

# دور القدرات الجوهرية في تعزيز الابداعي المؤسسي

دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعات ومعاهد (مُختارة) في إقليم كردستان العراق

هوشمندا محمد رسول و نيشتمان عثمان محي الدين

قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة التنمية البشرية، السليمانية، إقليم كردستان، العراق

## المقدمة

أصبحت بيئة الأعمال تتصف بتغيير المتسارع والدائم إذ تستوجب للمنظمات الأعمال الاستجابة السريعة لهذه التغييرات ومن أجل تحقيق هذا الهدف يجب على المنظمات الأهتمام الكبير بالقدرات الجوهرية، إذ تشير القدرات الجوهرية القدرات والمعرفة والمهارات والموارد التي تشكل القوة المحددة للمنظمة والتي تعطيا ميزة نادرة ، وبالتالي لا يمكن تكرارها بسهولة من قبل المنظمات المنافسة ، سواءاً كانوا من المنافسين الحاليين أو الداخلين الجدد في سوقها، أثبتت الدراسات أن المنظمات التي تمتلك القدرات الجوهرية تؤدي أعمالها بطريقة أبداعية إذ تستبعد منافسيها من حلبة المنافسة.

ويهدف تسليط الضوء على مضامين وأبعاد القدرات الجوهرية كحل جوهري لمشكلة فقر الأبداع المؤسسي في الجامعات والمعاهد ، يتناول هذا البحث عن طريق أربع المحاور الرئيسة إذ يتناول المحور الأول منهجية البحث كما يتناول المحور الثاني الاطار النظري للبحث بخصوص القدرات الجوهرية والابداع المؤسسي ويتناول المحور الثالث الجانب العملي للبحث أما بخصوص المحور الرابع والأخير قام الباحثان بتقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات(المقترحات) التي تفيد الجامعات والمعاهد المبحوثة.

## المحور الأول

### منهجية البحث

#### منهجية البحث:

تتضمن الفقرة الحالية مجموعة من الخطوات المنظمة التي يتم بواسطتها دراسة موضوع قيد البحث، والوصول لنتائج ذات قيمة تساهم في حل المشكلة عن طريق مجموعة من المقترحات والتوصيات التي يدونها الباحثان.

#### أولاً: مشكلة البحث:

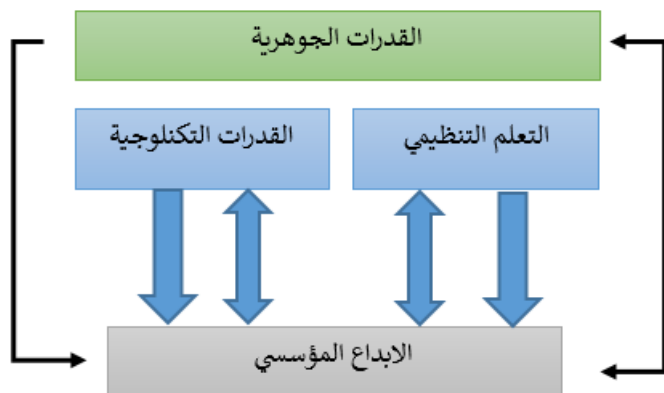
تظهر مشكلة البحث الحالية في فقر الابداع المؤسسي في المؤسسات التعليمية المبحوثة، ولحل هذه المشكلة اقترح الباحثان الاهتمام بالقدرات الجوهرية ببعديها التعلم التنظيمي والقدرات التكنولوجية، ومن ثم دراستها ضمن إطار واحد ووفق منهج تسلسلي وتتابعي للوصول إلى رؤية شاملة وواضحة لمضامين لماذا على المؤسسات التعليمية الاهتمام المتزايد

المستخلص - الغاية الرئيسة من البحث الحالي هي معرفة دور القدرات الجوهرية في تعزيز الابداع المؤسسي في عينة من الجامعات والمعاهد في إقليم كردستان العراق، وكما تظهر مشكلة البحث الحالية في فقر الابداع المؤسسي في المؤسسات التعليمية المبحوثة، ولحل هذه المشكلة اقترح الباحثان الاهتمام بالقدرات الجوهرية ببعديها التعلم التنظيمي والقدرات التكنولوجية، ومن ثم دراستها ضمن إطار واحد ووفق منهج تسلسلي وتتابعي للوصول إلى رؤية شاملة وواضحة لمضامين لماذا على المؤسسات التعليمية الاهتمام المتزايد بالقدرات الجوهرية.

أذ تمثل عينة البحث آراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في عينة من الجامعات والمعاهد في إقليم كردستان العراق، تم توزيع الاستبانة الألكترونية عن طريق نماذج جوجل (Google) بوصفها الأداة الرئيسة لمجمع البيانات الخاصة لعينة البحث وتم استرجاع (107) استشارة صالحة لتحليل كميّة العشوائية ، يعتمد البحث لغرض التحليل والمعالجة الإحصائية على مجموعة من الوسائل الإحصائية منها (التكرارات ، النسبة المئوية ، الوسط الحسابي ، الإنحراف المعياري ، معامل الارتباط ، معامل الانحدار الخطي البسيط، الانحدار الخطي المتعدد)، بالاعتماد على مخرجات البرامج الإحصائية (SPSS). (V.25) اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لوصف المتغيرات وتحليل البيانات التي تم تجميعها.

توصل البحث على مجموعة من الاستنتاجات، كان أهمها أن التعلم التنظيمي تؤثر في تعزيز الابداع المؤسسي وكذلك القدرات التكنولوجية تؤثر في تعزيز الابداع المؤسسي، إذ تدل على إثبات الفرضية الأولى والثانية للبحث، واستناداً لذلك تمت الإشارة إلى مجموعة من المقترحات المتعلقة بضرورة زيادة وعي وإهتمام المؤسسات التعليمية بشكل عام والمؤسسات التعليمية المبحوثة بشكل خاص بمضامين القدرات الجوهرية ليأخذ مكانة مرموقة ومتميزة بين السبل والآليات الأخرى المعاصرة بوصفه فرصة مناسبة لتبني أساليب عمل الابداعي، ووضع خطط متميزة بحيث تضعها في مكانة جيدة مستقلاً تحسن ادائها ومن ثم التفوق على منافسيها.

الكلمات الدالة- القدرات الجوهرية، الابداع المؤسسي، جامعات ومعاهد في إقليم كردستان العراق.



الشكل (1)  
المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحثان

#### خامساً: فرضيات البحث:

**الفرضية الرئيسة الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرات الجوهرية والابداع المؤسسي في الجامعات والمؤسسات التعليمية المبحوثة، ولتحقيق هذه الفرضية تم صياغة الفرضيات الفرعية التالية:-

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعلم التنظيمي والابداع المؤسسي في الجامعات والمؤسسات التعليمية المبحوثة.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرات التكنولوجية والابداع المؤسسي في الجامعات والمؤسسات التعليمية المبحوثة.

