

دور المهارات الناعمة للقيادة الإدارية في الارتجال المنظمي

دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك

شيرزاد طه ميرو

كلية التمريض، جامعة دهوك، اقليم كردستان - العراق

(تاريخ استلام البحث: 9 تشرين الاول، 2017، تاريخ القبول بالنشر: 20 كانون الاول، 2017)

الخلاصة

يهدف البحث إلى التعرف على المهارات الناعمة للقيادات الإدارية ودورها في الارتجال المنظمي من خلال استطلاع آراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من كليات جامعة دهوك، وتم استخدام الاستبانة لجمع بيانات الجانب الميداني، وقد بلغ حجم العينة النهائي (66) فرداً من العمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام ومسؤولي الوحدات الإدارية، كما استخدمت العديد من الأساليب الإحصائية لاختبار فرضيات البحث واستكشاف طبيعة العلاقة بين متغيراته ميدانياً.

وكانت أهم الاستنتاجات افصححت عن ظهور علاقة معنوية ايجابية بين المهارات الناعمة التي يمتلكها القيادي وبين قدرته على الارتجال المنظمي في حل المشاكل والمواقف التي تتطلب التعامل الفوري معها، ووضع البحث عدداً من المقترحات كان من أهمها أن يعمل أفراد العينة المستجيبة من القيادات الإدارية في الجامعة وكلياتها اعتماد الحلول غير المسبوقة والمبتكرة في معالجة أزمات ومشاكل العمل كونها ضرورية في مواجهة الحالات الطارئة والتي تتطلب مستويات عالية من الارتجال المنظمي.

الكلمات المفتاحية: المهارات الناعمة، مهارة التواصل، مهارة إدارة الازمات، مهارة التخطيط والتنظيم، مهارة الحضور، مهارة بناء العلاقات الاجتماعية، الارتجال المنظمي.

المقدمة

بناءً على ما تقدم ظهرت فكرة البحث من اجل التعرف على دور المهارات الناعمة والتي تمتلكها القيادات الإدارية في تحسين قدراتهم على الارتجال المنظمي في المواقف التي تتطلب سرعة اتخاذ القرار وتصحيح الانحرافات التي تتطلب الاستجابة السريعة لها، وتم اختيار الباحث للقيادات الإدارية في جامعة دهوك وكلياتها مجالاً ميدانياً للبحث. وقد تم إعداد الجانب النظري والذي يرسم معالم مواضيع البحث ممثلاً بمتغيراته الرئيسة وأبعادها وبالاستناد على ما تم تناوله من دراسات سابقة في تلك المواضيع، بينما ارتكز الجانب الميداني على استبانة أعدت من قبل الباحث من اجل جمع بيانات البحث ومن ثم تحليلها باعتماد عدد من المؤشرات الإحصائية المناسبة وصولاً إلى اختبار فرضيات البحث ومناقشة نتائج تلك التحليلات.

وجهت المنظمات المعاصرة اهتماماً وتركيزها على دور المهارات التي تتمتع بها قياداتها الإدارية من اجل توظيفها في كافة المجالات المنظمة وبما يخدم أهدافها، كما أن نجاح المنظمات في التصدي للكثير من المواقف التي تستلزم الحلول السريعة يستند على مرتكزات الارتجال الذي يمتلكه تلك القيادات في سعيها لاتخاذ القرارات ذات الصلة بالمعالجة الناجحة.

كما أن موضوع الارتجال المنظمي خصوصاً لم ينل الاهتمام المناسب في البحث العلمي من قبل الباحثين في الفكر الإداري لكي يتم التعرف على المرتكزات التي يقوم عليها الارتجال المنظمي، بالإضافة إلى أنه يعد من المجالات البحثية التي لم يتم استكشافها إلا من قبل عدد محدود من الباحثين.

ب. تشخيص مستوى الارتجال المنظمي لدى القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك وأقسامها.
ت. التعرف على العلاقة بين المهارات الناعمة والارتجال المنظمي لدى القيادات الإدارية في جامعة دهوك وأقسامها.
ث. التعرف على تأثير المهارات الناعمة لدى القيادات الإدارية في جامعة دهوك وأقسامها في الارتجال المنظمي.
ج. تقديم عدد من المقترحات ذات الصلة بمواضيع البحث والمستنبطة من الجانب الميداني.

3. أهمية البحث:

نتأمل أن تسهم نتائج هذا البحث في الآتي:

أ. المساهمة في تعريف القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة وكلياتها بمفهوم المهارات الناعمة ودورها في العمل الجامعي والإداري.

ب. المساهمة في تطوير أساليب الارتجال المنظمي لدى القيادات الإدارية في جامعة دهوك وأقسامها.

ت. تحفيز القيادات الإدارية في جامعة دهوك وأقسامها نحو استخدام ما لديهم من مهارات ناعمة في الارتقاء بقدرات الارتجال لديهم في حل مشاكل العمل الطارئة.

4. أنموذج البحث وفرضياته:

يوضح الشكل (1) أنموذج البحث والذي تكون من المتغيرات الرئيسة التالية:

أ. متغير المهارات الناعمة للقيادة والذي مثل المتغير المستقل والذي ضم عدداً من الأبعاد والمثلة بكل من مهارات (التواصل، إدارة الأزمات، التخطيط والتنظيم، الحضور أو الكاريزما، وبناء العلاقات الاجتماعية).

ب. متغير الارتجال المنظمي والذي مثل المتغير المستجيب أو التابع.

وتضمن البحث أربعة محاور، خصص الأول منهجية البحث التي تأسس عليها البحث، بينما تناولنا في المحور الثاني الجانب النظري الذي يؤطر مواضيعه، في حين تضمن المحور الثالث الجانب الميداني للبحث، وقد احتتمنا البحث بمحور خاص بأهم الاستنتاجات والمقترحات التي توصل لها البحث.

المحور الأول: الجانب المنهجي للبحث

1. مشكلة البحث:

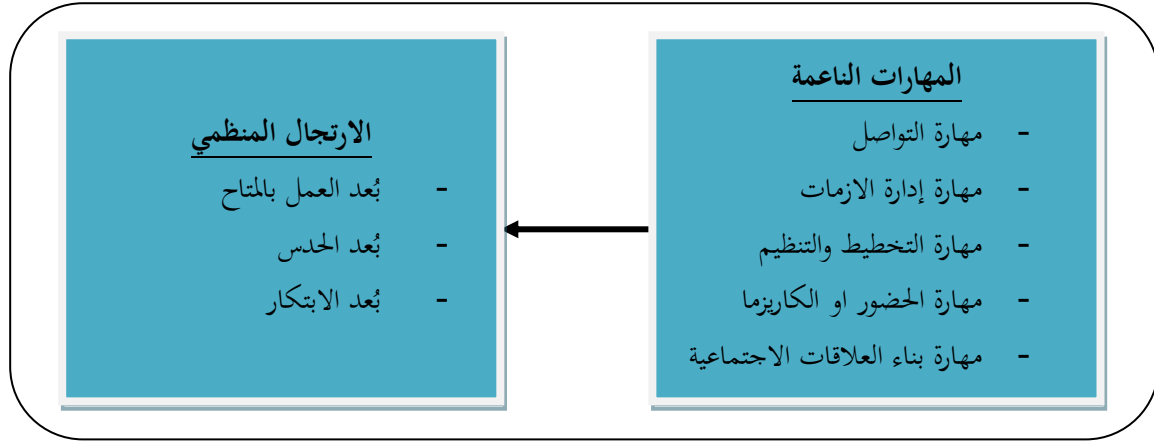
ظهرت المشكلة من خلال الحاجة إلى ضرورة الوعي بأهمية المهارات الناعمة ودورها في تطوير قدرات الارتجال المنظمي لدى القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة وكلياتها، لما لها من انعكاسات على تحقيق الأهداف الجامعية والارتقاء بمستويات الأداء في كافة المجالات ذات الصلة بالعمل في الكليات والاقسام والفروع العلمية، لأن هذه المجالات لا بد أن تتكامل فيها الخطط الموضوعية للأداء المستقبلي مع الارتجال اللازم لمواجهة الحالات الطارئة والتي تتطلب مهارات معينة لمعالجتها فضلاً عن سرعة اتخاذ القرار المناسب والتي تستلزم امتلاك القيادات الإدارية قدرات الارتجال في مواجهة تلك الحالات. إذ يمكن تأطير مشكلة البحث في التساؤل التالي:

((هل أن المهارات الناعمة التي تمتلكها القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك وأقسامها تمكنها من الارتجال اللازم لمواجهة الحالات والظروف الطارئة في العمل وبما يتناغم مع تصحيح الانحرافات عن الخطط الموضوعية؟))

2. أهداف البحث:

يهدف البحث لتحقيق الآتي:

أ. تشخيص مستويات توافر المهارات الناعمة لدى القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك وأقسامها.



شكل رقم(1): أمودج البحث

- لا يوجد تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لمهارة إدارة الازمات في الارتجال المنظمي لدى العينة المستجيبة.
- لا يوجد تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لمهارة التخطيط والتنظيم في الارتجال المنظمي لدى العينة المستجيبة.
- لا يوجد تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لمهارة الحضور في الارتجال المنظمي لدى العينة المستجيبة.
- لا يوجد تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لمهارة بناء العلاقات الاجتماعية في الارتجال المنظمي لدى العينة المستجيبة.

