



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

السلوك الإبداعي وتأثيره في تعزيز البراعة التسويقية

دراسة تحليلية لآراء عينة من الكوادر الطبية والتمريضية في مستشفى الشهيد د.
فيروز العام في واسط .

رسالة مقدمة إلى

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في
علوم إدارة الأعمال

تقدمت بها

أم البنين جبار ندوش علي

بإشراف

أ.م. د عبد الحسين جاسم الأسدي

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا

صدق الله العلي العظيم

سورة طه: الآية 114



إقرار الأستاذ المشرف

أشهدُ أنّ إعداد هذه الرسالة (السلوك الإبداعي وتأثيره في تعزيز البراعة التسويقية - دراسة تحليلية لأراء عينة من الكوادر الطبية والتمريضية في مستشفى الشهيد د. فيروز العام في واسط) جرى تحت إشرافي في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال.



التوقيع :
أم. د عبد الحسين جاسم الأسدي

توصية رئيس القسم

بناءً على توصية المشرف أرفع هذه الرسالة للمناقشة



التوقيع :
الأستاذ فؤاد حمودي العطار



إقرار الخبر اللغوي

اشهدُ أنّ رسالة الماجستير الموسومة " السلوك الإبداعي وتأثيره في تعزيز البراعة التسويقية – دراسة تحليلية لآراء عينة من الكوادر الطبية والتمريضية في مستشفى الشهيد د. فيروز العام في واسط"، قد جرت مراجعتها من الناحية اللغوية بحيث أصبحت بأسلوب علمي سليم خالٍ من الأخطاء اللغوية ولأجله وقعت .



التوقيع:

الاسم: م. د. ماجد كامل البدري



إقرار الخبير الإحصائي

أشهدُ أنّ رسالة الماجستير الموسومة " السلوك الإبداعي وتأثيره في تعزيز البراعة التسويقية – دراسة تحليلية لآراء عينة من الكوادر الطبية والتمريضية في مستشفى الشهيد د. فيروز العام في واسط"، قد جرت مراجعتها من الناحية الإحصائية وبذلك أصبحت مؤهلة للمناقشة .



التوقيع:

الاسم: أ.م. د. مشتاق كريم عبد الرحيم



إقرار لجنة المناقشة

نحن أعضاء لجنة المناقشة الموقعين أدناه نشهدُ أننا اطلعنا على هذه الرسالة الموسومة " السلوك الإبداعي وتأثيره في تعزيز البراعة التسويقية – دراسة تحليلية لآراء عينة من الكوادر الطبية والتمريضية في مستشفى الشهيد د. فيروز العام في واسط " المقدمة من قبل الطالبة (أم البنين جبار ندوش علي) بوصفها جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال وبعد إجراء المناقشة وجد أنها مستوفية لمتطلبات الشهادة وعليه نوصي بقبول الرسالة بتقدير (امتياز).

أم. د. حسين حريجة غالي
(عضواً)

أ. فؤاد حمودي عباده العطار
(رئيساً)

أم. د. عبد الحسين جاسم محمد
(عضواً ومشرفاً)

أم. د. حسن جبر علوان
(عضواً)



الإهداء

إلى ناصر الحق وأمل المستضعفين ومخلص الأرض من جور المستكبرين صاحب القسط العدل صاحب الأمر عجل الله تعالى ظهوره . . .

إلى من جادوا بأقصى غاية الجود فسقت دماءهم الزاكايات شجرة العلم تبتغى ثمار العلماء أيامهم مهندس الانتصارات وقائدها أبو مهدي (الشهداء السعداء) .

إلى رجال الله من لبوا فتوى العز والكرامة فحفظوا الأرض والعرض والمقدسات . (حشدنا المقدس)

الذين يحملانني قلبيهما العطوفين مذحملي صلبه ورحمها بل من قبل ذلك (والدي الحبيبين)

إلى من حملتهم أوسمة فخر واعتزاز . . نبض حياتي (أخوتي وأخواتي)

أهدي رسالتي هذه



شكر وعرفان

بعد حمدِ تعالى حمداً له أول وليس له آخر أحمدُهُ تعالى على ما أمدني به من نعمة الإيمان بقدرته،
وعزيمةً منحتني القوة والصبر على الإنجاز والتواصل ...

في الوقت الذي ينتهي فيه الباحث من إعداد هذه الرسالة يتقدم بالعهد وفاءً وبالجميل اعترافاً وما يتطلبه
الوفاء والعرفان بالجميل من مشاعر الود والعرفان أصدقها، وبالشكر والتقدير أوفره ، إلى أ.م . د عبد
الحسين جاسم الاسدي لتفضله بالإشراف على رساله وملاحظاته القيمة التي أغنتها وطورتها لتظهر بهذه
الصورة جزاه الله سبحانه وتعالى كل خير وموفقيه ونجاح .

وشكري وعظيم تقديري إلى السيد رئيس لجنة المناقشة وأعضائها الأفاضل لتفضلهم بالموافقة على
مناقشة رسالتي مع اعترازي العالي بكل ما يبذونه من ملاحظات قيمة .

والشكر والامتنان إلى من مد يد العون واسعه في إنضاج شخصيتي العلمية أستاذي ومثلي الأعلى
البروفيسور فواد حمودي عباده العطار المحترم ، و أ. م . د حسين حريجة الحسناوي المحترم والشكر
إلى أ.م. د. ميثاق هاتف الفتلاوي ، وكما أقدم شكري وتقديري إلى أ. د . فيصل علوان الطائي وجميع
أساتذتي كافة في قسم إدارة أعمال جامعة كربلاء والشكر الجزيل إلى زملائي كافة طلبة الدراسات العليا
الذين ساعدوني من حيث النصيحة والرأي. واقدم شكري وخالص تقديري وامتناني إلى عائلتي (أبي
العزیز وأمّي الغالية وأخوتي وأخواتي الذين لو لا دعائهم لما وفقت لإكمال هذه الرسالة فجزاهم الله عني
أوفى الجزاء وأحسنه إنه سميع مجيب) وإلى جميع من ساندني في إنجاز هذه الدراسة ، وفي الختام
اللهم اني أسالك السداد والفلاح ، وان يكون هذا العمل خالصاً لوجهك الكريم والله ولي التوفيق

الباحث

المستخلص

تهدف الدراسة الحالية وبشكل رئيسي إلى بيان تأثير السلوك الإبداعي في تعزيز البراعة التسويقية على عينة من الكوادر الطبية والتمريضية في مستشفى الشهيد د. فيروز العام في محافظة واسط . ولتحقيق ذلك تم الاعتماد في قياس السلوك الإبداعي على خمسة أبعاد (الطلاقة ، الاصاله ، المرونة ، الاحساس بالمشكلة ، والمخاطرة وروح المجازفة) . وفي حين تم قياس البراعة التسويقية عن طريق بعدين هما (استكشاف الفرص ، استثمار الفرص) . ومن اجل تحقيق هدف الدراسة تم تصميم مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية ، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الضرورية من عينة من الكوادر الطبية والتمريضية في مستشفى الشهيد د.فيروز العام والتي بلغت (248) فرداً ، وتضمنت الدراسة فرضيتين رئيسيتين ، انبثق منهما خمس فرضيات فرعية ، تم اخضاعها للتحليل الإحصائي، اذ تم استخدام العديد من الاساليب الاحصائية وبالاعتماد على برامج (Amos V. 23) ، (SPSS V. 24) ، (Microsoft Excel 2010) من أبرز تلك الاساليب (تحليل العاملي التوكيدي ، اختبار – Kolmogorov Smirnov لمعرفة مدى خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي ،الوسط الحسابي الموزون ، والانحراف المعياري ،ومعامل الارتباط البسيط) . وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير قويه بين السلوك الابداعي بأبعاده والبراعة التسويقية بأبعاده، اتضح أيضاً ومن خلال النتائج على مدى أستجابته الكادر الطبي والتمريضي في المستشفى المبحوثة لأهمية وأثر السلوك الإبداعي في تحقيق النجاح والتفوق التسويقي . وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كانت أبرزها ان على المستشفى المبحوثة تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين (عينة الدراسة) والحرص على بذل الجهود الممكنة في تفعيل أبعاده المنبثقة منه وهي (الطلاقة ، الاصاله ، المرونة ، الاحساس بالمشكلة ، والمخاطرة وروح المجازفة) فضلاً عن ضرورة وضع أساليب وآليات مهنية موثوقة من قبل الإدارة العليا من اجل استكشاف واستثمار الفرص التسويقية الحالية والمستقبلية.

المصطلحات الدالة الأساسية: السلوك الإبداعي، البراعة التسويقية .



قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	ت
أ	الإهداء	.1
ب	الشكر والتقدير	.2
ت	المستخلص	.3
ث	قائمة المحتويات	.4
ج-ح	قائمة الجداول	.5
ح-خ	قائمة الأشكال	.6
خ	قائمة الملاحق	.7
2-1	المقدمة	.8
28-3	الفصل الأول: منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة	.9
15-4	المبحث الأول: منهجية الدراسة	.10
28-16	المبحث الثاني: بعض الدراسات السابقة	.11
82-29	الفصل الثاني: الجانب المفاهيمي لمتغيرات الدراسة	.12
57-30	المبحث الأول: السلوك الإبداعي	.13
78-58	المبحث الثاني: البراعة التسويقية	.14
82-79	المبحث الثالث: العلاقة بين متغيرات الدراسة	.15
119-83	الفصل الثالث: عرض وتحليل وتفسير نتائج متغيرات الدراسة	.16
96-84	المبحث الأول: اختبار وتطوير مقياس الدراسة	.17
107-97	المبحث الثاني: وصف وتشخيص واقع متغيرات الدراسة	.18
119-108	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة	.19
127-120	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات	.20
124-121	المبحث الأول: الاستنتاجات	.21
127-125	المبحث الثاني: التوصيات	.22
149-128	المصادر	.23
	الملاحق	.24

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
7	المخطط الفرضي للبحث	1
31	الإبداع على مستوى الفرد	2
40	أنموذج تفاعلي للإبداع التنظيمي	3
42	مراحل السلوك الإبداعي	4
48	متطلبات السلوك الإبداعي	5
50	أبعاد السلوك الإبداعي	6
52	أنواع الطلاقة	7
59	أنواع البراعة	8
66	أنواع البراعة التسويقية	9
70	معوقات البراعة التسويقية	10
75	أبعاد البراعة التسويقية	11
89	التحليل العاملي التوكيدي لمقياس السلوك الإبداعي قبل التعديل	12
90	التحليل العاملي التوكيدي لمقياس السلوك الإبداعي بعد التعديل	13
92	التحليل العاملي التوكيدي لمقياس البراعة التسويقية	14
103	التمثيل البياني لأبعاد السلوك الإبداعي	15
107	التمثيل البياني لأبعاد البراعة التسويقية	16
112	تأثير السلوك الإبداعي في البراعة التسويقية	17
113	تأثير بعد الطلاقة في البراعة التسويقية	18
115	تأثير بعد الأصالة في البراعة التسويقية	19
116	تأثير بعد المرونة في البراعة التسويقية	20
117	تأثير بعد الإحساس بالمشكلة في البراعة التسويقية	21
119	تأثير بعد المخاطرة وروح المجازفة في البراعة التسويقية	22

103	الإحصاءات الوصفية لمتغير السلوك الإبداعي وإبعاده	24
104	الإحصاءات الوصفية لبعد استكشاف الفرص	25
105	الإحصاءات الوصفية لبعد استثمار الفرص	26
106	الإحصاءات الوصفية لمتغير البراعة التسويقية وإبعاده	27
109	علاقة الارتباط بين السلوك الإبداعي بأبعاده مع البراعة التسويقية	28
112	مسارات ومعلمات اختبار فرضية التأثير الرئيسية	29
114	مسارات ومعلمات اختبار فرضية التأثير الفرعية الأولى	30
115	مسارات ومعلمات اختبار فرضية التأثير الفرعية الثانية	31
116	مسارات ومعلمات اختبار فرضية التأثير الفرعية الثالثة	32
118	مسارات ومعلمات اختبار فرضية التأثير الفرعية الرابعة	33
119	مسارات ومعلمات اختبار فرضية التأثير الفرعية الخامسة	34

قائمة الملاحق

العنوان	رقم الملحق
تحكيم استمارة الاستبيان	1
قائمة السادة المحكمين	2
استمارة المسح الأولي	3
نسب الاتفاق حول فقرات الاستبانة اعتماداً على آراء الخبراء والمحكمين	4



المقدمة

تواجه المنظمات تحديات كبيرة وتغيرات تكنولوجية سريعة بسبب العولمة، ومع اشتداد المنافسة وتزايد الاضطرابات فضلاً عن التغييرات المستمرة في تفضيلات الزبائن والتي أصبحت أكثر تعقيداً من ذي قبل. بات على تلك المنظمات التكيف مع تلك التحديات والتغيرات من أجل البقاء والازدهار أطول مدة ممكنة ، من خلال أتباع العديد من الاستراتيجيات والأساليب الجديدة لاكتساب ميزة تنافسية، وكانت البراعة التسويقية إحدى الاستراتيجيات التي تحقق للمنظمات ما تبغية من الفرص التسويقية النادرة من خلال استكشاف الفرص التسويقية المستقبلية، واستثمار الفرص التسويقية الحالية، مع إيجاد حالة التوازن بين الاستكشاف والاستثمار الذي يُمكن المنظمات من الصمود أمام التحديات التسويقية والتي تعكس صلابة وقوة هذه المنظمات في سوق المنافسة.

والمنظمات الناجحة أدركت حديثاً أن السلوك الإبداعي للعاملين يلعب دوراً مهماً في تحقيق النجاح والتفوق التسويقي، وكونه يساعد أيضاً في تعزيز علاقات التفاعل بين المنظمة وبيئتها لإيجاد الحلول لمشكلاتها ولمواجهة التحديات الناجمة عن هذا التفاعل، فالهدف من هذا السلوك هو الوصول إلى عملية إبداعية ذات قيمة علمية وأدبية وفنية للتعامل مع الفرص أو المواقف لتحقيق الفاعلية التنظيمية، ويكمن المفتاح لنجاح سلوك العمل الإبداعي هو المناخ الذي تخلقه وتديره الإدارة والذي يدفع العاملين إلى الانخراط في أنشطة إبداعية، فالمحفز لهذا السلوك هو الاستقلالية في العمل أي كلما ارتفع مستوى الاستقلال زاد مستوى الإبداع لدى الافراد العاملين لمنح العامل المساحة الكافية لتجريب الأفكار الجديدة وشعورهم بالتمكين المعزز للإبداع والابتكار.

وتميز بيئة الاعمال في القطاع الصحي بالديناميكية في تقديم الخدمات ومع تطور وتنوع رغبات الزبائن (المرضى)، وجب على المنظمات التي تعمل في هذا القطاع ضرورة اعتماد أسلوب حديث ومتطور في تسويق خدماتها مُلم بجميع المهارات الابداعية من الطلاقة، الافكار، الاصاله، المرونة، والاحساس بالمشكلة واخيراً المخاطرة وروح المجازفة.

انطلقت الدراسة من مشكلة ((ما مدى تأثير السلوك الإبداعي في تعزيز البراعة التسويقية في ظل بيئة تنافسية سريعة التغيير في المستشفى المبحوثة)) وتركز الدراسة على إمكانية الاستفادة من بعض مؤشرات وجود هذه الأنشطة في بعض المنظمات الخدمية وإمكانية تحقيقها في مستشفى (الشهيد د. فيروز العام في

واسط) قيد الدراسة، وتم صياغة الجانب النظري على ضوء مفهوم واهمية السلوك الإبداعي في تعزيز
البراعة التسويقية في المستشفى موضوع الدراسة.

تحقيقاً لما تقدم: فإن هيكلية الدراسة تضمنت أربعة فصول، قدّم الفصل الأول مبحثين تضمن المبحث الأول
منهجية الدراسة في حين خصص المبحث الثاني لبعض الدراسات السابقة. أمّا الفصل الثاني فقد تجسد في
ثلاث مباحث: تناول الأول الجانب المفاهيمي للسلوك الإبداعي، وعُني المبحث الثاني بالجانب المفاهيمي
للبراعة التسويقية، بينما المبحث الثالث يتناول العلاقة بين متغيرات الدراسة، وخصص الفصل الثالث في
عرض وتفسير نتائج متغيرات الدراسة من خلال ثلاثة مباحث، تناول الأول اختبار وتطوير مقياس الدراسة،
أما المبحث الثاني يعرض وصف وتشخيص واقع متغيرات الدراسة، في حين تناول المبحث الثالث اختبار
فرضيات الدراسة، واختُتمت الدراسة بالفصل الرابع الذي تجسد بمبحثين، تُضمن المبحث الأول الاستنتاجات
التي توصل إليها الباحث، في حين خصص المبحث الثاني للتوصيات والمقترحات المستقبلية ذات الصلة
بمتغيرات الدراسة.

الفصل الأول

المبحث الأول : منهجية الدراسة

المبحث الثاني : بعض الدراسات السابقة



تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض بعض منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة ، وفق خطوات متسلسلة تهدف إلى تحليل الجانب المنهجي وفق آليات البحث العلمي المعتمدة فمهما كان موضوع الدراسة فإنّ القيمة التي يضيفها تتوقف على الأطر المنهجية المعتمدة ، لذا سيتضمن هذا الفصل مبحثين خُصص الاول لمناقشة منهجية الدراسة في حين خصص الثاني لمناقشة بعض الجهود المعرفية السابقة العربية والأجنبية .



البحث الأول

منهجية الدراسة

توطئة

يتناول هذا البحث منهجية الدراسة والتي تُمثل السياق الرسمي والمسار الحقيقي الذي يتوضح من خلالها تفسير علاقات الارتباط والتأثير وتحليل النتائج المتغيرات الظاهرة قيد الدراسة وإبعادها الفرعية وإدراك الصعوبات التي تواجه المنظمات وسبل معالجتها فكرياً وميدانياً استناداً إلى فقرات جرت العادة في اعتمادها عند مناقشة وطرح منهجية الدراسة وتشمل :-

أولاً : مشكلة للدراسة

في ضوء التحديات التي تواجه قطاع الصحة في العراق وللمواكبة مع التغيرات المتسارعة على المستوى الإقليمي والمحلي أصبح لزاماً على المنظمات الصحية التحول والارتقاء بمستوى الرعاية الصحية عن طريق الأفعال أو السلوكيات التي يؤديها الأفراد ضمن المنظمة والمرتبطة بتوليد الأفكار الجديدة وتحويلها إلى منتجات وعمليات وإجراءات وطرائق عمل جديدة ، مما ينعكس على قدرة هذه المنظمات على التفوق في الأداء والكفاءة العالية وتحقيق البراعة في تسويق خدماتها الصحية من خلال القدرة على تحقيق الإبداع في استكشاف الأنشطة واستثمارها إذ يعد هذا الأمر بمثابة المحرك الرئيسي لبقاء المنظمة وتقديمها ولا يتم ذلك إلا إذا تمكنت تلك المنظمات من تحقيق السلوك الإبداعي للتميز به عن باقي المنظمات الأخرى وتكون قادرة على استثماره وتطويره واستدامته بشكل يحقق لها البقاء والنمو في بيئة الأعمال .

وكما معروف أيضاً أن العنصر البشري هو العنصر الأهم الذي تحيي به المنظمات الخدمية فهو المصدر الرئيس من مصادر المنظمات لتفاعله مع التغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة، وبالتالي فإن نجاح المنظمات يرتبط بتطوير العنصر البشري من خلال أنماط وسلوكيات معينة ولعل أهمها السلوكيات الإبداعية، وتكمن مشكلة الدراسة في ملاحظة أن العاملين وحتى الإدارة في مستشفى الشهيد د.فيروز العام لازالوا يتبعون الطرق التقليدية والروتينية والتي يتخللها البيروقراطية في تقديم الخدمات وبناءً على ذلك تأتي

الدراسة الحالية لتلتزم العلاقة بين السلوك الإبداعي والبراعة التسويقية في مستشفى الشهيد د. فيروز العام لتسلط الضوء على مواطن القوة والضعف وتتجلى مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي الآتي :-

((ما مدى تأثير السلوك الإبداعي في تحقيق البراعة التسويقية في ظل بيئة تنافسية سريعة التغيير في المستشفى المبحوثة ؟))

وتسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية :-

1. ما هي المقاييس المناسبة والأبعاد والفقرات الضرورية التي يمكن أن تعتمد في قياس المتغيرات الرئيسية والتي يمكن تطبيقها في مستشفى الشهيد د. فيروز العام ؟
2. ما مدى اهتمام مستشفى د. الشهيد فيروز العام بالسلوك الإبداعي وأبعاده (الطلاقة، الأصالة، الإحساس بالمشكلة، المرونة، المخاطرة وروح المجازفة) ؟
3. ما مدى اهتمام مستشفى الشهيد د. فيروز العام بالبراعة التسويقية وأبعاده (استكشاف الفرص، استثمار الفرص) ؟
4. ما مستوى العلاقة الارتباطية بين السلوك الإبداعي والبراعة التسويقية ؟
5. ما مستوى تأثير السلوك الإبداعي في تعزيز البراعة التسويقية ؟

ثانياً : أهمية الدراسة

وتتبع أهمية الدراسة من خلال الآتي :-

1. تطوير الخدمات وإيجاد الطرق الأكثر نجاحاً وفاعليةً في تقديم الخدمة يحتاج إلى وجود سلوك إبداعي للعاملين في المنظمة المدروسة ، فالدراسة الحالية من شأنها أن تُفي المنظمات الحكومية والعاملين فيها في لفت نظرهم إلى أهمية السلوك الإبداعي ، وضرورة الاهتمام به والابتعاد عن الروتين والبيروقراطية لرفع مستوى الأداء في المنظمة ، ولتقديم مستوى من الخدمات يؤدي إلى رضا طالبي الخدمة.
2. إبراز دور البراعة التسويقية التي تعد من الأدوات التسويقية المعتمدة في استثمار الفرص التسويقية المتاحة و اكتشاف الفرص المستقبلية بشكل يجعل المنظمة قادرة على مواجهة التحديات فضلاً عن أنها تتعامل مع الموارد النادرة بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف التسويقية المحددة من قبل الإدارة العليا للمنظمة .

3. أهمية نتائج علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الحالية التي ستوضح الصورة أمام الإدارة العليا ومتخذي القرار في المنظمة المبحوثة عن الجوانب الاقوى والاضعف ارتباطاً، والاكثُر أو الاقل تأثيراً ، بما يعطي صورته واضحه عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها وإعطائها الأولوية وتقود تلك النتائج ربما الى ضرورة إجراء دراسات لاحقة ذات فائدة أكبر لتطوير اداء المنظمة .
4. ندرة الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة ، ويؤمل من الدراسة الحالية أن تُساهم في إثراء المكتبة العلمية في موضوع هام يُشكل منطلقاً للباحثين لإجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالسلوك الإبداعي وأهميته في تعزيز وتحقيق البراعة التسويقية.

ثالثاً : أهداف الدراسة

- تهدف الدراسة وبشكل رئيسي إلى بيان تأثير السلوك الإبداعي في تعزيز البراعة التسويقية على عينة من الكوادر الطبية والتمريضية في مستشفى الشهيد د. فيروز العام ، ونستطيع أن نحدد مجموعة من الأهداف الأخرى التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها وهي كما يأتي :-
- 1- تشخيص مستوى السلوك الإبداعي وأبعاده (الطلاقة ، الأصالة ، الإحساس بالمشكلة ، المرونة ، المخاطرة وروح المجازفة) ، وتشخيص مستوى البراعة التسويقية وأبعاده (استكشاف الفرص ، استثمار الفرص) في مستشفى الشهيد د. فيروز العام .
 - 2- توضيح طبيعة العلاقة المفاهيمية بين متغيرات الدراسة وأبعاده الفرعية من خلال تشخيص العميق لتلك العلاقة.
 - 3- قياس مستوى واتجاه علاقة الارتباط بين السلوك الإبداعي والبراعة التسويقية في المنظمة المبحوثة .
 - 4- معرفة مستوى وحجم التأثير بين السلوك الإبداعي والبراعة التسويقية في المنظمة المبحوثة .

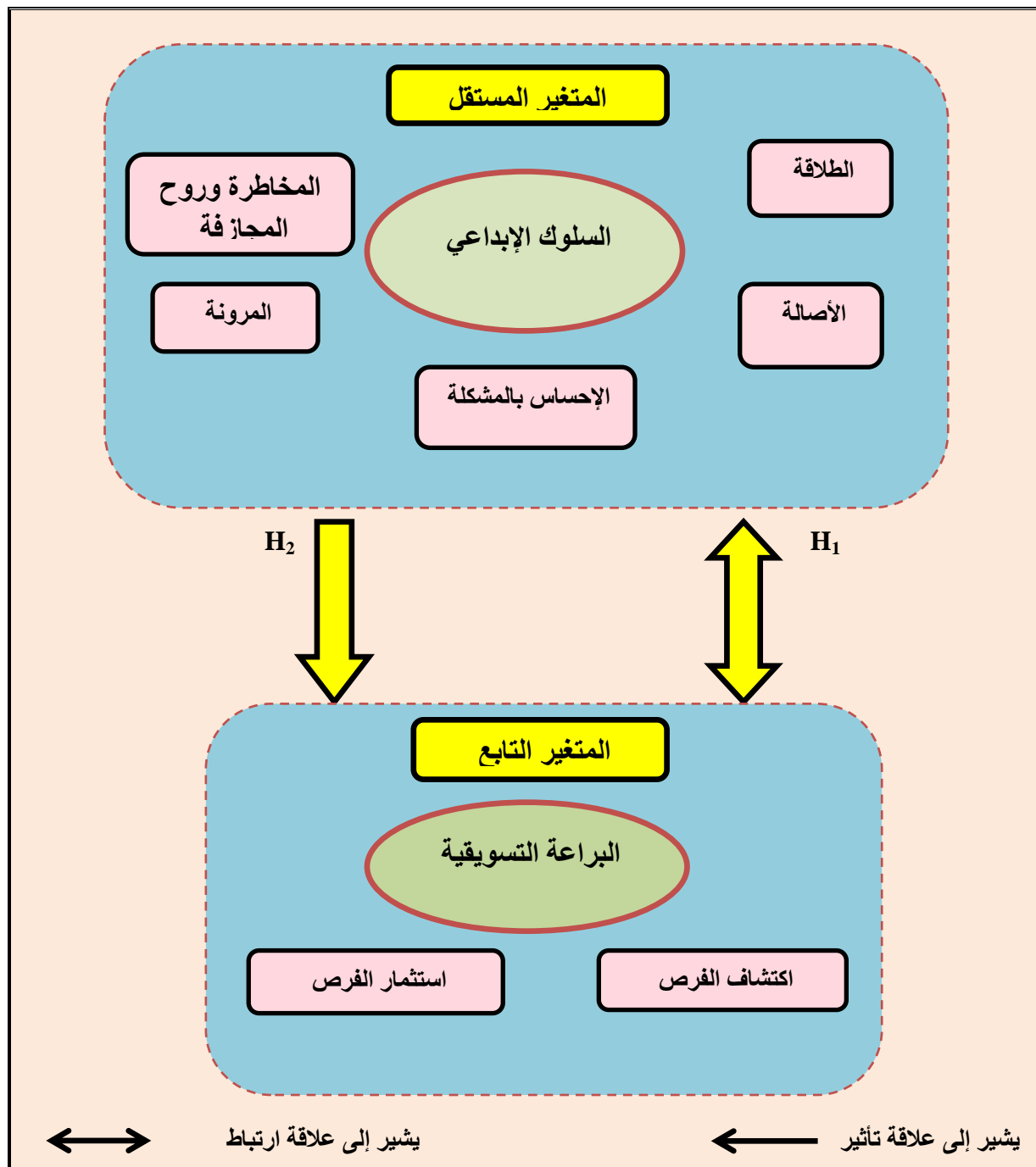
رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة

- تم تصميم المخطط الفرضي بالاستناد إلى الأطر الفكرية لمتغيرات الدراسة ، السلوك الإبداعي بأبعاده (الطلاقة ، الأصالة ، الإحساس بالمشكلة ، المرونة ، المخاطرة وروح المجازفة) والبراعة التسويقية بأبعاده (استكشاف الفرص ، استثمار الفرص) إذ يجسد العلاقة المنطقية بين المتغيرين الرئيسيين واتجاهات تأثيرها وكما موضح في الشكل (1) :-
- المتغير المستقل (السلوك الإبداعي) والمتغير التابع (البراعة التسويقية) وكل منهما يضم مجموعة من الأبعاد وكما يأتي:-

الفصل الأول: البحث الأول منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة

1- المتغير المستقل: (السلوك الإبداعي) وتتمثل أبعاده (الطلاقة، الأصالة، الإحساس بالمشكلة، المرونة، المخاطرة وروح المجازفة).

2- المتغير التابع: (البراعة التسويقية) وتتمثل أبعاده (استكشاف الفرص، استثمار الفرص). يوضح المخطط وجود علاقة ارتباط وتأثير مباشر بين كل من المتغير المستقل (السلوك الإبداعي) بأبعاده والمتغير التابع (البراعة التسويقية) بأبعاده.



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

من إعداد الباحث

خامسا: فرضيات الدراسة

لغرض بلوغ الدراسة أهدافها فقد اعتمد الباحث على صياغة الفرضيات الآتية:-

أ- الفرضية الرئيسة الأولى H_0 :- (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين السلوك الإبداعي والبراعة التسويقية)

وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية :

1. (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الطلاقة والبراعة التسويقية).
2. (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الأصالة والبراعة التسويقية).
3. (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المرونة والبراعة التسويقية).
4. (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الإحساس بالمشكلة والبراعة التسويقية).
5. (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المخاطرة وروح المجازفة والبراعة التسويقية).

ب- الفرضية الرئيسة الثانية H_0 :- (لا يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للسلوك الإبداعي في تعزيز البراعة التسويقية)

وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:-

1. (لا يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لبعد الطلاقة في البراعة التسويقية) .
2. (لا يوجد تأثير ذي دلالة معنوية بين لبعد الأصالة في البراعة التسويقية).
3. (لا يوجد تأثير ذي دلالة معنوية علاقة لبعد المرونة في البراعة التسويقية).
4. (لا يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لبعد الإحساس بالمشكلة في البراعة التسويقية).
5. (لا يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لبعد المخاطرة وروح المجازفة في البراعة التسويقية).

سادساً:- التعاريف الإجرائية

يعرض الجدول (1) التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية وكما يلي :-
الجدول (1) التعريفات الإجرائية لمتغيرات ألداسة الرئيسية والفرعية.

ت	مُتغيرات ألداسة	التعريفات الإجرائية
	السلوك الإبداعي <i>Innovation behavior</i>	هو قدرة الفرد على الدخول في مجالات معينه وطرح مجموعة من الأفكار والمقترحات المميزة التي لم يتم التطرق لها سابقاً من أجل إحداث تغير في العمل إضافة إلى اكتشاف الحلول للمشاكل التي تطورت لدى المنظمة ، ويحقق ذلك السلوك من خلال ابتكار أشياء جديدة أو إفراز فكر غير مسبوق .
1	الطلاقة <i>Fluency</i>	فالطلاقة تعني الإمكانية على إعطاء أفكار متعددة تتلاءم مع مقتضيات البيئة الواقعية والقدرة على إنتاج أفكار متجددة فالشخص المبدع يكون متفوقاً من حيث كمية الأفكار التي يقترحها حول موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة مقارنة بغيره ، أي أنه يكون على درجة عالية من سيولة الأفكار وسهولة توليدها .
	الأصالة <i>Authenticity</i>	القدرة على إنتاج أفكار أو حلول جديدة غير مألوفة للمشكلة حيث تكون تلك الأفكار جديدة وغير متضمنة للأفكار الشائعة .
	المرونة <i>Flexibility</i>	تعني قدرة الفرد على تغيير تفكيره بتغيير الموقف فالشخص المبدع مطالباً لكي يكون على درجة عالية من المرونة حتى يكون قادراً على تغيير حالته العقلية لكي تناسب الموقف الإبداعي .
	الحساسية للمشكلات <i>Sensitivity to problems</i>	تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات أو حاجات أو عناصر الضعف في البيئة أو الموقف فالشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد .
	المخاطرة وروح المجازفة <i>The spirit of risk</i>	هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل والنقد والدفاع عن الأفكار الخاصة من خلال مراقبة الحلول الإبداعية والمجازفة ، حيث يتحمل المسؤولية الأساسية لتقديم أفكار جديدة وإقناع الآخرين.

<p>إستراتيجية تسويقية تتمثل في قدرة المنظمة على التعامل مع مُعطيات البيئة بذكاء من خلال قيام المنظمة في ذات الوقت بالاستغلال الأمثل للموارد الحالية في البيئة الداخلية واستكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية .</p>	<p>البراعة التسويقية <i>Marketing Ambidexterity</i></p>	<p>2</p>
<p>عمليات تسويقية تمثل بقدرة المنظمة للتوجه بسرعة نحو الفرص الجديدة والاستعداد للتكيف مع الأسواق المتقلبة إذ تؤدي إلى ظهور أسواق وزبائن جديدة من أجل تكوين قنوات توزيع جديدة.</p>	<p>استكشاف الفرص Opportunities Explore</p>	<p>أ</p>
<p>استراتيجية تمثل القاعدة الأساسية لنجاح التوجه الاستراتيجي للمنظمات وتعزيز الدوافع الضرورية في تحقيق النمو وتحسين القدرات التسويقية والحد من تأثير البدائل التسويقية على الأداء العام للمنظمة .</p>	<p>استثمار الفرص Opportunities Exploiting</p>	<p>ب</p>

من إعداد الباحث

سابعاً : حدود الدراسة

تمثل حدود الدراسة بمثابة المكون الأساس وحجر الزاوية التي تستند عليها مقومات الدراسة بأكملها وغالباً ما تتكون من نوعين هما:-

- 1-الحدود المكانية للدراسة: اشتملت الحدود المكانية للدراسة بمستشفى الشهيد د. فيروز العام في واسط .
- 2-الحدود الزمانية للدراسة: استمرت فترة البحث من 2019/9/9 لغاية 2020/7/6 إذ قسمت هذه الفترة على مدار خمسة أشهر لكتابة الجانب النظري ومنهجية البحث وخمسة أخرى لتوزيع الاستبانة وتحليلها وكتابة الجانب الميداني والاستنتاجات والتوصيات .

ثامناً :أدوات البحث

تعد جهود البحث العلمي غير مكتملة بالمعايير والمقومات الأساسية ما لم تتوضح تلك المساعي باستخدام أدوات بحث ضرورية و تتمثل بالآتي :-

1- أدوات الجانب المعرفي: لغرض إثراء وكتابة الجانب المعرفي للدراسة تم استخدام المراجع الأجنبية والعربية والتي تمثلت بالكتب وشبكة الإنترنت وكذلك بالاعتماد على رسائل الماجستير وأطاريح الدكتوراه والمجلات والدوريات والمقالات في هذا المجال .

2-أدوات الجانب الميداني : تم اعتماد استمارة الاستبانة (1) كأداة رئيسة لجمع البيانات اللازمة من آراء أفراد العينة حول مقاييس المتغيرات إذ تم إعدادها بناءً على مقاييس أجنبية وعربية وقد تناولت تعريفات وتفسير لكل متغير من المتغيرات الرئيسية وتم عرضها على الخبراء والمحكمين(2) من ذوي الاختصاص للوقوف على ملاحظاتهم وإجراء التعديلات اللازمة وبحسب مقتضيات الإفادة واتفاق أغلب آراء الخبراء ، وتضمنت الاستبانة عدداً من المحاور وكما يأتي :-

المحور الأول : يتضمن المعلومات التعريفية للعينة المدروسة على فقرات استمارة الاستبانة وقد اشتملت على : (النوع الاجتماعي، العمر ، التحصيل الدراسي) (3) أسئلة .

المحور الثاني : يتضمن أبعاد السلوك الإبداعي (الطلاقة ،الأصالة ، الإحساس بالمشكلة ، المرونة ، المخاطرة وروح المجازفة) ، وقد تم وضع أربعة أسئلة لكل بعد من الأبعاد ليصبح عدد الأسئلة (20) سؤالاً .

المحور الثالث : يتضمن أبعاد البراعة التسويقية (استكشاف الفرص ، استثمار الفرص) وقد تم وضع خمسة أسئلة لكل بُعد ليصبح عدد الأسئلة (10) أسئلة .

وبهذا يكون إجمالي الأسئلة (33) سؤالاً والجدول (2) يوضح هذه المحاور .

الجدول (2) محاور الاستبانة

المحاور	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	المصادر المعتمدة
1	المعلومات الخاصة بمجبي استمارة الاستبانة	النوع الاجتماعي العمر و التحصيل العلمي	3	من إعداد الباحث
		المجموع	3	
		الطلاقة	4	(صباح ،2018:45)

(1) يوضح الملحق (1) الاستبانة المعتمدة في قياس متغيرات الدراسة
(2) يوضح الملحق (2) قائمة بأسماء الخبراء والمحكمين الذين عرضت عليهم الإستبانة للتقييم .

(Kriemeen&Hajaia,2017:86)	4	المرونة	الأسئلة المتعلقة بمتغيرات السلوك الإبداعي	2
	4	الأصالة		
	4	الإحساس بالمشكلة		
	4	المخاطرة وروح المجازفة		
	20	المجموع		
(Tokgözet al.,2016: 8) (Wei et.al.,2013:845)	5	استكشاف الفرص	الأسئلة المتعلقة بالبراعة التسويقية	3
	5	استثمار الفرص		
	10	المجموع		
	33	المجموع الكلي للأسئلة العامة وأسئلة الاستبانة		

من إعداد الباحث بالاعتماد على الاستبانة

وقد اعتمد الباحث في قياس المتغيرات تدرج (Likert) الخماسي الذي يتدرج في الإجابة ضمن خمس فئات (اتفق تماماً-لا اتفق تماماً) وضمن مدى إجابة (5-1) وكانت أغلب فقرات الاستبانة إيجابية وبعضها عكسية تم التعامل معها من خلال عكس مقياس الإجابة عند تفرغ البيانات .

تاسعاً : مجتمع وعينة الدراسة

أ- **مجتمع الدراسة :** - يُعد مجتمع الدراسة رافداً حيويًا ومرتكزاً للمنظمات الخدمية لما يحمله من أفكار وابتكارات تجعل من تلك المنظمات في مختلف أشكالها ، وإحجامها أكثر تقدماً وتميزاً في البلد ، ويمثل المجتمع الدراسة جميع عناصر المشكلة أو الظاهرة المراد دراستها ، وقد اختار الباحث (الكوادر الطبية والتمريضية في مستشفى الشهيد د. فيروز العام) مجتمعاً للدراسة لما تمثله من أهمية ودور كبير في إنجاز الأعمال والتماسهم المباشر مع المرضى.

ب- **عينة الدراسة :-** تمثل العينة جزءاً من مجتمع الدراسة الكلي وتحمل الصفات و الخصائص التي يتسم بها أغلب أفراد المجتمع وتكون العينة ممثلة للمجتمع عند إجراء الدراسة عليها وتعمم نتائجها على بقية

أفراد المجتمع ، وشملت العينة (248) فرداً من الكادر الطبي والتمريضي إذا قام الباحث، بتوزيع (260) استبانة كان المسترجع منها (252) استبانة بنسبة استرجاع (96.9 %) وكان الصالح منها للتحليل الإحصائي (248) استبانة إذ حرص الباحث على متابعة أفراد العينة المبحوثة والإجابة على جميع استفساراتهم بخصوص الفقرات وسعى إلى أن يحصل على إجابات العينة المناسبة لدراستها بشكل كامل ، وبذلك ومن خلال مراجعتها لأفراد العينة تم الحصول على أغلب الاستبانات وهي صالحة دون أي نقوصات أو مشاكل تعارض سلامتها الإحصائية.

ت- وصف عينة الدراسة :- أفراد العينة هم النواة الأساسية التي تركز عليها دعائم الدراسة إذ من الضروري التعريف بعمق عن طبيعة الخصائص الاجتماعية الديموغرافية والصفات الشخصية للكادر الطبي والتمريضي في مستشفى الشهيد د. فيروز العام (عينة الدراسة) ، والجدول (3) يُوضح أبرز خصائصهم التعريفية وكما يأتي:-

الجدول (3) وصف عينة الدراسة

ت	الخصائص	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
1	النوع الاجتماعي	الذكور	50	20.161
		الإناث	198	79.839
المجموع			248	100
2	الفئة العمرية	20	30	12.097
		30-21	60	24.194
		40-31	77	31.048
		50-41	55	22.177
		60-51	16	6.452
		60 فأكثر	10	4.032
المجموع			248	100
3	المؤهل العلمي	إعدادية	20	8.064
		دبلوم	50	20.161
		بكالوريوس	70	28.226
		دبلوم عالي	40	16.129
		ماجستير	35	14.113
		دكتوراه	33	13.306
المجموع			248	100

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات الاستبانة

أ-النوع الاجتماعي : أوضحت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (3) إن جميع أفراد العينة الغالبية هي من الإناث حيث بلغ عددهم (198) فرداً ، أي بالنسبة (79.839 %)، أما عدد الذكور فقد بلغ (50)، أي بنسبة (20.161 %) مما يدل على أن المستشفى تميل لتوظيف الإناث أكثر من الذكور .

ب-الفئة العمرية : أوضحت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (3) إن نسبة (31.048 %) من أفراد العينة كانت أعمارها ما بين (31-40) سنة إذ بلغ عددهم (77) فرداً وقد مثلت هاتان الفئتان أعلى نسبة ، وبنسبة (24.194%)، من أفراد العينة كانت تتراوح ما بين (21-30) سنة إذ بلغ عددهم (60) فرداً مما يعني حرص المستشفى على توظيف المواهب الشابة في الجوانب الفكرية والمعنوية فضلاً عن استثمار طاقاتهم الكامنة لتصب بتحقيق المنفعة المتبادلة على المستشفى .

ت-التحصيل العلمي: تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (3) إلى أن نسبة (28.226%) من أفراد العينة هم من حملة (البكالوريوس) إذ مثلت هذه الفئة أعلى نسبة من حيث المؤهل العلمي تليها فئة حملة شهادة (الدبلوم) إذ بلغت نسبتها (20.161 %) ، وتوضح هذه النسب إن العينة لها القدرة والكفاءة في فهم فقرات الاستبانة مما ينعكس إيجابياً على النتائج النهائية للدراسة .

عاشراً: أساليب التحليل والمعالجة الإحصائية

قام الباحث وبالاعتماد على برامج (Amos V.23) ، (SPSS V.24) استخدام الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات وكما يأتي :-

1- الأساليب الإحصائية التحليلية

أ- اختبار التوزيع الطبيعي : أداة إحصائية تستخدم للتأكد من مدى اعتدالية البيانات وإن جميع البيانات

تتوزع طبيعياً لتحديد مدى إمكانية استخدام الأساليب المعلمة في التحليل .

ب- التحليل العاملي التوكيدي: وسيلة إحصائية تستخدم للتعرف على نسبة التشعب لكل فقرة .

ت- معامل الثبات (كرونباخ الفا): للتحقق من درجة اتساق وثبات المقاييس ومدى دقتها في قياس المتغيرات ميدانياً.

2- الأساليب الإحصائية الوصفية

أ- الوسط الحسابي: لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة .

ب- الانحراف المعياري: لمعرفة مستوى التشتت لقيم الاستجابة عن أوساطها الحسابية .

ت- معامل الاختلاف النسبي: لبيان قيمة الوسط الحسابي ودرجة تباينه واختلافه عن الانحراف المعياري.

ث- النسبة المئوية : لاستخلاص مدى شيوع نوع معين ضمن العينة ماء، وبكلمه أدق هي جزء من العينة على شكل عدد تتم قسمته على عدد العينة ككل .

ج- معامل الارتباط (Pearson) : للتعرف على علاقة الارتباط بين المتغيرات .

ح- نمذجة المعادلة الهيكلية : يستخدم لقياس علاقات التأثير البسيط والمتعدد بين متغيرات الدراسة .

المبحث الثاني

بعض الدراسات السابقة

توطئة ..

تُعد الدراسات السابقة الرئيسة المهمة لأي دراسة قادمة ولعلّ جانباً من هذه الأهمية يكمنُ في أنها تزود الباحث بمؤشرات دقيقة عما انتهى إليه الجهد البحثي السابق ، هذا سيمنع التكرار والتداخل مستقبلاً فضلاً عن أنه يُوشر للباحث المسارات التي تعثر بها الآخرون وتلك التي حققوا بها نجاحات مُميزه ، و لقد جرى الاطلاع على الكثير من الدراسات والبحوث السابقة في هذا الموضوع والإفادة من بعض ما طرح في هذه الدراسات :-

أولاً: الدراسات العربية والأجنبية الخاصة بالسلوك الإبداعي
أ- الدراسات العربية

1- دراسة (فضل الله، 2018)

1	عنوان الدراسة	الدور الوسيط للانتماء التنظيمي في العلاقة بين الذكاء لعاطفي والسلوك الإبداعي.
2	عينة الدراسة	بلغ حجم العينة (252) من عاملين في المنظمات المالية في السودان .
3	نوع الدراسة	رسالة ماجستير.
4	هدف الدراسة	معرفة دور الوسيط للانتماء الوظيفي في العلاقة بين الذكاء العاطفي والسلوك الإبداعي في المنظمات المالية في السودان.
5	أهم الاستنتاجات	توصلت الدراسة إلى نتائج منها أن هناك علاقة إيجابية جزئية بين متغيرات الذكاء العاطفي والسلوك الإبداعي ، وأيضاً بينت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الانتماء أقليمي والسلوك الإبداعي ، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة سلبية بين

الفصل الأول: البحث الثاني منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة

	الانتماء الاتجاهي والسلوك الإبداعي .	
6	أهم التوصيات	ضرورة عقد دورات تدريبية وورش عمل تركز موضوعاتها حول تعزيز انتماء الأفراد لمنظماتهم مما يسهم في تعزيز فعالية المنظمة وتحقيق اهدافها .

2- دراسة (أبو ناموس ،2016)

1	عنوان الدراسة	فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية محافظات قطاع غزة.
2	عينة الدراسة	تكونت عينة الدراسة من (213) عاملاً في منظمة الخدمات الطبية العسكرية بمحافظة غزة .
3	نوع الدراسة	أطروحة الدكتوراه .
4	هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين منهاجاً للدراسة بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة .
5	أهم الاستنتاجات	وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين فاعلية القيادة والسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة.
6	أهم التوصيات	ضرورة تنمية قدرات قادة منظمة الخدمات الطبية وتطويرهم وحثهم على تحسين أدائهم الإداري والإنساني و تنمية وتطوير السلوك الإبداعي لديهم من خلال تنمية القدرة على حل المشكلات بالطرق الإبداعية والنقد وتنمية القدرة على التواصل الاجتماعي داخل المنظمة .

3- دراسة (الحواجة وشلاش ، 2012)

1	عنوان الدراسة	دراسة العلاقة بين إستراتيجية التوجه نحو السوق والسلوك الإبداعي في منظمات صناعة الأدوية الأردنية.
2	عينة الدراسة	حيث بلغ عدد عينة الدراسة (106) من العاملين في منظمات صناعة الأدوية الأردنية.
3	نوع الدراسة	بحث
4	هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تقييم العلاقة بين استراتيجية التوجه نحو السوق والسلوك الإبداعي في منظمات صناعة الأدوية الأردنية من وجهة نظر العاملين والتعرف على طبيعة العلاقة بين استراتيجية التوجه نحو السوق والسلوك الإبداعي فيها .
5	الاستنتاجات	أ. تقييم العاملين للسلوك الإبداعي والتوجه نحو السوق بكافة أبعاده كانت إيجابية. ب. وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية من أبعاد التوجه نحو السوق والسلوك الإبداعي.
6	التوصيات	أ. تعزيز الجوانب الإيجابية التي أظهرت النتائج السابقة . ب. تعزيز العلاقة بين أبعاد التوجه نحو السوق والسلوك الإبداعي.

