

قيادة تلامس الجوهر : رحلة نحو استكشاف دور القيادة الاصيلية في تمكين القدرات الديناميكية في البيئة الصناعية العراقية : شركة الفرات نموذجاً

مروه حسن علي¹ ، د. محمد علي زادة²

المستخلص

استهدف هذا البحث بيان كيف تسهم القيادة الاصيلية في تطوير القدرات الديناميكية للشركة. وما مستوى القدرات الديناميكية المتوفرة في الشركة قيد البحث. ودراسة العلاقة بين القيادة الاصيلية وتنمية القدرات الديناميكية في بيئة العمل. واتخذ من شركة الفرات العامة لصناعة الموارد الكيماوية في بابل مجتمعاً للدراسة ، وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية طبقية بواقع 213 وتوصلت الباحثة الى النتائج التي تبين ان اراء قادة شركة الفرات تتطابق مع سلوكياتهم ، فضلاً عن تفهمهم للأنشطة وتشجيعهم لموظفيهم واخبارهم بحقيقة بعض الامور بالرغم من صعوبتها. وحاجة قادة الشركة الى تعزيز سلوكيات اخبار المرؤوسين بكل حقائق الصعبة في العمل و اعطائهم الفرصة المناسبة للدفاع عن قيمة الجوهرية والاصغاء الكافي لارائهم فضلاً عن الاحاطة بالتغذية العكسية قبل اتخاذ القرارات وكلما انخفض مستوى هذه السلوكيات ستخلخل العلاقة بين بالقيادة والمرؤوسين فضلاً عن الارباك في البيئة النفسية للشركة. واخيراً توصي الباحثة: يجب على العاملين في ادارة الموارد البشرية ايلاء اهتمام اكثر بكيفية اختيار القيادات الادارية، قد تشمل التدخلات الموجهة نحو اختيار القيادات الاصيلية ، التركيز على النزاهة واحترام الذات والمتابعة الذاتية ، والذكاء العاطفي بوصفها معايير اختيار تثبتت فاعليتها كصفات اساسية محددة لبروز القيادة الاصيلية وفعاليتها.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة الاصيلية، القدرات الديناميكية، العي الذاتي، القدرة على التنسيق

Leadership that Touches the Core: A Journey to Explore the Role of Authentic Leadership in Enabling Dynamic Capabilities in the Iraqi Industrial Environment: Al Furat Company as a Model

Marwa Hassan Ali¹ , Dr. Mohammed Ali Zada²

Abstract

This research aimed to demonstrate how authentic leadership contributes to developing the company's dynamic capabilities. What is the level of dynamic capabilities available in the company under study? And to study the relationship between authentic leadership and the development of dynamic capabilities in the work environment. The study population was taken from Al-Furat General Company for Chemical Resources Industry in Babylon, and the questionnaire was distributed to a stratified random sample of 213. The researcher reached results that show that the opinions of Al-Furat Company's leaders are consistent with their behaviors, in addition to their understanding of activities, encouraging their employees, and informing them of the truth about some matters despite their difficulty. The company's leaders need to reinforce the behavior of informing subordinates of all the difficult facts at work and giving them the appropriate opportunity to defend the value of intrinsic value and adequately listening to their opinions, in addition to understanding feedback before making decisions. The lower the level of these behaviors, the more the relationship between leaders and subordinates will be disrupted, as well as confusion in the psychological environment of the company. Finally, the researcher recommends that human resource professionals pay more attention to how they select administrative leaders. Interventions directed toward selecting authentic leaders may include a focus on integrity, self-respect, self-monitoring, and emotional intelligence as selection criteria to establish their effectiveness as essential qualities determining the emergence

انتساب الباحثين

¹ المعهد التقني المسيب، جامعة الفرات
الايوسط التقنية، العراق، بابل، 51006

² كلية العلوم والمعارف، جامعة
المصطفى العالمية، الجمهورية
الاسلامية ايران، قم المقدسة، 37100

¹ marwa.eubayd@atu.edu.iq

² alizadeh135315@gmail.com

المؤلف المراسل

معلومات البحث

تاريخ النشر: آب 2025

Affiliation of Author

¹ Al-Musayyab Technical
Institute, Al-Furat Al-Awsat
Technical University, Iraq,
Babylon, 51006

² College of Science and
Knowledge, Al-Mustafa
International University, Islamic
Republic of Iran, Holy Qom,
37100

¹ marwa.eubayd@atu.edu.iq

² alizadeh135315@gmail.com

¹ Corresponding Author

Paper Info.

Published: Aug. 2025

and effectiveness of authentic leadership.

Keywords: leadership, authentic leadership, dynamic capabilities, self-awareness, coordination ability

المقدمة

نشأت فكرة هذا البحث لتوضيح علاقة القيادة الأصيلة في القدرات الديناميكية لدى العاملين في شركة الفرات العامة. تركز أهمية القدرات الديناميكية في هذه الدراسة على حقيقة أن تغيير أهمية القدرات الديناميكية يؤدي إلى انخفاض في الوعي بأهمية والقدرات الديناميكية. الرضا الوظيفي ومن ثم تراجع الولاء التنظيمي ومن ثم رغبة الموظف في ترك الوظيفة. علاوة على ذلك، فإن الاهتمام بدور القيادة الحقيقية في هذه العلاقة قد يؤدي إلى تفسير أوضح للعلاقة بين عدم الاهتمام بالمهارات القدرات الديناميكية. أجرت الباحثة دراسة استطلاعية هدفت إلى الحصول على بيانات استطلاعية عن القيادة الأصيلة وعلاقتها بالقدرات الديناميكية للعاملين في شركة الفرات العامة للتصنيع الكيميائي، و في ظل التحديات المعاصرة والقيادة غير الأخلاقية والتي أدت إلى العديد من الفضائح مثل فضائح شركة إنرون Enron وورلد كوم World com، وجب على المنظمات البحث عن حل أمثل لذلك، ويعتقد الباحثين أن القيادة الأصيلة هي الحل الأمثل لأزمة القيادة المعاصرة في المنظمات، إذ أننا بحاجة إلى القادة الذين يصنعون فارقاً في المنظمات عبر مساعدة العاملين على إيجاد معنى للعمل، وبناء التفاؤل والالتزام لديهم، وتشجيع العلاقات الشفافة لبناء الثقة، وتعزيز المناخ الأخلاقي الشامل والإيجابي، لذا وعبر الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الأصيلة والقدرات الديناميكية، تبين ندرة الدراسات العراقية والعربية والأجنبية التي تبنت هذا المتغيرات الثلاثة في دراسة واحدة، وعلية فإن هذا الجانب كان دافعا للقيام بالدراسة الحالية بهدف معرفة دور القيادة الأصيلة على القدرات الديناميكية في نموذج فرضي واحد بهدف تقليص الفجوة المعرفية عبر تحديد طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات، فضلا عن ذلك تأتي هذه الدراسة محاولة إيجاد أطار تطبيقي ومعرفي يوضح هذه العلاقة بالكامل لتشكل بذلك إسهاما معرفيا في مجال الدراسات الأكاديمية، وتعاني شركة الفرات لصناعة المواد الكيماوية من ضعف في القيادة مما إثره سلبا على إنتاجها فهي بحاجة إلى قيادة أصيلة من اجل النهوض بمواقع أنتاجي ممتاز بوساطة القدرات الديناميكية.