5. أداة البحث

اعتمد البحث على استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والتي تكونت من البيانات الشخصية للمستجيبين والعبارات ذات الصلة بقياس متغيرات البحث وأبعاده حيث تم استخدام مقياس ليكرت الحماسي والذي يتدرج وفق مؤشرات القياس (موافق بشدة، موافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق بشدة) وبأوزان متدرجة من (5) إلى (1) على التوالي. وتم اختبار ثبات الاستبانة باعتماد معامل الثبات بطريقة (كرونباخ ألفا) حيث بلغ المعامل لكافة عبارات الاستبانة (0.874) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05)، ويوضح الجدول (2) قيم معامل الثبات لمتغيرات البحث وأبعاده.

- كما سيتم اختبار صحة فرضيات البحث عند مستوى دلالة (0.05) :
- أ. لا توجد علاقات معنوية ذات دلالة إحصائية بين المهارات الناعمة للقيادة والارتجال المنظمي لدى العينة المستجيبة. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- لا توجد علاقات معنوية ذات دلالة إحصائية بين مهارة التواصل والارتجال المنظمي لدى العينة المستجيبة.
 - لا توجد علاقات معنوية ذات دلالة إحصائية بين مهارة إدارة الازمات والارتجال المنظمي لدى العينة المستجيبة.
 - لا توجد علاقات معنوية ذات دلالة إحصائية بين مهارة التخطيط والتنظيم والارتجال المنظمي لدى العينة المستجيبة.
 - لا توجد علاقات معنوية ذات دلالة إحصائية بين مهارة الحضور والارتجال المنظمي لدى العينة المستجيبة.
 - لا توجد علاقات معنوية ذات دلالة إحصائية بين مهارة بناء العلاقات الاجتماعية والارتجال المنظمي لدى العينة المستجيبة.
- ب. لا يوجد تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية للمهارات الناعمة للقيادة في الارتجال المنظمي لدى العينة المستجيبة. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- لا يوجد تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لمهارة التواصل في الارتجال المنظمي لدى العينة المستجيبة.

جدول (2): معامل الثبات لمتغيرات البحث

المتغيرات	الأبعاد	قيمة المعامل
المهارات الناعمة للقيادة الإدارية	مهارة التواصل	0.703
	مهارة إدارة الازمات	0.791
	مهارة التخطيط والتنظيم	0.886
	مهارة الحضور	0.699
	مهارة بناء العلاقات الاجتماعية	0.777
المؤشر الكلي للمهارات الناعمة		0.824
متغير الارتجال المنظمي		0.808
المؤشر الكلي للاستبانة		0.874

المحور الثاني: الجانب النظري

أولاً - مفهوم المهارات الناعمة وأبعادها:

تدل المهارة على السلوك المتعلم أو المكتسب الذي يتوافر له شرطان جوهريان، أولهما: أن يكون موجهاً نحو تحقيق هدفاً وغرض معين، وثانيهما: أن يكون منظماً بحيث يؤدي إلى تحقيق الهدف في أقصر وقت ممكن. وهذا السلوك المتعلم يجب أن يتوافر فيه خصائص السلوك الماهر (أبو حطب وصادق، 1994، 23). وأن المهارة تمثل القدرة على الأداء والتعلم الجيد وقت ما نريد، وأنها سلوك متعلم يتم تطويره خلال ممارسة نشاط ما تدعمها التغذية الراجعة (Cottrell, 1999, 87). وأن كل مهارة من المهارات تتكون من مهارات فرعية أصغر منها، والقصور في أي من المهارات الفرعية يؤثر على جودة الأداء الكلي.

أما المهارات فإنها تصنف بشكل عام إلى المهارات الصلبة والمهارات الناعمة، وقد ركزت الكثير من الدراسات السابقة على موضوع المهارات الصلبة والتي تعرف بانها تلك المهارات المحددة، والقابلة للتعلم والتي يمكن تعريفها وقياسها، في حين أن المهارات الناعمة فإنها تمثل المهارات غير الملموسة والتي يصعب قياسها كميًا، وتشمل المهارات الصلبة العديد من المهارات كالطباعة، والكتابة، والرياضيات، والقراءة، والقدرة على استخدام برامج الحاسوب وغيرها، بينما المهارات الناعمة فهي تقودها الشخصية مثل آداب التعامل مع الآخرين، والاستماع أو الانخراط في النقاشات، والقدرة على بناء علاقات اجتماعية مع الأفراد الآخرين، ومهارات الاتصال، والمقدرة السريعة على حل

المشاكل، ومهارة الحضور أو الكاريزما وغيرها من المهارات غير الملموسة (Investopedia, 2014, 3). ويلخص (Robles, 2102, 8) الفرق بين المهارات الصلبة والمهارات الناعمة بأن المهارات الصلبة تمثل الخبرة التقنية والمعرفة اللازمة للعمل في حين أن المهارات الناعمة تمثل الصفات أو السمات الشخصية للفرد.

وتعرف المهارات الناعمة بانها القدرات المطلوبة في مكان العمل لتحقيق النجاح المهني، وهي الطريقة المثالية لتقديم الفرد نفسه للآخرين، وهذه المهارات ذات صلة كبيرة بشخصية الفرد وسلوكه وتصرفاته في المواقف التي يمر بها (Rao, 2012, 71). ويعرف دراسة أخرى المهارات الناعمة بأنها المواقف والسلوكيات والتفاعلات بين الأفراد والتي تؤثر على المخرجات كالتفاعلات وهي خارج إطار المعرفة التقنية المطلوبة لأداء مهام محددة مرتبطة بالوظيفة (Cottrell, 1999, 24). أما المهارات الناعمة للقادة فإنها عرفت بكونها تلك المهارات التي تركز على نتائج العمل والعلاقات مع الآخرين والتي تبدأ من تعرف القائد على ذاته أولاً وتنتهي بتطوير الذات (Ngang, 2012, 262).

وبينت دراسة استطلاعية أهمية المهارات الناعمة بأن مديري 250 منظمة يرون بأنه من أهم أسباب فشل المشاريع هو ضعف المهارات الناعمة لدى إدارات تلك المشاريع وذلك لأن المهارات الصلبة (المهارات التقنية) قد تطورت بشكل كبير لا يوازي التطور في المهارات الناعمة (Bancino&Zevalkink, 2007, 109).

أما أبعاد المهارات الناعمة فإنها تختلف باختلاف وجهات

7. مهارات الاحتراف: وهي قدرة الفرد على الاستفادة من تطور التكنولوجيا واستخدامها في بيئة العمل بكفاءة عالية. وتتمثل في التوظيف الأمثل للتقنية، الرغبة بالتعلم المستمر، البحث عن المعلومات.

8. مهارات التفاوض: وهي قدرة الفرد على عرض وتسويق الأفكار والمشاريع بصورة مقبولة لدى الآخرين. وتتمثل في القدرة على التفاوض، القدرة على الإقناع، مهارة العرض والتقديم.

9. مهارات بناء العلاقات الاجتماعي: وهي قدرة الفرد على تأسيس وبناء الروابط والآثار المتبادلة بين القائد أو المدير وبين الأفراد والمجتمع الذين يتعامل معهم، وهي تنشأ من طبيعة اجتماعهم وتبادل مشاعرهم واحتكاكهم وتفاعلهم ببعضهم.

10. مهارات تقديم الذات أو مهارات الحضور (الكاريزما): وهي السمات الشخصية التي يتمتع بها الفرد وتشكل عناصر جاذبية للمدير أو القائد وهي مهارات غير عادية تتحقق لدى الفرد فتجعل قدراته خارقة لما هو معتاد. وتتمثل في القدرات غير الطبيعية للقائد أو المدير في الإقناع وأسر الآخرين، والقدرة على الهام الآخرين عند الاتصال بهم، وجذب انتباههم بشكل أكثر من المعتاد.

وسيتيم اعتماد مهارات التواصل، إدارة الازمات، التخطيط والتنظيم، والحضور أو الكاريزما، وبناء العلاقات الاجتماعية في نموذج البحث الحالي لتمثل أبعاداً لمتغير المهارات الناعمة لدى القيادات الإدارية وذلك لاعتمادنا أنها تشكل أفضل تصور لما يمكن أن تكون عليه هذه المهارات لدى القيادات الإدارية العاملة في الجامعة المبحوثة وكلياتها والتي تتلائم مع طبيعة عملها الأكاديمي.

2- مفهوم الارتجال المنظمي وأبعاده:

ظهر مفهوم الارتجال بدءاً في مجالات العمل الفني والرياضي ثم انتشر هذا المفهوم ليطم العمل به من قبل المديرون والقادة في منظمات الأعمال وذلك للتعامل مع المواقف والظروف التي تواجه إدارات المنظمات من اجل اتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تواجهها وتتطلب اتخاذ فعل استباقي أو الاستجابة التي تتطلب رد فعل لحظي حول مشكلة معينة أو لتصحيح انحراف

النظر لدى الباحثين والدارسين لها وكذلك يعود سبب الاختلاف إلى المجالات التي يتم فيها استخدام تلك المهارات، ومن هذه التصنيفات (Abdi, 2012, 33)، (Wang et al., 2005, 123)، (Shi & Chen, 2006, 59)، (Awan et al., 2015, 31)، (العياصرة، 2011، 64)، (الدوسري، 2016، 1):

1. مهارات التواصل: وتعني التعامل مع القياديين والزلاء في العمل بلطف وكذلك التعامل مع الزبائن بحسن ولباقة. وتتمثل في القدرة على التحدث بطلاقة، مهارة الإصغاء والاستماع، القدرة على إعطاء تغذية راجعة، تكوين علاقات اجتماعية ناجحة، القدرة على تحفيز الآخرين.

2. مهارات التنظيم والتخطيط: وهي القدرة على تحديد الأولويات والبداية بالأهم ثم المهم، والقدرة على تخطيط وإدارة الوقت والمهام.

