



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال

**دور القيادة الخلاقة في تطوير القدرات التنظيمية  
الديناميكية  
(دراسة استطلاعية لآراء القيادات في عينة من  
الكيات الأهلية)**

رسالة مقدمة إلى  
مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء  
وهي جزء من متطلبات نيل درجة ماجستير علوم  
في إدارة الأعمال

من قبل  
نادية ناصر عكلة الموسوي  
بإشراف  
الأستاذ  
فؤاد حمودي العطار

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُوا  
مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ  
وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ﴾

صدق الله العلي العظيم

سورة يوسف آية (56)

# الإهداء

إلى صاحب الرسالة السماوية المعلم الأول للعرب رسول الله محمد ..... صلى الله عليه وآله سلم

إلى الإمام علي بن أبي طالب وإلى بضعة الرسول وأبنائهم الأطهار ..... عليهم السلام

إلى وطني الغالي ووطن أجدادي وآبائي وأبنائي وطن الحضارة ..... العراق العظيم

إلى كل من ضحى بحياته وسالت دماؤه الطاهرة على أرض الوطن ..... شهدائنا الأبرار

إلى بحر العطاء ورمز الحنان وشمعة الأمل ومثلي الأعلى ..... والدي والديتي

إلى سندي وأماني ورفيقي في كل أحوالي إلى رمز الوفاء ..... زوجي

إلى الأقطار المضيئة الثمانية وزهور حياتي ..... أخواتي

إلى ثمرة فؤادي ابنتي

ملك

أهدي هذا الجهد

المتواضع.....

## ناحية

### شكر و امتنان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف الأنبياء والمرسلين محمد بن عبد الله وعلى آله الطيبين الطاهرين وصحبه ومن تبعه إلى يوم الدين.

يلزمني واجب الوفاء والعرفان أن أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى الأستاذ (فؤاد حمودي العطار) لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة، ولما قدمه من جهود وتوجيهات سديدة ومتابعة مستمرة ومنحي من وقته ووافر علمه مما كان لذلك بالغ الأثر في تذليل المصاعب وخروجها على ماهي عليه، سائلة العلي القدير أن ينعم عليه بالصحة والسعادة وأن يوفقه لخدمة المسيرة العلمية في بلدنا العزيز، وأتقدم بخالص شكري وعظيم امتناني الى السادة رئيس لجنة المناقشة وأعضائها لتفضلهم بالموافقة على مناقشتها وستكون آراؤهم وملاحظاتهم العلمية محط اهتمام الباحثة، كونها تغني الرسالة وتصوب أفكار الباحثة ، أدعو العلي القدير أن ينعم عليهم بالصحة والتوفيق ،كذلك أتقدم بالشكر الجزيل إلى الاستاذ الدكتور فيصل علوان رئيس قسم إدارة الأعمال على توجيهاته ومتابعته لطلبة الدراسات العليا ، أدعو الله له بالتوفيق ،وأتقدم بالشكر للجهود العلمية والتوجيهات السديدة التي بذلها أساتذتي الفضلاء في الدراسات العليا ، إذ تعلمت من وافر علمهم الكثير ، وأخص بشكري (الأستاذ الدكتور علاء فرحان طالب والأستاذ المساعد الدكتور سعدي احمد الموسوي) ،سائلين العلي القدير أن ينعم عليهم بالصحة والعافية ، وأتوجه بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الخبراء والمحكمين الذين اسهموا في تقويم الاستبانة الخاصة بهذه الرسالة على ملاحظاتهم السديدة ودعمهم لها بالأراء العلمية القيمة ، فجزاهم الله عني خير الجزاء ،كذلك أتقدم بخالص شكري وتقديري إلى السادة العمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام في الكليات عينة البحث لما أبدوه من مساعدة والإجابة على التساؤلات التي وجهتها الباحثة إليهم حول متغيرات الدراسة ومجالات تطبيقها في كلياتهم، وأقدم شكري وامتناني إلى الأخ (نمير شاكر) الذي كان لي الشمعة المضيئة في المواقف المظلمة ،ولا أنسى زملائي في الدورة فلهم مني كل الشكر والتقدير وهم (نمير شاكر ، كرار نزار، عذراء هادي ،افراح خضير ،ايمان محمد وخمائل كامل). الذين كانوا القوة التي ساندتني وشاركتني في كل الظروف التي واجهتها في فترة الدراسة سائلة الله القوي القدير ان ييقينا متواصلين ويوفقهم في دنياهم واخرتهم.

و يارب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك وزنة عرشك

وآخر دعوانا ان الحمد لله رب العالمين.

## المستخلص

تهدف الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الخلاقة والقدرات التنظيمية الديناميكية لقيادات عينة من الكليات الأهلية العراقية المتمثلة بالعمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية، فضلاً عن قياس واختبار علاقات التأثير بين مختلف متغيرات الدراسة واختبارها. ولتحقيق ذلك فقد اعتمدت الباحثة على عدد من المناهج البحثية الرقمية، تمثلت بشكل أساس بالمنهج التطبيقي التجريبي لاختبار علاقات الدراسة ومتغيراتها لترتيب المفاهيم التي تم تناولها وتأهيلها، وقد اختبر مخطط الدراسة عينة من الكليات الأهلية العراقية في ثلاث محافظات (كربلاء، النجف، و بابل) حيث تم الحصول على المعلومات اللازمة للجانب الميداني من خلال استمارة الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض ووزعت على عينة من مجتمع مكونة من ثمان كليات أهلية تضمنت (63) فرداً شكلوا القيادات العليا للكليات تمثلوا بالعمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية، وجرى تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام عدد من الأدوات الإحصائية للوقوف على النتائج المتعلقة بها، إذ تم استخدام معامل الارتباط (Spearman) لقياس علاقة الارتباط بين المتغيرات واختبار (t) لمعرفة معنوية هذه العلاقة، وتحليل الانحدار، واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، كما تم استخدام ( $R^2$ ) لتفسير مقدار تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها: - (وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية موجبة بين سمات القيادة الخلاقة ومكونات القدرات التنظيمية الديناميكية، حيث تهتم الكليات المبحوثة بالقيادة الخلاقة، لما لها من علاقة بتطوير القدرات التنظيمية الديناميكية)

واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة العمل على استقطاب قادة من ذوي المؤهلات والخبرات والمعرفة والقدرات الذهنية الخلاقة والمميزة للعمل ضمن إدارة الكليات المبحوثة بأفضل أداء ممكن، عن طريق البحث عن هذه المواهب في المؤسسات التدريبية والتأهيلية وخريجي الجامعات الأكاديمية.

## قائمة المحتويات

| الصفحة  | الموضوع   |
|---------|---|
| أ       | الآية القرآنية الكريمة  |
| ب       | الإهداء   |
| ت       | شكر و امتنان  |
| ث       | المستخلص  |
| ج       | قائمة المحتويات   |
| ح       | قائمة الأشكال   |
| خ       | قائمة الجداول   |
| د       | قائمة الملاحق   |
| 1       | المقدمة   |
| 25-2    | <b>الفصل الأول : بعض الدرسات السابقة ومنهجية الدرس</b>                      |
| 12-3    | المبحث الأول : بعض الدراسات السابقة   |
| 25 - 13 | المبحث الثاني: منهجية الدراسة   |
| 67-26   | <b>الفصل الثاني : التأطير المفاهيمي لمتغيرات الدرس</b>                      |
| 47 -27  | المبحث الأول : القيادة الخلاقية   |
| 64- 48  | المبحث الثاني : القدرات التنظيمية الديناميكية                               |
| 67-65   | المبحث الثالث : العلاقة بين القيادة الخلاقية والقدرات التنظيمية الديناميكية |
| 102-68  | <b>الفصل الثالث : عرض وتحليل وتفسير نتائج متغيرات الدرس</b>                 |
| 85-69   | المبحث الأول: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة                                    |
| 102-86  | المبحث الثاني : اختبار فرضيات الدراسة                                       |
| 108-103 | <b>الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات</b>                                 |
| 105-104 | المبحث الأول : الاستنتاجات  |
| 108-106 | المبحث الثاني : التوصيات  |
| 121-109 | المصادر   |
|         | الملاحق   |
|         | المستخلص باللغة الانكليزية  |

## قائمة الأشكال

| رقم<br>الصفحة | عنوان الشكل   | رقم<br>الشكل |
|---------------|---|--------------|
| 17            | المخطط الفرضي للدراسة   | 1            |
| 35            | مفهوم القيادة الخلاقة   | 2            |
| 43            | سمات القيادة الخلاقة  | 3            |
| 51            | مفهوم القدرات التنظيمية الديناميكية   | 4            |
| 54            | دور القدرات التنظيمية الديناميكية في تحقيق الميزة التنافسية<br>والربحية الفائقة | 5            |
| 55            | اثر القدرات التنظيمية الديناميكية في المقدرات التشغيلية واداء<br>المنظمة        | 6            |
| 60            | فجوة القدرات وموارد المنظمة   | 7            |
| 62            | مكونات قدرة الاستشعار   | 8            |
| 63            | دور التعلم في تحقيق الميزة التنافسية  | 9            |
| 64            | ترابط الموارد التنظيمية   | 10           |

## قائمة الجداول

| الصفحة | العنوان   | الرقم |
|--------|---|-------|
| 19     | البيانات الخاصة بالكليات الأهلية المبحوثة   | 1     |
| 22-21  | خصائص عينة الدراسة  | 2     |
| 23     | محاو استمارة الاستبانة  | 3     |
| 24     | الاستمارات الموزعة والمسترجعة من قبل المستجيبين   | 4     |
| 31-29  | التسلسل الفكري لمفهوم القيادة الإدارية  | 5     |
| 34-33  | بعض اسهامات الباحثين لمفهوم القيادة الخّلاقة  | 6     |
| 42     | سمات القيادة الخّلاقة   | 7     |
| 50-49  | بعض إسهامات الباحثين لمفهوم القدرات التنظيمية الديناميكية   | 8     |
| 52     | الموارد الملموسة و الغير ملموسة   | 9     |
| 58     | بعض إسهامات الباحثين في تحديد مكونات القدرات التنظيمية الديناميكية  | 10    |
| 71-70  | وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول سمات القيادة الخّلاقة  | 11    |
| 77     | ترتيب الاهمية النسبية لسمات القيادة الخّلاقة  | 12    |
| 79-78  | وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول مكونات القدرات التنظيمية الديناميكية                                     | 13    |
| 84     | ترتيب الاهمية النسبية لمكونات القدرات التنظيمية الديناميكية   | 14    |
| 87     | نتائج علاقة الارتباط بين الأصالة والقدرات التنظيمية الديناميكية بمكوناتها مع قيم (t) المحسوبة             | 15    |
| 89     | نتائج علاقة الارتباط بين المرونة والقدرات التنظيمية الديناميكية بمكوناتها مع قيم (t) المحسوبة             | 16    |
| 91     | نتائج علاقة الارتباط بين الطلاقة والقدرات التنظيمية الديناميكية بمكوناتها مع قيم (t) المحسوبة             | 17    |
| 93     | نتائج علاقة الارتباط بين الحساسية للمشكلات والقدرات التنظيمية الديناميكية بمكوناتها مع قيم (t) المحسوبة   | 18    |
| 95     | ترتيب قوة علاقة الارتباط بين سمات القيادة الخلاقة والقدرات التنظيمية الديناميكية.                         | 19    |
| 96     | نتائج انموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الأصالة ( $X_1$ ) في القدرات التنظيمية الديناميكية (Y)     | 20    |
| 98     | (Y) نتائج انموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المرونة ( $X_2$ ) في القدرات التنظيمية الديناميكية (Y) | 21    |
| 99     | نتائج انموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الطلاقة ( $X_3$ ) في القدرات التنظيمية الديناميكية (Y)     | 22    |

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 101 | نتائج انموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الحساسية للمشكلات<br>(X <sub>4</sub> ) في القدرات التنظيمية الديناميكية (Y) | 23 |
| 102 | ترتيب قوة تأثير سمات القيادة الخلاقة في القدرات التنظيمية الديناميكية  | 24 |

### قائمة الملاحق

| الرقم | الملحق  |
|-------|---|
| 1     | اسماء السادة محكمي الاستبانة                        |
| 2     | اسماء السادة الذين تمت مقابلتهم في الكليات المبحوثة |
| 3     | استمارة آراء الخبراء في قياس صدق الاستبانة الأولية  |
| 4     | استمارة الاستبانة                                   |
| 5     | نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة           |
| 6     | الاساليب الاحصائية المستخدمة                        |

## المقدمة :

أدت الجامعات دوراً أساسياً وبارزاً في المجتمعات, وذلك لمساهمتها المباشرة في التقدم العلمي والحضاري من خلال كلياتها, وكما هو الحال في دول العالم, فقد اتجه العراق نحو تعزيز وزيادة الكليات الأهلية التابعة لمؤسسات التعليم العالي بمختلف أنواعها وتخصصاتها, مما زاد ذلك في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية, ولكي تحقق هذه الكليات ما تقدم ذكره فإنها تحتاج إلى عقول قيادية متميزة تتجسد بعمداء الكليات ومعاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية, وتعد السمات القيادية من العناصر الفاعلة والمكونة لشخصية المجتمع قيد الدراسة, وتمثل المؤشرات التي تشجع على تبني الخلق وبيان القدرة على اتخاذ القرارات وصياغة النسيج الثقافي, والإسهام الفاعل في تطوير مهمات الكليات الأهلية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ومن المعروف أنّ التحدي الكبير الذي تواجهه مؤسسات التعليم العالي الحكومية بشكل عام والأهلية بشكل خاص يتحدد بسلسلة من التغيرات والأزمات التي تختلف في طبيعتها وحجمها, لذا فإنّ مواجهتها تطلب بناء آلية تتضمن مجموعة من القدرات تشمل مكونات ملموسة وغير ملموسة والتي تتصف بقدرتها على استيعاب الطبيعة المتغيرة لواقع العمل بما يحمله من تطورات هائلة, وتغيرات متزايدة في عمقها واتساعها.

من هذا المنطلق فإنّ الدراسة الحالية تسعى إلى تناول ودراسة العلاقة بين القيادة الخّلاقة كمتغير مستقل وأثرها في تطوير القدرات التنظيمية الديناميكية كمتغير تابع, إذ تم هيكلة الدراسة على أربعة فصول, انقسم **الفصل الأول** إلى مبحثين تناول الأول بعض الدراسات السابقة بينما اختص الثاني بمنهجية الدراسة, كما تم تقديم الجانب النظري للدراسة في **الفصل الثاني** وعلى ثلاث مباحث, اهتم الأول بالقيادة الخّلاقة في حين خصص المبحث الثاني للقدرات التنظيمية الديناميكية اما الثالث فتناول فركز على العلاقة بين متغيري الدراسة, أما **الفصل الثالث** فتناول الجانب التطبيقي للدراسة حيث شمل مبحثين ضم الأول وصف وتشخيص نتائج متغيرات الدراسة واحتوى الثاني على اختبار فرضيات الدراسة, وجاء **الفصل الرابع** بمبحثين أهتم الأول بالاستنتاجات وتضمن المبحث الثاني مجموعة من التوصيات.

# الفصل الأول

## بعض الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة

### تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية كلياً أو جزئياً، والتي تم استخدامها في بلورة المرتكزات الأساسية الخاصة بالإطار الفكري للدراسة، فضلاً عن تبني المنهج الملائم في التحليل والتفسير، ومن ثم عرض منهجية الدراسة من خلال تحديد مشكلة الدراسة، أهميتها، أهدافها، فرضياتها، ومخططها، فضلاً عما يخص أدواتها وأساليب التحليل التي استخدمت في الوصول إلى نتائجها، وأخيراً يتم في هذا الفصل توضيح العلاقة النظرية بين المتغيرين . وعليه يتضمن هذا الفصل بحثين وفق الآتي:

- المبحث الأول : - بعض الدراسات السابقة
- المبحث الثاني : منهجية الدراسة

## المبحث الأول

### بعض الدراسات السابقة

#### توطئة

بهدف تعزيز المسار النظري وتحديد المسار الميداني لهذه الدراسة، لا بد من عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع القيادة الخَلاقة أو التي تناولت القدرات التنظيمية الديناميكية، وقد وجدت الباحثة أنه من المناسب عرض ما استطاعت أن تحصل عليه منها، وحسب تسلسلها الزمني الأقدم فالأحدث ، ومناقشة تلك الدراسات ومجالات الاستفادة منها ومميزات الدراسة الحالية . وعليه تم تقسيم هذا المبحث إلى خمسة فقرات رئيسية وعلى النحو الآتي :

أولاً: الدراسات العربية

ثانياً: الدراسات الأجنبية

ثالثاً: مناقشة الدراسات السابقة

رابعاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

خامساً: مميزات الدراسة الحالية

أولاً :- الدراسات العربية

1 – القيادة الخلاقة

| أ- دراسة (سليم وآخرون , 2009) |  |
|-------------------------------|--|
| عنوان الدراسة                 | القيادة والإبداع : دراسة ميدانية على منظمات الاتصال في اليمن .   |
| عينة الدراسة                  | ( 220 ) موظف في (3) منظمات اتصال تمثل قطاع الاتصال في اليمن .  |
| هدف الدراسة                   | التعرف على:<br>- الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تحفيز الإبداع وتنميته لدى العاملين في قطاع الاتصالات في الجمهورية اليمنية.<br>- مدى توفر الخصائص القيادية المبدعة في تلك المنظمات.<br>- مدى تطبيق القيادات للممارسات التي تدعم الإبداع لدى العاملين في هذا القطاع. |
| نتائج الدراسة                 | - يتمتع قادة منظمات الاتصالات اليمنية بقدر من صفات القيادة المبدعة.<br>- وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الممارسات القيادية الداعمة للإبداع من جهة وبين الإبداع من جهة أخرى .  |
| أوجه الشبه                    | - تناولت القيادة الإبداعية وهو نفس المتغير المعتمد للدراسة الحالية<br>- طبقت الدراسة في قطاع خدمي  |
| أوجه الاختلاف                 | - الأبعاد ( تحديد ووضوح الهدف , التمكين , الاتصال الفعال , توفير الموارد , التدريب )<br>- عينة الدراسة   |

| ب – دراسة ( خلف , 2010 ) |  |
|--------------------------|--|
| عنوان الدراسة            | علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة   |
| عينة الدراسة             | 50 رئيس قسم أكاديمي  |
| هدف الدراسة              | التعرف على العلاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة  |
| نتائج الدراسة            | - هنالك ممارسة للقيادة التحويلية من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة<br>- يتوافر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة<br>- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية تعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية (العمر، سنوات الخبرة والمؤهل العلمي) . |

## الفصل الاول : بعض الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة

|               |   |
|---------------|---|
| أوجه الشبه    | - تناولت الابداع الإداري<br>- عينة الدراسة  |
| أوجه الاختلاف | - بعض ابعاد المتغير التابع (الاحتفاظ بالاتجاه, قبول المخاطرة , القدرة على التحليل ) |

| ت – دراسة (الكليبي, 2011) |  |
|---------------------------|--|
| عنوان الدراسة             | الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الإدارة العامة   |
| عينة الدراسة              | 350 مدير عام ومدير ادارة موزعين على النحو الاتي :<br>(140) مدير عموم و (210) مدير ادارة  |
| هدف الدراسة               | التعرف على آراء مديري العموم والإدارات من خلال ممارستهم اليومية حول مقومات الإبداع الإداري.  |
| نتائج الدراسة             | - تتوفر مقومات الإبداع الإداري لدى المدراء<br>- تطبيق مراحل عملية الابداع<br>- التركيز على الإبداع الفردي<br>- وجود معوقات الإبداع الإداري |
| أوجه الشبه                | - طبقت في قطاع خدمي<br>- تتكون العينة من الإدارة العليا والتنفيذية<br>- اعتمدت الابعاد (الأصالة والطلاقة والمرونة والاحساس بالمشكلات )     |
| أوجه الاختلاف             | طبقت في عدة مؤسسات تابعة لعدد من الوزارات الخدمية  |

| ث – دراسة (السلمي, 2012) |  |
|--------------------------|--|
| عنوان الدراسة            | القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة  |
| عينة الدراسة             | 343 مدير ومعلم من العاملين في المدارس المتوسطة الحكومية في مدينة جدة   |
| هدف الدراسة              | التعرف على العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس.  |
| نتائج الدراسة            | - تمارس القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة بدرجة متوسطة من وجهة نظر مديريها ومعلميها.<br>- وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين الدرجة الكلية لسمات القيادة الإبداعية والدرجة الكلية لأبعاد المناخ التنظيمي. |

## الفصل الاول : بعض الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة

|               |  |
|---------------|--|
| أوجه الشبه    | - المتغير المعتمد<br>- طبقت في مجال خدمي وعلى عينة من الإدارة العليا والإدارة التنفيذية<br>- التشابه في بعض المتغيرات الفرعية للمتغير المعتمد (الحساسية للمشكلات , الاصاله ) |
| أوجه الاختلاف | - طبقت في قطاع حكومي   |

### 2- المقدرات التنظيمية الديناميكية

| أ- دراسة (البدراني : 2010 ) |   |
|-----------------------------|---|
| عنوان الدراسة               | مستويات استراتيجية التعاون التنافسي ودورها في بناء القدرات الديناميكية للمنظمات دراسة استطلاعية تحليلية في الشركة العربية لصناعات المضادات الحيوية ومستلزماتها (أكاي)   |
| عينة الدراسة                | ( 56 ) فرداً من المدراء ومدراء الأقسام ومسؤولي الوحدات والشعب المختلفة المتواجدين في الشركة المبحوثة  |
| هدف الدراسة                 | الكشف عن العلاقة الأكثر عمقاً لمستويات استراتيجية التعاون التنافسي وتحديد اتجاه تأثيرها في أبعاد القدرات الديناميكية في الشركة المبحوثة.  |
| نتائج الدراسة               | وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين مستويات استراتيجية التعاون التنافسي وأبعاد بناء القدرات الديناميكية، وهذا ما يفسر حقيقة وجود مثل هذا الارتباط الذي يتأكد باعتماد الشركة المبحوثة على التعاون التنافسي في الوصول إلى مقومات قدراتها الاستراتيجية الديناميكية. |
| أوجه الشبه                  | - بعض المتغيرات الفرعية (تكامل الموارد , إعادة النشر والتشكيل , التعلم الاستراتيجي )<br>- الادوات الاحصائية   |
| أوجه الاختلاف               | - عينة الدراسة  |

| ب - دراسة (مصطفى : 2013 ) |   |
|---------------------------|---|
| عنوان الدراسة             | استخدام آليات تطبيق القابليات الديناميكية التسويقية لتحسين الأداء التسويقي (دراسة حالة في شركة الطيف للتحويل المالي ) |
| عينة الدراسة              | (350) مدير تنفيذي   |
| هدف الدراسة               | تقييم دور و أهمية آليات تطبيق القابليات الديناميكية التسويقية في تحسين  |

## الفصل الاول : بعض الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| أداء الأعمال التسويقية للشركة المبحوث |  |
| نتائج الدراسة                         | توصل البحث إلى أنّ الشركة من خلال آليات السرعة و التوقيت المناسب و التكرار طبقت القابليات الديناميكية التسويقية لتنفيذ مشروعين:<br>الأول هو التحويل المالي المباشر<br>والثاني نظام تنظيم صفوف انتظار الزبائن في جميع فروع الشركة |
| مدى الافادة منها                      | - الإطار النظري<br>- دراسة سابقة   |
| أوجه الشبه                            | - المتغير القابليات الديناميكية<br>- أساليب جمع البيانات<br>- طبقت في قطاع خدمي  |
| أوجه الاختلاف                         | - مجال التطبيق<br>- اساليب جمع بيانات الجانب العملي للدراسة  |

### ثانياً : الدراسات الاجنبية

#### 1- القيادة الخلاقة

|  |  |
|--|--|
| أ – دراسة ( Edward E , Ackerley : 2006 )   |  |
| <b>(An investigation of the relationship of creativity and leadership in university business students)</b> |  |
| عنوان الدراسة  | تحقيق العلاقة بين الخلق والقيادة لدى طلاب جامعة (Northern Arizona)   |
| عينة الدراسة   | 191 طالب جامعي   |
| هدف الدراسة  | محاولة الكشف عن العلاقة بين الخلق و القيادة ومختلف جوانب هذه العلاقة (الصفات، السلوكيات، والمهارات) عند طلبة الجامعة |
| نتائج الدراسة  | وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الخلق والقيادة.   |
| أوجه الشبه   | - تناولت القيادة الخلاقة<br>- طبقت في قطاع خدمي  |
| أوجه الاختلاف  | عينة الدراسة   |

| <b>ب – دراسة (Scott G.&amp; Hans J. :2011)</b><br><b>(Creative Climate: A Leadership Lever for Innovation)</b> |   |
|--|---|
| عنوان الدراسة  | مناخ الخلق : الابداع على مستوى القيادة  |
| عينة الدراسة   | (140)مديراً من أصل 103منظمة مختلفة ضمن 31 صناعة من 10 بلدان                     |
| هدف الدراسة  | قياس مدى تأثير المناخ التنظيمي على الخلق والابتكار لدى القيادة الادارية         |
| نتائج الدراسة  | وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي الداعم للخلق والقيادة الخلاقية |
| أوجه الشبه   | تناولت القيادة الخلاقية   |
| أوجه الاختلاف  | - الأدوات الإحصائية<br>- طبقت في مجال صناعي                                     |

## 2- القدرات التنظيمية الديناميكية

| <b>أ – دراسة (Grant &amp; Chen, 2004)</b><br><b>Measuring Enterprise System Capabilities: A Dynamic Capability (Study)</b> |  |
|--|--|
| عنوان الدراسة  | قياس مقدرات أنظمة المشروع: دراسة القدرات الديناميكية   |
| عينة الدراسة   | اعتمد المسح الاستفتائي للمدراء الأكفاء في (825) شركة للمشاركة في البحث منها (403) شركة أمريكية و(422) شركة كندية   |
| هدف الدراسة  | معرفة فيما إذا كان هنالك تأثير استراتيجي لأنظمة المشروع من منظور القدرة الديناميكية.   |
| نتائج الدراسة  | الأهمية الاستراتيجية للبنية التحتية وإعادة هندسة العمل وقدرات إدارة المعرفة في توليد نتائج أنظمة المشروع الفعالة من خلال التأثير الإيجابي والإحصائي لتلك المقدرات على نتائج أنظمة المشروع. |
| أوجه الشبه   | تناولت المتغير ( القدرات الديناميكية )   |

|               |  |
|---------------|--|
| أوجه الاختلاف | - الابعاد (البنى التحتية, اعادة هندسة العمل , ادارة المعرفة )<br>- الأدوات الإحصائية |
|---------------|--|

| <b>ب- دراسة (Hui Shi: 2005)</b>   |   |
|---|---|
| <b>ADYNAMIC CAPABILITY APPROACH TO GLOBAL ACCOUNT MANAGEMENT<br/>CAPABILITY, ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES</b> |   |
| عنوان الدراسة   | مدخل القدرات الديناميكية لإدارة الحسابات العالمية : القدرة , السوابق ,<br>العواقب                                 |
| عينة الدراسة  | (1093) عضو في مؤسسة النقد العربي السعودي  |
| هدف الدراسة   | قياس العمليات التنظيمية الحيوية الناجحة لإدارة الحسابات العالمية<br>(GAM) والكشف عن الشروط التي تسهل تلك العمليات |
| نتائج الدراسة   | وجود آثار إيجابية كبيرة للقدرات الديناميكية على إدارة الحسابات العالمية<br>(GAM) بنجاح .                          |
| أوجه الشبه  | - المتغير (القدرات التنظيمية الديناميكية )<br>- بعض الابعاد (تكامل الموارد وإعادة تشكيل الموارد)                  |
| أوجه الاختلاف   | - مجال التطبيق<br>- حجم العينة<br>- استخدام المسح عن طريق Internet  |

| <b>ت – دراسة (Ebers : 2012)</b>                                   |  |
|---|--|
| <b>The Value of Dynamic Capabilities for Strategic Management</b> |  |
| عنوان الدراسة   | قيمة القدرات الديناميكية بالنسبة للإدارة الاستراتيجية في المنظمة   |
| عينة الدراسة  | (2500) موظف (مدراء تسويق, مدراء تنفيذيين ,مدراء البحث<br>والتطوير) في (179) شركة ألمانية تعمل في مجالات مختلفة . |
| هدف الدراسة   | قياس مدى تأثير المتغيرات الفرعية للمقدرات الديناميكية على الاداء<br>التنافسي , التكنولوجي , المالي للمنظمة       |

|               |  |
|---------------|--|
| نتائج الدراسة | وجود علاقة تأثير إيجابية للمتغيرات الفرعية للمقدرات الديناميكية على تحقيق التفوق في الأداء التنافسي للمنظمة من خلال (تطوير المقدرات التسويقية و التكنولوجيا، التنافس التسويقي و التكنولوجي). |
| أوجه الشبه    | - عينة المدراء<br>- تناولت المتغير (القدرات التنظيمية الديناميكية)<br>- بعض الابعاد (تكامل الموارد , الاستشعار)  |
| أوجه الاختلاف | - مجال التطبيق<br>- وسائل جمع البيانات<br>- الأدوات الإحصائية<br>- المتغير (الإدارة الاستراتيجية )   |

### ثالثاً: مناقشة الدراسات السابقة

بعد أن تم استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الخلاقة والقدرات التنظيمية الديناميكية وفق مؤشرات معينة لابد من مناقشة تلك الدراسات بشكل مختصر وكالاتي :

1 - يلاحظ من خلال الاطلاع على الجهود المعرفية السابقة أنها تمحورت حول متغير واحد فقط من متغيرات الدراسة الحالية، فهناك دراسات اهتمت فقط بمتغير القيادة الخلاقة ، وهناك دراسات اهتمت فقط بمتغير القدرات التنظيمية الديناميكية مما تقدم يلاحظ أنه لم يتسنّ للباحثة الاطلاع على دراسات سابقة تناولت دراسة العلاقة بين أكثر من متغير من متغيرات الدراسة الحالية، مما يعني أنّ هناك مجالاً خصباً لمحاولة سبر أغوار العلاقة التبادلية والتأثيرية بين متغيرات الدراسة.

2 - اختلفت الدراسات السابقة في نوعية الأساليب البحثية التي استخدمتها في سبيل جمع البيانات وتحويلها إلى المعلومات التي ساعدتها في اختبار فرضياتها.

3 - اختلفت الدراسات السابقة في اختبار متغير القيادة الخلاقة في بيئة عربية والبعض الآخر اختبرها في بيئة أجنبية وكان هناك اختلاف واضح في النتائج المتحصلة من كلا البيئتين , وكذلك بالنسبة للمتغير القدرات التنظيمية الديناميكية . واختلفت الدراسات أيضاً في مجال التطبيق فبعضها طبق في قطاع خاص والبعض الآخر في قطاع عام .

4 - من خلال الاطلاع على الجانب العملي للجهود المعرفية السابقة وجد أنّها اختلفت في الأدوات الإحصائية التي استخدمتها في تحليل وتفسيرها.

#### رابعاً : أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

بعد أن تم استعراض الدراسات السابقة ومناقشتها ,لابد من ذكر مجالات الاستفادة منها في الدراسة الحالية و على النحو الآتي :

1 - أسهمت في إثراء الجوانب الفكرية النظرية للدراسة عبر الإفادة منها في البناء النظري للدراسة الحالية .

2 – الهمت جهود الباحثين الباحثة في تناول متغيرات الدراسة الحالية والتي لم يتم اكتشافها من قبل اي جهد معرفي سابق حسب علم الباحثة .

3 - المساهمة في تحديد المتغيرات الفرعية التي يتكون منها كل متغير من المتغيرات الأساسية للدراسة الحالية.

4 – المساهمة في بناء مقياس الدراسة الحالية ، وذلك من خلال الاطلاع على المقاييس و الاستبانات والأدوات المستعملة فيها، والتي تم اعتماد الكثير منها بعد إعادة تحكيمها علمياً من أجل ضمان قياسها الدقيق للمتغيرات التي صممت من أجل قياسها.

5 - تصميم منهجية الدراسة الحالية من خلال التعرف على المشكلات الفكرية والميدانية وكيفية بناء فرضيات ونماذج الدراسات السابقة .

6 - اختيار الوسائل الإحصائية المستخدمة لاختبار نموذج الدراسة الفرضي , من خلال الاطلاع على مختلف الوسائل الإحصائية المستخدمة في تلك الدراسات .

7 - تحديد مجتمع العينة وحجمها التي تناسب الدراسة الحالية.

8 - التركيز على الجوانب المهمة وتلك التي لم يتم تناولها ( البدء من حيث انتهى الباحثون ).

### خامساً: مميزات الدراسة الحالية

1 - جاءت الدراسة الحالية بمخطط يجمع بين متغيرين أساسيين لم يسبق لأي دراسة أن تناولتهما حسب علم الباحثة ضمن أنموذج واحد من حيث طبيعة العلاقات بين هذه المتغيرات والنتائج التي تم التوصل إليها واختبار ذلك المخطط في بيئة القطاع الخدمي الخاص في منظمات التعليم العالي والبحث العلمي التي لم يسبق أن اختبر فيها .

2- سعت الدراسة الحالية من خلال مناقشة الآراء والأفكار وتحليلها التي تضمنتها المؤلفات و الدراسات والأبحاث السابقة في مجال نظرية المنظمة والإدارة الاستراتيجية إلى صياغة الأطر النظرية لكل من القيادة الخّلاقة والقدرات التنظيمية الديناميكية. إذ تم اختيار أبعاد المتغيرات الرئيسية للدراسة الحالية وفق اتفاق مجموعة من الباحثين عليها من خلال عمل مصفوفة تضمنت عدد من الباحثين والأبعاد التي اعتمدها كل منهم .

3- سعت الدراسة بصفتها دراسة ميدانية عراقية إلى أن تخدم نتائجها الجامعات والكليات الأهلية العراقية عامة وفي محافظة (كربلاء ، النجف , وبابل ) خصوصاً. وزيادة اهتمامها وتشجيعها على تبني نظرية القيادة الخلاقة والمقدرات التنظيمية الديناميكية, لمواجهة التغيرات البيئية والتكيف مع متطلبات المشهد التنافسي في الحاضر والمستقبل .

## المبحث الثاني منهجية الدراسة

### توطئة

يهدف هذا المبحث إلى توضيح المنهجية التي من خلالها يتم تحقيق أهداف الدراسة وفرضياتها والتي تضمنت الآتي :

أولاً:- مشكلة الدراسة

ثانياً :- أهمية الدراسة

ثالثاً:- أهداف الدراسة

رابعاً :- مخطط الدراسة الفرضي

خامساً :- فرضيات الدراسة

سادساً :- مجتمع وعينة الدراسة :

1- مجتمع الدراسة

2- عينة الدراسة

سابعاً :- أدوات الدراسة

ثامناً :- اختبار استمارة الاستبانة

تاسعاً :- الاساليب الإحصائية المستخدمة

## أولاً: مشكلة الدراسة

تهتم هذه الدراسة بمشكلة عامة تواجهها الكثير من المنظمات العراقية الخاصة والعامة لاسيما الكليات الأهلية, وهي بحاجة إلى قيادة تسير بها عبر الظروف الديناميكية للوصول إلى اهدافها المرسومة وتحقيقها باستخدام مجموعة من القدرات التي تمتلكها الكلية . وعليه تتمحور مشكلة الدراسة حول دور القيادة الخلاقة في تحقيق القدرات التنظيمية الديناميكية على اعتبار أنّ الكليات الأهلية نظاماً هادفاً ويمكن توضيح المشكلة من خلال التساؤلات الآتية :

- 1 - ما مدى تطبيق قيادات الكليات (عينة الدراسة) لمفهوم القيادة الخَلاقة وسماتها ؟ وهل تتوفر لديها رؤية واضحة عن طبيعة خصائص و متطلبات تلك القيادة ؟.
- 2 - مدى تطبيق قيادات الكليات (عينة الدراسة) لمفهوم القدرات التنظيمية الديناميكية ومكوناتها ؟ ومدى سعيها في توفير الموارد الأساسية التي يمكن أن تسهم في بناء تلك المقدرات وتطويرها؟.
- 3- ما علاقة القيادة الخلاقة بالقدرات التنظيمية الديناميكية ؟.
- 4- مدى استعداد قيادة الكليات (عينة الدراسة) لتوفير متطلبات القيادة الخلاقة ؟ .

## ثانياً: أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات التي تتعامل بها , لذا يمكن تحديد أهمية الدراسة في الآتي :-

- 1- تلافى النقص في الدراسات السابقة التي تربط بين موضوعات هذه الدراسة ومتغيراتها , بما يجعلها الدراسة الأولى في البيئة العراقية (في حدود اطلاع الباحثة ) التي تدرس هذا الموضوع , وتسعى إلى استنباط علاقاتها وتفحص تأثيراتها واستشراف جدواها المستقبلية مما سيكون له انعكاساً في إثراء المكتبة العربية بالدراسات في مجال نظرية المنظمة والإدارة الاستراتيجية .
- 2- تتناول أحد التوجهات المعاصرة في القيادة الإدارية ألا وهي نظرية القيادة الخَلاقة .

3- يعد دراسة خصائص وسمات القيادة الخّلاقة فضلاً عن متطلباتها من الموضوعات الحيوية المهمة بالنسبة للباحثين والممارسين على حد سواء , لأن القيادة هي من تسيّر بالمنظمة نحو تحقيق النجاح والتفوق.

4 - توجيه أنظار القائمين على الكليات المبحوثة إلى ضرورة النظر إلى متغيرات هذه الدراسة، ما دام نشاطها يرتبط كلياً بمدى التعاون مع المنافسين والمكملين لنشاطاتها لتتمكن من التكيف مع التغيرات البيئية المتوالية والمتسارعة وبخاصة في البيئة العراقية من خلال امتلاك مؤهلات القدرات التنظيمية الديناميكية التي تؤهلها لذلك.

5- تعاملها مع ما هو مستحدث في القيادة الإدارية وتوجيهها لتطوير ما تمتلكه الكليات المبحوثة من قدرات حيوية وتوظيفها بنسق يحافظ على حسن أداءها ويحقق لها التميز.

