

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## دور القدرات الديناميكية في تحقيق الأداء الإبداعي دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية جيجل

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

\_ برحال عبد الوهاب

إعداد الطلبة:

\_ بن عياش جهيدة

\_ بلغياط عواطف

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذة مقراش فوزية
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الأستاذ برحال عبد الوهاب
ممتحنا	جامعة جيجل	الأستاذة عزيزي ووداد

السنة الجامعية 2021 / 2022.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## دور القدرات الديناميكية في تحقيق الأداء الإبداعي دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية جيجل

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

\_ برحال عبد الوهاب

إعداد الطلبة:

\_ بن عياش جهيدة

\_ بلغيات عواطف

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذة مقراش فوزية
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الأستاذ برحال عبد الوهاب
ممتحنا	جامعة جيجل	الأستاذة عزيزي وداد

السنة الجامعية 2021 / 2022.

## شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " من لا يشكر الناس لا يشكر الله

بداية نحمد الله حمدا كثيرا طيبا مباركا ونشكره على توفيقه لنا

في إنجاز هذا العمل.

كما نتقدم بخالص الشكر والتقدير وجويل الامتنان إلى الأستاذ المشرف برحال عبد الوهاب

على كل ما قدمه من إرشادات وتوجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا.

والشكر موصول أيضا إلى جميع من ساهم من قريب أو من بعيد

في إنجاز هاته المذكرة.

لكم منا جزيل الشكر والمحبة.

بارك الله فيكم وأحسن إليكم

# إهداء

بسم الله والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وبفضله تنزل الخيرات والبركات، وبتوفيقه تتحقق المقاصد والغايات، اللهم صل صلاة كاملة، وسلم تسليما تاما على سيدنا محمد، الذي تتحل به العقد وتنفرج به الكرب، وتقضى به الحوائج، وتنال به الرغائب.

أهدي ثمرة هذا العمل الذي تم بتوفيق الله سبحانه وتعالى إلى أمي الحبيبة، أطال الله في عمرها، إلى أبي الغالي حفظه الله ورعاه.

إلى جميع إخوتي وأخواتي الأعزاء أدامكم الله لي خير سند لي،

إلى أعز الناس على قلبي صديقات الغايات كنتم خير عون لي حفظكم الله ورعاكم.

إلى معارفي وأقربائي الذين أحبهم وأحترمهم.

إلى جميع أساتذتي طيلة مشواري الدراسي.

في الأخير أختتم هذا الإهداء إلى كل من جاءت عينه على هذه الكلمات المتواضعة مني.

# إهداء

الحمد لله الذي وفقني على إتمام هذا العمل والصلاة والسلام على نبينا وحبينا محمد صلى الله عليه

وسلم

أهدي ثمرة جهدي المتواضعة الى:

أعظم وأحن امرأة بين نساء الكون أُمي حبيبتي الغالية حفظك الله وأطال في عمرك،

إلى أعلى ما نطقت به شفّتاي أبي العزيز الغالي حفظك الله يا حبيبي وأطال في عمرك

إلى أخواتي مصدر فخري واعتزازي إلى جميع الأهل والأقارب

إلى كل الأحباء الدين وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم منكرتي، إليهم جميعا أهدى ثمرة جهدي داعية

المولى عز وجل السلام والتوفيق في حياتي القادم

عواطف

## الملخص

هدفت هذه الدراسة لإظهار دور القدرات الديناميكية في تحقيق الأداء الإبداعي في بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية جيجل، بالاعتماد على منهج دراسة الحالة مستخدمين الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث وزع على عينة مكونة من 40 إطارا وبالاعتماد على البرنامج الاحصائي لتحليل البيانات تم التوصل إلى عدد من النتائج أهمها: مستوى القدرات الديناميكية بالمؤسسات محل الدراسة مرتفع، كما أظهرت الدراسة أن للقدرات الديناميكية مساهمة فعالة في تحقيق الأداء الإبداعي.

**الكلمات المفتاحية:** القدرات الديناميكية، الأداء الإبداعي، الاستشعار، الاستحواذ، التعلم، التكامل والتنسيق، إعادة تشكيل الموارد.

## Abstract

This study aimed to show the role of dynamic capabilities in achieving creative performance in some economic institutions in the state of Jijel, by relying on the case study curriculum using the questionnaire as a major tool to collect data, as it was distributed to a sample consisting of 40 frameworks and based on the statistical program for data analysis. A number of results were reached the most important of them: the level of dynamic capabilities in institutions under study is high, and the study showed that dynamic capabilities have an effective contribution to achieving creative performance.

**Keywords:** dynamic capabilities, creative performance, sensing, acquisition, learning, integration and coordination, resource, investment, exploration.

الفهارس



## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	الاهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
أ - ج	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للقدرات الديناميكية والأداء الإبداعي
8	تمهيد
9	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقدرات الديناميكية والأداء الإبداعي
9	المطلب الأول: الإطار النظري للقدرات الديناميكية
15	المطلب الثاني: الإطار النظري للأداء الإبداعي
21	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقدرات الديناميكية والأداء الإبداعي
21	المطلب الأول: الدراسات السابقة للقدرات الديناميكية والأداء الإبداعي
27	المطلب الثاني: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية
29	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
31	تمهيد
32	المبحث الأول: إجراءات وأدوات الدراسة
32	المطلب الأول: طريقة ونوع أداة الدراسة
34	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية للدراسة
36	المطلب الثالث: اختبار جودة أداة الدراسة
42	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
42	المطلب الأول: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد العينة
45	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول أبعاد القدرات الديناميكية
50	المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول الأداء الإبداعي
52	المطلب الرابع: عرض ومناقشة النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات
59	خلاصة الفصل
61	خاتمة
65	قائمة المصادر والمراجع
70	قائمة الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
33	توزيع عبارات الاستبيان على المحاور والأبعاد	01
34	مقياس "ليكرث Likert" الخماسي	02
34	فئات مقياس ليكرث الخماسي ودلالاتها	03
37	الصدق الداخلي لعبارات بعد الاستشعار	04
37	الصدق الداخلي لعبارات بعد التعلم من المحور الأول	05
38	الصدق الداخلي لعبارات بعد الاستحواد	06
39	الصدق الداخلي لعبارات بعد التكامل والتنسيق	07
39	الصدق الداخلي لعبارات بعد إعادة التشكيل	08
40	الصدق الداخلي لعبارات محور الأداء الإبداعي	09
41	معاملات الثبات حسب المحاور	10
43	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	11
43	توزيع افراد العينة حسب السن	12
44	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	13
44	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	14
45	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الاستشعار	15
46	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التعلم	16
47	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الاستحواد	17
48	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التكامل والتنسيق	18
49	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد إعادة التشكيل	19
50	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور القدرات الديناميكية	20
51	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور الأداء الإبداعي	21
53	اختبار التوزيع الطبيعي	22
53	معامل تضخم التباين والتباين المسموح	23
54	مجالات قياس قوة الارتباط وحجم التأثير	24
55	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد (المتغير التابع = الأداء الإبداعي)	25
55	الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد القدرات الديناميكية	26

مقدمة

أمام قسوة التحديات، وكثرة الأزمات والضغوطات، وتسارع التطورات، وتعدد الاحتمالات، وضخامة التغيرات، وتشابك العلاقات، نتيجة التقدم الهائل الذي تشهده المنظمات في ثورة المعرفة وطفرة التكنولوجيات، وتزايد حدة المنافسة، وتنوع أشكالها أدى هذا التغير في البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمات إلى صعوبتها في النجاح، أو في الحفاظ عليه، حيث أنه أضعف من قدراتها على البقاء والاستمرار، فلم تعد الأساليب الإدارية التقليدية قادرة على تحقيق التميز واستدامة الميزة التنافسية، لدى وجب على المنظمات أن تتكيف بطريقة ما لاستيعاب الواقع التنافسي المتغير وأن تنتهج الأساليب الإدارية الحديثة في أنشطتها وعملياتها كشرط لتحقيق النجاح وتعزيز تفوقها التنافسي.

إن هذه الدراسة تتناول مفهومين مستجدين في مجال الإدارة الاستراتيجية، وهما القدرات الديناميكية والأداء الإبداعي. حيث تعد القدرات الديناميكية بمعطياتها وسيلة رئيسية تمكن المنظمات بشكل عام من رسم المسارات الصحيحة لتفعيل حركتها، لتحقيق أهدافها التي تتمكن من خلالها خدمة المجتمع الذي تعمل فيه، لاسيما أن التغيرات والتحديات السريعة التي تواجهها هذه المنظمات حتم عليها إجراء تحولات عديدة في طريقة أداء أعمالها، على المدى القريب والبعيد، فالمنظمات الضعيفة التي لا تحسن استعمال قدراتها ومهاراتها أصبحت غير قادرة على البقاء في ظل هذه التحديات وأصبحت لزاما عليها أن تعي وتحدد بدقة قدراتها الديناميكية. بينما الأداء الإبداعي لأي منظمة يتحدد بما تمتلكه هذه الأخيرة من إمكانيات مواردها البرية، حيث يسمح الاستثمار الجيد لها بتحقيق أهدافها والتفوق على منافسيها، فمن هنا تظهر أهمية القدرات الديناميكية من أجل تحقيق الأداء المطلوب لأي منظمة والوصول به إلى مستويات عالية من التميز في المدى البعيد.

وبناء على ما سبق، وبسبب التغيرات في بيئة المنظمات الاقتصادية الجزائرية، التي تتميز بالمنافسة وحالة عدم اليقين نتيجة للأوضاع الاقتصادية المتقلبة، ومحاولة الاستجابة لطلبات السوق إضافة إلى تحديات أخرى، فقد أصبحت هذه المنظمات مجبرة أن تعي وتحدد بدقة قدراتها الديناميكية لأنها عامل رئيسي لاستشعار البيئة وتوسيع قاعدتها المعرفية، لتحقيق أهدافها المخططة للوصول إلى النجاح المنشود، في ظل هذا المعطى يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

#### ❖ ما دور القدرات الديناميكية في تحقيق الأداء الإبداعي للمؤسسات محل الدراسة؟

وبغرض الإلمام بجميع النواحي التي تتضمنها إشكالية الدراسة تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

\_ ما المقصود بالقدرات الديناميكية وماهي أبعادها؟

\_ ما المقصود بالأداء الإبداعي وماهي أبعاده؟

\_ ما مستوى امتلاك المؤسسات محل الدراسة للقدرات الديناميكية؟

\_ ما مستوى امتلاك المؤسسات محل الدراسة للأداء الإبداعي؟

\_ هل تؤثر القدرات الديناميكية ببعدها الكلي وأبعادها الفرعية (الاستشعار، التعلم، الاستحواذ، التكامل والتنسيق، إعادة تشكيل الموارد) على الأداء الإبداعي بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟

### فرضيات الدراسة

للإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

**تساهم القدرات الديناميكية بأبعادها الكلية في تحقيق الأداء الإبداعي بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.**

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الأولى:** تساهم قدرات الاستشعار في تحقيق الأداء الإبداعي بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

**الفرضية الثانية:** تساهم قدرات التعلم في تحقيق الأداء الإبداعي بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

**الفرضية الثالثة:** تساهم قدرات الاستحواذ في تحقيق الأداء الإبداعي بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

**الفرضية الرابعة:** تساهم قدرات التكامل والتنسيق في تحقيق الأداء الإبداعي بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

**الفرضية الخامسة:** تساهم قدرات إعادة تشكيل الموارد في تحقيق الأداء الإبداعي بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

### الهدف من الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي من الدراسة في معرفة دور القدرات الديناميكية في تحقيق الأداء الإبداعي وينبثق

من هذا الهدف الرئيسي عدة اهداف فرعية تهدف للوصول إلى ما يلي:

- الكشف عن مستوى الأداء الإبداعي للمؤسسات عينة الدراسة سواء في مجال الأنشطة الاستكشافية أو الاستثمارية.
- التحقق من مدى امتلاك المؤسسات محل الدراسة للمستوى المطلوب من القدرات الديناميكية التي تمكنها من التعامل مع المتغيرات البيئية.
- تقديم إطار نظري للقدرات الديناميكية والأداء الإبداعي.

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في أهمية المتغيرات والعناصر البحثية التي تناولتها، فموضوع القدرات الديناميكية يعتبر من بين المواضيع التي شغلت ولازالت تشغل فكر وآراء الباحثين في هذا مجال الإدارة الاستراتيجية.

ومن خلال بحثنا واطلاعنا على هذا الموضوع وجدنا قلة في الدراسات والأبحاث التي تناولت هاذين المتغيرين (القدرات الديناميكية والأداء الإبداعي)، (بحسب علمنا) وبشكل خاص المتغير المستقل (القدرات الديناميكية) فضلا عن عدم توفر اية دراسة تربط بينهما سواء كانت في البيئة الجزائرية أو البيئة الخارجية.

كما تبرز أهمية هذه الدراسة أيضا في عينتها والتي شملت الأطارات الإدارية على مستوى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة كونها تمثل النواة الرئيسة في اتحاد القرارات الاستراتيجية لهذه المؤسسات.

### المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة

من أجل الإجابة عن التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمت الإحاطة بالجوانب النظرية لمتغيرات البحث من خلال المعلومات التي تم الحصول عليها من المصادر والمراجع ذات الصلة، أما فيما يتعلق بالجانب الميداني للدراسة، فقد اعتمدنا على منهج دراسة الحالة وذلك باستخدام الاستبانة للحصول على البيانات والحقائق المرتبطة بمتغيرات الدراسة على مستوى المؤسسات محل الدراسة.

### هيكل الدراسة

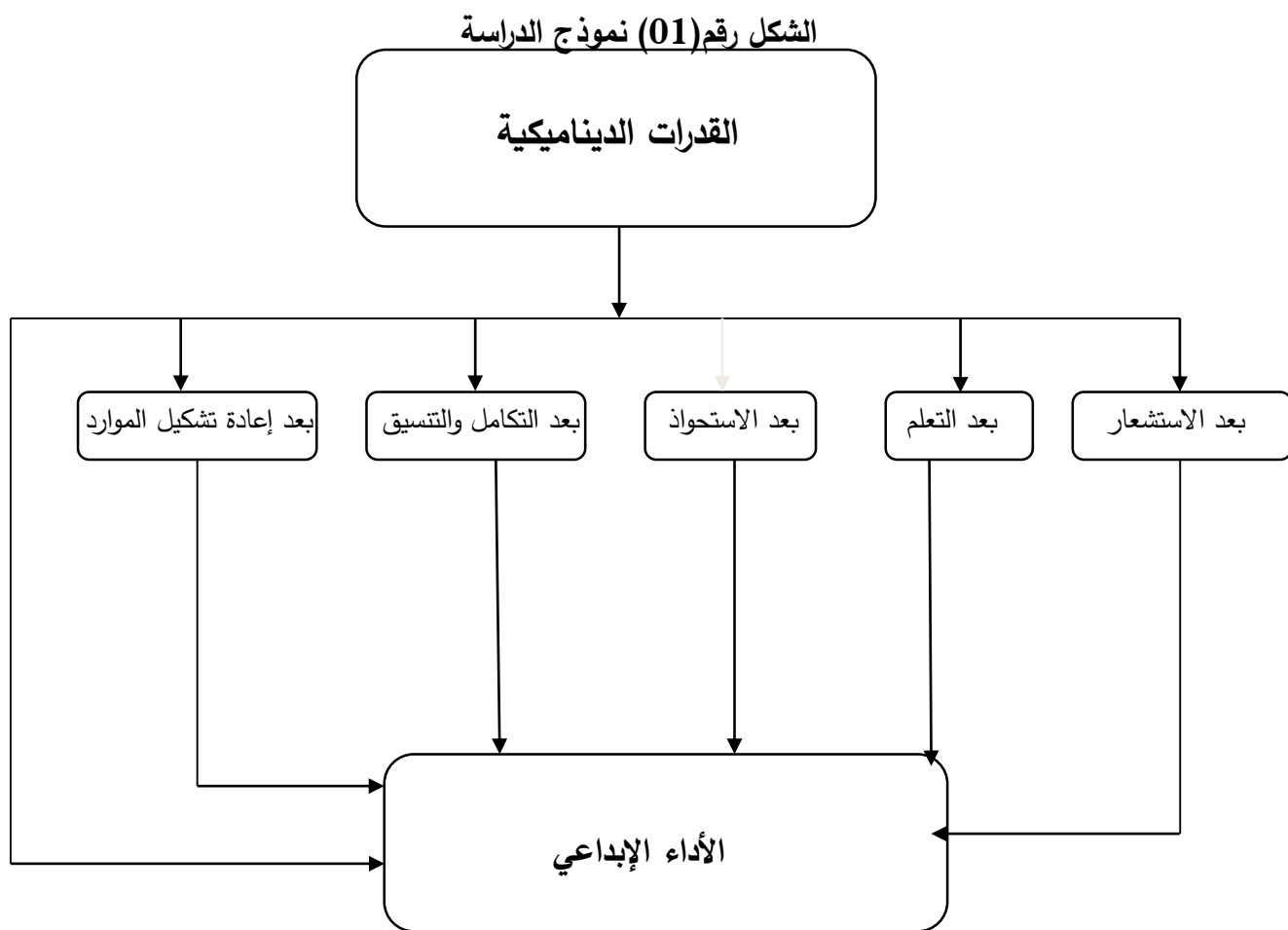
للإجابة على إشكالية الدراسة تناولنا فصلين فصل نظري وفصل تطبيقي على النحو التالي:

تم التطرق في هذا الفصل الأول إلى الإطار النظري للقدرات الديناميكية والأداء الإبداعي، حيث قسم إلى مبحثين رئيسيين تناول المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقدرات الديناميكية والأداء الإبداعي، فيما يخص المبحث الثاني فشمّل الأدبيات التطبيقية للقدرات الديناميكية والأداء الإبداعي.

خصص الفصل الثاني للدراسة الميدانية والتطبيقية للقدرات الديناميكية والأداء الإبداعي على مستوى عينة من مؤسسات اقتصادية بولاية جيجل، وقد قسم هذا الفصل إلى مبحثين بحيث تناول المبحث الأول إجراءات وأدوات الدراسة في حين تناول المبحث الثاني عرض ومناقشة نتائج الدراسة من أجل اثبات صحة الفرضيات أو رفضها والإجابة على التساؤلات المطروحة وصولاً إلى الخاتمة.

### نموذج الدراسة:

يلخص الشكل رقم (01) نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الادبيات المتعلقة بالدراسة

الفصل الأول:

الإطار النظري للقدرات الديناميكية

والأداء الإبداعي



**تمهيد:**

تشهد بيئة الأعمال اليوم تطورات وتغيرات في مختلف المجالات، نتيجة لاتساع ظاهرة العولمة وظهور أنماط جديدة من المنافسة وغيرها من الظواهر المعقدة، التي دفعت المنظمات المعاصرة للتخلي عن المداخل والمفاهيم التقليدية وتبني أساليب توجهات حديثة للتصدي للتغيرات السريعة، والتي من بينها القدرات الديناميكية، التي أجمع عدد كبير من الباحثين على أهميتها للوصول للمزايا التنافسية وتحقيق الاستدامة في الأداء، كما أن الأداء الإبداعي يلعب دورا رئيسيا في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق التميز في ظل بيئة ديناميكية من خلال السعي لاستغلال الموارد والمعارف الحالية الموجودة مع استكشاف معارف جديدة في الوقت نفسه.

من هنا سيتم في هذا الفصل استعراض أهم الجوانب النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة المتمثلة في القدرات الديناميكية والأداء الإبداعي مع دراسة الدور الذي تلعبه القدرات الديناميكية في تحقيق الأداء الإبداعي، بالإضافة إلى التطرق إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي تتعلق بهما، وذلك بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي:

**المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقدرات الديناميكية والأداء الإبداعي**

**المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقدرات الديناميكية والأداء الإبداعي**

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقدرة الديناميكية والأداء الإبداعي

تعتبر التغييرات والتحديات السريعة والخطيرة التي تواجهها المنظمات اليوم، الأمر الذي أجبرها أن تعمل على زيادة أداء و قدرات مواردها البشرية، إذ تمثل القدرات الديناميكية الوسيلة لخلق القيمة المضافة للمنظمات من خلال الاستفادة القصوى من مواردها إذ تحرص المنظمات على تحقيق الموائمة الديناميكية بين ما تملكه من قابليات وما توفره البيئة الخارجية من فرص وما تفرضه من تحديات. على المنظمات إجراء تعديلات أو تحويلات عديدة في طريقة أداء أعمالها لتحسين الابداع في المنظمة، فالمنظمات الضعيفة التي لا تحسن استعمال قدراتها ومهاراتها أصبحت غير قادرة على البقاء والاستمرار وفي ظل هذه التحديات والتطور الهائل الذي يحدث بشكل يومي أصبح لزاما عليها أن تحدد وبدقة قدراتها الديناميكية، وفي المقابل من الواضح أن تحسين الأداء الإبداعي ضرورة واقعية على جميع المنظمات للحفاظ على استمراريتها وبقائها.

