

The Compatibility between leadership of empowerment and organizational learning
abilities and their reflection on knowledge capital
Applied research at Wasit University

تأثير القيادة بالتمكين وقدرات التعلم التنظيمي على راس المال المعرفي

بحث تطبيقي في جامعة واسط

أ.م.د. عبد الرحمن مصطفى الملا / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

الباحث / قاسم حبوب عباس النصيري



OPEN ACCESS

P - ISSN 2518 - 5764

E - ISSN 2227 - 703X

Received:22/4/2018

Accepted: 6/6/2018

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة بالتمكين وقدرات التعلم التنظيمي وانعكاسهما على راس المال المعرفي ، ومدى امكانية تطبيق هذين المفهومين بفاعلية في جامعة واسط . وتمثلت مشكلة البحث.... في مجموعة من التساؤلات: اهمها هل ان للأبعاد القيادة بالتمكين وابعاد قدرات التعلم التنظيمي علاقة ارتباط وتأثير وذات دلالة احصائية معنوية مع راس المال المعرفي .

ولفهم طبيعة العلاقة والأثر بين المتغيرات جرى اعتماد القيادة بالتمكين بوصفها متغيراً تفسيرياً أولاً بأربعة ابعاد هي (تعزيز معنى العمل، التعبير عن الثقة في الاداء العالي، توفير الاستقلالية من القيود البيروقراطية، المشاركة في صنع القرار)، وقدرات التعلم التنظيمي بوصفها متغير تفسيرى ثاني بأربعة ابعاد هي (التجريب والانفتاح، مشاركة ونقل المعرفة، الحوار، والتفاعل مع البيئة الخارجية)، ورأس المال المعرفي بوصفه المتغير المستجيب بأربعة ابعاد هي (راس المال البشري ، راس المال الهيكلي ، راس المال الزبوني، راس المال العملياتي) وتم جمع البيانات عن طريق أدوات عدة منها المصادر والمراجع بالإضافة الى الاستبانة ، وجرى توزيعها على عينة البحث البالغة (63) مستجيباً والتي استهدفت رؤساء اقسام جامعة واسط في واسط ، منطلقاً من عدد من الفرضيات اهمها : يوجد تأثير متعدد ذو دلالة احصائية معنوية للقيادة بالتمكين وقدرات التعلم التنظيمي بشكل مجتمع في راس المال المعرفي)، بعدها جرى تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستعمال الادوات الاحصائية الملائمة وتحليلها عبر عدد من البرامج الاحصائية الجاهزة (SPSS, ver 19)، وتوصلت نتائج البحث ..الى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها : يوجد تأثير متعدد ذو دلالة احصائية معنوية للقيادة بالتمكين وقدرات التعلم التنظيمي بشكل مجتمع في راس المال المعرفي، وأوصى البحث الى مجموعة من التوصيات من أهمها : يتوجب على الجامعة ان تعمل على تطبيق هذين المفهومين وما لهما من اثر على تعزيز راس المال المعرفي في الجامعة ، وما له من مردود ايجابي على الاداء العام للجامعة .

المصطلحات الرئيسية للبحث/ القيادة بالتمكين، تعزيز معنى العمل، التعبير عن الثقة في الاداء العالي،

تعزيز المشاركة في صنع القرار، توفير الاستقلالية من القيود البيروقراطية، قدرات التعلم التنظيمي، التجريب والانفتاح، مشاركة وتقاسم المعرفة ، الحوار، التفاعل مع البيئة الخارجية، راس المال المعرفي .



المقدمة

في عملية القيادة بالتمكين (empowerment for leadership) يمكن تعزيز حالة تحفيزية أكبر بين المرؤوسين من خلال سلوكيات القيادة مثل تفويض السلطة والمسؤولية، والقضاء على الممارسات التنظيمية الرسمية، وتحديد وإزالة الظروف التي تعزز العجز في العمل ومن ثم، فإن القيادة بالتمكين في هذا البحث ينظر إليها على أنها علاقة شخصية بين القادة والمرؤوسين وبالنتيجة يؤدي هذا إلى تحسين أداء عمل الموظفين ، وذلك من خلال مجموعة من السلوكيات المحددة في هذا البحث ، وما لها من أثر كبير في تعزيز وتسهيل تطبيق هذا المفهوم . وللتعزيز من عملية التعلم التنظيمي داخل المنظمة بين الموظفين هناك مجموعة من القدرات التي تسهل التعلم التنظيمي Organizational Learning capabilities ، او مجموعة من العوامل التي تساعد المنظمات على جعل التعلم حقيقة واقعية في المنظمات ، وبالشكل الذي ينعكس على رأس المال المعرفي، كونه موردا لتوليد وخلق القيمة للمنظمة ومصدرا لثروتها الحقيقية المتمثلة بالموجودات غير الملموسة، لذلك يقوم هذا البحث على الاهتمام بالموجودات غير الملموسة (رأس المال المعرفي) (knowledge capital) وتنميته وتطويره من خلال الربط بين متغيرين ومالهما من ارتباط واثر وايجابي على رأس المال المعرفي :وهما القيادة بالتمكين وقدرات التعلم التنظيمي، ويتضمن البحث الحالي اربعة محاور، تضمن المحور الاول الاطار العام للبحث، بينما تضمن المحور الثاني الجانب النظري للبحث، فيما كان المحور الثالث الجانب العملي ، وتضمن المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات، وسنتناول هذه المحاور تباعاً.

المحور الاول / الاطار العام

أولاً : منهجية البحث .

أ- مشكلة البحث . تواجه اليوم المنظمات الكثير من التحديات في ظل البيئة المتغيرة والسريعة ولكي تكون هناك استجابة سريعة لهذه التغيرات ينبغي على المنظمات ان تعيد النظر في سياساتها وبرامجها وخططها ذات العلاقة بعملية القيادة بالتمكين وقدرات التعلم التنظيمي ، وضرورة اتباع أساليب ومفاهيم حديثة في الإدارة والتخلي عن المفاهيم والأساليب التقليدية ، أي محاولة ايجاد تأطير (صياغة) فكري وموضوعي في الكشف عن العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية ، وعليه تدور مشكلة البحث في الاجابة على عدد من التساؤلات البحثية التالية :-

- 1- هل هناك تصور وفهم واضح من قبل رؤساء اقسام جامعة واسط لمفهوم القيادة بالتمكين وقدرات التعلم التنظيمي وانعكاسها على رأس المال المعرفي للجامعة .
- 2 - هل ان للأبعاد القيادة بالتمكين وابعاد قدرات التعلم التنظيمي علاقة تأثير وذات دلالة احصائية معنوية مع رأس المال المعرفي .
- 3 - هل ان للأبعاد القيادة بالتمكين وابعاد قدرات التعلم التنظيمي علاقة ارتباط وتأثير وذات دلالة احصائية معنوية مع ابعاد رأس المال المعرفي .

ب- : اهمية البحث .

- 1 - إبراز دور القيادة بالتمكين وقدرات التعلم التنظيمي لرؤساء أقسام الكليات في الجامعة من اجل الوصول بهم إلى مستوى عالٍ من الكفاءة بالاداء ، وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى أداء الجامعة العام .
- 2 - تسليط الضوء على اتجاه ومدخل من مداخل الفكر الإداري الحديث، وهو عملية القيادة بالتمكين وقدرات التعلم التنظيمي وانعكاسهما على رأس المال المعرفي للجامعة .
- 3 - تقديم نموذج مقترح لهذه الجامعة من اجل الارتقاء بواقع عمل رؤساء اقسام كليات تلك الجامعة .

ت- : اهداف البحث .

- 1 - تحديد المتطلبات الادارية والثقافية والشخصية اللازمة لمفهوم اداري حديث وهو القيادة بالتمكين الاداري لهذه الجامعة المبحوثة .
- 2 - تحديد أي من ابعاد القيادة بالتمكين وابعاد التعلم التنظيمي أكثر تأثيراً في رأس المال المعرفي في الجامعة المبحوثة .

3- الوصول الى مستوى الاداء الامثل لعمل رؤساء الاقسام في الجامعة وفق مفهوم القيادة بالتمكين وقدرات التعلم التنظيمي .

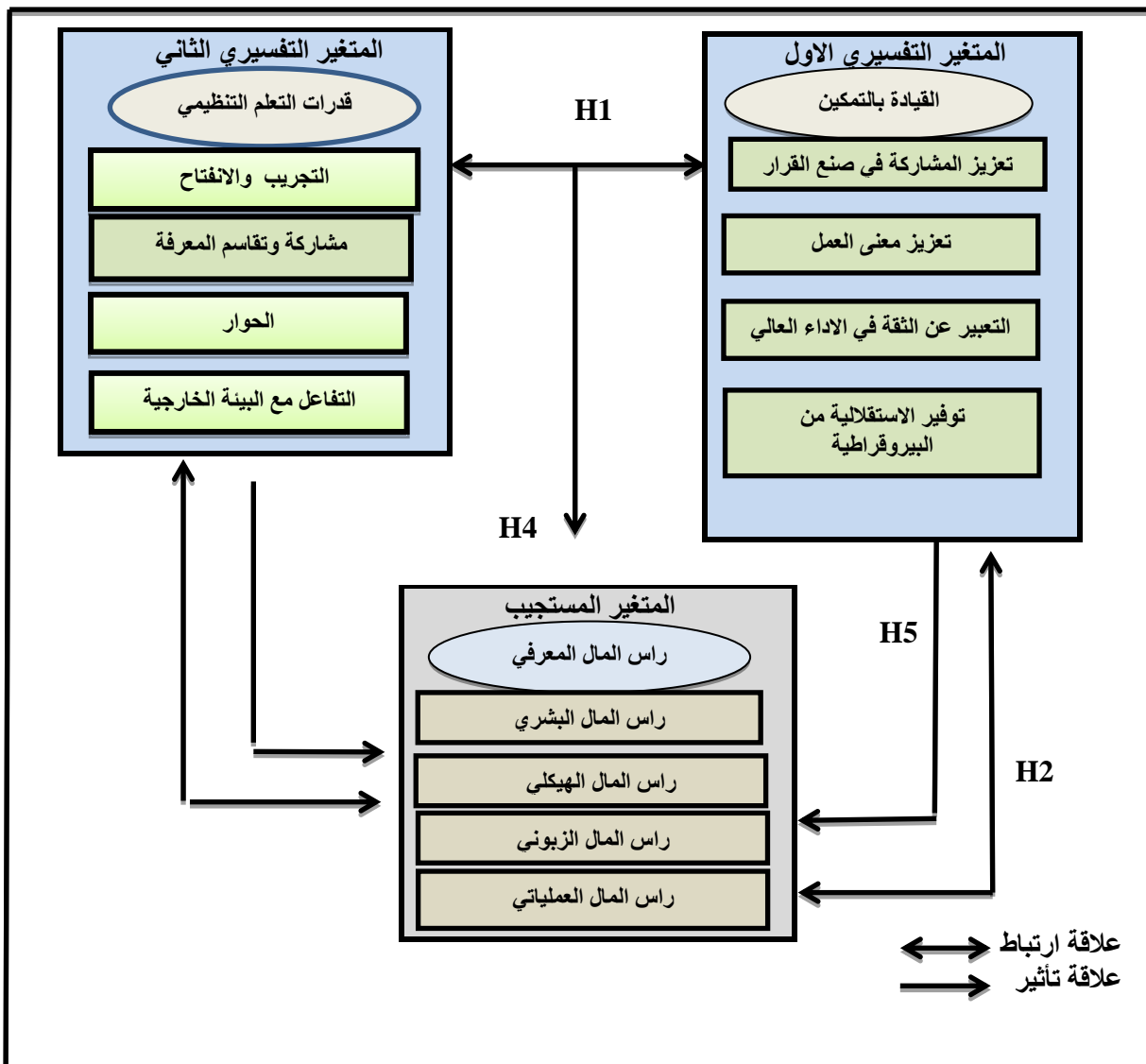
ث - : المخطط الفرضي للبحث . ويتمحور المخطط الفرضي حول متغيرين وهما :

1- القيادة بالتمكين : وهو المتغير التفسيري ويتضمن اربعة ابعاد (تعزيز معنى العمل ، التعبير عن الثقة في الاداء العالي ، تعزيز المشاركة في صنع القرار ، توفير الاستقلالية من القيود البيروقراطية) .

2- قدرات التعلم التنظيمي : وهو المتغير التفسيري الثاني ويتضمن اربعة ابعاد ((التجريب والانفتاح ، مشاركة ونقل المعرفة ، الحوار ، والتفاعل مع البيئة الخارجية) .

3- راس المال المعرفي : وهو المتغير المستجيب ويتضمن اربعة ابعاد (راس المال البشري ، راس المال الهيكلي ، راس المال الزبائني ، راس المال العملياتي) ، وكما موضح في الشكل التالي :

شكل (1) المخطط الفرضي للبحث





تأثير القيادة بالتمكين وقدرات التعلم التنظيمي على راس المال المعرفي بحث تطبيقي في جامعة واسط

- ج : فرضيات البحث .**
- 1- الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين القيادة بالتمكين وقدرات التعلم التنظيمي .
 - 2 - الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين القيادة بالتمكين ، وراس المال المعرفي .
 - 3- الفرضية الرئيسية الثالثة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين قدرات التعلم التنظيمي ، وراس المال المعرفي .
 - 4- الفرضية الرئيسية الرابعة : هناك تأثير ذو دلالة احصائية معنوية للقيادة بالتمكين وقدرات التعلم التنظيمي معاً في راس المال المعرفي .
 - 5- الفرضية الرئيسية الخامسة : هناك تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد المتغير التفسيري القيادة بالتمكين في راس المال المعرفي .
 - 6- الفرضية الرئيسية السادسة : هناك تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد المتغير التفسيري "قدرات التعلم التنظيمي" في "راس المال المعرفي"

ح : منهج البحث .

