦	٦٨.٦	١٥٣	٢٤.٢	٥٤	تعمل الإدارة المحلية علي تسهيل مهمات فرق العمل لتسهيل تنفيذ القرارات	٧
مستوى مرتفع	٠.٢٤	٢.٣٧	العمل الجماعي ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى العمل الجماعي بالإدارات المحلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٣٧)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تحرص الإدارة المحلية علي تبادل المعارف والأفكار بين فرق العمل بمتوسط حسابي (٢.٦٦)، يليه الترتيب الثاني توفر الإدارة المحلية المتطلبات اللازمة للعمل الجماعي بمتوسط حسابي (٢.٦٣)، ثم يليه الترتيب الثالث تسود بين العاملين بالإدارة علاقات التعاون والثقة بمتوسط حسابي (٢.٦٢)، وأخيراً الترتيب السابع تشجع الإدارة المحلية علي العمل الجماعي وبناء فريق العمل بمتوسط حسابي (١.٣٥). حيث تحرص

## مجلة الخدمة الاجتماعية

الإدارة علي توطيد العلاقات والتعاون والثقة بين العاملين من خلال بناء فرق العمل مما يدعم لديهم الشعور بالمسئولية ومواجهة المشكلات التي يمكن ان تظهر امامهم اثناء انجاز المهام ويتفق ذلك مع دراسة كارتر **carter** (٢٠٠٩) دراسة عون، حسينة (٢٠١٩) والتي هدفت الي بحث اثر التمكين الاداري بأبعاده التي تمثلت في (مشاركة المعلومات ، الاستقلالية وحرية التصرف ، بناء فرق المعلومات) في بناء الذاكرة المؤسسية واوصت ببنني التمكين الاداري ضمن استراتيجية المؤسسة للموارد البشرية ،وتعزيز التعلم التنظيمي وتوفير المناخ الملائم لذلك

- مستوى تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية ككل:

جدول رقم (١٤) يوضح مستوى تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية ككل

(ن=٢٢٣)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	تفويض السلطة	٢.٧٢	٠.٢	مرتفع	٣
٢	التدريب	٢.٨١	٠.١٨	مرتفع	١
٣	التحفيز الذاتي	٢.٧٨	٠.٢	مرتفع	٢
٤	الاتصال الفعال	٢.٤١	٠.٢٥	مرتفع	٤
٥	العمل الجماعي	٢.٣٧	٠.٢٤	مرتفع	٥
أبعاد التمكين الإداري ككل		٢.٦٢	٠.١١	مستوى مرتفع	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية ككل مرتفع حيث بلغ المتوسط

الحسابي (٢.٦٢)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي:

- الترتيب الأول التدريب بالإدارات المحلية بمتوسط حسابي (٢.٨١) وهو مستوى مرتفع.

## مجلة الخدمة الاجتماعية

- الترتيب الثاني التحفيز الذاتي بالإدارات المحلية بمتوسط حسابي (٢.٧٨) وهو مستوى مرتفع.
- الترتيب الثالث تفويض السلطة بالإدارات المحلية بمتوسط حسابي (٢.٧٢) وهو مستوى مرتفع.
- الترتيب الرابع الاتصال الفعال بالإدارات المحلية بمتوسط حسابي (٢.٤١) وهو مستوى مرتفع.
- الترتيب الخامس العمل الجماعي بالإدارات المحلية بمتوسط حسابي (٢.٣٧) وهو مستوى مرتفع.

حيث يعد التدريب عامل مهم من عوامل تمكين القيادات الادارية من خلال اكساب العاملين بالإدارات المحلية المعارف والمهارات اللازمة للقيام بمهامهم وفي ضوء خطط تدريبية، من خلال مجموعة الإجراءات التي تقوم بها الادارات المحلية لتحسين الأداء لدى موظفيها وايضا تقاس مركزية أو لا مركزية السلطة بدرجة تفويضها من قبل الإدارة العليا للمستويات الأدنى وذلك من خلال مشاركة العاملين الاحداث وتشكيل فرق العمل التي تعد احدى الاليات الهامة لتطبيق التمكين الاداري في المؤسسات

**المحور الرابع: المعوقات التي تواجه استخدام الذاكرة المؤسسية في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية:**