### المطلب الأول: الإطار النظري للقدرة الديناميكية

القدرة الديناميكية من أبرز الظواهر الفكرية في مجال الإدارة الاستراتيجية وأكثرها حيوية لما لها من تأثير على تحقيق التجديد الاستراتيجي للمنظمات إضافة لإعطائها إمكانية في مواجهة التحديات البيئية المتغيرة باستمرار واستغلال الفرص بكفاءة عالية.

### أولاً: التطور التاريخي للقدرة الديناميكية

يعتبر نموذج Porter حجر الأساس لوصول مجال الإدارة الاستراتيجية لمفهوم القدرات الديناميكية حيث قدم نموذجا للعوامل التنافسية التي تواجه أي صناعة من الصناعات والذي أطلق عليه اسم "نموذج القوى التنافسية الخمس ل Maecle porter " إذ تتمحور الفكرة الرئيسية لهذا النموذج حول أنه كلما زادت قوة أي من هذه القوى الخمس تتراجع قوة المنظمة في تحقيق مزايا تنافسية، أي أن عوامل المنافسة القوية تعتبر بمثابة تهديد للمنظمة لأنها تؤدي الى تراجع المبيعات وبالتالي تقليص حجم الأرباح، فيما تشكل عوامل المنافسة الضعيفة فرصة للمنظمة. (القوامين، 2009، صفحة 23). تعتبر نظرية القدرات الديناميكية واحدة من أساسيات فهم الميزة التنافسية للمنظمات، فقد جذب مصطلح القدرات الديناميكية اهتمام الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية خاصة فيما يتعلق بتطوير الموارد والقدرات لا لتركيزه على بناء الميزة التنافسية من خلال مجموعة الموارد التي تمتلكها المنظمة فحسب، وإنما على تغيير تلك الموارد بمرور الوقت بما يتلاءم مع التغييرات التي تحدث في بيئة المنظمة. (المحاسنه، 2017، صفحة 17). فالإدارة الاستراتيجية بحاجة الى أن تهتم بكل البيئتين الداخلية والخارجية والتي غالبا ما تتميزا بكونهما سريعتا التذبذب وعاليتا التعقيد. (بورتر، 2010، صفحة 120).

وقد نشرت الأفكار التي تقوم عليها نظرية القدرات الديناميكية في تسعينيات القرن الماضي لأول مرة في مجلة " Industrial et couporate change " من قبل الباحثين Teece و Pissano و Amy الموسومة "القدرات الديناميكية والإدارة الاستراتيجية " (ويكيبيديا، 2022) والتي أكدت فيها أن القابليات الديناميكية بوصفها مصدرا للميزة التنافسية تركز على جانبين مهمين أولهما الدور الجوهرى للإدارة الاستراتيجية في ضمان التكيف، والتكامل، وإعادة تشكيل المهارات التنظيمية الداخلية والخارجية والموارد والمقدرات الوظيفية لتتلاءم مع متطلبات التغيير في البيئة، وثانيهما التأكيد على الخاصية الديناميكية والتي تشير الى القدرة على تجديد المقدرات لتحقيق الموائمة المستمرة مع التغيير في بيئة الأعمال التي تتطلب استجابات حاسمة وسريعة للأسواق التي تتعامل المنظمة معها (العبودي، 2015، صفحة 12)

### ثانيا: مفهوم القدرات الديناميكية

يتم تعريف القدرات بشكل عام على أنها "القدرة على القيام بالأنشطة وبالتالي القدرات كامنة حتى يتم استخدامها" (Čirjevskis, 2019, p. 02) ويشير مصطلح "الديناميكي" "Dynamic" الى "القدرة على تجديد الكفاءات لتحقيق التطابق مع بيئة الأعمال المتغيرة" (El Gizawi, 2014, p. 02)

تعرف القدرات الديناميكية بأنها "تمثل المخزون المعرفي الاستراتيجي للمنظمات الذي يمكن توظيفه في كافة المهام التي يتوجب تنفيذها، وتشمل قدرات استشعار الفرص المتاحة، وقدرات التعلم، وقدرات التكامل، وقدرات التنسيق بما يعطي المنظمات توليد المزايا التنافسية التي تمكنها من تحقيق التفوق الاستراتيجي في بيئتها الداخلية والخارجية". (المحاسنه، 2017، صفحة 20) وتعرف أيضا على أنها "توجه سلوكي ثابت للمنظمة لإعادة تشكيل مواردها وقدراتها وتجديدها وإعادة انشائها، والأهم من ذلك رفع مستوى قدراتها الأساسية وإعادة بناء استجابة للبيئة المتغيرة لتحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها". (Wang, 2007, p. 35)

ومن التعريفات الأخرى للقدرات الديناميكية أنها "مجموعة من العمليات والامكانيات التنظيمية المترابطة والتي تساعد المنظمة على فهم ومواكبة مختلف التغييرات الحاصلة في بيئة عملها، والعمل على الاستجابة لها من خلال بناء أو إعادة تشكيل هيكلها التنظيمي ومواردها الداخلية سواء كانت هذه الأخيرة ملموسة أو غير ملموسة لتحقيق التميز والنجاح على المنافسين". (عماري، 2022، صفحة 70)

كما تم تعريفها من قبل (Teece و Pissano و Amy) على أنها "قدرة الشركة على دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية لمعالجة البيئات سريعة التغيير، وبالتالي تعكس القدرات الديناميكية قدرة المنظمة

على تحقيق أشكال جديدة ومبتكرة في الميزة التنافسية بالنظر الى تبعيات المسار ومراكز السوق". (Teece, 1997, p. 515)

عرفها (Jiang) أيضا بأنها "تلك القدرات التي تستخدمها المنظمة في إنشاء وتعديل وإعادة ترتيب قاعدة مواردها استجابة إلى ديناميكيات السوق الخارجية". (Jiang, 2015, p. 1185)

### ثالثا: أهمية القدرات الديناميكية

للقدرات الديناميكية أهمية كبيرة للمنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها فنجد أن الباحثين كل منهم عدد نقاط تختلف بعضها وتتفق مع أخرى مع وجهة نظر الباحث الآخر وتكمن هذه الأهمية فيما يلي:

ينظر (Griffith et Harvey) أن للقدرات الديناميكية أهمية كبيرة لأنها تعزز من قوة المنظمة عن طريق الاستفادة من مواردها الداخلية والخارجية وبالتالي تمكينها من تنسيق الأنشطة بين المنظمات والاستجابة بسرعة وبطريقة مرنة لاستراتيجيات المنافسين على المستوى المحلي والعالمي. (Griffith, 2001, p. 598) كما أنها غير محصورة في مستوى واحد من مستويات المنظمة، ولا تركز على مهارات الأفراد فقط بل تركز على العمل الجماعي داخلها. لا تتكون من مجموعة من الأنشطة التي تم تكوينها في سياق معين مثل الأنشطة الروتينية التي تحدد كيفية إدارة المشروع كونها لا تحدد كيفية قيام المنظمة بتحديد واختيار المشاريع وماهي أفضليات هذا الاختيار إلا من خلال القدرات الديناميكية التي تتمتع بها المنظمة لذلك يمكن أن يطلق عليها بالعمليات الجوهرية. (Janssen, 2012, p. 08)

حدد (Teece) على أن أهمية القدرات الديناميكية تمكن المنظمات من الحفاظ على الميزة التنافسية وتوسيعها من خلال وضع القدرات الديناميكية فوق القدرات العادية، فمن خلال دمج هذه القدرات مع استراتيجية جيدة تمكن المنظمة من صنع المنتجات المناسبة واستهداف الأسواق المناسبة، إضافة الى أنها تساعد الإدارة العليا للمنظمة على تطوير التخمينات، والتحقق من صحتها أو رفضها. (Teece D. J., 2012)

يرى كل من (ناصر وحمودي) أن أهمية القدرات الديناميكية تكمن في: (فؤاد حمودي العطار، 2016، صفحة 163)

- ✓ تسمح القدرات الديناميكية للمنظمة بالتفرد فيما تنتجه والدخول في منظمة الجودة العالمية Iso؛
- ✓ تمنح المنظمة قوة لعدم قدرة منافسيها على فهم كيفية عملها، فضلا عن صعوبة مجاراتها؛
- ✓ تمكنها من التحكم والتأثير في امتداد الأسواق والصناعات؛
- ✓ تجعلها قادرة على تحديد استراتيجياتها التنافسية ومن ثم إدارتها بشكل فاعل؛

- ✓ تعد مدخلا لإدارة الأهداف الاستراتيجية كما تهيئ القدرة لاتخاذ القرارات الناجحة؛
- ✓ مصدرا مهما لتقييم الأداء والتميز وتعتبر الأساس الذي من خلاله تستطيع المنظمة الاحتفاظ بميزتها التنافسية؛

- ✓ وسيلة لتطوير الأعمال وزيادة العائدات وتعزيز الربحية وتحقيق التنمية؛
- ✓ تعد أداة حاسمة للدفع لعمليات التغيير وعاملا حاسما لإحداث التجديد في المنظمة؛

في حين حدد (الفتلاوي ومضاى) أهميتها في: (هاتف، 2021، صفحة 400)

- ✓ تعزيز الإمكانيات التي تجعل المنظمة قادرة من خلالها على تحديد السرعة والمدى والكيفية التي تكون عليها في المستقبل؛

- ✓ اعتبارها المحدد الرئيسي لسرعة واستجابة موارد المنظمة لما يصحب من تغيرات في البيئة الخارجية؛

رابعا: مصادر القدرات الديناميكية:

1 \_ القدرة الاستيعابية: وهي القدرة على إنشاء أو امتلاك قدرات من مصادر خارجية، أو هي القدرة التي بواسطتها تفهم المنظمة وتستفيد من القدرات الحالية المملوكة.

2 \_ القدرة التحويلية: وهي القدرة على تحويل القدرات الحالية إلى قدرات جديدة إذ أنها تتولد بصيغتين هما:

أ \_ القدرات الساكنة أو المستترة: التي تتراكم من خلال الخبرة الجماعية وتستقر في ذاكرة المنظمة وبصورتها هذه فهي غير مستخدمة.

ب \_ القدرات السطحية: وهي التي تكون قيد استخدام المنظمة. (منصور، 2021، صفحة 376).

خامسا: أبعاد القدرات الديناميكية

اختلف الباحثين في تصنيف أبعاد القدرات الديناميكية، إذ هناك العديد من الأبعاد، كما يرجع هذا الاختلاف إلى تعدد وجهات نظر الباحثين في تناولهم للقدرات الديناميكية، حيث لكل منهم توجهه الخاص، غير أن أهم الأبعاد الشائعة والمعتمدة لدى الكثير منهم تتمثل في الأبعاد التالية: قدرات الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات الاستحواذ، قدرات التنسيق، قدرات التكامل (الدمج)، و قدرات إعادة التشكيل.

## 1 \_ قدرات الاستشعار:

تعكس القدرة على الاستشعار القدرة على الإحساس بالبيئة وفهم احتياجات العملاء وديناميكيات السوق بشكل أفضل من المنافسين. (Hou, 2008، صفحة 1258) مما يعني أن قدرة الاستشعار لها علاقة بالقدرة على التعرف على الفرص والتحويلات ورصد التهديدات في البيئة الخارجية التي قد تؤثر على أعمال المنظمة. (سهير عادل حامد، 2019) ويتمشى هذا المفهوم لـ قدرات الاستشعار مع وجهة نظر Teece الذي أكد على أن استشعار الفرص يرتبط ارتباطاً وثيقاً مع احتياجات الزبائن وبالتالي فإن المنظمة التي تكون في حالة استشعار الفرص تكون لديها معلومات كاملة عن المنافسين وما يريده المستهلكون حقاً، وذلك من خلال تحويل احتياجاتهم إلى منتجات وخدمات جديدة. كما أنها تنطوي على اكتساب المعرفة حول البيئة الداخلية والخارجية واتخاذ القرارات بشأن الاتجاه الاستراتيجي، (Teece D. J., 2007, p. 1324) وهذا ما أكدته حيث قال إن استشعار الفرص والتهديدات البيئية وبشكل خاص في الأسواق الديناميكية يتطلب عمليات مسح وبحث واستكشاف تلك الأسواق. ومن الناحية التنظيمية فإن ذلك يتضمن مجموعة من الموارد والروتينيات من قبيل عملية صنع القرارات الاستراتيجية وذات الصلة بالاختلاف والتباين والموارد المخصصة للاستخبارات التنافسية ومتابعة التغير التكنولوجي، لمناقشة الفرص الجديدة، فضلاً عن الحاجة إلى تحقيق الموازنة بين المركزية واللامركزية في الحكم والرقابة لتشجيع التغذية العكسية من الوحدات التي هي في مواجهة مباشرة مع السوق، وثقافة منفتحة تشجع الحوار. والتزاماً من كبار القادة بتخصيص الموارد الضرورية وبشكل خاص الوقت والمال لتبني التفكير طويل الأمد وتعزيز الاستكشاف. (O'Reilly III, 2008, p. 13)

## 2 \_ قدرات التعلم:

التعلم سمة إنسانية، وعملية تنظيمية جوهرية ومكاملة لنجاح وفاعلية المنظمات باختلاف أنواعها، ومن ثم يمكن القول إن قدرة المنظمة على التعلم تعتبر سلاحاً استراتيجياً مهماً، يدفع بها نحو التقدم، لذلك وجب على المنظمات بجميع أنواعها أن تشجع مواردها البشرية على التعلم. (الحيلة، 2020، صفحة 10) لأنه يمثل قدرتها على اعتماد إدارة المعرفة واكتساب المهارات وطرق التعلم لتحقيق التجديد الذاتي للتكيف مع البيئات المتغيرة. (رحاب علي إبراهيم علي، 2020، صفحة 70) كما تعني استراتيجية التعلم أن يكون لدى المنظمة خطة محددة تساند التدريب والتعلم والابتكار مرسومة بسورة واضحة وواعية، فضلاً عن كونها أحد أنشطة المنظمة الرئيسية وأهم مصادر بناء ميزتها التنافسية والمحافظة عليها. (فؤاد حمودي العطار، 2016، صفحة 164)

وتبرز أهمية التعلم الى تمكين المنظمات من اتخاذ قرارات أكثر ذكاء والتي تساعدهم على كسب الزبائن وكسب أرباح متفوقة إضافة الى غرس ثقافة الانفتاح والشجاعة بين مواردها البشرية من أجل تحقيق الاستجابة لبيئة الأعمال المتغيرة باستمرار كما أنه يعتبر أيضا كأداة يمكن أن تفيد القادة على جميع المستويات، سواء في المنظمات الكبيرة والصغيرة والعالمية والمحلية، الربحية وغير الربحية. (الرشيدى،، 2018، صفحة 10)

### 3 \_ قدرات الاستحواذ:

تشير قدرات الاستحواذ الى قدرات المنظمة على استثمار الفرص المتوفرة في الأسواق لتقديم منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة بالإضافة الى استثمار الفرص التي تم الاستشعار بها، من خلال تصميم نماذج أعمال تمكن المنظمة من الاستجابة السريعة الى احتياجات الزبائن، وتؤمن لها الموارد المادية والبشرية فضلا عن انشاء قيمة للمنظمة، بالإضافة الى تصميم نظام فاعل لتحفيز الأفراد العاملين، وإقامة علاقات وثيقة مع المجهزين والزبائن والأطراف المكملة الأخرى، وتتضمن قدرات الاستحواذ أيضا تقييم القدرات الحالية والمحتملة أو الجديدة التي تستخدم في التصاميم التكنولوجية المناسبة استجابة لحاجات ورغبات الزبائن في الأسواق. (خليل، 2018، صفحة 103)

### 4 \_ قدرات التكامل والتنسيق:

تشير قدرات التكامل إلى الكفاءة التي تتمتع بها المنظمة من أجل الحصول على الموارد المتاحة، والجمع بينها ومن ثم نشرها لتحقيق الرؤية الإدارية للمنظمة، كما تشير أيضا إلى إدراج قدرات جديدة وربطها بالموارد والقدرات القائمة في المنظمة، ولأجل تحقيق الميزة التنافسية يتعين على المنظمات الاستفادة من قدر المعرفة المخزنة داخل موظفيها. (عماري، 2022، صفحة 72) ومن وجهة نظر فان مفهوم التكامل يتمثل في "عملية تحقيق وحدة الجهود"، وبالتالي فان الوظيفة الرئيسية للقدرة التكاملية هي: المساعدة في تحقيق التفاعل الإيجابي بين الموارد المختلفة من خلال تحويلها إلى مجموعات شاملة من المهارات التنظيمية التي تخلق القيمة والتي تتماشى مع البيئة الخارجية. (Jiang, 2015, p. 1186)

وتشير قدرات التنسيق إلى تلك التوليفة من الجهود المنظمة من مختلف المجموعات الوظيفية للمحافظة على انسجام الفرد نحو تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة، وتمثل حلقة الوصل المسؤولة عن دمج وظائف الإدارة، ومن خلالها يتم الحفاظ على علاقة جيدة بين الأهداف التنظيمية والفردية. (عواطف، 2021، صفحة 150)

## 5 \_ قدرات إعادة تشكيل الموارد:

بعد نجاح المنظمة في مرحلة الاستحواذ فإنها ستدخل في مرحلة الاعتماد على مسلك معين لأداء أعمالها وما يجب على إدارة المنظمة في هذه المرحلة ملاحظته هو أنه من الشروط الأساسية للنجاح في هذه المرحلة أن يكون لدى المنظمة القدرة على إعادة تجميع وتشكيل موجوداتها وهياكلها التنظيمية حتى تلائم التطور الحاصل فيها، والتغير الحاصل في الأسواق والتغير التكنولوجي الذي سيحصل حتما (Teece D. J., 2007, p. 1335) إن قدرات إعادة التشكيل تكون مطلوبة من قبل المنظمة من أجل إدامة التوافق مع التطور وفي حالات الضرورة مغادرة المسالك غير المرغوب بها وبشكل عام فإن الأنشطة المكررة تعد ضرورية لتحقيق الكفاءة التشغيلية، كما أنها تساعد على تحقيق حالة من الاستمرارية لغاية حصول تغيير في البيئة، خاصة اذا ما علمنا أن تغيير الأنشطة المكررة يعد نشاطا مكلفا للغاية، كما أنه سيزيد من الضغوط على المنظمة مالم يتم تغيير ثقافتها حتى تتقبل مثل هكذا تغيير. (اليساري، 2014، صفحة 58).

### المطلب الثاني: الإطار النظري للأداء الإبداعي:

يشكل الإبداع عنصرا جوهريا لنجاح المنظمات على المدى البعيد. ويتحدد الأداء الإبداعي بالأنشطة المرتبطة بالإبداع والتي يتم تنفيذها من قبيل تقديم منتجات جديدة أو محسنة، عمليات جديدة، طرق تسويق جديدة، أو طرق تنظيمية جديدة.

### أولاً: مفهوم الأداء الإبداعي:

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، حيث يعرف بانه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الاعمال. (بحر، 2010، صفحة 54)

في حين تعددت المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم ومناهجهم ومدارسهم الفكرية وعلى الرغم من غياب الاجماع على تعريف محدد للإبداع فإن ذلك لا يعد غريبا حسب الذي يرى أن محاولة الوصول إلى إجماع على تعريف محدد لهذا المصطلح ربما يتعارض مع فكرة الإبداع ذاتها.

والإبداع يشير إلى القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة (رندة، 2002، صفحة 246)



ويرى (القاسمي، 2002: 551\_552) أن الإبداع هو الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تقضي الى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف الشركات.

أما عن الأداء الإبداعي هو مزيج من الإنجازات التنظيمية الكلية الناتجة عن جهود التجديد والتحسين التي تبذلها المنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب المختلفة للإبداع كالعمليات، المنتجات، التسويق.