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات اللازمة وتحليلها ؛ كون هذا المنهج يركز على استطلاع الآراء لعينة البحث وتوجهاتها ، أما المنهج التحليلي فيستعمل في تحليل نتائج المعالجات الإحصائية لمتغيرات البحث ، ووضع الاستنتاجات التي على أساسها تبني التوصيات .

خ : مجتمع وعينة البحث .

اختار الباحث العينة (القصدية) من مجتمع البحث في الجامعة ، من اجل دقة النتائج والوثوق بها ، ولقد بلغ حجم المجتمع بحسب إحصائيات الجامعة (72) فرداً، وتم تحديد حجم العينة من هذا المجتمع بحسب نموذج (دي موركان، D. Morgan) العالمي ؛ لتحديد حجم العينة عند مستوى دلالة (0.05) ، ولغاية (0.01) ، إذ بلغ حجم العينة بحسب هذا النموذج (63) فرداً أي بنسبة (87.5 %) من إجمالي مجتمع البحث ، وتم توزيع (63) استمارة استبانة على العينة وبالمقابل كان عدد الاستمارات المستلمة من العينة ، والتي تم الإجابة عليها قد بلغ (63) استمارة استبانة ، وقد صيغت استمارة الاستبانة على وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert) في إجابات أفراد العينة، وسيكون مستوى الإجابة محصوراً بين (1 - 5) ، وعلى خمسة مستويات على وفق الفئات لقياس درجة الاستجابة.

د : الأدوات و الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة وتحليل البيانات.

- اعتمد الباحث في تحليل البيانات ، ومعالجتها على عدد من الأدوات الأساليب الإحصائية ، وكالاتي:
- 1- الإحصاء الوصفي (التوزيع التكراري، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف
 - 2- الإحصاء الاستدلالي (معامل الثبات (كرونباخ ألفا)، معامل ارتباط بيرسون ، الانحدار الخطي البسيط
 - 3- حزمة البرنامج الإحصائي الجاهز (Spss - Ver - 19) : يستخدم لاستخراج النتائج .

ذ : الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة .

الجنس: عدد الذكور بلغ (53) فرداً أي بنسبة (84.1 %) من مجموع عينة البحث البالغة (63) ، أما نسبة الإناث، فبلغ عدد أفرادها (10) أي بنسبة (15.9 %) من مجموع عينة البحث . مما يقدم مؤشراً أن الجامعة تولى اهتماماً كبيراً على الجنسين في انجاز أعمالها .

الفئة العمرية: أن الفئة العمرية من (30 - 35 سنة) بلغ عدد أفرادها (20) أي بنسبة (31.7%) من مجموع عينة البحث ، والبالغة (63) ، وهي أعلى نسبة، وتليها الفئة العمرية بين (36 - 40 سنة) إذ شكلت (13) فرداً أي بنسبة (20.6 %) ، وتليها الفئة العمرية بين (30 سنة) إذ حققت (11) فرداً أي بنسبة (17.5%) ، وتليها الفئة بين (41 - 45 سنة) إذ بلغ عدد أفرادها (10) أي بنسبة (15.9) ، وأخيراً شكلت الفئة (46 - 50 سنة فاكثرت) (9) فرداً أي بنسبة (14.3%) ، مما يفسر لنا امتلاك الجامعة ملاكات متنوعة ، وغير محددة بمرحلة ، أو بفئة عمرية معينة، وهذا مما يعطي قوة للبحث من حيث أخذ آراء أغلب الفئات العمرية في الجامعة .



تأثير القيادة بالتمكين وقدرات التعلم التنظيمي على راس المال المعرفي بحث تطبيقي في جامعة واسط

المؤهل العلمي: الغالبية العظمى من أفراد العينة حاصلين على شهادة الدكتوراه ، إذ بلغ عددهم (55) من مجموع عينة البحث ، والبالغة (63) أي بنسبة (87.3 %) وهي اعلى نسبة ، في حين بلغ عدد الحاصلين على شهادة الماجستير (8) فرداً ، أي بنسبة (12.7 %) ، من مجموع عينة البحث ، وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بثقافة جيدة ، ويمتلكون القدرة العلمية الكافية للإجابة على تساؤلات الاستبانة مما يجعل الإجابات أكثر دقة وموضوعية.

الدرجة العلمية: الغالبية العظمى من أفراد العينة حاصلين على درجة علمية مدرس ، إذ بلغ عددهم (28) من مجموع عينة الدراسة ، والبالغة (63) أي بنسبة (44.4 %) وهي اعلى نسبة ، في حين بلغ عدد الحاصلين على درجة أستاذ مساعد (24) فرداً ، أي بنسبة (38.1 %) ، وتليها عدد الحاصلين على درجة أستاذ إذ بلغ عددهم (11) فرداً ، أي بنسبة (17.5 %) ، من مجموع عينة البحث .

عدد سنوات الخدمة في مجال التدريس الجامعي: أن مدة الخدمة (11 - 15 سنة) حققت أعلى نسبة فقد بلغ عدد أفرادها (19) فرداً أي بنسبة (30.2 %) من مجموع عينة الدراسة، والبالغة (63) ، في حين حققت مدة الخدمة (6 - 10 سنة) (17) فرداً أي بنسبة (27.0 %) ، وتليها مدة الخدمة من (1 - 5 سنة) إذ حققت (10) فرداً أي بنسبة (15.9 %) ، وتليها مدة الخدمة من (16 - 20 سنة) ، إذ حققت (9) فرداً أي بنسبة (14.3 %) ، وتليها المدة من (21 - 25) إذ بلغ عدد أفرادها (5) أي بنسبة (7.9 %) ، وتليها المدة من (31 - سنة فأكثر) بلغ عدد أفرادها (2) أي بنسبة (2.3 %) ، وأخيراً مدة الخدمة (26 - 30 سنة) بلغ عدد أفرادها (1) أي بنسبة (1.6 %) من مجموع العينة ، مما يتضح أن العينة المبحوثة تتصف بالنضج الفكري ، والتكامل المهاري بين كل المستويات، وهذا يخلق قوة للدراسة ولاسيما في إجابة العينة على فقرات الاستبانة ، من حيث الفهم والاستيعاب.

عدد الدورات التخصصية داخل العراق: أن غالبية أفراد العينة لديهم دورات تدريبية داخل العراق ، مما يعني أنهم يمتلكون القدرة على مواكبة التطورات .

عدد الدورات التخصصية خارج العراق: هناك نسبة جيدة من أفراد العينة لديهم دورات تدريبية خارج العراق ، مما يعني امتلاك الجامعة القدرة على مواكبة التطورات الحديثة في العالم .

الجدول (17) خصائص عينة البحث

الخصائص	العدد	النسبة %	الأهمية النسبية
الجنس	ذكر	53	84.1 %
	أنثى	10	15.9 %
المجموع	63	100	
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	11	17.5
	30-35	20	31.7
	36-40	13	20.6
	41-45 سنة	10	15.9
	46-50 سنة فأكثر	9	14.3
المجموع	63	100	
المؤهل العلمي	ماجستير	8	12.7
	دكتوراه	55	87.3
المجموع	63	100	
الدرجة العلمية	مدرس	28	44.4
	أستاذ مساعد	24	38.1
	أستاذ	11	17.5
المجموع	63	100	
عدد سنوات الخدمة في مجال التدريس الجامعي :	5-1 سنة	10	15.9
	6-10 سنة	17	27.0
	11-15 سنة	19	30.2
	16-20 سنة	9	14.3
	21-25 سنة	5	7.9
	26-30 سنة	1	1.6
31 سنة فأكثر	2	3.2	
المجموع	63	100	



تأثير القيادة بالتمكين وقدرات التعلم التنظيمي على رأس المال المعرفي بحث تطبيقي في جامعة واسط

ثانيا : بعض الدراسات السابقة :

الجدول (1) دراسة (Yoon . 2012)

عنوان الدراسة	(التنبؤ بسلوك صوت الموظف : استكشاف ادوار قيادة التمكين ، مسافة السلطة ، وقدرات التعلم التنظيمي ، وحس التمكين في المنظمات الكورية) Predicting Employee Voice Behavior: An Exploration Of The Roles Of Empowering Leadership, Power Distance, Organizational Learning Capability, And Sense Of Empowerment In Korean Organizations.
هدف الدراسة	هو التحقق في ما اذا كانت القدرة على التعلم التنظيمي وبعد السلطة والتوجه المعتدل للعلاقة بين قيادة التمكين والسلوك الصوتي للموظف ، ودراسة اثار قيادة التمكين و قدرات التعلم التنظيمي على السلوك الصوتي للموظف .
مجتمع الدراسة	وتتكون الدراسة من (403) موظف في الشركات الكورية الهادفة الى الربح في كورية الجنوبية ، وتم اختبار الفرضيات من خلال معامل الانحدار المتعدد.
اهم الاستنتاجات	1- ان قيادة التمكين وقدرات التعلم التنظيمي تتنبأ ايجابيا (لها دور ايجابي) على السلوك الصوتي للموظف ، اما توجه بعد السلطة لها تأثير سلبي على سلوك صوت الموظف . 2- سعت هذه الدراسة ايضا الى الاسهام في مجموعة من المعرفة حول قيادة التمكين وبعد السلطة، وقدرات التعلم التنظيمي، والسلوك الصوتي للموظف من خلال دمج فريد لأربعة تيارات متقدمة من البحوث التي لم تكن مرتبطة سابقا .

الجدول (2) دراسة. (Moghadam & et al 2013)

عنوان الدراسة	(رأس المال المعرفي وقدرات التعلم التنظيمي) . Intellectual Capital And Organizational Learning Capabilit
هدف الدراسة	العلاقة بين رأس المال المعرفي (الفكري) والقدرة على التعلم التنظيمي .
مجتمع الدراسة	تم جمع البيانات من مدينة خراسان رضوي الإقليمية للمياه الخارجية وتم جمع البيانات البحثية من خلال الاستبانة. ويعد حجم العينة الإحصائية مساويا 150 موظفا ، وقد تم فحص صحة الاستبيانات من قبل ألفا كرونباخ .
اهم الاستنتاجات	أن رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي لهما علاقة كبيرة مع القدرة على التعلم التنظيمي ولكن لا توجد علاقة كبيرة بين رأس المال العائلي والقدرة على التعلم التنظيمي ويعد رأس المال البشري العامل الأكبر أهمية بين هذه الأنواع الثلاثة من رأس المال الفكري في المنظمة الحكومية.



المحور الثاني / (القيادة بالتمكين ، قدرات التعلم التنظيمي ، راس المال المعرفي)

تأطير نظري .

اولا: القيادة بالتمكين / مفاهيم اساسية

أ- : مفهوم القيادة بالتمكين .

تعد القيادة بالتمكين نمطا لسلوك القائد الذي ينطوي على تعزيز استقلالية المرؤوسين ومسؤوليتهم، وتقاسم السلطة معهم، وتشجيعهم على التعبير عن الآراء والأفكار، وتشجيع اتخاذ القرارات التعاونية، ودعم تبادل المعلومات والعمل الجماعي ، فهي واحدة من أهم العوامل لتحليل فعالية القائد والتأثير على الأداء الوظيفي وإن الموظفين المخولين أكثر استعدادا لاستفادة قادتهم من خلال إظهار أداء أفضل للعمل، والانخراط في سلوكيات إضافية، وإظهار مواقف أكثر إيجابية تجاه وظائفهم ومنظماتهم. (Tung ,2014 , p33) ، فالقواعد والإجراءات الرسمية لا يمكن أن تحدد سلوك عمل الموظفين وحدهم، وأن المديرين في المنظمات العامة يمكن أن يلعبوا دورا مهماً في إلهام وتحفيز الموظفين للاستفادة من معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم للمنافع التنظيمية ، وفي هذا الصدد، يمكن أن يكون تمكين ممارسات القيادة مؤثرا بشكل خاص من أجل تحسين دوافع وأداء الموظفين (Park , 2017, p, 79) ، فالقادة هنا يمنحون المرؤوسين مزيدا من التمكين وحرية التصرف وبالنتيجة يكون هناك أداء متميز اي ان منح المرؤوسين المزيد من التمكين يعد اسلوبا قياديا ناجحا ومصدر من مصادر قوة القيادة المعاصرة التي ترتفع بالكفاءة القيادة الى اعلى مستوياتها . (ملحم 2009 ص245)، فالمؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق اشراف واسع أي (نسبة الموظفين تكون شبه عالية بالقياس مع المديرين مقارنة مع المؤسسات التقليدية) اي منح صلاحيات اوسع للمستويات الدنيا في المؤسسة، وهذا الاسلوب بشكل خاص يركز على تفويض الصلاحيات او السلطات من اعلى الى اسفل. (Malone,1997, p 20)، ولتحديد معنى القيادة التمكينية هناك منظورين: Social Relationship Perspective (Liu -2015 p . 477) ، المنظور الاول:- منظور العلاقات الاجتماعية: Perspective ووفقا لنظرية التبادل الاجتماعي، فإن السلطة مفهوم يمكن أن يعكس المفهوم الاجتماعي. وهو يمثل الوظيفة الاجتماعية المترابطة والسيطرة غير المتماثلة على الموارد والنتائج في سياق حالة معينة والعلاقات الاجتماعية، اما المنظور الثاني:- منظور الدافع النفسي: Psychological Motivation Perspective ويكون الفرد هنا بحاجة الى السلطة اي لدية حاجة داخلية للتأثير والسيطرة على الاخرين وسيتم تلبية احتياجات الفرد من السلطة عندما يدركون ان لديهم السلطة او انهم يعتقدون انها قادرة على التعامل بشكل مناسب مع احداث الحياة، وتمثل السلوكيات القيادية التمكينية من هذا المنظور اي قرار اداري او تكنولوجيا يمكن ان تحسن المستوى الداخلي للموظف من خلال تعزيز الصلة الذاتية او الكفاءة الذاتية (Liu -2015 p 47) فالقيادة بالتمكين هي: أداة تمكين على المستوى الكلي عن الممارسات الإدارية والعمليات التي تتدفق من الإدارة للموظفين، او هو تقاسم السلطة والمسؤوليات مع الموظفين ولها تأثير كبير على تمكين الموظفين (Gedik : 2017 : p 12) .