المبحث الاول : منهجية البحث والدراسات السابقة:

المطلب الاول: منهجية البحث

اولا: مشكلة البحث: في ظل التحديات المستمرة التي تواجه المنظمات الصناعية، برزت الحاجة إلى تبني أنماط قيادية فعالة تساهم في تعزيز الأداء التنظيمي وضمان الاستدامة. تُعد القيادة الأصيلة من أبرز المداخل القيادية الحديثة التي تركز على النزاهة، الشفافية، والتأثير الإيجابي في بيئة العمل، مما يخلق مناخًا تنظيميًا داعمًا للتحسين المستمر والتكيف مع التغيرات، إضافةً إلى ذلك، تُعد القدرات الديناميكية عاملاً رئيسيًا في تمكين المنظمات من التكيف مع بيئات الأعمال المتغيرة. وفقًا لنظرية الموارد الديناميكية، فإن تطوير هذه القدرات يعتمد على إعادة تشكيل الموارد، التعلم التنظيمي، والمرونة الاستراتيجية، وهي عوامل يمكن أن تتأثر إيجابيًا بوجود قيادة أصيلة تدعم التغيير والابتكار. كما أن التنظيم الفعال الذي توفره طقوس العمل يمكن أن يساهم في تسهيل عملية تطوير القدرات الديناميكية من خلال خلق بيئة أكثر انضباطًا واستعدادًا للتغيير. وبالنظر إلى هذه العلاقات النظرية تبرز الحاجة إلى دراسة تكاملية تستكشف كيفية تأثير القيادة الأصيلة على القدرات الديناميكية ضمن نموذج واحد. وهذا يساهم في سد الفجوة البحثية، من خلال تقديم رؤية أكثر عمقًا عن تفاعلات القادة مع هذه المتغيرات داخل بيئة العمل

ولتحديد وبلورة مشكلة الدراسة لابد من طرح التساؤل الرئيسي الاتي: كيف يمكن اكتشاف دور القيادة الاصيلة في تمكين القدرات الديناميكية في البيئة الصناعية العراقية. وللإجابة عن التساؤل الرئيسي لابد من الاجابة عن التساؤلات الفرعية:

1. ما هي الاسباب التي تجعل القيادة الاصيلة ضرورية ومهمة في الشركة؟
2. كيف يمكن تطبيق ممارسات القيادة الاصيلة في الشركة قيد الدراسة؟
3. كيف تسهم القيادة الأصيلة في تطوير القدرات الديناميكية للشركة؟

ثانيا: أهمية الدراسة: تنبع أهمية الشيء من الحاجة البية في تعزيز او معالجة موضوع معين في مجالاً ما، ومن هنا تستمد دراستنا اهميتها عبر طبيعة وشمولية المتغيرات المراد تسليط الضوء عليها وما يتعلّق بها من ابعاد الدراسة الاخرى، فضلا عما نتوصل اليه

3. ما مستوى القدرات الديناميكية المتوفرة في الشركة قيد البحث.
4. دراسة العلاقة بين القيادة الاصيلية وتنمية القدرات الديناميكية في بيئة العمل.

رابعاً: فرضيات البحث

- الفرضية الرئيسية الاولى: هناك علاقة الارتباط بين ابعاد القيادة الاصيلية (مفردة) وابعاد القدرات الديناميكية (مجتمعة) وتنبثق منها مجموعة من الفرضيات الفرعية:
- وجود ارتباط معنوي لبعد الوعي الذاتي بعدا واحداً من ابعاد القيادة الاصيلية في القدرات الديناميكية في الشركة المبحوثة
- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير بين ابعاد القيادة الاصيلية (مفردة) وابعاد القدرات الديناميكية (مجتمعة) وتنبثق منها مجموعة من الفرضيات الفرعية:

خامساً: المخطط الفرضي للبحث:

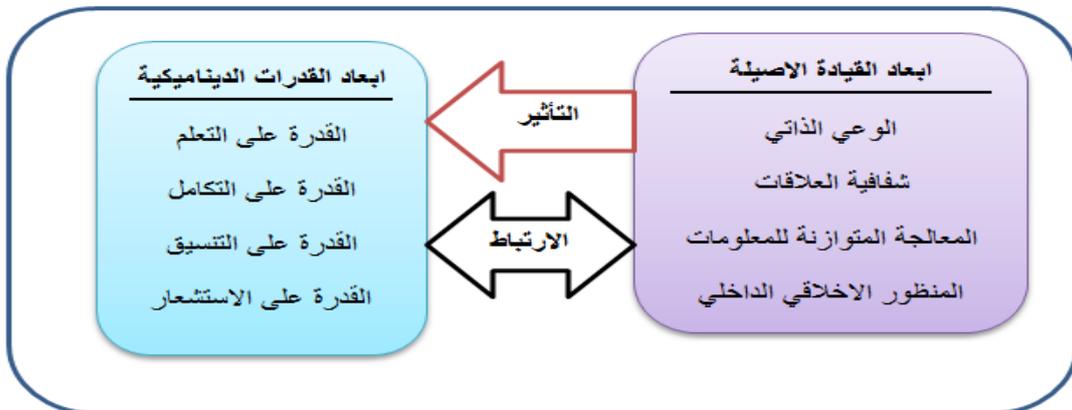
- تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء اطارها النظري ومضامينها الميدانية تصميم نموذج افتراضي في الشكل (1) الذي يشير الى العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة تعبيراً عن الحلول المؤقتة التي تقترحها الباحثة للاجابة عن الاسئلة البحثية المثارة في مشكلة الدراسة ، ويمثل النموذج الفرضي للدراسة مجموعة من الفرضيات التي بنيت استناداً الى:
1. امكانية قياس كل متغير من متغيرات الدراسة.
 2. شمولية النموذج وامكانية اختباره.
 3. اتساق المتغيرات مع خصائص بيئة المركز المبحوث.

من نتائج والتي سيكون لها اثر تخص الشركة قيد الدراسة، ومدى توافر تلك الاثار في عينة الدراسة من عدها، ولزيادة الاهتمام بالمؤثرات السلوكية المؤثرة على اداء الشركة قيد الدراسة لارتباطها بجميع الانشطة ولمهام التنظيمية. ويمكن تلخيص اهمية البحث من خلال النقاط الآتية:

1. تتجلى اهمية الدراسة في اختيار شركة الفرات والتي تعد من افضل الشركات التي تعمل في هذا القطاع.
2. تقديم اطار عملي لأنموذج متكامل بحثت متغيراته بنظرة شاملة ومتكاملة امتدت من اسباب وانعكاساته على النتائج فضلاً عن استخدام أدوات علمية ومقاييس لبيان حجم تأثير الشركة على المجتمع التي تقدم اليه منتجاته.
3. الوقوف على مستوى (القيادة الاصيلية، القدرات الديناميكية) في شركة الفرات لصناعة المواد الكيماوية.
4. امكانية اعمام النتائج التي سنتوصل اليها مستقبلاً على جميع الشركات التي تعمل في نفس القطاع.

