

Empowering Leadership and Its Impact on Sustainable Performance Mediated by Intellectual Capital/Analytical research in the General Secretariat of the Council of Ministers

Lecture. Assist. Walaa Tariq Jassim

Al-Nisour University

walaa.tareq2104m@codec.uobaghdad.edu.iq

Received:11/8/2024

Lecture. Assist. Ali Abdulraheem Frayyeh

General Secretariat for the Council of Ministers

Ali.abd2104@coadec.Uobaghdad.edu.iq

Published:30/6/2025

Accepted: 23/9/2024

Abstract

The current research aims to find the relationship of influence between empowering leadership and its dimensions in sustainable performance mediated by intellectual capital. The research focused on studying the variables (empowering leadership) with its dimensions (delegation of authority and responsibility, self-decision making, knowledge sharing, skills development, training on innovative performance) and its impact on the dependent variable (sustainable performance) with its dimensions (environmental performance, economic performance, social performance) mediated by the variable (intellectual capital) with its dimensions (structural capital, human capital, relational capital). To build a cognitive framework aimed at analyzing the relationship between the above variables, as well as exploring the nature of the relationship and influence between them and demonstrating the impact of empowering leadership in enhancing intellectual capital and improving sustainable performance. The research sample amounted to (83) directors at the level of Secretary-General and his deputy, and advisors, in addition to general managers and their assistants and department managers. The main question of the research was: How does empowering leadership affect sustainable performance mediated by intellectual capital in the General Secretariat of the Council of Ministers? The research relied on three hypotheses to explore the relationship of influence between the main research variables and its sub-dimensions. It also used the statistical program (28) SPSS and a set of statistical methods including the arithmetic mean, standard deviation, relative importance, and coefficient of variation.

The research reached the most important result, which is the impact of empowering leadership on sustainable performance through the mediating role of intellectual capital. The researchers suggest that other researchers address the concept of comprehensive leadership with sustainable performance and make a comparison between the patterns.

Keywords: Empowering leadership, Sustainable performance, Intellectual capital.

القيادة التمكينية وأثرها في الاداء المستدام بتوسيط رأس المال الفكري - بحث تحليلي في الامانة العامة لمجلس الوزراء

م.م. علي عبدالرحيم فريح

الامانة العامة لمجلس الوزراء

م.م. ولاء طارق جاسم

كلية النور الجامعة

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى إيجاد علاقة التأثير بين القيادة التمكينية بإبعاده في الاداء المستدام بتوسيط رأس المال الفكري. ركز البحث على دراسة متغيرات (القيادة التمكينية) بأبعاده (تحويل السلطة والمسؤولية، اتخاذ القرار الذاتي، مشاركة المعرفة، تنمية المهارات، التدريب على الاداء المبتكر) وتأثيرها بالمتغير التابع (الأداء المستدام) بأبعاده (الاداء البيئي، الاداء الاقتصادي، الاداء الاجتماعي) بتوسط المتغير (رأس المال الفكري) بأبعاده (رأس المال الهيكلي، رأس المال البشري، رأس المال العلائقي). لبناء إطار معرفي يهدف إلى تحليل العلاقة بين المتغيرات اعلاه، فضلاً عن استكشاف طبيعة علاقة والتأثير بينها وبين تأثير القيادة التمكينية في تعزيز رأس المال الفكري وتحسين الأداء المستدام. بلغت عينة البحث (٨٣) مديراً بمستوى أمين عام ونائبه، ومستشاراً، فضلاً عن مدراء عامون ومعاونيهم ومدراء الاقسام. وكان السؤال الرئيسي للبحث هو: كيف تؤثر القيادة التمكينية في

الأداء المستدام بتوسيط رأس المال الفكري في الامانة العامة لمجلس الوزراء؟، اذ اعتمد البحث على ثلاث فرضيات لاستكشاف علاقة التأثير بين متغيرات البحث الرئيسية وأبعاده الفرعية. كما استخدمت البرنامج الإحصائي (SPSS ٢٨) ومجموعة من الأساليب الإحصائية منها الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية، ومعامل الاختلاف. وتوصل البحث إلى أهم نتيجة هو تأثير القيادة التمكينية على الأداء المستدام من خلال الدور الوسيط لرأس المال الفكري. ويقترح الباحثان على الباحثين الآخرين ان يتناولوا مفهوم القيادة الشاملة مع الاداء المستدام وإجراء مقارنه بين الانماط.

الكلمات المفتاحية: القيادة التمكينية، الأداء المستدام، رأس المال الفكري.

المقدمة: introduction

تأسست الأمانة العامة لمجلس الوزراء سنة ٢٠٠٣ بعد إعلان تشكيل مجلس الحكم العراقي كممثل رسمي للحكومة العراقية لتتولى إعادة التنظيم الإداري للدولة العراقية من خلال دوائرها بعد انهيار النظام الدكتاتوري، وتعمل الأمانة العامة لمجلس الوزراء على تقديم الخدمات الفنية والاستشارية واللوجستية اللازمة لتنسيق المشورة بشأن سياسة الدولة وتقديم الدعم اللازم للسيد رئيس مجلس الوزراء ومجلس الوزراء ولجانه وكافة وزارات الدولة، والقيام بكافة الأعمال. تسعى المنظمات إلى استثمار مواردها وسط التعقيدات البيئية التي أثرت على عملها وجعلتها تنافس الزمن لوضع خطط لمواكبة التغيرات البيئية الديناميكية. في ظل أهمية المورد البشري كمورد أساسي، أصبح من الضروري توفير بيئة آمنة تشجع العاملين على العمل، لما لها من تأثير بارز على سلوكهم، والذي ينشأ من خلال الانطباع الذي تتركه المنظمة في عقولهم. وبناء صورة ايجابية عن سمعة المنظمة، مما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية والتغلب على التحديات. هنا تكون للقيادة الدور المحوري بشكل واضح وتتضح الحاجة إليها للتحكم في إيقاع عمل المنظمات، خاصة فيما يتعلق بالتفاعل بين القائد والمرؤوس. يسلط القائد الضوء على دوره الأكثر تأثيراً كمرشد بارز للعاملين داخل المنظمات العامة. ويجب أن يكون هذا التفاعل بمعايير أخلاقية عالية ووضوح في العلاقة مع التأكيد على الولاء والاحترام المهني والمساهمة في تحقيق الأهداف. مما يساهم في خلق بيئة نفسية مستدامة وصحية تتغلب على التحديات الناتجة عن عدم التواصل الفعال بين القائد والمرؤوس. يساهم رأس المال الفكري في ترسيخ مكانة راسخة تضمن بقاء واستمرارية المشاريع في بيئة الأعمال الحالية. ولذلك يلاحظ أن المجتمعات المتقدمة لم تحقق التقدم إلا بفضل اعتمادها على المفكرين والمبدعين والعقول المنتجة.

المبحث الاول: منهجية البحث والدراسات السابقة The Methodology of Research & pervious studies

١-١ منهجية البحث The Methodology of Research

١-١-١ مشكلة البحث: **Research Problem:** انطلقت مشكلة البحث الحالي من الحاجة الى دراسة وتحليل الامكانيات الموجودة لدى الأمانة العامة لمجلس الوزراء ومعرفة الوضع الحالي الذي تعيشه والوضع الذي ترغب في الوصول إليه. ومن أجل تحقيق الأداء المستدام للأمانة العامة لمجلس الوزراء، واستدامة قدرتها على النمو والبقاء والتفوق في العمل وعدم التراجع أو الانسحاب، برزت أهمية الدور الكبير للقيادة التمكينية في دعم الأداء المستدام ويرى الباحثون ضرورة أن تكون الأمانة العامة لمجلس الوزراء على دراية بمتغيري القيادة التمكينية ورأس المال الفكري ودورهما في التفاعل في مواجهة حجم التحديات والصعوبات التي تواجهها في الفترة الحالية. علاقة هذين المتغيرين بتحقيق الأداء المستدام. وهكذا تتضح معالم المشكلة من خلال تأطيرها ضمن الأسئلة التالية:

ما طبيعة ومستوى الاهتمام بمتغيرات البحث المتمثلة في القيادة التمكينية ورأس المال الفكري والأداء المستدام في الأمانة العامة لمجلس الوزراء؟

ما نوع العلاقة بين القيادة التمكينية ورأس المال الفكري والأداء المستدام؟

ما قدرة الأمانة العامة لمجلس الوزراء على تشخيص واقع القيادة التمكينية ورأس المال الفكري ودورهما في تحقيق الأداء المستدام؟

هل هناك أثر للقيادة التمكينية في تحقيق الأداء المستدام؟

هل هناك أثر لرأس المال الفكري في تحقيق الأداء المستدام؟

٢-١-١ أهمية البحث: Research Importance

الأهمية الأكاديمية:

١-٢-١-١ تساهم الأبحاث حول القيادة التمكينية وأثرها على الأداء المستدام من خلال رأس المال الفكري في تطوير الأدبيات المتعلقة بالقيادة وإدارة الموارد البشرية والتنمية المستدامة. وتضيف الدراسة معرفة جديدة حول كيفية تأثير القيادة التمكينية على تنمية رأس المال الفكري وتحسين الأداء المستدام.

