ISSN E.2958-6941 ,ISSN P.1818-1074 Vol. 21 issue.85 September. 2025

http://journals.uokerbala.edu.iq/index.php/ijas/index
Iraqi Journal for Administrative Sciences
المجلة العراقية للعلوم الإدارية

The dynamic capabilities as a mediating variable in the relationship between enlightened leadership and organizational change: An exploratory study at the General Company for Iraq

Zaid Sadiq Majed[1]

دور القدرات الديناميكية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة المستنيرة والتغيير التنظيمي: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لموانئ العراق

زيد صادق ماجد[1]

1. College of Administration and Economics, Department of Business Administration, University of Basra, Iraq. Email: zaid.majid@uobasrah.edu.iq

1. كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الاعمال، جامعة البصرة، العراق.

CC BY NC ND

Article Information

Article History: DD/MM/YY
Received : 12/7/2025
Accepted: 30/7/2025
Available online: 11/9/2025

Keywords: Enlightened Leadership, Organizational Change, Dynamic Capabilities, General Company for Iraqi Ports

تاريخ الاستلام: 2025/7/12
تاريخ قبول النشر: 2025/7/30
تاريخ النشر: 2025/9/11

الكلمات المفتاحية: القيادة المستنيرة، التغير التنظيمي، القدرات الديناميكية، الشركة العامة لموانئ العراق

Abstract

The current study aims to examine the impact of enlightened leadership on organizational change in the General Company for Ports of Iraq, with a focus on the role of dynamic capabilities as a mediating variable in the relationship between the independent and dependent variables. The study population consists of employees working at the company's headquarters, and the random sample included 300 employees. Questionnaires were distributed, with a return of approximately 277 completed forms, whose data were analyzed using SPSS and AMOS software. The results showed a positive correlation between enlightened leadership and organizational change, reflecting the impact of enlightened leadership in driving change within the company, achieving organizational goals, and improving organizational structure and culture. The study recommended supporting the enlightened leadership model in all company departments and enhancing dynamic capabilities by developing sensing systems and organizational resources. Dynamic capabilities should be integrated with leadership strategies, and a sustainable learning environment should be fostered to support leadership skills and strategic thinking towards digital transformation. Additionally, improving standardized work methods and increasing internal communication are crucial to reduce discrepancies between departments.

DOI: https://doi.org/10.71207/ijas.v21i85.4332

Citation: Majed, Zaid Sadiq. (2025). The dynamic capabilities as a mediating variable in the relationship between enlightened leadership and organizational change: An exploratory study at the General Company for Iraqi, *Iraqi Journal for Administrative Sciences*, 21 (85), 166- 186.

الاقتباس: ماجد، زيد صادق. (2025). دور القدرات الديناميكية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة المستنيرة والتغيير التنظيمي: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لموانئ العراق، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 21 (85)، 166-186.

المستخلص

تهدف الدراسة الحالية الى فحص تأثير القيادة المستنيرة على التغيير التنظيمي في الشركة العامة لموانئ العراق، مع التركيز على دور القدرات الديناميكية كمتغير وسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمعتمد. وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين مقر الشركة الرئيسي وقد ضمت العين العشوائية 300 موظف، وزعت عليهم استمارات الاستبيان كان العائد منها بحدود 277 استمارة، حللت بياناتها بواسطة برنامج SPSS وAMOS ، وقد أظهرت النتائج أن هناك ارتباط ايجابي بين القيادة المستنيرة والتغيير التنظيمي، مما يعكس تأثير القيادة المستنيرة في تحفيز التغيير داخل الشركة، وتحقيق أهدافها التنظيمية، وتحسين الهيكل والثقافة التنظيمية. واوصت الدراسة بدعم نمط القيادة المستنيرة في جميع أقسامها وتحسين القدرات الديناميكية من خلال تطوير الأنظمة الاستشعارية والموارد التنظيمية. يجب تكامل القدرات الديناميكية مع استراتيجيات القيادة وتعزيز بيئة تعليمية مستدامة تدعم المهارات القيادية والتفكير الاستراتيجي نحو التحول الرقمي، بالإضافة إلى تحسين أساليب العمل الموحدة وزيادة التواصل الداخلي لتقليل التباين بين الأقسام.

1 المقدمة Introduction

تعد القيادة المستنيرة أحد المواضيع ذات الاهمية الكبيرة في القيادة الحديثة، أذ يتمثل دورها في التركيز على تطوير أداء المنظمات من خلال تبني نمط قيادي يركز على التحفيز والإلهام والمشاركة الهادفة للموارد البشرية. في الوقت ذاته، يعتبر التغيير التنظيمي عملية حيوية تستلزم مرونة عالية ومقدرة على التكيف من قبل المنظمات لمعايشة التحديات وموكبتها في بيئة سريعة التغيير. وبنفس السياق فان القدرات الديناميكية لا تقل اهمية، اذ انها تتمثل بقدرة المنظمة على ترميم و تجديد وتطوير نفسها بما يتلائم مع الموارد والمهارات والادوات المتاحة لمواجهة حالة التغيير.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين القيادة المستنيرة والتغيير التنظيمي، مستعرضةً كيف يمكن للقدرات الديناميكية أن تصنع فارق التأثير إذا ما عملت كمتغير وسيط في هذه العلاقة. لهذا تعدّ الشركة العامة لموانئ العراق بيئة نموذجية لدراسة هذا الموضوع، و تزداد أهمية الدراسة بسبب التحديات التي تواجهها الشركة في التكيف مع التغيرات.

قد اختير هذا الموضوع نظراً لأهمية القيادة المستنيرة في تحقيق التغيير، ولأن القدرات الديناميكية تسهم في دعم هذا التغيير، سواء كان على مستوى الموارد البشرية أو الهيكل التنظيمي. تناولت العديد من الدراسات السابقة العلاقة بين القيادة المستنيرة والتغيير التنظيمي في العديد من السياقات. فدراسة (فتاح,2024) أظهرت دور القيادة المستنيرة في احداث التغيير التنظيمي، بينما أكدت دراسة (الحروب،2021) على أهمية القدرات الديناميكية كأداة لمواجهة التغيرات الداخلية والخارجية. إضافةً إلى ذلك، أكدت الدراسات التي تناولت التغيير التنظيمي في الشركات الكبرى على أهمية القيادة في تحقيق نتائج التغيير المطلوبة وتحسين بيئة العمل.

ان الهدف من هذه الدراسة هو تحليل الدور الذي ستلعبه القيادة المستنيرة في توليد التغيير التنظيمي في الشركة العامة لموانئ العراق، وكيفية تأثير القدرات الديناميكية في هذه العملية. سيتم اتباع المنهج الاستطلاعي باستخدام البيانات التي تم جمعها من الموظفين. من المتوقع أن تكشف نتائج الدراسة عن علاقات هامة بين القيادة المستنيرة والتغيير التنظيمي، ومدى تأثير القدرات الديناميكية كمتغير وسيط في هذه العلاقة.

من خلال الدراسة، يأمل الباحث تقديم رؤى جديدة حول كيفية استغلال القيادة المستنيرة والقدرات الديناميكية لتحقيق التغيير التنظيمي الفعّال في الشركة المبحوثة، مما يسهم في تحسين أدائها ويزيد من قدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية.

2. الجانب النظري Theoretical side

1.2 المتغير الأول المستقل (القيادة المستنيرة) (Enlightened Leadership)

1.1.2 مفهوم القيادة المستنيرة The Concept of Enlightened Leadership

نظراً للتعقيدات المتزايدة التي تشهدها بيئة العمل المعاصرة، يواجه المدير مجموعة متنوعة من التحديات، من بينها أداء المهام الإدارية الروتينية، وإدارة الأزمات، والتعامل مع المواقف الصعبة. وفي هذا السياق، تبرز الحاجة إلى وجود قيادة مستنيرة قادرة على توجيه المنظمات نحو تحقيق الفاعلية والتميز المؤسسي (كشكوشة،2021:57) أذ تُعد القيادة المستنيرة نهجاً حديثاً يتسم بالقدرة على التكيف مع التغيرات والتطورات المتسارعة في البيئة التنظيمية، من خلال الاستخدام الأمثل للمواهب والقدرات التي يمتلكها الأفراد داخل المنظمة (عبد العاطي،2025:343). ويرتبط هذا المفهوم بشكل عام بالصفات الجوهرية للقائد الفعّال، إذ يتميز القائد المستنير بالرؤية والبصيرة، ويُحسن اتخاذ الخيارات والإجراءات التي تسهم في تطوير الأداء وتحقيق الأفضل دائماً (عبدالله،199:2019). بأعتباره الشخص القادر على تنسيق الرؤية والرسالة والأهداف من خلال منظومة القيم والاساليب الإدارية الايجابية التي يتبعها. فضلاً عن التعامل بكفاءة مع المواقف التي تتسم بالشدائد والكوارث، وإدارة الأزمات، والتعامل مع الفوضى، والاستجابة بمرونة وفاعلية لحالات التغيير الجذري (Sharma,1995:4). كما ويتميز هذا النمط القيادي بالوعي الذاتي العميق، والتعاطف، والالتزام بالنمو الشخصي وتطوير الموظفين لغرض بناء بيئة تنظيمية تتميز بالثقة والتعاون والابتكار والاستقرار وعدم التهديد والعقاب من أجل مساعدتهم لتحقيق النجاح على المستوى المهني وتطوير إمكاناتهم الابداعية. (عبدالرحمن و يحيى،36:2025)

وفي ضوء ما تم عرضه، تُعَرّف بأنها " عملية تفاعلية تهدف إلى التطوير المستمر وإحداث التغيير من خلال تعزيز الوعي الذاتي لدى الموظفين، وتمكينهم من الشعور بأنهم جزء فاعل في المهام القيادية والعملية التنظيمية داخل المنظمة" (Mays,2008:57) وقد ورد تعريف آخر لها على انها "أسلوب قيادي يستند إلى القيم ويهدف إلى تحقيق التطوير المستدام، والمحافظة على الازدهار المتواصل والأداء العالي في المنظمات ومواقع العمل، من خلال تمكين

الموظفين من استثمار إمكاناتهم الكاملة والمشاركة الفاعلة، بما يسهم في تعزيز رفاهيتهم وسعادتهم" (Millick,2009:4). كما تناولها بعض الباحثين بوصفها "امتلاك عقل واعٍ وناقد، ومخزون معرفي، وتراكم رؤى وسلوكيات ثاقبة تميز الفرد عن غيره، نتيجة لخدمة موظفيه بشكل مستمر من لغرض تطويرهم وتحقيق أهداف المنظمة في الحاضر والمستقبل"(Mahdi& Mohammed,2024:239).كما عرفت بانها "مجموعة من الأدوار والسلوكيات التي يلهم القائد بها الموظفين، متمثلة في التفاني والحكمة، وغرس روح التعاون والانفتاح وخدمة الموظفين، وتحفيزهم وتشجيعهم على تقديم أفكار جديدة ومختلفة (Zair&Ibrahim,2024:1571). وتعرفها باحثة أخرى بأنها "منظومة من التوجيهات تهدف إلى إحداث تأثير إيجابي في بيئة العمل، من خلال توجيه الطاقات نحو تعزيز التمكين، وتوفير الدعم والتفاعل، وتقديم الخدمة الموجهة للموظفين". (المولى طه،971:2025)

ولغرض تمييز القيادة المستنيرة عن غيرها من أنماط القيادة الإدارية الحديثة، لجأ الباحث إلى عقد مقارنة تحليلية مبسطة من حيث المفهوم، أسلوب التأثير ودور القائد. وقد تم اختيار أربعة أنماط قيادية شائعة للمقارنة، وهي: القيادة الخادمة، والقيادة التحويلية، والقيادة الكاريزمية، والقيادة الأصيلة، بهدف إبراز الخصائص الفارقة للقيادة المستنيرة وتوضيح موقعها ضمن خارطة الفكر القيادي المعاصر. وكما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (1) مقارنة القيادة المستنيرة بأنماط قيادية اخرى

المقارنة	القيادة المستنيرة	القيادة الخادمة	القيادة التحويلية	القيادة الكاريزمية	القيادة الأصيلة
المفهوم	نمط قيادي يعتمد على الوعي، الرؤية المستقبلية، وتمكين الأفراد والتفاعل معهم بذكاء	نمط قيادي يضع احتياجات الآخرين أولاً، ويقود من منطلق الخدمة والرعاية لا السلطة.	يعتمد على تحفيز الأفراد نحو التغيير وتحقيق الإنجاز من خلال رؤية ملهمة وقيادة مثالية.	يقوم على التأثير الشخصي والجاذبية الطبيعية للقائد لتحقيق الولاء وتحقيق الأهداف.	قيادة تنبع من الذات ، تتصف بالشفافية والوعي والعلاقات الأخلاقية مع الموظفين.
أسلوب التأثير	الإلهام، الرؤية، التمكين، التواصل	التواضع، الاستماع، الإيثار	التحفيز الإلهامي، الاهتمام الفردي	الإقناع العاطفي والتأثير الشخصي	الشفافية، النزاهة، الالتزام بالقيم
دور القائد	داعم للتطور المستمر والتكيف التنظيمي	يعزز النمو الشخصي ويوفر بيئة داعمة	التحفيز وقيادة التحول التنظيمي	يعمل على التغيير عبر قوة الشخصية والكاريزما	بناء الثقة والقيادة بالتوافق مع القيم
المصدر	الحيالي،2024: 84-85	Eva et al.,2019: 115–120	Bass&Riggio, 2006: 23–30	Banks et al., 2017: 509–511	Walumbwa et al., 2008: 100–104

المصدر: من اعداد الباحث وفق المصادر الواردة في الجدول اعلاه

من خلال مراجعة الجدول أعلاه، يتّضح أن لكل نمط قيادي خصائصه الفريدة وآلياته الخاصة في التعامل مع الأفراد داخل المؤسسة. ومع ذلك، تبرز القيادة المستنيرة بوصفها نمطاً مميزاً، إذ لا تقتصر على تحفيز الموظفين أو خدمتهم أو التأثير عليهم بالكاريزما، بل تتجاوز ذلك إلى توظيف الوعي العميق، والذكاء العاطفي والسلوكي، والرؤية المستقبلية في بناء علاقات فاعلة مع العاملين. ويُظهر هذا النمط قدرة متقدمة على المواءمة بين التمكين والتوجيه، مما يمنحها خصوصية في تهيئة بيئة تنظيمية أكثر مرونة وابتكار، ويجعلها أكثر ملاءمة لمواجهة التغيرات المتسارعة في بيئات العمل المعاصرة.