ثالثاً: اهداف الدراسة: ان الهدف الرئيسي لدراستنا الحالية هو كيف اكتشاف دور القيادة الاصيلية في تمكين القدرات الديناميكية في البيئة الصناعية العراقية، ومن هذا الهدف تنبثق اهداف اخرى وهي:

1. تحديد ابعاد متغيرات الدراسة (القيادة الاصيلية، القدرات الديناميكية) المتواجدة في الشركة.
2. بيان كيف تسهم القيادة الاصيلية في تطوير القدرات الديناميكية للشركة.



الشكل (1) يوضح المخطط الفرضي للبحث

سادساً: حدود البحث:

بالأفراد والقيادات العاملين في شركة الفرات لصناعة المواد الكيماوية والاسمدة في بابل.

1. حدود بشرية: تتمثل الحدود البشرية لبحثنا الحالية

التحويلية للمدير الأعلى والهيكل التنظيمي بشكل كبير على ديناميكيات القياس. [2]

المبحث الاول: الخلفية النظرية للبحث:

المطلب الاول: الخلفية النظرية للقيادة الاصيلية

اولاً: مفهوم القيادة الاصيلية: عندما تحاول تحديد مكونات قائد ناجح ، من السهل الرجوع إلى مصطلحات معينة تربطها عادة بالقيادة - كلمات مثل "حازم" و "ملهم" و "واثق". [3] لكن ماذا عن كونك "أصيل"؟ في حين أن فكرة القيادة الاصيلية ليست مفهوماً جديداً - فهي لها جذورها في الفلسفة اليونانية القديمة ، والتي افترضت أن الاصلية هي حالة مهمة من الوجود وتمكنك من التحكم في مصيرك - يمكن أن تشعر بالتأكد وكأنها عنصر جديد من القيادة اليوم. أعني ، ما علاقة "أن تكون صادقاً مع نفسك" بأي شيء؟ في الواقع ، أظهرت الأبحاث أن القيادة الحقيقية هي بمثابة أقوى مؤشر منفرد على الرضا الوظيفي للموظف ، والالتزام التنظيمي ، والسعادة في مكان العمل. [4] لضمان السعادة والإنتاجية على المدى الطويل من فريقك ، من الأهمية بمكان أن تظهر مستوى من المصادقية كقائد. يأتي أساس القيادة الاصيلية من التاريخ الشخصي للقائد ، بما في ذلك أحداث الحياة (غالباً ما تسمى الأحداث المحفزة) التي توجه تدفق تشكيل القيادة. إن الطريقة التي يفسر بها القادة هذه التواريخ الشخصية وتحفز الأحداث ستعلم هويتهم الذاتية كقادة وتؤثر على تطورهم الأخلاقي وقيمهم ، وهما مكونان أساسيان في تطوير القادة الحقيقيين. نظراً لأن الاصلية في القيادة متجذرة في كونها ودية لمثل الفرد الخاصة بالقيادة والقيم الأخلاقية ، فإن القيادة الحقيقية يتم تحقيقها عبر حياة من الخبرات ومقاومة لبرامج التدريب التقليدية. ينطوي تطوير القادة الحقيقيين على التفكير الذاتي الموجه ، وبناء الوعي الذاتي عبر استخدام نهج قصص الحياة. من غير المرجح أن يبتعد القائد الحقيقي الذي يدرك معتقداتهم الأساسية عنها. هناك الآن دليل ناشئ على أن التدريب الجماعي هو نهج فعال لتنمية القيادة الحقيقية. يمكن أيضاً تسهيل ذلك عبر تدخل أحداث الزناد التنموي المقترنة بالتأمل الذاتي الموجه. إدراكاً لنظرية طوارئ القيادة ، والتي تشير إلى أنه يجب على القادة تكييف أساليبهم وسلوكياتهم ليكونوا فعالين في المواقف المختلفة ، أشار بعض منظري تنمية القيادة إلى أن أكثر القادة خبرة فقط هم الذين يمكنهم دمج احتياجات المواقف المختلفة والاتباع المختلفين أو المتنوعين في امتلاك نظام القيم الأساسي حتى يظل أصيلاً مع كونه فعالاً أيضاً عبر سياقات القيادة المتنوعة. [5] عرفت القيادة الاصيلية: هي نوع من أسلوب الإدارة اذ يتصرف الناس بطريقة حقيقية وحقيقية وصادقة تتفق مع من هم كأفراد.

2. حدود مكانية: تتمثل بشركة الفرات لصناعة المواد الكيماوية والاسمدة في بابل.

3. حدود زمنية: تبتدأ الحدود الزمانية لبحثنا الحالية منذوا اختيار العنوان مروراً بكل مراحل البحث من كتابة الخطة التفصيلية وتجميع المصادر والمراجع العلمية والبدء بكتابة الفصول وتوزيع الاستبانة وتحليل ومناقشة البيانات والوصول الى النتائج والتقديم المقترحات واعداد الرسالة بشكلها النهائي (2025/4/1 لغاية 2025/4/12).

4. حدود موضوعية: تناول بحثنا الحالية موضوعات مهمة في مجال ادارة الموارد البشرية وهي (القيادة الاصيلية والقدرات الديناميكية).

المطلب الثاني: الدراسات السابقة

الدراسة الاولى: تؤثر القيادة الاصيلية على أداء الأفراد في وجود الثقة وتبادل الأعضاء القياديين: دليل من قطاع الرعاية الصحية. الاهداف: يهدف هذا البحث الجانب المتمحور حول الموظف المتمثل في القيادة الاصيلية والثقة وتبادل الأعضاء القياديين (LMX) والأداء الفردي مع نهج الوساطة المتسلسل. النتائج: تؤكد نتائج الدراسة الحالية التأثير الكبير والإيجابي للقيادة الحقيقية مع الأداء الفردي المرتبط بشكل مباشر وغير مباشر من خلال التأثير الوسيط للثقة و LMX. علاوة على ذلك ، تم الكشف أيضاً عن أن القيادة الحقيقية تخلق بيئة جديرة بالثقة بين المتابعين والتي تعزز LMX للموظفين وبالتالي تحسن أدائهم الوظيفي. يقدم هذا البحث نتائج جديدة للتأثيرات الوسيطة المتسلسلة للتركيبات من جانب واحد ومن ناحية أخرى قام بدمج أربعة متغيرات مهمة في نموذج واحد. يتم عرض الآثار النظرية والعملية جنباً إلى جنب مع التوصيات المستقبلية في النهاية أيضاً. [1]

الدراسة الثانية: القيادة التحويلية والقدرات الديناميكية في الأعمال. الاهداف: يهدف هذا البحث إلى دراسة جميع أبعاد القيادة التحويلية والقدرات الديناميكية وتأثير تحقيق هذه المفاهيم على الأعمال. يوضح هذا البحث العلاقة بين القيادة التحويلية والقدرات الديناميكية للمؤسسة ويستكشف آثارها المباشرة أو غير المباشرة على الأداء التنظيمي.

