IRAQI Academic Scientific Journals

University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science (2026) 16 (1): 288-303

UKJAES

University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science

ISSN:2222-2995 E-ISSN:3079-3521
University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science

Ismael Iman fadhil. The effect of technological vigilance and organizational dexterity in achieving organizational prosperity: innovative leadership as an moderating variable: An applied study in Iraqi Oil Tankers Company. ***University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science*** **(2026) 16 (1):288-303.**

The effect of technological vigilance and organizational dexterity in achieving organizational prosperity: innovative leadership as an moderating variable

An applied study in Iraqi Oil Tankers Company

Iman fadhil Ismael

Department of Business Administration-College of Administration and Economics / University of Basrah, Basrah, Iraq

Iman.fadhil@uobasrah.edu.iq

Abstract: This study explores the direct impact of both technological vigilance and organizational ambidexterity on achieving organizational flourishing, as well as the interactive role of creative leadership in enhancing this impact. The study was conducted empirically at the Iraqi Oil Tankers Company, where a questionnaire was employed as the primary data collection instrument and distributed to a sample of 200 employees working in the directorate. For data analysis, the researcher utilized the statistical software packages SPSS V.24 and SmartPLS 4, applying a set of appropriate statistical techniques. The findings revealed a clear positive effect of both technological vigilance and organizational ambidexterity on organizational flourishing. Moreover, the results indicated that creative leadership functions as a significant moderating variable that strengthens the effect of technological vigilance on organizational flourishing and enhances the effectiveness of the relationship between them. However, creative leadership did not moderate the relationship between organizational ambidexterity and organizational flourishing. Based on these findings, the study proposed a set of practical recommendations aimed at supporting and developing administrative and technical practices within the work environment, thereby contributing to the enhancement of organizational competitiveness and the achievement of sustainable performance over the long term.

Keywords: Technological Vigilance, Organizational Ambidexterity, Organizational Prosperity, Innovative Leadership.

تأثير اليقظة التكنولوجية والبراعة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي: القيادة الابداعية متغيراً تفاعلياً: دراسة تطبيقية في شركة ناقلات النفط العراقية

م.د. ايمان فاضل اسماعيل

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة البصرة، البصرة، العراق

IRAQI Academic Scientific Journals

University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science (2026) 16 (1): 288-303

Iman.fadhil@uobasrah.edu.iq

المستخلص. تستكشف الدراسة التأثير المباشر لكل من اليقظة التكنولوجية والبراعة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي، والدور التفاعلي للقيادة الإبداعية في تعزيز هذا التأثير وقد أُجريت الدراسة ميدانياً في شركة ناقلات النفط العراقية، إذ تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم توزيعها على عينة من الافراد العاملين بالمديرية بلغت (٢٠٠) مفردة، ولتحليل البيانات، استُخدمت الباحثة البرنامج الإحصائيSPSS.V.24 &Smart PLS.4 وتم تطبيق مجموعة من المعالجات الإحصائية المناسبة. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي واضح لكل من اليقظة التكنولوجية والبراعة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي. كما بين البحث أن القيادة الإبداعية تعمل كمتغير تفاعلي مهم يعزز تأثير اليقظة التكنولوجية في الازدهار التنظيمي ويزيد من فعالية العلاقة بينهما لكنها لم تعدل العلاقة بين البراعة التنظيمية والازدهار التنظيمي. وبناءً على ما تم التوصل إليه، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات العملية التي تستهدف دعم وتطوير الممارسات الإدارية والفنية في بيئة العمل، بما يسهم في تعزيز تنافسية المنظمة وتحقيق استدامة أدائها على المدى الطويل.

الكلمات المفتاحية: اليقظة التكنولوجية، البراعة التنظيمية، الازدهار التنظيمي، القيادة الإبداعية.

Corresponding Author: E-mail: Iman.fadhil@uobasrah.edu.iq

المقدمة

في ظل التحولات المتسارعة والتغيرات الجذرية التي تشهدها البيئات التنظيمية على مستوى العالم، أصبحت المنظمات أكثر حاجة من أي وقت مضى لتبني استراتيجيات فعّالة تمكنها من الاستجابة لهذه المتغيرات، وتحقيق مستويات عالية من الكفاءة والازدهار. وتُعد القدرة على التكيف والابتكار من العوامل الجوهرية التي تحدد قدرة المنظمة على البقاء والنمو في بيئة تتسم بالتنافسية العالية والتعقيد المستمر، ما يجعل التركيز على الكفاءات والإبداع والقيادة الداعمة للتغيير من المتطلبات الأساسية لتعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق التميز المستدام.

تُعتبر المنظمات كيانات ديناميكية تتأثر بالتغيرات السريعة في المجالات التكنولوجية والاقتصادية والبشرية وغيرها، ويستلزم سعيها نحو الازدهار امتلاك نموذج متكامل للكفاءات، وتوظيف هذه الكفاءات على جميع المستويات التنظيمية، مع العمل على تمكينها بما يسهم في تحقيق أداء عالي الكفاءة والفاعلية (Hawi et al., 2015:724). ومن أجل بلوغ مستويات الازدهار، تصبح القدرة على التغيير المستمر ضرورة ملحة، إذ تتيح للمنظمات مواكبة منافسيها والانسجام مع متطلبات التطور الديناميكي المتسارع (Mohammed & Saaed, 2021:6703).

وفي هذا الإطار، يظهر الإبداع كعنصر أساسي لا يمكن تجاوزه، إذ يتطلب من المنظمات تهيئة مناخ تنظيمي إيجابي ومستدام، مدعوم من الإدارة العليا، لتطبيق الممارسات الإبداعية بكفاءة وفعالية (Klein & Knight, 2005:243). كما تُعد القدرة على الابتكار سلاحاً تنافسياً يتيح للمنظمات التكيف مع التحديات التي تفرضها البيئة المحيطة، ومواجهة التغيرات التكنولوجية المتلاحقة بكفاءة (Mohammed & Saaed, 2021:6708; Hansen et al., 1999:34 citied in; Zhang et al., 2020:275). ولتحقيق ذلك، تتطلب العملية وجود قيادات إبداعية واعية ومهيأة لدعم جهود الابتكار داخل المنظمة، بما يضمن استدامة الأداء وتحقيق التطور والنمو في بيئة عمل ديناميكية ومتغيرة باستمرار.

المبحث الاول: منهجية الدراسة

اولاً: مشكلة الدراسة:

يشكل الاضطراب البيئي أحد أبرز التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة، إذ يؤدي إلى تصاعد وتنوع الأحداث غير المتوقعة في البيئة التشغيلية للمنظمة، مما يزيد من تعقيد وديناميكية بيئات العمل (Wong, 2014:229). ويستلزم هذا الواقع المتغير أن تتجه المنظمات نحو تطوير مستمر واستراتيجيات فعالة لضمان الاستمرارية والقدرة التنافسية، بما يعزز من مستويات الازدهار التنظيمي.(Al-Saidi et al., 2020:3806) ولمواجهة هذه المتغيرات، أولت المنظمات أهمية متزايدة لمفهوم اليقظة التكنولوجية، لما له من دور فاعل في توليد الأفكار والحلول المبتكرة، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، وخفض التكاليف، وتسريع عمليات اتخاذ القرار، بما يدعم التخطيط الاستراتيجي ويعزز فعالية التوجهات المستقبلية (Savescu, 2015:26; Sellero & González, 2012:215).وتعتبر هذه الممارسات مدخلاً محورياً لتحقيق التميز التنظيمي.(Amayreh, 2021:1283)

إضافة إلى ذلك، يمثل الحفاظ على التميز والازدهار طويل الأمد – من حيث الربحية والنمو والاستدامة – الحاجة إلى امتلاك المنظمات للبراعة التنظيمية، بوصفها عاملاً رئيساً في تطوير المنتجات وتحقيق أهداف الابتكار والتجديد التنظيمي (Sheremata, 2000 cited in Simsek et al., 2009:876).وفي هذا السياق، تصبح القيادة الإبداعية عنصراً حاسماً، إذ تسهم في استكشاف الفرص الجديدة والتعامل مع الغموض وعدم اليقين، عبر تصور المستقبل والسعي نحو تشكيله، كما تدعم تنويع الأنشطة وقيادتها بعقلية فنية ترتكز على الرؤية والابتكار في الإدارة.(Nanus, 1990:14; Gheerawo et al., 2020:103) وبناءً على ما سبق، تنبثق مشكلة الدراسة حول التساؤل الرئيس التالي:

ما مدى تأثير اليقظة التكنولوجية والبراعة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي، وما الدور التفاعلي الذي يمكن أن تلعبه القيادة الإبداعية في تعزيز هذا التأثير؟

ثانياً: اهمية الدراسة: تندرج الاهمية بالآتي:

١ـ الأهمية النظرية

- تتمثل الأهمية النظرية لهذا البحث في مساهمته في إثراء الأدبيات العلمية ذات الصلة بمجالات الإدارة الاستراتيجية، والسلوك التنظيمي، والقيادة، من خلال بناء نموذج تكاملي يربط بين **اليقظة التكنولوجية** و**البراعة التنظيمية** كمتغيرين مستقلين، و**الازدهار التنظيمي** كمتغير تابع، مع إدخال **القيادة الإبداعية** كمتغير تفاعلي(Moderator) ، وهو ما يمثل طرحًا علميًا معاصرًا لم يتم تناوله بشكل كافٍ في الدراسات السابقة، خاصة في البيئات التنظيمية في الدول النامية.
- كما تسهم الدراسة في **توسيع الفهم النظري** لكيفية تفاعل القدرات التنظيمية مع أنماط القيادة الإبداعية في بيئات العمل الديناميكية، إذ تقدم إطارًا نظريًا يعزز من فهم العلاقة التفاعلية بين هذه المتغيرات، ويقترح تفسيرات جديدة لمسارات التأثير المحتملة التي تؤدي إلى تحقيق الازدهار التنظيمي. وتكمن أهمية ذلك في معالجة فجوات قائمة في الأدبيات، لا سيما ما يتعلق بدور **القيادة الإبداعية كعامل مُعزز** لتأثير القدرات التنظيمية في تحقيق الأداء المتميّز.

٢ـ الأهمية التطبيقية

- تبرز أهمية هذا البحث في **تقديم نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تستفيد منها المنظمات**، لا سيما في القطاعات التي تواجه تحديات متزايدة نتيجة للتغيرات التكنولوجية السريعة واشتداد المنافسة السوقية. إذ يُمكّن هذا البحث صُنّاع القرار والإدارات العليا من **فهم الدور الحيوي لكل من اليقظة التكنولوجية والبراعة التنظيمية في دعم استراتيجيات النمو والابداع**، ويوفّر إطارًا عمليًا لكيفية توظيف القيادة الإبداعية كأداة لتعظيم أثر تلك القدرات على تحقيق الازدهار التنظيمي.
- تساعد النتائج المتوقعة في **توجيه السياسات الإدارية والتدريبية** نحو تعزيز التفكير الإبداعي لدى القادة، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتجديد والتعلّم المستمر، مما يعزز من القدرة التنافسية للمنظمات في بيئة العمل المعاصرة.