ت- الدراسات الأجنبية

1-(Bassam Al-Daibat, 2016)

<p><i>The Impact of the Organizational Climate in Enhancing Creative Behavior</i></p> <p>تأثير المناخ التنظيمي في تعزيز السلوك الإبداعي .</p>	<p>عنوان الدراسة</p>	<p>1</p>
<p>بحث</p>	<p>نوع الدراسة</p>	<p>2</p>
<p>بلغت العينة (445) من عاملين ومديرين في المنظمات الصناعية الصيدلانية .</p>	<p>عينة الدراسة</p>	<p>3</p>
<p>هدفت هذه الدراسة إلى تبيان مدى تأثير المناخ التنظيمي على سلوك الإبداعي للعاملين في المستحضرات الصناعة الدوائية الأردنية من خلال تحدد الاتجاهات في عينة الدراسة من الأبعاد المناخ التنظيمي، والسلوك الإبداعي للعاملين .</p>	<p>هدف الدراسة</p>	<p>4</p>
<p>هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لإبعاد المناخ لتنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين في المنظمات الصناعية الصيدلانية .</p>	<p>أهم الاستنتاجات</p>	<p>5</p>
<p>1- توفير بيئة عمل مناسبة لزيادة إبداع العاملين في ظل المنافسة الأجنبية المستعصية وتحديات التطور التقني. 2- يجب على منظمات الأدوية الأردنية توفير تقدير مناسب للسلوك الإبداعي وإيجاد أنماط جديدة لمنتجاتها وخدماتها لأنها مفيدة وتزيد من حصتها السوقية وقدرتها التنافسية.</p>	<p>أهم التوصيات</p>	<p>6</p>

2- (Wei et al, 2010)

<p><i>The impact of psychological empowerment and organizational empowerment and leadership of reciprocity on the creative behavior of employees.</i></p> <p>أثر التمكين النفسي والتمكين التنظيمي والقيادة التبادلية على السلوك الإبداعي للعاملين.</p>	<p>عنوان الدراسة</p>	<p>1</p>
<p>بحث</p>	<p>نوع الدراسة</p>	<p>2</p>
<p>تكونت عينة الدراسة من (101) فريق عمل بأحد منظمات الاتصالات المتعددة الجنسيات في الصين</p>	<p>عينة الدراسة</p>	<p>3</p>
<p>هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التمكين النفسي والتمكين التنظيمي والقيادة التبادلية على السلوك الإبداعي للعاملين،</p>	<p>هدف الدراسة</p>	<p>4</p>
<p>وجود أثر إيجابي لكل من التمكين النفسي والتمكين التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين . وجود أثر سلبي للقيادة التبادلية على السلوك الإبداعي للعاملين يتحول إلى أثر إيجابي في حال ارتفاع مستوى التمكين.</p>	<p>أهم الاستنتاجات</p>	<p>5</p>
<p>أ- تعزيز الأثر الإيجابي لكل من التمكين النفسي والتنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين. ب. العمل على رفع مستوى دور القيادة التبادلية من أجل تنمية السلوك الإبداعي للعاملين.</p>	<p>أهم التوصيات</p>	<p>6</p>

3- (Wong & Ladkin,2008)

<p><i>Compassionate leadership style and creative behavior of employee's relationship</i></p> <p>علاقة السلوك الإبداعي للعاملين بالدوافع المرتبطة بالوظيفة .</p>	<p>عنوان الدراسة</p>	<p>1</p>
<p>بحث</p>	<p>نوع الدراسة</p>	<p>2</p>
<p>تكونت عينة الدراسة من (983) من العاملين بأحد الفنادق</p>	<p>عينة الدراسة</p>	<p>3</p>
<p>هدفت هذه الدراسة إلى تحديد علاقة السلوك الإبداعي للعاملين بالدوافع المرتبطة بالوظيفة، وتضمنت الوظيفة إدراك العاملين للأبعاد التالية (فرص التطور والنمو، العاملين، تقدير المكافآت، أهمية الوظيفة)</p>	<p>هدف الدراسة</p>	<p>4</p>
<p>أ - وجود ارتباط إيجابي معنوي بين السلوك الإبداعي للعاملين والدوافع الداخلية المرتبطة بالوظيفة، وتزداد قوة تلك العلاقة في مستويات الإدارة العليا . ب- يتوسط الاستعداد لتحمل المخاطرة العلاقة بين السلوك الإبداعي للعاملين والدوافع الداخلية بشكل جزئي.</p>	<p>أهم الاستنتاجات</p>	<p>5</p>
<p>أ. تعزيز العلاقة بين المستويات العليا والوسطى والدنيا في العمل كحافز معنوي لتقوية الدوافع الوظيفية. ب. توفير نظام أجور وحوافز يلبي حاجات العاملين في جميع المستويات من أجل تنمية السلوك الإبداعي لدى الأشخاص المبدعين.</p>	<p>أهم التوصيات</p>	<p>6</p>

ثانياً: الدراسات العربية والأجنبية الخاصة بالبراعة التسويقية

أ- الدراسات العربية

1- دراسة (الذبحاوي، 2019)

1	عنوان الدراسة	دور اللوجستيات المرتدة والبراعة التسويقية في تعزيز بهجة الزبون دراسة تحليله لآراء عينة من زبائن معمل الحصيرة البلاستيكية في الناصرية .
2	نوع الدراسة	أطروحة دكتوراه
3	عينة الدراسة	شملت عينة الدراسة (243) فرداً موزعة على نوعين من الزبائن (الداخليين) العاملين في المستويات العليا والوسطى والزبائن (مدراء الأقسام والشعب والوحدات) و (الخارجيين) المتعاملين باستمرار مع المعمل .
4	هدف الدراسة	يتمثل هدف الرسالة في معرفة دور كل من اللوجستيات المرتدة والبراعة التسويقية لتعزيز بهجة الزبون في عينة الدراسة ومدى اعتماد المنظمات لاستخدام اللوجستيات المرتدة والبراعة التسويقية في أعمالها المختلفة .
5	أهم الاستنتاجات	أظهرت النتائج وصف آراء عينة الدراسة للمعمل المبحوث وتشخيصها اهتماما كبيرا بأبعاد بهجة الزبون (التنوع والتقدير ، الأمان ، العدالة) وأيضاً أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير بين اللوجستيات المرتدة والبراعة التسويقية مجتمعين مع بهجة الزبون .
6	أهم التوصيات	حث المعمل على استحداث قسم بعنوان (قسم اللوجستيات) المرتدة ضمن المستوى التنظيمي للمعمل يمارس فيه أنشطة اللوجستيات المرتدة وتعزيز الاستكشاف بهدف الاستعداد والتكيف مع الأسواق المتقلبة .

2- دراسة (بشارة، 2018)

1	عنوان الدراسة	دور البراعة التسويقية في تعزيز القدرات التسويقية لمنظمات الأعمال، بحث مقارنة في شركات الهاتف النقال العراقية.
2	نوع الدراسة	رسالة ماجستير
3	عينة الدراسة	تم اختيار عينة عشوائية من مدراء الإدارة العليا والوسطى لشركتي كورك وزين في بغداد فقط , بلغ حجمها (70) مديراً موزعة في الشركتين (40) شركة كورك (30) شركة زين.
4	هدف الدراسة	تشخيص اهتمام شركتي كورك وزين في تحقيق البراعة التسويقية من خلال الاعتماد على الاستكشاف والاستغلال بشكل متوازٍ لتحقيق الأهداف التسويقية ، تحديد مدى اهتمام المنظمتين بالقدرات التسويقية .
5	أهم الاستنتاجات	وجود علاقة ارتباط وتأثير للبراعة التسويقية في القدرات التسويقية في شركة كورك من خلال استخدام الاستكشاف والاستغلال بشكل مكنها من تحقيق أكثر من هدف تسويقي في آن واحد نتج عنه أداءً تسويقياً عالياً . إما شركة زين فقد أكدت النتائج عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين المذكورين بسبب عدم اعتماد البراعة التسويقية في استغلال قدراتها المتاحة بشكل كفوء
6	أهم التوصيات	ضرورة اهتمام شركة زين في البراعة التسويقية واعتمادها كأداة تسويقية لزيادة حصتها السوقية ، وأهمية زيادة اعتماد البراعة التسويقية في شركة كورك

ب- الدراسات الأجنبية

1-(Tokgoz, 2017)

<p><i>impact ambidextrous marketing on market and financial performance</i></p> <p>تأثير البراعة التسويقية على السوق والأداء المالي</p>	<p>عنوان الدراسة</p>	<p>1</p>
<p>بحث</p>	<p>نوع الدراسة</p>	<p>2</p>
<p>المنظمات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مجال المعلومات وبالغ عددهم (392) مدير .</p>	<p>عينة الدراسة</p>	<p>3</p>
<p>دراسة أثر البراعة التسويقية على أداء السوق والأداء المالي للمنظمات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مجال المعلومات .</p>	<p>هدف الدراسة</p>	<p>4</p>
<p>تأثير الاستغلال التسويقي المباشر والايجابي على أداء السوق والأداء المالي كذلك تأثير الاستكشاف التسويقي الايجابي الكبير على أداء السوق والأداء المالي ،فضلاً عن التأثير المباشر للبراعة التسويقية في أداء السوق والأداء المالي ،</p>	<p>أهم الاستنتاجات</p>	<p>5</p>
<p>تحتاج الدراسات المستقبلية إلى دراسة وتعميم النتائج في الصناعات المختلفة كذلك يمكن أن توسع الدراسات المستقبلية دارستنا عن طريق تضمين متغيرات إضافية ومتتالية في الأنموذج المفاهيمي .</p>	<p>أهم التوصيات</p>	<p>6</p>

2-(Ceetha, 2015)

<p><i>Explicating The Interaction Between Marketing Dexterity And Constitutive Elements Of An Enterprise".</i></p>	<p>عنوان الدراسة</p>	<p>1</p>
--	----------------------	----------

تفسير التفاعل بين البراعة التسويقية والعناصر المكونة للمشروع.		
بحث	عينة الدراسة	2
طبق البحث في مدينة بنغالور الهند على المشاريع الصغيرة والمتوسطة ، إذ بلغ حجم العينة (401) بين عامل ومدير تسويق .	نوع الدراسة	3
تحديد العوامل التنظيمية التي تؤثر في البراعة التسويقية للمنظمة تحديد قوة الارتباط بين العناصر المكونة للمشاريع قيد البحث والبراعة التسويقية.	هدف الدراسة	4
يلعب استعمال البراعة التسويقية دوراً هاماً في زيادة مقدار المبيعات وتبني رؤية استراتيجية مصممة بشكل جيد تساعد في تقوية البراعة التسويقية للمنظمة.	أهم الاستنتاجات	5
تعزيز البراعة التسويقية من خلال توجيه المنظمات بتوظيف عاملين للمبيعات من ذوي الخبرة والاختصاص ، وتوجيه مدراء المنظمة والقادة فيها على تعديل أساليب القيادة والإدارة لتعزيز الفاعلية التسويقية وتطوير القدرات الديناميكية من أجل مواكبة التغيرات في ظل ظروف السوق .	أهم التوصيات	6

3-(Josephson et al 2015)

Strategic marketing ambidexterity: antecedents and financial consequences	عنوان الدراسة	1
البراعة التسويقية الإستراتيجية : السوابق والنتائج المالية		

2	عينة الدراسة	بحث
3	نوع الدراسة	طبق البحث في المنظمات الصناعية في أمريكا ، إذ بلغ حجم العينة (4836) بين عامل ومدير.
4	هدف الدراسة	معرفة مدى إفادة المنظمات الصناعية المبحوثة من استعمال استراتيجيات البراعة التسويقية والتعرف على مدى تأثيرها على أدائها ، فضلاً عن الإسهام في تحسين القرار التنفيذي من خلال استعمال البراعة التسويقية.
5	أهم الاستنتاجات	كلما زاد حجم الصناعة زادت قدرة المنظمات الصناعية المبحوثة على تبني استراتيجيات البراعة التسويقية عن طريق أبعادها المتمثلة بـ (استكشاف واستغلال الفرص، والمرونة التسويقية) لتحقيق التفوق التنافسي الضروري لمجابهة قدرة المنافسين على البقاء في السوق لمدة أطول.
6	أهم التوصيات	ينبغي على مديري التسويق أن يكونوا واعين للآثار المترتبة على نضج منظماتهم ، ومستوى الركود وسياق الصناعة الذي يحفزهم في تبني نشاط الاستكشاف واستغلال الفرص التسويقية بمرونة في البيئة الخارجية .

ثالثاً : مجالات الاستفادة من الدراسة السابقة

من خلال ما تم عرضه من الدراسات السابقة والجهود المعرفية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية وأدواتها المستعملة في التحليل وعدد الموضوعات التي تناولتها الدراسات السابقة وطبيعتها يتضح أمام الباحث جملة من المعطيات من أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة والمبينة في الجدول الآتي :-

الجدول (4) مجالات الإفادة من الدراسات السابقة

ت	المعطيات	مجالات الإفادة
1	إثراء الجوانب النظرية والفكرية	أسهمت الدراسات السابقة وبشكل كبير في إغناء الجانب النظري والفكري عبر الاقتباس من هذه الدراسات والإفادة من التأطير النظري الخاص بها .
2	الاطلاع على نتائج الدراسات	لم تكن هنالك دراسة تتناول العلاقة بين السلوك الإبداعي والبراعة التسويقية بحسب إطلاع الباحث وهذا يشكل دافعاً أمام الباحث لاستكشاف هذه العلاقة والتوصل إلى النتائج .
3	بناء مقياس الدراسة	أسهمت الدراسات السابقة وبشكل مباشر في بناء مقاييس الدراسة الحالية للسلوك الإبداعي والبراعة التسويقية وذلك من خلال الاطلاع على المقاييس والاستبيانات والأدوات المستعملة في الدراسات المشابهة واعتمادها في الدراسة الحالية بعد إجراء التحكيم العلمي لها للاطمئنان على رصانة المقاييس ومدى انسجامها مع أغراض وتوجهات الدراسة الحالية .
4	المنهجية العلمية للدراسة	إن التعرف على منهجيات هذه الدراسات وفقراتها مكن الباحث من تصميم منهجية الدراسة الحالية من خلال الإطلاع على أهداف وأهمية وفرضيات الدراسة .
5	اختيار عينة الدراسة	مهدت الدراسات السابقة للباحث اختيار عينة الدراسة الحالية وإفادة منها بعد الاطلاع على عينات الدراسات السابقة .
6	الوسائل الإحصائية	التعرف على الوسائل الإحصائية الملائمة للبحث الحالي من خلال الاطلاع على الوسائل الإحصائية المستعملة في هذه الدراسات وتحديد الوسائل الأكثر ملائمة لاختيار المخطط الدراسي الفرضي .

من إعداد الباحث

رابعاً : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إن الدراسة الحالية تعد امتداداً للدراسات السابقة التي اعتمدت أرضية معلوماتية في توجهاتها النظرية، وشكلت في الوقت نفسه إضافة جديدة إذ تتسم هذه الدراسة بأهمية خاصة إلى حد ما كونها تُعد من الدراسات التي ربطت بين السلوك الإبداعي والبراعة التسويقية، وفيما يلي أهم محاور ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة والموضحة في الجدول الآتي :-

الجدول (5) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

ت	المحاور	التوضيح
1	هدف الدراسة	اختلفت أهداف الدراسات السابقة من حيث العلاقة والتأثير المباشر وغير المباشر. إذ يهتم البحث الحالي بالتعرف على مدى تأثير السلوك الإبداعي في البراعة التسويقية فضلاً عن علاقة الارتباط بينهما .
2	متغيرات الدراسة	تتشترك الدراسة الحالية بالعديد من القواسم المشتركة مع الدراسات التي سبقتها فيما يتعلق بموضوعها إلا أنها تختلف معها من حيث متغيراتها فسوف يلجأ الباحث إلى قياس السلوك الإبداعي من خلال الأبعاد (الطلاقة ، المرونة ، الأصالة ، الإحساس بالمشكلة ، المخاطرة وروح المجازفة) والبراعة التسويقية من خلال الأبعاد (استكشاف الفرص ، استثمار الفرص) .
3	بيئة الدراسة	تبنت الدراسة الحالية استقصاء آراء الكادر الطبي والتمريضي في مستشفى د. فيروز العام . إما الدراسات السابقة قد تعددت فيها بيئات التصنيف ، فمنها في بيئات عربية إذ طبقت في صناعة الخدمات والإنتاج وكذلك الحال بالنسبة للدراسات الأجنبية .

من اعداد الباحث

الفصل الثاني

الجانب المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

أولاً: الجانب المفاهيمي للسلوك الإبداعي

ثانياً: الجانب المفاهيمي للبراعة التسويقية

ثالثاً: العلاقة بين متغيرات الدراسة



تمهيد

خصص هذا الفصل لمناقشة الجانب المفاهيمي لمتغيرات الدراسة للسلوك الإبداعي والبراعة التسويقية والعلاقة النظرية بينهما على وفق مجموعة من الأدبيات ذات العلاقة بمواضيع الدراسة ، ويتضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث حيث خصص الأول لعرض ومناقشة الجانب المفاهيمي للسلوك الإبداعي ، بينما تناول الثاني البراعة التسويقية . أمّا الثالث فقد ركز على عرض ومناقشة الجانب المفاهيمي للعلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة .



المبحث الأول السلوك الإبداعي

توطئة

نظراً لِمَا تواجهه المنظمات من تغيرات سريعة ومستمرة ووجود بيئة ديناميكية تفرض عليها تقديم ما هو جديد أصبحت بأُمس الحاجة للتغير والتجديد واحتضان الطاقات المبدعة والأفكار الخلاقة للأفراد المبدعين والتميزين وظهور الحاجة لاستخدام أساليب جديدة ومبتكرة لحلّ مشكلاتها . فالسلوك الإبداعي هو أحد السبل للارتقاء بالمنظمة ولآ شك أن المبدعين يلعبون دوراً هاماً وبارزاً في حياة المنظمات من حيث ما يقدمونه في مجال العمل في المستقبل ، فلو نظرنا للبيئة البشرية بجوانبها المرئية أو غير المرئية لوجدنا أنها نتاج أو توليد أفكار المبدعين في كافة المجالات لذلك سيركز هذا المبحث على توضيح المرتكزات المفاهيمية والفلسفية للسلوك الإبداعي وكما يلي :-

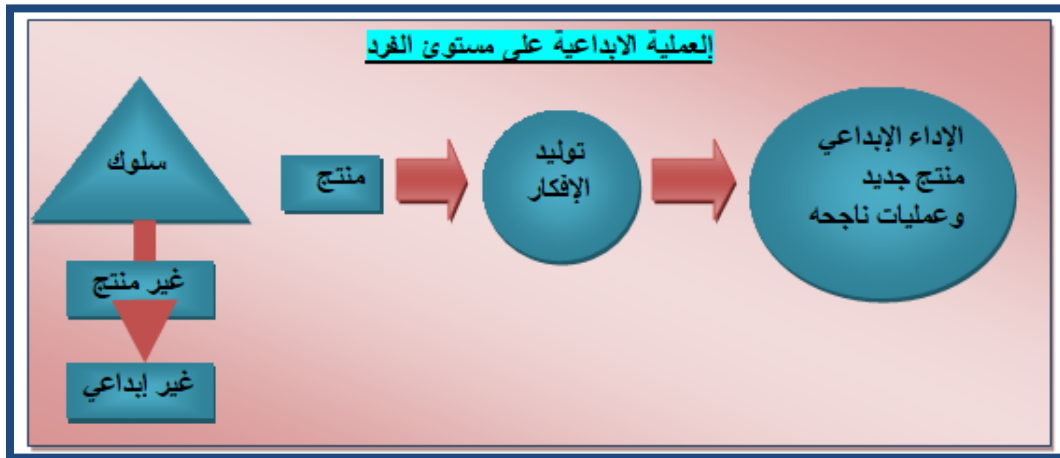
أولاً: مفهوم السلوك الإبداعي

قبل التطرق لمفهوم السلوك الإبداعي نعرض أولاً لمفهوم الإبداع لغة واصطلاحاً :-

- **لُغَةً:** قد يُعرف الإبداع في المعجم الوسيط بما خلاصته الآتي: إن كلمة إبداع من "بدع" وبدع الشيء أي أنشاه على غير مثال سابق (هشام، 2014:39) حيث جاء في القرآن الكريم بسمه تَعَالَى **"بَدِيعَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ"** (سورة البقرة الآية، 117) أي مبدعها على غير مثال سابق .
- **اصطلاحاً:** ظهر مصطلح الإبداع على يد الكاتب "Schumpeter" عندما تبنى النظرية الاقتصادية التي نشرها عام (1939) إذ تحدث فيها عن الدورة الاقتصادية والإبداع والريادة فقد أوضح بأن أحد العوامل في معالجة سلبيات الدورة الاقتصادية يفترض وجود عاملين للوظائف يحملون مهارات إبداعية تسهم في النمو والتطور (Tiruneh, 2014: 40)، كما إن الإبداع يتمثل بالتحدي الرئيسي الذي يواجه المدراء بالقرن (21) من حيث استخدام امكانيات وقدرات العاملين التي تُعزز وتسرع عملية الابتكار التنظيمي (Beheshtifar, 2013:33) ، وعرف " Amiable1998 " الإبداع

بأنه إنتاج أفكار جديدة ومفيدة من قبل الفرد أو مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يعملون معاً (Oguchi&Kawakubo , 2019: 241). وتعد قدرات وخصائص العاملين المختلفة بما في ذلك الإبداع ضرورية في حياتهم داخل بيئة المنظمة وكذلك لرفاهيتهم و القدرة على التعامل مع التوتر وأيضاً يعتبر الإبداع العامل الحاسم للأداء التنظيمي والبقاء على المدى الطويل (Anderson et al , 2010: 1299)

وبالنظر إلى مجموعة كبيرة من الدراسات والآراء الفلسفية نجد هنالك تعددية في استخدام المصطلحات والتي تحتاج الى توضيح ومنها "الإبداع ، السلوك الإبداعي ، الأداء الإبداعي" . حيث أن وصف الإبداع بالقدرة على توليد أفكار جديدة ومفيدة من قبل العاملين ، إشارة إلى العملية الإبداعية ككل والتي تتكون من "سلوك إبداعي" يصرف فيه العامل جهداً كبيراً يكون الغرض منه توليد أفكار جديدة وتحويل هذه الأفكار إلى منتج جديد وعمليات وإجراءات ناجحة " الأداء الإبداعي" (الجبوري ، 2017:76) . والشكل التالي يوضح الإبداع على مستوى الفرد.



الشكل (2) الإبداع على مستوى الفرد

المصدر: الجبوري ، رعد حنظل طارش ، العلاقة بين روحانية مكان العمل والإداء الإبداعي من خلال العقد النفسي للعاملين ، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مستشفى الكفيل التخصصي ، رسالة ماجستير ، جامعة الكوفة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، 2017 .

إذا السلوك الإبداعي" سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية وبالتالي لا ينتج عنه بالضرورة نتائج أو خدمات جديدة أو مبتكرة " ويبدأ هذا الإجراء لحظة إدراك الفرد للموقف أو الظرف الذي هو مَوْضوع الإبداع والتحديث ثم الاهتمام به مباشرة وجمع المعلومات والبيانات عنه وتقييم الحلول و البدائل المتاحة

لتحديد البديل المناسب ، وبالتالي وضعه موضع التنفيذ الفعلي في الميدان (Hamdan et al , 2020 : 94) . وكما يمكن وصف السلوك الإبداعي من خلال قرارات " الفرد ، الجماعة ، المنظمة الإبداعية " وأن هذه القرارات يجب أن تطبق لتتمكن تلك الجهات الأخيرة من تقديم ما هو جديد ومبتكر وذكر خصائص الفرد المبدع من خلال قدراته على توليد الأفكار الجديدة ، وتقويم المعلومات وحل لمشكلات فضلاً عن انعكاسه في التحليل والاكتشاف والاستقلالية ، و إن الأفراد المبدعين هم أفراد يحظون بالقدرة والتأثير العالين في سياسات المنظمة وأيضاً لهم القدرة في الحصول على المعلومات المطلوبة ، ويشغلون مراكز عالية ، تربط شبكة الاتصالات الداخلية بالمصادر الخارجية للمنظمة أعلى في السلم الهرمي كلما أصبَحُوا مبدعين ناجحين (ولي وآخرون ، 2014 : 102) ويتفق العلماء على أن السلوك الإبداعي ينطوي على تنظيم ، وتشجيع الأفكار أو العمليات أو الحلول المبتكرة والجديدة (Dilek , 2013 :12) . والسلوك الإبداعي للعاملين أمر بالغ الأهمية للمنظمات الحديثة ويشكل الإبداع الفردي أساساً للابتكار وممارسات العمل الفعالة والقدرة التنافسية التنظيمية (Campo et al,2014:1294) . لأنه لا يمكن التحدث عن منظمة تعمل في مجتمع تقدم فيه خدمات أو سلع ولا تهتم بموضوع السلوك الإبداعي للعاملين فيها ، وإلا فإن هذه المنظمات تصبح مجرد اسم في الواقع وربما بعد فترة من الوقت تتلاشى وتختفي من المجتمع بسبب نقص الممارسة ، وبالتالي ستكون سلوكاً إبداعياً وتطوراً وتقدماً وحدثاً وفقاً إلى المتغيرات والعوامل التي تؤثر على الواقع أو المجتمع الذي تعمل فيه (Talla et al, 2017: 35) . إن توافر التكنولوجيا ، وأبرزها التصوير بالرنين المغناطيسي الوظيفي الذي يكشف المعلومات عن العصب المسؤول عن السلوك الإبداعي في المخ في النصف الأيمن من الدماغ الأمر الذي دفع المنظمات للاهتمام وإجراء البحوث والتعمق بالسلوك الإبداعي وكيفية تحفيز ذلك السلوك عند الأفراد لينتج أداءً إبداعياً يقدم أعمال جديدة ومبتكرة للمنظمات لغرض البقاء والازدهار (Hennessey & Amabile, 2010: 571) زيادة على ذلك فهو يحفز المنظمة على تطوير نموذج أعمال يتوافق مع طبيعة الأسواق ، ويسهم في جذب الزبون للتكرار من حالات شراء المنتجات ، ويعبر عن القدرة الفكرية اللازمة التي تسهم في تلبية الطلب على المنتجات وبناء القيمة للزبون (Lindgren, 2009: 17) ويعد الإبداع مفتاحاً للنجاح في السوق وتحسين الكفاءة التشغيلية ، مما جعل الإبداع يتعدى الإبداع الفردي والجماعي إلى الإبداع التنظيمي ، وهو ما يتعلق بتقديم منتج جديد ومفيد أو خدمة قيمة أو خدمة أو فكرة من قبل الأفراد العاملين ضمن نظام اجتماعي معقد داخل المنظمة (Rice,2006 : 234) ، والجدول (6) يوضح بعض إسهامات الباحثين لمفهوم السلوك الإبداعي .

الجدول (6) بعض إسهامات الباحثين لمفهوم السلوك الإبداعي

ت	الباحث والسنة والصفحة	المفهوم
1	(De Jong ,2007 : 43)	أحد الجوانب الفعالة التي تُضمن الاستمرارية والاستقرار والنمو في الأعمال لهذا السبب تسعى المنظمة إلى تطوير المنظمات الناجحة إلى تطوير وتحفيز السلوك الإبداعي بين العاملين والذي سيؤدي إلى تحسين مستوياتهم وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية .
2	(Hammadat, 2007 :50)	حصول الفرد على السياق العادي للتفكير واتباع نمط جديد من التفكير ، ويتمثل السلوك الإبداعي بالخصائص العقلية ، وأهمها الطلاقة والمرونة والأصالة ، أو ظهور كل ما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد يمثل ملخص التفاعل بين الفرد والخبرة .
3	(Cabra&Uribe-Larach , 2012:266)	القدرة على استخدام مجموعة من المفاهيم والأفكار من قبل الأفراد من أجل تطوير العمل في المنظمة للترقية إلى أعلى مستوى .
4	(Noruzy et al, 2013:1074)	شكل من أشكال الاستكشاف والتكيف لغرض إنتاج نتائج جديدة ومفيدة للمنظمة ويعزز بيئة العمل بالانفتاح والثقة وتوفير الوقت والجهد .
5	(Dilek , 2013 :12)	المعيار الدقيق والصحيح لعملية التغير لأنه بمثابة باعث على استنباط أفضل ما لدى العاملين ويسهم في تقديم خدمات متميزة للمستفيدين تفوق توقعاتهم .
6	(Li, X, & Zheng , 2014 : 7)	القدرة على توليد وتشجيع التنفيذ الابتكاري في المنظمة لغرض أداء الشخصي والتنظيمي وخاصة تمكن العاملين من استخدام وسائل مبتكرة في التفكير وبسرعة وبدقة .
7	(Shehadeh , 2016: 218)	السلوك الذي يصوره المورد البشري في مكان العمل نتيجة لسلسلة من القرارات التي تبدأ عند إدراكها وتحليل الموقف الحالي ثم يتم جمع المعلومات ، وتقييم البدائل ، واختيار المناسب من أجل اعتماد أو رفض سلوك أو فكرة معينة .
	(Al-Daibat, 2016: 9)	دالة لمختلف القرارات التي يتخذها الأفراد مثل إدراك الوضع الراهن وجمع المعلومات المحددة وربط البدائل وتقييمها وينتهي السلوك برفض أو تبني

فكرة معينة ، ويشمل أيضا الأعمال التي تؤدي إلى إدخال مجالات جديدة على أي مستوى تنظيمي ويمارسه الفرد في مكان العمل كما أنه سلوك يسبق الابتكار .		8
رغبة المورد البشري (العامل) لتقديم أفكار جديدة تسهم في ايجاد التنظيم الكفوء والعمل على تحسين وزيادة القدرة على تحقيق الأهداف ووضع الاستراتيجيات بما يولد الميزة التنافسية قوية .	(Amjed & Tirzi,2016 :594)	9
قدرة الأفراد العاملين على إحداث تغيرات متعددة لغرض تحسين أداء المنظمة عن طريق إدخال أفكار جديدة وتنفيذ هذه الأفكار وصولا إلى نتائج ملموسة.	(Pukiene , 2016 : 14)	10
السلوك الذي يتجلى من خلال الذهاب لما وراء حدود التوجهات الحالية وقوالب السلوك الشائعة ، ولا يبدأ بواسطة نظام إعادة إنتاج الاحتياجات المتكررة ، وإنما ينشأ بطريقة إبداعية في مجال تلك المواطن من فضاء حياة الفرد .	(مزه، 2017:77)	11
تصرفات الأفراد التي تعتمد وتستمد الأفكار الجديدة وأساليب العمل لتحسين الإنتاج و عمليات الإدارة وكذلك تحسين الموقف الفعال للمنظمة والعاملين .	(Alnidawi & omran , 2018 :14)	12

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات المذكورة

ومن المفاهيم الوارد في الجدول (6) هنالك بعض المشتركات المنفق عليها من قبل الباحثين والتي يمكن حصرها بالآتي :-

1-اكتشاف الأفكار لإيجاد حلول جديدة ومبتكرة ولعمل أشياء حديثة وجديدة من خلال تحويل الابتكار إلى أرباح .

2 -تحسين موقف المنظمة ومكانتها وتطويرها في العمل للمساعدة على اكتساب أعلى مستويات التطور والعمليات والحلول المبتكرة والجديدة .

3-ضمان الاستمرارية والاستقرار والنمو في المنظمات لهذا السبب تسعى المنظمات الناجحة إلى تطوير وتحفيز السلوك الإبداعي بين العاملين وإدخال أفكار جديدة وتنفيذ هذه الأفكار وصولاً إلى نتائج ملموسة.

بعد استعراض التعاريف المذكورة أعلاه يمكن للباحث أن يعرف السلوك الإبداعي على أنه قدرة الفرد على طرح مجموعة من الأفكار والمقترحات المميزة التي لم يتم التطرق لها سابقاً من أجل إحداث تغير في

العمل وتعزيز التفاعل بين المنظمة وإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهها حيث يُمكنها من الاستثمار في مواردها البشرية والمادية والمعنوية وزيادة حصتها السوقية باستمرار .

ثانياً : أهمية السلوك الإبداعي

تعمل المنظمات اليوم في بيئة معقدة ومضطربة وبالتالي فإنه لاجمال إلى الثبات (Agrawal,2014:3) وعلى هذا الاساس بدأت المنظمات تبحث عن رأس مال بشري يمكنها من المنافسة والبقاء (Sirmon,2008:55) ، ولذلك اهتمت المنظمات الحديثة بتوفير الأجواء المشجعة للأبداع وكذلك الاهتمام بالبحث والتطوير واعتماد أنظمة الأجور والمكافئات المناسبة و إجراءات التعيين وإختيار الكفيلة بحصولها على عاملين يتمتعون بالفطنة والذكاء (Anyimjoy,2012:67) وتنمية السلوك الإبداعي لديهم والذي يعتبر أحد الموضوعات المعاصرة والحيوية والضرورية حيث أنها الهدف الأول لمنظمات الأعمال ، لأنها تلعب دوراً كبيراً ورائعاً في جعلهم يحافظون على التنمية والتعامل مع التغيرات في بيئة العمل بالإضافة إلى ذلك ، فإنه يساعد المنظمات في الحصول على الفرص وتحقيق النمو واستمرارية الأعمال. (Alnidawi & omran , 2018 :14) ورفض الرتابة في العمل وعدم قبول الممارسات أو إطاعة الأوامر التي تقيد تفكير الفرد ، وأيضاً للسلوك الإبداعي القدرة على التكيف والمساهمة في حل المشاكل وتحمل المخاطر (Shehadeh ,2016 : 222) والاستجابة لمتغيرات البيئة مما يجعل المنظمة في وضع مستقر، وبالتالي يكون لديها القدرة والاستعداد لمواجهة هذه المتغيرات في شكل لا يؤثر في سير العملية التنظيمية (الشنطي وأبو عمرة ،2019 : 8) و تطوير الخدمات التنظيمية لتحقيق الفائدة للفرد والمنظمة وإتاحة الفرص للموارد البشرية لأجل الاستفادة من قدراتها وذلك بالبحث عن مجال وظيفي جديد واستمرار التحديث لأنظمة العمل بما يتفق مع المتغيرات البيئية (الكر بولي ،2019 : 277) وكذلك يساهم السلوك الإبداعي في تحقيق الذات الإبداعية وتطوير المنتجات الإبداعية ويعد مهارة حياتية يمارسها الفرد يومياً ويمكن تطويرها من خلال عملية التدريب والتعلم . وأما (مصطفى ،2018:4)، فأكد على ان السلوك الإبداعي هو المعيار الدقيق والصحيح لعملية التغيير، لأنه يعتبر بمثابة باعث على استنباط أفضل ما لدى العاملين ويسهم في تقديم خدمات متميزة للمستفيدين تفوق توقعاتهم ، ويوفر الجهد والوقت ويعزز من بيئة العمل بالانفتاح والثقة (فضل الله،2018 :29) ويرى (طرية ومحمد، 2019 :4) أنّ السلوك الإبداعي قائم على تجاوز ممارسات الأعمال الخدمية بالطريقة التقليدية ، ولا يتم ذلك من خلال تبني ممارسة جديدة واحدة فحسب وإنما اعتماد الممارسات نفسها في كافة أنشطة المنظمة ، ويساعد في تحسين العمل لإيجاد طرائق

أسهل وأفضل للقيام بالعمل . أي العمل بذكاء عالٍ تقوم المنظمات بتحويل السلوك لدى الأفراد إلى سلوك إبداعي يجب عليها أن توفره لدعم الأفراد المبدعين وتوفير مناخ عمل مشجع (علي ، 2016 : 323) ، أما (320 : 2006 ، Diliello et al) فأكدَ على إن السلوك الإبداعي لا يتحقق في بيئة عمل لا تشجع على الإبداع و بشكل عام يظهر دور السلوك الإبداعي في تنمية مواهب الفرد وتوظيفها في إنتاج الجديد والمفيد وكالاتي (96: Hamdan et al ,2020) :-

1. يطور قدرة الفرد على استخلاص هويات جديدة وتطوير الحساسية لمشاكل الآخرين.
 2. يساعد الفرد على الوصول إلى حل ناجح للمشكلة بطريقة أصلية.
 3. يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه قد يساهم في تطوير مواقف إيجابية تجاه حلول للمشاكل والتحديات التي تواجه الأفراد في حياتهم العادية.
 4. يؤدي إلى الانفتاح على الاختلافات والمسؤوليات الجديدة لإدارة المخاطر والتكيف مع التغييرات.
 5. يحفز الفرد على التعاون مع الآخرين لاكتشاف الأفكار.
 6. يساهم في تطوير أنماط لتصبح أكثر فعالية ، ومساعدة الأفراد على تلبية اهتماماتهم ومواهبهم.
- ومن هنا يرى الباحث أن حاجة المنظمة للسلوك الإبداعي ضرورية لأنها مصدر التنفس والبقاء ، فضلاً عن تعاملها مع الفرص أو المواقف غير المتنبأ بها ، بالتالي فإنه متطلب اساس لتحقيق الفاعلية التنظيمية ، والمنظمات بحاجة ماسةً لتطوير نفسها وتحسين عملها والاستفادة من الإمكانيات كافة التي تدعم تنظيم وإنتاج أفكار جديدة ، والحفاظ على سمعتها بين المنظمات ولا يكون ذلك إلا عن طريق صياغة سياسات تنظيمية تسهل وتدعم سلوك العمل الإبداعي لدى العاملين وتبني أنماط التكيف مع البيئة المحيطة ، والعمل على تثبيت القيم التي تعزز العمل الإبداعي وإقامة الشبكات الاجتماعية في مكان العمل .

ثالثاً: مستويات السلوك الإبداعي

يمكن تميز ثلاثة مستويات للسلوك الإبداعي في المنظمات حيث أنها تُعزز بعضها البعض وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة كالاتي :-

1-السلوك الإبداعي على مستوى الأفراد

لقد أصبح إبداع العاملين بشكل متزايد عاملاً حاسماً لأداء المنظمة والبقاء على المدى الطويل ، كما تسعى المنظمات إلى الاستفادة من أفكار الافراد والاقتراحات التي يقدمونها ، و أصبح تعزيز إبداع العاملين محدداً للميزة التنافسية المستدامة (Lee, 2019: 2) وأن الإنسان الذي يتمتع بسلوك إبداعي ليس بالضرورة أن

يكون عالي الذكاء بل ينبغي أن يتمتع بامتلاكه قدرات تفكيرية لتكوين علاقات مرنة بين الأحداث والمشاركة مع الآخرين في اتخاذ القرارات وتبادل الآراء معهم (Kissler, 2008:881) ومن هنا جاء (Kalyar,2008:50) ليركز على الصفات الشخصية في إحداث الإبداع والذي يعتبر في مقدمتها القدرات الفكرية وتحويل هذه الأفكار الى واقع ملموس ، والمتمثل بالابتكارات وتبنيها داخل المنظمة. وتم إجراء عدد كبير من الدراسات حول الخصائص الفردية التي تسهل السلوك الإبداعي حيث تعد سمات الشخصية والقدرات المعرفية المرتبطة بالعملية الإبداعية والأساليب الإبداعية والتحفيز والخبرة من بين المتغيرات التي تم فحصها بشكل كبير من قبل الأدب الخاص بالإبداع ، وسيتم تناول هذا بإيجاز أدناه (de Alencar, 2012:91-94) :-

- أ- **السمات الشخصية** : الرغبة في المخاطرة والاستقلالية في الحكم ، والمرونة ، والانفتاح على الأفكار الجديدة ، والمثابرة ، والثقة بالنفس ، والتسامح مع الغموض والانفتاح على الآراء الجديدة والإحساس الكبير بروح الفكاهة.
- ب- **القدرات المعرفية الخاصة والأسلوب المعرفي** : تضمن القدرات المعرفية التي يتم نشرها بشكل متكرر في الأدب هي الطلاقة والمرونة والأصالة في الأفكار ، بالإضافة إلى التفكير التحليلي والنقدي ، أما الأسلوب المعرفي فيشير إلى الطريقة التي يتعامل بها الأشخاص مع المشكلات وحلولهم ، بما في ذلك كيفية توليد أفكار جديدة .
- ت- **الخبرة والدوافع الذاتية** : يمكن أن تشير الخبرة إلى القدرة المكتسبة من خلال الممارسة أو الدراسة الفردية المتعمدة ، لأداء مهمة محددة بشكل جيد أما الدوافع الذاتية فهي القوى المحركة داخل الفرد التي تنير عنده الرغبة نحو العمل وتظهر على شكل سلوك يتجه نحو تحقيق الهدف .

2- السلوك الإبداعي على مستوى المجموعة

لجأت العديد من المنظمات إلى أنظمة العمل القائمة على الفريق لزيادة قدرتها على الابتكار وهذا هو السبب في أن المنظمات بحاجة إلى الاهتمام ليس فقط بتعزيز الإبداع والابتكار بين العاملين ولكن أيضاً مع تطوير فرق إبداعية (Parjanen , 2012:9) ويهدف الإبداع الجماعي إلى تحقيق أداء تنظيمي إيجابي والإبداع الجماعي يعني أن الأفراد يتشاركون كفاءاتهم وخبراتهم من أجل حل مهمة أو مشكلة متعددة الأوجه ، والتي لا يمكن حلها بشكل فردي (Cirella, 2016 :8) وكما أن إثراء بيئة العمل بالشبكات الاجتماعية الداعمة للإبداع أو ما يسمى بالدعم - الاجتماعي من قبل مجموعات العمل له الدور الكبير في إبداع الأفراد في

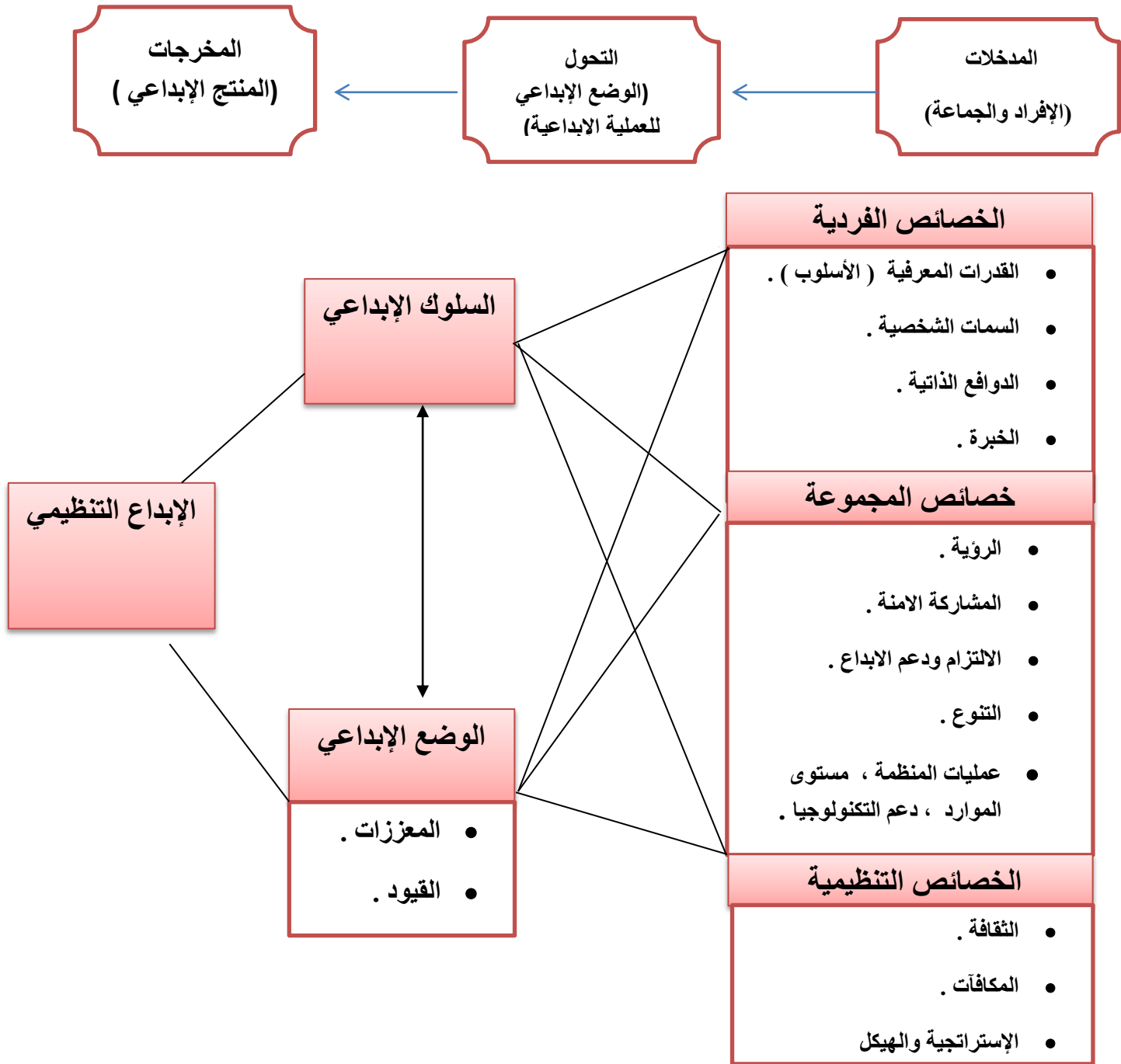
العمل (Yeh & Huan, 2017:120) ، ويفترض "West 1990" أربعة عوامل تؤثر على الإبداع الجماعي (أبو زيد ، 2010 : 38) :-

- أ- الرؤية: رؤية محددة بوضوح ومشاركة تركيز وتوجه طاقة أعضاء المجموعة .
 - ب- المشاركة الآمنة: إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد في التعبير بحرية عن أفكارهم "بدون اتهام مضاد" تعززان الإبداع الناجح .
 - ت- دعم ومؤازرة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع ، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يأتي هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة .
 - ث- الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل ، والعمل على تحديثها بشكل مستمر .
- وأما بالنسبة (Cirella, 2016.:8) افترض أربعة متغيرات تنظيمية تؤثر على الإبداع الجماعي وهي العمليات المنظمة ، والتنوع ، ومستوى الموارد ، والدعم التكنولوجي ، ستكون مرتبطة بشكل إيجابي بالإبداع الجماعي.
- أ- العمليات المنظمة : يتضمن تعريف المهمة ، والمراحل / الأنشطة ذات الصلة بعملية العمل ، والأدوار ذات الصلة للأعضاء .
 - ب- التنوع : تنوع الفريق من حيث التنوع الوظيفي للأدوار والكفاءات والخبرات ، زيادة على إشراك وجهات النظر الخارجية والخبرة .
 - ت- مستوى الموارد : ويقصد بها الموارد المتاحة للفريق على سبيل المثال المكان والزمان حيث أن تخصيص الموارد مثل المساحات المادية والميزانية والوقت يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالإبداع الجماعي
 - ث- الدعم التكنولوجي: بما في ذلك الكفاءات التقنية والبرامج الجماعية والأجهزة / البرامج المحددة .

3- السلوك الإبداعي على مستوى المنظمة

هذا النوع من سلوك عبارة عن الجهود الجماعية والفردية لجميع أعضاء المنظمة في مجال التطوير والإبداع وبالتالي يُمكن أن يطلق صفة المنظمات المبدعة على المنظمات التي يكون أعضاء المنظمة فيها من الأشخاص المميزين في عملية الإبداع (Al-Srouf & Al-Oweidi, 2013:185) ويعتبر الإبداع على مستوى المنظمة أكثر فاعلية في مساعدة المنظمات على الحفاظ وتحسين مستوى ادائها ، ويعني (إعادة الهيكلة) مما يؤدي إلى التجديد الهيكلي الإداري وتحسين الوصول إلى أنواع أخرى من الإبداعات على

مستوى المنظمة (Walker , 2004 : 24) . وتلعب العوامل التنظيمية مثل الهيكل دوراً أكثر أهمية في التنبؤ بإدراك الابتكارات من التأثير في ميل العاملين إلى إنتاج أفكار إبداعية فالهياكل المفتوحة والمرنة و اللامركزية في صنع القرار والمستويات الهرمية المنخفضة تفضل الإبداع ، وإنّ اتخاذ القرارات الهرمية مع الهيكل التقليدي فعال في الاستغلال باستخدام المعرفة الموجودة بكفاءة ، لكن الابتكار يتطلب أيضاً استكشافاً ، إيجاد مجموعات جديدة من المعرفة وخلق معرفة جديدة (Parjanen , 2012: 51). وكان التركيز الآخر على الاهتمام بالقيم الاجتماعية والممارسات الثقافية على سلوك الأفراد والجماعات في مكان عملهم وتشتمل الثقافة التنظيمية على نظام المعتقدات والأعراف والمشاعر والقيم التي يتقاسمها أعضاؤها ، والتي تُترجم إلى أفعال خاصة من قبل أولئك الذين يشغلون مناصب قيادية ، يمكن ملاحظة مظاهر الثقافة في عوامل تنظيمية مختلفة ، مثل عدد التسلسلات الهرمية ، مستويات الأجور ، ممارسات غير رسمية ، القيم والطبوس ، وخصائص البيئة المادية (de Alencar, 2012 :94-95). من ناحية أخرى ، هناك حاجة إلى مستوى من الاستقرار والوضوح والتنسيق ، في حالة عدم وجود آليات رسمية ، يعتمد الاتصال على الجهد التقديري والمخصص لأعضاء المنظمة فقط ، والذي قد لا يكون كافياً ، والعمل الإبداعي غامض ومحفوف بالمخاطر ويتعرض للنقد ، من المتوقع أن تسهل القيادة الداعمة الإبداع والابتكار في المنظمة ، فقد يؤثر القادة أيضاً على العمل الإبداعي من خلال الرؤية التي يوفرها القادة الكاريزميون أو التحويليون فالقيادة تغذي تجديد وتحفيز العاملين وتجعلهم يدركون مدى أهمية نتائج عملهم ، وتشجيع العاملين على اكتساب خبرات جديدة والقيام بأكثر مما هو متوقع في الوصف الوظيفي (51 - 52 : Parjanen , 2012) . وأوضح (de Alencar,2012 :94-95) إن خصائص القائد الذي يحفز الإبداع ، أو العناصر الموجودة في مجموعات أو فرق قد تحفز الإبداع أو تمنعه ، والمناخ التنظيمي للإبداع ، واستراتيجيات تعزيز الإبداع بين الشركات المتميزة في قدراتها الابتكارية عوامل مؤثره على الإبداع التنظيمي . وقد اقترح "Sawyer and Griffin 1993" أنموذجاً يوضح كيف أن الخصائص الفردية والجماعية والتنظيمية تتفاعل لإنتاج السلوك الإبداعي والذي يؤدي بدوره إلى منتج إبداعي (Walker& Batey, 2014: 115) وكما في الشكل (3) .