١-٢-١-٢ يدمج البحث العديد من المفاهيم الأكاديمية مثل القيادة التمكينية والأداء المستدام ورأس المال الفكري. ويعزز هذا التكامل فهم التداخل بين القيادة ورأس المال الفكري وكيف يمكن لهذه العوامل أن تؤثر على الأداء المستدام.

١-٢-١-٣ يمكن أن تكون النتائج التي سيتوصل إليها أساساً للدراسات المستقبلية التي تستكشف العلاقات المترابطة بين القيادة ورأس المال الفكري والأداء المستدام في سياقات مختلفة مثل القطاع العام أو الخاص.

الأهمية الميدانية:

١-٢-١-٤ إن فهم كيفية تعزيز القيادة التمكينية للأداء المستدام في مؤسسات الدولة يساهم في تحسين الإدارة العامة، خاصة وأن الأمانة العامة لمجلس الوزراء تشكل جزءاً حيوياً من منظومة الحكومة، وبالتالي فإن تطبيق نتائج الدراسة يمكن أن يحسن من الفعالية والكفاءة في هذا السياق.

١-٢-١-٥ تركز الدراسة على رأس المال الفكري كوسيط مهم بين القيادة التمكينية والأداء المستدام، فمن خلال توجيه الاهتمام إلى تعزيز المعرفة والمهارات والقدرات داخل الأمانة العامة يمكن تحسين الابتكار والإنتاجية.

١-٢-١-٦ إن القيادة التمكينية التي تركز على تعزيز رأس المال الفكري يمكن أن تكون وسيلة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، سواء في تعزيز الكفاءة التشغيلية أو تحسين الشفافية والمساءلة في الإدارة الحكومية.

١-٢-١-٧ يمكن أن تقدم الدراسة إرشادات عملية لكبار القادة حول كيفية تبني مناهج التمكين لرفع الأداء وضمان استدامة الإنجازات على المدى الطويل.

٣-١-١ أهداف البحث: Research Objectives: البحث يطمح إلى تحقيق أهدافه من خلال النقاط التالية:

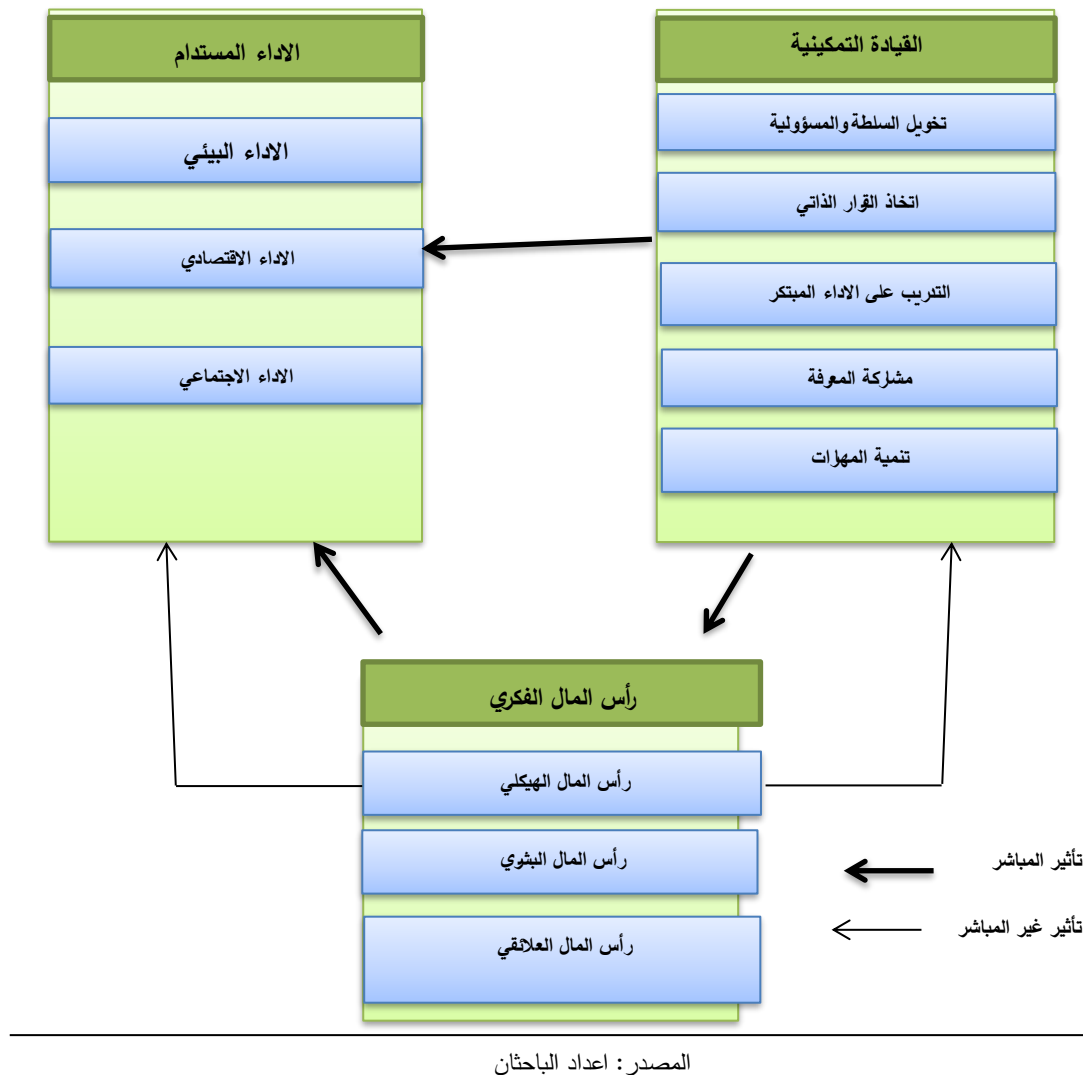
١-٣-١-١ تحليل الانعكاسات الفلسفية الفكرية للاتفاق والاختلاف في وجهات النظر بشأن متغيرات البحث الحالية المتعلقة بالقيادة التمكينية ورأس المال الفكري والأداء المستدام.

١-٣-١-٢ عرض وتحليل أسلوب القيادة التمكينية وطبيعة رأس المال الفكري وأثرهما في تحقيق الأداء المستدام في الأمانة العامة لمجلس الوزراء.

١-٣-١-٣ التوصل إلى نموذج واقعي يربط متغيرات البحث بما يتوافق مع الواقع الميداني العراقي.

٤-١-١ مخطط البحث الفرضي

إن المراجعات النظرية للجهود المعرفية السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث المتمثلة في (القيادة التمكينية ورأس المال الفكري والأداء المستدام)، وكذلك مشكلة البحث وأهميته وأهدافه، وبناء على ذلك تم تحديد خطة البحث الافتراضية والتي تتكون من متغيرات البحث الرئيسية وأبعادها الفرعية كما هو موضح في الشكل (١) أدناه:



١-١-٥ فرضيات البحث: hypotheses

وتمت صياغة الفرضيات الرئيسية للبحث، بما في ذلك ما يلي:

- ١-٥-١-١ الفرضية الرئيسية الاولى: تؤثر القيادة التمكينية بأبعادها مجتمعة في الاداء المستدام تأثيراً معنوياً.
- ٢-٥-١-١ الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر القيادة التمكينية بأبعادها مجتمعة في رأس المال الفكري تأثيراً معنوياً.
- ٣-٥-١-١ الفرضية الرئيسية الثالثة: يؤثر رأس المال الفكري بأبعاده مجتمعة في الاداء المستدام تأثيراً معنوياً.
- ٤-٥-١-١ الفرضية الرئيسية الرابعة: تأثير غير المباشر للقيادة التمكينية في الاداء المستدام بتوسيط رأس المال الفكري

١-١-٦ مجتمع وعينة البحث: Research population and sample

١-٦-١-١ مجتمع البحث: الامانة العامة لمجلس الوزراء
٢-٦-١-١ عينة البحث: اختار الباحثان أعلى المستويات الإدارية في الأمانة العامة لمجلس الوزراء واعتمد أسلوب الجرد الشامل للحصول على الدقة في النتائج إذ بلغ عدد عينة البحث (٨٧) مديراً وهي نفس عينة البحث، ولم يتم الرد من بعض المديرين (٤) ليصل العدد الإجمالي إلى (٨٣) مديراً ممثلين بمستوى الإدارة العليا.

١-١-٧ منهج البحث: Research method

تم اعتماد المنهج التحليلي لتحديد المشكلة وتأطير أبعادها من خلال استبانة شملت متغيرات البحث.

١-١-٨ حدود البحث: limitations

١-٨-١-١ الحدود المكانية: الامانة العامة لمجلس الوزراء .

١-٨-١-٢ الحدود الزمانية: تتمثل الحدود الزمانية بالمدة التي تم فيها تطبيق البحث خلال سنة (٢٠٢٤).

