

Knowledge management as an intermediate variable between transformational leadership and administrative empowerment (A Case study of the Taif Chamber of Commerce)

Althaqafi, Atiq Ali A

Taif Chamber of Commerce || KSA

Abstract: This study aimed to knowledge management as an intermediate variable between transformational leadership and administrative empowerment through knowledge of the application of the various processes of knowledge management from diagnosing, generating, storing and applying knowledge, also aimed at identifying the level of transformational leadership with its various variables and administrative empowerment as a variable with transformational leadership and the impact of this on employees Taif Chamber of Commerce. A set of questions and hypotheses has been developed that addressed the problem of the study in its various dimensions. The results showed that the Taif Chamber uses knowledge management by practicing its various operations, which are diagnostic with a mean of 3.93, generation with an average of 3.87, storage with an average of 3.90, and implementation with an average of 3.80. The results also showed a significant relationship at the level of statistical significance ($0.05 \alpha \leq$) between knowledge management as an intermediate variable between transformational leadership and administrative empowerment. In the light of the results of this study, a set of recommendations was made that enhance knowledge management as an intermediate variable between transformational leadership and administrative empowerment in the Taif Chamber Commercial.

Keywords: Knowledge management, administrative empowerment, transformational leadership, Taif Chamber, Saudi Arabia

إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والتمكين الإداري (دراسة حالة غرفة الطائف التجارية)

عتيق علي أحمد الثقفي

غرفة الطائف التجارية || المملكة العربية السعودية

المخلص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والتمكين الإداري من خلال معرفة تطبيق العمليات المختلفة لإدارة المعرفة من تشخيص وتوليد وتخزين وتطبيق المعرفة، كما هدفت إلى التعرف على مستوى القيادة التحويلية بمتغيراتها المختلفة والتمكين الإداري كمتغير بالقيادة التحويلية وأثر ذلك على منسوبي غرفة الطائف التجارية. وتم استخدام المنهج التاريخي الوصفي التحليلي واستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في تحليل الاستبانة، وقد تم وضع مجموعة من الأسئلة والفرضيات التي عالجت مشكلة الدراسة بأبعادها المختلفة. وقد أظهرت النتائج أن غرفة الطائف تستخدم إدارة المعرفة من خلال ممارسة عملياتها المختلفة والمتمثلة في التشخيص بمتوسط حسابي بلغ 3.93 التوليد بمتوسط حسابي بلغ 3.87 والتخزين بمتوسط بلغ 3.90 والتنفيذ بمتوسط بلغ 3.80. كذلك أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \alpha \leq$) بين إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والتمكين الإداري. وفي ضوء نتائج هذه الدراسة فقد تم تقديم مجموعة من التوصيات التي تعزز إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والتمكين الإداري بغرفة الطائف التجارية.

المقدمة

شهد العالم في العقود الأخيرة تطورات وتغيرات هائلة في مختلف المجالات، ومن أبرز هذه التغيرات التحول نحو اقتصاد المعرفة، وتشكل إدارة المعرفة احد التطورات الفكرية المعاصرة، حيث تعاضم دورها في تحقيق الميزة التنافسية في مجال منظمات الأعمال. وقد تبلور ذلك في ظهور وظائف جديدة في الهياكل التنظيمية لبعض هذه المنظمات، خاصة الكبرى منها. وتعكس هذه الوظائف مسؤوليات إدارة المعرفة. وتسمى المنظمة الحديثة بصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة والفعالية وتحقيق الإبداع والميزة التنافسية والمحافظة عليهما، وهذا يدفعها إلى العمل باستمرار على تطوير وتحديث أهدافها واستراتيجيتها وتطوير منتجاتها واستخدام الأدوات والأساليب والطرائق الفعالة، وتحقيقاً لذلك فإنها تسعى إلى كسب المعرفة المتجددة التي تعد الركيزة الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية، وأساساً فاعلاً لعمليات الإبداع والابتكار في المنظمات الحديثة أن من أهم مقومات نجاح المؤسسات هو قدرتها على اللحاق بأحدث المتغيرات والحفاظ على قدرتها على المنافسة والبقاء في السوق في ظل الثورة التي يشهدها عصر تكنولوجيا المعلومات. والقائد التحويلي هو ذلك القائد الذي يؤثر في رؤوسه ويوحى لهم بتطوير طرق جديدة في التفكير وحل المشكلات ويمكن تفسير اثار القيادة التحولية من خلال كيفية شعور التابعين حول انفسهم وحول مجموعاتهم فيما يتعلق بفاعليتهم وفاعلية مجموعاتهم. ويمتلك القادة التحويليون قوة العاطفة والرمزية للتغيير التنظيمي، والقائد التحويلي يدفع المرؤوسين إلى السعي إلى تحقيق ما هو ابعد من المصالح الذاتية في سبيل مصلحة المنظمة فقد أدى التراكم الهائل للمعلومات وسهولة الحصول عليها إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم وإدارة هذه المعلومات، وعلى المؤسسات أن توظف رصيدها كاملاً من الذكاء الجماعي للاستفادة القصوى منها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات، واستخدامها لمساندة صناعة القرار. والتمكين الإداري وهو عدم القيام بالأشياء على أساس القوانين الجامدة بحيث ينظر أصحاب التمكين إلى القوانين على أنها وسائل مرنة لتحقيق غايات المنظمة وأهدافها وهو تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تواجه المنظمات في عالم اليوم والمتصف بالمتغيرات بالعديد من المشكلات ولعل من أهمها الديقمو المحرك للمنظمة الا وهو المورد البشري، والقادة التحويليين هم من يلهمون رؤوسهم ثقافة الرقي بمصالحهم الشخصية من اجل مصالح المنظمة، ولهم القدرة على احداث تأثيرات خارقة على رؤوسهم، وتتمثل مهمة القائد في إدارة النشاطات الإدارية بالمنظمة فلذلك لا بد له من مشاركة وتشجيع رؤوسه للقيام بأدوارهم كاملة. والتمكين الإداري متطلب أساسي من متطلبات التغيير بالمنظمات وله دور كبير في خلق القادة التحويليين، وتتمثل المعرفة للعاملين من خلال توليد المعرفة وتشخصها ونقلها وتخزينها واسترجاعها متى ما طلبت. وتحاول الدراسة معرفة أثر إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين القيادة التحولية والتمكين الإداري بغرفة الطائف من خلال الاجابة على السؤال الرئيسي الاتي:

ما دور إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين العلاقة بين القيادة التحولية والتمكين الإداري بغرفة الطائف؟
ومن السؤال الرئيسي تتفرع أسئلة فرعية كالتالي:

- 1- هل تتوافر إدارة المعرفة (تشخيص وتوليد ونقل واسترجاع) لدى العاملين بغرفة الطائف؟
- 2- هل تتوافر سمات القيادة التحولية (الاستثارة الفكرية- الاعتبار الفكري- الكاريزما- الحفز الإلهامي) لدى القادة الإداريين بغرفة الطائف؟

- 3- ما طبيعة العلاقة بين مكونات القيادة التحويلية (الاستثارة الفكرية- الاعتبار الفكري- الكاريزما- الحفز الإلهامي) وبين التمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، التقليد والمحاكاة) لدى القادة الإداريين بغرفة الطائف؟
- 4- ما طبيعة العلاقة بين مكونات إدارة المعرفة (تشخيص وتوليد ونقل واسترجاع) وبين التمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، التقليد والمحاكاة)؟

فرضيات الدراسة، تتمحور الدراسة حول الفرضيات الرئيسة التالية:

1. توجد علاقة ذو دلالة إحصائية موجبة عند مستوى دلالة 0.5 ($\alpha \leq$) لإدارة المعرفة للقادة الإداريين بغرفة الطائف ومستوى القيادة التحويلية (الكاريزما- الحفز الإلهامي- الاستثارة الفكرية- الاعتبار الفكري).
2. توجد علاقة ذو دلالة إحصائية موجبة عند مستوى دلالة 0.5 ($\alpha \leq$) في مستوى القيادة التحويلية (الكاريزما- الحفز الإلهامي- الاستثارة الفكرية- الاعتبار الفكري) في التمكين الإداري لدى القادة الإداريين بغرفة الطائف.
3. توجد علاقة ذو دلالة إحصائية موجبة بين القيادة التحويلية (الكاريزما- الحفز الإلهامي- الاستثارة الفكرية- الاعتبار الفكري) بوصفها متغيراً "مجملاً" أو أحادي البعد وبين التمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، التقليد والمحاكاة) وإدارة المعرفة.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين نحو القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الديمغرافية لدى القادة الإداريين بغرفة الطائف؟

أهداف الدراسة، تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1. معرفة مدى المام العاملين بغرفة الطائف لمفهوم التمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، التقليد والمحاكاة).
2. معرفة مدى توافر القيادة التحويلية بمكوناتها المختلفة (الاستثارة الفكرية- الاعتبار الفكري- الكاريزما- الحفز الإلهامي) لدى القادة الإداريين بغرفة الطائف.
3. معرفة العلاقة بين إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين العلاقة بين القيادة التحويلية (الاستثارة الفكرية- الاعتبار الفكري- الكاريزما- الحفز الإلهامي) والتمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، التقليد والمحاكاة) لدى العاملين بغرفة الطائف.
4. التعرف على مستوى ادراك إدارة المعرفة لدى القادة الإداريين بغرفة الطائف.
5. تقديم مجموعة من التوصيات من شأنها توسيع مفهوم قاعدة القيادة التحويلية في غرفة الطائف ومستوى ادراك التمكين الإداري في ظل إدارة المعرفة لدى متخذي القرار بغرفة الطائف.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية وحدانية موضوعه فهو يتعلق بإدارة المعرفة والقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة والتمكين الإداري وتحليل هذه العلاقة وبيان أثر ذلك على العاملين بغرفة الطائف. ويمكن أن تشكل هذه الدراسة فوائد من الناحيتين العلمية والعملية، فمن الناحية العلمية تعتبر هذه الدراسة نادرة في موضوعها من حيث العلاقة بين إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين الإداري. ويمكن أن تكون الدراسة بمثابة تغذية راجعة للإدارة غرفة الطائف.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً- الإطار النظري

تعترف المنظمات العاملة في الاقتصاد الحالي بالمعارف باعتبارها مورداً اقتصادياً رئيسياً، وتعتبر إدارة المعرفة مهمة نحو تعزيز مستويات الابتكارات والأداء، ويمكن القول أن أفضل طريقة لفهم أساليب عملية المعرفة والنتائج المترتبة عنها هو تحسين القرارات المتعلقة بتعزيز الابتكار، ويعرض الإطار النظري لدعم تنفيذ العمليات المعرفية الموجهة نحو الابتكار، وتسليط الضوء على العناصر الأساسية التي ينبغي إدارتها. وحتى يتحقق إنجاز هذه الأهداف لابد من التركيز على أربع ركائز أساسية توفير المعرفة داخل المنظمة، والتركيز على الابتكار لصنع المعرفة، وإتباع سياسة التحديث والتنظيم، مع استخدام موجوداتها المعرفية في تشخيص قيمتها، ولنجاح الأهداف الأساسية لإدارة المعرفة التي تتماشى مع الانفتاح الدولي، وظهور اقتصاد المعرفة أو الاقتصاد الرقمي، وقيام الدول بإلغاء الحدود الموجودة بين الأجهزة الحكومية وبإتي حكومات الدول الأخرى. (سعادات 2011) ويهدف خلق الابتكار تحتاج المنظمات إلى معرفة حول القوى الداخلية والخارجية التي تؤثر على المنظمة والتي تحتاج إلى التكيف معها والتعرف على المعرفة التي تندفق بحرية في جميع أنحاء المنظمة، وذلك لضمان وصولها إلى الأفراد في مختلف المستويات، وتعرض المنظمة المعرفة الجديدة التي تتفاعل مع المعرفة التي تحصلت عليها، والمعرفة المكتسبة من عدة مصادر من المنظمة التي طبقتها، ومما يعني ضرورة استجابة المنظمة إلى الأنواع المختلفة من المعرفة التي تم اكتسابها والتي تم التوصل إليها، ويظهر أثر إدارة المعرفة على الابتكار من خلال التحسينات أو التعديلات التي تطرأ على المنتجات أو الخدمات القائمة بالمنظمة، خلق المعرفة ونشرها ووضعها في الاستخدام تعد كمصادر للابتكار، ويظهر أثرها من حيث المنتجات الجديدة الإنتاجية والجودة والوقت للوصول إلى الأسواق. (الضويحي، 2009)