ثالثاً: اهداف الدراسة: تندرج اهداف الدراسة بالاتي :

١. اختبار التأثير المباشر لليقظة التكنولوجيه في الازدهار التنظيمي
٢. اختبار التأثير المباشر للبراعة التنظيمية في الازدهار التنظيمي
٣. اختبار التأثير المباشر للقيادة الابداعية في الازدهار التنظيمي
٤. اختبار الدور التفاعلي للقيادة الابداعية بدعم علاقة تأثير اليقظة التكنولوجية والبراعة التنظيمية في الازدهار التنظيمي

رابعاً: مقياس الدراسة:

استخدمت الباحثة في الدراسة الحالية المقاييس المبينة أدناه لقياس المتغيرات وفقًا لمقياس 5-point Likert:

١ـ اليقظة التكنولوجية: اعتمدت الباحثة مقياس احادي متكون من 6 فقرات (**Amayreh, 2021)**
٢ـ البراعة التنظيمية: تم استخدام المقياس المتكون من بعدين (الاستكشاف والاستغلال) والذي تالف من 8 فقرات (**Al-Saidi et al.,2020)**
٣ـ القيادة الابداعية: تم استخدام المقياس المتكون من ٢٨ فقرة لقياس القيادة الابداعية المتضمن ثلاث ابعاد وهي (ألتعاطف، و ألوضوح ، والإبداع) **(Al-Karaawi et al.,2021)**
٤ـ الازدهار التنظيمي: اندرج ضمن المتغير التابع الازدهار التنظيمي ابعاد ثلاث وهي (الابتكار، راس المال الفكري،البنية التحتية) المتكون من ١٧ فقرات **(Besley et al.,2013)**

خامساً: بناء فرضيات الدراسة:

١ـ الفرضية الاولى: التأثير المباشر لليقظة التكنولوجية في الازدهار التنظيمي

يشترط لتحقيق الازدهار المستدام أن تتمتع المنظمات بقدرة دائمة على التكيف مع التهديدات والفرص المتغيرة في بيئتها الخارجية، وذلك من خلال تبني الابتكار وتنفيذ التعديلات الهيكلية التي تعزز مرونتها الاستراتيجية (Taródy, 2016:39). وفي ظل بيئة أعمال مضطربة وسريعة التغير، تتجه المنظمات إلى استغلال التطورات التكنولوجية المتسارعة باعتبارها أداة جوهرية لتعزيز قدرتها على الازدهار (Savescu, 2015:24). وقد تزايدت الاهتمامات مؤخرًا بتفعيل مفهوم "اليقظة التكنولوجية"، نظرًا للدور المحوري الذي تلعبه في دعم التميز التنظيمي، حيث تُعد وسيلة فعّالة لتمكين المنظمات من الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا الحديثة بما يتيح لها التفوق على المنافسين.(Jaaz & Jamal, 2021:2112–2132) وتنبع أهمية اليقظة التكنولوجية من قدرتها على تعزيز التنافسية وضمان استمرارية المنظمات في الأسواق المتقلبة، ما يجعلها عنصرًا استراتيجيًا حيويًا في مواجهة التحديات وتحقيق النمو المستدام (Savescu, 2014:217). وبناءً على ما سبق، تم صياغة الفرضية الأولى لهذه الدراسة على النحو التالي:

H1: يوجد تأثير ايجابي لليقظة التكنولوجيه في الازدهار التنظيمي

٢ـ الفرضية الثانية: التأثير المباشر للبراعة التنظيمية في الازدهار التنظيمي

تُعد البراعة التنظيمية عنصراً محورياً لتحقيق الازدهار التنظيمي المستدام على المدى الطويل. وقد أظهرت الدراسات السابقة أن البراعة التنظيمية تُشكل عاملاً حاسماً في دعم استمرارية الأداء والتميز المؤسسي، حيث أشار (Hughes et al., 2020:2) إلى

أهميتها في الحفاظ على استدامة الازدهار التنظيمي. ويتفق مع هذا الطرح كل من (O'Reilly & Tushman, 2013) الذين أكّدوا أن البراعة التنظيمية تسهم بدور محوري في إرساء ميزة تنافسية مستدامة. وفي السياق نفسه، يرى (Junni et al., 2013) أن البراعة التنظيمية تعزز الأداء التنظيمي وتحقق ميزة تنافسية واضحة، مما يجعلها شرطاً أساسياً لتأمين الازدهار طويل الأمد.
ويشير (Gupta et al., 2006 cited in Veider & Matzler, 2016:105) إلى أن البراعة التنظيمية تُعتبر شرطاً رئيسياً للتفوق المؤسسي، وتتجلى في بُعدين رئيسيين: الأول هو الاستكشاف، الذي يعكس الإبداع المتقطع والبحث عن معارف وفرص جديدة، والثاني هو الاستغلال، الذي يعكس الإبداع المستمر وتحسين العمليات الحالية. ويُعد كلا البُعدين عنصرين جوهريين لتحقيق الازدهار وضمان الاستمرارية على المدى البعيد.(Chen, 2017:393; March, 1991:71–85) وفي هذا الإطار، يشكّل مفهوما الاستغلال والاستكشاف إطاراً مزدوجاً مهيمناً في تحليل الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية والتكيف التنظيمي، بما يعزز فرص البقاء وتحقيق الازدهار .(Kollmann & Stöckmann, 2014:1005) كما يشير (Taródy, 2016:40) إلى أن غياب الاستثمار في استكشاف المعارف الجديدة وفرص السوق يُضعف قدرة المنظمات على تحقيق ازدهار مستقبلي مستدام. ومن هنا، تؤكد الأدبيات أن التوازن بين الاستكشاف والاستغلال يُعد عاملاً جوهرياً لتحقيق ازدهار مستدام على المستوى التنظيمي، (Dodourova, 2009:186).وبناءً على ما سبق، تم صياغة الفرضية الثانية لهذه الدراسة على النحو التالي:

H2:يوجد تأثير ايجابي للبراعة التنظيمية في الازدهار التنظيمي

٣- الفرضية الثالثة :تأثير القيادة الابداعية في الازدهار التنظيمي

تواجه المنظمات تحديات متزايدة في سعيها لتحقيق الازدهار والحفاظ عليه، خصوصًا في ظل بيئة تنافسية تتسم بسرعة التغير والتحولات المستمرة، مما يجعل الإبداع عنصراً محورياً لا يمكن الاستغناء عنه في هذا السياق (Mathisen et al., 2012:367).ويبرز دور القيادة كعامل حاسم في تعزيز الإبداع داخل المنظمات، حيث يقوم القادة بدعم جهود الابتكار من خلال بناء الثقة، وتعزيز التفاؤل، وبث الأمل، ودعم المرونة، فضلاً عن تطوير علاقات فعالة مع التابعين (Edgeman & Dahlgaard, 1998:77).
وبناءً على ذلك، تسهم السلوكيات القيادية الإيجابية في ترسيخ ثقافة الإبداع لدى الأفراد العاملين، بما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق الازدهار والنجاح التنظيمي. فحين تتبنى المنظمة بيئة قائمة على الاحترام المتبادل والثقة، وتعزز التعاون الإبداعي من خلال ممارسات الاستماع التعاطفي، فإن ذلك يتيح لجميع الأفراد المشاركة الفاعلة في تحقيق أهداف الازدهار التنظيمي (Edgeman & Dahlgaard, 1998:77; Miron-Spektor & Erez, 2017:436).
ونظراً لأن القيادة تلعب دوراً محورياً في تحفيز السلوك الوظيفي للأفراد، فإنها تشجعهم على بذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المنظمة، وتحفز التفكير الإبداعي خارج الإطارات التقليدية (Müceldili et al., 2013:676; Wilson-Evered et al., 2004:268; Cummings & O'Connell, 1978).كما يشير (Singh & Arora, 2020:4540) إلى أن نجاح الازدهار يعتمد على الأفراد العاملين الذين يمتلكون مواقف وقيم وتوقعات إيجابية متوافقة مع رؤية المنظمة، مؤكدين أن القيادة تشكل العامل الأساسي في صياغة هذه التوجهات.
ويتحقق ذلك عبر الأسس العاطفية التي يوفرها القائد للتابعين، والتي تعزز قدرتهم على الأداء بكفاءة عالية. ويُعد التعاطف أحد الأبعاد الجوهرية للقيادة الإبداعية المؤدية إلى الازدهار، إذ يساهم التوجيه الإيجابي والعاطفي من القائد في دفع المنظمة نحو النجاح، في حين أن التوجيه القائم على المشاعر السلبية قد يؤدي إلى خلق حالة من التنافر قد تضعف الأداء التنظيمي وتؤدي إلى تراجعها.(Badea & Pană, 2010:73) وبناءً على ما سبق، تم صياغة الفرضية الثالثة لهذه الدراسة على النحو الآتي:

H3:يوجد تأثير ايجابي للقيادة الابداعية في الازدهار التنظيمي

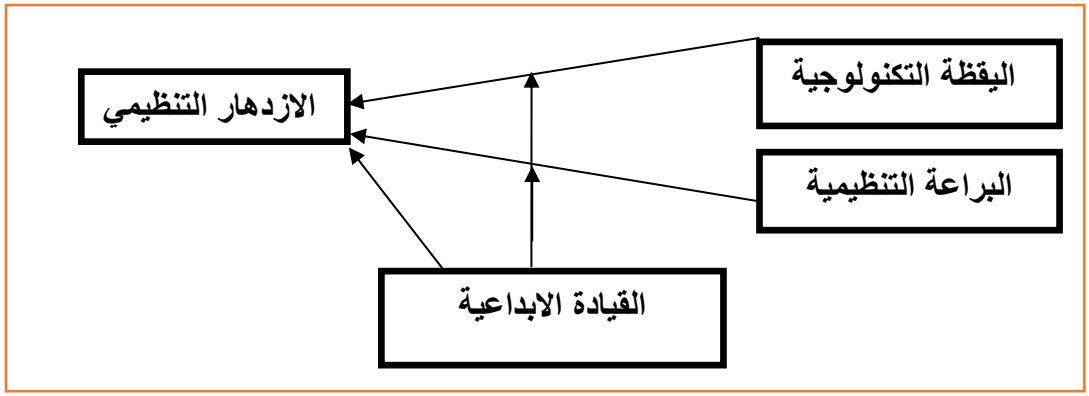
٤- الفرضية الرابعة: التأثير التفاعلي للقيادة الابداعية في العلاقة بين اليقظة التكنولوجية والبراعة التنظيمية في الازدهار التنظيمي

تلعب القيادة دوراً محورياً في إدارة العملية الإبداعية وتحقيق النتائج المرتبطة بها، إذ تسهم بشكل فاعل في توليد وتطوير الأفكار الجديدة التي يقدمها الأفراد التابعون .(Reiter-Palmon & Illies, 2004:87) ويُعد الإبداع عملية معقدة تنطوي على مفارقات أساسية بين بعدي الاستكشاف والاستغلال، وهو ما أبرزته الدراسات الحديثة(Flocco et al., 2018:246–261) ، ما يعكس أهمية دور القيادة في الموازنة بين هذين البعدين لضمان تحقيق إبداع فعّال ومستدام.
وفي هذا السياق، يُعد الإبداع عنصراً أساسياً لدعم البراعة التنظيمية، كما أكدت الدراسات على صلة الإبداع بقدرة المنظمات على التكيف وتحقيق التفوق في بيئة الأعمال المتغيرة .(Maclean et al., 2020:32) كما أن القيادة الإبداعية تعزز اليقظة التكنولوجية من خلال قدرتها على اكتشاف المشكلات الجديدة، وتحديدها، وإيجاد حلول مبتكرة لها، فضلاً عن متابعة التطورات التكنولوجية والاجتماعية بشكل مستمر.(Basadur, 2004:103)
وعليه، يُمكن القول إن الاستثمار في التكنولوجيا، وتنمية المهارات الإبداعية للعاملين، وخلق قيمة مضافة، فضلاً عن تعزيز رأس المال الفكري، جميعها تمثل عوامل أساسية تسهم في تحقيق الازدهار التنظيمي، كما أشار (Joseph, 2010 cited in Amir, 2019:140).وبناءً على ذلك، تم صياغة الفرضية الرابعة لهذه الدراسة على النحو الآتي:

H4: يوجد تأثير تفاعلي للقيادة الابداعية في تأثير اليقظة التكنولوجيه والبراعة التنظيمية في الازدهار التنظيمي

سادساً: مخطط الدراسة:

تم بناء وتشكيل مخطط الدراسة والعلاقة بين المتغيرات وفق نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory) لـ(Teece, Pisano & Shuen, 1997) اذ ان اليقظة التكنولوجية تمثل قدرة المنظمة على الاستشعار (Sensing) للتغيرات التكنولوجية. اما البراعة التنظيمية تعكس قدرة التحويل والتكيّف (Seizing & Reconfiguring) عبر:الاستكشاف (Exploration) والاستغلال (Exploitation) بينما الازدهار التنظيمي يمثل الناتج النهائي للأداء المستدام الناتج عن تفعيل القدرات الديناميكية.، اما القيادة الإبداعية تعمل كعامل يعزّز أو يفعّل هذه القدرات، أي لا تخلق المورد بحد ذاتها بل تحسن توظيفه.



الشكل (١): المخطط الفرضي للدراسة
المصدر: من اعداد الباحثة استنادا الى الدراسات السابقة

سابعاً: عينة ومجتمع الدراسة:

تم جمع البيانات من عينة من الافراد العاملين في شركة ناقلات النفط العراقية و تم تحديد مجتمع الدراسة والذي بلغ ٤٢٠ فرداً. ووفقا لمعادلة **(Thompson,2002)** تم تحديد حجم ألعينة البالغ ٢٠٠ مفردة حسب المعادلة.

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N-1 \times \left(d^2 \div z^2\right)\right] + p(1-p)\right]} \quad (1)$$

ثامناً: طرائق جمع البيانات

اعتمدت الباحثة على الاستبانة في الجانب الميداني لجمع البيانات والمعلومات اذ تعد الاستبانة المصدر الاساس لجمع البيانات، وتألفت الاستبانة النهائية من (٥٩) فقرة غطت اربع متغيرات رئيسة. وتم الاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي الذي يتدرج وفق الاجابات التالية (لا اتفق تماما "1", لا اتفق "2", اتفق إلى حد ما "3", اتفق "4", اتفق تماما "5") .

تاسعاً: الاساليب الاحصائية المستخدمة:

سيتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية وتوظيفها لغرض وصف وتحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة واختبار فرضياته ، من خلال الاستعانة بالحاسوب في استخراج النتائج ، وبالاعتماد على حزمة برامج التطبيقات الجاهزة (SPSS V.24), ويمكن توضيح هذه الأساليب بما يأتي:

١. التوزيع الطبيعي (Shapiro-Wilk): التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات لغرض استخدام الأساليب الإحصائية المعلمية واستخدم لذلك برنامج SPSS V.24.
٢. الوسط الحسابي (Means): استخدم لغرض تحديد مستوى استجابة عينة البحث حول المتغيرات الرئيسية وإبعادها. واستخدم لذلك برنامج SPSS V.24.
٣. الانحراف المعياري (Standard Deviation): الغرض منه معرفة وتحديد درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي. واستخدم لذلك برنامج SPSS V.24.
٤. تحليل الارتباط (Pearson's Correlation): تحديد اتجاه العلاقة فيما بين متغيرات وأبعاد الدراسة لدعم الفرضيات واستخدم لهذا التحليل برنامج SPSS V.24.
٥. إختبار ثبات المقياس(Reliability of the scale) ويستخدم هذا الاختبار لمعرفة هل يعطي المقياس نفس النتائج تقريبًا إذا أُعيد استخدامه في نفس الظروف ويستخدم لذلك الاتساق الداخلي(Cronbach's Alpha) لقياس مدى انسجام الفقرات مع بعض. و(Item–Total Correlation) يقيس الاتساق الداخلي أي مدى ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للمقياس واستخدم لهذا التحليل برنامج SPSS V.24.
٦. تحليل نمذجة المعادلات الهيكلية باستعمال تقنية PLS.SEM ببرنامج SmartPLS.4 لاختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار النظري

اولاً: المتغير المستقل الاول: اليقظة التكنولوجية

تسعى المنظمات إلى امتلاك رؤية شمولية تجاه الاتجاهات السائدة في مختلف المجالات والعمليات البيئية، بهدف استكشاف الفرص ورصد التهديدات المحتملة، مع المتابعة المستمرة للمعلومات العلمية والتكنولوجية والآثار الاقتصادية، وتحليلها بطريقة منهجية لدعم اتخاذ قرارات مدروسة تُسهم في تجديد وتحسين المنتجات والخدمات، كما **بيّن (Fuentes et al., 2011:50).** ومن هذا المنطلق، تبذل المنظمات جهوداً متواصلة في مراقبة، واستقبال، وتحليل، ونشر، واسترجاع المعلومات بدقة وشمولية، بما يشمل الجوانب الاقتصادية، والتكنولوجية، والاجتماعية، والتجارية، نظراً لأهمية هذه البيانات الاستراتيجية في تحديد الفرص أو التهديدات المحتملة.**(Palop & Vicente, 1999:22; Săvescu, 2015:25)**

وتُعد اليقظة التكنولوجية أداة وإجراءً جوهريًا لدعم التطور الاستراتيجي، من خلال استشراف الاحتياجات واقتناص الفرص، وصياغة حلول تكنولوجية تركز على تطوير القدرات والمهارات **(Jakobiak, 1992 cited in Fuentes et al., 2011:51).** وفي هذا السياق، يرى **(Sellero & González, 2012:215)** أن اليقظة التكنولوجية تشكل هيكلاً منظماً يهدف إلى التقاط المعلومات من البيئة الخارجية، ومعالجتها وتحويلها إلى معرفة تمكّن المنظمة من توقع التغيرات المستقبلية، وبالتالي دعم اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر فاعلية.

وفقاً لـ**(Sánchez, 2019:19)**، تُعتبر اليقظة التكنولوجية عملية منهجية وأداة موثوقة لجمع وتحليل المعلومات العلمية والتقنية ضمن أنظمة البحث والتطوير والابتكار، بما يتيح للمنظمة اتخاذ قرارات قائمة على خيارات مدروسة تقلل المخاطر المحتملة. كما أشار **(Shaw et al., 2010:297)** إلى أن اليقظة التكنولوجية تُعد من أبرز العوامل التي تمكّن المنظمات من الاستجابة الملائمة للتغيرات البيئية، فيما تؤكد الدراسات على دورها الحيوي في التعرف على المخاطر وتفاديها **(Stearman & Durso, 2016 cited in Amayreh, 2021:1280).**

وتتجاوز اليقظة التكنولوجية حدود المراقبة التقنية لتشمل متابعة حجم السوق، ورصد أنشطة المنافسين، واستيعاب رؤية العمل، ما يجعلها عملية شاملة لمراقبة التطورات، وبُعداً استراتيجياً لتكوين نظرة مستقبلية تستند إلى التنبؤ بالتغيير، بما يسهم في التجديد وتحسين الإنتاجية. **(Săvescu, 2014:217–218; Villarroel et al., 2015:753, 757)** كما يسهم تطبيق التقنيات الحديثة في تصميم وتطوير منتجات وخدمات مبتكرة في تعزيز هذا التوجه، بما ينعكس على تحقيق ربحية مرتفعة نتيجة المتابعة الدقيقة لمجالات البحث والتطوير والخدمات التكنولوجية المرتبطة بها.**(Lebert, 2018)**

ويُعد اكتشاف الوسائل التكنولوجية الحديثة عاملاً أساسياً لتحقيق التميز التنظيمي وضمان النجاح المستدام، فضلاً عن دوره في حماية المنظمة من المفاجآت المرتبطة بالتطورات التكنولوجية وفهم سلوك المنافسين ضمن هذا الإطار **(Jaaz & Jamal, 2021:2112).** وتنشأ أهمية اليقظة التكنولوجية أيضاً من قدرتها على دعم الذكاء التنظيمي، عبر التوزيع الفعال والدقيق للمعلومات والاتصالات داخل المنظمة، والاستفادة منها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وهو ما يُعرف بالذكاء التنافسي أو ذكاء الأعمال.**(Porter, 2008)**

ثانياً: المتغير المستقل الثاني: البراعة التنظيمية

يُعَدُّ مفهوم البراعة التنظيمية من المفاهيم المحورية التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية، ويعود الاهتمام البحثي به إلى دراسة **Duncan (1976)** ، كما أشار إليه كل **من (Al-Zalemy et al., 2019:15; Aldalimy et al., 2019:5).** وقد تناولت هذه الدراسات البراعة التنظيمية بوصفها قدرة المنظمة على تصميم هياكل مزدوجة تدعم تنفيذ مراحل الإبداع بكفاءة، بما يتيح التفاعل الفعّال بين مختلف العمليات والوظائف.**(Abuzaid, 2016:330)**

وتُعرف البراعة التنظيمية أيضاً على أنها القدرة على الاستكشاف والاستغلال المتزامن للموارد الداخلية والخارجية، بما يمكّن المنظمة من تلبية متطلبات العمل اليومي، والتكيف مع التغيرات المستقبلية في السوق **(Fu et al., 2016:1).** وترتبط القدرة التنافسية للمنظمات، وتعزيز حضورها الفاعل في الأسواق، وتفعيل الممارسات الإدارية، بالمهارات والقدرات الكامنة في هذين البعدين، **(Mohammad & Hijjawi, 2019:172).**

وتؤكد **(Tushman & O'Reilly III, 1996:24)** أن البراعة التنظيمية تتمثل في القدرة على إدارة كلٍّ من الإبداع التدريجي والمتقطع في الوقت ذاته، ضمن أطر تنظيمية تتسم بتباين الهياكل والعمليات والثقافات، بل وأحياناً بتناقضها. وتكمن أهمية البراعة في كونها أساساً للتنافس التنظيمي، إذ تُسهم في استكشاف الفرص واستثمارها بفاعلية لتحقيق التميز والاستدامة، لا سيما في ظل التغيرات البيئية والتنافسية العالمية **(Al-Zalemy et al., 2019:11).** كما تُعد البراعة التنظيمية عنصراً أساسياً لضمان النجاح والاستمرارية، خصوصاً في بيئات العمل غير المستقرة، وهي قاعدة لتطوير منتجات جديدة تعزز الأداء المعرفي والتشغيلي للمنظمة.**(Aldalimy et al., 2019:5; Ahn et al., 2006:525)**