الشكل (3) أنموذج تفاعلي للإبداع التنظيمي

Source :Walker, A. N. N. A., & Batey, M. A. R. K.. Taking a multilevel approach to creativity and innovation. *Reisman*, (2014).

رابعاً: مراحل السلوك الإبداعي

يمكن وصف مراحل السلوك الإبداعي للإفراد بناءً على مراحل الإبداع التي ذكرها الباحثون في مجالات مختلفة والتي تتضمن الخطوات التالية (Kabukcu، 2015:1324-1325) :-

1. **التحضير Preparation**: تتضمن هذه الخطوة إعداد العقل للتفكير الإبداعي ، قد تشمل الاستعدادات الرسمية والتعليم والتدريب أثناء العمل وخبرة العمل والاستفادة من فرص التعلم الأخرى و بهذا يوفر التدريب الأساس الذي بُني عليه الإبداع والابتكار.

2. **التحقيق Investigation** : تتطلب هذه الخطوة تطوير فهم متين للمشكلة أو الموقف أو القرار المتاح لإنشاء أفكار ومفاهيم جديدة في مجال معين ، أي يجب على الفرد دراسة المشكلة وفهم مكوناتها الأساسية.

3. **التحول Transformation**: يتضمن عرض أوجه التشابه والاختلاف في المعلومات التي يتم جمعها، هذه المرحلة يتطلب نوعين من التفكير (متقارب ومتباعد) . التفكير المتقارب هو القدرة على رؤية أوجه التشابه والروابط بين مختلف البيانات والأحداث، التفكير المتباعد هو القدرة على الرؤية الاختلافات بين مختلف البيانات والأحداث.

4. **التبني Incubation**: يحتاج اللاوعي إلى وقت للتفكير في المعلومات التي تم جمعها وجعلها تعيش في رحم الفكرة وتنمو وتتفاعل في ذلك المجال الفكري أي العقل فيشعر الفرد المبدع بحالة المخاض الفكري ويقوم باختيار الأفضل منها في صنع القرار والسلوك الإبداعي.

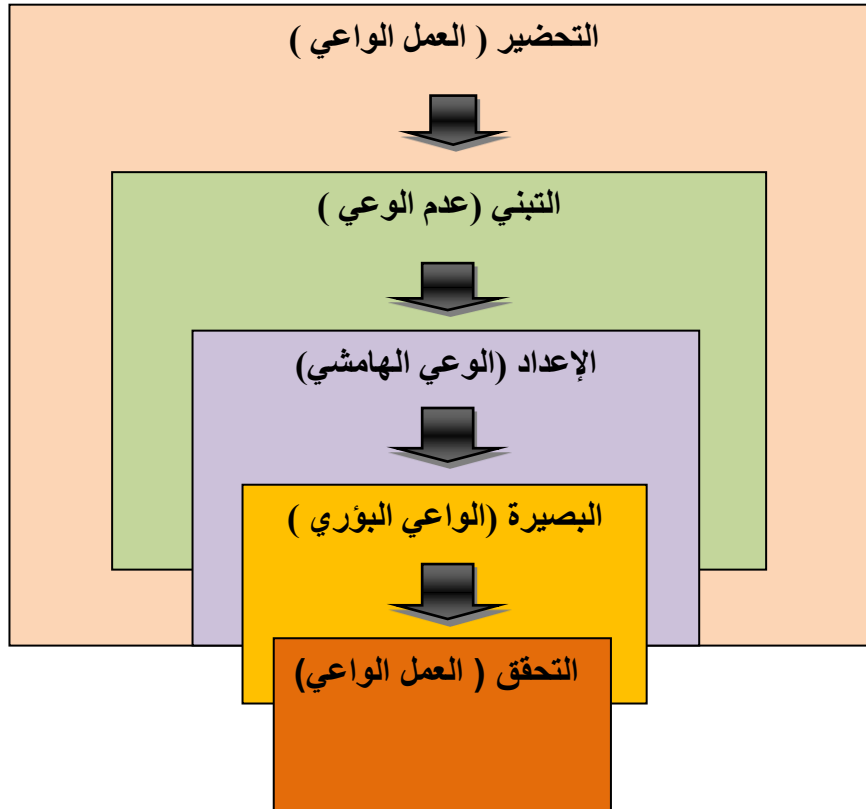
5. **البصيرة Illumination**: وفي هذه المرحلة يصل الإبداع إلى ذروته حيث تظهر الفكرة التي يبحث عنها المبدع واضحة وجليّة ، ويصبح واضحاً كل ما كان غامضاً .

6. **التحقق Verification**: للتحقق من صحة الفكرة بأنها دقيقة ومفيدة و قد تشمل إجراء تجارب ، تشغيل المحاكاة ، واختبار تسويق منتج أو خدمة ، وإنشاء برامج تجريبية صغيرة الحجم ، وبناء نماذج أولية والعديد من الأنشطة الأخرى المصممة للتحقق من أن الفكرة الجديدة ستعمل وأنها عملية تنفيذ .

7. **التنفيذ Implementation**: محور هذه الخطوة هو تحويل الفكرة إلى واقع ، الكثير ممن يأتون بأفكار مبتكرة للمنتجات والخدمات الجديدة الواعدة ، ولكن معظمهم لا يأخذونها إلى ما بعد مرحلة الفكرة اي مرحلة التنفيذ .

الفصل الثاني: المبحث الأول الجانب المفاهيمي لتغيرات الدراسة

وحسب رأي (Wallis 1920) إن العملية الإبداعية تقسم إلى خمس مراحل وهي التحضير (العمل الواعي) والتبني (عدم الوعي) الإعداد (الوعي الهامشي) والبصيرة (الوعي البؤري) وأخيراً مرحلة التحقق (العمل الواعي) وكما موضحة بالشكل أدناه (Sadler, 2015: 30).



الشكل (4) مراحل السلوك الإبداعي

Source: Sadler-Smith, E ,Wallas' four-stage model of the creative process: More than meets the eye?. *Creativity Research Journal*, 27(4).

خامساً : متطلبات السلوك الإبداعي

المنظمة التي تسعى للمحافظة على السلوك الإبداعي للعاملين وخلق الإبداع المستمر يجب عليها مُرَاعَاة متطلبات السلوك الإبداعي والتي تعتبر بنفس الوقت معوقات له وعوامل مؤثره فيه في حال عدم الإخذ بها بنظر الاعتبار والتي تتمثل بالاتي :-

1- متطلبات ذاتية

أشار (Woodmanetal,1993:327) إلى إن متطلبات السلوك الإبداعي تنطلق من بيئة الفرد حيث يتأثر بمجموعة من العوامل الشخصية منها أسلوب العمل ، القدرة ، الخبرة ذات الصلة ، المهمة ، النطاق والدوافع ، التأثيرات الاجتماعية، ويضيف (Hardy et al,2017:243) عاملاً آخر وهو الفضول حيث أشار بضرورة توفر الفضول المعرفي ليكون الفرد قادراً على حل المشاكل من خلال التطلع على المواقف والأحداث والتعرف على الحلول الناجحة. وأضاف (Eysenck,1993:150) بأن الجينات الوراثية المسؤولة عن زيادة مستوى "الدوبامين" أو الحساسية في الفحص الجبهي في الدماغ وكذلك الجينات المسؤولة عن مستوى "السيروتونين" والمسؤول عن إثارة المحفزات غير المسبوقة هي التي تكون داعمة لعمليات التفكير الإبداعي . وكما أشار(Rics, 2006 :243) الى القيم التي تناولها " Schwantz1994 " حيث يرى بأن القيم الفردية لها دور في السلوك الإبداعي لدى الأفراد حيث أجرى مسحاً لأكثر من (71111) شخص لتحديد القيم المشتركة التي تكون بمثابة حافز توجيهي نحو حياة مشتركة حيث أستخدم نظرية القيم الفردية ل"Schwantz1994" للتحقق من الإبداع عند العاملين يرتبط من حيث التوجه الذاتي والتحفيز والرغبة في الإنجاز، و افترض أن تلك القيم ترتبط بالإبداع وأن التوجه الذاتي يهدف نحو تحديد الفكرة والعمل على إيجاد الأشياء الجديدة واستكشافها .

2-المتطلبات الوظيفية

أ-طبيعة وخصائص العمل :- يحتاج القادة الى أن يفكروا جيداً في الخصائص المهمة والموضوعية ليصمموا الوظائف بشكل يكون له أثر تحفيزي للسلوك المبدع لدى العامل ، كما أن الاستقلالية في إنجاز المهام وكيفية ادارة الوقت الإلزام للقيام بالإعمال مهمة في أنجاز العمل بإبداع أكثر وقت أقل، وعلى الرغم من إن المديرين يشعرون بالقيم من إعطاء العاملين الكثير من السيطرة وألتحكم الذاتي على كيفية التخطيط في

عملهم ، ولكن إعطاء العاملين الكثير من السيطرة والتحكم قد يكون مفيداً ويحفز الإبداع لديه (Mumford, 2003 : 330) لذا فإن رسم هيكل للوظائف ولو بشكل بسيط وروتيني قد يحفز الإبداع منه لو كان معقد ويتطلب التركيز والاستدلال والجهد الفكري، كما أن توفر الحرية والمرونة باستخدام أساليب جديده بالعمل و إيجاد طرق إبداعية مختلفة لإنجاز المهام والتي تتطلب ربما تحمل المخاطر لتتيح إنجاز العمل بصورة أكثر إبداعاً وتميزاً(Shalley et al ,2000:9).

ب- رسم الأهداف الإبداعية :- إن زيادة الاهتمام وصرف الجهود لتحديد الأهداف وبشكل واضح اتجاه الأفراد تمكنهم من توجيه الطاقة بشكل فعال اتجاه انجاز الأهداف, والمتمثلة بأهداف تنظيم العمل والتركيز على ما يشكل دافع للأفراد والمدة التي تستغرقها المهمة كل ذلك يكون حافزاً لدى الأفراد على ايجاد أساليب أكثر ابداعية والتي تسهم في انجاز الأهداف، كما أنه بالمقابل عندما لا يعرف العاملون ما عليهم انجازه فعلاً وذلك بسبب الأهداف غير واضحة والذي يؤدي إلى انخفاض في مستويات الإبداع لديهم (Amabile et al, 2014:1166 وكما أشار(Dong et al ,2015: 1170) بأن استغراق العامل في أدوار عمله من محفزات الجانب الإبداعي في وظيفته . وأظهرت الدراسات بأن العاملين الذين يتم تحديدهم بمتطلبات أداء الوظيفة بشكل يستدعي جهوداً إبداعية يقومون بإنجازها أكثر إبداعاً من غيرهم (Shalley et al 2000: 93-94).

ت - المحافظة على استمرار الإبداع :- إن على الإدارة أن تكون واضحة في تحديد سياساتها تجاه العاملين حتى من قبيل المكافآت على الإداء بحيث أن السلوك المبدع لدى الفرد يجب أن يكافئ بشكل مناسب كأن تكون مكافآت نقدية أو غير نقدية أمثال توجيه عبارات المدح والثناء والترقية، وهناك عاملان لتحديد المكافآت العامل الأول " ما هو السلوك الإبداعي الذي يتطلب المكافأة ". والعامل الثاني " الطريقة أو الأسلوب التي تتضمنها المكافأة "والتي على أساسها يتم خلق الدافع الذاتي المناسب بحيث يكون له تأثير إيجابي على إبداع العاملين(Shalley et al, 2000: 95) .

ث- توفير الدعم والإمكانيات ذات الصلة بالإبداع:- هناك دراسات و أبحاث ربطت بين دعم المشرفين والإبداع عند العاملين من خلال الاستماع الى مخاوفهم ورعاية مساهماتهم في القرار والتي تؤثر على أدائهم ، وان ردود الفعل السلبية من القادة تحول دون سلوك إبداعي(Paramitha&Indarti,2014 :110) وإن الإبداع يتطلب وقتاً طويلاً وقدرًا كبيراً من العمل الشاق وجهد فكرياً ، لذا فإن على المديرين توفير الموارد الحيوية التي يحتاجها الأفراد للوصول لعتبة الإبداع في العمل ، بالإضافة إلى توفير الوقت الكافي

لضمان مناخ مناسب كما أن توفير الموارد المادية مهم و قد يواجه المديرين في توفرها معضلة حيث أنها تُسهم وبشكل كبير في توفير الإمكانيات اللازمة لعملية الإبداع (Csikszentmihalyi,1997:75) .

ج-تقييم المشرفين وزملاء العمل :- ففي دراسة وجدت بأن الأفراد عندما يتوقعون التقييم من الخارج سيكون مفيداً ويوفر لديهم المعلومات البناءة حول كيفية تحسين أدائهم ، لذا سيكون مفيداً في إيجاد الدوافع الذاتية والقدرات الإبداعية (Shalley& Perry, 2001: 19) وأن القادة ينبغي أن يوفرُوا الدعم من خلال توفير بيئة لتنمية سلوكياتهم من خلال دراسة ردود أفعال العاملين ، حيث يكون هذا الدور مهم في حال حاجة المديرين إلى التأكد من المعلومات المهمة والمشاركة في التغذية العكسية في بناء الإبداع الوظيفي (Wang et al, 2014: 82) .

ح – التمكين :- يعتبر من الأساليب الحديثة في الإدارة لما لها من دور في إحداث سلوك إيجابي عند الأفراد حيث وجدت الدراسات بأنه توجد علاقة بين تمكين القادة والمتمثلة في " تعزيز المعنى ،المضمون ، تشجيع المشاركة، التعبير عن الثقة، توفير الاستقلالية " والسلوك الإبداعي من خلال توفر المناخ الذي يحدث التمكين النفسي لدى العاملين والذي يتمثل "بالمضمون أو المغزى الذي يبحث عنه العامل ،الكفاءة ،التأثير، تحقيق الذات " (Al-madadha, 2014: 134) .

خ - إعادة التنظيم:- أشارت الدراسات بأن حرية التصرف وإعادة التنظيم يؤثران بشكل مباشر على السلوك الإبداعي لكونهما يؤثران على ثقافة العاطفية وتوليد المشاعر الإيجابية اتجاه العمل ، حيث يتطلب الأداء الإبداعي مجالاً كافياً من الحرية في تطوير العمل ، والاستقلال ، ولكن من الضروري إدارة هذه السلوكيات بتوازن من خوفاً من أن تؤدي الحرية و التنظيم إلى نتائج سلبية (Yeh& Huan,2017:120).

د-الرفاهية في العمل :- أشار (Mervi ,2015 :296-297) بأن الرفاهية تسهم في إيجاد دافع للفرد نحو الأداء الإبداعي وتبني أفكار إبداعية، وهي متعمقة بدراسة سلوك الفرد وحسب نظرية التوقع والتي تفترض بأن أداء العامل يرتبط بمدى توقعه وتصوره عن النتائج المتحققة سواء على المستوى المادي أو على مستوى تحقيق الرفاه الذاتي، حيث أنّ تنفيذ الأفكار الإبداعية داخل المنظمة على شكل ابتكارات تسهم في تحقيق الرفاهية لدى الفرد (Fujiwara et al,2015:4).

3- المتطلبات الاجتماعية

أ- **التفاعل الاجتماعي** : يحصل الإبداع من قبل العامل بمفرده ،ولكن ليس دائماً ففي كثير من الأحيان الإبداع يحصل نتيجة عملية تفاعل زملاء العمل أو أعضاء الفريق ، حيث أن التأثيرات المجتمعية مهمة في الأفراد من خلال تأثير أحدهم بالآخر (Agrell& Gustafson,1994:146). يضاف إلى أن آراء الآخرين فيما يتعلق بعمل الأفراد يمكن أن يؤثر في مستوى إدراكهم عن طبيعة عملهم في المنظمة ،وبالتالي لابد على المديرين أن يأخذوا بعين الاعتبار تأثير زملاء العمل على إبداع العاملين الآخرين ، حيث أشارت دراسة بأن هناك تأثيراً لسلوك القدوة في العمل على إبداع الآخرين ، حيث أن تبادل وجهات النظر يحدث تأثيراً واضحاً للنماذج الخلاقة على الفرد في السلوك الإبداعي (Shalley& Perry, 2001:20).

ب- **ثقافة المجتمع** : تشير الدراسات بأن تكوين المجموعات على أساس التنوع يحفز الإبداع لدى أفراد المجموعة، وذلك لتناولها مواضيع متنوعة وغنية من حيث المعارف من خلال تبادل وجهات النظر التي تؤثر وبشكل إيجابي في إحداث الإبداع عند الأفراد ، فمثلا الأسلوب المستخدم في توليد الأفكار أسلوب دلفي والعصف الذهني وغيرها والتي أثبتت بالتجارب العلمية أنها تعمل على توليد أفكار إبداعية (Shalley& Gilson,2004:40) وإن اختلاف الثقافات داخل المجموعة يضيف طابعاً من التحدي بين الأفراد ومحاولة كل منهم إثبات ذاته ، والصراع الذي ينشأ نتيجة التنافس بين أفرادها يولد أفكاراً متنوعة وبالتالي يتطلب من المنظمات إحداث تنوع معرفي لتنشأ بيئة تمنحها فرصاً للإبداع والابتكار (George,2007:450) .

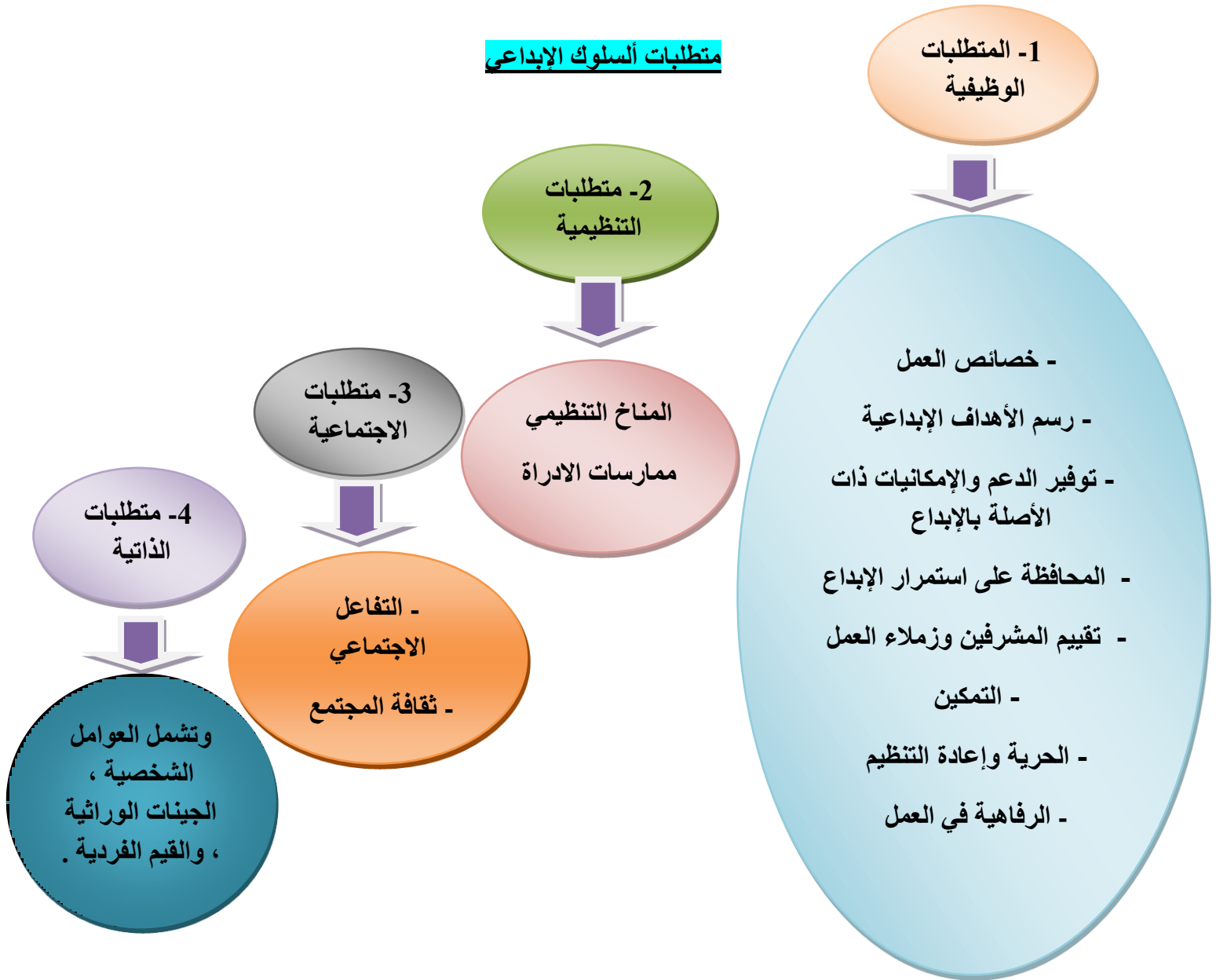
3- المتطلبات التنظيمية

أ- **المناخ التنظيمي** : إن على قادة المنظمات أن يدركوا بأن المناخ التنظيمي يعتبر العامل الرئيسي الذي يدعم الإبداع (Moghimi& Subramaniam,2013:4-5) حيث إن التنظيم البيروقراطي لا يشجع العاملين على محاولة إيجاد طرق جديدة لتيسير أعمالهم ، في حين أن الهيكل الذي يتيح الاستقلالية و يعطي الحرية والمرونة للعاملين تكون أكثر بيئة ملائمة للإبداع (Sweetman et al ,2011: 6) ، كما إن تقسيمات العمل والتي من شأنها تعرض الأفراد للمزيد من الصراعات التي قد تؤثر على عملية توليد أفكار جديدة ومبتكرة (Amabile et al ,1996:50) .

والعنصر الآخر من المناخ التنظيمي الذي يحتاج إلى أن يؤخذ بنظر الاعتبار من قبل قادة المنظمة ، هو توفير مناخ يسوده العدل والإنصاف فعندما ندرك بأن العدالة هي ظاهرة سياقية (Cartwright & Holmes 2006: 203) والتي تجعل الأفراد يركزون على أعمالهم لأنهم وببساطة لا يقلقون من ناحية اتخاذ القرارات حيالهم فيما يتعلق بالإبداع ، حيث ان من المهم بأن ينظر العاملون إلى سياق العمل و اتخاذ القرارات وتطبيقها بطريقة عادلة و توفير فرصة المشاركة في صنع القرار أمر مهم في تعزيز الابتكار (Amabile et al,1996:66).

ب- ممارسات الإدارة :هناك مجموعة من الممارسات التي يمكن للقادة القيام بها وبالأخص ممارسات إدارة الموارد البشرية من أجل ضمان بيئة إبداعية (Mumford, 2000 :316) حيث تتمثل بطرق الاختبار التي يمكن استخدامها في تعيين واستقطاب العاملين الجدد والذين يكونون أكثر إبداعاً من غيرهم ، و الذين يتمتعون بقدرات إبداعية بالفطرة ، حيث ان المنظمات تجري مجموعة من الاختبارات قبل التعيين لضمان الحصول على أفراد كفؤين ويتمتعون بخبرة لتوليهم المهمة التي سيكلفون بها حيث أن من الضروري أن يكون هنالك تناسب بين المهمة وسياق العمل وشاغل الوظيفة وبالنظر إلى أن الإبداع يمكن إلا يكون شرطاً للعمل ، فقد يكون من الضروري أن يشترط في الأعمال مهام تعنى بالابتكارات و تتطلب مستويات أعلى في الإبداع (Shalley & Gilson, 2002:42) .

كما أن التدريب يمكن أن يستخدم لزيادة معدل حدوث عمليات التفكير الإبداعي كما يوفر تعليم الفرص التي يمكن أن تعزز الخبرة على نطاق المهمة حيث أثبت تجريبياً من إن التدريب على عمليات التفكير الإبداعي أدى إلى تحسينات إيجابية بالمواقف المرتبطة بالتفكير التباعدي (Daly al et , 2016:9-10). زد على ذلك فان العاملين الذين يشعرون أنّ لديهم وظائف آمنة نسبياً ، فإنهم أكثر استعداداً لبذل الجهد المعرفي المطلوب للإبداع ويكونون اكثر استعداداً لتحمل المخاطر التي يمكن أن تؤدي إلى نتائج إبداعية (Kaufman & Beghetto, 2009:8). والشكل (4) يوضح وبشكل مختصر متطلبات السلوك الإبداعي .



الشكل (5) متطلبات السلوك الإبداعي

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات المذكورة

سادساً: أبعاد السلوك الإبداعي

اختلف الكتاب والباحثون فيما بينهم في النظر إلى أبعاد السلوك الإبداعي ، وهذا الاختلاف في الأصل يعود إلى اختلاف الأهداف التي سعوا إلى تحقيقها وطبيعة الأبحاث والدراسات التي قاموا بها ، فضلاً عن اختلاف الزوايا والرؤى التي ركزوا عليها ويوضح الجدول (7) بعض إسهاماتهم حول تلك الأبعاد :-

الجدول (7) بعض اسهامات الباحثين حول ابعاد السلوك الإبداعي

ت	الباحث والسنة والصفحة	الإبعاد
1	(Rho et al, 2012:111)	الطلاقة - المرونة - الأصالة - التفصيل - التخيل .
2	(Moghimi&Subramaniam,2013:5)	المرونة وتحمل المخاطر - مكافأة الاتجاه - الموارد - دعم القادة - وضوح المهمة - الحرية - العلاقات الشخصية الإيجابية - التبادل الشخصي .
3	(Al-Daibat ,2016 :10)	اكتشاف الفرص - التحقق - التحدي - التطبيق - الأصالة - حساسية للمشكلات - المرونة - القدرة على التحليل - الطلاقة .
4	(Shehadeh ,2016 :218)	حل المشاكل - تغيير الحساسية - سعة الاتصالات .
5	(Pukiene 2016, :14)	تنفيذ الأفكار - توليد الأفكار - ترويج الأفكار .
6	(Kriemeen& Hajaia,2017:86)	الطلاقة - الأصالة - الإحساس بالمشكلة - المرونة - المخاطرة وروح المجازفة .
7	(رشيد ومزهر ، 2017 ، 13-14)	السلوك الإبداعي الاستكشافي ويشمل (استكشاف وتوليد الفرص) - السلوك الإبداعي الاستثماري ويشمل (ترويج وتنفيذ الفكرة).
8	(أسماء، 2018 :116)	اكتشاف الفرص - التحقق - التحدي .
9	(Dere, & Ömeroglu, 2018: 562-563)	الطلاقة - المرونة - الأصالة - التفصيل
10	(Alkabi & Al-Qaisi 2018: 1147)	الطلاقة - المرونة - التفصيل - التجهيز .
11	(Alnidawi & omran , 2018 :14-15)	اكتشاف الفرص - توليد الأفكار - القدرة على التحليل - التطبيق -

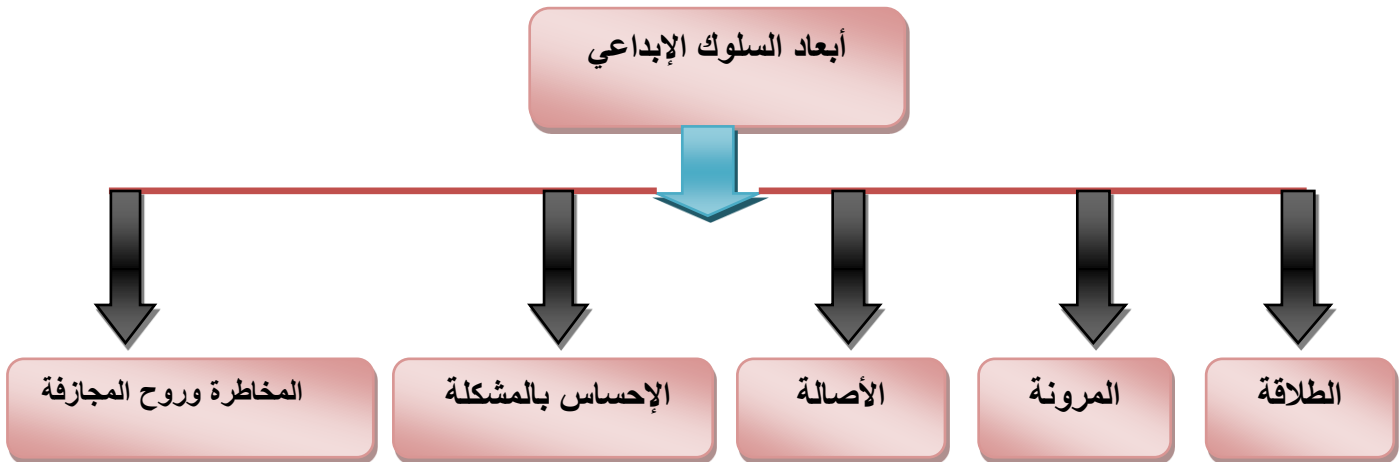
التحدي		
القدرة على التغيير - العصف الذهني - حل المشكلات	(زغدي وآخرون ، 2019 :13)	12

من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة آنفاً

أما البحث الحالي فقد تبني أبعاد أنموذج ل (Kriemeen& Hajaia,2017:86) والذي اتفق معه (Naser (112 : 2016 , و) الشنطي وأبو عمرة ، 2019 : 8-9) و(صباح ،2018:45) والتي تتضمن (الطلاقة ،الأصالة ، الإحساس بالمشكلة ، المرونة ، المخاطرة وروح المجازفة) إما بالنسبة للمبررات الباحث حول اعتماد هذه الأبعاد هي :-

1-اختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين وقد يعود السبب في هذا الاختلاف إلى أحد الاحتمالين الأول " أن المنظمات قد تعتمد سلوك إبداعي معين قد لا يتلاءم في منظمات أخرى إي أن كل منظمة تعتمد سلوكيات معينة حسب ظروفها واختصاصاتها ونشاطاتها " أما الاحتمال الثاني قد يعود إلى وجهة نظر كل كاتب أو باحث " .

2- إمكانية وسهولة تطبيقها وقياس نتائج الدراسة الحالية و توافقها مع أهداف الدراسة ،وعليه سنعرض أبعاد السلوك الإبداعي والتي تم الاتفاق عليها وكما هو موضح بالشكل أدناه.



الشكل (6) أبعاد السلوك الإبداعي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة

1-الطلاقة Fluency

وهي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار والمقترحات تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية معينة (الشنطي وأبو عمرة ، 2019 : 8-9) ويرى (McCarthy,2006 :2) الطلاقة تشير إلى القابلية على التحدث مطولاً، واستخدام اللغة بصورة مبدعة وخلاقة والحديث بشكل متماسك وأيضاً تنطوي على عنصر التلقائية والقابلية على استرجاع الصور اللغوية ، ويرى (الفاخري ، 2018 : 18-19) أن الطلاقة هي سبل من الأفكار المترابطة بيد العقل المبتكر كما لو كان يطلق طلاقات من الأفكار الجديدة ويربط هذا المفهوم للطلاقة بين الجودة والأصالة وتتالي الأفكار المترابطة ولكن إذا نظرنا إليه نظرة وظيفية نجده بعيد كل البعد عن التحديد الوظيفي لأن الطلاقة ليست مجرد إيراد سلسلة من الأفكار بطريقة جزافية وإنما ذات هدف وظيفي يشبع الفرد دافعاً من دوافعه المتعددة ومعنى ذلك أن البعد الوظيفي يقتضي توجيه التفكير نحو موضوع معين يحقق فيه المبتكر ذاته بمعنى أنه لا بد من وجود موقف مثير يدفع الفرد إلى فعالية لينتج بذلك أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لحل مشكلة معينة. وقد تم التوصل إلى عدة أنواع للطلاقة (الكيلاني ، 2009: 102) :-

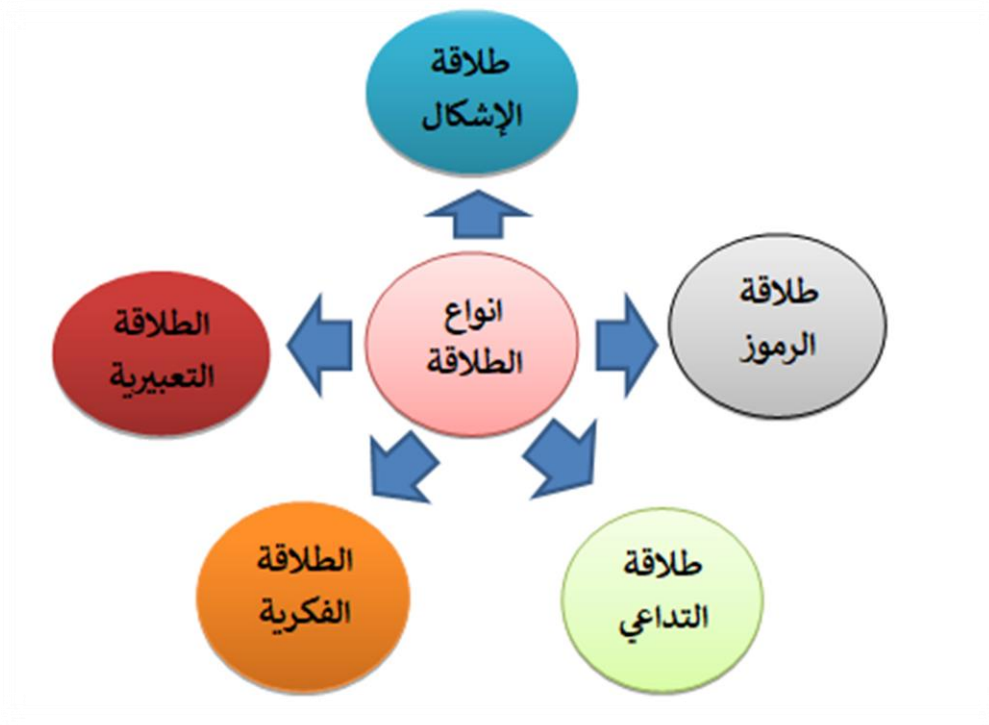
1. **طلاقة الأشكال (Figural Fluency):** وتعني تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقة في زمن محدد ، كأن يعطي الفرد رسماً على شكل دائرة ويطلب منه إجراء إضافات بسيطة بحيث يصل إلى أشكال متعددة .

2. **طلاقة الرموز أو طلاقة الكلمات (Word Fluency):** وتعني القدرة على توليد أكبر عدد من الكلمات أو الألفاظ وفق محددات معينة في زمن محدد، أو هي قدرة الفرد على توليد كلمات تنتهي أو تبدأ بحرف معين أو مقطع معين، أو تقديم كلمات على وزن معين باعتبار الكلمات تكوينات أبجدية، "مثل اذكر أكبر عدد ممكن من الكلمات على وزن كلمة (إبداع) " .

3. **طلاقة المعاني والأفكار (Ideational Fluency):** وتعني القدرة على تقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار اعتماداً على شروط معينة وفي زمن محدد ، كأن نطلب مثلاً من الفرد إعطاء إجابات صحيحة للسؤال الآتي ماذا يحدث لو وقعت حرب نووية ؟.

4. **الطلاقة التعبيرية (Expressional Fluency):** تعني القدرة على التفكير السريع في الكلمات المتصلة والملائمة والمرتبطة بموقف معين ، وتتمثل في قدرة الفرد على سرعة صياغة الأفكار الصحيحة أو إصدار أفكار متعددة في موقف محدد ، شريطة أن تتصف هذه الأفكار بالتنوع والجزارة والندرة..

5. **طلاقة التداعي (Association Fluency):** وتتجسد في قدرة الفرد على توليد عدد كبير من الألفاظ تتوافر فيها شروط معينة من حيث المعنى ، ويحدد فيها الزمن أحيانا ، والشكل التالي يوضح أنواع الطلاقة :-



الشكل (7) أنواع الطلاقة

المصدر : الكيلاني ، حسين عبد الحفيظ ، الموهبة والتفكير الإبداعي في التعليم ، الطبعة الأولى ، دار دجلة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 .

وإما بالنسبة للباحث عرف الطلاقة هي عبارة عن عملية ذهنية يتم من خلالها الوصول إلى العديد من الأفكار ذات العلاقة بموضوع معين وبأسرع وقت ، أو هي القدرة على توليد أكبر عدد من البدائل عند الاستجابة لمثير معين والسرعة والسهولة في توليدها وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء لمعلومات أو الخبرات أو

المفاهيم سبق تعلمها لكن لا يجب أن ينحصر هذا السلوك على القادة أو المدراء فحسب وإنما على الفرد العامل حيث يجد الأخير نفسه أمام عدة اختيارات ويجب عليه إن يختار وفق إدراكه للموقف والبدائل المتاحة حيث يعتبر هذا السلوك من مميزات الأفراد ذوي القدرات الإبداعية .

2- الأصالة Authenticity

الأصالة هي الجودة التي تولد منتجات فريدة أو غير عادية أو أفكار غير متوقعة أو الأولى من نوعها والأصالة تتطلب أكبر قدر من المخاطرة وهي جوهر الابتكار (Shively, 2011: 12). ترتبط الأصالة بقوة بالإبداع (Runco&Eisenman, 2005 : 173) . تعني إن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكاره جديدة ، ويتفق عدد من الباحثين على إن الأصالة هي القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد أي كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها ، حيث أن سمة الأصالة تطلق على الأفكار الجديدة و الأصيلة بالنسبة لمنتجها حيث يؤدي شيئاً فشيئاً إلى تقديم ما هو جديد وأصيل بالنسبة للبيئة المحيطة به ، وان الفكرة تعتبر أصيلة إذا كانت غير متكررة ولا تخضع للأفكار الشائعة (الألوسي 2016، 330) . ويوصف الأفراد ذوي الأصالة المرتفعة بأنهم أولئك الذين يستطيعون الابتعاد عن الشائع والمألوف ويدركون العلاقات ويفكرون في أفكار وحلول جديدة وأصيلة عن تلك التي يفكر بها الآخرون ، وتمثل الأصالة أعلى درجات سلم الإبداع (الشنطي وأبو عمرة , 2019 : 9) . وهي أكثر الخصائص ارتباطاً بالإبداع والتفكير الإبداعي وهي العامل المشترك بين معظم التعريفات التي تركز على النواتج الإبداعية كمحك للحكم على مستوى الإبداع ، ويرى " Guilford1950 " ثلاث بدائل للأصالة هي (رزوقي، 2018 ، 18-19):-

- أ- أن تكون الاستجابات قليلة التكرار بين أفراد المجموعة التي ينتمي إليها الفرد (ان تكون نادرة من وجهة الإحصائية) .
- ب- أن تتصف بالمهارة في ضوء معيار ما كان رأي المحكمين .
- ت- أن تكون الاستجابات ذات ارتباطات بعيدة بالمواقف المثيرة والغير متكررة .

أما بالنسبة للباحث فيرى الأصالة أنها من السلوكيات التي ركز عليها علماء التفكير ومنهم العالم " Guilford1950 "، وتعتبر من المهارات الأساسية للإبداع بمعنى لا ينفع أي شخص لديه بذور الإبداع أولديه الرغبة في التميز وتكوين شخصية مبدعة إلا يمتلك مهارة الأصالة والتدرب عليها ، وتعني تكوين

أفكار جديدة أو تكوين أفكار لأول مره ، وهي مقياس مقارن يصف الفكرة بأنها جديدة وفريدة من نوعها ، وقد يكون من الصعب تقييمها بمفردنا ، و الأصالة ضرورية "وإن لم تكن كافية" للإبداع.

3- الإحساس بالمشكلة Sensitivity of Problems

إن الأفراد يختلفون في نظرتهم إلى مواقف الحياة ومشكلاتها في حياتهم اليومية العادية إذ إن بعضاً منهم يرى في موقف معين مشكلات تحتاج إلى حل وإمعان النظر ، والبعض الآخر لا يرى في نفس الموقف إي مشكلات أو تعقيدات تدعو إلى التساؤل ، ويذكر " Guilford1950" ، في هذا الصدد انه وإن كان لا يعنيه كيف تحدث الفروق بين الأفراد في هذا المجال كما لا يعنيه مناقشة أن كان من الأفضل النظر إلى هذا العامل كقدره عقلية أم كسمة مزاجيه فانه يعنيه في موقف معين يرى شخص معين إن هناك عده مشكلات في حين يرى الآخرون الموقف واضحاً لا يدعو إلى تساؤل ، ومن ثم فإن عامل الحساسية للمشكلات يندرج ضمن قدرات التقويم باعتباره عملية عقلية (الفاخري ، 2018 : 28-30) ، أي تعرف المشكلة من جميع جوانبها وكلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصيل إلى أفكار جديدة ، فالفرد لا يبدع إلا في مجال تخصصه إذ أنها السبيل لإطلاق شرارة التفكير المبدع إذ تترك المشكلة صاحبها مما يدفعه إلى التفكير في تجاوزها بطريقة مبدعة ، وبالتالي فإن إدراك المشكلة هو نصف الطريق إلى حلها أما النصف الآخر فيأتي من تفكير المبدع (Silvertein & Michael ,2005:34) أو يقصد بها أن بعض الأفراد لديهم الوعي بوجود حاجات أو مشكلات أو عوامل ضعف في البيئة وملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها واكتشاف تلك المشكلة يمثل الخطوة في عملية البحث عن حل لها ، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء الشاذة الغير العادية في محيط الفرد ، وإثارة تساؤلات من حولها (الحيت وعبد العال ، 2017 : 9) . وأن الشخص المبدع لديه الحساسية المرهفة للتعرف على المشكلات في الموقف الواحد حيث يراقب الثغرات ونواحي القصور والإحساس والشعور بالمشكلات ، وكما أنها تتضمن ملاحظة الفرد الكثير من المشكلات في المواقف المعروضة ، ويدرك الأخطاء ويتولد لديه الإحساس والشعور بالمشكلة مما يتطلب ارتفاع مستوى الوعي وزيادته (رزوقي، 2018 : 21).). وإن عامل الاحساس بالمشكلة يدخل ضمن القدرات التقويمية التي توصل إليها " Guilford1950" وذلك من خلال دراستهم التي قاموا بها حول أثر العوامل العقلية في حل المشكلات وتوصلوا من خلالها إلى ضبط خمس مراحل يمر بها حل المشكلة المعنية وهي (الفاخري ، 2018 : 28-30)

-:

- أ- إعادة التحقيق والبحث عن حلول أخرى .
- ب- التحقق والوصول إلى الحل .
- ت- تحليل المعطيات
- ث- الإجراءات العقلية .
- ج- التحضير للعمل .

أما بالنسبة للباحث فينظر إلى إن الاحساس بالمشكلة ، شرط أساس لتكوين الشخصية المبدعة لأن الشخص المبدع يرى ما لا يراه الآخرون، إن اكتشاف مشكلة معينة أو موقف معين في الحدس هو نوع من الإبداع فانتباه الفرد للمشكلة يعني وضع حل للمشكلة أو الموقف معين ، وتتمثل قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات وتحري المعلومات الناقصة وكما يتميز بسلوكه الذي يرتبط بالقدرة على تحمل المخاطر الناجمة عن سلوكه ومقترحاته في المنظمة .

4- المرونة Flexibility

لقد كانت المرونة في الحياة العملية قضية نوقشت على نطاق واسع لسنوات عديدة على الرغم من ذلك لا يمكن القول أن المرونة هي مفهوم ذو معنى مشترك جيد المعرفة. في الواقع ربما ينبع بعض الالتباس والجدل في مناقشة المرونة من حقيقة أن المؤلفين المختلفين قاموا بتفكيك الأشياء المختلفة من خلال المرونة. من الصعب بالتالي معرفة ما إذا كان الخلاف الظاهر على سبيل المثال خلاف حول ما إذا كانت المرونة مرغوب بها أو غير مرغوب بها في حالة معينة هو أيضاً خلاف حقيقي ، أو إذا كان ذلك يرجع بشكل أساسي إلى أن مصطلحاً واحداً يعطى معانٍ متعددة. علاوة على ذلك ، في كثير من الحالات ، يتم التعامل مع المرونة كخاصية متأصلة وليس كخاصية مرتبطة بوجهة نظر معينة ، حقيقة أن لغة المرونة كما هو موضح أعلاه تميل إلى أن تكون غامضة وغير مكتملة وذات قيمة تجعلها مناسبة تماماً كأداة بلاغية ، ولكن لأغراض تحليلية نحتاج إلى مصطلحات محددة بشكل أفضل وأكثر حيادية للقيمة ، ولكي تكون المحاولات العادلة لتوفير مثل هذه التعريفات يمكن أيضاً العثور على مرونة. يبدو أن الطريقة الأكثر شيوعاً هي تحديد المرونة كقدرة أساسية للتكيف ، فعلى سبيل المثال يعرف (Mandelbaum 1978) المرونة بأنها "القدرة على الاستجابة بفعالية للظروف المتغيرة". وفقاً لهذا التعريف ترتبط المرونة بنوعين من التغيير أولاً هناك "ظروف متغيرة" . ثانياً هناك "استجابة" لهذه الظروف المتغيرة التي تنطوي على تغيير في حالة ما أو نشاط ما (Jonsson, 2007: 1) ، في ضوء هذه الملاحظات ، من الممكن ذكر التعريف الأكثر مرونة

التالي " تعني القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف وهي عكس عملية الجمود الذهني الذي يميل الفرد وفقاً له إلى تبني أنماط ذهنية محددة يواجه من خلالها مواقف ذهنية متنوعة والفرد الأكثر إبداعاً يكون أكثر مرونة إذ يتمتع بدرجة عالية من القدرة على تغيير حالته الذهنية لكي توافق تعقد الموقف الإبداعي (التميمي ، 2006 :16) .

ويعود الفضل إلى "Guilford1950" ومساعدته في الكشف عن هذه العامل إذ توقع في هذا الخصوص ارتباط القدرة على المرونة في التفكير الإبداعي ، وأفتراض وجود نوع أو عدة أنواع من مرونة العمليات العقلية التي من شأنها أن تميز الشخص الذي لديه القدرة على تغيير من زاوية تفكيره عن الفرد الذي يجمد تفكيره في اتجاه معين ، ويتضح من ذلك أن الفرق بين الإنسان الذي يتصف بقدرة عالية من المرونة العقلية يكون أكثر قدرة على التفكير الإبداعي من غيره ممن يتميزون بالتصلب والجمود في التفكير ، وتقسم أنواع المرونة إلى نوعين "المرونة التلقائية" وهي التي تركز على سرعة إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار المختلفة والمتنوعة المرتبط بموقف معين في زمن محدد. و"المرونة التكيفية" والتي تشير إلى القدرة على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل مشكلة محددة، وتكون هذه الوجهة أكثر شمولاً من أجل إدراك كافة جوانب المشكلة وإيجاد حلول مبتكرة (الفاخري، 2018:20).

إما بالنسبة للباحث يعرف المرونة هي قدرة الفرد على أن يعطي عدداً من الاستجابات المنوعة ، والتي لا تنتمي لفئة واحدة أو مظهر واحد ، و المرونة التكيفية وهي السلوك الناجح لمواجهة موقف أو مشكلة معينة ، ويستدل على هذا النمط السلوكي من خلال قدرة الشخص على تغيير حالته الذهنية بتغيير الموقف ، أي أن المرونة هي عكس التصلب العقلي فالفرد المبدع مطالباً في أن يكون على درجة عالية من المرونة حتى يكون قادراً على تغيير حالته العقلية لكي تناسب الموقف الإبداعي .

