

# السمات الأبداعية للمدراء والمقدرة الجوهرية الأثر والعلاقة

## دراسة ميدانية لعينة من فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد

م.م. رافع عبد الرضا جابر \*

م.م. نماء جواد كاظم \*

### المقدمة

ان الايمان بان المنظمة بقدرتها وليس بما تمتلكه من موارد هـا المادية والبشرية فذلك يعني كيف يمكن لتلك المنظمات ان تستفيد من مواردها في بناء قدرتها المادية والبشرية وعندما تواجه المنظمات بيئة تنافسية متغيرة يلعب الابداع دورا اساسي فيها داعما قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الاخرى .

عليه ، جاء هذا البحث ليتناول احد المواضيع الإدارية الحديثة الاوهي المقدرة الجوهرية التي يمكن ان نطلق من خلالها على منظمات اليوم صفة العالمية والتنافسية ، فما هي السمات الابداعية التي يمتلكها مدراء اليوم في بناء تلك المقدرة لمنظمتهم ، عليه انطلق البحث لايجاد العلاقة والاثـر بين متغيراته المتمثلة بالسمات الابداعية للمدراء وابعادها وبين متغيرات المقدرة الجوهرية وابعادها . وكانت الاهمية نابعة من ادراك المستويات العليا لموضوع الابداع واهمية الدور الذي تلعبه تلك القيادات في تحقيق القدرات التنافسية وبالتالي تعزيز موقفها التنافسي حاضرا ومستقبلا بينما يهدف البحث في محاولة لعميق نموذج يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرات مع توضيح الدور الايجابي الذي يمكن ان يلعبه هدف البحث ، ثم صياغة فرضيتين رئيسيتين مفادهما ترتبط سمات مدراء الإبداع والمقدرة الجوهرية بعلاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية ، في حين هناك تأثير واضح بينهما وتكونت العينة من (100) استمارة استجاب منهم (65) على الاسئلة الواردة في الاستبانة التي كانت اداة البحث الرئيسية وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات من ابرزها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين ابعاد بعض المتغيرات واطهرت نسب متفاوتة بين فنادق عينة البحث في درجة الارتباط والتأثير وخلص البحث على اعتبار الابداع من المتغيرات المهمة في بناء المقدرة الجوهرية ، والى اعادة النظر بالمنظمات في ظل المعطيات البيئية وعلى كافة المستويات مع الاهتمام بتأثيرات البيئية الخارجية (فرص وتهديدات ، ونقاط قوة وضعف ) وانعكاسها على عملية الابداع وبناء مقدرتها الجوهرية الكفوة .

### المبحث الأول: الجانب النظري

#### أولاً: الابداع المنظمي : النشأة التطور والمفهوم

##### 1- النشأة والتطور

تنوعت الدراسات التي تناولت الابداع في مختلف المجالات فقد امتدت الظاهرة الابداعية قديماً في تراث الانسانية ويرجع بعض الباحثين وجوده الى العصور القديمة صعوداً الى العصور الاغريقية والرومانية ، ابتداءً منذ ان خلق الله سبحانه وتعالى الانسان ليبدع ويبنكر ، والجدول الآتي يوضح تطور الابداع عبر ثلاث مراحل اساسية اثناء العصور الماضية وفيما يأتي استعراض لابرز سمات تلك المراحل (فاضل : 2007 ، 32 )

\* مدرس مساعد / وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/ الدائرة الإدارية والقانونية /قسم الموارد البشرية

\*\* مدرس مساعد / وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/ الدائرة الإدارية والقانونية /قسم الموارد البشرية

مقبول للنشر بتاريخ 2011/2/2

سماتها	المراحل
الاعتقاد بان الابداع والعبقريّة تحركها قوى خارجة عن سيطرة الانسان اقتصار صنف المبدع والعبقري على من ياتي بأعمال خارقة الخط بين مفاهيم الابداع والعبقريّة والذكاء	المرحلة الاولى وتمتد منذ اقدم العصور مروراً بالعصر الجاهلي والاعريقي وانتهاءً بعصر النهضة والعقود الاولى من القرن العشرين
المساواة بين مفاهيم الابداع والعبقريّة والذكاء تزايد الاهتمام بالابداع في العلوم الحياتية والطبية . ظهور نظريات عدة حاولت تغيير الظاهرة الابداعية	المرحلة الثانية : وبدأت مع نهايات القرن التاسع عشر واتسعت مع القرن العشرين
التمايز بين مفهومي الذكاء والابداع والموهبة تطوير الكثير من البرامج المختصة بالابداع تطوير مقاييس الابداع	المرحلة الثالثة : امتدت من منتصف القرن العشرين الى العصر الحالي

ان الاهتمام بالابداع في مجال ادارة الاعمال ابتداء عام (1958) عندما ناقش (march & simon) في مؤتمر عقد بالولايات المتحدة الامريكية نموذجاً حل المشكلات التي تتعرض لها المنظمات (الدهان ، 1995 ، 177) . وفي عام (1961) اكد كل من (Burn & Staiker) . على ان الهيكل التنظيمي العضوي والآلي يدعم الابداع او يعيقه في بيئة سريعة التغيير، ويؤكد (Wilson) عام (1966) . ان الابداع يمر بثلاث مراحل بهدف ادخال تغييرات في المنظمة وهي ادراك التغيير واقتراح التغيير وتبني التغيير وتطبيقه ووجد ان نسبة الابداع في هذه المراحل تتباين لعدة عوامل ([WWW.arabvol.org](http://WWW.arabvol.org):2010, 2) . وفي عام (1967) جاءت دراسة (Lawrence & Lorsch) . التي درست هيكل العلاقة البيئية بين الاقسام وبالتركيز على البحوث العلمية التي لها تأثير على المنظمة في انتاج منتجات جديدة (الملا ، 2009 : 34) .

ومع بداية السبعينيات جاءت دراسة (Harvey of mill) لتركز على استخدام الانظمة للحلول الابداعية الروتينية والعوامل التي تؤثر عليها كحجم المنظمة وعمرها ودرجة المنافسة وفي عام (1970) اكد (hage & aiken) على ان الابداع تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في اضافة خدمات جديدة وليست فردية وفي عام (1973) وصف الابداع على انه عملية جماعية وليست فردية (الصريرة ، 2003 : 205) . وشهدت بداية الثمانينيات والى التسعينيات اهتماماً بالكيفية التي تبتكر فيها المنظمات منتجاتها الابداعية عندما اشار (currie , 1999 : 647) الى (TQM)

اما في التسعينيات من القرن الماضي فقد حدث تطور ابداعي اشار اليه (thomke , 2001 : 74) . من خلال شركة (Toyota) اليابانية وتزايد تعجيل دورة حياة المنتج تتبعها تصميم ثلاثي الابعاد وبمساعدة الحاسوب الذي يهدف الى حل المشاكل مبكراً ويوضح (Roth well) ان نشأة وتطور الابداع يتم من خلال خمسة اجيال هي (الدفع التكنولوجي و سحب السوق و نموذج الاقتران و النموذج التكامل و العمل الشبكي (74 : 2001 , terziovski , et;al) ، (74 : 2001 , inomke) .

## 2- الرؤى المفاهيمية للابداع المنظمي

لقد ساهم التباين في المجالات المعرفية من اختلاف نظرة الباحثين والكتاب الى الابداع في المضمون والمحتوى فالابداع اصطلاحاً احد شوارد اللغة العربية ولم يرد ذكره شعراً او نثراً الا في مواقع محددة ، ولم يدخل الابداع في اللغة العربية الا في صدر الاسلام (فضل الله ، 1986 : 79) . والابداع في معاجم اللغة العربية كما جاء في لسان العرب لابن منظور ، 711هـ) فان ابداع الشيء وابتداعه ، تعني انشأه وابداه ، أي انشأه من غير مثال (عيسى ، 1999 : 39) . وفي معاجم اللغة الانكليزية فان مصطلح (Innovation) الابداع جاء من كلمة اللاتينية (novus) وتعني الجديد في حين ان كلمة (invention) فمعناها مخترع وتعني الشيء الذي يتم صنعه او تصميمه من قبل الافراد لأول مرة ([WWW.profiyb.com](http://WWW.profiyb.com):2010, 2) ، (أكسفورد ، 2000 : 396 ، 406) . ويرى اللوزي (1999 : 292) . الابداع بأنه قفزة من فوق المؤلف نحو ارض جديدة وافق جديد للحقيقة غير العادية وعرفه (الفلاح ، 2010 : 1) و(حمدان ، 2010 : 10) . بأنه قدرة الموظف على الانتاج بأسلوب عمل جديد و فكرة جديدة أو حل مميز لمشكلة ما او طرق عمل أو نظام يساهم برفع كفاءة المنظمة باتجاه اهدافها .