**جدول رقم (١٥) يوضح المعوقات التي تواجه استخدام الذاكرة المؤسسية في تحقيق التمكين**

**الإداري للعاملين بالإدارات المحلية**

(ن=٢٢٣)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		

## مجلة الخدمة الاجتماعية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٩	٠.٦٧	٢.٦٣	١٠.٨	٢٤	١٥.٧	٣٥	٧٣.٥	١٦٤	ضعف وسائل اتصال فعالة بين العاملين بالإدارات المحلية	١
١٠	٠.٥٣	٢.١٨	٦.٣	١٤	٦٩.١	١٥٤	٢٤.٧	٥٥	ضعف الهيكل التنظيمي من ذوي الخبرة بالإدارات المحلية لتطبيق الذاكرة المؤسسية	٢
٨	٠.٦٧	٢.٦٤	١٠.٨	٢٤	١٤.٣	٣٢	٧٤.٩	١٦٧	ضعف تفويض سلطات للمستويات الإدارية الأدنى وفقا لحجم العمل	٣
٧	٠.٥٦	٢.٧٤	٦.٣	١٤	١٣	٢٩	٨٠.٧	١٨٠	قلة الخبرة لدى العاملين بالإدارة المحلية في التعامل مع وسائل الاتصال الحديثة	٤
٢	٠.٣٨	٢.٨٥	٠.٩	٢	١٣.٥	٣٠	٨٥.٧	١٩١	قلة عدد الكفاءات البشرية بالإدارة المحلية	٥
٥	٠.٤٥	٢.٧٦	٠.٩	٢	٢٢	٤٩	٧٧.١	١٧٢	قلة الخبرة لدى العاملين بأهمية التحول الإلكتروني في العمل الإداري	٦
٦	٠.٥٢	٢.٧٤	٣.٦	٨	١٨.٨	٤٢	٧٧.٦	١٧٣	عدم اهتمام الإدارة المحلية بتوثيق المعارف والخبرات لبناء الذاكرة المؤسسية	٧
٣	٠.٤٤	٢.٨٢	٢.٢	٥	١٣.٩	٣١	٨٣.٩	١٨٧	مقاومة التجديد والتغيير التنظيمي بالإدارة المحلية	٨
٤	٠.٥	٢.٧٨	٤	٩	١٣.٩	٣١	٨٢.١	١٨٣	تشجع الإدارة المحلية علي العمل بشكل فردي أكثر من العمل الجماعي	٩
١	٠.٣٦	٢.٨٨	١.٣	٣	٩	٢٠	٨٩.٧	٢٠٠	عدم اهتمام الإدارات العليا بالتمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية	١٠

## مجلة الخدمة الاجتماعية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
مستوى مرتفع	٠.١٧	٢.٧	المعوقات ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى المعوقات التي تواجه استخدام الذاكرة المؤسسية في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٧)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول عدم اهتمام الإدارات العليا بالتمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية بمتوسط حسابي (٢.٨٨)، يليه الترتيب الثاني قلة عدد الكفاءات البشرية بالإدارة المحلية بمتوسط حسابي (٢.٨٥)، ثم الترتيب الثالث مقاومة التجديد والتغيير التنظيمي بالإدارة المحلية بمتوسط حسابي (٢.٨٢)، يليه الترتيب الرابع تشجع الإدارة المحلية علي العمل بشكل فردي أكثر من العمل الجماعي بمتوسط حسابي (٢.٧٨)، وأخيراً الترتيب العاشر ضعف الهيكل التنظيمي من ذوي الخبرة بالإدارات المحلية لتطبيق الذاكرة المؤسسية بمتوسط حسابي (٢.١٨). ويتفق ذلك مع دراسة كونكلين (٢٠٠١) **Conklin** التي هدفت إلى التعرف على الموانع التكنولوجية والثقافية التي تحول دون اكتساب المعرفة وجعلها معرفة واضحة، إذ تستخدم برمجيات المجموعات والبريد الإلكتروني وغيرها لكن هذه البرمجيات وحدها قد تخفق في خلق ذاكرة تنظيمية سهلة الوصول، لأن بناء الذاكرة التنظيمية بحاجة إلى جهد توثيق إضافي واضح المنفعة بحيث يوصل إلى المعرفة المقصودة في سياقها التنظيمي ودراسة الزُغَل (٢٠٢١) التي استهدفت تحديد مستوي تطبيق الذاكرة المؤسسية ورأس المال الفكري في مؤسسات رعاية الشباب الجامعي، ورصد المعوقات التي تواجه استخدام الذاكرة المؤسسية لتنمية رأس المال الفكري

## مجلة الخدمة الاجتماعية

المحور الخامس: مقترحات تفعيل استخدام الذاكرة المؤسسية في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية:

جدول رقم (١٦) يوضح مقترحات تفعيل استخدام الذاكرة المؤسسية في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية

(ن=٢٢٣)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١٠	٠.٤٨	٢.٣٧	-	-	٦٢.٨	١٤٠	٣٧.٢	٨٣	إكساب العاملين بالإدارة المحلية مهارات جديدة في مجال العمل	١
٣	٠.٣٩	٢.٨٢	-	-	١٨.٤	٤١	٨١.٦	١٨٢	إتاحة الفرصة لمشاركة العاملين بالإدارة المحلية المعلومات في أي وقت	٢
٩	٠.٦	٢.٠٧	١٤.٣	٣٢	٦٤.١	١٤٣	٢١.٥	٤٨	الاهتمام بتوثيق المعلومات والخبرات بشكل مستمر	٣
٥	٠.٤١	٢.٧٩	-	-	٢٠.٦	٤٦	٧٩.٤	١٧٧	عقد دورات تدريبية عن أهمية الذاكرة المؤسسية بالإدارات المحلية	٤
٢	٠.٣٢	٢.٨٨	-	-	١١.٧	٢٦	٨٨.٣	١٩٧	توفير الاتصال المباشر بين العاملين والإداريين بمختلف المستويات الإدارية	٥
٧	٠.٤٥	٢.٧٣	-	-	٢٧.٤	٦١	٧٢.٦	١٦٢	ضرورة تفويض السلطة بالإدارات المحلية بالمستويات الإدارية المختلفة	٦
٤	٠.٤	٢.٨١	-	-	١٩.٣	٤٣	٨٠.٧	١٨٠	وضع خطط تدريبية لتنمية الكفاءات الإدارية بالإدارات المحلية	٧
٦	٠.٤٩	٢.٧٤	٢.٢	٥	٢٢	٤٩	٧٥.٨	١٦٩	التركيز علي استخدام وسائل التكنولوجيا	٨

## مجلة الخدمة الاجتماعية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
									الحديث في الاتصال وتبادل المعلومات بين العاملين والإدارات	
٨	٠.٦	٢.٧٢	٨.١	١٨	١١.٧	٢٦	٨٠.٣	١٧٩	زيادة المخصصات المالية اللازمة لعقد الدورات التدريبية للعاملين بالإدارات المحلية	٩
١	٠.٢٣	٢.٩٥	-	-	٥.٤	١٢	٩٤.٦	٢١١	تنمية وعي العاملين بالإدارة المحلية بأهمية الذاكرة المؤسسية	١٠
مستوى مرتفع	٠.١٧	٢.٦٩	المقترحات ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى مقترحات تفعيل استخدام الذاكرة المؤسسية في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٦٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تنمية وعي العاملين بالإدارة المحلية بأهمية الذاكرة المؤسسية بمتوسط حسابي (٢.٩٥)، يليه الترتيب الثاني توفير الاتصال المباشر بين العاملين والإداريين بمختلف المستويات الإدارية بمتوسط حسابي (٢.٨٨)، ثم الترتيب الثالث إتاحة الفرصة لمشاركة العاملين بالإدارة المحلية المعلومات في أي وقت بمتوسط حسابي (٢.٨٢)، يليه الترتيب الرابع وضع خطط تدريبية لتنمية الكفاءات الإدارية بالإدارات المحلية بمتوسط حسابي (٢.٨١)، وأخيراً الترتيب العاشر إكساب العاملين بالإدارة المحلية مهارات جديدة في مجال العمل بمتوسط حسابي (٢.٣٧). ويتفق ذلك مع دراسة مصباح (٢٠٢٣) ودراسة الطعاني (٢٠٠٩) حيث ركزت علي ابعاد خمسة ابعاد للتمكين الاداري : ( تفويض السلطة ، التحفيز الذاتي ، العمل الجماعي ، تطوير الشخصية ، تنمية

## مجلة الخدمة الاجتماعية

السلوك الابداعي) ،وتوصلت الي ان جميع ابعاد التمكين الاداري حصلت علي متوسطات مرتفعة ،  
واوصت بضرورة عقد برامج تدريبية للمديرين حول التمكين الاداري .

المحور السادس: دلالات الفروق المعنوية بين استجابات العاملين وفقاً لجهة العمل بالنسبة  
لتحديدهم لمستوى أبعاد الدراسة:

جدول رقم (١٧) يوضح دلالات الفروق المعنوية بين استجابات العاملين وفقاً لجهة العمل  
بالنسبة لتحديدهم لمستوى أبعاد الدراسة

(ن=٢٢٣)

الأبعاد	مجتمع البحث	العدد (ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية (df)	قيمة T	الدالة
استخدام الذاكرة المؤسسية بالإدارات المحلية	حي شرق	١٠٥	٢.٦٧	٠.١٥	٢٢١	٠.٣٩٤	غير دال
	حي غرب	١١٨	٢.٦٦	٠.١٧			
تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية	حي شرق	١٠٥	٢.٦٢	٠.١١	٢٢١	٠.٤٣٣	غير دال
	حي غرب	١١٨	٢.٦١	٠.١١			
المعوقات	حي شرق	١٠٥	٢.٧١	٠.١٨	٢٢١	٠.٢٥١	غير دال
	حي غرب	١١٨	٢.٧	٠.١٦			
المقترحات	حي شرق	١٠٥	٢.٦٩	٠.١٧	٢٢١	٠.٠٦٣-	غير دال
	حي غرب	١١٨	٢.٦٩	٠.١٧			

\* معنوي عند

\*\* معنوي عند (٠.٠١)