أخيراً يعرف البحث القيادة المستنيرة على انها " **تأثير إيجابي يمارسه القائد على الموظفين بصورة رسمية وواعية، تستند إلى العقل والفهم، وتبتعد عن الجهل والتعصب. وتقوم على قيم ومبادئ اعتبارية تسهم في تمكين الموظفين واستقرارهم، بما يعزز الأداء الجماعي ويحقق أهداف المنظمة بفعالية.**"

2.1.2 اهمية القيادة المستنيرة The Importance of Enlightened Leadership

تُعد القيادة المستنيرة من الأنماط القيادية الحديثة التي تسهم بفاعلية في بناء بيئة عمل إيجابية، وتحقيق التطوير التنظيمي المستدام، إذ انها ترتكز على الوعي الذاتي للقائد، وتحفيز الموظفين، وتمكينهم من الإبداع والابتكار. ويُبرز (عبدالعاطي,343:2025) أهمية هذا النمط القيادي من خلال قدرته على التكيف مع التغيرات والتحديات المتسارعة في بيئة العمل، وذلك عبر الاستخدام الأمثل لمواهب وقدرات الموظفين، مما يعزز من فاعلية الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

وتتجلى اهميتها ايضاً في تأثيرها الإيجابي على الموظفين من الناحية النفسية ورفع معنوياتهم، اذ تؤكد (المولى طه،97:2025) انها تساهم في تعزيز شعور الموظفين بأهمية وجودهم وادوارهم داخل المنظمة، وهذا ما يمنحهم

مستوى أعلى من الكفاءة والاستقلالية في أداء المهام، وينعكس على قدرتهم في التأثير الفعّال على مجريات العمل التنظيمي.

يتفق كل من (عبدالله،200:2019) و(Rashid&Hama,2024:741)، على أهمية القيادة المستنيرة، حيث يشيران إلى مجموعة من الجوانب الأساسية التي يمكن توضيحها بالنقاط التالية:

1. تسهم القيادة المستنيرة في إلهام الموظفين وتدريبهم وتشجيعهم وتوجيههم، مع التأكيد على أهمية العمل الجماعي والانتماء للفريق بدلاً من التركيز فقط على توسيع الأدوار الفردية.
2. التشجع على دعم الإبداع والابتكار المستدام في بيئة العمل، والتفكير الخلاق والابتكار المستمر، مما يعزز قدرة المنظمة على التكيف والتطور.
3. تركز على تطوير العلاقات الإنسانية الإيجابية داخل بيئة العمل، وتسعى إلى ترسيخ ثقافة التعاون والاحترام المتبادل بين جميع الموظفين.
4. التشجع المستمر على التعلم والتطوير الذاتي عبر توفير فرص متنوعة للموظفين لتجربة مهام جديدة، مما يساهم في إحداث تغييرات إيجابية في سلوكهم وأدائهم.
5. تولّد مشاعر قوية من التعاطف والانتماء تجاه المنظمة، مما ينعكس في سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تدعم الأداء التنظيمي الفعّال.

3.1.2 ابعاد القيادة المستنيرة Dimensions of Enlightened Leadership

استند الباحث في تحديد أبعاد الدراسة الحالية إلى مراجعة عدد من الدراسات، منها دراسة (فتاح،80:2024) ودراسة (Andacao,2017:24) التي تناولت ستة أبعاد التي سيتم وشرحها فيما يلي:

1. **المطور:** يشير هذا البعد إلى قدرة القائد المستنير على دعم المنظمة في تطوير وضعها الحالي نحو المستقبل، بحيث تكون في طليعة التطور والابتكار، وتستمر في تحقيق النجاحات المتواصلة عبر أهداف محددة ومخطط لها بعناية، تأخذ في الاعتبار المستجدات العلمية والتقنية على مختلف المستويات التنظيمية. ويشمل ذلك تنمية المهارات الشخصية، وزيادة الحماس والمشاركة الفردية، إلى جانب تعزيز المعارف التي تعود بالنفع على جميع الأطراف المشاركة (عبدالله،200:2019) كما يسعى القائد المطور إلى خلق ثقافة تنظيمية تشجع على التعلم المستمر، التجربة، والتكيف مع الخطأ كجزء أساسي من عملية تحسين الأداء، مما يمكن الموظفين من مواجهة التحديات المعقدة والمتغيرة في بيئة العمل بفعالية.(Schein,2010:123)
2. **رائد التغيير:** يشير هذا البعد إلى قدرة القائد على تبني الأفكار أو السلوكيات الجديدة، والتكيف مع المتغيرات البيئية، مع السعي لإحداث تغييرات أو تعديلات جوهرية في بعض جوانب المنظمة. وتُعتبر عملية التغيير من أبرز التحديات التي تواجه القيادات في المنظمات المعاصرة، نظرًا للطبيعة الحركية للبيئة وسرعة التحولات التي تشهدها. لذلك، يسعى القادة رواد التغيير إلى تعديل رؤى العاملين وتطوير الهياكل التنظيمية بما يتواكب مع التطورات (كشكوشة،62:2021) وهذا يتطلب أكثر من مجرد اتخاذ قرارات أو فرض سياسات معينة، فهي عملية متكاملة تبدأ بخلق إحساس ملح بالحاجة إلى التغيير داخل المنظمة، وبناء تحالف قوي وإزالة العقبات التي قد تعترض طريق التغيير، وتمكين الموظفين من المشاركة الفعالة في العملية، وتحفيزهم للمبادرة والابتكار.(Kotter,2012:45-47)
3. **الرؤيوي:** يمتلك القادة المستنيرون قدرة متميزة على صياغة رؤية واضحة وملهمة توجه جهود الفريق نحو تحقيق هذه الرؤية بشكل منسجم وفعّال. كما يتميز هذا القائد بمهارات عالية وقدرة على بناء علاقات قوية داخل الفريق، مما يحفّز التعاون لتحقيق الأهداف. إضافة إلى ذلك، يتمتع القائد المستنير بقدرة فائقة على التفكير الاستراتيجي المستقبلي، حيث يستطيع التنبؤ بالتحديات المحتملة والاستعداد لمواجهتها بحكمة وفعالية. ولا يقتصر دوره على التوجيه فقط، بل يتعداه إلى إلهام الموظفين لتبني السلوكيات المثالية (البطل،1016:2025) ويساهم هذا البعد بشكل كبير في تحفيز الموظفين وإحداث التغيير الإيجابي داخل المنظمة من خلال توضيح الرؤية المشتركة .(Kantabutra&Avery,2011: 343)
4. **القدوة:** تمثل القدوة مجموعة من التصرفات والمهارات التي تمكّن القائد من التأثير في أداء الآخرين، من خلال القدرة على محاكاة الصفات الشخصية لهم وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. كما يقوم القائد القدوة بتحفيز الأفراد على إقامة علاقات اجتماعية نشطة تعزز التعاون والتفاعل الإيجابي داخل بيئة العمل. وتُعد هذه الصفات الأساسية من متطلبات شخصية القائد القدوة، حيث يكون ملهمًا، مشجعًا ومحفزًا لأعضاء الفريق من أجل إيجاد الحلول الملائمة التي تسهم في توفير بيئة عمل سعيدة ومرضية لجميع الأفراد.(Saeed et al.,2024:54) أن القيادة بالقدوة تعد من أهم أساليب القيادة التي تؤثر بشكل مباشر في تعزيز الثقة وبناء الالتزام بين أعضاء الفريق، من خلال تصرفات القائد التي تعكس القيم والمبادئ المرغوبة. (Northouse,2021:134)
5. **المتواصل:** يتسم القائد المستنير بقدرة فائقة على بناء وتعزيز التواصل الفعّال بين الأفراد، سواء كان هذا التواصل مباشرًا أو غير مباشر، مع التأكيد على أن يكون هذا التواصل دائمًا في مصلحة المنظمة وموظفيها. ويكمن أهمية هذا البعد في أن القائد لا يمكنه تحقيق الأهداف التنظيمية بدون امتلاكه مهارات تواصل متطورة تمكنه من تبادل الخبرات

والمعارف، والتعاون المثمر بين الأفراد، مما يساهم في مواجهة الأزمات والتحديات بشكل جماعي ومنسق (فتاح،2024:81)إذ يعد التواصل حجر الزاوية في بناء فرق عمل متماسكة وقادرة على التكيف مع المتغيرات والظروف الطارئة. كما يلعب التواصل الفعال دوراً كبيراً في تعزيز وزيادة قدرة الفرق على التعامل مع الضغوط والتحديات بشكل إيجابي، مما يدعم استمرارية الأداء .(Men,2014:350)

6. **الخدوم:** يعتمد هذا البعد على مبدأ أساسي يتمثل في خدمة الآخرين قبل السعي إلى السلطة أو النفوذ .فالقائد الخدوم يُعطي الأولوية لاحتياجات الموظفين، ويسعى إلى خلق بيئة عمل داعمة تُشجع على المشاركة الفعالة في صنع القرار، مما يُساهم في تنمية كفاءاتهم وتحقيق أداء وظيفي متميز .ويسهم هذا الاسلوب في تعزيز الانتماء والولاء التنظيمي، إذ يعمل القائد كعضو فعّال ضمن الفريق، ويُظهر مستويات عالية من الاستقامة، التواضع، والعطاء، ما يُعزز الانسجام والتماسك ويُرسخ منظومة القيم داخل المنظمة. (Rashid&Hama,2024:742) ودائماً ما يرتبط هذا البعد بزيادة رضا الموظفين وتحفيزهم الذاتي، إلى جانب تعزيز الأداء الجماعي داخل المنظمة.(Eva et al.,2019:117)

2.2 المتغير الوسيط (القدرات الديناميكية) Dynamic Capabilities

1.2.2 مفهوم القدرات الديناميكية The Concept of Dynamic Capabilities

تواجه المنظمات تغييرات سريعة في بيئة أعمالها، ولمواكبة هذا الواقع المتغير، يجب عليها امتلاك قدرات وموارد تمكّنها من السيطرة على السوق، وتحديد الفرص الجديدة واقتناصها (Prange&Verdier,2011:127).لغرض بناء وتجديد مواردها وأصولها، مع إعادة تشكيلها حسب الحاجة للابتكار والاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال (Teece,2014:332). وبفضل هذه القدرات، يمكن للمنظمة تعديل عملياتها الداخلية بكفاءة وفاعلية، وتنمية مواردها الداخلية والخارجية، مما يُمكّنها من تحقيق ميزة تنافسية وتطويرها لاستدامة الأداء (عبدالهادي،108:2021). ومنذ ذلك الحين، أصبحت القدرات الديناميكية ضرورة لفهم المنافسة في ظل التغير التكنولوجي السريع، وللتعامل مع حالة عدم اليقين العميقة المرتبطة بالفرص التكنولوجية والسوقية، وكذلك التغيرات في البيئات التنظيمية داخليًا وخارجيًا (Teece,2023:114).

ويؤكد الباحثان (Eisenhardt&Martin,2000:1107) أن القدرات الديناميكية تمكن المنظمات من إعادة تكوين مواردها بكفاءة لمواجهة التغيرات السريعة في بيئات الأعمال.

كما يشير (Helfat et al.,2007:4) وزملاؤه إلى أن هذه القدرات تُعتبر جوهرية لتطوير الاستراتيجيات التنافسية التي تضمن استمرارية التفوق في الأسواق المتغيرة.