وتتمثل في ترتيب الأولويات، إدارة الوقت، الالتزام بالمواعيد، اتخاذ القرارات المناسبة.

3. مهارات العمل ضمن الفريق: وهي القدرة على إدارة وتمثيل المجموعة في العمل، والقدرة على تنفيذ الأدوار بفعالية. وتتمثل في القدرة على بناء فريق عمل، التعاون مع فريق العمل، الاتباع الواعي للتعليمات والقواعد.

4. مهارات التأقلم والمرونة: وهي قدرة الفرد على استيعاب متطلبات بيئة العمل والتكيف معها. وتتمثل في العمل تحت الضغط، العمل في بيئات متنوعة ثقافياً، اتساع الأفق، تقبل النقد.

5. مهارات التفكير الناقد: وهي قدرة الفرد على إصدار الأحكام على الأعمال، واستنتاج الحلول والأفكار الخلاقة. وتتمثل في القدرة على توليد الأفكار، التفكير خارج الصندوق، النقد البناء.

6. مهارات إدارة الأزمات: وهي القدرة على حسن التصرف وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات وتوقع المخاطر والإشكاليات. وتتمثل في مهارة حل المشكلات، التعامل مع المواقف الصعبة، التنبؤ بسلوك الآخرين.

أما فيما يتصل بمستويات الارتجال المنظمي فإنه يمكن تصنيفها إلى الآتي (Moorman & Miner, 1998, 698):

1. المستوى الأول من الارتجال المنظمي هو الذي يستند على التهيئة الذهنية التي تسبق عملية الارتجال المنظمي، كما في حالة اجراء تغييرات في مواصفات المنتج وحسب رغبة الزبون مما يتطلب التفكير الذهني المسبق في نوعية وشكل تلك المواصفات قبل وضعها موضع التنفيذ.

2. المستوى الثاني من الارتجال المنظمي هو الذي يستند على التفكير الابتكاري والمبدع في تنفيذ عملية الارتجال، إذ من الممكن ابتكار طرق وأساليب جديدة في تنفيذ المنتج والتي لم تكن معروفة سابقاً في عملية الانتاج.

3. المستوى الثالث من الارتجال المنظمي هو الذي يستند على التحفيز أو التحدي الذي يتطلبه الموقف أو الحالة، إذ أنه من الممكن أن يتم وضع مواصفات جديدة في المنتج خارجة عن توقعات المواصفات التي يطلبها الزبون وتمثل تحدياً للواقع الحالي لمواصفات المنتج.

وقد يتم تنفيذ الارتجال المنظمي على مستوى الفرد وذلك فيما يتعلق بالمديرين والقادة والذين تتطلب مسؤولياتهم معالجة الظروف الطارئة ضمن مواقعهم الإدارية في المنظمة، أو قد يتم تنفيذ الارتجال المنظمي على المستوى الجماعي وعن طريق فرق العمل والتي تكون مكلفة بأعمال محددة.

أما فيما يخص العوامل المؤثرة في الارتجال المنظمي فقد حددتها دراسة (Bislen, 2010, 13-17) بالآتي:

1. العوامل البيئية وهي العوامل أو الظروف البيئية غير المتوقعة وغير المخطط لها والتي تحدث في العمل المنظمي وممارسة الأعمال بمختلف صورها والتي تتطلب الحلول والمعالجات السريعة مما يحتم اعتماد الارتجال المنظمي في مثل تلك الظروف البيئية، فعندما تحدث حالة عدم المطابقة بين ما تم وضعه أو تحديده أو التوقع به مسبقاً مع الحال المدرك أو الواقع الحالي فهنا يتم اللجوء إلى الارتجال المنظمي لتحقيق حالة التوافق والمطابقة بين تلك الحالات.

عما خطط له، والذي أطلق عليه الأداء الارتجالي (Borko & Livingston, 1989, 473).

ولاحظ الباحثون من الأكاديميين ومن خلال إجرائهم لعدد من الدراسات التي تناولت الموضوع أن الارتجال المنظمي يأتي كرد فعل أو أداة لتصحيح الانحرافات التي تحصل في التخطيط الاستراتيجي وفي تخطيط المشاريع طويلة الأمد أيضاً، وذهب بعضهم إلى أن الارتجال المنظمي لا يحدث بصورة عرضية فقط بل أنه على النقيض من ذلك فإنه ذو قيمة للمنظمات في تعاملها اليومي (Weick, 1996, 302) (Preston, 1991, 83). كما أشار باحثون آخرون أنه للحصول على ثمرة الارتجال المنظمي في المنظمات فإن الأمر يتطلب وجود موارد مهمة ومهارات معينة لدى المديرين والقادة الذين يعتمدون الارتجال المنظمي في أعمالهم (Crossan & Sorrenti, 1997, 155).

ويعرف الارتجال المنظمي بأنه مستوى الاستجابة أو الفعل لظرف معين يحدث في وقت محدد وذلك اعتماداً على المعرفة والمعلومات المخزنة في ذاكرة الفرد أو في ذاكرة المنظمة (Moorman & Miner, 1998, 698). وفي دراسة أخرى فإن لارتجال المنظمي يعرف بأنه إبقاء التركيز في الوقت الحاضر على الظروف الحالية في مقابل تصحيح أخطاء جدولة الأعمال اليومية ومعالجتها (Brown & Eisenhardt, 1997, 344).

كما عرف الارتجال المنظمي بكونه لا يتطلب أية تحضيرات لممارسته وأنه يخالف القواعد المتعارف عليه في العمل المنظمي ولا يخضع لأي منها (Mangham, 1986, 65)، مما يشير إلى أن من يمارس الارتجال المنظمي سواء من القادة أو المديرين لا بد أن يمتلك معارف ومهارات معينة تمكنهم من ممارسة هذه العملية.

وقد عرف الارتجال المنظمي من وجهة نظر المتطلبات اللازمة لممارسة هذه العملية وذلك بكونه العملية المستمرة الاعتماد على المعلومات والتفاعل مع الظروف المحيطة بالأداء الحالي من اجل اتخاذ القرارات المناسبة لتلك الظروف (Cleary & Groer, 1994, 110).

التنبؤ واستشراف المستقبل وتوقع الحلول المناسبة للمشكلة قيد المعالجة وسواء كان الحل ناجحاً أو غير ذلك، وبالتالي فإنها مهارة تقوم على التوقع والتخمين وتستند على ما يمتلكه الفرد من خبرات في هذا المجال. كما أن الحدس يمثل دليلاً لحل المشكلة في أقصر وقت ومن ثم تحقيق الاستباقية المطلوبة التي يجب أن تتصف بها عملية الارتجال المنظمي، ويمكن اكتساب هذه المهارة بالتعلم والتدريب إذ يمكن تنميتها عن طريق الاستفادة من خبرات الآخرين.

3. الابتكار: يستند الابتكار على أساس إيجاد وتكوين أشياء غير معروفة سابقاً، ويعد من القدرات التي تولد مع الفرد كونها من المواهب التي يمتلكها الفرد منذ صغره وبغض النظر عن مستويات تعليمه، كما أنها قدرة يمكن اكتسابها بالتعلم والتدريب غير أن اكتسابها بهذه الطريقة لا يرتقي إلى موهبة الابتكار الفطرية لدى الأفراد، لذلك فإن الارتجال المنظمي يحالفه النجاح إذا تم تنفيذه على أسس من الحلول الابتكارية في معالجة الظروف أو المواقف التي تتطلب ذلك.

المحور الثالث: الجانب الميداني

أولاً- وصف مجتمع البحث وعينته

مثلت رئاسة جامعة دهوك وكلياتها مجالاً للاختبار الميداني لمتغير البحث الحالي، وذلك كونها من المنظمات التي تتوقع بروز عملية الارتجال المنظمي لدى قياداتها بشكل واسع وذلك بسبب ديناميكية العمل اليومي لدى كلياتها وأقسامها العلمية مما يتطلب ضرورة توافر عدد من المهارات التي يجب أن تمتلكها تلك القيادات في التعامل مع الارتجال المنظمي. وتمثل مجتمع البحث بالسادة المساعدين في رئاسة الجامعة وعمداء الكليات ومعاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية في الكليات العلمية والإنسانية وكما في الجدول (2).

2. العوامل المنظمية وهي العوامل ذات الصلة بالمنظمة والتي تحدث تغيرات غير متوقعة في العمليات المنظمية كما في حالة بروز مشاكل ذات صلة بالثقافة المنظمية أو في أحد مؤشرات الأداء المعتمدة في المنظمة.

3. عوامل الفريق وهي العوامل التي تتصل بالتغيرات المفاجئة بعمل الفريق والتي تتصل بقيادة الفريق واستقرار الفريق وكذلك التنوع المعتمد في تركيبة الفريق والتي قد تتسبب في ظهور حالات غير متوقعة في عملها مما يستلزم التوجه لاعتماد الارتجال المنظمي لمعالجتها.

4. العوامل الفردية وهي العوامل التي تتصل بالعديد من السمات الشخصية للفرد كالإبداع والمرونة والمبادرة والتدريب والخبرة وغيرها من السمات التي لها دور في ظهور حالات غير مخطط لها في العمل بالمنظمة.