وتستلزم البراعة التنظيمية من القادة الإداريين القدرة على استشعار الفرص والتغيرات التنافسية في البيئة، واستغلالها عبر إعادة هيكلة الأصول المادية وغير المادية لمواجهة التحديات المستجدة **(O'Reilly & Tushman, 2013:17).** ومن هذا المنطلق، يمكن النظر إلى البراعة التنظيمية كعملية تعلم جذري تتطلب توزيعاً استراتيجياً ومستداماً للموارد من قبل القيادة، كما تُعد مؤشراً رئيسياً على الأداء التنظيمي نظراً لتوجهها نحو بعدي الكفاءة أو المرونة **(March, 1991).** ويُقاس هذا المفهوم عادةً من خلال بُعدي الاستكشاف والاستغلال **(Al-Saidi et al., 2020:3806; Aldalimy et al., 2019:5; Wulf et al., 2010:2; O'Reilly & Tushman, 2013; Al-Zalemy et al., 2019:15).**

وتبرز التحديات المرتبطة بالبراعة التنظيمية في الموازنة بين تحسين التكنولوجيا الحالية وابتكار تقنيات جديدة **(Winter, 1971 cited in March, 1991:72).** وبما أن الاختيار بين التوجه نحو الاستكشاف أو الاستغلال يعتمد على تحقيق التوازن بين الابتكار والكفاءة، تصبح عملية اتخاذ القرار عنصراً حاسماً لضمان البقاء التنظيمي، ويظل تبني الممارسات الجديدة ضرورة ملحة لمواجهة بيئة شديدة التنافس**.(March, 1991:73) .**

ابعاد البراعة التنظيمية

أ- الاستكشاف

يمثل الاستكشاف أحد أركان التعلم التنظيمي، ويشمل أنشطة مثل البحث، والتنوع، والمخاطرة، والتجريب، والمرونة، والتي تُعد عوامل جوهرية في تعزيز الإبداع التنظيمي (Hill & Birkinshaw, 2012 cited in Abuzaid, 2016:331; March, 1991:71). وتُعد هذه الأنشطة وسيلة لضمان الفاعلية المستقبلية للمنظمة وخلق مرونة تنظيمية من خلال التعلم المفتوح المبني على التجريب والممارسة العملية، مع التركيز على ابتكار المنتجات وتطويرها (Wulf et al., 2010:2). ويتجلى الاستكشاف التنظيمي في خصائص مثل الأنظمة غير المترابطة، والارتجال، والهياكل التنظيمية العضوية، وكسر المسارات التقليدية، والاستقلالية، والفوضى، إضافة إلى الانخراط في الأسواق والتقنيات الناشئة.(Turner et al., 2013:318)

ويُعرف الاستكشاف بأنه نشاط إبداعي يهدف إلى تلبية احتياجات العملاء الجدد أو المحتملين، مع التركيز على التفاعل مع الاتجاهات البيئية غير الظاهرة، ومحاولة توجيهها والتحكم بها من خلال تطوير تقنيات وأسواق جديدة (Benner & Tushman, 2003:255; Mohammad & Hijjawi, 2019:174). ويتركز هذا النوع من الأنشطة على تعزيز مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية والتشغيلية، بما يسهم في دعم الاستدامة التنظيمية.(Wulf et al., 2010:2)

ب- الاستغلال

يُعد الاستغلال أحد مكونات التعلم التنظيمي الأساسية، ويشمل أنشطة مثل الصقل، وتعزيز الكفاءة، والتنفيذ، والتي تُسهم في تحقيق التميز التشغيلي للمنظمات (Hill & Birkinshaw, 2012 cited in Abuzaid, 2016:331). وتتمثل مساهمة هذه الأنشطة في تعزيز البراعة التنظيمية من خلال تحسين العمليات، وخفض التكاليف، ورفع جودة الأداء، بما يعكس توافقها مع الأنشطة التي تدعم الكفاءة التشغيلية.(Al-Saidi et al., 2020:3806; Wulf et al., 2010:2)

ويرتبط الاستغلال بهياكل تنظيمية ميكانيكية تتميز بالاعتماد على المسارات السابقة، وزيادة الرقابة والبيروقراطية، ووجود أنظمة مترابطة بإحكام، إلى جانب الروتين والأسواق والتقنيات المستقرة (Turner et al., 2013:318). ويشمل هذا التوجه عناصر مثل الصقل، والاختيار، والإنتاج، والكفاءة، والتنفيذ (March, 1991:71). كما يظهر الاستغلال التنظيمي في شكل إبداعات تدريجية تعتمد على قاعدة المعرفة الحالية، إلى جانب تطوير حلول مبتكرة تلبي احتياجات العملاء والأسواق القائمة (Benner & Tushman, 2003:255). ويهدف هذا النهج إلى إعادة استخدام التقنيات الحالية بطرق مبتكرة نسبيًا لتعزيز تلبية احتياجات العملاء في ظل الظروف البيئية الراهنة.(Harry & Schroeder, 2000; Mohammad & Hijjawi, 2019:174)

ويعد الاستغلال الفعال للقدرات الحالية ضرورياً لاكتشاف إمكانات جديدة، في حين يُسهم الاستكشاف في تعزيز وتوسيع قاعدة المعرفة التنظيمية. ويشكل كل من الاستكشاف والاستغلال مساراً ديناميكياً متكاملاً ضمن مفهوم القدرة الاستيعابية للمؤسسة، الذي يعكس مدى قدرة المنظمة على الاستفادة من مواردها ومعارفها بكفاءة لتحقيق التكيف والابتكار المستدام (Katila & Ahuja, 2002:1191).

ثالثاً: المتغير التفاعلي: القيادة الابداعية

يُعد مصطلح "القيادة الإبداعية" من المفاهيم التي ظهرت لأول مرة في خمسينيات القرن الماضي على يد Selznick (1957)، ولاحقًا تم تناوله في دراسات متعددة تناولت أبعاده وتطبيقاته (Gheerawo et al., 2020:106). وقد ركزت الأبحاث في مجال السلوك التنظيمي على العلاقة الوثيقة بين القيادة والإبداع، بما في ذلك مفهومي قيادة الإبداع والابتكار (Mainemelis et al., 2015:393). وتشير القيادة الإبداعية إلى الطريقة التي يُوجَّه بها الأفراد نحو تحديد المشكلات وتقديم حلول مبتكرة، إذ يُعد إتقان هذا النمط القيادي عاملاً حاسمًا في تحقيق نتائج إيجابية وتنمية الإبداع داخل المنظمات.(Basadur, 2004:111) ويُنظر إلى القيادة الإبداعية كسلوكيات تتجاوز الأطر التقليدية للإدارة، حيث يعرفها Selznick (1984) بأنها فن تجسيد القيم الجديدة في بناء المنظمات وتهيئة الظروف لتحقيق طموحات مستقبلية يصعب الوصول إليها حاليًا (Mainemelis et al., 2015:393-394). ويعرّف مركز القيادة الإبداعية (٢٠١٢) هذا المفهوم بأنه "القدرة على التفكير والعمل خارج الحدود التي تُقيد فاعليتنا " (Tsai, 2012:77)، وهو ما يمكّن المنظمات من التوجه نحو التغيير الإيجابي وفتح آفاق جديدة ومربحة (Mueller et al., 2011:496). كما يصف (Gheerawo et al., 2020:103) القيادة الإبداعية بأنها عملية تحويل ترتكز على الإبداع الفطري للأفراد، وتعتمد على قدرة القائد في توجيه الآخرين نحو تحقيق أهداف المنظمة ورؤيتها المستقبلية.

وفي هذا السياق، يشير (Mumford et al., 2002:737) إلى أن القيادة الإبداعية نمط تكاملي يشمل توليد الأفكار، وهيكلتها، وتعزيزها، فيما أضاف (Stoll & Temperley, 2009:66-67) أن هذا النمط يعتمد على الخيال والتفكير بطريقة مختلفة، بما يسمح بالاستجابة الفعالة للفرص وتحقيق نتائج إيجابية. كما تعمل القيادة الإبداعية على تغذية الرؤية التنظيمية وإنتاج أفكار جديدة تدفع نحو التغيير.(Sohmen, 2015:1)

وتُعد القيادة الإبداعية ضرورة لكسر الحواجز التقليدية والتفاعل بمرونة مع التغييرات الناشئة (Gheerawo et al., 2020:109)، ولها دور بالغ الأهمية في مواجهة حالات الاضطراب والتغير المستمر (Tsai, 2012:77). فهي لا تقيد المنظمات بنمط قيادي واحد، بل تتيح تبني أساليب متعددة حسب الاحتياجات التنظيمية. ويمكن النظر إليها من زاويتين أساسيتين: الأولى تتعلق بتحديد الاتجاهات التي يسلكها الآخرون، والثانية ترتبط بالإبداع في القيادة وتوسيع آفاق النمو التنظيمي (Sternberg et al., 2004:46).

ويُعد القائد الإبداعي مصدرًا للتحفيز، وقادرًا على إلهام الآخرين لتحقيق ما قد يبدو مستحيلاً(Goertz, 2000:161) ، ويمنح الآخرين الترخيص والمساحة ليكونوا مبدعين (Tsai, 2012:79). كما يمتلك القدرة على إقناع الآخرين بقيمة الأفكار الجديدة رغم احتمال مواجهتها بالرفض أو السخرية في مراحلها الأولى (Sternberg et al., 2004:45). وقد تم تأطير القيادة الإبداعية كنموذج ثلاثي الأبعاد يشمل التعاطف، والوضوح، والإبداع، والتي تُعد عناصر رئيسة في هذا النمط القيادي (Al-Karaawi & Amir, 2021:1377; Gheerawo et al., 2020:102; Ivanova et al., 2020:273). ويكتسب هذا النموذج أهمية مضاعفة في بيئة تتسم بالغموض وعدم الاستقرار، إذ يمكّن المنظمات من مواكبة التحديات والفوضى المحيطة (Gheerawo, 2020:107)

١ـ أبعاد القيادة الإبداعية:

أ ـ التعاطف:

يُعد التعاطف من المفاهيم القديمة التي صاغهاTitchener ، مقتبسًا من الكلمة الألمانيةEinfühlung ، والتي تعني "الإحساس من الداخل" (Wispé, 1986 cited in Cuff et al., 2016:144). ويُنظر إليه اليوم كواحدة من السمات الأساسية للقائد في القرن الحادي والعشرين (Gheerawo et al., 2020:106). ويعرف التعاطف بأنه قدرة الفرد على فهم التجارب العاطفية للآخرين والاستجابة لها، وهو تفاعل مشترك بين شخصين يختبر أحدهما شعورًا ما ويشاركه الآخر فيه (Decety & Jackson, 2006:54). كما يشمل الفهم المعرفي والعاطفي للآخرين، ما يؤدي إلى استجابة وجدانية تعكس الاعتقاد بأن الآخرين يستحقون الاحترام والتقدير (Barnett & Mann, 2013:230). ويشير (Zaki, 2020:518) إلى أن الاستجابة لمشاعر الآخرين تتضمن مزيجًا من مشاركة الخبرة، والعقلانية، والاهتمام العاطفي، وتتم عبر عمليات مترابطة تعمل بتناغم. ويتصف التعاطف بخصائص إنسانية مثل الشفقة، والاهتمام، ورقة القلب، مما يجعله عنصرًا جوهريًا في بناء علاقات مستدامة (Cialdini et al., 1997:481).