ب- المظاهر السلوكية الأساسية للقيادة التمكينية .

في هذا القسم يحدد (Amundsen& Martinsen , 2014 :p5-8) السلوكيات القيادية التمكينية الأساسية التي يمكن أن تكون جانبا مهما من عمليات التشغيل وأكثر تحديدا لعمليات التأثير الثلاث الموصوفة:-

1 - تقاسم السلطة: Power sharing

تقاسم السلطة هو واحد من الافتراضات الأساسية لتمكين الموظف لذا ينبغي تنسيق الأهداف في مختلف المجالات، حيث ذكر يقتضي التنسيق بتقاسم المعلومات ذات الصلة بالعمل، وإبلاغ الموظفين حول كيفية تناسب وظائفهم ضمن السياق التنظيمي .



تأثير القيادة بالتمكين وقدرات التعلم التنظيمي على راس المال المعرفي بحث تطبيقي في جامعة واسط

2- دعم الدافع : Support motivation

مجموعة من السلوكيات التي يجب أن يظهرها القائد التمكيني لتعزيز دوافع الموظفين للعمل بشكل مستقل أولاً: يشجع المرشدون الفرعيين المرؤوسين على اتخاذ المبادرة، (Manz & Sims, 1991, p5). ثانياً: يتم تشجيع المرؤوسين على العمل من أجل تحقيق أهداف محددة بشكل خاص كجزء مهم من سلوك القادة الفرعيين. ثالثاً: إظهار الاهتمام والثقة مهمة لتعزيز أنماط التفكير الإيجابي للمرؤوسين ومعتقدات الكفاءة الذاتية، وللاستماع إلى آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم . .

3- دعم التطوير : Development support

وهناك سمة مركزية من القيادة الممكنة هو أن تكون نماذج قابلة للرصد لمرؤوسيتهم من خلال عرض منهجي لمهارات القيادة الذاتية الفعالة وغيرها من السلوك المناسب ذات الصلة بالعمل، وهذا يعني أن السلوك قد يتعلم أو يعدل من خلال مراقبة الآخرين، (Amundsen & Martinsen, 2014, p5-8)، ولاسيما أولئك الذين ينظر إليهم على أنهم يتمتعون، بالسلطة والنجاح والكفاءة، ويمكن توضيح القيادة بالتمكين من وجهة نظر الباحث: (هو أسلوب قيادي يركز على القيادة الذاتية للاتباع من خلال مجموعة من السلوكيات التي تركز على تقاسم السلطة واستخدام خبرتهم في أداء الاعمال وبالشكل الذي يحقق الرضا والالتزام الوظيفي لدى الاتباع) .

ج- ابعاد القيادة بالتمكين .

1- : تعزيز معنى العمل .

ان تعزيز معنى العمل من الاركان التي يقوم عليها التمكين وليس فقط من مخرجات التمكين ، حيث انه من الضروري على الفرد ان يشعر بأهمية العمل حتى يصل الى التطبيق الجيد لمفهوم التمكين. (بو سالم، 2010 ، 24) ، فتعزيز معنى العمل تهتم بقيم الهدف أو المهام التي يتم الحكم عليها من خلال معايير أو أفكار الفرد ، ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد، ويتضمن الموائمة بين متطلبات دور العمل مع المعتقدات والقيم والسلوكيات (ابراهيم: 2016: 16) ، حيث عدم وجود معنى للعمل يؤدي الى اللامبالاة في العمل وبالتأكيد يؤثر على الدافع الوظيفي ونوعية الاداء الوظيفي. (Boussalem ، 2014 ، p145) ، ويعتمد إدراك معنى العمل على الأهمية التي تتمتع بها الوظيفة التي يشغلها الفرد ومدى تأثيرها في الوظائف الأخرى في المنظمة، (دريوش، عروف ، 2015 ، 97)، ويرى الباحث ان تعزيز معنى العمل بانه... هو درجة التوافق والتطابق والانسجام ما بين متطلبات العمل والقيم والمعتقدات التي يحملها الفرد، أي مقدار أهمية الوظيفة بالنسبة للفرد وفق قيمه ومعتقداته تجاهها .

2- : توفير الاستقلالية من القيود البيروقراطية .

تعد الاستقلالية البعد الثاني للقيادة بالتمكين بحكم كونها تتضمن منح الافراد حرية التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها، وهناك ثلاثة أنواع من حرية التصرف ، الروتينية ، والخلاقة ، والمقيدة ، وما يهنا هنا حرية التصرف الخلاقة في ممارسة العمل التمكيني وهذا يعني بالنتيجة ان الاستقلالية هي بحد ذاتها حرية تصرف من حيث منح العاملين سلطة واسعة في مجالات متعددة واعادة هيكلة العمل وتوزيعه واستحداث فرق العمل الذاتية ، وبالنتيجة ان العاملين سيقرون تفاصيل العمل وتقسيم المهام واجراء التحسينات والسيطرة على وقت العمل.(احمد، واخرون، 2008، 103)، اي منح العاملين حرية التصرف في تأدية الوظائف على ان لا تتجاوز هذه الحرية الحدود التي تضعها الادارة.(الدرابي: 2015، ص136). ويرى الباحث الاستقلالية هي ... مقدار الحرية الممنوحة للأفراد لأداء الاعمال شرط ان لا تتجاوز هذه الحرية الحدود الرسمية التي تضعها الإدارة .

3- : التعبير عن الثقة في الاداء العالي :

من المنطقي أن نتوقع أن القادة يحاولون الاستفادة من استنتاجات أتباعهم وأن هذه الاستنتاجات سوف تؤثر في سلوكهم في العمل ومواقفهم وقد يشعر الرؤساء، بعد ذلك، بمزيد من الراحة لاتخاذ قرار التمكين إذا كانوا يشعرون بأن مرؤوسيهم بأنهم جديرون بالثقة، (Hakimi & et al 2010 , p703)، فالثقة تؤدي دورا حاسما جوهريا في تحديد العلاقة بين العاملين مع بعضهم من جهة وعلاقة العاملين بالإدارة من جهة أخرى فهي تعد بمثابة سلوك تعاوني بين الافراد ، وتعتبر الثقة شرط مهم لتطوير العلاقات التي تسهل تبادل المعرفة في المنظمة. (Melhem:2003,p 81) .

لذلك يتوجب على ادارات المنظمات ان تمد جسور الثقة بين العاملين وذلك بان تسمح لهم بصنع قراراتهم الخاصة التي قد لا تتوافق مع الطريقة المقررة للأداء المهام (المعاضيدي ، الحافظ :2013 : 43) ، وتعرف الثقة بأنها "استعداد طرف ليكون عرضة (غير حصين) لأفعال طرف آخر على أساس توقع أن الآخر سوف يؤدي عمل معين مهم للثقة". (Hakimi & et al : 2010 : p703) ، ويرى الباحث ان الثقة هي درجة استعداد الفرد للتعامل مع الاخرين من خلال قدرتهم على اداء الاعمال المنوطة بهم

4: - تعزيز المشاركة في صنع القرار :

يعد عنصر المشاركة عنصراً حيوياً لتحسين الرضا الوظيفي في المنظمات ، وقد ثبت ان مشاركة العاملين كحل اداري لزيادة رضا العاملين في العمل عنصر اساسي للتنفيذ ناجح للاستراتيجيات الادارية وفي تحديد درجة الرضا الوظيفي لذلك فان المشاركة هي آلية تنظيمية تمنح الموظفين الحق في اتخاذ القرارات ومقدار المسؤولية بحيث يشعرون بالوعي بالمساهمة بالأداء التنظيمي ومن ثم يزيد من الدافع الى العمل لديهم (Irawanto ,2015,p161) ..

وتعرف الثقة بانها عملية يتم فيها تقاسم التأثير بين الافراد الذين يكونون غير متكافئين بشكل هرمي وتمثل مشاركة الموظفين الجمع بين الممارسات المتعلقة بالمهام التي تهدف الى تعظيم شعور الموظفين بالمشاركة في عملهم (Wainaina 2014, p132) ان صنع القرار بالمشاركة هو الاكثر فعالية في ظل ظروف معينة منها عندما يكون هناك حاجة الى جودة اعلى للقرار وعندما يكون المرؤوسين لديهم معرفة وفهم كافيين للمسألة المطروحة، بالإضافة الى ذلك لوحظ ان المديرين هم اكثر عرضة للانتقال من الاسلوب الاستبدادي الى اكثر شمولية وتشاركية عندما تكون للمنظمة بنية لا مركزية او اقل استبدادية وذلك للاعتقاد هم ان هذا يعزز الفعالية التنظيمية ولا يعرض لخطر سلطتهم التنظيمية (Park , 2017 , p 9)، ويرى الباحث ان المشاركة في صنع القرارات هي.. السلطة الممنوحة للعاملين لاتخاذ القرارات التي تخص عملهم من اجل التوصل الى طرائق بديلة للأداء العمل المنوط بهم .

ثانيا : قدرات التعلم التنظيمي / مفاهيم اساسية .

أ- مفهوم قدرات التعلم التنظيمي :

لقد اكتسب مفهوم القدرة على التعلم التنظيمي أهمية متزايدة على مدى السنوات الأخيرة. ومن بين الأسباب الرئيسية لتوسيع هذا المفهوم هو الحاجة إلى الابتكار والتعقيد الحالي والقدرة التنافسية في ظل بيئة سريعة التغير، فالقدرة على التعلم هي بنية معقدة متعددة الأبعاد ، فالتعلم التنظيمي يعد أهم قدرة على مواجهة تحديات العالم المتغير (Gómez & et al , 2005,p720) . وستمكن هذه القدرات المنظمات من تحديد كيفية جعل التعلم حقيقة واقعية في المنظمات والسماح للمدراء بتطوير التدخلات للتغلب على الحواجز في تعزيز التعلم التنظيمي ومن ثم من المهم تحديد وقياس الخصائص التنظيمية الأساسية التي تعزز التعلم التنظيمي ومن أجل فهم كيفية تأثير العوامل المختلفة على القدرة التنظيمية على التعلم طور (Yeung, & et al ,1999) نموذجاً لقدرات التعلم التنظيمية التي تدمج بناء ثلاث كتل: توليد الأفكار، وتعميم الأفكار وتحديد صعوبات التعلم (Yoon , 2012 : pp 43-42) لذا ينبغي على المنظمات ان تضع آليات وممارسات دعم او تعزيز انشاء المعرفة التنظيمية وتشمل هذه الآليات: التنشئة الاجتماعية والاستيعاب الداخلي والخارجي فضلا عن الممارسات الادارية التي تزيد من قدرة المنظمة على المحافظة عليها وتحسين ادائها. (Gomes & Wojahn , 2017: P165) .