تُبرز دراسة Zahra وزملائه أهمية القدرات الديناميكية في تمكين الشركات من التعلم السريع والاستجابة الفعالة للبيئة التنافسية (Zahra et al.,2006:913).

استناداً إلى ذلك، قدّم عدد من الباحثين والمهتمين عدة تعريفات لهذا المفهوم، منها ، تعريف (Teece et al,1997:516) الذي نص على "انها قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تشكيل الكفاءات الداخلية والخارجية للتكيف مع البيئات سريعة التغير". وفي تعريف آخر(Wheeler,2002:131) يُنظر إليها على أنها " القدرة التي تحقيق أشكال جديدة من الميزة التنافسية من خلال تجديد الكفاءات - الموارد التنظيمية - لتحقيق التوافق مع بيئة الأعمال المتغيرة". ويُوردها البعض على أنها (Helfat et al,2007:5) "قدرة المنظمة على انشاء قاعدة لمواردها أو توسيعها أو تعديلها بشكل هادف" كما صاغها الباحثان (Eisenhardt&Martin,2017:1107) على أنها "عمليات المنظمة التي تستخدم الموارد - وتحديداً عمليات دمج الموارد وإعادة تشكيلها واكتسابها وإطلاقها - لمواكبة التغير في السوق إحداث هذا التغير. اذا، تُعدّ القدرات الديناميكية الإجراءات التنظيمية والاستراتيجية التي تُحقق المنظمات من خلالها تكوينات جديدة للموارد مع ظهور فرص السوق وتصادمها وانقسامها وتطورها وزوالها" كما ذهب (VU,2020:486)، الى تعريفها بأنها" قدرة المنظمة على حل المشكلات بصيغة منهجية من خلال استشعار الفرص واتخاذ قرارات موجهة نحو السوق في الوقت الملائم. وجاء في تعريف كل من (صالح والمعاضيد،20:2025) على انها " قدرة المنظمة إلى إمكانية إعادة تكوين وتشكيل مواردها بهدف تجديد استراتيجياتها وعملياتها، وذلك من خلال استشعار الفرص البيئية، والتعلم المستمر، وإعادة تشكيل ونشر الموارد بما يتوافق مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

ويعرفها الباحث في هذه الدراسة بأنها "مجموعة من العمليات والأنشطة التنظيمية التي تمكّن المنظمة من استشعار الفرص والتغيرات البيئية، والتفاعل معها من خلال تجديد وتطوير مواردها وكفاءاتها الداخلية والخارجية، بهدف إعادة تشكيل استراتيجياتها وعملياتها بما يدعم قدرتها التنافسية واستجابتها الفعّالة للتغيرات البيئية."

2.2.2 أهمية القدرات الديناميكية The Importance of Dynamic Capabilities

تُعد القدرات الديناميكية من العوامل الحيوية التي تساعد المنظمات على التكيف مع بيئات العمل المتغيرة بسرعة، مما يمكنها من الاستمرار في المنافسة وتحقيق النجاح على المدى الطويل. عبر تطوير هذه القدرات، تستطيع المنظمات

تعديل مواردها واستراتيجياتها باستمرار لتلبية المتطلبات المتجددة للسوق والتحديات الجديدة. اذا شار (Pavlou &El Sawy,2011:241) بان هذه القدرات تبين قوة المنظمة في علاقاتها العالمية عن طريق تحقيق الفائد من استثمار أصولها والاستجابة السريعة وبطريقة مرنة لاستراتيجيات المنافسين على المستوى المحلي والعالمي.

سعى الباحث إلى تحديد أهمية القدرات الديناميكية من خلال مراجعة عدد من المصادر والدراسات، حتى تمكن من الوصول إلى خلاصة توضح الأهمية الحيوية لهذه القدرات وكمايلي:

1. تحقيق ميزة تنافسية دائمة: تُمكّن القدرات الديناميكية المنظمات من تحقيق وتطوير ميزتها التنافسية بأستدامة من خلال تكييف مواردها وقدراتها مع التغيرات المستمرة. (Eisenhardt&Martin,2000:1107)
2. تعزيز الابتكار التنظيمي: تلعب هذه القدرات دوراً رئيسياً في دعم الابتكارات التنظيمية والبحث والتطوير، حيث تعمل على تجديد الإمكانات بما يتناسب مع التحولات. (Zhou et al.,2017:735)
3. المرونة التنظيمية ومقاومة الصدمات: تساعد المنظمات على الصمود أمام الأزمات والتغيرات المفاجئة عبر الكشف، الامتصاص، والتنسيق. (García-Valenzuela et al.,2023:499)
4. الاستجابة وتحقيق الأداء: تدعم القدرات الديناميكية التكيف والاستغلال الفعّال للفرص ، مما يعزز تنافسية المنظمات ويحسن أدائها. (Chaudhuri et al.,2024:1)
5. التحول في بيئات العمل سريعة التغير: توفر اطاراً استراتيجياً يسمح بإعادة تشكيل الموارد والعمليات لمواءمة الاستجابة مع بيئة عمل متطورة ومتغيرة باستمرار. (Teece,2014:332)

3.2.2 ابعاد القدرات الديناميكية Dimensions of Dynamic Capabilities

اختلف الباحثون في التعامل مع ابعاد القدرات الديناميكية، حيث عمد كل باحث على تحديد الابعاد حسب وجهة نظرهُ البحثية والزاوية التي يتناول بها موضوع بحثه، ومن هنا، اعتمد الباحث الابعاد الأربعة التالية **(قدرات الاستشعار، قدرات التنسيق، قدرات التعلم، قدرات اعادة تشكيل الموارد)** وذلك، بالاعتماد على الدراسة كل من (مجباس و عباس،31:2025) و (الحروب،16:2021). حيث تساعد هذه الأبعاد مجتمعةً على استيعاب ضرورة التغيير، و الاستجابة اللازمة للتغيرات، وتنفيذ التدابير المناسبة للحفاظ على قدرتها التنافسية Chukwuemeka& (Onuoha,2018:8)

1. **قدرات الاستشعار**: يُعرّف هذا البُعد بأنه القدرة على استشعار الفرص البيئية فور ظهورها والتعرف عليها بسرعة، بالإضافة إلى امتلاك الوسائل اللازمة لرصد التهديدات ومواجهتها بفاعلية (Barreto,2010:259)من خلال استكشاف البيئة الداخلية والخارجية، وفهم احتياجات العملاء والتغيرات السوقية بشكل أفضل من المنافسين. كما يشمل التحري والبحث عن الفرص وتحديدها، لاتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بالاستثمارات ونماذج الأعمال(الفياض،2019 :87).
2. **قدرات التنسيق**: تشير إلى قدرة المنظمة على تنظيم المهام والموارد والأنشطة بكفاءة، مما يسهم في إعادة هيكلة العمليات التنظيمية وتكييفها مع المتغيرات الحديثة. كما تعمل هذه القدرات على تحقيق الانسجام والتكامل بين الموظفين، وتعزيز الربط بين وحدات المنظمة المختلفة (أمانة وآخرون،5:2021) كما أن هذه القدرة تُسهم في تحسين امكانات المنظمات على التكيف مع التغيرات البيئية والاقتصادية.(García-Valenzuela et al.,2023:507)
3. **قدرات التعلم**: تمثل القدرة على خلق المعرفة واكتسابها ومشاركتها للاستجابة للفرص والتهديدات من بيئة العمل (Eisenhardt & Martin ,2017:1107)، التي تتطلبها عملية استثمار الفرص المتاحة في البيئة الخارجية ،اذ يمكن للمنظمة من خلال قدرات التعلم الحصول على مزايا من خلال بناء المعلومات و التوجه نحو السوق كثقافة تنظيمية يمكن أن يدعم التعلم التنظيمي (الحروب،2021 :16)
4. **قدرات اعادة تشكيل الموارد**: تشير إلى قدرة المنظمة على توليد إمكانات جديدة من خلال دمج القدرات الحالية، حيث ترتبط قدرات إعادة التشكيل بإنشاء قدرات جديدة داخليًا ودمج القدرات المكتسبة أو المُنشأة حديثًا .(May,2011:159) وتمثل هذه القدرة قدرة المنظمة على هيكلة قاعدة أصولها، وتحويل الموارد والعمليات إلى منظومة ذات قيمة مضافة، وبناء إمكانات جديدة عبر التعلم المستمر. كما تشمل إعادة تشكيل القدرات التشغيلية وتوزيع القدرات الجديدة لمواجهة الاضطرابات والتعقيدات البيئية. وفي النهاية، تهدف القدرات الديناميكية من خلال ذلك إلى تحقيق اللياقة التطويرية ومنع وقوع المنظمة في حالة الجمود (مجباس وعباس،31:2025)

3.2 المتغير التابع (التغيير التنظيمي) Organizational Change

1.3.3 مفهوم التغيير التنظيمي The Concept of Organizational Change

يشير التغيير التنظيمي إلى عملية تقوم من خلالها المنظمة بإحداث تعديلات في مكوناتها الهيكلية بهدف استغلال فرص النمو أو تحقيق أهدافها التنظيمية المتنوعة .(Saksvik et al.,2007:244) ويُعتبر التغيير مفهوماً واسع النطاق

يشمل مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات والإجراءات والنتائج، ويُعد أداةً مهمة تستخدمها المنظمات للاستجابة للتغيرات البيئية، وللتعامل مع التهديدات أو العثور على الفرص التي تحقق لها ميزة تنافسية (Borges&Quintas, 2020:1). وينبع هذا التغيير غالباً من الحاجة إلى التكيف مع بيئات ديناميكية ومتغيرة، حيث يتطلب الأمر من المنظمات التحلي بالمرونة والقدرة على التجديد المستمر لمواردها وعملياتها (Burnes,2020:346). في هذا الإطار، ينظر اليه بأنه عملية لا تشمل فقط التعديلات الهيكلية، بل أيضاً التطوير الثقافي والتنظيمي الذي يمكّن المنظمة من مواجهة تحديات البيئة المتقلبة.

وتتمثل الاستجابة التنظيمية الفعالة لهذا التغيير في مدى تكامل الإمكانات الإدارية والتنظيمية، مما يمكّنها من التكيف السريع والفعال مع الاتجاهات المتغيرة والتنافسية (Chofle et al.,2021:4). كما أن إشراك الموظفين وتحفيزهم يُعد من العوامل الحيوية لنجاح عملية التغيير، حيث تساهم ثقافة المشاركة والتمكين في تسهيل عمليات التغيير وتقليل مقاومة الأفراد.

بناءً على ما سبق، نورد فيما يلي مجموعة من التعريفات ذات الصلة: اذ عرفة (عريقات،2013:31-32) بأنه "استراتيجية تعليمية معقدة تهدف إلى إحداث تغيير في القيم والمعتقدات والاتجاهات والهياكل التنظيمية، لتمكين المنظمة من التكيف مع التحديات الناتجة عن التغيرات في المجالات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية". من ناحية أخرى، يُعرّفه (Griffin&Moorhead,2020:524) " بأنه إجراءات تتخذها الإدارة لضمان استمرارها في بيئة متغيرة ومعقدة، من خلال تعديل الأنشطة وتطوير العمليات داخل المنظمة " بالإضافة إلى ذلك، يرى (حمادو،2023:11) " بأنه تغيير مقصود وواعي وهادف يسعى لتحقيق التكيف البيئي والانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات " وبالمثل، يُوضّح الباحث (البشير،2023: 6) على انه " عملية تغيير ملموس في السلوك التنظيمي للموظفين، لإحداث توافق مع متطلبات بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، وتنمية السلوك التنظيمي . على صعيد متصل، يُعَرّف (الخروصي واخرون,35،2023) بأنه "عملية تخطيط بعيدة المدى تركز على تطوير السياسات، والهيكل التنظيمي، والسلوك، والثقافة، وتقنيات الأداء، لتحقيق التناغم والتكيف مع التحولات البيئية لضمان البقاء والتنمية والتميز " كذلك (الشهراني واخرون،162:2025)" عملية مدروسة ومخططة لتوليد تعديلات في أهداف وسياسات وخطط المنظمة، والهيكل التنظيمي، والسلوك، والثقافة، وتقنيات الأداء، أو الإجراءات، بهدف تحقيق الملاءمة مع الظروف المتغيرة " وعرفه (دحية وبن سايح،162:2025) "بأنه عملية إدارية وجهد إيجابي يهدف إلى تحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات، وتحديث عملياتها، وتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي، وضمان الانتقال من نقطة توازن حالية إلى أخرى مستهدفة "

ويعرفه الباحث بأنه " عملية مخططة تستطيع من خلالها المنظمة احداث تعديلات في الهيكل، والسياسة، والثقافة وسلوكيات موظفيها، بهدف تدعيم امكاناتها على التكيف مع التغيرات، وتحقيق الاستمرارية والتميز التنظيمي بواسطة تطوير العمليات وتحسين الأداء، بما يضمن الانتقال من حالة إلى حالة أكثر فعالية واستجابة للمتطلبات.

