

**تأثير القيادة الابداعية  
في رأس المال الاجتماعي  
بحث تحليلي في بعض كليات جامعة بغداد**

**The impact of creative  
leadership on social capital**  
Analytical research in some  
colleges of the University of Baghdad

اسراء نجم عبدالله

ISRAA NAJM ABDULLAH

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

Israa.Najm1204a@coadec.uobaghdad.edu.iq

أ.د. علي حسون فندي

Mr. Dr. ALI HASSOON FENDI

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

Ali.altaee@coadec.uobaghdad.edu.iq



## المستخلص

يركز البحث الحالي على اختبار دور القيادة الابداعية وضرورتها ومدى مساهمتها في التأثير لتحقيق تمكين الموارد البشرية في المنظمة بصورة مستقلة لعينة من قيادات جامعة بغداد، فضلاً عن تشخيص مدى اهتمام عينة البحث بمتغيرات البحث وابعاده، اذ يتكون المتغير التأثيري القيادة الابداعية من خمس ابعاد (الحساسية للمشكلات، الاتصال، الطلاقة، المرونة، المثابرة والمجازفة)، و المتغير المستجيب رأس المال الاجتماعي يتكون من ثلاثة ابعاد (الهيكلي، العلاقتي، الادراكي).

وقد استعمل الباحثان الاستبانة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات، وقد وظف المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للبحث، وقد تضمنت عينة البحث (٨٤) فرداً من القيادات العليا في الكليات، ووزعت عليهم أداة البحث الرئيسية (الاستبانة) لاستقصاء الآراء حول المتغيرات، حيث كان مجتمع البحث (٩١)، وزعت (٩١) استبانة، واستلمنا (٨٤) استمارة استبانة صالحة للتحليل الاحصائي.

وقد جرى تحليل البيانات باستعمال البرامج الإحصائية Amos - V24 وبرنامج التحليل الإحصائي SPSS- V24، مع اعتماد أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي المتمثلة بعدد من البرامج الاحصائية التي تم استخراجها من هذه البرامج (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الارتباط البسيط، الانحدار الخطي البسيط (بيرسون)، التكرارات والنسب المئوية، اختبار (Komogorove-Simirnov)، معامل (Alpha Cronbach)، التحليل العاملي التوكيدي لاستخراج النتائج، وقد توصل الباحثان الى وجود ارتباط وتأثير للقيادة الإبداعية في رأس المال الاجتماعي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإبداعية، رأس المال الاجتماعي.

## Abstract

The current research focuses on testing the role of creative leadership and its necessity and the extent of its contribution to the effect to achieve the empowerment of human resources in the organization independently for a sample of the leaders of the University of Baghdad, as well as diagnosing the extent of the research sample's interest in research variables and its dimensions, as the indicative variable of creative leadership consists of five dimensions (sensitivity to problems , originality, fluency, flexibility, perseverance and risk taking), and the responsive variable social capital consists of three dimensions (structural, relational, cognitive). (84) Individuals from the senior leaders in the faculties, and the main research tool (the questionnaire) was distributed to them to survey opinions about the variables, where the research community was (91), distributed (91) questionnaires, and we received (84) valid questionnaires for statistical analysis. Data using statistical programs V24- Amos and statistical analysis program SPSS-V24, with the adoption of descriptive and inferential statistics methods represented by a number of statistical programs that were extracted from These programs (arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, simple correlation coefficient, simple linear regression (Pearson), frequencies and percentages, (Komogorove-Simirnov test), coefficient (Alpha Cronbach), confirmatory factor analysis to extract the results. Correlation and impact of creative leadership in social capital.

**Keywords:** creative leadership, social capital.

## المقدمة

ان التطور السريع للنمو في المنظمات وتعقيد عملها، وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثيرها مع البيئة الخارجية، تشكل تأثيرات سياسية واقتصادية واجتماعية لاحداث التغيير، كل هذه الامور لا يمكن بلوغها الا تحت قيادة مبدعة واعية ذات خصائص فريدة تكون لها القدرة على اثبات دور المنظمة وقدرتها على المنافسة، فالقيادة هي التأثير في الآخرين من أجل تحقيق أعلى معايير الجودة والأداء المهني باستخدام المؤهلات والمهارات والخبرات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، من خلال عدة وسائل كالترغيب الوظيفي وخلق روح الانتماء.

وهنا يبرز القائد المبدع الذي يحدث معلوماته ويطور مهارته ويبدع في اختيار الوسائل القيادية، وتعد القيادة الإبداعية هي حجر الزاوية في حياة أي منظمة وفي نجاحها، وهي سمة مميزة للمنظمات المعاصرة، لأنها تقدم الحلول المثلى في عالم مليء بالتحديات التي تطرحها العولمة الجديدة، وهي نمط من اهم الانماط القيادية التي تحتاجها المنظمات لاحداث التغيير الايجابي في عملها، فالقائد هو باعث الحياة في المنظمة، وهو المسؤول عن ضمان استمرارها ونجاحها في تحقيق الاهداف التي أنشأت من أجلها، والقيادة الابداعية تمكن القائد من مواجهة التحديات والازمات وتحويلها الى فرص.

ويُعد مفهوم رأس المال الاجتماعي البنية التحتية المهمة في حياة المنظمة، فهو مصدر ديناميكي متجذر في العلاقات بين الأفراد العاملين بسبب كونه خليط من الثقة الاجتماعية المرنة، وقواعد السلوك التبادلية، وصور الالتزام المتنوعة، وفي الغالب يعكس رأس المال الاجتماعي التعاون والثقة التي يعتمد عليها أعضاء شبكة العلاقات التي يشاركون بصنعها بشكل مباشر أو غير مباشر.

اسراء نجم عبدالله / أ.د. علي حسون فندي.....

لذا وبعد الذي ذكر بالإمكان القول أن رأس المال الاجتماعي وسيلة لتطور الدول وتقدمها، شأنه في ذلك شأن بقية أنواع رأس المال، ومن خلاله تستطيع المنظمة انجاز المهام المطلوبة وتحقق الاهداف المرسومة.

واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي الى جانب اسلوب الدراسة الميدانية باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الاساسية للبحث.

## «المحور الأول»

### منهجية البحث

سيتم في هذا المحور تناول مشكلة البحث واهميته واهدافه ونموذجه وفرضياته وادواته وكالآتي:

#### اولاً: مشكلة البحث:

تواجه المنظمات العديد من التحديات سواء من داخل المنظمة او من خارجها والتي تستدعي قيادة واعية من اجل مواجهة هذه التحديات بالطريقة الصحيحة لذلك فأن وجود قائد مبدع في هذه المؤسسات هو احد افضل السبل لحل مشكلاتها، حيث انتشر في الاونة الاخيرة اهتمام اداري شامل ركز على مفهوم القيادة والادارة واثريهما على العاملين وتحريك طاقاتهم ومجموعة العمل لتحقيق الاهداف التنظيمية بفاعلية وكفاءة، وتمثل القيادة جوهر العملية الادارية وقلبها النابض اذ يمارس القادة دورا رئيسا في توجيه نشاط الجماعة ويؤثرون في انتاجها وبث الروح المعنوية السائدة بين افرادها والابداع هو سمة من سمات القائد الناجح الذي يتميز بالرؤية الاستراتيجية الشاملة التي تساهم في تطور الفرد والمنظمة وبناء ثقافة المنظمة التي تهتم بالتركيز على احتياجات العاملين والنظر اليهم كأعضاء في اسرة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ معايير اداء متميزة لادائهم وتوفير قدر من الاحترام للعاملين واثاحة الفرصة لهم للمشاركة مما يعود اثر ذلك على الجميع، والقائد المبدع يستخدم المرونة والتفكير التكيفي ليستبق ادخال التغييرات وانتاج استجابات مثمرة لمصادر التغير الخارجية، وان نمط القيادة الابداعية هو الاكتشاف والتجدد وتأثيرها في تحقيق المصلحة المجتمعية.