١-٨-١-٣ الحدود البشرية: تضمنت عينة البحث (أمين عام ونائبه، والمستشار، ومدراء عامون ومعاونيههم ومدراء الاقسام).

١-١-٩ وسائل جمع البيانات والمعلومات

١-٩-١-١ الجانب النظري: اعتمد الباحثان على المصادر المتاحة مثل الكتب والدوريات والرسائل الجامعية والأبحاث العلمية الموجودة في المكتبات والإنترنت ذات الصلة بمتغيرات البحث.

١-٩-١-٢ الجانب العملي: وفقا للمنهج الوصفي التحليلي الذي اتبعه الباحثان في إعداد البحث، فقد تم استخدام الاستبانة لجمع بيانات البحث، وذلك لملاءمتها للأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وقد تم تصميم فقرات الاستبانة بناءً على أفكار واتجاهات عدد من المقاييس العالمية الجاهزة، بعد تكييفها بما يتناسب مع بيئة البحث وطبيعة العلاقة بين متغيراته، وهي (القيادة التمكينية، الأداء المستدام، رأس المال الفكري)، ويمكن توضيح ذلك من الجدول (١) بأن المقياس المعتمد هو المقياس الجاهز:

الجدول (١) المتغيرات الرئيسية والوقعية والمقاييس المعتمدة في البحث

ت	المتغير	الايعداد	الفقرات	المقاييس
١	القيادة التمكينية	المسؤولية تحويل السلطة	5	(ARAS,2013)
		اتخاذ القرار الذاتي	5	
		مشاركة المعرفة	5	
		تنمية المهارات	5	
		التدريب على الاداء المبتكر	5	
٢	رأس المال الفكري	رأس المال الهيكلي	5	(Al-Husseini,2023)
		رأس المال البشري	5	
		رأس المال العلائقي	5	
	الاداء المستدام	الاداء البيئي	5	(Salleh,2016)
		الاداء الاقتصادي	5	
		الاداء الاجتماعي	5	

المصدر: اعداد الباحثان

١-٢ الدراسات السابقة

١	الباحث والسنة	(Aras,2013)
	عنوان الدراسة	PERSONAL GÜÇLENDİRME YÖNETİMİNDE GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK DAVRANIŞLARI UYGULAMASI تنفيذ سلوك القيادة التمكينية في إدارة تمكين الموظفين
	هدف الدراسة	تسليط الضوء على إدارة تمكين الموظفين، والتي يتم تطبيقها للحصول على ميزة تنافسية في المنظمات، وتوضح اهمية الإدارة الحديثة والممارسات التنظيمية.
	منهج الدراسة	منهج التحليلي.

رسالة ماجستير	نوع الدراسة
فنادق التركية متكونة من ١٧ فندقا	مجتمع الدراسة
٣٧٣ موظف	حجم عينة الدراسة
تحويل السلطة والمسؤولية، اتخاذ القرار الذاتي، مشاركة المعرفة، تنمية المهارات، التدريب على الاداء المبتكر	أبعاد الدراسة
استبيان.	ادوات الدراسة
تحليل التباين، برنامج Spss	الاساليب الاحصائية
الكشف عن التعليم السياحي، أو الخبرة المهنية، أو المشاركة في برامج التدريب المهني للتنمية الشخصية والحصول عليها تعد عاملاً مهماً جداً من حيث تمكين العاملين.	أهم النتائج

٢	الباحث والسنة	(Salleh,2016)
	عنوان الدراسة	The influence of top management team diversity and networking towards firm innovativeness in achieving sustainable performance تأثير تنوع فريق الادارة العليا والشبكات نحو الابتكار الراسخ في تحقيق وانجاز اداء مستدام.
	هدف الدراسة	تقييم مدى تأثير الإدارة العليا على الابتكار لتحقيق الأداء المستدام في المؤسسات المالية.
	نوع الدراسة	رسالة ماجستير
	منهج الدراسة	منهج تحليلي.
	مجتمع الدراسة	شركات ماليزية.
	حجم عينة الدراسة	٩٦ شركة.
	ابعاد الدراسة	تتمثل (الاداء البيئي، الاداء الاقتصادي، الاداء الاجتماعي).
	ادوات الدراسة	الاستبانة
	الاساليب الاحصائية	تم استخدام (برنامج Spss، الانحراف المعياري).
	اهم النتائج	هناك علاقة إيجابية بين تنوع فريق الإدارة العليا وشبكات التواصل في تحقيق الأداء المستدام من خلال التوسط في الابتكار التنظيمي، وأن الابتكار يزيد من الأداء المستدام للشركات المالية الكبيرة.

٣	الباحث والسنة	(Al-usseini,2022)
	عنوان الدراسة	Intellectual capital dimensions and employee performance: The mediating role of organizational Learning.
	أبعاد رأس المال الفكري وأداء الموظفين: الدور الوسيط للتعلم التنظيمي	
	هدف الدراسة	تسعى هذه الدراسة إلى فحص تأثير رأس المال الفكري (البشري، والعلاقاتي، والهيكلية) على أداء الموظفين من خلال الدور الوسيط للتعلم التنظيمي.
	نوع الدراسة	بحث منشور.
	منهج الدراسة	المنهج التحليلي.
	مجتمع الدراسة	البنوك العراقية.
	حجم عينة الدراسة	٤٣٨ فرداً.
	أبعاد الدراسة	تتمثل (رأس المال الهيكلي، رأس المال البشري، رأس المال العلائقي)
	ادوات الدراسة	الاستبانة.
	الاساليب الاحصائية	اختبار الفرضيات الشرطية باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بواسطة AMOS.
	اهم النتائج	أظهرت النتائج أن المكونات الثلاثة لرأس المال الفكري (رأس المال البشري، والعلاقاتي، والهيكلية) تحسن أداء الموظفين وأن التعلم التنظيمي يتوسط العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء الموظفين.

٣-١ اهم ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة

٣-١-١ جاء البحث الحالي بدمج ثلاث متغيرات لم يتم مناقشتها سابقاً على حد علم الباحثان ضمن نموذج واحد واعتمد الباحثان على معايير كانت الأقرب إلى بيئة البحث مما أعطاهما الأفضلية وحتى يتمكن المبحوث من فهمها بسهولة أكبر، وبالتالي أصبحت الإجابة أكثر دقة.

٣-١-٢ تم تطبيق هذا البحث في الأمانة العامة لمجلس الوزراء، باعتبارها إحدى المؤسسات الحكومية المهمة المتوفرة ليتعرف الباحثان على أهم نقاط القوة والضعف التي تمتلكها حتى تتمكن من مواكبة التطور لتحسين أدائها ورفع مستوى خدماتها المقدمة.

٣-١-٣ تعزيز دراسة القيادة التمكينية في العراق من خلال الأمانة العامة لمجلس الوزراء وربطها بالأداء المستدام، وتعزيز هذه العلاقة من خلال رأس المال الفكري كمتغير وسيط بشكل مباشر ومن ثم تحليل أبعاد كل المتغير من أجل الوصول إلى نتائج حقيقية ودقيقة.

المبحث الثاني: التأطير النظري (القيادة التمكينية وأثرها في الاداء المستدام بتوسيط راس المال الفكري)

١-٢ مفاهيم عامة عن القيادة التمكينية

١-٢-١ تطور القيادة التمكينية: تعد القيادة التمكينية أحد أكثر مفاهيم الإدارة شيوعاً في العصر الحديث، وله جذوره خاصة علم الاجتماع (Peng et al,2023: 2). استناداً إلى التطور التاريخي، فإن القيادة التمكينية يعكس تفاعلها مع التحولات الاقتصادية

والاجتماعية. في بدايتها، ركزت على تمكين الأفراد داخل الهياكل التنظيمية التقليدية. ومع تطور المجتمعات وزيادة تعقيد بيئات الأعمال، تتطلب القيادة التمكينية تفاعلاً ديناميكياً مع التكنولوجيا والابتكار (Supriyanto et al,2023: 3).

٢-١-٢ مفهوم القيادة التمكينية: أسلوب قيادي يمكن من خلاله للقادة تنظيم وتنسيق توزيع السلطات مع المرؤوسين، مما يعزز استقلاليتهم وضبطهم الذاتي (Joo et al,2023:5). وتتضمن القيادة التمكينية تنفيذ الشروط التي تسمح بتقاسم السلطة مع المرؤوسين وتحديد أهم الوظائف، وتوفير قدر أكبر من الاستقلالية في اتخاذ القرار، والتعبير عن الثقة في قدراتهم، وإزالة العقبات التي تعترض أدائهم (Wang et al,2023: 1). وتشمل مجموعة من السلوكيات والصفات القيادية التي تشمل غرس الثقة في المرؤوسين، وتوفير الفرص للمشاركة في صنع القرار، وتوفير الاستقلال عن طريق إزالة القيود البيروقراطية وغيرها من العوائق التي تعترض الأداء، ووضع أهداف ملهمة وذات معنى، والتأكيد على أهمية العمل (Kim,Beehr,2023: 2).