وخلاصة القول ان الابداع عملية تتضمن النظر الى الظواهر والاشياء والمشكلات بمنظور غير مألوف ينسجم مع تفاعل الفرد والعمل والبيئة الخارجية والداخلية فالفرد المبدع من يقدم افكاراً او طريقة جديدة ومختلفة وينحرف عن التفكير الروتيني المؤلف ليأتي بشيء جديد وحلول استثنائية لمشكلة ما .

أما الباحثون والكتاب فقد تناولوا الابداع بتعريفات متباينة وبأوجه مختلفة وفيما يلي استعراضاً لبعض منها

الباحث	النظر الى الابداع	المفاهيمية للابداع
( Jones ,1998 : 515 ) ( حسن ، 2000 : 330 )	عملية	انه عملية ذات مراحل مختلفة تبدأ من خلف الفكرة الى تنفيذ هذه الفكرة ثم تبدأ بالانتشار الى اماكن اخرى
( 22 : 2006 , et , al , movalese ) & ( Robbins ,1998 : 105 )	توليد او تبني الافكار الجديدة وتطبيقها	عملية اقتراح وتبني وانشاء وتنفيذ فكرة جديدة او القدرة على جمع الافكار واخراجها باسلوب فريد من نوعه او وضع ترابطات غير اعتيادية بين هذه الافكار
( Gulhrie & warda ,2001 : 2 )	معرفة	قيمة اقتصادية او اجتماعية يمكن استخلاصها من المعرفة من خلال توليد وتنفيذ للافكار او المنتجات الجديدة أو تحسين المنتجات والعمليات والخدمات
( فاضل ، 2006 : 24 )	قدرة	قدرة عقلية متقدمة يعالج الفرد فيها الاشياء والمواقف والخبرات والمشكلات بطريقة فردية غير مألوفة
( البغدادي ، 2001 : 21 )	انتاج ابداعي	طريقة لحل مشكلة ما اذ ماخرج بانتاج جديد او طريقة تفكير او اداء او عمل شيء يعد مميّزاً للفرد دون الاخرين
( Hitt,et ,al ,2001 : 524 )	جانب اقتصادي	الطريقة التي يعتمدها رجال الاعمال لخلق مصادر جديدة للثروة او تدعيم الموارد الحالية ذات الامكانية لخلق ثروة مستقبلاً

الجدول : من اعداد الباحثين بالأعتماد على المصادر اعلاه .

ويود ان يشير الباحثين الى مفهوم الابداع يعد وعاءً لانتاج الافراد المتنوعين معرفياً في المنظمة ، عليه فهو محاط بشيء من الغموض فهو ظاهرة ذات أوجه وابعاد متعددة لهذا تباينت الاراء وتعددت وجهات النظر في تقديم مفهوم محدد واضح لمصطلح الابداع وقد خلفت ادبيات ادارة الاعمال الكثير من الاجتهادات رغمًا من ان كونه من اكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن من الفكر الاداري .

### 3- القادة المبدعين

يُشير الكثير من الباحثين الى خصائص المبدعين كما بينها ( Kreintera & kinick ,1989:33 ) . بانهم من يستجيب لمتطلبات الاعمال التي تُعرض عليهم لأول مرة ، ولهم الاستعداد لانجاز الاهداف طويلة الامد ووضع الحلول والبحث عن أفضل البدائل لتذليل الصعوبات وقدرتهم على الانفتاح لخبرات جديدة وانشطة مختلفة . ويضيف ( Zairi ,1999 : 2 ) . الى ضرورة انه توافر المهارات لدى المدراء ( MBA ) التي ينبغي تطويرها لدى هذه الهيئة ، بهدف فهم البيئة التي تتعامل المنظمة معها كتحليل اسباب الفشل والتعامل مع اسباب الفشل واما ( Stringer ,2000: 49 ) . فيشير الى ان المدراء المبدعين يجب ان يمتلكوا القدرة على التركيز باستمرار لتطوير المنتجات والخدمات والتعلم بفاعلية عن طريق البحث لاكتشاف متطلبات البيئة المحيطة والاستجابة لهذه المتطلبات .

عليه ، يمكن القول ان الادارة يمكن ان تكون عنصر تشجيع او قلق للابداع من خلال تطوير مناخ تنظيمي يشجع الابداع واقامة اتصالات مفتوحة . ويؤكد ( فاضل ، 2007 : 31 ) . ان المدراء لديهم تأثير حاسم على الابداع يشير بذلك الى ان الادارة هي التي تتخذ القرارات المهمة التي تحدد حياة العمل بسبب معرفتهم بموارد المنظمة وتنهية متطلبات الابداع المتمثلة بالمرونة والتجديد والاستثمار في التدريب على المهارات .

أما أهم الصفات التي يتميز بها مدراء الابداع المبدعون هي :-

- 1- التميز بالرؤية الابداعية
- 2- الثقة العالية بالنفس
- 3- التعامل بايجابية وفعالية مع التغيير
- 4- الرغبة والقدرة على التكيف
- 5- الجرأة في طرح الافكار وتقديم المقترحات .

## 4- سمات القيادة المبدعين

الأبداع المنظمي عملية تبدأ بفكرة يبتدعها فرد ما في المنظمة يختلفون عن الأفراد العاديين الذين لا يحبون التغيير والمنظمات العريقة النشأة والحديثة منها تعتمد على الابداع اعتماداً مركزياً لاستدامة عملها ونموها في المدى القريب (Szulanki, 2001: 318). فعلمية الابداع تُشخص بشخصية الفرد المبدع المجهول ، ويحاول التفكير بطرائق جديدة للعمل عليه لا بد ان من التعرف على أهم الصفات والميزات التي يتصف بها مدير الابداع والتي يمكن ابرازها على النحو التالي :-

- 1- التميز بالرؤية الابداعية وتخيل البدائل المتعددة
- 2- الثقة العالية بالنفس وعدم الاستسلام .
- 3- التعامل مع التغيير بايجابية عالية والقدرة على التكيف مع المتغيرات .
- 4- الجرأة في طرح المقترحات والافكار دون تقليد للافكار التي يطرحها الاخرين .
- 5- الاستقلالية الفردية ، وعدم التسلط على الاخرين .
- ويضيف (فاضل ، 2007 :38). مجموعة اخرى من الصفات ومنها :
- 6- القدرة على التعامل مع الغموض
- 7- التعامل الحر مع المفاهيم والعناصر لاكتشاف الجديد في مجال العمل.

## المبحث الثاني : المقصورة الجوهرية النشأة والتطور والرؤى المفاهيمية.

## 1- النشأة والتطور

تمتد جذور المقدره الجوهرية الى علوم اللغة والدين والفلسفة والاقتصاد والادارة إذ تناولت هذه العلوم المقدرات باتجاهات متعددة فقد وردت لغوياً بلفظة ( قدر ) اي التعظيم كقوله تعالى " ماقدروا الله حق قدره " بمعنى ما عظموا الله حق تعظيمه وكذا الاقتدار أي القدرة الشخصية لفعل الشيء والتميز فيه ( الرازي ، 178 ، 523 ) . وقرنت المقدره بالبصيرة في الأدب العربي فالامور تتشابه وهي مقبلة ولايعرفها الا ذو الرأي ( ابن الازرق ، 1977 ) . أو هي الطاقة والمقدره على ايجاد الاشياء في أي زمان أو مكان وفي صيغ متباينة ( شاكر ، 1371,1987 ) .