وفيما يتعلق بأبعاد أو عناصر الارتجال المنظمي فقد أجمعت العديد من الدراسات على الفقرات التالية والتي اعتمدها البحث الحالي كأبعاد للارتجال المنظمي (Moorman & Miner, 1998, 703)، (Sawyer, 1992, 255-257)، (Perry, 1991, 52-54)

1. العمل بالمتاح: يعتمد الارتجال المنظمي سواء كان على مستوى الفرد أو على مستوى فريق العمل على مسألة غاية في الأهمية، وهي أن تنفيذ الارتجال المنظمي يعتمد بالدرجة الأساس على معالجة المشكلة التي تواجه المنظمة من خلال ما يتاح للفرد أو فريق العمل من موارد مادية أو بشرية والتي تأتي في مقدمتها المعرفة والمعلومات المتاحة لمن يقوم بعملية الارتجال وذلك لأن تنفيذ عملية الارتجال المنظمي لا يتاح لها الوقت من أجل تجميع الموارد مما يجعل الفرد أو فريق العمل يلجأ إلى المتاح أمامه من موارد لتنفيذ تلك العملية.

2. الحدس: يعد الحدس من المهارات والقدرات التي يختلف الأفراد في مستويات امتلاكها وترتبط هذه المهارة بالقدرة على

جدول (2): مجتمع البحث

ت	الفئات	التكرار
1	مساعدتي رئيس الجامعة	3
2	عمداء الكليات	17
3	معاوني العميد	17
4	رؤساء الأقسام والفروع	76
	المجموع	113

المصدر: إعداد الباحثين احصائيات موقع الجامعة الالكتروني www.web.uod.ac.

ويوضح الجدول (3) عينة البحث وعدد الاستثمارات الموزعة والمعادة والصالحة للتحليل، وتم توزيع (84) استمارة على أفراد المجتمع المبحوث، اعيد منها (70) استمارة، بينما بلغ عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل (66) استمارة، وبذلك بلغت نسبة الاستثمارات الصالحة للتحليل من الاستثمارات الموزعة (78.6%). أي أن حجم العينة النهائي للبحث الحالي بلغ (66) فرداً يشغلون مواقع قيادية في رئاسة الجامعة والكليات والأقسام والفروع العلمية التابعة لجامعة دهوك، والتي شكلت ما نسبته (58.4%) من مجتمع البحث.

جدول (3): عينة البحث

ت	الكلية	عدد الاستثمارات			نسبة
		الموزعة	المعادة	الصالحة	
1	رئاسة الجامعة	3	3	3	100
2	كلية الهندسة	9	8	8	88.8
3	كلية العلوم	7	5	4	57.1
4	كلية طب الاسنان	6	6	6	100
5	كلية الصيدلة	5	3	3	60
6	كلية التمريض	3	3	3	100
7	كلية الطب	8	7	7	87.5
8	كلية الطب البيطري	5	4	4	80
9	كلية الزراعة	9	7	5	55.6
10	كلية العلوم الانسانية	8	4	4	50
11	كلية التربية الرياضية	4	4	4	100
12	كلية التربية الاساس	5	4	4	80
13	كلية القانون	4	4	3	75
14	كلية العلوم الصحية	4	4	4	100
15	كلية التخطيط	4	4	4	100
	المجموع	84	70	66	% 78.6

المصدر: إعداد الباحث.

ويوضح الجدول (4) السمات الشخصية للأفراد المستجيبين، إذ تبين أن الأغلبية هم من الذكور وبلغت نسبتهم (80.3%) من المستجيبين مما يشير إلى أن الذكور أكثر من الإناث في تولي المواقع القيادية في جامعة دهوك. أما توزيع المستجيبين حسب سمة العمر فان الغالبية كانت ضمن الفئة العمرية (45 – أقل من 55 سنة) والبالغة نسبتهم (51.5%). وقد بلغت نسبة حملة الدكتوراه في العينة (67.7%) والتي شكلت الأغلبية حسب سمة التحصيل الدراسي. بينما كانت غالبية المستجيبين هم من ذوي اللقب العلمي (أستاذ مساعد) ونسبة بلغت (51.5%). في حين أن مدة الخدمة الوظيفية في

الموقع الوظيفي فإن الغالبية من المستجيبين هم ضمن الفئة (1) - مدة البقاء في أي موقع وظيفي قيادي لا يتجاوز خمسة سنوات. أقل من 5 سنوات) وبنسبة بلغت (74.2 %) مما يشير إلى أن

جدول (4): توزيع المستجيبين حسب سماتهم الشخصية

ت	الخصائص	الفئات	العدد	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	53	80.3
		أنثى	13	19.7
2	العمر	25 - أقل من 35 سنة	7	10.6
		35 - أقل من 45 سنة	22	33.3
		45 - أقل من 55 سنة	34	51.5
		55 سنة فأكثر	3	4.6
3	التحصيل الدراسي	ماجستير	22	33.3
		دكتوراه	44	67.7
4	اللقب العلمي	مدرس مساعد	11	16.7
		مدرس	19	28.8
		أستاذ مساعد	34	51.5
		استاذ	2	3.0
5	مدة الخدمة في الموقع الوظيفي	1 - أقل من 5 سنوات	49	74.2
		5 - أقل من 10 سنوات	12	18.2
		10 سنوات فأكثر	5	7.6
		-	66	100

المصدر: إعداد الباحثين تحليل بيانات استمارة الاستبانة.

ثانياً - وصف متغيرات البحث:

وجود مستويات اتفاق مرتفعة تجاه هذا المتغير من قبل المستجيبين. أما على مستوى أبعاد هذا المتغير والمتمثلة بكل من مهارات (التواصل، إدارة الأزمات، التخطيط والتنظيم، الحضور، بناء العلاقات الاجتماعية) فقد بلغت متوسطاتها الحسائية (4.23)، (3.63)، (4.31)، (3.54)، (4.41) وعلى التوالي وبانحرافات معيارية بلغت (0.554)، (0.860)، (0.482)، (0.769)، (0.509) وعلى التوالي، وبنسب معامل توافق بلغت (87%)، (76%)، (89%)، (78%)، (88%) وعلى التوالي، مما يشير إلى أن تركيز العينة المستجيبية ينصب اهتمامها بالدرجة الأولى على مهارة التخطيط والتنظيم ثم تليها مهارة بناء العلاقات الاجتماعية بالأهمية الثانية وجاءت مهارة إدارة الأزمات بالمرتبة الأخيرة من حيث أهميتها وعلى وفق قيم معامل التوافق لتلك الأبعاد.

تم اعتماد مؤشرات الإحصاء الوصفي والمثثلة بكل من المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية لإجابات المستجيبين عن عبارات متغيرات البحث. حيث استخدم معامل التوافق لتحديد مستويات الأهمية للعبارات وملتغيرات البحث وأبعاده والمتدرجة من (أقل من 50 % مستوى ضعيف)، (من 50 % لغاية 70 % مستوى متوسط)، (من 71 % ولغاية 100 % مستوى مرتفع)، حيث كانت نتائج هذا التحليل كما يلي:

1. وصف عبارات متغير المهارات الناعمة: تشير نتائج التحليل في الجدول (4) أن هناك مستويات اتفاق متباينة بين آراء المستجيبين تجاه عبارات هذا المتغير وأبعاده، إذ توضح نتائج الاتفاق على المستوى الكلي لهذا المتغير أن قيمة الوسط الحسائي قد بلغت (4.03) وبانحراف معياري بلغ (0.635) ويدعم ذلك نسبة معامل التوافق التي بلغت (84 %) مما يدل على

جدول (5): المؤشرات الوصفية لعبارات المهارات الناعمة وأبعاده

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل التوافق	مستوى الأهمية
أ. مهارة التواصل					
X1	اعتمد المخاطبة الشفهية لإيصال أفكاره باعتبارها مقدرة كفاءة للتخاطب مع المرؤوسين	4.69	0.377	0.92	مرتفعة
X2	أجد أن مهارة المخاطبة الورقية أو المكتوبة من أفضل وسائل الاتصال مع المرؤوسين	3.88	0.851	0.78	مرتفعة
X3	إن مهارة إيصال الأفكار بطريقة مفهومة إلى المرؤوسين أكثر فاعلية من المهارات الشفهية والمكتوبة	4.01	0.509	0.87	مرتفعة
X4	أفضل إيصال الأفكار بأسلوب التفاعل المتبادل كونه يثير شعور الانجاز لدى المرؤوسين	4.33	0.478	0.89	مرتفعة
المؤشر الكلي لمهارة التواصل					
ب. مهارة إدارة الأزمات					
X5	اعتمد كافة الوسائل المتاحة والممكنة تجاه تحديد أزمات ومشاكل العمل وقيل حدوثها	3.46	0.999	0.71	مرتفعة
X6	أفضل تحليل أزمات العمل إلى عناصر متعددة ليتسنى تحديد جوهر تلك الأزمة ومعالجتها	3.77	0.934	0.75	مرتفعة
X7	أحاول التركيز على المسببات والعوامل التي تؤدي إلى ظهور الأزمات والمشاكل في العمل	4.11	0.505	0.88	مرتفعة
X8	اعتمد الحلول غير المسبوق والمبتكرة في معالجة أزمات ومشاكل العمل	3.18	1.001	0.69	متوسطة
المؤشر الكلي لمهارة إدارة الأزمات					
ت. مهارة التخطيط والتنظيم					
X9	أشارك المرؤوسين في تحديد أهداف العمل القصيرة والبعيدة المدى	4.66	0.333	0.93	مرتفعة
X10	يسهم المرؤوسين في وضع الخطط التنفيذية ذات الصلة بعمل القسم أو الكلية	4.44	0.511	0.88	مرتفعة
X11	أقوم باستشارة المرؤوسين في عمليات تنظيم موارد العمل في القسم أو الكلية	3.87	0.603	0.84	مرتفعة
X12	أجد الدعم من المرؤوسين في القسم والكلية على مراقبة تنفيذ الخطط الموضوعية وتحقيق أهداف العمل	4.28	0.482	0.89	مرتفعة
المؤشر الكلي للتخطيط والتنظيم					
ث. مهارة الحضور					
X13	اعمل على الاصغاء أكثر من توجيه الأوامر للمرؤوسين في التعرف على مشاكل العمل	3.01	0.865	0.71	متوسطة
X14	اعتمد الأسلوب الهادئ وغير الانفعالي في التعامل مع المرؤوسين لكي أبعث الثقة والانطباع الجيد لديهم	3.98	0.608	0.85	مرتفعة
X15	أحدثت مع المرؤوسين بطريقة الحوار والمناقشة المفتوحة من قبل الطرفين	3.41	0.899	0.74	متوسطة
X16	اسعى باستمرار على تبادل معلومات العمل مع المرؤوسين وعدم إخفاء الحقائق ذات الصلة بالعمل	3.77	0.704	0.81	مرتفعة
المؤشر الكلي لمهارة الحضور					
ج. مهارة بناء العلاقات الاجتماعية					
X17	امتلك مهارة التعامل مع كافة المرؤوسين بغض النظر عن خلفياتهم الفكرية والعلمية والثقافية والعرقية	4.68	0.409	0.91	مرتفعة
X18	امتلك مهارة تحفيز المرؤوسين وبما يدفعهم لإنجاز المهام التي أكلفهم بها	4.35	0.667	0.85	مرتفعة
X19	استخدم تنوعاً من استراتيجيات الدافعية تجاه المرؤوسين لإثارة مشاعرهم تجاه تنفيذ العمل	4.12	0.583	0.86	مرتفعة
X20	اعتمد مهارة بناء العلاقات مع المرؤوسين على أسس الانسجام والتوافق الاجتماعي	4.47	0.376	0.92	مرتفعة
المؤشر الكلي لبناء العلاقات الاجتماعية					
المؤشر الكلي لمتغير المهارات الناعمة للقيادة					
		4.03	0.635	0.84	مرتفعة

