

تطوير القادة الناشئين وتأثيره في استدامة القابليات

الابداعية الشاملة

الأستاذ المساعد الدكتور

عمار عبد الامير زوين

Ahmeddr398@gmail.com

الأستاذ المساعد الدكتور

عباس مزعل السهلاني

الباحث

أحمد مكي مجيد العطية

جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد

Emerging Leaders development and its effect on the Sustainability of Overall Innovation Capabilities

Asst. Prof. Dr.

Ammar Abdulameer A.Zwain

Asst. Prof. Dr.

Abbas Mezal m. Al-sahlani

Researcher

Ahmed Maki Majeed Al Ateya

Kufa University - Faculty of Administration & Economy

Abstract:-

The purpose of the present research is to explore the impact of the development of emerging leaders on the sustainability of their overall innovate capabilities, while the problem of the research is characterized by a lack of interest in sustainability of the creative capabilities of the emerging leaders and the weakness of the processes of sustainability compared to their importance and therefore difficult to keep pace with rapid environmental development and the resulting negative consequences and threats Serious performance leaders and then on their organizations.

The research population is targeted to all graduate students in the faculties of administration and economics from the universities of the Euphrates Middle (University of Kufa, University of Babylon, University of Qadisiyah), within the competence of (strategic planning, local administration) for the year 2017-2018. Targeted (face to face) of (80) individuals, and received (76) form valid for statistical analysis. A number of statistical methods and tools (SPSS, Smart-pls) were used in order to reach the required results. In addition, structural equation modeling (SEM) was used to test the hypotheses.

The findings of the researchers showed that there is a positive moral impact on the development of emerging leaders in the sustainability of overall innovation. A number of conclusions were drawn, the most important of which was the provision of effective development programs for emerging leaders as they would contribute to the development of leaders and the sustainability of their innovate capabilities and to meet the needs of the Organization of emerging innovative leaders on an ongoing basis. The researchers came up with a set of recommendations, most notably, sustainability of the overall innovate capabilities of emerging leaders needed an effective and non-traditional development process that could be included in the current graduate curriculum.

Keywords: Developing Emerging Leaders, the sustainability of the overall innovate capabilities.

المخلص:

الغرض من البحث الحالي هو بيان تأثير تطوير القادة الناشئين في استدامة قابلياتهم الابداعية الشاملة، في حين تجسدت مشكلة البحث بقلة الاهتمام باستدامة القابليات الابداعية الشاملة للقادة الناشئين وضعف عمليات المحافظة على استدامتها مقارنة بأهميتها وبالتالي صعوبة مواكبة التطور البيئي السريع وما ينجم عن ذلك من عواقب سلبية وتهديدات خطيرة على اداء القادة ومن ثم على منظماتهم.

تمثل مجتمع البحث المستهدف بكافة طلبة الدراسات العليا في كليات الادارة والاقتصاد من جامعات الفرات الاوسط (جامعة الكوفة، جامعة بابل، جامعة القادسية)، ضمن اختصاص (التخطيط الاستراتيجي، الادارة المحلية) للعام (٢٠١٧-٢٠١٨)، تم توزيع استمارات الاستبيان على كافة افراد المجتمع المستهدف (وجه لوجه) البالغ عددهم (٨٠) فردا، وقد تم استلام (٧٦) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي. ولغرض الوصول الى النتائج المطلوبة تم الاستعانة بعدد من الاساليب والادوات الاحصائية مثل-SPSS, Smart-pls)، بالإضافة الى استعمال تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) لغرض اختبار فرضيات البحث.

لقد اظهرت النتائج التي توصل اليها الباحثون، وجود التأثيرات المعنوية الايجابية لتطوير القادة الناشئين في استدامة القابليات الابداعية الشاملة. تم الخروج بمجموعة من الاستنتاجات كان ابرزها اهمية توفير برامج التطوير الفعالة للقادة الناشئين لأنها سوف تسهم في تطوير القادة واستدامة قابلياتهم الابداعية ورفد احتياجات المنظمة من القادة الناشئين المبدعين بصورة مستمرة.، وخرج الباحثون بمجموعة توصيات من ابرزها، استدامة القابليات الابداعية الشاملة للقادة الناشئين تحتاج الى عملية تطوير فاعلة وغير تقليدية والتي يمكن تضمينها في مناهج الدراسات العليا الحالية.

الكلمات المفتاحية: تطوير القادة الناشئين، استدامة القابليات الابداعية الشاملة.

المبحث الأول منهجية البحث

١.١: مشكلة البحث

تميز عصرنا الحاضر بوجود بيئة ديناميكية معقدة نتيجة للتغير السريع في متغيراتها وتعدد وتنوع تلك المتغيرات، وما رافق ذلك من تطور واسع في جميع المجالات وبالأخص تكنولوجيا الاتصالات والمعلوماتية وظهور كثير من المفاهيم الجديدة كالعولة والسوق المفتوحة والتجارة العابرة للقارات. ان معاناة المنظمات في المنافسة والتفوق على بقية المنظمات قد ازدادت من خلال اعتمادها الحصول على قادة ناشئين يمتلكون قابليات ابداعية شاملة مستدامة منسجمة بشكل كبير مع متطلبات ديناميكية البيئة وتعقيدها، كون ان عمليات التطوير لقابليات القادة الناشئين والمحافظة عليها وعلى استمرارية استدامتها تعد هي العملية الاكثر صعوبة.

فقد اشار الى ذلك (Dalakoura,2010:435-434) خلال تركيزه على صعوبة تحقيق الاستدامة للمنظمات وللقابليات القيادية كما ان المنظمات لن تكون مستدامة مالم تكن هنالك استدامة لقابليات القادة الناشئين المستندة الى دعم والتزام القيادة العليا في تطوير الاخرين ليكونوا قادة جدد ناجحين.

كما ليس بالضرورة ان القادة الذين يتخذون الابداع نهجا لمسارهم في العمل سوف يكونوا في منأى عن تلك المشاكل والتهديدات عندما تكون المنافسة مع قادة في منظمات تتم فيها عملية استدامة لقابلياتهم الابداعية بصورة شاملة وبشكل مستمر. فالمحافظة على استدامة الابداع والتطور هي عملية صعبة اذا لم تكن هي الاصعب في ظل بيئة ديناميكية وذات طابع معقد. وبناءً على ما تقدم، تكمن مشكلة البحث بالاتي: "ان ضعف استدامة القابليات الابداعية الشاملة للقادة الناشئين قد تكون بسبب قلة الاهتمام بعملية تطوير القادة الناشئين". ان افضل دليل يعزز تحديدا للمشكلة هي التفاتة الأمانة العامة لمجلس الوزراء وتأكيداتها المستمر من خلال الكتب الرسمية حول اهمية هذه المشكلة وتوجيه الاهتمام والدعم لخريجي الدراسات العليا في الاختصاص(التخطيط الاستراتيجي و الادارة المحلية) والتشديد على اهمية عملية التطوير ضمن رؤية مستقبلية واعدة اضافة الى الرعاية

(٣٥٢)..... تطوير القادة الناشئين وتأثيره في استدامة القابليات الابداعية الشاملة

والمتابعة بشكل مستمر كونها تنظر اليهم كقادة مناسبين لتسليم مناصب متقدمة في المستقبل
قادرة على الانتقال بالمنظمة الى مراحل متقدمة.

٢.١: تساؤلات البحث

حاول البحث الحالي الاجابة على التساؤلات الاتية بالاستناد على المشكلة التي تم
ذكرها فيما سبق:

١. ما مدى ادراك المستجيبين قيد الدراسة لمتغير تطوير القادة الناشئين؟
٢. ما مستوى وجود متغير استدامة القابليات الابداعية الشاملة من وجهة نظر
المستجيبين؟
٣. هل يوجد تأثير لمتغير تطوير القادة الناشئين في متغير استدامة القابليات الابداعية
الشاملة؟

٣.١: اهمية البحث

- ١- الاختبار لمجموعة من المقاييس الاجنبية وتطبيقها في البيئة العراقية وقياس مدى
فاعليتها في تطوير واستدامة القابليات الابداعية للقادة الناشئين.
- ٢- امكانية الاستثمار للنتائج التي توصلت اليها الدراسة ليست فقط للمعنيين بتطوير
واستدامة القابليات وانما لجميع اصحاب المصالح.
- ٣- حداثة المتغيرات "تطوير القادة الناشئين واستدامة القابليات الابداعية الشاملة"
وندره البحوث التي تناولتها.

٤.١: أهداف البحث

- يسعى البحث الحالي الى تحقيق مجموعة من الاهداف وكما يلي:
- ١- لاستكشاف مدى تأثير تطوير القادة الناشئين لتحقيق استدامة القابليات الابداعية
الشاملة.
 - ٢- لبيان مدى وجود متغير تطوير القادة الناشئين لدى المستجيبين.
 - ٣- لمعرفة مستوى وجود استدامة القابليات الابداعية الشاملة لدى المستجيبين.

٥.١: فرضيات البحث

• الفرضية الرئيسية:

H1 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية لتطوير القادة الناشئين في استدامة القابليات الابداعية الشاملة، وتنبثق عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية، هي:

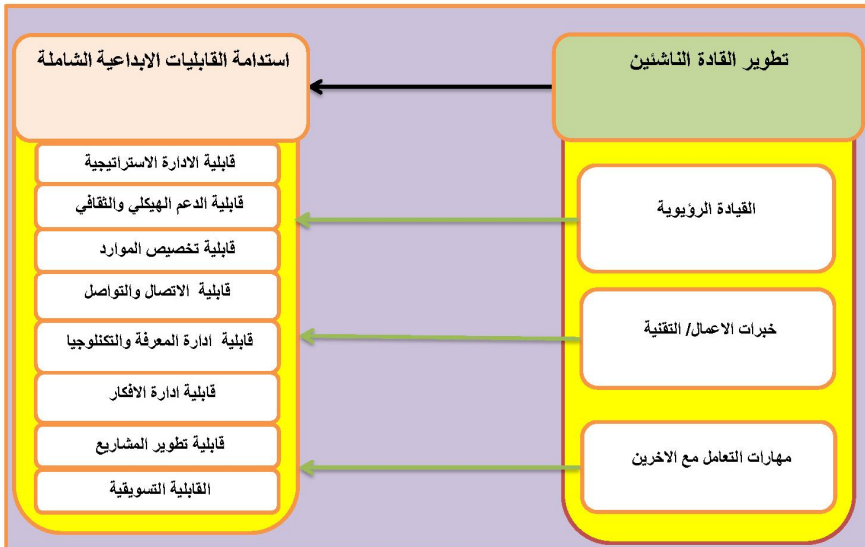
H1-1 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للقيادة الرؤيوية في استدامة القابليات الابداعية الشاملة.

H1-2 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية لخبرات الاعمال/التقنية في استدامة القابليات الابداعية الشاملة.

H1-3 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية لمهارات التعامل مع الاخرين في استدامة القابليات الابداعية الشاملة.

٦.١: المخطط الفرضي للبحث

تم تشكيل المخطط الفرضي للبحث بالشكل الذي يوضح العلاقات المفترضة بين متغيرات البحث:



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

٧.١: مقياس البحث

تم عرض المقاييس المعتمدة لمتغيرات البحث والتي تشكل من عدد من الفقرات في جدول (1). كما تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (5-Point Likert) والمكون من (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة) لقياس مستوى الاستجابة، فقد تم قياس المتغير المستقل تطوير القادة الناشئين من خلال ثلاث ابعاد (القيادة الرؤيوية، خبرات الاعمال/التقنية، مهارات التعامل مع الاخرين)، وقياس المتغير التابع استدامة القابليات الابداعية الشاملة من خلال ثمانية ابعاد (قابلية الادارة الاستراتيجية، قابلية الدعم الهيكلي والثقافي، قابلية تخصيص الموارد، قابلية الاتصال والتواصل، قابلية ادارة المعرفة والتكنولوجيا، قابلية ادارة الافكار، قابلية تطوير المشاريع، القابلية التسويقية). ويوضح الجدول (١) المصادر التي تم الاستناد اليها في عملية تحديد المقاييس لفقرات الاستبيان.

الجدول (١) المتغيرات وابعاها والمصادر التي تم الاستناد اليها في صياغة المقاييس

ت	المتغير	الابعاد	عدد الفقرات	المصادر المعتمدة
١	تطوير القادة الناشئين	القيادة الرؤيوية	٤	(Xavier, 2007)
		خبرات الاعمال/التقنية	٤	
		مهارات التعامل مع الاخرين	٤	
٢	استدامة القابليات الابداعية الشاملة	قابلية الادارة الاستراتيجية	٤	(Rahman et al., 2015)
		قابلية الدعم الهيكلي والثقافي	٤	
		قابلية تخصيص الموارد	٤	
		قابلية الاتصال والتواصل	٤	
		قابلية ادارة المعرفة والتكنولوجيا	٤	
		قابلية ادارة الافكار	٤	
		قابلية تطوير المشاريع	٤	
		القابلية التسويقية	٤	

٨.١: اداة البحث

تم جمع البيانات عن طريق توزيع استمارات وصممت الاستمارة على قسمين، فقد تضمن القسم الاول منها على المقدمة والتي بينت الغرض من عملية الاستبيان وبأسلوب يعطي الحرية الكاملة للمستجيب للإجابة الموضوعية، بينما تضمن القسم الثاني اتجاهين، الاتجاه الاول استهدف الحصول على بعض المعلومات الشخصية للمستجيبين، في حين كان الاتجاه الثاني نحو مقاييس البحث والتي تضمنت (٤٤) فقرة توزعت على ابعاد متغيرات البحث.

٩.١: مجتمع البحث

تم استهداف مجتمع البحث من خلال اسلوب الحصر الشامل للمجتمع والممثل في طلبة الدراسات العليا (تخطيط استراتيجي وإدارة محلية) لجامعات الفرات الاوسط للعام (٢٠١٧-٢٠١٨)، وكان عدد الطلبة (٨٠) طالبا وقد تم توزيع استمارات الاستبيان بواقع (٨٠) استمارة تم الحصول منها في النهاية على (٧٦) استمارة صالحة للتحليل. و هنالك عدة من المبررات لاختيار مجتمع البحث المستهدف وهي:

١- الاهتمام والتركيز المتواصل من قبل الامانة العامة لمجلس الوزراء على تهيئة وتطوير هذه الفئة المستهدفة والعمل على دعمها ورعايتها لتكون مناسبة لتبوء مناصب ادارية متقدمة.

٢- تم ترشيح هذه الفئة من قبل منظماتهم بعد مرورهم بعدد من مراحل التقييم للدخول في برنامج الدراسات العليا في قسم ادارة الاعمال لغرض اعدادهم لتحمل مسؤوليات ادارية متقدمة في المستقبل (قادة ناشئين).

١٠.١: ادوات التحليل الاحصائي

تم استعمال مجموعة من الادوات والتقنيات الاحصائية للوصول الى نتائج عملياتها والتي سوف تفيدنا في التحليل واختبار الفرضيات. ومن بين هذه البرامج التي تم استعمالها (SPSS, Smart-pls) كما اعتمد الوسط الحسابي للتعرف على مستوى الاهتمام بمتغيرات البحث من قبل للمستجيبين والعمل على مقارنتها بالوسط الفرضي وهو (٣) لمقياس ليكرت الخماسي. اما مؤشر الانحراف المعياري فقد اعتمد لبيان مقدار التشتت في الاجابات عن وسطها الحسابي والذي يشير الى مدى الانسجام او الانحراف في الاجابات، اضافة الى معامل الفا كرونباخ والثبات المركب لمعرفة ثبات مقاييس البحث واتساقها الداخلي. واخيرا تم تقييم النموذج الهيكلي واختبار الفرضيات عن طريق الادوات (SRMR) جودة مطابقة النموذج، قيم معامل المسار، معامل R^2 التحديد، f^2 حجم التأثير).

المبحث الثاني

الاطار النظري للبحث

1.2: تطوير القادة الناشئين:

ان ما نشهده من تغير ديناميكي سريع للبيئة قد زاد من شدة التحديات التي تواجهها المنظمات لغرض التفوق في المنافسة. كما ان تزايد اعداد المنظمات وخروج الكثير من القادة عن طريق التقاعد قد ادى الى ظهور تحدي جديد هو تناقص اعداد القادة، لذلك لابد من تهيئة وتطوير قادة جدد ناشئين قادرين على تعويض هذا النقص وتسهيل عملية التعاقب والاستمرار ضمن مستوى مقبول من الكلفة بالإضافة الى امتلاكهم القابليات المتطورة التي تتماشى مع تطور البيئة وبالتالي المساهمة في تحقيق نجاح المنظمة واستمرارها.

القادة الناشئون:

هناك عدة تعاريف للقادة الناشئين تم ذكرها من قبل عدد من الباحثين وتنوعت هذه التعاريف بتنوع الاختصاصات والتراكبات المعرفية:

فقد عرف (Baldwin and Trovas,2002:18) من خلال تقديم وجهة نظر خاصة به لتعريف القادة الناشئين وذلك من خلال التركيز على عملية التعلم المشترك: فالقادة الناشئون هم أولئك الافراد الذين يبحثون عن علاقات أصيلة مع مرشديهم وغيرهم من زملاء العمل، كما انهم يطمحوا أن يكونوا موضع تقدير لما يفعلونه بدلا من أن يقال انهم لا يمتلكون الخبرة الكافية او النضج الكافي، فهم يبحثون عن طرق التعلم سوية مع الجميع و يحاولون تعليم الاخرين والتعلم منهم.. كما بين لنا (Balda & Mora, 2011) القادة الناشئين: بانهم أولئك الافراد الذين هم في مرحلة مبكرة من حياتهم المهنية وسينتقلون حديثا إلى دور قيادي.

وبالاستفادة من الادبيات السابقة يرى الباحث ان القادة الناشئين: هم اولئك الافراد الذين يمتلكون قابليات متميزة والذين تم اختيارهم واعدادهم بشكل ملائم لغرض تبوء مناصب قيادية حديثا وذلك عن طريق المرور بمناهج تطويرية ومراحل تعليمية تم اعدادها بشكل مناسب لهذا الغرض.

1.1.2 مفهوم تطوير القادة الناشئين

تطوير القادة هي ليست عملية يسيرة وتأتي صدفة او تكون نتيجة رغبة تقليد وقتية، وانما هي ثمرة لعمليات متعددة طويلة الامد من تخطيط ودراسة البيئة ومتغيراتها بالإضافة الى تقييم امكانيات وقابليات القادة الحالية وكلف تطويرها متزامنة مع عمليات متابعة مستمرة للوصول الى النتيجة المرجوة.

فقد اشار لنا (David et al., 2012:1) ان عملية تطوير القادة الناشئين تتكون من عدة خطوات متسلسلة ولكن من الضروري ان تبدأ من مرحلة تتضمن عملية الاستثمار في تطوير قابليات القيادة القوية للقادة الناشئين.

في حين قدم لنا (Valdez & Ikemoto, 2015:12) صورة ادق لذلك، ان تطوير القادة الناشئين: هي تلك العملية التي تتم من خلال تجنيد وتهيئة وتطوير المرشحين الذين يتواجدون حاليا في اكااديمية، كما يقوم المدير بالالتزام بمنحهم فرصا كبيرة لقيادة فريق متوازن من البالغين مع التركيز على التطوير في مجال التعليم والثقافة. وكجزء من تطوير أهليتهم يجب قيام المشرفين على المرشحين بضمان سلطة قيادة لفريق مكون من اثنين إلى سبعة افراد، حيث يتم النظر الى هؤلاء المرشحين باعتبارهم قادة رفيعي المستوى تم ترشيحهم من قبل منظماتهم لأدوار مهمة.. ويرى الباحث ومن خلال مراجعته للأدبيات السابقة والاستفادة منها ان تطوير القادة الناشئين: هي عبارة عن مجموعة من الخطوات التطويرية المدروسة التي تطبق على الافراد المرشحين حتى يكونوا قادة ناجحين في المستقبل والتي يتم من خلالها تعزيز قدراتهم على الموائمة مع التطور الديناميكي للبيئة.

2.1.2: ابعاد تطوير القادة الناشئين

تمتلك عملية تطوير القادة الناشئين ثلاثة ابعاد وكما بينها (Xavier, 2007:348): القيادة الرؤيوية، والخبرة المهنية/التقنية، ومهارات التعامل مع الآخرين.

١- القيادة الرؤيوية:

ان مفهوم القيادة الرؤيوية من المفاهيم التي برزت حديثا وهي من المفاهيم التي تمتلك اهمية ومستقبل كبير في هذا المجال. فقد اشار (Zhu et al., 2005) الى ان القيادة الرؤيوية

هي تلك القيادة التي تخلق مستويات عالية من التماسك والالتزام والثقة والتحفيز والأداء المعزز في المنظمات الجديدة. كما ذهب (Taylor et al., 2014:576) الى: انها تلك العملية التي يقوم بها القادة عن طريق امتلاكهم الدور الفعال في تفعيل الرؤية التنظيمية للمستقبل ومن خلال التركيز على إشراكهم الواسع في المنظمة وفهم اعمق للقيادة والتغيير التنظيمي والفعالية يتم تحقيق التميز والحفاظ عليه أثناء إعدادهم وقيادتهم للنجاح في المستقبل. وبصيغة اخرى: انها تلك القيادة التي تمتلك القدرة على ابتكار رؤى واضحة والتي توفر المعنى والغرض لعمل المنظمة كما يقوم القادة الرؤيويين بتطوير رؤيتهم الشخصية ثم دمجها في رؤية مشتركة مع زملائهم.

ويرى الباحث وبالأستفادة من الادبيات السابقة ان القيادة الرؤيوية: هي تلك القيادة التي تمتلك رؤية مستقبلية واضحة وعملية لمستقبل المنظمة وتقوم بمشاركتها مع الجميع ومن ثم العمل على تحقيقها مع الجميع.

٢-خبرات الاعمال/الفنية:

لقد وجد (mumford et al., 2002:712) أن عملية قيادة الأفراد المبدعين تتطلب امتلاك مهارات حل المشكلات التقنية والابتكارية وهي تعطي قوة، كما انها توفر المصدقية اللازمة لممارسة السلطة، كما وجد أن أفضل مؤشرا للأداء الابتكاري هو امتلاك القائد مستوى كافي من القدرة التقنية.

كما بين (Goodall,2012:1) بانها تلك الخبرات التي تستطيع ان تقدم أداء أكثر فعالية عندما يتم امتلاكها من قبل قادة لديهم فهم عميق للأعمال الأساسية لمنظمتهم. فهم الذين لديهم (١) المعرفة الأصيلة، المكتسبة من خلال الخبرة التقنية جنبا إلى جنب مع قدرة عالية في نشاط الأعمال الأساسية. (٢) صناعة الخبرة، التي تتبع من الوقت والممارسة داخل صناعة الاعمال الجوهرية. (٣) قابليات القيادة، والتي تشمل مهارات الإدارة والخصائص الفطرية للقائد. ويرى الباحث ان خبرات الاعمال/الفنية: هي تلك الخبرات الشاملة والتي تتضمن المعرفة بالأعمال الفنية الى جانب المعرفة بالأعمال الادارية، أي امتلاك الخبرات التي تجعل من القائد الناشئ ملما بجميع نواحي العمل بالمنظمة وبالتالي يستطيع نقل افراد المنظمة الى مستوى اعلى في التطور.

٣- مهارات التعامل مع الاخرين:

لقد تم التركيز على اهمية التوازن في هذه العملية في تعريف (Zachary,1984:38) اذ ذكر ان مهارات التعامل مع الاخرين:هي عبارة عن مجموعة من المهارات الضرورية والتي لا بد من امتلاكها من قبل القادة والمتمثلة في بناء الروح المعنوية للفريق وتعزيز علاقات العمل المتبادلة الجيدة والتي يستطيع من خلالها المحافظة على عملية التوازن بين اهتمامات الافراد(الاجتماعية) والاهتمامات التقنية

كما اضاف لنا (Gillard, 2009:723) انه أصبح من الواضح أن النجاح في دور مدير المشروع لا يمكن تحقيقه بمهارات فنية فقط، اذ إن مديري المشاريع الذين يعملون ضمن هياكل تنظيمية جديدة كالمصنوفة ويجادلون عن مبادرات واسعة النطاق هم في نموذج اتصال لا مثيل له من قبل أي منصب إداري آخر. وبصيغة اخرى: هي عبارة عن تلك المهارات التي تمتاز بكفاءة التعامل مع مختلف الأشخاص، وتعد كونها متطلبات ضرورية للنجاح، بالإضافة إلى ذلك فإن الأفضلية في طبيعة أسلوب القيادة للمدير يؤثر بشكل مباشر على النتائج.ويرى الباحث بعد الاطلاع على الادبيات السابقة ان ما يمكن تعريفه لمهارات التعامل مع الآخرين: هي تلك الإمكانيات التي يمتلكها القائد الناشئ المستندة الى الفهم العميق لعواطف وأحاسيس الأفراد، فضلاً عن احتياجاتهم الاجتماعية والتي من خلالها سوف يتمكن من التعامل مع الآخرين بالشكل الصحيح وبالتالي حل المشاكل والصراعات بنجاح.

2.2: استدامة القابليات الابداعية الشاملة:

كثيرا ما نكرر في كلامنا عن التأثير الكبير للديناميكية البيئية في كل مجالات الحياة، وهو بدون مبالغة هو امر واقعي حقيقي فنحن نعيش في نظام مفتوح يؤثر ويتأثر في البيئة، لذلك الكثير من الموارد والقابليات حتى وان كانت شخصية ستكون معرضة للاضمحلال او التقادم مالم تتم صيانتها والمحافظة عليها وتطويرها واستدامتها حتى تكون هذه القابليات فعالة، ومستمرة ومتكيفة مع تطور البيئة.

2.2:1 المفهوم:

سوف يتم بيان مفهوم استدامة القابليات الابداعية الشاملة، مع الاشارة لبعض المصطلحات المهمة والعمل على عرضها من زاوية تعلقها بالموضوع بهدف اعطاء صورة اوضح للمفهوم:

الاستدامة: اشار (Vilanova& Dettoni,2011:16) الى وجود صلة بين الابداع والاستدامة فقد بين أن العديد من المنظمات الرائدة في الاستدامة هي نفسها التي تظهر في التصنيف الأكثر ابداعا، والنتيجة هي أنه يبدو أن هناك صلة بين الابداع والاستدامة.

في حين وضح (Rahman etal., 2015:541) مفهوم استدامة القابليات الابداعية الشاملة: عبارة عن تلك العملية القائمة على تحسين قابليات الابداع الحالية والمستقبلية والمحافظة عليها من العوامل التي تقوم بتخفيض هذه القابليات الابداعية مع مرور الوقت، من خلال الانشطة المتعلقة بإنشاء وتسويق الابداع وادارته بنجاح. وبصيغة اخرى إن استدامة القابليات الابداعية الشاملة هي امتلاك القابلية على المحافظة على المخرجات او تحسينها ومعالجة القابليات الابداعية مع مرور الوقت من خلال تنفيذ الأنشطة المتعلقة بإنشاء الابداع وتسويقه. واذاف (Widya etal.,2016:85) لنا تعريف للاستدامة بأنها تلك الجهود المبذولة لتفادي تدهور رأس المال عن طريق التطوير أو على الأقل الحفاظ على مستوى ثابت من مخزونات رأس المال (أي رأس المال البشري، رأس المال الطبيعي، ورأس المال الاجتماعي) للأجيال القادمة.

القابليات الابداعية:

كما وضح لنا (Al Othman & Sohaib, 2016:3) القابليات الابداعية: بانها عبارة عن القدرة على خلق ابتكارات في الاستجابة للتغيرات والفرص السياقية دون انقطاع تنظيمي، ضمن منظور الوقت والتكاليف الزائدة، أو فقدان الأداء.

وبالاستفادة من الادييات السابقة يرى الباحث ان استدامة القابليات الابداعية الشاملة هي: تلك العمليات التي يتم اتخاذها لغرض ضمان استمرار وصلاحية وتكيف وتطور القابليات الابداعية والمحافظة عليها من الاستهلاك والتقدم مقابل التطور المستقبلي، من خلال الادارة الفعالة لعملية توليد الابداع وتسويقه.

2.2.2: ابعاد استدامة القابليات الابداعية الشاملة:

لقد تضمن متغير استدامة القابليات الابداعية الشاملة ثمانية ابعاد ويتم توضيحها كما يأتي:

١- قابلية الإدارة الاستراتيجية:

لقد بين (Adams et al., 2006:33) انه لا بد من توفر قابلية الادارة الاستراتيجية القائمة على رؤية مشتركة، فكلما كانت الرؤية أكثر وضوحاً وشمولاً، كلما كان ذلك أكثر فاعلية كمسهل للعملية الابداعية، حيث أنها تمكن من التركيز على تطوير أفكار جديدة يمكن تقييمها بشكل أكثر تنسيق ودقة.

واشار (David & David, 2015:48) الى انها تلك القابليات التي تهتم بالمبادرات التي يتم اتخاذها من أجل خلق وتعزيز واستدامة القابليات الابداعية فيما يتعلق ببيئتها وتحقيق الاهداف. كما ان هذه القابليات تساعد على صياغة استراتيجيات أفضل وبالتالي تنفيذ افضل من خلال استخدام مدخل أكثر منهجي ومنطقي وحواري للاختيار الاستراتيجي. وبناءً على ما تقدم يرى الباحث ان القابليات الادارة الاستراتيجية هي: عبارة عن مجموعة من القدرات والمهارات القائمة على التكيف الفعال مع البيئة ولفترات مستقبلية قائمة على خطوات مدروسة ضمن رؤى واضحة واقعية تؤدي الى تحقيق اهداف غير تقليدية.

٢- قابلية الدعم الهيكلي والثقافي:

لقد بين (Momeni et al. , 2015:6) ان امتلاك القدرة التي تسبب تدفق القابلية على الابداع في المنظمة دوراً هاماً لتحقيق النجاح. في ظل التغيرات الهيكلية للمنظمة. اذ ان هذه القابلية فعالة في توفير القابليات الابداعية لأن المنظمات يجب أن تستفيد إلى أقصى حد من وضعها التنظيمي الداخلي وهاكلها لتطوير قابليات جديدة وإعادة بناء القدرات الحالية. وبعبارة اخرى هي القدرة على تشكيل آلية هيكلية ثابتة لتعديل جميع الأنشطة نحو الأهداف المشتركة لغرض التأثير على سرعة عملية الابداع، كما ان القدرات الثقافية هي الثقافة التي تنتهجها منظمة بهدف خلق ثقافة تساهم في تحقيق نتائج قيمة من خلال تعزيز القدرة على الابداع.

واشار(Nielsen& Momeni, 2016:٩٢) الى انها مجموعة من القدرات والمهارات التي تكون فعالة في توفير الدعم للعملية الابداعية بالشكل الذي يمكن الاستفادة من الوضع التنظيمي والثقافي الداخلي وطبيعة تشكيل الهياكل بالإضافة الى تطوير قابليات جديدة وإعادة بناء القابليات القائمة.

وبالاستناد على مسبق من ادبيات يرى الباحث ان قابلية الدعم الهيكلي والثقافي هي عبارة عن تشكيلة من القدرات الداعمة للعملية الابداعية والقائمة على مهارة تصميم الهياكل المرنة التي تسهل المشاركة المعرفية في ظل ثقافة قائمة على التعلم والتبادل المعرفي وتشجيع المبادرات الابداعية.

٣- قابلية تخصيص الموارد:

لقد بين (Klingebiel & Rammer, 2011:1) ان قابلية تخصيص الموارد هي اختيار استراتيجية لتخصيص الموارد والتي تؤثر على أداء الابداع، كما انها تؤدي الى مجموعة أوسع من مشاريع الابداع و اشار(Arias et al.,2015:1) الى ان قابلية تخصيص الموارد هي عبارة عن امكانية التخصيص الديناميكي للموارد الاكثر ملائمة لتنفيذ الانشطة الابداعية للأعمال، والتي تمثل تحديا مهما في إدارة عمليات الاعمال والسيطرة على التكاليف. فقد يؤدي التخصيص غير الفعال للموارد إلى عدم كفاية استخدام الموارد أو ارتفاع التكاليف أو ضعف أداء العملية الابداعية. ويرى الباحث ومن خلال استفادته من الادبيات السابقة، ان قابلية تخصيص الموارد هي: عبارة عن قدرة الحصول على الموارد المادية والمعرفية والافكار المناسبة وتوجيهها الى نقاط الحاجة الفعلية بالكمية والنوعية والتوقيت والكلفة المعقولة بالشكل الذي يعزز العملية الابداعية.

٤- قابلية الاتصال والتواصل:

اشار (Beckett & Hyland ,2009:96) الى انها عبارة عن امتلاك القدرات التي تجعل من عملية الاتصال في نقاط الانتقال عنصرا رئيسيا في المساعدة على تسليم التكنولوجيا بسلاسة ودقة وسرعة عالية. المنظمة. فالتركيز على قابلية الربط الشبكي او التواصل هو التركيز على عملية الانشاء والحفاظ على العلاقة الواسعة والتمينة التي تعود بالفائدة على المنظمة ككل.

في حين وجد (Zeng & Ouyang, 2017:1) انه في عصر الإنترنت، يصعب تحقيق الابداع المستدام داخل منظمة واحدة، وبالتالي يتطلب تعاوناً تكميلياً مع المنظمات الأخرى ذات الصلة، الابداع المستدام ليس عملية خطية أو ميكانيكية، بل نظاماً بيئياً يتشكل من تفاعلات مستمرة بين الاقتصاد والمجتمع والجوانب الأخرى. ويرى الباحث وبناء على ما سبق ان قابلية الاتصال والتواصل: هي عبارة امتلاك القدرات المسؤولة عن التعامل الكفوء مع الوسائل المتطورة لانتقال المعرفة وكذلك مهارة التواصل الشبكي التي تسهل عملية تشارك وتطوير المعرفة مع الشبكات الخارجية المستندة على التطبيقات الحديثة للشبكة العنكبوتية لغرض دعم واثراء العملية الابداعية.

٥- قابلية ادارة المعرفة والتكنولوجيا:

لقد قام (Lee et al.,2001:8) بتقديم تعريف على انها عبارة عن جذور الميزة التنافسية المستدامة، وهي تشمل المعارف التكنولوجية والأسرار التجارية والدراية التقنية الناتجة عن البحث والتطوير وغيره من رأس المال الفكري وهي تبرز كقدرات فريدة من نوعها.

ان قابلية ادارة المعرفة والتكنولوجيا كما بينها (Chuang, 2004:460) انها: عبارة عن القدرة على تعبئة ونشر الموارد القائمة على إدارة المعرفة ضمن تشكيلة مع الموارد والقدرات الأخرى. فيما يرى الباحث ومن خلال الادييات السابقة ان قابلية ادارة المعرفة والتكنولوجيا: هي عبارة عن امتلاك القدرة على تأسيس قاعدة معرفية واسعة ومحدثة ضمن متطلبات تكنولوجية شاملة.

٦- قابلية ادارة الافكار:

لقد عرف (Sandstrom& Bjork. 2010:1) قابلية ادارة الافكار: هي امكانية التعامل مع بعض الأشكال المتنوعة للأفكار الابداعية والتي تهدف إلى توليد وتقييم واختيار كل من الأفكار الابداعية المستمرة وغير المستمرة بالإضافة الى توظيف عمليات ومعايير مختلفة لهذه العملية بأكملها. كما بين (Momeni etal. , 2015:8) ان ادارة الافكار: هي عبارة عن قدرة اكتشاف الفكرة وتوليدها وهي تشير بشكل مباشر إلى قدرات الافراد او توليد المعرفة داخل الافراد.

وبالاستناد الى ما سبق من الادبيات يرى الباحث ان قابلية ادارة الافكار هي: عبارة عن قدرة توليد الافكار غير التقليدية ورعايتها وتشجيع الافراد المنتجين للأفكار المتميزة والاهتمام بها باعتبارها موارد غير ملموسة والعمل على تطويرها لاستثمارها في العملية الابداعية.

٧- قابلية تطوير المشاريع:

لقد بين (Munns. & Bjeirmi, 1996:81) ان المشروع هو عبارة عن إنجازا لهدف محدد، ينطوي على سلسلة من الأنشطة والمهام التي تستهلك الموارد، يجب أن تكتمل ضمن مواصفات محددة، واوقات بداية ونهاية محددة. وقد عرف لنا (Brady & Davies, 2004:1601-1602) قابلية تطوير المشاريع: بانها تلك القابلية التي تشير إلى امتلاك المعرفة والخبرة المطلوبة للتعامل مع اصحاب المصالح الداخليين والخارجيين، وتطوير العطاءات وتنفيذ وانجاز المشاريع.

ومن جهة اخرى جاء (Sabini, 2016:1) ليعين انا ان إدارة المشروع تعمل على تطوير اقتصاد مستدام. ويتم التركيز على دور ادارة المشروع، كمثال على الاحتراف المهني البارز، في بناء اقتصاد ومجتمع مستدام وهذا أمر مهم لأن المهنيين مثل مديري المشاريع يمتلكون القابليات والمهارات التقنية والكفاءات والمعرفة اللازمة لتنفيذ مبادرات الاستدامة بنجاح. ويرى الباحث بالاستفادة من الادبيات السابقة ان قابلية تطوير المشاريع: هي عبارة عن الامكانيات والمهارات القادرة على ادارة وتطوير المشاريع بكل ما تتضمنه من خبرات ومهارات ومعرفة ضمن حدود الاستثمار الامثل للموارد.

٨- القابلية التسويقية:

لقد اتفق (Zahra & Nielsen, 2002) مع (El-Haj-Hassan, 2012:10) على ان القابلية التسويقية: هي عبارة عن مجموعة من الإمكانيات والعمليات التي يتم القيام من خلالها بتحويل المعرفة والاكتشافات والابتكارات إلى منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات اصحاب المصالح، او هي ميزة تحويل الفرص الابداعية بنجاح الى مشاريع قابلة للتسويق بشكل مستمر. كما وصف (Visalakshi, 2006:3) هذه القابلية في عملية الابداع،

تطوير القادة الناشئين وتأثيره في استدامة القابليات الابداعية الشاملة (٣٦٥)

اذ يعد التسويق مرحلة مكلفة وصعبة نسبيا، وهي عملية أخذ مجموعة معارف جديدة أو عملية أو منتج خارج مرحلة البحث والتطوير، وإدخاله فعليا في الإنتاج أو في السوق و يرى الباحث من خلال استناده على الادييات السابقة، ان القابلية التسويقية هي: مجموعة من المهارات المسؤولة عن تسويق النتائج المعرفي وتحويلها من الحالة النظرية الى الحالة العملية المثمرة.

المبحث الثالث

الاطار العملي للبحث

3.1: وصف مجتمع المستجيبين المستهدف

يستعرض الجدول (2) وصف مجتمع المستجيبين بما يتضمنه من استعراض للتكرارات والنسب المئوية.

جدول (2) وصف مجتمع المستجيبين

ت	المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة
١	النوع الاجتماعي	ذكر	65	85.5
		انثى	11	14.5
٢	العمر	٢١-٢٥	5	6.6
		٢٦-٣٠	6	7.9
		٣١-٣٥	30	39.5
		٣٦-٤٠	19	25
		٤١ فأكثر	16	21.1
		بكالوريوس	٠	٠
٣	مستوى التعليم	دبلوم عالي	67	88.2
		ماجستير	9	11.8
		تخطيط استراتيجي	48	63.2
٤	التخصص	إدارة محلية	28	36.8
		أقل من سنة	6	7.9
٥	المنصب	١-٣	9	11.8
		٤-٦	29	38.2
		٧-٩	13	17.1
		١٠ فأكثر	19	25.0
		أقل من سنة	1	1.3
٦	سنوات الخبرة في المنظمة	١-٣	5	6.6
		٤-٦	10	13.2
		٧-٩	6	7.9
		١٠ فأكثر	٠	٠

71.1	54	١٠ فاكتر	الدورات	٧
1.3	1	لا يوجد		
31.6	24	٣-١		
31.6	24	٦-٤		
23.7	18	٩-٧		
11.8	9	١٠ فاكتر		
%١٠٠		٧٦	المجموع لكل متغير	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

ومن خلال النتائج الواردة في الجدول (2) يمكن ملاحظة ما يلي:

١- النوع الاجتماعي: كانت النسبة الأكبر من المستجيبين من الذكور والذين كانت نسبتهم ٨٥.٥٪، في حين كانت نسبة الاناث ١٤.٥٪.

٢- العمر: كان المستجيبين من ذوي الفئة العمرية (٣١-٣٥) هم النسبة الأكبر من المستجيبين والذين كانت نسبتهم ٣٩.٥٪ من مجموع المستجيبين ثم تلتها الفئة العمرية (٣٦-٤٠) لتكون نسبة (٢٥٪)، ان هاتين الفئتين تشكلان تقريبا اكثر من ثلثي النسبة من مجموع المستجيبين.

٣- مستوى التعليم: كانت نسبة مستوى التعليم ضمن شهادة الدبلوم العالي (٨٨.٢٪) بينما كانت نسبة مستوى التعليم ضمن شهادة (١١.٨٪).

٤- التخصص: كانت النسبة الأكبر من المستجيبين ضمن تخصص الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي والذين بلغت نسبتهم ٦٣.٢٪.

٥- المنصب: كانت النسبة الأكبر ذوي الخدمة في المنصب ٤-٦ سنوات، اذ بلغت نسبتهم ٣٨.٢٪.

٦- سنوات الخبرة: يلاحظ ان معظم المستجيبين كانوا من ذوي الخبرة الوظيفية (اكثر من عشرة سنوات) وكانت نسبتهم تزيد عن ٧٠٪ من مجموع المستجيبين.

٧- الدورات: يلاحظ وجود تباين وتنوع في عدد الدورات التي حصل عليها المستجيبين.

٢.٣: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

يمثل التحليل الوصفي العدسة التي يمكن من خلالها ملاحظة مدى انتشار فقرات المتغيرات التي تناولتها الدراسة في مجتمع الدراسة، ومن خلال استعراض المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

١- التحليل الوصفي لمتغير تطوير القادة الناشئين:

من خلال استخدام برنامج SPSS تم التوصل الى نتائج التحليل الوصفي لمتغير تطوير القادة الناشئين والتي يستعرضها الجدول (3)، اذ أظهرت نتائج المتوسط الحسابي تجاوز كافة فقرات المقياس للوسط الفرضي البالغ (٣) (عند تدرج مقياس ليكرت الخماسي) وبالتالي فان ذلك يشير الى انتشار كافة الفقرات في المجتمع المستهدف، فضلا عن ذلك فقد أظهرت نتائج التحليل الوصفي قيم منخفضة نسبيا للانحراف المعياري وهذا يشير الى اتساق استجابات المستجيبين.

جدول (3) التحليل الوصفي لمتغير تطوير القادة الناشئين

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	البعد
0.58520	4.3684	VL1	القيادة الرؤيوية VL
0.60466	4.1842	VL2	
0.70934	4.2368	VL3	
0.56615	4.3026	VL4	
0.72693	4.2895	BE1	خبرات الاعمال / التقنية BE
0.85131	3.9079	BE2	
0.64455	4.1053	BE3	
0.93621	3.7632	BE4	
0.73830	4.5395	IS1	مهارات التعامل مع الاخرين IS
0.74927	4.1579	IS2	
0.70387	4.1053	IS3	
0.84811	4.0263	IS4	
0.72199	4.1656	DEL	الاجمالي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

٢. التحليل الوصفي لمتغير استدامة القابليات الابداعية الشاملة:

من خلال استخدام برنامج SPSS تم التوصل الى نتائج التحليل الوصفي لمتغير استدامة القابليات الابداعية الشاملة والتي يستعرضها الجدول (4)، اذ أظهرت نتائج المتوسط الحسابي تجاوز كافة فقرات المقياس للوسط الفرضي البالغ (٣) (عند تدرج مقياس

(٣٦٨) تطوير القادة الناشئين وتأثيره في استدامة القابليات الابداعية الشاملة

ليكرت الخماسي) وبالتالي فان ذلك يشير الى انتشار كافة الفقرات في المجتمع المستهدف، فضلا عن ذلك فقد أظهرت نتائج التحليل الوصفي قيم منخفضة نسبيا للانحراف المعياري وهذا يشير الى اتساق استجابات المستجيبين.

جدول (4) التحليل الوصفي لمتغير استدامة القابليات الابداعية الشاملة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	البعد
0.96026	3.8947	SM1	قابلية الادارة الاستراتيجية SM
1.00943	3.6842	SM2	
0.96564	3.6184	SM3	
1.10533	3.7105	SM4	
0.91412	3.9342	SC1	قابلية الدعم الهيكلي والثقافي SC
0.80000	4.0000	SC2	
0.88447	3.9342	SC3	
0.88447	3.9342	SC4	
0.74645	4.0526	RA1	قابلية تخصيص الموارد RA
0.69231	4.0263	RA2	
0.65360	4.1974	RA3	
0.96427	3.7632	RA4	
0.78405	4.1579	CN1	قابلية الاتصال والتواصل CN
0.80731	4.0395	CN2	
0.87299	3.8947	CN3	
0.76594	4.0000	CN4	
0.68094	4.3289	KT1	قابلية ادارة المعرفة والتكنولوجيا KT
0.69522	4.2500	KT2	
0.87489	4.1447	KT3	
0.87168	4.0132	KT4	
0.80000	4.0000	IM1	قابلية ادارة الافكار IM
0.85131	3.9079	IM2	
0.93170	3.6579	IM3	
0.97116	3.7368	IM4	
0.75522	4.1711	PD1	قابلية تطوير المشاريع PD
0.66107	4.1711	PD2	
0.87889	4.1184	PD3	
0.79151	3.9868	PD4	
0.92632	3.9079	CO1	القابلية التسويقية CO
0.78896	3.8684	CO2	
0.77810	3.8553	CO3	
0.78260	3.8816	CO4	
0.83907	3.9638	OIC	الاجمالي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

3.3: تقييم نموذج القياس

يتضمن عرض النمذجة الهيكلية وفق أسلوب المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM خطوتين أساسيتين وهما: (أ) تقييم نموذج القياس، (ب) تقييم الانموذج الهيكلي. وسيختص هذا المبحث بتناول تقييم انموذج القياس بما يتضمنه بناء نماذج القياس لمتغيرات الدراسة واجراء التحليل العاملي، فضلا عن اختبارات الصدق والثبات المتمثلة باختبارات الثبات المركب والفا كرونباخ ومتوسط التباين المستخلص.. معايير تقييم انموذج القياس: يستعرض الجدول (5) المعايير الثلاثة لتقييم انموذج القياس وفق نمذجة المعادلة الهيكلية باستخدام أسلوب المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM وكما يلي:

جدول (5) معايير تقييم انموذج القياس

المعيار	الحد المقبول
ثبات الاتساق الداخلي	الثبات المركب ≤ 0.60 ؛ كرونباخ الفا ≤ 0.70
ثبات المؤشر	التشعب المعياري للمؤشر ≤ 0.70
الصدق التقاربي	متوسط التباين المستخلص (AVE) ≥ 0.50

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى:

Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Los Angeles: Sage.

١- ثبات الاتساق الداخلي Internal Consistency Reliability

يتم اختبار ثبات الاتساق الداخلي من خلال اختبارين وهما الثبات المركب Composite Reliability الذي يجب ان تكون قيمته اعلى او يساوي ٠.٦، ومن خلال الفا كرونباخ Cronbach's Alpha الذي يجب ان تكون قيمته اكبر او يساوي ٠.٧.

٢- ثبات المؤشر (الفقرة) Indicator Reliability

يمثل ثبات المؤشر التحليل العاملي لفقرات المقياس والذي يشير الى مربع التشعبات الخارجية Outer Loading ويشير (Hair et al., 2017, p. 94) الى يتم استبقاء التشعبات التي تتجاوز او تساوي ٠.٧، في حين يتم استبعاد التشعبات التي تقل عن ٠.٤، في حين ان الفقرات التي تتراوح تشعباتها بين ٠.٧ و ٠.٤ فانه يتوجب ان يتم اختبار تأثير حذف هذه الفقرات على رفع قيم بقية معايير تقييم انموذج القياس والا يتم الاستبقاء عليها.

(٣٧٠)..... تطوير القادة الناشئين وتأثيره في استدامة القابليات الابداعية الشاملة

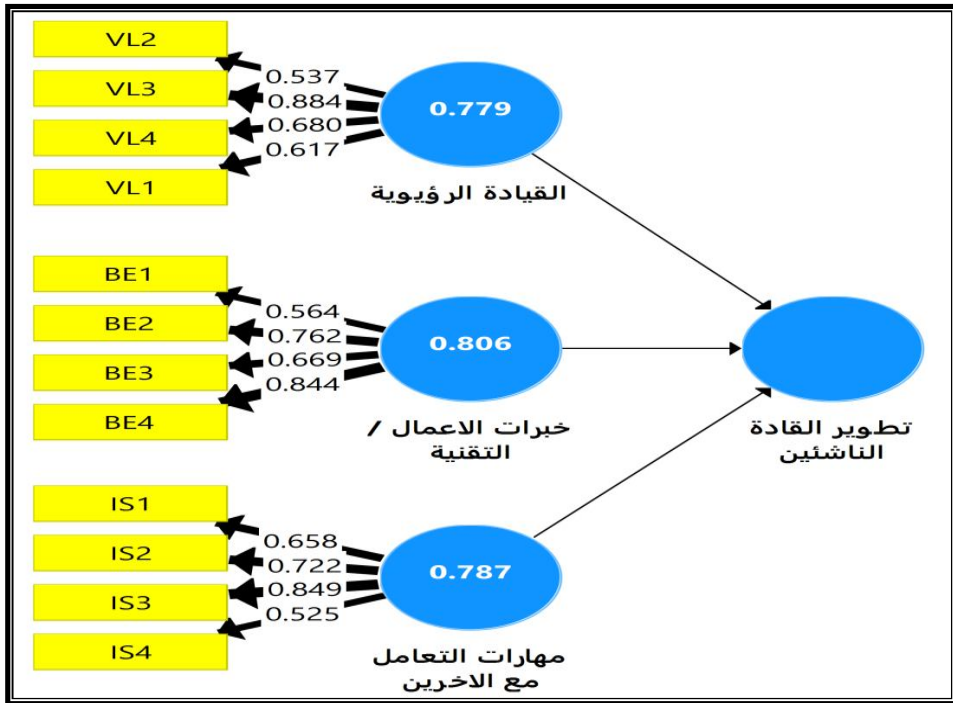
٣- متوسط التباين المستخلص (AVE) *Average Variance Extracted*

يشير متوسط التباين المستخلص الى مجموع التشعبات التريعية مقسومة على عدد المؤشرات وتبلغ قيمه المعنوية عندما تساوي او تتجاوز ٠.٥.

4.3: معايير التقييم لنموذج القياس:

١.٤.٣: تقييم انموذج القياس لمتغير تطوير القادة الناشئين

قام الباحث ببناء انموذج القياس عبر استخدام البرنامج الاحصائي المتقدم SmartPLS والذي يظهر في الشكل (2) ويستعرض نتائجه الجدول (6) ادناه.



شكل (2) انموذج القياس لمتغير تطوير القادة الناشئين

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

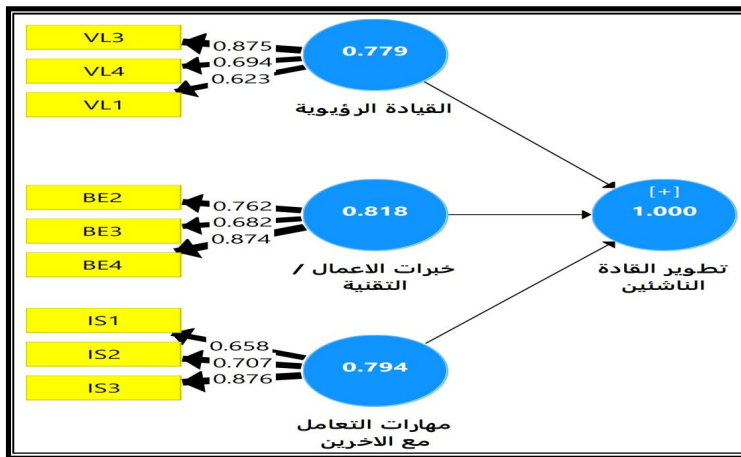
ملاحظة: الارقام في الاسهم تمثل التشعبات في حين الارقام في الدوائر فتمثل الثبات المركب.

جدول (6) نتائج تقييم نموذج القياس لمتغير تطوير القادة الناشئين

AVE	الثبات المركب	كرونباخ الفا	التشعبات	الفقرات	البعد
0.478	0.779	0.737	0.617	VL1	القيادة الرؤيوية VL
			0.537	VL2	
			0.884	VL3	
			0.68	VL4	
0.515	0.806	0.688	0.564	BE1	خبرات الاعمال / التقنية BE
			0.762	BE2	
			0.669	BE3	
			0.844	BE4	
0.487	0.787	0.679	0.658	IS1	مهارات التعامل مع الاخرين IS
			0.722	IS2	
			0.849	IS3	
			0.525	IS4	

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

لقد أظهرت نتائج تقييم نموذج القياس لمتغير تطوير القادة الناشئين والتي استعرضها الجدول (6) عدم تحقيق عدد من الفقرات والابعاد للحدود الدنيا من معايير تقييم نموذج القياس في الجدول (5) وبالتالي فان الباحث لجأ الى بناء نموذج معدل وكما يظهر في الشكل (3) ويستعرض نتائجه الجدول (7).



شكل (3) نموذج القياس المعدل لمتغير تطوير القادة الناشئين

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

ملاحظة: الارقام في الاسهم تمثل التشعبات في حين الارقام في الدوائر فتمثل الثبات المركب.

جدول (7) نتائج تقييم نموذج القياس المعدل لمتغير تطوير القادة الناشئين

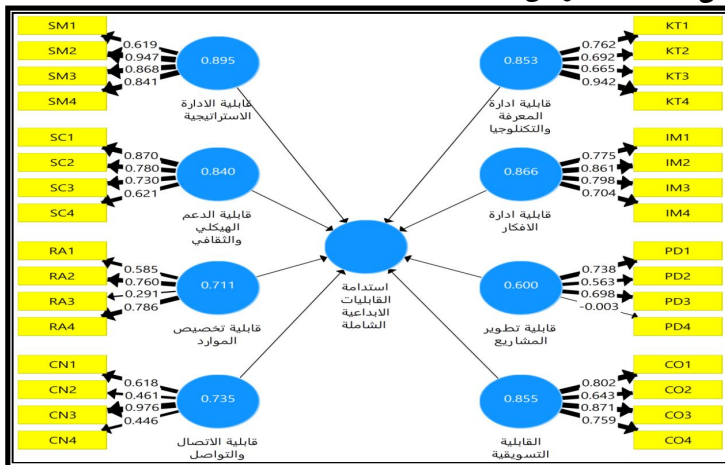
AVE	الثبات المركب	كرونباخ الفا	التشبعات	الفقرات	البعد
0.54	0.78	0.72	0.62	VL1	القيادة الرؤيوية VL
			0.88	VL3	
			0.69	VL4	
			0.88	VL2	
0.54	0.78	0.72	0.76	BE1	خبرات الاعمال / التقنية BE
			0.68	BE3	
			0.87	BE4	
			0.76	BE2	
0.57	0.79	0.74	0.66	IS1	مهارات التعامل مع الاخرين IS
			0.71	IS2	
			0.88	IS3	
			0.88	IS4	

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

أظهرت نتائج تقييم نموذج القياس المعدل لمتغير تطوير القادة الناشئين في الجدول (7) تحقيق كافة الابعاد للقياس المطلوبة من كرونباخ الفا والثبات المركب ومتوسط التباين المستخلص (AVE) وذلك بعد حذف الفقرات المشار اليها في الجدول ذاته.

٢.٤.٣: تقييم نموذج القياس لمتغير استدامة القابليات الابداعية الشاملة

تم بناء نموذج القياس عبر استخدام البرنامج الاحصائي المتقدم SmartPLS والذي يظهر في الشكل (4) ويستعرض نتائجه الجدول (8) ادناه.



شكل (4) نموذج القياس لمتغير استدامة القابليات الابداعية الشاملة

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

تطوير القادة الناشئين وتأثيره في استدامة القابليات الابداعية الشاملة (٣٧٣)

ملاحظة: الارقام في الاسهم تمثل التشبعات في حين الارقام في الدوائر فتمثل الثبات المركب.

جدول (8) نتائج تقييم نموذج القياس لمتغير استدامة القابليات الابداعية الشاملة

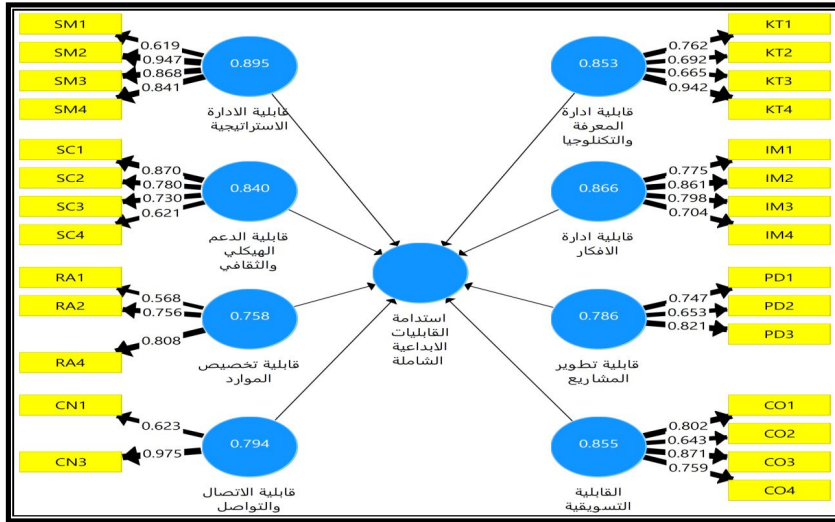
AVE	الثبات المركب	كرونباخ الفا	التشبعات	الفقرات	البعد
0.685	0.895	0.882	0.619	SM1	قابلية الادارة الاستراتيجية SM
			0.947	SM2	
			0.868	SM3	
			0.841	SM4	
0.571	0.84	0.766	0.87	SC1	قابلية الدعم الهيكلي والثقافي SC
			0.78	SC2	
			0.73	SC3	
			0.621	SC4	
0.406	0.711	0.595	0.585	RA1	قابلية تخصيص الموارد RA
			0.76	RA2	
			0.291	RA3	
			0.786	RA4	
0.436	0.735	0.744	0.618	CN1	قابلية الاتصال والتواصل CN
			0.461	CN2	
			0.976	CN3	
			0.446	CN4	
0.597	0.853	0.818	0.762	KT1	قابلية ادارة المعرفة والتكنولوجيا KT
			0.692	KT2	
			0.665	KT3	
			0.942	KT4	
0.619	0.866	0.803	0.775	IM1	قابلية ادارة الافكار IM
			0.861	IM2	
			0.798	IM3	
			0.704	IM4	
0.337	0.6	0.673	0.738	PD1	قابلية تطوير المشاريع PD
			0.563	PD2	
			0.698	PD3	
			-0.003	PD4	
0.598	0.855	0.825	0.802	CO1	القابلية التسويقية CO
			0.643	CO2	
			0.871	CO3	
			0.759	CO4	

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

لقد أظهرت نتائج تقييم نموذج القياس لمتغير استدامة القابليات الابداعية الشاملة والتي استعرضها الجدول (8) عدم تحقيق عدد من الفقرات والابعاد للحدود الدنيا من

(٣٧٤) تطوير القادة الناشئين وتأثيره في استدامة القابليات الابداعية الشاملة

معايير تقييم انموذج القياس في الجدول (5) وبالتالي تم اللجوء الى بناء انموذج معدل يظهر في الشكل (5) ويستعرض نتائجه الجدول (9).



شكل (5) انموذج القياس المعدل لمتغير استدامة القابليات الابداعية الشاملة

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

ملاحظة: الارقام في الاسهم تمثل التشبعات في حين الارقام في الدوائر فتمثل الثبات المركب.

جدول (9) نتائج تقييم انموذج القياس المعدل لمتغير استدامة القابليات الابداعية الشاملة

AVE	الثبات المركب	كرونباخ الفا	التشبعات	الفقرات	البعد
0.685	0.895	0.882	0.619	SM1	قابلية الادارة الاستراتيجية SM
			0.947	SM2	
			0.868	SM3	
			0.841	SM4	
0.571	0.84	0.766	0.87	SC1	قابلية الدعم الهيكلي والثقافي SC
			0.78	SC2	
			0.73	SC3	
			0.621	SC4	
0.516	0.758	0.701	0.568	RA1	قابلية تخصيص الموارد RA
			0.756	RA2	
			0.808	RA4	
			0.808	RA3	
0.669	0.794	0.705	0.623	CN1	قابلية الاتصال والتواصل CN
			0.975	CN3	
			0.975	CN3	
			0.975	CN4	

تطوير القادة الناشئين وتأثيره في استدامة القابليات الابداعية الشاملة (٣٧٥)

0.597	0.853	0.818	0.762	KT1	قابلية ادارة المعرفة والتكنولوجيا KT
			0.692	KT2	
			0.665	KT3	
			0.942	KT4	
0.619	0.866	0.803	0.775	IM1	قابلية ادارة الافكار IM
			0.861	IM2	
			0.798	IM3	
			0.704	IM4	
0.552	0.786	0.707	0.747	PD1	قابلية تطوير المشاريع PD
			0.653	PD2	
			0.821	PD3	
				PD4	
0.598	0.855	0.825	0.802	CO1	القابلية التسويقية CO
			0.643	CO2	
			0.871	CO3	
			0.759	CO4	

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

أظهرت نتائج تقييم انموذج القياس المعدل لتغير استدامة القابليات الابداعية الشاملة في الجدول (9) تحقيق كافة الابعاد للقيم المطلوبة من كرونباخ الفا والثبات المركب ومتوسط التباين المستخلص (AVE) وذلك بعد حذف الفقرات المشار اليها في الجدول ذاته.

٥.٣: معايير تقييم الانموذج الهيكلي

وتتضمن معايير تقييم الانموذج الهيكلي وفق اسلوب نمذجة المربعات الصغرى PLS-SEM على خمسة معايير وكما يوضحها الجدول (10) وفي ما يلي توضيح لهذه المعايير الخمسة:

جدول (10) معايير نمذجة المربعات الصغرى PLS-SEM

الحد المقبول	المعيار
$SRMR > 0.08$	جودة مطابقة الانموذج
عامل تضخم التباين $VIF > 5$	تقييم الارتباط الخطي
قيمة $t < 1.96$ ؛ قيمة $p > 0.05$	معنوية معاملات المسار
٠.٢٥، ٠.٥٠، ٠.٧٥، تشير الى تأثير صغير، متوسط، كبير	معامل التحديد R2
٠.٠٢، ٠.١٥، ٠.٣٥، تشير الى تأثير صغير، متوسط، كبير	حجم التأثير f2

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى:

Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Los Angeles: Sage.

١- التقييم الكلي لجودة مطابقة الانموذج

وفقا لـ (Hair et al., 2017) فانه يتوفر حاليا معيار وحيد موثوق لجودة المطابقة الخاصة بالانموذج الهيكلي لمسار PLS وهو معيار الجذر التربيعي المتوسط الموحد (SRMR) Standardized Root Mean Square Residual، اذ عندما تكون قيمته ٠ فان ذلك يشير الى مطابقة مثالية في حين ان القيمة المقبولة له هو عندما تكون اقل من ٠.٠٨ (Henseler et al., 2016, p. 9).

٢- تقييم الارتباط الخطي Collinearity Assessment

يشير الارتباط الخطي الى حدوث درجة عالية من الارتباط بين متغيرين مستقلين ويتم قياسه من خلال عامل تضخم التباين (*Variance Inflation Factor*) (VIF) والذي يجب ان تقل قيمته عن (٥) وفقا لـ (Hair et al., 2017).

٣- معاملات المسار Path Coefficients

تسمى هذه ايضا المعاملات بالتأثيرات المباشرة Direct Effects وهي التي تمثل عدد من العلاقات الفرضية بين المتغيرات والتي تكون قيمها المعيارية تتراوح ما بين +١ و-١، فعندما يقترب معامل المسار هذا من مقدار الواحد فان ذلك سوف يدل على وجود علاقة إيجابية قوية والعكس صحيح. كما يمكن تحديد المعنوية لهذه المعاملات من خلال تحديد الخطأ المعياري الذي سوف يتم الحصول عليه عن طريق عملية تدعى Bootstrapping والتي يقوم بها برنامج SmartPLS، وعن طريقها يتم حساب قيمة t والتي يجب ان تكون هذه القيمة اعلى من ١.٩٦ عند مستوى معنوية قدرها ٠.٠٥ (Hair et al., 2017, p. 195).

تشير معاملات المسار الى التأثيرات المباشرة بين المتغيرات والتي تتراوح قيمها بين +١ و-١، ويتم تحديد معنوية معامل المسار من خلال حساب قيمة t الى يجب ان تتجاوز قيمتها ١.٩٦ عند مستوى معنوية ٠.٠٥.

٤- معامل التحديد Coefficient of Determination R²

يسمى هذا المعامل ايضا بمعامل التفسير لأنه يقيس مدى تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع، وتتراوح قيمته بين ٠ و١ وكلما ازداد المقدار فانه يدل على درجات اعلى من

تطوير القادة الناشئين وتأثيره في استدامة القابليات الابداعية الشاملة (٣٧٧)

التفسير، ولتقييم النتائج فان (Hair et al., 2017, p. 171) أشار الى ان القيم ٠.٢٥، ٠.٥٠، ٠.٧٥ تشير الى قيم ضعيفة، متوسطة، وكبيرة على التوالي.

يشير معامل التحديد (التفسير) الى مدى تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع، وتراوح قيمته بين ٠ و ١ وأشار (Hair et al., 2017, p. 171) الى ان القيم ٠.٢٥، ٠.٥٠، ٠.٧٥ تشير الى قيم ضعيفة، متوسطة، وكبيرة على التوالي.

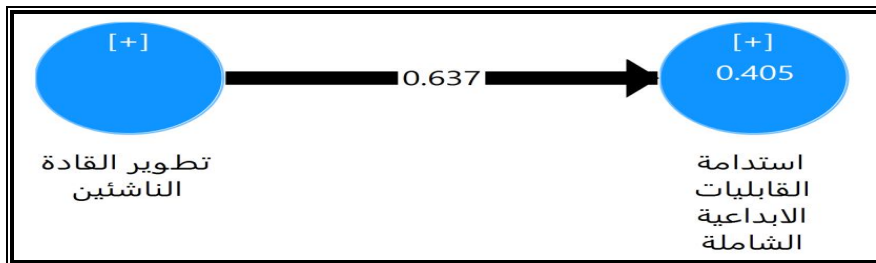
٥- حجم التأثير f^2 Effect Size

اضافة الى عملية الحساب لقيمة R^2 فقد توجب على الباحث ان يتعرف على مقدار المساهمة لكل بُعد من هذه الابعاد في تكوينه لهذه القيمة، وهذا يسمى حجم التأثير f^2 ، و لغرض تقييم النتائج، فقد بين (Hair et al., 2017, p. 158) ان القيم (٠.٠٢، ٠.١٥، ٠.٣٥) تبين ان هنالك تأثير بمقدار (صغير، متوسط، كبير) وعلى التوالي. يشير حجم التأثير الى مدى مساهمة المتغيرات المستقلة في تكوين قيمة R^2 وأشار (Hair et al., 2017, p. 158) الى ان القيم ٠.٠٢، ٠.١٥، ٠.٣٥ تشير الى تأثير (صغير، متوسط، كبير) على التوالي.

٦.٣: اختبار الفرضيات:

١.٦.٣: اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

نصت الفرضية الرئيسية الاولى على انه " توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية لتطوير القادة الناشئين في استدامة القابليات الابداعية الشاملة" ولاختبار هذه الفرضية فقد تم بناء الامنودج الهيكلية الظاهر في الشكل (6) والذي يستعرض نتائجه الجدول (11).



شكل (6) الامنودج الهيكلية لاختبار للفرضية الرئيسية الاولى

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

(٣٧٨)..... تطوير القادة الناشئين وتأثيره في استدامة القابليات الابداعية الشاملة

ملاحظة: الارقام في الاسهم تمثل معامل المسار في حين الارقام في الدوائر فتمثل معامل التحديد، ويشير الرمز [+] الى اخفاء الفقرات التابعة للمتغير بسبب انتفاء الحاجة لها في تقييم الانموذج الهيكلي.

جدول (11) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الرئيسية الاولى

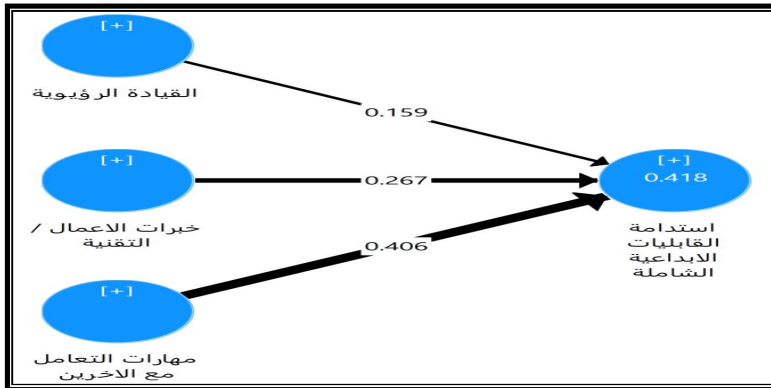
جودة المطابقة SRMR	الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f2	معامل التحديد R2	R2 المعدل
٧١0.0	H1	DEL→OIC	١	0.637	13.782	0	قبول	٠.٦٨٢	0.405	0.397

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

يستعرض الجدول (11) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الأولى الرئيسية والتي أظهرت بان معيار SRMR البالغ ٠.٠٧١ يحقق المعيار المطلوب لجودة المطابقة، وقد بلغ معامل المسار ٠.٦٣٧ والذي يحقق المعايير المطلوبة من قيم p و t مما يشير الى معنوية علاقة التأثير وبالتالي فان تقبل الفرضية الرئيسية الأولى. كذلك فقد بلغ معامل التحديد R^2 ٤٠٪ وبالتالي فان المتغير المستقل يفسر المتغير التابع بنسبة ٤٠٪ وبقية القيمة تمثل عوامل أخرى لم يتناولها البحث.

١.١.٦.٣: اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الاولى

قام الباحث ببناء الانموذج الهيكلي الذي يظهر في الشكل (7) وذلك لغرض اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى (H1-1, H1-2, H1-3)، ويستعرض نتائجه الجدول (12).



شكل (7) الانموذج الهيكلي لاختبار الفرضيات الفرعية الاولى

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

تطوير القادة الناشئين وتأثيره في استدامة القابليات الابداعية الشاملة (٣٧٩)

ملاحظة: الارقام في الاسهم تمثل معامل المسار في حين الارقام في الدوائر فتمثل معامل التحديد، ويشير الرمز [+] الى اخفاء الفقرات التابعة للمتغير بسبب انتفاء الحاجة لها في تقييم الانموذج الهيكلي.

جدول (12) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات الفرعية الاولى

R2 المعدل	معامل التحديد R2	حجم التأثير f2	النتيجة	p Value	t Value	معامل المسار	VIF	المسار	الفرضية	جودة المطابقة SRMR
0.393	0.418	0.037	قبول	0.017	2.103	0.159	1.18	VL→OIC	H1-1	٠.٠٦٧
		0.096	قبول	0	2.886	0.267	1.271	BE→OIC	H1-2	
		0.226	قبول	0	3.937	0.406	1.251	IS→OIC	H1-3	

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

يستعرض الجدول (12) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الاولى والتي أظهرت بان معيار SRMR البالغ ٠.٠٦٧ يحقق المعيار المطلوب لجودة المطابقة، وقد حققت معاملات المسار للفرضيات الثلاثة المعايير المطلوبة من قيم p و t مما يشير الى معنوية هذه العلاقات وبالتالي فانه تقبل الفرضية الفرعية الأولى والثانية والثالثة. كذلك فقد بلغ معامل التحديد R^2 ٤١.٨٪ وبالتالي فان ابعاد متغير تطوير القادة الناشئين قد فسرت ٤١.٨٪ من العوامل التي تفسر متغير استدامة القابليات الابداعية الشاملة وبقيّة النسبة تمثل عوامل لم يتناولها البحث.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

١.٤: الاستنتاجات

يتم تناول في هذا المبحث ابرز ما تم التوصل اليه من استنتاجات وتوصيات نظرية وعملية من قبل الباحثين.

١.١.٤: الاستنتاجات النظرية:

الاستنتاجات النظرية الخاصة بمتغير تطوير القادة الناشئين

١- متغير تطوير القادة الناشئين يتكون من مجموعة من الابعاد (القيادة الرؤيوية، خبرات

الاعمال/التقنية، مهارات التعامل مع الاخرين) والتي توفر امكانية قياس مستوى تطوير القادة الناشئين.

٢- عملية تطوير القادة الناشئين تنمو عندما يتم تهيئة بيئة تنظيمية تعزز ثقافة التطوير وتهيء البنى التحتية اللازمة لنجاح تلك العملية.

٣- اهمية توفير برامج التطوير الفعالة للقادة الناشئين لأنها سوف تسهم في تطوير القادة واستدامة قابليتهم الابداعية ورفد احتياجات المنظمة من القادة الناشئين المبدعين بصورة مستمرة.

٤- برامج تطوير القادة يمكن أن تكون فعالة ومفيدة للطلبة، وأن القيادة يمكن تعلمها وتعليمها، وأن المشاركة في مثل هذه البرامج لها تأثير ايجابي دائم بعد التخرج.

الاستنتاجات النظرية الخاصة بمتغير استدامة القابليات الابداعية الشاملة.

١- كشفت الدراسة الحالية إن تقييم استدامة القابليات الابداعية الشاملة للقادة الناشئين هو وسيلة رئيسية لتحديد مدى فعالية وكفاءة إدارة هذه المنظمة في دعمها لعملية الابداع.

٢- المنظمات التي تشدد على دعم وتطوير القابليات الابداعية المستدامة للقادة الناشئين تعمل على ربط استراتيجياتها الأساسية، مع استراتيجية الابداع والتكنولوجيا واستراتيجية المعرفة والتعلم والتدريب، هذا المواءمة تولد آلية قوية لاستدامة القابليات الابداعية الشاملة.

٣- بينت الاديات السابقة ذات الصلة ان استدامة القابليات الابداعية الشاملة تمتلك ثمانية ابعاد (قابلية الادارة الاستراتيجية، قابلية الدعم الهيكلي والثقافي، قابلية تخصيص الموارد، قابلية الاتصال والتواصل، قابلية ادارة المعرفة والتكنولوجيا، قابلية ادارة الافكار، قابلية تطوير المشاريع، القابلية التسويقية) يمكن من خلالها قياس متغير استدامة القابليات الابداعية الشاملة.

٢.١.٤: الاستنتاجات العملية

الاستنتاجات العملية الخاصة في العلاقة بين تطوير القادة الناشئين واستدامة القابليات

الابداعية الشاملة:

١- بينت النتائج من خلال التحليل الوصفي هنالك ادراك لابعاد تطوير القادة الناشئين من قبل المستجيبين ويستنتج من ذلك وجود ممارسة لتطوير القادة الناشئين فقد كانت اجاباتهم متوافقة ومتجانسة حول ابعاد تطوير القادة الناشئين.

٢- اكدت النتائج من خلال التحليل الوصفي هنالك ادراك لابعاد استدامة القابليات الابداعية الشاملة من قبل المستجيبين فقد كانت اجاباتهم متوافقة ومتجانسة حول ابعاد استدامة القابليات الابداعية الشاملة.

٣- هنالك تأثير معنوي موجب لتطوير القادة الناشئين في استدامة القابليات الابداعية الشاملة.

٤- اظهرت النتائج من خلال التحليل الاحصائي وجود علاقات تأثير مباشرة لتطوير القادة الناشئين بابعاد منفردة في استدامة القابليات الابداعية الشاملة بأبعاد مجتمعة وكما يأتي:

أ - بعد (القيادة الرؤيوية) له تأثير في استدامة القابليات الابداعية الشاملة، فقد يكون من خلال تحسين القدرات في التفكير والتخطيط الاستراتيجي او قد تكون هنالك امكانية في التعبير وفق رؤية مشتركة أو تعزيز قدرات التعامل مع التغيرات المفاجئة او قد يكون من خلال تحسين القدرات الابداعية وتوليد الافكار الجديدة نحو المستقبل.

ب - بعد (خبرات الاعمال/التقنية) له تأثير في استدامة القابليات الابداعية الشاملة، قد يكون من خلال تنمية وتوظيف الخبرات المعرفية للقادة في مهامهم أو تعزيز امكانياتهم في تطبيق التقنيات والانظمة التكنولوجية الحديثة او تحسين مهاراتهم الادارية بشكل مستمر.

ت - بعد (مهارات التعامل مع الاخرين) له تأثير في استدامة القابليات الابداعية الشاملة، فقد يكون من خلال تعزيز مهارات القادة في توجيه الاخرين وتحديد نقاط القوة او بناء علاقات وثيقة مع الاخرين مستندة الى مبادئ واخلاقيات العمل السليم او عن طريق بناء فرق عمل فاعلة.

٢.٤: التوصيات

التوصيات الخاصة بمتغير تطوير القادة الناشئون:

١- التركيز المكثف على الطلبة منذ المرحلة الاولى لأقسام ادارة الاعمال في تقديم المناهج الدراسية الخاصة بالقيادة.

٢- السعي الى ضمان استدامة حركة التعاقب للقادة وتوفير البدلاء الكفؤين القادرين على المتابعة والسير بنجاح.

٣- العمل على اشراك الطلبة بتجارب تعلم ميدانية قيادية تزيد من مستوى الخبرة وتعمل على صقل مواهبهم.

٤- العمل على اعتماد برامج معتمدة وذات توجه مستدام لترشيح واختبار وقبول الافراد العاملين في المنظمات في حقل الدراسات العليا.

التوصيات الخاصة بمتغير استدامة القابليات الابداعية الشاملة

١- العمل على ان تكون استدامة القابليات الابداعية الشاملة متوافقة مع المتطلبات البيئية والاخلاقية والاجتماعية والتكنولوجية لجميع اصحاب المصالح.

٢- السعي الى نشر ثقافة الابداع المستدام والذي سوف يمهّد الطريق امام عملية استدامة القابليات الابداعية الشاملة.

٣- قيام الادارة العليا بدعم ومكافئة القادة الناشئين الذين يسعون بجدية لاستدامة قابلياتهم الابداعية الشاملة.

٤- العمل على الجمع بين مناهج الابداع الشاملة مع التدخلات الأخرى مثل التدريب المكثف والاستخدام المشترك للموارد، والسماح للمستخدمين بتكييف وتعديل العمليات الابداعية، سوف يساعد على توليد المزيد من الابداع المستدام.

قائمة المصادر

1. Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 21-47.
2. Al Othman, F. A., & Sohaib, O. (2016). Enhancing Innovative Capability and Sustainability of Saudi Firms. *Sustainability*, 8(12), 1229.
3. Arias, M., Rojas, E., Munoz-Gama, J., & Sepúlveda, M. (2015, August). A framework for recommending resource allocation based on process mining. In *International Conference on Business Process Management* (pp. 458-470). Springer, Cham.
4. Balda, J. B., & Mora, F. (2011). Adapting leadership theory and practice for the networked, millennial generation. *Journal of Leadership Studies*, 5(3), 13-24.
5. Baldwin, D., & Trovas, S. (2002). X Marks the Spot Developing and Retaining Emerging Leaders. *Leadership in Action*, 21(6).
6. Beckett, R., & Hyland, P. (2009). *Effective communication in innovation processes*. Centre for Industry and Innovation Studies. ISBN 978-90-77360-12-5 © CINet 2009.
7. Brady, T., & Davies, A. (2004). Building project capabilities: from exploratory to exploitative learning. *Organization studies*, 25(9), 1601-1621.
8. Chuang, S. H. (2004). A resource-based perspective on knowledge management capability and competitive advantage: an empirical investigation. *Expert systems with applications*, 27(3), 459-465.
9. Dalakoura, A. (2010). Differentiating leader and leadership development A collective framework for leadership development. *Journal of Management Development* Vol. 29 No. 5, 2010pp. 432-441. Emerald Group Publishing Limited.
10. David Wilkins, Alice Snell, Bradford Thomas (2012) *Emerging Leaders: Build Versus Buy*. Oracle Corporation World Headquarters 500 Oracle Parkway Redwood Shores, CA 94065 U.S.A.
11. David, Fred and Forest r. David, Forest (2015) *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts & Cases*, 15th Edition, ISBN 978-0-13-344479- published by Pearson Education © 2015.
12. Gillard, S. (2009). Soft skills and technical expertise of effective project managers. *Issues in informing science & information technology*, 6.
13. Goodall, A. H. (2012). *A theory of expert leadership*. Institute for the Study of Labor.
14. Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage.
15. Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial management & data systems*, 116(1),.
16. Klingebiel, R., & Rammer, C. (2011). Resource allocation flexibility for innovation performance: the effects of breadth, uncertainty, and selectiveness (No. 11-073). *ZEW Discussion Papers*. November 2011.
17. Lee, C., Lee, K., & Pennings, J. M. (2001). Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology-based ventures. *Strategic management journal*, 22(6-7), 615-640.

18. Momeni, M., Nielsen, S. B., & Kafash, M. H. (2015). Determination of Innovation Capability of Organizations: Qualitative Meta Synthesis and Delphi Method. Proceedings of RESER2015-Innovative Services in the 21st Century.
19. Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The leadership quarterly*, 13(6), 705-.
20. Munns, A. K., & Bjeirmi, B. F. (1996). The role of project management in achieving project success. *International journal of project management*, 14(2), 81-87.
21. Nielsen, S. B., & Momeni, M. (2016). Structural Capability of an Organization toward Innovation Capability. *Journal of Management Research*, 8(2), 86-102.
22. Rahman, M. N. A., Doroodian, M., Kamarulzaman, Y., & Muhamad, N. (2015). Designing and validating a model for measuring sustainability of overall innovation capability of small and medium-sized enterprises. *Sustainability*, 7(1), 537-562.
23. Sabini, L. (2016). *Project Management and Sustainability*. Newcastle University Business School.
24. Sandstrom, C., & Bjork, J. (2010). Idea management systems for a changing innovation landscape. *International Journal of Product Development*, 11(3-4), 310-324.
25. Taylor, C., J. Cornelius, C., & Colvin, K. (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(6), 566-583.
26. Valdez, M. & Ikemoto, G. (2015) An Evaluation of New Leaders' Emerging Leaders Program. *The Research Behind UNTAPPED*.
27. Vilanova, M., & Dettoni, P. (2011). Sustainable innovation strategies: Exploring the cases of Danone and Interface. ESADE, Institute for Social Innovation.
28. Visalakshi, S. (2006). Capabilities in Commercialisation of Biotechnology in India. National Institute of Science Technology and Development Studies.
29. Widya -Hastuti, A., Talib, N. B. A., Wong, K. Y., & Mardani, A. (2016). The Role of Intrapreneurship for Sustainable Innovation through Process Innovation in Small and Medium-sized Enterprises: A Conceptual Framework. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(3S).
30. Xavier, S. (2007), "Developing emerging leaders: a new solution to an old problem", *Business Strategy Series*, Vol. 8 Iss 5 pp. 343.
31. Zachary, W. B., & Krone, R. M. (1984). Managing creative individuals in high-technology research projects. *IEEE Transactions on Engineering Management*, (1), 37-.
32. Zahra, S. A., & Nielsen, A. P. (2002). Sources of capabilities, integration and technology commercialization. *Strategic Management Journal*, 23(5), 377-398.
33. Zeng, D., Hu, J., & Ouyang, T. (2017). Managing Innovation Paradox in the Sustainable Innovation Ecosystem: A Case Study of Ambidextrous Capability in a Focal Firm. *Sustainability*, 9(11), 2091.
34. Zhu, W., Chew, I. K., & Spangler, W. D. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human-capital-enhancing human resource management. *The leadership quarterly*, 16(1), 39 .