من جانب اخر امتدت المدراس الفكرية في تناولها عندما اشارت الى المقدره الجوهرية منها المدرسة العلمية والتي منحت الخبراء في المنظمة السلطات الفنية لوضع الطرائق والوسائل لانجاز المهام أما مدرسة التقسيمات الادارية فقد حددت اربع عشرة فائدة إدارية تساهم في بناء المقدرات الجوهرية وتؤكد المدرسة البيروقراطية على ان الاختبار السليم للمدراء وتأهيلهم يحقق مستويات عالية من الكفاءة اما المدرسة المعاصرة فقد اكدت عبر نظرياتها على التكامل بين مكونات المنظمة الملموسة وغير الملموسة لتحقيق هدف (الشيخلي ، 2009 ، 71 ) . واتجهت جهود الباحثين في الثمانينيات من القرن العشرين بالتركيز على تجديد العلاقة بين استراتيجية المنظمة وبين ادائها التنظيمي لتحقيق التنافس من خلال ادراك التغييرات البيئية والاستجابة لها ( Rliesch ، 2005 ، 17 ) . ويضيف ( Dyerasingh ، 1988 ، 660 ) . ان عناصر البيئة الخارجية هي التي تؤثر على المنظمة ووضعها التنافسي فيما اهمل ( Dyer & singh 1998: 660 ) . الربط بين الاستراتيجية وموارد المنظمة الداخلية ومهاراتها التنافسية وانشرت جامعة ( Harvard ) في سلسلة من المقالات للباحثين ( prahald & hamel ) أشارا الى موارد المقدره الجوهرية ( core competencies ) كونها الموارد الحقيقية للمنظمة .

ويؤكد ( Lynch ) انه ومنذ الثمانينيات وحتى الوقت الحاضر بدأ كتاب الاستراتيجية بتطوير منظور فكري في الموارد الذاتية للمنظمة اكثر من تركيزه على الاستراتيجيات المتاحة لكل المنظمات ضمن هيكل الصناعة فـ ( المواد ، والخبرات ، والموجودات ، والمهارات ) لاتتواجد في المنظمات نفسها انما تختلف وان هذا الاختلاف هو الذي يحدد كفاءة المنظمة وفعاليتها في ادائها ( الدليمي ، 2006 ، 66 ) ، ( 96 ، 2007 ، spend love ) . وعليه اتجه الباحثون الى تطوير القيادة والمهارات القابلية والسلوك الشخصي والتنظيمي لامتلاك ممارسات فاعلة في التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتقويم لخلق اطار بتتقيف وبناء المقدرات الجوهرية ( candz & cardy , 2007: 3 ) .

وفيما يلي استعراض لاراء للباحثين اللذين تناولوا المقدره الجوهرية

طوراً قائمة فحص شاملة تضمنت اهم المهارات والموارد والتي تعد مقدره مهمة للمنظمة وتساعد على التوجه الاستراتيجي ( الدليمي : 2006 ، 67 )	Ansoff , 1965 )
اشارة الى ان القوة التنافسية توجه من خلال المقدره والكفايات المتميزة	( Learned , et al , 1982 )
اشارة في كتابهما ( نظرية التطور الاقتصادي ) الى اهمية المعرفة الضمنية للقدرات الضمنية الخاصة وان منظمتين قد تتطلقان من قاعدة موارد واحدة ولكنهما في النهاية يحققان مجموعة اعمال مختلفة من التميز لامتلاك احدهما كفايات مهمة تختلف عن الأخرى ( Hind , 2000 , 51 )	Richard & winter , 1982
قاما باعادة الأفكار السابقة من خلال عدد من دراسات الحالة لمجموعة من الشركات اليابانية والأمريكية للكشف عن اسباب التميز بامتلاك احدهما مقدره جوهرية	Prahalad & Hamec , 1990
طورا المنظور التقليدي الى منظور القدرة الجوهرية المعتمد على محاكاة المستقبل في تشخيص الفرص ، فضلا عن النظرة الشمولية في مشاركة جميعها المستويات لكسب المهارات والمعارف .	Prahalad , Hamel , 1994

الجدول : اعداد الباحثين بالأعتماد على المصادر اعلاه .

## 2-الرؤى المفاهيمية

- شاع مفهوم ( core competencies ) المقدره الجوهرية لدى الكثير من الباحثين عند كتاب الادارة وخصوصاً كتاب الادارة الاستراتيجية على الرغم من الخلط بين المقدره الجوهرية والقابليات المميزة الا انها تعني المعنى ذاته والهدف ذاته وفيما يلي ، استعراض لآراء عدد من الباحثين عن مفهوم المقدره الجوهرية :-
1. تعني مجموعة الآراء التي تركز على ان المقدره الجوهرية مهارات ومعارف ومنهم : ( Aquino & Guimaraes , 2000:5 ) ، ( Coyne & Stephen , 2004 : 3 ) ، ( الدليمي ، 2006 : 7 ) ، ( الطائي ، 2007 : 60 ) ، ( نايف ، 2007 : 50 ) .  
مجموعة المهارات والمعرفة الاستراتيجية الإدراكية والاعتقادات والقيم والعمليات والأنشطة التي تمنح المنظمة فرصة الوصول إلى القدرات المميزة وتوسع للحفاظ عليها من خلال استثمار قدرات الأفراد والمنظمة لتحقيق معايير عالمية تنافسية .
  - 2- مجموعة الآراء التي تركز على ان المقدره الجوهرية موارد وقدرات وهم كل من ( Teece , 2000 : 33 ) ، ( Koivisto , ( Jonthan & pemberton , 2001 : 17 ) ، ( Hitt & et ; al , 2001 : 929 ) ، ( Deyer , 2008 : 144 ) ، ( 2007 : 36 ) .  
وعرفت على انها القدرات والموارد التي تمتلكها المنظمة تخلف معرفة جديدة تفوق خطوات المنافسين وتحقق تفرداً للمنظمة بمواردها المادية والبشرية لتكون أكثر استجابة للتغيرات السريعة مع البيئات المتغيرة .
  - 3- وانطلقت مجموعة أخرى إلى ان المقدره الجوهرية مجموعة من السلوكيات والممارسات الاستراتيجية لتحقيق النتائج المرغوبة ( spend lover : 2007 : 410 ) . أما ( Poyhonen , 2004 : 82 ) . فيصنف انها التعلم الجماعي لكيفية ترافق مهارات الإنتاج المختلفة وتكاملها مع الوسائل المتاحة من التكنولوجيا في المنظمة لتحقيق اعظم قيمة ممكنة للزبائن .

فيما تقدم يمكن استخلاص ان للمقدرة الجوهرية مكونات اساسية تساعد المنظمة التي تمتلك تلك المكونات ان تحقق الميزة التنافسية المستدامة ومنها :-

- 1- التفوق في الاداء من خلال المهارات التي تمتلك تلك المنظمة .
- 2- القدرات والموارد ( المادية والبشرية ) تفرداً وضحاً يميزها عن المنظمات الأخرى .
- 3- السلوكيات والممارسات الاستراتيجية التي تتيحها المنظمة بغية تحقيق اهداف استراتيجية بعيدة المدى .
- 4- التكيف والتكامل بين المهارات والممارسات التكنولوجية من خلال التعلم الجماعي لكيفية التوافق لتحقيق اعظم قيمة ممكنة .

في ضوء ما ورد اعلاه يضع الباحثين مفهوماً إجرائياً للقدرات الجوهرية بانها :-  
" ما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات وموارد مادية وبشرية وتكنولوجية تساهم في تقديم خدمات تحمل صفة التميز والمنافسة المستدامة عن الفنادق الأخرى " .

## 3- ابعاد المقدره الجوهرية

قدم العديد من الكتاب والباحثين نماذج للمقدرة الجوهرية في المنظمات كونها القاعدة المعرفية لتحديد طبيعة بنائها ومتطلباتها على اختلاف انواعها وطبيعة نشاطاتها وفيما يلي استعراض لبعض هذه النماذج وعلى النحو الاتي :-

الملموسة	الباحث
يتلخص انموذجه للمقدرة الجوهرية في : الموارد الملموسة المالية و المادية ( الموارد غير الملموسة ( البشرية ، التنظيمية ، العلاقاتية ) وتوصل الى ان المبادرات التي تقدم عبر بناء علاقات ايجابية مع الزبائن والمحافظة عليها ، العلامة التجارية ، سلسلة شبكة العلاقات مع الاطراف التي تتعامل مع المنظمة و اشاعة ثقافة التشارك بالمعرفة اساساً لبناء مقدره جوهرية و يضيف ( Hitt ) في خصائص الندرة ، وصعوبة التقليد والقيمة الاستراتيجية الى الخصائص التي تتناولها ( Anderiessen ) وتساعد هاتان الاداتان المنظمة الى الوصول الى الميزة التنافسية من خلال تحديد القابليات والموارد (plum, 2002 : 1-3) قدم المركز الدولي للمقدرة الجوهرية ثلاثة ابعاد رئيسية وهي :- الموارد البشرية وتتضمن القيادة و الاتصال و التأثير. الاعمال وتتضمن الوقاية وحل المشاكل وعملية الوصول الى النتائج 3- ادارة الذات وتتضمن ادارة التوتر و المرونة و الفردية و المرونة. ويضيف ( Hellriege et;al 2002 : 5-6 ) مع الذي قدمه مركز ( Plum ) عندما تناول الابعاد الثلاثة و يضيف اليها الاتصال ، فرص العمل ، الفصل الاستراتيجي التخطيط و الادارة .	( Andriesseny 2001 : 9 ) ( Hill et;al : 2001 : 115 )
اكد الباحثين من انموذجهما على العناصر الداخلية و تتمثل بالمهارة الشخصية و المعرفة التكنولوجية و الموارد البشرية ( رأس المال الفكري ) اضافة الى الموارد الملموسة و الموارد المادية . اما العناصر الخارجية التي تعتمد على انشاء علاقات شبكية ترتبط بين المنظمات و الاطراف المهمة التي لها مصالح مشتركة مع المنظمة و تعد هذه العناصر القاعدة الاساسية التي تتحرك منها نحو الميزة التنافسية	(Thompson & Strickland 2003 : 119)
يتناول مكتب تطوير المستخدمين الامريكى انموذجاً للمقدرة الجوهرية إذ يركز النموذج على تقديم مقدره جوهرية للمدراء تتلخص بالنقطة و المهارات الشخصية ، المسؤولية و التفكير الاستراتيجي و التفاوض و الحسم في حين قدم مقدرتين جوهريتين لادارة التغيير كالمرونة و التحدي و ادارة الصراع وحل المشاكل ويشير الباحثين ان التكامل بين هذه المقدرات يحقق للمنظمة مقدرات جوهرية تمكنها من التفوق على منافسيها .	Office Employee development , 2005
يركز في انموذجه على ثلاث مقدرات جوهرية وهي 1- التعاون 2- تنظيم الاعمال 3- الجودة الشخصية و يؤكد ( tinto ) على ان التكامل بين الانواع الثلاثة عبر ابعادها الفرعية يحقق للمنظمة المقدره الجوهرية التي تميزها عن المنظمات الاخرى .	( Tinto, 2005 : 4 )
ويؤكد الباحث في النموذج ان بناء المقدره الجوهرية للمنظمات يبدأ من ادراك ادارة المنظمة لقدرات العاملين فيها ، واكتشاف تلك القدرات و المحافظة عليها لبناء مقدراتها الجوهرية .	Merton , 2005 :

الجدول : اعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر اعلاه .

بعد استعراض بعض النماذج التي قدمت من خلال ما قدمه الباحثين يمكننا القول ان هناك تباين واختلاف في النماذج التي تناولوها انطلق البعض منهم من مدخل استراتيجي بعيد المدى واعتمد الآخرون مدخل الموارد والمدخل التقني ، ورغم هذا الاختلاف غير انها المهارات المعرفية والتي تشترك في تواجد الكثير من المنظمات التي تحقق من خلالها الميزة التنافسية .

وعليه ، فقد وقع اختيار الباحثين على النموذج الذي قدمه ( merton , 2005:234 ) لقياس الابعاد التي يتناولها البحث . إذ ان للمقدرة الجوهرية ابعاد متعددة ولا يمكن اعتماد المنظمات على نوع واحد ينطبق عليها لأن كل منظمة تسعى لاكتساب او بناء قدرة متميزة جوهرية لا بد ان تختلف عن المنظمات الاخرى

## المبحث الثالث : منهجية البحث

## 1- مشكلة البحث

يعد موضوع الأبداع التنظيمي والمقدرة الجوهرية من الموضوعات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر على الرغم من تداولها في ميادين فكرية مختلفة ، وعليه برزت الحاجة اليهما في منظمات الأعمال حاضراً ومستقبلاً ، فمنظمات اليوم تسعى جاهدة لتحقيق تفرداً عن طريق امتلاكها الأدوات والوسائل المهمة التي تمكنها من تحقيق تلك الميزة للتنافس مع المنظمات الاخرى ولكي تتحقق هذه الميزة لا بد لها ان توفر في مستوياتها العليا قادة يتحلون بصفات وسمات خاصة قادرة على ان تجعل منظمات اليوم تمتلك مقدره جوهرية لمواجهة التحديات وسرعة التغيرات البيئية ، إذ انطلق البحث للكشف عن :-

- ماهي العلاقة بين ابعاد الابداع و ابعاد المقدره الجوهرية ؟
- هل هناك تأثير بين ابعاد الابداع و ابعاد المقدره الجوهرية ؟

**2- أهمية البحث**

لا بد من التأكيد على أن الأبداع في المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً إنما بات أمراً ضرورياً لاغنى عنه إذا ارادت هذه المنظمات ( الفنادق ) بناء مقدرة جوهرية لها ، من هنا جاءت أهمية البحث الحالي من خلال النقاط التالية:

- 1- الأثرء النظري لمفهومي الأبداع المنظمي والمقدرة الجوهرية بأبعادها لاسيما ان الأخير يحتاج الى بحث وتحليل كونه من المواضيع الحديثة نسبياً
- 2- يمثل البحث محاولة متواضعة للوصول الى تحديد طبيعة العلاقة والأثر بين المتغيرين نظراً لحدائثة الموضوع وقلة الدراسات العلمية والبحوث التي تناولت هذه المواضيع عليه فأن البحث الحالي يساهم في إفادة الباحثين والتواصل مع الجهود البحثية وبالتالي ازدياد التراكم المعرفي والتحليلي في مجال متغيرات البحث .
- 3- يُمثل هذا البحث محاولة لأثارة اهتمام المنظمات عموماً والمنظمة المبحوثة خصوصاً ( الفنادق ) في تناولها لمثل هذه المواضيع الحديثة ومن ثم زيادة ادراك المستويات العليا لموضوع الأبداع وأهمية الدور الذي تلعبه تلك القيادات في تحقيق القدرات التنافسية وبالتالي تعزيز موقفها التنافسي حاضراً ومستقبلاً.

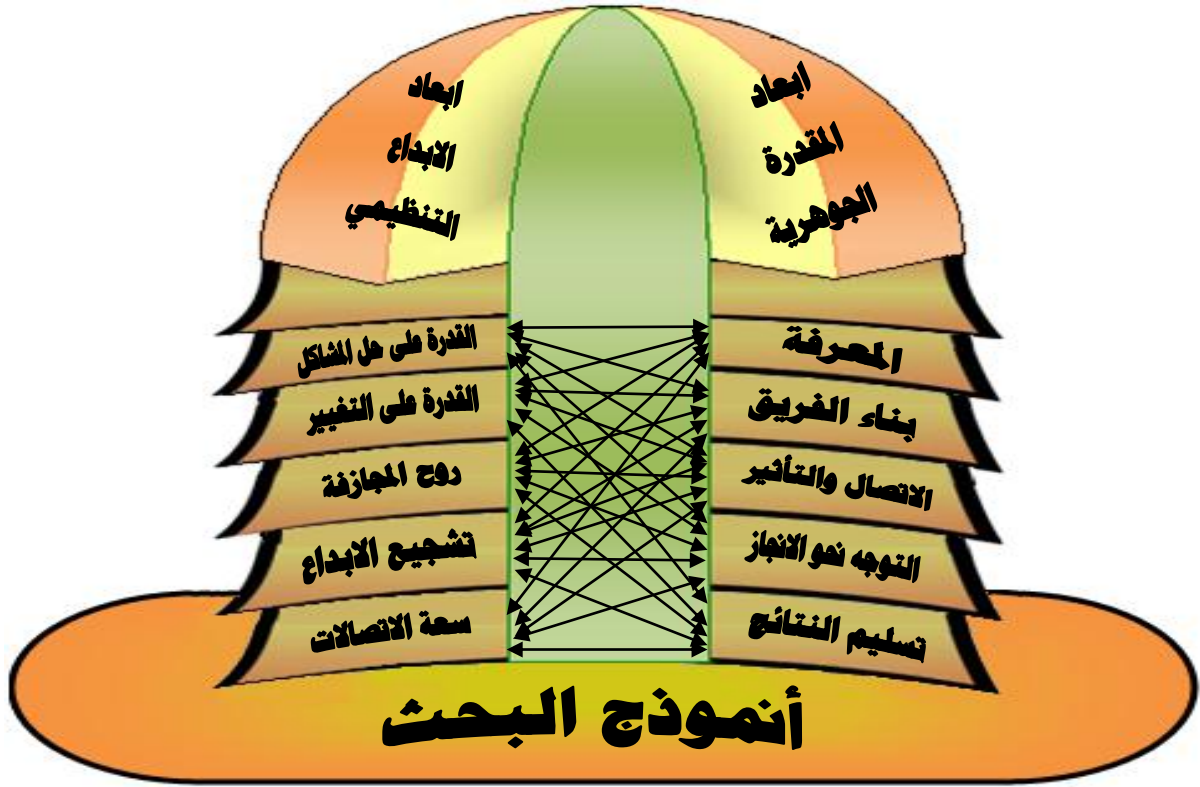
**3- اهداف البحث**

في ضوء مشكلة أعلاه يهدف البحث الحالي الى :معرفة مدى تبني المنظمات الفندقية لمفهوم المقدرة الجوهرية بأبعادها والكيفية التي يساهم فيها مديرو الأبداع في بناء منظمات اكثر نجاحاً وقدرة على التنافس مع منظمات اخرى .

- 1- تحديد العلاقة والأثر بين متغيرات البحث في الفنادق التي وقع اختيار الباحثين عليها.
- 2- محاولة لأختبار وتصميم نموذجاً يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرات .
- 3- الوصول الى جملة من الاستنتاجات والتوصيات للمساهمة في تعزيز أهمية متغيرات البحث في بناء قدرة تنافسية للمنظمات المبحوثة .
- 4- فرضيات البحث .

في ضوء مشكلة البحث انبثقت مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية وهي كالآتي :

- 1- يتباين اهتمام المنظمة المبحوثة الفنادق ( فلسطين - المنصور - الرشيد ) في تبني مفهوم المقدرة الجوهرية بأبعادها .
- 2- ترتبط سمات المديرون الأبداعية ( حل المشاكل ، القدرة على التغيير ، روح المجازفة ، تشجيع الأبداع ، سعة الاتصالات ) بأبعاد المقدرة الجوهرية ( المعرفة ، بناء الفرق ، الاتصال والتأثير ، التوجه نحو الانجاز ، تسليم النتائج ) هناك تأثير واضح بين سمات المديرين الإبداعية والمقدرة الجوهرية بإبعادها
- 5\_ انموذج البحث الفرضي . بنى الباحثين مخططاً كما مبين في ادناه يوضح متغيرات التي تربط بين السمات المديرية الأبداعية وابعاد المقدرة الجوهرية .



#### 6- مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من مديري ( مدير عام ، قسم ، شعب، وحدة ) ثلاثة فنادق ( المنصور ، فلسطين ، الرشيد ) في محافظة بغداد وتم توزيع (100) أستمارة استبيان وكان المُسترجع منها ( 62 ) . وهي صالحة للتحليل الأحصائي حيث وزعت بمعدل (35) أستمارة لكل فندق من الفنادق المذكورة باستعمال الأسلوب المباشر عند عملية التوزيع باستثناء فندق الرشيد إذ تم الأستعانة ببعض العاملين لأيصال الأستمارات لتعذر دخول الباجئين الى الفندق كونه يقع ضمن المنطقة الخضراء وتوزعت اسئلة الاستبانة كالآتي :-  
 ( المعرفة ( 3,2,1 ) بناء الفريق ( 6,5,4 ) الاتصال والتأثير ( 9,8,7 ) التوجه نحو الانجاز ( 12,11,10 )  
 تسليم النتائج ( 15,14,13 ) اما ابعاد الابداع فتوزعت الأسئلة كالآتي بعد القدرة على حل المشاكل  
 ( 18,17,16 ) والقدرة على التغيير ( 21,20,19 ) روح المجازفة ( 24,23,22 ) تشجيع الابداع ( 27,26,25 )  
 سعة الاتصالات ( 30,29,28 ) .

#### 7- الوسائل الأحصائية

يستعين البحث بعدد من الوسائل الأحصائية الوصفية والتحليلية والتي تتمثل بمعامل التحديد ( R2 ) والذي يحدد نسبة المعامل المستقل بالمعامل المعتمد واختبار ( F ) لاختبار معنوية العلاقة .



**المبحث الرابع: الدراسات السابقة****1- دراسات خاصة بالابداع التنظيمي**

الدراسة	المصدر	الاستنتاجات
تحديد اثر قوة الابداع في احداث التغيير التنظيمي	( الحميري ، الياسري 2006 )	امكانية استخدام الابداع بأبعاده ( القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات و القدرة على التغيير وتبني طرائق جديدة في العمل وروح المجازفة ) كمصدر مهم في احداث التغيير .
عملية التعلم التنظيمي واثرها في الابداع	( محمد ، 2006 )	العلاقة الايجابية بين ابعاد عملية التعلم وابعاد الابداع وبمستويات متفاوتة
شبكة القوة والعلاقات في المؤسسة ومدى تأثيرها على الابداع الفني والاداري .	( الشبلي ، حمدان ، 2010 )	وجود علاقة ايجابية ما بين استخدام ثقافة المعلومات والابداع المنظمي على مستوى الفرد والجماعة وبالتالي ابراز الملكات الابداعية لدى الافراد .

**2- دراسات خاصة بالمقدرة الجوهرية**

الدراسة	المصدر	الاستنتاجات
تأثير بناء المقدرة الجوهرية على اداء المنظمة	(Duysters&zhgedoorn 2004)	توصلت الدراسة الى ان الاندماج والتحالف يولدان مقدرة جوهرية داخلية والتي تحتاجها المنظمة لتحقيق اداء متميز
العلاقة بين ادارة المعرفة والمقدرة الجوهرية واثرها على اداء الاستراتيجي	نايف ، 2006	استنتجت الدراسة عدم وجود مقدرة جوهرية لدى المنظمة لتحديد مقدراتها الجوهرية الكامنة التي تمنح المنظمة ميزة مضافة
تأثير ادارة المعرفة في الكفايات الجوهرية	(الجنابي ، 2009 )	توصلت الدراسة الى وجود ارتباط معنوي بين ابعاد ادارة المعرفة وابعاد الكفايات الجوهرية وان استثمار الموارد البشرية يساهم في احداث تغيير ايجابي في الكفايات الجوهرية

من اعداد الباحثين بالأعتماد على المصادر الاعلاه .

**3- مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة**

- اثراء الجانب النظري من خلال توظيف تلك الدراسات في تحديد ابعاد المقدرة الجوهرية والابداع المنظمي.
- توظيف هذه الدراسات في بناء الاستبانة وقياس متغيراتها .

**4- مجالات تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة**

تميزت هذه الدراسة بانها الدراسة الاولى وفقاً لاطلاع الباحثين التي ربطت المتغيرين في البيئة العراقية والعربية وفي منظمات ذات طابع خدمي ( الفنادق )

**المبحث الخامس: عرض وتحليل نتائج البحث****1- اختبار فرضيات الارتباط**

لتحديد علاقات الارتباط بين متغيرات البحث تم الاعتماد على معامل التحديد ( R2 ) والذي يحدد نسبة تأثير المعامل المستقل في المعامل التابع ولأختبار فرضيات البحث الرئيسية والثانوية التي تم ذكرها في منهجية البحث وهي كالآتي:-

- هناك علاقة ارتباط معنوي بين ابعاد بعض الأبداع وبعض ابعاد المقدرة الجوهرية - لعينة البحث - ، والجدول الآتي يوضح شكل العلاقة .

جدول رقم ( 1 )<sup>1</sup>

تسليم النتائج	التوجه نحو الأجاز	الاتصال والتأثير	بناء الفريق	المعرفة	ابعاد المقدره
					ابعاد الابداع
F 0.492	F 0.504 **	F 0.335	F 0.574	F 0.99*	حل المشاكل
M 0.663*	M 0.644	M 0.174	M 0.104	M 0.840 *	
R 0.607	R 0.067**	R 0.155	R 0.788*	R 0.868*	
F 0.599	F 0.570*	F 0.872	F 0.791	F 0.325	القدرة على التغيير
M 0.302	M 0.323	M 0.595	M 0.585*	M 0.199	
R 0.198	R 0.269	R 0.163	R 0.425	R 0.349	
F 0.564	F 0.157	F 0.248	F 0.642	F 0.007	روح المجازفة
M 0.437	M 0.108	M 0.450	M 0.077	M 0.600	
R 0.746 **	R 0.115	R 0.163	R 0.578**	R 0.295	
F 0.186	F 0.815	F 0.646	F 0.390	F 0.096	تشجيع الابداع
M 0.804*	M 0.066	M 0.681	M 0.290	M 0.201	
R 0.117	R 0.840	R 0.394	R 0.590 **	r 0.035	
F 0.280	F 0.580	F 0.528	F 0.535*	F 0.798	سعة الاتصالات
M 0.683	M 0.172	M 0.112	M 0.298	M 0.083	
R 0.758**	R 0.602*	R 0.616**	R 0.248	r 0.133	

يتبين من الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط معنوي بين سمات مدراء الابداع ( حل المشاكل ، القدرة على التغيير ، روح المجازفة ، سعة الاتصالات ) وابعاد المقدره الجوهرية (المعرفة ، بناء الفريق ، الاتصال والتأثير ، التوجه نحو الاجاز ، تسليم النتائج ) .

( حل المشاكل ) يلاحظ ان فندق الرشيد قد حصل على اعلى قيمة في بعدي ( حل المشاكل وبعد المعرفة ) وبلغت ( \*0,868 ) وهذا مؤشر على ان الفندق يتمتع بقدرة على التنافس لوجود مدراء مبدعين قادرين على حل المشاكل التي يواجهونها بالاعتماد على المعرفة المتوفرة لديهم ، بينما كانت اقل القيم المتحصل عليها في هذا البعد كانت في فندق فلسطين في ارتباطها مع بعد ( المعرفة ) اذ بلغت ( \*0,99 ) وهذا مؤشر على ان الفندق اذا اراد بناء مقدره جوهرية فاعلة ان يعتمد على القدرات المعرفية التي تؤسس قاعدة متينة لبناء المقدره وعلى الرغم من وجود علاقات ارتباط معنوية ضعيفة الا أنه يمكن صناع القرار في الفندق من اجراء بعض التعديلات الضرورية لتجاوز حالة الضعف .

( القدرة على التغيير ) يعد بعد ( الأتصال والتأثير ) وعلاقته بهذا البعد من اعلى القيم المتحصل عليها اذ بلغت ( 0,872 ) في فندق فلسطين يمكن تفسير هذه القيمة على قدرة المدراء في هذا الفندق من اجراء التغيير دون اي مقاومة تذكر ، وذلك باعتمادهم على الحد من مقاومة التغيير عن طريق الأتصال والتأثير اذ يعد من الأساليب الناجحة والمثمرة في اجراء التغيير وان اعتماد الفندق على هذا البعد سيوفر الكثير من الوقت والجهد بينما كانت علاقة هذا البعد مع بقية الابعاد متفاوتة في الارتباط اذ يعد كان بعد ( الأتصال والتأثير ) من اقل

<sup>1</sup> تم الإشارة الى اسماء الفنادق بالأحرف الانكليزية اختصاراً ( F ، فلسطين ) ، ( M ، المنصور ) ، ( R ، الرشيد ) .

الأبعاد قيمة إذ بلغت ( 0,163 ) لفندق الرشيد وهي قيمة مقلقة لاتساهم في بناء مقدرة جوهرية فاعلة في المستقبل القريب ولعل السبب في ذلك ان هذا الفندق لديه وضع خاص يتمثل بكونه مدعوم من قبل الدولة على عكس بقية الفنادق ذات التمويل الخاص .

- (روح المجازفة) تُعد القيمة ( 0,746 ) من اعلى القيم المتحصل عليها في فنادق - عينة البحث - وكانت في فندق الرشيد لبعده (تسليم النتائج) وتشير هذه القيمة على ان المدراء في هذا الفندق لديهم روح عالية في تقديم أفكار جديدة وخدمات تساهم في الارتقاء بمستوى الفندق بينما كانت القيمة ( 0,007 ) في فندق فلسطين من ادنى القيم بأرتباطها مع بُعد (المعرفة) وهذا مؤشر غير جيد على مسيرة الفندق الخدمية .
  - (تشجيع الأبداع) حصل فندق (فلسطين، الرشيد) على اعلى قيم الارتباط في علاقتهما ببعده (التوجه نحو الأجاز) وكانت مقدارها (0,815) و (0,840) على التوالي، وكانت اقل قيم الارتباط من نصيب فندق الرشيد وبلغت ( 0,035 ) في بعد (المعرفة) إذ تعاني جميع فنادق عينة البحث جميعها - بعلاقات ضعيفة مع هذا البعد ، ان عملية الأبداع لايمكن ان تنمو بانعدام المعلومات الكافية فضلاً عن توفر قاعدة معرفية يمكن الأستفاده منها .
  - (سعة الأتصالات) يُعد بُعد (المعرفة) و (تسليم النتائج) قد حصلت على اعلى القيم من بين علاقة الأبعاد لسمات الأبداع وارتباطها بالمقدرة الجوهرية وكانت قيمها ( 0.798 ) و ( 0.758 ) على التوالي في حين كانت بقية القيم متفاوتة في درجة معنويتها وارتباطها وهذا يثبت نظرية البحث القائلة بوجود علاقة معنوية بين بعض ابعاد الأبداع وبعض ابعاد المقدرة الجوهرية لعينة البحث .
- 2\_ علاقات التأثير : للكشف عن علاقة التأثير بين متغيرات البحث فقد تم الأعتداد على استخراج قيمة ( F ) ومقارنتها بالمعنوية (  $P^2$  ) وذلك لأثبات الفرضية الثانية " وجود علاقة تأثير بين بعض أبعاد الأبداع وبعض ابعاد المقدرة الجوهرية - لفنادق عينة البحث ويوضح الجدول الآتي شكل التأثير

الجدول (2)

تسليم النتائج	التوجه نحو الأجاز	الاتصال والتأثير	بناء الفريق	المعرفة	ابعاد المقدرة
					ابعاد الأبداع
F 4.463 -	F 4.760-	F 6.876+	F 0.659+	F 4.902 -	حل المشاكل
17.213 +	5.627 +	0.239-	52.817+	M 11.189+	
12.249+	0.93-	0.519 -	34.364+	R 64.397	
F 12.249+	F 6.728 +	F 44.448+	F 23.451+	F 1.653+	القدرة على التغيير
2.204+	+12.564	+12.054	11.473 -	0.903-	
0.861 -	1.643+	0.576 -	4.620 -	+2.906	
F 6.542 +	F 0.353-	F -0.919	F 9.822-	F 0.01 -	روح المجازفة
-5.20	0.260 -	5.579 -	0.130-	12.383 +	
0.026 -	+26.316	0.280-	0.397 -	10.512+**	
F 27.597+	F 10.045 -	F 2.515 -	F 0.129-	F + 14.137	تشجيع الأبداع
40.081+	0.97-	19.078+	2.020 -	0.928 -	
0.378 -	0.290 -	50.277	2.005+	11.202+	
F 7.080+	F 5.425	F 5.615	F 24.523**	F 0.499-	سعة الاتصالات
19.189+	0.676	0.278 -	2.141	0.152 -	
5.593	28.344+	11.916+	3.857 -	1.377+	

<sup>2</sup> تم الإشارة الى قيمة ( P ) بوضع اشارة ( - و + ) فاذا كانت قيمته ( p ) اكبر من ( 5 ) تكون الأشارة ( - ) وهكذا .

- ( حل المشاكل ) اتجهت معظم علاقات التأثير في هذا البعد للتأثير مع بعضها وفي جميع فنادق عينة البحث جميعها - إذ كانت أعلى قيمة لـ ( F ) المحسوبة بلغت ( 64,397 ) في التأثير مع بُعد ( المعرفة ) وهذا يدل على المقدرة الإبداعية للمدراء في فندق ( الرشيد ) بالتعامل مع المشاكل التي يواجهونها بالمعرفة المترسخة في المنظمة وبما تمتلكه من مقدرة فاعلة قادرة على مواجهة التغييرات الداخلية والخارجية ، بينما كانت أقل قيمة متحصل عليها في بعد ( التوجه نحو الأناجاز ) وكانت للفندق نفسه إذ كانت قيمتها ( 0,93 ) ولعل هذه النتيجة تشير الى ان الفندق يسير نحو عدم كفاءة التعامل مع ما ينجزه لأعتقدنا ان هذا الفندق مدعوم من قبل الدولة مما يوفر فرصة للقائمين على التراخي وعدم المبالاه في الأناجاز .
- ( القدرة على التغيير ) تعتبر قيمة التأثير لفندق فلسطين مع بعد ( القدرة على الأتصال والتأثير ) من أعلى القيم ( F ) المحسوبة المتحصل عليها في فنادق عينة البحث - إذ بلغت ( 44,448 ) ويمكن النظر لهذه القيمة على دورها الكبير في بناء المقدرة الجوهرية والمستندة في وجودها على التغيير وإجراؤه ، إذ يعتبر التغيير هو ضرورة لازمة لجميع ابعاد دورة حياة المنظمة الفندقية - ذات الطابع الخدمي - في حين كانت بقية علاقات التأثير لفنادق عينة البحث .
- ( روح المجازفة ) بلغت أعلى قيمة لـ ( F ) المحسوبة في هذا البعد بتأثيرها مع ( التوجه نحو الأناجاز ) لفندق الرشيد وبلغت ( 26,316 ) ويمكن تفسير هذه القيمة بان المدراء القائمين على إدارة هذا الفندق لديهم روح مجازفة كبيرة فضلاً عن قدرة في تنفيذ وانجاز تلك الأفكار مهما كانت خطورتها على سمعة الفندق لأنه كما قلنا سابقاً بأن وضع هذا الفندق يختلف عن بقية الفنادق ولديه مكانة كبيرة لدى الدولة مما يوفر فرصة للقائمين على تنفيذ تلك الأفكار مهما تطلب الأمر ، بينما يمكن تأشير أقل القيم المتحصل عليها لـ ( F ) المحسوبة كانت من نصيب فندق فلسطين وتأثيره مع بعد ( المعرفة ) وقد بلغت ( 0,01 ) وهي قيمة مقلقة جداً للفندق وتندر بوجود خطر في بناء المقدرة الجوهرية وقدرتها على التنافس مع بقية الفنادق .
- ( تشجيع الأبداع ) نلاحظ في هذا البعد انه قيمة (F) المحسوبة كانت مرتفعة في تأثيرها مع بعد (تسليم النتائج ) في فندق المنصور وبعد ( الأتصال والتأثير ) في فندق الرشيد إذ كانت القيم وحسب التوالي ( 40,081 ) و ( 50,277 ) ويمكن تفسير هذه القيم بأن الأبداع اصبح من مهام المدير الناجح وان الأهتمام به هو طريقة عمل وسلوك وليست حالة عرضية للمدراء كما انه يساهم في بناء مقدرة جوهرية قائمة على وجودها بمساعدة ابعاد مهمة كـ ( تسليم النتائج والأتصال والتأثير ) لما لهذه الأبعاد من اهمية متميزة .بينما كانت قيمة ( F ) المحسوبة في تأثيرها مع هذا البعد واطنه جدا وكانت في فندق المنصور إذ بلغت ( 0,97 ) وهذا يفسر على الرغم من وجود علاقات تأثير قوية فإن المدراء في هذا الفندق يصدمون بضعف الأناجاز على الرغم من الأفكار والمتبنيات الإبداعية .
- ( سعة الأتصالات ) يلاحظ ان قيمة ( F ) المحسوبة في فندق (الرشيد ) كانت اعلى القيم المتحصل عليها في التأثير مع ابعاد المقدرة الجوهرية إذ بلغت ( 28,344 ) وهذا يوفر للمدراء سعة في الأتصالات وسهولة مرور الأوامر والتعليمات من والى جميع مفاصل الفندق مما يدفع لتحقيق الأناجاز ، في حين كانت قيمة ( F ) في فندق المنصور من أقل القيم إذ بلغت ( 0,152 ) في بعد المعرفة مما يؤكد ان هناك خللاً يجب تلافيه في بناء المقدرة الجوهرية المعتمدة على وجودها على بعد سعة الأتصالات . وعليه يمكن القول ان هناك " علاقات تأثير بين بعض ابعاد السمات الإبداعية للمدراء وبعض ابعاد المقدرة الجوهرية - لفنادق عينة البحث "

## المبحث السادس: الاستنتاجات والتوصيات

### اولا: الاستنتاجات

- 1- ابرزت النتائج الترابط بين متغيرين لكل منهما الاثر الواضح في احداث تغييرات كبيرة داخل فنادق (فلسطين ، المنصور ، الرشيد) وينعكس هذا التأثير والترابط على اداء المنظمة لتحمل الصفة التنافسية بين المنظمات الاخرى
- 2- تميزت العلاقة الارتباطية بين ابعاد المقدرة الجوهرية وابعاد سمات مدراء الابداع بالاجابية ويتضح ذلك من خلال الدلالة المعنوية في القيم لكلا المتغيرات وان تفاوت النسب بين القوة والضعف في الفنادق (فلسطين ، المنصور ، الرشيد)
- 3- اتجهت علاقة الارتباط بين ابعاد المقدرة الجوهرية وابعاد سمات مدراء الابداع الى الانخفاض عندما يميل مدراء العينة الى طرح افكار تتسم بالمخاطرة وعدم التاكيد وتفسر هذه النتيجة الى المحافظة على حالة استقرار طويلة الامد تضمن بناء ميزة تنافسية على اسس مستقرة نوعا ما .
- 4- اظهرت النتائج ان عينة البحث نجحت في استثمار القدرات الابداعية للمدراء والتي تمثلت بـ (القدرة على حل المشاكل ،القدرة على التغيير ،روح المجازفة ،تشجيع الابداع ،سعة الاتصالات) في

- أحداث ارتباط وتأثير على المقدرة الجوهرية بكافة أبعادها مما يشير الى ان الابداع يعد مصدراً أساسياً في بناء ميزة تنافسية للمنظمات المبحوثة.
- 5- ان تأثير متغيرات سمات مدراء الابداع في ابعاد المقدرة الجوهرية اظهرت نسب ايجابية ومتفاوتة بين فندق واخر في حين لم تظهر النسب تأثيراً معنوياً في بعد (روح المجازفة والتوجه نحو الانجاز) وهذه النتيجة تؤكد ميل عينة البحث الى عدم المخاطرة بسمعة ومكانة الفنادق في سبيل بناء مقدرة جوهرية دون تحقيق ميزة تنافسية بين الفنادق الاخرى .

### ثانياً: التوصيات

- 1- في ضوء التغيير المستمر في المعطيات البيئية وعلى كافة المستويات يتوجب على المنظمات ومنها ( عينة البحث ) باعادة النظر وبشكل جوهري في مقدرتها الجوهرية التي تمتلكها سواء كانت مادية ام معنوية .
- 2- الاعتماد الكلي على ضرورة اعتبار ان قيادة تلك المنظمات تعد المفتاح الاساسي والجوهري لنجاح تلك المنظمات في بناءها مقدرة جوهرية مع امل تحقيق فاعليتها واكتسابها العالمية .
- 3- الاهتمام بتأثيرات البيئة الخارجية وبكل ما فيها من ( فرص وتهديدات ، نقاط قوة وضعف ) وتشخيص انعكاسها على عملية الابداع من جهة وعلى بناء مقدرتها الجوهرية الكفوءة من جهة اخرى .
- 4- لايعتبر متغير الابداع المتغير الوحيد في احداث تأثير على بناء المقدرة الجوهرية ويمكن الاستدلال على هذه النتيجة عن طريق النسب التي اظهرتها النتائج مما يدعو الباحثين بالتوجه الى دراسة متغيرات اخرى قد تحدث تأثيراً اكبر على المقدرة الجوهرية لعينة البحث او عينة اخرى .
- 5- تعميق وعي العاملين بأهمية دورهم في تحقيق نجاح المنظمة من خلال تشجيعهم على الابداع وحثهم على الاشراف في دورات تدريبية في مواضيع ذات صلة .

### المصادر

#### أولاً : المصادر العربية

1. ابن الأزرقي ، أبي عبد الله ، 1977 ، بدائع المسلك في طبائع الملك ، دار الحرية للطباعة ، ط1 .
2. شاكر أمين ، 1987 ، الموسوعة العربية الميسرة ، الجزء الأول ، دار النهضة للتوزيع والنشر ، بيروت ، لبنان .
3. الدهان ، أميمة ، 1989 ، السلوك الأبداعي للعاملين ، مجلة تنمية الراقدين ، مجلد 11 ، العدد 26.
4. فضل الله ، فضل الله علي ، 1986 ، المقومات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم العربي واثرها في توجيهات الابداع الإداري ، المجلة العربية للإدارة م (15) ، ع (3) .
5. الصرايرة ، أكثم ، 2003 ، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابداع الإداري في شركتي البوتار والفوسفات ، مجلة مؤتة المجلد (18) العدد (4) .
6. الدليمي ، احسان علاوي حسن ، اطروحة دكتوراة " تحليا علاقة تقانة المعلومات بفاعلية ادارة الموارد البشرية واثرها في بناء الكفايات الجوهرية ، دراسة ميدانية في عينة مختارة من كليات ، جامعة بغداد . 2006 ، جامعة بغداد .
7. فاضل ، رائد سلمان ، رسالة ماجستير ، العقل الاستراتيجي للقيادات الادارية واثرها في ادارة الابداع ، دراسة تطبيقية في عينة من كليات الجامعة المستنصرية ، 2007.
8. الكبيسي ، ياسر مرتضى ، ادارة الابداع في القطاع الصحي العراقي ، دراسة تطبيقية في عينة من مستشفيات دائرة صحة بغداد ، الكرخ .
9. الملا ، حميد علي احمد ، رسالة ماجستير ، العلاقة بين الابداع والتغيير التنظيميين وتأثيرهما في فاعلية المنظمة ، دراسة تطبيقية لأراء المديرين في شركتي المنصور وابن سينا العامتين ، رسالة ماجستير ، 2009 .
10. عباس ، بشرى محمد ، رسالة ماجستير ، عملية التعلم المنظمي واثرها في الابداع دراسة ميدانية في عينة من كليات بغداد .
11. الغزوي ، بشرى هاشم ، رسالة ماجستير ، سياسة تحفيز الموارد البشرية العاملة وعلاقتها بالابداع التنظيمي ، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركتين العامتين لصناعة البطاريات والصناعات الكهربائية ، 2000 .

12. الدليمي ، عراك عبود عمير ، رسالة ماجستير ، تأثير مقدرات الأبداع الاستراتيجيين ورأس المال الاجتماعي في بناء الميزة التنافسية المستدامة ، دراسة تحليلية ي عينه من المصارف العراقية الخاصة ، 2009 .
13. نايف ، اسعد كاظم ، العلاقة بين ادارة المعرفة والمقدرة الجوهرية واثرها على الأداء الاستراتيجيين ، دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة من شركات وزارة الصناعة في مدينة بغداد ، 2007 .
14. الجنابي ، اكرم سالم حسن ، رسالة ماجستير ، تأثير ادارة المعرفة في الكفايات الجوهرية ، دراسة تحليلية في شبكة الاعلام العراقي ، 2009 .
15. الشخلي ، مهند محمد ياسين ، رسالة ماجستير ، دور المعرفة الضمنية واستراتيجيات ادارة المعرفة في بناء المقدرة الجوهرية ، دراسة ميدانية في ديوان الرقابة المالية ، 2009 .
16. الشلبي ، فراس ، بني حمدان خالد ، اثر تقانة المعلومات في الأبداع المنظمي ، دراسة حالة في شركة توليد الكهرباء المركزية ، جامعة البلقاء التطبيقية 2010 .
17. حريم ، حسين ، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال ، عمان ، دار حامد للنشر والتوزيع ، 2010
18. السعد ، مسلم علاوي ، عبد السادة مزهر ، العوامل المؤثرة في تنمية الأبداع في المنشاة الصناعية ، حالة تطبيقية في عينة من المنشاة الصناعية العراقية ، مجلة افاق اقتصادية ، مركز البحوث والتوثيق ، المجلد (24) .
19. سالم ، اكرم ، جريدة الصباح ، افاق استراتيجية ، كيف يمكن للمنظمات ان تحقق ميزتها التنافسية 2010 .
20. الفلاح ، رحاب محمد ، الأبداع الإداري ، قسم الإدارة العامة جامعة الملك سعود ، 2010 .
21. حريم حسن ، ادارة المنظمات ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع 2003 .
22. كاظم ، عبد الله ، اثر رأس المال الفكري في الأبداع التنظيمي ، جلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد ( 10 ) العدد 30 ، 2008 .
23. الحميري ، عباس حسن ، الياسري ، اكرم محسن ، تحديد اثر القوى و الأبداع في احدات التغيير التنظيمي ، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، المجلد ، (4) ، العدد (13) (2006) .
24. الطائي ، يوسف حجيم ، نموذج تسويق الذات وعلاقته بمهارات التفكير الأبداعي ، دراسة تحليلية لأراء عينة من الجيبين ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد ( 11 ) ، العدد (3) ، 2009 .

### ثانياً : المصادر الأجنبية

- 25- Aquino Guimaraes ,et al (2000) "Forecasting Core Competence in R&D Environment " paper presented at The 9<sup>th</sup> IAMTO conference , Miami, Florida .
- 26- Cardy , Robert L .& Gandz Jeffry ,(2007 ) "Be structured in Managing Talent ,Don't ,Leave Sustainable Competitive Advantage to Change , Development & Learning In Organizations, VOL 1, NO ,3,P,P. 31 -34 , Emerald Group Publishing limited .
- 27- Coyne , P. kavin , et al , (2004 ) , is your competence A mirage? The Mckinsay , Quanterly , No.1.
- 28- Coyne ,p. et al (2004 ) "Is your core competence A Mirage ? The McKenzie Quarterly ,No.1 .
- 29- Currie ,W (1999) "Revisiting Management Innovation and change programs :Strategic Vision or Tunnel vision ? , International of Management Science .
- 30- Drejer , Anderson , (2008) , " strategic Innovation : A New perspective on strategic Management Hand Book of Business Strategy , p.p 143- 147 , Emerald .
- 31- Dyer, jeff & Singh Harbir (1998 ) "Alliance Capability Strategic Management " Journal, Bol 23 980 ,March .
- 32- Hill & jones (2001) " strategic Management Theory " McGrew –Hill, New York .
- 33- Hill & jones , strategic management Theory ,5<sup>th</sup> ed , New York 2001.
- 34- Hitt, Michael, Ireland ,R.& Hoskisson, R.(2001) " Strategic Management Competitiveness & Globalization " south- Western College pub ,United Kingdom .

- 35- Jones ,Gareth R. (1998 ) : " Organization theory & cases" 2th .Addison Wesley Long man Publishing Inc .
- 36- Kevin ,Hinde , corporate and Strategic Management , Irwin , ince 2000.
- 37- Merton , Robert , C . ( 2005 ) " Core Competence Framework " , Harvard press ,No.302 A.
- 38- Plum international company , competencies simplified , Human Resources planning . vol 25. No 1, 2002 ,http-www.pluminternational .com –image – competency chart ,gift .
- 39- Po "yho" nem, Aino (2004 ) " Modeling & Measuring Organizational Knowledge Capacity " Acta Universities Lappeenrantaensis, ISB , 51-764-985-1.
- 40- Prahalad ,C,K ,& Hamel G. (1990 ) " The Core Competence Of The Corporation " HBR ,vol .68, No .3 .
- 41- Robbins, s. (1998): "Organizational Behavior Concepts controversies Applications" ,8<sup>th</sup> edition j . prentice Hall inc .
- 42- Spend love Marion (2007 ) " Competencies For Effective Leadership in Higher Education " international journal of Education Management , VOL 21 NO,5, P.P. 407 – 417 , Emerald publishing Limited .
- 43- Teece D , Pasano , G. & Shnen , ( 1997 ) " Dynamic Capabilities and Strategic Management " Strategic Management Journal , VOL 18 .NO , 7.
- 44- Thomk ,S (2001) "Enlightened Experimentation The New Imperative For Innovation " , Harvard Business Review , February .
- 45- Thompson, J . & Strickland A. " strategic Management concept and Cases ,11<sup>th</sup> ed Irwin Mc Grew- Hill , Boston ,1999.
- 46- Thompson, J . & Strickland A. J., (2003 ) , " Strategic Management Concept & Cases "The McGrew –Hill Irwan , [www.mhhe.com](http://www.mhhe.com) .

.....  
.....  
.....