المصدر: إعداد الباحث حسب نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

2. وصف عبارات متغير الارتجال المنظمي: تشير نتائج الوصف على المستوى الكلي لمتغير الارتجال المنظمي والموضحة في الجدول (6) أن قيمة الوسط الحسابي بلغت (3.63) وانحراف معياري (0.695)، ويدعم ذلك نسبة معامل التوافق التي بلغت (81%) مما يدل على وجود مستويات اتفاق مرتفعة تجاه هذا المتغير من قبل المستجيبين. أما على مستوى أبعاد هذا المتغير والمتمثلة بكل من (العمل بالمتاح، الحدس، الابتكار) فقد بلغت متوسطاتها الحسابية (4.14)، (3.43)، (3.32) وعلى التوالي وانحرافات معيارية بلغت (0.440)، (0.791)، (0.854) وعلى التوالي، وبنسب معامل توافق بلغت (89%)،

(77%)، (74%)، وعلى التوالي مما يشير إلى أن تركيز العينة المستجيبة ينصب أهتمامها بالدرجة الأولى على بُعد العمل بالمتاح وبمستويات مرتفعة، ثم جاء بُعد الحدس بالأهمية الثانية وبمستويات اتفاق مرتفعة، بينما احتل بُعد الابتكار المرتبة الأخيرة وبمستوى أهمية مرتفعة وعلى قيم معامل التوافق لتلك الأبعاد.

جدول (6): المؤشرات الوصفية لعبارات الارتجال المنظمي وأبعاده

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل التوافق	الدرجة
أ. بُعد العمل بالمتاح					
Y1	اعتمد الموارد المتوافرة بمتناول اليد في وضع خطط العمل في القسم أو الكلية	4.01	0.504	0.87	مرتفعة
Y2	أحاول المحافظة على المتاح من موارد العمل بحالة جيدة لاستخدامها عند الحاجة لها	4.22	0.412	0.90	مرتفعة
Y3	اسعى لتحديد الموارد المتاحة للعمل وتحديثها وبما يسهم في التميز لكل من القسم والكلية	4.13	0.468	0.89	مرتفعة
Y4	أعمل باستمرار على حل مشاكل العمل بما هو متاح من موارد في القسم أو الكلية	4.20	0.377	0.91	مرتفعة
	المؤشر الكلي لبُعد العمل بالمتاح	4.14	0.440	0.89	مرتفعة
ب. بُعد الحدس					
Y5	لدي المقدرة على توقع مشاكل العمل قبل حدوثها	3.06	0.934	0.69	متوسطة
Y6	أستطيع من خلال قدراتي الذاتية تمييز الأفراد ذوي المواهب والقدرات المتميزة عن الأفراد العاديين	3.90	0.701	0.82	مرتفعة
Y7	أتمكن من تحسس المخالطات التي تسهم في تطوير الكلية (أو القسم) التي أتولى قيادتها	3.57	0.898	0.75	مرتفعة
Y8	أحاول دائماً استباق القيادات في الكليات الأخرى (أو الأقسام) في اقتناص الفرص التي تدعم سمعة الكلية (أو القسم)	3.19	0.931	0.71	مرتفعة
	المؤشر الكلي لبُعد الحدس	3.43	0.791	0.77	مرتفعة
ت. بُعد الابتكار					
Y9	أسعى دائماً لتنفيذ مهام العمل بأساليب خارجة عن السياقات المتعارف عليها في القسم أو الكلية	3.04	0.991	0.67	متوسطة
Y10	أجد أن الابتكار في العمل يمثل قدرة ذات قيمة لكل من القسم والكلية	4.12	0.454	0.89	مرتفعة
Y11	أحاول ابتكار ممارسات جديدة في العمل باعتبارها وسائل تطويرية للقسم أو الكلية	3.11	0.955	0.69	متوسطة
Y12	اعتمد استخدام موارد العمل بطريقة مبتكرة وهادفة لتحسين طريقة العمل في القسم أو الكلية	3.00	1.017	0.66	متوسطة
	المؤشر الكلي لبُعد الابتكار	3.32	0.854	0.74	مرتفعة
	المؤشر الكلي لمتغير الارتجال المنظمي	3.63	0.695	0.81	مرتفعة

المصدر: إعداد الباحث حسب نتائج التحليل الاحصائي (SPSS).

ثالثاً- اختبار فرضية الارتباط

الناعمة للقيادة والارتجال المنظمي ، وبالتالي فهذا يدل على أنه كلما تطورت المهارات الناعمة لدى القيادات الإدارية في الجامعة المستجيبة أدى ذلك إلى زيادة نجاح تلك القيادات في عمليات الارتجال المنظمي والتي تؤديها في أثناء عملها بالجامعة. أي أن الكليات المستجيبة إذا ما أرادت أن تحسن وتطور قدراتها في الارتجال المنظمي فعليها أن تعمل على اكتساب وتنمية المهارات الناعمة لقياداتها الإدارية.

2. الارتباط على المستوى الجزئي: تشير النتائج في الجدول (7) إلى قيم معاملات الارتباط حسب المؤشر الجزئي، إذ تبين

توضح الفقرات التالية نتائج تحليل الارتباط وعلى المستوى الكلي بين متغيرات البحث الرئيسة وكذلك على المستوى الجزئي بين أبعاد تلك المتغيرات:

1. الارتباط على المستوى الكلي: تشير النتائج في الجدول (7) إلى قيمة الارتباط حسب المؤشر الكلي، إذ تبين وجود علاقة معنوية وموجبة بين متغير المهارات الناعمة للقيادة وبين متغير الارتجال المنظمي والتي بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.635) وعند مستوى (0.00) وهي قيمة جيدة تشير لأهمية العلاقة بينهما، مما يشير إلى أن هناك تلازماً إيجابياً بين المهارات

مهارة التخطيط والتنظيم والارتجال المنظمي لدى العينة المستجيبة)، والقبول بالفرضية البديلة والتي تنص على أنه (توجد علاقات معنوية ذات دلالة إحصائية بين مهارة التخطيط والتنظيم والارتجال المنظمي لدى العينة المستجيبة).

ث. وجود علاقات معنوية بين أبعاد متغير المهارات الناعمة للقيادة وبين متغير الارتجال المنظمي، إذ كانت أعلى قيمة لمعامل الارتباط بين مهارة الحضور ومتغير الارتجال المنظمي والتي بلغت (0.604) وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يدل على أنه كلما تحسنت مهارة الحضور لدى القيادات الإدارية في الكليات المستجيبة كلما أسهم ذلك في تطوير قدراتها في الارتجال المنظمي. مما يشير إلى رفض فرضية العدم والتي تنص على أنه (لا توجد علاقات معنوية ذات دلالة إحصائية بين مهارة الحضور والارتجال المنظمي لدى العينة المستجيبة)، والقبول بالفرضية البديلة والتي تنص على أنه (توجد علاقات معنوية ذات دلالة إحصائية بين مهارة الحضور والارتجال المنظمي لدى العينة المستجيبة).

ج. وجود علاقة معنوية بين مهارة بناء العلاقات الاجتماعية وبين متغير الارتجال المنظمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.376) وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يدل على أنه كلما تحسنت مهارة بناء العلاقات الاجتماعية لدى القيادات الإدارية في الكليات المستجيبة كلما أسهم ذلك في تطوير قدراتها في الارتجال المنظمي. مما يشير إلى رفض فرضية العدم والتي تنص على أنه (لا توجد علاقات معنوية ذات دلالة إحصائية بين مهارة بناء العلاقات الاجتماعية والارتجال المنظمي لدى العينة المستجيبة)، والقبول بالفرضية البديلة والتي تنص على أنه (توجد علاقات معنوية ذات دلالة إحصائية بين مهارة بناء العلاقات الاجتماعية والارتجال المنظمي لدى العينة المستجيبة).