النتائج: أظهرت نتائج الدراسة أن سلوك القادة التحويليين يمكن أن يعزز القدرات الديناميكية للموظفين ويشجع الابتكار. من نتائج البحث ، يتبين أن خصائص القادة التحويليين تلهم خلق المواهب الديناميكية وتطوير الأساليب الشخصية اللازمة للمواهب الديناميكية. في هذا السياق ، من المتوقع أن تؤثر وظائف القيادة

والعلنية لشوائب المشاعر والمعلومات والحقائق والآراء ، بالإضافة إلى اعترافه بالأخطاء التي يرتكبها مما يزيد من الثقة. الانفتاح والوضوح وبيني علاقات جيدة بين الإدارة العليا والموظفين الذين يستمعون ، مما يساهم في تكوين رؤية جماعية تعزز التعاون والعمل في فريق واحد، [12]

المطلب الثاني: القدرات الديناميكية:

اولاً: مفهوم القدرات الديناميكية : القدرات الديناميكية هي قدرة الشركة على دمج وبناء وإعادة تكوين الموارد / الكفاءات الداخلية والخارجية لمعالجة وتشكيل بيئات العمل المتغيرة بسرعة ، الهدف هو توليد عوائد غير طبيعية. قد تكون القدرات الديناميكية متجذرة في بعض الأحيان في إجراءات تغيير معينة (على سبيل المثال ، تطوير المنتج على طول مسار معروف) والتحليل (على سبيل المثال ، خيارات الاستثمار). ومع ذلك ، فهي متجذرة بشكل أكثر شيوعاً في الأعمال الإبداعية الإدارية وريادة الأعمال (على سبيل المثال ، أسواق جديدة رائدة). إنها تعكس السرعة والدرجة التي يمكن بها مواءمة الموارد / الكفاءات الخاصة بالشركة وإعادة تنظيمها لتناسب مع فرص ومتطلبات بيئة الأعمال. يمكن لمنظمة ذات قدرات ديناميكية قوية أن تحقق عوائد غير طبيعية لأن الأسواق لا تسعيرها بقيمتها للمشتري إذا كان المشتري يمتلك أصولاً تكملية ومتخصصة على وجه الخصوص.[13]، كما عرفت القدرة الديناميكية هي "قدرة الشركة على دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية للتعامل مع البيئات المتغيرة بسرعة". [14]، وعرف آخرون القدرات الديناميكية على أنها "إجراءات تنظيمية ويمكن أيضاً استخدامها إما لتحسين تكوينات الموارد الحالية أو بناء تكوينات موارد جديدة سعياً وراء المزايا التنافسية". [15] في حين رأى آخرون ان القدرات الديناميكية بأنها "قدرة الشركة على دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية للتعامل مع البيئات المتغيرة بسرعة". [16] ويرى الباحثون القدرات الديناميكية إلى توجه الشركة نحو إعادة التشكيل المستمر ، وتجديد وإعادة إنشاء الموارد والقدرات ، وتحسين وإعادة بناء الكفاءات الرئيسية استجابة لتغيرات السوق في جهد مستمر للحفاظ على ميزة تنافسية.

ثانياً: أهمية القدرات الديناميكية: تحتاج الشركات اليوم إلى أن تكون سريعة ومرنة ومبتكرة في استجابتها للتغيرات التكنولوجية والسوقية. يجب أن يكونوا قادرين على إعادة اختراع أنفسهم والنمو من خلال التحول. القدرات الديناميكية هي القدرات المحددة التي تمكن الشركات من التكيف مع البيئات سريعة التغير والتمسك

يقول أنصار القيادة الأصيلة إن هذا النوع من القادة هو الأفضل لإلهام الموظفين بالثقة والولاء والأداء القوي. وعرفها القيادة الأصيلة: هي نوع من أسلوب الإدارة اذ يمارس القادة السلوك الشفاف لبناء العلاقات وتحقيق أهداف الشركة وإلهام فرقهم. إذا كنت مهتمًا بمتابعة دور قيادي ، فقد يكون من المفيد معرفة المزيد عن أسلوب القيادة هذا وما يلزم لتكون أصيلاً كقائد. [6]

ثانياً: أهمية القيادة الاصيلية: نظراً لأن المزيد من المنظمات تلتزم بالعرض وتجعل المصادقية أمراً أساسياً لاستراتيجية أعمالها ، فإن تعزيز قدراتك القيادية يمكن أن يكون نعمة لحياتك المهنية. [7] وان أهمية القيادة الاصيلية في: [8]

1. الأصالة مفيدة للشركة: يثق الناس بالقادة المخلصين لأنفسهم ، لكنهم أيضاً يقدرّون المواقف التي يمكن أن يكونوا أنفسهم فيها. يشارك القادة الحقيقيون في مكان العمل. هذه الحقيقة تولد الحماس والتحفيز والمشاركة بين الموظفين. يؤدي هذا الأمان النفسي إلى أداء أعلى بين الفرق.
2. الأصالة أسهل لمن "مناسب": الأصالة أسهل عندما "يناسب" القائد داخل المنظمة. الأشخاص الذين يشبهون الأمثلة السائدة للقيادة في منظمة أو صناعة ما يواجهون صعوبات أقل في أن يكونوا أصليين.
3. التزييف عمل شاق: لا أحد يحب المزيف ، خاصة في العمل. يمكن للمديرين غير الموثوقين تحمل مستويات عالية من الإرهاق. عندما تنصرف بطرق تتعارض مع قيمنا وأسلوب قيادتنا ، فإننا نفقد القدرة على الانخراط في عملنا وأنشطتنا الأخرى.

ثالثاً: ابعاد القيادة الاصيلية: وتتجلى ابعاد القيادة الاصيلية فيما يلي:

1. الوعي الذاتي: ويعد الوعي الذاتي في القيادة صفة مهمة يمكن أن تساعدك على فهم أفضل لكيفية تأثير أفعالك على مواقف وإنتاجية موظفيك. [9]
2. المعالجة المتوازنة للمعلومات: المعالج المتوازن كتحليل موضوعي للبيانات ذات الصلة قبل اتخاذ القرار.. [10]
3. المنظور الاخلاقي: يُعرّف المنظور الأخلاقي القائد ، بقدر ما يمتلك قيمًا مقنعة تلتزم بها قيادة المنظمة في علاقاتها وقراراتها وأفعالها وعواطفها ، بحيث يعتمد كل ما يمارسه على منطق أخلاقي إيجابي ، ويخرج من الداخل باقتناع. . [11].
4. شفافية العلاقات: الشفافية في العلاقات تعني أن القائد هو حقيقته وليس كاذباً أو مشوهاً بإنكارها والمشاركة العلنية

يجعل من الممكن مزامنة العضلات المستخدمة في إجراء معين من أجل القيام بعمل ما بشكل مناسب قدر الإمكان. [20] 4. القدرة على الاستشعار: تشير قدرات الاستشعار إلى قدرة الشركة على استشعار الفرص في السوق قبل المنافسين. يمكن تطوير هذه المهارة باستخدام البيانات والتحليلات والتكنولوجيا لمسح الاتجاهات الناشئة ، واكتشاف احتياجات العملاء وتحديد التهديدات من الشركات الأخرى. [21]

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث:

المحور الاول: مجتمع وعينة البحث :

اولا: مجتمع وعينة البحث:

● **مجتمع البحث:** شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية إحدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن، تقع الشركة في محافظة (بابل)، تأسست الشركة سنة 1968 وكانت تدعى المنشأة العامة للصناعات الحريرية ، تبعد (65) كم عن محافظة بغداد وعلى مساحة(136)دونم وترتبطها طرق مواصلات(طريق السيارات وطريق خط سكة الحديد) وتمتلك الشركة مصنعين إنتاجية (مصنع الصودا الكاوية _ مصنع حامض الكبريتيك).

