



تصميم نهج الاثنوغرافيا القيادة الأصيلة وعلاقتها مع طقوس الخمسة تاء و القدرات الديناميكية : دراسة استطلاعية  
تطبيقية في شركة الفرات لصناعة لمواد الكيماوية في بابل

د. محمد علي زادة<sup>(2)</sup>

م.م مروه حسن علي الشمري<sup>(1)</sup>

جامعة المصطفى العالمية/ كلية العلوم والمعارف

جامعة الفرات الاوسط التقنية / المعهد التقني المسيب

[alizadeh135315@gmail.com](mailto:alizadeh135315@gmail.com)

[Marwa.eubayd@atu.edu.iq](mailto:Marwa.eubayd@atu.edu.iq)

مستخلص:

يهدف هذا البحث إلى استقصاء العلاقة بين القيادة الأصيلة وطقوس الخمسة تاءات وانعكاسها على تنمية القدرات الديناميكية، وذلك من خلال اعتماد منهج الإثنوغرافيا بوصفه أداة لدراسة الثقافة والسلوك التنظيمي من داخل بيئة العمل. وقد أختيرت شركة الفرات لصناعة المواد الكيماوية في محافظة بابل ميداناً للدراسة، نظراً لطبيعتها الصناعية وما تواجهه من تحديات تنافسية وتكنولوجية تتطلب أنماطاً قيادية متجددة وقدرات تنظيمية مرنة.

تنطلق مشكلة البحث من محدودية الدراسات التي تناولت التفاعل بين القيادة الأصيلة وطقوس الخمسة تاءات والقدرات الديناميكية في السياق الصناعي العراقي، ولا سيما باستعمال المنظور الإثنوغرافي الذي يكشف الممارسات الفعلية والثقافة التنظيمية الضمنية داخل بيئة العمل. ومن ثم، يسعى البحث إلى الإجابة عن سؤال رئيس مفاده: كيف تسهم القيادة الأصيلة، عبر تكاملها مع طقوس الخمسة تاءات، في تعزيز القدرات الديناميكية داخل الشركة؟

تمثلت أهداف البحث في تحديد مستوى ممارسة القيادة الأصيلة، وتشخيص درجة تطبيق طقوس الخمسة تاءات، وتحليل العلاقة بين المتغيرين، وقياس أثرهما في القدرات الديناميكية، فضلاً عن تقديم إطار تطبيقي يسهم في تحسين الأداء التنظيمي.

شمل مجتمع البحث جميع العاملين في شركة الفرات لصناعة المواد الكيماوية، وبلغت العينة (206) موظفاً جرى اختيارهم بطريقة قصدية بما يضمن تمثيل المستويات الإدارية والفنية المختلفة. واعتمد البحث على أدوات جمع بيانات إثنوغرافية تمثلت في المقابلات والملاحظة الميدانية وتحليل الوثائق. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة الأصيلة كان متوسطاً إلى مرتفع، وأن طقوس الخمسة تاءات مطبقة بشكل جزئي مع وجود تباين بين الأقسام. كما تبين أن تكامل القيادة الأصيلة مع طقوس الخمسة تاءات يسهم إسهاماً معنوياً في

تعزيز القدرات الديناميكية (الاستشعار، الاعتماد، وإعادة التهيئة). وأوضحت المعطيات الإثنوغرافية وجود فجوات في الالتزام بالطقوس بين المستويات الإدارية والميدانية.

الكلمات المفتاحية: الإثنوغرافيا، القيادة الأصيلة، طقوس الخمسة تاءات، القدرات الديناميكية.

## Abstract

This study aims to investigate the relationship between authentic leadership and the 5S practices, and their impact on developing dynamic capabilities, by adopting the ethnographic approach as a tool for studying organizational culture and behavior from within the field. Al-Furat Company for Chemical Industries in Babylon Province was selected as the research population due to its industrial nature and the competitive and technological challenges it faces, which require renewed leadership styles and flexible organizational capabilities.

The research problem stems from the scarcity of studies that address the interaction between authentic leadership, the 5S practices, and dynamic capabilities in the Iraqi industrial context—particularly using the ethnographic perspective, which reveals actual practices and implicit culture within the workplace. Accordingly, the research seeks to answer the main question: How can authentic leadership, when integrated with the 5S practices, contribute to enhancing dynamic capabilities within the company?

The research objectives were: to determine the level of authentic leadership, to assess the application of the 5S practices, to analyze the relationship between them, to measure their impact on dynamic capabilities, and to propose a practical framework for improving organizational performance.

The study population comprised all employees of Al-Furat Company for Chemical Industries, with a sample of 206 employees purposefully selected to include various administrative and technical levels. Ethnographic data collection tools were used, including interviews, field observation, and document analysis.

The findings revealed that authentic leadership is practiced at a moderate to high level, and that the 5S practices are partially implemented with variations across departments. The results also showed that the integration of authentic leadership with the 5S practices significantly contributes to enhancing dynamic capabilities

(sensing, seizing, and reconfiguring). Furthermore, the ethnographic approach uncovered gaps in adherence to the 5S practices between managerial and operational levels.

Keywords: ethnography, authentic leadership, the five D's, dynamic capabilities

المقدمة:

نشأت فكرة هذا البحث بهدف توضيح مفهوم القيادة الأصيلة وعلاقتها بطقوس الخمسة تاءات والقدرات الديناميكية لدى العاملين في شركة الفرات العامة. وتنبع أهمية هذه المتغيرات من أنها ترتبط بسلوكيات تنظيمية مؤثرة في بيئة العمل؛ إذ إنَّ ضعف الاهتمام بطقوس الخمسة تاءات والقدرات الديناميكية قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، ومن ثم تراجع الولاء التنظيمي وارتفاع نية ترك العمل. كما أن العناية بدور القيادة الأصيلة في هذه العلاقة يسهم في تفسير أوضح للتفاعل بين المتغيرات الثلاثة، ولا سيما في ظل ما تشير إليه الأدبيات من دور القيادة في تشكيل السلوك التنظيمي وتعزيز القدرات المؤسسية. وقد أجرى الباحث دراسة استطلاعية بهدف جمع بيانات أولية حول القيادة الأصيلة وعلاقتها بطقوس الخمسة تاءات والقدرات الديناميكية في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية، إضافة إلى المساعدة في بلورة مشكلة الدراسة وصياغة أسئلتها وتحديد فرضياتها بدقة.

وقد شملت الدراسة الاستطلاعية مراجعة مكتبية للبيانات الثانوية المتعلقة بمتغيرات البحث، فضلاً عن إجراء مقابلات متعمقة مع عينة عشوائية من القادة في الشركة محل الدراسة. وأظهرت النتائج الأولية وجود علاقة بين القيادة الأصيلة وكل من طقوس الخمسة تاءات والقدرات الديناميكية، استناداً إلى استجابات (206) فرداً من العينة.

كما بيّنت النتائج وجود ضعف في المعرفة بمفهوم القيادة الأصيلة وأبعادها لدى نسبة كبيرة من العاملين، إضافة إلى محدودية الفهم بمتغيرات طقوس الخمسة تاءات والقدرات الديناميكية. كما كشفت النتائج عن غموض في إدراك الدور الذي يمكن أن تؤديه القيادة الأصيلة في تعزيز هذه المتغيرات، مما يشير إلى وجود فجوة معرفية وتنظيمية تستدعي الدراسة

وبناءً على ما تقدم، فإن النتائج الأولية للدراسة الاستطلاعية تشير إلى وجود حاجة علمية وواقعية لدراسة القيادة الأصيلة وعلاقتها بطقوس الخمسة تاءات والقدرات الديناميكية في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تواجه المنظمات الصناعية، ومنها شركة الفرات لصناعة المواد الكيماوية في محافظة بابل، تحديات متزايدة نتيجة بيئة عمل تتسم بالتغير السريع والمنافسة العالية وضغوط الابتكار المستمر. وفي ظل هذه التحديات، تبرز الحاجة إلى أنماط قيادية قادرة على تعزيز الثقة والشفافية والقيم الأخلاقية، وهو ما تمثله القيادة الأصيلة التي تقوم على الوعي الذاتي، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، والشفافية في العلاقات.

غير أن تفعيل القيادة الأصيلة وتحويلها إلى سلوك تنظيمي فعلي يتطلب بيئة تنظيمية داعمة تعتمد ممارسات ثقافية منظمة، من أبرزها طقوس الخمسة تاءات (التنظيم، الترتيب، التنظيف، التوحيد، الاستدامة)، التي تُسهم في رفع كفاءة الأداء والانضباط التشغيلي.