### ثالثاً: أهداف الدراسة :-

استرشاداً بالتساؤلات المطروحة في الفقرة السابقة يمكن إجمال أهداف الدراسة بالآتي :-

1- بناء إطار معرفي يتعلق بمتغيرات الدراسة وهي (القيادة الخّلاقة و المقدرات التنظيمية الديناميكية) وابعادها عبر تتبع المسارات التنظيرية للأدبيات المتخصصة وتجذير المعرفة التي تحويها , فضلاً عن تقديم إطار مفاهيمي يصف الاتجاهات التفسيرية لتلك الموضوعات ويصنف آراء المنظرين بصدها .

2- ربط متغيرات الدراسة في إطار دراسة تطبيقية علمية ترفد المكتبة العراقية خصوصاً والعربية عموماً بمثل تلك الدراسات التي تشهد حالة الندرة فيها - في حدود اطلاع الباحثة.

3- معرفة مدى تبني الكليات عينة الدراسة نظرية القيادة الخّلاقة وتوظيفها في تطوير القدرات التنظيمية الديناميكية.

4- بناء مخطط يصف العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية, وإظهار الجدوى العلمية والعملية للمخطط الفرضي.

5- الوصول إلى الاستنتاجات والمقترحات لغرض الاستفادة منها من قبل الكليات الأهلية العاملة في العراق لتساعدهم في تجنب جوانب الضعف والتهديدات التي تفرضها بيئة العمل .

رابعاً : مخطط الدراسة الفرضي :-

بالاستناد إلى الإطار الفكري لأدبيات القيادة الخّلاقة والقدرات التنظيمية الديناميكية، وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، جرى تصميم مخطط الدراسة الفرضي والذي يعبر عن العلاقة المنطقية بين المتغيرين الرئيسيين، وكما موضح في الشكل ( 1 )، والذي يشتمل على :-

1- متغيرين رئيسيين هما :

- المتغير المستقل : القيادة الخّلاقة. ويرمز لها (X)
- متغير التابع : القدرات التنظيمية الديناميكية. ويرمز لها (Y)

2- كل متغير رئيسي يحمل في طياته مجموعة من الابعاد وكما يأتي :

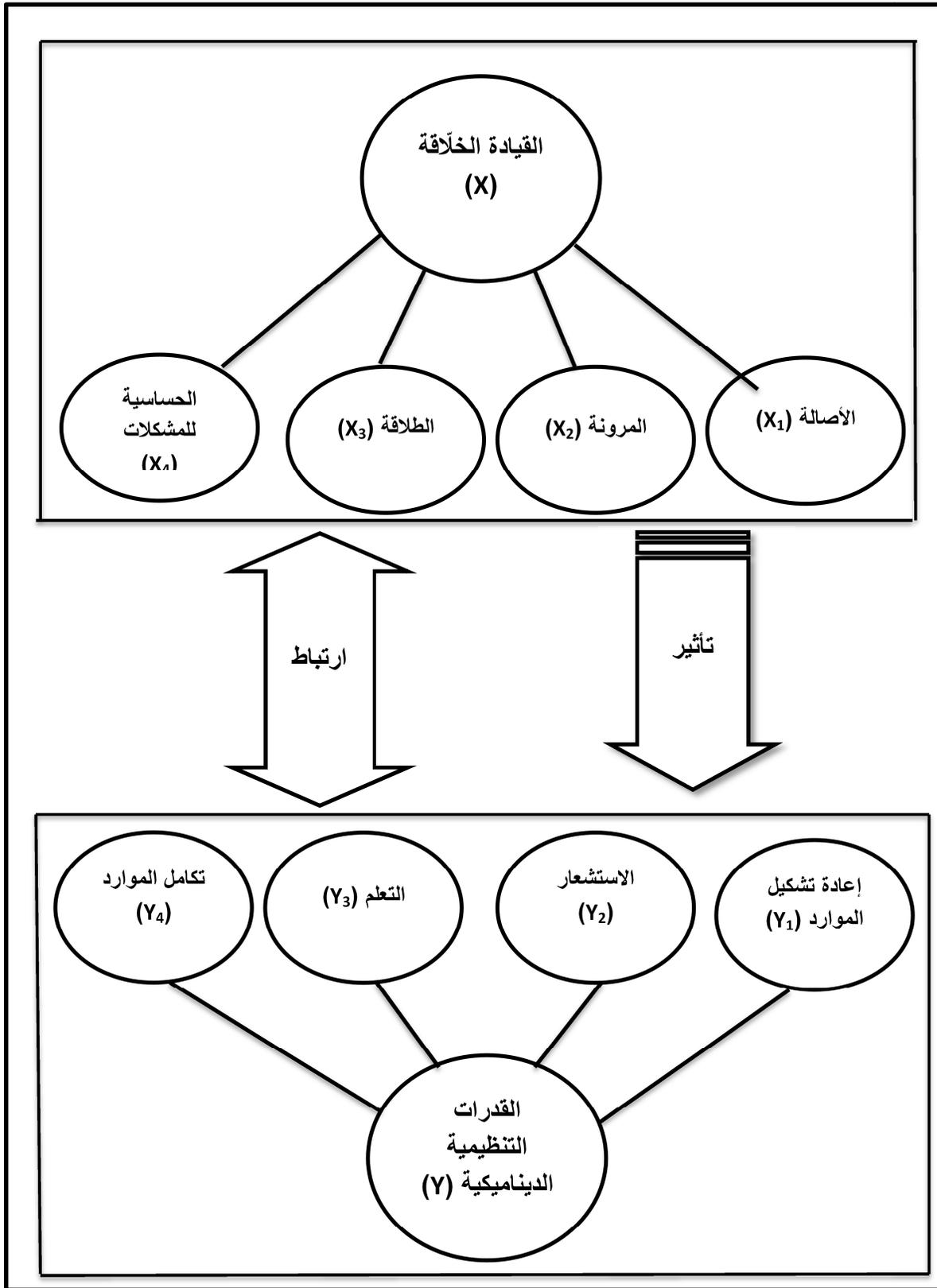
أ - القيادة الخّلاقة وتتمثل بالسّمات الآتية:-

- الأصالة ويرمز لها  $(X_1)$ .
- المرونة ويرمز لها  $(X_2)$ .
- الطلاقة ويرمز لها  $(X_3)$ .
- الحساسية للمشكلات ويرمز لها  $(X_4)$ .

ب - القدرات التنظيمية الديناميكية وتشتمل على المكونات الآتية:-

- إعادة تشكيل الموارد ويرمز له  $(Y_1)$ .
- الاستشعار ويرمز له  $(Y_2)$ .
- التعلم ويرمز له  $(Y_3)$ .
- تكامل الموارد ويرمز لها  $(Y_4)$ .

3- ان حركية المخطط تكون بوجود علاقة ارتباط وتأثير مباشر بين كل من المتغير المستقل (القيادة الخّلاقة) بأبعادها والمتغير التابع (القدرات التنظيمية الديناميكية) بأبعادها .



المصدر : إعداد الباحثة الشكل (1):المخطط الفرضي للدراسة

### خامساً:- فرضيات الدراسة

تعد الفرضية تفسيراً مؤقتاً أو اجابة محتملة للأسئلة التي يضعها الباحث في مشكلة بحثه , وفي ضوء الجانب النظري ومخطط الدراسة تم وضع الفرضيات الآتية :-

1- الفرضية الرئيسية الأولى: " لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الخلاقية بأبعادها والقدرات التنظيمية الديناميكية بأبعادها " , ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :-

أ - لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأصالة والقدرات التنظيمية الديناميكية بمكوناتها .

ب - لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة والقدرات التنظيمية الديناميكية بمكوناتها .

ت - لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الطلاقة والقدرات التنظيمية الديناميكية بمكوناتها .

ث - لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحساسية للمشكلات والقدرات التنظيمية الديناميكية بمكوناتها .

2- الفرضية الرئيسية الثانية : " لا يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة الخلاقية بأبعادها في القدرات التنظيمية الديناميكية بأبعادها " , ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :-

أ- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للأصالة في القدرات التنظيمية الديناميكية في الكليات المبحوثة.

ب- لا يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمرونة في القدرات التنظيمية الديناميكية في الكليات المبحوثة.

ت- لا يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للطلاقة في القدرات التنظيمية الديناميكية في الكليات المبحوثة.

ث- لا يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للحساسية للمشكلات في القدرات التنظيمية الديناميكية في الكليات المبحوثة.

## سادساً: مجتمع وعينة الدراسة :-

### 1- مجتمع الدراسة :-

تمثلت بعدد من الكليات العراقية الأهلية الواقعة في محافظة (كربلاء المقدسة , النجف الاشرف, وبابل), والجدول (1) الآتي يوضح البيانات الخاصة بالكليات عينة الدراسة :

الجدول (1) :البيانات الخاصة بالكليات الأهلية المبحوثة

| ت | اسم الكلية او الجامعة        | اسم المحافظة   | سنة التأسيس | عدد الاقسام العلمية |
|---|------------------------------|----------------|-------------|---------------------|
| 1 | جامعة أهل البيت              | كربلاء المقدسة | 2004        | 3كليات و7 اقسام     |
| 2 | الكلية الإسلامية الجامعة     | النجف الأشرف   | 2004        | 8                   |
| 3 | كلية الحسين الهندسية الجامعة | كربلاء المقدسة | 2009        | 5                   |
| 4 | كلية المستقبل الجامعة        | بابل           | 2010        | 6                   |
| 5 | كلية الحلة الجامعة           | بابل           | 2011        | 3                   |
| 6 | كلية الصفوة الجامعة          | كربلاء المقدسة | 2013        | 4                   |
| 7 | كلية ابن حيان الجامعة        | كربلاء المقدسة | 2014        | 3                   |
| 8 | كلية الطف الجامعة            | كربلاء المقدسة | 2014        | 3                   |

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المتحصلة من المقابلات الشخصية مع أفراد العينة.

### 2- عينة الدراسة :-

تمثلت عينة الدراسة بكل من (رئيس الجامعة ومعاونه ,العمداء ومعاونيهم , و رؤساء الاقسام العلمية ) إذ بلغ عددهم (63) فرداً . يمكن وصف خصائصهم في الجدول (2).

وفيما يلي توضيح لكل خاصية من الخصائص وفقاً لإجابات أفراد العينة :-

#### 1- العنوان الوظيفي :-

تم التركيز عند تصميم الاستمارة على مديري الإدارة العليا والمدراء التنفيذيين على اعتبارهم القادة الذين يمارسون العمل القيادي في المنظمة في ظل التغير البيئي المحيط بها ,وكما يظهر في الجدول (2) فأن نسبة "رئيس قسم" للكليات المبحوثة شكلت (55%) تلتها فئة "معاون

عميد" بنسبة (23%) ثم فئة " عميد " بنسبة (17%) تلتها فئتين هما فئة "رئيس جامعة" بنسبة (1%) و فئة "معاون رئيس جامعة بنسبة (1%) .أي إنّ العدد الأكبر من أفراد العينة كان لفئة رئيس قسم وذلك لتعدد الاقسام العلمية لكل جامعة او كلية.

## 2- العمر :-

يظهر الجدول (2) أنّ معظم أفراد العينة تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية (36-45) إذ بلغت نسبتها (38%) يليها الفئة العمرية (25-35) بنسبة (26%) وتأتي بالمرتبة الثالثة الفئة العمرية (56 سنة فأكثر) بنسبة (20%) أما الفئة العمرية (46-55%) فقد جاءت بالمرتبة الرابعة وبنسبة (14%) مما يعني أنّ أعمار هذه الفئات يدل على الخبرة والكفاءة الأكاديمية والإدارية في مجال العمل, فضلاً عن إمكانية الإجابة على فقرات الاستبانة بشكل دقيق وواضح.

## 3-النوع الاجتماعي :-

أوضحت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (2) أنّ غالبية أفراد العينة هم من الذكور إذ بلغ نسبتها (80%) أي ما يعادل (51) فرداً, في حين بلغت نسبة الإناث (19%) أي ما يعادل (12) فرداً, مما يعني اعتماد الكليات المبحوثة على العنصر الرجالي في إدارة عملها.

## 4- التحصيل الدراسي :-

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (2) أنّ معظم أفراد العينة هم من حملة شهادة الدكتوراه إذ بلغت نسبتها (79%) يليها حملة شهادة الماجستير بنسبة (20%) ما يعني أنّ عينة الدراسة تمتلك المؤهل العلمي الذي يتلاءم مع طبيعة وظائفهم والكفاءة القادرة على تبني المفاهيم العلمية والاتجاهات الإدارية المعاصرة , فضلاً عن القدرة على فهم واستيعاب فقرات الاستبانة.

## 5- سنوات الخدمة :-

تفيد معطيات الجدول (2) أنّ نسبة (46%) من أفراد العينة لديه سنوات خدمة ما بين (30-16) سنة في مجال عمله يليه من لديهم خدمة ( 31 سنة فأكثر) بنسبة (25%) في حين احتل المرتبة الثالثة من لديه خدمة (5-15)سنة بنسبة (15%) أما الفئة (أقل من 5 سنة) فجاءت بالمرتبة الرابعة والأخيرة بنسبة (12.69%) مما يدل على أنّ معظم أفراد العينة يمتلك خبرة طويّله في مجال العمل الإداري والأكاديمي.

6- اللقب العلمي :-

يتضح من نتائج الجدول (2) أنّ نسبة (34%) من افراد العينة يحملون اللقب العلمي (أستاذ) ونسبة (28%) منهم يحمل اللقب العلمي (مدرس) في حين احتل المرتبة الثالثة من لديه اللقب العلمي (استاذ مساعد) بنسبة (22) اما المرتبة الرابعة فأحتلها من يحمل اللقب العلمي (مدرس مساعد ) وبنسبة (14) مما يعني ان الكليات المبحوثة تجعل من هم أعلى لقب علمي في المواقع القيادية المهمة .

الجدول (2): خصائص عينة الدراسة

| ت | الخاصية         | الفئة            | التكرار | النسبة % |
|---|-----------------|------------------|---------|----------|
| 1 | عنوان الوظيفة   | رئيس جامعة       | 1       | 1        |
|   |                 | معاون رئيس جامعة | 1       | 1        |
|   |                 | عميد كلية        | 11      | 17       |
|   |                 | معاون عميد       | 15      | 23       |
|   |                 | رئيس قسم         | 35      | 55       |
| 2 | العمر           | 35-25 سنة        | 17      | 26       |
|   |                 | 45-36 سنة        | 24      | 38       |
|   |                 | 55-46 سنة        | 9       | 14       |
|   |                 | 56 سنة - فأكثر   | 13      | 20       |
| 3 | النوع الاجتماعي | ذكر              | 51      | 80       |
|   |                 | أنثى             | 12      | 19       |
| 4 | التحصيل الدراسي | ماجستير          | 13      | 20       |
|   |                 | دكتوراه          | 50      | 79       |
| 5 | سنوات الخدمة    | أقل من 5 سنوات   | 8       | 12       |
|   |                 | 5- 15 سنة        | 10      | 15       |
|   |                 | 15- 30 سنة       | 29      | 46       |
|   |                 | أكثر من 30 سنة   | 16      | 25       |
| 6 | اللقب العلمي    | أستاذ            | 22      | 34       |
|   |                 | أستاذ مساعد      | 14      | 22       |

|    |    |            |  |  |
|----|----|------------|--|--|
| 28 | 18 | مدرس       |  |  |
| 14 | 9  | مدرس مساعد |  |  |

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

### سابعاً:- ادوات الدراسة

من أجل تحقيق اهداف الدراسة فقد تم الاعتماد في عملية جمع وتحليل البيانات على عدد من الادوات وكما يلي :

#### 1- ادوات الاطار النظري :-

من أجل اغناء الجانب النظري للدراسة فقد تم الاعتماد على اسهامات المؤلفين والباحثين التي تم جمعها من المراجع العلمية المتمثلة بالكتب والمجلات والاطاريح والبحوث والدراسات العلمية وباللغتين العربية والاجنبية , ذات الصلة بموضوع الدراسة , فضلا عن الاستعانة بخدمات الشبكة العالمية للمعلومات .

#### 2 - ادوات الاطار الميداني :-

تم الاعتماد في تغطية الجانب الميداني للدراسة على بعض الوسائل الضرورية في جمع البيانات والمعلومات وهي على النحو الآتي :-

##### 1- المقابلة الشخصية :-

تم الاعتماد على إجراء عدد من المقابلات الشخصية (الملحق2) مع افراد عينة الدراسة من أجل زيادة معرفتنا بالكليات المبحوثة وتكوين نظرة عامة عن طبيعة إدارتها , وإجراء معهم حوار حول ما هي المجالات البحثية المستقبلية الممكنة وماهي العقبات التي تؤدي لعدم إجراءها , وفي الوقت نفسه توضيح فقرات الاستبانة من خلال الإجابة عن التساؤلات التي تطرح من قبل عينة الدراسة لأجل ضمان الحصول على اجابات دقيقة على اسئلة الاستبانة .

##### 2 – استمارة الاستبانة :-

تم تصميم الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة في الحصول على البيانات والمعلومات ,وقد روعي في صياغتها البساطة والوضوح في تشخيص متغيرات الدراسة ,حيث تم عرض النموذج الأولي (الملحق3) على مجموعة من الخبراء المتخصصين للتعرف على ملاحظاتهم

## الفصل الاول : بعض الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة

وإجراء التعديلات اللازمة على الاستبانة وفقراتها لتسهيل الصعوبات التي يمكن ان تواجه المستجوبين من افراد العينة , إذ تضم الاستمارة ثلاث محاور يوضحها الجدول (3) :-

الجدول (3): محاور استمارة الاستبانة

| ت             | المحاور                                  | الابعاد   | عدد الفقرات      | المصادر   |
|---------------|--|---|------------------|---|
| المحور الأول  | معلومات عامة تخص مجيبي استمارة الاستبيان | المركز الوظيفي الحالي, العمر, النوع الاجتماعي, التحصيل الدراسي, سنوات الخدمة الوظيفية, اللقب العلمي | 6                | إعداد الباحثة   |
| المجموع       |  |   |                  |   |
| المحور الثاني | ابعاد القيادة الخلاقة                    | 1- الأصالة<br>2- المرونة<br>3- الطلاقة<br>4- الحساسية للمشكلات                                      | 6<br>6<br>7<br>7 | (السكرانة, 2011: 51) (عواشيرية 2009, 8: )<br>(الديب, 2007: 40)<br>(ابوجادو, 2004: 60)   |
| المجموع       |  |   |                  |   |
| المحور الثالث | ابعاد القدرات التنظيمية الديناميكية      | 1- إعادة تشكيل الموارد<br>2- الاستشعار<br>3- التعلم<br>4- تكامل الموارد                             | 6<br>7<br>7<br>6 | (Protogerau: , (Jantunen:2005)<br>(Borch&Madsen:2007) (2008,<br>(Schlemmer&Webb: 2008),<br>( Teece : 2009),(Hou: 2008),<br>(Wall et.at :2010) |
| المجموع       |  |   |                  |   |
| المجموع الكلي |  |   |                  |   |
| 58            |  |   |                  |   |

المصدر:- إعداد الباحثة بالاعتماد على استمارة الاستبانة .

وتم توزيع (67) استمارة , اعيد منها (63) استمارة جميعها صالحة للتحليل , أي بنسبة استجابة بلغت (94%) , وعلى النحو المبين في الجدول (4).

جدول (4) : الاستثمارات الموزعة والمسترجعة من قبل المستجيبين

| الاستثمارات    |           |         | حجم العينة | مجتمع الدراسة            |
|----------------|-----------|---------|------------|--------------------------|
| نسبة الاستجابة | المسترجعة | الموزعة |            |                          |
| %100           | 9         | 9       | 63         | كلية الطف الجامعة        |
| %100           | 6         | 6       |            | كلية الصفوة الجامعة      |
| %71            | 5         | 7       |            | كلية الحسين الجامعة      |
| %100           | 6         | 6       |            | كلية ابن حيان الجامعة    |
| %92            | 12        | 13      |            | جامعة أهل البيت          |
| %100           | 5         | 5       |            | كلية الحلة الجامعة       |
| %88            | 8         | 9       |            | كلية المستقبل الجامعة    |
| %100           | 12        | 12      |            | الكلية الإسلامية الجامعة |
| %94            | 63        | 67      |            | المجموع                  |

المصدر : إعداد الباحثة .

### ثامناً: اختبار استمارة الاستبانة :-

#### 1- الاختبارات قبل توزيع استمارة الاستبانة

**قياس الصدق الظاهري :-** بعد الانتهاء من اعداد الصياغة الأولية لفقرات الاستبانة وبهدف التأكد من صلاحيتها في قياس متغيرات الدراسة فقد خضعت لاختبار الصدق الظاهري وذلك من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء المتخصصين والبالغ عددهم (10) خبيراً في العلوم الإدارية وعلم الاحصاء (الملحق 1) , تم استطلاع آرائهم بشأن موضوعية ووضوح فقراتها , فضلاً عن دقتها من الناحية العلمية وقد تم إجراء التعديلات الضرورية التي اقترحها الخبراء على فقراتها من حذف وإضافة.

#### 2- الاختبارات بعد توزيع استمارة الاستبانة

• قياس الاتساق والتناغم الداخلي :- بهدف اختبار محتوى الاستبانة , اداة الدراسة الرئيسية , فقد تم استخراج معاملات الاتساق الداخلي للفقرات المعبرة عن كل متغير من متغيرات الدراسة عن طريق استخدام مصفوفة الارتباط (الملحق 5) والتي اظهرت وجود عدد كبير من الارتباطات ذات العلاقة الاحصائية المعنوية عند مستوى معنوية (1%) وعلى النحو الذي يعكس عنصر الاتساق الداخلي بين هذه المتغيرات.

• الاعتمادية :- من أجل اختبار اعتمادية الاستبانة تم تطبيق الاختبار وإعادة الاختبار (Test- Retest Method) لحساب درجة ثبات المقياس , إذ تم توزيع (20) استبانة على عينة تجريبية مكونة من مديري الأقسام في الكليات الأهلية المستهدفة , حيث قام بعض أفراد العينة

بتسجيل ملاحظاتهم على هذه المفردات وتم اخذ الإجابات من أفراد العينة وفرز هذه الاجابات وتبويبها , وبعد ثلاثة اسابيع تم توزيع الاستمارات مرة أخرى على أفراد العينة التجريبية واستلام الإجابات منهم وبعد فرز الإجابات تبين أن (17) شخصاً من أفراد العينة كانت إجاباتهم ثابتة أي ما يعادل (85%) من عينة الدراسة وهي نسبة ثابتة عالية للمقياس وتعد مقبولة في الدراسات الإدارية .

#### تاسعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة :-

تم استخدام مجموعة من الوسائل الإحصائية (ملحق 6 ) في عملية تحليل البيانات , كما تم توظيف البرنامج الإحصائي الجاهز ( SPSS ) في تلك العملية :-

- الوسط الحسابي البسيط
- الوسط الحسابي الموزون
- الإنحراف المعياري
- معامل الارتباط البسيط
- اختبار T واختبار F
- معامل التحديد  $R^2$
- معامل الاختلاف
- شدة الإجابة
- تحليل الانحدار البسيط

## الفصل الثاني

### التأطير المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

#### تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى عرض الجانب النظري لمتغيرات الدراسة وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث الأول يهتم بالتأطير المفاهيمي للقيادة الخّلاقة بينما يهتم الثاني بالتأطير المفاهيمي للقدرات التنظيمية الديناميكية اما الثالث اهتم بالعلاقة بين القيادة الخلاقة والقدرات التنظيمية الديناميكية .

## المبحث الاول:

### القيادة الخلاقة

#### توطئة

يفرض العصر الذي نعيشه العديد من التحديات بسبب عولمة النظم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، والتطورات المتسارعة في الميادين كافة ، كل ذلك أدى إلى تعقد العمليات وتشابكها وتعدد مصادر الإنتاج وتطورها وارتفاع حدة المنافسة، فضلا عن تطوير طرق العمل لزيادة وتحسين مستويات الأداء...., مما يتطلب وجود تفكير خلاق قادر على إيجاد الحلول لهذه المشكلات، وبما أن القيادة تشكل محورًا مهمًا تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء , فضلا عن تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها, فقد أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز. وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية، تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من تفجير الطاقات الكامنة للأفراد وتوجيه الجهود الخلاقة لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز. ونظراً لأهمية الخلق والابتكار في المنظمات فقد سعي هذا المبحث وبالاعتماد على الأدبيات الإدارية لمجموعة من الباحثين إلى تفسير نظرية القيادة الخلاقة من جوانب عدة , وذلك بتقسيمه إلى أربعة محاور حيث ركز الأول على التسلسل الفكري لمفهوم القيادة الإدارية , في حين خصص الثاني لمفهوم وأهمية القيادة الخَلاقة , بينما تعرض الثالث إلى خصائص ومتطلبات القيادة الخَلاقة , أما المحور الرابع فقد سلط الضوء على سمات القيادة الخَلاقة .

## أولاً: التسلسل الفكري لمفهوم القيادة الإدارية

يمكن القول أنه لا توجد مجموعة بشرية إلا ووجد فيها قائد يدير أمورها و يمتلك زمام المبادرة فيها , فالقيادة وجدت منذ أن وجدت الأسرة حيث الأب يكون قائداً لها ,وهي كلمة تتداول قديماً وحديثاً ولكنها اشتهرت قديماً وارتبطت بالحروب والمعارك حيث كانت الانتصارات في الحروب سبباً رئيسياً في إظهار مواصفات القائد وشخصيته. فقد أوضح (الدباغ, 2009:14) أنّ القيادة ظهرت في الحضارات الانسانية منها حضارة وادي الرافدين , إذ كانت هنالك قيادة القبيلة التي تتطلب الشجاعة والخبرة في الصيد والحكمة , وبعد التطور وظهور المدن أصبحت تتطلب بعد النظر وإدراك العلاقة بين المصالح المتنافرة في المجتمع آنذاك. وأشار (صالحي, 2006: 6-7) إلى ظهورها في الحضارة الفرعونية , إذ يقوم مفهومها آنذاك على التنسيق التام لكل الجهود الاقتصادية، من أجل تحقيق أعلى درجات الرخاء و الرفاهية. وكذلك في الحضارة الصينية كان للمبادئ الإدارية المستوحاة من فلسفة كونفوشيوس\* تطوير لمفهوم القيادة وأساليبها وخصائصها، وتمثل ذلك في التوجيهات التي قدمها لترشيد سلوك القادة وتحديد الأسس التي يقوم عليها الأسلوب الديمقراطي في الإدارة كالحكمة، القدوة الحسنة والإدراك الواعي لعادات وتقاليد المرؤوسين والأخذ بأرائهم، وتحذيره من مخاطر الأسلوب الأوتوقراطي القائم على إكراه المرؤوسين للقيام بالأعمال عن طريق العقاب .

ويؤكد (رشوان, 2010:26) أن مداخل ونظريات القيادة ظهرت في العصر الأغريقي حيث أفلاطون\*\* الذي يرى أنّ القيادة مجموعة الفضائل التي تنظم الحياة البشرية الخاصة والعامّة . وقد بين (حافظ وكهية, 2000: 8) أنّ مصطلح القيادة لم يظهر الآفي أواخر القرن السابع عشر . وعلى الرغم من ظهوره إلا أنّ أول الدراسات العلمية التي تناولته ظهرت نهاية القرن التاسع عشر ومطلع القرن العشرين أي بعد مرور ثلاث قرون . وعلى مر العصور شهد العالم قيادات كثيرة سجلها التاريخ ولكن ثبت بما لا يدع مجالاً للشك أنّ أفضل قيادة شهدها التاريخ ولن يشهد لها مثيل هي قيادة الرسول محمد (صلى الله عليه واله وسلم) إذ جمع فيها القوة العسكرية والجوانب الإنسانية والتربوية.

\* كونفوشيوس :أول فيلسوف صيني يفلح في إقامة مذهب يتضمن كل التقاليد الصينية عن السلوك الاجتماعي والأخلاقي , ولد كونفوشيوس أو كونك المعلم عام 551 ق.م. في بلدة شانتونك، ولاية لو في شمال الصين. <http://ar.wikipedia.org/>

\*\*أفلاطون : فيلسوف يوناني كتب في عدة مواضيع فلسفية مختلفة: نظرية المعرفة، المنطق، اللغة، الرياضيات، الميثافيزيقا، الأخلاق والسياسة، ولد بين عامي 429 - 423 ق.م. في أثينا) <http://ar.wikipedia.org/>

## الفصل الثاني : التأطير المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

ونظراً لأهمية القيادة في المنظمات فقد استحوذت على حيز كبير في الفكر الإداري إذ تم دراستها من عدة مداخل تضمنت بدورها مجموعة من النظريات والتي يمكن إيجازها في الجدول (5) :

الجدول (5) التسلسل الفكري لمفهوم القيادة الادارية

| المصادر   | المداخل  |
|---|--|
|   | <p><b>المدخل التقليدي</b></p> <p>- نظرية الرجل العظيم ( دراكر) : يعد بينر دراكر أشهر من تناول هذه النظرية, إذ يرى بأن القادة يولدون ولا يصنعون أي ولدوا وهم يملكون صفات القائد وقد تسمى بالقيادة الموروثة</p> <p>- نظرية السمات (غوردن ألبرت): ركزت على السمات الشخصية للقائد والخصائص الجسمية والنفسية والقدرات العقلية</p>   |
| (القيروتي, 2000: 139 طه , 2008 : 32)                | <p><b>الانتقادات</b></p> <p>لم تحدد الصفات والسمات القيادية بدقة لصعوبة الفصل بين الصفات القيادية الخاصة والمشاركة , وإهمال دور المرؤوسين في إنجاح عملية القيادة, فضلاً عن إهمالها طبيعة الظروف والمواقف المتغيرة.</p>   |
|   | <p><b>المدخل السلوكي</b></p> <p>- نظرية الخط المستمر في القيادة تاننباوم وشميدت و نظرية ليكرت في القيادة و نظرية البعدين (دراسات جامعة أوهايو) و نظرية الشبكة الإدارية لـ (بليك وموتون) و دراسات جامعة مشيغان و الدراسات الاسكندنافية و دراسات جامعة أيوا .</p> <p>إذ ركزت هذه النظريات على تحليل سلوك القائد اعتماداً على بعدين أساسيين هما: اهتمام القائد بتحقيق أو بلوغ الأهداف الخاصة بعمل ما, واهتمامه بالعاملين ومشاعر أعضاء الجماعة التي يقودها</p> |
| (الطاني , 2007 : 46 حريم , 2009:201 نجم , 2011:445) | <p><b>الانتقادات</b></p> <p>اهتمت بسلوك القائد فقط وأغفلت جوانب هامة في عملية القيادة مثل بيئة العمل الداخلية أو الخارجية والتفاعل والارتباط بين هذه الجوانب والتي تتطلب مَدْخلاً مترابطاً متكاملًا لقيادة المنظمات بكفاءة وفعالية.</p>  |

|   |   |
|---|---|
| <p><b>المدخل الاجتماعي</b></p> <p><b>- النظرية الموقفية</b></p> <p>ظهور القائد وتصرفاته يأتي نتيجة لصفات معينة يتميز بها شخص ما, وتتوقف على الموقف الاجتماعي والظروف الاجتماعية, إذ ان طبيعة الموقف وابعاده له تأثير كبير على مواصفات القائد الذي سيتولى قيادة الجماعة ويقترح لها الحلول ويصدر اوامره لتحقيق الاهداف المنشودة.</p> <p><b>-النظرية التفاعلية</b></p> <p>القيادة وفقاً لهذه النظرية عملية تفاعل بين المهارات الإنسانية للشخص والمواقف التي تستدعي الإبداع والابتكار.</p> <p><b>-النظرية الوظيفية</b></p> <p>القيادة في ضوء هذه النظرية القيام بالأعمال والوظائف التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، إذ ينظر إليها على أنها وظيفة تنظيمية.</p>                           | <p>(الأسدي , 2003: 21 )</p> <p>( صالح وآخرون 2009, :119)</p>                            |
| <p><b>الانتقادات</b></p> <p>- الموقف الذي يواجهه القائد هو المتغير الوحيد الذي يسيطر ويتحكم في سلوكه .</p> <p>- يصعب على القائد تأدية كل الوظائف في آن واحد .</p> <p>- صعوبة تحويل الأمور النظرية إلى توصيات للحياة العملية.</p> <p>- عدم وجود مقاييس موقفية متشابهة .</p>  |   |
| <p><b>المدخل الحديث</b></p> <p><b>-نظرية القيادة الكارزمية :</b></p> <p>عودة الى السمات والخصائص الشخصية والمؤثرة في سلوكيات القائد نحو الأفضل.</p> <p><b>-نظرية القيادة التحويلية :</b></p> <p>القدرة على إسهام التابعين وجعلهم ينغمسون (يتطورون نفسياً) في غرض(رسالة) المنظمة ويستشرق امامهم صورة او حلما , لمستقبل المنظمة يختلف كثيراً عن الواقع الذي يعيشونه الان.</p> <p><b>-نظرية القيادة التبادلية :</b></p> <p>وفيها يمارس القائد عملية تبادلية بين المنظمة كأداة وبين اعضائها , فالأعضاء يقدمون عملاً وينجزونه والمنظمة تقدم حوافز مثل المكافاة والعلاوات ومن لا ينجز يعاقب . وتقوم على بعدين يهتم الاول بالإنتاج وتحقيق اهداف المنظمة . في حين يهتم الثاني بمراعاة حاجات</p> | <p>(Daft, 2001: 107)</p> <p>(Robbins &amp; David: 2004.20)</p> <p>(صبحي ,2007: 13 )</p> |

|   |                          |
|---|--------------------------|
| <p>ورغبات الأفراد .<br/> <b>-نظرية قيادة الذكاء العاطفي :</b><br/> يقصد بها إمكانية الفرد لإتقان مهارات الوعي الاجتماعي، والإدارة الذاتية، والوعي الذاتي، وإدارة العلاقة، وترجمتها إلى نجاح في العمل<br/> <b>-نظرية القيادة في الانترنت:</b><br/> تعني قيادة العاملين المنفصلين عن القائد جسدياً واختصار التفاعلات إلى الاتصالات الرقمية المكتوبة<br/> <b>-نظرية القيادة الرؤيوية:</b><br/> القدرة على إيجاد رؤيا جذابة وواضحة وحقيقية لمستقبل المنظمة أو الوحدة التنظيمية، والتي من خلالها يتحقق النمو والتحسين في الوضع الحالي.<br/> <b>-نظرية القيادة الخلاقة</b><br/> سيتم تناول هذه النظرية في بقية اجزاء هذا المبحث</p> | <p>(الديب,2012 : 55)</p> |
| <p><b>الانتقادات</b><br/> قصور هذه النظريات عن مواكبة التطورات والتعقيدات المستمدة من بيئة الأعمال لمعظم المنظمات إن لم يكن جميعها. لأنها لم تتطرق الى القدرة الفكرية الابداعية لكل من القائد والتابعين باستثناء القيادة الخلاقة .</p>  |                          |

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على الأبيات الإدارية

## ثانياً : مفهوم وأهمية القيادة الخلاقة

### 1 - مفهوم القيادة الخلاقة

مرّ مفهوم القيادة الإدارية كغيره من المفاهيم والمصطلحات الإدارية بعدة مراحل وجرى عليه تغييرات جذرية كانت رد فعل الفكر الإداري والاستراتيجي على التغيير والتطور المستمر في الفكر الإنساني السياسي والاجتماعي والاقتصادي، وتناول هذا المفهوم العديد من الباحثين في إدارة الأعمال كل حسب وجهة نظره ومرتكزاته البحثية، فقد عرفها ( صالح وباني, 2013: 120) بأنها "عملية تحكمها أسس علمية وبموجبها يمكن اعتماد السلوك القيادي الملائم الذي ينسجم مع ظرف معين وحالة معينة". أما (الزبيديين, 2014: 37) فيرى بأنها "العملية التي تساعد على إدارة وتحريك الناس وأفكارهم , أو أنها العملية التي تحرك أفكار الناس", في حين عدّها (العززي, 2015: 100) " عملية التأثير في الناس وتوجيههم لإنجاز الأهداف".

وترى الباحثة هنالك خمسة نقاط اساسية في تحديد مفهوم القيادة الإدارية وهي كالآتي :

1. وجود شخص يسمى قائد يمارس العملية القيادية.
2. يمتلك القائد مجموعة من الأدوات قد تكون صفات شخصية أو مهارات مكتسبة أو سلطة شرعية لممارسة عملية القيادة .
3. وجود مجموعة من الأفراد يمثلون لتوجيهات القائد حسب درجة تأثيره عليهم .
4. وجود هدف معين يسعى إليه كلاً من القائد والمجموعة ويعملون على تحقيقه.
5. وجود بيئة سريعة التغيير تطرح مواقف مختلفة تؤثر على عملية القيادة.

ومع كل التطورات والتغيرات التي تشهدها المنظمات في بيئة الأعمال, أصبحت القيادة الإدارية الحديثة تتطلب جهداً خلاقاً وافكاراً وأساليب إبداعية تمكنها من مواجهة ما تطرحه تلك التطورات من تحديات تعيق المنظمات من تحقيق اهدافها , من هنا ظهرت نظرية القيادة الخلاقة . حيث الشخص الخلاق حسب معجم اللغة العربية المعاصر هو كثير الإبداع والابتكار وأيضاً إنَّ الخَلْقَ هو اسم من أسماء الله الحسنى " {إِنَّ رَبَّكَ هُوَ الْخَلَّاقُ الْعَلِيمُ} " ومعناه: الخالق خَلَقًا بعد خَلَقَ، أو الذي من شأنه أن يَخْلُقَ إلى آخر الدهر {أَوَلَيْسَ الَّذِي خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ بِقَادِرٍ عَلَىٰ أَنْ يَخْلُقَ مِثْلَهُمْ بَلَىٰ وَهُوَ الْخَلَّاقُ الْعَلِيمُ} " ( عمر, 2008: 689 ) . ان مصطلح الخلق يختلف عن مصطلح الابتكار إذ أنَّ الخلق هو ترجمة الافكار الابتكارية إلى أشياء مادية ملموسة لاسيما الفنية منها في حين أنَّ الابتكار هو عملية توليد الأفكار (المعموري, 2004: 40) . ويرى ( Gieble et at, 2009: 199 ) أنَّ الخلق ليس علم أو تكنولوجيا بقدر ما هو قيمة يتم معرفتها من خلال أثرها في المحيط, لذا طالب بضرورة أن تمتلك المنظمات قادة خلاقين لاستمرارها وتفوقها في المستقبل .