(٠.٠٥)

يوضح الجدول السابق أن:

## مجلة الخدمة الاجتماعية

- لا توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً بين استجابات العاملين وفقاً لجهة العمل (حي شرق مدينة أسيوط/ حي غرب مدينة أسيوط) بالنسبة لتحديدهم لمستوى استخدام الذاكرة المؤسسية بالإدارات المحلية ككل.
- لا توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً بين استجابات العاملين وفقاً لجهة العمل (حي شرق مدينة أسيوط/ حي غرب مدينة أسيوط) بالنسبة لتحديدهم لمستوى تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية ككل.
- لا توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً بين استجابات العاملين وفقاً لجهة العمل (حي شرق مدينة أسيوط/ حي غرب مدينة أسيوط) بالنسبة لتحديدهم لمستوى المعوقات التي تواجه استخدام الذاكرة المؤسسية في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية.
- لا توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً بين استجابات العاملين وفقاً لجهة العمل (حي شرق مدينة أسيوط/ حي غرب مدينة أسيوط) بالنسبة لتحديدهم لمستوى مقترحات تفعيل استخدام الذاكرة المؤسسية في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية.

### المحور السابع: اختبار فروض الدراسة:

- اختبار الفرض الرئيس للدراسة وفروضه الفرعية: " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين استخدام الذاكرة المؤسسية وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية ":

جدول رقم (١٨) يوضح تحليل الانحدار البسيط لأثر استخدام الذاكرة المؤسسية على تحقيق

التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية

معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	اختبار (ف) F-Test	اختبار (ت) T-Test	معامل الانحدار B	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	
**٠.٠٣٨	**٠.١٩٤	**٨.٦٤٣	**٢.٩٤٠	٠.١٨٤	تحقيق التمكين الإداري	الذاكرة المؤسسية	العاملين (ت=٢٢٣)
**٠.٠٦٨	**٠.٢٦١	**١٦.١٨٥	**٤.٠٢٣	٠.١٤٨	الإداري	الذاكرة المؤسسية	

## مجلة الخدمة الاجتماعية

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	اختبار (ف) F-Test	اختبار (ت) T-Test	معامل الانحدار B	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
					للعاملين بالإدارات المحلية	الإدارية
**٠.٢٣٣	**٠.٤٨٢	**٦٦.٩٥٨	**٨.١٨٣	٠.١٥٤		الذاكرة المؤسسية الثقافية
**٠.٢٥٥	**٠.٥٠٥	**٧٥.٥٨١	**٨.٦٩٤	٠.٣٤٤		أبعاد الذاكرة المؤسسية ككل

\* معنوي عند

\*\* معنوي عند (٠.٠١)

(٠.٠٥)

يوضح الجدول السابق أن:

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " استخدام الذاكرة المؤسسية التقنية " والمتغير التابع " تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية " إلى وجود ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠.٠١). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٠٣٨)، أي أن استخدام الذاكرة المؤسسية التقنية يفسر نسبة (٣.٨%) من التباين الكلي في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية. مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الأول للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين استخدام الذاكرة المؤسسية التقنية وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية ".

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " استخدام الذاكرة المؤسسية الإدارية " والمتغير التابع " تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية " إلى وجود ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠.٠١). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٠٦٨)، أي أن استخدام الذاكرة المؤسسية الإدارية يفسر نسبة (٦.٨%) من التباين الكلي في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية. مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثاني للدراسة والذي مؤداه "

## مجلة الخدمة الاجتماعية

توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين استخدام الذاكرة المؤسسية الإدارية وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية ."

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " استخدام الذاكرة المؤسسية الثقافية " والمتغير التابع " تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية " إلى وجود ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠.٠٠١). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٢٣٣)، أي أن استخدام الذاكرة المؤسسية الثقافية يفسر نسبة (٢٣.٣%) من التباين الكلي في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية. مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثالث للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين استخدام الذاكرة المؤسسية الثقافية وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية ."

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " أبعاد استخدام الذاكرة المؤسسية ككل " والمتغير التابع " تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية " إلى وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠.٠٠١). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٢٥٥)، أي أن استخدام الذاكرة المؤسسية ككل يفسر نسبة (٢٥.٥%) من التباين الكلي في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية. مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين استخدام الذاكرة المؤسسية وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية ."