● **توصيف العينة:** بناء على اهداف الدراسة ومتطلباتها، فقد تم تحديد المجتمع الاصلي للدراسة بشركة الفرات العامة لصناعة المواد الكيماوية وتم اختيار عين عشوائيه طبقه ملائمه بنسبة (13%) من المجتمع الأصلي للدراسة وتألفت من مسؤولي الشعب والوحدات ورؤساء الاقسام بواقع (35) قيادي بالاضافه الى اختيار عينه من الافراد العاملين في شركة الفرات في المستويات الاداريه الوسطى والدنيا بواقع(181) ليصبح العدد الكلي للعينه الدراسة (216) مفردة من المجتمع الأصلي، تم توزيع (216) استمارة على افراد عينة الدراسة تمثلت ب(35) على القيايين في الشركة و الباقي بواقع (181) على الافراد العاملين في الادارتين الوسطى والدنيا في الشركة وكانت حسب لجدول (1):

بميزتها التنافسية. إنها مهمة للغاية لنجاح الشركة على المدى الطويل، وتتجلى أهمية القدرات الديناميكية بالنقاط الآتية: [17]

1. تحسين القدرات التي تجعل الأنظمة قادرة على تحديد السرعة والمدى وكيف ستكون في المستقبل
2. تحديد الفرص والتهديدات وإيجاد السبل المناسبة التي يمكن للمنظمة من خلالها تحقيق ميزة تنافسية وضمان استدامتها.
3. تساعد القدرات الديناميكية المنظمة على تحقيق التميز والنجاح في السوق مما يساهم في الحصول على شهادات الأيزو من المنظمة الدولية للتقييس.
4. القدرات الديناميكية هي المحدد الرئيسي لسرعة واستجابة موارد المنظمة للتغيرات في البيئة الخارجية.
5. أحد المكونات الرئيسية لعملية التنمية والتنمية الاقتصادية

ثالثا: المكونات الرئيسية للقدرات الديناميكية: هي القدرة على التعلم والقدرة على التنسيق والقدرة على التكامل و القدرة على الاستشعار. إنها تدعم قدرة الشركة على دمج كفاءاتها ومواردها وتحويلها وتجديدها وإعادة بنائها ، وهي مشتركة بين جميع الشركات، سيتم شرحها بالتفصيل فيما يلي:

1. القدرة على التعلم: بعض الأمثلة على مهارات التعلم هي إدارة الوقت ، والقراءة بفعالية ، والبحث عن المعلومات ذات الصلة ، وحل المشكلات ، واتخاذ القرار ، والمهارات التحليلية ، والاهتمام بالتفاصيل ، وطرح الأسئلة الصحيحة. [18]
2. القدرة على التكامل: بالنسبة لمعظم شركات B2B SaaS التي تصل إلى أي مستوى من النجاح ، فإنها ستفعل ذلك عشرات المرات ، إن لم يكن المئات. ليس من المعقول أن تعتقد أنه يمكنك إنشاء منصة SaaS كبيرة (وتعني حقاً كلمة "platform") دون قبول مسؤولية توفير هذا المستوى من الاتصال. [19]
3. القدرة على التنسيق: تعريف التنسيق على أنه القدرة على التحرك بكفاءة وحذر وسرعة وهادفة. بمعنى آخر ، هو ما

الجدول رقم (1) يوضح الاستثمارات الموزعة

الاستثمارات الموزعة على الموظفين	الاستثمارات الموزعة على القيايين	اجمالي الاستثمارات الموزعة
181	35	216
الاستثمارات المسترجعة من الموظفين	الاستثمارات المسترجعة من القيايين	
177	33	

الاستثمارات الصالحة	الاستثمارات التالفة	الاستثمارات الصالحة	الاستثمارات التالفة	
175	2	31	2	
الاستثمارات المعتمدة بالدراسة				
206	الاجمالي	175	الموظفين	31
				القياديين

المحور الثاني: اختبار فرضيات البحث:

التمهيد: استنادا لمشكلة البحث يمكن وضع وفرضيتين رئيسيتين هما: الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وعند مستوى دلالة (1%) بين القيادة الاصلية والقدرات الديناميكية، والفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية وعند مستوى دلالة (1%) بين القيادة الاصلية والقدرات الديناميكية.

اولا: اختبار الفرضية الرئيسية الاولى: (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (1%) بين القيادة الاصلية (منفرده) في ابعاد القدرات الديناميكية (مجتمعة) في الشركة المبحوثة
يبني هذا التحليل هو عبارته عن اختبار الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى كما موضح بالجدول (2)

الجدول (2) يوضح نتائج العلاقات الارتباط بين ابعاد القيادة الاصلية (منفرده) وابعاد القدرات الديناميكية (مجتمعة)

المؤشر	ابعاد القيادة الاصلية				المتغير المستقل المتغير المعتمد القدرات الديناميكية
	المعالجة المتوازنة	شفافية العلاقات	المنظور الأخلاقي الداخلي	الوعي الذاتي	
R	*0.65	*0.67	*0.64	*0.62	
P(sig)	0.000	0.000	0.000	0.000	

المصدر: من اعداد الباحثين (في ضوء نتائج البرمجة الإحصائية SPSS V.22) N=206

المبحوثة بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.67) بمعنوية مقدارها (0.000) وعنده مستوى معنوي (1%) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين ابعاد القيادة الاصلية (المنفرده) والمتمثل ب(الوعي الذاتي، المنظور الاخلاق الداخلي، شفافية العلاقات، المعالجه متوازنه) وبين ابعاد القدرات الديناميكية (مجتمعه) وعلى النحو الاتي: وجود علاقته ارتباط معنوية من بعد الوعد الذاتي احد ابعاد القيادة الاصلية وبين ابعاد القدرات الديناميكية (مجتمعه) في الشركة المبحوثة اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.62) بقيمة معنوية (0.000) وعندها مستوى معنوي (1%)، وجود علاقته ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بعد المنظور الاخلاق الداخلي وبين ابعاد القدرات الديناميكية (مجتمعه) في الشركة المبحوثة اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.64) بقيمة معنوية (0.000) وعنده مستوى معنوي (1%). وجود علاقته ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بعد شفافية العلاقات وبين ابعاد القدرات الديناميكية (مجتمعه) في الشركة المبحوثة، وقبول الفرضية البديلة التي تشير الى وجود

توضح نتائج الجدول (2) ان قيمة P(Sig) تساوي (0.000) ولكل قيمة من قيم الارتباط مما يدل على وجود علاقات ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين ابعاد القيادة الاصلية (المنفرده) والمتمثل ب(الوعي الذاتي، المنظور الاخلاق الداخلي، شفافية العلاقات، المعالجه متوازنه) وبين ابعاد القدرات الديناميكية (مجتمعه) وعلى النحو الاتي: وجود علاقته ارتباط معنوية من بعد الوعد الذاتي احد ابعاد القيادة الاصلية وبين ابعاد القدرات الديناميكية (مجتمعه) في الشركة المبحوثة اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.62) بقيمة معنوية (0.000) وعندها مستوى معنوي (1%)، وجود علاقته ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بعد المنظور الاخلاق الداخلي وبين ابعاد القدرات الديناميكية (مجتمعه) في الشركة المبحوثة اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.64) بقيمة معنوية (0.000) وعنده مستوى معنوي (1%). وجود علاقته ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بعد شفافية العلاقات وبين ابعاد القدرات الديناميكية (مجتمعه) في الشركة

(منفرده) في ابعاد القدرات الديناميكية (مجتمعة) في الشركة المبحوثة.