2.3.3 اهمية التغيير التنظيمي The Importance of Organizational Change

يشير (Crawford et al.,2014:226) إلى أن غياب إدارة التغيير التنظيمي الفعالة يجعل من انتقالات وتحولات المنظمة أموراً صعبة ومكلفة من حيث الوقت والموارد. كما قد يؤدي ذلك إلى انخفاض معنويات الموظفين وتراجع المهارات المتخصصة، مما قد يفضي في النهاية إلى فشل المنظمة.

لذلك، تتجلى أهمية التغيير التنظيمي في تحقيق التوازن المستمر الذي تسعى المنظمة للوصول اليه من خلال التكيف مع العمليات والأنشطة الداخلية، بالإضافة إلى التعامل مع المتغيرات الخارجية التي تؤثر على أهداف المنظمة على المستويين الخاص والعام. ولكي تضمن المنظمة استمراريتها وتفوقها ونجاحها، عليها الاستجابة للتغيير والتكيف باستمرارية.(Young,2009:52)

وتُبرز الأهمية أيضاً من خلال التعديلات التي تُحدثها المنظمة على أهدافها وسياساتها وأنشطتها، وبما يحقق التوافق بين أساليب وفعاليات الإدارة والتغيرات الجديدة، مع السعي لتطوير أساليب إدارية حديثة تضمن فعالية وكفاءة الأداء (Soparnot,2011:641).

وبناءً على ذلك، يمكن تلخيص أهمية التغيير التنظيمي في النقاط التالية (Chin&Moor,2014:8) و(بهولي،59:2022)

1. الحفاظ على الفعالية الداخلية للمنظمة، من خلال تجديد النشاط، وبث روح التجديد، والتقليل من مظاهر اللامبالاة والروتين التي تعيق الإبداع.

2. تحفيز الابتكار، بدعم إيجاد حلول وأدوات جديدة مبتكرة، مع الاعتراف بمقاومة التغيير الناتجة عن المخاوف المتعلقة بفقدان المناصب أو النفوذ، والعمل على معالجتها.
3. زيادة الرغبة في التطوير، عبر تحفيز الموارد البشرية لتحسين مخرجات العمل، ومواجهة المشكلات، وتبني أساليب عمل جديدة، وإدخال التكنولوجيا في مختلف أقسام المنظمة.
4. تعزيز التكيف مع بيئة متغيرة، باعتبار التغيير جزءًا لا يتجزأ من ثقافة المنظمة، ما يساعد على التعامل الحكيم والذكي مع المتغيرات، خصوصًا التطورات التكنولوجية والظروف الطارئة.
5. تحسين الأداء العام، حيث يسهم التغيير في رفع مستوى الأداء وتحقيق النجاح والاستمرارية التنظيمية.

3.3.3 ابعاد التغيير التنظيمي Dimensions of Organizational Change

بعد اطلاع الباحث على الدراسات التي تناولت متغير التغيير التنظيمي في الدراسات كل من (منصور،2024: 32) و(حمادو،2023:5-11) و (الطائي و ناجي،2015:49) وبناءاً على ذلك تم اختيار كل من (التغيير في الموارد البشرية، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الثقافة التنظيمية) ابعاداً للتغيير التنظيمي ، والتي سيتم تناولها بشيء من التفصيل:

1. **التغيير في الموارد البشرية**: تُعد الموارد البشرية محور اساسي في عملية التغيير التنظيمي، حيث تتجه جهود التغيير إلى تطوير مهارات الموظفين وسلوكياتهم وتوجهاتهم، بالإضافة إلى تعزيز تواصلهم الفعّال، ولا سيما في مجالات اتخاذ القرار وحل المشكلات، بما ينسجم مع الأدوار والمسؤوليات الجديدة المناطة بهم. مما يجعل التغيير في الموارد البشرية شرط اساسي لضمان نجاح التغيير في الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا على حد سواء. إذ إن غياب القبول من قبل الموظفين لأي تغيير قد يؤدي إلى فشل شامل في تنفيذ الخطط التطويرية (الطائي وناجي،2015:54) أذ انه لابد من إشراك الموظفين في مراحل التغيير المختلفة، إلى جانب تفعيل التواصل القيادي وتوفير بيئة عمل داعمة، تسهم بصورة مباشرة في تقليل المقاومة وتعزيز تقبّل التغيير، الأمر الذي ينعكس بشكل ايجابي على نجاح العمليات التغييرية داخل المنظمة.(Sharma et al.,2024:118)
2. **التغيير في التكنولوجيـــا**: تُعد التقنيات التكنولوجية الحديثة، وعلى رأسها الحاسوب، أدوات أساسية في هيكلة معلومات المنظمة من جوانب متعددة، مما يسهل تطبيق العمليات التنظيمية بكفاءة أعلى. يتيح إدخال هذه التقنيات تحديث الوسائل المستخدمة داخل المنظمة، عبر توفير أجهزة ومعدات متطورة إلى جانب نظم دعم الحاسوب وأدوات تقنية حديثة، الأمر الذي يتطلب استبدال المعدات القديمة بأخرى أكثر فاعلية. كما يُمكن لمتخذي القرار بفضل هذه التطورات الوصول إلى معلومات دقيقة وموثوقة ترتبط مباشرة بشؤون الموظفين، مما يسهم في رفع كفاءتهم وتحسين الأداء التنظيمي بشكل عام(Boubertekh,2023:327). وبالإضافة إلى ذلك، يساهم دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة في نظم المعلومات الإدارية في تعزيز قدرة المنظمات على اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر دقة وسرعة. كما تدعم هذه التقنيات تطوير مهارات الموظفين من خلال توفير أدوات ذكية تسهل مهامهم اليومية، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الأداء التنظيمي.(Nguyen et al.,2024:45)
3. **التغيير في الهيكل التنظيمي**: يشمل التغيير التنظيمي إعادة هيكلة الوحدات الإدارية من خلال حذف بعض الوحدات أو دمجها أو استحداث وحدات جديدة، وتطوير أسس ومعايير إعداد الهياكل التنظيمية بما يحقق المرونة اللازمة لمواكبة التغيرات. ويعتبر الهيكل التنظيمي عاملاً حاسماً في نجاح خطة التغيير، لذا ينبغي على الإدارة تصميم وحدات ملائمة تساند تنفيذ التغيير وتفعّله داخل المنظم (Griffin et al.,2008:475-476) مع التأكيد على التوازن الهيكلي بين الكفاءة والمرونة لتعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، وضمان استدامة الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.(Al-Mutairi&Al-Otaibi,2023:112)
4. **التغيير في الثقافة التنظيمية**: يُعد التغيير الثقافي من أصعب التحديات التي تواجه المنظمات، خاصةً عندما تكون الثقافة التنظيمية متجذرة بعمق في أذهان العاملين، مما يزيد من صعوبة إحداث أي تحول (منصور،2024:32). ويحدث هذا التغيير من خلال فهم الأنماط السلوكية الحالية داخل المنظمة، ومراقبة كيفية تنفيذ الأعمال، بهدف غرس قيم ومعتقدات جديدة أو إدخال قيم حديثة تتوافق مع المبادئ القائمة، لتجنب مقاومة التغيير وتحقيق تبني فعّال. ويصبح التغيير أكثر نجاحاً عندما تُعدّل الممارسات اليومية الرُؤى المشتركة بما ينسجم مع الأسس الثقافية السابقة (Schein,2017:120)

3 المنهجية Methodology

1.3 مشكلة الدراسة Study problem

تواجه العديد من المنظمات في الوقت الراهن تحديات كبيرة مما يفرض عليها التكيف مع الابتكارات التكنولوجية الحديثة لمواكبة التغيير في بيئة الأعمال العالمية. وبالنسبة للشركة المبحوثة، فإنها تواجه تحديات معقدة جداً لأنها تتبع

مجموعة من القواعد والمعايير العالمية في انجاز وضبط عملياتها الداخلية والخارجية كونها تدير مجموعة كبيرة من الموانيء الرئيسية مثل ميناء أم قصر، خور الزبير، أبو فلوس، والمعقل، وهذا ما يتطلب تنسيق عالي المستوى مع مجموعة واسعة من الشركات العالمية الكبرى وضمن اتفاقيات دولية معتمدة مثل اتفاقيات المنظمة البحرية الدولية (IMO) وغيرها. يمكن اعتبار هذه الجوانب امتداد لمسيرة التغيير التنظيمي، حيث تمثل عملية تكيف تخطيطية تتجاوب مع التحولات السريعة الناتجة عن الابتكارات التكنولوجية والرقمية، بهدف ضمان استمرارية المنظمة ورفع كفاءتها في بيئة معقدة وديناميكية، لإعادة هيكلة العمليات وتحسين الأداء الداخلي، مما يعزز قدرة المنظمة على التكيف والابتكار في ظل المتغيرات السريعة(Huang&Li,2020:245) . مع التقدم التكنولوجي السريع والاعتماد المتزايد على الابتكارات الرقمية، تجد العديد من الشركات صعوبة في مواكبة هذه التغيرات، مما يؤثر بشكل كبير على استراتيجياتها وعملياتها الداخلية (Hossain et al.,2020:112)

وفي هذا السياق، تعتبر القيادة المستنيرة أداة حيوية في مساعدة المنظمات على التكيف مع هذه التغيرات كونها ترفع من قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات مدروسة تعزز تحقيق الأهداف المشتركة والتي تتماشى مع التطورات مما يسهل عملية التكيف مع التحولات الرقمية ويعزز من فاعلية التغيير التنظيمي. (Mayer et al.,2021:15) وفي حال ما اذا تداخلت القدرات الديناميكية مع القيادة المستنيرة والتغيير التنظيمي، فإنها ستساهم بشكل كبير في تعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات التكنولوجية والتحولات الرقمية (Teece,2020:320) .كونها تساعد المنظمات على صياغة استراتيجيات مرنة وتوظيف التقنيات الحديثة بشكل فعّال، مما يضمن القدرة على التكيف السريع مع التغيرات التكنولوجية والرقمية.

إذن، في ضوء ما سبق، يبرز أهمية دراسة العلاقة بين القيادة المستنيرة، القدرات الديناميكية، والتغيير التنظيمي، خاصة في ظل التحولات التكنولوجية والرقمية السريعة التي تشهدها العديد من المنظمات في الوقت الحالي.

سؤال المشكلة: ((ما هو تأثير القيادة المستنيرة على التغيير التنظيمي، وما دور القدرات الديناميكية كمتغير وسيط في العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة المستنيرة) والمتغير المعتمد (التغيير التنظيمي)؟

ويتفرع منه الاسئلة التالية:

1. **هل تعتمد الشركة بشكل كلي أو جزئي على نمط القيادة المستنير؟**
2. **وما هو وضع التغيير التنظيمي داخل الشركة ؟**
3. **ما طبيعة القدرات الديناميكية المتوفرة داخل الشركة؟**

2.3 أهمية الدراسة Importance of study

1. تسليط الضوء على التحديات الكبرى التي تواجهها المنظمات بصورة عامة والشركة المبحوثة بصورة خاصة، مما يحتم علينا البحث والتقصي في دور القيادة المستنيرة كمتغير داعم ومساعد للشركة المبحوثة على التكيف مع التغيرات، وتسريع الاستجابة لها.
2. تنبع الاهمية ايضاً من اصالة وتاريخ الشركة الذي يمتد الى عام 1919 الذي يعكس أهمية الدراسة كونها تتعامل مع الشركة ذات بنية تنظيمية عريقة وقيم راسخة.
3. الجمع بين ثلاث متغيرات أساسية (القيادة المستنيرة، القدرات الديناميكية، والتغيير التنظيمي) ضمن انموذج فرضي واحد، يسمح بفحص علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات الثلاثة، وهذا ما قد يقدم نتائج مهمه من شأنها أن تفيد الشركة المبحوثة.
4. تساهم هذه الدراسة في توفير توصيات تدعم التكيف السريع مع التغيرات في بيئة الأعمال.

3.3 اهداف الدراسة Study objectives

1. التعرف على تأثير القيادة المستنيرة في التغيير التنظيمي في ظل التحولات والتغيرات التي تشهدها الشركة المبحوثة.
2. تحديد دور المتغير الوسيط (القدرات الديناميكية) في العلاقة بين القيادة المستنيرة والتغيير التنظيمي.
3. استكشاف مستوى تطبيق القيادة المستنيرة داخل الشركة بشكل كلي أو جزئي.
4. تقييم فاعلية التغيير التنظيمي والقدرات الديناميكية داخل الشركة.

4.3 مجتمع وعينة البحث Research population and sample

تمثلت مجتمع الدراسة بموظفي الشركة العامة لموانئ العراق، اذ اختيرت منهم عينة عشوائية بلغ عددها (300) موظف طبقاً لجدول (Krejcie&Morgan,1970:610) وزعت عليها استمارة استبيان ورقي والكتروني حيث كان (277) استمارة صالحة للتحليل.