أما مركز القيادة الخلاقة ( Center For Creative Leadership (CCL) ) في ولاية نورث كارولينا بالولايات المتحدة الأمريكية فقد أوضح من خلال الأبحاث التي قام بها أنَّ هنالك علاقة ارتباط بين الخلق والقدرة القيادية . ( جاد الرب , 2008: 39).

وقد اختلف الباحثون في تسمية (creative leadership) فبعضهم ترجمه القيادة الابداعية , في حين ترجمه البعض الآخر القيادة الخلاقة وهذا ما تبنته الدراسة الحالية , ولأهمية نظرية القيادة الخلاقة فقد ساهم عدد من الباحثين في تحديد مفهوم القيادة الخلاقة نورد بعض منها في الجدول (6) وحسب تسلسلها الزمني:

الجدول (6) بعض اسهامات الباحثين لمفهوم القيادة الخلاقة

| ت | المصدر                                | المفهوم   |
|---|---------------------------------------|---|
| 1 | Mumford & colleagues, 2002: (139-145) | عملية تفاعلية تشاركية بين القائد والمجموعة تتضمن ثلاث عناصر خلق وهيكله وتعزيز الفكرة .  |
| 2 | (نجم, 2003:344)                       | مجموعة القدرات التي من خلالها يتم التوصل إلى مفاهيم جديدة قابلة للتحويل الى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تطوير اداء الافراد في المنظمة                           |
| 3 | (العنزي , 2005 : 34)                  | مجموعة العمليات التي يستخدمها القائد بما متوافر لديه من قدرات و يحيط به من مؤثرات للتوصل إلى فكرة جديدة أو أسلوب جديد يحقق النفع للمنظمة التي يعمل بها.                 |
| 4 | (الشمري 2006: 19)                     | مجموعة طرق وممارسات جديدة يقوم بها القائد من أجل حث التابعين في تحقيق اهداف المنظمة , ودعمهم لحل المشكلات بطرق خارجة عن المؤلف .  |
| 5 | (Ross,2007:5)                         | مهارات يمتلكها القائد لتحريك ومساعدة فريقه نحو توليد وتقييم الأفكار والبحث عن الصلات بينها من أجل الوصول الى الفكرة الاكثر ملائمة لحل المشكلة او لتحقيق الهدف المنشود . |
| 6 | (Stoll,& Temperley, 2009:78)          | عملية منضبطة ومخططة وموجهة نحو هدف توليد الإبداع .وتتعامل بدقة مع القيم والرؤى والاهداف وليس فقط مع الوسائل التقنية.  |
| 7 | (خيرالله, 2009:215)                   | عملية اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة وخلق أساليب التغلب عليها وإدراك نقاط القوة والتميز فيها واستحداث   |

## الفصل الثاني : التأطير المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

|   |                                  |    |
|---|----------------------------------|----|
| وسائل تفعيلها واستثمارها.   |                                  |    |
| القدرة على جمع الأفكار الجديدة سواء من القائد أو التابعين أو من مصدر خارجي , وتحليلها وتبني الفكرة المفيدة منها وتدعيمها ومساندتها وترويجها داخل المنظمة وتنفيذها . | (فنديل, 2010: 161)               | 8  |
| العملية التي من خلالها يمارس القائد تأثيره لتحفيز الآخرين على الخلق و العمل بشكل تعاوني لتحقيق أهداف جديدة .  | ( Scott & Hans, )<br>(2011: 162) | 9  |
| التفاعل الاجتماعي على أساس الحوارات المستمرة بين الجهات الفاعلة في العملية القيادية (قادة واتباع) فهي تركز على الممارسة اليومية للأعمال وليس على شخص القائد .       | ( Abfalter, )<br>(2013: 296)     | 10 |
| القدرة على إدارة التغيير والتجديد واستحداث اساليب جديد تكون مناسبة لمتطلبات العصر وحاجاته, وقادرة على الانتاج بأكبر طاقة ممكنة مع المرونة في الأفكار .              | (المسعود<br>(2014: 118)          | 11 |

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات الادارية.

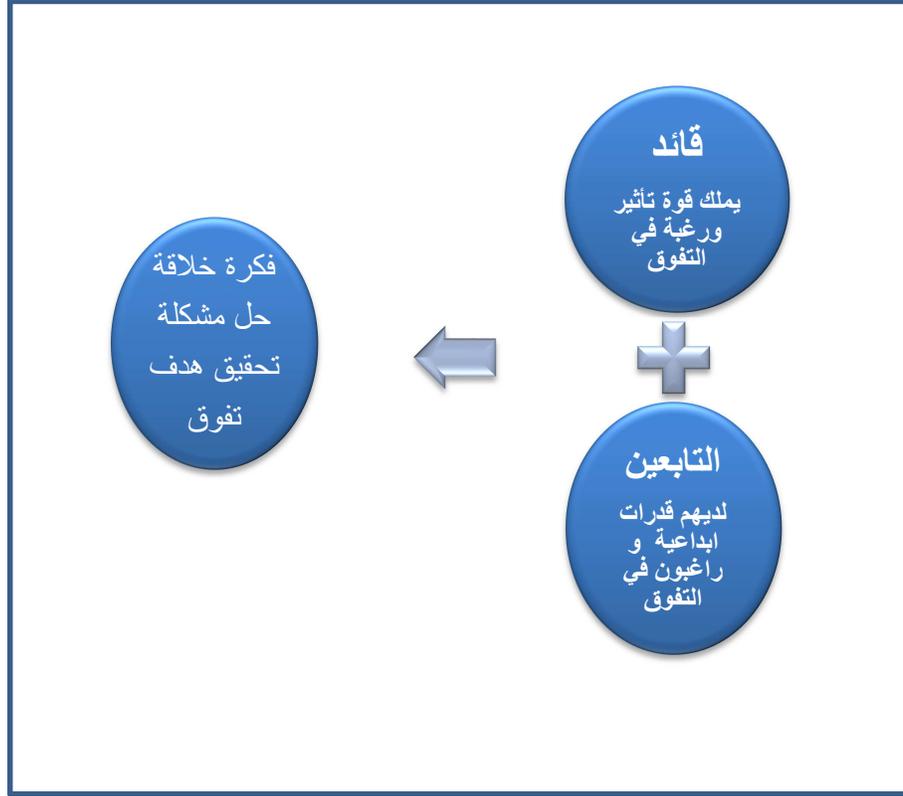
يتضح من المفاهيم الواردة في الجدول (6) وجود اتفاق بين العديد من الباحثين في نظرتهم للقيادة الخلاقة , إذ اشتركوا في صفتين هما :

- يتملك القائد الخلاق مجموعة قدرات يتوصل من خلالها إلى طرق وأساليب جديدة يستخدمها للتأثير وتحفيز الأفراد لتحقيق أداء أفضل للمنظمة.
- يتشارك كل من القائد والأفراد في إيجاد فكرة جديدة غير مألوفة وتبنيها بما يخدم أهداف المنظمة.

أما الباحثة فتري ان القيادة الخلاقة " عملية تحقيق التواصل بين القائد التابعين من خلال تبادل الأفكار ومناقشة الآراء المختلفة للتوصل إلى فكرة خلاقة تمكنهم من حل مشكلة أو تحقيق هدف "

## الفصل الثاني : التأطير المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

والشكل (2) يوضح مفهوم القيادة الخلاقة من وجهة نظر الباحثة, فإذا تم الجمع بين القائد الخلاق الذي تتوفر فيه قدرة التأثير على التابعين بما يظهر أو يعظم قدراتهم على الخلق وتقديم الدعم اللازم لهم. وبين الأفراد الذين لديهم قدرة خلق ما هو جديد وخارج عن المألوف سوف نحصل على القيادة الخلاقة. ويزدهر هذا النوع من القيادة عندما تكون هنالك رغبة حقيقية وصادقة للتفوق من قبل جميع الاطراف في العملية القيادية .



الشكل (2)

مفهوم القيادة الخلاقة

المصدر : إعداد الباحثة

## 2- أهمية القيادة الخلاقة

تتبع أهمية القيادة الخلاقة من كونها تخلق المناخ الملائم الذي يمكّن المنظمة من تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات و رغبات العملاء في السوق من جهة والقدرة على تحقيق أهدافها من جهة أخرى , وتناول عدد من الباحثين أهمية القيادة الخلاقة .

إذ وضع (Isaksen&Akermans,2011: 162) مجموعة من النقاط التي توضح تلك الأهمية وعلى النحو الآتي :

أ. يتأثر أداء المنظمة بشدة سلوكيات القائد واحترافه العمل .

ب. تساعد على خلق نماذج جديدة ونشر المعرفة , وتقديم الرؤيا التي تدعم عملية الخلق والتخصيص الأمثل للموارد .

ت. توفر مناخ معرفي يولد الأفكار الخلاقة وإجراءات تنفيذها وتقدير الجهود المبذولة .

ث. تطوير العمل بشكل مجموعات للاستخدام الأمثل للموارد (أفكار ومادية) وخلق التحدي والمنافسة بينهم واستخدام الحكم الذاتي كمحفز .

ج. تبني بيئة تغذي علاقات الثقة والاحترام وتطلق عنان الجميع للخلق.

ويعبّر (الصرن, 2000: 195) عن أهمية وجود قيادة خلاقّة في منظمات الاعمال اليوم, من خلال الآتي :

أ. تساعد على اعداد البنى التحتية والهيكل الأساسية التي تمكن من استيعاب وتطوير الابتكارات , والتكنولوجيا المبتكرة والمستوردة وتسخيرها لمصلحة التطويرات والتحسينات في المنظمة.

ب. تطوير المهارات الفردية ومهارات الفريق لحل المشاكل بشكل خلاق .

ت. تطبق النماذج العقلية الجديدة للمداخل الموجهة ذاتياً , واستبدال الصراع بين الأفراد بالتعاون

ث. توجيه الأفراد نحو المستقبل والتأكيد على الجدية بالبحث , وتشجيع الانفتاح على الأفكار غير المألوفة.

أما (علي, 2011:123) فيرى أنّ أهمية القيادة الخلاقة تتلخص في النقاط الآتية :

### - حل المشكلات ومواجهة الأزمات:

تواجه المنظمات مشكلات متجددة ومتنوعة مما يجعل الحاجة ماسة إلى وجود قيادي خلاق يطرح أفكارًا وحلولاً جديدة لتلك المشكلات بطريقة مبتكرة وفعالة، فالثروة الحقيقية تكمن في كميات الأفكار البناءة التي تخلص الأفراد من القيود وتعلمهم حل المشكلات، فالأشخاص الخلاقين هم الذين يستمتعون بالتحدي وينظرون إلى المشكلات على أنها وسائل لتحقيق أهدافهم.

### - إحدى الخصائص المهمة للمنظمات المعاصرة :

نتيجة للتطورات المتسارعة، وتساعد الاهتمام بالمعرفة، ظهر الخلق بوصفه حاجة ملحة في منظمات القرن الحادي والعشرين، فقد بدأ التحول من مفهوم إدارة استثمار رأس المال المادي إلى استثمار رأس المال المعرفي، فالمنظمات الطامحة نحو العالمية لا بد لها من قيادة خلاقة متميزة في ظل المنافسة الشديدة، وحاجة المنظمات إلى تحقيق درجات أفضل من الكفاءة والفاعلية، لتستطيع الاستمرار والتكيف.

### - وضع الاستراتيجيات:

يتجه التخطيط الاستراتيجي نحو تحقيق الأهداف بوسائل أفضل، فالقائد الخلاق يبحث عن الأفكار الأفضل وفق مجموعة من آليات التخطيط، كالبحث عن البدائل، ومواجهة التحديات، والتنبؤ بالمستقبل، واستدراك المشكلات قبل وقوعها، وهي استراتيجيات مهمة لا بد من امتلاكها.

### - اداة حيوية للتغيير:

تعد القيادة الخلاقة من المقومات الأساسية لإتمام عملية التغيير، والتكيف مع أساليب الإدارة والتعامل مع المشكلات بشكل إيجابي، فالخلق في جوهره تغيير، وهو مطلب حيوي لكثير من المنظمات في ظل بيئة سريعة التغيير، والقائد الخلاق يحسن استخدام الموارد البشرية والمادية والمعنوية، ويساعد في التعايش مع العالم المتغير.

### - بناء ثقافة الأفراد والمنظمة :

تتلخص الثقافة الإنسانية للمنظمة في التركيز على دمج المهام بالمشاعر، بحيث يشعر الفرد العامل داخل الجماعة بأنه جزء لا يتجزأ من الكل، وأن الكل جزء لا يتجزأ منه، وهذا النوع من الثقافة في غاية الأهمية والصعوبة معًا، والشئ الأساس لهذه النظرة يقوم على التركيز نحو

احتياجات الأفراد، والنظر إليهم على أنهم أعضاء أسرة واحدة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ المبادئ في نفوسهم، لضمان أداء متميز لأعمالهم ومهامهم وتوفير أكبر قدر ممكن من الاحترام لهم ، وإتاحة الفرص الكافية إليهم للمشاركة في صنع القرار.

### ثالثاً: خصائص ومتطلبات القيادة الخلاقة

#### 1- خصائص القيادة الخلاقة

يمتلك القائد الخلاق مجموعة من الخصائص التي تميزه عن القائد التقليدي، والتي تمكنه من ممارسة العملية القيادية بطرق وأساليب جديدة تمكن من قلب الوضع الراهن للمنظمة إلى منظمة ناجحة ومتميزة في عملها , وحسبما يرى ( Afalter, 2013:295) فإنّ القائد الخلاق ينبغي أن يتمتع بالخصائص الآتية :

- الإخلاص : أي الإخلاص و الوفاء لموقعه ,وتشجيع الأفراد على ذلك من خلال زيادة الوعي الذاتي .
- الاحترام : تكوين سمعة جيدة على مدى سنين الخبرة تفرض احترام المرؤوسين عند تقييم خبرات القائد .
- الحكم الذاتي والحرية : اعطاء قوة لفرق العمل المتعلمة التي لديها الكثير لتقدمه للمنظمة .
- الثقة : يمتلك القائد الخلاق الثقة بالنفس وبمروءوسيه ؛ لذلك يميل إلى المخاطرة والدخول في مشاريع جديدة .

ويتفق ( قنديل,2010:161) و (قطيط, 2011:101) على أنّ القائد الخلاق يتميز بالخصائص الآتية :

- المثابرة : تعني قوة العزيمة والإصرار على الإنجاز وتحمل المسؤولية في العمل والتفكير الدؤوب للتوصل الى حلول مبتكرة للمشكلات , والميل للأعمال التي فيها تحد وفي ظل الظروف الغامضة وهي إحدى خصائص الشخصية الخلاقة فالفرد الخلاق يحب روح المخاطرة والمجازفة .
- المبادرة : القدرة على الإبداع والابتكار والتصرف الواعي والسريع في مختلف الظروف و المواقع .
- الرؤية الواضحة : القائد الخلاق لديه رؤية واضحة بالأهداف والاستراتيجيات والمتغيرات التي تواجه المنظمة , فضلاً عن التأمل في المستقبل .

## الفصل الثاني : التأطير المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

- المعرفة : يقصد بها معرفة حقائق البيئة المحيطة , فضلاً عن الإلمام بتفاصيل العمل .
  - السعي الدائم لاكتشاف المواهب والأفراد المبتكرين والفكرة الجديدة.
- ويضيف (6: B H Tan,2014) ان خصائص القائد الخلاق تتمثل بالآتي :
- تشجيع التجريب والارتجال .
  - الخيال والحدس .
  - يعد من الناس الذين يرون الفرص في الشكوك والغموض ويتخذ القرارات بالرغم من كون المعلومات غير مكتملة وغير موثوق بها.
  - يمتلك المصداقية لكسب التأييد للحصول على أفكار غير تقليدية.
  - يميل لبناء شبكة الأعمال عبر الحدود والقطاعات .
- أما (جلدة وعبودي, 2006: 60-61) فيؤكدان بضرورة امتلاك القائد الخلاق الخصائص الآتية:
- البصيرة الخلاقة : القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات، و طرح الأسئلة الصحيحة التي ليس لها أجوبة محددة ولا يمل من تجريب الحلول، ولا يفقد صبره بسرعة .
  - قدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير : يتعامل مع المواقف الغامضة لأنها تثير في نفسه البحث عما هو جديد وغير مألوف .
  - الاستقلالية الفردية: لا يحب القائد الخلاق أن تفرض عليه سلطة الغير, كما أنه لا يحب أن يفرض سلطته على الآخرين. وكذلك فهو بعيد عن الشللية الضيقة التي تعتبر مصدراً لتثبيط الروح المعنوية للأفراد.
  - القدرة على التكيف والتجريب : سمة تجعل الشخص يشك بالقضايا التي يَعدّها عامة الناس مسلمات، بل يميل إلى الشك وانتقاد الأمور على أنها نسبية تعتمد على المنظور الذي انطلق منه الفرد .
  - الشجاعة : صفة الجرأة الشخصية للتعبير عن الرأي والدفاع عنه وعدم الاستسلام للواقع أو الظواهر أو الفشل، فالفشل شيء يتوقعه، ولكن ذلك لا يزيده إلا تصميمًا.

## 2- متطلبات القيادة الخلاقة

يمثل الخلق أحد الضرورات الأساسية في المنظمات إذ إنّ الزمان في تصاعد والحاجات والطموحات هي الأخرى في نمو واتساع، فلا يعد كافياً أو حتى مرضياً أداء الأعمال في المنظمات - على اختلاف أنماطها وأنواعها - بالطرق الروتينية التقليدية؛ لأن الاستمرار بها يؤدي إما إلى الوقوف وهو بالتالي تراجع عن الركب المتسارع في المضي إلى الأمام أو الفشل. لذلك فإنّ المنظمات الناجحة من أجل ضمان بقائها واستمرارها قوية مؤثرة يجب أن لا تقف عند حد الكفاءة بمعنى أن تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة أو تؤدي وظيفتها الملقاة على عاتقها بأمانة وإخلاص، على الرغم من أهمية هذا الشعور وسموه . وإنما يجب أن يكون طموحها أبعد من ذلك، فترمي ببصرها إلى الأبعد وبآمالها إلى الأسمى حتى تكون متألفة في الأفكار والأداء والأهداف ، وبتعبير آخر حتى تكون منظمة خلاقة مبدعة. ويصبح الخلق والتجديد هي السمات المميزة لأدائها، وهذا يجعلها امام مهمة توفير متطلبات القيادة الخلاقة التي تكون كفيلة بتوصيلها إلى أبعد ما تطمح إليه .

ويشير (B H Tan ,2014:6) أن متطلبات القيادة الخلاقة تشمل الآتي:

- أ- بيئة عمل خلاقة تدعم أي ممارسة جديدة حتى لو كانت هادمة للممارسات التقليدية المتعارف عليها .
- ب- الاستمرار في خلق قادة جدد قادرين على القيام بتغييرات كبيرة في العمل لتحقيق استراتيجياتهم وذلك في بيئة عمل ترحب بالإبداع والاختراع والهدم الخلاق\* .
- ت- إعطاء الموظفين صلاحيات بالاعتماد على قيمتهم الإبداعية .
- ث- معاملة الأفراد داخل المنظمة على أنهم زبائن داخليين .
- ج- تعظيم الإبداع من خلال الاندماج والاشتراك .
- ح- تحقيق الاتصال بين الموظفين والزبائن .
- خ- بذل الكثير من الجهد لخلق جو مبتكر يؤدي إلى تطوير ثقافة تنظيمية تسمح بالخلق.(David,2009: 188)

\*الهدم الخلاق: عملية تنافسية بحثه تقود الى التمييز وبالتالي إلى الميزة التنافسية والتفوق على المنافسين حيث المرونة في التكيف والتوافق مع البيئة التنظيمية كإطار لتطوير الأعمال التي تركز على المستقبل وتطوير رؤية مستقبلية.(الدوري,2008:68).

ويضيف (Tsai,2012:77) أن متطلبات القيادة الخلاقة تشمل:

- أ- احتضان غموض المستقبل لأنها تفتح آفاقاً وفرصاً جديدة .
- ب- بذل جهودٍ تعاونية والعمل في مشاريع غير مؤكدة ومحفوفة بالمخاطر .
- ت- مجموعتين من التكتيكات لتوجيه الأفراد وتوجيه العمل , فالأول تسهيل وتحفيز المبدعين لمتابعة الاتجاهات المتوقعة في حين إن الآخر يهتم بآليات تطبيقها لضمان تحقيق النتائج المتوقعة .
- ث- توفير مناخ باعث على الخلق وتشجيع إمكانية الفرد على الابداع والابتكار .
- ج- مراقبة العاملين عن بعد .

رابعاً: سمات القيادة الخلافة

يشير العديد من الباحثين الى وجود مجموعة من السمات الأساسية التي يستدل من خلالها بالقائد الخلاق وكلٌ حسب وجهة نظره , ويوضح الجدول (7) بعض تلك الإسهامات للسمات المطلوبة :

الجدول (7) سمات القيادة الخلافة

| السمات | الابحاث والسنة              | الأصالة | المرونة | الطلاقة | الحساسية للمشكلات | القدرة على التحليل | روح المخاطرة | المثابرة | المبادرة | الإفاضة | التفصيل | وفرة الأفكار |
|--------|-----------------------------|---------|---------|---------|-------------------|--------------------|--------------|----------|----------|---------|---------|--------------|
| *      | (السويداني والعدلوني, 2004) | *       | *       | *       | *                 |                    |              |          |          |         |         |              |
| *      | (العنزي, 2005)              | *       | *       | *       | *                 | *                  | *            |          |          |         |         |              |
| *      | (آل عامر, 2009)             | *       | *       | *       |                   |                    |              |          |          |         |         |              |
| *      | (عواشيري, 2009)             | *       | *       | *       | *                 |                    |              |          |          |         |         |              |
| *      | (خلف, 2010)                 | *       | *       | *       | *                 | *                  | *            |          |          |         |         |              |
| *      | (قطيبي, 2011)               | *       | *       | *       | *                 |                    |              |          |          | *       |         |              |
| *      | (الطراونة والمبيض, 2011)    | *       | *       | *       | *                 | *                  |              |          |          |         | *       |              |
| *      | (السلمي, 2012)              | *       | *       | *       | *                 |                    |              | *        | *        |         |         |              |
| *      | (الكليبي, 2012)             | *       | *       | *       |                   |                    |              |          |          |         |         |              |
| *      | (وسيلة, 2012)               | *       | *       | *       | *                 |                    |              |          |          | *       |         |              |
| *      | (زواي, 2012)                | *       | *       | *       | *                 |                    |              |          |          |         |         |              |
| *      | (الكبيسي, 2013)             | *       | *       | *       | *                 |                    |              |          |          |         |         |              |
| *      | (بودرهم, 2013)              | *       | *       | *       | *                 | *                  | *            |          |          |         |         |              |
| 13     | المجموع                     | 12      | 11      | 10      | 4                 | 3                  | 1            | 1        | 1        | 1       | 1       | 1            |
| 100    | النسبة %                    | 92.3    | 84.6    | 76.9    | 30.7              | 23                 | 7.6          | 7.6      | 7.6      | 7.6     | 7.6     | 7.6          |

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات الإدارية .

## الفصل الثاني : التأطير المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

يلاحظ من الجدول (7) اتفاق أغلب الباحثين على أنّ سمات القيادة الخلاقة هي :

- الأصالة

- المرونة

- الطلاقة

- الحساسية للمشكلات

واتفقت الدراسة الحالية مع ما ذهب إليه أولئك الباحثون , إذ تبنت هذه السمات وذلك للأسباب الآتية :

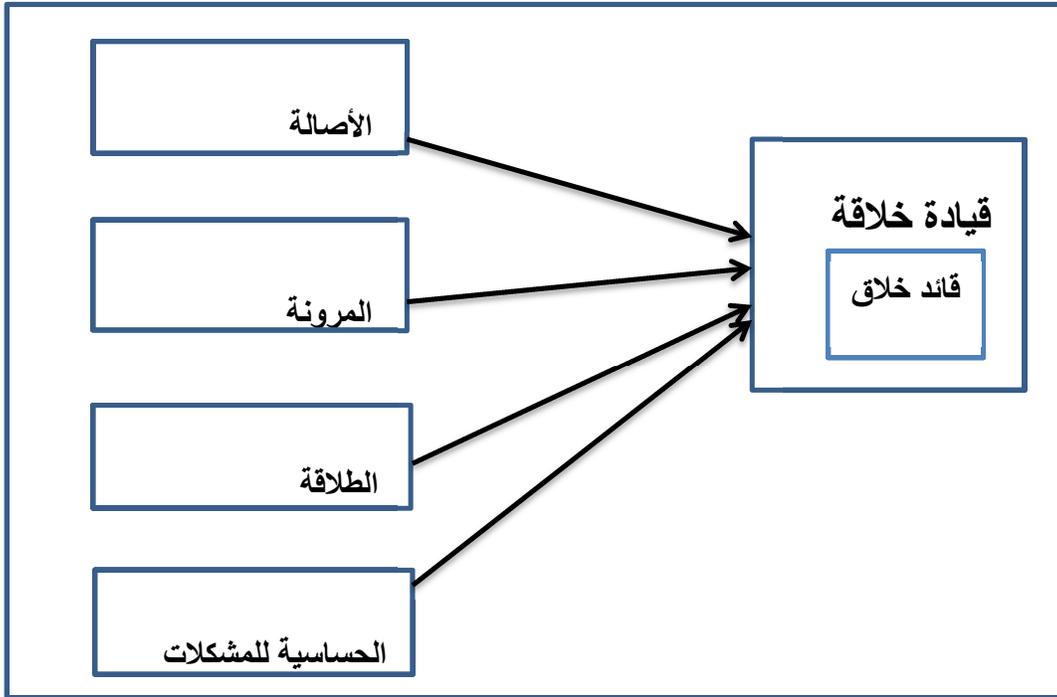
1- اتفاق أغلب الباحثين عليها .

2- سهولة تطبيقها وتوافقها مع أهداف الدراسة.

3- الأكثر منطقية من بين السمات الأخرى .

4- شموليتها واستيعابها لجميع العناصر التي أشار إليها الباحثون في تفسيرهم لنظرية القيادة الخلاقة .

ويمكن الإشارة إلى القائد الذي يمارس العمل القيادي ويمتلك هذه السمات بأنه قائد خلاق وكما موضح في الشكل (3) :



الشكل (3) سمات القيادة الخلاقة

المصدر: إعداد الباحثة

وفيما يلي توضيح لكل سمة من تلك السمات :

### 1- الأصالة :

تعني الأصالة حسب معجم اللغة العربية مقدره الأديب على أن يفكر ويعبر. وأصالة العمل الفني يعني تميزه بالإبداع والابتكار. (عمر, 2008:99)

ويرى (السكرانة, 2011:51) أنّها تعني ابتعاد الشخص عن طرق التفكير التقليدية واكتشاف الأفكار الخلاقة والمبدعة , أما (خيري, 2012:52) فيوضح بأنها التميز في التفكير والندرة والقدرة على النفاذ إلى ما وراء المباشر والمألوف من الأفكار في حين يرى البعض أنّ الشخص يكون خلاقاً عندما يتوصل إلى شيء جديد لم يسبقه أحد فيه أما الشخص الذي يتقبل الأفكار من شخص آخر بدون تجديد فهو مقلد وليس خلاق (قنديل, 2010: 168). والأفكار الأصيلة تتميز بالآتي : (خير الله, 2009: 140-172)

- الجدة : فكرة غير مسبوقة
- الندرة : يندر التفكير فيها ولا تخطر على بال الكثيرين
- تجاوز الواقع : تتسم بالخيال النشط وجمع عناصر متباعدة

أما (حمود, 2010:275) فيعدها القدرة على التوصل الى شيء جديد لم يسبق إليه أحد ويمكن الحكم على أصالة الفكرة من خلال عدة معايير أهمها : تتسم بالنفاذ أو العمق , يكون لها مغاير عدة أو دلالة , تكون في شكل تداعيات بعيدة وغير مباشرة كنتائج يمكن أن تترتب على الموقف .

### 2- المرونة:

نظراً لظروف التغيير في بيئة عمل المنظمة والتي تفرض درجة مقبولة من التكيف مع هذا التغيير، فإن ذلك يشجع على تبني كل شيء مخلوق قابل للتكيف والتعديل حسب تلك الظروف والعمل به ، والعكس إذا كان هذا الخلق لا يتمشى إلا مع حاجات محددة . فذلك قد يغري برفضه.

يرى (عواشيرية, 2009:8) أنّ المرونة تعني قدرة القائد الخلاق على تغيير أو تحويل مسار تفكيره أو وجهة نظره تبعاً للموقف ، فهي عكس الجمود أو التصلب الذهني الذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة. وأشار (الصيرفي, 2003:19) إلى أنّ للمرونة دور كبير في الاختراعات التي نلمسها ونراها، ومن أمثلة ذلك سياسة الإثراء

## الفصل الثاني : التأطير المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

الوظيفي التي تحقق صالح العمل وتشبع معها حاجة إثبات الذات عند الموظف. ويؤكد (السويدان والعدلوني, 2004:59) بأنها قدرة القائد على توليد أفكار متنوعة في جوهرها وأن لا يتصلب حول نوعية أو طريقة واحدة من الحلول, فهو يغير باستمرار في المعنى أو التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو استراتيجية العمل أو يغير في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف.

أما (آل عامر, 2009:56) فتتظر إليها على أنها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف ليكون أكثر مرونة لتوليد مجموعة من الاستجابات غير المألوفة لشيء مألوف, وأن تكون الأفكار التي يتوصل إليها القائد متنوعة ومختلفة, وتقاس بعدد الأفكار وتنوعها وعدم نمطيتها .

ويوضح (الصمادي, 2010:66) أنواع المرونة على النحو الآتي :

- التلقائية: القدرة على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار المختلفة والتي ترتبط بموقف معين دون أن يطلب من الفرد ذلك.

- التكيفية(التوافقية): القدرة على تغيير الوجهة أو الحالة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل المشكلة المحددة، فكلما استطاع الفرد تغيير استجاباته لكي تناسب الموقف، تطورت لديه المرونة التكيفية .

ويشير (الزهراني, 2003:63) إلى أنّ القائد الخلاق الذي يحمل سمة المرونة يتميز بالآتي :

- سرعة الاستجابة والتكيف مع التغيرات .
- القدرة على التحول بالتفكير إلى بعد زمني ومكاني جديدين .
- تقدير الذات ومراجعتها .
- إمكانية إجراء التعديلات والتطويرات اللازمة عند اللزوم .
- الارتقاء من مسار نوعي إلى مسار نوعي آخر .

### 3- الطلاقة :

يوضح (الديب, 2007: 32-33) مفهوم الطلاقة: بأنه تفكير القائد الخلاق بالاتجاهات والزوايا الممكنة خارج إطار تفكير السابقين والحاليين مما يمنح عقل القائد الخلاق القدرة على توليد عدد أكبر من البدائل والمترادفات والأفكار والتصورات والاستعمالات من خلال البحث الموسع في مخزون ذاكرة من المعلومات والمعارف والتجارب والممارسات التي لها علاقة بالموضوع بهدف التوصل الى أكبر عدد من الأفكار الخلاقة. ويرى (بيتر, 2008:28) أنّ قياس الطلاقة

يكون عدد الأفكار مقارنة بالزمن والمفاضلة بين هذه الأفكار على أساس درجة خروجها عن المؤلف أو التقليدية. وأشار (شكشك, 2007: 20-24) بوجود ثلاثة أنواع للطلاقة هي :

- اللفظية : هي القدرة على صياغة التراكيب اللغوية المترابطة والمتصلة مما يكسب القائد الخلاق ثقة لفضية ومعرفية تمكنه من الوصول إلى المفاهيم والمعاني التي تعبر عن المشكلة موضوع التفكير .
- الفكرية : توليد عدد كبير من الأفكار خلال مدة زمنية معينة والتي قد تكون بسيطة ككلمة مفردة أو معقدة كجملة تعبر عن أفكار موحدة .
- الشكلية : تعني القدرة على التصور الذهني السريع للرسوم والأشكال والتفصيلات عند الاستجابة العقلية لمثير تم إدراكه فوراً.
- الطلاقة الترابطية : قدرة الفرد على إكمال العلاقات وسهولة تقديم الفكرة بطريقة متكاملة المعنى . (بودرهم , 2013: 56).

وترى الباحثة أنّ هنالك اختلاف بين المرونة والطلاقة والأصالة . إذ تتحدد الطلاقة بعدد الاستجابات، بينما تعتمد المرونة على تنوع هذه الاستجابات أي إنها تركز على الكيف وليس الكم أما الأصالة فتركز على قيمة الأفكار ونوعيتها وجدتها.

#### 4- الحساسية للمشكلات :

يقصد بالحساسية للمشكلات قدرة القائد الخلاق على إدراك نقاط الضعف والثغرات في الموقف المثير . وترتبط هذه القدرة في ملاحظة الأشياء غير العادية والمحيرة في المواقف التي يواجهها القائد الخلاق وإعادة توظيفها أو استخدامها في البحث عن حل لهذه المشكلات . (ابو جادوا , 2004: 60)

واتفق (إبراهيم, 2008: 60) و(الكبيسي, 2013: 43) على أنّ الحساسية للمشكلات قدرة القائد الخلاق على رؤية الكثير في الموقف الواحد ، فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً , إضافة الى قدرة التحليل للكليات المركبة من الأفكار وإعادة تركيبها. بينما يؤكد (الكناني , 2005: 81) بأن القائد الخلاق الذي يمتلك هذه السمة , تكون له فرصة في التوصل إلى حلول ناجحة .

أما (بودرهم , 2013: 58) فيعدها القدرة على اكتشاف أكبر عدد ممكن من المشكلات المرتبطة بموضوع ما , فضلاً عن التحديد الدقيق للمشكلة والتعرف على أبعادها وجوانب القصور فيها .

في حين ترى الباحثة أنّ سمة الحساسية للمشكلات تمكن القائد الخلاق من :

- النظر إلى المواقف أو المواضيع بطريقة خارجة عن المألوف .
- اكتشاف المشاكل المرتبطة بموقف معين و غير الظاهرة بالنسبة للآخرين .
- التحديد الدقيق لتفاصيل المشكلة .
- سرعة التوصل إلى حلول للمشكلات .

## المبحث الثاني

### القدرات التنظيمية الديناميكية

#### توطئة

تعد الإدارة الاستراتيجية الحديثة حقلاً للبحث والممارسة الإدارية, لأنها تتعلق بمستقبل المنظمة على المدى الطويل ,فظهرت العديد من البحوث التي تناولت مجموعة من النماذج والأطر المفاهيمية للعديد من المصطلحات التي اريد من خلالها مساعدة المنظمات في مواجهة بيئتها المتجددة .والقدرات التنظيمية الديناميكية هي أحد مصطلحات ذلك الحقل .لذا سوف يتم دراستها في هذا المبحث من عدة جوانب تشمل الآتي :

أولاً: مفهوم القدرات التنظيمية الديناميكية .

ثانياً : أهمية القدرات التنظيمية الديناميكية .

ثالثاً : خصائص القدرات التنظيمية الديناميكية.

رابعاً : مكونات القدرات التنظيمية الديناميكية.