**الفرضية الرئيسة الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقدرات الجوهرية في تعزيز الابداع المؤسسي في الجامعات والمؤسسات التعليمية المبحوثة، وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية :-

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في الابداع المؤسسي في الجامعات والمؤسسات التعليمية المبحوثة.
2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقدرات التكنولوجية في الابداع المؤسسي في الجامعات والمؤسسات التعليمية المبحوثة.

#### سادساً: أدوات التحليل الإحصائي :

استناداً إلى طبيعة توجهات البحث ومضامين فرضياته تم اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية لغرض الوصول إلى نتائج التأثير بين أبعاد البحث وعوامله، إضافة إلى إثبات الفرضيات، على النحو الآتي:

1. اختبار : (Pearson Correlation) لمعرفة العلاقة التوافقية بين المتغيرات.
2. معامل الانحدار الخطي البسيط: لقياس تأثير أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع.
3. اختبار (R square) لتفسير التأثير الذي أحدثها القدرات الجوهرية في تعزيز الابداع المؤسسي.
4. اختبار F لتحقق من معنوية التأثير لعينة البحث.
5. اختبار T لإظهار فعالية كل بعد وعامل والتحقق من معنوية علاقة التأثير بين الأبعاد.
6. اختبار Cronbach's Alpha (Reliability Statistics) لاختبار مدى ثبات وموثوقية استمارة الاستبيان .

بالقدرات الجوهرية، والمنظمات التي تتمكن من فهم طبيعة القدرات الجوهرية غالباً ما تكون أكثر فعالية في القيام بتحركات استراتيجية أفضل تمكنها من تعزيز الابداع المؤسسي للوصول إلى المزايا التنافسية والمحافظة عليها وفي ضوء ذلك، يمكن تلخيص مشكلة البحث عبر محاولة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

ما دور القدرات الجوهرية في تعزيز الابداع المؤسسي في المنظمات المبحوثة ؟ ويتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما مستوى توافر القدرات الجوهرية في الجامعات والمعاهد المبحوثة ؟
- هل تتوافر الأبداع المؤسسي لدى جامعات والمعاهد المبحوثة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ما الأثر للتعلم التنظيمي في تعزيز الابداع في المؤسسات المبحوثة ؟
- ما الأثر للقدرات التكنولوجية في تعزيز الابداع في المؤسسات المبحوثة ؟

#### ثانياً: أهمية البحث :

تتلخص أهمية البحث في الآتي :

- **الأهمية النظرية (الأكاديمية):** درست كل من القدرات الجوهرية والابداع المؤسسي للمؤسسات التعليمية المبحوثة اعتماداً على المصادر الأكاديمية من أجل أغناء المكتبة الأقليمية.
- **الأهمية الميدانية (العملية):** قيام بدراسة وتحليل القدرات الجوهرية التي تمتلكها المؤسسات التعليمية المبحوثة والتي تعد الأساس بالنسبة للقدرات الجوهرية، إضافة إلى توفير إطار عملي عن طريق تسليط الضوء على أبعاد القدرات الجوهرية في المؤسسات التعليمية المبحوثة ومدى فاعليتها في تعزيز الأبداع لتلك المؤسسات.

#### ثالثاً: أهداف البحث:

1. التعرف على ماهية وأبعاد القدرات الجوهرية وطرق قياسها في جامعات والمعاهد المبحوثة.
2. بيان ماهية الابداع المؤسسي وخصائصه وأنواعه في ميدان المبحوث.
3. توضيح طبيعة ونوع التأثير بين القدرات الجوهرية والابداع المؤسسي في المؤسسات التعليمية المبحوثة.

**رابعاً: المخطط الفرضي للبحث :** في ضوء مشكلة البحث وأهداف البحث قاما الباحثان برسم المخطط الفرضي للبحث على نحو الآتي :

ويرى الباحثان أن القدرات الجوهرية عبارة عن سلسلة من المهارات والقدرات والمعارف والتكنولوجيا الجوهرية والأساسية والتميزة التي لا بد للمنظمات امتلاكها واستخدامها لغرض تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية عاليتان.

### ثانياً: خصائص القدرات الجوهرية

أشارو (اليسري وآخرون، 2014: 260-262) أن أهم ما يميز القدرات الجوهرية عن بقية المفاهيم المرتبطة بها هي تمتعها بخمس من الخصائص وهي:

1- **التراكمية:** تجعل مقدرة المنظمة تتصف بالشمولية، وتكون مفيدة في مجال الأعمال، ويمكن المنظمة من الدخول إلى قطاعات سوقية جديدة أو تقديم منتجات جديدة.

2- **التفرد:** يعد خصيصة بارزة للقدرات الجوهرية إذ يمكن أن يكون أداة أو وسيلة لمنع المنافسين من تجريد المنظمة من الميزة التنافسية الخاصة بها.

3- **الموارد والقدرات المكتملة:** تشير إلى ضرورة تنظيم المنظمة لنفسها بشكل يجعل منها قادرة على استغلال الموارد والقدرات المتاحة لها، وبما يضمن تحقيق أفضل أداء مبتغى منها.

4- **التفوق:** يضيف إلى المورد قيمة للمنظمة عن طريق مساهمته في منح قيمة للزبون، وتشتق هذه القيمة من قدرة المورد على مساعدة المنظمة على استغلال الفرص وتحميد تهديدات البيئة الخارجية.

5- **الثبات:** عندما يكون تفرد القدرة الجوهرية سريع الزوال عندئذ تكون الميزة التنافسية قصيرة الأجل وذات قيمة محدودة، والعكس هو الصحيح.

كما ذكر (عبدالعزیز، 2021: 237) مجموعة أخرى من الخصائص والسمات التي تميز القدرات الجوهرية، على النحو الآتي:

1- المسؤولية عن إيصال المنافع للعملاء.

2- الحاجة إلى الوقت، وتشير هذه الخاصية إلى تطوير المؤسسة لنوعية المنتجات التي تقدمها خلال فترة زمنية، بحيث لا يستطيع المنافسون تقليدها.

3- استمراريتها، بسبب صعوبة محاكاتها أو تقليدها.

4- اشتغالها على قوة ضمنية، عبارة عن نتاج الخبرة والتعلم.

### ثالثاً: أبعاد القدرات الجوهرية

قام الباحثان بإيجاد الاتفاق بين كل من (الظالمي : 2010 ، 51)، (عطا و علي: 2021 ، 382)، (النذير : 2010 ، 28) ، (النجار والشعيب، 2021: 339 – 340) حول أبعاد القدرات الجوهرية كما يلي:

1- **التعلم التنظيمي (Organizational Learning):** بأنه عملية تصحيح الأخطاء وحل المشكلات عن طريق التغيير في السياسات والسياسات المعيارية. (الظالمي : 2010 ، 51)

2- **الراس المال البشري (Human Capital):** يعد الموظف مصدرراً للميزة التنافسية عن طريق ما يمتلكه من المعارف والمهارات والخبرات ولا بد من تعليمه حتى يؤدي دوره بفاعلية وكفاءة.

3- **المرونة الاستراتيجية (Strategic Flexibility):** تعد أحد الأبعاد المهمة للمنظمة، حيث يعتمد بقاء الشركات على قدرتها على التأقلم مع ظروف السوق المتغيرة، والاستجابة السريعة للفرص والتغيرات البيئية.

