

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

(An Empirical Study of a group of community colleges)

دور القيادة الخلاقة في تطوير المقدرات التنظيمية الديناميكية(*)
(دراسة تطبيقية في عينة من الكليات الاهلية)

أ. فؤاد حمودي العطار الباحثة نادية ناصر عكلة الموسوي

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الخلاقة والمقدرات الديناميكية التنظيمية لعينة من الكليات الاهلية العراقية المتمثلة بالعمداء ومعاونيهم ورؤساء الاقسام العلمية، فضلاً عن قياس علاقات التأثير بين مختلف متغيرات الدراسة واختبارها. ولتحقيق ذلك فقد اعتمد الباحثان على عدد من المناهج البحثية الرصينة، تمثلت بشكل أساس بالمنهج الوصفي التحليلي لاختبار علاقات الدراسة ومتغيراتها لترصين المفاهيم التي تم تناولها وتأسيسها. وقد اختبر مخطط الدراسة على عينة من الكليات الاهلية العراقية في ثلاث محافظات (كربلاء، النجف، بابل) حيث تم الحصول على المعلومات اللازمة للجانب الميداني من خلال استمارة الاستبانة التي اعدت لهذا الغرض ووزعت على عينة مكونة من ثمان كليات اهلية تضمنت (63) فرداً شكلوا القيادات العليا للكليات تمثلوا بـ(العمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية)، وجرى تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام عدد من الأدوات الإحصائية للوصول إلى النتائج المتعلقة بها ، اذ تم استخدام معامل الارتباط (person) 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 الى مجموعة من الاستنتاجات ابرزها :- (وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية موجبة بين سمات القيادة الخلاقة ومكونات المقدرات الديناميكية التنظيمية ، حيث تهتم الكليات المبحوثة بالقيادة الخلاقة ، لما لها من علاقة بتطوير المقدرات الديناميكية التنظيمية).

واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها : ضرورة العمل على إستقطاب قادة من ذوي المؤهلات والخبرات والمعرفة والقدرات الذهنية الخلاقة والمميزة للعمل ضمن ادارة الكلية بأفضل إداء ممكن. من خلال البحث عن هذه المواهب في المؤسسات التدريبية والتأهيلية وخريجي الجامعات الاكاديمية. .

Abstract

This study aims at the relationship between the creative leadership and organizational dynamic capabilities of a sample of the Iraqi colleges of dean and their assistants, heads of scientific departments test, 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 sober, represented a practical approach based on the pilot study to test the variables and relationships cemented to the concepts that have been addressed and establish it. The study scheme has been tested on a sample of the Iraqi community 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 (b Deans and

their assistants and the heads of academic departments), and the data was obtained using a number of statistical tools to get to the results related to the analysis, as was the use of the correlation coefficient (person) to measure the correlation between variables and test (t) to see spirits This relationship, regression analysis, and testing (F) to determine the moral regression

equation, was also used (R2) the amount of the influence of the independent variables on the dependent variable to explain. otouselt study to a set of conclusions, namely: - (a correlation and the impact of a positive significant between the creative leadership attributes relationship components and 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 the best possible performance. By searching for these talents in training and qualifying institutions and graduates of the academy universitie.

المقدمة :

احتلت 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 ومعاونهم ورؤساء الأقسام العلمية, وتعد السمات القيادية من العناصر الفاعلة والمكونة لشخصية المجتمع قيد الدراسة, وتعد من 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 المقدرات تشمل مكونات ملموسة وغير ملموسة والتي تتصف بقدرتها على استيعاب الطبيعة الديناميكية لواقع العمل بما يحمله من تطورات هائلة, وتغيرات متزايدة في عمقها واتساعها.

من هذا المنطلق فإن الدراسة الحالية تسعى الى تناول ودراسة العلاقة القيادة الخلاقة كمتغير مستقل ودوره في تطوير المقدرات الديناميكية التنظيمية كمتغير تابع, أذ تم هيكلة الدراسة وفق الآتي :-

المبحث الاول – منهجية الدراسة

المبحث الثاني – القيادة الخلاقة ودورها في تطوير المقدرات الديناميكية التنظيمية

المبحث الثالث – اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الرابع – الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول: منهجية الدراسة

أولاً: موضوع الدراسة

تهتم هذه الدراسة بمشكلة عامة تعاني منها الكثير من المنظمات العراقية الخاصة والعامة لاسيما الكليات الاهلية, وهي بحاجة الى قيادة تسير بها عبر الظروف المتغيرة بشكل متسارع للوصول الى اهدافها المرسومة وتحقيقها باستخدام مجموعة من المقدرات التي تمتلكها الكلية. وعالية تتمحور مشكلة الدراسة حول دور القيادة الخلاقة في تحقيق المقدرات الديناميكية التنظيمية على اعتبار ان الكليات الاهلية نظاماً هادفاً ويمكن توضيح المشكلة من خلال التساؤلات الآتية :

1 - ما مدى تطبيق قيادة الكليات (عينة الدراسة) لمفهوم القيادة الخلاقة وسماتها ؟ وهل تتوفر لديها رؤية واضحة عن طبيعة خصائص ومتطلبات تلك القيادة ؟.

2 - مدى تطبيق قيادة الكليات (عينة الدراسة) لمفهوم المقدرات الديناميكية ومكوناتها ؟ ومدى سعيها في توفير الموارد الاساسية التي يمكن ان تساهم في بناء تلك المقدرات وتطويرها؟.

ثانياً: اهمية الدراسة

تستمد الدراسة اهميتها من اهمية المتغيرات التي تتعامل بها, لذا يمكن تحديد اهمية الدراسة في الآتي :-

1- توافي النقص في الدراسات السابقة التي تربط بين موضوعات هذه الدراسة ومتغيراتها, والسعي الى استنباط علاقاتها وتحصن تأثيراتها واستشراف جدواها المستقبلية مما سيكون له انعكاساً في اثناء المكتبة العربية بالدراسات في مجال نظرية المنظمة والادارة الاستراتيجية.

2- تتناول أحد النظريات المعاصرة في القيادة الادارية ألا وهي نظرية القيادة الخلاقة.

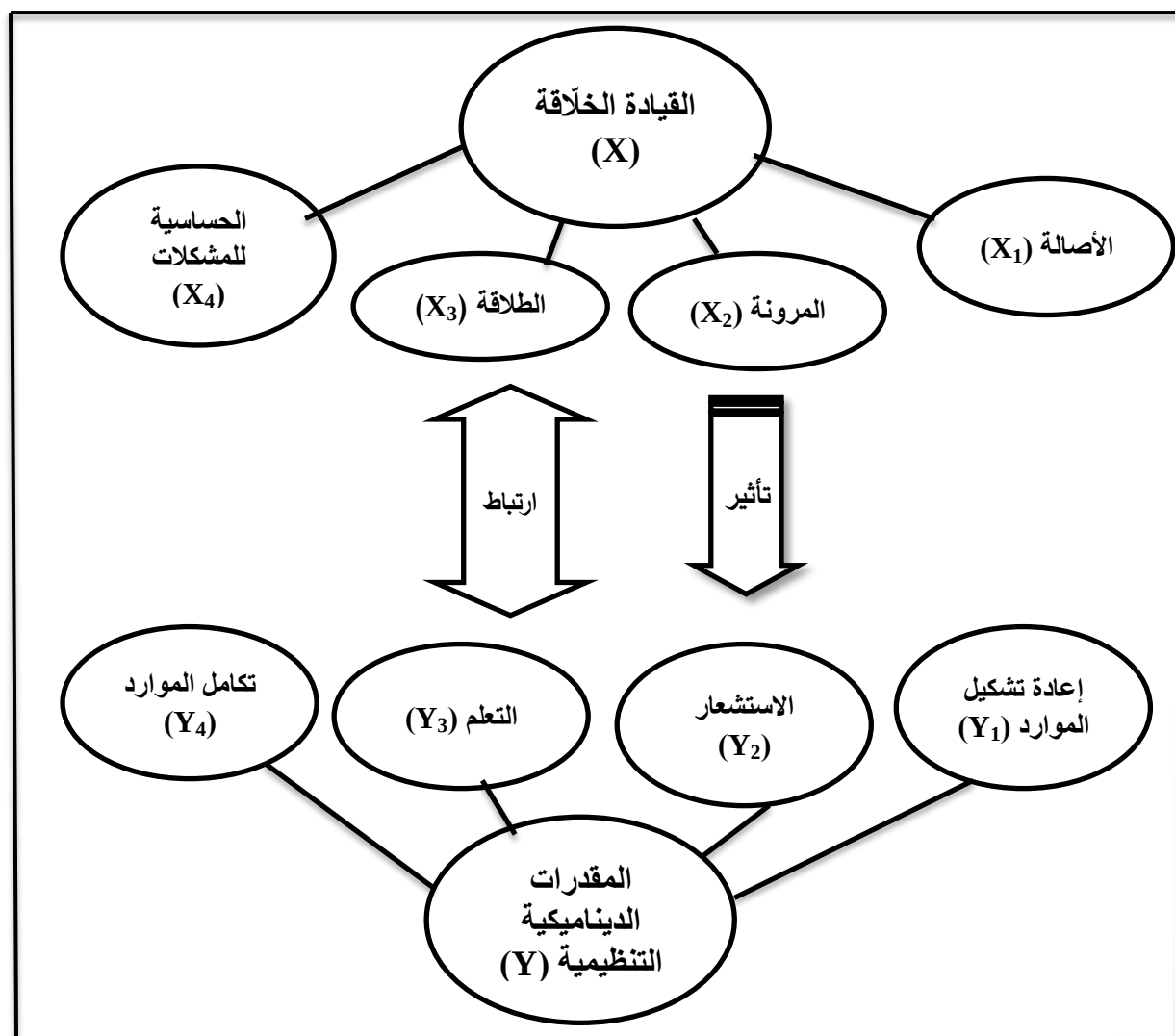
3- يعد دراسة خصائص وسمات القيادة الخلاقة فضلاً عن متطلباتها من الموضوعات الحيوية المهمة بالنسبة للباحثين والممارسين على حد سواء لأن القيادة هي من تسير بالمنظمة نحو تحقيق النجاح والتفوق.