أما على صعيد المشكلة الميدانية، فما زالت المنظمات العامة العراقية خصوصاً الجامعات تشكو من نقص واضح في هذه الدراسات، وان اي نوع من انواع القيادة لا يمكن ان يحقق تمكين الموارد البشرية بدون ان تكون منفتحة على الابداع والتطوير، لانه احد اهم ركائز التمكين هو وجود مناخ تنظيمي يسمح بوجود الابداع، ويمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

- (١) هل تمتلك الكليات المبحوثة قيادات ابداعية مؤهلة لاستثمار رأس المال الاجتماعي بشكل كفوء؟
- (٢) ما مستوى وطبيعة العلاقة بين متغيرات البحث (القيادة الابداعية، رأس المال الاجتماعي) في عينة البحث؟
- (٣) هل يتعزز تمكين الموارد البشرية بتأثير القيادة الابداعية من خلال رأس المال الاجتماعي؟

#### ثانياً: أهمية البحث

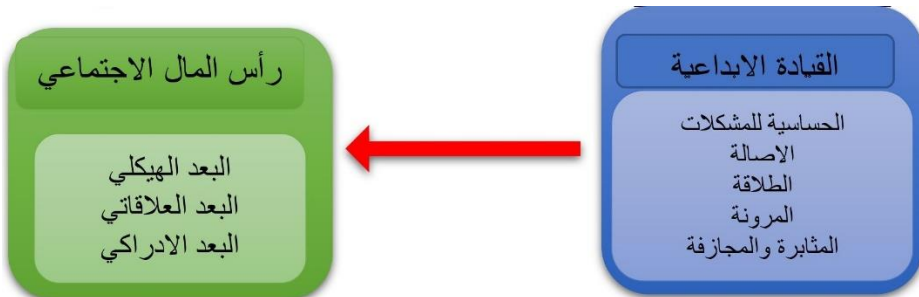
يمكن تناول أهمية البحث وذلك من خلال ابراز دور القيادة الابداعية في تحسين اداء الموارد البشرية، حيث يعتبر من الضروريات التي تحقق التوازن داخل المنظمة، والاهداف التي تسعى اليها حيث ان المؤسسات التي تقودها قيادة مبدعة تؤثر في الافراد العاملين وتعزز وتشجع وتنمي روح الابداع لديهم حيث تمتلك مفاتيح النجاح على العكس من المنظمات التي تغيب عنها القيادة المبدعة، والقاء الضوء على أهمية القيادة الابداعية كأحد اهم متطلبات الوظائف الادارية التي تساعد على تحقيق اقصى قدر من الكفاءة في العمل وتحقيق الاهداف التي تم وضعها في ظل تحديات العصر، وايضاً أهمية مكان التطبيق الا وهو مجموعة من الكليات التابعة الى جامعة بغداد وما لها من دور في المجتمع وأهمية مجتمع وعينة البحث وهم الاساتذة الجامعيين (عميد، معاون العميد، رئيس القسم).

### ثالثاً: اهداف البحث

يهدف البحث الى التعرف على الاطار المفاهيمي لكل من (القيادة الابداعية، رأس المال الاجتماعي)، التعرف على مستوى توفر وممارسة القيادة الابداعية في عينة البحث، التعرف على العلاقة والاثربين المتغيرات (القيادة الابداعية، رأس المال الاجتماعي) في عينة البحث، زيادة وعي المنظمات عن أهمية القيادة الابداعية.

### رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

يقترح الباحثان نموذجاً يبحث في القيادة الابداعية في تمكين الموارد البشرية. يوضح الشكل ادناه نموذج البحث الذي يوجه هذه الدراسة، يوضح أن المتغيرات المهمة لهذا البحث تشمل القيادة الابداعية كمتغير مستقل، رأس المال الاجتماعي كمتغير تابع.



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

(المخطط الفرضي للبحث)

### خامساً: فرضيات البحث

ان صياغة فرضيات الدراسة الحالية تمت وفقاً لمشكلة وأهداف البحث ومخططها الفرضي، إذ تمحور الإجابة على التساؤلات الواردة في المشكلة وان اختبار الفرضيات إحصائياً لاحقاً سوف يحدد مدى جودة ومستوى العلاقة بين متغيرات البحث، ويمكن توضيح فرضيات البحث كما يأتي:

الفرضية الرئيسة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الابداعية بأبعادها ورأس المال الاجتماعي، وتنبتق عنها الفرضيات الاتية:

(١) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحساسية للمشكلات ورأس المال الاجتماعي.

(٢) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاصاله ورأس المال الاجتماعي.

(٣) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الطلاقة ورأس المال الاجتماعي.

(٤) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة ورأس المال الاجتماعي.

(٥) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المثابرة والمجازفة ورأس المال الاجتماعي.

### سادساً: ادوات البحث

استخدم الباحثان في تغطية جانبي البحث النظري والتطبيقي عدداً من الوسائل لجمع البيانات والمعلومات التي يمكن ان نوضحها وفقاً لما يأتي:

(١) الجانب النظري: الاستناد الى المصادر العربية والاجنبية من حيث الكتب، الدوريات، والتقارير، الرسائل والاطاريح، وشبكة المعلومات الانترنت.

(٢) الجانب التطبيقي: اعتمد الباحثان على المقابلات الشخصية حيث اجريت عدد من المقابلات الشخصية مع عدد من افراد العينة لغرض تدعيم مفردات الاستبانة، وتم الاعتماد على الاستبانة بالدرجة الاساس بوصفها أداة رئيسة في

..... تأثير القيادة الابداعية

جمع البيانات والمعلومات، إذ روعي في صياغتها شمولها على متغيرات الدراسة المعتمدة وتمت صياغتها كي تخدم أهداف الدراسة وفرضيتها بالاستناد إلى الجانب النظري والرجوع إلى الدراسات السابقة وبصيغة تتلاءم ومفهوم المتغير المراد قياسه فضلاً عن تلائمها لبيئة الدراسة لتحقيق متطلباتها.

سابعاً: الأساليب الإحصائية

يستعمل الباحثان الأساليب الإحصائية التي يتم استخراجها من خلال البرنامج (SPSS V24) والبرنامج (AMOS V24) للوصول الى النتائج المطلوبة.

(١) الترميز لمقياس ليكرت الخماسي

(٢) معامل (Alpha Cronbach)

(٣) اختبار Komogorove-Simirnov

(٤) التحليل العاملي التوكيدي

(٥) التكرارات والنسب المئوية

(٦) الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف

(٧) معامل الارتباط البسيط

(٨) الانحدار الخطي البسيط (بيرسون).

### ثامناً: خصائص العسنة الديموغرافية لافراد الدراسة

| جدول رقم ( ) توضيح الخصائص الديموغرافية للعينة |           |                       |                                  |
|------------------------------------------------|-----------|-----------------------|----------------------------------|
| النسبة المئوية                                 | التكرارات | المتغير والمستوى      |                                  |
| 27.4                                           | 23        | ذكر                   | النوع الاجتماعي                  |
| 72.6                                           | 61        | انثى                  |                                  |
| 100%                                           | ٨٤        | المجموع               |                                  |
| •                                              | •         | اقل من ٣٠ سنة         | العمر                            |
| 25.0                                           | 21        | ٣٠ اقل من ٤٥ سنة      |                                  |
| 75.0                                           | 63        | اكثر من ٤٥ سنة        |                                  |
| 100%                                           | ٨٤        | المجموع               |                                  |
| 2.4                                            | 2         | ماجستير               | التحصيل الدراسي                  |
| 97.6                                           | 82        | دكتوراة               |                                  |
| 100%                                           | ٨٤        | المجموع               |                                  |
| 1.2                                            | 1         | اقل من ١٠ سنوات       | سنوات الخدمة                     |
| 75.0                                           | 63        | ١٠ – ٢٥ سنوات         |                                  |
| 23.8                                           | 20        | اكثر من ٢٥ سنة        |                                  |
| 100%                                           | ٨٤        | المجموع               |                                  |
| 6.0                                            | 5         | عميد                  | العنوان الوظيفي                  |
| 20.2                                           | 17        | معاون عميد            |                                  |
| 73.8                                           | 62        | رئيس قسم              |                                  |
| 100%                                           | ٨٤        | المجموع               |                                  |
| 56.0                                           | 47        | كتب شكر وتقدير        | الحصول على جوائز وكتب شكر وتقدير |
| 1.2                                            | 1         | جوائز                 |                                  |
| ٨42.                                           | 36        | جوائز وكتب شكر وتقدير |                                  |
| 100%                                           | ٨٤        | المجموع               |                                  |
| 95.2                                           | 80        | نعم                   | المشاركة بدورات تطويرية          |
| 4.8                                            | 4         | كلا                   |                                  |
| 100%                                           | ٨٤        | المجموع               |                                  |

## «المحور الثاني»

### الجانب النظري

#### مفهوم القيادة الإبداعية: Concept Creative Leadership

تعتبر القيادة ذات أهمية قصوى في منظمات اليوم، وتواجه هذه المنظمات تحدياً مشتركاً وهو الحاجة الى تحسين ادائها للاستفادة من التغيير السريع، وهنا يأتي دور القيادة حيث يمكنها ان تؤثر بشكل كبير على افكار وسلوكيات ومشاعر الافراد بطريقة يتم فيها تنفيذ الاستراتيجيات بشكل لا تشوبه شائبة وبشغف كبير، حيث يتطلب التطور والتقدم الحضاري قادة لديهم مهارات ابداعية تسمح لهم ببدء التغيير وادارته، وتوفر الرغبة الابداعية القدرة على التعامل مع العديد من الجوانب مثل حل المشكلات وتسهيل عمليات التغيير، وتساعد القيادة الابداعية القادة على انشاء مناخات تنظيمية تشجع وتيسر القدرة الابداعية الفطرية لكل شخص، كما تشير القيادة بمفهومها العام هي التأثير في الآخرين، ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة ولكي يصبح هذا التأثير فاعلاً وحقيقاً لابد ان تكون القيادة مبنية على الإبداع، والقائد المبدع شخصية فذة، واثقة، مثابرة تأخذ بزمام المبادرة وتدرّك عواقب الأمور ولديه نظرة شاملة ورؤية مستقبلية<sup>(١)</sup>.