وجود علاقات معنوية وموجبة وبين كافة أبعاد متغيرات البحث وكما يلي:

أ. وجود علاقة معنوية بين مهارة التواصل وبين متغير الارتجال المنظمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.505) وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يدل على أنه كلما تحسنت مهارة التواصل لدى القيادات الإدارية في الكليات المستجيبة كلما أسهم ذلك في تطوير قدراتها في الارتجال المنظمي. مما يشير إلى رفض فرضية العدم والتي تنص على أنه (لا توجد علاقات معنوية ذات دلالة إحصائية بين مهارة التواصل والارتجال المنظمي لدى العينة المستجيبة)، والقبول بالفرضية البديلة والتي تنص على أنه (توجد علاقات معنوية ذات دلالة إحصائية بين مهارة التواصل والارتجال المنظمي لدى العينة المستجيبة).

ب. تبين أن أقل قيمة لمعامل الارتباط بين أبعاد متغير المهارات الناعمة للقيادة وبين متغير الارتجال المنظمي، كانت بين مهارة إدارة الازمات ومتغير الارتجال المنظمي والتي بلغت (0.292) وعند مستوى معنوية (0.05)، مما يدل على أنه كلما تحسنت مهارة إدارة الازمات لدى القيادات الإدارية في الكليات المستجيبة كلما أسهم ذلك في تطوير قدراتها في الارتجال المنظمي. مما يشير إلى رفض فرضية العدم والتي تنص على أنه (لا توجد علاقات معنوية ذات دلالة إحصائية بين مهارة إدارة الازمات والارتجال المنظمي لدى العينة المستجيبة)، والقبول بالفرضية البديلة والتي تنص على أنه (توجد علاقات معنوية ذات دلالة إحصائية بين مهارة إدارة الازمات والارتجال المنظمي لدى العينة المستجيبة).

ت. وجود علاقة معنوية بين مهارة التخطيط والتنظيم وبين متغير الارتجال المنظمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.545) وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يدل على أنه كلما تحسنت مهارة التخطيط والتنظيم لدى القيادات الإدارية في الكليات المستجيبة كلما أسهم ذلك في تطوير قدراتها في الارتجال المنظمي. مما يشير إلى رفض فرضية العدم والتي تنص على أنه (لا توجد علاقات معنوية ذات دلالة إحصائية بين

جدول (7): قيم الارتباط بين متغيرات البحث وأبعاده

المتغيرات وأبعادها	بُعد العمل بالمتاح	بُعد الحدس	بُعد الابتكار	الارتجال المنظمي
مهارة التواصل	** 0.444	** 0.466	** 0.487	** 0.505
مهارة إدارة الأزمات	** 0.386	** 0.550	* 0.248	* 0.292
مهارة التخطيط والتنظيم	** 0.507	** 0.535	** 0.354	** 0.376
مهارة الحضور	** 0.728	** 0.770	** 0.411	** 0.604
مهارة بناء العلاقات الاجتماعية	** 0.704	** 0.679	** 0.464	** 0.545
المهارات الناعمة للقيادة	** 0.741	** 0.712	** 0.393	** 0.635

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الاحصائي (SPSS). * معنوية عند مستوى (0.05)،

** معنوية عند مستوى (0.01)

ومن نتائج تحليل العلاقات والتي تم استعراضها سابقاً يمكن رفض فرضية العدم التي تنص على أنه (لا توجد علاقات معنوية ذات دلالة إحصائية بين المهارات الناعمة للقيادة والارتجال المنظمي لدى العينة المستجيبة)، والقبول بالفرضية البديلة والتي تنص على أنه (توجد علاقات معنوية ذات دلالة إحصائية بين المهارات الناعمة للقيادة والارتجال المنظمي لدى العينة المستجيبة).

رابعاً- اختبار فرضية التأثير

نتناول في الفقرة الحالية النتائج الميدانية لتأثير متغير المهارات الناعمة للقيادة في الارتجال المنظمي وذلك باعتماد تحليل الإندثار البسيط، إذ تشير المعطيات إلى الآتي:

1. التأثير على المستوى الكلي: توضح النتائج في الجدول (8) التأثير على المستوى الكلي والتي تشير إلى وجود تأثير معنوي لمتغير المهارات الناعمة للقيادة في الارتجال المنظمي وذلك

استناداً إلى قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (19.872) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.991) وبدرجات حرية (1، 64)، ويؤكد ذلك قيمة مستوى المعنوية المحسوبة والتي بلغت (0.000) وهي تقل كثيراً عن قيمة مستوى المعنوية الافتراضي للبحث والبالغة (0.05). كما تبين أن القيمة التفسيرية لمعامل التحديد R^2 بلغت (0.403)، مما يدل على أن المهارات الناعمة للقيادة تفسر ما نسبته (40.3%) من التغيرات الحاصلة في الارتجال المنظمي، أما بقية النسبة فتفسرها عوامل أخرى لم يتناولها الباحث في بحثه الحالي. مما يستنتج منه أن هناك دوراً ذي أهمية كبيرة للمهارات الناعمة التي تمتلكها القيادة الإدارية في جامعة دهوك وكليتها في تحقيق مستويات عالية من الارتجال المنظمي وبالتالي تحقيق النجاح في الكليات والأقسام التي تقودها.

جدول (8): التأثير على المستوى الكلي

النموذج حسب المؤشر الكلي	R ²	F المحسوبة	F الجدولية	sig.
المهارات الناعمة للقيادة	0.403	19.872	3.991	0.000

المصدر: إعداد الباحث حسب نتائج التحليل الاحصائي (SPSS).

أ. وجود تأثير معنوي وذو دلالة إحصائية لبُعد مهارة التواصل في الارتجال المنظمي وذلك حسب قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (4.404)، إذ تُعد هذه القيمة معنوية كونها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.667) وبدرجة حرية (65) وبدلالة مستوى

2. التأثير على المستوى الجزئي: توضح النتائج في الجدول (9) التأثير على المستوى الجزئي لكل بُعد من أبعاد المهارات الناعمة في متغير الارتجال المنظمي والتي تشير إلى الآتي:

يوجد تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لمهارة التخطيط والتنظيم في الارتجال المنظمي لدى العينة المستجيبة)، والقبول بالفرضية البديلة والتي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لمهارة التخطيط والتنظيم في الارتجال المنظمي لدى العينة المستجيبة).

ث. وجود تأثير معنوي وذي دلالة إحصائية لُبعد مهارة الحضور في الارتجال المنظمي وذلك حسب قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (4.636)، إذ تُعد هذه القيمة معنوية كونها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.667) وبدرجة حرية (65) وبدلالة مستوى المعنوية المحسوبة والتي بلغت (0.000) وهي تزيد عن مستوى المعنوية الافتراضي للبحث والبالغة (0.05)، مما يؤكد على أن القيادات الإدارية المستجيبة لديها مستويات جيدة من مهارات الحضور أو الكاريزما والضرورية من اجل التنفيذ الناجح للارتجال المنظمي. مما يشير إلى رفض فرضية العدم والتي تشير إلى أنه (لا يوجد تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لمهارة الحضور في الارتجال المنظمي لدى العينة المستجيبة)، والقبول بالفرضية البديلة والتي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لمهارة الحضور في الارتجال المنظمي لدى العينة المستجيبة).

ج. وجود تأثير معنوي وذي دلالة إحصائية لُبعد مهارة بناء العلاقات الاجتماعية في الارتجال المنظمي وذلك حسب قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (4.435)، إذ تُعد هذه القيمة معنوية كونها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.667) وبدرجة حرية (65) وبدلالة مستوى المعنوية المحسوبة والتي بلغت (0.000) وهي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للبحث والبالغة (0.05)، مما يؤكد على الأهمية الكبيرة لوجود مهارة بناء العلاقات الاجتماعية لدى القيادات الإدارية المستجيبة من اجل التنفيذ الناجح للارتجال المنظمي. مما يشير إلى رفض فرضية العدم والتي تشير إلى أنه (لا يوجد تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لمهارة بناء العلاقات الاجتماعية في الارتجال المنظمي لدى العينة المستجيبة)، والقبول بالفرضية البديلة والتي تنص على أنه (يوجد

المعنوية المحسوبة والتي بلغت (0.000) وهي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للبحث والبالغة (0.05)، مما يؤكد على الأهمية الكبيرة لوجود مهارة التواصل لدى القيادات الإدارية المستجيبة من اجل التنفيذ الناجح للارتجال المنظمي. مما يشير إلى رفض فرضية العدم والتي تشير إلى أنه (لا يوجد تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لمهارة التواصل في الارتجال المنظمي لدى العينة المستجيبة)، والقبول بالفرضية البديلة والتي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لمهارة التواصل في الارتجال المنظمي لدى العينة المستجيبة).

ب. وجود تأثير معنوي وذي دلالة إحصائية لُبعد مهارة إدارة الأزمات في الارتجال المنظمي وذلك حسب قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (2.012)، إذ تُعد هذه القيمة معنوية كونها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.667) وبدرجة حرية (65) وبدلالة مستوى المعنوية المحسوبة والتي بلغت (0.048) وهي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للبحث والبالغة (0.05)، مما يؤكد على أن القيادات الإدارية المستجيبة تمتلك مستويات جيدة من المهارات اللازمة لإدارة الأزمات والضرورية من اجل التنفيذ الناجح للارتجال المنظمي. مما يشير إلى رفض فرضية العدم والتي تشير إلى أنه (لا يوجد تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لمهارة إدارة الأزمات في الارتجال المنظمي لدى العينة المستجيبة)، والقبول بالفرضية البديلة والتي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لمهارة إدارة الأزمات في الارتجال المنظمي لدى العينة المستجيبة).