### أولاً: مفهوم القدرات التنظيمية الديناميكية

كان ظهور مفهوم القدرات التنظيمية الديناميكية ,جواباً للسؤال الذي طرحه الكثير من الباحثين والممارسين , ومفادها : لماذا هنالك منظمات تبقى مستمرة في ممارسة نشاطها بنجاح في بيئتها المتغيرة بينما المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس البيئة تفشل ؟

ففي التسعينات من القرن الماضي توصل ( Teece et al, 1997: 509) من خلال دراسة إدارة استراتيجية المنظمة إلى أنّ المنظمات الناجحة تمتلك مجموعة مقدرات يصعب تقليدها من قبل المنافسين و تمكنها من التميز في مجالها و الوصول إلى أسواق مختلفة وواسعة . في حين يراها (Lawler; 2000: 36) أسلحة المنظمة التنافسية وأساس قاعدة المنافسة في المستقبل. بينما ينظر إليها (Hitt et al;2001:107) بأنها طاقة المنظمات المصممة بشكل متكامل لتعزيز وتطوير مزايا المنظمة والوصول الى حالة مرغوبة . أما (Greasley et al.,2006:652) فيرى بأنها تمثل مواطن القوة الداخلية للمنظمة التي تمكنها من التكيف مع البيئة الديناميكية الخارجية ,ونظراً لأهمية القدرات التنظيمية الديناميكية فقد احتلت مكانة كبيرة في أدبيات الإدارة الاستراتيجية وتناول مفهومها العديد من الباحثين والجدول (8) يوضح بعض إسهامات الباحثين لهذه المفاهيم حسب تسلسلها الزمني :

الجدول (8) بعض إسهامات الباحثين لمفهوم القدرات التنظيمية الديناميكية

| ت | الباحث والسنة                      | المفهوم   |
|---|------------------------------------|---|
| 1 | (Macmillan & Tompo; 2000: 66)      | براعة المنظمة في دمج التكنولوجيا والعمليات والموارد في واحد أو أكثر من الأنشطة وإدارة الروابط بين تلك الأنشطة.                        |
| 2 | (Galunic & Eisenhardt, 2001: 1235) | عمليات منظمة واستراتيجية يعالج المدير من خلالها الموارد في موجودات إنتاجية جديدة تساهم في التكيف مع الأسواق المتغيرة.                 |
| 3 | (المعاضدي 2001: 18)                | قدرة المنظمة على تكامل قدراتها الداخلية والخارجية وبناء موارد جديدة وإعادة تشكيل مواردها الحالية للتكيف مع البيئة المتغيرة والمتقلبة. |
| 4 | (Zollo & Winter ,2002: 340)        | أنشطة ذات نمط ثابت ومتعلم تستخدمها المنظمة وبشكل نظامي من أجل توليد وتعديل الأنشطة ذات النمط الروتيني من أجل تحسين الفاعلية.          |

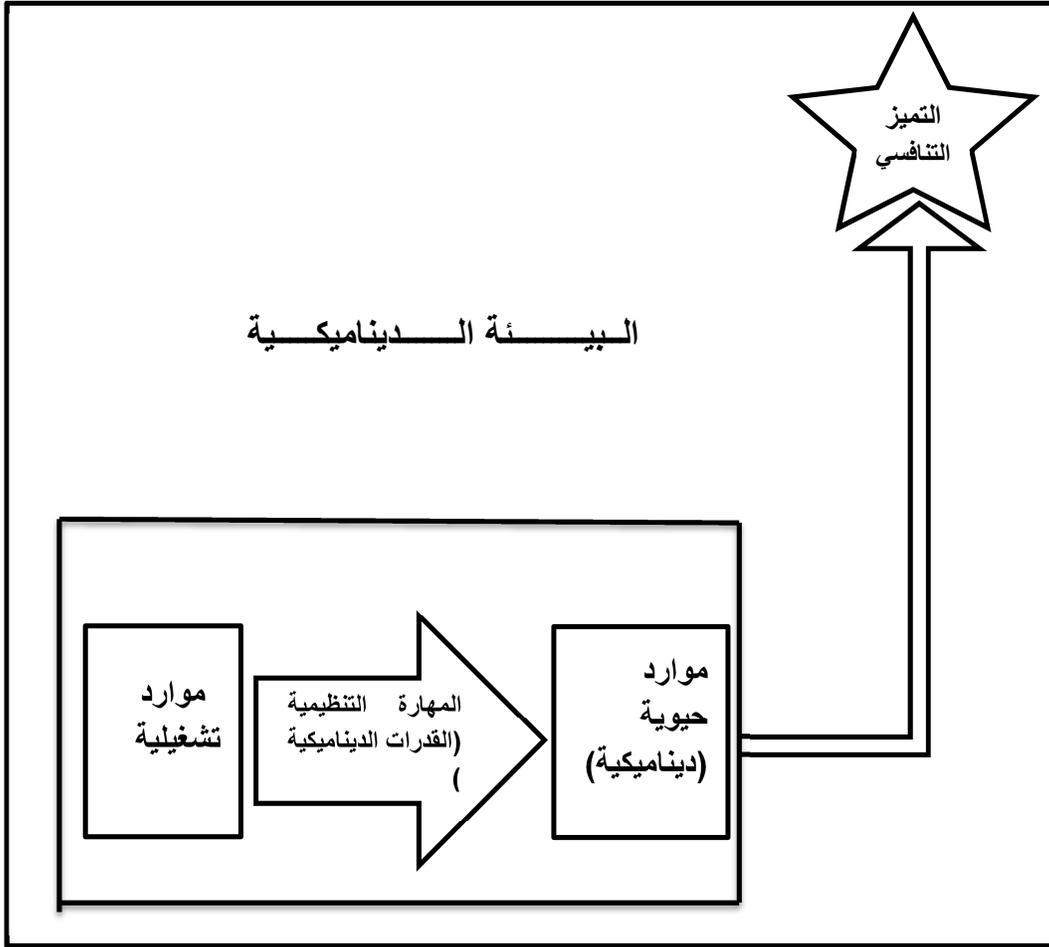
## الفصل الثاني : التأطير المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

|    |                             |  |
|----|-----------------------------|--|
| 5  | (Wang & Yang, 2004:35)      | عمليات تنظيمية ينتج عنها ميزة تنافسية ,وتشمل عملية تكامل وتجديد وإعادة بناء الموارد والقابليات المنظرية .  |
| 6  | (باقر, 2004:30)             | مهارات تنظيمية وفنية مطلوبة لإنجاز مستوى معين في الأداء لإنتاج السلع والخدمات وتتطلب مهارة استراتيجية في استخدامها وتكاملها.   |
| 7  | (Hill & Jones , 2008 : 77 ) | مهارة تنظيمية في تنسيق الموارد الملموسة وغير الملموسة وإعادة توزيعها في المجالات التي تمكن المنظمة من تقليل اللاتأكد البيئي .  |
| 8  | (Ilidio,2010:26 5-278)      | جهد المنظمة في حل مشاكلها بشكلٍ منظم من خلال الاستشعار بالبيئة ، وإعادة تشكيل مواردها استجابة للتوجهات البيئية   |
| 9  | (حريش , 2011 : 53)          | خصائص المنظمة الفريدة في تطوير وتنسيق ودمج الموارد المتاحة لإنشاء مصدر للتميز .  |
| 10 | (شلاش والخفاجي, 2014:206)   | تشكيلة من المهارات, والمعرفة, والتكنولوجيا, والخبرات, التي إذا ما امتلكتها المنظمة وعملت على تكاملها فسوف تساعدها في أداء عملياتها بصورة أفضل من منافسيها.   |
| 11 | (Feiler& Teece, 2014:14)    | عملية دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية للحصول والحفاظ على ميزة تنافسية .   |
| 12 | (اليساري,2014: 52)          | القابليات والمهارات والأنشطة الإدراكية التي تمتلكها المنظمة سواء على مستوى الفرد أو المجموعة أو المنظمة وتزيد من مرونتها الإستراتيجية اتجاه التغيرات البيئية المستمرة ،وبما يسمح لها باستشعار الفرص البيئية والتهديدات ،والاستحواذ على الفرص وتجنب التهديدات وإعادة ترتيب مواردها بالشكل الذي يحقق الأداء المنظمي المستدام . |

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات الإدارية.

يلاحظ من المفاهيم الواردة في الجدول (8) أنّ الباحثين قد اختلفوا في نظرتهم لمضمون القدرات التنظيمية الديناميكية, فبعضهم اعتبرها عمليات أو أنشطة ومنهم من عدها مهارة أو براعة وهناك من وصفها بأنها خصائص . ولكنهم اتفقوا على أنّها تمكن المنظمة من مواجهة التغير البيئي , سواء بالحفاظ على استمرارية نشاط المنظمة أو بالتكيف والاستجابة للتغيرات أو بتحقيق التفوق الاستراتيجي .

أما الباحثة فتتظر إلى القدرات التنظيمية الديناميكية بأنها مهارة تنظيمية تنفرد بها المنظمة عن منافسيها وتستخدمها في تحويل مواردها الوظيفية (التشغيلية) إلى موارد حيوية تمكنها من مواجهة بيئتها المتجددة وتحقيق ميزة تنافسية . والشكل (4) يوضح ذلك المفهوم :



الشكل (4)

#### مفهوم القدرات التنظيمية الدينامية

المصدر : إعداد الباحثة

#### ثانياً: أهمية القدرات التنظيمية الدينامية.

يشير (Hitt, et al., 2002, 14) إلى أنّ أهمية القدرات التنظيمية الدينامية تكمن من كونها تعمل على تمكين المنظمة في تحديد أفضل الإمكانيات ومن ثم توظيفها وفق خطة استراتيجية تحقق من خلالها ميزة تنافسية, في حين يرجع (Robert ,et at.2004: 119-110) أهميتها إلى دورها في التنسيق بين موارد المنظمة الملموسة و الغير ملموسة , إذ اصبح للموارد اللاملموسة أهمية أكبر مما كان عليه , على الرغم من أنّها تشكل النسبة الأكبر من القيمة السوقية للمنظمات سواء كانت رقمية أو مادية . بحجة عدم إمكانية قياسها , والجدول (9) يوضح الموارد الملموسة و الغير ملموسة .

## الفصل الثاني : التأيير المفاهيمي لمغيرات الدراسة

الجدول (9) الموارد الملموسة و الغير ملموسة

| الموارد الغير ملموسة  |         | الموارد الملموسة   |             |
|---|---------|--|-------------|
| الأمثلة   | الموارد | الأمثلة  | الموارد     |
| - المعرفة<br>- الثقة<br>- المقدرات الإدارية<br>- الروتين التنظيمي                 | البشرية | - قدرة المنظمة على الإقراض<br>- قدرة المنظمة على توليد الموارد الداخلية    | المالية     |
| - الأفكار<br>- المقدرات العلمية<br>- المقدره على الخلق                            | الخلق   | - الهيكل التنظيمي الرسمي<br>- أنظمة التخطيط والتنسيق والرقابة              | التنظيمية   |
| - السمعة لدى الزبون<br>- الاسم والعلامة التجارية<br>- الجودة المدركة عن المنتج    | السمعة  | - موقع مصنع المنظمة<br>- تنظيم معدات المصنع<br>- الوصول إلى المواد الأولية | المادية     |
| - العلاقات مع الموردين<br>- وسمعة المنظمة لديهم من حيث الكفاءة والمنافع المتبادلة |         | - الرصيد التكنولوجي  | التكنولوجية |

Source: Robert ,E .Hoskinsson et at.(2004): "Competing For Advantage" ,Thomson South- Western ,Australia ,p.p 109-1-10.

ويرى (Kuratko & Audretsch, 2009: 10) بأن أهمية القدرات تتعكس في تعزيزها للإمكانات التي تستطيع المنظمة من خلالها تحديد المدى والسرعة والكيفية التي ستكون عليها في المستقبل , فضلاً عن إسهاماتها في اقتناص الفرص والبحث باستمرار عن الأساليب المناسبة لتحقيق الميزة التنافسية. و يؤكد (Heizer & render,2008 :44) أن القدرات التنظيمية الديناميكية تسمح للمنظمة بالتفرد في ما تنتجه والدخول في منظمة التقييس العالمية (ISO) \*.

\* ISO : (International Organization for Standardization) منظمة تعمل على وضع المعايير، وتضم ممثلين من عدة منظمات قومية. تأسست في 23 شباط / فبراير 1947 وهي تصرح عن معايير تجارية وصناعية عالمية. مقرها جنيف، سويسرا. <http://ar.wikipedia.org>

في حين يعدّها (Wang & Zhu, 2007: 23) مصدراً مهماً لتقييم الأداء والتميز وتعد الأساس الذي من خلاله تستطيع المنظمة الاحتفاظ بميزتها التنافسية بصورة أقوى من الآخرين على المدى الطويل .

وفي ذات السياق يرى (Kraus & Kauranen, 2009, 38) أنّ أهمية القدرات التنظيمية الديناميكية تتجلى في كونها :

1- أحد المكونات الحيوية في عملية التطوير والتنمية الاقتصادية.

2- أداة حاسمة للدفع بعمليات التغيير في المجتمعات.

3- عاملاً حاسماً لإيجاد الحيوية والتجديد في المنظمة.

4- وسيلة لتطوير الأعمال وزيادة العائدات وتعزيز الربحية وتحقيق التنمية.

أما (Witcher & Chau, 2010 : 130-133) فيحددان أهميتها على النحو الآتي :

1- تمنح المنظمة قوة لعدم قدرة منافسيها على فهم كيفية عملها , فضلاً عن صعوبة مجاراتها .

2- تمكنها من التحكم والتأثير في امتداد الأسواق والصناعات .

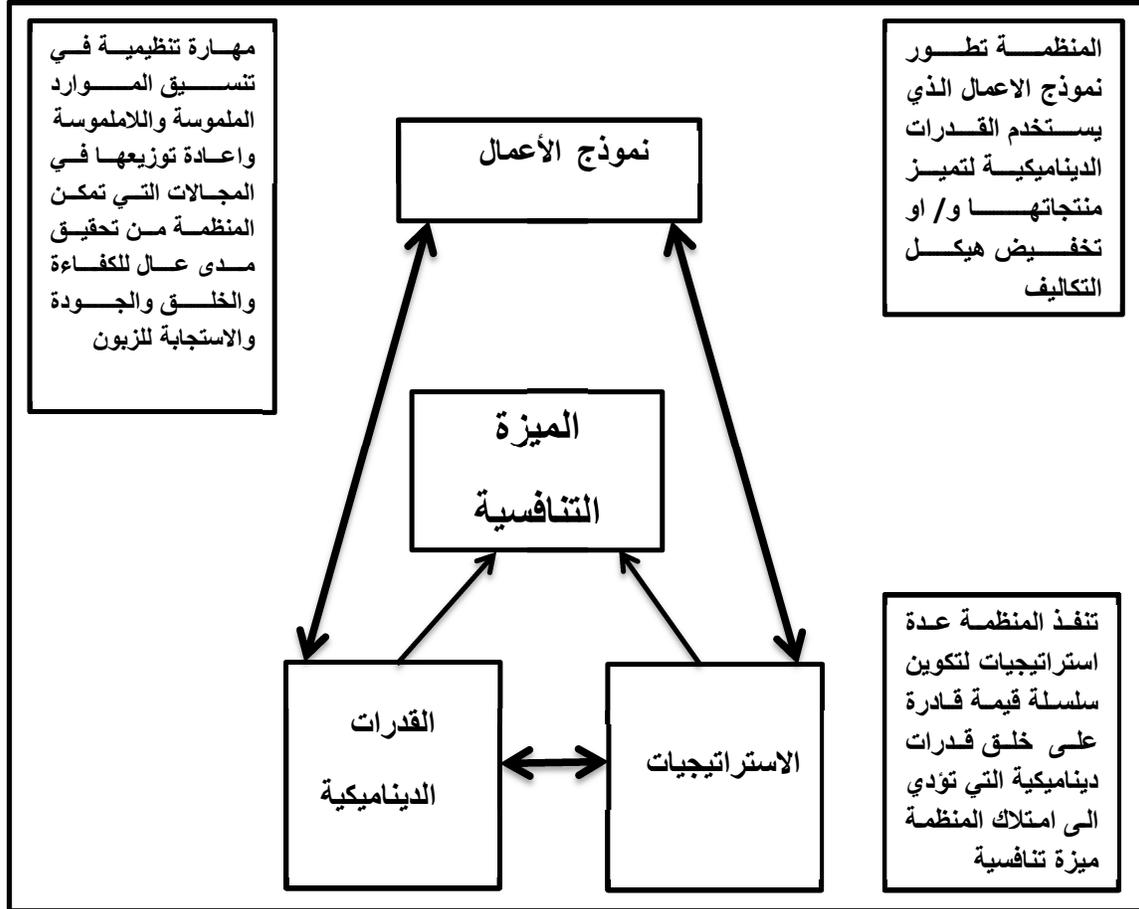
3- تجعلها قادرة على تحديد اسبقياتها التنافسية ومن ثم إدارتها بشكل فاعل .

4- تعد مدخلاً لإدارة الأهداف الاستراتيجية كما تهيب القدرة لاتخاذ القرارات الناجحة .

ويرى (Arend&Bromiley,2009:80) أهمية القدرات التنظيمية الديناميكية تكمن في تأثيرها بمستقبل المنظمة بما يحقق لها ميزة تنافسية مؤقتة أو مستدامة , وذلك من خلال تحويل المقدرات التشغيلية إلى حيوية قادرة على مجاراة التغيرات البيئية . ويؤكد (الشيخلي والكبيسي, 2010:56) بأن أهمية القدرات التنظيمية الديناميكية تبرز في بناء منظمة دائمة التعلم وتبنيها لنظام مفتوح تنال من خلاله الطرائق الأفضل لاستخراج الأفكار الجديدة , فضلاً عن تزويدها برؤية واضحة عن قدرات العاملين فيها والاهتمام بالمعرفة التي يحملونها والتي لا يستطيعون التعبير عنها .

## الفصل الثاني : التآطير المفاهيمي لمنغيرات الدراسة

ومن وجهة نظر (Hill & Jones, 2010: 90) تنبع أهمية القدرات التنظيمية الديناميكية من الدور الذي تلعبه في خلق قيمة للمنظمة, وبناء ميزة تنافسية, وربحية فائقة من خلال مجموعة عناصر تشمل الكفاءة والجودة العالية والخلق والاستجابة العالية للزبون. ويتضح ذلك من خلال الشكل (5) :



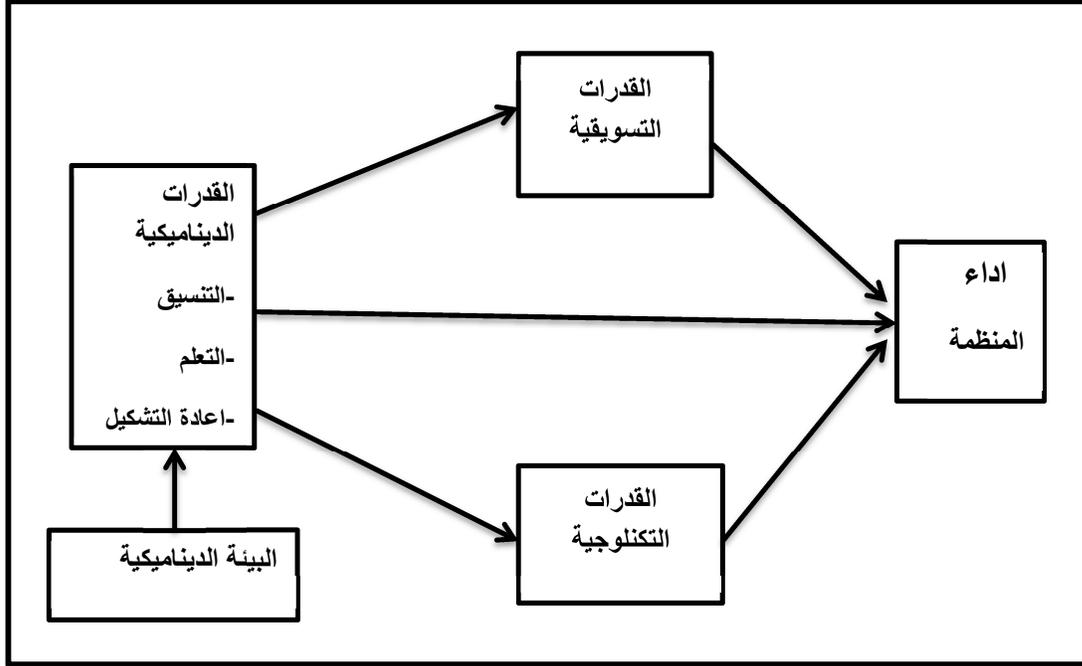
الشكل (5)

دور المقدرات التنظيمية الديناميكية في تحقيق الميزة التنافسية والربحية الفائقة

Source: Hill , Charles & Jones, Gareth "Theory of Strategic Management",9<sup>th</sup> ed South-Western Cengage Learning China,2010: p.p 90.

بينما يوضح (Protogerou,et.al,2008: 41) من خلال الشكل (6) أهمية القدرات التنظيمية الديناميكية والتي تكمن في التأثير على أداء المنظمة بشكل عام, إذ أنّ المنظمة لا يمكنها الاعتماد على الكفاءات أو القدرات التشغيلية فقط في تحقيق الأداء المتميز, وإنما تحتاج إلى قدرات

ديناميكية ايضاً , وهذا لا ينطبق فقط على المنظمات التي تعمل في بيئة ديناميكية, بل يشمل ذلك ايضاً المنظمات العاملة في بيئة أقل ديناميكية , إذ تحتاج لتلك القدرات لتحقيق الأداء المتفوق .



الشكل (6)

اثر القدرات التنظيمية الديناميكية في القدرات التشغيلية واداء المنظمة .

Source: protogerau ,et.at,2008."Dynamic Capabilites and their Indirect Impact on Firm Performance". Electronic Copy available at: [www.druid.dk](http://www.druid.dk) .

### ثالثاً : خصائص القدرات التنظيمية الديناميكية

لا يمكن لكل قدرات المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية , إلا إذا توفرت فيها خصائص تجعلها ديناميكية .واستناداً إلى رأي(Barney & Hesterly,2010:81) فإنّ خصائص القدرات التنظيمية الديناميكية تتمثل بالآتي :

#### 1- القيمة

القدرات التي تمتلك قيمة هي التي تحقق للمنظمة التميز , وامتلاك هذا النوع من القدرات يساعد على صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تحسن من كفاءة وفاعلية المنظمة. إذ يرى

(Carpenter& Sanders ,2009:82) أنّ القدرة تصبح ذات قيمة عندما تتوافر فيها ثلاثة شروط :

- أ- الندرة : وجود قدرة تمتلكها منظمة ما ينعدم أو يقل وجودها لدى منافسيها , ويمكن أن تتحقق الندرة من خلال اعتماد مسار أو خبرة خاصة بمنظمة معينة والتي اكتسبت عبر تاريخ عملها الطويل .
- ب- صعوبة تقليدها: تعكس ضعف قدرة المنافسين في الحصول على قدرة ما , لعدم توفر المعلومات اللازمة لها بشكل كامل , أو قد يكون تقليدها مكلف جداً . وكلما زادت درجة الصعوبة في تقليدها زادت قيمتها .
- ت- عدم الاحلال أو الاستبدال : إذا توفرت بدائل لقدرة ما قلت قيمتها وبالتالي لا تحقق للمنظمة تميزاً.

## 2- التفرد

يعني امتلاك المنظمة قدرة لا تمتلكها أي منظمة أخرى , مما يجعلها أداة أو وسيلة قادرة على منع المنافسين من تجريدها من ميزتها التنافسية ، بسبب امتلاكها لتلك القدرة .

أما (اليساري ,2014:72) فيحدد خصائص القدرات التنظيمية الديناميكية على النحو الآتي :

### 1 - الأصالة :

تعني لا يمكن اشراك منطمتين بنفس القدرات التنظيمية الديناميكية, وذلك للأسباب الآتية:

أ - تأتي أصالة القدرات التنظيمية الديناميكية من أصالة تاريخ المنظمة الذي يتحدد داخلها اعتماداً على عملية تعلم منظمي اجتماعي .

ب - اختلاف التغيرات البيئية و الأهمية الإستراتيجية لها من منظمة لأخرى ,

ت - ليس بالإمكان دائماً الربط وبصورة مباشرة بين الأداء المتحقق والقدرة أو المورد المعين وذلك لعدم فهم آلية العمل ، وبالتالي لا يمكن إعادة نفس الآلية للعمل مرة أخرى .

ث - تعقد النظم الاجتماعية .

ج - المنظمات عبارة عن نظم اجتماعية معقدة تنشأ من تفاعل الأفراد داخل وخارج المنظمة ، وبعض من هذه الأنظمة لا يمكن تكراره.

2 - الثبات والاستمرارية :

لا يرتبط مفهوم الميزة التنافسية المستدامة بأصالتها فقط, بل يرتبط أيضاً بمدى ثباتها وقدرة المنافسين على تقليد مصدرها مستقبلاً . عليه فالإيرادات المتحققة يمكن المحافظة عليها مكانياً من خلال الأصالة, و زمانياً من خلال الثبات والاستمرارية . وإنّ ثباتها مسألة نسبية قد تطول أو تقصر حسب نوعية الظروف المحيطة بالمنظمة وبيئتها المتغيرة.

3 - الفاعلية :

تهتم هذه الخاصية بالعائد الذي تحققه المنظمة من خلال الموازنة بين استثمار الأنشطة أو الموارد الحالية وبين استكشاف القدرات التنظيمية الديناميكية.

رابعاً : مكونات القدرات التنظيمية الديناميكية

التغيير هي الكلمة الأكثر استخداماً وتكراراً في الوقت الحاضر, وهي سمة مميزة لبيئة أعمال اليوم, ويتميز بالاستمرارية والسرعة والشمولية (داخل المنظمة وخارجها) ولا يعرف من أين يأتي لتعدد مصادره, لذا فرض هذا التغيير على المنظمات مواكبته من أجل الاستمرار في ممارسة أنشطتها . من هنا ظهرت حاجة المنظمة إلى مهارة تنظيمية تستخدمها في إدارة مقدراتها الحالية وتحويلها إلى قدرات تنظيمية ديناميكية تمكّنها من السيطرة على المشاكل التي يطرحها التغيير, وهذه القدرات عبارة عن مجموعة مكونات تناولها العديد من الباحثين والممارسين في مجال الإدارة الاستراتيجية, والجدول (10) يوضح بعض إسهامات الباحثين في تحديدها وحسب التسلسل الزمني :

الجدول (10)

بعض إسهامات الباحثين في تحديد مكونات القدرات التنظيمية الديناميكية

| المكونات               | إعادة تشكيل الموارد | الإحاطة | التنسيق | التعلم | تكامل الموارد | الاستحواذ | الاستشعار | موارد جديدة | إدارة التهديد | الاستيعاب | الخلق |
|------------------------|---------------------|---------|---------|--------|---------------|-----------|-----------|-------------|---------------|-----------|-------|
| الباحث والسنة          |                     |         |         |        |               |           |           |             |               |           |       |
| (Jantunen:2005)        | *                   |         |         |        | *             | *         | *         |             |               |           |       |
| (Borch&Madsen:2007)    | *                   |         |         | *      |               |           |           | *           |               |           |       |
| (Schlemmer&Webb: 2008) | *                   |         |         | *      | *             |           |           |             |               |           |       |
| (Protogerau: 2008)     | *                   |         | *       | *      |               |           |           |             |               |           |       |
| (Hou: 2008)            |                     |         |         |        | *             |           | *         |             |               | *         | *     |
| (Teece : 2009)         | *                   |         |         | *      | *             | *         |           | *           | *             |           |       |
| (Wall et.at :2010)     | *                   |         |         |        | *             |           | *         | *           |               |           |       |
| (البراني: 2010)        | *                   |         |         | *      | *             |           |           |             |               |           |       |
| (Pavlou &El Sawy:2011) |                     |         | *       | *      | *             |           | *         |             |               |           |       |
| (مصطفى: 2013)          | *                   | *       |         |        |               |           |           |             |               |           |       |
| (Feiler &Teece: 2014)  | *                   |         |         |        | *             | *         | *         |             |               |           |       |
| (اليساري: 2014)        | *                   |         |         |        | *             | *         | *         |             |               |           |       |
| المجموع                | 10                  | 1       | 2       | 6      | 6             | 4         | 7         | 3           | 1             | 1         | 1     |
| النسبة %               | 83.3                | 8.3     | 16.6    | 50     | 50            | 33.3      | 58.3      | 25          | 8.3           | 8.3       | 8.3   |

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات الإدارية .

يلاحظ من الجدول (10) أن أغلب الباحثين اتفقوا على أن مكونات القدرات التنظيمية الديناميكية تشمل (إعادة تشكيل الموارد , الاستشعار , التعلم , تكامل الموارد ) . وبقدر تعلق الامر بالدراسة الحالية فإنها تبنت ذات المكونات وذلك لسببين :

- اتفاق أغلب الباحثين عليها.
- تتوافق مع أهداف الدراسة وسهولة تطبيقها , فضلاً عن كونها أكثر منطقية بين المكونات الأخرى .

وفيما يلي توضيح تفصيلي لكل منها :

### 1- إعادة تشكيل الموارد

تفرض البيئة المتغيرة على المنظمة ان تقوم بعملية إعادة تجميع وتشكيل موجوداتها وهيكلها التنظيمية لكي تلائم التطور الحاصل فيها .وحسب رأي ( Jose & Jose, 2003:57-66) فإنّ عملية إعادة تشكيل الموارد يتطلب بناء تركيبة إدراكية للأفراد تجعلهم قابلين بتغيير تشكيلة الموارد ,فضلاً عن امتلاك قائد ذي معرفة ومهارات وتقنيات تنظيمية وقيم وأعراف تسمح بالتغيير , وأنّ هذه العملية ينتج عنها قدرات تنظيمية ديناميكية من خلال تفعيل للمقدرات الكامنة والظاهرة

بينما يشير(Peteraf & Helfat, 2003: 997) إلى أن عملية إعادة تشكيل الموارد تتضمن عمليتين الأولى : دمج المقدرات الحالية والمكتسبة , والثانية: استخدام المقدرّة في أسواق مختلفة جغرافيا ، .في حين يؤكد (Barreto, 2010, 256-280) أنّ إعادة تشكيل الموارد يتضمن عدد من العمليات أهمها :

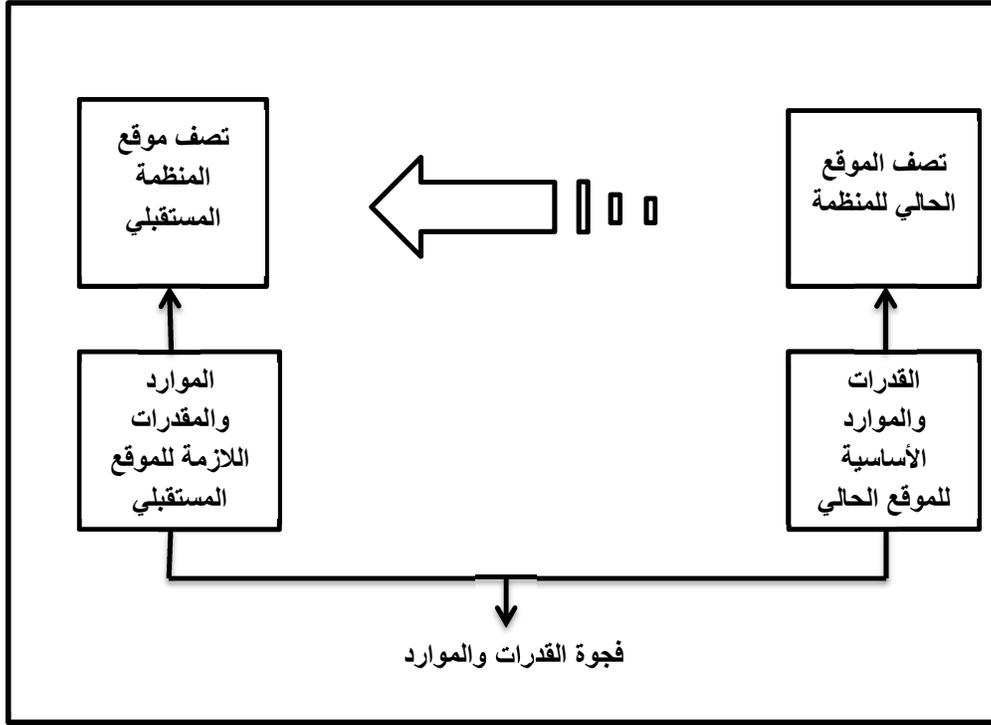
- تحويل الموارد التشغيلية إلى موارد حيوية فاعلة .
- تخصيص الموارد النادرة من خلال خلق شبكات تعاونية مشتركة بين أقسام المنظمة كافة .
- ترميم الموارد الحالية عن طريق ( الدمج والإضافة والفصل) الموارد بما يتلاءم مع التغيير .
- اكتساب موارد جديدة من مصادر خارجية.
- التخلي عن الموارد التي لا تساهم في تحقيق ميزة تنافسية .

بينما يرى (Ridder:2012:42) أنّ إعادة تشكيل الموارد يتضمن عمليتين هما:

- أ - إدراك الموارد : قدرة المراقبة الفعالة لقاعدة الموارد الداخلية لتحديد فرص التشكيلة الجديدة , وتتضمن الآتي :
  - تكوين صور عن موارد المنظمة
  - تحديد الموارد التي يمكن إعادة تشكيلها
  - توجيه ادراكي ومفاهيمي إلى وجود حاجة لموارد جديدة
  - تحديد الفجوة بين الموارد المطلوبة والموارد الموجودة

## الفصل الثاني : التآطير المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

إذ من الضروري تحديد الفجوة بين الموارد وتحليلها؛ لأن ذلك يبين مدى فشل موارد المنظمة الحالية في تحقيق الميزة التنافسية ومدى حاجتها إلى موارد جديدة و يوضح الشكل (7) الفجوة بين الموارد :



الشكل (7)

فجوة القدرات والموارد للمنظمة

Source : Schilling, Melissa A.,( 2005), "Strategic Management of Technological Innovation", New York University, McGraw Hill-Irwin, P: 109

ب - إعادة توحيد : قدرة المنظمة في استخدام الموارد الداخلية والخارجية بمرونة , وتتضمن الآتي :

- تكامل الموارد الداخلية والخارجية .
- إعادة استخدام الموارد في جانب اقتصادي اخر.
- استخدام الموارد الحالية والمكتسبة لبناء موارد خاصة بالمنظمة .

أما (7: Bruni & Verona, 2009) فيؤكدان على أنّ إعادة تشكيل الموارد لا يعدّ فقط عملية ترتيب بحد ذاتها, وإنما حركة أنجاز تتم في المنظمة ككل وتعتمد بالدرجة الأساس على مهارة وخبرة القيادة الإدارية في تنسيق وتخصيص تلك الموارد بما يخدم هدف تحقيق الميزة التنافسية .

## 2 - الاستشعار

يوجد بعض المرادفات لمصطلح الاستشعار تناولها العديد من الباحثين منها ( المسح البيئي والعمل عبر الحدود , وحدات الرصد الحدودية, والفحص البيئي, والتحسس البيئي ) , ولكن جميعها تسعى إلى توضيح الآلية التي من خلالها تستطيع المنظمة مراقبة البيئة .ويرى (Zollo & winter,2002:365).أنّ استشعار الفرص يتعدى كونه مجرد مراقبة, إذ إنّ الاستثمار في البحث والتطوير والأنشطة المرتبطة به يعد مهماً للاستشعار اي البحث عن أي حالة عدم توازن في البيئة ومحاولة الاستفادة منها.

في حين يؤكد (pavlou & El Sawy:2011:244) أنّ عملية الاستشعار تتضمن الخطوات الآتية :

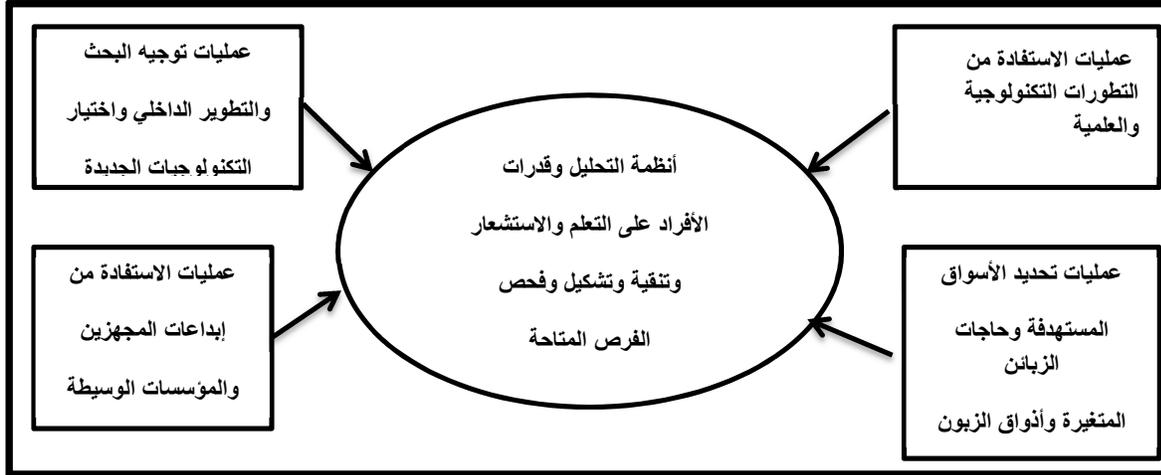
- أ- جمع البيانات عن البيئة وتحويلها إلى معلومات يساعد القائد الإداري في تحديد ومعرفة الفرص والتهديدات .
- ب- تحليل تلك المعلومات من أجل اتخاذ القرارات الاستراتيجية ووضع الخطط الملائمة لمواجهة التغير البيئي .
- ت- الاستجابة من خلال تنفيذ الخطط على أرض الواقع .

بينما يوضح (Ridder:2012:42) أنّ الاستشعار للبيئة يتطلب أداء عمليتين :

• الفحص الخارجي : توفر هذه العملية للمنظمة إمكانية مراقبة وتحديد الأسواق والتطورات التكنولوجية المنبثقة حديثاً .فضلاً عن توليد وتفسير المعلومات الاستخباراتية عن الأسواق التي ينتج عنها معرفة حاجات الأسواق واكتشاف الفرص التسويقية .

• الاختيار الاستراتيجي : تساهم هذه العملية في تحديد مدى إمكانية الاختيار من بين المسارات المختلفة لتخصيص الموارد بما يتلاءم ومقدرات المنظمة . وتعد بمثابة الاستجابة للتغير البيئي , وفيها يتم تحديد التكنولوجيا والأسواق المستهدفة فضلاً عن اتخاذ القرار بشأن الاختيار بين التطوير الداخلي أو التوريد الخارجي .

وأشار (Teece:2009:17) إلى مكونات قدرة الاستشعار التي تمكّن المنظمة من رصد الطلب الكامن في الأسواق وكشف وفحص وتنقية الفرص المتاحة ثم استغلالها بما يحقق مصالحها . ويوضح ذلك من خلال الشكل (8) :



الشكل (8)

مكونات قدرة الاستشعار

Source: Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and strategic management :Organizing for innovation and growth. Oxford: Oxford University Press

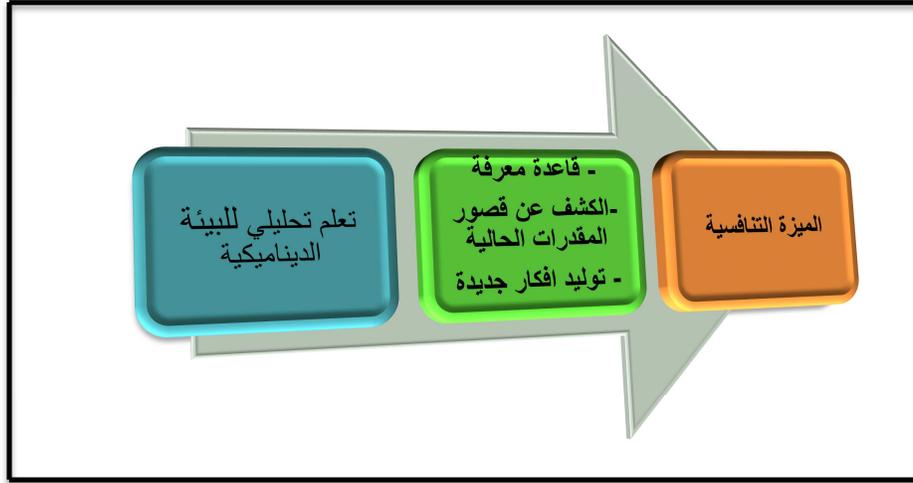
مما تقدم يمكن القول إنه بإمكان المنظمة اختيار الفرصة المناسبة واستغلالها في ظل ظروف البيئة الديناميكية من خلال الإلمام بمكونات ومتطلبات عملية الاستشعار باعتبارها أكثر القدرات الديناميكية ارتباطاً بالبيئة .