ثالثاً: أهداف الدراسة :-

استرشاداً بالتساؤلات المطروحة في الفقرة السابقة يمكن اجمال اهداف الدراسة بالآتي :-

- 1- بناء إطار معرفي يتعلق بمتغيرات الدراسة وهي (القيادة الخلاقة و المقدرات التنظيمية الديناميكية) ومتغيراتها الفرعية عبر تتبع المسارات التنظيرية للأدبيات المتخصصة, فضلاً عن تقديم إطار مفاهيمي يصف الاتجاهات التفسيرية لتلك الموضوعات ويصنف آراء المنظرين بصدها .
- 2- معرفة مدى تبني الكليات عينة الدراسة نظرية القيادة الخلاقة وتوظيفها في تطوير المقدرات التنظيمية الديناميكية.
- 3- بناء نموذج يصف العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية, وإظهار الجدوى العلمية والعملية للمخطط الفرضي تمهيداً لوضع الاستنتاجات والتوصيات اللازمة, لتعريف الكليات عينة الدراسة بقدرتها بما تحمله من قيم تتجه بها نحو الأفضل.

رابعاً: نموذج البحث :-



الشكل (1):المخطط الفرضي للدراسة

المصدر : إعداد الباحثان

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 الاولى: " لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الخلاقة والمقدرات الديناميكية التنظيمية بمكوناتها ".
- 2- الفرضية الرئيسية الثانية: " لا يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة الخلاقة بمكوناتها في المقدرات الديناميكية التنظيمية بمكوناتها ".

سادساً:- ادوات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف 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 , فضلاً عن الاستعانة بخدمات الشبكة العالمية للمعلومات .

2 - ادوات الاطار الميداني :-

تم الاعتماد في تغطية الجانب الميداني للدراسة على استمارة الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات حيث تم تصميمها كأداة رئيسية للدراسة في الحصول على البيانات والمعلومات , وقد روعي في صياغتها البساطة والوضوح في تشخيص متغيرات الدراسة , حيث تم عرض النموذج الاولي على مجموعة من الخبراء المتخصصين للتعرف على ملاحظاتهم واجراء التعديلات اللازمة على الاستبانة فقرراتها لتسهيل الصعوبات التي يمكن ان تواجه المستجوبين من افراد العينة. وتم توزيع (67) استمارة , اعيد منها (63) استمارة جميعها صالحة للتحليل , اي بنسبة استجابة بلغت (94%).

سابعاً: الاساليب الاحصائية المستخدمة :-

تم استخدام مجموعة من الوسائل الاحصائية في عملية تحليل البيانات , كما تم توظيف البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) في تلك العملية :-

- ارتباط بيرسون
- انحدار بسيط
- انحدار متعدد
- اختبار T واختبار F
- معامل الاختلاف
- شدة الاجابة

ثامناً: مجتمع وعينة الدراسة :-

1- **مجتمع الدراسة :-** تمثلت ب(8) كلية من الكليات العراقية الأهلية الواقعة في محافظة (كربلاء المقدسة , النجف الاشرف , بابل) ,

2 - **عينة الدراسة :-** تمثلت عينة الدراسة بكل من (رئيس الجامعة ومعاونيه , العمداء ومعاونيهم , رؤساء الاقسام العلمية) اذ بلغ عددهم (63) فرداً . يمكن وصف خصائصهم في الجدول (1).

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

1- العنوان الوظيفي :-

تم التركيز عند تصميم الاستمارة على مديري الادارة العليا والمدراء التنفيذيين على اعتبارهم القادة الذين يمارسون العمل القيادي في المنظمة في ظل التغير البيئي المحيط بها , وكما يظهر في الجدول (1) فإن نسبة "رئيس قسم" للكليات المبحوثة شكلت (55.55%) تلتها فئة "معاون عميد" بنسبة (23.80%) ثم فئة "عميد" بنسبة (17.46%) تلتها فئتين هما فئة "رئيس جامعة" بنسبة (1.58%) وفئة "معاون رئيس جامعة بنسبة (1.58) . اي ان العدد الاكبر من افراد العينة كان لفئة رئيس قسم وذلك لتعدد الاقسام العلمية لكل جامعة او كلية.

2- العمر :-

يظهر الجدول (1) أن معظم أفراد العينة تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية (36-45) اذ بلغت نسبتها (38.09%) يليها الفئة العمرية (25-35) بنسبة (26.98%) وتأتي بالمرتبة الثالثة الفئة العمرية (56 سنة فأكثر) بنسبة (20.63%) اما الفئة العمرية (46-55%) فقد جاءت بالمرتبة الرابعة بنسبة (14.28%) مما يعني أن أعمار هذه الفئات بدلل على الخبرة والكفاءة الأكاديمية والادارية في مجال العمل, فضلاً عن إمكانية الإجابة على فقرات الإستبانة بشكل دقيق وواضح.

3 -النوع الاجتماعي :-

أوضحت النتائج الاحصائية الواردة في الجدول (1) أن غالبية أفراد العينة هم من الذكور اذ بلغ نسبتها (80.95%) أي ما يعادل (51) فرداً, في حين بلغت نسبة الإناث (19.05%) أي ما يعادل (12) فرداً, مما يعني إعتداد الكليات المبحوثة على العنصر الرجالي في إدارة عملها.

4- التحصيل الدراسي :-

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (1) أن معظم افراد العينة هم من حملة شهادة الدكتوراه اذ بلغت نسبتها (79.36%) يليها حملة شهادة الماجستير بنسبة (20.63%) ما يعني أن 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 (1) أن نسبة (46.03%) من أفراد العينة لديه سنوات خدمة ما بين (16-30) سنة في مجال عمله يليه من لديهم خدمة (31 سنة فأكثر) بنسبة (25.39%) في حين احتل المرتبة الثالثة من لديه خدمة (5-15) سنة بنسبة (15.87%) أما الفئة (أقل من 5 سنة) فجاءت بالمرتبة الرابعة والأخيرة بنسبة (12.69%) مما يدل أن معظم أفراد العينة يمتلك خبرة طويلة في مجال العمل الإداري والأكاديمي.

6- اللقب العلمي :-

يتضح من نتائج الجدول (1) أن نسبة (34.92%) من أفراد العينة يحملون اللقب العلمي (استاذ) ونسبة (28.57%) منهم يحمل اللقب العلمي (مدرس) في حين احتل المرتبة الثالثة من لديه اللقب العلمي (استاذ مساعد) بنسبة (22.22%) أما المرتبة الرابعة فأحتلها من يحمل اللقب العلمي (مدرس مساعد) بنسبة (14.28%) مما يعني أن الكليات المبحوثة تجعل من هم أعلى لقب علمي في المواقع القيادية المهمة

جدول (1): خصائص عينة الدراسة

ت	الخاصية	الفئة	التكرار	النسبة %
1	عنوان الوظيفة	رئيس جامعة	1	1.58
		معاون رئيس جامعة	1	1.58
		عميد كلية	11	17.46
		معاون عميد	15	23.80
		رئيس قسم	35	55.55
2	العمر	35-25 سنة	17	26.98
		45-36 سنة	24	38.09
		55-46 سنة	9	14.28
		56 سنة - فأكثر	13	20.63
3	النوع الاجتماعي	ذكر	51	80.95
		انثى	12	19.05
4	التحصيل الدراسي	ماجستير	13	20.63
		دكتوراه	50	79.36
5	سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	8	12.69
		5- 15 سنة	10	15.87
		15- 30 سنة	29	46.03
		أكثر من 30 سنة	16	25.39
6	اللقب العلمي	أستاذ	22	34.92
		أستاذ مساعد	14	22.22
		مدرس	18	28.57
		مدرس مساعد	9	14.28

المصدر : اعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج الاستبانة.