تأثير القيادة بالتمكين وقدرات التعلم التنظيمي على راس المال المعرفي بحث تطبيقي في جامعة واسط

ويركز بناء قدرات التعلم التنظيمي على الشروط المسبقة للتعلم التنظيمي التي تتكون من مكونين رئيسيين: العنصر الأول: يشير إلى موائمة النظم التنظيمية وثقافة التعلم والتطوير أي تشير إلى موائمة النظم التنظيمية إلى سلوكيات وممارسات الموظفين المستجيبة للتحديات والفرص الداخلية والخارجية داخل المنظمة أما العنصر الثاني يشير إلى ثقافة التعلم والتطوير وإلى السلوكيات والممارسات القائمة على القيمة التي تشير إلى التواصل المفتوح، والتعلم، وتمكين الموظفين، وتطوير الموظفين، (Polston-Murdoch, 2015, p7) ، فهي كفاءة تنظيمية لإنتاج منتجات جديدة باستخدام رؤى مبتكرة أو قدرات جديدة تم الحصول عليها ، فالمنظمات التي لديها القدرة على التعلم يمكن أن تعتمد على التكنولوجيات الجديدة بشكل أسرع من المنظمات التي تفتقر إلى قدرات التعلم (Najrani, 2016, p 40) ، ويرتبط مفهوم قدرات التعلم التنظيمي مع قدرة المنظمة للكشف وتصحيح الأخطاء على أساس أربع درجات: (التمكين - انفتاح الخطاء - تحويل المعرفة - إدارة وتنمية الموارد البشرية الكافية) . (Al-Faouri, 2015 p 547) فهي تعمل كميسر لعملية التعلم وهي تشير على أنها موارد ملموسة وغير ملموسة تعمل كمهارات وكوسيلة لتعزيز الميزة التنافسية ويفهم من التعلم التنظيمي على أنه قدرة المنظمة على استيعاب المعرفة الجديدة وتحويلها وتطبيقها على تطوير منتجات جديدة ذات ميزة تنافسية وسرعة إنتاج عالية (Chiva & et al, 2007, p230) وبالتالي فهي سمة تنظيمية وميزة إدارية فضلا عن تسهيل عملية التعلم داخل المنظمات ، فالقدرة على التعلم هي حول قدرة منظمة من أجل تطبيق ممارسات الإدارة الدقيقة والمناسبة وهيكلها ، فضلا عن الإجراءات التي تعزز وتسهل وتشجع التعلم. (Gomes, 2017 : P165)

ب- : أنواع ومكان القدرات :

لتحديد أنواع مختلفة من القدرات نحن بحاجة إلى بعض مبادئ التصنيف سننظر إلى ان هناك ثلاثة خطوط رئيسية للتصنيف وهي (Weinstein & Azoulay, 1999, p43 - 45)

1- القدرات الديناميكية : Dynamic capabilities أن القدرات الديناميكية ضرورية لضمان ميزة مستدامة للشركة ، فهي تنطوي على أنماط تنظيمية محددة وهناك مستويين من القدرات الديناميكية وهي اولاً: القدرات التي تضمن التعلم المستمر مما يسمح بتحسين وتجديد مجموعة من القدرات المحددة وتكييفها مع التغيرات البيئية ، قد يكون هذا النوع من القدرات جزءاً لا يتجزأ من هيكل تنظيمية وأنماط عمل وقواعد روتينية، وأنظمة تقنية وإدارية مستقرة نسبياً، في إطار نموذج تقني أو تقني تنظيمي (p515, 1997, et al & Teece) ثانياً: ويمكن أيضاً أن ينظر إلى القدرات الديناميكية بوصفها قدرة المنظمة على تغيير أنماطها وهيكلها التنظيمية بصورة متعمقة وإيجاد قدرات وإجراءات روتينية جديدة.

2- القدرات التقنية (التكنولوجية) والإدارية: Technical and managerial capabilities

ويمكن تعريف القدرات التكنولوجية (التقنية) القدرة على تطوير وتصميم منتجات وعمليات جديدة، وتشغيل المرافق على نحو فعال ، أو الموارد اللازمة لتوليد وإدارة التغيير التكنولوجي، أما القدرات الإدارية ... يمكن أن ينظر إليه على أنه القدرة على ضمان كفاءة إدارة الشركة، وتنفيذ الابتكارات التنظيمية. وهذا يشمل أساساً جانباً مركزياً مثل القدرة على تنسيق ودمج مختلف الأنشطة ومهارات مختلفة، من خلال هيكل تنظيمية وسياسات داخلية معينة، وتشجيع الكفاءة. (Weinstein & Azoulay, 1999, p43 - 45)

3- مستويات القدرات : levels of capabilities

من السهل فهم طريقة بناء قدرات الشركة وتطويرها إذا ما اعتبرنا وجود تسلسل هرمي للقدرات. في المستوى الأول نجد قدرات محددة لمجالات معينة من المعرفة وهي تشمل على وجه الخصوص القدرات العلمية والتكنولوجية، ولكن أيضاً القدرات الإدارية والقانونية أو المتعلقة بالسوق ويمكن لهذه القدرات أن تكون محلية داخل شركة ترتبط بعناصر محددة نسبياً أساساً (الأفراد والفرق) ، وقواعد البيانات، ونظم الخبراء، وعلى المستوى الثاني ..يمكن للمرء أن ينظر في القدرات المرتبطة بأنواع معينة من أنشطة الشركة، وهي أكثر عمومية من الأنشطة السابقة أي القدرات على إنتاج أنواع معينة من السلع، لتطوير منتجات أو أنظمة، وقدرات السوق (على بعض الأسواق). والقدرات العلمية والتكنولوجية المختلفة.



تأثير القيادة بالتمكين وقدرات التعلم التنظيمي على راس المال المعرفي بحث تطبيقي في جامعة واسط

وهي تدمج بشكل خاص في الفرق والهيكل التنظيمية والروتينية، وحتى في قيم الشركة وثقافتها (على سبيل المثال ثقافة هندسية أو مالية قوية)، وعلى المستوى الثالث نجد قدرات أكثر عمومية، أي القدرات على التحكم والجمع والتنسيق والتكامل والمهارات والقدرات المختلفة (القدرات التقنية المحددة والقدرات التقنية والسوقية)، والأنشطة المختلفة (الإنتاج والبحث والتطوير والتسويق). (Azoulay 1999, p43 - 45) & Weinstein

ج- طرق تحسين قدرات على التعلم التنظيمي .

- وقد حدد (Chen 2005, p481) العديد من الممارسات والأدوات التي من خلالها يمكن تعزيز القدرة على التعلم التنظيمي والذي يتألف من تسعة أنظمة فرعية للتعلم التنظيمي، (Chen, 2005 p, 481) هي:-
- 1- الاكتشاف : discovering اكتشاف ورصد التحديات، الفرص، التغيرات أو المشاكل من البيئة الداخلية والخارجية
 - 2- الابتكار innovating لإيجاد طرق جديدة للتعامل مع التغييرات .
 - 3- والاختيار selecting يسمح للمنظمات لاتخاذ الخيارات المناسبة بين الأفكار المبتكرة المختلفة .
 - 4- التنفيذ executing وضع الأفكار الجديدة موضع التنفيذ بطريقة فعالة.
 - 5- النقل transferring ما يحصل عليه الأفراد أو فرق من حيث الخبرة والأفكار أو الممارسات تحتاج إلى نقلها إلى بقية المنظمة .
 - 6- تعكس (يعكس) reflecting مفيدة لكي تتمكن المنظمات من التعلم والإفادة من تجاربها .
 - 7- المعرفة من البيئة knowledge from environment اكتساب المعرفة من البيئة.
 - 8- الاسهام بالمعارف في البيئة, contributing knowledge to environment
 - 9- بناء الذاكرة التنظيمية : Build organizational memory

د- ابعاد قدرات التعلم التنظيمي :

1- التجريب والانفتاح : Experimentation & Openness

التجريب : يكمن في صميم قدرة كل شركة على الابتكار، وبعبارة أخرى فإن الاختبار المنتظم للأفكار هو ما يمكن الشركات من إنشاء وصقل منتجاتها، وفي الواقع لا يمكن أن يكون المنتج منتج دون أن يكون أولاً الفكرة التي شكلت، إلى درجة واحدة أو أخرى من خلال عملية التجريب. (Thomke, 2001, p3) ويتعامل هذا البعد مع محاولة طرح أفكار جديدة والفضول حول كيفية عمل الأشياء أو إجراء تغييرات في العمل ، فهو ينتج تدفق الأفكار أو المقترحات التي تتحدى النظام القائم وتعتبر مظهراً من مظاهر البيئة الإبداعية، ويمكن للمنظمة ان تتعلم من خلال تحليل الفشل ثم المضي قدماً في التجريب وينبغي استخدام الفشل المجدي كعملية تعلم في المنظمة ، ولتحسين عملية التعلم يجب على الفريق "تبني الفشل وجمع أكبر عدد ممكن من الاخفاقات في اسرع وقت ممكن (Thomke, 1998, p745) ويعرف التجريب بأنه: درجة الافكار الجديدة ويتم تقديم الاقتراحات والتعامل بشكل متعاطف فهو ينطوي على محاولة طرح افكار جديدة والفضول حول كيفية عمل الأشياء أو إجراء تغييرات في العمل . (Chiva & et al 2007 , p226) ، لذلك من الضروري توفير مكان عمل رشيق للتجريب، ويتم إنشاء مكان عمل رشيق من خلال الأنشطة التي تحقق تحسناً من خلال التجريب والتعلم ، وتتعلم المنظمات من التجربة إما عن طريق الاختيار الاستراتيجي أو بالشيخوخة.

(Tohidi & Mandegari, 2012, P4527) . اما الانفتاح : Openness فيرى Onag انه يشير إلى مدى العلاقات مع البيئة الخارجية ومناخ الانفتاح الذي يشجع الأفكار ووجهات النظر الجديدة، Onag & et (p710 : 2014 . al) ، ولتهينة مناخ من الانفتاح، يجب أن يكون هناك التزام سابق بالتنوع الثقافي والوظيفي، فضلاً عن الاستعداد لقبول جميع أنواع الآراء والخبرات والتعلم منها، وتجنب الموقف المتمركز في النظر في قيم الفرد ومعتقداته، والانفتاح على الأفكار الجديدة، القادمة من داخل المنظمة أو من خارجها، (2005:p717) : Gomez، فالانفتاح والتجريب هو مناخ تنظيمي من الانفتاح الذي يرحب بتوليد الأفكار ووجهات نظر جديدة ، داخليا وخارجيا على السواء مما يسمح بإصلاح المعرفة الفردية ، فالانفتاح على الأفكار الجديدة تشجع التجريب وهو امر ضروري لحدوث التعلم التوليدي (Tibet: 2015 : P:26) وهما ضروريان للمنظمة للترحيب بأفكار جديدة ، ويرتبطان أيضاً بمفهوم "عدم التعلم" وهو أمر حيوي للتغيير التنظيمي (Vu Nguyen 2016 : p43) ، ويمكن تعريف التجريب والانفتاح من وجهة نظر الباحث (عملية اختيار وتنظيم للأفكار(فلترة الأفكار) بشكل منظم ، تأخذ بنظر العناية ووجهات النظر المختلفة والعوامل الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة .



تأثير القيادة بالتمكين وقدرات التعلم التنظيمي على راس المال المعرفي بحث تطبيقي في جامعة واسط

2- مشاركة (تقاسم) المعرفة ونقلها : Sharing and transferring knowledge

ويتعلق البعد الثاني بنقل المعلومات المتعلقة بالمشاكل والفرص التنظيمية عبر الحدود الوظيفية والهيكلية داخل المنظمة. وتعتمد قدرة المنظمة على الاستفادة الفعالة من معارفها اعتمادا كبيرا على موظفيها الذين ينشئون المعارف ويشاركونها ويستخدمونها بالفعل ولا يمكن الاستفادة من المعرفة إلا عندما يتمكن الموظفون من تبادل المعرفة لديهم وبناءً على معرفة الآخرين (Ipe ، 2003 p340) اي جعل المعرفة متاحة للآخرين داخل المنظمة ، ويعد تقاسم المعرفة أمراً مهماً لأنه يوفر صلة بين الفرد والمنظمة عن طريق نقل المعرفة التي تقع مع الأفراد إلى المستوى التنظيمي. ويعرف بأنه .. نشاط لنقل أو نشر المعرفة من شخص أو مجموعة إلى أخرى ، ويعني تبادل المعارف ضمناً ، انتشار المعرفة المكتسبة داخليا على المستوى الفردي ، وذلك أساسا من خلال الحوار والتفاعل بين الأفراد، أي من خلال التواصل والحوار والنقاش . Abbasi & (et al : 2015 p: 125)

اما نقل المعارف فيعرف أنه قدرة المنظمات على نشر المعرفة داخليا، عن طريق الاتصالات اللفظية وغير اللفظية وقد يكون هذا النوع من التواصل في شكل محادثات رسمية وغير رسمية، والحوارات. ومن أجل الحصول على معلومات دقيقة ومتوفرة، تتيح نظم المعلومات الفرصة لاستغلال المعرفة بفعالية. (Tibet : 2015 : p:2 7) ، فهما عمليتان مرتبطتان ارتباطا وثيقا، تحدثان في وقت واحد وليس على التوالي: النقل الداخلي وإدماج المعرفة. وتعتمد فعالية هاتين العمليتين على الوجود السابق للقدرة الاستيعابية، مما يعني عدم وجود حواجز داخلية تعرقل نقل أفضل الممارسات داخل الشركة ويجب أن يكون الموظفون قادرين على نقل المعرفة الواضحة والموجزة والمحددة عبر الحدود التنظيمية من خلال الروابط الأفقية التي تسمح للموظفين بالتواصل مع الممارسات الناجحة التي تولد الإبداع وتولد الثقة وتحل المشاكل داخل المنظمة. (Goh,1998,p18) لذلك يحدث التعلم التنظيمي عندما تستخدم المعرفة في جزء من المنظمة لحل المشاكل أو التأثير على تطوير أفكار جديدة (Calantone & et al,2002, p517). والباحث يرى ان مشاركة ونقل المعرفة هي (عملية جمع ونشر للمعلومات والمهارة والخبرة وجعلها متاحة بين جميع العاملين والإفادة منها في المنظمة) .