---

(١) السلمي، فهد (٢٠١٢): "القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة"، رسالة ماجستير غير مشورة، جامعة أم القرى، السعودية، ص ٤٢.

اسراء نجم عبدالله / أ.د. علي حسون فندي.....

فالابداع هو ايجاد شئ جديد لم يكن موجود من قبل سواء كان منتجا صناعياً او تجارياً او كان عملية او طريقة جديدة او كان فكرة وتصور مبتكر ويشترط فيه الجدية والاصالة والمنفعة<sup>(١)</sup>.

القيادة الابداعية تغذي الرؤية وتولد افكاراً جديدة وتصنع طرق متنوعة، وتنتج مخرجات مبتكرة في جوهرها، وتعمل كمحفز لدفع التغيير المفيد<sup>(٢)</sup>.

يستخدم مصطلح القيادة الإبداعية بشكل شائع في الدراسات التنظيمية وقد أُبتكر لأول مرة في عام ١٩٥٧، وفي السنوات الأخيرة، كانت هناك زيادة واضحة في البحث العلمي المتعلق بالقيادة الإبداعية والابتكار.

الابداع لا يقتصر على التفكير فحسب، بل يشمل ايضاً انتاج ما ينظر اليه على انه جديد بطرق ملموسة وغير ملموسة وايضا ينتج عنه الابتكار والقائد يكون مبدع من خلال التجربة، واستكشاف المجهول، والتشكيك في الافتراضات، واستخدام الخيال وتوليف المعلومات.

---

(١) ادمو، احمد محمد، القيادة الابداعية وأثرها علي الأداء الاستراتيجي للمنظمات، السودان، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، ٢٠١٦، ١٦-١٧.

(2) SOHMEN, VICTOR S. INTERNATIONAL JOURNAL OF GLOBAL BUSINESS, 8 (1), 1-14, JUNE 2015.

## اسهامات الباحثين لتعريف القيادة الابداعية

|                        |                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ( ٢٠١١ Puccio, et al ) | القدرة المقصودة على إشراك خيال الفرد، لتحديد وتوجيه أفراد المجموعة، نحو هدف نبيل في اتجاه ما هو جديد لأفراد تلك المجموعة. وكتيجة لإحداث الإبداع فإن القائد المبدع لديه تأثير إيجابي عميق على أفراد المجموعة أو البيئة التي يتعاون من خلالها. |
| ( Poonam,2014 )        | أنها فلسفة حديثة لإدارة الموارد البشرية في الممارسات التنظيمية الحالية تشتمل على أسلوب مختلف من أساليب القيادة في المنظمات للتأثير على الموظفين لانتاج أفكار الابداعية وتقديم حلول للمشكلات ومنتجات وخدمات بصورة متميزة                      |
| (Peterson ,2015)       | هي عملية الابتكار، والابداع، والرؤية، وصياغة الاهداف ووضع الخطط الاستراتيجية واستنهاض الهمم للعمل.                                                                                                                                           |

وعرف الباحثان القيادة الابداعية على انها عمليات التأثير التي يمارسها القادة لتطوير مهاراتهم من اجل قيادة المنظمة، واتباع اساليب غير تقليدية تتميز بالابداع وتمكنهم من تحقيق انجازات متميزة.

### أهمية القيادة الإبداعية:

## The Importance of Creative Leadership

أن القيادة الإبداعية أصبحت ضرورة ملحة في المنظمات المختلفة، وذلك للأسباب التالية:

- (١) أنها تنمي المهارات الشخصية في التفاعل والتفكير الإبداعي الجماعي وذلك من خلال فرق العصف الذهني<sup>(١)</sup>.
- (٢) يعد الإبداع عنصراً أساسياً لعمل فريق العمل، وهذا ما تهيئه القيادة النشطة التي تشجع على الإبداع لتوليد الأفكار الجديدة.

---

(١) الفاعوري، رفعت( ٢٠٠٥ ) إدارة الإبداع التنظيمي. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية: الطبعة الأولى، القاهرة، ص ١٨٣.

- (٣) إنها قيادة المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة وفق معايير الكفاءة.  
(٤) مواكبة التغيرات المحيطة بالمنظمة وتوظيفها لخدمتها<sup>(١)</sup>.

### صفات القيادة الإبداعية: Creative leadership qualities

هنالك عدة صفات للقيادة الإبداعية<sup>(٢)</sup>:

- (١) الثقة: يجب أن يتمتع القائد بثقته بذاته وقدراته والآخرين؛ وكنتيجه حتمية لذلك، نجد أن القائد الذي يتمتع بهذه الصفة يحظى بثقة الآخرين فيه، فالثقة هي ركيزة أساسية لدى القائد.  
(٢) الذكاء: الذكاء وإن كان فطرياً، إلا أنه من الممكن اكتسابه. سعة الثقافة والاطلاع: لا يكفي أن يتمتع القائد بمؤهلات أو خبرات معينة، ولكن من الأهمية بمكان الاستزادة من الاطلاع وتكوين ثقافات متعددة، لاسيما لدى القادة الذين يعملون في بيئات متعددة.  
(٣) التخيل والاستنباط: القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية واستنباط الأمور؛ فلا يكتفي برؤية الظواهر على علاقتها، بل يحللها ويثير التساؤلات التي تقوده إلى حلول غير تقليدية.  
(٤) قيادة التغيير: نجد أن القادة الذين يصبون إلى قيادة الآخرين وإحداث طفرات يتميزون بسرعة الاستجابة للمتغيرات، وقبول التغيير، والتعامل معه بإيجابية من خلال التعاون مع الآخرين والعمل في فريق.

- 
- (1) ZHANG, Q., SUN, S., ZHENG, X. AND LIU, W. (2019), 'THE ROLE OF CYNICISM AND PERSONAL TRAITS IN THE ORGANIZATIONAL POLITICAL CLIMATE AND SUSTAINABLE CREATIVITY,' SUSTAINABILITY, 11(257), 1-17.  
(2) BAER, M. (2010) 'THE STRENGTH-OF-WEAK-TIES PERSPECTIVE ON CREATIVITY: A COMPREHENSIVE EXAMINATION AND EXTENSION,' JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY, 95, 592-601.

٥) التحليل: القدرة على تحليل المشكلات والنتائج والبحث عن اسبابها، والسعي لحلها بطريقة ابداعية.

## أبعاد القيادة الإبداعية **Dimensions of Creative leadership**:

### ١) الحساسية للمشكلات **Sensitivity to problems**:

يقصد بها الوعي بوجود مشكلة او عناصر ضعف في البيئة او الموقف، والمبدع يلاحظ ان هناك شيئاً خاطئاً لم يلحظه الآخرون<sup>(١)</sup>، وأن الحساسية للمشكلات من أهم سمات القيادة الإبداعية، لأن القائد المبدع لديه القدرة على مواجهة موقف ينطوي على مشكلة أو مشكلات عدة تحتاج إلى حل أو إحداث تغيير<sup>(٢)</sup>.

وهي ايضاً قدرة القائد المبدع علي تشخيص الكثير من المشكلات ضمن الموقف الواحد وذلك بتحديد ابعادها وجوانبها ونواحي القصور فيها للتوصل الي الحلول المبدعة بصدد<sup>(٣)</sup>.

وعرف الباحثان الحساسية للمشكلات "قدرة القائد الاداري على رؤية المشاكل في المنظمة وإيجاد الحلول المبتكرة لها وادخال التحسينات عليها".

- 
- (١) خير الله، جمال أنيس (٢٠٠٩): الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٢١٥.
- (٢) القرشي، ليلى (٢٠٠٥): القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- (٣) رزيق حنان، القيادة الادارية ودورها في تنمية الابداع بالمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة اكلى مهرد اولحاج، ٢٠١٥، ص ٥٥.

## ٢) الأصالة Originality :

ان الاصالة هي اكثر الخصائص ارتباطاً بالابداع، وهي قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة أو مدهشة لم يسبقه أحد إليها، وهي انتاج غير مألوف، وكلما قل شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها والاستجابات الأصلية تتميز بالطرافة والدهشة، ويوصف الأشخاص ذو الأصالة المرتفعة بأنهم يستطيعون الابتعاد عن الشائع والمألوف ويدركون العلاقات ويفكرون في حلول وافكار جديدة تختلف عن التي يفكر بها الآخرون وان المهم في الاصالة هو قيمة وتنوعية وحداثة الأفكار وليس كمية الأفكار.