4- **المقدّمات التكنولوجية (Capabilities Technological):** تتمثل في مدى امتلاك المؤسسة للوسائل التكنولوجية التي تجعلها قادرة على توفير المعلومات عن بيئتها الداخلية فضلاً عن التطورات في البيئة الخارجية المحيطة بها.

## المحور الثاني الاطار النظري

### أولاً: مفهوم القدرات الجوهرية

أشار (عبدالقادر ، 2022: 50) على أنها الخبرة المتراكمة لدى المنظمات من الاستراتيجيات والتعلم في الممارسة العملية، ويمكن اعتبارها عنصراً من عناصر الخبرة التقنية، بما في ذلك المنتجات والعمليات والقدرة التنظيمية على نشر هذه الخبرة بفعالية، كما عرفها (النجار وصالح ، 2020: 260) امتلاك المنظمة مجموع من القدرات داخل وحدات أو أقسام المنظمة مثلًا استراتيجيات الريادة في مجالات متعددة كعمليات التعلم المستمر، استثمار الخبرات والمعارف التي تمتلكها، تنمية القدرات البشرية التي تمتلكها، واستخدام أحدث التطورات التكنولوجية للتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

❖ والآتي مجموعة من التعاريف حول القدرات الجوهرية اعتماداً على المصادر الأكاديمية فيها:

#### جدول (1)

#### تعاريف القدرات الجوهرية

التسلسل	اسم الباحث	السنة والصفحة	التعريف
1.	شلاش و الحفاجي	2014: 206	عبارة عن تشكيلة من المهارات، والمعرفة، والتكنولوجيا، والخبرات، التي إذا ما امتلكتها المنظمة وعملت على تكاملها فسوف تساعدها في أداء عملياتها بصورة أفضل من منافسيها.
2.	الموسوي	2016: 30	مجموعة متكاملة من المعرفة النادرة والمهارات الناتجة من التعلم الجماعي المنتشرة داخل المنظمة والمتصلة في أفرادها والتي تمكها من خلق قيمة مثالية للزبائن والمستفيدين منها تتميز فيها على المنافسين
3.	عبدان	2019: 132	مهارات خاصة بجودة وخصائص معرفية التي تمكن المنظمة على التفوق في أداءها وتحقيق أعلى مستوى من رضا الزبون مقارنة بالمنافسين عن طريق التكامل التكنولوجي للعمليات والموارد في نشاط واحد أو أكثر والتنسيق بين هذه الأنشطة.
4.	الملا تويحي	2019: 193	مجموعة من الموارد التي تمتلكها المنظمة والتي تتصف بكونها ذات قيمة نادرة وصعبة التقليد إذ تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتطلعاتها المستقبلية.
5.	عبدالعزیز	2021: 236	عبارة عن مجموعة المعارف والمهارات والقدرات المكتسبة التي تمتلكها المؤسسات التعليمية، وتتفوق بها عن غيرها، وتعد مفتاح قوتها، هذا بالإضافة إلى التسهيلات المادية والإدارية التي تمتلكها هذه المؤسسات، والتي تؤدي في مجملها إلى أداء المهام بشكل أفضل.
6.	النجار وشعيب	2021: 337	يعتبر (Hamel and Prahalad 1990) أول من استخدم مفهوم القدرات الجوهرية، حيث أشارا إلى أنها الموارد الحقيقية للميزة التنافسية وكذا الاهتمام بالوجودات الملموسة وغير الملموسة.
7.	عبدالقادر	2022: 51	الأنشطة التي تدعم الميزة التنافسية ويصعب تقليدها أو الحصول عليها، وإمكان المنظمة استغلالها بشكل جيد.

الجدول : من إعداد الباحثان اعتماداً على المصادر العلمية.

الهائلة في هذا العصر- والذي سمته الأساسية التغير السريع، وغلبه العمل الربحي على العمل التطوعي الذي هو روح المنظمات غير الحكومية (الأهلية). كما أشار (رتيبة ، 2015 : 132) بأنه عبارة عن تطبيق فكرة طورت داخل المؤسسة أو تمت استعارتها من خارج المؤسسة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرنامج أو الخدمة، وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمؤسسة حين طبقتها.

❖ والأتي مجموعة من التعاريف بخصوص الابداع المؤسسي اعتماداً على المصادر الأكاديمية :

### جدول (2) تعاريف الابداع المؤسسي

التسلسل	اسم الباحث	السنة والصفحة	التعريف
1.	خصاوة	2007 : 12	فكرة جديدة يتم تنفيذها من اجل تطوير الانتاج او العملية او الخدمة .
2.	العجلة	2009 : 11	العملية التي تتضمن الاحساس بالمشكلات و الفجوات في مجال تكوين بعض الافكار التي تعالج المشكلات
3.	الجعري	2009 : 11	هو ايجاد الشيء من العدم و القدرة على ايجاد الاشياء
4.	الخفاجي واخرون	2010 : 193	هو الجهود المبرجة و المنظمة التي تعتمدها المنظمة لتطوير منتجات سواء كانت سلعا او خدمات .
5.	ال ناقر و	2011 : 15	هو انتاج شي جديد او صياغة عناصر موجودة بصورة جديدة اي القدرة على ايجاد شي جديد .
6.	العلي	2013 : 12	القدرة على توليد قيمة ، منتجات ، خدمات ، افكار او اجراءات مفيدة و اصلية غير مقلدة لما تم انتاجه قبلا .
7.	عبدالكريم	2018 : 7	تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة او تمت استعراضها من خارج المنظمة.
8.	نجوى ، واخرون	2018 : 10	القدرة على ايجاد وخلق الافكار الجديدة القابلة للتطبيق في المنظمة .

الجدول : من إعداد الباحثان اعتماداً على المصادر الأكاديمية.

في ضوء استعراض التعاريف السابقة قام الباحثان بتقديم التعريف الاجرائي للابداع المؤسسي بأنه عبارة عن ايجاد فكرة جديدة وطريقة جديدة تتم تنفيذها لغرض معالجة المشاكل وتنفيذ المشاريع بأسلوب فريدٍ من نوعه وبالتالي التفوق على المنافسين.

### سادساً : أهمية الابداع المؤسسي :

تمثل أهمية الابداع المؤسسي بالنقاط الآتية : (عمرابي ، 2016 : 3)

- 1- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على المنظمة و الفرد .
- 2- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية و العقلية للعاملين في التنظيم عن طريق اتاحة الفرص لهم .
- 3- الاستغلال الامثل للموارد المالية عن طريق استخدام اساليب عملية تتواءم التطورات الحديثة .
- 4- تساعد على احداث التوازن بين الامثالية و البشرية المتاحة .