المبحث الثاني

القيادة الخلاقة ودورها في تطوير المقدرات التنظيمية الديناميكية

أولاً : القيادة الخلاقة

1- مفهوم القيادة الخلاقة :

نتيجة لكل التطورات والتغيرات التي تشهدها المنظمات في بيئة الاعمال, أصبحت القيادة الادارية التقليدية تتطلب جهداً خلاقاً وافكاراً واساليباً ابداعية تمكنها من مواجهة ما تطرحه تلك التطورات من تحديات تعيق المنظمات من تحقيق اهدافها , من هنا ظهرت نظرية القيادة الخلاقة 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 (2) وحسب تسلسلها الزمني:

جدول (2) بعض اسهامات الباحثين لمفهوم القيادة الخلاقة

ت	المصدر	المفهوم
1	(Mumford & colleagues 139-145: 2002)	عملية تفاعلية تشاركية بين القائد والمجموعة تتضمن ثلاث عناصر خلق وهيكلة وتعزيز الفكرة .
2	(نجم, 2003: 344)	مجموعة القدرات التي من خلالها يتم التوصل الى 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 المألوف .
5	(Ross, 2007: 5)	مهارات يمتلكها القائد لتحريك ومساعدة فريقه نحو توليد وتقييم الأفكار والبحث عن الصلات بينها من اجل الوصول الى الفكرة الاكثر ملائمة لحل المشكلة او لتحقيق الهدف المنشود .
6	(Stoll, & Temperley, 2009: 78)	عملية منضبطة ومخططة وموجهة نحو هدف توليد الابداع .وتتعامل بدقة مع القيم والرؤى والاهداف وليس فقط مع الوسائل التقنية.
7	(خير الله, 2009: 215)	عملية اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة وخلق أساليب التغلب عليها وإدراك نقاط القوة والتميز فيها واستحداث وسائل تفعيلها واستثمارها.

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على الادبيات الادارية.

يتضح من المفاهيم الواردة في الجدول (2) وجود اتفاق بين العديد من الباحثين في نظرتهم للقيادة الخلاقة , إذ اشتركوا في صفتين هما :

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

ب- يشارك كل من القائد والأفراد في ايجاد فكرة جديدة غير مألوقة وتبنيها بما يخدم اهداف المنظمة.
أما الباحثان فينظران الى القيادة الخلاقة على انها " عملية تحقيق التواصل بين القائد التابعين من خلال تبادل الأفكار ومناقشة الآراء المختلفة للتوصل الى فكرة خلاقة تمكنهم من حل مشكلة او تحقيق هدف " .

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 .
أذ تم وضع مجموعة من النقاط التي توضح تلك الأهمية وعلى النحو الآتي⁽⁶⁵⁾ :

أ. يتأثر اداء المنظمة بشدة سلوكيات القائد واحترافه العمل .
ب. تساعد على خلق نماذج جديدة ونشر المعرفة , وتقديم الرؤيا التي تدعم عملية الخلق والتخصيص الامثل للموارد .
ت. توفر مناخ معرفي يولد الأفكار الخلاقة واجراءات تنفيذها وتقدير الجهود المبذولة .
ث. تطوير العمل بشكل مجموعات للاستخدام الأمثل للموارد (افكار ومادية) وخلق التحدي والمنافسة بينهم واستخدام الحكم الذاتي كمحفز .

ج. تبني بيئة تغذي علاقات الثقة والاحترام وتطلق عنان الجميع للخلق.
وتم التعبير عن أهمية وجود قيادة خلاقة في منظمات الاعمال اليوم, من خلال الاتي⁽¹²⁾:

أ. تساعد على اعداد البنى التحتية والهيكل الاساسية 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. تطبيق النماذج العقلية الجديدة للمداخل الموجهة ذاتيا , واستبدال الصراع بين الافراد بالتعاون

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

3- سمات القيادة الخلاقة

يشير العديد من الباحثين الى وجود مجموعة من السمات الاساسية التي يستدل من خلالها بالقائد الخلاق وكلا حسب وجهة نظره , ويوضح الجدول (3) بعض تلك الإسهامات للسمات المطلوبة :

جدول (3) سمات القيادة الخلاقة

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

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على الأدبيات لإدارية .

يلاحظ من الجدول (3) اتفاق اغلب الباحثين على ان سمات القيادة الخلاقة هي (الاصالة - المرونة - الطلاقة - الحساسية للمشكلات) . واتفقت الدراسة الحالية مع ما ذهب اليه أولئك الباحثون , أذ تبنت هذه السمات وذلك للأسباب الآتية :

- اتفاق اغلب الباحثين عليها .
- سهولة تطبيقها وتوافقها مع اهداف الدراسة.
- الأكثر منطقية من بين السمات الأخرى .
- شموليتها واستيعابها لجميع العناصر التي اشار اليها الباحثون في تفسيرهم لنظرية القيادة الخلاقة .

وفيما يلي توضيح لكل سمة من تلك السمات :

أ- الأصالة :

تعني الأصالة حسب معجم اللغة العربية مقدرة الأديب على ان يفكر ويعبر. وأصالة العمل الفني يعني تميزه بالأبداع والابتكار⁽¹⁵⁾. وعرفت على انها تعني ابتعاد الشخص عن طرق التفكير التقليدية واكتشاف الافكار الخلاقة والمبدعة⁽⁹⁾ , وعرفت ايضا بأنها التميز في التفكير والندرة والقدرة على النفاذ الى ما وراء المباشر والمألوف من الافكار⁽⁸⁾ , في حين يرى البعض ان الشخص يكون خلاقا عندما يتوصل الى شيء جديد لم يسبقه احد فيه اما الشخص الذي يتقبل الافكار من شخص اخر بدون تجديد فهو مقلد وليس خلاق⁽¹⁷⁾ والافكار الأصيلة تتميز بالاتي⁽⁷⁾ :

- الجدة : فكرة غير مسبوقه
 - الندرة : يندر التفكير فيها ولا تخطر على بال الكثيرين
 - تجاوز الواقع : تتسم بالخيال النشاط وجمع عناصر متباعدة
- وتم عدها القدرة على التوصل الى شيء جديد لم يسبق اليه احد ويمكن الحكم على اصالة الفكرة من خلال عدة معايير أهمها : تتسم بالنفاذ او العمق, يكون لها مغازي عدة او دلالة , تكون في شكل تداعيات بعيدة وغير مباشرة كنتائج يمكن ان تترتب على الموقف⁽⁶⁾.

ب- المرونة:

نظرا 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 يعري برفضه. وعرفت المرونة على أنها 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⁽²³⁾. وتم التأكيد أن للمرونة دور كبير في الاختراعات التي نلمسها ونراها⁽¹⁴⁾، ومن أمثلة ذلك سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وتشجع معها حاجة إثبات الذات عند الموظف. وعرفت أيضاً بأنها قدرة القائد على توليد أفكار متنوعة في جوهرها وإن 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⁽¹⁰⁾.

وهناك من وصفها بأنها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف ليكون أكثر مرونة لتوليد مجموعة من الاستجابات غير المألوفة لشيء مألوف، وإن تكون الأفكار التي يتوصل إليها القائد متنوعة ومختلفة، وتقاس بعدد الأفكار وتنوعها وعدم نمطيتها⁽²⁾. وتم تحديد أنواع المرونة على النحو الآتي⁽¹³⁾:

- **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 أستطاع الفرد تغيير استجاباته لكي تناسب الموقف، تطورت لديه المرونة التكيفية. ويتميز القائد الخلاق الذي يحمل سمة المرونة بالآتي⁽²⁵⁾:

- 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 .

ت- الطلاقة :

تعني الطلاقة: 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 إلى أكبر عدد من الأفكار الخلاقة⁽²⁰⁾. و إن قياس الطلاقة يكون عدد الأفكار مقارنة بالزمن والمفاضلة بين هذه الأفكار على أساس درجة خروجها عن المألوف أو التقليدية⁽⁴⁾. ويوجد ثلاثة أنواع للطلاقة هي⁽¹¹⁾:

- اللفظية : هي القدرة على صياغة التراكيب اللغوية المترابطة والمتصلة مما يكسب القائد الخلاق ثقة لفضية ومعرفة 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 ثم إدراكه فوراً.
 - الطلاقة الترابطية : قدرة الفرد على إكمال العلاقات وسهولة تقديم الفكرة بطريقة متكاملة المعنى⁽²⁷⁾.
- ويرى الباحثان أن هناك اختلاف بين المرونة والطلاقة والأصالة . إذ تتحدد الطلاقة بعدد الاستجابات، بينما تعتمد المرونة على تنوع هذه الاستجابات أي أنها تركز على كيف وليس الكم أما الأصالة فتركز على قيمة الأفكار ونوعيتها وجديتها.