٢-١-٣ أبعاد القيادة التمكينية:

١-٣-١-٢ تحويل السلطة والمسؤولية: يتطلب منح العاملين قدرًا كافيًا ومناسبًا من السلطة للقيام بمهامهم بنجاح (al Akhal,2011: 96). الغرض من التفويض هو تمكين العاملين من خلال منحهم السلطة على استخدام الموارد وتوفير الحرية في العمل، من أجل تحقيق هدف المنظمة (Shah and Kazmi,2020: 32-33).

٢-٣-١-٢ اتخاذ القرار الذاتي: إن اتخاذ القرار الذاتي هو عملية تسمح للمرؤوسين بالمشاركة بنشاط في حل المشكلات، مما يعزز إحساسهم بالتمكين والمسؤولية. ويتحقق ذلك من خلال توفير المعلومات اللازمة لهم وتمكينهم من اتخاذ قرارات مستنيرة، مما يساهم في تحسين الأداء وزيادة الرضا الوظيفي (Farčić et al,2020: 2-3). وتعتبر هذه العملية وسيلة لإشراك المرؤوسين في حل المشكلات واتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، مما يعزز شعورهم بالتمكين والمسؤولية. ومن خلال تمكينهم بالمعلومات والأدوات اللازمة، يمكنهم اتخاذ قرارات فعالة تؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الرضا الوظيفي (Cristofaro and Giardino,2020: 1-2).

٢-٣-١-٣ مشاركة المعرفة: إن قدرة العاملين على تبادل المعلومات بشكل مناسب يساعد على التعاون الفعال ويساهم في حصول العامل على ما يحتاج إليه لتحسين أدائه الوظيفي (Wang and Hu,2020: 2). كلما ساهم العاملون في نجاح المنظمة، كلما زادت المعلومات وأن التمكين الذي يتمتع به العاملون، مما يحولهم إلى أفراد مستقلين في مجالاتهم. وبهذه الطريقة، يصبح العاملون أكثر قدرة على اتخاذ القرارات والمساهمة بشكل فعال في تحقيق أهداف المنظمة (Arnseth and Solheim,2023: 102).

٢-٣-١-٤ تنمية المهارات: تنمية المهارات تعني تنمية معارف العامل ومواهبه وقدراته حتى يتمكن من أداء المهام بفعالية. ويشمل ذلك التدريب والعمل على مخرجات تكنولوجيا المعلومات، والتواصل، والتعلم، والتكيف، والتحليل، وإدارة الوقت، والتعاون، والإبداع، لتحقيق أهداف المنظمة (Shtaltovna,2021: 15). على الرغم من توزيع السلطات والمسؤوليات، إلا أنه إذا لم يكن لدى الموظفين المعرفة أو المهارات الكافية، فلن يحققوا النتائج المرجوة. ولا تواجه هذه المشكلة المنظمات التي تستخدم تقنيات قديمة فحسب، بل إنها تمثل أيضًا تحديًا كبيرًا في عالم اليوم الذي يشهد تغيرات تكنولوجية سريعة (Kostikova et al,2021: 399).

٢-٣-١-٥ التدريب على الاداء المبتكر: التدريب نشاط مستمر يهدف إلى إكساب الفرد المهارات والخبرات والاتجاهات التي تؤهله للقيام بعمله بكفاءة. يشمل التدريب تحديث المعرفة وتنمية القدرات، مما يعزز أداء الفرد، ويمكنه من التكيف مع التغيرات المهنية والتكنولوجية، ويضمن التحسين المستمر للأداء لتحقيق الأهداف المرجوة (Yang,2020: 178). يُعرّف التدريب بأنه الوسيلة التي يكتسب من خلالها الأفراد العاملون المعرفة والأفكار اللازمة لأداء العمل، بالإضافة إلى تنمية قدرتهم على استخدام الأساليب والوسائل الجديدة بفعالية (Dostie,2018: 2).

٢-٢ مفاهيم عامة عن الاداء المستدام

٢-٢-١ تطور التاريخي للأداء المستدام: تم اقتراح الأداء المستدام لأول مرة عام ١٩٩٢، ثم ظهرت مفاهيم الجودة البيئية عام ١٩٩٦، حيث تحول مفهوم الأداء من الأداء المحاسبي والمالي إلى الأداء الشامل، وهذا يعني تحقيق المحاور الثلاثة لمفهوم الأداء المستدام (الاقتصادي، البيئية والاجتماعية) (Alajeli and Wahhab, 2022: 4). لقد أصبحت الاستدامة قضية مهمة لعالم اليوم ومستقبل الغد، والمنظمات هي جزء من مجتمعات الأعمال، لأنها تتفاعل مع بيئتها وتؤثر فيها وتتأثر بها. ومن الطبيعي جداً أن تلعب المنظمات دوراً مهماً في استدامة المجتمع (Winit et al, 2023: 3).

٢-٢-٢ مفهوم الاداء المستدام: ووفقاً للأداء المستدام، تقوم المنظمة بإعداد العمل الأخلاقي بخطة كاملة لتحويل نفسها إلى منظمة مستدامة مؤيدة للبيئة والمجتمع (Wicher et al, 2019: 1-2). تتماشى المنظمة في الاتجاه الصحيح وفق المؤشرات البيئية، ويقاس الأداء المستدام وفق استراتيجيات مستقبلية طويلة المدى المتمثلة بـ (الاداء البيئي، الاداء الاقتصادي، الاداء الاجتماعي) (Couckuyt et al, 2018: 521).

٢-٢-٣ ابعاد الاداء المستدام

٢-٢-٣-١ الأداء البيئي: مع توسع المنظمات دولياً، أصبح عليها أن تتبع المعايير العالمية، وبسبب التعديلات على السياسات الحكومية للبيئة والاهتمام المتزايد بها، اتجهت المصانع والمنظمات نحو الممارسات الصديقة للبيئة، حيث تحتل الاستدامة البيئية مكاناً مهماً في العمل الإداري. يتم تشجيع المنظمات على تنفيذ أنظمة الإدارة البيئية بشكل استباقي، لتحسين الإنتاجية البيئية وتقليل النفايات والانبعاثات، ويمكن استغلال عمليات الإنتاج الضعيفة لتحسين الأداء الاقتصادي (Gupta et al, 2020: 2). يتطلب تحقيق الأداء البيئي المستدام إجراء تغييرات في سلوكيات وتفكير العاملين في جميع جوانب المنظمة، في حين تؤثر التكنولوجيا والعولمة بشكل أساسي على العاملين ضمن نطاق أعمالهم فقط. وبدون تضافر الجهود، لن تتمكن المنظمات من تحقيق الاستدامة البيئية (Iqbal et al, 2018: 3).

٢-٢-٣-٢ الاداء الاقتصادي: الهدف بالنسبة لغالبية المنظمات هو تعظيم وزيادة قيمتها السوقية على المدى الطويل. ولذلك، فإن أداء الاستدامة الاقتصادية يشمل التكاليف والفوائد المالية، ويعكس الربحية على المدى الطويل. يتم قياس أداء الاستدامة الاقتصادية من حيث الفعالية التشغيلية والكفاءة والإنتاجية على المدى الطويل، وعادة ما يتم الإفصاح عنها من خلال المؤشرات المالية في البيانات المالية، مثل العائد على حقوق المساهمين، والعائد على الأصول، والقيمة المضافة الاقتصادية، وتساعد مؤشرات الأداء المستثمرين بشكل أفضل تقييم المخاطر والعوائد المرتبطة باستثماراتهم (Alsayegh et al, 2020: 5). يتم تحقيق الأداء الاقتصادي المستدام عندما تكون المنظمات قادرة على تحقيق النجاح المالي بطريقة متوازنة ومستدامة على المدى الطويل، ويتم ذلك من خلال دمج الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في استراتيجياتها وعملياتها. ويركز هدف الأداء الاقتصادي المستدام على تحقيق الربحية والنمو (Bertoni et al, 2023: 191).

٢-٢-٣-٣ الاداء الاجتماعي: هو الاداء الذي يقيم أداء المنظمة في الجوانب الاجتماعية مثل الالتزام الاجتماعي، والتدريب والتطوير، ودعم الرعاية الاجتماعية وظروف العمل، إلى جانب الأداء الاجتماعي، يشمل التقييم أيضاً برامج الموظفين، والصحة والسلامة، ومسؤولية المنتج، وإدارة علاقات المستهلك (Khan et al, 2021: 6). إن تبني ممارسات الإدارة البيئية المستدامة يعزز ظروف العمل للعمال ويساهم في تحسين نوعية حياتهم وصحتهم. كما تحقق المنظمات التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية مكافآت في رضا العملاء والموظفين، وجذب المواهب وتعزيز الابتكار، مما يعزز الأداء الاجتماعي للمنظمة (Elshaer et al, 2023: 2). يشير (Chowdhury, Shumon, 2020: 3) أن المعايير الرئيسية للأنشطة المستدامة اجتماعياً هي خلق مناخ صحي وآمن، والأجور المناسبة، وظروف العمل المناسبة، وعدم التمييز بين العمال.