ت. وجود تأثير معنوي وذي دلالة إحصائية لُبعد مهارة التخطيط والتنظيم في الارتجال المنظمي وذلك حسب قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (2.711)، إذ تُعد هذه القيمة معنوية كونها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.667) وبدرجة حرية (65) وبدلالة مستوى المعنوية المحسوبة والتي بلغت (0.009) وهي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للبحث والبالغة (0.05)، مما يؤكد على الأهمية الكبيرة لوجود مهارة التخطيط والتنظيم لدى القيادات الإدارية المستجيبة من اجل التنفيذ الناجح للارتجال المنظمي. مما يشير إلى رفض فرضية العدم والتي تشير إلى أنه (لا

معنوي ذي دلالة إحصائية للمهارات الناعمة للقيادة في الارتجال المنظمي لدى العينة المستجيبة)، والقبول بالفرضية البديلة والتي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية للمهارات الناعمة للقيادة في الارتجال المنظمي لدى العينة المستجيبة).

تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لمهارة بناء العلاقات الاجتماعية في الارتجال المنظمي لدى العينة المستجيبة). ومن نتائج تحليل علاقات التأثير والتي تم استعراضها سابقاً يمكن رفض فرضية العدم والتي تنص على أنه (لا يوجد تأثير

جدول (9): التأثير على المستوى الجزئي

sig.	t الجدولية	الارتجال المنظمي			المؤشر الجزئي	النموذج حسب
		t المحسوبة	B ₁	B ₀		
0.000	1.667	4.404	0.482	1.352	التواصل	
0.048		2.012	0.244	3.025	إدارة الأزمات	
0.009		2.711	0.321	2.815	التخطيط والتنظيم	
0.000		4.636	0.501	2.418	الحضور أو الكاريزما	
0.000		4.435	0.485	2.237	بناء العلاقات الاجتماعية	

المصدر: إعداد الباحث حسب نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

تحسنت مهارة إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في الكليات المستجيبة كلما أسهم ذلك في تطوير قدراتها في الارتجال المنظمي.

5. يستنتج أنه كلما تحسنت المهارات الناعمة لدى القيادات الإدارية لدى العينة المستجيبة كلما أسهم ذلك في زيادة اعتمادها على بُعد العمل بالمتاح. وأنه كلما تحسنت المهارات الناعمة لدى القيادات الإدارية في الكليات المستجيبة كلما أسهم ذلك في تحسين وتطوير بُعد الابتكار لديها.

6. يمكن الاستنتاج أن هناك دوراً ذي أهمية كبيرة للمهارات الناعمة التي تمتلكها القيادة الجامعية في تحقيق مستويات عالية من الارتجال المنظمي وبالتالي تحقيق النجاح للوحدات ولكليات والأقسام التي تقودها.

7. تبين وجود تأثير معنوي لكل من أبعاد متغير المهارات الناعمة للقيادة الإدارية والممثلة بكل من مهارات الاتصال، إدارة الأزمات، التخطيط والتنظيم، الحضور أو الكاريزما، وبناء العلاقات الاجتماعية في متغير الارتجال المنظمي مما يؤكد أن العينة المستجيبة تعتمد تلك الأبعاد في ممارستها للارتجال المنظمي.

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

1. تبين وجود مستويات متباينة لأراء العينة المستجيبة تجاه وصف كل من المهارات الناعمة للقيادة الإدارية والارتجال المنظمي، كذلك تبين وجود مستويات متباينة من الأهمية بين أبعاد كل من متغيري البحث والتي تراوحت بين المستويات المرتفعة والمتوسطة.

2. ظهر أن هناك تلازماً إيجابياً بين المهارات الناعمة للقيادة والارتجال المنظمي، مما يدل على أنه كلما تطورت المهارات الناعمة لدى القيادات الإدارية المستجيبة أدى ذلك إلى زيادة نجاح تلك القيادات في عمليات الارتجال المنظمي والتي تؤديها في أثناء عملها بالجامعة. أي أن الجامعة المستجيبة وكلياتها إذا ما أرادت أن تحسن وتطور قدراتها في الارتجال المنظمي فعليها أن تعمل على اكتساب وتنمية المهارات الناعمة لقياداتها الإدارية.

3. تبين أن أفراد العينة من القيادات الإدارية في الجامعة وكلياتها لديهم مستويات متوسطة في اعتماد الحلول غير المسبقة والمبتكرة في معالجة أزمات ومشاكل العمل الطارئة.

4. يمكن الاستنتاج بأنه كلما تحسنت مهارة الحضور أو الكاريزما لدى القيادات الإدارية لدى العينة المستجيبة كلما أسهم ذلك في تطوير قدراتها في الارتجال المنظمي. وكذلك تبين أنه كلما

ثانياً - المقترحات

ب. الانترنت

– الدوسري، محمد سعد حويل، 2016، المهارات الناعمة،
<http://www.new-educ.com>

ثانياً: المصادر باللغة الأنكليزية

A. Periodicals

- Awan, M. H.; Ahmed K.; and Zulqarnain W., 2015, Impact of Project Manager's Soft Leadership Skills on Project Success, Journal of Poverty, Investment and Development, An International Peer-reviewed Journal, Vol.8.
- Borko, H., and Livingston, C., 1989, Cognition and improvisation: Differences in mathematics instruction by expert and novice teachers, American Educational Research Journal, 26: 473-498.
- 3. Brown, S. L., and Eisenhardt, K. M., 1997, Product development: Past research, present findings, and future directions. Academy of Management Review, 20: 343-378.
- Crossan, M., and Sorrenti, M., 1997, Making sense of improvisation., Advances in strategic management, Vol. 14: 155-180. Ngang, T. K., 2012, Leadership Soft Skills, Sociology Study, April, Volume 2, Number 4.
- Moorman, E. C., and Miner, A. S., Organizational Improvisation and Organizational Memory, Academy of Management Review 1998, Vol. 23, No. 4, 698-723.
- Sawyer, K., 1992, Improvisational creativity: An analysis of jazz performance. Creativity Research Journal, 5: 253- 263.
- Perry, L. T., 1991, Strategic improvising: How to formulate and implement competitive strategies in concert. Organization Dynamics, 19: 51-64.
- Van Bilsen. G., 2010, Leading Organizational Improvisation: AN Exploration of the Influence of Leadership Style on Organizational Improvisation, Master's thesis in Business Administration, TSM Business School.
- Wang, E., Chou, H.W.; and Jiang, J., 2005. The impacts of charismatic leadership style on team cohesiveness and overall performance during ERP implementation. International Journal of Project Management 23(3), 173-180.
- Weick, K. E., 1996, Drop your tools: An allegory for organizational studies, Administrative Science Quarterly, 41: 301-313.

1. ضرورة الاهتمام بتطوير المهارات الناعمة بشكل عام لدى القيادات الإدارية بالذات في الجامعة المستجيبية وكلياتها إذ أن المهارات الصلبة للقيادة كمهارات التقنية لا تكفي لممارسة الدور القيادي في الكليات والأقسام العلمية التي يديرها.
2. من الضروري أن يتم اختيار القيادات الإدارية في الجامعة المستجيبية وكلياتها على وفق السمات اللازمة لممارسة الدور القيادي في المواقع الوظيفية التي يكلفون بها ومن أهم تلك السمات والمهارات هي مهارة الحضور أو الكاريزما.
3. نقترح أن يعمل أفراد العينة من القيادات الإدارية في الجامعة وكلياتها اعتماد الحلول غير المسبوقة والمبتكرة في معالجة أزمات ومشاكل العمل كونها ضرورية في مواجهة الحالات الطارئة والتي تتطلب مستويات عالية من الاحتمال المنظمي.
4. ضرورة قيام القيادات الإدارية في الكليات والأقسام والفروع العلمية بالاستفادة من أبعاد البحث الحالي في عملهم القيادي وذلك لاكتساب المعرفة النظرية والنتائج الميدانية لمعالجة المواقف والحالات الطارئة التي تتطلب سرعة اتخاذ القرارات الصائبة لمواجهة تلك المواقف.
5. ضرورة العمل على تنمية قدرات الحس والابتكار لدى العينة المستجيبية من القيادات الإدارية في الجامعة المستجيبية وكلياتها والتي أشرت نتائج البحث انها جاءت بمستويات أقل أهمية من باقي أبعاد متغير الاحتمال المنظمي، مما لا يسمح لها بمنافسة القيادات في الجامعات الأهلية والتي تركز عليها هذه الأخيرة في عملها.

المصادر

أولاً: المصادر باللغة العربية

أ. الكتب:

- أبوحطب، فؤاد وصادق، آمال، 1994، علم النفس التربوي، الطبعة الرابعة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- العياصرة، وليد رفيع، 2011، التفكير الناقد واستراتيجيات تعليمه، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

- 6. Robles, Marcel, 2012, Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace.

C- Internet

- Abdi, Abbas, 2012, Good negotiation skills can give your career a boost, <http://www.mystarjob.com/articles>.
2. Investopedia, 2014, Hard skills, Retrieved from <http://www.investopedia.com/terms/h/hard-skills.asp>.
- Shi, Q., Chen, J., 2006. The Human Side of Project Management – Leadership Skills, available at <http://www.pmi.org/Knowledge-Center/Research-Completed-Research>.

