



NEAR EAST UNIVERSITY
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION / ARABIC

**The Role of Creative Leadership in Enhancing Strategic Performance by
Investing in Human Capital an Exploratory Study of the Opinions of a
Sample of Leaders at Duhok Technical University**

PHD DISSERTATION

DILSHAD AHMED SALMAN

NICOSIA
2023



جامعة الشرق الأدنى
معهد الدراسات العليا
قسم إدارة الأعمال / العربية

دور القيادة الابتكارية في تعزيز الأداء الإستراتيجي من خلال الاستثمار في رأس المال البشري
دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في جامعة دهوك التقنية

أطروحة دكتوراه

دلشاد أحمد سلمان

NEAR EAST UNIVERSITY
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION / ARABIC

**The Role of Creative Leadership in Enhancing Strategic Performance by
Investing in Human Capital an Exploratory Study of the Opinions of a
Sample of Leaders at Duhok Technical University**

PHD DISSERTATION

DILSHAD AHMED SALMAN

SUPERVISOR

PROF. DR. KHAIRI ALI AUSO ALI

NICOSIA
2023

جامعة الشرق الأدنى
معهد الدراسات العليا
قسم إدارة الأعمال / العربية

دور القيادة الابتكارية في تعزيز الأداء الإستراتيجي من خلال الاستثمار في رأس المال البشري
دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في جامعة دهوك التقنية

أطروحة دكتوراه

دلشاد أحمد سلمان

بإشراف

الاستاذ الدكتور خيرى علي اوسو علي

APPROVAL

We as the jury members certify the "The Role of Creative Leadership in Enhancing Strategic Performance by Investing in Human Capital an Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Leaders at Duhok Technical University" prepared by "Dilshad Ahmed Salman" defended on 20 /06/ 2023 has been found satisfactory for the award degree of PhD

JURY MEMBERS



Prof. Dr. Darman Sulayman Sadiq (Head of Jury)
University of Duhok

Faculty of Economic and Administrative Science, Business Administration Department



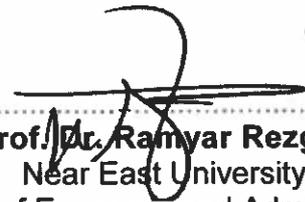
Assist. Prof. Dr. Dildar Haydar Ahmed
Near East University
Faculty of Economic and Administrative
Science, Economics Department



Prof. Dr. Khairi Ali Auso Ali (Supervisor)
Near East University
Faculty of Economic and Administrative
Science, Business Administration Department



Assist. Prof. Dr. Abdulsatar Abduljabbar Sultan
Catholic University in Erbil
Faculty of Economic and Administrative Science,
Business Management Department



Assist. Prof. Dr. Ramyar Rezgar Ahmed
Near East University
Faculty of Economic and Administrative
Science, Banking and Accounting Department



Prof. Dr. K. Hüsnü Can Başer
Institute of Graduate Studies
Director

قرار لجنة المناقشة

نحن كأعضاء لجنة مناقشة طالب دكتوراه (دلشاد أحمد سلمان) عن أطروحته الموسومة بـ " دور القيادة الابتكارية في تعزيز الأداء الإستراتيجي من خلال الاستثمار في رأس المال البشري دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات في جامعة دهوك التقنية" نشهد بأننا اطلعنا على الاطروحة المذكورة وناقشنا الطالب في محتوياتها بتاريخ 2023/06/20، ونشهد بأنها جديرة لنيل درجة دكتوراه

أعضاء لجنة المناقشة

د. د. د.

الاستاذ الدكتور درمان سليمان صادق (رئيس لجنة المناقشة)
جامعة دهوك
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم إدارة الأعمال

د. د. د.

الاستاذ المساعد الدكتور دلدار حيدر احمد
جامعة الشرق الادنى
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم الاقتصاد

د. د. د.

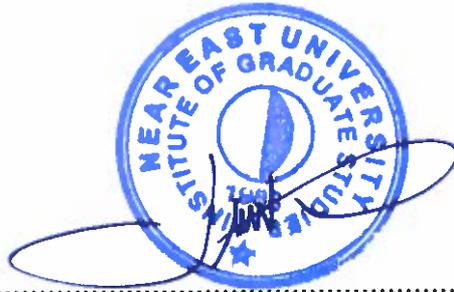
الاستاذ الدكتور خيرى علي اوسو علي (المشرف)
جامعة الشرق الادنى
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم إدارة الأعمال

د. د. د.

الاستاذ المساعد الدكتور عبدالستار عبدالجبار سلطان
الجامعة الكاثوليكية في أربيل
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم إدارة الأعمال

د. د. د.

الاستاذ المساعد الدكتور راميلا زكار احمد
جامعة الشرق الادنى
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم المالية والمحاسبة



الاستاذ الدكتور ك. حسنو جان باشير
معهد الدراسات العليا
المدير

DECLARATION

I'm **Dilshad Ahmed Salman**; hereby declare that this dissertation entitled "**The Role of Creative Leadership in Enhancing Strategic Performance by Investing in Human Capital an Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Leaders at Duhok Technical University**" been prepared myself under the guidance and supervision of **Prof. Dr. Khairi Ali Auso Ali**, in partial fulfilment of the Near East University, Graduate School of Social Sciences regulations and does not to the best of my knowledge breach and Law of Copyrights and has been tested for plagiarism and a copy of the result can be found in the Thesis.

This Thesis is my own work. The responsibility of all claims, ideas, comments and suggestions contained in this thesis as well as translations belongs to the author. Under no circumstances or conditions does The Graduate School of Social Sciences to which the author affiliates do not bear the content and scientific responsibility of the thesis. All responsibilities for the work performed and published belong to the author.

- The full extent of my thesis can be accessible from anywhere.
- My thesis can only be accessible from the Near East University.
- My thesis cannot be accessible for (2) two years. If I do not apply for extension at the end of this period, the full extent of my thesis will be accessible from anywhere.

Date: 20/06/2023

Signature:

Dilshad Ahmed Salman

الاعلان

أنا دلشاد أحمد سلمان، أعلن بأن أطروحته دكتوراه بعنوان " دور القيادة الابتكارية في تعزيز الأداء الإستراتيجي من خلال الاستثمار في رأس المال البشري دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في جامعة دهوك التقنية" كانت تحت إشراف وتوجيهات الاستاذ الدكتور خيرى علي اوسو علي ، ولقد أعددتها بنفسى تماماً، وكل اقتباس كان مقيداً بموجب الالتزامات والقواعد المتبعة في كتابة الرسالة في معهد العلوم الاجتماعية. أؤكد بأنني أسمح بوجود النسخ الورقية والإلكترونية لرسالتني في محفوظات معهد العلوم الاجتماعية بجامعة الشرق الأدنى.

هذه الرسالة هي من عملي الخاص، وأتحمل مسؤولية كل الادعاءات والأفكار والتعليقات والاقتراحات والنصوص المترجمة في هذه الرسالة هي مسؤولية المؤلف. معهد العلوم الاجتماعية الذي أنتمي إليه ليس له أي تبعية أو مسؤولية علمية تحت أي ظرف من الظروف، جميع مسؤوليات المصنفات المنشورة المنشورة تخصني كمؤلف.

- المحتوى الكامل لرسالتني يمكن الوصول اليها من أي مكان.
- رسالتني يمكن الوصول اليها فقط من جامعة الشرق الأدنى.
- لا يمكن أن تكون رسالتني قابلة للوصول اليها لمدة عامين (2). إذا لم أتقدم بطلب للحصول على الامتداد في نهاية هذه الفترة، فسيكون المحتوى الكامل لرسالتني مسموح الوصول اليها من أي مكان.

التاريخ: 2023/06/20

التوقيع:

دلشاد أحمد سلمان

ACKNOWLEDGEMENTS

Praise be to God who taught by the pen, taught man what he did not know, and after praising God Almighty and thanking Him for completing this thesis, I extend my sincere thanks and great gratitude to the honorable **Prof. Dr. Khairi Ali Auso** for the knowledge he gave me until the completion of this dissertation, and no matter how many phrases and sentences I write, words of gratitude remain incapable of fulfilling his right.

I also extend my highest expressions of thanks and appreciation to my mother and my dear wife, who gave me everything precious, and it was the credit, after God, for what I have reached now.

I also extend my thanks to all the professors, colleagues, and everyone who gave me advice, extended a helping hand, or did me a favor that contributed to the completion of this work. My sincere thanks and appreciation.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، وبعد حمد الله تعالى وشكره على إنهائي لهذه الأطروحة أتقدم بخالص الشكر وعظيم الأمتنان للأستاذ الفاضل الدكتور خيرى علي أوسو على ما قدمه لي من علم حتى إتمام هذه الأطروحة ومهما كتب من عبارات وجمل فإن كلمات الشكر تظل عاجزة عن إيفاء حقه.

كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير الى والدتي وزوجتي العزيزتان التان قدمتا لي كل غالي ونفيس، وكان الفضل بعد الله فيما وصلت اليه الآن.

كما أتقدم بشكر الى جميع الأساتذة وزملاء وكل من قدم لي نصيحة أو مد لي يد العون، أو أسدى لي معروف ساهمة في إنجاز هذا العمل فله مني خالص الشكر والتقدير.

ABSTRACT

The Role of Creative Leadership in Enhancing Strategic Performance by Investing in Human Capital an Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Leaders at Duhok Technical University

The study aims to analyze the tools of fiscal policy and their impact on stagnant inflation by influencing the stability of public prices and their role in solving the problem of unemployment.

The study recommends that the restriction of fiscal policy on monetary policy is significant in the Iraqi economy and that inflation is created by fiscal policy from the demand side as a result of the expansion of public spending, especially the current consumption of it as well as inflationary expectations. Therefore, the monetary policy has adopted the nominal stabilizer for inflationary expectations; which is more dangerous than inflation, as it leads to inflation that results from the inflexibility of the production system. Every expectation about inflation turns into reality since expectations match reality for a future period, Hence, the cycle of inflationary expectations must be broken by real mechanisms represented by supporting the dinar exchange rate versus the reserves as well as raising the nominal interest rates, so as to obtain a real interest rate that guarantees the demand for the local currency.

Additionally, unemployment has remained high due to the failure of the state to solve the problem because of the long wars that the country has gone through, the halting of production and service projects to absorb the workforce as well as the poor security situation and its reflection on the fields of investment and construction.

The study suggests the direction of public spending in Iraq in a way that contributes to the raising of the investment share and reducing current useless consumer spending, working on the principle of benefiting the spent dinar through the application of the so-called performance budget, programs and zero budgets.

Also, controlling economic problems by controlling inflation rates through the use of deflationary policies, and achieving optimal operation of the economy by eliminating unemployment by using expansionary monetary policies that are based on a combination of fiscal and monetary policies to bring about this goal.

Keywords: Innovative leadership, strategic performance, investment in human capital, Technical University, University of Dohuk.

ÖZ

İnsan sermayesine yatırım yoluyla stratejik performansın arttırılmasında yenilikçi liderliğin rolü Dohuk Teknik Üniversitesi'ndeki liderlerden oluşan bir örneklemin görüşlerine ilişkin bir anket çalışması

Çalışma, Dohuk Teknik Üniversitesi'nde insan sermayesine yatırım yoluyla stratejik performansın arttırılmasında yenilikçi liderliğin oynadığı rolü belirlemeyi amaçladı.

Teknik eğitim, bölgenin çeşitli ekonomik sektörlerinde büyümesine ve gelişmesine yardımcı olan yüksek düzeyde eğitim ve uygulama içeren çıktılar sağlayarak işgücü piyasasının temel temellerinin oluşturulmasına katkıda bulunur. Çalışma, insan sermayesine yatırımın aracı rolünü ve yenilikçi liderliğin stratejik yatırımla ilişkisi üzerindeki etkisini bilmeyi amaçladığından, Dohuk Valiliği Teknik Üniversitesi'nin inovasyonun önemini fark etmede öncü rolü vardır. Bu liderler tarafından uygulanan faaliyetler Dohuk Valiliği Teknik Üniversitesi'nin çalışma alanını temsil eden enstitü ve kolejlerinde performans ve uygulama. Araştırmanın problemi, incelenen üniversitedeki yenilikçi niteliklere sahip liderlerin stratejik performansı arttırmadaki etkisini ve insan sermayesine yapılan yatırımın bu ilişkinin iyileştirilmesinde oynadığı aracı rolün ne olduğunu belirlemek amacıyla özetlenmiştir.

Bu nedenle çalışma, formundan yola çıkmış ve daha sonra yenilikçi liderlik, insana yatırım ve stratejik liderlik ile temsil edilen çalışmanın değişkenlerinin teorik felsefesini ve entelektüel çağrışımlarını açıklığa kavuşturarak bunları yanıtlamayı amaçlayan bir dizi entelektüel ve uygulamalı soruyla ifade etmiştir. Performansı, çevresinin önemli konuları arasında sayılması ve daha sonra okuduğu üniversite için önem düzeyinin bilinmesi.

Bu amaçla hazırlanan anket aracılığıyla saha tarafı için veri elde edilmesine yardımcı olan Dohuk Teknik Üniversitesi'ndeki liderlerden rastgele bir örnek seçilmiştir. Çalışmanın örneklemini üniversitenin enstitülerinde liderlik pozisyonunda olan (129) kişiye ve Örneklem üyelerinin tamamına anket gönderilmiş ve bunlardan analiz için geçerli olan (108) anket geri dönmüş ve yanıt oranı (%83,7) çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Bir takım istatistiksel göstergeler kullanılarak ve (SPSS V.29) ve (AMOS V.26) programları aracılığıyla sahada test edilmesi amacıyla bir takım hipotezler de benimsenmiştir.

Çalışmada bir takım sonuçlara ulaşılmıştır ve bunlardan en önemlisi, araştırılan teknik üniversite kurumlarının stratejik performansının arttırılmasında yenilikçi liderlik ilişkisinin iyileştirilmesinde aracı değişken olarak insan sermayesine yatırımın etkili bir rolü olduğudur. Çalışmanın sunduğu en önemli öneriler, araştırılan teknik üniversite yönetiminin ve liderlerinin, insan kaynakları için yaşam standartlarını iyileştirerek ve motivasyonlarını yükseltme motivasyonunu teşvik eden ücretler, maaşlar ve diğer mali teşvikler sağlayarak iş güvenliği sağlamaya bağlı olmalarıydı. Üniversitenin stratejik performans düzeyleri.

Anahtar Kelimeler: Yenilikçi liderlik, stratejik performans, insan sermayesine yatırım, Teknik Üniversite, Dohuk Üniversitesi.

ملخص

دور القيادة الابتكارية في تعزيز الأداء الإستراتيجي من خلال الاستثمار في رأس المال البشري دراسة أستطلاعية لأراء عينة من القيادات في جامعة دهوك التقنية

هدفت الدراسة الى التعرف على الدور التي تلعبه القيادة الابتكارية في تعزيز الأداء الإستراتيجي من خلال الأستثمار في رأس المال البشري في جامعة دهوك التقنية.

يساهم التعليم التقني في بناء المرتكزات الأساسية لسوق العمل بما يرفده من مخرجات ذات مستويات تدريبية وتطبيقية عالية تساعد في نمو وتطور الإقليم في مختلف قطاعاته الاقتصادية، ولتحقيق هذه الغاية يقع على عاتق القيادات في كليات ومعاهد الجامعة التقنية في محافظة دهوك الدور الريادي في إدراك أهمية الابتكار في الأنشطة التي تمارسها تلك القيادات، إذ تهدف الدراسة إلى معرفة الدور الوسيط للأستثمار في رأس المال البشري وتأثيره في علاقة القيادة الابتكارية بالأداء الاستراتيجي وبالتطبيق في معاهد وكليات الجامعة التقنية في محافظة دهوك والتي مثلت ميدان الدراسة. وتلخصت مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على أثر امتلاك القيادات في الجامعة المبحوثة للصفات الابتكارية في تعزيز الأداء الاستراتيجي، وما هو الدور الوسيط الذي يؤديه الأستثمار في رأس المال البشري في تحسين تلك العلاقة.

لذلك أنطلقت الدراسة من شكله ثم التعبير عنها بعدد من التساؤلات الفكرية والتطبيقية تهدف الأجابة عنها بأستجلاء الفلسفة النظرية والدلالات الفكرية لمتغيرات الدراسة المتمثلة بالقيادة الابتكارية والأستثمار في رأس المال البشري والأداء الإستراتيجي كونها تعد من الموضوعات المهمة من بينها، ومن ثم معرفة مستوى أهميتها للجامعة المدروسة.

وتم اختيار عينة عشوائية من القيادات في جامعة دهوك التقنية والتي ساعدت في الحصول على البيانات للجانب الميداني والتي تم جمعها عن طريق استمارة استبيان أعدت لهذا الغرض، إذ بلغ عينة الدراسة (129) فرداً ممن يشغلون المناصب القيادية في معاهد وكليات الجامعة، حيث وزعت (129) استمارة على كافة أفراد العينة أعيد منها (108) استمارة والتي كانت صالحة للتحليل وبنسبة استجابة بلغت (83.7%) والتي شكلت عينة الدراسة. كما تم تبني عدد من الفرضيات لغرض اختبارها ميدانياً وذلك باستخدام عدد من المؤشرات الإحصائية ومن خلال برنامجي (SPSS V.29) و(AMOS V.26).

وتوصلت الدراسة لعدد من الاستنتاجات والتي كان من أهمها أن هناك دور تأثيري للأستثمار في رأس المال البشري كمتغير وسيط في تحسين علاقة القيادة الابتكارية في تعزيز الأداء الاستراتيجي لدى مؤسسات الجامعة التقنية المبحوثة، وكان من أهم المقترحات قدمتها الدراسة أن تعتمد إدارة الجامعة التقنية المبحوثة وقياداتها على توفير الأمان الوظيفي لمواردها البشرية وذلك بتحسين المستويات المعيشية لهم وتوفير الأجور والرواتب والمحفزات المالية الأخرى والتي تثير الدافع لديهم في الارتقاء بمستويات الأداء الاستراتيجي للجامعة.

الكلمات المفتاحية : القيادة الابتكارية، الأداء الاستراتيجي، الأستثمار في رأس المال البشري، الجامعة التقنية، جامعة دهوك.

قائمة المحتويات

.....	قرار لجنة المناقشة
XI	شكر وتقدير
XII	ABSTRACT
XIII	ÖZ
XIV	ملخص
XXII	قائمة الجداول
XXV	قائمة الاشكال
1	المقدمة
3	الفصل الأول
3	الإطار المنهجي للدراسة
3	1.1: الدراسات السابقة
3	1.1.1: الدراسات العربية ذات العلاقة بالقيادة الابتكارية:
5	2.1.1: الدراسات الأجنبية ذات العلاقة بالقيادة الابتكارية:
6	3.1.1: الدراسات العربية ذات العلاقة بالاستثمار في رأس المال البشري
7	4.1.1: الدراسات الأجنبية ذات العلاقة بالاستثمار في رأس المال البشري
9	5.1.1: الدراسات العربية ذات العلاقة بالأداء الإستراتيجي
10	6.1.1: الدراسات الأجنبية ذات العلاقة بالأداء الإستراتيجي
11	7.1.1: مجالات الاستفادة والأختلاف والتميز عن الدراسات السابقة:
12	2.1: منهجية الدراسة
12	1.2.1: مشكلة الدراسة:
13	2.2.1: أهمية الدراسة:
13	3.2.1: أهداف الدراسة:

14	4.2.1: التعريفات الإجرائية:
15	5.2.1: المخطط الافتراضي للدراسة:
16	6.2.1: فرضيات الدراسة:
17	7.2.1: منهج الدراسة:
17	8.2.1: حدود الدراسة:
17	9.2.1: أدوات جمع البيانات والمعلومات:
18	10.2.1: أختبارات الاستبيان والبيانات والأنموذج:
18	1.10.2.1: أختبارات الاستبيان
18	1.1.10.2.1: مكونات الاستبيان:
20	2.1.10.2.1: اختبارات الاستبيان:
22	2.10.2.1: اختبار بيانات الدراسة:
26	3.10.2.1: اختبار أنموذج الدراسة:
32	11.2.1: أساليب تحليل البيانات:
32	1.11.2.1: الأساليب الإحصائية:
33	2.11.2.1: وصف مجتمع الدراسة:
34	3.11.2.1: وصف عينة الدراسة:
35	4.11.2.1: نبذة عن الجامعة التقنية في دهوك:
36	الأطار النظري للدراسة
37	الفصل الثاني
37	القيادة الابتكارية
37	1.2: القيادة:
37	1.1.2: مفهوم القيادة:
38	2.1.2: تعريفات القيادة:

40	3.1.2: أهمية القيادة:
42	4.1.2: صفات القيادة:
43	5.1.2: نظريات القيادة:
46	2.2: الابتكار:
46	1.2.2: مفهوم الابتكار:
47	2.2.2: تعريفات الابتكار:
49	3.2.2: أهمية الابتكار:
50	4.2.2: مكونات العملية الابتكارية:
50	5.2.2: جوانب الابتكار:
51	6.2.2: مراحل الابتكار:
51	7.2.2: معوقات الابتكار:
53	8.2.2: خصائص المبتكر وسماته:
54	9.2.2: القيم الداعمة للابتكار:
54	3.2: القيادة الابتكارية:
54	1.3.2: مفهوم القيادة الابتكارية:
55	2.3.2: تعريفات القيادة الابتكارية:
56	3.3.2: خصائص القيادة الابتكارية وسماتها:
60	4.3.2: مهارات القيادة الابتكارية:
61	5.3.2: أنواع القيادة الابتكارية:
62	6.3.2: مرتكزات القيادة الابتكارية:
63	7.3.2: أبعاد القيادة الابتكارية:
65	8.3.2: المقومات المنطقية للقيادة الابتكارية:
66	9.3.2: عوامل بناء القيادة الابتكارية:

68	10.3.2: مهام القيادة الابتكارية:
70	11.3.2: ديناميكية القيادة الابتكارية والتطوير:
71	12.3.2: علاقة القيادة الابتكارية بالأنماط القيادية:
73	الفصل الثالث
73	الاستثمار في رأس المال البشري
73	1.3: مفاهيم الاستثمار ورأس المال البشري:
73	1.1.3: مفهوم الاستثمار وأهميته وأهدافه:
73	2.1.3: تعريفات الاستثمار:
75	2.3: ماهية رأس المال البشري:
75	1.2.3: مفهوم رأس المال البشري:
78	2.2.3: أهمية رأس المال البشري:
79	3.2.3: خصائص رأس المال البشري:
80	4.2.3: أنواع رأس المال البشري:
81	3.3: الاستثمار في رأس المال البشري:
81	1.3.3: مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري:
83	2.3.3: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري:
85	3.3.3: فوائد الاستثمار في رأس المال البشري:
85	4.3.3: أهداف الاستثمار في رأس المال البشري:
86	5.3.3: مكونات الاستثمار في رأس المال البشري:
88	6.3.3: العوامل المؤثرة في استثمار رأس المال البشري:
89	7.3.3: اعتبارات الاستثمار في رأس المال البشري:
91	8.3.3: عناصر الاستثمار في رأس المال البشري:
92	9.3.3: أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري:

93	10.3.3:مداخل الاستثمار في رأس المال البشري:
94	11.3.3:قيود الاستثمار في رأس المال البشري ومحدداته:
95	12.3.3: مبادئ الاستثمار في رأس المال البشري وتكاليفه:
97	13.3.3: الآليات المستخدمة في الاستثمار في رأس المال البشري:
99	الفصل الرابع
99	الأداء الإستراتيجي
99	1.4: الأداء الإستراتيجي:
99	1.1.4: مفهوم الأداء:
101	2.1.4: أهمية الأداء:
101	3.1.4: العوامل المؤثرة في الأداء:
103	4.1.4: أنواع الأداء:
105	5.1.4: مقومات الأداء الجيد وأهدافه:
106	2.4: الإستراتيجية:
106	1.2.4: مفهوم الإستراتيجية:
107	2.2.4: مستويات الإستراتيجية وخصائصها:
108	3.2.4: مراحل الإستراتيجية:
110	4.2.4: أنواع الإستراتيجيات:
111	3.4: الأداء الإستراتيجي:
112	1.3.4: مفهوم الأداء الاستراتيجي:
114	2.3.4: أهمية الأداء الاستراتيجي وأهدافه:
116	3.3.4: خصائص الأداء الاستراتيجي ومستوياته:
117	4.3.4: أنواع الأداء الاستراتيجي:
119	5.3.4: العوامل المؤثرة في الأداء الاستراتيجي:

120	6.3.4: قياس الأداء الاستراتيجي وأهميته:
121	7.3.4: مؤشرات الأداء الإستراتيجي:
122	8.3.4: خصائص مقاييس الأداء الإستراتيجي:
123	9.3.4: الصعوبات التي تواجه قياس الأداء الإستراتيجي:
123	10.3.4: تقييم الأداء الاستراتيجي وأهميته:
124	11.3.4: إدارة الأداء الاستراتيجي ومكوناته:
126	12.3.4: مداخل قياس الأداء الاستراتيجي:
127	13.3.4: أبعاد الأداء الاستراتيجي:
134	الفصل الخامس
134	الأطار الميداني للدراسة
134	1.5: وصف عينة الدراسة ومتغيراتها:
134	1.1.5: وصف سمات العينة:
137	2.1.5: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها:
138	1.2.1.5: وصف متغير القيادة الابتكارية:
142	2.2.1.5: أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري:
148	3.2.1.5: أبعاد الأداء الاستراتيجي:
154	2.5: اختبار فرضيات الدراسة:
154	1.2.5: اختبار فرضيات الارتباط:
154	1.1.2.5: الفرضية الرئيسية الأولى:
155	2.1.2.5: الفرضية الرئيسية الثانية:
157	3.1.2.5: الفرضية الرئيسية الثالثة:
159	2.2.5: اختبار فرضيات التأثير:
159	1.2.2.5: الفرضية الرئيسية الرابعة:

161:الفرضية الرئيسية الخامسة:2.2.2.5
164:الفرضية الرئيسية السادسة:3.2.2.5
167:الفرضية الرئيسية السابعة:4.2.2.5
169:اختبار فرضية التباين:3.2.5
169:الفرضية الرئيسية الثامنة:1.3.2.5
171:اختبار فرضية الفروقات:4.2.5
171:الفرضية الرئيسية التاسعة:1.4.2.5
177 الخاتمة
182 قائمة المصادر
206 الملاحق
226 تقرير الانتحال

قائمة الجداول

19	الجدول (1) مكونات الاستبيان
21	الجدول (2) اختبار الثبات
23	الجدول (3) شرط التوزيع الطبيعي
24	الجدول (4) اختبار الاستقلالية
25	الجدول (5) اختبار تجانس التباين
26	الجدول (6) كفاية العينة
28	الجدول (7) التباين الكلي المفسر
29	الجدول (8) مصفوفة العوامل قبل التدوير
30	الجدول (9) مصفوفة العوامل المستخلصة بعد التدوير
32	الجدول (10) مؤشرات جودة المطابقة وقيمها المعيارية
34	الجدول (11) عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة
39	الجدول (12) تعريفات القيادة على وفق آراء عدد من الباحثين
47	الجدول (13) تعريفات الابتكار على وفق آراء عدد من الباحثين
55	الجدول (14) تعريفات القيادة الابتكارية على وفق آراء عدد من الباحثين
57	الجدول (15) مصفوفة خصائص القيادة الابتكارية
73	الجدول (16) تعريفات الاستثمار على وفق آراء عدد من الباحثين
77	الجدول (17) تعريفات راس المال البشري على وفق آراء عدد من الباحثين
81	الجدول (18) تعريفات الاستثمار في راس المال البشري على وفق آراء عدد من الباحثين
100	الجدول (19) تعريفات الأداء على وفق آراء عدد من الباحثين
113	الجدول (20) تعريفات الأداء الاستراتيجي على وفق آراء عدد من الباحثين
134	الجدول (21) توزيع العينة حسب الجنس

135	الجدول (22) توزيع العينة حسب العمر
135	الجدول (23) توزيع العينة حسب التحصيل الدراسي
136	الجدول (24) توزيع العينة حسب اللقب العلمي
136	الجدول (25) توزيع العينة حسب سنوات الخدمة في الوظيفة
137	الجدول (26) توزيع العينة حسب سنوات الخدمة في المنصب الحالي
137	الجدول (27) توزيع العينة حسب التخصص
138	الجدول (28) المستويات المعيارية لتقدير الاتفاق
139	الجدول (29) وصف بُعد التفكير والتخطيط الابتكاري
140	الجدول (30) وصف بُعد الاتصال والتواصل الابتكاري
142	الجدول (31) وصف بُعد حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة إبتكارية
143	الجدول (32) وصف البُعد الثقافي
144	الجدول (33) وصف البُعد الاقتصادي
145	الجدول (34) وصف البُعد التكنولوجي
147	الجدول (35) وصف البُعد الاجتماعي
148	الجدول (36) وصف البُعد الأمني
149	الجدول (37) وصف البُعد المالي
151	الجدول (38) وصف بُعد الزبائن
152	الجدول (39) وصف بُعد الإبداع والتعلم
153	الجدول (40) وصف بُعد العمليات الداخلية
155	الجدول (41) الارتباط بين القيادة الابتكارية والأداء الاستراتيجي
157	الجدول (42) الارتباط بين القيادة الابتكارية والاستثمار في رأس المال البشري
158	الجدول (43) الارتباط بين الاستثمار في رأس المال البشري والأداء الاستراتيجي

- الجدول (44) التأثير المباشر للقيادة الابتكارية في الأداء الاستراتيجي 160
- الجدول (45) التأثير المباشر لأبعاد القيادة الابتكارية في الأداء الاستراتيجي 161
- الجدول (46) التأثير المباشر للقيادة الابتكارية في الاستثمار في رأس المال البشري 162
- الجدول (47) التأثير المباشر لأبعاد القيادة الابتكارية في الاستثمار في رأس المال البشري 164
- الجدول (48) التأثير المباشر للاستثمار في رأس المال البشري في الأداء الاستراتيجي 165
- الجدول (49) التأثير المباشر لأبعاد الاستثمار في رأس المال البشري في الأداء الاستراتيجي 167
- الجدول (50) التأثير الوسيط لمتغير الاستثمار في رأس المال البشري 169
- الجدول (51) التباين بين المتغيرات 170
- الجدول (52) الفروقات وفقاً للجنس 171
- الجدول (53) الفروقات وفقاً للعمر 172
- الجدول (54) الفروقات وفقاً للتحصيل الدراسي 173
- الجدول (55) الفروقات وفقاً للقب العلمي 174
- الجدول (56) الفروقات وفقاً لمدة الخدمة في الوظيفة 174
- الجدول (57) الفروقات وفقاً لمدة الخدمة في المنصب الحالي 175
- الجدول (58) الفروقات وفقاً للتخصص 176

قائمة الاشكال

- الشكل (1) مخطط الدراسة 15
- الشكل (2) نتائج التحليل العاملّي التوكيدي بعد التدوير 31
- الشكل (3) معوقات الابتكار 53
- الشكل (4) أنموذج بناء القيادة الابتكارية 67
- الشكل (5) مداخل الاستثمار في رأس المال البشري 94
- الشكل (6) العوامل المؤثرة في الأداء 103
- الشكل (7) علاقة الأداء الاستراتيجي بعدد من مكونات المنظمة 111
- الشكل (8) أبعاد الأداء الإستراتيجي 133

المقدمة

يقع الدور الأساسي للعمل بموجب مواصفات القيادة الابتكارية على عاتق القيادات في منظمات الأعمال، فعلى القائد أن يكون مبتكراً ويتسم بالمثابرة، وأن يكون لديه إدراك لأهمية الابتكار في الأنشطة التي تمارسها المنظمة، وكذلك الأنشطة التي يؤديها الأفراد، إذ عليه أن ينظر إلى كل ما هو يستجد ويولي الأهتمام بأساليب التفكير غير النمطية والتقليدية، ويعمل جاهداً على توظيفها لكي يتسنى له رفع الكفاءات للأفراد العاملين معه ولمنظمته. وفي السياق ذاته ينطبق هذا الدور ينطبق على القيادات الأكاديمية التي مثلت عينة الدراسة أيضاً، إذ إنهم يعملون على توظيف الأفكار الابتكارية لتابعيهم من تدريسيين وموظفين لتلافي المشكلات وإدارة الأزمات بطرائق ابتكارية مستدامة، لمواكبة التطور، واعتماد أحدث الأنماط القيادية في ممارساتهم اليومية.

كما يعد الأداء الإستراتيجي محوراً أساسياً لنجاح منظمات الأعمال كافة، فقد حظي هذا الموضوع باهتمام الكثير من الباحثين والمختصين، فتمحورت جهودهم على مسايرة التطورات السريعة التي تشهدها المنظمات، إذ إن الأداء الإستراتيجي للمنظمة هو من بين المواضيع التي يجب الاهتمام بها من قبل قيادات المنظمة الراغبة في البقاء أو الاستمرار أو النمو، وذلك لأن الأداء الإستراتيجي يهتم بالأهداف لبعيدة المدى ولا ينظر إلى مؤشرات الأداء المالية فقط، بل يتطرق إلى المؤشرات غير المالية، وهذا ما يميزه من النظرة التقليدية للعديد من أنماط الأداء التي يركز فيها المدير على الجانب المالي فقط، وفقد أثبتت المنظمات الناجحة التي تعمل في نطاق البيئة العالمية عدم جدوى تلك النظرة، وحيث إن المنظمات الحديثة مطالبة بتكوين نظم للقياس والتقييم تتصف بالشمولية التي تعتمد على الكثير من المؤشرات التي تقرأ التصور الحالي والمستقبلي للمنظمة، وتأخذ بالنظر متطلبات الزبائن والعمليات التشغيلية، والحاجة إلى الابتكار والتحسين المستدام، وهذا الأمر الذي يوفر مدخلاً أكثر توازناً في قياس أداء المنظمة.

من جانب آخر ولرأس المال البشري دوراً أساسياً وجوهرياً في لخدمة وتحقيق التميز في الأداء على المدى القريب والبعيد، إذ يعد رأس المال البشري من أهم الموارد في المنظمات لاسيما بعد التوجه الدولي نحو العولمة، وهو يتطلب تراكمًا كميًا ونوعيًا من قدرات رأس المال البشري وإمكاناته، لما يتحلى به من خصائص وبخاصة النادرة منها، وصعوبة محاكاتها أو تقليدها، وهذا يشجع المنظمة إلى احتكاره لتحقي التميز به مقارنة مع المنظمات الأخرى، فزادة أهمية والاستثمار في رأس المال البشري للاستفادة من دوره المهم في المنظمة، فهو يعمل على طرح الأفكار الجديدة والابتكارات والابداعات التي تعمل على تعزيز قدرات منظمات للاستجابة للتغيرات التي تحدث ضمن بيئتها الخارجية، وما يزيد ذلك امكانياتها على تلبية متطلبات الزبائن بسرعة الممكنة ونجاحها في ذلك.

ومن نقطة البداية هذه تهتم الدراسة الحالية بمعرفة دور القيادة الابتكارية في تعزيز الأداء الإستراتيجي عن طريق إستراتيجية الاستثمار في رأس المال البشري، التي تم اختبارت ميدانياً في جامعة دهوك التقنية في محافظة دهوك، إذ اعتمد أنموذج افتراضي يرسم مسارات العلاقة بين متغيرات الدراسة الثلاث وأبعادها، واشتقت منه مجموعة من الفرضيات التي اختبرت على وفق أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي.

وبموجب ماتم عرضه من منظمات لكل من القيادة الابتكارية والاستثمار في رأس المال البشري والأداء الإستراتيجي والعلاقات التفاعلية بينها تؤكد الدراسة الحالية على دور هذه العلاقة في نجاح وأستمرار المنظمات المدروسة وأتساقاً مع ماتقدم فقد تم تقسيم الدراسة الى ستة فصول، فتضمن الفصل الأول من مبحثين، تناول المبحث الأول الدراسات السابقة، والمبحث الثاني منهجية الدراسة، وتطرق الفصل الثاني والفصل الثالث والفصل الرابع الى الأطار النظري للدراسة، حيث تناول الفصل الثاني القيادة الابتكارية، وتناول الفصل الثالث الأستثمار في رأس المال البشري، وتناول الفصل الرابع الأداء الأستراتيجي، وتناول الفصل الخامس الأطار الميداني للدراسة، وتضمن الى مبحثين، تناول المبحث الأول وصف عينة الدراسة ومتغيراتها، وتناول المبحث الثاني أختبارات فرضيات الدراسة، وتناول الفصل السادس والأخير الأستنتاجات والتوصيات.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

يتضمن هذا الفصل من مبحثين جاءت لتوضيح المنهجية التي اعتمدها الباحث كإطار عمل لدراسته ، وهي:

المبحث الأول: الدراسات السابقة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

1.1: الدراسات السابقة

تمهيد

نستعرض في هذا المبحث أهم الطروحات النظرية لما ورد في مجموعة من الدراسات التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة الحالية ، للتعرف على مضامينها الفكرية والمعرفية وجوانبها المنهجية والميدانية وعلى ، كما يأتي:

1.1.1: الدراسات العربية ذات العلاقة بالقيادة الابتكارية:

أ. دراسة (القسوس، 2004) التي جاءت بعنوان "تقديرات معلمي المدارس الثانوية لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الابتكارية"

هدفت الدراسة التعرف الى التقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الابتكارية وعلاقتها بدرجة رضاهم عن ذلك، وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة المعلمين والمعلمات والعاملين في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمحافظة الكرك للعام (2004) وقد بلغت عينة الدراسة (86) معلماً ومعلمة وتم بناء وتطوير مقياسين لقياس درجة ممارسة القيادة الابتكارية والأخر لقياس الرضا الوظيفي، وقد بنيت نتائج الدراسة بأنه توجد فروق لمتغير الجنس لصالح الأناث، واوصت الدراسة بضرورة تدريب المعلمين وأكدت على ضرورة متابعة التدريب للبر امج المختلفة وتعزيز العلاقة بين المدارس الثانوية للأستفادة من الخبرات المختلفة وتعميم المبدع منها.

ب. دراسة (الحارثي، 2016) التي جاءت بعنوان "درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيم التنظيمية لديهم من جهة نظر المشرفين والمعلمين"

هدفت إلى التعرف على القيادة الابتكارية ودورها في التغيير التنظيمي في كلية الملك فهد الأمنية وكلية الملك خالد العسكرية . حيث تكون مجتمع الدراسة من منتسبي كلية الملك الفهد الأمنية وكلية الملك خالد العسكرية من عسكريين ومدنيين مجموعة من رتب العسكرية (نقيب إلى لواء)، ومن المراتب المدنية (8

إلى 15) هم وعددها (562) منتسباً. وكانت من أهم استنتاجات هذه الدراسة: أن القيادة الابتكارية وفي كلية الملك خالد العسكرية أكثر من ممارستها في كلية الملك فهد الأمنية ، وتبين أن الموظفين في كلية الملك فهد لديهم ميل أكثر إلى التغيير التنظيمي من كلية الملك خالد العسكرية ، وقد أوصت الدراسة بتفعيل نظام يشجع على الابتكار في المنظمات الحكومية وتذليل العقبات والعمل على وتنمية السلوك الابتكاري في تلك المنظمات ، بالتخلص من الأعمال الروتينية وتشجيع الموظفين على العمل الأبتكاري .

ت. دراسة (الشهراني، 2018) التي جاءت بعنوان "ممارسة القيادة الأبتكارية وأثرها في تحقيق الريادة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في بنك القدس بمحافظة قطاع غزة"

هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الأبتكارية لدى القادة الأكاديميين بجامعة بيشة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريسي، وتكونت عينة الدراسة من (209) عضو هيئة التدريس، وأستخدمت أستيابة مكونة من (42) فقرة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الأبتكارية لدى القادة الأكاديميين بأبعادها (المثابرة والإصرار، والمبادرات الشخصية، الأفكار الجديدة، التعامل مع المشكلات) كان بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (2.83).

ث. دراسة (عياد، 2019) التي جاءت بعنوان "القيادة الأبتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بجودة أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الأبتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيم التنظيمية لديهم من وجهة نظر المشرفين والمعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الأرتباطي، عن طريق تطوير أستيابة مكونة من (59) فقرة ، ووزعت أداة الدراسة على كافة المعلمين والمشرفين للمدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان ، والبالغ عددهم (380) معلماً ومعلمة (111) مشرفاً ومشرفة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الأبتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين والمعلمين كان متوسطاً، وان درجة أمتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين والمعلمين كان متوسطاً، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة الممارسة القيادة الأبتكارية والقيم التنظيمية، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الأبتكارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين والمعلمين تعزى الى متغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، والوظيفة).

2.1.1: الدراسات الأجنبية ذات العلاقة بالقيادة الابتكارية:

أ. دراسة سومارتونوا (Soemartono , 2014) التي جاءت بعنوان "إعادة تركيب السياسات التربوية في بالي التعرف الى أفضل الممارسات في القيادة التربوية الأبداعية والابتكارية باستخدام الأبحاث العلمية"

بحثت هذه الدراسة في إعادة سياسات التربية في بالي، وأستكشف القيادة التربوية الابتكارية والإبداعية، باستعمال الحث العلمي، وبحثت الدراسة أيضاً في الأساليب الاسترشادية التي تطرحها القيادة الابتكارية ، وهدفت إلى التعرف على دور القيادة الابتكارية في تحديث وتطوير جودة التعليم ومدى إسهامه في دعم المجتمع والخدمات التعليمية التي تقدمها الحكومة في هذا مجال التعليم، وقد استعملت الباحثة المنهج الكيفي، وأجريت الدراسة على عينة مألوفة من (85) مديراً، وبينت الدراسة أن الإطار المؤسسي له دور مهم في دعم وأسناد جهود القيادة الابتكارية ، وتوصلت الدراسة إلى أن للقيادة الابتكارية في دور مهم في تشجيع المجتمع لدعم مختلف برامج التنمية التعليمية .

ب. دراسة (Jennifer,2015) التي جاءت بعنوان "درجة ممارسة القيادة الأبتكارية لدى مديري لواء الجامعة من وجهة نظر معلمهم"

هدفت دراسة جنفر الى دراسة أثر القيادة الأبتكارية لدى مديري الثانوية في مدارس الهند الثانوية، تم مسح (106) مدير من مدارس الهند الحكومية و(232) معلم، وقد أظهرت النتائج أن التعبير عن الأفكار الأبتكارية يزيد من إمكانات القيادة لدى مديري المدارس الحكومية ويقوم بتنشيط نموذج القيادة الأبتكارية في أذهان المديرين والمعلمين، وتظهر الدراسة أن التعبير عن فكرة الأبتكار يرتبط بمفاهيم القدرة على القيادة لدى الموظفين العاملين في المدارس الحكومية، كما أظهرت نتائج الدراسة أن المديرين الذين تم مسح بشكل عشوائي للتعبير عن حلول أبتكارية أثناء العمل ينظر إليهم على أنهم يتمتعون بإمكانية قيادة أكبر، وقد قامت الدراسة يأخذ آراء المعلمين حول المدير الأبتكاري وبينت النتيجة أن المعلمين نسبوا إمكانات أكبر للقيادة للمدير والقائد الأبتكاري.

ت. دراسة (Halen,2016) التي جاءت بعنوان "القيادة الأبتكارية وتطوير أداء العاملين في واقع الكليات الأهلية"

هدفت الدراسة الى واقع القيادة الأبتكارية ومقاومة التغيير في الكليات الأهلية ، وكذلك معرفة معوقات العمل والعراقيل التي تواجه البحث ومثلت أهمية الدراسة، من الحاجة الى الأرتقاء بمستويات الإدارة العليا في الكليات الأهلية وتوفير أهم متطلبات الإصلاح الإداري والتعليمي، وتركزت أهمية البحث أيضاً ، في التركيز على الأساليب البديلة التي يمكن اعتمادها في تطوير العملية التعليمية للدولة، وجاءت فرضيات الدراسة أن هناك علاقة الأرتباط معنوية بين القيادة الأبتكارية ومقاومة التغيير، وكذلك أهم العراقيل والمعوقات التي توجهها، يتمثل مجتمع الدراسة بقطاع التعليم الأهلي والبالغ (10) كليات أهلية،

تمثل أهم القطاعات المهمة والحيوية، وتم اعتماد العينة القصدية، حيث تم استخدام الأستبيانة أداة للبحث وتم توزيع مايقارب (165) أستمارة تم أسترجاع(160) أستمارة مثلت عينة البحث وأهم أستنتاجات البحث الحاجة الى إعادة توجيه العمل، الضعف في توضيح المشكلات، وكذلك تحديد الحاجة للمعرفة، وتم التوصل الى دراسة البحث، بتفعيل الأتفاقات مع الجامعات الرصينة لتدريب الأستاذة والطلبة لإكتسابهم معارف جديدة

ث. دراسة (Sharratt,2016) التي جاءت بعنوان "التحول من الجيد إلى الرائع إلى القيادة الابتكارية: ما المطلوب فعله على كافة مستويات".

وقد قدمت يرايين حول تحسين النظام الدراسي مع التأكيد على دور القيادة الأبتكارية، واتبع الباحث المنهج الوصفي والتحليلي ، واعتمد الاستبانة لجمع المعلومات ، وكانت عينة الدراسة من (40) مدرساً في أربعين مدرسة مختلفة ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أبرزها:

- أنه يجب أن تكون القيادة في المؤسسة منسجمة متوافقة مع رؤيتها ونظامها وإن تأخذ بعين الاعتبار التغذية الراجعة للنظام.
- أن المدارس ستواجه العديد من الصعوبات والتحديات إذا خلت من القيادة الابتكارية.

3.1.1: الدراسات العربية ذات العلاقة بالاستثمار في رأس المال البشري

أ. دراسة (محمد، نافز أيوب ، 2003) وهي بعنوان " الأهمية التنوعية لرأس المال البشري في الوطن العربي ودور التربية والتعليم فيه

كانت الهدف من هذه التعرف على أهمية ودور حالة التنوع في رأس المال البشري ، لأن مسار تنمية رأس المال البشري ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمسار نظريات النمو الاقتصادي ، فالتنمية البشرية تعد جزءاً من العملية التنموية الاجتماعية والاقتصادية ككل، وقد تطور مفهوم التنمية البشرية مع بزمان تطور البعد الإنساني في الفكر التنموي ، وإن الهوة الكبيرة القائمة بين الدول النامية والدول المتقدمة في مجال التنمية الاقتصادية تتوقف بدرجة كبيرة عند تطور هذا العنصر .

ب. دراسة (أبوفارة وأخرون، 2007) التي جاءت بعنوان " واقع رأس المال البشري في شركة الاتصالات الخليوي الفلسطينية (جوال) "

هدفت الدراسة الى قياس واقع رأس المال البشري في شركة الاتصالات الخليوي الفلسطينية – جوال، والتعرف على مكونات رأس المال البشري وقياس واقع كل منها، بالإضافة الى تسليط الضوء على هذا المفهوم وإظهار أهميته في الشركة، وتكونت عينة الدراسة من جمع المشرفين والإدارين في شركة جوال – الضفة الغربية . استخدمت الدراسة أدوات التحليل الأحصائي مثل المتوسطات والانحراف المعياري

وقد توصلت الدراسة الى أن الشركة تهتم بتعزيز رأس المال البشري فيها بدرجة مرتفعة، كما أن الدراسة لم تقم بتقديم توصيات.

ت. دراسة (بخوش، 2014) عنوان الدراسة " أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تنافسية المؤسسات"

هدفت الدراسة التي سعت الباحثة من خلالها الى اختبار الأثر الاستثمار في رأس المال المعرفي بأبعاده الثلاثة (الاستثمار في رأس المال البشري، العلائقي، والهيكلية) في تحقيق القيمة (المعبر عنها بأربعة ابعاد: الابتكار، الجودة، التكنولوجيا) العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة وقضايا البيئة والمجتمع، بمؤسسة أسمنت تبسة الجزائر للفترة 2012-2014 ، تم تجميع البيانات الدراسة باستخدام الأستبانة لدراسة العلاقة، وأستخدمة القوائم المالية لسنوات الفترة لحساب معامل القيمة المضافة الفكرية VAIC وتحليل مدى مساهمة رأس المال المعرفي في خلق القيمة النقدية للمؤسسة، وخاصت الباحثة الى وجود علاقة تأثير للاستثمار في رأس المال المعرفي في تحقيق القيمة، كما أثبت معامل (AVIC) أن هذا النوع من الأستثمارات يحقق للمؤسسة القيمة النقدية ولكن بشكل متذبذب.

ث. دراسة (بوراس، 2018) التي جاءت بعنوان " الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل لاكتساب الميزة التنافسية المستدامة في منظمات الاعمال الجزائرية "

تسعى الدراسة إلى توضيح ماهية الاستثمار في رأس المال البشري ، وأنماطه وخصائصه وسماته، وتحديد أفضل طرق الاستثمار في رأس المال البشري بما يحقق للمنظمة الميزة التنافسية المستدامة في ظل اقتصاد المعرفة. واعتمدت الدراسة المنهج الاستقرائي بأدوات الوصف والتحليل لمفاهيم الاستثمار في رأس المال البشري ومدى علاقته بالميزة التنافسية المستدامة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن رأس المال البشري في ظل الاقتصاد الجديد والذي يقوم على دعائم المعرفة فإن رأس المال البشري يعد من أهم مصادر الميزة التنافسية المستدامة فهو يعد من أهم الأصول وأهم عوامل الإنتاج وأنه أهم من باقي عناصر الإنتاج بما فيها رأس المال المادي.

4.1.1: الدراسات الأجنبية ذات العلاقة بالاستثمار في رأس المال البشري

أ. دراسة (Benevene&Cortini,2010) التي جاءت بعنوان " التفاعل بين رأس المال الهيكلية و رأس المال البشري في المنظمات الإيطالية غير الهادفة الى الربح "

هدفت الدراسة الى فحص العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (122) من المديرين، وكانت طريقة الدراسة تحليل المحتوى وتحليل سلسلة ماركوف، حيث توصلت الى أن الثقافة التنظيمية الحالية لاتساعد على تطوير رأس المال البشري من خلال أستخدام

إجراءات هيكلية لأختيار المؤشرات الأفضل، وأوصيت الدراسة الى ضرورة الأهتمام برأس المال البشري كونه يعد إدارة فاعلية لتنظيم المنظمات وقدرة على معالجة فجوة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

ب. دراسة (Liechti,2007) عنوان الدراسة " الاستثمار في رأس المال البشري كمحدد لتطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة في العصر الرقمي "

هدفت الدراسة الى التوضيح التعليم كحق من حقوق رأس المال البشري في بوركينيا فاسيو وضمانه للجميع منذ الصغر، وذلك من أجل تنمية القدرات التي تعتبر سلام لمحو الفقر وتحقيق الثروات. ومن بين النتائج التي توصلت إليها أنه يجب ضمان حق التعليم وحقوق الإنسان الأخرى، وأن الدولة لاتزال تعاني من إنخفاض معدل القراءة والكتابة وهذا يعد عقبة رئيسية في كفافها من أجل الحد من الفقر والعنف والتنمية المستدامة، وتشير أيضاً إلى وجود التزام قوي من طرف الجهات الفاعلة بشكل خاص في قطاع التعليم غير الرسمي وخاصة في ما يتعلق بمحو الأمية والشباب والبالغين الذين لم يتمكنوا من الوصول إلى مستويات عالية في الدراسة أو الذين تم أستبعادهم عن التعليم، وعليه يعترف كوسيلة للأستثمار في رأس المال البشري والذي يسهم في تطوير الدولة.

ت. دراسة (Marimuthu et al ,2009) التي كانت بعنوان "تطوير رأس المال البشري مدى تأثيره على الأداء الإستراتيجي للمؤسسات: أدلة من تطور الاقتصاد"

بينت الدراسة أنه من زيادة العولمة حصل رأس المال البشري على اهتمام واسع، كما وبينت أن الانكماش الذي حصل في أغلب الأقتصاديات العالم ادى الى تشبع سوق العمل سواء في البلدان النامية او المتقدمة وضعف ، إن تطوير رأس المال البشري يعد من أهم الحلول لدخول الساحة الإقليمية والدولية حيث يتوجب على المؤسسات أن تستثمر الموارد اللازمة لتطوير رأس المال البشري لمالها من تأثير كبير على الأداء. وبحثت هذه الدراسة المدى الطويل الذي يمكن رأس المال البشري أن يكون له أثار مباشرة في الأداء المالي وغير المالي. وأخيراً طور الباحثون في هذه الدراسة أنموذجاً يوضح العلاقة بين رأس المال البشري والأداء الإستراتيجي للمؤسسات.

ث. دراسة (Roca-Puing et al , 2012) التي كانت بعنوان "التأثير المركب لرأس المال البشري، التوظيف المؤقت والحجم التنظيمي على أداء الشركة"

عالجت هذه الدراسة ثلاثة متغيرات رأس المال البشري، والتوظيف المؤقت والحجم التنظيمي حيث أن خريج هذه المتغيرات يسهم في تعظيم الربحية، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (1403) من الشركات الإسبانية، حيث تم تقسيمها وفقاً لحجمها كبيرة وصغيرة، وكانت النتيجة لا يوجد تأثير لرأس المال البشري في عائد المبيعات مع أنخفاض التوظيف المؤقت في الشركات الكبيرة، وأرتفاع التوظيف في الشركات الصغيرة إلا أن التأثير الإيجابي ليس شاملاً.

5.1.1: الدراسات العربية ذات العلاقة بالأداء الإستراتيجي

أ. دراسة (الطويل، وسلطان ، 2005) التي جاءت بعنوان " العلاقة بين الاسبقيات التنافسية والاداء الاستراتيجي "

سعت هذه الدراسة إلى تحديد علاقة تأثير الأسبقيات التنافسية في الأداء الإستراتيجي لعدد من الشركات الصناعية في محافظة نينوى ، إذ قد تتراجع الشركة ويضعف أداؤها إذا ما اعتمدت على بعد واحد من أبعاد الأسبقيات التنافسية دون ايلاء الأهتمام بترتيب أولويات هذه الأبعاد.

وبناء على تشخيص متغيرات الدراسة واختبار علاقات التأثير وفقاً لما اقتضاه أنموذج الدراسة تبين أن الأداء الإستراتيجي للشركات موضوع البحث يستمد قوته بشكل كبير من الأسبقيات التنافسية وترتيب هذه الأسبقيات إضافة إلى وجود علاقة ارتباط، ذات دلالة معنوية للأسبقيات التنافسية في إداء الإستراتيجي في الشركات المبحوثة.

ب. دراسة (شبلي، 2006) دراسة بعنوان " تطوير نموذج بطاقة العلامة المتوازنة لتشخيص وقياس الأداء الأستراتيجي في المصارف التجارية العراقية "

هدفت الدراسة الى أثبات مدى إمكانية استخدام بطاقة العلامة المتوازنة في قياس الأداء الأستراتيجي للمصرف التجاري العراقي، لأهمية ذلك في تطوير قدرات المصرف وتحسين أدائه، وحاولت الدراسة الأجابة على تساؤل: هل يمكن تطويع بطاقة العلامة المتوازنة وأستخدامها في قياس الأداء في المصرف التجاري العراقي (مصرف الرشيد) إذ صممت لأغراض جمع البيانات الميدانية أستمارة أستبانة مغلقة النهايات، وبقسمين تضمن القسم الاول منها متغيرات وفقرات تقيس إداء المصرف قيد الدراسة على وفق محاور بطاقة العلامة المتوازنة، وتضمن القسم الثاني متغيرات وفقرات مغلقة النهايات لقياس الواقع الحالي للمصرف قيد الدراسة، إذ وزعت الاستمارة على عينة عمدية من (50) مفردة تم أختيارها من مجتمع الدراسة، والنتائج التي توصلت اليها الدراسة هي أفنتقار المصرف الى الربط الموضوعي بين أهدافه ونشاطاته بدءاً بالعاملين وحتى السوق والزبائن والنتائج المالية المترتبة عليها، وهذا يوفر أجواء أكثر ملائمة لأستخدام بطاقة العلامة المتوازنة في قياس أداء المصرف التجاري موضوع الدراسة وتطويره.

ت. دراسة (محمد، 2008) التي جاءت بعنوان " انعكاسات تنفيذ الاستراتيجية وإعادة خدمة الأعمال على الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن " .

هدفت الدراسة إلى بيان تأثير إستراتيجية التكامل وإعادة الندرة على الأداء الإستراتيجي عن طريق تحليل مدى إدراك المدراء، وإجراء التحليل لأداء الشركة.

ث. دراسة (الصفو، 2009) دراسة بعنوان " عناصر إستراتيجية العمليات وأثرها في بعض مجالات الأداء "

هدف الدراسة التعرف على طبيعة الأداء الاستراتيجي، وزيادة الإدراك المعرفي للمدراء في الشركة المبحوثة عن عناصر إستراتيجية العمليات والأداء الاستراتيجي، التوصل الى نتائج علاقة الارتباط والاثار بين عناصر إستراتيجية العمليات ومجالات الأداء الاستراتيجي، أما الاستنتاجات حيث وجدت عدة مجالات لتطوير نماذج المقاييس لقياس الأداء الاستراتيجي الأمر الذي أدى الى تعدد هذه النماذج وتنوعها واختلاف أبعادها، عدم وجود مفهوم محدد لدى الكتاب للأداء الاستراتيجي على النحو الذي يميزه عن الاداء التنظيمي.

6.1.1: الدراسات الأجنبية ذات العلاقة بالأداء الإستراتيجي

أ. دراسة (Christopher,et al,2003) التي جاءت بعنوان " أثار قياس الأداء الاستراتيجي في شركات الخدمات المالية"

هدفت الدراسة العلاقة بين رضا العملاء كنظام قياس والأداء الاقتصادي منهجين عامين لقياس الأداء الاستراتيجي في تحسين المواءمة مع شركات المنافسين كإستراتيجية والقيمة نجدها أكثر أو أقل أتساعاً مما كان متوقفاً من قبل قياس إستراتيجية الشركة والمنافسين قد يؤثر سلباً على الأداء الاستراتيجي. نتائج تشير الى أن زيادة التركيز القياس والتنوع أقل ماكان متوقفاً من قبل تطبيق نموذج معيار الدراسة ، وهذا يرتبط بارتفاع مستور الرضا والأداء في سوق الأوراق المالية. وتشير النتائج أيضاً الى أن لدى الدراسة أكبر قياس لتنوع النسبي للشركات مع قيم مماثلة لديها وهنا أيضاً علاقة أقوى مع الأداء في سوق الأوراق المالية، وأخيراً وترتبط عملية بطاقة الأداء المتوازن، وقياس القيمة الاقتصادية، ونماذج الأعمال التجارية بعلامة سببية كنسبة رضا لنظام قياس الأداء الاستراتيجي.

ب. دراسة (Mark ,2003) وهي بعنوان " قياس الأداء الإستراتيجي والإدارة في المنظمات غير الهادفة للربح "

من هذه الدراسة تبين أن بطاقة الأداء المتوازن لروبرت كابلان لها دور مهم في عالم المنظمات غير الربحية لقياس أدائها الإستراتيجي. وقد اتخذت العديد من المنظمات غير الربحية على حد سواء إرشادات تشغيلية من الأفكار التي طرحت في هذا العمل المهم، وذلك بالنظر للمساهمة الكبيرة لهذا العمل في مساعدة المنظمات غير الربحية على مواجهة التحدي المتمثل في قياس الأداء الإستراتيجي، والنظر عن كئيب في حالات المنظمات التي حاولت استعمال هذه المفاهيم لقياس أدائها الإستراتيجي.

ت. دراسة (James,et al,2007) عنوان " تأثير المشترك للأستراتيجيات التحكم وأضطرابات الأسواق على الأداء الإستراتيجي في المبيعات وحركة المنظمات "

هدفت الدراسة ترتبط جزئياً نظم الرقابة الإدارية لأداء مندوبي المبيعات ويشير الى أن الأدوار الإستراتيجية في بناء مهم يربط التحكم بالأداء الاستراتيجي من خلال الاستفادة من نظم الرقابة بشكل فعال، ويمكن الإدارة الحث على سلوك الإستراتيجي ذاتي الحكم وتعزيز الميزة التنافسية على المدى الطويل، كما

وجدت أن المشاركة في الأدوار الإستراتيجية وتعزيز الأداء الإستراتيجي على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة. وهذا يشير الى أنه ينبغي للإدارة تسعى جاهدة لتشجيع قوة المبيعات ككل للأخراط في السلوك الإستراتيجي. وبأختصار، المدير يؤثر على نشاط إستراتيجي في أعضاء المنظمة وهذا النشاط بزيادة من الأداء الإستراتيجي.

ث. دراسة (Roy،2010) التي جاءت بعنوان " التحيز وتقييم الأداء الاستراتيجي "

تعرض هذه الدراسة التحيز بعد فوات الأوان الذي ينطبق على سياق تقييم الأداء الإستراتيجي، إذ إن التحيز بعد فوات الاوان هو التحيز المعرفي الموثق جيداً في تقييم نوعية العمليات تتخذ بها القرارات الاستراتيجية، وتخضع لتأثيرات مشوهة من التحيز بعد فوات الأوان. وتذكر هذه الدراسة مجموعة من الدراسات على تأثير التحيز في تقييم الأداء الإستراتيجي، وبعد ذلك تتطور التوصيات التي تشمل الآثار المترتبة من هذا البحث على حدود تقييم الأداء الإستراتيجي، والغرض هو إنذار للإستراتيجيين في الأعمال الموجهة في مجال التحيز وسلبياته والمخاطر المحتملة على الأداء الإستراتيجي وتقييمه.

7.1.1: مجالات الاستفادة والأختلاف والتميز عن الدراسات السابقة:

- أضافت الدراسات السابقة ذات العلاقة للدراسة الحالية الكثير من الأسس المعرفية لمتغيراتها ، إذ من الممكن أن نحدد مجالات أختلافها وتميزها عن الدراسات السابقة في الآتي:
- 1- اختلفت هذه الدراسة عن سابقتها في أنها تبنت دراسة وفحص العلاقة بين ثلاث متغيرات لم تتناولها أية دراسة سابقة وبصياغة أنموذج دراستنا نفسها وبتحديد المعرفة المتواضعة للباحث.
 - 2- اختلفت بيئة الدراسة الحالية عن بيئات الدراسات السابقة ،فقد طبقت دراستنا في بيئة إقليم كردستان العراق ضمن المؤسسات الأكاديمية فيها.
 - 3- تميزت الدراسة الحالية في أنها قدمت إطاراً نظرياً وميدانياً للربط بين المتغيرات الثلاثة ضمن أنموذج يستند إلى معرفة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ،بوجود متغير وسيط في العلاقة بينهما.
 - 4- اختلفت الدراسة الحالية في طريقة التوظيف والاستعمال المتنوع من الأساليب الإحصائية والتحليلية التي ساهمت في الحصول على النتائج وبناء الاستنتاجات على أساسها ، ثم وضع مقترحاتها.

2.1: منهجية الدراسة

تمهيد

نبين في هذا المبحث الجوانب المنهجية التي بها نُؤطر العلاقات بين متغيرات الدراسة وصياغتها على وفق الأسس التي مهدت لمعالجة مضامين المشكلة التي تبنتها الدراسة الحالية، وذلك في الفقرات الآتية:

1.2.1: مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات في القرن الحادي والعشرين صعوبات وتحديات عديدة وكبيرة، سواء على صعيد بيئتها الداخلية أو بيئتها الخارجية المحيطة بها، ولا شك أن سرعة التغير في البيئة وعناصرها والمنافسة الشديدة غدت أهم ملامح العصر الحالي. هذه التحديات جعلت المنظمات بمختلف أنواعها ومسمياتها تهتم بمواكبة تلك المتغيرات السريعة وأنه يتحتم عليها تطوير وسائلها وأدواتها وأسلوب قيادتها واستراتيجياتها، حتى تمتلك الميزة التنافسية التي تمكنها من البقاء والاستمرار والمنافسة. ولعل أبرز ما يتوجب على المنظمة أن تهتم به وتسعى لامتلاكه الأسلوب والنمط القيادي للأفراد ممن يمتلكون مواقع القيادة فيها من أجل قيادة دفة المنظمة نحو تحقيق أهدافها ، وذلك بالانتقال من أساليب الأنماط القيادية التقليدية إلى أسلوب القيادة الابتكارية، تلك القيادة القادرة على بناء استراتيجيات كفاءة وفعالة لاستثمار رأس المال البشري، فهو أهم مورد من موارد المنظمة، فتكون القيادة الابتكارية بإستراتيجيتها قادرة على تحقيق وتعزيز الأداء الإستراتيجي الذي يكسب المنظمة ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق أهدافها والوصول إلى مبتغائها. ولقد استطاع إقليم كردستان العراق استقطاب العديد من المنظمات وبخاصة الشركات الصناعية والتجارية في السنوات الماضية، فضلاً عن نشوء العديد من المؤسسات والشركات المحلية ، وأدى ذلك إلى زيادة النشاط الاقتصادي في الإقليم، وكذلك زيادة المنافسة بين تلك المنظمات، بموجب تهيئة القيادات الابتكارية التي لديها القدرة على العمل على توظيف استثماراتها في موارد بشرية كفاء تسهم في تحسين الأداء الإستراتيجي لها.

وعلى هذا الأساس يمكن تأطير مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:

- 1- ماهي القيادة الأبتكارية، وماهي خصائصها وصفاتها وأبعادها؟
- 2- ما المقصود بالأستثمار في رأس المال البشري، وماهو أهمية بالنسبة للمنظمات المدروسة، وماهو أبعاده؟
- 3- ماالمقصود بالأداء الإستراتيجي، ماهي أهميته بالنسبة للمنظمات المبحوثة، وماهي أبعاده ؟
- 4- هل يمكن للقيادة الأبتكارية أن تعزز الأداء الإستراتيجي في الجامعة المدروسة من خلال الأستثمار في رأس المال البشري؟

5- هل هناك تصور واضح للقيادات الإدارية في جامعة دهوك التقنية من موضوع القيادة الابتكارية والاستثمار في رأس المال البشري والأداء الاستراتيجي؟

6- عرض ودراسة وتفسير علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة في الجامعة والاستفادة من نتائج هذه العلاقات لغرض الاعتماد عليها والخروج بأستنتاجات عملية وتقديم الطروحات المناسبة للجامعة.

2.2.1: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من أهمية متغيراتها وتأثيرها في أداء المنظمات بشكل عام، ومنظمات اليوم تعيش في بيئة متغيرة ومتسارعة، ركزت هذه الدراسة على القيادة الابتكارية كأحد أنماط القيادة المعاصرة التي تتميز بقدرتها على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة وتطوير أدائها بما تقدمه من أفكار وخطط ابتكارية والاتصال الابتكاري وحل المشكلات التي تواجه المنظمة بطريقة ابتكارية. كما تمثل إستراتيجية الاستثمار في رأس المال البشري كجزء من رأس المال الفكري، إحدى أهم الاستراتيجيات التي تحقق التفوق للمنظمة بالإنفاق على تطوير ومهارات ومواهب الأفراد بشكل يمكنه من زيادة الانتاجية. فيما يتمثل، أما الأداء الإستراتيجي فيتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الطويلة الأمد " البقاء، النمو، التكيف ". ولذا تتجلى أهمية الدراسة في محورين أساسيين هما:

أ. الأهمية النظرية: تنبع الأهمية النظرية للدراسة من كونها مساهمة متواضعة لتعميق المعرفة العلمية، بتقديم تفاصيل دقيقة عن متغيرات الدراسة (القيادة الابتكارية، الاستثمار في رأس المال البشري، الأداء الإستراتيجي)، التي يمكن أن تحقق عدداً من مجالات الاستفادة للباحثين في المستقبل أو للمنظمات المبحوثة.

ب. الأهمية العملية: تتجلى الأهمية العلمية فيما توصل إليه من نتائج ميدانية حول المنظمات المبحوثة، وذلك بتزويد تلك المنظمات بالمعلومات اللازمة لإجراء التغييرات المطلوبة التي ربما تساهم في تحسين أدائها وتطوير قياداتها ومواردها البشرية.

3.2.1: أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في جملة من الأمور يمكن تلخيصها في الآتي :

1- إجراء تحليل للأدبيات التي تناولت متغيرات الدراسة الرئيسية والمتمثلة بالقيادة الابتكارية، والاستثمار في رأس المال البشري، والأداء الإستراتيجي بهدف بلورة مفاهيم جديدة وتقديم طروحات حديثة لحسم الجدليات والاشكاليات الفكرية من الباحثين.

2- تحديد وتشخيص أبعاد القيادة الابتكارية والاستثمار في رأس المال البشري والأداء الإستراتيجي.

3- تشخيص مستوى أهمية القيادة الابتكارية والأداء الإستراتيجي لدى قادة جامعة دهوك التقنية مجتمع

الدراسة

4- التعرف على الإجراءات الفعلية المنجزة من قبل جامعة دھوك التقنية للأستثمار في رأس المال البشري.

4.2.1: التعريفات الإجرائية:

1- القيادة الابتكارية :

أ. عرفت سهيلة عباس (القيادة الابتكارية) بأنها: عملية ديناميكية تعكس العلاقة التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه، وهي التأثير في سلوك وأداء المرؤوسين من حيث تشجيعهم على العطاء والابتكار وعرض الحلول الابتكارية وتنمية التفكير الابتكاري وجعله سلوكاً إبداعياً وتنمية المهارات (عباس، 2004: 10).

ب. عرفها نجم بأنها: القدرة على خلق علاقات متينة ومتبادلة بين العاملين في المنظمة، وتقوم بالعمل على تطوير وتحديث أساليب العمل والابتكار من طرف القياديين والمرؤوسين في الأنظمة المنظمة، وتتميز بمرونة التفكير الابتكاري (نجم، 2004: 30).

ت. عرفها عماد الدين بأنها: النمط القيادي الذي يمتلك بصيرة الابتكارية وثقة بنفسه وبالآخرين والقدرة على التغيير والميل والتجريب وتحديث وعدم الخوف من في إبداء الرأي والمقترحات ومخالفة النمط الكلاسيكي في التفكير والعمل (عماد الدين، 2005: 15).

2- الاستثمار في رأس المال البشري:

أ. الاستثمار في رأس المال البشري: يمثل الإنفاق في مجمل المهارات والسلوكيات والقدرات الكامنة في داخل الأفراد، التي تمثل مصدر المعرفة الإنسانية، التي تظهر مدى فعالية وكفاءات المردودية الإنتاجية للأفراد، وتعد كثرة للمنظمة يمكن استثمارها في تحقيق أهدافها المتمثلة في المورد البشري (عبد المطلب، 2020: 12).

ب. الاستثمار في رأس المال البشري: هي المفاهيم المعلومات والمعارف وهي الخبرات المتراكمة وعناصر الأداء والقيم التي يحصل عليها الأفراد من خلال نظم التعليم والتي تؤدي الى تحسين إنتاجيته ورفع كفاءته (صلحاوي، 2017: 72).

ت. الاستثمار في رأس المال البشري: هو الإنفاق من أجل تطورات قدرات الفرد وحقل مهاراته ومواهبه بشكل يمكنه من زيادة إنتاجيته (الكبيسي، 2005: 15).

3- الأداء الإستراتيجي:

أ. الأداء الإستراتيجي: يعبر عن قدرة المنظمة في تحقيق الأهداف والغايات التي رسمتها على المدى البعيد (Robbins, 1995: 5).

ب. الأداء الإستراتيجي: هو النتيجة النهائية لأنشطة وعمل المنظمة، وهو يعكس طريقة أستعمال المنظمة لمواردها البشرية والمادية في سبيل تحقيق أهدافها (Wheelen & Hunger, 2010: 379).

ت. الأداء الإستراتيجي: جوهر الإدارة الإستراتيجية ويرتبط بالأهداف الإستراتيجية البعيدة المدى، ويعبر عن مدى قدرة المنظمة في ربط حاضرها بمستقبلها ومدى استجابتها المتغيرات التي تحصل في محيطها (الصفو، 2009: 62).

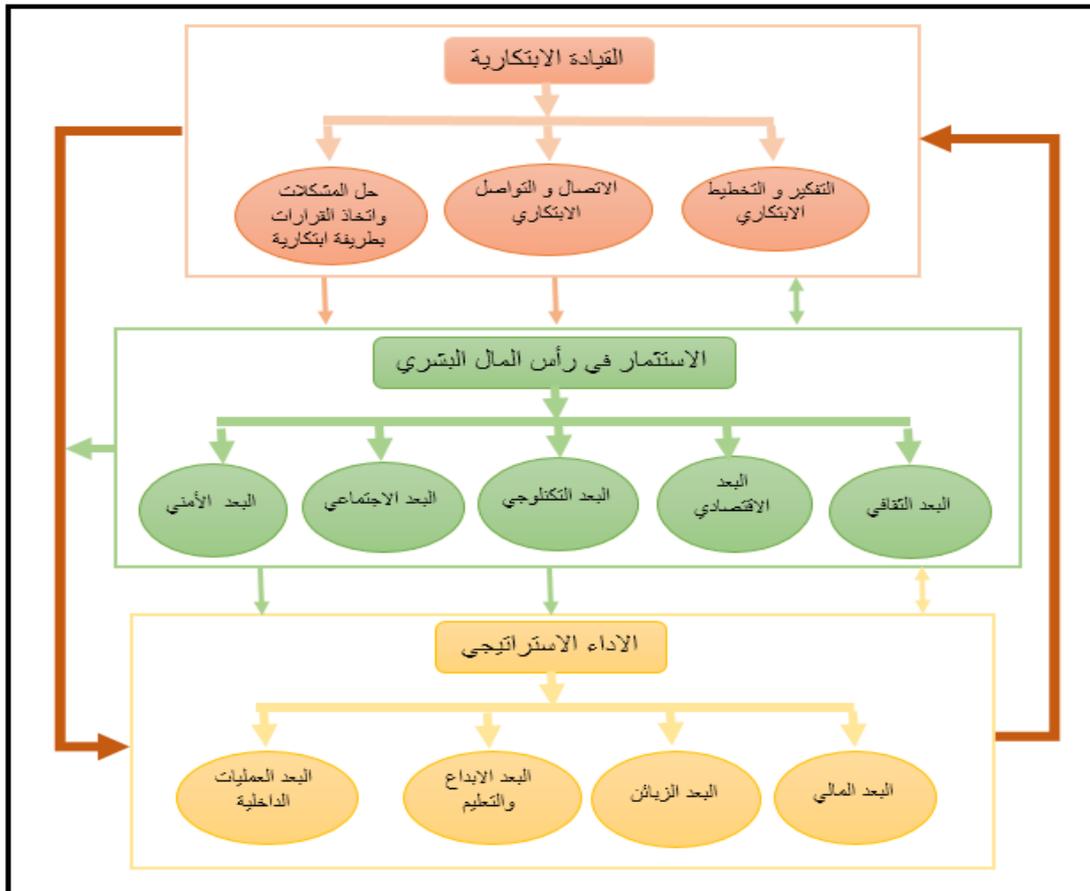
5.2.1: المخطط الافتراضي للدراسة:

يشير مخطط الدراسة الافتراضي تم افتراض اساليب يشير الى أن تبني جامعة دهوك التقنية للقيادة الابتكارية والاستثمار في رأس المال البشري بما يؤدي ان يشير أدائها الأستراتيجي. ومن أجل تحقيق اهداف الدراسة وقد وضع مخطط افتراض، الشكل رقم (1) الذي يشير الى وجود علاقات الأرتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية وتتضمن المتغيرات الأتية:

1- متغير القيادة الابتكارية وأبعادها (التفكير والتخطيط الابتكاري، الاتصال والتواصل الابتكاري، حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة ابتكارية).

2- متغير الاستثمار في رأس المال البشري وأبعاده (البعد الثقافي، البعد الاقتصادي، البعد التكنولوجي، البعد الاجتماعي، البعد الأمني).

3- متغير الأداء الإستراتيجي وأبعاده (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد الإبداع والتعلم، بعد العمليات الداخلية).



الشكل (1) مخطط الدراسة

6.2.1: فرضيات الدراسة:

حددت جملة من الفرضيات بالاستناد إلى مشكلة الدراسة وأهدافها ومخططها، فضلاً عن التكامل مع الإطار النظري، تثبتت الفرضية أو تنفي بعد مقارنتها مع النتائج التي سنتوصل إليها في الإطار العلمي، تقديم مبرر علمي لأسباب حدوثها.

أ. **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط عند مستوى معنوية 0.05 بين القيادة الابتكارية والأداء الإستراتيجي، تتفرع منها فرضية فرعية تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط عند مستوى معنوية 0.05 بين أبعاد القيادة الابتكارية وأبعاد الأداء الإستراتيجي).

ب. **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة ارتباط عند مستوى معنوية 0.05 بين القيادة الابتكارية والاستثمار في رأس المال البشري، تتفرع منها فرضية فرعية تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط عند مستوى معنوية 0.05 بين أبعاد القيادة الابتكارية وأبعاد الاستثمار في رأس المال البشري).

ت. **الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط عند مستوى معنوية 0.05 بين الاستثمار في رأس المال البشري والأداء الإستراتيجي، تتفرع منها فرضية فرعية تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط عند مستوى معنوية 0.05 بين أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري وأبعاد الأداء الإستراتيجي).

ث. **الفرضية الرئيسية الرابعة:** يوجد تأثير مباشر عند مستوى معنوية 0.05 للقيادة الابتكارية في الأداء الإستراتيجي، تتفرع منها فرضية فرعية تنص على أنه (يوجد تأثير مباشر عند مستوى معنوية 0.05 لأبعاد القيادة الابتكارية في الأداء الإستراتيجي).

ج. **الفرضية الرئيسية الخامسة:** يوجد تأثير مباشر عند مستوى معنوية 0.05 للقيادة الابتكارية في الاستثمار في رأس المال البشري، تتفرع منها فرضية فرعية تنص على أنه (يوجد تأثير مباشر عند مستوى معنوية 0.05 لأبعاد القيادة الابتكارية في الاستثمار في رأس المال البشري).

ح. **الفرضية الرئيسية السادسة:** يوجد تأثير مباشر عند مستوى معنوية 0.05 للاستثمار في رأس المال البشري في الأداء الإستراتيجي. ويتفرع منها فرضية فرعية تنص على أنه (يوجد تأثير مباشر عند مستوى معنوية 0.05 لأبعاد القيادة الابتكارية في الاستثمار في رأس المال البشري).

خ. **الفرضية الرئيسية السابعة:** يوجد تأثير غير مباشر عند مستوى معنوية 0.05 للقيادة الابتكارية في الأداء الإستراتيجي، بالاستثمار في رأس المال البشري.

د. **الفرضية الرئيسية الثامنة:** يوجد تباين بين القيادات الإدارية في الجامعة التقنية المبحوثة عند مستوى معنوية 0.05 في تركيزها على الأداء الإستراتيجي تبعاً لتباين تركيزها في كل من القيادة الابتكارية والاستثمار في رأس المال البشري.