### 3 - التعلم

أثبت (Dalkir,2005: 33) وجود ارتباط قوي بين استراتيجيات المنظمة وأنشطة التعلم، إذ يمكن للمنظمة أن تتعلم من المجالات التي نجحت أو فشلت فيها بالاعتماد على التجارب والذاكرة التنظيمية. مما يجعلها قادرة على توليد أفكار جديدة . وحسب رأي (Kak & Sushil, 2002: 26) والتعلم يكسب المنظمة قدرة توليد الأفكار الجديدة والضرورية عن طريق الخلق من خارجها والأفراد من داخلها , مما ينتج عن ذلك تحسينات تنظيمية مستمرة .

ويشير (Verona & Ravasi,2003:573) إلى أنّ التعلم يعدّ المصدر الرئيسي للإحاطة بالبيئة والاستجابة لها , وعن طريقه تحصل المنظمة على وصف دقيق للفرص المتاحة لها في البيئة من خلال معرفة حاجات الزبائن والتكنولوجيا المتطورة والجديدة , وترى (محمد , 2007:17) أنّ استراتيجية التعلم تعني أن يكون لدى المنظمة خطة محددة تساند التدريب والتعلم والابتكار مرسومة بصورة واضحة وواعية، فضلاً عن كونها أحد أنشطة المنظمة الرئيسة وأهم مصادر بناء ميزتها التنافسية والمحافظة عليها. مما تقدم يمكن القول إنّ المنظمات التي تعمل في بيئة

ذات تغييرات متضادة وسريعة تحتاج الى قدرة التعلم التحليلي للأسواق التنافسية؛ لأنها عملية ديناميكية مرنة تستوعب التغير وتوفر قاعدة معرفة تمكن القائد الإداري من تحديد المجالات التشغيلية التي تحتاج إلى تحسين وتوليد أفكار جديدة يهدف من خلالها إلى تحقيق ميزة تنافسية . ويوضح الشكل (9) دور التعلم في تحقيق الميزة التنافسية :



الشكل (9)

دور التعلم في تحقيق الميزة التنافسية

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات الإدارية .

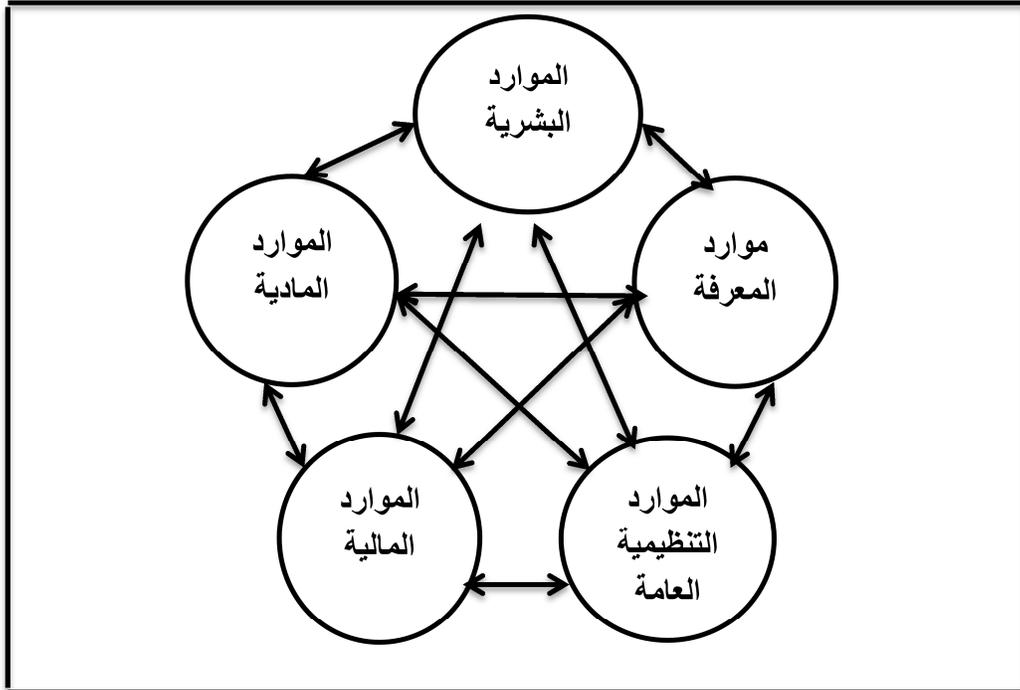
#### 4- تكامل الموارد

إن موارد المنظمة مهما كان نوعها (الملموسة أو الغير ملموسة )لا يمكن أن تنتج بصورة منفردة ؛ لذا يجب تكاملها , وذلك عبر المقدرات الديناميكية باعتبارها الآلية التي تعطي للمنظمة مرونة في خلق تنسيق بين مواردها و بما يخدم اهدافها .

يعرفها (Prime & Butler, 2000: 30) بأنها كافة الموجودات، والقدرات، والعمليات المنظمة، والمزايا ، والمعلومات والمعرفة التي يتم التحكم بها من قبل المنظمة لتساعدها على إدراك ديناميكية البيئة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تحسن من كفاءتها وفاعلية عملها في تلك البيئة. أما (Butler, 2002: 37) فيصنف موارد المنظمة إلى ثلاثة أنواع (أساسية , وداعمة ومكملة ). وتشير (البدراي, 2010:64) إلى أنّ تكامل الموارد يتم من خلال أربعة عناصر أساسية هي :

## الفصل الثاني : التأطير المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

- أ - العوامل الفاعلة : تتمثل بالسمعة، التدريب، التعلّم، الموظفون الماهرون، الحوار المفتوح، خبرة الإدارة، أجور الموظفين، والبيئة غير التقليدية
- ب - الثقافة المنظمة : تشمل الانفتاح للخلق الفردي ومقترحات الجماعة، تشجيع التفاعل، الابتكار، انفتاح الأقسام على بعضها، وسلوك مشترك.
- ت - الموارد المادية: تتضمن البيئة الجيدة، الحيز المفتوح، غرف الاجتماعات ، قواعد البيانات، الاستثمار في البحث والتطوير.
- ث - الهياكل والأنظمة : تشمل على مكافأة الفرق، دوافع الموظفين، التطوير المشترك، عمليات التصميم، الانفتاح بين الأقسام، وهيكلية الاتصالات.
- أما ( Harrison & John, 2008:49) فقد قسما الموارد إلى (موارد بشرية ومادية ومالية وتنظيمية ومعرفة وتعلم) وأكدوا على ضرورة ترابط تلك الموارد لكي تستمر المنظمة في مزاوله أنشطتها المختلفة. والشكل (10) يوضح الترابط بين موارد المنظمة :



الشكل (10)

ترابط الموارد التنظيمية

Source :Harrison ,Jeffrey S.& John, Caron H. St., "Foundations in Strategic Management" ,4<sup>th</sup> Ed., Thomson South-Western, USA, 2008:51.

### المبحث الثالث العلاقة بين القيادة الخلاقة و القدرات التنظيمية الديناميكية

#### توطئة :

إن من بين المرتكزات الفكرية التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية هي نظرية المنظمة التي ترى إن المنظمة هي نظام هادف يتفرع إلى أنظمة فرعية يعمل كل منها بشكل مستقل لتحقيق هدفه الخاص، ومتى ما تحققت جميع الأهداف الفرعية للأنظمة الفرعية يتحقق الهدف العام للنظام التي يضمها، وهذه النظرية تنطبق على جميع المنظمات بما فيها المؤسسات التعليمية ومن بينها الكليات الأهلية .

وبسبب ما يفرضه العصر الذي نعيشه من تحديات العولمة للنظم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، والتطورات المتسارعة في التكنولوجيا وتعقد العمليات وتشابكها وتعدد مصادر الإنتاج وتطورها وارتفاع حدة المنافسة، فضلا عن تطوير طرق العمل لزيادة وتحسين مستويات الأداء التنظيمي , كل ذلك ادى الى ضرورة تبني القيادة للتفكير الخلاق لإيجاد الحلول لهذه المشكلات، وامتلاك المهارات القيادية اللازمة لأستثمار الطاقات الكامنة للأفراد وتوجيه الجهود الخلاقة لتحقيق افضل مستوى من الإنجاز، اصف الى ذلك تلاشي الحدود الجغرافية بين الدول واندماج الأسواق العالمية وظهور أسواق جديدة و الأندماجات والتحالفات سواء على مستوى المنظمات او الدول، والتغير المستمر وبشكل متسارع للأفكار والتكنولوجيا وازواق المستهلكين ودرجة توفر الموارد وغيرها. كل تلك العوامل شكلت تحديات كبيرة تطرح تهديدات ومخاطر تقف عائق امام قدرة المنظمات على البقاء والنجاح في عالم الاعمال والتنافس على، ولإنجاز عملية البناء هذه لا بد من ان تتوفر في المنظمات قدرات تنظيمية ديناميكية تمثل المواد الاولى في عملية البناء و لتعديل الموقف التنافسي للمنظمة على المدى القصير وتحقيق الميزة التنافسية على المدى الطويل.

ونظراً لأهمية القيادة الخلاقة في إدارة المنظمة وتحقيق أهدافها من خلال استغلال مقدراتها التنظيمية بشكل أفضل تحاول الدراسة الحالية تركيز على جوانب العلاقة النظرية بين هذين المتغيرين المهمين من خلال محورين الأول من حيث المفهوم والمرتكزات الفكرية والثاني من حيث الأهمية بالنسبة للمنظمة.

وعليه يتضمن هذا المبحث المحاور الآتية:

أولاً : العلاقة من حيث المفهوم والمرتكزات الفكرية

ثانياً : العلاقة من حيث الأهمية بالنسبة للمنظمة.

### أولاً : العلاقة من حيث المفهوم والمرتكزات الفكرية

تعد القيادة الخلاقة بحسب أحدث الأدبيات (Abfalter, 2013: 296) التفاعل الاجتماعي على أساس الحوارات المستمرة بين الجهات الفاعلة في العملية القيادية (قادة واتباع) فهي تركز على الممارسة اليومية للأعمال وليس على شخص القائد، وينظر لها أيضاً (المسعود, 2014: 118) على أنها القدرة على إدارة التغيير والتجديد واستحداث أساليب جديدة تكون مناسبة لمتطلبات العصر وحاجاته, وقادرة على الإنتاج بأكبر طاقة ممكنة مع المرونة في الأفكار نستخلص من ذلك أنه لكي تكون القيادة خلاقة لابد من توفر العناصر الآتية :-

أ- يمتلك القائد الخلاق مجموعة قدرات يتوصل من خلالها الى طرق واساليب جديدة يستخدمها للتأثير وتحفيز الأفراد لتحقيق اداء أفضل للمنظمة.

ب- يتشارك كل من القائد والأفراد في إيجاد فكرة جديدة غير مألوفة وتبنيها بما يخدم أهداف المنظمة.

وهي بذلك عملية تحقيق التواصل بين القائد و التابعين من خلال تبادل الأفكار ومناقشة الآراء المختلفة للتوصل الى فكرة خلاقة تمكنهم من حل مشكلة أو تحقيق هدف , ويزدهر هذا النوع من القيادة عندما تكون هنالك رغبة حقيقية وصادقة للتفوق من قبل جميع الاطراف في العملية القيادية.

وفيما يتعلق بالقدرات التنظيمية الديناميكية فيلاحظ بأنها تمكن المنظمة من مواجهة التغيير البيئي , سواء بالحفاظ على استمرارية نشاط المنظمة أو بالتكيف والاستجابة للتغيرات أو بتحقيق التفوق الاستراتيجي، إذ تعد عملية دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية

للحصول والحفاظ على ميزة تنافسية (Feiler& Teece, 2014:14) ويمكن اعتبارها القابليات والمهارات والأنشطة الإدراكية التي تمتلكها المنظمة سواء على مستوى الفرد أو المجموعة أو المنظمة وتزيد من مرونتها الإستراتيجية اتجاه التغيرات البيئية المستمرة ، وبما يسمح لها باستشعار الفرص البيئية والتهديدات ، والاستحواذ على الفرص وتجنب التهديدات وإعادة ترتيب مواردها بالشكل الذي يحقق الأداء المنظمي المستدام ، (بريس, 2014: 52).

أما الباحثة فتعدها مهارة تنظيمية تنفرد بها المنظمة عن منافسيها وتستخدمها في تحويل مواردها الوظيفية إلى موارد حيوية تمكنها من مواجهة بيئتها المتجددة وتحقيق ميزة تنافسية. وهذا يعني أنّ المنظمة قد تمتلك هذه القدرات بشكل موارد يمكن أن تكون تكنولوجيا متطورة أو أفراد قادرين على استخدام هذه الموارد بشكل خلاق أو قائد قادر على إدارة المنظمة بشكل خلاق.

### ثانياً : العلاقة من حيث الأهمية بالنسبة للمنظمة

إنّ تحديات العصر الحديث من تكنولوجيا وتعقد العمليات وتشابكها وارتفاع حدة المنافسة وغيرها من المسببات التي دفعت المنظمات إلى تبني المفاهيم الحديثة ضمن نظمها الإدارية ومنها القيادة الخلاقة والقدرات التنظيمية الديناميكية فقد سلطت الدراسة الحالية الضوء على أهمية كل منهما والتميز بالنقاط الآتية التي اتفق عليها كل من ( Robert,et at.2004 :

(Witcher&Chau,2010:130),(Kraus&Kauranen,2009:38),110)

-( Isaksen&Akermans.2011: 162 )-

- 1- حل المشكلات التي تواجه المنظمة واتخاذ القرارات الصحيحة.
- 2- وضع الاستراتيجيات والخطط المناسبة وبالسرعة والدقة المناسبين.
- 3- أدوات للتغيير والتطوير والتجديد سواء للمنظمة أو بشكل عام أو في أحد الموارد.
- 4- تعد وسيلة لتحقيق الربحية والتنمية للمنظمة.
- 5- بناء وتحسين ثقافة المنظمة والأفراد .
- 6- وسيلة لربط المنظمة بمجتمعها وتطوير علاقاتها العامة.
- 7- خلق بيئة منظمة تعاونية متطورة تفيد المنظمة والأفراد.

## الفصل الثالث

### عرض وتحليل وتفسير نتائج متغيرات الدراسة

#### تمهيد

لغرض تحقيق أهداف الدراسة وفرضياتها تم تخصيص هذا الفصل الذي يتكون من مبحثين مباحث أساسية , خصص الأول لوصف وتشخيص متغيرات الدراسة في حين تناول الثاني اختبار فرضيات الدراسة .

## المبحث الأول

### وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

#### توطئة

يتناول هذا المبحث عرض البيانات التي أظهرتها الاستبانة وتحليل استجابات أفراد العينة فيما يخص المتغيرين الرئيسيين المستقل والمعتمد، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يعطي الأوزان التصاعديّة (1,2,3,4,5) وتم إعداد جداول لمتغيرات الدراسة واعتمادها لأغراض التحليل الإحصائي للحصول على الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الاختلاف، والأوزان المنوية لمعرفة شدة الإجابة المتحققة من وجهة نظر أفراد العينة فضلاً عن اعتماد الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) كمتوسط أداة لقياس وتقييم الدرجة المتعلقة باستجابات أفراد العينة، وهو القيمة التي تتوسط الأوزان (1,2,3,4,5)، حيث يتكون هذا المبحث من الآتي :

أولاً: وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول القيادة الخلاقة

ثانياً: وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول القدرات التنظيمية الديناميكية

أولاً: وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول القيادة الخلاقية

في هذه الفقرة سيتم وصف وتشخيص آراء العينة المبحوثة حول سمات القيادة الخلاقية والتي تم اعتمادها وهي (الأصالة  $X_1$  , المرونة  $X_2$  , الطلاقة  $X_3$  , الحساسية للمشكلات  $X_4$ ) حيث يشير الجدول (11) إلى الوصف العام لآراء لتلك السمات , إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي للقيادة الخلاقية (3.94) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) كما إن الانحراف المعياري (0.57) ومعامل الاختلاف (0.14) مما يدل على إن البيانات متجانسه نسبياً وبلغت النسبة المئوية لشدة الإجابة (78.88%) وهي تشير إلى نسبة الاتفاق في إجابات أفراد العينة حول هذا المتغير. ما يعني أن آراء العينة تعطي إهتماماً بهذا المتغير مما انعكس إيجاباً على إجاباتها وهذا ما نراه واضحاً في الأوساط الحسابية لل فقرات (C) إذ كانت جميعها أعلى من الوسط الفرضي وإن شدة الإجابة لعينة الدراسة كانت جميعها أعلى من (50%). مما يدل على تجانس الإجابات حول هذا المتغير

الجدول (11)

وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول سمات القيادة الخلاقية

| سمات القيادة الخلاقية | الاسئلة (C)    | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | شدة الاجابة % |
|-----------------------|----------------|---------------|-------------------|----------------|---------------|
| الأصالة $X_1$         | C <sub>1</sub> | 3.57          | 1.18              | 0.33           | 71.43         |
|                       | C <sub>2</sub> | 4.00          | 1.04              | 0.26           | 80.00         |
|                       | C <sub>3</sub> | 3.93          | 0.80              | 0.20           | 78.73         |
|                       | C <sub>4</sub> | 4.06          | 1.16              | 0.28           | 81.27         |
|                       | C <sub>5</sub> | 4.15          | 1.01              | 0.24           | 83.17         |
|                       | C <sub>6</sub> | 3.55          | 1.27              | 0.35           | 71.11         |
|                       | $X_1$          | 3.88          | 0.72              | 0.18           | 77.62         |
| المرونة $X_2$         | C <sub>1</sub> | 3.70          | 1.15              | 0.30           | 74.60         |
|                       | C <sub>2</sub> | 4.03          | 1.04              | 0.25           | 80.63         |

الفصل الثالث : عرض وتحليل وتفسير نتائج متغيرات الدراسة

|       |      |      |      |                |                                  |
|-------|------|------|------|----------------|----------------------------------|
| 79.05 | 0.17 | 0.68 | 3.95 | C <sub>3</sub> |                                  |
| 84.76 | 0.20 | 0.85 | 4.23 | C <sub>4</sub> |                                  |
| 83.17 | 0.20 | 0.86 | 4.15 | C <sub>5</sub> |                                  |
| 70.79 | 0.37 | 1.32 | 3.53 | C <sub>6</sub> |                                  |
| 78.84 | 0.15 | 0.59 | 3.94 | X <sub>2</sub> |                                  |
| 76.83 | 0.29 | 1.12 | 3.84 | C <sub>1</sub> | الطاقة X <sub>3</sub>            |
| 81.59 | 0.24 | 0.98 | 4.07 | C <sub>2</sub> |                                  |
| 80.32 | 0.20 | 0.83 | 4.01 | C <sub>3</sub> |                                  |
| 82.86 | 0.22 | 0.93 | 4.14 | C <sub>4</sub> |                                  |
| 83.49 | 0.19 | 0.83 | 4.17 | C <sub>5</sub> |                                  |
| 73.97 | 0.30 | 1.13 | 3.69 | C <sub>6</sub> |                                  |
| 75.24 | 0.29 | 1.11 | 3.76 | C <sub>7</sub> |                                  |
| 79.18 | 0.16 | 0.63 | 3.95 | X <sub>3</sub> |                                  |
| 76.83 | 0.26 | 1.00 | 3.84 | C <sub>1</sub> | الحساسية للمشكلات X <sub>4</sub> |
| 82.86 | 0.19 | 0.80 | 4.14 | C <sub>2</sub> |                                  |
| 78.73 | 0.19 | 0.78 | 3.39 | C <sub>3</sub> |                                  |
| 84.44 | 0.23 | 0.97 | 4.22 | C <sub>4</sub> |                                  |
| 81.59 | 0.20 | 0.84 | 4.07 | C <sub>5</sub> |                                  |
| 78.41 | 0.26 | 1.05 | 3.92 | C <sub>6</sub> |                                  |
| 76.19 | 0.27 | 1.04 | 3.80 | C <sub>7</sub> |                                  |
| 79.86 | 0.14 | 0.57 | 3.99 | X <sub>4</sub> |                                  |
| 78.88 | 0.14 | 0.57 | 3.94 | المجموع X      |                                  |

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

وفيما يأتي شرح تفصيلي لأراء العينة المبحوثة حول كل سمة من هذه السمات ، وذلك حسب النتائج الواردة في الجدول (11) :-

1- الأصالة  $X_1$  :

يتضح من نتائج الجدول (11) أنّ الوسط الحسابي العام لسمة الأصالة بلغ (3.88) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.72) ومعامل الاختلاف (0.18) ما يعني تجانس البيانات نسبياً وبشدة إيجابية بلغت (77.62%). مما يدل على أهمية هذه السمة ووضوحها بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، وأنّ هذه العينة تقدم أفكاراً خارجة عن المألوف غير تقليدية بل خلاقية وإبداعية .

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (11) يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

أ - كان الوسط الحسابي للفقرة  $C_1$  (3.57) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (1.18) وبمعامل اختلاف (0.33) وشدة إيجابية (71.43%) مما يعني إن الكليات المبحوثة تمتلك قادة ينجزون أعمالاً خارجة عن المألوف لصالحها .

ب - بلغ الوسط الحسابي للفقرة  $C_2$  (4.00) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (1.04) ومعامل اختلاف (0.26) . وبلغت شدة الإيجابية (80.00%) وهذا يدل على قدرة التوصل إلى حدود جديدة من خلال استخدام الحلول السابقة وإضافة بعد جديد إليها أو إعادة استخدامها في ميادين جديدة .

ت - أما الفقرة  $C_3$  فقد بلغ الوسط الحسابي لها (3.93) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.80)، ومعامل اختلاف (0.20) وبلغت شدة الإيجابية (78.73%) ما يشير إن قادة الكليات المبحوثة لديهم قدرة تجميع العناصر المتباعدة والمتباينة في حل مشكلة جديدة .

ث - بلغ الوسط الحسابي للفقرة  $C_4$  (4.06) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (1.16)، وبمعامل اختلاف (0.28) وشدة الإيجابية بلغت (81.27%) وهذا يدل على أن القادة في العينة المبحوثة يقدمون حلول مبتكرة وجديدة للمشاكل الحالية .

ج - وكان الوسط الحسابي للفقرة  $C_5$  (4.15) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (1.01) ومعامل اختلاف (0.24) وبشدة إيجابية (83.17%) مما يدل على قدرة عينة الدراسة على اكتشاف افكار وحلول خلاقية ومبدعة .

ح - أما الفقرة  $C_6$  فإن الوسط الحسابي لها بلغ (3.55) وهو أكبر من الوسط الحسابي لأداة لقياس البالغ (3) وكان الانحراف المعياري لها (1.27) ومعامل الاختلاف (0.35) أما شدة الإجابة فبلغت (71.11%) مما يعني أفراد عينة الدراسة يتجنبون تكرار الأفكار السابقة .

## 2 - المرونة $X_2$ :

يتضح من نتائج الجدول (11) إن الوسط الحسابي العام لسمة المرونة بلغ (3.94) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.59) ومعامل اختلاف (0.15) ما يعني إن البيانات متجانسه نسبياً وشدة إجابة بلغت (78.84%) وهذا يدل على إن الكليات المبحوثة لديها قادة قادرين على تغيير أو تحويل مسار تفكيرهم تبعاً للموقف.

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (11) يمكننا التوصل إلى النقاط الآتية :-

أ - بلغ الوسط الحسابي للفقرة  $C_1$  (3.70) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) والانحراف المعياري (1.15) ومعامل الاختلاف (0.30) وشدة الإجابة (74.60%) ما يعني إن أفراد العينة المبحوثة يستطيعون أن يختاروا الفكرة الأنسب من بين الأفكار المتنوعة .

ب - كان الوسط الحسابي للفقرة  $C_2$  (4.03) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) والانحراف المعياري (1.04) ومعامل الاختلاف (0.25) وشدة الإجابة (80.63%) ما يعني إن أفراد العينة المبحوثة لديهم امكانية اختيار الفكرة الأنسب من بين الأفكار المتنوعة وبوقت قياسي

ت - اما الوسط الحسابي للفقرة  $C_3$  (3.95) وهو أكبر من الوسط الحسابي البالغ (3) والانحراف المعياري (0.68) ومعامل الاختلاف (0.17) وشدة الإجابة (79.05%) ما يدل على قدرة أفراد العينة على تبني تعديلات جديدة في وقت قياسي.

ث - كان للفقرة  $C_4$  وسط حسابي (4.23) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبلغ الانحراف المعياري (0.85) ومعامل الاختلاف (0.20) وشدة الإجابة (84.76%) مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة لديهم امكانية تحويل مسارات الأهداف والاستراتيجيات إلى ما يتناسب مع حل المشكلة .

ج - أما الوسط الحسابي للفقرة  $C_5$  بلغ (4.15) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وكان الانحراف المعياري (0.86) ومعامل الاختلاف (0.20) وشدة الإجابة (83.17%) مما

يدل على قدرة أفراد عينة الدراسة على استحداث استراتيجيات جديدة تتناسب مع تغيرات بيئة العمل .

ح - وبلغ الوسط الحسابي للفقرة  $C_6$  (3.53) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وكان الانحراف المعياري (1.32) ومعامل الاختلاف (0.37) وشدة الأجابة (70.79%) مما يعني أن أفراد العينة المبحوثة يعتمدون على اساليب متعددة ولديهم إمكانية التنقل بين أكثرها مناسبة لحل المشكلة الواحدة .

### 3- الطلاقة $X_3$ :-

يتضح من نتائج الجدول (11) إن الوسط الحسابي العام لسمة الطلاقة بلغ (3.95) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.63) وبمعامل اختلاف (0.16) ما يعني إن البيانات متجانسه نسبياً وبشدة إجابة (79.18%) وهذا يدل على إن أفراد عينة الدراسة بإمكانهم التفكير باتجاهات وزوايا خارج إطار تفكير السابقين والحاليين ولديهم قدرة على توليد عدد أكبر من البدائل والأفكار والتصورات والاستعمالات من خلال البحث الموسع في مخزون الذاكرة من المعلومات والمعرفة والتجارب والممارسات التي لها علاقة بالموضوع بهدف التوصل إلى أكبر عدد من الأفكار الخلاقية.

كما يتضح من نتائج الجدول (11) ما يأتي:-

أ- بلغ الوسط الحسابي للفقرة  $C_1$  (3.84) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (1.12) ومعامل الاختلاف (0.29) وبلغت شدة الإجابة (76.83%) مما يعني أن أفراد العينة المبحوثة يقدمون أفكار خارجة عن نطاق التفكير السابق .

ب - كان الوسط الحسابي للفقرة  $C_2$  (4.07) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.98) وكان معامل الاختلاف (0.24) بينما بلغت شدة الإجابة (81.59%) مما يدل أن أفراد عينة الدراسة لديهم امكانية تكوين قاعدة معلومات واسعة من الأفكار والتجارب السابقة .

ت - أما الوسط الحسابي للفقرة  $C_3$  فبلغ (4.01) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.83) ومعامل الاختلاف (0.20) وشدة الأجابة (80.32%) وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة قادرين على ترجمة الأفكار إلى مقترحات فعلية تساعد في حل المشاكل الحالية .

ث - وبلغ الوسط الحسابي للفقرة  $C_4$  (4.14) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وكان الانحراف المعياري (0.93) ومعامل الاختلاف (0.22) وشدة الإجابة (82.86%) ما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة بإمكانهم المفاضلة بين عدد كبير من الأفكار بزمن قصير نسبياً.

ج - الوسط الحسابي للفقرة  $C_5$  بلغ (4.17) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وكان الانحراف المعياري (0.83) وبلغ معامل الاختلاف (0.19) وشدة الأجابة (83.49%) مما يعني أن أفراد عينة الدراسة باستطاعتهم إعادة صياغة بعض الأفكار بجمل لفضية منمقة وبسيطة.

ح - بلغ الوسط الحسابي للفقرة  $C_6$  (3.69) وهو أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وكان الانحراف المعياري (1.13) ومعامل الاختلاف (0.30) وشدة الإجابة (73.97%) مما يدل على امتلاك أفراد العينة المبحوثة امكانية تصوير وعرض المشكلة بأشكال ورسومات.

خ - وبلغ الوسط الحسابي للفقرة  $C_7$  (3.76) وهو اكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وكان الانحراف المعياري (1.11) ومعامل الاختلاف (0.29) وشدة الاجابة (75.24%) مما يدل على ان افراد العينة المبحوثة يستخدمون لغة الجد والتعبير غير اللفظي عن الأفكار وبوقت قصير .

#### 4- الحساسية للمشكلات $X_4$ :-

يتضح من نتائج الجدول (11) إن الوسط الحسابي العام لسمة الحساسية للمشكلات بلغ (3.99) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبنحرف معياري (0.57) وبمعامل إختلاف (0.14) ما يعني إن البيانات متجانسه نسبياً وبشدة إجابة (79.86%) وهذا يدل على إن افراد عينة الدراسة بإمكانهم ادراك نقاط الضعف والثغرات في الموقف المثير وملاحظة الاشياء الغير عادية والمحيرة في المواقف التي يواجهونها واعادة توظيفها واستخدامها في البحث عن حلول لهذه المشكلات .

كما يتضح من نتائج الجدول (11) ما يلي :-

أ- بلغ الوسط الحسابي للفقرة  $C_1$  (3.84) وهو اكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وكان الانحراف المعياري (1.00) ومعامل الاختلاف (0.26) وشدة الاجابة (76.83%) مما يدل على ان افراد العينة المبحوثة لديهم امكانية اكتشاف المشاكل المرتبطة بموقف معين والغير ظاهرة للآخرين.

## الفصل الثالث : عرض وتحليل وتفسير نتائج متغيرات الدراسة

ب- وبلغ الوسط الحسابي للفقرة  $C_2$  (4.14) وهو أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) وكان الانحراف المعياري (0.80) ومعامل الاختلاف (0.19) وشدة الإجابة (82.86%) مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة بإمكانهم تحديد ابعاد المشكلة وجوانبها المتعددة.

ت- كان الوسط الحسابي للفقرة  $C_3$  (3.39) وهو أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) وكان الانحراف المعياري (0.78) ومعامل الاختلاف (0.19) وشدة الإجابة (78.73%) مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة يتميزون بسرعة التفكير في إيجاد الحلول لمواجهة المشاكل المختلفة .

ث- أما الوسط الحسابي للفقرة  $C_4$  (4.22) وهو أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) وكان الانحراف المعياري (0.97) ومعامل الاختلاف (0.23) وشدة الإجابة (84.44%) هذا يعني أن أفراد العينة المبحوثة يتبنون نظرة شمولية لكل نواحي النقص والقصور في الموقف الواحد.

ج- وكان الوسط الحسابي للفقرة  $C_5$  (4.07) وهو أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) وكان الانحراف المعياري (0.84) ومعامل الاختلاف (0.20) وشدة الإجابة (81.59%) اي أن أفراد العينة المبحوثة يستطيعون تحليل المكونات المركبة للأفكار وإعادة تركيبها .

ح- بلغ الوسط الحسابي للفقرة  $C_6$  (3.92) وهو أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) وكان الانحراف المعياري (1.05) ومعامل الاختلاف (0.26) وشدة الإجابة (78.41%) مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة لديهم قدرة إعادة توظيف نقاط القوة في مواقف أخرى .

خ- أما الوسط الحسابي للفقرة  $C_7$  (3.80) وهو أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) وكان الانحراف المعياري (1.04) ومعامل الاختلاف (0.27) وشدة الإجابة (76.19%) مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة يوظفون التغيرات في حل المشاكل أو أنجاز الأعمال .

مما تقدم يمكن توضيح ترتيب للأهمية النسبية للسمات ووفقاً لأوساطها الحسابية من خلال

الجدول (12) الآتي :

الجدول (12): ترتيب الأهمية النسبية لسمات القيادة الخلاقة

| ترتيب الأهمية النسبية | الوسط الحسابي | سمات القيادة الخلاقة             |
|-----------------------|---------------|----------------------------------|
| الرابع                | 3.88          | X <sub>1</sub> الأصالة           |
| الثالث                | 3.94          | X <sub>2</sub> المرونة           |
| الثاني                | 3.95          | X <sub>3</sub> الطلاقة           |
| الاول                 | 3.99          | X <sub>4</sub> الحساسية للمشكلات |

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية .

ويلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (12) ما يأتي :-

- أن الحساسية للمشكلات (X<sub>4</sub>) جاءت بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية . من خلال الوسط الحسابي البالغ (3.99).
- احتلت الطلاقة (X<sub>3</sub>) المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية . من خلال الوسط الحسابي لبالغ (3.95).
- احتلت المرونة (X<sub>3</sub>) المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية من خلال الوسط الحسابي البالغ (3.94) .
- أما الأصالة (X<sub>1</sub>) فاحتلت المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث الأهمية النسبية . من خلال الوسط الحسابي البالغ (3.88).

### ثانياً: وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول مكونات القدرات التنظيمية الديناميكية

ضمن هذه الفقرة سيتم وصف وتشخيص آراء العينة المبحوثة حول مكونات القدرات التنظيمية الديناميكية التي تم اعتمادها وهي (إعادة تشكيل الموارد Y<sub>1</sub> , الاستشعار Y<sub>2</sub> , التعلم Y<sub>3</sub> , تكامل الموارد Y<sub>4</sub>) حيث يشير الجدول (13) إلى الوصف العام لآراء لتلك المكونات , بلغ الوسط الحسابي الكلي للقدرات الديناميكية التنظيمية (3.98) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) كما أن الانحراف المعياري (0.53) ومعامل الاختلاف (0.13) أي أنّ ذلك يدل على إن البيانات متجانسه نسبياً وبلغت النسبة المئوية لشدة الإجابة (79.71%) وهي تشير إلى نسبة الاتفاق في إجابات أفراد العينة حول هذا المتغير. ما يعني إن آراء العينة تعطي إهتماماً بهذا المتغير مما إنعكس إيجاباً على إجاباتها وهذا ما نراه واضحاً في الأوساط الحسابية لل فقرات (C)

### الفصل الثالث : عرض وتحليل وتفسير نتائج متغيرات الدراسة

إذ كانت جميعها أعلى من الوسط الفرضي وإن شدة الإجابة لعينة الدراسة كانت جميعها أعلى من (50%). مما يدل على تجانس الإجابات حول هذا المتغير .

الجدول (13)

وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول مكونات القدرات التنظيمية الديناميكية

| مكونات المقدرات التنظيمية                | الاسئلة        | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | شدة الإجابة % |
|--|----------------|---------------|-------------------|----------------|---------------|
| الموارد<br>Y <sub>1</sub><br>إعادة تشكيل | C <sub>1</sub> | 3.82          | 1.11              | 0.29           | 78.51         |
|  | C <sub>2</sub> | 4.17          | 0.85              | 0.20           | 83.49         |
|  | C <sub>3</sub> | 3.90          | 0.83              | 0.21           | 78.10         |
|  | C <sub>4</sub> | 4.11          | 1.07              | 0.20           | 82.22         |
|  | C <sub>5</sub> | 3.95          | 0.97              | 0.24           | 79.05         |
|  | C <sub>6</sub> | 3.87          | 1.12              | 0.29           | 77.46         |
| Y <sub>1</sub>                           |                | 3.97          | 0.63              | 0.15           | 79.47         |
| الاستثمار<br>Y <sub>2</sub><br>معار      | C <sub>1</sub> | 3.69          | 1.07              | 0.28           | 73.97         |
|  | C <sub>2</sub> | 4.22          | 0.86              | 0.20           | 84.44         |
|  | C <sub>3</sub> | 3.98          | 0.77              | 0.19           | 79.68         |
|  | C <sub>4</sub> | 4.01          | 1.07              | 0.26           | 80.32         |
|  | C <sub>5</sub> | 4.06          | 1.02              | 0.25           | 81.27         |
|  | C <sub>6</sub> | 3.73          | 1.09              | 0.29           | 74.60         |
|  | C <sub>7</sub> | 4.26          | 0.95              | 0.22           | 85.40         |
| Y <sub>2</sub>                           |                | 3.99          | 0.63              | 0.16           | 79.95         |
| التعلم<br>Y <sub>3</sub>                 | C <sub>1</sub> | 3.92          | 0.88              | 0.22           | 78.41         |
|  | C <sub>2</sub> | 4.33          | 0.64              | 0.14           | 86.67         |
|  | C <sub>3</sub> | 3.96          | 0.73              | 0.18           | 79.37         |

الفصل الثالث : عرض وتحليل وتفسير نتائج متغيرات الدراسة

|       |      |      |      |                |  |                             |
|-------|------|------|------|----------------|--|-----------------------------|
| 81.90 | 0.24 | 0.99 | 4.09 | C <sub>4</sub> |  |                             |
| 79.37 | 0.22 | 0.89 | 3.96 | C <sub>5</sub> |  |                             |
| 78.73 | 0.22 | 0.89 | 3.93 | C <sub>6</sub> |  |                             |
| 86.35 | 0.17 | 0.75 | 4.31 | C <sub>7</sub> |  |                             |
| 81.54 | 0.10 | 0.44 | 4.07 | Y <sub>3</sub> |  |                             |
| 78.73 | 0.25 | 0.99 | 3.93 | C <sub>1</sub> |  | تأمل الموارد Y <sub>4</sub> |
| 78.10 | 0.27 | 1.05 | 3.90 | C <sub>2</sub> |  |                             |
| 77.46 | 0.20 | 0.79 | 3.87 | C <sub>3</sub> |  |                             |
| 78.10 | 0.31 | 1.24 | 3.90 | C <sub>4</sub> |  |                             |
| 77.78 | 0.21 | 0.84 | 3.88 | C <sub>5</sub> |  |                             |
| 77.14 | 0.33 | 1.28 | 3.85 | C <sub>6</sub> |  |                             |
| 77.88 | 0.17 | 0.67 | 3.89 | Y <sub>4</sub> |  |                             |
| 79.71 | 0.13 | 0.53 | 3.98 | المجموع Y      |  |                             |

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية.