مفهوم إدارة المعرفة: تعرف إدارة المعرفة على أنها تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري، والعمليات والقدرات والامكانيات الشخصية والتنظيمية. بحيث يجري تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية، وتتضمن إدارة المعرفة تحقيق عملية الإدامة للمعرفة ولرأس المال الفكري، واستغلالها واستثمارها ونشرها، كما أن إدارة المعرفة يجب أن تؤدي إلى توفير التسهيلات اللازمة لتحقيق مضامين هذه الإدارة. أن المعرفة حقل قديم متجدد، وبرز الاهتمام بها منذ آلاف السنين، واليوم تنظر المنظمة الحديث إلى المعرفة على أنها تعدّ أساساً فاعلاً لتحقيق الميزة التنافسية ولعمليات الإبداع والابتكار. حيث تعرف المعرفة على أنها تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات وتدرج إلى البيانات ثم إلى المعلومات ثم إلى المعرفة ثم إلى الحكمة (التي تعدّ أساساً فاعلاً للابتكار). ويتضح أن المعرفة الفاعلة والسليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع والابتكار. (فلاق، 2010) كما تعرف المعرفة أيضاً بأنها معالجة معلومات وتصورات ذهنية من الأفراد، وتم التركيز في هذا التعريف على العلاقة المتبادلة بين المعلومات والمعرفة والفعل، فالمعرفة هي معلومات مفهومة قادرة على دعم الفعل، فيما يكون الفعل والعمل تطبيقاً لها. وتتطلب إدارة المعرفة استخدام الأدوات المناسبة والعمليات والممارسات المتصلة مع بعضها البعض، أن عملية صنع أنشطة للإدارة المعرفة يعرف بدورة حياة المعرفة، ثلاث عمليات وهي القدرة على تشخيص واكتساب المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين واسترجاع المعرفة (فراس، 2010)

تشخيص المعرفة: تعتبر الخطوة الأولى في عمليات إدارة المعرفة وتعني تحديد نوعية المعرفة المطلوبة والتي تريدها المنظمة وتحديد مصادرها وطرق الحصول عليها بالإضافة إلى العمل على التعرف على مجالات استخدامها ومرجعة التأكد من إعطاءه قيمة مضافة للمنظمة والتعرف على الآثار التي يمكن أن تخلفها على المنظمة عند

استخدامها أي القيام بتحليل الفرص والتهديدات منها ولتحقيق القيمة المضافة للمعرفة لا بد من المقارنة بين الموجودات المعرفية الحالية والموجودات المطلوبة ونتيجة ذلك يمثل الجهد المطلوب لاستمرار في ابتكار المعرفة وتوضيح قيمة المعرفة من حيث تعريفها وتقييمها وتنقيتها واختيار المصادر التي تزود عناصر القيمة المطلوبة للمعرفة. (الضويحي، 2009)

إنشاء وتوليد المعرفة: يعني اكتساب المعرفة عملية الحصول على معارف جديدة والاعتراف بالمعرفة الموجودة. وتعتمد على القدرة على التعرف على المعلومات والحصول عليها من مصادر مختلفة. وبالتالي البحث عن الطرق المهمة بالنسبة للشركات للوصول إلى المعرفة وخلق قدرات جديدة، ويتم إنشاء واكتساب المعرفة من خلال عملية نفسية واجتماعية للحدس والتفسير الخاصين بالأفراد، ويعد توليد المعرفة بمثابة " إبداع المعرفة من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، فتراكم الخبرة هو العملية التي يتم من خلالها تطوير إجراءات تنظيمية وإنشاءها داخل المنظمة وتجميع المعرفة الضمنية. هذه العملية لتراكم المعرفة، وتسمى التراكمية، تجعل المنظمة قادرة على تطوير الابتكارات. (سعادات، 2011)

تخزين واسترجاع المعرفة أن عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية، تتضمن الذاكرة التنظيمية المعرفة الداخلية بأشكال مختلفة، مثل الوثائق المكتوبة، وقواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة المقننة في النظم الخبيرة، الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، وكذلك المعرفة الضمنية الموجودة لدى الأفراد، لذلك يمكن تعريف تخزين المعرفة على أنها عملية الاحتفاظ بالمعرفة في وسائط المعرفة، وتحويلها لمعرفة صريحة للاستفادة منها في توليد معارف جديدة أو تطبيق ما تحتويه من خبرات واستثمارها في مجالات عملها. (فلاق، 2010)

وتتمثل أهمية إدارة المعرفة: يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في انها تعد فرصة كبير للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة وعملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها وتعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه وتتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها. وأداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم وتوفير الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة. (فراس، 2010)

وتتمثل أهداف إدارة المعرفة في أن توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعليم وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة. وحفظ المعرفة وخبزها بالأماكن المخصصة لها ونشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها والعمل على توفير تجديد وتطوير المعرفة بصورة مستمرة وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المؤسسة بتحقيق الكفاءة والفعالية من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة. والسعي إلى إيجاد القيادة القادرة أما أبعاد إدارة المعرفة فتتمثل أبعاد إدارة المعرفة في ثلاثة أبعاد أساسية للمعرفة وهي البعد التكنولوجي ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المؤسسة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة والبعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة وهذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفها وإعادة استخدامها. (الضويحي، 2009) ويتعلق هذا البعد بتجديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة

والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية والبعد الاجتماعي هذا البعد يركّز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناعات المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة. (الزطمة، 2011)

1. المعرفة الصريحة يقصد بها المعرفة الرسمية، المرمزة، المعبر عنها كميًا والقابلة للنقل والتعلم والتي يمكن تقاسمها مع الآخرين، وتتمثل هذه المعرفة في المعرفة التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المنظمة والتي تتعلق بسياسات المنظمة وإجراءاتها وبرامجها وموازنتها ومستنداتها، وأسس ومعايير التقييم والتشغيل والاتصال ومختلف العمليات الوظيفية وغيرها. (سعادات، 2011)

2. المعرفة الضمنية هي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة ادراكية ومعرفة سلوكية، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة. ومن هنا يمكن القول أن هناك أفرادًا متميزين يمتلكون معرفة ضمنية في عقولهم، وتستطيع المنظمة أن تزيد من فعاليتها وأن تحقق الأداء المتميز وتعزز ميزتها التنافسية إذا استطاعت أن تضم أيًا من هؤلاء الأفراد إلى طاقمها عندما تكون المعرفة الضمنية لهؤلاء الأفراد تتعلق بطبيعة أعمال المنظمة. (الزطمة، 2011)

مفهوم التمكين الإداري:

من أجل مواكبة مختلف التحديات والمتغيرات التي تواجهها المنظمات، تسعى المنظمات بالوقت الحالي إلى الاستفادة قدر الإمكان من معرفة أفكار وإبداع جميع الموارد البشرية فيها وعلى كافة المستويات الإدارية، لذلك برزت الحاجة إلى اعتماد مفاهيم وأساليب واستراتيجيات حديثة للتحسين والتطوير المستمر في الإدارة، وخاصة بإدارة الموارد البشرية بما في ذلك التمكين. ويمكن إرجاع جذور تمكين العاملين إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية التي برزت بوصفها رد فعل لإهمال الجانب الإنساني في معادلات العمل التي تبنتها مدرسة الإدارة العلمية التي قادها المهندس الصناعي "فريدريك تايلور" في الولايات المتحدة الأمريكية في نهاية القرن التاسع عشر الميلادي، وبدايات القرن العشرين، أي أن تمكين العاملين عن طريق تفويض المزيد من السلطة التنفيذية لهم وإشراكهم في صنع قرارات العمل، إنما هي مرحلة متقدمة من أفكار المدرسة الإنسانية فيما عرف بمشاركة العاملين في الخمسينات والستينات من القرن الميلادي الماضي ويعود تنفيذ استراتيجية التمكين في المنظمات بفائدة كبيرة لجميع الأطراف بالنسبة للأفراد، فإن هذه الاستراتيجية توجد أمامهم فرص جديدة لإثبات أنفسهم، وتعمل على دعم وتشجيع طاقات الموظفين وإبراز مواهبهم وإبداعاتهم، وبالنسبة للمنظمة، تسهل هذه الاستراتيجية العمل، وتجعل الموظفين أكثر نشاطًا وحماسًا، مما يؤثر على نتائج المنظمات ككل. (الكساسبة، 2009) كما يصبح الزبائن أكثر ارتياحًا ورضا، لأن الموظفين قادرون على الاستجابة لهم وحل مشاكلهم دون العودة للإدارة في كل صغيرة وكبير ومن فوائد التمكين فتكمن أهمية التمكين الإداري في زيادة فهم العاملين لدورهم في تحقيق أهداف المنظمة تطوير الكفاءة الذاتية وزيادة مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين وزيادة المواءمة ما بين احتياجات المنظمة والاحتياجات الشخصية للعاملين بها وكسب رضا العملاء وزيادة إنتاجية المنظمة وزيادة قدرة استجابة المنظمة للمؤثرات الخارجية وتحقيق الإبداع والتميز في إنجاز الأعمال. وتتمثل متطلبات التمكين في صدق المنظمة وجديتها في منح الحرية لكل المستويات والتشكيلات في المؤسسة والتزام المؤسسة بدعم العاملين وإسنادهم اعتمادًا على مداخل المشاركة والاندماج والتمكين وتأهيل الإدارة وتطوير إمكاناتها لممارسة أدوارها في ظل التمكين وتوفير الموارد اللازمة لضمان التطبيق الفاعل لخطط التمكين. (انداروس، 2008)

مفهوم القيادة التحويلية:

تعد القيادة التحويلية مدخلاً معاصراً يلهم القادة والتابعين لتجاوز قدراتهم وزيادة ادائهم وبنحهم الثقة بالنفس لتقديم أفضل خدمة أو سلعة باستخدام كفاء للموارد مع دعم واضح لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية وتؤدي القيادة التحويلية دوراً رئيسياً في اجراء التغييرات التنظيمية لتعزيز الوصول إلى الهدف من خلال سعي القائد إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من اجل انجاز التطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير العاملين والمنظمة ككل. وهي عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض كل منها بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق. والقيادة التحويلية هي القيادة عن طريق الثقافة التي توحد الأهداف والقيم والمعتقدات والمعايير، والتي تعمل على جمع الأطراف المعنيين ككل. (ابو هدا، 2011) أما القادة التحويليين بأنهم القادة الذين لديهم القدرة على وضع رؤية للمستقبل بشكل واضح، وهم صناع أسطورة نجاح النظم وتميزها، وعرف القيادة التحويلية بأنها القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظمتها، وتعمل على إيجاد أنظمة جديدة كلياً، تتوافق مع متطلبات المستقبل. فالقيادة التحويلية تعمل على تغيير (تحويل) الأفراد والمنظمات، مع الأخذ في الاعتبار القيم والأخلاق والمعايير والأهداف بعيدة المدى. (المعاني، 2013) والقائد التحويلي هو ذلك القائد الذي يؤثر في مرؤوسيه ويوحى لهم بتطوير طرق جديدة في التفكير وحل المشكلات ويمكن تفسير اثار القيادة التحويلية من خلال كيفية شعور التابعين حول انفسهم وحول مجموعاتهم فيما يتعلق بفاعليتهم وفاعلية مجموعاتهم. ويمتلك القادة التحويليون قوة العاطفة والرمزية للتغيير التنظيمي، والقائد التحويلي يدفع المرؤوسين إلى السعي إلى تحقيق ما هو ابعدهم من المصالح الذاتية في سبيل مصلحة المنظمة، ويعمل القائد التحويلي على تنشئة بيئة اخلاقية لدى العاملين مما يدفعهم إلى تحقيق مزيد من الفعالية لمنظمتهم وزرع روح الثقة بأنفسهم لزيادة الاداء وايجاد أنظمة تنظيمية جديدة تتوافق مع متطلبات المستقبل وتوسيع اهتمام المرؤوسين وتنشيطها وتعميق مستوى ادراك العاملين بالنظر إلى ابعدهم من اهتماماتهم الشخصية للقيام بأدوار تفوق الأدوار الرسمية من اجل مصلحة المنظمة. (بني عيسى، 2006)

ثانياً- الدراسات السابقة:

تم عمل مسح للدراسات السابقة والتي تناولت إدارة المعرفة والتمكين الإداري والقيادة التحويلية، ومن الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية ومنها:

- قدم (الصرايرة، 2012)، دراسة بعنوان درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية فقد هدفت إلى التعرف على درجة العلاقة بين مديري المدارس الثانوية الحكومية بالأردن للقيادة التحويلية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين وتكونت عينة الدراسة من 331 معلم ومعلمة وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية وكذلك كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة التحويلية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية، وقدمت الدراسة توصيات منها ضرورة الاهتمام بتدريب القيادات على القيادة التحويلية وتهيئة الظروف المناسبة لممارسة المواطنة التنظيمية.

- أما (المعاني، 2013)، فقد تناول أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية- دراسة ميدانية وهدفت لمعرفة أثر القيادة التحويلية في الجامعة الأردنية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بها. وبلغت العينة عدد (319) موظف واستخدم الاساليب الإحصائية الوصفية وتحليل التباين الأحادي واختبار (ت)، وتوصلت الدراسة إلى وجود وتبنى القيادة الإدارية بالجامعة لنمط القيادة التحويلية بدرجة متوسطة وشعور المبحوثين بمستوى عال من المواطنة التنظيمية، ومن توصيات الدراسة ضرورة الأخذ بعين

الاعتبار عن تعيين القيادات الإدارية في الجامعة ضرورة توافر خصائص القيادة التحولية لديهم وضرورة عقد برامج تدريبية للقيادات الإدارية الحالية للتعريف بمفهوم القيادة التحولية وأهميتها.