3- الحوار : dialogue

يعتبر الحوار مورد أساسي لبناء فهم مشترك، إلى الحد الذي يسمح للمرء أن يرى المعاني الخفية للكلمات ويكشف عن هذه المعاني الخفية في الحوار، ويتعلق الحوار بالتواصل الحر والمفتوح داخل فرق العمل، وتسهيل التواصل، ووجود مجموعات عمل متعددة الوظائف. (Gomes & Alegre,2015,p101) ، فمعظم علماء وممارسي التعلم التنظيمي يرون عملية الحوار هي وسيلة للتواصل والتعلم التعاوني داخل المجموعات والفرق وفيما بينها وهو جزء اساسي من التعلم التنظيمي الذي يشجع التواصل ويحاول تقاسم نفس الاستنتاج بينهما (Gear & et al,2003 ,p 91). ويمكن أن يؤدي دور الحوار بين أعضاء المنظمة إلى فهم أفضل من خلال تقاسم المعنى بشأن القضايا ذات الصلة وبما يمكن الأعضاء التنظيميين الوصول إلى التفاهم المتبادل وتخفيف السرعة في تبادل المعلومات (Mat & Razak :p219 – 220) فهو تحقيق جماعي مستدام في العمليات والافتراضات واليقين التي تشكل تجربة يومية ويعتبر (شابين 1993) الحوار عملية أساسية لبناء فهم مشترك، لأنه يسمح للمرء أن يرى المعاني الخفية للكلمات من خلال الكشف عن هذه المعاني الخفية في الاتصالات ، وأن الحوار الحقيقي يعزز التعلم التنظيمي (Chiva & et al, 2007,p228) ، لأنه يخلق بدلا من القمع، تصورات الجمع للأفراد أو المجموعات ذات الرؤى المختلفة الذين يجتمعون لحل مشكلة أو العمل معا لخلق مجتمع الحوار. ويرى الباحث ان الحوار.... هو عملية بناء تصور مشترك بين جميع العاملين حول كل ما يدور من اعمال في المنظمة .



تأثير القيادة بالتمكين وقدرات التعلم التنظيمي على راس المال المعرفي بحث تطبيقي في جامعة واسط

4- : التفاعل مع البيئة الخارجية . Interaction with the external environment

يحدد هذا البعد ك نطاق العلاقات مع البيئة الخارجية، وهي تتألف من عوامل صناعية مثل المنافسين، والنظم الاقتصادية والاجتماعية والنقدية والسياسية/ القانونية، وتلعب الخصائص البيئية دورا مهما في التعلم التنظيمي فالعلاقات والتواصل مع البيئة مهمة جدا، لأن المنظمة تحاول أن تتطور في وقت واحد مع بيئتها المتغيرة ، وتعد البيئة هي المحرك الرئيس وراء التعلم التنظيمي ، وتولد البيئات الأكثر اضطرابا منظمات ذات احتياجات أكبر ورغبات للتعلم ، وتعرف البيئة الخارجية للمنظمة بأنها عوامل خارجة عن سيطرة المنظمة المباشرة على النفوذ من بين أمور أخرى.

(Chiva: 2007:229) ويرى الباحث ان التفاعل مع البيئة الخارجية هو... كل ما يحيط بالمنظمة من عوامل تقع خارج حدود المنظمة وتؤثر على عملها (اقتصادية ، سياسية ، اجتماعية ، منافسين... الخ) .

ثالثا : راس المال المعرفي / مفاهيم اساسية .

أ- مفهوم راس المال المعرفي .

أول من قدم مصطلح "رأس المال الفكري" لأول مرة من قبل الخبير الاقتصادي (John Kenneth Galbraith) في عام 1969 ، وأعرب عن اعتقاده بأن رأس المال الفكري هو أكثر من مجرد فكر خالص، بل هو مدمج في العمل الفكري ، وبناء على ذلك اعترف الباحثون والممارسون بأن رأس المال الفكري هو مورد حاسم للتنافس المستدام ، حيث تعتمد القدرة الابتكارية للشركات بشكل كبير على الأصول الفكرية والمعارف التي تمتلكها (Chang & Lee, 2008) . (Osman & Abidin, 2014, p, 33)

ولا يمكن ايضا ان نتجاهل ايضا الدور الذي لعبه بعض المدراء والباحثين في التوجه نحو مفهوم راس المال الفكري، ففي بداية الثمانينات (1980) بدأ ادراك ان الموجودات غير الملموسة التي تمتلكها المنظمات هي المحدد الرئيس لأرباحها ووجود تباين في أداء الشركات اليابانية نتيجة للاختلاف الموجودات غير الملموسة والتي تعد قابلة للاستخدام المتعدد(العنزي وصالح مصدر سابق161) ويعد رالف ستاير Ralph Stayer مدير شركة جونسونفي Johnsonville للأطعمة أول من استخدم مصطلح "رأس المال الفكري" في عام 1990، عندما أشار إلى أن المصادر الطبيعية كانت تعد أهم مكونات الثروة والموجودات في الشركات، أما الآن فقد أصبح رأس المال الفكري يعد أهم مكونات الثروة القومية وأعلى موجودات المؤسسات (زرزار، 2015، ص 15)، كما ويعد (Stewart) من اهم من كتب حول راس المال الفكري وهناك من يعتبره أب لهذا الفكر الاداري الحديث في تلك الفترة ، ففي عام 1991 نشر مقالة بعنوان "القوة الذهنية" كتأكيد على أهمية راس المال الفكري، وترفق ذلك مع تعيين اول مدير في العالم لراس المال الفكري من قبل شركة (Skandia)السويدية لخدمات التامين(العنزي وصالح، 2009: 161)

وفي منتصف التسعينات بذلت جهود من قبل بعض الدول مثل الولايات المتحدة ودول اسكندنافية اسهمت في ابراز راس المال الفكري كموضوع مستقل كما اسفرت عن ايجاد ادراك وتصور لراس المال الفكري وكان ذلك عام 1994 ، فقد صدر اول تقرير سنوي لراس المال الفكري في عام 1995 من قبل شركة (Skandia) وهي اكبر شركة لخدمات التامين والتمويل في الدول الاسكندنافية ، وفي عام 1996 عقد مؤتمر لراس المال الفكري وكانت احدى توصياته ضرورة تبني راس المال الفكري ليصبح بمثابة المرتكز للتقارير السنوية للمنظمات الحديثة (يوسف ، 2005 ، ص36) ، وتوالت على اثر ذلك العديد من الكتابات التي ركزت على أهمية راس المال الفكري في تحقيق ربحية المنظمة ونجاحها ، وقد اكد البعض ان المحاولات المبكرة لظهور مفهوم راس المال الفكري اعتمدت على مفهوم ادارة المعرفة، الامر الذي دفع الى استخدام مفهومي راس المال المعرفي وراس المال الفكري كمفهومين مترادفين وهذا ما اكده مجموعة من الباحثين مثل (Hsu & Savirwal 2011; Nahabit & Goshal 1998; Simsek & Hefei 2011) .(Supermaniam & Yundt 2005; Yundt, Supermaniam & Snell 2004).



تأثير القيادة بالتمكين وقدرات التعلم التنظيمي على رأس المال المعرفي بحث تطبيقي في جامعة واسط

بان رأس المال الفكري على قدم المساواة مع مفهوم "رأس المال المعرفي" **knowledge capital** أو "الاصول المعرفية" **knowledge assets** "وتعرفها بأنها مجموع جميع المعارف التي تستخدمها الشركات لتحقيق الميزة التنافسية، (Osman & Abidin, 2014, p 36)، وهذا ما قامت به ايضا المجموعة الكندية المشتركة كرائدة للمعرفة والاستراتيجية حيث استخدمت مصطلح رأس المال المعرفي بدلا من رأس المال الفكري (عبد الستار، القنديلجي، العمري: 2006، ص 71)، وفي ضوء ذلك الظهور والتطور لمفهوم لرأس المال الفكري سعت العديد من الشركات والتي تعتبر نفسها شركات معرفة ان لا تعتمد على الاصول الثابتة بل الاعتماد على الموارد غير الملموسة المتمثلة برأس المال الفكري (المعرفي) والاهتمام بإدارته لتحسين أدائها وزيادة انتاجياتها ومنها على سبيل المثال: شركات (General Microsoft – IBM) Electric (الرابعة، مصدر سابق، ص 7)، وعليه يعرف الباحث رأس المال المعرفي بأنه مجموع كل المعارف التي تشير إلى المعرفة الموجودة في مستويات المنظمة وسواء كانت ملموسة ام غير ملموسة، ومما تتيح لها ميزة تنافسية للمنظمة.

ب- ابعاد رأس المال المعرفي

1- : رأس المال البشري .

يعد رأس المال البشري العنصر العام في رأس المال المعرفي لكونه يعد محرك الإبداع والمورد الحاسم للقيمة غير الملموسة في عمر المعرفة ويتمثل في القوى العاملة التي تمتلك القدرة والتفكير والتجديد والابتكار وذلك بفعل المعرفة الضمنية الكامنة في أذهان العاملين (Uliana, Grant, and Macey, 2005). ويرى (العنزي ونعمة 2001) أن أي شركة مهما كانت طبيعتها ونوعها وملكيته لها مورد حقيقي واحد هو "الإنسان" وهذا ما أكده راند الإدارة (Drucker) وأن رأس المال البشري هو رأس المال الحقيقي، فهو الأداة الذي تبدأ منه كل الأهداف، وهو معين الابتكارات الذي لا ينضب، وهو أصل المعرفة العميق، وإذا كان رأس المال الفكري شجرة، فإن البشر هم الجذور التي تجعل هذه الشجرة تنمو (Stewart, 1998). (الطويل، السماك، 2010، ص 176) او هو المعرفة والمهارات والكفاءات والخصائص الأخرى المتجسدة في الأفراد والتي تم اكتسابها من خلال حياتهم واستخدمت في إنتاج المنتجات. (الزبيدي:اسماعيل، 2009، ص 132) فرأس المال البشري بمثابة قلب رأس المال الفكري (Khalique, 2012) فهو يتميز بسمة لا تتوفر في غيره في رؤوس الاموال وهي ان منحى انتاجيته يتصاعد بنفس اتجاه منحى خبرته ومهارته، وان عمره المعنوي يتجدد مع متغيرات العصر ولن يندثر الا بتوقف عمره الزمني ومعنى ذلك انه لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة. (العنزي وصالح، مصدر سابق، 158). ويرى الباحث ان رأس المال البشري هو.. جميع الخبرات والقدرات والمهارات التي تتولد من خلال التجربة والخبرة العملية والتي تعطي ميزة تنافسية للمنظمة.

2- : رأس المال الهيكلي

إذا كان رأس المال المالي هو الذي يصنع الوجود المادي للشركة وقيمتها في القيود المحاسبية، فإن رأس المال المعرفي هو الذي يصنع القيمة السوقية في السوق وهو الأكثر تأثيرا في صنع مكانة وسمعة الشركة. في حين يصنع رأس المال الهيكلي معرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها في هياكل وإجراءات الشركة. فهو يمثل كل القيم التي تبقى في الشركة عندما تنطفئ الأضواء فيها في آخر يوم العمل (ايمان واخرون 2008، ص 7). وبذلك يعرف بأنه... مجموعة من الاستراتيجيات والهياكل والنظم والإجراءات التي بموجبها تستطيع المنظمة من إنتاج وتسليم المنتجات إلى الزبائن (متولي، احمد: 2010، ص 16)، وعلى خلاف رأس المال البشري فإن (Nghah & Ibrahim, 2011) يرى بان رأس المال الهيكلي يمكن ان يستحوذ عليه ويثبت بشكل رسمي، فهو يوفر الارضية المناسبة للأفراد للأبداع فهو يعود الى المنظمة ويمكن ان يعاد توليده ومشاركته، فهو يوفر بنية جيدة لمشاركة المعرفة بسرعة ونموها بشكل جماعي. (الدليمي، 2014، ص 49)

3- : رأس المال الزبوني (العلاقاتي)

يعد رأس المال العلاقاتي (الزبائني) الشكل الثالث من مكونات رأس المال الفكري الذي يكون نطاقه في زبائن المنظمة سواء كانوا افراد ام منظمات، وان حدوده هي كل العلاقات التي تكون خارج حدود المنظمة، وعرف رأس المال العلاقات بأنه شبكة من التحالفات الاستراتيجية في البيئة، كما عرف بأنه ولاء الزبون للمنظمة ودرجة ارتباطه بها (العنزي: 2001)، او هو انعكاس كامل قوة رأس المال البشري والهيكلي للإيجاد المعرفة المطلوبة في العلاقات مع الزبائن، ويتم قياس رأس مال العلاقات من خلال بعض المؤشرات منها:



تأثير القيادة بالتمكين وقدرات التعلم التنظيمي على رأس المال المعرفي بحث تطبيقي في جامعة واسط

(رضا الزبون، تحسين الحصة السوقية، ولاء الزبون (حسوني : 2008 : ص104) ، ان جوهر رأس المال الزبوني يتمثل في العلاقة المتميزة مع الزبائن بما يخلق نمط الزبائن ذوي الولاء (Loyal Customer) وهم الزبائن الأكثر ربحية للشركة، وفي هذا المجال اكد فردريك وتشهيلد (F.F. Recichneld) ان زيادة الارباح في الشركة تعد دالة Function لدرجة ولاء الزبون ، حيث ان زيادة ولاء الزبون بنسبة (5%) يمكن ان يؤدي الى زيادة بالأرباح بنسبة (95-25) (حسن : 2008 : ص137) .

-4 : رأس المال العملياتي .