وتكمن مشكلة البحث في محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة التفاعلية بين القيادة الأصيلة وطقوس الخمسة تاءات والقدرات الديناميكية في السياق الصناعي العراقي، وبخاصة من منظور إثنوگرافي يركز على تحليل الثقافة التنظيمية من داخل بيئة العمل. ومن هنا تتمحور المشكلة في التساؤل الآتي:

كيف يمكن للمنهج الإثنوگرافي أن يفسر طبيعة العلاقة بين القيادة الأصيلة وطقوس الخمسة تاءات والقدرات الديناميكية في شركة الفرات؟

ويتفرع عن هذا التساؤل ما يأتي:

1. كيف يمكن للمنظمات العراقية بشكل عام والمنظمة المبحوثة بشكل خاص أن تطبق منهج الإثنوگرافيا القيادة الأصيلة؟

2. ما العلاقة بين الإثنوگرافيا القيادة الأصيلة وطقوس الخمسة تاءات والقدرات الديناميكية؟  
ثانياً: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة في الآتي:

1. تقديم إطار فكري يربط بين متغيرات البحث، بما يسهم في إثراء المكتبة العراقية بالدراسات الحديثة في مجال القيادة التنظيمية.

2. ندرة الدراسات التي تناولت القيادة الأصيلة في البيئة العراقية، مما يمنح البحث أهمية علمية في توضيح أثر هذا النمط القيادي.

3. إمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة وتوصياتها في تطوير أداء المنظمات العراقية، ولا سيما شركة الفرات للصناعات الكيماوية، من خلال بناء إطار عملي يوضح أثر القيادة الأصيلة على طقوس الخمسة تاءات والقدرات الديناميكية.

ثالثاً: أهداف الدراسة

1. تحديد مستوى ممارسة القيادة الأصيلة لدى القيادات الإدارية في شركة الفرات لصناعة المواد الكيماوية.

2. تشخيص مدى تطبيق طقوس الخمسة تاءات في بيئة العمل وأثرها في الكفاءة والانضباط.

3. تحليل العلاقة بين القيادة الأصيلة وطقوس الخمسة تاءات في دعم الثقافة التنظيمية.

4. تفسير السلوك التنظيمي المتعلق بالمتغيرات الثلاثة باستخدام المنهج الإثنوگرافي (الملاحظة، المقابلات، الدراسة الميدانية).

5. تقديم إطار تطبيقي لتعزيز القيادة الأصيلة وتكاملها مع طقوس الخمسة تاءات لتنمية القدرات الديناميكية.  
رابعاً: فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (1%) بين القيادة الأصيلة وطقوس الخمسة تاءات.  
الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (1%) بين القيادة الأصيلة والقدرات الديناميكية.  
الفرضية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى (1%) بين القيادة الأصيلة وطقوس الخمسة تاءات.  
الفرضية الرابعة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى (1%) بين القيادة الأصيلة والقدرات الديناميكية.

المبحث الثاني: الإطار النظري

المطلب الأول: القيادة الأصيلة

أولاً: مفهوم القيادة الأصيلة

يمكن تتبع مفهوم "الأصالة" في جذوره التاريخية إلى اليونان القديمة، حيث شدد الفلاسفة اليونانيون على الأصالة بوصفها حالة مهمة ترتبط بقدرة الإنسان على التحكم في حياته الخاصة، ومن أبرز الشعارات الفلسفية في ذلك السياق: "اعرف نفسك". وقد تطور مفهوم القيادة الأصيلة كما نعرفه اليوم انطلاقاً من هذه الجذور الفكرية. وقد نشأت فكرة القيادة الأصيلة في ستينيات القرن الماضي بوصفها محاولة لوصف كيفية انعكاس المنظمة لذاتها بشكل أصيل من خلال القيادة. ويرى بعض الباحثين أن المنظمة يمكن أن تتصرف بصورة أصيلة بوصفها كياناً واحداً من خلال تحمل المسؤولية والاستجابة لعدم اليقين وتعزيز الإبداع، في حين يرى آخرون أن القيادة الأصيلة ترتبط أساساً بكيفية تحديد القادة لأدوارهم داخل المنظمة (Greenleaf، 2020: 85).

ومن الصعب تحديد الجذور الدقيقة لمفهوم القيادة الأصيلة، إلا أنه حظي باهتمام واسع عام 2003 بعد صدور كتاب بيل جورج الذي تناول المفهوم، الذي جاء كرد فعل على فضائح الشركات مثل إنرون عام 2001. وقد ركز هذا الطرح على ضرورة تعزيز القيادة الأصيلة بدلاً من الاكتفاء بسن القوانين، من خلال تمكين القادة من إحداث تغيير في ثقافة المنظمة (العتبي، 2021: 7).

وتُعرّف القيادة الأصيلة بأنها نمط قيادي يقوم على الصدق والشفافية والتصرف وفق القيم الحقيقية للقائد، حيث يتمتع القائد الحقيقي بوعي ذاتي وانفتاح تجاه الآخرين، بما يعزز بناء علاقات قائمة على الثقة ويؤدي إلى نتائج إيجابية طويلة الأمد. كما تستند إلى مفهوم الأصالة بوصفه قدرة القائد على إدراك ذاته والتعبير عنها بوضوح (الجرادات، 2023: 229).

كما تُعد القيادة الأصيلة تعبيراً عن الهوية الحقيقية للقائد، لا عن الدور المتوقع منه فقط، حيث يتمتع القادة الحقيقيون بشعور مستقر بالذات وإدراك واضح لنقاط القوة والضعف لديهم (أبو زيد، 2021: 7).  
ثانياً: أهمية القيادة الأصيلة

تتجلى أهمية القيادة الأصيلة في الآتي:

1. الأصالة مفيدة للمنظمة: يثق الأفراد بالقيادة الذين يعبرون عن ذواتهم الحقيقية، كما يقدرون بيئة العمل التي تسمح لهم بأن يكونوا على طبيعتهم، مما يعزز الحماس والدافعية والمشاركة، ويؤدي إلى رفع الأداء من خلال توفير بيئة نفسية آمنة.

2. الأصالة أسهل عند التوافق التنظيمي: تكون ممارسة الأصالة أكثر سهولة عندما يتناسب القائد مع ثقافة المنظمة، إذ يواجه الأشخاص المتوافقون مع النماذج القيادية السائدة صعوبات أقل في التعبير عن أصالتهم.  
3. التزييف عمل مرهق: لا يفضل الموظفون السلوك غير الحقيقي، كما أن القادة غير الأصليين يعانون من مستويات عالية من الإرهاق، إذ يؤدي التناقض بين القيم والسلوك إلى ضعف الاندماج في العمل (Peterson، 2020: 73).

ثالثاً: أهداف القيادة الأصيلة:

إن أهم أهداف القيادة الأصيلة تتمثل في النقاط الآتية:

أكثر قدرة على التكيف مع التغيير: يجب أن يكون القادة العظماء مستعدين لأي طارئ، خاصة في ظل الاضطراب المستمر في عالم الأعمال. وعلى الرغم من صعوبة ممارسة القدرة على التكيف، فإن تعلم التفاعل (والنمو) مع المتغيرات يعد مهارة إدارية مهمة. ويسهم ذلك في الحفاظ على تركيز الفريق وثقته في مواجهة التغيير، مع ضمان بقاء القائد على مسار تحقيق أهدافه المهنية الشاملة. التركيز على بناء العلاقات: غالباً ما يتمتع القادة الفاعلون بعلاقات قوية مع أعضاء فرقهم. ويسهم بناء هذه العلاقات في تعزيز الثقة، كما يتيح للقائد فهم نقاط القوة والضعف لدى أفراد الفريق بشكل أفضل. تعلم الاستماع: يُعد القادة الفاعلون غالباً من أفضل المستمعين، رغم أن الاستماع لا يعني مجرد سماع ما يقوله الآخرون. ففي يوم العمل العادي يقضي الفرد نحو 45% من وقته في الاستماع، إلا أن معظم الأشخاص لا يستوعبون فعلياً سوى ما يقارب 25% من المحتوى المسموع (Wang، 2021: 26).