جدول رقم (١٩) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لتباين تأثير أبعاد استخدام الذاكرة المؤسسية ككل

على تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	معامل الانحدار B	معاملات بيتا	اختبار (ت) T-Test	اختبار (ف) F-Test	معامل الارتباط R	معامل التحديد R- <sup>2</sup>
الذاكرة المؤسسية التقنية	تحقيق التمكين	٠.٠٦٠	٠.١٢١	*٢.٠٩٩	٢٧.٤٢٧	٠.٥٢٣	٠.٢٧٣

## مجلة الخدمة الاجتماعية

معامل التحديد R- 2	معامل الارتباط R	اختبار (ف) F-Test	اختبار (ت) T-Test	معاملات بيتا	معامل الانحدار B	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
**	**	**	**٢.٨٦١	٠.١٦٩	٠.٠٩٥	الإداري للعاملين بالإدارات	الذاكرة المؤسسية الإدارية
			**٧.٥٠١	٠.٤٤٣	٠.١٤٢	المحلية	الذاكرة المؤسسية الثقافية

\* معنوي عند

\*\* معنوي عند (٠.٠١)

(٠.٠٥)

يوضح الجدول السابق أن:

- بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد بين جميع المتغيرات المستقلة " الذاكرة المؤسسية التقنية، والذاكرة المؤسسية الإدارية، والذاكرة المؤسسية الثقافية " والمتغير التابع " تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية " (٠.٥٢٣)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١)، وتدل على وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين.
- وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٢٧٣)، أي أن أبعاد استخدام الذاكرة المؤسسية ككل (الذاكرة المؤسسية التقنية، والذاكرة المؤسسية الإدارية، والذاكرة المؤسسية الثقافية) تفسر (٢٧.٣%) من التباين الكلي في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية.
- وتشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن تأثير متغيرين مستقلين وهما " الذاكرة المؤسسية الإدارية، والذاكرة المؤسسية الثقافية " على المتغير التابع " تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية " يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠١). بينما كان تأثير المتغير المستقل الآخر " الذاكرة المؤسسية التقنية " على المتغير التابع " تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية " يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

## مجلة الخدمة الاجتماعية

- ومن خلال قيم معاملات بيتا Beta يمكن ترتيب المتغيرات المستقلة المعنوية حسب الأهمية النسبية، وذلك كما يلي:
- ١. الذاكرة المؤسسية الثقافية (بيتا=٠.٤٤٣).
- ٢. الذاكرة المؤسسية الإدارية (بيتا=٠.١٦٩).
- ٣. الذاكرة المؤسسية التقنية (بيتا=٠.١٢١).
- ويشير ذلك إلى تباين تأثير " الذاكرة المؤسسية الإدارية، والذاكرة المؤسسية الثقافية " أكثر من تأثير " الذاكرة المؤسسية التقنية " على تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية .
- مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين استخدام الذاكرة المؤسسية وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية " .
- المحور الثامن: صياغة الاستراتيجية المقترحة لتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية باستخدام الذاكرة المؤسسية:
- من خلال استعراض الأدبيات النظرية ونتائج الإطار التطبيقي للدراسة، يمكن صياغة استراتيجية مقترحة لتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالإدارات المحلية باستخدام الذاكرة المؤسسية، وذلك كما يلي:

المخرجات المستهدفة	الإجراءات	عناصر صياغة الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الوصول الي مستوي معرفي متقدم</li> <li>- قرارات مؤسسية سليمة مبنية على قاعدة معرفية متينة</li> </ul>	<p>تسعي الإدارة المحلية الي تحقيق التمكين الاداري للعاملين بها من خلال توثيق البيانات والمعلومات مع ضمان تدفقها وانسيابها بين العاملين بالمستويات الادارية المختلفة بما يحقق رؤية واهداف الادارة</p>	الرؤية

## مجلة الخدمة الاجتماعية

المخرجات المستهدفة	الإجراءات	عناصر صياغة الاستراتيجية
<p>- تقديم خدمات بشكل أفضل</p> <p>- القدرة علي البقاء والاستمرار</p>		
<p>- تنمية وعي العاملين بأهمية التمكين الاداري</p> <p>- تهيئة هياكلها وعملياتها لتتلاءم مع ما يمتلكونه من معارف ومعلومات وخبرات</p>	<p>انطلاقا من اهمية المعلومات الموثقة للعمل بالإدارات المحلية يتم تنظيم المعلومات واثاحة الفرصة لتبادلها بين العاملين من خلال اعطاء الصلاحيات اللازمة وتوفير قنوات اتصال فعالة وتنظيم دورات تدريبية مناسبة لفرق العمل مع تقديم الحوافز والمكافئات المادية والمعنوية</p>	<p>الرسالة</p>
<p>- ترسيخ ثقافة الذاكرة المؤسسية وتوضيح ممارساتها واهميتها</p> <p>- رفع مستوى الاداء العام للإدارات المحلية من خلال رفع اداء العاملين بها</p>	<p>نشر الوعي لدى جميع الموظفين العاملين بالإدارة المحلية بأهمية الذاكرة المؤسسية</p> <p>التزام القيادات العليا بإنتاج واكتساب المعارف وتصنيفها وتخزينها ونشرها واعادة استخدامها</p> <p>وضع وتطبيق وتحديث سياسات واجراءات تبادل المعارف والمعلومات</p> <p>استخدام المعارف والمعلومات في دعم عمليات اتخاذ القرار</p> <p>تحقيق التمكين الاداري للعاملين من خلال تقديم التحفيز</p>	<p>الأهداف الاستراتيجية</p>