B. Books

- 1. Andrews Jane and Higson Helen, 2010, Graduate Employability, 'Soft Skills' Versus 'Hard' Business Knowledge.
- 2. Cottrell, S., 1999, The study skills handbook. London: Macmillan press Ltd.
- 3. Mangham, I. L., 1986, Power and performance in organizations: An exploration of executive process. Oxford, Basil Blackwell, England.
- 4. Preston, A., 1991, Improvising order. In I. L. Mangham (Ed.), Organization analysis and development, Wiley & Sons Publishing, New York, USA.
- 5. Roa, M. S., 2012, Myths and truths About Soft Skills, American Society for Training & Development, USA.



جامعة دهوك
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الاعمال

السادة المحترمون.

الموضوع/ استمارة استبانة

تحية طيبة ...

نشكر تعاونكم مع الباحث في تخصيص جزءاً من وقتكم الثمين في الإجابة على فقرات الاستبانة التي بين أيديكم، والتي اعدت لغرض قياس متغيرات البحث الموسوم (المهارات الناعمة للقيادة وانعكاساتها في الارتجال المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك). وثقتي كبيرة في حرصكم على الإجابة بموضوعية تامة على جميع فقرات هذه الاستبانة. أرجوا التفضل بملاء فقرات الاستبانة نظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية في مهامكم الوظيفية وعمقكم العلمي، بحيث يسهم في تحقيق أهداف هذه الدراسة، علماً بأنه سيتم التعامل مع إجاباتكم بسرية تامة خدمة لأهداف البحث العلمي ولكم فائق الاحترام والتقدير.

الباحث

شيرزاد طه ميرو

مدرس مساعد

فقرات الاستبيان

أولاً: المعلومات الشخصية:

يرجى وضع علامة (X) في الاختيار المناسب لمعلوماتك الشخصية:

1. الجنس: () ذكر () أنثى.
2. العمر: () 25 - أقل من 35 سنة. () 35 - أقل من 45 سنة. () 45 - أقل من 55 سنة. () 55 سنة فأكثر.
3. التحصيل الدراسي: () ماجستير. () دكتوراه.
4. اللقب العلمي: () مدرس مساعد. () مدرس. () أستاذ مساعد. () أستاذ.
5. مدة الخدمة في الموقع الوظيفي: () 1 أقل من 5 سنة. () 5 أقل من 10 سنة. () 10 سنة فأكثر.

ثانياً: المهارات الناعمة:

ت	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
1. مهارة التواصل						
X1	اعتمد المحاطبة الشفهية لإيصال أفكارى باعتبارها مقدرة كفاءة للتخاطب مع المرؤوسين					
X2	أحد أن مهارة المحاطبة الورقية أو المكتوبة من أفضل وسائل الاتصال مع المرؤوسين					
X3	إن مهارة إيصال الأفكار بطريقة مفهومة إلى المرؤوسين أكثر فاعلية من المهارات الشفهية والمكتوبة					
X4	أفضل إيصال الأفكار بأسلوب التفاعل المتبادل كونه يثير شعور الانجاز لدى المرؤوسين					
2. مهارة إدارة الأزمات						
X5	اعتمد كافة الوسائل المتاحة والممكنة تجاه تحديد أزمات ومشاكل العمل وقبل حدوثها					
X6	أفضل تحليل أزمات العمل إلى عناصر متعددة ليتسنى تحديد جوهر تلك الأزمة ومعالجتها					
X7	أحاول التركيز على المسببات والعوامل التي تؤدي إلى ظهور الازمات والمشاكل في العمل					
X8	اعتمد الحلول غير المسبوقة والمبتكرة في معالجة أزمات ومشاكل العمل					
3. مهارة التخطيط والتنظيم						
X9	أشارك المرؤوسين في تحديد أهداف العمل القصيرة والبعيدة المدى					
X10	يسهم المرؤوسين في وضع الخطط التنفيذية ذات الصلة بعمل القسم أو الكلية					
X11	أقوم باستشارة المرؤوسين في عمليات تنظيم موارد العمل في القسم أو الكلية					
X12	أحد الدعم من المرؤوسين في القسم والكلية على مراقبة تنفيذ الخطط الموضوعية وتحقيق أهداف العمل					
4. مهارة الحضور أو الكاريزما						
X13	اعمل على الإصغاء أكثر من توجيه الأوامر للمرؤوسين في التعرف على مشاكل العمل					
X14	اعتمد الأسلوب الهادئ وغير الانفعالي في التعامل مع المرؤوسين لكي أبعث الثقة والانطباع الجيد لديهم					
X15	أحدث مع المرؤوسين بطريقة الحوار والمناقشة المفتوحة من قبل الطرفين					
X16	اسعى باستمرار على تبادل معلومات العمل مع المرؤوسين وعدم إخفاء الحقائق ذات الصلة بالعمل					
5. مهارة بناء العلاقات الاجتماعية						
X17	امتلك مهارة التعامل مع كافة المرؤوسين بغض النظر عن خلفياتهم الفكرية والعلمية والثقافية والعرقية					
X18	امتلك مهارة تحفيز المرؤوسين وبما يدفعهم لإنجاز المهام التي أكلفهم بها					
X19	استخدم تنوعاً من استراتيجيات الدافعية تجاه المرؤوسين لإثارة مشاعرهم تجاه تنفيذ العمل					
X20	اعتمد مهارة بناء العلاقات مع المرؤوسين على أسس الانسجام والتوافق الاجتماعي					

ثالثاً- الارتجال المنظمي:

ت	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
1. العمل بالمتاح						
Y1	اعتمد الموارد المتوافرة بمتناول اليد في وضع خطط العمل في القسم أو الكلية					
Y2	أحاول المحافظة على المتاح من موارد العمل بحالة جيدة لاستخدامها عند الحاجة لها					
Y3	اسعى لتجديد الموارد المتاحة للعمل وتحديثها وبما يسهم في التميز لكل من القسم والكلية					
Y4	أعمل باستمرار على حل مشاكل العمل بما هو متاح من موارد في القسم أو الكلية					
2. الحدس						
Y5	لدي المقدرة على توقع مشاكل العمل قبل حدوثها					
Y6	أستطيع من خلال قدراتي الذاتية تمييز الأفراد ذوي المواهب والقدرات المتميزة عن الأفراد العاديين					
Y7	أتمكن من تحسس المجالات التي تسهم في تطوير الكلية (أو القسم) التي أتولى قيادتها					
Y8	أحاول دائما استباق القيادات في الكليات الأخرى (أو الأقسام) في اقتناص الفرص التي تدعم سمعة الكلية (أو القسم)					
3. الابتكار						
Y9	أسعى دائماً لتنفيذ مهام العمل بأساليب خارجة عن السياقات المتعارف عليها في القسم أو الكلية					
Y10	أجد أن الابتكار في العمل يمثل قدرة ذات قيمة لكل من القسم والكلية					
Y11	أحاول ابتكار ممارسات جديدة في العمل باعتبارها وسائل تطويرية للقسم أو الكلية					
Y12	اعتمد استخدام موارد العمل بطريقة مبتكرة وهادفة لتحسين طريقة العمل في القسم أو الكلية					

پوختنه

ئارمانجا قهكولينئ زانينا شيانئ هير بين سهركردهبين كارگيرى به و رولئ وان د بريارين ريكر اوئ بريكا وهگر تتا بوچونين نمونه بهكئ ژ سهركردين كارگيرى ل ژمارهكا كوليژين زانكوي دهوك، و هه وهسا راپرسبهك هاته بهلافكرن بو كومكرنا پيزانينا ژ لايئ مهيدانى قه، و قهبارا نمونا (66) كهس بون ژ راگر و هاريكارين راگرا وسهروك بهش و بهرپرستين بهكين كارگيرى، وگهلهك ريكين نامارى هاتته بكارئينان ژ بو ههليژارتتا پيش بينين قهكولينئ و دياركرنا جورئ پهيوهنديئ دناقبهرا كارينتهرين قهكولينئ.

وگرنگترين دهئه نجامين قهكولين گههشتيه ئهوه كو ههبوونا پهيوهنديهكا ئهرينى دناقبهرا شيانئ هير نهوين لدهف سهركردا ههين ودناقبهرا شيانئ وان ل بريارين ريكر اووا وچارهسهكرنا ئاريشا وههلويستئ بهز ، وقهكولينئ هژمارهكا پيشنياران دياركرينه و گرنگترين پيشنيار نهوه كو تاكين نمونهيئ ژ سهركردين كارگيرى ل زانكويئ و كوليژين وي پشتهستئ لسهر چارهسهكرنا نه پيشنيكري و چارهسهكرنا قهيران وئاريشين كاري و ژ پيدقپانه روبهرووي بارئ نهئاسايي و تهنگاقيان و دهيته داخوازكرن لسهر ئاستئ بلند ژ بريارين ريكر اووي ووشه : شيانئ هير ، شيانئ پهيوهنديكرنئ ، شيانئ چارهسهكرنا نهنگاقيان ، شيانئ پلان دانا و ريكرستن ، شيانئ پهيوهنديين جفاكي ، بريار دارين ريكر اووان .

ABSTRACT

This research aims to identify the soft skills of the administrative leaderships and their impact on organizational improvisation; through a sample of the administrative leadership in some of the colleges at the University of Duhok. A questionnaire was used to collect data in the field. The sample consisted of (66) individuals, including Deans of the Colleges, Assistants Deans, Heads of Departments, and Head of administrative units.

Numerous statistical methods were used to test hypotheses of this research, and to explore the nature of the correlation between the variables of the research. The findings of the research revealed of a positive correlation between soft skills of leaders and his or her ability to solve the organizational improvisation problems, which need instant solution.

The research put a number of suggestions, the most important of which was the need to develop and find new crisis management skills and charismatic skills of the administrative leaders at the university and its colleges used in the sample, because it is one of the most important necessities to face the emergency cases which needs high levels of the organizational improvisation.