5- **التمكن: Empowerment** : يمثل في رفع قدرة العامل على اتخاذ القرارات بنفسه، إذ يساعد العاملين على بذل أقصى طاقاتهم في عملية التحسين المستمر، ويعتمد نجاح التمكين على العديد من العوامل منها : (مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصالحيات للمرؤوسين، فعالية نظام الاتصالات والتغذية الرجعية في المنظمة، الثقة المتبادلة بين المدراء والموظفين، وجود نظام عادل للتقييم والتعيين قائم على توظيف العالمة الماهرة، تدريب الموظفين على تحمل المسؤولين والقيام بالاعباء الموكلة إليهم. (النجار والشعيب، 2021: 339 – 340)

6- **صناعة الخدمة الجديدة** : وتظهر اوقات المنافسة (الحادة) ، و تطغات واحتياجات الزبون حاجة المنظمات الماسة الى نهج جديد لتصميم خدمات جديدة وتقديمها لتلبية تلك الحاجات .

7- **مقدرات التسويق** : تعمل منظمات الاعمال على كسب ولاء الزبون ومعرفة توجهاته و رغباته بطريقة استباقية من اجل متابعته و التفاعل معه بسبب تأثيرات العولمة وافرازاتها على تفضيلات الزبون في اختيار علامة شركة ما لاقتناء منتجات وخدمات وفق رغباته وتطلعاته المتجددة . ( عطا و علي : 2021 ، 382).

8- **القيادة** : تمثل القدرة على التأثير بالآخرين من اجل انجاز المهام المطلوبة في العمل ،وكما أكد على انها عملية التأثير و شئذ هم الناس للعمل مع بعض بجهد عام لتحقيق الاهداف (النذير : 2010 ، 28)

قام الباحثان باختيار كل من (التعلم التنظيمي و القدرات التكنولوجية) كعدي من أبعاد الرئيسة للقدرات الجهورية في إعداد إستارة الاستبيان لغرض إجراء الجانب الميداني للبحث نظراً لملائمتها مع طبيعة الميدان المبحوث، كما يقترح الباحثان إجراء الدراسات الأخرى اعتماداً على الأبعاد التي لن تناول في هذا البحث بهدف إيجاد الحلول الشافية لمشكلة فقر الابداع المؤسسي في المؤسسات التعليمية من الجامعات والمعاهد.

### رابعاً : أهمية القدرات الجهورية

اشارت ( شلاش ، الخفاجي ، 2014 : 206 - 207 ) ان اهمية القدرات الجهورية تكمن في قدرة المنظمة على تحقيق الانشطة التنافسية ذات العلاقة وان الاهمية التنافسية للنشاط الداخلي الذي تنجزه المنظمة بصورة افضل من المنظمات الاخرى يسمى بالمقدرة الجهورية ، و تكمن الانشطة الفكرية للمنظمة عن طريق التركيز على الاستتار في الاصول الاستراتيجية التي تحقق قيمة مضافة للمنظمة و بالتالي فانها تبني و تحافظ على افضل موقع سوقي لها . كما وضحا ( النجار و شعيب ، 2021 : 338 ) ان اهمية القدرات الجهورية تكمن في تحقيق رخ الشركة في ظل الاسواق المتغيرة و توفير الاتجاه الاساسي لصياغة استراتيجيتها ، و كذلك في نجاح المنظمات وانها مؤثر على مقدرة المنظمة على تحسين ادائها و من ثم التفوق على منافسيها.

### خامساً : مفهوم الابداع المؤسسي

شار(الصالح، 2011: 8 – 9) يمثل الابداع أحد الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمؤسسات، ولقد حاز موضوع الابداع على إهتمام الباحثين في جميع المجالات حتى أسمى الابداع عنوان العصر- للمنظمات المتميزة والمديرين الناجحين، والمطلع على الدراسات والأبحاث في مجال الابداع المؤسسي يجده بالإساس يعنى ويهتم في منظمات الأعمال الربحية، حيث استطاعت هذه المنظمات تحقيق التفوق والتميز والتنافس عن طريق الابداع في جميع مجالاته سواء في الإدارة أو المنتج أو الخدمة، وإن كان هذا حال المنظمات الربحية فحري بالمنظمات غير الحكومية(الأهلية) الإهتمام بالابداع وانتهاجه، حيث ربما يكون طوق النجاة لهذه المنظمات، المطالبة بمواجهة التحديات والمتغيرات

- أ. **الإبداع الفني:** وهو الإبداع المتعلق بالمنتج سواء السلع أو الخدمات والمتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات.
- ب. **الإبداع الإداري:** وهو الإبداع المتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة ، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية.

#### ثامناً : معوقات الإبداع المؤسسي :

- وترى (نجوى ، حياة ، 2018 : 14 - 15) بأنها تعددت آراء الباحثين حول معوقات الإبداع والعوامل التي تحول دون تطويره وجني الفوائد المتوقعة منه، وتمثل أهم هذه المعوقات في الآتي:
- أ. المقاومة الاجتماعية للأفكار الجديدة بسبب تعود أفراد في إطار معين (مقاومة التغيير).
- ب. الخوف والقلق من فشل الأفكار والأساليب الجديدة، وهذا ما يسمى بخوف التفكير .
- ت. محدودية خبرة وثقافة القيادة الإدارية، وعدم تطبيق الديمقراطية في التعامل مع الأفكار الجديدة التي يتقدم للعاملون .
- ث. عدم تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمبدعين .
- ج. المناخ التنظيمي غير الصحي .
- ح. تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والاجتهاد والتصرف....الخ.
- خ. كما توجد معوقات مرتبطة بذات الفرد من بينها ( ضعف الثقة بالنفس).
- د. الميل للمجاراة: الامتثال للمعايير السائدة التي تعيق استخدام التخيل والتوقع .
- ذ. الحماس المفرط: مما يؤدي إلى استعجال النتائج (التفكير النمطي).

### المحور الثالث

#### الجانب العملي للبحث

#### أولاً : اختبار الثبات (Reliability) :

ان الثبات يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي ان المقياس يعطي نفس النتائج باحتال مساوي لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس المجتمع. ولغرض التأكد من ثبات المقياس المستخدم تم استخدام معامل (الفا كرونباخ) للوقوف على دقة إجابات أفراد مجتمع البحث. وتعد قيم معامل (الفا كرونباخ) مقبولة إحصائياً عندما تكون هذه القيم مساوية أو أكبر من (0.60) على وجه التحديد في البحوث الإدارية. حسب الجدول التالي أن قيمة معامل (الفا كرونباخ) قيمة عالية جداً على المستوى الإجمالي للعبارة (18)، تعد مقبولة من الناحية الإحصائية.

#### جدول (3)

#### اختبار الثبات Reliability Statistics

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.941	18

المصدر : الجدول من إحصاء الباحثان إستناداً على برنامج SPSS Version 25

5- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق اتاحة اتاحة الفرص لهم.

ووفقاً لدراسة (الساعدي ، 2013 : 9) فان أهمية الإبداع المؤسسي تتمثل في النقاط التالية :

1. الإبداع يؤثر على محمد متصل الادراك الحسي و التصورات والسياسات الجديدة لذلك فهو يحتاج الى قدرات عالية من التركيز والملاحظة و الاستماع فضلا عن ربط الافكار مع بعضها البعض والاستنتاج .
2. الإبداع يعد موحماً لاشباع حاجات ورغبات معينة في الوقت الذي يجب ان تكون فيه هذه النتيجة سهواً بديهاً.
3. الإبداع يسهل الطريق لاقتناص الفرص واستغلالها وتحويلها لامكانات ابداعية وذلك عن طريق التحليل التنظيمي لها فضلا عن ان الإبداع يهيئ الطريق لعمليات التغيير .