## مجلة الخدمة الاجتماعية

المخرجات المستهدفة	الإجراءات	عناصر صياغة الاستراتيجية	
	<p>والمكافأة اللازمة لتبادل المعارف والمعلومات</p> <p>تشجيع المبادرات الذاتية الصادرة من العاملين وتحسين اداء فرق العمل</p>		
<p>- دعم عمليات صنع القرار بناء علي معارف وخبرات</p> <p>- توفير عنصر الثقة وتشجيع الاتصالات بينهم</p>	<p>تنمية وعي العاملين والقيادات بأهمية التمكين الاداري بالإدارات المحلية</p> <p>التهيئة الثقافية والمعرفية للعاملين بضرورة استخدام الذاكرة المؤسسية بين المستويات الادارية المختلفة</p> <p>تطوير امكانيات العاملين وتدريبهم وصقلهم بالمهارات اللازمة لاستخدام الذاكرة المؤسسية بالإدارات المحلية</p> <p>اعطاء العاملين الصلاحيات اللازمة لدعم عمليات صنع القرار وتحمل المسؤولية</p> <p>العمل من خلال فريق لتبادل الافكار والمهارات والمعارف لاكتساب الخبرة للتعامل مع المواقف الطارئة والمشكلات</p> <p>تعزيز عملية الاتصال بين العاملين بالإدارات المحلية</p> <p>استخدام اسلوب المفاضلة بين العاملين من خلال التحفيز المادي والمعنوي</p>	<p>الأهداف المرحلية</p>	
	<p>ضمان وصول المعلومات لكافة المستويات الإدارية بالإدارات المحلية</p> <p>التطوير والتحديث المستمر لكافة النظم في مجال</p>	<p>الأنشطة</p>	
	<p>- تأهيلهم وزيادة قدراتهم على التوافق مع الأعمال المطلوبة</p>		

## مجلة الخدمة الاجتماعية

المخرجات المستهدفة	الإجراءات	عناصر صياغة الاستراتيجية
<p>منهم.</p> <p>- سد النقص في المهارات القديمة وإكسابهم مهارات جديدة؛ من خلال العمل على تنمية مجموعة من الجوانب المختلفة</p>	<p>تكنولوجيا المعلومات.</p>	
	<p>تنظيم الدورات التدريبية وورش العمل التي ترتبط بالذاكرة المؤسسية لزيادة كفاءة العاملين بالإدارات المحلية</p>	
	<p>تحديد الاحتياجات التدريبية والتعلمية لكافة العاملين بالإدارات المحلية</p>	
	<p>تأسيس وتطوير وتحديث قاعدة بيانات الموظفين بحيث توضح الكفاءات والمهارات والمعارف المختلفة التي يتمتعون بها وامكانية الاستفادة منها</p>	
	<p>تسهيل وصول الموظفين إلى التقنية التي يمكن من خلالها الحصول على المعارف التي تساعدهم على إنجاز مهامهم</p>	
<p>تصميم حوافز تشجيعية للعاملين بالإدارات المحلية لدعم الثقة والمسئولية</p>	<p>خلال ستة شهور او اثني عشر شهرا</p>	<p>التوقيت الزمني للتنفيذ</p>
<p>- تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة؛</p> <p>- المساهمة في بناء</p>	<p>الاحتفاظ بالعاملين لضمان استقرار بيئة العمل الداخلية والاستفادة من الخبرات</p> <p>المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها العاملين بالإدارات المحلية</p> <p>معدل التنوع و تطوير ثقافة العاملين بالإدارات المحلية</p>	<p>مؤشرات حسن</p>

## مجلة الخدمة الاجتماعية

المخرجات المستهدفة	الإجراءات	عناصر صياغة الاستراتيجية
قاعدة فعالة للاتصالات والاستشارات الداخلية، حيث يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الموارد البشرية وبينهم والإدارة.	زيادة الإنتاجية، في حال وجود قيادات من خلفيات مختلفة	الأداء
	جودة التدريب من خلال اخضاع الموظفين لاختبارات تقيس مقدار المعرفة التي يحتفظون بها.	
	رضا العاملين المتمثلة في نظام العمل والتعاون والتحفيز ونسبة الضغط الوظيفي	
- ابقاء المعلومات والملفات متاحة وليس حكرا علي القادة - فتح مجال اطلاع علي ما يدور بالإدارات المحلية	وزارة التنمية المحلية	شركاء النجاح
	المجلس الأعلى للإدارة المحلية	
	الأمانة العامة للإدارة المحلية	
	الأقاليم الاقتصادية	
	وحدات الإدارة المحلية	
- اعطاء العاملين مصادر القوة منها المعرفة، المعلومات المهارة والخبرة والثقة بالنفس، مما يجعلهم	وضع طريقة لتنظيم الذاكرة لتكون متاحة لجميع العاملين من خلال توثيقها	عوامل النجاح
	اعداد الوثائق والبحوث وفق نظام الكتروني يسمح بالاطلاع والممارسة	
	تنازل بعض القيادات عن سلطتهم لتحقيق ديموقراطية المعرفة واتاحة الفرصة للعاملين لتبادلها بينهم	