## ٣) الطلاقة Fluency:

ويقصد بها سرعة وسهولة توليد أكبر عدد من المترادفات والأفكار المناسبة لموقف أو مشكلة معينة، وهي عملية تذكر المعلومات والخبرات، تقاس وتحدد بعدد وكمية ما يعطي القائد المبدع من معلومات في وحدة زمنية معينة، شرط ان تكون هذه الافكار نادرة، وهناك عدة انواع من الطلاقة نذكر منها: الطلاقة الفكرية مرتبطة بالقدرة العقلية للشخص كالتخيل والاستنباط والتشبيه، اي قدرة الفرد على استدعاء عدد كبير من الافكار استجابة لموقف معين<sup>(١)</sup>، والطلاقة التعبيرية لها علاقة بسهولة بناء الجمل، اي القدرة على صياغة الافكار في عبارات مفيدة، والطلاقة اللفظية اي قدرة الفرد على استدعاء اكبر عدد ممكن من الجمل ذات المعنى والتي تحتوي على الكلمات بالترتيب، وطلاقة التداعي اي انتاج اكبر عدد ممكن من الالفاظ ذات المعنى الواحد<sup>(٢)</sup>.

---

(١) لعريب وسام - واقع ممارسة القيادات العليا في الجامعة الجزائرية للقيادة الإبداعية: دراسة ميدانية بجامعة جيجل - مجلة الاستراتيجية والتنمية- المجلد ١٠- العدد ٠٦- نوفمبر ٢٠٢٠- ص ٢٤١-٢٤٢.

(2) ERDOĞAN TEZCI, DENİZ HANKARACA, AND BURCU SEZGİNSOY. (2008).

THE STUDY OF RELIABILITY AND A VALIDITY OF CREATIVE MATERIALS, JOURNAL OF EDUCATIONAL TECHNOLOGY – TOJET JANUARY 2008 ISSN: 1303-6521 VOLUME 7 ISSUE 1 ARTICLE 5.

..... تأثير القيادة الابداعية

وعرف الباحثان الطلاقة "هي سرعة القابلية على استنباط عدد كبير من الحلول او البدائل لموضوع معين في فترة زمنية معينة، على ان تكون هذه الحلول والبدائل غير مطروقة مسبقاً".

#### ٤) المرونة Flexibility:

وهي قدرة الفرد على التغير من موقف إلى آخر بسهولة، والتفكير في اتجاهات مختلفة عدة، وينظر إلى المشكلة من زوايا عدة، الأمر الذي يساعد القيادة الإبداعية على إنتاج عدد من الأفكار المختلفة والتميزة، وهذا يعني الخروج بالتفكير عن الإطار المحدد، وأن المرونة تعني قدرة الفرد على النظر للمشكلة من أبعاد مختلفة وهي درجة من السهولة وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها<sup>(١)</sup>.

وعرف الباحثان المرونة "هي امتلاك القائد الاداري نظرة مستقبلية قادرة على توقع التغيرات المفاجئة والاستعداد لمواجهةها والتكيف معها".

#### ٥) المثابرة والمجازفة Perseverance and risk:

وتعني قوة العزيمة والاصرار، إحدى السمات المبدعة القادرة على تحقيق الإنجاز، وتحمل المسؤوليات والتحكم في الانفعالات والاستمرار في العمل للوصول إلى الحلول المفيدة والناجحة بعيداً عن التصلب العقلي<sup>(٢)</sup>.

ومما سبق يتضح ان المثابرة احدى سمات الشخصية المبدعة المهمة القادرة على تحقيق الإنجاز وتحمل المسؤوليات والتحكم في الإنفعالات والإستمرار في العمل

---

(١) العجلة، توفيق (٢٠٠٩): الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير مشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

(٢) رزق، كوثر والحديدي، حسن (٢٠١١): القيادة التربوية المبدعة رهينة الارتقاء بالعلمية التعليمية في المؤسسات التربوية، مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة، المنظمة العربية. ٦١٧- للتنمية الإدارية، عمان، ص ٥٩.

اسراء نجم عبدالله/ أ.د. علي حسون فندي.....

والوصول إلى الحلول المفيدة والناجحة بعيداً عن التصلب العقلي، فالمبدع يبذل ويعدل أفكاره ليحقق الأهداف بصورة إبداعية<sup>(١)</sup>.

وعرفها الباحثان"هي أخذ زمام المبادرة والحرص على تبني الأفكار الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك".

### مفهوم رأس المال الاجتماعي The concept of social capital

هو مفهوم معقد متعدد الابعاد يشمل ذخيرة من انظمة القيم الثقافية والاجتماعية، وقد تم تقديمه اول مرة في علم الاجتماع اما في الاونة الاخيرة اصبح مفهوما شائعا في مختلف العلوم، فهو عبارة عن دمج العوامل الاجتماعية والثقافية وتراكم السلوكيات الفردية لبناء شبكة من العلاقات من خلال الاستثمارات الاجتماعية، أول من استخدم مصطلح رأس المال الاجتماعي هو (Hanifan) عام (1916) وهو المشرف الحكومي للمدارس الريفية في غرب فرجينيا والذي عرف المفهوم على أنه قوة اجتماعية كامنة تكفي لتحسين ظروف المعيشة يستفيد منها أفراد الجماعة وهي تنشأ من التعاون بين أفراد الجماعة وكان سبب انتشار المفهوم هو كتابات بير برديو (Bourdieu) ثم تطور بشكل واضح في أعمال جيمس كولمان وروبرت بوتنام ورونالد بيرت وغيرهم.

ويشير رأس المال الاجتماعي الى العلاقات او الروابط بين الافراد والقيم التي تنشأ عنها، ويمكن الوصول اليها لمساعدة العاملين على النجاح، ويوفر دعما عاطفيا ويزيد من مستويات الثقة، والتي يمكن ان تسمح للعاملين بالعمل معا بسهولة اكبر لتحقيق الاهداف المشتركة.

---

(١) ساعد، نهى عواد رشيد، ٢٠١٦، دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية، دراسة لنيل الماجستير في ادارة الاعمال، اكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

أن رأس المال الاجتماعي يعتبر ظاهرةً متعددة الأبعاد تشمل مخزوناً من الاعراف الاجتماعية، والقيم، والمعتقدات، والالتزامات، والعلاقات، والشبكات، والاصدقاء، والعضوية، والمشاركة المدنية، و تدفق المعلومات، والمؤسسات التي تعزز التعاون والاجراءات الجماعية من أجل المنفعة المتبادلة والذي بدوره يساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية<sup>(١)</sup>، الا ان هناك اعترافا عاما بأن رأس المال الاجتماعي موجود في تفاعلات المجموعات، اذ يعد رأس المال الاجتماعي احد المحددات الرئيسية للرفاهية والجودة الشاملة للحياة<sup>(٢)</sup> ويتكون رأس المال الاجتماعي من عناصر المعرفة الضمنية والصريحة التي تقدم لنا صورة لجميع الاشياء التي تعرفها المنظمة، ويمكن ان تفعلها من اجل تحسين القيمة الاقتصادية التي تم انشاؤها من وجهة نظر نوعية وكمية.

| ت | الباحث                       | التعريف                                                                                                                                                       |
|---|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١ | Jain&Zhou:2015:307           | شبكات من العلاقات الاجتماعية الموجودة داخل المنظمة او مورد مضمن في الشبكات الاجتماعية والتي يمكن للمنظمة من خلالها العمل على تنشيط مواردها المادية وعملياتها. |
| ٢ | Addis&Joxhe:2016:1           | وجود شبكة من العلاقات الاجتماعية التي تعمل على توليد الشعور بالثقة بين الافراد.                                                                               |
| ٣ | Cam et al:2018:200           | يمثل هيكل العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين الافراد العاملين داخل المنظمة او بين المنظمة والمتعاملين معها.                                                    |
| ٤ | 'Panjaitan<br>&etal:2021:314 | هي علاقات العملاء والموردين والتعاون معهم.                                                                                                                    |

(1) HUMNATH BHANDARI-WHAT IS SOCIAL CAPITAL: A COMPREHENSIVE REVIEW OF THE CONCEPT-ASIAN JOURNAL OF SOCIAL SCIENCE-VOL31- NUM03-JUNE 2009-P 02.

(2) IVENIUK, J., & GUNASEELAN, V. (2021). RACE AND SOCIAL CAPITAL: EXAMINING TRUST AND CONNECTION IN TORONTO.

وعرف الباحثان رأس المال الاجتماعي " هو العلاقات والروابط بين العاملين داخل المنظمة، والتي تمكنهم من العمل معاً لتحقيق الاهداف المشتركة، اي العمل ضمن الفريق والقدرة على المواصلة الترابط مع الاخرين " .