رأس مال العملياتي هو القسم الرابع لرأس المال المعرفي ، حيث يمثل كل المعارف التي تحوزها المؤسسة في إجراءات العمل والعمليات ونظم المعلومات الخاصة بها وثقافتها التنظيمية، ويشكل رأس مال العمليات جزءاً من رأس المال الفكري الذي يسهل خلق المعلومات والوصول إليها وتقاسمها (Lin & Edvinsson : 2008 : p537) ، وهو يمثل الامداد غير البشري بالمعرفة للاقتصاد ، ويشكل جزء من رأس المال الفكري الذي يسهل خلق المعلومات والوصول إليها وتقاسمها. (Lin & Edvinsson : 2008 : p537) ، ولرأس المال العملياتي مجموعة من العناصر (نظام المعلومات ، المصروفات الإدارية/ المبيعات ، إعادة استخدام المعرفة، مقاييس الجودة... الخ ، (محمد ، 2012 ، ص 171) ، إن رأس المال العملياتي عادة ما يكون مخفياً في قياس استثمار تكنولوجيا المعلومات أو رأس المال الفكري التنظيمي كعنصر غير ملموس من الأصول التنظيمية، إن الفشل في التعامل مع رأس المال العملياتي كقضية إدارية منفصلة وفريدة من نوعها منتشر على نطاق واسع بين الشركات والباحثين لأن معظم الأنظمة والعمليات داخل المنظمات مترابطة. ولذلك من الضروري اتباع نهج منهجي لقياس رأس مال العمليات من أجل إدارة إمكانيات العملية إلى أقصى حد ممكن) (Ling Wu & Shang 2013 ، p665)

المحور الثالث / الجانب العملي

اولاً : عرض نتائج اجمالي متغيرات البحث وتحليلها

يبين الجدول (3) ترتيب متغيرات البحث ويظهر المتغير التفسيري الاول (القيادة بالتمكين) الذي جاء بالمرتبة الاولى في الاهمية النسبية ، وجاء بالمرتبة الثانية المتغير التفسيري الثاني (قدرات التعلم التنظيمي) بالمرتبة الثانية في الاهمية النسبية ، اما المرتبة الثالثة فاحتلها المتغير المستجيب (رأس المال المعرفي) ، وهذا مؤشر ايجابي يفسر ان هناك اهتمام وتوافق من قبل عينة البحث حول مفهوم القيادة بالتمكين وقدرات التعلم التنظيمي وما لهما من اثر ايجابي في تعزيز رأس المال المعرفي للجامعة وبالشكل الذي ينعكس على اداء الجامعة العام .

الجدول رقم (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لإجمالي متغيرات البحث

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	الترتيب بحسب الاهمية
1	القيادة بالتمكين	4.10	0.46	11.13	81.92	1
2	قدرات التعلم التنظيمي	3.80	0.68	18.03	75.94	2
3	راس المال المعرفي	3.72	0.67	17.92	74.35	3

ثانياً: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية .

1- : علاقة الارتباط بين القيادة بالتمكين وقدرات التعلم التنظيمي على المستوى الكلي والفرعي .
يشير مضمون هذه العلاقة التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الأولى ، والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين القيادة بالتمكين وقدرات التعلم التنظيمي) ، إذ تشير معطيات الجدول (4) إلى وجود علاقة ارتباط احصائية طردية معنوية موجبة قوية بين القيادة بالتمكين وقدرات التعلم التنظيمي في عينة البحث على المستوى الكلي والفرعي ، وبمعامل ارتباط بلغت قيمته (**.703) عند مستوى دلالة معنوية (0.01) ، وهذه النتيجة تدل على قبول الفرضية الرئيسية الأولى ، اي عندما يكون هناك تعزيز واهتمام



تأثير القيادة بالتمكين وقدرات التعلم التنظيمي على راس المال المعرفي بحث تطبيقي في جامعة واسط

قدرات التعلم التنظيمي كان هناك تطبيق لمفهوم وسلوكيات القيادة بالتمكين ، اي ان القيادة بالتمكين وقدرات التعلم التنظيمي احدهم يكمل الاخر من حيث تطبيق الابعاد ، وهذا يعني تم اثبات الفرضية البديلة .

جدول (4) نتائج علاقة الارتباط بين متغيري القيادة بالتمكين وقدرات التعلم التنظيمي على المستوى الفرعي والكلية

قدرات التعلم التنظيمي	التفاعل مع البيئة الخارجية	الحوار	مشاركة المعرفة ونقلها	التجريب والانفتاح	
.402**	.329**	.311*	.413**	.350**	تعزيز معنى العمل
.396**	.317*	.349**	.392**	.330**	توفير الاستقلالية من القيود البيروقراطية
.562**	.475**	.485**	.509**	.498**	التعبير عن الثقة في الاداء العالي
.679**	.677**	.445**	.693**	.535**	تعزيز المشاركة في صنع القرار
.703**	.628**	.541**	.694**	.585**	القيادة بالتمكين

(**) ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.01) ، (*) ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)

2- : علاقة الارتباط بين القيادة بالتمكين وراس المال المعرفي على المستوى الفرعي والكلية .

يشير مضمون هذه العلاقة التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثانية، والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين القيادة بالتمكين، وراس المال المعرفي) ، إذ تشير معطيات الجدول (5) إلى وجود علاقة ارتباط احصائية طردية معنوية موجبة قوية بين القيادة بالتمكين وراس المال المعرفي في الجامعة عينة البحث على المستوى الفرعي والكلية ، وبمعامل ارتباط بلغت قيمته (**.662) عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، وهذه النتيجة تدل على قبول الفرضية الرئيسية الثانية. وهذا مؤشر ايجابي اي متى ما كان هناك استغلال امثل لكل المعارف التي تملكها الجامعة والتي تستخدمها الجامعة كميزة تنافسية لها، كان هناك تعزيز لتطبيق سلوكيات مفهوم القيادة بالتمكين .

جدول (5) نتائج علاقة الارتباط بين متغيري القيادة بالتمكين وراس المال المعرفي

على المستوى الفرعي والكلية

راس المال المعرفي	راس المال العملياتي	راس المال الزبوني	راس المال الهيكلية	راس المال البشري	
.343**	.315*	.351**	.212	.327**	تعزيز معنى العمل
.421**	.303*	.345**	.383**	.436**	توفير الاستقلالية من القيود البيروقراطية
.472**	.345**	.551**	.451**	.326**	التعبير عن الثقة في الاداء العالي
.658**	.451**	.708**	.524**	.640**	تعزيز المشاركة في صنع القرار
.662**	.486**	.679**	.553**	.614**	القيادة بالتمكين

(**) ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.01) ، (*) ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) .

3- : علاقة الارتباط بين قدرات التعلم التنظيمي وراس المال المعرفي على المستوى الفرعي والكلية .

يشير مضمون هذه العلاقة التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثالثة ، والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين قدرات التعلم التنظيمي ، وراس المال المعرفي) ، إذ تشير معطيات الجدول (6) إلى وجود علاقة ارتباط احصائية طردية معنوية موجبة قوية بين قدرات التعلم التنظيمي وراس المال المعرفي في الجامعة عينة البحث على المستوى الفرعي والكلية ، وبمعامل ارتباط بلغت قيمته (**.839) عند مستوى دلالة معنوية (0.01) ، وهذه النتيجة تدل على قبول الفرضية الرئيسية الثالثة . اي ان قدرات التعلم التنظيمي ترتبط بشكل ايجابي بقدرات واداء الافراد الابداعي والابتكاري .



تأثير القيادة بالتمكين وقدرات التعلم التنظيمي على راس المال المعرفي بحث تطبيقي في جامعة واسط

جدول (6) نتائج علاقة الارتباط بين متغيري قدرات التعلم التنظيمي وراس المال المعرفي على المستوى الفرعي والكلّي

راس المال المعرفي	راس المال العملياتي	راس المال الزبوني	راس المال الهيكلّي	راس المال البشري	
.767**	.738**	.583**	.687**	.658**	التجريب والانفتاح
.809**	.699**	.654**	.715**	.752**	مشاركة المعرفة ونقلها
.685**	.594**	.556**	.649**	.588**	الحوار
.674**	.481**	.631**	.592**	.659**	التفاعل مع البيئة الخارجية
.839**	.715**	.695**	.754**	.762**	قدرات التعلم التنظيمي

(**) ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.01) ، (*) ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)

ثالثاً: اختبار تأثير القيادة بالتمكين وقدرات التعلم التنظيمي في راس المال المعرفي .

1- تحليل تأثير القيادة بالتمكين وقدرات التعلم التنظيمي في راس المال المعرفي:

يتضح من الجدول (7) أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (75.188)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.98) عند مستوى دلالة (0.01)، وهذه النتيجة تعني وجود تأثير قوي ومعنوي احصائياً للمتغيرات التفسيرية (القيادة بالتمكين، وقدرات التعلم التنظيمي) في المتغير المستجيب (راس المال المعرفي) في عينة البحث. أما قيمة معامل التحديد (R^2) والذي يعد مقياساً وصفيّاً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، فقد كان مقداره (0.715)، وهذا يعني أن (القيادة بالتمكين وقدرات التعلم التنظيمي) تفسر ما نسبته (71.5%) من التباين الحاصل في (راس المال المعرفي)، وأن (28.5%) هو تباين مفسر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وعليه هذه النتائج توفر دعماً كافياً لقبول فرضية البحث الرئيسية الرابعة التي تنص على (هناك تأثير ذو دلالة احصائية معنوية للقيادة بالتمكين وقدرات التعلم التنظيمي في راس المال المعرفي)، أي ان أنموذج الانحدار معنوي احصائياً. ومن خلال الجدول (7) نلاحظ بان قيمة الحد الثابت (a=0.131) وهي غير معنوية احصائياً، إذ بلغت قيمة t المحسوبة لها (0.312) وهي أقل من t الجدولية عند مستوى المعنوية 5% ودرجة الحرية (62) والبالغة (1.67) وهذا يعني أن ليس هناك وجوداً لراس المال المعرفي عندما يبلغ مقدار القيادة بالتمكين و قدرات التعلم التنظيمي (صفر)، أما قيمة الميل الحدي لمتغير القيادة بالتمكين فبلغت (b1=0.210) وهي غير معنوية احصائياً أيضاً لأن قيمة t المحسوبة لها قد بلغت (1.482) وهي اصغر من t الجدولية البالغة (1.67)، أما قيمة الميل الحدي لمتغير قدرات التعلم التنظيمي فبلغت (b2=0.718) وهي معنوية احصائياً لأن قيمة t المحسوبة البالغة (7.619) أكبر من t الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى المعنوية 1% ودرجة حرية 62 والبالغة (2.60)، وهذا يعني أن المتغير التفسيري (قدرات التعلم التنظيمي) له تأثير معنوي احصائياً في المتغير التابع (راس المال المعرفي) في حين ان (القيادة بالتمكين) ليس له تأثير في (راس المال المعرفي) .



تأثير القيادة بالتمكين وقدرات التعلم التنظيمي على راس المال المعرفي بحث تطبيقي في جامعة واسط

الجدول (7) تأثير القيادة بالتمكين وقدرات التعلم التنظيمي في راس المال المعرفي

راس المال المعرفي		المتغير المستجيب			
		المتغير التفسيري			
القرار	المعنوية	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R ²		
يوجد تأثير	.00	75.188	0.715	معاملات الانحدار	قيمة t المحسوبة
				0.131	0.312
				0.210	1.482
				0.718**	7.619

قيمة (F) الجدولية عند مستوي معنوية 0.05 = (3.15)، قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0.01 = (4.98)

*معنوي عند المستوى 5% ، * *معنوي عند المستوى 1% .

2- تحليل تأثير ابعاد القيادة بالتمكين في راس المال المعرفي :

يتضح من الجدول (8) أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (13.030)، وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.66) عند مستوى دلالة (0.01)، وهذه النتيجة تعني وجود تأثير قوي ومعنوي احصائياً للأبعاد المتغيرة التفسيرية (القيادة بالتمكين) في المتغير المستجيب (راس المال المعرفي)، في عينة البحث. أما قيمة معامل التحديد (R²) فقد كان مقداره (0.473)، وهذا يعني أن متغيرات ابعاد المتغير التفسيري (القيادة بالتمكين) تفسر ما نسبته (47.3%) من التباين الحاصل في (راس المال المعرفي)، وأن (52.7%) هو تباين مفسر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وعليه هذه النتائج توفر دعماً كافياً لقبول فرضية البحث الرئيسية الخامسة التي تنص على (هناك تأثير ذو دلالة معنوية للأبعاد المتغيرة التفسيرية القيادة بالتمكين في راس المال المعرفي). ومن خلال الجدول (8) نلاحظ أيضاً ان قيمة الحد الثابت (a=0.630) وهي غير معنوية احصائياً، إذ بلغت قيمة t المحسوبة لها (0.836) وهي اقل من t الجدولية عند مستوى المعنوية 5% ودرجة الحرية (58) والبالغة (1.67)، وكذلك نلاحظ بان قيم معاملات الانحدار لكل من (تعزيز معنى العمل، توفير الاستقلالية من القيود البيروقراطية، والتعبير عن الثقة في الاداء العالي) قد بلغت (0.165 ، 0.152 ، 0.036) على الترتيب، وهي غير معنوية احصائياً لان قيمة t المحسوبة البالغة لهم على الترتيب (1.034 ، 1.417 ، 0.198) وهي اصغر من قيمة t الجدولية البالغة (1.67)، أما قيمة معامل الانحدار للمتغير التفسيري (تعزيز المشاركة في صنع القرار) فبلغت (0.440) وهي معنوية احصائياً لان قيمة t المحسوبة البالغة (4.036) اكبر من t الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى المعنوية 1% ودرجة حرية (58) والبالغة (2.39)، وهذا يعني أن المتغير التفسيري (تعزيز المشاركة في صنع القرار) يشكل بعداً مهماً من ابعاد (القيادة بالتمكين) وهو من يؤثر بشكل ايجابي في المتغير المستجيب (راس المال المعرفي) .