5-المخاطرة وروح المجازفة The spirit of risk

تعمل المنظمات في ظروف متغيرة ومعقدة نظراً لتقدم الهائل في العلوم والتكنولوجيا ،وما ينتج عنه من تغيير اقتصادي واجتماعي وثقافي وما يتطلب إما التكيف مع هذه التحديات أو الفشل ،ولمواجهة التغيرات يتطلب قدرات إبداعية تميل إلى المخاطرة لكي تتمكن من حل المشاكل بطريقة إبداعية ، وإيجاد الحلول المناسبة وطرح الأفكار وبرامج لم يسبق طرحها من قبل حتى تستطيع المنظمة من تحقيق النجاح والبقاء (طرية ومحمد، 2019 :9) وتعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة ، وأيضاً وضع حلول لها بالوقت نفسه حيث يكون الشخص على استعداد لتحمل المخاطرة والمسؤوليات المترتبة على الأعمال التي

يقوم بها (السحباني، 2016: 44) ومدى استعداد أعضاء فريق العمل لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجههم في العمل ، والعمل على تحدي نقاط الضعف والاستراتيجيات والخطط لحفز الأعضاء على مواجهتها وتدليلها. ويمكن اعتبار روح المخاطرة والمجازفة وقبول التحدي شرط من شروط البيئة الميسرة للإبداع "فقدرات إبداعية + بيئة محفزة = إبداع" (هشام ، 2014: 39). وكذلك تعبر المخاطرة عن مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات في ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة، ويتعلق هذا البعد بعمليات الإبداع الأساسية وذلك بملاحظة الأفكار والحلول الإبداعية الكامنة وتحريكها وتحمل المخاطر في سبيل دعمها ، وتؤكد الدراسة أن المديرين الواعدون يجب إن يكونوا واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين مدركين لحاجتهم للمساندة والدعم للتغلب على التردد مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافأة تشجعهم على قبول المخاطرة (فضل ، 2017: 31) ، فليس من المعقول أن يفكر المرؤوسون تفكيراً إبداعياً ولا يملك روح المجازفة باتجاه التغيير ، بل عليه أن يكون هو نفسه متجدد التفكير وأن يزرع روح التنافس الإيجابي لدى مرؤوسيه حتى يدفعهم إلى أفكار جديدة ومناقشتها معهم مع تقديم يد العون لهم ، والقائد الفعال بطبعه جريء ومقدام يقدم على المخاطرة مع تحمله كافة النتائج المترتبة على ذلك (هشام ، 2014: 39) .

إما بالنسبة للباحث فيرى المخاطرة وروح المجازفة إنهما يعتبران النواة الأساسية التي تولد السلوك الإبداعي، وعدم امتلاك هذه الميزة لا مجال لحدوث أي تطوير في المنظمة، فعلى هذا الأساس يجب مراعاة القائد الذي يمتلك ويتميز بهذه الروح عند تشكيل فرق العمل داخل المنظمة للتأثير على الفريق بنقل هذه الروح ونشرها على كافة أعضاءه .

المبحث الثاني

البراعة التسويقية

توطئة ..

شهد الفكر الإداري في نهاية القرن الماضي ومطلع القرن الحالي دراسات جديدة من بينها موضوع البراعة التسويقية وقد ازداد الاهتمام بهذا الموضوع لأهميته في منظمات الأعمال عبر بناء ميزة تنافسية لها وصولاً إلى تحقيق أهدافها الأساسية (الربح) ، ومن الضروري للمنظمات المعاصرة مواكبة التطورات المستجدة في القطاع الإداري لأنّ هذه التغيرات والتطورات التي عاشت وتعيش في ظلها هذه المنظمات أملت وستملي عليها في المستقبل ضرورة إجراء تحولات في أداء أعمالها بالاعتماد على العناصر الأكثر أهمية ، والبحث عن أساليب واستراتيجيات تمكنها من البقاء في سوقها المستهدف ، ومن هذه الاستراتيجيات والأساليب تحقيق البراعة في جانب مهم في المنظمة ألا وهو جانب التسويق، لذلك جاء البحث الحالي متضمناً البراعة التسويقية لما لها من دور مباشر في الموازنة بين استكشاف الفرص واستثمارها، وكذلك تحقيق المرونة التسويقية واستعمال القدرات التسويقية اللازمة والأداء التسويقي الفاعل لغرض تحسين وزيادة ربحية المنظمات .

أولاً : مفهوم البراعة التسويقية

قَبْلَ التَطَرُّقِ لِمَفْهُومِ البِرَاعَةِ التِسْوَيقِيَّةِ لا بَدَّ أَنْ نَعْرِجَ أَوَّلًا لِمَفْهُومِ البِرَاعَةِ لُغَةً وَاصْطِلَاحًا :-

- **لُغَةً :** تعني البراعة لغوياً برع الجبل وفرعه ، وكل مشرق بارع ؟ وبرع أصحابه في علمه ، وما رأيت أبرع منه ولا أبداع منه (لسان العرب 380/2).
- **اصطلاحاً :** اشتقت كلمة البراعة "Ambidexterity" من الكلمة اللاتينية الأصل "ambos" ، وتتكون من جزئين الأول "Ambi" والتي تعني كلاً الجانبين ، أما الجزء الثاني "dexterity" فهي تعني الشخص القادر على استخدام كلتا يديه بطريقة صحيحة أو متساوية ، واستعمال الازدواجية والخداع للأشخاص البارعين القادرين على دمج الوجه الصادق في الأعمال الماكرة وبطريقة من الصعب جداً اكتشاف نيتهم الحقيقية (Tempelaar,2010: 1).

والبراءة مصطلح ظهر لأول مرة من قبل الباحث "Duncan,1976" وتعود جذورها الأدبية ومرتكزاتها الفكرية المفاهيمية لكتاب الإدارة الكلاسيكية لكل من "March & Simone , 1958" وبحوث "Stoker,1961" و"Orli &Tushman,1996" (Fiset&Dostaler,2013:316) . ويرى (Judge et al,2008:916) أن البراعة تساعد المنظمات على تطوير القابليات اللازمة لصياغة استراتيجيات استكشاف واستثمار الفرص المتاحة وتطوير المنتجات الحالية والأسواق والموارد. وإن مفهوم البراعة يهدف لتحقيق الاستدامة من خلال تبني الإدارة الفعالة للبيئة الخارجية ، والبحث عن أفكار تنظيمية وتسويقية مبتكرة ، وتغيير وتحسين الاستراتيجيات وعمليات الداخلية الضرورية للإنتاج ، وتطوير مكونات الهيكل التنظيمي للتوافق مع التهديدات ، وكذلك تقييم الرؤية والرسالة الإستراتيجية وإعادة النظر بإجراءات التوظيف ليكون أكثر دقة (Dover &Dierk 2010:49). والبراعة في مجال الأعمال عدة أنواع وكما في الشكل التالي :-



الشكل (8) أنواع البراعة

من إعداد الباحث بالاعتماد على أدبيات الموضوع

أما البراعة التسويقية :- التي هي محور تركيزنا في الدراسة. فتهدف إلى الابتعاد عن النماذج الكلاسيكية

لغرض الابتكار والاتجاه نحو إدارة الانضباط التسويقي المبني على البحث والتطوير في تسويق المنتجات التي تلبى متطلبات السوق (Blindenbach et al,2014: 2) وإنّ التركيز السائد على الاستثمار والاستكشاف قد يدفع المنظمة إلى الفشل بالسوق ، وبما إنّ الاستثمار يشير إلى الاستفادة المثلّي من الأعمال الحالية وتوليد الأرباح على المدى القصير فإنّ هذا يؤدي بالمنظمة إلى وهم في تقييم الكفاءة إذ إنّ قدرات

المنظمة تتعرض للتقادم ويتعرض الأداء القصير الأجل للخطر، و من ناحية أخرى فإن التركيز على الإستكشاف قد يعرض الأداء الطويل الأجل للخطر لأن تركيز على التجديد المستمر للقدرات قد يؤدي بالمنظمة إلى تقييم النجاح كما تميل المنظمات إلى إن تصبح أكثر مرونةً وتفاعلية على المدى القصير وإنها قد تدخل دورة البحث المستمر والتغيير الغير المجزي (Torsten , 2010 :15) لذلك تتبع المنظمات طرق عديدة مهمة في عملية تحقيق التوازن في إستكشاف الفرص واستثمارها باستخدام نهج متكامل مع التركيز على الكفاءات والحوافز والأنظمة والعمليات والبرامج للثقافة الداخلية للمنظمة ، وكذلك خطط الإستراتيجية في مستوى الهيكل التنظيمي ككل (Gentimir, 2015:200) وفيما يأتي جدول (8) يوضح بعض إسهامات الباحثين لمفهوم البراعة التسويقية :-

الجدول (8) بعض إسهامات الباحثين لمفهوم البراعة التسويقية

ت	(الباحث , السنة : الصفحة)	المفهوم
1	(Yu,2010:2504)	توجه استراتيجي يهدف إلى تعظيم المناخ النفسي للعاملين الذي يؤثر على قدرة المنظمات في تحفيز بصيرة الزبون اتجاه الممارسات والإجراءات التسويقية.
2	(Josephson ,2014:13)	مصطلح يسهم في تطوير الفرص الجديدة والمعرفة الضرورية لتحسين الأنشطة اللازمة لتسويق المنتجات الجديدة وتحقيق التجديد التسويقي والاستراتيجي للبقاء في البيئة الخارجية.
3	(Blindenbach et al.,2014:1)	استراتيجية تسويقية تهدف إلى تطوير إمكانيات ومهارات العاملين لغرض تطوير المعرفة المتوافرة وبناء ابتكارات مستمرة بالطريقة التي لا تؤثر في العمليات الداخلية والممارسات والأنشطة التسويقية
4	(Vila et al.,2015:9)	قدرة الإدارة العليا في تبني استراتيجيات الاستثمار التي تمكن المنظمة من مواجهة الضغوط التنافسية والتقليل من الأثر السلبي للبيئة لتوليد الفوائد الكبيرة والنمو في المبيعات بصورة مباشرة.

مزيج من أنشطة استكشاف واستثمار الموارد النادرة والقدرات التسويقية ، والديناميكية المهمة لبناء الأداء التسويقي القادر على تحقيق الأهداف الإستراتيجية.	(Josephson et al.,2015:4)	5
عملية تحقيق التوازن بين أنشطة استثمار واكتشاف الفرص فضلاً عن تنسيق الأنشطة الداخلية والخارجية والابتعاد عن العمليات الغير ضرورية والتي لا تلبي اهداف المنظمات .	(Lavikka et al , 2015 :1141)	6
توجه تسويقي يهدف إلى دراسة العلاقة ما بين العوامل الداخلية للبيئة التسويقية والعناصر الرئيسة لمنظمات الأعمال كالاستراتيجية ، الهيكل، الأنظمة ، والأنماط القيادية ومهارات التخزين.	(R. Ceetha, 2015 :8)	7
مجموعة من الآليات التسويقية التي تقود إلى الاستفادة الكاملة من الموارد والقدرات الموجودة ، لتحقيق اختراقات قائمة على أساس تطوير منتجات جديدة ، وقادرة على إحداث اضطراب لدى المنافسين على المدى البعيد وتقود لمزيد من الاستقرار التسويقي للمنظمة.	(Xu et al.,2015:118)	8
توجه استراتيجي وفلسفة تسويقية تقوم على أساس البحث المستمر عن الفرص التسويقية الواعدة والعمل على استثمارها بصورة صحيحة بناءً على المعرفة التسويقية اللازمة لتسويق منتجات تفوق توقعات الزبون لتؤثر على بصيرته لغرض أقناعه باستهلاك منتجات المنظمة .	(الكلابي، 2017 : 122)	9

<p>نشاط تسويقي يهدف إلى إثارة أُنْتباه القيادات العليا إلى المتطلبات الضرورية لبناء التوجهات التسويقية الآتية والمستقبلية مع إعادة النظر بالبنية التحتية التسويقية لمواجهة التحديات البيئية التي تؤثر على تحقيق المواءمة والتكيف التسويقية .</p>	<p>(الغناوي 2019 : 59)</p> <p>10</p>
<p>أنشطة تسويقية تجمع بين كل من المواءمة والقدرة على التكيف في وقت واحد أو بالتتابع ومن المتوقع أن تتمكن المنظمات التي تقوم بأنشطة مهارة التسويق من تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة المدى (الحد الأقصى للربح) والأهداف طويلة المدى (القدرة على الاستدامة) في وقت واحد .</p>	<p>(Adiwijaya et al, 2020, 6)</p> <p>11</p>

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات المذكورة.

ومن المفاهيم الوارد في الجدول (8) هُنالك بعض المشتركات المتفق عليها من قبل الباحثين والتي يمكن حصرها بالآتي :-

1-تعد البراعة التسويقية استراتيجية الفن في إدارة التوازن بين القدرات التسويقية الاستكشافية والاستثمارية ، التي تمتلكها المنظمة ومواجهة التحديات التنافسية التي تحدث في الأسواق والتي تؤدي إلى زيادة عمر المنظمة في السوق.

2-تعزيز الكفاءة التسويقية من أجل تحقيق المزيد من الأرباح في المبيعات والأعمال وتطوير الفرص الجديدة والمعرفة الضرورية لتحسين الأنشطة اللازمة لتسويق المنتجات الجديدة .

3-القدرة على استعمال الموارد النادرة ورأس المال الفكري الذي يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها في الأمد المتوسط والبعيد فضلاً عن قدرتها على التكيف مع المتطلبات المستقبلية .

أما الباحث فينظر للبراعة التسويقية على أنها استراتيجية تسويقية تتمثل في قدرة المنظمة على التعامل مع معطيات البيئة بذكاء من خلال قيام المنظمة في ذات الوقت بالاستثمار الأمثل للموارد الحالية في البيئة الداخلية واستكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية، وتجعل من المنظمة حالة حركة مستمرة لمواجهة التحديات البيئية من خلال تثبيت موقعها الحالي مع المنافسين .

ثانياً: أهمية البراعة التسويقية

تمتاز البراعة التسويقية بأهمية واضحة بالنسبة للمنظمات، لكونها المحرك الرئيسي الذي يحسن من قدرة مديري التسويق في إعادة النظر بالتوجهات الاستراتيجية لاستكشاف واستثمار الموارد من خلال تحفيز عنصر المبادرة لديهم فضلاً عن مساهمتها في إعادة النظر بالأهداف المتناقضة على المدى القصير، المتوسط، البعيد و القرارات الإستراتيجية وقدرة المديرين في صياغة الأهداف ومراجعة الأنشطة ذات العلاقة بتطوير القابليات التنافسية (Snell et al., 2015:531)، وكذلك تسهم في إعادة النظر في البنى التحتية التسويقية لمواجهة التحديات البيئية لتحقيق الانضباط التسويقي (Dutta, 2013 : 67). وأكد (Josephson et al,2015:4) أن البراعة التسويقية تعمل على خلق المواقف التنافسية ضمن سياق السوق الحالي عن طريق الإفادة القصوى من أنشطة الإعلان والتوجهات الإستراتيجية لتحقيق الأهداف التسويقية. ومراجعة التحديات المرتبطة مع أنشطة البحث واستثمار الفرص الجديدة واستعمال المعرفة التسويقية لتحسين وتطوير الأنشطة المرتبطة بالابتكار. وتساهم البراعة التسويقية في تحديد وتطوير القابليات والمقدرات التسويقية المتميزة لتوليد قيمة في المستقبل وإدخال التحسينات اللازمة للتوافق مع البيئة الخارجية وزيادة عمر المنظمة والبقاء على قيد الحياة أطول مدة ممكنة.

وفي حين يرى (Aldalimy et al, 2019:6) أن أهميتها تتمثل بقدرتها في استكشاف واستثمار موارد المنظمة الداخلية والخارجية في وقت واحد لتلبية احتياجات العمل اليومية وكذلك قدرتها للتكيف مع التغيرات المستقبلية في السوق حيث تتطلب من كبار المديرين إنجاز الفرص والتغيرات في البيئة التنافسية واغتنام هذه الفرص من خلال إعادة هيكلة الأصول الملموسة والغير الملموسة لمواجهة التحديات الجديدة وكذلك القدرة على مراقبة ومزامنة الابتكار في وقت واحد. وفيما أوضح (Dutta, 2013 : 2) بأن البراعة التسويقية تحقق التوازن بين عمليات الاستكشاف والاستثمار بدلاً من اختيار أحد الطرفين، وهذه القدرة تقود المنظمة لخلق أسواق ناشئة وعدم تأثيرها في الأسواق التقليدية، وكذلك تسهم البراعة التسويقية في توفير الخيارات المتعددة ذات العلاقة لتمكين المدراء من الاستثمار بقائمة المنتجات الجديدة والمبتكرة والابتعاد عن الأهداف التي تحتاج لأموال كبيرة لتنفيذها، وإدارة الأهداف التنظيمية والتسويقية، وتحديد القابليات التسويقية وتوفير المعلومات التسويقية اللازمة في صناعة واتخاذ الأهداف التسويقية المبنية على مجموعة من الخيارات التي توفر المرونة في اتخاذ القرار (Snell et al, 2015:531).

إما من وجهة نظر الباحث يرى أن البراعة في التسويق وهو أمر بالغ الأهمية لبقاء المنظمات في الأمد الطويل وتحديد المفاضلة بسبب سرعة التغير في الظروف البيئية والمنظمات تحتاج إلى النظر في أهدافها على المدى الطويل بدلاً من النجاح على المدى القصير من أجل ضمان استمراريتها في المستقبل، وكذلك تبرز أهميتها في المنظمة عن طريق بناء توجهات آنية تستند على اختراق الأسواق بعد تطوير مهارات العاملين .

ثالثاً: شروط نجاح البراعة التسويقية

أشارت الدراسات ذات العلاقة إلى دور المديرين في تمكين وتطوير ووضع شروط للبراعة التسويقية التي تبنى معظمها على نهج القيادة وتساعد على تحقيق التوازن بين المتطلبات التي تفرضها الأنشطة المتناقضة، وإن العمليات الداخلية تمكن المديرين للتعامل مع كميات كبيرة من المعلومات وبدائل القرار لحل الصراعات بين الاستثمار والاستكشاف (Prang &Schlegelmilch,2009: 220) . وقد اقترح (الغنماوي ، 2019 :66) عدة شروط ينبغي تطبيقها للتحقيق البراعة التسويقية :-

- 1- معرفة الهوية المشتركة عن طريق توضيح (الرؤيا والقيم المشتركة) من خلال الوحدات الاستكشافية والاستثمارية، ووضوح الهدف الاستراتيجي ، الذي يبرز بشكل فكري فائدة الاستكشاف والاستثمار. ينبغي على الإدارة العليا إن تضع وبشكل واضح النية الإستراتيجية التي تبرر التوجه البارح بحسب الضرورة للبقاء والتأثير في الأمد البعيد، وان تكون للإدارة العليا القدرة على تحمل وحل التوترات .
- 2- وجود رؤية وقيم تزيد الارتباط العاطفي فضلاً عن هوية مشتركة تعرف المنظمة بالثقافات المختلفة ، والتفريق بين وحدات العمل الاستكشافية والاستثمارية إذ تستهدف كل وحدة عمل معين عملية ، هيكل ثقافة ، أو أنظمة خاصة بها بحيث يمكنها أن تستفيد من الموجودات.
- 3- امتلاك فريق المنظمة الأقدم لوحدات استراتيجية استكشافية واستثمارية واضحة قادرة على التعامل مع التغيرات في البيئة الخارجية ، و المواءمة بين أعضاء الفريق، وأن تكون لهم مرونة إدراكية لإدارة البراعة التسويقية

وفي ضوء ما سبق يرى الباحث بأنه يمكن وضع مجموعة من التعميمات ترتبط بمضمون البراعة التسويقية ، وهذه التعميمات هي ضرورة استثمار المنظمة والاستفادة من كل مواردها للحفاظ على العمليات اليومية بالتركيز على الأنشطة الحالية في المجالات القائمة وضرورة تحقيق التوازن النسبي بين أنشطة الاستكشاف والاستثمار، والذي يتحدد اعتماداً على الموارد المتاحة للمنظمة مع الاخذ بنظر الاعتبار التطورات

والتغيرات البيئية، وللتحقيق التوازن بين أنشطة الاستكشاف والاستثمار، يتطلب العديد من الآليات والوسائل يتم اعتمادها في ظل سياقات مثل التعلم التنظيمي والإبداع التسويقي . حيث يرى (Zhang&Duan,2007:7) إن من المصادر المهمة للبراعة التسويقية التعلم التنظيمي والإبداع التسويقي

-:

1-التعلم التنظيمي

التعلم التنظيمي أحد الآليات التي تساعد المنظمات على الاستفادة من القدرات والمعرفة التنظيمية لتحقيق التفوق التنظيمي والتسويقي، ويشير التعلم التنظيمي على أنه هو نظام قادر على تحويل المعلومات إلى معرفة ذات قيمة تستفيد المنظمة منها في الأعمال التي تقوم بها (Johnson&Bailey,2010:7) . ويواجه المديرون اليوم العديد من المشاكل والتحديات التسويقية بسبب التطورات والتغيرات المستمرة في البيئة الخارجية ، مما يحتم عليهم استعمال مفاهيم جديدة في بناء بيئة داخلية قوية لغرض مواجهة التغيرات الخارجية إذ يعد التعلم التنظيمي أحد الآليات التي تساعد المنظمات على الاستفادة من القدرات والمعرفة التنظيمية في تحقيق النجاح التنظيمي والتسويقي (الكلابي ، 2017 : 96). فالمهارة في الاستكشاف لها أصولها في طبيعة التعلم التنظيمي وعادة ما يكون التعلم التنظيمي مدفوعاً بعملية بحث عقلانية ، إذ يميل البحث العقلاني إلى أن يكون محلياً ، ويركز على هدف العمليات الحالية للمنظمة ،يقودها منطق عقلاني تسعى المنظمات من خلاله، لأن تصبح أكثر ذكاءً مما يفسح المجال للتركيز على التكيف مع البيئة الحالية الأمر الذي يزيد من خطر الجمود الهيكلي ، ويحول القدرات إلى جمود، زيادة القيود على قدرة المنظمة في التكيف مع التغيرات البيئية المستقبلية، والاعتراف أو تشكيل استباقية الأسواق المستقبلية والتقدم في الفرص الجديدة إذا ما تم اكتشاف هذه الفرص أو إنشائها لكن الاستكشاف المفرط يمكن أن يكون مدمراً تماماً مع إخفاقاته التي تؤدي إلى المزيد من البحث والتغيير ، ولكي يتم استنزاف الموارد في الوقت الذي تكون فيه النتيجة المحتملة بمثابة تبديل إلى الاستغلال (Hughes,2018: 10) .

2-الإبداع التسويقي

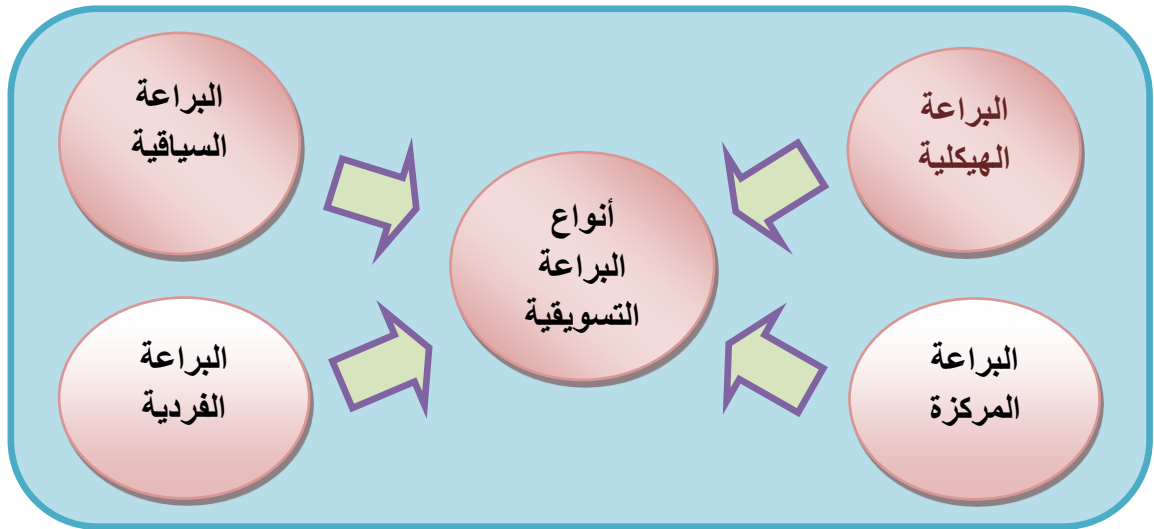
الإبداع التسويقي هو وضع أفكار جديدة أو مفاهيم غير تقليدية لممارسات التسويق . قد يركز على عنصر المنتج ، إما سلعة أو خدمة ، أو عنصر سعر ، أو عنصر ترويج ، أو عنصر توزيع ، أو كل هذه العناصر في وقت واحد (Hashed., 2010 :80) . زد على ذلك فهو يشير إلى رغبة المدراء في تبني الأفكار الأنيبة أو الممارسات الجديدة التي تسهم في تحقيق مداخلات جديدة لتطوير المنتجات الحالية ،ويقود لزيادة النجاح في إدخال أو تطبيق العمليات الجديدة في تحسين الاستثمار الأمثل للفرص أو جهود الأفراد أو الأفكار وتحويلها

لشيء ملموس بواسطة تنفيذ فكرة جديدة لتعزيز أداء المنظمة (Pan,2009: 79). وأنه مهم في دعم المكونات الرئيسية لاستراتيجية المنظمة، لأجل الحفاظ على الميزة التنافسية، لإقترانه بالقدرة التنافسية طويلة الأجل، وتنفيذه يتطلب قدراً أكبر من التغيير اللازم للتوافق مع التهديدات وحماية الحصة السوقية وتطوير المعرفة التسويقية لدعم الأنشطة الداخلية (Ashok et al,2016: 2). زيادة على ذلك فهو يحفز المنظمة على تطوير نموذج أعمال يتوافق مع طبيعة الأسواق، ويسهم في جذب الزبون للتكرار من حالات شراء المنتجات، ويعبر عن القدرة الفكرية اللازمة التي تسهم في تلبية الطلب على المنتجات وبناء القيمة للزبون، ويعتبر مفهوم الإبداع التسويقي مفهوماً واسعاً يشمل جميع أوجه النشاط التسويقي أي أنه لا يقتصر على جزء معين من العملية التسويقية (كالإبداع والابتكار في مجال المنتج فقط أو الإعلان فقط) وإنما يشمل جميع المجالات التسويقية من المصنع إلى المستهلك فالإبداع التسويقي كلمة أكثر تحديداً من الابتكار التسويقي ولذا نقول كل إبداع ابتكار وليس كل ابتكار إبداع (Lindgren,2009: 17) .

خامساً : أنواع البراعة التسويقية

أشارت بعض مصادر التسويق ذات العلاقة بمفهوم البراعة التسويقية إلى وجود أربعة أنواع رئيسة للبراعة التسويقية (الذبحاوي ، 2019: 73) :-

1. البراعة التسويقية الهيكلية *Ambidexterity Marketing Structure*
2. البراعة التسويقية السياقية *Contextual Marketing Ambidexterity*
3. البراعة التسويقية المركزة *Focus Marketing Ambidexterity*
4. البراعة التسويقية الفردية *Individual Marketing Ambidexterity*



الشكل (9) أنواع البراعة التسويقية

المصدر: الذبحاوي ، سناء جاسم محمد ، دور اللوجستيات المرتدة والبراعة التسويقية في تعزيز بهجة الزبون، دراسة تحليلية لأراء عينة من زبائن معمل الحصرة البلاستيكية في الناصرية ، أطروحة دكتوراه، جامعة كربلاء ، كلية الادراة والاقتصاد ، 2019.

1- البراعة التسويقية الهيكلية

تتحقق البراعة التسويقية الهيكلية من خلال تحفيز المنظمات على تبني آليات هيكلية تتواءم مع المتطلبات التنافسية التي تواجهها لتحقيق التكيف والقدرة على المواءمة عن طريق هياكل منفصلة لأنواع مختلفة من الأنشطة (الموسوي ، 2018: 450) . وإن البراعة التسويقية تحتاج إلى فصل وحدات الأعمال الهيكلية عن طريق الاستكشاف أو استثمار الفرص التسويقية ، أيهما يناسب. فعندما تواجه المنظمة بيئة مستقرة نسبياً ولكنها متنوعة ، يكون الفصل هو أبسط النهج وأكثرها شيوعاً لإتقان البراعة في التسويق . وأحياناً قد تحتاج الأعمال الأساسية إلى الكفاءة وقد تتطلب الأعمال الناشئة نهجاً أكثر ابتكاراً ومرونة. فالنهج الثاني الذي يناسب البراعة التسويقية (التحويل) حيث أن المنظمة تتخبط أولاً بطريقة استكشافية لتنفيذ أنشطتها التسويقية . من أجل زيادة هذه الفكرة الجديدة والحفاظ على الربح المستدام ، هناك حاجة إلى الكفاءة ، لذلك ستتغير الاستراتيجية بمرور الوقت. يستلزم نموذج البراعة الهيكلية مستوى من نهج التحويل ، لأنه عندما تنقسم المنظمة إلى وحدات ذات احتياجات مختلفة ، فقد تتغير هذه الاحتياجات مع مرور الوقت. يمكن أن يتكون المشروع بشكل أساسي من أنشطة استكشافية في البداية ، ولكن قد يبذل المزيد من العمليات الاستغلالية لاحقاً. ومع ذلك إذا تحولت المنظمة ككل من الاستثمار إلى أنشطة الاستكشاف والعكس بالعكس ، فلا ينظر إليها هنا على أنها بارعة لأن جوهر إيجاد التوازن غير موجود (Marcella,2018:9).

ووافق معه (Schulze et al,2010:2) حيث بين أن البراعة التسويقية الهيكلية تجادل بأن المنظمة تستطيع أن تكون بارعة عن طريق الشروع نحو الفصل بين أنشطة الاستكشاف والاستثمار للفرص التسويقية لتحقيق التكامل الاستراتيجي وإن النجاح في تقسيم المهام أنشطة الاستثمار والاستكشاف التسويقي يسمح بالتكيف المثالي لتلبية الاحتياجات المحددة والمميزة للبيئات التنافسية ، وتحقيق التكامل الذي يضمن إن جميع وحدات الأعمال تعمل بالتزامن وتحقيق الأهداف الفرعية التي تدعم القدرات الذاتية للمنظمات لغرض الاستفادة القصوى والمميزة من البراعة الهيكلية .

وفي وحدات الأعمال التي تعتمد الاستثمار أو الاستكشاف فأن العاملين يعملون بشكل واضح ويحفزون وفقاً لذلك أي إن الأدوار تكون معرفة بشكل واضح جداً أما إن تكون موجه نحو التوسيع أو نحو الاستكشاف وكذلك تتصف مهارات العاملين بالتخصص العالي (Gibson&Birkinshaw, 2004: 49)

2- البراعة التسويقية السياقية

حاولت البراعة التسويقية الهيكلية حل مشاكل الاستكشاف والاستثمار للفرص التسويقية من خلال الوسائل الهيكلية إلا إن البراعة التسويقية السياقية حاولت حل هذا التوتر على طريق المستوى الفردي. وتشير البراعة التسويقية السياقية لقدرة المنظمة على أداء الأنشطة التسويقية في الزمان والمكان المناسبين . (dutta,2013:58). وتظهر البراعة التسويقية السياقية عند قادة المنظمات لتطوير إطار داعم لتحسين أداء المنتج إذ تعبر البراعة التسويقية السياقية عن القدرة السلوكية اللازمة لتحقيق المواءمة والتكيف مع الواقع التسويقي والتنافسي . في هذه الحالة تختلف البراعة السياقية عن البراعة الهيكلية لأنها تهدف إلى تحسين القدرات بدلاً من التركيز على الهيكل أو إحداث تغييرات لمهام الأفراد أو وحدات الأعمال ، بموجبها تستطيع البراعة السياقية المواءمة بين المطالب المتضاربة لمجموعة من العمليات والنظم أو السياقات التي تساهم في تشجيع العاملين بتقسيم وقتهم لأداء المطالب التسويقية المتضاربة مثل المشاركة في تطوير الأعمال الجديدة أو إعادة النظر في أنشطة المبيعات أو الخدمات أو إشراك الزبون المستمر في عملية تطوير المنتجات، فتبقى البراعة التسويقية السياقية البديل لمجموعة من المحفزات التي تدفع المدراء على تحفيز عاملهم لإنجاز أعمالهم بالوقت المحدد (Prange& Schlegelmilch,2009: 220) .

والبراعة التسويقية السياقية تهدف إلى تحقيق الكفاءة التسويقية اللازمة لتحقيق الأهداف التسويقية عن طريق تقديم منتجات متميزة تعتمد على أساس النجاح في اختيار الموقع الإستراتيجي والتنافسي قليل التكلفة ، وعندما يتم تحقيق البراعة السياقية يمكن لكل فرد في وحدة العمل تقديم قيمة للزبائن الحاليين في موقعه الوظيفي الخاص به ولكن في نفس الوقت كل فرد هو في حالة بحث عن التغييرات في بيئة المهام ويعمل وفقاً لذلك وهذا ما يسهل عملية التكيف لوحدة الأعمال بأكملها وليس فقط الوحدات المنفصلة أو الوظائف المسؤولة عن تطوير الأعمال الجديدة كما إنه يتجنب مشاكل التنسيق بين الوحدات الفرعية (Birkinshaw, 2004: 49). ويرى (Papachroni et al,2014:8) إن البراعة السياقية تهدف لإدراك الأحداث التي تسهم في بلورة البراعة التسويقية انطلاقاً من قوة السياق التنظيمي لمنظمات الأعمال المستند على إدارة الأداء وقوة الدعم الاجتماعي داخل الحدود التنظيمية ومدخل البراعة السياقية هو أكثر مرونة

ويكون العاملين فيه غير متخصصين بشكل كبير ويسمح لهم باختيار البحث عن المعرفة وفقاً للأهداف العامة للمنظمة ويتمثل دور الإدارة العليا بالدعم والتنسيق بدلاً من التوجيه والرقابة (Chiaron,2010:50) .

3- البراعة التسويقية المركزة

وهي نوع من أنواع البراعة التسويقية والتي تبحث بطبيعة الأعمال المعاصرة والقدرات الديناميكية التي تمتلكها المنظمات لغرض دمج وبناء وإعادة تكوين الموارد الشحيحة التي تكون جزء لا يتجزأ من تحسين القدرات التنظيمية (Josephson et al.,2013:1). بينما يرى (الكلابي ، 2017 : 136) البراعة التسويقية المركزة تشير إلى قدرة المنظمات على أداء أنشطة تسويقية محددة من دون أخرى وذلك لتوجيه قدرات العاملين لأداء أنشطة بكفاءة عالية يكون بذلك عوائدها أكثر وأفضل لتحقيق التميز التسويقي والأهداف التسويقية على المدى القصير والمتوسط. ويجوز للمنظمات تفكيك الاستراتيجيات لغرض إعادة النظر بمهام التسويق الرئيسية التي يمكن أن تفصل بينها على مر الزمن والتركيز يكون أكثر على الوحدات التنظيمية التي تعتمد على نوع واحد من الاستراتيجيات أو على ابتكارات لمدة زمنية محددة وهذا يمكن المنظمات من الفصل بصورة مؤقتة بين الاستكشاف والاستثمار إذ تستعمل المنظمة الهيكل الميكانيكي لإتخاذ القرارات الروتينية ومن ثم تتحول إلى هيكل مرن لصنع القرارات غير الروتينية، وفي هذه الحالة ستمكن البراعة المركزة المسوقين على التكيف مع المتطلبات الطارئة وستسهم بنقل المعلومات والمعرفة بشكل تفصيلي إلى المنتجين لغرض التوافق مع هذه المتطلبات ومعالجتها على وجه السرعة لتأثيرها المباشر في عملية تطوير المنتجات لتلبية احتياجات الزبون بطريقة علمية (Prange & Schlegelmilch,2009:219) .

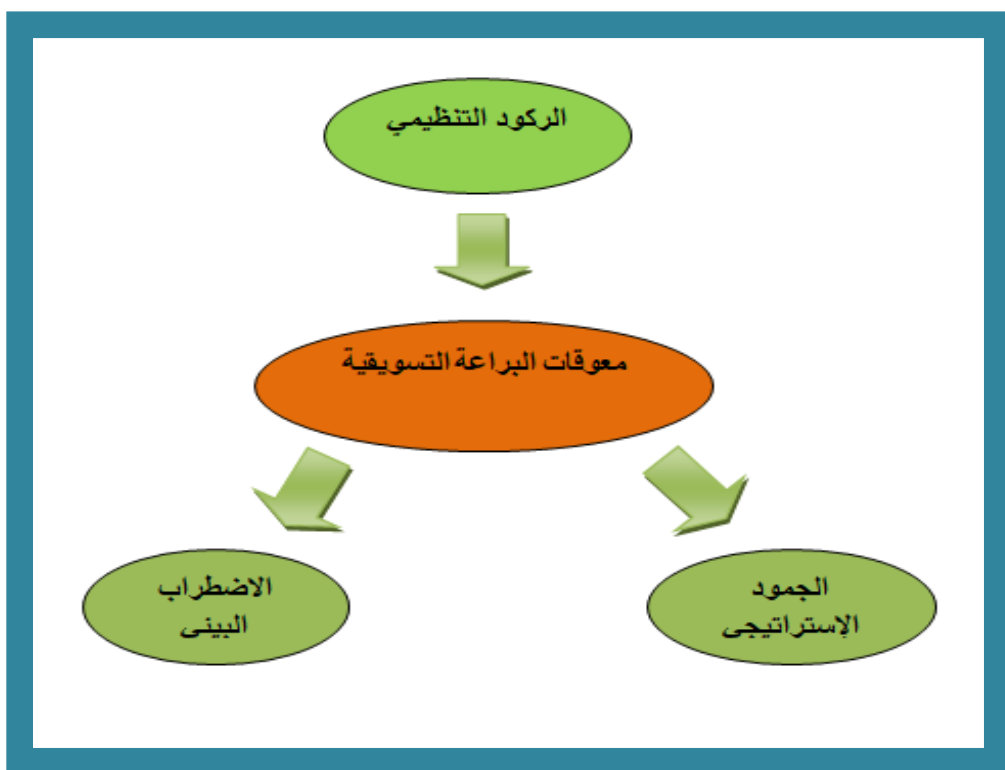
4- البراعة التسويقية الفردية

تعتمد البراعة التسويقية الفردية على البحث عن التدفقات المعرفة اللازمة لتحقيق التوازن بين الأنشطة الاستكشاف والاستثمار التسويقي وإن البراعة التسويقية الفردية تهدف للتركيز على تنمية القدرات الذهنية لرأس المال الفكري لتحفيزهم باتجاه إبداء الأفكار الضرورية لتنشيط الابتكار الذي يؤثر على نشاط استكشاف واستثمار الفرص التسويقية (الموسوي ، 2018 : 451) . وتفترض البراعة التسويقية الفردية إن المنظمات البارعة تحتاج أفراد ماهرين وقادرين على تحقيق التوازن المخطط للأنشطة الناشئة والتوافق بين متطلبات السوق والتقنيات القائمة ، جنباً إلى جنب مع أهمية أنشطة التفاوض الاجتماعي والحوافز اللازمة للحد من ازدواجية التوجهات وتأثيرها على أداء المهام الحالية من دون أي تقاطعات والإفادة من كافة الحلول الثقافية و

الهيكلية والاجتماعية ، (الكلابي ، 2017:137) . وإن الحصول على عاملين بقدرات متفوقة يساعد المنظمة على تحقيق التكامل والتميز لتحقيق البراعة التسويقية ، ويعد رأس المال الفكري المميز أو الموارد الموهوبة البوابة لتحقيق التفوق التسويقي عن طريق تسويق منتجات ذات جودة عالية تلبي احتياجات الزبون ، وتسهيل عمليات الابتكار وتوليد الإيرادات والأخذ بالتدابير صارمة لضمان إن رأس المال الفكري يسهم بضمان استمرارية الابتكار مع قدرتهم على إدخال تحسينات على العمليات لتعزيز الأداء التسويقي (Van,2014:3 & Blindenbach) .

سابعاً: معوقات البراعة التسويقية

إنّ البراعة التسويقية تعاني من مجموعة من المعوقات التي تؤثر في قدرة المنظمة على تحقيق التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية (Josephson et al,2013:1):-



الشكل (10) معوقات البراعة التسويقية

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على (Josephson et al. , 2015 : 1)

1-الركود التنظيمي

تواجه المنظمات تحدياً مستمراً لتعزيز النمو وتحسين أنشطة الاستكشاف واستثمار الفرص التسويقية مع تحمل ضغوط خارجية قوية وقيود داخلية ، قدم علماء الإدارة تفسيرات استراتيجية وسلوكية للعوامل التي تحفز أو تدفع المنظمات إلى المنافسة والتفوق في البيئة التنافسية المتطورة ، حوار ناشئ ضمن هذا النموذج هو دور الركود التنظيمي وتأثيره على تطلعات المديرين ويعرف الركود التنظيمي بأنه موارد قابلة للاستخدام يمكن تحويلها أو إعادة نشرها لتحقيق الأهداف التنظيمية، يعمل الركود التنظيمي كحافز للتجربة، المخاطرة والقيام بخيارات استراتيجية استباقية ، كما يتم نشر الركود التنظيمي لبناء القدرات التسويقية التي تجعل المنظمات قادرة على المنافسة (Zheng,2013:185) .

وكما يشير الركود التنظيمي لمقدار الموارد التي تزيد عن الحاجة الفعلية ، أو هو تلك الموارد التي اكتسبتها المنظمات خارج نطاق النفقات الضرورية للعمل ، أو هي تلك الموارد التنظيمية التي تزيد من الحد الأدنى من الموارد اللازمة لإنتاج مستوى معين من المنتجات ، في هذه الحالة يمكن القول إن الركود التنظيمي يأخذ حالتين رئيسيتين (Marlin&Geiger,2015:2341):-:

الحالة الاولى : يعبر عن تلك الموارد التي تفوق الحاجة الفعلية للعمل والتي لا يمكن استعمالها مما يزيد من مقدار النفقات والتأثير على ربحية المنظمات .

الحالة الثانية : فتعبر عن تلك الموارد التي تفوق الحاجة الفعلية ويمكن استعمالها لتحقيق التفوق التنظيمي و التسويقي .

3- الجمود الاستراتيجي

يعتبر الجمود الاستراتيجي أحد أهم المعوقات والعوامل المؤثرة التي تواجه المنظمة في تحقيق البراعة التسويقية . وأصبح مؤخراً من المواضيع المهمة لأنه يشير لعدم قدرة المنظمات من تحقيق الرؤية والرسالة ، الإستراتيجية، وعدم قدرتها على تنفيذ الاستراتيجيات التي تعزز من تنافسيتها (Brabazon et al,2004: 652) .ويظهر الجمود الإستراتيجي نتيجة لحدوث العديد من المشاكل ذات العلاقة بطبيعة السياسات التنظيمية الخاطئة ، بالتالي فهو يعزز نتيجة عدم القدرة على تحديد وتنفيذ الخيارات الإستراتيجية ، وعدم رغبة صناع القرار باتخاذ القرار الذي يعالج الموقف الاستراتيجي للمنظمة وكذلك يظهر الجمود الاستراتيجي نتيجة لضعف الأداء في البيئة الداخلية وتأثيرها في المستوى التكتيكي والتشغيلي (الذبحاوي ، 2019: 74) .

ويعبر الجمود الاستراتيجي أيضا عن عدم قدرة المنظمات في مواجهة ظروفها الخارجية بجدارة وعدم الرغبة في إحداث التغيير الاستراتيجي اللازم لمعالجة حالات انحراف التوجه الاستراتيجي وعدم وجود الثقة في الاستفادة من النجاحات الإستراتيجية، والتركيز على الاستمرار في الوضع الحالي ، وعدم مراجعة الأخطاء السابقة، فضلا عن انه يحدث نتيجة عدم القدرة في تغيير الهيكل التنظيمي للتوافق مع التهديدات. ويمكن إدراج مجموعة من الأسباب التي تؤدي الى الجمود الاستراتيجي منها شدة المنافسة الخارجية ورغبات وحاجات الزبائن الحالية زد على ذلك ارتفاع تأثير العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الثقافية والتقنية، وحجم وعمر المنظمة والخصائص الديموغرافية للمديرين وطبيعة الإدارة والأنماط القيادية المستعملة (Ahmadian et al , 2011: 14).

3- الاضطراب البيئي

يؤثر الاضطراب البيئي على أنشطة الاستكشاف والاستثمار الفرص التسويقية . حيث يحدث الاضطراب البيئي في المنظمة نتيجة الأحداث الخارجية غير المتوقعة كالتغيرات البيئية المهمة التي لا يتوقع ظهورها على الأمد القصير والمتوسط، زد على ذلك حدوث بعض المشاكل كالأزمات الاقتصادية المتعاقبة، وتأثير جمعيات الحفاظ على البيئة جنبا إلى جنب مع التذبذب في حدة المنافسة والاضطراب غير المتوقع في السوق والاضطراب التقني والتكنولوجي، وانخفاض القدرة في الحصول على المعلومات والمعرفة في تحقيق التفوق التنافسي للمنظمات (Ottesen&Grønhaug,2004: 958). أما (Guo & Wang , 2014 : 259) فأشار إلى أنّ الاضطراب البيئي يزداد عمقه عند تبني استنتاجات غير واضحة ومعتمدة على معلومات غير دقيقة، وقد يحدث بسبب عدم قدرة المنظمة على استخلاص المعرفة لمواجهة المنافسة الخارجية، فضلا عن عدم قدرتها على معرفة أحداث البيئة والأسواق الخارجية والتغير المستمر في المنتجات والطلب عليها وتطور تقنيات الإنتاج.

و يظهر الاضطراب البيئي في المنظمة بأشكال مختلفة كالاضطراب التكنولوجي الذي يظهر عدم القدرة على التنبؤ بالتغيرات التكنولوجية في الصناعة بمرور الزمن إذ إن للتغيرات التكنولوجية تأثيرا في إيجاد الفرص التسويقية (Macmillan&Tampoe,2000:96)، والزيادة في حدة المنافسة الذي يظهر زيادة في المنظمات المتنافسة (Adiwijaya, 2019 : 10) والاضطراب السوقي الذي يحدث نتيجة التغيرات في سلوك المستهلك زيادة على التطور في طرق واساليب الترويج والتسويق (Hall et al, 2006: 432). ويرى (Thwaites & Glaister ,1992:33) إن الاضطراب البيئي يقود لتغيرات هائلة على مستوى

الفصل الثاني: المبحث الثاني.....الجانب المفاهيمي لتغيرات الدراسة

المنظمات، يحتم عليها إعادة النظر ببرامجها التنظيمية، التسويقية والاستراتيجية للتوافق مع متغيرات البيئة المضطربة ، وبالتالي قد يتعمق تأثير الاضطراب البيئي في المنظمات عندما لا تملك القدرة على التنبؤ بالتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية ،

ثامناً: أبعاد البراعة التسويقية

هناك اتفاق شبه تمام على ان ابعاد البراعة التسويقية تتمثل (استكشاف الفرص واستثمار الفرص) وفي حين ان البعض الاخر اضاف لها ابعاد اخرى (كالمرونة التسويقية والاداء التسويقي) وكما مبين في الجدول (9) الذي يوضح بعض إسهامات الباحثين حول ابعاد البراعة التسويقية وحسب تسلسلها الزمني :-

الجدول (9) بعض إسهامات الباحثين حول أبعاد البراعة التسويقية

أبعاد البراعة التسويقية					ت
الأداء التسويقي	المرونة التسويقية	استثمار الفرص	استكشاف الفرص	المصدر	
		*	*	(prieto et al., 2007: 22)	1
		*	*	(Shoo, 2010: 2)	2
	*	*	*	(Alpkana et.al.,2012 :461)	3
		*	*	(Li Yong-Hui& Huang Jing-Wen., 2012: 1128)	4
		*	*	(Wei et.al.,2013:845)	5

		*	*	(Nezakati &Sharifirad, 2015: 6)	6
	*	*	*	(R.Geetha.,2015:8)	7
	*	*	*	(Xu et al ,2016:115-141)	8
		*	*	(Palm, 2017:22)	9
		*	*	(Tokgöz <i>etal.</i> ,2017: 8)	10
*		*	*	(بشارة , 2018 : 32-40)	11
	*	*	*	(الموسوي ، 2018 : 451- 453)	12
		*	*	(Ho et al, 2020 :71)	13
1	4	13	13	المجموع	
7.69	30.77	100	100	النسبة %	

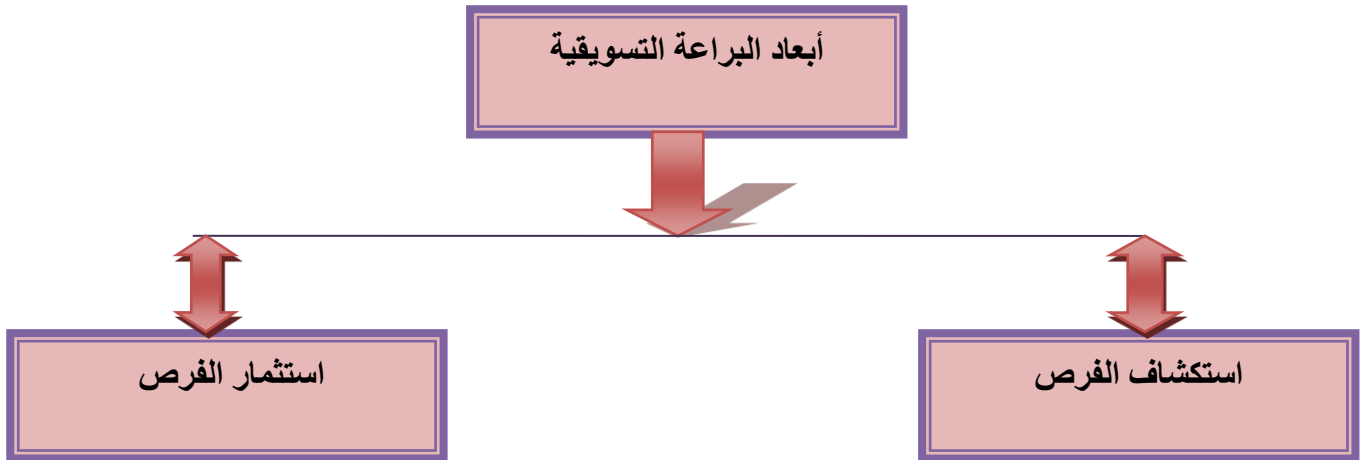
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات المذكورة

يلاحظ من الجدول (9) وجود اتفاق شبه تام بين الباحثين على إنَّ إبعاد البراعة التسويقية تتمثل في الآتي:

1- استكشاف الفرص. **Opportunities Explore.**

2- استثمار الفرص. **opportunities Exploiting.**

ويتفق البحث الحالي مع ما ذهب إليه أولئك الباحثون ، إذ تبين نفس الإبعاد ويمكن توضيح تلك الإبعاد بالشكل الآتي :-



الشكل (11) إبعاد البراعة التسويقية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات المذكورة

وفيما يلي توضيح تفصيلي لكل بعد من تلك الأبعاد :-

1-استكشاف الفرص Explore opportunities

يرتبط الاستكشاف بمصطلحات البحث ، التباين ، التجريب ، التشغيل، والاكتشافات الابتكارية (Chameeva & Dupoët, 2008:28) كما إن الاستكشاف يرتبط بالابتكارات الجذرية التي صممت لتلبية احتياجات الزبائن أو الأسواق الناشئة (Mei,2014:33) وهذه الابتكارات تقدم نماذج جديدة وخلق أسواق جديدة وتطوير قنوات توزيع جديدة (Prada, 2014:22).