ب ـ الوضوح:

يُعد الوضوح الرابط الأساسي الذي يحقق التوازن بين عناصر التواصل والرؤية والتوجيه داخل المنظمة، مما يعزز الانسجام التنظيمي وتحقيق الأهداف المشتركة (Gheerawo et al., 2020:106). ويُركز هذا البُعد على توضيح التوقعات والأهداف والمسؤوليات لجميع الأفراد، بما يعزز الفاعلية في تحقيق الغايات التنظيمية (Yuki et al., 2013:4). كما يشمل القدرة على التواصل الفعّال لترسيخ فهم واضح للرؤية التنظيمية وضمان استيعابها من قبل جميع المعنيين (Al-Karaawi & Amir, 2021:1378)، ويتجاوز مجرد نقل المعلومات ليشمل التفاعل البنّاء الذي يدعم الالتزام الجماعي والاتساق في الجهود.

ت ـ الابداع

يعرف الإبداع بأنه القدرة على تطوير حلول تؤثر إيجابيًا في الفرد والمجتمع على حد سواء، وهو عنصر محوري لدعم التقدم الإنساني والتنظيمي (Gheerawo, 2020:106). ويُعد الإبداع قدرة فطرية تُفعّل عبر توظيف الأفكار والمهارات وأساليب التفكير للوصول إلى منتجات وخدمات مبتكرة، إضافة إلى إيجاد حلول للتحديات المعاصرة (Al-Karaawi & Amir, 2021:1378). ويُعد الإبداع أحد الأبعاد الأساسية للقيادة الإبداعية، حيث يرتبط بهوية قيادية قوية وتقديم مساهمات ملموسة لدعم الأهداف الاستراتيجية (Mayer & Oosthuizen, 2020:25). كما يشمل القدرة على تحفيز الافراد العاملين وتشجيع تبادل المعرفة والأفكار، مما يولد إبداعات جديدة داخل بيئة العمل (Diansari et al., 2021:52). وفي ظل التغيرات المتسارعة، أصبح الإبداع ضرورة لضمان البقاء والنمو ومواكبة التغيرات المستمرة (Klein & Knight, 2005:243). وتشمل الصفات المرتبطة بالقيادة الإبداعية: التقدير للجماليات، تعدد الاهتمامات، الانجذاب نحو التعقيد، الطاقة الداخلية العالية، استقلالية التفكير، الحدس، الثقة بالنفس، القدرة على التوفيق بين التناقضات، شعور قوي بالهوية الذاتية، المثابرة، الفضول، والنزاهة الفكرية، وهي صفات أساسية لدعم السلوك الإبداعي وتنميته.(Barron & Harrington, 1981:453)

رابعاً: المتغير التابع: الازدهار التنظيمي

يُعرَّف الازدهار، وفقًا لقاموس أكسفورد، بأنه حالة متميزة من النجاح تُقاس بقدرة الفرد أو المنظمة على تحقيق مكاسب مالية، ويُنظر إليه أيضًا باعتباره القدرة على تحقيق النمو الاقتصادي من خلال الأداء المتميز، والميزة التنافسية، والابتكار في العمل (Rivera Méndez, 2017:37). وفي السياق التنظيمي، يشير الازدهار إلى قدرة المنظمة على تلبية احتياجات ورغبات العملاء من خلال توظيف مواردها وإمكاناتها المعرفية والتعليمية وتحويلها إلى منتجات عالية الجودة تُنتج بكفاءة وفعالية (Al-Attar et al., 2020:141). ويتحقق هذا الازدهار عندما يتبنى العاملون قيماً واتجاهات وتوقعات تتناغم مع رؤية ورسالة المنظمة، ويظهر ذلك من خلال تعزيز الالتزام التنظيمي، وتشجيع سلوك المواطنة التنظيمية، ودعم الترابط والتكامل بين الأفراد والمنظمة (Legzian et al., 2015 cited in Amir, 2019:138). وعلاوة على ذلك، يتجسد الازدهار في قدرة المنظمة على استثمار

الفرص المتاحة وبناء قاعدة تنافسية فريدة، من خلال التنسيق الفعّال بين الموارد والعناصر المختلفة، وربط الأدوات التنظيمية واستثمار الموارد الفكرية غير الملموسة بالتعاون مع الإدارة العليا لتحقيق ميزة استراتيجية مستدامة (Mohammed & Saaed, 2021:6706).

١ـ أبعاد الازدهار التنظيمي:

أ ـ الابتكار

تتميز المنظمات المزدهرة بقدرتها على التجديد المستمر، وهو ما يعزز قدرتها على تحقيق أهدافها ومواجهة منافسيها بفاعلية، إذ تسعى هذه المنظمات دائمًا إلى تبني متغيرات الإبداع لضمان أداء متميز ومختلف (Al-Akhdar, 2011:24). ولا يمكن إنكار دور الابتكار في تحقيق الازدهار، إذ يمثل تبني الأفكار الجديدة أساس ظهور فكر جديد وإنتاج حلول مبتكرة (Mardi, 2014:122). وعلى المستوى التنظيمي، يُعرَّف الإبداع بأنه القدرة على ابتكار منتج جديد، أو خدمة، أو فكرة، أو إجراء، أو عملية من خلال تعاون الأفراد داخل نظام اجتماعي معقد.(Woodman et al., 1993:293)

ب ـ رأس المال الفكري

تم الكشف عن مفهوم رأس المال الفكري لأول مرة على يد Kenneth Galbraith عام ١٩٦٩ (Örnek & Ayas, 2015:1388)، ويُعد عنصرًا أساسيًا لخلق القيمة في الاقتصاد المعاصر (Andreeva & Garanina, 2016:397). ويشير هذا المفهوم إلى امتلاك المنظمة للمعرفة والخبرة والمهارات المهنية، بالإضافة إلى التكنولوجيا التنظيمية والعلاقات مع العملاء، بما يوفر ميزة تنافسية في السوق (Ting & Lean, 2009:589). ويعرفه Jurezak (2008) بأنه موجودات المنظمة الفكرية غير الملموسة التي تساهم في زيادة القيمة المضافة وتعزيز الميزة التنافسية، بما يفضي إلى تحقيق الازدهار التنظيمي (Amir, 2019:140). وتعتبر الموارد الفكرية، بما فيها المعرفة والخبرة والمعلومات، ثروة حقيقية للمنظمات، إذ تمثل أدوات فعالة لخلق القيمة والثروة المستدامة.(Stewart, 1997 cited in Maditinos et al., 2011:133)

ت ـ البنية التحتية:

تمثل البنية التحتية العمود الفقري للمنظمات والأساس الذي تقوم عليه جميع العمليات ومدى تحقيقها للأهداف المرجوة (Al-Omari, 2020:107). فهي مجموعة مترابطة من العناصر الأساسية التي توفر الدعم الهيكلي لنجاح المنظمات، وتمكّنها من التنفيذ الصحيح للعمليات، كما تسهم في استقطاب المشاريع التي تعزز الإنتاجية وتدعم تطور المنظمة ونجاحها (Nasrallah and Abu Ziada, 2018 cited in Mohammed & Saaed, 2021:6708).

المبحث الثالث: الجانب العملي:

اولاً: التوزيع الطبيعي

اختبار التوزيع الطبيعي: يعد التحقق من طبيعة توزيع البيانات خطوة منهجية اساسية لما له من اثر مباشر في تحديد الاساليب الاحصائية الملائمة وصحة الاستدلالات الناتجة عنها، وتوجد عدة طرائق للتحقق في هذه الدراسة تم استعمال اختبار شابيرو ويلك Shapiro-Wilk بوصفه احد اكثر الاختبارات كفاءة في فحص افتراض التوزيع الطبيعي، وكلما كانت الدلالة المعنوية اكبر من ٠,٠٥ ادى ذلك الى ان يكون التوزيع طبيعي في حين تدل القيم الاقل من ذلك على عدم تحققه وفي الجدول (١) المدرج في ادناه نتائج اختبار Shapiro-Wilk لبيانات الدراسة الحالية. والتي توضح ان قيم بيانات الدراسة ذات دلالة معنوية اكبر من ٠,٠٥ وبناء على ذلك جميع البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً.

جدول (١): اختبار التوزيع الطبيعي

ت	المتغيرات الرئيسة والفرعية	Statistic	sig	ت	المتغيرات الرئيسة والفرعية	Statistic	sig
1	اليقظة التكنولوجية	.996	.467	٧	الابداع	.996	.421
2	الاستكشاف	.997	.794	٨	القيادة الابداعية	.998	.932
3	الاستغلال	.997	.655	٩	الابتكار	.993	.121
4	البراعة التنظيمية	.998	.880	١٠	رأس المال الفكري	.990	١٢٢.
5	التعاطف	.998	.982	١١	البنية التحتية	.985	١٩.0
6	الوضوح	.995	.254	١٢	الازدهار التنظيمي	.995	.357

المصدر: من اعداد الباحثة استنادا الى مخرجات برنامج SPSS.V.24

ثانياً: الاحصاء الوصفي:

يمثل الاحصاء الوصفي مرحلة جوهرية في تحليل البيانات، ويهدف الى عرض خصائص البيانات وتلخيصها بصورة موجزة من خلال استخدام المؤشرات الاحصائية الاساسية التي تساعد في فهم طبيعة المتغيرات وتحديد اتجاهاتها العامة تمهيداً لتحليلها وتفسير نتائجها وفي الجدول (٣٢) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

جدول (٢): الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

ت	المتغيرات الرئيسة والفرعية	Mean	S.D	ت	المتغيرات الرئيسة والفرعية	Mean	S.D
1	اليقظة التكنولوجية	3.316	.496	٧	الابداع	3.160	.743
2	الاستكشاف	3.221	.624	٨	القيادة الابداعية	3.336	.433
3	الاستغلال	3.388	.703	٩	الابتكار	3.219	.977
4	البراعة التنظيمية	3.305	.531	١٠	رأس المال الفكري	3.273	.934
5	التعاطف	3.384	.572	١١	البنية التحتية	3.344	.843
6	الوضوح	3.462	.541	١٢	الازدهار التنظيمي	3.279	.853

المصدر : من اعداد الباحثة استنادا الى مخرجات برنامج SPSS.V.24

بناء على نتائج الجدول (٢) تبين ان بعد الاستغلال حصل على اعلى وسط حسابي والبالغ (3.388) مقارنة ببعد الاستكشاف، بينما حصل بعد الوضوح على اعلى وسط حسابي والبالغ (3.462) مقارنة بالبعدين الاخرين للقيادة الابداعية، اما بعد البنية التحتية فكان البعد الاعلى مقارنة مع باقي ابعاد الازدهار التنظيمي، بينما حصل المتغير التفاعلي القيادة الابداعية على اعلى وسط حسابي والبالغ (3.336) مقارنة بباقي المتغيرات الرئيسة.

