

توظيف قدرات القيادة الإدارية في معالجة حالات الجهل التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الموصل

أ.م.د. آلاء عبدالموجود العاني
كلية الادارة والاقتصاد
جامعة الموصل
aalani65@yahoo.com

الباحثة: رحمة عبدالله محمود
كلية الادارة والاقتصاد
جامعة الموصل
rahma1111990@gmail.com

المستخلص:

استهدفت الدراسة التعرف على مدى توظيف القادة الإداريين في جامعة الموصل لقدرата القيادية بأنواعها الأربع (الشخصية، الاجتماعية، المعرفية، الموجهة نحو التغيير) في إدارة حالات الجهل التنظيمي، وتمحورت مشكلة الدراسة في طرح العديد من التساؤلات كان أهمها هل توجد علاقة ارتباط وتأثير بين قدرات القيادة الإدارية وإدارة حالات الجهل التنظيمي؟ وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في طرح الأفكار النظرية ومعالجة البيانات وتحليلها وتقسيرها، وحدد ميدان الدراسة بجامعة الموصل، ممثلاً بسبعين من الكليات التابعة لها، وتم اختيار عينة الدراسة بشكل قصدي (التدريسيين حصرًا) في الكليات المبحوثة وبمختلف الألقاب العلمية. وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات الأولية من الأفراد المبحوثين والبالغ عددهم (239) شخص، وباعتماد عدد من الوسائل الإحصائية تم تحليل البيانات ومعالجتها احصائياً، وفي ضوء ذلك تم التوصل للعديد من النتائج كان أهمها: أن قدرات القيادة الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الموصل لها دور في إدارة حالات الجهل التنظيمي على نحو ملحوظ، لينتتож أنه كلما ارتفع مستوى امتلاك القادة لهذه القدرات القيادية الإدارية زاد ذلك من قدرتهم على القيام بمعالجة الجهل التنظيمي ومواجهة حالاته الأربع بفاعلية.

الكلمات المفتاحية: قدرات القيادة الإدارية، الجهل التنظيمي، إدارة الجهل التنظيمي، جامعة الموصل.

Employing administrative leadership capabilities in dealing with cases of organizational ignorance/An analytical study of the opinions of a sample of teaching staff at the University of Mosul

Researcher: Rahma A. Mahmood
College of Administration and Economics
University of Mosul

Assist. Prof. Dr. Ala'a A. AL-Aa'ni
College of Administration and Economics
University of Mosul

Abstract:

The study aimed to identify the extent to which administrative leaders at the University of Mosul employ leadership capabilities of all four types (personal, social, cognitive, and oriented towards change) in managing cases of organizational ignorance. The problem of the study centered on asking many questions, the most important of which was whether there is a relationship and influence between leadership capabilities Administrative and management of organizational ignorance cases? The study employed the descriptive and analytical method in proposing theoretical ideas,

processing data, analyzing and interpreting them, and determined the field of study at the University of Mosul, represented by seven of its affiliated colleges, and the study sample was intentionally chosen (teachers exclusively) in the researched colleges and with various scientific titles. The questionnaire was used to collect primary data from the 239 individuals studied. By adopting a number of statistical methods, the data were analyzed and processed statistically. In light of this, many results were reached the most important of which were: The administrative leadership capabilities of the academic leaders at the University of Mosul have a role in managing cases of organizational ignorance significantly. Let us conclude that the higher the level of leaders possessing these managerial leadership capabilities, the greater their ability to address organizational ignorance and face its four cases effectively.

Keywords: Administrative Leadership Capabilities, Organizational Ignorance, Management of Organizational Ignorance, University of Mosul.

المقدمة

تُعد الجامعة من مؤسسات الدولة الحيوية التي يقع على عاتقها خدمة المجتمع وتطوير أعماله في مجالات شتى، لذا فإن الاهتمام بالأفراد العاملين فيها ومحاولة تطوير إمكانياتهم الوظيفية إنما يُسهم على نحو مباشر وغير مباشر في تحقيق التنمية المجتمعية، ويُعمل في الجامعة العديد من التدريسيين الذين يمارسون مهام وظيفية مختلفة تتطلب المزيد من المعلومات والمعرفة لإنجازها، وفي ظل تنامي تحديات العمل وكثرة اللجان التي يعمل بها التدريسيين فإنهم معرضون إلى العديد من المشكلات منها التعقيد في العمل والغموض في تفسير التعليمات الإدارية والالتباس واللاتأكيد في المعلومات والتعليمات المرتبطة بالعمل، وهنا تبرز أهمية القيادات الإدارية الأكademie في مواجهة هذه الحالات ومعالجتها، فالقيادات مسؤولة عن متابعة أداء الأفراد والوقوف على ما يواجهونه من حالات ومواقف ومشكلات في العمل، ووفقاً لأهمية الدور الذي يوكله القادة في المؤسسات التعليمية، كان من الضروري التأكيد على دراسة قدرات القيادة الإدارية التي تمكنهم من مواجهة هذه الأمور.

الجانب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أولاًً. **مشكلة الدراسة:** من خلال الزيارة الاستطلاعية التي اجرتها الباحثتان والتي تضمنت مقابلات مع اعضاء الهيئات التدريسية في الكليات التابعة لجامعة الموصل، واعتماداً على الاسئلة التي طرحت عليهم تبين أن غالبية التدريسيين هم اعضاء في اللجان المختلفة التي تسير العملية التدريسية، الا أن بعضهم لا يمتلك التعليمات التي تحدد مسار عمله في هذه اللجان، بل ان البعض الآخر يفتقد الى المعرفة التي تمكنه من ممارسة أنشطته الوظيفية المختلفة، وآخرين لا يدركون جيداً حاجتهم الى تفسير بعض الكتب وال اوامر الادارية وهذا يؤشر وجود نسبة من الجهل التنظيمي لدى هؤلاء الأفراد.

ان المعرفة التنظيمية التي يمتلكها الأفراد العاملين إنما هي قوة التميز الجوهرية غير الملموسة التي تناهى دورها في تحقيق أهداف الجامعة ومن ثم نجاحها، ولكن ماذا لو لم يمتلك الأفراد العاملين في الكليات التابعة للجامعة المعرفة الازمة لممارسة أعمالهم وأداء وظائف كلياتهم؟ يأتي هنا دور القيادة في بيان مدى قدرتها على اكتشاف مكامن النقص في المعلومات

والمعرفة لدى الأفراد العاملين. وفي ضوء ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالاتي هل توظف القيادات الإدارية في جامعة الموصل قدراتها في معالجة حالات الجهل التنظيمي لدى التدريسيين؟ ويتفرع عنها تساؤلات فرعية، وهي:

١. هل يمتلك القادة الإداريين كافة أنواع القدرات القيادية بالمستوى نفسه في الميدان المبحوث؟
٢. ما طبيعة العلاقة السائدة بين القدرات القيادية وإدارة الجهل التنظيمي في الميدان المبحوث؟
٣. هل تؤثر القدرات القيادية في معالجة حالات الجهل التنظيمي في الميدان المبحوث؟

ثانياً. أهمية الدراسة:

١. تجلّى أهمية الدراسة الحالية ميدانياً في زيادة إدراك القيادات الإدارية في الكليات التابعة لجامعة الموصل بأهمية استغلال القدرات المختلفة التي يمتلكونها لمواجهة الظواهر السلبية التي تظهر في العمل ومنها الجهل التنظيمي.

٢. يمكن لهذه الدراسة عبر التطبيق العملي لها أن تقدم حلولاً للمشكلات التي تعاني منها الكليات المبحوثة، في محاولة إدراك قيمة القدرات لدى القيادات الإدارية في الأقسام العلمية، وما تؤديه من دور في تقليص الفجوة المعرفية لدى الأفراد العاملين فيها وتحديداً التدريسيين.

ثالثاً. أهداف الدراسة:

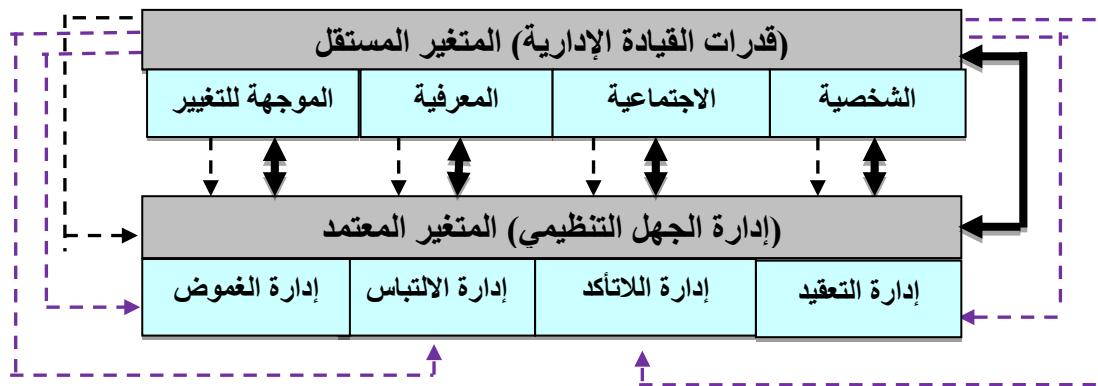
١. عرض الأطر الفكرية لإسهامات الباحثين النظرية في موضوع القيادة والجهل التنظيمي.

٢. محاولة بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس دور قدرات القيادة الإدارية في إدارة الجهل التنظيمي.

٣. تشخيص علاقة الارتباط والاثر بين متغيري الدراسة في الميدان المبحوث.

٤. تقديم حلول للمشكلات التي تواجه القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة فيما يخص عدم امتلاك الأفراد العاملين وتحديداً التدريسيين لكافة المعلومات التي يحتاجون إليها لممارسة وظائفهم.

رابعاً. **أنموذج الدراسة وفرضياتها:** تبنت الدراسة أنموذج افتراضي عبر متغيري الدراسة المستقل (قدرات القيادة الإدارية) ويضم مجموعة القدرات (الشخصية، الاجتماعية، المعرفية، الاجتماعية، المعرفية، والوجهة للتغيير)، والمعتمد وإدارة الجهل التنظيمي بأبعادها (إدارة التعقيد، إدارة الالاتك، إدارة الالتباس، إدارة الغموض)، كما في الشكل (١).