أما دراسة (بنى عيسى 2006) بعنوان أثر القيادة التحولية على الاداء في المؤسسات العامة الأردنية، هدفت إلى التعرف على أثر القيادة التحولية في الاداء ومعرفة العوامل الشخصية والوظيفية وأثرها على اتجاهات العاملين نحو القيادة التحولية وتكونت عينة الدراسة من (450) موظف وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات العامة بالأردن تتمتع بمستوى متوسط من خصائص القيادة التحولية وكذلك وجود أثر إيجابي للقيادة التحولية في الاداء بتلك المؤسسات، وأوصت الدراسة بضرورة استخدام اسلوب القيادة التحولية في العمل لدورها الإيجابي في رفع مستوى الاداء في المؤسسات العامة الأردنية.

أما دراسة (العمر 2010)، بعنوان خصائص القيادة التحولية لدى رؤساء الاقسام العلمية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الامام محمد بن سعود بالسعودية، وهدفت إلى مدى معرفة وممارسة اعضاء هيئة التدريس بالجامعة لمفهوم القيادة التحولية وبلغت عينة الدراسة (143) عضو هيئة تدريس وخلصت الدراسة إلى أن ممارسة اعضاء التدريس لخصائص القيادة التحولية كان بدرجة كبيرة وهناك فروق إحصائية بين اراء العينة حول خصائص القيادة التحولية تعزى لمتغير العمر والخبرة، ووجود علاقة طردية بين درجة ممارسة الرؤساء لخصائص القيادة التحولية ومستوى الروح المعنوية لديهم، وأوصت الدراسة بضرورة تضمين خصائص القيادة التحولية ضمن مواصفات اختيار رؤساء الاقسام بالجامعة. أما دراسة (العطوى 2011)، بعنوان أثر القيادة التحولية في التميز التنظيمي في وزارة العدل السعودية، هدفت إلى التعرف إلى أثر القيادة التحولية في التميز التنظيمي بوزارة العدل السعودية بتبوك وبلغت عينة البحث 295 موظف، وخلصت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية في درجة ادراك الباحثين للقيادة التحولية والتميز التنظيمي تعزى لمتغير العمر والمؤهل العلمي والخبرة، وأوصت الدراسة بضرورة تأسيس مناخ تنظيمي محفز ومساند للتميز التنظيمي في وزارة العدل السعودية بتبوك.

أما دراسة (الشوابكة 2017) بعنوان أثر تمكين الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين، دراسة تطبيقية في جامعة العلوم الإسلامية العالمية، هدفت إلى التعرف على أثر تمكين الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في جامعة العلوم الإسلامية العالمية، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي اعتماداً على استبانة أعدت لهذه الغاية، واقتصرت عينة الدراسة على الإدارة الوسطى والتشغيلية ضمن الهيئة الإدارية في جامعة العلوم الإسلامية العالمية والبالغ عددهم (112) وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة شملت (60) فرد من الإداريين العاملين في الجامعة المبحوثة، ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتمكين الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في جامعة العلوم الإسلامية العالمية، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمشاركة العاملين بالمعلومات المتعلقة بالعمل لتمكينهم من اتخاذ القرارات وتحسين ادائهم الوظيفي. أما دراسة (اندرأوس 2006) فقد هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية، وبينت الدراسة إلى أن شيوع مفاهيم الثقة والتمكين بدرجة عالية، ووجود فروق ذات دالة إحصائية تعزى لمتغير (الجامعة، والكلية، والجنس، والجامعة التي تخرج فيها القائد الأكاديمي) لصالح الجامعة الأردنية، والكليات الإنسانية، والإناث، وخريجي الجامعات العربية على التوالي.

وهدف دراسة (القواقنة، 2007) إلى التعرف على مفهوم التمكين والفلسفة التي يقوم عليها وواقع تطبيقها على أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية، كما هدفت إلى التعرف على أثر توفر الشروط المسبقة

للمتمكين على مستوى تمكين أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن جامعة البلقاء تبنى مفهوم التمكين بدرجة متوسطة، وأن هناك تبنياً لبعض مقومات التمكين كالثقة عالياً.

- أما دراسة (البلوشي، 2008) فقد هدفت إلى معرفة مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكلية الشرطة في دولة الإمارات العربية وعلاقته برضاهم الوظيفي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبينت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري والرضا الوظيفي بدرجة كبيرة، ووجود عالقة ارتباطية إيجابية بين مستوى التمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أعضاء هيئة التدريس في التمكين والرضا الوظيفي بحسب متغيرات (الجنسية، والمؤهل العلمي، والرتبة، والعمر، وسنوات الخبرة).

- أما دراسة (Ángel L. Carolina، 2007): تحت عنوان (Strategic knowledge management، innovation and performance)، هدفت إلى تسليط الضوء على آثار إدارة المعرفة على وضع استراتيجيات الابتكار في الشركة وأداء الشركات ومعرفة الآثار الحقيقي التي تنتج عن إدارة المعرفة في المنظمات المدروسة، واستناداً إلى دراسة ميدانية تتألف من 310 منظمة من المنظمات الإسبانية أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر على الابتكار والأداء التنظيمي بشكل مباشر وغير مباشر)، وتوصلت الدراسة إلى تقديم مساعدة لأكاديميين والمديرين لتصميم البرامج الاستراتيجية لإدارة المعرفة في النظام لتحقيق أعلى مستوى من الابتكارات بشكل فعال وبكفاءة.

- أما دراسة (الكيسي، 2005): بعنوان (إدارة المعرفة وتطوير المنظمات) هفت هذه الدراسة إلى توضيح أن إدارة المعرفة جاءت من أجل إتمام خطوات ووظائف تمثل في عمليات إدارة المعرفة الأربعة (تحصيل المعرفة واكتسابها، توزيع المعرفة وإيصالها، تفسير المعرفة، توظيف واستثمار المعرفة)، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بتمكين فرق المعرفة من خلال تعظيم أدوارهم ومشاركتهم، وأشارت إلى أداة من أدوات تقنيات تمكين فريق المعرفة وهي التمكين من خلال إعطاء المعلومات للعاملين استناداً إلى نظم المعلومات.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من البحث تبنى البحث منهجية البحث الوصفي والميداني التحليلي فعلى صعيد البحث الوصفي تم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية في مجال إدارة المعرفة والقيادة التحويلية التمكين الإداري، لأجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري والوقوف عند أهم الدراسات السابقة التي شكلت رافداً حيويًا في الدراسة وما تتضمنه من محاور معرفية بحيث تم توضيح مفهوم القيادة التحويلية وإدارة المعرفة والتمكين الإداري. أما على صعيد البحث الميداني التحليلي فتتم إجراء المسح الاستطلاعي لعينة من أفراد مجتمع الدراسة والطلب منهم الإجابة على فقرات الاستبانة المصممة لهذه الدراسة ومن ثم تم تحليل البيانات المُجمّعة من خلال الاستبانة بالطرق الإحصائية المناسبة باستخدام برمجية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ((SPSS. وبعد تحليل البيانات وتم استخلاص النتائج واختبار فرضيات الدراسة التي تم وضعها لغايات تحقيق أهداف الدراسة بالطرق الإحصائية المناسبة.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من السادة مديري الإدارات العامة والإدارات ورؤساء الأقسام والعاملين بالجهاز الإداري بغرفة الطائف. وتم حصر العدد الاجمالي لمفردات المجتمع وبلغ (50) مفردة، واعتمد الباحث على أسلوب