وفيما يأتي شرح تفصيلي لآراء العينة المبحوثة حول كل مكون من هذه المكونات , وذلك حسب النتائج الواردة في الجدول (13) :-

### 1- إعادة تشكيل الموارد Y<sub>1</sub> :-

يتضح من نتائج الجدول (13) إن الوسط الحسابي العام لمكون إعادة تشكيل الموارد بلغ (3.97) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.63) وبمعامل اختلاف (0.15) ما يعني إن البيانات متجانسه نسبياً وبشدة إجابة (79.47%) وهذا يدل على إن أفراد عينة الدراسة يمارسون مجموعة من الانشطة تتضمن تحويل الموارد التشغيلية للكلية الى موارد حيوية من خلال إجراء مجموعة من العمليات على الموارد التشغيلية منها ( الدمج , الفصل , الاضافة ) فضلاً عن اكتساب موارد جديدة وانشاء شبكات تعاون بين مختلف أقسام المنظمة .

ومن نتائج الجدول (13) نستطيع ان نتوصل إلى ما يأتي:-

أ - بلغ الوسط الحسابي للفقرة  $C_1(3.82)$  وهو أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) وكان الانحراف المعياري (1.11) ومعامل الاختلاف (0.92) وشدة الإجابة (78.51%) اي ان الكليات المبحوثة تهتم بعملية إعادة تنظيم الموارد بالشكل الذي يولد خدمات جديدة.

ب - بلغ الوسط الحسابي للفقرة  $C_2(4.17)$  وهو أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) وكان الانحراف المعياري (0.85) ومعامل الاختلاف (0.20) وشدة الاجابة (83.49%) مما يعني أن الكليات المبحوثة يشجعون إنشاء شبكات تعاون بين الاقسام العلمية المختلفة.

ت - بلغ الوسط الحسابي للفقرة  $C_3(3.90)$  وهو أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) وكان الانحراف المعياري (0.83) ومعامل الاختلاف (0.21) وشدة الإجابة (78.10%) وجود في الكليات المبحوثة تنسيق في توزيع الموارد الحالية والمكتسبة على الأنشطة

ث - بلغ الوسط الحسابي للفقرة  $C_4(4.11)$  وهو أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) وكان الانحراف المعياري (1.07) ومعامل الاختلاف (0.20) وشدة الإجابة (82.22%) مما يعني أن الكليات المبحوثة تسعى لإجراء تحديث مستمر للمورد بما يتناسب ومتطلبات سوق العمل .

ج - بلغ الوسط الحسابي للفقرة  $C_5(3.95)$  وهو أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) وكان الانحراف المعياري (0.97) ومعامل الاختلاف (0.24) وشدة الإجابة (79.05%) وهذا يدل على أن الكليات المبحوثة تتبنى سياسية تحويل الموارد التشغيلية الحالية إلى موارد حيوية تكون أكثر فاعلية مع البيئة الخارجية .

ح - بلغ الوسط الحسابي للفقرة  $C_6(3.87)$  وهو أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) وكان الانحراف المعياري (1.12) ومعامل الاختلاف (0.29) وشدة الإجابة (77.46%) مما يعني أن الكليات المبحوثة تقوم بإعادة ترتيب مواردها للاستجابة للتغيرات البيئة المحيطة بها.

## 2- الاستشعار $Y_2$ :-

يتضح من نتائج الجدول (13) إن الوسط الحسابي العام لمكون الاستشعار بلغ (3.99) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.63) وبمعامل إختلاف (0.16) ما يعني إن البيانات متجانسه نسبياً وبشدة إجابة (79.59%) أي أنّ الكليات المبحوثة تمارس عملية مسح

## الفصل الثالث : عرض وتحليل وتفسير نتائج متغيرات الدراسة

شامل للبيئة لاكتشاف الفرص والتهديدات وجمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار بشأن استغلال الفرص وتجنب التهديدات بما يتفق ومصالحها .

ومن خلال نتائج الجدول (13) يمكننا التوصل إلى النقاط الآتية :-

أ - بلغ الوسط الحسابي للفقرة  $C_1(3.69)$  وهو أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) وكان الانحراف المعياري (1.07) ومعامل الاختلاف (0.28) وشدة الإجابة (73.97%) أي إنّ الكليات موضع الدراسة تقوم بإجراءات فحص للبيئة الخارجية بشكل دوري للحصول على طلبة جدد .

ب - بلغ الوسط الحسابي للفقرة  $C_2(4.22)$  وهو أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) وكان الانحراف المعياري (0.86) ومعامل الاختلاف (0.20) وشدة الإجابة (84.44%) مما يعني أنّ الكليات المبحوثة ترصد الطلب الكامن في سوق العمل المحلي لتوفير الفرص المناسبة لها .

ت - بلغ الوسط الحسابي للفقرة  $C_3(3.98)$  وهو أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) وكان الانحراف المعياري (0.77) ومعامل الاختلاف (0.19) وشدة الإجابة (79.68%) مما يدل على إنّ الكليات المبحوثة تجري تقييم دوري للتغيرات البيئية الخارجية المحيطة بها .

ث - بلغ الوسط الحسابي للفقرة  $C_4(4.01)$  وهو أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) وكان الانحراف المعياري (1.07) ومعامل الاختلاف (0.26) وشدة الإجابة (80.32%) وهذا يعني هنالك تحليل معمق تقم به الكليات المبحوثة للمعلومات التي تم الحصول عليها كنتيجة لعمليات الفحص الخارجي .

ج - بلغ الوسط الحسابي للفقرة  $C_5(4.06)$  وهو أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) وكان الانحراف المعياري (1.02) ومعامل الاختلاف (0.25) وشدة الإجابة (81.27%) أي أنّ الكليات المبحوثة تنفذ خططها العلمية والتربوية وفقاً للواقع الفعلي لسوق العمل.

ح - بلغ الوسط الحسابي للفقرة  $C_6(3.73)$  وهو أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) وكان الانحراف المعياري (1.09) ومعامل الاختلاف (0.29) وشدة الإجابة (74.60%) أي أنّ الكليات المبحوثة تدعم البحث العلمي لتلبية احتياجات سوق العمل.

خ - بلغ الوسط الحسابي للفقرة C<sub>7</sub> (4.26) وهو أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) وكان الانحراف المعياري (0.95) ومعامل الاختلاف (0.22) وشدة الإجابة (85.40%) وهذا يعني أنّ الكليات المبحوثة تضع تصورات حول كيفية استثمار الفرص المتاحة .

### 3- التعلم Y<sub>3</sub> :-

يتضح من نتائج الجدول (13) إن الوسط الحسابي العام لمكون التعلم بلغ (4.07) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.44) وبمعامل إختلاف (0.10) ما يعني إن البيانات متجانسه نسبياً وبشدة إجابة (81.54%) أي أنّ الكليات المبحوثة تمارس عملية ديناميكية مرنة تستوعب التغيير وتوفر قاعدة معرفة تمكن القائد الإداري من تحديد المجالات التشغيلية التي تحتاج التحسين وتوليد أفكار جديد يهدف من خلالها تحقيق ميزة تنافسية.

ومن خلال نتائج الجدول (13) نتوصل الى ما يأتي :-

أ - بلغ الوسط الحسابي للفقرة C<sub>1</sub> (3.92) وهو أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) وكان الانحراف المعياري (0.88) ومعامل الاختلاف (0.22) وشدة الإجابة (78.41%) مما يدل على أنّ الكليات موضع الدراسة تؤمن بأن التعاون مع المنافسين يخلق فرص تعلم جديدة.

ب - بلغ الوسط الحسابي للفقرة C<sub>2</sub> (4.33) وهو أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) وكان الانحراف المعياري (0.64) ومعامل الاختلاف (0.14) وشدة العجابه (86.67%) مما يدل على أنّ الكليات المبحوثة تدرك الأهمية الحقيقية للتعلم لمسايرة حالات عدم التأكد البيئي.

ت - بلغ الوسط الحسابي للفقرة C<sub>3</sub> (3.96) وهو أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) وكان الانحراف المعياري (0.73) ومعامل الاختلاف (0.18) وشدة الإجابة (79.37%) أي أنّ في الكليات المبحوثة تساهم عملية التعلم التنظيمي بتعزيز عمليات الخلق والابتكار.

ث - بلغ الوسط الحسابي للفقرة C<sub>4</sub> (4.09) وهو أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) وكان الانحراف المعياري (0.99) ومعامل الاختلاف (0.24) وشدة الإجابة (81.90%) مما يدل على أنّ الكليات موضع الدراسة تستفاد من التعلم التنظيمي للارتقاء لموقع ومكانة افضل.

ج - بلغ الوسط الحسابي للفقرة C<sub>5</sub> (3.96) وهو أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) وكان الانحراف المعياري (0.89) ومعامل الاختلاف (0.22) وشدة الإجابة (79.37%) مما يدل على أنّ الكليات موضع الدراسة تشعر بأنّ التعلم يولد معرفة جديدة.

ح - بلغ الوسط الحسابي للفقرة C<sub>6</sub> (3.93) وهو أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) وكان الانحراف المعياري (0.89) ومعامل الاختلاف (0.22) وشدة الإجابة (78.73%) أي أنّ في الكليات المبحوثة يسهم التعلم في تحقيق مستوى أداءها للأفضل .

خ - بلغ الوسط الحسابي للفقرة C<sub>7</sub> (4.31) وهو أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) وكان الانحراف المعياري (0.75) ومعامل الاختلاف (0.17) وشدة الإجابة (86.35%) مما يدل على أنّ الكليات موضع الدراسة يسهم التعلم في توليد أفكار جديدة وتحقيق ميزة تنافسية.

#### 4- تكامل الموارد Y<sub>4</sub> :-

يتضح من نتائج الجدول (13) إنّ الوسط الحسابي العام لمكون تكامل الموارد بلغ (3.89) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.67) ومعامل إختلاف (0.17) ما يعني إنّ البيانات متجانسه نسبياً وبشدة إجابة (77.88%) أي أنّ الكليات المبحوثة أنّها الآلية التي بواسطتها يمكن للمنظمة إن تتبنى وتكامل وتعيد تشكيل مواردها وقدراتها من أجل موائمة التغيير الحاصل في البيئة.

ومن نتائج الجدول (13) نتوصل إلى النقاط الآتية :-

أ - بلغ الوسط الحسابي للفقرة C<sub>1</sub> (3.93) وهو أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) وكان الانحراف المعياري (0.99) ومعامل الاختلاف (0.25) وشدة الإجابة (78.73%) مما يدل على أنّ الكليات موضع الدراسة تؤمن بأنّ التنسيق والتكامل بين مختلف الموارد يحقق الهدف المنشود.

ب - بلغ الوسط الحسابي للفقرة C<sub>2</sub> (3.90) وهو أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) وكان الانحراف المعياري (1.05) ومعامل الاختلاف (0.27) وشدة الإجابة (78.10%) مما يدل على أنّ الكليات موضع الدراسة تتبنى سياسة الانفتاح على الجامعات الأخرى في تغطية وتأمين النقص الحاصل في الموارد البشرية .

## الفصل الثالث : عرض وتحليل وتفسير نتائج متغيرات الدراسة

ت - بلغ الوسط الحسابي للفقرة  $C_3$  (3.87) وهو أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) وكان الانحراف المعياري (0.79) ومعامل الاختلاف (0.20) وشدة الإجابة (77.46%) مما يدل على أنّ الكليات موضع الدراسة تدرك بأن الموارد المتكاملة تكون أكثر انتاجاً مما لو كانت منفردة .

ث - بلغ الوسط الحسابي للفقرة  $C_4$  (3.90) وهو أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) وكان الانحراف المعياري (1.24) ومعامل الاختلاف (0.31) وشدة الإجابة (78.10%) مما يدل على أنّ الكليات موضع الدراسة تستطيع التحكم بمواردها بالشكل الذي يتناسب مع متطلبات سوق العمل.

ج - بلغ الوسط الحسابي للفقرة  $C_5$  (3.88) وهو أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) وكان الانحراف المعياري (0.84) ومعامل الاختلاف (0.21) وشدة الإجابة (77.78%) مما يدل على أنّ الكليات موضع الدراسة تبذل جهوداً كبيرة لحل التناقضات والصراعات بين منتسبيها سعياً في تكامل مواردها البشرية.

ح - بلغ الوسط الحسابي للفقرة  $C_6$  (3.85) وهو أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) وكان الانحراف المعياري (1.28) ومعامل الاختلاف (0.33) وشدة الإجابة (77.14%) مما يدل على أنّ الكليات موضع الدراسة تسعى إلى تحقيق التوافق الاستراتيجي من أجل زيادة فاعلية استثمار الموجودات.

الجدول (14): ترتيب الأهمية النسبية لمكونات القدرات التنظيمية الديناميكية

| ترتيب الأهمية النسبية | الوسط الحسابي | سمات القيادة الخلاقة          |
|-----------------------|---------------|-------------------------------|
| الثالث                | 3.97          | اعادة تشكيل الموارد ( $Y_1$ ) |
| الثاني                | 3.99          | الاستشعار ( $Y_2$ )           |
| الاول                 | 4.31          | التعلم ( $Y_3$ )              |
| الرابع                | 3.89          | تكامل الموارد ( $Y_4$ )       |

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية .

ويلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (14) ما يأتي :-

- أنّ التعلم ( $Y_3$ ) جاء بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية . من خلال الوسط الحسابي البالغ (4.31).

### الفصل الثالث : عرض وتحليل وتفسير نتائج متغيرات الدراسة

---

- احتل الاستشعار ( $Y_2$ ) المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية . من خلال الوسط الحسابي لبالغ (3.99).
- احتل إعادة تشكيل الموارد ( $Y_1$ ) المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية من خلال الوسط الحسابي البالغ (3.97) .
- أما تكامل الموارد ( $Y_4$ ) فاحتل المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث الأهمية النسبية . من خلال الوسط الحسابي البالغ (3.89).

## المبحث الثاني

### اختبار فرضيات الدراسة

#### توطئة

يهدف هذا المبحث الى قياس علاقة الارتباط بين المتغير المستقل ( القيادة الخلاقة ) والمتغير المعتمد ( القدرات التنظيمية الديناميكية) باستخدام معامل الارتباط البسيط (سبيرمان ) ومن ثم اختبار معنوية معاملات الارتباط باستخدام الاختبار (t) , حيث توجد علاقة معنوية اذا كانت قيمة (t) المحسوبة أكبر من أو تساوي قيمة (t) الجدولية , وإذا كانت قيمة (t) المحسوبة أصغر من قيمة (t) الجدولية فأن العلاقة غير معنوية عند مستوى معنوية (1%).و يهدف هذا المبحث ايضاً إلى قياس تأثير المتغير المستقل (القيادة الخلاقة ) في المتغير المعتمد (القدرات التنظيمية الديناميكية) وذلك بالإعتماد على تحليل الانحدار البسيط واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار (التأثير) إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمتها المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية, و لا يوجد هذا التأثير إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أصغر من قيمتها الجدولية عند مستوى المعنوية(1%), كما تم استخدام معامل التحديد ( $R^2$ ) لتفسير مقدار تأثير المتغيرات المستقلة للتغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد.

يتضمن فقرتين وعلى النحو الآتي :-

أولاً: تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة .

ثانياً: تحليل واختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة .

### أولاً: تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

من أجل اتخاذ قرار دقيق بشأن ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها " لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الخلاقة بأبعادها والقدرات التنظيمية الديناميكية بمكوناتها " , لابد من اختبار الفرضيات الفرعية الأربعة المنبثقة عنها , وعلى النحو الآتي :-

#### 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى :-

فرضية العدم ( $H_0$ ) التي تنص على أنه " لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأصالة والقدرات التنظيمية الديناميكية بمكوناتها " , ومن أجل قبول هذه الفرضية من عدم قبولها تم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين الأصالة ( $X_1$ ) والقدرات التنظيمية الديناميكية (Y) بمكوناتها ( $Y_1, Y_2, Y_3, Y_4$ ) حيث يوضح الجدول (15) أن قيمة معامل الارتباط البسيط بين ( $X_1$ ) و (Y) قد بلغت (0.673) , مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين الأصالة والقدرات التنظيمية الديناميكية, وهي علاقة ذات دلالة معنوية لان قيمة (t) المحسوبة والبالغة (7.098) أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%) وهذا يعني أن القائد الخلاق الذي يكتشف أفكار خلاقية وغير تقليدية يحقق للمنظمة قدرة تنظيمية ديناميكية و ميزة تنافسية .

الجدول (15) :نتائج علاقة الارتباط بين الأصالة والقدرات التنظيمية الديناميكية بمكوناتها مع قيم (t) المحسوبة

| مكونات القدرات التنظيمية الديناميكية                 |                   |                   |                   |                   | القدرات التنظيمية الديناميكية (Y) | المتغير المستقل           |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-----------------------------------|---------------------------|
| إعادة تشكيل الموارد                                  | الاستشعار         | التعلم            | تكمال الموارد     | قيمة (t) الجدولية |                                   |                           |
| (Y <sub>1</sub> )                                    | (Y <sub>2</sub> ) | (Y <sub>3</sub> ) | (Y <sub>4</sub> ) | (t)               | 0.673                             | الأصالة (X <sub>1</sub> ) |
| 5.314  | 5.511             | 4.123             | 7.855             | درجة الثقة        | 7.098                             | قيمة (t) المحسوبة         |
| توجد علاقة ارتباط موجبة وذات معنوية عند المستوى (1%) |                   |                   |                   |                   | 99%                               | نوع العلاقة               |
| مع القدرات التنظيمية الديناميكية بمكوناتها.          |                   |                   |                   |                   |                                   |                           |

n=63

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

كما يلاحظ من الجدول (15) النقاط الآتية :-

أ - إنَّ معامل الارتباط البسيط بين  $(X_1)$  و  $(Y_1)$  البالغ (0.569) يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين الأصالة وإعادة تشكيل الموارد وهي علاقة ذات دلالة معنوية لكون قيمة  $(t)$  المحسوبة والبالغة (5.314) أكبر من قيمة  $(t)$  الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى معنوية (1%) , اي ان القائد الخلاق الذي يفكر بطرق غير تقليدية ويستطيع التوصل إلى أفكار خلاقية , يكون له قدرة على تطوير مجموعة من الأنشطة تتضمن تحويل الموارد التشغيلية للكلية إلى موارد حيوية من خلال إجراء مجموعة من العمليات على الموارد التشغيلية منها ( الدمج , الفصل , الإضافة ) فضلاً عن اكتساب موارد جديدة وانشاء شبكات تعاون بين مختلف اقسام المنظمة .

ب - كما أنَّ معامل الارتباط البسيط بين  $(X_1)$  و  $(Y_2)$  البالغ (0.583) يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين الأصالة والاستشعار وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة  $(t)$  المحسوبة البالغة (5.511) أكبر من قيمة  $(t)$  الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى معنوية (1%) , وهذا يدل على أن القائد الخلاق يحل المشكلات التي تواجهه نتيجة التغير البيئي بعدة طرق , من خلال توظيف المعلومات التي تم التوصل إليها بعملية المسح الشامل للبيئة لاكتشاف الفرص والتهديدات.

ت- بلغ معامل الارتباط البسيط بين  $(X_1)$  و  $(Y_3)$  (0.473) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين الأصالة والتعلم وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة  $(t)$  المحسوبة البالغة (4.123) أكبر من قيمة  $(t)$  الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى معنوية (1%) , يستدل من ذلك على امكانية القائد الخلاق بحل المشكلات المتعلقة بتحديد المجالات التشغيلية التي تحتاج التحسين وتوليد أفكار جديد من خلال الاستعانة بقاعدة معرفة كونتها عمليات التعلم التنظيمي .

ج - ومعامل الارتباط البسيط بين  $(X_1)$  و  $(Y_4)$  فبلغ (0.715) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين الأصالة وتكامل الموارد وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة  $(t)$  المحسوبة البالغة (7.855) أكبر من قيمة  $(t)$  الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى معنوية (1%) , يستدل من ذلك على أنَّ لقدرة القائد الخلاق على تجميع عناصر متباعدة ومتباينة في حل مشكلة جديدة علاقة

## الفصل الثالث : عرض وتحليل وتفسير نتائج متغيرات الدراسة

بتطوير آلية تتبني وتكامل وإعادة تشكيل موارد الكلية وقدراتها من أجل موازنة التغيير الحاصل في البيئة المحيطة بها.

مما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأصالة والقدرات التنظيمية الديناميكية بمكوناتها, وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الفرعية الرئيسية الأولى وهي فرضية العدم ( $H_0$ ) التي تنص على أنه " لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأصالة والقدرات التنظيمية الديناميكية بمكوناتها".

### 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :-

فرضية العدم ( $H_0$ ) التي تنص على أنه " لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة والقدرات التنظيمية الديناميكية بمكوناتها ", ومن أجل قبول هذه الفرضية من عدم قبولها تم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المرونة ( $X_2$ ) والقدرات التنظيمية الديناميكية (Y) بمكوناتها ( $Y_1, Y_2, Y_3, Y_4$ ) حيث يوضح جدول (16) أن قيمة معامل الارتباط البسيط بين ( $X_2$ ) و (Y) قد بلغت (0.628), مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين المرونة والمقدرات التنظيمية الديناميكية, وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (6.297) أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%) , وهذا يعني ان القائد الخلاق الذي يستطيع تغيير أو تحويل مسار تفكيره أو وجهة نظره تبعاً للموقف قادر على جعل عمليات تحويل الموارد التشغيلية إلى موارد حيوية متغير تبعاً للموقف.

الجدول (16): نتائج علاقة الارتباط بين المرونة والقدرات التنظيمية الديناميكية بمكوناتها مع قيم

(t) المحسوبة

| مكونات المقدرات التنظيمية الديناميكية |                         |                  |                     |                               | المقدرات الديناميكية التنظيمية (Y) | المتغير المعتمد                   |
|---------------------------------------|-------------------------|------------------|---------------------|-------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| قيمة (t) الجدولية                     | تكامل الموارد ( $Y_4$ ) | التعلم ( $Y_3$ ) | الاستشعار ( $Y_2$ ) | إعادة تشكيل الموارد ( $Y_1$ ) |                                    |                                   |
| 2.39                                  | 0.631                   | 0.382            | 0.585               | 0.571                         | 0.628                              | المتغير المستقل المرونة ( $X_2$ ) |

## الفصل الثالث : عرض وتحليل وتفسير نتائج متغيرات الدراسة

|                  |   |       |       |       |       |               |
|------------------|---|-------|-------|-------|-------|---------------|
| قيمة(t) المحسوبة | 6.297   | 5.342 | 5.540 | 3.174 | 6.247 | درجة<br>الثقة |
| نوع العلاقة      | توجد علاقة ارتباط موجبة وذات معنوية عند المستوى (1%) مع المقدرات التنظيمية الديناميكية بمكوناتها. |       |       |       |       | 0.99<br>%     |

n=63

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

كما يلاحظ من الجدول (16) النقاط الآتية :-

أ – ان معامل الارتباط البسيط بين ( $X_2$ ) و ( $Y_1$ ) البالغ (0.571) يدل على وجود علاقة ارتباط بين المرونة وإعادة تشكيل الموارد وهي علاقة ذات دلالة معنوية لكون قيمة (t) المحسوبة والبالغة (5.342) أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى معنوية (1%) , أي أنّ القائد الخلاق الغير متصلب الذهن والذي لا يتبنى أنماط ذهنية محددة سلفاً , يمكنه توليد خدمات جديدة من خلال إعادة تشكيل موارد الحالية للكلية .

ب- كان معامل الارتباط البسيط بين ( $X_2$ ) و ( $Y_2$ ) البالغ (0.585) يدل على وجود علاقة ارتباط بين الأصالة وإعادة تشكيل الموارد وهي علاقة ذات دلالة معنوية لكون قيمة (t) المحسوبة والبالغة (5.540) أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى معنوية (1%) , يعني أنّ القائد الخلاق قادر على استحداث استراتيجيات جديدة بشأن استغلال الفرص وتجنب التهديدات البيئية بما يتفق ومصصلحة الكلية , بالاعتماد على نتائج عملية المسح الشامل للبيئة.

ت- أنّ معامل الارتباط البسيط بين ( $X_2$ ) و ( $Y_3$ ) البالغ (0.382) يدل على وجود علاقة ارتباط بين الأصالة وإعادة تشكيل الموارد وهي علاقة ذات دلالة معنوية لكون قيمة (t) المحسوبة والبالغة (3.174) أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى معنوية (1%) , أي أنّ القائد الخلاق يعتمد على اساليب متعددة وينتقل بين أكثرها مناسبة لحل المشكلة الواحدة, مستفيداً بذلك من الخبر التي نتجت عن عمليات التعلم التنظيمي .

ج- معامل الارتباط البسيط بين ( $X_2$ ) و ( $Y_4$ ) البالغ (0.631) يدل على وجود علاقة ارتباط بين الأصالة وإعادة تشكيل الموارد وهي علاقة ذات دلالة معنوية لكون قيمة (t) المحسوبة والبالغة (6.247) أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى معنوية (1%) , أي أن قدرة القائد الخلاق على تغيير أو تحويل مسار تفكيره أو وجهة نظره لها علاقة بتطوير قدرة الكلية على التحكم بمواردها بالشكل الذي يتناسب مع متطلبات سوق العمل وبوقت قياسي .

### الفصل الثالث : عرض وتحليل وتفسير نتائج متغيرات الدراسة

مما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة والمقدرات التنظيمية الديناميكية بمكوناتها , وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الفرعية الرئيسية الأولى وهي فرضية العدم ( $H_0$ ) التي تنص على أنه " لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة والقدرات التنظيمية الديناميكية بمكوناتها".

#### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :-

فرضية العدم ( $H_0$ ) التي تنص على أنه " لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الطلاقة والمقدرات التنظيمية الديناميكية بمكوناتها", ومن أجل قبول هذه الفرضية من عدم قبولها تم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار ( $t$ ) للوقوف على معنوية العلاقة بين الطلاقة ( $X_3$ ) والقدرات التنظيمية الديناميكية ( $Y$ ) بمكوناتها ( $Y_1, Y_2, Y_3, Y_4$ ) حيث يوضح جدول (17) أن قيمة معامل الارتباط البسيط بين ( $X_3$ ) و ( $Y$ ) قد بلغت (0.466), مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين الطلاقة والقدرات التنظيمية الديناميكية, وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة ( $t$ ) المحسوبة والبالغة (4.117) أكبر من قيمة ( $t$ ) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%) , وهذا يعني أن القائد الخلاق الذي يستطيع التفكير بالاتجاهات والزوايا الممكنة خارج اطار تفكير السابقين والحاليين يولد للكلية مهارة تنظيمية تنفرد بها عن منافسيها وتستخدمها في تحويل مواردها الوظيفية (التشغيلية) الى موارد حيوية تمكنها من مواجهة بيئتها المتجددة وتحقيق ميزة تنافسية .

الجدول (17): نتائج علاقة الارتباط بين الطلاقة والقدرات التنظيمية الديناميكية بمكوناتها مع قيم ( $t$ ) المحسوبة

| المتغير<br>المعتمد   | المتغير<br>المستقل | مكونات القدرات التنظيمية الديناميكية |                        |                     |                               |                             |
|----------------------|--------------------|--------------------------------------|------------------------|---------------------|-------------------------------|-----------------------------|
|                      |                    | إعادة<br>تشكيل<br>الموارد ( $Y_1$ )  | الاستشعار<br>( $Y_2$ ) | التعلم<br>( $Y_3$ ) | تكامل<br>الموارد<br>( $Y_4$ ) | قيمة<br>( $t$ )<br>الجدولية |
| الطلاقة<br>( $X_3$ ) | ( $Y$ )            | 0.439                                | 0.425                  | 0.347               | 0.421                         | 2.39                        |

## الفصل الثالث : عرض وتحليل وتفسير نتائج متغيرات الدراسة

|                         |  |       |       |       |       |               |
|-------------------------|--|-------|-------|-------|-------|---------------|
| قيمة<br>(t)<br>المحسوبة | 4.117  | 3.253 | 3.606 | 2.841 | 3.565 | درجة<br>الثقة |
| نوع<br>العلاقة          | توجد علاقة ارتباط موجبة وذات معنوية عند المستوى (1%) |       |       |       |       | 0.99%         |

n=63

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

كما يلاحظ من الجدول (17) النقاط الآتية :-

أ- ان معامل الارتباط البسيط بين ( $X_3$ ) و ( $Y_1$ ) البالغ (0.439) يدل على وجود علاقة ارتباط بين الأصالة وإعادة تشكيل الموارد وهي علاقة ذات دلالة معنوية لكون قيمة (t) المحسوبة والبالغة (3.253) أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى معنوية (1%) , أي أن ترجمة القائد الخلاق للأفكار الى مقترحات فعلية و إعادة صياغة بعض الأفكار بجمل لفضية منمقة وبسيطة. يساعد ذلك في تسهيل اتخاذ القرار بشأن تنفيذ عمليات إعادة تشكيل الموارد (الدمج ,إضافة ,فصل ) الموارد التشغيلية لتحويلها إلى موارد حيوية .

ب- أن معامل الارتباط البسيط بين ( $X_3$ ) و ( $Y_2$ ) البالغ (0.425) يدل على وجود علاقة ارتباط بين الطلاقة والاستشعار وهي علاقة ذات دلالة معنوية لكون قيمة (t) المحسوبة والبالغة (3.606) أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى معنوية (1%) , وهذا يعني أن القائد الخلاق يقدم عدد كبير من الأفكار خارجة عن نطاق التفكير السابق و بوقت قصير نسبياً ,لذا فهو يطور ويحسن عملية الاستشعار بالبيئة وما ينتج عنها من معلومات تساعد القائد في ايجاد وتنفيذ الافكار.

ت- أن معامل الارتباط البسيط بين ( $X_3$ ) و ( $Y_3$ ) البالغ (0.347) يدل على وجود علاقة ارتباط بين الأصالة وإعادة تشكيل الموارد وهي علاقة ذات دلالة معنوية لكون قيمة (t) المحسوبة والبالغة (2.841) أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى معنوية (1%) , أي أن القائد الخلاق يعتمد على عملية التعلم التنظيمي التي تساهم في تعزيز عمليات الخلق والابتكار وبالتالي التوصل إلى حلول جديدة للمشكلات الحالية .

ث- أن معامل الارتباط البسيط بين ( $X_3$ ) و ( $Y_4$ ) البالغ (0.421) يدل على وجود علاقة ارتباط بين الأصالة وإعادة تشكيل الموارد وهي علاقة ذات دلالة معنوية لكون قيمة (t) المحسوبة والبالغة (3.565) أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى معنوية (1%) , أي أن

## الفصل الثالث : عرض وتحليل وتفسير نتائج متغيرات الدراسة

القائد الخلاق لديه امكانية تكوين قاعدة معلومات واسعة من الأفكار والتجارب السابقة , لذا يساعد ذلك في عملية تكامل الموارد وزيادة فاعلية استثمار موجودات الكلية .

مما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الطلاقة والقدرات الديناميكية التنظيمية بمكوناتها , وهذا ما يؤدي الى رفض الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الفرعية الرئيسية الأولى وهي فرضية العدم ( $H_0$ ) التي تنص على أنه " لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الطلاقة والقدرات التنظيمية الديناميكية بمكوناتها " .

### 4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:-

فرضية العدم ( $H_0$ ) التي تنص على أنه " لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحساسية للمشكلات والقدرات التنظيمية الديناميكية بمكوناتها " , ومن أجل قبول هذه الفرضية من عدم قبولها تم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين الحساسية للمشكلات ( $X_4$ ) والقدرات التنظيمية الديناميكية (Y) بمكوناتها ( $Y_1, Y_2, Y_3, Y_4$ ) حيث يوضح جدول (18) أن قيمة معامل الارتباط البسيط بين ( $X_4$ ) و (Y) قد بلغت (0.500) , مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين الحساسية للمشكلات والقدرات التنظيمية الديناميكية, وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (4.509) أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%) , وهذا يعني أن قدرة القائد الخلاق على ادراك نقاط الضعف والثغرات في الموقف المثير يولد للكلية مهارة تنظيمية تنفرد بها عن منافسيها وتمكنها من مواجهة بيئتها المتجددة وتحقيق ميزة تنافسية .

الجدول (18) :نتائج علاقة الارتباط بين الحساسية للمشكلات والقدرات التنظيمية الديناميكية بمكوناتها مع قيم (t) المحسوبة

| المتغير<br>المعتمد | المتغير<br>المستقل | مكونات القدرات التنظيمية الديناميكية |                      |                        |                     |                               |
|--------------------|--------------------|--------------------------------------|----------------------|------------------------|---------------------|-------------------------------|
|                    |                    | الديناميكية<br>التنظيمية<br>(Y)      | الموارد<br>( $Y_1$ ) | الاستشعار<br>( $Y_2$ ) | التعلم<br>( $Y_3$ ) | تكمال<br>الموارد<br>( $Y_4$ ) |
| الحساسية           |                    | 0.500                                | 0.534                | 0.524                  | 0.339               | 0.352                         |
|                    |                    |                                      |                      |                        |                     | قيمة<br>(t)<br>الجدولية       |
|                    |                    |                                      |                      |                        |                     | 2.39                          |

## الفصل الثالث : عرض وتحليل وتفسير نتائج متغيرات الدراسة

|            |   |       |       |       |       |                    |
|------------|---|-------|-------|-------|-------|--------------------|
|            |   |       |       |       |       | للمشكلات ( $X_4$ ) |
| درجة الثقة | 2.888   | 2.767 | 4.725 | 4.851 | 4.509 | قيمة (t) المحسوبة  |
| %0.99      | توجد علاقة ارتباط موجبة وذات معنوية عند المستوى (1%) مع |       |       |       |       | نوع العلاقة        |
|            | القدرات التنظيمية الديناميكية بمكوناتها.                |       |       |       |       |                    |

n=63

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

كما يلاحظ من الجدول (18) النقاط الآتية :-

أ- إن معامل الارتباط البسيط بين ( $X_4$ ) و ( $Y_1$ ) البالغ (0.534) يدل على وجود علاقة ارتباط بين الحساسية للمشكلات وإعادة تشكيل الموارد وهي علاقة ذات دلالة معنوية لكون قيمة (t) المحسوبة والبالغة (4.851) أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى معنوية (1%) , ما يدل على ان قدرة القائد الخلاق في تحليل المكونات المركبة للأفكار وإعادة تركيبها بما يتناسب مع المواقف المختلفة , يكون قادر على اعادة تشكيل موارد الكلية بما يتناسب مع الظروف البيئية المختلفة .

ب- إن معامل الارتباط البسيط بين ( $X_2$ ) و ( $Y_2$ ) البالغ (0.524) يدل على وجود علاقة ارتباط بين الحساسية للمشكلات والاستشعار وهي علاقة ذات دلالة معنوية لكون قيمة (t) المحسوبة والبالغة (4.725) أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى معنوية (1%) , أي أن قدرة القائد الخلاق على ادراك نقاط الضعف والثغرات في الموقف المثير, تمكنه من تطوير عملية المسح الشامل للبيئة لاكتشاف الفرص والتهديدات وجمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار بشأن استغلال الفرص وتجنب التهديدات بما يتفق ومصصلحة الكلية .

ت- ان معامل الارتباط البسيط بين ( $X_2$ ) و ( $Y_3$ ) البالغ (0.339) يدل على وجود علاقة ارتباط بين الحساسية للمشكلات والتعلم وهي علاقة ذات دلالة معنوية لكون قيمة (t) المحسوبة والبالغة (2.767) أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى معنوية (1%) , أي أن القائد الخلاق يعتمد على ما يكتسبه من عملية التعلم التنظيمي من خبر ومعلومات في تحليل المشكلة وإدراك نقاط الضعف والثغرات فيها .

ث- إن معامل الارتباط البسيط بين ( $X_2$ ) و ( $Y_4$ ) البالغ (0.352) يدل على وجود علاقة ارتباط بين الحساسية للمشكلات وإعادة تشكيل الموارد وهي علاقة ذات دلالة معنوية لكون قيمة (t)

## الفصل الثالث : عرض وتحليل وتفسير نتائج متغيرات الدراسة

المحسوبة والبالغة (2.888) أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى معنوية (1%) , أي أن القائد الخلاق يستخدم حساسيته للمشكلة في تحديد النقص والثغرات فيها و ثم يكامل الموارد بما يتناسب مع حل المشكلة .

مما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحساسية للمشكلات والقدرات الديناميكية التنظيمية بأبعادها, وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الفرعية الرئيسية الأولى وهي فرضية العدم ( $H_0$ ) التي تنص على أنه " لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحساسية للمشكلات والقدرات التنظيمية الديناميكية بمكوناتها ". ويمكن توضيح ترتيب قوة علاقة الارتباط بين سمات القيادة الخلاقة والقدرات التنظيمية الديناميكية بمكوناتها وفقاً لقيم معامل الارتباط البسيط من خلال الجدول (19) الآتي :

الجدول (19) : ترتيب قوة علاقة الارتباط بين سمات القيادة الخلاقة والقدرات التنظيمية الديناميكية.

| ترتيب قوة العلاقة | والقدرات التنظيمية الديناميكية (Y) | المتغير المعتمد                  |                      |
|-------------------|------------------------------------|----------------------------------|----------------------|
|                   |                                    | المتغير المستقل                  |                      |
| الأول             | 0.67                               | X <sub>1</sub> الأصالة           | القيادة الخلاقية (X) |
| الثاني            | 0.62                               | X <sub>2</sub> المرونة           |                      |
| الثالث            | 0.50                               | X <sub>4</sub> الحساسية للمشكلات |                      |
| الرابع            | 0.46                               | X <sub>3</sub> الطلاقة           |                      |

المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية.

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (19) ما يأتي :-

- إنَّ الأصالة ( X<sub>1</sub> ) جاءت بالمرتبة الأولى من حيث قوة علاقة الارتباط مع القدرات التنظيمية الديناميكية (Y), من خلال معامل الارتباط البالغ (0.67).
- احتلت المرونة (X<sub>2</sub>) المرتبة الثانية من حيث قوة علاقة الارتباط مع القدرات التنظيمية الديناميكية (Y), من خلال معامل الارتباط البالغ (0.62).

- احتلت الحساسية للمشكلات ( $X_4$ ) المرتبة الثالثة من حيث قوة علاقة الارتباط مع القدرات التنظيمية الديناميكية (Y), من خلال معامل الارتباط البالغ (0.50).
- أما الطلاقة ( $X_3$ ) بالمرتبة الرابعة والأخيرة من حيث قوة علاقة الارتباط مع والقدرات التنظيمية الديناميكية (Y), من خلال معامل الارتباط البالغ (0.46).