## مجلة الخدمة الاجتماعية

المخرجات المستهدفة	الإجراءات	عناصر صياغة الاستراتيجية
<p>قادرين على التصرف الفعال.</p> <p>- توفير فرص النمو والتنمية وتقديم مستلزمات البقاء والولاء للحفاظ عليهم</p>	<p>تصميم شبكة اتصالات مشتركة لتبادل المعلومات وانجاز المهام</p> <p>انشاء قسم لدراسة مشكلات التمكين الاداري وتحديد الجوانب التي تحتاج الي تنمية</p>	

### قائمة المراجع:

### المراجع العربية :

- السيد عبد الحميد عطية، سلمي محمود جمعة (٢٠٠١): النظرية والممارسة في خدمة الجماعة، الاسكندرية
- الطعاني ، حسن (٢٠٠٩) : درجة ممارسة التمكين الإداري لدي مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك بالأردن، المجلة التربوية-جامعة الأردن
- الهميسات ،إيثار خلف ( ٢٠١٤ ): اثر الذاكرة التنظيمية علي تدقيق الموارد البشرية ، رسالة ماجستير ، جامعة البلقاء التطبيقية ، الاردن
- إبراهيم ، أبو الحسن عبد الموجود (٢٠٠٧): التطور الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- أبو جمعة، عادل إبراهيم محمد(٢٠١٧): التمكين الإداري للقيادات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي في مصر، رسالة دكتوراه ، مجلة البحث العلمي في التربية، ١٨ع، ج ٥
- احمد، حمدان محمد احمد(٢٠٢٢): اللامركزية وتحقيق التمكين الاداري في الأجهزة الادارية بالمحليات، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، دراسات وبحوث تطبيقية، جامعة اسيوط ،ع ٢٠،مج ١
- افندي، عطية حسين (٢٠٠٣) : تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية. مصر. القاهرة

## مجلة الخدمة الاجتماعية

- البغدادي، عادل هادي (٢٠٠٧): علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي - دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة-، مجلة الإدارة والاقتصاد - العدد ٦٥.
- الجوهري ، عبد الهادي (٢٠٠٠): دراسات في علم الاجتماع الريفي، ط٢، المكتبة الجامعية، الإسكندرية.
- الزغل، علاء علي علي(٢٠٢١): الذاكرة المؤسسية كآلية لتنمية راس المال الفكري لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي ، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية العدد ٥٥ الجزء الاول يوليو ٢٠٢١
- الشوايش ، عماد عوض (٢٠٢٢) : أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البلديات من وجهة نظر الإدارة الوسطي والعليا" دراسة حالة لبلدية معان الكبرى .المجلة العربية للنشر العلمي، ع٤٧
- الشباك ، أربار وليد (٢٠٢٢) : الملخص نظم الذاكرة المؤسسية والوطنية ودورها في دعم خطط التنمية المستدامة: دراسة نظرية ، المجلد الثالث والعشرون، العدد الرابع (اكتوبر، نوفمبر، ديسمبر ٢٠٢٢ وزارة التربية-الكويت)
- العباب ،علي علي عبدالله (٢٠٢٣) :التمكين الإداري وأثره على التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على إدارات التربية والتعليم بمحافظة مأرب - الجمهورية اليمنية المجلة العلمية لجامعة إقليم سبأ المجلد(٥) العدد(٢) يونيو
- المطيري، جوزاء محمد، و ضليمي، سوسن طه حسن(٢٠٢٢) دور عمليات إدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية وتفعيل الإبداع داخل المنظمات لدبي وحمودة "٢٠١٧": مراجعة علمية.المجلة العربية للنشر العلمي، ع٤٥
- المعاني، ايمن عودة ( ٢٠١٥) : الادارة العامة الحديثة ، ط٤، دار وائل، عمان ،الاردن
- الهاشمي ، شروق عبدالله (٢٠٢٠): التمكين الاداري وتأثيره علي تنمية الموارد البشرية ، دراسة ميدانية علي موظفي صحة مكة المكرمة ، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية ، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية ، العدد ١٧، الجزء ٢ ،يناير ٢٠٢٠