العينات وبالرجوع الي الجداول الإحصائية لتحديد حجم العينة تبين أن حجم العينة يبلغ (40) مفردة في ضوء معامل ثقة قدره (96%) ومستوي معنوية (56). وحتى تكون العينة ممثلة للمجتمع تمثيلاً "طبيعياً فكان أنسب اختيار لنوع العينة هو تحديد عينة طبقية من خلال التوزيع المتناسب علي طبقات المجتمع.

ويوضح الجدول رقم (1) توزيع العينة

البيان	المجتمع	%	العينة
مديري الإدارات	4	8	3
رؤساء الاقسام	8	16	6
الموظفين	38	76	31
الاجمالي	50	100%	40

المصدر الباحث - من واقع الدراسة الميدانية

أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة: متغير الجنس:

جدول رقم (3) وصف عينة الدراسة حسب الجنس

م	الجنس	العدد	النسبة
1	ذكر	36	90%
2	انثى	4	10%
المجموع الكلي			100%

يبين الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس حيث احتل الذكور نسبة 75% من العينة

والإناث 25%

جدول رقم (4) وصف عينة الدراسة حسب العمر

م	العمر	العدد	النسبة
1	30- 20	10	25%
2	40- 30	17	42.5%
3	50- 40	13	32.5%
المجموع الكلي			100%

يبين الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للعمر، حيث جاء في المرتبة الأولى الأشخاص الذين تتراوح

أعمارهم بين 30- 40 سنة حيث بلغت نسبتهم 42.5%، وجاءت المرتبة الثانية الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين

40- 50- بنسبة (32.5%)، واحتل الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين 20- 30 سنة المرحلة الأخيرة بنسبة بلغت (

25%)

جدول رقم (5) وصف عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

م	سنوات الخبرة	العدد	النسبة
1	أقل من 5 سنوات	4	10%
2	من 5-10 سنوات	19	47.5%
3	من 10-20 سنة	11	27.5%
4	أكثر من 20 سنة	6	15%
المجموع الكلي		40	100%

يبين الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة. حيث كانت أعلى فئة للذين مدة خبرتهم ما بين 5 و 10 سنوات بعدد (19) ونسبة (47.5%)، وجاءت المرتبة الثانية لفئة الذين مدة خبرتهم من 10 إلى 20 سنة بعدد (11) ونسبة (27.5%). وجاء في المرتبة الثالثة فئة الذين مدة خبرتهم أكثر من 20 سنوات بعدد (6) ونسبة (15%) وفي المرتبة الأخيرة جاءت فئة الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات بعدد (4) ونسب (10%).

جدول رقم (6) وصف عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

م	المرحلة الاجتماعية	العدد	النسبة
1	متزوج	35	87.5%
2	أعزب	5	12.5%
المجموع الكلي		40	100%

يبين الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للحالة الاجتماعية. حيث كانت أعلى فئة للمتزوجين بنسبة (87.5%) وجاءت المرتبة الثانية للعزاب بنسبة (12.5%).

جدول رقم (7) وصف عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	العدد	النسبة
1	أقل من الثانوي	3	7.5%
2	ثانوي	22	55%
3	جامعي	13	32.5%
4	دراسات عليا	2	5%
المجموع الكلي		40	100%

يبين الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي حيث كانت أعلى فئة للتعليم الثانوي بنسبة (55%)، وجاءت المرتبة الثانية للتعليم الجامعي بنسبة (32.5%)، وجاءت المرتبة الثالثة للأفراد أقل من الثانوي بنسبة (7.5%)، واحتلت فئة الدراسات العليا المرتبة الأخيرة بنسبة (5%).

تحليل البيانات:

تم إجراء اختبار الثبات والصدق لأستئلة الاستبيان المستخدمة من جميع البيانات: وذلك يتم باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" Cronbach's Alpha كمقياس للثبات ومنه يتم حساب صدق المحك Validity عن طريق جذر معامل الثبات:

جدول رقم (2)

م	المحور	عدد العبارات	الثبات	الصدق
1	إدارة المعرفة	7	0.964	0.994
2	القيادة التحويلية	8	0.972	0.985
3	التمكين الإداري	8	0.994	0.977
	إجمالي	23	0.984	0.988

الأساليب الإحصائية التي تخدم الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة ولاختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences وفيما يلي الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

ألفا كرونباخ Alpha- Cronbach عبارة عن معادلة الهدف منها قياس ثبات الاستبانة. ومعامل الارتباط وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) One Way Analysis of Variance: استخدم لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالفروقات الإحصائية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، لاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية والوظيفية على تصورات المبحوثين إزاء إدارة المعرفة والقيادة التحويلية التمكين الإداري والتي تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، الخدمة والعمر.

4- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

مكونات إدارة المعرفة لدى المبحوثين بالغرفة التجارية بالطائف

اختبار f		اختبار t			معامل الانحدار	معامل الثبات	المكونات	
المعنوية Sig	قيمة f	الدلالة	المعنوية Sig	قيمة t				
		معنوية	0.89	0.150	0.015	1.50	تشخيص المعرفة	
		معنوية	0.97	0.023	-0.004		إنشاء وتوليد المعرفة	
		معنوية	0.371	-0.324	-0.163		تخزين واسترجاع المعرفة	
0.004	5.03	عمليات إدارة المعرفة						

- إجراء اختبار الفرض الأول: اختبار فرق المتوسطين (ت) (Independent t- test) لدراسة أثر إجمالي القيادة التحويلية في إجمالي التمكين الإداري لدى القادة الإداريين بغرفة الطائف. وذلك بوضع فرض العدم (H0): لا يوجد فروق بين متوسطي إجابات القيادة التحويلية والتمكين الإداري لدى القادة الإداريين بغرفة الطائف.