وأشار (Holmqvist & Spicer,2013:9) إن استكشاف الفرص هو أسلوب تسويقي واستراتيجية تهدف لإتباع القواعد والضوابط التنظيمية والتسويقية التي تساعد على مواجهة الصعوبات لتطوير قدرات العاملين باعتبارهما حجر الأساس، للقدرات والقابليات اللازمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية للبحث عن الموارد النادرة والفرص المتوفرة، لتحسين قدرة المنظمة في تحقيق نتائج مقبولة والبقاء في المنافسة والعمل على تشجيع العاملين لاستكشاف ممارسات وطرائق جديدة وأنه يتعامل أيضاً مع مجالات سوق المنتجات الجديدة ويشمل البحث عن فرص جديدة ويتم تنفيذه من خلال الأبحاث المحلية ضمن العمليات والتقنيات المنتظمة للمنظمات (Yigit, 2013 :17) .

ويتمحور الاستكشاف حول الحاجة إلى التغيير و الفرص المتاحة في تغيرات السوق وحالة المنافسة والزبائن والمستخدمين وغيرها، وتجريب حلول جديدة أو نماذج تشغيل أستاذاً إلى لتلك الفرص (Apilo,2010:117) وإن المنظمات التي تحقق النجاح في استكشاف الفرص التسويقية يجب عليها بإعادة النظر في لمعرفة

التسويقية التي قد عفا عنها الزمن والتركيز على التعلم التسويقي من الأخطاء السابقة ، لتحديث المعرفة الضرورية لاستكشاف الفرص التي تتطلب من المنظمة تبني أساليب وطرق تعلم جديدة تكون بذلك قادرة على تطوير استيعاب العاملين للتغيرات ، التي تحدث في البيئة الخارجية (Navarro et al,2011:1100). ويعتقد كل من (Raisch&, Birkinshaw 2008:877) بأن الكثير من الإستكشاف يعزز قدرة المنظمة في تجديد قاعدة معارفها إلا إنه بذلك يدفع بتلك المنظمات للوقوع في دوامة لانهاية لها من البحث و التغيير الغير مجزي . و أشار (Mohr et al,2012:195) إلى إن استكشاف الفرص التسويقية يعتمد بذلك على توجهات الإدارة العليا ، حيث يمكن بذلك تحقيق أهداف استكشاف الفرص عن طريق تحقيق فهم واضح لمصالح المنظمة وتوجهاتها التنافسية المستقبلية ، ولكي تنجح المنظمة في نشاط الاستكشاف يتطلب ما يلي:-

- أ- تحديد القدرة المنظمة في البحث عن اكتساب الموارد الخارجية (Hsu et al , 2015: 59) وبذلك يجب على المنظمات الاهتمام بالإبداع الجذري الذي يصمم من أجل تلبية الزبائن ، والأسواق الجديدة والناشئة ، من خلال أبتكار المعرفة والمهارات الجديدة وابتكار المنتجات وخدمات جديدة فضلاً عن البحث على قنوات توزيع جديدة (Jansen ,2005:59) .
- ب- حشد الموارد والجهود اللازمة للحصول على الفرص الجديدة ومتابعة التوجهات والقدرة في تحديد الطالبات المستقبلية للزبائن الحاليين ، فضلاً عن إمكانية توقع حالات التغيير في الطالبات تسهم في استكشاف الفرص الجديدة (Dess et al ,2007:458) .

وقد تسهم البراعة التسويقية في أداء منتج جديد من خلال التواصل مع زبائن جدد، وكذلك من خلال اكتشاف فرص سوق المنتجات القائمة باستخدام أساليب جديدة، فضلاً عن ذلك فإن البراعة التسويقية تسمح للمنظمة أن تقدم منتجاتها الجديدة للزبائن من خلال إجراءات المبيعات والتوزيع الأكثر كفاءة، ويمكنها إن تؤدي أيضاً إلى تعزيز أداء المنتج القائم من خلال ربط الزبائن الجدد بالمنتجات التي تم إنتاجها، وتحسين كفاءة إجراءات التسويق التي تم إنشاؤها حديثاً والمستمرة لتسويق المنتجات القائمة (Heirati, 2012: 93). ويرى (Haynes&Fearfull,2008:188) أن استكشاف الفرص يهدف إلى استعمال البحث والتطوير قبل الشروع بأنشطة الاستغلال مع إعادة النظر بالجوانب التي تهتم بمناقشة طبيعة التجارب الخارجية والتفاعل المباشر بين عاملي المنظمة والزبون لاستشعار احتياجاتهم بطريقة تمكننا من تحويلها لفرص متميزة تستطيع المنظمة استغلالها في أوقات أخرى. بينما يرى (Sfirtsis & Moenaert,2010:76) أن العوائد التسويقية

لاستكشاف الفرص قد تكون غير مؤكدة ويصعب قياسها لأنه لا يمكن توقع مقدار العوائد إلا بعد الشروع في استغلال الفرص بسبب التأثيرات التنافسية وديناميكية البيئة الخارجية .
وأما بالنسبة للباحث فيرى إن استكشاف الفرص التسويقية عمليات تسويقية تهدف لإعادة النظر بالأنشطة والممارسات التسويقية ، وقدرة المنظمة على التوجه بسرعة نحو الفرص الجديدة ، والاستعداد والتكيف مع الأسواق المتقلبة مما يؤدي بذلك إلى ظهور زبائن وأسواق جديدة وتكوين قنوات توزيع جديدة ، وإن تحقيق النجاح على المدى الطويل يعتمد على تحقيق التوازن العلمي بين نشاط الاستثمار واستكشاف الفرص وفي حال تعذر ذلك يتحتم بذلك على المنظمات أن تكون قادرة على فهم الفجوة التي تحدث بين النشاطين على المدى " المتوسط والبعيد " من خلال إعادة النظر بالمعرفة والمعلومات ذات العلاقة بالزبون والأسواق.

2- استثمار لفرص Exploiting Opportunities

يرتبط استثمار الفرص بمصطلحات مثل التنقيح، الاختيار، الإنتاج، الكفاءة، التطبيق (March 1991) (Yigit, 2013: 71)14) وإن القدرة على استثمار الفرص ينبغي ان تتماشى مع طبيعة الرؤية والرسالة الإستراتيجية، مع العلم إن النجاح في استثمار الفرص المتاحة تعكس قدرة المنظمات على تطوير المنتجات الحالية الضرورية لتطوير الأسواق الحالية أو الدخول إلى أسواق جديدة تسهم في خلق قيمة للزبون (Piao, 2014: 210). وفيما أشار (Hoholm et al, 2018: 343) إلى ان استثمار الفرص هو استعمال الأنشطة التي تؤدي في زيادة الكفاءة، والتركيز على العمليات وخفض التكاليف لتحسين أداء الأعمال الحالية ويرتبط بالهيكل الآلية و الأنظمة المقترنة بإحكام ، والاعتماد على المسار، والروتين، ألتحكم والبيروقراطية . بينما عرفه (McCarthy & Gordon, 2011: 241) المخرجات التي تهتم بالتكنولوجيات الناضجة والمألوفة ويتميز بأفق زمني قصير وكفاءة وموثوقية. وإن المنظمات القادرة على استثمار الفرص ستكون أكثر قدرة في المشاركة بالمعلومات والمعرفة بين العاملين والمنظمات الأخرى ، وتكون أكثر رغبة لاستعمال التكنولوجيا الحديثة في تحقيق أهدافها التسويقية ، وتعزيز قدرتها في استثمار الفرص ، وقد لا توجد منظمة واحدة تستعمل قدراتها فقط لإنجاح الابتكار وإنما تستعمل قدراتها لإعادة النظر في التحديات الخارجية التي تؤثر على استثمار الفرص ، إذ إن الإدارات تواجه مشكلة ضعف القدرة على استثمار الفرص التسويقية بسبب التغير التكنولوجي السريع الذي يؤثر بصورة مباشرة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Han & Erming, 2012: 33).

وأن نجاح استثمار الفرص ضروري في تقويم المشاريع الإستراتيجية التي تسعى من خلالها المنظمات إلى تطوير القدرات التسويقية لكي تحقيق التوازن بين البحث عن الفرص التسويقية والإفادة منها بأفضل طريقة ممكنة ، والهدف من استثمار الفرص التسويقية هو في تطوير فهمنا لتأثير القدرات الحالية على نشاط الاستثمار بطريقة تمكن المنظمات في معالجة مخاطر البيئة (Huang,2009: 445) .

وتستند قوة نشاط استثمار الفرص على القيم والمبادئ المستمدة من القوانين والقواعد التشغيلية فضلاً عن الممارسات الناجحة لنموذج الأعمال ودور المدراء التنفيذيين بتبني التوجهات التسويقية الفعالة التي تقود إلى تحقيق أداء تسويقي فعال يساهم بصورة مباشرة وغير مباشرة في التأثير على بصيرة الزبون الحالي والمستقبلي (Ericson, 2006: 126).

وأكد (Yigit 2013 :16) إن استثمار الفرص يرتبط بالتعلم الذي يتم الحصول عليه عن طريق التحسين التجريبي و البحث المحلي واختيار العمليات الحالية. وأيده في ذلك (Lubatkin et al,2006:648) والذي بين أن الاستثمار ينطوي على استعمال قواعد معرفية صريحة ، من خلال استيعابها ودمجها ويمكن إجراء تحسينات التدريجية على المسارات التكنولوجية أو التسويقية القائمة. ويرى (Pai, 2007 : 24-25) إنَّ استثمار الفرص يشير لقدرة المنظمة في تحسين الأنشطة من أجل بناء قيمة في الأمد القريب إذ يتم تصميمه لتلبية حاجات الزبائن الحاليين في الأسواق المتاحة ويسعى إلى توسيع المعرفة ومهارات العاملين

بينما يرى الباحث أن استثمار الفرص التسويقية ، عبارة عن إستراتيجية تمثل القاعدة الأساسية لنجاح التوجه الاستراتيجي للمنظمات ، وكذلك تعزيز الدوافع الضرورية في تحقيق النمو وزيادة المبيعات ومعالجة القيود وتحسين القدرات التسويقية ، والحد من تأثير البدائل التسويقية على الأداء العام للمنظمة وأن المنظمات القادرة على استثمار الفرص ستكون أكثر قدرة في المشاركة بالمعلومات والمعرفة بين العاملين والمنظمات الأخرى ، وتكون أكثر رغبة في أستعمال التكنولوجيا الحديثة لتحقيق أهدافها التسويقية .

البحث الثالث العلاقة بين المتغيرات

توطئة .

لاشك أن إطلاق الطاقات الإبداعية يعد من أهم العوامل ارتباطا بالتقدم والتطور كما إن سعي المنظمات على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين كفيل بتحقيق البراعة التسويقية فكلما سعت المنظمة في خلق سياسيات واتجاهات تعمل على تنمية سلوك الإبداعي للعاملين وما يتطلبه من قدرات عقلية تتمثل بالتحسس بالمشكلات، والطلاقة والمرونة والأصالة وروح المجازفة والعمل على تذليل المعوقات بكل جوانبها التنظيمية أو الفردية والتي تؤثر على سلوكهم كلما برعت المنظمات في اكتشاف واستثمار الفرص التسويقية ، ومن هنا ارتأى الباحث تفسير طبيعة العلاقة بين السلوك الإبداعي والبراعة التسويقية وكما يأتي :-

أولاً : العلاقة بين السلوك الإبداعي والبراعة التسويقية

في حدود ما وقفنا عليه نلاحظ أن هناك نقصاً في توفر الدراسات التي جمعت بين مُتغيري الدراسة المتمثلة في العلاقة بين السلوك الإبداعي والبراعة التسويقية إلا إنه يمكن استنتاج هذه العلاقة من خلال ما توصلت إليه بعض الدراسات حيث أشار (Naser , 2016 : 109) إلى أن السلوك الإبداعي هو جميع الأفعال الفريدة التي تمارس في مكان العمل بما في ذلك اكتشاف الفرص ، والأفكار الجديدة التي تم التحقق منها علمياً ، والجهود المبذولة للتطبيق في أي مستوى تنظيمي . ويقود الإبداع لتحقيق النجاح التسويقي الذي يتمحور حول قدرة المنظمة في حماية حقوق الملكية الفكرية اللازمة ، لتطوير المنتجات التي تؤثر في الممارسات الإدارية والسياسات التي تقود لابتكار آليات العمل التي تسهم في استكشاف الفرص التسويقية واستثمارها بطريقة تمكن المنتجين على الانخراط في الإبداع اللازم لتلبية متطلبات الأسواق غير المؤكدة (Jong,2016: 417). وهذا ينسب إلى ما جاء به (Prange & Schlegelmilch,2009:218) في دراسته لمفهوم البراعة التسويقية بأنها توجه تسويقي حديث يسهم في تحسين ربحية المنظمة من خلال استكشاف الفرص واستثمارها بالطريقة التي تقود إلى تحقيق التكيف التسويقي الضروري لمعالجة الانحراف التسويقي مع توازن ردود الفعل لمعالجة القصور الذاتي والقوى المعرقلة لتحقيق التطور التنظيمي والتسويقي. والإفادة من الموارد الشحيحة لتلبية مطالب السوق الحالية وتحقيق التوازن الاستراتيجي لتحقيق

ميزة تنافسية مستدامة عن طريق صقل المقدرات الجوهرية وتعظيم الإفادة من النتائج المتحققة على المدى القصير (Josephson et al, 2015:3) .

وهذا يعني وجود علاقة منطقية بين هذه المُتغيرات إذ تقود البراعة التسويقية في المنظمة إلى الاستكشاف والاستثمار العلمي للفرص التسويقية التي تستند إلى حاجات الزبائن المتغيرة في الأسواق كما أن السلوك الإبداعي يتطلب من المنظمة استكشاف الفرص الحالية والمستقبلية، فضلاً عن استغلالها بشكل كفوء وفاعل .

وفي السنوات الأخيرة انتشرت وبصورة سريعة عوامل سريعة التغير وصل تأثيرها الواسع إلى البيئات الأكثر قدرة على التميز ، العولمة ، المنافسة الشديدة والتطور التكنولوجي السريع الذي قاد لظهور البراعة التسويقية (Zhang&Duan,2007:3) ، وبالتالي لا تكون المنظمات قادرة على تحقيق البراعة التسويقية ، من غير وضع خطط واضحة لتطوير مواردها الموجودة الضرورية لغرض تحقيق التَّفوق المستمر في البيئات المُعقدة والنجاح في إدارة المخاطر الخارجية إلا من خلال البحث والتطوير و الإبداع والابتكار و صقل المهارات و القدرات ، واستغلال الخيار الأمثل (Bocanet & Ponsiglione,2012:17) .

ثانياً : علاقة السلوك الإبداعي بأبعاد البراعة التسويقية (استكشاف الفرص ،

استثمار الفرص)

يعتقد (de jong,2007:18-25) أنّ السلوك الإبداعي يبدأ عادة عند اكتشاف الفرص وأيضاً اكتشاف عدم تطابق بين الأداء الحقيقي والأداء المتوقع ، حيث يكون بمرحلة منفصلة تتضمن أنشطة كالاكتشاف والمشكلة ، والتفكير بكيفية تحسين الأشياء وهي تطرح اقتراحات للإبداعات من قبيل منتجات ، الخدمات ، أو عمليات جديدة . ويرى (Oukes, 2010 ; 29) إن اكتشاف الفرص من قبل الأفراد العاملين يكون من خلال بحثهم عن الفرص لتحسين ، العمليات الحالية والتكنولوجيا والابداع وعلاقات العمل ومدى تمييزهم للفرص لأجل عمل تحسينات إيجابية في عملهم أو وحداتهم وكذلك توجيه الانتباه والاهتمام صوب المسائل غير الروتينية في العمل ، الو حده ، المنظمة ، السوق . وتمثل سلوكيات الأفراد العاملين المتعلقة باكتشاف الفرص جزءاً أساسياً من عملية الإبداع ، وإنّ الأفكار الجديدة الممكنة لأبد أن تكون قابلة للتحقيق (Messmann, 11 : 2012) . أما أنشطة الاستثمار فإنها تشجع أعضاء المنظمة الفاعلين ليكونوا متحمسين اتجاه الأفكار الإبداعية المطروحة ومحاولة اقناعهم بدعم تلك الأفكار (Oukes, 2010 : 29) ، وهناك مجموعه من

الفصل الثاني: البحث الثالث الجانب المفاهيمي لتغيرات الدراسة

السلوكيات الإبداعية التي يعتمدها مديرو المنظمات لتشجيع أنشطة الاستكشاف والاستثمار لدى العاملين (Wessal, 2014: 28) ، والتي نوضحها بالجدول (10) .

الجدول (10) السلوكيات التي تشجع أنشطة الاستكشاف والاستثمار .

السلوكيات التي تشجع الاستثمار	السلوكيات التي تشجع الاستكشاف
• صياغة روتينيات العمل .	• تشجيع التجريب .
• تركيز نحو التنفيذ المنتظم للمهام .	• السماح بطرق مختلفة لإنجاز مهمة
• رصد ومتابعة انجاز الاهداف .	• تشجيع التفكير والتصرف المستقل .
• الالتزام بالخطط .	• تحفيز العاملين لتحمل المخاطر .
• تحسين انسيابية العمليات .	• دعم المبادرات الجديدة .
• التركيز على الحوافز الخارجية .	• إدامة الإشراف .
• تشجيع أسلوب المتقارب .	• إدارة العلاقات الخارجية .
• متابعة الالتزام بالإجراءات والقواعد .	• فسح المجال أمام الأفكار الأصيلة .
• عدم السماح بالوقوع بالخطأ .	• السماح بالفشل والتعلم منه .
• التأكيد على الحقائق .	• أقناع الأفراد العاملين بأهمية التغيير .
• التركيز على التدريب .	• خلق جو عمل موثوق .
• اتخاذ الإجراءات التصحيحية.	• ضمان الرعاية الداخلية للأفكار الجديدة .

Source: Wessel, Michael, 2013, [Design Thinking and Lean Thinking as Methodologies for Organizational Ambidexterity in Technology-Based Startup Companies](#), A thesis submitted for

the Degree of Master of Science in Information Studies at the University of Amsterdam,, The Netherlands,2013.

ثالثاً: علاقة البراعة التسويقية بأبعاد السلوك الإبداعي (الطلاقة ، الأصالة ، المرونة ، الإحساس

بالمشكلة ، المخاطرة وروح المجازفة)

يرى (Zacher et al,2014:25) أنّ البراعة التسويقية تنطوي على دراسة سلوك القادة ، والإجراءات، التي تعالج الاختلاف في سلوك العاملين ، ومعالجة حالات السماح بظهور الأخطاء وتشجيع الوسائل البديلة لإنجاز المهام وتحفيز العاملين لتحمل المخاطر ، وإعادة النظر بالأنشطة ذات العلاقة بتقليل الاضطراب التنظيمي والوظيفي والعمل على تحقيق الأهداف بصورة صحيحة ومعالجة الروتين وضمان قواعد الرقابة ورصد المشاكل واتخاذ الإجراءات او في تلك السلوكيات والمرونة في التحول بينهما ، أمّا (Costas&Grey,2013:222) فيرى أنّ استكشاف الفرص التسويقية يركز على الطريقة التي يستطيع مديرو المنظمات عن طريقها توجيه عاملهم الموهوبين والمبدعين في العمل وتنمية سلوكياتهم على استعمال الإبداع والابتكار لاستكشاف الفرص التي تؤثر في بصيرة الزبون .

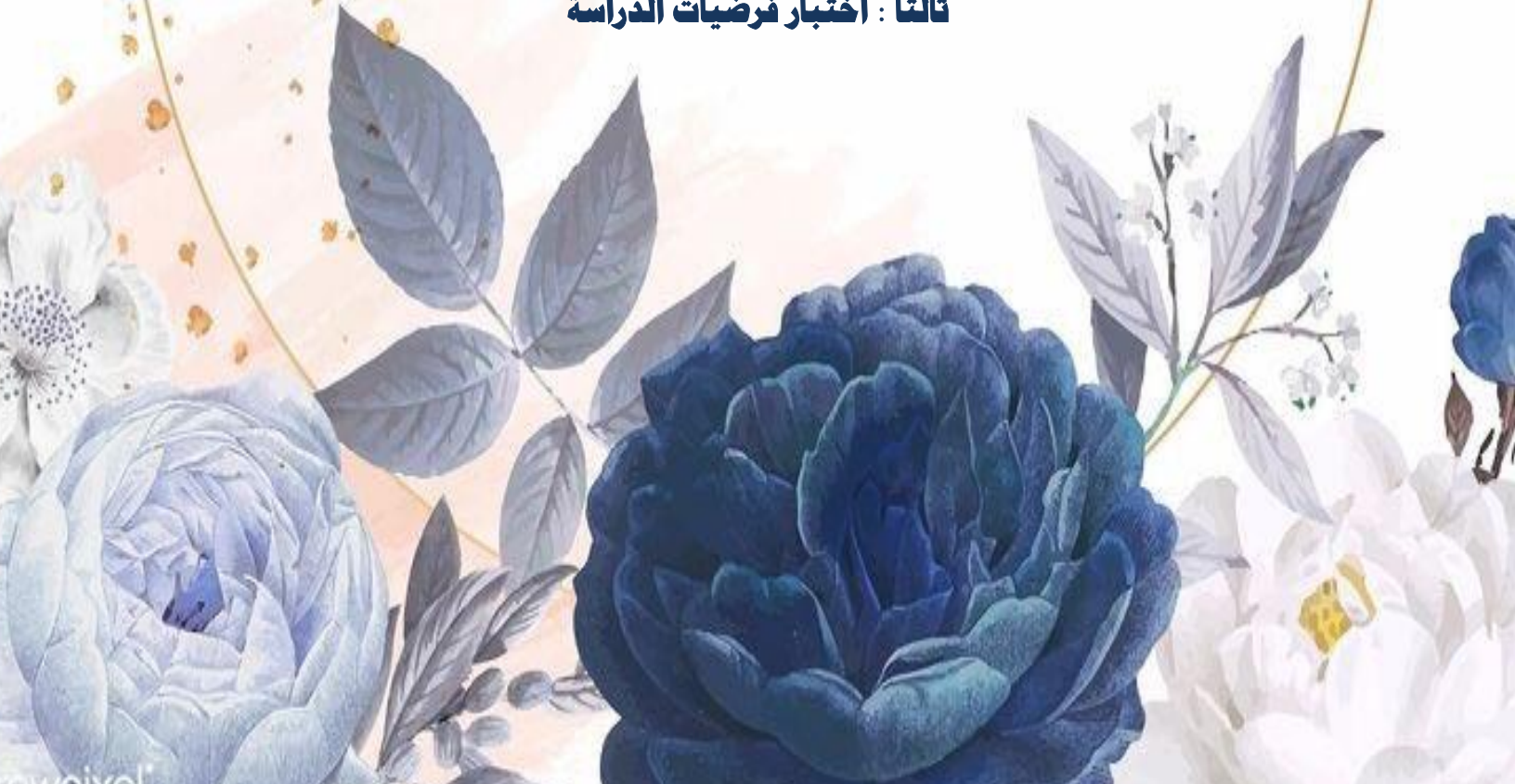
الفصل الثالث

عرض وتحليل وتفسير نتائج متغيرات الدراسة

أولاً: اختبار وتطوير مقياس الدراسة

ثانياً: وصف وتشخيص واقع متغيرات الدراسة

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة



تمهيد

يهتم هذا الفصل بالتركيز على الكشف عن مدى توزيع أبعاد الاستبانة توزيعاً طبيعياً ، ومعرفة مستوى فقرات وأبعاد الدراسة ، باستعمال الوصف الاحصائي المتمثل بالوسط الحسابي والانحراف المعياري ، ومعرفة مدى التناسق بين فقرات الاستبانة ، وذلك عن طريق استخدام أسلوب التحليل العملي التوكيدي ، والكشف عن مقدار وطبيعة علاقة التأثير و الارتباط بين المتغيرات الرئيسية (السلوك الإبداعي ، البراعة التسويقية) ، بالاعتماد على برنامج "SPSS" وعلى هذا الأساس قسم هذا الفصل ثلاثة مباحث هي :-

اولاً : اختبار وتطوير مقياس الدراسة

ثانياً : وصف وتشخيص واقع متغيرات الدراسة

ثالثاً : اختبار فرضيات الدراسة



المبحث الأول

اختبار وتطوير مقياس الدراسة

توطئة ...

يعد اختبار وتطوير مقياس الدراسة الخطوة الأساسية التي تضمن صلاحية المقياس في الاختبار ، لذلك يهدف هذا المبحث إلى فحص واختبار مقياس الدراسة للتأكد من صدقها وثباتها ومدى ملائمتها لواقع المستشفى عينة الدراسة وذلك من خلال إخضاعها إلى بعض الاختبارات الأولية والمتمثلة بقياس الصدق الظاهري ، صدق المحتوى، اختبار التوزيع الطبيعي ، اختبار التحليل العاملي التوكيدي ، اختبار الثبات واختبار الاتساق الداخلي ، وعلى النحو الآتي :

أولاً: الترميز والتوصيف

تتكون الدراسة من متغيرين رئيسيين هما : السلوك الإبداعي والبراعة التسويقية . وكل متغير يتكون من عدة أبعاد فرعية والجدول (11) يوضح المتغيرات وأبعادها الفرعية وعدد الفقرات التي تقيس كل بعد ورموزها في التحليل الإحصائي ومصادرها.

الجدول (11)

الترميز والتوصيف

المصدر	الرمز	عدد الفقرات	الأبعاد الفرعية	المتغير
(صباح ،2018:45) (Kriemeen&Hajaia,2017:86)	FLU	4	الطلاقة	السلوك الإبداعي InnBeh
	AU	4	الأصالة	
	FLE	4	المرونة	
	SP	4	الإحساس بالمشكلة	
	RSA	4	المخاطرة وروح المجازفة	
(Tokgözet al.,2016: 8) (Wei et.al.,2013:845)	OER	5	استكشاف الفرص	البراعة التسويقية MarAmb
	OET	5	استثمار الفرص	

المصدر : إعداد الباحث.

ثانياً : اختبار الصدق الظاهري وصدق المحتوى

يستخدم الصدق الظاهري لقياس مدى قدرة الاستبانة على قياس متغيرات الدراسة وذلك من خلال الفحص المبدئي لمحتويات المقياس وفقراته ، ويقصد بالصدق الظاهري مراعاة تضمين الاتجاه المقصود في جميع فقرات أداة القياس، أي أنّ صدق المقياس يعد من الأمور المهمة والخطوات الرئيسية التي يجب القيام بها عند تصميم مقياس معين لدراسة أي ظاهرة سلوكية (Potter & Donnerstein , 2009 : 264). أما صدق المحتوى فيقصد به قدرة الاستبانة على التعبير عن الهدف الذي جمعت من أجله ، وتحديد ما إذا كان محتوى الفقرات بصياغته يعبر عن البعد الذي تمثله أم لا . كما يقصد به فحص مضمون أو محتوى المقياس فحصاً دقيقاً منتظماً لغرض تحديد ما إذا كان يشتمل على عينة ممثلة لميدان الموضوع المدروس الذي يقيسه (Barton et al. , 2011 : 589) .

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين (3) المتخصصين في مجال إدارة الأعمال بلغ عددهم (8) محكماً وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس وتحديد مدى وضوح كل فقرة من حيث المحتوى الفكري والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات مع إضافة أو حذف ما يرى المحكم من فقرات في أي محور من المحاور. وفي ضوء الآراء التي أظهرها السادة المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة ، وتعديل وصياغة بعض الفقرات التي رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغتها لتكون أكثر وضوحاً والملحق (4) يوضح نسب الاتفاق حول فقرات الاستبانة اعتماداً على آراء الخبراء والمحكمين.

ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يعد اختبار التوزيع الطبيعي من أهم الاختبارات المهمة للتأكد من مدى اعتدالية البيانات والتأكد من أنها تتبع التوزيع الطبيعي أم لا مما يعطي الباحث حرية اختيار الأساليب التحليلية الملائمة لهذه البيانات وإجراء الاختبارات المطلوبة إذ يمكن للباحث استخدام الأساليب المعلمية في الاختبار والتحليل في حال خضعت البيانات للتوزيع الطبيعي ، أما إذا لم تخضع البيانات للتوزيع الطبيعي فإنه من الضروري اعتماد الأساليب اللامعلمية في الاختبار والتحليل . ولتحقيق هذا الغرض تبنى الباحث اختبار كولموغوروف-سميرنوف كونه من أكثر الأساليب شهرة ودقة للتحقق من اعتدالية البيانات وكيفية توزيعها ، وعلى النحو الآتي :-

1. يوضح الملحق (3) قائمة بأسماء الخبراء والمحكمين الذين عرضت عليهم الاستبانة.
2. يوضح الملحق (4) نسب الاتفاق حول فقرات الاستبانة اعتماداً على آراء الخبراء والمحكمين .

1. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير السلوك الإبداعي

لقد جرى تقييم اعتدالية التوزيع الطبيعي الخاصة بمتغير السلوك الإبداعي من خلال اعتماد اختبار (Kolmogorov-Smirnov test)، إذ نلاحظ من الجدول (12) أن مستوى المعنوية لإحصائية الاختبار قد بلغ (0.098) وهو أعلى من مستوى (0.05) أي أنه غير دال معنوياً، وهذا يدل على أن جميع فقرات متغير السلوك الإبداعي تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يسمح باستخدام الإحصاءات المعلمية في التحليل والاختبار.

الجدول (12)

اختبار كولموغوروف-سميرنوف لمتغير السلوك الإبداعي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Innovation Behavior
N		248
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.6411
	Std. Deviation	.47603
Most Extreme Differences	Absolute	.063
	Positive	.056
	Negative	-.063
Test Statistic		.063
Asymp. Sig. (2-tailed)		.098 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.24)

2- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير البراعة التسويقية

لقد جرى تقييم اعتدالية التوزيع الطبيعي الخاصة بمتغير البراعة التسويقية من خلال اعتماد اختبار (Kolmogorov-Smirnov test)، إذ نلاحظ من الجدول (13) أن مستوى المعنوية لإحصائية الاختبار قد بلغ (0.131) وهو أعلى من مستوى (0.05) أي أنه غير دال معنوياً، وهذا يدل على أن جميع فقرات متغير البراعة التسويقية تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يسمح باستخدام الإحصاءات المعلمية في التحليل والاختبار.

الجدول (13)

اختبار كولموغوروف-سميرنوف لمتغير البراعة التسويقية

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Marketing Ambidexterity
N		248
Normal Parameters ^{a,b} Mean		3.2960
Std. Deviation		.46390
Most Extreme	Absolute	.053
Differences	Positive	.053
	Negative	-.048
Test Statistic		.053
Asymp. Sig. (2-tailed)		.131 ^c

- a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.
c. Lilliefors Significance Correction.

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.24)

ثالثاً: اختبار الصدق البنائي التوكيدي

إن الهدف من إجراء اختبار التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) هو التأكد من صدق البناءات النظرية لمتغيرات الدراسة ومدى دقتها ميدانياً ، ولتحقيق هذا الغرض أجرى الباحث اختبار الصدق البنائي التوكيدي لمقاييس البحث المستخدمة في قياس متغيراته الرئيسية والفرعية كونه من أهم الطرق الإحصائية الشائعة الاستخدام في العديد من التخصصات وجزء من تطبيقات نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) والتي لها دور أساسي في التحقق من صحة أنموذج القياس ودراسة مدى معولية النماذج النظرية التي قد تفسر العلاقات المتبادلة بين مجموعة من المتغيرات (Jackson&Gillaspy,2009:6) . وقد استخدم الباحث في إجراء التحليل العاملي التوكيدي البرنامج الإحصائي (Amos V.23) . ولغرض تقييم الأنموذج الهيكلية الناتج عن مخرجات التحليل العاملي التوكيدي لابد من التحقق من معيارين هما: (Schumacher& Lomax, 2010:169).

1. تقديرات المعلمة (Parameter Estimates)

تمثل تقديرات المعلمة الأوزان الانحدارية المعيارية أو نسب التشبع وهي القيم الظاهرة على الأسهم التي تربط بين الأبعاد بالفقرات التي تقيسها، حيث أنّ تقديرات المعلمة تكون مقبولة ومجدية إذا تجاوزت قيمها نسبة (0.40).

2- مؤشرات مطابقة الأنموذج (Model Fit Indices)

تستخدم مؤشرات مطابقة الأنموذج لقياس مدى مطابقة الأنموذج الهيكل المتحقق من خلال بيانات العينة للمعايير الموضوعية أي التحقق من أنّ البيانات التي تم الحصول عليها تتسجم مع الأنموذج الفرضي للقياس وفق معايير معينة ، والجدول (14) يوضح المؤشرات التي سوف تعتمد في تقييم مطابقة الأنموذج الهيكل للتحليل العملي التوكيدي على مستوى متغيرات الدراسة .

جدول (14)

مؤشرات وقاعدة مطابقة نماذج التحليل العملي التوكيدي

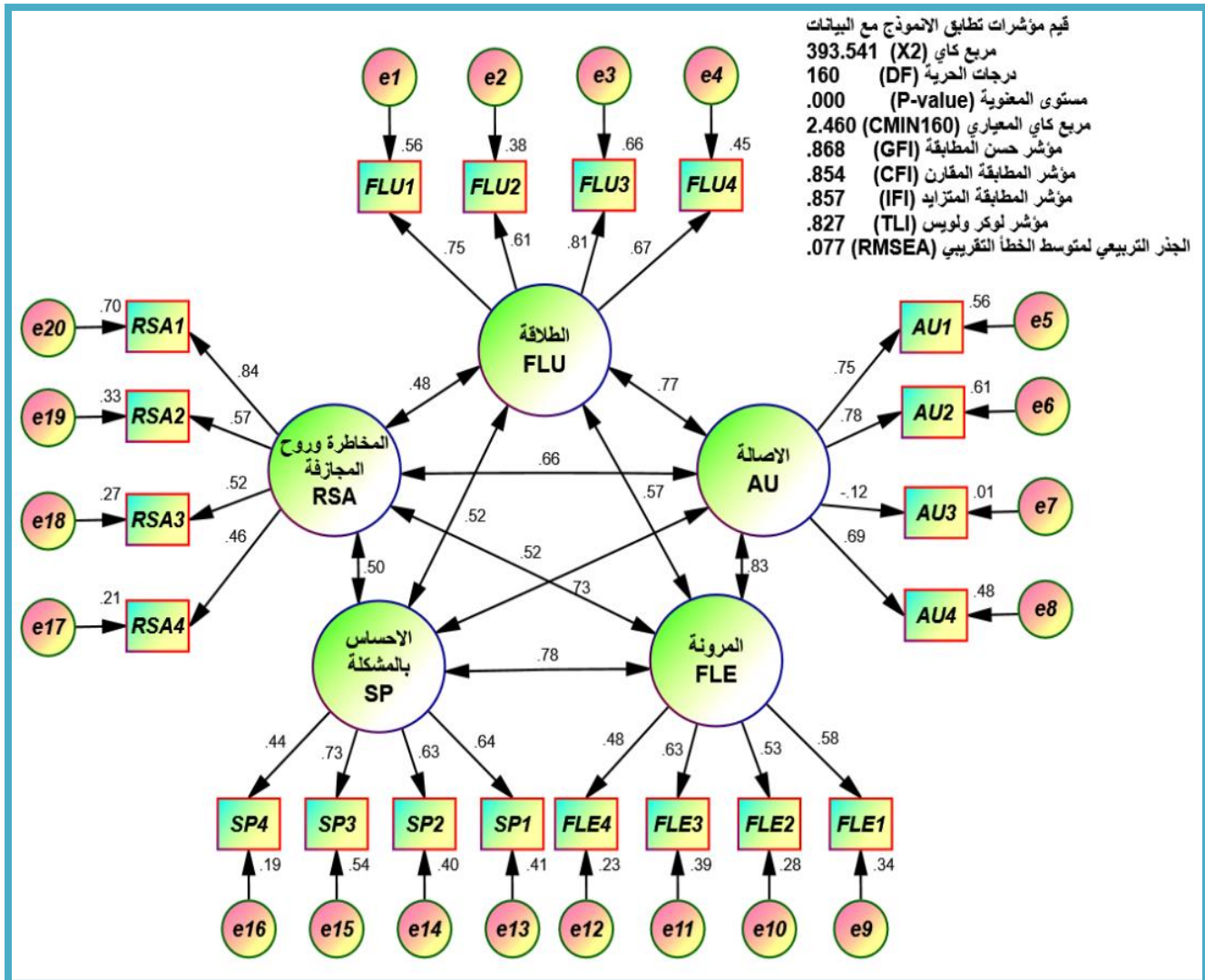
ت	المؤشرات	نسبة جودة المطابقة
1	النسبة بين قيم Cmin ودرجات الحرية df	اقل من 5
2	مؤشر المطابقة المقارن (GFI) Goodness Fit Index	أكبر من 0.90
3	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index	أكبر من 0.90
4	مؤشر المطابقة المتزايدة (IFI) Incremental Fit indices	أكبر من 0.90
5	مؤشر توكروولوس (TLI) Tucker-Lewis Index	أكبر من 0.90
6	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	اقل من 0.08

Source : Byrne, B. (2010) " *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming* " 2nd ed , Taylor & Francis Group, U . S . A . , P.73-85.

وفي ضوء ما سبق كانت نتائج التحليل العملي التوكيدي كما يأتي :

1. التحليل العملي التوكيدي لمتغير السلوك الإبداعي :

يوضح الشكل (12) أنّ المقياس المعتمد لقياس متغير السلوك الإبداعي يتكون من (20) فقرة موزعة على خمسة أبعاد فرعية بواقع (4) فقرات لبعد الطلاقة و(4) فقرات لبعد الأصالة و(4) فقرات لبعد المرونة و(4) فقرات لبعد الإحساس بالمشكلة و(4) فقرات لبعد المخاطرة وروح المجازفة، كما يتضح من خلال الشكل (12) أنّ جميع تقديرات المعلمة المعيارية (النسب الظاهرة على الأسهم التي تربط الأبعاد بفقراتها قد تجاوزت النسبة المقبولة (0.40) إلا الفقرة (AU3) إذ كان تقديرها (-0.12) ، كما أنّ بعض قيم مؤشرات مطابقة الأنموذج كانت غير مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها .

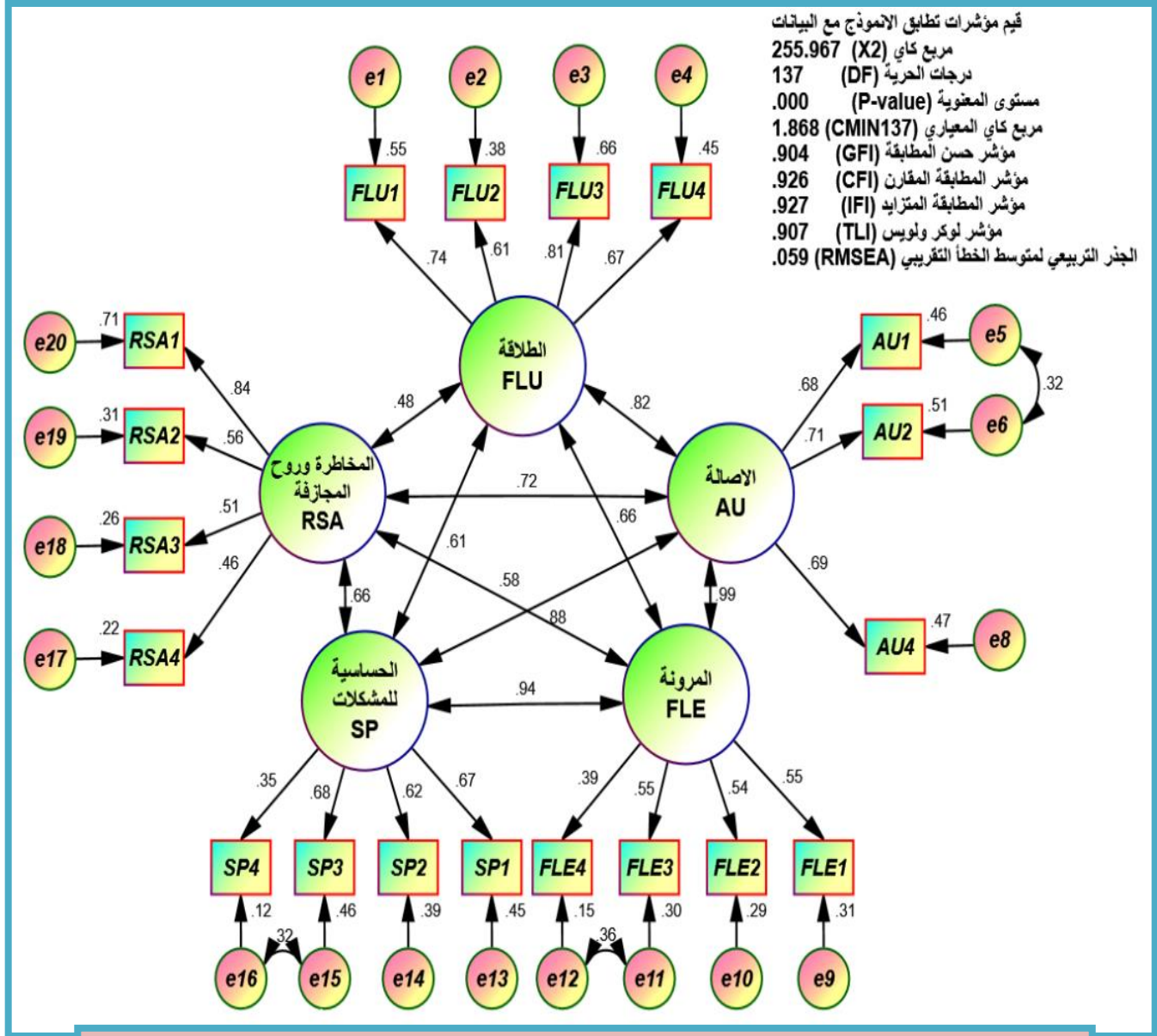


الشكل (12) التحليل العائلي التوكيدي لمقياس السلوك الإبداعي قبل التعديل
 المصدر: مخرجات البرنامج (Amos V.23)

وهذا يستوجب حذف الفقرة أعلاه وإجراء بعض مؤشرات التعديل (Modification Indices) لتحسين مستوى مؤشرات مطابقة الأنموذج الهيكلي الذي يمكن من خلاله تحديد مدى الانسجام بين الهيكل النظري الذي أعد من خلاله المقياس مع إجابات أفراد العينة ، ولذلك وبعد حذف الفقرة أعلاه وإجراء ثلاثة مؤشرات تعديل وبذلك حاز الأنموذج الهيكلي على مستوى مطابقة عالية وكما يتضح من خلال متابعة مؤشرات مطابقة الأنموذج الظاهرة في الشكل (13) .

الفصل الثالث: البحث الأول عرض وتليل وتفسير نتائج متغيرات الدراسة

اما بالنسبة إلى تقديرات المعلمة فقد كانت كلها نسب معنوية وذلك من خلال متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (15) التي اتضح بأنها قيم معنوية مما يشير إلى جدوى وصدق هذه المعلمات.



الشكل (13) التحليل العنقودي لتوكيدي لمقياس السلوك الإبداعي بعد التعديل

المصدر: مخرجات البرنامج (Amos V.23)

جدول (15)
معلومات التحليل العاملي التوكيدي لمتغير السلوك الابداعي

Paths		Estimate	S.E.	C.R.	P	
FLU1	<---	Fluency	1.000			
FLU2	<---	Fluency	.877	.099	8.903	***
FLU3	<---	Fluency	1.181	.103	11.451	***
FLU4	<---	Fluency	1.010	.104	9.719	***
AU1	<---	Authenticity	1.000			
AU2	<---	Authenticity	1.058	.086	12.294	***
AU4	<---	Authenticity	1.014	.104	9.752	***
FLE1	<---	Flexibility	1.000			
FLE2	<---	Flexibility	1.080	.164	6.595	***
FLE3	<---	Flexibility	.966	.144	6.695	***
FLE4	<---	Flexibility	.826	.159	5.181	***
SP1	<---	Sensitivity of Problems	1.000			
SP2	<---	Sensitivity of Problems	1.032	.125	8.279	***
SP3	<---	Sensitivity of Problems	1.184	.135	8.769	***
SP4	<---	Sensitivity of Problems	.672	.141	4.766	***
RSA1	<---	Riskiness and spirit of Adventure	1.297	.169	7.690	***
RSA2	<---	Riskiness and spirit of Adventure	1.000			
RSA3	<---	Riskiness and spirit of Adventure	1.037	.166	6.258	***
RSA4	<---	Riskiness and spirit of Adventure	.767	.132	5.831	***

المصدر: مخرجات البرنامج (Amos V.23)

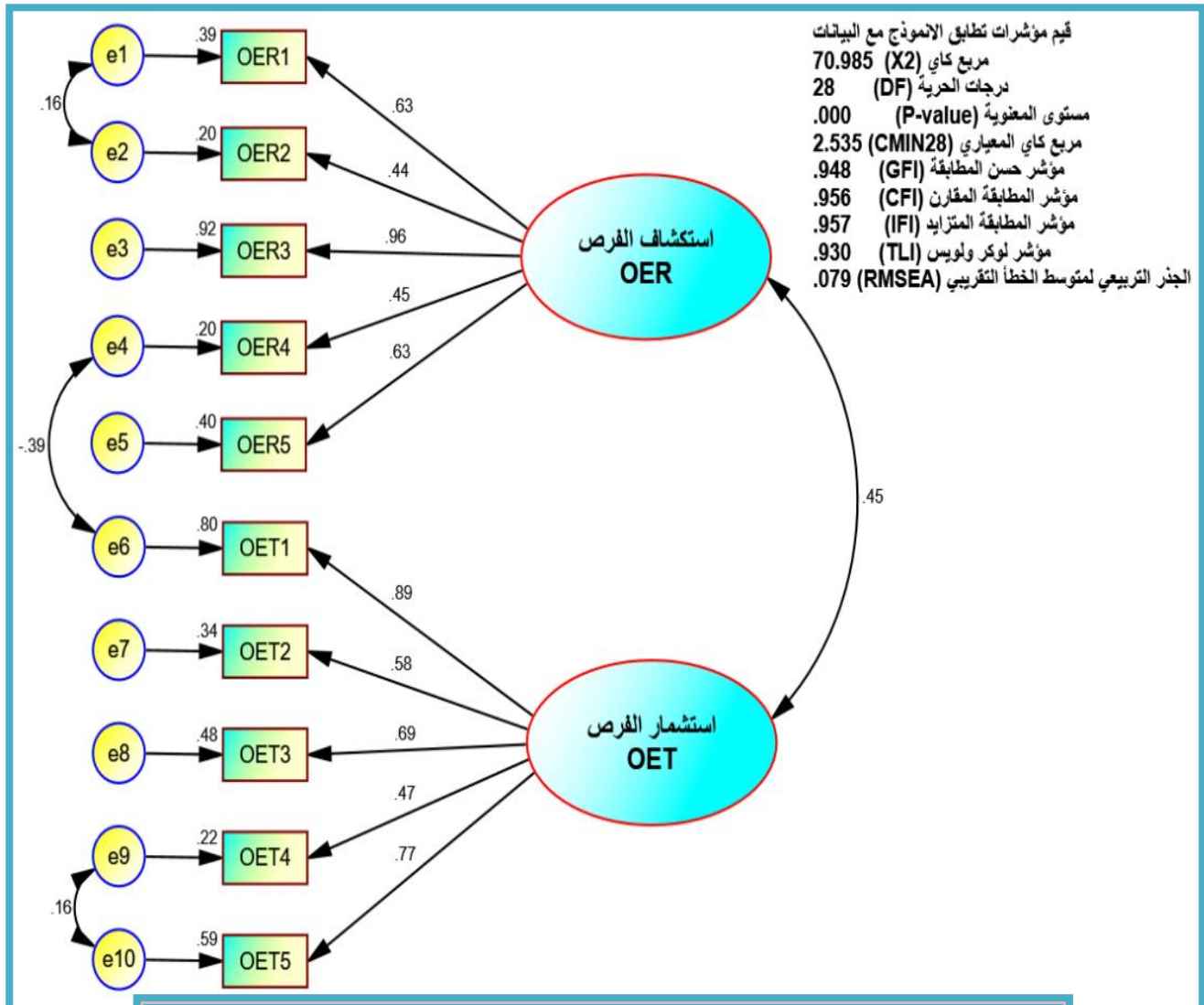
ب- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس البراعة التسويقية :

يوضح الشكل (14) أنّ المقياس المعتمد لقياس متغير البراعة التسويقية يتكون من (10) فقرات موزعة على بعدين فقط بواقع (5) فقرات لبعث استكشاف الفرص و(5) فقرات لبعث استثمار الفرص .