### ثانياً: تحليل واختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

ومن أجل اتخاذ قرار دقيق بشأن ثبوت صحة الفرضية الرئيسة الثانية وهي فرضية العدم ( $H_0$ ) والتي مفادها " لا يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة الخلقة بسمااتها والقدرات التنظيمية الديناميكية بمكوناتها " , لابد من اختبار الفرضيات الفرعية الاربعة المنبثقة عنها , وعلى النحو الآتي :

#### 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى :-

فرضية العدم ( $H_0$ ) والتي تنص على أنه "لا يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للأصالة في القدرات التنظيمية الديناميكية في الكليات المبحوثة " , ولأجل قبول هذه الفرضية من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية انموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (20) والذي تم بناؤه وفق الصيغة الآتية :-

$$Y = A + \beta * X_1$$

$$Y = 2.062 + 0.496 * X_1$$

إذ أنّ Y تمثل المتغير المعتمد (القدرات التنظيمية الديناميكية).

وإنّ  $X_1$  تمثل المتغير الفرعي المستقل (الأصالة).

الجدول (20): نتائج انموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الاصالة ( $X_1$ ) في القدرات التنظيمية الديناميكية (Y)

| المتغير المستقل ( $X_1$ ) | Constant | الأصالة ( $X_1$ ) | قيمة (F) | معامل |
|---------------------------|----------|-------------------|----------|-------|
|                           |          |                   |          |       |

## الفصل الثالث : عرض وتحليل وتفسير نتائج متغيرات الدراسة

| المتغير<br>المعتمد (Y)                | A    | $\beta$ | المحسوبة | الجدولية<br>%1 | التفسير<br>$R^2$ |
|---------------------------------------|------|---------|----------|----------------|------------------|
| المقدرات الديناميكية<br>التنظيمية (Y) | 2.06 | 0.49    | 50.38    | 7.06           | 0.45             |

n=63

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الوارد في الجدول (20) ما يأتي :-

أ - إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لـ ( $X_1$ ) قد بلغت (50.38) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية (7.06) عند مستوى معنوية (1%)، مما يدل على ثبوت معامل الانحدار ( $\beta=0.49$ )، أي أن تغير مقداره وحدة واحدة في الأصالة يؤثر في القدرات الديناميكية التنظيمية للكليات المبحوثة بمقدار (0.49)، وهذا يعني ثبوت معنوية انموذج الانحدار الخطي البسيط، أي أن الأصالة لها تأثير ذو دلالة معنوية في القدرات التنظيمية الديناميكية.

ب - كما ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (0.452)، وهذا يعني أن الأصالة تفسر ما نسبته (45.2%) من التغيرات التي تطرأ على القدرات التنظيمية الديناميكية، أما النسبة المتبقية والبالغة (54.80%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

عليه سيتم رفض الفرضية الفرعية الأولى وهي فرضية العدم ( $H_0$ ) التي تنص على أنه "لا يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للأصالة في القدرات التنظيمية الديناميكية في الكليات المبحوثة " مما يوصلنا إلى نتيجة مهمة وهي وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للأصالة في القدرات التنظيمية الديناميكية.

### 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :-

فرضية العدم ( $H_0$ ) والتي تنص على أنه "لا يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمرونة في القدرات التنظيمية الديناميكية في الكليات المبحوثة"، ولأجل قبول هذه الفرضية من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية انموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (21) والذي تم بناؤه وفق الصيغة الآتية :-

$$Y = A + \beta * X_2$$

$$Y=1.77 + 0.56 *X_2$$

إذ أنّ Y تمثل المتغير المعتمد (القدرات التنظيمية الديناميكية).

و أنّ X<sub>2</sub> تمثل المتغير الفرعي المستقل (المرونة).

الجدول (21): نتائج انموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المرونة (X<sub>2</sub>) في القدرات التنظيمية الديناميكية (Y)

| معامل التفسير  | قيمة (F)    |          | المرونة (X <sub>2</sub> ) | Constant | المتغير المستقل (X <sub>2</sub> ) |
|----------------|-------------|----------|---------------------------|----------|-----------------------------------|
|                | الجدولية 1% | المحسوبة | β                         | A        | المتغير المعتمد (Y)               |
| R <sup>2</sup> | 7.06        | 39.65    | 0.56                      | 1.77     | القدرات التنظيمية الديناميكية (Y) |

n=63

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الوارد في الجدول(21) ما يأتي :-

أ - إنّ قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لـ(X<sub>1</sub>) قد بلغت (39.65) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية (7.06) عند مستوى معنوية (1%)، مما يدل على ثبوت معامل الانحدار (β=0.56)، أي أنّ تغير مقداره وحدة واحدة في المرونة يؤثر في القدرات التنظيمية الديناميكية للكليات المبحوثة بمقدار (0.56)، وهذا يعني ثبوت معنوية انموذج الانحدار الخطي البسيط، أي أنّ المرونة لها تأثير ذو دلالة معنوية في القدرات التنظيمية الديناميكية.

ب - كما إنّ قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) بلغت (0.394)، وهذا يعني أنّ المرونة تفسر ما نسبته (39.4%) من التغيرات التي تطرأ على القدرات التنظيمية الديناميكية، أما النسبة المتبقية والبالغة (60.60%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

عليه سيتم رفض الفرضية الفرعية الثانية وهي فرضية العدم (H<sub>0</sub>) التي تنص على أنه "لا يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمرونة في القدرات التنظيمية الديناميكية في الكليات المبحوثة" مما يوصلنا إلى نتيجة مهمة وهي وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمرونة في القدرات التنظيمية الديناميكية.

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:-.

فرضية العدم ( $H_0$ ) والتي تنص على أنه "لا يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للطلاقة في القدرات التنظيمية الديناميكية في الكليات المبحوثة", ولأجل قبول هذه الفرضية من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية انحدار النموذج الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (22) والذي تم بناؤه وفق الصيغة الآتية :-

$$Y = A + \beta * X_3$$

$$Y = 2.451 + 0.388 * X_3$$

إذ أنّ Y تمثل المتغير المعتمد (القدرات التنظيمية الديناميكية).

أنّ  $X_3$  تمثل المتغير الفرعي المستقل (الطلاقة).

الجدول (22): نتائج انحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الطلاقة ( $X_3$ ) في القدرات التنظيمية الديناميكية (Y)

| معامل التفسير | قيمة (F)    |          | الطلاقة ( $X_3$ ) | Constant | المتغير المستقل ( $X_3$ )         |
|---------------|-------------|----------|-------------------|----------|-----------------------------------|
|               | الجدولية 1% | المحسوبة | $\beta$           | A        | المتغير المعتمد (Y)               |
| $R^2$         | 7.06        | 16.94    | 0.388             | 2.451    | القدرات التنظيمية الديناميكية (Y) |

N=63

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (22) ما يأتي :-

أ - إنّ قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لـ ( $X_3$ ) قد بلغت (16.94) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية (7.06) عند مستوى معنوية (1%)، مما يدل على ثبوت معامل الانحدار ( $\beta=0.388$ )، أي أنّ تغير مقداره وحدة واحدة في الطلاقة يؤثر في القدرات الديناميكية التنظيمية للكليات المبحوثة بمقدار (0.388)، وهذا يعني ثبوت معنوية انحدار

## الفصل الثالث : عرض وتحليل وتفسير نتائج متغيرات الدراسة

الانحدار الخطي البسيط ,أي أنّ الطلاقة لها تأثير ذو دلالة معنوية في القدرات التنظيمية الديناميكية.

ب - كما إنّ قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (0.217), وهذا يعني أن الطلاقة تفسر ما نسبته (21.70%) من التغيرات التي تطرأ على القدرات التنظيمية الديناميكية, أما النسبة المتبقية والبالغة (78.30%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية .

عليه سيتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة وهي فرضية العدم ( $H_0$ ) التي تنص على أنه "لا يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للطلاقة في القدرات التنظيمية الديناميكية في الكليات المبحوثة " مما يوصلنا إلى نتيجة مهمة وهي وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للطلاقة في القدرات التنظيمية الديناميكية.

### 4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :-

فرضية العدم ( $H_0$ ) والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للحساسية للمشكلات في القدرات التنظيمية الديناميكية في الكليات المبحوثة " , ولأجل قبول هذه الفرضية من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية انموذج الانحدار الخطي البسيط .

وكما هو موضح في الجدول (23) والذي تم بناؤه وفق الصيغة الآتية :-

$$Y = A + \beta * X_4$$
$$Y = 2.139 + 0.462 * X_4$$

إذ أنّ Y تمثل المتغير المعتمد (القدرات التنظيمية الديناميكية).

وأنّ  $X_4$  تمثل المتغير الفرعي المستقل (الحساسية للمشكلات).

الجدول (23): نتائج انموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الحساسية للمشكلات ( $X_3$ ) في القدرات التنظيمية الديناميكية (Y)

| معامل التفسير | قيمة (F)    |          | الحساسية للمشكلات ( $X_4$ ) | Constant | المتغير المستقل ( $X_4$ )<br>المتغير المعتمد (Y) |
|---------------|-------------|----------|-----------------------------|----------|--|
|               | الجدولية %1 | المحسوبة |                             |          |  |
| $R^2$         |             |          | $\beta$                     | A        |  |
| 0.250         | 7.06        | 20.33    | 0.462                       | 2.139    | القدرات التنظيمية الديناميكية (Y)                |

n=63

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الوارد في الجدول (23) ما يأتي :-

أ - إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لـ ( $X_3$ ) قد بلغت (20.33) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية (7.06) عند مستوى معنوية (1%)، مما يدل على ثبوت معامل الانحدار ( $\beta=0.46$ )، أي أنّ تغير مقداره وحدة واحدة في الحساسية للمشكلات يؤثر في القدرات التنظيمية الديناميكية للكليات المبحوثة بمقدار (0.46)، وهذا يعني ثبوت معنوية انموذج الانحدار الخطي البسيط، أي أنّ الحساسية للمشكلات لها تأثير ذو دلالة معنوية في القدرات التنظيمية الديناميكية.

ب - كما إنّ قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (0.250)، وهذا يعني أنّ الحساسية للمشكلات تفسر ما نسبته (25.00%) من التغيرات التي تطرأ على القدرات التنظيمية الديناميكية، أما النسبة المتبقية والبالغة (75.00%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

وعليه سيتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة وهي فرضية العدم ( $H_0$ ) التي تنص على أنه "لا يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية الحساسية للمشكلات في القدرات التنظيمية الديناميكية في

## الفصل الثالث : عرض وتحليل وتفسير نتائج متغيرات الدراسة

الكليات المبحوثة " مما يوصلنا إلى نتيجة مهمة وهي وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للحساسية للمشكلات في القدرات التنظيمية الديناميكية.

أما ترتيب القوة التأثيرية لسِمات القيادة الخَلّاقة في القدرات التنظيمية الديناميكية فيمكن توضيحه في الجدول (24) وفقاً إلى قيم معامل التفسير وعلى النحو الآتي :-

الجدول (24):

ترتيب قوة تأثير سمات القيادة الخَلّاقة في القدرات التنظيمية الديناميكية.

| سِمات القيادة الخَلّاقة     | معامل التفسير ( $R^2$ ) | ترتيب القوة التَأثيرية |
|-----------------------------|-------------------------|------------------------|
| الأصالة ( $X_1$ )           | 0.45                    | الأول                  |
| المرونة ( $X_2$ )           | 0.39                    | الثاني                 |
| الحساسية للمشكلات ( $X_4$ ) | 0.25                    | الثالث                 |
| الطلاقة ( $X_3$ )           | 0.21                    | الرابع                 |

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (24) ما يأتي :-

- أنّ الأصالة ( $X_1$ ) جاءت بالمرتبة الأولى من حيث قوة التأثير في القدرات التنظيمية الديناميكية ( $Y$ )، من خلال معامل التفسير البالغ (0.45).
- احتلت المرونة ( $X_2$ ) بالمرتبة الثانية من حيث قوة التأثير في القدرات التنظيمية الديناميكية ( $Y$ )، من خلال معامل التفسير البالغ (0.39).
- احتلت الحساسية للمشكلات ( $X_4$ ) المرتبة الثالثة من حيث قوة التأثير في القدرات التنظيمية الديناميكية ( $Y$ )، من خلال معامل التفسير البالغ (0.25).
- أما الطلاقة ( $X_3$ ) بالمرتبة الرابعة والأخيرة من حيث قوة التأثير في القدرات التنظيمية الديناميكية ( $Y$ )، من خلال معامل التفسير البالغ (0.21).



## الفصل الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

#### تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى عرض الاستنتاجات التي تم التوصل إليها اعتماداً على النتائج الميدانية كأساس لها وهي تعد الركيزة الأساسية للتوصيات والمقترحات التي تراها الباحثة ضرورية لتطوير القدرات التنظيمية الديناميكية للكليات الأهلية عينة الدراسة من خلال قيادة خلاقة , وقاعدة للبحث العلمي في جهود لاحقة , وبموجب ما تقدم فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:-

المبحث الأول :- الاستنتاجات

المبحث الثاني :- التوصيات

## المبحث الاول

### الاستنتاجات

#### توطئة

يتناول هذا المبحث استعراضاً لأهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة بجانبها التطبيقي, وكما يأتي :-

أولاً:- أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة

1- أظهرت النتائج الإحصائية لوصف استجابات عينة الدراسة بشأن القيادة الخلاقة , أنها تعطي اهتماماً كبيراً لهذا المتغير لاعتقادها بأهميته في تطوير مهارات القائد في عملية صناعة القرارات الرشيدة , إذ تمتاز العينة المبحوثة بقدر من الإدراك لخاصية الأصالة , ويظهر ذلك من خلال تقديم أفكار خلاقة وغير مألوفة , وأيضاً لدى أفراد العينة المبحوثة طلاقة في توليد عدد أكبر من البدائل والمترادفات في حل المشاكل الحالية التي يواجهونها في ظل البيئة المتغيرة , بل و محاولة الوصول إلى حدود جديدة في مجال عملهم بالاعتماد على المرونة في اختيار الفكرة الانسب بوقت قياسي واستحداث استراتيجيات جديدة أو تحويل مسارات الأهداف والاستراتيجيات الحالية بما يتناسب مع إمكانياتهم إدراك نقاط الضعف والثغرات في المواقف المثيرة التي يواجهونها .

2- أشارت النتائج الإحصائية لوصف استجابات عينة الدراسة بشأن القدرات التنظيمية الديناميكية, حيث أن الكليات المبحوثة تعطي اهتماماً كبيراً لمكوناتها , لكونها أدوات تستخدمها الكلية لتمكنها من إكمال مسيرتها في ظل بيئة معقدة مملوءة بالتغيرات السريعة والمفاجئة , ويظهر ذلك من خلال ممارسة أفراد العينة المبحوثة لمجموعة من الأنشطة تتضمن تحويل الموارد التشغيلية للكلية إلى موارد حيوية, فضلاً عن اهتمامهم بعملية إعادة تنظيم الموارد بالشكل الذي يولد خدمات جديدة وبما يتناسب ومتطلبات سوق العمل بالاعتماد على عملية مسح شامل للبيئة لاكتشاف الفرص واستثمارها بالاستفادة من التعلم التنظيمي والمعرفة المتولدة من عمليات التعاون التنافسي في بناء آلية لتنسيق وتكامل الموارد بما يخدم مصلحة الكلية .

ثانياً: أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال تحليل علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات .

1- أشارت النتائج الإحصائية الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين سمات القيادة الخلاقة بشكل منفرد ومجتمع وبين مكونات القدرات التنظيمية الديناميكية, حيث تهتم الكليات المبحوثة بالقيادة الخلاقة وبشكل عام لما لها علاقة بتطوير القدرات التنظيمية الديناميكية اذ يتضح ذلك من خلال ما يأتي :-

أ - مدى قوة العلاقة بين سمة الأصالة وبين مكونات القدرات التنظيمية الديناميكية إذ جاءت بالمرتبة الأولى . أي أنّ القائد الخلاق الذي يكتشف أفكار خلاقة وغير تقليدية يكون له قدرة على تطوير الأنشطة التي تحول الموارد التشغيلية للكلية إلى موارد حيوية وفقاً للمعلومات التي تم التوصل إليها بعملية المسح الشامل للبيئة لأكتشاف الفرص والتهديدات .

ب - مدى قوة العلاقة بين سمة المرونة وبين متغيرات القدرات التنظيمية الديناميكية إذ جاءت بالمرتبة الثانية. أي أن القائد الخلاق الذي يستطيع تغيير أو تحويل مسار تفكيره تبعاً للموقف يستحدث استراتيجيات جديدة وبوقت قياسي تبعاً للموقف .

ت - مدى قوة العلاقة بين سمة الحساسية للمشكلات وبين متغيرات القدرات التنظيمية الديناميكية إذ جاءت بالمرتبة الثالثة , أي أن القائد الخلاق يستخدم حساسيته للمشكلة في تحديد النقص والثغرات فيها و ثم يعيد تشكيل ويكامل الموارد بما يتناسب مع حل المشكلة .

ث - مدى قوة العلاقة بين سمة الطلاقة وبين متغيرات القدرات التنظيمية الديناميكية إذ جاءت بالمرتبة الرابعة. أي أن القائد الخلاق الذي يستطيع التفكير بالاتجاهات والزوايا الممكنة وتوليد عدد كبير من الأفكار والمقترحات يكسب الكلية مهارة تنظيمية تنفرد بها عن منافسيها.

2- اشارت النتائج الإحصائية إلى وجود علاقة تأثير لسمات القيادة الخلاقة في تطوير القدرات التنظيمية الديناميكية, يتضح ذلك من خلال ظهور الأصالة بالمرتبة الأولى من حيث قوة العلاقة بين قوة التأثير بمكونات القدرات التنظيمية الديناميكية, وظهرت المرونة بالمرتبة الثانية , بينما احتلت سمة الحساسية للمشكلات المرتبة الثالثة , أما سمة الطلاقة فكانت بالمرتبة الرابعة . أي أن القائد الخلاق يعول بالدرجة الأساس في اتخاذ قرار إعادة ترتيب وتشكيل موارد الكلية لمواجهة المخاطر بعد استشعارها من خلال الفحص الخارجي ومن ثم العمل على استغلال الفرص وتجنب التهديدات من خلال تكامل وتنسيق الموارد .

## المبحث الثاني

### التوصيات

#### توطئة

في ضوء الاستنتاجات السابقة الذكر, يهتم هذا المبحث بتقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات بأمل أن تكون تحت انظار الجهات ذات العلاقة ومنهم المدراء العاميين والمدراء التنفيذيين في قطاع الكليات الاهلية , والتي يعتقد إنها يمكن أن تسهم في الوصول إلى افضل السبل الكفيلة بتبني سمات القيادة الخلاقة وتحقيق تطور في القدرات التنظيمية الديناميكية وتعزيز قدرتها في البقاء والارتقاء بدورها الريادي في المجتمع العراقي . ومن هذه التوصيات ما يلي :-

أولاً: التوصيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة .

ثانياً: المقترحات المتعلقة بالدراسات المستقبلية .

أولاً: التوصيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة :-

- 1- زيادة الوعي بسمات القيادة الخلاقية لدى قيادة الكليات موضع الدراسة من خلال عقد مؤتمرات علمية وإجراء أو تبني بحوث علمية.
- 2- السعي إلى تطبيق الأفكار الخلاقية والأنشطة التي يقدمها الأفراد من خلال فرق العمل التجريبية في مناسبات محددة .
- 3 - المساعدة في تطوير المهارات وزيادة الخبرات باعتماد اساليب تقييم مبنية على أسس علمية صحيحة .
- 4- جعل الكلية ذات اداة حاسمة للدفع بعمليات التغيير من خلال :
  - خلق لدى الأفراد روح المثابرة والمجازفة والاصرار على الإنجاز وتحمل المسؤولية في العمل, والميل للإعمال التي فيها تحد.
  - التنسيق بين موارد الكلية الملموسة والغير ملموسة من أجل تحديد المدى والسرعة والكيفية التي ستكون عليها في المستقبل .
- 5- زيادة المعرفة لدى قادة الكلية ,من خلال التعلم من المجالات التي نجحت او فشلت فيها الكلية ,بالاعتماد على التجارب والذاكرة التنظيمية والتعاون مع المنافسين.
- 6- ضرورة العمل على استقطاب قادة من ذوي المؤهلات والخبرات والمعرفة والقدرات الذهنية الخلاقية والمميزة للعمل ضمن إدارة الكلية بأفضل إداء ممكن. من خلال البحث عن هذه المواهب في المؤسسات التدريبية والتأهيلية وخريجي المؤسسات الاكاديمية.
- 7- لديمومة تحسين وتقويم أداء قيادة الكلية , لا بد من إجراء مسابقات أو عقد اجتماعات في المناسبات الوطنية أو الدينية وإجراء مناظرات لقادة الكلية مع قادة من منظمات أخرى كشركات خدمية خاصة أو المنظمات الحكومية مثل(مديريات التربية ,الجامعات الحكومية) .

**ثانياً: المقترحات المتعلقة بالدراسات المستقبلية :-**

- 1- اختبار مخطط الدراسة في منظمات صناعية مختلفة لغرض التأكد من سريان مفعوله في القطاعات الأخرى .
- 2- محاكاة المخطط باعتماد متغيرات موقفية أخرى , (كالمناخ التنظيمي ,إدارة الجودة الشاملة , إدارة التمكين ,الاستراتيجية ) ودراسة تأثيرها في المقدرات التنظيمية الديناميكية .
- 3- محاكات مخطط الدراسة باعتماد نفس المتغير المعتمد وقياس أثره على المنظمة في ظل العولمة .
- 4- اختبار علاقة القيادة الخلاقة في تطوير القدرات التنظيمية الديناميكية من خلال استخدام متغيرات فرعية أخرى للمتغيرين الرئيسيين غير التي ضمنتها الدراسة الحالية .

## القرآن الكريم.

### اولاً : المصادر العربية

#### أ- الكتب:-

- 1- ابو جادو, صالح محمد علي. "تطبيقات عملية في تنمية التفكير الابداعي باستخدام نظرية الحل الابتكاري للمشكلات". دار يافا ودار الشروق. عمان – الاردن. 2004.
- 2- آل عامر, حنان بنت سالم . "نظرية الحل الابداعي للمشكلات تريز TRIZ". دييونو للطباعة والنشر والتوزيع. 2009.
- 3- باقر, عبد الكريم محسن , "قياس وادارة المعرفة". كلية الاقتصاد والعلوم الادارية. جامعة الزيتونة الاردنية. عمان- الاردن. 2004.
- 4- بيتر, كوك. "ادارة الابداع". ترجمة خالد العامري. الطبعة الاولى. دار فاروق للنشر والتوزيع. الجيزة. 2008.
- 5- جاد الرب, سيد محمد جاد. "دروس ادارية زتنظيمية : في القرآن والسنة". مجمع الازهر للبحوث الاسلامية. عمان – الاردن . 2008.
- 6- جلدة, سليم بطرس و عبودي , زويد منير. "ادارة الابداع والابتكار". دار كنوز المعرفة. عمان – الاردن. 2006.
- 7- حريش , عيسى محمد. "الادارة الاستراتيجية" ا. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. عمان – الاردن. 2011.
- 8- حريم , حسين "السلوك التنظيمي: سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال". الطبعة الثالثة. الحامد للنشر والتوزيع . عمان – الاردن. 2009.
- 9- حمود , خضير كاظم . "منظمة المعرفة". دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان – الاردن. 2010.

- 10- خير الله, جمال انيس . "الابداع الاداري " . دار اسامة للنشر والتوزيع .عمان- الاردن 2009.
- 11- خيري , اسامة محمد. "ادارة الابداع والابتكارات " .دار الراهة للنشر والتوزيع .عمان- الاردن 2012.
- 12- الدباغ , ضرغام عبد الله. "تطور نظريات الحكم والسياسة العربية : العصر القديم " . برلين 2009.
- 13- رشوان, حسين عبد الحميد . "الاسس النفسية والاجتماعية للابتكار " . المكتب الجامعي الحديث . مصر. 2000.
- 14- الزهراني ,سفر بن سعد محمد . " استراتيجيات الكشف عن الموهوبين والمبدعين و رعايتهم بين الاصاله والمعاصرة". دار طيبة للنشر والتوزيع .مكة المكرمة – المملكة العربية السعودية. 2003.
- 15- الزبيدين, خالد عبد الوهاب . "القيادة الادارية وتطور منظمات التعليم العالي " . دار الايام للنشر والتوزيع .عمان – الاردن 2014.
- 16- السكارنة ,بلال خلف . "الابداع الاداري " . دار المسيرة للنشر والتوزيع . 2011.
- 17- السويداني ,طارق محمد والعدلوني ,محمد اكرم. " مبادئ الابداع " . الطبعة الثالثة . قرطبة للنشر والتوزيع والابداع الخليجي . الرياض – المملكة العربية السعودية . 2004.
- 18- شكشك ,انس . "الابداع نزوة العقل الخلاق " . دار كتابنا للنشر والتوزيع .المعمورية – لبنان 2007.
- 19- الصالحي, نبيل محمد . " استراتيجيات الادارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة". الجنادرية للطباعة والنشر . عمان – الاردن 2011.
- 20- الصرن , رعد حسن . " ادارة الابتكار: الاسس التكنولوجية وطرائق التطبيق " . دار الرضي للنشر . دمشق – سوريا 2000.
- 21- الصمادي ,محارب على حمود. " الحل الابداعي للمشكلات " . دار قنديل للنشر والتوزيع . عمان – الاردن . 2010.

- 22- الصيرفي , محمد عبد الفتاح . "الادارة الرائدة " . دار صفاء للنشر والتوزيع . عمان – الاردن .2003.
- 23- علي , محمد لطيف . " التفكير الابداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشاكل الادارية . دار اليازوري للطباعة والنشر . عمان- الاردن .2011.
- 24- عمر, احمد مختار . " معجم اللغة العربية المعاصرة " . المجلد الاول . عالم الكتب للنشر والتوزيع. القاهرة – مصر .2008.
- 25- العنزى , سعد علي . "عناصر القوة في الادارة : الادارة التنظيمية ,الموارد البشرية ,الاستراتيجية " . دار عدنان للنشر والتوزيع . بغداد – العراق .2015.
- 26- القريوتي , محمد قاسم . " السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية " . الطبعة الثالثة .دار الشروق للنشر والتوزيع . عمان- الاردن .2000.
- 27- قنديل , علاء محمد سيد . " القيادة الادارية وادارة الابتكار " . دار الفكر للنشر والتوزيع . عمان – الاردن .2010.
- 28- الكنانى , ممدوح عبد المنعم . "سيكولوجية الابداع واساليب تنميته" .دار المسيرة للنشر والتوزيع . عمان – الاردن . 2005.
- 29- نجم , عبود نجم . "ادارة الابتكار والمفاهيم والتجارب الحديثة " . دار وائل للنشر والتوزيع .عمان – الاردن . 2003.
- 30- نجم , عبود نجم . "القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرين " . دار الصفاء . عمان- الاردن . 2011.

#### ب - الدوريات والبحوث :-

- 1- الدوري , زكريا مطلق . " الهدم الخلاق وامكانية اعتماده كنموذج ابداعي في المنظمات العربية " . مجلة العلوم الاقتصادية والادارية .كلية الادارة والاقتصاد . جامعة المستنصرية .2008.

- 2- الديب, ابراهيم رمضان . "استراتيجية الابداع والابتكار". مجلة التدريب والتقنية صادرة عن المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني .السعودية .2007.
- 3- سليم , يحيى والشيخ , فؤاد نجيب , والشرقي, احمد . " القيادة والابداع : دراسة ميدانية على منظمات الاتصال في اليمن ". مجلة الاقتصاد والادارة . جامعة الملك عبد العزيز .مجلد 23 .العدد 13 .2009.
- 4- شلاش, فارس جعباز والخفاجي هدى محمد كريم . " المقدرات الجوهرية واثرها في اداء العمليات : دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات النسيجية – الحلة ". مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية .مجلد 16 . عدد1 .2014.
- 5- الشخيلي , مهند محمد ياسين والكبيسي , صلاح الدين عواد كريم . "دور المعرفة الضمنية في بناء المقدرات الجوهرية : دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري ديوان الرقابة المالية في العراق ". مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، مجلد 3 ، عدد 6 ، 2011 .
- 6- صالح , قيس عبد الهادي وباني , باسمه محمد. " القيادة الابداعية ومتطلبات ادارة المعرفة في جامعة الكوفة من وجه نظر القيادة الجامعية فيها . " مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية . مجلد 15 . عدد4 . 2013 .
- 7- صالح , خضير مهدي ورضا, عصام محمد وعلي, شافي حسين . " سمات القيادة الادارية وعلاقتها بالابداع الوظيفي :دراسة تحليلية في مديرية زراعة محافظة كربلاء". مجلة جامعة كربلاء العلمية . المجلد 7 . عدد 3 .2009.
- 8- عواشرية , سعيد . " العوامل المؤثرة في الإبداع في المنظمات الحكومية وآليات تفعيل أثرها الإيجابي ". المؤتمر الدولي للتنمية الادارية " نحوه اداء متميز في القطاع الحكومي ". معهد الادارة العامة . المملكة العربية السعودية. 1 \ نوفمبر \ 2009.
- 9- المبيضين , محمد ذيب و الطراونة , محمد احمد . " أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية ".مجلة العلوم الإدارية. كلية ادارة الاعمال . جامعة الزيتونة .الاردن . المجلد 38 . العدد 2 .2011.

ت - الرسائل والأطاريح:-

- 1- ابراهيم, جنان اسماعيل خليل . "اثر برنامج المواهب المتعددة في تنمية القدرات الابداعية لدى طلاب المرحلة الاعدادية في مركز محافظة نينوى". رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية التربية – جامعة الموصل .2008.
- 2- الأسدي, افنان عبد علي محمد . "السمات القيادية وعلاقتها بأبعاد ازمة التعليم العالي : دراسة تحليلية لجامعات الفرات الاوسط ( كوفة , بابل, القادسية , كربلاء) . رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد - قسم الدارة اعمال - جامعة الكوفة .2003 .
- 3- البدراني, ايمان عبد محمد . "مستويات استراتيجيات التعاون التنافسي ودورها في بناء القدرات الدينامية : دراسة استطلاعية تحليلية في الشركة العربية لصناعة المضادات الحيوية ومستلزماتها (أكاي) ". رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد – جامعة الموصل .2010.
- 4- بودرهم , هجيرة . " أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين دراسة حالة: مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - برناوي عمر – بسكرة " .رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم الادارة - قسم علوم الادارة – جامعة محمد خضير .2013 .
- 7- خلف , حسني سعيد . " علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة " .رسالة ماجستير مقدمة لمجلس كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال - الجامعة الإسلامية .2010.
- 8- الديب ,سامر كامل حامد . " مدى ممارسة القيادات الادارية الاكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تنفيذها " . رسالة ماجستير . جامعة الازهر . غزة - فلسطين .2012.
- 9- زواي, عمر. " مساهمة النمط القيادي الديمقراطي في تحقيق الإبداع داخل المنظمة : دراسة حالة مركب تكرير الملح بالوطاية - بسكرة " . رسالة ماجستير مقدمة الى كلية

العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم الادارة - قسم علوم الادارة - جامعة محمد خضير  
2012.

10- السلمي , فهد نجيم راجح . " القيادة الابداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في  
المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة " . رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية  
التربية - قسم الادارة التربوية والتخطيط - جامعة ام القرى . 2012 .

11- الشمري , سعد بن دبيان . " درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى التربويين في  
المملكة العربية السعودية " . رسالة ماجستير مقدمة لمجلس كلية الادارة التربوية - قسم  
الاصول والادارة التربوية . جامعة مؤتة . 2006 .

12- الطائي, رنا ناصر صبر. " الانماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق  
الالتزام التنظيمي " . رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد - جامعة  
بغداد . 2007.

13- طه , رفعت محمد علي . " الأثر التتابعي لأبعاد القيادة الرؤيوية ومتطلبات عمليات  
الاعمال في الاداء التنظيمي المتميز: دراسة ميدانية في منظمات صناعية مختارة في  
انتاج المياه المعدنية " . اطروحة دكتوراه فلسفة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد  
- قسم ادارة اعمال - جامعة الموصل . 2008.

14- العنزي , بسام بن مناور. " الثقافة التنظيمية والابداع الاداري : دراسة استطلاعية  
عن العاملين في المؤسسات العامة بمدينة الرياض " . رسالة ماجستير . جامعة الملك  
سعود . 2005 .

15- الكبيسي , اريج ميمون. " درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية  
الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر  
المعلمين " . رسالة الماجستير قدمت لمجلس كلية العلوم التربوية - قسم الإدارة والمناهج  
- جامعة الشرق الأوسط . 2013.

16- الكليبي, صالح محمد علي . " الابداع الاداري لدى مديري العموم ومديري الادارات  
في الادارة العامة : دراسة تطبيقية لعينة مختارة من الوزارات في الجمهورية اليمنية " .  
اطروحة دكتوراه فلسفة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد - قسم ادارة الاعمال  
- جامعة سانت كلمنتس . 2011.

17- محمد بشرى عباس . "عملية التعلم التنظيمي واثرها في الابداع المنظمي :دراسة استطلاعية في كليات الصيدلة ببغداد".رسالة ماجستير قدمت لمجلس كلية الادارة والاقتصاد – قسم ادارة اعمال – جامعة المستنصرية .2007.

18- المسعود, ربيع " متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في ظل قيادة ابداعية : دراسة حالة لبنك البركة ". اطروحة دكتوراه علوم مقدمة الى مجلس كلية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم الادارة – قسم العلوم الاقتصادية – جامعة محمد خضير - بسكرة-.2014.

19- مصطفى ,رواند نبيل . " استخدام آليات تطبيق القابليات الديناميكية التسويقية لتحسين الاداء التسويقي : دراسة حالة في شركة الطيف للتحويل المالي ". رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد- قسم ادارة الاعمال – جامعة بغداد .2013.

20- المعاضيدي , معن وعد الله , " تعزيز القدرات الاستراتيجية باستخدام بعض المؤشرات المالية :دراسة تطبيقية لعينة من منشأة الاعمال المسجلة في سوق بغداد للاوراق المالية ".اطروحة دكتوراه فلسفة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد – قسم ادارة اعمال – جامعة الموصل .2001.

21- وسيلة , برهان . "اتجاهات القادة التربويين نحو الابداع الاداري : دراسة استكشافية في المدارس الابتدائية بولاية ورقلة". مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علم نفس العمل التنظيمي – كلية العلوم النفسية والاجتماعية – جامعة قاصدي مرباح ورقلة .2013.

22- اليساري, احمد كاظم بريس . " انعكاس القدرات الديناميكية ومهارات التفكير الاستراتيجي على الأداء المنظمي المستدام ضمن إطار نظرية تعدد المستويات : دراسة استطلاعية لأراء القيادات الإدارية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية ". اطروحة دكتوراه فلسفة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد - قسم ادارة الاعمال – جامعة كربلاء .2014.

❖ **BOOKS**

- 1- Barney , J. B. & Hesterly , W.S. " Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases " , 1st edition , Pearson Education , Inc.,Upper Saddle River, NewJersey, USA, 2006
- 2- Carpenter ,M.A. & Sanders , Wm. G.(2009)," Strategic Management: A Dynamic Perspective: Concepts " , 2nd edition , Person Education Inc.,Prentice Hall, Upper Saddle River, NewJersey, USA, Daft, Noe, (2001), "organizational Behavior" isted ., New work: Backwel.
- 3- Dalkir 'Kimiz," Knowledge Management In Theory And Practice ' Elsevier Butterworth–Heinemann 'USA, (2005)
- 4- Feiler a. Paul , Teece David,Case study, dynamic capabilities and upstream strategy: Supermajor EXP, Published by Elsevier Ltd. Energy Strategy Reviews 3 , ,(2014).
- 5- Greasley, Andrew et al. ,"Business Information Systems: Technology, Development and Management for the E-Business",3rdEd. ,Prentice Hall Financial Times, England, (2006) .
- 6- Harrison, Jeffrey S. & John, Caron H. St., "Foundations in Strategic Management" 4thEd.,Th omson South-western, USA, (2008)
- 7- Heizer, Jay & Render, Barry,"Operations Management", 9<sup>th</sup> Ed, Pearson - Prentice / Hall, New Jersey, , (2008).
- 8- Hill , C. W. L. & Jones , G. R.( 2010)" Strategic Management: An Integrated Approach " , 8<sup>th</sup> , Houghton Mifflin Company , 2008.
- 9- Hill, Charles W.L and Jones(2008) , Gareth R, "Theory of Strategic Management With Cases" 9th Edition, South-Western Cengage Learning, China, (2008) .
- 10- Hitt, Micheal A. et al, "Strategic management", south western, Collage Pub. UK, (2001).

- 11- Lawler, Edward E. et al, "Organization for high performance in the fortyne 1000", Jossey. Bass San Francisco, (2000).
- 12- Macmillan,Hugh&Tampoe,Mahen,"Strategic Management "1<sup>st</sup> Edition, Oxford university Press,UK, (2000).
- 13- Robbins, S. & David, A., Fundamental of Management, Essential, Concept and Application, Prentice Hall, Inc., USA, (2004).
- 14- Schilling, Melissa A., "Strategic Management of Technological Innovation", New York University, McGraw-Hill / Irwin, (2005).
- 15- Teece, D. J. (2009).Dynamic capabilities and strategic management :Organizing for innova-tion and growth. Oxford: Oxford University Press.
- 16- Wall,S.,Zimmeran,C.,Klingebl, R.,Lange,D.Strategic Reconfigurations Building dynamic Capabilities in Rapid Innovation-based Industries. Edward Elgar Publishing Limited, ,(2010).
- 17- Witcher, Barry &Chau, Vinn "Strategic Management : Principles and Practice" South-Western Cengage Learning, China, 2010.