Levine's Test for Equality of Variances				t- test for Equality of Means					
	F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Differences	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Total Equal varian	0.80	0.370	0.25	159	0.77	0.051	0.192	- 0.33084	0.44052
Assumed Equal variances Not Assumed			0.27	156.0	0.79	0.048	0.1861	- 0.3212	0.43034

أمام الفرض البديل (H0): يوجد فروق بين متوسطي إجابات القيادة التحويلية والتمكين الإداري لدى القادة الإداريين بغرفة الطائف.

ويوضح الجدول السابق أن اختبائي التجانس (Levine's Test for Equality of Variances) ومقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (ت) (t- Test for Equality of Means). من الاختبار الأول يتضح عدم وجود دلالة حيث أن قيمة الدلالة 0.473 وهي أكبر من 0.05، ويعني ذلك وجود تجانس بين القيادة التحويلية والتمكين الإداري لدى القادة الإداريين بغرفة الطائف. ويتضح أيضاً من الجدول أن قيمة "ت" = 0.276 وقيمة الدلالة = 0.791 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وهنا نقبل فرض العدم والذي ينص على أنه لا يوجد تأثير دال إحصائياً لإجمالي القيادة التحويلية عند مستوى الدلالة 0.05 في إدارة المعرفة لدى القادة الإداريين بغرفة الطائف.

ويوضح الجدول السابق أن اختبائي التجانس (Levene's Test for Equality of Variances) ومقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (ت) (t- Test for Equality of Means). من الاختبار الأول يتضح عدم وجود دلالة حيث أن قيمة الدلالة 0.375 وهي أكبر من 0.05، ويعني ذلك وجود تجانس بين القيادة التحويلية والتمكين الإداري لدى القادة الإداريين بغرفة الطائف. ويتضح أيضاً من الجدول أن قيمة "ت" = 0.594 وقيمة الدلالة = 0.533 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وهنا نقبل فرض العدم والذي ينص على أنه لا يوجد تأثير دال إحصائياً لإجمالي القيادة التحويلية عند مستوى الدلالة 0.05 في التمكين الإداري لدى القادة الإداريين بغرفة الطائف.

- اختبار الفرض الثالث: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية موجبة بين القيادة التحويلية بوصفها متغيراً مجماً أو أحادي البعد وبين التمكين الإداري وإدارة المعرفة بوصفها متغيراً مجماً أو أحادي البعد.

Partial Corr Correlations			
Control Variables		القيادة التحويلية والتمكين الإداري	إدارة المعرفة
التمكين الإداري	القيادة التحويلية	Correlation	1.000
		Significance (2- tailed)	.000
		Df	0

Partial Corr Correlations			
إدارة المعرفة	Correlation	0.823	1.000
	Significance (2- tailed)	0.000	.
	Df	78	0

يتضح من النتائج:

أن قيمة المعامل بين القيادة التحويلية بوصفها متغيراً مجملاً أو أحادي البعد وبين التمكين الإداري مع عزل تأثير إدارة المعرفة (0.814) وهو دال إحصائياً، وذلك عند (درجات حرية = 77). ولكن إذا حسبنا معامل الارتباط بين القيادة التحويلية بوصفها متغيراً مجملاً أو أحادي البعد وبين إدارة المعرفة فقط نحصل على النتائج التالية

Correlations			
		القيادة التحويلية	إدارة المعرفة
القيادة التحويلية	Pearson Correlation	1	0.985**
	Sig. (2- tailed)		0.000
	N	80	82
إدارة المعرفة	Pearson Correlation	0.985**	1
	Sig. (2- tailed)	0.000	
	N	82	82

****.** Correlation is significant at the 0.01 level (2- tailed).

يتضح من النتائج السابقة أن العلاقة القيادة التحويلية بوصفها متغيراً مجملاً أو أحادي البعد وبين التمكين الإداري (0.985) ولكن بعد إدارة المعرفة أصبح (0.82) وهذا يعني أن قيمة الارتباط الجزئي انخفضت إذن إدارة المعرفة عامل مساعد أو تأثيره إيجابي على شكل العلاقة بين القيادة التحويلية بوصفها متغيراً مجملاً أو أحادي البعد وبين التمكين الإداري عند مستوى الدلالة 0.01.

Partial Corer Correlations

Control Variables		القيادة التحويلية	التمكين الإداري
إدارة المعرفة	القيادة التحويلية	Correlation	1.000
		Significance (2- tailed)	.
		Df	0
إدارة المعرفة	التمكين الإداري	Correlation	-0.154
		Significance (2- tailed)	0.172
		Df	76

يتضح من النتائج:

أن قيمة العلاقة بين القيادة التحويلية بوصفها متغيراً مجملاً أو أحادي البعد وبين إدارة المعرفة مع عزل تأثير التمكين الإداري (- 0.154) وقيمة الدلالة (0.172) أكبر من مستوى الدلالة 0.01 أي لا يوجد أثر دال إحصائياً (علاقة)، وذلك عند (درجات حرية = 76).

يتضح من النتائج السابقة أن العلاقة القيادية التحويلية بوصفها متغيراً مجملاً أو أحادي البعد وبين إدارة المعرفة (0.984) ولكن بعد عزل اد التمكين الإداري أصبح (- 0.154) وهذا يعني أن قيمة الارتباط الجزئي انخفضت إذن التمكين الإداري عامل مساعد أو تأثيره إيجابي على شكل العلاقة بين القيادة التحويلية بوصفها متغيراً مجملاً أو أحادي البعد وبين إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة 0.01.

خلاصة النتائج

- استناداً على ما تم عرضه ومناقشته من مبادئ واسس وافكار خاصة بأثر إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين الإداري بغرفة الطائف توصل الباحث إلى الآتي:
1. معامل الارتباط بين القيادة التحويلية بوصفها متغيراً مجملاً أو أحادي البعد وبين التمكين الإداري (0.994) ولكن بعد عزل إدارة المعرفة أصبح (0.814) وهذا يعني أن قيمة الارتباط الجزئي انخفضت إذن إدارة المعرفة عامل مساعد أو تأثيره إيجابي على شكل العلاقة بين القيادة التحويلية بوصفها متغيراً مجملاً أو أحادي البعد وبين التمكين الإداري التنظيمية عند مستوى الدلالة 0.01. وهذا يتوافق مع دراسة (بني عيسى 2010) ويعني ذلك وجود تجانس بين القيادة التحويلية التمكين الإداري بغرفة الطائف
 2. وجود علاقة ذو دلالة إحصائية موجبة بين القيادة التحويلية (الكاريزما- الحفز الإلهامي- الاستثارة الفكرية- الاعتبار الفكري) بوصفها متغيراً مجملاً أو أحادي البعد وبين التمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، التقليد والمحاكاة) إدارة المعرفة (تشخيص وتوليد وتخزين ونقل) بوصفه متغيراً مجملاً أو أحادي البعد.
 3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو القيادة التحويلية وإدارة المعرفة والتمكين الإداري تعزى للمتغيرات الديمغرافية لدى القادة الإداريين بغرفة الطائف.
 4. وجود تجانس بين القيادة التحويلية إدارة المعرفة والتمكين الإداري لدى الإداريين بغرفة الطائف، حيث أن قيمة الدلالة 0.375 وهي أكبر من 0.05. وهذا مما يتوافق مع (دراسة الشوابكة 2017).
 5. لا يوجد تأثير دال إحصائياً لإجمالي القيادة التحويلية عند مستوى الدلالة 0.05 في التمكين الإداري لدى الإداريين بغرفة الطائف، لأن قيمة "ت" = 0.266 وقيمة الدلالة = 0.791 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05.
 6. أظهرت الدراسة بأن العاملين بغرفة الطائف يمارسون القيادة التحويلية ويفهمون ما معنى قيادة تحويلية وذلك باختلاف مستوياتهم الإدارية وسنين خبرتهم المتفاوتة ومؤهلاتهم العلمية
 7. إدارة المعرفة عامل مهم ومقوم استراتيجي للسلوكيات التنظيمية ويوجه السلوك نحو المصلحة العامة ويمثل قناعة انسانية تجمع بين المقاصد المادية والسلوكية والقيمية والتي تعكس موقف العامل ازاء منظمتهم وما يتخللها من نشاط وعمل.