ذ. **الفرضية الرئيسية التاسعة:** توجد فروقات عند مستوى معنوية 0.05 بين متغيرات الدراسة الثلاثة لدى القيادات الإدارية في الجامعة التقنية المبحوثة، التي مصدرها الاختلاف في السمات الشخصية لأفراد العينة.

7.2.1: منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تكمن أهمية الدراسة الوصفية التحليلية في علم الإدارة من خلال تشخيص وتفسير الظواهر القائمة والتنبؤ بنتائجها في المستقبل، وفي معالجة سلبياتها من خلال تقديم الحلول الممكنة التي تعانيتها المنظمات.

8.2.1: حدود الدراسة:

تخضع الدراسة الحالية للحدود الآتية:

أ. الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على تحديد أبعاد القيادة الابتكارية (التفكير والخطيط الابتكاري، الاتصال والتواصل الابتكاري، حل المشكلات وأخذ القرارات بطريقة ابتكارية) وتم الاعتماد على متطلبات الأستثمار في رأس المال البشري (البعد الثقافي، البعد الاقتصادي، البعد التكنولوجي، البعد الاجتماعي، البعد الأمني) وأما فيما يتعلق بالأداء الأستراتيجي، فقد تم الاستناد الى أبعادها المتمثلة في (البعد المالي، البعد الزبائن، البعد الأبداع، بعد العمليات الداخلية).

ب. الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على عينة من القيادات في جامعة دهوك التقنية، وجرى اختيار القادة متمثلين رئيس الجامعة ومساعديه، والعمداء ومعاونيههم، ورؤساء الأقسام ومديري المديریات الذين يشاركون في عملية صنع القرار في الجامعة المبحوثة.

ت. الحدود المكانية والجغرافية: أقتصرت الدراسة على الجامعة دهوك التقنية مكونة من (5) كليات و(6) معاهد المذكورة أسماؤهم في الجدول رقم (11).

ث. الحدود الزمانية: تمثلت في مدة إعداد الدراسة خلال المدة (2019 - 2023) وهي المدة المتمثلة في جمع بيانات الدراسة النظرية والميدانية، ومرحلة توزيع أستمارة الأستبيانة على عينة الدراسة وتفرغها وتحليلها للوصول إلى نتائج علمية.

9.2.1: أدوات جمع البيانات والمعلومات:

اعتمدت الدراسة أساليب عديدة للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة لإعدادها بالشكل الملائم وتحقيق أهدافها، وتنقسم احتياجات الدراسة للبيانات والمعلومات على جانبين وهما:

1- الجانب النظري: أكمل هذا الجانب من الدراسة باعتماد مجموعة من المصادر العربية والأجنبية المتمثلة في الكتب والمجلات والرسائل الأطاريح الجامعية، فضلاً عن الزيارات الميدانية لبعض المكتبات.

2- الجانب العملي: لتطبيق الجانب العملي والوصول إلى نتائج الدراسة اعتمدت المصادر الأتية في جمع البيانات والمعلومات المطلوبة:

أ. المقابلات الشخصية: أجريت مقابلات شخصية مع بعض أفراد عينة الدراسة الهدف منها فتح حوار مستفيض بالمناقشة والاستماع لآراء هذه الفئة من القيادات الجامعية بشكل مباشر فيما يخص متغيرات الدراسة.

ب. استمارة الاستبانة: تعد استمارة الاستبانة أداة رئيسة تُعتمد لإتمام الجانب العملي، لأنها مصدر مهم للبيانات والمعلومات التي ينبغي الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة لأغراض التحليل الإحصائي، وقد أعدت استمارة الاستبانة بالاعتماد على مجموعة من الجهود المعرفية التي سبقتنا في هذا المجال، فهي دراسات خضعت للتحكيم والمناقشة والنشر، ولذا تعد مصدراً مهماً موثقاً به، كما رُوِيَ الوضوح والتجانس والشمولية في صياغة فقراتها لتمنح عينة الدراسة قدراً كبيراً من الإلمام والتصور لموضوع الدراسة وأهدافها.

10.2.1: أختبارات الأستبيان والبيانات والأنموذج:

نناقش هنا عدداً من الاختبارات المتعلقة بكل من أستبيان الدراسة وبياناتها وأنموذجها وبموجب المحاور الآتية:

1.10.2.1: أختبارات الأستبيان

نبين هنا لغرض بعض الأختبارات التي مرت بها أستمارة أستبيان الدراسة، بحسب الفقرات الآتية:

1.1.10.2.1: مكونات الأستبيان:

تعد الأستبيان الوسيلة الرئيسة التي استندت إليها الدراسة في جمع البيانات ذات الصلة بالجانب الميداني، وقد كونت الأستبيان على وفق عدد من المراحل، كما فحصت بالعديد من الاختبارات التي استندت إلى إجراءات نهج البحث العلمي. وفيما يأتي عرض لمكونات الأستبيان المذكورة في الجدول (1):

1- المعلومات الديموغرافية: هي المعلومات التي تخص السمات الشخصية لأفراد العينة، وقد شملت الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، اللقب العلمي، سنوات الخدمة في الوظيفة، سنوات الخدمة في المنصب الحالي، التخصص.

2- متغير القيادة الابتكارية: خصص هذا القسم من الأستبيان لقياس هذا المتغير عن طريق عدد من العبارات التي قسمت على ثلاثة أبعاد بواقع خمس عبارات لكل بُعد من تلك الأبعاد باعتماد مقياس ليكرت المكون من خمسة مؤشرات تمثلت في كل من (لا أتفق بشدة، لا أتفق، محايد، أتفق، أتفق بشدة)، وتتراوح أوزانها من الوزن (1) لحالة لا أتفق بشدة إلى الوزن (5) لحالة أتفق بشدة.

3- متغير الأداء الإستراتيجي: خصص هذا القسم من الأستبيان لقياس هذا المتغير عن طريق عدد من العبارات التي قسمت على أربعة أبعاد بواقع خمس عبارات لكل بُعد من تلك الأبعاد، باعتماد مقياس ليكرت

المكون من خمسة مؤشرات تمثلت في كل من (لا أتفق بشدة، لا أتفق، محايد، أتفق، أتفق بشدة) ، وتتراوح أوزانها من الوزن (1) لحالة لا أتفق بشدة إلى الوزن (5) لحالة أتفق بشدة.

4- متغير الاستثمار في رأس المال البشري: خصص هذا القسم من الاستبيان لقياس هذا المتغير عن طريق عدد من العبارات التي قسمت على خمسة أبعاد بواقع خمس عبارات لكل بُعد من تلك الأبعاد، باعتماد مقياس ليكرت المكون من خمسة مؤشرات تمثلت في كل من (لا أتفق بشدة، لا أتفق، محايد، أتفق، أتفق بشدة)، و تتراوح أوزانها من الوزن (1) لحالة لا أتفق بشدة إلى الوزن (5) لحالة أتفق بشدة.

المتغيرات	الفقرات والأبعاد	عدد الفقرات	المجموع	المصادر
المعلومات الديموغرافية	سمات أفراد العينة	7	7	الاستبيان
القيادة الابتكارية	التفكير والتخطيط الابتكاري	5	15	(الزغنون ومزهر، 2019: 85 - 86)
	الاتصال والتواصل الابتكاري	5		
	حل المشكلات واتخاذ القرارات	5		
الأداء الإستراتيجي	البُعد المالي	5	20	(بريس وجبر، 2020: 215)
	بُعد الزبائن	5		
	بُعد الابداع والتعلم	5		
	بُعد العمليات الداخلية	5		
الاستثمار في رأس المال البشري	البُعد الثقافي	5	25	(سويطي، 2020: 26)
	البُعد الاقتصادي	5		
	البُعد التكنولوجي	5		
	البُعد الاجتماعي	5		
	البُعد الأمني	5		

الجدول (1) مكونات الاستبيان

المصدر: من إعداد الباحث.

2.1.10.2.1: اختبارات الاستبيان:

صيغت الاستبيان بعدد من الخطوات ثم اجتازت عدداً من الاختبارات للتأكيد من قدرتها وملاءمتها لقياس المتغيرات المعتمدة في الدراسة، وقد كانت الاختبارات كما يأتي:

1- الاختبارات قبل توزيع الاستبيان: تمثلت في الاختبارات التي كانت قبل توزيع الاستبيان بشكلها النهائي على عينة الدراسة، وتضمنت الاختبارات الآتي:

أ. اختبار الخبراء أو المحكمين: هو الاختبار الذي يمثل الصدق الظاهري للاستبيان وذلك بعد أن أعدت من قبل الباحث استناداً إلى المراجع الفكرية النظرية، فعرضت على عدد من الأساتذة من ذوي التخصص في العلوم الإدارية، كما هي مذكورة أسماؤهم وعناوينهم في الملحق (1) ، لكي يحكم من قبلهم على صلاحية الاستبيان وما تضمنته من عبارات قادرة على القياس. وقد عدلت وأعيدت صياغة عدد من العبارات بموجب آراء ومقترحات الخبراء.

ب. اختبار الشمولية: وجه عدد من الأسئلة والاستفسارات للسادة الخبراء للتعرف على مدى شمولية العبارات في الاستبيان من اجل قياس الأبعاد والمتغيرات التي تبنتها الدراسة الحالية. وقد أضيف عدد من العبارات وحذفت أخرى على وفق ما اقترحه الخبراء فاستقرت الاستبيان في صورتها النهائية كما في الملحق (2).

ت. اختبار الثبات: أجري اختبار الثبات للاستبيان بتطبيق معامل الثبات (Reliability Coefficient) وبطريقة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) والتي بها قيست قيمة الثبات بين عبارات الاستبيان كافة، ثم قورنت مع القيمة المعيارية للثبات، فإذا كانت قيمة الثبات (0.60) فأكثر فهذا يدل على اجتياز الاستبيان وعباراتها هذا الاختبار، وذلك للدراسات الإنسانية التي تتخذ من الاستبيان أداة لها (Eisinga et al., 2012: 639). وقد بينت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (2) الآتي:

➤ ظهر أن أعلى قيمة للثبات على مستوى أبعاد متغيرات الدراسة كانت في البُعد الاقتصادي لمتغير الاستثمار في رأس المال البشري البالغة (0.903)، في حين سجلت أقل قيمة للثبات في بُعد الاتصال والتواصل الابتكاري الذي ينتمي إلى متغير القيادة الابتكارية التي بلغت (0.615).

➤ ظهر أن أعلى قيمة للثبات ذلك على مستوى متغيرات الدراسة كانت مسجلة ضمن متغير الاستثمار في رأس المال البشري البالغة (0.946)، ثم جاءت قيمة الثبات لمتغير الأداء الاستراتيجي ثانياً بقيمة بلغت (0.901)، ثم جاء الثبات لمتغير القيادة الابتكارية في المرتبة الثالثة الأخيرة بقيمة معامل ثبات بلغت (0.805).

➤ أما على مستوى للمؤشر الكلي لكافة عبارات الاستبيان فقد تبين أن قيمة معامل الثبات بلغت (0.954) التي شكلت الحصيلة النهائية لثبات العبارات البالغ عددها (60) عبارة.

ومن هذه النتائج نستدل على الثبات العالي لاستبيان الدراسة الحالية، لأنها الأداة الرئيسة لجمع بيانات الجانب الميداني بنسبة بلغت حدود (95%) فقد استوفت معيار الثبات (0.60) في الدراسات الإنسانية.

المتغيرات والأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات
التفكير والتخطيط الابتكاري	5	0.646
الاتصال والتواصل الابتكاري	5	0.615
حل المشكلات واتخاذ القرارات	5	0.643
القيادة الابتكارية	15	0.805
البُعد المالي	5	0.795
بُعد الزبائن	5	0.711
بُعد الابداع والتعلم	5	0.749
بُعد العمليات الداخلية	5	0.886
الأداء الاستراتيجي	20	0.901
البُعد الثقافي	5	0.750
البُعد الاقتصادي	5	0.903
البُعد التكنولوجي	5	0.871
البُعد الاجتماعي	5	0.836
البُعد الأمني	5	0.868
الاستثمار في رأس المال البشري	25	0.946
المؤشر الكلي لكافة العبارات	60	0.954

الجدول (2) اختبار الثبات

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

ث. قياس صدق المحتوى: هو القياس الذي يرتبط باستخراج درجة صدق الاستبيان عن طريق معامل الثبات بسبب وجود علاقة قوية بين صدق المحتوى ومعامل ثبات الاستبيان، ولذلك أوجد صدق المحتوى بالمعادلة الآتية (العنزي، 2008، 89):
صدق المحتوى = الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

وأستخلص معامل الثبات لعبارات الاستبيان كافة التي كانت (0.954) بموجب معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا، ولذا بأخذ الجذر التربيعي لهذا المعامل اتضح أن درجة صدق المحتوى للاستبيان كان يساوي (0.977) وهي قيمة عالية تدل على صدق المحتوى للاستبانة.

2- **الاختبارات البعدية:** شملت الاختبارات التي جاءت بعد توزيع الاستبيان على أفراد العينة التي كانت كالاتي

أ. **الحيادية وعدم التدخل:** تبني الباحث عدم التدخل في تدوين إجابات أفراد العينة عند قيامهم بملاء استمارات الاستبيان، وقد أعطوا الوقت المناسب لإجابة عبارات الاستبيان والتعبير عن آرائهم، التزاماً من الباحث بمبدأ الحيادية.

ب. **الاتساق الداخلي:** هو الاختبار الذي يهدف إلى كشف العلاقة بين عبارات كل بُعد من أبعاد الدراسة مع بعضها وباستعمال معامل الارتباط المتعدد الخاص بمعرفة وجود الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبيان أو عدمه، إذ يستدل من قيم الارتباط الموجبة والسالبة على قوة الارتباط أو ضعفه بين تلك العبارات بحسب مستويات المعنوية لها، وكانت نتائج تحليل الاتساق كما الآتي:

➤ **الاتساق لعبارات أبعاد القيادة الابتكارية:** يظهر من نتائج الاتساق الداخلي المذكورة في

الجداول (1) إلى (3) كما هي مضمنة في الملحق (3) أن قيم الاتساق لعبارات أبعاد متغير القيادة الابتكارية كانت معنوية عند مستويات (0.05) أو (0.01)، وهذا يدل على وجود حالة الاتساق الداخلي بين عبارات هذا المتغير، ولذا هي صالحة لقياس المتغير وأبعاده الثلاثة.

➤ **الاتساق لعبارات أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري:** يظهر من نتائج الاتساق الداخلي

المذكورة في الجداول (8) إلى (12) كما هي مضمنة في الملحق (3) أن قيم الاتساق لعبارات أبعاد متغير الاستثمار في رأس المال البشري كانت معنوية عند مستوى (0.05) أو (0.01)، وهذا يدل على وجود حالة الاتساق الداخلي بين عبارات هذا المتغير، ولذا هي صالحة لقياس المتغير وأبعاده الخمسة.

➤ **الاتساق لعبارات أبعاد الأداء الاستراتيجي:** يظهر من نتائج الاتساق الداخلي المذكورة في

الجداول (4) إلى (7) كما هي مضمنة في الملحق (3) أن قيم الاتساق لعبارات أبعاد متغير الأداء الإستراتيجي كانت معنوية عند مستويات (0.05) أو (0.01)، وهذا يدل على وجود حالة الاتساق الداخلي بين عبارات هذا المتغير، ولذا هي صالحة لقياس المتغير وأبعاده الأربعة.

2.10.2.1: اختبار بيانات الدراسة:

تعد الاختبارات الإحصائية المعلمية أكثر دقة وموثوقية من الاختبارات الإحصائية اللامعلمية، وبخاصة في اختبار فروض الانحدار والتباين والفروقات، ولذا إن تطبيق الاختبارات المعلمية يتطلب وجود ثلاثة

شروط في البيانات المراد اختبارها معلمياً متمثلة في كل من التوزيع الطبيعي والاستقلالية وتجانس التباين (Reinhart, 2015:11). وهذا ما دفع الباحث إلى اخضاع بيانات الدراسة الحالية لتلك الشروط ، وكانت نتائج الاختبارات لتلك الشروط كما لآتي:

1- التوزيع الطبيعي: هو من أهم الشروط الواجب توافرها في البيانات المطلوب اخضاعها للاختبارات المعلمية، فقد طبق معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis) لمعرفة نوع التوزيع الذي تتبعه بيانات الدراسة الحالية، إذ إن القيم المعيارية لمعامل الالتواء لا بد لها أن تنحصر بين (± 1) ، في حين إن القيم المعيارية لمعامل التفلطح يجب أن تنحصر بين (± 3) (Cao & Dowlatshahi, 2005, 542). وتشير نتائج التوزيع الطبيعي المبينة في الجدول (3) إلى أن كافة قيم معامل الالتواء لأبعاد الدراسة الحالية وقعت بين (-0.899) و (0.595) ، ولذا هي محصورة ضمن نطاق القيم المعيارية لهذا المقياس، كما أن كافة قيم معامل التفلطح لأبعاد الدراسة جميعها وقعت بين (-0.436) و (2.341) ، ولذا هي أيضاً ضمن نطاق القيم المعيارية لمعامل التفلطح. وبناء على ماتقدم نستنتج أنه تحقق شرط التوزيع الطبيعي في بيانات الدراسة الحالية.

المتغيرات	الأبعاد	معامل الالتواء	معامل التفلطح
القيادة الابتكارية	التفكير والتخطيط الابتكاري	-0.264	0.224
	الاتصال والتواصل الابتكاري	-0.501	-0.419
	حل المشكلات واتخاذ القرارات	-0.814	1.136
الأداء الاستراتيجي	البُعد المالي	-0.078	1.977
	بُعد الزبائن	0.595	-0.174
	بُعد الابداع والتعلم	-0.417	-0.436
	بُعد العمليات الداخلية	-0.288	1.779
الاستثمار في رأس المال البشري	البُعد الثقافي	-0.516	2.341
	البُعد الاقتصادي	-0.899	0.543
	البُعد التكنولوجي	-0.049	1.212
	البُعد الاجتماعي	-0.811	0.480
	البُعد الأمني	0.150	2.085

الجدول (3) شرط التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

2- الاستقلالية: يطلق عليه أيضاً شرط تضخم الارتباط ، بمعنى أنه يجب التحقق من أن المتغيرات المستقلة وأبعادها لا توجد بينها قيم ارتباط عالية مساوية أو أكبر من (0.90) تؤدي إلى النتائج نفسها عند اختبار الفرضيات. وللتحقق من هذا الشرط طبق اختباراً معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory) والتباين المسموح (Tolerance) لكل بُعد من أبعاد المتغيرات المستقلة فقط في الدراسة. وهذا الشرط يتحقق إذا كانت القيم المحسوبة لمعامل تضخم التباين (VIF) أقل من القيمة المعيارية (10)، وكذلك القيمة المحسوبة لمعامل التباين المسموح (Tolerance) يجب أن تكون أكبر من (0.05) (Luengo et al., 2009, 121). ومن نتائج تحليل هذه الاختبارات المبينة في الجدول (4) أتضح أن قيم تضخم التباين (VIF) لكافة أبعاد المتغيرات المستقلة كانت أقل من القيمة المعيارية (10) التي وقعت بين (1.833 – 3.873)، كما أن قيم التباين المسموح وقعت قيمه بين (0.258 – 0.545)، ولذا هي أكبر من القيمة المعيارية (0.05)، وهذا يدل على توافر شرط الاستقلالية بين أبعاد المتغيرات المستقلة في الدراسة الحالية وأنه لا يوجد تضخم في الارتباط بينها.

المتغير	الأبعاد	Tolerance	VIF
القيادة الابتكارية	التفكير والتخطيط الابتكاري	.483	2.070
	الاتصال والتواصل الابتكاري	.258	3.873
	حل المشكلات واتخاذ القرارات	.545	1.833
الأداء الاستراتيجي	البُعد المالي	.274	3.655
	بُعد الزبائن	.268	3.735
	بُعد الابداع والتعلم	.294	3.407
	بُعد العمليات الداخلية	.267	3.739

الجدول (4) اختبار الاستقلالية

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

3- شرط تجانس التباين: للتحقق من شرط تجانس التباين طبق اختبار (ليفين) (Levene's Test) على بيانات الدراسة الحالية لكافة متغيرات الدراسة وأبعادها. ويتحقق هذا الشرط عندما تكون قيمة مستوى

المعنوية لاختبار ليفين أكبر من (0.05)، أي إن مجاميع البيانات لها تباين متجانس، وبالعكس إذا كانت قيمة المعنوية المحسوبة لاختبار ليفين أقل من (0.05) فهذا يخل بشرط تجانس التباين. وويتبين من نتائج هذا التحليل المبينة في الجدول (5) أن قيم مستوى المعنوية المحسوبة لهذا الاختبار لأبعاد متغيرات الدراسة كافة كانت أكبر من القيمة المعيارية (0.05)، وبذلك نستدل على تحقق هذا الشرط في البيانات الحالية، ويدعم هذا الاستنتاج أن قيم (F) المحسوبة للاختبار ذاته لكافة الأبعاد تقل عن القيمة الجدولية التي تبلغ (3.931) وبدرجات حرية (1، 106).

اختبار ليفين		الأبعاد	المتغيرات
Sig.	(F)		
.938	.762	التفكير والتخطيط الابتكاري	القيادة الابتكارية
.153	.984	الاتصال والتواصل الابتكاري	
.854	.489	حل المشكلات واتخاذ القرارات	
.521	.986	البُعد المالي	الأداء الاستراتيجي
.629	.853	بُعد الزبائن	
.852	.933	بُعد الابداع والتعلم	
.740	.755	بُعد العمليات الداخلية	
.934	.655	البُعد الثقافي	الاستثمار في رأس المال البشري
.871	1.120	البُعد الاقتصادي	
.079	1.524	البُعد التكنولوجي	
.063	.546	البُعد الاجتماعي	
.494	1.586	البُعد الأمني	
قيمة F الجدولية بدرجات حرية (1، 106) = 3.931			

الجدول (5) اختبار تجانس التباين

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

ويتبين من نتائج اختبار البيانات السابقة أنها استوفت شروط الاختبارات المعلمية، ولذا يُعتمد التحليل الإحصائي لفرضيات الدراسة بموجب الاختبارات المعلمية.

3.10.2.1: اختبار نموذج الدراسة:

استكمالاً لاختبار الاستبيان واختبار البيانات من الضروري معرفة صلاحية نموذج الدراسة وكيفية تصنيف متغيرات الدراسة وأبعادها من البيانات الميدانية التي جمعت ، ولذا طبق الباحث بتطبيق التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis) بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS V.26) لهذا الغرض الذي يتضمن عدداً من الاختبارات، وهي كالاتي (تيغزة، 2014، 23-25):

1- التحقق من كفاية العينة: لمعرفة مدى كفاية العينة ولكي يُمضى في خطوات التحليل العاملي بينت نتائج هذا الاختبار المذكورة في الجدول (6) بموجب مؤشر (Kaiser-Meyer-Olkin - KMO) (كايزر - ماير - أولكن) أن قيمة مؤشر كفاية العينة بلغت (0.865) وهي قيمة أكبر من القيمة المعيارية للاختبار نفسه البالغة (0.5)، وهذا يدل على كفاية العينة للدراسة الحالية.

2- فحص محدد الارتباط: يظهر من نتائج الجدول (6) أن القيمة المطلقة لمحدد مصفوفة الارتباط كانت مساوية ل (0.001) وهي أكبر من القيمة المعيارية للمحدد البالغة (0.00001)، وهذا يدل على أنه لا توجد ارتباطات عالية وزائفة بين المتغيرات وأبعادها التي تزيد على (0.90)، أو أن ثمة ارتباطات منخفضة بين المتغيرات وأبعادها تقل عن (0.30) (رمضان، 2014، 35)، وجاءت هذه النتيجة بتأكيد من قيمة مؤشر المعنوية لاختبار (بارتلليت) (Bartlett) البالغة (0.000) التي تقل عن القيمة المعيارية (0.05). وبذلك نستدل على أن مصفوفة الارتباط تمتلك الحد الأدنى من الارتباطات، ولذا هي صالحة للمضي بخطوات التحليل العاملي الاستكشافي لاختبار نموذج الدراسة.

الدالة	القيم المعيارية	القيم المحسوبة	نوع المؤشر
جيد	أكبر من 0.5	0.865	مؤشر KMO كفاية العينة
جيد	أكبر من 0.00001	0.001	محدد مصفوفة الارتباط
معنوي	أقل من 0.05	0.000	مؤشر Bartlett

الجدول (6) كفاية العينة

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

3- العوامل المستخلصة: أجمعت الدراسات الإحصائية على أن التحليل العاملي الاستكشافي هو من الاختبارات التصنيفية التي تعتمد من أجل معرفة مستويات انتماء كل عبارة أو بُعد من عبارات أو أبعاد الدراسة تجاه أي من المتغيرات الرئيسة في الأنموذج النظري الذي أعد من قبل الباحث، هذا فضلاً عن

معرفة مستويات التشبع لتلك العبارات أو الأبعاد حسب خصائصها وسماتها التي تتطابق مع خصائص وسمات المتغير الذي تنتمي إليه. ولإجراء هذا الاختبار اعتمدت أبعاد الدراسة على وفق أسلوب تحليل المكونات الأساسية (Principal Components Analysis)، كما طبق أسلوب التدوير المتعامد (Varimax) كمعيار لتدوير الأبعاد المنتشرة على المتغيرات الرئيسية التي تنتمي إليها (تيغزة، 2012، 71). ويتبين من نتائج هذا التحليل المبينة في الجدول (7) أن أبعاد الدراسة صنفتم ضمن بنية عاملية مكونة من ثلاثة عوامل، كالآتي:

أ. **التباين الكلي المفسر:** يمثل قيم التباين التي يستدل منها على المساحة المشتركة بين المتغيرات أو القاسم المشترك بينها الذي يشمل الآتي:

➤ الجذور الكامنة الأولية: وهي العوامل الداخلة أو الباقية في أنموذج الدراسة والتحليل، وكذلك العوامل التي تخرج وتحذف من التحليل، إذ يتبين أن العامل الأول يحمل قيمة أكبر جذر كامن البالغة (5.715) التي تفسر ما نسبته (5.7%) من التباينات الكلية للأنموذج. في حين إن العامل الثاني يحمل قيمة أكبر جذر من العوامل الأخرى في الأنموذج، ولكنه أقل من قيمة الجذر الكامن للعامل الأول البالغة (1.578)، وهو يفسر ما نسبته (1.57%) من التباينات الكلية. أما العامل الثالث فتبلغ قيمة جذره الكامن (1.091) ويفسر ما نسبته (1.09%) من التباينات الكلية للأنموذج. وهكذا تتدرج قيم الجذور الكامنة للعوامل الأخرى بشكل تنازلي إلى أن يصل تكرار التدوير إلى (12) عاملاً إلى تكامل نسبة التباينات الكلية إلى (100%).

➤ مجموع مربعات التشبع قبل التدوير: تمثل كافة الجذور التي تزيد قيمها على الواحد صحيح، وهي التي ستبقى في الأنموذج الجديد (أو الأنموذج التطبيقي المستخلص من بيانات الجانب الميداني) الذي يظهر فيه أن ثمة ثلاثة عوامل تفسر مع بعضها ما نسبته (69.028%) من التباين الكلي. وهذا يحدد المستويات العالية لتشبع الأبعاد على متغيراتها الرئيسية، ولذا إن الأنموذج التطبيقي الذي جاء من التحليل العملي الاستكشافي يتطابق بنسبة (69.028%) مع الأنموذج النظري للدراسة المعد من قبل الباحث.

➤ مجموع مربعات التشبع بعد التدوير: تمثل القيم الخاصة بنسب التباين للعوامل المستخلصة بعد التدوير بموجب الطريقة المتعامدة التي تشير إلى طريقة التوزيع بصورة متكافئة ولا بطريقة عشوائية قبل التدوير، لمعرفة تشبع أو مساهمة كل عامل من النسبة التراكمية البالغة (69.028%) إذ شاركت العوامل الثلاثة بنسب تشبع بلغت (27.943%)، (21.313%)، (19.771%) على التوالي، من النسبة التراكمية البالغة (69.28%).

مجموع مربعات التشيع بعد التدوير			مجموع مربعات التشيع قبل التدوير			الجذور الكامنة الأولية			العوامل
المتراكم %	التباين %	الكلية	المتراكم %	التباين %	الكلية	المتراكم %	التباين %	الكلية	
27.943	27.943	3.353	47.624	47.624	5.715	47.624	47.624	5.715	1
49.257	21.313	2.558	60.771	13.146	1.578	60.771	13.146	1.578	2
69.028	19.771	2.373	69.028	8.257	1.091	69.028	8.257	1.091	3
-	-	-	-	-	-	75.503	6.476	.777	4
-	-	-	-	-	-	80.684	5.180	.622	5
-	-	-	-	-	-	84.787	4.103	.492	6
-	-	-	-	-	-	88.473	3.686	.442	7
-	-	-	-	-	-	91.447	2.974	.357	8
-	-	-	-	-	-	94.360	2.913	.350	9
-	-	-	-	-	-	96.617	2.258	.271	10
-	-	-	-	-	-	98.487	1.870	.224	11
-	-	-	-	-	-	100.000	1.513	.182	12

الجدول (7) التباين الكلي المفسر

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

ب. مصفوفة العوامل المستخلصة قبل التدوير: يظهر من نتائج التحليل العاملي الاستكشافي المبينة في الجدول (8) أن الأنموذج التطبيقي قبل التدوير كانت فيه الأبعاد تتشيع أو تصنف ضمن العوامل الثلاثة التي نتجت من التحليل، ولذا إن هذا يتفق مع الأنموذج النظري المعد من قبل الباحث. ويتبين من مصفوفة العوامل قبل التدوير أن أبعاد متغيرات الدراسة جاءت بانتماءات مختلفة عن الأنموذج النظري، هذا يحدد الطريقة العشوائية في التصنيف، ولذا كان من الضروري إجراء التدوير المتعامد. كما يظهر من نتائج هذه المصفوفة أن كافة الأبعاد صنفت ضمن العامل الأول (أي المتغير الأول وهو القيادة الابتكارية) عدا بُعد حل المشكلات واتخاذ القرارات الذي انتمى أو صنف ضمن العامل الثاني (أي متغير الاستثمار في الموارد البشرية). وقد استند هذا التصنيف أساس أكبر قيمة للتشيع لكل بُعد وفي كل عامل، وذلك بموجب القيمة المطلقة له، إذ إن قيم التشيع المقبولة هي التي تزيد على (0.30).

العامل الثالث الأداء الاستراتيجي	العامل الثاني الاستثمار في رأس المال البشري	العامل الأول القيادة الابتكارية	الأبعاد
.009	.574	.590	التفكير والتخطيط الابتكاري
.486	.409	.518	الاتصال والتواصل الابتكاري
.126	.621	.557	حل المشكلات واتخاذ القرارات
-.193	.104	.655	البُعد الثقافي
-.359	.369	.633	البُعد الاقتصادي
-.060	.071	.773	البُعد التكنولوجي
-.451	-.060	.762	البُعد الاجتماعي
-.356	-.313	.678	البُعد الأمني
.101	-.421	.769	البُعد المالي
.178	-.269	.782	بُعد الزبائن
.193	-.348	.760	بُعد الابداع والتعلم
.400	-.266	.736	بُعد العمليات الداخلية

الجدول (8) مصفوفة العوامل قبل التدوير

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

ت. مصفوفة العوامل المستخلصة بعد التدوير: يتبين من نتائج التدوير المتعامد (Varimax) المبينة في الجدول (9) أن أبعاد الدراسة أعيد تصنيفها على المتغيرات أو العوامل الثلاثة، إذ صنفت أبعاد (التفكير والتخطيط الابتكاري، الاتصال والتواصل الابتكاري، حل المشكلات واتخاذ القرارات) ضمن العامل الأول (متغير القيادة الابتكارية)، على وفق قيم التشعب الأكبر لها البالغة (0.743)، (0.741)، (0.807) على التوالي. أما الأبعاد (البُعد الثقافي، البُعد الاقتصادي، البُعد التكنولوجي، البُعد الاجتماعي، البُعد الأمني) فصنفت ضمن العامل الثاني وعلى وفق قيم التشعب لها التي كانت في أعلى مستوياتها في هذا العامل (0.537)، (0.667)، (0.496)، (0.806)، (0.673) على التوالي. بينما الأبعاد (البُعد الأمني، بُعد

الزبائن، بُعد الإبداع والتعلم، بُعد العمليات الداخلية) فقد صنفت ضمن العامل الثالث على وفق قيم التشبع الكبرى لها في هذا العامل البالغة (0.809)، (0.766)، (0.803)، (0.836) على التوالي. وبهذه النتائج يمكن الاستدلال على أن تصنيف الأبعاد ضمن الأنموذج التطبيقي جاء متطابقاً مع التصنيف الذي اعتمده الباحث في الأنموذج النظري، ولذا ولمعرفة جودة التطابق بين هذين الأنموذجين من الضروري إجراء التحليل العاملي التوكيدي.

الأبعاد	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث
التفكير والتخطيط الابتكاري	.743	.347	.075
الاتصال والتواصل الابتكاري	.741	-.089	.340
حل المشكلات واتخاذ القرارات	.807	.233	.079
البُعد الثقافي	.296	.537	.318
البُعد الاقتصادي	.052	.667	.466
البُعد التكنولوجي	.455	.496	.390
البُعد الاجتماعي	.343	.806	.143
البُعد الأمني	.475	.673	-.069
البُعد المالي	.042	.350	.809
بُعد الزبائن	.199	.298	.766
بُعد الإبداع والتعلم	.130	.271	.803
بُعد العمليات الداخلية	.258	.091	.836

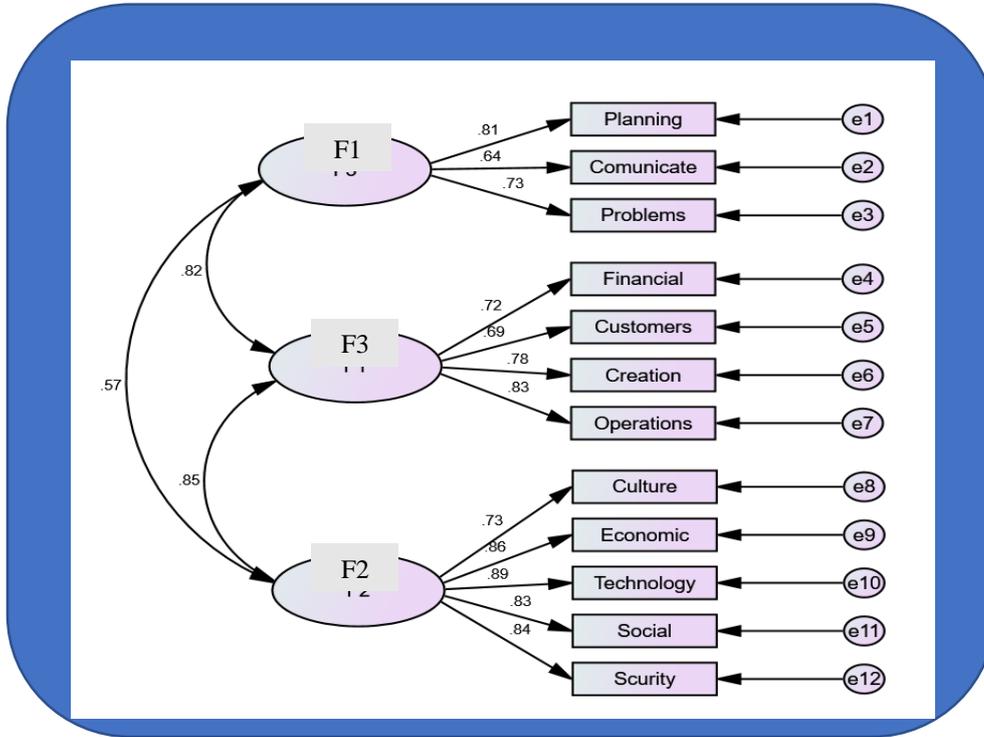
الجدول (9) مصفوفة العوامل المستخلصة بعد التدوير

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

4- التحليل العاملي التوكيدي: يتبين من الشكل (8) والخاص بنتائج التحليل العاملي التوكيدي والذي نفذ بواسطة برنامج (AMOS V. 26) (Analysis of Moment Structure) الذي يعني (برنامج تحليل البنية اللحظية) ، الآتي:

أ. تشير النتائج الظاهرة في الشكل (2) المثبتة فوق الأسهم المستقيمة إلى مستويات تشبع كل بُعد من أبعاد الدراسة في العامل الذي ينتمي إليه، وعادة ماتكون هذه القيم مساوية أو أعلى من قيم التشبعات للأبعاد المذكورة في مصفوفة التدوير، إذ نجد أن أكبر قيمة للتشبع كانت للبُعد التكنولوجي وضمن العامل الثاني الذي يمثل متغير الاستثمار في رأس المال البشري التي كانت (0.89)، أما أقل تشبع أو انتماء فكان لبُعد الاتصال والتواصل الابتكاري وضمن العامل الأول المتمثل بمتغير القيادة الابتكارية بقيمة (0.64)، كما وقعت قيم التشبع للأبعاد الأخرى بين تلك القيمتين.

ب. تشير النتائج المذكورة أمام الأسهم المنحنية إلى قيم التباينات المشتركة بين العوامل أو بين متغيرات الدراسة الثلاثة، إذ نجد أن أكبر قيمة للتباين كانت بين الاستثمار في المورد البشري والأداء الإستراتيجي التي جاءت بنسبة (85%)، بينما كانت أقل قيمة للتباين المشترك بين القيادة الابتكارية والأداء الإستراتيجي التي بلغت (57%). وعليه نستنتج أن ثمة مستويات مرتفعة من التجانس بين متغيرات الدراسة الحالية.



الشكل (2) نتائج التحليل العائلي التوكيدي بعد التدوير

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج برنامج AMOS 26.

5- جودة المطابقة: يوضح الجدول (10) نتائج مؤشرات جودة مطابقة الأنموذج النظري المعد من قبل

الباحث مع الأنموذج التطبيقي الذي نتج من التحليل العائلي التي كانت كالآتي:

أ. يشير مؤشر توكر - لويس (TLI) البالغ قيمته (0.969) إلى أن ثمة مطابقة دالة وجيدة بين الأنموذج النظري للدراسة وأنموذج التطبيق الناتج من التحليل العائلي، من مقارنة هذه القيمة مع القيمة المعيارية لهذا المؤشر كانت (0.90) أو أكبر منها.

ب. كما تشير قيمة مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR) إلى وجود تطابق دال وجيد بين الأنموذجين ومن المقارنة مع القيمة المحسوبة للمؤشر البالغة (0.004) مع القيمة المعيارية كانت تقرب من الصفر.

ت. يظهر من مؤشر حسن المطابقة (GFI) الذي كانت قيمته المحسوبة قد بلغت (0.961) أن ثمة تطابقاً دالاً وجيداً بين الأنموذجين مقارنة مع القيمة المعيارية (0.90).

ث. من قيمة الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ المعياري (RMSEA) التي بلغت (0.034) نستدل على وجود مطابقة دالة وجيدة بين الأنموذجين استناداً إلى القيمة المعيارية البالغة (0.08).

المؤشر	الرمز	القيمة المحسوبة	القيمة المعيارية	الدلالة الإحصائية
مؤشر توكر – لويس	TLI	0.969	تساوي أو أكبر من 0.90	دالة وتطابق جيد
مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط البواقي	RMR	0.004	قريب من الصفر	دالة وتطابق جيد
مؤشر حسن المطابقة	GFI	0.961	تساوي أو أكبر من 0.90	دالة وتطابق جيد
الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ المعياري	RMSEA	0.034	أقل من 0.08	دالة وتطابق جيد

الجدول (10) مؤشرات جودة المطابقة وقيمها المعيارية

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS 26.

11.2.1: أساليب تحليل البيانات:

نبين هنا عدداً من الفقرات ذات الصلة بكل من الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل بيانات الدراسة، وصف مجتمع الدراسة وعينتها، وفق الفقرات الآتية:

1.11.2.1: الأساليب الإحصائية:

اعتمدت مجموعة متنوعة من الأساليب الإحصائية ولاختبار بيانات الدراسة وأنموذجها وفرضياتها التي شملت الآتي:

1- اختبارات البيانات: اعتمدت عدد من المؤشرات الإحصائية لاختبار صلاحية بيانات الدراسة للتحليل المعلمي، التي شملت التوزيع الطبيعي، تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factors)، التباين المسموح (Tolerance)، اختبار ليفين (Levene).

2- اختبارات الاستبانه: استعمل معامل الثبات (Reliability Coefficient) بطريقة كرونباخ ألفا للتحقق من الثبات اللازم للاستبانه. وكذلك معامل الصدق التمييزي للتحقق من مستويات التمييز لعبارات

الاستبتيانه، وكذلك مؤشر الارتباط بطريقة سبيرمان (Spearman) لمعرفة الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبتيانه.

3- اختبارات الأنموذج: هي الاختبارات التي تهدف إلى المن صلاحية أنموذج الدراسة وصلاحيته في اختبار الفرضيات، باستعمال التحليل العاملي الاستكشافي ومؤشراته الإحصائية المتمثلة في تحليل كاي – ماير – أولكان للتعرف على كفاية العينة، ومؤشر بارتليت للتعرف على العلاقات بين مصفوفة الارتباط، وأيضاً لتحديد مدى انتماء الأبعاد للمتغيرات الرئيسية في الدراسة، وكذلك التحليل العاملي التوكيدي للتأكد من جودة المطابقة بين الأنموذج النظري والأنموذج التطبيقي.

4- الاختبارات الوصفية: تضمنت عدداً من المقاييس الوصفية، وهي النسبة المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل التوافق، لغرض وصف عينة الدراسة والمتغيرات والأبعاد.

5- اختبار فرضيات الدراسة: تضمنت الآتي:

- أ. الارتباط المتعدد حسب معامل سبيرمان (Spearman) لاختبار فرضيات الارتباط للدراسة.
- ب. الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة وأبعادها في المتغير المعتمد.
- ت. تحليل المسار (Path Analysis) لمعرفة تأثير المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- ث. اختبار (ت) للعينتين المستقلتين (Independent Two sample T – Test) لمعرفة الفروقات بين متغيرات الدراسة وأبعادها، بالاستناد إلى الصفات الديموغرافية للعينة ذات الفئتين فقط.
- ج. اختبار التباين ذو الاتجاه الأحادي (One – Way ANOVA) لمعرفة الفروقات بين متغيرات الدراسة وأبعادها ، بموجب الديموغرافية الأكثر من فئتين، فضلاً عن استعمال هذا الاختبار في أثبات فرضيات التباين.

2.11.2.1: وصف مجتمع الدراسة:

اختبر الأفراد العاملون في جامعة دهوك التقنية وما يتعلق بها من كليات ومعاهد، ومن لديهم مناصب إدارية لكي يمثلوا مجتمع الدراسة الحالية ولأسباب من بينها الآتي:

- أ. تمثل الجامعة دهوك التقنية مركزاً وصرحاً علمياً يزخر بالكفاءات العلمية والمهنية والتي تميزت بثقافتها العلمية في المجال المهني وتخريج كوادر فنية قادرة على تلبية احتياجات سوق العمل المتطورة.
- ب. امكانية تحديد متغيرات الدراسة في هذه الجامعة وكلياتها ومعاهدها بشكل أفضل من المنظمات الأخرى في دهوك وذلك لامتلاك أغلبية قياداتها الشهادات الجامعية العليا، ويتيح ذلك للباحث الحصول على إجابات وآراء ذات مصداقية عالية تؤدي إلى دقة البيانات التي تجمع.

ت. الانتشار الجغرافي الواسع لتواجد كليات ومعاهد الجامعة التقنية في مختلف أفضية ومدن محافظة دهوك يتيح للباحث التعرف على وجهات نظر مختلفة تجاه متغيرات الدراسة.

3.11.2.1: وصف عينة الدراسة:

لاختيار عينة الدراسة من المجتمع المبحوث البالغ عدد أفرادها (129) من القيادات في كليات ومعاهد في جامعة دهوك التقنية وزع الباحث بتوزيع (129) استمارة على كافة أفراد المجتمع وهم من حملة شهادة الماجستير والدكتوراه فقط، وقد استرجعت (108) استمارات كانت جميعها صالحة للتحليل بعد تدقيقها ومراجعتها كما هو موضح في الجدول (11)، وبذلك تكون نسبة الاستجابة تساوي (83.7%)، كما أن حجم عينة الدراسة صار (108) أفراد.

ت	الكلية أو المعهد	عدد الاستمارات	
		الموزعة	المسترجعة
1	الكلية التقنية الإدارية	15	14
2	المعهد التقني الإداري	13	12
3	الكلية التقنية الهندسية	15	12
4	المعهد التقني دهوك	10	9
5	المعهد التقني شنكال	6	4
6	المعهد التقني عقرة	10	6
7	كلية التقنية عقرة	8	4
8	رئاسة جامعة تقنية دهوك	15	14
9	كلية التقنية الصحية شيخان	8	7
10	المعهد التقني العمادية	10	10
11	الكلية التقنية لعلوم النفط والمعادن زاخو	6	3
12	المعهد التقني زاخو	13	13
	المجموع	129	108

الجدول (11) عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة

المصدر: إعداد الباحث

4.11.2.1: نبذة عن الجامعة التقنية في دهوك:

تأسست جامعة دهوك التقنية في 7/8 / 2012 ، وكان عدد الكليات والمعاهد التابعة للجامعة (8) معاهد وهي (التقني دهوك، التقني الاداري دهوك، التقني عقرة، التقني العمادية، التقني بردرش، التقني شيخان، التقني شنكال) أما عدد الكليات فهو (6) فهي (التقنية الهندسية دهوك، التقنية الادارية دهوك، التقنية عقرة، التقنية الصحية شيخان، التقنية لعلوم النفط والمعادن في زاخو، أنفورماتيك النفطية في عقرة) ، أما الأقسام في الجامعة فتبلغ (55) قسماً منها (42) دبلوم فني، و(13) بكالوريوس)، وأما عدد الطلاب في الجامعة فقد بلغ (44000) في حين كان عدد التدريسيين في الجامعة (40) يحملون شهادة الدكتوراه، 251 من ذوي شهادة الماجستير، 16 لديهم شهادة الدبلوم العالي)، ويتوزعون ضمن النخصصات العلمية والإنسانية، أما الموظفون في الجامعة فيبلغ عددهم (1466) موظفاً.

الإطار النظري للدراسة

خصص الفصل الحالي لمراجعة فكرية ونظرية لمتطلبات اكمال الجانب النظري لمتغيرات الدراسة وما يتصل بها من مفاهيم، على وفق ما سطره الفكر الإداري في هذا المجال، إذ استعرضنا المواضيع المتصلة بكل من العناوين الآتية:

الفصل الثاني: القيادة الابتكارية.

الفصل الثالث: الاستثمار في رأس المال البشري.

الفصل الرابع: الأداء الاستراتيجي

الفصل الثاني

القيادة الابتكارية

تمهيد

اهتمت الدراسات في الفكر الإداري بموضوع القيادة بمختلف أنواعها ومسمياتها بشكل واسع، وأفردت لها العديد من الدراسات والبحوث مجالات واسعة من النقاش والتنظير الفكري، والقليل من الدراسات تناولت موضوع القيادة الابتكارية وما يتصل بها من جوانب فكرية، لحدثة هذا النمط القيادي فدفعنا ذلك إلى أن نتناول هذا الموضوع ضمن الفصل الحالي على وفق الفقرات الآتية:

1.2: القيادة:

1.1.2: مفهوم القيادة:

ساهم اختلاف الرؤى بين الباحثين والأكاديميين في خلق أوجه متعددة لمفهوم القيادة، ولم يكن ذلك مصادفتاً، بل يرجع ذلك لما يتمتع به القيادة من أهمية ولما لها من موقع يجعلها تنصدر كافة الأنشطة، فضلاً عن أنه لم تعد النظرة تجاه منظور القيادة كما كانت عليه في السابق وذلك لبروز عوامل كثيرة ساهمت في ذلك، وجعل ذلك اختلاف مفاهيم الأنماط القيادية أمراً طبيعياً (حلاق، 2020: 12). ورغم أن القيادة تعد من المواضيع المتناولة على نطاق واسع في العلوم السلوكية والاجتماعية والإدارية، فإنه لا يوجد إجماع كبير حول السمات الأساسية للقيادة الفعالة (Schneider & Smith, 2004:17).

كما أن القيادة حالة قديمة قدم البشر، وجدة مجموعة بشرية تتشارك بالعمل كانت توجد بينها قيادة تنسق جهودهم حيث أستطاعت بعض المجتمعات بفضل توفر القيادة الحكيمة أن تبني دولاً عظما وأمبراطوريات، وقد بقيت القيادة العامل الرئيسي لتقدم الدول والمجتمعات بالرغم من التطور التكنولوجي والرفاه المادي الذي بلغته البشرية، وتوجد مجالات عديدة للقيادة بحسب الجماعات التابعة كالقائد الإداري والقائد السياسي والقائد العسكري وغيرهم والسلوك والفكر القيادي الذي يتمتع به القائد مايجمع بين جميع أشكال القيادة (التجاني، 2019: 3).

ووفقاً لـ (Bass and Avoid (1997)، يعد التعريف المحدد للقيادة مهمة معقدة للغاية، إذ إن الأدبيات والدراسات حول هذا الموضوع متنوعة، ولا تعريف مقبول على نطاق واسع، وبعض التعريفات تصف القيادة بأنها فعل مؤثر، والبعض الآخر يرى أنها عملية، بينما ينظر آخرون إلى سمات الشخص. ومن المفاهيم التي يمكن استنكارها عن القيادة أنها عملية ديناميكية يقوم عن طريقها رجل واحد بالتأثير في الآخرين للمساهمة طواعية في تحقيق الأهداف التي يطمح لها القائد أو التابعون، وطموح الجماعة أو

التابعين أو المنظمة وأهدافها تمثل جوهر القيادة التي تنطلق من مساعدتهم لتحقيق النمو والتنمية المستدامة.
(Chowdhury,2014:2-3).

ومن جانب آخر يمكن أن يمتلك القادة فطرة القيادة منذ نشأتهم وفي الغالب لا يولدون كقادة، بل إن القادة يُصنعون، إذ إن هذه الفكرة مقبولة، ومع ذلك، لكي يكون الفرد قائداً جيداً، يجب أن يمتلك: المعرفة والالتزام والصبر والخبرة، والأهم من ذلك القدرة على التفاوض والعمل مع الآخرين للوصول إلى أهدافهم. ولذلك على الأغلب يُصنع القادة الجيدين ولا يولدون، ويمكن تحسين القيادة الجيدة أو تطويرها في عملية لا تنتهي أبداً بتراكم التعليم والتدريب والدراسة الذاتية والخبرة المناسبة (Amanchukwu et al., 2015: 6)

وفي سياق ذي صلة يجب أن يكون القادة على دراية وإدراك لأفضل الطرائق التي تحقق أهداف المنظمة، ويكون ذلك باتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، ولاشك في أن القرارات التي يتخذها القائد لها تأثير في المرؤوسين إما بشكل سلبي أو إيجابي ،على المنظمة كلها، فنجاح المنظمة يعتمد على نوعية القرارات التي يتخذها قاداتها (Ejimabo, 2015: 2). كما أن القيادة لها دور كبير في عملية التنظيم فهي قادرة على التحكم في العديد من أدوات التنظيم ولها دور أساسي في اعتماداً نموذج التنظيم الفعال الذي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها (Kramer & Staw, 2003: 6).

ومن جانب آخر إن المنظمات لكي تحقق الفاعلية الفضلي في أنشطتها هي تحتاج إلى قيادة قوية لديها القدرة على إيجاد الرؤى للمستقبل وإقناع التابعين بتلك الرؤى، وهنا تظهر الحاجة إلى القادة الملهمين لصياغة الخطط وإنشاء الهياكل التنظيمية الفعالة والإشراف على سير العمليات في المنظمة (Robbins, & Judge, 2013: 368).

ويرى الباحث أنه مهما اختلفت آراء الباحثين والمنظرين تجاه القيادة فإنها تمثل الجانب التأثيري الذي يمتلكه القائد، الذي يصب في تحقيق المرتكزات والأهداف التي تسعى إليها المنظمات والأفراد التابعين، إذ يصطبغ هذا التأثير بما تعتنقه تلك القيادة من قيم معرفية ومعان رمزية وقدرات ومهارات فطرية ومكتسبة تجعلها محوراً مركزياً وجوهرياً ومحطاً لتحقيق طموحات التابعين سواء أكانوا أفراداً أم منظمات.

2.1.2: تعريفات القيادة:

تعددت وتنوعت التعاريف ذات الصلة بالقيادة لتعدد وجهات النظر والأغراض التي تسعى لتحقيقها الباحثون وغيرهم في وضع التعريف المناسب لرؤاهم الشخصية والمعرفية، ويمكن أن نورد في هذا المجال عدداً من أهم التعريفات التي تناولت القيادة كما هو موضح في الجدول (12) وقد عرفناها بحسب تسلسلها التاريخي.

ت	الباحث	السنة والصفحة	التعريف
1	Ueno	18 - 2001	القدرة على مواكبة التغيير وتحقيق قيمة جديدة أو قيمة ذات رؤية، إذ تتطلب القيادة إعداد قادة جدد وتدريبهم للجيل القادم.
2	Haslam	40 - 2004	عملية التأثير في الآخرين بطريقة ما تزيد مساهمتهم في تحقيق أهداف المجموعة، وهي العملية التي ينظر إليها على أنها تنطوي على التأثير الإيجابي لشخص ما في سلوك العديد من الأشخاص الآخرين.
3	Anderson et al.,	116 - 2005	مقياس للمهارات والخبرات اللازمة لتحقيق النجاح في أداء العاملين وتحقيق ما يسمى بقبول السلطة لديهم.
4	Maureen	2 - 2012	عملية التأثير في الناس إستراتيجيا وتكتيكيًا، ويؤثر ذلك التغيير في النوايا والأفعال والثقافة والأنظمة.
5	Peter	5 - 2013	عملية يؤثر فيها الفرد في مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك.
6	Williams	289 - 2015	عملية تؤدي إلى التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف الجماعية أو التنظيمية أو عندما يقوم الشخص باتخاذ كافة القرارات في المنظمة فهذا لا يعد قيادة بل هو رئاسة.
7	Robbins et al.,	8 - 2016	القدرة على التأثير في مجموعة من الأفراد لتحقيق رؤية أو مجموعة من الأهداف والغايات.
8	Hoxha	18 - 2016	عملية التأثير في أنشطة مجموعة منظمة من الأفراد نحو تحقيق الهدف المنشود.
9	Scott	12 - 2016	القدرة على إلهام الثقة والدعم بين الناس المطلوبين لتحقيق الأهداف التنظيمية.
10	الكبير	41 - 2016	قدرات وسمات متميزة تساعد القائد من التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة وفق رؤية إبداعية في إطار موقفي محدد.

عملية تؤثر فيها متغيرات القائد في النتائج البعيدة (الإبداع والابتكار) عن طريق متغيرات وسيطة أقرب.	7 - 2017	Fischer et al.,	11
عملية التأثير في الأشخاص حتى يبذلون جهداً بإرادتهم وحماسهم نحو تحقيق أهداف المجموعة.	4 - 2019	Akporep et al.,	12
سلوكيات القائد التي تعد محصلة للتفاعل بين صفات شخصية القائد وأتباعه أو تستهدف حث العاملين على تحقيق الأهداف الجماعية بالفاعلية والكفاءة عالية في الأداء مع توافر درجة كبيرة من الرضا والتماسك بين الجماعة.	13 - 2020	حلاق	13

الجدول (12) تعريفات القيادة على وفق آراء عدد من الباحثين

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى المصادر المذكورة في الجدول.

وبناءً على التعريفات الواردة في الجدول (2) نرى أن وجهات نظر الباحثين تناولت القيادة من زوايا متعددة، فهي عملية تأثير، القدرة على الإلهام، مقياس للمهارات والخبرات، عدد من السلوكيات التي يتصف بها القائد التي يتحقق بها التفاعل مع الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة.

3.1.2: أهمية القيادة:

ذهب الكثير من المفكرين الى القول بأن جوهر العملية الإدارية هي القيادة، وتكمن أهميتها بأنها تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كقوة محرّكة لها لتحقيق أهدافها . وغدت القيادة العنصر الذي يحدد به نجاح أي منظمة، ولذا تناول علماء الإدارة موضوع القيادة كأهم المواضيع في دراساتهم وصارت تتصدر جزءاً في أغلب كتب إدارة الأعمال وإدارة العامة وعلم النفس الإداري (حلاق، 2020: 23). ومن منظور مقارب إن أهمية القيادة يُحكم عليها بشكل أساسي من تأثيرها في فعالية الوحدة الإدارية التي تُقاد، فالقيادة هي القدرة على الحفاظ على النتائج المتميزة على مدى أطول من الزمن (Adams, 2011:27).

كما أن وجود القادة يعد ضرورة ملحة في المنظمات فدورهم هو مساعدة وتوجيه الآخرين أو أداء مهامهم، فهم يوجدون ثقافة الكفاءة، وهم الذين يحافظون على الاستقرار، كما أن القادة هم الذين يضعون الرؤية والإستراتيجية للمنظمة ويساعدون التابعين على التركيز على النمو فهم يضعون التغيير وثقافة النزاهة (Elhajj,2013 :2).

وتتبع أهمية القيادة من تحفيز القائد لمروسيه لتحقيق مستوى أداء أفضل كما أن القيادة تزيد روح الفريق والعمل الجماعي فضلاً عن أنها توجد الثقة لدى التابعين بمنحهم المشورة والتوجيه (204: Madah,2015).

وتكمن أهمية القيادة في أنها حلقة الوصل بين العاملين من جهة وبين خطط المنظمة وتصوراتها من جهة أخرى لضمان تحقيق الأهداف المنظمة ومواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة. وحيث أن التغيير يعد قانون الحياة ولكي تستطيع المنظمات من مواكبة التطورات من أجل بقائها والاستمرارها، فإن يتوجب عليها أن تغير من أساليب التي تعتمد على العمل والتكنولوجيا التي تعتمد عليها وهذا يتطلب توافر القيادة تمتلك أساليب قيادية متطورة قادرة على السيطرة على كافة نواحي الإدارة (جبريني، 2016: 21).

ومن جانب آخر إن القيادة الحديثة والتي تمتلك قدرات التغيير وترحب بالأفكار الجديدة هي التي تشجع والأبتكار والمبتكرين وهي التي تعد قائداً قيادة ابتكارية ولاغينة عنها في المنظمة الابتكارية (الحارثي، 2016: 5). ولذا تعد القيادة معياراً مهماً في الحكم على مدى فعالية ونجاح المنظمة. وتبرز أهمية القيادة من جانبين (توالي، 2014: 17-18):

1- بالنسبة للمنظمة من:

- أ- القيادة أداة أساسية في تسيير العمل داخل المنظمة، فبها تحدد الأهداف وتوجه جهود الأفراد إلى تحقيق فعاليتها، فضلاً عن تخصيص الموارد وتوزيعها.
- ب- تتحمل القيادة مسؤولية الإبقاء على استمرارية المنظمة بالقدرة على مواجهة الصعوبات والتحديات التنظيمية والتكنولوجية.
- ت- القيادة مسؤولة عن تحقيق التكامل الخارجي بين المنظمة وبيئتها الخارجية بتوفير الاحتياجات المنظمة من الموارد المتاحة.
- ث- القيادة مسؤولة كذلك عن تحقيق التكامل للمنظمة، بالربط والتنسيق بين جهود الموظفين والموارد الأخرى المتاحة، شتى للمنظمة بلوغ الأهداف المرجوة.
- ج- تعمل القيادة على دعم السلوك الإيجابي والتقليل من السلبيات ووضع إستراتيجيات راشدة في عملية تحريك محفزة نحو هدف رفيع.

2- بالنسبة للموظفين من:

- أ- التعلم والجدارة، إذ يثمن القادة مسألة التعلم لدى الموظفين فهم حريصون على وضوح فكرة تعلم الانسان من أخطائه وتصحيحها وعدم انتشار فكرة الفشل.

ب- الشعور بالأهمية، بشعور كل فرد بأنه يستطيع المساهمة ولو بالقليل في نجاح التنظيم، ويمنحه ذلك الشعور بالأهمية ويكسبه الشعور بالثقة والاعتزاز.

ت- روح الجماعة، وكلما كانت هناك قيادة كانت الجماعة والاتحاد ولو مع وجود خلافات، فهناك شعور بالجماعة والأعمال المشتركة تنجز على أحسن صورة.

4.1.2: صفات القيادة:

من أهم الصفات الواجب توافرها في القائد التي تساهم في زيادة فاعلية القيادة (أبو ناموس، 2016:27):

- 1- تفويض السلطة أو الأمانة: هو أن يقوم القائد بتفويض جزء من سلطاته وصلاحيته للغير.
 - 2- خلق تشجيع روح التعاون بين مختلف العاملين في المنظمة.
 - 3- حيث يجب أن يتمتع القائد بشخصية هادئة بالتوازن وان يكون بعيداً عن القلق أو الأنفعال ويسعى جاهداً لحل الخلافات بين الأفراد.
 - 4- العاملين: حيث يتوجب على القائد أن يدرك قدرات وإمكانيات العاملين في المنظمة ليستند لهم أعمالاً تتناسب مع قدراتهم.
 - 5- الإيمان بالهدف: إن القائد الحقيقي هو من يمتلك الأهمية الإدارة ويضع أهدافه نصب عينيه أما القائد الذي لا يستطيع تحديد هدفه فلا يكون أصلاً للقيادة .
- كما أن القائد يركز عند ممارسته للقيادة على صفات عديدة تمثل مصادر لزيادة قوة التأثير في المرؤوسين وتوجيه سلوكهم والقصد تحقيق الهدف، وقد تطرق إليها كل من (John French & B. Raven) عند تناولهم لموضوع القيادة ، وحدداها في خمسة مصادر أساسية هي (التجاني، 2019: 5):
- 1- قوة المكافأة: تعتمد على إدراك الفرد داخل المنظمة بأنه عند الامتثال لرغبات القائد سيؤدي إلى حصوله على قواعد ايجابية قد تكون معنوية أو مادية، وهو ما يصطلح عليه بالتحفيز الإيجابي حين يتلقى الفرد مقابلاً ازاء العمل الذي يقوم به، كالعلاوات والمكافأة، والشكر والثناء.
 - 2- قوة الإكراه أو العقاب: تعتمد على الخوف، إذ يدرك الفرد أن إنه إذا لم يلتزم بأوامر قائده فإنه سيتعرض للعقوبة من قبل القائد وهو ما يصطلح عليه بالتحفيز السلبي، وقد يكون أيضاً مادياً أو معنوياً كالخصم والإنذار والحرمان من العلاوات والمكافآت.
 - 3- قوة السلطة: وتسمى أيضاً بقوة الشرعية، هذا النوع من المصادر يستمد قوته من المنصب الوظيفي الذي يشغله القائد في الهيكل التنظيمي للمنظمة.
 - 4- قوة الخبرة: تعتمد على المعرفة، الخبرة، المهارة والقدرة (الفنية، الإدارية السلوكية) التي يمتلكها الفرد، ووجود هذه المهارات لدى القائد سوف يزيد من ولاء واحترام الأفراد له.

5- قوة الإعجاب: هي القوة المستمدة من جاذبية فيه من خصائص وسمات شخصية تثير لديهم الإعجاب والافتداء به.

وفي سياق متصل إن الاضطلاع بدور القيادة يحتم ضرورة التفاعل بين القائد والتابعين، فالقائد منظم وراقيب وموجه للتابعين أو المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف، وهذا يعني أن للقيادة نشاطات وتأثيراً وتعاوناً وهدفاً حيويًا، ويمكن من حصر صفاتها أو خصائصها في الأتي (العجمي، 2015: 65):

1- القيادة تؤثر في الأفراد الجماعات والأفراد لتحقيق هدف مشترك، والتأثير من خلال المناقشة والأقناع وليس عن طريق الفرض والأجبار.

2- القيادة نشاط وحركة لأن القائد يتعامل مع الأشخاص يتمتعون بقدرات ذهنية وجسمانية والنجاح يكمن بتوجيه هذه القدرات توجيهاً صحيحاً بناءً.

3- القيادة هدف حيوي، ولذا يتوجب على القائد أن يحفز المرؤوسين لتحقيق الأهداف المنشودة.

4- القيادة تعاون تعتمد على التعاون وعلى القائد أن يزرع روح التعاون بين المرؤوسين.

5.1.2: نظريات القيادة:

إن القيادة تعد من أهم المواضيع التي تناولها العلماء والباحثين وادى ذلك الى ظهور نظريات قيادية متباينة ومختلفة :

1- نظرية الرجل العظيم:

تستند هذه النظرية إلى فكرة أن بعض الأفراد يولدون يتمتعون بصفات قيادية، أي إن القائد بمفهوم هذه النظرية يولد قائداً ولا يدرّب على القيادة، وتفترض هذه النظرية أن التغييرات الأشخاص الذين يتمتعون بواهب وقدرات غير عادية هم الذين يحدثون في أي مجتمع . وقد تعرضت هذه النظرية لانتقادات كثيرة، من أهمها: أن درجة التغيير في أي جماعة تتفاوت حسب الظروف وليست مرتبطة بشكل مطلق شخصية القائد بل هي مرتبطة بظروف تلك الجماعة وأستعدادها لقبول التغيير (الجابري، 2009: 278).

وتقوم هذا النظرية على عدة افتراضات أبرزها أنه: يتمتع الرجل العظيم بقدرات أستثنائية وتمكنه من تغيير مجرى التاريخ ورسم المستقبل فالقائد يولدون قادة ولايصنعون ولديهم القدرة على مساعدة الآخرين بشكل مطلق والسيطرة على الطبيعة والسعى لتسخيرها بما يخدم البشرية. (الجبوري، 2006: 37).

2- نظرية السمات:

ترتكز هذه النظرية أن القائد الفعال يتمتع بسمات وخصائص معينة تميزه عن غيرها فإذا ماتوافرت هذه الخصائص والسمات في شخص ماتجعله قائداً فعلاً (قنديل، 2010: 43).

وقد ظهرت هذه النظرية بعد كثرة الجدل حول نظرية الرجل العظيم، وهي تقوم على أن القائد يتمتع بمجموعة من السمات منها تمتعه بقدرات عقلية وإبداعية كبيرة مثلاً كالذكاء العام والمرونة والفصاحة كما

يتمتع بخصائص وسمات جسمانية كالطول والمظهر اللائق إضافة إلى خصائص شخصية كالهيمنة والسيطرة وتقدير الذات المبادأة (السعود، 2012: 133).

3- النظريات السلوكية:

قامت هذه النظريات بتفسير السلوك القيادي بأنه يمكن أن يكون سلوكاً ظاهرياً كما ويمكن تعلمه. وبرزت عدة اتجاهات لوصف السلوك القيادي في هذا المجال . وقد تظمت هذه النظريات السلوكية ست نظريات رئيسية رئيسية هي دراسات جامعة أيوا، مينشغان، النظم الأربعة (ليكرت)، الشبكة الإدارية (بليك وموتون)، المشاركة (الخط المستمر - شميدت) (السعود، 2012: 157).

4- النظرية الموقفية:

بحسب هذه النظرية لا يوجد ارتباط ما بين الخصائص القيادية والسمات والشخصية العامة بحسب هذه النظرية لا يوجد ارتباط بين الخصائص القيادية والسمات الشخصية العامة بل سمات نسبية تتفاعل مع موقف قيادي معين فالمواقف هي التي تحرك المهارات القيادية (أبو النور، 2012: 15).

فنظرية الموقف تسعى لخلق الربط بين السمات التي تتمتع بها القائد والموقف الإداري الذي يواجهه فهي لا تنفي ماتحتاجة القيادة من خصائص وسمات ولكنها ترتبط بظروف والمواقف التي يتعرض لها (كردي، 2010: 6).

ولذا ترى هذه النظرية أن أي شخص يمكن أن يصبح قائداً اذا تعرض لموقف أو مشكلة تستوجب الحل وتمكن من التعامل معها وإيجاد الحل المناسب لها وليس بالضرورة ان يكون شخصاً استثنائياً بل قد يكون شخصاً عادياً ولكنه يعرف كيف يغتنم الفرص (القيوتي، 2003: 185).

5- نظرية نضج الاتباع (هيرسي وبلانشارد):

ترى هذه النظرية أن السلوك القيادي المناسب يختلف باختلاف درجة النضج عند العاملين (الاتباع) ومدى استعدادهم وتقبلهم لتنفيذ مهامهم المنوطة بهم (الجارودي، 2011: 56)، ودرجة النضج تعني مدى قدرة الاتباع على صياغة الأهداف الواقعية ومدى استعدادهم لتحمل المسؤولية ومدى ما يمتلكون من خبرة ومهارة لتنفيذ الأعمال المؤكل اليهم وقد ركزت هذه النظرية على خصائص والسمات التابعين ويتوجب على القائد أن يجري باستمرار تقيماً شاملاً لخصائص تابعيه وان يختار النمط القيادي الملائم لتلك السمات والخصائص فالقائد قد يقوم بتفويضهم لأخذ القرارات المناسبة اذا وجد أنهم يمتلكون القدرة والرغبة في العمل بينما قد يلجأ الى الأسلوب الأمر إذا وجد ان التابعون لا يمتلكون الثقة بالنفس والرغبة والقدرة في العمل كما قد يلجأ القائد الى طريق الأقتناع إذا تبين لهم توافر القدرة لدى العاملين في مقابل الغياب والرغبة بالنفس (جواد، 2000: 303).

6- نظرية القيادة التبادلية:

تؤكد هذه النظريات على أهمية العلاقة التبادلية بين القائد والعاملين وهذه العلاقة التبادلية هي سير قدرة القائد على توجيه العاملين بشكل فعال وتوجد نظريتان تقومان على مبدأ التبادل هما: القيادة التبادلية والقيادة التحويلية (السكرانة، 2010 : 346).

تقوم النظرية التبادلية على أساس التبادل بين كل من القائد والمرؤوسين فالقائد هنا يسعى للاستفادة من قدرات العاملين وأمكاناتهم بطريقة تبادلية حيث يقدم لهم حاجاتهم المادية مقابل التزامهم بتنفيذ ما يطلب منهم مقابل التزامهم تنفيذ الأعمال المنوطة بهم (الجارودي، 2011 : 72).

7- النظرية التفاعلية:

إن نجاح القائد في قيادته يعتمد على مدى قدرته في التفاعل مع العاملين معهم ومدى قدرته على حل مشاكلهم وتحقيق أهدافهم فسمات القيادة الناجحة تتجلى من خلال قدرة القائد على التفاعل مع الموقف والمهام المحددة وأعضاء المجموعة التابعة له وقيادة الجميع لتحقيق الأهداف المرجوه (خليفات، 2012 : 50 - 51).

وظهرت هذه النظرية كنتيجة للانتقادات التي تعرضت لها النظريات السابقة، وهي تجمع بين نظرية السمات والنظرية الموقفية، فنجاح القيادة في هذه النظرية لا يعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين بل يعتمد بشكل أساسي على قدرة القائد على التفاعل مع أعضاء (الرقيب، 2010 : 28).

8- نظرية القائد الخادم:

ظهر مصطلح القائد الخادم كانت من خلال بحث نشره روبرت غرين ليف بينه فيه طبيعة الشعور الملازم للشخص بأن يقوم على خدمة الآخرين، لأن طبيعته البشرية تدفعه لتقديم هذه الخدمات، وقد تطور ما طرحه فصار نظرية قائمة لها قواعد وأسس، وفي مقدمتها أن القائد الخادم لا تقوم يتتبع الأخطاء ولكن يسأل ليطمئن على حسن سير العمل.

وترى إحدى الدراسات أنه لكي نعتبر القائد خادماً لمنظّمته وللعاملين فيها يجب أن تتوفر فيه صفات أخرى منها الإصغاء، التعاطف، الإقناع، ولديه القدرة على مساعدة الآخرين، الاستعمال المشروع الأخلاقي للسلطة (الجارودي، 2011 : 76).

9- النظرية الكاريزمية:

ترى هذه النظرية أن القائد يستطيع كسب التابعين له من خلال سلطته الشخصية وجاذبية وليس من خلال سلطة المركز، فهو يستطيع التأثير في التابعين بثلاثة أشياء ممثلة في الصفات الشخصية، السلوك، المؤثرات الموقفية، وخير مثال على الشخصية الكاريزمية شخصية القائد غاندي الذي استطاع أن يأثر في أمه وهو ليس غنياً ولا يمتلك سلطة موروثية.

وراءة دراسة حول قيادة السلوك الكارزمي في المنظمات الميزات الرئيسة للقائد في عدة نقاط هي: أن القائد لديه رؤية مستقبلية عالية، ومستعد لتحمل المخاطر في سبيل تحقيق هذه الرؤية، ويستعمل لتحقيقها إستراتيجيات غير تقليدية (الجارودي، 2011: 78).

10- نظرية التعويض:

ترى هذه النظرية وجود قائدين:

الاول: قائد المهمة الذي يقوم بتوجيه أعضاء الجماعة وتنظيم لتحقيق أهداف بما أمكنه من الكفاءة والفاعلية. الثاني: القائد الاجتماعي - الانفعالي الذي يسعى لتقوية الروح المعنوية لدى الجماعة وتخفيف حدة التوتر الناشئ وإزالتها.

وقد تتعرض الجماعة لإحباطات أثناء قيامها بتحقيق أهدافها وهذا يتطلب قيام قوى تعمل على قيادة الجماعة وتوجيه نشاطاتها ومعالجة حاجاتها وتخفيف توترها، ويتولى القائد الاجتماعي العاطفي تفريق أو صرف القوى التي تحرف الجماعة عن أهدافها ليوجه الاهتمام بعد ذلك نحو إنجاز العمل (خليفات، 2012: 51).

2.2: الابتكار:

1.2.2: مفهوم الابتكار:

اشتقت كلمة ابتكارية (Creativity) في اللغة اللاتينية من كلمة (Creare) وتعني (أن تصنع) وهي مشتقة أيضاً من كلمة (Krainein) في اللغة الإغريقية ومعناها أن (تكمل شيئاً ما). وعندما نعتبر أن الابتكارية تعني ما يصنعه الشخص المبتكر فهذا يعني أننا ننظر للابتكارية بأنها قدرة الشخص إن يأتي شيئاً جديد أو أن يأتي بشيء أفضل من الشيء الموجود الآن (غيدافي وآخرون، 2018: 776).

ومن المعروف أن الابتكار هو أكثر عوامل نجاح الاقتصاد الحديث، فهو يحقق معدلات عالية من عوائد الاستثمار، ويساعد على النمو الاقتصادي وعلى الجودة العالية للوظائف على مستويات عالية من المعيشة. ويعد الابتكار في التكنولوجيا من الدوافع الأساسية لتحقيق القدرة التنافسية المستقبلية لأي منظمة، فالعديد من المنظمات حول العالم تستثمر في مجال البحث والتطوير وفي إنجاز مبادرات الابتكار، ومثل تلك المبادرات يعد عاملاً محفزاً للمعرفة وتوفير الثروة بتعزيز الابتكار وتسهيل إجراءات بحوث مفيدة. ويوفر الابتكار "القيمة" على شكل منتجات جديدة وعمليات إنتاجية وسلع وخدمات ذات جودة عالية وخدمات جديدة. (عابدي، 2015: 30).

وفي السياق نفسه يأتي الابتكار عن طريق المنظمة بتنفيذ الأراء والأفكار وجعل الأراء الخلاقة لموظفيها أو العاملين فيها إلى حقائق تكون أساساً في التغيير، أو بالاستفادة من التغيير، والابتكار المنتظم الذي يستفيد من تلك التغييرات هو الأكثر فعالية. (عباس، 2004: 152).

وفي عصرنا الحاضر تزايد الاهتمام بالتطور السريع لكل أنواع المعرفة والتقنية الحديثة، فالنزع إلى الابتكار "creative" هو إحدى الصفات الأصيلة للإنسان منذ أن ظهر على كوكب الأرض، وهناك من يرى أن الابتكار يشمل الفكرة وتطبيقها، ويعرف الابتكار بأنه: عملية وضع الأفكار الجديدة في مجال وموضع التنفيذ والتطبيق الفعلي مما يؤدي إلى تحقيق قيمة مضافة للمنظمة والمستعمل (أبو عجوة، 2018: 30)

كما يتضمن مفهوم الابتكار بعدين، البعد الأول هو مفهوم الجدية بعدها ظاهرة في الحياة اليومية، ولذا يمكن لأي شخص أن يكون مبتكراً لأنه جانب أساسي من مساهمته في بيئة الأعمال، ويجب على الجميع المشاركة في العمليات الابتكارية، أما البعد الثاني فهو مفهوم الفائدة الذي يشير إلى الأساليب المادية أو العملية لتقييم فائدة الأفكار الجديدة (Shalley et al., 2004:246).

أما الاهتمام والتفكير بالابتكار فقد بدأ وبرزت أهميته عندما أدرك الإنسان أهميته في الوجود وفي هذا الكون، وتأثيره في جوانب عدة في مجمل حياته، كما أدى التعقيد البيئي وتنامي ظهور الحالات والمشكلات الطارئة إلى بروز الحاجة القصوى للابتكار في إيجاد الحلول الصحيحة والمنطقية لذا يعد الابتكار الخطوة الأولى في نمو المنظمة، وهو يتخذ أشكالاً ومجالات تنفيذ متنوعة، فمتخذ القرار الذي يتصف بالابتكار يمكنه القيام بالتقييم الشامل، وفهم المشكلات التي لا يراها الآخرون، كما أن المدير الذي لا يمتاز بالابتكار يتعرض غالباً إلى حالات من الازباك والتعقيد الشديدين، كما أن المنظمة من دون ابتكار تتعثر في مسيرتها نحو كسب حالات التغيير المستمر في بيئتها (Horng et al., 2005:5).

2.2.2: تعريفات الابتكار:

كان للكثير من الباحثين الدور الرائد في وضع أسس ومرتكزات موضوع الابتكار بدءاً من تحديد المفهوم وامتداداً إلى النظريات التي تفسر الابتكار، وفي هذا الصدد يمكننا عرض ما سطرته البحوث والدراسات من تعريف للابتكار كما هو موضح في الجدول (13).

ت	الباحث	السنة والصفحة	التعريف
1	عامر	2012 - 119	فكرة أو مجموعة أفكار إبداعية تترجم في إنتاج منتج جديد أو طريقة عمل جديدة موجهة للبيع أو للاستعمال.
2	الرفاعي	2012 - 4	الاختراع والتطبيق لممارسات وعمليات وهياكل أو أساليب تمثل حالة جديدة من الفن تسعى لمزيد من الاهداف التنظيمية.