رابعاً: أبعاد القيادة الأصيلة:

البعد الأول: الوعي الذاتي:

يُستشهد بالوعي الذاتي بوصفه أهم قدرة على تطوير القادة، وفقاً لمؤلفي "كيف تصبح قائداً أفضل" الذي نُشر في MIT Sloan Management Review. يعرف القادة الناجحون أين تكمن ميولهم الطبيعية ويستخدمون هذه المعرفة لتعزيز تلك الميول أو التعويض عنها. وجدت دراسة أيضاً أن الوعي الذاتي يؤثر على أرباح الشركات. ففي دراسة لأداء أسهم 486 شركة مدرجة في البورصة، وجدت Korn/Ferry International أن الشركات ذات الأداء المالي القوي تميل إلى أن يكون لديها موظفون بمستويات أعلى من الوعي الذاتي مقارنة بالشركات ذات الأداء الضعيف (Avolio، 2023: 62).

البعد الثاني: المعالجة المتوازنة للمعلومات:

لا يقوم القادة بنشويهم المعلومات أو المبالغة فيها أو تجاهلها، ويقومون بتحليل جميع البيانات المهمة بموضوعية قبل اتخاذ القرار. تتعلق المعالجة المتوازنة بجميع المعلومات الموضوعية وغير المتحيزة قبل اتخاذ القرار. وهي تتطوي على التنظيم الذاتي، مما يعني التحكم في سلوك الفرد وفقاً لشخصيته مع الحفاظ على علاقات واضحة ومفتوحة مع المرؤوسين وزملاء العمل. وتتعلق بالعمليات الداخلية، والإدارة المتوازنة للمعلومات، وشفافية العلاقات والسلوك الأصيل. ويشمل هذا البعد التصور الدقيق للرؤى المستمدة من آليات الدفاع القائمة على الأنا والتقييم الذاتي (مرسي، 2020: 41).

### البعد الثالث: المنظور الأخلاقي:

المنظور الأخلاقي الداخلي يعني فعل الشيء الصحيح، الذي يرتبط بعملية تنظيم ذاتي داخلي متكامل تسترشد بالمعايير والقيم الأخلاقية الداخلية التي يتصرف بها القائد الحقيقي وفقاً لها حتى في مواجهة التحديات التي تنشأ من المواقف التنظيمية أو الثقافية. وتُعرف القيم الأخلاقية الداخلية في كل موقف على أنها أخلاقية، مما يعني أن الفرد يتخذ قرارات أخلاقية وبنحرف في سلوك أخلاقي يتوافق مع القيم الشخصية (الأحمر، 2020: 59).

### البعد الرابع: شفافية العلاقات:

الشفافية في العلاقات تعني أن القائد هو حقيقته وليس كاذباً أو مشوهاً بإنكارها، مع المشاركة العلنية والواضحة للمشاعر والمعلومات والحقائق والآراء، بالإضافة إلى اعترافه بالأخطاء التي يرتكبها، مما يزيد من الثقة والانفتاح والوضوح، ويُسهّم في بناء علاقات جيدة بين الإدارة العليا والموظفين، مما يساهم في تكوين رؤية جماعية تعزز التعاون والعمل في فريق واحد (جمعة، 2023: 83).

### المطلب الثاني: التاءات الخمسة:

أولاً: مفهوم التاءات الخمسة: قد يبدو مفهوم S5 مجرداً بعض الشيء في هذه المرحلة، لكنه في الواقع أداة عملية للغاية يمكن لأي شخص في مكان العمل أن يشارك فيها (Sharma)، (91: 2021) تتضمن خطوات مفهوم S5 مراجعة العناصر في مساحة العمل، وإزالة ما هو غير ضروري، وتنظيم العناصر، والتنظيف، وإجراء الصيانة، والتأكد من أن هذه الأشياء تصبح عادات. يجب أن تحدث هذه الخطوات بهذا الترتيب، ويجب أن تكون هناك خطة مطبقة لأداء المهام المرتبطة بهذه الخطوات على أساس منظم. في نهاية تطبيق S5، تظهر أشياء مميزة مثل كتيبات السياسة، أو شريط يتوهج في الظلام، أو شريط مضيء على الأرض، وصناديق ملونة، وعلامات حمراء، وممرات S5. وفي النهاية يجب أن تضيف جميعها إلى الكفاءة (عبدالعظيم، 2020: 64).

التاءات الخمسة: هي طريقة تنظيم في مكان العمل تستعمل قائمة من خمس كلمات يابانية (seiri) و (seiton) و (seiso) و (seiketsu) و (shitsuke) وتُترجم إلى "ترتيب" و "تنظيم" و "تنظيف" و "توحيد" و "استدامة". وتصف القائمة كيفية تنظيم مساحة العمل لتحقيق الكفاءة والفعالية من خلال تحديد العناصر المستخدمة وتخزينها، والحفاظ على المنطقة والعناصر، والحفاظ على النظام التنظيمي الجديد. عادة ما تأتي عملية اتخاذ القرار من حوار حول التوحيد القياسي، مما يبني التفاهم بين الموظفين حول كيفية القيام بالعمل (هاشم، 2023: 222) S5. هي أداة بسيطة لتنظيم مكان العمل بطريقة نظيفة وفعالة وأمنة لتعزيز الإنتاجية والإدارة المرئية وضمان تطبيق العمل الموحد. والتاءات الخمسة هي منهجية دورية: الفرز، الترتيب، التنظيف، التوحيد، والمحافظة، مما يؤدي إلى التحسين المستمر (لطي، 2022: 24).

ثانياً: أهمية التاءات الخمسة وتتجلى أهميتها في النقاط الآتية كما حددها (عبدالشكور، 2022: 65):

1. خلق مساحة داخل الشركة عن طريق إزالة الأدوات والمعدات غير الضرورية.

2. تقليل الهدر الناتج عن الحركة غير الضرورية من خلال تنظيم مساحة العمل.

3. تقليل وقت التوقف عن العمل وتحسين الجودة من خلال صيانة المعدات باستمرار.

4. خلق بيئة عمل أكثر أمانًا من خلال ضمان نظافتها وصيانتها جيدًا.

5. الإسهام في خلق بيئة عمل محفزة وآمنة.

ثالثًا: أهداف Five S: يسهم تطبيق برنامج S5 في تحقيق العديد من الأهداف، أهمها كما حددها (العامري، 2022: 71):

1. تطوير وتنمية الأفراد وتحفيزهم على تبني أفكار التحسين المستمر (Kaizen) في مكان العمل.

2. بناء فريق عمل جيد من خلال عملية المشاركة الجماعية.

3. تنمية الإداريين والمشرفين على ممارسات القياسات القياسية.

4. تحسين البنى التحتية وتهيئتها لتطبيق الأساليب الفنية المتقدمة لبرنامج كايزن (Kaizen) للتحسين المستمر.

رابعًا: أبعاد التفاعلات الخمسة:

•الخطوة الأولى:

التصنيف (الفرز): Sort / وهي الخطوة الأولى في أي عملية S5. ويُشتق مصطلح الفرز من الكلمة اليابانية Seiri. لكل خطوة في عملية S5 هدف محدد يساعد في توجيه الجهود. وفي هذه الخطوة يتم التخلص من العناصر غير الضرورية من الغرفة أو المحطة أو المساحة التي يتم تنظيمها. كما تهدف مرحلة الفرز إلى توفير بيئة نظيفة يمكن من خلالها بناء وتنفيذ الخطوات الأربع الأخرى (عابدين، 2023: 88).

•الخطوة الثانية:

الترتيب (Set in Order): وهي مشتقة من المصطلح الياباني Seiton. تركز هذه المرحلة على إعادة العناصر الضرورية التي تم تحديدها في مرحلة الفرز إلى أماكنها بطريقة منظمة. والأهم من ذلك أن هذه الخطوة تهدف إلى إيجاد أماكن مناسبة وعقلانية للأدوات والعناصر (مهاش، 2022: 25).

•الخطوة الثالثة: التنظيف: Seiso / وتعني "النظافة". بينما تقوم الخطوتان الأولى والثانية بإخلاء المساحة وتنظيمها، تهدف هذه الخطوة إلى إزالة الأوساخ المتراكمة ومنع عودتها (المشهداني، 2020: 85).

•الخطوة الرابعة: التوحيد: Seiketsu / تغطي الخطوات الثلاث الأولى أساسيات إخلاء مساحة العمل وتنظيمها وتنظيفها، إلا أنها توفر فوائد قصيرة الأمد. أما هذه الخطوة فهي التوحيد القياسي، ومن خلال توثيق ما يتم القيام به وأين ومن يقوم به يمكن دمج الممارسات الجديدة في الإجراءات القياسية (بيروز، 2020: 69).