ذكر كل من (Hagedoorn & Cloudt) بأن الأداء الإبداعي للمنظمة هو: "إنجازاتها في مجال الأفكار والتخطيط والطرق والوسائل الجديدة والمنتجات والخدمات والعمليات". (Hagedoorn, 2003, p. 1366)

وتم تعريفه أيضا نقلا عن "رعد حسن الصرن" بأنه: "افكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة او تجميع او إعادة ترتيب الانماط المعروفة في اشكال فريدة ولا يقتصر الابداع علي الجانب التكتيكي لأنه لايشمل تطوير السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل تتعدى أيضا الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي الي ازدياد الإنتاجية" (شاهين،، 2019، صفحة 419).

أما (Gunday, et al): فقد عرف الأداء الإبداعي بأنه الإنجازات التنظيمية الاجمالية نتيجة للجهود الإبداعية للمنظمة في التطوير والتجديد في المجالات المختلفة التي تأخذها بعين الاعتبار. - (Gunday, 2011, pp. 662- 676)

وعرف (Wang & Ahmed): الأداء الإبداعي بأنه ميل المنظمة إلى دعم الأفكار الجديدة والتجارب الجديدة وإيجاد الحلول الابتكارية. (Wang, 2004, p. 305)

وتم تعريفه أيضا بالمعنى الضيق على أنه "عبارة عن مدى تقديم المؤسسة لمنتجات جديدة، أنظمة عمليات جديدة أو أجهزة جديدة في سوقها، أما فيما يخص المفهوم الواسع للأداء الإبداعي فيشير إلى الإنجاز في كامل مسار الابداع بدءا من تصميم فكرة إلى ادخال اختراع في السوق. (مدوكي، 2019، صفحة 22)

### ثانيا: أهمية الأداء الإبداعي:

يعد الأداء الإبداعي أحد المقومات الأساسية في عملية التغيير، فالتطورات المحيطة بنا والنااتجة عن ثروة المعلومات، وزيادة حدة المنافسة بين الشركات وتنوع حاجات الأفراد، وقلة الموارد وزيادة طموح الأفراد، وزيادة فعالية الاتصالات والتغير في القيم والمبادئ، وقد أحدثت ووجدت مشكلات عديدة لذلك يجب على المنظمات ان تستجيب لهذه التطورات لإحداث التغيرات التي تتواكب مع هذه التطورات ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود الأفكار الجديدة الأساليب الحديثة التي تستجيب لهذه التغيرات المستمرة (الهاجري، 2011، صفحة 33)

ولكي تستطيع المنظمات الاستجابة لهذه التطورات يجب عليها أن تعمل علة إنتاج وتوفير عدد كبير من المبدعين لأن هذه الاستجابة تتطلب خيالاً واسعاً وقدرة إبداعية متمكنة وحلول إدارية واسعة. (فضل الله، 1996: صفحة 166)

وتكمن أهمية الأداء الإبداعي في المنظمات في: (دغيم، 2022 ، صفحة 638)

- ✓ القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة بالمنظمة والتكيف معها لضمان بقائها واستمرارها؛
- ✓ تحسين جودة السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة؛
- ✓ الاستثمار الأمثل لجميع موارد المنظمة البشرية، والمالية، والمادية، والمعلوماتية؛
- ✓ المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في المنظمة عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات؛
- ✓ تمكن المنظمة من زيادة أرباحها وزيادة قدراتها على المنافسة والاستمرار في السوق من خلال ضمانها لحصتها التنافسية بين المنظمات المنافسة؛
- ✓ تمكين المنظمات من إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية؛

### ثالثاً: مراحل الأداء الإبداعي:

قدم والاس أربع مراحل يمر بها الأداء الإبداعي وتعتبر مرحلتي التفريخ والإلهام مرحلتين خاصتين بهذه العملية دون غيرها من العمليات النفسية الأخرى وهي على النحو التالي: (حسن، 2015، صفحة 23)

**1 \_ مرحلة التحفيز:** تتضمن هذه المرحلة كل ما يتعلمه الفرد خلال حياته والخبرات التي اكتسبها حتى ولو كانت عن طريق المحاولة والخطأ. ويمكن القول ان كل ما يتعلمه الفرد في حياته يمكن أن يفيد في عملية التفكير الإبداعي.

**2 \_ مرحلة التفريخ:** لا ينشغل الإنسان المبدع في هجه المرحلة بالمشكلة شعورياً، وتكون عملية التفكير في حالة من عدم النشاط الظاهري ولا يظهر أي تقدم نحو الحل أو الإنتاج الإبداعي. ويعتمد المبدع الى تحويل أنظاره عن المشكلة الرئيسية الى أشياء أخرى بعد أن مر بمرحلة التحفيز، على أن يهتدي الى الحل النهائي مع مرور الزمن.

**3 \_ الإلهام:** يظهر الحل في هذه المرحلة وكأنه جاء بشكل فجائي ومن بعيد، يكون مصحوباً بحالات عاطفية. ومرحلة الإلهام ليست مرحلة منفصلة ومستقلة لوحدها، وإنما جاءت وليدة كل الجهود التي قام بها المبتكر خلال المراحل السابقة.

**4\_ مرحلة التحقيق:** يختبر المبدع في هذه المرحلة صحة وجودة ابتكاره من خلال تجريبه، وربما تجري في هذه المرحلة بعض التعديلات أو التغييرات على الإنتاج الإبداعي من أجل تحسينه وإظهاره بأجود صورة.

**رابعاً: دوافع الأداء الإبداعي:**

هناك مجموعة من الدوافع التي تكمن وراء الأداء الإبداعي للفرد. هذه الدوافع تصنف إلى ما يلي:

**1 \_ الدوافع الذاتية:** وتتمثل في: (ضيف الله حمدان حسن الغامدي، 2019، صفحة 699)

- ✓ الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية؛
- ✓ الرغبة في تقديم مساهمة وقيمة جديدة مبتكرة؛
- ✓ الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة؛
- ✓ الحصول على رضا النفس وتحقيق الذات
- ✓ الإبداع يعطي مجالاً لإشباع الحاجات الإنسانية بطريقة أفضل من السابق ويساعد على تحقيق الأهداف بطريقة أسهل وأفضل؛

**2 \_ الدوافع البيئية:** وتتمثل في: (زهرة، 2017، صفحة 15)

- ✓ الحاجة إليه في مجالات العمل المختلفة.
- ✓ الحيوية والنمو يحتاجان إلى الإبداع؛
- ✓ التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الإبداع؛
- ✓ التقدم والازدهار مرتبطان بقدراتنا الإبداعية؛
- ✓ إننا في عالم شديد التغيير ويحتاج إلى صنع الأحداث بطريقة إبداعية؛

**3 \_ الدوافع المادية والمعنوية:**

- ✓ الحصول على مكافآت مالية؛
- ✓ الحصول على تقديم وثناء وسمعة وشهرة؛

**خامساً: معوقات الأداء الإبداعي:**

لكل علم ما يعيقه، وهنا تظهر عدة معوقات التي تواجه الأداء الإبداعي وتمنعه من التمثيل والتحقق من خدمة الإنسان.

من هذا المنطلق ذكر شاهين وزايد 2009 عدد من المعوقات أحدهما يرتبط بشخصية الفرد والأخرى بالبيئة المحيطة به وهي كالاتي: (القحطاني، 2012، صفحة 17\_18)

**1 \_ المعوقات الشخصية:**

تتمثل في العوامل المعيقة التي تكون موجودة في شخصية الفرد والتي تؤثر على أدائه الإبداعي وهي:

- ✓ صعوبات تعبيرية؛
- ✓ انعدام الثقة في النفس والتفكير النمطي؛
- ✓ استخدام حاسة واحدة في التفكير؛
- ✓ استخدام أساليب فكرية؛
- ✓ الخوف من الفشل؛
- ✓ تجنب المخاطرة؛
- ✓ الحساسية والشعور بالعجز؛
- ✓ نقل العادة والميل للمجاورة؛

## 2\_ معوقات بيئية:

وتتمثل في العوامل المعيقة في البيئة الطبيعية للشخص المبدع وهي:

- ✓ العادات والتقاليد؛
- ✓ عدم توفر الفرصة التاريخية؛
- ✓ معوقات موجودة في الطبيعة والتي تحد من النشاط الذي يمارسه الفرد أو في طبيعة السلوك الإبداعي الذي سوف يشكل من فكرة جديدة كالضجيج؛
- ✓ مقاومة ورفض التغيير؛
- ✓ عدم التوازن بين التنافس والتعاون؛
- ✓ عدم توفر الظروف الملائمة التي تسمح بعملية التغيير؛
- ✓ النقد بدل الاقتراح؛

وقد أضافت الدكتورة رندة الزهري بعض المعوقات وهي: (رندة، 2002، صفحة 246)

- ✓ الاعتقاد على الأمور؛
- ✓ عدم توافر الحرية؛
- ✓ جمود القوانين؛
- ✓ فقدان التحفيز؛
- ✓ التوبيخ العلني؛
- ✓ العقاب في حالة الفشل؛
- ✓ انخفاض الدعم الجماعي؛

سادسا: أبعاد الأداء الإبداعي:

هناك مجموعة من الباحثين ممن تناولوا الإبداع من خلال بعدين أساسيين هما:

## 1\_ الأداء الإبداعي الاستكشافي:

الإبداع الاستكشافي هو إبداع جذري يتضمن تقديم منتجات وخدمات جديدة لتلبية احتياجات الزبائن الجدد والأسواق الناشئة ويتطلب مغادرة المعرفة الحالية للمنظمة والحصول على معرفة جديدة، وهذا المفهوم للإبداع الاستكشافي يتفق مع طرحه (Benner & Tushman) وآخرون غيرهم. وقبل هذا النوع من الإبداع ضروري لبقاء المنظمة واستمرارها كونه يعزز من قدراتها على التعامل مع التغيرات المتقطع التي تحصل في البيئة الخارجية. ويعتقد (Popadic et al) بأن الإبداع الاستكشافي هو إبداع تكنولوجي يهدف إلى الدخول إلى مجالات سوقية جديدة بما يمكن من إيجاد فرص جديدة والتحول إلى مسار تكنولوجي جديد. أما (Vanwak) فقد بين أن الإبداع الاستكشافي ينطوي على تقديم منتجات وخدمات وعمليات جديدة، وهو انحراف عن المعرفة الموجودة وتتطلب معرفة جديدة وقدرات يتم تطويرها في مختلف المجالات، وهو ضروري لتلبية متطلبات الزبائن أو الأسواق الجديدة وتعزيز ادخال تكنولوجيا جديدة في المنتجات والخدمات والعمليات التي لم يتم تشغيلها بعد. (حميد، 2018، صفحة 9)

## 2\_ الأداء الإبداعي الاستثماري:

تتضمن أنشطة الاستثمار توظيف المعرفة الحالية للمنظمة لتمكينها الاستجابة إلى متطلبات البيئة وتلبية احتياجات الأسواق والزبائن الحاليين. وتستطيع المنظمات من خلال عملية الاستثمار صقل قابليتها التنظيمية وتوسيع معرفتها الحالية وتحسين تصاميمها وتوسيع منتجاتها وخدماتها وزيادة كفاءة منافذها التسويقية الحالية. (جابر، 2013، صفحة 14)

يصف (March) الاستثمار بالتوسع، ويشير إلى أن أنشطة الاستثمار تركز على صقل المقدرات الحالية للمنظمة وتحقيق الكفاءة والاختيار والتنفيذ والتركيز على المقدرات والتكنولوجيا ونماذج الأعمال الحالية للمنظمة. (March, 1991, p. 85). ويصفها (Leviathal et March) بأنها أنشطة إبداعية تدريجية مهمة لتلبية احتياجات السوق والزبائن الحاليين، وهو ذات المعنى الذي قدمه (Lubatkin) بالقول أنها أنشطة تركز على توظيف المعرفة الحالية التي تعزز قدرة المنظمة على الاستجابة للمتطلبات الحالية للبيئة بما فيها الأسواق والزبائن الحاليين. (حميد، 2018، صفحة 10) و الإبداع الاستثماري هو إبداع مهم لتلبية احتياجات الأسواق و الزبائن الحاليين والذي يمثل استراتيجية مثلى في رسم السياسات العامة للمؤسسات من أجل اعدادها للدخول في دائرة المؤسسات المبدعة وتحقيق أهدافها من الاستثمار. (الأخضر، 2011، صفحة 137) . ويقوم أيضا على توسيع المعرفة والمهارات الحالية التي تمتلكها المنظمة وتحسين التصاميم الحالية للمنتجات والخدمات الحالية وزيادة كفاءات قنوات التوزيع الحالية أيضا، وبالتالي فإن الإبداع الاستثماري يستند إلى البناء على المعرفة الحالية والعمل على تنقية المهارات والعمليات الحالية. (Abernathy, 1985, p. 6)

يصف بعض الباحثين الابداعات الاستثمارية بانها تحسينات محدودة على منتجات وخدمات المنظمة وعملياتها بما يسمح لها بالعمل بكفاءة اعلى وتسليم قيمة أعلى للزبائن، ويتحقق ذلك من خلال إدارة الموارد والقابليات التي تمتلكها المنظمة لتحسين تصاميم المنتجات والخدمات التي تقدمها الزبائن الحاليين او تعزيز علاقاتها مع زبائنهم. والهدف من هذه الابداعات هو ضمان استجابة المنظمة للظروف البيئية الحالية من خلال اجراء تحسينات في العمليات والتكنولوجيا لتحقيق الكفاءة، تخفيض التكاليف وتحقيق رضا الزبائن الحاليين.

ويرى بعض الباحثين ان الهدف من استراتيجيات الابداع الاستثماري تبني على التحسينات للعمليات والمهارات الحالية وتقود على تغييرات تدريجية على المنتج او الخدمة والتي تستهدف بالدرجة الأساس اختراق الأسواق الحالية. ومثل هذا النوع من الابداع تكون مخرجاته مشابهة لمخرجات المنظمات الإبداعية وزبائنهم، اذ تضمنت قدرا اقل من المخاطرة حيث أنها تسند الى الخبرة والمعرفة والمقدرات وروابط السوق الحالية، ولأنها غالبا ما تمتلك قدرا عاليا من التضاربية مع محفظة المنتجات الحالية للمنظمة فإن اقتصاديات الحجم والنطاق تزيد من هامش الربحية وبالتالي تنعكس إيجابا على مستوى الأرباح والكفاءة التشغيلية. (حميد، 2018، صفحة 10)

ويعتقد بعض الباحثين أن أنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستثمار تتطلب اهتمامات وموارد مختلفة، وبالنظر لمحدودية تلك الموارد فإن المنظمات تواجه ضغوطات بين استثمار ما تملكه من معرفة ومهارات ومقدرات واستكشاف ما لا تعرفه، وأن عليها أن تختار بينهما. بمعنى أن الخيار الاستراتيجي المتاح أمامها هو المبادلة. إن وجهة النظر هذه أصبحت محل تساؤل في الوقت الحالي فليس كل الموارد التنظيمية هي موارد محدودة، فالمعرفة التنظيمية على سبيل المثال تمتلك خاصية التراكم أكثر وأكثر كلما تم استعمالها وهناك أيضا وسائل أخرى قد تتيح للمنظمة الحصول على بعض الموارد التي تحتاجها من خلال التحالفات الاستراتيجية أو الاندماج أو الاكتساب وانطلاقا من هذا الفهم تحول التفكير من حالة المبادلة (أما/ أو) إلى حالة قبول التناقض (الكل/ و) بنفس الوقت. حيث أكدت الدراسات المعاصرة على حاجة المنظمات لخلق حالة التوازن بين الاستكشاف والاستثمار لمواجهة التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية لضمان بقائها على الأمد البعيد. (جابر، 2013، صفحة 14).

## المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقدرات الديناميكية والأداء الإبداعي

تتضمن هذه الفقرة من الفصل الثاني مجموعة الدراسات العربية والأجنبية التي تأتي متممة للإطار النظري للدراسة. وعلى هذا الأساس فإن الدراسات السابقة التي سيتم عرضها وفقاً للمعيار الزمني، أي بحسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

**المطلب الأول: الدراسات السابقة للقدرات الديناميكية والأداء الإبداعي**

**أولاً: الدراسات السابقة للقدرات الديناميكية**

تعد القدرات الديناميكية أحدث المداخل الاستراتيجية في التعامل مع البيئة شديدة التعقيد، وسنحاول خلال هذه الفقرة استعراض مجموعة من الدراسات التي حاول الباحثون من خلالها الولوج الى هذا المدخل.

### 1 \_ دراسة ( Teece et al: 1997) بعنوان **Dynamic Capabilities and Strategic Management**

تعد هذه الدراسة أهم دراسة في مجال القدرات الديناميكية كونها أول دراسة طرحت المفهوم بشكل علمي وأصلت نظرياً لهذا المدخل الحديث من مدخل الإدارة الاستراتيجية، علماً أن كل الدراسات والبحوث اللاحقة لهذه الدراسة سواء تلك التي دعمتها أو عرضتها أو وسعت مداركها إنما انطلقت من الدراسة أعلاه.

اعتمدت الدراسة على التأسيس النظري لتوضيح فلسفتها بخصوص القدرات الديناميكية، والتي انطلقت من افتراض مفاده أنه على الرغم من اتفاق كل كتاب الإدارة الاستراتيجية على أن البيئة المحيطة يصعب التنبؤ بها، إلا أن أولئك الكتاب عالجوا الاضطراب البيئي بمداخل استراتيجية ساكنة (قوى التنافس، الخلاف الاستراتيجي، وجهة النظر المستندة للموارد) وهذا ما حتم البحث عن مدخل استراتيجي آخر يساهم في توضيح كيفية التعامل مع البيئة المتغيرة. وبالرغم من أهمية هذه الدراسة إلا أن (Teece et al) أشاروا أنهم في الواقع ومن خلال الأطروحات الفكرية التي قدموها في هذا المجال لم يحققوا درجة الكمال وإنما هم فقط ألفتوا النظر لهذا المدخل الحديث.

### 2 \_ دراسة (Zollo and Winter 2002) بعنوان **Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities**

هدفت هذه الدراسة للتعرف على الآليات التي يمكن من خلالها للمنظمات أن تطور قدراتها الديناميكية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمراجعة الدراسات والأدبيات ذات العلاقة، وتوصلت الدراسة الى أن القدرات الديناميكية تتشكل من خلال تطور آليات تعلم ثلاث وهي: تراكم الخبرات التنظيمية، والتعبير المعرفي، وعمليات تدوين المعرفة، وأن العمليات الثلاث هي أنشطة روتينية أو شبه تلقائية تقوم بها المنظمات عادة لتكييف إجراءاتها التشغيلية وتطويرها في أي وقت، وأن تحليل الفعالية النسبية لآليات بناء القدرات الديناميكية يعتمد على التعلم المعتمد وتدوين المعرفة وتجانس المهام التنظيمية، والسعي الجاد لتحويل الإجراءات التنظيمية إلى قدرات ديناميكية.

### 3 \_ دراسة (Jurksiene et Pundziene : 2016) بعنوان **(The Relationship between Dynamic Capabilities and the firm Competitive advantage mediating role of organizational ambidexterity)**

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إيضاح نظري للعلاقة بين القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية والميزة التنافسية للشركة. فضلا عن إيضاح الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية للشركة. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثين بإجراء مراجعة مفاهيمية ونظرية للقدرة الديناميكية والبراعة التنظيمية وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن كلا من القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية ترتبط بالميزة التنافسية، فضلا عن أن المفاهيم الثلاث السابقة تحتاج إلى عملية ربط تطبيقي، وأن البراعة التنظيمية تلعب دورا وسيطا في العلاقة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية للشركة.

#### 4\_ دراسة (Hsu et 2012) (Clarifying the Effect of intellectual Capital on performance)

##### The mediating role of Dynamic Capabilities Wang :

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر رأس المال الفكري على الأداء، إضافة إلى التعرف على الدور الوسيط للقدرة الديناميكية على العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء في الشركات عالية التكنولوجيا. حيث تكونت عينة الدراسة من 242 شركة عالية التكنولوجيا، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى أن القدرات الديناميكية لا تتوسط العلاقة بشكل كلي بين رأس المال الفكري والأداء في الشركات عالية التكنولوجيا، وأن القدرات الديناميكية تتوسط العلاقة بشكل كلي بين رأس المال الهيكلي والأداء في الشركات عالية التكنولوجيا.