5.3 المقاييس المستخدمة وأساليب جمع البيانات في الدراسة

Measures used and data collection methods in the study

اعتمد الباحث في جمع بيانات الدراسة على أداة الاستبيان، التي تألفت من محورين: المحور الأول يتضمن معلومات عامة عن أفراد العينة، أما المحور الثاني فيتعلق بمتغيرات الدراسة. تمثّل المتغير المستقل (القيادة المستنيرة) بستة أبعاد رئيسة: المطور، رائد التغيير، الرؤيوي، القدوة، المتواصل، والخدوم، وقد خُصص لكل بُعد خمس فقرات، صيغت استنادًا إلى (الحيالي،2024:84–85)، و(Murphy،2014:15-17)، و(عليوي وآخرون،2023:1033).أما المتغير المعتمد (التغيير التنظيمي)، فقد تضمن أربعة أبعاد: التغيير في الموارد، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الهيكل التنظيمي، والتغيير في الثقافة التنظيمية، مع خمس فقرات لكل بُعد، بالاعتماد على (Ridoini et al., 2024: 65–68)، و(ملحم،2022:105–106)، و(ديحة وحساب،2022:28–36)، و(عيد،2024:73–74). في حين تم بناء المتغير الوسيط (القدرات الديناميكية) وفق أربعة أبعاد: قدرات الاستشعار، قدرات التنسيق، قدرات التعلم، وقدرات إعادة تشكيل الموارد، بخمس فقرات لكل بُعد، اعتمادًا على (Bornay-Barrachina et al.,2023:405–407)، و(الشهراني،2024:697–700). وقد تم جمع إجابات العينة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، واعتمد الباحث على معامل الثبات (Cronbach's Alpha) لقياس اتساق فقرات الاستبيان، إلى جانب استخدام مجموعة من أدوات الوصف الإحصائي، واختباري ارتباط بيرسون والانحدار الخطي البسيط، مستعينًا ببرمجيات التحليل الإحصائي المتقدمة: SPSS V.23 وAMOS.

1.3 الفرضيات Hypotheses

1.5.3 فرضيات الارتباط

1. توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية للقيادة المستنيرة في التغيير التنظيمي.
2. توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية للقيادة المستنيرة في القدرات الديناميكية.
3. توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية القدرات الديناميكية في التغيير التنظيمي.

2.5.3 فرضيات الاثر

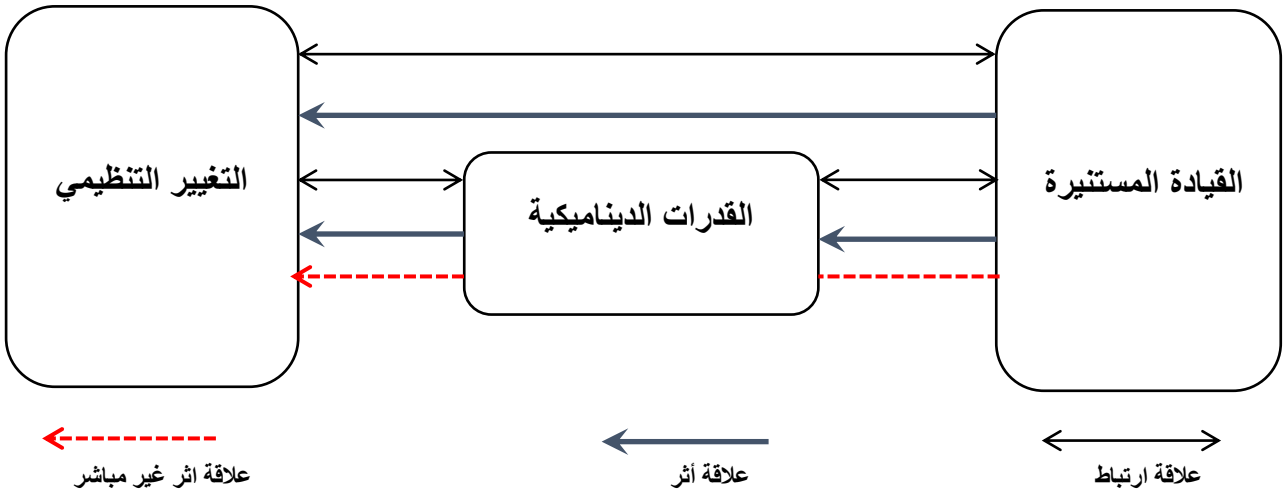
1. توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية للقيادة المستنيرة في التغيير التنظيمي.
2. توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية للقيادة المستنيرة في القدرات الديناميكية.
3. توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية القدرات الديناميكية في التغيير التنظيمي.

3.5.3 فرضية الوساطة

توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية للقيادة المستنيرة في التغيير التنظيمي بوجود المتغير الوسيط القدرات الديناميكية.

6.3 انموذج الدراسة Study model

يتكون المخطط الفرضي من ثلاثة متغيرات، المستقل (القيادة المستنيرة) (الحيالي،2024) و(Murphy,2014) والمتغير المعتمد (التغيير التنظيمي) (Ridoini et al.,2024)و (Devos et al .,2009) والمتغير الوسيط (القدرات الديناميكية) (Bornay-Barrachina et al., 2023). وكما هو موضح في الشكل رقم (1)



المصدر: من اعداد الباحث طبقاً للمصادر المشار اليها اعلاه.

الشكل (1) انموذج الدراسة

4 الجانب العملي Practical Side

1.4 ترميز متغيرات الدراسة وقياس الثبات والصدق الداخلي لاستمارة الاستبيان

في البدء قام الباحث بترميز متغيرات وابعاد الدراسة، ثم استخرج معاملات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) بأعتباره مقياس يستخدم لقياس الصدق الداخلي لأداة الدراسة وكما يلي:

جدول (2) ترميز متغيرات وابعاد الدراسة وقياس الصدق والثبات لاستمارة الاستبيان

المتغير	المتغير/ البعد	الرمز	Cronbach's Alpha
مستقل	القيادة المستنيرة	X	0.74
مستقل	المطور	X1	0.82
مستقل	المُغير	X2	0.69
مستقل	الرؤيوي	X3	0.84
مستقل	القدوة	X4	0.78
مستقل	المتواصل	X5	0.67
مستقل	الخدوم	X6	0.64
معتمد	التغيير التنظيمي	Y	0.76
معتمد	التغيير في الموارد البشرية	Y1	0.81
معتمد	التغيير في التكنولوجيا	Y2	0.76
معتمد	التغيير في الهيكل التنظيمي	Y3	0.7
معتمد	التغيير في الثقافة التنظيمية	Y4	0.77
وسيط	القدرات الديناميكية	M	0.72
وسيط	قدرات الاستشعار	M1	0.85
وسيط	قدرات التنسيق	M2	0.77
وسيط	قدرات التعلم	M3	0.61
وسيط	قدرات إعادة تشكيل الموارد	M4	0.65

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج تحليل SPSS

2.4 الاحصاء الوصفي

استخدم الباحث على برنامج (SPSS.v.23) لتحليل اجابات العينة على فقرات الاستبيان من خلال استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الاستجابة ومعامل الاختلاف وترتيب الابعاد وكما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (3) المتوسط الحسابي الانحراف المعياري نسبة الاستجابة وترتيب ابعاد المتغيرات الثلاثة

نوع المتغير	المتغير / البعد	Mean	Std.D	C.V	نسبة الاجابة	ترتيب الابعاد
مستقل	X1	3.84	1.10	28.65	0.77	2
	X2	4.12	0.95	23.06	0.82	1
	X3	2.66	0.87	32.71	0.53	6
	X4	3.44	1.01	29.36	0.69	4
	X5	3.78	1.36	35.98	0.76	3
	X6	2.81	1.16	41.28	0.56	5
	X	3.44	1.08	31.84	0.69	
معتمد	Y1	3.88	0.99	25.52	0.78	1
	Y2	3.44	1.04	30.23	0.69	2
	Y3	2.86	1.06	37.06	0.57	4
	Y4	3.19	0.92	28.84	0.64	3
	Y	3.34	1.00	30.41	0.67	
وسيط	M1	2.51	1.13	45.02	0.50	4
	M2	3.86	0.91	23.58	0.77	1
	M3	3.44	0.89	25.87	0.69	2
	M4	3.39	0.93	27.43	0.68	3
	M	3.30	0.97	30.48	0.66	

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج تحليلSPSS

فيما يل استعراض نتائج الجدول أعلاه:

1. **القيادة المستنيرة (X) :** ان النتيجة التي تم الحصول اليها تدل على انه متغير مهم، اذ حقق الوسط الحسابي ما مقدارة (3.44)، كما بلغ الانحراف المعياري (1.08) وهذا يشير الى تباين في البيانات، وتشتت معقول. بالمقابل فان قيمة

معامل الاختلاف (C.V) يساوي (31.84%)، وهذا يعكس حالة التنوع في القيم. أما بالنسبة للاستجابة فقد بلغت (0.69) مما يعني ان القيادة المستنيرة معتمدة بشكل جزئي و معتدل اعتماداً على نتائج الوسط الفرضي، لكنها تحتاج إلى تحسين مستمر لزيادة نسبة اعتماديتها داخل الشركة.

2. **التغيير التنظيمي (Y) :** تشير النتائج إلى أن التغيير التنظيمي يعتبر متغير مهم في السياق التنظيمي، حيث حقق وسط حسابي مقداره (3.34)هذه النتيجة تشير إلى أن هذا المتغير موجود داخل الشركة بشكل معتدل، وليس بشكل قوي اي يتمتع هذا البُعد بمكانة بارزة داخل الشركة.وقد بلغ الانحراف المعياري (1.00)، يعني ان التباين معتدل و يشير إلى معقولية توزيع البيانات حول المتوسط، كما وصل معامل الاختلاف (C.V) الى(30.41%) الامر الذي يوضح حالة التنوع في القيم حول المتوسط. وان نسبة الاستجابة بلغت (0.67) ،هذا يعني أن التغيير التنظيمي يحقق استجابة جيدة ولكن ليس قوية، ما يشير إلى أن هذا البُعد له تأثير مهم لكنه ليس الأقوى في التأثير على باقي الأبعاد التنظيمية.

3. **القدرات الديناميكية (M) :** حقق المتوسط الحسابي (3.30)، ،الانحراف المعياري (0.97)، الذي يعكس تباين معتدل حول المتوسط، مما يدل على استقرار نسبي في تقييمات القدرات الديناميكية داخل الشركة. كما أن معامل الاختلاف (C.V)بلغ (30.48%) مما يشير إلى وجود تباين مقبول في تطبيق القدرات الديناميكية بين عينة الدراسة. أما الاستجابة فقد بلغت نسبتها(0.66)، وهذا يعني أن القدرات الديناميكية تحقق استجابة جيدة ولكن ليست قوية، بصورة عامة يمكن القول أن المتغير مهم داخل الشركة ، لكنه يحتاج إلى قوة إضافية أو توجيه أكثر لتحقيق تأثير قوي ومستدام في التغيير والتنظيم.