يعبر مضمون هذا التحليل على اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الرابعة : والتي سيتم اوضحها في الجدول

(3)

الجدول (3) يوضح نتائج ابعاد القيادة الاصلية (منفرده) على ابعاد القدرات الديناميكية (مجتمعة):

القدرات الديناميكية					R ²	Sig	المتغير المعتمد المتغير المستقل
t		Beta	F				
الجدولية	المحسوبة		الجدولية	المحسوبة			
2.55	10.8	0.89	5.892	132.89	0.63	0.00	القيادة الاصلية
2.55	6.5	0.74	5.892	54.19	0.54	0.00	الوعي الذاتي
2.55	6.3	0.64	5.892	51.29	0.64	0.00	المنظور الأخلاقي الداخلي
2.55	6.6	0.77	5.892	97.48	0.59	0.00	شفافية العلاقات
2.55	6.2	0.69	5.892	95.22	0.67	0.00	المعالجة المتوازنة

المصدر: من اعداد الباحثة (في ضوء نتائج البرمجة الإحصائية SPSS V.22) N=206

ليعد المنظور الاخلاق الداخلي بعدا من ابعاد القيادة الاصلية في القدرات الديناميكية في الشركة المبحوثة: وتنص الفرضية الفرعية الثانية على (لا يوجد تأثير معنوي لبعده المنظور الأخلاقي الداخلي بعده واحداً من ابعاد القيادة الاصلية في القدرات الديناميكية في الشركة المبحوثة) : اذ بلغت قيمة مستوى دلالة تساوي (0.00) وهي اقل من المستوى المعنوي والاقتراضي للدراسة (1%) كما فسر المنظور الاخلاقي الداخلي وبدلالة قيمة التحديد (R²) ما نسبته (64%) من الاختلافات الكلية من القدرات الديناميكية في المشتركة المبحوثة ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة (51.29) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (5.892) وعنده درجة حريه (0.110) ومستوى معنوي (1%) وتعود الى المتغيرات اخرى لا يمكن السيطرة عليها او لم يتضمنها مخطط الدراسة وبلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.64) وتعد قيمة معنوية بدلاله (t) المحسوبة (6.3) وهي اكبر من قيمتها الجدوله (2.55) عند مستوى معني (1%) والتي تشير الى ان التغير في المنظور الداخلي الاخلاقي بمقدار وحده واحده سيؤدي الى تغيير القدرات الديناميكية في الشركة المبحوثة بمقدار (0.64) وبناء على ما تقدم يمكن القول انه كلما امتلكت قاده الشركة المبحوثة البعد المعبر عن المنظور الاخلاقي الداخلي تمكن من تفعيل القدرات

وجود تأثير معنوي لبعده الوعي الذاتي بعدا من ابعاد القيادة الاصلية في القدرات الديناميكية في المنظمة المبحوثة: وتنص الفرضية الفرعية الاولى على (لا يوجد تأثير معنوي لبعده الوعي الذاتي بعده واحداً من ابعاد القيادة الاصلية في القدرات الديناميكية في الشركة المبحوثة) : بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.00) اقل من مستوى المعنوي الافتراضي للدراسة (1%) كما ان الوعي الذاتي يشير بدلاله معامل تحليل (R²) وما نسبته (54%) من الاختلافات الكلية في القدرات الديناميكية في الشركة المبحوثة ويدعم باهيه قيمة (F) المحسوبة (154.19) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (5.892) عند درجه حريه (1.110) ومستوى معنوي (1%) وان النسبه المتبقية (46%) تعود الى متغيرات اخرى لا يمكن السيطرة عليها او لم يتضمنها مخطط الدراسة، وبلغت قيمة معامل انحدار (Beta) (0.74) وتعد قيمة معنوية بدلاله (t) المحسوبة (6.5) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (2.55) وعنده مستوى معني (1%) والتي تشير الى ان التغيير في الوعي الذاتي بمقدار وحده واحده سيؤدي الى تغير في القدرات الديناميكية في الشركة المبحوثة بمقدار (0.74) وبناء على ما تقدم يمكن القول انه كلما امتلك قادة الشركة المبحوثة للبعد المعبر عن الوعي الذاتي تمكن من تفعل القدرات الديناميكية في الشركة. وجود تأثير معنوي

المتوازنة أكثر من تفعيل أبعاد القدرات الديناميكية في الشركة. ونستدل من النتائج رفض الفرضية العدم التي تنص على (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية لأبعاد القيادة الاصلية) (منفردة) بأبعاد القدرات الديناميكية (مجتمعة) في الشركة (المبحوثة) وقبول الفرضية البديلة التي تنص على (توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية لأبعاد القيادة الاصلية) (منفردة) بأبعاد القدرات الديناميكية (مجتمعة) في الشركة (المبحوثة).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

1. تبين ان اراء قادة شركة الفرات تتطابق مع سلوكياتهم ، فضلا عن تفهمهم للانشطة وتشجيعهم لموظفيهم واخبارهم بحقيقة بعض الامور بالرغم من صعوبتها.
2. حاجة قادة الشركة الى تعزيز سلوكيات اخبار المرؤوسين بكل حقائق الصعبة في العمل و اعطائهم الفرصة المناسبة للدفاع عن قيمة الجوهرية والاصغاء الكافي لارائهم فضلا عن الاحاطة بالتغذية العكسية قبل اتخاذ القرارات وكلما انخفض مستوى هذه السلوكيات ستخلخل العلاقة بين القادة والمرؤوسين فضلا عن الاربك في البيئة النفسية للشركة.
3. رفع مستوى الدعم الاجتماعي بين الموظفين لتحقيق المهام وتجاوز الصعاب فضلا عن تعزيز الجدية والالتزام بانجاز مهام العمل.
4. اظهرت الدراسات اختلاف وجهات نظر الباحثين والدارسين في تحديد مفهوم شامل للقدرات الديناميكية وبالامكان تلخيصه ب (هي قدرة الشركة على تكامل واعادة تشكيل ونشر مواردها) واكتساب وتفسير المعرفة وتوليد ميزة تنافسية مستدامة.
5. حققت القدرات الديناميكية مستوى اهمية مرتفع الى حد ما على مستوى الشركة وها يؤكد اهمية تمتع الافراد العاملين في الشركة بابعاد القدرات

ثانياً: التوصيات

1. يجب على العاملين في ادارة الموارد البشرية ايلاء اهتمام اكثر بكيفية اختيار القيادات الادارية، قد تشمل التدخلات الموجهة نحو اختيار القيادات الاصلية ، التركيز على النزاهة واحترام الذات والمتابعة الذاتية ، والذكاء العاطفي بوصفها معايير اختيار تثبتت فاعليتها كصفات اساسية محددة لبروز القيادة الاصلية وفعاليتها.