#### 5\_ دراسة العبيدي مريم نشأت عزيز، أثر القدرات الديناميكية في العوامل البيئية \_ الدور الوسيط لعمليات الذكاء التنظيمي (دراسة ميدانية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان)، 2018:

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان الدور الوسيط لعمليات الذكاء التنافسي في العلاقة بين القدرات الديناميكية والعوامل البيئية في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من 193 فردا من الإداريين العليا والوسطى، طبقت عليهم الاستبانة وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقدرة الديناميكية على العوامل البيئية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات الذكاء التنافسي في العلاقة بين القدرات الديناميكية والعوامل البيئية.

#### 6 \_ دراسة خريسات أمنة محمد إبراهيم، بعنوان القدرات الديناميكية وآثارها في الابتكار \_ الدور الوسيط للتعلم التنظيمي (دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الأردنية)، 2018:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على القدرات الديناميكية وآثارها في الابتكار بوجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بينهما، تم تطبيق الدراسة على مستوى الشركات الصناعية الأردنية وشملت عينة الدراسة



207 مفردة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لبلوغ أهدافها والاجابة عن تساؤلاتها وعلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من بينها:

- مستوى الأهمية كان مرتفعاً بشكل عام لمتغير القدرات الديناميكية والابتكار وكذا التعلم التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ما يضيف قيمة للمنظمة وعملاتها على حد سواء،

- وجود أثر للقدرات الديناميكية بأبعادها مجتمعة على كل من الابتكار التكنولوجي والابتكار الإداري في الشركات الصناعية الأردنية ووجود دور وسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة ما بين القدرات الديناميكية والابتكار.

7\_ دراسة محمد جاسم خليل، بعنوان علاقة رأس المال الاجتماعي بالقدرات الديناميكية وتأثيرها في ريادة المنظمة (دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة بابل)، 2018:

هدفت هذه الدراسة للكشف عما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين رأس المال الاجتماعي وريادة المنظمة، وبين القدرات الديناميكية وريادة المنظمة، واختبار علاقة التأثير المتعدد بين متغيرات البحث الثلاثة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (360) فرداً من العاملين في رئاسة جامعة بابل والكليات التابعة لها، طبق عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة تأثير متعدد موجبة وذات دلالة معنوية بين متغيرات البحث الثلاثة، ووجود علاقة تأثير متعدد يؤكد على أن رأس المال الاجتماعي والقدرات الديناميكية مناسبين لتحقيق الريادة للمنظمة.

8 \_ دراسة صفاء كامل حنان، بعنوان: تأثير القدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية (دراسة تحليلية لشركات وزارة الصناعة والمعادن العراقية)، 2019:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية، والتعرف على دور كل منهما في تحقيق مستوى الأداء المطلوب للمنظمات والتكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة. وتم تطبيق البحث في الشركة العامة للإسمنت العراقية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة البحث من (75) فرداً من قيادات الشركة، باستعمال الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وقد توصلت الدراسة الى أن القدرات الديناميكية تؤثر بشكل مباشر في تحقيق الميزة التنافسية وتزداد قيمة هذا التأثير من خلال قدرات الاستشعار والتنسيق وإعادة التشكيل والتعلم والتكامل على الترتيب.

9 \_ دراسة عيشوش عواطف، بعنوان: القدرات الديناميكية كآلية لتعزيز البراعة التنظيمية (دراسة حالة بعض البنوك بولاية الوادي) 2021:

جاءت هذه الدراسة لإظهار مدى مساهمة القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة التنظيمية في بعض البنوك بولاية الوادي، حيث اعتمدت هذه الدراسة على تقنية دراسة الحالة مستخدمة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، تكونت عينة البحث من (42) إطاراً، حيث أظهرت الدراسة بأن القدرات الديناميكية تساهم في تعزيز كل من الاستغلال والاستكشاف، وقد خلصت الى نتيجة مفادها وجود مساهمة فعالة للقدرات الديناميكية في تعزيز البراعة التنظيمية.

### ثانياً: الدراسات السابقة للأداء الإبداعي:

#### 1\_ دراسة مريم ضيف الله حمدان: بعنوان " التنظيم الذاتي وأثره على الأداء الإبداعي لدى الطلبة الموهوبين في المرحلة المتوسطة" 2019.

هدفت هذه الدراسة الى درجة التنظيم الذاتي لدى عينة من الطلبة الموهوبين في المرحلة المتوسطة، والتعرف على درجة الأداء الإبداعي لدى عينة الدراسة وكذلك التعرف على تأثير التنظيم الذاتي على الأداء الإبداعي لدى عينة الدراسة من الطلبة الموهوبين في المرحلة المتوسطة. المنهج المتبع هو المنهج الوصفي الارتباطي. عينة الدراسة مكونة من 76 طالب من الطلبة الموهوبين في المرحلة المتوسطة، أشارت نتائج الدراسة الى ارتفاع درجة التنظيم الذاتي لدى عينة الدراسة من الطلبة الموهوبين في المرحلة المتوسطة، كما أشارت الى ارتفاع درجة الأداء الإبداعي لدى عينة الدراسة من الطلبة الموهوبين في المرحلة المتوسطة.

#### 2 \_ دراسة عذراء عبد الكريم حميد: بعنوان " دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الإبداعي "

هدفت هذه الدراسة الى افتراض وجود علاقة ارتباط بين وتأثير إيجابية بين كل من المرونة الاستراتيجية للكليات الأهلية والأداء الإبداعي، وقد شملت عينة الدراسة 269 فرداً ممن يشغل وظيفة عميد، معاون عميد، رئيس قسم في تلك الكليات. اعتمدت الدراسة على مجموعة من الوسائل الإحصائية من بينها مصفوفة الارتباط البسيط وتحليل الانحدار البسيط، ولقد توصلت الدراسة الى صحة الفرضية الخاصة بعلاقة الارتباط والتأثير بين المرونة الاستراتيجية والأداء الإبداعي.

#### 3\_ دراسة سام زاهر: تحت عنوان " دور استراتيجيات التفكير في مؤسسات التعليم " دراسة ميدانية في جامعة تشرين 2016.

هدفت هذه الدراسة الى: التعرف على العلاقة بين استراتيجيات الأداء الإبداعي وتعزيز الميزة التنافسية. المنهج المتبع من طرف الباحثة هو المنهج الوصفي كمنهج عام، ولقد قامت بتوزيع 350 فرد من أعضاء الهيئة التعليمية ورؤساء العاملين في جامعة تشرين، أشارت النتائج الدراسة الى وجود علاقة ضعيفة بين استراتيجيات التفكير الإبداعي والميزة التنافسية.

**4\_ دراسة جيهان أحمد خليل دغيم: بعنوان " أثر الجدرات السلوكية للأفراد العاملين في ظل التحول الرقمي على الأداء الإبداعي بالتطبيق على مستشفيات الخاصة المصرية" دراسة ميدانية 2022.**

حيث هدفت هذه الدراسة الى: قياس أثر الجدرات السلوكية للأفراد العاملين في ظل التحول الرقمي على الأداء الإبداعي بالمستشفيات الخاصة المصرية. بلغت عينة الدراسة 384 مفردة، من أهم نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للجدرات السلوكية للأفراد العاملين في ظل التحول الرقمي.

**5\_ دراسة أحمد عبد الأمير ناصر: تحت عنوان " التفكير الاستراتيجي أساسي في الأداء الإبداعي للمنظمة (دراسة تحليلية لمصنع نسيج وحياسة واسط " معمل الحياكة دراسة حالة)**

هدفت هذه الدراسة الى: دراسة العلاقة والارتباط والتأثير بين التفكير الاستراتيجي والأداء الإبداعي. وقد تم اختيار 80 عاملا إداريا وفنيا كعينة للبحث في معمل حياكة واسط، حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل ومعالجة البيانات. من أهم نتائج هذه الدراسة وجود مستويات جيدة من التفكير الاستراتيجي في معمل حياكة واسط وهذا انعكس بشكل أساسي على الأداء الإبداعي للمنظمة فضلا عن وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين عناصر التفكير الاستراتيجي وأنواع الأداء الإبداعي للمنظمة.

**6\_ دراسة عذاري سعود الهاجري: بعنوان " أثر التمكين والابداع في تحسين أداء العاملين (دراسة تطبيقية بالهيئة العامة في دولة الكويت)**

هدفت هذه الدراسة الى: التعرف على أثر التمكين والابداع في تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة في دولة الكويت، وقد تم اختيار 205 من الموظفين كعينة للبحث. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، من أهم نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والابداع بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت.

**7\_ دراسة محمد ناصر: بعنوان " مقياس مقترح للقدرات الإبداعية لوحدات البحث العلمي ودوره في الوصول لواقعية هذه القدرات (دراسة ميدانية على وحدة البحث في جامعة دمشق في الجمهورية العربية السورية)**

هدفت هذه الدراسة الى: استعراض مفهوم الإبداع والقدرات الإبداعية من خلال الرجوع الى الأدب النظري والدراسات السابقة، تم اعداد نموذج لقياس القدرات الإبداعية لدى عينة من العاملين في وحدة البحث العلمي في جامعة دمشق الذين يمثلون صفوة مختارة من الباحثين في مختلف مجالات العلوم بهدف الحصول على نتائج أكثر واقعية في مجال قياس القدرات الإبداعية للأفراد، من أهم نتائج هذه الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية معنوية عند مستوى دلالة 0.05 لنوعية المقياس المتبع في قياس القدرات الإبداعية على مستوى هذه القدرات.

## 8\_ دراسة سعيد جابر سعيد القحطاني: بعنوان " تأثير الأداء الإبداعي للمدير على الأداء الوظيفي للعاملين " (دراسة تطبيقية على شركة رؤى المستقبل بمنطقة عسير).

هدفت هذه الدراسة الى: التعرف على تأثير الأداء الإبداعي للمدير على الأداء الوظيفي للعاملين بشركة رؤى المستقبل. ولقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين لقياس الأداء الإبداعي لديهم، وعينة من العاملين قوامها 74 لقياس الأداء الوظيفي لديهم. تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، من أهم نتائج هذه الدراسة توفر المهارات المميزة للشخصية المبدعة لدى المديرين العاملين بدرجة عالية. كما يتوافر لدى إطارات المؤسسات محل الدراسة درجة عالية من الأداء الوظيفي.

### المطلب الثاني: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

#### 1\_ من حيث المنهج:

تميز المنهج المتبع في أغلب الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي وهذا ما يتفق مع منهج دراستنا، ولكن يوجد دراستان لم تعتمد هذا المنهج وهما دراسة كل من Teece 1997 ودراسة Jurksiene et pundziene .

#### 2\_ من حيث أداة الدراسة

تتفق دراستنا من ناحية أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبانة مع أغلب الدراسات السابقة نظراً للدور الذي تلعبه هذه الأداة في التحكم.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

#### 1\_ من حيث المتغيرات:

تناولت الدراسة الحالية القدرات الديناميكية كمتغير مستقل بأبعادها الكلية والأداء الإبداعي كمتغير تابع وهذا ما لم نجده في الدراسات السابقة، أي أنه لا توجد دراسة جمعت بين هذين المتغيرين بحسب علم الباحثين.

#### 2\_ من حيث الأهداف:

تختلف الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية من حيث الأهداف فكل دراسة لها اهداف خاصة بها، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القدرات الديناميكية في تحقيق الأداء الإبداعي وهو ما لم نجده كهدف في الدراسات السابقة.

### 3\_ من حيث البيئة المكانية وحدود الدراسة:

تختلف الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة في الحدود المكانية للدراسة، حيث تم تطبيق الدراسة الحالية في الجزائر وبالتحديد في ولاية جيجل، على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، ي حين أجريت الدراسات السابقة في بيئات مختلفة لكل منها خصوصياتها واهتماماتها.

### 4 \_ من حيث مجتمع الدراسة وعينته:

تختلف الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة في الحدود المكانية للدراسة، وهذا ما يعني اختلافها أيضا في مجتمعها وحجم العينة فهذه الدراسة اعتمدت على عينة متوسطة الحجم (40) مفردة، في حين نجد أغلب الدراسات السابقة ذات عينة حجم كبير.

### ثالثا: مجالات الإفادة من الدراسات السابقة

- ✓ ساهمت في إيضاح مشكلة الدراسة وإثراء الدراسة بالمعارف والمعلومات.
- ✓ التعرف على مفهوم ومضامين كل من القدرات الديناميكية والأداء الإبداعي مما ساهم في بناء الإطار النظري للدراسة.
- ✓ ساهمت في توفير الجهد والوقت أثناء البحث من خلال تزويدنا بالعديد من المصادر والمراجع العلمية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة سواءا ما يتعلق منها بالكتب العلمية أو البحوث ورسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه بحيث كانت داعمة في كثير من ماصل الدراسة.
- ✓ ساهمت في بناء الاستبانة للدراسة الحالية.

### رابعا: أهم ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- ✓ تعتبر الدراسة الحالية حسب علم الباحثين من أوائل الدراسات التي أجريت على المستويين المحلي حيث لم يتسنى للباحثين الوصول على اية دراسة أجريت من قبل ربطت بين هذين المتغيرين؛
- ✓ جذب انتباه المنظمات في البيئة الجزائرية لمفهومي القدرات الديناميكية والأداء الإبداعي وتعزيزهما؛
- ✓ سعي الدراسة إل تبني نماذج ومفاهيم مدروسة مطبقة في بلدان متقدمة فضلا عن تطويرها بالشكل الذي يلائم البيئة الجزائرية لكي تفيد المنظمات الاقتصادية المبحوثة خاصة والمنظمات عامة؛

## الخلاصة

تعد القدرات الديناميكية أحد الأطر الأكثر أهمية في ادبيات الإدارة الاستراتيجية، إذ تمثل الوسيلة الرئيسية التي تمكن المنظمات من الحصول على قيمة مضافة مع القدرة على فهم التغيرات التي تحدث في بيئة عملها والاستجابة لها، من خلال الاستفادة القصوى من مواردها هذا ما يتطلب تكييف وتعديل وإعادة تشكيل قدراتها وقاعدة مواردها لتحقيق أقصى قدر ممكن من المواءمة مع البيئة مما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة وكسبها موقعا تنافسيا متميزا مستداما في السوق.

في المقابل نجد التحديات التي تفرضها البيئة على المنظمة يلزمها على اتباع أساليب جديدة تمكنها من استكشاف المعارف والفرص المحيطة بها، وفي الوقت نفسه العمل على استغلال قاعدة معارفها الحالية، فمن خلال الأداء الإبداعي تستطيع المنظمة الوقوف بشكل قوي تجاه هذه التحديات من أجل البقاء والاستمرار في ظل الظروف البيئية المتغيرة.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعدما تطرقنا في الفصل النظري السابق لدراستنا عرض مشكلة الدراسة والتطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة المتمثلة في القدرات الديناميكية والأداء الإبداعي، يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط ما تم دراسته نظريا على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية لولاية جيجل، وذلك بغرض معرفة مستوى القدرات الديناميكية في تحقيق الأداء الإبداعي في هذه المؤسسات.

وعليه فإن هذا الفصل تضمن الإطار المنهجي للدراسة الذي سنستعرض فيه الطرق المستخدمة في الجانب الميداني ومصادر جمع المعلومات، مجتمع الدراسة وعينتها، البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينتها إضافة الى وصف أداة الدراسة واختبار صدقها وثباتها، ثم يتم تحليل إجابات مفردات عينة الدراسة على محاور الاستبانة، للإجابة على التساؤلات المطروحة وتقييم الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة واختبارها، ثم نختم بمناقشة نتائج الدراسة، وتقديم الاقتراحات التي يمكن الخروج بها من هذا البحث، و بناءا على هذا سوف يتم تقسيم الفصل الثاني كالآتي:

**المبحث الأول: إجراءات وأدوات الدراسة**

**المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها**



## المبحث الأول: إجراءات وأدوات الدراسة

سيتم في هذا المبحث توضيح طريقة ومتغيرات الدراسة، من خلال إبراز الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، مجتمع وعينة الدراسة، الأساليب الإحصائية التي تم اعتمادها في تحليل البيانات المجمعة، وكذا اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

### المطلب الأول: طريقة ونوع أداة الدراسة

في هذا المطلب سنتطرق إلى مصادر جمع البيانات، مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى نوع الأداة التي استخدمت في جمع البيانات وكذا المحاور التي تغطيها.

#### أولاً: مصادر جمع البيانات

تعتمد الدراسة الحالية على نوعين من البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، ويمكن توضيح هذه البيانات على النحو الآتي:

**البيانات المكتوبة:** لتغطية الجانب النظري للدراسة، تم الاعتماد على الكتب العلمية والمقالات ومجلات الأبحاث العربية والأجنبية وغيرها، ومواقع الأنترنت ورسائل الماجيستر والأطروحات.

**المعلومات والبيانات الميدانية:** تم الاعتماد في هذا الجانب على الاستبانة، وهي أداة القياس الأساسية لهذه الدراسة باعتبارها من أكثر الأدوات استخداماً في مثل هكذا بحوث نظراً لعدد المزايا التي تتمتع بها، والتي من أبرزها سرعة الحصول على البيانات وكذلك يسمح للبحوث الإجابة بحرية تامة وبكل موضوعية.

#### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يقصد بمجتمع البحث المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة (مرسي، 2005، صفحة 44)، ويتمثل مجتمع هذه الدراسة جميع الإطارات في ثلاث مؤسسات اقتصادية بولاية جيجل وهي الكتامية للفلين، الجزائرية للجلود ومشتقاته، والشركة الإفريقية للزجاج.

أما فيما يخص عينة الدراسة فقد تكونت من العاملين في الإدارتين العليا والوسطى، حيث حدد حجمها ب (40) مفردة والذي تم اختيار عينة قصدية نظراً لكون مفردات مجتمع الدراسة معروفة ومتجانسة من حيث الخصائص المطلوب دراستها، وكذا لتكون الدراسة أكثر موضوعية، وبما أن الدراسة موجهة إلى المستويات

الإدارية العليا والوسطى والتي عددها محدود فقد أكد الباحثان على ضرورة استرجاع جميع الاستبيانات الموزعة دون نقصان.

### ثالثاً: أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، وتعتبر الأداة الملائمة والأكثر فعالية لتحقيق الأهداف المنشودة من هذه الدراسة، وقد تم تصميمه بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، والذي اعتمد على جزأين هما:

**الجزء الأول:** يضم البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتتكون من 4 أسئلة (الجنس، السن، المؤهل العلمي والخبرة المهنية).

**الجزء الثاني:** تضم محاور الاستبانة، المحور الأول يدرس المتغير المستقل (القدرات الديناميكية)، المحور الثاني يدرس المتغير التابع (الأداء الإبداعي) حيث يمكن توضيحها كما يلي:

### الجدول رقم (01): توزيع عبارات الاستبيان على المحاور والأبعاد

الفقرات	متغيرات الدراسة	طبيعة المتغيرات
أبعاد القدرات الديناميكية		
من 1 الى 5	الاستشعار	المتغير المستقل
من 6 الى 11	التعلم	
من 12 الى 14	الاستحواذ	
من 15 الى 19	التكامل والتنسيق	
من 20 الى 22	إعادة التشكيل	
من 23 الى 33	الأداء الإبداعي	المتغير التابع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

من أجل قياس درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الأول والمحور الثاني تم استخدام مقياس ليكرت "Likert" الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(02): مقياس "ليكرت Likert" الخماسي

درجة الموافقة	موافق وبشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق وبشدة
الوزن	5	4	3	2	1

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي.

لتحديد طول فئات مقياس ليكرت الخماسي المستخدمة في المحورين الأول والثاني من الاستبانة ثم حساب المدى الذي يمثل الفرق بين أكبر وأصغر قيمة بين مفردات الظاهرة محل الدراسة، وتم تقييمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة الصحيحة أي  $(0,8 = 5/4)$  ثم إضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة في المقياس 1 وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول فئة

$(1,80 = 0,80 + 1)$  وهكذا يصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03) فئات مقياس ليكرت الخماسي ودلالاتها

رقم الفئة	المجال	الدرجات	الوزن	مستوى الأهمية
الأولى	[1,80 - 1]	غير موافق تماما	01	ضعيف جدا
الثانية	[2,60 - 1,81]	غير موافق	02	ضعيف
الثالثة	[3,40 - 2,61]	محايد	03	متوسط
الرابعة	[4,20 - 3,41]	موافق	04	عال
الخامسة	[5 - 4,21]	موافق تماما	05	عال جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس " ليكرت " الخماسي

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية للدراسة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها اعتمدنا في عملية التحليل الإحصائي على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Science)، اذ يعتبر البرنامج المناسب لتحليل مثل هذه البيانات لاحتوائه على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تدرج ضمن الإحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

### أولاً: التكرارات والنسب المئوية

تم الاعتماد على أسلوب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

### ثانياً: المتوسط الحسابي

يعد من بين أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداماً، تم استخدامه من أجل معرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.

### ثالثاً: الانحراف المعياري

يعتبر أحد مقاييس التشتت، تم استخدامه في هذه الدراسة لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية والفرعية عن متوسطها الحسابي.

### رابعاً: معامل الارتباط بيرسون " Pearson "

تم استخدامه لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للبعد والمحور الذي ينتمي إليه (الاتساق الداخلي).

### خامساً: معامل الثبات "ألفا كرونباخ Alpha Cronbakh "

استعمل هذا المعامل لقياس قوة الارتباط والتماسك بين فقرات الاستبيان، ويكون هذا المقياس ذو دلالة إحصائية إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ تساوي أو تفوق (60%).

### سادساً: معاملي الالتواء والتفلطح

استخدم كل من التفلطح والالتواء معا في هذه الدراسة للتأكد من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي

### سابعاً: الانحدار الخطي المتعدد

تم استخدامه لاختبار الفرضيات وبالتالي التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ومن صلاحية نموذج الدراسة.

المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة

هي العملية التي يتم من خلالها ضبط الاستبانة قبل توزيعها على عينة الدراسة، لأنها تؤدي إلى القياس العلمي بما يسمح باستغلال وتحليل البيانات بشكل سليم ومن ثم تعميم النتائج. ومن أجل ذلك يتم اختبار أداة الدراسة على مرحلتين هما: صدق الأداة وثباتها.

أولاً: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس ما وضعت لقياسه، أي شمولها على كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل ووضوح فقراتها ومفرداتها، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، بالإضافة إلى اتساق هذه الفقرات وانتماء كل فقرة إلى البعد الذي تقع فيه، ويتم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري والصدق البنائي.

أ-الصدق الظاهري

لقياس الصدق الظاهري لأداة الدراسة (الاستبانة) بمتغيراتها تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على الأستاذ المشرف، وذلك لمعرفة مدى وضوح العبارات ومدى قياسها لما وضعت من أجله، وهل هي شاملة لكل العناصر الواجب دخولها في التحليل، ليتم بعد ذلك تعديلها وفقاً لتوجيهات وملاحظات المشرف وذلك لتقديمها في صورتها النهائية.

ب-الصدق البنائي(الداخلي)

من أجل التأكد من الصدق الداخلي لعبارات الاستبانة تم حساب معامل الارتباط "بيرسون"، وذلك لمعرفة مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، حيث قمنا بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحاور والدرجة الكلية للمحور نفسه.

1\_ الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول من المحور الأول

الجدول الموالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاستشعار من المحور الأول

الجدول رقم (04) الصدق الداخلي لعبارات بعد الاستشعار

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط r مع البعد	مستوى المعنوية
01	تجري المؤسسة باستمرار عمليات مسح بيئي لتحديد فرص العمل الجديدة	**0,776	0,000
02	تكرس المؤسسة الوقت الكافي لتنفيذ أفكار للخدمات الجديدة	**0,872	0,000
03	تقوم المؤسسة بمراجعة التأثيرات المحتملة للتغيرات البيئية على زبائننا	**0,838	0,000
04	تمتلك المؤسسة معلومات كافية عن السوق وتحركات المنافسين	**0,761	0,000
05	تعمل المؤسسة على تجزئة السوق من أجل تحديد الجزء المستهدف	**0,813	0,000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss V26 دال عند مستوى دلالة \*\* 0,01 و \* 0,05

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (04) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات بعد الاستشعار والدرجة الكلية لجميع فقراته تتراوح بين (0,761 و 0,872) وجميعها موجبة، ودالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0,01 و 0,05) وهذا يدل على أن فقرات بعد الاستشعار صادقة لما وضعت لقياسه.

2-الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني من المحور الأول

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التعلم من المحور الأول

الجدول رقم(05) الصدق الداخلي لعبارات بعد التعلم من المحور الأول

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط r مع البعد	مستوى المعنوية
06	تشجع المؤسسة العمل الجماعي لتبادل المعارف والخبرات بين الموظفين	**0,883	0,000
07	تتميز المؤسسة بفعاليتها في تطوير المعرفة الجديدة المؤثرة على تطوير الخدمات	**0,866	0,000
08	لدى المؤسسة إجراءات كافية لاستيعاب المعارف الجديدة	**0,829	0,000
09	تقوم المؤسسة بتحفيز الموظفين على التعلم الذاتي	**0,811	0,000

0,000	**0,845	توفر المؤسسة كل الوسائل والامكانيات اللازمة للتعلم	10
0,000	**0,836	تحرص المؤسسة على تحويل الأفكار التي تم الاستفادة منها، جراء الدورات التدريبية الى خدمات جديدة	11

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss V26 دال عند مستوى دلالة 0,01\*\*

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (05) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات بعد التعلم والدرجة الكلية له تتراوح بين (0,811 و 0,883) وهي جميعها موجبة، ودالة احصائيا عند مستوى دلالة معنوية (0,01)، مما يدل على أن فقرات بعد التعلم صادقة لما وضعت لقياسه.

### 3-الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث من المحور الأول

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاستحواذ من المحور الأول.

#### الجدول رقم (06) الصدق الداخلي لعبارات بعد الاستحواذ

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط r مع البعد	مستوى المعنوية
12	تصمم المؤسسة الخدمات وفقا لطلب العملاء .	**0,841	0,000
13	تستجيب المؤسسة بسرعة لفرص السوق الجديدة.	**0,835	0,000
14	تمتلك المؤسسة القدرة على التكيف مع طلبات العملاء .	**0,875	0,000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss V26 دال عند مستوى دلالة معنوية 0,01\*\*

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (06) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات بعد الاستحواذ والدرجة الكلية له تتراوح بين (0,835 و 0,875) وهي جميعها موجبة، ودالة احصائيا عند مستوى دلالة معنوية (0,01)، مما يدل على أن فقرات بعد الاستحواذ صادقة لما وضعت لقياسه.

### 4-الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع من المحور الأول

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التكامل والتنسيق من المحور الأول

الجدول رقم (07): الصدق الداخلي لعبارات بعد التكامل والتنسيق

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط r مع البعد	مستوى المعنوية
15	تعديل المؤسسة أهدافها وتعديل جدول أعمالها وفقاً للاحتياجات والظروف المتغيرة	**0,830	0,000
16	تدار المؤسسة بطريقة تضمن التكامل بين مهام الموظفين وأنشطتهم المختلفة	**0,802	0,000
17	لدى المؤسسة إدارة فعالة قادرة على ربط أنشطتها المختلفة بنجاح	**0,899	0,000
18	تعتمد المؤسسة في إنجاز المهام التي تعتمد بعضها على البعض الآخر بكل متتابع لتسهيل إنجازها	**0,860	0,000
19	تحرص المؤسسة على توفير كل التقنيات اللازمة والتي تسمح بالتنسيق بين مختلف الأقسام	**0,816	0,000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss V26 دال احصائيا عند مستوى دلالة 0,01\*\*

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (07) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات بعد التكامل والتنسيق والدرجة الكلية له تتراوح بين (0,802 و 0,899) وهي جميعها موجبة، ودالة احصائيا عند مستوى دلالة معنوية (0,01)، مما يدل على أن فقرات بعد التعلم صادقة لما وضعت لقياسه.

5-الصدق الداخلي لعبارات البعد الخامس من المحور الأول

الجدول التالي يوضح اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد إعادة التشكيل من المحور الأول

الجدول رقم (08): الصدق الداخلي لعبارات بعد إعادة التشكيل

رقم العبارة	العبارات	معامل ارتباط r مع البعد	مستوى المعنوية
20	تعمل المؤسسة على إعادة تنظيم القدرات والمعرفة الحالية بالشكل الذي يولد منتجات جديدة	**0,933	0,000
21	تقوم المؤسسة بإعادة النظر بطرق استخدام الموارد والمقدرات الحالية بهدف ضمان استدامة أدائها	**0,954	0,000
22	لدى المؤسسة تصور واضح عن إمكانياتها وماهي فرص استبدالها وتصورها	**0,891	0,000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss V26 دال احصائيا عند مستوى دلالة 0,01\*\*



نلاحظ من خلال نتائج الجدول (08) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات بعد إعادة التشكيل والدرجة الكلية له تتراوح بين (0,891 و0,954) وهي جميعها موجبة، ودالة احصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0,01)، مما يدل على أن فقرات بعد إعادة التشكيل صادقة لما وضعت لقياسه.

بعد التأكد من الصدق الداخلي لعبارات أبعاد القدرات الديناميكية ننتقل لقياس الصدق الداخلي لمحور توليد المعرفة ككل، وذلك عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد القدرات الديناميكية مع درجته الكلية.

## 6-الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور الأداء الإبداعي

الجدول رقم (9): الصدق الداخلي لعبارات محور الأداء الإبداعي

رقم العبارة	العبارات	معامل ارتباط r مع البعد	مستوى المعنوية
23	تقدم المؤسسة منتجات وخدمات جديدة لتلبية احتياجات الزبائن الجدد	**0,786	0,000
24	تقدم المؤسسة منتجات وخدمات جديدة لتلبية احتياجات الأسواق الجديدة	**0,840	0,000
25	تعزز المؤسسة ادخال تكنولوجيا جديدة في المنتجات والخدمات التي لم يتم تشغيلها بعد	**0,867	0,000
26	تقوم المؤسسة بتشجيع موظفيها على ابتكار أفكار خلاقة تتحدى الأفكار التقليدية	**0,840	0,000
27	تتطلب المؤسسة معرفة جديدة وقدرات يتم تطويرها في مختلف المجالات	**0,848	0,000
28	توظف المؤسسة المعرفة التي تمتلكها لتمكينها الاستجابة لمتطلبات الأسواق والزبائن الحاليين	**0,863	0,000
29	تقوم المؤسسة بتوسيع المعرفة والمهارات الحالية التي تمتلكها	**0,824	0,000
30	تقوم المؤسسة بتحسين التصاميم الحالية لمنتجاتها	**0,920	0,000
31	تركز المؤسسة على توسيع المقدرات والتكنولوجيا ونماذج الاعمال لها	**0,870	0,000
32	تعزز المؤسسة على الاستجابة للمتطلبات الالية للبيئة بما فيها الأسواق والزبائن	**0,841	0,000

0,000	**0,738	تقوم المؤسسة بتخفيض التكاليف وتحقيق رضا زبائننا	33
-------	---------	--	----

**المصدر:** من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss V26 دال احصائيا عند مستوى دلالة معنوية 0,01\*\*

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (09) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات السلوك الإبداعي والدرجة الكلية له تتراوح بين (0,920 و 0,738) وهي جميعها موجبة، ودالة احصائيا عند مستوى دلالة معنوية (0,01)، مما يدل على أن فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي يمكننا استخدامه.

#### ثانيا: ثبات الاستبانة

يقصد بثبات أداة الدراسة التأكد من أن الإجابة ستكون نفسها تقريبا إذا أعيد توزيعها على نفس الأفراد وللتأكد من ذلك قمنا بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل من المحور الأول والثاني ومعامل الثبات الكلي، وتم الاعتماد على المقياس التالي في الحكم على مستويات معاملات الثبات.

- ضعيفا إذا كان معامل ألفا كرونباخ أقل من 60%؛
- مقبولا إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين 60% و 70%؛
- جيدا إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين 70% و 80%؛
- ممتازا إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من 80%؛

الجدول التالي يوضح نتائج معاملات الثبات حسب محاور الدراسة.

#### الجدول رقم (10) معاملات الثبات حسب المحاور

الرقم	المحور	معامل ألفا كرونباخ	درجة الثبات
01	القدرات الديناميكية	0,933	ممتازا
02	الأداء الإبداعي	0,915	ممتازا
	الثبات الكلي	0,949	ممتازا

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss V26

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن:

- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الأول (القدرات الديناميكية) فاق 90%، حيث بلغ 93,3% هذا يدل على أن معامل ثبات المحور الأول يتمتع بدرجة ثبات ممتازة؛

- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الثاني (الأداء الإبداعي) بلغ 91%، هذا يدل على أن معامل الثبات للمحور الثاني يتمتع بدرجة ثبات ممتازة؛

- معامل ألفا كرونباخ الكلي (محور القدرات الديناميكية ومحور الأداء الإبداعي) فاق 90%، حيث بلغ 94,9%، مما يعني أن معامل الثبات الكلي يتمتع بدرجة ثبات ممتازة؛

من خلال ما سبق يتضح أن أداة الدراسة (الاستبانة) تتمتع بدرجة ثبات ممتازة، مما يمكننا من استخدامها لتحقيق أهداف الدراسة.

### المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يعرض هذا المبحث النتائج التي توصلت إليها الدراسة، من خلال تحليل اجابات المستجوبين على أسئلة الاستبيان ومن تم مناقشتها.

### المطلب الأول: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد العينة

من خلال هذا المطلب سنسعى إلى معرفة الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وهي: الجنس، السن، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

### أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يتوزع أفراد العينة حسب الجنس كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (11) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
60%	24	ذكر
40%	16	أنثى
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss V26

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه تبين أن غالبية أفراد العينة ذكورا، حيث يمثلون ما نسبته 60% من حجم العينة، بلغ عددهم 24 فردا، بينما بلغ عدد الاناث 16 مفردة بنسبة 40%، فالمؤسسات محل الدراسة تحترم مبدأ تكافؤ الفرص بين الجنسين، بالرغم من تفاوت الطابع الذكوري.

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب السن

يتوزع أفراد العينة حسب السن كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (12) توزيع افراد العينة حسب السن

النسبة	التكرار	السن
5,7%	03	أقل من 30 سنة
55%	22	من 31 إلى 40 سنة
22,5%	09	من 41 إلى 50 سنة
15%	06	أكبر من 50 سنة
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss V26

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه تبين أن أعلى نسبة والتي بلغت 55% بعدد 22 فردا كانت لصالح الفئة العمرية المحصورة بين 31 - 40 سنة وهذا ما يفسر اهتمام المؤسسات محل الدراسة بتوظيف إطارات عاملة من الفئة الشبابية، أما الفئة العمرية 41 - 50 سنة فتحتل المرتبة الثانية بعدد 09 أفراد ما نسبتهما 22,5% يرجع هذا الى توفر المؤسسات على مناصب محدودة لكل من المديرين ونوابهم، ما يعبر أيضا على تمسك هذه المؤسسات بهذه الفئة لما تملكه من خبرة، فالموظف الذي ينتمي لهذه الفئة فغالبا ما يكون قد اكتسب هذه الخبرة التي تؤهله لتولي هذه المناصب، تليها الفئة العمرية أكبر من 50 سنة والتي قدرت بنسبة 15% بعدد 06 أفراد ويعود هذا إلى التمديد في سن التقاعد، بالنسبة للمرتبة الأخيرة فتعود للفئة أقل من 30 سنة بنسبة 5,7% بعدد 03 فردا هذا راجع الى نقص التوظيف في المؤسسات.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يتوزع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (13) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي**

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
25%	10	ثانوي أو أقل
47,5%	19	ليسانس
17,5%	07	ماستر
10%	04	دراسات عليا
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss V26

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه تبين أن أعلى نسبة كانت لحاملي شهادة ليسانس حيث قدرت ب 47,5% بعدد 19 فرداً، تليها فئة المستوى الثانوي أو أقل بنسبة 25% بعدد 10 فرداً، في حين تحتل فئة حاملي شهادة الماستر المرتبة الثالثة بنسبة 17,5% البالغ عددها 07 أفراد، مما يدل على ان المؤسسات محل الدراسة تهتم بتوظيف إطارات ذات المستوى التعليمي المرموق والمهارات العلمية العالية، الأمر الذي ينعكس على أدائها، وتحتل فئة حاملي شهادة دراسات عليا المرتبة الأخيرة بنسبة 10% ما يعادل 04 أفراد، وكل هذه المؤشرات والنسب تدل على أن المؤسسات تسعى لاستقطاب كوادر بشرية ذات مستويات علمية عالية.

**رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة**

يتوزع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم(14) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة**

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
12,5%	05	اقل من 05 سنوات
45%	18	من 05 الى 10 سنوات
42,5%	17	أكثر من 10 سنوات
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss V26

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه تبين أن أعلى نسبة والتي بلغت 45% ما يعادل 18 فرداً، تعود لذوي الخبرة من 05 إلى 10 سنوات، بينما بلغ عدد الأفراد الذين تفوق خبرتهم 10 سنوات يقدر ب 17 فرداً بنسبة 42,5% وهي نسبة معتبرة، ويعود ذلك إلى نسبة التوظيف التي شهدتها المؤسسات في بداية مشوارها، ما يدل كذلك على أن هذه المؤسسات تحتفظ بأفرادها ذوي الخبرات والمعارف، أما أقل نسبة كانت

للفئة التي خبرتها أقل من 05 سنوات وهم الافراد الموظفون حديثا البالغ عددهم 05 أفراد، مما يؤكد على نقص التوظيف داخل المؤسسات.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل أفراد العينة حول أبعاد القدرات الديناميكية

من أجل التعرف على مستوى القدرات الديناميكية في المؤسسات محل الدراسة يجب معرفة مستويات الأبعاد المكونة له (الاستشعار، التعلم، الاستحواذ، التكامل والتنسيق وإعادة تشكيل الموارد)، وذلك باستخدام كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

### أولاً: النتائج الخاصة ببعدهم الاستشعار

يمكن تلخيص النتائج الخاصة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدهم الاستشعار في الجدول التالي:

الجدول رقم (15) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الاستشعار

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	تجري المؤسسة باستمرار عمليات مسح بيئي لتحديد فرص العمل الجديدة	3,33	1,095	متوسطة	05
02	تكرس المؤسسة الوقت الكافي لتنفيذ أفكار للخدمات الجديدة	3,50	1,240	مرتفعة	03
03	تقوم المؤسسة بمراجعة التأثيرات المحتملة للتغيرات البيئية على زبائنها	3,53	1,037	مرتفعة	02
04	تمتلك المؤسسة معلومات كافية عن السوق وتحركات المنافسين	3,63	1,030	مرتفعة	01
05	تعمل المؤسسة على تجزئة السوق من أجل تحديد الجزء المستهدف	3,48	1,012	متوسطة	04
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3,620	0,832	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss V26

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن أفراد المؤسسات محل الدراسة موافقين بدرجة مرتفعة على قدرات استشعار الفرص المتاحة في المؤسسات محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3,620) الذي يعكس المستوى المرتفع لقدرات استشعار الفرص في المؤسسات محل الدراسة، حيث تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين أعلى قيمة حققتها الفقرة رقم (04) بمقدار بلغ (3,63) وانحراف معياري بلغ (1,030)، فيما حققت الفقرة رقم (03) المرتبة الثانية من حيث الترتيب بمتوسط حسابي (3,53) وانحراف معياري (1,037)، حيث عبر أفراد العينة

في إجاباتهم عن موافقتهم بدرجة مرتفعة فيما يخص عمل إدارة المؤسسات بمراجعة تأثيرات البيئات المحتملة على الزبائن، وتليها الفقرة رقم (02) بمتوسط حسابي (3,50) وانحراف معياري (1,240)، في حين جاءت الفقرة رقم (04) بدرجة موافقة متوسطة، وتأتي الفقرة رقم (01) بأدنى قيمة متوسط حسابي بمقدار بلغ (3,33) وانحراف معياري قدر ب (1,095)، مما يدل على أن أفراد العينة موافقين بدرجة متوسطة على ان إدارة مؤسساتهم تولي اهتمام متوسط لعمليات تحديد فرص العمل الجديدة.

### ثانياً: النتائج الخاصة ببعد التعلم

يمكن تلخيص النتائج الخاصة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التعلم في الجدول التالي

الجدول رقم (16) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التعلم

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
01	مرتفعة	1,067	3,88	تشجع المؤسسة العمل الجماعي لتبادل المعارف والخبرات بين الموظفين	06
03	مرتفعة	0,949	3,65	تتميز المؤسسة بفعاليتها في تطوير المعرفة الجديدة المؤثرة على تطوير الخدمات	07
04	مرتفعة	0,959	3,55	لدى المؤسسة إجراءات كافية لاستيعاب المعارف الجديدة	08
05	مرتفعة	1,062	3,53	تقوم المؤسسة بتحفيز الموظفين على التعلم الذاتي	09
06	متوسطة	0,959	3,45	توفر المؤسسة كل الوسائل والامكانيات اللازمة للتعلم	10
02	مرتفعة	0,917	3,68	تحرص المؤسسة على تحويل الأفكار التي تم الاستفادة منها، جراء الدورات التدريبية الى خدمات جديدة	11
	مرتفعة	0,832	3,6208	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss V26

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد التعلم بلغ (3,620) بدرجة مرتفعة وبانحراف معياري (0,832)، وهذا يعكس المستوى المرتفع لقدرات التعلم في المؤسسات محل الدراسة.

حيث تراوحت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي للفقرة رقم (06) ب (3,88) وبانحراف معياري قدره (1,067)، التي تنص على تشجيع المؤسسات على التعلم الجماعي بين العاملين، فيما حققت الفقرة رقم (11) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب (3,68) وانحراف معياري (0,917)، حيث عبر أفراد العينة بدرجة مرتفعة عن موافقتهم فيما يخص حرص المؤسسات على تحويل الأفكار إلى خدمات جديدة، تليها الفقرة رقم (07) بمتوسط حسابي بلغ (3,65) وبانحراف معياري (0,949)، حيث عبر أفراد العينة بدرجة مرتفعة عن موافقتهم

على أن إدارة مؤسساتهم تتميز بكفاءتها في تطوير المعرفة الجديدة، تليها الفقرة رقم (08) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3,55) وانحراف معياري قدره (0,959)، حيث عبر أفراد العينة عن موافقتهم المرتفعة على استيعاب إدارة مؤسساتهم للمعارف الجديدة، في حين جاءت كل من الفقرتين (09) و (10) في المرتبتين الخامسة والسادسة بمتوسطات حسابية (3,53) و (3,45) وانحراف معياري (1,062) و (0,959) على الترتيب.

### ثالثاً: النتائج الخاصة ببعء الاستحواذ

يمكن تلخيص النتائج الخاصة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الاستحواذ في الجدول التالي:

الجدول رقم (17) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الاستحواذ

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
12	تصمم المؤسسة الخدمات وفقاً لطلب العملاء	3,88	0,939	مرتفعة	02
13	تستجيب المؤسسة بسرعة لفرص السوق الجديدة.	3,80	0,992	مرتفعة	03
14	تمتلك المؤسسة القدرة على التكيف مع طلبات العملاء	3,93	0,971	مرتفعة	01
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3,866	0,822	مرتفعة	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss V26

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الاستحواذ لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعء الاستحواذ (3,866) وانحراف معياري كلي بلغ (0,822) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة، و يمكن ترتيب الفقرات حسب أوساطها الحسابية وعلى هذا تصدرت الفقرة رقم (14) الترتيب بمتوسط حسابي بلغ (3,93) وانحراف معياري قدره (0,971)، ما يعني أن أغلب أفراد العينة موافقين بدرجة مرتفعة على أن لدى المؤسسات القدرة على التكيف مع طلبات العملاء، أما المرتبة الثانية فهي تخص الفقرة رقم (12) من حيث الترتيب بمتوسط حسابي قدره (3,88) حيث عبر أفراد العينة في إجاباتهم عن موافقتهم بدرجة مرتفعة فيما يخص تصميم المؤسسات للخدمات وفقاً لطلب العملاء وانحراف معياري قدره (0,939)، أما الفقرة رقم (13) فقد احتلت المرتبة الثالثة بوسط حسابي قدره (3,80) وانحراف معياري بلغ (0,992)، حيث يعبر أفراد العينة في إجاباتهم بدرجة مرتفعة فيما يخص استجابة المؤسسة بسرعة لفرص السوق الجديدة.



رابعاً: النتائج الخاصة ببعء التكامل والتنسيق

يمكن تلخيص النتائج الخاصة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء التكامل والتنسيق في الجدول

التالي:

الجدول رقم (18) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعء التكامل والتنسيق

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
15	تعديل المؤسسة أهدافها وتعديل جدول أعمالها وفقاً للاحتياجات والظروف المتغيرة	3,95	0,876	مرتفعة	01
16	تدار المؤسسة بطريقة تضمن التكامل بين مهام الموظفين وأنشطتهم المختلفة	3,70	1,043	مرتفعة	04
17	لدى المؤسسة إدارة فعالة قادرة على ربط أنشطتها المختلفة بنجاح	3,70	0,966	مرتفعة	03
18	تعتمد المؤسسة في إنجاز المهام التي تعتمد بعضها على البعض الآخر بشكل متتابع لتسهيل إنجازها	3,85	0,921	مرتفعة	02
19	تحرص المؤسسة على توفير كل التقنيات اللازمة والتي تسمح بالتنسيق بين مختلف الأقسام	3,63	1,005	مرتفعة	05
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3,765	0,808	مرتفعة	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss V26

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح المتوسط الحسابي الكلي لبعء قدرات التكامل والتنسيق بلغ (3,765) وانحرافه المعياري (0,808)، والذي يعكس المستوى المرتفع لقدرات التكامل والتنسيق لدى أفراد المؤسسات محل الدراسة، حيث تراوحت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي للفقرة رقم (15) بمتوسط حسابي قدر ب(3,95) وبانحراف معياري (0,876)، مما يعني أن أفراد العينة موافقين بدرجة مرتفعة عن إدارة مؤسساتهم في تعديلها لأهدافها وفقاً للظروف المتغيرة، وتأتي الفقرة رقم (18) في المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (3,85) وانحراف معياري قدره (0,921) مما يدل على أن أغلب الأفراد متفقين على أن مؤسساتهم تعتمد في إنجاز مهامها بشكل متتابع، وتأتي في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (17) بمتوسط حسابي (3,70) وانحراف معياري (0,966)، التي تؤكد على أن إدارة المؤسسات قادرة على ربط أنشطتها المختلفة بنجاح، أما الفقرة رقم (16) جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,70) وبانحراف معياري (1,043)، وتليها في المرتبة

الخامسة الفقرة رقم (19) بمتوسط حسابي (3,63) وبانحراف معياري (1,005)، وبشكل عام يتبين أن مستوى قدرات التكامل والتنسيق في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة كانت مرتفعة.

#### خامسا: النتائج الخاصة ببعء إعادة تشكيل الموارد

يمكن تلخيص النتائج الخاصة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء إعادة تشكيل الموارد في

الجدول التالي:

الجدول رقم (19) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد إعادة التشكيل

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
03	مرتفعة	0,931	3,83	تعمل المؤسسة على إعادة تنظيم القدرات والمعرفة الحالية بالشكل الذي يولد منتجات جديدة	20
02	مرتفعة	0,939	3,88	تقوم المؤسسة بإعادة النظر بطرق استخدام الموارد والمقدرات الحالية بهدف ضمان استدامة أدائها	21
01	مرتفعة	0,939	3,88	لدى المؤسسة تصور واضح عن إمكانياتها وماهي فرص استبدالها وتصورها	22
	مرتفعة	0,866	3,858	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss V26

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن قدرات إعادة التشكيل لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعء إعادة تشكيل الموارد (3,858) وبانحراف معياري (0,866)، ما يعني أن أغلب أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة مرتفعة على أن الإدارة تقوم بإعادة تشكيل مواردها لتحسين أدائها. يمكن ترتيب الفقرات وفقا لأوساطها الحسابية، وعلى هذا الأساس تصدرت الفقرة رقم (21) والفقرة رقم (22) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,88) وبانحراف معياري (0,939)، مما يعني ان أفراد العينة موافقين بدرجة عالية على أن إدارة مؤسساتهم لها تصور واضح عن امكانياتهم وأيضاً لها القدرة على إعادة النظر في طرق استخدام الموارد، في حين جاءت الفقرة رقم (20) في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي (3,83) وبانحراف معياري (0,931).

ومما سبق جاءت نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور القدرات الديناميكية كما هو موضح في

الجدول التالي:

الجدول رقم (20) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور القدرات الديناميكية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	الرقم
05	مرتفعة	0,832	3,6208	الاستشعار	01
04	مرتفعة	0,832	3,6208	التعلم	02
01	مرتفعة	0,822	3,866	الاستحواذ	03
03	مرتفعة	0,808	3,765	التكامل والتنسيق	04
02	مرتفعة	0,866	3,858	إعادة التشكيل	05
	مرتفعة جدا	0,749	3,720	المتوسط الحسابي والانحراف الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss V26

يتضح من نتائج الجدول أعلاه، أن الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة البحث حول متغير القدرات الديناميكية كانت بدرجات مرتفعة، أي أن مستوى القدرات الديناميكية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور القدرات الديناميكية (3,72) وانحراف معياري كلي (0,749)، أقل من الواحد، مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا المحور. حيث كانت أعلى درجة موافقة لبعده الاستحواذ بمتوسط حسابي (3,86) وانحراف معياري قدره (0,822)، فيما حصل بعد إعادة التشكيل على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,858) وانحراف معياري (0,866)، فيما جاء بعد التكامل والتنسيق في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,765) وانحراف معياري (0,808)، فيما عادت المرتبة الرابعة لبعده التعلم وبعده الاستشعار بمتوسط حسابي (3,620) وانحراف معياري (0,832).

المطلب الثالث: عرض وتحليل أفراد العينة حول الأداء الإبداعي

يمكن تلخيص النتائج الخاصة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الأداء الإبداعي في الجدول التالي:

الجدول رقم (21) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور الأداء الإبداعي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
09	مرتفعة	0,749	3,7202	تقدم المؤسسة منتجات وخدمات جديدة لتلبية احتياجات الزبائن الجدد	23
01	مرتفعة	1,095	3,98	تقدم المؤسسة منتجات وخدمات جديدة لتلبية احتياجات الأسواق الجديدة	24

10	مرتفعة	1,105	3,68	25	تعزز المؤسسة ادخال تكنولوجيا جديدة في المنتجات والخدمات التي لم يتم تشغيلها بعد
08	مرتفعة	1,086	3,73	26	تقوم المؤسسة بتشجيع موظفيها على ابتكار أفكار خلاقية تتحدى الأفكار التقليدية
03	مرتفعة	0,883	3,88	27	تتطلب المؤسسة معرفة جديدة وقدرات يتم تطويرها في مختلف المجالات
04	مرتفعة	0,911	3,80	28	توظف المؤسسة المعرفة التي تمتلكها لتمكينها الاستجابة لمتطلبات الأسواق والزبائن الحاليين
05	مرتفعة	0,853	3,80	29	تقوم المؤسسة بتوسيع المعرفة والمهارات الحالية التي تمتلكها
06	مرتفعة	0,966	3,80	30	تقوم المؤسسة بتحسين التصاميم الحالية لمنتجاتها
11	مرتفعة	1,033	3,60	31	تركز المؤسسة على توسيع المقدرات والتكنولوجيا ونماذج الاعمال لها
07	مرتفعة	0,954	3,75	32	تعزز المؤسسة على الاستجابة للمتطلبات الالية للبيئة بما فيها الأسواق والزبائن
02	مرتفعة	0,843	3,97	33	تقوم المؤسسة بتخفيض التكاليف وتحقيق رضا زبائنها
	مرتفعة	0,82026	3,7754		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss V26

يتبين من نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الأداء الإبداعي لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الأداء الإبداعي (3,775) وانحراف معياري كلي بلغ (0,820)، وهو أقل من الواحد، مما يشير الى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات محور الأداء الإبداعي، ويمكن ترتيب الفقرات وفقا لوسطها الحسابي وعليه تصدرت الفقرة رقم (24) الترتيب بمتوسط حسابي قدره (3,98) بانحراف معياري قدره (1,095) ما يعني أن أغلب أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على أن المؤسسة تقدم منتجات وخدمات جديدة لتلبية احتياجات الأسواق الجديدة، أما الفقرة رقم (33) فقد تصدرت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3,97) حيث عبر أفراد العينة في إجاباتهم عن موافقتهم بدرجة مرتفعة بما يخص قيام المؤسسات بتخفيض التكاليف وتحقيق رضا زبائنها بانحراف معياري قدره (0,843)، أما المرتبة الثالثة تخص الفقرة رقم (27) بمتوسط حسابي قدره (3,88) وبانحراف معياري (0,83) ما يعني أن أغلب أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة مرتفعة بأن المؤسسات تتطلب معرفة جديدة وقدرات يجب تطويرها في مختلف المجالات، أما فيما يخص كل من الفقرات (28)، (29) و (30) فقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3,80) وبانحراف معياري قدره (0,911)، (0,853)، (0,966) على التوالي، ما يعني أن

أغلب أفراد العينة موافقين بدرجة مرتفعة فيما يخص كل من قيام المؤسسات بتوسيع المعرفة والمهارات الحالية التي تمتلكها، تحسين التصاميم الحالية لمنتجاتها، توظيف المعرفة التي تمتلكها لتمكينها الاستجابة لمتطلبات الأسواق والزبائن الحاليين، أما المرتبة الخامسة فتخص الفقرة رقم (32) بمتوسط حسابي قدره (3,75) وانحراف معياري قدره (0,954) ما يعني أن أغلب أفراد العينة موافقين بدرجة مرتفعة بقيام المؤسسة الاستجابة للمتطلبات الآلية للبيئة، بما فيها للأسواق والزبائن، الفقرة رقم (26) تحتل المراتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (3,73) هذا يعني لأن أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة مرتفعة بما يخص قيام المؤسسات بتشجيع موظفيها على ابتكار أفكار خلاقة تتحدى الأفكار التقليدية وانحراف معياري قدره (1,086)، الفقرة رقم (23) تحتل المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره (3,72) وانحراف معياري قدره (0,749) مما يعني أن أغلب أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة مرتفعة فيما يخص تقديم المؤسسات لمنتجات وخدمات جديدة لتلبية احتياجات الزبائن الجدد، أما المرتبة الثامنة فتخص الفقرة رقم (25) بمتوسط حسابي قدره (3,68) وانحراف معياري قدره (1,105) هذا يعني أن أغلب أفراد العينة موافقين بدرجة مرتفعة فيما يخص تعزيز المؤسسات في ادخال تكنولوجيا جديدة في المنتجات والخدمات التي لم يتم تشغيلها بعد، أما المرتبة التاسعة تخص الفقرة رقم (31) بمتوسط حسابي قدره (3,60) وانحراف معياري قدره (1,033)، يعني أن أفراد العينة موافقين بدرجة مرتفعة بما يخص تركيز المؤسسات على توسيع المقدرات والتكنولوجيا ونماذج الأعمال بها

#### المطلب الرابع: النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

قبل التطرق لاختبار فرضيات الدراسة لا بد من اختبار التوزيع الطبيعي للتأكد من إمكانية استخدام الاختبارات المعلمية.

#### أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

لغرض معرفة مدى اعتدالية توزيع البيانات لتحديد ايمن الاختبارات المعلمية أو اللامعلمية التي تتناسب مع الدراسة، سيتم في البداية إجراء اختبار التوزيع الطبيعي، وبالاعتماد على برنامج سنستدل بنتائج اختبار معاملي الالتواء والتقلطح لمتغيرات الدراسة حيث أن الحصول معاملي الالتواء محصور بين [1، -1] ومعامل التقلطح أقل من 20 يعني أن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي (Michra et al 2019 p68)

الجدول رقم (22) اختبار التوزيع الطبيعي

معامل التقلطح	معامل الالتواء	المتغيرات
- 0,980	0,123	الاستشعار
- 0,489	- 0,366	التعلم
0,010	- 0,439	الاستحواذ
0,616	- 0,728	التكامل والتنسيق
0,693	- 0,960	إعادة التشكيل
0,721	- 0,804	الأداء الإبداعي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss V26

من خلال نتائج الجدول رقم (22) نلاحظ أن معاملات الالتواء لكل من القدرات الديناميكية والأداء الإبداعي محصورة بين  $[-1, 1]$  وبالنسبة لمعاملات التقلطح فهي تقل عن (20)، وبالتالي فإن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، وهذا ما يمكننا من استخدام الاختبارات المعلمية.

ثانياً: اختبار استقلالية متغيرات الدراسة

لاختبار استقلالية المتغيرات المستقلة للدراسة وعدم تداخلها مع بعضها البعض تم الاعتماد على معامل تضخم التباين VIF والتباين المسموح Tolérance والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (23): معامل تضخم التباين والتباين المسموح

المتغيرات	معامل تضخم التباين Vif	التباين المسموح Tolérance
الاستشعار	2,890	0,346
أبعاد القدرات	5,824	0,172
الديناميكية	2,783	0,359
التكامل والتنسيق	7,418	0,135
إعادة التشكيل	4,687	0,213

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss V26

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات تضخم التباين لأبعاد المتغير المستقل (القدرات الديناميكية) جميعها أقل من (10)، في حين جاءت جميع قيم معاملات التباين المسموح أكبر من (0,10)، إذ تؤكد هذه النتائج استقلالية المتغيرات المستقلة للدراسة وعدم تداخلها مع بعضها البعض.

وانطلاقاً من هذه النتائج يمكن متابعة الدراسة واختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة.

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية

لاختبار فرضيات الدراسة بين متغيرات الدراسة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، كما اعتمدنا على مقياس كوهن لقياس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة وكذلك القوة التفسيرية (حجم التأثير).

الجدول رقم (24): مجالات قياس قوة الارتباط وحجم التأثير

معامل الارتباط		البيان
ارتباط سلبي	ارتباط إيجابي	
من 0,1 - إلى 0,3 -	من 0,1 إلى 0,3	ضعيف
من 0,31 - إلى 0,5 -	من 0,31 إلى 0,5	متوسط
من 0,51 - إلى 1 -	من 0,51 إلى 1	كبير
القوة التفسيرية (حجم التأثير %)		
أقل من 10%		ضعيف
بين 10 % و 50%		متوسط
أكبر من 50%		كبير

Cohen, J. (1988). Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences (2nd ed.). Routledge.

<https://doi.org/10.4324/9780203771587>

كما أننا سنعتمد على القاعدة التالية:

إذا كانت قيمة (sig >0,05) فإننا نقبل الفرضية الصفرية (لا توجد) ونرفض الفرضية البديلة (توجد)

إذا كانت قيمة (sig <0.05) فإننا نرفض الفرضية الصفرية (لا توجد) ونقبل الفرضية البديلة (توجد)

تم الاعتماد على تحليل التباين للانحدار المتعدد كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد (المتغير التابع = الأداء الإبداعي)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R
الانحدار	18,576	5	3,715	16,479	0,000	0,841	0,708
01 الخطأ	7,665	34	0,225	-	-	-	-
المتبقي							
المجموع	26,241	39	-	-	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات

من خلال نتائج الجدول رقم (25) نلاحظ أن مستوى الدلالة  $F = 0,000$  أي أنه أقل من  $Sig = 0,05$  مما يعني أن النموذج دال إحصائياً، كما نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط  $R = 0,708$  مما يدل على وجود ارتباط كبير وموجب بين القدرات الديناميكية والأداء الإبداعي، ونلاحظ أيضاً أن معامل التحديد  $R^2 = 0,841$

هذا يعني أن 84% من التباين الحاصل في المتغير التابع (الأداء الإبداعي) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (القدرات الديناميكية)، وبالتالي يوجد أثر للقدرات الديناميكية بأبعادها الكلية في تحقيق الأداء الإبداعي، وعليه يمكننا القول بأن الفرضية الرئيسية "مقبولة" التي تنص على أنه "تساهم القدرات الديناميكية بأبعادها الكلية في تحقيق الأداء الإبداعي"

#### اختبار الفرضيات الفرعية:

من أجل اختبار أثر كل بعد من ابعاد القدرات الديناميكية (الاستشعار، التعلم، الاستحواذ، التكامل والتنسيق وإعادة التشكيل) على الأداء الإبداعي، اعتمدنا على نتائج الانحدار الخطي المتعدد، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (26): الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد القدرات الديناميكية

النموذج	المعاملات غير النمطية B	المعاملات النمطية Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الثابت	0,409	-	1,037	0,307
الاستشعار	0,365	0,392	2,490	0,018
التعلم	0,000	0,000	- 0,001	1,000
الاستحواذ	0,148	0,149	0,963	0,342
التكامل والتنسيق	0,044	0,043	0,172	0,865
إعادة التشكيل	0,351	0,371	1,847	0,073

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

#### • اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص هذه الفرضية على أنه " تساهم قدرات الاستشعار في تحقيق الأداء الإبداعي لدى إطارات

المؤسسات محل الدراسة "



من نتائج الجدول نلاحظ قيمة المعاملات النمطية موجبة وأن مستوى الدلالة الناتج يساوي (0,018) وهو أقل من المستوى المعتمد (0,05)، وهذا يدل على وجود أثر دال احصائيا لبعدها استشعار الفرص المتاحة في تحقيق الأداء الإبداعي لدى إطارات المؤسسات محل الدراسة بجيجل ومنه الفرضية الفرعية الأولى "مقبولة".

#### • اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه "تساهم قدرات التعلم في تحقيق الأداء الإبداعي لدى إطارات المؤسسات محل الدراسة

فمن خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة الناتج يساوي (1,000) وهو أكبر من المستوى المعتمد (0,05)، ما يعني ذلك عدم وجود أثر دال احصائيا لبعدها التعلم في تحقيق الأداء الإبداعي لدى إطارات المؤسسات محل الدراسة بجيجل ومنه الفرضية الفرعية الثانية "مرفوضة".

#### • اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه "تساهم قدرات الاستحواذ في تحقيق الأداء الإبداعي لدى م إطارات المؤسسات محل الدراسة بجيجل "

فمن خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة الناتج يساوي (0,342) وهو أكبر من المستوى المعتمد (0,05)، ما يعني ذلك عدم وجود أثر دال احصائيا لبعدها الاستحواذ في تحقيق الأداء الإبداعي لدى إطارات المؤسسات محل الدراسة بجيجل ومنه الفرضية الفرعية الثالثة "مرفوضة".

#### اختبار الفرضية الرابعة

تنص هذه الفرضية على أنه "تساهم قدرات التكامل والتنسيق في تحقيق الأداء الإبداعي لدى إطارات المؤسسات محل الدراسة بجيجل "

فمن خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة الناتج يساوي (0,865) وهو أكبر من المستوى المعتمد (0,05)، ما يعني ذلك عدم وجود أثر دال احصائيا لبعدها التكامل والتنسيق في تحقيق الأداء الإبداعي لدى بجيجل ومنه الفرضية الفرعية الرابعة إطارات المؤسسات محل الدراسة "مرفوضة".

#### اختبار الفرضية الخامسة

تنص هذه الفرضية على انه "تساهم قدرات إعادة تشكيل الموارد في تحقيق الأداء الإبداعي لدى إطارات المؤسسات محل الدراسة بجيجل "

فمن خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة الناتج يساوي (0,073) وهو أصغر من المستوى المعتمد (0,05)، ما يعني ذلك وجود أثر دال احصائيا لبعده إعادة تشكيل الموارد في تحقيق الأداء الإبداعي لدى إطارات المؤسسات محل الدراسة بجيجل ومنه الفرضية الفرعية الرابعة " مقبولة " .

### تفسير نتائج الدراسة

- ❖ يوجد مستوى مرتفع للقدرات الديناميكية للمؤسسات محل الدراسة بجيجل وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي بهذا المحور المقدر ب (3,720) ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن هذه المؤسسات تولي اهتمام كبير للقدرات الديناميكية من استشعار للفرص، تعلم، استحواذ، تكامل وتنسيق وإعادة تشكيل الموارد.
- ❖ يوجد مستوى مرتفع للأداء الإبداعي للمؤسسات محل الدراسة بجيجل وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا المحور والمقدر ب (3,775) ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن لدى هذه المؤسسات موظفين يمتلكون القدرة على الابداع من خلال توليد أفكار جديدة وترجمتها على ارض الواقع.
- ❖ تساهم القدرات الديناميكية في تحقيق الأداء الإبداعي لدى عينة الدراسة (إطارات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة)، وهذا ما يدل على امتلاك هذه المؤسسات لمجموعة من القدرات الديناميكية تسعى من خلالها إلى تحقيق كل من عمليتي الاستكشاف والاستثمار للأداء الإبداعي، مما يعني وجود بيئة عمل تسمح باكتشاف قدرات ومهارات مواردها البشرية.
- ❖ لقدرات استشعار الفرص المتاحة دور في تحقيق الأداء الإبداعي للمؤسسات محل الدراسة، وهذا ما يدل على أن إدارة هذه المؤسسات قادرة على الإحساس ببيئتها سواء الداخلية والخارجية ولها القدرة على التعرف على الفرص ورصد التهديدات ولديها معلومات كاملة على المنافسين وما يريده المستهلكون حقا.
- ❖ ليس لقدرات التعلم والاستحواذ دور في تحقيق الأداء الإبداعي لدى عينة الدراسة ويمكن تفسير ما توصلت إليه دراستنا على أن هذه المؤسسات لا تشجع مواردها البشرية على التعلم ولا تعتمد على إدارة المعرفة واكتساب المهارات، وعدم استثمار الفرص التي تم الاستشعار بها وعدم تقييمها لقدراتها الحالية والمحتملة أو الجديدة التي تستخدم في التصاميم التكنولوجية المناسبة استجابة لحاجات ورغبات الزبائن في الأسواق.

- ❖ ليس لقدرات التكامل والتنسيق دور في تحقيق الأداء الإبداعي لدى عينة الدراسة وهذا ما يفسره عدم دمج الإدارة لوظائفها المختلفة مما يدل أيضا على غياب التفاعل الإيجابي بين الموارد المختلفة.
- ❖ لقدرات إعادة تشكيل الموارد دور في تحقيق الأداء الإبداعي لدى عينة الدراسة وهذا ما يفسر قدرة المؤسسات على إعادة تجميع وتشكيل موجوداتها وهيكلها التنظيمية حتى تلائم التغير الحاصل في الأسواق والتغير التكنولوجي.

### خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل عرض ومناقشة نتائج آراء عينة الدراسة حول القدرات الديناميكية والأداء الإبداعي وذلك بالاعتماد على الاستبيان الذي يعتبر أهم الوسائل الفعالة في جمع البيانات، واستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والانحدار الخطي المتعدد، و تم تفرغ وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وبعد الدراسة والتحليل تم التوصل إلى وجود مستوى مرتفع للقدرات الديناميكية و الأداء الإبداعي، وتم التوصل أيضا إلى أنه يوجد أثر للقدرات الديناميكية في تعزيز الأداء الإبداعي لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بجيجل.

خاتمة

تسعى كافة المنظمات اليوم لتحقيق النجاح والتفوق، من خلال تبنيها لاستراتيجيات جديدة تتوافق مع بيئتها المتغيرة، فمن خلال هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني حاولنا تسليط الضوء على إحدى الأدوات ( المقاربات) المعاصرة والمتعلقة بالقدرات الديناميكية، حيث تعتبر هذه الأخيرة المحرك الرئيسي لكافة عملياتها وأنشطتها، وبالتالي أصبح لزاما على المنظمات الاهتمام أكثر بقدراتها الديناميكية باعتبارها ذات قيمة عالية لكونها تعمل في ظروف مضطربة كما تضم عدة أشكال من القدرات المهمة واللازمة في الحصول على المعلومات واستشعارها وتحليلها، بالإضافة الى الاهتمام بإحداث تناسق وتكامل بين كافة أقسام ووحدات المنظمة، ما يؤدي هذا إلى النهوض بأدائها ورفعها إلى مستويات عالية ومنه تعزيز موقفها التنافسي.

### أولاً: نتائج الدراسة

من هم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة ما يلي:

#### 1\_ النتائج النظرية

بعد التطرق في الفصل النظري إلى دراسة المتغيرات الأساسية في الدراسة والمتمثلة في القدرات الديناميكية والأداء الإبداعي تم التوصل الى نتائج أهمها:

- تعتبر القدرات الديناميكية أحد أحدث المفاهيم في الإدارة الاستراتيجية، تعمل على تمكين المنظمات من فهم كيفية تحقيق الميزة التنافسية وكيفية الحفاظ عليها من خلال عمليات خفض البيئة ودمج الموارد الداخلية والخارجية وإعادة تشكيلها.

- يوجد ترابط بين القدرات الديناميكية والأداء الإبداعي ففي حين أن القدرات الديناميكية تستكشف الاستراتيجية التي تمكن المنظمة في كيفية التعامل مع التغيير الذي يحدث في بيئتها فإن الأداء الإبداعي يهتم بدراسة السياقات التنظيمية.

- لكل من القدرات الديناميكية والأداء الإبداعي تأثير خاص على نجاح المنظمة وتحقيقها لميزة تنافسية على المدى الطويل والبعيد.

- يسمح الأداء الإبداعي بتحقيق مستويات أعلى من التميز والابتكار، من خلال توفير التوازن والتزامن بين الأنشطة الهادفة يؤدي الى استكشاف معارف جديدة واستغلال الموجودة منها.

## 2-النتائج التطبيقية

- يوجد مستوى مرتفع للقدرات الديناميكية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة.
- يوجد مستوى مرتفع للأداء الإبداعي للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لدى أفراد عينة الدراسة.
- يعد بعد الاستشعار هو أكبر أبعاد القدرات الديناميكية تطبيقاً داخل المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
- يعد بعد التعلم هو أقل بعد تطبيقاً في المؤسسات محل الدراسة حيث جاء متوسط إجابات أفراد العينة حول هذا البعد في الدرجة الأخيرة مقارنة مع الأبعاد الأخرى.
- يوجد أثر للقدرات الديناميكية ببعدها الكلي في تحقيق الأداء الإبداعي لدى عينة الدراسة.
- أظهرت النتائج وجود دور لكل من بعد الاستشعار وإعادة تشكيل الموارد على الأداء الإبداعي لدى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
- أظهرت النتائج عدم وجود دور لكل من بعد التعلم، بعد الاستحواذ وبعد التكامل والتنسيق على الأداء الإبداعي لدى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

## التوصيات

- على ضوء ما تطرقنا إليه في هذا المبحث يمكن الخروج بالتوصيات التالية؛
- يجب ادخال تطبيقات تكنولوجية حديثة تضمن فحص ومراجعة البيئة بشكل دوري، تساعدها فني جمع المعلومات والاستجابة لتقلبات السوق.
- تشجيع العمل الجماعي بين الموظفين، مما يخلق لديهم تقوية العلاقات والروابط التي تعزز ثقتهم بأنفسهم.
- ينبغي على المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة الاهتمام بكل من قدرات التعلم، الاستحواذ، التكامل والتنسيق للاستفادة القصوى من القدرات الديناميكية.
- ضرورة استغلال المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة للفرص المتاحة، لتعزيز الجانب الإيجابي المتعلق بنشاطاتها.
- أن تستمر المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على تطوير آليات تعزيز كل من القدرات الديناميكية والأداء الإبداعي.

- توفير برامج تدريبية للإبداع لتدعيم وتشجيع المبدعين المتميزين؛
- تفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز والابداع في الأداء ومكافأة المبدعين؛
- القيام بإجراء دراسات مستقبلية تعنى بالقدرات الديناميكية والأداء الإبداعي؛

### آفاق الدراسة

نرجو أن نكون قد وفقنا في دراستنا لهذا الموضوع من خلال محاولة الالمام بمختلف الجوانب المتعلقة بالقدرات الديناميكية والأداء الإبداعي، ولمزيد من الاثراء والتجديد نقترح مواضيع والتي يمكن ان تكون لبحوث مستقبلية ناجحة وهي؛

- أثر القدرات الديناميكية على التفوق التنظيمي؛
- تأثير القدرات الديناميكية في تحقيق النجاح الاستراتيجي؛
- أثر العوامل التنظيمية على الأداء الإبداعي للعاملين؛



# قائمة المصادر والمراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية

### 1\_ الكتب

- 1\_ أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية ، دار مجدلاوي لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2009).
- 2\_ أحمد بن مرسي، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (2005).
- 3\_ عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرون النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2014.
- 4\_ مايكل بورتر، الاستراتيجية التنافسية أساليب تحليل الصناعات والمنافسين، دار الكتاب العربي، (2010).

### 2\_ المجالات العلمية

- 5\_ حمدان عبيد منصور، نجوى باكر يعقوب، تحليل القدرات الديناميكية وقياس تأثيرها على الجاهزية الإستراتيجية (دراسة تطبيقية في شركة أسيا سيل)، المجلة العربية للإدارة، العدد، 41، 2011.
- 6\_ سمير عماري، دور القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة الإستراتيجية (دراسة حالة بعض المؤسسات الإقتصادية بولاية المسيلة) ، مجلة الاقتصاد والمالية، العدد1، 2022.
- 7\_ صفاء كامل حنان، تأثير القدرات الديناميكية في الميزة التنافسية (بحث تحليلي في الشركة العامة للإسمنت العراقية)، Journal of Economics And Administrative Sciences، العدد111، 2019.
- 8\_ عذراء عبد الكريم حميد، دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الإبداعي، مجلة المثلى للعلوم الادارية والإقتصادية، 2018.
- 9\_ علي عبد الرزاق لفته العبودي، توظيف القابليات الديناميكية للمنظمات لتعزيز أنشطة التجديد الاستراتيجي (دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في كليات جامعتي القادسية والمثنى)، مجلة القادسية للعلوم الادارية والإقتصادية، 2015.
- 10\_ عواطف عيشوش ، القدرات الديناميكية كألية لتعزيز البراعة التنظيمية (دراسة حالة بعض البنوك بولاية الوادي)، مجلة الاستراتيجية والتنمية، العدد 2021.
- 11\_ عقيل وانس مضاض، دور القدرات الديناميكية للمؤسسة الامنية في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية ( بحث تحليلي لآراء عينة من قيادة وكالة لوزارة لشؤون الاستخبارات والتحقيقات الاتحادية في وزارة الداخلية العراقية)، مجلة الدنانير، العدد23.
- 12\_ مروة عبد الحميد، عايدة محمد علام، محمد عبد التواب شاهين، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في فروع البنك المركزي المصري، *Journal of Environmental Studies and Researches*، العدد 419، 2019.

\_ محمد جاسم خليل، علاقة رأس المال الاجتماعي بالقدرات الديناميكية وتأثيرها في ريادة المنظمة (دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة بابل)، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، العدد 3، 2019.

14\_ نجاح جابر، دور التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تحقيق البراعة السياقية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، 2013.

15\_ نادية ناصر عكلة الموسوي، دور القيادة الخلاقة في تطوير المقدرات التنظيمية الديناميكية (دراسة تطبيقية في عينة من الكليات الأهلية)، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العدد 1، 2016.

### 3\_ البحوث الجامعية

16\_ احمد كاظم بريس اليساري انعكاس القدرات الديناميكية ومهارات التفكير الاستراتيجي على الاداء المنظمي المستدام ضمن إطار نظرية تعدد المستويات ( دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية)، دحة نكتوراه، العدد 58 ، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، جامعة كربلاء، 2014.

17\_ حمد حميد مرزوق الرشيدى ، أثر التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية في القدرات الديناميكية لشركات الطيران في الكويت، رسالة ماجستير ، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الكويت، 2018.

18\_ خراز الأخضر، دور الابداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية ( دراسة حالة مؤسسة EGGT مركب حمام ربي سعيدة نمونجا) ، شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة أبي بكر بلقايد، 2011.

19\_ رحاب علي ابراهيم علي، الدور الوسيط للقدرات الديناميكية في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام (الدور المعدل للمرونة الإستراتيجية)، أطروحة دكتوراه، العدد 70، كلية الدراسات العليا، الخرطوم، السودان، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2020.

20\_ لميس عارف عبد ربه المحاسنه، الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية دراسة ميدانية على الشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية، جامعة الشرق الاوسط. عمان ، كلية الأعمال، الأردن 2017

21\_ مريم نشأت عزيز العبيدي، اثر القدرات الديناميكية في العوامل البيئية -الدور الوسيط لعمليات الذكاء التنافسي. (دراسة ميدانية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان)، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن 2018 .

22\_ يوسف مدوكي، أثر قدرات البحث والتطوير، وقدرات الابداع التكنولوجي على الأداء الابداعي للمؤسسات الصناعية (دراسة مجموعة مؤسسات في قطاع الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية في الجزائر)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019.

4 \_ المؤتمرات

23 \_ مروان وليد المصري، أحمد محمد طافش، درجة مساهمة القدرات الديناميكية في تحسين قدرات ذكاء الأعمال ( دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة)، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال (ICITB2020)، غزة 2020.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- 24\_ Andrejs Čirjevskis **the role of dynamic capabilities as drivers of business model innovation in mergers and acquisitions of technology–advanced firms.** Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 5(1), 12, 2019.
- 25- EL GIZAWI, Nabil. **The dynamic capabilities theory: assessment and evaluation as a contributing theory for supply chain management.** Thèse de baccalauréat. University of Twente 2014
- 26- GRIFFITH, David A. ET HARVEY, Michael G. **A resource perspective of global dynamic capabilities.** Journal of international business studies, vol. 32, no 3, 2001.
- 27-HOU, Jia-Jeng. **Toward a research model of market orientation and dynamic capabilities.** Social Behavior and Personality: an international journal, vol. 36, N 9. 2008.
- 28- Hagedoorn, John, and Myriam Cloudt. **"Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicators?"** Research policy, vpl 32.N 8, 2003
- 29- JANSSEN, M. J., ALEXIEV, Alexander, CASTALDI, Carolina, *et al.* **A multi-level multidimensional approach for measuring dynamic capabilities in service innovation management.** In: *conference; DRUID Society Conference 2012, 19–21 June 2012, Copenhagen, Denmark.* 2012.
- 30- Jiang, Wei, Felix tinoziva Mavondo, and Margaret Jekanyika Matanda. **"Integrative capability for successful partnering: a critical dynamic capability."** Management Decision, 2015.
- 31- March, James G. **"Exploration and exploitation in organizational learning."** Organization science 2.1 (1991): 71–87.
- 33- O'Reilly III, Charles A., and Michael L. Tushman. **"Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma."** Research in organizational behavior. vol 28 .2008.
- 34- Teece, David J. **"Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance."** Strategic management journal, vol 28, N 13, 2007

- 35- Teece, David J., Gary Pisano, and Amy Shuen. "**Dynamic capabilities and strategic management.**" **Strategic management journal**, vol, 18, N 7 1997.
- 36- Teece, David J. "**Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action.**" *Journal of management studies*, vol 49. N 8 ,2012.
- 37 - Wang, Catherine L., and Pervaiz K. Ahmed. "**Dynamic capabilities: A review and research agenda.**" *International journal of management reviews*. vol 9, N 1, 2007
- 38- Michra p.Pandey CM ;Singh. U. Gupta A.Saho C . Kushri A. Descriptive Statistics and normality tests for statistical data.ann Card Anaesth2019.p 67-72.

المواقع الإلكترونية.

- 38 \_<https://ar.wikipedia.org/w/index.php>
- 39- <https://doi.org/10.4324/9780203771587>

**الملاحق**

جامعة محمد الصديق بن يحي \_ جيجل

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان حول

دور القدرات الديناميكية في تحقيق الأداء الإبداعي

موجه للعاملين بالمؤسسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة أما بعد:

لنا الشرف العظيم أن نضع بين أيديكم الكريمة هذا الاستبيان، والذي صمم لجمع المعلومات اللازمة لدراسة علمية تحت عنوان " دور القدرات الديناميكية في تحقيق الأداء الإبداعي"، والتي نقوم بها استكمالاً لتحضير مذكرة ماستر إدارة موارد بشرية.

نرجو منكم التكرم بقراءة العبارات بدقة والاجابة عنها بموضوعية، علما بأن هذه البيانات لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون دقة إجاباتكم ومساهمتم عوناً كبيراً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعملية.

شاكرين لكم حسن تعاونكم وتقبلكم، راجين الله لكم دوام التوفيق.

الجزء الأول: البيانات الشخصية ضع علامة (X) في المكان المناسب.

أنثى

ذكر

السن: أقل من 30 سنة  من 31 - 40 سنة  من 41 - 50 سنة  أكبر من 50 سنة

المؤهل العلمي: ثانوي أو أقل  ليسانس  ماستر  دراسات عليا

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5\_ 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

## الجزء الثاني: محاور الاستبيان

## المحور الأول: القدرات الديناميكية:

الرجاء وضع إشارة (X) في المكان المناسب.

الرقم	العبارات	أوافق	أوافق وبشدة	محايد	لا أوافق	لا أوافق وبشدة
قدرات الاستشعار						
1	تجري المؤسسة باستمرار عمليات مسح بيئي لتحديد فرص العمل الجديدة					
2	تكرس المؤسسة الوقت الكافي لتنفيذ أفكار للخدمات الجديدة					
3	تقوم المؤسسة بمراجعة التأثيرات المحتملة للتغيرات البيئية على زبائنها					
4	تمتلك المؤسسة معلومات كافية عن السوق وتحركات المنافسين					
5	تعمل المؤسسة على تجزئة السوق من أجل تحديد الجزء المستهدف					
قدرات التعلم						
6	تشجع المؤسسة العمل الجماعي لتبادل المعارف والخبرات بين الموظفين					
7	تتميز المؤسسة بفعاليتها في تطوير المعرفة الجديدة المؤثرة على تطوير الخدمات					
8	لدى المؤسسة إجراءات كافية لاستيعاب المعارف الجديدة					
9	تقوم المؤسسة بتحفيز الموظفين على التعلم الذاتي					
10	توفر المؤسسة كل الوسائل والامكانيات اللازمة للتعلم					
11	تحرص المؤسسة على تحويل الأفكار التي تم الاستفادة منها، جراء الدورات التدريبية الى خدمات جديدة					

قدرات الاستحواذ						
12	تصمم المؤسسة الخدمات وفقا لطلب العملاء					
13	تستجيب المؤسسة بسرعة لفرص السوق الجديدة					
14	تمتلك المؤسسة القدرة على التكيف مع طلبات العملاء					
قدرات التكامل والتنسيق						



					تعديل المؤسسة أهدافها وتعديد جدول أعمالها وفقا للاحتياجات والظروف المتغيرة	15
					تدار المؤسسة بطريقة تضمن التكامل بين مهام الموظفين وأنشطتهم المختلفة	16
					لدى المؤسسة إدارة فعالة قادرة على ربط أنشطتها المختلفة بنجاح	17
					تعتمد المؤسسة في انجاز المهام التي تعتمد بعضها على البعض الآخر بكل متتابع لتسهيل إنجازها	18
					تحرص المؤسسة على توفير كل التقنيات اللازمة والتي تسمح بالتنسيق بين مختلف الأقسام	19
قدرات إعادة التشكيل						
					تعمل المؤسسة على إعادة تنظيم القدرات والمعرفة الحالية بالشكل الذي يولد منتجات جديدة	20
					تقوم المؤسسة بإعادة النظر بطرق استخدام الموارد والمقدرات الحالية بهدف ضمان استدامة أدائها	21
					لدى المؤسسة تصور واضح عن إمكانياتها وماهي فرص استبدالها وتصورها	22

### المحور الثاني: الأداء الإبداعي

الرقم	العبارات	أوافق	أوافق ويشدة	محايد	لا أوافق	لا أوافق ويشدة
1	تقدم المؤسسة منتجات وخدمات جديدة لتلبية احتياجات الزبائن الجدد					
2	تقدم المؤسسة منتجات وخدمات جديدة لتلبية احتياجات الأسواق الجديدة					
3	تعزز المؤسسة ادخال تكنولوجيا جديدة في المنتجات والخدمات التي لم يتم تشغيلها بعد					
4	تقوم المؤسسة بتشجيع موظفيها على ابتكار أفكار خلاقة تتحدى الأفكار التقليدية					
5	تتطلب المؤسسة معرفة جديدة وقدرات يتم تطويرها في مختلف المجالات					
6	توظف المؤسسة المعرفة التي تمتلكها لتمكينها الاستجابة لمتطلبات الأسواق والزبائن الحاليين					

					تقوم المؤسسة بتوسيع المعرفة والمهارات الحالية التي تمتلكها	7
					تقوم المؤسسة بتحسين التصاميم الحالية لمنتجاتها	8
					تركز المؤسسة على توسيع المقدرات والتكنولوجيا ونماذج الاعمال لها	9
					تعزز المؤسسة على الاستجابة للمتطلبات الالية للبيئة بما فيها الأسواق والزبائن	10
					تقوم المؤسسة بتخفيض التكاليف وتحقيق رضا زبائنها	11

الملحق رقم (02) مخرجات برنامج Spss

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,933	5
,915	2
,949	7

Statistiques					
		النوع	السن	المؤهل العلمي	سنوات الخبرة
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0
النوع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	24	60,0	60,0	60,0
	أنثى	16	40,0	40,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

السن					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	3	7,5	7,5	7,5
	من 31 الى 40 سنة	22	55,0	55,0	62,5
	من 41 الى 50 سنة	9	22,5	22,5	85,0
	أكبر من 50 سنة	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	
المؤهل العلمي					

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي أو أقل	10	25,0	25,0	25,0
	ليسانس	19	47,5	47,5	72,5
	ماستر	7	17,5	17,5	90,0
	دراسات عليا	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

		سنوات الخبرة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	5	12,5	12,5	12,5
	من 5 الى 10 سنوات	18	45,0	45,0	57,5
	أكثر من 10 سنوات	17	42,5	42,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Statistiques		
الأداء الابداعي		
N	Valide	40
	Manquant	0
Asymétrie		-,804
Erreur standard d'asymétrie		,374
Kurtosis		,721
Erreur standard de Kurtosis		,733

Corrélations							
		الدناميكية_ القدرات	الاستشعار	التعلم	الاستحواذ	والتنسيق_ التكاملي	التشكيل_ اعادة
الدناميكية_ القدرات	Corrélation de Pearson	1	,835**	,936**	,835**	,939**	,904**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
الاستشعار	Corrélation de Pearson	,835**	1	,808**	,564**	,669**	,657**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40

التعلم	Corrélacion de Pearson	,936**	,808**	1	,696**	,845**	,812**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
الاستحواذ	Corrélacion de Pearson	,835**	,564**	,696**	1	,797**	,676**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
والتنسيق_ التكاملي	Corrélacion de Pearson	,939**	,669**	,845**	,797**	1	,875**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40	40	40
التشكيل_ اعادة	Corrélacion de Pearson	,904**	,657**	,812**	,676**	,875**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

		Corrélations													
		المؤسسة تجري	تحديد بيئي مسح	الجديدة العمل فرص	المؤسسة تتركس	تنفيذ الكافي الوقت	للخدمات أفكار	المؤسسة تقوم	التأثيرات بمراجعة	للتغيرات المحتملة	المؤسسة تمتلك	عن كافية معلومات	وتحركات السوق	المناقسين	الاستشعار
مسح المؤسسة تجري فرص تحديد بيئي الجديدة العمل	Corrélacion de Pearson	1	,727**	,591**	,338*	,458**	,776**								
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,033	,003	,000								
	N	40	40	40	40	40	40								
المؤسسة تتركس تنفيذ الكافي الوقت الجديدة للخدمات أفكار	Corrélacion de Pearson	,727**	1	,727**	,492**	,541**	,872**								
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,001	,000	,000								
	N	40	40	40	40	40	40								
المؤسسة تقوم التأثيرات بمراجعة للتغيرات المحتملة زيانها على البيئية	Corrélacion de Pearson	,591**	,727**	1	,525**	,562**	,838**								
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,001	,000	,000								
	N	40	40	40	40	40	40								
المؤسسة تمتلك عن كافية معلومات وتحركات السوق المناقسين	Corrélacion de Pearson	,338*	,492**	,525**	1	,790**	,761**								
	Sig. (bilatérale)	,033	,001	,001		,000	,000								
	N	40	40	40	40	40	40								

تجزئة على المؤسسة تعمل الجزء تحديد أجل من السوق المستهدف	Corrélation de Pearson	,458**	,541**	,562**	,790**	1	,813**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40	40	40
الاستثمار	Corrélation de Pearson	,776**	,872**	,838**	,761**	,813**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).							
* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).							

Corrélations								
		العامل المؤسسة تشجع تبادل الجماعي بين والخبرات المعارف	فعاليتها المؤسسة تتميز المعرفة تطوير في على المؤثرة الجديدة	إجراءات المؤسسة لدى لاستيعاب كاقية الجديدة المعارف	بتحفيز المؤسسة تقوم التعلم على الموظفين الذاتي	كل المؤسسة توفر والامكانيات الوسائل للتعلم اللازمة	على المؤسسة تحرص تم التي الأفكار تحويل جراء منها، الاستفادة	النظم
المؤسسة تشجع الجماعي العمل المعارف لتبادل بين والخبرات الموظفين	Corrélacion de Pearson	1	,817**	,670**	,603**	,708**	,665**	,883**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
المؤسسة تتميز تطوير في فعاليتها الجديدة المعرفة تطوير على المؤثرة الخدمات	Corrélacion de Pearson	,817**	1	,696**	,518**	,685**	,691**	,866**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,001	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
المؤسسة لدى كاقية إجراءات المعارف لاستيعاب الجديدة	Corrélacion de Pearson	,670**	,696**	1	,615**	,532**	,704**	,829**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
بتحفيز المؤسسة تقوم التعلم على الموظفين الذاتي	Corrélacion de Pearson	,603**	,518**	,615**	1	,744**	,601**	,811**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
كل المؤسسة توفر والامكانيات الوسائل للتعلم اللازمة	Corrélacion de Pearson	,708**	,685**	,532**	,744**	1	,608**	,845**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
المؤسسة تحرص الأفكار تحويل على الاستفادة تم التي الدورات جراء منها، خدمات الى التدريبية	Corrélacion de Pearson	,665**	,691**	,704**	,601**	,608**	1	,836**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
النظم	Corrélacion de Pearson	,883**	,866**	,829**	,811**	,845**	,836**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40	40

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations						
		المؤسسة تصمم وفقاً للخدمات للعملاء لطلب	بسرعة المؤسسة تستجيب	السوق لفرص المؤسسية تمتلك	على القدرة مع التكيف	الاستعداد
المؤسسة تصمم لطلب وفقاً للخدمات للعملاء	Corrélacion de Pearson	1	,523**	,636**	,841**	
	Sig. (bilatérale)		,001	,000	,000	
	N	40	40	40	40	
المؤسسة تستجيب لفرص بسرعة الجديدة السوق	Corrélacion de Pearson	,523**	1	,596**	,835**	
	Sig. (bilatérale)	,001		,000	,000	
	N	40	40	40	40	
المؤسسة تمتلك التكيف على القدرة للعملاء طلبات مع	Corrélacion de Pearson	,636**	,596**	1	,875**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	
	N	40	40	40	40	
الاستعداد	Corrélacion de Pearson	,841**	,835**	,875**	1	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		
	N	40	40	40	40	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

		المؤسسة تعجل جدولاً وتعيد أهدافها وفقاً لعملائها	المؤسسة تدار تضمن بطريقة مهام بين التكامل	إدارة المؤسسة لدى على قدرة فعالة أنشطتها ربط	في المؤسسة تعتمد التي المهام انجاز على بعضها تعتمد	المؤسسة تحرص كل توفير على اللازمة التفتيات	والتنسيق_التكامل
أهدافها المؤسسة تعجل أعمالها جدولاً وتعيد للاحتياجات وفقاً المتغيرة والظروف	Corrélacion de Pearson	1	,741**	,709**	,563**	,503**	,830**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,001	,000
	N	40	40	40	40	40	40
بطريقة المؤسسة تدار بين التكامل تضمن الموظفين مهام المختلفة وأنشطتهم	Corrélacion de Pearson	,741**	1	,621**	,486**	,502**	,802**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,001	,001	,000
	N	40	40	40	40	40	40
إدارة المؤسسة لدى ربط على قدرة فعالة المختلفة أنشطتها بنجاح	Corrélacion de Pearson	,709**	,621**	1	,812**	,647**	,899**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40

في المؤسسة تعتمد التي المهام انجاز على بعضها تعتمد بكل الآخر البعض إنجازها لتسهيل متابع	Corrélation de Pearson	,563**	,486**	,812**	1	,769**	,860**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
المؤسسة تحرص كل توفير على والتي اللازمة التقنيات بين بالتنسيق تسمح الأقسام مختلف	Corrélation de Pearson	,503**	,502**	,647**	,769**	1	,816**
	Sig. (bilatérale)	,001	,001	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40	40	40
والتنسيق_التكامل	Corrélation de Pearson	,830**	,802**	,899**	,860**	,816**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

		Corrélations					
		إعادة على المؤسسة تعمل والمعرفة القدرات تنظيم يولد الذي بالشكل الحالية جديدة منتجات	بإعادة المؤسسة تقوم استخدام بطرق النظر المقدرات والموارد استدامة ضمان	الحالية والمقدرات الموارد استدامة ضمان بهدف	تصور المؤسسة لدى إمكانياتها عن واضح استبدالها فرص وماهي وتصورها	التشكيل_إعادة	
المؤسسة تعمل إعادة على القدرات تنظيم والمعرفه بالشكل الحالية يولد الذي جديدة منتجات	Corrélation de Pearson	1	,884**	,708**	,933**		
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000		
	N	40	40	40	40		
المؤسسة تقوم النظر بإعادة استخدام بطرق الموارد المقدرات الحالية استدامة ضمان	Corrélation de Pearson	,884**	1	,767**	,954**		
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000		
	N	40	40	40	40		
المؤسسة لدى واضح تصور إمكانياتها عن فرص وماهي استبدالها وتصورها	Corrélation de Pearson	,708**	,767**	1	,891**		
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000		
	N	40	40	40	40		
التشكيل_إعادة	Corrélation de Pearson	,933**	,954**	,891**	1		
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000			
	N	40	40	40	40		

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).



Corrélations																								
		منتجات المؤسسة تقدم	تلبية جديدة وخدمات	منتجات المؤسسة تقدم	تلبية جديدة وخدمات	ادخال المؤسسة تعزز	في جديدة تكنولوجيا	بتشجيع المؤسسة تقوم	ابتكار على موظفيها	المؤسسة تتطلب	وقدرات جديدة معرفة	المؤسسة توظف	تمتلكها التي المعرفة	بتوسيع المؤسسة تقوم	والمهارات المعرفة	بتحسين المؤسسة تقوم	الحالية التصاميم	على المؤسسة تركز	المقدرات توسيع	على المؤسسة تعزز	للمتطلبات الاستجابية	المؤسسة تقوم	التكاليف بتخفيض	الإبداعي_الإداء
جديدة وخدمات منتجات المؤسسة تقدم الجدد الزبائن احتياجات تلبية	Corrélation de Pearson	1	,628**	,545**	,609**	,691**	,636**	,712**	,716**	,556**	,577**	,670**	,786**											
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000												
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	39	40											
جديدة وخدمات منتجات المؤسسة تقدم الجديدة الأسواق احتياجات تلبية	Corrélation de Pearson	,628**	1	,759**	,635**	,726**	,652**	,560**	,761**	,653**	,730**	,515**	,840**											
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000											
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	39	40											
جديدة تكنولوجيا ادخال المؤسسة تعزز يتم لم التي والخدمات المنتجات في بعد تشغيلها	Corrélation de Pearson	,545**	,759**	1	,782**	,763**	,657**	,566**	,764**	,755**	,705**	,564**	,867**											
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000											
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	39	40											
على موظفيها بتشجيع المؤسسة تقوم الأفكار تحدى خلاقة أفكار ابتكار التقليدية	Corrélation de Pearson	,609**	,635**	,782**	1	,793**	,668**	,686**	,655**	,745**	,600**	,504**	,840**											
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000											
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	39	40											
وقدرات جديدة معرفة المؤسسة تتطلب المجالات مختلف في تطويرها يتم	Corrélation de Pearson	,691**	,726**	,763**	,793**	1	,638**	,681**	,722**	,591**	,601**	,590**	,848**											
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000											
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40											

تمتلكها التي المعرفة المؤسسة توظف الأسواق لمتطلبات الاستجابة لتمكينها الحاليين والزبائن	Corrélation de Pearson	,636**	,652**	,657**	,668**	,638**	1	,804**	,856**	,812**	,737**	,602**	,863**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	39	40
المعرفة بتوسيع المؤسسة تقوم تمتلكها التي الحالية والمهارات	Corrélation de Pearson	,712**	,560**	,566**	,686**	,681**	,804**	1	,759**	,809**	,598**	,607**	,824**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	39	40
التصاميم بتحصين المؤسسة تقوم لمنتجاتها الحالية	Corrélation de Pearson	,716**	,761**	,764**	,655**	,722**	,856**	,759**	1	,843**	,807**	,664**	,920**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	39	40
المقدرات توسيع على المؤسسة تركز لها الاعمال ونماذج والتكنولوجيا	Corrélation de Pearson	,556**	,653**	,755**	,745**	,591**	,812**	,809**	,843**	1	,729**	,575**	,870**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	39	40
الاستجابة على المؤسسة تعزز فيها بما البنية الآلية للمتطلبات والزبائن الأسواق	Corrélation de Pearson	,577**	,730**	,705**	,600**	,601**	,737**	,598**	,807**	,729**	1	,738**	,841**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	39	40
التكاليف بتخفيض المؤسسة تقوم زبائنها رضا وتحسين	Corrélation de Pearson	,670**	,515**	,564**	,504**	,590**	,602**	,607**	,664**	,575**	,738**	1	,738**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39

الإبداع_ الأداء	Corrélation de Pearson	,786**	,840**	,867**	,840**	,848**	,863**	,824**	,920**	,870**	,841**	,738**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	39	40

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Modèle		Corrélations			Statistiques de colinéarité	
		Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF
1	(Constante)					
		,749	,393	,231	,346	2,890
		,758	,000	,000	,172	5,824
		,655	,163	,089	,359	2,783
	-	,749	,029	,016	,135	7,418
	-	,767	,302	,171	,213	4,687

Statistiques		
الإبداع_ الأداء		
N	Valide	40
	Manquant	0
Asymétrie		-,804
Erreur standard d'asymétrie		,374
Kurtosis		,721
Erreur standard de Kurtosis		,733

Statistiques						
		الاستشعار	التعلم	الاستحواذ	التكامل والتنسيق	اعادة التشكيل
N	Valide	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0
Asymétrie		,123	-,366	-,439	-,728	-,960
Erreur standard d'asymétrie		,374	,374	,374	,374	,374
Kurtosis		-,980	-,489	,010	,616	,693
Erreur standard de Kurtosis		,733	,733	,733	,733	,733

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
	40	1	5	3,33	1,095
	40	1	5	3,50	1,240
	40	2	5	3,53	1,037
	40	2	5	3,63	1,030
	40	2	5	3,48	1,012
	40	2,00	5,00	3,4900	,88167
N valide (liste)	40				

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
	40	2	5	3,88	1,067
	40	2	5	3,65	,949
	40	2	5	3,55	,959
	40	1	5	3,53	1,062
	40	1	5	3,45	,959

	40	2	5	3,68	,917
	40	2,00	5,00	3,6208	,83290
N valide (liste)	40				

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
	40	2	5	3,88	,939
	40	2	5	3,80	,992
	40	1	5	3,93	,971
	40	1,67	5,00	3,8667	,82275
N valide (liste)	40				

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
	40	2	5	3,95	,876
	40	1	5	3,70	1,043
	40	1	5	3,70	,966
	40	1	5	3,85	,921
	40	1	5	3,63	1,005
_	40	1,60	5,00	3,7650	,80878
N valide (liste)	40				

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
	40	2	5	3,83	,931
	40	2	5	3,88	,939
	40	1	5	3,88	,939
_	40	1,67	5,00	3,8583	,86689
N valide (liste)	40				

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
القدرات الدينامكية	40	1,83	5,00	3,7202	,74917
N valide (liste)	40				

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
_	40	1,83	5,00	3,7202	,74917
	40	1	5	3,98	,920
	40	1	5	3,68	1,095
	40	1	5	3,60	1,105
	40	2	5	3,73	1,086
	40	2	5	3,88	,883
	40	1,80	5,00	3,7700	,88468
	40	2	5	3,80	,911
	40	1	5	3,80	,853
	40	1	5	3,80	,966
	40	1	5	3,60	1,033
	40	2	5	3,75	,954
	39	1	5	3,97	,843
	40	1,33	5,00	3,7808	,82344
الأداء الإبداعي	40	1,57	5,00	3,7754	,82026
N valide (liste)	40				

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,841 <sup>a</sup>	,708	,665	,47481
a. Prédicteurs : (Constante), التعلم, الاستحواذ, الاستشعار, التشكيل_اعادة, والتنسيق_التكامل				

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	18,576	5	3,715	16,479	,000 <sup>b</sup>
	de Student	7,665	34	,225		
	Total	26,241	39			
a. Variable dépendante : الابداعي_الاداء						
b. Prédicteurs : (Constante), والتنسيق_التكامل, التعلم, الاستحواذ, الاستشعار, التشكيل_اعادة,						

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,409	,394		1,037	,307
	الاستشعار	,365	,147	,392	2,490	,018
	التعلم	,000	,220	,000	-,001	1,000
	الاستحواذ	,148	,154	,149	,963	,342
	والتنسيق_التكامل	,044	,256	,043	,172	,865
	التشكيل_اعادة	,351	,190	,371	1,847	,073
a. Variable dépendante : الابداعي_الاداء						