٢-٤ مفاهيم عامة عن رأس المال الفكري

٢-٤-١ تطور التاريخي لرأس المال الفكري: في وقت مبكر من تاريخ رأس المال الفكري، اقترح ليف إدفينسون أنه عبارة عن حركة دائمة تربط الماضي بالحاضر، وهو مفهوم يوضح أن رأس المال الفكري في حالة تغير دائم (Revellino, S., &)

2: (Mouritsen,2023). يتمتع رأس المال الفكري بإمكانات هائلة لخلق وتوفير قيمة مضافة للمنظمة وأصحاب المصلحة والبيئة. ولابد من بناء المفهوم الصحيح والفعال للاستفادة من هذه الإمكانيات، فإن الفوائد الناتجة من هذا الامكانيات لا يمكن استخدامها فقط لصالح المنظمة بل وأيضاً لتحسين رفاهية المجتمع (3: (Prakoso et al,2023).

٢-٤-٢ مفهوم رأس المال الفكري : يشير رأس المال الفكري إلى القيمة المحددة للمعرفة والموارد غير الملموسة للمنظمة، ويمثل تدفقاً دائماً بين الماضي والحاضر، مما يعني استمرارية تأثيرها، ويركز على تقييم قيمة المعرفة بدلاً من مجرد وصفها، ويعتبر عملية تجسيد وتبادل للمعرفة (2: (Revellino and Mouritsen,2023). يعتبر رأس المال الفكري نتيجة المعرفة الإنسانية و لما له من دور فعال و مهم في تنفيذ الاستراتيجيات و الحصول على الميزة التنافسية في المنافسة التجارية لتحسين الأداء (1086: (Soewarno and Tjahjadi,2020). يشير رأس المال الفكري إلى المعرفة والموارد غير الملموسة التي تمتلكها المنظمة، والتي يمكن أن تؤدي إلى مزايا وفوائد حقيقية لها (16: (Idris et al,2023).

٢-٤-٣ ابعاد رأس المال الفكري

٢-٤-٣-١ راس المال الهيكلي: يعبر رأس المال الهيكلي عن القيمة الممثلة في المنظمة، مثل الهيكل التنظيمي، والعلاقات الداخلية، والأنظمة، والثقافة التنظيمية، والعمليات، ويعمل على كيفية تحقيقها من خلال تنظيم وتنسيق الموارد والعناصر داخل المنظمة وبالتالي تحقيق الأهداف الاستراتيجية (2: (Rideg et al,2023). ويشمل البنية التحتية للمنظمة، والتي هي ملك لها وتعطيها قيمة، أي التكنولوجيا التنظيمية التي تشمل: الإجراءات الروتينية، والأنظمة، وقواعد البيانات، والمعرفة الصريحة، والملكية الفكرية، والقدرة على الابتكار، والثقافة، والسياسات والهيكل التنظيمي، والتخطيط الرسمي وغير الرسمي وأنظمة التحكم والعلامات التجارية وبراءات الاختراع وغيرها (916: (Beltramino et al,2020). تتضمن البنية التحتية التنظيمية التي تدعم أداء الموارد البشرية عناصر مثل آليات وهياكل دعم الموظفين، والمعرفة التنظيمية والتكنولوجيا (مثل نظم المعلومات وقواعد البيانات)، والروتين، والإجراءات والعمليات، والثقافة التنظيمية والأساليب، وخطط تطوير الأعمال، وبراءات اختراع الملكية الفكرية، وحقوق التأليف والنشر، والعلامات التجارية (3: (Ugsha,2022).

٢-٤-٣-٢ رأس المال البشري: هو المكون الرئيسي لرأس المال الفكري، حيث يتكون من المعرفة والمواهب والخبرة والقدرات والتعليم لموظفي المنظمة. يلعب الموظفون دوراً مهماً في تعزيز أداء المنظمة وبناء الميزة التنافسية، ويعتبر تعليمهم ومهاراتهم من المحددات الأساسية لكفاءتهم، تؤثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر على تنمية رأس المال البشري، لأنها تؤثر على مهارات الموظفين وقدراتهم (2: (Barak and Sharma,2024). يشكل رأس المال البشري العنصر الأساسي، إذ يلعب دوراً محورياً في القيام بالمهام والمسؤوليات، ويتضمن عوامل مختلفة مثل المعرفة والمهارات والقدرات والسلوك الجماعي للعاملين، والتي تعمل جميعها معاً لتحقيق هدف أساسي وهو الربحية للعاملين داخل المنظمة (273: (Shubita and Alrawashedh,2023).

٢-٤-٣-٣ رأس المال العلائقي: ويشير رأس المال العلائقي إلى تفاعل المنظمة بشكل إيجابي مع منظمات الاعمال من خلال تعزيز رأس المال البشري والهيكل، مما يجعل لديها إمكانية خلق الثروة، ويتكون لديها المعرفة الضمنية في تطور علاقات المنظمة مع مختلف أصحاب المصلحة (6: (Assfaw and Sharma,2024). إنها الأصول غير الملموسة التي تعتمد على تكوين وصيانة وتعزيز اتصالات عالية الجودة وصيانة مع أي مجموعة أو أشخاص تؤثر على المنظمة (2: (Ali et al,2023). يوصف رأس المال العلائقي بأنه مجموعة من التفاعلات، ممثلة بعلاقات السوق، وعلاقات القوة، والسمعة والتعاون القائم على المنظمة، والأشخاص المتشابهين ثقافياً ولديهم شعور قوي بالانتماء إلى المنظمات (Phonthanukitithaworn et al,2023: (3-4).

المبحث الثالث - الجانب العملي

٣-١ التحليل الوصفي لمتغيرات البحث: وباستعراض نتائج الجدول التالي (2) تبين أن القيادة التمكينية كان له أقل معامل اختلاف نسبي بين المتغيرات الثلاثة (١٤٪)، مما يدل على أن العينة موافقون على مملستها في المقام الأول من قبل الامانة

العامّة لمجلس الوزراء، إذ تظهر مساهمة اتخاذ القرار الذاتي على مستوى عالٍ. مهمة جداً في تعزيز القيادة التمكينية، في حين كانت الأبعاد الأخرى (تفويض السلطة والمسؤولية، تبادل المعرفة، تطوير المهارات، التدريب على الأداء الابتكاري) سليمة، وانعكس ذلك في توافرها بشكل عام بمتوسط حسابي مرتفع (٣.٥٧)، وجاء رأس المال الفكري في المرتبة الثانية، حيث حصل على معامل تباين نسبي (١٥.٨٪) بمتوسط حسابي (٣.٦٢)، فيما تبين أن رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي، على التوالي، يساهمون في تحسين رأس المال الفكري. وأخيراً جاء المتغير التابع، الأداء المستدام، في المرتبة الثالثة، وبمعامل اختلاف نسبي قوه (١٧.٨٪). (بمتوسط حسابي (٣.٥٨)، وبدرجة اهتمام نسبية جيدة، وهذا يتوافق مع ملاحظات الباحثين حول تركيز القيادة في مجلس الوزراء على (الأداء الاجتماعي، الأداء الاقتصادي، الأداء البيئي) على التوالي، وهذا ويشير إلى ميلها إلى اعتماد القيادة التمكينية بالدرجة الأولى ومن ثم التوجه نحو تحسين أدائها.

الجدول (2) نتائج التحليل الوصفي وترتيب المتغيرات وأبعادها بحسب معامل الاختلاف النسبي

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الترتيب
القيادة التمكينية	٣.٥٧	٠.٥٣٧	١٤	٧١.٥	الأول
رأس المال الفكري	٣.٦٢	٠.٦٠٤	١٥.٨	٧٢.٢	الثاني
الأداء المستدام	٣.٥٨	٠.٦٣٨	١٧.٨	٧١.٩	الثالث

المصدر: مخرجات برنامج (spss V.28)

٢-٣ اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث

١-٢-٣ اختبار وتحليل علاقة التأثير المباشر بين متغيرات البحث

٢-٢-٣ اختبار تأثير القيادة تمكينية على الأداء المستدام:

التحقق من الفرضية الرئيسية الأولى: إن القيادة التمكينية بأبعادها مجتمعة لها أثر كبير على الأداء المستدام:

١-٢-٣-٣ أظهرت نتائج الجدول (3) أن القيمة المحسوبة لـ (F) للنموذج هي (٧٦.٨٧٣) عند مستوى الدلالة (٠.٠٠٠)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (٣.٨٩٦) عند مستوى الدلالة (٠.٠٠٥). مما يدل على أهمية النموذج وقبوله إحصائياً وقبول الفرضية بشكل عام.