الفصل الثالث: البحث الأول عرض وتلليل وتفسير نتائج متغيرات الدراسة

كما يتضح أنّ جميع تقديرات المعلمات المعيارية (النسب الظاهرة على الأسهم التي تربط الأبعاد الفرعية بفقراتها) قد تجاوزت النسبة المقبولة المحددة لها وهي (0.40) وهي نسب معنوية وذلك لأن جميع قيم النسبة الحرجة (C.R) الظاهرة في الجدول (16) هي قيم معنوية، وهذا يشير إلى جدوى هذه المعلمات ودقتها .

أما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الأنموذج وبعد إجراء ثلاثة مؤشرات تعديل فقد كانت جميعها مستوفية لقاعدة القبول المحددة لها، وبهذا يكون الأنموذج الهيكلية قد حصل على مستوى عالٍ من المطابقة لإجابات أفراد العينة .



الشكل (14) التحليل العائلي التوكيدي لمقياس البراعة التسويقية
 المصدر: مخرجات البرنامج (Amos V.23)

الجدول (16)

معلمات التحليل العاملي التوكيدي لمقياس البراعة التسويقية

Paths		Estimate	S.E.	C.R.	P
OER5	<--- Opportunities Exploration	1.000			
OER4	<--- Opportunities Exploration	.810	.124	6.514	***
OER3	<--- Opportunities Exploration	1.592	.147	10.802	***
OER2	<--- Opportunities Exploration	.755	.118	6.384	***
OER1	<--- Opportunities Exploration	1.108	.128	8.666	***
OET5	<--- Opportunities Exploitation	.932	.073	12.823	***
OET4	<--- Opportunities Exploitation	.568	.079	7.224	***
OET3	<--- Opportunities Exploitation	.762	.066	11.475	***
OET2	<--- Opportunities Exploitation	.726	.077	9.423	***
OET1	<--- Opportunities Exploitation	1.000			

من إعداد الباحث بالاعتماد مخرجات البرنامج (Amos V.23)

رابعاً: اختبار معامل الثبات والصدق الهيكلي لأداة القياس

يُعدّ صدق الاختبار واحداً من المؤشرات التي يجب توافرها في الأداة الاختبارية المعتمدة في قياس أي من الصفات والظواهر السلوكية . والصدق في هذا المجال يعتمد على عاملين مهمين، هما: الغرض من الأداة ، والعينة التي ستطبق عليها الأداة . أما صدق الاختبار فيُقصد به أن يقيس الاختبار فعلاً القدرة أو السمة أو الاتجاه أو الاستعداد الذي وُضع للاختبار لقياسه، أي يقيس فعلاً ما يقصد أن يقيسه. بمعنى آخر، يتعلّق صدق الاختبار بما يقيسه ذلك الاختبار، وإلى أي حد ينجح في قياسه، وحينما نقول: إن الاختبار صادق، نحن نعني أنه يقيس ما وُضع لقياسه (عيد ، 2018 : 1). وللتحقق من ثبات أداة القياس اعتمدت الدراسة أكثر الأساليب شيوعاً وهو كرونباخ الفاء، الذي تعد قيمته معتمدة كلما تجاوز نسبة (0.70) على مستوى البحوث السلوكية (Tavakol& Dennick,2011:54) . كما تم اعتماد معامل الصدق الهيكلي لتحديد نسبة صدق أداة القياس بالنسبة للمتغيرات والأبعاد الفرعية اعتماداً على إجابات أفراد العينة . وكما موضح في الجدول (17).

الجدول (17) : معاملات الثبات والصدق الهيكلي لمتغيرات وابعاد الدراسة

ت	المتغيرات والأبعاد	معامل الفا كرونباخ	معامل الصدق الهيكلي
1	الطلاقة	0.798	0.893
	الاصالة	0.774	0.880

0.854	0.729	المرونة	2
0.888	0.788	الاحساس بالمشكلة	
0.873	0.763	المخاطرة وروح المجازفة	
0.928	0.861	السلوك الابداعي	
0.868	0.753	استكشاف الفرص	
0.907	0.822	استثمار الفرص	
0.924	0.853	البراعة التسويقية	

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.24)

يتضح من الجدول (17) أنّ جميع قيم معاملات الفا كرونباخ للمتغيرات الرئيسة والفرعية قد تراوحت بين (0.729-0.861). أمّا بالنسبة الى معاملات الصدق الهيكلي فإنها تراوحت بين (0.854-0.928) ، وهذا يشير إلى أنّ جميع هذه المعاملات مقبولة إحصائياً مما يثبت مدى دقة وثبات أداة القياس وصدقها الهيكلي العالي المستخدم في الدراسة الحالية وقدرتها على قياس متغيراتها وأبعادها الفرعية بوضوح وبدون تعقيد.

خامساً: اختبار الاتساق الداخلي

لغرض اختبار الاتساق الداخلي بين الفقرات والأبعاد الفرعية التي تنتمي إليها ، اعتمد الباحث معامل ارتباط بيرسون (Pearson) كونه أحد الأساليب التي يمكن من خلالها تحقيق هذا الغرض ، ويوضح الجدول (18) اختبار الاتساق الداخلي بين الأبعاد وفقراتها التي تقيسها :

جدول (18)

معاملات ارتباط (Pearson) بين الأبعاد الفرعية وفقراتها

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرات	المتغيرات	
			الفرعية	الرئيسة
0.01	.830**	FLU1	الطلاقة	السلوك الإبداعي
0.01	.734**	FLU2		
0.01	.829**	FLU3		
0.01	.769**	FLU4		

0.01	.727**	AU1	الأصالة	
0.01	.763**	AU2		
حذفت عن طريق التحليل العاملي التوكيدي				
0.01	.587**	AU4		
0.01	.615**	FLE1	المرونة	
0.01	.692**	FLE2		
0.01	.597**	FLE3		
0.01	.540**	FLE4		
0.01	.683**	SP1	الاحساس بالمشكلة	
0.01	.700**	SP2		
0.01	.748**	SP3		
0.01	.565**	SP4		
0.01	.727**	RSA1	المخاطرة وروح المجازفة	
0.01	.750**	RSA2		
0.01	.579**	RSA3		
0.01	.618**	RSA4		
0.01	.680**	IOP1	استكشاف الفرص	البراعة التسويقية
0.01	.650**	IOP2		
0.01	.656**	IOP3		
0.01	.449**	IOP4		
0.01	.586**	IOP5		
0.01	.544**	GLP1	استثمار الفرص	
0.01	.624**	GLP2		
0.01	.698**	GLP3		
0.01	.574**	GLP4		
0.01	.527**	GLP5		

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

1. اختبار الاتساق الداخلي لمتغير السلوك الإبداعي

يوضح الجدول (18) معاملات الارتباط البسيط بين أبعاد متغير السلوك الإبداعي وفقراتها والتي تتراوح بين (0.540 - 0.830) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يدل على وجود اتساق داخلي قوي بين هذه الأبعاد والفقرات التي تنتمي إليها .

2. اختبار الاتساق الداخلي لمتغير البراعة التسويقية

يوضح الجدول (18) معاملات الارتباط البسيط بين أبعاد متغير البراعة التسويقية وفقراتها والتي تتراوح بين (0.449 - 0.698) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يدل على وجود اتساق داخلي قوي بين هذه الأبعاد والفقرات التي تنتمي إليها .

المبحث الثاني

وصف وتشخيص واقع متغيرات الدراسة

توطئة ..

يتضمن هذا المبحث عرض نتائج الدراسة التطبيقية من خلال وصف وتشخيص واقع متغيرات الدراسة على المستوى الميداني ، وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة التي تضمنت عرض المتوسط الحسابي⁴ ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف النسبي ، والأهمية النسبية ، وكما يأتي :

أولاً : وصف وتشخيص واقع السلوك الإبداعي :

ويتألف هذا المتغير من خلال خمسة أبعاد فرعية وكما يأتي :

1.الطلاق :

تم قياس هذا البعد بأربعة فقرات ($FLU_1 - FLU_4$)، حيث يتضح من الجدول (19) الإحصاءات الوصفية لإجابات عينة الدراسة الخاصة ببعد الطلاق إذ يلاحظ أنّ الفقرة (FLU_4) قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (4.032) وانحراف معياري (0.985) و معامل اختلاف نسبي قدره (24.43%) و بلغت أهميتها النسبية (80.65%) وهذا يبين انسجام جيد في إجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى إجابة "مرتفع"، في حين حصلت الفقرة (FLU_2) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.653) وبانحراف معياري بلغ (0.935) و معامل اختلاف قدره (25.61%) و أهمية نسبية (73.06%) وضمن مستوى إجابة "مرتفع" كذلك .

وعلى وفق ما تقدم فإنّ المتوسط الحسابي العام لبعد الطلاق قد بلغ (3.904) وبانحراف معياري عام بلغ (0.741) و معامل اختلاف نسبي قدره (18.99%) وأهمية نسبية (78.08%) ، وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة "مرتفع" مما يؤكد أهميته على مستوى وقدرة أفراد العينة على تقديم الأفكار الجديدة الخاصة بتحسين مستوى الخدمات الصحية وتعزيز إجراءات ومهام العمل .

⁴اعتمد في تفسير مستوى الإجابات على المتوسط الحسابي الموزون من خلال تحديد خمس فئات هي : 1 — 1.80: منخفض جداً ، 1.81 — 2.60 : منخفض ، 2.61 — 3.40 : معتدل ، 3.41 — 4.20 : مرتفع ، 4.21 — 5.0 : مرتفع جداً (Nakapan&Radsiri , 2012 : 573)

الجدول (19) : الإحصاءات الوصفية لبعده الطلاقة

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات	مستوى الاجابة
FLU1	3.939	0.881	22.38	78.79	3	مرتفع
FLU2	3.653	0.935	25.61	73.06	4	مرتفع
FLU3	3.991	0.952	23.85	79.84	2	مرتفع
FLU4	4.032	0.985	24.43	80.65	1	مرتفع
FLU	3.904	0.741	18.99	78.08	-	مرتفع

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.24 , Excel) n=248

2.الأصالة :

تم قياس هذا البعد بثلاث فقرات ($AU_1 - AU_4$) بعد أن تم حذف الفقرة الثالثة من خلال التحليل العاملي التوكيدي ، حيث يتضح من الجدول (20) الإحصاءات الوصفية لإجابات عينة الدراسة الخاصة ببعد الأصالة ، إذ يلاحظ أن الفقرة (AU_2) قد حصلت على أعلى متوسط حسابي قدره (3.858) وانحراف معياري (0.779) ومعامل اختلاف نسبي قدره (20.19%) وبلغت أهميتها النسبية (77.17%) وهذا يدل على توافق جيد في إجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى إجابة "مرتفع"، في حين حصلت الفقرة (AU_4) على أدنى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.818) وبانحراف معياري بلغ (0.776) و معامل اختلاف نسبي قدره (20.32%) وأهمية نسبية قدرها (76.37%) وضمن مستوى إجابة "مرتفع" كذلك .

وتأسيساً على ما تقدم فإن المتوسط الحسابي العام لبعده الأصالة قد بلغ (3.841) وبانحراف معياري عام بلغ (0.645) و معامل اختلاف نسبي بلغ (16.79%) و أهمية نسبية بلغت (76.82%) ، وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة "مرتفع" مما يشير إلى أهمية هذا البعد على مستوى عينة الدراسة وهذا يدل على أن أفراد العينة قادرين على معالجة المشاكل التي تعترض سير العمل بإمكانات جيدة وتقديم الأفكار الجديدة التي من شأنها تطوير إجراءات العمل وتعزيز التعامل مع المرضى .

الجدول (20) : الإحصاءات الوصفية لبعء الأصالة

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات	مستوى الاجابة
AU1	3.846	0.774	20.13	76.93	2	مرتفع
AU2	3.858	0.779	20.19	77.17	1	مرتفع
حذفت عن طريق التحليل العاملي التوكيدي						
AU4	3.818	0.776	20.32	76.37	3	مرتفع
AU	3.841	0.645	16.79	76.82	-	مرتفع

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.24, Excel) n=248

3. المرونة :

تم قياس هذا البعد بأربعة فقرات ($FLE_1 - FLE_4$)، حيث يتضح من الجدول (21) الإحصاءات الوصفية لإجابات عينة الدراسة الخاصة ببعء المرونة اذ يلاحظ أنّ الفقرة (FLE_1) قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (3.822) وانحراف معياري (0.815) و معامل اختلاف نسبي قدره (21.32%) و بلغت أهميتها النسبية (76.45%) وهذا يبين انسجام جيد في إجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى إجابة "مرتفع"، في حين حصلت الفقرة (FLE_4) على أدنى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.500) و بانحراف معياري بلغ (0.943) و معامل اختلاف نسبي قدره (26.96%) و أهمية نسبية (70%) وضمن مستوى اجابة "مرتفع" كذلك .

وعلى وفق ما تقدم فإن المتوسط الحسابي العام لبعء المرونة قد بلغ (3.559) و بانحراف معياري عام بلغ (0.547) و معامل اختلاف نسبي قدره (15.38%) وأهمية نسبية (71.19%) ، وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة " مرتفع " مما يؤكد أهميته على مستوى وتمتع أفراد العينة بالسلوكيات المرنة التي من شأنها أنّ تؤثر على مجمل تصرفاتهم في تعاملهم مع زملاء العمل ، وكذلك تسهم في التكيف مع السلوكيات المختلفة للمرضى وإمكانية تلبية احتياجاتهم المختلفة وتقديم الخدمات الصحية المطلوبة التي من شأنها أنّ تدعم توجهاتهم الإبداعية.

الجدول (21) : الإحصاءات الوصفية لبعد المرونة

مستوى الإجابة	ترتيب الفقرات	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
مرتفع	1	76.45	21.32	0.815	3.822	FLE1
مرتفع	3	71.45	25.35	0.905	3.572	FLE2
مرتفع	2	74.83	21.20	0.793	3.741	FLE3
مرتفع	4	70	26.96	0.943	3.500	FLE4
مرتفع	-	71.19	15.38	0.547	3.559	FLE

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.24, Excel) n=248

4. الإحساس بالمشكلة :

تم قياس هذا البعد بأربع فقرات ($SP_1 - SP_4$)، حيث يتضح من الجدول (22) الإحصاءات الوصفية لإجابات عينة الدراسة الخاصة ببعد الإحساس بالمشكلة إذ يلاحظ أنّ الفقرة (SP_1) قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ قدره (3.883) وانحراف معياري قدره (0.814) ومعامل اختلاف نسبي قدره (20.95%) وبلغت أهميتها النسبية (77.66%) وهذا يدل على توافق جيد في إجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى إجابة "مرتفع"، في حين حصلت الفقرة (SP_4) على أدنى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.491) وبانحراف معياري بلغ (1.057) ومعامل اختلاف نسبي قدره (30.27%) وأهمية نسبية قدرها (69.84%) وضمن مستوى إجابة "مرتفع" كذلك .

وفي ضوء ما سبق فإنّ المتوسط الحسابي العام لبعد الإحساس بالمشكلة قد بلغ (3.601) وبانحراف معياري عام بلغ (0.639) ومعامل اختلاف نسبي بلغ (17.74%) وأهمية نسبية بلغت (72.02%) ، وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة "مرتفع" مما يشير إلى أهمية هذا البعد على مستوى وهذا يدل على إمكانية أفراد العينة في تشخيص المشكلات من خلال إمكانياتهم وقدراتهم الميدانية واتباع السلوكيات الاستباقية في توقع المشكلات ومسبباتها بهدف الاستعداد لها ومواجهتها بهدف منع تكرارها مستقبلاً .

الجدول (22) : الإحصاءات الوصفية لبعء الإحساس بالمشكلة

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات	مستوى الاجابة
SP1	3.883	0.814	20.95	77.66	1	مرتفع
SP2	3.564	0.911	25.55	71.29	3	مرتفع
SP3	3.826	0.964	25.19	76.53	2	مرتفع
SP4	3.491	1.057	30.27	69.84	4	مرتفع
SP	3.601	0.639	17.74	72.02	-	مرتفع

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.24 , Excel) n=248

5. المخاطرة وروح المجازفة :

تم قياس هذا البعد بأربعة فقرات ($RSA_1 - RSA_4$)، حيث يتضح من الجدول (23) الإحصاءات الوصفية لإجابات عينة الدراسة الخاصة ببعء المخاطرة وروح المجازفة إذ يلاحظ أنّ الفقرة (RSA_4) قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (3.935) وانحراف معياري (0.975) و معامل اختلاف نسبي قدره (24.78%) و بلغت أهميتها النسبية (78.71%) وهذا يبين انسجام جيد في إجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى إجابة "مرتفع"، في حين حصلت الفقرة (RSA_3) على أدنى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.366) وبانحراف معياري بلغ (1.199) و معامل اختلاف نسبي قدره (35.63%) وأهمية نسبية (67.33%) وضمن مستوى إجابة "معتدل".

وعلى وفق ما تقدم فإنّ المتوسط الحسابي العام لبعء المخاطرة وروح المجازفة قد بلغ (3.582) وبانحراف معياري عام بلغ (0.701) و معامل اختلاف نسبي قدره (19.57%) وأهمية نسبية (71.65%) ، وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة "مرتفع" مما يؤكد أهميته على مستوى وتمتع أفراد العينة بالشجاعة وروح المغامرة والخوض بالظروف الاستثنائية والاستعداد لمواجهة ظروف التحدي والسعي للعمل في فرق العمل التي تشع المغامرة والمجازفة في معالجة المواقف التي تتعرض لها.

الجدول (23) : الإحصاءات الوصفية لبعدها المخاطرة وروح المجازفة

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات	مستوى الاجابة
RSA1	3.854	0.914	23.73	77.09	2	مرتفع
RSA2	3.697	1.061	28.71	73.95	3	مرتفع
RSA3	3.366	1.199	35.63	67.33	4	معتدل
RSA4	3.935	0.975	24.78	78.71	1	مرتفع
RSA	3.582	0.701	19.57	71.65	-	مرتفع

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (Excel , SPSS V.24) n=248

وبعد استعراض الوصف الإحصائي لجميع أبعاد متغير السلوك الإبداعي وما نجم عنه من إجابات عينة الدراسة بخصوص أبعاده الفرعية ، يوضح الجدول (24) الإحصاءات الوصفية و الترتيب العام لأبعاد متغير السلوك الإبداعي ميدانيا والذي يعكس مدى اهتمام أفراد العينة المبحوثة بهذه الأبعاد ، اذ جاء ترتيبها كما يلي (الطلاقة ، الأصالة ، الإحساس بالمشكلة ، المخاطرة وروح المجازفة ، والمرونة) على التوالي .

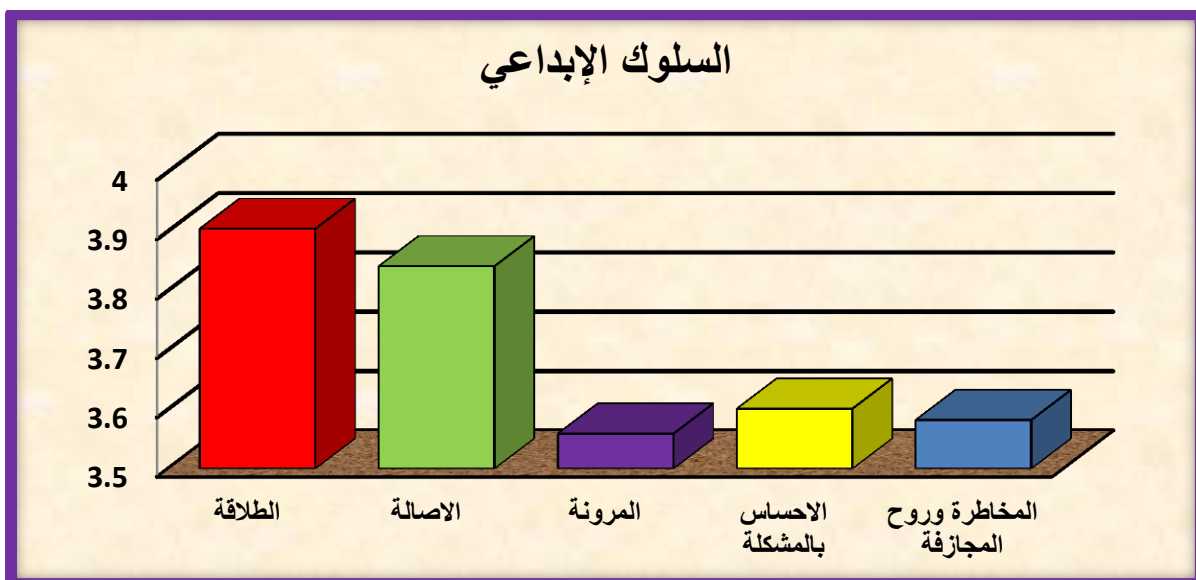
أما بالنسبة لمتغير السلوك الإبداعي الرئيسي فقد حقق متوسط حسابي موزون عام قدره (3.641) وقيمة الانحراف المعياري له (0.476) الذي يشير إلى تشتت إجابات العينة عن وسطها الحسابي ، ومعامل اختلاف نسبي قدره (13.07%) وكانت الأهمية النسبية المتحققة قد بلغت (72.82%) وبذلك فإنه حقق مستوى إجابة "مرتفع" وهذا يشير إلى أنّ هذا المتغير حاز على درجة أهمية مرتفعة حسب إجابات افراد العينة وهذه النتائج تدل على توفر مستوى جيد إلى حد ما من الاتفاق لدى أفراد العينة المبحوثة حول وجود فقرات السلوك الإبداعي ميدانيا ، مع التأكيد على أنّ الملاكات الصحية العاملة في المستشفى بحاجة إلى تعزيز سلوكياتهم الإبداعية من خلال تعزيز النشاط البحثي ودعم راس المال الفكري المتمثل بالملاك الطبي الذي له تأثير كبير في المجتمع وتحسين ما يمتلكه من مهارات وقدرات ومعارف اختصاصية من خلال إشراكهم في الدورات التطويرية والبعثات العلمية والمعاشات الميدانية في المستشفيات والمراكز الصحية العالمية .

الجدول (24) : الاحصاءات الوصفية لمتغير السلوك الإبداعي وأبعاده

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الأهمية الترتيبية	مستوى الإجابة
الطلاقة FLU	3.904	0.741	18.99	78.08	1	مرتفع
الأصالة AU	3.841	0.645	16.79	76.82	2	مرتفع
المرونة FLE	3.559	0.547	15.38	71.19	5	مرتفع
الإحساس بالمشكلة SP	3.601	0.639	17.74	72.02	3	مرتفع
المخاطرة وروح المجازفة RSA	3.582	0.701	19.57	71.65	4	مرتفع
السلوك الإبداعي InnBeh	3.641	0.476	13.07	72.82	-	مرتفع

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.24 , Excel) n=248

وبهدف تمثيل مستوى أهمية الأبعاد الفرعية للسلوك الإبداعي بيانياً على مستوى المستشفى عينه البحث ، تم اختيار الأعمدة البيانية لتحقيق هذا الغرض وحسب قيم الأوساط الحسابية المتحققة والشكل (15) يوضح ذلك:



الشكل (15) : التمثيل البياني لأبعاد السلوك الإبداعي

المصدر : إعداد الباحث

ثانياً : وصف و تشخيص واقع البراعة التسويقية :

و يتألف هذا المتغير من خلال بعدين فرعيين وكما يأتي :

1.استكشاف الفرص :

تم قياس هذا البعد بخمس فقرات ($OER_1 - OER_5$)، حيث يتضح من الجدول (25) الإحصاءات الوصفية لإجابات عينة الدراسة الخاصة ببعد استكشاف الفرص إذ يلاحظ أنّ الفقرة (OER_5) قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (3.512) وانحراف معياري (0.829) و معامل اختلاف نسبي قدره (23.61%) و بلغت أهميتها النسبية (70.24%) وهذا يبين انسجام جيد في إجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى إجابة "مرتفع"، في حين حصلت الفقرة (OER_2) على ادنى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.153) و بانحراف معياري بلغ (0.891) و معامل اختلاف قدره (28.26%) و أهمية نسبية بلغت (63.06%) وضمن مستوى إجابة "معتدل".

وعلى وفق ما تقدم فإن المتوسط الحسابي الموزون العام لبعد استكشاف الفرص قد بلغ (3.300) و بانحراف معياري عام بلغ (0.492) و معامل اختلاف نسبي قدره (14.91%) وأهمية نسبية (66%) ، وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة "معتدل" وهذا يدل على أن مستوى استكشاف الفرص المتاحة للتطوير والتحسين لدى أفراد العينة المبحوثة ليست ضمن المستوى المتوقع وهذا قد يعود إلى كثرة المستشفيات الأهلية التي أصبحت تؤثر على طبيعة إقبال المرضى إلى المستشفيات الحكومية .

الجدول (25) : الاحصاءات الوصفية لبعد استكشاف الفرص

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات	مستوى الإجابة
OER1	3.331	0.924	27.74	66.61	3	معتدل
OER2	3.153	0.891	28.26	63.06	5	معتدل
OER3	3.375	0.877	25.99	67.5	2	معتدل
OER4	3.221	0.958	29.74	64.43	4	معتدل
OER5	3.512	0.829	23.61	70.24	1	مرتفع
OER	3.300	0.492	14.91	66	-	معتدل

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.24, Excel) n=248

2. استثمار الفرص :

تم قياس هذا البعد بخمس فقرات (OET₁- OET₅)، حيث يتضح من الجدول (26) الإحصاءات الوصفية لإجابات عينة الدراسة الخاصة ببعيد استثمار الفرص إذ يلاحظ أنّ الفقرة (OET₃) قد حصلت على أعلى متوسط حسابي قدره (3.487) وانحراف معياري (0.858) ومعامل اختلاف نسبي قدره (24.61%) وبلغت أهميتها النسبية (69.75%) وهذا يدل على توافق جيد في إجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى إجابة "مرتفع"، في حين حصلت الفقرة (OET₂) على أدنى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.116) وبانحراف معياري بلغ (0.964) و معامل اختلاف نسبي قدره (30.93%) وأهمية نسبية قدرها (62.33%) وضمن مستوى إجابة "معتدل".

وتأسيساً على ما تقدم فإن المتوسط الحسابي العام لبعيد استثمار الفرص قد بلغ (3.291) وبانحراف معياري عام بلغ (0.567) و معامل اختلاف نسبي بلغ (17.25%) و أهمية نسبية بلغت (65.83%) ، وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة "معتدل" مما يشير الى أنّ أهمية استثمار الفرص المتاحة أمام افراد العينة في المستشفى المبحوثة كانت دون مستوى الطموح ، وهذا قد يعود إلى تقييد عمليات البحث وإجراء المسموحات الميدانية التي يمكن من خلالها معرفة احتياجات ورغبات الجمهور والمرضى بالدرجة الأساس لوضع الخطوات الاستثمارية التي يمكن من خلالها استغلال كل ما يتاح من فرص في البيئة المحيطة.

الجدول (26) : الاحصاءات الوصفية لبعيد استثمار الفرص

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات	مستوى الإجابة
OET1	3.346	0.868	25.94	66.93	2	معتدل
OET2	3.116	0.964	30.93	62.33	5	معتدل
OET3	3.487	0.858	24.61	69.75	1	مرتفع
OET4	3.274	0.933	28.51	65.48	4	معتدل
OET5	3.330	0.945	28.39	66.61	3	معتدل
OET	3.291	0.567	17.25	65.83	-	معتدل

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.24 , Excel) n=248

وبعد استعراض الوصف الإحصائي لأبعاد متغير البراعة التسويقية وما نجم عنه من إجابات عينة الدراسة

الفصل الثالث: المبحث الثاني عرض وتلخيص وتفسير نتائج متغيرات الدراسة

بخصوص أبعاده الفرعية ، يوضح الجدول (27) الإحصاءات الوصفية و الترتيب العام لأبعاد متغير البراعة التسويقية ميدانياً والذي يعكس مدى اهتمام أفراد العينة المبحوثة بهذه الأبعاد إذ جاء ترتيبها كما يلي (استكشاف الفرص، واستثمار الفرص) على التوالي .

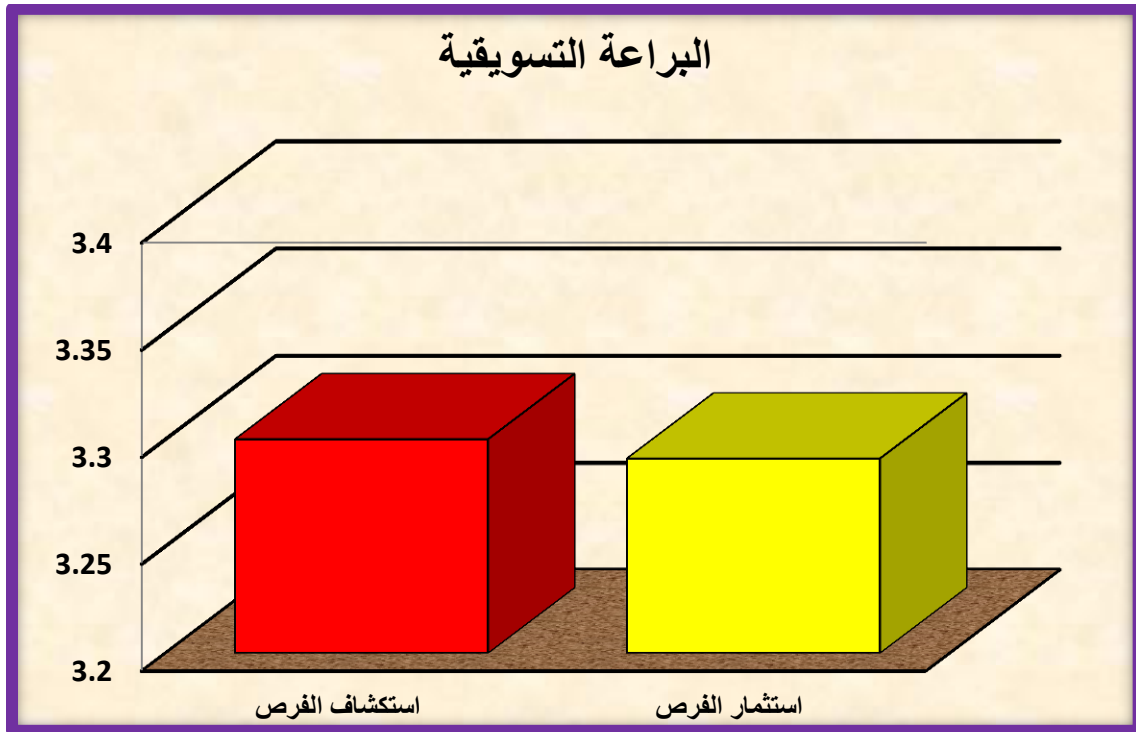
أما بالنسبة لمتغير البراعة التسويقية الرئيسي فقد حقق متوسط حسابي موزون عام قدره (3.296) وقيمة الانحراف المعياري له (0.463) الذي يشير إلى تشتت إجابات العينة عن وسطها الحسابي، ومعامل اختلاف نسبي قدره (14.07%) وكانت الأهمية النسبية المتحققة قد بلغت (65.92%) وبذلك فإنه حقق مستوى إجابة "معتدل" وهذا يشير إلى أنّ هذا المتغير حاز على درجة أهمية معتدلة حسب إجابات أفراد العينة وهذه النتائج تدل على توفر مستوى جيد إلى حد ما من الاتفاق لدى أفراد العينة المبحوثة حول وجود فقرات البراعة التسويقية ميدانياً، وهذا يؤكد أنّ اهتمام أفراد العينة المبحوثة كان دون المستوى المطلوب بمتغير البراعة التسويقية وهذا يؤشر قصور في ممارسة الأنشطة التسويقية للخدمات التي تقدمها المستشفى للمرضى وحاجتها إلى تعزيز الاهتمام بعمليات الاستكشاف للفرص واستثمارها لتعزيز مستوى البراعة التسويقية لديها.

الجدول (27) : الإحصاءات الوصفية لمتغير البراعة التسويقية وأبعادها

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الأهمية الترتيبية	مستوى الإجابة
استكشاف الفرص OER	3.300	0.492	14.91	66	1	معتدل
استثمار الفرص OET	3.291	0.567	17.25	65.83	2	معتدل
البراعة التسويقية MarAmb	3.296	0.463	14.07	65.92	-	معتدل

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (Excel , SPSS V.24) n=248

وبهدف تمثيل مستوى أهمية الأبعاد الفرعية البراعة التسويقية بيانياً على مستوى المستشفى عينة البحث ، تم اختيار الأعمدة البيانية لتحقيق هذا الغرض وحسب قيم الأوساط الحسابية المتحققة والشكل (16) يوضح ذلك :



الشكل (16) : التمثيل البياني لأبعاد البراعة التسويقية
المصدر : إعداد الباحث

البحث الثالث

اختبار فرضيات الدراسة

توطئة

يتضمن هذا المبحث عرض موجز لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل وتفسير نتائجها وذلك من خلال عرض نتائج تحليل الارتباط بين المتغيرات ، وعرض نتائج تحليل الانحدار باستخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) في ضوء إجابات أفراد العينة وعلى مستوى مستشفى الشهيد فيروز العام عينة الدراسة ، وكما يأتي :

أولاً : تحليل علاقات الارتباط :

بهدف التعرف على طبيعة علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسية وتفسير نتائجها الميدانية تطلب ذلك الاستدلال بقيم معامل الارتباط البسيط (Pearson) الذي تبين إمكانية استخدامه لأنّ البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي ، وقد استخدم لتحقيق هذا الغرض البرنامج الإحصائي (SPSS V.24) ، وبذلك ستعرض جداول التحليل الإحصائي في هذه الفقرة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة ، كما تشير إلى نوع الاختبار (2-tailed) ، ومختصر (Sig.) الذي يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع قيمتها الجدولية من غير أن تظهر قيمها في الجداول أو الاختبار .

وتأسيساً على ما تقدم يمكن اختبار فرضية الارتباط الرئيسية القائلة (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين السلوك الإبداعي والبراعة التسويقية). إذ يتضح من خلال الجدول (28) وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية بين السلوك الإبداعي والبراعة التسويقية ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.518) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (1%) أي بنسبة ثقة (99%).

وهذه النتيجة تدل على أنّ اهتمام إدارة المستشفى عينة الدراسة بالملاكات الطبية والتمريضية من أجل تحفيزهم لتقديم الأفكار الإبداعية الجديدة في تطوير مستوى الخدمة الصحية المقدمة للمرضى وتعزيز مهاراتهم وخبراتهم التخصصية وإمكاناتهم السلوكية في التعامل مع المرضى والسعي إلى تلبية رغباتهم من شأنه أن يدعم ويحقق مستويات عالية من البراعة التسويقية في تقديم تلك الخدمات.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن رفض فرضية الارتباط الرئيسية ، والقبول بالفرضية البديلة القائلة توجد " علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين السلوك الإبداعي والبراعة التسويقية " .

الجدول (28)

علاقة الارتباط بين السلوك الإبداعي بأبعاده مع البراعة التسويقية

أبعاد السلوك الإبداعي					السلوك الإبداعي	المتغير المستقل المتغير المعتمد
المخاطرة وروح المجازفة	الإحساس بالمشكلة	المرونة	الأصالة	الطلاقة		
.406**	.381**	.378**	.467**	.349**	.518**	البراعة التسويقية
.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)
توجد علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند المستوى 0.000. بين السلوك الإبداعي بأبعاده والبراعة التسويقية						النتيجة (القرار)

المصدر: اعداد الباحث في ضوء مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS V.24) n=248

واعتماداً على نتائج الجدول (28) يمكن اختبار فرضيات الارتباط الفرعية المنبثقة عن فرضية الارتباط الرئيسية ، وكالاتي :

اختبار فرضية الارتباط الفرعية الاولى : (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الطلاقة والبراعة التسويقية)

اذ يتضح من الجدول (28) وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين بعد الطلاقة والبراعة التسويقية إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.349) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (1%) أي بنسبة ثقة (99%).

وهذه النتيجة تشير الى إن طلاقة الفكر الذي تحمله الملاكات الطبية والتمريضية وتقديهم للأفكار التطويرية التي من شأنها ان تحسن مستوى الخدمات الصحية المقدمة للمرضى وتعزيز مستوى استكشاف الفرص واستثمارها وبالتالي تحسين مستوى البراعة التسويقية.

وفي ضوء ما سبق ، يمكن رفض فرضية الارتباط الفرعية الاولى ، والقبول بالفرضية البديلة القائلة " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الطلاقة والبراعة التسويقية " .

1. اختبار فرضية الارتباط الفرعية الثانية : (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد

الأصالة والبراعة التسويقية)

إذ يتضح من الجدول (28) وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية بين بعد الأصالة والبراعة التسويقية إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.467) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (1%) أي بنسبة ثقة (99%).

وهذه النتيجة تؤكد أن الاهتمام بأصالة الأفكار التي تقدمها الملاكات الصحية في المستشفى عينة الدراسة وقدرتهم على تقديم حلولاً جديدة غير مألوفاً للمشاكل التي تعترض سير العمل من شأنه أن يحسن مستوى براعتهم التسويقية للخدمات الصحية المقدمة للمرضى.

وفي ضوء ما سبق ، يمكن رفض فرضية الارتباط الفرعية الثانية ، والقبول بالفرضية البديلة القائلة " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الأصالة والبراعة التسويقية " .

2. اختبار فرضية الارتباط الفرعية الثالثة : (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المرونة والبراعة التسويقية)

إذ يتضح من الجدول (28) وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية بين بعد المرونة والبراعة التسويقية إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.378^{**}) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (1%) أي بنسبة ثقة (99%).

وهذه النتيجة تدل على أنّ الاهتمام ببعد المرونة سوف يسهم بتحسين قدرة الملاكات الصحية على الاستجابة للسلوكيات المختلفة التي ينتهجها المرضى وما يعانونه من جوانب نفسية سلبية في أحيان عديدة وبالتالي فإنّ مرونة الفكر والسلوك والتعامل المتفتح معهم من شأنه أن يحسن سلوكهم الإبداعي الذي سوف يعزز بدوره براعتهم التسويقية .

وفي ضوء ما سبق ، يمكن رفض فرضية الارتباط الفرعية الثالثة ، والقبول بالفرضية البديلة القائلة " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المرونة والبراعة التسويقية " .

3. اختبار فرضية الارتباط الفرعية الرابعة : (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الإحساس بالمشكلة والبراعة التسويقية)

إذ يتضح من الجدول (28) وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية بين بعد الإحساس بالمشكلة والبراعة التسويقية إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.381^{**}) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (1%) أي بنسبة ثقة (99%).

وهذه النتيجة تدل على أن إدارة المستشفى كلما أولت اهتمامها للملاكات الصحية من حيث تعزيز إمكاناتهم في الاستشعار بالمشكلة وتنمية قدرات تشخيص المشاكل لديهم وتقديم الحلول والمقترحات الكفيلة بمعالجة المشكلات خاصة تلك التي تتعلق بالمرضى وإجراءات تقديم الخدمة لديهم من شأنه أن يعزز البراعة التسويقية وإمكانات استكشاف الفرص واستثمارها.

وفي ضوء ما سبق ، يمكن رفض فرضية الارتباط الفرعية الرابعة ، والقبول بالفرضية البديلة القائلة " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الإحساس بالمشكلة والبراعة التسويقية " .

4. اختبار فرضية الارتباط الفرعية الخامسة : (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد

المخاطرة وروح المجازفة والبراعة التسويقية)

إذ يتضح من الجدول (28) وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية بين بعد المخاطرة وروح المجازفة والبراعة التسويقية إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.406) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (1%) أي بنسبة ثقة (99%).

وهذه النتيجة تشير إلى أن أفراد العينة كلما تمتعوا بالجرأة والشجاعة في الإقدام على العمل والمغامرة في تقديم حلول للمشاكل الجديدة التي قد تعترض سير العمل خاصة ما يتعلق بالحالات المرضية المستجدة أو التي تتطلب المجازفة في بعض الأحيان وهذا من شأنه إن يحسن مستوى البراعة التسويقية لديهم.

واعتماداً على ما تقدم ، يمكن رفض فرضية الارتباط الفرعية الخامسة ، والقبول بالفرضية البديلة القائلة " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المخاطرة وروح المجازفة والبراعة التسويقية".

ثانياً : تحليل علاقات التأثير:

اتجهت الدراسة في تحليل علاقات التأثير إلى استخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) بالاعتماد على برنامج (Amos V.23) وذلك لأن هذا الأسلوب يعد من أفضل أساليب الحديثة التي يمكن من خلال مخرجاتها تحديد مستوى التأثير بين المتغيرات اعتماداً على الأنموذج الهيكلي الناتج عنها ومجموعة المعلمات الظاهرة في جداول مخرجاتها . وكما يأتي :-

1. اختبار فرضية التأثير الرئيسية

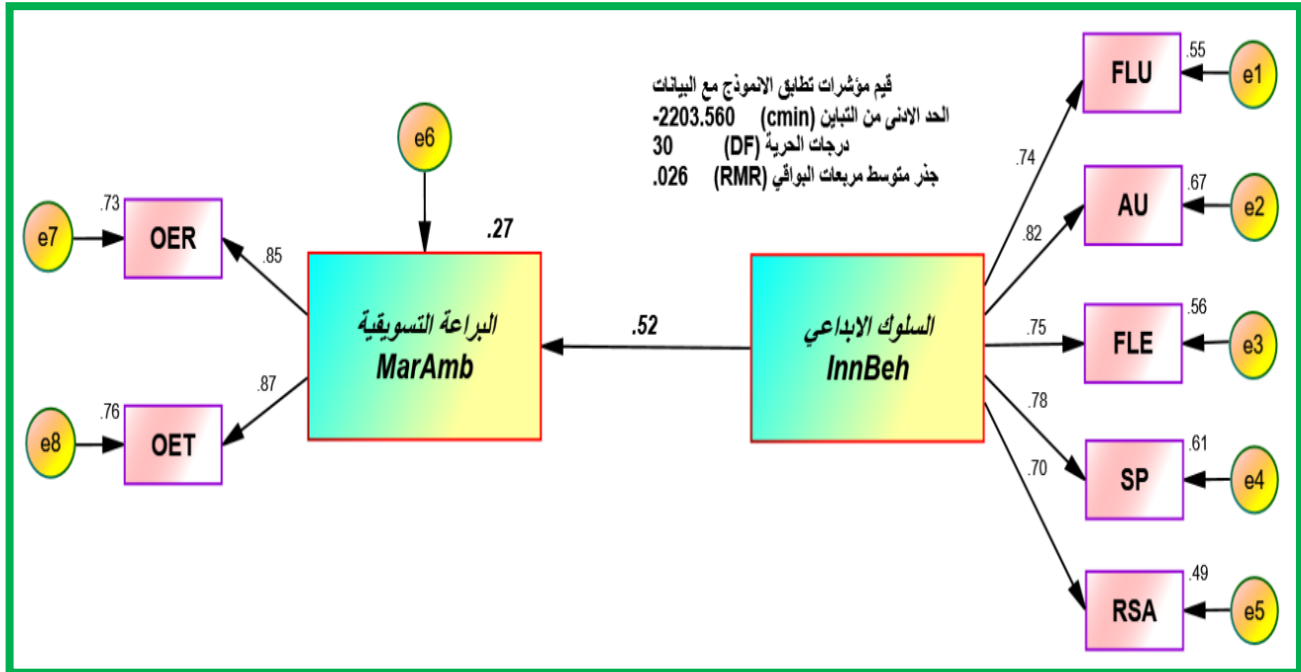
(لا يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لمتغير السلوك الإبداعي في البراعة التسويقية)

يتضح من الشكل (17) وجود تأثير ذي دلالة معنوية لمتغير السلوك الإبداعي في البراعة التسويقية إذ نلاحظ أنّ قيمة تقدير المعلمة المعياري قد بلغت (0.52) وهذا يعني أنّ السلوك الإبداعي يؤثر في البراعة التسويقية بنسبة (52%) على مستوى المستشفى عينة الدراسة . وهذه القيمة معنوية وذلك لأنّ قيمة النسبة الحرجة (C.R.) البالغة (9.527) الظاهرة في الجدول (29) هي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.000).

أما القيمة الظاهرة أعلى متغير البراعة التسويقية في الشكل (17) فهي قيمة معامل التفسير (R^2) التي بلغت (0.27) وهذا يعني أنّ التغيرات التي تحصل في البراعة التسويقية يعود (27%) منها إلى تغير السلوك الإبداعي والنسبة المتبقية البالغة (73%) تعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج

الفصل الثالث: البحث الثالث عرض وتحليل وتفسير نتائج متغيرات الدراسة

الدراسة . أما بالنسبة إلى نتائج مؤشرات مطابقة الأنموذج فقد كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، إذ بلغت قيمة (RMR) (0.026) وهي أقل من قيمة القبول الخاصة بها البالغة (0.08).