#### سابعاً : عناصر وأنواع الإبداع المؤسسي :

#### 1.العناصر الأساسية للإبداع

- كما قدم ( الهاجري ، 2011 : 30 ) مجموعة من العناصر الأساسية للإبداع وهي :
- الحساسية للمشكلات : الوعي بوجود مشكلات او حاجات.
- أ. الطلاقة : القدرة على انتاج عدد كبير من الافكار.
- ب. الاصالة : القدرة على انتاج حلول جديدة.
- ت. المرونة : النظر الى الاشياء بمنظور جديد.
- ث. التحدي : الاستعداد لتحمل المخاط الناجمة عن الاعمال عند تبني الافكار.
- ج. القدرة على التحليل : القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية الى مشاكل فرعية.

#### 2.أنواع الإبداع المؤسسي :

ميز (الاخضر ، 2011 : 43 ) انواع الإبداع التنظيمي حسب المستوى داخل المؤسسة كالآتي :

- أ. الإبداع على مستوى الفرد : و تتضمن (المعرفة ،التعليم ،الذكاء ،الشخصية ،العادات الاجتماعية).
- ب. الإبداع على مستوى الجماعة.
- ت. الإبداع على مستوى المؤسسة.

#### وذكر (الساعدي، 2013: 9) بان الإبداع يقسم الى ثلاثة انواع :

- أ. مدخل الانظمة الاجتماعية الفنية : اذ قسم الإبداع الي قسمين رئيسيين ها : الإبداع الاداري والإبداع الفني .
- ب. مدخل خصائص الإبداع : وهو خاص بالافراد ويشمل : الإبداع المبرمج و الإبداع الغير مبرمج.
- ت. مدخل مصادر الإبداع : و يشمل الإبداعات الطارئة والإبداعات المتنبئة والإبداعات المفروضة .

هناك العديد من الباحثين الذين ميزوا بين انواع الإبداع واعطوا مسميات متعددة او حتى أكثر من نوع لكن الأغلب ميزوا بين نوعين رئيسيين من الإبداع على مستوى المؤسسة وهما: (الصالح ، 2011 : 10)

ونستدل من الجدول (5) ايضاً ان غالبية المتغيرات التي تصف المتغير المستقل (القدرات الجوهرية) كانت ايجابية وتقرت من مستوى الاجابة بين الحين والآخر ووافق وذلك مايشير له المعدل العام للأوساط الحسابية وقد بلغت قيمته (3.52) ويعني ان اهتمام بالقدرات الجوهرية في المؤسسات التعليمية فوق المتوسط ، في حين المعدل العام للانحراف المعياري بلغ (0.936) مقارنة مع قيمة الوسط نجد ان هناك تجانس وتقارب بالاجابات للمتغيرات وانها ليست مشتتة كثيراً.

جدول (5)

## التكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للقدرات الجوهرية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	مستويات التقييم												العبارة
		لا أوافق بشدة		لا أوافق		بين الحين والآخر		أوافق		أوافق بشدة				
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار			
0.828	3.74	0.0	0	10.3	11	19.6	21	56.1	60	14.0	15	X1		
0.830	3.63	1.9	2	6.5	7	29	31	52.3	56	10.3	11	X2		
0.965	3.51	1.9	2	15.9	17	23.4	25	46.7	50	12.2	13	X3		
0.915	3.49	0.0	0	18.7	20	24.3	26	46.7	50	10.3	11	X4		
0.982	3.65	0.9	1	13.1	14	26.2	28	39.3	42	20.6	22	X5		
0.931	3.41	2.8	3	15.9	17	25.2	27	49.5	53	6.5	7	X6		
1.075	3.46	6.5	7	13.1	14	20.6	22	47.7	51	12.1	13	X7		
0.964	3.30	2.8	3	20.6	22	27.1	29	43.0	46	6.5	7	X8		
0.954	3.54	0.0	0	15.9	17	30.8	33	36.4	39	16.8	18	X9		
0.986	3.37	0.9	1	22.4	24	26.2	28	39.3	42	11.2	12	X10		
0.905	3.51	0.9	1	14.0	15	29	31	44.9	48	11.2	12	X11		
0.907	3.62	2.8	3	5.6	6	33.6	36	43.0	46	15.0	16	X12		
0.936	3.52	1.6		14.4		26.2		45.7		12.1		المعدل		

الجدول: من اعداد الباحثان اعتماداً على نتائج تحليل البيانات بواسطة برنامج spss الاحصائي

كما أوضح الجدول (6) بأن العبارة Y3 (تحرص إدارة المؤسسة على طرح الاقتراحات و الافكار الجديدة) في مقدمة المتغيرات ايجاباً من حيث اجابات أفراد العينة المحوثة إذ بلغ الوسط الحسابي له (3.46) وانحراف معياري (0.893) ، في حين جاءت العبارة Y1, Y2 (تتطبق إدارة المؤسسة طرق وأساليب جديدة لحل المشكلات التي تواجهها) ، (تقدر إدارة المؤسسة على ايجاد وخلق الافكار الجديدة القابلة للتطبيق في المنظمة) في المرتبة الثانية من حيث الايجابية تبعاً لاجابات أفراد العينة المحوثة ، إذ بلغ الوسط الحسابي لهم (3.46) وانحراف معياري (0.893)، أما العبارة X5 (تكافئ إدارة المؤسسة اصحاب الافكار الابداعية) اقل الاجابات من بين العبارات إذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.22) وانحراف معياري البالغ (0.974) .

ونستنتج من الجدول (6) أن غالبية المتغيرات التي تصف المتغير التابع (الابداع المؤسسي) كانت ايجابية وصلت إلى مستوى الاجابة بين الحين والآخر وذلك مايشير له المعدل العام للأوساط الحسابية وقد بلغت قيمته (3.33) ويعني ان اهتمام المؤسسات المحوثة بالقدرات الجوهرية في المؤسسات التعليمية فوق المتوسط ، في حين المعدل العام

ثانياً : وصف خصائص عينة البحث: تم استخدام استبيان إلكتروني بواسطة نماذج كوكل، إذ تم الإجابة من قبل (107) أكاديمي في عينة من المؤسسات التعليمية في إقليم كردستان العراق، أوضح الباحثان توزيع أفراد عينة البحث من حيث : (الجنس ، التحصيل الدراسي ، الفئات العمرية ، سنوات الخدمة ، عدد الدورات المشاركة فيها) في الجدول (4).