الديناميكية في الشركة. وجود تأثير معنوي لبعد شفافية العلاقات بعدا واحد من ابعاد القيادة الاصلية في القدرات الديناميكية في المنظمة المبحوثة: وتنص الفرضية الفرعية الثانية على (لا يوجد تأثير معنوي لبعد شفافية العلاقات بعده واحداً من ابعاد القيادة الاصلية في القدرات الديناميكية في الشركة المبحوثة) : اذ بلغت ان قيمة مستوى دلالة تساوي (0.00) وهي اكبر من المستوى المعنوي والافتراضي للدراسة (1%) كما فسرت شفافية العلاقات وبدلته معامل التحديد (R^2) ما نسبته (59%) من الاختلافات الكلية بالقدرات الديناميكية في الشركة المبحوثة ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة (97.48) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (5.892) عند درجه حربه (0.110) ومستوى معنوي (1%) وان النسبة البالغة (41%) تعود الى المتغيرات اخرى لا يمكن السيطرة عليها او لم يتضمنها مخطط الدراسة وبلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.77) وتعد قيمة معنوية بدلاله (t) المحسوبة (6.6) وهي اكبر من قيمتها الجدول هي (2.55) عند مستوى معنوي (1%) والتي تشير الى ان تغير في الشفافية العلاقات بمقدار وحده واحده سيؤدي الى تغيير القدرات الديناميكية في الشركة المبحوثة بمقدار (0.77) وبناء على ما تقدم يمكن القول انه كل ما امتلك قادة الشركة المبحوثة البعد المعبر عن الشفافية العلاقات اكثر من تفعيل ابعاد القدرات الديناميكية في الشركة. وجود تأثير معنوي لبعد المعالجة المتوازنة بعدا واحد من ابعاد القيادة الاصلية في القدرات الديناميكية في المنظمة المبحوثة: وتنص الفرضية الفرعية الثانية على (لا يوجد تأثير معنوي لبعد المعالجة المتوازنة بعده واحداً من ابعاد القيادة الاصلية في القدرات الديناميكية في الشركة المبحوثة) : اذ بلغت ان قيمة مستوى دلالة تساوي (0.00) وهي اكبر من المستوى المعنوي والافتراضي للدراسة (1%) كما فسرت شفافية العلاقات وبدلته معامل التحديد (R^2) ما نسبته (67%) من الاختلافات الكلية بالقدرات الديناميكية في الشركة المبحوثة ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة (95.22) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (5.892) عند درجه حربه (0.110) ومستوى معنوي (1%) وان النسبة المتبقية البالغة (33%) تعود الى المتغيرات اخرى لا يمكن السيطرة عليها او لم يتضمنها مخطط الدراسة وبلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.69) وتعد قيمة معنوية بدلاله (t) المحسوبة (6.2) وهي اكبر من قيمتها الجدولية هي (2.55) عند مستوى معنوي (1%) والتي تشير الى ان تغير في المعالجة المتوازنة بمقدار وحده واحده سيؤدي الى تغيير القدرات الديناميكية في الشركة المبحوثة بمقدار (0.69) وبناء على ما تقدم يمكن القول انه كل ما امتلك قادة الشركة المبحوثة البعد المعبر عن المعالجة

المجلة المصرية للدراسات النفسية، المجلد الثلاثون، العدد 108.

[6] Purwanto, A., Wijayanti, L.M., Hyun, C.C., Asbari, M. (2019). The effect of transformational, transactional, authentic and authoritarian leadership style toward lecture performance of private university in Tangerang. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 1(1): 29-42. <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v1i1.88>

[7] Peterson, P.S., Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Hannah, S.T. (2020). RETRACTED: The relationship between authentic leadership and follower job performance: the mediating role of follower positivity in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 23(3): 502-516. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.004>

[8] الحدراوي: رافد حميد، البغداد: عادل هادي، (2022)، دور القيادة الاصلية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي في ظل توافر المهارات السياسية لدى قادة المنظمات : بحث تطبيقي في عدد من الجامعات العراقية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العدد 49.

[9] النحاس: جواد، (2020)، استكشاف طبيعة الضعف في القيادة الحقيقية، المجلة الدولية لادارة الاعمال، 40(3)، 208.

[10] Gardner W. L., Coglisier C. C., Davis K. M., Dickens M. P. (2021). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22, 1120-1145. doi: 10.1016/j.leaqua.2021.09.007

[11] عطيه صباح ، (2020)، القيادة الاصلية في المؤسسات المدرسية المجلة العالمية والاوربية المجلد 9، العدد 31

[12] الحربي: حياه بنت محمد ، (2023)، واقع تطبيق قائدات مدارس التعليم العالي الحكومي بمدينة مكة المكرمة للقيادة الاصلية واثرها في تجديد المدرسي لتحقيق رؤيه 2030 كلية التربية المجله التربويه جامعه ام القرى السعوديه

[13] الحجلية: عيد سليمان، (2021)، القدرات الديناميكية وأثرها في تحقيق البراعة الإستراتيجية الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية: دراسة ميدانية الشركات الصناعية الأردنية

2. على شركة الفرات محل الدراسة الاهتمام بموضوع القدرات الديناميكية لما له من اهمية كبيرة وذلك من خلال توفير البيئة التنظيمية المناسبة لتعزيز مؤهلات الافراد وقيمتهم الفكرية.

3. تشكيل وحدة او مركز مختص بتنمية القدرات الديناميكية وبما يساعد على حل المشكلات التنظيمية واتخاذ القرارات المناسبة.

4. العمل على تفعيل القدرات الديناميكية لدى الشركة محل الدراسة وبما يؤثر الدور الفعال للقيادات ويؤمن لها رؤية واضحة المعالم بمستقبلها المنشود.

5. التعاون مع الخبراء والمختصين واساتذة الجامعات في تعميق فهم وادراك القادة والتابعين في الشركة فيما يخص سلوكيات القيادة الاصلية للافادة منها في الواقع الميداني.

المصادر:

[1] Hafiz Ghufuran & Ali Khan & Muhammad Anwar Khan & Muhammad Iftikhar Ali, Sultan Salem & Sobia Rashid & Hafsa Zahur, (2024), Does authentic leadership influences performance of individuals in presence of trust and leader member exchange: an evidence from health care sector, ISSN: (Print) (Online) Journal homepage: <https://www.tandfonline.com/loi/oabm20>

[2] Sezer A YAZ, (2024), Transformational Leadership and Dynamic Capabilities in Businesses: A Review, *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 2022, C.5, S.3, ss.602-621

[3] علي: شفاء محمد. زيدان: غادة طارق، (2019 -) ، " تأثير القيادة الاصلية في اعادة هندسة عمليات الأعمال بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات - / سامراء". بحث ماجستير منشور، مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية: 20 (115) 191 - 21

[4] الحجار، راند، (2020) ، درجة ممارسة القيادة الاصلية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة جامعة القصي لسلسلة العلوم الانسانية. 21 (: 2 234 - 207

[5] السيد: محمود ، الفرحاتي و صمونيل ، أماني زكريا (2020) ، علاقة ممارسات القيادة الاصلية برأس - المال النفسي والجهد الانفعالي في التدريس لدى معلمين المرحلة الابتدائية ،