عملية لحل المشكلات يقوم بها شخص ذكي باعتماد سياق واع، وبتوليده للمعرفة يوجد منتجاً جديداً وقيماً.	35 - 2013	Hedblom	3
إعادة تشكيل الموجود أو الواقع ليتناسب مع متطلبات الحياة بما يتلاءم مع الاحتياجات المتجددة وتعيديتها، وهو يمثل القدرة على التغيير والتطوير المستمر في دينامية المجتمع وحرافته، ولا شك أنه يرافقه الكثير من المصاعب والمشاق النفسية والاجتماعية.	26 - 2014	Galindo & Mendez	4
الإستراتيجيات التي تستعملها المنظمات التي تعتمد على مبدأ خلق أفكار جديدة، وتوليد ممارسة إبداعية وأمثلة لها، ومواكبة متغيرات العصر من تكنولوجيا وأساليب وخطط الإدارة الحديثة، وتنفيذها للحصول على ميزة تنافسية.	10 - 2015	Janakova & Zatrochova	5
اتخاذ القرارات الرشيدة، وتطوير العقلية البشرية وتطوير الهيكل التنظيمي ويؤثر كذلك في التصرفات التي ترتبط بالنواحي الفعلية أو التفكير الابتكاري.	- 2015 27	Huggins & Thompson	6
جودة المنتجات أو الاستجابات التي يُحكم على أنها ابتكارية من قبل المراقبين المناسبين، ويمكن أيضاً عدّه العملية التي يُنتج بها شيء ما.	10 - 2016	Hoxha	7
حالة الخروج عن المؤلف من النمطية والتقليد، يقوم بها أحد الأفراد العاملين في بيئة معينة إلى مرحلة من التجديد المرن، من أوما بعدد من المميزات مثل السرعة والسهولة وعدم الجمود والابتعاد عن الروتين والرتابة في هذه البيئة.	16 - 2016	جبريني	8
تقديم ما هو جديد وهو التعريف الأكثر شيوعاً من بين التعاريف، ويفهم على أنه التوصل إلى شيء جديد أو طريقة جديدة، أو هو فكرة جديدة أو ممارسة جديدة غير موجودة ، سابقاً أو تعبير جديد بالنسبة للشخص الذي يتبناها.	32 - 2017	عياد	9
القدرات الأكثر تميزاً لدى المبتكرين.	- 2020 245	Al- Ababneh & Mukhes	10

11	مسلم	2019 - 3	تنمية وتنفيذ أفكار جديدة داخل المنظمة، والتنمية وهنا تشمل على شئى بدءاً من الأفكار الجديدة وصولاً إلى إدراكها وأنتهاءً بتطبيقها.
----	------	----------	--

الجدول (13) تعريفات الابتكار على وفق آراء عدد من الباحثين

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى المصادر المذكورة في الجدول.

ويرى الباحث أن الابتكار يمثل الأفكار الجديدة التي يمكن وضعها موضع التطبيق، التي تساهم في إيجاد شيء جديد من منتجات أو خدمات أو عمليات أو تقانات غير مسبوقه سواء من قبل الأفراد أو المنظمات.

3.2.2: أهمية الابتكار:

ترى النظرة الحديثة للإدارة أن الابتكار أصبح معياراً يقاس به درجة تقدم ورقي الدول ودفع عجلة التنمية وأصبح الابتكار بالتالي دليلاً مهماً على تقدم ورقي المنظمات حيث غدى الابتكار إحدى أهم المؤشرات التي تدل على مدى ماتبذله الشركات والمؤسسات المعاصرة على أنشطة البحث والتطوير والتي قد تكلف تلك الشركة أو المؤسسة مبالغ مالية ضخمة وقد تستمر لأعوام طويلة بالرغم من مخاطر فشل الابتكار من الناحية التجارية داخل الأسواق (عياد، 2017 : 33).

وصارت البيئة المحيطة بالمنظمات المتميزة تتصف بكثرة التغيير والتعقيد، لذلك تواجه المنظمات تحديات كبيرة وعديدة لم تكن موجودة من قبل وأصبح لزاماً على هذه المنظمات أن تواجه تلك التغييرات بما أمكنة من السرعة والكفاءة عالية، وهذا يتطلب توافر إمكانيات وقدرات ابتكارية تتمكن من خلالها المنظمة من إيجاد أنسب الحلول لحل تلك المشكلات بما يضمن أستمراها وتقدمها (Jackson et al., 2016:145).

وفي بيئة الأعمال السريعة التغيير، أصبح الابتكار أمراً جوهرياً لضمان البقاء وحيث أن بقاء المنظمة وأستمراها هدف إستراتيجي تعد كافة الابتكارات إستراتيجية للمنظمة التي لاتسعى للابتكار أو لاتمتلك القدرة على ذلك لابد وأنعا ستواجه تحديات عديدة ولذلك لابد للمنظمة من الأهتمام بالابتكار في جميع المجالات لضمان البقاء في السوق ، كما أن الابتكار أهمية كبيرة لتحقيق مايلي (مسلم، 2019: 7 - 8):

1- خفض النفقات: ويكون ذلك من خلال إنتاج منتج بمواد أقل أو تقديم الخدمات بشكل أسرع بما يحقق تكاليف عمل أقل أو من خلال خفضت نسبة التلف غير عمليات أكثر دقة .

2- تحسين الأداء: يمكن رفع مستوى الأداء وتحسينه في الوظائف الإدارية والخدمات من خلال الابتكار، فمن خلال التسويق الإلكتروني على سبيل المثال يمكن تحسين الأداء فيما يخص إدارة العلاقة مع الزبائن، إضافتاً الى بناء قواعد بيانات للزبائن بما يساهم في تقديم أفضل الخدماتكم.

- 3- إيجاد المنتجات الجديدة وتطويرها: أصبح أبتكار المنتجات في العصر الحالي سريع جداً ولذلك تسعى أغلب المنظمات التي تبني برامج متخصصة لتحسين مستمر لمنتجاتها وأبتكار الجديد منها.
- 4- إيجاد فرص عمل جديدة: عندما يتم أبتكار منتجات أو خدمات جديدة يكون هذا عاملاً لأنشاء منظمات وخطوط إنتاج وخدمة جديدة وهذا كله يشكل فرص عمل جديدة.

4.2.2: مكونات العملية الابتكارية:

للعلمية الابتكارية مكونات ومضامين يمكن ذكرها في الآتي (الدويك، 2020: 15 - 16):

- 1- الطلاقة: تشمل أربعة أنواع، وهي:
 - أ- الطلاقة اللفظية: يقصد بها قدرة الشخص على إنتاج أكبر عدد من الكلمات بسرعة والمواصفات المطلوبة في مجال معين، كأن تبدأ الكلمات وتنتهي جميعها بحرف معين وهذا يسمى بعلم البلاغة السجع.
 - ب- الطلاقة التعبيرية: هي إنتاج فكرة من خلال عبارات وجمل لها معنى معين يتميز عن غيره بالتسلسل التعبيري والأجمالي .
 - ت- الطلاقة الارتباطية: ويقصد بها السرعة والسهولة في إنتاج أكبر عدد من المعاني ذات العلاقة الترابط بين الأشياء المختلفة وذلك للتعبير عن علاقات جديدة.
 - ث- الطلاقة الفكرية: ويقصد بها خلق أفكار أو مجموعة من المعلومات بخصوص مشكلة محددة وفي وقت محدود.
- 2- المرونة: ويقصد بها إمكانيات وقدرة الشخص على إنتاج عدة أفكار مختلفة والأنتقال من فكرة إلى أخرى، حيث يتميز الشخص بالمرونة وعدم الجمود والنمطية في التفكير إذا استطاعت تغيير استجابة بتغير الموقف.
- 3- الاصاله: وهي القدرة على إنتاج أكبر عدد ومن الأفكار غير المألوفة والغريبة.

5.2.2: جوانب الابتكار:

- يعتبر الأبتكار ظاهرة مركبة لأنها تحتوي على أربعة جوانب أساسية تتفاعل فيما بينها (Clark 2016:6)، وهي:
- 1- البيئة الابتكارية: أي تأثير البيئة المحيطة بالشخص في الأبتكار كضغوط الأهل والمجتمع، فقد تكون هذه البيئة مثبته بالأبتكار أو مشجعة له .
 - 2- المنتج: حيث يمثل المنتج ثمرة التفكير الأبتكاري، فهناك من يعرف الأبتكار أستناداً إلى نتاجاته بأنه القدرة على إبتكار وضع شئ جديد ليحل مشكلات ما، ولاشك بأن هناك ارتباط بين الأنتاج الأبتكاري والبيئة التي يظهر فيها وايضاً يرتبط بخصائص الفرد.

3- العملية الابتكارية: تمر العملية الابتكارية بأربع مراحل وهي التحضير، والأحتضان، والأشراف، والتحقق وهذه المراحل الأربعة تتضمن عمليات عقلية تتمثل في الفضول والاستكشاف والتبصر والملائمة.

4- الشخصية: والمقصود بها السمات الشخصية للفرد والتي قد تجعله شخصاً مبتكراً، أي الخصائص المعرفية التي يتمتع بها الشخص المبتكر مثلاً السمات الشخصية كالأنضباط الذاتي وتحمل ضغوط العمل وأيضاً الخصائص المعرفية مثل الذكاء.

6.2.2: مراحل الابتكار:

الابتكارية بوصفها عملية تقديم وتطوير الأفكار الجديدة تأخذ طريقها للتطبيق في منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة، وهذا يعني أنها عملية متواصلة دؤوبة تتألف من عدة مراحل يمكن أجمالها بالآتي: (سمية، 2015: 13-14)

1- تطوير الابتكار: في هذه المرحلة تقوم المنظمة بتقييم الأفكار الجديدة وتعديلها أن تطلب الأمر ليصار إلى تحويلها إلى خدمة جديد أو منتج جديدة .

2- تطبيق الأبتكار: تقوم المنظمة في هذه المرحلة بتنفيذ الأفكار المطورة الجديد من خلال عملية التصميم والطبع والتوريد.

3- إطلاق التطبيق: تقوم المنظمة في هذه المرحلة بطرح المنتجات أو الخدمات الجديدة في السوق وهنا يطرح سائلاً هاماً: هل سيحضر هذا الأبتكار بالنجاح في السوق وهل سوف يكون مرغوباً لدى الزبائن ليقوم بشراء.

4- تنامي التطبيق: إن الأبتكار الناجح سوف يحض بنمو الطلب بشكل متزايد وهذا يدل على أن الأبتكار قد دخل في مرحلة الأداء الأقتصادي وأنه سوف يحقق الربحية، مع ملاحظة أن الطلب قد يتجاوز العرض .

5- نضوج الابتكار: في هذه المرحلة تقوم المنظمات المنافسة بإدخال منتجات أو خدمات إلى السوق تنافس الأبتكار الأصلي إضافتاً إلى إنها تسعى جاهدتاً على إدخال تعديلات وتحسينات في المنتج أو الخدمة بهدف التفوق على المنتج أو على الأبتكار الأصلي.

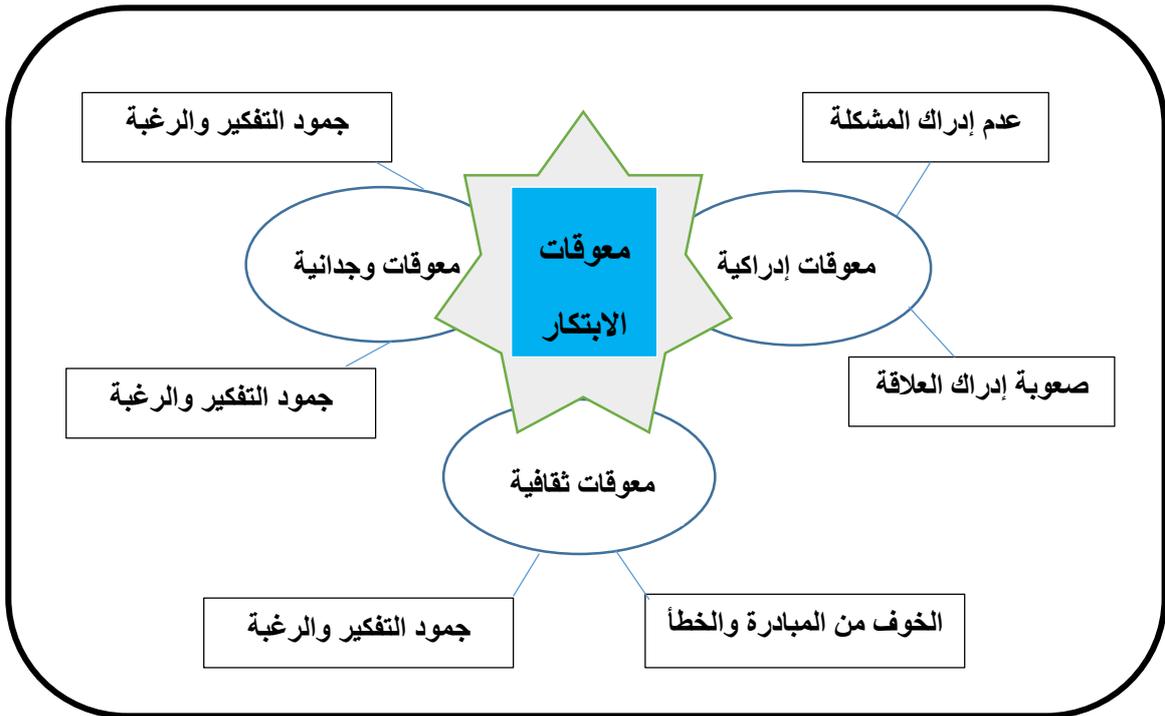
6- تدهور الابتكار: يصل الأبتكار إلى مرحلة التدهور عندما تكون المنظمة غير قادرة على تحقيق ميزة تنافسية وزيادة المبيعات وعندما يصل الأبتكار الى هذه المرحلة تقوم المنظمة بأخذ القرار بإخراجه من الخدمة.

7.2.2: معوقات الابتكار:

من أبرز المعوقات التي تواجه عملية الابتكار والشخص المبتكر ما يأتي (عياد، 2017: 38):

1- يشعر الكثير من الأشخاص بالنقص ويعتقدون ولديهم قناعة بالأفكار والأقوال البالية.

- 2- عدم الثقة بالنفس.
 - 3- عدم توافر المرونة لدى العديد من الأشخاص.
 - 4- بعض التشجيع قلة التحفيز.
 - 5- الحماس المبالغ به الأمور.
 - 6- القيود المفروضة والمتمثلة بالعادات والتقاليد الجامدة.
 - 7- الاعتماد على وجهة نظر واحد وأهمال بقية وجهات النظر الأخرى.
 - 8- الخوف على الرزق والحياة.
 - 9- عدم القدرة على تحمل الغموض.
 - 10- سرقة الجهود والصراعات.
 - 11- الغرق من الأعمال الروتينية.
 - 12- الكسل والخمول وهدرة الوقت.
 - 13- ضعف القدرات والأمكانيات إضافة إلى نقص المعلومات .
- وأشار (العميان، 2004: 140) إلى عدد من المعوقات المعروضة في الشكل (3) وتشمل الآتي:
- 1- معوقات إدراكية: تتمثل في عدم إدراك الأفراد للمشكلة بمختلف جوانبها بسبب خروجها عن سياقها أو نطاقها.
 - 2- معوقات وجدانية وشخصية: تتمثل في الخوف من كما هو جديد ومن ارتكاب الأخطاء والسعي لتحقيق النجاح السريع.
 - 3- معوقات ثقافية واجتماعية: فقد تؤدي البيئة الاجتماعية والثقافية المحيطة بالفرد إلى الحد من قدرته في الابتكار وتشجيعه على مجاراة ما هو شائع في المجتمع.



الشكل (3) معوقات الابتكار

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من مصدر (العميان، 2004: 140).

8.2.2: خصائص المبتكر وسماته:

يعد الفرد المبتكر نقطة الانطلاق في عملية الابتكار، وفي السابق كان يعتقد بأن الأفراد الأذكاء هم فقط المبتكرون كالعلماء الا أن الدراسات الحديثة والمعاصرة أكتشفت أن الابتكار يعد ظاهر إنسانية عامة إن الابتكار ليست ظاهرة خاصة بأحد بل هو ظاهرة إنسانية عامة (إبو النصر، 2014: 90). والى جانب السمات العقلية التي يتمتع بها المبتكر كالمرونة والطلاقة الأفكار فإنه يتمتع ببعض السمات الشخصية فالفرد المبتكر يكون أقل قلقاً ولديه الاستعداد للأعتراف بأخطاءه، ويتمتع بحس مرهف وقدر كبير من احترام الذات (المساذ، 2010: 75).

الا أن لاينفي أن الشخص المبتكر يجب أن تتوفر فيه حد أدنى من الصفات الشخصية ومنها القدرة على التركيز على مايمكن أن يكون بدلاً من ماذا يكون (ماجيريسون، 2005: 72).
أضافتاً إلى أنهم يحبون الاستطلاع ويرغبون بأداء العمل بطريقة غير تقليدية ويحاولون التفكير خارج الصندوق والسعي لإيجاد طرائق مبتكرة لمعالجة المشكلات وأستثمار الفرص (أبو النصر، 2004: 53).
والقائد المبتكر تميز بقدرته على استخدام أساليب متنوعة للتغلب على المشكلات ومن هذه الأساليب تشجيع الأفراد على إبداء آرائهم وتصميم هيكل تنظيمي يساعد على حرية التفكير، وتشجيع المشاركة وروح الفريق، والنقد بهدف البناء واحترام الأفكار الإبداعية (عباس، 2004: 53).

9.2.2: القيم الداعمة للابتكار:

ثمة مجموعة من القيم والمعايير الداعمة للابتكار التي ينبغي أن تعتنى القيادة أهمها:

- 1- التعلم المستمر والتقييم الأفكار بشكل موضوعي.
 - 2- تقبل المخاطر وتشجيع التجريب.
 - 3- تقبل الاختلافات والاحتراف بالتغيير.
- فالبحث عن حلول ابتكارية للمشكلات يؤدي إلى إنتاج أفكار عديدة قد تكون متناقضة مع بعضها البعض فمختلف حولها الأراء، وهنا تبرز أهمية تقبل لإختلافات ، ولعل آخر القيم الداعمة للابتكار هي قيمة الاحتراف بالتغيير، التي تعزز أحد شرطي إنتاج الابتكارات وهو رفض الوضع الراهن (أبو عجوة، 2018: 30).

3.2: القيادة الابتكارية:

1.3.2: مفهوم القيادة الابتكارية:

لمفهوم القيادة الابتكارية تاريخ طويل ومثير للاهتمام في العلوم التنظيمية، ففي كتاب القيادة في الإدارة عام 1957، لجادل سلزنيك (1984) أنه عندما تقيد بدائل القرار، وفي ظل ظروف عدم التحديد والحرية، يتطلب الأمر تجديد المنظمات لقيادة ابتكارية. واقترح المؤلف أن تنطوي القيادة الابتكارية على فن بناء المنظمات التي تجسد قيماً جديدة ودائمة، وإيجاد الظروف التي ستجعل ما هو ممكن في المستقبل مستبعداً في الوقت الحاضر.

وبعد ستة أعوام، نشر ستارك (1963) في AMJ مقالة القيادة الابتكارية: العقول البشرية مقابل العقول المعدنية، التي انتقد فيها الجدل النهائي بين المنظورين "الشكلية" و "الحدسية" في ذلك الوقت، وبينما أكد الأول بشكل حصري على العمليات الرسمية والممكنة ميكانيكياً للعقل البشري، ركز الأخير بشكل متساوٍ على عملياته البديهية والابتكارية (Mainemelis et al., 2015:394).

كما أن القيادة دوراً مهم وفاعل في تشجيع وتحفيز الابتكار، فالقيادة الابتكارية تعمل على توفير أجواء الابتكار وتوسع لخلق الحوافز لتغيير الهياكل التنظيمية والمنتجات أو الخدمات وأساليب وأدوات العمل (نجم، 2015: 260).

كما أن مفهوم القيادة الابتكارية يتمثل في قدرة القائد على إبدال الممارسات الروتينية التقليدية بممارسات ابتكارية وكذلك امتلاكه القدرة على التعامل مع متطلبات التغيير والميل إلى التجديد وبناء المناخ التنظيمي المستند إلى القيم والمبادئ التي تساهم في تحفيز التوجهات الابتكارية للعاملين بدفعهم لاستنباط وإيجاد الأفكار الجديدة التي تدفع المنظمة نحو الازدهار والتميز وإيجاد الميزة التنافسية لها وتحقيق النجاحات المطلوبة في ظل البيئة التنافسية الشديدة (النداوي، 2015: 9)

ويرى الباحث أن مفهوم القيادة الابتكارية يجمع بين مضامين القيادة التي تدل على القدرة التأثيرية للقائد ومديات تفاعله مع التابعين ومضامين الابتكار التي تدور في فلك إيجاد شيء جديد وغير معروف، ويمكننا ذلك من تحديد مفهوم هذا النمط القيادي، لكونه الأسلوب الذي يسلكه القائد في التأثير في التابعين، وبه تطبق أفكاره الخلاقة في تحقيق أهداف العمل وحل المشكلات التي تعيق تلك الأهداف بطريقة ابتكارية غير مسبقة.

2.3.2: تعريفات القيادة الابتكارية:

تابنت آراء الباحثين والمهتمين بموضوع القيادة الابتكارية في تحديد تعريف محدد وواضح يعبر عن مفهوم هذا النمط القيادي، ويمكن أن لغرض عدداً من التعريفات التي وردت حول مفهوم القيادة الابتكارية، كما هي موضحة في الجدول (14).

ت	الباحث	السنة والصفحة	التعريف
1	النداوي	2015 - 9	نمط قيادي يتميز بتحقيق التميز والإتقان والابتكار في نتائج أعمال المنظمة ويعتمد في جوهر على البصيرة الابتكارية فضلاً عن الفلسفة الابتكارية في السياسات والاستراتيجيات والأساليب، لتقديم كل ما هو جديد وإيجابي من قبل العاملين للمنظمة ثم تحويل ذلك إلى البيئة التي تعيش وتعمل فيها.
2	Javis	2015 - 33	القدرة على توجيه مجموعة إلى هدف جديد، كانت فكرته واتجاهه مبتكرين، ومن صنع الفرد.
3	Sohmen & Victor	2015 - 40	مشاركة القائد لخيال الفرد عن عمد لتحديد وتوجيه المجموعة نحو هدف جديد - اتجاه جديد للمجموعة.
4	Mainemelis et al.,	2015 - 393	قيادة الآخرين نحو تحقيق نتيجة إبداعية.
5	Weiner	2016 - 8	القدرة التي يمتلكها القائد على إعادة تجميع الأفكار أو دمجها بطرائق جديدة ذات فائدة عملية تضيف قيمة.
6	الحارثي	2016 - 29	القيادة التي تمارس وتعمل باستمرار على تحفيز العاملين، واكتشاف مواهبهم، وتحتاج إلى استجاباتهم بشفافية ووضوح

واهتمام وحسن خلق في سبيل إرضاء الزبائن وتطوير وتميز المنظمة.			
هي تلك الأفكار التي يقدمها المدراء والعاملون في المنظمة والتي تؤدي الى خلق أساليب وطرائق وعمليات ذو فعالية عالية في تحقيق أهداف المنظمة.	2018 - 9	الدهشان	7
هي العمليات التي تؤدي إلى إقامة علاقات متينة بين العاملين، وذلك من خلال تطوير وتحديث أساليب ووسائل العمل.	2018 - 20	أبو عجوة	8
هي قدرة القيادة على جمع الأفكار الخلاقة من البيئة الداخلية للمنظمة أو بيئتها الخارجية وتبني وأعمال الأفكار المفيدة بع القيام بتحليلها وتقييمها والبحث عن المصادر التي تجعل هذه الفكرة ذات نتائج مفيدة اجتماعية وتنظيمية ومادياً.	2019 - 85	عياد	9
قدرة القائد على التأثير في سلوك المرؤوسيه من حيث تشجيعهم على العطاء والابتكار وعرض الحلول الابتكارية وتنمية التفكير والمهارات الابتكارية لديهم.	2018 - 29	بسکر	10
هو ذلك النمط القيادي الذي يتمتع بالبصيره الابتكارية ولديه قدرة كبير من الثقة بالنفس والقدرة على التغيير والرغبة في التجريبي والتجديد والخروج عن النمط التقليدي في التفكير وأداء الأعمال.	2020 - 15	الدويك	11

الجدول (14) تعريفات القيادة الابتكارية على وفق آراء عدد من الباحثين

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من المصادر المذكورة في الجدول.

ويرى الباحث أن القيادة الابتكارية هي النمط القيادي الذي يستند إلى التأثير الابتكاري للقائد كوسيلة لتحفيز واستثمار الموارد البشرية التي تعمل معه واستخلاص أفكارهم الابتكارية، لتحقيق التميز والتفوق في الأداء الإستراتيجي للمنظمة.

3.3.2: خصائص القيادة الابتكارية وسماتها:

يعيش المنظمات في العصر الحالي في بيئة ديناميكية متغيرة، ولذلك نجد بأن القيادة الابتكارية تعد عاملاً حاسماً في هذه المنظمات لما يتمتع به هذا النمط من خصائص ومزايا إيجابية تميز عن غيره من أنماط القيادة الأخرى ويمكن توضيح (النداوي، 2015: 11 - 12) كما هي موضحة في الجدول (15).

مجموعة الخصائص العاطفية	مجموعة الخصائص التطويرية
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على التعبير عن الذات. - القدرة على إدراك الأمور بطريقة خاصة. - القدرة على حل الصراعات الداخلية. - القدرة على دمج العناصر المتفرقة. - القدرة على تقبل الآخرين. 	<ul style="list-style-type: none"> - المساهمة في تقديم المبادرات. - الخوض في تجارب جديدة. - توفير الأمانة والشجاعة والمثابرة. - المساعدة على التعليم والانفتاح. - المساهمة في تقديم الابداع والابتكار.
مجموعة الخصائص الحديثة	مجموعة الخصائص المنظرية
<ul style="list-style-type: none"> - الانفتاح بغير حدود. - الحماس والسرعة. - القدرة على تحرير الأفكار والتعبير عنها. - القدرة على حماية الأفكار الجديدة. 	<ul style="list-style-type: none"> - الانضباط الذاتي. - القدرة على مقاومة الضغوط الاجتماعية. - القدرة على تحديد التفاصيل. - القدرة على تحمل القلق والغموض. - القدرة على توضيح المسائل المعقدة.

الجدول (15) مصفوفة خصائص القيادة الابتكارية

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من مصدر (النداوي، 2015: 11 - 12).

كما أن ثمة خصائص شخصية للقائد الابتكاري يدركها كخصائص مؤثرة في الآخرين، وهي متمثلة في عدم تحريف المعلومات التي جمعت، والاهتمام بالتفسيرات الايجابية والسلبية عن شخصية تابعيه وطريقة قيادتهم، والمواهمة والانسجام السليم بين نواياه وأفعاله، ومشاركة المعلومات بشكل صريح. (Steyn, 2008: 27).

كما تعد دراسة القيادة الابتكارية مجالاً جديداً يولي الاهتمام بتشارك خيال المرء بشكل مدروس وتوجيه مجموعات العمل نحو تحقيق أهداف جديدة (Puccio et al., 2011:13). ويبدو أن ثمة دراسات قليلة نسبياً حول ما يميز القائد الابتكاري من الآخرين، وهذا يتبع نقص الدراسة من طبيعة الابداع وارتباط بالمخاطر وعدم اليقين في كيفية قياس النتائج الابتكارية (Stoll & Temperley, 2009:65). كما أنه لا بد من أن يمتلك القادة الابتكاريون خصائص وسمات عقلية معينة تشجع سلوكيات الأفراد التي تساعد وتدعم الإبداع (Sternberg, 2005a:189)، فهم غالباً ما يتحدون البيئة عندما يدافعون عن قناعاتهم ويعيدون تعريف المشكلات بطريقتهم الإبداعية، وهم مجازفون ويصممون طرائق وأساليب ومناهج جديدة، ويظهرون السلوكيات التي تشجع الأفكار الجديدة (Sternberg et al., 2007:91).

ويعد الابتكار إحدى أهم صفات المدير الناجح الذي يقود المنظمة، فالقيادة الابتكارية في مجال الأعمال في الوقت الحاضر ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالجدوى والشفافية وامتلاك رؤية إبداعية وهادفة، وتطوير عقلية فعالة، وترقية الدوافع الداخلية، وتطوير بيئة عمل إبداعية (Apostolidou , 2012: 2).

كما أن القيادة الابتكارية تتميز بمجموعة من السمات تم تحديدها من قبل بعض علماء النفس الإداريون والدراسات الإدارية المعاصرة ومن هذه الصفات (جبريني، 2016: 32):

1- الإبداع والتبصر: فالقيادة الفاعلة تكون متبصرة للمستقبل وقادرة على ابتداع الأساليب المنظورة لإيجاد ظروف فضلى للنجاح إن لم تكن خططها قادرة على التلاؤم مع المستقبل اخذة في الحسبان إنجازاتها في الماضي.

2- القدرة على الإبداع بإحاطة نفسها بأشخاص يمتلكون القدرة على مساعدتها في الوقت المناسب لتنفيذ الخطط الموضوعية، وهؤلاء الأفراد الذين يشكلون الفرق التي تحقق النجاح والديناميكية والفاعلية المستمرة في تحقيق أهداف التنظيم

وتضيف دراسة (عياد، 2019: 14 - 15) صفات أخرى للقيادة الابتكارية يمكن تلخيصها في الآتي:

1- تفعيل الرأي على الآخر.

2- حل المشكلات بطريقة علمية.

3- الإيمان بمواهب الآخرين.

صفات القيادة الابتكارية من وجهة نظر سهيلة عباس:

ترى (عباس ، 2004: 126 – 130) أن بعض السمات التي تتوفر في القيادة الابتكارية ضمن المنظمة، تكون نتائج لممارسة العملية القيادية مع استعمال مهارات التفكير الابتكاري، ويتكون الأنموذج القيادي الذي يحمل صفات القيادة الابتكارية، وثمة بعض الصفات التي يكتسبها القائد الابتكاري ويجب أن يصفها هو بنفسه لتكون صفة من صفاته الشخصية، ومن أهمها:

1- التطور الشخصي: يقصد به أن يتحلى بالصفات الايجابية، ولديه روح المهنية، وأن يرتقي المرء بأدائه إلى مستوى التزاماته، وأن تكون لديه قدرة التحلي بصفة القيادة ويعكس الثقة لمن حوله ويكون الملهم والأنموذج، ومن أهم الصفات التطورية الشخصية في القائد الابتكاري ما يأتي:

أ. القدرة على التنظيم الشخصي والربط بين الصفات الشخصية والمهام الإدارية.

ب. أن يكون متعلماً ولديه قدر كاف من المعرفة والتعليم.

ت. مطلع على قدراته وخبراته قائد لديه مهارات وأبعاد في أن هذه المنظمة لديها ماضي وحاضر ومستقبل، فهو لا يبقى في الحالة أو القرار نفسه الذي اتخذه من مدة معينة بل هو متجدد.

ث. تطوير نفسه بلاطلاع على أهم البرامج المتعلقة بالمنظمة، ويلم بجميع المعارف الوظيفية والمهنية، ويرسم مساراً مهنياً له للاخرين.

ج. أن يتصف بالهدوء ويبتعد عن التوتر والقلق، وأن تكون قراراته سليمة وليست في حالات العنف والغضب.

ح. الانفتاح على العالم الخارجي ومواكبة التطورات التكنولوجية والمتسارعة، والمعرفة بإجراءات العمل الجديدة والتقنيات الجديدة.

خ. تحديد المهارات والميول المهنية بشكل مسبق، لتوجيه العاملين إلى تلك الوظائف المناسبة لميولهم.

2- التطور المهني: يقصد به الصفات التي يتحلى بها القائد الابتكاري ليطور نفسه، وتكون صفة فيه، كما يساعد التطور المهني على الترقية والوصول إلى مراكز عالية في السلم الوظيفي، ومن هذه الصفات يستطيع أن يحتل أعلى المراتب، ومن أهمها أن تكون لديه:

أ. القدرة على الإدراك الواعي بجميع التغييرات داخل العمل ومراقبة الطرائق الحديثة، وأن يرتقي بنفسه ولا يبقى في الحال والمركز نفسه.

ب. القدرة على البحث والتغيير والابداع والعمل على الكشف والحث على الحقائق داخل المهنة أو البيئة التي ينتمي إليها، وتحديد المواقف والقرارات الصائبة والابتعاد عن الغموض، وأن تكون أكثر دقة وصدقاً، وبخاصة إذا ما اعتمد القائد على معلومات صادقة تتعلق بمتطلبات عمله ومنظّمته.

ت. القدرة على تقوية العلاقة بين العمل والمؤوسين، عن طريق المشاركة والاستماع إلى التوقعات واستثمار خبراتهم المهنية والاستفادة منها.

ث. الاقتناع بما يقدمونه وبنجزونه والثناء عليهم لرفع روحهم المعنوية.

3- القدرة على الابتكار: تعد هذه الصفة معياراً رئيساً لنجاح القيادة الابتكارية، فهو يسمح للمنظمة بمواكبة جميع التغييرات، ويضمن التكيف والاستمرار لحياة المنظمة. وتقوم هذه الصفة على الآتي:

أ. قدرته على تبني مفهوم الابتكار والإيجاد لأنها صفة تؤدي إلى التميز والتفوق.

ب. تساعد هذه الصفة على توفير مناخ تنظيمي يساعد على إبداء الآراء والأعمال الابتكارية مما يحقق أعلى مستويات التفوق والتميز فيبتعد المدير المبتكر عن القيادة النمطية ويعمل دوماً على تعديلها باستمرار.

ت. يتصف المدير المبتكر بالشمول والتكامل في توجيهه ويرى أن المشكلات حلولاً جزئية أو كلية مع استثمار رأي الجماعة والمشاركة في اتخاذ القرار.

ث. النفس الطويل في التعامل مع ظروف الأجل البعيد، وليس الانحصر في مدة قصيرة.

ج. المهارة التكنولوجية والقدرة على استيعاب التكنولوجيا الجديدة وقبولها واستعمالها في مواضعها الصحيحة.

ح. مواجهة الضغوط والقدرة على إدراكها وتحديد مصادرها وتحليل أسبابها وابتكار الأساليب والتعامل معها.

خ. الانفتاح ممثلاً بالقدرة على قبول الجديد والتعامل مع مواقع الظروف والمجتمعات والتأقلم مع المواقف غير المعتادة.

د. إدارة الجماعات التي تعني قدرة تكوين وتشكيل وتشغيل فرق العمل واستعمال المرونة والتوجيه في القيادة بما يتناسب مع تكوين كل جماعة.

ذ. القدرة على تنمية الخبرات في توظيف خبراته السابقة في الموقف الحالي للمشكلة وإعطائها حلاً ابتكارياً.

ر. قدرة القائد على تطوير نفسه، وتبني فكرة القائد المشارك، فهو يتعلم مع الآخرين ويشجع ويوجه ويستفيد من تجارب الآخرين، ويتواصل مع جميع العاملين في المنظمة لأن الجميع شركاء في النجاح.

ز. قدرته على إقامة أكبر قدر ممكن من العلاقات الانسانية مع كافة أفراد التنظيم، فهو يهتم بالآخرين ويدرك ماذا يريدون، ويحاول أن يصل إلى التأثير وليس السلطة وفرض قراراته.

4.3.2: مهارات القيادة الابتكارية:

إن القادة يطرحون عادةً أسئلة عديدة مثل ما هو الشيء الذي تسعى الى تحقيقه ولماذا؟ وكيف يمكن لنا أن نحقق أهدافها؟ ماهي الموارد ومنهم الأشخاص الذين سوف نحتاجهم تلك الأهداف، كيف نجعل الأشياء تتناغم ميكانيكياً مع بعضها ؟ كيف يمكننا أن نعكس العلامة التجارية ؟ ويجيب هذه التساؤلات كل من (هورث وبوشن) بأنه أو من خلال تكامل العملية القيادية مع عملية التصميم تستطيع القيادة الابتكارية تحقيق ذلك بامتلاكها لعدد من المهارات، واستعمالها تقدر المنظمات على ابتكار شيء ما يمكن أن يكون مفيداً ومرغوباً فيه سواء كان ذلك في التكنولوجيا أو أي خدمات أخرى ذات قيمة أو حل جديد لمعضلة قديمة. إذ أن أي من تلك المهارات لديها القدرة على تحويل الفهم للأوضاع، كما تفتح الباب على مصراعيه لنهج قويم وحلول جديدة، ومن أهم المهارات الضرورية للقيادة الابتكارية التي استطاع مركز القيادة الابتكارية والتواصل في الولايات المتحدة الأمريكية وضعها ما يأتي -8: Horth & Buchne, 2014: 10)، (الحارثي، 2016: 16 - 17):

1- الاهتمام: لا يمكن اعتبار الأنطباع الأولى صورتاً كاملاً فهي لاتعطينا تقيماً دقيقاً أو حلاً مثالياً، فلأهتمام هو قدرة الفرد على ملاحظة تلك الأشياء التي لم تلحظ، وهو التقصي والتعمق في المواضيع من خلال المراقبة الجيدة ومعرفة التفاصيل، والتمعن في وجهات النظر المنبأية ، أي هي إمتلاك مهارة الأضاء والمشاهدة بمنظور جديد.

2- إضفاء الطابع الشخصي: هو عملية ذات شقين:

أ- الاستفادة القصوى من المعرفة والخبرة.

ب- فهم العملاء بشكل شخص وعميق.

إن مهارة إضفاء جانب الطابع الشخصي لدى الزبائن من قبل القيادة يمثل القدرة على فهم الزبائن الخاصين بها وبالطريقة الكاملة والحقيقية في تحديد من الذين تتواصل معهم ومعرفة الأمور الظاهرة للآخرين عنهم، مما فيتطلب ذلك من القيادة الابتكارية إضفاء الطابع الشخصي للتفاعل مع الزبائن في

بيئتهم إذ إن المعرفة العميقة بالزبائن تؤدي إلى اكتساب الأفكار الجديدة والأنماط ، لأن الأفكار وقود الابتكار.

3- التصور: هو أداة تساعد القيادة الابتكارية على التواصل الفعال مع التابعين أو الزبائن ، وعادة ما تعد بالكلمات لوحدها قد لا تكون كافية اخلق أحساس التفاعل مع الآخرين، بل في حالة توافر كميات واسعة من المعلومات عنهم أيضاً، ولكن الصور، القصص، الانطباعات وسائل جيدة لوصف أوضاع معينة، وبناء الجودة الأفكار والتواصل بشكل فعال، كل هذا لا بد أن يتأطر بمهارة التصور والخيال .

4- المرح الجاد: يتطلب الابتكار تفرغ النفس أو أخذ أقطاس من الراحة والمرح، فعند خلق المعرفة والبصيرة والطرائق غير التقليدية كالأستكشاف الحر، الارتجال، التجربة، الخفة والنماذج الأولية السريعة، أو إشعرك ذلك كقائد بالمرح، إضافة إلى أن نتائج الأعمال تكون جادة.

5- الصياغة: تعد الصياغة مهارة هاماً يستطيع الفرد من خلالها النقد والتنسيق والتركيب وأستعب مختلف الآراء والتقييم الأبتكارات الأمر الذي يؤدي الى التغيير بشكل منسجم.

5.3.2: أنواع القيادة الابتكارية:

ميز كل من (Vessey et al.,2014:672-691) بين أنواع مختلفة من القيادة الابتكارية بموجب

سمات معينة تظهر في تلك القيادة، ويمكن إيجازها في الآتي:

1- التكرار: في هذا النوع من القيادة الابتكارية يعتمد القائد على أن المنظمة تعمل في مكانها الصحيح الذي يجب أن تكون فيه ويحاول أن يتأكد من هذا الأمر بتكرار التأكد من هذه الحالة عن طريق الأفكار الابتكارية التي تجعل المنظمة في مكانها الصحيح.

2- إعادة التعريف: القيادة هنا تحاول إظهار أن المنظمة في مكانها الصحيح وليس ذلك لأن القادة السابقين يعتقدون ذلك بل لأنهم ينظرون إلى واقع المنظمة من جهة نظر مختلفة تحتاج إلى تعريف جديد بمكانها الصحيح.

3- الدفع إلى الأمام: تركز القيادة في هذا النوع على توجيه المنظمة إلى الأمام وفي الاتجاه نفسه الذي تسير فيه حالياً، وهذا النوع من القيادة يعترف به ويقدر على هذا الأساس لأنها قيادة ابتكارية إلى درجة كبيرة.

4- الدفع السريع إلى الأمام: في هذا النوع تسعى القيادة إلى دفع المنظمة إلى الامام في الاتجاه نفسه الذي تسير فيه حالياً ولكن بالانتقال إلى ما وراء النقطة التي يسلكها الآخرون في هذا المجال إذ يتحرك القائد إلى الامام بسرعة كبيرة تتجاوز المعدل المتوقع.

5- إعادة التوجيه: في مثل هذا النوع من القيادة يمكن إعادة توجيه المنظمة إلى مسارات وممرات واتجاهات مختلفة، فقيادة إعادة التوجيه لا تعمل إلا عندما تؤخذ ظروف البيئة المحيطة بنظر الاعتبار لكي تحقق النجاح المطلوب.

6- إعادة البناء: القيادة هنا تحاول إعادة المنظمة إلى ما كانت عليه من قبل لكي تتمكن من إعادة بنائها من نقطة البداية ولكن هذه المرة باتجاه مختلف.

7- إعادة البدء أو المبادرة: القيادة في هذا النوع تحاول قيادة المنظمة إلى نقطة بداية جديدة مختلفة لما يتوصل إليها بعد، ويبدأ القائد بالعمل من هذه النقطة.

8- التجميع: إن نجاح القيادة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمهارات والمواقف الخلاقة ، إذ يعبر القائد عن الفكرة بطريقة مختلفة فائقة إن القيادة في المنظمات هي التي تؤثر فعلاً جعل الأفراد مبتكرين.

6.3.2: مرتكزات القيادة الابتكارية:

تؤسس القيادة الابتكارية على عدد من المرتكزات التي من أهمها (Horth & Buchne, 2014:5):

1- منهج القيادة الابتكارية: يجب أن يكون للقيادة الابتكارية منهج تسلكه في أدائها لمهامها وأنشطتها يقوم عن طريقه القائد بتوليد وجلب الأفكار والإجراءات المتفردة لكيفية إدارة وتوجيه الأعمال، وكيف يمكن التفكير بطريقة مختلفة عن ماهية دور التابعين مع التحديات التي تواجهها المنظمة، وما الذي يمكنهم القيام به من أجل التغلب على مشكلات راسخة ومستعصية في العمل، وكيف يمكن أن يكون القائد رشيقاً وسريعاً عند غياب المعلومات وفي القدرة على التنبؤ

2- المناخ الابتكاري: يجب على القادة تعلم كيفية إنشاء المناخ التنظيمي الذي يمكن الآخرين من تطبيق التفكير الابتكاري لحل المعضلات وتطوير المنتجات الجديدة والخدمات، وهو يتمحور في تنمية ثقافة الابتكار، وليس توظيف القليل من القيم المتطرفة الابتكارية فقط، بل كيف يمكن حث الآخرين على التفكير المختلف والعمل بطريقة حديثة لتدليل العقبات، وما الذي يمكن فعله لكي تبتكر عندما تنقيد وتضيق تكون الموارد محدودة وكيف للمنظمة أن تبقى في السوق وضمن المنافسة والصدارة ، هذا الأمر يستلزم إقامة المناخ الابتكاري الذي يحفز القيادة على تطوير البرامج والخدمات، والأدوات، ومن ذلك ورش عمل لقيادة الابتكار ومبادرات بناء القدرات القيادية بين المجتمعات والمنظمة.

3- قوة الابتكار: كما تهتم القيادة الابتكارية بعمليات التعلم، إذ إن قوة الابتكار تنبع من الاهتمامات المتعددة والمتنوعة التي تستند إلى التعلم من التجارب ومحاكاة الآخرين والتكيف من أجل التغيير وتحقيق التوازن مع المنظمات المحلية والإقليمية ودخول أسواق جديدة، فضلا عن منتجات البحوث والتنمية.

وترى دراسة أخرى أن مرتكزات القيادة الابتكارية تقوم على مجموعة من الأسس لمواجهة عوامل التغيير (الدويك، 2020: 18) ، ويمكن التعرف عليها فيما يأتي:

- 1- أهداف مرنة وغير غامضة.
- 2- أنتهاج سياسات شفافة تناسب واقع المنظمة.
- 3- اختيار الأفراد المناسبين والذين يمتلكون القدرة على تنفيذ العمل ومستعدون لقبول التغيير.
- 4- توزيع الصلاحيات بين الأفراد العاملين بشكل يتناسب مع مسؤولياتهم مع وضوح معايير لتقويم اتخاذ القرار.
- 5- وضع معايير وأليات لأخذ القرارات بشكل يتناسب مع أهمية المشكلات وتوافر نظام اتصال فعال.
- 6- العمل على توفير مايلزم من المعدات والتجهيزات الضرورية لحسن أداء العمل .
- 7- أملاك القدرة على استشراف المستقبل .

7.3.2: أبعاد القيادة الابتكارية:

في ضوء المطالعة في الأدبيات النظرية والدراسات السابقة الخاصة بالقيادة الابتكارية، تمكن الباحثون من تحديد مجموعة من الأبعاد والممارسات القيادة الابتكارية، التي تميز هذا النمط من غيره من أنماط القيادة، وهي (الزغنون ومزهر، 2019: 85 - 86):

- 1- التفكير والتخطيط الابتكاري:
التفكير الابتكاري عملية منظمة للحصول على الأفكار الجديدة من مصادر متنوعة، فهي علم وفن يمكن تعلمه وممارسته بشكل مهني وبالتالي فهي ليست حكراً على الأذكيا أو الخبراء . ويتضمن التفكير الابتكاري التعمق التي من خلال يمكن حل المشكلات، فدور القائد لا يكون في حل المشكلات الآنية وحسب، ولكن في استشراف المستقبل والتحسب لمشكلاته والقدرة على رؤية للوضع الأفضل.
ويهدف التخطيط الابتكاري إلى التطور والتجديد والإبداع، وهو يحدد اتجاه القائد في التفكير على أكثر من مستوى، كما أنه يحاول البحث عن اساليب وطرائق وحلول غير مألوفة لتخطيط العمل ومواجهة المشكلات، ومحاولة تجريب أفكار جديدة لم تجرب من قبل، فالتخطيط الابتكاري يهتم بتحديث وتطوير النظام برمته ، والسعي لتحقيق أهداف جديدة والعمل على التغيير على أوسع نطاق.
- 2- الاتصال والتواصل الابتكاري:

يشير مفهوم الاتصال والتواصل إلى عملية متبادلة بين طرفي ، وهما المرسل والمستقبل، ومن خلال هذه العملية يعبر عن الأفكار والمشاعر والخبرات مما يؤدي الى لفهم بين الأفراد وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوه وبعد التواصل من أهم الصفات التي يجب أن يتجلا بها القائد، وله صور عديدة، ويعد الاستماع والتحدث من أهم أساسيات فن الاتصال، فالقائد عليه أن يكون ملماً بالعلاقات الإنسانية، واهمها علاقات العمل وكيفية تكوينها، ويجب أن تكون لديه القدرة على التأثير في الآخرين، وفهم شخصياته، لأن دوره الرئيس هو صنع فريق متماسك متكاتف، وتحريك هذا الفريق نحو الهدف، ولن يستطيع ذلك بدون قدرة

على الاتصال الفاعل. وكذلك يساعد الاتصال على تحقيق فاعلية القيادة، فهو الجسر الذي تتم من خلاله العمليات الإدارية في المنظمة، فضلا عن أنه حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الداخلية والخارجية، عن طرائق تبادل المعلومات وتقييم فاعليتها، وتحقيق أهداف المنظمة.

3- حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة ابتكارية:

لا بد للقائد أن يتحلى بروية ثابتة تساعد على التفكير خارج الصندوق، والبحث عن حلول جديدة لأي مشكلة قد تواجه منظمته، فقد تتضمن تلك الحلول تجديداً وابتكاراً يرتقي بالمنظمة في أحد الجوانب والمجالات المهمة، فيضمن القائد تحقيق الأهداف بدرجة عالية، وتتجلى قدرة القائد الاستثنائية في هذا المجال في حل المشكلات المستعصية، وقدرته على اتخاذ قرارات تجديدية أو تعديلية، لمواجهة القضايا والحالات الفنية الغامضة غير الاعتيادية التي تعتمد على إعادة النظر بالدرجة الأولى، فضلاً عن تشخيص الحالات والمشكلات الغامضة والمعقدة التي تحتاج إلى قدر من التفكير الخلاق والرؤى الثاقبة.

وعملية اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، وهي المرحلة النهائية لمجموعة من العمليات المتداخلة من التفكير، والتخطيط، والمراجعة، والمراقبة المستمرة التي تنتهي بوجود قرار معين لتحقيق هدف معين. وتتخذ القرارات في ضوء توافر معلومات وبيانات دقيقة ومحددة، فتتخذ القرارات الروتينية في ضوء ظروف تتسم بالتأكد وقلة المخاطرة، أما القرارات التجديدية والابتكارية فهي أكثر عرضة لعدم التأكد والمخاطرة بدرجات عالية نسبياً، وهنا يمكن القول إنه لا بد من توافر مجموعة من العوامل المساعدة، على اتخاذ القرارات وتنفيذها، فعملية اتخاذ القرارات ليست نهاية المشوار، بل هي بدايته وينطلق منها القائد الابتكاري على الآلية التي تنفيذ القرار.

كما قامت دراسة أخرى على تحديد أبعاد القيادة الابتكارية بطريقة أخرى هي أن نمط القيادة الابتكارية نمط متميز يستعمل لتغيير الوضع وتحقيق الأهداف المنظمة بصورة مثالية بأبعادها المتميزة، وفيما تأتي توضيح لهذه الأبعاد (محسن، 2018: 38):

1- البعد التواصلي:

بناء على هذا البعد تعمل القيادة الابتكارية على تطوير عملية التواصل بين العاملين من جهة والقيادة من جهة أخرى، فيكون التعامل بأسلوب التعاون الجماعي للحصول على ثقتهم وتعاونهم وضمن ولائهم فضلاً عن شعورهم بالاستقرار والاستمرار في العمل، فيؤدي ذلك إلى إيجاد الحافز لاستغلال طاقاتهم الابتكارية الكامنة.

2- البعد الريادي:

هو عملية إدراك لأهمية تحقيق الريادة في مركز المنظمة التنافسي وكذلك لقدرتها على الوصول إلى تحقيق الريادة بالابتكار، ولذا تعمل المنظمة على توفير مناخ تنظيمي محفز للمبادرات الخاصة بالعاملين بالعمل على توفير جميع الوسائل اللازمة لبلوغ الأهداف.

3- البعد التغييري:

هو عملية امتلاك المنظمة القدرة على قيادة عملية التغيير الذي يوصل إلى تحقيق الابتكار المنظمي، وذلك بقدرتها على إقناع العاملين بالتغيير وتحفيزهم نحوه والعمل على إعداد المداخل التكنولوجية والتقنية والهيكل التنظيمية اللازمة لتحقيق التغيير المؤدي إلى الابتكار.

4- البعد الإستراتيجي:

هو عملية امتلاك القدرة على صياغة الاستراتيجيات المتكاملة لتحقيق الابتكار المنظمي المطلوب، ثم العمل على ضبط عملية تنفيذ الاستراتيجية على وفق بيئة المنظمة.

5- البعد التطويري:

هو العمل على تطوير بيئة عمل المنظمة المرتبطة بمهارات وقدرات العاملين، بالاهتمام بالجانب المادي والجانب النفسي المرتبط باحتياجات واهتمامات العاملين.

8.3.2: المقومات المنطقية للقيادة الابتكارية:

إن التطور التكنولوجي الكبير في العصر الحالي يأتي بتغيرات كبيرة في المنظمات والمجتمعات، فالاستراتيجيات التنظيمية والأدارية ينبغي أن تواكب التكنولوجيا المتجددة، والهيكل التنظيمية بدورها يجب أن تتوافق مع الاستراتيجيات التنظيمية ومع التغييرات التكنولوجية، كما أن أي تغيير في البيئة الداخلية في المنظمة يجب أن يتوافق مع التغيير الحاصل في البيئة الخارجية في المنظمة، كل هذا الكم الهائل من التغيرات تتطلب قيادة ذات رؤية تمتع بتفكير إبتكاري يقود المنظمة نحو النجاح والنمو المستمر. (عباس ، 2004: 11).

ولا بد لقيادة الجماعات المبتكرة من قادة يؤمنون بالمشاركة، وليس الأمر على إطلاقه فإن خصائص الجماعة والسمات التنظيمية والابتكارية يمكن أن تحتاج إلى نمط قيادة يعتمد على التوجيه بشكل أكبر أو هيكل مركزي له صفة رسمية (Anderson et al., 2005: 183). وترى (عباس) أن القيادة عملية ديناميكية تشير إلى العلاقة القائمة مابين القائد والمرؤوسين حيث يمتلك القائد قدرة كبيرة للتأثير في سلوك التابعين متى ماتوفر الأتقناع لدى المرؤوسين بهذا القائد ، كما أن المرؤوسين يمكن لهم أن يقدم معلومات ظرفورية وهامة لأتخاذ أفضل القرارات، لذلك تعد القيادة عملية متواصلة ومتغيرة بحسب الموقف والظروف، فدينامكية القيادة سببها هو التغييرات السريعة في البيئة الخارجية وما يرتبط بها من التغييرات في البيئة الداخلية سواء من حيث السياسات المتبعة والاستراتيجيات المعتمدة والهيكل التنظيمية وحتى التغيير في التفاعلات الأنسانية والمشاعر، وهذا يوضح لنا بأن على القيادة أن تسعى إلى تنمية قدراتها على تحديد المشكلات المرؤوسين والعمل على حلها وتحفيزهم والتأثير فيهم من أجل التعاون والقيام بالأعمال المؤكل اليهم، والسعى إلى توجيهه وأستثمار طاقاته للوصول إلى ما تطمح إليه المنظمة ، كما أن

القائد الناجح يتصف بقدرته على أستكشاف المتغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية والعمل على تحليل هذه المتغيرات وبذلك تكون رؤيته واضحة ومنسجمة مع حاجات الزبائن والعاملين في المنظمة زمن هذا المنطلق فإن الأدوار كما تراها (عباس) التي لا بد أن يقوم بها القائد هي (عباس، 2004: 13):

- 1- التقمص: أي أن يصنع القائد نفسه موضع المرؤوسين وبالتالي فإنه سوف تشعر بمشاعرهم وحاجاتهم.
 - 2- الإدراك: وهي قدرة القائد على إجراء تقييم لذاته بشكل صحيح وفق ما يراه الآخرون.
 - 3- الموضوعية: وتعني التحليل العقلاني للوضع الراهن دون أن يكون للعاطفة دور في هذا التحليل.
 - 4- الرؤية: إن الخصيصة النوعية التي يتوجب أن يتمتع بها القائد هذا القرن هي الرؤية أي قدرة القائد على فهم وأدراك الحاجات السوقية أو الخدمية، وكيفية مواجهتها وإشباعها.
 - 5- التفكير الابتكاري: يتضمن التفكير الابتكاري تناول الظواهر بشكل عميق وأكتشاف العلاقات فيما بين المتغيرات، وتحديد المتغيرات التي تلعب دور رئيسية في حل المشكلات فدور القائد لا تقتصر على معالجة المشكلات الأنية بل في التعرف على المستقبل والتحسب لمشكلاته.
- وانطلاقاً من ذلك كله، فإن التفكير الابتكاري لا بد أن يقود إلى التغيير، انسجاماً مع الحاجات والمتطلبات الإنسانية وحاجات المرؤوسين من جهة، ومتطلبات التكنولوجيا، واحتياجات السوق من جهة أخرى أو من جهة الزبائن، وعلى القائد أن يمتلك المهارات التي تمكنه من تحديد نقاط القوة في المرؤوسين وكذلك تحديد نقاط ضعفهم، وتوجيههم بشكل الأنسب للأستفادة من نقاط قوتهم والتقليل من نقاط ضعفهم (عباس، 2004: 14).

9.3.2: عوامل بناء القيادة الابتكارية:

إن النشاط الابتكاري ظاهرة معقدة وهذا يدل على تداخل عوامل كثيرة في تكوينه وتطويره، ولذا إن عوامل بناء القيادة الابتكارية هي:

- 1- العوامل الشخصية:
يجب على القائد الابتكاري أن تكون لديه القدرة على الحدس، والحساسية الجمالية، والقدرة على حل المشكلات والتعامل مع الغموض والرغبة في الإنجاز والعمل والطموح والدافعية والاعتماد على الذات (بسكر، 2018: 90).
- 2- العوامل التنظيمية:

تقوم المنظمة على جملة من القيود والقواعد وكذا على هيكل تنظيمي ولوائح وقوانين خاصة، فإذا كان القائد بيروقراطياً والمناخ التنظيمي سلبياً، فيكون ذلك عاملاً يحد عملية الابتكار، في حين إن المناخ الإيجابي ووجود قيادة سليمة يساعد على تشجيع الابتكار ودعمه، كما يشكل التحفيز دوراً أساسياً في عملية تطوير المنظمة والتغيير في ممارسات الهيكل التنظيمي إلى ممارسات الهيكل الابتكاري، كما أن الاتصال وفريق

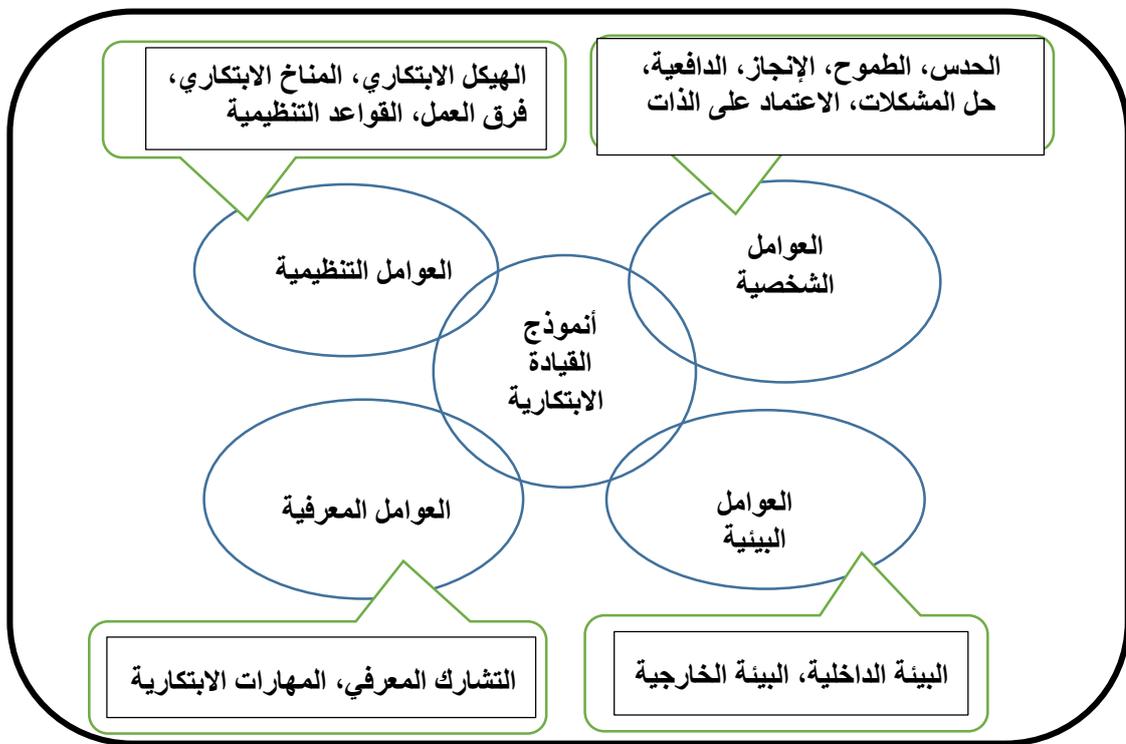
العمل بروح الجماعة يجعلهم يشتركون في عملية الابتكار بطرح الأفكار والخبرات حسب مجالاتهم فيجعلهم ذلك يحققون الأهداف التنظيمية بكل دقة ونجاح (بسكر، 2018: 90).

3- العوامل البيئية:

هي جميع العوامل البيئية العامة وأفراد المجتمع التي تشترك في تقبل هذا الابتكار الجديد والمنتجات، لأن الأفراد المبتكرين يعملون في سياق اجتماعي، فهم يتأثرون بالمجتمع وما يحدثونه من تغييرات لأنهم ينطلقون أولاً من البيئة التي ينتمون إليها، ثم يضعون الشمولية لأن الابتكار هو للجميع (الشمري، 2006: 38).

ويرى الباحث أنه فضلاً عن العوامل الثلاثة السابقة أن العوامل المعرفية تعد ضرورية لاستكمال بناء القيادة الابتكارية، إذ إن غياب التراكم المعرفي قد يساهم في قصور تلك القيادة عن أداء مهامها التأثيرية كما أن التشارك المعرفي بين القيادة والعاملين يساهم في انضاج الأفكار الابتكارية ومعالجة جوانب القصور في التفكير الأحادي، فيجعل التفكير الجمعي أفضل بكثير في المساهمة بوضع الابتكارات موضع التطبيق، هذا إلى جانب أن العوامل المعرفية تساهم في نقل الخبرات للتابعين وتقليص الفجوة بين مهارات القيادة ومهارات التابعين، وتأسيساً على ذلك يمكننا أن نضع أنموذجاً نحدد به العوامل الأساسية في بناء القيادة الابتكارية، إعداد من قبل الباحث بالاستفادة من المراجع النظرية لهذا الموضوع كما هو موضح في الشكل

(4)



الشكل (4) أنموذج بناء القيادة الابتكارية

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من المصدرين (بسكر، 2018: 90)، (الشمري، 2006: 38).

10.3.2: مهام القيادة الابتكارية:

تساهم القيادة الابتكارية في استشراف المستقبل وتسعى لخلق رؤية مستقبلية للمنظمة، وتتطلب هذه الرؤية القيام بمهام عديدة (الحارثي، 2016: 40 - 41)، تتمثل في الآتي:

- 1- تصميم رسالة المنظمة في ضوء قراءة واستشراف البيئة.
 - 2- بناء إدراك مشترك لرسالة المنظمة في لدى مختلف مستوياتها التنظيمية .
 - 3- جعل الابتكار قيمة ضمن شفاقة المنظمة وتوفير التحفيز اللازم لتشجيع المبتكرين والمبدعين.
 - 4- تشجيع العاملين على ابداء الرأي.
 - 5- تصميم العمل بشكل مثير وممتع مما يساعد على الأبتكار والجودة في الأنتاج.
 - 6- العمل على اثاره دوافع المرؤوسين وخلق التنافس الإيجابي والتفكير بطريقة إبداعية وتنمية مهارته الفكرية.
 - 7- أعتماذ الأبتكار كوسيلة لتنفيذ برامج التطوير والتغيير.
 - 8- التعامل الكفوء مع تكنولوجيا المعلومات، إذ إن التطور التكنولوجي كمظهر للابتكار هو عملية تراكمية تتم عبر الزمن، وتحتاج إلى استثمار مالي وفكري وبشري، ولذا إن استثمارها في أعمال البحوث والتطوير والاتصال هو شرط أساسي لإمكان إحداث عمليات ابتكارية.
 - 9- الإدارة باتجاهات وطرائق ابتكارية، بفرق العمل، والمبادأة في التفكير الإبداعي، والمخاطرة المحسوبة، واستثمار الوقت، وتمكين العاملين وتدريبهم وتنميتهم ودعمهم، والانفتاح على ما يحدث عالمياً ومحلياً من تطورات علمية في الأساليب والطرائق والممارسات الإدارية والفنية.
 - 10- تشجيع الابداع والابتكار الجماعي داخل المنظمة.
 - 11- تقويم تجارب الآخرين، وأخذ الايجابي وتلافي السلبي، وهذه درجة من درجات الابداع، فالمنظمة إما أن تكون قائدة فهي مبتكرة ومبدعة، وإما أن تكون تابعة وهذا عن طريق تقليد الآخرين.
- وضمن هذا السياق نرى أن أي منظمة لاتعتبر الأبتكار من ضمن أهدافها الرئيسية ولاتشجع العاملين على الأبداع فسيكون مصدرها الأنهياد والخروج من المنافسة وذلك لعدم تمكنها من مواجهة التغييرات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية، كما أن العاملين في المنظمة أن لم يسعوا الى الأبتكار كجزء من حياتهم الوظيفية فإن مصيرهم هو التخلف وبالتالي عدم قدرتهم على تطوير أنفسهم ومنظمتهم.
- كما تعمل القيادة الابتكارية على إيجاد مناخ ابتكاري يأتي من تشجيع الابتكار، وفي هذا السياق يجب أن تقوم بالعديد من المهام التي من أهمها (الحارثي، 2016: 42 - 44):
- 1- تشجيع العاملين في المنظمة على المشاركة والتعاون فيما بينهم.

- 2- إجراء تقييم دقيق وموضوعي للأفكار المطروحة.
- 3- التشجيع على الابتكار من خلال تقدير جهود الأفراد ومكافأتهم عندما يقدمون إبتكارات مميزة.
- 4- على الإدارة العليا أن تعترف بأهمية كبيرة للتغيير في ضوء الأبتكار.
- 5- العمل على توفير المعلومات اللازمة للمبتكرين والمكلفين بتنفيذ الفكرة.
- 6- عدم الجمود وتقبل التغيير والاعتراف بالأفكار الجديدة.
- 7- توفير البيئة المساندة.
- 8- تقدير العمل الإبداعي وتشجيعه وتشجيع عرض الأفكار.
- 9- تشجيع المنافسة بين العاملين لتحفيزهم على الأبتكاري والإبداع وتقديم أفضل الأفكار.
- 10- تقبل المخاطرة والعمل على زرع الثقة بالآخرين.

ويرى الباحث أنه إذا ما أرادت القيادة أن يكون ما تقدمه من ابتكارات فعالة وقابلة للتطبيق وذات جدوى فإن عليها العناية بالأمر المهمة التي تساهم في تقبل الابتكار الذي يقود التغيير، فإن الابتكار أمر ضروري من أجل تحقيق التغيير. ولتقبل الابتكار والتغيير يرى (الحارثي، 2016: 42-44) أنه لا بد من مراعاة الأمور الأتية:

1- فهم الحاضر: إن الفرص الخاصة بالابتكار والتغيير لا يمكن أن توجد إلا في الوقت الراهن، وهذا يعني أن أفضل وأهم الأشياء هو قبول الموقف الذي نعيشه، ولذا إن الشروط من لتحقيق ابتكار فعال هو أن ترى بوضوح أين توجد الآن فلا تخفي نفسك بعيداً من الحقيقة الراهنة، فإذا كانت هناك بعض المظاهر السيئة فمن الممكن أن تتخلص منها، ويجب عليك أن تضع خطة لكيفية التخلص منها، وإذا تظاهرت بأن هذه الخطة غير موجودة، فلن تحقق أي شيء من الابتكار، ويجب أن تكون دائماً نشيطاً وحيوياً والهدف توجيه القوى المحيطة بك والسيطرة عليها، ولذا لا يمكن أن تكون إمكانية تغيير المستقبل إلا في الطرف الحالي.

2- عدم الانشغال بالماضي: إن التفكير والاهتمام بالأحداث التي جرت في الماضي أمر مفهوم، ولكن من الخطأ أن نسمح للماضي بأن يكون سجنًا لنا، فلم يعد بالإمكان تغيير الأمس، ولذا إن الشرط الثاني للابتكار والتغيير هو المضي بخفة بعيداً من الماضي، وضرورة عدّ الماضي كبنك للمعلومات يمكننا أن نتعلم منه، ولكن ليس بالشكل الذي لا يمكننا التخلص منه.

3- الشك في المستقبل: لا يمكننا أن نسلك إلا طريقاً واحداً، ولا نستطيع أبداً أن نعرف ما سيحدث لو أننا سلكنا طريقاً مغايراً، وهذا قد يوضح لنا أن هناك طرائق لا نهائية لإمكانات محددة أمامنا، فالماضي قد حدد لنا المكان الذي نجد فيه أنفسنا، ولكنه لا يحكي لنا إلا القليل عما ستصير عليه الأمور في المستقبل البعيد، والطريق الذي يبدو متعرجاً بصورة مرهقة قد يأتي لنا بابتكار غير متوقع فيما بعد. وبناء على ذلك يكون الشرط الثالث للابتكار والتغيير المجدي هو تقبل الشك في المستقبل، وأن نتقبل ما هو غير

مؤكد بالنسبة له، ولكن من أشد المشكلات التي قد تصادفنا هي صعوبة التنبؤ بالمستقبل، فالكثير منه يقع خارج سيطرتنا، ما هو غير متوقع يشكل أمراً يمكن حدوثه بشكل دائم، ولكي نحقق ابتكاراً وتغييراً مثمراً نحتاج إلى أن نترك مساحة للمجهول المشكوك فيه، ونحن نحتاج إلى موقف من الصراحة والثقة للمستقبل وللماضي أيضاً.

إن كثير من الأفراد يكونون مبتكرين في المنظمات التي تشجع وتضع أهمية للابتكار، كما أننا قد نجد بعض الأفراد المبدعين في المنظمات التي توفر الأوضاع المناسبة للعمل والمناخ الثقافي، والتي تشجع التفكير الخلاق.

11.3.2: ديناميكية القيادة الابتكارية والتطوير:

إن قائد المنظمة الابتكاري يتمتع بإمكانيات هائلة يستطيع بها تطوير المنظمة ورفع مستوى أدائها بوضع السياسات الابتكارية والإشراف على حسن تنفيذها للوصول إلى تحسين ورفع أداء المنظمة، فالقائد الابتكاري يستفيد من تجارب الماضي ليبنى مستقبلاً إبداعياً للمنظمة (Burr,2015:75).

كما يتجلى إبداع القائد الابتكاري من تفكيره الشامل والسريع وذكائه، ومن اعتماده على مبدأ المبادأة فهو يشجع الموظفين والعاملين على إبداء آرائهم واحترام تلك الآراء للاستفادة القصوى من إمكانيات جميع الموظفين والعاملين لديه، ولا يكتفي بذلك بل يسعى للوصول إلى آراء المجتمع والاستفادة منها لتحقيق أقصى درجات الكفاءة والفاعلية في الأداء. ومن جهة أخرى نجد القائد الابتكاري يعتمد بشكل كبير على استراتيجية التدريب والتأهيل، بتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية مع المتخصصين والإشراف على تنفيذها و ثم تقويم نتائج هذه البرامج لمعرفة مدى الاستفادة منها.

كما أن القائد الابتكاري يسعى جاهداً لتأمين بيئة العمل الآمنة والمستقرة فهو يؤمن بمدى تأثير ذلك في أداء العاملين (Feldman & Benjamin,2018:19)، إذ يدرك القادة الابتكاريون أهمية تحديد توقعات واضحة وتأمين مساهمات الموظفين ومكافأة الأداء المتميز. فضلاً عن ذلك هم يدركون أن علاقة الموظف بمديره المباشر لها تأثير كبير في الرضى الوظيفي، وأن الموظفين السعداء هم موظفون منتجون (Staples, J. 2016:22)، وهنا يتمثل دور الإدارة العليا في إيجاد ثقافة تنظيمية داعمة للتطوير تمكن المديرين في المستويات المتوسطة والدنيا من القيام بأداء واجباتهم بفعالية فائقة. ويعد توافر المناخ التنظيمي الصحيح والمناسب، ووجود المديرين المنسجمين مع منظماتهم، وتطوير المديرين المهرة أمراً بالغ الأهمية لبناء القوة العاملة الملتزمة والمنتجة (Worral & Cooper,2014:15). ووفقاً لـ (Kouwenhoven, 2005: 5) يتوجب على القائد توضيح إطار عمل تطوير أفراد المنظمة، والسماح لهم بالتحدث وإبداء الرأي وتقديم الحلول مع منح مساحة لشخصيتهم.

كما تستلزم القيادة الابتكارية في مجال التطوير معرفة أسلوب القيادة الذي يعمل على تهيئة الظروف المناسبة التي تشجع على الابتكار والتفكير الإبداعي، والقائد الذي يستعمل أسلوب القيادة الابتكارية يعلم تماماً متى يتخذ القرار النهائي في المنظمة، كما أن القائد الذي يسعى للتطوير سواء في جوانب المنظمة أو العاملين يبحث باستمرار عن الأفكار والبرامج الإبداعية التي من شأنها تحسين أداء المنظمة والتكيف مع المتغيرات التي تحدث بشكل سريع ومتواتر في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (Reckhenrich & Furu, 2015:33). ومن جهة أخرى نجد القائد الذي يتسم بالتطوير يؤمن ليس فقط بالإبداع والابتكار الفردي للموظفين بل يؤمن أيضاً بالإبداع الجماعي، ولذا نجده دائماً يركز على العمل الجماعي ضمن فرق عمل متخصصة تتعاون فيما بينها وتعمل بروح الفريق الواحد وهذا ما يحقق الأداء المتميز (Uhl- Bien&Marion,2009:631).

12.3.2: علاقة القيادة الابتكارية بالأنماط القيادية:

القيادة الابتكارية ليست وليدة محظ صدفة بل هي نتيجة ممارسات لقيادة أخرى كانت كالقاعدة التي بنيت عليها هذه القيادة، فقد استفادت هذه القيادة من جميع النقاط الإيجابية والسلبية التي مرت بها باقي الأنماط القيادية، كما أن لها ممارساتها التي ظهرت في بلدان العالم المختلفة، ويعد النموذج الأمريكي والياباني من أهم النماذج التي أثرت في دولتها أو التي انطلقت منها، وهنا لا بد أن نعرف أهم الأنماط القيادية التي دعمت واستفادت منها نظرية القيادة الابتكارية، إذ إن كل النظريات التي سنذكرها ساهمت بدرجة كبيرة في ظهورها وبخاصة النظرية التحويلية، فهي تهدف إلى تحويل التابعين والمرؤوسين والعاملين إلى قادة مستقلين، وهذا ما توظفه القيادة الابتكارية ضمن مجالها التطوري أو المستقبلي (بسكر، 2018: 74):

1- القيادة التحويلية:

هو القائد الذي يتصف بالإلهام الذي يستعمل ابتكاراته وإبداعاته بهدف التأثير في المرؤوسين، وهنا يقوم على كيفية الاداء والتنسيق، وكذا مستوى الثقة في تابعيه والعمل على كسبهم والمشاركة معهم في اتخاذ القرار، وهذه النقاط تشترك مع القيادة الابتكارية في كونها مزيجاً معقداً بين مختلف نظريات القيادة المعاصرة (بسكر، 2018: 75).

2- القيادة الريادية:

هنا يتقدم القائد الريادي على القائد التحويلي فهذا فالقائد الريادي يعمل على مساعدة الأتباع على اكتشاف قدراتهم وقابلياتهم وهو مشابه للقائد التحويلي إذ يسمع للأتباع بالمساهمة بشكل فعال مع سياسات المنظمة عن طرق الصلاحيات التي وتنطلق هذه القيادة من قيادة القائد لنفسه (Self-Leadership)،

فيقوم بالتأثير في مكوناته الذاتية أولاً، بالتأقلم المستمر وتنمية ذاته، وأن يشعر أن لديه قدرة تحكم في سلوكه، وعلى التركيز والقدرة على الابتكار، وأن لديه مهارات التفكير الابتكاري (بسكر، 2018: 77).

3- القيادة الإبداعية:

تعد القيادة الإبداعية من أهم القيادات التي تؤثر في القيادة الابتكارية، فهما يتميزان بالخبرات وحل المشكلات والتميز في الحلول، فالقيادة الإبداعية مرنة ومتجددة ولديها رؤية مستقبلية، فالقائد المبدع هو القائد الذي يمتلك القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة حيث يعمل على التغلب على نقاط الضعف، ويدرك نقاط القوة والتميز في المنظمة ويعمل على استثمارها (خيرالله، 2009: 215).

4- القيادة الإدارية:

تساهم هذه القيادة مع القيادة الابتكارية في تحديد المجال الإداري ورسم مهام الرسالة التنظيمية، وهي كذلك تعتمد على وجود التابعين والعاملين فيها، ولكي نعرف أهمية هذه القيادة مع القيادة الابتكارية لابد أن نعرف مفهوم القيادة الإدارية لتضح لنا أهم النقاط المشتركة بينهما، ويمكن تعريفها بأنها النمط الديناميكي في الإدارة وهي ليست سلطة على الأفراد، ولكنها موضوع للتأثير فيهم (بن حبتور، 2009: 127).

الفصل الثالث

الاستثمار في رأس المال البشري

1.3: مفاهيم الاستثمار ورأس المال البشري:

تمهيد

نال الاستثمار في رأس المال البشري نصيباً وافراً من الاهتمام البحثي والميداني سواء من قبل الباحثين أو من قبل المنظمات، لما للموارد البشرية من مكانة وأهمية في حياة المنظمات وتطورها وبقائها، لأن رأس المال البشري يمثل أهم الموارد التي تستند إليها المنظمات في أنشطتها وأعمالها، وقد خصصت الفقرات الآتية لتناول هذا الموضوع ضمن المبحث الحالي، على وفق الفقرات الآتية:

1.1.3: مفهوم الاستثمار وأهميته وأهدافه:

يعد الاستثمار مرحلة متقدمة في استغلال الموارد الطبيعية وفق خطط وقواعد ربحية وتجارية، إذ وردت العديد من التعريفات للاستثمار، فكل قطاع تناولها من منظار معين ولكن أغلبها اعتمد مبدأ الربح وزيادة رأس المال، فالاستثمار عملية اقتصادية تهدف إلى تكوين رأس المال الذي لا يقتصر على السلع المادية بل يشمل تطوير رأس المال البشري أيضاً والذي يعمل على زيادة الطاقة الإنتاجية للبلد، ويعد عاملاً مهماً ومحددًا للدخل القومي والتنمية الاقتصادية. وتصنف الاستثمارات بحسب الموقع الجغرافي خارج حدود الدول أو داخل حدود الدول، وقد عرفت الأمم المتحدة الاستثمار بأنه إجمالي تكوين رأس المال بتوظيف الأموال للحصول على دخل في المستقبل يأخذ أشكالاً متعددة من الأرباح (المحمدي وعبداللطيف، 2020:350).

2.1.3: تعريفات الاستثمار:

يوضح الجدول (16) عدداً من التعريفات ذات الصلة بمفهوم الاستثمار على وفق ما تناوله الباحثون وبحسب رؤاهم وتنظيرهم الفكري.