جدول (4)

## توزيع أفراد عينة البحث من حيث خصائصها

ت	المتغير	التكرار	%
1	الجنس	ذكر	89.7
		انثى	10.3
2	التحصيل الدراسي	دبلوم العالي	1.9
		ماجستير	64.5
		دكتوراة	33.6
3	الفئات العمرية	30-25	0.9
		35-31	13.1
		40-36	21.5
		45-41	31.8
		50-46	16.8
		55-51	15.9
4	سنوات الخدمة	5-1	6.5
		10-6	12.1
		15-11	34.6
		20-16	25.2
		21 سنة فما فوق	21.5
5	عدد الدورات المشاركة فيها	1 - 5 دورة	29
		6 - 10 دورة	34.6
		11 - 15	15.9
		16 دورة فأكثر	20.5

الجدول : من اعداد الباحثان اعتماداً على نتائج تفرغ البيانات الشخصية

## ثالثاً : وصف وتشخيص متغيرات البحث:

يشير الجدول (5) بأن العبارة X1 (تشجع إدارة المؤسسة أسلوب العمل الجماعي لتوليد فكرة جديدة) في مقدمة المتغيرات ايجاباً من حيث اجابات أفراد العينة المحوثة إذ بلغ الوسط الحسابي له (3.74) وانحراف معياري (0.828) ، في حين جاءت العبارة X5 (وجود درجة عالية من الوعي والالتزام من قبل الأكاديميين في تنفيذهم للأعمال) في المرتبة الثانية من حيث الايجابية تبعاً لاجابات أفراد العينة المحوثة ، إذ بلغ الوسط الحسابي لهم (3.65) وانحراف معياري (0.982)، أما العبارة X8 (تقوم مؤسستنا بإعادة هيكلة إجراءات عملياتها التشغيلية للإستفادة من الفرص المتاحة) اقل الاجابات من بين العبارات إذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.30) وانحراف معياري البالغ (0.964)

إذ تبين بيانات جدول (7) بأنها توجد علاقة الارتباط موجبة بين القدرات الجوهرية والابداع المؤسسي والتي بلغت (0.822).

قام الباحثان باختبار علاقة الارتباط بين التعلم التنظيمي والابداع المؤسسي اعتماداً على معامل ارتباط بيرسون لبيان مدى الارتباط والتناسق بين المتغيرين وذلك حسب قيمة معامل الارتباط بين التعلم التنظيمي والابداع المؤسسي ، إذ أثبتت نتائج الاختبار الفرضية الفرعية الأولى بأنها : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعلم التنظيمي والابداع المؤسسي- في الجامعات والمؤسسات التعليمية المبحوثة). كما تم توضيحها في الجدول (8) الآتي :-

جدول (8)  
قيمة الارتباط بين التعلم التنظيمي والابداع المؤسسي  
Correlations

	الابداع المؤسسي	التعلم التنظيمي
Pearson Correlation	.701**	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	107	107
Pearson Correlation	1	.701**
Sig. (2-tailed)	.000	
N	107	107

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

إذ تبين بيانات جدول (8) بأنها توجد علاقة الارتباط موجبة بين التعلم التنظيمي والابداع المؤسسي والتي بلغت (0.701).

قام الباحثان باختبار علاقة الارتباط بين القدرات التكنولوجية والابداع المؤسسي- اعتماداً على معامل ارتباط بيرسون لبيان مدى الارتباط والتناسق بين المتغيرين وذلك حسب قيمة معامل الارتباط بين القدرات التكنولوجية و الابداع المؤسسي ، إذ أثبتت نتائج الاختبار الفرضية الفرعية الثانية بأنها : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرات التكنولوجية والابداع المؤسسي- في الجامعات والمؤسسات التعليمية المبحوثة). كما تم توضيحها في الجدول (9) الآتي :-

جدول (9)  
قيمة الارتباط بين القدرات التكنولوجية والابداع المؤسسي  
Correlations

	الابداع المؤسسي	القدرات التكنولوجية
Pearson Correlation	.761**	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	107	107
Pearson Correlation	1	.761**
Sig. (2-tailed)	.000	
N	107	107

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

للاختلاف المعياري بلغ (0.932) مقارنة مع قيمة الوسط نجد ان هناك تجانس وتقارب بالاجابات للمتغيرات وانها ليست مشتملة كثيراً .

جدول (6)  
التكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للابداع المؤسسي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	مستويات التقييم								البيانات		
		لاوافق بشدة		لاوافق		بين الجيد والآخر		أوافق			أوافق بشدة	
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		%	تكرار
.957	3.37	2.8	3	17.8	19	26.2	28	45.8	49	7.5	8	Y1
.929	3.33	1.9	2	19.6	21	29.0	31	43.0	46	6.5	7	Y2
.893	3.46	0.9	1	14.0	15	33.6	36	41.1	44	10.3	11	Y3
.957	3.27	2.8	3	20.6	22	29.9	32	40.2	43	6.5	7	Y4
.974	3.22	4.7	5	17.8	19	34.6	37	36.4	39	6.5	7	Y5
.885	3.37	1.9	2	15.0	16	33.6	36	43.0	46	6.5	7	Y6
<b>0.932</b>	<b>3.33</b>	<b>2.4</b>		<b>17.4</b>		<b>31.5</b>		<b>41.4</b>		<b>7.3</b>		المعدل

الجدول: من اعداد الباحثان اعتماداً على نتائج تحليل البيانات بواسطة برنامج spss الاحصائي

رابعاً: اختبار فرضيات البحث :

1. لاثبات فرضيات البحث من عدمه قام الباحثان في اختبار علاقة الارتباط بين القدرات الجوهرية مجتمعة والابداع المؤسسي اعتماداً على معامل ارتباط بيرسون لبيان مدى الارتباط والتناسق بين المتغيرين وذلك حسب قيمة معامل الارتباط بين القدرات الجوهرية و الابداع المؤسسي ، إذ أثبتت نتائج الاختبار الفرضية الرئيسية الأولى بأنها : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرات الجوهرية والابداع المؤسسي في الجامعات والمؤسسات التعليمية المبحوثة). كما تم توضيحها في الجدول (7) الآتي :-

جدول (7)  
قيمة الارتباط الكمية بين المتغير المستقل والتابع  
Correlations

	الابداع المؤسسي	القدرات الجوهرية
Pearson Correlation	.822**	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	107	107
Pearson Correlation	1	.822**
Sig. (2-tailed)	.000	
N	107	107

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الجدول: من اعداد الباحثان اعتماداً على نتائج تحليل البيانات بواسطة برنامج spss الاحصائي



## 1. اختبار الفرضية الثانية للبحث :

قاما الباحثان باختبار صحة الفرضية الثانية على معادلة الانحدار البسيط لبيان مدى الاثر الذي يحدثه البعد الثاني لقدرات الجوهرية المتمثل (بالقدرات التكنولوجية) في المتغير التابع (الابداع المؤسسي-)، لتكون بمثابة اختبار نهائي لصحة الفرضية الثانية، وكما أظهره الجدول (12) الاتي :-

جدول (12)  
الانحدار البسيط للقدرات التكنولوجية والابداع المؤسسي  
Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4.751	1.302		3.650	.000
a القدرات التكنولوجية	0.734	.061	.761	12.028	.000

b. Dependent Variable: الابداع المؤسسي

الجدول: من اعداد الباحثان اعتماداً على نتائج تحليل البيانات بواسطة برنامج spss الاحصائي وبما أن قيمة B في الجدول (8) تساوي (0.734) مما يدل على وجود تأثير بـ (73%) القدرات التكنولوجية في تعزيز الابداع المؤسسي— اي كلما زادت القدرات التكنولوجية في المؤسسات التعليمية المحوثة بوحدة واحدة تؤدي إلى تعزيز الابداع المؤسسي- بنسبة (73%) وهذه القيمة ذات دلالة احصائية عالية لأن قيمة مستوى المعنوية (Sig) تساوي (0.000) وهي أقل من المستوى المعنوية الجدولية والتي تساوي (0.05).