ثالثاً: الارتباط:

يعد الارتباط احد الاساليب الاحصائية الاساسية المستخدمة للكشف غن طبيعة وقوة العلاقة بين متغيرين او اكثر ويسهم في توضيح اتجاه هذه العلاقة ودرجة تماسكها وهذا يساعد الباحث على فهم نمط التفاعل المتغيرات محل الدراسة وتفسيرها بصورة علمية دقيقة وفي الجدول (٣) يوضح مصفوفة الارتباط بين المتغيرات

الجدول (٣): مصفوفة الارتباط بين المتغيرات

المتغيرات	اليقظة التكنولوجية	الاستكشاف	الاستغلال	البراعة التنظيمية	التعاطف	الوضوح	الابداع	القيادة الابداعية	الابتكار	راس المال الفكري	البنية التحتية	الازدهار التنظيمي
اليقظة التكنولوجية	1											
الاستكشاف	.172**											
الاستغلال	.229**	.280**										
البراعة التنظيمية	.652**	.773**	.826**									
التعاطف	.302**	.438**	.574**	.636**								
الوضوح	.094	.250**	.351**	.379**	.539**							
الابداع	-.005	.042	.073	.073	.123*	.095						
القيادة الابداعية	.669**	.321**	.441**	.480**	.736**	.708**	.666**					
الابتكار	.373	.235	.108*	.392	.126*	.238	.658**	.447**				
راس المال الفكري	.559	.416	.108*	.581	.482	.416	.636**	.406**	.805**			
البنية التحتية	.498	.107	.219	.216	.463	.216	.680**	.410**	.774**	.807**		
الازدهار التنظيمي	.582	.221	.487	.570	.399	.315	.607**	.654**	.930**	.938**	.919**	1

المصدر: من اعداد الباحثة استنادا الى مخرجات برنامج SPSS.V.24

في مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة يتبين ان الارتباط بين متغير اليقظة التكنولوجية ومتغير البراعة التنظيمية (٦٥٢) وهنالك ارتباط بين القيادة الابداعية واليقظة التكنولوجية والبراعة التنظيمية (٦٦٩) (٤٨٠) على التوالي اما ارتباط الازهار التنظيمي مع اليقظة التكنولوجية والبراعة التنظيمية والقيادة الابداعية على التوالي (٥٨٢)(٥٧٠)(٦٥٤) وتتضح انه يوجد ارتباط متوسط وايجابي بين المتغيرات.

رابعاً: اختبار ثبات المقياس:

يُعدّ اختبار ثبات المقياس من الإجراءات الأساسية في الدراسات النفسية والاجتماعية، لما له من دورٍ محوري في التأكد من دقة القياس واستقراره. ويقصد بثبات المقياس مدى قدرته على إعطاء نتائج متسقة ومتقاربة عند تطبيقه أكثر من مرة في ظروف متماثلة، أو عند اختلاف العينة المدروسة. ويُسهم التحقق من ثبات المقياس في تعزيز الثقة بنتائجه، ويُعدّ شرطًا ضروريًا للحكم على جودة أدوات القياس وإمكانية الاعتماد عليها في تفسير النتائج وبناء الاستنتاجات العلمية. وتم اعتماد مؤشري الثبات المؤشر الاول Cronbach's Alpha ويعد المقياس ذو موثوقية عالية اذا كان اكبر من ٠,٧٠ والمؤشر الثاني Item–Total Correlation يكون مقبولا اذا كانت القيم اكبر من ٠,٤٠ وفي الجدول (٤) نتائج اختبار Cronbach's Alpha اما في الجدول(٥) نتائج اختبار Item–Total Correlation

جدول (٤): نتائج اختبار Cronbach's Alpha

ت	المتغيرات الرئيسة والفرعية	Cronbach's Alpha	ت	المتغيرات الرئيسة والفرعية	Cronbach's Alpha
1	اليقظة التكنولوجية	.855	٧	الابداع	.822
2	الاستكشاف	.847	٨	القيادة الابداعية	.823

3	الاستغلال	.842	٩	الابتكار	.815
4	البراعة التنظيمية	.836	١٠	رأس المال الفكري	.816
5	التعاطف	.836	١١	البنية التحتية	.819
6	الوضوح	.846	١٢	الازدهار التنظيمي	.809

المصدر : من اعداد الباحثة استنادا الى مخرجات برنامج SPSS.V.24

جدول (٣٥): نتائج اختبار Item–Total Correlation

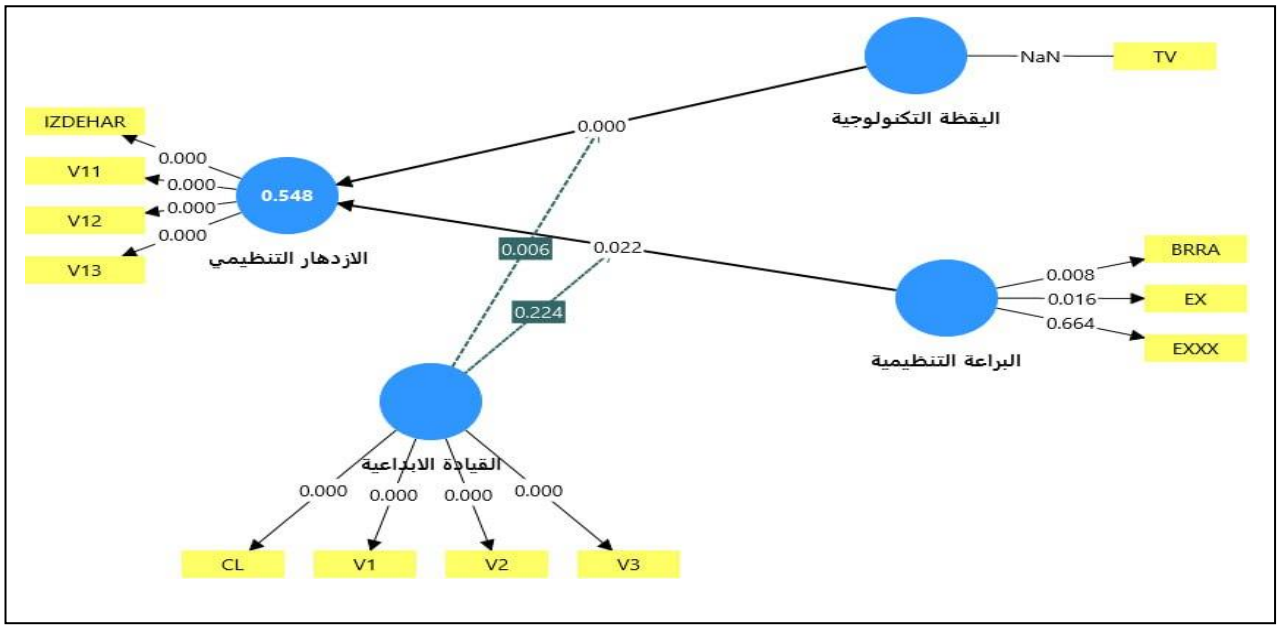
Item–Total Correlation	Q	Item–Total Correlation	Q	Item–Total Correlation	Q	Item–Total Correlation	Q	Item–Total Correlation	Q	Item–Total Correlation	Q
.568	Q51	.482	Q41	.508	Q31	.445	Q21	.473	Q11	.425	Q1
.577	Q52	.516	Q42	.433	Q32	.413	Q22	.504	Q12	.542	Q2
.535	Q53	.466	Q43	.444	Q33	.576	Q23	.479	Q13	.411	Q3
.585	Q54	.542	Q44	.525	Q34	.428	Q24	.464	Q14	.405	Q4
.486	Q55	.559	Q45	.788	Q35	.549	Q25	.602	Q15	.560	Q5
.542	Q56	.605	Q46	.511	Q36	.689	Q26	.575	Q16	.423	Q6
.473	Q57	.583	Q47	.429	Q37	.614	Q27	.628	Q17	.456	Q7
.562	Q58	.567	Q48	.546	Q38	.527	Q28	.509	Q18	.536	Q8
.458	Q59	.566	Q49	.457	Q39	.596	Q29	.546	Q19	.503	Q9
		.557	Q50	.482	Q40	.417	Q30	.464	Q20	.450	Q10

المصدر: من اعداد الباحثة استنادا الى مخرجات برنامج SPSS.V.24

بناء على نتائج الجدولين (٤)(٥) يتضح بأن جميع متغيرات الدراسة وفقرات المقياس ذات ثبات كون جميع البيانات وفق اختبار Cronbach's Alpha هي اكبر من ٠,٧٠ كذلك قيم الفقرات وفق اختبار Item–Total Correlation جميعها اكبر من ٠,٤٠ وعليه لا تحذف أي فقرة ويتم الاحتفاظ بها جميعها.

خامساً: اختبار الفرضيات

تهدف عملية اختبار الفرضيات إلى التحقق من صحة العلاقات المفترضة بين المتغيرات مما يسهم الى دعم القرارات البحثية، ومن الادوات الاكثر استخداما هي نمذجة المعادلات المهيكلة بوصفها إحدى الأساليب الإحصائية المتقدمة التي تجمع بين التحليل العاملي وتحليل المسار، مما يتيح فحص العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات في انموذج واحد، بعد الاختبارات السابقة البيانات والتأكد من امكانية خضوعها الى اختبار نمذجة معادلة المهيكلة ذات المربعات الجزئية **PLS-SEM** لاختبار العلاقات بين المتغيرات ومعرفة مدى تأثير بينهم، جرى اختبار **PLS-SEM** باستخدام برنامج SMART.PLS.4 وتم ايضاح الاختبار في الشكل (٣-١) يوضح نموذج الدراسة SEM-PLS.والجدول (٣-٦) نتائج اختبار الفرضيات



الشكل (١): نموذج PLS-SEM
المصدر : مخرجات برنامج SMART PLS.4

جدول (٦): اختبار الفرضيات الرئيسة

المسار	P	S.E	T values	values P
اليقظة التكنولوجية ---- > الازدهار التنظيمي	0.138	0.038	3.580	0.000
البراعة التنظيمية ---- > الازدهار التنظيمي	0.149	0.065	2.302	0.022
القيادة الابداعية ---- > الازدهار التنظيمي	0.707	0.027	25.713	0.000
اليقظة التكنولوجية * القيادة الابداعية ---- > الازدهار التنظيمي	0.111	0.041	2.735	0.006
البراعة التنظيمية * القيادة الابداعية ---- > الازدهار التنظيمي	0.095	0.078	1.217	0.224

المصدر: من مخرجات برنامج SMART.PLS.4 بعد اعادة تنظيمها

من خلال نتائج الجدول (٦) المدرج في اعلاه يتضح قبول ٤ فرضيات ورفض فرضية واحدة وتبين النتائج ان هنالك تأثيرات ايجابية مباشرة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وهنالك دور تفاعلي معدل للقيادة الابداعية في العلاقة بين اليقظة التكنولوجية والازدهار التنظيمي. وبناء على نتائج الجدول (٦) يتضح الاتي :

١- يوجد تأثير ايجابي لليقظة التكنولوجية في تحقيق الازدهار التنظيمي عند مستوى دلالة (0.05)
٢- يوجد تأثير ايجابي للبراعة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي عند مستوى دلالة (0.05)
٣- يوجد تأثير ايجابي للقيادة الابداعية في تحقيق الازدهار التنظيمي عند مستوى دلالة (0.05)
٤- يوجد دور معدل للقيادة الابداعية في العلاقة بين اليقظة التكنولوجية والازدهار التنظيمي عند مستوى دلالة (0.05)
٥- لا يوجد دور معدل للقيادة الابداعية في العلاقة بين البراعة التنظيمية والازدهار التنظيمي

الاستنتاجات والتوصيات:

اولاً: الاستنتاجات: استنادا الى نتائج التحليل الاحصائي تم التوصل الى الاستنتاجات التالية الاتية :