ت	التعريف	المصدر
1.	استعمال شخص طبيعي أو الشخص معنوي في بلد غير بلده لخبراته أو جهوده أو أموال لتنفيذ مشروعات اقتصادية سواء كان وحده أو بمشاركة مع شخص طبيعي أو معنوي أجنبي أو محلي، أو مع الدولة أو مع رعاياها في إنشاء مشاريع مشتركة.	(الطعان، 2006:5)

(رمضان، 2007:13)	التخلي عن أموال يمتلكها الشخص في مدة محددة من الزمن وربطها بالأصول التي يحتفظ بها لتلك المدة، للحصول على تدفقات نقدية مستقبلية تعوض عن القيمة المالية لتلك الأموال.	2.
(نميري، 2008:3)	استثمار الاموال في أصول ستحفظ بها مدة زمنية على أمل أن يتحقق بهذه الأصول عائد في المستقبل.	3.
(مروان، 2015:28)	توظيف طويل الأمد لرأس المال الذي خصصته المنشأة من أجل دعم وضعها الاقتصادي وتحسينه. أو استعمال الأموال في توظيفات إنتاجية أو خدمية جديدة تهدف إلى إيجاد طاقة إنتاجية جديدة.	4.
(عبود واخرون، 2018:203)	تعيين أو تخصيص مبلغ مالي لتطوير الوسائل الإنتاجية الموجودة أو للحصول على وسائل جديدة بهدف زيادة الطاقة الإنتاجية، أو تكوين رأس المال العيني الجديد الذي يمثل الطاقة الإنتاجية.	5.

الجدول (16) تعريفات الاستثمار على وفق آراء عدد من الباحثين

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من المصادر المذكورة في الجدول.

ويلحظ الباحث من التعريفات في الجدول (16) أن مفهوم الاستثمار لا يقتصر على المنظمات فقط بل يشمل الأفراد أيضاً، كما أن نطاق الاستثمار يختلف من حالة إلى أخرى إلى جانب اختلاف المجالات التي يكون فيها الاستثمار، كما أن الهدف من الاستثمار قد يختلف بين الأفراد والمنظمات بسبب اختلاف غايات كل منهما، هذا يعني اختلاف طبيعة المخاطر التي قد ترافق ذلك الاستثمار.

إن الاستثمار يحظى بأهمية كبيرة في مختلف دول العالم مهما كانت درجة تقدمها أو تخلفها الاقتصادي على حد سواء، وبخاصة من قبل صناعات القرار الاقتصادي والسياسي، لما يحققه من فائض اقتصادي يؤدي إلى زيادة معدلات التنمية الاقتصادية وتحقيق الرفاهية الاجتماعية و الاقتصادية لأفراد المجتمع وزيادة الدخل القومي ، وللاستثمار أهمية بالغة تعود إلى عديدة أسباب، ولعل من أهمها أن الإنفاق الاستثماري يؤثر بصورة مباشرة في الطاقة الإنتاجية لأنه يهدف إلى توفير السلع الرأسمالية التي تعد العنصر المنتج للمزيد من السلع والخدمات، وبذلك يعد عاملاً حيوياً في النمو الاقتصادي للفرد أو للمنظمات أو للبلد الذي يعتمد إلى حد كبير على سرعة توسع الطاقة الإنتاجية التي تنمو عن طريق تراكم رأس المال والتوسع في كلا النوعين الكمي والنوعي في الموارد البشرية والتطورات والتحسينات التي تحدث في أسباب الإنتاج، كما أن تراكم رأس المال الحقيقي يحدث في الاستثمار فقط، وأن الطلب على السلع

الاستثمارية يعد جزءاً كبيراً من الطلب الكلي، ولذا إن الإنفاق الاستثماري له أثر بالغ الأهمية في الاقتصاد القومي (عبد الحميد، 2003:180).

ويرى الباحث أن أهمية الاستثمار تعود إلى أنه يولد آثار إيجابية على مستوى الاقتصاد القومي وعن طريق التوزيع القطاعي والمكاني للاستثمار الذي يلبي الحاجة لزيادة معدلات النمو في الناتج المحلي والدخل القومي للبلد، هذا إلى جانب توفير وإيجاد فرص عمل جديدة تحقق الزيادة في الإنتاج. ومن ناحية أخرى فتختلف أهداف الاستثمار تختلف باختلاف الجهة صاحبة الاستثمار، حيث يكون الهدف تحقيق النفع العام إذا كانت الدولة هي التي تقوم بعملية الاستثمار في المشاريع العامة كإنشاء مشفى عام أو جامعة حكومية، كما قد يكون الهدف هو تحقيق الربح إذا كانت الجهة التي تقوم بعملية الاستثمار من القطاع الخاص كما في المشاريع الخاصة ويمكن تلخيص أهداف المستثمرين من عملية الاستثمار بالآتي (عثمان، 2015:5):

- 1- تحقيق عائد مرضي يساعد المستثمرين على الاستمرار في مشاريعهم الاستثمارية.
- 2- المحافظة على قيمة رأس المال الأصلي المستثمر في المشروع، أي المحافظة على قيمة الأصول الحقيقية، وحتى يتمكن المستثمر من المحافظة على قيمة رأس المال يجب أن تتوفر لديه عدة بدائل الاستثمارية يختار من بينها البديل الذي يحمل أقل درجة من المخاطر ويحقق أكبر عائد ممكن، كما أن تنوع الاستثمارات هو من أحد طرق المحافظة على الأصول الاستثمارية.
- 3- العمل باستمرار على زيادة العائد المتوقع من الاستثمار وتنميته.
- 4- لضمان تغطية متطلبات عمليات النشاط وكذلك العملية الإنتاجية للمشروع الاستثماري لابد توفير مستوى مناسب من السيولة.

2.3: ماهية رأس المال البشري:

1.2.3: مفهوم رأس المال البشري:

إن مفهوم إدارة الموارد البشرية قد تطور في السنوات الأخيرة الماضية حيث تحول إلى إدارة رأس المال البشري ومفهوم رأس المال البشري يقوم على إعتبرات الموظف هو عبارة عن مجموعة كبيرة من الإمكانيات والقدرات والمعارف والمهارات، مما يستوجب التعامل معه على إنه استثمار وليس فقط على إنه إحدى موارد المنظمة، إضافة إلى أن مفهوم رأس المال البشري يركز على البعد الإستراتيجي لقدرات ومهارات الموظفين وربطهم بشكل فعال بإستراتيجية المنظمة ورسالتها ورؤيتها، حيث أظحت رؤية رأس المال البشري بمثابة الجسر الذي يربط بين إستراتيجية المنظمة ومواردها البشرية . (علي ومحمد، 2021:92).

ويتكون رأس المال البشري من جميع المعارف والعادات والسمات الشخصية المضمنة في الفرد لمساعدته على أداء المهمة الموكلة إليه أو القيام بمسؤوليات معينة داخل وخارج المنظمة التي يعمل فيها. وينظر إلى الإنسان على أنه أهم عامل إنتاج يتطلب الاهتمام الكافي لتطويره واستعماله بشكل صحيح، باستعمال أدوات تنمية رأس المال البشري، ولذا إن عملية تطوير رأس المال البشري عملية مساعدة الأفراد على اكتساب مهارات جديدة فضلاً عن تطوير المهارات الحالية لاستعمالها في تلبية حاجات العملاء. كما ينظر إلى عملية تطوير رأس المال البشري على أنها عملية التحسين التي يؤدي عن طريقها الموظف تحسين الخدمة المقدمة بشكل فعال (Nchuchuwe & Etim,2020:12).

ويتألف رأس المال البشري من إجمالي الموجودات غير الملموسة الموجودة في المنظمة، وبالمعنى الحقيقي "الأصول غير المرئية"، وهو مصطلح اقتصادي استعمال لوصف المهارة والمعرفة المتجسدة في قدرة الأفراد على توليد مخرجات القيمة، مثل الابتكار والإنتاجية في الأداء الوظيفي (معارج، 2016: 182).

كما يعد رأس المال البشري النواة الصلبة لرأس المال الفكري كأحد الأصول غير الملموسة في المنظمة التي تشكل مورداً إستراتيجياً يتمثل في مجموعة من القدرات والخبرات والمهارات التي يمتلكها العاملون في المنظمة، التي يمكن إدارتها واستثمارها بتعزيز طاقاتها والتحسين المستمر لأدائها. ويتضمن رأس المال البشري القدرات الفطرية، فضلاً عن أن المعرفة والمهارات التي يكتسبها العاملون طوال حياتهم تعتمد جزئياً على قدراتهم الأولية، فأي منظمة يجب أن يكون لديها أفراد أكفاء وذو ومهارة، إذ يعتمد التحسين المستدام للإنتاجية على رأس المال البشري (شيت، 2017: 543).

ومن جانب آخر يعد مفهوم رأس المال البشري من المفاهيم الاقتصادية، حيث تم إقتباس هذا المفهوم ليصار إلى تطبيقه في مجال العلوم الإدارية والاجتماعية، ليعبر عن رأس المال الفكري والذي يمكن تعريفه بأنه القيمة الاقتصادية لنوعيين من الأصول غير الملموسة في المنظمة، وهما رأس المال التنظيمي (الهيكلي) ورأس المال البشري، هو أيضاً مجموعة المهارات والخبرات المتراكمة في العنصر البشري والذي يركز بشكل كبير على القوى الذهنية باعتبارها إحدى الأصول غير المادية للمنظمة، والذي بدوره يؤثر ربحية المنظمة. (قيشاوي، 2015:40).

وترى إحدى الدراسات أنه يمكن تلخيص مفهوم رأس المال البشري بأنه جملة الكفاءات البشرية التي تملكها المؤسسة أو تسعى لاكتسابها، ويمكن استعمالها في تحقيق الأهداف، ثم الوصول بالمؤسسة إلى النجاح و التميز والثروة. كما أنه يمثل قدرة تتحقق بتكامل كفاءات بشرية تساهم في زيادة القيمة المقدمة للمستثمرين، وتشكل مصدر التفوق على المنافسين (سعيد، 2015:153).

ويرى الباحث أنه في حقيقة الأمر لا يمكن لأية مساهمة علمية أن نفرد في تحديد دقيق لمفهوم رأس المال البشري، وأنها وضعت اليد على الحقائق المجردة الكاملة لهذا المفهوم التي ينبغي إقامة فهمها بشكل

دقيق بناءً عليها. وهذا ما يبرر بروز الاختلافات فيما يتصل بتحديد ماهية رأس المال البشري التي يتطلب الاتفاق عليها والعمل في ضوءها.

ويوضح الجدول (17) مجموعة من التعريفات التي تلقي الضوء على مفهوم رأس المال البشري على وفق ما تناوله الباحثون وبحسب رؤاهم وتنظيرهم الفكري.

ت	التعريف	المصدر
1.	المعرفة الشخصية والخبرات العلمية والمهارات والقدرات الإبداعية والابتكارات التي يمتلكها العاملون في المنظمة وتكون غير موجودة عندما يغادر الموظفون أعمالهم.	(راضي، 8:2013)
2.	جميع الموارد البشرية ذات الإمكانيات المتميزة على شكل وظائف ولها القدرة الإبداعية والابتكارية في أداء العمل التي تتفاوت بين مؤسسة وأخرى، فقد يكون رأس المال البشري عنصراً متوافراً ومهماً في مؤسسة ما، كما قد يكون ضعيفاً ومتراجعاً في مؤسسة أخرى.	(فتيحة ، 18:2017)
3.	مجموعة من العوامل التي يمتلكها الأفراد والقوى الجماعية العاملة للمؤسسة، ويمكن أن تشمل الصفات الشخصية والمهارات والعارف والقدرة التقنية مثل الذكاء والطاقة والموقف الراسخ والالتزام الاخلاقي والقدرة على التعلم، فضلاً عن الخيال والإبداع والرغبة والكفاءة والرغبة في تبادل المعلومات والمشاركة مع الفريق والتركيز على أهداف المنظمة.	(جمعة،2019: 17)
4.	مجموعة من الخبرات والقدرات والمهارات البشرية المتباينة في أدائها، سواء التي تعمل حالياً في المنظمة أو التي سوف يتم تهيئتها للعمل في المستقبل أو تلك المعطلة بسبب الإجازات أو إصابات العمل، والتي يتوافر فيها الحد الأدنى من وصف ومواصفات الوظيفة، والتي يقع على عاتقها مسؤولية تحقيق أهداف المنظمة.	(شلفوح ،2019: 7)
5.	شكل من أشكال رأس المال في المنظمة والذي تشكل فيها من خلال تأثيرات تأخذ اشكالاً مختلفة متنوعة، منها التعلم والتدريب والمعرفة	(عاشور وصاره 19:2019،)

	والمهارة والقدرات التي تتوحد مع بعضها في أشكال مختلفة تبعاً لطبيعة الأفراد ونطاق الاستعمال.	
(أبو تجار وخاطر (587:2020،	كافة القدرات الفكرية والمعرفية المتميزة، والخبرات والمهارات الإبداعية، والتفكير الإستراتيجي، والقدرة على المبادأة والفاعلية والكفاءة والابتكارات والاختراعات.	6.
(منصور، 2021: (174	مجموعة من المهارات والقدرات والإمكانيات البشرية المختلفة فيما بينها من حيث أدائها سواء كانت تعمل في المنظمة حالياً، أو سوف يتم تهيئتها للعمل في المستقبل.	7.

الجدول (17) تعريفات رأس المال البشري على وفق آراء عدد من الباحثين

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من المصادر المذكورة في الجدول

ويرى الباحث من التعريفات في الجدول (17) أن أغلب الباحثين يركزون على أن مفهوم رأس المال البشري يتضمن ما تمتلكه الموارد البشرية من قدرات وامكانيات ومهارات وخبرات ذات مضامين إبداعية وابتكارية ينبغي أن يتمتع بها الأفراد لكي تسمى برأس المال البشري وهي تمثل أحد الأصول المهمة التي لا يمكن الاستغناء عنها في أية منظمة لأنها أكثر أهمية من الموارد المادية الأخرى فضلاً عن انها مؤثرة فيما تقوم به المنظمات من أنشطة وما تقدمه من منتجات وخدمات.

2.2.3: أهمية رأس المال البشري:

يعد رأس المال البشري ذا أهمية كبيرة للارتقاء بمستوى الشعوب على كافة الأصعدة السياسية اجتماعية والاقتصادية، فهو أحد المصادر المهمة للتنمية الاقتصادية، كما يمكن عده ثروة للبلدان والمجتمعات، إذ إن رقي المجتمعات يكون قدرة مواردها البشرية على تحقيق متطلبات الحاجات البشرية سواء كانت على شكل خدمة أو منتج، لأنها تعد أساس الابداع الذي عن طريقة تحقق المؤسسات والبلدان نجاحها. وفي عصرنا الحديث عصر المعرفة يعد رأس المال البشري ثروة حقيقية للأمم وأساس عملية التنافس الاقتصادية، لأنه في الأساس يتمثل في القدرة على الابتكار، ومن بين أهم ما يميز رأس المال البشري من رأس المال المادي هو أنه غير قابل للتقليد (عبدالرحمن واخرون، 2021:199).

وفي السياق نفسه تأتي أهمية رأس المال البشري من كونه منبع الإبداع والتجديد الاستراتيجي عن طرق التفكير الخلاق، وإعادة هندسة إجراءات وأساليب المنظمة القائمة على ثقافة المنظمة، ويتضح دوره هذا في الصناعات الكثيفة المعرفة والمنظمات المولدة للمعرفة وفقاً لقدرتهم على إيجاد معرفة جديدة تطبيق على عمليات المنظمة لتحسين أدائها (ميا واخرون، 2021:306).

ومن جانب آخر تتضح أهمية رأس المال البشري من أنه المصدر الذي يحقق التفوق في الأداء والإنجاز العالي، ويمثل محوراً مهماً في قيادة التغيير، كما يعد رأس المال البشري أحد المقاييس الأساسية لثروة الشعوب، لأنه الموجودات المعرفية مكسب ثمين في عالم اليوم في ضوء ما تمتلكه من طاقات بشرية متنوعة ودائمة التجدد وذات قوة مؤثرة في ديمومة المنظمات، فقد عُد أحد الجوانب المهمة لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لأنه يمثل قدرات الأفراد أو القدرة الجماعية للمنظمة على استخراج أفضل الحلول بالإبداع والابتكار الكامن في عقل كل موظف، وهما يعدان أساس الحلول للزبائن. ويمكن حصر أهمية رأس المال البشري في نقطتين أساسيتين (معارج، 2016: 183):

1- الميزة التنافسية: رأس المال البشري في المنظمات أمر بالغ الأهمية لإسهامه في تحقيق الميزة التنافسية بخلاف تأثيره في أنظمة إدارة الموارد البشرية في المنظمات.

2- المورد الاستراتيجي: يعد رأس المال البشري مورداً استراتيجياً لأنه يشكل واحداً من أكثر العوامل المهمة لبناء الميزة التنافسية.

ويرى كل من (Khaled & Kehl, 2020: 16) أن رأس المال البشري يشكل عنصراً مهماً في المنظمة والمجتمع بالآتي:

- 1- وضع إستراتيجية لأستقطاب المواهب وأحتضانها وتنميتها لإنتاج الأفكار الأبتكارية .
- 2- العمل على تطوير القدرات والإمكانيات وتنمية الخصائص الريادية وترسيخ ثقافة ريادة الأعمال.
- 3- بناء القدرات مميزة يصعب على المنافسين الأتيان بمثلها.
- 4- تمكين العاملين من الأنتفاع بالإبداع.
- 5- التركيز على التميز في الأداء من خلال الأسبقية في تقديم الخدمات والمنتجات التي تحمل ميزة تنافسية.
- 6- تطوير الميزة التنافسية وضمان استدامتها بتطوير وتعزيز الأفكار غير المسبوقة.

3.2.3: خصائص رأس المال البشري:

يتمتع الأفراد الذين يمثلون رأس المال البشري للمؤسسة بالخبرات والمعارف والمهارات والقدرات العالية التي تميزهم من غيرهم من الأفراد الذين يعملون فيها، ويمكن أن يكون عملهم وموقعهم الوظيفي في أي مستوى من مستويات الهيكل التنظيمي، ولذا ثمة مجموعة من الخصائص والسمات التي يمكن أن يتمتع بها رأس المال البشري، ومنها (عبد الرحمن واخرون، 2021: 200):

- 1- لا يمكن فصله عن مالكه.
- 2- ليس منتجاً للخدمات والسلع فقط بل يستهلكها أيضاً.
- 3- إن رأس المال البشري لديه بعض الحاجات التي يتوجب إشباعها ولا توجد في رأس المال المادي.

4- إنتاجية العمل لدى رأس المال البشري لا تتوقف فقط على النواحي التقنية فقط، بل ثمة بواعث ودوافع وحوافز فردية ذاتية وخارجية معاً.

5- لا يمكن استعمال رأس المال البشري كوقاية ضد الأفكار وغموض المستقبل وبخاصة في حالة الأمراض والعلل أو العاهات الدائمة وفي حالة غياب أنظمة التأمين الاجتماعي.

6- يتلاشى رأس المال البشري ب وفاة الانسان، باستثناء الاختراعات المسجلة بأسماء أشخاص مخترعيها واستعمالها من بعدهم بعكس رأس المال المادي الذي يمكن تحويله إلى مواد أولية من جديد إلى مواد أولية بعد أن يباع خردة أو نفايات.

7- الاستثمار في تكوين رأس المال البشري يتطلب وقتاً طويلاً بالمقارنة مع لوقت المستغرق في الاستثمار في رأس المال المادي.

بينما تلخص دراسة (بغداد، 2017: 6-7) تميز رأس المال البشري بمجموعة من الخصائص، وهي:

1- خصوصية رأس المال البشري: لا يمكن أن يفصل رأس المال البشري عن مالكه أبداً فهو ملازم له في كل مكان وزمان، فتكوينه لا يمكن أن يتم الى بالمشاركة الفعلية للأشخاص، وخصوصيته تكمن في أنه مرهون بقرار الفرد فيما يخص الاستثمار وتحمله لمختلف التكاليف التي ترتب عليه، وتنازله عن العوائد المالية التي يمكن أن يحصل عليها في الحاضر مقابل إيرادات المالية أكبر في المستقبل.

2- محدودية رأس المال البشري: إن تراكم رأس المال البشري مرتبط بالقدرات العقلية والجسمية للأفراد، حيث تزداد تكلفة الاستثمار بمرور الوقت، لذلك فإن عملية تحصيل عوائد الاستثمار مرتبطة ومحدودة بدورة حياة الفرد.

3- عدم مرئية رأس المال البشري: لا تستطيع المنظمة التعرف على قدرات ومعارف وكفاءات أفرادها من أولى وهلة، حيث يحتاج الأمر الى التعرف على الشهادات العلمية التي يحملها الأفراد إضافة الى التعرف على الخبرات والمهارات التي يتمتعون بها والتي تظهر من خلال مستويات الأداء والإنتاجية.

4.2.3: أنواع رأس المال البشري:

ينقسم رأس المال البشري على قسمين رئيسيين هما (قوادرية، 2016: 27):

1- رأس المال البشري العام: يتم تطوير رأس المال البشري العام خارج المنظمة ويتميز هذا النوع بسهولة تحديده كما يتميز أيضاً بسهولة نقله عبر المنظمات، أما تكاليف تطوير رأس المال البشري العام فيتحملها الأفراد.

2- رأس المال البشري الخاص: هو رأس المال البشري خاص بالمنظمة ويتميز هذا النوع بصعوبة نقله إلى المنافسين لأنه يحمل معرفة ضمنية أما بالنسبة لتكاليف تطوير هذا النوع فتكون على عاتق المنظمة بسبب تضحية الموظف بفرص التوظيف الأخرى.

3.3: الاستثمار في رأس المال البشري:

1.3.3: مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري:

يكتنف تحديد مفهوم للاستثمار برأس المال البشري صعوبة، لانتساع مجالاته، فقد عرف بأنه:" المدخلات التي تتحصل عليها المنظمة بواسطة الاستثمار في تدريب مواردها البشرية واستعمالها في التفوق على المنظمات الأخرى وتعزيز ميزتها التنافسية"، وتوضح من هذا التعريف أهمية الاستثمار برأس المال البشري في تحقيق التفوق والتميز للمنظمة (حسين والزيبيدي، 2021: 91).

وتتجه المنظمات الحديثة في ظل التحولات التي تفرضها البيئة الاقتصادية إلى الاستثمار في رأس المال البشري، الذي صار ضرورياً من أجل تطورها، وتستثمر فيه على شكل الانفاق على تعليم وتدريب الأفراد، لتواجه به حدة المنافسة المتنامية (العنسي والنشمي، 2019: 84). ويشير بمعناه العام إلى تنمية شاملة للطاقات والقدرات الذاتية وزيادة معارف ومهارات أفراد المجتمع من أجل تعبئة طاقات الأفراد وتطوير إمكانياتها المتعددة ولموهبتها الجسدية والعقلية ورفع مكانتها ليتمكن استعمالها بصورة مبدعة عن طريق الأستغلال الأمثل للموارد المتاحة، ولذا صار مصطلح استثمار رأس المال البشري من المصطلحات الحديثة نسبياً، التي لا تزال غير مكتملة الملامح، ولذا يصعب الوقوف على مفهوم متكامل له (سعيد وهاني، 2018: 343).

وقد أشار بيجون (Pigeon) بشكل صريح إلى أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في قوله "يوجد استثمار لرأس المال البشري كما يوجد استثمار لرأس المال المادي. وقد أصبح ينظر الى الأستهلاك بمنظور مختلف، فقد أصبح الأستهلاك كأستثمار في رأس المال البشري، فلايمكن أن تتوقعه من الفرد مردوداً كبيراً إذا لم يتم الأنفاق عليه بشكل مناسب.

كما أن المخرجات تعتمد بشكل جزئي على نسبة العائد من رأس المال البشري، حيث يعد رأس المال البشري وسيلة للإنتاج، وكلما زاد الأستثمار فيها أن تجد مخرجات إضافية، فرأس المال البشري يتميز بالأستقرار وليس بالتحول كالعمل والأرض ورأس المال المادي. (سعيد، 2015: 156).

ويمكن عرض عدد من التعريفات المتصلة بمفهوم الاستثمار في رأس المال البشري كما هو موضح في الجدول (18)، على وفق ما تناوله الباحثون في دراساتهم وبحثهم العلمي.

ت	التعريف	المصدر
1.	كل ما تنفقه المنظمة على تطوير قدرات ومهارات ومواهب العمال، من استقطاب وتحفيز وتعليم وتدريب، والهدف زيادة إنتاجيتها وقدرتها التنافسية.	(بو دلال، 2014: 25)

<p>(خميلي وبن غيدة، 2014:2)</p>	<p>حشد للطاقات والإمكانات البشرية المتعددة ولما تمتلكه من مواهب عقلية وجسدية في سبيل زيادة قيمتها ومكانتها ليصار الى استعمالها بشكل مبدع لأجل إستغلالها الأمثل لمختلف الموارد الاقتصادية.</p>	<p>.2</p>
<p>(بشير، 2014:38)</p>	<p>استعمال جزء من المدخرات والطاقة والجهد في تطوير قدرات ومهارات ومعلومات وسلوكيات الفرد، والهدف الوصول به إلى مستوى الفرد الأنموذجي الذي يمكنه من رفع إنتاجيته.</p>	<p>.3</p>
<p>(سعيد، 2015:16)</p>	<p>هوانفاق استثماري في مجال التربية والتعليم من شأنه أن يؤدي الى زيادة إنتاجية المتعلم، وبالتالي تحقيق الزيادة في دخله وتحسين مستوى معيشة.</p>	<p>.4</p>
<p>(شتوح وحداد، 2019:72)</p>	<p>هو ذلك الإنفاق الذي يؤدي الى زيادة معارف العامل وصقل مهاراته الإنتاجية الأمر الذي يؤدي الى زيادة في دخله المستقبلي .</p>	<p>.5</p>
<p>(عاشور وصاره، 2019:19)</p>	<p>مجموعة من المعلومات والمعارف والخبرات والتجارب إضافة إلى مجموعة من القيم والسلوكيات التي يكتسبها الفرد من خلال النظم التعليمية والتي تؤدي الى رفع إنتاجية الفرد وبالتالي زيادة الفوائد والمنافع التي تنتج من عمله .</p>	<p>.6</p>
<p>(سويطي، 2020:24)</p>	<p>مجموعة عوامل متنوعة يمتلكها الأفراد العاملين في المنظمة والتي تشمل على القدرات التقنية والمهارات وصفات الشخصية مثل: الذكاء، الطاقة، الموقف، الالتزام، الموثوقية، القدرة على التعلم، ومن ذلك الخيال، والكفاءة والابداع، والرغبة في تبادل المعلومات، المشاركة في الفريق، التركيز على أهداف المنظمة.</p>	<p>.7</p>
<p>(إبراهيم، 2020:21)</p>	<p>المدخلات التي تقوم بها المؤسسات في مجال دعم المواهب البشرية وتطوير مهاراتها بما يزيد المنفعة التنافسية وتسهم بتحقيق ميزة تنافسية غير متاحة للمؤسسات الأخرى .</p>	<p>.8</p>

الجدول (18) تعريفات الاستثمار في راس المال البشري على وفق آراء عدد من الباحثين

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من المصادر المذكورة في الجدول.

ويرى الباحث من التعريفات في الجدول (19) أن أغلب الباحثين متفقون على أن مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري يرتبط بالإنفاق على الفرد سواء كان الإنفاق ذاتياً أو من قبل جهة خارجية كالمنظمة، للتنمية وتطوير ما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات ومواهب إبداعية من أجل تحقيق الميزة التنافسية من هذا الاستثمار.

2.3.3: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري:

تتجلى أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في كونه يعد أعلى وأفضل إنفاق رأسمالي في المنظمات، وذلك على أساس أن ما يحمله المورد البشري من فكر مبدع يساهم في تطوير العلوم والآداب والفنون، وأنه الجهة التي نشأت بفضلها الآلات والاجهزة، وهو من أهم الأصول التي تؤثر في الوضع الاجتماعي والاقتصادي للدولة، وهو من أهم العوامل التي تحقق تقدمها وتطورها (موساوي، 2015:65). كما أن الاستثمار في رأس المال البشري وتراكم المعرفة عنصر جوهري للنمو الاقتصادي المستدام، وأن رأس المال البشري القوي يلعب دوراً نشطاً في تشكيل وتحسين كفاءة عوامل الإنتاج مثل رأس المال المادي، وفي الوقت نفسه اعترف الاقتصاديون أن تعزيز تراكم رأس المال البشري وتحقيق القيمة يتم من الترتيبات التنظيمية، وأن التعلم يعد القناة الرئيسية لزيادة رأس المال البشري، ويمكن به رفع إنتاجية العمل، ولذا يكون لزيادة الاستثمار في التعليم دور في تحفيز النمو الاقتصادي (Qingzhen, 2010:215).

وفي سياق متصل نجد أن الأستثمار في رأس المال البشري من أهم القضايا تهتم بها المجتمعات بغض النظر عن مستوى نموها، حيث أصبح من الثابت أن العنصر البشري هو ليس فقط أهم عناصر الإنتاج بل هو العنصر الذي يؤثره في جميع مكونات العملية التنموية، ولذلك بدأ الأهتمام به وإلى توجيه الأستثمار إليه. وتبرز أهمية الأستثمار في رأس المال البشري في الآتي (Topxhiu,2016:2):

- 1- يعد رأس المال البشري مدخلاً حاسماً لتطوير التكنولوجيا واعتمادها والاستعمال الفاعلية لها.
- 2- تخفيض احتمالات البطالة ومشاركة القوى العاملة في دفع التنمية الاقتصادية إلى الأمام.
- 3- مصدر توليد إيرادات المنظمة والأفراد معاً، وفي ذلك يقول (Quinn) إن ثلاثة أرباع القيمة المضافة (Value Added) تشتق من المعرفة والأكثر من ذلك أن التعلم تنتج منه قوة في الربح، إذ إن الأفراد ذوي التحصيل الدراسي العالي يزيد دخلهم بنسبة 30% عن أقرانهم الذين ليس لديهم تحصيل دراسي.
- 4- يعد القوة الخفية في ضمان استمرارية وديمومة المنظمة فضلاً عن زيادة قدرتها على التنافس وزيادة حصتها السوقية.

وتمثل سياسة الأستثمار في رأس المال البشري أحد الخيارات الاستراتيجية التي تؤدي إلى تحقيق فوائد ومنافع على المدى البعيد، ولذا يمكن توضيح أهميتها في النقاط الأتية (رايس، 2021:245):

1- تظهر أهمية الاستثمار في رأس المال البشري من أنه يمكن البلدان من أن تكون أكثر تنافسية وتحسن ترتيبها عالمياً في مؤشرات رأس المال البشري، حتى تحوز على رأس المال البشري القادر على تعليم وتكوين غيره من عملية تراكمية لمواجهة التطورات المستمرة، إذ يتضح أن سياسة الاستثمار في رأس المال البشري فرضت تحديات ومهام جديدة أمام المورد البشري المؤهل والكفوء أهمها المساهمة الإيجابية في تحمل مسؤولية إعداد وتكوين كفاءات جماعية في المستقبل، تتميز بقدرة عالية على الابداع ونتاج المعرفة، فيصير المسؤول الأول عن الجزء الأكبر من العملية التنموية وتطوير المجتمع، علماً أن الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة) يتطلب نوعاً خاصاً من الاستثمارات المتمثلة في الأصول غير الملموسة التي ينتجها الفكر البشري.

2- إن المؤسسات تخاطر بوجودها إذا لم تتمكن من استثمار مواردها البشرية، فلم يعد العنصر البشري أحد عوامل الإنتاج فقط بل صار يحسب كاستثمارات حاضرة ومستقبلية، وهو مصدر لإيجاد وتنمية المزايا التنافسية. ومن هذا المنطلق إن أساس صحة المنظمات واستمرارها إنما يتحدد بقدرتها على الاستفادة من ملكات وقدرات مواردها البشرية، انطلاقاً من وجود إدارة ناجحة لرأس المال البشري لزيادة فاعليته وقدرته على انتاج مخرجات نوعية تلبي حاجات البيئة الخارجية، وهذا يزيد قدرة المنظمة على المنافسة على الصعيد المحلي والدولي، وهذا الأخير يشهد انفجارات معرفية وإبداعية واسعة تلزم المنظمات، ويجذب ويستقطب أفضل الكفاءات البشرية ويزيد معدلات الإنفاق عليها حتى تستطيع تحقيق أدوارها المستحدثة والمرتكزة على الصناعات المعرفية.

3- أكد العالم الفريد مارشال أهمية الاستثمار في رأس المال البشري، لأنه استثماراً مهماً ولا يقل في أهمية عن الاستثمار في رأس المال المادي، وأن أعلى رأس المال هو الذي يستثمر في الإنسان، فعن طريق الإنسان تتقدم الأمم، لقدرة القوى البشرية على تحويل الثروات إلى طاقات متنوعة تحقق التقدم المنشود. ومن هنا تظهر الأهمية الإستراتيجية لعملية الاستثمار في رأس المال البشري، التي تجعله المورد الخام وأصلاً تنموياً، وفي هذا الصدد يمكن عدّ كل من اليابان والصين أهم النماذج التنموية الناجحة التي استطاعت تحقيق الريادة والتفوق رغم ندرة مواردهما الطبيعية، بفضل اتباعها لأنموذج اقتصادي رشيد قائم على تحويل وفرة مواردهما البشرية إلى ميزة تنافسية واقتصادية.

4- في ظل العولمة أصبح الاعتقاد السائد هو أن تحقيق الزيادة في معدل تكوين رأس المال البشري ينعكس بصورة إيجابية في الأسراع في عملية التنمية الاقتصادية ولذا يجب توسيع نظره التقليدية للإستثمار من خلال رفع مستوى رأس المال البشري والعمل على تحسين كفاءة الإنتاجية من خلال تقديم الخدمات التعليمية والصحية والتدريبية.

5- يمثل الاستثمار في رأس المال البشري تجربة ينبغي أن تستفيد منها على وجه الخصوص البلدان التي تواجه مشكلة البطالة، برفع مستوى تعليم القوى العاملة لمواجهة تحديات الاقتصاد القائم على المعرفة الضرورية لزيادة التنمية الاقتصادية المستدامة.

3.3.3: فوائد الاستثمار في رأس المال البشري:

من أبرز الفوائد التي يمكن للدولة أو المنظمات أن تجنيها من الاستثمار في رأس المال البشري ما يأتي (إبراهيم، 2020:28):

- 1- رفع مستوى القدرات الابداعية.
- 2- إبهار وجذب العملاء والعمل على كسب ولائهم.
- 3- تخفيض التكاليف وإمكانية البيع بأسعار منخفضة.
- 4- تحسين الإنتاجية.
- 5- تعزيز القدرة التنافسية للدولة.
- 6- تعزيز التنافس في الوقت بتقليل الوقت بين كل ابتكار والذي يليه.

4.3.3: أهداف الاستثمار في رأس المال البشري:

إن الأستثمار في العنصر البشري يحقق مجموعة من الأهداف الاقتصادية والسياسية والأجتماعية، وهذه الأهداف في تتداخل مع بعضها، حيث يؤكد العديد من المهتمين على أن الإنفاق على المورد البشري يعد إنفاقاً إستثمارياً لأن هذا الإنفاق يؤدي الى زيادة الإنتاج وتحقيق التنمية الإقتصادية، ويمكن تقسيم هذه الأهداف على أهداف مباشرة وأخرى غير مباشرة، كالاتي:

1- الأهداف المباشرة: تنحصر في زيادة الإنتاج بزيادة التعليم الذي يزيد إنتاجية الأفراد في المنظمات، وتأهيلهم فنياً ليكونوا العمود الفقري للإنتاج العصري القائم على التكنولوجيا الحديثة، وتحقيق العدالة بتوزيع الدخل، ويعد هذا الهدف أهم الأهداف المهمة للاستثمار في العنصر البشري، إذ إنه يقلص الفارق بين الطبقات الغنية والفقيرة، ويعد التعليم وتقديم الرعاية الصحية من أهم الوسائل التي من شأنها تقليص الفارق بين مدخوله الأفراد، وتوظيفهم من خلال خلق فرص عمل ملائمة لهم ولأصحاب العمل، ورفع كفاءتهم ومهاراتهم عن طريق التعليمي أو تدريب وبالتالي تتحقق المساواة الاجتماعية بمساعدة الطبقات الفقيرة المحرومة، ونشر مبادئ التعاون بين الأفراد (سويطي، 2020:25).

2- الأهداف غير المباشرة: إن هذه الأهداف تحقق زيادة في الإنتاج بصورة غير مباشرة ومن هذه الأهداف خلق الدوافع الاقتصادية للأفراد، فالرغبة العامل في إتقانه للعمل وأسقراره فيه واحترامه للمواعيد، كل ذلك له دور كبير في زيادة الإنتاجية وتحقيق التنمية الاقتصادية فالتغير لا يحدث فقط من خلال الأنظمة والقوانين بل يحدث أيضاً من خلال إزالة المعوقات الثقافية التي تقف في وجه التغيير ويتحقق ذلك من

خلال الأستثمار العناصر البشرية وتوفير المناخ البحث العلمي المناسب لهم وهذا يدفع عملية التنمية الى الأمام، وتحسين المناخ السياسي من خلال منح الأفراد قدراً كبيراً من الحرية، مما يؤدي الى مزيد من الإنتاج وتحسين كفاءة الجهاز الحكومي (موساوي، 2015:65).

5.3.3: مكونات الاستثمار في رأس المال البشري:

تتفاوت آراء الباحثين والممارسين بشأن تحديد مكونات الاستثمار في رأس المال البشري، وتبعاً لهذا التباين إن اختيار أنموذج مثالي من هذه المكونات فيه شيء من الصعوبة، ولذا لا تسعى هذه الفقرة للتوصل إلى هذا الأنموذج بقدر الاهتمام والوقوف على ماهية هذه المكونات الآتي ذكرها بشيء من التوضيح والتفسير:

1- التدريب: إن تدريب رأس المال البشري وإعادة تأهيله يجعله قادراً على التفاعل مع التكنولوجيا الجديدة ثم التأقلم مع المتغيرات العالمية في الوقت نفسه، ولتحقيق ذلك يتطلب العناية بالموارد البشري ورعايته، بكيفية متكاملة أثناء التوظيف أو ما يعرف بـ"عملية الاستقطاب"، ثم يعاد تأهيل العنصر البشري مهنيًا، برفع مستواه وتنمية طاقاته وتوسيع معلوماته المعرفية والتقنية، لأن تنمية المهارات التعليمية تستمد قوتها وجدواها واستمراريتها من طبيعة الخطط التدريبية، طبقاً لمفهوم التعليم مدى الحياة (حيدر و ابراهيم، 2019:184).

كما يمثل التدريب الأنشطة التي تغير سلوك الأفراد، وهو جزء من تنمية الموارد البشرية، ومرتبطة جنباً إلى جنب مع أنشطة الموارد البشرية الأخرى مثل التوظيف والاختيار والتعويض. ويفيد التعليم والتدريب في التعامل مع تغير التكنولوجيات، وتعزيز الإنتاجية في قطاعات الصناعات التحويلية والخدمات، وتبين الدراسات الحديثة أن الصناعات تتقدم بسرعة أكبر، ولذا لا بد من جذب أفضل الموارد البشرية المتعلمة وتوفير قدر أكبر من التدريب على أساس العمل، والتدريب يؤدي في نهاية المطاف إلى تفرد رأس المال البشري للمنظمة التي يعمل بها، وإن توفير التدريب مسؤولية المدير لأن التدريب يعمل على تنمية قدرات الموظفين لإضافة إمكانيات عليا، وأيضاً ينبغي على المديرين توفير بيئة متكاملة تتضمن أنواع الخبرات كافة التي تسمح لإمكانيات الموظفين بالارتقاء وتضمن تسريع تنميتها لأنها مكافأة للحصول على نتائج الأعمال. وثمة بعض الأدلة التي تفترض أن التدريب ليس كوسيلة لتطوير المهارات فقط، بل هو أداة للتنشئة الاجتماعية (معارج، 2016:244).

2- التعليم: إن سياسات التعليم الجيدة تعتبر وسيلة مهمة للاستثمار في رأس المال البشري، حيث تهدف سياسات التعليم الى كسب الأفراد للتخصصات العلمية في مجالات العمل المختلفة، وبالتالي إن هذه السياسات التعليمية تؤثر في تركيب القوى العاملة من خلال ما توفره من مهارات وتخصصات لديها القدرة على اشباع حاجات سوق العمل، وخلق التوازن بين العرض والطلب على القوة العاملة (حيدر و ابراهيم، 2019:184)، إذ يعد التعليم المفهوم الأولي لرأس المال البشري، فالتعليم هو الاستثمار الرئيس في

رأس المال البشري الذي ينتج من تعليم جيد قادر على زيادة النمو الاقتصادي والدخل الفردي، كما أن الموارد البشرية الجيدة هي أكثر قابلية للتطبيق في الصناعة، ولذا كان التعليم هو المكون الرئيس في رأس المال البشري الذي يؤثر في العديد من الدول، كذلك لا بد من إعطاء الأولوية للتعليم لأنه يساهم في تحسين إيرادات الأمة بشكل إيجابي، على وفق منطري رأس المال البشري، وغدت أهمية دراسة نظم التعليم في المقام الأول لأنها تمثل قنوات استثمار رأس المال التي منحصرا يحصل على رأس المال البشري، وهنا لا بد من الإشارة إلى أن الاقتصادي (Milton Friedman) كتب سنة (1952) مقالاً عن " دور الحكومة في التعليم " بين فيه أن استثمار رأس المال البشري هو شكل من أشكال الاستثمار، مماثل على وجه التحديد للاستثمار في الآلات والمباني أو أشكال أخرى من رأس المال غير البشري، وتتمثل مهمتها في رفع الإنتاجية الاقتصادية للفرد، وفي سنة (1960) أوضح (T.W. Shultz) مزايا الاستثمار في التعليم على نطاق وطني مشيراً إلى أهمية الاستثمار في التعليم، والاستثمار في رأس المال البشري (المهارات والمعرفة) هو صفة أساسية لزيادة الإنتاجية وروح المبادرة (معارض، 2016:244).

3- إدارة المعرفة: هي مجموعة من الأنشطة التنظيمية الجديدة نسبياً، تهدف إلى تحسين المعرفة والممارسات المتعلقة بالمعرفة والسلوكيات التنظيمية والقرارات والأداء التنظيمي، وهي عملية إدارة الأنشطة المتعلقة بالمعرفة، مثل إيجاد واستحواذ المعرفة، وتحويل المعرفة، واستعمال المعرفة ومشاركتها، وتشمل عملية إدارة مجموعة من الأنشطة التي تتراوح بين التعليم والتعاون والتجريب، لدمج مجموعات متنوعة من المهام وتنفيذ أنظمة معلومات قوية مثل الإنترنت، والشبكات الداخلية، والشبكات الخارجية، ومن المسلم به أن إدارة المعرفة تعد النشاط الأساس للحصول والحفاظ على تزايد رأس المال الفكري واستعمال المعرفة المؤسسية والجماعية في المنظمات (إبراهيم، 2020:25).

4- تطوير المهارات: ابتداء لا بد من القول إن مهارات الموظفين ليست كافية لتوليد الإنتاجية والربحية في مكان العمل وفي معظم المواقف، وإنه من وقت إلى آخر يكون الفرد قادراً على وضع المهارات التي يمتلكها إلى أقصى حد لكي يستعملها في بيئة العمل، ولكن من المستحيل أن تكون دائماً مثمرة للغاية، وبعبارة أخرى إن تطوير مهارات الأفراد ليست سوى جزء مهم جداً لأكثر مجموعة من القضايا المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، ويفضل (Kocalnok) أن يكون التركيز على زيادة تحليل الطلب على ذوي المهارات في قطاع التعليم لأنها مطلوبة في دعم جميع قطاعات الأعمال، وبشكل رئيس في مجال الإنتاجية والإبداع، فهو يقدم أفضل سياسة لزيادة رأس المال البشري، واستمرار تطوير المهارات القيادية الاستراتيجية هو الأكثر أهمية بالنسبة للأمة ورسالتها في تحقيق النجاح وإيجاد جيل جديد من الموارد البشرية (معارض، 2016:245).

6.3.3: العوامل المؤثرة في استثمار رأس المال البشري:

الاستثمار في رأس المال البشري يرتبط بمجموعة من العوامل المختلفة، نذكر منها الآتي:

1- العوامل الجغرافية: تشمل كلاً من موقع البلد ومناخه ومصادر موارده الطبيعية، فالمناخ يحدد الوقت المناسب لبدء عملية التعليم وبداية ونهاية العام الدراسي، ففي الدول الشمالية التي تنتشر فيها البرودة والعواصف الثلجية مثل النرويج والسويد يتأخر التعليم الإلزامي إلى سن السابعة، أما في المناطق الحارة والمعتدلة ويبدأ من سن السادسة، وأما العطل الصيفية في أغلب البلدان العربية فتبدأ في شهر تموز وتنتهي في شهر أيلول لارتفاع درجة الحرارة في هذه المدة (ابراهيم، 2012:22).

وللمناخ تأثير على شكل المباني المدرسية وتكلفتها وما تحتاجه من تدفئة أو تبريد صناعي، كما نجد أنه في كثير من الدول تدخل البيئة ضمن المقررات الدراسية والتدريبية، إضافة إلى مصادر الموارد الطبيعية ومدى تحقيقها إيرادات للدولة تمكنها من الأنفاق على الموارد البشرية وتمييزها (حسن وحزر، 2018:347).

2- العوامل السكانية: يتأثر الاستثمار في رأس المال البشري بشكل مباشر بمعدل النمو السكاني والعوامل السكانية، فتوزيع العمر للسكان يؤثر بالنسبة للمراحل التعليمية على الموارد والمرافق التعليمية، فزيادة المعدل النمو السكاني يحتم زيادة المرافق التعليمية، وفي حالة عجز الدولة عن توفير هذه المرافق والموارد فإن المشكلات الأمنية تتفاقم ويؤدي ذلك إلى ازدحام الصفوف التعليمية مما يشكل ضغطاً كبيراً على الجامعات، وهذا بدوره يؤدي إلى الأهتمام بالجانب الكمي على حساب النوع، مما يترتب على ذلك عدم الاستفادة المطلوبة من الموارد البشرية، وعدم التوافق بين إحتياجات سوق العمل ومخرجات التعليم، إضافة إلى إنتشار ظاهرة البطالة وغير ذلك من المشكلات (حسن وحزر، 2018:347).

3- العوامل الاجتماعية: وهي العوامل المؤثرة بالدين واللغة والتكوين الاجتماعي، ففي المجتمع المحافظ على العقائد الدينية نجد أن للدين تأثير مباشر في النظام التعليمي من حيث وضع مقررات تعليمية على أسس دينية، كما إنه للغة دور أساسي في إعتقاد النظام التعليمي كونها تشكل التراث الفكري وثقافي لأبناء المجتمع كما تعد اللغة وسيلة الأتصال وتعبير بين أفراد هذا المجتمع، كما أن النظام التعليمي يتأثر بتكوين الأتتماعي عن طرق أرتباط الفرد بمجتمعه، والأتجاه الذي يتبناه المجتمع في شمولية التعليم وفرصة الاستفادة منه لكافة سكان المجتمع أولفئات معينة منه (ابراهيم، 2012:10).

4- العوامل الاقتصادية: يوجد أرتباط كبير بين الأقتصاد بين التعليم والتدريب، فالأوضاع الأقتصادية تؤثر في النظام التعليمي والتدريبي من خلال تحديد محتوى التعليم والمناهج التي يتم أعتماها وتوفير التكاليف الأنفاق عليها، كما أن المراكز التعليمية، والتدريبية ترفد المشاريع الاقتصادية بالأيدي العاملة المدربة والمؤهلة (ابراهيم، 2012:10).

5- العوامل السياسية: إن الأوضاع السياسية السائدة في بلد ما تؤثر في محتوى النظام التعليمي، فالأيدولوجيا المتبعة في دولة ما تؤثر تأثيراً كبيراً على النظام التعليمي في هذه الدولة، فالدولة التي تتبنى النظرية الرأسمالية نجد أن نظامها التعليمي يختلف عن تلك الدولة التي تتبنى الأيدولوجيا الاشتراكية، كما أن الدولة التي سبق وأن أحتله تتأثر ثقافتها بالدولة المحتلة (حسن وحزر، 2018:347).

7.3.3: اعتبارات الاستثمار في رأس المال البشري:

ثمة بعض العوامل الواجب أخذها بالنظر عند تقييم ومناقشة القرارات الإستراتيجية للاستثمار في رأس المال البشري، ومن الاعتبارات (السعيد، 2016:271-272):

1- العائد والمخاطر: رغم وجود العديد من الفوائد المهمة المترتبة على الاستثمار في الموارد البشرية، فإن الاستثمار في هذا النوع من الموارد ينطوي على نوع من المخاطر تختلف عن غيرها من الموارد وترجع إلى طبيعة ملكية هذه الموارد، التي لا تستطيع المؤسسة السيطرة عليها أو امتلاكها بشكل كامل، فالأفراد العاملين لديهم الحرية في ترك العمل، بالرغم من وجود صيغ تعاقدية قد تقلل من قدرتهم على ترك العمل، وحتى يعتبر الاستثمار في رأس المال البشري جذاباً للمستثمرين فإن العائد من هذه الاستثمار يجب أن يفوق المخاطر المترتبة عليه.

2- الرشد الاقتصادي: يعد التدريب المنفذ الرئيس للاستثمار في رأس المال البشري داخل المؤسسة، ومن المفيد إدراك الأهمية الاقتصادية للتمييز بين ما يسمى بالتدريب المتخصص والتدريب العام. وفي هذا الشأن ناقش جاري بيكر (Gary Becker) في نظرية الاستثمار البشري هذا التمييز وكان يرى أن التفرقة بين التدريب المتخصص والتدريب العام هو المعيار الذي تعتمده المنظمة في إتخاذ قرار بتحمل تكلفة الاستثمار في رأس المال البشري أولاً، فالمنظمة تقوم بالاستثمار في التدريب أو تحمل تكلفة بشكل جزئي إذا كان التدريب متخصصاً، لأن المتدربة هنا لن يتمكن من نقل هذه المهارات المتخصصة الى مؤسسة أخرى، كما أن المنظمة سوف تتمكن من إسترداد نفقاتها من الإيرادات التي يتم تحقيقها من زيادة إنتاجية العامل.

3- المنفعة: عندما يتخذ القرار بالاستثمار في رأس المال البشري على أساس جذب، وتوظيف كفاءات بشرية جديدة أو تنمية الكفاءات البشرية الحالية اللازمتين لتطبيق وتنفيذ استراتيجيات تحقيق الابتكار، فإنه لا بد من وجود وطريقة لتقييم مدى الجاذبية المالية لهذا الاستثمار. وذلك من خلال توقع العائد على الاستثمار كتحويل المنفعة التي تحدد القيمة الاقتصادية لنشاطات وبرامج الموارد البشرية، كما أن زيادة الإنتاجية وأسهمها في تحقيق الربحية كلها تعد متغيرات تدخل في حساب المنفعة.

ومن جانب آخر أشار بعض الباحثين إلى نقطة هي غاية في الأهمية تتعلق بمصادر الاختلافات والفروق في رأس المال البشري، يجب أن ينظر إليها ومناقشتها وأخذها في الحسبان كاعتبارات قد تحدد

مدى فاعلية برامج الاستثمار في رأس المال البشري، والمصادر هي (Acemoglu & Autor,)
:(2014:9-11)

1- القدرات والاستعدادات الفطرية: من الشائع والطبيعي وجود اختلافات وتفاوت في مستوى الأفراد في مهاراتهم، تعزي في بعض الحالات إلى التفاوت في القدرات الفطرية من فرد إلى آخر، وبينت العديد من الدراسات البيولوجية والسيكولوجية أن بعض مكونات الذكاء والقدرات العقلية متوارثة جينياً في الأصل.

2- التعليم : لقد كان التعليم ولا يزال محور العديد من الدراسات للخصوصية التي يتمتع بها، فهو أكثر جوانب الاستثمار في رأس المال البشري من حيث سهولة الملاحظة، ولكن النقطة التي لا يجب إغفالها هي كون الاختلاف في التعليم لدى الأفراد مثل حسابياً جزءاً يسيراً من الاختلافات في العوائد، لأن الاستثمار في رأس المال البشري أكبر وأوسع من مجرد كونه الاستثمار في التعليم فقط ، ومع ذلك قد يكون تحليل نظم التعليم والإنفاق فيها مفيداً للغاية وبخاصة عند افتراض أن القوى المؤثرة في الاستثمار في هذا الأخير تؤثر في الاستثمار في الجوانب الأخرى غير التعليمية، فيساعد ذلك على استنساخ بعض الأنماط والنماذج الاستثمارية وتطبيقها على هذه الأخيرة في ظل صعوبة ملاحظتها ومراقبتها.

3- جودة التعليم والاستثمارات غير التعليمية: لشرح هذه الفكرة يمكن طرح مثال بسيط لتوأم نشأ في البيئة والظروف نفسها حتى بلغا سن السادسة، ثم أتما عدد السنوات نفسه من التعلم، ومع ذلك إن عدم تساويهما في القدرات والمعارف أمر وارد للغاية، وذلك لمزاوتها الدراسة في مدارس مختلفة ومتفاوتة الخصائص والمستوى والجودة التعليمية، ولكن يحدث أن نصل إلى النتيجة السابقة نفسها حتى في حالة تعلمهما في المؤسسات التعليمية نفسها لسبب أو لآخر، فقد يكون السبب أن كلا منهما قد اختار التركيز على جوانب تعليمية مختلفة الاستثمار فيها، وقد يكون السبب أن أحدهما قد عمل بجد، أو درس بالتدقيق في مواضيع ومجالات معينة، أو ببساطة نتيجة لجملة من الظروف والخيارات، فأثر فيما بعد في رأس المال البشري لكل منها، فقد يكون أحدهما أكثر حسماً والآخر أكثر توأماً مع الآخرين وهو ما يعبر عنه بالمهارات غير المرصودة أو المرئية، ويرى العديد من الاقتصاديين أن هذه المهارات غير المرئية غاية في الأهمية من أجل فهم وتفسير هيكل الأجور والتغيرات الطارئة عليه، ومع غياب المعلومات الكافية والدقيقة عن هذا الجزء والمكون المهم لرأس المال البشري يجب ابتكار وتطوير طرائق مختلفة وفاعلية لدراسته وتحليله.

4- التدريب: هو المكون لرأس المال البشري الذي يكتسبه العاملون (الأفراد) بعد مراحل التعليم النظامي المختلفة، ويمكنهم من اكتساب جملة من المهارات المتخصصة في حقل عملي معين أو صناعة ما أو التعامل مع تقنية محددة، وبعمامة يمكن ملاحظة نوع من التقارب والتشابه بين التدريب والتعليم من حيث قدرة الفرد على تحديد ما ينفقه على كليهما ولكن الأمر أكثر تعقيداً مما يبدو عليه، فبسبب الصعوبة، إن لم نقل الاستحالة، في قدرة الفرد على الإنفاق على كل البرامج التدريبية المتخصصة الضرورية، تتكفل

المؤسسة بهذا الجانب متحملة الجزء الأكبر من تكلفة هذه البرامج الاستثمارية، وعند الأخذ بالنظر التشابه الكبير للبرامج التدريبية المتخصصة في مجال ما باختلاف المؤسسات الناشطة فيه فإن هذا يطرح إشكال المحافظة على هذا الاستثمار والإبقاء عليه، كما أن الأفراد لرغبتهم في التطور والنمو الوظيفي يميلون إلى اكتساب نوع من المعارف أو التقنيات التي من الممكن أن تستعملها المؤسسة في المستقبل بغية اقتناص الفرص، ولذا غالباً ما نجد أن التدريب يكون بصورة مشتركة. وكل هذه العوامل تزيد من تعقيد هذا العنصر وصعوبة تحليله.

5- تأثير سوق ما قبل العمل: ثمة اعتقاد متنام أن الاثار التي يتعرض لها الأفراد من الاحتكاك والتعايش بين جماعات الأقران (الأصدقاء، الجيران ... الخ)، أو ما يعبر عنه ببساطة بالمحيط الاجتماعي، وقبل انخراطهم في سوق العمل، قد تؤثر في رأس المال البشري لهؤلاء، ولذا رغم كون دراسة وتحليل تأثيرات سوق ما قبل العمل اجتماعية إلى حد ما، وأن لها أيضاً عنصراً وبعداً استثمارياً ينبغي النظر إليه وأخذه بالحسبان.

8.3.3: عناصر الاستثمار في رأس المال البشري:

يعد رأس المال البشري من أكثر العناصر تفاعلاً مع بيئة المنظمة الداخلية والخارجية لأن الأساس في بناء المنظمات وتطويرها ويعتمد نجاحها أو فشلها عليه، ولذا لا بد من استثمار رأس المال البشري بطريقة تحقق الهدف المنشود منه، إذ تنطوي عملية استثمار رأس المال البشري على مجموعة من العناصر التي لا بد من إدارتها بطريقة مثلى لتحقيق الهدف المرجو من هذا الاستثمار. وفيما يأتي توضيح لهذه العناصر (الهادي، 2016: 24-26):

1- عنصر الاستقطاب: هو العنصر الذي يهتم بالأنشطة المتعلقة بجذب أستقطاب العاملين المتميزين وأختيارهم من فئات العمرية مختلفة للحصول على مجموعة متنوعة من المعارف والطاقات والحماس والابداع والصفات، واستثمارها في أعمالهم بشكل يعود بالنفع على المنظمة.

2- عنصر الصناعة: يتعلق هذا العنصر بالأنشطة المتعلقة بتطوير مهارات ومعارف وقدرات العاملين في المنظمة مثل التحديد الدقيق للحاجة الى العاملين، والأستفادة من آراء العاملين من خلال جلسات العصف الذهني وتشجيع العاملين على المشاركة في المؤتمرات وإفادهم للخارج لكي يطلع على التجارب الناجحة وزيادة خبراتهم المهنية، ويتطلب هذا العنصر وتطويره الإصغاء لاستجابة العاملين وإدراك مشاعرهم وتفهم مواقفهم واهتماماتهم وحاجاتهم ومتطلباتهم وتوفير المناخ الايجابي للعمل والربط بين أهدافهم وأهداف المنظمة ومشاركتهم في وضع الخطط والاستعداد لتقبل شكواهم ومقترحاتهم والتشجيع على المشاركة في اتخاذ القرارات، وبذلك تتم صناعة العنصر البشري بطريقة تحقيق الهدف المرجو من وجود المنظمة.

3- عنصر التنشيط : يتعلق عنصر التنشيط بتشجيع العاملين في المنظمة إبداعياً وفكرياً وجعل أهتماماتهم الشخصية جزءاً من رسالة المنظمة، واستعمال الطرائق الإبداعية لتغيير الواقع العمل المنظمي والسعي إلى إثرائه، وتوسيع هامش ممارسة العاملين لعملية صناعة القرارات اليومية المرتبطة بمهامهم وواجباتهم، وتحويل الرقابة على السلوك الفردي من الرئيس إلى المرؤوسين، والتركيز على نقل النفوذ إلى الآخرين وتوفير إمكانات والظروف المناسبة للعاملين لبناء قدراتهم وتحرير الطاقات وإبراز القدرات وتشجيع روح الإبداع والابتكار لدى العاملين وتشجيعهم .

4- عنصر المحافظة: يركز هذا العنصر على بقاء العاملين في المنظمة والأحتفاظ بالمتميزين منهم والسعي لحفظ معدل دوران العمل والأهتمام بذوي التخصصات النادرة وبناء جو مريح للعاملين لترويج على النفس، ويتطلب هذا العنصر الحفاظ على رأس المال البشري المتميز في المنظمة ووجود أنظمة لمكافأة الموظفين المتميزين، فضلاً عن وجود أنظمة تشجعهم على العمل بكفاءة وفاعلية إلى جانب وجود برامج لتحفيز العاملين، وذلك يؤثر إيجاباً في المنظمة.

9.3.3: أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري:

يمكن عرض عدد من الأبعاد التي توضح مضامين الاستثمار في رأس المال البشري التي استند إليها

الجانب الميداني في دراستنا الحالية، وهي (صارة وفراح، 2015:49)، (سويطي، 2020:26):

1- البعد الثقافي: يظهر هذا البعد من خلال تزايد نسبة المثقفين من الموارد البشرية ، لما لها من دور هام في تنمية المجتمع، وتأثيرها في زيادة معارف الفرد بترائه ولغته وثقافته. فمن خلال الموارد البشرية المثقفة والمأهولة تتمكن الدولة من تنفيذ البرامج التنموية الاقتصادية ويوفر لسكانها مختلف حاجاتها من السلع والخدمات، فضلاً عن أن الأفراد المتعلمين والمدرّبين سيكونون مؤهلين للعمل بشكل أفضل وبما يحقق القيمة المضافة التي تؤدي بدورها الى تنشيط الدورة الاقتصادية في البلد (بليزك، 2018:117).

2- البعد الاقتصادي: إن للموارد البشرية دور مهم في الحياة الاقتصادية وتنميتها من خلال تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية من قبل تلك الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة على ذلك الأمر الذي من شأنه تحسين الواقع الاقتصادي وتوفير حاجات ورغبات السكان من مختلف السلع والخدمات، فتكون لديه فرصة كبرى للإنتاج بما يضيف قيمة مضافة تساهم في تنشيط الحركة الاقتصادية. فضلاً عن أن الفرد المؤهل تعليمياً وتدريبياً له فرص كبرى للعمل من أجل تحقيق قيمة مضافة تساهم في تنشيط الدورة الاقتصادية.

3- البعد التكنولوجي: إن تطور المجتمع وأرتقاء حضارياً يحتاج الى البحث وتطوير والأختراع والأبتكار، ولشك بأن التعليم والتدريب هما اللذان يوفران الكوادر العلمية والمتميزة والتي تمتلك القدرة على ذلك، وأحداث التقدم المعرفي والتكنولوجي في مختلف مناحي الحياة، حيث يتأتى ذلك من خلال رفد المنظمات

بالموارد البشرية المتعلمة والمدربة ذات مستوى الأداء العالي، فالتعليم هو الذي يوفر الموارد العلمية المتميزة والقادرة على أحداث التغيير والتقدم العلمي والتقني في شتى المجالات.

4- البعد الاجتماعي: أن التعليم يكسب الفرد قيماً سلوكية متوازنة وينمي لديه القدرات الفكرية والذهنية، ويجعله قادراً على تفهم المشكلات الاجتماعية وترسيخ وتعزيز الروابط الأسرية، فضلاً عن التأثير الواضح في تحقيق الإنسان لذاته.

5- البعد الأمني: إن الأهتمام بالتعليم والتدريب من شأنه أن يحقق الاستقرار الأمني في المجتمع فأرتفاع مستوى التعليم والتدريب يترافق بأنخفاض في نسبة البطالة وهذا يؤدي بدوره الى الاستقرار المذكور.

كما يقصد به توفير خدمات التدريب والتعليم في جو أمن يخلو من المخاطر قدر الإمكان، إذ يفضل المتدرب المؤسسة التعليمية أو التدريبيية التي توفر درجة فضلى من الأمان والسلامة (شتوح وحداد ، 75:2019).

10.3.3:مداخل الاستثمار في رأس المال البشري:

من الواضح أن المنهج الثابت يرى أن رأس المال البشري هو مجموعة من المهارات والمعارف التي تزيد انتاجية العمل، ولكن ثمة بعض الطرائق البديلة في التفكير في الاستثمار في رأس المال البشري التي يمكن عدّها وجهات نظر أو مداخلًا لفهم ودراسة الموضوع وهي (عبدالصاحب، 129:2018):

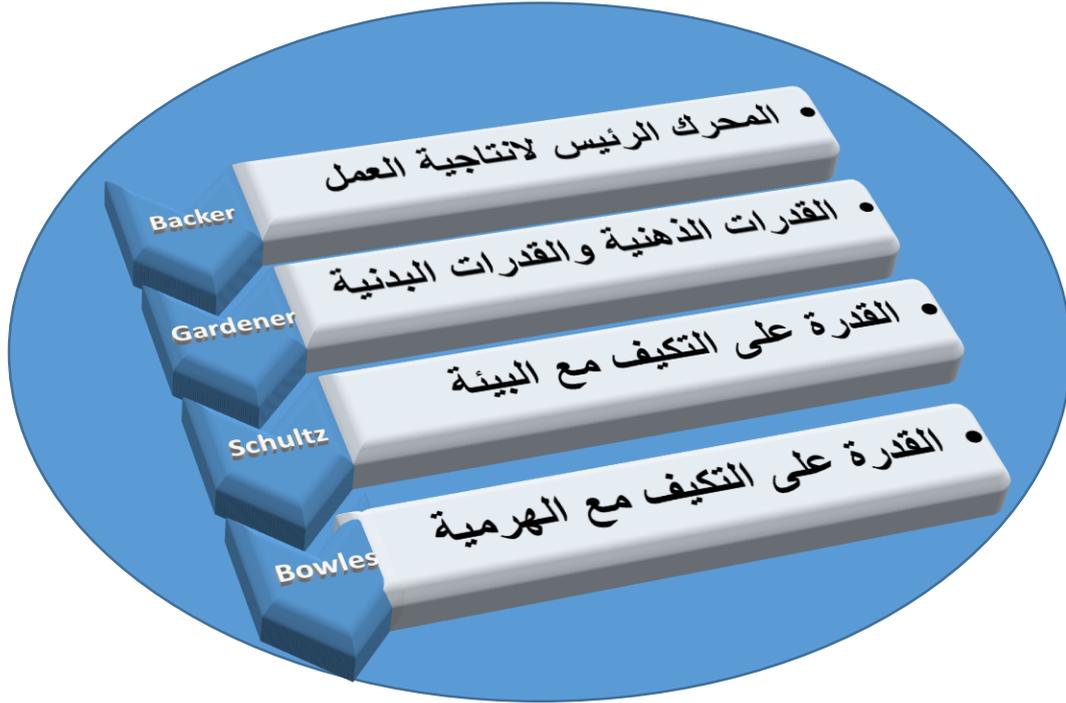
1- وجهة نظر " Becker ": تستند إلى أن رأس المال البشري له تأثير مباشر في عملية الإنتاج، أي إنه المحرك الرئيس في زيادة انتاجية العمل في جميع المهام رغم اختلاف تأثيره باختلاف تلك المهام، ولكن يرى بيكر أن رأس المال البشري يجب أن ينظر إليه كأحد الأبعاد، اي إنه مخزون من المهارات وهذا المخزون هو جزء من وظيفة الإنتاج.

2- وجهة نظر " Gardener ": وهو من أهم علماء النفس الاجتماعي ساهم في تطوير نظريات الذكاء المتعدد، وحسب وجهة النظر هذه لا ينبغي أن نفكر في رأس المال البشري كبعد فردي أو أحادي، فثمة العديد من القدرات الذهنية مقابل القدرات البدنية كمهارات مختلفة، ويؤكد ذلك من وجود العديد من العباقرة أو الشخصيات المشهورة وهم غير مهرة بصورة ملحوظة في بعض الأبعاد.

3- وجهة نظر " Schultz / Nelson-Phelps ": ينظر إلى رأس المال البشري على أنه القدرة على التكيف، ووفقاً لهذا المنهج يعد رأس المال البشري مفيداً بشكل خاص في حالات عدم التوازن وبشكل أهم في حالات العمل في بيئة متغيرة فيحتاج إلى القدرة على التكيف مع هذه البيئة.

4- وجهة نظر " Bowles-Gintis ": يرى أن رأس المال البشري هو القدرة على العمل في المنظمات، وإطاعة الأوامر، وباختصار هو القدرة على التكيف مع مجتمع هرمي، أي القدرة على التكيف مع الرئيس والمرؤوس.

ويتفق الباحث مع الرأي القائل إنه رغم الاختلافات الواضحة في وجهات النظر السابقة في رأس المال البشري، فإن وجهات النظر الثلاث الأولى متطابقة لأن رأس المال البشري له قيمة كبيرة في السوق، إذ له القدرة على زيادة أرباح الشركة. كما عرض Bowles-Gintis اثراً متشابهة أيضاً، فمن الضروري أن تدفع الشركات للعمال المتعلمين اجراً أعلى لأنهم سيكونون أكثر فائدة للشركة لأنهم سيطيعون الأوامر بشكل أفضل ويكونون أعضاء أكثر موثوقية في التسلسل الهرمي في الشركة.



الشكل (5) مداخل الاستثمار في رأس المال البشري

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من مصدر (عبدالصاحب، 2018:129).

11.3.3: قيود الاستثمار في رأس المال البشري ومحدداته:

بالرغم من الأهمية الكبيرة للاستثمار في رأس المال البشري إلى أن هذا الاستثمار معرض لبعض القيود أو المخاطر التي تأخذها المنظمات بعين الاعتبار عن قيامها بمثل هذه الاستثمارات، فمن القيود في هذا المجال أن مالك رأس المال البشري لا يرتبط بالاستثمار بصفة شخصية، أي لا يمكن للفرد أن يبيع استثماره هذا على عكس رأس المال المادي الذي يمكن بيعه (بيع آلة لاتحتاجها المنظمة)، ومن الصعوبات أيضاً أن الأفراد ومعرضون للموت والفاء وهذا ما يجعل المنظمة تخسر عند قيامها بالاستثمار في الأفراد. إضافة إلى أن وقت الاستثمار في رأس المال المادي قصير مقارنة مع الاستثمار في رأس المال البشري مما يجعله المنظمة معرض لخطورة هذا الاستثمار . (قوادرية، 2016:72).

وفيما يأتي القيود التي يجب أن تأخذها المنظمة بنظر الاعتبار عند قيامها بالاستثمار في رأس المال البشري (الشملة، 2018:928):

1- اختلاف خصائص رأس المال البشري عن خصائص رأس المال المادي، إن مالك رأس المال البشري لا يرتبط بصفة شخصية بالاستثمار البشري، فهذا الاستثمار في رأس المال البشري بالرغم من إمكانية تأجيره إلى أنه يستحيل بيعه.

2- صعوبة تحديد التكلفة النهائية للاستثمار في رأس المال البشري، وذلك بسبب نقص البيانات اللازمة لذلك صعوبة الحصول على حجم عينة كافية للأفراد الذين يتبعون برامج تدريبية وتأهيلية.

3- صعوبة تحديد نسبة التكلفة اللازمة للاستثمار والأستهلاك، فتكلفة الاستثمار البشري يلزمها إنفاق على المسكن والمأكل والملبس والخدمات الصحية.

4- إن المنفعة من الاستثمار البشري تحتوي على عوامل غير مادية مما يؤدي إلى صعوبة قياس وتقييم هذه المنفعة، مثل تحقيق الذات.

أما المحددات الاستثمار في رأس المال البشري هي(سعيد، 2015:23):

- 1- التخطيط: والقصد به تحديد الاحتياجات المهارية والعلمية والمعرفية اللازمة لبناء الإنسان.
- 2- التنمية: وهي من أهداف التخطيط، وذلك من خلال تنمية الموارد البشرية في إطار تنظيمي ينمي قدراتها الفكرية والثقافية والمهارية ليكون فرداً مؤهلاً لممارسة مهامه كمواطن منتج.
- 3- التوظيف: به تتم فرص العمل للقوى البشرية التي نمت وأهلت ببرامج التدريب والتأهيل بما يسهم في الاستفادة من القدرات والمهارات المكتسبة في إنتاج السلع وتقديم الخدمات للمجتمع وأشباع حاجات.

12.3.3: مبادئ الاستثمار في رأس المال البشري وتكاليفه:

إن الاستثمار في الموارد البشرية لا بد أن يكون في ضوء عدد من المبادئ التي يسترشد بها في هذا

المجال ومنها (مصطفى، 2016:42)، (عزيزي وبن صويلح، 2021:246):

1- تحقيق التوازن بين الاستثمار في بناء القدرات والاستثمار في استعمال القدرات، فبناء القدرات هو كل الموارد والجهود التي توجه لإنشاء ووضع إمكانات العقلية وغيرها من أجل ضمان قيام الأفراد بأعمال ومهام تتفق بشكل مباشر مع طبيعة القدرات التي بنيت فيهم، ولذا يكون بناء القدرات هو أهم جوانب الاستثمار البشري. ولا يتوقف الأداء على امتلاك القدرات فقط، بل يتوقف أيضاً بالضرورة على استعمال هذه القدرات، أي التركيز على التعزيز والتنمية المستمرة لقدرات ومهارات الأفراد بما يضمن تحقيق نتائج مستدامة بتوظيفها في معالجة المشكلات، وتحقيق التغيير والتكيف المطلوب مع البيئة الخارجية.

2- البرامج والسياسات المتبعة التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار أهداف المنظمة وحاجات الموظفين وتحقيق التوازن بينهما.

3- إقامة دورات متخصصة هدفها تعريف العاملين بمفهوم الاستثمار البشري وتبيان دور الإدارة في تحقيق الأهداف المنشودة. وهذان المبدآن يجعلان المنظمة أمام حتمية اتباع نموذج الإدارة بالأهداف التي نادى بها بيتر داركر، التي تركز على اتباع أسلوب الاتفاق الجماعي والتوجه المشترك في تحديد الأهداف والعمل على تحقيقها، بما يساهم في نجاح عملية الاستثمار في رأس المال البشري، وجعل المورد البشري الغاية والهدف الأول من عملية الاستثمار وليس مجرد وسيلة، فالارتقاء بمستوى تعليم وصحة المورد البشري ومعدلات دخله أي تحقيق ما صار يسمى بالرأفاه الاجتماعي هو محور وغاية كل السياسات المتعلقة بتنمية المورد البشري وتطويره من ناحية، والعمود الفقري للتنمية والتطوير الاقتصادي وكسب القدرة التنافسية وتفوق المنظمات من ناحية أخرى.

4- وضع إستراتيجية لأستقطاب الموارد البشرية الموهوبة التي تمتلك القدرة على طرح الأفكار الإبداعية وصناعة الأبتكارات.

5- الأخذ بالنظر المخاطر والعائد على الاستثمار فيجب أن يفوق العائد المحقق من هذا الاستثمار المخاطر المترتبة عليه بدرجة عالية. ويركز هذا المبدأ أساسا على أن تمتلك المنظمة نظرة واسعة ومتعددة الأبعاد عند وضعها خطة الاستثمار في رأس المال البشري، إذ لا تقتصر فقط في تحديد الوسائل والليات الفعالة لذلك على معدلات وتكاليف الإنفاق على المورد البشري، بل يجب أن يضع ذلك بالموازاة مع كل تلك المخاطر المرتبطة بعملية الاستثمار والمتعلقة في المقام الأول بخطرین، يرتبط الأول بقضية استبقاء رأس المال البشري المستثمر فيه داخل المنظمة، والثاني بمعدل العائد المحقق من الإنفاق عليه وتنميته وتطويره بوضع سؤال محوري عند تحديد خطة الاستثمار، وهو : هل سيفوق العائد من الاستثمار في رأس المال البشري تكلفة الإنفاق عليه؟ وما تجدر الإشارة إليه أن إستراتيجية إلى منظمة لمجابهة هذه المخاطر ترتبط بقدرتها على حماية مواردها البشرية من الضياع والتسرب لمنظمات أخرى من جهة، وتركيزها على تحقيق الاستفادة القصوى من هذه الموارد من جهة أخرى، وذلك بتهيئة كل الظروف والمتطلبات التي تمكنها من تحقيق الرضى الوظيفي وتنمية الولاء للمنظمة، وهذا يجعل المورد البشري يقدم أفضل ما عنده لتحقيق أهداف منظمته وتطويرها.

أما من حيث تكاليف الأستثمار في رأس المال البشري فتمثل بالآتي(شتوح وحدادو، 2019:78-77):

1- تكاليف الإعداد والاستعمال في المراحل الأولية لتطوير رأس المال البشري، وهي تقسم على تكاليف اكتساب وتوريد خارجي لاستعمال الأفراد الجدد، وتكاليف التحويل الداخلية، فالتكاليف الأولى في التكاليف المباشرة لرأس المال البشري، التي ترتبط بشكل مباشر بتكاليف اكتسابه، وتشتمل على تكاليف الجذب والاستقطاب والاختبار والتعيين، وتكاليف الجذب والاستقطاب تشير إلى إعداد الموارد البشرية ، مثل نفقات الموظفين المسؤولين عن التعيين والتوظيف، ومصروفات الإعلان والبريد وإيواء المترشحين وإقامتهم.

2- تكاليف التحويل الداخلية، هي تكاليف غير مباشرة لرأس المال البشري، وهي نتيجة نقل العاملين أو ترقيةهم الى وظائف أخرى داخل المنظمة.

3- تكاليف التعلم في المرحلة الوسطى من الاستثمار في رأس المال البشري: وتتمثل بالتكاليف المرتبطة بتدريب وتأهيل العاملين الجدد أو الموجودين سابقاً في المنظمة ومنها أجور المدربين وثمان مواد التعليم، وكذلك الخسائر التي يمكن أن تنجم في حالة فشل العاملين وعدم الاستفادة من البرامج التدريبية.

4- تكاليف الاستبدال في المراحل النهائية للاستثمار في رأس المال البشري: تتناول تكاليف الاستغناء عن العاملين وخسائر عدم كفاءتهم قبل صرفهم من الخدمة، نفقات جذب أفراد الجدد واستقطابهم وتعيينهم وتدريبهم لشغل الوظائف الشاغرة. هذا فضلاً عن الخسائر الناتجة من ضياع المدة الواقعة بين ترك الوظائف الشاغرة، وشغلها من قبل آخرين كبديلاء، إلى جانب التعويضات والغرامات التي قد تدفع للعاملين المستغنى عن خدماتهم، وبخاصة عند خرق العقود بسبب التسريح الإجباري من قبل المؤسسة نفسها.

13.3.3: الآليات المستخدمة في الاستثمار في رأس المال البشري:

تتعدد طرائق وآليات الاستثمار في رأس المال البشري بين الطرائق التقليدية والحديثة، ويمكن سردها فيما يأتي:

1- التعليم: تحدث " جاك ديبلور " في تقرير اليونسكو عن التربية للقرن الواحد والعشرين، في مقولة تلخص وتختصر أهمية ودور التعليم، ولذا هو ضرورة لا غنى عنها، ويتطلب أن يخصص من أجله الأفراد والمؤسسات والدول سنوياً نصيباً من مواردهم، وبعبارة أخرى يتطلب الاستثمار فيه باستمرار، كما أنه يعد النقطة المهمة الأولى التي يجب مراعاتها لمواجهة الطلب المتزايد وزيادة المشاركة من مطلوب الأسواق في جميع أنحاء العالم، إذ يتيح التعليم للشخص الاستفادة بشكل أفضل من كونها السمة البشرية الوحيدة التي تسمح للبشرية بتحويل الأشياء الموجودة في الطبيعة إلى أشياء مفيدة عديدة على الأفراد والمجتمع بل العالم بأسره، فالتعليم الجيد يعد من أهم وسائل محاربة الفقر في المجتمعات وتعزيز نموها الاقتصادي بشكل مستدام إضافتاً الى أن التعليم يسهم في تحقيق الأنسجام وتوافق بين متطلبات سوق العمل ومخرجات التعليم (دبهيّة وكاميلة، 2019:30).