ث- الحساسية للمشكلات :

يقصد بالحساسية للمشكلات قدرة القائد الخلاق على إدراك نقاط الضعف والثغرات في الموقف المثير . وترتبط هذه القدرة في ملاحظة الأشياء غير العادية والمجبرة في المواقف التي يواجهها القائد الخلاق وإعادة توظيفها أو استخدامها في البحث عن حل لهذه المشكلات⁽¹⁾. وتعني الحساسية للمشكلات قدرة القائد الخلاق على رؤية الكثير في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً، إضافة إلى قدرة التحليل للكيانات المركبة من الأفكار وإعادة تركيبها⁽²⁵⁾⁽³²⁾. وتم التأكيد بأن القائد الخلاق الذي يمتلك هذه السمة تكون له فرصة في التوصل إلى حلول ناجحة⁽¹⁸⁾. وعرفت أيضاً بأنها القدرة على اكتشاف أكبر عدد ممكن من المشكلات المرتبطة بموضوع ما، فضلاً عن التحديد الدقيق للمشكلة والتعرف على أبعادها وجوانب القصور فيها⁽²⁷⁾.

في حين يرى الباحثان أن سمة الحساسية للمشكلات تمكن القائد الخلاق من :

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

ثانياً : المقدرات التنظيمية الديناميكية

1- مفهوم المقدرات التنظيمية الديناميكية

كان ظهور مفهوم المقدرات الديناميكية , جواباً للسؤال الذي طرحه الكثير من الباحثين والممارسين , ومفاده : 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) من خلال دراسة ادارة استراتيجية المنظمة الى ان المنظمات الناجحة تمتلك مجموعة مقدرات يصعب تقليدها من قبل المنافسين و تمكنها من التميز في مجالها و الوصول الى اسواق مختلفة وواسعة (67). وهي أسلحة المنظمة التنافسية واساس قاعدة المنافسة في المستقبل (42). وعرفت بأنها طاقة المنظمات المصممة بشكل متكامل لتعزيز وتطوير مزايا المنظمة والوصول الى حالة مرغوبة (51). وايضا تمثل مواطن القوة الداخلية للمنظمة التي تمكنها من التكيف مع البيئة الديناميكية الخارجية (49), ونظرا لأهمية المقدرات التنظيمية الديناميكية فقد احتلت مكانة كبيرة في ادبيات الادارة الاستراتيجية وتناول مفهومها العديد من الباحثين والجدول (4) يوضح بعض اسهامات الباحثين لهذه المفاهيم حسب تسلسلها الزمني :

جدول (4) بعض اسهامات الباحثين لمفهوم المقدرات التنظيمية الديناميكية

ت	الباحث والسنة	المفهوم
1	(Macmillan & Tompo; 2000: 66)	براعة المنظمة في دمج التكنولوجيا والعمليات والموارد في واحد او اكثر من الانشطة وادارة الروابط بين تلك الانشطة.
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 واعادة تشكيل مواردها الحالية للتكيف مع البيئة المتغيرة والمتقلبة.
4	(Zollo & Winter, 2002: 340)	انشطة ذات نمط ثابت ومتعلم تستخدمها المنظمة وبشكل نظامي من اجل توليد وتعديل الانشطة ذات النمط الروتيني من اجل تحسين الفاعلية.
5	(Wang & Yang, 2004: 35)	عمليات تنظيمية ينتج عنها ميزة تنافسية , وتشمل عملية تكامل وتجديد واعادة بناء الموارد والقابليات المنظمة .
6	(باقر, 2004: 30)	مهارات تنظيمية وفنية مطلوبة لإنجاز مستوى معين في الاداء لإنتاج السلع والخدمات وتتطلب مهارة استراتيجية في استخدامها وتكاملها.
7	(Hill & Jones, 2008 : 77)	مهارة تنظيمية في تنسيق الموارد الملموسة وغير الملموسة واعادة توزيعها في المجالات التي تمكن المنظمة من تقليل اللاتأكد البيئي .
8	(Ilidio, 2010: 265-278)	جهد المنظمة في حل مشاكلها بشكل منظم من خلال الاستشعار بالبيئة , واعادة 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 تساعد في أداء عملياتها بصورة أفضل من منافسيها.

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على الأدبيات الإدارية.

يلاحظ من المفاهيم الواردة في جدول (4) ان الباحثين قد اختلفوا في نظرتهم لمضمون المقدرات التنظيمية الديناميكية, فبعضهم اعتبرها عمليات او أنشطة ومنهم من عدها مهارة او براءة وهناك من وصفها بأنها خصائص . ولكنهم اتفقوا على انها تمكن المنظمة من مواجهة التغير البيئي , سواء بالحفاظ على استمرارية نشاط المنظمة أو بالتكيف والاستجابة للتغيرات أو بتحقيق التفوق الاستراتيجي . اما الباحثان فينظران الى المقدرات التنظيمية الديناميكية بأنها "مهارة تنظيمية تنفرد بها المنظمة عن منافسيها وتستخدمها في تحويل مواردها الوظيفية (التشغيلية) الى موارد حيوية تمكنها من مواجهة بيئتها المتجددة وتحقيق ميزة تنافسية".

2- أهمية المقدرات التنظيمية الديناميكية

أن أهمية المقدرات التنظيمية الديناميكية تكمن من كونها تعمل على تمكين المنظمة في تحديد أفضل الإمكانيات ومن ثم توزيعها وفق خطة استراتيجية تحقق من خلالها ميزة تنافسية (51), وتنعكس اهميتها في تعزيزها للإمكانيات التي تستطيع المنظمة من خلالها تحديد المدى والسرعة والكيفية التي ستكون عليها في المستقبل (57), فضلا عن إسهاماتها في اقتناص الفرص والبحث باستمرار عن الأساليب المناسبة لتحقيق الميزة التنافسية. و تسمح المقدرات الديناميكية للمنظمة بالتفرد في ما تنتجه والدخول في منظمة الجودة العالمي (ISO) (41) **. وتعد المقدرات التنظيمية الديناميكية مصدراً مهما لتقييم الأداء والتميز وتعتبر الأساس الذي من خلاله

تستطيع المنظمة الاحتفاظ بميزتها التنافسية بصورة أقوى من الآخرين على المدى الطويل⁽⁷²⁾. إن أهمية المقدرات الديناميكية تتجلى في كونها (56) :

- أحد المكونات الحيوية في عملية التطوير والتنمية الاقتصادية.
- أداة حاسمة للدفع بعمليات التغيير في المجتمعات.
- عاملا حاسما لإيجاد الحيوية والتجديد في المنظمة.
- وسيلة لتطوير الأعمال وزيادة العائدات وتعزيز الربحية وتحقيق التنمية.
- وايضا حددت أهميتها على النحو الاتي⁽⁴⁴⁾ :
- تمنح المنظمة قوة لعدم قدرة منافسيها على فهم كيفية عملها , فضلا عن صعوبة مجاراتها.
- تمكنها من التحكم والتأثير في امتداد الاسواق والصناعات .
- تجعلها قادرة على تحديد اسبقياتها التنافسية ومن ثم ادارتها بشكل فاعل .
- تعد مدخلا لإدارة الأهداف الاستراتيجية كما تهئ القدرة لاتخاذ القرارات الناجحة.

4- مكونات المقدرات التنظيمية الديناميكية

التغيير هي الكلمة الأكثر استخداما وتكرارا في الوقت الحاضر, وهي سمة مميزة لبيئة اعمال اليوم, ويتميز بالاستمرارية والسرعة والشمولية (داخل وخارج المنظمة) ولا يعرف من اين يأتي لتعدد مصادره, لذا فرض هذا التغيير على المنظمات مواكبته من اجل الاستمرار في ممارسة انشطتها . من هنا ظهرت حاجة المنظمة الى مهارة تنظيمية تستخدمها في ادارة مقدراتها الحالية وتحويلها الى مقدرات ديناميكية تمكنها من السيطرة على المشاكل التي يطرحها التغيير , وهذه المقدرات عبارة عن مجموعة مكونات تناولها العديد من الباحثين والممارسين في مجال الادارة الاستراتيجية, والجدول (5) يوضح بعض اسهامات الباحثين في تحديدها وحسب التسلسل الزمني :

جدول (5) بعض اسهامات الباحثين في تحديد مكونات المقدرات الديناميكية التنظيمية

المكونات	الموارد	الإحاطة	التنسيق	التعلم	تكمّل الموارد	الاستحواد	الاستشعار	موارد جديدة	ادارة التهديد	الاستيعاب	الخلق
(Jantunen:2005)	*					*	*				
(Borch&Madsen:2007)	*			*				*			
(Schlemmer&Webb: 2008)	*			*	*						
(Protogeru: 2008)	*		*	*							
(Hou: 2008)					*	*	*			*	*
(Teece : 2009)	*			*	*	*		*	*		
(Wall et.at :2010)	*				*		*	*			
(البدراي :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 : اعداد الباحثان بالاعتماد على الأدبيات الإدارية .