الجدول (8) تأثير مجموع متغيرات القيادة بالتمكين في راس المال المعرفي

راس المال المعرفي		المتغير المستجيب			
		المتغير التفسيري			
القرار	المعنوية	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R ²		
يوجد تأثير	.00	13.030	.473	معاملات الانحدار	قيمة t المحسوبة
				0.630	.836
				0.036	.198
				0.152	1.417
				0.165	1.034
				0.440**	4.036

قيمة (F) الجدولية عند مستوي معنوية 0.05 = (2.53)، قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0.01 = (3.66) *معنوي عند المستوى 5% ، * *معنوي عند المستوى 1%



تأثير القيادة بالتمكين وقدرات التعلم التنظيمي على راس المال المعرفي بحث تطبيقي في جامعة واسط

3- تحليل تأثير ابعاد (قدرات التعلم التنظيمي) في (راس المال المعرفي) :

يتضح من الجدول (9) أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (37.709)، وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.66) عند مستوى دلالة (0.01)، وهذه النتيجة تعني وجود تأثير معنوي احصائياً للأبعاد المتغير التفسيري (قدرات التعلم التنظيمي) في المتغير المستجيب (راس المال المعرفي) ضمن العينة للبحث. وان قيمة معامل التحديد (R^2) فقد كان مقداره (0.722)، وهذا يعني أن ابعاد (قدرات التعلم التنظيمي) تفسر ما نسبته (72.2%) من التباين الحاصل في (راس المال المعرفي)، وأن (27.8%) هو تباين مفسر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وعليه هذه النتائج توفر دعماً كافياً لقبول فرضية البحث الرئيسية السادسة ، والتي تنص على (هناك تأثير ذو دلالة معنوية للأبعاد المتغير التفسيري "قدرات التعلم التنظيمي" في "راس المال المعرفي"). وهذا يعني ان للأبعاد المتغير التفسيري "قدرات التعلم التنظيمي" تأثيراً معنوياً احصائياً في "راس المال المعرفي". ومن خلال الجدول (9) نلاحظ بان قيمة الحد الثابت (0.670) وهي معنوية احصائياً، اذ بلغت قيمة t المحسوبة لها (2.511) وهي اكبر من t الجدولية عند مستوى المعنوية 1% ودرجة الحرية (58) والبالغة (2.39)، اما قيمة معامل الانحدار للبعد (التفاعل مع البيئة الخارجية) قد بلغ (0.137)، وهي معنوية احصائياً لان قيمة t المحسوبة البالغة له (1.78) وهي اكبر من قيمة t الجدولية عند مستوى المعنوية 5% ودرجة حرية 58 البالغة (1.67). اما قيم معاملات الانحدار لكل من (التجريب والانفتاح، الحوار) فقد بلغت (0.167, 0.124) على الترتيب، وهي غير معنوية احصائياً لان قيمة t المحسوبة البالغة لهم على الترتيب (1.399, 1.186) وهي اصغر من قيمة t الجدولية عند مستوى المعنوية 5% ودرجة حرية 58 البالغة (1.67). وهذا يعني أن المتغيرين التفسيريين (مشاركة ونقل المعرفة والتفاعل مع البيئة الخارجية) يشكلان ابعاداً مهمة من ابعاد (قدرات التعلم التنظيمي) ويؤثران بشكل ايجابي في المتغير المستجيب (راس المال المعرفي) .

الجدول (9): تأثير ابعاد قدرات التعلم التنظيمي في راس المال المعرفي

راس المال المعرفي					المتغير المستجيب المتغير التفسيري	
القرار	المعنوية	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R^2	قيمة t المحسوبة	معاملات الانحدار	
يوجد تأثير	.000	37.709	.722	2.511	.670*	الحد الثابت
				1.399	.167	التجريب والانفتاح
				3.571	.377**	مشاركة المعرفة ونقلها
				1.186	.124	الحوار
				1.789	.137*	التفاعل مع البيئة الخارجية

قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 = (2.53)، قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0.01 = (3.66)

*معنوي عند المستوى 5%، ** معنوي عند المستوى 1%



تأثير القيادة بالتمكين وقدرات التعلم التنظيمي على راس المال المعرفي بحث تطبيقي في جامعة واسط

المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات .

أولاً : الاستنتاجات .

- 1- هناك اهتمام من قبل عينة البحث لمفهوم القيادة بالتمكين وقدرات التعلم التنظيمي على المستوى الكلي والمستوى الفرعي للأبعاد ، اي عندما يكون هناك تعزيز واهتمام للأبعاد قدرات التعلم التنظيمي كان هناك تطبيق لمفهوم وسلوكيات القيادة بالتمكين .
- 2 – توصل البحث الى ان مفهوم القيادة بالتمكين يسهم في تعزيز راس المال المعرفي على المستوى الكلي والمستوى الفرعي للأبعاد، وهذا مؤشر ايجابي اي متى ما كان هناك استغلال امثل لكل المعارف التي تملكها الجامعة والتي تستخدمها الجامعة كميزة تنافسية لها، كان هناك تعزيز لتطبيق سلوكيات مفهوم القيادة بالتمكين.
- 3- توصل البحث الى ان لقدرات التعلم التنظيمي دور كبير في تعزيز راس المال المعرفي على المستوى الكلي والمستوى الفرعي للأبعاد، مما يفسر ان لقدرات التعلم التنظيمي دوراً كبيراً في تفعيل وتعزيز راس المال المعرفي اي ترتبط بشكل ايجابي بالاستغلال الامثل لكافة القدرات المعرفية (الملموسة وغير الملموسة) والتي تعزز من قدرات التعلم التنظيمي.
- 4- وجد ان للقيادة بالتمكين وقدرات التعلم التنظيمي معاً دوراً كبيراً في تطوير وتعزيز راس المال المعرفي، حيث وجد ان قدرات التعلم التنظيمي تساهم بشكل اكبر في تعزيز راس المال المعرفي من القيادة بالتمكين.
- 5- توصل البحث الى ان بعد تعزيز المشاركة في صنع القرار يشكل بعداً مهماً من ابعاد القيادة بالتمكين وهو من يسهم بشكل كبير وايجابي في المتغير المستجيب راس المال المعرفي .
- 6- وجد ان بُعدي مشاركة ونقل المعرفة والتفاعل مع البيئة الخارجية ، يشكلان ابعاداً مهمة من ابعاد (قدرات التعلم التنظيمي) ويساهمان بشكل كبير وايجابي في المتغير المستجيب (راس المال المعرفي) .

ثانياً : التوصيات

- 1- على ادارة الجامعة توظيف نتائج علاقة الارتباط بين القيادة بالتمكين وقدرات التعلم التنظيمي في عمل الجامعة ، من خلال تعزيز وتسهيل ابعاد كلاهما، باعتبار ان القيادة بالتمكين وقدرات التعلم التنظيمي احدهم يكمل الاخر من حيث تطبيق الابعاد .
- 2- توظيف نتائج علاقة الارتباط بين القيادة بالتمكين وراس المال المعرفي ، من خلال الاستغلال الامثل لكل المعارف التي تمتلكها الجامعة وذلك يتم من خلال تطبيق سلوكيات القيادة بالتمكين .
- 3- يمكن للإدارة الجامعة ان تعيد النظر فيما توصلت اليه النتائج بين بُعدي (تعزيز معنى العمل وراس المال الهيكلي ، مما يضع مسؤولية على عاتق الجامعة لمعالجة اسباب ذلك وتعزيز الايجابي منها من اجل خلق حالة من الموائمة بين المتغيرات وابعادها .
- 4- توظيف ما توصلت اليه نتائج علاقة الارتباط بين قدرات التعلم التنظيمي وراس المال المعرفي ، وذلك من خلال تعزيز ابعاد قدرات التعلم التنظيمي وما لها من اثر كبير في تعزيز ابعاد راس المال المعرفي .
- 5- على ادارة الجامعة توظيف ما توصلت اليه نتائج البحث الى ان هناك تأثير قوي ذو دلالة احصائية معنوية للقيادة بالتمكين و قدرات التعلم التنظيمي في راس المال المعرفي، وتذليل العقبات التي تقف عائق امام تطبيق مفهوم القيادة بالتمكين ، ومما ينعكس ايجابياً على راس المال المعرفي للجامعة .
- 6- نوص ادارة الجامعة توظيف نتائج البحث حول بُعد تعزيز المشاركة في صنع القرارات وما له من دور واهمية كبيرة في تعزيز راس المال المعرفي ، وكذلك تذليل العقبات التي تقف عائقاً امام الابعاد الاخرى (تعزيز معنى العمل ، توفير الاستقلالية من القيود البيروقراطية، والتعبير عن الثقة في الاداء العالي) ، واللذان يشكلان ابعاداً مهمة من ابعاد (القيادة بالتمكين) ويؤثران بشكل ايجابي في تعزيز المتغير المستجيب (راس المال المعرفي) .
- 7- من الضروري على ادارة الجامعة توظيف نتائج بُعدي (مشاركة ونقل المعرفة والتفاعل مع البيئة الخارجية) ، وما لهما من دور كبير في تعزيز راس المال المعرفي ، وتذليل العقبات التي تقف امام تطبيق بُعدي (التجريب والانفتاح ، الحوار) في الجامعة .



تأثير القيادة بالتمكين وقدرات التعلم التنظيمي على راس المال المعرفي بحث تطبيقي في جامعة واسط

المصادر :

أولاً: الكتب :

1. حسن ، حسين عجلان ، (2008) ، "استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الاعمال ، اثره للنشر والتوزيع ، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، مكتبة الجامعة .
2. عبد ، الستار و قنديلجي عامر و العمري غسان ، (2006) ، "المدخل الى ادارة المعرفة ، "دار الميسرة للنشر والطباعة والتوزيع .
3. العززي ، سعد و صالح ، احمد ، (2009) ، "ادارة راس المال الفكري في منظمات الأعمال ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ، الاردن .
4. ملحم ، يحيى ، (2009) " التمكين الاداري (مفهوم اداري معاصر) ، " المنظمة العربية للنشر للتنمية الادارية ، الطبعة الثانية ، جامعة اليرموك ، اربد ، الاردن .
5. عبد ، الستار و قنديلجي عامر و العمري غسان ، (2006) ، "المدخل الى ادارة المعرفة ، "دار الميسرة للنشر والطباعة والتوزيع .

ثانياً: الرسائل والاطاريح :

1. بو سالم ، ابو بكر ، (2010) ، " اثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي (دراسة ميدانية على شركة سونا طراك الجزائرية) ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة ال البيت ، ادرة المال والاعمال ، قسم ادرة الاعمال الجزائر .
2. الديلمي ، عبد الكريم احمد حسين ، (2014) ، تنمية رأس المال الفكري و أثره في صياغة استراتيجية منظمات الأعمال . (دراسة ميدانية على عينة من المدراء في المنظمات اليمينية المصنعة للأدوية) ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة عدن ، كلية العلوم الادارية ، قسم ادارة الاعمال ، الجمهورية اليمنية .
3. محمد ، حباينة ، (2012) ، " دور راس المال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية ، " اطروحة دكتوراه منشورة ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، الجمهورية الجزائرية .
4. يوسف ، بسام عبد الرحمن ، (2005) ، " اثر تقنية المعلومات وراس المال الفكري في تحقيق الاداء المتميز ، " اطروحة دكتوراه ، جامعة الموصل ، كلية الادارة والاقتصاد ، قسم ادارة الاعمال .

ثالثاً: المجلات والدوريات

1. ابراهيم ، خليل ابراهيم ، (2016) ، " الدور الوسيط للتمكين النفسي في تعزيز اثر سلوك المواطنة التنظيمية في الالتزام التنظيمي (دراسة اختبارية في عينة من المستشفيات الاهلية ببغداد/ الرصافة) ، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية ، عدد 25 ، ص 16 .
2. احمد ، قاسم وفيصل ، غسان و فليح ، حكمت ، (2008) ، " دور استراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي (دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت) ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية / المجلد - ٤ / العدد - ١٢ ، ص 97 - 111 ، جامعة تكريت - كلية الإدارة والاقتصاد .
3. ايمان ، نور الدين و صورية ، كحول و صباح ، ترغيني ، (2008) ، " مختلف المقاربات التي تتناول تسيير المعرفة ، " بحث منشور ، جامعة محمد خيضر - بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، قسم علوم التسيير ، الجزائر .
4. حسوني ، اشير عبد الامير ، (2008) ، " راس المال الفكري والميزة التنافسية : العلاقة والاثار : دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية ، " مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، مجلد 10 ، عدد 1 ، ص 98-121 ، جامعة القادسية ، كلية الادارة والاقتصاد .
5. الدراجي ، هشام صباح محسن ، (2015) ، " اثر تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي / دراسة استطلاعية في المديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية - الفرات الاعلى ، مجلة الادارة والاقتصاد ، عدد 103 ، ص 118-145 ، الجامعة المستنصرية ، كلية الادارة والاقتصاد .