١- استنادا الى نتائج التحليل الاحصائي اثبت وجود علاقة تأثير ايجابية مباشرة لليقظة التكنولوجية في تحقيق الازدهار التنظيمي ، ويدعم ذلك (SĂVESCU, 2015:24) بأن اليقظة والطفرات التكنولوجية مهمة لتحقيق الازدهار التنظيمي . واضاف (Alshaer ,2020:88) بالقول ان الاهتمام الواضح باليقظة التكنولوجية يقدم للمنظمات الفرصة الحقيقية لمعرفة ظروف السوق و أفكار العملاء حول طبيعة المنتجات و في توفير المعلومات الكاملة والدقيقة حول التطور التكنولوجي ، مما يساعد المنظمات على التنفيذ . فيعد التعلم والتحليل ،التجديد والتغيير التكنولوجي مكونات رئيسة لأي جهد لتحسين الأداء التنظيمي ، فعندما يجهز الموظفون بالمعرفة الكاملة حول التطور التكنولوجي سيمكنهم من التكيف السريع للإعمال مع التطورات البيئية .واليقظة التكنولوجية عنصر مهم في البحث والتطوير ولها تأثير مهم في تحقيق الابداع (Saiz et al.,2018:303) .وتحقيق التميز(Amayreh, 2021:1283).والتجديد من خلال ابداع العمليات والمنتجات(Sellero & González,2012: 215).
٢- افضت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة تأثير ايجابية مباشرة للبراعة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي وهذه النتيجة جاءت متوافقة مع دراسة (Chen,2017) بأن الاستكشاف والاستغلال من اهم العوامل لتحقيق البقاء والازدهار . ويعزى ذلك منافع بالاستغلال الملموسة والفورية ، ومنافع الاستثمار في استكشاف المعارف الجديدة و فرص السوق التي تضمن الازدهار في المستقبل.كما وان تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال يحقق الميزة التنافسية (march,1991:71-85).
٣- أبرزت نتائج التحليل وجود التأثير الايجابي المباشر للقيادة الابداعية في الازدهار التنظيمي وهذه النتيجة متوافقة مع نتيجة دراسة (Mathisen et al,.2012) بان القيادة الابداعية تؤثر ايجابياً في الابداع وهو احد ابعاد الازدهار التنظيمي لان الافكار الابداعية التي تقدم من قبل الافراد العاملين في البداية يتم رفضها ومعارضتها لذلك القيادة هي من تحفز الافراد العاملين وتروج للمناخ الابداعي. وكذلك تعاطف القائد له دور كبير في تحقيق الازدهار التنظيمي (Badea & Pană,2010). فان التعاطف والإبداع اساس للازدهار(Bennett & McWhorter,2019:239) كذلك فان وضوح القائد يؤثر في سلوك اتباعه فيقودهم لتحقيق الابداع(Mathisen et al,.2012:371) .
٤- بناء على نتائج التحليل الاحصائي تم اثبات الدور التفاعلي المعدل للقيادة الابداعية في علاقة التأثير لليقظة التكنولوجية في الازدهار التنظيمي ويدعم ذلك (Nedelea & Gupta ,2015:131) بان براعة القيادة تخلق املا غير محدود في الازدهار التنظيمي .و القيادة هي من تدعم تجارب اليقظة التكنولوجية وتحقق التميز(SĂVESCU, 2015).لكن لم يكن للقيادة الابداعية دور تفاعلي معدل في العلاقة بين البراعة التنظيمية والازدهار التنظيمي ويمكن تبرير ذلك بان البراعة التنظيمية في جوهرها قدرة هيكلية ونظامية متجذرة في العمليات والموارد والليات اتخاذ القرار داخل المنظمة وليس مجرد سلوك قيادي يمكن تعززه او اضعافه عبر انماط القيادة، فكلما كانت الشركة لديها توازن مؤسسي بين الاستكشاف والاستغلال فهو يعمل بشكل شبه مستقل عن تأثير القيادة الابداعية وهذا ان دل فانه يدل على نضج البراعة التنظيمية وقوة تأثيرها المباشر في الازدهار.

ثانياً: التوصيات:

١ـ تعزيز الازدهار التنظيمي من خلال اليقظة التكنولوجية

توصي الدراسة بضرورة إنشاء قسم متكامل داخل الشركة يُعنى برصد التطورات والابتكارات التكنولوجية بشكل مستمر، وتزويده بكوادر متخصصة ذات كفاءة عالية. ويُوصى بتمكين هؤلاء العاملين من خلال تعزيز مشاركتهم في عمليات اتخاذ القرار المتعلقة بالتحول التكنولوجي، مع الاستفادة من اقتراحاتهم في هذا المجال. يسهم ذلك في دعم التميز المؤسسي، وبناء ميزة تنافسية مستدامة، وتعزيز مستوى الإبداع داخل المنظمة.

٢ـ تحقيق الازدهار عبر البراعة التنظيمية

يمكن تحقيق الازدهار التنظيمي من خلال تنمية البراعة التنظيمية، ويُوصى في هذا السياق بتأهيل وتثقيف العاملين عبر تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية تهدف إلى تحقيق التوازن بين أنشطة الاستغلال (Exploitation) والاستكشاف (Exploration). ويشمل ذلك تعزيز قدرة العاملين على التنقل بين هذين النمطين بمرونة، ومواكبة المستجدات والأفكار الإبداعية. كما ينبغي توفير بيئة عمل محفزة، تشجع على التميز واستثمار الإمكانات المتاحة والقدرات الجديدة بشكل فعّال.

٣ـ تبني القيادة الإبداعية لدعم اليقظة التكنولوجية والبراعة التنظيمية

تؤكد الدراسة على أهمية توافر قيادة ناجحة داخل المنظمة لدعم كل من اليقظة التكنولوجية والبراعة التنظيمية، وتوصي بتبني نموذج القيادة الإبداعية، نظرًا لفاعليته في توجيه الأفراد نحو الابتكار والاكتشافات الجديدة. ويتطلب ذلك من الشركة خلق بيئة تفاعلية من خلال إتاحة فرص الحوار والمناقشة وتبادل الآراء والاقتراحات في إطار من النقاش المفتوح. كما يُنصح بتشكيل مجموعات عمل تفاعلية بين العاملين لتعزيز التعلم المتبادل والجماعي، بالإضافة إلى ترسيخ قيم التعاطف والوضوح في التواصل بينهم.

References

1. Abuzaid, A. N. (2016). Testing the impact of strategic leadership on organizational ambidexterity: A field study on the Jordanian chemical manufacturing companies. International Journal of Business and Management, 11(5), 328-339.
2. Ahn, J. H., Lee, D. J., & Lee, S. Y. (2006). Balancing business performance and knowledge performance of new product development: Lessons from ITS industry. Long range planning, 39(5), 525-542.
3. Al - Akhdar, Kharraz, (2011), The Role of Creativity in the Institution's Acquisition of a Competitive Advantage, Case Study of the Rabi's Bath (Saeeda) Complex Foundation as a Model, Master's Thesis, Department of International Management of Institutions, Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences, Abu Bakr Belkaid University.
4. Al - Omari, G. I., (2020), The Impact of Knowledge Management Infrastructure on the Innovation Process and the Products of Munir Sukhtian Group Trading Company, International Journal of Economics and Business, (8)1
5. AL- Attar.F.H, Alghanimawi, H.R.N & Kazem,J.R, (2020), Smart leadership and its role in achieving organizational prosperity. wasit journal for humanities, (16)45,133-166.
6. Aldalimy, M. J. H., Al-Sharifi, A. K. H., & Bannay, D. F. (2019). Strategic Alignment Role in Achieving the Organizational Excellence through Organizational Dexterity. Journal of Southwest Jiaotong University, 54(6) 1-13.
7. Al-Karaawi, Q. M. A. A., & Amir, S. A. A. A. (2021). The role of creative leadership in achieving creative performance (An analytical study of the opinions of a sample of officers working in the Muthanna Governorate Police Directorate). PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology, 18(10), 1370-1399.
8. Al-Saidi, M., Al-Ghanmi, A., & Jawad, I. M. (2020). Test the Reflections of the Human Resource Governance Model on Organizational dexterity Analytical study in the General Directorate for the Education of the Holy Governorate of Karbala. Solid State Technology, 63(6), 3803-3822.
9. Alshaer, S. A. (2020). The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Ambidexterity in Jordanian Commercial Banks. Modern Applied Science, 14(6),82-89
10. Al-Zalemy, M. G. H., Al-Sherif, A. K. H., & Bannay, D. F. (2019). Strategic alignment role in achieving the organizational excellence through organizational dexterity: Analytical study of the opinions of a sample of professors at Colleges of Karbala University. International Review, (3-4), 10-23.
11. Amayreh, K. (2021). The role of knowledge management in delivering the organization to the state of performance excellence: Mediating role of technological vigilance. Management Science Letters, 11(4), 1277-1286.
12. Amir ,A.A.(2019). The Role of Organizational Flexibility in Achieving Organizational Prosperity: Field Research in a Sample of Iraqi Cellular Communications Companies. journal of Economics And Administrative Sciences, (25)114,130.-151.
13. Andreeva, T., & Garanina, T. (2016). Do all elements of intellectual capital matter for organizational performance? Evidence from Russian context. Journal of Intellectual Capital.(17)2,397-412.