3.4 تحليل الفرضيات

1.3.4 فرضيات الارتباط

لتحليل فرضية الارتباط اعتمد الباحث على معامل ارتباطات بيرسون وكما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4) ارتباط بيرسون بين متغير (القيادة المستنيرةX)و(التغيير التنظيميY)و(القدرات الديناميكيةM) وابعادهم

	X	X1	X2	X3	X4	X5	X6	y	y1	y2	y3	y4	M	M1	M2	M3	M4
X	1	0.65	0.84	0.83	0.64	0.40	0.63	0.83	0.43	0.82	0.50	0.66	0.47	0.81	0.70	0.50	0.73
X1	0.65	1	0.44	0.68	0.38	0.53	0.47	0.59	0.51	0.69	0.34	0.65	0.45	0.47	0.74	0.82	0.49
X2	0.84	0.44	1	0.71	0.41	0.55	0.79	0.68	0.34	0.63	0.55	0.74	0.80	0.48	0.53	0.58	0.63
X3	0.83	0.68	0.71	1	0.81	0.40	0.70	0.80	0.67	0.55	0.43	0.52	0.69	0.66	0.80	0.77	0.75
X4	0.64	0.38	0.41	0.81	1	0.67	0.48	0.44	0.53	0.49	0.81	0.78	0.77	0.66	0.51	0.61	0.75
X5	0.40	0.53	0.55	0.40	0.67	1	0.65	0.59	0.42	0.41	0.72	0.82	0.83	0.83	0.84	0.39	0.81
X6	0.63	0.47	0.79	0.70	0.48	0.65	1	0.79	0.51	0.33	0.55	0.67	0.37	0.36	0.47	0.47	0.42
y	0.83	0.59	0.68	0.80	0.44	0.59	0.79	1	0.73	0.61	0.53	0.82	0.64	0.39	0.54	0.73	0.68
y1	0.43	0.51	0.34	0.67	0.53	0.42	0.51	0.73	1	0.78	0.66	0.55	0.35	0.72	0.59	0.73	0.71
y2	0.82	0.69	0.63	0.55	0.49	0.41	0.33	0.61	0.78	1	0.40	0.50	0.36	0.50	0.49	0.81	0.76
y3	0.50	0.34	0.55	0.43	0.81	0.72	0.55	0.53	0.66	0.40	1	0.68	0.81	0.65	0.38	0.78	0.72
y4	0.66	0.65	0.74	0.52	0.78	0.62	0.67	0.82	0.55	0.50	0.68	1	0.43	0.50	0.75	0.77	0.82
M	0.47	0.45	0.80	0.69	0.77	0.83	0.53	0.64	0.35	0.36	0.81	0.43	1	0.46	0.60	0.69	0.81
M1	0.81	0.47	0.48	0.66	0.66	0.83	0.37	0.39	0.72	0.50	0.65	0.50	0.46	1	0.72	0.68	0.69
M2	0.70	0.74	0.53	0.80	0.51	0.84	0.36	0.54	0.59	0.49	0.38	0.75	0.60	0.72	1	0.37	0.59
M3	0.50	0.82	0.58	0.77	0.61	0.39	0.47	0.73	0.73	0.81	0.78	0.77	0.68	0.69	0.37	1	0.82
M4	0.73	0.49	0.63	0.75	0.75	0.81	0.42	0.68	0.71	0.76	0.72	0.82	0.81	0.69	0.59	0.82	1

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج تحليلSPSS

التفسير النتائج:

1. القيادة المستنيرة (X) ترتبط بقوة مع التغيير التنظيمي(Y) وبمقدار (0.83) مما يشير إلى دور للقيادة المستنيرة في تحقيق تغيرات تنظيمية داخل الشركة .
2. القيادة المستنيرة (X) ترتبط ارتباط ضعيف مع القدرات الديناميكية (M) وبمقدار (0.47)مما يعني أن القيادة المستنيرة ربما لا تكون متغير رئيس في تطوير القدرات الديناميكية.

3. القدرات الديناميكية (M) ترتبط مع التغيير التنظيمي(0.64) (Y) ، وبمقدار (0.64)مما يعني ان القدرات الديناميكية تساهم بفاعلية في انجاح التغيير التنظيمي.

مما تقدم يمكن قبول جميع فرضيات الارتباط الثلاثة المشار اليها في منهجية الدراسة.

2.3.4فرضيات الاثر

1. فرضية الأثر رقم (1) **توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية للقيادة المستنيرة في التغير التنظيمي.** بالاعتماد على تحليل الانحدار (Regression Analysis)لاختبار فرضية التأثير وحسب الجدول التالي:

الجدول (5) اختبار فرضية الاثر (1) لتحديد تأثير المتغير المستقل Xعلى المتغير المعتمد (Y)

المعتمد Y التغيير التنظيمي	المستقل X (القيادة المستنيرة)							
	D.W	R^2	SIG.	F	SIG.	t	المعلمة	
	1.33	0.22	0.000	79.10	0.000	5.88	1.335	B0
						8.13	0.756	B1

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج تحليلSPSS

تفسير نتائج الجدول:

تظهر نتائج التحليل وجود تأثير إيجابي بين القيادة المستنيرة (X) و التغيير التنظيمي (Y) حيث ان القيادة المستنيرة تستطيع ان تفسير (22%) من التغيير التنظيمي ، اذ تشير قيمة F البلغة (79.10) و قيمة t البلغة (5.88)إلى أن هناك انحدار قوي، مما يؤكد حالة التأثير بين المتغير المستقل والمعتمد، فضلاً عن قيمة B1 البلغة (0.756) إلى أن أي زيادة في القيادة المستنيرة سيؤدي إلى زيادة في التغيير التنظيمي .**وهذا ما يدعم الفرضية اعلاه يؤدي الى قبولها.**

2. فرضية الأثر رقم (2) **توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية للقيادة المستنيرة في القدرات الديناميكية.** وحسب الجدول التالي:

الجدول (6) اختبار فرضية الأثر (2) لتحديد تأثير المتغير المستقل Xعلى المتغير الوسيط (M)

المعتمد M القدرات الديناميكية	المستقل X (القيادة المستنيرة)							
	D.W	R^2	SIG.	F	SIG.	t	المعلمة	
	1.45	0.30	0.000	65.08	0.000	4.45	1.875	B0
						6.11	0.62	B1

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج تحليلSPSS

تفسير نتائج الجدول:

تظهر نتائج التحليل وجود تأثير إيجابي بين القيادة المستنيرة (X) والقدرات الديناميكية(M) ، حيث أن القيادة المستنيرة تستطيع تفسير **30%**من التباين في القدرات الديناميكية. إذ تشير قيمة **F**البالغة **(65.08)**وقيمة **t**البالغة **(4.45)**إلى أن هناك انحدارًا قويًا، مما يؤكد وجود تأثير بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط. فضلاً عن قيمة **B1**البالغة **(0.62)**، التي تشير إلى أن أي زيادة في القيادة المستنيرة ستؤدي إلى زيادة في القدرات الديناميكية. وهذا ما يدعم الفرضية التي تفترض وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية بين القيادة المستنيرة والقدرات الديناميكية، **مما يؤدي إلى قبول الفرضية.**

3. فرضية الأثر رقم (3) **توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية القدرات الديناميكية في التغيير التنظيمي.** وحسب الجدول التالي:

الجدول (7) اختبار فرضية الأثر (3) لتحديد تأثير المتغير الوسيط Mعلى المتغير المعتمد (Y)

المعتمد Y التغيير التنظيمي	الوسيط M (القدرات الديناميكية)							
	D.W	R^2	SIG.	F	SIG.	t	المعلمة	
	1.6	0.4	0.000	85.05	0.000	6.22	1.35	B0
						5.01	0.72	B1

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج تحليلSPSS

تفسير نتائج الجدول:

تظهر نتائج التحليل وجود تأثير إيجابي بين القدرات الديناميكية (M) و التغيير التنظيمي(Y) ، حيث أن القدرات الديناميكية تستطيع تفسير 40%من التباين في التغيير التنظيمي .إذ تشير قيمة Fالبالغة (85.05)وقيمة tالبالغة (6.22)إلى أن هناك انحدارًا قويًا، مما يؤكد وجود تأثير بين المتغير الوسيط والمتغير المعتمد. فضلاً عن قيمة B1 البالغة (0.72)، التي تشير إلى أن أي زيادة في القدرات الديناميكية ستؤدي إلى زيادة في التغيير التنظيمي .وهذا ما يدعم الفرضية التي تفترض وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية بين القدرات الديناميكية و التغيير التنظيمي، **مما يؤدي إلى قبول الفرضية.**

3.3.4 فرضية الوساطة

توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية للقيادة المستنيرة في التغيير التنظيمي بوجود المتغير الوسيط القدرات الديناميكية. وكما هو في الجدول التالي:

جدول (8) تحليل المسار بين القيادة المستنيرة(X) والتغيير التنظيمي(y) بوجود المتغير الوسيط القدرات الديناميكية (M)

المسار	D.E	C.R.	P-Value	Path
القيادة المستنيرة ⟵ التغيير التنظيمي	0.65	5.2	***	(X → M)
القدرات الديناميكية ⟵ التغيير التنظيمي	0.58	4.3	***	(M → Y)
القيادة المستنيرة ⟵ القدرات الديناميكية ⟵ التغير التنظيمي	0.35	3.5	***	(X → M → Y)

المصدر : إعداد الباحث بناءً على نتائج تحليلSPSS

تفسير نتائج الجدول:

بالاعتماد على نتائج تحليل المسار في الجدول اعلاه ، يمكن قبول ورضية الوساطة ، اذ أظهرت القيم أن التأثير بين (X → M)بلغ (0.65)مع (C.R. = 5.2)و (P-Value < 0.001)، مما يشير إلى أن القيادة المستنيرة تؤثر في تحسين الطاقة التنظيمية. كما أن التأثير المباشر بين (M → Y)بلغ (0.58)مع (C.R. = 4.3)و (P-Value < 0.001)، مما يدل على أن الطاقة التنظيمية تؤثر في التماثل التنظيمي. فضلاً عن التأثير الغير مباشر بين (X → M → Y) فقد كانت ايجابية بقيمة (0.35)مع (C.R. = 3.5)و (P-Value < 0.001)، مما يعني أن القيادة المستنيرة تؤثر على التغيير التنظيمي من خلال الطاقة التنظيمية. مما يدعم قبول الفرضية.

5 الاستنتاجات والتوصيات

1.5 الاستنتاجات

1. ظهر وجود ارتباط ايجابي وقوي بين القيادة المستنيرة والتغيير التنظيمي وهذا يبين أهمية القيادة المستنيرة في تحريك عجلة التغيير داخل الشركة وتمتعها برؤية واضحة وصريحة ، وقدرات تحفيزية تحقق الاهداف، وامكانية تحسين الهيكل والثقافة التنظيمية. وبنفس السياق فان القيادة المستنيرة ايضاً بالقدرات الديناميكية لكن الارتباط كان ضعيف، على الرغم من دورها الكبير توجيه التغيير، بنما كانت علاقة الارتباط بين القدرات والتغيير عالية الاهمية ،وهذا يعكس القدرات الديناميكية في دعم التغيير التنظيمي وبالاخص مع الشركات التي تتمتع بقدرات ديناميكية قوية للتكيف مع التغيرات السريعة مثل الشركة المبحوثة.

2. اتضح أن القيادة المستنيرة تعتمد على بُعد (المطور) من مجموع الابعاد الستة، حيث حيث يلعب هذا البعد دور هام في تطوير مهارات الموارد البشرية بما يخص الابتكار واتخاذ القرارات ومواكبة التحولات. من ناحية أخرى، فان التغيير التنظيمي يعتمد بشكل كبير على بُعد (التغيير في الموارد البشرية)، وهذا يعزز قدراتهم على التكيف مع التغييرات وتحقيق الأهداف . أما بالنسبة لـ لمتغير القدرات الديناميكية، فهي تعتمد بالدرجة الأولى على (قدرات التنسيق)، اذ أن التنسيق الهادف يعد شيء حاسم في تطوير قدرة المنظمة على التغيير التنظيمي الناجح.
3. تبين القيادة المستنيرة تشكل تأثير قوي ومباشر على التغيير التنظيمي، هذا التأثير الايجابي تشير إلى أن قادة الشركة يشكلون قوة دافعة تعزز من قدرتهم على إدارة التغيير بفعالية. فضلاً عن مساهمة القيادة المستنيرة في تطوير القدرات الديناميكية داخل الشركة، وفي المقابل، تُظهر النتائج أن القدرات الديناميكية تؤثر ايجابياً على التغيير التنظيمي، هذه القدرات تشمل الاستجابة السريعة للتغير في استراتيجيات العمل وإعادة تشكيل العمليات والموارد، مما يساهم في تسريع التغيير التنظيمي وضمان استدامته.
4. تعد القدرات الديناميكية حلقة وصل إيجابية بين القيادة المستنيرة والتغيير التنظيمي، إذ تسهم في تعزيز قدرة الشركة على التكيف مع متغيرات البيئة والعمل بفعالية أكبر نحو التغيير. ويشير ذلك إلى أن دور القيادة لا يقتصر على توجيه مسار التغيير فحسب، بل يتعداه إلى تمكين المنظمة من مواجهة التحديات المستقبلية من خلال تطوير قدراتها الداخلية. وبذلك، تُعد القيادة المستنيرة ركيزة أساسية في تمكين الشركة من التكيف والنمو في بيئة عمل ديناميكية، شرط أن تُمارس بأسلوب متكامل.
5. تبين ان الشركة المبحوثة لا تعتمد نمط القيادة المستنيرة بشكل كلي في بعض السياقات التنظيمية وربما تعتمد انماط اخرى اي أن تطبيق القيادة المستنيرة لم يطبق بشكل كامل أو فعال وهذا ما يتطلب تعزيز الممارسات القيادية و القدرات الداخلية لضمان التغيير التنظيمي المستدام.
6. ظهر تباين ملحوظ في مدى تطبيق القدرات الديناميكية بين موظفي الشركة، ويُحتمل أن يعود ذلك إلى عدم اتساق برامج التدريب والتطوير بين مختلف الأقسام. هذا التفاوت قد يُعيق قدرة بعض الوحدات على التكيف السريع مع المتغيرات، مما يُقلل من فعالية التغيير التنظيمي على مستوى الشركة ككل.

2.4 التوصيات

1. على الشركة دعم القيادة بصورة عامة وبالاخص نمط القيادة المستنيرة لغرض الاستفادة منها ببشكل كامل وإيجابي وفي جميع اقسام الشركة لضمان تحقيق التغيير التنظيمي وبما يتلائم مع مستجدات البيئة الخارجية، كما يجب ان يتفهم القادة اهمية التغير واستثمارة بصالح الشركة وان يعملون على تحفيز العاملين، نحو تحقيق الاهداف.
2. تحسين القدرات الديناميكية من خلال تطوير الأنظمة الاستشعارية والموارد التنظيمية، وهذا يتطلب التركيز على كيفية تفاعل الشركة مع بيئات العمل الديناميكية، سواء من خلال تطوير هيكلها التنظيمي أو دعم ثقافتها، مع توسيع دور القيادة المستنيرة في توجيه التغيير، حيث يقتضي الأمر أن تكون القيادة تمتلك رؤية مستقبلية واضحة تمكنها من اتخاذ قرارات تهدف إلى بناء بيئة عمل خدمية، مما يعزز من قدرة المنظمة على التكيف السريع.
3 لزيادة تأثير القيادة المستنيرة على التغيير التنظيمي، يجب أن تأخذ القيادة داخل الشركة دوراً استراتيجياً من خلال التركز على مرونة الابتكار وقدرة التكيف استعداداً للتغيير، من خلال التحليل الدقيق للبيئة المتغيرة بشكل مستمر. أما بالنسبة للقدرات الديناميكية، فأنها تتطلب بناء بنية تنظيمية مرنة تدعم الاستشعار واستثمار قدرات الابتكار الجديد وبما يتناسب مع مواردها المتاحة، اذ ان الاستمرار في تطوير هذه القدرات عاملاً رئيسياً لضمان استدامة التغيير التنظيمي.
4 العمل على التكامل بين القدرات الديناميكية واستراتيجيات القيادة بشكل أكثر عمقاً، مما يمكّنهم من تحديد نقاط القوة والضعف بسرعة واتخاذ الإجراءات التحسين اللازمة، كما يجب أن تتبنى الشركة ثقافة تركز على تطوير القدرات الديناميكية بشكل مستمر من خلال التدريب المستمر والتطوير المهني لجميع المستويات الادارية، مما يسهم في تعزيز قدرة المنظمة على التغيير والنمو السريع.
5 تبين أن الشركة المبحوثة لا تعتمد نمط القيادة المستنيرة بشكل كامل في بعض السياقات التنظيمية، وربما تلجأ إلى نمط واحد أو أكثر من الأنماط التي ذكرناها في الجانب النظري. وهذا يشير إلى أن تطبيق القيادة المستنيرة لم يتم بشكل كامل أو فعال، مما يستدعي تعزيز الممارسات القيادية والقدرات الداخلية لضمان تحقيق التغيير التنظيمي المستدام.
6 لتقليل التباين الحاصل في القدرات الديناميكية ينبغي تعزيز أساليب العمل عبر الأقسام المختلفة وبشكل موحد، من خلال صياغة معايير واضحة لجميع الموظفين لتحديد اسليب التعامل مع البيئة، فضلاً عن تحسين التواصل الداخلي وتبادل المعرفة بين الأقسام، من خلال ايجاد هيكل تنظيمي مرن يتيح للعاملين تشارك وتبادل الخبرات الخبرات فيما بينهم.

شكر وتقدير: أتقدّم بخالص الشكر والتقدير إلى الشركة العامة لموانئ العراق، لما أبدته من تعاون مثمر ودعم كريم أسهم بشكل فاعل في تذليل العقبات وتسهيل عملية توزيع استمارات الاستبيان، وهو ما كان له الأثر البالغ في إنجاز هذا البحث وإخراجه بالصورة المرجوّة.

التمويل: لم تم تمويل هذا البحث من قبل أي جهة، وقد أُنجز بجهود الباحث الذاتية دون أي دعم مالي.

مساهمة المؤلفين: قام الأستاذ المساعد زيد صادق ماجد بكتابة جميع أجزاء البحث.

الذكاء الاصطناعي التوليدي والتقنيات المدعومة بالذكاء الاصطناعي في عملية الكتابة: لم يتم استخدام أي من تقنيات الذكاء الاصطناعي في اعداد هذا البحث

تضارب المصالح: يقر مؤلف بعدم وجود أي تضارب في المصالح يتعلق بأعداد او نشر هذا البحث.

نبذة عن المؤلف: الأستاذ المساعد زيد صادق ماجد، تدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة البصرة / قسم إدارة الأعمال. حاصل على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من الكلية ذاتها، بالتخصص العام إدارة الأعمال والتخصص الدقيق نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي. لديه العديد من البحوث المنشورة في مجلات علمية محكّمة وفي مؤتمرات أكاديمية. قام بتدريس عدد من المواد العلمية في الدراسات الأولية والعليا، وأشرف على طلبة الدراسات العليا في برامج الدبلوم العالي، وماجستير إدارة الأعمال، وماجستير الإدارة البحرية. كما شارك في العديد من لجان مناقشة بحوث الدبلوم العالي ورسائل الماجستير، وقدم العديد من الدورات التدريبية، وهو عضو في عدد من اللجان الإدارية والعلمية في الكلية.

المصادر

1- أمانة، أحمد عبدالله، محسن، أمجد حميد إسماعيل، وتقي، ليث ضياء. (2021) تأثير القدرات الديناميكية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: بحث وصفي تحليلي لآراء عينة من العاملين في بعض كليات جامعة كربلاء .مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 10، العدد 40، الصفحات 1–16.

2- البشير،بثينة الرشيد محمد (2023). التغيير التنظيمي وأثره في رضا العاملين .المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 2.(19)

3- البطل ، فاروق محمد علي و سهام. (2025). دور الهوية التنظيمية في دعم العلاقة بين القيادة المستنيرة والأنومية التنظيمية .المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 39(2)، .1052-997

4- بهولي، رقية. (2022) التغيير التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية .أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع – تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.

5- الحروب، روان يوسف علي. (2019) العلاقة بين القدرات الديناميكية، المرونة الاستراتيجية وانعكاسها على فاعلية اتخاذ القرار: بحث ميداني في وزارة الصحة ،أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.

6- الحروب، روان يوسف علي. (2021)القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ،رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، الأردن.

7- حمادو، عبد الله. (2023). أثر التغيير التنظيمي على تحسين جودة الخدمات الصحية: دراسة حالة عينة من المؤسسات الصحية الجزائرية ،أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

8- الحيالي، إبراهيم خليل إبراهيم محمد .(2024) .أبعاد القيادة المستنيرة ودورها في معالجة الشيخوخة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة لتربية نينوى .مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 14(4).

9- دحية، مراد، سمير، وبن سايح، محمد. (2025). دور التحول الرقمي في تعزيز التغيير التنظيمي بالمؤسسات الرياضية: دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة .علوم أداء الرياضة، 6(2)، .174-157

10- الشهراني، فيصل سعد ثبيت .(2024) .أثر القدرات الديناميكية في إدارة المخاطر على الشركات اللوجستية: دراسة تطبيقية على شركة بلس للخدمات اللوجستيةArab Journal for Scientific Publishing ،. 71، 658.

11- صالح ،وعد زكي والمعاضيد ،معن وعدالله. (2025) القدرات الديناميكية وتأثيرها في تعزيز استراتيجيات الابتكار المفتوح: دراسة استطلاعية لعينة من القيادات في الشركات الدوائية الخاصة العراقية .مجلة كلية بغداد للعلوم، جامعة بغداد، العدد 79.

12- عبد الرحمن، زهراء فارس يونس، و يحيى، رغد محمد. (2025). وصف وتشخيص أبعاد القيادة المستنيرة على مستوى الكليات الإنسانية والعلمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسيي جامعة الموصل .مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 21(69)، الجزء 1، 30–45
13- عبد العاطي، سمية. (2025). تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج في ضوء أبعاد القيادة المستنيرة .المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، 131(131)، 337-418.
14- عبدالله، ده رون فريدون.(2019)سلوكيات القيادة المستنيرة ودورها في الإدارة الفعالة للأزمات التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في رئاسة جامعة السليمانية، المجلة العلمية لجامعة جيهان–السليمانية، المجلد 3،العدد 1.
15- عبدالهادي ،جمال محمد. (2021). أثر القدرات الدينامية على تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية .المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 51(1)، 83-142.
16- عريقات، أحمد، جرادات، ناصر، والمعاني، أحمد. (2013) إدارة التغيير والتطوير .عمان، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
17- الطائي،علي حسون و ناجي ،مصطفى ناطق. (2015). دور التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي: بحث ميداني في مركز البحث والتطوير النفطي-وزارة النفط .مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 21(82)، 46-46.
18- عليوي، هديل قاسم، سعدون، علي، وكاظم، حسين علي. (2023). تأثير سلوكيات القيادة المستنيرة في التنمية المستدامة: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية – بغداد .مجلة العراق للعلوم الاقتصادية، 80، 1021
19- عيد، سماح فرج محمد. (2024) أثر القيادة الرقمية على إدارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على مصلحة الجمارك المصرية .المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 15، العدد 4، الصفحات 1181-1211 .
20- فتاح، نوفل أحمد. (2024). دور القيادة المستنيرة في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء مركز نينوى. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 1،14.
21- كشكوشة ، نجوى متولي حسن. (2022). أثر القيادة المستنيرة في دعم الهوية التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالشركة القابضة للتأمين .المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 52.(1)
22- مجباس، حيدر عبد المحسن، وعباس، نهضة علي. (2025). دور مرونة تكنولوجيا المعلومات في تعزيز القدرات الديناميكية: دراسة استطلاعية .مجلة الإدارة والاقتصاد(JAE) ، (147)50، 1–15.
23- ملحم، أسماء سعدي محمد .(2022). دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي: دراسة على البنوك العاملة في الضفة الغربية) .رسالة ماجستير، جامعة الخليل.
24- منصور، أسماء. (2024). مساهمة القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة المؤسسة البسكرية للإسمنت – جمورة – بسكرة ،أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 03، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر
25- المولى طه، هالة فزع داغر (2025). القيادة المستنيرة ودورها في التمكين النفسي للعاملين: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في رئاسة جامعة الموصل .مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، 71، الجزء 2، 964–989.
26- الخروصي ,يوسف خميس و الخروصي ، عيسى خميس و الخروصي ، زيد خميس و الخروصي ، وسلطان خميس. (2023). أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان .مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 7(8)، 32-48.
27- Al-Mutairi, H., & Al-Otaibi, B. (2023). *Organizational Structure and Change Management: Balancing Flexibility and Efficiency*. Journal of Management Studies, 15(2), 110-125.
28- Andacao, A. A. (2017). Enlightened leadership of school administrators and organizational Commitment of state college employees. International Journal of Social Sciences ,Vol (19), Assn. 2244-1514..
29- Banks, G. C., Engemann, K. N., Williams, C. E., Gooty, J., McCauley, K. D., & Medaugh, M. R. (2017). A meta-analytic review and future research agenda of charisma in leadership. The Leadership Quarterly, 28(4), 508–529.
30- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. Journal of Management, 36(1), 256-280.

31- Borges, R., & Quintas, C. A. (2020). Understanding the individual's reactions to the organizational change: a multidimensional approach. Journal of Organizational Change Management, 33(5), 667-681.
32- Bornay-Barrachina, M., López-Cabrales, Á., & Salas-Vallina, A. (2023). Sensing, seizing, and reconfiguring dynamic capabilities in innovative firms: Why does strategic leadership make a difference? BRQ Business Research Quarterly, 28(1), 399–420.
33- Burnes, B. (2020). Managing change (7th ed.). Pearson Education Limited.
34- Chaudhuri, R., Chatterjee, S., & Vrontis, D. (2024). The role of dynamic capabilities in improving competitiveness and internationalization performance of organizations. *Competitiveness Review*. Advance online publication.
35- Chukwuemeka, Ofoegbu Wilson, & Onuoha, B. C. (2018). Dynamic capabilities and competitive advantage of fast foods restaurants. International Journal of Management Science and Business Administration, 4(3), 7-14.
36- Crawford, L., Aitken, A., Hassner-Nahmias, A., (2014), Project Management and Organizational Change, Project Management Institute, Inc., Newtown Square, PA.
37- Devos, G., Van den Broeck, H., & Bouckenooghe, D. (2009). Organizational Change Questionnaire–Climate of Change, Processes, and Readiness: Development of a New Instrument. The Journal of Psychology, 143(6), 559–599.
38- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal, 21*(10-11), 1105–1121.
39- Eisenhardt, K., & Martin, J. (2017). Dynamic capabilities: What are they? Strategic Management Journal, 21, 1105–1121.
40- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), p.117.
41- García-Valenzuela, A., Sánchez-Medina, J. A., & Ramírez-Bautista, J. (2023). Dynamic capabilities and organizational resilience: A systematic review. *Management & Marketing: Challenges for the Knowledge Society, 18*(4), 496–514
42- García-Valenzuela, V. M., Jacobo-Hernández, C. A., & Flores-López, J. G. (2023). Dynamic capabilities and their effect on organizational resilience in small and medium-sized commercial enterprises. Management & Marketing, 18(4), 496–514
43- Griffin, R. W., Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2020). Organizational behavior: Managing people and organizations. CENGAGE learning.
44- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations. London: Blackwell.
45- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Blackwell Publishing.
46- Kantabutra, S., & Avery, G. C. (2011). The power of vision: Statements that resonate. *Journal of Business Strategy*, 32(1), 37-45.
47- Kotter, J. P. (2012). Leading Change. Harvard Business Review Press.
48- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. Educational and Psychological Measurement, 30, 607–610