2- التدريب: إن التعليم يعد أساسياً وضرورياً للتدريب، ولكن يبقى أن التعليم يركز أساساً على الجوانب النظرية أكثر من الجوانب التطبيقية عكس التدريب الذي يعتمد على الجوانب التطبيقية أكثر من النظرية منها، ويعمل التدريب على إعادة تأهيل رأس المال البشري بما يجعله قادراً على التفاعل مع التكنولوجيا الجديدة ثم التأقلم مع المتغيرات العالمية في الوقت نفسه، ولتحقيق ذلك كانت التنمية مسألة ضرورية، وهذا الأمر يتطلب المنظمة تخصيص جزء من إيراداتها لتحسين مستوى أدائها وإنتاجيتها، الأمر الذي يحقق لها مستقبلاً زياتاً في إيراداتها، فيما يتم إنفاقه على التدريب من موارد المنظمة المالية سوف يعود لها في

المستقبل، ويتطلب العناية بالموارد البشرية ورعايتها بكيفية متكاملة ، برفع مستواها وتنمية طاقتها وتوسيع معلوماتها المعرفية والتقنية، لأن تنمية المهارات التعليمية تستمد قوتها وجدراتها واستمراريتها من طبيعة الخطط التدريبية طبقاً لمفهوم التعليم مدى الحياة (صباح ، 2008:10).

3- الاستثمار في الصحة: يقصد به تخصيص رؤوس أموال لتمويل البرامج الهادفة إلى تعميم وتوسيع وتحسين الخدمات الصحية لأنها من بين الوسائل المهمة في تنمية رأس المال البشري، يتوفره من رعاية صحية وحماية ضد الأمراض، فضلاً عن تطبيق أسلوب التأمين الصحي للعاملين، ويعد الاستثمار في الصحة العامة أحد العوامل المهمة التي تساهم في تنمية القدرات البشرية، والمستويات العلمية والمهنية، إذ إن تقديم الخدمات الصحية الجيدة للعمال يزيد قوتهم ويرفع قدراتهم على التحمل والتركيز في العمل مقابل الصحة المعتلة التي سببها الفقر في الدخل، ونتيجة له تضعف القدرة الشخصية وتخفض الانتاجية وفيل الكسب، لأن العمال ذوي الأجور المنخفضة وذوي المستوى التعليمي المتدني غالباً ما يقومون بأعمال غير مأمونة وبأجور منخفضة وتمتع الإنسان بصحة جيدة يعد هدفاً أساسياً للتنمية البشرية ووسيلة للتعجيل بها لأن الصحة تساهم في النمو الاقتصادي (بن رمضان، 2016:44).

الفصل الرابع

الأداء الإستراتيجي

1.4: الأداء الإستراتيجي:

تمهيد

شغل موضوع الأداء الإستراتيجي كلاً من الباحثين وإدارات المنظمات ، حيث أجريت العديد من الدراسات والبحوث في الأدبيات الإدارية والاستراتيجية ونال هذا الموضوع حيزاً واسعاً من الاهتمامات الأكاديمية والمهنية، فحدا بنا أن نتناول الموضوع ضمن المبحث الحالي على وفق الفقرات الآتية:

1.1.4: مفهوم الأداء:

يختلف مفهوم الأداء بحسب العايير والمقاييس التي يتم اعتمادها عند دراسة الأداء الا أن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها (عبد القادر وآخرون، 2021: 625). كما يعد الأداء مفهوماً أساسياً ومهماً للوحدات بشكل عام، كما أنه مجال لاهتمام العلماء والأكاديميين لأنه يعد من العناصر الأساسية لكافة فروع المعرفة الإدارية، إضافةً إلى كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات الذي يعتمد عليه وجود المنظمة أو عدمه. ورغم هذا الاختلاف يعبر الكثير من الباحثين عن الأداء بالنجاح الذي تحرزته المنظمة في مجال تحقيق أهدافها. وقد تعددت مفاهيمه لدى الباحثين والدارسين ، ولم يتمكن العلماء من التوصل إلى مفهوم شامل ودقيق يتعلق بالأداء، فكل باحث ودارس وجهة نظره الخاصة به (السعدون، 2017: 49).

وفي سياق متصل يعبر الأداء عن مكانة منظمة في المجتمع، لأنه من أهم العوامل التي تسهم في تتبع تحقيق الأهداف المرجوة التي تسعى إلى تحقيقها المنظمة ومدى نموها وتحسن أعمالها بين حين وآخر، التي تنصب أساساً على تشغيل كل الطاقات الموجودة في المنظمة بأقل تكلفة، مع الأهتمام بجودة الانتاج والسعي المستمر إلى تنمية عناصر الإنتاج في المنظمة (الموارد المالية، المادية، البشرية)، ويراد بالأداء لغةً: تمام، إجراءات، إنجاز، تنفيذ، عمل، وفاء، وتستند هذه المعاني في الأصل إلى كلمة الأداء المستمد من اللغة الإنكليزية (perform) التي اشتقت من الكلمة الفرنسية القديمة (performer)، ومعناها تنفيذ المهمة أو تأدية العمل (وليد، 2017: 84).

أما مفهوم الأداء المنظمي فهو من المفاهيم الواسعة التي تنطوي على مجموعة من المفاهيم الجوهرية المتعلقة بالنجاح والكفاءة والفاعلية والمخطط الفعلي نوعاً وكماً، ومن المعروف أن الأداء للمنظمة قد اختلفت حولها آراء الباحثين والمفكرين، فمنهم من اعتمد مؤشرات سلوكية مثل تطوير رأس المال البشري، والمسؤولية الاجتماعية والتكيف والرضا وغير ذلك، ومنهم من اعتمد المؤشرات الاقتصادية مثل الكفاءة

وزيادة الأرباح ونمو المبيعات والحصة السوقية وغير ذلك، بينما اعتمد فريق ثالث المؤشرات السلوكية والاقتصادية معاً، كما يعد الأداء المنظمي المحدد الرئيس لقدرات المنظمة وبقائها على قيد الحياة لفترات طويلة، فالمنظمات التي تحقق أداء جيداً ستكون ناجحة، أما التي تؤدي أداء سيئاً فستؤدي إلى الخروج من الأعمال. وعرف الأداء المنظمي بأنه مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بأستعمال المتاح من الموارد بكفاءة وفعالية، كما عرف بأنه انعكاس لكيفية أستعمال المنظمة لمختلف مواردها البشرية والمادية واستثمارها بالشكل الذي يجعلها تحقق أهدافه (omran, et al.,2021:140).

ويخلص الجدول (19) عدداً من التعريفات ذات الصلة بمفهوم الأداء المنظمي، جاءت على وفق آراء عدد من الباحثين.

ت	التعريف	المصدر
1.	الأهداف أو المخرجات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وفق مفهوم يعكس الأهداف والوسائل الواجب توافرها لتحقيق تلك الأهداف فهو مفهوم يقوم بربط بين أوجه نشاط المنظمة وبالأهداف التي تسعى بهذه الأنشطة إلى تحقيقها داخلها.	(الزهرة ونجمة، 2013 : 3)
2.	ما يصدر عن المستعمل أثناء قيامه بعمله من درجة تحقيق وإتمام مهامه ومسؤولياته الوظيفية أو التي تقدر من المخرجات سواء تعلقت بكمية الإنتاج أو النوعية أو السرعة في الإنجاز أو الدقة في العمل.	(خالد ، 2014 : 3)
3.	مدى تنفيذ المهام الوظيفية للفرد أي مدى أشباع الفرد لمتطلبات الوظيفة.	(حسين، 2014 : 40)
4.	قيام الشخص بالمهام والأنشطة المتنوعة التي يتكون منها عمله.	(مريم، 2014 : 42).
5.	النجاح الذي تحققه المنظمة في مجال تحقيق أهدافها فهناك من يرى الأداء أنه انعكاس لقدرة منظمة الأعمال على تحقيق أهدافها.	(جمال الدين ، 2016 : 152)
6.	الأعمال أو المهام التي تقوم المنظمة بتكليفها لعامل معين مع تحديد كميته ومستوى جودته وفق مقياساً محددة وبتنفيذ بطريقة ومنهجية تحددتها المنظمة كظوابط سلوك العاملين ولنمطية الإنتاج.	(عبدالقادر واخرون، 2021 : 626)

الجدول (19) تعريفات الأداء على وفق آراء عدد من الباحثين

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من المصادر المذكورة في الجدول.

ويرى الباحث من المراجعة النظرية أن ثمة خلطاً بين مفهوم الأداء على مستوى الفرد ومفهوم الأداء على مستوى المنظمة، وهذا واضح من التعريفات التي أوردناها في الجدول (6)، ومن جانب آخر يرجع سبب عدم الاتفاق على تعريف موحد إلى اختلاف توجهات الباحثين في طروحاتهم الفكرية والتأسيس النظري لبحوثهم ودراساتهم.

2.1.4: أهمية الأداء:

إن للأداء أهمية كبيرة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة يمكن توضيح أهمها بالآتي (كاملة وامال، 2013: 3):

- 1- يعد وسيلة مهمة لتحقيق هدف معين ومحدد، لأنه الناتج والمحصلة النهائية لمختلف نشاطات المنظمة.
- 2- يعد مؤشراً رئيسياً للحكم على مدى فعالية المستعمل في المنظمة.
- 3- يعد الأداء مؤشراً مهماً تعتمد عليه الكثير من القرارات المهمة، إذ إنه يحدد اتجاهات أداء المنظمة بشكل سلبي وإيجابي، ويحدد كيفية الأقتراب أو الابتعاد من تحقيق الأهداف المطلوبة وتنفيذ الخطط، فيعكس نجاح المنظمة أو فشلها.
- 4- يعبر الأداء عن أسلوب المنظمة في كيفية استثمار مواردها المتاحة.

أما (Venkatraman & Ramanujam , 1986 : 802) فقد أوضح أهمية الأداء بمناقشته نظرياً Theoretical وتجريبياً Empirical وإدارياً Managerial . وتذهب دراسة أخرى إلى أن أهمية الأداء تساعد في الترجمة العلمية لكل القرارات التي تتخذ على جميع المستويات في المنظمة، وليتحقق الأداء الفاعل ينبغي أن يتصف بالجدية والنزاهة عند اتخاذ القرارات والابتعاد من القرارات المزاجية (حسين، 2014: 42)

كما أنه من الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية، إذ إن معظم نظريات الإدارة الإستراتيجية تؤكد أهمية الأداء سواء بشكل ضمني أو مباشر، لأن الأداء يمثل اختبار زمني للإستراتيجية التي تتبعها الإدارة. ومن الناحية التجريبية تظهر أهمية الأداء من توظيفه من قبل أغلب الدراسات والأبحاث الإستراتيجية لدراسة مجموعة متنوعة من القضايا الإستراتيجية وتحليل العمليات الناتجة عنها. أما أهميته الإدارية فتظهر واضحة من تزايد حجم البحوث حول التحولات المؤسسية والتحويلات التنظيمية.

3.1.4: العوامل المؤثرة في الأداء:

ثمة العديد من العوامل التي تؤثر في أداء المنظمات، التي كانت مهمة تحديدها بشكل دقيق والاتفاق عليها من قبل الباحثين والمفكرين أمراً في غاية الصعوبة، إذ إن الباحثين حاولوا تحديد العوامل المؤثرة في الأداء وتعظيم أثارها الإيجابية ومحاولة تقليص أثارها السلبية، ويمكن إيجازها بالآتي، وكما هي موضحة بالشكل (6) (إيمان، 2014: 14-15):

1- إن أختلاف حجم العمل قد يؤثر في الأداء، فالمنظمة التي يكون حجم عملها كبيراً قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل أقل من أحتياج منظمة أخرى يكون حجم عمل أقل.

2- إن الأعمال المتأخرة في حال وجودها أو عدم وجودها قد تؤثر في معدل الإنتاج فالأعمال غير المنجزة إذا كان مقدارها ضئلاً فهذا يعد أمراً عادياً ومتطلباً لتدفق العمل المستمر للعاملين، وحجم المتأخيرات المرغوبة غير ثابت حيث يتوقف عليه ثبات أنسياب العمل وكميته ومدى التقلبات التي تحصل فيه، والنقص في العمل المتاح يسبب وقت الانتظار لدى العاملين انخفاضاً في معدل الإنتاج، وعلى العكس يمكن لكثرة العمل المتأخر أن تسبب تعجلاً ومعدلاً أعلى للإنتاج، ومثل هذا المعدل المتعجل قد لايمكن تحقيقه دائماً، ويتولد منه انخفاض في نوعية المنتج النهائي.

3- موارد المنظمة، تتكون موارد المنظمة من الآتي:

أ. الموارد الملموسة: هي الموجودات الثابتة والمتداولة لدى وإن لهذه الموارد تأثيراً في تحسين أدائها وقدرتها على العمل.

ب. الموارد غير الملموسة: هي الموارد التي لا تشاهد في المرحلة الأولى لنشوء المنظمة ولكنها عبر الزمن تعبر ذات أهمية كبيرة قد تفوق أحياناً الموارد الملموسة ومنها سمعة المنظمة ورضا الزبائن عنها ومجالات الإبداع وغيرها.

ت. الموارد البشرية: هي ما لدى المنظمة من إمكانيات وظيفية وما يتمتعون به من مهارات ومؤهلات وقدرات تمكنهم من انجاز الأعمال او الوظائف المكلفين بها من أجل تحقيق أهداف هذه المنظمة وفق ما هو مطلوب.

4- العوامل السياسية والحكومية: تتمثل في قدرة النظام على تحقيق الاستقرار من الناحية السياسية من خلال سن القوانين والتشريعات المطلوبه لحماية البيئة وحماية المستهلك وضمان حقوقه وتنظيم العلاقة بين العاملين وأرباب العمل.

5- العوامل التكنولوجية: كالمعارف العلمية، البحث العلمي، الإبداعات التكنولوجية، تداول براءات الاختراع، حيث تعد عنصراً بالغ الأهمية لأنها تربط المنظمة بمحيطها ، لأن نوعية التكنولوجيا التي تستعملها تسهم إلى حد كبير في تخفيض أو زيادة حجم التكاليف، تحديد نوعية المنتجات، تحديد كيفية معالجة المعلومات، فيساهم ذلك في تدني أو تعظيم مستويات الأداء ، وعليه يجب على المنظمة متابعة التطورات التكنولوجية تقييمها والتنبؤ بها، وتحديد مدى آثارها سواء بالنسبة للصناعة التي تنتمي إليها أو للصناعات الأخرى التي تؤثر في مستقبلها ، بل إن دورها لا يقتصر في المتابعة بل يتعدى ذلك إلى تشجيع بحوث التطوير والتنمية على المستوى الداخلي لها من اجل أن تكون سبابة إلى الإبتكار والاختراع، ثم التحسين المستمر لمختلف أنشطتها (حمزة، 2012: 54).

6- الهيكل التنظيمي: هو الإطار الرسمي الذي يتم من خلال تقسيم العمل والتخصص به وتحديد المجموعات الوظيفية، وبيان المستويات الإدارية والمسؤوليات التي يتمتع كل بها مستوى، وكيفية التنسيق بين مختلف أقسام ووحدات المنظمة (زعبي، 2014: 63).



الشكل (6) العوامل المؤثرة في الأداء

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من المصادر (إيمان، 2014: 14-15)، (حمزة، 2012: 54)، (زعبي، 2014: 63).

4.1.4: أنواع الأداء:

تباينت آراء الباحثين حول تحديد أنواع الأداء، فمنهم من صنف الأداء إلى عملياتي ومالي وأستراتيجي (أبو عامر، 2017: 33)، كما هو موضح في الآتي:

1- الأداء المالي: هو مفهوم ضيق للأداء، ويستعمل حيث يمكن قياسه من خلال مجموعة من المقاييس المالية على سبيل المثال نسب السيولة والربحية والنشاط وإدارة المديونية ونسب تقييم الأوراق المالية.

2- الأداء التشغيلي العملياتي: حيث يتم اعتماد بعض القاييس التشغيلية التي ترتبط بمستوى أداء عمليات المنظمة، كقياس الأداء لتقديم منتجات جديدة، ومدى جودة المنتجات، ومدى فاعلية العمليات التسويقية، ومقدار الحصة السوقية.

3- الفاعلية التنظيمية: وتمثل الميدان الأوسع لأداء الأعمال، وتدخل في مضمونه أسس كل من الأداء المالي، والأداء التشغيلي، والسبب في ذلك أن هذا الميدان يغطي أهداف أصحاب الحقوق المصالح في المنظمة ويعمل أيضاً على قياس هذه الاهداف ، كما أن أغلب الدراسات الحديثة تهتم في تحديد مقاييس

الفاعلية التنظيمية بمقاييس مالية، وتتمثل في الدرجة الأساسية في مدى إمكانية المنظمة على الاستمرار وقدرتها على التنافس، وهذا ما تبنيه العديد من المقاييس المالية، أي الأنشطة التي يمكن قياسها كمياً.

4- الأداء الإستراتيجي: يمثل النشاط المستمر والشمولي، الذي يوضح نجاح المنظمة ومدى وقدرتها على التكيف مع بيئتها، أو فشلها أو إنكماشها، وهو مبني على معايير وأسس معينة تحددتها المنظمة وفقاً لأحتياجاتها وأنشطتها وفي ضوء أهدافها طويلة الأجل.

كما صنف الأداء بحسب معايير الحاجة الخاصة لدراسة وقياس الأداء، ونذكر أهمها في الآتي (حسين، 2014: 42-43):

- 1- معيار المصدر: على وفق هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء المؤسسي على أداء داخلي وأداء خارجي:
 - أ. الأداء الداخلي: ينتج من التفاعل الحاصل بين مختلف أداء الأنشطة الفرعية (الجزئية) للمنظمة كالأداء البشري والأداء التقني والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة.
 - ب. الأداء الخارجي: يأتي من خلال البيئة الخارجية التي تحيط بالمنظمة والذي يمكن أن يظهر من خلال نتائج جيدة كزيادة حجم المبيعات بسبب التحسن الحاصل في الظروف الاقتصادية.
- 2- معيار الشمولية: يمكن تقسيم هذا الأداء على أداء كلي وأداء جزئي:
 - أ. الأداء الكلي: يأتي من خلال الأنجازات التي قدمتها وقامت بها كل الوظائف والأنشطة الفرعية للمنظمة ويمكن من خلال الأداء الكلي ومعرفة مدى تحقيق المنظمة لأهدافها كالربحية والنمو.
 - ب. الأداء الجزئي: هو أداء الأنشطة الفرعية للمنظمة، فالأداء الكلي للمنظمة هو في الحقيقة نتيجة التفاعل أداء الأنظمة الفرعية وهذا ما يؤكد مبدأ تكامل وتسلسل أهداف المنظمة.
- 3- بحسب المعيار الوظيفي: يقسم الأداء بحسب هذا المعيار على أداء الوظائف الأساسية في المنظمة (الإنتاج، المالية، التسويق والموارد البشرية) ويقسم الأداء على:
 - أ- أداء الوظيفة المالية: يتمثل في مدى إمكانية المنظمة على وضع هيكل مالي فعال وتحقيق التوازن المالي للمنظمة والمردودية وتعظيمها.
 - ب. أداء وظيفة التسويق: يمكن معرفة هذا الأداء من خلال عدة مؤشرات مرتبطة بوظيفة التسويق، كحجم الحصة السوقية وحجم المبيعات، ورضى الزبائن ومدى قوة العلامة التجارية في ذهن المستهلكين.
 - ت. أداء وظيفة الإنتاج: يتحدد هذا الأداء من خلال مدى قدرة المنظمة على رفع إنتاجيتها مقارنة مع المنظمات الأخرى، كقدرتها على إنتاج منتجات تتمتع بالجودة العالية وبتكاليف منخفضة مما يجعلها قادر على المنافسة.
 - ث. أداء وظيفة الموارد البشرية: إن من أهم الموارد في المنظمة هي الموارد البشرية فالموارد البشرية هي التي تحرك بقية الموارد مما يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وبالتالي فإن بقاء المنظمة وأستمرارها

وقدرتها على المنافسين مرتبط بأداء الموارد البشرية فيها وهذا الأداء يأتي من خلال الكفاءات وكيفية اختيارها ووضعها في مكان المناسب.

5.1.4: مقومات الأداء الجيد وأهدافه:

يقصد بمقومات الأداء الجيد مجموعة الخصائص والمتطلبات الواجب توفرها للحكم على مدى جودة وكفاءة وفعالية الأداء، والمقومات هي (السعدون، 2017: 56-57):

1- الإدارة الاستراتيجية (Strategic Management): الأسلوب الذي عن طريقه تقوم الإدارة العليا بوضع إستراتيجيات المنظمة لتحديد التوجهات طويلة الأمد، وتحقيق الأداء بالتصميم الدقيق لكيفية التنفيذ، والتقييم الدائم للإستراتيجيات الموضوعية، كالأتي:

أ. التخطيط السليم : يعتمد هي وجود أهداف واضحة يمكن التعبير عنها بالأرقام كما يعتمد على إمكانية قياس ماتم تنفيذه من أعمال، وتحديد كل من المدخلات والمخرجات بالنسبة لكافة البرامج .

ب. وجود هيكل تنظيمي سليم ومناسب للجهة: يتضمن تبويباً وتوصيفاً سليماً للوظائف والأعمال ووضوح السلطات والمسؤوليات، وتصنيفاً للبرامج والأنشطة المحددة في الهيكل التنظيمي .

ت. وجود نظام للمتابعة وتقويم الأداء الذاتي : يمكن من خلاله معرفة مدى تنفيذ الأنشطة وكشف الأخطاء وأخذ مايلزم من إجراءات التصحيح ومعرفة الأداء الإيجابي ومحاولة تعميمها بما يحقق ورقابة الفاعلية والكفاءة في هذه المنظمة.

2- الشفافية (Transparency): تعني تقديم صورة حقيقية تتضمن وضوح التشريعات وعدم غموضها وسهولة إدراكها وفهمها ومدى موضوعيتها، وتنشيط الإجراءات ونشر المعلومات تكون متاح للجميع والقضاء على الروتين وخلق أجواء الثقة والشفافية في كافة أعمال المنظمة.

3- مبدأ المساءلة الفعالة (Effective Accountability Principle): تقوم الإدارة العليا بممارسة هذا المبدأ أستكمالاً لموضوع تقييم الأداء فالموظف عندما يكلف يعمل ما ويتم منحه صلاحيات فإن يكون مسؤولاً عن تنفيذ تلك المهام.

4- وجود النظم المحاسبية (Accounting Systems) : النظام المحاسبي يتألف مجموعة من العناصر المادية والمعنوية المستخدمة في تنفيذ العمل المحاسبي، فمن خلاله يتم تنفيذ الرقابة على الأداء، ومعرفة مدى ألتزام الأجهزة الحكومية بتنفيذ القواعد التشريعية، إضافة إلى أستخدام هذه النظم في إعداد الموازنات الخاصة بتلك الأجهزة وتزويد متخذ القرارات بالبيانات والمعلومات الضرورية للحكم على مدى كفاءة أستعمال الموارد المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة.

وفيما يتعلق بأهداف الأداء يمكن تلخيصها بالآتي (Omran et al., 2021: 140)، (عامر،

:45:2011)

- 1- تمكين الإدارة العليا من رؤية صورة واضحة تمكنها من مراجعة تقييمية شاملة.
- 3- الاستعمال الرشيد والمدرّوس للموارد المنظمة المتاحة وذلك لتحقيق أعلى العوائد بأقل التكاليف وبنوعية جيدة.
- 3- توفر قاعدة معلومات مهمة تستعمل في رسم السياسات ووضع الخطط العلمية المتوازنة والواقعية.
- 4- تحديد نقاط الخلل والضعف في المنظمة للتخلص منها من خلال، بوضع الحلول المناسبة لها بعد من تحليلها وتحديد أسبابها ووضع الحلول المناسب لها.
- 5- أهداف إستراتيجية (Strategic Purposes): إن الهدف الرئيسي لوضع أنظمة إدارة الأداء يتمثل في الربط بين الأهداف التنظيمية وأنشطة العاملين بتنفيذ الاستراتيجيات بشكل فعال يستند إلى تحديد النتائج المرغوبة وأنماط السلوك وأنظمة القياس بأسترجاع المعلومات التي ستدعم استعمال العاملين لقدراتهم وتطوير أنماطها السلوكية للوصول الى النتائج المحددة.
- 6- أهداف إدارية (Administrative Purposes): تعتمد المنظمات على معلومات إدارة الأداء، وبخاصة تقييم الأداء في اتخاذ الكثير من القرارات الإدارية التي أهمها: الترقيات، التسريح المؤقت من العمل، إدارة المرتبات والأجور، تقدير الأداء الفردي، الأستغناء عن العاملين.
- 7- أهداف تنموية (Development Purposes): يتمثل الجانب الأخير من أغراض إدارة الأداء في تنمية العاملين أداءهم للعمل، فعندما لا يؤدي العامل عمله على النحو المتوقع تسعى إدارة الأداء إلى تنمية أدائه بالمعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء التي تبين نقاط الضعف في الأداء. ومن الناحية المثالية، يجب ألا يقتصر دور أنظمة إدارة الأداء على تحديد مجالات الضعف في الأداء.

2.4: الإستراتيجية:

1.2.4: مفهوم الإستراتيجية:

يعود مصطلح الإستراتيجية إلى الكلمة اليونانية strategos التي تعني فنون القيادة العسكرية ومعناها (الجنرال)، وقد استعمل هذا المفهوم قبيل الحرب العالمية الثانية معناه هو توظيف مجمل الفنون العسكرية من أجل تحقيق أهداف أساسية، وفي مقدمتها إلحاق الهزيمة بالعدو أو التقليل من أثار الهزيمة، ثم تحوله هذا المفهوم إلى استعمال كل طاقات المنظمة وتعبئتها في سبيل تحقيق أهدافها الأساسية (الكرخي ، 2014: 51).

كما يعرفها قاموس فرانكلين بأنها: علم وفن الحروب بغرض مواجهة الأعداء تحت ظروف تفوق وفقا لمواقف وقوة كل طرف (إدريس، 2013: 19). وقد عرفت من قبل (ريحانة، 2015: 2).
بأنها خطة لكل التحركات التنظيمية المهمة والمداخل الإدارية التي تستعمل لانجاز أهداف المنظمة وتحقيق رسالتها. وضمن منظور مختلف عرفت الاستراتيجية بأنها تلك قرارات مهمة والمؤثرة والتي يتم

أخذها من قبل المنظمة من أجل تعظيم إمكانياتها وقدراتها للأستفادة من الغرض المتاحة في البيئة وأستخدام أفضل الوسائل لحمايتها من التهديدات التي تواجهها (مريم، 2014: 14). وفي سياق ذي صلة عرفت بأنها حزمة من القرارات والأنشطة التي نختارها من أجل تحقيق أهداف بعيدة المدى، وبعبارة أخرى الإستراتيجية هي: ماذا نعمل؟ وكيف نعمل؟ وكيف نقيس ما نعله لتحقيق أحد الأهداف الأساسية للمنظمة (جمال الدين، 2016: 166).

2.2.4: مستويات الإستراتيجية وخصائصها:

إن للإستراتيجية مستويات وخصائص مختلفة وعديدة وهي ذات أهمية أساسية بالنسبة للمنظمة ولكن الكثير من المفكرين والباحثين يشيرون إلى ثلاثة مستويات رئيسة بأنها تكشف عما يمكن أن توفره للمنظمة في محيطها، كما يبرز نطاق تأثيرها درجة التزام المنظمة بها، ولذا إن مستويات الإستراتيجية تتمثل في الآتي (إبراهيم، 2015: 116):

- 1- إستراتيجية المنظمة: هي تلك التوجهات التي يتبناها المنظمة تجاه النمو وخطوط الإنتاج وإدارة أعمالها لتحقيق التوازن المطلوب في مزيج منتجاتها.
- 2- إستراتيجية مجال النشاط: مجال النشاط أو وحدة النشاط الإستراتيجية جزء لا يتجزأ من المنظمة، ولذلك يسمى أيضاً بالجزء الإستراتيجي، وهو منبثق من تجزئة إستراتيجية تقوم بها الإدارة العامة وفق معايير محددة، فكل مجال نشاط له إستراتيجيته الخاصة به، وتسمى عادة بالإستراتيجيات التنافسية.
- 3- إستراتيجية الوظيفة: في هذه الإستراتيجية يتم التركيز على الأنشطة الوظيفية في المنظمة (البحوث والتطوير، التمويل، التسويق، إدارة الموارد البشرية، الإنتاج والعمليات)، من أجل تحقيق التكامل والاستعمال الفاعلية والكفاءة للموارد داخل المنظمة. ويمكن وضع إستراتيجيات وظيفية لكل خط إنتاج أو منظمة جغرافية أو أنواع المستهلك. وتتصف هذه الإستراتيجيات بقصر أو ضيق نطاقها الزمني (عادة سنة أو أقل)، وإذا كانت هذه الإستراتيجيات تساند النوع السابق (إستراتيجيات الأعمال) فهي تركز في الأصل على كيف، أي الوسائل أو الأساليب و آليات التنفيذ ومشكلاته والأنشطة والأعمال المختلفة فهي موجهة بالتنفيذ، و يقوم بوضعها مدير والإدارات الوظيفية (مدير التسويق، مدير البحوث والتطوير... الخ)
- 4- إستراتيجية تشغيلية: تشير إلى عدد من المبادئ من منظور أضيق، وكذلك التحركات التي ينتجها مدير المنظمات الفرعية، وكذلك مدير المناطق الجغرافية، لإنجاز أهداف الأداء الخاصة بالإستراتيجية، ورغم مدى الضيق لهذه الإستراتيجية الى أنها هامة للغاية فعلى سبيل المثال غيدان المدير المسؤول عن منطقة جغرافية يكون ملزماً بطرح إستراتيجية مفصلة وذلك حسب السائد في تلك المنطقة الجغرافية، وكذلك مدير أحد المصانع ملزم بوضع إستراتيجية لإنجاز أهداف هذا المصنع.

كما تتصف الإستراتيجية بعدد من الخصائص ، يمكن توضيحها في الآتي (محمد، 2008: 4)،
(يحيي، 2012: 5):

- 1- الشمولية: إن انتهاج المنظمة لسلوكيات أداء شاملة على المدى المتوسط والطويل تجاه المحيط الذي تنشط فيه يشير إلى خاصية الشمولية التي يجب أن تتصف بها الاستراتيجية، إذ تمكن الإستراتيجية الأمور المتعلقة بالمنظمة والبيئة، فهي من أكثر الوسائل ديناميكية لإدراك جميع هذه الجوانب.
- 2- موجهة لنظام مفتوح: لأن المنظمة تعتبر نظاماً مفتوحاً يؤثر ويتأثر من أجل إيجاد تكامل بين مختلف أجزاء ووحدات نظام المنظمة.
- 3 - مجموعة قرارات: فالإستراتيجية لا بد لها من أن يتم ترجمتها الى مجموعة متنوعة من القرارات المرتبطة بتوجيهات المنظمة الأساسية، والتي من شأنها تحديد مستقبلها.
- 4- إلزامية الوقت: من الناحية الإستراتيجية نجد أن احترام الوقت هام جداً للمنظمة، بمعنى أن الإستراتيجية يجب أن يكون في وقتها المناسب، فالإستراتيجية يجب أن يتم ربطها بالوقت وإلى صار بدون جدوى.
- 5- الوضوح والإقناع: يجب أن تكون الإستراتيجية واضحة الأهداف وغير متعارض مع بعضها البعض عند تنفيذها من قبل مختلف مستوياتها الإدارية.
- 6 - أسلوب المشاركة: من أجل نجاح صياغة الإستراتيجية يتوجب إشراك مختلف الكفاءات في المنظمة واستشارتهم فيما يخص الإستراتيجية، ثم يتم إتخاذ القرار من قبل الإدارة العليا بإعتماد الإستراتيجية الملائمة.
- 7- محددة من حيث المراحل: أي تمر الإستراتيجية بالمراحل الأتية (مرحلة الصياغة، مرحلة التنفيذ، مرحلة الرقابة).
- 8- المرونة: تحتاج الإستراتيجية الى التغيير عند الضرورة فالمتابعة بشكل مستمر للبيئة تستدعي من المنظمة تحضير سيناريوهات ملائمة للتقليل من الأخطار.
- 9 - تخصيص الموارد: من خلال الإستراتيجية يتم تخصيص موارد المنظمة وذلك بحسب الأهداف المراد تحقيقها.

3.2.4: مراحل الإستراتيجية:

يمر إعداد الإستراتيجية بأربع مراحل أساسية هي (ريحانة، 2016: 6 - 7):
المرحلة الأولى: التحليل البيئي: هو عرض وتقييم للبيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من خلال مسح البيئتين الداخلية والخارجية، ومن ثم تقديمها الى المديرين الأستراتيجيين في المنظمة، الذين يحلونها إستراتيجياً لتحديد العوامل الإستراتيجية التي ستحدد مستقبل المنظمة.

وتعد طريقة تحليل السوات (SWOT) من أكثر الطرق شيوعاً لتليل البيئة الداخلية والخارجية وذلك من خلال تحديد عوامل القوة والضعف وتشمل: الهيكل التنظيمي، الثقافة السائدة في المنظمة، أو الموارد المادية والبشرية المتاحة إن نقاط القوة في المنظمة تعتبر خصائص وعوامل أساسية تستخدمها المنظمة لتحصل على الميزة التنافسية.

المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط الإستراتيجي: وتكون من خلال وضع رسالة المنظمة وإجراء تقييم للبيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفجوة الأستراتيجية، وعملية صياغة الإستراتيجية، وهذه المرحلة تشمل الأنشطة التالية:

- تحديد الرؤية الإستراتيجية ورسالة المنظمة.
 - تحديد الأهداف والغايات بعيدة المدى.
 - تحديد البدائل الإستراتيجية.
 - اختيار الإستراتيجية المناسبة
- المرحلة الثالثة: مرحلة التنفيذ: ويقصد بها العمليات المتبعة بهدف وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ الفعلي عن طريق البرامج والموازنات والأجراءات ، الأمر يتطلب الآتي:
- وجود هيكل تنظيمي ملائم (بناء هيكل تنظيمي جديد، تدريب وتعيين الموارد البشرية، إنشاء وحدات جديدة، تعديل الهيكل التنظيمي الحالي ... إلخ)
 - ملاءمة بين الإستراتيجيات والسياسات التنظيمية المعمول بها أو تعديل تلك السياسات التي تتعارض مع الإستراتيجيات الموضوعية.
 - التأكد من أن النظم التي يتم من تطبيقها تتلائم وتنسجم مع مقتضيات تنفيذ الإستراتيجيات، مثل نظم الأجور والتعويضات والحوافز، نظم الرقابة والاتصال والمعلومات.
 - أن تكون الإستراتيجيات الوظيفية (الإنتاجية والمالية والتسويقية ... إلخ)، لها دور أساس في تحديد جدوى الإستراتيجيات الموضوعية على مستوى المؤسسات أو الأعمال كلها.
- المرحلة الرابعة: مراجعة وتقييم الإستراتيجية: آخر خطوة من خطوات مراحل الأستراتيجية، والهدف منها مواجهة وتعديل وتطوير المستقبل، هناك ثلاثة أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجيات وهي:
- مراجعة العوامل الداخلية والخارجية.
 - قياس الأداء من خلال بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء الفردي والأداء التنظيمي يسيران في اتجاه صحيح .
 - القيام بالإجراءات التصحيحية، ولا بد والمراجعة والتقييم ضروريان، فالنجاح في الغد يتوقف على أداء نشاطات اليوم.

4.2.4: أنواع الإستراتيجيات:

يمكن ذكر بعض أنواع الإستراتيجيات فيما يأتي (مريم، 2016: 166-167):

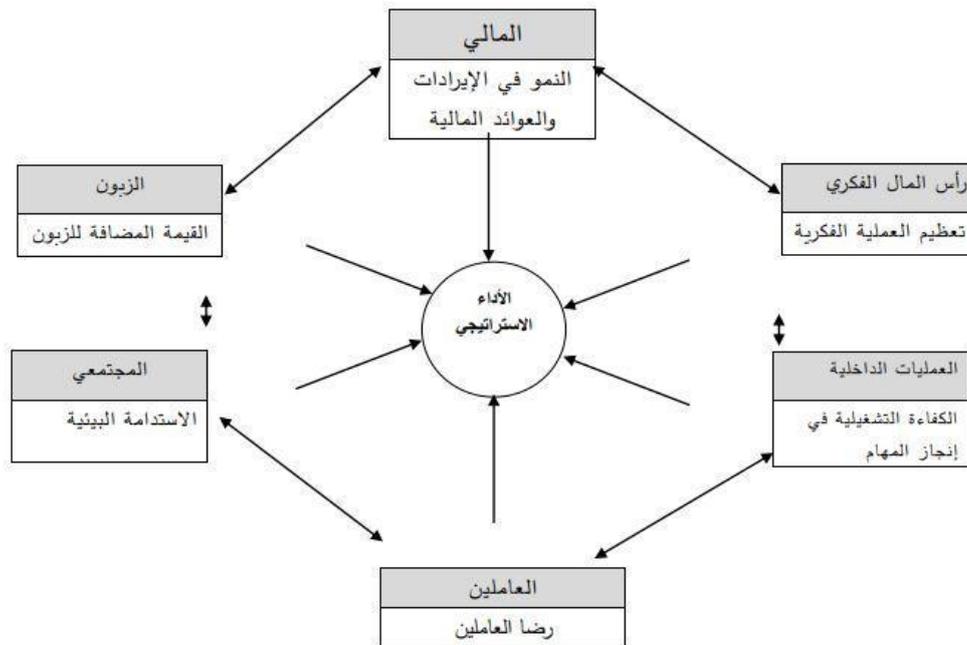
- 1- إستراتيجية التخصص: يقصد بها تحديد منتج معين أو (تخصص معين) ثم توجيه مختلف موارد المنظمة نحوه، سواء المالية أو البشرية، وتتميز هذه الإستراتيجية بمزايا عديدة منها:
 - أ. المنظمة التي تركز قوتها في مجال واحد ستحقق عادة فاعلية ومردودية أفضل مما تحققة المنظمات التي تنشط في مجالات عديدة.
 - ب. سهولة التسيير مقارنة مع المنظمات التي تنتوع منتوجاتها، والاهتمام أكثر بالمستهلك وبأذواقه فيسمح لها ذلك بتكوين علامة تجارية مميزة، وقد يؤدي ذلك الى زيادة المنظمة في سوق المعينة، وهذه الإستراتيجية تكاد ترتبط عادة بالمنظمات الحديثة النشأة.
 - ورغم مزايا هذه الإستراتيجية الى إنها تنطوي على بعض المخاطر وذلك من خلال حشد موارد المنظمة نحو منتج وحيد، فتزداد بذلك درجة الضرر الذي يمكن أن يلحق بالمنظمة فيما إذا تغيره ظروف سوق هذا المنتج، كظهور منافسة قوية أو تكنولوجيا حديثة أفضل مما لديها .
- 2- إستراتيجية التنوع: تتفادى المنظمة سلبيات إستراتيجية التخصص التي ذكرت من قبل تختار هذا النوع من الإستراتيجيات، فمثلاً قد يكون إنتاج المنظمة يسير نحو الركود بسبب نقص الطلب، ولتفادي ذلك تتبنى المنظمة هذه الاستراتيجية، كما قد يسير من أسباب التبنى محاولة المنظمة إنشاء فروع عديدة (كل فرع متخصص في منتج معين) حتى تكون في منأى عن المخاطر عند تدهور فرع معين، وهكذا تحقق التعويض بين مختلف الفروع ضمان البقاء والربح، ولإستراتيجية التنوع نوعان هما:
 - أ. إستراتيجية التنوع المتكامل: تنشأ فروع أو أنشطة مغايرة للنشاط السابق للمنظمة، كأن تتوجه المنظمة المنتجة للأجهزة التلفزيونية إلى إنتاج الأثاث.
 - ب. إستراتيجية التنوع المتمركز: حيث يتم إنشاء فروع أو أنشطة في تخصص النشاط الأول نفسه للمنظمة، كأن تتوجه المنظمة المنتجة للألات الحاسبة إلى إنتاج الساعات الإلكترونية.
- 3- إستراتيجية التمايز: تركز هذه الإستراتيجية على تميز المنتج أو الخدمة من طرف المنظمة، إذ تسعى المنظمة إلى الانفراد ببعض الخصائص في منتجها التي تكون لها أهمية عند الزبائن، ومن أهم مجالات التميز التي تحتوي على الميزة التنافسية: التميز من خلال التفوق التقني، التميز من خلال جودة المنتج أو الخدمة، التميز من خلال تقديم خدمات كبرى للمستهلك.
- 4- إستراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف: تركز هذه الاستراتيجية على أن تكون منتوجات المنظمة الفضلى في السوق من ناحية الأسعار وذلك بتخفيض التكاليف.

3.4: الأداء الإستراتيجي:

حظي موضوع الأداء الإستراتيجي أهتمام الكثير من المفكرين والباحثين على اختلاف توجهاتهم الفكرية والعلمية، وقد تداخل ضمن هذا الإطار عدد من التخصصات المتعددة، منها علم النفس والاقتصاد والهندسة فضلا عن الإدارة، وقد حاولت هذه الدراسات البحث في موضوع التحسين المستقبلي للأداء الإستراتيجي (الخانق، 2005:1). وللأداء الإستراتيجي مفهوم واسع يشمل في مضامينه الكثير من المفاهيم المرتبطة بالكفاءة والفاعلية والنجاح والفشل، وغيرها من العوامل المرتبطة به، ولذا فإن الأداء الإستراتيجي يعد عنصراً أساسياً من عناصر العملية الإدارية، إذ يساهم في تقديم البيانات والمعلومات التي تستخدم في قياس مدى تحقيق أهداف المنظمة (زبير وآخرون، 2021: 94).

إن النظر في الأداء الإستراتيجي يكون من زاويتين هما موقف المنظمة الداخلي والخارجي، إذ إن الجودة والتكلفة وسرعة التسليم تعد من المقاييس المناسبة التي توضح الأداء الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمة،

ولكن في الإمكان قياس الأداء الإستراتيجي بمقاييس موضوعية تتمثل غالباً في بيانات كمية ومقاييس إدارية (غير كمية) (عبد القادر وآخرون، 2021: 626). هذا وإن للأداء الاستراتيجي ارتباطاً وثيقاً الصلة بمختلف المفاصل في المنظمة، فكما أن له ارتباطاً بمختلف المستويات الإدارية، له علاقة بالزبائن الداخليين والخارجيين فضلاً عن علاقته بالعمليات التي تجري داخل المنظمة وخارجها، ويوضح الشكل (7) علاقة الأداء الاستراتيجي بعدد من مفاصل المنظمة المهمة (صفاء ومحمد، 2018: 336).



الشكل (7) علاقة الأداء الاستراتيجي بعدد من مكونات المنظمة

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من مصدر (صفاء ومحمد، 2018: 336).

1.3.4: مفهوم الأداء الاستراتيجي:

ورد مفهوم الأداء على أنه يمثل إنجاز الأعمال بشكل معين يجب أن تُنجز عليه (Asare & Conger, 2018:33)، وهذا الأمر ينسجم مع توجهات العديد من الباحثين الذين يشيرون إلى البحث عن سبل إنجاز الأعمال بدون النظر إلى الوسيلة التي تمت بها (Baird, 2017:22)، كما كانت ثمة اتجاهات فكرية عديدة اختلفت حول هذا الأمر ، وقدمت دراسات معارضة لهذا التوجه انطلاقاً من مفهوم المسؤولية الاجتماعية (Rajnoha et al., 2016: 23)

وتهتم أغلب المنظمات بأدائها الإستراتيجي خاصتاً إذا كانت تعمل في السوق تنافسية، حيث تركز المنظمات على أدائها المستقبلي وقدرتها على خلق مزايا تنافسية، ولذا تلجأ باستمرار إلى اختبار أهدافها وإستراتيجياتها بالتحقيق من الأدائها، وتحاول تقليص الفجوة الإستراتيجية عند ظهورها بزيادة كفاءة وفاعلية نشاطاتها الإدارية المختلفة (عبدو، 2013:48). كما يجب أن تفهم وتعرف المنظمة بأن الأداء الإستراتيجي هو التفوق الإستراتيجي المتمثل في قدرة المنظمة على تقديم منتجات وخدمات ملائمة لرغبات الزبائن، دون أن تهمل موضوع وجود المنافسين في السوق ، ولذا نجد الأداء الإستراتيجي ينتج من التفاعل المباشر وغير المباشر بين متغيرات المحيط الداخلي والمحيط التنافسي (عامرودرغام، 2018:191)، فتسعى كثير من المنظمات إلى أن تتميز في أدائها بكفاءة وفاعلية بما يحقق لها أهدافها الإستراتيجية وبخاصة عند المنافسة الشديدة التي تواجهها في الأسواق. وفي ظل الاتجاهات الحديثة في منظمات الأعمال نجد أداء المنظمات الصناعية يعتمد اعتماداً كبيراً على توافر نظام قياس فعال جيد للأداء الإستراتيجي من حيث التصميم ليعطي ارتباطاً واضحاً بين الإستراتيجية والسلوك الإنساني (علي وآخرون، 2013:108)، وبالتالي يتوجب على المنظمة أن تضع إطاراً إستراتيجياً تحدد فيه رؤية المنظمة وأهدافها والقصيرة والطويلة الأجل وقيامها بتحليل الفرص والتهديدات التي تواجهها في محيطها الخارجي فضلاً عن استخراج نقاط القوة والضعف من محيطها الداخلي، ثم تبني الإستراتيجية الملائمة والعمل على وضعها موضع التنفيذ بشكل متكامل على جميع المستويات للوصول إلى الأداء الإستراتيجي الذي يحقق للمنظمة على المنافسين (شين وشين، 2014: 349).

ونجد الأداء من المنظور الإستراتيجي يرتبط ارتباطاً كبيراً بالقدرة التنافسية ويعبر عن قدرة المنظمة على الاستمرار في سوق تنافسيّاً، أي تحقيق كلاً من الكفاءة والفاعلية في ذات الوقت. وهو ما يبين قدرتها على تفعيل إستراتيجياتها، ومواجهة القوى التنافسية، فالأداء الإستراتيجي يشمل تحقيق الأهداف، استعمال الموارد، إرضاء الأطراف الفاعلية في المنظمة. كما أنه يعالج مدى دنو المنظمة من الوضعيات التي رسمتها لنفسها في المستقبل، ثم مدى نجاح إستراتيجياتها تطورا وممارسة (عبدو، 2013:47).

ولتقديم تصور واضح عن مفهوم الأداء الاستراتيجي فإن المراجعة الفكرية لعدد من التعريفات المتصلة بهذا المفهوم يمكن أن تفي بهذا الغرض، كما يعرضها الجدول (20)، وهي مستمدة من آراء عدد من الباحثين.

ت	التعريف	المصدر
1.	طبيعة الفعل المطلوب لدى المنظمة لتحقيق الأهداف بأفضل مستوى، ولذا له أهمية في تحديد الأفكار والتصورات وفقاً للتحسينات المطلوبة أو القيام بالإجراءات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف	الجبوري، 2005: 48
2.	القدرة على تحقيق الأهداف الطويلة الأمد باعتماد الموارد المتاحة والمؤشرات المالية وغير المالية، وهنا سيؤطر الأداء الاستراتيجي بالممارسات التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات المختلفة كفريق تنظيمي واحد.	الزبيدي، 2011: 79
3.	يحقق الموازنة بين متطلبات الأجل القريب والبعيد بناء على مؤشري دورة حياة المنظمة ومؤثر مستوى ربحية المنظمة.	الجرجري، 2012: 226
4.	درجة تحقيق القيمة والإنجاز من قبل المنظمة لزيائنها، ولأصحاب المصالح على نطاق أوسع.	Daft, 2012: 67
5.	التعريف المنهجي للمهمة وإستراتيجية وأهداف المنظمة، لأنه عملية يقوم فيها المدبرون بمقارنة النتائج المتحققة للإستراتيجية مع الأداء المتوقع، فيعبر ذلك عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها باستعمال الموارد المتاحة بطريقة كفوءة وفاعلة.	الشيخلي والجوفي، 2016: 335
6.	النتيجة النهائية لكل نشاطات عمل المنظمة، وفقاً لمجموعة من المقاييس ومؤشرات الأداء التي تعطي للمدبرين صورة شاملة ودقيقة لكل نشاط عمل المنظمة.	أحمد، 2016: 68
7.	قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المستهدفة لها بما يؤدي إلى زيادة رضا الزبون وتعاضم قيمتها في المدى الطويل.	العابدي، 2017: 503
8.	النتيجة المعبرة عن قدرة المنظمة وفعاليتها في توظيف مواردها الملموسة وغير الملموسة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية المالية وغير المالية والتكيف مع متطلبات البيئة التنافسية.	الحديثي، 2017: 43

9.	قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها على المدى البعيد باستعمال مواردها المتاحة وباعتماد مؤشرات مالية وغير مالية، والأداء الإستراتيجي يوطر بالممارسات التي يؤديها الأفراد في جميع المستويات داخل المنظمة كفريق عمل موحد.	جلاب وجاسم، 2017 160
10.	مدخل تنظيمياً لصياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية المنظمة فضلاً عن التحسين المستمر، ومنها الأطر والمؤشرات والافتراضات المستقبلية التي تحسن من الاستراتيجيات لاتخاذ قرارات سليمة.	الحدراوي واخرون، 2018: 72
11.	نتيجة الفعاليات المنظمة، وهي يمثل استجابة لهيكل الصناعة الذي تعمل في مجاله المنظمة، ويمكن تصنيفه إلى معدلين بالأداء الطبيعي، ومعدل الأداء تحت الطبيعي، والنتيجة النهائية المترجمة لكل نشاطات عمل المنظمة.	أمينة وسارة، 2019: 93
12.	نهج إستراتيجي متكامل من أجل تحقيق النجاح الدائم للمؤسسات التي تركز على تحسين الأداء وتطوير قدرات الموظفين لأنها تهتم بالقضايا الأساسية التي تواجه العمل في المنظمة إذا ما أريد لها أن تعمل بفاعلية في بيئتها، ثم دفع الإتجاه العام الذي تعتمزم فيه المنظمة تحقيق الأهداف بعيدة المدى.	زبير واخرون، 2021: 94

الجدول (20) تعريفات الأداء الاستراتيجي على وفق آراء عدد من الباحثين

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من المصادر المذكورة في الجدول.

ويرى الباحث من التعريف الإجرائي للدراسة أن الأداء الاستراتيجي يعبر عن قدرة المنظمة على رسم خارطة الطريق للمستقبل المتوسط والبعيد ، بما ترسمه من خطط على كافة مستوياتها الإدارية من أجل تحقيق الأهداف والغايات، فضلاً عن كونه منظوراً واسعاً وشمولياً لمؤشرات الأداء المالية وغير المالية التي تكون موجهة نحو تحقيق المخرجات للمنظمة بكفاءة وفاعلية.

2.3.4: أهمية الأداء الاستراتيجي وأهدافه:

تأتي أهمية الأداء الإستراتيجي من كونه يعبر عن إمكانية المنظمة من تحقيق النتائج المرضية التي تحقق حاجات الجماعات المرتبطة بالمنظمة، لأنه يمثل المدى الذي تستطيع المنظمة به تحقيق أهدافها بنجاح وتحقيق التفوق في أدائها (الناصر، 2018: 312).

وتظهر أهمية الأداء الاستراتيجي من أنه ظاهرة شمولية لجميع فروع المعرفة وحقولها، فهو يبين بشكل واضح مدى صحة التوجه الاستراتيجي للمنظمة ويختبر بشكل فعلي مدى مصداقية المدخل الاستراتيجي المعتمد (سعيد، 2004: 41). لأن الأداء الإستراتيجي يمثل جوهر وقلب الإدارة الاستراتيجية، تبرز أهميته من المكانة الكبيرة بموضوع الأداء في الأدبيات الإستراتيجية لاعتبارات عدة تتعلق بمايأتي (راضي وحسين، 2014: 323)، (الشيخلي والجوفي ، 2016: 336):

1- يمثل الأداء الاستراتيجي أساسياً لتخمين نجاح أو فشل المنظمات في خططها وقراراتها وخططها الإستراتيجية.

2- إن عملية قياس الأداء تحقيق فوائد عديدة للمنظمة، فهي توفر مدخلاً واضحاً للتركيز على الخطة الإستراتيجية فضلاً عن الغايات ومستوى الأداء، كما أنه من خلال القياس يتم رفع تقارير الى الإدارة العليا حول أداء برنامج العمل.

3- قياس الأداء الاستراتيجي يهتم بما يتوجب إنجازه، ويشجع المنظمات على توفير الموارد والوقت والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف، إضافةً الى أن القياس يوفر عملية التغذية العكسية حول مدى التقدم نحو الأهداف.

4- إن قياس الأداء تحسين إدارة الخدمات والمنتجات المقدمة وعملية توصيلها الى الزبائن.

5- من خلال قياس الأداء يتم تحسين الاتصالات الداخلية فيما بين العاملين، كما إنه يحسن الاتصالات الخارجية التي تتم فيما بين المنظمة وزبائنهم والمتعاملين معاً.

6- من خلال قياس الأداء يمكن معرفة مدى معالجة المنظمة لحاجات المجتمع وتحقيق غاياته.

7 - هو محور مركزي لتخمين نجاح المنظمات وفشلها في قراراتها وخططها الإستراتيجية.

وتظهر أهداف الأداء الإستراتيجي من تحسين أداء جميع البرامج لأي شركة، مستعمل المقاييس أو النماذج أو الأدوات الخاصة بقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، وكذلك زيادة الاهتمام بالبرامج الناجحة وتخصيص ما هو متوفر لها من الموارد النادرة، وتقليل تكاليف الموارد بالاستعمال الأمثل لها، وتحقيق الأهداف التنموية والحفاظ على رأس المال من الضياع والتأكل وزيادة الأرباح والمحافظة على، وتقديم أفضل المعلومات التي يمكن استعمالها في متابعة وتطوير المتطلبات المالية والأقتصادية والأدارية لمختلف المنظمات وتنشيط الأجهزة الرقابية على أداء أعمال المنظمة ، وتكوين قاعدة معلومات كبيرة للشركة تستعمل في رسم السياسات والخطط العلمية المتوازنة ، فضلاً عن تقديم صورة واضحة للإدارة العليا، فيمكنها ذلك من إجراء مراجعة تقييمية شاملة ،أما الآن فان أهداف الأداء الاستراتيجي توسعت وصارت تنظر إلى مدى أهمية الحفاظ على مستويات العالية والمتميزة من الأداء ومدى أهمية تحقيق رؤية ورسالة المنظمات وأهدافها الاستراتيجية على المدى القريب والبعيد ، وتوسعت التوقعات حول أهداف الأداء عما

كانت عليه سابقاً، إذ كان هدف الأداء الأساسي معرفة ما المحصلة النهائية لأي نشاط (ناصر وحمادي، 2020: 157).

3.3.4: خصائص الأداء الاستراتيجي ومستوياته:

يتسم الأداء الإستراتيجي بمجموعة من الخصائص والسمات، نوجزها فيما يأتي (وليد، 2017: 96 -95):

1- ينصب الأداء الإستراتيجي في تحقيق الأهداف المنظمة العامة والشاملة وليس في جزء محدد من أجزائها. وهو الأداء الذي يميز كل المستويات الإدارية في المنظمة، فما هو مناسب لوظيفة معينة قد لا يكون مناسبة للمنظمة بأكملها، فعلى سبيل المثال نجد أن قسم البحث والتطوير يهدف إلى إنتاج منتج بمواصفات متطورة تلبي رغبات مجموعة محددة من الزبائن إلى أن هذا المنتج قد يرتب تكاليف إضافية تظهر في سعره عند البيع، الأمر الذي قد يؤدي إلى تحول قسم كبير من الزبائن إلى إقناء المنتجات البديلة بسبب ارتفاع السعر. وهنا تبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية لأنها تعد فكرة تنسيق يسعى إلى تحقيق الأنسجام والتوافق بين مختلف أهداف الوظائف لضمان نجاحها وأستمرارها في السوق.

2- يتجلى الأداء الإستراتيجي من خلال إشراك أصحاب المصالح في عمليات اتخاذ القرارات ويعني بأصحاب المصالح من له مصلحة في نجاح المنظمة كالعاملين، الموردين، المالكين، المجتمع ألخ. فإذا ركزت المنظمة على تحقيق مصلحة المالكين فقط قد يكون ذلك على حساب إنخفاض جودة المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن وهذا يمكن أن يؤدي إلى فقدان جزء من حصتها السوقية.

3- إن الأداء الإستراتيجي يقدم لنا تصوراً كاملاً عن مستقبل المنظمة في المدى القريب وفي المدى البعيد أيضاً فأهتمام المنظمة برأيها المستقبلية يجب أن يتزامن مع أهتمامها بالعمليات التشغيلية، فالمديرون في كافة المستويات التنظيمية يجب أن يأخذ بعين الاعتبار تأثير القرارات التي يتخذونها في أهداف المنظمة ككل.

4- يسعى الأداء الإستراتيجي على تحقيق التوازن بين الكفاءة والفاعلية، من خلال تركيز المنظمة على عملياتها التشغيلية كعمليات البيع والشراء والأنتاج والتوزيع دون إهمال علاقتها في البيئة الخارجية.

وينظر للأداء الإستراتيجي على أنه مفهوم شامل وله جوانب متعددة، وعلى وفق هذه النظرة يكون الأداء الإستراتيجي على مستويات عديدة وهي (السيد والزيادين، 2016: 83):

- 1- المستوى الفردي المتمثل في رأس المال البشري، رأس المال الفكري، أداء العاملين، الموارد البشرية.
- 2- المستوى الوظيفي الجزئي الذي يتمثل في أداء المنظمات التنظيمية في إطار السياسات العامة.
- 3- المستوى الكلي، وهو أداء المنظمة في إطار البيئة الاجتماعية والأقتصادية والثقافية.

4.3.4: أنواع الأداء الاستراتيجي:

يعد الأداء الاستراتيجي أداء متميزاً مقارنة مع أداء المنافسين لأنه وجد لدعم المزايا التنافسية، وكلما زادت ارتباط الأداء بالميزة التنافسية ازداد الأداء تميزاً (Superior Performance)، ويكون الأداء إستراتيجياً إذا كان متناسقاً مع أهداف وإستراتيجيات المنظمة الاقتصادية وله تأثير في أدائها الطويل الأجل الذي يستلزم وجود ميزة تنافسية (سرور وعمر، 2013: 105). وثمة ثلاثة أنماط للأداء الإستراتيجي تمكن المنظمة الاقتصادية من الأستمرار بفاعلية في بيئة الأعمال وهي كالأتي (عامرودرغام ، 2018: 192-193):

1- الأداء المالي: يعد الأداء المالي مصطلح جذاب يحمل في طيانه نكهة العمل ودينامكية الهدف ودوراً في التميز بين العمل الجيد والعمل السيئ، فمخرجات الأداء قد يكون لها آثار ظارة بأرباح المنظمات وقد يكون لها دور رئيسي في بقائها وأستمرارها، ولذا هو مجموعة من الأساليب المالية التي يمكن عن طريقها تحديد نقاط القوة ودعمها وتلافي نقاط الضعف ومعالجتها (شعير واحمد ، 2017: 207). كما أن الأداء المالي هو المفهوم الضيق لأداء الأعمال باهتمامه بتحقيق المخرجات من الأهداف المالية، ويقاس بالمؤشرات المالية، كما أنه يمثل وضع المنظمة المالي، ووصف الأساليب التي استعملت في هذا الموضوع بوصف دراسة مجموعة من المتغيرات مثل: الإيرادات أو المبيعات، الموجودات، المطلوبات، وصافي الدخل.

كما أن الأداء المالي يعد الأداة الداعمة لجميع أنشطة المنظمة المختلفة، ولذا يمكن القول إن الأداء المالي يعبر عن أداء المنظمة بتحقيق مجموعة من الأهداف المالية المتمثلة في يحقق معدلات نمو مرتفعة، وتحسين القيمة الاقتصادية في العوائد المتحققة بعد طرح تكلفة رأس المال من الأرباح بعد الضرائب، فضلاً عن ذلك مواجهة المخاطر المالية الناتجة من استعمال الديون وأموال الغير في تمويل استعمالات المنظمة (عامرودرغام ، 2018: 192).

ويمكن تحديد أهم مؤشرات الأداء المالي بالأتي:

- المقاييس المتعلقة بالإنتاج: وهي المقاييس التي يمكن من خلالها إجراء تقييم لمخرجات المنظمة (السلع والخدمات) مثل: الألتزام بمواصفات الجودة، التسليم في الوقت المحدد، العمل على تخفيض تكلفة المنتج، كفاءة وسائل الإنتاج.
- المقاييس المتعلقة بالربحية (نقطة التعادل): وهي النقطة تساوي التكاليف الكلية مع العائد على المبيعات، فإذا زاد حجم المبيعات على حجم التعادل يسمى هذا الفارق ربحاً مردودية، وهو يشير إلى زيادة مستوى الأداء.
- العائد على الاستثمار: يمثل نسبة صافي الربح إلى قيمة رأس مال المستثمر، وهو يعد من أهم المؤشرات المستعملة في تقييم الأداء، وقياس مدى نجاح القرارات الاستثمارية.

• العائد على حقوق الملكية: تقيس هذه النسبة معدل ربحية المنظمة في استثمار أموالها الخاصة.

2- الأداء التشغيلي: يهدف إلى تعظيم الكفاءة الانتاجية فهو مفهوم شامل للأداء عن طريق اهتماماته المتميزة بأداء العمليات التشغيلية والتمويلية، والأداء التشغيلي يقوم بتوجيه الأداء المالي (عبدوي، 2013: 50). ويعد الأداء التشغيلي المفهوم الواسع للأداء باهتمامه بأداء العمليات التشغيلية والتمويلية، كما أن الأداء التشغيلي موجه ويقود الأداء المالي، والأداء التشغيلي له ثلاثة أبعاد أساسية هي: الإنتاجية، الربحية، الكفاءة (عامرودرغام، 2018: 192):

أ. الإنتاجية: هي النسبة بين المخرجات إلى مدخلات العملية. ومن أهم مؤشرات الإنتاجية:

- إنتاجية العمل: هي معدل المخرجات للعامل لكل ساعة عمل ومن خلاله يتم تحديد الأجور.
- إنتاجية رأس المال: يمثل رأس المال أحد عناصر المدخلات إلى جانب المواد الأولية والعمل والالات والمعدات والتنظيم.

ب. الربحية: هي العلاقة التي حققتها المنظمة بالنسبة لرأس المال المستثمر أو أي نشاط آخر.

ت. الكفاءة: تعني استعمال أقل ما يمكن من المواد للوصول إلى حجم الإنتاج المطلوب من المخرجات.

3- الأداء التنافسي: هدف النمو والبقاء ضمن التنافسي، ويسهم الأداء التنافسي بشكل فاعلية في زيادة كفاءة المنظمة وتحقيق الاهداف المطلوبة ومستوى تنفيذ الخطط، إذ يعمل على تقديم الكثير من الحلول حتى تتمكن المنظمة من مواجهة مخاطر الإخفاق والخلل في العمليات ثم ضمان المستويات المقبولة من الاستمرار والبقاء والنمو والتطوير (بوفرش وشارف، 2015: 21). والأداء التنافسي بين رغبة المنظمة في النمو بقائها ضمن المنافسة في السوق، وإذا كان الأداء المالي والتشغيلي يشيران الى المنظور الداخلي القصير المدى للأداء الإستراتيجي، فإن الأداء التنافسي يشير الى المنظور الأستراتيجي (منظور السوق). (عامرودرغام، 2018: 193).

وقد حدد (Whelen) مجالات عديدة لتقييم الأداء التنافسي، ومن أهمها (السنور، 2009: 47):

- الربحية: تشمل نسب الربحية التي يمكن معرفتها من العائد على الموجودات، الاستثمار، المبيعات، حقوق المساهمين.
- المركز السوقي: يمثل الحصة السوقية التي غالبا ما تقارن مع أقوى المنافسين.
- الإنتاجية: يمثل العلاقة بين المدخلات والمخرجات، وهي تدل على الاستعمال الأمثل للموارد.
- المنتجات: هي تقويم الجودة والمركز السوقي والتكاليف لكل منتج من المنتجات الحالية المخطط لها مستقبلاً.
- تنمية اتجاهات أداء العاملين وقياسها بشكل مباشر وغير مباشر، لتقييم الأسلوب الذي تتبعه المنظمة.

ومن أهم المقاييس المستعملة في قياس الأداء التنافسي (السنور، 2009: 46):
 أ. العائد على الأصول: يحسب بقسمة صافي الأرباح على قيمة الموجودات ومقارنة النتيجة مع المؤسسات المنافسة.

ب. تدقيق ملاحظات المستفيدين: وهم يتأثرون بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها.

ت. القيمة السوقية المضافة: هي الفرق بين القيمة السوقية ورأس المال المستثمر من قبل المساهمين.

5.3.4: العوامل المؤثرة في الأداء الاستراتيجي:

ثمة عدة عوامل التي تؤثر في الأداء الإستراتيجي، وقد اختصرتها إحدى الدراسات في عاملين وهما:
 عوامل تتعلق بأداء الموارد البشرية في المنظمة وعوامل تتعلق بأداء المنظمة نفسها، كما توجد مجموعة من المتغيرات التي لها تأثير كبير في الأداء الإستراتيجي للمنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر، ولأهمية هذه العوامل ومتغيراتها التأثيرية يمكن توضيحها بالآتي (بريس وجبر، 2020: 216-217):

1- العوامل المنظمة: تشمل العلاقات الاجتماعية والإنسانية ومدى واستقرار النظام الاجتماعي لبيئة العمل والفلسفة الإدارية المتبعة وطبيعة العمليات الإنتاجية أو الخدمية. وتعد هذه المتغيرات ذات أهمية كبيرة فيجب تحليل عوامل البيئة الداخلية للمنظمة، ليصار إلى تزويد الإدارة بالمعلومات الهامة واللازمة في عملية البحث عن البدائل الاستراتيجية وتحليل أو اختبار البدائل الفضلى.

2- عوامل البيئة الخارجية: تتمثل البيئة المحاطة بالمنظمة في عدم الاستقرار والثبات، إذ إن تراجع المنظمة عن مراقبة وتقييم عوامل هذه البيئة قد يؤدي إلى الفشل في الأداء، فنجاح المنظمة أو فشلها يتوقف على مدى استجابة الإدارة للمنظمة للتحديات والتهديدات التي تواجهها في بيئتها الخارجية.

3- طبيعة الإدارة: أدى ظهور المنظمات ذات الحجم الكبير وتعددتها وتطور الملكية العامة الى التفرقة والفصل مابين الوظيفة والأدارية والملكية العامة، فالمنظمة التي يتم دارتها من قبل المالكين ويكون أدائها أفضل بكثير من تلك المنظمات التي تدار من قبل الإدارة لأن المديرين أقل رغبة واستعداداً للمخاطرة مقارنة مع المالكين.

4- العوامل المتعلقة بالموارد البشرية: تتضمن هذه العوامل معنويات الأفراد العاملين وتفضيلاتهم، ورغباتهم، وما يحملون من ودوافع، وبيئة العمل، وطريقة حل مشكلات، وما يحصل عليها العاملين من أجور وحوافز مادية ومعنوية وكذلك العلاقات غير رسمية، التي لها تأثير كبير في الأداء الاستراتيجي للمنظمة في استقرارها.

5- العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة: ونعني بها ردود فعل الزبائن تجاه مخرجات المنظمة ومدى قدرة تلك المخرجات على أشباع حاجات الزبائن الفعلية في المكان والوقت المناسبين.

6- العوامل الاجتماعية: تتمثل في عوامل العمران والسكان والضغط الاجتماعي، فضلاً عن العوامل الطبيعية والجغرافية والاقتصادية التي لها تأثير في أداء المنظمة والمجتمع على المستوى الاقتصادي.

7- عوامل أخرى: تتأثر الإدارة بسلطة الدولة من حيث السياسة العامة للدولة ومدى تأثيرها بتشريعاتها وما تضعه من قوانين تنظم عمل المنظمات وإدارتها. كما أنه يمكن القول إن الرضا الوظيفي يؤثر بشكل كبير في الأداء الإستراتيجي في المنظمة، فإن معنويات العاملين ودوافعهم وأتجاهاتهم ورغباتهم وبيئة العمل وطريقة معالجة المشكلات في العمل والعلاقات غير الرسمية التي تدفع الأفراد العاملين لذلك، لها الأثر الكبير في أداء العاملين فيؤثر ذلك في الأداء الإستراتيجي للمنظمة مستقبلاً.

6.3.4: قياس الأداء الاستراتيجي وأهميته:

يشكل قياس الأداء الاستراتيجي الجزء الأهم من أي بنية تحتية تنظيمية، وأداة رئيسة لقراءة جميع العمليات الإدارية في المنظمة. ويربط قياس الأداء الاستراتيجي بتحديد مدى كفاية الإستراتيجيات لتحقيق أهداف المنظمة، ومراجعة إستراتيجيات وتحسينها، ووضع الأهداف التكتيكية. فعملية قياس الأداء ينبغي أن تبدأ بوضع الإستراتيجية وتحديد الكيفية التي يمكن بها ربط الأهداف الإستراتيجية بالمنتجات والخدمات التي يحتاجها الزبون (Ahmed & Magdy, 2005:14). كذلك تظهر أهمية قياس الأداء الاستراتيجي في القطاع الخاص لأنه يتيح قياس الأداء للمؤسسات الربحية بجمع البيانات التي تساعد على تحديد التحسينات المحتملة لنماذج أعمالها. فبالقياس المبني على المعرفة التي توفرها البيانات، يمكن للمنظمة أن تزيد من أدائها المالي بشكل أكبر (زبير واخرون، 2021: 95). كما يوضح أحد رواد إدارة الأعمال، أن "نموذج الأعمال التجارية هو مجرد نموذج يستند إلى سلسلة من الإفتراضات التي قد لا تكون صحيحة". ويمكن أن يساعد قياس الأداء على تحويل الإفتراضات إلى حقائق مفهومة جيداً وإظهار الطريق إلى التحسينات التي تؤدي إلى نماذج أعمال أكثر فعالية. كما يخدم قياس الأداء غرضاً مماثلاً عند تطبيقه على تشجيع الإبتكار داخل المنظمة، عن طرق العمل على معالجة المشكلات القائمة وفتح المجال لتطوير أداء المستعملين، فهو يساعد على تحديد فرص التحسين في أعمال المنظمة لتحقيق أثر أكبر في المجتمع، ويمكن أن يساعد كذلك على اتخاذ القرارات اليومية والبعيدة المدى (Haldane, 2009:4).

وإلى جانب الطرح الأول والثاني السابق، تكتسب عملية قياس الأداء الإستراتيجي أهمية بالغة للعديد من الأسباب (علي، 2014:104):

- 1- يوفر قياس الأداء معلومات مهمة عن في سير مختلف نشاطات المؤسسة: فهو يتيح لها تقييم أدائها من حيث مدى مطابقتها نتائجها للأهداف المسطرة لها.
- 2- يعد قياس الأداء مفتاحاً لتحسين الأداء، بالتحسين المستمر لمؤشرات القياس المستعملة.
- 3- يعمل قياس الأداء على تفعيل أنظمة الرقابة داخل المنظمة.

- 4- يساهم قياس الأداء في تقديم صورة كمية عما حققه كل قسم في المنظمة، ومدى مساهمة كل فرد فيه، مع تحديد نقاط القوة والضعف داخل المنظمة.
- 5- يوفر قياس الأداء مدى كفاية المنظمة في إدارة مواردها (مالية، مادية، بشرية)، عن طريق المعلومات المفضلة والمؤشرات الرقمية المتوفرة.
- 6- تهتم الجوانب الحديثة للأداء بقياس الأداء الاجتماعي والأداء البيئي للمنظمة، الذي يحدد درجة مسؤولياتها الاجتماعية والبيئية، ومدى مساهمتها في تطوير مجتمعها الذي تتواجد فيه.
- 7- يدعم قياس الأداء عمليات اتخاذ القرار، بما يوفره من معلومات ومؤشرات توضح واقع أداء المنظمة ووضعيته التنافسية، كما يسمح لها بالاستفادة من الفرص التي تتوفر لها في بيئة أعمالها، وتجنبها مختلف التهديدات الممكنة.

7.3.4: مؤشرات الأداء الإستراتيجي:

تعرف مؤشرات الأداء الإستراتيجي بأنها القياسات التي تقدم المعلومات والإحصاءات ضمن سياق العمل، وتسمح بالمقارنة بين الحقول والوقت الإضافي مع المعايير المتوقعة عادة، كما تقدم المعلومات بخصوص درجة تحقيق الأهداف، وينبغي أن تكون مؤشرات الأداء قابلة للقياس ومعرفة بوضوح بالطريقة نفسها لعدد من السنوات من أجل إجراء المقارنات. ويمكن تصنيف مؤشرات الأداء الإستراتيجي لأي نوع من الصناعة أو الخدمات سواء كانت في القطاع العام أو الخاص إلى: التكلفة، الجودة، المرونة، الأسهم، المدة الزمنية. ويمكن تصنيف معظم مؤشرات الأداء الإستراتيجي بشكل عام ضمن أحد التصنيفات الستة الآتية، ولكن بعض المنظمات يمكن أن تقوم بتطوير تصنيفاتها الخاصة بحسب ما يوائم عملياتها باعتماد رسالة المنظمة، وهي ما سيعتمد أغلبها لقياس الأداء الإستراتيجي في موضوع الدراسة الحالية (النعيمة وعلي، 2021:66):

- 1- مؤشرات الفاعلية Effectiveness: تتمثل في مستوى تحقيق الأهداف.
- 2- مؤشرات الكفاءة Efficiency: ويتم من خلالها التأكد من حسن استخدام الموارد.
- 3- مؤشرات الجودة Quality: وهي مدى تلبية الخدمة أو المنتج لتوقعات ورغبات الزبائن.
- 4- مؤشرات التوقيت Timelines: تقيس مدى إنجاز المهام والأعمال بشكلها الصحيح وضمن الوقت المحدد لها.
- 5- مؤشرات السلامة Safety: تتمثل في مدى الالتزام بالمعايير الصحية العامة وإجراءات السلامة في العمل.
- 6- مؤشرات الملموسية Tangibility: تشير إلى مدى تحقيق المنفعة للآخرين بشكل واقعي وملمس كما تعني التسهيلات المادية مثل المعدات ومظهر مقدمي الخدمة وغيرها.

7- مؤشرات الإنتاجية Productivity: هي القيمة المضافة من العملية مقسومة على قيمة العمل ورأس المال.

8.3.4: خصائص مقاييس الأداء الإستراتيجي:

لابد من الأهتمام بخصائص مقاييس الأداء الإستراتيجي عند القيام بوضع مؤشرات الأداء للمؤسسات، ويمكن تحديدها بالآتي (القاضي، 2014: 105)، (Michael, 2006: 63):

- 1- أن تكون مرتبطة بالأهداف الإستراتيجية.
- 2- أن تكون ذات صلة ومستمدة من أدوار وأهداف الأفراد المساهمين في لقياس.
- 3- تركز على المدخلات والعمليات والنتائج .
- 4- تشير إلى الأدلة أو البيانات التي سوف تكون متاحة كأساس للقياس .
- 5- يمكن التحقق منها بتقديم معلومات تؤكد مدى تلبيتها للتوقعات.
- 6- أن تكون دقيقة قدر المستطاع وفقاً للغرض من عملية القياس ومدى وتوافر البيانات.
- 7- توفر أساساً سليماً للتغذية الراجعة أثناء أداء العمل.
- 8- أن تكون شاملة تغطي جميع الجوانب الرئيسية للأداء في المنظمة، فالأداء الفاعلية لا يقاس بتقديم النتائج في مجال واحد فقط، بل بتقديم أداء مرضي في جميع مجالات الأداء الممكنة أيضاً.
- 9- أن تكون واقعية وفي حدود إمكانيات المنظمة.
- 10- أن تكون قابلة للتحقيق وتحتاج لتحديد أهداف قابلة للقياس والملاحظة والتحقيق من صحتها من قبل جهة مستقلة.
- 11- أن تكون محددة بدقة ووضوح لتجنب اللبس.
- 12- أن تكون معبراً عنها بشكل كمي أو نوعي
- 13- أن تستعمل للتعرف على الإتجاهات في الأداء.
- 14- أن تكون من الممكن تحقيقها في مدة زمنية مقبولة.
- 15- أن تكون مفهومة واضحة من قبل المستعملين ومجموعات العمل داخل المنظمة.
- 16- أن يصادق عليها من قبل جميع من لهم علاقة بتحقيقها من اعلى قمة الهرم في المنظمة إلى جميع العاملين فيها.
- 17- أن تقيم بصفة دورية وتصدر تقارير عن مدى التقدم فيها وإعلانها لجميع ذوي العلاقة.
- 18- تحديد الأفراد والإدارات المسؤولة عن تحقيق كل جزئية منها ومتابعة ومحاسبة هذه الجهات.

9.3.4: الصعوبات التي تواجه قياس الأداء الإستراتيجي:

إن عملية تقييم الأداء تواجه مجموعة من الصعوبات التي قد تكون عائقاً أمام نجاحها، ومن أهمها: (وليد، 2017: 106).

- 1- في حالة حدوث التضخم فإن الاعتماد على المعلومات المحاسبية التي تم اعدادها على أساس الاستحقاق والتقييم التاريخية قد تصبح بدون فائدة، وهذا ما يؤدي الى عدم الكشف عن حالات الإفلاس والتعثر المالي التي قد تتعرض لها المنظمة بسبب أن مقاييس الأداء الحالية قد أصبحت بدون فاعلية.
- 2- عدم إيلاء الأهمية للمتغيرات المرتبطة بالأداء والتركيز على قياس العناصر السهلة بدلاً من التركيز على قياس العناصر المهمة والتي لها تأثير كبير في مستقبل المنظمة.
- 3- إن سهولة استخدام مقاييس الكمية تجعلها مسيطرة في عملية القياس.
- 4- في كثير من الأحيان يتم اعتماد مقاييس وفقاً لسلوك المدير وتحيزة لشخص تجاه الأهداف قصيرة المدى ويكون ذلك على حساب الأهداف بعيدة المدى (الأهداف الاستراتيجية).
- 5- عدم وجود رؤية ونظرة شاملة للنتائج والمخرجات.
- 6- عدم وجود العدد الكافي من العاملين المدربين والمهملين للقيام بعملية قياس الأداء.
- 7- مشكلة اختيار المدة الزمنية المناسبة لقياس العمل في ظل وجود بدائل عديدة لقياس العمل، وهي: عامل/ساعة، عامل/يوم، عامل/شهر، عامل/سنة.
- 8- صعوبة حساب مساهمة كل عنصر من عناصر الإنتاج في الإنتاج، لتداخل عناصر الإنتاج أثناء العملية الإنتاجية.
- 9- صعوبة القياس الكمي لبعض جوانب النشاط في المنظمة الاقتصادية، كالعوامل السلوكية والبيئية، فيجعلها ذلك عرضة للأحكام الشخصية المزاجية، وهذا يضعف مستوى تقييم الأداء وفقاً للمقاييس الكمية.

10.3.4: تقييم الأداء الاستراتيجي وأهميته:

تتمحور عملية التقييم الإستراتيجي حول نشاط المديرين الخاص بمقارنة النتائج المتحققة للإستراتيجية مع مستوى الأداء المتوقع للأهداف، ويقصد بها " الأنشطة الخاصة لكشف انحرافات الاختلافات (التباين) في مدة تسمح بإجراء التصحيح والتعديل المطلوب، تأكيد على أهمية دور القيادة في تحديد النسبة المقبولة للانحراف عن المعايير المحددة كي يتم تحديد الإجراءات التصحيحية كالقيام بإعادة النظر في الإستراتيجية المعتمدة والعمل على تطويرها، والعمل على إعادة رسم وتحديد الأهداف التنظيمية، وإعادة جدولة الأولويات التخطيطية" (عبد القادر واخرون، 2021: 627).

كما يشار إلى أن تقييم الأداء الاستراتيجي يعد جزءاً من الإدارة الاستراتيجية ومرحلة من مراحلها والهدف منه هو قياس مدى كفاءة وفاعلية المنظمة في الوصول الى أهدافها بالتحسين المستمر، والتفاعل

الدائم والأنسجام مع المتغيرات التي تحصل في البيئتين الداخلية والخارجية، وذلك من خلال اعتماد مجموعة المقاييس المالية وغير المالية بهدف بيان مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، أو هي إجراء مقارنة ما بين النتائج المراد تحقيقها والنتائج المتحققة، وتوفير التغذية العكسية اللازمة لتقييم النتائج وأخذ القرار بأدخل التعديلات المطلوبة (الناصري، 2018:88).

ومن جانب آخر تختلف الرؤى لأهمية تقييم الأداء الإستراتيجي باختلاف توجهات الباحثين، فيرى الباحثان (Hill & Pullen)، إن للتقييم الأداء الأستراتيجي أهمية تتجلى في الأمور التالية (حجاج وبن رنو، 2015، 139):

- 1- تحقيق اتجاه نظامي الإستراتيجية المنظمة.
- 2- توضيح درجة المواءمة والانسجام بين أهداف المنظمة واستراتيجيتها
- 3- تحقيق الأرباح والإيرادات.
- 4- تخصيص موارد المنظمة بشكل فاعلية وكفاءة.

أما (Muraulicdharun)، فقد قام بالربط بين أهمية الرقابة وأهمية الأداء الإستراتيجي وحدد أهميته في ثلاثة نقاط (حجاج وبن رنو، 2015، 139):

- 1- يعمل على تحسين مرتكزات الأداء الإستراتيجي من خلال بناء رؤية مستقبلية يتم من خلالها تحديد أهداف المنظمة القصيرة والمتوسطة الأجل ضمن التوجه الإستراتيجي العام للمنظمة.
- 2- يعمل على تطوير وتحسين الاتصال الاستراتيجي والتغذية العكسية مما يساعد المنظمة على العمل بشكل منسق وموحد من أجل تحقيق الأهداف المرسومة في الخطط المستقبلية.
- 3- إن تقييم الأداء الإستراتيجي يشكل حافزاً كبيراً ومهماً للإدارة لتنفيذ وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

11.3.4: إدارة الأداء الإستراتيجي ومكوناته:

يراد بإدارة الأداء الإستراتيجي كافة الأنشطة التي تسهم في خلق فهم مشترك لما يتوجب تحقيقه، وكيفية تحقيقه، وأسلوب الإدارة في ذلك، إضافةً إلى تطوير أداء المستعملين في سبيل تحسين الأداء الفردي والجماعي والأداء التنظيمي لكل، كما يمكن وصف إدارة الأداء الإستراتيجي بنهج إستراتيجي متكامل من أجل تحقيق النجاح المستدام للمؤسسات التي تركز على تطوير الموظفين وتحسين الأداء، وهي إستراتيجية باعتبارها تهتم بالأمور الأوسع التي تواجه العمل في المنظمة، ومن ثم تحديد الاتجاه العام الذي تسعى دقة المنظمة الى تحقيق أهدافها الإستراتيجية. ومن الأهداف المهمة لإدارة الأداء الإستراتيجي دعم تحقيق إستراتيجية الأعمال المراد تحقيقها، فهو عملية متكاملة في أربعة جوانب رئيسة مبينة في الآتي (وليد، 2017: 97):

- 1- التكامل الرأسي: الربط أو التوفيق بين الأهداف التجارية لملاك المنظمة والفرق والأفراد العاملة فيها.

2- التكامل الوظيفي: ربط الإستراتيجية الوظيفية في أجزاء مختلفة من أعمال المنظمة، والعمل على التوفيق بينها قدر الإمكان.

3- تكامل إدارة الموارد البشرية: بربط مختلف جوانب إدارة الموارد البشرية، وبخاصة التطور التنظيمي وإدارة رأس المال البشري، وإدارة المواهب، والتعلم والتنمية، ونظام المكافآت، بهدف تحقيق التماسك الإداري وتطوير المستعملين.

4- دمج الحاجات الفردية مع حاجات المنظمة قدر ما هو ممكن لتحسين الأداء وزيادة الفاعلية التنظيمية للفرد و فرق العمل.

أما مكونات عملية إدارة الأداء الإستراتيجي لمختلف العمليات الفرعية فهي (القبالي، 2014: 37-

(35):

1- التطوير الإستراتيجي: التطوير الاستراتيجي هو نتائج عملية التنمية الإستراتيجية ضمن أهداف إستراتيجية واضحة وخطط عمل لتحسين الأداء القابل للقياس تهدف في النهاية إلى تحقيق الميزة التنافسية، إذ إن التطوير يرتبط أساساً بعمليات المنظمة المختلفة وهي التي تدفعها لتحسين أدائها الإستراتيجي، فعدم التركيز في الخطط الإستراتيجية وتدني نوعية الأهداف الإستراتيجية غالباً ما يبعد المنظمة عن مساراتها المرغوبة، كما أنه من الضروري أن تركز عملية التطوير الإستراتيجي بشكل كبير على النتائج المالية بدقة إلى جانب التخطيط لإيجاد القيمة. ومن جانب آخر إن ميل الخطط الإستراتيجية إلى النظر في الداخل سيؤدي بالمنظمة السلوك وجهات غير واقعية طويلة الأجل لا تأخذ بالنظر التطورات البيئية التي تركز بشكل كاف على الميزة التنافسية والتميز الحقيقي.

2- الموازنة وضبط الهدف: نتائج عملية الموازنة أو ضبط الهدف تكمن في خطط عمل تنفيذية واضحة لتحسين قيم العاملين، وتخصيص الموارد اللازمة، وتحديد الأهداف المالية للسنة القادمة. ولا بد عند عملية وضع الميزانية نفسها أن تبدأ في وقت مبكر من السنة، والأهداف في الميزانية تميل إلى أن تكون خارج التاريخ لحظة تعيينه، فضلاً عن ذلك ثمة ميل لدى المديرين إلى وضع موازنات مفصلة مع معلومات كثيرة جداً على جميع مستويات الإدارة، ولذا يأخذ هذا الكثير من الوقت للاستعداد للمستقبل.

3- التنبؤ: أثناء عملية التنبؤ يعمل أعضاء المنظمة على تنفيذ الأنشطة التي يجب أن تؤدي إلى النتائج المرجوة، وتكون التوقعات العادية للتنبؤ إما أن المنظمة لا تزال على الطريق الصحيح أو أن تكون ثمة حاجة إلى إجراءات تصحيحية أو تنبؤية لحل المشكلات الحالية أو المتوقعة.

4- قياس الأداء: تجمع عملية قياس الأداء بين العمليات وتوزيع البيانات، للسماح للتنفيذ الفاعلية ولغيرها من العمليات الفرعية بتمثيل المعلومات في شكل عوامل النجاح الحاسمة كمؤشرات الأداء التي تسمى مؤشرات الأداء الرئيسة. كما أن ثمة أمراً يخص الأعمال التي يرفع المنظمات إلى تحسين عملية قياس الأداء، وهو تدني نوعية إدارة المعلومات والتقارير الإدارية. وفي كثير من الأحيان قد لا تلبى إدارة

المعلومات حاجات الإدارة ولا تحفز السلوك الاستباقي بشكل تام لأن التقارير قد تفتقر إلى المعلومات غير المالية بصورة كافية، وقد لا تشمل تلك التقارير على الإجراءات التصحيحية والوقائية غير المكتملة لأن جمع البيانات قد يتطلب وقتاً طويلاً جداً.

5- مراجعة الأداء: عملية مراجعة الأداء الدورية للأداء الفعلي والتوقعات والأهداف من أجل ضمان أن الإجراءات التصحيحية والوقائية يتم إتخاذها في الوقت المناسب من أجل المحافظة على المنظمة فتكون في المسار الصحيح، إذ إن القضايا المنظمة التي تدفع المنظمات إلى تحسين أدائها قد تكون بسبب مستويات المراجعة المنخفضة للتنبؤات والتوقيت السيئ في استعراض الأداء. كما أن القيمة المضافة للتوقعات هي أيضاً قد تكون منخفضة نسبياً وبسبب دقتها في كثير من الأحيان فيجعلها ذلك غير كافية لمراجعة الأداء، وعادة ما تكون موجهة أيضاً على أنها مالية، وقد لا توفر ما يكفي من المعلومات التوضيحية حول قضايا المستقبل، ويستغرق الكثير من الوقت للتحضير لها. هذا، ولا بد أن تجري اجتماعات مراجعة الأداء عموماً على أساس منتظم وليس كاستثناء عندما يكون ثمة مشكلة فعلية، فيسبب ذلك بالنتيجة أن مراجعة الأداء تستغرق الكثير من الوقت عندما تكون هناك مشكلات في التنظيم وعند وجود حالات تخص معالجة الأداء الحقيقي.

6- التعويض بالحوافز: ترتبط هذه العملية بالإجراءات الإستراتيجية والتشغيلية للعاملين بطريقة متوازنة كالتعويض وسياساتها والمنافع الأخرى، إذ إن الدافع الرئيس الذي يدفع المنظمات لتحسين الحوافز والتعويض هو تحقيق التناسق بين عملياتها والاستفادة بأقصى ما يمكن من أداء العاملين، ولذا إن مكافأة السلوك تحسن الأداء لأعضاء المنظمة.

12.3.4: مداخل قياس الأداء الاستراتيجي:

إن القياس يعد أمراً ضرورياً وعنصراً رئيسياً لتحقيق النجاح للمنظمة في ظل بيئة التصنيع المعاصرة، ومن المفيد عدم الأقتصاد على مقاييس الأداء المالية والأعتماد أيضاً على مقاييس الأداء غير المالي، بحيث يتم التكامل فيما بينها لتقديم صورة متوازنة عن الأداء الإستراتيجي التي تناولتها الأدبيات الإدارية والإستراتيجية وفقاً للآتي (صفاء ومحمد ، 2018: 365-367):

1- المدخل المالي: بحسب هذا المدخل يمكن أن تقوم المنظمة بأستعمال مؤشرات مالية لقياس الأداء الإستراتيجي، حتى تصبح الصورة الحقيقية للمركز المالي واضحة، حيث يمكن تهيئتها وفق نماذج تنبؤية لتحديد المركز المالي للمنظمة في المستقبل ولعل (العائد على المساهمين، والحصة السوقية، والعائد على الأستثمار، والعائد على حق الملكية التي يعدها.

2- مدخل القيم المتنافسة: فيه تصنف مؤشرات الأداء الإستراتيجي إلى بعدين: الأول هو التركيز على كون الأداء داخلياً (اي الأداء الداخلي) أو خارجياً، بتفاعل المنظمة مع بيئتها، والثاني يتعلق بهيكل المنظمة من

حيث كونه مستقراً أو مرناً، إذ تبين حالة التركيز الداخلي اهتمامات الإدارة برفاهية وكفاءة العاملين، في حين توضح حالة التركيز الخارجي علاقة المنظمة بالبيئة، ويوضح الهيكل المستقر قيم الإدارة العليا الخاصة بالكفاءة والاجراءات الرقابية من الأعلى إلى الأدنى، أما الهيكل المرن فيمثل قيم التعلم والتغيير.

3- مدخل أصحاب المصالح: يقسم أصحاب المصلحة إلى مجموعتين، مجموعة هي في داخل المنظمة أي في بيئتها الداخلية، ومجموعة في خارج المنظمة أي في بيئتها الخارجية، حيث يعتمد المنظمة على أصحاب المصلحة من أجل بقائها وتطورها عن طريقة تلبية مطالبهم، والمنظمة الفاعلة هي التي تتمكن من أرواء كل أصحاب المصلحة، وكلما أستطاعت أروائهم أكثر كلما زادة فاعليتها، ويعد من أصحاب المصالح (الزبائن، المساهمون، العاملون، المجهزون، الدائنون) ومن المؤشرات الدالة على هذا المدخل توافر الرضا الوظيفي، ورضا المساهمين عن أرباحهم المالية، ورضا الزبائن عن مايقدم لهم من السلع والخدمات، ورضا المجهزين.

4- مدخل تعظيم الربحية: بموجبه تعد الربحية هدفاً إستراتيجياً ، ويعرف الربح بأنه (العوائد الفائضة بعد تغطية تكاليف المدخلات والعمليات والمخرجات)، وهذا المدخل يستند إلى عدة فرضيات مفادها أن الربحية هي التي تساعد المنظمة في البقاء، وأنه يتوجب تحقيق الربح لتغطية تكاليف رأس المال، كما أن عدم تحقيق الربح قد يعرض المنظمة إلى اندماجات عدائية أحياناً، كما إن الربح يعد ضرورياً لأصحاب المصالح لتحسين جودة الحياة ولضمان بقاء المنظمة ولنموها.

ويرى الباحث أنه رغم أهمية المقاييس المالية بوصفها مدخلاً لقياس الأداء الإستراتيجي، فإن التطور والنمو يفرض على المنظمة ضرورة اعتماد مداخل أخرى لا تقل أهميتها عن المعايير المالية، تعتمد المدخل المناسب لإستراتيجية المنظمة ورسالتها، فبعضها تسعى لتحقيق ميزة تنافسية عن طريق مستوى التوفير المالي الذي تحققه ممارساتها، وأخرى تهدف لإرواء أصحاب المصالح، والاتجاه الحديث هو تحسين الوضع التنافسي عن طريق الاهتمام بالبيئة.

13.3.4: أبعاد الأداء الاستراتيجي:

يكاد يتفق عدد غير قليل من الباحثين على أن أبعاد الأداء الاستراتيجي الموضحة في الشكل (8) تتضمن الآتي (الحدراوي وآخرون، 2018: 72)، (الشيخلي والجوفي، 2016: 336)، (ناصر وحمادي، 2020: 158)، (بريس وجبر، 2020: 215)، (جلاب وجاسم، 2017: 161)، (أمينة وسارة، 95: 2019)، (عبدالعال، 2019: 444):

1- البعد المالي: يشمل هذا المحور الأرباح التشغيلية والعائد على الاستثمار وتكلفة المنظمات، فضلا عن إستراتيجية النمو والربحية والمخاطر، وذلك من وجهة نظر المساهمين، كما أن هذا الأمر يساعد المدير التنفيذي على قياس التطور في الأعمال التي تسعى إلى خلق قيمة مضافة للزبائن الحاليين والمستقبليين

فضلا عن الكيفية التي تعزز القدرات الداخلية وإدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء المستقبلي، كما أن هذا البُعد يشير إلى متطلبات المالكين من عائد رأس المال المستثمر من قبلهم ومستوى الدخل التشغيلي، وتخفيض التكاليف، والحصة السوقية، وقيمة الأصول، والتدفق النقدي.

ويرتبط المحور المالي بتحسين إدارة التكاليف التشغيلية والتحقيق العائدات ويركز على قياس نتائج الأداء في المدى القصير وأظهر نتائج القرارات التي أتخذت فعلاً، ويصور المنظور المالي العواقب الاقتصادية القابلة للقياس بسهولة للإجراءات المتخذة فعلاً، إذ يجمع البيانات المالية ذات الصلة (بصافي الدخل والربح والعائد على الاستثمار ومعدل النمو والتدفق النقدي) الذي يوضح مستوى وتطور الأداء المالي للمنظمة. كما أن البعد المالي مهم جداً لأنه يبين القيمة التي يتم تنشأ للمساهمين التي تعتمد عليها المنظمة.

ويكشف هذا المحور بوضوح برامج إيجاد القيمة للأداء المالي، وزيادة شدة المنافسة، على الأجل البعيد من جهة، ويكشف الآثار المالية المترتبة على قرارات وأفعال المدير من التنفيذيين من جهة أخرى، ولكن ثمة مقاييس أخرى لقياس الأداء المالي هي (الإنتاجية، الحصة السوقية، الربحية، قيادة المنتج، المسؤولية العامة القانونية، السلوك الأخلاقي، تطوير العاملين، التوازن بين الأهداف على الأمدين القريب والبعيد)، كما يساهم في تعقب وقياس الاستراتيجيات المطبقة في لمنظمة التي تساهم بدورها في تحسين النتيجة المالية في نهاية السنة. ومن أهم هذه المؤشرات: هامش الربحية، معدل دوران الأصول، إجمالي الأصول، تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية.

ويتكون المحور المالي من مجموعة من المقاييس التي تستعمل في إجراء تقييم لأداء المنظمة، التي يساهم استعمالها مجتمعة في تقديم صورة عن أداء المالي للمنظمة في مدة محددة كما يوفر المستلزمات اللازمة لتحليل وإجراء والمقارنة بين أداء المنظمة المالي الحالي مع أدائها في مدة سابقة، وتعد المقاييس المالية هامة لقياس أداء المنظمة ولكنها غير كافية (Omran et al., 2021:140).

ويشير المنظور المالي إلى مسالة في غاية الأهمية وهي كون استراتيجية المنظمة وتنفيذها يشاركان في تحسين الأداء المرتبط بجوانب الانتاج والتسويق ضمن خط السلطة المباشر صعوداً من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا، فالأهداف المالية الأنموذجية يجب أن تتماشى مع الأرباح والنمو وقيمة المساهمين، ما هو كذلك تقييمه الحالي للأداء مقارنة مع نتائج الأداء المالي لمؤسسات منافسة، وكما هو معروف إن مقاييس الأداء المالية يدخل في قياسها الربح الممثل إما بصافي الربح المحسوب بعد الفائدة الضريبة أو مجمل الربح التشغيلي الناشئ من مقابلة الإيرادات الاعتيادية مع تكاليف تحقق تلك الإيرادات. وكذلك ترتبط القضايا الأخرى التي يمكن أن يغطيها المنظور المالي بإستراتيجية التكلفة وإستراتيجية الاستثمار، والحسابات المدينة، ثمة العديد من أدوات الرقابة الإدارية التقليدية، التي تتمثل في شكل مقاييس مالية ونسب أساسية (فايزة، 2016: 145). والمنظور المالي يعد من أهم محاور قياس وتقييم الأداء، لأن هذا المنظور تعد نتائجه مقاييس لمدى تحقيق الأهداف والأرباح في المنظمة (عبدالعال، 2019: 444).

ويرى الباحث أن البُعد المالي يمثل أحد المحاور المهمة للمنظمات إن لم يكن أهمها في الوقت المعاصر في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي ، لأن هذا البُعد له صلة وثيقة بتحقيق العوائد المالية، وزيادة الحصة السوقية، ونمو المبيعات للمنتجات الحالية والمستقبلية، إذ إن كفاءة المنظمة ونجاحها واستمراريتها يرتبط باستدامة تحقيق العوائد، فبين ذلك أهمية البُعد المالي في قياس الأداء الاستراتيجي للمنظمة، هذا فضلاً عن أنه يكشف نجاحات المنظمة في الأجل القصير.

2- بُعد الزبائن: يركز هذا البُعد على الأنشطة والإجراءات التي يمكن أن تلبى حاجات الزبون، والتي يمكن أن تجيب على السؤال: كيف نخدم زبائننا؟ وتعتمد أغلب المنظمات في الوقت الحالي على وضع وحاجات ورغبات الزبائن ضمن إستراتيجيات كون هذا المحور له أهمية كبيرة في بقاء المنظمة ونجاحها (القيسي والطائي، 2014: 58)، إذ يتضمن بعد الزبون المقاييس التي تحدد الزبائن وقطاعات السوق التي تتنافس فيها وحدة الأعمال.

كما يركز على جميع الأنشطة والاجراءات التي تلبى حاجات الزبائن، ومن مؤشرات المهمة رضا الزبائن، ويجب هذا المحور على السؤال: كيف نخدم زبائننا؟ (عباس والجوفي، 2016: 70). ويجب على مديري المؤسسات أن يحددوا طبيعة ونوعية الزبائن ومجالات السوق لكي يُقام بالنشاطات المستهدفة، فان كل ذلك يؤدي إلى نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ولذا إن قياس أداء المنظمة يتوقف على مدى نجاح الأهداف الاستراتيجية المتحققة التي تتمثل في رضا الزبائن.

وترى دراسة (جلاب وجاسم، 2017: 161) أن هذا البعد يشير إلى كل من عدد الزبائن، وقاعدة الزبائن، ورضاهم، فضلاً عن توفير مزايا متميزة لهم، وتحقيق إستراتيجية إيجاد القيمة والتمايز للمنظمة من وجهة نظر الزبائن، فضلاً عن أن هذا المحور يقارن أداء المنظمات مع أداء الزبائن والحصة السوقية، والمحافظة على الزبائن، وكسب زبائن جدد، وتحقيق ربحية الزبون. كما أن هذا البعد يقيس القيمة المقترحة للمنظمة، ويوجد القيمة للزبائن المستهدفين، وباختصار إن المنظمات التي تركز على محور الزبائن يتعين عليها إجابة السؤالين (من الزبائن المستهدفون؟، وما القيمة المقترحة لخدمتهم؟)، ولكن كلا السؤالين يواجه العديد من التحديات وبخاصة التميز المنظور التشغيلي يبين، وقيادة المنتج، والعلاقة مع الزبائن. وفي السياق نفسه تجد دراسة (أمينة وسارة، 2019: 95) أن هذا جميع الأنشطة والاجراءات الإدارية التي تقابل حاجات ورغبات العملاء، ويركز على تلك الأهداف التي يمثل تحقيقها تحقيقاً للأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وتتمركز حول رضا العملاء، والمحافظة على العملاء الحاليين، واستقطاب عملاء جدد، وحصة المنظمة في الأسواق المستهدفة، وربحية العملاء وغيرها.

وفي سياق متصل يؤشر هذا المنظور الطرائق التي ستوجد بها القيمة للعملاء وكيف سيحقق ذلك، وما الذي سوف يدفع بالعملاء الى دفع المقابل المالي لها، فإن فقدت المنظمة قدرتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات ملائمة تلبى حاجات ورغبات العملاء وبتكلفة فعالة فلن تتولد إيرادات وستدهور المنظمة وتموت،

كما ينبغي على المنظمة عدم المبالغة في الارتباط بمنتجاتها وعملائها الحاليين، فقد يكون بمقدورها من خلال إمكانياتها وقدرات موظفيها على طرح منتجات جديدة وجذب عملاء جدد (فائزة، 2017: 148).

ويتفق الباحث مع الطروحات السابقة فيما ذكر من أهمية البعد المالي لقياس الأداء الإستراتيجي، ويرى أنه على المنظمات وضع عدد من حاجات ورغبات الزبائن في صميم إستراتيجيتها، لما يشكله ذلك من أهمية كبيرة تؤثر في أدائها الاستراتيجي فيتحقق النجاح في ظل التنافس القائم مع منافسيها وبقائها واستمرارية نشاطها في السوق، وهذا يعتمد بالدرجة الأساس على أمكانية المنظمة على تقديم خدماتها بجودة عالية، وبذلك يستطيع المديرون في تلك المنظمات ترجمة رؤيتهم الاستراتيجية ورسالتهم في كيفية التعامل الاستراتيجي مع الزبائن، إلى مقاييس محددة ذات علاقة باهتماماتهم وإشباع رغباتهم وحاجاتهم، بالاعتماد على، استراتيجية التوجه بالزبون وتطبيق مؤشرات الاحتفاظ بالزبون، ورضا الزبون، واستقطاب زبائن جدد، وغيرها.

3- بعد الإبداع والتعلم: يركز هذا البعد على الكيفية التي بها تدار الموارد ورأس المال البشري بالشكل الأمثل وبصورة جيدة ، من أجل مستقبل أفضل للمنظمة، ويضم في مؤشرات البحث والتطوير وقدرة المنظمة على الإبداع والتعلم، وهو يجيب على السؤال: هل تتغير المنظمة وتتعلم وتحسن؟ (الحدراوي وآخرون، 2018: 73). ويمكن تحديد الأهداف التي تمكن المنظمات من المنافسة بنجاح من منظور الإبداع والتعلم والنمو، كما أن قابلية المنظمة على الإبداع والتحسين والتعلم تؤثر مباشرة في قيمة المنظمة، فمن هذه القابلية على طرح المنظمة لمنتوج جديد وبناء قيمة للزبائن تستطيع المنظمة أن تخرق الأسواق الجديدة وتزيد إيراداتها. ومن جانب آخر فإن هذا المحور على التعلم التنظيمي الذي نعني به مشاهدة وشخص ملاحظة البنية التحتية التي يجب أن توجد لها المنظمة للتطوير والنمو الطويل الأمد (ناصر وحمادي، 2020: 159). وفي الاتجاه نفسه تجد دراسة (بريس وجبر، 2020: 215) أنه يجب على المديرين في هذا المحور تحديد البنية التحتية المناسبة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية بشكل مناسب، إذ إن عمليات النمو والتعلم تأتي عن طريق ثلاثة مصادر مهمة ممثلة بالأفراد والأنظمة والإجراءات التنظيمية.

أضف إلى ذلك أنه يركز على كيفية إدارة الموارد ورأس المال البشري بصورة جيدة من أجل مستقبل المنظمة، ومن مؤشرات أنشطته البحث والتطوير، ومدى قدرة المنظمة على الاحتفاظ عاملها الأكفاء (عباس والجوفي، 2016: 70). وهذا المحور يبين مدى قدرة المنظمة على التطور والإبداع عن طريق الأفراد والنظم، والإجراءات التنظيمية، والتقدم في تحقيق الأهداف الضرورية وتحسينها بالطرائق والأساليب المناسبة يتطلب الاستثمار في إعادة تدريب وتطوير العاملين، ودعم وتعزيز النظم، وتكنولوجيا المعلومات، وتنظيم الإجراءات، والمسارات التنظيمية.

وترى (أمينة وسارة، 2019: 95-96) أن هذا المنظور يركز على كيفية تدريب العاملين وتعليم المستعملين داخل المنظمة، والعمل على رفع مستوى إدراكهم لمتطلبات العمل، والعمل على تحسينها

مستقبلاً، للبقاء وتحسين المركز التنافسي للمنظمة. ومن بين المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق هذا المحور ومعدلات التوظيف، مؤشر رضا العاملين، والاستثمار في تطوير أسواق جديدة، والاستثمار في دعم المنتجات الجديدة والتدريب. وفي الاتجاه نفسه يؤكد (Omran, et al., 2021:140) ضرورة أن يكون التركيز وفق هذا المنظور على الاستثمار في الموارد البشرية، ومقدار البحث والتطوير وتكلفة التدريب، ولذا تحدد البنية التحتية للمنظمة في هذا المنظور بالاستناد إلى استعمال التكنولوجيا وكفاءة النظم التي ستساعد المنظمة في تحقيق غاياتها وأهدافها.

كما أن منظور الإبداع والتعلم والنمو يساعد المنظمة ويمكنها من التجديد من أجل ضمان بقائها وأستمرارها على الأجل الطويل، فالمنظمة يجب أن تدرس جيداً مايتوجب فعله كي تحتفض بالمعرفة التقنية اللازمة لفهم حاجات العملاء وأشباعها والسعي لتنمية تلك المعرفة إضافتاً الى أحتفاظها الفعالية أو الأنتاجية الضرورية للعمليات التي توجد قيمة العميل (فائزة، 2017: 152). وبالنسق نفسه يضمن هذا المحور للمنظمة القدرة على التحديث والتجديد، فهو يعد الشرط الأساسي للبقاء والأستمرار على الأجل الطويل، ويهدف إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء (عبد العال، 2019: 444). ويرى الباحث أن هذا البُعد يتمحور حول تحقيق الإبداع والتعلم والنمو عن طريق ثلاث أدوات مهمة ممثلة في النظم والأفراد والإجراءات التنظيمية التي تمثل مدخلات لتحفيز العاملين والمحافظة عليهم وتطوير قدراتهم، ووضع منهجاً لاكتساب الوصول إلى المعرفة المكتنزة سواء في نظم المعلومات أو لدى ذوي الخبرة من العاملين في المنظمة، إذ إن محور الإبداع والتعلم والنمو يتضمن العديد من الأنشطة والأفراد والموارد التنظيمية المتماثلة. كما أن توفير المناخ التنظيمي المناسب سيتيح إمكانية التعلم والإبداع، ومن جانب آخر إن تحقيق هذا البُعد لا يقتصر على التعلم داخل المنظمة بل لا بد أن يتوسع مداه ليشمل التعلم من المنظمات المماثلة التي تعمل في البيئة الخارجية، وتحقيق الإبداع لا يكون عن طريق أدوات التكنولوجيا فقط بل بما يقدمه الأفراد أيضاً من أفكار ابتكارية وإبداعية تجاه ما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات.

4- بُعد العمليات الداخلية: يشمل قدرة المنظمة ضمن بيئتها الداخلية على تلبية التوقعات من قبل الزبائن، باعتماد القياس لدرجة نجاح المنظمة ومدى قدرتها على تلبية هذه التوقعات، ويشمل هذا المحور تحقيق النجاح عن طريق الكفاءة والفاعلية، بتسليط الضوء على استراتيجية تحقيق قيمة الزبون التي يمكن أن تقلل تكاليف العمليات وتولد قيمة مضافة للمنتج والخدمة الابتكار، كما أن مواصلة تحقيق القيمة المضافة يتضمن تحديد العملية التي تساهم في تقديمها بأفضل الطرائق الممكنة لارضاء الزبون توقعاتهم (الحدراوي وآخرون ، 2018: 73).

كما يوضح هذا البُعد العمليات الحرجة التي ينبغي أن تتفوق فيها المنظمة على غيرها من المنظمات الأخرى، إذ يركز الإحصاءات العمليتيه ومؤشرات الإنتاج، مثل متوسط تكلفة الطلبة ومدى الوفاء

بالطلبات، ويجب السؤال: هل إن عمليات الأنشطة الداخلية تضيف قيمة للزبائن وأصحاب المصالح؟ (الشيخلي والجوفي، 2016: 337).

ويشمل هذا البُعد الفعاليات والأنشطة الداخلية الحيوية كافة التي تتميز بها المنظمة من غيرها من المنظمات، وبها تقابل حاجات الزبائن وغايات أهداف أصحاب المصالح، أي إن منظور عمليات الأعمال الداخلية يقيس العمليات الداخلية الحرجة التي يجب أن تتفوق فيها المنظمة، والهدف من ذلك مواءمة العمليات التشغيلية مع الأهداف الاستراتيجية للشركة، ولتحديد كون العمليات الجارية الداخلية تؤدي أداء كافيًا حتى تتمكن من الوصول إلى توقعات الزبائن (ناصر وحمادي، 2020: 158).

كما يتضمن هذا المحور قياس الأداء المستقبلي للمنظمة وعن طريق رؤية العمليات الداخلية والأنشطة التي تقوم بتنفيذها المنظمة لتحقيق الأهداف المالية وتلبية حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية (بريس وجبر، 2020: 215).

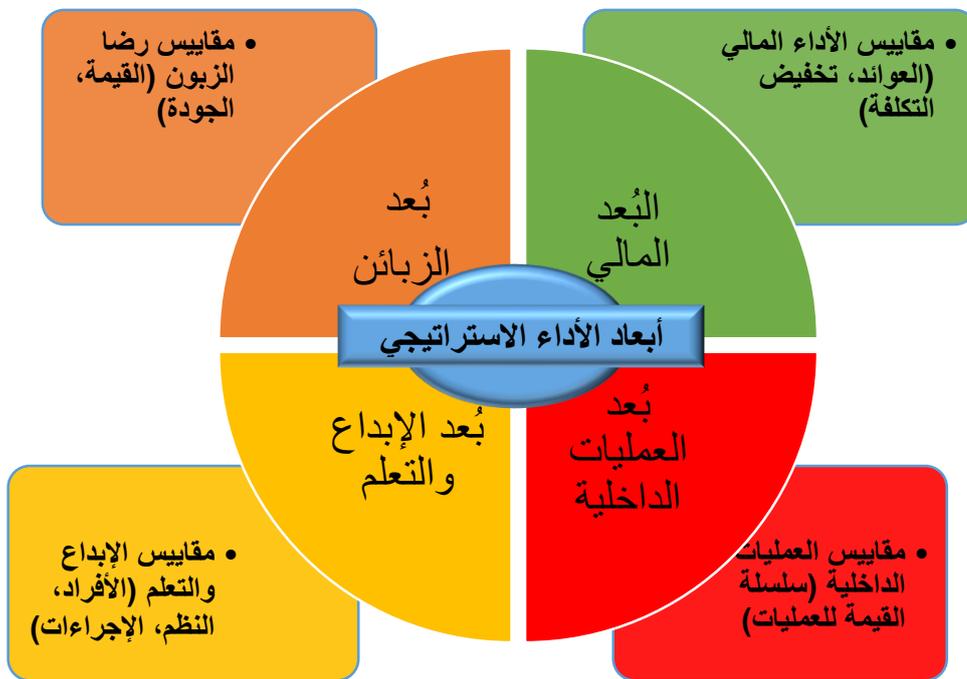
ينطوي هذا المحور على قياس التكلفة والجودة وعدد أوقات الدورة، وهذه المقاييس تقدم قيمة للزبائن وتقلل تكاليف العمليات التشغيلية، إذ يعمل هذا المنظور على قياس العمليات التي لها تأثير في رضا الزبائن، ومن بين المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق هذا المحور دوران المخزون، معدل الأداء اليومي للعامل، التسليم في الوقت المحدد، الوقت المعياري من إصدار الطلبية إلى التسليم، التحسين في الإنتاجية (أمينة وسارة، 2019: 95).

ويرى (Omran, et al., 2021:140) أن هذا البُعد يقصد به عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات على وفق المجالات الإبداعية وذات القيمة للمنظمة، وبأقل التكاليف، ويعتمد ذلك على كل من المديرين والعاملين في المنظمة، ويتضمن هذا المنظور الإبداع والابتكار، وتحسين الإنتاج ومستوى الخدمة، وتخفيض وقت التسليم وتقديم الخدمة.

وللتعرف على طبيعة العمليات الداخلية من الضروري إجابة السؤال: ما العمليات التي تولد القيمة بالنسبة للعملاء وتؤدي أيضاً إلى تحقيق توقعات أصحاب المصالح؟ والإجابة ينبغي أن يطرحها منظور العمليات الداخلية، ثم يتوجب علينا التعرف على عمليات المنظمة على المستوي العام، ويفيد أنموذج بورتر المسمى بسلسلة القيمة في القيام بذلك، إذ إنه تتضمن وصفاً لكافة عمليات المنظمة بدءاً من تحليل احتياجات العملاء وانتهاءً بتقديم ثم يتم العمل على إجراء تحليل مفصل لهذه العمليات من أجل الغاء أية عملية لا تخلق قيمة للعميل، أما العمليات المتبقية فيجب أن توصف من حيث التكاليف وزمن العملية وتوكيد الجودة، وعندئذ ستوفر النتائج أساساً لاختيار الأساليب لقياس هذه العمليات (فائزة، 2017: 150). ومن جانب آخر يهتم هذا البُعد بقياس الأداء المستقبلي للمنظمة بعرض الأنشطة والعمليات الداخلية التي تنفذها المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المالية ومتطلبات العملاء، وفيما يأتي بعض المقاييس التي يمكن اعتمادها عند

تطبيق محور العمليات الداخلية ومنها معدل الأداء اليومي للعامل، التحسين في الإنتاجية ، دوران المخزون، التسليم في الوقت المحدد (عبدالعال،2019: 444).

ويرى الباحث أن بُعد العمليات الداخلية يشمل فقط تلك العمليات التي تولد قيمة لكل من المنظمة والزبون، وهذا بالضرورة يعني استبعاد وتقليص أو إزالة أية عملية لا تخدم استراتيجية توليد القيمة لأنها تساهم في إضعاف مستويات الأداء الاستراتيجي للمنظمة، فضلاً عن أنها تمثل عبئاً كبيراً على تكلفة إنتاج المنتج أو الخدمة، فيؤدي ذلك إلى عدم قدرة المنظمة على المنافسة السعرية مع الآخرين، وكذلك عدم قدرتها على تحقيق العوائد العالية التي تلبى تطلعات المالكين.



الشكل (8) أبعاد الأداء الإستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من المصادر المذكورة في المتن

الفصل الخامس

الأطار الميداني للدراسة

المبحث الأول : وصف عينة الدراسة ومتغيراتها.

المبحث الثاني : اختبار فرضيات الدراسة.

1.5: وصف عينة الدراسة ومتغيراتها:

نتناول في هذا المبحث الأول من الفصل الخامس الوصف والتشخيص للسمات الشخصية لأفراد العينة، وكذلك وصف أبعاد ومتغيرات الدراسة الحالية على وفق المحاور الآتية:

1.1.5: وصف سمات العينة:

أولاً: سمة الجنس: إن نسبة الذكور في عينة الدراسة هي النسبة الأكبر ، إذ شكلت ما يقارب (75.9%)، أما نسبة الإناث فكانت (24.1%).

النسبة %	العدد	الفئات
75.9	82	ذكور
24.1	26	إناث
100.0	108	المجموع

الجدول (21) توزيع العينة حسب الجنس

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

ثانياً: العمر: أظهرت الدراسة أن الفئات العمرية (35 سنة أقل من 45) تمثل الجزء الأكبر من أفراد العينة بنسبة (61.1%)، تليها الفئة العمرية (25 سنة أقل من 35) بنسبة (17.6%) ، وشكلت الفئة العمرية (45 سنة أقل من 55) بنسبة (15.7%) ، أما الفئة العمرية (55 سنة فأكثر) فنسبتها (5.6%).

النسبة %	العدد	الفئات
17.6	19	25 سنة أقل من 35
61.1	66	35 سنة أقل من 45
15.7	17	45 سنة أقل من 55
5.6	6	55 سنة فأكثر
100.0	108	المجموع

الجدول (22) توزيع العينة حسب العمر

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

ثالثاً: التحصيل الدراسي: يمثل حاملو شهادة الماجستير النسبة الأكبر من المستجيبين ، إذ بلغت نسبتهم (74.1%)، أما البقية هم (25.9%) من المستجيبين فيحملون شهادة الدكتوراه.

النسبة %	العدد	الفئات
74.1	80	ماجستير
25.9	28	دكتوراه
100.0	108	المجموع

الجدول (23) توزيع العينة حسب التحصيل الدراسي

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

رابعاً: اللقب العلمي: إن نسبة حاملي اللقب العلمي (مدرس مساعد) هي النسبة الأكبر ، إذ بلغت (56.5%)، تليها نسبة حاملي لقب (مدرس) التي بلغت (24.1%)، وشكل حاملو لقب (أستاذ مساعد) نسبة (17.6%) من المستجيبين ، بينما شكل حاملو لقب (أستاذ) نسبة (1.9%).

النسبة %	العدد	الفئات
56.5	61	مدرس مساعد
24.1	26	مدرس
17.6	19	أستاذ مساعد
1.9	2	أستاذ
100.0	108	المجموع

الجدول (24) توزيع العينة حسب اللقب العلمي

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

خامساً: سنوات الخدمة في الوظيفة: غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم خدمة (10 أقل من 20 سنة) ، وبلغت نسبتهم (63.0%)، يليها الأفراد الذين لديهم خدمة (1 أقل من 10 سنة) وتشكل ما نسبته (14.8%) ، ويليهما الأفراد الذين لديهم خدمة (20 أقل من 30 سنة) وتشكل ما نسبته (13.0%)، وجاءت في المرتبة الأخيرة فئة الأفراد الذين لديهم خدمة (30 سنة فأكثر) بنسبة بلغت (9.3%).

النسبة	العدد	الفئات
14.8	16	1 أقل من 10 سنة
63.0	68	10 أقل من 20 سنة
13.0	14	20 أقل من 30 سنة
9.3	10	30 سنة فأكثر
100.0	108	المجموع

الجدول (25) توزيع العينة حسب سنوات الخدمة في الوظيفة

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

سادساً: سنوات الخدمة في المنصب الحالي: إن غالبية أفراد عينة الدراسة في المنصب (1 أقل من 5 سنة) بلغت نسبتهم (74.1%)، يليهم الأفراد الذين لديهم المنصب (5 أقل من 10 سنة) وتشكل نسبتهم (19.4%)، وجاءت في المرتبة الأخيرة فئة الأفراد الذين لديهم المنصب (10 سنة فأكثر) بنسبة بلغت (6.5%).

الفئات	العدد	النسبة %
1 أقل من 5 سنوات	80	74.1
5 أقل من 10 سنة	21	19.4
10 سنة فأكثر	7	6.5
المجموع	108	100.0

الجدول (26) توزيع العينة حسب سنوات الخدمة في المنصب الحالي

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

سابعاً: التخصص: غالبية أفراد عينة الدراسة من التخصص (الإنساني) إذ بلغت نسبتهم (61.1%)، يليها الأفراد الذين لديهم التخصص (العلمي) وتشكل نسبتهم (38.9%).

الفئات	العدد	النسبة
إنساني	66	61.1
علمي	42	38.9
المجموع	108	100.0

الجدول (27) توزيع العينة حسب التخصص

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

2.1.5: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها:

تم تطبيق مؤشرات الإحصاء الوصفي لوصف متغيرات الدراسة وأبعادها وبموجب مؤشرات النسبة المئوية والتكرار الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل التوافق. ولغرض التعرف على مستويات الاتفاق بين آراء أفراد العينة وبموجب قيم الأوساط الحسابية لمقياس ليكرت الخماسي فقد تم تحديد التقديرات المعيارية لمستويات الاتفاق تلك والموضحة في الجدول (29)، حيث تم حساب الفئات المعيارية بموجب

المدى لأوزان المقياس المذكور وحسب المعادلة (المدى = 5 - 1 = 4) إذ أن الأرقام (5) و (1) تمثل أكبر وأقل وزن في مقياس ليكرت الخماسي. ومن ثم تم تقسيم الناتج على عدد فئات المقياس لينتج لدينا طول الفئة المعيارية والتي تساوي $(4 \div 3 = 1.3)$.

ت	الفئات المعيارية للوسط الحسابي	التقديرات
1	2.33 - 1.00	ضعيف
3	3.66 - 2.34	متوسط
4	5.00 - 3.66	عالي

الجدول (28) المستويات المعيارية لتقدير الاتفاق

المصدر: من إعداد الباحث

وبعد إيجاد القيم المعيارية لتقدير مستويات الاتفاق لآراء أفراد العينة وبموجب الوسط الحسابي فقد كانت نتائج الوصف لمتغيرات الدراسة وأبعادها كالآتي:

1.2.1.5: وصف متغير القيادة الابتكارية:

تم وصف آراء أفراد العينة في الجامعة التقنية في محافظة دهوك لمتغير القيادة الابتكارية وأبعاده بالاعتماد على كل من التكرار والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل التوافق حيث كانت النتائج كالآتي:

1- وصف بُعد التفكير والتخطيط الابتكاري: يوضح الجدول (29) نتائج إجابات أفراد العينة وحسب آرائهم في وصف العبارات (X1-X5) والتي اعتمدت في الدراسة الحالية لوصف هذا البعد والتي يمكن مناقشتها كالآتي:

أ. تبين من المؤشر الكلي لنسبة الاتفاق لآراء العينة حول عبارات هذا البعد والتي كانت (88.7%) في مقابل نسبة عدم الاتفاق ولنفس العبارات أنها كانت (2.3%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.681)، مما يشير لوجود مستويات اتفاق عالية بين آراء العينة على مضامين العبارات المستخدمة في القياس لهذا البعد وبموجب القيم المعيارية للوسط الحسابي. مما يؤكد لنا أن آراء أفراد العينة في الجامعة التقنية المبحوثة متفقة على أن بُعد التفكير والتخطيط الابتكاري يمثل أحد مضامين القيادة الابتكارية مما يدل على أن القيادات في تلك الجامعة تمتلك مقومات التفكير والتخطيط الابتكاري، كما أن معامل التوافق يؤكد مستويات الاتفاق تلك حيث بلغت قيمة هذا المعامل (83%) حيث أنه كلما اقتربت هذه القيمة من النسبة المئوية الكاملة (100%) فإنها تدل على شدة الاتفاق بين آراء العينة المستجيبة

تجاه وصف العبارة أو البعد المذكور والعكس صحيح في عندما تنخفض هذه النسبة لتؤكد ضعف مستويات الاتفاق.

ب. تبين من المستوى الجزئي أن أعلى نسبة اتفاق وللعبارات استخدمت في قياس هذا البعد تواجدت في العبارة (X₁) والتي بلغت نسبتها (94.5%)، وبوسط حسابي (4.27) وبانحراف معياري (0.635) وبذلك نستدل على مستوى أهمية عالية للعبارة المذكورة قياساً بالقيم المعيارية للوسط الحسابي وبحسب آراء العينة المستجيبة. ويدعم هذه النتيجة نسبة معامل التوافق والبالغة (85%) مما يشير إلى أن القيادات في الجامعة التقنية المبحوثة تعتمد على مصادر متنوعة في تطوير وتنمية تفكيرها الابتكاري. وكذلك وعلى المستوى الجزئي أيضاً تبين أن أقل نسبة اتفاق كانت للمؤشر (X₅) والتي بلغت (80.6%)، والتي جاءت بوسط حسابي لها (4.08) وبانحراف معياري (0.787)، ومن هذه النتيجة يتضح وجود اتفاق بين آراء العينة وبمستويات عالية قياساً بالقيم المعيارية للوسط الحسابي وبحسب آراء العينة المستجيبة على أن القيادة في الجامعة التقنية المبحوثة تعتمد مشاركة المرؤوسين في الوصول لخطط ابتكارية تساهم في تحديث وتطوير أساليب العمل، ويؤكد هذه النتيجة قيمة معامل التوافق والتي بلغت (82%).

معامل التوافق %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق بشدة		العبارات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.85	0.635	4.27	.9	1	0	0	4.6	5	60.2	65	34.3	37	X1
0.82	0.634	4.09	.9	1	1.9	2	4.6	5	72.2	78	20.4	22	X2
0.84	0.658	4.19	0	0	1.9	2	8.3	9	59.3	64	30.6	33	X3
0.83	0.690	4.14	0	0	1.9	2	12.0	13	56.5	61	29.6	32	X4
0.82	0.787	4.08	0	0	3.7	4	15.7	17	49.1	53	31.5	34	X5
0.83	0.681	4.15	0.4	-	1.9	-	9.0	-	59.5	-	29.3	-	المعدل
			2.3		9.0		88.7		المؤشر الكلي				

الجدول (29) وصف بُعد التفكير والتخطيط الابتكاري

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

2- وصف بُعد الاتصال والتواصل الابتكاري: يوضح الجدول (30) نتائج إجابات أفراد العينة وحسب آرائهم في وصف العبارات (X10-X6) والتي اعتمدت في الدراسة الحالية لوصف هذا البُعد والتي يمكن مناقشتها كالآتي:

أ. تبين من المؤشر الكلي لنسبة الاتفاق لآراء العينة حول عبارات هذا البُعد والتي كانت (79.3%) في مقابل نسبة عدم الاتفاق ولنفس العبارات أنها كانت (4.8%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.797)، مما يشير لوجود مستويات اتفاق عالية بين آراء العينة على مضامين العبارات المستخدمة في القياس لهذا البُعد وبموجب القيم المعيارية للوسط الحسابي. مما يؤكد لنا أن آراء أفراد العينة في الجامعة التقنية المبحوثة متفقة على أن بُعد الاتصال والتواصل الابتكاري يمثل أحد مضامين القيادة الابتكارية مما يدل على أن القيادات في تلك الجامعة تمتلك مقومات الاتصال والتواصل الابتكاري، كما أن معامل التوافق يؤكد مستويات الاتفاق تلك حيث بلغت قيمة هذا المعامل (81%) حيث أنه كلما اقتربت هذه القيمة من النسبة المئوية الكاملة (100%) فإنها تدل على شدة الاتفاق بين آراء العينة المستجيبة تجاه وصف العبارة أو البُعد المذكور والعكس صحيح في عندما تنخفض هذه النسبة لتؤكد ضعف مستويات الاتفاق.

ب. تبين من المستوى الجزئي أن أعلى نسبة اتفاق وللعبارات استخدمت في قياس هذا البُعد تواجدت في العبارة (X7) والتي بلغت نسبتها (91.6%)، وبوسط حسابي (4.35) وانحراف معياري (0.631) وبذلك نستدل على مستوى أهمية عالية للعبارة المذكورة قياساً بالقيم المعيارية للوسط الحسابي وبحسب آراء العينة المستجيبة. ويدعم هذه النتيجة نسبة معامل التوافق والبالغة (87%) مما يشير إلى أن القيادات في الجامعة التقنية المبحوثة تسعى إلى خلق بيئة انسانية واجتماعية ملائمة للاتصال والتواصل بين المرؤوسين.

ت. كذلك وعلى المستوى الجزئي أيضاً تبين أن أقل نسبة اتفاق كانت للمؤشر (X9) والتي بلغت (65.7%)، والتي جاءت بوسط حسابي لها (3.74) وانحراف معياري (0.911)، ومن هذه النتيجة يتضح وجود اتفاق بين آراء العينة وبمستويات عالية قياساً بالقيم المعيارية للوسط الحسابي وبحسب آراء العينة المستجيبة على أن القيادة في الجامعة التقنية المبحوثة تقدم المكافئات المادية والمعنوية لذوي الافكار الابتكارية من المرؤوسين، ويؤكد هذه النتيجة قيمة معامل التوافق والتي بلغت (75%).

معامل التوافق %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق بشدة		العبارات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.84	0.703	4.19	0	0	1.9	2	11.1	12	52.8	57	34.3	37	X6
0.87	0.631	4.35	0	0	0	0	8.3	9	48.1	52	43.5	47	X7

0.81	0.758	4.07	.9	1	.9	1	16.7	18	52.8	57	28.7	31	X8
0.75	0.911	3.74	0.9	1	9.3	10	24.1	26	46.3	50	19.4	21	X9
0.77	0.981	3.86	1.9	2	8.3	9	19.4	21	42.6	46	27.8	30	X10
			0.7		4.1		15.9		48.5		30.8		المعدل
0.81	0.797	4.04	4.8			15.9		79.3					المؤشر الكلي

الجدول (30) وصف بُعد الاتصال والتواصل الابتكاري

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

3. وصف بُعد حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة إبتكارية: يوضح الجدول (31) نتائج إجابات أفراد العينة وحسب آرائهم في وصف العبارات ($X_{15}-X_{11}$) والتي اعتمدت في الدراسة الحالية لوصف هذا البُعد والتي يمكن مناقشتها كالآتي:

أ. تبين من المؤشر الكلي لنسبة الاتفاق لآراء العينة حول عبارات هذا البُعد والتي كانت (86.1%) في مقابل نسبة عدم الاتفاق ولنفس العبارات أنها كانت (3.3%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.735)، مما يشير لوجود مستويات اتفاق عالية بين آراء العينة على مضامين العبارات المستخدمة في القياس لهذا البُعد وبموجب القيم المعيارية للوسط الحسابي. مما يؤكد لنا أن آراء أفراد العينة في الجامعة التقنية المبحوثة متفقة على أن بُعد حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة الابتكارية يمثل أحد مضامين القيادة الابتكارية مما يدل على أن القيادات في تلك الجامعة تمتلك مقومات حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة الابتكارية، كما أن معامل التوافق يؤكد مستويات الاتفاق تلك حيث بلغت قيمة هذا المعامل (83%) حيث أنه كلما اقتربت هذه القيمة من النسبة المئوية الكاملة (100%) فإنها تدل على شدة الاتفاق بين آراء العينة المستجيبة تجاه وصف العبارة أو البُعد المذكور والعكس صحيح في عندما تنخفض هذه النسبة لتؤكد ضعف مستويات الاتفاق.

ب. تبين من المستوى الجزئي أن أعلى نسبة اتفاق وللعبارات استخدمت في قياس هذا البُعد تواجدت في العبارة (X11) والتي بلغت نسبتها (92.6%)، وبوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.652) وبذلك نستدل على مستوى أهمية عالية للعبارة المذكورة قياساً بالقيم المعيارية للوسط الحسابي وبحسب آراء العينة المستجيبة. ويدعم هذه النتيجة نسبة معامل التوافق والبالغة (84%) مما يشير إلى أن القيادات في الجامعة التقنية المبحوثة تشجع المرؤوسين على حل المشاكل التي تعترض سير العمل بطريقة إبتكارية. ت. كذلك وعلى المستوى الجزئي أيضاً تبين أن أقل نسبة اتفاق كانت للمؤشر (X15) والتي بلغت (80.6%)، والتي جاءت بوسط حسابي لها (4.02) وانحراف معياري (0.831)، ومن هذه النتيجة يتضح وجود اتفاق بين آراء العينة وبمستويات عالية قياساً بالقيم المعيارية للوسط الحسابي وبحسب آراء

العينة المستجيبة على أن القيادة في الجامعة التقنية المبحوثة تعمل على مشاركة المرؤوسين في تبني الوسائل الابتكارية في تشخيص مشاكل العمل وتحديد ابعاده، ويؤكد هذه النتيجة قيمة معامل التوافق والتي بلغت (80%).

معامل التوافق %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق بشدة		العبارات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.84	0.652	4.20	0	0	2.8	3	4.6	5	62.0	67	30.6	33	X11
0.82	0.693	4.12	0.9	1	.9	1	10.2	11	61.1	66	26.9	29	X12
0.84	0.751	4.19	0	0	3.7	4	9.3	10	51.9	56	35.2	38	X13
0.82	0.748	4.10	0	0	2.8	3	14.8	16	51.9	56	30.6	33	X14
0.80	0.831	4.02	0.9	1	4.6	5	13.9	15	52.8	57	27.8	30	X15
			0.4		3.0		10.6		55.9		30.2		المعدل
0.83	0.735	4.13	3.3		10.6		86.1						المؤشر الكلي

الجدول (31) وصف بُعد حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة إبتكارية

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

2.2.1.5: أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري:

تم وصف آراء أفراد العينة في الجامعة التقنية في محافظة دهوك لمتغير الاستثمار في رأس المال البشري وأبعاده بالاعتماد على كل من التكرار والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل التوافق حيث كانت النتائج كالاتي:

1- وصف البعد الثقافي: يوضح الجدول (32) نتائج إجابات أفراد العينة وحسب آرائهم في وصف العبارات (M₅- M₁) والتي اعتمدت في الدراسة الحالية لوصف هذا البعد والتي يمكن مناقشتها كالاتي:
أ. تبين من المؤشر الكلي لنسبة الاتفاق لآراء العينة حول عبارات هذا البعد والتي كانت (77.9%) في مقابل نسبة عدم الاتفاق ولنفس العبارات أنها كانت (5.8%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.877) ، مما يشير لوجود مستويات اتفاق عالية بين آراء العينة على مضامين العبارات المستخدمة في القياس لهذا البعد وبموجب القيم المعيارية للوسط الحسابي. مما يؤكد لنا أن آراء أفراد العينة في الجامعة التقنية المبحوثة متفقة على أن بُعد الثقافي يمثل أحد مضامين الاستثمار في رأس المال البشري مما يدل على أن القيادات في تلك الجامعة تمتلك مقومات الثقافي ، كما أن معامل التوافق يؤكد مستويات الاتفاق تلك حيث بلغت قيمة هذا المعامل (80%) حيث أنه كلما اقتربت هذه القيمة من

النسبة المئوية الكاملة (100%) فإنها تدل على شدة الاتفاق بين آراء العينة المستجيبة تجاه وصف العبارة أو البُعد المذكور والعكس صحيح في عندما تنخفض هذه النسبة لتؤكد ضعف مستويات الاتفاق.

ب. تبين من المستوى الجزئي أن أعلى نسبة اتفاق وللعبارات استخدمت في قياس هذا البُعد تواجدت في العبارة (M2) والتي بلغت نسبتها (88%)، وبوسط حسابي (4.33) وبانحراف معياري (0.797) وبذلك نستدل على مستوى أهمية عالية للعبارة المذكورة قياساً بالقيم المعيارية للوسط الحسابي وبحسب آراء العينة المستجيبة. ويدعم هذه النتيجة نسبة معامل التوافق والبالغة (87%) مما يشير إلى أن القيادات في الجامعة التقنية المبحوثة تعمل على مراعاة العقائد الدينية والثقافية السائدة في المجتمع عند تقديم خدماتنا.

ت. كذلك وعلى المستوى الجزئي أيضاً تبين أن أقل نسبة اتفاق كانت للمؤشر (M1) والتي بلغت (60.2%)، والتي جاءت بوسط حسابي لها (3.71) وبانحراف معياري (1.152)، ومن هذه النتيجة يتضح وجود اتفاق بين آراء العينة وبمستويات عالية قياساً بالقيم المعيارية للوسط الحسابي وبحسب آراء العينة المستجيبة على أن القيادة في الجامعة التقنية المبحوثة تعمل على استقطاب وتعيين الأفراد الذين يتمتعون بالتنوع الثقافي الواسع، ويؤكد هذه النتيجة قيمة معامل التوافق والتي بلغت (74%).

معامل التوافق %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق بشدة		العبارات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.74	1.152	3.71	5.6	6	8.3	9	25.9	28	29.6	32	30.6	33	M1
0.87	0.797	4.33	0.9	1	1.9	2	9.3	10	38.9	42	49.1	53	M2
0.82	0.723	4.10	0.9	1	.9	1	13.0	14	57.4	62	27.8	30	M3
0.77	0.833	3.87	2.8	3	2.8	3	16.7	18	60.2	65	17.6	19	M4
0.81	0.880	4.05	1.9	2	2.8	3	16.7	18	46.3	50	32.4	35	M5
			2.4		3.3		16.3		46.5		31.4		المعدل
0.80	0.877	4.01	5.8		16.3		77.9						المؤشر الكلي

الجدول (32) وصف البُعد الثقافي

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

2- وصف البُعد الاقتصادي: يوضح الجدول (33) نتائج إجابات أفراد العينة وحسب آرائهم في وصف العبارات (M₆ – M₁₀) والتي اعتمدت في الدراسة الحالية لوصف هذا البُعد والتي يمكن مناقشتها كالاتي: أ. تبين من المؤشر الكلي لنسبة الاتفاق لآراء العينة حول عبارات هذا البُعد والتي كانت (62.7%) في مقابل نسبة عدم الاتفاق ولنفس العبارات أنها كانت (11.5%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (3.70)

وانحراف معياري (1.038) ، مما يشير لوجود مستويات اتفاق عالية بين آراء العينة على مضامين العبارات المستخدمة في القياس لهذا البعد وبموجب القيم المعيارية للوسط الحسابي. مما يؤكد لنا أن آراء أفراد العينة في الجامعة التقنية المبحوثة متفقة على أن بُعد الاقتصادي يمثل أحد مضامين الاستثمار في رأس المال البشري مما يدل على أن القيادات في تلك الجامعة تمتلك مقومات الاقتصادي ، كما أن معامل التوافق يؤكد مستويات الاتفاق تلك حيث بلغت قيمة هذا المعامل (74%) حيث أنه كلما اقتربت هذه القيمة من النسبة المئوية الكاملة (100%) فإنها تدل على شدة الاتفاق بين آراء العينة المستجيبة تجاه وصف العبارة أو البعد المذكور والعكس صحيح في عندما تنخفض هذه النسبة لتؤكد ضعف مستويات الاتفاق.

ب. تبين من المستوى الجزئي أن أعلى نسبة اتفاق وللعبارات استخدمت في قياس هذا البعد تواجدت في العبارة (M8) والتي بلغت نسبتها (66.7%)، وبوسط حسابي (3.74) وبانحراف معياري (1.045) وبذلك نستدل على مستوى أهمية عالية للعبارة المذكورة قياساً بالقيم المعيارية للوسط الحسابي وبحسب آراء العينة المستجيبة. ويدعم هذه النتيجة نسبة معامل التوافق والبالغة (75%) مما يشير إلى أن القيادات في الجامعة التقنية المبحوثة تعمل على المساهمة في تحقيق الرفاهية الاقتصادية لمواردنا البشرية.

ت. كذلك وعلى المستوى الجزئي أيضاً تبين أن أقل نسبة اتفاق كانت للمؤشر (M6) والتي بلغت (59.2%)، والتي جاءت بوسط حسابي لها (3.66) وبانحراف معياري (1.043)، ومن هذه النتيجة يتضح وجود اتفاق بين آراء العينة وبمستويات عالية قياساً بالقيم المعيارية للوسط الحسابي وبحسب آراء العينة المستجيبة على أن القيادة في الجامعة التقنية المبحوثة تقوم في الكلية أو الجامعة بتنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق التقدم لأفراد المجتمع، ويؤكد هذه النتيجة قيمة معامل التوافق والتي بلغت (73%).

معامل التوافق %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق بشدة		العبارات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.73	1.043	3.66	4.6	5	6.5	7	29.6	32	37.0	40	22.2	24	M6
0.74	0.934	3.69	3.7	4	4.6	5	27.8	30	47.2	51	16.7	18	M7
0.75	1.045	3.74	3.7	4	9.3	10	20.4	22	42.6	46	24.1	26	M8
0.74	1.086	3.71	4.6	5	8.3	9	24.1	26	37.0	40	25.9	28	M9
0.74	1.084	3.68	5.6	6	6.5	7	26.9	29	37.0	40	24.1	26	M10
			4.4		7.0		25.8		40.2		22.5		المعدل
0.74	1.038	3.70	11.5				25.8		62.7				المؤشر الكلي

الجدول (33) وصف البعد الاقتصادي

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

3- وصف البُعد التكنولوجي: يوضح الجدول (34) نتائج إجابات أفراد العينة وحسب آرائهم في وصف العبارات (M11- M15) والتي اعتمدت في الدراسة الحالية لوصف هذا البُعد والتي يمكن مناقشتها كالاتي: أ. تبين من المؤشر الكلي لنسبة الاتفاق لآراء العينة حول عبارات هذا البُعد والتي كانت (71.1%) في مقابل نسبة عدم الاتفاق ولنفس العبارات أنها كانت (10.4%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (1.019) ، مما يشير لوجود مستويات اتفاق عالية بين آراء العينة على مضامين العبارات المستخدمة في القياس لهذا البُعد وبموجب القيم المعيارية للوسط الحسابي. مما يؤكد لنا أن آراء أفراد العينة في الجامعة التقنية المبحوثة متفقة على أن بُعد التكنولوجيا يمثل أحد مضامين الاستثمار في رأس المال البشري مما يدل على أن القيادات في تلك الجامعة تمتلك مقومات التكنولوجيا ، كما أن معامل التوافق يؤكد مستويات الاتفاق تلك حيث بلغت قيمة هذا المعامل (77%) حيث أنه كلما اقتربت هذه القيمة من النسبة المئوية الكاملة (100%) فإنها تدل على شدة الاتفاق بين آراء العينة المستجيبة تجاه وصف العبارة أو البُعد المذكور والعكس صحيح في عندما تنخفض هذه النسبة لتؤكد ضعف مستويات الاتفاق.

ب. تبين من المستوى الجزئي أن أعلى نسبة اتفاق وللعبارات استخدمت في قياس هذا البُعد تواجدت في العبارة (M11) والتي بلغت نسبتها (75%)، وبوسط حسابي (3.91) وبانحراف معياري (0.925) وبذلك نستدل على مستوى أهمية عالية للعبارة المذكورة قياساً بالقيم المعيارية للوسط الحسابي وبحسب آراء العينة المستجيبة. ويدعم هذه النتيجة نسبة معامل التوافق والبالغة (78%) مما يشير إلى أن القيادات في الجامعة التقنية المبحوثة تعمل على تدريب المرؤوسين على استخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم انشطتهم التعليمية والبحثية.

ت. كذلك وعلى المستوى الجزئي أيضاً تبين أن أقل نسبة اتفاق كانت للمؤشر (M15) والتي بلغت (64.8%)، والتي جاءت بوسط حسابي لها (3.62) وبانحراف معياري (1.021)، ومن هذه النتيجة يتضح وجود اتفاق بين آراء العينة وبمستويات عالية قياساً بالقيم المعيارية للوسط الحسابي وبحسب آراء العينة المستجيبة على أن القيادة في الجامعة التقنية المبحوثة تخصص الاعتمادات المالية المناسبة لتحديث الوسائل التكنولوجية لدينا، ويؤكد هذه النتيجة قيمة معامل التوافق والتي بلغت (72%).

العبارات	اتفاق بشدة		اتفاق		غير متأكد		لا أتفق		لا أتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل التوافق %
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
M11	26.9	29	48.1	52	16.7	18	5.6	6	2.8	3	3.91	0.952	0.78
M12	25.9	28	46.3	50	20.4	22	5.6	6	1.9	2	3.89	0.921	0.78
M13	33.3	36	40.7	44	17.6	19	4.6	5	3.7	4	3.95	1.017	0.79

0.77	1.185	3.87	7.4	8	4.6	5	18.5	20	32.4	35	37.0	40	M14
0.72	1.021	3.62	3.7	4	12.0	13	19.4	21	48.1	52	16.7	18	M15
			3.9		6.5		18.5		43.1		28.0		المعدل
0.77	1.019	3.85	10.4			18.5		71.1					المؤشر الكلي

الجدول (34) وصف البُعد التكنولوجي

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

4- وصف البُعد الاجتماعي: يوضح الجدول (35) نتائج إجابات أفراد العينة وحسب آرائهم في وصف العبارات (M₂₀- M₁₆) والتي اعتمدت في الدراسة الحالية لوصف هذا البُعد والتي يمكن مناقشتها كالاتي: أ. تبين من المؤشر الكلي لنسبة الاتفاق لآراء العينة حول عبارات هذا البُعد والتي كانت (63.8%) في مقابل نسبة عدم الاتفاق ولنفس العبارات أنها كانت (11.9%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (1.004) ، مما يشير لوجود مستويات اتفاق عالية بين آراء العينة على مضامين العبارات المستخدمة في القياس لهذا البُعد وبموجب القيم المعيارية للوسط الحسابي. مما يؤكد لنا أن آراء أفراد العينة في الجامعة التقنية المبحوثة متفقة على أن بُعد الاجتماعي يمثل أحد مضامين الاستثمار في رأس المال البشري مما يدل على أن القيادات في تلك الجامعة تمتلك مقومات الاجتماعي ، كما أن معامل التوافق يؤكد مستويات الاتفاق تلك حيث بلغت قيمة هذا المعامل (74%) حيث أنه كلما اقتربت هذه القيمة من النسبة المئوية الكاملة (100%) فإنها تدل على شدة الاتفاق بين آراء العينة المستجيبة تجاه وصف العبارة أو البُعد المذكور والعكس صحيح في عندما تتخفف هذه النسبة لتؤكد ضعف مستويات الاتفاق. ب. تبين من المستوى الجزئي أن أعلى نسبة اتفاق وللعبارات استخدمت في قياس هذا البُعد تواجدت في العبارة (M₂₀) والتي بلغت نسبتها (73.2%)، وبوسط حسابي (3.94) وبانحراف معياري (0.946) وبذلك نستدل على مستوى أهمية عالية للعبارة المذكورة قياساً بالقيم المعيارية للوسط الحسابي وبحسب آراء العينة المستجيبة. ويدعم هذه النتيجة نسبة معامل التوافق والبالغة (79%) مما يشير إلى أن القيادات في الجامعة التقنية المبحوثة تعمل على تحمل المسؤولية الاجتماعية تجاه افراد المجتمع والبيئة التي نعمل فيها.

ت. كذلك وعلى المستوى الجزئي أيضاً تبين أن أقل نسبة اتفاق كانت للمؤشر (M₁₆) والتي بلغت (50%)، والتي جاءت بوسط حسابي لها (3.30) وبانحراف معياري (1.186)، ومن هذه النتيجة يتضح وجود اتفاق بين آراء العينة وبمستويات عالية قياساً بالقيم المعيارية للوسط الحسابي وبحسب آراء العينة المستجيبة على أن القيادة في الجامعة التقنية المبحوثة تقدم الدعم والمساعدة للجمعيات الخيرية والاعاثية في بيئة عملنا، ويؤكد هذه النتيجة قيمة معامل التوافق والتي بلغت (66%).

معامل التوافق %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق بشدة		العبارات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.66	1.186	3.30	11.1	12	12.0	13	26.9	29	36.1	39	13.9	15	M16
0.71	1.123	3.53	8.3	9	6.5	7	27.8	30	38.9	42	18.5	20	M17
0.76	0.912	3.81	1.9	2	5.6	6	25.0	27	45.4	49	22.2	24	M18
0.77	0.852	3.85	0.9	1	5.6	6	22.2	24	50.0	54	21.3	23	M19
0.79	0.946	3.94	1.9	2	5.6	6	19.4	21	42.6	46	30.6	33	M20
			4.8		7.1		24.3		42.6		21.2		المعدل
0.74	1.004	3.69	11.9			24.3			63.8				المؤشر الكلي

الجدول (35) وصف البُعد الاجتماعي

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

5- وصف البُعد الأمني: يوضح الجدول (36) نتائج إجابات أفراد العينة وحسب آرائهم في وصف العبارات

(M25- M21) والتي اعتمدت في الدراسة الحالية لوصف هذا البُعد والتي يمكن مناقشتها كالاتي:
أ. تبين من المؤشر الكلي لنسبة الاتفاق لآراء العينة حول عبارات هذا البُعد والتي كانت (69.0%) في مقابل نسبة عدم الاتفاق ولنفس العبارات أنها كانت (6.5%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.897) ، مما يشير لوجود مستويات اتفاق عالية بين آراء العينة على مضامين العبارات المستخدمة في القياس لهذا البُعد وبموجب القيم المعيارية للوسط الحسابي. مما يؤكد لنا أن آراء أفراد العينة في الجامعة التقنية المبحوثة متفقة على أن بُعد الأمني يمثل أحد مضامين الاستثمار في رأس المال البشري مما يدل على أن القيادات في تلك الجامعة تمتلك مقومات الأمني ، كما أن معامل التوافق يؤكد مستويات الاتفاق تلك حيث بلغت قيمة هذا المعامل (76%) حيث أنه كلما اقتربت هذه القيمة من النسبة المئوية الكاملة (100%) فإنها تدل على شدة الاتفاق بين آراء العينة المستجيبة تجاه وصف العبارة أو البُعد المذكور والعكس صحيح في عندما تنخفض هذه النسبة لتؤكد ضعف مستويات الاتفاق.

ب. تبين من المستوى الجزئي أن أعلى نسبة اتفاق وللعبارات استخدمت في قياس هذا البُعد تواجدت في العبارة (M21) والتي بلغت نسبتها (80.6%)، وبوسط حسابي (3.98) وبانحراف معياري (0.831) وبذلك نستدل على مستوى أهمية عالية للعبارة المذكورة قياساً بالقيم المعيارية للوسط الحسابي وبحسب آراء العينة المستجيبة ويدعم هذه النتيجة نسبة معامل التوافق والبالغة (80%) مما يشير إلى أن القيادات

في الجامعة التقنية المبحوثة توفر الشروط والمواصفات الفنية اللازمة في بيئة العمل لتكون آمنة لمواردنا البشرية.

ت. كذلك وعلى المستوى الجزئي أيضاً تبين أن أقل نسبة اتفاق كانت للمؤشر (M23) والتي بلغت (63.9%)، والتي جاءت بوسط حسابي لها (3.69) وانحراف معياري (0.848)، ومن هذه النتيجة يتضح وجود اتفاق بين آراء العينة وبمستويات عالية قياساً بالقيم المعيارية للوسط الحسابي وبحسب آراء العينة المستجيبة على أن القيادة في الجامعة التقنية المبحوثة تقوم المنظمة بتحديد التهديدات التي تتعرض لها مواردنا البشرية من البيئة الخارجية، وتحاول منعها وتحويلها إلى فرص، ويؤكد هذه النتيجة قيمة معامل التوافق والتي بلغت (74%).

معامل التوافق %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق بشدة		العبارات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.80	0.831	3.98	2.8	3	.9	1	15.7	17	56.5	61	24.1	26	M21
0.75	0.879	3.74	3.7	4	2.8	3	24.1	26	54.6	59	14.8	16	M22
0.74	0.848	3.69	2.8	3	2.8	3	30.6	33	50.0	54	13.9	15	M23
0.76	0.880	3.81	2.8	3	1.9	2	27.8	30	47.2	51	20.4	22	M24
0.75	1.047	3.73	3.7	4	8.3	9	24.1	26	38.9	42	25.0	27	M25
			3.2		3.3		24.5		49.4		19.6		المعدل
0.76	0.897	3.79	6.5		24.5		69.0						المؤشر الكلي

الجدول (36) وصف البُعد الأمني

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

3.2.1.5: أبعاد الأداء الاستراتيجي:

تم وصف آراء أفراد العينة في الجامعة التقنية في محافظة دهوك لمتغير الاداء الاستراتيجي وأبعاده بالاعتماد على كل من التكرار والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل التوافق حيث كانت النتائج كالاتي:

1- وصف البُعد المالي: يوضح الجدول (37) نتائج إجابات أفراد العينة وحسب آرائهم في وصف العبارات (Y₅- Y₁) والتي اعتمدت في الدراسة الحالية لوصف هذا البُعد والتي يمكن مناقشتها كالاتي:

أ. تبين من المؤشر الكلي لنسبة الاتفاق لآراء العينة حول عبارات هذا البُعد والتي كانت (78.9%) في مقابل نسبة عدم الاتفاق ولنفس العبارات أنها كانت (4.8%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (4.00)

وانحراف معياري (0.835)، مما يشير لوجود مستويات اتفاق عالية بين آراء العينة على مضامين العبارات المستخدمة في القياس لهذا البُعد وبموجب القيم المعيارية للوسط الحسابي. مما يؤكد لنا أن آراء أفراد العينة في الجامعة التقنية المبحوثة متفقة على أن بُعدالمالي يمثل أحد مضامين الاداء الاستراتيجي مما يدل على أن القيادات في تلك الجامعة تمتلك مقومات المالي، كما أن معامل التوافق يؤكد مستويات الاتفاق تلك حيث بلغت قيمة هذا المعامل (80%) حيث أنه كلما اقتربت هذه القيمة من النسبة المئوية الكاملة (100%) فإنها تدل على شدة الاتفاق بين آراء العينة المستجيبة تجاه وصف العبارة أو البُعد المذكور والعكس صحيح في عندما تنخفض هذه النسبة لتؤكد ضعف مستويات الاتفاق.

ب. تبين من المستوى الجزئي أن أعلى نسبة اتفاق وللعبارات استخدمت في قياس هذا البُعد تواجدت في العبارة (Y4) والتي بلغت نسبتها (83.3%)، وبوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.814) وبذلك نستدل على مستوى أهمية عالية للعبارة المذكورة قياساً بالقيم المعيارية للوسط الحسابي وبحسب آراء العينة المستجيبة. ويدعم هذه النتيجة نسبة معامل التوافق والبالغة (83%) مما يشير إلى أن القيادات في الجامعة التقنية المبحوثة تعمل بكل الوسائل الممكنة على الحفاظ على رأس المال للكلية والجامعة وتعظيمه.

ت. كذلك وعلى المستوى الجزئي أيضاً تبين أن أقل نسبة اتفاق كانت للمؤشر (Y5) والتي بلغت (71.3%)، والتي جاءت بوسط حسابي لها (3.86) وانحراف معياري (0.971)، ومن هذه النتيجة يتضح وجود اتفاق بين آراء العينة وبمستويات عالية قياساً بالقيم المعيارية للوسط الحسابي وبحسب آراء العينة المستجيبة على أن القيادة في الجامعة التقنية المبحوثة تنتهج سياسات مالية تساعد على الاستثمار الأفضل لموارد الكلية أو الجامعة، ويؤكد هذه النتيجة قيمة معامل التوافق والتي بلغت (77%).

العبارات	اتفق بشدة		اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق بشدة		معامل التوافق %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
Y1	31.5	34	45.4	49	17.6	19	45.4	49	31.5	34	0.80	0.875	4.02
Y2	21.3	23	62.0	67	13.0	14	62.0	67	21.3	23	0.80	0.704	4.01
Y3	24.1	26	55.6	60	16.7	18	55.6	60	24.1	26	0.80	0.809	3.98
Y4	35.2	38	48.1	52	13.0	14	48.1	52	35.2	38	0.83	0.814	4.14
Y5	25.9	28	45.4	49	21.3	23	45.4	49	25.9	28	0.77	0.971	3.86
المعدل	27.6		51.3		16.3		51.3		27.6		0.80	0.835	4.00
المؤشر الكلي	78.9		16.3		4.8		78.9		78.9				

الجدول (37) وصف البُعد المالي

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

2- وصف بُعد الزبائن: يوضح الجدول (38) نتائج إجابات أفراد العينة وحسب آرائهم في وصف العبارات

($Y_{10} - Y_6$) والتي اعتمدت في الدراسة الحالية لوصف هذا البُعد والتي يمكن مناقشتها كالآتي:

أ . تبين من المؤشر الكلي لنسبة الاتفاق لآراء العينة حول عبارات هذا البُعد والتي كانت (84.2%) في مقابل نسبة عدم الاتفاق ولنفس العبارات أنها كانت (2.5%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.742)، مما يشير لوجود مستويات اتفاق عالية بين آراء العينة على مضامين العبارات المستخدمة في القياس لهذا البُعد وبموجب القيم المعيارية للوسط الحسابي. مما يؤكد لنا أن آراء أفراد العينة في الجامعة التقنية المبحوثة متفقة على أن بُعد الزبائن يمثل أحد مضامين الاداء الاستراتيجي مما يدل على أن القيادات في تلك الجامعة تمتلك مقومات الزبائن، كما أن معامل التوافق يؤكد مستويات الاتفاق تلك حيث بلغت قيمة هذا المعامل (83%) حيث أنه كلما اقتربت هذه القيمة من النسبة المئوية الكاملة (100%) فإنها تدل على شدة الاتفاق بين آراء العينة المستجيبة تجاه وصف العبارة أو البُعد المذكور والعكس صحيح في عندما تنخفض هذه النسبة لتؤكد ضعف مستويات الاتفاق.

ب . تبين من المستوى الجزئي أن أعلى نسبة اتفاق وللعبارات استخدمت في قياس هذا البُعد تواجدت في العبارة (Y9) والتي بلغت نسبتها (83.3%)، وبوسط حسابي (4.18) وبانحراف معياري (0.747) وبذلك نستدل على مستوى أهمية عالية للعبارة المذكورة قياساً بالقيم المعيارية للوسط الحسابي وبحسب آراء العينة المستجيبة. ويدعم هذه النتيجة نسبة معامل التوافق والبالغة (84%) مما يشير إلى أن القيادات في الجامعة التقنية المبحوثة تستجيب بشكل فوري لكافة الشكاوى المقدمة من الطلبة أو من ذوي المصالح الآخرين وأعمل على حلها.

ت . كذلك وعلى المستوى الجزئي أيضاً تبين أن أقل نسبة اتفاق كانت للمؤشر (Y10) والتي بلغت (82.4%)، والتي جاءت بوسط حسابي لها (4.14) وبانحراف معياري (0.859)، ومن هذه النتيجة يتضح وجود اتفاق بين آراء العينة وبمستويات عالية قياساً بالقيم المعيارية للوسط الحسابي وبحسب آراء العينة المستجيبة على أن القيادة في الجامعة التقنية المبحوثة تعتمد تنويع الخدمات من أجل أن تلبي احتياجات الطلبة المتنامية والتي تواكب سوق العمل، ويؤكد هذه النتيجة قيمة معامل التوافق والتي بلغت (83%).

معامل التوافق %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق بشدة		العبارات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.83	0.690	4.14	0	0	1.9	2	12.0	13	56.5	61	29.6	32	Y6
0.81	0.714	4.06	0	0	2.8	3	13.9	15	57.4	62	25.9	28	Y7
0.83	0.699	4.16	0	0	1.9	2	12.0	13	54.6	59	31.5	34	Y8
0.84	0.747	4.18	0	0	1.9	2	14.8	16	47.2	51	36.1	39	Y9
0.83	0.859	4.14	1.9	2	1.9	2	13.9	15	45.4	49	37.0	40	Y10
0.83	0.742	4.14	0.4		2.1		13.3		52.2		32.0		المعدل
			2.5		13.3		84.2		المؤشر الكلي				

الجدول (38) وصف بُعد الزبائن

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

3- وصف بُعد الإبداع والتعلم: يوضح الجدول (39) نتائج إجابات أفراد العينة وحسب آرائهم في وصف العبارات (Y₁₁- Y₁₅) والتي اعتمدت في الدراسة الحالية لوصف هذا البعد والتي يمكن مناقشتها كالاتي:

أ. تبين من المؤشر الكلي لنسبة الاتفاق لآراء العينة حول عبارات هذا البعد والتي كانت (80.5%) في مقابل نسبة عدم الاتفاق ولنفس العبارات أنها كانت (3.0%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.791)، مما يشير لوجود مستويات اتفاق عالية بين آراء العينة على مضامين العبارات المستخدمة في القياس لهذا البعد وبموجب القيم المعيارية للوسط الحسابي. مما يؤكد لنا أن آراء أفراد العينة في الجامعة التقنية المبحوثة متفقة على أن بُعد الإبداع والتعلم يمثل أحد مضامين الاداء الاستراتيجي مما يدل على أن القيادات في تلك الجامعة تمتلك مقومات الإبداع والتعلم ، كما أن معامل التوافق يؤكد مستويات الاتفاق تلك حيث بلغت قيمة هذا المعامل (82%) حيث أنه كلما اقتربت هذه القيمة من النسبة المئوية الكاملة (100%) فإنها تدل على شدة الاتفاق بين آراء العينة المستجيبة تجاه وصف العبارة أو البعد المذكور والعكس صحيح في عندما تنخفض هذه النسبة لتؤكد ضعف مستويات الاتفاق.

ب. تبين من المستوى الجزئي أن أعلى نسبة اتفاق وللعبارات استخدمت في قياس هذا البعد تواجدت في العبارة (Y₁₅) والتي بلغت نسبتها (84.3%)، وبوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.760) وبذلك نستدل على مستوى أهمية عالية للعبارة المذكورة قياساً بالقيم المعيارية للوسط الحسابي وبحسب آراء العينة المستجيبة. ويدعم هذه النتيجة نسبة معامل التوافق والبالغة (85%) مما يشير إلى أن القيادات في الجامعة التقنية المبحوثة تهتم بتحسين وتطوير مؤهلات المرؤوسين بشكل مستمر.

ت. كذلك وعلى المستوى الجزئي أيضاً تبين أن أقل نسبة اتفاق كانت للمؤشر (Y₁₂) والتي بلغت (75.9%)، والتي جاءت بوسط حسابي لها (4.02) وانحراف معياري (0.785)، ومن هذه النتيجة

يتضح وجود اتفاق بين آراء العينة وبمستويات عالية قياساً بالقيم المعيارية للوسط الحسابي وبحسب آراء العينة المستجيبة على أن القيادة في الجامعة التقنية المبحوثة تشجع المرؤوسين على التعلم من حالات الفشل لكي يتم اعتمادها كطرق إبداعية للنجاح المستقبلي، ويؤكد هذه النتيجة قيمة معامل التوافق والتي بلغت (80%).

معامل التوافق %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق بشدة		العبارات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.85	0.750	4.25	0	0	.9	1	15.7	17	40.7	44	42.6	46	Y11
0.80	0.785	4.02	0	0	2.8	3	21.3	23	47.2	51	28.7	31	Y12
0.80	0.917	4.02	2.8	3	3.7	4	13.0	14	50.0	54	30.6	33	Y13
0.80	0.743	4.01	0	0	2.8	3	18.5	20	53.7	58	25.0	27	Y14
0.85	0.760	4.24	0	0	1.9	2	13.9	15	42.6	46	41.7	45	Y15
			0.6		2.4		16.5		46.8		33.7		المعدل
0.82	0.791	4.11	3.0		16.5		80.5						المؤشر الكلي

الجدول (39) وصف بُعد الإبداع والتعلم

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

4- وصف بُعد العمليات الداخلية: يوضح الجدول (40) نتائج إجابات أفراد العينة وحسب آرائهم في وصف العبارات (Y₁₆- Y₂₀) والتي اعتمدت في الدراسة الحالية لوصف هذا البعد والتي يمكن مناقشتها كالاتي:

أ . تبين من المؤشر الكلي لنسبة الاتفاق لآراء العينة حول عبارات هذا البعد والتي كانت (75.0%) في مقابل نسبة عدم الاتفاق ولنفس العبارات أنها كانت (6.5%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.933)، مما يشير لوجود مستويات اتفاق عالية بين آراء العينة على مضامين العبارات المستخدمة في القياس لهذا البعد وبموجب القيم المعيارية للوسط الحسابي. مما يؤكد لنا أن آراء أفراد العينة في الجامعة التقنية المبحوثة متفقة على أن بُعد العمليات الداخلية يمثل أحد مضامين الاداء الاستراتيجي مما يدل على أن القيادات في تلك الجامعة تمتلك مقومات العمليات الداخلية ، كما أن معامل التوافق يؤكد مستويات الاتفاق تلك حيث بلغت قيمة هذا المعامل (79%) حيث أنه كلما اقتربت هذه القيمة

من النسبة المئوية الكاملة (100%) فإنها تدل على شدة الاتفاق بين آراء العينة المستجيبة تجاه وصف العبارة أو البُعد المذكور والعكس صحيح في عندما تنخفض هذه النسبة لتؤكد ضعف مستويات الاتفاق. ب. تبين من المستوى الجزئي أن أعلى نسبة اتفاق وللعبارات استخدمت في قياس هذا البُعد تواجدت في العبارة (Y16) والتي بلغت نسبتها (83.3%)، وبوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.796) وبذلك نستدل على مستوى أهمية عالية للعبارة المذكورة قياساً بالقيم المعيارية للوسط الحسابي وبحسب آراء العينة المستجيبة. ويدعم هذه النتيجة نسبة معامل التوافق والبالغة (81%) مما يشير إلى أن القيادات في الجامعة التقنية المبحوثة تعمل على الاستغلال الأفضل للطاقة الانتاجية المتاحة للكلية أو الجامعة في عملياتنا الداخلية.

ت. كذلك وعلى المستوى الجزئي أيضاً تبين أن أقل نسبة اتفاق كانت للمؤشر (Y19) والتي بلغت (71.3%)، والتي جاءت بوسط حسابي لها (3.92) وانحراف معياري (0.948)، ومن هذه النتيجة يتضح وجود اتفاق بين آراء العينة وبمستويات عالية قياساً بالقيم المعيارية للوسط الحسابي وبحسب آراء العينة المستجيبة على أن القيادة في الجامعة التقنية المبحوثة تعتمد تقديم خدماتنا التعليمية والاستشارية بتكاليف معقولة ومناسبة للجميع، ويؤكد هذه النتيجة قيمة معامل التوافق والتي بلغت (78%).

معامل التوافق %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق بشدة		العبارات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.80	0.796	4.04	1.9	2	1.9	2	13.0	14	57.4	62	25.9	28	Y16
0.77	0.972	3.83	4.6	5	2.8	3	20.4	22	49.1	53	23.1	25	Y17
0.80	0.986	4.00	3.7	4	2.8	3	17.6	19	41.7	45	34.3	37	Y18
0.78	0.948	3.92	1.9	2	5.6	6	21.3	23	41.7	45	29.6	32	Y19
0.78	0.962	3.91	2.8	3	4.6	5	20.4	22	43.5	47	28.7	31	Y20
			3.0		3.5		18.5		46.7		28.3		المعدل
0.79	0.933	3.94	6.5		18.5		75.0						المؤشر الكلي

الجدول (40) وصف بُعد العمليات الداخلية

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

2.5: اختبار فرضيات الدراسة:

وضع هذا المبحث من الفصل الخامس لعرض نتائج ومناقشة ما تم تحليله لفرضيات الدراسة وذلك بموجب الفقرات الآتية:

1.2.5: اختبار فرضيات الارتباط:

1.1.2.5: الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه توجد علاقة ارتباط عند مستوى معنوية 0.05 بين القيادة الابتكارية والاداء الاستراتيجي. ويتفرع منها فرضية فرعية تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط عند مستوى معنوية 05.0 بين أبعاد القيادة الابتكارية وأبعاد الاداء الاستراتيجي). ولغرض التحقق من هذه الفرضية تم اجراء تحليل الارتباط المتعدد بطريقة سبيرمان حيث كانت النتائج كما يلي:

1- الارتباط على المستوى الكلي: ظهر من نتائج الارتباط والمشار لها في الجدول (41) بأنه يوجد ارتباط معنوي وموجب وذو دلالة احصائية بين متغيري القيادة الابتكارية والأداء الاستراتيجي، والتي بلغت (0.565) وبمستوى معنوية (0.01)، وبذلك نستنتج وجود تلازم إيجابي طردي بين متغيري القيادة الابتكارية والأداء الاستراتيجي، مما يدل على أنه كلما امتلكت القيادات في الجامعة التقنية أبعاد القيادة الابتكارية فإن ذلك يؤدي إلى تحسين مستويات الأداء الاستراتيجي لتلك الجامعة.

2- الارتباط على المستوى الجزئي: لمعرفة تفاصيل الارتباط على مستوى الأبعاد متغيري القيادة الابتكارية والأداء الاستراتيجي فإنه تم اعتماد تنفيذ الارتباط على المستوى الجزئي بين أبعاد تلك المتغيرات، وقد أسفرت نتائج هذا التحليل والمشار إليها في الجدول (41) التالي:

أ. وجود ارتباط معنوي وموجب بين أبعاد القيادة الابتكارية والمتمثلة بكل من التفكير والتخطيط الابتكاري، الاتصال والتواصل الابتكاري، وحل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة ابتكارية وبين متغير الأداء الاستراتيجي وبمعاملات ارتباط (0.474)، (0.368)، (0.551) على التوالي وبمستوى معنوية (0.01)، مما يمكننا من الاستنتاج بأنه كلما امتلكت القيادات في الجامعة التقنية لكل من التفكير والتخطيط الابتكاري، الاتصال والتواصل الابتكاري، وحل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة ابتكارية فإن ذلك يؤدي إلى الارتقاء بمستويات الأداء الاستراتيجي لتلك الجامعة.

ب. وجود ارتباط معنوي وموجب بين متغير القيادة الابتكارية وأبعاد الأداء الاستراتيجي والمتمثلة بكل من البعد المالي، بُعد الزبائن، بُعد الابداع والتعلم، وبُعد العمليات الداخلية وبمعاملات ارتباط (0.412)، (0.519)، (0.515)، (0.385) وعلى التوالي وبمستوى معنوية (0.01)، وبذلك يمكننا الاستنتاج بأنه كلما امتلكت القيادات في الجامعة التقنية لمتطلبات القيادة الابتكارية فإن ذلك يؤدي للارتقاء بمستويات كل من البعد المالي، بُعد الزبائن، بُعد الابداع والتعلم، وبُعد العمليات الداخلية في تلك الجامعة.

ت. ظهر أن أعلى قيمة لمعامل الارتباط وعلى مستوى أبعاد متغيرات الدراسة كانت بين بُعد حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة ابتكارية وبُعد الزبائن وبمعامل (0.524) وبمستوى معنوية (0.01)، في حين كانت أقل قيمة لمعامل الارتباط بين بُعد الاتصال والتواصل الابتكاري وبُعد العمليات الداخلية وبمعامل (0.226) وبمستوى معنوية (0.05)، وتراوحت قيم الارتباط للأبعاد الأخرى بين تلك القيمتين.

المؤشر الكلي	بُعد العمليات الداخلية	بُعد الإبداع والتعلم	بُعد الزبائن	البُعد المالي	الأداء الاستراتيجي القيادة الابتكارية
.474**	.417**	.465**	.496**	.391**	التفكير والتخطيط الابتكاري
.368**	.226*	.387**	.265**	.312**	الاتصال والتواصل الابتكاري
.551**	.312**	.411**	.524**	.308**	حل المشاكل واتخاذ القرارات
.565**	.385**	.515**	.519**	.412**	المؤشر الكلي

الجدول (41) الارتباط بين القيادة الابتكارية والأداء الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي. * معنوي (0.05) ** معنوي (0.01) وتأسيساً على نتائج الارتباط المتقدمة الذكر وعلى المستويين الكلي والجزئي فإنه يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط عند مستوى معنوية 0.05 بين القيادة الابتكارية والأداء الاستراتيجي. ويتفرع منها فرضية فرعية تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط عند مستوى معنوية 0.05 بين أبعاد القيادة الابتكارية وأبعاد الأداء الاستراتيجي).

2.1.2.5: الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه توجد علاقة ارتباط عند مستوى معنوية 0.05 بين القيادة الابتكارية والاستثمار في رأس المال البشري. ويتفرع منها فرضية فرعية تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط عند مستوى معنوية 0.05 بين أبعاد القيادة الابتكارية وأبعاد الاستثمار في رأس المال البشري). ولغرض التحقق من هذه الفرضية تم إجراء تحليل الارتباط المتعدد بطريقة سبيرمان حيث كانت النتائج كما يلي:

1- الارتباط على المستوى الكلي: ظهر من نتائج الارتباط والمشار لها في الجدول (42) بأنه يوجد ارتباط معنوي وموجب وذو دلالة احصائية بين متغيري القيادة الابتكارية والاستثمار في رأس المال البشري ، والتي بلغت (0.401) وبمستوى معنوية (0.01)، وبذلك نستنتج وجود تلازم إيجابي أو طردي بين متغيري القيادة الابتكارية والاستثمار في رأس المال البشري ، مما يدل على أنه كلما امتلكت القيادات في الجامعة التقنية متطلبات القيادة الابتكارية فإن ذلك يؤدي إلى تحسين مستويات الاستثمار في رأس المال البشري لتلك الجامعة.

2- الارتباط على المستوى الجزئي: لمعرفة تفاصيل الارتباط على مستوى الأبعاد متغيري القيادة الابتكارية والاستثمار في رأس المال البشري فإنه تم اعتماد تنفيذ الارتباط على المستوى الجزئي بين أبعاد تلك المتغيرات، وقد أسفرت نتائج هذا التحليل والمشار إليها في الجدول (42) التالي:

أ. وجود ارتباط معنوي وموجب بين أبعاد القيادة الابتكارية والمتمثلة بكل من التفكير والتخطيط الابتكاري، الاتصال والتواصل الابتكاري، وحل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة ابتكارية وبين متغير الاستثمار في رأس المال البشري وبمعاملات ارتباط (0.306)، (0.347)، (0.326) على التوالي وبمستوى معنوية (0.01)، مما يمكننا من الاستنتاج بأنه كلما امتلكت القيادات في الجامعة التقنية لكل من التفكير والتخطيط الابتكاري، الاتصال والتواصل الابتكاري، وحل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة ابتكارية فإن ذلك يؤدي إلى الارتقاء بمستويات الاستثمار في رأس المال البشري لتلك الجامعة.

ب. وجود ارتباط معنوي وموجب بين متغير القيادة الابتكارية وأبعاد الاستثمار في رأس المال البشري والمتمثلة بكل من البعد الثقافي، البعد الاقتصادي، البعد التكنولوجي، البعد الاجتماعي، والبعد الأمني وبمعاملات ارتباط (0.241)، (0.306)، (0.393)، (0.330)، (0.384) وعلى التوالي وبمستوى معنوية (0.05) و (0.01)، وبذلك يمكننا الاستنتاج بأنه كلما امتلكت القيادات في الجامعة التقنية لمتطلبات القيادة الابتكارية فإن ذلك يؤدي للارتقاء بمستويات كل من البعد الثقافي، البعد الاقتصادي، البعد التكنولوجي، البعد الاجتماعي، والبعد الأمني في تلك الجامعة.

ت. ظهر أن أعلى قيمة لمعامل الارتباط وعلى مستوى أبعاد متغيرات الدراسة كانت بين بُعد التفكير والتخطيط الابتكاري والبعد التكنولوجي وبمعامل (0.381) وبمستوى معنوية (0.01)، في حين كانت أقل قيمة لمعامل الارتباط بين بُعد حل المشاكل واتخاذ القرارات بطريقة ابتكارية والبعد الاقتصادي وبمعامل (0.195) وبمستوى معنوية (0.05)، وتراوحت قيم الارتباط للأبعاد الأخرى بين تلك القيمتين.

المؤشر الكلي	البعد الأمني	البعد الاجتماعي	البعد التكنولوجي	البعد الاقتصادي	البعد الثقافي	رأس المال البشري القيادة الابتكارية
.306* *	.268**	.253**	.381**	.260**	.196*	التفكير والتخطيط الابتكاري
.347**	.367**	.291**	.272**	.300**	.201*	الاتصال والتواصل الابتكاري
.326**	.295**	.260**	.316**	.195*	.216*	حل المشاكل واتخاذ القرارات
.401**	.384**	.330**	.393**	.306**	.241*	المؤشر الكلي

الجدول (42) الارتباط بين القيادة الابتكارية والاستثمار في رأس المال البشري

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي. * معنوي (0.05) ** معنوي (0.01) وتأسيساً على نتائج الارتباط المتقدمة الذكر وعلى المستويين الكلي والجزئي فإنه يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط عند مستوى معنوية 0.05 بين القيادة الابتكارية والاستثمار في رأس المال البشري. ويتفرع منها فرضية فرعية تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط عند مستوى معنوية 0.05 بين أبعاد القيادة الابتكارية وأبعاد الاستثمار في رأس المال البشري).

3.1.2.5: الفرضية الرئيسية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أنه توجد علاقة ارتباط عند مستوى معنوية 0.05 بين الاستثمار في رأس المال البشري والاداء الاستراتيجي. ويتفرع منها فرضية فرعية تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط عند مستوى معنوية 0.05 بين أبعاد الاداء الاستراتيجي وأبعاد الاستثمار في رأس المال البشري). ولغرض التحقق من هذه الفرضية تم اجراء تحليل الارتباط المتعدد بطريقة سبيرمان حيث كانت النتائج كما يلي:

1- الارتباط على المستوى الكلي: ظهر من نتائج الارتباط والمشار لها في الجدول (43) بأنه يوجد ارتباط معنوي وموجب وذو دلالة احصائية بين متغيري الاستثمار في رأس المال البشري والاداء الاستراتيجي ، والتي بلغت (0.677) وبمستوى معنوية (0.01)، وبذلك نستنتج وجود تلازم إيجابي أو طردي بين متغيري الاداء الاستراتيجي والاستثمار في رأس المال البشري ، مما يدل على أنه كلما امتلكت القيادات في الجامعة التقنية متطلبات الاداء الاستراتيجي فإن ذلك يؤدي إلى تحسين مستويات الاستثمار في رأس المال البشري لتلك الجامعة.

2- الارتباط على المستوى الجزئي: لمعرفة تفاصيل الارتباط على مستوى أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري والاداء الاستراتيجي فإنه تم اعتماد تنفيذ الارتباط على المستوى الجزئي بين أبعاد تلك المتغيرات، وقد أسفرت نتائج هذا التحليل والمشار إليها في الجدول (43) التالي:

أ. وجود ارتباط معنوي وموجب بين أبعاد الاداء الاستراتيجي والمتمثلة بكل من البُعد المالي، بُعد الزبائن، بُعد الابداع والتعليم، وبعد العمليات الداخلية وبين متغير والاستثمار في رأس المال البشري وبمعاملات ارتباط (0.629)، (0.610)، (0.405)، (0.466) على التوالي وبمستوى معنوية (0.01)، مما يمكننا من الاستنتاج بأنه كلما امتلكت القيادات في الجامعة التقنية لكل من البُعد المالي، بُعد الزبائن، بُعد الابداع والتعليم، وبعد العمليات الداخلية فإن ذلك يؤدي إلى الارتقاء بمستويات الاستثمار في رأس المال البشري لتلك الجامعة.

ب. وجود ارتباط معنوي وموجب بين أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري والاداء الاستراتيجي والمتمثلة بكل من البُعد الثقافي، البُعد الاقتصادي، البُعد التكنولوجي، البُعد الاجتماعي، والبعد الأمني وبمعاملات ارتباط (0.613)، (0.573)، (0.562)، (0.558)، (0.516) وعلى التوالي وبمستوى معنوية (0.01)، وبذلك يمكننا الاستنتاج بأنه كلما عملت القيادات في الجامعة التقنية تحسين متطلبات الاداء الاستراتيجي فإن ذلك يؤدي للارتقاء بمستويات كل من البُعد الثقافي، البُعد الاقتصادي، البُعد التكنولوجي، البُعد الاجتماعي، والبُعد الأمني في تلك الجامعة.

ت. ظهر أن أعلى قيمة لمعامل الارتباط وعلى مستوى أبعاد الدراسة كانت بين بُعد العمليات الداخلية والبُعد الثقافي وبمعامل (0.642) وبمستوى معنوية (0.01)، في حين كانت أقل قيمة لمعامل الارتباط بين بُعد الزبائن والبُعد الاقتصادي وبمعامل (0.276) وبمستوى معنوية (0.05)، وتراوحت قيم الارتباط للأبعاد الأخرى بين تلك القيمتين.

المؤشر الكلي	البُعد الأمني	البُعد الاجتماعي	البُعد التكنولوجي	البُعد الاقتصادي	البُعد الثقافي	رأس المال البشري الأداء الاستراتيجي
.629*	.432**	.396**	.305**	.434**	.374**	البُعد المالي
.610**	.280**	.375**	.397**	.276**	.364**	بُعد الزبائن
.405**	.520**	.469**	.492**	.548**	.511**	بُعد الابداع والتعلم
.466**	.400**	.508**	.561**	.523**	.642**	بُعد العمليات الداخلية

.677*	.516**	.558**	.562**	.573**	.613**	المؤشر الكلي
*						

الجدول (43) الارتباط بين الاستثمار في رأس المال البشري والأداء الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي. ** معنوي (0.01)

وتأسيساً على نتائج الارتباط المتقدمة الذكر وعلى المستويين الكلي والجزئي فإنه يتم قبول الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط عند مستوى معنوية 0.05 بين الاداء الاستراتيجي والاستثمار في رأس المال البشري. ويتفرع منها فرضية فرعية تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط عند مستوى معنوية 0.05 بين أبعاد الاداء الاستراتيجي وأبعاد الاستثمار في رأس المال البشري).

2.2.5: اختبار فرضيات التأثير:

1.2.2.5: الفرضية الرئيسية الرابعة:

تنص هذه الفرضية على أنه يوجد تأثير مباشر عند مستوى معنوية 0.05 للقيادة الابتكارية في الاداء الاستراتيجي. ويتفرع منها فرضية فرعية تنص على أنه (يوجد تأثير مباشر عند مستوى معنوية 0.05 لأبعاد القيادة الابتكارية في الاداء الاستراتيجي). ولاختبار صحة الفرضية تم تطبيق الانحدار بطريقة المربعات الصغرة وضمن برنامج SPSS 26 حيث كانت النتائج كما يلي:

1- التأثير على مستوى المتغيرات: توضح النتائج في الجدول (44) التأثير على مستوى الكلي بين متغيري القيادة الابتكارية والأداء الاستراتيجي إذ بينت هذه النتائج الآتي:

أ. يوجد تأثير مباشر لمتغير القيادة الابتكارية في متغير الأداء الاستراتيجي وذلك بالاستناد على قيمة (F) المحسوبة والبالغة (49.639) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.931) وبدرجات حرية (1، 106)، وجاءت هذه النتيجة بدعم وتأكيد من قيمة المعنوية (Sig.) والتي كانت مساوية إلى (0.000) والتي تقل عن المستوى الافتراضي للدراسة والبالغة (0.05).

ب. يلاحظ من خلال قيمة (B₀) أن هناك ظهوراً للأداء الاستراتيجي بقيمة مساوية إلى (1.097) وذلك عندما تكون قيمة القيادة الابتكارية ومن خلال أبعادها مساوية للصفر، أي يمكن الاستدلال على أن الأداء الاستراتيجي يستمد جزء من التأثيرات المباشرة من القيادة الابتكارية وأبعادها التي تبينها أنموذج الدراسة الحالية.

ت. يلاحظ من قيمة الميل الحدي (B₁) والتي كانت مساوية إلى (0.595) بأن التغير في القيادة الابتكارية بمقدار واحد صحيح، سوف يؤدي إلى تغير في الأداء الاستراتيجي بمقدار (0.595)، أي بنسبة تغير

تساوي (59.5%) وهي نسبة جيدة يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية للقيادة الابتكارية في الأداء الاستراتيجي.

ث. يتبين من قيمة معامل التحديد (R^2) والتي كانت مساوية إلى (0.319) أن المتغير المستقل والمتمثل بالقيادة الابتكارية يفسر بشكل مباشر ما نسبته (31.9%) من التغير الذي يحصل في المتغير المعتمد والمتمثل بالأداء الاستراتيجي، وأن النسبة المتبقية والبالغة (68.1%) من التغير في الأداء الاستراتيجي يعود إلى متغيرات أخرى في الدراسة الحالية أو إلى عوامل أخرى لا يتضمنها نموذج الدراسة.

الأداء الاستراتيجي						النموذج
Sig.	F الجدولية	F المحسوبة	R^2	B_1	B_0	
0.000	3.931	49.639	0.319	0.595	1.097	القيادة الابتكارية
N=108		P ≤ 0.05		قيمة F الجدولية بدرجات حرية (1 ، 106)		

الجدول (44) التأثير المباشر للقيادة الابتكارية في الأداء الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

2- التأثير على مستوى الأبعاد: يتبين من نتائج تحليل الانحدار البسيط وعلى مستوى أبعاد القيادة الابتكارية

في متغير الأداء الاستراتيجي والمذكورة في الجدول (45) التالي:

أ. يوجد تأثير معنوي ومباشر لُبعد التفكير والتخطيط الابتكاري في متغير الأداء الاستراتيجي وبالاعتماد على قيمة (t) المحسوبة والبالغة (6.762) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.659) وبدرجة حرية (106)، وجاءت هذه النتيجة مدعومة من مستوى المعنوية (0.000) والتي كانت قيمتها أقل من قيمة المستوى الافتراضي للدراسة (0.05). ونستدل من تفاصيل نتائج تحليل الانحدار بأن بُعد التفكير والتخطيط الابتكاري يفسر ما نسبته (30.3%) من التغير الحاصل في الأداء الاستراتيجي وذلك بموجب قيمة (R^2) مما يدل على نسبة تفسيرية جيدة لهذا البُعد في التأثير بمتغير الأداء الاستراتيجي لدى الجامعة التقنية المبحوثة.

ب. يوجد تأثير معنوي ومباشر لُبعد الاتصال والتواصل الابتكاري في متغير الأداء الاستراتيجي وبالاعتماد على قيمة (t) المحسوبة والتي كانت مساوية إلى (4.070) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.659) وبدرجة حرية (106)، وجاءت هذه النتيجة مدعومة من مستوى المعنوية (0.000) والتي كانت قيمتها أقل من قيمة المستوى الافتراضي للدراسة (0.05). ونستدل من تفاصيل نتائج تحليل الانحدار

بأن بُعد الاتصال والتواصل الابتكاري يفسر ما نسبته (13.5%) من التغير الحاصل في الأداء الاستراتيجي وذلك بموجب قيمة (R^2) مما يدل على نسبة تفسيرية ضعيفة لهذا البُعد في التأثير بمتغير الأداء الاستراتيجي لدى الجامعة التقنية المبحوثة.

ت. يوجد تأثير معنوي ومباشر لبُعد حل المشاكل واتخاذ القرارات بطريقة ابتكارية في متغير الأداء الاستراتيجي وبالاعتماد على قيمة (t) المحسوبة والتي كانت مساوية إلى (5.543) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.659) وبدرجة حرية (106)، وجاءت هذه النتيجة مدعومة من مستوى المعنوية (0.000) والتي كانت قيمتها أقل من قيمة المستوى الافتراضية للدراسة (0.05). ونستدل من تفاصيل نتائج تحليل الانحدار بأن بُعد حل المشاكل واتخاذ القرارات بطريقة ابتكارية يفسر ما نسبته (22.5%) من التغير الحاصل في الأداء الاستراتيجي وذلك بموجب قيمة (R^2) مما يدل على نسبة مقبولة نوعاً ما لهذا البُعد في التأثير بمتغير الأداء الاستراتيجي لدى الجامعة التقنية المبحوثة.

الأداء الاستراتيجي						الأنموذج
Sig.	t الجدولية	t المحسوبة	R^2	B_1	B_0	
0.000	1.659	6.792	0.303	0.551	1.498	التفكير والتخطيط الابتكاري
0.000		4.070	0.135	0.368	2.609	الاتصال والتواصل الابتكاري
0.000		5.543	0.225	0.474	2.022	حل المشاكل واتخاذ القرارات
N=108		P ≤ 0.05		قيمة t الجدولية بدرجة حرية (106)		

الجدول (45) التأثير المباشر لأبعاد القيادة الابتكارية في الأداء الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

وبناءً على النتائج المتحققة للتأثير المباشر لمتغير القيادة الابتكارية في متغير الأداء الاستراتيجي فإنه يتم قبول الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص على أنه يوجد تأثير مباشر عند مستوى معنوية 0.05 للقيادة الابتكارية في الاداء الاستراتيجي. ويتفرع منها فرضية فرعية تنص على أنه (يوجد تأثير مباشر عند مستوى معنوية 0.05 لأبعاد القيادة الابتكارية في الاداء الاستراتيجي).

2.2.2.5: الفرضية الرئيسية الخامسة:

تنص هذه الفرضية على أنه يوجد تأثير مباشر عند مستوى معنوية 0.05 للقيادة الابتكارية في الاستثمار في رأس المال البشري. ويتفرع منها فرضية فرعية تنص على أنه (يوجد تأثير مباشر عند مستوى معنوية

0.05 لأبعاد القيادة الابتكارية في الاستثمار رأس المال البشري). ولاختبار صحة الفرضية تم تطبيق الانحدار بطريقة المربعات الصغرة وضمن برنامج SPSS 26 حيث كانت النتائج كما يلي:

1- التأثير على مستوى المتغيرات: توضح النتائج في الجدول (46) التأثير على مستوى الكلي بين متغيري

القيادة الابتكارية والاستثمار في رأس المال البشري إذ بينت هذه النتائج الآتي:

أ. يوجد تأثير مباشر لمتغير القيادة الابتكارية في متغير الاستثمار في رأس المال البشري وذلك بالاستناد على قيمة (F) المحسوبة والتي كانت (20.322) والتي كانت أكبر من القيمة الجدولية لها (3.931) وبدرجات حرية (1، 106)، وجاءت هذه النتيجة بدعم وتأكيد من قيمة المعنوية (Sig.) والتي كانت مساوية إلى (0.000) والتي تقل عن المستوى الافتراضي للدراسة والبالغة (0.05).

ب. يلاحظ من خلال قيمة (B₀) أن هناك ظهوراً للاستثمار في رأس المال البشري بقيمة مساوية إلى (1.061) وذلك عندما تكون قيمة القيادة الابتكارية ومن خلال أبعادها مساوية للصفر، أي يمكن الاستدلال على أن الاستثمار في رأس المال البشري يستمد جزء من التأثيرات المباشرة من القيادة الابتكارية وأبعادها التي تبناها أنموذج الدراسة الحالية.

ت. يلاحظ من قيمة الميل الحدي (B₁) والتي كانت مساوية إلى (0.401) بأن التغير في القيادة الابتكارية بمقدار واحد صحيح، سوف يؤدي إلى تغير في الاستثمار في رأس المال البشري بما يساوي (0.401)، أي بنسبة تغير تساوي (40.1%) وهي نسبة جيدة يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية للقيادة الابتكارية في الاستثمار في رأس المال البشري.

ث. يتبين من قيمة معامل التحديد (R²) والتي كانت مساوية إلى (0.161) أن المتغير المستقل والمتمثل بالقيادة الابتكارية يفسر بشكل مباشر ما نسبته (16.1%) من التغير الذي يحصل في المتغير المعتمد والمتمثل بالاستثمار في رأس المال البشري، وأن النسبة المتبقية والبالغة (83.9%) من التغير في الاستثمار في رأس المال البشري يعود إلى المتغيرات الأخرى في الدراسة الحالية أو إلى عوامل أخرى لا يتضمنها الأنموذج في الدراسة الحالية.

الاستثمار في رأس المال البشري						الأنموذج
Sig.	F الجدولية	F المحسوبة	R ²	B ₁	B ₀	
0.000	3.931	20.322	0.161	0.401	1.061	القيادة الابتكارية
N=108		P ≤ 0.05		قيمة F الجدولية بدرجات حرية (1 ، 106)		

الجدول (46) التأثير المباشر للقيادة الابتكارية في الاستثمار في رأس المال البشري

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

2- التأثير على مستوى الأبعاد: يتبين من نتائج تحليل الإنحدار البسيط وعلى مستوى أبعاد متغير القيادة

الابتكارية في متغير الاستثمار في رأس المال البشري والمذكورة في الجدول (47) التالي:

أ. يوجد تأثير معنوي ومباشر لُبعد التفكير والتخطيط الابتكاري في متغير الاستثمار في رأس المال البشري وبالاعتماد على قيمة (t) المحسوبة والتي كانت مساوية إلى (3.547) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.659) وبدرجة حرية (106)، وجاءت هذه النتيجة مدعومة من مستوى المعنوية (0.000) والتي كانت قيمتها أقل من قيمة المستوى الافتراضية للدراسة (0.05). ونستدل من تفاصيل نتائج تحليل الإنحدار بأن بُعد التفكير والتخطيط الابتكاري يفسر ما نسبته (10.6%) من التغير الحاصل في الاستثمار في رأس المال البشري وذلك بموجب قيمة (R^2) مما يدل على نسبة تفسيرية جيدة لهذا البُعد في التأثير بمتغير الاستثمار في رأس المال البشري لدى الجامعة التقنية المبحوثة.

ب. يوجد تأثير معنوي ومباشر لُبعد الاتصال والتواصل الابتكاري في متغير الاستثمار في رأس المال البشري وبالاعتماد على قيمة (t) المحسوبة والتي كانت مساوية إلى (3.850) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.659) وبدرجة حرية (106)، وجاءت هذه النتيجة مدعومة من مستوى المعنوية (0.000) والتي كانت قيمتها أقل من قيمة المستوى الافتراضية للدراسة (0.05). ونستدل من تفاصيل نتائج تحليل الإنحدار بأن بُعد الاتصال والتواصل الابتكاري يفسر ما نسبته (12.0%) من التغير الحاصل في الاستثمار في رأس المال البشري وذلك بموجب قيمة (R^2) مما يدل على نسبة تفسيرية ضعيفة لهذا البُعد في التأثير بمتغير الاستثمار في رأس المال البشري لدى الجامعة التقنية المبحوثة.

ت. يوجد تأثير معنوي ومباشر لُبعد حل المشاكل واتخاذ القرارات بطريقة ابتكارية في متغير الاستثمار في رأس المال البشري وبالاعتماد على قيمة (t) المحسوبة والتي كانت مساوية إلى (3.306) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.659) وبدرجة حرية (106)، وجاءت هذه النتيجة مدعومة من مستوى المعنوية (0.000) والتي كانت قيمتها أقل من قيمة المستوى الافتراضية للدراسة (0.05). ونستدل من تفاصيل نتائج تحليل الإنحدار بأن بُعد حل المشاكل واتخاذ القرارات بطريقة ابتكارية يفسر ما نسبته (9.3%) من التغير الحاصل في الاستثمار في رأس المال البشري وذلك بموجب قيمة (R^2) مما يدل على نسبة مقبولة نوعاً ما لهذا البُعد في التأثير بمتغير الاستثمار في رأس المال البشري لدى الجامعة التقنية المبحوثة.

الاستثمار في رأس المال البشري						الأنموذج
Sig.	t الجدولية	t المحسوبة	R ²	B ₁	B ₀	
0.000	1.659	3.547	0.106	0.326	1.831	التفكير والتخطيط الابتكاري
0.000		3.850	0.120	0.347	2.030	الاتصال والتواصل الابتكاري
0.001		3.306	0.093	0.306	2.022	حل المشاكل واتخاذ القرارات
N=108		P ≤ 0.05		قيمة t الجدولية بدرجة حرية (106)		

الجدول (47) التأثير المباشر لأبعاد القيادة الابتكارية في الاستثمار في رأس المال البشري

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

وبناءً على النتائج المتحققة للتأثير المباشر لمتغير القيادة الابتكارية في متغير الاستثمار في رأس المال البشري فإنه يتم قبول الفرضية الرئيسية الخامسة والتي تنص على أنه يوجد تأثير مباشر عند مستوى معنوية 0.05 للقيادة الابتكارية في الاستثمار في رأس المال البشري. ويتفرع منها فرضية فرعية تنص على أنه يوجد تأثير مباشر عند مستوى معنوية 0.05 لأبعاد القيادة الابتكارية في الاستثمار في رأس المال البشري).

3.2.2.5: الفرضية الرئيسية السادسة:

تنص هذه الفرضية على أنه يوجد تأثير مباشر عند مستوى معنوية 0.05 للاستثمار في رأس المال البشري في الاداء الاستراتيجي. ويتفرع منها فرضية فرعية تنص على أنه (يوجد تأثير مباشر عند مستوى معنوية 0.05 لأبعاد الاستثمار في رأس المال البشري في الاداء الاستراتيجي). ولاختبار صحة الفرضية تم تطبيق الانحدار بطريقة المربعات الصغرة وضمن برنامج SPSS 26 حيث كانت النتائج كما يلي:

1- التأثير على مستوى المتغيرات: توضح النتائج في الجدول (48) التأثير على مستوى الكلي بين متغيري الاستثمار في رأس المال البشري والاداء الاستراتيجي إذ بينت هذه النتائج الآتي:

أ. يوجد تأثير مباشر لمتغير الاستثمار رأس المال البشري في الاداء الاستراتيجي وذلك بالاستناد على قيمة (F) المحسوبة والتي كانت (89.537) والتي كانت أكبر من القيمة الجدولية لها (3.931) وبدرجات حرية (1، 106)، وجاءت هذه النتيجة بدعم وتأكيد من قيمة المعنوية (Sig.) والتي كانت مساوية إلى (0.000) والتي تقل عن المستوى الافتراضي للدراسة والبالغة (0.05).

ب. يلاحظ من خلال قيمة (B₀) أن هناك ظهوراً للاداء الاستراتيجي بقيمة مساوية إلى (2.081) وذلك عندما تكون قيمة الاستثمار رأس المال البشري ومن خلال أبعادها مساوية للصفر، أي يمكن الاستدلال

على أن الأداء الاستراتيجي يستمد جزء من التأثيرات المباشرة من الاستثمار رأس المال البشري وأبعادها التي تبناها نموذج الدراسة الحالية.

ت. يلاحظ من قيمة الميل الحدي (B_1) والتي كانت مساوية إلى (0.667) بأن التغير في الاستثمار رأس المال البشري بمقدار واحد صحيح، سوف يؤدي إلى تغير في الأداء الاستراتيجي بما يساوي (0.667)، أي بنسبة تغير تساوي (66.7%) وهي نسبة جيدة يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية للاستثمار في رأس المال البشري في الأداء الاستراتيجي.

ث. يتبين من قيمة معامل التحديد (R^2) والتي كانت مساوية إلى (0.458) أن المتغير المستقل والمتمثل بالاستثمار رأس المال البشري يفسر بشكل مباشر ما نسبته (45.8%) من التغير الذي يحصل في المتغير المعتمد والمتمثل بالأداء الاستراتيجي، وأن النسبة المتبقية والبالغة (54.2%) من التغير في الأداء الاستراتيجي يعود إلى المتغيرات الأخرى في الدراسة الحالية أو إلى عوامل أخرى لا يتضمنها النموذج في الدراسة الحالية.

الأداء الاستراتيجي						النموذج
Sig.	F الجدولية	F المحسوبة	R^2	B_1	B_0	
0.000	3.931	89.537	0.458	0.667	2.081	رأس المال البشري
N=108		P ≤ 0.05		قيمة F الجدولية بدرجات حرية (1 ، 106)		

الجدول (48) التأثير المباشر للاستثمار في رأس المال البشري في الأداء الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

2- التأثير على مستوى الأبعاد: يتبين من نتائج تحليل الانحدار البسيط وعلى مستوى أبعاد متغير الاستثمار في رأس المال البشري في متغير الاداء الاستراتيجي والمذكورة في الجدول (49) التالي:

أ. يوجد تأثير معنوي ومباشر لُبعد الثقافي في متغير الاداء الاستراتيجي وبالاعتماد على قيمة (t) المحسوبة والتي كانت مساوية إلى (7.986) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.659) وبدرجة حرية (106)، وجاءت هذه النتيجة مدعومة من مستوى المعنوية (0.000) والتي كانت قيمتها أقل من قيمة المستوى الافتراضية للدراسة (0.05). ونستدل من تفاصيل نتائج تحليل الانحدار بأن بُعد الثقافي يفسر ما نسبته (37.6%) من التغير الحاصل في الاداء الاستراتيجي وذلك بموجب قيمة (R^2) مما يدل على نسبة تفسيرية جيدة لهذا البُعد في التأثير بمتغير الاداء الاستراتيجي لدى الجامعة التقنية المبحوثة.

ب. يوجد تأثير معنوي ومباشر لُبعد الاقتصادي في متغير الاداء الاستراتيجي وبالاعتماد على قيمة (t) المحسوبة والتي كانت مساوية إلى (7.194) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.659) وبدرجة حرية (106)، وجاءت هذه النتيجة مدعومة من مستوى المعنوية (0.000) والتي كانت قيمتها أقل من قيمة المستوى الافتراضية للدراسة (0.05). ونستدل من تفاصيل نتائج تحليل الإنحدار بأن بُعد الاقتصادي يفسر ما نسبته (32.8%) من التغير الحاصل في الاداء الاستراتيجي وذلك بموجب قيمة (R^2) مما يدل على نسبة تفسيرية ضعيفة لهذا البُعد في التأثير بمتغير الاداء الاستراتيجي لدى الجامعة التقنية المبحوثة.

ت. يوجد تأثير معنوي ومباشر لُبعد التكنولوجي في متغير الاداء الاستراتيجي وبالاعتماد على قيمة (t) المحسوبة والتي كانت مساوية إلى (7.001) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.659) وبدرجة حرية (106)، وجاءت هذه النتيجة مدعومة من مستوى المعنوية (0.000) والتي كانت قيمتها أقل من قيمة المستوى الافتراضية للدراسة (0.05). ونستدل من تفاصيل نتائج تحليل الإنحدار بأن بُعد التكنولوجي يفسر ما نسبته (31.6%) من التغير الحاصل في الاداء الاستراتيجي وذلك بموجب قيمة (R^2) مما يدل على نسبة مقبولة نوعا ما لهذا البُعد في التأثير بمتغير الاداء الاستراتيجي لدى الجامعة التقنية المبحوثة.

ث. يوجد تأثير معنوي ومباشر لُبعد الاجتماعي في متغير الاداء الاستراتيجي وبالاعتماد على قيمة (t) المحسوبة والتي كانت مساوية إلى (6.917) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.659) وبدرجة حرية (106)، وجاءت هذه النتيجة مدعومة من مستوى المعنوية (0.000) والتي كانت قيمتها أقل من قيمة المستوى الافتراضية للدراسة (0.05). ونستدل من تفاصيل نتائج تحليل الإنحدار بأن بُعد الاجتماعي يفسر ما نسبته (31.1%) من التغير الحاصل في الاداء الاستراتيجي وذلك بموجب قيمة (R^2) مما يدل على نسبة مقبولة نوعا ما لهذا البُعد في التأثير بمتغير الاداء الاستراتيجي لدى الجامعة التقنية المبحوثة.

ج. يوجد تأثير معنوي ومباشر لُبعد الامني في متغير الاداء الاستراتيجي وبالاعتماد على قيمة (t) المحسوبة والتي كانت مساوية إلى (6.207) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.659) وبدرجة حرية (106)، وجاءت هذه النتيجة مدعومة من مستوى المعنوية (0.000) والتي كانت قيمتها أقل من قيمة المستوى الافتراضية للدراسة (0.05). ونستدل من تفاصيل نتائج تحليل الإنحدار بأن بُعد الامني يفسر ما نسبته (27.6%) من التغير الحاصل في الاداء الاستراتيجي وذلك بموجب قيمة (R^2) مما يدل على نسبة مقبولة نوعا ما لهذا البُعد في التأثير بمتغير الاداء الاستراتيجي لدى الجامعة التقنية المبحوثة.

الأداء الاستراتيجي						الأنموذج
Sig.	t الجدولية	t المحسوبة	R ²	B ₁	B ₀	
0.000	1.659	7.986	0.376	0.613	2.129	البُعد الثقافي
0.000		7.194	0.328	0.573	2.871	البُعد الاقتصادي
0.000		7.001	0.316	0.562	2.771	البُعد التكنولوجي
0.000		6.917	0.311	0.558	2.765	البُعد الاجتماعي
0.001		6.207	0.276	0.516	2.730	البُعد الأمني
N=108		P ≤ 0.05		قيمة t الجدولية بدرجة حرية (106)		

الجدول (49) التأثير المباشر لأبعاد الاستثمار في رأس المال البشري في الأداء الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

وبناءً على النتائج المتحققة للتأثير المباشر لمتغير الاستثمار في رأس المال البشري في متغير الأداء الاستراتيجي فإنه يتم قبول الفرضية الرئيسة السادسة والتي تنص على أنه يوجد تأثير مباشر عند مستوى معنوية 0.05 للاستثمار في رأس المال البشري في الأداء الاستراتيجي. ويتفرع منها فرضية فرعية تنص على أنه (يوجد تأثير مباشر عند مستوى معنوية 0.05 لأبعاد الاستثمار في رأس المال البشري في الأداء الاستراتيجي).

4.2.2.5: الفرضية الرئيسة السابعة:

تنص هذه الفرضية على أنه يوجد تأثير غير مباشر عند مستوى معنوية 0.05 للقيادة الابتكارية في الاداء الاستراتيجي من خلال الاستثمار في رأس المال البشري. ولاختبار صحة الفرضية تم تطبيق الانحدار بطريقة تحليل المسار (Path Analysis) ومن خلال برنامج (AMOS V.26) حيث كانت النتائج كما يلي:

1- تبين وجود تأثير لمتغير للقيادة الابتكارية في متغير الأداء الاستراتيجي وفي ضوء معادلة المتغير الوسيط (أي بوجود المتغير الوسيط في حالة السكون) قد بلغت (0.274) وهي قيمة معنوية يستدل منها على أن التغير في القيادة الابتكارية بمقدار واحد صحيح، سوف يساهم في تغيير الأداء الاستراتيجي بما نسبته (27.4%) وهي نسبة قريبة من مستويات القبول (30%) ويمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية المباشرة للقيادة الابتكارية في متغير الأداء الاستراتيجي. ويؤكد النتيجة هذه مستوى المعنوية لقيمة (Sig.) والبالغة (0.000) والتي كانت أقل من المستوى الافتراضي لهذه الدراسة والبالغة (0.05)

وباستدلال احصائي من قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (49.639)، وهذه القيمة أكبر من القيمة المعيارية لذات الاختبار والمساوية إلى (3.931) وبدرجات حرية (1، 106)، ويدعم هذه النتائج قيمة (t) المحسوبة والتي كانت مساوية إلى (7.054) وهذه القيمة أكبر من القيمة المعيارية لذات الاختبار والتي كانت تساوي (1.659) وبدرجة حرية (106) وبمستوى ثقة (95%).

2- وظهر أن قيمة التأثير غير المباشرة لمتغير القيادة الابتكارية في متغير الأداء الاستراتيجي ومن خلال الاستثمار في رأس المال البشري كمتغير وسيط (أي بوجود المتغير الوسيط في حالة التفعيل) قد بلغت (0.444) وهي قيمة معنوية يستدل منها على أن التغير في القيادة الابتكارية بمقدار واحد صحيح، سوف يساهم في تغيير الأداء الاستراتيجي بما نسبته (44.4%) وهي نسبة جيدة وعالية يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية المباشرة للقيادة الابتكارية في متغير الأداء الاستراتيجي وبوجود متغير الاستثمار في رأس المال البشري. ويؤكد النتيجة هذه مستوى المعنوية لقيمة (Sig.) والبالغة (0.000) والتي كانت أقل من المستوى الافتراضي لهذه الدراسة والبالغة (0.05) وباستدلال احصائي من قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (66.739)، وهذه القيمة أكبر من القيمة المعيارية لذات الاختبار والمساوية إلى (3.083) وبدرجات حرية (2، 105)، ويدعم هذه النتائج قيمة (t) المحسوبة والتي كانت مساوية إلى (7.595) وهذه القيمة أكبر من القيمة المعيارية لذات الاختبار والتي كانت تساوي (1.659) وبدرجة حرية (105) وبمستوى ثقة (95%).

3- يستدل من المقارنة بين قيم التأثير المباشرة وغير المباشرة لتحليل المسار أن متغير الاستثمار في رأس المال البشري له دور في تحسين العلاقة التأثيرية بين القيادة الابتكارية والأداء الاستراتيجي إذ أنه ساهم في تحسين القيمة التأثيرية أو النسبة التفسيرية والتي ارتفعت من (31.9%) لتصبح (54%)، كما يستدل على أن تأثير المتغير الوسيط كان بمستوى كلي وذلك لأن قيمة التأثير المباشرة بين القيادة الابتكارية والأداء الاستراتيجي والتي تساوي (0.274) كانت أقل من قيمة التأثير غير المباشرة والمساوية إلى (0.444) مما يدل على أن الاستثمار في رأس المال البشري له دور وسيط في نقل وتحسين العلاقة التأثيرية للقيادة الابتكارية في الأداء الاستراتيجي في الجامعة التقنية المبحوثة.

الأنموذج	قيمة التأثير	قيمة R ²	قيمة F المحسوبة	قيمة Sig.	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	قيمة Sig.
التأثير المباشر	0.274	0.319	49.639	0.000	1، 106	7.054	0.000
التأثير غير المباشر	0.444	0.540	66.739	0.000	2، 105	7.595	0.000
التأثير الكلي	0.718	-	-	-	-	-	-
القيمة الجدولية F بدرجات حرية (1، 106) = 3.931 وقيمة t بدرجة حرية (106) = 1.659							
القيمة الجدولية F بدرجات حرية (2، 105) = 3.083 وقيمة t بدرجة حرية (105) = 1.659							

الجدول (50) التأثير الوسيط لمتغير الاستثمار في رأس المال البشري

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي. $N = 108$ $P \leq 0.05$

ومن نتائج تحليل المسار نستدل على صحة الفرضية السابعة والتي تنص على أنه يوجد تأثير غير مباشر عند مستوى معنوية 0.05 للقيادة الابتكارية في الاداء الاستراتيجي ومن خلال الاستثمار في رأس المال البشري.

3.2.5: اختبار فرضية التباين:

1.3.2.5: الفرضية الرئيسية الثامنة:

تنص هذه الفرضية على وجود تباين بين القيادات الإدارية في الجامعة التقنية المبحوثة عند مستوى معنوية 0.05 في تركيزها على الاداء الاستراتيجي تبعاً لتباين تركيزها على كل من القيادة الابتكارية والاستثمار في رأس المال البشري. ولاختبار صحة الفرضية تم تطبيق أسلوب التباين أحادي الاتجاه وضمن برنامج SPSS 26 حيث كانت نتائج التحليل والمذكورة في الجدول (51) قد بينت الآتي:

1- يوجد تباين معنوي وذو دلالة إحصائية بين القيادات الإدارية في الجامعة التقنية المبحوثة في ممارستها للقيادة الابتكارية والذي يمكن أن نعزو مصدره إلى تباين تركيز تلك القيادات على متغير الاداء الاستراتيجي وذلك بموجب قيمة التباين المحسوبة (F) والبالغة (2.786)، وهي ذات دلالة معنوية قياساً بقيمتها الجدولية والبالغة (1.572) وبدرجات حرية (41، 66)، ويؤكد هذا التباين مستوى المعنوية المحسوبة والمساوية قيمتها إلى (0.000) وهي أقل من المستوى المعنوي الافتراضي للدراسة (0.05).

مما يمكننا من الاستنتاج بأن القيادات الإدارية في الجامعة التقنية المبحوثة تتباين في وسائل تحقيقها للأداء الاستراتيجي بسبب أنها تختلف في صفات القيادة الابتكارية التي تحملها.

2- يوجد تباين معنوي وذو دلالة إحصائية بين القيادات الإدارية في الجامعة التقنية المبحوثة في ممارستها للاستثمار في رأس المال البشري والذي يمكن أن نعزو مصدره إلى تباين تركيز تلك القيادات على متغير الأداء الاستراتيجي وذلك بموجب قيمة التباين المحسوبة (F) والبالغة (2.789)، وهي ذات دلالة معنوية قياساً بقيمتها الجدولية والبالغة (1.572) وبدرجات حرية (41 ، 66)، ويؤكد هذا التباين مستوى المعنوية المحسوبة والمساوية قيمتها إلى (0.000) وهي أقل من المستوى المعنوي الافتراضي للدراسة (0.05). مما يمكننا من الاستنتاج بأن القيادات الإدارية في الجامعة التقنية المبحوثة تتباين في وسائل تحقيقها للأداء الاستراتيجي بسبب أنها تختلف في وسائل الاستثمار في رأس المال البشري.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة F المحسوبة	قيمة Sig. المحسوبة
القيادة الابتكارية	بين المجموعات	10.066	0.246	41	2.786	0.000
	داخل المجموعات	5.816	0.088	66		
	المجموع	15.882	-	107		
الاستثمار في رأس المال البشري	بين المجموعات	27.958	0.682	41	2.789	0.000
	داخل المجموعات	16.139	0.245	66		
	المجموع	44.097	-	107		
				القيمة الجدولية F بدرجات حرية 41، 66 = 1.572		
				N = 108		

الجدول (51) التباين بين المتغيرات

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

ومن نتائج تحليل التباين نستدل على صحة الفرضية الثامنة للتباين والتي تنص على أنه يوجد تباين بين القيادات الإدارية في الجامعة التقنية المبحوثة عند مستوى معنوية 0.05 في تركيزها على الاداء الاستراتيجي تبعاً لتباين تركيزها على كل من القيادة الابتكارية والاستثمار في رأس المال البشري.

4.2.5: اختبار فرضية الفروقات:

1.4.2.5: الفرضية الرئيسية التاسعة:

تنص هذه الفرضية على أنه توجد فروقات عند مستوى معنوية 0.05 بين متغيرات الدراسة الثلاث لدى القيادات الإدارية في الجامعة التقنية المبحوثة والتي مصدرها الاختلاف في السمات الشخصية لأفراد العينة. وللتحقق من هذه الفرضية لجأ الباحث إلى اختبار الفروقات حسب مقارنة المتوسطات (Compare Means) ومن خلال كل من اختبار (ت) للعينات المستقلة وعندما تكون الصفات الشخصية لأفراد العينة تحتوي على فئتين فقط كالجنس، واختبار التباين الأحادي عندما تكون الصفات الشخصية لأفراد العينة تزيد عن فئتين فما فوق. وقد اوضحت نتائج هذه الاختبارات الآتي:

1- الفروقات في الجنس: يلاحظ من النتائج المذكورة في الجدول (52) للفروقات بين افراد العينة تجاه متغيرات الدراسة وبموجب الجنس عدم وجود فروقات بين أفراد العينة في كل من القيادة الابتكارية، الاستثمار في رأس المال البشري، والأداء الاستراتيجي تعود للاختلاف بين أفراد العينة في صفة الجنس في الجامعة التقنية المبحوثة، وجاء هذا الاستنتاج بالاعتماد على قيم (t) المحسوبة والتي بلغت (0.393)، (0.485)، (1.236) وعلى التوالي والتي تقل عن قيمتها الجدولية والبالغة (1.659) وبدرجة حرية (106). وجاءت هذه النتائج بدعم من قيم المعنوية المحسوبة والتي كانت تساوي (0.695)، (0.629)، (0.219) وعلى التوالي وهي أكبر من المعنوية الافتراضية للدراسة (0.05)، وبذلك نستنتج أنه لا توجد فروق بين الذكور والإناث وضمن القيادات الإدارية في الجامعة التقنية المبحوثة تجاه كل من القيادة الابتكارية، الاستثمار في رأس المال البشري، والأداء الاستراتيجي.

المتغيرات	الأوساط الحسابية	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	درجة الحرية	Sig.		
القيادة الابتكارية	ذكور (82)	4.1163	0.393	106	0.695		
	إناث (26)	4.0821					
الاستثمار في رأس المال البشري	ذكور (82)	4.0329	0.485		1.659	0.629	
	إناث (26)	4.0865					
الأداء الاستراتيجي	ذكور (82)	3.7634	1.236			0.219	0.219
	إناث (26)	3.9415					

الجدول (52) الفروقات وفقاً للجنس

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

2- الفروقات في العمر: بينت نتائج التحليل للفروقات وذلك حسب صفة العمر وللقيادات الإدارية في الجامعة التقنية المبحوثة والمثبتة في الجدول (53) بعدم وجود فروقات معنوية في كل من القيادة الابتكارية، الاستثمار في رأس المال البشري، والأداء الاستراتيجي يمكن أن نرجع سببها للاختلاف في صفة العمر لأفراد العينة، وقد بني هذا الاستنتاج بالاستناد على قيم (F) المحسوبة والتي تساوي (1.027)، (2.415)، (2.154) وعلى التوالي وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والبالغة (2.692) وبدرجات حرية (3، 104). ويؤكد ذلك قيم المعنوية المحسوبة لمتغيرات الدراسة الثلاث والتي كانت تساوي (0.384)، (0.071)، (0.098) وعلى التوالي والتي كانت أكبر من المستوى الافتراضي (0.05)، أي أنه لا توجد فروق بين القيادات الإدارية في الجامعة التقنية المبحوثة في كل من القيادة الابتكارية، الاستثمار في رأس المال البشري، والأداء الاستراتيجي يمكن أن نعزو أسبابها للاختلاف في أعمار أفراد العينة.

المتغيرات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	درجات الحرية	Sig.
القيادة الابتكارية	1.027	2.692	104،3	0.384
الاستثمار في رأس المال البشري	2.415			0.071
الأداء الاستراتيجي	2.154			0.098

الجدول (53) الفروقات وفقاً للعمر

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

3- الفروقات في التحصيل الدراسي: يلاحظ من النتائج المذكورة في الجدول (54) للفروقات بين أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة وبموجب التحصيل الدراسي لهم عدم وجود فروقات بين أفراد العينة في كل من القيادة الابتكارية، الاستثمار في رأس المال البشري، والأداء الاستراتيجي تعود للاختلاف بين أفراد العينة في صفة التحصيل الدراسي في الجامعة التقنية المبحوثة، وجاء هذا الاستنتاج بالاعتماد على قيم (t) المحسوبة والتي بلغت (1.089)، (1.175)، (1.284) وعلى التوالي والتي تقل عن قيمتها الجدولية والبالغة (1.659) وبدرجة حرية (106). وجاءت هذه النتائج بدعم من قيم المعنوية المحسوبة والتي كانت تساوي (0.279)، (0.243)، (0.202) وعلى التوالي وهي أكبر من المعنوية الافتراضية للدراسة (0.05)، وبذلك نستنتج أنه لا توجد فروق بين حملة شهادة الماجستير وشهادة الدكتوراه وضمن القيادات الإدارية في الجامعة التقنية المبحوثة تجاه كل من القيادة الابتكارية، الاستثمار في رأس المال البشري، والأداء الاستراتيجي.

Sig.	درجة الحرية	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	الأوساط الحسابية		المتغيرات
0.279	106	1.659	1.089	4.0842	ماجستير (80)	القيادة الابتكارية
				4.1762	دكتوراه (28)	
0.243			1.175	4.0131	ذكور (82)	الاستثمار في رأس المال البشري
				4.1393	إناث (26)	
0.202			1.284	3.7595	ذكور (82)	الأداء الاستراتيجي
				3.9400	إناث (26)	

الجدول (54) الفروقات وفقاً للتحصيل الدراسي

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

4- الفروقات في اللقب العلمي: بينت نتائج التحليل للفروقات وذلك حسب صفة اللقب العلمي للقيادات الإدارية في الجامعة التقنية المبحوثة والمثبتة في الجدول (55) بعدم وجود فروقات معنوية في كل من القيادة الابتكارية، الاستثمار في رأس المال البشري، والأداء الاستراتيجي يمكن أن نرجع سببها للاختلاف في صفة اللقب العلمي لأفراد العينة، وقد بني هذا الاستنتاج بالاستناد على قيم (F) المحسوبة والتي تساوي (0.703)، (0.538)، (0.615) وعلى التوالي وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والبالغة (2.692) وبدرجات حرية (3، 104). ويؤكد ذلك قيم المعنوية المحسوبة لمتغيرات الدراسة الثلاث والتي كانت تساوي (0.553)، (0.657)، (0.607) وعلى التوالي والتي كانت أكبر من المستوى الافتراضي (0.05)، أي أنه لا توجد فروق بين القيادات الإدارية في الجامعة التقنية المبحوثة في كل من القيادة الابتكارية، الاستثمار في رأس المال البشري، والأداء الاستراتيجي يمكن أن نعزو أسبابها للاختلاف في اللقب العلمي لأفراد العينة.

Sig.	درجات الحرية	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	المتغيرات
0.553	104،3	2.692	0.703	القيادة الابتكارية
0.657			0.538	الاستثمار في رأس المال البشري
0.607			0.615	الأداء الاستراتيجي

الجدول (55) الفروقات وفقاً للقب العلمي

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

5- الفروقات في مدة الخدمة في الوظيفة: بينت نتائج التحليل للفروقات وذلك حسب صفة مدة الخدمة في الوظيفة للقيادات الإدارية في الجامعة التقنية المبحوثة والمثبتة في الجدول (56) بعدم وجود فروقات معنوية في كل من القيادة الابتكارية، الاستثمار في رأس المال البشري، والأداء الاستراتيجي يمكن أن نرجع سببها للاختلاف في صفة مدة الخدمة في الوظيفة لأفراد العينة، وقد بني هذا الاستنتاج بالاستناد على قيم (F) المحسوبة والتي تساوي (2.314)، (1.665)، (2.474) وعلى التوالي وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والبالغة (2.692) وبدرجات حرية (3، 104). ويؤكد ذلك قيم المعنوية المحسوبة لمتغيرات الدراسة الثلاث والتي كانت تساوي (0.080)، (0.179)، (0.066) وعلى التوالي والتي كانت أكبر من المستوى الافتراضي (0.05)، أي أنه لا توجد فروق بين القيادات الإدارية في الجامعة التقنية المبحوثة في كل من القيادة الابتكارية، الاستثمار في رأس المال البشري، والأداء الاستراتيجي يمكن أن نعزو أسبابها للاختلاف في مدة الخدمة في الوظيفة لأفراد العينة.

Sig.	درجات الحرية	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	المتغيرات
0.080	104،3	2.692	2.314	القيادة الابتكارية
0.179			1.665	الاستثمار في رأس المال البشري
0.066			2.474	الأداء الاستراتيجي

الجدول (56) الفروقات وفقاً لمدة الخدمة في الوظيفة

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

6- الفروقات في مدة الخدمة في المنصب الحالي: بينت نتائج التحليل للفروقات وذلك حسب صفة مدة الخدمة في المنصب الحالي للقيادات الإدارية في الجامعة التقنية المبحوثة والمثبتة في الجدول (57) بعدم وجود فروقات معنوية في كل من القيادة الابتكارية، الاستثمار في رأس المال البشري، والأداء الاستراتيجي يمكن أن نرجع سببها للاختلاف في صفة مدة الخدمة في المنصب الحالي لأفراد العينة، وقد بني هذا الاستنتاج بالاستناد على قيم (F) المحسوبة والتي تساوي (2.384)، (0.317)، (0.011) وعلى التوالي وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.083) وبدرجات حرية (2، 105). ويؤكد ذلك قيم المعنوية المحسوبة لمتغيرات الدراسة الثلاث والتي كانت تساوي (0.087)، (0.729)، (0.989) وعلى التوالي والتي كانت أكبر من المستوى الافتراضي (0.05)، أي أنه لا توجد فروق بين القيادات الإدارية في الجامعة التقنية المبحوثة في كل من القيادة الابتكارية، الاستثمار في رأس المال البشري، والأداء الاستراتيجي يمكن أن نعزو أسبابها للاختلاف في مدة الخدمة في المنصب الحالي لأفراد العينة.

المتغيرات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	درجات الحرية	Sig.
القيادة الابتكارية	2.384	3.083	105،2	0.087
الاستثمار في رأس المال البشري	0.317			0.729
الأداء الاستراتيجي	0.011			0.989

الجدول (57) الفروقات وفقاً لمدة الخدمة في المنصب الحالي

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

7- الفروقات في التخصص: يلاحظ من النتائج المذكورة في الجدول (58) للفروقات بين أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة وبموجب التخصص الآتي:

1- عدم وجود فروقات بين أفراد العينة في القيادة الابتكارية تعود للاختلاف بين أفراد العينة في صفة التخصص في الجامعة التقنية المبحوثة، وجاء هذا الاستنتاج بالاعتماد على قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (1.027)، والتي تقل عن قيمتها الجدولية والبالغة (1.659) وبدرجة حرية (106). وجاءت هذه النتائج بدعم من قيمة المعنوية المحسوبة والتي كانت تساوي (0.307) وهي أكبر من المعنوية الافتراضية للدراسة (0.05)، وبذلك نستنتج أنه لا توجد فروق بين التخصصات الإنسانية والعلمية للقيادات الإدارية في الجامعة التقنية المبحوثة تجاه القيادة الابتكارية.

2- وجود فروقات بين أفراد العينة في كل من الاستثمار في رأس المال البشري، والأداء الاستراتيجي تعود للاختلاف بين أفراد العينة في صفة التخصص في الجامعة التقنية المبحوثة، وجاء هذا الاستنتاج بالاعتماد على قيم (t) المحسوبة والتي بلغت (3.867)، (2.908) وعلى التوالي والتي تزيد عن قيمتها الجدولية والبالغة (1.659) وبدرجة حرية (106). وجاءت هذه النتائج بدعم من قيم المعنوية المحسوبة والتي كانت تساوي (0.000)، (0.004) وعلى التوالي وهي أقل من المعنوية الافتراضية للدراسة (0.05)، وبذلك نستنتج أنه توجد فروق بين القيادات الإدارية في الجامعة التقنية المبحوثة من ذوي التخصصات الإنسانية والعلمية تجاه كل من الاستثمار في رأس المال البشري، والأداء الاستراتيجي.

المتغيرات	الأوساط الحسابية	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	درجة الحرية	Sig.
القيادة الابتكارية	إنسانية (66)	1.027	1.659	106	0.307
	علمية (42)				
الاستثمار في رأس المال البشري	إنسانية (66)	3.867	1.659	106	0.000
	علمية (42)				
الأداء الاستراتيجي	إنسانية (66)	2.908	1.659	106	0.004
	علمية (42)				

الجدول (58) الفروقات وفقاً للتخصص

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

ويستدل من نتائج تحليل الفروقات على عدم صحة الفرضية التاسعة للفروقات والتي تنص على أنه توجد فروقات عند مستوى معنوية (0.05) بين متغيرات الدراسة الثلاث لدى القيادات الإدارية في الجامعة التقنية المبحوثة والتي مصدرها الاختلاف في السمات الشخصية لأفراد العينة، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد فروقات عند مستوى معنوية (0.05) بين متغيرات الدراسة الثلاث لدى القيادات الإدارية في الجامعة التقنية المبحوثة والتي مصدرها الاختلاف في بعض من السمات الشخصية لأفراد العينة.

الخاتمة:

أولاً: الاستنتاجات

وضعت الدراسة عدداً من الاستنتاجات والتي استندت في صياغتها إلى معطيات النتائج في الجانب الميداني ومناقشتها، وسنذكرها في الفقرات الآتية:

1- اجتازت استمارة الاستبيان الاختبارات القبليّة والبعدية التي أجريت على وفق مجموعة من المؤشرات الإحصائية التي طبقت على تلك الاستمارة، وهذا يؤكد جودة مضامينها من الفقرات من حيث مصداقيتها والثبات على وفق منهج البحث العلمي.

2- تبين أن بيانات الجانب الميداني قد اجتازت شروط الاختبارات المعلمية وباستيفائها شروط التوزيع الطبيعي، والاستقلالية، وتجانس التباين ولمتغيرات الدراسة وأبعادها، فتوفرت المقدرّة على تطبيق الاختبارات المعلمية في اختبار من فرضيات الدراسة.

3- ظهر أن هناك تجانساً في تصنيف متغيرات الدراسة وأبعادها بين ما أعده الباحث في الأنموذج النظري وبين الأنموذج التطبيقي الذي أفرزته نتائج تطبيق بيانات الجانب الميداني، وذلك على وفق معطيات التحليل العاملي الاستكشافي.

4- يتضح وجود جودة في المطابقة بين الأنموذج النظري للدراسة مع الأنموذج التطبيقي القائم على نتائج تحليل البيانات الميدانية ذلك على وفق مؤشرات المطابقة التي أفرزتها مخرجات التحليل العاملي التوكيدي.

5- يلاحظ وجود اتفاق وبمستويات مختلفة من الأهمية بين القيادات في العينة على أن التفكير والتخطيط الابتكاري، والاتصال والتواصل الابتكاري، وحل المشكلات بطريقة ابتكارية تعد من مضامين القيادة الابتكارية التي تحملها القيادات في الجامعة التقنية المبحوثة.

6- تبين أن القيادات في الجامعة التقنية المبحوثة تعتمد في التفكير والتخطيط الابتكاري على مصادر متنوعة في تطوير وتنمية تفكيرها الابتكاري وأنها تعتمد على مشاركة المرؤوسين في الوصول لخطط ابتكارية تساهم في تحديث وتطوير أساليب العمل.

7- أن المقدرّة على الاتصال والتواصل الابتكاري لدى القيادات المستجيبة تستند على السعي الى بناء بيئة انسانية واجتماعية ملائمة يتم من خلالها تقديم المكافآت المادية والمعنوية لذوي الافكار الابتكارية من المرؤوسين.

8- أن القيادات في الجامعة التقنية المبحوثة تشجع المرؤوسين على حل المشاكل التي تعترض سير العمل بطريقة ابتكارية وذلك عن طريق عمل على مشاركة المرؤوسين في تبني الوسائل الابتكارية في تشخيص مشاكل العمل وتحديد ابعادها.

9- يلاحظ وجود اتفاق وبمستويات مختلفة من الأهمية بين القيادات في العينة على أن البعد المالي، بعد الزبائن، بعد الابداع والتعلم، وبعد العمليات الداخلية تعد من مضامين الأداء الاستراتيجي التي تتبناها القيادات في الجامعة التقنية المبحوثة.

10- تؤكد أن القيادات في الجامعة التقنية المبحوثة تعمل بكل الوسائل الممكنة على الحفاظ على رأس المال للكلية والجامعة وتعظيمه وذلك بمونها تنتهج سياسات مالية تساعد على الاستثمار الأفضل لموارد الكلية أو الجامعة.

11- تتفق العينة على أن القيادات في الجامعة التقنية المبحوثة تستجيب بشكل فوري لكافة الشكاوى المقدمة من الطلبة أو من ذوي المصالح الآخرين وتعمل على حلها إذ أنها تعتمد تنويع الخدمات من أجل أن تلبي احتياجات الطلبة المتنامية والتي تواكب سوق العمل.

12- ترى القيادات في الجامعة التقنية المبحوثة أنها تهتم بتحسين وتطوير مؤهلات المرؤوسين بشكل مستمر حيث أنها تشجع المرؤوسين على التعلم من حالات الفشل لكي يتم اعتمادها كطرق إبداعية للنجاح المستقبلي.

13- ظهر أن القيادات في الجامعة التقنية المبحوثة تعمل على الاستغلال الأفضل للطاقة الانتاجية المتاحة للكلية أو الجامعة في عملياتنا الداخلية في مقابل أنها تعتمد تقديم خدماتنا التعليمية والاستشارية بتكاليف معقولة ومناسبة للجميع.

14- يلاحظ وجود اتفاق وبمستويات مختلفة من الأهمية بين القيادات في العينة على أن البعد الثقافي، البعد الاقتصادي، البعد التكنولوجي، البعد الاجتماعي، والبعد الأمني تعد من مضامين الاستثمار في رأس المال البشري التي تتبناها القيادات في الجامعة التقنية المبحوثة.

15- ظهر أن القيادات في الجامعة التقنية المبحوثة تعمل على مراعاة العقائد الدينية والثقافية السائدة في المجتمع عند تقديم خدماتنا كما أنها تعمل على استقطاب وتعيين الأفراد الذين يتمتعون بالتنوع الثقافي الواسع.

16- اتفقت العينة على أن القيادات في الجامعة التقنية المبحوثة تعمل على المساهمة في تحقيق الرفاهية الاقتصادية لمواردها البشرية إذ تقوم بتنفيذ برامج التنمية الاقتصادية التي تحقق التقدم لأفراد المجتمع.

17- تبين أن القيادات في الجامعة التقنية المبحوثة تعمل على تدريب المرؤوسين على استخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم انشطتهم التعليمية والبحثية وأنها تخصص الاعتمادات المالية المناسبة لتحديث الوسائل التكنولوجية لدينا.

18- تؤكد أن القيادات في الجامعة التقنية المبحوثة تعمل على تحمل المسؤولية الاجتماعية تجاه افراد المجتمع والبيئة التي تعمل فيها إلا أنها تقدم الدعم والمساعدة للجمعيات الخيرية والاعاينية في بيئة عملها ولكن دون مستويات الطموح.

19- تبين أن القيادات في الجامعة التقنية المبحوثة توفر الشروط والمواصفات الفنية اللازمة في بيئة العمل لتكون آمنة لمواردها البشرية حيث أنها تقوم بتحديد التهديدات التي تتعرض لها مواردنا البشرية من البيئة الخارجية، وتحاول منعها ومن ثم تحويلها إلى فرص للتطوير.

20- تدل نتائج تحليل الارتباط على وجود مستويات معنوية من التلازم الايجابي بين متغيرات الدراسة وأبعادها وأنه كلما:

أ. امتلكت القيادات في الجامعة التقنية متطلبات القيادة الابتكارية فإن ذلك يؤدي إلى تحسين مستويات الأداء الاستراتيجي لتلك الجامعة.

ب. امتلكت القيادات في الجامعة التقنية متطلبات القيادة الابتكارية فإن ذلك يؤدي إلى تحسين مستويات الاستثمار في رأس المال البشري لتلك الجامعة.

ت. كلما امتلكت القيادات في الجامعة التقنية متطلبات الاداء الاستراتيجي فإن ذلك يؤدي إلى تحسين مستويات الاستثمار في رأس المال البشري لتلك الجامعة.

21- نستدل من نتائج تحليل التأثير بين متغيرات الدراسة وأبعادها الآتي:

أ. أن المتغير المستقل والمتمثل بالقيادة الابتكارية يؤثر في الأداء الاستراتيجي ويفسر بشكل مباشر ما نسبته (31.9%) من التغير الذي يحصل في الأداء الاستراتيجي.

ب. أن المتغير المستقل والمتمثل بالقيادة الابتكارية يؤثر في الاستثمار في رأس المال البشري ويفسر بشكل مباشر ما نسبته (16.1%) من التغير الذي يحصل في الاستثمار في رأس المال البشري.

ت. أن المتغير المستقل والمتمثل بالاستثمار رأس المال البشري يؤثر في الأداء الاستراتيجي ويفسر بشكل مباشر ما نسبته (45.8%) من التغير الذي يحصل في الأداء الاستراتيجي.

ث. أن الاستثمار في رأس المال البشري له دور وسيط في نقل وتحسين العلاقة التأثيرية للقيادة الابتكارية في الأداء الاستراتيجي في الجامعة التقنية المبحوثة.

22- يمكن الاستنتاج بأن القيادات الإدارية في الجامعة التقنية المبحوثة تتباين في وسائل تحقيقها للأداء الاستراتيجي بسبب أنها تختلف في صفات القيادة الابتكارية التي تحملها. كما أنها تتباين في وسائل تحقيقها للأداء الاستراتيجي بسبب أنها تختلف في وسائل الاستثمار في رأس المال البشري.

23. ظهر أن هناك فروقات بين متغيرات الدراسة الثلاث لدى القيادات الإدارية في الجامعة التقنية المبحوثة والتي مصدرها الاختلاف في بعض من السمات الشخصية لأفراد العينة.

ثانياً: المقترحات

في ضوء ما تقدم من استنتاجات ولتعزيز الجوانب الإيجابية في أداء القيادات في الجامعة التقنية المبحوثة وتطوير الجوانب السلبية لدى تلك القيادات فقد تم وضع مجموعة من المقترحات والتي كانت كما يلي:

- 1- الاهتمام بتنوع مصادر التفكير والتخطيط الابتكاري لدى القيادات في الجامعة التقنية المبحوثة وذلك عن طريق البحث والتحري عن الأفكار الابتكارية التي يمكن تطبيقها في العمل وبما يعزز من متطلبات القيام بدور القيدة الابتكارية.
- 2- السعي للاستفادة من تجارب وخبرات الجامعات العالمية الرصينة والتميزه من خلال نقل تجاربها في مجال الأستثمار في الموارد البشرية بما يسهم في تحسين الأداء الأستراتيجي للجامعة المبحوثة.
- 3- تحسين وتطوير التعاون مع المرؤوسين من أعضاء الهيئة الأكاديمية والذين يتسمون بالأفكار الابتكارية ومن خلال توفير متطلبات التطبيق لأفكارهم وابداعاتهم والتي تشمل المستلزمات المادية وغير المادية.
- 4- يتطلب من قبل القيادات في الجامعة التقنية ولبناء نظام فعال للاتصال والتواصل مع المرؤوسين القيام بتنفيذ الأنشطة الابتكارية والتي تستمد من البيئات الداخلية والخارجية كونها تمثل فرص استباقية يتوجب اقتناصها والاستفادة منها.
- 5- يستلزم تطوير قدرات الابتكار لدى القيادات في الجامعة التقنية أن تنتهج تقديم الدعم للمرؤوسين وذلك تطوير المناهج العلمية وأنشطة البحث العلمي على أن يكون ذلك الدعم لا يقتصر على ما تقدمه لهم من رواتب وأجور.
- 6- يتطلب من قبل القيادات وحل المشاكل في العمل وبطريقة ابتكارية أن تسعى لمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وذلك لأنهم يمتلكون المقدرة على التعامل مع مشاكل العمل اليومية وبتفاصيلها الجزئية والدقيقة.
- 7- لتفعيل دور الجامعة التقنية وقياداتها لإدارية يجب المشاركة في دعم المجتمع المدني ومؤسساته وذلك من خلال تحسين ما تقدمه من خدمات ومساعدات لتلك المؤسسات واستمرارها.
- 8- أن تمتلك القيادات في الجامعة التقنية دھوك المرونة اللازمة والاستجابة السريعة لتغيير خططها الاستراتيجي في مواجهة التغيرات الطارئة التي تحدث في بيئة عملها مما ينعكس بشكل إيجابي على أدائها الاستراتيجي.
- 9- أن تطور الجامعة المبحوثة ومؤسساتها يرتبط بما تقوم به من أساليب في مجال تحسين جودة التعليم والمناهج التي تعتمدها وبما يتوافق مع متطلبات سوق العمل وألا تكون هناك فجوة بين مخرجاتها وبين احتياجات ذلك السوق.

10- تطوير ما يمتلكه أعضاء الهيئة التدريسية لدى الجامعة التقنية من قدرات ومهارات وذلك من خلال مشاركتهم بالدورات التدريبية وورش العمل وبالتعاون مع المؤسسات الأكاديمية الإقليمية والعالمية المناظرة.

11- الانفتاح على المؤسسات المهنية في البيئة الخارجية التي تعمل فيها الجامعة التقنية المبحوثة وذلك بتنوع خدماتها الاستشارية وذلك لزيادة الخبرات الميدانية لكوادرها التعليمية بجانب المردودات المادية التي يمكن أن تشكل مورداً إضافياً لها.

12- أن تعمل القيادات في الجامعة المبحوثة على تطبيق استراتيجية التنمية المستدامة لمواردها البشرية لأن الاستثمار في هذه الموارد أهم بكثير من الاستثمار في المكونات الأخرى وذلك من أجل تعزيز الأداء الاستراتيجي.

13- أن تعتمد إدارة الجامعة التقنية المبحوثة وقياداتها على توفير الأمان الوظيفي لمواردها البشرية وذلك بتحسين المستويات المعيشية لهم وتوفير الأجور والرواتب والمحفزات المالية الأخرى والتي تثير الدافع لديهم في الارتقاء بمستويات الأداء الاستراتيجي للجامعة.

14- عقد التحالفات الاستراتيجية مع الجامعات المماثلة ومن خلال التعاون الاستراتيجي وذلك لضمان استقطاب الموارد البشرية المبتكرة والمبدعة وذلك باعتبار أن تحقيق الأداء الاستراتيجي وتحسين مستوياته لن يتم بمعزل عن تلك التحالفات.

15- أن تعمل القيادات في الجامعة التقنية المبحوثة على الاهتمام بتحسين أبعاد المتغيرات للدراسة الحالية حيث لم تتمكن هذه القيادات في تأمين متطلبات التطبيق الناجح والفعال لها والتي فأتبنت هذه الدراسة عدم إمكانيةها في التأثير بمتطلبات كل من الاستثمار في الموارد البشرية والأداء الاستراتيجي.

16- أن توجه إدارة الجامعة المبحوثة وقياداتها اهتمامها بتطبيق ما توصلت له الدراسة الحالية من جوانب قوة لديها وأن تعمل على تطوير جوانب الضعف لديها وذلك لغرض الانتفاع بما تقدمه الدراسات الأكاديمية من استشارات تسهم في تطوير ميادين العمل.

17- تقترح الدراسة الحالية عدد من العناوين البحثية من أجل أن تكون مجالاً للدراسات المستقبلية والتي لها صلة بمتغيرات الدراسة، وكما يلي:

أ. دور القيادة الابتكارية في تحسين جودة التعليم العالي لدى الكليات والمعاهد التقنية.

ب. الاستثمار في رأس المال البشري وتأثيره في الأداء الأكاديمي للكليات والمعاهد التقنية.

ت. أثر التحالفات الاستراتيجية في تعزيز الأداء الاستراتيجي للجامعة التقنية.

ث. التحول التنظيمي وانعكاساته على الاستثمار في رأس المال البشري.

قائمة المصادر

أولاً: المصادر باللغة العربية

1. الرسائل الأطاريح العلمية:

- 1- ابراهيم ، زبيدة خليل عبدالله، (2020)، أثر الاستثمار في رأس المال البشري على النمو الاقتصادي في السودان خلال الفترة (2000-2018)، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،السودان.
- 2- أبو النور ، مروة، (2012) ، العوامل المؤثرة في انماط السلوك القيادي لدى القيادات النسائية في منظمات المجتمع المدني، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين.
- 3- أبو عامر ، ريم محمود ، (2017) ، علاقة تكاليف الجودة بالاداء الاستراتيجي : دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين .
- 4- أبو عجوة ، عبدالله حسين أحمد ، (2018) ، القيادة الابتكارية ودورها في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين .
- 5- أبوناموس ، رائدة علي عبدالكريم ، (2016) ، فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الابداعي لدى العاملين ، أكاديمية الادارة السياسية للدراسات العليا ، رسالة ماجستير ، جامعة الاقصى ، فلسطين.
- 6- أحمد ، ليلي سعيد (2016)، القيم التنظيمية وتأثيرها في الأداء الاستراتيجي بحث ميداني مقارنة بين جامعتي بغداد والنهرين، وهي جزء من متطلبات نيل درجة ماجستير علوم في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد،جامعة بغداد.
- 7- اسكندر،شمس معزز، والكبيسي ، صلاح الدين عواد ، (2017)،"العناصر الاساسية لإدارة المعرفة ودورها في الأداء الاستراتيجي بحث ميداني لعينة من المصارف الأهلية في بغداد" رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد.
- 8- إيمان ، زياني ،(2014)، تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة محمد خضير – بسكرة ، الجزائر .
- 9- بسكر، حدة ، (2018) ، القيادة الابتكارية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى رؤساء الاقسام بمؤسسة سونطراك ، أطروحة دكتوراه علو النفس العمل والتنظيم ، جامعة محمد خضير بسكرة ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، الجزائر .
- 10- بشير، حوشين ، (2014)، الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق استراتيجية التميز،دراسة حالة اليابان، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ام البواقي، الجزائر.

- 11- بخوش، مديحة،(2014)، أثر الاستثمار في رأس المال المعرفي في تحقيق القيمة: دراسة حالة مؤسسة أسمنت تبسة، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الاعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عناية، الجزائر، 2014 – 2015 .
- 12- بغداد، مزيان ، (2017)، أهمية استثمار رأس المال البشري في التنمية البشرية، شهادة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الانسانية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر "سعيد"، الجزائر.
- 13- بن رمضان ، نجيمة ،(2016)، الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في النمو الاقتصادي – دراسة ميدانية وسياسية ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص ادارة الاعمال والموارد البشرية ، جامعة ابي بكر بلقايد،الجزائر.
- 14- بوفرح، مروى، وشارف، مريم،(2015)، "التغيير الاستراتيجي ودوره في رفع الأداء التنافسي للمنظمة الاقتصادية:دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات-تبسة-"رسالة ماجستير في إدارة الأعمال للمؤسسات،جامعة العربي التبسي-تبسة،الجزائر.
- 15- توالي، نسرين ، (2014) ، القيادة النسوية وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسة ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع ، تخصص: تنظيم عمل ، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الخضر باتنة ، الجزائر.
- 16- التيجاني ، دوح ، (2020) ، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الابداع التنظيمي ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، أطروحة دكتوراه ، جامعة غرداية ، الجزائر.
- 17- الجابري ، صلاح بن سمار، (2009) ، المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي – دراسة مسحية على الضباط العاملين بشرطة منطقة المدينة المنورة (رسالة ماجستير غير منشورة) بجامعة نايف للعلوم الامنية ، المملكة العربية السعودية.
- 18- جبريني ، سماح حسن علي ، (2016) ، درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها باتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الاقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين .
- 19- الجبوري ، احمد علي محمد ، (2006) ، القيادة الصفية وعلاقتها بموقع الضبط والرضا الوظيفي لدى تدريسي الجامعة ، أطروحة دكتوراه ، جامعة بغداد ، العراق.
- 20- الجبوري ، علاء احمد حسن عبيد،(2005)، أثر الاستراتيجيات التنافسية في تعزيز الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة،رسالة ماجستير غير منشورة،كلية الإدارة والاقتصاد،جامعة الموصل،العراق.

- 21- جمال الدين، يحلف، (2016)، تأثير نظام الإدارة البيئية على الأداء الاستراتيجي للمنظمة الاقتصادية:دراسة حالة شركة اسمنت عين التوتة-باتنة،اطروحة دكتوراه،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير،جامعة ام البواقي،الجزائر.
- 22- الحارثي، هاجد بن سعد محمد، (2016)، القيادة الابتكارية ودورها في التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والادارية، السعودية.
- 23- حسين، سمية،(2014)، دور الابتكار التكنولوجي في رفع اداء المنظمة الاقتصادية:دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصناعية،رسالة ماجستي،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة 08 ماي 1945قالمة،الجزائر.
- 24- حمزة، بن خليفة، (2012) دور قائمة النقدية في تقييم الأداء المالي للمنظمة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خضير – بسكرة، الجزائر.
- 25- خالد، جباس،(2014)، فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة قاصد مرباح – ورقلة، الجزائر.
- 26- دهبية، خيار، وكاميلة عماروش،(2019)، دور رأس المال البشري في تحقيق التنمية الاقتصادية في الجزائر - مدخل مقارن، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الساسية، جامعة مولود معمري- تيزي وزو، الجزائر.
- 27- الدهشان، ابتسام صالح البراوي، (2018)، القيادة متعددة العوامل لدى مدير المدارس الاساسية بالعاصمة عمان وعلاقتها بتوافر القيم التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم التربوي، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.
- 28- الدويك، شهد غسان،(2020)، القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بجودة أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، رسالة ماجستير جامعة الخليل، فلسطين.
- 29- القسوس، نبيلة بسام(2004)، تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارسهم للقيادة الأبتكارية وعلاقتها بدرجة رضا المعلمين عن تلك الممارسات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤته، الأردن.
- 30- راضي، عبدالرحمان خالد،(2013)، أثر رأس المال الفكري على أداء المكاتب السياحية في الاردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، كلية ادارة الاعمال، الاردن.
- 31- الرقيب، احمد صادق محمد، (2010)، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الازهر، غزة.

- 32- رمضان، منور أحمد، (2014)، البناء العملي لرائز القدرات المعرفية "CogAt" باستخدام التحليل العملي التوكيدي والاستكشافي، رسالة ماجستير في القياس والتقويم النفسي والتربوي، كلية التربية، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية.
- 33- ريحانة ، لعروسي، (2016)، تأثير الاستراتيجيات التنافسية للمنظمة على سياسة المنتج ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة محمد خضير - بسكرة ، الجزائر .
- 34- الزبيدي، سحر علوي رهيو ، (2011)، الذكاء الثقافي وتأثيره على الأداء الاستراتيجي للمنظمات "دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين من كليات الجامعة الأمريكية - بيروت.
- 35- زعيبي ، رحمة ، (2014)، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائري (من منظور بطاقة الأداء المتوازن) ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة محمد خضير - بسكرة ، الجزائر .
- 36- الزهرة، الضب ، ونجمة، تنعمري ، (2013)، تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة قاصد مرباح - ورقلة ، الجزائر.
- 37- السعدون ، هدى مؤيد حاتم ، (2017)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة ، العراق .
- 38- السعيد، عابدي محمد، (2016)، الابتكار واستراتيجيات الاستثمار في رأس المال البشري، أطروحة دكتوراه، جامعة باجي مختار عناية، الجزائر.
- 39- سعيد، ليني بابا، (2015) دور الاستثمار في رأس المال البشري في النمو الاقتصادي في الجزائر من خلال الفترة (2005-2013)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمه بن خضر بالوادي، الجزائر.
- 40- سعيد، سناء عبدالرحيم، (2004)، "تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازن: دراسة تطبيقية في جامعة بغداد"، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- 41- السنور، عبدالحكيم، (2009)، الأداء التنافسي لشركات صناعة الادوية الاردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه غير منشورة ،سوري:جامعة تشرين اللاذقية .
- 42- شلفوح، عبدالرحمن الحداري، (2019) ، اثر رأس المال البشري على تحقيق الجودة الشاملة بالجامعات الليبية دراسة: تطبيقية من وجهة نظر الهيئة التدريسية بجامعة الزاوية، كلية الاقتصاد، ليبيا.
- 43- الشمري ، سعد بن ديبان ، (2006) ، درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربوي في المملكة العربية السعودية . (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة مؤته ، عمان .

- 44- صارة ، زغود ، وفراح ، خالدي ،(2015)، اثر ضغوط العمل على الاستثمار في رأس المال البشري، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي- ام البواقي، الجزائر.
- 45- الطعان، حاتم فارس، (2006)، الاستثمار أهدافه ودوافعه، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد ، العراق.
- 46- الصفو، رياض ضياء عزيز، (2009)، عناصر إستراتيجيات العمليات وأثرها في بعض مجالات الأداء: دراسة أستطلاعية لأراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل،العراق.
- 47- عابدي ،محمد السعيد ، (2015) ،الابتكار واستراتيجية الاستثمار في رأس المال لبشري ، اطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة باجي مختار عناية ، الجزائر.
- 48- عاشور مزريف، وصاره بوقسري،(2019)، اثر رأس المال البشري على أداء المؤسسات الاقتصادية ، دراسة ميدانية من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بو علي- الشلف، الجزائر.
- 49- عداوي ، نوال،(2013) ،أثر تحليل القوى التنافسية لبورت تر على الأداء الاستراتيجي للمنظمة : دراسة حالة منظمة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش، دراسة ماجستير غير منشورة،الجزائر : جامعة محمد خضيربسكرة.
- 50- عثمان، قذيفة، (2015)، دور تطبيق الادارة الكترونية في تفعيل الاستثمار المحلي، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف- المسيلة ، الجزائر.
- 51- علي ، عرقوب ،(2014)، دور لوحة القيادة المستقلة (BSC) في تحسين اداء المؤسسي وتحقيق رضا الزبون في ضل التوجه نحو حوكمة المؤسسات – دراسة حالة مجمع صيدال ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، علوم تسيير تخصص: تسيير المنظمات ، جامعة أمحمد بوقرة"بومرداس"،الجزائر.
- 52- علي، البقري محمد إبراهيم محمود، ومحمد ، مبنى ايمان ،(2021)، دور الجدران القيادية في زيادة العائد من الاستثمار على رأس المال البشري، رسالة ماجستير، معهد التخطيط القومي للدراسات العليا، مصر.
- 53- العنزي، حمدان عبيد منصور،(2008)، قدرات تقانة المعلومات وأثرها في الإبداع الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في عينة من شركات الاتصالات المتنقلة في العراق، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

- 54- عياد، ميسم حسن احمد، (2019)، درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيم التنظيمية لديهم من وجهة نظر المشرفين والمعلمين ، رسالة ماجستير في تخصص القيادة والتربوية ، جامعة الشرق الاوسط ، كلية العلوم التربوي ، الاردن .
- 55- عياد، عادل عبد ،(2017)، أثر تطبيق ممارسة إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العلي وفقاً لنموذج بالدريج للتميز المؤسسي ، بحث مقدمة اسكلا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال ، جامعة غزة ، كلية التجارة في الجامعة الاسلامية ، فلسطين .
- 56- فايزة سحيمي،(2016)، اثر القيادة التحويلية على الأداء الاستراتيجي في المنظمة الصغيرة والمتوسطة، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية،جامعة جيلالي ليابس-سيدي بلعباس-الجزائر.
- 57- فتيحة ، تورين، (2017)، دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائرية فرع مستغانم، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد حميد ابن باديس مستغانم، الجزائر.
- 58- القاضي ، هيفاء بنت سليمان ،(2014)، مؤشرات الأداء والمقارنة والمرجعية ، عمان ضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي، مشروع التأسيس للجودة والتأهيل للاعتماد المؤسسي والبرامجي،رسالة ماجستير،جامعة الاميرة نورة بنت عبدالرحمن،المملكة العربية السعودية.
- 59- القبالي،احمد محمد احمد،(2014)،أثر نكاء الأعمال على الأداء الاستراتيجي، رسالة ماجستير في تخصص إدارة الأعمال،جامعة البلقاء التطبيقية ، الاردن.
- 60- قوادرية ، ربيحة ، (2016)، مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.
- 61- قيشاوي، إيمان احمد محمد ،(2015) دور التدريب في تطوير رأس المال البشري في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية ، دراسة حالة: ديوان الموظف العام ، رسالة ماجستير ، جامعة القدس ، فلسطين.
- 62- كاميلة ، بن شلويه ، وأمال،شرفي ،(2013)، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الانتاجي في المؤسسات العمومية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة قاصد مرباح – ورقلة ، الجزائر .
- 63- محمد ، شوراب ،(2008)،"واقع ممارسة التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،دراسة حالة :المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي"، رسالة الماجستير في علوم التسيير تخصص:تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – تكنولوجيا الاعلام والاتصال ، جامعة بسكرة.

64- مريم، ختيم، (2014)، اثر الشراكة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي للمنظمة الاقتصادية: دراسة حالة منظمة كوندور ببرج بوعريريج، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، الجزائر.

65- موساوي ، محمد ، (2015)، الاستثمار في رأس المال البشري واثره على النمو الاقتصادي- حالة الجزائر(1970- 2011)، اطروحة دكتوراه في الاقتصاد (غير منشورة)، جامعة ابوبكر بلقايد- تلمسان، الجزائر.

66- نادية ، ابراهيمي ، (2012)، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة: دراسة حالة جامعة المسيلة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة فرحان عباس ، الجزائر.

67- نمري ، نصرالدين ، (2008)، الموازنة الاستثمارية ودورها في ترشيد الإنفاق الاستثماري (دراسة حالة مشروع كهربية سكك الحديدية لضاحية الجزائر)، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، جامعة بومرداس ، الجزائر.

68- الهادي ، سارة، (2016)، الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين أداء عملي المنظمات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، الجزائر.

69- وليد، لطرش، (2017)، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي: دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.

70- يحي ، فريك ، (2012)، "إستراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة ،دراسة حالة :مجمع صيدال"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص:الاقتصاد الصناعي،جامعة بسكرة-الجزائر.

2. الدوريات والبحوث:

1- ابراهيم ، شريفي ، (2012) ، دور رأس المال البشري في النمو الاقتصادي في الجزائر، جامعة حسين بن بوعلی بالشف ، الجزائر ، مجلة الاكاديمية لدراسات الاجتماعية والانسانية،الجزائر، العدد(8)، ص 33 – 40 .

2- ابوتجار، هبة محمد محمد، وخاطر، نعمة مثور محسب، (2020)، درو رأس المال البشري في تحقيق الريادة الاستراتيجية ، مجلة كلية التربية ، جامعة مدينة السادات ، مصر، المجلد(5)، العدد(124)، ص575 – 658.

- 3- أمينة، طيباوي، وساره ، بوردبالة حدة ،(2019)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الاستراتيجي لمنظمة مطاحن الاغواط،مجلة دراسات العدد الاقتصادي،(الجزائر:جامعة الاغواط)،المجلد(10)،العدد(2)،ص ص 91-107.
- 4- بريس، احمد كاظم، وجبر، ورود قاسم،(2020)،"تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف:دراسة استطلاعية لاراء عينة من مديري المصارف الخاصة"،مجلة العراقية للعلوم الإدارية،(العراق:جامعة كربلاء)،المجلد(16)،العدد(65)، 204 - 230.
- 5- بليزاك ، عبدالحكيم ، (2018)، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة،مجلة الاقتصاد الصناعي ، جامعة العربي بن مهيدي-ام البواقي، الجزائر،العدد(14)، ص 114 - 127 .
- 6- بوراس، فايزة. (2018). الاستثمار في راس المال البشري كمدخل الميزة التنافسية المستدامة في منظمات الاعمال ، مجلة رماح للبحوث والدراسات ، الجزائر ، العدد (25)، ص ص 280-298.
- 7- الجرجري، أحمد سليمان محمد ،(2012)،تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة الصناعية في إطار تطبيق استراتيجيات التصنيع البيئي:دراسة تحليلية لاداء عينة من المديرين في المنظمات العامة للابسة الجاهزة في محافظة نينوى، مجلة دراسات ادارية ،(العراق:كلية الإدارة والاقتصاد،جامعة البصرة) العدد(9)،المجلد(5)،ص ص 213 - 248.
- 8- جلاب، احسان دهش، وجاسم، سيف علي،(2017)،توظيف مقدرات الموارد البشرية في تعزيز الأداء الاستراتيجي:بحث استطلاعي تحليلي في بعض الكليات،مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية،(العراق:جامعة القادسية)،المجلد(14)،العدد(1)، ص 150 – 185 .
- 9- جمعة ، محمد أحمد حسن، (2019)، متطلبات استثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي ، مجلة كلية التربية ، جامعة دمياط نموذجاً، مصر، العدد (65) ، ص 1047 - 1146.
- 10- حجاج، عبدالرؤوف، وبن رنو ، واحلام ،(2015)، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية-دراسة حالة منظمة نפטال- مقاطعة الوقود حاسي مسعود، مجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، العدد(3)،ص ص 135-148.
- 11- الحدراوي،حامد كريم ، ومجباس ، حيدر عبدالمحسن ، والحدراوي ، حميدة كريم ، (2018)، الإدارة الكترونية ودورها في تحسين الأداء الاستراتيجي ، مجلة جامعة جيهان- اربيل العلمية ،(العراق:جامعة المستنصرية)، العدد(2)،ص ص 65 - 86.
- 12- حسين، وليد حسين ، والزبيدي، غني دحام تناي، (2021)، توظيف سلوكيات القيادة الرشيقة لتعزيز الاستثمار في رأس المال البشري ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية ، العراق، المجلد(27)،العدد(126)، ص 86-106.

- 13- حيدر، عز الدين، و ابراهيم، عمار ، (2019) ، أثر المتغيرات الديمغرافية على مؤشرات رأس المال البشري في الجمهورية العربية السورية ، كلية العلوم الاقتصادية ، مجلة جامعة تشرين ، سوريا، المجلد(41)،العدد(5)، ص 177 – 198 .
- 14- راضي،جواد،وحسين،احمد،(2014)،تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي:دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في كليات جامعة القادسية ، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية ،(العراق:جامعة واسط)،العدد(16)،ص ص 310- 344.
- 15- رايس، وفاء ،(2021) ، الاستثمار في رأس المال البشري من أجل تنمية سياحية مستدامة ، جامعة محمد خضير بسكرة ، الجزائر ، مجلة التنمية الاقتصادية ، المجلد(6)،العدد(1)، ص 90 – 104 .
- 16- زبير ، عياش، وبن يوسف،خلف الله، ومسعود ، سعداوي مراد ،(2021)،دور الأداء الاستراتيجي في تفعيل بطاقة الأداء المتوازن:دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية البويرة،مجلة الريادة والاقتصاديات الأعمال،(الجزائر:جامعة الاغواط)،المجلد(7)،العدد(2)، ص 92 – 109 .
- 17- الزغنون ،محمد منصور، ومزهر ، رمزي ، عطية ، (2019) ، ممارسة القيادة الابتكارية وأثرها في تحقيق الريادة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في بنك القدس بمحافظة قطاع غزة ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الادارية والاقتصاد ، المجلد (4) ، العدد (12) ، ص ص 80- 96.
- 18- سرور،منال،وعمر،صبيحة صالح،(2013)،استعمال تكاليف الجودة في تقييم الأداء الاستراتيجي،مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم،(العراق:كلية الرافدين الجامعة)،المجلد (2013)،العدد(32)،ص ص 102- 130.
- 19- سعيد ، حسن تغريد ، وهاني ، حرز اشرف ، (2018) ، استثمار رأس المال البشري واثره في تحقيق الجودة الشاملة لمنظمات الايواء، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية ، العراق، العدد(14)،ص359 - 341.
- 20- سويطي، شلبي أسماعيل، (2020)، الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية ، مجلة العلوم الاسلامية لدراسات التربوي والنفسية ، جامعة القدس المفتوحة ، فلسطين ، المجلد(28)،العدد(3)،ص ص 21- 45.
- 21- السيد،معين امين،والزيادين،يوسف كامل عايد،(2016)،اثر البيئة الداخلية على الأداء الاستراتيجي :دراسة على المنظمات الصناعية الاستخراجية الاردنية،مجلة الاقتصاد والتنمية-مختبر التنمية المحلية المستدامة،جامعة يحيى فارس-المدينة،الجزائر،العدد(6)، ص 78 – 93 .

- 22- شتوح، دلال ، وحدادو ، رقية ، (2019)، الاستثمار في رأس المال البشري وواقعية في المؤسسات الجزائرية، جامعة بافلو، مجلة المقر بزي للدراسات الاقتصادية والمالية، الجزائر، المجلد(3)، العدد(2)، ص ص 66 – 84.
- 23- شعير، حاضر صباح ، واحد ، احمد خضير، ومحمد، محمد فخري،(2017) " اثر النظم الخبيرة في تحسين الأداء المالي لشركات الصناعة المدرجة في سوق العراق المالي"، جامعة تكريت-كلية الإدارة والاقتصاد ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(4)، والعدد(40)، ص 197 – 213 .
- 24- الشملة، ميسون عبدالله احمد، (2018)، التطابق (التماثل:مدخل معاصر للاستثمار براس المال البشري دراسة مسحية لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض كليات جامعة موصل،مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد (13)، العدد(5)، ص 917 – 939 .
- 25- الشهراني، نوره فالح عايض، (2018)، درجة ممارسة القادة الاكاديميين بجامعة ببشة للقيادة الابتكارية من وجهة نظر هيئة التدريس، المجلة الدولية للدراسات التربوية والتقنية ، جامعة الباحة، السعودية ، المجلد(3)، العدد(3)، ص ص 584-617.
- 26- شيت ،العبيدي إسلام يوسف ، (2017) ، دور التعليم والتدريب في تكوين رأس المال البشري: دراسة أستطلاعية لآراء عينة من منتسبي محطة كهرباء دهوك الغازية ، مجلة الجامعة العربية ، العراق، العدد (38)، ص 537- 563.
- 27- الشيلخي ، عبدالرزاق ، والجوفي ، عليا سعيد ، (2016)، اخلاقيات الوظيفة العامة وأثرها على الأداء الاستراتيجي ، دراسة ميدانية على عينة من موظف وزارة المالية ، مجلة دنانير ، العدد(8)، ص ص 324-350.
- 28- شين فيروز، وشين نوال،(2014)، جدول القيادة الاستراتيجية كأداة لقياس الأداء الاستراتيجي في المنظمات الاقتصادية،مجلة الاقتصادات المالية البنكية وإدارة الأعمال،(الجزائر:جامعة محمد خضير- بسكرة)،المجلد(23)،ص349- 362.
- 29- صباح ، غربي، (2008)، الاستثمار في التعليم ونظرياته، مجلة كلية الاداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضير بسكرة،الجزائر،المجلد (3)، العدد (2)، ص 81 – 118 .
- 30- الطويل، اكرم احمد، وسلطان، حكمت رشيد، (2006)، الغلاقة بين الاسبقيات التنافسية والاداء الاستراتيجي ، دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، المجلة العربية للإدارة، العراق، العدد(1)، المجلد(26)، ص ص 65- 99.
- 31- العابدي ، عمار ياسر عبدالكاظم،(2017)، دور اعادة هندسة العمليات المصرفية في تحقيق الأداء الاستراتيجي : دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية العراقية الخاصة ، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية ، (العراق:جامعة كلية الإدارة والاقتصاد)، العدد (21)، ص ص 501- 518.

- 32- عامر ، ملايكية ، (2012) ، واقع الابتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية الحالة المؤسسة الوطنية للدهن بسوق أهراس ، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، العدد (27 - 28) ، ص ص 117- 131.
- 33- عامر، ريم محمد، ودرغام، ماهر موسى، (2018)، علاقة تكاليف الجودة بالأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على الشركة الصناعية في قطاع غزة، المجلة العلمية للإدارة ، (فلسطين: جامعة النجاح الوطنية)، المجلد (38)، العدد (4)، ص ص 185- 208.
- 34- عباس ، عبدالرزاق ابراهيم ، والجوفي، عليا سعيد، (2016)، العلاقة بين حضارة والأداء الاستراتيجي : دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الوزارة المالية ، مجلة الإدارة والاقتصاد، (العراق: جامعة بغداد)، المجلد (39)، العدد (103)، ص ص 68 – 77 .
- 35- عبدالرحمن، أمير حازم، والبجاري، حسن صالح يوسف، وعزالدين، عمر زهير، (2021)، تأثير رأس المال البشري على أداء التدفق الداخلي (دراسة: على عينة من المدققين في جامعة موصل)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، المجلد (10)، العدد (38)، ص ص 198-213.
- 36- عبدالصاحب ، ياره سمير ، (2018) ، دور رأس المال البشري في تعظيم قيمة العائد على الموجودات، دراسة : تحليلية في عينة من المصارف العراقية الخاصة، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، المجلد (41)، العدد (17)، ص ص 126 - 138 .
- 37- عبدالعال، عمتر محمد احمد ، (2019)، مدخل بطاقة قياس الأداء المتوازن: دراسة ميدانية على الأداء الاستراتيجي، بالجامعة المصرية كلية التربية، مجلة التربوية ، مصر، مجلة (62)، العدد (2)، ص ص 416- 479.
- 38- عبدالقادر، يحيى، وعبدالغاني، بشرى، وعبدالغاني ، مولودي، (2021)، راس المال الفكري ودوره في تحقيق الأداء الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، مجلة آفاق علمية، المجلد (13)، العدد (3)، (الجزائر: جامعة احمد دراية)، ص ص 619-638.
- 39- عبود ،المحمدي عهد ناجي ، وعبدالغفور، جروان صبحي ، وغركان ،هايس محمد ، (2018)، مقومات الاستثمار في مدينة الحبانية ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الانسانية ،(العراق: جامعة الانبار)، العدد (4)، المجلد (2)، ص ص 201 – 216 .
- 40- عبودي ، صفاء إدريس ، ومحمد، رياض احمد ، (2018)، إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في المنظمة العامة للسمنت الشمالية في الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (1)، العدد (41)، العراق، ص ص 360 - 393.

- 41- عزيزي، زهرة ، وبن صويلح ، ليليا ، (2021)، الاستثمار في رأس المال البشري كخيار استراتيجي لتحقيق الجودة الشاملة، مجلة المجتمع والرياضة، جامعة 8 ماي 1945- قالمة، الجزائر، المجلد(4)، العدد(2)، ص 241 – 253 .
- 42- علي مصطفى عبدالحسين، وحسين علي كاظم ، ويعقوب فيحاء عبدالله،(2013)، دور الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للإدارة الضريبية ،مجلة دراسات محاسبية ومالية ، (العراق:جامعة بغداد)،المجلد(8)، العدد(22)،ص101- 126.
- 43- العنسي، محمدعلي، والنشمي، مراد محمد (2019)، أثر رأس المال البشري في الأداء التنظيمي، مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، المجلد(25)، العدد(1)،ص71- 101.
- 44- غيدايفي ، هند ، وفرحان ،احمد ، وبن حسين ، يونس ، (2018) ، الابتكار وطرق قياسه وتنمية (مقارنة نظرية) ، مجلة الباحث في العلوم الانسانية وأجتماعية ،جامعة الشهيد حمه لخضير الوادي،الجزائر، العدد (35) ، ص ص 775- 782.
- 45- محسن ،منتهى عبدالزهرة ، (2018) ، القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد ، مجلة الجامعة المستنصرية – كلية التربية ، المجلد (29) ، العدد (7) ، ص ص 34- 49.
- 46- محمد، نافز ايوب ، (2003). الاهمية التنوعية لرأس المال البشري في الوطن العربي ودور التربية والتعليم، مجلة كلية فلسطين التقنية ، المجلد(8)، العدد(8)، ص ص 626-653.
- 47- المحمدي، السعدي خزعل عبدالعظيم ، وعبداللطيف ، مكي غاز،(2020)، الدليل النظري والمفاهيمي للاستثمار والعوامل المؤثرة على الاستثمار في محافظة بغداد، مجلة الاداب،كلية التربية – ابن راشد، جامعة بغداد، العراق،المجلد (2020)،العدد(133) ، ص 349 – 370 .
- 48- معارج ، هديل سعدون، (2016)، تطورات رأس المال البشري عبر ممارسات إدارية ، كلية الادارة والاقتصاد ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، (العراق:بغداد)، المجلد (23) ، العدد (101)، ص 178-202.
- 49- منصور، محمود عبدالله محمد ، (2021)،التحول الرقمي عالية لتنمية رأس المال البشري بمؤسسات التعليم الجامعي ، مجلة دراسة في الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان، مصر، العدد(54)،ص198- 161.
- 50- ميا،علي يونس، وإسير لمي ، والبارد نور ماء، (2021)، دور رأس المال البشري في تطوير الأداء الاستراتيجي : دراسة ميدانية على شركات الصناعة التحويلية العامة في سوريا، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة تشرين ، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، سوريا، المجلد(43)،العدد(3)،ص299- 322.
- 51- ناصر،حبيب مروح،وحمادي، انتصارعباس،(2020)، اثر فاعلية فرق العمل في الأداء الاستراتيجي،مجلة كلية الإدارة والاقتصاد (العراق:جامعة بغداد) ،العدد(62)،ص147 - 172.

52- الناصري، طارق كاظم ، (2018)، دور إدارة الموهبة في تعزيز الأداء الاستراتيجي : بحث ميداني في بعض كليات جامعة سومرية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية،(العراق:جامعة سومر)، المجلد(24)،العدد(109)،ص ص 301-336.

53- النعيمي ، صلاح عبدالقادر، وعلي، اقدس احمد حسن، (2021)، الأداء الاستراتيجي على وفق العلاقة بين المسؤولية المجتمعة فيظل المواصفة (ISO-26000) وحوكمة المنظمة: بحث تحليلي في وزارة الشباب والرياضة العراقية، مجلة كلية بغداد الاقتصادية الجامعة،(العراق:جامعة بغداد)،العدد(64)،ص ص 57-75.

3. المؤتمرات:

1- أبوفاة، يوسف، وغانم، أريج، وعليان، كفاح، (2007)، واقع رأس المال البشري في شركة الاتصالات الخليوي الفلسطينية (جوال)، ورقة البحث الى الملتقي في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، 4-5 / 12 / 2007 .

2- بودلال ، علي ، (2014) أهمية الاستثمار في رأس المال البشري كأحد شروط ترقية القطاع السياحي بالجزائر، ورقة البحث إلى الملتقي الدولي حول أقتصاديات السياحة ودورها في التنمية المستدامة، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.

3- خميلي، فريد ، وبن غيدة ، سارة ، (2014)، اثر الاستثمار في رأس المال البشري على الابداع المؤسساتاتي: دراسة حالة في مؤسسات بناء الهياكل المعدنية المصنعة ، ورقة بحث على الملتقي وطني حول الاستثمار في رأس المال البشري وتنمية القدرات الابداعية ، جامعة العربي المهدي ، أم البواقي، الجزائر.

4- الخناق ، سناء عبدالكريم ،(2005)، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية ،المؤتمر الدولي لجامعة ورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية ،الجزائر.

5- الرفاعي ، ممدوح عبدالعزيز ، (2012) ، استراتيجيات الابتكار: طريق الادارة نحو الابتكار الجذري ، ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي الاول بعنوان دعم وتنمية المشروعات الصغيرة استراتيجيات الابتكار والتي تنظمه كلية التجارة 11- 12 ماس، كلية التجارة ، جامعة عين الشمس ، مصر.

6- النداوي ، عبدالعزيز بدر، (2015) ، أثر القيادة الابتكارية على اتراتيجيات الابتكار من وجهة نظر ادارة الموارد البشرية في قطاع شركات التأمين الاردنية ، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الرابع عشر ، جامعة الزيتونة ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ،الاردن.

4. الكتب:

- 1- إبراهيم ، السعيد مبروك ،(2015)، "المعلومات ودورها في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي"، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ط4، القاهرة، مصر.
- 2- أبو النصر ، مدحت ، (2004) ، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة ، (ط1) مصر: مجموعة النيل العربية.
- 3- ادريس ، جعفر عبد الله موسى ، (2013)، "الإدارة الاستراتيجية"، خوارزم العلمية ، ط1، جدة، السعودية.
- 4- بن حبتور، عبدالعزيز صالح، (2009) ، مبادئ الادارة العلمية ، ط1 ، الاردن: دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة.
- 5- تيغزة، أمحمد بوزيان ،(2014)، التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي: مفاهيمها ومنهجيتها بتوظيف حزمة SPSS و LISREL، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 6- الجارودي ، ماجدة بنت ابراهيم، (2011) ، قيادة التحويل في المنظمات، مدخل الى النظرية القيادة ، الرياض ، قرطبة للنشر والتوزيع.
- 7- جواد ، شوقي ناجي ، (2000) ، ادارة الاعمال، منظور علمي ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان،الاردن.
- 8- حلاق ، بطرس ، (2020) ، القيادة الادارية ، ط1 ، سوريا، من منشورات الجامعة الافتراضية.
- 9- خلفيات ، نجاح، (2012) ، مدير المدرسة القائد، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
- 10- خيرالله ، جمال، (2009) ، الابداع الاداري ، ط2 ، الاردن ، دار اسامة للنشر والتوزيع.
- 11- رمضان ، زياد، (2007)، مبادئ الاستثمار ، دار الوائل للنشر، الطبعة الأولى ، الاردن .
- 12- السعود، راتب سلامة ، (2012) ، القيادة التربوية (مفاهيم وافاق) ط1 ، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
- 13- السكارنة ، بلال خلف ، (2010) ، القيادة الادارية الفعالة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الاردن ، عمان.
- 14- عامر ، سامح عبدالمطلب ،(2011)،"استراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، ط1 ، دار الفكر-عمان .
- 15- عباس ، سهيلة ، (2004) ، القيادة الابتكارية والاداء المتميز: حقيبة تدريبية لتنمية الابداع الاداري ، ط1 ، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ، الاردن.

- 16- عبد الحميد ، عبد اللطيف،(2003) ،السياسات الاقتصادية على مستوى الاقتصاد القومي ، ط 1 ، مجموعة النيل العربي ، القاهرة .
- 17- العجمي، محمد حسنين ، (2015) ، الا اتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 18- العميان، محمود سلمان ، (2004) ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. (ط2) . الاردن : دار الوائل للنشر والتوزيع .
- 19- القريوتي ، محمد قاسم ، (2003) ، السلوك التنظيمي. ط 3 . دار الشروق ، عمان ، الاردن.
- 20- قنديل ، علاء محمد سيد ، (2010) ، القيادة الادارية وادارة الابتكار ، ط 1 ، عمان ؛ دار الفكر للنشر والتوزيع ، الاردن.
- 21- القيسي، فاضل حمد، والطائي، علي حسون، (2014)، الادارة الاستراتيجية – نظريات – مداخل – امثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان – الاردن.
- 22- الكبير ، أحمد بن عبدالله ، (2016) ، القيادة الاخلاقية من منظور اسلامي – دراسة نظرية تطبيقية مقارنة. (د.ط) . الرياض ، المملكة العربية السعودية : دار الملك فهد للطباعة .
- 23- الكرخي ، مجيد ،(2014)، " التخطيط الاستراتيجي"، ط 1، عمان ، دار المناهج للنشر و التوزيع
- 24- مارجيريسون ، شارلز ، (2005) ، القيادة بالفريق ، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور ، الرياض: دار المريخ للنشر.
- 25- المساد ، عمر حسن، (2010) ، سيكولوجية الإبداع. (ط1) . عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 26- مصطفى ، محمد كمال، (2016)، اربعة محاور لزيادة فاعلية الموارد البشرية، الطبعة الاولى، مركز الخبرات المهنية للادارة، القاهرة.
- 27- نجم ، عبود نجم ، (2015) ، القيادة وادارة الابتكار ، ط 2 ، عمان ، دار الصفاء للنشر والتوزيع.

5. الانترنت:

- 1- الكردي ، احمد السيد، (2010) ، مهارات القيادة الفعالة ، بحث منشور عبر الانترنت.

<http://ahmedkordy.blogspot.com>

ثانياً. المصادر باللغة الانكليزية

1. الرسائل الأطاريح العلمية:

- 1- Apostolidou, T.A. (2012). Creative leadership in fashion business today: a case study on Muuse. Borås, Degree of Master in Fashion Management, University of Borås. Swedish School of Textiles, Sweden.
- 2- Chowdhury, R. (2014): A Study on the Impact of Leadership Styles on Employee Motivation and Commitment: An Empirical Study of Selected Organizations in Corporate Sector, Doctor of Philosophy in Business Management, Patil University, India.
- 3- Christopher. D. Ittner, David. F. Laarcker. & Taylor.Randall, (2003). Strategic Performance Measurement In Financial Services Firms, A The Wharton School University of Pennsylvania, 2400 Stein Berg Hall-Dietrich, Philadelphia, PA 19104-6365, Usa
- 4- Clark, E.U. (2016). IT centralization and the innovation value chain in Higher Education: A study for promoting Key Innovations Through innovation management and organization Design, PhD dissertation, Minnesota state university, USA.
- 5- David, H.; & Dan, B. (2014). Innovation Leadership: How to Use Innovation to Lead Effectively, Work Collaboratively and Drive Results: For Creative Leadership, Colorado, USA.
- 6- Elhajj, S, A. (2013). Importance of Leadership in Administration. Publishing by: Research Gate, Duquesne University, USA.
- 7- Javis, T. (2015). A Mixed Methods Analysis on Creative Leadership and Missouri School Administrators, This Dissertation Has Been Approved in Partial Fulfillment of the Requirements for The Degree of Doctor of Education at Lindenwold University by the School of Education.
- 8- James.M,Pappas,Karen.E.Flaherty& Shane.Hunt,(2007). The Joint Infuence of Control Strategies and Market Turbulence on Strategic

Performance in Sales – Driven Organization, Institute of Behavioral and Applied Management . All Rights Reserved, USA.

9- Khaled, A., & Kehl, S. (2020), The Role of Human Resources Development in Building and Developing Human Capital: A Case Study at The Electivity and Gas Distribution Branch Son Elgar Corporation – A diver, Master Thesis, Ahmed Deraya university –Algeria.

10- Liechti.Valerie,(2007), Du Capital Human Au Droit A Education: Analyse Theoriane Et Empivique Dune Capacity, Theses Doctorat En Sciness Economiques Et Sociales.

11- Scott, R. (2016). Leadership and Performance: Thesis Presented in Partial Fulfilment of the Requirements for The Degree Masters in Public Administration in The Faculty of Economic and Management Science at Stellenbosch University, African.

12- Ueno, Y. (2001). Effectiveness and Importance of Leadership in The Changing Period "A Secret Key to Revitalize Japanese Firms". Publishing by: Columbia Business School Visiting Fellow Research Paper. Japan.

2. الدوريات والبحوث:

1- Acemoglu, D., & Autor, D. (2015). Lecture Notes for Graduate Labor Economics, Massachusetts Institute of Technology, Pp.3-293 Sitweb:http://homes.chass.utoronto.ca/~siow/2801/acemoglu_labor_notes.pdf.

2- Ahmed, A.; & Magdy, A. (2005): Non-Financial Performance Measurement and practices in Manufacturing Firms: A Comparative International Analysis, Studies in Managerial and Financial Accounting, First edition, Elsevier Ltd, United Kingdom(Britain), Vol (37), No (3), Pp.261-297.

3- Akporep, J.; & Jengre, E.; & Mogre, E. (2019) The Influence of Leadership Style on Organizational Performance at TumaKavi

Development Association, Tamale, Northern Region of Ghana, Open Journal of Leadership, 8, Pp.1-22.

4- AL- Ababneh; & Mukhes, M. (2020). The Concept OF Creativity: Definitions and Theories, International Journal of Tourism & Hotel Business Management (IJTHBM), SciTech Center inc, USA, Vol. 2, No.1, (ISSN: 2641-6948). Pp. 245-249.

5- Amanchukwu, R., Stanley, G.; & Ololube, Nwachukwu. (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. Published Online at Journal, Ignatius Abjure University of Education, Nigeria, 5(1), Pp 6-14.

6- Asare, E., & Conger, S. (2018). Analyzing the Impact of Strategies Performance Management System and Role Ambiguity on Performance: A Quality Approach. Development and Advances in Intelligent System and Application, university of Dallas, Pp.15-27.

7- Baird, K. (2017) The effectiveness of strategic performance measurement systems. International Journal of Productivity and Performance Management, Macquarie university, Australia, Vol (6), No (1), Pp.3-21.

8- Benevene.P.& Cortini,M.(2010). Inter Action Between Structural Capital and Human Capital In Italian Npos, Journal of Intellectual Capital, Vol.11,No.2,Pp 6-22.

9- Cao, Q. and Dowlatshahi, S. (2005). The impact of alignment between virtual enterprise and information technologe on business performance in an agile manufacuting environment , Journal of operation management , vol. 23,No. 5, pp.531-550.

10- Eisinga, R., Grotenhuis, M.T., Pelzer, B., 2012. The reliability of a two-item scale: Pearson, Cronbach, or Spearman-Brown? Int. J. Publ. Health 58 (4), 637–642.

- 11- Ejimabo, N, O. (2015). An Approach to Understanding Leadership Decision Making in Organization. Publishing by: European Scientific Journal, Wayland Baptist University Fairbanks, Alaska, USA, 11(11), Pp 1-24.
- 12- Feldman, D. H.; & Benjamin, A. C. (2018). Creativity and Education: An American Retrospective. Cambridge Journal of Education, Tufts university, USA, 36(3), Pp 319-336.
- 13- Fischer, T.; Dietz, J.; & Antonakis, J. (2017). Leadership Process Models: A review and Synthesis? Journal of Management, 43(6), Pp.1726-1753.
- 14- Galindo, M.; & Mendez, M. (2014). Entrepreneur Ship, Economic Growth, and Innovation: Are Feedback Effects at work, Journal of Business Research, vol 67, No. 5, Pp. 825 – 829.
- 15- Horng, J, S; Hong, J. C; Chanling, L, G; Chang, S, H; &Chu, H, C. (2005). Creative Teachers and Creative Teaching Strategies. International Journal of Consumer Studies, National Taiwan Normal University, 29(4), Pp.352-358.
- 16- Huggins, R.; & Thompson, p. (2015). Entrepreneur ship, innovation and Regional Growth: Ant work theory. Small Business Economics, vol. 45, No.1, pp. 103-128.
- 17- Halen,(2016). Innovation Leadership of The Winner of out standing Leadership Award and Its Implication For School Article Written In Chines Contem Porary Education Research Quarterly,Vol.16,No.4, Pp109-153.
- 18- Jackson, S. A.; Gopalakrishna-Remani, V., Mishra, R.; & Napier, R. (2016). Examining The Impact of Design for Environment and The Mediating Effect of Quality Management Innovation on Firm Performance. International Journal of Production Economics, 173, Pp.142-152.

- 19- Janakova, H.; & Zatrochova, M. (2015) Creative Management and Innovation in Europe Automotive Dimension. European Scientific Journal, vol. 1. Pp. 91 – 99.
- 20- Jennifer, (2015), Recognizing Creative Leadership: Can Creative Idea Expression Negetively Relate Perception of Leadership Potential, Elsevier, Vol.47, No.2, Pp494-498.
- 21- Mainemelis, C., Kark, R.; & Epitropaki, O. (2015). Creative Leadership: A Multi-Context Conceptualization, Journal The Academy of Management Annals, Aston university, London ,9(1), Pp393–482.
- 22- Marimuthu, M; Arokiasamy, L; & Ismail, M;(2009). Human Capital Development and Its Impact on Firm Performance: Evidence from Developmental Economic, The Journal of International Social Research, Vol (2), No (8), Pp.266-272.
- 23- Nchuchuwe, F. F., & Etim, E. (2020), Human Capital Development and Service Delivery in Lagos State: A Study of Selected Ministries, Asian Journal of Advanced Research and Report, Faculty of Management Sciences, Lagos State university, Nigeria, Vol (12), No (2), Pp.10-19.
- 24- Omran, H.; Aboulgasem, M.; & Elhony, F. (2021)"completive intelligence as an entry point to improve strategic performance a survey of the Libyan", Journal of Intelligence Studies in Business, Vol. 11, No. 1 (2021) pp. 19-32.
- 25- Qingzhen, H. (2010), Xinjiang Education Investment and Economic Growth Relationship- Based on the Perspective of Human Capital International, China, Journal of Business and Management, Vol. (5), No (6). Pp.215-220.
- 26- Rajnoha, R.S. Stefko, R., Merkova, M., & Dobrovic, J. (2016). Business intelligence as s Key information and Knowledge tool for strategic business performance management, Journal of Competitiveness, Vol (7) No (1), Pp.183-203.

- 27- Reckhenrich, J.; & Furu, P. (2015). Creative Leadership: Shaping complex Challenges Creatively. *Journal of Education*, university of the Helsinki, Finland, Pp 1-13.
- 28- Roca- Puig.V, Beltran-Martin.I& Cipres.M.(2012). Combined Effect of Human Capital, Temporary Employment and Organization Size on Firm Performance *Personal Review*,Vol.41,No.1.Pp33-48.
- 29- Shalley, C.E.; Zhou, J.; & Oldham, G.R. (2004). The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30 (6), Pp. 933-958.
- 30- Sharratt,L;&Planche,b.(2016).Leading Collaborative Learning: Empowering Excellence, *Canadian Journal of Education Administration and Policy*, University du Quebec, Canada, Vol (2), No (4), Pp. 170- 185.
- 31- Soematono, T. (2014), Reconstruction of Education policy in Dem bear Bali, Best practices of Creative and Innovation Leadership Using Soft System Methodology Based Action Research, Faculty of Governance Management, Institute of Human Affairs Governance, Indonesia, 115(1), Pp. 269-282.
- 32- Sohmen, & Victor, S. (2015). Reflections on Creative Leadership, *International Journal of Global Business*, College of Engineering, Drexel university, USA, 8(1). Pp1-14.
- 33- Sternberg, R. J. (2005a). The Theory of Successful Intelligence. Revisit *Inter Americana de Pasco logia Journal of Psychology*, Tufts university, Medford, USA, Vol (3) No (2) Pp189–202.
- 34- Sternberg, R. J. (2005b). WICS: A Model of Positive Educational Leadership Comprising Wisdom, Intelligence, and Creativity Synthesized. *Educational Psychology Review*, Yale university, USA, 17(3), Pp191–262.
- 35- Stoll, L.; & Temperley, J. (2009). Creative Leadership: A Challenge of Our Times, published in *School Leadership & Management*, 29(1), Pp 63-78.

- 36- Topxhiu, R, M. (2016) " The Importance of Investment in Human Capital: Becker, Schultz and Heckman " Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology, University of Prishtina, Kosovo, Vol (4), Pp.1-18
- 37- Uhl-Bien, M.; & Marion, R. (2009). Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A mess model. Leadership Quarterly, Journal of change management, 21(2), Pp.144-162.
- 38- Venkatarman, N.; & Ramanujam, V. (1986)"Measurement of Business performance in strategy research: A comparison of Approaches " Academy of Management review, Vo (11), No (4), Pp.801-814.
- 39- Vessey, W. B.; Barrett, J. D.; Mumford, M. D.; Johnson, G.; & Litwiller, B. (2014). Leadership of Highly Creative People in Highly Creative Fields: A Historiometric Study of Scientific Leaders. The Leadership Quarterly, journal homepage: www.elsevier.com/locate/leaqua, The university of Oklahoma, UAS,25(4), Pp 672-691.
- 40- Worrall, L.; & Cooper, C.L. (2014). The Effect of the Recession on The Quality of Working Life of UK Managers: An Empirical Study. International journal of management practice, Faculty of Business, Environment & Society, Coventry university, USA, 7(1): Pp 1-18.

3. الكتب:

- 1- Anderson, N. O, Deniz, S. H.; & Viswesvaran, C. (2005). Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology. Sage Publications, London.
- 2- Burr, V. (2015). Social Constructionism. Routledge, New York, American.
- 3- Daft, R. (2012). Organization theory and design. Nelson Education.
- 4- Haldane, A, G. (2009), Rethinking the financial network, Executive Director, Financial Stability, Bank of England, at the Financial Student Association, Amsterdam.

- 5- Haslam, S. A. (2004). *Psychology in Organizations the Social Identity Approach*, Sage publication Inc.
- 6- Hedblom, M. (2013) *A Cognition-Based Definition of Creativity and A Proposition for Approaching Creativity Artificially*, Linköping University.
- 7- Hoxha, L. (2016). *Concepts of Kosovar Employees on Transformational Creative Leadership*, Munich, Germany.
- 8- Kramer.; &Staw, B. M. (2003). *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*. Publishing by Elsevier Ltd.
- 9- Madah, N. A.; (2015). *Principle of Management 1st Edition*. Publishing by: Tafseer Press, Arbil-Iraq.
- 10- Maureen, M. (2012). *Innovative Leadership Work Book for Emerging Leaders and Managers*, Harvard University.
- 11- Michael, A. (2006): *performance management: Key strategies and practical guidelines*, Kogan page Limited, Third edition, Britain,2006.
- 12- PETER, G. (2013): *Leadership Theory and Practice*, Western Michigan University, London.
- 13- Puccio, G. J.; Murdock, M. C.; & Mance, M. (2007). *Creative Leadership: Skills That Drive Change*, State University New York, American.
- 14- Reinhart, CM; (2015). *This Time is Different: Eight Centuries of Financial Folly*. Princeton , NJ, Princeton University Press.
- 15- Robbins, S. P.; & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*, 15th Edition. Publishing by: Prentice-Hal.
- 16- Robbins, S. P.; Judge, T. A.& Breward, K. (2016). *Essentials of Organizational Behavior*. Thirteenth Edition, a Diego State University, New Jersey.
- 17- Roy, A. (2010). *Poverty Capital Microfinance and the Making of Development*, Book, USA.

18- Schneider, B.; &Smith, B. (2004). Personality and Organizations. Publishing by: Lawrence Erlbaum Associates.

19- Weiner, R.P. (2016). Creativity and beyond: cultures, values and change. Albany, N.Y.: State University of New York Press, American.

20- Williams, C. (2015). Principles of Management 7th Edition. Publishing by: South-Western, Cengage Learning.

4. الانترنت:

1- Adams, S. (2011). Introduction: The Nature and Importance of Leadership. <https://uk.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/45143-Gill-2e.pdf>

2- Kouwenhoven, K. (2005). Happiness at Work: To Enjoy Work and Perform well. <http://www.arbeidsvreugde.nl/assets/files>. Date of access: 13 April 2016.

3- Staples, J. (2016). Are you a True Creative Leader? Creative Review. <https://www.creativereview.co.uk/are-you-a-true-creative-leader/> Date of access: 29 March 2016.

الملحق (1)

قائمة الخبراء

قائمة بأسماء السادة المحكمين لأستمارة الأستبيان

ت	الأسم الثلاثي	الدرجة العلمية	التخصص	الكلية	الجامعة
-1	د. درمان سليمان صادق	استاذ	إدارة التسويق	الإدارة والاقتصاد	جامعة دهوك
-2	د. خالد حمد أمين ميرخان	استاذ	الإدارة الإستراتيجية	الإدارة والاقتصاد	جيهان /اربيل
-3	د. أحلام إبراهيم ولي	استاذ	الإدارة الإستراتيجية	الإدارة والاقتصاد	جيهان /اربيل
-4	د. سرمد كوكب الجميل	استاذ	الإدارة المالية	الإدارة والاقتصاد	جامعة موصل
-5	د. رنج محمد نوري	استاذ مساعد	العلوم الإنسانية	الإدارة والاقتصاد	جامعة زاخو
-6	د. ميهفان شريف يوسف	استاذ مساعد	الإدارة الإستراتيجية	الإدارة والاقتصاد	جامعة زاخو
-7	د. سعد فاضل عباس	استاذ مساعد	نظرية المنظمة	الإدارة والاقتصاد	جامعة دهوك

الملحق (2)

استمارة الاستبانة



جامعة الشرق الأدنى
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم الإدارة والاعمال

السادة المحترمون / السيدات المحترمات:

م/ استبانة أطروحة الدكتوراه

تحية طيبة :

بين أيديكم استمارة الاستبانة الخاصة بأطروحة الدكتوراه الموسومة بـ (دور القيادة الابتكارية في تعزيز الاداء الاستراتيجي من خلال الاستثمار في رأس المال البشري: دراسة أستطلاعية لأراء عينة من القيادات في جامعة دهوك التقنية). وهي جزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال. ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية واسعة في ميدان عملكم، لذا يتوجه إليكم الباحث بالاستبانة المرفقة التي تضم مجموعة من الفقرات، والتي تنتمي إلى عدة أبعاد مؤشرة كمقاييس تستخدم لقياس متغيرات الدراسة أعلاه، التي تمثل بحد ذاتها ما يدور حولك وأنت تؤدي واجباتك الوظيفية، فإنه يهنا أخذ رأيكم بفقراتها وبما لديكم من موضوعية وحيادية. كما نرجو التكرم بقراءة الملاحظات الآتية قبل البدء بالإجابة:

- ❖ إجاباتكم سوف لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، فلا داعي لذكر الاسم.
- ❖ رأيك الموضوعي الدقيق هو المطلوب، إذ ليس هناك إجابات صحيحة أو خاطئة.
- ❖ عند قراءة كل سؤال ضع علامة (√) تحت إحدى البدائل الخمسة التي تبين مدى اتفاقك مع الفقرة المطروحة والتي تعبر عن وجهة نظرك.
- ❖ الباحث على استعداد للإجابة عن أي تساؤل أو استفسار قد يرغب المستجيب الاستيضاح عنه.
- ❖ يرجى الإجابة عن جميع فقرات الاستبانة لأن ترك فقرة دون اجابة يؤدي إلى عدم صلاحية الاستمارة وبالتالي اهمالها.

شاكرين تعاونكم ونثمن جهودكم مع التقدير والاحترام

الباحث

دلشاد أحمد سلمان

المشرف العلمي

أ.د. خيرى علي أوسو

dilshad.katoli@gmail.com /07504593400

أولاً: المعلومات الديمغرافية

- 1- الجنس ذكر () أنثى ()
- 2- العمر 25 أقل من 35 سنة () 35 أقل من 45 سنة ()
45 أقل من 55 سنة () 55 سنة فأكثر ()
- 3- التحصيل الدراسي ماجستير () دكتوراه ()
- 4- اللقب العلمي مدرس مساعد () مدرس () أستاذ مساعد () أستاذ ()
- 5- سنوات الخدمة في الوظيفة: 1 أقل من 10 سنة () 10 أقل من 20 سنة ()
20 أقل من 30 سنة () 30 سنة فأكثر ()
- 6- سنوات الخدمة في المنصب الحالي: 1 أقل من 5 سنة () 5 أقل من 10 سنة ()
10 سنة فأكثر ()
- 7- التخصص: علمي () أنساني ()

ثانياً: القيادة الابتكارية **Creative Leadership**: هي قيادة تتمتع بالمرونة في التخطيط والتنظيم، وتشجع على الابتكار في كافة الإجراءات والسياسات ، وتبحث في إيجاد علاقات عمل وثيقة لتطوير أساليب العمل، وتطوير إمكانات المنظمة لتطبيق الأفكار والمبادرات المستحدثة .

التفكير والتخطيط الابتكاري:						
ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا أتفق بشدة	لا أتفق بشدة
1-	أعتمد مصادر متنوعة في تطوير وتنمية تفكيري الابتكاري.					
2-	أشجع ممارسة التفكير الابتكاري في التعامل مع المرؤوسين وفيما بينهم.					
3-	أعمل على استقطاب وتطبيق الافكار المتميزة لتطوير أساليب العمل.					
4-	أعمل وبشكل مستمر على تحفيز وتشجيع المرؤوسين على التفكير والتخطيط بصورة ابتكارية.					

					اعتمد مشاركة المرؤوسين في الوصول لخطط ابتكارية تساهم في تحديث وتطوير أساليب العمل.	-5
الاتصال والتواصل الابتكاري:						
ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق بشدة	
					أعتمد التفاعل الاجتماعي من اجل الاتصال مع المرؤوسين في أثناء العمل.	-6
					أسعى الى خلق بيئة انسانية واجتماعية ملائمة للاتصال والتواصل بين المرؤوسين.	-7
					أقوم بتنفيذ أنشطة ابتكارية من اجل بناء نظام فعال للاتصال والتواصل مع المرؤوسين.	-8
					أقدم المكافآت المادية والمعنوية لذوي الافكار الابتكارية من المرؤوسين.	-9
					أستفيد من الاتصالات غير الرسمية لتحسين تنفيذ المهام والأنشطة من قبل المرؤوسين.	-10
حل المشكلات وأخذ القرارات بطريقة ابتكارية:						
ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق بشدة	
					أشجع المرؤوسين على حل المشاكل التي تعترض سير العمل بطريقة ابتكارية.	-11
					اعمل على توفير فرص مشاركة المرؤوسين في صناعة القرارات والتي تساهم في تطوير العمل.	-12

					13- تحمل مسؤولية النتائج ما بعد اتخاذ القرارات والتي شارك المرؤوسين في صناعتها.
					14- اختار البدائل الابتكارية لحل مشاكل العمل والمقدمة من المرؤوسين.
					15- أعمل على مشاركة المرؤوسين في تبني الوسائل الابتكارية في تشخيص مشاكل العمل وتحديد ابعادها.

ثالثاً: الاستثمار في رأس المال البشري **Investment In Human Capital**: بأنه مجموعة من العوامل التي يمتلكها الأفراد ، والتي تمثل المعارف والمهارات، والقدرات التقنية والصفات الشخصية ، كالذكاء ، والطاقة ، والموقف ، والالتزام ، والموثوقية ، والقدرة على التعلم ، بما في ذلك الخيال ، والكفاءة والابداع ، والرغبة في تبادل المعلومات ، والمشاركة في الفريق ، والتركيز على أهداف المنظمة .

البعد الثقافي:					
ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق بشدة
16-	نعمل على استقطاب وتعيين الأفراد الذين يتمتعون بالتنوع الثقافي الواسع.				
17-	نعمل على مراعاة العقائد الدينية والثقافية السائدة في المجتمع عند تقديم خدماتنا.				
18-	نسعى إلى تثقيف المرؤوسين وزيادة الوعي لديهم بما يسهم في استدامة التواصل مع المجتمع.				
19-	نوظف التراث الثقافي للمجتمع الذي نعمل فيه عند تقديم خدماتنا.				
20-	نجد أن التنوع الثقافي والحضاري بين المرؤوسين يمثل مصدراً لقوة الكلية أو الجامعة.				

البُعد الاقتصادي:						
ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
-21	نقوم في الكلية أو الجامعة بتنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق التقدم لأفراد المجتمع.					
-22	نعتمد على الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة في تحقيق الوفورات الاقتصادية للكلية أو الجامعة.					
-23	نعمل على المساهمة في تحقيق الرفاهية الاقتصادية لمواردنا البشرية.					
-24	نستفيد من خبرات الجامعات العالمية في تحقيق أفضل قيمة اقتصادية لمواردنا البشرية.					
-25	نطبق استراتيجية التنمية المستدامة من خلال قدرات مواردنا البشرية بأفضل الطرق الاقتصادية.					
البُعد التكنولوجي:						
ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
-26	نقوم بالاطلاع على أحداث التطورات التكنولوجية في مجال العمل الأكاديمي والبحثي.					

					27-	نواكب استخدام التكنولوجيا الحديثة في عمليات إعداد وتقديم خدماتنا التعليمية والاستشارية.
					28-	نعمل على تدريب المرؤوسين على استخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم انشطتهم التعليمية والبحثية.
					29-	نعمل على توفير فرص التدريب للمرؤوسين على التكنولوجيا الحديثة في خارج الإقليم.
					30-	نخصص الاعتمادات المالية المناسبة لتحديث الوسائل التكنولوجية لدينا.
البُعد الاجتماعي:						
					ت	العبارات
					لا أتفق بشدة	لا أتفق بشدة
					غير متأكد	أتفق
					أتفق بشدة	أتفق بشدة
					31-	نقدم الدعم والمساعدة للجمعيات الخيرية والاعاينية في بيئة عملنا.
					32-	نعمل على توفير فرص العمل من اجل تقليل البطالة لأفراد المجتمع المحلي.
					33-	نقدم المنظمة البيانات والمعلومات اللازمة لأجراء البحوث العلمية من قبل الباحثين في الجامعات والمراكز العلمية.
					34-	نساهم في تقديم الدعم للأنشطة العلمية والثقافية من أجل رعاية المهرجانات والفعاليات للمجتمع.
					35-	نعمل على تحمل المسؤولية الاجتماعية تجاه افراد المجتمع والبيئة التي نعمل فيها.

البعد الأمني:						
ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	غير مؤكد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
36-	نوفر الشروط والمواصفات الفنية اللازمة في بيئة العمل لتكون آمنة لمواردنا البشرية.					
37-	نقوم بإدارة المخاطر التي تتعرض لها مواردنا البشرية عن طريق تحديد اختيار أفضل الوسائل لمنع حدوثها أو تقليل حجم خسائرها.					
38-	تقوم المنظمة بتحديد التهديدات التي تتعرض لها مواردنا البشرية من البيئة الخارجية، وتحاول منعها وتحويلها إلى فرص.					
39-	نتبنى كقائدات أكاديمية استراتيجية تحقيق الأمان الوظيفي لمواردنا البشرية من خلال الحد من التسريح التعسفي.					
40-	نعزز شعور مواردنا البشرية بالأمان الوظيفي بما نقدمه من امتيازات نقدية ومعنوية لهم.					

رابعاً: الاداء الاستراتيجي **Strategic Performance**: هو ترجمة الخطط الإستراتيجية إلى نتائج فعلية ، ومساعدة الادارة على الاستجابة السريعة وبفاعلية للتغيرات المفاجأة في تحقيق الخطط الاستراتيجية المرسومة ، فضلاً عن إجراء التحسينات المطلوبة والتي تمثل درجة تحقيق الأهداف طويلة الأمد والتي تتخلص بالتطور والنمو والاستمرارية .

البُعد المالي:						
ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
41-	أعمل باستمرار على البحث عن المجالات التي ترفع من مستويات الأداء المالي للكلية أو الجامعة.					
42-	أتبنى السياسات التطويرية التي من شأنها الوصول للاستغلال الامثل للموجودات بكفاءة وفاعلية.					
43-	أسعى لتحسين ما تقدمه الكلية أو الجامعة من خدمات تساهم في زيادة العوائد والموارد المالية لها.					
44-	اعمل بكل الوسائل الممكنة على الحفاظ على رأس المال للكلية والجامعة وتعظيمه.					
45-	أنتهج سياسات مالية تساعد على الاستثمار الأفضل لموارد الكلية أو الجامعة.					
بُعد الزبائن:						
ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
46-	أسعى لتقديم مختلف الخدمات المرغوبة لدى الزبائن من الطلبة أو الجهات الأخرى.					
47-	اعتمد تنويع الخدمات من أجل أن تلبي احتياجات الطلبة المتنامية والتي تواكب سوق العمل					

ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
-56	نعمل على الاستغلال الأفضل للطاقة الانتاجية المتاحة للكلية أو الجامعة في عملياتنا الداخلية.					
-57	نعتمد تقديم خدماتنا التعليمية والاستشارية بتكاليف معقولة ومناسبة للجميع.					
-58	نستغل التطورات التكنولوجية المعاصرة من اجل تطوير وتحديث أنماط عملياتنا التعليمية والاستشارية.					
-59	نلجأ لتصميم خدماتنا واستشارتنا باعتماد أفضل الطرق الإبداعية.					
-60	نسعى دائما لأن تكون خدماتنا واستشارتنا مبتكرة تفوق توقعات أصحاب المصالح كافة.					

مع جزيل شكرنا وتقديرنا لمشاركتكم في هذا الاستبيان.

الملحق (3)

الاتساق الداخلي

أولاً: الاتساق الداخلي لأبعاد القيادة الإبتكارية:

الجدول (1) بُعد التفكير والتخطيط الإبتكاري

	x1	x2	x3	x4	x5
x1	1	.448**	.036	.255**	.123
		.000	.708	.008	.205
	108	108	108	108	108
x2	.448**	1	.115	.376**	.209*
	.000		.235	.000	.030
	108	108	108	108	108
x3	.036	.115	1	.293**	.223*
	.708	.235		.002	.021
	108	108	108	108	108
x4	.255**	.376**	.293**	1	.581**
	.008	.000	.002		.000
	108	108	108	108	108
x5	.123	.209*	.223*	.581**	1
	.205	.030	.021	.000	
	108	108	108	108	108

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الجدول (2) بُعد الاتصال والتواصل الابتكاري

	x6	x7	x8	x9	x10
x6	1	.413**	.183	.152	.338**
		.000	.058	.115	.000
	108	108	108	108	108
x7	.413**	1	.258**	.144	.125
	.000		.007	.137	.198
	108	108	108	108	108
x8	.183	.258**	1	.367**	.278**
	.058	.007		.000	.004
	108	108	108	108	108
x9	.152	.144	.367**	1	.252**
	.115	.137	.000		.008
	108	108	108	108	108
x10	.338**	.125	.278**	.252**	1
	.000	.198	.004	.008	
	108	108	108	108	108

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الجدول (3) بُعد حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة إبتكارية

	x11	x12	x13	x14	x15
x11	1	.338**	.247*	.129	.217*
		.000	.010	.182	.024
	108	108	108	108	108
x12	.338**	1	.208*	.174	.239*
	.000		.031	.071	.013
	108	108	108	108	108
x13	.247*	.208*	1	.282**	.234*

	.010	.031		.003	.015
	108	108	108	108	108
x14	.129	.174	.282**	1	.553**
	.182	.071	.003		.000
	108	108	108	108	108
x15	.217*	.239*	.234*	.553**	1
	.024	.013	.015	.000	
	108	108	108	108	108

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). * . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ثانياً: الاتساق الداخلي لأبعاد الأداء الاستراتيجي:

الجدول (4) البعد المالي

	y1	y2	y3	y4	y5
y1	1	.364**	.423**	.495**	.553**
		.000	.000	.000	.000
	108	108	108	108	108
y2	.364**	1	.329**	.210*	.371**
	.000		.001	.029	.000
	108	108	108	108	108
y3	.423**	.329**	1	.487**	.568**
	.000	.001		.000	.000
	108	108	108	108	108
y4	.495**	.210*	.487**	1	.509**
	.000	.029	.000		.000
	108	108	108	108	108
y5	.553**	.371**	.568**	.509**	1
	.000	.000	.000	.000	

	108	108	108	108	108
--	-----	-----	-----	-----	-----

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الجدول (5) بُعد الزبائن

	y6	y7	y8	y9	y10
y6	1	.494**	.167	.134	.251**
		.000	.083	.168	.009
	108	108	108	108	108
y7	.494**	1	.279**	.259**	.122
	.000		.003	.007	.207
	108	108	108	108	108
y8	.167	.279**	1	.519**	.446**
	.083	.003		.000	.000
	108	108	108	108	108
y9	.134	.259**	.519**	1	.617**
	.168	.007	.000		.000
	108	108	108	108	108
y10	.251**	.122	.446**	.617**	1
	.009	.207	.000	.000	
	108	108	108	108	108

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الجدول (6) بُعد الإبداع والتعلم

	y11	y12	y13	y14	y15
y11	1	.531**	.183	.365**	.434**
		.000	.057	.000	.000
	108	108	108	108	108

y12	.531**	1	.298**	.433**	.416**
	.000		.002	.000	.000
	108	108	108	108	108
y13	.183	.298**	1	.412**	.248**
	.057	.002		.000	.010
	108	108	108	108	108
y14	.365**	.433**	.412**	1	.526**
	.000	.000	.000		.000
	108	108	108	108	108
y15	.434**	.416**	.248**	.526**	1
	.000	.000	.010	.000	
	108	108	108	108	108

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الجدول (7) بُعد العمليات الداخلية

	y16	y17	y18	y19	y20
y16	1	.540**	.560**	.450**	.444**
		.000	.000	.000	.000
	108	108	108	108	108
y17	.540**	1	.693**	.583**	.633**
	.000		.000	.000	.000
	108	108	108	108	108
y18	.560**	.693**	1	.660**	.749**
	.000	.000		.000	.000
	108	108	108	108	108
y19	.450**	.583**	.660**	1	.729**
	.000	.000	.000		.000
	108	108	108	108	108
y20	.444**	.633**	.749**	.729**	1

	.000	.000	.000	.000	
	108	108	108	108	108

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ثالثاً: الاتساق الداخلي لأبعاد الاستثمار في رأس المال البشري:

الجدول (8) البعد الثقافي

	m1	m2	m3	m4	m5
m1	1	.176	.260**	.389**	.308**
		.068	.007	.000	.001
	108	108	108	108	108
m2	.176	1	.525**	.291**	.458**
	.068		.000	.002	.000
	108	108	108	108	108
m3	.260**	.525**	1	.566**	.478**
	.007	.000		.000	.000
	108	108	108	108	108
m4	.389**	.291**	.566**	1	.595**
	.000	.002	.000		.000
	108	108	108	108	108
m5	.308**	.458**	.478**	.595**	1
	.001	.000	.000	.000	
	108	108	108	108	108

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الجدول (9) البعد الاقتصادي

	m6	m7	m8	m9	m10
m6	1	.695**	.604**	.598**	.654**
		.000	.000	.000	.000
	108	108	108	108	108

m7	.695**	1	.730**	.721**	.619**
	.000		.000	.000	.000
	108	108	108	108	108
m8	.604**	.730**	1	.634**	.569**
	.000	.000		.000	.000
	108	108	108	108	108
m9	.598**	.721**	.634**	1	.715**
	.000	.000	.000		.000
	108	108	108	108	108
m10	.654**	.619**	.569**	.715**	1
	.000	.000	.000	.000	
	108	108	108	108	108

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الجدول (10) البُعد التكنولوجي

	m11	m12	m13	m14	m15
m11	1	.692**	.613**	.519**	.598**
		.000	.000	.000	.000
	108	108	108	108	108
m12	.692**	1	.673**	.389**	.472**
	.000		.000	.000	.000
	108	108	108	108	108
m13	.613**	.673**	1	.545**	.559**
	.000	.000		.000	.000
	108	108	108	108	108
m14	.519**	.389**	.545**	1	.755**
	.000	.000	.000		.000
	108	108	108	108	108

m15	.598**	.472**	.559**	.755**	1
	.000	.000	.000	.000	
	108	108	108	108	108

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الجدول (11) البعد الاجتماعي

	m16	m17	m18	m19	m20
m16	1	.604**	.443**	.331**	.398**
		.000	.000	.000	.000
	108	108	108	108	108
m17	.604**	1	.585**	.385**	.556**
	.000		.000	.000	.000
	108	108	108	108	108
m18	.443**	.585**	1	.661**	.595**
	.000	.000		.000	.000
	108	108	108	108	108
m19	.331**	.385**	.661**	1	.640**
	.000	.000	.000		.000
	108	108	108	108	108
m20	.398**	.556**	.595**	.640**	1
	.000	.000	.000	.000	
	108	108	108	108	108

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الجدول (12) البُعد الأمني

	m21	m22	m23	m24	m25
m21	1	.658**	.443**	.378**	.424**
		.000	.000	.000	.000
	108	108	108	108	108
m22	.658**	1	.682**	.550**	.442**
	.000		.000	.000	.000
	108	108	108	108	108
m23	.443**	.682**	1	.746**	.654**
	.000	.000		.000	.000
	108	108	108	108	108
m24	.378**	.550**	.746**	1	.744**
	.000	.000	.000		.000
	108	108	108	108	108
m25	.424**	.442**	.654**	.744**	1
	.000	.000	.000	.000	
	108	108	108	108	108

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

The Role of Creative Leadership In Enhancing Strategic Performance Through Investment In Human Capital An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Leaders at the Technical University in Duhok

ORIGINALITY REPORT

15%

SIMILARITY INDEX

9%

INTERNET SOURCES

2%

PUBLICATIONS

11%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	Submitted to University of Duhok Student Paper	6%
2	docs.neu.edu.tr Internet Source	1%
3	thesis.univ-biskra.dz Internet Source	<1%
4	Submitted to Tikrit University Student Paper	<1%
5	cuesj.cihanuniversity.edu.iq Internet Source	<1%
6	meu.edu.jo Internet Source	<1%
7	Submitted to International Islamic University Malaysia Student Paper	<1%
8	www.refaad.com Internet Source	<1%