الشكل (١): أنموذج الدراسة الافتراضي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط معنوية وبدلة إحصائية بين قدرات القيادة الإدارية وإدارة الجهل التنظيمي، وتتبّع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

١. لا توجد علاقة ارتباط معنوية وبدلالة إحصائية بين القدرات الشخصية وإدارة الجهل التنظيمي.
٢. لا توجد علاقة ارتباط معنوية وبدلالة إحصائية بين القدرات الاجتماعية وإدارة الجهل التنظيمي.
٣. لا توجد علاقة ارتباط معنوية وبدلالة إحصائية بين القدرات المعرفية وإدارة الجهل التنظيمي.
٤. لا توجد علاقة ارتباط معنوية وبدلالة إحصائية بين القدرات الموجهة للتغيير وإدارة الجهل التنظيمي.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لقدرات القيادة الإدارية منفردةً في إدارة الجهل التنظيمي، وتنبع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

١. لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لقدرات الشخصية في إدارة الجهل التنظيمي.
٢. لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لقدرات الاجتماعية في إدارة الجهل التنظيمي.
٣. لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لقدرات المعرفية في إدارة الجهل التنظيمي.
٤. لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لقدرات الموجهة للتغيير في إدارة الجهل التنظيمي.

خامساً. أساليب جمع البيانات والمعلومات:

١. الجانب النظري: استخدمت المصادر والمراجع العربية والأجنبية من دراسات وبحوث علمية، وأطارات ورسائل جامعية، وكتب ووقاء المؤتمرات وشبكة الانترنت العالمية وقواعد المعلومات.
٢. الجانب الميداني (العملي): تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من الميدان لقياس أبعاد الدراسة، ولقد سعت الباحثتان إلى بناء مقياس يتلاءم مع طبيعة المتغيرات وبما ينسجم مع بيئة الميدان المبحوث. واشتملت الاستبانة في تصميمها ثلاثة محاور رئيسية يوضحها الجدول (١).

الجدول (١): تصميم فقرات استمار الاستبانة

المصدر	عدد الأسئلة	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية	ت
إعداد الباحثة	6	معلومات تعريفية بالمستجيب	معلومات تعريفية	أولاً
(Scott et al., 2008) (Ghasemy, 2017)	5	القدرات الشخصية	قدرات القيادة الإدارية	ثانياً
	5	القدرات الاجتماعية		
	5	القدرات المعرفية		
	5	القدرات الموجهة للتغيير		
(Zack, 1999)	5	إدارة التعقيد	إدارة الجهل التنظيمي	ثالثاً
	5	إدارة الالتأكد		
	5	إدارة الالتباس		
	5	إدارة الغموض		

المصدر: الجدول من إعداد الباحثتان.

سادساً. منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة (المنهج الوصفي التحليلي) كونه يعتمد على جمع المعلومات ومن ثم تحليلها وتفسيرها بغية الوصول إلى الهدف الرئيس من الدراسة.

سابعاً. حدود الدراسة:

١. الحدود الزمنية: امتدت حدود الدراسة زمنياً من (٢٠١٩/١٢/١)، ولغاية (٢٠٢٠/٩/١٥).

٢. الحدود المكانية: الكليات التابعة لجامعة الموصل متمثلة بـ (كلية طب الأسنان، كلية العلوم، كلية الادارة والاقتصاد، كلية التربية للعلوم الصرفة، كلية الآداب، كلية الحقوق، وكلية العلوم السياسية).
٣. الحدود البشرية: حددت الدراسة عينة من التدريسيين العاملين في الكليات المختارة.

ثامناً. اختبارات صدق الاستبانة وثباتها: قياس الصدق الظاهري، يؤكّد (Calinago, 1989: 362) على أن أفضل من يتحقق من الصدق الظاهري للمقياس هم الخبراء والمتخصصون في المجال، لذا تم عرض الاستبانة على مجموعة خبراء ومتخصصين في العلوم الإدارية عددهم (16) من الجامعات العراقية، تم استطلاع آرائهم بشأن مقدرة الاستبانة على قياس متغيرات الدراسة، وبما يضمن وضوح فقراتها ودقتها من الناحية العلمية والعملية، وقد نتج من ذلك عدد من الملاحظات تم الأخذ بها وتعديل الاستبانة على ضوئها، وبذلك حصلت الاستبانة على رأي أغلبية المحكمين في صحة فقراتها وملاءمتها لفرضيات الدراسة وأهدافها.

قياس الثبات: هو من الاختبارات التي تتم بعد توزيع الاستبانة، وتم استخدام طريقة (ألفا كرونباخ) (Alpha Cronbach)، إذ كانت قيمة Alpha على المستوى العام للمتغيرات (0.969) وهي معنوية عند مستوى ثقة (0.05) وهي أكبر من (0.67). وهذا يعني أن استبانة الدراسة بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عالٍ، ويمكن اعتمادها في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم وتعطى النتائج ذاتها.

تاسعاً. مجتمع الدراسة وعينتها: تمثل مجتمع الدراسة بجامعة الموصل، وهي إحدى أهم الجامعات الحكومية العراقية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، تأسست في نيسان عام (1967)، يبلغ عدد كلياتها (24) كلية و(100) قسم، وتضم (7) مراكز بحثية، فضلاً عن المكاتب الاستشارية والعيادات والمتاحف والوحدات الفنية الداعمة، يبلغ عدد التدريسيين فيها من حملة شهادتي الدكتوراه والماجستير نحو (4200) تدريسي، ويبلغ عدد موظفيها نحو (3922) موظف. أما عينة الدراسة فقد تمثلت بالتدريسيين في كليات جامعة الموصل بمختلف الألقاب العلمية (مدرس مساعد، مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ)، وبلغ مجتمع الدراسة (1571) تدريسيًا، بينما بلغ حجم العينة (239) تدريسيًا موزعة على بعض كليات جامعة الموصل، وتم احتساب حجم العينة وفق قانون حساب حجم العينة لـ (Green, 1991) وعلى النحو الآتي:

$$n = N \geq 50 + 8(p)$$

n = مجتمع البحث N = حجم العينة التي تمثل المجتمع P = عدد أبعاد المتغيرات المستقلة وعند التطبيق يظهر الآتي:

$$n = N \geq 50 + 8(4)$$

$$n = 82$$

يتبيّن من تطبيق المعادلة أعلاه، أن حجم العينة البالغة (239) يمثل حجم المجتمع، ومن ثم تُعد العينة ملائمة لهذه الدراسة.

الجانب الثاني: الإطار النظري للدراسة

أولاً. قدرات القيادة الإدارية: تُعد قدرات القيادة إحدى أنواع القدرات التنظيمية حسب أغلب الدراسات والبحوث التي تناول هذا الموضوع، ومن ضمنها دراسة (حامد والمعاضيدي، ٢٠١٨) و(الشلّمة والعيّدي، ٢٠١٨) و(Ulrich & Smallwood, 2004) و(Laakslahti, 2005) و(APSA، ٢٠١٠). إذ يمكن القول إن الاختلاف الحاسم بين المنظمات هو الجودة والاستدامة وقدرتها على معالجة المعلومات على المستوى التنظيمي أي قدرة قيادتها الإدارية، أن

هذه ليست قدرة قيادية عادية، بل أنها قدرة تنظيمية راسخة بعمق تتكون من الهياكل الاجتماعية التي تسمح للمنظمة بجمع المعلومات وتصفيتها وتفسيرها والتصريف بناءً عليها بطرق تحقق التوازن الفاعل بين الأداء والتكيف على نطاق جماعي (Hazy, 2004: 1). وتعرف قدرات القيادة الإدارية بأنها "المعرفة والمهارات والقدرات والسمات التي يحتاج القادة إلى امتلاكها وإظهارها من أجل أداء أدوارهم ووظائفهم بكفاءة" (Yeung & Ready, 1995: 530). ويشير (Bowles et al., 2016: 11) إلى قدرات القيادة على أنها "سياق الثقافة والقيم والسلوكيات المقبولة المضمنة في كل منظمة".

ما سبق يمكننا صياغة التعريف الإجرائي الآتي لقدرات القيادة الإدارية: هي المهارات والمعارف والخبرات التي يمتلكها القائد الإداري ويقوم بتوظيفها في معالجة وإدارة المشكلات التنظيمية وحالات التعقيد والغموض والالتباس واللاتأكيد التنظيمي لتحقيق الأهداف المنشودة. ثانياً. أنواع قدرات القيادة الإدارية: أن امتلاك القادة للقدرات المتنوعة يُعد متطلباً أساسياً في شخصيتهم، إذ تتعكس مباشرةً على قراراتهم، وتمكنهم من تحقيق رؤية أفضل للمستقبل والنهوض بواقع المنظمات، والقائد الإداري في المنظمات يواجه حالات مختلفة وموافق متنوعة مع الأفراد العاملين ومع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة ومع المنافسين وحتى مع الزبائن، لذا فإنه يحتاج لامتلاك عدة قدرات وليس قدرة واحدة. وقد صنفت قدرات القيادة الإدارية حسب (Scott, 2008) و (Ghasemy, 2017)، إلى أربع أنواع وهي:

١. القدرات الشخصية: "هي القدرة التي يمتلكها القادة ومن خلالها يستطيعون التأثير على الآخرين عبر التواصل المباشر أو غير المباشر ويوظفونها في تحديد التوجهات وتحقيق الأهداف والغايات" (الطائي والعامری، ٢٠١٦: ٤٨). وتتضمن هذه القدرات القدرة على تجنب الحكم السريع فضلاً عن حل المشكلات، والقدرة على فهم القوة الشخصية ونقطة الضعف، القدرة على الاعتراف بالأخطاء الشخصية والتعلم منها، فضلاً عن الحماس والنجاح، والقدرة على الحفاظ على توازن مقبول بين الحياة والعمل، القدرة على العمل بهدوء تحت الضغط أو عند وقوع حوادث غير متوقعة وغير مخطط لها. كذلك الرغبة في اتخاذ قرار صعب، والثقة في تحمل المخاطر المحسوبة، والقدرة على تحمل الغموض وكذلك اللاتأكيد وعدم اليقين. فضلاً عن علاقات ثقة واحترام متبادل بين القائد والمرؤوسين (Scott et al., 2008: 22) و (Ghasemy, 2017: 102-103).

٢. القدرات الاجتماعية: تشير القدرات الاجتماعية إلى "مهارات التعامل مع الآخرين، في مكان مناسب اجتماعياً"، وتتطلب هذه القدرات بناء علاقة نشطة مع الآخرين والحفاظ على هذه العلاقة بمراعاة الاحتياجات الفردية والجماعية لأعضاء الفريق، وهذا يؤدي إلى الثقة والتماسك والإحساس بالوحدة بين الأعضاء في الفريق الواحد" (Mukherjee, 2016: 48). ويرى (هندريش، ٢٠٠٦: ٤٨) بأن القادة الذين يمتلكون قدرات اجتماعية لديهم استعداد دائم لاستقبال أنماط عديدة من الإدراك، ويشعرون بأنهم معنيون بكل شيء، فالمشارع المرهفة والقوية تتبع الفرصة دوماً لفهم وجهات نظر الآخرين، ربما إلى الحد الذي تصبح معه وجهات النظر الشخصية غير مكترث بها، والاستعداد لمساعدة الآخرين والاهتمام بهم من أهم سمات هؤلاء القادة.

٣. القدرات المعرفية: وتسمى أيضاً بالقدرات العقلية أو القدرات الفكرية أو القدرات الذهنية، ويقصد بها "تلك القدرات التي تمكن القادة من التفكير، والحكم بطريقة متعددة الأبعاد وتجميع المعلومات بهدف التأثير على الآخرين لاتخاذ قرارات طوعية" (Mukherjee, 2016: 273-290). وأكد

(العبيدي، ٢٠١٦: ٢٩٩) أن هذه القدرات تُسهم في بناء رؤى مستقبلية تساعد المديرين في التحضير للمستقبل، واغتنام الفرص وإجهاض أكبر عدد ممكн من التهديدات، وجعل القادة أكثر استجابة ووعياً بظروف البيئة وتغيراتها، كما أن استخدام القائد لقدراته المعرفية في بلورة آفاق التفكير لدى العاملين معه بالشكل الذي يدفع جميع الأطراف لقبول الالتزامات المترتبة عليهم وبذلك يُسهم في تحقيق التوجهات الاستراتيجية للمنظمة.

٤. القدرات الموجهة للتغيير: تعمل المنظمات في بيئه تتصرف بالتغيير وعدم الاستقرار مما يجعلها تواجه مجموعة من التحديات المتعلقة بـكفاءة الأداء والقدرة على التغيير والتطوير المستمر لتحقيق التكيف مع متغيرات العصر السريعة، وجعل نجاحها وقدرتها على المنافسة والتفوق يتوقف على ما تملكه من إمكانات ومقومات وقدرات تأتي في مقدمتها القيادة الإدارية القادرة على إحداث التغيير وإدارته بنجاح (السعدي، ٢٠٠٩: ٥٠). وتعرف القدرات الموجهة للتغيير بأنها "القدرات التي من خلالها يقوم القائد بـمشاريع جديدة ويقدم ويجرِب مجموعة متنوعة من الأفكار حول الأساليب الجديدة والمختلفة لأداء المهام" (Ghasemy, 2017: 8).

ثالثاً. إدارة (معالجة) الجهل التنظيمي: أن التركيز على المعرفة في ممارسات الإدارة المعاصرة لفت الانتباه إلى استخدام ونشر الموارد لإدارة الجهل في المنظمة وبيئة الأعمال الأوسع، وقد فشلت إدارة المعرفة عندما ركزت على المعرفة عبر إنتاج وتطبيق المعرفة في إدراك الأهمية الكامنة للجهل. فضلاً عن ذلك فإن إدارة المعرفة لا تتجاهل المجهول المهم فحسب، بل قد تخلق وتديم أشكالاً معينة من الجهل دون قصد. لذلك لا ينبغي أن ترتكز إدارة الجهل على السيطرة على المجهول وتقليله إلى الحد الأدنى، ولكن أيضاً على توظيفه المنتج في عملية الابتكار (Roberts, 2009: 1). وقد أشار (Zack, 1999) و (Harvey et al., 2001) إلى أن هناك ميل في الأدب والبحوث الإدارية إلى رؤية الجهل في المنظمات كشيء يمكن تخفيفه عبر إدارة أفضل للمعرفة والتعلم التنظيمي، لاسيما عندما ينظر إلى الجهل بأنه غياب المعرفة، وهو شيء يجب معالجته باكتشاف أو اكتساب معرفة جديدة أو تطبيق تقنيات وممارسات وأنظمة جديدة لإدارة المعرفة. في هذا المعنى تصبح إدارة الجهل مرادفاً لإدارة المعرفة. ومع ذلك في السياق التنظيمي يكون الجهل أكثر من مجرد غياب المعرفة؛ لأن الجهل قد يكون له أهمية استراتيجية لتشغيل المنظمة ونجاحها. ويعرف (Israelidis et al., 2013: 76) إدارة الجهل التنظيمي هي "عملية لاكتشاف الجهل واستكشافه وإدراكه وإدارته خارج المؤسسة وداخلها بعملية إدارية مناسبة لتلبية المطالب الحالية والمستقبلية وتصميم سياسة أفضل وتعديل الإجراءات من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية والمحافظة على ميزة تنافسية".

وبناءً على ما سبق، تضع الباحثتان تعريفاً إجرائياً لإدارة الجهل التنظيمي يقوم على أنها: معالجة للمشكلات المسببة لحالات الجهل التنظيمي والمتمثلة بالتعقيد واللاتكيد والانتباش والغموض، وتم هذه المعالجة بتوفير المعلومات والمعرفة وآليات استخدامها في المنظمة لتلافي حدوث هذه المشكلات مستقبلاً.

رابعاً. أبعاد إدارة الجهل التنظيمي:

١. إدارة التعقيد: تتم مواجهة التعقيد ومعالجته من قبل القيادة الإدارية في المنظمة عبر إدارته وفق الآتي: (السعدي، ٢٠١٧: ٣٧٥-٣٧٦) أ. تحليل العناصر وال العلاقات في المنظمة عبر نظم دعم القرار، قواعد البيانات والأنظمة الحديثة.

- ب. التنسيق والتعاون لحل العناصر والمهامات المعقّدة والمحدّدة.
- ج. تسهيل وصول المعلومات إلى الأقسام كافة بما يضمن تسهيل صنع القرار الالامركزي.
- د. التعامل مع تنوع الحالات بإعادة تشكيل العمليات (أنظمة التصنيع المرن).
٢. إدارة الالتأكد: وتنتمي بمقتضى مستويات عدم الثقة وتوفير المعلومات الالزامية لمواجهة الظروف المتغيرة. وذلك بالآتي (Zack, 1999: 40) و(السعادي، والكعبي، ٢٠١٥: ٢٩٩):
- أ. توفر معلومات إضافية حول شيء ما.
 - ب. الحصول على أو تطوير أو تحسين المعرفة والقدرة على التنبؤ باستخدام المعلومات.
 - ج. استخدام المعرفة الحالية المتوفرة في التنبؤ أو استنتاج أو تقدير الحقائق وافتراضها.
 - د. الاستجابة بسرعة ومرنة للمواقف غير المتوقعة وتطوير القدرة على ذلك.
٣. إدارة الالتباس: وتنتمي بإزالة التناقض في المشكلات التنظيمية والتعامل مع الحالات التنظيمية بوجهات نظر موحدة ومتفق عليها. وتنطلب إدارة الالتباس بيئة يكون فيها الاختلاف حول التفسيرات مقبول، وكذلك تقبل التنوع في وجهات النظر، والتنسيق بين أعضاء المنظمة، فضلاً عن تنسيق حوارات للتفصير والنقاش التفاعلي والتفاوض، من أجل تحقيق التوافق والانسجام في الآراء الفكرية والاستفادة من التنوع في الوصول إلى حل مشكلة معينة.
٤. إدارة الغموض: وتنتمي بتوفير آلية واضحة لتفصير المعلومات في المنظمة، أي توفير معرفة تنظيمية. ويؤكد (Zack, 1999: 40) بأنه يمكن إدارة الغموض على نحو فاعل من قبل القيادة الإدارية في المنظمات، إما عن طريق إنشاء أو اكتساب معرفة توضيحية، أو بإعادة تفسير موقف ما ليكون أكثر أهمية، أو بوجود تفسير تفرضه أطراف خارجية. ولا يمكن إدارة الغموض بجمع مزيد من المعلومات، وإنما يتطلب تفسير حالات الغموض عادة دورات متكررة من التفسير والتوضيح والشرح والاتفاق الجماعي، ويتم وضع فرضيات ومناقشتها لكي يتم الخروج بتفسير معقول. تُعد الاتصالات التفاعلية الغنية بين مجموعة متنوعة اجتماعياً وفكرياً مع مجموعة متنوعة من الأفراد هي النشاط التنظيمي الرئيسي للحد من الغموض.

الجانب الثالث: الإطار العلمي (الميداني) للدراسة

أولاً. وصف متغيري الدراسة وتشخيصهما:

- أ. وصف قدرات القيادة الإدارية وتشخيصها: يُعد متغير قدرات القيادة الإدارية متغيراً رئيساً مستقلاً، ويتضمن أربعة أبعاد فرعية وهي: (القدرات الشخصية، والقدرات الاجتماعية، والقدرات المعرفية، والقدرات الموجهة للتغيير)، ومن خلال المؤشرات الاحصائية الواردة في الجدول (٣) يتبيّن أن المؤشر الإحصائي الكلي للوسط الحسابي لقدرات القيادة الإدارية والبالغ (3.405) أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3)، وهذا بدوره يفسر تواجد قدرات قيادية لدى القادة في الميدان المبحوث، ويتبين من قيم معامل الاختلاف أن القدرات القيادية الأكثر توفرًا لدى قادة الميدان المبحوث هي القدرات الاجتماعية لأنها حصلت على أقل نسبة معامل اختلاف بلغت قيمتها (27.920) بوسط حسابي قدره (3.51)، في حين أن أقل القدرات توفرًا لدى قادة الميدان المبحوث هي القدرات الموجهة للتغيير؛ لأنها حصلت على أعلى نسبة لمعامل الاختلاف بلغت قيمتها (30)، أنظر الجدول (٢):

الجدول (٢): المؤشرات الإحصائية لقدرات القيادة الإدارية

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد قدرات القيادة الإدارية	ت
الثالثة	28.947%	0.99	3.42	القدرات الشخصية	1
الاولى	27.920%	0.98	3.51	القدرات الاجتماعية	2
الثانية	28.273%	0.95	3.36	القدرات المعرفية	3
الرابعة	30%	1.00	3.33	القدرات الموجهة للتغير	4
	28.785	0.98	3.405	المؤشر الكلي	

ب. وصف إدارة الجهل التنظيمي وتشخيصها: يُعد إدارة الجهل التنظيمي متغيراً معتمداً، ويتضمن أربعة أبعاد فرعية وهي: (إدارة التعقيـد، إدارة الـلاتـأكـد، إدارة الـالـتـبـاس، وإـدـارـةـ الـغـمـوـضـ)، كانت مؤشراتها الـاحـصـائـيـةـ كـمـاـ فـيـ الجـدـولـ الـأـتـيـ:

الجدول (٣): المؤشرات الإحصائية لمعالجة حالات الجهل التنظيمي

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معالجة حالات الجهل التنظيمي	ت
الثالثة	26.420%	0.93	3.52	إدارة التعقيـد	1
الثانية	26.098%	0.95	3.64	إدارة الـلاتـأكـد	2
الاولى	25.683%	0.94	3.66	إدارة الـالـتـبـاس	3
الرابعة	29.154%	1.00	3.43	إدارةـ الـغـمـوـضـ	4
	26.838%	0.95	3.562	المؤشر الكلي	

المصدر: الجدول إعداد الباحثتان.

يتضح أن المؤشر الإحصائي الكلي للوسط الحسابي لحالات الجهل التنظيمي والبالغة (3.562) أعلى من قيمة الوسط الفرضي (3)، مما يفسر لنا أن هناك معالجة لحالات الجهل التنظيمي في الميدان المبحوث (جامعة الموصل)، ويتضح من قيم معامل الاختلاف أن أكثر الحالات معالجةً في الميدان المبحوث هي (الالتباس)؛ لأنها حصلت على أقل نسبة معامل اختلاف وبالغة (25.683%) بوسط حسابي بلغ (3.66)، في حين أن أقل الحالات معالجةً في الميدان المبحوث هي (الغموض)؛ لأنها حصلت على أعلى نسبة معامل اختلاف بلغت (29.154%) بوسط حسابي قدره (3.43).

ثانياً. التحليل العاملـيـ التـوكـيـديـ: يـشيرـ (الـحـوارـيـ، ٢٠١٧: ٢٠٢٨ـ)ـ إـلـىـ أنـ التـحلـيلـ العـامـلـيـ التـوكـيـديـ يـسـمـحـ باـختـبارـ وـتـحـديـدـ مـدـىـ دـقـةـ وـمـصـدـاقـيـةـ نـمـاذـجـ قـيـاسـ مـحدـدـةـ تـمـ بـنـاؤـهـاـ اـسـتـنـادـاـ إـلـىـ أـطـرـ نـظـرـيـةـ سـابـقـةـ،ـ إـذـ يـتـحـسـابـ كـافـةـ الـارـتـبـاطـاتـ الـداـخـلـيـةـ وـالـخـارـجـيـةـ بـيـنـ الـمـتـغـرـيـاتـ (ـالـمـتـغـرـاتـ الـمـشـاهـدـةـ وـالـمـتـغـرـيـاتـ الـكـامـنـةـ)ـ الـتـيـ يـتـضـمـنـهـاـ الـأـنـمـوذـجـ الـبـنـائـيـ لـلـدـرـاسـةـ،ـ إـذـ تـنـتـجـ مـصـفـوـفـةـ مـعـالـمـاتـ الـاـرـتـبـاطـ بـيـنـ تـلـكـ الـمـتـغـرـيـاتـ لـيـتـمـ فـيـ ضـوـئـهـاـ حـسـابـ مـصـفـوـفـةـ التـبـاـينـ أوـ التـغـاـيرـ اـسـتـنـادـاـ إـلـىـ اـفـتـرـاضـ وـجـودـ تـطـابـقـ بـيـنـ مـصـفـوـفـةـ التـبـاـينـ بـيـنـ الـمـتـغـرـيـاتـ (ـالـرـئـيـسـةـ وـالـفـرـعـيـةـ)ـ الـتـيـ يـتـضـمـنـهـاـ الـأـنـمـوذـجـ الـخـاصـعـ لـلـتـحـلـيلـ،ـ وـالـمـصـفـوـفـةـ الـمـفـرـضـةـ فـيـ أـنـمـوذـجـ الـبـرـمـجـيـةـ الـجـاهـزـةـ،ـ وـبـالـتـالـيـ تـبـرـزـ العـدـيدـ مـنـ الـمـؤـشـرـاتـ الـتـيـ يـتـحـدـدـ بـمـوـجـبـهـاـ جـوـدـةـ الـمـطـابـقـةـ لـلـأـنـمـوذـجـ،ـ وـبـنـاءـ عـلـيـهـاـ يـتـمـ قـبـولـ أوـ رـفـضـ الـأـنـمـوذـجـ الـذـيـ تـمـ بـنـاؤـهـ.ـ وـيـشـيرـ (ـالـطـائـيـ،ـ ٢٠٢٠:ـ ٢٠٢٣ـ)ـ بـأـنـ الـمـؤـشـرـاتـ الـخـاصـةـ بـتـحـدـيدـ جـوـدـةـ الـمـطـابـقـةـ

في إطار اعتماد التحليل العاملی التوکیدی والمعتمدة بشكلٍ واسع في الدراسات التطبيقية للحكم على جودة الأنماذج، هي المؤشرات التي يعرضها الجدول (٤).

الجدول (٤): مؤشرات جودة المطابقة وقيمها المعيارية

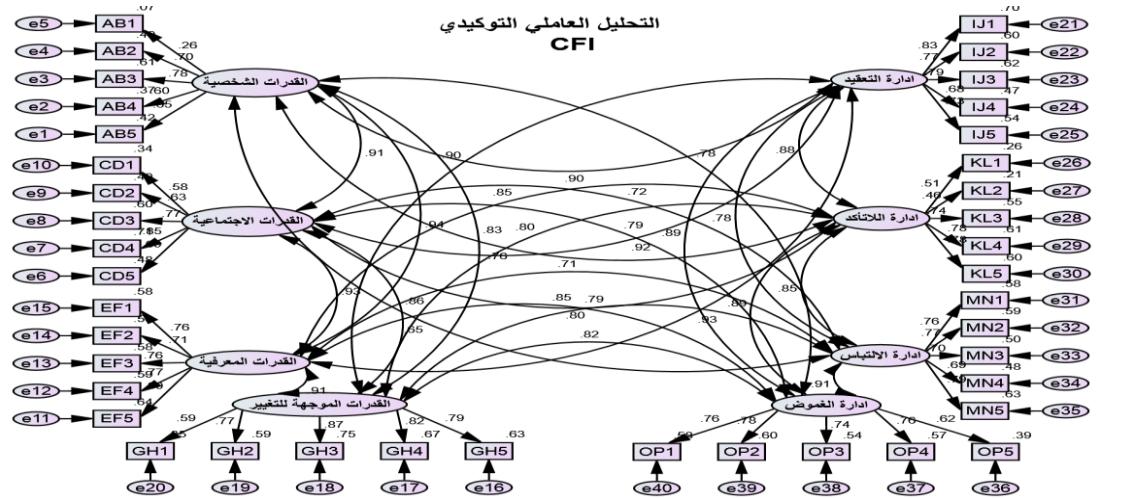
النوع	المعيار	الرتبة
أقل ما يمكن (غير دالة)	قيمة مربع كای (χ^2)	١
أقل من (٢)	النسبة الاحتمالية لمربع كای χ^2/f	٢
(٠.٩٠) فأكثر	مؤشر جودة المطابقة (Goodness-of-Fit Index) (GFI)	٣
(٠.٩٠) فأكثر مطابقة جيدة / أكبر من (٠.٨٥) مطابقة مقبولة	مؤشر جودة المطابقة المصحح (Adjusted Goodness of Fit Index) (AGFI)	٤
(٠.٩٥) إلى (٠.٩٠) فأكثر مطابقة مناسبة	مؤشر المطابقة المقارن (The Comparative Fit Index) (CFI)	٥
(٠.٩٥) فأكثر	مؤشر المطابقة المعياري (Normative Fit Index) (NFI)	٦
أقل من (٠.٠٥) مطابقة جيدة / (٠.٠٨) إلى (٠.٠٥) مطابقة متوسطة / أكبر من (٠.١٠) غير مقبولة	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (Root Mean Square Error of Approximation) (RMSEA)	٧
(٠.٩٠) فأكثر	مؤشر المطابقة المتزايد (Incremental fit index) (IFI)	٨
(٠.٩٠) فأكثر	مؤشر المطابقة غير المعياري أو مؤشر توکر لویس (Tucker –lewis Index) (TLI)	٩
أقل من (٠.٠٥) مطابقة جيدة	جذر متوسط مربعات الباقي (Root Mean Square Residuals) (RMR)	١٠

المصدر: الطائي، أيمن جاسم محمد، (٢٠٢٠)، أنماط الاتصالات الإستراتيجية وانعكاسها في بناء القدرات الدينامية: الدور الوسيط لخصائص التكامل المعرفي دراسة ميدانية في جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

وأستناداً لما تقدم سنستعرض نتائج التحليل العاملی التوکیدی للمرحلتين الأولى والأخيرة

وكما يأتي:

١. نتائج التحليل العاملی التوکیدی للمرحلة الأولى: وفقاً للمعطيات النظرية للدراسة الحالية التي تم على أساسها وضع مخطط الدراسة الفرضي الذي تم الاستناد إليه في بناء أنماذج المعادلة البنائية للدراسة، فقد تم تحديد ورسم علاقات الارتباط بين المتغيرات المشاهدة والكامنة له، إذ تُعد هذه الخطوة الأولى في اتجاه تحديد جودة الأنماذج وفقاً لمؤشرات الجودة المطابقة المقبولة، ويبرز الشكل (٢) والجدول (٥) نتائج المرحلة الأولى للتحليل:



الشكل (٢): الأنماذج البنائي للدراسة للمرحلة الأولى للتحليل العاملی التوكیدي

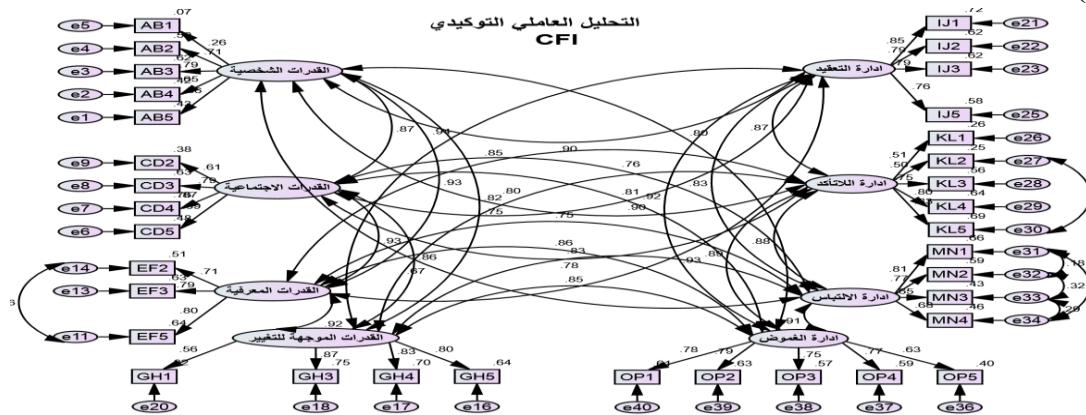
الجدول (٥): مؤشرات جودة المطابقة للمرحلة الأولى لأنماذج البنائي للدراسة

المؤشر	ت	المصطلح	القيمة المحسوبة	القيمة المعيارية	مطابق/غير مطابق
(χ^2)	*	مربع كاي		أقل ما يمكن	
CMIN/f	2	النسبة الاحتمالية لمربيع كاي	1.836	أقل من (2)	مطابق
(GFI)	3	مؤشر جودة المطابقة	0.78	(0.90) فأكثر	غير مطابق
(AGFI)	4	مؤشر جودة المطابقة المصحح	0.75	(0.85) فأكثر	غير مطابق
(CFI)	5	مؤشر المطابقة المقارن	0.90	(0.90) فأكثر	مطابق
(NFI)	6	مؤشر المطابقة المعياري	0.81	(0.95) فأكثر	غير مطابق
(RMESA)	7	الجزر التربيعي لمتوسط خط الاقراب	0.05	أقل من (0.05)	غير مطابق
(IFI)	8	مؤشر المطابقة المتزايد	0.90	(0.90) فأكثر	مطابق
(TLI)	9	مؤشر توكر لويس	0.89	(0.90) فأكثر	غير مطابق
(RMR)	10	جزر متوسط مربعات اليوادي	0.04	أقل من (0.05)	مطابق

المصدر: الجدول من إعداد الباحثتان استناداً إلى مخرجات البرمجية الإحصائية (Amos) يقدم الجدول (٥) بيانات يتضح عن طريقها بأن مؤشرات جودة المطابقة لأنماذج التي جاءت متطابقة مع المعايير المحددة لقيم القبول، هي: (CMIN/df) (CFI) (IFI) (RMR) (TLI) (RMESA)، وكانت المؤشرات غير المتطابقة مع قيم المعايير المقبولة، هي (GFI) (AGFI) (NFI) (CFI) (IFI) (RMR)، ومن ثم تبرز (4) مؤشرات ضمن معايير القبول لمؤشرات جودة المطابقة و(5) مؤشرات كانت قيمها دون معايير القبول، مما يستدعي ضرورة إجراء التحسينات على الأنماذج للوصول إلى مؤشرات جودة المطابقة له، وبغرض تحقيق ذلك تم الاعتماد على مؤشرات التعديل (Modification Indices) في البرمجية الإحصائية (AMOS)، لتحديد المتغيرات التي أدت إلى ضعف الأنماذج وتشخيصها، وهذا الأمر

سيستعدي القيام بعملية حذف عدد من المتغيرات المشاهدة وذلك وفقاً لقيم مربع معاملات الارتباط المتعدد وأوزان الانحدار المعيارية، فالقيم العالية لمعاملات الارتباط بين المتغيرات تدل على أن العلاقة بين تلك المتغيرات لا يمكن أن تُفسر عن طريق المتغيرات هذه، بما يستدعي الرابط بين هذه المتغيرات أو حذفها في حالة ارتباطها بأكثر من عامل من العوامل المشاهدة للمتغير الكامن. ونظراً لما تتطلب عملية التعديل من مراحل متعددة للوصول بالأنموذج إلى مؤشرات جودة المطابقة ووفقاً للمعايير التي تم تحديدها، سنستعرض المرحلة الأخيرة لنتائج تحليل العامل التوكيدية.

٢. نتائج التحليل العامل التوكيدية للمرحلة الأخيرة: يقدم الشكل (٣) عرضاً مرئياً يتضمن بالنتائج التي أفرزتها المرحلة النهائية والأخيرة للتحليل العامل التوكيدية لاختبار أنموذج الدراسة بعد إجراء عملية الحذف لعدد من المؤشرات المستخدمة في القياس (المتغيرات المشاهدة)، الذي أفضى للوصول بالأنموذج إلى معايير القبول المحددة لمؤشرات جودة المطابقة، التي يعرضها الجدول (٦).



الشكل (٣) الأنموذج البنياني للدراسة للمرحلة الأخيرة للتحليل العامل التوكيدية
الجدول (٦) مؤشرات جودة المطابقة للمرحلة الأخيرة للأنموذج البنياني للدراسة

المطابقة/ غير مطابق	القيمة المعيارية	القيمة المحسوبة	المصطلح	المؤشر	ت
	أقل ما يمكن		مربع كاي	(χ^2)	*
مطابق	أقل من (2)	1.415	النسبة الاحتمالية لمربع كاي	CMIN/f	2
مطابق	(0.90) فأكثر	0.90	مؤشر جودة المطابقة	(GFI)	3
مطابق	(0.85) فأكثر	0.85	مؤشر جودة المطابقة المصحح	(AGFI)	4
مطابق	(0.90) فأكثر	0.95	مؤشر المطابقة المقارن	(CFI)	5
مطابق	(0.95) فأكثر	0.95	مؤشر المطابقة المعياري	(NFI)	6
مطابق	أقل من (0.05)	0.04	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب	(RMESA)	7
مطابق	(0.90) فأكثر	0.95	مؤشر المطابقة المتزايد	(IFI)	8
مطابق	(0.90) فأكثر	0.95	مؤشر توكر لويس	(TLI)	9
مطابق	أقل من (0.05)	0.03	جذر متوسط مربعات الباقي	(RMR)	10

المصدر: الجدول من إعداد الباحثتان استناداً إلى مخرجات البرمجية الإحصائية (Amos).

وتشير معطيات الجدول (٦) أن كافة مؤشرات جودة المطابقة للنموذج البنائي للدراسة قد بلغت حدود المعايير المقبولة، بما يعني إمكانية اعتماد الأنماذج في اختبار فرضيات الدراسة.

ثالثاً. الاختبارات الإحصائية لفرضيات الدراسة:

١. اختبار علاقة الارتباط بين قدرات القيادة الإدارية وإدارة الجهل التنظيمي: تشير القيم الواردة في الجدول (٧) إلى وجود علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية إحصائياً بين قدرات القيادة الإدارية وإدارة الجهل التنظيمي، إذ سجل معامل الارتباط البسيط بينهما (0.94) بما يدل على وجود ارتباط موجب قوي معنوي بين متغيري الدراسة المستقل والمعتمد، ومن ثم رفض الفرضية القائلة "لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين قدرات القيادة الإدارية وإدارة الجهل التنظيمي" وقبول الفرضية البديلة عنها.

الجدول (٧): قيمة علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة

إدارة الجهل التنظيمي	قدرات القيادة الادارية
0.94	

٢. اختبار علاقة الارتباط بين أبعاد قدرات القيادة الإدارية وإدارة الجهل التنظيمي: تبين القيم الواردة في الجدول (٨) طبيعة علاقات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (قدرات القيادة الإدارية) والمتغير المعتمد (إدارة الجهل التنظيمي)، وكانت النتائج كما يأتي: بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة (0.845) وهو ارتباط موجب قوي ودال معنوياً عند مستوى (0.01)، ويشير إلى أنه كلما امتلك القائد قدرات شخصية كلما تمكن من معالجة حالات الجهل. مما يؤكد لنا عدم صحة فرضية البحث الفرعية الأولى من الرئيسة الأولى وصحة بديلتها.

أ. العلاقة بين القدرات الاجتماعية وإدارة الجهل التنظيمي: سجلت هذه العلاقة معامل ارتباط بلغ (0.867) وهي قيمة موجبة قوية جداً، تشير إلى أنه كلما امتلكت القيادات المبحوثة القدرات التفاعلية الاجتماعية في العمل زادت إمكانياتها في معالجة حالات الجهل التنظيمي في الميدان المبحوث. مما يؤكد لنا عدم صحة فرضية البحث الفرعية الثانية من الرئيسة الأولى وصحة بديلتها.

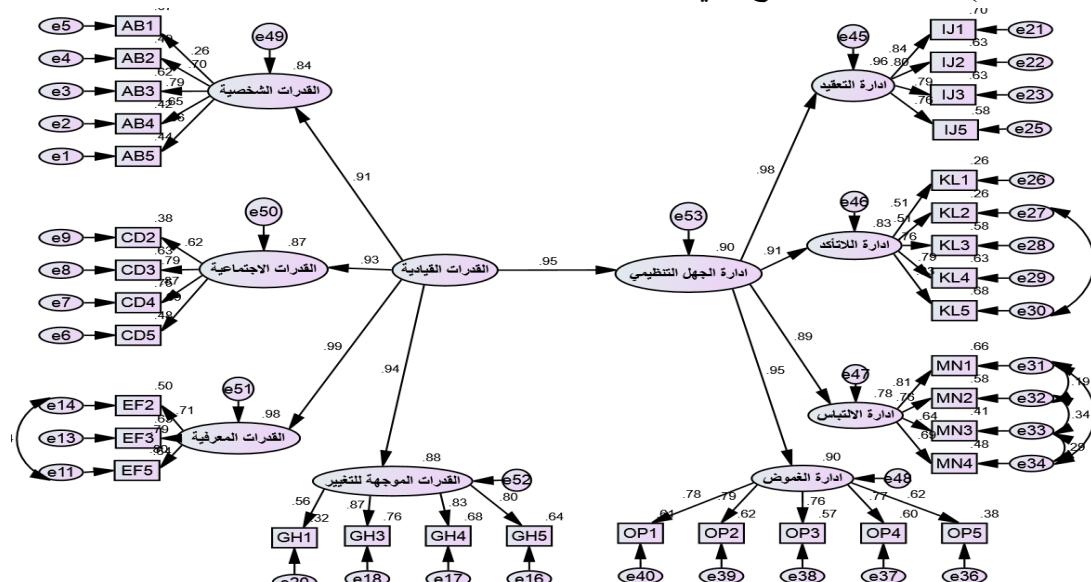
ب. العلاقة بين القدرات المعرفية وإدارة الجهل التنظيمي: حق معامل الارتباط بينهما ما قيمته (0.919)، وهو أقوى معامل ارتباط بين العلاقات، ويشير إلى أنه كلما يهتم القائد أكثر بتطوير قدراته المعرفية كلما زادت إمكانياته في مواجهة حالات الجهل التنظيمي. مما يؤكد لنا عدم صحة فرضية البحث الفرعية الثالثة من الرئيسة الأولى وصحة بديلتها.

ج. العلاقة بين القدرات الموجهة نحو التغيير وإدارة الجهل التنظيمي: أشارت نتيجة الارتباط بين هذين البعدين إلى أن العلاقة بينهما موجبة وقوية جداً ودالة معنويأ عند مستوى (0.01)، بمعامل ارتباط بلغ (30.91)، لتوشير لنا نتيجة مفادها أن امتلاك القائد للقدرات الموجهة للتغيير يُسهم في تمكينه من معالجة حالات الجهل التنظيمي بفاعلية. مما يؤكد لنا عدم صحة فرضية البحث الفرعية الرابعة من الرئيسة الأولى وصحة بديلتها.

الجدول (٨): علاقة الارتباط بين أنواع قدرات القيادة الإدارية وإدارة الجهل التنظيمي

القرار	النتيجة	مستوى الدلالة	إدارة الجهل التنظيمي	أبعاد قدرات القيادة الإدارية
رفض فرضية عدم قبول بديلتها	وجود علاقة	0.000	0.86	القدرات الشخصية
رفض فرضية عدم قبول بديلتها	وجود علاقة	0.000	0.88	القدرات الاجتماعية
رفض فرضية عدم قبول بديلتها	وجود علاقة	0.000	0.92	القدرات المعرفية
رفض فرضية عدم قبول بديلتها	وجود علاقة	0.000	0.91	القدرات الموجهة نحو التغيير
رفض فرضية عدم قبول بديلتها	وجود علاقة	0.000	0.94	الكلي

المصدر: الجدول من إعداد الباحثتان استناداً إلى مخرجات برنامج (Amos V.24).
 رابعاً. اختبار علاقات التأثير بين متغيري الدراسة (الفرضيات الرئيسية الثانية والثالثة): بعد التأكيد من مطابقة أنموذج الدراسة لبيانات العينة المبحوثة، والوصول بالأنموذج إلى معايير جودة المطابقة المطلوبة والمحددة عبر إجراء التحليل العامل التوكيدية (CFA)، أصبح بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة التي تمت صياغتها في المنهجية، ويتتيح استخدام برنامج (Amos) إمكانية اختبار أكثر من فرضية ضمن حالة واحدة، وبعرض التحقق من هذه الفرضيات واختبار مدى صحتها، تم بناء أنموذج المعادلة الهيكلية الخاص بإثبات هذه الفرضيات أو نفيها، إذ يعرض الشكل (٤) هذه الحالة. ويعرض الجدول (١١) قيم معاملات الانحدار المعيارية (SRW) وغير المعيارية (٤) المتعلقة بالأنموذج التي ستقود إلى قبول أو رفض الفرضيات.



الشكل (٤): التأثير بين قدرات القيادة الإدارية وإدارة الجهل التنظيمي

الجدول (٩): تحليل نتائج الانحدار بين قدرات القيادة الإدارية وإدارة الجهل التنظيمي

Label	P	C.R.	S.E.	Estimate	المتغيرات المؤثر بها	مسار التأثير	المتغيرات المؤثرة
par_39	***	7.785	0.107	0.835	ادارة الجهل التنظيمي	<---	قدرات القيادة الإدارية

المصدر: الجدول من إعداد الباحثتان استناداً إلى مخرجات برنامج (Amos V.24).

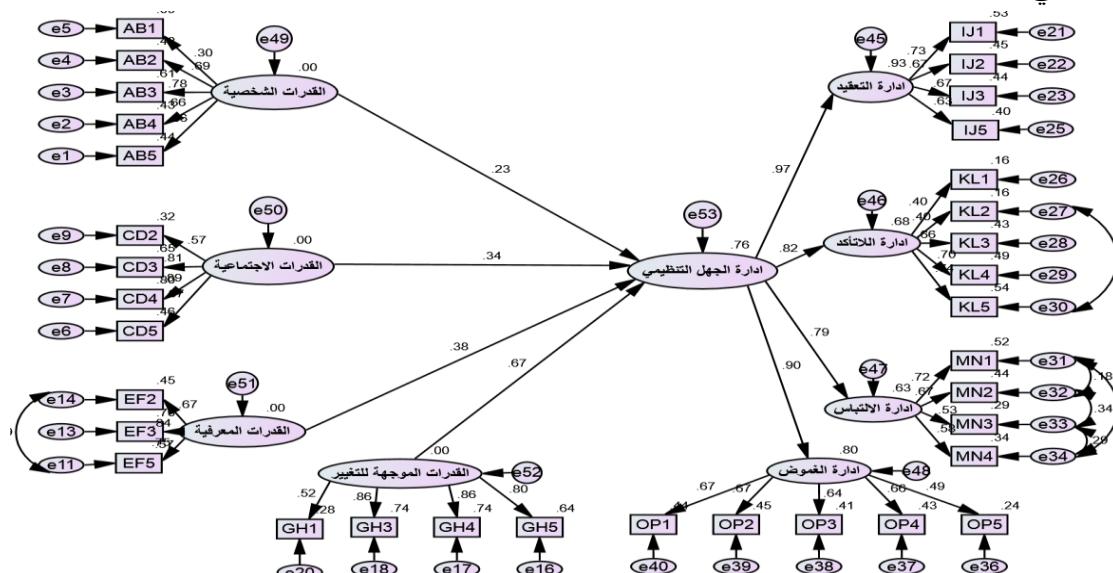
الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لقدرات القيادة الإدارية منفردةً في إدارة حالات الجهل التنظيمي مجتمعةً.

أ. لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقدرات الشخصية في إدارة حالات الجهل التنظيمي مجتمعةً

ب. لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقدرات الاجتماعية في إدارة حالات الجهل التنظيمي مجتمعةً.

ج. لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقدرات المعرفية في إدارة حالات الجهل التنظيمي مجتمعةً.

د. لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقدرات الموجهة نحو التغيير في إدارة حالات الجهل التنظيمي مجتمعةً.



الشكل (٥): تأثير أنواع قدرات القيادة الإدارية في إدارة الجهل التنظيمي

الجدول (١٠): نتائج تحليل الانحدار بين أنواع قدرات القيادة الإدارية وإدارة الجهل التنظيمي

النتيجة	المعنوية P	القيمة الحرجية C.R.	القيمة المعياري S.E.	الخطأ المعياري S.E.	قيمة التأثير Estimate	مسار الانحدارات المباشرة	القدرات الشخصية
يوجد تأثير	***	3.592	.034	.123	إدارة الجهل التنظيمي	<--	القدرات الشخصية
يوجد تأثير	***	4.754	.039	.187	إدارة الجهل التنظيمي	<--	القدرات الاجتماعية
يوجد تأثير	***	4.873	.038	.183	إدارة الجهل التنظيمي	<--	القدرات المعرفية
يوجد تأثير	***	6.252	.047	.293	إدارة الجهل التنظيمي	<--	القدرات الموجهة للتغيير

المصدر: الجدول من إعداد الباحثتان استناداً إلى مخرجات برنامج Amos V.24.

يتضح من القيم الواردة بالجدول (١٠) أن هناك تأثيراً معنوياً لكل نوع من أنواع قدرات القيادة الإدارية في إدارة الجهل التنظيمي، فقد بلغ معامل التأثير (معامل الانحدار) لقدرارات الشخصية في إدارة الجهل التنظيمي (0.123) وهي قيمة معنوية إحصائياً بدلالة قيمة (CR) التي بلغ مقدارها (3.592) وهي أكبر من (1.96) عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يعكس أن القدرات الشخصية تُسهم في تفسير نحو (12%) من التغيير الحاصل في إدارة الجهل التنظيمي وهي نسبة ضعيفة نسبياً ولكنها تدعو لرفض فرضية البحوث الفرعية الأولى من الرئيسة الثانية.

وبلغ معامل التأثير المباشر لقدرارات الاجتماعية في إدارة الجهل التنظيمي (0.187)، الأمر الذي يشير أن القدرات الاجتماعية تُسهم في تفسير نحو (19%) من معالجة حالات الجهل التنظيمي في الميدان المبحوث، وهي قيمة معنوية إحصائياً بدلالة قيمة (CR) التي بلغ مقدارها (4.754) وهي أكبر من (1.96) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا ما يؤكد رفض فرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الثانية. وكان مقدار التأثير المباشر لقدرارات المعرفة في معالجة حالات الجهل التنظيمي قد بلغ (0.183) لتبيّن لنا أن ما نسبته (18%) من معالجة حالات الجهل التنظيمي يتم تفسيرها بالقدرارات المعرفية وهي نسبة معقولة، كونها قيمة معنوية إحصائياً بدلالة قيمة (CR) التي بلغ مقدارها (4.873) وهي أكبر من (1.96) عند مستوى معنوية (0.05)، إن هذه القيم تقودنا إلى رفض فرضية البحوث الفرعية الثالثة من الرئيسة الثانية. أما القدرات الموجهة نحو التغيير فقد أثبتت نتائج التحليل الإحصائي في أنها تفسر نحو (29%) من معالجة حالات الجهل التنظيمي وهي نسبة جيدة إلى حد ما، فهي قيمة معنوية إحصائياً بدلالة قيمة (CR) التي بلغ مقدارها (6.252) وهي أكبر من (1.96) عند مستوى معنوية (0.05) الأمر الذي يؤكد لنا رفض فرضية البحوث الفرعية الرابعة من الرئيسة الثانية.

الجانب الرابع: الإطار الاستنادي

اولاً. الاستنتاجات:

- أظهرت النتائج أن القيادات الإدارية المبحوثة تمتلك القدرات القيادية الأربع (الشخصية، والمعرفية، والاجتماعية، والموجهة للتغيير) وهذا مؤشر جيد يعكس تمنع قادة جامعة الموصل بمؤهلات متنوعة في القيادة الإدارية الأكademie.

٢. تبين أن أكثر نوع من القدرات القيادية التي يمتلكها القادة الإداريين في جامعة الموصل هي القدرات الاجتماعية، ليعكس لنا اهتمام القيادات باليات التفاعل والتواصل مع الأطراف ذات العلاقة من الأفراد العاملين والطلبة وغيرهم من أصحاب المصلحة بهدف تحقيق الأهداف العامة للمنظمة بنسبة أكبر من تركيزهم على القدرات القيادية الأخرى.
٣. احتلت القدرات المعرفية المرتبة الثانية في مستوى امتلاكها من قبل القيادات الإدارية المبحوثة بحسب آراء المبحوثين، وهذا يؤكد امتلاك القيادات الإدارية الأكاديمية في الكليات التابعة لجامعة الموصل لرؤية واضحة عن مجالات عملها الأكاديمي المرتبط بالبحث العلمي، فضلاً عن قدرتها على اتخاذ القرارات الموقعة لمواكبة الظروف الراهنة واعتمادها أسلوب التفكير غير التقليدي (خارج الصندوق) عند مواجهتها للمشكلات العملية والعلمية في الكلية، وجاءت القدرات الشخصية بالمرتبة الثالثة لمؤشر لنا أن القيادات الإدارية الأكاديمية في جامعة الموصل لديها استعداد لتحمل المخاطر المرتبطة بالعمل ولديها سعي حثيث لتحقيق أفضل النتائج في مجالات البحث العلمي.
٤. سجلت القدرات الموجهة نحو التغيير المرتبة الأخيرة من حيث مستوى اهتمام القيادات الإدارية الأكاديمية فيها وامتلاكها لها، لتوضح رؤية الأفراد المبحوثين عن امتلاك قياداتهم لقدرات التغيير بسعدهم نحو الدخول في مجالات العمل الحديثة وتبني التطورات في مجالات العمل عبر تعزيز الثقة التنظيمية لتطوير مسارات العمل وتعزيز الأنشطة العلمية الموجهة لخدمة أفراد المجتمع.
٥. أظهرت النتائج أن الأفراد المبحوثين يرون أن قياداتهم الإدارية لديها القدرة على تشخيص حالات الجهل التنظيمي في العمل، وأن هناك معالجات لهذه الحالات فقد تبين أن توجه القيادات الإدارية لمعالجة مشكلات وحالات الجهل التنظيمي توجه بالشكل الأساس نحو مشكلة الالتباس لذا فإن القيادات الإدارية في الجامعة تهتم بإدارة الالتباس كأولوية قياساً بالحالات الأخرى للجهل التنظيمي، وذلك بقيامها بعقد الورش والندوات لإزالة الالتباس في آلية تطبيق الأمور المستجدة في العمل، يليها الاهتمام بحالات الالتباس بالمرتبة الثانية التي تمت بقيام إدارة الكلية بتوجيهه استفسار إلى الجامعة عند عدم وضوح التعليمات والقرارات الوزارية، وإتاحة إدارة الكلية المعلومات للجهات المستقدمة بصورة فورية. كما ظهر اهتمام القيادات الإدارية بمعالجة حالة التعقد بتعاملهم مع المشكلات التي تواجهها بطريقة مهنية، والاستفادة من الخبرات والكفاءات العلمية لمواجهة المشكلات المعقدة. وتركز الاهتمام الأخير للقيادات الإدارية في الميدان المبحوث نحو إدارة الغموض الذي تضمن اعتماد إدارة الكلية سياسة توظيف المدعين في المواقع الإدارية والقيادية كونهم لديهم قدرة على مواجهة حالات الغموض في العمل.
٦. ظهر أن قدرات القيادة الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الموصل لها دور في إدارة حالات الجهل التنظيمي على نحو ملحوظ، أي كلما ارتفع مستوى امتلاك القادة لقدرات القيادة الإدارية زاد ذلك من قدرتهم على القيام بعملية إدارة الجهل التنظيمي ومواجهة حالاته بشكل فاعل.
٧. وجدت العلاقات بين المتغيرات وبشكل عام علاقات معنوية موجبة دالة، مما يشير إلى أن القيادات الإدارية على مستوى كليات جامعة الموصل، تمتلك القدرات التي تؤهلها للنهوض بأعباء منصبها والتي توظفها في معالجة حالات الجهل التنظيمي التي تواجه الأفراد العاملين في الميدان المبحوث.
٨. إن قدرات القيادة الإدارية التي يمتلكها قادة الكليات في جامعة الموصل تؤثر في إدارة الجهل التنظيمي لدى الأفراد المبحوثين، وإن مستوى التأثير جاء بمستويات متفاوتة على وفق نوع قدرات

القيادة الإدارية الأربع، وهذا ما يؤكد على إن إدارة الكليات تركز على استخدام قدرات القيادة الإدارية في مواجهة حالات الجهل التنظيمي في الميدان المبحوث.

٩. تبين وجود تأثير بين القدرات الشخصية ومعالجة حالات الجهل التنظيمي في الميدان المبحوث لتوשר لنا استنتاج مفاده أن إدارة الجهل التنظيمي ومعالجة حالات التعقيد والغموض واللاتأك والالتباس إنما تتطلب امتلاك القيادات الإدارية في الميدان المبحوث للقدرات الشخصية التي تؤهلهم لمعالجة مختلف الحالات والمشكلات التي تظهر في العمل، فمن لا يمتلك قدرات ومهارات وخبرات شخصية قوية سيف عاجزاً أمام التصرف مع مختلف المواقف التي تظهر أثناء العمل.

١٠. مارست القدرات الاجتماعية التي تمتلكها القيادات الإدارية في جامعة الموصل تأثيراً معنوياً في إدارة ومواجهة حالات الجهل التنظيمي، فلكي ينجح القائد من مواجهة حالات الجهل التنظيمي المتمثلة بالتعقيد والغموض واللاتأك والالتباس فهو بحاجة إلى امتلاكه مهارات التواصل والتفاعل المستمر مع الأفراد العاملين، وإن نجاح القائد في العمل الإداري مرهون بمدى تقبل الأفراد العاملين له وهذا يتأتى بامتلاكه لمهارات وقدرات التفاعل الاجتماعي.

١١. أثرت القدرات المعرفية التي تمتلكها القيادات الإدارية في جامعة الموصل تأثيراً معنوياً في معالجة حالات الجهل التنظيمي، فالقائد المتمرس والكفاء الذي يتمكن من مواجهة حالات ومعالجة حالات ومشكلات ومواقف العمل المختلفة إنما يستند في ذلك على ما يمتلكه من معرفة وخبرات وكفاءات ومهارات تجعله يستخدم رصيده المعرفي في مواجهة المواقف المختلفة.

١٢. على الرغم من كون القدرات الموجهة نحو التغيير كانت أقل قدرات يرى المبحوثين أن قادتهم يمتلكونها، إلا أن نتائج تحليل الانحدار أثبتت أنها تمتلك التأثير الأكبر في معالجة حالات الجهل التنظيمي لدى الأفراد المبحوثين، ويمكن تفسير ذلك بأن إدارة حالات الجهل التنظيمي تتطلب نوعاً من التغيير واعتماد التحديثات والتحسينات في العمل وهذا أمراً مرهوناً بمدى استعداد القيادات للتجهيز نحو التغيير وتبنيه في العمل، ومدى قدرتها على تهيئة المناخ والثقافة الداعمين لهذا التغيير الذي يهدف إلى القضاء على حالات الجهل التنظيمي لدى الأفراد المبحوثين.

ثانياً. التوصيات والمقررات:

١. إيلاء المزيد من الاهتمام باختيار القيادات الجامعية لما لها من خصوصية في المؤسسات التعليمية، ولكون القيادات الإدارية في الجامعة مناطة بمسؤوليات عدة وحساسة منها ما يرتبط بالبحث العلمي ومنها ما يرتبط بإدارة الكوادر البشرية في الجامعة، ومنها ما يرتبط بسمعة الجامعة.

٢. من المهم أن يتم إعداد برامج مستمرة لتطوير القيادات الإدارية كونها مسؤولة عن مستقبل الجامعة ونجاحها في ظل التطورات البيئية المتسرعة، فالقائد الإداري بحاجة مستمرة إلى تطوير قدراته المعرفية والشخصية في مجالات العمل.

٣. تُعد الجامعات صرحاً من صروح الفكر والتطور في المجتمعات وهي منبع العلم والمعلومات والمعرفة، بل أن كل مستجدات التطور تخرج من مختبراتها العلمية ونتائج بحوث تدريسيتها في مختلف المجالات العلمية والفكرية، لذا فإن الاهتمام بتوليد المعرفة سواءً ضمنية كانت أم صريحة يُسهم في تقليل حالات الجهل التنظيمي لدى الأفراد العاملين.

٤. قيام رئاسة الجامعة بتفسير التعليمات والأوامر الإدارية التي يشوبها حالات الغموض والتعقيد والالتباس واللاتأك وعلى نحو يجعلها تمتاز بوضوح التطبيق من قبل الأفراد العاملين.

٥. عقد الندوات والحلقات النقاشية وورش العمل في حال تطبيق قانون جديد أو صدور تعليمات جديدة، إذ تُسهم هذه الحلقات والندوات بتوضيح الأمور المهمة التي يتناولها الشك في التفسير وعلى نحو يُسهل من تطبيقها وتنفيذها في العمل.
٦. تطوير وسائل الاتصال والتواصل بين الادارة والأفراد العاملين، وبين العاملين أنفسهم
٧. لضمان سرعة الحصول على المعلومات والمعرفة وقت الحاجة ويقلل من حالات الجهل التنظيمي التي تعود أسبابها إلى نقص المعلومات والمعرفة وصعوبة الحصول عليها.
٨. الاعتراف بوجود نسبة من الجهل التنظيمي لدى الأفراد العاملين أمراً لن ينتقص من الادارة شيئاً وبالتالي هو يوجه أنظار الادارة نحو البحث عن مسبباته وسبل مواجهته والقضاء عليه، من هنا نرى بضرورة القول إنه على القيادات الادارية التعامل مع حالات الجهل والأخطاء التي يقع فيها التدريسيون وفق مفهوم ثقافة إدارة الخطأ.
٩. مواجهة حالات التعقيد في العمل الأكاديمي فإن الأمر بحاجة إلى إدراك قيادات كليات الجامعة لوجود المشكلات والتعامل معها بطريقة منهجية بالوقوف على مسبباتها والبحث عن سبل حلتها، كما أنه بإمكان القيادات الجامعية أن تقوم بإدارة التعقيد عبر تبسيط إجراءات العمل وتوفير الموارد المختلفة المطلوبة لضمان سير العمل.
١٠. تتم إدارة حالات اللاتأكيد بإقامة شبكة من الاتصالات المرنة والسريعة والفاعلة التي تُسهم في ضمان وصول المعلومات والمعرفة للأطراف ذات العلاقة في الوقت المناسب، كما أنها تمكن من الاستجابة المرنة والفاعلة للتغيرات البيئية.
١١. فاعلية إدارة كليات الجامعة في مواجهة حالة الالتباس تتم بمعالجة الأخطاء وتوجيه الأفراد للتعلم منها ومحاولة تجنب الوقوع بها مستقبلاً، فضلاً عن تبني القيادات الجامعية لتفسيير الكتب الرسمية والتعليمات والأوامر الإدارية للحد من تعرض الأفراد إلى الالتباس في تفسيرها.
١٢. ضرورة قيام الادارة الجامعية ممثلة بالقيادات فيها بإدارة حالات الغموض من خلال سعيها لتطوير مهارات الأفراد وخبراتهم وتعزيز الاستفادة من الأفراد الكفوئين والمبدعين في العمل.

المصادر:

اولاً. المصادر العربية:

١. حامد، عماد عطوة، والمعاضيدي، معن وعد الله، ٢٠١٨، واقع القدرات المنظمية في المنظمات الصحية: دراسة لآراء عينة من المدراء في بعض المستشفيات التابعة لدائرة صحة نينوى، مجلة تنمية الراشدين، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد (٣٧)، العدد (١١٩)، العراق.
٢. الحدراوي، رافد حميد، والجنابي، سجاد محمد، والموسوى، كوثر حميد، ٢٠١٨، دور البنى التحتية لإدارة المعرفة في الحد من الجهل التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عدد من العاملين في مديرية بلدية النجف الأشرف، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، كلية الادارة والاقتصاد-جامعة بابل، المجلد (١٠)، العدد (٣)، ص (١٤٥-١٦٨)، العراق.
٣. الحواري، أروى، ٢٠١٧، التحقق من افتراض أحادية البعد باستخدام التحليل العاملی الاستكشافي مقابل التحليل العاملی التوكيدی-دراسة مقارنة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد (٣١) (٨).
٤. الساعدي، مؤيد، ٢٠١٧، الأسس السلوكية للبناء المؤسسي لمنظمات الأعمال-منظور سلوكي تمهيدي، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.

٥. الساعدي، مؤيد، والكعبي، نعمة شلبيه، ٢٠١٥، اختبار واقع منظمات الأعمال العراقية في إطار فلسفة الجهل التنظيمي: دراسة اختبارية تحليلية في عدد من المنظمات العراقية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٧)، العدد (١٣)، العراق.
٦. السبعبي، عبيد بن عبدالله بن بحير، ٢٠٠٩، الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، أطروحة دكتوراه (غ.م)، كلية التربية، جامعة أم القرى.
٧. الشلامة، ميسون عبدالله أحمد، والعبيدي، نور علي عبود، ٢٠١٨، مدى إسهام القدرات المنظمية في بلورة الأمان الوظيفي للأفراد العاملين: دراسة تطبيقية لآراء عينة من الأفراد العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (١)، العدد (٤١) ج ١، العراق.
٨. الطائي، أيمن جاسم محمد، ٢٠٢٠، أنماط الاتصالات الإستراتيجية وانعكاسها في بناء القدرات الدينامية: الدور الوسيط لخصائص التكامل المعرفي دراسة ميدانية في جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
٩. الطائي، علي حسون، والعامري، فراس محمد إسماعيل، ٢٠١٦، العلاقة بين القدرات القيادية والتوجه الاستراتيجي، مجلة كلية الرافدين الجامعية للعلوم، العدد (٣٧)، العراق.
١٠. عبد الله، كرم توفيق محمد، ٢٠١٩، التخطيط الاستراتيجي أداة لنجاح تجربة التعليم الأهلي في نينوى-أنموذج مقترن للمدارس الأهلية، رسالة ماجستير (غ.م)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١١. العبيدي، فائق مشعل قدوري، ٢٠١٦، أثر القدرات المعرفية للقيادة الأكاديمية في فاعلية مجالات التطوير التنظيمي: حالة دراسية في جامعة تكريت، مجلة جامعة التنمية البشرية، م (٢)، ع (٢).
١٢. علاوي، جهان سلمان، ٢٠١٧، أثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين-دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركة النعمان العامة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد (٥٣)، ص (١٥٧-١٨٤).
١٣. المصري، رامي، ٢٠١٢، غموض الدور الوظيفي وأثره على تقويض الصالحيات: دراسة تطبيقية على وزارة الحكم المحلي بقطاع غزة، رسالة ماجستير (غ.م)، الجامعة الإسلامية-غزة.
١٤. هنريش، فريتس، ٢٠٠٦، القدرات القيادية الأربع-قيادة الأفراد من خلال الطبيعة، ترجمة سامر نصري، مكتبة العبيكان، الرياض.
- ثانياً. المصادر الأجنبية:**

1. Australian Public Service, 2010, Effective Leadership Diverse Workforce Capable Organizations and Workforce Employee Conditions APS Values, At Bolsa de Valor s Guayaquil, Organization Science, Vol. (4), No. (3).
2. Bowles, Marcus S. & Harris, Jason, & Wilson, Paul T., 2016, Leadership Capabilities for Agile Organizations: Mining Leadership Frameworks Using Latent Dirichlet Allocation, International Journal of Business and Social Science, Vol. (7), No. (11) November 2016.
3. Calinago, S., 1989, an integrated control theory model of work motivation, Academy of Management Review, Vol. (14), No. (2), pp. (362).

4. Chang, Tin-Chang, & Chang, Shu-Hui, 2011, Performance Implications of Knowledge Management Processes: Examining the Role of Infrastructure Capability and Business Strategy, Article, *Expert Systems with Applications* 38, Pp. (6170-6178).
5. Ghasemy, Majid, 2017, Capabilities and Competencies Related to Leadership Performance Effectiveness in the Context of Change in Malaysian Higher Education Institutions, PhD Thesis, Faculty of Education, University of Malaya.
6. Harvey, Michael G., & Novicevic, Milorad M., & Buckley, M.R., & Ferris, Gerald R., 2001, a Historical Perspective on Organizational Ignorance, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. (16), No. (6), pp. (449-468).
7. Hazy James K., 2004, Leadership in Complex Systems: Meta-Level Information Processing Capabilities that Bias Exploration and Exploitation, the George Washington University.
8. Israildis, John, & Lock, Russell, & Cooke, Louise, 2013, Ignorance Management, *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, Vol. (1), No. (1), Pp. (71-85).
9. Jackson, Dennis L., & Gillaspy J. Arthur & Purc-Stephenson, Rebecca, 2009, Reporting Practices in Confirmatory Factor Analysis: an Overview and Some Recommendations, *Psychological Methods*, American Psychological Association, Vol. (14), No. (1), Pp. (6-23).
10. Laaksolahti Antti, 2005, Measuring Organizational Capabilities in the Engineering and Consulting Industry, *Journal of Southeast University (English Edition)*, Vol. (24), No. (2).
11. Mukherjee D.; Lahiri S.; Mukherjee D. & Billing, T. K., 2016, Learning Virtual Teams: How Do Social, Cognitive, and Behavioral Capabilities Matter? *Management Decision*, Vol. (50), No. (2), Pp. (273-290).
12. Roberts Joanne, 2009, From Knowledge Management to Ignorance Management International Conference on Organizational Learning, Knowledge and Capabilities, April 2009, Amsterdam-The Netherlands.
13. Scott, Geoff, & Coates, Hamish, & Anderson, Michelle, 2008, Learning Leaders in times of change: Academic Leadership Capabilities for Australian Higher Education, University of Western Sydney.
14. Ulrich, Dave, & Smallwood, Norm, 2004, capitalizing on Capabilities, *Harvard Business Review*, www.hbr.org.Yeung Arthur K. & Ready Dougles A., 1995, Developing Leadership Capabilities of Global Corporations: A Comparative Study in Eight Nations, *Human Resource Management*, Vol. (34), and No. (4), Pp. (529-547).
15. Zack, Michael H., 1999, Managing Organizational Ignorance, *Knowledge Directions*, Vol. (1), Pp. (36-49).