الشكل (17) تأثير السلوك الإبداعي في البراعة التسويقية

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

جدول (29)

مسارات ومعلمات اختبار فرضية التأثير الرئيسية

Paths	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
MarAmb <--- InnBeh	.520	.505	.053	9.527	***
FLE <--- InnBeh	.746	.859	.049	17.627	***
AU <--- InnBeh	.819	.884	.039	22.414	***
SP <--- InnBeh	.781	1.048	.053	19.637	***
FLU <--- InnBeh	.742	1.155	.066	17.374	***
RSA <--- InnBeh	.696	1.000			
OER <--- MarAmb	.855	.906	.035	25.892	***
OET <--- MarAmb	.873	1.000			

من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos V.23)

وتأسيساً على ما تقدم ، يمكن رفض الفرضية الرئيسية الثانية ، وقبول الفرضية البديلة القائلة (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للسلوك الإبداعي في البراعة التسويقية) وتتفق هذه النتيجة مع رأي (Jong,2016: 417) الذي يشير إلى أنّ الإبداع يؤدي إلى تحقيق النجاح التسويقي الذي يتمحور حول قدرة المنظمة في حماية حقوق الملكية الفكرية اللازمة لتطوير المنتجات التي تؤثر في الممارسات

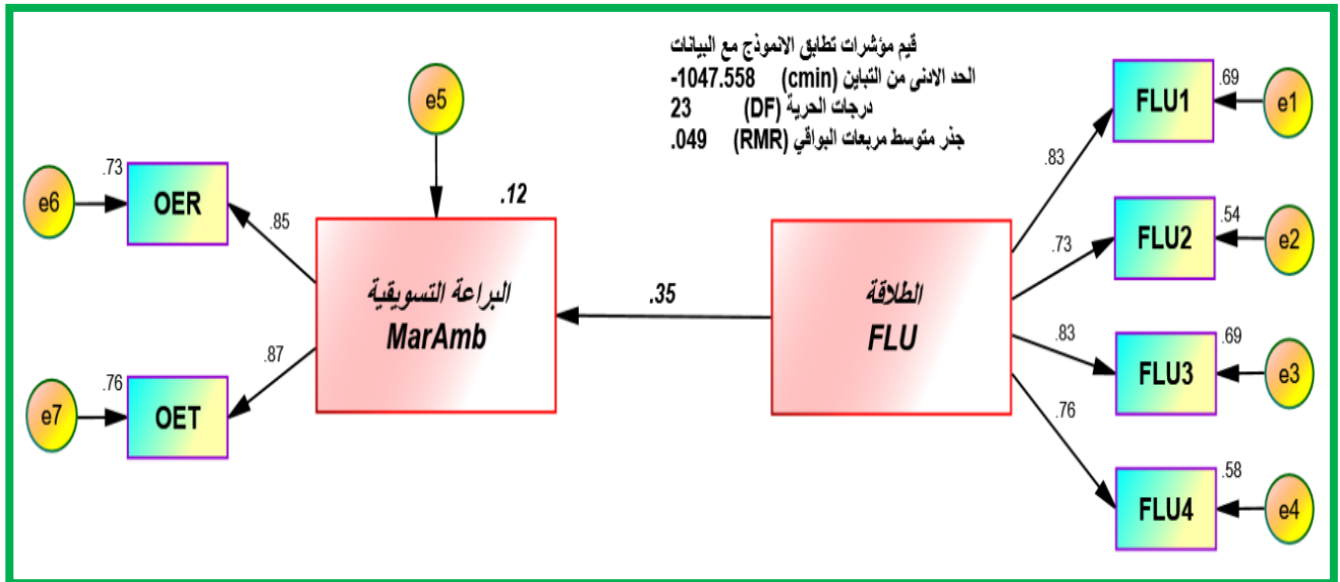
الفصل الثالث: البحث الثالث عرض وتحليل وتفسير نتائج متغيرات الدراسة

الإدارية والسياسات التي تقود لابتكار آليات العمل التي تسهم في استكشاف الفرص التسويقية واستثمارها بطريقة تمكن المنتجين على الانخراط في الإبداع اللازم لتلبية متطلبات الأسواق غير المؤكدة . وبناءً على ما تقدم ، يمكن اختبار فرضيات التأثير الفرعية وكما يأتي :-

1. اختبار فرضية التأثير الفرعية الأولى

(لا يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لبعد الطلاقة في البراعة التسويقية)

يتضح من الشكل (18) وجود تأثير ذي دلالة معنوية لبعد الطلاقة في البراعة التسويقية إذ نلاحظ أنّ قيمة تقدير المعلمة المعياري قد بلغت (0.35) وهذا يعني أنّ بعد الطلاقة يؤثر في البراعة التسويقية بنسبة (35%) على مستوى إجابات عينة الدراسة . وهذه القيمة معنوية وذلك لأنّ قيمة النسبة الحرجة (C.R.) البالغة (5.848) الظاهرة في الجدول (30) هي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.000). أما القيمة الظاهرة أعلى متغير البراعة التسويقية في الشكل (18) فهي قيمة معامل التفسير (R^2) التي بلغت (0.12) وهذا يعني أنّ التغيرات التي تحصل في البراعة التسويقية يعود (12%) منها إلى تغير بعد الطلاقة والنسبة المتبقية البالغة (88%) تعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة . أما بالنسبة إلى نتائج مؤشرات مطابقة الأنموذج فقد كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها إذ بلغت قيمة (RMR) (0.049) وهي أقل من قيمة القبول الخاصة بها البالغة (0.08).



الشكل (18) تأثير بعد الطلاقة في البراعة التسويقية

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

جدول (30)

مسارات ومعلمات اختبار فرضية التأثير الفرعية الأولى

Paths		S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P	
MarAmb	<---	FLU	.349	.218	.037	5.848	***
FLU1	<---	FLU	.830	.987	.042	23.395	***
FLU4	<---	FLU	.762	1.000			
FLU2	<---	FLU	.734	.926	.055	16.988	***
FLU3	<---	FLU	.829	1.065	.046	23.288	***
OER	<---	MarAmb	.855	.906	.035	25.892	***
OET	<---	MarAmb	.873	1.000			

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

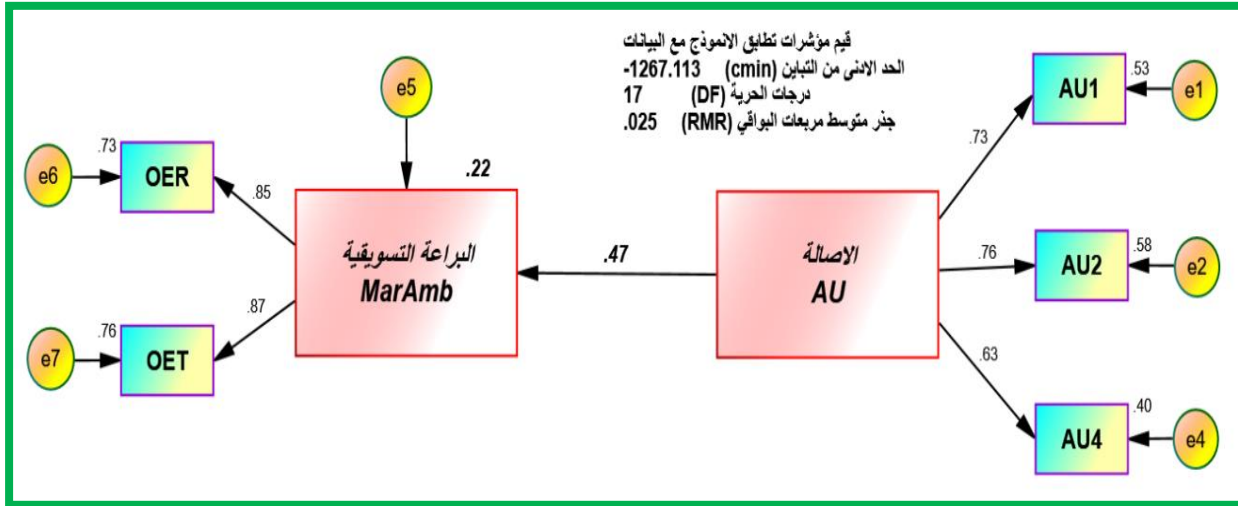
وتأسيساً على ما تقدم ، يمكن رفض فرضية التأثير الفرعية الأولى ، وقبول الفرضية البديلة القائلة (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لبعء الطلاقة في البراعة التسويقية) . وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (الكلابي ، 2017 : 179) من حيث رغبة مديري التسويق بتعزيز القدرة على التفكير الإبداعي المنضبط بطريقة تسمح بفهم طبيعة التعامل المتعدد الجوانب مع الحياة التنظيمية بناء على قوة الصورة التنظيمية كوسيلة لتوليد الأفكار الضرورية لإدارة الظواهر التنظيمية والتسويقية التي تؤثر في قدرة المنظمة .

2. اختبار فرضية التأثير الفرعية الثانية

(لا يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لبعء الأصالة في البراعة التسويقية)

يتضح من الشكل (19) وجود تأثير ذي دلالة معنوية لبعء الأصالة في البراعة التسويقية إذ نلاحظ أنّ قيمة تقدير المعلمة المعياري قد بلغت (0.47) وهذا يعني أنّ بعد الأصالة يؤثر في البراعة التسويقية بنسبة (47%) على مستوى إجابات عينة الدراسة . وهذه القيمة معنوية وذلك لأنّ قيمة النسبة الحرجة (C.R.) البالغة (8.300) الظاهرة في الجدول (31) هي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.000).

أما القيمة الظاهرة أعلى متغير البراعة التسويقية في الشكل (19) فهي قيمة معامل التفسير (R^2) التي بلغت (0.22) وهذا يعني أن التغيرات التي تحصل في البراعة التسويقية يعود (22%) منها إلى تغير بعد الأصالة والنسبة المتبقية البالغة (78%) تعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة . أما بالنسبة إلى نتائج مؤشرات مطابقة الأنموذج فقد كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها إذ بلغت قيمة (RMR) (0.025) وهي أقل من قيمة القبول الخاصة بها البالغة (0.08).



الشكل (19) تأثير بعد الأصالة في البراعة التسويقية

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

الجدول (31)

مسارات ومعلمات اختبار فرضية التأثير الفرعية الثانية

Paths	S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P
MarAmb <--- AU	.467	.421	.051	8.300	***
AU1 <--- AU	.727	1.095	.066	16.626	***
AU4 <--- AU	.632	1.000			
AU2 <--- AU	.763	1.157	.062	18.569	***
OER <--- MarAmb	.855	.906	.035	25.892	***
OET <--- MarAmb	.873	1.000			

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

واعتماداً على ما سبق ، يمكن رفض فرضية التأثير الفرعية الثانية ، وقبول الفرضية البديلة القائلة (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لبعء الأصالة في البراعة التسويقية) . وتنسجم هذه النتيجة مع رأي (Costas&Grey,2013:222) الذي أشار إلى أن استكشاف الفرص التسويقية يركز على الطريقة التي يستطيع عن طريقها مديري المنظمات على توجيه عاملهم الموهوبين والمبدعين في العمل وتنمية سلوكياتهم على استعمال الإبداع والابتكار لاستكشاف الفرص التي تؤثر في بصيرة الزبون .

3. اختبار فرضية التأثير الفرعية الثالثة

(لا يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لبعء المرونة في البراعة التسويقية)

يتضح من الشكل (20) وجود تأثير ذي دلالة معنوية لبعء المرونة في البراعة التسويقية إذ نلاحظ أن قيمة تقدير المعلمة المعياري قد بلغت (0.38) وهذا يعني أن بعد المرونة يؤثر في البراعة التسويقية

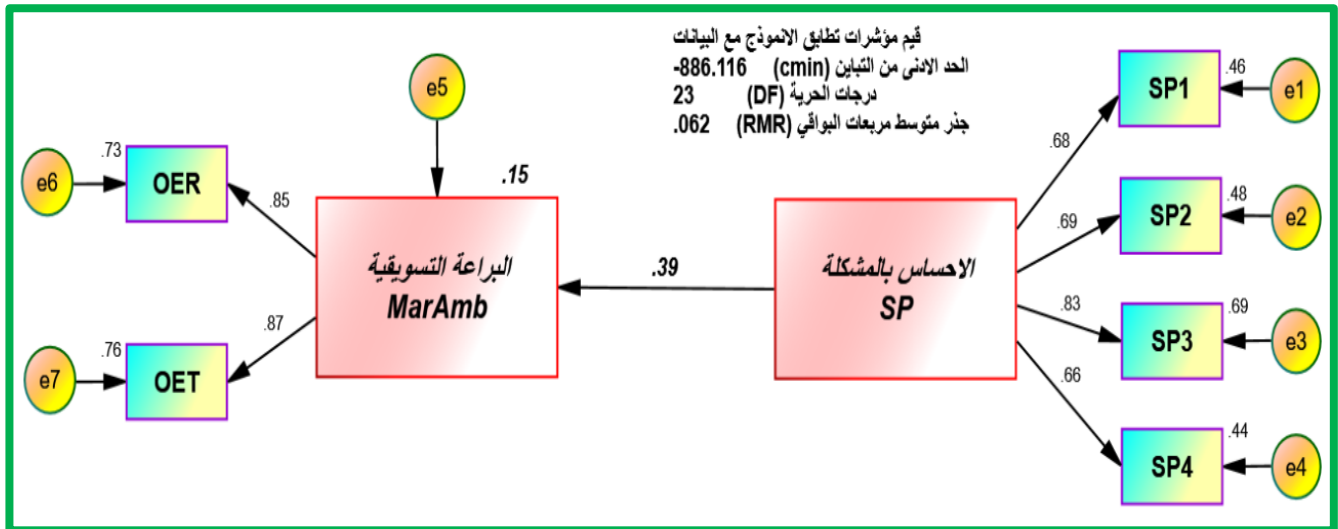
وتأسيساً على ما تقدم ، يمكن رفض فرضية التأثير الفرعية الثالثة ، وقبول الفرضية البديلة القائلة (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لبعد المرونة في البراعة التسويقية) . وتتفق هذه النتيجة مع ما اشار اليه (Li et al.,2008:1009) حول علاقة المرونة والبراعة التسويقية من خلال استعمال ممارسات وعمليات استكشاف الفرص التسويقية واستثمارها وذلك لغرض تحسين المواقع التسويقية وتعزيز قدرة منتجات المنظمة للدخول إلى أسواق جديدة.

4. اختبار فرضية التأثير الفرعية الرابعة

(لا يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لبعد الإحساس بالمشكلة في البراعة التسويقية)

يتضح من الشكل (21) وجود تأثير ذي دلالة معنوية لبعد الإحساس بالمشكلة في البراعة التسويقية إذ نلاحظ أنّ قيمة تقدير المعلمة المعياري قد بلغت (0.39) وهذا يعني أنّ بعد الإحساس بالمشكلة يؤثر في البراعة التسويقية بنسبة (39%) على مستوى إجابات عينة الدراسة . وهذه القيمة معنوية وذلك لأنّ قيمة النسبة الحرجة (C.R.) البالغة (6.586) الظاهرة في الجدول (33) هي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.000).

أما القيمة الظاهرة أعلى متغير البراعة التسويقية في الشكل (21) فهي قيمة معامل التفسير (R^2) التي بلغت (0.15) وهذا يعني أنّ التغيرات التي تحصل في البراعة التسويقية يعود (15%) منها إلى تغير بعد المرونة والنسبة المتبقية البالغة (85%) تعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة . أما بالنسبة إلى نتائج مؤشرات مطابقة الأنموذج فقد كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، إذ بلغت قيمة (RMR) (0.062) وهي أقل من قيمة القبول الخاصة بها البالغة (0.08).



الشكل (21) تأثير بعد الإحساس بالمشكلة في البراعة التسويقية

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

جدول (33)

مسارات ومعلمات اختبار فرضية التأثير الفرعية الرابعة

Paths	S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P
MarAmb <--- SP	.386	.265	.040	6.586	***
SP1 <--- SP	.680	.823	.057	14.556	***
SP4 <--- SP	.660	1.000			
SP2 <--- SP	.694	.928	.061	15.148	***
SP3 <--- SP	.832	1.194	.051	23.557	***
OER <--- MarAmb	.855	.906	.035	25.892	***
OET <--- MarAmb	.873	1.000			

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

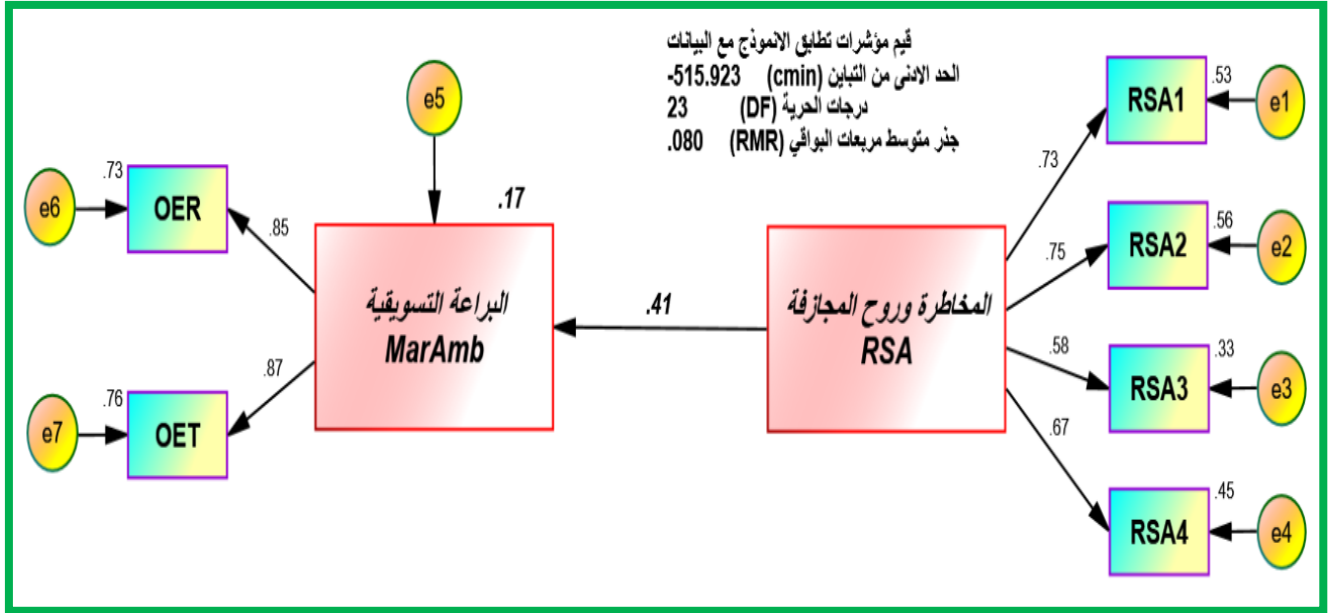
وتأسيساً على ما تقدم ، يمكن رفض فرضية التأثير الفرعية الرابعة ، وقبول الفرضية البديلة القائلة (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لبعء الإحساس بالمشكلة في البراعة التسويقية) . وتتفق هذه النتيجة مع ما ذكره (2 : 2010 , Prange & Schlegelmilch) من أنّ سلوكيات الأفراد العاملين المتوجهة نحو حل المشاكل المتعلقة باكتشاف الفرص واستثمارها جزءاً أساسياً من عملية الإبداع التي تسعى المنظمة إلى تبنيها على مستوى أنشطتها المختلفة.

5. اختبار فرضية التأثير الفرعية الخامسة

(لا يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لبعء المخاطرة وروح المجازفة في البراعة التسويقية)

يتضح من الشكل (22) وجود تأثير ذي دلالة معنوية لبعء المخاطرة وروح المجازفة في البراعة التسويقية ، إذ نلاحظ إن قيمة تقدير المعلمة المعياري قد بلغت (0.41) وهذا يعني أنّ بعد المخاطرة وروح المجازفة يؤثر في البراعة التسويقية بنسبة (41%) على مستوى إجابات عينة الدراسة . وهذه القيمة معنوية ، وذلك لأنّ قيمة النسبة الحرجة (C.R.) البالغة (6.992) الظاهرة في الجدول (34) هي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.000).

أما القيمة الظاهرة أعلى متغير البراعة التسويقية في الشكل (22) فهي قيمة معامل التفسير (R^2) التي بلغت (0.17) وهذا يعني أنّ التغيرات التي تحصل في البراعة التسويقية يعود (17%) منها إلى تغير بعد المخاطرة وروح المجازفة والنسبة المتبقية البالغة (83%) تعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة . أما بالنسبة إلى نتائج مؤشرات مطابقة الأنموذج فقد كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها إذ بلغت قيمة (RMR) (0.080) وهي أقل من قيمة القبول الخاصة بها البالغة (0.08).



الشكل (22) تأثير بعد المخاطرة وروح المجازفة في البراعة التسويقية

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

جدول (34)

مسارات ومعلمات اختبار فرضية التأثير الفرعية الخامسة

Paths	S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P
MarAmb <--- RSA	.406	.269	.038	6.992	***
RSA1 <--- RSA	.727	.949	.057	16.648	***
RSA4 <--- RSA	.672	1.000			
RSA2 <--- RSA	.750	1.136	.064	17.842	***
RSA3 <--- RSA	.579	.990	.089	11.148	***
OER <--- MarAmb	.855	.906	.035	25.892	***
OET <--- MarAmb	.873	1.000			

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

واعتماداً على ما سبق ، يمكن رفض فرضية التأثير الفرعية الخامسة ، وقبول الفرضية البديلة القائلة (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لبعء المخاطرة وروح المجازفة في البراعة التسويقية) . وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (Severgnini et al., 2019 : 471) الذي أكد على أنّ المخاطرة في الأعمال من شأنها أن تحسن وتشجع سلوكيات الأفراد العاملين على الخوض في تحديات ليست في الحسبان وتحقق فوائد استثنائية وتحفزهم لبلوغ السلوك البارِع في مجمل تعاملاتهم مع الزبائن .

الفصل الرابع

المبحث الاول : الاستنتاجات

المبحث الثاني : التوصيات

تمهيد

تضمن الفصل الحالي عرض أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت لها الدراسة من خلال النتائج المتحصلة من الجانب التطبيقي إذ تم تلخيصها من خلال مبحثين شمل المبحث الأول أهم الاستنتاجات المتعلقة بتشخيص مُتغيرات الدراسة ، وركز المبحث الثاني على عرض أهم التوصيات التي توصل إليها وآليات تطبيقها ، زد على ذلك عدداً من الدراسات المقترحة ، التي يمكن تبنيتها للبحوث المستقبلية في ضوء تلك الاستنتاجات .



البحث الأول

الاستنتاجات

توطئة ..

يضمُّ هذا البحث أبرز الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة وفقاً للنتائج الرئيسية التي تم الحصول عليها باستعمال مجموعة من الأساليب والأدوات الإحصائية والتي يمكن حصرها بالآتي :-

أولاً : الاستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري للدراسة :-

1. إنّ العملية الإبداعية تبدأ من سلوك الفرد أو الجماعة الذي يتفاعل مع بيئة عمل محفزه للإبداع يتم العمل من خلالها على توليد أفكار إبداعية ، ومن ثم تحويل هذه الأفكار إلى سلعة أو خدمة أو عملية مفيدة وجديدة وأصلية ، وهذا يعطي انطباع بأن السلوك الإبداعي عنصر مهم في ديمومة عمل المنظمات وريادتها في سوق المنافسة بشرط أن يتميز بالجدة والطلاقة والمرونة .
2. المنظمات الناجحة أدركت حديثاً أن السلوك الإبداعي للعاملين يلعب دوراً مهماً في نجاحها ، مما جعلها تستند الية وتتركز عليه ، لذا جاءت هذه الدراسة لتبين دور السلوك الإبداعي بكافة أبعاده والمتمثلة (الطلاقة ، المرونة ، الأصالة الإحساس بالمشكلة ، المخاطرة وروح المجازفة) في تحقيق التميز والبراعة في التسويق للمنظمات .
3. تُعدُّ البراعة التسويقية من الأدوات والمفاهيم الجوهرية التي تتمخض عن قدرة المنظمة على استكشاف واستثمار الفرص التسويقية من خلال استعمال الموارد النادرة والمعرفة والقدرات والكفارات التي تمتلكها المنظمة في المجالات التنظيمية والتسويقية والاستراتيجية المهمة في تحقيق أهداف الإدارة العليا في أطرٍ زمنيةٍ محددةٍ .
4. إنّ البراعة التسويقية لها القابلية على تحفيز سلوك الكادر الطبي والتمريضي في القطاع الصحي وتزيد من جذبهم واستمرارهم لعملهم ، وتمثل البراعة بصورة عامة مدى سيطرة وفاعلية المنظمة المبحوثة في مسيرتها العملية من أجل الوصول إلى مراتب متقدمة من الرقي والتقدم ، مع مقدرة أساسية تتطلب الاستكشاف والاستثمار للفرص المتاحة والعمل على تلاشي الصعاب والتحديات والتخلص منها في العمل .
5. تتجلى أهمية البراعة التسويقية من خلال بعدي الاستكشاف والاستثمار الفرص التسويقية وإمكانية تسليط الضوء في الحصول على الفرص المتاحة والبحث عنها باستمرار واستثمار نقاط القوة والمواهب الحقيقية التي تساعد المستشفى المبحوثة بالنهوض بالواقع الصحي إلى الأمام .

ثانياً : الاستنتاجات المتعلقة بالجانب الميداني للدراسة :-

- أ- الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال وصف وتشخيص متغيرات الدراسة
1. إنَّ متغير السلوك الإبداعي من المتغيرات ذات الأثر الملحوظ والذي تلتسمه المنظمة المبحوثة (مستشفى الشهيد د. فيروز العام) من خلال مؤشرات الإجابة المثبتة من قبل العينة المبحوثة في استبانة البحث إذ حقق مستوى إجابة "مرتفع" مما يدل على مدى استجابة الكادر الطبي والتمريضي لأهمية وأثر السلوك الإبداعي في تحقيق النجاح والتفوق التسويقي ، وإنَّ العاملين في الملاكات الطبية والصحية بحاجة إلى أدوار تقوم بها الإدارة لتعزز من سلوكياتهم الإبداعية .
 2. تعد أبعاد السلوك الإبداعي مكملة وشاملة للأسس التي تنتهج من قبل (مستشفى الشهيد د. فيروز العام) وبالتالي يعبر عنها بأسلوب مثالي هادف يتوضح من خلال إجابات العينة المبحوثة إذ كانت أقيام أبعاد السلوك الإبداعي "مرتفعة" وينسب متباينة متمثلة بـ (الطلاقة ، الأصالة ، الاحساس بالمشكلة ، المخاطرة وروح المجازفة ، والمرونة) وهذا يعكس مدى اهتمام الكادر الطبي وتمريري لفقرات السلوك الإبداعي.
 3. اتضح أنَّ مستوى أهمية متغير البراعة التسويقية كان بنسب " معتدلة" وهذه النتائج تدل على توفر مستوى جيد الى حد ما من الاتفاق لدى أفراد العينة المبحوثة ، وهذا يؤشر قصور في ممارسة الأنشطة التسويقية للخدمات التي تقدمها المستشفى للمرضى وحاجتها إلى تعزيز الاهتمام بعمليات الاستكشاف والاستثمار للفرص التسويقية.
 4. حققت أبعاد البراعة التسويقية على نسبة إجابة " معتدلة" وجاء ترتيبها كما يلي (استكشاف الفرص، واستثمار الفرص) مما يدل على أنَّ استكشاف المستشفى للفرص التسويقية لدى أفراد العينة المبحوثة ليست ضمن المستوى المتوقع وهذا قد يعود الى كثرة المستشفيات الاهلية التي اصبحت تؤثر على طبيعة إقبال المرضى الى المستشفيات الحكومية ، وكذلك تقيد الخطوات الاستثمارية التي يمكن من خلالها استغلال كل ما يتاح من فرص في البيئة المحيطة.

ثالثاً:- الاستنتاجات الخاصة باختبار فرضيات الدراسة

1- الاستنتاجات الخاصة بعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

- أ- اتضح من خلال النتائج هنالك علاقة ارتباط قوية بين السلوك الإبداعي والبراعة التسويقية فكلما اولت المستشفى المبحوثة الاهتمام بالملاكات الطبية والتمريضية من تحفيز أفكارهم الإبداعية وتنميتها وتذليل المعوقات التي تواجههم في تقديم الخدمات للمرضى من شأنه أن يحقق الأهداف التسويقية .

ب- تؤمن المستشفى المبحوثة بأهمية وجود ارتباط ملائم بين أبعاد السلوك الإبداعي والبراعة التسويقية من خلال أقيام الارتباط التي تدرجت من أعلى قيمة إلى أقل قيمة تمثلت بـ (الإصالة ، المخاطرة وروح المجازفة ، الاحساس بالمشكلة ، المرونة ، الطلاقة) مما يعطي الانطباع على ان خلق بيئة مشجعة لتقديم الأفكار الإبداعية الجديدة في تطوير مستوى الخدمة الصحية المقدمة للمرضى ، وتنمية قدرات تشخيص المشاكل لديهم ، وتحليلهم بالمستوى العالي من شجاعة وروح المجازفة من شأنه أن يدعم ويحقق مستويات عالية من البراعة التسويقية في تقديم تلك الخدمات. وسنوضح فيما يلي علاقة ارتباط كل بُعد من أبعاد السلوك الإبداعي بالبراعة التسويقية وحسب تدرجاتهم وقوتهم الارتباطية :-

1. إنَّ اهتمام إدارة المستشفى الشهيد د. فيروز العام بمهارة الأصالة للعاملين من الكوادر الطبية والتمريضية والتدريب عليها وقدرتهم على إنتاج أفكار تتميز بالجدة والتفرد من شأنه أن يحسن مستوى براعتهم التسويقية للخدمات الصحية المقدمة للمرضى.
2. الرغبة بتحمل الخطر والمجازفة من أبرز خصائص الإبداع وتحقيق النجاح والتفوق، لذا تؤمن المستشفى المبحوثة أنَّ العاملين كلما تمتعوا بالجرأة والشجاعة في الإقدام على العمل والمغامرة في تقديم حلول للمشاكل الجديدة كلما حققت براعة تسويقية عالية وميزة تنافسية عن منافسيها .
3. تعزيز سلوكيات العاملين من ملاكات الطبية والصحية من حيث تطوير مهاراتهم بالاستشعار والإحساس بالمشكلة وملاحظتها والتحقق من وجودها بسرعة تفوق غيرهم، من قبل إدارة المستشفى المبحوثة وتطوير قدرتهم في معالجة المشاكل قبل وقوعها وتقديم الحلول والبدائل المتاحة كل ذلك يمكن قدرة المستشفى في استكشاف واستثمار الفرص التسويقية .
4. اتضح من علاقة الارتباط أنَّ مرونة الفكر والسلوك والتعامل المتفتح مع العاملين (عينة الدراسة) من شأنه أن يحسن من إمكانية المستشفى المبحوثة وقدرتها بتحقيق براعتها التسويقية .
5. تؤمن المستشفى المبحوثة أنَّ تحفيز العاملين (عينة الدراسة) لتقديم الأفكار الإبداعية الأصيلة وتنمية قدرتهم على التفكير السريع في العديد من الأفكار المتنوعة ، وتهيئة البيئة المناسبة لتطوير تلك المهارة فيهم وتعزيزها ستمكن القيادات العليا في المستشفى من استكشاف واستثمار الفرص التسويقية وتمكينهم من الدخول في المنافسة مع بقية المستشفيات (الحكومية والأهلية) .

2- الاستنتاجات الخاصة بعلاقات التأثير المباشر بين متغيرات الدراسة

أ- إنَّ مستشفى الشهيد د. فيروز العام حال أنها أولت مستوى اهتمام عالٍ بالسلوك الإبداعي للعاملين من الكوادر الطبية والصحية لديها من شأنه أن يؤثر في تعزيز ودعم براعتها التسويقية مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات الصائبة على اعتبار أن المتغيرين يمثلان مدخلاً إدارياً واجتماعياً حديثاً بظل التطورات الراهنة في بيئة العمل .

ب- أتضح من خلال علاقة التأثير المباشر بين أبعاد السلوك الإبداعي والبراعة التسويقية أن أقيام التأثير تدرجت من أعلى قيمة إلى أقل قيمة تمثلت بـ (الأصالة ، الإحساس بالمشكلة ، المرونة ، الطلاقة ، المخاطرة وروح المجازفة) على التوالي مما يخلق هذا التمازج روحاً معنوية عالية وتكافلاً اجتماعياً بين الإدارات العليا والعاملين (عينة الدراسة) لتحقيق الأهداف المرجوة وسنوضح أبعاد السلوك الإبداعي من حيث قوة تأثيرها في تعزيز البراعة التسويقية وعلى النحو الآتي :-

1. إنَّ مستشفى الشهيد د. فيروز العام (عينة الدراسة) تحاول جاهدة في اعتناق مهارة الأصالة وتدريب الموهوبين والمبدعين مما يولد إيلاء الاهتمام بمقدرة عالية لبناء البراعة التسويقية وتعزيزها في المستشفى المبحوثة وهذا يدل على مدى التفاعل بين بعد الأصالة والبراعة التسويقية وأهميتهما في العمل.
2. تبين من خلال النتائج وجود علاقة تأثير بين بعد الإحساس بالمشكلة والبراعة التسويقية ، وإنَّ سلوكيات الأفراد العاملين المتوجهة نحو حلّ المشاكل المتعلقة باكتشاف الفرص واستثمارها جزءاً أساسياً من عملية الإبداع التي تسعى المنظمة إلى تبنيها على مستوى أنشطتها المختلفة.
3. اتضح من علاقة التأثير أنَّ المرونة لها أثرٌ كبيرٌ في تعزيز البراعة التسويقية من خلال إمكانية تغيير أنماط العمل والقرارات غير المفيدة الى أنماط وقرارات ملائمة لبيئة عمل مثالية على مستوى المستشفى المبحوثة (عينة الدراسة).
4. يوجد تأثير لبعده الطلاقة في تعزيز البراعة التسويقية وخلق تحديات وفرص جديدة من أجل جذب السلوكيات والأفكار الإيجابية وتعديل مسار العمل باتجاه الأفضل .
5. إنَّ البراعة التسويقية تُعزز ببعده المخاطرة وروح المجازفة كونه وسيلة لتشجيع سلوكيات الأفراد العاملين على الخوض في تحديات ليست في الحسبان وتحقق فوائد استثنائية وتحفزهم لبلوغ السلوك البارِع في مجمل تعاملاتهم مع المرضى.

المبحث الثاني

التوصيات والمقترحات

توطئة...

تتجلى أهمية التوصيات على مستوى الدراسة الحالية في ضوء ما ذكر من استنتاجات نظرية وميدانية سابقة إذ تُعد بمثابة القاعدة الأساسية التي تسهم في حل المشكلات والمحددات التي من الممكن أن تواجه مستشفى الشهيد د. فيروز العام (عينة الدراسة) وكما يأتي :-

أولاً: التوصيات :

1- التوصيات المتعلقة بالسلوك الإبداعي

- أ- يوصي الباحث مستشفى الشهيد د. فيروز العام بضرورة تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين (عينة الدراسة) والحرص على بذل الجهود الممكنة في تفعيل أبعاده المنبثقة منه وهي (الطلاقة ، الاصالة ، المرونة ، الاحساس بالمشكلة ، والمخاطرة وروح المجازفة) كونه أسلوباً للارتقاء والتميز، وأحدُ الجوانبِ الفعّالة التي تُضَمّن الاستمرارية والاستقرار والنمو في الأعمال .
- ب- ضرورة تمكين إدارة المستشفى من معرفة معنى ومضمون السلوك الإبداعي على اعتبار أنه أسلوب معاصر في البيئة العراقية يعمل على فتح رؤى ومجالات جديدة زد على ذلك من أجل أن يعزز بيئة العمل بالانفتاح والثقة وتوفير الوقت والجهد .
- ت- ضرورة العمل ببعده الطلاقة الأفكار والتي تؤدي إلى تكوين سلوكيات وعادات تحفز من المقدره الفكرية للعاملين من الكوادر الطبية والصحية في مستشفى المبحوثة وتنمية القدرات التفكيرية لديهم لتكوين علاقات مرنة بين الأحداث والمشاركة مع الآخرين في اتخاذ القرارات وتبادل لأراء معهُم.
- ث- الحرص على التزام المرونة الكافية للمتابعة المستمرة وتأسيس جدولة عمل أساسية لجذب ودراسة الأفكار الإبداعية والعمل على تلاشي الجو العدائي الذي يمكن أن يحدث نتيجة المنافسة غير المتكافئة أو نتيجة التفاوت الفكري والروحي وهنا يأتي الدور الأكبر على القادة في التخلص من المعوقات التي تشوب بيئة العمل بالإضافة إلى التخلص من حالة عدم الاستقرار الوظيفي .

ج- من الضروري لإدارة مستشفى الشهيد د. فيروز العام أن تغرس بعد الاحساس بالمشكلة في نفسية أعضاء الكوادر (عينة الدراسة) لكونها تحت أعضاء فريق العمل لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجههم في العمل، والعمل على تحدي نقاط الضعف الاستراتيجية والخطط لحفز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها، واتباع السلوكيات الاستباقية في توقع المشكلات ومسبباتها بهدف الاستعداد لها ومواجهتها بهدف منع تكرارها مستقبلاً.

ح- ضرورة أن يغرس قادة المستشفى المبحوثة العاملين (عينة الدراسة) روح المجازفة والمخاطرة والشجاعة في الإقدام والخوض بالظروف الاستثنائية والاستعداد لمواجهة ظروف التحدي، والسعي للعمل في فرق العمل التي تشع المغامرة والمجازفة في معالجة المواقف التي تتعرض لها.

2- التوصيات المتعلقة بالبراعة التسويقية

ومن خلال ما تم التوصل اليه من نتائج التحليل بأن اهتمام أفراد العينة المبحوثة كان دون المستوى المطلوب بمتغير البراعة التسويقية، هذا يؤشر قصور في ممارسة الأنشطة التسويقية للخدمات التي تقدمها المستشفى للمرضى وحاجتها إلى تعزيز الاهتمام بعمليات الاستكشاف للفرص واستثمارها لتعزيز مستوى البراعة التسويقية لديها، ومن أجل زيادة استخدام البراعة التسويقية يجب أن تتبع الآليات الآتية :-

أ- ينبغي على المستشفى المبحوثة أن تبحث وباهتمام جذري بمتطلبات العمل الواقعية فضلاً عن ضرورة وجود أساليب مهنية موثوقة لدى الإدارة العليا ومما لهم السلطة الكافية في تعزيز سلوك الأعضاء الكوادر العاملة (عينة الدراسة) من خلال مدى صلاحية وانسجام الأفكار على مستوى الأعمال.

ب- ضرورة الوعي باستثمار جيد للموارد البشرية والتكنولوجية داخل المستشفى المبحوثة ومحاولة بذل قصارى الجهد للإدارات العاملة باتخاذ تدابير حقيقية لبلوغ مستويات البراعة التسويقية من خلال استكشاف الفرص المؤاتية ونقاط القوة واستغلال ما موجود على أرض الواقع وتسييره لصالح جميع الأطراف.

ت- تعزيز استكشاف الفرص بهدف الاستعداد والتكيف مع الأسواق المتقلبة ويتم ذلك ومن خلال اهتمام إدارة المستشفى المبحوثة التوجيه نحو استعمال الأساليب المتقدمة لاستكشاف الفرص الخارجية مع العمل في مراقبة التغيرات الحاصلة في الأسواق بسبب المتنافسين، ليكون لدى المستشفى المبحوث القدرة على التكيف المستمر لفرض البقاء أطول مدة ممكنة مع سوق المنافسين (المستشفيات الأهلية

- التي اصبحت تؤثر على طبيعة إقبال المرضى إلى المستشفيات الحكومية) .و يجب استخدام أساليب تسويقية متنوعة تساعد على جذب واستقطاب المراجعين والاهتمام بالجانب التسويقي بكافة جوانبه .
- ث- تحسين استثمار الفرص بهدف استعمال المستشفى قدراتها لإعادة النظر في التحديات الخارجية التي تؤثر على استغلال الفرص ، وذلك من خلال تقديم الخدمات التي تمتاز بمستوى عالٍ يتطابق مع رغبات والاحتياجات التي يرغب المرضى أشباعها في الزمان والمكان المناسبين .
- ج- فضلاً عن التأكيد على أهمية اهتمام المستشفى المبحوثة بالتكنولوجيا المتقدمة لمعرفة توجهات ورغبات المراجعين والعمل على تلبيةها ، وزيادة الاهتمام بمراقبة ردود أفعال المرضى لاستثمارها في تقديم خدمات متقدمة .
- ح- تعزيز النشاط البحثي ودعم راس المال الفكري المتمثل بالملاك الطبي الذي له تأثير كبير في المجتمع وتحسين ما يمتلكه من مهارات وقدرات ومعارف اختصاصية من خلال إشراكهم في الدورات التطويرية والبعثات العلمية والمعايشات الميدانية في المستشفيات والمراكز الصحية العالمية .

ثانياً: المقترحات المستقبلية

توطئة..

التوصيات الآتية مقترحات متواضعة من قبل الباحث لتطوير مشاريع بحثية مستقبلية في موضوعه ، وتم التوصل إليها من خلال مراجعته للأدبيات ذات الصلة التي نأمل الإفادة منها من لدن المعنيين والباحثين :-

- أ- دراسة السلوك الإبداعي وتعزيزه في المنظمات كافة لما له من أهمية لزيانها وللبيئة العراقية بصورة عامة .
- ب- دراسة مدى تعظيم مستوى البراعة التسويقية اعتماداً على تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين .
- ت- يفضل إجراء البحث الحالي أو الأبحاث والدراسات المقارنة له في بيئة عمل مختلفة سواء قطاع حكومي أو قطاع أهلي للاستفادة من تشكيل أدوات بحثية صالحة لتلائم منظمات الأعمال المختلفة .

المصادر

المصادر العربية:

*القرآن الكريم

أولاً: المصادر العربية

أ- الكتب

1. ابن منظور، ابي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ، لسان العرب المحيط المجلد الثالث، دار لسان العرب بيروت- لبنان، (1968).
2. اللوزي، موسى ، التنظيم الإداري ، الأساليب والاستشارات ، الطبعة الأولى ، دار زمزم للتوزيع والنشر ، عمان ، 2010 .
3. رزوقي ، رعد مهدي ولطيف ، استبرق مجيد علي ، التفكير وأنماطه ، الطبعة الأولى ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، بيروت ، 2018 .
4. الفاخري ، سالم عبد الله سعيد حسن ، سيكولوجية الإبداع ، الطبعة الأولى ، دار العلوم العربية للطباعة والنشر ، مركز الكيتا الأكاديمي ، عمان ، 2018.
5. الكيلاني ، حسين عبد الحفيظ ، الموهبة والتفكير الإبداعي في التعليم ، الطبعة الأولى ، دار دجلة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 .

ب- الدوريات والمجلات

1. إبراهيم ، لمياء علي و جواد ، ميساء سعد ، الريادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق مكونات الإبداع، دراسة استطلاعية على عينة في بيئة المصارف العراقية الحكومية والأهلية في محافظة كربلاء ، مجلة العراقية للعلوم الإدارية ، المجلد (15) العدد (59) ، 2019.
2. الإبراهيمي ، احسان عبد الأمير عزيز ، تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة التسويقية ، دراسة تطبيقية في شركة الفهد للمواد الغذائية و منتجات الألبان في محافظة النجف الاشرف ، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، المجلد(2)، العدد (22) ، 2018.
3. الألوسي ، عبد الوهاب عبد الفتاح ، التمكين الإداري وأثره في التفكير الإبداعي دراسة ميدانية في المصارف القطاع الخاص الإقليم كردستان ، مجلة جامعة التنمية البشرية ، العدد (3) 2016 .
4. بلخضر، مسعودة وبو خضير ، مريم، واقع تمكين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بعناية وأثره على الإبداع مجلة , *Journal of Science and Technology* المجلد (2) , العدد (17) ، 2016.

5. التميمي ، ضياء عبد الله احمد ، مستوى التفكير الإبداعي لطلبة قسم اللغة العربية في كلية التربية ابن رشد ، مجلة كلية الآداب ، العدد (78)، 2006.
6. الجبوري، حيدر جاسم عبيد والبغدادي ، عادل مهدي ، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الإستراتيجية ، دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين وآسيا سيل) في العراق مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (17) ، العدد (1) ، 2015 .
7. الحواجرة، كامل محمد وشلاش ، عنبر إبراهيم ، دراسة العلاقة بين إستراتيجية التوجه نحو السوق والسلوك الإبداعي في شركات صناعة الأدوية الأردنية، مجلة المنارة، مجلد (18) ، العدد(1) ، الأردن ، 2012 .
8. الحيت ، أحمد فتحي و عبد العال ، سهى عبد الرؤوف ، أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري ، مجلة البلقاء للبحوث المجلد (20) العدد (2) ، 2017 .
9. رشيد ، صالح عبد الرضا و مزهر ، زينب حميد ، توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز سلوك العمل الإبداعي ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية ، مجلة جامعة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد(8) العدد (1)، 2017 .
10. الشنطي، محمود عبد الرحمن أبو عمره ، صابرين سعيد، دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي لدى العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، مجلد (22)، العدد (2)، 2019.
11. علي ، عالية جواد محمد ، دور السلوك الإبداعي للأفراد في تحقيق ريادة المنظمات الحديثة ، دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد ، جامعة بغداد ، كلية الإدارة والاقتصاد ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد (22) ، العدد (89)، 2019.
12. عيد ، الاء (2018) " الصدق والثبات في البحث العلمي " <https://mawdoo3.com/>
13. الكر بولي، حاتم خليل إبراهيم ، دور التمكين الإداري في تعزيز السلوك الإبداعي ، دراسة استطلاعية لعينة من الإدارات العليا في المديرية العامة لتربية محافظة الأنبار، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، مجلد (11) ، العدد(4) ، 2019 .
14. الموسوي ،كوثر حميد هاني ،الرشاقة الإستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية، دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في شركة الكفيل. مجلة أدب الكوفة، المجلد (35)، 2018 .
15. ولي ، أحلام إبراهيم والدباغ ، لانا أحمد وإبراهيم ، سميرة علي ، دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي لدى القيادات الجامعية ، دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء مجالس الكليات ،

جامعة صلاح الدين ، أربيل ، مجلة طُوَازِيز انكوبوز انستهمرؤ ظاية تبيةكان ، مجلد(18) ، العدد(2) ، 2014 .

ت.- الرسائل والأطاريح الجامعية والدراسات

1. إبراهيم ، بالحبيب ، أثر الحوافز على السلوك الإبداعي للعاملين ، دراسة حالة في مؤسسة الاتصالات الجزائرية بولاية غرداية ، رسالة ماجستير ، جامعة قاصدي مرباح ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير ، 2018 .
2. أبو زيد ، خالد ذيب حسين ، اثر القوة التنظيمية على الابداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الأعمال ، 2010 .
3. أبو ناموس، رائدة علي ، فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، 2016.
4. أسماء ، بلحسن ، أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين ، دراسة ميدانية في المديرية الجهوية لمؤسسة موبيلس ورقلة، رسالة ماجستير ، جامعة قاصدي مرباح ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير ، 2018.
5. بشارة ، محمد خليل ، دور البراعة التسويقية في تعزيز القدرات التسويقية لمنظمات الأعمال، بحث مقارنة في شركات الهاتف النقال العراقية ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2018.
6. الجبوري ، رعد حنظل طارش ، العلاقة بين روحانية مكان العمل والإداء الإبداعي من خلال العقد النفسي للعاملين ، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مستشفى الكفيل التخصصي ، رسالة ماجستير ، جامعة الكوفة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، 2017 .
7. الذبحاوي ، محمد سناء جاسم ، دور اللوجستيات المرتدة والبراعة التسويقية في تعزيز بهجة الزبون، دراسة تحليلية لأراء عينة من زبائن معمل الحصرة البلاستيكية في الناصرية ، أطروحة دكتوراه، جامعة كربلاء ، كلية الادارة والاقتصاد ، 2019.
8. زغدي ، صابر و توفيق ، غربي و الشايع ، سارة ، استخدام الأساليب الإحصائية لتحديد دور إدارة المواهب في تفعيل السلوك الإبداعي ، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية لولاية الوادي ، رسالة ماجستير ، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2019.

9. السحباني ، حسام سالم جمعة ، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسية للدراسات العليا ، برنامج القيادة والإدارة ، 2016 .
10. صباح ، بشوني ، أثر العمل الجماعي على السلوك الإبداعي لدى العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر جامعة قاصدي مرياح ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التيسير ، 2018.
11. طرية ، بن شريفة و شهرزاد ، مسعى محمد ، أثر التشارك في المعرفة على السلوك الإبداعي للعاملين ، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية سليمان ، رسالة ماجستير ، عميرات - بنقرت - ورقلة ، جامعة قاصدي مرياح ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التيسير ، 2019 .
12. الغنماوي ، حازم ربح نجم ، المرونة الاستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية ، دراسة تطبيقية في شركة النسيج في واسط، جامعة كربلاء ، كلية الإدارة والاقتصاد، 2019 .
13. فضل ، موسى حسن محمد ، الدور المعدل للثقافة الأخلاقية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي للعاملين ، دراسة على عينة من شركات المواد الغذائية ، رسالة ماجستير ، جامعة السودان ، كلية الدراسات العليا ، 2017 .
14. فضل الله ، نادية محمد ، الدور الوسيط للانتماء التنظيمي في العلاقة بين الذكاء العاطفي والسلوك الإبداعي، رسالة ماجستير ، جامعة السودان للعلوم ولتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2018 .
15. الكلابي ، أمير نعمة مخيف ، بناء بصير الزبون على أساس التسويق الشمولي من خلال البراعة التسويقية ، دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من المصارف التجارية الخاصة في محافظتي بغداد والنجف الأشرف ، أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة 2017.
16. مزهر ، زينب حميد ، توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز السلوك الإبداعي : الدور الوسيط للكفاءة الذاتية المدركة ، دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية ، رسالة ماجستير ، منشورة ، جامعة القادسية ، 2017.
17. مصطفى ، محمود ، أثر بيئة العمل المادية على السلوك الإبداعي للعاملين ، دراسة حالة في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية فرح - ورقلة ، رسالة ماجستير ، جامعة قاصدي مرياح ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التيسير ، 2017 .
18. الملا حسن ، محمد محمود ، قرارات التسويقية كمتغير وسيط لطبيعة العلاقة بين الاضطراب البيئي والفاعلية التسويقية ، دراسة استطلاعية لفروع كار وفور في محافظة اربيل ، رسالة ماجستير ، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، 2018.