٢-٢-٣-٣ تبين أن قيمة عامل التفسير بلغت (٠.٦٩٩)، وبمعامل تفسير مصحح (٠.٦٨٨)، إذ مجتمعة أبعاد القيادة التمكينية (تفويض السلطة والمسؤولية، اتخاذ القرار الذاتي، مشاركة المعرفة، تنمية المهارات، التدريب على الاداء المبتكر) تمكنوا من تفسير نسبة بلغت (٦٨.٨). نسبة التغيرات التي تحدث في الأداء المستدام، في حين أن النسبة المتبقية (٣١.٢٪) ترجع إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج المختبر، حيث يعتبر النموذج قوياً وموثوقاً في تفسير ظاهرة الأداء المستدام داخل الامانة العامة لمجلس الوزراء.

٣-٢-٣-٣ كان هناك تأثير إيجابي لبعد تفويض السلطة والمسؤولية قدره (٠.١٩٨) بقيمة (T) المحسوبة (٣.٥٨٦)، وتأثير بعد اتخاذ القرار الذاتي البالغة (٠.١٦٦) وقيمة (T) المحسوبة. بقيمة (٢.٤٨٩) عند القيمة الاحتمالية (٠.٠١٤)، وأثر إيجابي للتشارك المعرفي. مقدارها (٠.٢٦٤) وقيمة (T) المحتسبة هي (٣.٦١٧) ويبلغ التأثير في النموذج لبعد تنمية المهارات (٠.١٥٥) بمستوى دلالة (٠.٠٢٧) وقيمة (T) المحتسبة هي (٢.٢٣٤). وأخيراً كان للبعد التدريبي على الأداء المبتكر تأثير بلغ (٠.٢٠٧). (والقيمة المحسوبة لـ (3.757) (T)، حيث زادت قيم (T) عن قيمتها الجدولة (١.٩٧٤).

٣-٢-٢-٤ وكما تبين أن الامانة العامة لمجلس الوزراء تلجأ إلى توظيف النموذج بفعالية وبنسبة (١٠٠٪) تساهم في تحسين مستوى أدائها المستدام، فإنها تلجأ إليه كسيناريو وخيار عندما تحاول للارتقاء بمستواها، ومن جميع النتائج المقدمة يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى (القيادة التمكينية تؤثر تأثيراً معنوياً بأبعادها مجتمعة على الأداء المستدام).

الجدول (3) تأثير القيادة التمكينية بأبعادها مجتمعة في الاداء المستدام.

الاداء المستدام							المتغير المستقل
F	P	T	AJ R ²	R ²	B	A	
76.873	0.000	3.586	0.688	0.699	0.198	0.064	تحويل السلطة والمسؤولية
	0.014	2.489			0.166		اتخاذ القرار الذاتي
	0.000	3.617			0.264		مشاركة المعرفة
	0.027	2.234			0.155		تنمية المهارات
	0.000	3.757			0.207		التدريب على الاداء المبتكر

المصدر: مخرجات ونامج (spss V.28)

٣-٢-٣ اختبار تأثير القيادة التمكينية في رأس المال الفكري:

التحقق من الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر القيادة التمكينية بأبعادها مجتمعة في رأس المال الفكري تأثيراً معنوياً:

٣-٢-٣-١ ومن نتائج الجدول (4) بلغت القيمة المحسوبة لـ (F) للنموذج (٧١.٧١٤) عند مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (٣.٩١٦) عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) مما يدل على الدلالة أهمية النموذج وقبوله إحصائياً وقبول الفرضية بشكل عام.

٣-٢-٣-٢ بلغت قيمة المعامل التقسوي للنموذج (٠.٦٨٥)، بمعامل تقسوي مصحح (٠.٦٧٣)، حيث جمعت أبعاد القيادة التمكينية مجتمعة (تفويض السلطة والمسؤولية، اتخاذ القرار الذاتي، مشاركة المعرفة، تنمية المهارات، التدريب على الأداء المبتكر) تمكونا من تفسير نسبة (٦٧.٣٪) من التغيرات التي تحدث في رأس المال الفكري، في حين أن النسبة المتبقية (٣٢.٧٪) وُجِعَ إلى متغيرات أخرى لم يشملها النموذج، حيث يعتبر النموذج قويا وموثوقا في شوح رأس المال الفكري داخل الامانة العامة لمجلس الوزراء.

٣-٢-٣-٣ كان هناك تأثير إيجابي لبعد تفويض السلطة والمسؤولية قوه (٠.١٧٧) بقيمة (T) المحسوبة البالغة (٣.٢٨٥)، وتأثير بعد اتخاذ القرار الذاتي البالغة (٠.١٣٢) عند مستوى الدلالة. (٠.٠٤٩) بقيمة (T) المحسوبة البالغة (١.٩٧٤)، وتأثير بعد المشاركة المعرفية. مقلدها (٠.٢٥٤) بقيمة (T) محتسبة قوها (٣.٥٦٢) وتأثير إيجابي لبعد تنمية المهارات (٠.٢٢١) وقيمة (T) محتسبة قوها (٣.٢٨١) وتأثير للبعد التدريب على الأداء المبتكر وبلغ (٠.١٢٣) عند مستوى دلالة (٠.٠٢٥) وبقية (T) محسوبة (٢.٢٦٥).

٣-٢-٣-٤ تبين أن الامانة العامة لجأت إلى توظيف النموذج بفعالية وبنسبة (١٠٠٪)، وبشكل إيجابي يساهم في تحسين مستوى رأس المال الفكري، ومن جميع النتائج المقدمة تم قبول الفرضية الثانية (إن القيادة التمكينية بأبعادها مجتمعة له تأثير كبير على رأس المال الفكري).

الجدول (4) تأثير القيادة التمكينية بأبعادها مجتمعة في رأس المال الفكري.

رأس المال الفكري							المتغير المستقل
F	P	T	AJ R ²	R ²	β	A	
71.713	0.001	3.285	0.673	0.685	0.177	0.386	تحويل السلطة والمسؤولية

	0.049	1.974			0.132		اتخاذ القرار الذاتي
	0.000	3.562			0.254		مشاركة المعرفة
	0.001	3.281			0.221		تنمية المهارات
	0.025	2.265			0.123		التدريب على الاداء المبتكر

المصدر: مخرجات برنامج (spss V.28)

٣-٢-٤ اختبار تأثير رأس المال الفكري في الاداء المستدام:

التحقق من الفرضية الرئيسية الثالثة: يؤثر رأس المال الفكري بأبعاده مجتمعة في الاداء المستدام تأثيراً معنوياً:

٣-٢-٤-١ ومن خلال نتائج الجدول (5) تبين أن القيمة المحسوبة لـ (F) للنموذج هي (٢٥٠.٠٦٧) عند مستوى الدلالة (٠.٠٠٠)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (٣.٨٩٦) عند مستوى الدلالة (٠.٠٠٥)، مما يدل على أهمية النموذج وقبوله إحصائياً وقبول الفرضية بشكل عام.

٣-٢-٤-٢ بلغ معامل التفسير (٠.٨١٧)، ومعامل التصحيح (٠.٨١٣)، إذ تمكنت أبعاد رأس المال الفكري مجتمعة (رأس المال الهيكلي، رأس المال البشري، رأس المال العلائقي) من تفسير (٨١.٣٪) من التغيرات التي حدثت في الاداء المستدام، في حين أن النسبة المتبقية (١٩.٧٪) ترجع إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج. ومن وجهة نظر الباحثين فإن النموذج قوي وموثوق في تفسير ظاهرة الاداء المستدام للأمانة العامة لمجلس الوزراء.

٣-٢-٤-٣ يلاحظ أن هناك تأثير إيجابي لبعد رأس المال الهيكلي البالغ (٠.٥٩٤) بقيمة (T) المحسوبة البالغة (١٠.٣٧٧)، وتأثير بعد رأس المال البشري البالغ (٠.٣٦٥) بقيمة (T) المحسوبة البالغة (٦.٠٨٨)، وتأثير بعد رأس المال العلائقي (٠.٠٥٦). وعند مستوى الأهمية (٠.٣٩١) وقيمة (T) المحسوبة (٠.٨٥٧)، أي أنها ليست ذات دلالة ولم يتم استئصالها في تحسين الاداء المستدام للوزارة.

٣-٢-٤-٤ إن لجوء الامانة إلى توظيف النموذج بشكل إيجابي (٦٧٪) يساهم في تحسين مستوى الاداء المستدام، وجميع النتائج تقبل الفرضية الرئيسية الثالثة (أسس المال الفكري بأبعاده مجتمعة له أثر كبير على الاداء المستدام)

الجدول (5) تأثير رأس المال الفكري بأبعاده مجتمعة في الاداء المستدام.