## مجلة الخدمة الاجتماعية

- إلهام ،حمود علي الفاعوري (٢٠١٢): دور الذاكرة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمات الصناعية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن
- حمزة، أحمد إبراهيم(٢٠١٥) : إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان
- حمودة ،نسيم ودبي، علي(٢٠١٧): دور عمليات إدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية و تفعيل الإبداع داخل المنظمات، دراسات اقتصادية ،مج. ٢، ع. ٣٢.
- داهنين ، بن عامر(٢٠١٧): الذاكرة التنظيمية مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات ، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة محمد خيضر—الجزائر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير
- رشاد أحمد عبد اللطيف(١٩٩٨): نماذج ومهارات طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية، القاهرة، دار النهضة العربية
- رشاد أحمد عبد اللطيف (٢٠٠٣): إدارة المؤسسات الاجتماعية، الاسكندرية، المكتبة الجامعية.
- شحاته، عبد الباسط محمد دياب، مهدي، محمد حسن أحمد، و سلطان، عزوز عز الدين بكر(٢٠٢٣): واقع التمكين الإداري للموارد البشرية بمدارس التعليم الفني بمحافظة سوهاج: دراسة ميدانية.مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، ع١٦٤، ٢٥
- الضحيان ،سعود بن ضحيان و حسن، عزت عبد الحميد محمد(٢٠٠٢): معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS 10 الرياض، سلسلة بحوث منهجية
- عبد الرحمن ، عبد الله محمد (٢٠٠١): إدارة المؤسسات الاجتماعية (بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- علي ،جواد محمد ، احمد، سيف الدين عماد (٢٠١٣) : اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي ، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ،العدد ٣٦

## مجلة الخدمة الاجتماعية

- عون ، طيب بن و حسينة ، طالب (٢٠١٩): التمكين الاداري واثره علي العلم التنظيمي ،دراسة ميدانية في مؤسسات سونلغاز بالأغواط ، مجلة ابحات اقتصادية معاصرة ،ع١ ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الاغواط، الجزائر
- عيداروس، أحمد نجم الدين أحمد(٢٠١٣): التعلم التنظيمي مدخل لتحسين كفايات الذاكرة التنظيمية والصحة التنظيمية في بعض المدارس الثانوية العامة الحكومية والخاصة بمحافظة الشرقية.التربية، مج ١٦ ، ٣٩٤
- كاظم ،حسين رمزي (١٩٩٣): الإدارة والمجتمع المصري، الهيئة العامة للكتاب، القاهرة.
- محمد عاطف غيث (٢٠٠٦): قاموس علم الاجتماع، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
- مصباح، سحر فتحي عبد الحميد(٢٠٢٣): التمكين الاداري وتحقيق التمييز المؤسسي لأجهزة رعاية الشباب الجامعي، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان ، ع٢٤ ، ج٤
- مصطفى ،عزة جلال(٢٠١٠) : التخطيط الاستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم،المنهال للنشر والتوزيع
- المكتب الجامعي الحديث.
- ملحم، يحيى (٢٠٠٦): التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن: دراسة كيفية تحليلية معمقة مؤتمر الأبداع والتحول الإداري والاقتصادي ، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- نجم، عبود نجم(٢٠٠٧):إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن
- المراجع الاجنبية :

-Al-Lozi, M. (2017). Administrative empowerment and its role on the work teams

Performance: A literature review. Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS), 6(4),

-Conklin, Jeff, (2001), Designing Organizational Memory: Preserving intellectual Assets in Knowledge Economy.

- Daft , R (2001) organization Theory and Design , South Western College , publishing New York , USA
- Dunham, A. and Burt, C. (2011), Organizational memory and empowerment, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 15 NO. 5 2011,
- Endlich, N.A. (2001), An Investigation of the Nexus between Strategic Planning and Organizational Learning, Unpublished doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia
- Garvin,D., Edmondson,A.,A Gino,F.( 2008 ) Is You're a learning Organization?, Harvard Business Review, Vol. 86, N.3.
- J. T.D. Carter(2009). Managers Empowering Employees, American Journal of Economics and Business , DOI: 10.3844/ajebasp.2009.41.46
- Kmieciak, R. (2019). Improving SME performance through organizational memory: The role of open-mindedness culture. Journal of Organizational Change Management. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2019-0003>
- Legall, Jean Marc (1992): La gestion des ressources humaines, collection encyclopédique, 1ér édition ,
- Roer Hadley et al (1987): Acommunity social workers Handbook, tavistok publications, london.
- Stijn ,E.V. ,& Wensly ,A. (2001). - Organizational Memory and the Completeness of Process Modeling in ERP Systems: Some Concerns, Methods and Directions for Future Research. - Business Process Management Journal.
- Weinberger, H., Te'eni, D., & Frank, A.J. (2003), Ontologies of Organizational Memory as Basis for Evaluation. In Proceedings of 11th European Conference on Information Systems (ECIS),