49- Mahdi, D. R., & Mohammed, A. J. (2024). The effect of enlightened leadership practices on organizational sustainability: An Analytical research in the colleges of the University of Baghdad. Journal of Economics and Administrative Sciences, 30(142), 234-249.
50- May, Kieran MacInerney, Dipl.-Kfm. (2011). The value of dynamic capabilities for strategic management (Master's Thesis, University of Köln).
51- Mays, K. M. (2008). Enlightening leadership: A phenomenology. University of Montana.
52- Men, L. R. (2014). Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264-284.
53- Millick, C. A. (2009). Values-based leadership and happiness: Enlightened leadership improves the return on people. The Journal of Values-Based Leadership, 2(2), 5.
54- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2008). Organizational behavior managing people and organizations. Dreamtech Press.
55- Murphy, G. P. (2020). Enlightened leadership in a changing, troubled world. Servant-leadership and forgiveness: How leaders help heal the heart of the world, 107-135.
56- Nguyen, T., Smith, J., & Lee, K. (2024). *Artificial Intelligence and Big Data Analytics in Enhancing Organizational Decision-Making*. International Journal of Information Management, 54, 40-52.
57- Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and Practice (8th ed.). Sage Publications.
58- Pavlou, Paul A., and El Sawy, Omar A. (2011),"Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities", Decision Sciences Journal, Vol. 42, No. 1, pp. 2 39-273.
59- Prange, C., & Verdier, S. (2011). Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. Journal of World Business, 46(1), 126-133.
60- Prange, C., & Verdier, S. (2011). Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. *Journal of World Business*, 46(2), 126-133.
61- Ridoini, N., Benabdelhadi, A., Biouaraine, H., & Belamri, M. (2024). The role of human resources in digital transformation and organizational change management. International Journal of Economic Studies and Management, 4(5), 1269–1293.
62- Saksvik, P. Ø., Tvedt, S. D., Nytrø, K., Andersen, G. R., Andersen, T. K., Buvik, M. P., & Torvatn, H. (2007). Developing criteria for healthy organizational change. Work & Stress, 21(3), 243-263.
63- Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership (4th ed.). Jossey-Bass.
64- Sharma, B., Rani, M., Simran, & Kaur, R. (2024). The Impact of Change Management Practices on Employee Resistance and Acceptance: A Case Study in a Multinational Company. Journal of Informatics Education and Research, 4(2): 118.
65- Sharma, S. (1995). Towards enlightened leadership: A framework of leadership & management. Evolving performing organisations through people: A global agenda, 209-214.
66- Soparnot . R (2011)" The Concept of Organizational Change Capacity " Journal of Organizational Change Management , Vol. 24 No. 5, pp. 640-661
67- Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives, 28*(4), 328–352.

68- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509-533.
69- van Dam, K. (2018). Feelings about change: The role of emotions and emotion regulation for employee adaptation to organizational change. In M. Vakola, & P. Petrou (Eds.), Organizational Change: Psychological effects and strategies for coping (1 ed., pp. 66-77). Routledge.
70- Vu, H. M. (2020). A review of dynamic capabilities, innovation capabilities, entrepreneurial capabilities and their consequences. The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 7(8), 485-494.
71- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. Journal of Management, 34(1), 89–126.
72- Wheeler, B. (2002). NeBIC: A dynamic capabilities theory for assessing net-enablement. Information Systems Research, 13(2), 125–146.
73- Young . M (2009)" A Meta Model of Change " Journal of Organizational Change Management Vol. 22 No. 5, pp. 524-548
74- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.
75- Zhou, K. Z., Yim, C. K., & Tse, D. K. (2017). The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations. *Journal of Marketing, 71*(2), 42–60.

	استبيان الدراسة
	1- المتغير المستقل (القيادة المستنيرة)
ت	الفقرات
	أ - المطور
1	يعمل المدير على تطوير ذاته ويشجع الآخرين من موظفي الشركة على القيام بذلك.
2	يدعم المدير تطوير المهارات لتحسين أداء عمل الفريق داخل الشركة .
3	يسعى المدير إلى خلق بيئة تنظيمية منسجمة وهادئة داخل الشركة .
4	يعمل المدير على خلق التواصل والانسجام بين أعضاء فريق العمل في الشركة لتحقيق الأهداف المشتركة.
	ب – رائد التغيير
5	يسعى المدير للتخلص من الروتين الممل والمعقد الذي قد يعيق سير العمل .
6	يشجع المدير على مواجهة الصعوبات من خلال التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين داخل الشركة .
7	يطلب المدير من الموظفين تقديم المقترحات الجديدة والإبداع والابتكار لتطوير العمل في الشركة .
8	يحدد المدير الصعوبات والمعوقات في العمل من أجل الحد منها ومعالجتها.
	ج- الرؤيوي
9	يغرس المدير الرغبة لدى أعضاء فريق العمل في الشركة لتحقيق مستقبل أفضل للشركة.
10	ينفذ المدير الخطط الاستراتيجية لتحقيق الرؤية والرسالة الخاصة بالشركة .
11	يؤثر المدير ويلهم الموظفين في الشركة العامة من أجل تحقيق الأفضل دائماً.
12	يعمل المدير على إيجاد مناخ تنظيمي داعم من خلال تنسيق الأعمال وتحقيق الرؤية الاستراتيجية .
	د -القدوة
13	يشجع المدير الموظفين على العمل الجماعي لزيادة مستويات الأداء.
14	القرارات التي يتخذها المدير واضحة ومتناسقة مع أهداف الشركة .
15	يمنع المدير الصراعات السلبية لداخلية من خلال الإرشاد الأخلاقي والروحي في بيئة العمل .
16	يتعامل المدير بعطف ويتقبل الآراء والأفكار الجديدة دون تعصب، ويشجع على التنوع بأساليب العمل.
	هـ- المتواصل
17	يدعم المدير العقلية الشخصية للموظفين في الشركة ويشجع على التفكير الإبداعي.
18	يسمع المدير ويستجيب للقضايا غير الرسمية بعيداً عن المناصب الرسمية داخل الشركة .
19	يمتلك المدير القدرة على الإقناع من خلال التواصل المباشر وغير المباشر مع الموظفين .

20	يسعى المدير للحد من سوء الفهم في الوقت المناسب بين الموظفين والإدارة الشركة .
	و- الخدوم
21	يتعامل المدير مع الحالات الإنسانية التي قد يواجهها الموظفون .
22	يسعى المدير إلى تقوية العلاقات الاجتماعية بين أعضاء فريق العمل في الشركة .
23	يقدم المدير المساعدة داخل وخارج أوقات الدوام الرسمي لتلبية احتياجات الموظفين .
24	يسعى المدير الى أن يكون أول من يبدأ العمل وإيجاد الحلول في المشاريع والمهام المتعلقة بالشركة .
	2- المتغير المعتمد (التغيير التنظيمي)
	أ - التغيير في الموارد البشرية
25	تحتاج عملية صناعة القرار في الشركة إلى عقد اجتماعات بشكل تشاوري مع جميع الموظفين دون استثناء.
26	يجب على الموظفين استلام مختلف المهام في الشركة وفقًا لمؤهلاتهم العلمية والتقنية.
27	يتوجب على الموظفين تغيير أساليب العمل طبقاً لبرامجها التدريبية والتطويرية بما يتناسب مع وضع الشركة.
28	يساهم وعي الموظفين وإدراكهم بأهمية إحداث التغيير في نجاحه وقبوله في الشركة.
29	تتوافر خبرات إدارية لدى الموظفين في الشركة متميزة وقادرة على إحداث التغيير داخل بيئة العمل.
	ب-التغيير في التكنولوجيا
30	توفر الشركة أجهزة حاسوب مناسبة لإنجاز الأعمال المطلوبة من الموظفين بشكل فعال.
31	توجد عمليات مستمرة لتطوير التكنولوجيا داخل الشركة لتواكب التغيرات في بيئة العمل.
32	تتناسب المعلومات المتاحة مع احتياجات الموظفين في الشركة لضمان إنجاز المهام بكفاءة.
33	تشجع إدارة الشركة على استخدام نظم الاتصال المتعددة بما يساعد على تحسين التنسيق بين الموظفين.
34	توفر الشركة البرامج التدريبية المتعلقة باستخدام أنظمة الاتصال الحديثة لضمان تفاعل الموظفين بفعالية.
	ج- التغيير في الهيكل التنظيمي
35	يتم تغيير الهيكل التنظيمي في الشركة عند استحداث أقسام أو وظائف جديدة لتلبية احتياجات السوق.
36	يتم تطوير الهيكل التنظيمي في الشركة وفقًا لمتطلبات العمل وظروف السوق.
37	يتم إحداث تغيير دوري في الوحدات الإدارية في الشركة لضمان التوافق مع الأهداف الاستراتيجية.
38	يتم دمج الوحدات الإدارية في الشركة عند الضرورة لتحسين سير العمل.
39	يوجد وضوح في طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في الشركة لضمان بيئة عمل منسجمة.
	ج- التغيير في الثقافة التنظيمية
40	يتم الاهتمام بتعزيز ثقافة العمل داخل الشركة بما يتماشى مع أهدافها وقيمها.
41	يتم تغيير ثقافة الشركة وفقًا للتغييرات الحاصلة في أهداف العمل الاستراتيجية.
42	يتم تعديل ثقافة العمل داخل الشركة لتتوافق مع ثقافة المجتمع السائدة وتوجهات السوق.
43	يتم تغيير ثقافة العمل داخل الشركة بما يتماشى مع مصلحة العميل وتوقعاته.
44	تتناسب الوظيفة التي يشغلها الموظف مع المؤهلات العلمية والخبرات المطلوبة لضمان جودة الأداء داخل الشركة.
	3- المتغير الوسيط (القدرات الديناميكية)
	أ - قدرات الاستشعار
45	تقوم الشركة بعمليات مسح بيئي لتحديد الفرص المتاحة في السوق.
46	تضع الشركة خططًا لتطوير عملياتها وخدماتها في المستقبل.
47	تستجيب الشركة للأفكار والمبادرات التطويرية المتعلقة بتحسين خدماتها.
48	لدى الشركة الاستعداد للتعاون مع نظيراتها من الشركات للاستفادة منهم وفهم الأحداث والتطورات المحيطة.
49	تهتم الشركة بإجراء البحوث والدراسات للكشف عن الفرص الجديدة في البيئة المحلية والدولية.
	ب -قدرات التنسيق
50	تسمح الشركة للموظفين بتقديم الأفكار والمبادرات الجديدة التي تساهم في تحسين الأداء.
51	تقوم الشركة بتحديث أهدافها وخططها لتلبية الظروف البيئية المتغيرة بشكل مستمر.
52	لدى موظفي الشركة فهم جيد لمهام ومسؤوليات بعضهم البعض.
53	يساهم كل موظف من موظفي الشركة مساهمة جوهرية في أعمال فرق العمل لتحقيق الأهداف المشتركة.
54	تدرك الشركة من في مجموعة العمل لديه مهارات ومعرفة متخصصة ذات صلة بعمل الشركة.
	ج - قدرات التعلم
55	تمتلك الشركة استراتيجيات فعالة لتحديد المعارف الجديدة وتطوير مهارات الموظفين.
56	تمتلك الشركة نظم متطورة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للتعامل مع المعلومات والمعارف بشكل فعال.
57	لدى الشركة إجراءات كافية لاستيعاب المعلومات والمعارف الجديدة بشكل مستمر.
58	تشجع الشركة موظفيها وتحفزهم على اكتساب المعارف الجديدة المتعلقة بصناعة الموانئ والنقل البحري.
59	توظف الشركة المعرفة الجديدة في تحسين كفاءة أدائها وزيادة إنتاجية العمل.
	ج - قدرات إعادة تشكيل الموارد
60	تعمل الشركة على إعادة ترتيب مواردها وفق أولويات العمل والاحتياجات التشغيلية.
61	تمتلك الشركة فعالية في التواصل والتعاون مع نظيراتها من الشركات المماثلة في الدول الأخرى لتحسين الأداء.
62	تواكب الشركة متغيرات البيئة المتجددة وحاجات المجتمع المتغيرة في قطاع النقل البحري.
63	تؤكد الشركة على الاستجابة السريعة من خلال مواردها للتغيرات في احتياجات متلقي الخدمة.
64	تمتاز الشركة بفعاليتها في إعادة تخصيص الموارد البشرية والتقنية لتحقيق أقصى استفادة.