الاداء المستدام							المتغير المستقل
F	P	T	A R ²	R ²	β	A	
	0.000	10.378			0.594		رأس المال الهيكلي
250.067	0.000	6.088	0.814	0.817	0.365	0.165	رأس المال البشري
	0.391	0.857			0.056		رأس المال العلائقي

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

٣-٢-٥ ومن خلال مراجعة الباحثين لاختبار التأثير على المستوى الكلي بين المتغيرات الرئيسية:

وعند مراجعة نتائج تبين وفق الجدول الاتي (6)، ان القيادة التمكينية قد حققت تأثيراً مباشراً في الاداء المستدام مقداره (٠.٣٩٥) وبقيمة (T) المحسوبة (٥.٧١٨)، فضلاً عن تأثير رأس المال الفكري في الاداء المستدام مقداره (٠.٦٤٥) وبقيمة (T) المحسوبة (١٠.٤٩١)، اذ كانت قيمة (F) المحسوبة للأنموذج (٣٧٥.٢١٢) وهي تزيد عن القيمة المجولة (٣.٨٩٦) وبقيمة احتمالية (٠.٠٠٥)، كما فسر الانموذج ما نسبته (٨١.٣٪) من التغيرات التي تطرأ على الاداء المستدام وتؤي للقيادة التمكينية ورأس المال الفكري مجتمعين.

الجدول (6) خلاصة انموذج التأثير للقيادة التمكينية ورأس المال الفكري في الاداء المستدام.

المستقل	التابع	F	التأثير	قيمة T	القيمة الاحتمالية	معامل التفسير	معامل التصحيح
القيادة التمكينية	الاداء المستدام	375.212	0.395	5.718	0.000	0.816	0.813
رأس المال الفكري			0.645	10.491	0.000		

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

٣-٢-٦ علاقة التأثير غير المباشرة بين متغيرات البحث: تحليل واختبار العلاقات الغير المباشرة بين (القيادة التمكينية) و(الاداء

المستدام) من خلال وساطة (رأس المال الفكري)، وذلك من خلال اعتماد الأسلوب الإحصائي لاختبار الوساطة باستخدام النمذجة البنوية ومعيار سوبل، والذي بموجبه يتم تحديد التأثير المباشر للقيادة التمكينية على الاداء المستدام من خلال رأس المال الفكري، حيث كانت الفرضية الرئيسية الرابعة (يزداد تأثير القيادة التمكينية على الاداء المستدام من خلال وساطة رأس المال الفكري)، كما يتضح من اختبار الوساطة على المستوى الكلي لمتغيرات البحث من مخرجات برنامج (AMOS V.25) ونتائج الجدول (7):

وجد أن هناك تأثير مباشر للقيادة التمكينية على الاداء المستدام بلغ (٠.٣٩٥) وقيمة (T) المحسوبة (٥.٧٥٣)، بالإضافة إلى وجود تأثير مباشر لتمكين القيادة على رأس المال الفكري بلغ (٠.٧٣٢) وقيمة (T) محسوبة بلغت (١٨.٩٨٢)، فإنه من الواضح أيضاً أن هناك تأثير مباشر لرأس المال الفكري على الاداء المستدام بلغ (٠.٦٤٦) وقيمة (T) محسوبة بلغت (١٠.٥٥١). وقد أدى وجود علاقات مباشرة داخل النموذج إلى توليد علاقة تأثير غير مباشرة بين القيادة التمكينية والاداء المستدام من خلال رأس المال الفكري بلغت (٠.٢٨٨)، في حين بلغت قيمة اختبار سوبل قيمة (T) المحسوبة بلغت (٩.٢٥٤) عند مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) وبخطأ معياري بلغ (٠.٠٥٢)، مما يدل على أهمية التأثير غير المباشر للقيادة التمكينية على الاداء المستدام من خلال رأس المال الفكري، حيث يمثل الدور الوسيط لرأس المال الفكري وساطة جزئية بين القيادة التمكينية والاداء المستدام، مما يسمح بقبول الفرضية الرئيسية الرابعة (يزداد تأثير القيادة التمكينية على الاداء المستدام من خلال وساطة رأس المال الفكري). ويوضح الجدول (7) نتائج اختبار الوساطة حيث تبين أن الأمانة العامة لمجلس الوزراء لجأت إلى تحسين مستوى الاداء المستدام من خلال تبني القيادة التمكينية بشكل عام بالإضافة إلى اعتمادها على هذه العلاقة وتعظيمها من خلال رأس المال الفكري كمتغير

وسيط بين هذين المتغيرين ومن خلال الوساطة الجزئية أي أنها تستطيع استثمار القيادة التمكينية في تحسين الأداء المستدام من خلال رأس المال الفكري بشكل غير مباشر كما تستطيع توظيف القيادة التمكينية في تحسين ازدهارها بشكل مباشر دون اللجوء إلى وساطة رأس المال الفكري مع بقاء العلاقة معنوية ومؤثرة بشكل معنوي وفعلي .

الجدول (7) التأثير غير المباشر للقيادة التمكينية في الاداء المستدام بتوسيط رأس المال الفكري

			Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
ENTPR	<---	SUSL	0.395	0.333	0.069	5.753	***	par_2
STM	<---	SUSL	0.732	0.823	0.038	18.983	***	par_1
ENTPR	<---	STM	0.646	0.611	0.061	10.551	***	par_3
Y <---M<---X			0.288	0.273	0.052	9.254	***	
الارتباط المباشر بين المستقل والتابع				0.607	التأثير الكلي			

المصدر: مخرجات برنامج (Amos v.25)

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

١-٤ الاستنتاجات:

- ١- اعتمدت الأمانة العامة على رأس المال البشري كمنهج يدعم رأس المال الفكري، إلا أن هناك نسبة من القادة قد يرون أن هذا المنهج لم يحقق الأثر المطلوب في تحسين العمل الحالي أو استيعاب أفكار الجميع.
- ٢- تركز الأمانة العامة على الثقة بقدرات الموظفين، إلا أن هناك نسبة قد يرون أن هذه الثقة لا تنعكس بشكل كاف في الممارسات اليومية، مثل أخذ آراء الموظفين على محمل الجد عند اتخاذ القرارات المهمة.
- ٣- على الرغم من الجهود المبذولة لتحسين الأداء الاجتماعي من خلال مكافآت المبتكرين، إلا أن الأغلبية غير راضية عن هذه الجهود، مما يشير إلى وجود فجوة بين التوقعات وما يتم تحقيقه فعلياً.
- ٤- على الرغم من أن الأمانة العامة تسعى إلى الحفاظ على الأداء البيئي الجيد، إلا أن هناك نسبة من القادة قد يشعرون بأن الابتكار البيئي لم يتم استغلاله بشكل مثالي لتطوير الأداء المستدام.
- ٥- تعتمد الأمانة العامة على الأداء الاقتصادي كأساس لتحسين أدائها، إلا أن ليس كل القادة قد يتفقون على أن المبادرات التعليمية والاقتصادية التي يتم تبنيها تساهم بشكل فعال في تحقيق الأهداف المستدامة.
- ٦- تهتم الأمانة العامة بتحسين الأداء المستدام من خلال تمكين القيادات، إلا أن هناك نسبة قد ترى أن التفويض الذاتي وتبادل المعرفة لا يتم تفعيلهما بالشكل الذي يحقق الأثر المطلوب.
- ٧- على الرغم من التركيز الكبير على تحسين رأس المال الفكري من خلال تفويض السلطات والمسؤوليات، إلا أن هناك نسبة من القيادات قد ترى أن هذا الاستثمار لم يؤدي إلى التحسن المطلوب في الأداء الابتكاري.

٢-٤ التوصيات

- ١- زيادة جهود الأمانة العامة لمجلس الوزراء لتحسين وتطوير عاملها، وذلك من خلال منحهم المزيد من الاهتمام ووضعهم في برامج تدريبية تتوافق مع توجهاتها المستقبلية، فضلاً عن دعمهم في مواجهة الصعوبات واعتماد ما يلي: سلوكيات تحسين البعد بشكل عام:

١-١ توفير فرص جيدة تؤهل أعضائها لإظهار مهاراتهم القيادية.

٢-١ التطوير المستمر لعاملين الامانة من خلال افتتاح وحدات متخصصة بالتعلم المستمر وذات صلة بتوجهاته.

- ٢- تطوير المهارات كخيار يحسن الممارسات القيادية التمكينية من خلال تقديم التوجيهات والإرشادات التي تعمل على تحسين أداء عاملها والاعتماد على المراجعة الدورية لتقييم مدى تقدم مختلف الإنجازات وتحقيق الأهداف وفق المعايير المعتمدة من قبل الامانة العامة.
- ٣- يجب أن تكون التوجيهات والحدود المحددة واضحة بما فيه الكفاية لجميع المديرين. وهذا يساعد على تجنب الارتباك ويضمن الفهم الدقيق للمسؤوليات والتوقعات.
- ٤- إن تعزيز المهارات القيادية وتطوير قدرات المديرين على اتخاذ القرار يمكن أن يحسن تقديرهم للمسؤولية والنتائج المتوقعة.
- ٥- يمكن للقادة في الامانة اعتماد أسلوب قيادي يهدف إلى دعم الموظفين وخدمتهم في وضع حلول للمشكلات، بدلاً من إصدار تعليمات دقيقة.
- ٦- الاهتمام بالأداء الاجتماعي للمساهمة في تعزيز الأداء المستدام للأمانة العامة لمجلس الوزراء من خلال قنوات التواصل مع الجهات المعنية في المجتمع بشكل مستمر، بالإضافة إلى تحقيق الإنشاء الوظيفي المرتبط بقدرات منسوبيها.
- ٧- ضرورة الاهتمام بالأداء الاقتصادي من خلال إعداد موازنة تؤثر على أساليب وأنماط المشاريع التي تقوم بها الامانة العامة.