تأثير القيادة بالتمكين وقدرات التعلم التنظيمي على رأس المال المعرفي بحث تطبيقي في جامعة واسط

6. دربوش، محمد طاهر و عروف ، راضية ، (2015) ، " التمكين كاستراتيجية لتنمية الرأسمال الفكري بالمنظمات ،"مجلة العلوم الانسانية عدد 44 ، مجلد أ ، ص 89 - 111 .
7. الربابعة ، فاطمة علي ، (2012) ، " مستويات رأس المال الفكري في منظمات الاعمال : نموذج مقترح للقياس والتطبيق ،"مجلة النهضة ، المجلد 13 ، العدد 1، ص 1- 44 .
8. زرزار، العياشي ، (2015) ، "ادارة وقياس رأس المال الفكري : الثروة الجيدة لمنظمات الاعمال ،" ملفات الأبحاث في الاقتصاد والتسيير العدد الرابع الجزء الأول ، ص 12- 34 . جامعة سكيكدة ، الجزائر .
9. الزيدي : ناظم جواد و اسماعيل، ندى ، (2009) : "تحليل رأس المال الفكري كأداة استراتيجية ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 2 ، العدد 14 ، ص 129- 150 .
10. الطويل ، اكرم احمد ، والسماك ، بشار عز الدين ، (2010) ، "العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري واقامة مرتكزات تقانة الابصاء الواسع (دراسة استطلاعية للاراء عينة المدراء في الشركة الوطنية لصناعة الاثاث المنزلي في محافظة نينوى) ،"مجلة تنمية الرافدين ، العدد98، مجلد 32 ، ص ص 169-189.
- 11.متولي ، عصام الدين محمد و أحمد ، صلاح علي ، (2010) ، " إدارة المعرفة : الاستراتيجيات والتحديات ، مفهوم ونماذج القياس المحاسبي لرأس المال الفكري،" المؤتمر الدولي الخامس والعشرين (25)، جامعة المنصورة ، كلية التجارة ، في الفترة من 4-6/5/2010، ص 1-37 .
- 12.المعاضدي ، وعد الله والحافظ ، علي عبد الستار، (2013) ، " توظيف بعض ابعاد استراتيجية التمكين في خلق المعرفة الجيدة / دراسة تحليلية في بعض المصرف الاهلية في مدينة الموصل ، مجلة بحوث مستقبلية ، كلية الحدباء الجامعة ، مركز الدراسات المستقبلية ، ص 1- 30 .

Second: Thesis and Dissertation

1. Najrani, Majed :2016 : "The Effect Of Change Capability, Learning Capability And Shared Leadership On Organizational Agility." dissertation submitted in partial satisfaction of the requirements for the degree of Doctor of Education in Organizational Leadership. Pepperdine University ,Graduate School of Education and Psychology.
2. Osman, Juliana Abidin & Zainal ,(2014) ," An Empirical Investigation into the Significance of Intellectual Capital and Strategic Orientations on Innovation Capability and Firm Performance in Malaysian Information and Communications Technology (ICT) Small-to-Medium Enterprises (SMEs)." A thesis submitted in fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy.
3. Park, Jongsoo, MPA ,(2017)," How Does Employee Empowerment Contribute to Higher Individual and Workgroup Performance? An Empirical Assessment of a Trickle-down Model in Law Enforcement Agencies in Ohio : Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy the Graduate School of The Ohio State University.
4. Polston-Murdoch ،Leana ,(2015):" Innovative Behavior In Local Government: Exploring The Impact Of Organizational Learning Capacity, Authentic Leadership, Psychological Empowerment, And The Moderating Role Of Intrinsic Motivation ." Submitted to Regent University School of Business & Leadership In partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Organizational Leadership .



5. Tibet ، Burcu (ARIG) ,(2015) : “Predictors Of Organizational Learning Capability In Primary And Secondary Schools .” A Thesis Submitted To The Graduate School Of Social Sciences Of Middle East Technical University. In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Philosophy In The Department Of Educational Sciences.
6. Vu Nguyen ، Quang, (2016) : “ The Relationship Between Enterprise Resource Planning (ERP) Implementation And Intellectual Capital Under The Moderating Effect Of Organizational Learning Capability”‘ A thesis submitted to the Victoria University of Wellington in fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Information Systems .
7. Yoon ، Hea Jun,(2012) ، "Predicting Employee Voice Behavior: An Exploration Of The Roles Of Empowering Leadership, Power Distance, Organizational Learning Capability, And Sense Of Empowerment In Korean Organizations ". Dissertation Submitted To The Faculty Of The Graduate School Of The University Of Minnesota.

Third: Journals and Periodicals

1. Amundsen, Stein & Martinsen , Øyvind L ," (2014)," Self–other agreement in empowering leadership: Relationships with leader effectiveness and subordinates' job satisfaction and turnover intention", The Leadership Quarterly, LEAQUA-00980; No of Pages1- 17.
2. Biazzo ، Stefano,(2000) ، “Approaches to business process analysis: a review.” Process Management Journal, Vol. 6 No. 2, 2000, pp. 99-112.
3. Boussalem, Abu-Bakr ,(2014), Impact Of Employees' Empowerment On organizational Loyalty – Case Study On Algerian Communications Company : Faculty Of Economic, University Of Mila, Algeria : Arabian Journal Of Business And Management Review (Nigerian Chapter) Vol. 2, No. 7,pp, 143-153.
4. Gómez ، Pilar Jerez & Lorentea ، Jose´ Cespedes & Cabrera ، Ramon Valle,(2005):”Organizational learning capability:a proposal of measurement :” . Journal of Business Research 58 (2005) 715– 725.
5. Hakimi, Natalia & Knippenberg ، Daan van & Steffen Giessner,"(2010)," Leader Empowering Behaviour: The Leader’s Perspective , British Journal of Management, Vol. 21,pp 701–716 .
6. Irawanto ، Dodi W ، (2015) ," Employee Participation In Decision-Making: Evidence From A State-Owned Enterprise In Indonesia," Management, Vol. 20, 2015, 1, Pp. 159-172.
7. Lin ، Carol Yeh-Yun & Edvinsson ,Leif,(2008)," National intellectual capital: comparison of the Nordic countries.” National intellectual capital. Journal of Intellectual Capital Vol. 9 No. 4, 2008, pp. 525-545.
8. Ling Wu, Ya & Shang Shari S.C.,(2013) ," Measuring Process Capital FromA System Model Perspective , Business Process Management Journal . 19 No. 4 Pp. 662-679.



9. Liu , Yingying : (2015) : The Review of Empowerment Leadership “School of Management, Jinan University, Guangzhou, China . Open Journal of Business and Management, 2015, 3,pp 476-482 .
10. Malone, T. W (1997)", Is Empowerment Just a Fad? Control, Decision-making, and IT," *Sloan Management Review*, 38 (2),pp 23-35 .
11. Manz, Charles C& Sims, Henry P. Jr:1991:" Super leadership: Bey &D The Myth Of Heroic Leadership". The Managerial Transition” In *Organizational Dynamics* , p 18-35.
12. Melhem,Yahya,(2003),"Employee-Customer-Relationships:An Investigation Into The Impact Of Customer-Contact Employees' Capabilities On Customer Satisfaction In Jordan Banking Sector ," Thesis Submitted To The University Of Nottingham For The Degree Of Doctor Of Philosophy.
13. Moghadam S. Khayat & M. R. Zabihi & M. Kargaran & A. Hakimzadeh (2013)," Intellectual Capital and organizational learning capability "، *Journal of Soft Computing and Applications* pp 1-9.
14. Tung : Hui-Ling :(2014),” When empowering leadership links to team work outcomes: Encouraging the expression of psychological empowerment and knowledge sharing.”. *GSTF Journal of Psychology (JPsych)* Vol.1 No.2, October 2014.pp33-40, .
15. Uliana, E & Gtant. P: & Macey, J., (2005), "Towards Reporting Human Capital", *Meditari Accountancy Research*, Vol. 13, No. 2pp 167-188 .
16. Wainaina , Lawrence & Iravo, Mike & Anthony Waititu ,(2014)," Effect Of Employee Participation In Decision Making On The Organizational Commitment Amongst Academic Staff In The Private And Public Universities In Kenya," *International Journal Of Advanced Research In Management And Social Sciences*, Vol. 3 No. 12,pp131 141 , WWW.GARPH.CO.UK,PP131-142.
17. Gomes· Giancarlo & Wojahn ، Rafaele Matte : (2017) :” Organizational learning capability, innovation and performance: study insmall and medium-sized enterprises (SMES) .” *Revista de Administração* 52 (2017) 163–175 .
18. Al-Faouri ،Elham Hmoud: (2015) :” Shaping Organizational Learning Capability Through Organizational Intelligence: An Empirical Evidence From Jordanian Firms :” *Asian Economic and Financial Review*, 2015, 5(3): 546-562.
19. Chiva ، Ricardo & Alegre ،Joaquin & Lapiedra ، Rafael : 2007 :” Measuring organizational learning capability among the workforce .” *International Journal of Manpower* Vol. 28 No. 3/4, 2007 . pp. 224-242، .
20. Weinstein ,Olivier & Azoulay, Nicole: (1999).” Firms’ Capabilities And Organizational Learning, A Critical Survey Of Some Literature,". This paper has been produced within the DYNACOM research project, funded by Targeted Socio-Economic Research (TSER) Area, under the Fourth Framework Programme, European Commission (Contract n. SOE1 – CT97-1078).pp1-69.
21. Teece , David J & Pisano, Gary& Shuen, Amy , (1997)," Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7. (Aug., 1997), pp. 509-533.



22. Chen ,Guoquan ,(2005)," An organizational learning model based on western and Chinese management thoughts and practices," *Management Decision*, 43(4), pp ,479-500.
23. Thomke, Stefan , (2001). Enlightened experimentation: The new imperative for innovation. *Harvard Business Review*, 79 (2),pp1-8, Harvard Business School in Boston <http://hbr.org/2001/02/enlightened-experimentation/ar/pr>.
24. Thomke, Stefan,(1998)," Managing Experimentation in the Design of New Products," *MANAGEMENT SCIENCE*/Vol. 44, No. 6, June 1998 ,pp743-762. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.44.6.743>.
25. Tohidi ,Hamid & Mandegari, Maryam : (2012) . Assessing the impact of organizational learning capability on firm innovation . *African Journal of Business Management* Vol. 6(12), pp. 4522-4535, 28 March, University, Tehran, Iran . Available online at <http://www.academicjournals.org/AJBM>,.
26. Onağ , A. Ozan & Tepeci , Mustafa & A. Başalp & A. Ayçe ,(2014)," Organizational Learning Capability and its Impact on Firm Innovativeness “ . *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 150 (2014) 708 – 717 Celal Bayar University, School of Applied Sciences, Manisa, Turkey. (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>).
27. Ipe, Minuk "2003," "Knowledge Sharing In Organizations: A Conceptual Framework". *Journal Of Human Resource Development Review*, 2(4), pp. 337-359. <http://hrd.sagepub.com/content/2/4/337>.
28. Abbasi ,Enayat & Akbari , Morteza & Tajeddini , Kayhan : (2015) :” Organizational Learning Capabilities: Evidence from the Iranian Agricultural Higher Education System .” *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)* . Vol. 8, No. 1, January 2015. pp: 117-138 . . .
29. Goh, Swee ,(1998)," Toward a learning organization: The strategic building blocks". *S.A.M. Advanced Management Journal*, 63(2), pp15-22.
30. Calantonea Roger & Cavusgila, Tamer & Zhaob, Yushan,(2002),' Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance," *Industrial Marketing Management* 31 (2002),p,p, 515– 524.
31. Gomes , Giancarlo & Alegre, Joaquin," (2015)". Determinants of innovation culture: A study of textile industry in Santa Catarina". *Brazilian BusinessReview*, 12(4), 99.
32. Gear, Tony & Vince, Russ & Read & Minkes, A.L. (2003)". Group enquiry for collective learning in organisations. *Journal of Management Development*, 22 (2),pp 88-102,
33. Mat , Adam & Razak , Razli Che :(no date) ," The Influence of Organizational Learning Capability on Success of Technological Innovation (Product) Implementation with Moderating Effect of Knowledge Complexity “ . *Universiti Teknologi MARA (UiTM), Malaysia . International Journal of Business and Social Science* Vol. 2 No. 17, pp ,217- 225, www.ijbssnet.com .



The Compatibility between leadership of empowerment and organizational learning abilities and their reflection on knowledge capital Applied research at Wasit University

The current research aims at: - Identifying the role played by the leadership in empowerment and organizational learning abilities and their reflection on the knowledge capital, and the extent to which these concepts can be applied effectively at Wasit University. The problem of research In a series of questions: The most important is that the dimensions leadership empowerment and distance learning organizational capacity correlation relationship and impact and significant statistical significance with the capital knowledge.

To understand the nature of the relationship and the impact between the variables, leadership was adopted by empowerment as the first explanatory variable of four dimensions (enhancing the meaning of work, expressing confidence in high performance, providing independence from bureaucratic constraints, participation in decision-making), organizational learning capabilities as a second explanatory variable (Experimentation and openness, sharing and transfer of knowledge, dialogue and interaction with the external environment), knowledge capital as a four-dimensional variable (human capital, structural capital, client capital, operational capital) (63) respondents, which targeted the heads of the departments of the University of Wasit in Wasit, starting from a number of hypotheses, the most important of which is: There is a significant multi-significance effect of leadership in empowerment and organizational learning abilities in a society. The data were analyzed and the hypotheses were tested using appropriate statistical tools and analyzed through a number of ready statistical programs (SPSS, ver 19). The results of the research reached a number of conclusions, the most important of which were: The study recommended a set of recommendations, the most important of which enhancing the knowledge capital in the university and its positive impact on the general performance of the university .

Key Word / Leadership Empowerment, Enhanced Work Meaning, Expression Of Confidence In High Performance, Promotion Autonomy From Bureaucratic Constraints Participation In Decision-Making, Organizational Learning Capabilities, Experimentation And Openness, Sharing Of Knowledge, Dialogue, Interaction With The External Environment, Knowledge Capital.