•الخطوة الخامسة: التثبيت / الاستدامة: وهي "Shitsuke"، وتعني الانضباط. والفكرة هنا هي استمرار الالتزام، مع

العودة المستمرة إلى الخطوات السابقة ضمن دورة مستمرة (Randhawa، 2021: 291).

### المطلب الثالث: القدرات الديناميكية:

#### أولاً: مفهوم القدرات الديناميكية:

تتشابه فكرة القدرات الديناميكية مع مفهوم القدرات التشغيلية؛ إذ يرتبط الأخير بالعمليات الحالية للمنظمة، بينما يشير الأول إلى قدرة المنظمة على تغيير هذه العمليات وتطوير مواردها بكفاءة واستجابة. ويفترض هذا الإطار استخدام الكفاءات الأساسية للمنظمة لإنشاء مزايا تنافسية قصيرة الأجل يمكن تطويرها إلى مزايا طويلة الأجل. ويربط نيلسون ووينتر في كتابهما (1982) هذا المفهوم بالنظرة القائمة على الموارد ومفهوم "الروتين". ويصفها دوما وشودر بأنها جسر بين الأدبيات الاستراتيجية والاقتصادية والمقاربات التطورية للمنظمات (الشمري، 2021: 69). وتُعرّف القدرات الديناميكية بأنها "الأفعال التنظيمية والاستراتيجية التي يغير المديرون من خلالها قاعدة مواردهم" (المعاضدي، 2023: 26)، كما تُعرّف بأنها الإجراءات التي من خلالها تُنشئ المنظمة مواردها أو توسعها أو تعيد تشكيلها (عواطف، 2021: 62).

#### ثانياً: أهمية القدرات الديناميكية:

وتتجلى أهميتها في النقاط الآتية:

1. تحسين قدرات المنظمة على تحديد سرعتها واتجاهها المستقبلي.
2. تحديد الفرص والتهديدات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
3. تمكين المنظمة من تحقيق التميز والحصول على شهادات الجودة.
4. تحديد سرعة استجابة المنظمة للتغيرات البيئية.
5. تُعد أحد المكونات الأساسية للتنمية الاقتصادية (المحاميد، 2021: 28).

#### ثالثاً: أهداف القدرات الديناميكية:

##### للقدرات الديناميكية أهداف كثيرة منها:

1. تقديم تصور مختلف لأهميتها في نجاح المؤسسة.
2. دعم إعادة تشكيل قاعدة الموارد بشكل مقصود.
3. إنشاء تكوينات جديدة وقيمة لموارد المنظمة.
4. تمكين المنظمة من التكيف مع ظروف التشغيل المتغيرة.
5. التكيف المستمر مع التغيرات البيئية (Suddaby، 2020: 231).

#### رابعاً: أبعاد القدرات الديناميكية:

البعد الأول: القدرة على التعلم: في الوقت الحاضر، أصبح توسيع قاعدة المعرفة والمهارات ضرورة أكثر من كونه خياراً (وليو، 2022: 63).

البعد الثاني: القدرة على التكامل: تهدف إلى توفير هيكل إداري يضمن ترابط العمليات والمعلومات والتقنيات داخل المنظمة (ناسي، 2023: 260).

البعد الثالث: القدرة على التنسيق: هي القدرة على تنفيذ الحركات والعمليات بسلاسة ودقة لتحقيق نتائج ناجحة (منصور، 2021: 52).

البعد الرابع: القدرة على الاستشعار: تشير إلى قدرة المنظمة على اكتشاف الفرص والتهديدات مبكراً باستخدام البيانات والتحليل والتكنولوجيا (حازم، 2022: 36).

#### المبحث الثالث: الجانب العملي:

##### التمهيد:

تضمن هذا المبحث الجانب العملي من حيث مجتمع الدراسة الذي تالف من شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية إحدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن، تقع الشركة في محافظة (بابل)، تأسست الشركة سنة 1968 وكانت تدعى المنشأة العامة للصناعات الحريرية، تبعد (65) كم عن محافظة بغداد وعلى مساحة (136) دونم وتربطها طرق مواصلات (طريق السيارات وطريق خط سكة الحديد) وتمتلك الشركة مصنعين إنتاجية (مصنع الصودا الكاوية \_ مصنع حامض الكبريتيك). واتخذ الباحثان عينة عشوائية طبقية بمقدار (206) من المجتمع الاصيلي للدراسة والبالغ 1532.

#### 1. تحليل العلاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة:

أ. تحليل طبيعة علاقات الارتباط بين أبعاد القيادة الأصيلة (مجتمعة) وأبعاد التئات الخمسة (مجتمعة).

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى الذي تنص على (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنويه بين أبعاد القيادة الأصيلة والتئات الخمسة على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة) نستعمل معامل ارتباط بيرسون الحصول على النتائج كما في الجدول.

#### الجدول (1) معامل ارتباط بيرسون

المؤشر	التئات الخمسة	
R	*0.724	أبعاد القيادة الأصيلة

P(sig)	0.000	
--------	-------	--

النتائج الواردة في الجدول ان قيمه 0.000 وهي اصغر من (1%) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين أبعاد القيادة الأصلية مجتمعه التي تمثلت ب(الوعي الذاتي والمنظور الاخلاق الداخلي وشفافية العلاقات والمعالجة المتوازنة) وبين أبعاد التاءات الخمسة ( التصنيف والترتيب والتنظيف والتوحيد والتثبيت) وقيمته معامل الارتباط تساوي (  $r=0.724$  ) وعند مستوى معنوي ( 1%) وهذا القيمة تشير الى معنوية وقوه العلاقة الارتباط بين المتغيرين وهذا يدل على انه كلما زاد القيادة الأصلية كلما زادت استخدام التاءات الخمسه مما يدل على رفض الفرضية الرئيسية الأولى وتقبل الفرضية البديلة التي توضح ان القيادة الأصلية لها دور في التاءات الخمسه.

#### ب. تحليل طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة الأصلية (منفردة) وأبعاد القدرات الديناميكية (مجتمعه)

ان هذا التحليل هو عبارته عن اختبار الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى ولا تنص على (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل بعد من أبعاد القيادة الأصلية (منفردة) وأبعاد القدرات الديناميكية (مجتمعه)).

الجدول (2) يوضح نتائج علاقات الارتباط بين أبعاد القيادة الأصلية (منفردة) وأبعاد القدرات الديناميكية (مجتمعه)

المؤشر	أبعاد القيادة الأصلية				القدرات الديناميكية
	المعالجة المتوازنة	شفافية العلاقات	المنظور الأخلاقي الداخلي	الوعي الذاتي	
R	*0.65	*0.67	*0.64	*0.62	
P(sig)	0.000	0.000	0.000	0.000	

توضح نتائج الجدول (2) إن قيمة P(Sig) تساوي (0.000) ولكل قيمة من قيم الارتباط مما يدل على وجود علاقات ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين أبعاد القيادة الأصلية (المنفردة) والمتمثل ب( الوعي الذاتي، المنظور الاخلاق الداخلي، شفافية العلاقات، المعالجة متوازنة) وبين أبعاد القدرات الديناميكية (مجتمعه) وعلى النحو الآتي:

أ. وجود علاقة ارتباط معنوية من بعد الوعد الذاتي أحد أبعاد القيادة الأصلية وبين أبعاد التاءات الخمسة (مجتمعه) في الشركة المبحوثة اذ بلغت قيمته معامل الارتباط بينهما (0.62) بقيمه معنوية (0.000) وعندها مستوى معنوي (1%)

ب. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بعد المنظور الاخلاق الداخلي وبين أبعاد القدرات الديناميكية (مجتمعه) في الشركة المبحوثة اذ بلغت قيمه معامل الارتباط بينهما (0.64) بقيمه معنويه (0.000) وعنده مستوى معنوي (1%).

ج. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بعد شفافية العلاقات وبين أبعاد القدرات الديناميكية (مجتمعه) في الشركة المبحوثة بلغت قيمه معامل الارتباط بينهما ( 0.67 ) بمعنويه مقدارها (0.000) وعنده مستوى معنوي ( 1 % )

د. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بعد المعالجة المتوازنة بين أبعاد القدرات الديناميكية مجتمعه في الشركة المبحوثة بلغت قيمه مؤامن الارتباط بينهما (0.65) بمعنويه مقدار (0.000) وعندما مستوى معنوي (1%).

ويُستدل من النتائج أن تحليل الارتباط أظهر أن أعلى قدرة تفسيرية بين أبعاد القيادة الأصيلة والقدرات الديناميكية كانت لبعد المعالجة المتوازنة للمعلومات؛ إذ سجل أعلى قيمة ارتباط مع القدرات الديناميكية، يليه بعد شفافية العلاقات، ثم المنظور الأخلاقي الداخلي، وأخيرًا الوعي الذاتي. ويعكس هذا التدرج أهمية كل بعد في تفسير مستوى القدرات الديناميكية داخل الشركة المبحوثة.

وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى، والتي تنص على: (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل بعد من أبعاد القيادة الأصيلة (منفردة) والقدرات الديناميكية (مجتمعة) في الشركة المبحوثة)، وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى: (وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل بعد من أبعاد القيادة الأصيلة (منفردة) والقدرات الديناميكية (مجتمعة) في الشركة المبحوثة).

تحليل علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة:

أ. تحليل تأثير القيادة الأصيلة (منفردة) في أبعاد التاءات الخمسة (مجتمعة) في الشركة المبحوثة: يعبر مضمون هذا التحليل عن اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثالثة:

الجدول (3) يوضح نتائج أبعاد القيادة الأصيلة (منفردة) على أبعاد التاءات الخمسة (مجتمعة):

التاءات الخمسة					R2	Sig	المتغير المستقل
T		Beta	F				
الجدولية	المحسوبة		الجدولية	المحسوبة			
2.37	12.4	0.935	6.964	153.80	0.58	0.00	القيادة الأصيلة
2.37	7.5	0.66	6.964	57.18	0.34	0.00	الوعي الذاتي

2.37	7.4	0.52	6.964	55.41	0.34	0.00	المنظور الأخلاقي الداخلي
2.37	10.2	0.7	6.964	105.86	0.49	0.00	شفافية العلاقات
2.37	9.5	0.5	6.964	96.32	0.57	0.00	المعالجة المتوازنة

أ. وجود تأثير معنوي لبعد الوعي الذاتي كأحد أبعاد القيادة الأصيلة في التئات الخمسة في الشركة المبحوثة: وتتص الفرضية الفرعية الأولى على: (لا يوجد تأثير معنوي لبعد الوعي الذاتي، كأحد أبعاد القيادة الأصيلة، في التئات الخمسة في الشركة المبحوثة). بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.00)، وهي أقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة (1%)، كما أن الوعي الذاتي يفسر بدلالة معامل التحديد ( $R^2$ ) ما نسبته (34%) من الاختلافات الكلية في التئات الخمسة في الشركة المبحوثة. ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (57.18)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (6.964) عند درجة حرية (1,110) ومستوى معنوي (1%). وتعود النسبة المتبقية (66%) إلى متغيرات أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو لم يتضمنها مخطط الدراسة. وبلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.66)، وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة (7.5)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.37) عند مستوى معنوي (1%)، ما يشير إلى أن التغير في الوعي الذاتي بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في التئات الخمسة في الشركة المبحوثة بمقدار (0.66). وبناءً على ما تقدم يمكن القول إنه كلما امتلك قادة الشركة المبحوثة البعد المعبر عن الوعي الذاتي، تمكنوا من تفعيل التئات الخمسة في الشركة.

ب. وجود تأثير معنوي لبعد المنظور الأخلاقي الداخلي كأحد أبعاد القيادة الأصيلة في التئات الخمسة في المنظمة المبحوثة:

وتتص الفرضية الفرعية الثانية على: (لا يوجد تأثير معنوي لبعد المنظور الأخلاقي الداخلي، كأحد أبعاد القيادة الأصيلة، في التئات الخمسة في الشركة المبحوثة). إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.00)، وهي أقل من المستوى المعنوي الافتراضي للدراسة (1%)، كما فسر المنظور الأخلاقي الداخلي، وبدلالة معامل التحديد ( $R^2$ )، ما نسبته (34%) من الاختلافات الكلية في التئات الخمسة في الشركة المبحوثة. ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة (55.41)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (6.964) عند درجة حرية (1,110) ومستوى معنوي (1%). وتعود النسبة المتبقية إلى متغيرات أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو لم يتضمنها مخطط الدراسة. وبلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.52)، وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة (7.4)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.37) عند مستوى معنوي (1%)، ما يشير إلى أن التغير في المنظور الأخلاقي الداخلي بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في التئات الخمسة في الشركة المبحوثة بمقدار (0.52). وبناءً على ما تقدم يمكن القول إنه كلما امتلك قادة الشركة المبحوثة البعد المعبر عن المنظور الأخلاقي الداخلي، تمكنوا من تفعيل التئات الخمسة في الشركة.

ج. وجود تأثير معنوي لبعد شفافية العلاقات كأحد أبعاد القيادة الأصيلة في التئات الخمسة في المنظمة المبحوثة: وتتص الفرضية الفرعية الثالثة على: (لا يوجد تأثير معنوي لبعد شفافية العلاقات، كأحد أبعاد القيادة الأصيلة، في التئات الخمسة في الشركة المبحوثة). إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.00)، وهي أقل من المستوى المعنوي الافتراضي للدراسة

(1%)، كما فسرت شفافية العلاقات، وبدلالة معامل التحديد ( $R^2$ )، ما نسبته (49%) من الاختلافات الكلية في التآات الخمسة في الشركة المبحوثة. ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة (105.86)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (6.964) عند درجة حرية (1،110) ومستوى معنوي (1%). وتعود النسبة المتبقية البالغة (51%) إلى متغيرات أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو لم يتضمنها مخطط الدراسة. وبلغت قيمة معامل الانحدار (0.7) (Beta)، وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة (1.02)، وهي أقل من قيمتها الجدولية (2.37) عند مستوى معنوي (1%)، ما يشير إلى أن التغير في شفافية العلاقات بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في التآات الخمسة في الشركة المبحوثة بمقدار (0.7). وبناءً على ما تقدم يمكن القول إنه كلما امتلك قادة الشركة المبحوثة بعد شفافية العلاقات بشكل أكبر، تم تفعيل أبعاد التآات الخمسة في الشركة.

د. وجود تأثير معنوي لبعء المعالجة المتوازنة كأحد أبعاد القيادة الأصيلة في التآات الخمسة في المنظمة المبحوثة: وتنص الفرضية الفرعية الرابعة على: (لا يوجد تأثير معنوي لبعء المعالجة المتوازنة، كأحد أبعاد القيادة الأصيلة، في التآات الخمسة في الشركة المبحوثة). إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.00)، وهي أقل من المستوى المعنوي الافتراضي للدراسة (1%)، كما فسرت المعالجة المتوازنة، وبدلالة معامل التحديد ( $R^2$ )، ما نسبته (57%) من الاختلافات الكلية في التآات الخمسة في الشركة المبحوثة. ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة (96.32)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (6.964) عند درجة حرية (1،110) ومستوى معنوي (1%). وتعود النسبة المتبقية البالغة (43%) إلى متغيرات أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو لم يتضمنها مخطط الدراسة.

وبلغت قيمة معامل الانحدار (0.7) (Beta)، وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة (9.5)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.37) عند مستوى معنوي (1%)، ما يشير إلى أن التغير في المعالجة المتوازنة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في التآات الخمسة في الشركة المبحوثة بمقدار (0.5). وبناءً على ما تقدم يمكن القول إنه كلما امتلك قادة الشركة المبحوثة بعد المعالجة المتوازنة، تم تفعيل أبعاد التآات الخمسة في الشركة بدرجة أكبر.

وبناءً على ما تقدم، نستدل على رفض الفرضية العدمية التي تنص على (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية لأبعاد القيادة الأصيلة (منفردة) بأبعاد التآات الخمسة (مجتمعة) في الشركة المبحوثة)، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على (توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية لأبعاد القيادة الأصيلة (منفردة) بأبعاد التآات الخمسة (مجتمعة) في الشركة المبحوثة).

4. تحليل تأثير القيادة الأصيلة (منفردة) في أبعاد القدرات الديناميكية (مجتمعة) في الشركة المبحوثة:

ويعبر مضمون هذا التحليل عن اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الرابعة.

الجدول (4) يوضح نتائج أبعاد القيادة الأصيلة (منفردة) على أبعاد القدرات الديناميكية (مجتمعة):

القدرات الديناميكية				R2	Sig	المتغير المعتمد المتغير المستقل
T		Beta				
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة			

2.55	10.8	0.89	5.892	132.89	0.63	0.00	القيادة الأصيلة
2.55	6.5	0.74	5.892	54.19	0.54	0.00	الوعي الذاتي
2.55	6.3	0.64	5.892	51.29	0.64	0.00	المنظور الأخلاقي الداخلي
2.55	6.6	0.77	5.892	97.48	0.59	0.00	شفافية العلاقات
2.55	6.2	0.69	5.892	95.22	0.67	0.00	المعالجة المتوازنة

أ. وجود تأثير معنوي لبعد الوعي الذاتي كأحد أبعاد القيادة الأصيلة في القدرات الديناميكية في المنظمة المبحوثة: وتنص الفرضية الفرعية الأولى على: (لا يوجد تأثير معنوي لبعد الوعي الذاتي، كأحد أبعاد القيادة الأصيلة، في القدرات الديناميكية في الشركة المبحوثة). بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.00)، وهي أقل من المستوى المعنوي الافتراضي للدراسة (1%)، كما أن الوعي الذاتي يفسر، بدلالة معامل التحديد ( $R^2$ )، ما نسبته (54%) من الاختلافات الكلية في القدرات الديناميكية في الشركة المبحوثة. ويدعم معنويته قيمة ( $F$ ) المحسوبة البالغة (54.19)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (5.892) عند درجة حرية (1،110) ومستوى معنوي (1%). أما النسبة المتبقية البالغة (46%) فتعود إلى متغيرات أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو لم يتضمنها مخطط الدراسة. وبلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.74)، وهي قيمة معنوية بدلالة ( $t$ ) المحسوبة البالغة (6.5)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.55) عند مستوى معنوي (1%)، مما يشير إلى أن التغيير في الوعي الذاتي بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغيير في القدرات الديناميكية في الشركة المبحوثة بمقدار (0.74). وبناءً على ما تقدم يمكن القول إنه كلما امتلك قادة الشركة المبحوثة البعد المعبر عن الوعي الذاتي، تمكنوا من تفعيل القدرات الديناميكية في الشركة.

ب. وجود تأثير معنوي لبعد المنظور الأخلاقي الداخلي كأحد أبعاد القيادة الأصيلة في القدرات الديناميكية في الشركة المبحوثة:

وتنص الفرضية الفرعية الثانية على: (لا يوجد تأثير معنوي لبعد المنظور الأخلاقي الداخلي، كأحد أبعاد القيادة الأصيلة، في القدرات الديناميكية في الشركة المبحوثة). إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.00)، وهي أقل من المستوى المعنوي الافتراضي للدراسة (1%)، كما فسر المنظور الأخلاقي الداخلي، بدلالة معامل التحديد ( $R^2$ )، ما نسبته (64%) من الاختلافات الكلية في القدرات الديناميكية في الشركة المبحوثة. ويدعم معنويته قيمة ( $F$ ) المحسوبة البالغة (51.29)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (5.892) عند درجة حرية (1،110) ومستوى معنوي (1%). وتعود النسبة المتبقية إلى متغيرات أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو لم يتضمنها مخطط الدراسة. وبلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.64)، وهي قيمة معنوية بدلالة ( $t$ ) المحسوبة البالغة (6.3)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.55) عند مستوى معنوي (1%)، مما يشير إلى أن التغيير في المنظور الأخلاقي الداخلي بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغيير في القدرات الديناميكية في الشركة المبحوثة بمقدار (0.64). وبناءً على ما تقدم يمكن القول إنه كلما امتلك قادة الشركة المبحوثة البعد المعبر عن المنظور الأخلاقي الداخلي، تمكنوا من تفعيل القدرات الديناميكية في الشركة.

ج. وجود تأثير معنوي لبعد شفافية العلاقات كأحد أبعاد القيادة الأصلية في القدرات الديناميكية في المنظمة المبحوثة: وتنص الفرضية الفرعية الثالثة على: (لا يوجد تأثير معنوي لبعد شفافية العلاقات، كأحد أبعاد القيادة الأصلية، في القدرات الديناميكية في الشركة المبحوثة). إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.00)، وهي أقل من المستوى المعنوي الافتراضي للدراسة (1%)، كما فسرت شفافية العلاقات، بدلالة معامل التحديد ( $R^2$ )، ما نسبته (59%) من الاختلافات الكلية في القدرات الديناميكية في الشركة المبحوثة. ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة البالغة (97.48)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (5.892) عند درجة حرية (1,110) ومستوى معنوي (1%). أما النسبة المتبقية البالغة (41%) فتعود إلى متغيرات أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو لم يتضمنها مخطط الدراسة. وبلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.77)، وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (6.6)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.55) عند مستوى معنوي (1%)، مما يشير إلى أن التغيير في شفافية العلاقات بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغيير في القدرات الديناميكية في الشركة المبحوثة بمقدار (0.77). وبناءً على ما تقدم يمكن القول إنه كلما امتلك قادة الشركة المبحوثة البعد المعبر عن شفافية العلاقات، أسهم ذلك في تفعيل أبعاد القدرات الديناميكية في الشركة. د. وجود تأثير معنوي لبعد المعالجة المتوازنة كأحد أبعاد القيادة الأصلية في القدرات الديناميكية في المنظمة المبحوثة: وتنص الفرضية الفرعية الرابعة على: (لا يوجد تأثير معنوي لبعد المعالجة المتوازنة، كأحد أبعاد القيادة الأصلية، في القدرات الديناميكية في الشركة المبحوثة). إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.00)، وهي أقل من المستوى المعنوي الافتراضي للدراسة (1%)، كما فسرت المعالجة المتوازنة، بدلالة معامل التحديد ( $R^2$ )، ما نسبته (67%) من الاختلافات الكلية في القدرات الديناميكية في الشركة المبحوثة. ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة البالغة (95.22)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (5.892) عند درجة حرية (1,110) ومستوى معنوي (1%). أما النسبة المتبقية البالغة (33%) فتعود إلى متغيرات أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو لم يتضمنها مخطط الدراسة. وبلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.69)، وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (6.2)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.55) عند مستوى معنوي (1%)، مما يشير إلى أن التغيير في المعالجة المتوازنة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغيير في القدرات الديناميكية في الشركة المبحوثة بمقدار (0.69). وبناءً على ما تقدم يمكن القول إنه كلما امتلك قادة الشركة المبحوثة البعد المعبر عن المعالجة المتوازنة، أسهم ذلك في تفعيل أبعاد القدرات الديناميكية في الشركة. ونستدل من النتائج على رفض الفرضية العدمية التي تنص على: (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية لأبعاد القيادة الأصلية (منفردة) بأبعاد القدرات الديناميكية (مجتمعة) في الشركة المبحوثة)، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: (توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية لأبعاد القيادة الأصلية (منفردة) بأبعاد القدرات الديناميكية (مجتمعة) في الشركة المبحوثة).

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً: الاستنتاجات

1. تُمارس القيادة الأصلية في شركة الفرات لصناعة المواد الكيماوية بدرجة متوسطة إلى مرتفعة، مما يعكس وجود وعي قيادي قائم على الشفافية والقيم، لكنه يحتاج إلى مزيد من التعزيز المؤسسي.
2. تُطبق طقوس الخمسة تاء (تحديد، ترتيب، تنظيف، تزيين، تثبيت) بصورة جزئية وغير متوازنة بين الأقسام، إذ تظهر فجوات في الالتزام، خاصة على المستوى التشغيلي مقارنة بالمستوى الإداري.

3. أظهر التحليل أن التكامل بين القيادة الأصيلة وطقوس الخمسة تاء يسهم بصورة معنوية في تعزيز القدرات الديناميكية للشركة، مما يعكس أهمية المزج بين القيم القيادية والانضباط التشغيلية.  
4. كشف النهج الإثنوغرافي أن بعض الممارسات الإيجابية في بيئة العمل غير موثقة رسميًا، وأن الثقافة الضمنية تؤدي دورًا مهمًا في تشكيل سلوك العاملين.

5. هناك حاجة ملحة إلى تبني برامج تطويرية متكاملة تضمن استدامة القيادة الأصيلة ومأسسة طقوس الخمسة تاء، بهدف دعم مرونة الشركة وقدرتها على التكيف مع التغيرات.  
ثانيًا: التوصيات

1. تعزيز برامج التدريب القيادي لتطوير مهارات القيادة الأصيلة، خاصة في مجالات الوعي الذاتي، والشفافية، والممارسات الأخلاقية.

2. مأسسة طقوس الخمسة تاء عبر سياسات وإجراءات واضحة، وتدريب العاملين على تطبيقها بصورة موحدة في جميع الأقسام.

3. دمج القيادة الأصيلة مع برامج تحسين بيئة العمل لضمان انعكاس القيم القيادية في الممارسات اليومية للعاملين.  
4. تطوير نظام متابعة وتقييم لقياس مستوى الالتزام بالخمسة تاء، وربط نتائجه بخطة تحسين الأداء.  
5. اعتماد النهج الإثنوغرافي في التقييمات الدورية للكشف عن الممارسات والثقافة التنظيمية الفعلية، وليس الاقتصار على الإجراءات الرسمية.

1. أبو زيد: حماده فوزي، (2021)، أثر سلوكيات القيادة الأصيلة على الإبداع العاملين ومستوى الأداء الفردي في ظل توسيط الاتجاهات الإيجابية للعاملين المجلة العالمية للدراسات التجارية والبيئية مجلد 12 العدد 2
2. الأحمري: عبد الله مشبب، (2020)، واقع ممارسه قاده المدارس الثانوية بمدينة الرياض القيادة الأصيلة مجلة البحث العلمي في التربية كلية البنات الآداب وعلوم التربية جامعة عين الشمس المجلد 19، العدد 3.
3. بيروز: لحام ، (2022)، "نمذجة المعادلات الهيكلية للتحليل العلائقي لأداء JIT في قطاع التصنيع" ، المجلة الدولية لبحوث الإنتاج ، المجلد.52، العدد17.
4. الجرادات : محمود & خصاونة: سامر & أبو الرز: جمال & البطاينة: عمر طاهر، (2023)، "ممارسات القيادة الأصيلة في بيئة الجامعة: نظرية الغد." المجلة الدولية للإدارة في التعليم المجلد14، العدد3.
5. جمعه: نجلاء حسن ، (2023)، القيادة الأصيلة المدركة وترى على السلوك الابتكاري في العمل الدور المعدل الكفاءه الذاتيه الإبداعيه بالتطبيق على البنك الاهلي المصري في القاهرة المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية المجلد 4، العدد1.
6. حازم: ثابت، (2022)، قدرات ديناميكية تسهل الاستراتيجيات المبتكرة في الشركات الصغيرة والمتوسطة. المجلة الدولية للريادة التقنية، 1 (1) ، 109 <https://doi.org/10.1504/IJTE.2007.014731>

7. الشمري: سرمد حمزة، ( 2021 ) ، التحليل الاستراتيجي الداخلي للموارد والقدرات الديناميكية وتحقيق الميزة التنافسية دراسة الحالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، المجلد 29.
8. عابدين :نورزوان عمر ، (2023)، "مازنة وعوامل تؤثر على حافز الموظفين في تطبيق نظام S5" ، بحث مترجم منشور في مجلة الإكسبير الدولية.
9. العامري: عامر كاظم، (2022)، العلاقات بين JIT، TQM وأداء عمليات الإنتاج، مجلة إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 3..
10. عبد الشكور : جمعة هشام & جاميان : رحيم & نظام : عبد الرحمن محمد ، (2022)، " تنفيذ تقنية S5 من خلال لوحة ألعاب تفاعلية"، الطبعة السابعة. جنوب. دار ويسترن كوليدج للنشر، الولايات المتحدة الأمريكية، كتاب مترجم.
11. عبد العظيم: لباية عباس، (2020)، إثر تطبيق منهجية التواء الخمسة على تحسين الاداء في المؤسسات الصحية: دراسة حالة مستشفى امدرمان للولادة، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في ادارة الجودة الشاملة والامتياز، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الادراسات العليا، عمادة الجودة والتطوير.
12. العتيبي: سعد بن مرزوق، (2021)، القيادة الأصيلة والإبداع: دور الوسيط للازدهار في العمل، بحث منشور في مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 29، العدد 2.
13. عواطف عيشوش،، ( 2021 ) القدرات الديناميكية كآلية لتعزيز البراعة التنظيمية: دراسة حالة بعض البنوك بولاية الوادي، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 11 ، العدد 2، جامعة مستغانم، الجزائر .
14. لطفي: علي سمير، (2022)، تنظيم مكان العمل " الخمسة تاء"، مركز الادارة والتنمية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.
15. ماهيش: عمار، (2022)، "تنفيذ منهجية S5 في الصناعة الصغيرة"، بحث مترجم منشور في المجلة الدولية للرسيرش في تكنولوجيا أدفنت، المجلد 4، ال عدد 7.
16. المحاميد، أسعود محمد، (2021) العلاقة بين مشاركة المعرفة وقدرة الفرد على التكيف: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 7، العدد 2.
17. مرسي: ميرفت محمد، (2020)، القيادة الأصيلة في (نخبه من الباحثين) نماذج معاصره في القيادة الرياض مكتبه القانون والاقتصاد
18. المشهداني: لمياء محمد & خزعل: بصير خلف، (2020)، دور Sigma 6 LAEAN في اداء العمليات: دراسة استكشافية على عينة رأي الموظفين في الشركة الوطنية لصناعة الاثاث المنزلي/ الموصل، تنمية الرافدين، المجلد 38، العدد 121.
19. المعاضيدي: معن وعد الله، البدراني: إيمان عبد محمد، ( 2023 ) ، مستويات استراتيجية التعاون التنافسي ودورها في بناء القدرات الديناميكية للمنظمات: دراسة تحليلية في الشركة العربية لصناعات المضادات الحيوية ومستلزماتها)أكاي، كلية الحدباء الجامعية، مركز الدراسات المستقبلية، بحوث مستقبلية، المجلد 4، العدد 2.
20. منصور حمدان عبيد، يعكوب نجوى باقر، (2021) ، تحليل القدرات الديناميكية وقياس تأثيرها على الجاهزية الاستراتيجية: دراسة تطبيقية في شركة أسيل للاتصالات، المجلة العربية للإدارة، المجلد 41 ،

العدد 2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، على الرباط:

<http://www.arado.org/aja>

21. ناسي: احمد، (2023)، لقدرة على التكامل والديناميكية: الدليل من تطوير المنتجات في السيارات وأجهزة الكمبيوتر المركزية. التغيير الصناعي والشركات، 3(3).

22. هاشم: حازم محمد، (2023)، اثر تطبيق برنامج التواءات الخمس (FIVE S5) في تخفيض التكاليف وتحسين الانتاجية في الشركات الصناعية : دراسة استطلاعية لأراء عينة من المختصين في مجال المحاسبة والادارة، بحث منشور في مجلة كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة صلاح الدين- اربيل ، المجلد8، العدد 128.

23. وليو: ديوان، (2022)، القدرات الديناميكية والديناميكية البيئية والميزة التنافسية: دليل من الصين. مجلة أبحاث الأعمال، 67(1).

24. Avolio B. J.، Walumbwa F. O. (2023). Authentic leadership theory، research and practice: Steps taken and steps that remain. In Day D. V. (Ed.)، The Oxford Handbook of Leadership and Organizations (pp. 331-356). Oxford، UK: Oxford University Press.

25. Greenleaf Center. Goffee، R. & Jones، G. (2020). Managing authenticity. Harvard Business Review، vol. 83(12) ، pp. 85-94.

26. Peterson، P.S.، Walumbwa، F.O.، Avolio، B.J.، Hannah، S.T. (2020). RETRACTED: The relationship between authentic leadership and follower job performance: the mediating role of follower positivity in extreme contexts. The Leadership Quarterly، 23(3): 502-516.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.12.004>

27. Randhawa ، singh Jugraj & Ahuja ، singh Inderpeet ،(2021) ، “AnInvestigation into Manufacturing performance achievemetnts accrued by Indian Manufacturing organization through strategic 5s practices” ، International Journal of productivity and performance Management ، 23 feb ، P218

28. Sharma، K. M.، & Lata، S. (2021). Effectuation of lean tool “5s” on materials and work space efficiency in a copper wire drawing micro-scale industri in India. Materials Today: Proceedings، 5(2) ، 4678-4683 .

29. Suddaby R، Coraiola D، Harvey C، Foster W. History and the micro-foundations of dynamic capabilities. Strateg Manag J. 2020;41: 530–556. 10.1002/smj.3058

30. Wang، H.، Sui، Y.، Luthans، F.، Wang، D.، Wu، Y. (2021). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. Journal of Organizational Behavior، 35(1): 5- 21.  
<https://doi.org/10.1002/job.1850>.

**الملحق : استمارة الاستبيان**

الأبعاد	ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
<b>الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل ( القيادة الأصيلة )</b>							
الوعي الذاتي	1	يطلب الرئيس المباشر في الشركة التغذية الراجعة لتحسين عمليات التفاعل مع الآخرين					
	2	يعدل الرئيس المباشر من قراراته لتتلاءم مع أولويات الشركة وغاياتها					
	3	يعرف الرئيس المباشر متى يعيد تقييم مواقف حوال القضايا المهمة					
	4	يظهر الرئيس المباشر في الشركة تفهمه لكيفية تأثير أفعال محددة في الآخرين					
	5	يختار الرئيس المباشر الوقت المناسب لتعديل موقفه من القضايا الهامة					
المنظور الأخلاقي الداخلي	1	يظهر الرئيس المباشر معتقدات تتسجم مع أفعاله					
	2	يتخذ الرئيس المباشر قرارات صعبة بناءً على معايير أخلاقية رفيعة					
	3	يظهر الرئيس المباشر الصدق والنزاهة في التعامل مع جميع المواقف					
	4	يتخذ الرئيس المباشر قرارات صعبة تستند إلى مستويات عالية من السلوك الأخلاقي					
	5	تتطابق أفعال الرئيس المباشر مع أقواله ويشكل نموذجاً يحتذى به					
شفافية العلاقات	1	الرئيس المباشر يشجع الجميع على التعبير عن أفكارهم					
	2	يتحدث الرئيس المباشر بوضوح وبدقة عما يعنيه					

					يعمل الرئيس المباشر على جعل المتعلمين يتقنون به لتحقيق ما التزم به	3	المعالجة المتوازنة
					يعترف الرئيس المباشر بالخطاء عند حدوثها بدون تردد	4	
					يخبر الرئيس المباشر الاخرين عن الحقائق بصراحة دون تفاق.	5	
					يتخذ الرئيس المباشر الآراء التي تتحدى التوجيهات التي تعتنقها بشدة	1	
					يحلل الرئيس المباشر البيانات المتعلقة بالموضوع قبل اتخاذ أي قرار	2	
					يصغي الرئيس المباشر جيداً الى مختلف وجهات النظر قبل التوصل الى أي نتيجة	3	
					يستمع الرئيس المباشر بعناية الى وجهات النظر المختلفة قبل الوصول الى النتائج	4	
					يتصف الرئيس المباشر بثبات مواقف ما دامت تدعم غاية الشركة.	5	
<b>الفقرات الخاصة بالمتغير التابع الأول ( التاءات الخمسة)</b>							
					يتم ترتيب مكان العمل ( بصورة فعالة) ويخلو من الأشياء المبعثرة العشوائية	1	التصنيف
					يتم فرز الأشياء داخل مخازن الشركة واستبعاد المواد الغير مهمة والتخلص منها اول بأول	2	
					الأدوات والمعدات كثيرة الاستخدام توجد في أماكن واضحة وقريبة من الافراد العاملين	3	
					يتم إزالة جميع العناصر غير الضرورية لاداء العمل في محطات العمل	4	
					يتم تنفيذ ممارسة التصنيف في كل محطة عمل	5	

					على اقل تقدير يكون ذلك على أساس شهري		
					يتم ترتيب المواد وتقسيمها ووضع علامات عليها	1	التجهيز
					يتم الحصول على الأدوات والملفات المهمة بسرعة وفي زمن قصير	2	
					الصناديق المخصصة للعمل والحاويات والمواد المستخدمة اثناء العملية الإنتاجية دائما متهيئة للعمل	3	
					يتم ترتيب الأدوات بدقة والعمل على تخزينها بطريقة انها تبقى نظيفة وخالية من أي خطر ومن الاضرار	4	
					يتم وضع معدات قياس مراقبة شاملة للاعمال من ناحية جودة العمل	5	
					جميع مواقع العمل نظيفة وخالية من المخلفات والاوساخ ويتم تنظيف الارضيات بانتظام يوميا كحد ادنى	1	التنظيف
					يتم المحافظة على الآلات والمعدات نظيفة وبصورة مستمرة وغير معطلة والقيام بالصيانة باستمرار ويكون ذلك دوريا	2	
					يسهل ملاحظة الأعطال وفحصها مع التنظيف المستمر	3	
					نقل مسببات الأعطال مع المراجعة والتنظيف المستمر	4	
					جميع أماكن التخزين الداخلية والخارجية نظيفة وخالية من الغبار ويشمل ذلك حتى صناديق العدد والأدوات العامة	5	
					توجد خطوات واضحة لكل عملية انتاجية( ابتداءً من شراء المواد الأولية لغاية ان يصبح منتج	1	التوريد

					(تام)	
					يتم الالتزام بالخطوات المكتوبة لكل عملية إنتاجية	2
					يتم اجراء عمليات تدقيق السيئات الخمس في منطقة عمل على حدة وعلى الأقل أسبوعيا مع تسجيل البيانات والنتائج بصورة مستمرة	3
					يجرى نشر وثيقة على اقل تقدير مرة واحدة في الشهر تشمل أنشطة وممارسات السيئات الخمس التي يسرى العمل فيها في الدورات السابقة	4
					توجد قاعدة بيانات تسجيل فيها المعلومات والبيانات المتعلقة لجميع العمليات ( قاعدة بيانات معيارية موحدة)	5
					يتم المرور على الأقسام لملاحظة الالتزام بتطبيق الS5 وتصوير المخالفات	1
					يتم وضع العلامات على جميع المستندات والأدوات للتعرف عليها بسرعة ووضوح	2
					يوجد تواصل بين العاملين في القسم والعاملين ف الأقسام الاخرى	3
					يشرف على كل منطقة وموقع عمل شخص من الادارة	4
					تقل عدد الأخطاء الناتجة بدون قصد	5
<b>الفقرات الخاصة بالمتغير التابع الثاني (القدرات الديناميكية)</b>						
					تمتلك شركة الفرات العامة إجراءات فعالة لتحديد المعارف الجديدة	1
					لدى شركة الفرات العامة إجراءات كافية لاستيعاب المهارات الجديدة	2

					3	تتصف شركة الفرات العامة بالفعالية في تحويل المعلومات الى معرفة جديدة	
					4	تتميز شركة الفرات العامة بفعاليتها في الاستفادة من المعرفة بخدماتها الجديدة	
					5	تتميز شركة الفرات العامة بفعاليتها في تطوير المعرفة الجديدة المؤثرة على تطوير الخدمات	
					1	تدير مجاميع العمل في شركة الفرات النشاطات المترتبة بنجاحها	القدرة على التكامل
					2	يمتلك الموظفين في شركة الفرات قدرة على ربط الاحداث لتلبية الظروف المتغيرة	
					3	تدرك شركة الفرات العامة بشكل تام مجاميع العمل ممن لديها المهارات والمعرف المتخصصة	
					4	يدرك موظفون شركة الفرات العامة المهام والمسؤوليات المناطة بهم	
					5	يساهم كل موظف من موظفي شركة الفرات العامة مساهمة جوهرية في اعمال مجاميع العمل	
					1	تتصف مجاميع العمل في شركة الفرات بالتنسيق العالي	القدرة على التنسيق
					2	تمتلك شركة الفرات العامة قدرة على تخصيص مواردها بشكل مناسب داخل مجاميع العمل	
					3	يتم تحديد مهام أعضاء مجاميع العمل في شركة الفرات العامة وفقا للمعارف والمهارات لديهم	
					4	تقوم شركة الفرات العامة باجراء توافق بين خبرات أعضاء مجاميع العمل وعمليات الاعمال لديها	
					5	تتزامن مخرجات عمل كل موظف من موظفي شركة الفرات العامة مع مخرجات مجاميع العمل	

					تهدف شركة الفرات العامة الى فحص بيئتها باستمرار لتحديد فرصها الجديدة	1	القدرة على الاستشعار
					تعني شركة الفرات العامة بالجهود البحثية التي تتناسب وتلبي احتياجات المستفيدين	2	
					تهتم شركة الفرات العامة بمراجعة تأثير التغيرات البيئية المحتملة على مستفيديها بصفة دورية	3	
					تعمل شركة الفرات العامة على دراسة الأفكار التي تقدم في ضوءها خدمات جديدة افضل من الحالية	4	
					تحرص شركة الفرات العامة على دراسة معمقة للمعلومات التي حصلت عليها كنتيجة لعمليات الفحص الخارجي	5	