- [21]AMBROSINI, Véronique and BOWMAN, Cliff (2019), "What Are Dynamic Capabilities and Are They a Useful Construct in Strategic Management?", *International Journal of Management Reviews*, S.11(1), ss.29-49.
- [19]FAINSHMIDT, Stav, WENGER, Lucas, PEZESHKAN, Amir and MALLON, Mark R. (2019), "When do Dynamic Capabilities Lead to Competitive Advantage? The Importance of Strategic Fit", *Journal of Management Studies*, S.56(4), ss.758-787.
- [20]HELFAT, Constance E., FINKELSTEIN, Sydney, MITCHELL, Will, PETERAF, Margaret, SINGH, Harbir, TEECE, David and WINTER, Sidney G. (2023), *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, John Wiley & Sons Publisher, New Jersey (US)
- [21]FRANCO, Matheus, MINATOGAWA, Vinicius, DURAN, Orlando, BATOCCHIO, Antonio and QUADROS, Ruy (2021), "Opening the Dynamic Capability Black Box: An Approach to Business Model Innovation Management in the Digital Era", *IEEE Access*, S.9(7), ss.69189-69209.
- الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، رسالة دكتوراه، جامعة مؤتة، الأردن،
- [14] عواطف عيشوش، (2021) ، القدرات الديناميكية كألية لتعزيز البراعة التنظيمية: دراسة حالة بعض البنوك بولاية الوادي، *تغلة الإستراتيجية والتنمية*، المجلد 11 ، العدد 2، جامعة مست ال، اتصنائر.
- [15] منصور تزدان عبيد، يعكوب، رؤى باقر، 2021 ، تحليل القدرات الديناميكية وقياس تأثيرها على اتصانزية الإستراتيجية: دراسة تطبيقية في شركة أسيل للإتصالات، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد 41 ، العدد 2، اتظنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
- [16] ميثاق تاتف الفتلاوي، وانس عقيل مضاض، (2020)، دور القدرات الديناميكية للمؤسسة الأمنية في تعزيز الرشاقة الإستراتيجية: دراسة تحليلي راء عينة من قيادة وكالة الوزارة لشؤون الاستخبارات والتحققات الاتحادية في وزارة الداخلية العراقية، *تغلة الدنانير*، العدد 23 ، كلية الإدارة والإقتصاد، اتصامعة العراقية، العراق.
- [7]AKKAYA, Bülent (2020), "Review of leadership Styles in Perspective of Dynamic Capabilities: Empirical Research on Managers in Manufacturing Firms", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, S.18(36), ss.389-407.
- [18]AMBROSINI, Véronique, BOWMAN, Cliff and COLLIER, Nardine (2019), "Dynamic Capabilities: An Exploration of How Firms Renew Their Resource Base", *British Journal of Management*, S.20(1), ss.9-24.

الملحق: الاستبانة

الابعاد	ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل (القيادة الاصيلية)							
الوعي الذاتي	1	يطلب الرئيس المباشر في الشركة التغذية الراجعة لتحسين عمليات التفاعل مع الاخرين					
	2	يعدل الرئيس المباشر من قراراته لتتلاءم مع أولويات الشركة وغاياتها					
	3	يعرف الرئيس المباشر متى يعيد تقييم مواقف حوال القضايا المهمة					
	4	يظهر الرئيس المباشر في الشركة تفهمه لكيفية تأثير أفعال محددة في الاخرين					
	5	يختار الرئيس المباشر الوقت المناسب لتعديل موقفه من القضايا الهامة					
المنظور الأخلاقي الداخلي	1	يظهر الرئيس المباشر معتقدات تنسجم مع افعاله					
	2	يتخذ الرئيس المباشر قرارات صعبة بناءً على معايير أخلاقية رفيعة					
	3	يظهر الرئيس المباشر الصدق والنزاهة في التعامل مع جميع المواقف					
	4	يتخذ الرئيس المباشر قرارات صعبة تستند الى مستويات عالية من السلوك الاخلاقي					
	5	تتطابق أفعال الرئيس المباشر مع أقواله ويشكل نموذجاً يحتذى به					
شفافية العلاقات	1	الرئيس المباشر يشجع الجميع على التعبير عن أفكارهم					
	2	يتحدث الرئيس المباشر بوضوح وبدقة عما يعنيه					
	3	يعمل الرئيس المباشر على جعل المتعلمين يتقنون به لتحقيق ما التزم به					
	4	يعترف الرئيس المباشر بالاطعاء عند حدوثها بدون تردد					
	5	يخبر الرئيس المباشر الاخرين عن الحقائق بصراحة دون نفاق.					
المعالجة المتوازنة	1	يتخذ الرئيس المباشر الآراء التي تتحدى التوجهات التي تعتقها بشدة					
	2	يحلل الرئيس المباشر البيانات المتعلقة بالموضوع قبل اتخاذ أي قرار					
	3	يصغي الرئيس المباشر جيداً الى مختلف وجهات النظر قبل التوصل الى أي نتيجة					
	4	يستمتع الرئيس المباشر بعناية الى وجهات النظر المختلفة قبل الوصول الى النتائج					
	5	يتصف الرئيس المباشر بثبات مواقف ما دامت تدعم غاية الشركة.					
الفقرات الخاصة بالمتغير التابع الثاني (القدرات الديناميكية)							
القدرة على	1	تمتلك شركة الفرات العامة إجراءات فعالة لتحديد المعارف الجديدة					
	2	لدى شركة الفرات العامة إجراءات كافية لاستيعاب المهارات الجديدة					

				3	تتصف شركة الفرات العامة بالفعالية في تحويل المعلومات الى معرفة جديدة
				4	تتميز شركة الفرات العامة بفعاليتها في الاستفادة من المعرفة بخدماتها الجديدة
				5	تتميز شركة الفرات العامة بفعاليتها في تطوير المعرفة الجديدة المؤثرة على تطوير الخدمات
				1	تدير مجاميع العمل في شركة الفرات النشاطات المترتبة بنجاحها
				2	يملك الموظفين في شركة الفرات قدرة على ربط الاحداث لتلبية الظروف المتغيرة
				3	تدرك شركة الفرات العامة بشكل تام مجاميع العمل ممن لديها المهارات والمعرف المتخصصة
				4	يدرك موظفون شركة الفرات العامة المهام والمسؤوليات المناطة بهم
				5	يساهم كل موظف من موظفي شركة الفرات العامة مساهمة جوهرية في اعمال مجاميع العمل
				1	تتصف مجاميع العمل في شركة الفرات بالتنسيق العالي
				2	تمتلك شركة الفرات العامة قدرة على تخصيص مواردها بشكل مناسب داخل مجاميع العمل
				3	يتم تحديد مهام أعضاء مجاميع العمل في شركة الفرات العامة وفقاً للمعارف والمهارات لديهم
				4	تقوم شركة الفرات العامة باجراء توافق بين خبرات أعضاء مجاميع العمل وعمليات الاعمال لديها
				5	تتزامن مخرجات عمل كل موظف من موظفي شركة الفرات العامة مع مخرجات مجاميع العمل
				1	تهدف شركة الفرات العامة الى فحص بيئتها باستمرار لتحديد فرصها الجديدة
				2	تعني شركة الفرات العامة بالجهود البحثية التي تتناسب وتلبي احتياجات المستفيدين
				3	تهتم شركة الفرات العامة بمراجعة تأثير التغيرات البيئية المحتملة على مستفيديها بصفة دورية
				4	تعمل شركة الفرات العامة على دراسة الأفكار التي تقدم في ضوءها خدمات جديدة افضل من الحالية
				5	تحرص شركة الفرات العامة على دراسة معمقة للمعلومات التي حصلت عليها كنتيجة لعمليات الفحص الخارجي