### أهمية رأس المال الاجتماعي : Importance of social capital

يركز رأس المال الاجتماعي على العلاقات والشبكات الشخصية التي يمتلكها كل منا وحول كيفية استخدامها، ويعتبر هو مفتاح الوصول الى تحقيق الاهداف، وتبرز أهمية رأس المال الاجتماعي من خلال الاتي:

(١) يساهم في مرونة المنظمة، بدلا من الصلابة والتشدد في اساليب انجاز العمل فهو يركز على الهوية والعمل الجماعي والثقة العامة دون مغالاة في الرقابة الرسمية والحوافز المادية.

(٢) يبرر التزام الافراد تجاه الجماعة، حيث ان من افضل وسائل السيطرة على سلوك العاملين هي دمجهم في اعمال تكون ذات قيمة عالية واهداف مشتركة.

(٣) يعتبر اداة لادارة العمل الجماعي حيث يجعل العمل اكثر كفاءة لانه اصبح اداة تعويضية فعالة عن الاجراءات الرسمية<sup>(١)</sup>.

ويرى الباحثان ان أهمية رأس المال الاجتماعي تكمن في طريقة التعامل بين العاملين مع بعضهم البعض، وهذه العلاقة توفر نوع من التماسك داخل المنظمة وهذا بدوره يؤدي الى حالة من الاستقرار وارتفاع الاحساس بالمسؤولية والروح المعنوية لدى العاملين مما يؤهلهم لمواجهة اي عقبة ممكن ان تحدث اثناء العمل، بحيث تكون الغلبة للمنظمة بشكل رئيسي.

---

(1) OSMAN, Z. A., RAHMAN, N. A., & ANI, N. S. (2021). SOCIAL CAPITAL IN MARKETING AND ITS IMPLICATION TO THE SOCIAL OUTCOME. JOURNAL OF ENVIRONMENTAL TREATMENT TECHNIQUES, 9(1), 59-64.

## مكونات رأس المال الاجتماعي Components of social capital

يتألف رأس المال الاجتماعي من مكونين رئيسيين:

(١) رأس المال الاجتماعي الداخلي: ويقصد به علاقة العاملين داخل المنظمة مع الآخرين سواء كانوا الادارة العليا او الرؤوسين، اي قدرة العاملين على بناء روابط متينة والتي يمكن اعتبارها من اهم الموارد بالنسبة للمنظمة، فكلما كانت العلاقات قوية ومتينة كلما ساعد المنظمة على تحقيق اهدافها، اي كافة الموارد التي تعكس كمية العلاقات الاجتماعية خلال المنظمة، ويساعد رأس المال الاجتماعي الداخلي في رفع الروح المعنوية للمنظمة، والحث على التعاون، وتحقيق التآزر، وارتفاع مستويات الاداء بالنسبة للمنظمة<sup>(١)</sup>.

(٢) رأس المال الاجتماعي الخارجي: ويقصد به العلاقات الاجتماعية للمنظمة مع المنظمات الاخرى والافراد الآخرين، ويتكون من عدة انواع منها المرتبط بالبيئة، اي علاقتها بالبيئة سواء كانت محلية، والاقليمية، وايضاً اصحاب القرارات السياسية، او المرتبطة بالسوق، اي علاقتها مع الزبائن، والمرتبط بالانتاج، اي علاقتها مع المجهزين<sup>(٢)</sup>.

---

(1) ARENIUS, P., (2002). CREATION OF FIRM-LEVEL SOCIAL CAPITAL, ITS EXPLOITATION AND THE PROCESS OF EARLY INTERNATIONALIZATION, DOCTORAL DISSERTATION, HELSINKI UNIVERSITY OF TECHNOLOGY INSTITUTE OF STRATEGY AND INTERNATIONAL BUSINESS.

(2) PASTORIZA, D., ARINO, M. & RICART, J. (2007). ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES OF THE INTERNAL SOCIAL CAPITAL OF ORGANIZATIONS: AN EMPIRICAL STUDY, JOURNAL OF BUSINESS ETHICS.

## أبعاد رأس المال الاجتماعي: (Dimensions of social capital)

### (١) البعد الهيكلي:

يمثل البعد الهيكلي قدرة الأفراد على الارتباط بالآخرين داخل المنظمة ويؤكد على الروابط داخل شبكة العمل، والنمط العام للاتصال بين العاملين او من وكيف يمكنك الوصول اليهم<sup>(١)</sup>، اي تهيئة شبكة من العلاقات التي تساهم في عملية تبادل المعرفة ونقل المعلومات بين الجهات الفاعلة<sup>(٢)</sup>.

ويتم دراسة هذا البعد من خلال مدخل الشبكة الذي يوضح ما يلي:

(١) قوة شبكة العمل (strength Network): الذي يبين طبيعة العلاقات ومدى التزامها بالروابط الاجتماعية، ويقصد بها عمق العلاقة بين أعضاء شبكة العمل، فالعاملون الذين يتلقون اجتماعا مع زملائهم خارج العمل والذين يعرفون زملائهم من خلال علاقات شخصية خارج السياق الرسمي للعمل ويرتاحون معهم فان لديهم شبكة عمل قوية، ومثل هذه الشبكات تتألف من التبادل وقوة العاطفة والألفة<sup>(٣)</sup>.

- 
- (1) DAVENPORT, SALLY AND URS DAELLENBACH. 2011. “‘BELONGING’ TO A VIRTUAL RESEARCH CENTRE: EXPLORING THE INFLUENCE OF SOCIAL CAPITAL FORMATION PROCESSES ON MEMBER IDENTIFICATION IN A VIRTUAL ORGANIZATION, BRITISH JOURNAL OF MANAGEMENT 22(1):54–76.
  - (2) CAREY, S., LAWSON, B., & KRAUSE, D.R., (2011), SOCIAL CAPITAL CONFIGURATION, LEGAL BONDS AND PERFORMANCE IN BUYER–SUPPLIER RELATIONSHIPS, JOURNAL OF OPERATIONS MANAGEMENT, NO.29.277–288.
  - (3) KOVANOVIC, V., JOKSIMOVIC, S., GASEVIC, D., & HATALA, M. (2014). WHAT IS THE SOURCE OF SOCIAL CAPITAL? THE ASSOCIATION BETWEEN SOCIAL NETWORK POSITION AND SOCIAL PRESENCE IN COMMUNITIES OF INQUIRY.

(٢) نطاق شبكة العمل (business network scope) الذي يصف طبيعة المستويات الإدارية التي قد تكون متباينة بالنسبة للأفراد العاملين داخل الشبكة مثل الأفراد والمرؤوسين ضمن شبكة العمل المحددة، الذي يؤدي الى تعزيز العلاقات المتباينة بشكل كبير من الاتفاق والاجماع في الرأي، وتحقيق العدالة والثقة والاهتمام بالعمل نتيجة توسع نطاق شبكة العمل الذي يوفر للعاملين بناء علاقات قوية مع الآخرين.

(٣) تكرار الاتصالات (Frequency Connect) اي اتصال العاملين مع بعضهم بواسطة الهاتف او المقابلات او البريد الالكتروني، اذ ان زيادة التفاعلات والاتصالات بينهم تؤدي الى كثرة الفرص وتزيد من الانسجام والتفاهم فيما بين العاملين<sup>(١)</sup>.

ويرى الباحثان بان البعد الهيكلي هو قوة الروابط بين العاملين والمنظمة، والذي يؤدي دورا كبيرا للتأثير في أداء المنظمة وفي إنجاز المهام الإدارية، من خلال تحسين علاقات الأفراد العاملين داخل المنظمة، واكتساب المعرفة بواسطة المشاركة بالمعلومات.

## (٢) البعد العلاقاى (Relational dimension):

هو البعد المكون من العلاقات الشخصية (الغير رسمية) والتي تعود للأفراد العاملين، وتشير الى الاحساس بالالتزام الحقيقي والثقة وتبادل الاحترام، والصداقة، اي نوع العلاقة الشخصية بين الافراد والناجئة عن مجموعة من المواقف والتي لها تأثير

---

(1) LAI, CH., LIU, X. & SHAFFER, M. (2003). INTERNATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS OF EMPLOYEES IN GREATER CHINA: A SOCIAL CAPITAL PERSPECTIVE, SCHOOL OF BUSINESS, BUSINESS RESEARCH CENTER, HONG KONG BAPTIST UNIVERSITY, BRC PAPERS ON CROSS-CULTURE MANAGEMENT.

مباشر على طريقة تصرف الاشخاص فيما بينهم<sup>(١)</sup>، وان اهم العناصر التي تعزز وتدعم العلاقات بين العاملين هي والالتزام و الثقة والروابط القوية كما وضحتها<sup>(٢)</sup> كالآتي:

(١) الالتزام Obligation: ويقصد به ان يلتزم الفرد بمشاركة المعرفة والمعلومات والافكار، والايفاء بالالتزامات المحددة مسبقا، إذ أن الالتزام والمشاركة مع الآخرين يؤدي إلى إحساس قوي بالغاية المشتركة.

(٢) الثقة Trust: تعتبر الثقة من العناصر المهمة لتفوق وتطوير المنظمات، وتعتبر من الصعب على المنافسين ادراكها وذلك لانها تؤدي الى الميزة التنافسية والتي يكون من المستحيل تقليدها من قبل المنافسين<sup>(٣)</sup>.

(٣) الروابط القوية strong connections: اي قوة العلاقات بين الافراد او الجماعات او المنظمات، والتي يمكن التعبير عنها بمشاعر المحبة والالفة، وعلى المنظمات ان تعزز وتدعم هذا النوع من الروابط والعلاقات بين العاملين وذلك عن طريق توفير الوقت وتهيئة الاماكن.

ويرى الباحثان بأن البعد العلاقاوي هو طريقة المعاملة بين العاملين، حيث يجب ان تسودها الالتزام والثقة والامانة والاحترام المتبادل فيما بينهم.

- 
- (1) NAHAPIET, J. AND GHOSHAL, S. (1998), "SOCIAL CAPITAL, INTELLECTUAL CAPITAL AND THE ORGANIZATIONAL ADVANTAGE", ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW, VOL. 23 No. 2, PP. 242-66.
  - (2) FUSSELL HILARY, JILL HARRISON – REXRODE, WILLIAM R. KENNAN & VINCENT HAZLETON., (2006), "THE RELATIONSHIP BETWEEN SOCIAL CAPITAL, TRANSACTION COSTS, AND ORGANIZATIONAL OUTCOMES", CORPORATE COMMUNICATIONS AN INTERNATIONAL JOURNAL, VOL.11, No.2, PP.148-161.
  - (3) HITT, MICHAEL & ARREGLE, JEAN-LUC & SIRMON, DAVID & VERY, PHILIPPE, (2007), " THE DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL SOCIAL CAPITAL: ATTRIBUTES OF FAMILY FIRMS", JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES ,v.44, No:1.

### ٣) البعد الادراكي "المعرفي" (Cognitive dimension)

يشير البعد الإدراكي إلى اللغة المشتركة والرموز والطموحات والاعتقادات والرؤية المشتركة والقيم وهي تشكل نوعاً مؤثراً في راس المال الاجتماعي، أي مدى إمكانية العاملين على المشاركة بتصوراتهم ووجهات نظرهم وأهدافهم، وأن زيادة التفاعل تؤدي إلى أن تكون الرموز واللغة المشتركة مفهومة ومقبولة أكثر<sup>(١)</sup>، وأن وجود البعد الإدراكي بنسبة عالية يؤدي إلى ارتفاع رصيد مخزون راس المال الاجتماعي بنسبة عالية، إذ يتوقع العضو في الجماعة امتلاك الآخرين المستوى نفسه من الإدراك بما يؤدي إلى إمكانية المشاركة والتعاون وتبادل الخبرات، وقد تكون النتيجة عكسية في حالة عدم إيمان الجماعة بالمدرجات نفسها، ولا سيما مع وجود ادراك بعدم العدالة، ليتولد الشعور بالشك والعدائية أحياناً وهي صفات المنظمات المفككة والضعيفة<sup>(٢)</sup>.

ويرى الباحثان بأن البعد الإدراكي هو مجموعة من المواقف والقيم المشتركة للعاملين، وتكون مرتبطة بشكل أساسي بالثقة والتعاون، وتدفع العاملين إلى العمل بشكل فريق ويتج عنه منافع متبادلة.

---

(1) KUO-JEN SU, YU-JE LEE & YU-CHING TSAIL, (2005), "THE PARADIGM OF KNOWLEDGE ACQUISITION AND SOCIAL CAPITAL IN ENGINEERING EDUCATION: EMPIRICAL RESEARCH FROM TAIWANESE UNIVERSITIES, SHOU UNIVERSITY, UICEE , VOL.4, NO.12, PP.93-96.

(2) MILANI, CARLOS, 2006. SOCIAL CAPITAL AND LOCAL DEVELOPMENT THEORIES; LESSONS FROM THE PINTADAS EXPERIENCE.

## مزايا وفوائد رأس المال الاجتماعي:

### Advantages & benefits of social capital

وهناك مجموعة من الفوائد التي يمكن ان تحصل عليها المنظمة من خلال رأس المال الاجتماعي نذكر منها:

(١) يعتبر ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، وذلك لصعوبة تقليده، لانه مرتبط بتاريخ وثقافة المنظمة.

(٢) يسهل عملية الوصول الى مصادر المعلومات في الوقت المحدد.

(٣) يجعل العمل داخل المنظمة اكثر كفاءة، وذلك لانه يسهل ويعزز العمل الجماعي<sup>(١)</sup>.

---

(١) الدليمي أراك عبود عمير (2009). " تأثير مقدرات الإبداع الإستراتيجي ورأس المال الاجتماعي في بناء الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تحليلية لعينة المصارف العراقية الخاصة". رسالة ماجستير علوم إدارة أعمال كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد.

## «المحور الثالث»

### الجانب العملي

عرض وتحليل استجابات العينة في متغير القيادة الابداعية:

تم قياس متغير القيادة الابداعية من خلال خمسة ابعاد هي (الحساسية للمشكلات، الاصاله، الطلاقة، المرونة، المثابرة والمجازفة)

| الفقرات               |                                                                               | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | الترتيب | اتجاه الاجابة |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|----------------|---------|---------------|
| ١                     | تعمل الادارة العليا على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها.                         | 3.940         | 0.734             | 18.62٪         | ٤       | اتفق          |
| ٢                     | تتعاون الادارة العليا مع العاملين لجمع المعلومات اللازمة لحل المشاكل القائمة. | 4.143         | 0.661             | 15.96٪         | 2       | اتفق          |
| ٣                     | تشجع الادارة العليا العاملين على التعبير عن قدراتهم ومهاراتهم.                | 3.988         | 0.784             | 19.65٪         | ٣       | اتفق          |
| ٤                     | هناك حاجة لمتابعة شكاوى العاملين في المنظمة.                                  | 4.202         | 0.724             | 17.24٪         | ١       | اتفق          |
| بعد الحساسية للمشكلات |                                                                               | 4.068         | 0.551             | 13.54٪         | 81.37٪  | 18.63٪        |
| 5                     | تبحث الادارة العليا عن الأفكار الجديدة والإبداعات اثناء العمل.                | 4.095         | 0.786             | 19.19٪         | ٢       | اتفق          |

|             |                                                                       |       |       |        |        |        |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------|-------|-------|--------|--------|--------|
| 6           | تتعامل الادارة العليا مع العاملين على وفق قدراتهم وطرق تفكيرهم.       | 3.929 | 0.916 | 23.30% | ٤      | اتفق   |
| 7           | تم مناقشة الافكار المطروحة في ضوء مناسبتها لإمكانياتها المتاحة.       | 3.988 | 0.736 | 18.46% | ٣      | اتفق   |
| 8           | تحتاج الادارة العليا الى امتلاك فن ادارة النقاش والحوار بين العاملين. | 4.238 | 0.816 | 19.25% | ١      | اتفق   |
| بعد الاصاله |                                                                       | 4.063 | 0.586 | 14.42% | 81.25% | 18.75% |
| 9           | تقترح الادارة العليا الحلول المناسبة لمشاكل العمل.                    | 4.202 | 0.673 | 16.01% | ٢      | اتفق   |
| 10          | تحاول الادارة العليا التعبير الحقيقي عن الافكار بصورة واضحة وجلية.    | 4.119 | 0.701 | 17.02% | ٣      | اتفق   |
| 11          | تضع الادارة العليا عدة بدائل وحلول للمشكلات.                          | 4.060 | 0.750 | 18.48% | ٤      | اتفق   |
| 12          | تحتاج الادارة العليا الى المرونة في التعامل مع الظروف المتغيرة.       | 4.274 | 0.766 | 17.92% | ١      | اتفق   |
| بعد الطلاقه |                                                                       | 4.164 | 0.520 | 12.49% | 83.27% | 16.73% |