توصيات الدراسة

- في ضوء ما أسفرت إليه نتائج الدراسة فإن الباحث يرى اقتراح التوصيات الآتية:
1. ضرورة الاهتمام باتباع الاساليب العلمية الحديثة وإدارة المعرفة والتمكين الإداري وتشجيع البرامج التطويرية والطرائق الحديثة والمبادرات الابداعية من خلال تهيئة مناخ العمل بالغرفة التجارية.

2. ضرورة العمل على تبني السلوك القيادي التحويلي من قبل القيادات بغرفة الطائف من خلال اعداد وتنفيذ برامج تدريبية لإكساب القيادات المهارات الازمة والحث والتشجيع لأساليب العمل الجماعي وحل المشكلات ونشر ثقافة الحوار الإيجابي في تبادل الافكار وضرورة تفعيل العلاقات الانسانية بين القيادات والمؤوسين
3. ضرورة الاهتمام بتنمية السلوك الإبداعي والانتماء والمواطنة التنظيمية لدى العاملين بالغرفة.
4. الاهتمام بمقومات الأبداع والتطوير والتحديث ووضع معايير للتحفيز وخاصة فيما يتعلق بفرق العمل والعمل الجماعي.
5. لابد من العمل على تنمية مفاهيم القيادة التحويلية بالغرفة والاهتمام بها لانها أصل إداري من أصول المنظمة ومن مصادر الميزات التنافسية للمنظمات اليوم.
6. ضرورة اجراء دراسات مشابهة للغرف التجارية وعمل مقارنة بينهما للوصول إلى الفروق بين الغرف التجارية بالسعودية.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية:

- ابو هدف، سامى عايد، (2011)، دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدرس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر بغزة.
- احمد، شهبناز فاضل، (2008)، تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية، بحث استطلاعى في الشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 73.
- اندراوس، رامي جمال ومعايعه، عادل سالم (2008) الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات، الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- بني عيسى، أحمد، (2006)، أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.
- حماد، إياد، (2011)، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 27، العدد 4.
- الخلايلة، هدى، سعادة، سائدة، (2010)، درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها، أبحاث مؤتمر التربية في عالم متغير، الجامعة الهاشمية.
- درويش، صبري ماهر (2009)، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير- دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (78).
- الدوري، زكريا مطلق وصالح، أحمد علي (2009) إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الاعمال الألفية الثالثة، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الزطمة، نضال محمد، 2011، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

- سعادات، موفق فتحي وحسن محمد تيم، 2011، درجة ممارسة إدارة المعرفة عند مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية جنين من وجهة نظرهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث، 204-163: (2)24، والدراسات
- الشوايكة، خالد محمود (2017) أثر تمكين الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية في جامعة العلوم الإسلامية العالمية، مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية- جامعة العلوم الإسلامية العالمية- الأردن، المجلد3، العدد2: 271-233.
- الصرايرة، حسن يوسف، (2012)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة دراسات لجامعة الاغواط، العدد (19) ب، الجزائر.
- الضويحي، فهد بن عبد الله، 2009، إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات النظرية والتطبيق، مجلة سايربريانز: دورية متخصصة في مجال المكتبات والمعلومات.
- الطعاني، حسن أحمد والسويحي، عمر سلطان (2013) التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، الأردن: مجلة دراسات العلوم التربوية- جامعة مؤتة.
- العطوي، عايد، (2011)، أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن
- العمر، أمينة، (1430)، خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.
- عودة، فراس، 2010، واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الغامدي، عبد المحسن عبد الله، (2011)، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية
- الكساسبة، محمد مضفي، الفاعوري، عبيد حمود، عبد الله، محمد طه، (2009)، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 5، العدد 1.
- محمد، فلاق، 2010، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية
- المعاني، ايمن عودة، (2013)، أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد9 العدد 2.
- المهيرات، عماد علي (2012) أثر التمكين على فاعلية المنظمة، عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Advinsson, L. (1997) "Developing Intellectual Capital at Skandia". Long Rang Planning. Vol. 30. 19.Alive, Mar yam, (1997). Knowledge Management and Knowledge Systems, 12/19/97. Maryla and Business School, University of Maryland .

- Balushi, Ali Mohammed (2008). Administrative empowerment level among faculty members at the Police College in the United Arab Emirates and its relationship to their liking career. Unpublished MA Thesis, College of Education, Yarmouk University, Jordan.
- Coakes, Elayne (ed.) (2003), "Knowledge Management: Current Issues and Challenges", U.S.A., Idea Group Publishing. 21.Gupta, A.K. & Govindarajan, V., (1997), " Knowledge Flows Within Multinational Corporations", Strategic Management Journal, Vol.21, No.4. 22.Harris, J. Sequencing: Co Evolution of Knowledge, Capabilities and Products", Strategic Management Journal, Vol.21, Issue, 10- 11. 24.Krogh, G. Von &
- Nonaka, I. and Aben, M., (2001), " Making the Most of your Company's Knowledge: A Strategic Framework", Long Rang Planning, 34 25.Macintosh, Ann, (2001). Adaptive Workflow to Support Knowledge intensive Tasks. The University of Edinburgh
- Rulguenh, Omar Mahmoud (2007). Recognize the faculty of the concept of empowerment field Balqa Applied University study. 1296 College of Education, Yarmouk University, Jordan.