14. Badea, L., & Pană, N. A. (2010). The Role of Empathy in Developing the Leader's Emotional Intelligence. Theoretical & Applied Economics, 17(2),69-78
15. Barnett, G., & Mann, R. E. (2013). Empathy deficits and sexual offending: A model of obstacles to empathy. Aggression and violent behavior, 18(2), 228-239.
16. Barron, F., & Harrington, D. M. (1981). Creativity, intelligence, and personality. Annual review of psychology, 32(1), 439-476.
17. Basadur, M. (2004). Leading others to think innovatively together: Creative leadership. The Leadership Quarterly, 15(1), 103-121.
18. Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. Academy of management review, 28(2), 238-256.
19. Bennett, E. E., & McWhorter, R. R. (2019). Social movement learning and social innovation: Empathy, agency, and the design of solutions to unmet social needs. Advances in Developing Human Resources, 21(2), 224-249.
20. Besley, T, Coelho, M, and Van Reenen, J, (2013), Investing for prosperity: skills, infrastructure and innovation, National Institute Economic Review No. 22
21. Chen, Y. (2017). Dynamic ambidexterity: How innovators manage exploration and exploitation. Business Horizons, 60(3), 385-394..
22. Cialdini, R. B., Brown, S. L., Lewis, B. P., Luce, C., & Neuberg, S. L. (1997). Reinterpreting the empathy–altruism relationship: When one into one equals oneness. Journal of personality and social psychology, 73(3), 481-494.
23. Cruz–Páez, F. O., & Vanegas–Flórez, O. (2020). Vigilancia tecnológica, inteligencia competitiva y cultura organizacional universidad de Cundinamarca Facatativá. Política, Globalidad y Ciudadanía, 6(12), 84-84.
24. Cuff, B. M., Brown, S. J., Taylor, L., & Howat, D. J. (2016). Empathy: A review of the concept. Emotion review, 8(2), 144-153.
25. Decety, J., & Jackson, P. L. (2006). A social-neuroscience perspective on empathy. Current directions in psychological science, 15(2), 54-58.
26. Diansari, N. M. N., Riana, I. G., & Surya, I. B. K. (2021). Knowledge Sharing and Innovation in Small Medium Enterprises (SMEs) Moderated by Creative Leadership. Journal of Management Science & Engineering research, 3(2)51-57.
27. Dodourova, M. (2009, July). Working with multiple partners: balancing the efficiency–flexibility tension. In THE PROCEEDINGS OF 5 th INTERNATIONAL STRATEGIC MANAGEMENT CONFERENCE (p. 169-189)
28. Edgeman, R. L., & Dahlgaard, J. J. (1998). A paradigm for leadership excellence. Total Quality Management, 9(4-5), 75-79.
29. Flocco, N., Canterino, F., Cirella, S., Coget, J. F., & Shani, A. B. R. (2018). Exploring integrative creative leadership in the filmmaking industry. In Creative Leadership (pp. 244-258). Routledge.
30. Florea, L., Cheung, Y. H., & Herndon, N. C. (2013). For all good reasons: Role of values in organizational sustainability. Journal of business ethics, 114(3), 393-408.
31. Fu, N., Flood, P. C., & Morris, T. (2016). Organizational ambidexterity and professional firm performance: The moderating role of organizational capital. Journal of Professions and Organization, 3(1), 1-16.
32. Fuentes, M. L. J., Prada, D. C. R., Vargas, A. M., & CAICEDO, G. C. (2011). Estado del arte vigilancia tecnológica: una aplicación para la innovación. Revista GTI, 10(27), 49-56.
33. Gheerawo, R., Flory, M., & Ivanova, N. (2020). Creative Leadership: design meets neuroscience to transform leadership. Design Management Journal, 15(1), 102-117.
34. Goertz, J. (2000). Creativity: An essential component for effective leadership in today's schools. Roeper Review, 22(3), 158-162.
35. Hawi, R. O., Alkhodary, D., & Hashem, T. (2015). Managerial competencies and organizations performance. International Journal of Management Sciences, 5(11), 723-735.
36. Hughes, P., Hughes, M., Stokes, P., Lee, H., Rodgers, P., & Degbey, W. Y. (2020). Micro-foundations of organizational ambidexterity in the context of cross-border mergers and acquisitions. Technological Forecasting and Social Change, 153, 119932.
37. Ivanova, N., Gheerawo, R., Poggi, J., Gadzheva, I., & Ramster, G. (2020). Towards a Gold Standard Operations Control Centre (OCC): applying Creative Leadership principles in the re-design of an OCC at a leading international airline. In The 22nd dmi: Academic Design Management Conference Proceedings Design Management Institute. (2020) 1, 273-291)..
38. JAAZ, S. A., & JAMAL, D. H. (2021). (THE EFFECT OF THE DIMENSIONS OF STRATEGIC VIGILANCE ON ORGANIZATIONAL EXCELLENCE) AN APPLIED STUDY OF PREMIUM CLASS HOTELS IN BAGHDAD. PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology, 18(08), 2101-2137.
39. Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V. A. S., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. Academy of Management Perspectives, 27(4), 299-312.
40. Katila, R., & Ahuja, G. (2002). Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction. Academy of management journal, 45(6), 1183-1194.
41. Klein, K. J., & Knight, A. P. (2005). Innovation implementation: Overcoming the challenge. Current directions in psychological science, 14(5), 243-246.

42. Kollmann, T., & Stöckmann, C. (2014). Filling the entrepreneurial orientation–performance gap: The mediating effects of exploratory and exploitative innovations. Entrepreneurship Theory and Practice, 38(5), 1001-1026.
43. Lebert, J. (2018). Information and communication technologies and human rights advocacy: the case of amnesty international. In Civil Society in the Information Age (pp. 19-36). Routledge.
44. Maclean, M., Harvey, C., Golant, B. D., & Sillince, J. A. (2020). The role of innovation narratives in accomplishing organizational ambidexterity. Strategic Organization, 1476127019897234.
45. Maditinos, D., Chatzoudes, D., Tsairidis, C., & Theriou, G. (2011). The impact of intellectual capital on firms' market value and financial performance. Journal of intellectual capital.(12)1,132-151.
46. Mainemelis, C., Kark, R., & Epitropaki, O. (2015). Creative leadership: A multi-context conceptualization. Academy of Management Annals, 9(1), 393-482.
47. March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. Organization science, 2(1), 71-87.
48. Mardi, S. (2014). The effect of institutionalizing innovation in the pursuit of excellence and the organizational prosperity. Resource Management in Police Journal of the Management Dept, 1393(7), 119-142.
49. Mathisen, G. E., Einarsen, S., & Mykletun, R. (2012). Creative leaders promote creative organizations. International Journal of Manpower.(33)4,367-382
50. Mayer, C. H., & Oosthuizen, R. M. (2020). Concepts of creative leadership of women leaders in 21st century. Creativity Studies, 13(1), 21-40.
51. Miron-Spektor, E., & Erez, M. (2017). Looking at creativity through a paradox lens (pp. 434-451) Accepted for publication in Handbook of Organizational Paradox: Approaches to Plurality, Tensions and Contradictions. Lewis, M., Smith, W.K., Jarzabkowski, P. & Langley, A. (Eds.), Oxford University Press.
52. Mohammad ,A.M.& Hijjawi, G. S. (2019), Impact of Organizational Ambidexterity on Environmental Turbulence of telecommunication companies in Jordan: Resource Flexibility as a Moderator.44(5),172-189.
53. Mohammed, R. K., & Saaed, H. K. (2021). The Relationship Between Knowledge Sharing and Organizational Prosperity: Analytical: Research in The State Company for Electrical and ElectronicIndustries. Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT), 12(13), 6703-6717.
54. Müceldili, B., Turan, H., & Erdil, O. (2013). The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 99, 673-681.
55. Mueller, J. S., Goncalo, J. A., & Kamdar, D. (2011). Recognizing creative leadership: Can creative idea expression negatively relate to perceptions of leadership potential?. Journal of Experimental Social Psychology, 47(2), 494-498.
56. Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. The leadership quarterly, 13(6), 705-750.
57. Nanus, B. (1990). Futures-creative leadership. Futurist World Future Society 32970902,24(3), 13-17.
58. Nedelea, A., & Gupta, R. (2015). The dexterity of leadership entrenches the scholastic organizational performance. The USV Annals of Economics and Public Administration, 15(2 (22)), 129-133.
59. O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. Academy of management Perspectives, 27(4), 324-338.
60. Örnek, A. Ş., & Ayas, S. (2015). The relationship between intellectual capital, innovative work behavior and business performance reflection. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 195, 1387-1395.
61. Palop, F., & Vicente, JM. (1999). Vigilancia Tecnológica e inteligencia competitiva. Su potencial para la empresa española. COTEC. Madrid. España
62. Porter, M. E. (2008). On competition. Harvard Business Press.
63. Reiter-Palmon, R., & Illies, J. J. (2004). Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective. The leadership quarterly, 15(1), 55-101.
64. Rivera Méndez, M. (2017). Rural Prosperity for Development: understandings, Determinants and Strategies Derived from Case Studies in Seven Countries (Doctoral dissertation, Agronomica) MSC Project Planning For Rural Development and Sustainable Management.
65. Saiz, L., Miguel, D. P., & del Campo, M. Á. M. (2018). The knowledge absorptive capacity to improve the cooperation and innovation in the firm. Journal of Industrial Engineering and Management, 11(2), 290-307.
66. Sánchez, R. A. (2019). Vigilancia tecnológica y prospectiva tecnológica, disciplinas que generan insumos para el diseño de políticas de ciencia, tecnología e innovación . Thesis Submitted to Instituto Tecnologico De bunosaires – ITBA escuela de postgrado escuela de organization industial deespana TESIS PRESENTADA PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y TECNOLÓGICA (ARGENTINA) Y MASTER EXECUTIVE EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y TECNOLÓGICA (ESPAÑA)
67. SĂVESCU, D. (2014). Some aspects regarding on technological vigilance. Fascicle of Management and Technological Engineering, 1, 217-220.
68. SĂVESCU, D. (2015). About Competitive Strategy in Companies, International Conference on Industrial Technology and Management Science,23-26.
69. Sellero, F. J. S., & González, M. C.(2012) , Development of Technological Vigilance Systems in Spanish Aquaculture Desarrollo de Sistemas de Vigilancia Tecnológica en la Acuicultura Española. J. Technol. Manag. Innov, 7(3),214-226
70. Shaw, T. H., Matthews, G., Warm, J. S., Finomore, V. S., Silverman, L., & Costa Jr, P. T. (2010). Individual differences in vigilance: Personality, ability and states of stress. Journal of Research in Personality, 44(3), 297-308.

71. Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F., & Souder, D. (2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. Journal of management studies, 46(5), 864-894.
72. Singh, M .N., & Arora, N., (2020). Construction and Measurement of Organization Prosperity Scale for Indian Advertising Agency. International Journal of Advanced Science and Technology (29) 03,4539 – 4547
73. Sohmen, V. S. (2015). Reflections on creative leadership. International Journal of Global Business, 8(1)1-14.
74. Sternberg, R. J., Kaufman, J. C., & Pretz, J. E. (2004). A propulsion model of creative leadership. Creativity and innovation management, 13(3), 145-153.
75. Stoll, L., & Temperley, J. (2009). Creative leadership: A challenge of our times. School Leadership and Management, 29(1), 65-78.
76. Taródy, D. (2016). Organizational ambidexterity as a new research paradigm in strategic management. Vezetéstudomány-Budapest Management Review, 47(5), 39-52.
77. Thompson, S. K. (2002). Sampling. 2nd ed., Wiley.
78. Ting, I. W. K., & Lean, H. H. (2009). Intellectual capital performance of financial institutions in Malaysia. Journal of Intellectual capital.(10)4,588-599.
79. Tsai, K. C. (2012). Creative leadership for directing changes. Business Management and Strategy, 3(2), 76-84.
80. Turner, N., Swart, J., & Maylor, H. (2013). Mechanisms for managing ambidexterity: A review and research agenda. International Journal of Management Reviews, 15(3), 317-332.
81. Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. California management review, 38(4), 8-29.
82. Veider, V., & Matzler, K. (2016). The ability and willingness of family-controlled firms to arrive at organizational ambidexterity. Journal of Family Business Strategy, 7(2), 105-116.
83. Villarroel, C., Comai, A., Karmelic-Pavlov, V., Fernández, A., & Arriagada, C. (2015). Diseño e implementación de una unidad de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva. Interciencia, 40(11), 751-757.
84. Wilson-Evered, E., Härtel, C., & Neale, M. (2004). Leadership and innovation: Surfacing synergies among constructs and theories. In Strategy and Performance (pp. 268-285). Palgrave Macmillan, London.
85. Wong, Stanley Kam-Sing (2014) 'Impacts of environmental turbulence on entrepreneurial orientation and new product success', European Journal of Innovation Management, Vol. 17, Issue, 2, pp. 229- 249.
86. Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. Academy of management review, 18(2), 293-321.
87. Wulf, T., Stubner, S., & Blarr, W. H. (2010). Ambidexterity and the Concept of Fit in Strategic Management: Which Better Predicts Success? (Vol. 89). HHL Leipzig Graduate School of Management.
88. Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. Journal of leadership & organizational studies, 20(1), 38-48.
89. Zaki, J. (2020). Integrating empathy and interpersonal emotion regulation. Annual Review of Psychology, 71, 517-540.
90. Zhang, Q., Siribanpitak, P., & Charoenkul, N. (2020). Creative leadership strategies for primary school principals to promote teachers' creativity in Guangxi, China. Kasetsart Journal of Social Sciences, 41(2), 275-281.