يلاحظ من الجدول (5) ان اغلب الباحثين اتفقوا على ان مكونات المقدرات التنظيمية الديناميكية تشمل (اعادة تشكيل الموارد الاستشعار , التعلم , تكامل الموارد) . وبقدر تعلق الامر بالدراسة الحالية فأنها تبنت ذات المكونات وذلك لسببين :

- اتفاق اغلب الباحثين عليها.
- تتوافق مع اهداف الدراسة وسهولة تطبيقها , فضلاً عن كونها اكثر منطقية بين المكونات الاخرى .
- وفيما يلي توضيح تفصيلي لكل منها :

أ- اعادة تشكيل الموارد

تفرض البيئة المتغيرة على المنظمة ان تقوم بعملية إعادة تجميع وتشكيل موجوداتها وهياكلها التنظيمية لكي تلائم التطور الحاصل فيها . وأن عملية اعادة تشكيل الموارد يتطلب بناء تركيبة ادراكية للأفراد تجعلهم قابلين بتغيير تشكيلة الموارد , فضلاً عن امتلاك القائد معرفة ومهارات وتقنيات تنظيمية وقيم وأعراف تسمح بالتغيير⁽⁵⁴⁾ , وأن هذه العملية ينتج عنها مقدرات ديناميكية من خلال تفعيل للمقدرات الكامنة والظاهرة , كما اشار اليها ايضا بأن عملية إعادة تشكيل الموارد تتضمن عمليتين الأولى : دمج المقدرات الحالية والمكتسبة , والثانية: استخدام المقدر في اسواق مختلفة جغرافياً⁽⁶²⁾ , كما تم التأكيد على انها تتضمن مجموعة من العمليات أهمها⁽⁵³⁾ :

- تحويل الموارد التشغيلية الى موارد حيوية فاعلة .
 - تخصيص الموارد النادرة من خلال خلق شبكات تعاونية مشتركة بين اقسام المنظمة كافة .
 - ترميم الموارد الحالية عن طريق (الدمج والاضافة والفصل) الموارد بما يتلاءم مع التغيير .
 - اكتساب موارد جديدة من مصادر خارجية.
 - التخلي عن الموارد التي لا تساهم في تحقيق ميزة تنافسية .
- ان إعادة تشكيل الموارد لا يعد فقط عملية ترتيب بحد ذاتها , وإنما حركة انجاز تتم في المنظمة ككل وتعتمد بالدرجة الاساس على مهارة وخبرة القيادة الادارية في تنسيق وتخصيص تلك الموارد بما يخدم هدف تحقيق الميزة التنافسية .

ب - 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 الى توضيح الآلية التي من خلالها تستطيع المنظمة مراقبة البيئة . وأن استشعار الفرص يتعدى كونه مجرد مراقبة , إذ أن الاستثمار في البحث والتطوير والأنشطة المرتبطة به يعد مهما للاستشعار اي البحث عن أي حالة عدم توازن في البيئة ومحاولة الاستفادة منها⁽⁷³⁾ .

أن عملية الاستشعار تتضمن الخطوات الاتية⁽⁶⁰⁾ :

- جمع البيانات عن البيئة وتحويلها الى معلومات يساعد القائد الاداري في تحديد ومعرفة الفرص والتهديدات .
- تحليل تلك المعلومات من اجل اتخاذ القرارات الاستراتيجية ووضع الخطط الملائمة لمواجهة التغير البيئي .
- الاستجابة من خلال تنفيذ الخطط على ارض الواقع .

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

ت - التعلم

اثبت (Dalkir) وجود ارتباط قوي بين استراتيجية المنظمة وانشطة التعلم , إذ يمكن للمنظمة ان تتعلم من المجالات التي نجحت او فشلت فيها بالاعتماد على التجارب والذاكرة التنظيمية . مما يجعلها قادرة على توليد افكار جديدة⁽⁵⁹⁾ . أن التعلم يكسب المنظمة مقدرة توليد الافكار الجديدة والضرورية عن طريق الخلق من خارجها والافراد من داخلها , مما ينتج عن ذلك تحسينات تنظيمية مستمرة⁽⁵⁷⁾ . كما يعد التعلم المصدر الرئيسي في الاحاطة بالبيئة والاستجابة لها , وعن طريقه تحصل المنظمة على وصف دقيق للفرص المتاحة لها في البيئة من خلال معرفة حاجات الزبائن والتكنولوجيا المتطورة والجديدة⁽⁶⁹⁾ , وتعني استراتيجية التعلم ان 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⁽³³⁾ . مما تقدم يمكن القول ان المنظمات التي تعمل في بيئة ذات تغييرات متضادة وسريعة تحتاج الى مقدرة التعلم التحليلي للأسواق التنافسية , لأنها عملية ديناميكية مرنة تستوعب التغير وتوفر قاعدة معرفة تمكن القائد الاداري من تحديد المجالات التشغيلية التي تحتاج الى تحسين وتوليد افكار جديدة يهدف من خلالها تحقيق ميزة تنافسية.

ث- تكامل الموارد

ان موارد المنظمة مهما كان نوعها (الملموسة أو اللاملموسة) لا يمكن ان تنتج بصورة منفردة لذا يجب تكاملها , وذلك عبر المقدرات التنظيمية الديناميكية باعتبارها الآلية التي تعطيها للمنظمة مرونة في خلق تنسيق بين مواردها و بما يخدم اهدافها . وتم تعريفها بانها كافة الموجودات , والمقدرات , 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⁽⁶¹⁾ . وتصنف موارد المنظمة الى ثلاثة انواع (اساسية , وداعمة ومكملة)⁽⁷⁴⁾ . و ان تكامل الموارد يتم من خلال اربعة عناصر اساسية هي⁽²⁶⁾ :

- العوامل الفاعلة : تتمثل بالسمعة، التدريب، التعلم، الموظفون الماهرون، الحوار المفتوح، خبرة الإدارة، أجور الموظفين، والبيئة غير التقليدية
- الثقافة المنظمة : تشمل الانفتاح للخلق الفردي ومقترحات الجماعة، تشجيع التفاعل، الابتكار، انفتاح الأقسام على بعضها، وسلوك مشترك.
- الموارد المادية: تتضمن البيئة الجيدة، الحيز المفتوح، غرف الاجتماعات، قواعد البيانات، الاستثمار في البحث والتطوير.
- الهياكل والأنظمة : تشمل على مكافأة الفرق، دوافع الموظفين، التطوير المشترك، عمليات التصميم، الانفتاح بين الأقسام، وهيكلية الاتصالات. وقد تم تقسيم الموارد الى (موارد بشرية ومادية ومالية وتنظيمية ومعرفة وتعلم) واكدنا على ضرورة ترابط تلك الموارد لكي تستمر المنظمة في مزاولة انشطتها المختلفة⁽⁴⁰⁾.

المبحث الثالث

عرض وتحليل وتفسير نتائج متغيرات الدراسة :-

أولاً: تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

من اجل اتخاذ قرار دقيق بشأن ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها " لا وجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الخلاقة والمقدرات التنظيمية الديناميكية بمكوناتها " , لابد من اختبار الفرضيات الفرعية الاربعة المنبثقة عنها , وعلى النحو الآتي :-

1- اختبار الفرضية الفرعية الاولى :-

فرضية العدم (H_0) التي تنص على انه " لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاصاله والمقدرات التنظيمية الديناميكية بمكوناتها " ,ومن اجل قبول هذه الفرضية من عدم قبولها تم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين الاصاله (X_1) والمقدرات التنظيمية الديناميكية (Y) بمكوناتها (Y_1, Y_2, Y_3, Y_4) حيث يوضح الجدول (9) ان قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X_1) و (Y) قد بلغت (0.673) , مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين الاصاله والمقدرات التنظيمية الديناميكية, وهي علاقة ذات دلالة معنوية لان قيمة (t) المحسوبة والبالغة (7.098) اكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%) وهذا يعني ان القائد الخلاق الذي يكتشف افكار خلاقة وغير تقليدية يحقق للمنظمة مقدرة ديناميكية و ميزة تنافسية

جدول (9) :نتائج علاقة الارتباط بين الاصاله والمقدرات التنظيمية الديناميكية بمكوناتها مع قيم (t) المحسوبة

المتغير المعتمد	المقدرات الديناميكية التنظيمية (Y)	مكونات المقدرات التنظيمية الديناميكية				المتغير المستقل
		اعادة تشكيل الموارد (Y_1)	الاستشعار (Y_2)	التعلم (Y_3)	تكمال الموارد (Y_4)	قيمة (t) الجدولية
الاصاله (X_1)	0.673	0.569	0.583	0.473	0.715	2.39
قيمة (t) المحسوبة	7.098	5.314	5.511	4.123	7.855	درجة الثقة
نوع العلاقة	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات معنوية عند المستوى (1%) مع %99					

N=63

المصدر : اعداد الباحثان وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

كما يلاحظ من الجدول (9) النقاط الآتية :-

أ – ان معامل الارتباط البسيط بين (X_1) و (Y_1) البالغ (0.569) يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين الاصاله واعادة تشكيل الموارد وهي علاقة ذات دلالة معنوية لكون قيمة (t) المحسوبة والبالغة (5.314) اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى معنوية (1%) , اي ان القائد الخلاق الذي يفكر بطرق غير تقليدية ويستطيع التوصل الى افكار خلاقة , يكون له قدرة على تطوير مجموعة من الانشطة تتضمن تحويل الموارد التشغيلية لكلية 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 .

ب – كما ان معامل الارتباط البسيط بين (X_1) و (Y_2) البالغ (0.583) يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين الاصاله والاستشعار وهي علاقة ذات دلالة معنوية لان قيمة (t) المحسوبة البالغة (5.511) اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى معنوية (1%) , وهذا يدل على ان القائد الخلاق يحل المشكلات التي تواجهه نتيجة التغير البيئي بعدة طرق , من خلال توظيف المعلومات التي تم التوصل اليها 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 الاصلية والتعلم وهي علاقة ذات دلالة معنوية لان قيمة (t) المحسوبة البالغة (4.123) اكبر 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 افكار 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 الاصلية وتكامل الموارد وهي علاقة ذات دلالة معنوية لان قيمة (t) المحسوبة البالغة (7.855) اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى معنوية (1%) , يستدل من ذلك على ان لقدره القائد الخلاق على تجميع عناصر متباعدة ومتباينة في حل مشكلة جديدة علاقة بتطوير آلية تتبني وتكامل واعادة تشكيل موارد الكلية وقدراتها من اجل موازنة التغير الحاصل في البيئة المحيطة بها. مما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاصلية والمقدرات التنظيمية الديناميكية بمكوناتها , وهذا ما يؤدي الى رفض الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الفرعية الرئيسية الاولى وهي فرضية العدم (H_0) التي تنص على انه " لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاصلية والمقدرات التنظيمية الديناميكية بمكوناتها ".

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :-

فرضية العدم (H_0) التي تنص على انه " لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة والمقدرات التنظيمية الديناميكية بمكوناتها " , ومن اجل قبول هذه الفرضية من عدم قبولها تم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المرونة (X_2) والمقدرات التنظيمية الديناميكية (Y) بمكوناتها (Y_1, Y_2, Y_3, Y_4) حيث يوضح جدول (10) ان 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 لان قيمة (t) المحسوبة والبالغة (6.297) اكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%) , وهذا يعني ان القائد الخلاق الذي يستطيع تغيير أو تحويل مسار تفكيره او وجهة نظره تبعاً للموقف قادر على جعل عمليات تحويل الموارد التشغيلية الى موارد حيوية متغير تبعاً للموقف .

جدول (10): نتائج علاقة الارتباط بين المرونة والمقدرات التنظيمية الديناميكية بمكوناتها مع قيم (t) المحسوبة

المتغير المعتمد المتغير المستقل	المقدرات الديناميكية التنظيمية (Y)	مكونات المقدرات التنظيمية الديناميكية			
		اعادة تشكيل الموارد (Y_1)	الاستشعار (Y_2)	التعلم (Y_3)	تكامل الموارد (Y_4)
المرونة (X_2)	0.628	0.571	0.585	0.382	0.631
قيمة (t) المحسوبة	6.297	5.342	5.540	3.174	6.247
نوع العلاقة	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (1%) مع المقدرات التنظيمية الديناميكية بمكوناتها.				

N=63

المصدر : اعداد الباحثان وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

كما يلاحظ من الجدول (10) النقاط الآتية :-

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

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

ت- ان معامل الارتباط البسيط بين (X_2) و (Y_3) البالغ (0.382) يدل على وجود علاقة ارتباط بين الاصلية واعادة تشكيل الموارد وهي علاقة ذات دلالة معنوية لكون قيمة (t) المحسوبة والبالغة (3.174) اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى معنوية (1%) , اي ان القائد الخلاق يعتمد على اساليب متعددة ويتنقل بين انسبها 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 الاصلية واعادة تشكيل الموارد وهي علاقة ذات دلالة معنوية لكون قيمة (t) المحسوبة والبالغة (6.247) اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى معنوية (1%) , اي ان قدرة القائد الخلاق على تغيير أو تحويل مسار تفكيره او وجهة نظره لها علاقة بتطوير قدرة الكلية على التحكم بمواردها بالشكل الذي يتناسب مع متطلبات سوق العمل وبوقت قياسي .
مما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة والمقدرات التنظيمية الديناميكية بمكوناتها , وهذا ما يؤدي الى رفض الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الفرعية الرئيسية الاولى وهي فرضية العدم (H_0) التي تنص على انه " لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة والمقدرات التنظيمية الديناميكية بمكوناتها".

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :-

فرضية العدم (H_0) التي تنص على انه " لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الطلاقة والمقدرات التنظيمية الديناميكية بمكوناتها", ومن اجل قبول هذه الفرضية من عدم قبولها تم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين الطلاقة (X_3) والمقدرات التنظيمية الديناميكية (Y) بمكوناتها (Y_1, Y_2, Y_3, Y_4) حيث يوضح جدول (11) ان قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X_3) و (Y) قد بلغت (0.466) , مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين الطلاقة والمقدرات التنظيمية الديناميكية, وهي علاقة ذات دلالة معنوية لان قيمة (t) المحسوبة والبالغة (4.117) اكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%) , وهذا يعني ان 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 .

جدول (11): نتائج علاقة الارتباط بين الطلاقة والمقدرات التنظيمية الديناميكية بمكوناتها مع قيم (t) المحسوبة

المتغير المعتمد المتغير المستقل	المقدرات الديناميكية التنظيمية (Y)	مكونات المقدرات التنظيمية الديناميكية			
		اعادة تشكيل الموارد (Y_1)	الاستشعار (Y_2)	التعلم (Y_3)	تكامـل الموارد (Y_4)
الطلاقة (X_3)	0.466	0.439	0.425	0.347	0.421
قيمة (t) المحسوبة	4.117	3.253	3.606	2.841	3.565
نوع العلاقة	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات معنوية عند المستوى (1%) مع المقدرات التنظيمية الديناميكية بمكوناتها.				

N=63

المصدر : اعداد الباحثان وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

كما يلاحظ من الجدول (11) النقاط الآتية :-

أ- ان معامل الارتباط البسيط بين (X_3) و (Y_1) البالغ (0.439) يدل على وجود علاقة ارتباط بين الاصلية واعادة تشكيل الموارد وهي علاقة ذات دلالة معنوية لكون قيمة (t) المحسوبة والبالغة (3.253) اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى معنوية (1%) , اي ان ترجمة القائد الخلاق للأفكار الى مقترحات فعلية و إعادة صياغة بعض الافكار بجمل لفرضية منمقة وبسيطة. يساعد ذلك في تسهيل اتخاذ القرار بشأن تنفيذ عمليات اعادة تشكيل الموارد (الدمج , اضافة , فصل) الموارد التشغيلية لتحويلها الى موارد حيوية .

ب- ان 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) اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى معنوية (1%) , وهذا يعني ان القائد الخلاق يقدم عدد كبير من الافكار 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- ان معامل الارتباط البسيط بين (X_3) و (Y_3) البالغ (0.347) يدل على وجود علاقة ارتباط بين الاصلية واعادة تشكيل الموارد وهي علاقة ذات دلالة معنوية لكون قيمة (t) المحسوبة والبالغة (2.841) اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى معنوية (1%) , اي ان القائد الخلاق يعتمد على عملية التعلم التنظيمي التي تساهم في تعزيز عمليات الخلق والابتكار وبالتالي التوصل الى حلول جديدة للمشكلات الحالية .

ث- ان معامل الارتباط البسيط بين (X_3) و (Y_4) البالغ (0.421) يدل على وجود علاقة ارتباط بين الاصلية واعادة تشكيل الموارد وهي علاقة ذات دلالة معنوية لكون قيمة (t) المحسوبة والبالغة (3.565) اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى معنوية (1%) , اي ان القائد الخلاق لديه امكانية تكوين قاعدة معلومات واسعة من الافكار 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 والمقدرات التنظيمية الديناميكية بمكوناتها , وهذا ما يؤدي الى رفض الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الفرعية الرئيسية الاولى وهي فرضية العدم (H_0) التي تنص على انه " لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الطلاقة والمقدرات التنظيمية الديناميكية بمكوناتها ".

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:-

فرضية العدم (H_0) التي تنص على انه " لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحساسية للمشكلات والمقدرات التنظيمية الديناميكية بمكوناتها " , ومن اجل قبول هذه الفرضية من عدم قبولها تم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين الحساسية للمشكلات (X_4) والمقدرات التنظيمية الديناميكية (Y) بمكوناتها (Y_1, Y_2, Y_3, Y_4) حيث يوضح جدول (12) ان قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X_4) و (Y) قد بلغت (0.500) , مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين الحساسية للمشكلات والمقدرات التنظيمية الديناميكية , وهي علاقة ذات دلالة معنوية لان قيمة (t) المحسوبة والبالغة (4.509) اكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%) , وهذا يعني ان 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 .

جدول (12) :نتائج علاقة الارتباط بين الحساسية للمشكلات والمقدرات التنظيمية الديناميكية بمكوناتها مع قيم (t) المحسوبة

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	المقدرات الديناميكية التنظيمية (Y)	مكونات المقدرات التنظيمية الديناميكية			
			اعادة تشكيل الموارد (Y_1)	الاستشعار (Y_2)	التعلم (Y_3)	تكمال الموارد (Y_4)
الحساسية للمشكلات (X_4)		0.500	0.534	0.524	0.339	0.352
قيمة (t) المحسوبة		4.509	4.851	4.725	2.767	2.888
نوع العلاقة		توجد علاقة ارتباط موجبة وذات معنوية عند المستوى (1%) مع المقدرات التنظيمية الديناميكية بمكوناتها.				

N=63

المصدر : اعداد الباحثان وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

كما يلاحظ من الجدول (12) النقاط الآتية :-

أ- ان معامل الارتباط البسيط بين (X_4) و (Y_1) البالغ (0.534) يدل على وجود علاقة ارتباط بين الحساسية للمشكلات واعادة تشكيل الموارد وهي علاقة ذات دلالة معنوية لكون قيمة (t) المحسوبة والبالغة (4.851) اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى معنوية (1%) , مما 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- ان معامل الارتباط البسيط بين (X_2) و (Y_2) البالغ (0.524) يدل على وجود علاقة ارتباط بين الاصاله واعادة تشكيل الموارد وهي علاقة ذات دلالة معنوية لكون قيمة (t) المحسوبة والبالغة (4.725) اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى معنوية (1%) , اي ان 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 الاصاله واعادة تشكيل الموارد وهي علاقة ذات دلالة معنوية لكون قيمة (t) المحسوبة والبالغة (2.767) اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى معنوية (1%) , اي ان القائد الخلاق يعتمد على ما يكتسبه من عملية التعلم التنظيمي من خبر ومعلومات في تحليل المشكلة وادراك نقاط الضعف والثغرات فيها .

ث- ان معامل الارتباط البسيط بين (X_2) و (Y_4) البالغ (0.352) يدل على وجود علاقة ارتباط بين الاصاله واعادة تشكيل الموارد وهي علاقة ذات دلالة معنوية لكون قيمة (t) المحسوبة والبالغة (2.888) اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى معنوية (1%) , اي ان القائد الخلاق يستخدم حساسيته للمشكلة في تحديد النقص والثغرات فيها وثم يكامل الموارد بما يتناسب مع حل المشكلة .

مما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحساسية للمشكلات والمقدرات التنظيمية الديناميكية بمتغيراتها , وهذا ما يؤدي الى رفض الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الفرعية الرئيسية الاولى وهي فرضية العدم (H_0) التي تنص على انه " لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحساسية للمشكلات والمقدرات التنظيمية الديناميكية بمكوناتها " . ويمكن توضيح ترتيب قوة علاقة الارتباط بين سمات القيادة الخلاقة والمقدرات التنظيمية الديناميكية بمكوناتها وفقاً لقيم معامل الارتباط البسيط من خلال الجدول (13) الاتي :

جدول (13) : ترتيب قوة علاقة الارتباط بين سمات القيادة الخلاقة والمقدرات التنظيمية الديناميكية.

ترتيب قوة العلاقة	والمقدرات التنظيمية الديناميكية (Y)	المتغير المعتمد	
		المتغير المستقل	القياس
الأول	0.67	الاصالة X_1	القيادة الخلاقية (X)
الثاني	0.62	المرونة X_2	
الثالث	0.50	الحساسية للمشكلات X_4	
الرابع	0.46	الطلاقة X_3	

المصدر: اعداد الباحثان وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية.

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (13) ما يأتي :-

- ان الاصالة (X_1) جاءت بالمرتبة الاولى من حيث قوة علاقة الارتباط مع المقدرات التنظيمية الديناميكية (Y), من خلال معامل الارتباط البالغ (0.67).
- احتلت المرونة (X_2) المرتبة الثانية من حيث قوة علاقة الارتباط مع المقدرات التنظيمية الديناميكية (Y), من خلال معامل الارتباط البالغ (0.62).
- احتلت الحساسية للمشكلات (X_4) المرتبة الثالثة من حيث قوة علاقة الارتباط مع المقدرات التنظيمية الديناميكية (Y), من خلال معامل الارتباط البالغ (0.50).
- اما الطلاقة (X_3) بالمرتبة الرابعة والاخيرة من حيث قوة علاقة الارتباط مع المقدرات التنظيمية الديناميكية (Y), من خلال معامل الارتباط البالغ (0.46).

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات :-

اولاً:- اهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال تحليل علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات .

- 1- اشارت النتائج الاحصائية الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين سمات القيادة الخلاقة بشكل منفرد ومجتمع وبين مكونات المقدرات التنظيمية الديناميكية, حيث تهتم الكليات المبحوثة بالقيادة الخلاقة وبشكل عام لما لها علاقة بتطوير المقدرات الديناميكية التنظيمية.
- 2- اشارت النتائج الاحصائية الى وجود علاقة تأثير لسمات القيادة الخلاقة في تطوير المقدرات التنظيمية الديناميكية, يتضح ذلك من خلال ظهور الاصالة بالمرتبة الاولى من حيث قوة العلاقة بين قوة التأثير بمكونات المقدرات التنظيمية الديناميكية, وظهرت المرونة بالمرتبة الثانية , بينما احتلت سمة الحساسية للمشكلات المرتبة الثالثة , اما سمة الطلاقة فكانت بالمرتبة الرابعة . اي ان القائد الخلاق يعول بالدرجة الاساس في اتخاذ قرار اعادة 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 .

ثانياً: التوصيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة :-

- 1- زيادة الوعي بسمات القيادة الخلاقة لدى قيادة الكليات موضع الدراسة من خلال عقد مؤتمرات علمية واجراء او تبني بحوث علمية.
- 2- السعي الى تطبيق الافكار الخلاقة والانشطة التي يقدمها الافراد من خلال فرق العمل التجريبية في مناسبات محددة .
- 3 - المساعدة في تطوير المهارات وزيادة الخبرات باعتماد اساليب تقييم مبنية على اسس علمية صحيحة .
- 4- ضرورة العمل على إستقطاب قادة من ذوي المؤهلات والخبرات والمعرفة والقدرات الذهنية الخلاقة والمميزة للعمل ضمن ادارة الكلية بأفضل إداء ممكن. من خلال البحث عن هذه المواهب في المؤسسات التدريبية والتأهيلية وخريجي الجامعات الاكاديمية.

الهوامش

- * بحث مسئل من رسالة ماجستير

-- ** 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>

المصادر

أولاً: المصادر العربية

أ- الكتب :-

- 1- ابو جادو، صالح محمد علي. "تطبيقات عملية في تنمية التفكير الابداعي باستخدام نظرية الحل الابتكاري للمشكلات". الطبعة الاولى. دار يافا ودار الشروق. عمان – الاردن. 2004.
- 2- آل عامر، حنان بنت سالم. "نظرية الحل الابداعي للمشكلات تريز TRIZ". الطبعة الاولى. دبيونو 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- حريش، عيسى محمد. "الادارة الاستراتيجية". الطبعة الاولى. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. عمان – الاردن. 2011.
- 6- حمود، خضير كاظم. "منظمة المعرفة". الطبعة الاولى. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان – الاردن. 2010.
- 7- خير الله، جمال انيس. "الابداع الاداري". دار اسامة للنشر والتوزيع. عمان- الاردن. 2009.
- 8- خيرى، اسامة محمد. "ادارة الابداع والابتكارات". الطبعة الاولى. دار الرابة للنشر والتوزيع. عمان- الاردن. 2012.
- 9- السكارنة، بلال خلف. "الابداع الاداري". الطبعة الاولى. دار الميسرة للنشر والتوزيع. 2011.
- 10- السويدي، طارق محمد والعدلوني، محمد اكرم. "مبادئ الابداع". الطبعة الثالثة. قرطبة للنشر والتوزيع والابداع الخليجي. الرياض – المملكة العربية السعودية. 2004.
- 11- شكشك، انس. "الابداع ذروة العقل الخلاق". الطبعة الاولى. دار كتابنا للنشر والتوزيع. المعمورية – لبنان. 2007.
- 12- الصرن، رعد حسن. "ادارة الابتكار: الاسس التكنولوجية وطرائق التطبيق". الطبعة الاولى. دار الرضي للنشر. دمشق – سوريا. 2000.
- 13- الصمادي، محارب على حمود. "الحل الابداعي للمشكلات". الطبعة الاولى. دار قنديل للنشر والتوزيع. عمان – الاردن. 2010.
- 14- الصيرفي، محمد عبد الفتاح. "الادارة الرائدة". الطبعة الاولى. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان – الاردن. 2003.
- 15- عمر، احمد مختار. "معجم اللغة العربية المعاصرة". المجلد الاول. الطبعة الاولى. عالم الكتب للنشر والتوزيع. القاهرة – مصر. 2008.
- 16- العنزي، سعد علي. "عناصر القوة في الادارة : الادارة التنظيمية، الموارد البشرية، الاستراتيجية". الطبعة الاولى. دار عدنان للنشر والتوزيع. بغداد – العراق. 2015.
- 17- قنديل، علاء محمد سيد. "القيادة الادارية وادارة الابتكار". الطبعة الاولى. دار الفكر للنشر والتوزيع. عمان – الاردن. 2010.
- 18- الكنانى، ممدوح عبد المنعم. "سيكولوجية الابداع واساليب تنميته". الطبعة الاولى. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان – الاردن. 2005.
- 19- نجم، عبود نجم. "ادارة الابتكار والمفاهيم والتجارب الحديثة". الطبعة الاولى. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان – الاردن. 2003.