References

1. al Akhal, K. (2011). Delegation of authority and responsibility in a family business. Gibaran Journal of Applied Management, 4, 95-113.
2. Alajeli, E. H. A., & Wahhab, A. M. A. (2022). The Role of Internal Audit in Evaluating Sustainable Performance and its Impact on the Quality of Financial Reports. Technium Soc. Sci. J., 36, 1.
3. Al-Husseini, S. (2023). Intellectual capital dimensions and employee performance: The mediating role of organizational learning. Cogent Business & Management, 10(3), 2284437.
4. Ali, M. A., Hussin, N., Flayyih, H. H., Haddad, H., Al-Ramahi, N. M., Almubaydeen, T. H., ... & Hasan Abunaila, A. S. (2023). A multidimensional view of intellectual capital and dynamic innovative performance. Journal of Risk and Financial Management, 16(3), 139.
5. Alsayegh, M., Rahman, R., Homayoun, S. (2020). "Corporate Economic, Environmental, and Social Sustainability Performance Transformation through ESG Disclosure" journal/sustainabilitydoi:10.3390/su12093910,2-20.
6. ARAS Gözde . (2013) . "PERSONEL GÜÇLENDİRME YÖNETİMİNDE GÜÇLENDİRİCİ LGDERLİK DAVRANIĞLARI UYGULAMASI: KEMER BÖLGESİ BEĞ YILDIZLI OTEL GİLETMELERİ ÖRNEĞİ " . YÜKSEK LİSANS TEZİ .
7. Arnseth, H. C., & Solheim, I. (2023, January). Making sense of shared knowledge. In Computer Support for Collaborative Learning (pp. 102-110). Routledge.
8. Assfaw, A. M., & Sharma, D. (2024). Does corporate governance spur bank intellectual capital in an emerging economy? A system GMM analysis from Ethiopia. Future Business Journal, 10(1), 8.
9. Barak, M., & Sharma, R. K. (2024). Does intellectual capital impact the financial performance of Indian public sector banks? An empirical analysis using GMM. Humanities and Social Sciences Communications, 11(1), 1-11.
10. Beltramino, N. S., García-Perez-de-Lema, D., & Valdez-Juárez, L. E. (2020). The structural capital, the innovation and the performance of the industrial SMES. Journal of Intellectual Capital, 21(6), 913-945.
11. Bertoni, D., Cavicchioli, D., & Latruffe, L. (2023). Impact of business transfer on economic performance: the case of Italian family farms. International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 48(2), 186-213.
12. Chowdhury, P., & Shumon, R. (2020). Minimizing the gap between expectation and ability: Strategies for smes to implement social sustainability practices. Sustainability, 12(16),2-15.
13. Couckuyt, D., Van Looy, A., & De Backer, M. (2018). Sustainability performance measurement: a preliminary classification framework of models and indicators. In Business Process Management Workshops: BPM International Workshops, Barcelona, Spain, September 10-11, Springer International Publishing.
14. Cristofaro, M., & Giardino, P. L. (2020). Core self-evaluations, self-leadership, and the self-serving bias in managerial decision making: A laboratory experiment. Administrative Sciences, 10(3), 64.
15. Dostie, B. (2018). The impact of training on innovation. ILR review, 71(1), 64-87.
16. Elshaer, I. A., Azazz, A. M., & Fayyad, S. (2023). Green Management and Sustainable Performance of Small-and Medium-Sized Hospitality Businesses: Moderating the Role of an Employee's Pro-Environmental Behaviour. International Journal of Environmental Research and Public Health, 20(3), 2-17.
17. Farčić, N., Barać, I., Lovrić, R., Pačarić, S., Gvozdanović, Z., & Ilakovac, V. (2020). The influence of self-concept on clinical decision-making in nurses and nursing students: a cross-sectional study. International journal of environmental research and public health, 17(9), 3059.

18. Gupta, S., Meissonier, R., Drave, V. A., & Roubaud, D. (2020). Examining the impact of Cloud ERP on sustainable performance: A dynamic capability view. *International Journal of Information Management*, 51, 102028.
19. Idris, A., Hanafi, M. M., Rahmawati, A., & Surwanti, A. (2023). Impact of Intellectual Capital and Risk Attitude Through Financial Literacy on Business Sustainability in Indonesia Batik Smes. *ECONOMICS-INNOVATIVE AND ECONOMICS RESEARCH JOURNAL*, 11(2), 113-136.
20. Iqbal, Q., Ahmad, N. H., & Ahmad, B. (2018). Enhancing sustainable performance through job characteristics via workplace spirituality: A study on SMEs. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 12(3), 463-490.
21. Joo, B. K., Yoon, S. K., & Galbraith, D. (2023). The effects of organizational trust and empowering leadership on group conflict: psychological safety as a mediator. *Organization Management Journal*, 20(1), 4-16.
22. Khan, N. U., Wu, W., Saufi, R. B. A., Sabri, N. A. A., & Shah, A. A. (2021). Antecedents of sustainable performance in manufacturing organizations: a structural equation modeling approach. *Sustainability*, 13(2), 897.
23. Kim, M., & Beehr, T. A. (2023). Empowering leadership improves employees' positive psychological states to result in more favorable behaviors. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(10), 2002-2038.
24. Kostikova, I., Holubnycha, L., Girich, Z., & Movmyga, N. (2021). Soft skills development with university students at English lessons. *Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala*, 13(1), 398-416.
25. Peng, J., Nie, Q., & Chen, X. (2023). Managing hospitality employee cyberloafing: The role of empowering leadership. *International journal of hospitality management*, 108, 103349.
26. Phonthanukitithaworn, C., Srisathan, W. A., Ketkaew, C., & Naruetharadhol, P. (2023). Sustainable development towards openness SME innovation: Taking advantage of intellectual capital, sustainable initiatives, and open innovation. *Sustainability*, 15(3), 2126.
27. Prakoso, A., Triyuwono, I., Purwanti, L., & Roekhudin, R. (2023). How should intellectual capital development? An islamic religious perspective. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(5), 75.
28. Revellino, S., & Mouritsen, J. (2023). Intellectual capital, innovation and the bushy form of knowledge capitalisation. *Journal of Management and Governance*, 1-28.
29. Rideg, A., Szerb, L., & Róza Varga, A. (2023). The role of intellectual capital on innovation: Evidence from Hungarian SMEs. *Tec Empresarial*, 17(2), 1-19.
30. SALLEH, S. S. M. B. M.(2016). THE INFLUENCE OF TOP MANAGEMENT TEAM DIVERSITY AND NETWORKING TOWARDS FIRM INNOVATIVENESS IN ACHIEVING SUSTAINABLE FIRM PERFORMANCE.
31. Shah, S. G. M., & Kazmi, A. B. (2020). The Impact of Delegation of Authority on Job Satisfaction.
32. Shtaltovna, Y. (2021). Can a skill be measured or assessed? 6-level skills development approach to skill assessment. *GiLE Journal of Skills Development*, 1(1), 12-24.
33. Shubita, M. F., & Alrawashedh, N. H. (2023). CORPORATE GOVERNANCE COMPONENTS AND INTELLECTUAL CAPITAL: EVIDENCE FROM JORDANIAN BANKS.
34. Soewarno, N., & Tjahjadi, B. (2020). Measures that matter: an empirical investigation of intellectual capital and financial performance of banking firms in Indonesia. *Journal of Intellectual Capital*, 21(6), 1085-1106.
35. Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M., Rokhman, W., Ahamed, F., Munir, M., & Miranti, T. (2023). Empowerment leadership as a predictor of the organizational innovation in higher education. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(2), 10.
36. Ugsha, V. B. A. (2022). Relevancia valorativa del capital intelectual en empresas exportadoras de flores en Ecuador año 2020 (Bachelor's thesis.)
37. Wang, C., & Hu, Q. (2020). Knowledge sharing in supply chain networks: Effects of collaborative innovation activities and capability on innovation performance. *Technovation*, 94, 102010.
38. Wang, H., Zhang, Y., Li, P., & Henry, S. E. (2023). You raise me up and I reciprocate: linking empowering leadership to organizational citizenship behavior and unethical pro-organizational behavior. *Applied psychology*, 72(2), 718-742.
39. Wicher, P., Zapletal, F., & Lenort, R. (2019). Sustainability performance assessment of industrial corporation using Fuzzy Analytic Network Process. *Journal of Cleaner Production*, 241, 118132.
40. Winit, W., Ekasingh, E., & Sampet, J. (2023). How Disclosure Types of Sustainability Performance Impact Consumers' Relationship Quality and Firm Reputation. *Sustainability*, 15(1), 803.
41. Yang, B. (2020). Training model of innovative talents in physical education major. *International Journal of Emerging Technologies in Learning (iJET)*, 15(24), 176-190.