## ..... تأثير القيادة الابداعية

|                        |                                                                          |       |       |        |        |        |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------|-------|--------|--------|--------|
| 13                     | تتفاعل الادارة العليا مع الانتقادات الموجهة اليها بصورة بناءة.           | 3.905 | 0.801 | 20.51% | ٢      | اتفق   |
| 14                     | توفر الادارة العليا قنوات للعاملين لايصال افكارهم ومقترحاتهم الجديدة.    | 3.845 | 0.829 | 21.55% | ٣      | اتفق   |
| 15                     | يتم احداث تغييرات مستمرة في اساليب العمل ومنهجيته.                       | 3.929 | 0.725 | 18.44% | ١      | اتفق   |
| 16                     | هناك فرصة محدودة للعاملين لطرح ارائهم ووجهات نظرهم.                      | 3.274 | 1.068 | 32.63% | ٤      | اتفق   |
| بعد المرونة            |                                                                          | 3.738 | 0.585 | 15.64% | 74.76% | 25.24% |
| 17                     | تمتلك الادارة العليا القدرة على التركيز بالرغم من كثرة الابعاء الادارية. | 4.119 | 0.870 | 21.12% | ٣      | اتفق   |
| 18                     | تعمل الادارة العليا على ايجاد الحلول للمهام والمشكلات الصعبة في العمل.   | 4.274 | 0.588 | 13.76% | ١      | اتفق   |
| 19                     | تتصرف الادارة العليا بشكل رشيد في المواقف الصعبة.                        | 4.262 | 0.696 | 16.34% | ٢      | اتفق   |
| 20                     | تشجع الادارة العليا بشكل محدود المبادرات الجديدة من قبل العاملين.        | 3.333 | 1.010 | 30.30% | ٤      | اتفق   |
| بعد المثابرة والمجازفة |                                                                          | 3.997 | 0.614 | 15.37% | 79.94% | 20.06% |

ان بعد الحساسية للمشكلات جاء في الترتيب الثاني من بين ابعاد المتغير القيادة الابداعية، وقيس من خلال اربعة فقرات ذات التسلسل (١-٤) في استبانة الدراسة، وحاز على وسط حسابي (4.068) أي بتوفر عالي، وبمعامل اختلاف نسبي قدره (13.54%) يشير الى اتفاق وتجانس في اراء العينة حول توفر بعد الحساسية للمشكلات في الكليات المبحوثة، وكذلك تقارب اراء العينة الذي بينه الانحراف المعياري (0.551)، وان حجم الفجوة بلغت (٦٣, ١٨%).

وبعد الاصاله جاء في الترتيب الثالث من بين ابعاد المتغير القيادة الابداعية، وقيس من خلال اربعة فقرات ذات التسلسل (٥-٨) في استبانة الدراسة، وحاز على وسط حسابي (4.063) أي بتوفر عالي، وبمعامل اختلاف نسبي قدره (14.42%) يشير الى اتفاق وتجانس في اراء العينة حول توفر بعد الاصاله في الجامعة المبحوثة، وكذلك تقارب اراء العينة الذي بينه الانحراف المعياري (0.586)، وان حجم الفجوة بلغت (٧٥, ١٨%). وبعد الطلاقة جاء في الترتيب الاول من بين ابعاد المتغير القيادة الابداعية، وقيس من خلال اربعة فقرات ذات التسلسل (٩-١٢) في استبانة الدراسة، وحاز على وسط حسابي (4.164) أي بتوفر عالي، وبمعامل اختلاف نسبي قدره (12.49%) يشير الى اتفاق وتجانس في اراء العينة حول توفر بعد الطلاقة في الجامعة المبحوثة، وكذلك تقارب اراء العينة الذي بينه الانحراف المعياري (0.520)، وان حجم الفجوة بلغت (٧٣, ١٦%).

وان بعد المرونة جاء في الترتيب الخامس من بين ابعاد المتغير القيادة الابداعية، وقيس من خلال اربعة فقرات ذات التسلسل (١٣-١٦) في استبانة الدراسة، وحاز على وسط حسابي (3.738) أي بتوفر عالي، وبمعامل اختلاف نسبي قدره (15.64%) يشير الى اتفاق وتجانس في اراء العينة حول توفر بعد المرونة في الجامعة المبحوثة، وكذلك تقارب اراء العينة الذي بينه الانحراف المعياري (0.585)، وان حجم الفجوة بلغت (٢٤, ٢٥%). و بعد المثابرة والمجازفة جاء في الترتيب الرابع من

..... تأثير القيادة الابداعية

بين ابعاد المتغير القيادة الابداعية، وقيس من خلال اربعة فقرات ذات التسلسل (١٧ - ٢٠) في استبانة الدراسة، وحاز على وسط حسابي (3.997) أي بتوفر عالي، وبمعامل اختلاف نسبي قدره (15.37%) يشير الى اتفاق وتجانس في اراء العينة حول توفر بعد المثابرة والمجازفة في الجامعة المبحوثة، وكذلك تقارب اراء العينة الذي بينه الانحراف المعياري (0.614)، وان حجم الفجوة بلغت (٠٦, ٢٠٪).

### اختبار فرضيات الارتباط والتأثير المباشر

اختبار الفرضية التي تنص: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الابداعية بأبعادها ورأس المال الاجتماعي)

| رأس المال الاجتماعي |               |                      |                       |                | المتغير              |
|---------------------|---------------|----------------------|-----------------------|----------------|----------------------|
| N                   | المعنوية<br>P | النسبة الحرجة<br>C.R | الخطأ المعياري<br>S.E | معامل الارتباط | القيادة الابداعية    |
| 84                  | .004          | 14.05                | .057                  | .801           |                      |
| 84                  | .006          | 8.33                 | .084                  | .700           | الحساسية<br>للمشكلات |
| 84                  | .005          | 9.97                 | .072                  | .718           | الاصالة              |
| 84                  | .006          | 8.47                 | .079                  | .669           | الطلاقة              |
| 84                  | .006          | 8.47                 | .079                  | .669           | المرونة              |
| 84                  | .004          | 12.25                | .061                  | .747           | المثابرة والمجازفة   |

يتضح للباحثان وجود علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (٧٤٧). قوية، وبمستوى معنوية (٠.٠٠٠) وهي اقل من قيمة المعنوية (٠, ٠٠٠)، وبقيمة النسبة الحرجة (12.15) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (٩٦, ١) عند مستوى المعنوية (٠, ٠٠٠) بين بعد المثابرة والمجازفة مع رأس المال الاجتماعي، فعندما تهتم المنظمة بتعزيز المثابرة والمجازفة، فعندما تهتم المنظمة بتعزيز المثابرة والمجازفة، فأنها سوف تهتم تلقائياً في تعزيز رأس المال الاجتماعي، والعكس صحيح. ومن خلال النتائج التي تم التوصل

اليها يتبين قبول الفرضية الفرعية التي تنص " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المثابرة والمجازفة ورأس المال الاجتماعي "، تعمل الإدارة العليا على الدقة في العمل بالرغم من الأعباء الكثيرة التي تواجهها ويساعدها في ذلك العاملين من خلال تكوين فرق عمل وحرية المشاركة في المهام التي تتسم بالجهد العالي.

وان اضعف علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة هي لبعدي الطلاقة والمرونة، حيث يتضح للباحثان وجود علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (0.669). قوية، وبمستوى معنوية (0.000). وهي اقل من قيمة المعنوية (0.05)، وبقية النسبة الحرجة (8.47) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1,96) عند مستوى المعنوية (0.05) بين بعد الطلاقة و المرونة مع رأس المال الاجتماعي، فعندما تهتم المنظمة بتعزيز الطلاقة و المرونة، فأنها سوف تهتم تلقائياً في تعزيز رأس المال الاجتماعي، والعكس صحيح. ومن خلال النتائج التي تم التوصل اليها يتبين قبول الفرضية الفرعية التي تنص " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الطلاقة و المرونة ورأس المال الاجتماعي".

اختبار الفرضية الرئيسة: " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الابداعية بأبعادها في رأس المال الاجتماعي "

## ..... تأثير القيادة الابداعية

| المتغير تمكين الموارد البشرية |         |                |          |            |                  |   | المتغير            |
|-------------------------------|---------|----------------|----------|------------|------------------|---|--------------------|
| المعنوية                      | F       | R <sup>2</sup> | المعنوية | t المحسوبة | معلومات الانموذج |   |                    |
| .000                          | 147.307 | .642           | .513     | .657       | .200             | α | القيادة الابداعية  |
|                               |         |                | .000     | 12.137     | .914             | B |                    |
| .000                          | 78.574  | .489           | .004     | 3.004      | .985             | α | الحساسية للمشكلات  |
|                               |         |                | .000     | 8.864      | .708             | B |                    |
| .000                          | 87.310  | .516           | .000     | 3.633      | 1.090            | α | الاصالة            |
|                               |         |                | .000     | 9.344      | .683             | B |                    |
| .000                          | 83.138  | .503           | .049     | 1.996      | .699             | α | الطلاقة            |
|                               |         |                | .000     | 9.118      | .761             | B |                    |
| .000                          | 66.502  | .448           | .000     | 5.002      | 1.480            | α | المرونة            |
|                               |         |                | .000     | 8.155      | .638             | B |                    |
| .000                          | 103.398 | .558           | .000     | 4.293      | 1.157            | α | المثابرة والمجازفة |
|                               |         |                | .000     | 10.168     | .678             | B |                    |

ومن النتائج السابقة نستنتج قبول الفرضية الرئيسة التي تنص على يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الابداعية بأبعادها (الحساسية للمشكلات، الاصالة، الطلاقة، المرونة، المثابرة والمجازفة) في رأس المال الاجتماعي.

اسراء نجم عبدالله / أ.د. علي حسون فندي.....

## «المحور الرابع»

### الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

#### الاستنتاجات

توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها:

- (١) حصلت القيادة الإبداعية على مستوى توافر عالي، مما يعكس وجودها في افراد العينة، وخصوصاً أنهم من القيادات الادارية في الكليات المبحوثة، يليه بالمرتبة الاخرى مستوى توافر رأس المال الاجتماعي.
- (٢) ان بعد الطلاقة هو الأكثر توافراً من بين ابعاد القيادة الإبداعية (الحساسية للمشكلات، الاصاله، المرونة، المثابرة والمجازفة) في كليات جامعة بغداد، في حين ان بعد الحساسية للمشكلات هو ثاني اكثر توافراً من بينهم، مما يعكس ميل العينة الى الدراسة المسبقة وتحديد المشاكل المحتملة، التي قد تحدث وضمان سرعة معالجتها.
- (٣) حقق البعد الهيكلي تطبيقاً وتوافراً اعلى من بعدي (العلاقاتي، الادراكي)، في حقق بعد الادراكي اقل تطبيقاً وتوافراً من بين جميع ابعاد رأس المال الاجتماعي، اما البعد الذي كان تطبيقه وتوافره اقل بين بعدي (الهيكلي، الادراكي) هو بعد العلاقاتي.
- (٤) تعمل الإدارات لكليات جامعة بغداد على تكوين العلاقات الطيبة بين العاملين التي تباعد عن الخلاف والصراع الذي قد يحدث بينهم في العمل.

## التوصيات:

- (١) استحداث وحدات إدارة مهمتها البحث عن الأفكار والإبداعات الجديدة والتميزة لدى العاملين، واقتناء أفضلها وتوظيفها لصالح المنظمة.
- (٢) تعزيز روح المثابرة لدى العاملين من خلال رفع المعنويات لديهم وإطلاعهم بتوقع المنظمة أفضل انجاز من قبلهم.
- (٣) تنمية الحوارات والنقاشات التي تحصل بين العاملين من جانب، ومن جانب آخر بين العاملين وبين الإدارات العليا، لاجل بيان المواقف والمشاكل والمعوقات والوصول الى حلول لها كي لا تؤثر على أداء الاعمال اثناء سيرها.
- (٤) إيلاء أفكار وارهاء العاملين ووجهات نظرهم الاهتمام ورفعها بتقارير الى مجالس الكليات والجامعات والاستفادة منها اذ قد تشترك مع بعض اهداف الجامعة والتي تؤدي الى تحقيقها بصورة فاعلية اكثر من قبلهم.

## المصادر

- (١) ادمو، احمد محمد، القيادة الابداعية وأثرها علي الأداء الاستراتيجي للمنظمات، السودان، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، ٢٠١٦، ١٦-١٧.
- (٢) خير الله، جمال أنيس (٢٠٠٩): الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٢١٥.
- (٣) رزق، كوثر والحديدي، حسن (٢٠١١): القيادة التربوية المبدعة رهينة الارتقاء بالعلمية التعليمية في المؤسسات التربوية، مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة، المنظمة العربية. ٦١٧ - للتنمية الإدارية، عمان، ص ٥٩
- (٤) الدليمي، عراك عبود عمير (2009). " تأثير مقدرات الإبداع الإستراتيجي ورأس المال الاجتماعي في بناء الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تحليلية لعينة

المصارف العراقية الخاصة". رسالة ماجستير علوم إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد.

(٥) رزيق حنان، القيادة الادارية ودورها في تنمية الابداع بالمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة اكل مهند اولحاج، ٢٠١٥، ص ٥٥.

(٦) ساعد، نهى عواد رشيد، ٢٠١٦، دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية، دراسة لنيل الماجستير في ادارة الاعمال، اكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

(٧) السلمي، فهد (٢٠١٢): "القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة"، رسالة ماجستير غير مشورة، جامعة أم القرى، السعودية، ص ٤٢.

(٨) العجلة، توفيق (٢٠٠٩): الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير مشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

(٩) الفاعوري، رفعت (٢٠٠٥) إدارة الإبداع التنظيمي. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية: الطبعة الأولى، القاهرة.

(١٠) القرشي، ليلي (٢٠٠٥): القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

(١١) لعريب وسام -واقع ممارسة القيادات العليا في الجامعة الجزائرية للقيادة الإبداعية: دراسة ميدانية بجامعة جيجل - مجلة الاستراتيجية والتنمية- المجلد ١٠-العدد ٠٦-نوفمبر ٢٠٢٠-ص ٢٤١-٢٤٢.

12) Arenius, P., (2002). Creation of firm-level social capital, its exploitation and the process of early internationalization, doctoral dissertation, Helsinki University of Technology Institute of Strategy and International Business.

- 13) Ashley, Greg C. and Reiter-Palmon, Roni, "Review of Creative leadership: Skills that drive change" (2009). Psychology Faculty Publications. 53. <https://digitalcommons.unomaha.edu/psychfacpub/53>
- 14) Baer, M. (2010) 'The strength-of-weak-ties perspective on creativity: A comprehensive examination and extension,' Journal of Applied Psychology, 95, 592-601.
- 15) Carey, S., Lawson, B., & Krause, D.R., (2011), Social Capital configuration, legal bonds and performance in buyer–supplier relationships, Journal of Operations Management, NO.29.277–288.
- 16) Davenport, Sally and Urs Daellenbach. 2011. "‘Belonging’ to a Virtual Research Centre: Exploring the Influence of Social Capital Formation Processes on Member Identification in a Virtual Organization, British Journal of Management 22(1):54–76.
- 17) Erdoğan Tezci, Denizhan Karaca, and, Burcu Sezginsoy. (2008). The Study Of Reliability and a validity of creative materials, Journal of Educational Technology – TOJET January 2008 ISSN: 1303-6521 volume 7 Issue 1 Article 5.
- 18) French, R., Simpson, P. and Harvey, C. (2009) Negative capability: A contribution to the understanding of creative leadership. In: Sievers, B., Brunning, H., De Gooijer, J. and Gould, L., eds. (2009) Psychoanalytic Studies of Organizations: Contributions from the International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations. Karnac Books. ISBN 9781855756076.
- 19) Fussell Hilary, Jill Harrison – Rexrode, William R. Kennan & Vincent Hazleton., (2006), "The Relationship Between Social Capital, Transaction Costs, and Organizational Outcomes", Corporate Communications An International Journal, Vol.11, No.2, Pp.148-161.
- 20) Hitt, Michael & Arregle, Jean-Luc & Sirmon, David & Very, Philippe, (2007), " The Development of Organizational

- Social Capital:Attributes of Family Firms", Journal of Management Studies ,v.44, No:1.
- 21)Humnath Bhandari-what is social capital: a comprehensive review of the concept-Asian journal of social science-vol31-num03-june 2009-p 02.
- 22)Iveniuk, J., & Gunaseelan, V. (2021). Race and social capital: Examining trust and connection in Toronto.
- 23)Kuo-Jen Su, Yu-Je Lee & Yu-Ching Tsail, (2005), "The Paradigm of Knowledge Acquisition and Social Capital in Engineering Education: Empirical Research from Taiwanese Universities, Shou university, UICEE , Vol.4, No.12, pp.93-96.
- 24)Kovanovic, V., Joksimovic, S., Gasevic, D., & Hatala, M. (2014). What is the source of social capital? The association between social network position and social presence in communities of inquiry.
- 25)Lai, Ch., Liu, X. & Shaffer, M. (2003). International Citizenship Behaviors of Employees in Greater China: A social capital perspective, School of business, Business research center, Hong Kong Baptist University, BRC Papers on Cross-Culture Management.
- 26)Milani, Carlos,2006. Social Capital And Local Development Theories; Lessons From The Pintadas Experience.
- 27)Nahapiet, J. and Ghoshal, S. (1998), "Social capital, intellectual capital and the organizational advantage", Academy of Management Review, Vol. 23 No. 2, pp. 242-66.
- 28)Osman, Z. A., Rahman, N. A., & Ani, N. S. (2021). Social Capital in Marketing and Its Implication to the Social Outcome. Journal of Environmental Treatment Techniques, 9(1), 59-64.
- 29)Pastoriza, D., Arino, M. & Ricart, J. (2007). Antecedents and consequences of the internal social capital of organizations: An Empirical Study, Journal of Business Ethics.

- 30)Sohmen, Victor S. International Journal of Global Business, 8 (1), 1-14, June 2015 1.
- 31)Zhang, Q., Sun, S., Zheng, X. and Liu, W. (2019), ‘The role of cynicism and personal traits in the organizational political climate and sustainable creativity,’ Sustainability, 11(257), 1-17.