ب - الدوريات والبحوث:-

- 20- الديب، ابراهيم رمضان. "استراتيجية الابداع والابتكار". مجلة التدريب والتقنية. صادرة عن المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني. السعودية. 2007.
- 22- شلاش، فارس جعبار والخفاجي هدى محمد كريم. "المقدرات الجوهرية واثرها في اداء العمليات : دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات النسيجية – الحلة". مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية. جلد 16. عدد 1. 2014.
- 23- 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.
- 24- 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 والبحوث الجامعية :-

- 25- 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.
- 26- 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.

- 27- بودرهم , هجيرة . " أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين دراسة حالة: مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - برناوي عمر – بسكرة " .كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم الادارة - قسم علوم الادارة – جامعة محمد خضير . 2013 .
- 28- 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 .
- 29- زواي, عمر. " مساهمة النمط القيادي الديمقراطي في تحقيق الإبداع داخل المنظمة : دراسة حالة مركب تكرير الملح بالوطاية - بسكرة " . كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم الادارة - قسم علوم الادارة – جامعة محمد خضير . 2012 .
- 30- 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 .
- 31- الشمري ,سعد بن ديبان . " درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى التربويين في المملكة العربية السعودية " . رسالة ماجستير مقدمة لمجلس كلية الادارة التربوية – قسم الاصول والادارة التربوية . جامعة مؤتة . 2006 .
- 32- 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 .
- 33- 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 .
- 34- مصطفى ,رواند نبيل . " استخدام أليات 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 .
- 35- 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 .
- ت- الاطاريح الجامعية :-**
- 36- 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 .
- 37- المعاضيدي , معن وعد الله , " تعزيز القدرات الاستراتيجية باستخدام بعض المؤشرات المالية :دراسة تطبيقية لعينة من منشأة الاعمال المسجلة في سوق بغداد للأوراق المالية " . اطروحة دكتوراه فلسفة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد – قسم ادارة اعمال – جامعة الموصل . 2001 .
- 38- 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 .

ثانياً: المصادر الانكليزية :

A- BOOKS

- 39- Dalkir ,Kimiz, (2005) ,Knowledge Management In Theory And Practice ,Elsevier Butterworth–Heinemann ,USA
- 40- Harrison, Jeffrey S. & John, Caron H. St. (2008), "Foundations in Strategic Management" 4thEd., Thomson South-western, USA,
- 41- Heizer, Jay & Render, Barry, (2008). "Operations Management", 9th Ed, Pearson - Prentice / Hall, New Jersey.
- 42- Lawler, Edward E. et al, (2000) "Organization for high performance in the fortyne 1000", Jossey. Bass San Francisco.
- 43- Macmillan, Hugh & Tampoe, Mahen, (2000) "Strategic Management " 1st Edition, Oxford university Press, UK.
- 44- Witcher, Barry & Chau, Vinn "Strategic Management : Principles and Practice" South-Western Cengage Learning, China, 2010.

B- Periodicals:-

- 45- Borch, O.J. & Madsen, E.L. (2007), "Dynamic capabilities facilitating innovative strategies in SMEs", International Journal of Technoentrepreneurship, Vol. 1 No. 1

- 46- 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
- 47- Feiler a. Paul , Teece David,(2014), Case study, dynamic capabilities and upstream strategy: Supermajor EXP, Published by Elsevier Ltd. Energy Strategy Reviews 3.
- 48- Galunic, C. and K. M., Eisenhardt, (2001), Architectural Innovation and Modular Corporate Forms, Academy of Management Journal, Vol 44. No. 6
- 49- Greasley, Andrew et al . (2006) ,"Business Information Systems: Technology, Development and Management for the E-Business",3rdEd. ,Prentice Hall Financial Times, England,
- 50- Hill, Charles W.L and Jones(2008) , Gareth R, "Theory of Strategic Management With Cases" 9th Edition, South-Western Cengage Learning, China.
- 51- Hitt, Micheal A. et al, (2001) "Strategic management", south western, Collage Pub. UK.
- 52- Hou, J.-J. (2008). Toward a Research Model of Market Orientation and Dynamic Capabilities. Social Behavior and Personality,Vol. 36,No.9
- 53- Ilidio, Barreto, (2010), Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future, Journal of Management, Vol. 36, No. 1.
- 54- Jose, A. Medina-Carribo, & Jose-Ruiz Navarro, (2003), It and Dynamic Capabilities, International Journal of Information Technology,Vol. 9, No. 1.
- 55- Judith A. Ross, (2007)," Creative Leadership:Be YourTeam's Chief Innovation Officer", by Harvard Business School Publishing Corporation.
- 56- Kraus, Sascha and Kanranen,Iikka,(2009),Strategic Management and entrepreneurship :Friend or Foes?JuT.Journal of Business- Science and Applied Management, Vol 4 Issue,1.
- 57- Kuratko,D.F. and Audre,Tsch D.B. (2009),Nurturing the Corporate Cntreprenenrship Capability ,Southern .Africa Business . Review , Vol.12, No.3.
- 58- Mumford, M.D. and Licuanan, B. (2002), "Leading for innovation: conclusions, issues and directions", Leadership Quarterly, Vol. 15 No. 1.
- 59- o.Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Kylaheiko, K. (2005). Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance .Journal of International Entrepreneurship, Vol.3.
- 60- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. Decision Sciences, Vol.42,No.1.
- 61- Priem, R. L., Butler, J. E., (2000), Is the Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research? Academy of Management Review (Forthcoming).
- 62- Peteraf, M. & Helfat,C., (2003), The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles, Strategic Management Journal, October, Special Issue, 24.
- 63- protogerau ,et.at,2008."Dynamic Capabilites and their Indirect Impact on Firm Performance". Electronic Copy available at: www.druid.dk
- 64- Schlemmer,Fanu Webb B.,(2008) "The managing director and the development of dynamic capabilities :an application of enactment theory",international Journal of orgnizataln analysis,Vol 16,No 1
- 65- Scott G. Isaksen &Hans J. Akkermans.(2011)." Creative Climate: A Leadership Lever for Innovation". Journal of Creative Behavior, Vol.45 .NO.3
- 66- Stoll, Louise and Temperley, Julie.(2009)" Creative Leadership: A Challenge of our Times ". Published in School Leadership and Management, Vol. 29.NO.1
- 67- Teece D. J., G. Pisano & A. Shuen (1997), 'Dynamic capabilities and strategic management',Strategic Management Journal, Vol.18 .NO.7.
- 68- Teece, D. J. (2009).Dynamic capabilities and strategic management :Organizing for innova-tion and growth. Oxford: Oxford University Press.
- 69- Verona,Gianmario&Ravasi,Davide(2003),Anbundling dynamic capabilities ,Industrial and corporate change ,Vol 12 ,No.3.

- 70- Wall,S.,Zimmeran,C.,Klingebiel,R.,Lange,D.(2010). Strategic Reconfigurations Building dynamic Capabilities in Rapid Innovation-based Industries. Edward Elgar Publishing Limited
- 71- Wang , Lo & Yang, Y (2004), " The Constituents of core competence and Firm performance , Journal of Engineering & Technology Management Vol. 21 No.4.
- 72- 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).
- 73- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. Organization Science,Vol. 13,No.3.
- C - Master and Doctor Thesis:-
- 74- 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/tbutler/ Ph.D.htm](http://afis.yce.ir/tbutler/Ph.D.htm)).

B- Internet:-

75 - [http:// ar.wikipedia.org](http://ar.wikipedia.org).

الملحق(1) : 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.

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

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

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

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 R² :-

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.

$$\text{الوسط الحسابي} * 100\%$$