في حين أظهرت النتائج الاحصائية المبينة في الجدول (13) إلى أن القدرات التكنولوجية تؤثر في تعزيز الابداع المؤسسي— إذ بلغ معامل الارتباط (R=0.761) ومعامل التحديد square(R) بلغت قيمته (0.579) والذي يشير الى قدرة البعد الثاني لقدرات الجوهرية (القدرات التكنولوجية) على تفسير التأثير الذي يطرأ في تعزيز الابداع المؤسسي.

## جدول (13)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		
					R Square Change	F Change	Df1
1	.761a	.579	.575	2.95011	.579	144.671	105

a. Predictors: (Constant) القدرات التكنولوجية

b. Dependent Variable: الابداع المؤسسي

الجدول: من اعداد الباحثان اعتماداً على نتائج تحليل البيانات بواسطة برنامج spss الاحصائي

إذ تبين بيانات جدول(9) بأنها توجد علاقة الارتباط موجبة بين التعلم التنظيمي والابداع المؤسسي والتي بلغت (0.761).

وفي الاتي قاما الباحثان بالاجابة على فرضيات البحث :

## 1. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للبحث :

اعتمدا الباحثان في اختبار صحة الفرضية الثانية على معادلة الانحدار البسيط لبيان مدى الاثر الذي يحدثه البعد الأول لقدرات الجوهرية المتمثل (بالتعلم التنظيمي) في المتغير التابع (الابداع المؤسسي)، لتكون بمثابة اختبار نهائي لصحة الفرضية الأولى، وكما أظهره الجدول (10) الاتي :-

جدول (10)  
الانحدار البسيط بين التعلم التنظيمي والابداع المؤسسي  
Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3.699	1.652		2.239	.027
التعلم التنظيمي	.762	.076	.701	10.068	.000

b. Dependent Variable: الابداع المؤسسي

الجدول: من اعداد الباحثان اعتماداً على نتائج تحليل البيانات بواسطة برنامج spss الاحصائي وبما أن قيمة B في الجدول (10) تساوي (0.762) مما يدل على وجود تأثير بـ (76%) لتعلم التنظيمي في تعزيز الابداع المؤسسي— اي كلما زاد التعلم التنظيمي في المؤسسات التعليمية المحوثة بوحدة واحدة تؤدي إلى تعزيز الابداع المؤسسي بنسبة (76%) وهذه القيمة ذات دلالة احصائية عالية لأن قيمة مستوى المعنوية (Sig) تساوي (0.000) وهي أقل من قيمة المستوى المعنوية الجدولية والتي تساوي (0.05).

تشير النتائج الاحصائية المبينة في جدول (11) إلى أن التعلم التنظيمي يؤثر في تعزيز الابداع المؤسسي إذ بلغ معامل الارتباط (R= 0.701) ومعامل التحديد square(R) بلغت قيمته (0.491) والذي يشير الى قدرة البعد الأول لقدرات الجوهرية (التعلم التنظيمي) على تفسير التأثير الذي يطرأ في تعزيز الابداع المؤسسي.

## جدول (11)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		
					R Square Change	F Change	Df1
1	.701a	.491	.486	3.24490	.491	101.366	105

a. Predictors: (Constant) التعلم التنظيمي

b. Dependent Variable: الابداع المؤسسي

الجدول: من اعداد الباحثان اعتماداً على نتائج تحليل البيانات بواسطة برنامج spss الاحصائي



7. قيام إدارة المؤسسة على إيجاد وخلق الأفكار الجديدة القابلة للتطبيق، وذلك عن طريق الاهتمام المتزايد برأس المال البشري يجعل كافة المستلزمات الضرورية تحت التناول .

## المحور الرابع الإستنتاجات والتوصيات (المقترحات)

### أولاً : الإستنتاجات :

1. نستنتج في ضوء الجانب النظري للبحث أن القدرات الجوهرية عبارة عن مجموعة من المهارات الخاصة التي تمكن المنظمة على التفوق في أداءها وتحقيق أعلى مستويات رضا الزبائن بحيث تتغلب على المنافسين.
2. أظهرت للباحثان بعد اطلاع على المصادر العلمية أن هنالك مجموعة من السبل والآليات لتعزيز الابداع المؤسسي، تعتبر الاهتمام بالقدرات الجوهرية السبل الأهم لتحقيق الابداع المؤسسي.
3. أوضحت نتائج اجابات العينة المبحوثة الاهتمام غير الكافي من جانب المؤسسات التعليمية بقدرات الجوهرية ببعديا التعلم التنظيمي والقدرات التكنولوجية.
4. تبينت عن طريق نتائج اجابات المبحوثين أن لإدارة المؤسسات التعليمية الاهتمام جيد نسبياً بالابداع المؤسسي، قلة الاهتمام إدارة تلك المؤسسات بتطبيق طرق وأساليب جديدة لحل المشكلات التي تواجهها.
5. أشارت نتائج اجابات أفراد عينة البحث أن تشجيع إدارة المؤسسات التعليمية المبحوثة لأسلوب العمل الجماعي ليس بقدر الكافي.
6. نستنتج عن طريق نتائج تحليل علاقة الارتباط (Correlations) بأنها توجد علاقة ارتباط معنوية بين القدرات الجوهرية والابداع المؤسسي.
7. تشير النتائج الاحصائية إلى أن التعلم التنظيمي تؤثر في تعزيز الابداع المؤسسي وهذا دليل على إثبات الفرضية الأولى للبحث.
8. أوضحت النتائج الاحصائية أن القدرات التكنولوجية تؤثر في تعزيز الابداع المؤسسي، إذ تدل على إثبات الفرضية الثانية للبحث.