#### ❖ Periodicals:-

1. Abfalter, Dagmar.(2013)." Authenticity and Respect: Leading Creative Teams in the Performing Arts", John Wiley & Sons Ltd, Vol. 22 .No. 3
2. Arend, R. & Bromiley, P. (2009), Assessing the Dynamic Capabilities View: Spare Change, Everyone?, Strategic Organization,Vol 7 ,No,1.

3. Borch, O.J. & Madsen, E.L. (2007), “Dynamic capabilities facilitating innovative strategies in SMEs”, International Journal of Technoentrepreneurship, Vol. 1 No. 1
4. Bruni, Daniel & Verona, Gianmario (2009), Dynamic Marketing Capabilities in Science-based Firms: an Exploratory / Investigation of the Pharmaceutical Industry, British Journal of Management, Vol 20
5. David Horth (2009) Innovation Leadership: How to use innovation to lead effectively, work collaboratively and drive results, Center for Creative Leadership.
6. Galunic, C. and K. M., Eisenhardt, (2001), Architectural Innovation and Modular Corporate Forms, Academy of Management Journal, Vol 44. No. 6
7. M. Giebel et al. Improved innovation through the integration of Quality Gates into the Enterprise and Product Lifecycle Roadmaps CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology 1 (2009)
8. Grant, R. M, Chen, M. J., (2004), Measuring Enterprise System Capabilities: A Dynamic Capability Study, Published by Emerald Group Limited, Vol. 32 No.(1).
9. Peteraf, M. & Helfat, C., (2003), The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles, Strategic Management Journal, October, Special Issue, 24.
10. Hitt, M, A. Ireland, R.D. Camp. S. M, & Sexton, D. L. (Eds), Strategic Entrepreneurship: Creating A New Mindset, Journal of Management Oxford Black Well Publishers, 2002.
11. Hou, J.-J. (2008). Toward a Research Model of Market Orientation and Dynamic Capabilities. Social Behavior and Personality, Vol. 36, No. 9

12. Ilidio, Barreto, (2010), Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future, *Journal of Management*, Vol. 36, No. 1.
13. Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Kylaheiko, K. (2005). Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol.3.
14. Jose, A. Medina-Carribo, & Jose-Ruiz Navarro, (2003), It and Dynamic Capabilities, *International Journal of Information Technology*, Vol. 9, No. 1.
15. Judith A. Ross, (2007), "Creative Leadership: Be Your Team's Chief Innovation Officer", by Harvard Business School Publishing Corporation.
16. Kak Anjana and Sushil ,(2002) Sustainable Competitive Advantage With Core Competence ,*Journal Of Flexible Systems Management*, Vol.3, No.4.
17. Kraus, Sascha and Kanranen, Ilkka, (2009), Strategic Management and entrepreneurship :Friend or Foes? *JuT. Journal of Business-Science and Applied Management*, Vol 4 Issue, 1.
18. Kuratko, D.F. and Audre, Tsch D.B. (2009), Nurturing the Corporate Entrepreneurship Capability ,*Southern Africa Business Review* , Vol.12, No.3.
19. Mumford, M.D. and Licuanan, B. (2002), "Leading for innovation: conclusions, issues and directions", *Leadership Quarterly*, Vol. 15 No. 1.
20. Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, Vol.42, No.1.

21. Priem, R. L., Butler, J. E., (2000), Is the Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research? *Academy of Management Review* (Forthcoming).
22. Robert J. Sternberg, James C. Kaufman and Jean E. Pretz , (2004)" A Propulsion Model of Creative Leadership". Blackwell Publishing Ltd *Creativity and Innovation Management*, Vol. 13 No. 3.
23. Schlemmer, Fanu Webb B., (2008) "The managing director and the development of dynamic capabilities :an application of enactment theory", *international Journal of orgnizatalinal analysis*, Vol 16, No 1.
24. Scott G. Isaksen & Hans J. Akkermans. (2011). " Creative Climate: A Leadership Lever for Innovation". *Journal of Creative Behavior*, Vol.45 .NO.3
25. Stoll, Louise and Temperley, Julie. (2009) " Creative Leadership: A Challenge of our Times ". Published in *School Leadership and Management*, Vol. 29. NO.1
26. Tsai ,Kuan Chen ,(2012). " Creative Leadership for Directing Changes". *Business Management and Strategy*, Vol. 3, No. 2.
27. Teece D. J., G. Pisano & A. Shuen (1997), 'Dynamic capabilities and strategic manage-ment', *Strategic Management Journal*, Vol.18 .NO.7.
28. Verona, Gianmario & Ravasi, Davide (2003), Anbundling dynamic capabilities , *Industrial and corporate change* , Vol 12 ,No.3.
29. Wang , Lo & Yang, Y (2004), " The Constituents of core competence and Firm performance , *Journal of Engineering & Technology Management* Vol. 21 No.4.
30. Wang, Rui, & Zhu, Yangjin, (2007). "Turbulent Mining Models and Experimentations for Firm's Core Competence", *International Journal of Management Science and Engineering Management*, Vol. (2), No. (1).
31. Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, Vol. 13, No.3.

❖ **Master and Doctor Thesis:-**

1. Ebers, Mark ( 2011) , The Value of Dynamic Capabilities for Strategic Management , Thesis , Universität zu Köln , Stuttgart , Germany.
2. Edward E, Ackerley, An investigation of the relationship of creativity and leadership in uni-versity business students, A dissertation Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of education in educational leadership, Northern Arizona University, may 2006.
3. Hui Shi, Linda,(2005)," Adynamic Capability Approach to Global Account Management: Capability, Antecedents and Consequences". A DISSERTATION Submitted to Michigan State University In partial fulfillment of die requirements for the degree of doctor of philosophy Department of Marketing and Supply Chain Management.

❖ **Internet:-**

1. BH Tan ,Creative Leadership, (2014). Training & Development , WWW`.aitd.com.au.
2. Butler, T., (2002), Building IT Resources in Post Industrial Organizations: Cases on the Development and Application of IT Competence, Unpublished Ph.D. Thesis, University College Cork, Ireland (<http://afis.yce.ir/tbulter/ Ph.D.htm>).
3. [http// ar.wikipedia.org](http://ar.wikipedia.org).
4. Ridder ,Ann-Kristin.(2012). External Dynamic Capabilities: Creating Competitive Advantage. in Innovation via External Resource Renewal. . Electronic copy, Published online.
5. protogerau ,et.at,2008."Dynamic Capabilites and their Indirect Impact on Firm Performance". Electronic Copy available at: [www.druid.dk](http://www.druid.dk)

## ملحق (1)

### اسماء محكمي الاستبانة

| الاختصاص                 | كلية        | جامعة          | الاسم                        | ت  |
|--------------------------|-------------|----------------|------------------------------|----|
| ادارة استراتيجية         | إدارة أعمال | جامعة قادسية   | أ.د. سان دهش جلاب            | 1  |
| ادارة مالية              | إدارة أعمال | جامعة كربلاء   | أ.د. اكم محسن محمد           | 2  |
| سلوك تنظيمي              | إدارة أعمال | جامعة مستنصرية | أ.د. رفاء فرج سموعي          | 3  |
| صاء طبيقي                | صاء         | جامعة كربلاء   | أ.د. عبد حسين بيب<br>يساري   | 4  |
| سويق ونظرية منظمة        | إدارة أعمال | جامعة كربلاء   | أ.د. علاء فران طاب           | 5  |
| بحوث عمليات              | صاء         | جامعة كربلاء   | أ.د. عواد كاظم خادي          | 6  |
| موارد بشرية              | إدارة أعمال | جامعة قادسية   | أ.د. جواد محسن راضي          | 7  |
| سلوك تنظيمي ونظرية منظمة | إدارة أعمال | جامعة مستنصرية | أ.د. سماح مؤيد محمود<br>مولى | 8  |
| سلوك تنظيمي              | إدارة أعمال | جامعة بغداد    | أ.د. عبد رمن مصطفى<br>ملة    | 9  |
| سلوك تنظيمي              | إدارة أعمال | جامعة كوفة     | أ.د. يث علي يوسف حكيم        | 10 |
| سلوك تنظيمي              | إدارة أعمال | جامعة كربلاء   | أ.د. ميثاق هاف فتلاوي        | 11 |
| سلوك تنظيمي              | إدارة أعمال | جامعة بغداد    | أ.د. ناظم جواد عبد           | 12 |

م إدراج أسماء الأساتذة محكمين لاستبانة استبانة سب الأقب العلمية وحروف الأبجدية.

## الملاحق (2)

السادة الذين تمت مقابلتهم في الكليات المبحوثة

| ت | الاسم واللقب العلمي         | المنصب الوظيفي     | تأريخ المقابلة |
|---|-----------------------------|--------------------|----------------|
| 1 | أ. د . لبنان هاتف الشامي    | معاون رئيس الجامعة | 2015 \5\ 21    |
| 2 | أ.م. د. علي ريم هادي الحلوي | عميد كلية          | 2015 \5\ 24    |
| 3 | أ.م. د. سن ظاهر ملحم        | معاون عميد         | 2015 \6\ 17    |
| 4 | أ.م. د. كاظم عباس ساني      | عميد               | 2015 \5\ 21    |
| 5 | أ.م. د. كريم هواء           | معاون عميد         | 2015 \6\ 15    |
| 6 | أ.م. د. ميري الدعيمي        | معاون عميد         | 2015 \5\ 26    |

### الملحق (3)

آراء الخبراء في قياس صدق الاستبانة الأولية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء /كلية الادارة والاقتصاد  
قسم ادارة اعمال – دراسات عليا

الى الاستاذ الفاضل ..... المحترم

تحية احترام وتقدير

تعترم الباحثة القيام بالدراسة الموسومة (دور القيادة الخلاقة في تطوير المقدرات التنظيمية الدينية) وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في قسم ادارة الاعمال ونظراً لما تتمتعون به من خبرة علمية وأكاديمية في مجال الاختصاص يسر الباحثة ان تضع بين ايديكم هذا الاستبيان التي تسعى الدراسة لجعلها قياساً بعد ابداء آرائكم وتضمينها خبراتكم واقتراحاتكم , اذ استندت الباحثة على عدد من الدراسات والجهود السابقة وبعض المقاييس الجاهزة مع اجراء التعديلات عليها لتلائم مع الدراسة الحالية .

لذا نرجو شاكرين تعاونكم الاطلاع على ضمون الفقرات وابداء رأيكم فيما يأتي :

1. هل الفقرة واضحة وتقيس الغرض الذي وضعت من اجله ؟
2. هل تتلاءم كل فقرة درجة تحت كل بعد الى بعد المحدد لها ؟
3. هل هنالك فقرات يمكن تعديلاها او حذفها او اضافتها ضمن كل بعد من الابعاد ؟

علماً بأن المقياس المستخدم قياس ليكرت الخماسي .

| 1            | 2       | 3    | 4    | 5         |
|--------------|---------|------|------|-----------|
| لا اتفق جداً | لا اتفق | حايد | اتفق | اتفق جداً |

مع الشكر والتقدير

الباحثة

نادية ناصر عكلة

المشرف الأستاذ

فؤاد حمودي العطار

اسم الخبير:

اللقب العلمي:

مكان العمل:

التوقع:

التاريخ:

معلومات عامة

أولاً : المؤهل العلمي :

دبلوم عالي

ماجستير

دكتوراه

اعدادية

دبلوم

بكالوريوس

---

ثانياً : سنوات الخدمة:

(15 - 11)

(10-6)

(5-1)

(21- فأكثر)

(20-16)

| عدد الفقرات | المتغيرات الفرعية   | المتغيرات الأساسية                    | المحاور |
|-------------|---------------------|---------------------------------------|---------|
| 6           | الاصالة             | القيادة الخلاقية                      | الاول   |
| 6           | المرونة             |                                       |         |
| 7           | الطلاقة             |                                       |         |
| 7           | الحساسية للمشكلات   |                                       |         |
| 6           | اعادة تشكيل الموارد | المقدرات التنظيمية<br>الدينية<br>يكية | الثاني  |
| 7           | الاستشعار           |                                       |         |
| 7           | التعلم              |                                       |         |
| 6           | تكالل الموارد       |                                       |         |
| 52          | المجموع الكلي       |                                       |         |



2 - المرونة : يقصد بها قدرة القائد الخلاق على تغيير أو تحويل أفكار تفكيره او وجهة نظره تبعاً للموقف , فهي عكس الجمود او التصلب الذهني والذي يعني تبني انماط ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة . (عواشيرية , 2009 : 8)

| ت | التقويم   | الانتماء للمتغير |       | وضوح الفقرة |          | الصلاحية |         | إمكانية<br>(إضافة/تعديل/<br>حذف) الفقرة |
|---|---|------------------|-------|-------------|----------|----------|---------|---|
|   |   | لا ينتمي         | ينتمي | واضح        | غير واضح | تصلح     | لا تصلح |   |
|   | يستطيع القائد الخلاق في<br>جلبنا :  |                  |       |             |          |          |         |   |
| 1 | اختيار الفكرة الأنسب بين<br>الأفكار المتنوعة وبوقت قياسي                    |                  |       |             |          |          |         |   |
| 2 | اختيار الفكرة الأنسب بين<br>الأفكار المتنوعة وبوقت قياسي                    |                  |       |             |          |          |         |   |
| 3 | تبني تعديلات جديدة في الوقت<br>المناسب                                      |                  |       |             |          |          |         |   |
| 4 | التحول في أهداف<br>والاستراتيجيات بما يتناسب مع<br>حل المشكلة .             |                  |       |             |          |          |         |   |
| 5 | استحداث استراتيجيات جديدة<br>تناسب مع تغيرات بيئة العمل .                   |                  |       |             |          |          |         |   |
| 6 | الاعتماد على أساليب متعددة<br>والانتقال بين أنسبها لحل المشكلة<br>الواحدة . |                  |       |             |          |          |         |   |

3 - الطلاقة : تفكير القائد الخلاق بالاتجاهات والزوايا الممكنة خارج إطار تفكير السابقين والحاليين ما يمنح عقل القائد الخلاق القدرة على توليد عدد أكبر من البدائل والمترادفات والأفكار والتصورات والاستعمالات خلال البحث الموسع في خزون الذاكرة من المعلومات والمعرفة والتجارب والممارسات التي لها علاقة بالموضوع بهدف التوصل الى أكبر عدد من الأفكار الخلاقة . (الديب , 2007 : 40)

| ت | التقويم | الانتماء للمتغير | وضوح الفقرة | الصلاحية |
|---|---------|------------------|-------------|----------|
|   |         |                  |             |          |

| الفقرات | ينتمي | لا ينتمي | واضحة | غير واضحة | تصلح | لا تصلح | كافية (إضافة/ تعديل / حذف) الفقرة |
|---------|-------|----------|-------|-----------|------|---------|-----------------------------------|
|         |       |          |       |           |      |         |                                   |
| 1       |       |          |       |           |      |         |                                   |
| 2       |       |          |       |           |      |         |                                   |
| 3       |       |          |       |           |      |         |                                   |
| 4       |       |          |       |           |      |         |                                   |
| 5       |       |          |       |           |      |         |                                   |
| 6       |       |          |       |           |      |         |                                   |
| 7       |       |          |       |           |      |         |                                   |

4 - الحساسية للمشكلات : قدرة القائد الخلاق على ادراك نقاط الضعف والثغرات في الموقف المثير . وترتبط هذه القدرة في ملاحظة الأشياء غير العادية والمحيرة في المواقف التي يواجهها القائد الخلاق وإعادة توظيفها أو استخدامها في البحث عن حلول لهذه المشكلات (ابو جادو , 2004 : 60)

| ت | التقويم | الانتماء للمتغير | وضوح الفقرة | الصلاحية | كافية (إضافة/ تعديل / حذف) الفقرة |
|---|---------|------------------|-------------|----------|-----------------------------------|
|   |         | ينتمي            | واضحة       | تصلح     | لا                                |

| الفقرات  | ينتمي | واضحة | تصلح |
|--|-------|-------|------|
| يمتلك القائد الخلاق في جبا عتنا القدرة على :                     |       |       |      |
| 1 اكتشاف المشاكل المرتبطة بموقف معين والغير ظاهرة للآخرين.       |       |       |      |
| 2 تحديد ابعاد المشكلة وجوانبها المتعددة.                         |       |       |      |
| 3 سرعة التفكير في ايجاد الحلول لمواجهة المشاكل المختلفة .        |       |       |      |
| 4 تبني نظرة شمولية لكل نواحي النقص والقصور في الموقف الواحد .    |       |       |      |
| 5 تحليل المكونات المركبة للأفكار وإعادة تركيبها                  |       |       |      |
| 6 إعادة توظيف نقاط القوة في واقف اخرى .                          |       |       |      |
| 7 اكتشاف التغيرات وإعادة توظيفها في حل المشاكل أو انجاز الاعمال. |       |       |      |

## المحور الثاني

المقدرات التنظيمية الدينايكية: هارة تنظيمية تنفرد بها المنظمة عن نافسيها وتستخدمها في تحويلها واردةها الوظيفية (التشغيلية) الى واردة حيوية تمكنها من واجهة بينتها المتجددة وتحقيق ايزة تنافسية .

ويتضمن هذا المتغير من عدة تغيرات فرعية تمثلت بمكونات المقدرة التنظيمية الدينايكية وهي :-

1- إعادة تشكيل الموارد : مجموعة من الانشطة تتضمن تحويل الموارد التشغيلية للجباعة الى واردة حيوية من خلال اجراء مجموعة من العمليات على الموارد التشغيلية منها ( الدج , الفصل , الاضافة ) فضلاً عن اكتساب واردة جديدة وانشاء شبكات تعاون بين مختلف اقسام المنظمة .



|  |  |  |  |  |  |  |   |   |
|--|--|--|--|--|--|--|---|---|
|  |  |  |  |  |  |  | 1 | تقوم الجامعة بإجراءات فحص للبيئة الخارجية بشكل دوري للحصول على طلبة جدد.      |
|  |  |  |  |  |  |  | 2 | ترصد الجامعة الطلب الكائن في سوق العمل المحلي لتوفير الفرص المناسبة لها .     |
|  |  |  |  |  |  |  | 3 | تجري الجامعة تقييم دوري للتغيرات البيئية الخارجية المحيطة بها .               |
|  |  |  |  |  |  |  | 4 | هنالك تحليل عمق للمعلومات التي تم الحصول عليها كنتيجة لعمليات الفحص الخارجي . |
|  |  |  |  |  |  |  | 5 | تنفذ الجامعة خططها العلمية والتربوية وفقاً للواقع الفعلي لسوق العمل .         |
|  |  |  |  |  |  |  | 6 | تدعم الجامعة أنشطة البحث العلمي لتلبية احتياجات سوق العمل .                   |
|  |  |  |  |  |  |  | 7 | تضع الجامعة تصورات حول كيفية استثمار الفرص المتاحة .                          |

3 - التعلم : عملية ديناميكية مرنة تستوعب التغيير وتوفر قاعدة معرفة تمكن القائد الإداري من تحديد المجالات التشغيلية التي تحتاج التحسين وتوليد أفكار جديد يهدف من خلالها تحقيق ميزة تنافسية.

| ت | التقويم   | الانتماء للمتغير |       | وضوح الفقرة |           | الصلاحية |         | □ كانية (إضافة / تعديل / حذف) الفقرة |
|---|---|------------------|-------|-------------|-----------|----------|---------|--------------------------------------|
|   |   | لا تنتمي         | تنتمي | واضحة       | غير واضحة | تصلح     | لا تصلح |                                      |
| 1 | تؤمن الجماعة بأن التعاون مع المنافسين يخلق فرص تعلم جديدة.            |                  |       |             |           |          |         |                                      |
| 2 | تدرك الجماعة الأهمية الحقيقية للتعلم لمسايرة حالات عدم التأكد البيئي. |                  |       |             |           |          |         |                                      |
| 3 | تساهم عملية التعلم التنظيمي في تعزيز عمليات الخلق والابتكار.          |                  |       |             |           |          |         |                                      |
| 4 | تستفيد الجماعة من التعلم التنظيمي للارتقاء لموقع و□ كانية أفضل.       |                  |       |             |           |          |         |                                      |
| 5 | تشعر الجماعة بأن التعلم يولد □ معرفة جديدة.                           |                  |       |             |           |          |         |                                      |
| 6 | يسهم التعلم في تحقيق □ مستوى أداء أفضل للجماعة .                      |                  |       |             |           |          |         |                                      |
| 7 | يسهم التعلم في توليد أفكار جديدة وتحقيق □ بزة تنافسية.                |                  |       |             |           |          |         |                                      |

4 - تكال الموارد : أنها الآلية التي بواسطتها يمكن للمنظمة إن تتبنى وتكال وتعيد تشكيل □ واردها وقدراتها □ ن أجل □ وائمة التغير الحاصل في البيئة.



## الملحق (4)

### استمارة الاستبانة



جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

الى السادة المستجوبين .....المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

بين ايديكم إستبانة أعدت لإكمال دراسة ماجستير بعنوان " القيادة الخلاقة ودورها في تطوير المقدرات التنظيمية الديناميكية " والتي تهدف إلى تحديد مواقفكم واتجاهاتكم نحو امتلاك القيادة الخلاقة والتعرف على علاقتها مع المقدرات التنظيمية الديناميكية. ونود أن نبين بأنه لا توجد حاجة لذكر الاسم، إذ ستستخدم المعلومات لأغراض البحث العلمي فقط وتتسم بالسرية والكنمان التام. نرجو الاجابة عليها من قبلكم لما تمتلكونه من خبرة ومعرفة كونكم المعنيين في تحديد مستوى وجود متغيرات الدراسة. تملؤنا الثقة بدقة استجابتكم وموضوعيتها عن جميع الفقرات والتي ستسهم في سلامة التحليل ودقة النتائج.

شاكرين تعاونكم معنا

الباحثة

نادية ناصر عكلة الموسوي

جامعة كربلاء/كلية الادارة والاقتصاد

المشرف

الاستاذ. فؤاد حمودي العطار

جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد

## الجزء الأول

### معلومات عامة

مواصفات عينة الدراسة :

- 1 - المركز الوظيفي الحالي : .....
- 2 - العمر: .....
- 3 - النوع الاجتماعي : .....
- 4 - التحصيل الدراسي : .....
- 5 - سنوات الخدمة الوظيفية : .....
- 6 - اللقب العلمي : .....

## الجزء الثاني

### متغيرات الدراسة

ملاحظة : اشر ازاء الخيار الذي تراه مناسباً.

اولاً : القيادة الخلاقة : عملية تحقيق التواصل بين القائد والأفراد من خلال تبادل الأفكار ومناقشة الآراء المختلفة للتوصل الى فكرة خلاقة تمكنهم من حل مشكلة أو تحقيق هدف .

ويتكون هذا المتغير من عدة متغيرات فرعية تتمثل بسمات القيادة الخلاقة وهي :

- 1 - الأصالة: تعني ابتعاد الانسان عن طرق التفكير التقليدية واكتشاف الأفكار الخلاقة والمبدعة (السكرانة, 2011 : 51).

| الفقرات   | غير موافق جداً | غير موافق | محايد | موافق | موافق جداً |
|---|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 1- التميز باعمال خارجة عن المؤلف لصال□<br>الجامعة او الكلية . |                |           |       |       |            |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  | 2- التوصل الى حلول جديدة اما بإضافة بعد جديد للحلول المستخدمة مسبقا او اعادة استخدامها في ميادين جديدة . |
|  |  |  |  |  | 3 - القدرة على تجميع عناصر متباعدة ومتباينة في حل مشكلة جديدة .  |
|  |  |  |  |  | 4 - تقديم حلول مبتكرة وجديدة للمشاكل الحالية .   |
|  |  |  |  |  | 5 - اكتشاف افكار وحلول خلاقية ومبدعة .   |
|  |  |  |  |  | تجنب تكرار الافكار السابقة.  |

2 - المرونة : يقصد بها قدرة القائد الخلاق على تغيير أو تحويل مسار تفكيره او وجهة نظره تبعاً للموقف , فهي عكس الجمود او التصلب الذهني والذي يعني تبني انماط ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة . (عواشيرية, 2009 : 8)

| الفقرات   | غير موافق جدا | غير موافق | محايد | موافق | موافق جدا |
|---|---------------|-----------|-------|-------|-----------|
| 1 - القدرة على اختيار الفكرة الانسب من بين الافكار المتنوعة .             |               |           |       |       |           |
| 2 - امكانية اختيار الفكرة الانسب من بين الافكار المتنوعة وبوقت قياسي      |               |           |       |       |           |
| 3 - تبني تعديلات جديدة في وقت قياسي .                                     |               |           |       |       |           |
| 4 - التحول في مسارات الأهداف والاستراتيجيات الى ما يتناسب مع حل المشكلة . |               |           |       |       |           |
| 5 - استحداث استراتيجيات جديدة تتناسب مع تغيرات بيئة العمل .               |               |           |       |       |           |
| 6 - الاعتماد على اساليب متعددة والتنقل بين انسبها لحل المشكلة الواحدة .   |               |           |       |       |           |

3- الطلاقة: تفكير القائد الخلاق بالاتجاهات والزوايا الممكنة خارج اطار تفكير السابقين والحاليين مما يمتد عقل القائد الخلاق القدرة على توليد عدد اكبر من البدائل والمترادفات والافكار والتصورات والاستعمالات من خلال البحث الموسع في مخزون الذاكرة من المعلومات والمعرفة والتجارب والممارسات التي لها علاقة بالموضوع بهدف التوصل الى اكبر عدد من الأفكار الخلاقية . (الديب, 2007: 40)

| الفقرات  | غير موافق جدا | غير موافق | محايد | موافق | موافق جدا |
|--|---------------|-----------|-------|-------|-----------|
| 1 - القدرة على تقديم افكار خارجة عن نطاق التفكير السابق .          |               |           |       |       |           |
| 2 - امكانية تكوين قاعدة معلومات واسعة من الافكار والتجارب السابقة. |               |           |       |       |           |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  | 3 - وجود ترجمة للأفكار الى مقترحات فعلية تساعد في حل المشاكل الحالية . |
|  |  |  |  |  | 4 - المفاضلة بين عدد كبير من الأفكار بزمن قصير نسبياً.                 |
|  |  |  |  |  | 5 - إعادة صياغة بعض الافكار بجمل لفضية منمقة وبسيطة.                   |
|  |  |  |  |  | 6 - امكانية تصوير وعرض المشكلة بأشكال ورسومات .                        |
|  |  |  |  |  | 7 - استخدام لغة الجد والتعبير غير اللفظي عن الأفكار وبوقت قصير .       |

4 - الحساسية للمشكلات : قدرة القائد الخلاق على ادراك نقاط الضعف والثغرات في الموقف المثير . وترتبط هذه القدرة في ملاحظة الأشياء غير العادية والمحيرة في المواقف التي يواجهها القائد الخلاق وإعادة توظيفها أو استخدامها في البحث عن حلول لهذه المشكلات (ابو جادوا , 2004 : 60)

| الفقرات  | غير موافق جدا | غير موافق | محايد | موافق | موافق جدا |
|--|---------------|-----------|-------|-------|-----------|
| 1 - اكتشاف المشاكل المرتبطة بموقف معين والغير ظاهرة للآخرين.       |               |           |       |       |           |
| 2 - تحديد ابعاد المشكلة وجوانبها المتعددة.                         |               |           |       |       |           |
| 3 - سرعة التفكير في ايجاد الحلول لمواجهة المشاكل المختلفة .        |               |           |       |       |           |
| 4 - تبني نظرة شمولية لكل نواحي النقص والقصور في الموقف الواحد .    |               |           |       |       |           |
| 5 - تحليل المكونات المركبة للأفكار وإعادة تركيبها                  |               |           |       |       |           |
| 6 - إعادة توظيف نقاط القوة في مواقف اخرى .                         |               |           |       |       |           |
| 7 - اكتشاف التغيرات وإعادة توظيفها في حل المشاكل أو انجاز الاعمال. |               |           |       |       |           |

ثانياً: المقدرات التنظيمية الديناميكية: مهارة تنظيمية تنفرد بها المنظمة عن منافسيها وتستخدمها في تحويل مواردها الوظيفية (التشغيلية) الى موارد حيوية تمكنها من مواجهة بيئتها المتجددة وتحقيق ميزة تنافسية .

ويتضمن هذا المتغير من عدة متغيرات فرعية تتمثل بمكونات المقدر التنظيمية الديناميكية وهي :-

**1 - إعادة تشكيل الموارد :** مجموعة من الأنشطة تتضمن تحويل الموارد التشغيلية للجامعة الى موارد حيوية من خلال اجراء مجموعة من العمليات على الموارد التشغيلية منها ( الدمج , الفصل , الاضافة ) فضلاً عن اكتساب موارد جديدة وانشاء شبكات تعاون بين مختلف اقسام المنظمة .

| الفقرات  | غير موافق جداً | غير موافق | محايد | موافق | موافق جداً |
|--|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 1 - تهتم الجامعة بإعادة تنظيم مواردها بالشكل الذي يولد خدمات جديدة.  |                |           |       |       |            |
| 2 - تشجع الجامعة أنشاء شبكات تعاون بين الاقسام العلمية المختلفة.   |                |           |       |       |            |
| 3 - وجود تنسيق في توزيع الموارد الحالية والمكتسبة على الأنشطة .  |                |           |       |       |            |
| 4 - تسعى الجامعة لإجراء تحديث مستمر للمورد بما يتناسب ومتطلبات سوق العمل .                                     |                |           |       |       |            |
| 5 - تتبنى الجامعة سياسية تحويل الموارد التشغيلية الحالية الى موارد حيوية تكون اكثر فاعلية مع البيئة الخارجية . |                |           |       |       |            |
| 6 - تقوم الجامعة بإعادة ترتيب مواردها للاستجابة للتغيرات البيئة المحيطة بها.                                   |                |           |       |       |            |

**2- الاستشعار:** عملية مستمرة تشمل للبيئة لاكتشاف الفرص والتهديدات وجمع المعلومات اللازمة لأخذ القرار بشأن استغلال الفرص وتجنب التهديدات بما يتفق ومصحة الجامعة \ الكلية .

| الفقرات  | غير موافق جداً | غير موافق | محايد | موافق | موافق جداً |
|--|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 1 - تقوم الجامعة بإجراءات \ الكلية فحص للبيئة الخارجية بشكل دوري للحصول على طلبة جدد.  |                |           |       |       |            |
| 2 - ترصد الجامعة \ الكلية الطلب الكامن في سوق العمل المحلي لتوفير الفرص المناسبة لها . |                |           |       |       |            |
| 3 - تجري الجامعة \ الكلية تقييم دوري للتغيرات البيئة الخارجية المحيطة بها .            |                |           |       |       |            |
| 4 - هنالك تحليل معمق للمعلومات التي تم الحصول عليها كنتيجة لعمليات الفحص الخارجي .     |                |           |       |       |            |
| 5 - تنفذ الجامعة \ الكلية خططها العلمية والتربوية وفقاً للواقع الفعلي لسوق العمل .     |                |           |       |       |            |
| 6 - تدعم الجامعة \ الكلية أنشطة البحث العلمي لتلبية احتياجات سوق العمل .               |                |           |       |       |            |

|  |  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|--|---|
|  |  |  |  |  | 7 - تضع الجامعة \ الكلية تصورات حول كيفية استثمار الفرص المتاحة . |
|--|--|--|--|--|---|

3- **التعلم** : عملية ديناميكية مرنة تستوعب التغيير وتوفر قاعدة معرفة تمكن القائد الاداري من تحديد المجالات التشغيلية التي تحتاج التحسين وتوليد افكار جديد يهدف من خلالها تحقيق ميزة تنافسية.

| الفقرات  | غير موافق جدا | غير موافق | محايد | موافق | موافق جدا |
|--|---------------|-----------|-------|-------|-----------|
| 1 - تؤمن الجامعة \ الكلية بأن التعاون مع المنافسين يخلق فرص تعلم جديدة.            |               |           |       |       |           |
| 2 - تدرك الجامعة \ الكلية الأهمية الحقيقية للتعلم لمسايرة حالات عدم التأكد البيئي. |               |           |       |       |           |
| 3 - تساهم عملية التعلم التنظيمي في تعزيز عمليات الخلق والابتكار.                   |               |           |       |       |           |
| 4 - تستفاد الجامعة \ الكلية من التعلم التنظيمي للارتقاء لموقع ومكانة افضل.         |               |           |       |       |           |
| 5 - تشعر الجامعة بأن التعلم يولد معرفة جديدة.                                      |               |           |       |       |           |
| 6 - يسهم التعلم في تحقيق مستوى اداء افضل للجامعة .                                 |               |           |       |       |           |
| 7 - يسهم التعلم في توليد افكار جديدة وتحقيق ميزة تنافسية.                          |               |           |       |       |           |

4 - **تكامل الموارد** : أنها الآلية التي بواسطتها يمكن للمنظمة إن تتبنى وتكامل وتعيد تشكيل مواردها وقدراتها من اجل موائمة التغيير الحاصل في البيئة.

| الفقرات   | غير موافق جدا | غير موافق | محايد | موافق | موافق جدا |
|---|---------------|-----------|-------|-------|-----------|
| 1 - تؤمن الجامعة \ الكلية بأن التنسيق والتكامل بين مختلف الموارد يحقق الهدف المنشود.                            |               |           |       |       |           |
| 2 - تتبنى الجامعة \ الكلية سياسة الانفتاح على الجامعات الأخرى في تغطية وتأمين النقص الحاصل في الموارد البشرية . |               |           |       |       |           |
| 3 - تدرك الجامعة \ الكلية بأن الموارد المتكاملة تكون اكثر انتاجا مما لو كانت منفردة .                           |               |           |       |       |           |
| 4 - تستطيع الجامعة التحكم بمواردها بالشكل الذي يتناسب مع متطلبات سوق العمل .                                    |               |           |       |       |           |
| 5 - تبذل الجامعة \ الكلية جهوداً كبيرة لحل التناقضات والصراعات بين منتسبيها سعياً في تكامل مواردها البشرية.     |               |           |       |       |           |
| 6 - تسعى الجامعة \ الكلية الى تحقيق التوافق الاستراتيجي من اجل زيادة فاعلية استثمار الموجودات                   |               |           |       |       |           |





الملحق (5) : نتائج علاقات الارباط بين تغيرات الدراسة

---

## الملحق (6) : الاساليب الإحصائية المستخدمة

### 1- الوسط الحسابي الموزون :-

يستعمل لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة.

$$\bar{X}_w = \frac{\sum_{i=1}^n X_i f_i}{\sum f_i}$$

### 2- الانحراف المعياري :-

يستعمل لمعرفة مستوى التشتت لقيم الاستجابة عن أوساطها الحسابية.

$$S = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2 f_i}{\sum f_i - 1}}$$

### 3- نموذج معادلة الانحدار:-

يستعمل لأختبار التأثير بين متغيرات الدراسة.

$$b = \frac{n \sum x_i y_i - \sum x_i \sum y_i}{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2}$$

$$\hat{Y} = \hat{a} + \hat{b} \bar{X}_i$$

$$= \bar{Y} - b \bar{X} \hat{a}$$

#### 4 - معامل الارتباط r :-

استعمل لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، فضلاً عن تحديد الاتساق والتناغم الداخلي لفقرات الإستبانة.

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

#### 5 - معامل التحديد R<sup>2</sup> :-

لتوضيح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد التي من الممكن تفسيرها عن طريق المتغير المستقل.

$$R^2 = r^2$$

#### 6 - الاختبار (T - Test) لمعنوية الارتباط :-

أستعمل لأختبار معنوية علاقات الارتباط وقياسها بين متغيرات الدراسة الرئيسية.

$$T = r \times \sqrt{\frac{n-2}{1-r_{xy}^2}}$$

#### 7 - اختبار F :-

أستعمل لأختبار معنوية علاقات التأثير وقياسها بين متغيرات الدراسة الرئيسية.

$$F = \frac{MSA}{MSE} = \frac{\text{mean square among}}{\text{mean square error}}$$

$$y = a + bx_1 + cx_2$$

### 8- معامل الاختلاف :-

يستعمل للمقارنة بين التغير في عدة مجموعات من البيانات أو عدة توزيعات تكرارية ولا فرق في ذلك إذ كانت الوحدات المستعملة مختلفة أو هي ذاتها.

$$DS = \frac{S}{x} * 100$$

### 9- شدة الإجابة :-

يستعمل لمعرفة نسبة اتفاق أفراد العينة في الإجابة عن الفقرة.

$$\text{الوسط الحسابي} * 100\%$$

## Abstract

This study aims to show the relationship between the creative leadership and organizational dynamic capabilities of a sample of the Iraqi civil colleges of deans and their assistants, heads of scientific departments, as well as measure the impact of relations between the different variables of the study and tested. To achieve this, the researcher has adopted a number of research approaches, represented a practical approach based on the serviy study to test the variables and relationships cemented to the concepts that have been addressed and establish it. The study has been tested on a sample of the Iraqi civil colleges in three provinces (Karbala, Najaf, Babel) where they were obtaining the necessary field as well as information through the questionnaire form prepared for that purpose and distributed to a sample of eight civil colleges included 63 individuals formed the senior leadership of the faculties of internalized (Deans and their assistants and the heads of scih departments), and the data was obtained using a number of statistical tools to get the results related to the analysis, as was the use of the correlation coefficient (Spearman) to measure the correlation between variables and test (t) to see This relationship, regression analysis, and testing (F) to determine the significant regression equation, and also used (R2) the amount of explain the influence of the independent variables on the dependent variable .the study found a set of conclusions, namely: - (a positive significant correlation and the impact of between the creative leadership attributes and components of dynamic organizational capabilities, where the surveyed colleges interested in creative leadership, because of its relationship to develop dynamic organizational capabilities).

The study concluded with a set of recommendations including: the need to work to attract leaders with qualifications and experience, knowledge and mental capacity and distinctive creative to work within the college administration to reach the best possible performance. By searching for these talents in training and qualifying institutions and graduates of the academy universities.

Ministry Of Higher Education and Scientific Research  
University Of Karbala  
College Of Administration and Economic  
Department Of Business Administration



***Creative leadership and its role in the development of  
dynamic organizational capabilities***

***(An Empirical Study of a group of community colleges)***

***A Dissertation Submitted***

***The Council of the College of Administration and Economy-  
University of Karbala  
In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Of  
Master of Sciences In Business Administration***

***By***

***Nadia Nasser al-Moussawi, Okla***

***Supervised By***

***PROF  
Fouad Hamoudi Alattar***

**1436 A.H**

**2015 A.C**