19. هشام ، قارح ، أثر ضغوط العمل على السلوك الإبداعي ، دراسة حالة مؤسسة نفطان يانتنة ،رسالة ماجستير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، 2014 .

ثانياً: المصادر الأجنبية

A: Books.

1. Amabile., T. M. Creativity in context., Boulder, Colo. , Westview Press , 1996.
2. Csikszentmihalyi, Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life (New Yourk). Basic Book , 1997 .
3. Dess, Gregory G ,T , Lumpkin and Alan B. Esner, Strategic Management: Text and Cases. 3rd ed. McGraw-Hill Irwin, New York, USA ,2007 .
4. Macmillan, Hugh & Tampoe, Mahen ,Strategic Management, Oxford University Press, 2000.
5. McCarthy, M., & Carter, R. Explorations in corpus linguistics. Cambridge: Cambridge University Press, 2006 .
6. Walker, A. N. N. A., & Batey, M. A. R. K. ,Taking a multilevel approach to creativity and innovation. *Reisman, F*, 2014.

B: Thesis's & Dissertation

1. Apilo , Tiina , , a model for corporate renewal Requirements for innovation management, unpublished PH.D. dissertation, University of Technology, Lappeenranta, Finland ,2010.
2. De Jong. Individual Innovation: The Connection between Leadership and Employees' Innovative Work Behavior. Doctoral Dissertation. University of Amsterdam(2007).
3. Dilek ,Gulistan, Yunlu, An Integrated View of Personal, Relational, and Organizational Resources ، How They Ignite Creative Behavior at Work, Dissertation the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Management Science, The University of Wisconsin – Milwaukee, 2013.

4. Heirati, N. , Achieving ambidexterity across multiple organisational levels and functional areas: synchronising the development and marketing of firms' new and established products ,Doctoral dissertation, University of Tasmania ,2012.
5. Jansen J , Ambidextrous Organizations : A Multiple-Level Study of Absorptive Capacity , Exploratory and Exploitative Innovation and Performance, Unpublished Dissertation, Erasmus University Rotterdam ERIM , 2005 .
6. Josephson, Brett William , The Effect of Marketing Strategy On Firm Financial Performance ,A Dissertation PhD, University Of Brett William Josephson,2014 .
7. Marcella, van den, Dobbelsteen Ambidexterity, Traits and Theoretical Framework: A Toyota caseBSc Thesis | 940817185100 | MST & ECS | Renate Wesselink |, 2018.
8. Mei, M. Q. , Learning to Innovate: The role of ambidexterity, and decision making process, Unpublished Doctoral Dissertation, Copenhagen Business School: Demark , 2014 .
9. Messmann, G, Innovative work behaviour: Investigating the nature and facilitation of vocational teachers' contributions to innovation development ,Doctoral dissertation, 2012.
- 10.Oukes, T. Innovative work behavior: A case study at a tire manufacturer , Bachelor's thesis, University of Twente,2010.
- 11.Pai, Ashwin, Overcoming the Innovator's Dilemma through Organizational , Ambidexterity within the Indian Pharmaceutical Industry", University of Nottingham, 2007.
- 12.Pukiene, A., Innovative work behaviour-the role of human resource management and affective commitment , Doctoral dissertation, ISM University of Management and Economics ,2016.

13. Tempelaar, M., Organizing for Ambidexterity Studies on the Pursuit of Exploration and Exploitation through differentiation, Integration, Contextual and Individual Attributes. Dissertation. Erasmus University Rotterdam, ERIM: EPS, (2010)
14. Tiruneh, E. A., Essays on the effects of human capital, innovation and technology on economic performance, Doctoral dissertation, University of Trento ,2014.
15. Tokgöz, E., Akatay, A., & Özdemir, S. , Impact Of Ambidextrous Marketing On Market And Financial Performance. KnE Social Sciences, 2017.
16. Voigt, T, Ambidextrous leadership in innovation management processes: Exploring the dynamics of opening and closing leadership behaviors at different levels of the Stage-Gate model, MSc in Business Administration, University of Twente, 2014.
17. Wessel, Michael, Design Thinking and Lean Thinking as Methodologies for Organizational Ambidexterity in Technology-Based Startup Companies . A thesis submitted for the Degree of Master of Science in Information Studies at the University of Amsterdam, The Netherlands, 2013.
18. Yigit, Mert, Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in Organization, ,Master thesis, Entrepreneurship and Business Development, School of Management, Blekinge Institute of Technology, Sweden , (2013).
19. Yu, Y. T, Ambidexterity: The simultaneous pursuit of service and sales goals in retail banking ,Doctoral dissertation, The University of New South Wales Sydney, Australia , 2010.

C: Bulletins, Journals & Periodicals

1. Adiwijaya, K., Wahyuni, S., Gayatri, G., & Mussry, J. S. , Does Marketing Ambidexterity Boost Marketing Performance? Empirical Evidence in Indonesia's Consumer Goods. Journal of Global Marketing, 2019.
2. Agrawal, P, Effect of uncertain and turbulent environment on organizational design, Economic & Business Journal, 5(1) ,(2014).
3. Agrell, A., & Gustafson, R , The Team Climate Inventory (TCI) and group innovation: A psychometric test on a Swedish sample of work groups. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 67(2), (1994).
4. Ahmadian, Ali Ashraf., Ma'atoofi, Ali Reza, Shirzadi, Fereidun. and Noruzi , Rasul. , Strategic Inertia, The Challenge Before Strategic Planning: Evidence From Iran, American J. Of Scientific Research, No. 33,2011.
5. Al-Daibat,. Bassam, The Impact of the Organizational Climate in Enhancing Creative Behavior, International Journal of Management Sciences and Business Research, Vol 8, No.5, (2016)
6. Aldalimy, M. J. H., Al-Sharifi, A. K. H., & Bannay, D. F., Strategic Alignment Role in Achieving the Organizational Excellence through Organizational Dexterity ,Journal of Southwes Jiaotong University, Vol.54 No.6.,(2019).
7. Alkabi, Makkiyah Kraidy Bunyan & Al-Qaisi, Dunya Tarik Ahmed Salih , Transformational Leadership and its Impact on Creative Behavior, A Study of the Opinion of a Sample of Decision Makers in the General Traffic Directorate, International Journal of Engineering & Technology, Vol 7, No 4.36, 2018.
8. Al-madadha, A. , The Influence of an Integrative Approach of Empowerment on the Creative Performance for Employees . theses M.s , European Scientific Journal, Vol.2, (2014).

9. Alnidawi1, Abdul Azeez Badir& omran , Fatimah Musa , HE IMPACT OF THINKING STRATEGIES ON THE EMPLOYEES' CREATIVE BEHAVIOR ININSURANCE COMPANIES IN JORDAN , available online @ www.ijeronline.com , 2014.
- 10.Alpkan , Lütfihak , Sanal, Mehmet & Ayden, Yüksel, Market Orientation, Ambidexterity and Performance Outcomes, Social and Behavioral Sciences J. 41 (2012)
- 11.Al-Srour, N., & Al-Oweidi, A. The Level of Creativity among Management Employees, Academic Staff and Artistes and Its Relationship with Gender, Practical Experience and Age. Creative Education, 4(3), 2013.
- 12.Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. Assessing the work environment for creativity. Academy of management journal, 39(5),(1996).
- 13.Amjed, A., & Tirmzi, S. H. S., Effect of humor on employee creativity with moderating role of transformational leadership behavior. Journal of Economics, Business and Management, 4(10), 2016.
- 14.Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J , Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework , Journal of management, Vol40 ,No5, 2014.
- 15.Anyimjoy, F. C. , the Role of Human Resource Planning in Recruitment and Selection Process. British Journal of Humanities and Social Sciences, 6(2), 2012.
- 16.Ashok, M., Narula, R., & Martínez-Noya, A How do collaboration and investments in knowledge management affect process innovation in services?, Journal of Knowledge Management, 20(5),2016.
- 17.Aspara, J., Tikkanen, H., Pöntiskoski, E., & Järvensivu, P, Exploration and exploitation across three resource classes, European Journal of Marketing,2011 .

18. Barton, K. , Wrieden, W. & Anderson, A ,Validity and reliability of short questionnaire for assessing the impact of skills interventions, J Hum Nutr Diet, 24,2011.
19. Baškarada, Saša, Watson, Jamie& Cromarty , Jason, Leadership And Organizational Ambidexterity, J. Of Management Development, Vol. 35 Iss 6 ,2016.
20. Beheshtifar, M. ,Employee Creativity: A compulsory Factor in Organizations. Interdisciplinary, Journal of Contemporary Research in Business, 5(2),2013.
21. Blindenbach-Driessen, F., & Van den Ende, J. The locus of innovation: The effect of a separate innovation unit on exploration, exploitation, and ambidexterity in manufacturing and service firms. Journal of Product Innovation Management, 31(5), 2014.
22. Bocanet, Anca & Ponsiglione, Cristina , Balancing Exploration And Exploitation In Complex Environments",J.O. VINE, Vol. 42 Iss 1 , 2012 .
23. Brabazon, Anthony& Silva, Arlindo , De Sousa, Tiago Ferra & O'neill, Michael, Matthews, Robin& Costa, Ernesto, Investigating Strategic Inertia Using Orgswarm,J. Of Informatica , Vol.29,No.22, 2014
24. Campo, S., Díaz, A. M., & Yagüe, M. J, Hotel innovation and performance in times of crisis, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 2014.
25. Cartwright, S., & Holmes, N, The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. Human resource management review, 16(2) ,2006.
26. Chameeva, B. T, and Dupouët, O , Balancing Exploration and Exploitation: A Formal Comparison Of Punctuated Equilibrium And Ambidexterity, Coference Paper, 2008.

27. Cirella, S., Organizational variables for developing collective creativity in business: A case from an Italian fashion design company, *Creativity and Innovation Management*, 25(3), 2016.
28. Costas, Jana & Grey, Christopher Outsourcing Your Life: Exploitation And Exploration In “The 4-Hour Workweek” In Managing ‘Human Resources’ By Exploiting And Exploring People’s Potentials. Published Online , 2012.
29. Daly, R. S., Mosyjowski, A. E., Seifert, M. C, Teaching Creative Process across Disciplines, *The Journal of Creative Behavior*, (2016).
<https://doi.org/10.1002/jocb.158>.
30. de Alencar, E. M. S. , Creativity in organizations: Facilitators and inhibitors. In *Handbook of organizational creativity* Academic Press, 2012.
31. Dere, Z., & Ömeroglu, E , Development of Creative Behavior Observation Form: A Study on Validity and Reliability. *Universal Journal of Educational Research*, Vol. 6 No .3, 2018 .
32. Diliello, Trudy C& Houghton, jeery D Maximizing Organizational Ledership capacity for the future , *journal of Managerial psychology* ,Vol .21 , NO.4, 2006 Emerald .
33. Dong, Y., Liao, H., Chuang, A., Zhou, J., & Campbell, E. M. Fostering employee service creativity: Joint effects of customer empowering behaviors and supervisory empowering leadership. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 2015.
34. Dover, P. A., & Dierk, U, The ambidextrous organization: integrating managers, entrepreneurs and leaders. *Journal of Business Strategy* , 2010.
35. Du, J., & Chen, Z , Applying Organizational Ambidexterity in strategic management under a “VUCA” environment: Evidence from high tech companies in China. *International Journal of Innovation Studies*, Vol2 ,NO. 1, 2018.

36. Dutta, S. K., Market orientation ambidexterity. SCMS Journal of Indian Management, Vol. 1 NO .1, 2013.
37. El Talla, S. A., Abu-Naser, S. S., Abu Amuna, Y. M., & Al Shobaki, M. J, The Creative Environment and Its Relationship to the Lean Management of Technical Colleges Operating in Gaza Strip, 2017 .
38. Ericson, Mona., Exploring The Future Exploiting The Past ,J. Of Management History, Vol. 12 Iss 2 ,2006.
39. Eysenck, H. J, Creativity and personality: Suggestions for a theory. Psychological inquiry, 4(3), 1993.
40. Fischer, Thomas., Gebauer, Heiko, Gregory, Mike., Ren Guangjie and Fleisch, Elgar. Exploitation Or Exploration In Service Business Development? , J. Of Service Management, Vol. 21 Iss 5 ,2010.
41. Fiset, J., & Dostaler, I. Combining old and new tricks: ambidexterity in aerospace design and integration teams. Team Performance Management,2013.
42. Fujiwara, D., Dolan, P., & Lawton, R. Creative occupations and subjective wellbeing. Nesta: London, UK, 2015.
43. Gentimir, R. A. , A Theoretical Approach on the Strategic Partnership Between the European Union and the Russian Federation. CES Working Papers, 7(2), 2015.
44. George, J. M. Creativity in Organizations. The Academy of Management Annals, 1(1), 2007. <https://doi.org/10.1080/078559814>.
45. Gibson, C. B., Birkinshaw, J , The anticidents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. Academy of Management Journal, Vol47, NO .2, 2004.
46. Guo Bin & Wang , Yueqi, , Environmental Turbulence, Absorptive Capacity And External Knowledge Search Among Chinese Smes, J. O. Chinese Management Studies, Vol. 8 Iss 2, 2014.

47. Hall, J., & Rosson, P, The impact of technological turbulence on entrepreneurial behavior, social norms and ethics: Three internet-based cases. *Journal of Business Ethics*, 64(3), 2006.
48. Hamdan, M. K., El Talla, S. A., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S, Creative Behavior in Palestinian NGOs between Reality and Expectations ,2020.
49. Hammadat, Mohamed Hassan , Organizational behavior. I 1. Alexandria: Dar Al-Wafa for the world of printing ,2007
50. Han, Z., & Erming, X, Knowledge assimilation and exploitation, *Nankai Business Review International*, 2012.
51. Hardy III, J. H., Ness, A. M., & Mecca, J.. Outside the box: Epistemic curiosity as a predictor of creative problem solving and creative performance. *Personality and Individual Differences*, (2017).
52. Haynes, Kathryn & Fearfull, Anne, , Exploring Ourselves, *Pacific Accounting Review*, Vol. 20 Iss, 2008.
53. Hennessey, B. A., & Amabile, T. M, Creativity. *Annual Review of Psychology*, 61(1), 2010. .
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.093008.100416>.
54. Ho, H., Osiyevskyy, O., Agarwal, J., & Reza, S, Does ambidexterity in marketing pay off ? The role of absorptive capacity, *Journal of Business Research*, ,2020.
55. Hoholm, T., Strønen, F., Kværner, K. J., & Støme, L. N , Developing Organizational Ambidexterity: Enabling Service Innovation in a Hospital Setting. In *Controversies in Healthcare Innovation* ,Palgrave Macmillan, London. 2018,
56. Holmqvist, M., & Spicer, A. , The ambidextrous employee: Exploiting and exploring people's potential. *Research in the Sociology of Organizations*, 37, 2012.

57. Honkaniemi, L., Lehtonen, M. H., & Hasu, M. Well-being and innovativeness: motivational trigger points for mutual enhancement. *European journal of training and development*. 2015.
58. Hsu, C. W., Lien, Y. C., & Chen, H. , International ambidexterity and firm performance in small emerging economies , *Journal of World Business*, Vol .48, NO. 1, 2013.
59. Huang, Yi-Fen, Strategic Renewal Within An Information Technology Firm , *International J. Of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 15 Iss, 2009.
60. Hughes, M., Organisational ambidexterity and firm performance: burning research questions for marketing scholars .*Journal of Marketing Management*, 34(1-2), 2018.
61. Jackson, D., Gillaspay J., & Purc-Stephenson R. , Reporting practices in confirmatory factor analysis: an overview and some recommendations , *Psychol Methods* ,14(1) 2009.
62. Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W , Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators, *Management science*, Vol. 52 ,NO .11, 2006.
63. Jeong, I., & Shin, S. J. High-performance work practices and organizational creativity during organizational change: A collective learning perspective. *Journal of Management*, 45(3), (2019).
64. Johnson, C. G., & Bailey, M. R , Validating an Organizational Action System Model from a Learning and Performing Perspective , In *Academy of Management Proceedings* Vol. 20, No. 9, (2010).
65. Jong , Jeroen P.J. De , Surveying Innovation In Samples Of Individual End Consumers ,*European J. Of Innovation Management*, Vol. 19 Iss 3 ,2016.

66. Jong, J. P. J. , Individual innovation: the connection between leadership and employees' innovative work behavior, Zoetermeer EIM9789037107258, 2007.
67. Jonsson, D. Flexibility, stability and related concepts. In *Flexibility and stability in working* , Palgrave Macmillan, London, 2007.
68. Josephson , Brett W. Johnson, Jean L. & Mariadoss , Babu John. , Strategic Marketing Ambidexterity: Antecedents And Financial Consequences, J. Of Academy Of Marketing Science , Pulished Online:25,2015.
69. Judge, W. Q., & Blocker, C. P, Organizational capacity for change and strategic ambidexterity. European Journal of Marketing.2008.
70. Kabukcu, E. Creativity process in innovation oriented entrepreneurship: The case of Vakko, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2015.
71. Kalyar, M. N. Creativity, self-leadership and individual innovation. The journal of commerce, 3(3), 2008.
72. Kaufman, J. C., & Beghetto, R. A. Beyond big and little: The four c model of creativity. Review of general psychology, 13(1), 2009.
73. Kawakubo, A., & Oguchi, T, Recovery experiences during vacations promote life satisfaction through creative behavior, *Tourism Management Perspectives*, (2019).
74. Kriemeen, H., & Hajaia, S , Social Intelligence of Principals and Its Relationship with Creative Behavior , *World Journal of Education*, Vol .7 NO. 3, 2017.
75. Lavikka , Rita ,Smeds , Riitta , Jaatinen , Miia, A Process For Building Inter-Organizational Contextual Ambidexterity , *Business Process Management Journal*, Vol. 21 Iss, 2015.
76. Lee, J., Kim, S., Lee, J., & Moon, S , Enhancing employee creativity for a sustainable competitive advantage through perceived human resource management practices and trust in management. Sustainability, 11(8), 2019.

- 77.Li, C., Lin, C.& Chu, C , The nature of market orientation and the ambidexterity of innovations , *Management Decision*, Vol. 46, Issue. 7, 2008.
- 78.Li, X., & Zheng, Y , The influential factors of employees' innovative behavior and the management advices, *Journal of Service Science and Management*, Vol. 7 NO .6, 2014.
- 79.Li, Y., Vanhaverbeke, W., & Schoenmakers, W. Exploration and exploitation in innovation: Reframing the interpretation. *Creativity and innovation management*, 17(2), 2008.
- 80.Li, Yong-Hui &Huang Jing-Wen , Ambidexterity's mediating impact on product development proficiency and new product performance , *Industrial Marketing Management*, Vol. 41,NO .7, 2012.
- 81.Lindgren, P., Saghaug, K. F., & Knudsen, H. Innovating business models and attracting different intellectual capabilities. *Measuring Business Excellence*,2009.
- 82.Lubatkin, Michael H., Simsek, Zeki, Ling, Yan, and Veiga, John F., Ambidexterity and Performance in Small- to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration , *Journal of Management*, Vol. 32, No. 5, 2006.
83. March, James. G., Exploration and Exploitation in Organizational Learning , *Organization science*, Vol. 2, No.1, 1991.
- 84.Marlin, D., & Geiger, S. W. ,The organizational slack and performance relationship: a configurational approach , . *Management Decision*, 2015..
- 85.McCarthy, Ian P., and Gordon, Brian R , Achieving contextual ambidexterity in R&D organizations: a management control system approach , *R&D Management*, Vol. 41, No. 3,(2011).

86. Moghimi, S., & Subramaniam, I. D., Employees' creative behavior: The role of organizational climate in Malaysian SMEs , *International Journal of Business and Management*, Vol. 8, No .5, 2013.
87. Muhr, S. L., Pedersen, M., & Alvesson, M , Workload, aspiration, and fun: Problems of balancing self-exploitation and self-exploration in work life , *Research in the Sociology of Organizations*, Vol 37, 2012.
88. Mumford, M. D. , Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. *Human resource management review*, 10(3), 2000.
89. Naser, R. A. , Level of Creative Behavior among Teachers of Public Schools within the Green Line from Their Perspective , *Journal of Education and Practice*, Vol .7, No .18. , 2016.
90. Navarro , Juan Gabriel Cegarra , Vidal, , M. Eugenia Sánchez & Leiva, David Cegarra, , Balancing Exploration And Exploitation Of Knowledge Through An Unlearning Context , *J. O. Management Decision*, Vol. 49 Iss 7. 2011.
91. Nezakati, H., & Sharifirad, K , Marketing of Innovation in Turbulent Market: Introduction of an Ambidextrous Marketing Innovation Paradigm, *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 2015.
92. Noruzy, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S., & Rezazadeh, A , Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms , *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, Vol. 64 No . 5-8, 2013.
93. Ottesen, G. G., & Grønhaug, K. , Exploring the dynamics of market orientation in turbulent environments: a case study. *European Journal of Marketing*, 2004.

94. Palm, Klas, and Lilja, Johan, Key enabling factors for organizational ambidexterity in the public sector , International Journal of Quality and Service Sciences, Vol. 9, No. 1, 2017.
95. Pan, W. Strategies for managing innovation in UK housebuilding. Engineering, Construction and Architectural Management. 2010 ..
96. Paramitha, A., & Indarti, N. Impact of the environment support on creativity: Assessing the mediating role of intrinsic motivation. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 115, 2014.
97. Parjanen, S. Creating possibilities for collective creativity: Brokerage functions in practice-based innovation, 2012.
98. Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E. , The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. Academy of management review, 28(1), 2003.
99. Potter , W.& Donnerstein , D. ,Rethinking validity and reliability in content analysis, Journal of Applied Communication Research, 27:3,2009.
100. Prange, Christiane & Schlegelmilch , Bodo B, The Role Of Ambidexterity In Marketing strategy Implementation: Resolving The Exploration-Exploitation Dilemma, Vol. 2 , Issue 2 , 2009 .
101. Preda, G , Organizational Ambidexterity and Competitive Advantage: toward a research model , journal of Management and Marketing, Vol .12 , No 1, 2014.
102. Prieto , Isabel ., Revilla, Elena and Rodriguez , Beatriz, Information technology and the ambidexterity hypotheses :an analysis in product development , social science research Network (ssRn) working paper, vol 4, N2,2007.
103. R .Geetha, Explicating The Interaction Between Marketing Dexterity And Constitutive Elements Of An Enterprise International , J. For Advanced Research In Commerce And Management Vol.1 Issue 1., 2015 .

104. Raisch, Sebastian, & Birkinshaw, Julian, Organizational Ambidexterity : Antecedents, Outcomes, and Moderators, *Journal of Management*, Vol. 34 No. 3, 2008.
105. Rho, J. T., & Cho, S. H , An Analysis of the Quantitative Changes of Elements on Golf Courses-With Special Reference to the Membership Golf Courses in Capital Area, Korea. *Journal of the Korean Institute of Landscape Architecture*, Vol 40 ,No 6, 2012.
106. Rice, G Individual values, organizational context, and self-perceptions of employee creativity: Evidence from Egyptian organizations. *Journal of Business Research*, 59(2), 2006.
107. Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A, Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The leadership quarterly*, 22(5),2011.
108. Runco, M. A., Illies, J. J., & Eisenman, R. , Creativity, originality, and appropriateness: What do explicit instructions tell us about their relationships?, *The Journal of Creative Behavior*, Vol. 39, No. 2, 2005.
109. Sadler-Smith, E. Wallas' four-stage model of the creative process: More than meets the eye? , *Creativity Research Journal*, Vol. 27 ,No. 4, 2015.
110. Schulze, Patrick., Heinemann, Florian and Abedin, Annas , Bancing Exploitation And Exploration :Organizational Antecedents And Performance Effects Of Ambidexterity , *J.O. Academey Of Management Proceeding* Vol.1, No.1. 2010.
111. Schumacker, R. & Lomax, R. , A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling " Taylor and Francis Group, LLC , New York, 2010.
112. Severgnini, E., Takahashi, A. R. W., & Abib, G, Risk and Organizational ambidexterity: a meta-synthesis of a case study and a framework, *BBR. Brazilian Business Review*, 16(5),2019.

113. Shalley, C. E., & Gilson, L. L, What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity, *The leadership quarterly*, 15(1), 2004.
114. Shalley, C. E., & Perry-Smith, J. E. Effects of social-psychological factors on creative performance: The role of informational and controlling expected evaluation and modeling experience. *Organizational behavior and human decision processes*, 84(1), 2001.
115. Shehadeh, H. K. , Impact of the Organizational Culture on Creative Behavior: A Field Study on a Sample of Commercial Banks Operating in Jordan , *European Scientific Journal*, Vol. 12 ,No.25 .2016.
116. Shinnar, R. S., Hsu, D. K., Powell, B. C., & Zhou, H, Entrepreneurial intentions and start-ups: Are women or men more likely to enact their intentions?. *International Small Business Journal*, 36(1), 2018.
117. Shively, C. H , Grow Creativity!. Learning & Leading with Technology, Vol. 38 , No .7, 2011.
118. Shoo , When to be and How to be Ambidextrous, The Relationship between Environmental Pressures Innovation Strategy and Organizational Capabilities, China, <http://www.sciencebusiness.net/eif/documents/Open-innovation-in-SMEs.pdf> , 2010.
119. Silverstein, D., De Carlo, N., & Slocum, M , INSourcing innovation: How to transform business as usual into business as exceptional. Longmont, CO: Breakthrough Performance Press, 2005.
120. Snell, Lan, Sok, Phyrá and Danaher , Tracey S. , Achieving Growth-Quality Of Work Life Ambidexterity In Small Firms , *J. of Service Theory And Practice*, Vol. 25 Iss 5 , 2015.
121. Steinberg, R. J. ,A systems model of leadership. *Am Psychol*, 62, 2007.
122. Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B., & Luthans, B. C. Relationship between positive psychological capital and creative performance. *Canadian*

- Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 28(1), 2011.
123. Tavakol, M. & Dennick, R. , Making sense of Cronbach's alpha ,International Journal of Medical Education ,Vol.2011.
124. Tiruneh, R., Bersisa, G., & Sori, M. , Surgical conditions and requested procedures for ruminants and small animals handled at the College of Veterinary Medicine and Agriculture clinic, DebreZeit, Ethiopia: A retrospective study 1999-2007. Ethiopian Veterinary Journal, 18(1),2014.
125. Vila, Omar Rodriguez , Bharadwaj, Sundar G. and Bahadir3, S , Cem. Exploration- And Exploitation-Oriented Marketing Strategies And Sales Growth In Emerging Markets, J. O. Cust , Need. And Solut., Springer Science Business Media New York , 2015.
126. Walker, R. M. , Innovation and organisational performance: Evidence and a research agenda , Advanced Institute of Management Research Paper, 2004.
127. Wang, C. J., Tsai, H. T., & Tsai, M. T. Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: The influences of creative role identity, creative self-efficacy, and job complexity. Tourism Management, 40, 2014.
128. Wei, Z., Yi, Y., and Guo, H , Organizational learning ambidexterity, strategic flexibility, and new product development, Journal of Product Innovation Management, vol.31 , No. 4 ,2013.
129. Wong, S. C. & Ladkin, A , Creative relationship behavior for worker's motives associated with the job , vol. 27, 2008.
130. Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W, Toward a theory of organizational creativity, Academy of management review, 18(2), (1993).
131. Xu, Hui., Feng, Yongchun. and Zhou, Lianxi, Market Knowledge Development Of Indigenous Chinese Firms For Overseas Expansion:

- Insights From Marketing Ambidexterity Perspective, J. of Asian Businesses In A Turbulent Environment, Vol.2, No.5 , 2015.
132. Yeh, S. S., & Huan, T. C. Assessing the impact of work environment factors on employee creative performance of fine-dining restaurants. Tourism Management, 58,. 2017.
133. Zacher, H., Robinson, A. J., & Rosing, K. Ambidextrous leadership and employees' self-reported innovative performance: The role of exploration and exploitation behaviors. The Journal of Creative Behavior, 50(1), 2016.
134. Zhang, Jing & Duan, Yanling , The Impact Of Ambidexterity Of Market Orientation On New Product Performance: Evidence From Chinese Manufacturers, Jouenal Of Science And Technology, Vol.2, No.21, 2007 .
135. Zhong, H. , Organizational Slack and the Marketing Performance of Information Technology Firms. International Journal of Innovation, Management and Technology, 4(2), 2013.

الملاحق

الملحق رقم (1)



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

الموضوع: تحكيم استبانة الدراسة

الأستاذ الفاضل... المحترم

تعد استمارة الاستبانة التي بين أيديكم، مقياساً لمتغيرات الدراسة (السلوك الإبداعي وتأثيره في تعزيز البراعة التسويقية - دراسة تحليلية لآراء عينة الكوادر الطبية والتمريضية في مستشفى الشهيد د. فيروز العام في واسط) والتي تشكل جزءاً من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال. ونظراً لما نتوسمه فيكم من خبرة ودراية في هذا المجال، نرجو قراءة العبارات والتفضل بإبداء رأيكم حول الأبعاد والفقرات الواردة في الاستبانة ، مع بيان الملاحظات الضرورية التي ستخدم البحث في ضوء المحاور الآتية:

- 1- هل أن الفقرات تقيس متغيرات الدراسة الأساسية؟
- 2 - مدى وضوح كل فقرة مصنفة تحت كل بعد وقياس الغرض الذي وضعت من أجله؟
- 3 -مدى انتماء كل فقرة لكل بعد ؟
- 4 - مدى إمكانية إضافة فقرات أخرى إلى الأبعاد المحددة أو استبعاد الفقرات غير المناسبة ؟

الملاحظات:

- 1 - سيتم استخدام مقياس ليكرتا لخماسي .
- 2-سيتم إجراء الدراسة في مستشفى الشهيد د. فيروز العام
- 3- الاستبانة موجهة إلى الكوادر الطبية والتمريضية في مستشفى الشهيد د. فيروز العام

الباحث

أم البنين جبار ندوش الفيلي

المشرف

أ.م. د عبد الحسين جاسم الاسدي

متغيرات البحث الرئيسية

أولاً : السلوك الإبداعي

السلوك الإبداعي: هو قدرة الفرد على الدخول في مجالات معينه وطرح مجموعة من الأفكار والمقترحات المميزة التي لم يتم التطرق لها سابقاً من أجل إحداث تغيير في العمل إضافة إلى اكتشاف الحلول للمشاكل التي تطورت لدى المنظمة ، ويحقق ذلك السلوك من خلال ابتكار أشياء جديدة أو إفراز فكر غير مسبوق .

1- الطلاقة Fluency: فالطلاقة تعني الإمكانية على إعطاء أفكار تتلاءم مع المقتضيات البيئية الواقعية ، والقدرة على إنتاج أفكار متجددة فالشخص المبدع يكون متفوقاً من حيث كمية الأفكار التي يقترحها حول موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة مقارنة بغيره ، أي أنه يكون على درجة عالية من سيولة الأفكار وسهولة توليدها.

ت	الفقرات	التقويم		الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		إمكانية التغيير والتعديل
		ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة			
1	استطيع التعبير عن أفكاري بلغة وطريقة يفهمها الجميع .							
2	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فتره زمنية قصيرة .							
3	أركز على تحديد تفاصيل العمل مراحله قبل البدء بتنفيذه .							
4	لدي القدرة على تجزئة مهام العمل .							

2 - الأصالة Authenticity: القدرة على إنتاج أفكار أو حلول جديدة غير مألوفة للمشكلة حيث تكون تلك الأفكار جديدة وغير متضمنة للأفكار الشائعة .

ت	الفقرات	التقويم	الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		أمكانية التغير والتعديل
			ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	
1		اسعى جيداً أن يكون التميز السمة الغالبة على طريقة تأدية عملي.					
2		تأتيك أفضل الأفكار لإنجاز العمل عندما تكون في حالة استرخاء.					
3		أشعر بالملل والروتين من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز المهام.					
4		أفضل الوصول إلى أفكار جديدة في تأدية العمل					

3- المرونة Flexibility : تعني قدرة الفرد على تغيير تفكيره بتغيير الموقف فالشخص المبدع مطالبٌ لكي يكون على درجة عالية من المرونة ، حتى يكون قادراً على تغيير حالته العقلية لكي تناسب الموقف الإبداعي .

ت	الفقرات	التقويم	الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		أمكانية التغير والتعديل
			ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	
1		أحلل الأمور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها .					
2		تمتلك مهارات متعددة تجعلك قادراً على أداء أكثر من وظيفة أو عمل .					
3		لدى القدرة على رواية الأشياء من زوايا مختلفة .					
4		أحرصُ على معرفة الرأي المخالف لنظرتي في العمل لتقييمه والاستفادة منه .					

4- الحساسية للمشكلات **Sensitivity of Problems** : تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف فالشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد .

ت	الفقرات	التقويم	الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		أمكانية التغير والتعديل
			ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	
1		أركز على مشاكل عملي كما أسعى بجد لحلها بسرعة .					
2		أنتبأ بالمشكلات العمل قبل وقوعه					
3		أحرصُ على معرفة أوجه القصور والضعف فيما أقوم به من العمل .					
4		المشكلات التي تواجهك بالعمل ليس لها حلول مثلي .					

5- المخاطرة وروح المجازفة **The spirit of risk**: هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد ,وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن الأفكار الخاصة .

ت	الفقرات	التقويم	الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		أمكانية التغير والتعديل
			ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	
1		أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدى الاستعداد لمواجهة النتائج .					
2		أرفض كل ما هو خاطئ في العمل وإن كان شائعاً في المنظمة .					
3		الخوف من الفشل يجعلني أتردد أحياناً في اقتراح أفكار جديدة لتطوير المنظمة .					
4		أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة					

ثانيا: البراعة التسويقية :- استراتيجية تسويقية تتمثل في قدرة المنظمة على التعامل مع معطيات البيئة בזكاء من خلال قيام المنظمة في ذات الوقت بالاستغلال الأمثل للموارد الحالية في البيئة الداخلية واستكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية

1- استكشاف الفرص **Opportunities Explore**: عمليات تسويقية تهدف لإعادة النظر بالأنشطة والممارسات التسويقية وقدرة المنظمة للتوجه بسرعة نحو الفرص الجديدة، والاستعداد والتكيف مع الأسواق المتقلبة مما يؤدي إلى ظهور زبائن وأسواق جديدة وتكوين قنوات توزيع جديدة .

ت	الفقرات	التقويم		الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		إمكانية التغير والتعديل
		ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة			
1	تملك المستشفى القدرة الاستجابة السريعة والمستمرة للتغيرات بالأسواق لتحقيق الاستقرار التنظيمي والتسويقي والاستراتيجي							
2	يتبنى المستشفى تقنيات وأساليب تسويقية جديدة تساعد بشكل كبير على استقطاب المراجعين الجدد بصورة مستمرة.							
3	يعمل المستشفى على إدخال آليات تطوير وتحسين خدماتها الموجهة لمناطق جديدة للبقاء أطول مدة في الأسواق الجديدة .							
4	تحاول المستشفى تطوير قدراتها بشكل يفوق قدرات المنافسين.							
5	يحاول المستشفى أن تبحث عن إمكانات وقدرات جديدة فيما يتعلق بتقديم الخدمة							

5-استغلال الفرص **opportunities Exploiting**: استراتيجية تمثل القاعدة الأساسية لنجاح التوجه الاستراتيجي للمنظمات وتعزيز الدوافع الضرورية في تحقيق النمو وتحسين القدرات التسويقية والحد من تأثير البدائل التسويقية على الأداء العام للمنظمة .

أمكانية التغيير والتعديل	وضوح الفقرة		الانتماء للمتغير		التقويم	الفقرات	ت
	واضحة	غير واضحة	لا ينتمي	ينتمي			
					يعمل المستشفى على تحسين الأنشطة والخدمات المقدمة للمراجعين والموظفين وذلك لخلق قيمة لهم على حد سواء.		1
					يركز المستشفى على مراقبة ردود أفعال المراجعين لغرض استثمارها في تطوير الخدمات المقدمة.		2
					تسعى المستشفى لتوفير الخدمات الملحة لتغطية طلب الأسواق المستهدفة بالزمان والمكان المناسبين.		3
					يهتم المستشفى بالبحوث التسويقية لمعرفة توجهات المراجعين.		4
					يعطي المستشفى الأولوية في الكفاءة لرضا مراجعيها وتكون مستجيبة لهم بما فيه الكفاية.		5

شاكرين تعاونكم معنا...

الاسم :

اللقب العلمي والتخصص الدقيق:

ملحق رقم (2)

أسماء السادة المحكمين الأكاديميين

الجامعة والكلية	التخصص		اسم المحكم	ت
	الدقيق	العام		
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	إدارة إستراتيجية	إدارة أعمال	أ.د. أكرم محسن الياسري	1
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	إحصاء تطبيقي	ادارة أعمال	أ.د. عواد كاظم الخالدي	2
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة	إدارة استراتيحية	ادارة الاعمال	أ.د. فاضل راي الغزالي	3
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	ادارة مكتبات	ادارة أعمال	أ.د. فيصل علوان الطائي	4
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	السلوك التنظيمي	ادارة أعمال	أ.د. ميثاق هاتف الفتلاوي	5
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	الإدارة الاستراتيجية	ادارة أعمال	أ.م.د. احمد كاظم بريس	6
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	نظرية منظمة وسلوك	ادارة أعمال	أ.م.د. حسين حريجة الحسنوي	7
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة واسط	إدارة تسويق وجودة	ادارة أعمال	أ.م. معمر عقيل عبيد	8

الملحق (3)



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم ادارة الأعمال

الموضوع / استمارة مسح أولي

الأخت الفاضلة.....الأخ الفاضل
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم استمارة مسح أولي لاستقراء وتأطير مشكلة الدراسة الموسومة بعنوان (السلوك الإبداعي وتأثيره في تعزيز البراعة التسويقية - دراسة تحليلية لآراء عينة من الكوادر الطبية والتمريضية في مستشفى الشهيد فيروز العام) الذي يشكّل جزءاً من متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال التي يروم الباحث الحصول عليها. كذلك نود أن نتقدم لكم بوافر الشكر والتقدير لما ستخصصون من وقتكم للإجابة على فقرات هذه الاستمارة من خبرتكم ورؤيتكم لأفاق العمل وذلك لغرض بيان التحديات التي تواجه عينة الدراسة لتعزيز قدرتهم على تطوير المستشفى بالاعتماد على دور السلوك الإبداعي ومدى تأثيره في تعزيز البراعة التسويقية شاكرين تعاونكم معنا.

.... مع التقدير

الباحث

أم البنين جبار ندوش الفيلي

المشرف

أ.م. د عبد الحسين الأسدي

أولاً : البيانات الشخصية

1 - الجنس: ذكر أنثى

2 - العمر أقل من 20 20-31 31-40 41-50 51-60 61 فأكثر

3 - التحصيل العلمي: دكتوراه ماجستير دبلوم عالي بكالوريوس دبلوم إعدادية

ثانياً : متغيرات الدراسة

1- السلوك الإبداعي: هو قدرة الفرد على الدخول في مجالات معينه وطرح مجموعة من الأفكار والمقترحات المميزة التي لم يتم التطرق لها سابقاً من أجل إحداث تغير في العمل إضافة إلى اكتشاف الحلول للمشاكل التي تطورت لدى المنظمة ويحقق ذلك السلوك من خلال ابتكار أشياء جديدة أو إفراز فكر غير مسبوق .

أ- الطلاقة Fluency: فالطلاقة تعني الإمكانية على إعطاء أفكار متعددة تتلاءم مع مقتضيات البيئة الواقعية والقدرة على إنتاج أفكار متجددة فالشخص المبدع يكون متفوقاً من حيث كمية الأفكار التي يقترحها حول موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة مقارنة بغيره ، أي أنه يكون على درجة عالية من سيولة الأفكار وسهولة توليدها.

الرجاء وضع علامة (√) في المربع الذي يعبر عن وجهة نظركم بالفقرات الآتية:

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	استطيع التعبير عن أفكاري بأسلوب يفهمه جميع زملاء العمل .					
2	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة إبداعية خلال فتره زمنية قصيرة .					
3	أركز على تحديد تفاصيل العمل ومراحله قبل البدء بتنفيذه .					
4	امتلك القدرة على تجزئة مهام العمل لتسهيل إجراءاته .					

ب- الأصالة **Authenticity**: القدرة على إنتاج أفكار أو حلول جديدة غير مألوفة للمشكلة حيث تكون تلك الأفكار جديدة وغير متضمنة للأفكار الشائعة .

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	أسعى جيداً أن يكون التميز السمة الغالبة على طريقة تأدية عملي.					
6	استلهم أفضل الأفكار الأصيلة لإنجاز العمل عندما أكون في حالة استرخاء .					
7	أشعر بالملل والروتين من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز المهام (R).					
8	أفضل الوصول إلى أفكار أصيلة في تأدية العمل					

ت- المرونة **Flexibility**: تعني قدرة الفرد على تغيير تفكيره بتغيير الموقف فالشخص المبدع مطالباً لكي يكون على درجة عالية من المرونة حتى يكون قادراً على تغيير حالته العقلية لكي تناسب الموقف الإبداعي .

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
9	أحل الأمور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها .					
10	أمتلك مهارات متعددة تجعلني قادراً على أداء أكثر من مهمة في وقت واحد.					
11	لدى القدرة على الإفادة من المواقف بأساليب مختلفة					
12	لا اهتم بالرأي المخالف لنظرتي في العمل . (R)					

ث- الحساسية للمشكلات **Sensitivity of Problems** : تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات أو حاجات أو عناصر الضعف في البيئة أو الموقف فالشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد .

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13	أسعى بتركيز إلى حل مشاكل عملي وبأقصى سرعة.					
14	أتنبأ بمشاكل العمل قبل وقوعها.					
15	أحرصُ على تشخيص مسببات مشاكل العمل لتلافي حدوثها مستقبلاً .					
16	أواجه مشاكل في عملي ليس لها حلول مثلي .(R)					

ج - المخاطرة وروح المجازفة **The spirit of risk**: هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن الأفكار الخاصة .

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
17	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدى الاستعداد لمواجهة النتائج ..					
18	أرفض كل ما هو خاطئ في العمل وان كان شائعاً في المستشفى .					
19	الخوف من الفشل يجعلني أتردد أحياناً في اقتراح أفكار جديدة لتطوير المنظمة (R).					
20	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة					

ثانياً: البراعة التسويقية: استراتيجية تسويقية تتمثل في قدرة المنظمة على التعامل مع معطيات البيئة בזكاء من خلال قيام المنظمة في ذات الوقت بالاستغلال الأمثل للموارد الحالية في البيئة الداخلية واستكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية

أ- **استكشاف الفرص Opportunities Explore:** عمليات تسويقية تهدف لإعادة النظر بالأنشطة والممارسات التسويقية وقدرة المنظمة للتوجه بسرعة نحو الفرص الجديدة، والاستعداد والتكيف مع الأسواق المتقلبة مما يؤدي إلى ظهور زبائن وأسواق جديدة وتكوين قنوات توزيع جديدة .

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تمتلك المستشفى القدرة على الاستجابة السريعة والمستمرة للتغيرات في البيئة .					
2	يتبنى المستشفى تقنيات وأساليب تسويقية جديدة تساعد بشكل كبير على استقطاب المراجعين والمرضى .					
3	يعمل المستشفى على إدخال آليات تطوير وتحسين خدماتها الصحية الموجهة للمرضى.					
4	نادراً ما تحاول إدارة المستشفى تطوير قدراتها الصحية بشكل يفوق قدرات المنافسين (R) .					
5	يسعى المستشفى إلى إدخال إمكانات وقدرات جديدة فيما يتعلق بتقديم الخدمة الصحية .					

ب- استثمار الفرص **opportunities Exploiting**: استراتيجية تمثل القاعدة الأساسية لنجاح التوجه الاستراتيجي للمنظمات وتعزيز الدوافع الضرورية في تحقيق النمو وتحسين القدرات التسويقية والحد من تأثير البدائل التسويقية على الأداء العام للمنظمة .

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
6	يعمل المستشفى على تحسين الأنشطة والخدمات الصحية المقدمة للمراجعين والمرضى.					
7	يركز المستشفى على مراقبة ردود أفعال المرضى لغرض استثمارها في تطوير خدماتها مستقبلا					
8	يسعى المستشفى إلى توفير الخدمات الصحية التي تلبي احتياجات المرضى بالزمان والمكان المناسبين.					
9	يهتم المستشفى بإجراء البحوث التسويقية لمعرفة توجهات المراجعين والمرضى .					
10	نادرا ما يكون رضا المراجعين والمرضى أولوية أولى لدى إدارة المستشفى (R) .					

(شكراً جزيلاً لمساهمتم في دعم الجهود البحثية)

الملحق (4)

نسب الاتفاق حول فقرات الاستبانة اعتماداً على آراء الخبراء والمحكمين

نسب الاتفاق %	الفقرات	المتغيرات	
		الفرعية	الرئيسية
100	FLU1	الطلاقة	السلوك الابداعي
87.5	FLU2		
87.5	FLU3		
100	FLU4		
75	AU1	الاصالة	
75	AU2		
حذفت عن طريق التحليل العملي التوكيدي			
100	AU4	المرونة	
87.5	FLE1		
100	FLE2		
100	FLE3		
100	FLE4	الاحساس بالمشكلة	
100	SP1		
75	SP2		
87.5	SP3		
100	SP4	المخاطرة وروح المجازفة	
62.5	RSA1		
87.5	RSA2		
87.5	RSA3		
75	RSA4	استكشاف الفرص	البراعة التسويقية
75	IOP1		
75	IOP2		
100	IOP3		
62.5	IOP4		
75	IOP5	استثمار الفرص	
62.5	GLP1		
87.5	GLP2		
100	GLP3		
100	GLP4		
87.5	GLP5		

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحكيم الاستبانة.



Abstract

The current study aims mainly to demonstrate the impact of Innovation behavior in enhancing marketing Ambidexterity on a sample of medical and nursing staff at Shaheed Dr. General Fayrouz in Wasit Governorate. To achieve this, Innovation behavior was measured on five dimensions (fluency, originality, flexibility, Sensitivity of Problems The spirit of risk). While the marketing Ambidexterity was measured through two dimensions (Opportunities Explore, opportunities Exploiting) In order to achieve the aim of the study, a hypothetical chart was designed that clarifies the nature of the relationship between the variables of the current study, and the researcher relied on the questionnaire as a tool to collect the necessary data from a sample of medical and nursing staff in Martyr Dr. Fairouz General Hospital, which amounted to (248) individuals, and the study included two hypotheses Two main principles, from which five sub-hypotheses emerged, which were subjected to statistical analysis, as many statistical methods were used, depending on (23 Amos V.), (24 SPSS V.), and (Microsoft Excel 2010), among the most prominent of these methods (confirmatory factor analysis , Kolmogorov –Smirnov test to find out the extent to which data are subject to a normal distribution, weighted mean, standard deviation, simple correlation coefficient, and multiple regression coefficient).

The study reached a set of conclusions, the most important of which is the existence of a strong correlation and influence between Innovation behavior in its dimensions and marketing Ambidexterity in its dimensions, and it was also evident through the results of the response of the medical and nursing staff in the researched hospital to the importance and impact of Innovation behavior in achieving success and marketing excellence. The study presented a set of recommendations, the most prominent of which was that the surveyed hospital should enhance the Innovation behavior of its employees (the study sample) and make sure to make possible efforts in activating its dimensions emanating from it (fluency, flexibility, originality, Sensitivity of Problems, The spirit of risk) as well as the need to develop methods and mechanisms Trusted professionalism by senior management in order to explore and invest current and future marketing opportunities.

Key terms: Innovation behavior, marketing Ambidexterity

Republic of Iraq

*Ministry of Higher Education and
Scientific Research*

Karbala University

*College of Administration and
Economic*

Business Administration Department



Innovation behavior and its effect on enhancing of Marketing Ambidexterity

An applied study of the opinions of a sample of medical and nursing cadres
at the martyr's hospital Dr. General Fayrouz in Wasit.

A Thesis Submitted to

The Board of College of Administration and Economics/ University of Karbala
in partial fulfillment of the requirements for the degree of master in business
management Sciences

By

Um al baneen Jabbar Naddush Ali

Supervised by

Asst.Prof.Dr. Abdul-Hussein Jasim Al-asadi

2020

1442