### ثانياً : التوصيات (المقترحات):

1. ضرورة زيادة وعي وإهتمام المؤسسات التعليمية بشكل عام والمؤسسات التعليمية المبحوثة بشكل خاص بمضامين القدرات الجوهرية ليأخذ مكانة مرموقة ومتميزة بين السبل والآليات الأخرى المعاصرة بوصفه فرصة مناسبة لتبني أساليب عمل ابداعية تساهم مع تطلعات المؤسسات المبحوثة في التعامل مع معطيات بيئة المنافسة ومتطلباتها.
2. الاهتمام المتزايد بقدرات الجوهرية ببعديا التعلم التنظيمي والقدرات التكنولوجية من جانب المؤسسات التعليمية، وذلك عن طريق إعادة هيكلة إجراءات عملياتها للإستفادة من الفرص المتاحة.
3. على إدارة المؤسسات المبحوثة الاهتمام الكبير بالعمل الجماعي سواءً في حل المشاكل أو في طرح الأفكار الجديدة، وذلك عن طريق بث روح التعاون بين جميع الكوادر البشرية.
4. العمل على إنجاز الأعمال بأسلوب متطور وجديد وذلك تهيئة المناخ التنظيمي المناسب وتوفير الامكانيات والموارد المناسبة لهذا الغرض.
5. زيادة الاهتمام لإدارة المؤسسات المبحوثة بتقييم أنظمة الرقابة والتقييم بواسطة التكنولوجيا المتطورة والمتقدمة وتخصيص الميزانية المناسبة لها.
6. وضع خطط متميزة من قبل إدارة المؤسسات المبحوثة بحيث تضعها في مكانة جيدة مستقلة إذ تحسن ادائها و من ثم التفوق على منافسيها وبالتالي تحقيق النجاح الكبير وتحصل على أقصى الغايات.

### قائمة المصادر

- الاخضر، خراز الاخضر ، 2011، (دور الابداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية دراسة حالة مؤسسة EGTTمركب حمام ربي (سعيدة) نموذجاً، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير و تخصص مالية دولية، جامعة ابي بكر بلقايد .
- ارناؤوط، احمد ابراهيم سلمي، 2017، (تصور مقترح لخطوات تحسين إدارة راس المال البشري في مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء في ضوء متطلبات تنميتها)، مجلة الادارة التربوية، العدد الخامس عشر.
- آل ناقر، محمد عبدالرحيم بن سعيد، 2011، (الابداع مفهومه ووسائل تنميته)، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، السعودية.
- الجعري، عدنان، 2009، (دور الابداع في تحسين الاداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية)، رسالة ماجستير غير المنشورة، جامعة الخليل.
- خصاونة، عاكف لطفي، 2007، (اثر النشاطات الداعمة للابداع التنظيمي و خصائص الخدمات المقدمة على رضا العاملين والمستفيدين عن اداء المؤسسة الاسهلاكية المدنية - دراسة حالة) اطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الادارية والمالية العليا -جامعة عمان العربية، الاردن.
- الحفاجي، نعمة عباس و اخرون، 2010، (نظرية المنظمة - مدخل العمليات)، دار البازوري للنشر والتوزيع - عمان .
- رتيبة، طايبي، 2015، الابداع المؤسسي ودوره في خلق الأداء المتميز والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، العدد الثالث والخاص بفعاليات المؤتمر الدولي: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية.
- الساعدي، مؤيد واخرون، دور استراتيجيات الابداع الاداري في تحسين الاداء الوظيفي- دراسة ميدانية في معمل سممت الكوفة، 2013، المجلد 15، العدد 4.
- شلاش، فارس الجعبار، الحفاجي، هدى محمد كرم، 2013، (المقدرات الجوهرية و اثرها في اداء العمليات- دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات النسيجية - حلة)، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 116، العدد1.
- الصالح، اساء رشاد نايف، 2011، الابداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الأهلية)، الملتقى الدولي في جامعة سعد دحلب -البيدة، الجزائر.
- الطائي، محمد جبار هادي يوسف، 2010، (التعلم التنظيمي و اثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة- دراسة مقارنة لراء عينة من التدريسيين في جامعات الفرات الاوسط)، رسالة ماجستير، في قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
- عبد العزيز، عبدالعاطي حلقان أحمد، 2021، دور استراتيجية المحيط الأزرق في بناء المقدرات الجوهرية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد 45، الجزء الرابع.
- عبد الكريم، الطيف، 2018، (ادارة الابداع والابتكار) محاضرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، قسم علوم التسيير جامعة محمد بوقرة بومرداسن، الجزائر.
- عبدالقادر، جعفري، 2022، (دور المعرفة الالكترونية في تحسين جودة البحث العلمي عن طريق المقدرات الجوهرية -دراسة حالة منصة المجلات العلمية الجزائرية من وجهة نظر الباحثين بجامعة ادرا)، اطروحة دكتوراه غير المنشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة احمد دراية ادرا، الجزائر.
- العجالة، توفيق عطية توفيق، 2009، (الابداع الاداري و علاقته بالاداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة) رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة.

- العجمي، حمد عامر حمد غازب، 2020، (فاعلية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الحد من تأثير الازمات في القطاع المصرفي الكويتي للبنوك التجارية)، مجلة الفنون و الادب وعلوم الانسانيات والاجتماع، العدد 61.
- عطا، خالدية مصطفى عطا، علي، فخرى عبادي، 2021 (الجوهريّة وتأثيرها في الريادة الإستراتيجية -دراسة تطبيقية مقارنة بين شركة زين العراق وآسيا سبيل للاتصالات المتنقلة)، مجلة الدراسات الاقتصادية والادارية(الذنانير)، المجلد 1، العدد 21، العراق.
- العلي، ريتا موسى عبدالله، 2013، (العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة و الابداع التنظيمي و اثرها في اداء المنظمة -دراسة تطبيقية على منظمات قطاع الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات في الاردن)رسالة ماجستير، قسم ادارة اعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
- عمرابي، مريم، 2016، (اثر الابداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة المتوسطة)رسالة ماجستير، قسم العلوم التسيير -كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة .
- عيدان أ. (2019). تأثير المقدرات الجوهريّة على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في شركة أسيا سبيل للاتصالات في بابل والديوانية. مجلة جامعة بابل للعلوم النظرية والتطبيقية. 145-127، 1(27).
- الملا تويحي، حال فزاع داغر امين، 2019، القدرات الجوهريّة ودورها في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في رئاسة جامعة الموصل، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، مجلد 25، عدد 111.
- الموسوي، ضرغام محسن جبار، 2016، المقدرات الجوهريّة ودورها في تعزيز الذكاء التنافسي - دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين والعاملين في المصارف العراقية الخاصة في محافظة كربلاء، رسالة ماجستير غير المنشورة، جامعة كربلاء، كلية الادارة والاقتصاد.
- النجار، احمد كرم، شعيب، محمد محمود، 2021، (المقدرات الجوهريّة كمدخل لتعزيز الاستغراق الوظيفي في الفنادق المصرية)، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، العدد، المجلد 20، مصر.
- النجار، أحمد كرم؛ صالح، هاني، 2020، تأمين المقدرات الجوهريّة كضمانه لتحسين أداء الموارد البشرية في الفنادق المصرية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، مجلد 10 عدد 5.
- نجوى، مسغوني، حياة، قدة، 2018، (دور الابداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية)رسالة ماجستير غير المنشورة، جامعة الشهيد حمه خضر -الوادي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.
- النذير، عبدالله ثاني محمد، 2010، (القيادة الادارية و علاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة نفضال الجزائر- نموذجًا-)، رسالة ماجستير، قسم علوم الاعلام و الاتصال، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة السانّة- وهران، الجزائر.
- الهاجري، عذاري سعود، 2011، (اثر التمكين و الابداع في تحسين اداء العاملين دراسة تطبيقية في الهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت)رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن .