



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال / الدراسات العليا

تأثير العدسات الإستراتيجية في تعزيز الأداء الإبداعي

(دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركة آسيا سيل / العراق)

رسالة مقدمة

إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة كربلاء كجزء من
متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم إدارة الأعمال

قدمها الطالب

ثامر حامد صبر دحام الكرافي

بإشراف الأستاذ المساعد الدكتور

سحر عباس حسين الزيايدي

الآية القرآنية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَقُلْ اَعْمَلُوا فِى سَبِيْرِى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرِسُوْلُهُ وَالْمُؤْمِنُوْنَ ﴾

وَسْتُرِدُّوْنَ اِلَى عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُوْنَ

﴿ ١٠٥ ﴾

مَكِّيَّةٌ
اللَّهُ الْعَلِيُّ الْعَظِيمُ

سورة التوبة: الآية ١٠٥

الإهداء

إلى من بعث رحمة للعالمين ومنبع العلم نبينا مُحَمَّدٌ (ﷺ)

وآله الأطهار

إلى رمز الرجولة والتضحية والفداء

شهداء العراق العظيم

إلى قلبي وروحي و من شجعني على العلم وبه أزداد أفتخارا

أبي

إلى مبع الحب والعطاء الامومي التي تنبت أزكى الأزهار

أمي

إلى من شاركوني حزن الأم وبهم أستمد عزتي وإصراري

اخوتي

إليهم جميعا أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

الباحث

شكر و عرفان

الحمد لله قبل الإنشاء والإحياء والآخر بعد فناء الأشياء، العليم الذي لا ينسى من ذكره ولا ينقص من شكره، ولا يخيب من دعاه ولا يقطع رجاء من رجاءه، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين حبيب إله العالمين أبي القاسم محمد (ص) وعلى اله وصحبه أجمعين.

أما بعد فلا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان الكبير إلى من شاركتني في حكمته الاستاذ المساعد الدكتورة (سحر عباس حسين)، التي كانت بحق أختاً ومشرفة علمية أمينة أفاضت عليّ من نبلها ورصانة علمها وغمرتني برعايتها وكرم خلقها وحسن توجيهاتها وارشاداتها العلمية، منذ أن وضعت الرسالة لبناتها الأولى إلى أن ختمت بحروفها الأخيرة، فأسأل الله تعالى أن يرفلها بعمر مديد وحياة سعيدة ويجزيها عني أفضل الجزاء في الدنيا والآخرة.

وأقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان إلى اساتذتي الكرام في كلية الادارة والاقتصاد جميعاً من كان لي الشرف أن أدرس على يديه ومن ساعدني بالتوجيه والنصح وما قدموا لي من معلومات قيمة وتوجيهات عززت عملي لإخراج هذه الرسالة.

وأود أن أشكر أيضاً من أنشؤوا أجيالاً وشيدوا عقولاً وصروحاً وأبدعوا فكان لإبداعهم معنى وطمحوا فكان لطموحهم مغزى أساتذتي جميعاً خلال دراستي لما بذلوه من جهود قيمة في تطوير جودة التعليم لطلبة الدراسات العليا.

ويشرفني أن أتقدم بالشكر والامتنان لأعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة رسالتي. وشكري وامتثاني للأساتذة المحكمين لما بذلوه من وقت وجهد في تحكيم مقاييس الدراسة والخبير العلمي والخبير اللغوي فجزاهم الله خير الجزاء.

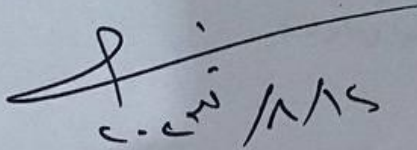
وأقدم بخالص الشكر والعرفان إلى جميع الموظفين في شركة اسيا سيل لما بذلوه من جهود قيمة في تواصلهم معي.

كما أتقدم بالشكر والامتنان لجميع افراد عائلتي الذين كانوا خير سند الذين صبروا وتحملوا العناء من اجلي .

وأقدم بوافر الشكر لكل من أسهم في إخراج هذه الرسالة، وإلى كل من كان سبباً في تعليمي وتوجيهي ومساعدتي وإلى جميع زملائي وزميلاتي.

أقرار الخبير اللغوي

أشهد ان رساله الماجستير الموسومة ب (تأثير العدسات الاستراتيجية في تعزيز الاداء الابداعي) دراسة تحليله لأراء عينة من المديرين في شركة اسيا سيل والتي تقدم بها طالب الماجستير (ثامر حامد صبر) قد راجعتها من الناحية اللغوية واصبحت بأسلوب علمي خالي من الاخطاء اللغوية ولأجله وقعت .


١٨١٤

الخبير اللغوي

م.د محمد سلام مظهر العامري

اقرار لجنة المناقشة

نحن اعضاء لجنة المناقشة نشهد بأننا قد اطلعنا على الرسالة الموسومة ب(تأثير العدسات الاستراتيجية في تعزيز الأداء الأبداعي دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في شركة أسيا سيل) والمقدمة من قبل الطالب (ثامر حامد صبر) وقد ناقشنا الطالب في محتويات الرسالة ووجدنا بانه جدير بالقبول لنيل درجة الماجستير في علوم ادارة الاعمال بتقدير

ا. د . حسين حريجة غالي الحسناوي
جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد
(رئيسا)

ا.م.د. علي كاظم حسين
جامعة الفرات الأوسط التقنية
(عضوا)

ا.م.د. أحمد عبدالله أمانه
جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد
(عضوا)

ا.م.د. سحر عباس حسين
جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد
(عضوا ومشرفا)

اقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على ترشيح السيد المشرف والسيد رئيس القسم , وكذلك التوصية العلمية للمقومين العلمي واللغوي لرسالة الماجستير - قسم ادارة الاعمال للطالب (ثامر حامد صبر) الموسومة ب(تأثير العدسات الاستراتيجية في تعزيز الأداء الأبداعي دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في شركة أسيا سيل) ارشح هذه الرسالة للمناقشة

الاستاذ الدكتور

علي أحمد فارس

رئيس لجنة الدراسات العليا

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الادارة والاقتصاد - جامعة كربلاء على توصية لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور

محمد حسين كاظم الجبوري

عميد كلية الادارة والاقتصاد

اقرار المشرف

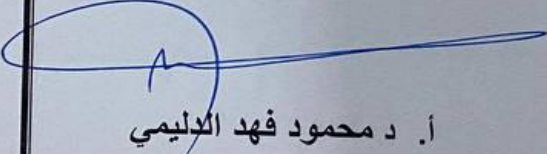
اشهد ان هذه الرسالة الموسومة (تأثير العدسات الاستراتيجية في تعزيز الأداء
الأبداعي دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في شركة أسيا سيل) التي تقدم بها
طالب الماجستير (ثامر حامد بصبر) قد جرى اعدادها تحت اشرافي في جامعة
كربلاء / كلية الادارة الاقتصاد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في
علوم ادارة الاعمال .



أ.م. د سحر عباس حسين

توصية رئيس قسم ادارة الاعمال

بناءً على توصية الدكتور المشرف ارشح هذه الرسالة للمناقشة ...



أ. د محمود فهد الدليمي

رئيس قسم ادارة الاعمال

المستخلص

ان الغرض الرئيس من الدراسة الحالية هو اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيري العدسات الاستراتيجية والاداء الابداعي بإبعادهما ، وتنفيذا لهذا الغرض ومن اجل الاجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق اهدافها ، تم تطبيق الدراسة في شركة اسيا سيل للاتصالات في العراق . وقد تكون مجتمع الدراسة من المديرين في فروع الشركة البالغ عددهم (٢٦٢) مديرا ، وقد تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة منهم بلغت (١٥٥) مديرا. وبعد جمع الاستبيانات ظهر ان الصالح للتحليل الاحصائي منها (١٥٠) استبانة، وبنسبة استجابة بلغت (٩٧%). ونتيجة لذلك تكونت عينة الدراسة من (١٥٠) مديرا في مختلف فروع الشركة .ومن اجل تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من المستجيبين ، عمد الباحث الى استعمال برامج التحليل الاحصائي (SPSS V.25) و (AMOS V.25) . وبذلك ، توصل الباحث الى قبول جميع الفرضيات ، وخرج بمجموعه من الاستنتاجات كان اهمها وجود تأثير ذو دلالة معنوية للعدسات الاستراتيجية في تعزيز الاداء الابداعي ، وهذا يعني ان العدسات الاستراتيجية تعد اداة قوية لتحسين الاداء الابداعي والتفكير الاستراتيجي داخل شركة اسيا سيل . وقدم الباحث مجموعه من التوصيات كان اهمها انه اذا ما ارادت شركة اسيا سيل قيد الدراسة تعزيز وتحسين الاداء الابداعي لديها ، فيوصي بضرورة الاعتماد على استخدام وتطبيق العدسات الاستراتيجية بإبعادهما في جميع الخطط الاستراتيجية القصيرة والمتوسطة والطويلة المدى.

المصطلحات الرئيسية: العدسات الإستراتيجية، الأداء الإبداعي، شركة اسيا سيل .

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	ت
-	الآية القرآنية	١
-	الإهداء	٢
-	شكر و عرفان	٣
أ	المستخلص	٤
ب	قائمة المحتويات	٥
ج	قائمة الجداول	٦
د	قائمة الأشكال	٧
هـ	قائمة الملاحق	٨
٢ - ١	المقدمة	٩
٢٨ - ٣	الفصل الأول: منهجية الدراسة وبعض الجهود المعرفية السابقة	١٠
٤	المبحث الأول: منهجية الدراسة	١١
٤	أولاً: مشكلة الدراسة وتساولاتها	١٢
٥	ثانياً: أهمية الدراسة	13
٦	ثالثاً: أهداف الدراسة	14
٧	رابعاً: مخطط الدراسة الفرضي	15
٧	خامساً: فرضيات الدراسة	16
٨	سادساً: منهج الدراسة	17
٩	سابعاً: مقاييس الدراسة	18
٩	ثامناً: حدود الدراسة	19
١٠	تاسعاً: التعريفات الإجرائية	20
١١	عاشراً: أدوات جمع بيانات ومعلومات الدراسة	21
١٢	أحد عشر: الوسائل الإحصائية المستخدمة	22
١٣	إثنى عشر: مجتمع وعينة الدراسة	23
١٦	المبحث الثاني: بعض الجهود المعرفية السابقة	24
١٦	أولاً: بعض الجهود المعرفية السابقة الخاصة بالمتغير المستقل (العدسات الإستراتيجية)	25
٢١	ثانياً: بعض الجهود المعرفية السابقة الخاصة بالمتغير التابع (الأداء الإبداعي)	26
٢٦	ثالثاً: مناقشة الجهود المعرفية السابقة	27
٢٧	رابعاً: مجالات الإفادة من الجهود المعرفية السابقة	28
٢٧	خامساً: أهم ما يميز الدراسة الحالية	٢٧
٨٠ - ٢٩	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	29
٣٠	المبحث الأول: الإطار النظري للعدسات الإستراتيجية	30
٣١	أولاً: الإرتقائية المفاهيمية للعدسات الإستراتيجية	31
٣٣	ثانياً: مفهوم العدسات الإستراتيجية	32
٣٦	ثالثاً: أهمية العدسات الإستراتيجية	33
٤١	رابعاً: أنواع العدسات الإستراتيجية	34
٤٦	خامساً: خصائص العدسات الإستراتيجية	35

٤٩	سادساً: أبعاد العدسات الإستراتيجية	36
٥٥	المبحث الثاني: الإطار النظري للأداء الإبداعي	37
٥٥	أولاً: مفهوم الأداء الإبداعي	38
٦١	ثانياً: مستويات الإبداع	39
٦١	ثالثاً: أهمية الأداء الإبداعي	40
٦٦	رابعاً: العوامل المؤثرة في الأداء الإبداعي	41
٧١	خامساً: أبعاد وأنواع الأداء الإبداعي	42
٧٨	المبحث الثالث: العلاقة بين متغيرات الدراسة	44
١٢٥ - ٨١	الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة	45
٨٢	المبحث الأول: التحقق من صدق وثبات مقاييس الدراسة	46
٨٢	أولاً: الترميز والتوصيف	47
٨٢	ثانياً: إختبارات صدق المقاييس	48
٨٤	ثالثاً: إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	49
٨٥	رابعاً: التحليل العاملي التوكيدي (CFA)	50
٩٠	خامساً: قياس الثبات ومعالجة المقاييس	51
٩١	سادساً: إختبار الإتساق الداخلي	52
٩٤	المبحث الثاني: التحليل والوصف الإحصائي لبيانات الدراسة	53
٩٤	أولاً: وصف وتشخيص متغير العدسات الإستراتيجية	54
١٠١	ثانياً: وصف وتشخيص متغير الأداء الإبداعي	55
١١٠	المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها	56
١١٠	أولاً: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى	57
١١٤	ثانياً: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية	58
١٣٠ - ١٢٦	الفصل الرابع: الإستنتاجات والتوصيات	59
١٢٧	المبحث الأول: الإستنتاجات	60
١٢٩	المبحث الثاني: التوصيات	61
١٣١	المصادر	٦٢
١٥٦	الملاحق	٦٣

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	ت
٩	الجدول (١) مقاييس الدراسة	١
١٢	الجدول (٢) الوسائل الإحصائية المستخدمة	٢
١٤	الجدول (٣) شرح مفصل لوصف عينة الدراسة	٣
١٦	الجدول (٤) بعض الدراسات السابقة الخاصة بمتغير العدسات الإستراتيجية	٤
١٧	الجدول (٥) بعض الدراسات السابقة الخاصة بمتغير الأداء الإبداعي	٥
٣٥	الجدول (٦) بعض تعريفات العدسات الإستراتيجية حسب آراء مجموعة من الباحثين	٦
٤٦	الجدول (٧) العدسات الإستراتيجية الأربع	٧
٥٨	الجدول (٨) فك الارتباط بين الإبتكار والإبداع والتميز	٨
٦٠	الجدول (٩) بعض تعريفات الأداء الإبداعي حسب آراء مجموعة من الباحثين	٩
٨٢	الجدول (١٠) الرموز المعتمدة للمقاييس	١٠

٨٣	الجدول (١١) : نسب اتفاق المحكمون حول فقرات اداة القياس	١١
٨٤	الجدول (١٢) : اختبارات التوزيع الطبيعي للمتغيرات الثلاث	١٢
٨٦	الجدول (١٣) معايير مطابقة نتائج التحليل التوكيدي	13
٨٨	الجدول (١٤) : نتائج التحليل العاملي التوكيدي للعدسات الاستراتيجية	14
٨٩	الجدول (١٥) : نتائج التحليل العاملي التوكيدي للاداء الإبداعي	15
٩١	الجدول (١٦) : قيم اختبار كرونباخ الفا لمقاييس الدراسة	16
٩١	الجدول (١٧) : قيم الارتباط بين اسئلة المقياس ومتغيراته وابعاده	17
٩٤	الجدول (١٨) : تفسير قيم الوسط الحسابي	18
٩٥	الجدول (١٩) : نتائج التحليل لبعء مشاركة اصحاب المصالح	19
٩٧	الجدول (٢٠) : نتائج التحليل لبعء تعبئة الموارد	20
٩٨	الجدول (٢١) : نتائج التحليل لبعء تطوير المعرفة	21
١٠٠	الجدول (٢٢) : نتائج التحليل لبعء ادارة الثقافة	22
١٠٠	الجدول (٢٣) : نتائج التحليل لبعء لمتغير العدسات الاستراتيجية	23
١٠٢	الجدول (٢٤) : نتائج التحليل لبعء الابداع التنظيمي	24
١٠٤	الجدول (٢٥) : نتائج التحليل لبعء الابداع التسويقي	25
١٠٦	الجدول (٢٦) : نتائج التحليل لبعء الابداع في المنتجات والخدمات	26
١٠٧	الجدول (٢٧) : نتائج التحليل لبعء الابداع في العملية	27
١٠٨	الجدول (٢٨) : نتائج التحليل لبعء لمتغير الاداء الإبداعي	28
١١٠	الجدول (٢٩) تفسير قيمة علاقة الارتباط	29
١١١	الجدول (٣٠) علاقات الارتباط بين العدسات الاستراتيجية بأبعادها والاداء الإبداعي	٣٠
١١٥	الجدول (٣١) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير العدسات الاستراتيجية في الاداء الإبداعي	٣١
١١٧	الجدول (٣٢) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير بعء مشاركة اصحاب المصالح في الاداء الإبداعي	٣٢
١١٩	الجدول (٣٣) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير بعء تعبئة الموارد في الاداء الإبداعي	٣٣
١٢١	الجدول (٣٤) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير بعء تطوير المعرفة في الاداء الإبداعي	٣٤
١٢٢	الجدول (٣٥) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير بعء ادارة الثقافة في الاداء الإبداعي	٣٥
١٢٤	الجدول (٣٦) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير العدسات الاستراتيجية في انواع الاداء الإبداعي	٣٦

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	ت
٧	الشكل (١) مخطط الدراسة الفرضي	١
٤٥	الشكل (٢) أنواع العدسات الاستراتيجية	٢
٤٩	الشكل (٣) خصائص العدسات الاستراتيجية	٣
٥٤	الشكل (٤) أبعاد العدسات الإستراتيجية	٤
٧١	الشكل (٥) العوامل المؤثرة في الأداء الإبداعي	٥
٧٧	الشكل (٦) الأداء الإبداعي في المنظمة	٦
٨٥	الشكل (٧) : منحنيات التوزيع الطبيعي للمتغيرات الرئيسية	٧
٨٧	الشكل (٨) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس العدسات الاستراتيجية	٨
٨٩	الشكل (٩) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الاداء الإبداعي	٩

١٠١	الشكل (١٠) : الشكل البياني لمستوى إبعاد العدسات الاستراتيجية	١٠
١٠٩	الشكل (١١) : الشكل البياني لمستوى إبعاد الاداء الإبداعي	١١
١١٥	الشكل (١٢) : تأثير العدسات الاستراتيجية في الاداء الإبداعي	١٢
١١٧	الشكل (١٣) : تأثير بعد مشاركة اصحاب المصالح في الاداء الإبداعي	13
١١٩	الشكل (١٤) : تأثير بعد تعبئة الموارد في الاداء الإبداعي	14
١٢٠	الشكل (١٥) : تأثير بعد تطوير المعرفة في الاداء الإبداعي	15
١٢٢	الشكل (١٦) : تأثير بعد ادارة الثقافة في الاداء الإبداعي	16
١٢٣	الشكل (١٧) : تأثير العدسات الاستراتيجية في أنواع الاداء الإبداعي	١٧

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	ت
I	الملحق (١) أسماء الأساتذة محكمين إستمارة الإستبيان	١
II	الملحق (٢) الإستبانة الأولية	٢
ط	الملحق (٣) الإستبانة النهائية	٣

المقدمة

في الوقت الحالي، تعد منظمات الأعمال أحد أهم العناصر في النسيج الاقتصادي للدول والمجتمعات. إذ تشكل هذه المنظمات الهياكل الأساسية التي تقوم على تنظيم وتنفيذ الأنشطة الاقتصادية وتحقيق مجموعة من الأهداف المحددة. وتتنوع هذه المنظمات من حيث حجمها وطبيعة نشاطها. وتواجه منظمات الأعمال في الوقت الحالي تحديات متعددة نتيجة لتغيرات البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. فمع التطور التكنولوجي السريع وتغيرات أساليب الاتصال والتجارة العالمية، أصبحت المنظمات تواجه ضغوطاً متزايدة للتكيف والإبداع والتغلب على المنافسة.

ويرتكز نجاح منظمات الأعمال في هذا العصر على عدة عوامل رئيسية. أحدها هو القدرة على التكيف مع التغيرات واستيعاب التحولات السريعة في السوق. إذ يجب على المنظمات تبني ثقافة الإبداع والمرونة والقدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية السليمة. وتحديداً، فإن الأداء الإبداعي للمنظمات يعد جزءاً حرجياً في رحلتها نحو التفوق والإستدامة في الوقت الحالي.

الأداء الإبداعي هو مفتاح النجاح لأي منظمة في عالم الأعمال الحديث. إذ يعد الإبداع العامل الرئيس الذي يمكن للمنظمات من خلاله تحقيق التميز في مجالها. ويتيح الأداء الإبداعي للمنظمات القدرة على التكيف مع التحولات السريعة في بيئة الأعمال ومواكبة المتغيرات والمتطلبات الجديدة. فعندما تكون المنظمة قادرة على التفكير خارج الصندوق وتعمل على تطبيق الأفكار الجديدة، يمكنها تحقيق ميزة تنافسية في سوق الأعمال. ويمكن للمنظمات الإبداعية التفوق في تقديم منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة، ومن ثم، تلبية احتياجات ورغبات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين.

تعد العدسات الإستراتيجية من الأدوات القوية والفعالة في مجال إدارة الأعمال واتخاذ القرارات الاستراتيجية، إذ تهدف إلى توفير منهجية هيكلية وتحليلية لفهم وتقييم العوامل المؤثرة على الأداء الإبداعي وتوجيه الجهود نحو تعزيزه. وتعني العدسات الاستراتيجية النظر في الأداء الإبداعي من زوايا مختلفة ومتعددة. إذ تعمل العدسات كأدوات تحليلية تُستخدم لفهم التحديات والفرص المتعلقة بالإبداع في المنظمة، وتقييم القدرة على التكيف والتحسين، وتحديد الأولويات والاستراتيجيات اللازمة لتعزيز الأداء الإبداعي. ويتيح استخدام هذه العدسات للمنظمات فهم أفضل لتفاصيل متعددة تؤثر على عملها، ومن ثم، يمكن تحديد المجالات التي

تحتاج إلى تحسين والتركيز عليها. وبفضل هذه العدسات، يمكن للمنظمات اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة وتوجيه الجهود بشكل فعال نحو تعزيز الإبداع والتفوق في مجال عملها.

ونتيجة لما تم ذكره في أعلاه، سوف تسعى الدراسة الحالية إلى معرفة وإستكشاف علاقة الإرتباط والتأثير بين متغيري الدراسة الرئيسيين والمتمثلين بـ (العدسات الإستراتيجية والأداء الإبداعي) في شركة آسيا سيل للإتصالات المتنقلة في العراق. ولتحقيق هذا الهدف الرئيس والأهداف الفرعية المنبثقة عنه، تم تقسيم الدراسة الحالية على أربعة فصول، تطرق الفصل الأول إلى منهجية الدراسة في مبحثه الأول، وعرض بعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الدراسة المستقل (العدسات الإستراتيجية) ومتغير الدراسة التابع (الأداء الإبداعي) في مبحثه الثاني. وقد تناول الفصل الثاني الإطار النظري لمتغيرات الدراسة الحالية من خلال تقسيمه على ثلاثة مباحث، خصص الأول منها لعرض الجانب النظري لمتغير الدراسة المستقل (العدسات الإستراتيجية)، أما الثاني فقد تطرق إلى عرض الإطار النظري لمتغير الدراسة التابع (الأداء الإبداعي)، بينما تناول المبحث الثالث العلاقة بين متغيرات الدراسة. وتم في الفصل الثالث التطرق إلى الجانب التطبيقي للدراسة الحالية. أما الفصل الرابع والأخير، فقد اختتم الدراسة وتضمن

الاستنتاجات

والتوصيات.

الفصل الأول

منهجية الدراسة وبعض الجهود

المعرفية السابقة

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المبحث الثاني: بعض الجهود

المعرفية السابقة

المبحث الأول

منهجية الدراسة

توطئة:

منهجية الدراسة تعد أداة أساسية لتوجيه الباحث في الدراسة وتحقيق أهدافها، إذ تساعده على فهم العلاقات والتداخلات بين المتغيرات وتحليلها بشكل منهجي ومنطقي. تعتمد المنهجية على استخدام أدوات وتقنيات محددة لجمع البيانات وتحليلها، مما يساعد على الوصول إلى نتائج موثوقة. وباستخدام منهجية الدراسة الصحيحة، يمكن للباحث أن يضع إطاراً منهجياً قوياً لدراسته ويقدم نتائج موثوقة وقيمة. ويساهم ذلك في تعزيز المعرفة وفهم الظواهر المختلفة، في مجال الدراسة المختارة. وسيتم ذلك من خلال تحديد مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهميتها وأهدافها ومخططها الفرضي وتطوير فرضياتها. بالإضافة إلى تحديد ووصف المجتمع والعينة الخاصة بالدراسة، والأساليب التي تم جمع البيانات من خلالها، والوسائل التي تم تحليلها بها.

أولاً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

في القرن الحادي والعشرين، تواجه منظمات الأعمال تحديات متزايدة. إذ يتعين عليها مواجهة التغيرات التكنولوجية السريعة والتحول الرقمي، حيث يتعين عليها تبني التكنولوجيا الحديثة وتحسين العمليات والخدمات الرقمية لتلبية توقعات الزبائن والمستهلكين.

ومن أجل مواجهة التحديات المتزايدة التي تطرأ على منظمات الأعمال، يتحتم عليها الاستجابة بشكل إبداعي للتغلب على هذه التحديات وتحقيق النجاح في بيئة الأعمال المعاصرة. إذ يعد الأداء الإبداعي للمنظمات عنصراً حرجاً لتحقيق التميز والتفوق في السوق. فعندما تتمتع المنظمات بأداء إبداعي قوي، فإنها تكون قادرة على توليد أفكار جديدة ومبتكرة وتحويلها إلى منتجات وخدمات مبتكرة تلبى احتياجات الزبائن وتتفوق على المنافسين. إذ تعمل المنظمات الإبداعية على تطوير أساليب عمل مبتكرة وعمليات فعالة واستراتيجيات جديدة تضعها في مقدمة السباق التنافسي.

وبما أن قطاع الاتصالات ولا سيما شركات الاتصالات المتنقلة التي تعمل داخله غير معزولة عن التحديات آنفة الذكر، فإن الأداء الإبداعي يؤدي دوراً كبيراً في نجاحها في الوقت الحالي. إذ تعد هذه الشركات من المنظمات التي تعمل في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهذا القطاع معرض للتحويلات التكنولوجية والإبداع المستمر، وبوجود التطورات

التكنولوجية المتسارعة في صناعة الاتصالات، يتطلب من شركات الاتصالات أن تكون مبدعة في تقديم منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة لربائنها.

ونظراً لأن شركة آسيا سيل تعد كونها واحدة من أهم شركات الاتصالات العاملة في العراق في الوقت الحالي، فيجب أن تعمل على تطوير أدائها الإبداعي، لكي تحصل على أكبر حصة سوقية من الزبائن وبذلك تزداد إيراداتها ونموها المستقبلي. ومن الجدير بالذكر، أن الأداء الإبداعي لا يأتي من فراغ، ولكنه نتيجة لتضافر العديد من الجهود والأدوات التنظيمية والإستراتيجية، ولعل واحدة من أهم هذه الأدوات هي العدسات الإستراتيجية.

وعليه يمكن بيان المشكلة الرئيسية للدراسة بتساؤل مفاده (هل العدسات الإستراتيجية تؤثر في الأداء الإبداعي). ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس عدة تساؤلات فرعية كالاتي:

١. ما مستوى توافر العدسات الإستراتيجية وأبعادها في شركة آسيا سيل قيد الدراسة؟
٢. ما مستوى توافر الاداء الابداعي وابعاده في شركة اسيا سيل قيد الدراسة ؟
٣. ما أنواع الأداء الإبداعي التي تتبناها شركة آسيا سيل قيد الدراسة؟
٤. ما العلاقة بين العدسات الإستراتيجية والأداء الإبداعي في شركة آسيا سيل قيد الدراسة؟
٥. ما مدى تأثير العدسات الإستراتيجية في تعزيز الأداء الإبداعي في شركة آسيا سيل قيد الدراسة؟
٦. ما مدى مساهمة ابعاد العدسات الاستراتيجية في تعزيز الاداء الابداعي في الشركة ؟

ثانياً: أهمية الدراسة

إن أهمية الدراسة الحالية تتمثل وتنقسم على جانبين يتمثلان بالاتي:

١. الأهمية المعرفية: وتتمثل بما يأتي:
 - أ. تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرات التي عنت بدراستها والمتمثلة بـ (العدسات الإستراتيجية) كمتغير مستقل، و (الأداء الإبداعي) كمتغير تابع. والتي تعد من المواضيع الحيوية في علم الإدارة ولها أثارها على منظمات الأعمال.
 - ب. تعد هذه الدراسة إضافة إلى الدراسات السابقة المتعلقة بدراسة متغيري الدراسة المتمثلين بـ (العدسات الإستراتيجية والأداء الإبداعي).
 - ج. أوضحت مجموعة من الدراسات أن إستخدام العدسات الاستراتيجية هي أداة قوية في تحسين عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات. بحيث تساعد هذه العدسات في فهم

العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية وتحديد الفرص والتحديات. وتحليل هذه العدسات، يمكن للمنظمات تحديد استراتيجيات فعالة وتطوير خطط عمل قوية لتحقيق أهدافها.

د. من خلال مراجعة بعض الدراسات السابقة تمت الإشارة إلى أن الأداء الإبداعي يعد عاملاً أساسياً لتعزيز التميز التنافسي للمنظمات. فمن خلال تطوير وتنفيذ ممارسات الابتكار والإبداع، يمكن للمنظمات تحسين منتجاتها وخدماتها وعملياتها بشكل مستمر. ويمكن للأداء الإبداعي أن يمنح المنظمات ميزة تنافسية قوية ويساهم في استقطاب الزبائن وتحقيق النجاح في السوق.

٢. الأهمية التطبيقية: وتتمثل بما يأتي:

- أ. تعد هذه الدراسة واحدة من الدراسات القلائل والأولى من نوعها (على حد علم الباحث) التي حاولت دراسة العدسات الإستراتيجية في قطاع الاتصالات العراقي وشركة آسيا سيل بالتحديد.
- ب. تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تسعى إلى تعزيز الأداء الإبداعي لشركة آسيا سيل من خلال اعتمادها على العدسات الإستراتيجية.
- ج. يمكن الاستفادة من النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة والتوصيات التي ستقدمها، من قبل الباحثين والممارسين والشركة قيد الدراسة والشركات الأخرى ذات النشاط المشابه.

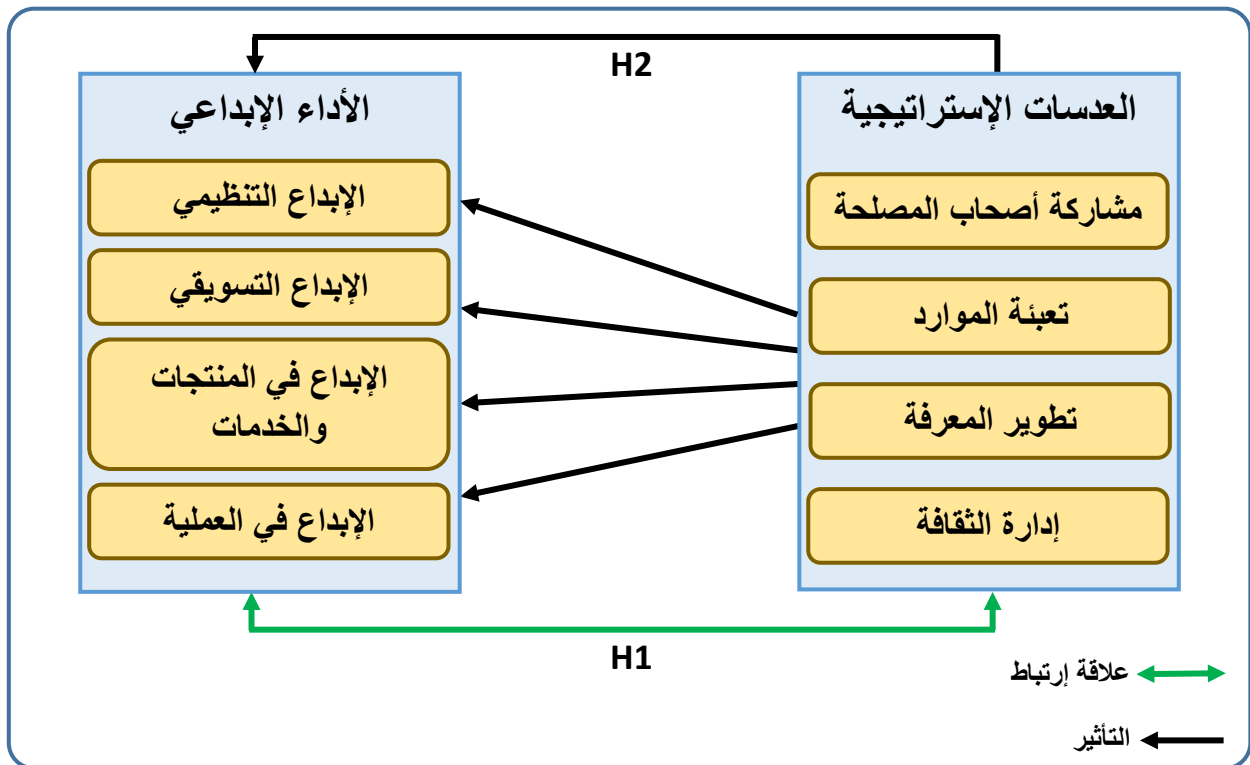
ثالثاً: أهداف الدراسة

يتمثل هدف الدراسة الرئيس في تعزيز الأداء الإبداعي لشركة آسيا سيل في العراق عن طريق الاستعانة بالعدسات الإستراتيجية. وبذلك، فإن الدراسة الحالية ستسعى إلى تحقيق بعضاً من الأهداف هي كما يأتي:

١. التعرف على مستوى العدسات الإستراتيجية وأبعادها في شركة آسيا سيل قيد الدراسة.
٢. بيان مدى تبني شركة آسيا سيل قيد الدراسة لأنواع الأداء الإبداعي.
٣. تحليل العلاقة بين العدسات الإستراتيجية والأداء الإبداعي في شركة آسيا سيل قيد الدراسة.
٤. إختبار مدى تأثير العدسات الإستراتيجية في تعزيز الأداء الإبداعي في شركة آسيا سيل قيد الدراسة.
٥. قياس مدى مساهمة العدسات الاستراتيجيّة في تعزيز الاداء الإبداعي في شركة اسيا سيل قيد الدراسة .

رابعاً: مخطط الدراسة الفرضي

يتم إستعراض وتوضيح فكرة الدراسة في مخططها الفرضي، على شكل علاقات إتجاهية. ويتم بناء هذا المخطط وفقاً للافتراضات التي تنشأ من النقاشات الفلسفية المتعلقة بموضوعات الدراسة المتمثلة بـ (العدسات الاستراتيجية) كمتغير مستقل، و (الأداء الإبداعي) كمتغير تابع. ويشير مخطط الدراسة الفرضي إلى الفرضيات التي تستند إلى إمكانية قياس كل متغير من متغيرات الدراسة وعلاقات الارتباط والتأثير بينها. ويتم توضيح مخطط الدراسة الفرضي كما في الشكل (١) التالي.



الشكل (١) مخطط الدراسة الفرضي

المصدر: من إعداد الباحث استناداً الى الأدبيات ذات العلاقة.

خامساً: فرضيات الدراسة

بالنظر إلى مشكلة الدراسة الحالية والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ومن خلال الإعتماد على مخطط الدراسة الفرضي أعلاه، قام الباحث بتطوير عدداً من الفرضيات التي تختبر العلاقات بين المتغيرات المدروسة المتمثلة بـ (العدسات الاستراتيجية والأداء الإبداعي) وكما في أدناه:

١. فرضية الارتباط الرئيسية: تنص هذه الفرضية على أنه: "توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين العدسات الإستراتيجية والأداء الإبداعي".

وبناءً على الفرضية الرئيسية المذكورة أعلاه، تتفرع منها أربع فرضيات فرعية وهي:

أ. الفرضية الفرعية الأولى: تنص هذه الفرضية على أنه: "توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين مشاركة أصحاب المصلحة والأداء الإبداعي".

ب. الفرضية الفرعية الثانية: تنص هذه الفرضية على أنه: "توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين تعبئة الموارد والأداء الإبداعي".

ج. الفرضية الفرعية الثالثة: تنص هذه الفرضية على أنه: "توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير المعرفة والأداء الإبداعي".

د. الفرضية الفرعية الرابعة: تنص هذه الفرضية على أنه: "توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الثقافة والأداء الإبداعي".

٢. فرضية التأثير الرئيسية: تنص هذه الفرضية على أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعدسات الإستراتيجية في تعزيز الأداء الإبداعي".

وبناءً على الفرضية الرئيسية المذكورة أعلاه، تتفرع منها أربع فرضيات فرعية ذات أهمية كبيرة وهي:

أ. الفرضية الفرعية الأولى: تنص هذه الفرضية على أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمشاركة أصحاب المصلحة في تعزيز الأداء الإبداعي".

ب. الفرضية الفرعية الثانية: تنص هذه الفرضية على أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتعبئة الموارد في تعزيز الأداء الإبداعي".

ج. الفرضية الفرعية الثالثة: تنص هذه الفرضية على أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطوير المعرفة في تعزيز الأداء الإبداعي".

د. الفرضية الفرعية الرابعة: تنص هذه الفرضية على أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الثقافة في تعزيز الأداء الإبداعي".

هـ. الفرضية الفرعية الخامسة: تنص هذه الفرضية على أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعدسات الإستراتيجية في أنواع الأداء الإبداعي في المنظمة".

سادساً: منهج الدراسة

استند الباحث في دراسته إلى المنهج الوصفي التحليلي، وهو أحد المناهج التي يجب استخدامها في هذا النوع من الدراسات لتوضيح طبيعة الدراسة وكيفية التعامل مع المتغيرات. إذ يوفر هذا المنهج فرصة مثالية لتجسيد المنهجية المستخدمة في الدراسة، حيث يجمع بين أكثر من أسلوب في آن واحد. إنه أسلوب مناسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والسلوكية، ويستند إلى تحليل شامل للمشكلة المدروسة وتفسير علاقات التأثير بين متغيراتها وتحديد آثارها للوصول إلى النتائج الخاصة بها. لذلك، اعتمد الباحث هذا المنهج في دراسته.

سابعاً: مقاييس الدراسة

تشمل مقاييس هذه الدراسة مقياسين رئيسيين. المقياس الأول يتعلق بالمتغير المستقل المتمثل بـ (العدسات الإستراتيجية)، وهو يتألف من الأبعاد التالية: (مشاركة أصحاب المصلحة، تعبئة الموارد، تطوير المعرفة، إدارة الثقافة)، وقد تم الاستناد في مقياس هذا المتغير إلى دراسة كل من (Dawans & Alter., 2009) و (العبادي والذبحاوي، ٢٠١٧). أما المقياس الثاني، فهو يتعلق بالمتغير التابع وهو (الأداء الإبداعي)، وهو يتألف من الأبعاد التالية: (الإبداع التنظيمي، الإبداع التسويقي، الإبداع في المنتجات والخدمات، الإبداع في العملية)، وقد تم الاستناد في هذا المقياس إلى دراسة (Gunday et al., 2011). وسيتم تضمين التفاصيل المتعلقة بالمقياسين في الجدول (١) كما هو موضح أدناه:

الجدول (١) مقاييس الدراسة

المتغير	البعد	عدد الفقرات	المقياس
العدسات الاستراتيجية	مشاركة أصحاب المصلحة	٥	(Dawans & Alter., 2009) (العبادي والذبحاوي، ٢٠١٧)
	تعبئة الموارد	٥	
	تطوير المعرفة	٥	
	إدارة الثقافة	٥	
الأداء الإبداعي	الإبداع التنظيمي	٩	(Gunday et al., 2011)
	الإبداع التسويقي	٤	
	الإبداع في المنتجات والخدمات	٥	
	الإبداع في العملية	٥	

المصدر: من إعداد الباحث.

ثامناً: حدود الدراسة

تشمل الحدود الخاصة بالدراسة الحالية ما يلي:

١. الحدود البشرية: تمثلت حدود الدراسة البشرية بعينة من المديرين البالغ عددهم (١٥٠) مديراً في شركة آسيا سيل في العراق.
٢. الحدود المكانية: تمثلت حدود الدراسة المكانية في شركة آسيا سيل في العراق.
٣. الحدود الزمانية: تمثلت حدود الدراسة الزمانية في الفترة التي قضاها الباحث في العمل على إعداد الجانب النظري والعملي للدراسة، وذلك بما يشمل توزيع استثمارات الاستبيان وجمعها من المشاركين، وتحليل البيانات المجمعّة وإستخراج النتائج. والتي بدأت من تاريخ (٢ - ١١ - ٢٠٢٢) وحتى (٧ - ٨ - ٢٠٢٣).

تاسعاً: التعريفات الإجرائية

سيقوم الباحث في الفقرة أدناه بإدراج مجموعة من التعريفات الإجرائية الخاصة بمتغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية، وكما يلي:

١. العدسات الإستراتيجية: أنها أسلوب حديث يتبنى تعزيز التفكير الاستراتيجي المستند الى الابداع لصنع استراتيجيات ملمة بكل امكانيات المنظمة داعمة الى اهدافها التنظيمية والاجتماعية، والاعتماد على نقاط القوة لتعزيز اهداف المنظمة واكتشاف نقاط الضعف والحد منها. ويتكون متغير العدسات الإستراتيجية من الأبعاد الفرعية الآتية:
 - أ. مشاركة أصحاب المصلحة: هي عبارة عن جميع الأنشطة المتعلقة بإشراك جميع الذين لديهم دور يلعبونه في معالجة المشكلات التنظيمية نحو تأثير أكثر استدامة للمنظمة.
 - ب. تعبئة الموارد: هي عبارة عن جميع الأنشطة المتعلقة بتجميع وتطبيق الموارد والوسائل الضرورية نحو تأثير إستراتيجي أكثر استدامة للمنظمة.
 - ج. تطوير المعرفة: هي عبارة عن جميع الأنشطة المتعلقة بتحسين جودة وملاءمة المعلومات والعمليات نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بنجاح وكفاءة.
 - د. إدارة الثقافة: هي عبارة عن جميع الأنشطة المتعلقة بتوجيه سلوكيات وعقليات الموظفين نحو تحقيق الأهداف الموضوعية بفاعلية.
٢. الأداء الإبداعي: هو أسلوب حديث يتبنى تعزيز اداء المنظمة بالاستناد الى الابداع من خلال تنفيذ الافكار الجديدة التي يطرحها اصحاب المصالح بشكل يضمن تحقيق النجاح

التنظيمي وتحقيق حصة سوقية مناسبة مع حجم الانشطة التي تقوم بها المنظمة ويتوافق مع حجم مواردها. ويتكون متغير الأداء الإبداعي من الأبعاد الفرعية الآتية:

أ. الإبداع التنظيمي: هو تنفيذ طرق تنظيمية جديدة في ممارسة أعمال المنظمة أو تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية بطريقة إبداعية ومختلفة.

ب. الإبداع التسويقي: هو تنفيذ طرق تسويق جديدة تتضمن تغييرات كبيرة في تصميم المنتج أو تعبئته أو وضعه أو ترويجه أو تسعيره.

ج. الإبداع في المنتجات والخدمات: هو تقديم سلعة أو خدمة جديدة أو محسنة بشكل ملحوظ فيما يتعلق بخصائصها أو الاستخدامات المقصودة بما في ذلك تحسينات كبيرة في المواصفات الفنية والمكونات والمواد، والبرمجيات المدمجة، وسهولة الاستخدام أو غيرها من الخصائص الوظيفية.

د. الإبداع في العملية: هو تنفيذ طرق إنتاج أو تسليم جديدة أو محسنة بشكل ملحوظ من خلال عمل تغييرات كبيرة في التقنيات والمعدات أو البرامج التي تهدف إلى خفض تكاليف الوحدة للإنتاج أو التسليم، أو زيادة الجودة، أو إنتاج أو تقديم منتجات جديدة أو محسنة بشكل كبير.

عاشراً: أدوات جمع بيانات ومعلومات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، إعتد الباحث على الأدوات التالية في عملية جمع البيانات والمعلومات:

١. الجانب النظري للدراسة: تم الاعتماد في الجانب النظري لهذه الدراسة على مجموعة من المصادر الورقية والإلكترونية. وتشمل هذه المصادر الكتب والدوريات والرسائل الجامعية والأطروحات العلمية التي تناولت متغيرات الدراسة المتمثلة بـ (العدسات الإستراتيجية والأداء الإبداعي).

٢. الجانب العملي للدراسة: ركز الباحث على استخدام الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة. وقد تم تصميم الاستبيان بعناية لضمان قدرته على تشخيص وقياس المتغيرات المطروحة في الدراسة بطريقة دقيقة وموثوقة (الملحق ١). وقبل توزيعه على الأفراد المستهدفين، تم عرضه على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص المتعلق بمجال الدراسة (الملحق ٢). وتمت الاستفادة من آرائهم العلمية وتعديلاتهم على الاستبانة لضمان صلاحية وانتماء فقراتها وتحسين

جودتها، وبذلك تم التعديل عليها وأصبحت بصيغتها النهائية (الملحق ٣). وقد تضمنت الاستبانة المحكمة محورين رئيسيين، هما كما يأتي:

أ. **المحور الأول:** تضمن هذا المحور المعلومات الشخصية التعريفية التي تخص عينة الدراسة المستجيبة.

ب. المحور الثاني: تضمن هذا المحور الأسئلة الخاصة بمتغيرات الدراسة الرئيسة وأبعادها الفرعية، وكما يأتي:

➤ المتغير المستقل: تمثل متغير الدراسة المستقل بمتغير العدسات الإستراتيجية والمتكون من أربعة أبعاد تشمل (مشاركة أصحاب المصلحة، تعبئة الموارد، تطوير المعرفة، إدارة الثقافة)، والتي تم قياسها من خلال الإعتماد على (٢٠) فقرة محكمة خصصت لذلك الغرض.

➤ المتغير التابع: تمثل متغير الدراسة التابع بمتغير الأداء الإبداعي والمتكون من أربعة أبعاد تشمل (الإبداع التنظيمي، الإبداع التسويقي، الإبداع في المنتجات والخدمات، الإبداع في العملية)، والتي تم قياسها من خلال الإعتماد على (٢٣) فقرة محكمة خصصت لذلك الغرض.

أحد عشر: الوسائل الإحصائية المستخدمة

لغرض تحليل إجابات المستجيبين في عينة الدراسة، قام الباحث باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لهذا الغرض، والموجودة ضمن برامج التحليل الإحصائي (SPSS V.25) و (AMOS V.25)، والتي تم إستعراضها في الجدول (٢) أدناه:

الجدول (٢) الوسائل الإحصائية المستخدمة

التحليل الإحصائي	الفئة
الصدق الظاهري وصدق المحتوى	إختبار صدق المقياس
التوزيع الطبيعي للبيانات	فحص توزيع بيانات الدراسة
نمذجة المعادلات الهيكلية	الصدق البنائي التوكيدي لأداة القياس
كرونباخ ألفا	إختبار ثبات المقياس
الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، معامل الاختلاف والأهمية النسبية	الوصف الإحصائي
معامل الارتباط البسيط Pearson	إختبار فرضيات الارتباط
نمذجة المعادلات الهيكلية	إختبار فرضيات التأثير

المصدر: من إعداد الباحث.

إثنى عشر: مجتمع وعينة الدراسة

أ. وصف مجتمع الدراسة: تم انتقاء مجتمع الدراسة بعناية من ضمن عينة من المدراء العاملين في شركة آسيا سيل في العراق، بهدف تحقيق أهداف الدراسة وتلبية متطلباتها التطبيقية بشكل دقيق. وكان إجمالي عدد أفراد مجتمع الدراسة يبلغ (٢٦٢) مديراً، تم توزيع استبيانات الدراسة على عينة منهم بلغت (١٥٥). وقد تم جمع (١٥٠) استبيانا من المشاركين، ولم يتم استبعاد أي إستبانة منها كونها جميعاً كانت صالحة للتحليل الإحصائي، وبهذا كانت نسبة الإستجابة (٩٧%) من المجتمع المحدد.

ب. وصف عينة الدراسة: من نتائج الجدول (٣) يتضح أن نتائج صفات افراد العينة كالآتي:

١. النوع الاجتماعي: ان غالبية افراد عينة الدراسة من الذكور اذ بلغت نسبتهم

(٨٩%) اي ما يعادل ١٣٤ فرداً، في حين بلغت نسبة الاناث (١١%) اي ما يعادل

(١٦) فرداً، مما يعني ان الشركة تعتمد على الذكور منها على الاناث.

٢. الفئة العمرية: اشارت نتائج الجدول الى ان نسبة الاعلى كانت للفئة العمرية (٣٦-

٤٥) اذ بلغت (٤٣%) اي ما يعادل (٦٤) فردا من افراد الدراسة، بينما كانت

النسبة الادنى للفئة العمرية (٢٥ فأقل) اذ بلغت (١%) اي ما يعادل (٢) فردا من

افراد عينة الدراسة، اي ان الشركة تعتمد على المدراء ذوي الفئات العمرية

المتوسطة لكونهم أكثر فهم بما يعزز اداء الشركة.

٣. التحصيل الدراسي: ان معظم افراد العينة هم من حملة شهادة البكالوريوس اذ بلغت

نسبتهم (٧٩%) اي ما يعادل (١١٩) فرداً، وكانت نسبة حملة شهادة الدكتوراه

(١٤%) اي ما يعادل (٢٠) فردا من عينة الدراسة، وهذا مؤشر جيد يوضح مدى

اتاحة الفرصة امام المدراء لا كمال المسار العلمي.

٤. سنوات الخدمة: يتضح من الجدول ان النسبة الاعلى لسنوات الخدمة (١١-١٥)

حيث بلغت (٥٤%) اي ما يعادل (٦٨) فردا من افراد العينة، وان النسبة الادنى

كانت لسنوات الخدمة (١٦ فأكثر) حيث بلغت (١٤%) اي ما يعادل (٢١) فردا من

افراد عينة الدراسة.

٥. عدد الدورات التدريبية: يتضح من الجدول ان اعلى نسبة من افراد العينة الحاصلين

على الدورات التدريبية (١-٥) بلغت (٦٢%) اي ما يعادل (٩٢) فردا من عينة

الدراسة، ويأتي بعدها بعدد الدورات (٦-١٠) حيث بلغت (٢٠%) اي ما يعادل

(٣٠) فردا من عينة الدراسة، وتأتي بعدها (١١ فأكثر) بنسبة (١٨%) اي ما يعادل

(٢٧) فردا من افراد عينة الدراسة، وهذا يتضح اهتمام الشركة في زيادة عدد الدورات التي يحصل عليها المدراء بما يساهم في تعزيز اداء المدراء.

الجدول (٣) شرح مفصل لوصف عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	المعلومات الشخصية	
89 %	134	ذكر	النوع الاجتماعي
11 %	16	انثى	
100 %	150	المجموع	
١%	2	٢٥ فأقل	الفئات العمرية
٤٧ %	71	35 - 26	
٤٣ %	64	45 - 36	
٩ %	13	فأكثر 46	
100 %	١٥٠	المجموع	
٧٩ %	119	بكالوريوس	التحصيل الدراسي
٢ %	3	دبلوم عالي	
٥ %	8	ماجستير	
١٤ %	20	دكتوراه	
100 %	١٥٠	المجموع	
٢١ %	31	5 - 1	سنوات الخدمة
٢ %	30	10 - 6	
4٥ %	٦٨	15 - 11	
١٤ %	21	١٦ فأكثر	
100 %	١٥٠	المجموع	
٦٢ %	92	٥ - ١	عدد الدورات التدريبية
٢٠ %	30	١٠ - ٦	
١٨ %	27	١١ فأكثر	
100 %	١٥٠	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث.

المبحث الثاني

بعض الجهود المعرفية السابقة

توطئة:

سيتم هذا المبحث استعراض ملخصاً لبعض الجهود المعرفية السابقة التي تناولت متغيري الدراسة والمتمثلة بـ (العدسات الإستراتيجية والأداء الإبداعي). وذلك من خلال الإعتقاد على ما توصل إليه الباحثون السابقون في دراساتهم وابعائهم ومقترحاتهم سواء المحلية أو العربية أو الأجنبية. وعلى حد علم الباحث، فإن النموذج الفرضي الذي يضم متغيري الدراسة، لا يزال غير مطروق في أي دراسة سابقة أو بحث بحسب ما ورد في المبحث.

أولاً: بعض الجهود المعرفية السابقة الخاصة بالمتغير المستقل (العدسات الإستراتيجية)

الجدول (٤) أدناه، يوضح بعضاً من الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) الخاصة بمتغير الدراسة المستقل (العدسات الإستراتيجية)، وهي كما يأتي:

الجدول (٤) بعض الدراسات السابقة الخاصة بمتغير العدسات الإستراتيجية

١. دراسة (العبيدي والذبحاوي، ٢٠١٧)	
عنوان الدراسة	العدسة الإستراتيجية ودورها في تمركز المنظمات في القمة الإستراتيجية: دراسة تطبيقية في مركز البشير للتسويق في محافظة النجف الاشرف
نوع الدراسة	بحث أكاديمي (تطبيقي)
هدف الدراسة ومشكلة البحث	هدف البحث إلى الكشف عن العلاقة والتأثير بين العدسة الإستراتيجية من خلال أبعادها الفرعية والقمة الإستراتيجية على مستوى عينة البحث انطلاقاً من مشكلة رئيسة شُخصت بعدة تساؤلات تضمنت مدى إدراك العلاقة والأثر بين المتغيرات ميدانياً. وكذلك لأهمية الموضوع وما يحتاجه من البحث والتأطير والاغناء على الصعيد النظري والمفاهيمي .
مقياس الدراسة	العدسة الإستراتيجية : مصدر المقياس (Dawans and Alter,2009) تناول اربعة ابعاد هي: إشراك أصحاب المصالح، تعبئة الموارد، تطوير المعرفة، وإدارة الثقافة

اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع بيانات ومعلومات البحث فضلاً عن بعض المقابلات الشخصية مع أفراد العينة.	أسلوب جمع البيانات
تمثلت عينة البحث بمجموعة من المسؤولين (القادة) والموظفين في مركز البشير للتسوق عينة البحث إذ بلغ عددهم (١١٢) فرداً توزعوا بواقع (١٩) مسؤول (مدراء أقسام وشعب) و (٩٣) موظف (العاملين في المركز).	مجتمع و عينة الدراسة
تمثل فكرة العدسات الإستراتيجية إحدى أفكار الإستراتيجية المعاصرة التي يستعملها الإستراتيجيون كطرف للتعامل مع المشكلات والتحديات داخل المنظمة وخارجها، وهي تزود باستبصارات مختلفة يركز عليها منطلق بناء الإستراتيجية وتسهم في تحقيق النجاح والتفوق، وهي أفضل أسلوب للرؤية والنظر من منظورات مختلفة، والتي من شأنها أن تعزز وتدعم تمركز المنظمات في القمة.	نتائج الدراسة
٢. دراسة (Hussain & Atiyah, 2019)	
Strategic Lens Practices and their Role in Achieving Strategic Transparency ممارسات العدسة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الشفافية الإستراتيجية	عنوان الدراسة
دراسة تطبيقية	نوع الدراسة
هدف البحث إلى تحديد وتشخيص الأبعاد الأساسية لممارسات العدسة الاستراتيجية وكذلك تحديد وتشخيص الأبعاد الأساسية للشفافية الاستراتيجية في عينة البحث. ولما لموضوع العدسات دور فعال في تحقيق الشفافية الاستراتيجية الامر الذي يستلزم البحث لفهم وتطبيق العدسة الاستراتيجية.	هدف الدراسة ومشكلة البحث
إستمارة الإستبيان.	أسلوب جمع البيانات
العدسة الاستراتيجية : مصدر المقياس (Dawans and Alter,2009) بأربعة ابعاد : إشراك أصحاب المصالح، تعبئة الموارد، تطوير المعرفة، وإدارة الثقافة	مقياس الدراسة
تكونت عينة البحث من (٢٠٣) مديراً من مجتمع البحث البالغ (٢٦٨) مديراً. في معمل اسمنت الجنوبي والمثني .	مجتمع وعينة الدراسة

نتائج الدراسة	توصلت إلى مجموعة من النتائج كان أهمها وجود علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات (العدسة الإستراتيجية والشفافية الإستراتيجية) بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي لمتغير (العدسة الإستراتيجية في الشفافية الإستراتيجية).
٣. دراسة (ضيدان ولفقة، ٢٠٢٠)	
عنوان الدراسة	تقييم مدى استجابة قيادات الادارة الضريبية نحو مفهوم العدسة الاستراتيجية وعلاقته بالأداء الريادي الضريبي: بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب
نوع الدراسة	بحث تطبيقي
هدف الدراسة و مشكلة البحث	هدف البحث إلى تقييم استجابة القيادات المبحوثة نحو ممارسة مفهوم العدسة الاستراتيجية وطبيعة علاقتها بالأداء الريادي الضريبي، وتمثلت المشكلة بما تمتلكه القيادات الادارية الضريبية من رؤية واضحة بالاعتماد على العدسات الاستراتيجية المناسبة لها والكشف عن علاقة الارتباط بين العدسة الاستراتيجية والاداء الضريبي.
أسلوب جمع البيانات	تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات من افراد العينة.
مقياس الدراسة	العدسة الاستراتيجية : مصدر المقياس (Dawans and Alter,2009) بأبعاده الفرعية الاربعة : إشراك أصحاب المصالح، تعبئة الموارد، تطوير المعرفة، وإدارة الثقافة
مجتمع و عينة الدراسة	تمثلت عينة البحث بمجموعة من الأفراد العاملين في الهيئة العامة للضرائب في العراق والبالغ عددها (١٩) من هم بموقع (م. مدير عام، مدير قسم، وكيل مدير قسم اول، وكيل مدير قسم ثاني، مسؤول شعبة، م. مسؤول شعبة).
نتائج الدراسة	توصل البحث إلى ان استجابة قيادات الادارة الضريبية نحو ممارسة العدسة الاستراتيجية بدرجة عالية وتوجد علاقة ارتباط ايجابية وقوية بين العدسة الاستراتيجية وأبعاد الأداء الريادي الضريبي.
٤. دراسة (علوان وأحمد، ٢٠٢١)	
عنوان	دور العدسة الاستراتيجية في تحقيق الذكاء الإبداعي: دراسة تحليلية لآراء

الدراسة	عينة من القيادات الإدارية والتدريسيين في بعض الجامعات العراقية
نوع الدراسة	تطبيقي
هدف الدراسة و مشكلة البحث	هدف البحث لصياغة الخطط الاستراتيجية في الكليات المبحوثة وفق النظرة الشمولية التي تؤكد عليها العدسات الاستراتيجية. وتتمثل مشكلة البحث من خلال الاسئلة التالية: ١. هل توجد علاقة ارتباط معنوية بين العدسة الاستراتيجية والذكاء الابداعي على المستوى الكلي وعلى مستوى متغيرات البحث. ٢. هل يوجد تأثير معنوي للعدسة الاستراتيجية في تحقيق الذكاء الابداعي على المستوى الكلي وعلى مستوى متغيرات البحث.
أسلوب جمع البيانات	تم استخدام إستمارة الإستبيان من أجل جمع البيانات.
مقياس الدراسة	العدسة الاستراتيجية : تم الاعتماد على الابعاد الاتية (عدسة التصميم ، عدسة الافكار ، عدسة الخطاب ، عدسة الخبرة) (Johnson et al :2008)
مجتمع و عينة الدراسة	شمل مجتمع البحث مجموعة من الكليات العلمية في جامعات الموصل وتكريت وكركوك وتمثلت عينة البحث بالتدريسيين والقيادات الادارية في تلك الكليات البالغ عددهم ٤٩٠ تدريسي
نتائج الدراسة	خرج البحث بعدة نتائج اهمها تزيد العدسات الاستراتيجية رصانة الحلول المقترحة وتقديم خيارات استراتيجية أكثر ملائمة لبيئة الكليات وواقعها التنظيمي.
٥. دراسة (Hlehel & Mansour, 2022)	
عنوان الدراسة	The strategic lens and its impact on achieving strategic plans: Applied research in Ur engineering industries / Iraq العدسة الإستراتيجية وأثرها في تحقيق الخطط الإستراتيجية: بحث تطبيقي في شركة أور للصناعات الهندسية / العراق
نوع الدراسة	بحث تطبيقي
هدف الدراسة	هدف البحث إلى صياغة الخطط الاستراتيجية في شركة أور للصناعات

<p>ومشكلة البحث</p> <p>الهندسية وفق النظرة الشاملة التي تؤكد العدسات الاستراتيجية . تتمثل مشكلة البحث في :</p> <p>١ – مدى توافر العدسة الاستراتيجية في الشركات البديلة ؟</p> <p>٢ – هل تؤثر العدسة الاستراتيجية على تحقيق مكانة ريادة الاعمال في شركة أور؟</p>	
<p>أسلوب جمع البيانات</p> <p>تم جمع بيانات البحث من خلال استمارة الإستبيان.</p>	
<p>مقياس الدراسة</p> <p>العدسة الاستراتيجية : مصدر المقياس (Johnson, et al., 2008) بأربعة ابعاد تمثلها انواع العدسات: تصميم العدسة . تجربة العدسة . تنوع الافكار . لغة العدسة</p>	
<p>مجتمع و عينة الدراسة</p> <p>ضم مجتمع البحث العاملين في شركة أور للصناعات الهندسية بمحافظة ذي قار وعددهم (٩٦) عاملا.</p>	
<p>نتائج الدراسة</p> <p>توصل البحث إلى عدة نتائج أهمها أن العدسات الإستراتيجية تزيد من رصانة الحلول المقترحة وتوفر المزيد من الخيارات الإستراتيجية المناسبة لبيئة الصناعات الهندسية وواقعها التنظيمي.</p>	
<p>٦. دراسة (Alsaqal & Ahmed, 2022)</p>	
<p>The Strategic Lens and its Impact on the Entrepreneurial Orientation of Business Organizations</p> <p>العدسة الاستراتيجية وتأثيرها على التوجه الريادي لمنظمات الأعمال</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>تحليلي تطبيقي</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>هدف هذا البحث إلى تحليل تأثير العدسة الإستراتيجية على التوجه الريادي للمنظمات على عينة من المديرين في البنوك التجارية الخاصة في مدينة بغداد . وتمثلت المشكلة في:</p> <p>١ – هل يتبع المديرون التنفيذيون للمصارف الاساليب الادارية التي يبذل الباحثون فيها جهودا في تطبيقها بما فيها المدخل للعدسة الاستراتيجية ؟</p> <p>٢ – هل يدرك مديرو البنوك اهمية البحث عن حلول لمعالجة مشاكل تنفيذ الاستراتيجية ؟</p>	<p>هدف ومشكلة الدراسة</p>

٣ - ماهو مقدار الوعي حول اهمية مدخل العدسة الاستراتيجية في المصارف؟	
٤ - هل هناك وعي حقيقي بفاعلية ابعاد العدسة الاستراتيجية واثرها على توجه ريادة الاعمال في المصارف؟	
كانت أداة البحث المستخدمة لجمع البيانات الميدانية عبارة عن إستمارة إستبيان تم إعدادها لهذا الغرض.	أسلوب جمع البيانات
تم اختيار ثمانية بنوك اهلية في محافظة بغداد (مصرف المنصور الاسلامي ، البنك الاسلامي العراقي للاستثمار والتنمية ، البنك الاهلي العراقي ، بنك الطيف الاسلامي ، بنك بابل ، بنك الخليج التجاري ، بنك الاقتصاد للاستثمار والتمويل ، بنك سومر) وتمثلت العينة ١٥٦ مديرا .	مجتمع و عينة الدراسة
العدسة الاستراتيجية : مصدر المقياس (Dawans and Alter,2009) بأبعاد الفرعية الاربعة : إشراك أصحاب المصالح، تعبئة الموارد، تطوير المعرفة، وإدارة الثقافة	مقياس الدراسة
أكدت نتائج البحث وجود تأثير العدسة الاستراتيجية على التوجه الريادي للبنوك التي تم التحقيق فيها. وهذا يشير إلى أن مدخل العدسة الإستراتيجية له دور أساسي في تحقيق التوجه الريادي في البنوك التي شملها البحث.	نتائج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث.

ثانياً: بعض الجهود المعرفية السابقة الخاصة بالمتغير التابع (الأداء الإبداعي)

الجدول (٥) أدناه، يوضح بعضاً من الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) الخاصة بمتغير الدراسة التابع (الأداء الإبداعي)، وهي كما يأتي:

الجدول (٥) بعض الدراسات السابقة الخاصة بمتغير الأداء الإبداعي

١. دراسة (رشيد وحמיד، ٢٠١٩)	
عنوان الدراسة	دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الاداء الابداعي
نوع الدراسة	بحث أكاديمي (تطبيقي)
هدف و مشكلة	تناول هذا البحث دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الاداء الابداعي للمنظمات. اذ حاول تقديم اطار نظري متكامل لأهم ما طرحه الكتاب

الدراسة	والباحثون حول متغيرات الدراسة. وتتمثل مشكلة الدراسة ب : ١ - هل استطاعت الكليات عينة الدراسة من تحقيق الابداع في ممارستها لأنظمتها الاستكشافية والاستثمارية ؟ ٢ - ما مدى امتلاك الكليات عينة الدراسة للمرونة الاستراتيجية التي تمكنها من التعامل مع التغيرات في بيئتها الخارجية ؟ ٣ - هل يمكن للمرونة الاستراتيجية ان تعزز الاداء الابداعي ؟
أسلوب جمع البيانات	تم جمع البيانات من خلال الإعتماد على الإستبانة.
مقياس الدراسة	الاداء الابداعي : تم اعتماد دراسة (Vega-Jnrado & Granro et al, 2011) حيث تم استخدام البعدين : البعد الاستكشافي _ البعد الاستثماري
مجتمع وعينة الدراسة	شملت مجتمع الدراسة بعدد من الكليات الاهلية البالغ عددها (٣٨) كلية في المحافظات (بغداد ، كربلاء المقدسة ، النجف الاشرف ، بابل ، المثنى ، الديوانية).اما عينتها فتشمل رؤساء واعضاء مجالس الكليات الذين بلغ عددهم (٢٩٦) عضوا .
نتائج الدراسة	توصل البحث الى وجود علاقة الارتباط والتأثير بين المرونة الاستراتيجية والاداء الإبداعي.
٢. دراسة (Mardani et al,2018)	
عنوان الدراسة	The Relationship Between Knowledge Management and Innovation Performance العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الإبداعي
نوع الدراسة	بحث اكااديمي (تطبيقي)
هدف و مشكلة الدراسة	فحص العلاقة بين ادوار وانشطة ادارة المعرفة والاداء الابداعي من منظورات شاملة . وتمثلت المشكلة من خلال السؤال : هل لإدارة المعرفة تأثير على نجاح الشركة من خلال الاداء الابداعي؟
أسلوب جمع البيانات	تم جمع البيانات من خلال الإستبانة.
مجتمع و	تمثلت مجتمع الدراسة شركات في نقابة الطاقة الايرانية وتمثلت عينة

الدراسة ب (١٢٠) شركة من هذه الشركات .	عينة الدراسة
الاداء الابداعي : مصدر المقياس (Wang and Ahmed 2004) حيث تمثلت الابعاد الفرعية سرعه الابداع – جودة الابداع – كمية الابداع	مقياس الدراسة
أشارت نتائج البحث إلى أن أنشطة ادارة المعرفة تؤثر على الابداع والاداء التنظيمي بشكل مباشر وغير مباشر من خلال زيادة القدرة على الابداع ، ووجد ايضا بان خلق المعرفة وتكامل المعرفة وتطبيق المعرفة تسهل عملية الابداع ، ولما اهمية خلق المعرفة من تأثير على اهمية سرعه الابداع وجودة الابداع وكمية الابداع.	نتائج الدراسة
٣. دراسة (Alzuod et al., 2017)	
Intellectual Capital, Innovative Performance and the Moderating Effect of Entrepreneurial Orientation among Small and Medium sized Enterprises in Jordan رأس المال الفكري والأداء الإبداعي والتأثير المعدل للتوجه الريادي بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في الأردن	عنوان الدراسة
بحث أكاديمي (تطبيقي)	نوع الدراسة
هدف هذا البحث إلى التحقيق في دور التأثير للتوجه الريادي في العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء الإبداعي بين الشركات الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم (SMEs). وتمثلت المشكلة كثرة التحديات التي تتعلق ببقاء الشركات واستمرارها ، وتحتاج اغلب الشركات الى انشاء اداء ابداعي لاستمرارها ، وهناك حاجة الى بيئة ريادية مع مبدعين فعالين اذا كانت الشركات ترغب في زيادة مستوى خبرتها.	هدف و مشكلة الدراسة
تم جمع البيانات باستخدام إستمارة الإستبيان.	أسلوب جمع البيانات

تكون مجتمع الدراسة من (٦٠٠) مدير / مالك من الشركات الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم، وتم أخذ عينة مقدارها (٣٢٥) مديراً من المجتمع الكلي.	مجتمع و عينة الدراسة
الاداء الابداعي : مصدر المقياس (Gunday et al 2011) حيث تمثلت بالأبعاد الفرعية : المنتجات – العمليات – الهيكل	مقياس الدراسة
أظهرت النتائج أن أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري ورأس مال الزبائن) وجدت مرتبطة بشكل إيجابي وكبير بالأداء الإبداعي. بالإضافة إلى ذلك، يدعم هذا البحث تأثير التوجه الريادي جزئياً في العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء الإبداعي.	نتائج الدراسة
٤. دراسة (Ali & Kayastha, 2020)	
International Business Competence and Innovative Performance: The Antecedent Effects of Cultural and Structural Ambidexterity and The Moderating Role of Environmental Dynamism مقدرة الأعمال الدولية والأداء الإبداعي: الآثار السابقة للبراعة الثقافية والهيكلية والدور المعدل لديناميكية البيئية	عنوان الدراسة
بحث اكايمي (تطبيقي)	نوع الدراسة
بحثت الدراسة فيما إذا كانت مقدرة الأعمال الدولية، وهي مورد شامل للشركة، تؤثر على الأداء الإبداعي للشركات. ووفر البحث كذلك فحصاً عن كثر لما إذا كانت براعة الثقافة التنظيمية وبراعة الهيكل التنظيمي بمثابة سوابق لمقدرة الأعمال الدولية على مستوى الشركة. وتمثلت المشكلة في امكانية زيادة مستوى الكفاءة على مستوى الشركة المتعلقة بالتداول والقيادة نحو الابداع في سياق معين ومن ثم فان هذا يتطلب مزيد من البحث لجعل النتائج قابلة للتعميم.	هدف و مشكلة الدراسة
تم جمع بيانات البحث من خلال تصميم إستبانة إلكترونية.	أسلوب جمع البيانات
تمثل مجتمع الدراسة من الشركات العاملة في صناعه المأكولات البحرية النرويجية ، وتمثلت العينة ب (٧١) شركة لجمع المعلومات من المدراء .	مجتمع وعينة الدراسة

نتائج الدراسة	أن مقدرة الأعمال الدولية لها علاقة كبيرة بالأداء الإبداعي للشركات. بينما من بين السوابق، تم العثور على براعة الهيكل التنظيمي فقط ليكون له ارتباط إيجابي بمقدرة الأعمال الدولية. كما دعمت نتائج التحليل فرضية مقدرة الأعمال الدولية التي تتوسط العلاقة بين براعة الهيكل التنظيمي والأداء الإبداعي.
٥. دراسة (الخفاجي، ٢٠٢١)	
عنوان الدراسة	دور القيادة العمودية في تعزيز الاداء الابداعي: بحث تحليلي في مستشفى الكفيل/كربلاء المقدسة
نوع الدراسة	بحث أكاديمي (تطبيقي)
هدف و مشكلة الدراسة	هدف البحث إلى معرفة العلاقة بين القيادة العمودية والأداء الإبداعي في (مستشفى الكفيل). تمثلت مشكلة البحث بالآتي: ١ - ضعف ادراك مفهوم القيادة العمودية في المنظمات. ٢ - ان الاداء الابداعي من اهم الموارد التي تعتمد عليها المنظمات ، واحد الاهداف الحاسمة لأنها تمثل قدرة المنظمات في تحسين الاداء وحل المشاكل.
أسلوب جمع البيانات	تم جمع بيانات البحث من خلال الاعتماد على الاستبيان.
مجتمع و عينة الدراسة	تمثل مجتمع البحث مستشفى الكفيل في محافظة كربلاء المقدسة ، وشملت عينة عشوائية تكونت من (٥٠) فردا من العاملين في المستشفى .
مقياس الدراسة	الاداء الابداعي: تم استخدام مقياس (Zhou&Tse,2005) بالأبعاد الفرعية : الابداع الراديكالي و الابداع التدريجي
نتائج الدراسة	توصل البحث الى: ١ . وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين القيادة العمودية والأداء الابداعي. ٢ . وجود تأثير ذات دلالة معنوية موجبة القيادة العمودية في الأداء الإبداعي.
٦. دراسة (عبد المحسن وآخرون، ٢٠٢١)	
عنوان الدراسة	توسيط التراحم في مكان العمل في العلاقة بين الشعور بالمساءلة والأداء الإبداعي

<p>بحث أكاديمي (تطبيقي)</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>سعى الباحثون من خلال هذا البحث لتسليط الضوء في التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد الشعور بالمساءلة على الاداء الابداعي من خلال توسيط التراحم في مكان العمل من خلال تطبيقها في المستشفيات للإجابة على تساؤلات الدراسة من خلال هذه العلاقة . وتمثلت مشكلة البحث بالاتي :</p> <p>١ – ماهي طبيعة العلاقة بين الشعور بالمساءلة والاداء الابداعي؟</p> <p>٢ – ما تأثير التراحم في مكان العمل على الاداء الابداعي؟</p> <p>٣ – التعرف على تأثير التراحم في مكان العمل كوسيط في العلاقة بين الشعور بالمساءلة والاداء الابداعي؟</p>	<p>هدف ومشكلة الدراسة</p>
<p>تم اعتماد الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات.</p>	<p>أسلوب جمع البيانات</p>
<p>الاداء الابداعي : تم استخدام مقياس (Janssen 2000) التي ذكرت بالأبعاد الفرعية : توليد الافكار_ ترويج الفكرة _ تنفيذ الفكرة</p>	<p>مقياس الدراسة</p>
<p>تمثل مجتمع البحث من الاطباء بالمستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط/ مصر والبالغ عددهم (١٥٣٦) ، وبلغ حجم العينة (٣١٠) من الاطباء في هذه المستشفيات.</p>	<p>مجتمع و عينة الدراسة</p>
<p>وجود اثر معنوي مباشر لثلاثة ابعاد من الشعور بالمساءلة على الاداء الابداعي تمثلت في القابلية للتقييم والاستجابة و العواقب ، وكذلك لا يوجد اثر معنوي للبعدين الاخرين الاسناد والقابلية للملاحظة ، ووجود اثر معنوي مباشر لبعدين من ابعاد الشعور بالمساءلة (الاستجابة والعواقب) على التراحم في مكان العمل ، كما توصلت بوجود تأثير معنوي غير مباشر لبعدي الشعور بالمساءلة (الاستجابة و العواقب) عن طريق توسيط التراحم في مكان العمل على الاداء الابداعي واخيرا توصلت الى وجود علاقة مباشرة بين التراحم في مكان العمل والاداء الابداعي .</p>	<p>نتائج الدراسة</p>

المصدر: من إعداد الباحث.

ثالثاً: مناقشة الجهود المعرفية السابقة

من خلال ما تم عرضه من جهود معرفية سابقة في الجدولين أعلاه (١) و (٢) والخاصة بمتغيرات الدراسة، يجد الباحث ما يأتي:

١. إن تطبيق معظم الدراسات السابقة المذكورة في الجدولين أعلاه، قد تم في سياقات مختلفة مثل الشركات المختلفة، القطاعات المختلفة، والدول المختلفة.
٢. معظم الدراسات السابقة قد ركزت على إحدى متغيرات الدراسة، ولم يتم الجمع بين المتغيرين في مخطط فرضي واحد. فقد ركزت غالبية الدراسات أما على متغير (العدسات الإستراتيجية) أو متغير (الأداء الإبداعي). مما شجع الباحث لخوض غمار دراسة العلاقة بين هذين المتغيرين.
٣. تشابهت جميع الدراسات الواردة في الجدولين أعلاه، والخاصة بمتغيري الدراسة، في أسلوب جمع البيانات والذي تمثل بـ (إستمارة الإستبانة)، ما عدا دراسة واحدة فقط وهي دراسة (العبادي والذبحاوي، ٢٠١٧)، التي تم فيها الجمع بين إستمارة الإستبانة والمقابلات الشخصية.

رابعاً: مجالات الإفادة من الجهود المعرفية السابقة

من خلال إطلاع الباحث على الجهود المعرفية المتمثلة بالدراسات السابقة في الجدولين أعلاه، خرج بمجموعة من الفوائد للدراسة الحالية، نذكر منها التالي:

١. اسهمت الجهود المعرفية السابقة التي إطلع عليها الباحث، في العمل على إثراء وإكمال الإطار النظري للدراسة.
٢. اسهمت الجهود المعرفية السابقة في الحصول على المقاييس التي تم من خلالها قياس متغيرات الدراسة المتمثلة بـ (العدسات الإستراتيجية والأداء الإبداعي).
٣. اسهمت في الجهود المعرفية السابقة من زيادة المعرفة لدى الباحث من خلال المصادر والدوريات والبحوث المتعلقة بمتغيرات الدراسة .
٤. من خلال إطلاع الباحث على نتائج الجهود المعرفية السابقة، ساهم ذلك في التركيز على بعض الجوانب التي لم يتم دراستها، وساعد ذلك في إختيار مكان الدراسة ومجتمعها وعينتها.

خامساً: اهم ما يميز الدراسة الحالية:

يمكن تلخيص اهم ما تميزت بها هذه الدراسة الحالية والتي اشارت الى جوانب المختلفة والاختلافات او ما تميزت به عن الدراسات السابقة فيما يلي:

١. يتم التفاعل الحاصل على المستوى الفكري والمستوى المعرفي بين العدسات الاستراتيجية والأداء الابداعي في مجال إدارة الأعمال، مما يُسلط الضوء على العلاقة المؤثرة بين هذين المتغيرين ويسهم في تعزيز النتائج المتحققة في المجالات التنظيمية، بالإضافة إلى تحقيق الأهداف المستهدفة عند وضع استراتيجيات للشركات أو المؤسسات..

٢. تتميز الدراسة الحالية بانها تتناول قضايا ومواضيع مهمة وخاصة في مجال الابداع التي لاتزال غير مطبقة بشكل صحيح في اغلب شركات الاتصالات، وكذلك كيفية زيادة صياغة الاستراتيجيات على اساس العدسات التي تسعى اليه جميع هذه الشركات.

٣. فحص العلاقة المؤثرة بين متغيرات الدراسة ميدانيا في قطاع الاتصالات العراقي الذي يعاني من المنافسة الشديدة التي تتعرض لها جميع شركات الاتصالات وقد ادت الدراسة الحالية الى زيادة المعرفة والوعي لتحديد اهم المسارات في الاستراتيجيات التي تتبناها هذه الشركات.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: الإطار النظري للعدسات

الإستراتيجية

المبحث الثاني: الإطار النظري للأداء

الإبداعي

المبحث الثالث: العلاقة بين متغيرات

الدراسة

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

يتمحور هذا الفصل حول عرض الجانب النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة الرئيسية المتمثلة بـ (العدسات الإستراتيجية) و (الأداء الإبداعي) وأبعادها الفرعية، من خلال الإستناد إلى الأدبيات ذات الصلة بمجال الدراسة. ونتيجة لذلك، يتألف الفصل من ثلاثة مباحث رئيسية، يتضمن المبحث الأول منها الإطار النظري لمتغير الدراسة المستقل (العدسات الإستراتيجية)، ويتناول المبحث الثاني متغير الدراسة التابع (الأداء الإبداعي). وقد تم تخصيص المبحث الثالث من هذا الفصل لمعرفة العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة، وذلك من خلال استعمال وعرض مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي لها صلة مباشرة بموضوعات الدراسة.

المبحث الأول

العدسات الإستراتيجية

Strategic Lenses

أولاً: الإرتقائية المفاهيمية للعدسات الإستراتيجية

منذ العصور الأولى لظهور الإنسان وهو في حروب مستمرة من أجل البقاء والنفوذ والهيمنة، الأمر الذي أدى إلى ظهور مصطلح الاستراتيجية في صورتها البسيطة، والتي كانت تعبر عن مجموعة الخطط الحربية التي إستخدمتها الجيوش في المعارك (Wu & Long, 2022: 4). أي أن الاستراتيجيات ذات منشأ عسكري، إذ كانت الغلبة للجانب الذي يوظف الاستراتيجيات المناسبة اخذاً بعين الاعتبار كل الامكانيات المتوفرة والتحديات المعوقة لتنفيذها (Palmisano et al., 2022: 2).

تواجه المنظمات جميعها تحديات فيما يتعلق بالتطوير الاستراتيجي، وذلك بغية استغلال الفرص الجديدة، أو لتجاوز المشاكل الكبيرة التي تواجهها. وكيفية اتخاذ القرارات المناسبة، والمفاهيم المفيدة في فهم هذه القضايا. وعلى المدراء التعرف على أسئلة مثل: ما هو المقصود بالاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية؟ ولماذا هما مهمتان للغاية وما يميزهما عن التحديات والمهام والقرارات التنظيمية الأخرى (Johnson et al, 2005;6)

في الأونة الأخيرة، شهدت الإدارة الاستراتيجية تطوراً كبيراً وملحوظاً في المجال الأكاديمي، بحيث تم التركيز على عدة مجالات مهمة مثل نهج القائد واستراتيجية صنع القرار والتحليل الاستراتيجي والعمليات المعرفية الفردية. حيث تم اعتماد منهجية جديدة ومتطورة في الإدارة الاستراتيجية تركز على الممارسات الاجتماعية التي تشكل العديد من الاستراتيجيات المختلفة. وتتمثل هذه الممارسات في إنشاء استراتيجيات دقيقة جداً ومتمركزة داخل المنظمات أو خارجها، وتنفيذها من قبل العديد من الأفراد المختلفين. وبهذه الطريقة، تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيق هذه الاهداف المحددة من خلال التركيز على الممارسات الاجتماعية الملائمة، وتعزيز فعالية العمليات الإدارية وتحسين أداء المنظمة بشكل عام. (Torset, 2014:293 & Dameron)

لفهم مفهوم العدسة الاستراتيجية، يجب أولاً فهم ما يقصده الباحثون في مجال الإدارة الاستراتيجية عندما يتحدثون عن العدسات. فقد ناقش الباحثون استخدام عدسات مختلفة لاستنتاج

خصائص معينة في دراسة واحدة، حيث يتباين هذا الاستنتاج بشكل كبير داخل كل عدسة وكل عدسة بحد ذاتها متعددة الأوجه. (Anteby et al ,2016:89)

تعريف النظم المؤسسية يتمثل في كيانات اجتماعية واقتصادية تعمل بغاية محددة وتتكون من مجموعات تتفاعل مع البيئة بطرق مختلفة. تحدد الأهداف المفتوحة المدى التوجه والرؤية للنظام المؤسسي، بينما تعمل الأهداف المحدودة المدى كمعايير لتحقيق هذه الأهداف المفتوحة. ويتم تقييم الأداء والقدرة التنظيمية للنظام المؤسسي بناءً على هذه المقاييس. (Berry & Shabana,2020:6)

كانت للمنظمات في العديد من البلدان استراتيجيات قائمة على الانتاج الواسع الذي يقابله طلب واسع من السوق العالمي وبمرور الوقت تعقدت الاذواق الحاجات البشرية من السلع الامر الذي أعجز الكثير من المنظمات من مواكبته (Baloch & Tanik, 2008: 40).

ومن خلال المفاهيم والبحوث فان العدسات الاستراتيجية تستمد من البحوث الاكاديمية من الا انه يجب ان تكون العدسات مهمة في عملية الصياغة والتنفيذ لهذه الاستراتيجيات من خلال الاتي: (Johnson et al ,2008:19-20)

١- إجراء تحليل دقيق وتقييم للقيود والقوى في النظام المنظماتي، وذلك لإنشاء استراتيجية واضحة وفعالة.

٢- التفاوض وحل الخلافات داخل المنظمة بين المديرين السابقين واللاحقين لبناء استراتيجية قائمة على البناء ومتابعة ما حدث من قبل.

٣- تعزيز التنوع داخل المنظمة وحولها لتوليد أفكار جديدة، وعدم النظر إلى الاستراتيجية على أنها مخططة من أعلى إلى أسفل، بل تحديدها من خلال تفاعل الأفراد في بيئة غير مؤكدة ومتغيرة.

٤- إتقان المديرين للغة الاستراتيجية وتشكيل تحليلات استراتيجية موضوعية وفق آرائهم الشخصية واكتساب التأثير والسلطة والشرعية.

ومع ظهور هذا التوجه لتغيير طريقة وضع الاستراتيجيات بدأت المنظمات المهمة الشاقة للبحث عن استراتيجيات مناسبة لمواردها وامكانياتها، يدفعها الى ذلك الضغط المستمر للتفوق على المنافسين والمنظمات المعاصرة ضنا منها ان اعادة صياغات استراتيجيات الانتاج كفيلة بحل المشكلة (Joniaková & Blštáková, 2015: 2). وبعد حل مشكلة الانتاج المفرط بوضع استراتيجيات نظرية ظهرت مشاكل جديدة متمثلة في كيفية تنفيذ الاستراتيجيات عبر

المنظمات بأكملها. وإن اعتماد الاستراتيجيات الناجحة على فاعلية التنفيذ أمر بديهي، فقد واجهت المنظمات في جميع القطاعات الاقتصادية تحدي تمثل في تحقيق صياغة استراتيجية متسقة شاملة لكافة اقسامها (Aladag et al., 2020: 2).

ما اوجب على المديرين في المنظمات أن ينظروا إلى الاستراتيجية من عبر مجموعة متعددة من العدسات لتقييم المواقف بدقة. يمكن للعدسة أن توفر رؤى مختلفة حول قضايا الاستراتيجية، وتمكن من الحصول على صورة أكثر اكتمالاً من خلال النظر من عدة وجهات نظر. ومن الجانب الآخر، يمكن لهذه الأفكار المختلفة أن تؤدي إلى التفكير في خيارات أو حلول مختلفة للمشكلات الاستراتيجية، وهذا ما يعتمد عليه مدخل العدسة الاستراتيجية (الجنابي، ٢٠١٩: ٣٢).

وإن ما يميز العدسات الاستراتيجية هو النظرة المتنوعة والتكاملية القائمة على المدخل التحليلي والتوجه الى تحديد مسار استراتيجية المنظمة من زوايا متعددة، والإبتعاد عن الانفرادية في حل المشكلات التي تواجه عمل المنظمة. وهذا هو جوهر عمل المنظمات الرائدة التي اتخذت تنوع مصادر الأفكار وتعدد أصول العاملين كمصدر رئيس لها، للوصول إلى تحقيق الإبداع التنظيمي الذي يتفاعل مع بيئات تتميز بالتغيير المستمر (Nayak, 2021: 4).

ثانياً: مفهوم العدسات الإستراتيجية

أن مفهوم العدسات الاستراتيجية الذي تتبناه شركات الاعمال والمنظمات من المفهومات الحديثة في الادبيات الإدارية، حيث سرعان ما حظي بأهمية استثنائية في علوم الاعمال في الوقت الحاضر اكثر من اي وقت مضى حيث يعود السبب في ذلك إلى التطورات في البيئة المتسارعة. في ظل البيئة المتسارعة للأعمال التنافسية تسعى الشركات والمنظمات الى تدعيم قواها ومقدراتها الاستراتيجية من خلال التحديث والتطوير لمفهوم العدسات الاستراتيجية في البيئة الداخلية والخارجية من خلال القدرة على التشخيص والقيادة و المواكبة للتغيرات التي تساعد وتسهم في تطوير العمل للفريق الاداري والادارات العليا للوصول الى اعلى هرم المنافسة (العبادي والذبحاوي: ٢٠٠٧: ٢٣٦).

وفي السياق ذاته، بين (Chen et al., 2022: 1) أنه يجب على المدراء ان يتقوا بالعدسات التي ينظرون من خلالها الى التغيير الاستراتيجي، وذلك لأن ثقة المدراء بالعدسات أمر ضروري لإقناع المتأثرين بالتغيير والتعديل الشامل، الذي من شأنه التخفيف من حدة مقاومة التغيير الاستراتيجي. كما ويتطلب تخفيض مقاومة التغيير الى اتصاف العدسات بقابلية

تعديل الرؤية والمرونة في العدول عن بعض القرارات التي شملتها العدسات والتي كانت تراها ضرورة التعديل.

وأشار (Park & Jang, 2022: 2) إلى أن العدسات الاستراتيجية تستخدم طرق فكرية جديدة لتجميع تيارات متباينة ظاهرياً، والعمل على صقلها وتكييفها والحد من التباين بينها، وتحويل نقاط الضعف الى نقاط قوة، لذا على المدراء العمل على تبني النظر من خلال العدسات الاستراتيجية لوضع خطط التغيير. ويمكن لمدراء المنظمات أن يصنعوا القيمة لمنتجاتهم إما عن طريق التكيف مع بيئة العمل الحالية أو عن طريق تعطيل الاستراتيجيات الحالية والنظر في استراتيجيات جديدة فعالة، وهو جوهر عمل العدسات اي ان العدسات تمكن المدراء من فحص الاستراتيجيات واختيار الأفضل منها.

إضافة إلى ما ذكر، ان العدسات يجب ان تكون عملية للغاية في المضامين العلمية للاستراتيجية فمن خلال الناحية المثالية يجب على المدراء في المنظمات المحاولة في النظر الى الاستراتيجية من خلال عدة طرق وعدسات لتقييم المواقف بشكل اكثر دقة وهناك عدة تخصصات اكااديمية المختلفة التي تساعد وتدعم لطريقه فهم الاستراتيجية واما من الناحية العلمية فان قيمة استخدام هذه العدسات بشكل اكثر دقة وعلمية من خلال النظر للجوانب المختلفة للمواقف الاستراتيجية, اذ ان النقطة المهمة لهذه العدسات هي التجنبات والحلول التي تطرحها لهذه المشاكل والنظر الى المشكلات بطرق مختلفة (Johnson et al,2008:19) وقد أوضح (Cheng et al., 2016: 45) أن الانتشار الواسع لاستخدام العدسات الاستراتيجية اضاف قدرات جديدة وساعد المنظمات الصغيرة والمتوسطة في البحث عن التقنيات الناشئة واختيارها. وبعبارة مناسبة، فإن اختيار العدسات المناسبة للنظر الى الاستراتيجيات المبنية على التنبؤ والتخطيط عالي الدقة، ساعدت المنظمات في تحديد طرق المنافسة المحتملة بشكل فعال للمستقبل، وتحديد البدائل الاستراتيجية بشكل حديث ومبتكر ورسم خرائط لها مع خطط تخصيص الموارد.

وعطفاً على ما ذكر، تعمل العدسات الاستراتيجية على مساعدة المدراء في فهم ثلاثة سلوكيات، اولها سلوكيات الاشخاص او الاقسام المعنية بتعديل وتغيير استراتيجيتها، فالعدسات هي اجراءات تحليلية لمعرفة مدى المقاومة والاستجابة المتوقعة للتغيير و هذه المعرفة اهم ادوات التعديل الاستراتيجي. والثاني فهم ماذا كانت سلوكيات المنظمة الموجهة نحو السوق والمجتمع هي سلوكيات ناضجة مقبولة وتساعد في بقاء المنظمة وديمومتها، او توجد في هذه السلوكيات ما يعمل على تأخير المنظمة ويعيق تقدمها ويحتاج الى تغيير. والثالث هو فهم سلوك

المجتمع والاطلاع على الحاجات المجتمعية ومعرفة ماذا كانت استراتيجيات المنظمة متوافقة مع هذه السلوكيات (Gong & Diao, 2022: 1389).

واستكمالاً لما ورد في أعلاه، أضاف (Birolo & Teerikangas, 2022: 1) أن العدسات الاستراتيجية تمكن المدراء من تحديد مشكلات او عوائق لم تكن بارزة بطريقة التفكير والرؤية الكلاسيكية، وتمكنهم من تحديد التحديات المستقبلية بشكل دقيق، وتساعدهم في رسم استراتيجيات استباقية تكون ذات نجاعة عالية في تجاوز التحديات. فقد رأى الباحثون في مجال العدسات الاستراتيجية ومنهم (Madsen & Ulhøi, 2021: 3) سعي حثيث من المديرين لطرح رؤى متجددة باستمرار حول كل ما يتعلق بالاستراتيجية، وإمكانية الحصول على إجراءات وخطوات متكاملة، لإعطاء رؤى مختلفة من وجهات نظر متعددة، وهذه الأفكار المختلفة يمكن أن تؤدي إلى التفكير في خيارات أو حلول مختلفة للمشاكل الاستراتيجية.

لذلك، وحسب جميع ما تم ذكره، حضي موضوع العدسات الاستراتيجية باهتمام الباحثين، ونتيجة لما ورد في أعلاه، فقد انتجت لنا الدراسات الخاصة بالعدسات الإستراتيجية مجموعة من التعاريف، نستعرض بعضاً منها في الجدول (٦) التالي:

الجدول (٦) بعض تعريفات العدسات الإستراتيجية حسب آراء مجموعة من الباحثين

ت	الباحث والسنة	التعريف
١	Johnson et al ,2005:23	مجموعة اساليب مختلفة للوصول للغاية في تطوير الاستراتيجية لمنظمة معينة , من زوايا متعددة بشكل مختلف من اجل الحصول على رؤى اضافية لحل المشكلات بطرق جديدة
٢	Dawns & Alter , 2009:9	عملية تحليلية لممارسات الشركات التنظيمية والاجتماعية من خلال عدة جوانب لتحديد وتميز المهام والاعمال والوظائف الاساسية للأفراد العاملين للتأثير في عملية اداء المنظمات
٣	Padurean ,loredana,2010:15	احد الاساليب الحديثة في مجال علم الاستراتيجية، وهي مجموعه من الاتجاهات والزوايا التي من خلالها تساعد في عرض الاستراتيجية وتنفيذ هذه الاستراتيجية على مستوى الشركات
٤	Martin Lowstedt,2012:8	طرق يمكن من خلال تطبيقها ان تحدد وجهات المنظمات عن طريق تحليل ودراسة المواقف الاستراتيجية الخاصه بالمنظمات
٥	(Durand et al., 2013: 168)	مجموعة من الاجراءات التي تستعين بها المنظمة لتعديل استراتيجياتها بما يخدم مصالحها والحد من هدر الموارد وزيادة الحصة السوقية.
٦	(Petrakis & Konstantakopoulou,	نظرة حديثة تدور حول ابتكار طرق صنع الاستراتيجيات القائمة على الابداع والابتعاد عن التفكير الكلاسيكي.

	2016: 17)	
طرق تحليل أنشطة وممارسات المنظمة البيئية والاجتماعية والسوقية.	(العبادي والذبحاوي، ٢٠١٧: ٢٤٢)	٧
طرق حديثة للتفكير الاستراتيجي ووضع الاهداف ورسم الخطط وتضمن الدقة في التنفيذ.	(Al-Zu'bi, 2018: 271)	٨
أدوات يستخدمها المدراء لإجراء التغييرات والتحويلات والمانورات الاستراتيجية التي توفر مرونة في هذه التغييرات من خلال الحد من مقاومة التغيير داخل وخارج المنظمة مع زيادة الثقة التنظيمية.	(Mohamed et al., 2020: 3)	٩
عبارة عن منظار حديث واسع يمكن من خلاله اكتشاف نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف والحد منها والتحديات لتجنبها والفرص لاستغلالها من خلال رسم خطط استراتيجية فعالة.	(Keshta et al., 2020: 18)	١٠
مجموعة من الادوات والاساليب التي تستعمل للإحاطة بكل ما يتوفر من موارد وامكانيات والعمل على ابتكار توليفات مثالية بينها من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية.	(Quezada et al., 2022:12)	١١

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى الأدبيات المذكورة.

واستنادا الى ما جاء في المفاهيم الموضحة في الجدول أعلاه، يمكن أن نلخص العدسات الإستراتيجية على أنها:

١. طريقة نظر شاملة داخل وخارج المنظمة هدفها صنع استراتيجيات منيعة ضد المعوقات والتحديات.
 ٢. إطار فكري يستند الى تحليل وقياس السلوكيات الخاصة بالأفراد والمنظمات والمجتمعات وكيف الاستراتيجيات تبعا لتلك السلوكيات.
 ٣. أداة فعالة توفر للمدراء اجراء التغييرات والمانورات الاستراتيجية عند حدوث الازمات واقتناص الفرص وتحقيق الربح.
 ٤. دعامة قوية لثقة الأفراد والمنظمات والمجتمعات، تعمل على تعزيز الاداء والولاء والانتماء التنظيمي، لأنها تستند الى التفكير الابداعي في وضع الاستراتيجيات وتسهيل تنفيذها مع تجنب هدر الموارد والوقت.
- وبناء على ما ورد في أعلاه، يمكن تعريف العدسات الإستراتيجية من وجهة نظر الباحث على أنها أسلوب حديث يتبنى تعزيز التفكير الإستراتيجي المستند الى الابداع لصنع استراتيجيات ملمة بكل امكانيات المنظمة داعمة الى اهدافها التنظيمية والاجتماعية، والاعتماد على نقاط القوة لتعزيز اهداف المنظمة واكتشاف نقاط الضعف والحد منها.

ثالثاً: أهمية العدسات الإستراتيجية

في بيئة شديدة التقلبات والتحويلات والتعقيدات، دوما ما تسعى المنظمات إلى تنفيذ استراتيجيات اعمال مع أقل عدد ممكن من المشاكل والعقبات المحتملة. إذ أن ارتفاع حدة المنافسة في عالم الاعمال والاسواق جعلتها تبحث عن أطر علمية حديثة وفعالة لتنفيذ استراتيجياتها، وأثرت على اتجاهها الرائد لتحقيق ميزة تنافسية أمام أقرانها (Ino et al., 2022: 4).

ونتيجة لذلك، فإن مدخل العدسات الإستراتيجية الذي طرحه باحثو إدارة الأعمال في العقدين الماضيين كان يهتم بتكوين تصورات ورؤى متعددة تتعلق بمستقبل تنفيذ الإستراتيجية وسبل مواجهة مشاكل تنفيذها في الحاضر لتجنب حدوثها في المستقبل. وكذلك السعي لتوقع أنشطة المنافسين والتنبؤ بالأزمات المستقبلية وتقييم الفرص والتحديات المتوقع ان تفرزها تلك الازمات من اجل قيادتها والاستفادة منها (Alsaqal & Ahmed, 2022: 1).

وقد أكد مجموعة من الباحثين أن تنفيذ الإستراتيجية مساوي في الأهمية لصياغتها، فقد اجمعوا ان التنفيذ الضعيف لأي استراتيجية مصاغة برصانة، لن تخلو من المشاكل والعقبات. لأن الصياغة هي عملية تطوير الإستراتيجية والتي تتمثل بـ (أين نحن الآن؟ وأين نريد أن نكون؟)، وتتضمن التحليل الداخلي والخارجي للمنظمة، لذا يجب العمل بعدسات استراتيجية تأخذ بعين الاعتبار الصياغة والتنفيذ ضمن إطار واحد، والا لن يكون لاستخدام العدسات أهمية. وبالتالي، تعد العدسات الإستراتيجية واحدة من أهم وأفضل الأدوات التي تمد المدراء بالإمكانيات والقوة على العمل باستراتيجيات وسياسات مصاغة بشكل ابداعي، ورؤية واضحة إلى كيفية التنفيذ (Muñoz et al., 2022: 2).

ويرى (Johnson et al,2005) بأهمية العدسة الاستراتيجية وكيف يمكن تطوير وتنفيذ في المنظمات ، بحيث تكون مجموعة من الأدوات التحليلية المستخدمة والنماذج المفاهيمية ، وأنظمة التخطيط التي يستخدمها القادة الاستراتيجيون في هذه المنظمات الذين يسعون إلى تطوير استراتيجيات مفيدة ، وتلعب دوراً رئيسياً بارزا في تقديم الاستشارات الإدارية للمدراء ومتخذي القرار و يساهم في دعم تجارب الأفراد وثقافة المنظمات وتجنب الالتزام بوضع الاستراتيجيات وكيفية حلها . (Asahaq & Abbas,2019:1839)

ونظراً لما لموضوع العدسات الاستراتيجية من أهمية، فقد أوضح (Srivastava, 61: 2021) أن هذه العدسات بكافة أنواعها وخصائصها، هي ذات أهمية على ثلاث مستويات، و كما يأتي:

١. مستوى الإدارة: العدسات الإستراتيجية ذات أهمية كبيرة لمستوى الإدارة للأسباب الآتية:
 - أ. توفر للإدارة العليا الحتمية المنطقية التي تركز على العقلانية، والتي يتم إنشاؤها من خلفية تحليل دقيقة وموسعة. لذلك، فإن استخدام العدسات مهم حتى يتمكن الأشخاص المعنيين، والمديرين، من نقل وتقييم إيجابيات وسلبيات اتخاذ قرارات استراتيجية مختلفة محتملة. وقد يكون من الممكن التنبؤ أو بناء سيناريوهات حول التأثيرات المستقبلية بحيث يمكن للمديرين التفكير في الظروف التي من المحتمل أن تعمل منظماتهم فيها (Yoshioka & Tsujimura, 2022: 26).
 - ب. الإدارات الوسطى هي المسؤول الأكبر عن تنفيذ الاستراتيجية، لذا فإن العدسات الاستراتيجية توفر للإدارات الوسطى نظرة شاملة عن كل جوانب الاستراتيجية الموضوعية، وتنشئ منظورا متعدد الطبقات ومداخل مختلفة لبعض أجزاء الاستراتيجية. إذ يمكن أن توفر هذه الأساليب رؤى مختلفة حول كيفية تنفيذ الاستراتيجية وطرق التصرف عند حدوث معوقات للتنفيذ (Nilsson et al., 133: 2014). ويجادل الخبراء بأن مجرد اتباع مدخل واحد أو وجهة نظر واحدة يمكن أن يؤدي إلى فهم جزئي وربما متحيز. كما ويجادلون أكثر بأن الفهم الكامل للصورة الكاملة يمكن أن يكون في النهاية أكثر فائدة للمنفذين الأساسيين (Adel et al., 2022: 2).
 - ج. مسؤولي الوحدات والافراد في الإدارات الدنيا هم ذراع تنفيذ الاستراتيجية، لذا تحرص الإدارات على تطوير عمل هؤلاء الافراد، وتحاول ان تحد من المقاومة للتغيير من خلال اعتماد عدسات استراتيجية دقيقة. لذا فان الاستراتيجيات المعتمدة على عدسات دقيقة، توفر للإدارات الدنيا الخبرة والتطوير للاستراتيجية كنتيجة للتجربة الفردية والجماعية، المستمدة من تنفيذ استراتيجيات حكيمة كانت دوما ناجحة، وتكسب ثقتهم، وتحد من مقاومتهم للتغيير، كما وتشعرهم بالأمان الوظيفي، وتوفر لهم بيئة عمل صالحة، كما تجعلهم يعملون بثقة أكبر، مع عدم الاكتراث للفهم الخاطئ للاستراتيجية (Bynoe, 2022: 3).

٢. مستوى المنظمة: تحتاج المنظمة إلى نظرة داخلية إلى موجوداتها وكيفية التوليف بينها، وهل يتم استخدامها بشكل أمثل، ونظرة خارجية إلى أهدافها الموجهة الى المجتمع، واهدافها الموجهة الى الربح، لذا فإن العدسات الاستراتيجية مهمة للمنظمة على النحو التالي (Spera et al., 2021: 164):

أ. تساعد المنظمة في الحصول على أفضل توليفة للموارد المتوفرة من أجل تحقيق الاهداف المرسومة والحد من الهدر. واضح (Hussain & Atiyah,2019) بان العدسات الاستراتيجية تعمل مساعدة المنظمات على التركيز بطريقة تسمح لها برؤية العلامات التي تتحرك بوضوح من جميع الزوايا حول المؤسسة للسماح بتحقيق الاهداف المطلوبة. (Alsaqal et al :2022,2)

ب. تساعد الاستراتيجيات المعتمدة على العدسات الإستراتيجية على رفع الاداء العام للمنظمة، وتساعد أيضاً في وضع خطوات رشيقة للعمل وتجنب الترهل في الأداء.
ج. تساعد المنظمة في فهم الاحداث التي تجري في سوق العمل، وتساعد في قراءة المستقبل الاستراتيجي وما يجب فعله عند حدوث الازمات. في حين قال Al-Janabi,2019) بانها النظر الى القضايا الاستراتيجية بشكل مختلف من خلال تحليل المواقف وتشخيص نقاط القوة والضعف والتوجيه نحو اختيار القرار. (Alsaqal et al ,2022;2)

د. الاستراتيجيات الرصينة المصممة بمساعدة العدسات الدقيقة تجعل من المنظمة جاذبة لرؤوس الاموال والمستثمرين، وكل الموردين وغيرهم، وذلك من خلال دعم ثقة السوق بالمنظمة وجعلها وعاء امن لأموالهم وأعمالهم.

هـ. تساعد في فهم المنظمة للسلوكيات المجتمعية، وبالتالي تحديد العادات والتقاليد والاخلاقيات الخاصة بالمجتمع الذي تعمل به، الامر الذي يساعدها في رسم اهداف مجتمعية دقيقة وفعالة في عملية دعم ثقة المجتمع بالمنظمة.وقد ذكر (Padurean,2010) ان العدسات تساعد في تركيز على السياسات والاجراءات الرسمية في المجالات الخارجية من خلال تصميم هيكل تنظيمي يتناسب مع الاهداف المطلوبة (Alsaqal et al ,2022;2)

و. توفر قراءة وفهم دقيق للبيئة القانونية التي تعمل ضمنها، وتساعد في تحقيق اهدافها دون التجاوز على القوانين والانظمة المعمول بها في هذه البيئة.

ز. تعد أداة مهمة للمنظمة من أجل رصد وتفسير استراتيجيات المنظمات المنافسة، وتحديد الثغرات فيها وكيفية استغلالها، من أجل تحقيق التميز وزيادة الحصة السوقية، من خلال رسم استراتيجيات قائمة على استغلال نقاط الضعف لدى المنافسين.

ح. تساعد المنظمة على تجنب المبالغة في صياغة الاستراتيجية غير الضرورية والزائدة.

٣. **مستوى المجتمع:** ان اعتماد استراتيجيات مصممة بواسطة العدسات الإستراتيجية والفكرية مهم وضروري بسبب الواجب الاخلاقي والاجتماعي الذي يقع على المنظمات وذلك من خلال ما يأتي (Faridian, 2022: 2):

أ. تعمل العدسات الاستراتيجية على تحليل مقومات البيئة التي تعمل فيها المنظمة وتساعد على تصميم استراتيجيات تحترم هذه البيئة، وتتجنب الممارسات الضارة والملوثة للبيئة، والعمل على اتباع مدخل عمل يكون في الاغلب صديق للبيئة، ذلك لما للمحافظة على البيئة من أهمية في استمرار المنظمة في سوق الأعمال وتكوين سمعة جيدة في المجتمع الذي تخدمه.

ب. تعد أداة مهمة تساعد المنظمات على تصميم استراتيجيات ونظم عمل تراعي عادات وتقاليد واعراف وثقافات المجتمع الذي تخدمه، إذ تتجنب الممارسات التي تمس تلك الثقافات بسوء، وتحترم الطوائف الإجتماعية والدينية والعرقية، وتعمل على خدمتها بالتساوي مع احترام المناسبات المختلفة، والعمل على التعاون من الموظفين الذين تخصصهم تلك المناسبات وتسهل عليهم ممارسات العادات في تلك المناسبات الخاصة او العامة.

ج. الاستراتيجيات المصممة بواسطة العدسات تكون فعالة في كسب ثقة المجتمع الذي تعمل ضمنه، من خلال المنتجات والخدمات الجيدة التي تقدمها، والتي هي نتيجة لما تقدمه الاستراتيجية من انضباط في الانتاج.

د. من مصلحة الأسواق والمجتمعات اعتماد المنظمات التي تعمل ضمنها على عدسات دقيقة وفعالة، لما لذلك من أثر في تقدم المجتمع وتطوره وضمان ان تكون المنظمات سوية لا تتجاوز على القوانين الوضعية والاخلاقية.

أما (Ouyang et al., 2022: 9-10) فقد بينوا أن العدسات الاستراتيجية مهمة من ناحية كفاءة الاداء وجودة الخدمة او المنتج المقدم. إذ تحقق العدسات الاستراتيجية ما يأتي:

١. التعرف على معوقات العمل ورسم استراتيجيات مرنة قادرة على معالجتها والتخلص منها، من أجل ضمان اداء عمل عالٍ وفعال في تقديم الخدمة او المنتج.

٢. تعمل على فهم توقعات الزبائن، وجعل الافراد العاملين يدركون ما يجب القيام به وكيفية القيام به، والعمل على تسهيل الجهود الفردية والجماعية لتحقيق الأهداف المشتركة.
٣. هي مهمة من اجل تعظيم كفاءة العمل وتحقيق التجانس بين المجموعات المتنوعة وتكوين فرق العمل من الافراد المتنوعة في المهارات والقدرات والعمل على توافقتهم وتناغمهم في سبيل تحقيق الاهداف.
٤. العمل على تصميم استراتيجيات متميزة تقوم بتسهيل توفير الموارد اللازمة، ذات الجودة الجيدة، من أجل ضمان انتاج سليم، وذو جودة مناسبة، واتباع نظام تحفيز جيد للافراد العاملين في الإنتاج، من اجل ضمان انتاج مرضي للمستهلكين.
٥. تعمل على تصميم او اعتماد مقياس فعال يعمل على قياس الاداء في المنظمة، من اجل تحديد الانحرافات في الأداء، والعمل على معالجته وتكييف الاداء مع الاهداف الموضوعية.

رابعاً: أنواع العدسات الإستراتيجية

يعد البقاء والاستمرار وتحقيق الميزة التنافسية من اهم الاهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمة الى تحقيقها في حياتها العملية. إذ تهدف الى بناء سمعة وصنع علامة تجارية مميزة مقبولة في الأسواق تساعد على تنمية الارباح وتعظيم قيمتها (Annarelli et al., 2019). (1). وإن هذه الاهداف الاستراتيجية ليس من السهل تحقيقها في ظل المنافسة العالمية، لان هذه الاهداف تعد اهداف عامة لمعظم المنظمات، ولا يوجد هدف يمكن تحقيقه ما لم تعمل المنظمة على هدف البقاء في عالم أعمالها وقطاعها الذي تعمل فيه (Mostafa & Negm, 2018: 1008).

لذلك تحتاج المنظمات المعاصرة الى تخطيط وتوجيه عالي الدقة ورقابة لأعمالها، مع القدرة على اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب، ومهارات وقدرات وخبرات ادارية متميزة تساعد في تجاوز المشاكل والازمات والتغير في الاحداث. وإن هذه الجوانب وغيرها هي التي تميز المنظمات ذات الاستراتيجيات المصممة بالإعتماد على العدسات الإستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات من اجل النجاح في تحقيق الأهداف (de Oliveira et al., 2015: 1023). فالعدسات الاستراتيجية هي ادوات متابعة وتحليل وتصميم استراتيجي كفوء بدرجة عالية من الدقة، قادرة على انتاج استراتيجيات ذات مواصفات مميزة وفريدة قادرة على العمل في ظل ظروف غير اعتيادية وصعبة (2: Qaddoriy & Humaid, 2019).

ونتيجة لذلك ظهرت بعض الأنواع المختلفة لهذه العدسات، والتي سنوضح بعضاً منها في الفقرات أدناه:

أوضح (Nilsson et al., 2014: 17) أن هناك أربعة أنواع أساسية من العدسات الاستراتيجية، التي يمكن من خلالها تصميم الاستراتيجيات بسهولة وفاعلية، وهي كالتالي:

١. **عدسة التصميم:** تعتمد على مبدأ العقلانية والتحليل المنطقي لاتخاذ القرارات الاستراتيجية. على أن القدرة على اتخاذ القرارات بطريقة عقلانية هي الأساس الرئيسي لفريق الإدارة والفريق المسؤول عن اتخاذ القرارات النهائية داخل المؤسسات والشركات. يركز هذا المبدأ في العدسة الأولى على الإدارة العليا، وهي التي تتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات الاستراتيجية المهمة. (Nilsson et al., 2014: 18)

تعتبر الاستراتيجية كتصميم من وجهة النظر التي تؤكد أن تطوير الاستراتيجية يمكن أن يكون عملية منطقية تتضمن موازنة القوى والقيود المفروضة على المنظمة بعناية، من خلال استخدام تقنيات تحليلية وتقييمية، بهدف صياغة توجيه استراتيجي واضح. ويتم خلق الظروف التي يتعين فيها تنفيذ الاستراتيجية المخطط لها بعناية. قد يعتبر هذا الرأي هو الأكثر شيوعاً فيما يتعلق بتطوير الاستراتيجية وإدارة الاستراتيجية. وعادةً ما يرتبط بفكرة أنه يتحمل المسؤولية الأساسية للإدارة العليا القيام بكل هذا، وعليهم بالتالي أن يقودوا عملية تطوير الاستراتيجية في المنظمات. (Johnson et al, 2008:32)

كما وتساعد عدسة التصميم من التنبؤ ورسم سيناريوهات حول التأثيرات المستقبلية بحيث يمكن للمديرين التفكير في الظروف التي من المحتمل أن تعمل منظماتهم فيها. لذا فإن النقطة الأساسية هي التحليل والمحاولة دائماً بطريقة عقلانية للتنبؤ بتحديد وتنفيذ الطريقة "الصحيحة" للاستراتيجية، بالإضافة إلى توضيح الأهداف والخيارات المختلفة المتاحة والمقيمة (Flake et al., 2013: 682)

٢. **عدسة التجربة:** تستند هذه العدسة الى تجارب المنظمة السابقة المخزنة سابقاً وتوظيفها في تصميم الاستراتيجية (Shen et al., 2020: 465). وقد أشار (Wiewiora et al., 2022: 2) إلى أن عدسة التجربة يمكن ان تعمل من خلال ثلاث ركائز اساسية تفترض وجودها في المنظمة من اجل تصميم الاستراتيجيات وتنفيذها هي:
أ. وجود مدراء يؤمنون بالتعلم المستمر، ويحرصون على التعلم من الازمات ويحسنون التصرف خلالها.

ب. وجود خبرات وتجارب متراكمة لدى الافراد والمدراء مع وجود الاستعداد الكامل لاستخدامها لصالح المنظمة.

ج. وجود ثقة لدى جميع اصحاب المصالح في الاعتماد والثقة باستراتيجيات مبنية على تجارب وخبرات الموارد البشرية للمنظمة.

تتضمن هذه الاستراتيجيات طرقاً للتعامل مع الأمور المدمجة في ثقافة المنظمات. وعلى الرغم من وجود وجهات نظر وتوقعات مختلفة، فإنها ليست مشكلة غير قابلة للحل، بل يمكن حلها من خلال التحليل العقلاني والتفاوض. وبالتالي، فإن وجهة النظر الحالية تشير إلى أنه يمكن بناء استراتيجيات المنظمة على أساس التجارب السابقة والاستمرار فيها. تركز العدسة التجربة على تطوير الاستراتيجيات كنتيجة للتجارب الفردية والجماعية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمات، باختصار، تُعدُّ عدسة التجربة وجهة نظر مفيدة للمنظمات، حيث تركز على الثقافات التي يُتخذ فيها الأشخاص قرارات حول الاستراتيجية أو يؤثرون فيها بناءً على نماذجهم المعرفية والطرق المعتمدة للتصرف. تُساعد هذه العدسة في فهم ظواهر التغيير الاستراتيجي المتزايد والانحراف الاستراتيجي، بالإضافة إلى تقديم رؤى مفيدة حول تحديات تطوير الاستراتيجيات وإدارة التغيير الاستراتيجي في المنظمات. (Johnson et al, 2005:45)

٣. **عدسة الفكرة:** على عكس العدستين المذكورتين سابقاً (عدسة التصميم والتجربة) اللتان توفران مجالاً محدوداً للإبداع والتغيير، حيث اضاف (Johnson et al, 2005:32) استراتيجية الفكرة، تشدد هذه العدسة على أهمية التنوع والتشكيل الجماعي للرؤى داخل المؤسسات وحولها، والذي من المرجح أن يولد أفكاراً جديدة ومبتكرة. ولم يكن المقصود من الإستراتيجية هنا، تخطيطها بالطريقة التقليدية، ولكن بدلاً من ذلك، تنشأ الإستراتيجية الفعلية من الديناميكية الداخلية للمؤسسة وتفاعلها مع البيئة المتغيرة وغير المؤكدة. وبعد كبار المديرين منشئي السياق والظروف التي يمكن من خلالها تفعيل الابتكار، ولهذا يجب أن يكونوا قادرين على التعرف على أنماط ظهور هذه الأفكار التي تشكل الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسة. ورغم أن الأفكار الجديدة ستظهر بشكل طبيعي، فمن المحتمل أن تواجه صعوبة في المنافسة مع القوى التي تدعم الاستمرار في اتباع الاستراتيجيات السابقة. ومن خلال تبني نظريات التطور والتعقيد، يقدم استخدام العدسة الفكرية مفهوماً جديداً لكيفية حدوث الابتكار.

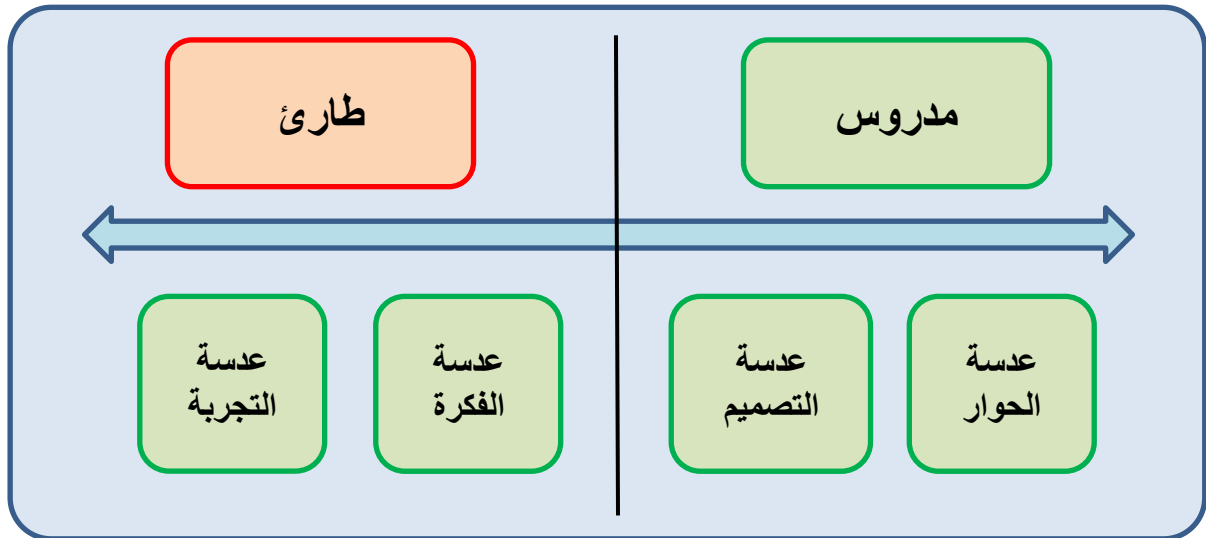
وتساعد عدسة الفكرة في فهم من أين تأتي الاستراتيجيات المبتكرة وكيف تتعامل المنظمات مع البيئات الديناميكية التي تتغير باستمرار ولديها أفق قرار قصير (Mismetti et al., 2022: 3).

ويرى (الخفاجي, ٢٠١٥:٦٢) في ظلّ التنوع والاختلاف، يتم إنشاء الأفكار الجديدة، ومن المحتمل أن تنشأ الأفكار الجديدة من أسفل النظام وليس فقط من القمة. وفي المنظمات الكبيرة، غالبًا ما ينشأ الابتكار من خارج حدودها، في حين أن ظروف التوحيد تؤدي إلى نتائج أقل إبداعية. ومع وجود بيئة متغيرة باستمرار، وأنواع مختلفة من الأعمال التجارية، ومجموعة متنوعة من المجموعات والأفراد، يتطور الإبداع، وتميل المنظمات إلى تطوير أفكار جديدة، حيث يُفسّر الأفراد الفرص والتطبيقات المحتملة بشكل مختلف. وتعمل النماذج الذهنية للعاملين وثقافة المنظمة كمرشحات للأفكار التي تتناسب مع قيم المنظمة.

٤. عدسة الحوار: يرى (Johnson et al, 2008:42) ان الخطاب هو المورد اللغوي الأساسي الذي يتم من خلاله توصيل الإستراتيجية والحفاظ عليها، فالقدرة على استخدام الموارد الخطابية بشكل فعال تشكل ميزة وفاعلية متفردة للفرد والمنظمة على حدّ سواء. وحتى عندما يجد المديرين أنفسهم غير قادرين على تحقيق أهداف الإستراتيجية، فإنهم لا يُكْرُونَ منطقيّتها، بل يعتبرونها مقبولةً ومقنعة، إذ يؤمنون بأن استخدام المنطق والحجج القويّة في الخطاب يُمكنهم إقناع الآخرين بمنطقية الإستراتيجية. ولا يخلو الخطاب من دور أساسي في توصيل الإستراتيجية والتأكيد على أهميّتها، إذ يعتمد المديرين على صحّة مفاهيم الإستراتيجية لإقناع الآخرين بالموافقة على تنفيذها. وإن لغة الحوار التي تستخدمها الإدارات للحصول على التأثير والسلطة على القرارات الإستراتيجية، تعني أن المديرين يعتبرون مشاركين فاعلين في عملية الإستراتيجية. وهذا يعني أن لديهم الكفاءة لإستخدام اللغة التحليلية العقلانية للتأثير على القرارات الإستراتيجية (Kawamura et al., 2019: 231).

وعلاوة على ذلك، في المنظمات يستخدم المدراء - ولاسيما كبار المدراء - الخطاب الاستراتيجي بوعي أو بدون وعي، لإضفاء الشرعية على أنفسهم كأستراتيجيين وأفراد ذوي رؤية بعيدة. يرتبط الخطاب الاستراتيجي بالسلطة والسيطرة، حيث يمكن لأولئك الذين يفهمون مفاهيمه ويتمتعون بالخبرة فيها، السيطرة على المنظمة وحل المشكلات التي تواجهها.(الخفاجي, ٢٠١٥:٧٠)

بعد استعراض انواع العدسات أعلاه، يتضح ان اتباع عدسة ما ليس امر عشوائي، فمنها ما يمكن الاعتماد عليه في الظروف الطبيعية، ومنها ما يمكن استخدامه في الحالات الطارئة. كما وتبين هذه العدسات نوع القرارات الممكن اتخاذها من خلال كل عدسة (Nayron, 2015: 21). ونتيجة لذلك فقد تم تصنيف الأنواع الأربعة للعدسات الإستراتيجية إلى صنفين (طارئ، ومدروس)، وهي كما موضحة في الشكل (٢) أدناه حيث تساعد متخذ القرار للحالات التي يواجهها المدراء باتخاذ نوع العدسة بالإعتماد على وجهات نظرهم الطارئة او المدروسة للاستراتيجية فعدسة الحوار تحتاج الى قرار مدروس وكذلك بالانوع الاخر لعدسة التصميم واما بالانوع الاخر بالنسبة للقرار الطارئ فتتطلب نوع العدسة الفكرة او عدسة التجربة لان كلاهما يتطلب قرار طارئ حسب الخبرات او المواقف التي واجهوها وكل نوع من هذه الانواع تتطلب قوة المدير في اتخاذ القرار .



الشكل (٢) أنواع العدسات الاستراتيجية

Source: Nayron, B. (2015). Strategy in Born Global enterprises in a peripheral region of Sweden. p. 21.

يلخص الجدول (٧) التالي الشرح لانواع العدسات الاربعة وهو ملخص أكثر اختصارًا. في كثير من النواحي، يجب الاعتراف بأن عدسة التصميم، لا سيما في تركيزها على التحليل والتحكم، هي النهج التقليدي لتطوير الاستراتيجية. إنها عالية في العقلانية، وتؤكد على السيطرة والنظام. قد يكون المديرون الذين يرون دورهم مثل هذا تحليليًا للغاية ولكن من غير المرجح أن

يولدوا مستويات عالية من الابداع. العدسات الأخرى مهمة لأنها تطرح تحديات ورؤى كبيرة في التفكير في الاستراتيجية وإدارتها. تتجذر عدسة التجربة على كيفية تطور الاستراتيجيات بشكل تدريجي بناءً على الخبرة والإرث التاريخي والثقافي للمؤسسة؛ ويشير إلى أن إجراء تغييرات استراتيجية أكثر صعوبة مما قد توحي به عدسة التصميم.. تؤكد عدسة الفكرة على التنوع المحتمل للأفكار الموجودة في المنظمات وحولها وكيف يمكن أن يعزز ذلك الابتكار إذا لم تكن مستويات التحكم وتأثير الخبرة والثقافة السابقة كبيرة جدًا. لذلك فهو يساعد على فهم من أين تأتي الاستراتيجيات المبتكرة وكيف تتعامل المنظمات مع البيئات الديناميكية. كما أنه يطرح أسئلة حول ما إذا كانت الإدارة العليا تتحكم بالفعل في الاتجاه الاستراتيجي أم لا إلى الحد الذي توحي به عدسة التصميم (Johnson et al., 2005: 56-57).

الجدول (٧) العدسات الإستراتيجية الأربع

عدسة الحوار	عدسة الفكرة	عدسة الخبرة	عدسة التصميم	
الحفاظ على الاستراتيجية	ظهور النظام والابتكار من خلال التنوع داخل المنظمة وحولها	التطور التدريجي كنتيجة للتجربة الفردية والجماعية	التمركز المعتمد من خلال عمليات عقلانية لتحسين الاداء الاقتصادي	نظرة عامة
القدرة على تحقيق الاهداف الاستراتيجية من خلال الحوار	انظمة عضوية معقدة ومتنوعة	ثقافات قائمة على الخبرة والشرعية والنجاح	نظرية الية ، هرمية ، عقلانية	افتراضات حول المنظمات
استخدام الحوار الاستراتيجي المقنع ، الوعي الاستراتيجي، العقلانية	المدرّبون ،مبتكرو الاعمال وادوات التعرف على الانماط	المشرعين من التجارب	صناعه القرار الاستراتيجي	ادوار الادارة العليا
نظرية الخطاب	التعقيد والنظريات التطورية	النظرية المؤسسية ،نظريات الثقافة ،نظريات علم النفس	اقتصاديات، علوم القرار	تدعم النظريات

Source:(بتصرف) Johnson,Gerry & Scholes,Kevan &

Whittington,Richard,(2005), "Exploring Corporate Strategy Text and Cases",Seventh edition published,Pearson Education Limited,Printed and bound by Rotolito Lombarda, Italy

خامساً: خصائص العدسات الإستراتيجية

بسبب ازدياد المنافسة وظهور ميزات معقدة للمنظمات، وبسبب التعقيد التكنولوجي وندرة الموارد والتغير السريع في الاحداث، ظهرت مشاكل كبيرة ومعقدة للمنظمات وكان الحل لمواجهة هذه التغيرات، هو الاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمات. وقد إتجهت العديد من المنظمات الى الاعتماد على عدسات دقيقة لتصميم تلك الاستراتيجيات. وتعد العدسات من المفاهيم الحديثة في مجال الاستراتيجية وتصميمها، وكان استخدامها يعكس مدى حرفية المنظمة وتملكها لخبرات ادارية ومقومات لاستخدام تلك العدسات (Papke-Shields & Boyer- Wright, 2017: 171).

وقد إستند (ضيدان ولفته، ٢٠٢١: ٦) الى اراء مجموعة من الباحثين، الذين ذكروا ان هناك العديد من السمات والخصائص التي تتميز بها العدسات الاستراتيجية، كغيرها من المفاهيم الاستراتيجية الحديثة. ويمكن توضيح هذه الخصائص على النحو الآتي:

١. **المشاركة:** يتطلب ممارسة العدسة الاستراتيجية إشراك الشرائح والفئات منها الداخلية كالموظفين والمساهمين، ومنها الخارجية كالعلاء والموردين، وأن تأخذ بالحسبان تلك المصالح وهي تمارس نشاطاتها المعتادة، إذ إن استشارتهم مهمة وتنعكس فوائدها على منظمة ما. (العبادي و الذبحاوي, ٢٠١٧: ٢٤٣)

العدسات الاستراتيجية تراعي مشاركة الجميع داخل المنظمة مثل المدراء في الادارات الدنيا والعاملين. وذلك لعدة اسباب منها ان هؤلاء الافراد هم الدعامة الاساسية للتغيير الاستراتيجي، وتصحيح الأخطاء، كما ان اشراك الافراد يعتبر محفز لهم ويشعرهم بأهميتهم للمنظمة، وبالتالي يعزز الاداء والانتماء التنظيمي (Shin et al., 2022: 393). كذلك فإن اشراك من هم خارج المنظمة مثلا الممولين والموردين وغيرهم، يشعرهم بالثقة والامان للتعامل مع المنظمة، ويعزز الولاء لها، كونهم مطلعين على طرق العمل في المنظمة وكيف تدار الأمور، وكيف تصمم الاستراتيجية، وما وضع المنظمة التي يراهنون بأموالهم فيها (Rodríguez-Rad & del Rio-Vázquez, 2023: 5).

٢. **الشمولية:** تعني شمولية العدسة الاستراتيجية النظرة الكاملة الى جميع الاجزاء الداخلة حاليا في تصميم الاستراتيجية، كما تعني الاخذ بعين الاعتبار التنبؤ بالمستقبل، وما يمكن ان تواجهه المنظمات خلال تطبيق الاستراتيجية. كما تعني شمولية العدسة الاستراتيجية الاخذ بالاعتبار مقومات البيئة التي تعمل بها المنظمة بكافة اجزائها، وايضا تهتم بما يتوقعه

الافراد العاملين من منجزات الاستراتيجية بخصوص حياتهم الوظيفية. وتأخذ بعين الاعتبار مدى المقاومة المتوقعة للتغيير (Nayak et al., 2021: 5). وإن الشمولية هي الكمال للعدسة، وهي دقتها وميزتها التي تميز الاستراتيجيات المصممة بواسطة العدسات. والشمولية هي النظرة الى الماضي والحاضر ومستقبل الاستراتيجية (Partidario & Gomes, 2013: 37).

٣. **موجهة للخارج:** منظمات الاعمال هي كيان مفتوح على مجموعة من المنظمات الساندة والمنافسة والبيئات المختلفة (البيئة الاقتصادية، البيئة السياسية، البيئة القانونية ... إلخ). كما انها تعمل ضمن مجتمع تحكمه عادات وتقاليد واعراف مختلفة ومتنوعة. لذا لابد ان تصمم الاستراتيجية بطريقة محكمة تحقق الاهداف دون الاضرار بعالمها الخارجي والمجتمع الذي تعمل ضمنه (Kang et al., 2021: 2). ومن خصائص العدسة انها تنظر الى محيط المنظمة وتراعي في وضع وتنفيذ الاستراتيجية مصالحه ومقوماته وما هو متوقعه من المنظمة (Stucchi et al., 2015: 347).

٤. **المرونة:** نظرا للتغيرات المستمرة والتقلبات في بيئة الاعمال، يعد الاعتماد على عدسة واحدة ثابتة في رؤيتها امر مستحيل، لذا توفر العدسات الإستراتيجية المرونة في التغيير من عدسة الى أخرى. كما توفر النظرة المتعددة ضمن العدسة نفسها المناورات في تصميم وتنفيذ الاستراتيجية تبعا للظروف التي تطرأ في محيط المنظمة. ولذلك تعد المرونة من اهم خصائص العدسات التي يعتبر تطبيق العدسة من دونها مستحيلاً (Fitzgibbons & Mitchell, 2021: 3).

٥. **تخصيص الموارد:** ان الاستراتيجيات المصممة بواسطة العدسات هي استراتيجيات ابداعية ومبتكرة، تستند على التجارب والخزين المعرفي للمنظمة، لذا تعد غاية في الدقة. وتبعا لذلك فإن تنفيذ الاستراتيجية لا يقل اهمية عن تصميم الاستراتيجية (5: 2022 Pashutan,). لذا توفر العدسات الاستراتيجية معرفة ودليل للمدراء والعاملين على تنفيذ الاستراتيجية، وعلى ماهية الموارد المطلوبة وكيفية تخصيصها توفيرها بالكمية والنوع المناسب (Yu et al., 2021: 2).

٦. **الوضوح والاقناع:** كون العدسات دقيقة في تصميم الاستراتيجيات، فهي بطبيعة الامر لا تهمل وضوح الاستراتيجية، وتجعلها مفهومة لكل العاملين على تنفيذها. وذلك للتخلص من الاخطاء الممكن حدوثها نتيجة الفهم الخاطئ لمكونات الاستراتيجية، الامر الذي يؤدي الى انحرافات في التنفيذ (55: 2020 Weston,). كما وتعمل العدسات الاستراتيجية على تصميم الاستراتيجية بشكل يكون مقنع لكل العاملين على تنفيذها، والمتأثرين بها، وذلك

ضمانا للتخلص من المقاومة في التنفيذ والتخلص من الاجتهادات الزائدة (Li & Schipper, 2020: 331).

ونتيجة لما ذكر آنفاً، فإن العدسات الإستراتيجية المتكاملة، التي تتمكن المنظمات من رسم استراتيجيات رصينة بواسطتها، هي التي تحوي كل الخصائص أعلاه والموضحة في الشكل (٣).



الشكل (٣) خصائص العدسات الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحث.

سادساً: أبعاد العدسات الإستراتيجية

عالم الأعمال اليوم يواجه تحديات متزايدة من خلال التقدم التكنولوجي والمنافسة العالمية. وإن هذا التغيير السريع الذي لم يسبق له مثيل، يتطلب تصميم للاستراتيجيات بشكل فعال لكي يمكن المنظمة من أن تنجو وتظل قادرة على المنافسة. فضلا عن أشياء أخرى فيمكن أن تكون قدرتها على رسم استراتيجية بشكل ابداعي يتجاوز نطاق النظرة المحدودة للمستقبل، وتعد أحد الأصول الرئيسية التي يصعب على المنافسين تقليدها. ولقد جادل الباحثون بأن هذه الإمكانية المنطوية على تصميم الاستراتيجية المبتكرة، هي نتاج لفكر عميق ونظرة واعية بكل جوانب البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة اسموها "العدسات الاستراتيجية" (Mariotti & Marzano, 2021: 1).

وإن هذه العدسات اكدت انه من المهم إكتساب رؤية أفضل حول ما يمكن للمنظمات القيام به مستقبلا، من خلال رسم استراتيجيات مبنية على التنبؤ الدقيق، وجعلها قادرة على العمل

بسلاسة، في جو عمل ضبابي يسوده عدم التأكد. وذلك لتتمكن المنظمة من البقاء في بيئة الأعمال الديناميكية، ذات الطابع سريع التغير، والمعقدة والتنافسية. واليوم يجب على المنظمات تطوير استراتيجيات لتصبح مستعدة للتغيير المستمر، وكذلك لتطوير والحفاظ على الموارد المحدودة التي تعد أحد اهم الاسلحة التنافسية (Saberri & Besik, 2022: 3).

ونظراً لأهمية العدسات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال، فقد عمد العديد من الباحثين إلى قياسها. وسيتم الاعتماد في هذه الدراسة على المقياس الذي طوره (Dawans et al., 2009)، الذي يتكون من أربعة أبعاد يمكن قياس العدسات الإستراتيجية من خلال الشكل (٤). ويعود السبب في إختيار هذا المقياس، إلى أن معظم الباحثين عمدوا إلى إستخدامه سواء في الدراسات الأجنبية مثل (Dawans et al., 2009)، والدراسات العربية مثل (العبادي والذبحاوي، ٢٠١٧) و (ضيدان ولفقة، ٢٠٢١) و (الجنابي وخذون، ٢٠١٩) و (الملا وصدفة، ٢٠٢٢)، وإلى ملاءمته لبيئة تطبيق الدراسة وعينتها. والأبعاد المكونة لهذا المقياس هي كالتالي:

١. **مشاركة أصحاب المصلحة:** بما ان سوق المنظمات أصبح واسعا واصبحت تخدم مجتمعات أكبر، فهي تحتاج الى دعم وامداد بشكل مستمر، وايضا تحتاج الى موظفين مهرة، وممولين وموردين، وغيرها من الموارد التي تساعد على القيام بأعمالها وتحقيق أهدافها. الامر الذي جعل المنظمة مرتبطة بمجموعة واسعة من العلاقات من موردين وممولين وزبائن وموظفين ودول وغيرهم من اصحاب المصالح، الذين يكون لهم مصلحة في استمرار عمل المنظمة (Li et al., 2022: 3).

يؤثر أصحاب المصلحة المحليون والدوليون على المنظمات. فضلا عن ذلك، تعتمد منظمات الاعمال على أصحاب المصلحة المحليين والدوليين. وقد تم انتقاد المنظمات التي تعمل على تصميم استراتيجياتها بمعزل عن اطلاق ومشاركة أصحاب المصلحة، لأنها ستكون استراتيجيات فقيرة إلى الثقة والدعم وغير فعالة. ويسهل دراسة هذا البعد تحديد أهمية الروابط المباشرة وغير المباشرة بين المنظمات والمرتبطين بها (Vitálišová et al., 2021: 2).

وقد أشار (Albats et al., 2020: 293) إلى أن تطبيق متطلبات هذه البعد يشير إلى تفعيل المعلومات الواردة من خلال قنوات المشاركة المدعومة من قبل المنظمات. ونظرا لأن أطر التطبيق تحدد في الغالب أصحاب المصلحة الرئيسيين وتفاعلاتهم، يمكن استخدام تحليل الشبكات الاجتماعية لتحديد شبكات أصحاب المصلحة في منظمات الاعمال المعنية بالتغيير

الاستراتيجي. وقد يكشف هذا التحديد المعياري لشبكات أصحاب المصلحة عن رؤى مهمة حول كيفية تغيير المنظمات بسبب ضغوط أصحاب المصلحة الخارجيين. وتعد مشاركة أصحاب المصلحة أساسية في التغيير الاستراتيجي المنهجي، والتي يمكن أن تساعد في معالجة الصعوبات في التنفيذ الشامل للإستراتيجيات المبتكرة المطورة.

٢. **تعبئة الموارد:** تحتاج المنظمات من أجل ممارسة أعمالها الى مجموعة من الموارد المادية والمالية والبشرية وغيرها، وبما ان تنفيذ الاستراتيجية مساوي في الاهمية لتصميمها، كان على المنظمات استنفار كافة مواردها من أجل تنفيذ اجزاء الاستراتيجية بحرفية، وتجنب الانحرافات الممكن حصولها بسبب نقص الموارد. وباعتبار ان موارد المنظمة كثيرة، وبافتراض ان تنفيذ الاستراتيجية لا يتطلب بالضرورة تعبئة كل الموارد، توفر العدسات الإستراتيجية الدليل الواضح للمنظمات عن ماهية الموارد المطلوبة، وكيفية توفيرها، من أجل تجنب الهدر الزائد لها، والتأثير على باقي الأعمال (Tower et al., 2021: 303).

كما وتحدد العدسات الإستراتيجية الاولويات لتعبئة الموارد من الاله فالمهم وهكذا. كما وتساعد العدسات المنظمات على المناورة وتوفير البدائل للموارد غير المتوفرة، او الموجودة بكميات قليلة لا تتوافق مع متطلبات الاستراتيجية. وإن العدسات الاستراتيجية هي عدسات واعية بأهمية موارد المنظمة، كما تعي ان استخدام الموارد استخداماً عشوائياً، قد يؤدي الى زوال المنظمة. لذا تسعى العدسات الى الوصول الى أفضل التوليفات بين الموارد، وانتاج استراتيجيات مبنية على اساس التوفير في الموارد مع عائد أكبر (Bagheri, 2016: 431).

وقد أوضح (Findıklı et al., 2015: 378) أنه منذ خمسينات القرن الماضي اكد رواد الاستراتيجية على ضرورة وعي المنظمة، ان النواة الاولى للتطوير الاستراتيجي في منظماتهم هم موارد بشرية قابلة للتطوير والتغيير، لذلك يجب عليها العمل على تطوير موارد بشرية داخل المنظمة لها دوافع واهداف تحققها، من خلال بقاء وديمومة المنظمة في بيئة الاعمال، من خلال خلق الوعي الكامل بان المنظمة التي يعملون فيها هي الوسيلة الوحيدة لتحقيق اهدافهم الفردية المختلفة، والعمل على جعل الافراد يدركون ان زوال المنظمة فيه زوال لأهدافهم وطموحاتهم، مع التأكيد على ان استدامة المنظمة الحاضنة لأهدافهم لا يمكن ان تتحقق الا باعتماد نظام تطوير استراتيجي يساعد المنظمة على البقاء والاستدامة.

وقد افترض (Arik et al., 2016: 51) تدرك المنظمات أن البيئة التي تحيط بها تحتوي على موارد نادرة وحيوية لبقائها. ومن أجل تحقيق النجاح والتفوق في سوق الأعمال، تعمل الشركات والمنظمات على تعديل هياكلها وسلوكها لضمان الحصول على هذه الموارد الخارجية بشكل أفضل وأكثر كفاءة. إذ تمتلك المنظمات والشركات التي تحصل على الموارد اللازمة القدرة الكاملة وتقل اعتمادها على المنظمات الأخرى لتلبية احتياجاتها من الموارد الخاصة. بالإضافة إلى ذلك، فإنه من المهم بالنسبة لهذه المنظمات أن تسعى لتكوين تحالفات داخلية وخارجية، حيث تنشأ هذه التحالفات من خلال التبادلات الاجتماعية والعمل الجماعي، وتهدف إلى التأثير على السلوك والسيطرة عليه. وتسعى المنظمات إلى تحقيق هدفين مترابطين في بيئتها: السيطرة الحذرة على الموارد التي تقلل اعتمادها على المنظمات الأخرى، والسيطرة على الموارد التي تزيد اعتماد المنظمات الأخرى عليها.

وكما يشير (ابو النصر، ٢٠٠٩: ٦٨) إلى أن لهذه التعبئة خصائص على المنظمات ومنها

- أ. أن تحقق الاستقلال الكافي الذاتي في تغطية ما تحتاجه المنظمة.
- ب. تساعد المنظمات على الحصول على وسيلة تكون فعالة لتحقيق غاياتها ورسالتها.
- ج. الاستمرارية في عملياتها وتنمية المجتمع الخارجي.
- د. الحصول على الثقة والتفاعل في بناء المجتمع.

٣. **تطوير المعرفة:** إن تطوير المعرفة وإدارة المعرفة هو أحد أهم العمليات التي تساعد المنظمات على تحديد واختيار وترتيب وتسليم ونقل المعلومات المهمة والمتخصصة. وإن تطوير المعرفة هي إستراتيجية أعمال مدفوعة بالرؤية تحول المعرفة والاستراتيجيات القائمة على المعرفة إلى منتجات وعمليات منظمات الأعمال. وهو العامل الرئيس في أداء منظمات الأعمال وتحقيقها للميزة التنافسية. وإن فهم المعرفة هو الأهمية الأساسية للمنظمات، وتطوير عمليات إدارة المعرفة لاستغلال الفرص التي توفر المعرفة للمنظمات، قد يكون أهم عامل إستراتيجي للمنافسة وإنشاء قيمة مستدامة (Johansson et al., 2019: 329).

وقد اشار (Hron، 2006) إن تطوير إدارة المعرفة هو أحد أهم العمليات التي تساعد المنظمات على تحديد واختيار وترتيب وتسليم ونقل المعلومات المهمة والمعرفة المتخصصة. ويرى (نجم، ٢٠٠٨) تنمية المعرفة هي إستراتيجية أعمال مدفوعة بالرؤية تحول المعرفة والمعرفة القائمة على المعرفة إلى منتجات وعمليات منظمات الأعمال. إنه العامل الرئيسي في أداء منظمات الأعمال وتحقيقها للميزة التنافسية. (Hussain & Atiyah, 2019: 1844)

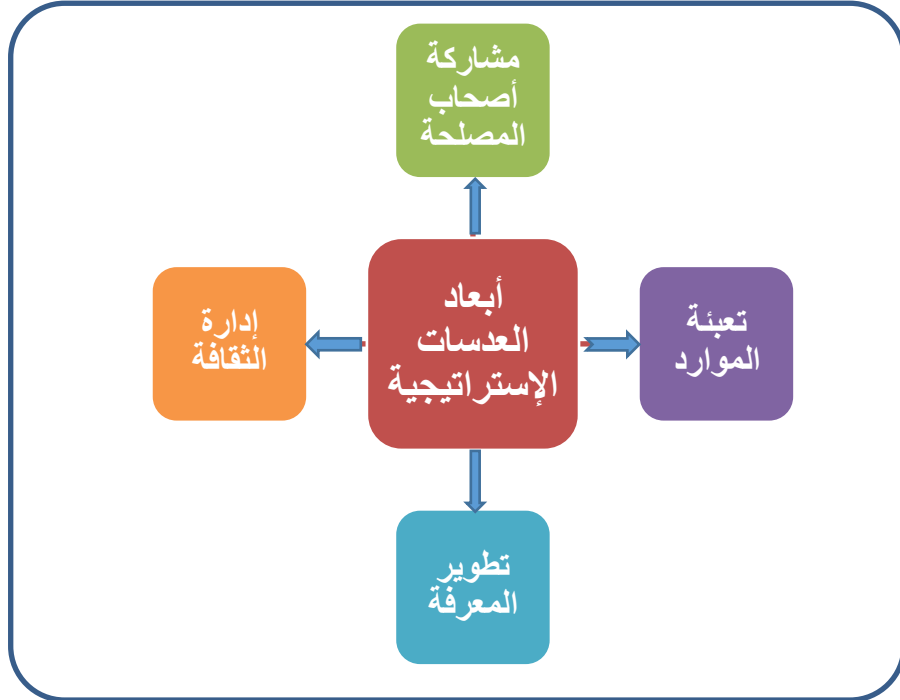
ومع ذلك، فإن المعرفة الموجودة في أي وقت في حد ذاتها أقل من قدرة المنظمة على التطبيق الفعال (أي الجمع، التخزين، التوزيع) للمعرفة الحالية وإنشاء معرفة جديدة، والتي تشكل الأساس لتحقيق الميزة التنافسية من الأصول القائمة على المعرفة. وهنا تلعب تقنيات المعلومات دوراً مهماً في تفعيل وجهة النظر القائمة على المعرفة للمنظمة. ويمكن استخدام تقنيات المعلومات الحديثة (مثل الإنترنت، والشبكات الداخلية، والشبكات الخارجية، والمتصفحات، ومستودعات البيانات، وتقنيات استخراج البيانات، ووكلاء البرمجيات)، لتنظيم وتعزيز وتسريع إدارة المعرفة وتطويرها. وبالتالي توظيف تلك المعرفة لدعم العدسات الإستراتيجية وتوسعة منظورها وإيصالها إلى التكامل المطلوب على نطاق واسع داخل المنظمات وفيما بينها (Alteren, 2019: 52).

٤. **إدارة الثقافة:** إن ثقافة المنظمة هي ثقافة تم إنشاؤها عن عمد من قبل الإدارة، والتي يمكن أن تكون مميزة، ومختلفة عن ثقافة المنظمات المماثلة الأخرى. فهي تجمع جهود جميع الموظفين لتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة، بناءً على القيم الروحية والعاطفية والثقافية للأفراد. وإن الثقافة التنظيمية مشتركة، مبنية اجتماعياً، تنتقل عبر الأجيال التنظيمية، وتحتوي على طبقات متعددة. ويقترح بعض الباحثين استخدام مفهوم الثقافة الإدارية، لأن هذه الثقافة هي في الواقع نتيجة لجهود الإدارة التنظيمية (Andriukaitiene et al., 2018:170).

ويرى (Bagga et al., 2022: 2) أن موضوع إدارة الثقافة التنظيمية هو المصطلح الذي يستخدم على نطاق واسع من قبل العديد من الأكاديميين والممارسين، ولكنه يبدو مثيراً وغامضاً إلى حد ما من حيث قدرة القيادة التنظيمية في إدارة الثقافة، والعمل على تقييم فاعلية المنظمة على إدارة التغيير في المنظمة. وهو يضيف خصائص المنظمات الإستراتيجية من خلال الأطر الثقافية، وتفسير الظواهر التنظيمية التي تحدث فعلياً داخل المنظمات، من خلال ثقافة فعالة تتناسب مع العديد من المكونات التنظيمية والقضايا المرتبطة بثقافة الاستراتيجية الأكثر رشاقة للمنظمات.

وقد أشار (العبادي والذبحاوي، ٢٠١٧: ٢٤٣) إلى أن إدارة الثقافة في المنظمات والشركات تعتبر من أهم الأمور التي تبيّن أوامر الاهتمام المهمة، فإن العديد من الأكاديميين والممارسين يولون اهتماماً كبيراً في فهم مختلف الجوانب الخاصة بالثقافة التنظيمية، وذلك لأن البيئة عالية الأثر في فهم المنظمات وادائها ونتائجها تكون غير ملموسة، وإدارة الثقافة هذه تولد الفائدة للمستويات التنظيمية المختلفة للتأثير على الأداء التنظيمي. وتعمل هذه المنظمات والعمليات

الإدارية غير المتشابهة على تطوير الثقافة الفريدة من نوعها التي تؤثر في أعمال وخصائص المنظمات والعمل على تطوير فهم هذه الثقافة والكفاءة والفاعلية التنظيمية التي تنتجها الإدارة الاستراتيجية.



الشكل (٤) أبعاد العدسات الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحث.

المبحث الثاني

لمتغير الأداء الإبداعي

Innovation Performance

توطئة:

الابداع هو بلا منازع أحد أهم الدوافع الاستراتيجية والتشغيلية المتاحة للمديرين لخلق ميزة تنافسية. تشير الدراسات الحديثة إلى أنه لا يزال هناك انفصال خطير بين ما تأمل فيه الشركات، وما تجنيه في الواقع من استثماراتها في الابداع (David et al., 2011:1).

تعتبر المنظمات الابداعية تلك التي تعزز بيئة عمل تشجع على التفكير الجديد والأفكار الثورية، حيث يُمكن للموظفين التعبير عن أفكارهم بحرية وتطويرها. تتمتع تلك المنظمات بقدرة على التكيف والابتكار في منتجاتها وخدماتها، مما يساهم في استحوادها على حصة سوقية أكبر وزيادة تنافسيتها. في النهاية، يجب أن تكون المنظمة قادرة على تحقيق التوازن بين الابداع والتنظيم. يجب أن تعمل المنظمة على توجيه الإبداع وتوجيهه نحو أهدافها الاستراتيجية وتحقيق النتائج المطلوبة. يُعتبر الاداء الابداعي عملية مستمرة، ومع الاستمرار في تطويره وتعزيزه، يمكن للمنظمة الحفاظ على مكانتها في السوق وتحقيق النجاح على المدى الطويل.

أولاً: مفهوم الأداء الإبداعي

أدى التعقيد المتزايد لنشاط الأعمال العالمي الذي يتميز بعدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل والاضطراب الاقتصادي والبيئي، إلى دفع العديد من الأعمال العلمية والمنظمات والقادة التنظيميين، للتعرف على أهمية الإبداع في الاداء التنظيمي للنمو والبقاء والإستمرارية. فقد أظهرت بعض الدراسات أن الاداء الإبداعي التنظيمي هو المحدد الحيوي لصناعة السوق المستدام للمنظمة (Mutonyi et al., 2020: 616).

إن الأسلوب التقليدي لأداء المهام التنظيمية يعتمد على استقرار الوضع في السوق. في حين انه من المثبت ان البيئة التنظيمية هي ديناميكية وتتغير باستمرار. لذلك تحتاج المنظمات الى افكار جديدة تعتمد عليها في مواكبة التغيرات الحاصلة. إذ ان المنظمة التي تعاني من الجمود الفكري سوف تعاني من القصور في القدرات والكفاءات والتخصص الاداري لدى الملاك، وايضا قصور في النظام الذي يحكم العمل والأداء. وفي القرن الماضي كانت بيئة

الاعمال تسمح للمنظمات بالاستمرار في اعمالها مع هذا القصور والتخبط، ولكن بيئة الاعمال المعاصرة هي بيئة ديناميكية متغيرة باستمرار، ولا تتصف بالثبات والاستقرار، وتعمل فيها المنظمات في جو يسوده حالة من عدم اليقين والضبابية في الاحداث والتغيرات الطارئة. وكذلك التعقيد في المهام والاعمال ومنها تعقيد عمليات الانتاج وتقلب رغبات الزبائن واتساع الاسواق والعولمة وغيرها من القضايا المستحدثة (Gong et al., 2019: 825). كل هذه العوامل وغيرها، دعت المنظمات الى الاهتمام بالكيفية التي تدير بها أعمالها، والاعتماد على افكار ابداعية نابغة من اشخاص اكفاء، لما لذلك من ايجابيات في مساعدة المنظمات على البقاء والاستمرار في سوق الاعمال، وتحقيق الاهداف الاستراتيجية لأصحاب المصالح المتنوعة والمختلفة (Chang et al., 2019: 103).

كما أنه قد أثارت موضوعات الإبداع اهتمام أجيال كثيرة من الباحثين واصبح ملهمهم عبر التاريخ. حيث اعتبر الابداع الفلاسفة اليونانيون الأوائل قوة صوفية يمنحها الله لمن يشاء من البشر ، وفي عهد أرسطو أصبح الإبداع يوصف بأنه القدرة الفردية، وشيء يرتبط بالتميز والإلهام. (Albert & Runeo ,1999:528)

عبر الآلاف من السنين، تطور فهم الابداع حتى وصل إلى العصر الحديث، ولم يتوقف الباحثون في هذا المجال عن محاولة فهم جوهر الإبداع وما يجعل بعض الأفراد أكثر إبداعاً من الآخرين. (Hennessey,2003:14)

وفي بيئة الأعمال سريعة التغير، تحتاج المنظمة إلى طرح الأفكار باستمرار إذا ما أرادت أن تحتل مكانة رائدة والمنافسة في سوق أعمالها. وإن الأداء الإبداعي هو المصدر الرئيس لتشجيع الابداع، وتعزيز القدرة التنافسية والحصول على ميزة تنافسية على المنظمات المنافسة. لذلك يصبح الأداء الإبداعي هو متغير النتيجة الذي يختلف عن متغيرات نتائج الأداء التقليدي. وتصبح كيفية تحسين هذا النوع من الأداء حاجة داخلية لإدارة الأعمال. إذ يتطلب هذا الأداء من المنظمات تظافر الجهود، وأن يُظهر الموظفون المهارات المعرفية ذات العلاقة، وأن يشاركوا في عمليات معرفية مكثفة ومجهددة (Hughes et al., 2018: 2).

وقد أشار (Frare et al., 2022: 3) إلى ان الاداء الابداعي يمكن المنظمات من تنفيذ عملياتها بسلاسة وسهولة، من خلال الاعتماد على افكار جديدة ذات قيمة، وتدعم الترشيح في الاستهلاك للموارد. إذ رأى الباحثون في الاداء الابداعي سعي من المنظمات ل طرح رؤى متجددة باستمرار حول كل ما يتعلق بالإجراءات والطرق المعتمدة في تنفيذ الاعمال، وإمكانية

الحصول على اجراءات وخطوات متكاملة لإعطاء رؤى مختلفة من وجهات نظر متعددة. وهذه الأفكار المختلفة يمكن أن تؤدي إلى التفكير في خيارات أو حلول مختلفة للمشاكل التنظيمية.

وفي السياق نفسه لتصبح أكثر أبداعاً، يجب أن تتمتع بالقدرة على رؤية الأشياء بطرق جديدة أو من منظورات مختلف، ويجب ان تكون قادراً على إنتاج خيارات جديدة غير مطروحة سابقا أو بدائل جديدة. لا يتم قياس الإبداع بعدد البدائل التي يمكن للأشخاص إنتاجها فحسب، بل يتم قياسه بمدى تفردھا. والقدرة على إنتاج بدائل أو رؤية الأشياء بشكل فريد ليس مرتبطاً بالتغيير فقط، بل هو مرتبط بصفات أخرى أكثر جوهرية في التفكير مثل المرونة والتسامح مع الغموض وعدم القدرة على التنبؤ، والقدرة على استكشاف أشياء غير معروفة. (Robert & Weisberg,2006:32)

وقد ذكر (Kim et al., 2019: 1) ان المنظمات التي ترغب في تطوير أدائها وتسمح للإبداع بقيادته، لا بد لها من ان تنمي العقلية الإبداعية لموظفيها وتتنبأها، فهي مهمة في دعم منتجي الافكار الإبداعية. إذ يرتبط الأداء الإبداعي بمفاهيم ذاتية إبداعية، مثل الهوية الشخصية الإبداعية التي تتميز بها المنظمة والتي تعد من الاصول الثابتة التي لا يمكن نسخها وتقليدها من قبل باقي المنظمات. والكفاءة الذاتية الإبداعية التي تحقق الثقة بكفاءة الافكار الناتجة عن الابداع في التفكير الخلاق، حيث الاعتماد على تلك الافكار بشكل رئيس وتطبيقها باطمئنان. كما ان العقلية الإبداعية يمكن تطويرها وصلها بمرور الوقت وبجهد. وتمت الإشارة أيضاً إلى ان العقلية الإبداعية تعد أمراً بالغ الأهمية في الأداء، لأنها تؤثر في كثير من الأحيان على كيفية محاولة المنظمات لتعلم مهارات استراتيجية جديدة، وزيادة تطوير قدراتها على التكيف والتأقلم مع التغييرات البيئية، والوصول الى طرق عمل تتوافق مع التغييرات.

وفي السياق ذاته، تشير الأبحاث السابقة إلى أن تعزيز الأداء الإبداعي للموظفين يسهم في تحقيق الابتكار التنظيمي والميزة التنافسية. ويركز تيار بحثي متميز على العلاقة بين القيادة والإبداع، تشير النتائج إلى أن العلاقة بين القيادة والأداء الإبداعي أكثر تعقيداً مما يعتقد الباحثون، وتوصي بأن يتم التمكين كنهج للتغلب على تأثيرات القيادة على الأداء الإبداعي، حيث يزيد التمكين من اعتماد المتابعين على القائد ويعزز معتقدات الأتباع في قدرتهم على التأقلم والأداء بنجاح.. (Kollmann&Buchuand,2013:7)

وقد جادل (Gerhart et al., 2015: 490) أن العلاقة بين الإبداع وأداء المنظمة لأعمالها من خال ادوار الموظفين، هي سلاح ذو حدين. إذ قد يخطأ المنفذون والقائمون على

الاداء التنظيمي في فهم كيفية ارتباط الإبداع بالأداء. فارتبطت فكرة الاداء بوجود انظمة جديدة داخل المنظمة تسمى الاجر مقابل الاداء (PFP) وان هذا الجزء يساعد في تطوير الابداع.حيث يتم الاعتماد على محددات الدوافع لدى الافراد العاملين لزيادة مستويات ابداعهم وبالتالي الحصول على الاداء المطلوب كالمحددات النفسية والاختلافات الفردية, حيث تستخدم بعض المنظمات التعويضات والحوافز مقابل الاداء لزيادة مستوى الاداء عند الموظفين وكذلك الاجور مقابل الاداء (PFP) حيث يلعب الاجر دورا بارزا في الاداء .

ومن الجدير بالذكر، أن هناك فرقا جوهريا بين مصطلحات ثلاثة متقاربة ولكنها مختلفة ألا وهي (الإبتكار، الإبداع، التميز). إذ يشير الإبتكار (Creativity) إلى العملية التي يتم من خلالها تطوير تطبيق الأفكار الجديدة بشكل مبدع، بما يحقق التغيير والتطوير في مخرجات المنظمة. ويتمثل أيضاً في القدرة على إختراع الأساليب والوسائل، وأفكار للعمل من شأنها تحسين ظروف العمل وتحفيز الموظفين وزيادة مواهبهم لتحقيق أفضل إنتاج وأداء (AISarayreh et al., 2023: 1678). بينما يشير الإبداع (Innovation) هو عملية إجراء تغييرات على شيء تم إنشاؤه من خلال تقديم شيء جديد يضيف قيمة للزبائن. (Sullivan, 2008: 4) ويشير أيضا القدرة المعرفية لتوليد الافكار ذات تصميمات وفرص جديدة للمنظمة (Mishra et al, 2016:1). أما التميز (Excellence) فيشير إلى القدرة على مواءمة وتنسيق موارد المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لأقصى معدلات الفاعلية من أجل تحقيق مستويات مخرجات تتناسب مع الاحتياجات وتوقعات جميع الأطراف المشاركة في المنظمة. وهو أيضاً نتيجة تدريب وتمكين الموظفين (Omar & Yousif, 2023: 34).

ويرى الباحث بانه يمكن القول إن الإبداع يركز على توليد الأفكار والابتكارات الجديدة، بينما يركز الابتكار على تحويل تلك الأفكار إلى منتجات وخدمات قيمة. أما التميز، فهو يركز على تحقيق الأداء المتميز والتفوق عن المعايير المعتادة في مجال محدد. كما في الجدول (٨)

الجدول (٨) فك الارتباط بين الإبتكار والإبداع والتميز

التركيز	المعنى	
التفكير الإبداعي وتوليد الأفكار الجديدة والمبتكرة.	يشير إلى القدرة على توليد أفكار وحلول جديدة وفريدة. يركز على الإبتكار والتغيير.	الابداع
تحويل الأفكار الإبداعية إلى منتجات وخدمات ملموسة تلبي احتياجات السوق.	يشير إلى تطبيق الأفكار والابتكارات الجديدة في الممارسة. يركز على تحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات قيمة.	الابتكار
تحقيق أداء متفوق وتجاوز المعايير المعتادة في مجال محدد.	يشير إلى التفوق والتفوق عن الآخرين في مجال معين. يركز على تحقيق الأداء المتميز والتفوق.	التميز

المصدر: من اعداد الباحث.

إضافة إلى ما ورد آنفاً، فقد تعددت الآراء ووجهات النظر حول مفهوم الأداء الإبداعي. فقد نظر الكتاب والباحثون إلى الأداء الإبداعي للمنظمة على أنه نتاج المنظمات في مجالات الافكار الجديدة والتخطيط المبني على اسس علمية والطرق والوسائل الجديدة والمنتجات والخدمات والعمليات.(Hagedoorn & Cloudt,2003;1366). أما بالنسبة لـ (Wigert., 2018: 339) فيرى أنه يتمثل في ميل المنظمة لدعم الأفكار الجديدة والابتكار والتجريب والحلول المبتكرة بشكل فعال. بينما يرى (Prince et al., 2020:1; Magdaleno Marco, 2022) أنه معدل النمو السنوي لمحددات الإبداع. ومن الجانب الاخر ان أجمالي الانجازات نتيجة للجهود المبذولة الابداعية المختلفة في المنظمات لتطوير وتجديد وتعزيز المجالات المختلفة التي تأخذها المنظمة بعين الاعتبار كمؤشرات الابداع المختلفة مثل براءات الاختراع وعلان المنتجات الجديدة والمشاريع والعمليات والترتيب الداخلي لهذه المشاريع (Gunday et al ,2012:11)

لقد تعددت التعريفات الخاصة بالأداء الإبداعي، وذلك بسبب تعدد آراء الكتاب والباحثين الخاصة بهذا المفهوم. وسندرج في الجدول (٩) أدناه، بعضاً من هذه الآراء وكما يأتي:

الجدول (٩) بعض تعريفات الأداء الإبداعي حسب آراء مجموعة من الباحثين

ت	الباحث والسنة	التعريف
١	(Zhou et al., 2001: 152)	مجموعة من الطرق والاساليب التي يتم من خلالها تنفيذ العمليات بشكل مختلف عن المؤلف والروتيني للمنظمات بالإستناد الى أفكار ومنتجات إبداعية جديدة بحيث تكون مفيدة.
٢	(Kheng, 2008: 8)	توليد الأفكار أو إنشاء شيء جديد تمامًا أو تحسينه بشكل ملحوظ فيما يتعلق بقدراته التي تنعكس في التغييرات في المنتج النهائي أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة ، مثل البرامج المحسنة أو سهولة الاستخدام أو المكونات أو الأجزاء الفرعية
٣	Seanz et al, 2009: (22)	العملية التي من خلالها توفر المنظمات فرصة للنمو بشكل متزايد و اسرع وتوفير افضل حلول ذكية من منافسيها.
٤	Pai & Chang, 2013:) (84	أماكنيات المنظماتعلى زيادة المعرفة والتعلم الجديد اثناء تكيفها مع التطور البيئي.
٥	(Back & Landberg, 2014: 12)	الابداع الكامل الذي تنتجه المنظمة مثل توليد الأفكار وتسويقها للمنتجات / الخدمات الجديدة والعمليات الجديدة أو المحسنة والعمليات الأساسية.
٦	(Ellinger, 2011: 516)	عبارة عن فكرة أو منتج أو عملية أو نظام أو جهاز يُنظر إليه على أنه جديد بالنسبة للفرد أو لمجموعة من

الأشخاص أو المنظمات أو المجتمع ككل.		
القدرة على تحويل المدخلات والجهود الإبداعية إلى مخرجات منفذة في السوق.	(Eren, 2019: 3)	٧
هو امر بالغ الاهمية لاي منظمة لتحقيق الميزة التنافسية من حيث الخدمات وجودة الادارة وصياغة الاستراتيجية.	(Ali et al., 2021: 2)	٨
القدرة على تطوير منتجات جديدة تلبي احتياجات السوق وتطبيق تكنولوجيا العمليات المناسبة لإنتاج هذه المنتجات الجديدة وتطوير واعتماد منتجات جديدة وتقنيات معالجة لتلبية الاحتياجات المستقبلية والاستجابة للأنشطة التكنولوجية المتعمدة والفرص غير المتوقعة التي يخلقها المنافسون.	(Novitasari et al., 2021: 29)	٩
هو أسلوب يقوم على تبني افكار جديدة خلاقة تساعد المنظمة في توجيه مواردها باستخدام مجموعة من الطرق والاساليب المبتكرة لإدارة الأداء،	(Mumford, 2022: 413-414)	١٠
فاعلية عمليات المنظمة في مختلف المجالات وهدف الأداء الذي يمكن تحقيقه من خلال الإبداع في المنتجات والخدمات والإبداع في العمليات والإبداع الإداري لخلق ميزة تنافسية للمنظمة في النهاية.	(Guo, 2022: 754)	١١

المصدر: من إعداد الباحث.

وإستناداً الى ما جاء في المفاهيم الموضحة في الجدول (٩) أعلاه، يمكن أن نلخص الأداء الإبداعي على أنه:

١. اساليب وطرق جديدة يتم من خلالها تنفيذ عمليات تكون في بشكل مختلف عن الافكار الحالية بطريقة تحسن المنتجات الحالية .
٢. إعادة النظر في الكيفية التي تقوم بها المنظمة بأعمالها والبحث عن افكار غير مطروقة في باقي المنظمات.
٣. الاداء الابداعي يعد من الاصول للمنظمة التي لا يمكن تقليدها او تنفيذها من قبل باقي المنافسين، إذ يعد من ادوات التميز التنافسي.
٤. اعتماد الاداء الابداعي قد يكون اختياري في كثير من الاحيان لكن في حالات خاصة يجب على المنظمة تطبيق افكار ابداعية لأداء الاعمال. بسبب ان الطرق المعتمدة الكلاسيكية لم تعد تنفع المنظمة في المنافسة والاستمرار في عالم الاعمال. لذا يكون تبني الاداء الابداعي بديهيًا للوصول الى طرق جديدة للعمل التنظيمي.

وبناء على ما تم التوصل إليه في أعلاه، يمكن تعريف الاداء الإبداعي على أنه أسلوب حديث يتبنى تعزيز اداء المنظمة بالاستناد الى الابداع من خلال تنفيذ الافكار الجديدة التي يطرحها اصحاب المصالح بشكل يضمن تحقيق النجاح التنظيمي وتحقيق حصة سوقية مناسبة مع حجم الانشطة التي تقوم بها المنظمة ويتوافق مع حجم مواردها.

ثانيا : مستويات الابداع :

تشير الدراسات والبحوث إلى وجود مستويات متعددة للأبداع، حيث يتم توضيحها على النحو التالي (Hagedoorn & Cloudt , 2003:1367)؛ (Chaudoir et al,2013;2-3)

؛(ناصر، ٢٠١٣:٣٧)

١ – الابداع على المستوى الفردي : اي يجب ان يكون لدى بعض العاملين دافعية ابداعية خلاقة للتطوير العمل والقدرة على توليد الافكار الابداعية من خلال خصائصهم الابداعية الفطرية التي يتمتعون بها .

٢ – الابداع على مستوى الجماعات :في هذا المستوى يكون الابداع داخل جماعات محددة في العمل تتعاون من اجل الوصول للأفكار الابداعية للوصول الى الهدف الافضل .

٣ – الابداع على مستوى المنظمة : يكون هذا المستوى الخاص بالمنظمات المتميزة بمستوى ادائها حيث تكون هذه المنظمات نموذجا مثاليا لبقية المنظمات التي تسعى للوصول للمنافسة من خلال السعي لتطوير منتجاتها وخدماتها وكذلك اطلاق براءات الاختراع جديدة . وسيتم التركيز على المستوى الخاص بالمنظمة لان العدسة الاستراتيجية تركز على الابداع على مستوى المنظمات.

ثالثا: أهمية الأداء الإبداعي

ونتيجة لذلك، فقد تعددت الدراسات وآراء الكتاب والباحثين في أهمية الأداء الإبداعي للمنظمات المعاصرة. وقد أوضح العديد منهم بعضاً من نقاط الأهمية التي يمكن أن تستفيد المنظمات من خلالها إذا ما اعتمدت على الأداء الإبداعي كنظام عمل لديها، وقامت بتطوير كل ما هو جديد. وسنذكر بعضاً من هذه الآراء كما في الفقرات أدناه:

يرى (العلي , ٢٠٢٠:٤٦) ان الاداء الابداعي منذ بداية ظهوره نجد ان هذا المفهوم برزت اهميته للمنظمات اليوم من خلال الادوار التي قام بها لكلا من الاتي:

- ❖ **المنظمات** : تمثلت هذه الأهمية بان المنظمات تعمل على توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار حول المشاكل والمعوقات التي تواجهها والتي تعمل على إعاقة إبداعها بحيث يجب على المنظمات إزالة هذه الثغرات والمعوقات أمام الأفراد المبدعين للحصول على أفكارهم الإبداعية وبالتالي الحصول على النجاح الإبداعي الخاص بأدائهم الذي يعتبر وسيلة لتنمية المنظمات .
 - ❖ **العاملين** : الحرص على تطوير وزيادة المعرفة لدى الأفراد الخاصة بابتكار أفكار إبداعية فريدة فضلا عن انه يمثل أهمية لدى الأفراد العاملين داخل المنظمة حيث ان الأفراد المبدعين الذين يمتلكون رؤيا وفكر إبداعي متجدد يمثلون راس مال بشري تساعد المنظمات على المنافسة .
 - ❖ **تطوير الأعمال** : يمثل الأداء الإبداعي القاعدة الأساسية في تطوير الأعمال اذ يعمل على تطوير المنتجات والمخرجات الخاصة بالمنظمات ومشاركة المعلومات والمعرفة في حل المشاكل بشكل إبداعي وتحديد اهداف المراد انجازه والعمل على مكافأة الأفراد المبدعين في تحقيق النتائج.
- كما أوضح (الكرعاوي، ٢٠٢١: ٤٤) ان الأداء الإبداعي مهم وضروري من اجل كفاءة القرارات الإدارية، ومراعاة مصالح جميع الأطراف ذات الصلة بالمنظمة. إذ يعمل الأداء الإبداعي على تحقيق أهميته في المنظمات حيث تأتي أهميته بجانبين :
١. يعتبر الأداء الإبداعي الدافع للمنظمات في تحقيق هذا الأداء , يعود الى سبب التغيرات في البيئة الخارجية التي تعيشها المنظمات الوقت الحالي سواء كانت بالجوانب السياسية او الاجتماعية او الاقتصادية . حيث تعمل المنظمات الى زيادة إبداعها بالأداء لكي تضمن استمرارها .
 ٢. يعمل على تطوير القوى الفنية والتكنولوجية للمنظمات للاستجابة للتغيرات في الهيكل واسلوب اتقانها لأدائها بطريقة إبداعية .
- بينما يرى (Michelino et al., 2019: 1-2) ان أهمية الأداء الإبداعي تأتي من مساهمته في إطالة دورة حياة المنظمة:
١. على تعزيز بقاء المنظمة وإستدامتها وزيادة قدرتها التنافسية، وزيادة قدرتها على مواجهة وحل المشاكل والازمات الطارئة.

٢. زيادة التعلم التنظيمي والاستفادة من التجارب والابحاث بشكل كامل، والعمل على تكوين رصيد معرفي يساعد المنظمة على البقاء والاستمرارية في الاسواق.

٣. تحسين العمليات، وخفض التكاليف، وزيادة الأرباح، وتحقيق الكفاءة والفاعلية، وتقليل هدر الموارد، وتقليل الوقت اللازم لتطوير المنتجات والتقنيات، والمساهمة في بقاء المنظمة ونموها.

وفي السياق نفسه ذكر (Aboelimged:2014:44) بان الأهمية تزايدت للاداء الابداعي في الاقتصاد العالمي، والتحدي المتزايد الذي تواجهه الشركات للحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة. وتشير الدراسات إلى أن الشركات تمثل مستودعات للكفاءات المعرفية التي تسهم في تحسين أداء العمليات، وأن إدارة المعرفة تعد مجال اهتمام متزايد في الأعمال والأبحاث، نظرًا لتأثيرها الحيوي على أداء الشركة ونجاحها. أن تحقيق أداء جيد في العمليات يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء الابداعي للشركة، حيث يمكن للشركات تحسين ممارسات العمليات من خلال الاستفادة من عملية المعرفة الاستراتيجية الموجودة في عقلية مديري العمليات. وتشير الدراسات إلى أن البحث في علاقة أداء العمليات والقدرة على إدارة المعرفة والاداء الإبداعي يستحق المتابعة، وأن هذا يمثل تحديًا كبيرًا للشركات لضمان تحسين أداء العمليات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وقد ذكر (Kafouros et al., 2008: 1-3) ان سبب نجاح الشركات الاقتصادية الكبرى تعود لأنها تأثرت باداها الإبداعي، إذ تسمح زيادة الاستثمار في الابداع بتطوير تقنيات جديدة وإدخال منتجات وعمليات جديدة، مما يزيد من قدرة الشركات على المنافسة ويعزز أدائها الاقتصادي. فالبحث والتطوير يؤديان إلى إنشاء مخزون من المعرفة العلمية يمكن استخدامها في تطوير الابتكارات والكفاءات وتحسين أداء الشركات، وهذا يمكن أن يؤدي إلى تخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات. ومن خلال الابداع، تزيد قدرة الشركة في اكتساب واستخدام المعرفة الخارجية، وتقود الى تعديلات تنظيمية مهمة لصالح الأداء.

وينظر (Caniëls & Motylska-Kuźma, 2023: 2) إلى أهمية الأداء الإبداعي من خلال أحداث التغيير في الأداء التقليدي، وكيفية إنجاز المهام وزيادة القدرة على إقامة علاقات مع باقي المنظمات وصولاً إلى التحول من منظمة تقليدية إلى ريادة عن طريق:

١. يعد الأداء الإبداعي مؤشراً على النية الريادية التي يمكن للمنظمة تحفيز الأفراد العاملين فيها على إظهارها ودعمها والاستفادة منها لتحويل المنظمة من منظمة تقليدية إلى منظمة ريادة ومبدعة.

٢. الأداء الإبداعي يعمل على تعزيز قدرة المنظمة على التعرف على الفرص واكتشاف مجالات السوق الجديدة وتحديد تفضيلات المستهلكين، وهو أمر ذو أهمية حيوية لتقوية العلاقة بين النية الريادية وتوليد مخرجات إبداعية بالفعل. إذ تسمح مهارات التعرف على الفرص للمنظمة بتحديد فجوة في السوق وإنشاء عمل ناجح. ومن خلال مراقبة الاتجاهات وتحديد الاحتياجات غير الملباة، فالمنظمة قادرة على تطوير عرض له صدى لدى الزبائن. ولقد وجدت الدراسات أن التعرف على الفرص يلعب دوراً في القرار الريادي من خلال الأداء الإبداعي.

٣. الأداء الإبداعي يعد من أدوات المنظمة التي تدعم صلابتها وتساعد على الاستمرار في الأسواق. فقد يكون أحد الشروط على المنظمات التي تنوي التحول إلى الريادة في أعمالها هو الوصول إلى ذروتها في الأداء الإبداعي، الذي يعد أداء إيجابي يساعد المنظمة على التخلص من الضغوط السلبية (على سبيل المثال، بسبب ظروف السوق القاسية والأحداث المزعزعة للاستقرار).

عطفاً على ما ذكر، أوضح (Tierney & Farmer, 2011: 277-278) أن الأداء الإبداعي له الكثير من الإيجابيات منها:

١. ضمان تغيير شكل العمل وكفاءته وفاعليته، والعمل على وتنفيذ المهام بدقة من خلال تدعيم الإحساس المرن بالكفاءة التي توفر القوة اللازمة للبقاء في السعي الشاق للابتكار والتميز والتأكد من أن جميع الموظفين يعرفون ما يجب عليهم فعله إزاء العمل والمهام اليومية.

٢. أن تبني الأفكار الإبداعية من قبل المنظمة يعمل على تعليم الموظفين كل ما يجب فعله لضمان نجاح الخطط والأفكار الإبداعية الجديدة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة المعارف والمهارات التنظيمية وتعزيز الكفاءة الإبداعية لديهم.

٣. الأداء الإبداعي يعمل على تحويل الموظفين العاديين الى موظفين مبدعين مفيدين أكثر للمنظمة، مع العمل على تحويل الافراد الى قادة في عملهم يقومون بتقديم اقتراحات وحلول للمشكلات التي تعيق العمل.

إضافة إلى ما تم ذكره، فقد بين (Sweetman et al., 2011: 5-6) اعتمادا على آراء بعض الباحثين، أن هناك العديد من الايجابيات للأداء الإبداعي منها ما يأتي:

١. الخروج بأفكار جديدة لتغيير المنتجات والخدمات والعمليات من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل، وإعادة النظرة الشاملة للمنظمة ككل والعمل على ترتيب الموارد من جديد، الأمر الذي يرفع من الاستغلال الأمثل للموارد ومن ثم تقليل التكاليف وزيادة الأرباح. ويرى (Grosser et al, 2017) بان السلوك الإبداعي الخاص بالمنظمات مفيد في توليد افكار جديدة يكون لها اثر كبير ومباشر في رفع مستوى الاداء.(عبد المحسن و السطوحي، ٢٠٢١: ٨)

٢. تم تحديد الاداء الإبداعي ليكون مصدرا للابتكار داخل المنظمات وهو شيء مطلوب لجميع المنظمات تقريبا ومفتاح التنافسية التنظيمية. كما يعد من ادوات زيادة رضا الموظفين واعطائهم استحقاقاتهم وتعزيز شعورهم بأهميتهم للمنظمة، والاستفادة من قدراتهم وانشاء قنوات اتصال جديدة وفعالة بين الادارة والافراد لتلقي افكارهم بشكل يدعم النظام العام للمنظمة.

٣. يتعلق الاداء الإبداعي بالفاعلية المتصورة على تعبئة الحافز والموارد المعرفية ومسارات العمل اللازمة لتنفيذ مهمة محددة بنجاح في سياق معين. الفاعلية هي قدرة إنتاجية تؤثر على الأداء من خلال استخدام الإبداع. وتعد ادارة المعرفة احد الاساليب الادارية الحديثة لتحقيق الاهداف المنظمات بفاعلية وكفاء التي تسعى الى تطوير الاداء وزيادة الابداع فيها (السلمي و شعبي، ٢٠٢٣: ١)

٤. تكوين قاعدة معلومات جديدة ورسينة يمكن للافراد اللجوء اليها عند حدوث ازمات مع اعتماد برامج تدريبية على كيفية الاستفادة من المعلومات الجديدة التي تظهر من الافكار الجديدة الابداعية.

٥. تغيير نظرة المجتمع للمنظمة وزيادة الثقة المتبادلة بين المنظمة والمستفيدين منها من خلال التغيير في السياسات والاساليب المتبعة في تأدية الاعمال التنظيمية.

٦. التوجه بالمنظمة الى منظمة عصرية حديثة من خلال اعادة النظر بالتكنولوجيا المتبعة في العمل، والعمل على تغيير التكنولوجيا المتأخرة وغير المتلائمة مع تكنولوجيا العصر.

بالنظر إلى ما تم ذكره آنفاً، وبالإستناد إلى الأدبيات السابقة، يرى الباحث أن أهمية الأداء الإبداعي تكمن في أنه يساعد على تحسين كفاءة العمل وزيادة الإنتاجية. فعندما يكون للمنظمة ثقافة إبداعية، فإنها تشجع الموظفين على تقديم أفكارهم واستخدام مهاراتهم الإبداعية لتحسين العمليات الداخلية وتطوير طرق عمل جديدة وأفضل. علاوة على ذلك، يساهم الأداء الإبداعي في تعزيز سمعة المنظمة وجذب المواهب الاستثنائية. فعندما تكون المنظمة معروفة بقدرتها على الإبداع وتقديم حلول مبتكرة، فإنها تصبح وجهة جذابة للموظفين الموهوبين والمبدعين الذين يرغبون في الانضمام إلى فريق عمل مبدع وديناميكي. ومن أجل تحقيق الأداء الإبداعي للمنظمات في عالم اليوم، فهي بحاجة إلى مجموعة من الأدوات التي تستطيع من خلالها عمل ذلك. وإن أحد هذه الأدوات الفعالة هي العدسات الإستراتيجية.

رابعاً: العوامل المؤثرة في الأداء الإبداعي

الأداء الإبداعي ليس لمحة او اشرافة، وإنما هو وليد تظافر مجموعة من المكونات والعوامل، تعتمد في الدرجة الأساس على المورد البشري، الذي يعد مصدر الإبداع التنظيمي حيث توليد الأفكار وتنفيذها. ومن ثم توليد نظام عمل ابداعي واداء مميز. لذا لا يمكن الحكم على اداء منظمة على انه ابداعي ويدعم تطبيق الابتكارات الجديدة دون توليف تلك العوامل بشكل مثالي. نتيجة لذلك، ذكرت (السيد، ٢٠٢٠: ٣٠٠) مجموعة من العوامل التي تؤثر في الاداء الإبداعي للمنظمة والموضحة في الشكل (٥)، وهي:

١. خصائص الموارد البشرية:

أن الميزة التنافسية الفريدة التي تتمتع بها المنظمات الناجحة، تكمن في الخصائص الفريدة لموظفيها وممارسات إدارة الموارد البشرية المتنوعة الموجودة. ففي هذا العصر الذي يتسم بالتغيير السريع والمستمر، يجب الاحتفاظ برأس المال المعرفي حتى تكون المنظمات مستجيبة ومنتجة لحاجات أصحاب المصلحة. ولا يمكن تحقيق ذلك إلا إذا شاركت المنظمات بشكل استباقي في أنشطة جذب الموظفين ذوي المهارات العالية والتكيف والذكاء العاطفي والاحتفاظ بهم. إضافة إلى ذلك، يتم تحديد فاعلية المنظمة من خلال مستوى الجهد والمدخلات لكل موظف. ومع ذلك، تؤثر خصائص الموظف على إنتاجية المنظمة. وقد كلف هذا القادة

التنظيميين بمراقبة كيفية استخدام خصائص الموظف المتنوعة والفريدة من نوعها لتعزيز الأداء الإبداعي. (Adero & Odiyo, 2020: 1).

٢. المناخ التنظيمي:

يشير (احمد وحسام, ٢٠١٨: ١٧٦) إلى المناخ التنظيمي على أنه الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل بها الموظفين التي تؤثر على قيمهم واتجاهاتهم لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار التي تجعلها تختلف عن بقية المنظمات ، كما له أهمية مباشرة وغير مباشرة في تحقيق اهداف المنظمة. وفي السياق ذاته، أوضح (Kim & Park, 2020: 764) أنه تمت مناقشة المناخ التنظيمي كعامل حاسم وخرج يمكن أن يؤثر بشكل كبير على سلوكيات الموظفين وأفعالهم داخل المنظمة. إذ يرتبط المناخ التنظيمي أيضا بتصورات الموظفين عن جو عملهم وبيئتهم، ويعكس الطريقة التي يصف بها الموظفون كيف تؤثر منظماتهم على عملهم. فعلى وجه الخصوص، يجب إنشاء مناخ يساعد الموظفين على العمل بأريحية من أجل تقديم الأفكار الإبداعية، وتبادل المعرفة وتطوير مواقفهم الأكثر إيجابية تجاه المنظمة. وقد أيد العديد من العلماء أن تبادل المعرفة والمناخ التنظيمي الإيجابي يمكن أن يعزز أنشطة الموظفين المتعلقة بالتعلم التنظيمي والإبداع. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للمناخ التنظيمي الإيجابي أن يدعم الأداء الإبداعي للمنظمة كنتيجة نهائية.

٣. خصائص جماعات العمل:

تحظى جماعات العمل بالمنظمات بشعبية كبيرة حيث تقود الضرورات الاقتصادية والاستراتيجية والتكنولوجية المستمرة الى التحول اتجاه فرق العمل داخل المنظمات تؤدي المنافسة العالمية والتوحيد والابداع الى خلق ضغوطات تؤثر على ظهور الجماعات باعتبارها الاساس للمنظمات وتؤدي هذه الضغوطات الى الحاجة الى المهارات والتجارب والخبرات المتنوعة وتخلق جماعات العمل الابداع والاختراعات التي تطبقها المنظمات ، وعرفت بانها مجموعه افراد موجودين داخل المنظمات لأداء المهام ذات الصلة من الناحية التنظيمية ويشاركون هدفا واحدا ويظهرون ترابط المهمات والتفاعل اجتماعيا والحفاظ على حدود وادارة المنظمات ضمن السياق التنظيمي. (Kozlowski & Bell, 2018;3-6)

وفي السياق نفسه تحظى جماعات العمل بالمنظمات بشعبية كبيرة كما انها تؤدي احيانا الى نتائج سلبية مثل الانتاجية المنخفضة والقرارات السيئة وكذلك الصراعات الداخلية التي تؤدي الى عدم استمرارية عمل المنظمات ,وبالعكس من ذلك تمتلك هذه الجماعات القدرة على زيادة

الانتاجية وبالتالي زيادة ابداع المنظمة او الشركة نفسها , فالجماعات مرتبطة ارتباطا وثيقا بكل من الانتاجية والرضا حيث تكتسب مجموعات العمل اهمية في العديد من المنظمات وهي تمثل احد المخاطر العديدة التي تواجه المنظمات لذلك لابد من النظر الى جماعات العمل بانها احد الخصائص التي تؤدي الى ابداع المنظمات . (Campion et al : 1993,824)

٤. دعم وانماط الادارة العليا:

الاداء الابداعي يعني تنفيذ المنظمة لأعمالها بطرق وافكار واساليب إبداعية. وبما ان تلك الافكار تنتج عن الافراد ومجموعات العمل، فهي تنعكس على اداء المنظمة بالمحصلة النهائية. وحتى يتم وصف المنظمة بأنها مبدعة يأتي السؤال التالي " من يعطي الموافقة ويطبق تلك الافكار والطرق لكي تكون المنظمة ذات اداء ابداعي؟". حيث يكون للسلطة نوعان اما ان تكون مركزية أو لامركزية فالمركزية تعني بانه يكون تركيز بين السلطة في الادارة العليا وبين الرؤساء وهي تحد من عملية الابداع داخل المنظمات اللامركزية فتعني توزيع السلطات بحيث يشجع من عملية التفاعل وبالتالي تقديم افكار ابداعية مما يساعد على خلق الاداء الابداعي داخل المنظمات (السيد, ٢٠٢٠: ٣٠٠)

وفي السياق ذاته، بين (Gomes et al., 2001: 235) أن الدور الرئيسي في نجاح الاداء الابداعي هو دعم الادارة العليا, حيث وجدت الدراسات ان الشركات الابداعية لديها قيادة عليا ملتزمة بالابداع وتطوير المنتجات , حيث اعتبرت دعم الادارة العليا هو بتوفير المستلزمات كالموارد المالية لفريق العمل , وكذلك بإظهار الالتزام ومساعدة فريق العمل على التغلب على العقبات وتشجيع الافراد العاملين داخل المنظمات , كما تساعد الادارة العليا في دعمها على تعزيز الولاء الوظيفي الذي بدوره يساعد بتطوير الاداء الابداعي داخل المنظمات .

٥. الثقافة التنظيمية:

لكل منظمة أنماط وعادات مختلفة. فقد تم تعريف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من الافتراضات والمعتقدات الأساسية التي يحتفظ بها موظفو المنظمة، ثم يتم تطويرها وتمريدها للتغلب على مشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي (Paais & Pattiruhu, 2020: 578). وقد بين (Pedraza et al ., 2023: 1) على أن أهمية الثقافة التنظيمية لدى المنظمات بان اغلب الشركات لديها صعوبات في استغلال المعرفة عندما لا تستطيع الجمع بين القدرات والمهارات والموارد اللازمة للأبداع , يمكن ان تكون المهارات الادارية وبعض جوانب الثقافة التنظيمية هي العوامل الاساسية لحل القيود والعوائق الهيكلية التي تحول دون

استخدام المعرفة للأبداع , كما بين بان المهارات الادارية والثقافة التنظيمية بالغه الاهمية وقد تلعب ايضا دورا مهما في فهم الابداع الاداري.

٦. القيادة:

تشير أبحاث القيادة والاداء الابداعي إلى أن القيادة مهمة لرعاية إبداع الموظفين الذي يعد اساس الاداء الابداعي للمنظمة. ومع ذلك، القادة هم الذين يوفرون الهيكل والموارد والظروف النفسية التي تساعد في تحفيز الموظفين على المشاركة في العملية الإبداعية وإظهار الإبداع واداء المهام التنظيمية بطرق ابداعية. فعلى وجه الخصوص، أظهرت الأبحاث أن القادة يمكنهم توفير التوجيه والإرشاد للمرؤوسين، مما يسمح بحلول أكثر إبداعا لمشكلات الاداء التنظيمي وتطويره (Carmeli, 2013: 98).

إضافة إلى ذلك، اصبح الابداع في مكان العمل سمه قيمة لا غنى عنها وكذلك حاسمة في النجاح التنظيمي والبقاء ضمن المنافسة, وكذلك يلعب الشخص الذي يقود السلوك الابداعي دورا مهما في المنظمات بتأثيراته على المرؤوسين من خلال التطبيق المثمر لا فكاره الابداعية أذ تجعل افكاره المنظمة تنمو , أن الاداء الابداعي ليس فقط انتاج افكار جديدة ومفيدة تتعلق بالمنتجات أو الخدمات أو الاساليب أو الاجراءات المنتجة يعد العملية التي يتم من خلالها تحقيق النتائج الابداعية أذ لا يحدث الاداء الابداعي بمعزل عن الاخرين ,لذا تؤثر سمات القيادة على اسلوب الابداع المتبع داخل المنظمات (Wadei et al., 2021: 241).

أذ يدرك القائد أهمية تحويل السيطرة إلى الموظفين من خلال تبني المشاركة في صنع القرار وتوفير الحافز للموظفين لتحقيق أفضل النتائج. وبالتالي، يشجع هؤلاء القادة التفكير النقدي لاستكشاف أفكار جديدة وتطوير طرق عمل بديلة. وهذا يجعل الموظفين يشعرون بالمسؤولية لممارسة تأثيرهم، وبناءً على ذلك، يقومون بأداء عملهم بشكل إبداعي. يتضمن هذا الأداء الإبداعي توليد أفكار جديدة ومفيدة تتطلب المخاطرة، وإيجاد حلول وابتكارات، والبحث عن المعلومات، والتصرف بشكل استباقي.. (Audenaert et al., 2018: 4).

وقد ذكر (سعيد، ٢٠٢٠: ٣٥١) الى ان هنالك بعض السلبيات التي تؤثر في الاداء الابداعي فقت صنفنا الى اربع فئات :

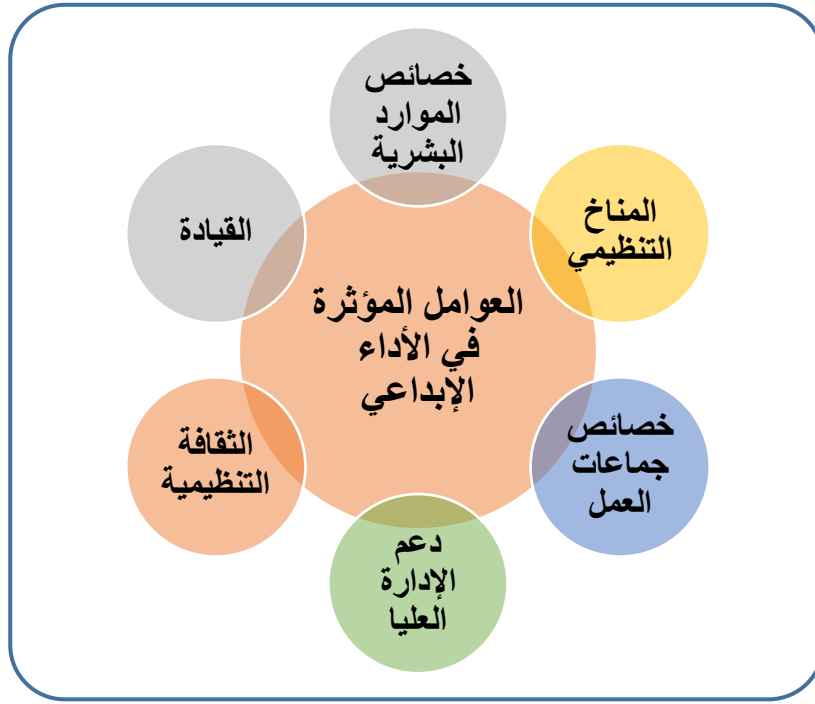
❖ **التأثيرات الشخصية :** تمثلت في خوف الافراد العاملين من الفشل والشعور بعدم

الثقة والخوف من الارهاب الفكري الذي يتعرض لها الفرد , وكذلك حاجة الفرد

للهدوء والخوف من الوحدة التي تعيق الابداع.

- ❖ **التأثيرات الاجتماعية والثقافية :** حيث شملت العادات والتقاليد التي تتعلق بالأهداف الحضارية في الماضي وعدم التجديد هذه العادات وشعور الفرد بالتفوق مع عدم اخذ رأي المستشارين , وقتل التفكير منذ الطفولة .
 - ❖ **التأثيرات الإدراكية :** تتعلق بادراك الافراد للبيئة المحيطة وعدم معرفه ما يحصل حولهم وعدم رؤيه المشكلة من عدة زوايا .
 - ❖ **التأثيرات التنظيمية :** تعتبر هذه السلبيات من اولويات الاهتمام لدى المنظمات فهي تعتبر كل ما يرتبط بجهة العمل , من خلال اضعاف القوى الحافزة للأبداع في العمل وسوء نظم الاتصالات داخل المنظمات وعدم ورود المعلومات الي يحتاجها الافراد بالإضافة الى انعدام روح الفريق.
- وفي الجانب الآخر من الطيف، أشار (مزهر, ٢٠٠٩:١٢٣) إلى أنه هناك مجموعة التأثيرات وهي:

١. **التأثيرات المادية :** تتعلق هذه بإمكانيات او ما تمتلكه المنظمة التي تعيق عملية الابداع من خلال عدم الايفاء بمتطلبات الابداع من اساليب وحوافز مادية .
٢. **التأثيرات الفكرية :** تتعلق هذه بالقوانين والانظمة التي تعمل على الحد من العمليات الابداعية .
٣. **التأثيرات مقاومة التغير :** طبيعة الانسان تحول دون تغير الفرد والسعي لإيجاد الافكار الجديدة حيث تؤثر سلبا على الاداء الابداعي للمنظمات .
٤. **التأثيرات التحفيزية :** عدم حصول الافراد على التشجيع من المنظمات التي يعملون بها تؤثر في الاداء الابداعي للمنظمات .
٥. **التأثيرات المعلوماتية :** تتمثل بقلة المعلومات عن الاوضاع الداخلية والخارجية للمنظمات وكذلك عدم الاستفادة من المعلومات المتوفرة والانظمة المتوفرة التي تساعد في الحصول على الابداع .
٦. **التأثيرات القيادية :** تتركز القيادة في معرفة الجوانب الخاصة بالمهارات والقدرات القيادية فقلة وعي الادارات بأسس ادارة الابداع يشكل اثرا سلبيا في عملية الابداع.



الشكل (٥) العوامل المؤثرة في الأداء الإبداعي

المصدر: من إعداد الباحث.

خامساً: ابعاد و أنواع الأداء الإبداعي

هنالك مجموعه من الباحثين الذين تناولوا ابعاد الاداء الابداعي من خلال بعدين فقط هما الابداع الاستكشافي (Exploratory innovation) والبعد الاستثمائي (Exploitative innovation) (Jansen et al., 2013); (Mueller et al, 2013); (al, 2006); (رشيد و عذراء, ٢٠١٨)

١ - أداء الابداعي الاستكشافي: ينطوي هذا النوع على التحول الى مسار مختلف في المنتجات باعتباره ابداعا تقنيا يهدف الى دخول مجالات سوق ومنتجات جديدة. (Popadic et al, 2015:114). ويعد من الادوات التي تساهم في اداء الشركات حيث تعتمد استراتيجيات الابداع الاستكشافي الى تحدي الاساليب الحالية. ويشمل كلا من البحث، الاكتشاف، التجربة والمخاطرة حيث يكون نتاجه هي منتجات جديدة عالية الجودة وذات فائدة كبيرة للزبائن (Mueller et al, 2013.1607). ويعني ايضا ابداع جذري تصمم لتلبية احتياجات الزبائن وتقديم تصميمات جديدة وخلق اسواق جديدة بالإضافة الى تطوير قنوات توزيع جديدة حيث تتطلب معرفة جديدة والخروج عن المعرفة الحالية. (Justin et al, 2006;5)

٢ - الأداء الإبداعي الاستثماري (الاستغلالي) : هذا النوع من الابداع يتم على تحسينات في المكونات والمنتجات الحالية والبناء يكون ضمن المسار التكنولوجي الحالي اي انه ابداع يهدف الى التحسين المنتجات الحالية. (Popadic et al ,2015:114). هي ابداعات تدريجية ومصممة لتلبية احتياجات الزبائن الحاليين او الاسواق الحالية ، ويتم توسيع المعرفة والمهارات الحالية وتحسين التصميمات المعمولة بها وتوسيع المنتجات والخدمات الحالية بالاضافة الى زيادة الكفاءة قنوات التوزيع الحالية ، ويتم بناءه على المعرفة الموجودة وتعمل على تعزيز المهارات والعمليات الموجودة . (Justin et al ,2006;5)

التغيير التكنولوجي والعولمة والطرق الجديدة لإنجاز العمل لها آثار عديدة على العمل في المنظمات. ومع ذلك، كان أحد الآثار الضمنية لهذه التغييرات هو الوعي الجديد بالحاجة إلى أبداع مستمر ومتواصل. وإذا أرادت المنظمات البقاء والازدهار، فيجب أن تنتج منتجات أكثر أبداعاً لكي تحصل على مبيعات أكثر. وقد وُجد أن المنظمات التي تنتج المزيد من الابداعات كانت أكثر ربحية. وبعد تلبية حاجة المنظمات الى ابداع منتجات جديدة باستمرار ظهرت الحاجة الى تطوير الاداء العام للمنظمة. إذ احتاجت المنظمات الى ادخال التحسينات في ادائها لمواكبة التطور في المنتجات، لأن تطوير وإدخال منتجات وخدمات جديدة مبدعة أمر مكلف، علاوة على ذلك، تؤدي الجهود الابداعية إلى تعطيل الممارسات التنظيمية المعيارية وتصبح قديمة وغير ذات فائدة (Mumford et al., 2023: 414).

لذلك تم الاهتمام بالأداء الإبداعي للمنظمات وبدأ البحث في كيفية قياسه، ومعرفة كيف يمكن الاستفادة منه ومعرفة تأثيره على المنظمات ونجاحها. ونتيجة لذلك، قام العديد من الباحثين بإعتماد مجموعة من المقاييس التي يمكن من خلالها قياس الأداء الإبداعي. فمنهم من إعتد على قياس هذا المتغير باعتباره أحادي البعد مثل (Pscheidt-Gieseler et al., 2018)، ومنهم من اعتمد على نوعين مثل (Wang et al., 2020)، ومنهم من أعتمد على ثلاثة أنواع لقياسه مثل (Duarte et al., 2022)، وباستمرار الدراسات وتطور المقاييس التي تم إعدادها لقياس الأداء الإبداعي، ولتوسع الباحثين في موضوع القياس، قام (Gunday et al., 2011) بإعتماد أربعة أنواع لقياس الأداء الإبداعي. ونظراً لشمولية مقياس (Gunday et al., 2011) ولكثرة الاقتباسات عليه والتي تجاوزت (٢٠٠٠) اقتباس، فهو يعد المقياس الأشمل والأكثر ملاءمة لاستخدامه في الدراسة الحالية، ونتيجة لذلك سوف يتم الاعتماد عليه كمقياس للأداء الإبداعي في هذه الدراسة. ويتكون هذا المقياس من الابداع التنظيمي و الابداع التسويقي و الابداع في المنتجات والخدمات والابداع في العمليات، ولا بد من

الإشارة إلى أن هذه الأنواع للأداء الإبداعي تضم جوانب استكشافية واستثمارية والتي تمثل أبعاد الأداء الإبداع. والموضحة في الشكل (٦):

١. الإبداع التنظيمي:

في كثير من الأحيان يطلق على الإبداع التنظيمي اسم الإبداع الإداري حيث يمكن تصويره ببساطة بأنه " كيف يفعل المديرين ما يفعلونه؟" حيث تضمن هذا النوع من الإبداع أفكارا جديدة لتوظيف الأفراد وتخصيص الموارد , وتنظيم المهام وكذلك السلطات والمكافآت علاوة على ذلك يمكن أن يشمل تغيرات في الهيكل التنظيمي وتعديل سلوكيات العاملين ومعتقداتهم والقواعد والادوار والاجراءات الجديدة , حيث يتم تغييرها بأفكار جديدة , إذ يعرف بأنه تنفيذ طريقة تنظيمية جديدة في ممارسات اعمال المنظمة بداخل المنظمة او خارجها حيث يشمل ممارسات العمل , وتنظيم مكان العمل و العلاقات الخارجية مع المنظمات الاخرى .
(Fernandes et al :2018:2)

وقد ذكر (Yıldırım, 2023: 166) أن المنظمات التي توفر فرص الإبداع لموظفيها في عمليات أعمالها قادرة على تقديم منتجات وخدمات أكثر فاعلية وكفاءة لجمهورها المستهدف. ويجب أن تجدد نفسها، وإن الإبداع التنظيمي ضروري لهذا التجديد. فبالنسبة للإبداع التنظيمي، يجب أن يكون الأفراد الذين يشكلون المنظمة أشخاصا منفتحين على الإبداع ويمكنهم إظهار سلوكيات إبداعية. وإن خصائص الهيكل التنظيمي هي أيضا مهمة جدا للإبداع التنظيمي. إذ تحتاج المنظمة إلى توفير بيئة مناسبة للابتكار والإبداع. ومن الصعب أن يحدث الإبداع في المنظمات ذات القواعد الصارمة للغاية، حيث يكون الموظفون تحت السيطرة باستمرار، إذ لا يستطيع الموظفون تقديم أفكارهم بحرية. وإن وجود قواعد صارمة يحد من الابتكار والإبداع والتغيير. ويظهر الإبداع التنظيمي في المنظمات التفاعلية حيث لا يكون الفرد الموظف مقيدا، ويتم دعم الأفكار الأصلية، ولا يوجد خوف من التغيير والتطوير.

وفي السياق ذاته، أوضح (AISarayreh et al., 2023: 1675) أن الإبداع التنظيمي مهم لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة. وأصبح تشجيع الإبداع هدفا رئيسا للعديد منها. وقد ازدادت أهمية الإبداع في ظل المنافسة المتزايدة بين المنظمات وخاصة المنافسة الدولية، مما زاد من حاجة المنظمات للإبداع لتجنب مخاطر التراجع والزوال. وتنشأ الحاجة إلى الإبداع عندما يدرك صانعو القرار في المنظمة أن هناك تباينا بين الأداء الفعلي للمنظمة والأداء المطلوب. وقد عرفوا الإبداع التنظيمي على أنه عملية تطوير الأفكار الجديدة التي

تطبقها المنظمة بشكل إبداعي، بما يحقق التغيير والتطوير في مخرجات المنظمة. ويتمثل أيضا في القدرة على ابتكار الأساليب والوسائل، وأفكار للعمل من شأنها تحسين ظروف العمل وتحفيز الموظفين وزيادة مواهبهم لتحقيق أفضل إنتاج وأداء.

ووفقاً لـ (Al-Hawamdeh & Alshaer, 2022: 259) يشير الإبداع التنظيمي إلى استخدام أساليب تنظيمية جديدة في ممارسات المنظمة لزيادة الكفاءة التشغيلية عن طريق تقليل التكاليف وتحسين الرضا في مكان العمل. أو هو اعتماد أساليب جديدة في إدارة أعمال المنظمة والآليات والإجراءات المتبعة داخلها وعلاقتها مع بيئتها الخارجية لتحقيق التميز التنظيمي. بغض النظر عن نوع الإبداع التنظيمي على أنه سيكون اما ابداعا تدريجيا من خلال التعديلات والتحسينات على نوع الإبداع المستخدم او ابداعا جذريا من خلال ادخال عوامل جديدة.

٢. الإبداع التسويقي:

يعد مفهوم الإبداع التسويقي مفهوماً واسعاً يشمل جميع جوانب النشاط التسويقي، أي أنه لا يقتصر على جزء معين من عملية التسويق، مثل الإبداع في مجال المنتج فقط أو الإعلان فقط، ولكنه يشمل جميع مجالات التسويق من المصنّع إلى المستهلك. والإبداع التسويقي كلمة أكثر تحديداً من الابتكار. فالابتكار يعني تقديم شيء جديد، في حين أن الإبداع يعني أن هذا الشيء المبتكر الجديد يتميز في تحقيق الأهداف سواء على مستوى القبول الاجتماعي الواسع لمستوى منظمات الأعمال أو غير ذلك من محاور التقييم الاقتصادي والاجتماعي والفني. وقد تم النظر إلى الإبداع التسويقي على أنه تطوير أفكار جديدة أو مفاهيم غير تقليدية لممارسات التسويق. وقد يركز على عنصر مثل المنتج أو الخدمة، أو عنصر السعر، أو عنصر الترويج، أو عنصر التوزيع، أو كل هذه العناصر في وقت واحد (Khadem, 2023: 7).

وفي السياق ذاته، أشار (Ali & Loukil, 2022: 5314) إلى أن المعهد البريطاني عرف الإبداع التسويقي على أنه "تلك الوظيفة الإدارية الإبداعية التي تحفز الأعمال التجارية والتوظيف من خلال التعرف على احتياجات الزبائن وإجراء البحوث لإرضائهم". وجاء التعريف الأكثر شمولاً للإبداع التسويقي من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للتسويق الجديد الذي يتضمن تغييرات مهمة في تصميم المنتج، سواء في تجميع المنتج أو التسعير أو الترويج أو التوزيع. بحيث تم تعريف الإبداع التسويقي من قبلها على أنه "استغلال للأفكار الإبداعية البديهية من خلال تطبيقها على العمليات والأنشطة والمزيج التسويقي من أجل تحقيق أهداف المنظمة".

لذلك يجب ان يكون الابداع التسويقي جزءا من مفهوم واستراتيجية تسويق تختلف اختلافا كبيرا عن طريقة التسويق الاصلية , حيث يعتمد على فهم ان الالتزام بقواعد التسويق الحالية وحدها لا تكفي لضمان النجاح والتنافس في الاسواق المزدهمة بالمنافسين , حيث يعتبر الابداع التسويقي مبني على التفكير الجانبي ومبداه هو المرح ، اللامحدودية ، والاستفزاز ، ويعتبر مجال الابداع التسويقي له تطورات تاريخية قديمة لما له من اهمية في الابداع , حيث يعتبر بانه القيام بشيء جديد كليا بأفكار او منتجات او خدمات او تقنيات تستند الى افكار قائمة على السوق تتبع من رغبات العملاء (Ungerma et al ,2018:134).

٣. الإبداع في المنتجات والخدمات:

إن معرفة المنظمة بالسوق هي أساس تأثير التوجه الاستراتيجي للمنظمة في أعمالها. بحيث تخلق المنظمة ثقافة ومناخ يركز على زبائنها ومنافسيها ووضع السوق العام. وإذا كانت المنظمة موجهة نحو السوق، فإنها تهدف إلى خلق قيمة عالية لزبائنها باستمرار من خلال فهمهم وفهم المنافسين لها. علاوة على ذلك، يؤدي فهم السوق إلى معرفة السوق، وهو مؤشر مهم لنجاح المنتج والخدمات الجديدة. ومع ذلك، توجد أدلة تجريبية على أن معرفة السوق أو أنشطة تعلم السوق تؤثر بشكل إيجابي على أداء ابتكار المنتجات والخدمات، ولكن هذا يحدث من تطبيق معرفة السوق في مجالات مختلفة من المشاريع. وإن أحد هذه المجالات هو الإبداع (Dabrowski, 2019: 1169).

وفي السياق ذاته، ذكر (Dean et al., 2016: 41) أن الإبداع في المنتجات الجديدة هو مدى اختلاف هذا المنتج عن البدائل المنافسة وتلبيته للاحتياجات بطريقة مختلفة وابداعية لم يسبق للزبون تجربتها. إذ ينتج عن الإبداع في المنتجات الجديدة منتجا جديدا مختلفاً عن البدائل المنافسة ويؤثر بشكل مباشر على نية المستهلك للشراء. ومع ذلك، قد يكون للمنتجات عالية الإبداع إمكانية أكبر لمشاكل الأداء على المدى القصير بسبب صعوبة تغيير قبول المستهلك أو التجزئة للمنتج. ومن ثم، عند تقديم منتجات إبداعية جديدة، يجب على المصنّعين مراعاة عدم اليقين في التنبؤ بالطلب بالإضافة إلى إجراءات البائعين ومانفذ التوزيع. مجتمعة، تخلق هذه العوامل توترا بين مشاكل التكيف والحماية في تحديد شروط التجارة الأولية للمنتجات الجديدة الإبداعية.

وقد أيد (Nakata et al., 2018: 939) أن الإبداع في المنتجات والخدمات الجديدة مرغوباً للغاية من قبل المنظمات. ومع ذلك، تواجه المنظمات أسئلة حول كيفية ضخ الإبداع في

المنتجات والخدمات الجديدة، وما إذا كان ذلك يؤدي ثماره من خلال أداء أقوى للمنتج. ومن أجل تطوير منتج إبداعي جديد، يجب على المديرين الاهتمام بكل من جدوى المنتج وحدائته. إذ تتطلب أبعاد الجدوى والحدثة للمنتج الجديد مستويات مختلفة من التوجه للسوق، والمشاركة الإدارية والتشجيع على المخاطرة، مما يمثل تحدياً معقداً. وستؤدي زيادة الجدوى في المنتج الجديد أو الخدمة إلى تحسين نجاحه، ولكن زيادة الحدثة ستؤدي إلى النجاح إلى درجة متوسطة، وبعد ذلك تضر بأداء المنتج.

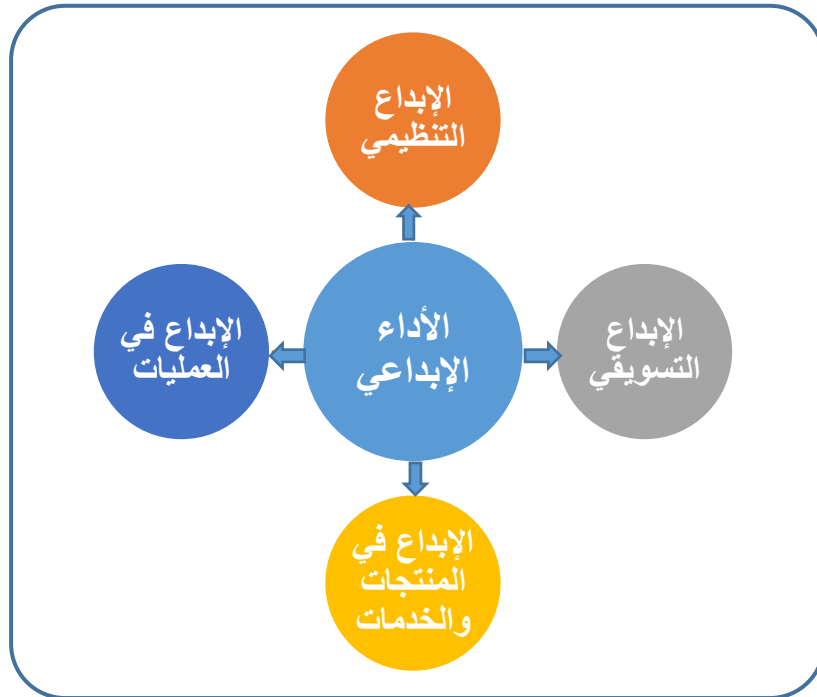
٤. الإبداع في العمليات:

أن الإبداع في العمليات مرتبط بالإبداع التنظيمي. إذ يشجع المدراء على الإبداع كمدخل لدعم الهيكل التنظيمي للمنظمة. ونتيجة لذلك، تكون المخرجات أو النتائج، منتجات جديدة وخدمات جديدة ومداخل جديدة. ومن ثم يؤثر ذلك في تحسين الأداء التنظيمي. وقد درس الباحثون الإبداع في العمليات لأنه كان العامل الذي من شأنه تحسين الأداء التنظيمي والتسويقي. إذ يجلب الإبداع جميع الأفكار والمعلومات، والتي تكون سبب الإجراءات التي من خلالها يتم تحسين التكنولوجيا أو الخدمة، ومحاولة خفض التكاليف في الإنتاج والمواد. (Phasuk, 2014: 23)

وقد ذكر (Aghajari & Senin, 2014: 128) بأنه تم اقتراح العديد من الاطر والابحاث في مساعدة المدراء على تحقيق اهدافهم الابداعية , وذلك باهمية متابعه الابداعات الاستكشافية والاستغلالية , وهذا يعني بانه لكي تكون الشركات بمكانه تنافسية يجب على المديرين ان يصبحوا بارعين باستخدام كفاءاتهم الحالية وتطوير كفاءات جديدة يجد المنافسون صعوبة في تقليدها , بحيث تعد الفوائد التنافسية الى المنظمات التي تدمج الابداع في قدراتها التشغيلية وتطوير قدرات تشغيلية جديدة تكون بطبيعه استغلالية والاخرى استكشافية التي تكون ضمن مجال الابداع في العمليات

وفي السياق ذاته، أيد (Wan & Wang, 2018: 31-32) ان الابداع في العمليات مهم للمنظمات، كما ذكر انه بناءً على النظرية المعرفية الاجتماعية، تعمل المنظمات على تعزيز الإبداع في العمليات من خلال آليتين. الأولى، ترتبط بالمخاطرة، والتي غالباً ما تكون عاملاً مهماً للإبداع. إذ أن تحمل المخاطر من صفات مديري المنظمات الأقوياء الذين يعتقدون أنهم قادرون على إدارة المخاطر الجانبية وتخفيفها، والذين هم أكثر عرضة للمخاطرة من أولئك

الذين ليس لديهم مثل هذا الاعتقاد. فالمخاطرة هي عامل مهم يدفع الإبداع التشغيلي وتطوير العمليات. وبشكل عام، يعني الإبداع "القيام بشيء ما لأول مرة في أي مكان أو إنشاء معرفة جديدة". ولتطوير العمليات الإبداعية، يجب المنظمات أن تتبنى طرقاً جديدة للقيام بالأشياء، مما قد يؤدي إلى نتائج غير مؤكدة وهو ما يجسد تحمل المخاطر. ثانياً، السلوكيات الارتجالية، من المرجح أيضاً أن يكون لدى المنظمات التي لديها ميل إلى الإبداع في العمليات التشغيلية والتسويقية إلى أداء سلوكيات ارتجالية، مما يساعد بدوره على تعزيز الإبداع في العمليات. إذ ينحرف الارتجال عن الروتين والخطط التي تُمارس جيداً. وتعتقد المنظمات التي تميل إلى الإبداع في عملها أنها تمتلك المعرفة والمهارات الشاملة لإطلاق وتشغيل مبادرة جديدة، وهذا الاعتقاد يمكنها من الارتجال عندما تواجه مشكلات متعلقة بالعمل. وتماشياً مع هذا المنطق قد يكون الارتجال عاملاً حاسماً وحرماً للإبداع في العمليات. ومن الجدير بالذكر، أن أحد العوائق الرئيسية للإبداع في العمليات هو أن الأفراد يميلون إلى إتباع الإجراءات والخطط المعمول بها ولا يحبون التطوير والتغيير.



الشكل (٦) الأداء الإبداعي في المنظمة

المصدر: من إعداد الباحث.

المبحث الثالث

العلاقة بين متغيرات الدراسة

توطئة:

بناءً على الأدبيات التي ناقشت متغيرات الدراسة الحالية، وبناءً على المفاهيم النظرية المتعلقة بها، سيتم في هذا المبحث الاستعراض والتحليل للعلاقة بين المتغيرات الرئيسية للدراسة والمتمثلة بالمتغير المستقل "العدسات الإستراتيجية" والمتغير التابع "الأداء الإبداعي". إذ أنه لا يوجد دراسة قد ربطت بين متغيري الدراسة في مخطط فرضي واحد (على حد علم الباحث). لذلك، سيتم تحليل العلاقات بين المتغيرات الرئيسية للدراسة وأبعادها الفرعية نظرياً، والتي ستساعد في فهم طبيعة هذه العلاقة ونوعها كما يأتي:

١. العلاقة بين مشاركة أصحاب المصلحة والأداء الإبداعي:

في سياق الضغط الاجتماعي والبيئي المتزايد، يعد الإبداع أحد الوسائل الأساسية التي يمكن للمنظمات من خلالها تحقيق التنمية المستدامة. ومع ذلك، فإن السعي وراء منتجات وعمليات ونماذج أعمال أكثر استدامة سيتطلب بعض التغييرات الأساسية في مداخل الإبداع التقليدية. على سبيل المثال، أوضح بعض الباحثين، ومنهم (Milstein & Hart, 1999)، بأنه يجب على المديرين إعادة التفكير بشكل أساسي في وجهات نظرهم حول الاستراتيجية والتكنولوجيا والأسواق من أجل اقتناص فرص الأعمال المستدامة.

وقد أكد (Hall & Vredenburg, 2003) أن الإبداع في مجال التنمية المستدامة أكثر تعقيداً من الإبداع التقليدي الذي يحركه السوق، لأنه يجب أن يأخذ في الاعتبار مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة ومتطلباتهم المتناقضة في كثير من الأحيان (Ayuso et al., 2011: 1399).

في الأساس، تحتاج منظمات اليوم إلى الإبداع من خلال إعادة ابتكار الطريقة التي ترتبط بها مع أصحاب المصلحة المتعددين: الموظفون، الزبائن، الموردون، المنظمات غير الحكومية / النشاط، المجتمعات، الحكومات، المنافسون، وما إلى ذلك. ولكن في الوقت نفسه، يمكن للعلاقات المدارة بنشاط مع أصحاب المصلحة أن تصبح مصدراً مهماً للأفكار الإبداعية التي تحاكي توقعات أصحاب المصلحة وتسهم في النهاية في رفاة البيئة الاجتماعية والطبيعية. فمن خلال مشاركة أصحاب المصلحة، يمكن للمنظمات توقع وفهم والاستجابة بشكل أسرع

وأسهل للتغييرات في بيئة الأعمال سريعة التغيير. ويوفر الحوار مع أصحاب المصلحة أيضاً فرصاً لتوليد حلول إبداعية جديدة مفيدة لكل من المنظمة وأصحاب المصلحة (Ayuso et al., 2011: 1400). واستناداً لما ذكرنا يمكن القول ان لمشاركة اصحاب المصلحة دورا مهما في الاداء الابداعي.

٢. العلاقة بين تعبئة الموارد والأداء الإبداعي:

مع وجود المنظمات التي تعمل في بيئات عمل ديناميكية بشكل متزايد حيث تنشتت الموارد المطلوبة وتتغير بشكل متكرر، أصبح تطوير المنتجات الجديدة وتسويقها أنشطة تتجاوز الحدود التنظيمية للمنظمة الفردية. لذلك، تقوم المنظمات في مجموعة متنوعة من الصناعات باكتساب ودمج مصادر متعددة من الموارد من شركاء خارجيين أو التعاون معهم لتطوير العروض الجديدة أو تحسين العروض الحالية. إذ يمكن أن تشمل أشكال التعاون هذه مجموعة واسعة من الشركاء الخارجيين بما في ذلك الموردين أو الزبائن أو المنافسين أو الجامعات أو الخبراء المستقلين، ولها تأثيرات إيجابية كبيرة على الأداء الإبداعي. ويمكن للشبكة التي تضم المنظمة، أي "مجموع الروابط التي تربطها بالآخرين"، أن توفر موارد قيمة للإبداع (Thornton et al., 2019: 513).

تعبئة الموارد هي عملية الوصول إلى الموارد المتاحة في شبكة العلاقات التي تربط الشركة بشركائها الخارجيين، مثل الموردين والعملاء والشركاء في مجال البحث. وتشمل هذه الموارد الأصول والمعلومات والفرص التي يمكن للشركة الاستفادة منها. تُعدّ تعبئة الموارد المتنوعة والفريدة مصدرًا للميزة التنافسية، حيث تعتمد على العلاقات الشبكية التاريخية والمترابطة للشركة الرئيسية. يتم وصف خصائص الشبكة وارتباطاتها مع الشركة على أنها "مركبة" أو "قناة"، وتسهم في تأثير تدفق الموارد والحصول على الموارد المرغوبة. تختلف الشركات في قدراتها على تعبئة موارد الشبكة من خلال روابط مختلفة، مما يؤدي إلى اختلافات في الأداء. تتكون روابط الشبكة من روابط قوية وروابط ضعيفة، حيث تسهم الروابط القوية في تعبئة الموارد من خلال التفاهم والتفاعلات المتكررة، في حين توفر الروابط الضعيفة قنوات للوصول إلى موارد جديدة وغير متاحة. يظهر أن جمع بين الروابط القوية والضعيفة يؤدي إلى تأثيرات تكاملية ويعزز الأداء والابداع في الشركة. تشير الأدلة أيضاً إلى أن مدى تعبئة الموارد، أي مدى استخدام الشركة لهذه النهج، يلعب دوراً هاماً في أداء الشركة وفعاليتها في تحقيق المزايا التنافسية. (Thornton et al., 2019: 515).

٣. العلاقة بين تطوير المعرفة والأداء الإبداعي:

يتمتع الإبداع في شكله المثالي بالقدرة على تحسين الأداء وحل المشكلات وإضافة القيمة وخلق ميزة تنافسية للمنظمات. يمكن وصف الإبداع على نطاق واسع بأنه تنفيذ كل من الاكتشافات والاختراعات والعملية التي يتم من خلالها ظهور نتائج جديدة، سواء كانت منتجات أو أنظمة أو عمليات. وتعتمد عملية الإبداع بشكل كبير على المعرفة، لاسيما وأن المعرفة تمثل مجالاً أعمق بكثير من مجرد البيانات والمعلومات والمنطق التقليدي. في الواقع، تكمن قوة المعرفة في خصائصها، والقيم والافتراضات الأساسية التي تدعم عملية التعلم. ومع تداعي الفروق القديمة بين الأشياء المصنعة والخدمات والأفكار، تفترض المعرفة دوراً محورياً أكثر داخل المنظمات. فوفقاً لـ Stewart (1997)، يجب أن تكون إدارة المعرفة وتطويرها ورأس المال البشري عنصراً أساسياً لإدارة أي نوع من الأعمال. وبالنظر إلى إمكانات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري كمصادر للإبداع والتجديد، يجب أن تركز إستراتيجية الأعمال بشكل أكبر على هذه القضايا، كونها تساعد في تعزيز الأداء الإبداعي للمنظمة (Gloet et al., 2004: 402).

٤. العلاقة بين إدارة الثقافة والأداء الإبداعي:

أصبح الإبداع الركيزة الأساسية للإنجاز لكل منظمة في عالم الأعمال الحالي. وقد أدت التكنولوجيا سريعة التطور ودورات عمر المنتج الأقصر والمعدل الأعلى لتطوير المنتجات إلى تعزيز سرعة الإبداع، مما يؤدي إلى إحداث تغييرات في طبيعة التنمية الاقتصادية. ويعد الإبداع الآن جزءاً أساسياً من الإستراتيجيات التنظيمية لتحقيق ميزة تنافسية في السوق والحفاظ عليها. وسيكون الأمر أكثر تعقيداً بسبب التغييرات السريعة في حاجات الزبائن والتكنولوجيا. نتيجة لذلك، تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة جوهرية بين الثقافة والإبداع. إذ أن المنظمات بدأت بإنشاء ثقافة تشجع موظفيها على الابتكار والإبداع وتشجيعهم على تقديم أفكار إبداعية والمشاركة في قرارات الإدارة وإستراتيجيات الإبداع. إضافة إلى ذلك، فإن البيئة داخل المنظمة والمعتمدة على الثقافة وكيفية إدارتها تمكن الإبداع. فإن عمل الموظفين في بيئة غير رسمية ومريحة تؤدي إلى الابتكار والإبداع في المنظمة. ووجد أيضاً، أن الإبداع والتعلم التنظيمي يتأثران بالقيم التنظيمية والمعتقدات وبيئة العمل ومشاركة المعرفة وجميع الأعمال الثقافية في المنظمة. لذلك، فإن إدارة الثقافة بصورة صحيحة ومناسبة يمكن أن يعمل على تحسين وتطوير الأداء الإبداعي داخل المنظمة (Shahzad & Shahbaz, 2017: 66-67).

الفصل الثالث

الجانِب التطبيقِي للدراسة

المبحث الأول: التحقق من صدق وثبات مقاييس

الدراسة

المبحث الثاني: وصف وتشخيص مقاييس

الدراسة وتفسير نتائجها

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير

نتائجها

المبحث الأول

التحقق من صدق وثبات مقاييس الدراسة

أولاً: الترميز والتوصيف

تتكون الدراسة من متغيرين مستقل وتابع تم قياسها بمقاييس عالمية جاهزة هي:

١. المتغير المستقل: العدسات الاستراتيجية الذي جرى قياسه عن طريق مقياس يتكون من الابعاد الاتية (مشاركة اصحاب المصالح، تعبئة الموارد، تطوير المعرفة، وادارة الثقافة).

٢. المتغير التابع: الاداء الابداعي الذي جرى قياسه عن طريق مقياس يتكون من الابعاد الاتية (الابداع التنظيمي، الابداع التسويقي، الابداع في المنتجات والخدمات، والابداع في العملية).

وبذلك سيتم تحديد رموز لجميع المتغيرات وابعادها الفرعية لسهولة تداولها في اجراءات التحليل، وكما هي عليه في الجدول (١٠).

الجدول (١٠) الرموز المعتمدة للمقاييس

عدد الفقرات	الرمز الاحصائي	ابعادها الفرعية	متغيرات الدراسة الرئيسية
٥	SP	مشاركة اصحاب المصالح	العدسات الاستراتيجية StrLen
٥	RM	تعبئة الموارد	
٥	KD	تطوير المعرفة	
٥	CM	ادارة الثقافة	
٩	OI	الابداع التنظيمي	الاداء الابداعي InnPer
٤	MI	الابداع التسويقي	
٥	IPS	الابداع في المنتجات والخدمات	
٥	IP	الابداع في العملية	

المصدر: اعداد الباحث

ثانياً- اختبارات صدق المقاييس

تعتمد اختبارات الصدق كمعايير سلوكية يمكن من خلالها تحديد مستوى الثقة بقدرتها على قياس المتغيرات وهنا يتم التركيز على نوعين من المقاييس، الاول الصدق الظاهري : الذي يعتمد لقياس مدى قدرة المقياس على قياس المتغيرات التي يقيسها وذلك من خلال الفحص المبدئي لعناصر المقياس وفقراته من الناحية الظاهرية، ويتضمن هذا النوع من الصدق مراعاة الاتجاه والهدف المقصود في جميع فقرات الاستبانة، اي ان معيار الصدق يعد من الامور

المهمة ومن الخطوات الرئيسية التي يجب القيام بها عند تصميم مقياس معين (Potter & 264 : 2019 , Donnerstein) الثاني صدق المحتوى : الذي يعتمد كميّار لتحديد دليل وافي على ان عناصر المقياس الملاحظة وغير الملاحظة وما يحيط بها مناسبة وشاملة لمحتوى المقياس المقصود وكيفية استخدامه في قياس الظاهرة المبحوثة ، كما يتم وضع ارشادات ومعايير مفصلة بالتركيز على عناصر المقياس والعوامل المعتمدة فيه من صياغات ولغة وتوافق الهيكل العام للمقياس مع المستوى العلمي لأفراد العينة من اجل تحقيق ضمان ودعم متواصل على اي نقاط يجب مراعاتها قد تؤثر بشكل عكسي في تمثيل الظاهرة المدروسة (Cocks et al. , 2023 : 129)

ولضمان توافر الاختبارات اعلاه على مستوى المقاييس الحالية اتجه الباحث الى اساتذة متخصصين في هذا الجانب لتحديد مدى مصداقية وجدوى العبارات الموجودة ووضوحها طبقاً الى محتوى الاستبيان وصياغاته وكيف ما ينبغي معالجته من الفقرات مع الاهتمام بتشخيص اوجه القصور المؤثرة سلباً بالقياس لمعالجتها . واعتماداً على الملاحظات المثبتة من قبل الاساتذة الخبراء على ما يتضمنه المقياس اجري الباحث التعديلات اللازمة وتغيير اغلب الصياغات التي تتعلق ببعض الاسئلة وتطوير لغة المقياس الى لغة اكثر ميدانية من حيث التطبيق المتغيرات التي رأى الاساتذة اهمية تطبيقها لتصبح أكثر وضوحاً وانسجاماً مع مكان التطبيق على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة .

ويوضح الجدول (١١) نسب الاتفاق المتحققة على فقرات المقياس ، علماً ان بعض العبارات التي لم يتفق على صياغاتها المحكمين قد تم تعديل ومعالجة محتواها حسب الملاحظات التي المقترحة.

الجدول (١١) : نسب اتفاق المحكمون حول فقرات اداة القياس

ت	المتغيرات	الابعاد الفرعية	عدد الفقرات الكلي	عدد الفقرات المتفق عليها	نسبة الاتفاق %	نوع التعديل
١	العدسات الاستراتيجية	مشاركة اصحاب المصالح	٥	٤	80	اعادة تكييف لمحتوى اسئلة الاستبيان لتلائم خصوصية بيئة التطبيق
		تعينة الموارد	٥	٤	80	
		تطوير المعرفة	٥	٥	100	
		ادارة الثقافة	٥	٤	80	
٢	الاداء الابداعي	الابداع التنظيمي	٩	٧	78	
		الابداع التسويقي	٤	٣	75	

	60	٣	٥	الابداع في المنتجات والخدمات	
	80	٤	٥	الابداع في العملية	
	79	٣٤	٤٣	المجموع	

المصدر : اعداد الباحث.

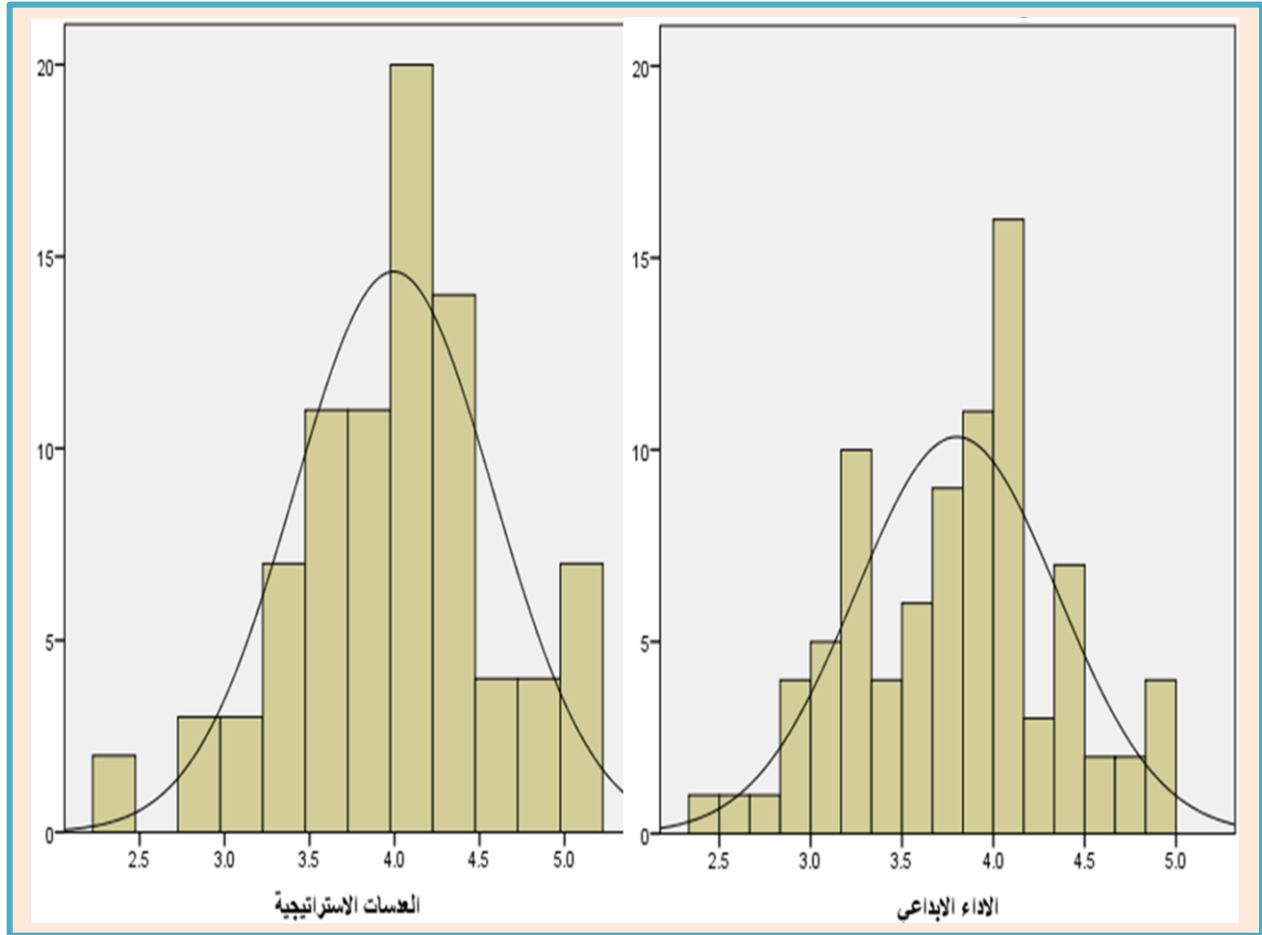
ثالثاً- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يفترض هذا التوزيع استخدام طرائق التحليل المعلمية في تحليل البيانات في حال كان توزيع البيانات التي تم الحصول عليها من العينة طبيعياً اي ضمن حدود منطقة التوزيع الطبيعي ، واستخدام طرائق التحليل اللامعلمية في تحليل البيانات في حال كان توزيع البيانات التي تم الحصول عليها من العينة خارج حدود منطقة التوزيع الطبيعي ، اذ يعد اختبار التوزيع الطبيعي اختبار توزيع للبيانات وطبيعة حجمها اذ يمكن رؤية منحنى التوزيع على شكل جرس يمثل التوزيع بيانياً ، ومن اشهر الاساليب المعتمدة في تحديد شكل توزيع البيانات اختبار Kolmogorov-Smirnov واختبار التفلطح والالتواء في العينات الكبيرة واختبار Shapiro-Wilk في العينات الصغيرة (Tsagrisa&Pandis,2021:548) ولأغراض الدراسة الحالية يتبين من الجدول (١٢) ان قيمة احصائية اختبار (Kolmogorov-Smirnov) كانت قد بلغت (0.074 ، 0.087) للمتغيرين (العدسات الاستراتيجية ، والاداء الابداعي) اما قيم النسبة المعنوية الاحصائية فقد بلغت (0.155 ، 0.136) على التوالي ، وهي ضمن الحدود المقبولة المنصوص عليها ضمن منطقة التوزيع الطبيعي ، كونها اعلى من القيمة المعيارية التي تبلغ (0.05) وهذا يدعم استعمال الادوات المعلمية في التحليل والاختبار. ويوضح الشكل (٧) اشكال منحنيات التوزيع الطبيعي الخاصة ببيانات متغيرات الدراسة الحالية .

الجدول (١٢) : اختبارات التوزيع الطبيعي للمتغيرين

Tests of Normality						
المتغيرات	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
العدسات الاستراتيجية	.074	150	.155	.972	150	.057
الاداء الابداعي	.087	150	.136	.985	150	.427

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.25)



الشكل (٧) : منحنيات التوزيع الطبيعي للمتغيرات الرئيسية

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.25)

رابعاً : التحليل العاملي التوكيدي (CFA)

يقصد بالتحليل العاملي التوكيدي تقنية احصائية متقدمة تستخدم للتأكد من بنية المتغير وما هي العناصر الاساسية التي تقيسه وما هي فقرات القياس المقاسة التي تقيس كل عنصر اذ يوفر هذا الاختبار مدى اختبار الفرضية القائلة بوجود علاقات قوية ميدانية بين المتغيرات الكامنة (العناصر الاساسية) والمتغيرات المقاسة (فقرات القياس) اذ يعتمد الباحث النظرية المعرفية السابقة في تحديد ملائمة المقياس مع اجابات العينة بعد افتراض العلاقة مسبقاً واختبارها للتأكد من ضمان وجودها على مستوى ميدان التطبيق (Suhr , 2016 : 2) ويساعد التحليل العاملي التوكيدي على تحديد وسيلة أو تقنية لتحليل هيكل المقاييس اعتماداً على بعض العلاقات المتفاعلة بينها ، والهدف هنا قياس موثوقية وصلاحيه بناء الاستبيان المطور حالياً باستخدام احد المناهج التوكيدية الذي يحقق غرض القياس (: Saeed et al., 2022)

(582)

ولأجل اختبار التحليل العاملي التوكيدي سيتم التأكد من معيارين اساسيين هما : (Hair et al., 2010 : 116)

1. كفاية تقدير المعلمة المعيارية : التي تعد مقبولة في حال تجاوز قيمها نسبة (0.40) وفي حال كانت اقل ستحذف من المقياس ، وسيتم اعتماد قيمة النسبة الحرجة (Critical Ratio) كقيمة معيارية لقبول معنوية التقديرات المعيارية.
 2. مؤشرات مطابقة الانموذج : اذ تعتمد مؤشرات مطابقة الانموذج للحكم على مستوى جودة الانموذج الهيكلي المختبر وتحديد مدى ملائمته للبيانات التي سحبت من العينة المبحوثة.
- وهنا سيتم الاعتماد على بعض مؤشرات المطابقة التي يمكن تحديد مدى القبول لها من خلال الجدول () .

الجدول (١٣) معايير مطابقة نتائج التحليل التوكيدي

ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
1	النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df	$CMIN/DF < 5$
2	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index	$CFI > 0.90$
3	مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) The Incremental Fit Index	$IFI > 0.90$
4	مؤشر توكر ولويس (TLI) The Tucker-Lewis Index	$TLI > 0.90$
5	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) Root Mean Square Error of Approximation	$RMSEA < 0.08$

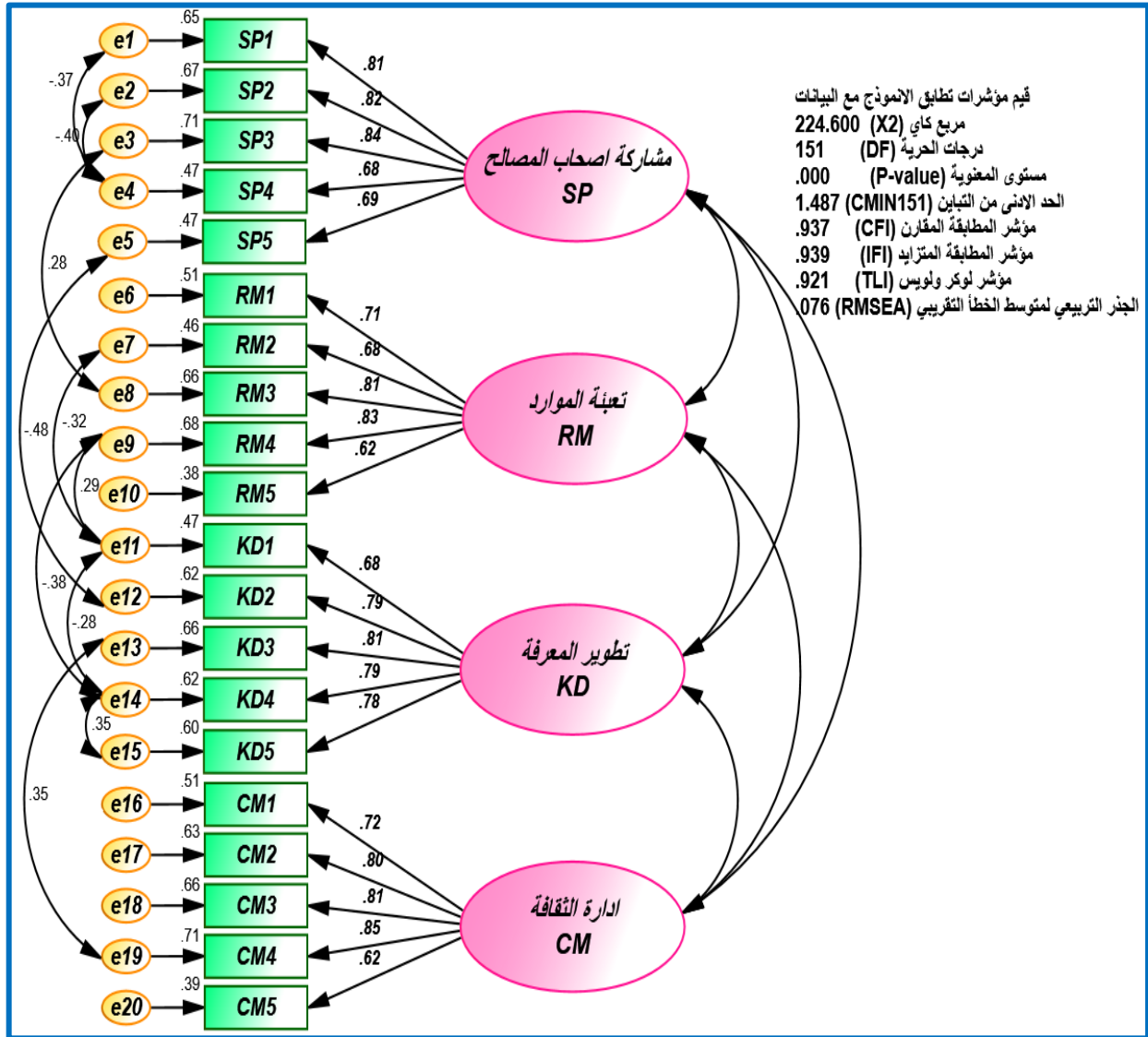
Source: Afthanorhan, W. A. (2013) " *A Comparison Of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis* " International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT) Vol 2, Iss 5 , P. 199.

واستناداً لما سبق ، كانت نتائج التحليل التوكيدي على النحو الآتي :-

١. التحليل العاملي التوكيدي للعدسات الاستراتيجية

يتضح من خلال الشكل (٨) ان متغير العدسات الاستراتيجية قد تم قياسه بـ (٢٠) عبارة توزعت على اربعة ابعاد فرعية لكل منها (٥) فقرات قياسية ، وعند تفحص تقديرات التشبعات المعيارية لها نلاحظ انها تجاوزت النسبة المطلوبة البالغة (0.40) ، اما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة البناء الهيكلي ، فقد تجاوزت القيم المطلوبة بعد ان تم الاسترشاد بما يقترحه البرنامج من مؤشرات تعديل والتي بلغ عددها (١٠) مؤشر ، وهذا يتضح من خلال قيمة $CMIN/DF =$

1.487) وقيمة (CFI = 0.937) وقيمة (IFI = 0.939) وقيمة (TLI = 0.921) وقيمة (RMSEA = 0.076) ، وبذلك يتضح من خلال الشكل (٨) ان الانموذج الهيكلية قد حقق مستوى المطابقة اللازم وضمن الحدود المطلوبة ، كما يتضح من الجدول (١٤) ان جميع عبارات القياس تتمتع بمستوى معنوية عالي وذلك من خلال تدقيق قيمة النسبة الحرجة (C.R.) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يثبت صدق العبارات في القياس الميداني ودلالة معنويتها على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة.



الشكل (٨) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس العدسات الاستراتيجية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

الجدول (١٤) : نتائج التحليل العاملي التوكيدي للعدسات الاستراتيجية

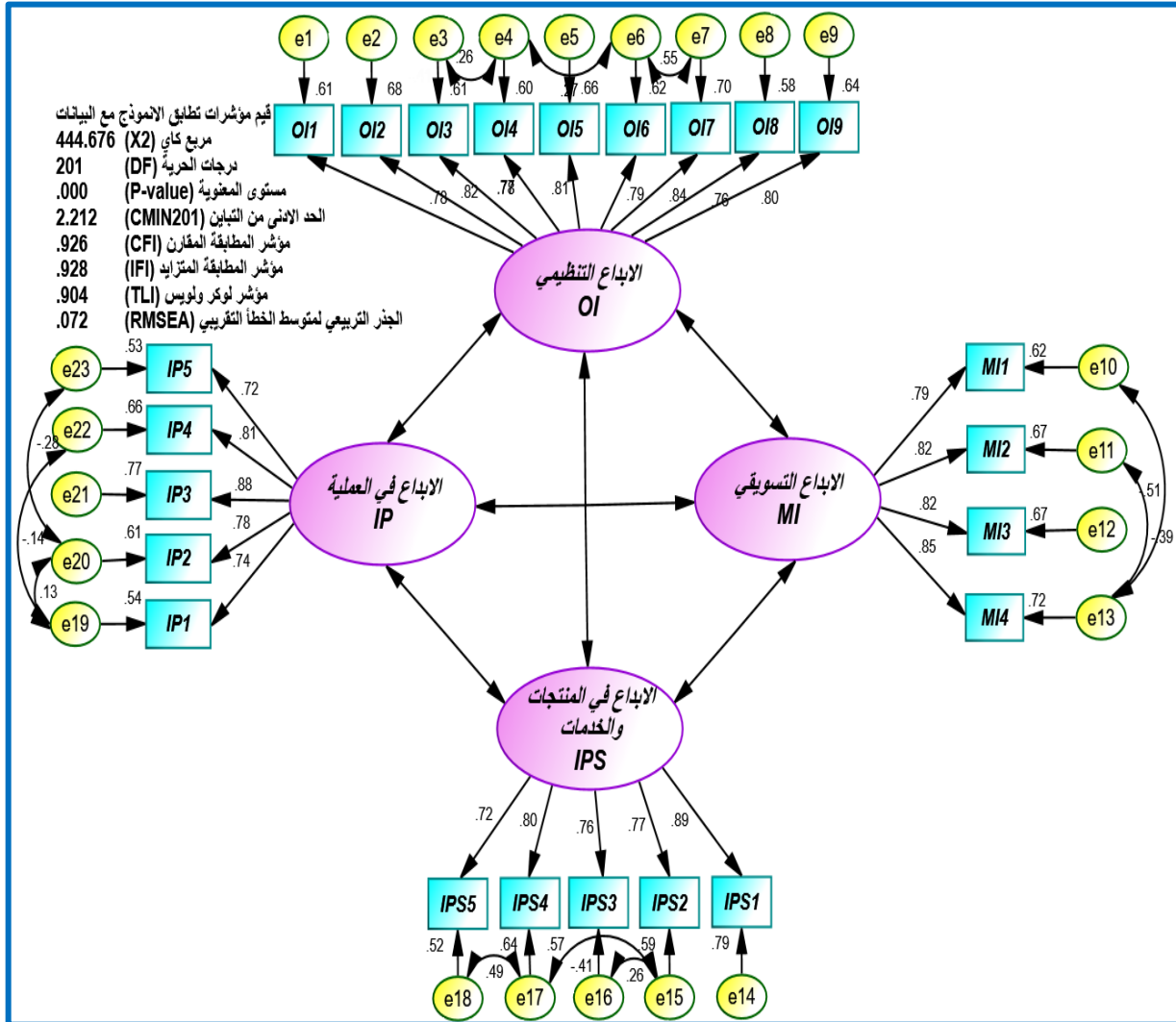
المسارات	التقدير المعياري	التقدير اللامعاري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	نسب المعنوية		
SP5	<---	مشاركة اصحاب المصالح	.688	1.000			
SP4	<---	مشاركة اصحاب المصالح	.683	.859	.147	5.851	***
SP3	<---	مشاركة اصحاب المصالح	.844	1.265	.168	7.509	***
SP2	<---	مشاركة اصحاب المصالح	.817	1.296	.182	7.104	***
SP1	<---	مشاركة اصحاب المصالح	.806	1.272	.181	7.021	***
RM5	<---	تعبئة الموارد	.618	1.000			
RM4	<---	تعبئة الموارد	.827	1.455	.241	6.046	***
RM3	<---	تعبئة الموارد	.811	1.698	.283	5.999	***
RM2	<---	تعبئة الموارد	.681	1.308	.249	5.265	***
RM1	<---	تعبئة الموارد	.713	1.766	.323	5.476	***
KD5	<---	تطوير المعرفة	.778	1.000			
KD4	<---	تطوير المعرفة	.787	1.114	.113	9.829	***
KD3	<---	تطوير المعرفة	.814	1.040	.126	8.232	***
KD2	<---	تطوير المعرفة	.788	1.057	.132	8.023	***
KD1	<---	تطوير المعرفة	.682	.931	.140	6.654	***
CM5	<---	ادارة الثقافة	.622	1.000			
CM4	<---	ادارة الثقافة	.845	1.047	.165	6.329	***
CM3	<---	ادارة الثقافة	.813	.930	.151	6.153	***
CM2	<---	ادارة الثقافة	.796	.925	.151	6.108	***
CM1	<---	ادارة الثقافة	.716	.927	.165	5.629	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

٢. التحليل العاملي التوكيدي للاداء الابداعي

يتضح من خلال الشكل (٩) ان متغير الاداء الابداعي قد تم قياسه بـ(٢٣) عبارة توزعت على اربعة ابعاد فرعية مترابطة ، وعند تفحص تقديرات التشبعات المعيارية لها نلاحظ انها تجاوزت النسبة المطلوبة البالغة (0.40) ، اما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة البناء الهيكلي ، فقد تجاوزت القيم المطلوبة بعد ان تم الاسترشاد بما يقترحه البرنامج من مؤشرات تعديل والتي بلغ عددها (١١) مؤشر ، وهذا يتضح من خلال قيمة (CMIN/DF = 2.212) وقيمة (CFI = 0.926) وقيمة (IFI = 0.928) وقيمة (TLI = 0.904) وقيمة (RMSEA = 0.072) ، وبذلك يتضح من خلال الشكل (٩) ان الانموذج الهيكلي قد حقق مستوى المطابقة اللازم وضمن الحدود المطلوبة ، كما يتضح من الجدول (١٥) ان جميع

عبارات القياس تتمتع بمستوى معنوية عالي وذلك من خلال تدقيق قيمة النسبة الحرجة (C.R.) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يثبت صدق العبارات في القياس الميداني ودلالة معنويتها على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة.



الشكل (٩) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الاداء الابداعي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

الجدول (١٥) : نتائج التحليل العاملي التوكيدي للاداء الابداعي

المسارات	التقدير المعياري	التقدير اللامعياري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	نسب المعنوية
OI1 <--- الابداع التنظيمي	.780	.856	.108	7.942	***
OI2 <--- الابداع التنظيمي	.823	.910	.105	8.640	***
OI3 <--- الابداع التنظيمي	.782	1.000			
OI4 <--- الابداع التنظيمي	.772	1.133	.124	9.165	***
OI5 <--- الابداع التنظيمي	.810	.962	.134	7.200	***

OI6	<---	الابداع التنظيمي	.790	1.127	.139	8.084	***
OI7	<---	الابداع التنظيمي	.835	1.142	.131	8.699	***
OI8	<---	الابداع التنظيمي	.762	1.016	.130	7.818	***
OI9	<---	الابداع التنظيمي	.801	.964	.117	8.229	***
MI4	<---	الابداع التسويقي	.849	.961	.120	8.038	***
MI3	<---	الابداع التسويقي	.817	.904	.101	8.996	***
MI2	<---	الابداع التسويقي	.816	1.000			
MI1	<---	الابداع التسويقي	.787	.998	.119	8.361	***
IPS1	<---	الابداع في المنتجات والخدمات	.886	1.199	.131	9.167	***
IPS2	<---	الابداع في المنتجات والخدمات	.770	1.000			
IPS3	<---	الابداع في المنتجات والخدمات	.758	.936	.107	8.742	***
IPS4	<---	الابداع في المنتجات والخدمات	.803	1.019	.150	6.806	***
IPS5	<---	الابداع في المنتجات والخدمات	.724	.860	.120	7.162	***
IP5	<---	الابداع في العملية	.725	.875	.117	7.465	***
IP4	<---	الابداع في العملية	.812	1.000			
IP3	<---	الابداع في العملية	.877	.967	.099	9.784	***
IP2	<---	الابداع في العملية	.780	.952	.116	8.206	***
IP1	<---	الابداع في العملية	.738	.988	.138	7.172	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

خامساً : قياس الثبات ومعدلية المقاييس

يعتبر اختبار الثبات من اهم الركائز الاساسية التي تستند اليها ادوات القياس وتوليها الاهمية القصوى كي تأتي نتائج البحث على مستوى عالي من الثقة والتقدير ، والثبات يشير الى أي مدى يعطي الاختبار نفس النتائج في مناسبات مختلفة ، كما تقيس الموثوقية مدى خلو اختبار الثبات من الخطأ العشوائي و يتم تعريفها على أنها نسبة التباين المتحقق في الدرجات ، أي كلما قل التباين الذي ينتج عن الأداة في القياسات المتكررة لكل خاصية زادت موثوقيتها ، ويعد معامل كرونباخ ألفا المقياس الأكثر استخداماً في هذا الجانب (Bannigan& Watson,2009:3239) وتكون قيمة كرونباخ ألفا مقبولة اذا كانت قيمته اكثر من نسبة (0.70) على مستوى الدراسات الاجتماعية والسلوكية (: 2011 , Tavakol & Dennick) (54)

اذ يظهر من الجدول (١٦) أن قيم معامل كرونباخ الفا للمتغيرات والابعاد الخاصة بالدراسة الحالية قد تراوحت بين (0.844 - 0.968) وهذه نسب عالية استناداً الى قيم الثبات

المعيارية ، وهذا يثبت موثوقية المقاييس الحالية ومدى قدرتها القياسية على مستوى بيئة التطبيق في شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة .

الجدول (١٦) : قيم اختبار كرونباخ الفا لمقاييس الدراسة

كرونباخ الفا للبعد	الابعاد الفرعية	كرونباخ الفا للمتغير الرئيسي	المتغيرات الرئيسية
.862	مشاركة اصحاب المصالح	.956	العدسات الاستراتيجية
.844	تعبئة الموارد		
.877	تطوير المعرفة		
.849	ادارة الثقافة		
.913	الابداع التنظيمي	.968	الاداء الابداعي
.867	الابداع التسويقي		
.902	الابداع في المنتجات والخدمات		
.872	الابداع في العملية		

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.25)

سادساً : اختبار الاتساق الداخلي

يعد هذا الاختبار من اهم اختبارات الصدق لمقاييس المتغيرات ، اذ اعتمد الباحث معامل الارتباط البسيط بيرسون لقياس هذا الاختبار استنادا الى مستوى علاقات الارتباط بين اسئلة المقياس والمتغيرات والابعاد التي تقيسها ، اذ تحدد نتائج التحليل المبينة في الجدول (١٧) الى وجود علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية بين اسئلة المقياس والابعاد والمتغيرات ، اذ بلغت تراوحت قيم المعاملات بين (0.593^{**} - 0.910^{**}) عند مستوى دلالة (0.01) ، وهذا يشير الى وجود اتساق داخلي ظاهر ضمن محتوى المقاييس .

الجدول (١٧) : قيم الارتباط بين اسئلة المقياس ومتغيراته وابعاده

المتغيرات الرئيسية	الابعاد الفرعية	الفقرات	اتساق الفقرة مع البعد	اتساق الفقرة مع المتغير المعنوية	مستوى
العدسات الاستراتيجية	مشاركة اصحاب المصالح	SP1	.843**	.720**	.01
		SP2	.832**	.669**	.01
		SP3	.885**	.748**	.01
		SP4	.674**	.635**	.01
		SP5	.765**	.668**	.01

.01	.628**	.844**	RM1	تعبئة الموارد	
.01	.593**	.779**	RM2		
.01	.767**	.838**	RM3		
.01	.740**	.825**	RM4		
.01	.638**	.648**	RM5		
.01	.692**	.739**	KD1	تطوير المعرفة	
.01	.776**	.830**	KD2		
.01	.806**	.846**	KD3		
.01	.771**	.837**	KD4		
.01	.785**	.849**	KD5		
.01	.681**	.770**	CM1	ادارة الثقافة	
.01	.748**	.833**	CM2		
.01	.769**	.849**	CM3		
.01	.848**	.824**	CM4		
.01	.644**	.729**	CM5		
.01	.763**	.766**	OI1	الابداع التنظيمي	الاداء الابداعي
.01	.819**	.810**	OI2		
.01	.752**	.775**	OI3		
.01	.695**	.816**	OI4		
.01	.732**	.837**	OI5		
.01	.705**	.869**	OI6		
.01	.732**	.881**	OI7		
.01	.712**	.809**	OI8		
.01	.757**	.822**	OI9		
.01	.757**	.833**	MI1	الابداع التسويقي	
.01	.789**	.863**	MI2		
.01	.818**	.882**	MI3		
.01	.804**	.808**	MI4		
.01	.876**	.880**	IPS1	الابداع في المنتجات والخدمات	
.01	.738**	.844**	IPS2		
.01	.763**	.856**	IPS3		
.01	.804**	.821**	IPS4		

.01	.754**	.842**	IPS5	الابداع في العملية	
.01	.751**	.805**	IP1		
.01	.754**	.819**	IP2		
.01	.838**	.910**	IP3		
.01	.792**	.834**	IP4		
.01	.726**	.743**	IP5		

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.25)

المبحث الثاني

التحليل والوصف الاحصائي لبيانات الدراسة

أولاً : وصف وتشخيص متغير العدسات الاستراتيجية

اتجه الباحث ألى تشخيص ووصف إجابات الأفراد عينة الدراسة على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات استناداً الى ما أشار اليه (Dewberry , 2004 : 15) في ضوء اعتماد اسلوب (Likert) الخماسي في تحديد بدائل الاجابة للمقياس من حيث (أنفق تماماً – لا أنفق تماماً) فانه يوجد خمس فئات تفسر في ضوءها نتائج الوسط الحسابي الميدانية ، وكما يبين في الجدول (١٨) :

الجدول (١٨) : تفسير قيم الوسط الحسابي

تسلسل الفئة	مدى الفئة	مستوى الفئة
1	1.80 – 1	منخفض جدا
2	2.60 – 1.81	منخفض
3	3.40 – 2.61	معتدل
4	4.20 – 3.41	مرتفع
5	5.00 – 4.21	مرتفع جدا

Source : Dewberry , C., (2004) "*Statistical Method for Organizational Research: Theory and practice*". 1ed ,publish in Taylor &Francis , P. 15.

تتضمن هذه الفقرة تحليل ووصف مقياس العدسات الاستراتيجية بأبعاده وقراته بشكل تفصيلي وكالاتي :

١. تحليل مستوى بعد مشاركة اصحاب المصالح

استناداً للمقياس المعتمد جرى قياس بعد مشاركة اصحاب المصالح ب(5) عبارات قياس تدرجت من (SP₁-SP₅) وكما في الجدول (١٩) ، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (٤.٠٦٠) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (0.644) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (15.852%) ويحقق اهتمام نسبي (81.200%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى عالي مما يشير الى ان شركة اسيا سيل

للاتصالات عينة الدراسة تسعى الى إشراك أصحاب المصالح في اتخاذ خطوات العمل وتحديد التوجه المستقبلي للشركة واعلامهم بالقرارات العامة خاصة تلك اللازمة لحل المشكلات التي تعترض سير العمل بين الحين والآخر خاصة ما يتعلق بالخطط الاستباقية وكيفية تحسين الاداء من اجل تعظيم المركز التنافسي وضمان الاستمرار في بيئة الاعمال .

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة الرابعة التي تنص على (يتم مراقبة تحركات جميع أصحاب المصالح من مشاركين أو زبائن وباستمرار من أجل تحسين أدائها). بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (٤.١٩٨) وكان ذو مستوى مرتفع ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (٠.٦٨٣) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (١٦.٢٦٧%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (٨٣.٩٦٠%) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً .

وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة الثانية التي تنص على (يتم اطلاع أصحاب المصلحة وإشراكهم في القرارات التي تخص أنشطتهم بما يسهم في إيجاد حلول للمشاكل التي تعترض العمل) قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (٣.٩٤٢) وكان ذو مستوى مرتفع ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (٠.٨٥٩) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (٢١.٧٨٨%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (٧٨.٨٤٠%) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً .

الجدول (١٩) : نتائج التحليل لبعد مشاركة اصحاب المصالح

ت	الفقرات في شركتنا ...	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
١	يتم إشراك أصحاب المصالح من أفراد أو جماعات وإعطائهم الحق في السؤال عن الأداء الحالي المستقبلي.	4.000	0.854	21.353	80.000	٤
٢	يتم اطلاع أصحاب المصلحة وإشراكهم في القرارات التي تخص أنشطتهم بما يسهم في إيجاد حلول للمشاكل التي تعترض العمل.	3.942	0.859	21.788	78.840	٥
٣	يتم وضع خطط استباقية لمواجهة المشاكل المجتمعية عن طريق إشراك أصحاب المصلحة لديها.	4.070	0.823	20.224	81.400	٣
٤	يتم مراقبة تحركات جميع أصحاب المصالح من مشاركين أو زبائن وباستمرار من أجل	4.198	0.683	16.267	83.960	١

تحسين أدائها.						
٥	تعمل الإدارة على تعظيم مصلحة المجموعات المؤثرة من أجل الحفاظ على بقائها في البيئة التنافسية.	4.093	0.777	18.971	81.860	٢
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعده مشاركة اصحاب المصالح	4.060	0.644	15.852	81.200	-

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

٢. تحليل مستوى بعد تعبئة الموارد

استناداً للمقياس المعتمد جرى قياس بعد تعبئة الموارد بـ(5) عبارات قياس تدرجت من (RM₁-RM₅) وكما في الجدول (٢٠) ، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (٤.٠٢١) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (0.662) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (16.471%) ويحقق اهتمام نسبي (80.420%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى عالي مما يشير الى ان شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة تمتلك الموارد البشرية من ذوي المعرفة والمهارة والخبرة وهي تبذل جهوداً كبيرة في البحث عن مصادر المعرفة من اجل تقديم حلول جديدة ومبتكرة للعمل وفقاً لنظام تعبئة الموارد والمساعدة على نقل وتوصيل المعرفة لكل زملاء العمل لخلق قيمة لها وتعزيز سمعتها التنظيمية.

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة الخامسة التي تنص على (نخلق أجواء عمل نستطيع من خلالها نقل وتوصيل المعرفة لكل زملاء العمل لخلق قيمة لها). بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (٤.٠٧٠) وكان ذو مستوى مرتفع ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (٠.٦٨٢) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (١٦.٧٦٧%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (٨١.٤٠٠%) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً .

وعند فحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة الاولى التي تنص على (نمتلك الموارد البشرية من ذوي المعرفة والمهارة والخبرة اللازمة لتأدية مهام عملهم). قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (٣.٨٧٢) وكان ذو مستوى مرتفع ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (١.٠٤٩) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي

(%٢٧.١٠٠) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (٧٧.٤٤٠%) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً .

الجدول (٢٠) : نتائج التحليل لبعث تعبئة الموارد

ت	الفقرات في شركتنا ...	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	اولوية الترتيب
١	نمتلك الموارد البشرية من ذوي المعرفة والمهارة والخبرة اللازمة لتأدية مهام عملهم.	3.872	1.049	27.100	77.440	٥
٢	نبذل جهوداً كبيرة في البحث عن مصادر المعرفة التي تعدّ معيار للتنافس على المستوى الداخلي والخارجي.	4.070	0.823	20.224	81.400	٢
٣	نمتلك الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية بالشكل الذي يسهم وبشكل كبير في تعزيز سمعتها التنظيمية.	4.047	0.880	21.742	80.940	٤
٤	نمتلك الموارد التنظيمية المتميزة التي تساعدنا على تقديم حلول جديدة ومبتكرة للعمل وفقاً لنظام تعبئة الموارد.	4.047	0.734	18.142	80.940	٣
٥	نخلق أجواء عمل نستطيع من خلالها نقل وتوصيل المعرفة لكل زملاء العمل لخلق قيمة لها.	4.070	0.682	16.767	81.400	١
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعث تعبئة الموارد	4.021	0.662	16.471	80.420	-

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

٣. تحليل مستوى بعد تطوير المعرفة

استناداً للمقياس المعتمد جرى قياس بعد تطوير المعرفة بـ(5) عبارات قياس تدرجت من (KD₁-KD₅) وكما في الجدول (٢١) ، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (٣.٩٨١) وكان ذا مستوى مرتفع وانحراف بلغت قيمته (0.658) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (16.539%) ويحقق اهتمام نسبي (79.620%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى عالي مما يشير الى ان شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة تعمل على تحويل المعرفة الضمنية لدى العاملين إلى معرفة ظاهرة تظهر بشكل صريح من خلال مد جسور العلاقة مع الزبائن وفتح قنوات الاتصال الداخلي والخارجي معهم

والسعي الى تكوين فرق عمل من أجل زيادة الابتكارات في خدمات الاتصال والانترنت وتعظيم خدمة الزبائن وتشجيعهم على تقديم الافكار الجديدة والمقترحات التطويرية للخدمات المقدمة .

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة الثالثة التي تنص على (نعمل على تحسين المعرفة الضمنية والظاهرية التي تجعلنا رواد في مجال تقديم الخدمات المختلفة للزبائن للزبائن). بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (٤.٠٣٥) وكان ذو مستوى مرتفع ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (٠.٧٧٤) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (١٩.١٧٧%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (٨٠.٧٠٠%) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً .

وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة الرابعة التي تنص على (يتم تشجيع العاملين باتجاه رفدها باستمرار بالأفكار الجديدة باعتبارها أهم مدخلات العملية المعرفية). قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (٣.٨٩٥) وكان ذو مستوى مرتفع ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (٠.٨٥٥) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (٢١.٩٣٨%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (٧٧.٩٠٠%) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً .

الجدول (٢١) : نتائج التحليل لبعد تطوير المعرفة

ت	الفقرات في شركتنا ...	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
١	نعمل على تحويل المعرفة الضمنية لدى العاملين إلى معرفة ظاهرية.	3.953	0.825	20.863	79.060	4
٢	نعمل على تكوين فرق عمل من أجل زيادة الابتكارات التي تسهم في تحقيق تميزها في بيئة العمل.	4.035	0.789	19.551	80.700	2
٣	نعمل على تحسين المعرفة الضمنية والظاهرية التي تجعلنا رواد في مجال تقديم الخدمات المختلفة للزبائن للزبائن.	4.035	0.774	19.177	80.700	1
٤	يتم تشجيع العاملين باتجاه رفدها باستمرار بالأفكار الجديدة باعتبارها أهم مدخلات العملية المعرفية.	3.895	0.855	21.938	77.900	5

3	79.760	19.421	0.775	3.988	نعمل على توليد المعرفة في ضوء فتح قنوات الاتصال الداخلي والخارجي لتداول المعرفة بين العاملين.
-	79.620	16.539	0.658	3.981	الوسط الاجمالي الموزون لبعث تطوير المعرفة

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

٤. تحليل مستوى بعد ادارة الثقافة

استناداً للمقياس المعتمد جرى قياس بعد ادارة الثقافة ب(5) عبارات قياس تدرجت من (CD₁-CD₅) وكما في الجدول (٢٢) ، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (٣.٩١٩) وكان ذا مستوى مرتفع وبنحرف بلغت قيمته (0.677) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (17.265%) ويحقق اهتمام نسبي (78.380%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى عالي مما يشير الى ان شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة تمتلك معتقدات وقيم خاصة بها قائمة على تطوير خدماتها بالمقام الاول وتستند الى اجراءات وانشطة تطوير الثقافة التنظيمية بكافة عواملها قائمة على عوامل الابداع والعمل الجماعي ونظم الجودة بهدف توجيه سلوكيات العاملين وتحقيق اهداف بعيدة المدى كنشر ثقافة الابداع والتميز بين العاملين وحثهم على العمل الفرقي .

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة الثالثة التي تنص على (نسعى إلى بناء ثقافة قوية داعمة للإبداع والعمل الجماعي والجودة الشاملة.) بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (٤.٠١٢) وكان ذو مستوى مرتفع ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (٠.٧٥٩) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (١٨.٩٢٣%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (٨٠.٢٤٠%) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً .

وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة الخامسة التي تنص على (نبذل قصارى جهدنا على الاحتفاظ بالقوى البشرية ممن يتبنون ثقافة الإبداع والتميز من ذوي المعرفة العالية بمتطلبات العمل.) قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (٣.٦٨٦) وكان ذو مستوى مرتفع ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (١.٠٥٥) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (٢٨.٦٠٨%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (٧٣.٧٢٠%) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً .

الجدول (٢٢) : نتائج التحليل لبعء ادارة الثقافة

ت	الفقرات في شركتنا ...	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
١	نمتلك معتقدات وقيم خاصة تميزنا عن المنظمات الأخرى.	4.000	0.840	21.005	80.000	2
٢	نكتسب ونطور مصادر الثقافة التنظيمية من الداخل والخارج.	3.930	0.779	19.822	78.600	4
٣	نسعى إلى بناء ثقافة قوية داعمة للإبداع والعمل الجماعي والجودة الشاملة.	4.012	0.759	18.923	80.240	1
٤	نعمل على توجيه سلوكيات الموظفين نحو تحقيق الاهداف طويلة الاجل في ضوء التغيرات الخارجية.	3.965	0.818	20.633	79.300	3
٥	نبذل قصارى جهدنا على الاحتفاظ بالقوى البشرية ممن يتبنون ثقافة الإبداع والتميز من ذوي المعرفة العالية بمتطلبات العمل.	3.686	1.055	28.608	73.720	5
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعء ادارة الثقافة	3.919	0.677	17.265	78.380	-

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

اما بالنسبة الى متغير العدسات الاستراتيجية فقد حصل على وسط اجمالي موزون بلغ (٣.٩٩٥) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (0.587) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (14.696%) ويحقق اهتمام نسبي (79.900%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى عالي على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة.

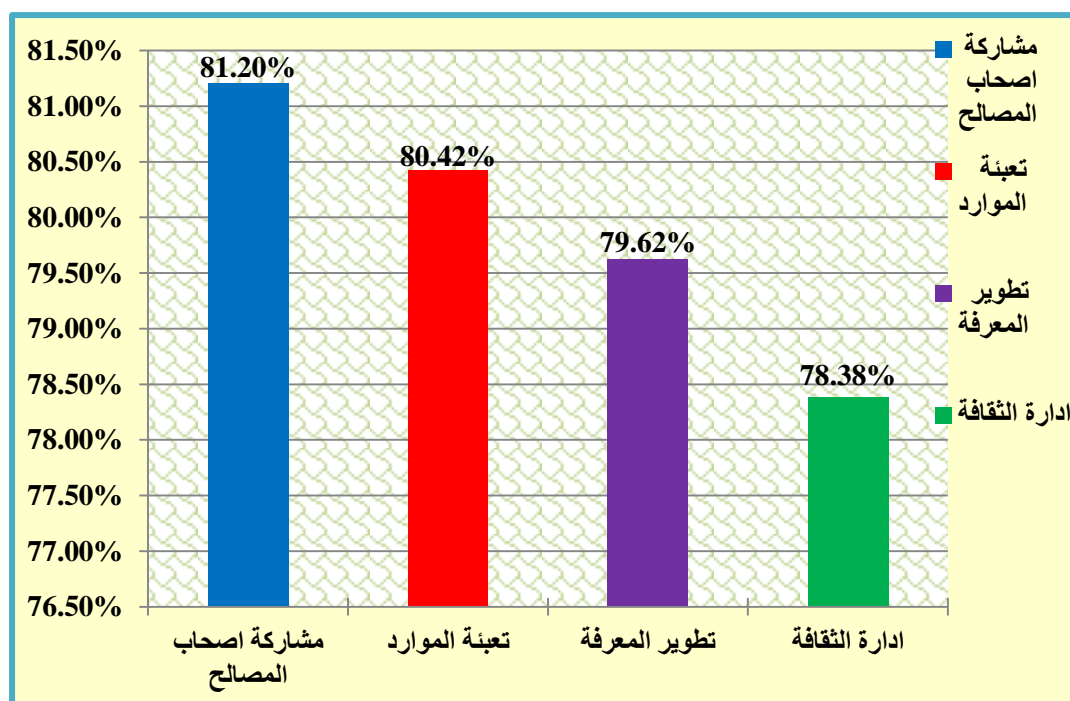
الجدول (٢٣) : نتائج التحليل لبعء لمتغير العدسات الاستراتيجية

ت	الابعاد	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
١	مشاركة اصحاب المصالح	4.060	0.644	15.852	81.200	١
٢	تعبئة الموارد	4.021	0.662	16.471	80.420	٢

٣	79.620	16.539	0.658	3.981	تطوير المعرفة	٣
٤	78.380	17.265	0.677	3.919	ادارة الثقافة	٤
-	79.900	14.696	0.587	3.995	الوسط الاجمالي الموزون لمتغير العدسات الاستراتيجية	

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ويتضح من الجدول (٢٣) ان ترتيب الابعاد الفرعية للعدسات الاستراتيجية كان كالآتي (مشاركة اصحاب المصالح ، تعبئة الموارد ، تطوير المعرفة ، وادارة الثقافة) حسب اجابات العينة في شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة . ويمكن تصوير ترتيب الابعاد الفرعية لمتغير العدسات الاستراتيجية على مستوى شركة اسيا سيل عينة الدراسة عن طريق شكل بياني استناداً الى اهميتها النسبية الناتجة وكما في الشكل (١٠) .



الشكل (١٠) : الشكل البياني لمستوى ابعاد العدسات الاستراتيجية

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel V. 2013)

استناداً إلى النتائج آنفة الذكر، يمكن القول إن أبعاد العدسات الإستراتيجية متوافرة في شركة آسيا سيل ميدان البحث، وهذا يمثل الإجابة عن التساؤل الأول من تساؤلات مشكلة الدراسة ويحقق الهدف الأول من الأهداف التي تسعى هذه الدراسة لتحقيقها.

ثانياً : وصف وتشخيص متغير الاداء الابداعي

تتضمن هذه الفقرة تحليل ووصف مقياس الاداء الابداعي بأبعاده وفقراته بشكل تفصيلي وكالاتي :

١. تحليل مستوى بعد الابداع التنظيمي

استناداً للمقياس المعتمد جرى قياس بعد الابداع التنظيمي بـ(9) عبارات قياس تدرجت من (O1₁-O1₉) وكما في الجدول (٢٤) ، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (٣.٧٤٩) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (0.709) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (18.920%) ويحقق اهتمام نسبي (74.980%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى عالي مما يشير الى ان شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة تسعى الى تجديد الإجراءات والعمليات المستخدمة لتنفيذ أنشطتها بطريقة مبتكرة لتحسين جودة خدماتها اعتماداً على خبرة مواردها البشرية ومشاركة المعلومات فيما بينهم لتحديد اقصى افادة منها وتسهيل العمل الجماعي والفرقي واتباع سلوك المساعدة وتنسيق العمل وتوحيد الجهود في انجاز الوظائف والواجبات والانشطة .

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة الاولى التي تنص على (نعمل على تجديد الإجراءات والعمليات المستخدمة لتنفيذ أنشطة الشركة بطريقة مبتكرة.) بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (٣.٩١٩) وكان ذو مستوى مرتفع ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (٠.٧٣٩) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (١٨.٨٥٩%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (٧٨.٣٨٠%) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً .

وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة الرابعة التي تنص على (نعمل على تجديد نظام إدارة الموارد البشرية.) قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (٣.٥٩٣) وكان ذو مستوى مرتفع ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (٠.٩٩٩) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (٢٧.٧٩٣%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (٧١.٨٦٠%) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً .

الجدول (٢٤) : نتائج التحليل لبعد الابداع التنظيمي

ت	الفقرات	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب

١	78.380	18.859	0.739	3.919	نعمل على تجديد الإجراءات والعمليات المستخدمة لتنفيذ أنشطة الشركة بطريقة مبتكرة.
٢	75.340	19.814	0.746	3.767	نعمل على تجديد نظام إدارة سلسلة التجهيز.
٣	77.440	23.029	0.892	3.872	نعمل على تجديد أنظمة إدارة الإنتاج والجودة.
٤	71.860	27.793	0.999	3.593	نعمل على تجديد نظام إدارة الموارد البشرية.
٥	74.880	21.362	0.800	3.744	نعمل على تجديد نظام معلومات الإدارة داخل الشركة وممارسة مشاركة المعلومات.
٦	72.100	26.669	0.961	3.605	نعمل على تجديد الهيكل التنظيمي لتسهيل العمل الجماعي.
٧	73.960	24.911	0.921	3.698	نعمل على تجديد الهيكل التنظيمي لتسهيل التنسيق بين الوظائف المختلفة مثل التسويق والتصنيع.
٨	75.820	23.635	0.896	3.791	نعمل على تجديد الهيكل التنظيمي لتسهيل تنظيم الأنشطة والعمليات.
٩	75.120	21.587	0.811	3.756	نعمل على تجديد الهيكل التنظيمي لتسهيل الشراكات الاستراتيجية والتعاون طويل المدى.
-	74.980	18.920	0.709	3.749	الوسط الاجمالي الموزون لبعد الابداع التنظيمي

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

٢. تحليل مستوى بعد الابداع التسويقي

استناداً للمقياس المعتمد جرى قياس بعد الابداع التسويقي بـ(4) عبارات قياس تدرجت من (MI_1-MI_4) وكما في الجدول (٢٥) ، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (٣.٨٢٠) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (0.689) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (18.031%) ويحقق اهتمام نسبي (76.400%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى عالي مما يشير الى ان شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة تهتم بتقديم تصاميم جديدة لخدماتها وفق حاجات ورغبات زبائنها استناداً الى

الدراسات والاستطلاعات الميدانية والالكترونية التي تقوم بها بين الحين والآخر اضع الى ذلك سعيها الى تحسين اداء انشطتها اللوجستية وتطوير قنوات التسويق والتوزيع لخدماتها والاهتمام بالمزيج الترويجي لها على مستوى حملاتها الاعلانية والتسعير بما يحق متطلبات الزبائن .

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة الثالثة التي تنص على (نعمل على تجديد تقنيات ترويج المنتج المستخدمة لترويج للمنتجات الحالية أو الجديدة) بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (٣.٩٠٧) وكان ذو مستوى مرتفع ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (٠.٧٦١) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (١٩.٤٨٣%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (٧٨.١٤٠%) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً .

وعند فحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة الرابعة التي تنص على (نعمل على تجديد تقنيات تسعير المنتجات المستخدمة لتسعير المنتجات الحالية أو الجديدة.) قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (٣.٧٧٩) وكان ذو مستوى مرتفع ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (٠.٧٧٣) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (٢٠.٤٥٨%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (٧٥.٥٨٠%) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً .

الجدول (٢٥) : نتائج التحليل لبعد الابداع التسويقي

ت	الفقرات	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	اولوية الترتيب
١	نعمل على تجديد تصميم المنتجات الحالية أو الجديدة من خلال تغييرات مثل المظهر والتعبئة والشكل والحجم دون تغيير ميزاتها الفنية والوظيفية الأساسية.	3.802	0.865	22.759	76.040	٢
٢	نعمل على تجديد قنوات التوزيع دون تغيير العمليات اللوجستية المتعلقة بتسليم المنتج.	3.791	0.856	22.572	75.820	٣
٣	نعمل على تجديد تقنيات ترويج المنتج المستخدمة لترويج للمنتجات الحالية	3.907	0.761	19.483	78.140	١

					أو الجديدة.
٤	75.580	20.458	0.773	3.779	نعمل على تجديد تقنيات تسعير المنتجات المستخدمة لتسعير المنتجات الحالية أو الجديدة.
-	76.400	18.031	0.689	3.820	الوسط الاجمالي الموزون لبعد الابداع التسويقي

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

٣. تحليل مستوى بعد الابداع في المنتجات والخدمات

استناداً للمقياس المعتمد جرى قياس بعد الابداع في المنتجات والخدمات بـ(5) عبارات قياس تدرجت من (IPS₁-IPS₅) وكما في الجدول (٢٦) ، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (٣.٩٠٩) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (0.649) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (16.605%) ويحقق اهتمام نسبي (78.180%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى عالي مما يشير الى ان شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة تسعى الى تعظيم جودة تقديم خدماتها من خلال تطوير وتحسين اليات عمل نظام تقديم الخدمة وتحديث تصاميمه وفاعليته من خلال تحديد نقاط المسؤولية فيه وانجاز الانشطة في الوقت المناسب وباقل كلفة من اجل تحقيق افضل استخدام للخدمات من قبل الزبائن وتقديم تشكيلة جديدة منها وتحسين مستوى الرضا والولاء لديهم حول خدمات الشركة .

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة الثالثة التي تنص على (نعمل على تطوير حداثة للمنتجات الحالية مما يؤدي إلى تحسين سهولة الاستخدام للزبائن وتحسين رضاهم). بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (٣.٩٥٣) وكان ذو مستوى مرتفع ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (٠.٧٥٠) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (١٨.٩٧٣%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (٧٩.٠٦٠%) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً .

وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة الاولى التي تنص على (نعمل على زيادة جودة التصنيع في مكونات و مواد المنتجات الحالية). قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (٣.٨٦٠) وكان ذو مستوى مرتفع ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (٠.٨١٤) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (٢١.٠٨٨%)

وتحقق اهتمام نسبي بلغ (٧٧.٢٠٠%) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً .

الجدول (٢٦) : نتائج التحليل لبعدها في المنتجات والخدمات

ت	الفقرات	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	اولوية الترتيب
١	نعمل على زيادة جودة التصنيع في مكونات ومواد المنتجات الحالية.	3.860	0.814	21.088	77.200	5
٢	نعمل على خفض تكلفة تصنيع مكونات ومواد المنتجات الحالية.	3.884	0.788	20.299	77.680	4
٣	نعمل على تطوير حداثة للمنتجات الحالية مما يؤدي إلى تحسين سهولة الاستخدام للزبائن وتحسين رضاهم.	3.953	0.750	18.973	79.060	1
٤	نعمل على تطوير منتجات جديدة بمواصفات ووظائف فنية مختلفة تماماً عن المنتجات الحالية.	3.907	0.761	19.483	78.140	3
٥	نعمل على تطوير منتجات جديدة بمكونات ومواد مختلفة تماماً عن المنتجات الحالية.	3.942	0.709	17.981	78.840	2
الوسط الاجمالي الموزون لبعدها في المنتجات والخدمات		3.909	0.649	16.605	78.180	-

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

٤. تحليل مستوى بعد الابداع في العملية

استناداً للمقياس المعتمد جرى قياس بعد الابداع في العملية بـ(5) عبارات قياس تدرجت من (IP₁-IP₅) وكما في الجدول (٢٧) ، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (٣.٨٥١) وكان ذا مستوى مرتفع وانحراف بلغته قيمته (0.667) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (17.310%) ويحقق اهتمام نسبي (77.020%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى عالي مما يشير الى ان شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة تهتم بالسيطرة على عملياتها بمختلف الانشطة وهذا يتحقق من خلال سعيها الى تجديد الانشطة المضيفة الى القيمة واستبعاد الانشطة الرديئة التي تؤثر سلباً على قيمة الشركة وحصتها السوقية وهي تسعى الى تخفيض تكاليفها خاصة على مستوى ابعاد تكنولوجيا

المعلومات وتحديث تقنياتها من حيث الحاسبات والشبكات والبرمجيات والكفاءات البشرية وزيادة تسليم الخدمات من حيث سرعة واعتمادية التسليم .

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة الخامسة التي تنص على (يتم تقليل الكلفة المتغيرة وزيادة سرعة التسليم في العمليات اللوجستية المتعلقة بالتسليم.) بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (٣.٩٨٨) وكان ذو مستوى مرتفع ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (٠.٨٠٤) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (٢٠.١٦٨%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (٧٩.٧٦٠%) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً .

وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة الثانية التي تنص على (يتم تقليل مكونات الكلفة المتغيرة في عمليات التصنيع والتقنيات والآلات والبرامج.) قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (٣.٦٩٨) وكان ذو مستوى مرتفع ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (٠.٨١٣) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (٢١.٩٧٧%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (٧٣.٩٦٠%) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً .

الجدول (٢٧) : نتائج التحليل لبعد الابداع في العملية

ت	الفقرات	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	اولوية الترتيب
١	يتم تحديد واستبعاد الأنشطة التي لا تحقق قيمة مضافة في عمليات الإنتاج.	3.767	0.890	23.629	75.340	٤
٢	يتم تقليل مكونات الكلفة المتغيرة في عمليات التصنيع والتقنيات والآلات والبرامج.	3.698	0.813	21.977	73.960	٥
٣	يتم زيادة جودة الإنتاج في عمليات التصنيع والتقنيات والآلات والبرامج.	3.872	0.732	18.915	77.440	٣
٤	يتم تحديد واستبعاد الأنشطة التي لا تحقق قيمة مضافة في العمليات المتعلقة بتسليم المنتجات.	3.930	0.823	20.944	78.600	٢
٥	يتم تقليل الكلفة المتغيرة وزيادة سرعة التسليم في العمليات اللوجستية المتعلقة بالتسليم.	3.988	0.804	20.168	79.760	١

الوسط الاجمالي الموزون لبعء الابداع في العملية	3.851	0.667	17.310	77.020	-
--	-------	-------	--------	--------	---

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

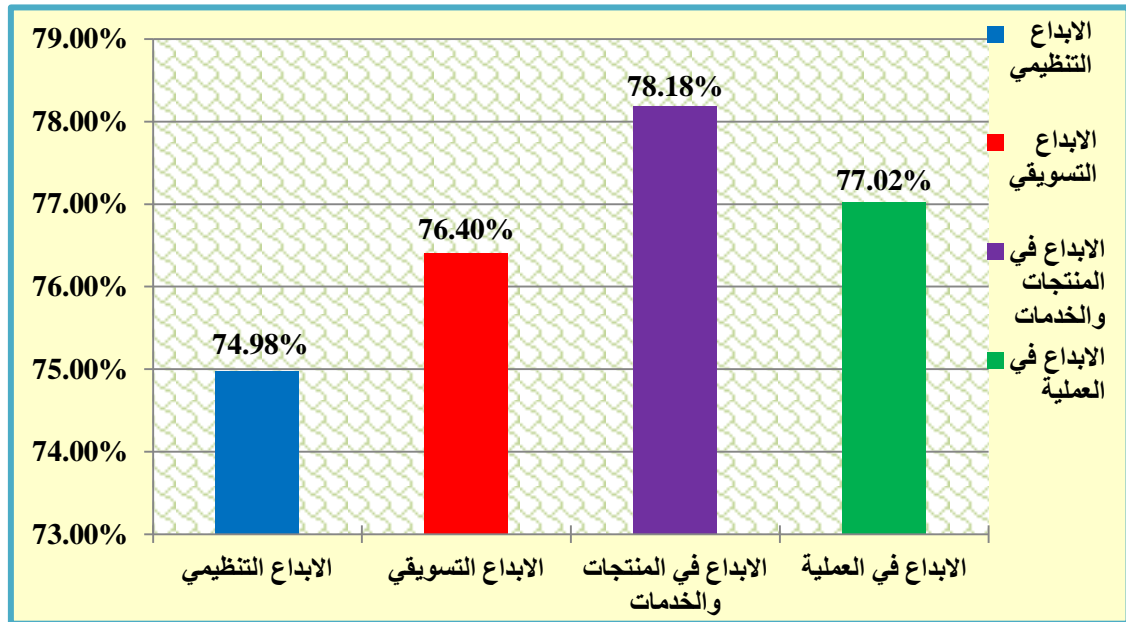
اما بالنسبة الى متغير الاداء الابداعي فقد حصل على وسط اجمالي موزون بلغ (٣.٨٣٢) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (0.627) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (16.370%) ويحقق اهتمام نسبي (76.640%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى عالي على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة .

الجدول (٢٨) : نتائج التحليل لبعء لمتغير الاداء الابداعي

ت	الابعاد	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
١	الابداع التنظيمي	3.749	0.709	18.920	74.980	٤
٢	الابداع التسويقي	3.820	0.689	18.031	76.400	٣
٣	الابداع في المنتجات والخدمات	3.909	0.649	16.605	78.180	١
٤	الابداع في العملية	3.851	0.667	17.310	77.020	٢
-	الوسط الاجمالي الموزون لمتغير الاداء الابداعي	3.832	0.627	16.370	76.640	-

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ويتضح من الجدول (٢٨) ان ترتيب الابعاد الفرعية للاداء الابداعي كان كالآتي (الابداع في المنتجات والخدمات ، الابداع في العملية ، الابداع التسويقي ، والابداع التنظيمي) حسب اجابات العينة في شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة . ويمكن تصوير ترتيب الابعاد الفرعية لمتغير الاداء الابداعي على مستوى شركة اسيا سيل عينة الدراسة عن طريق شكل بياني استناداً الى اهميتها النسبية الناتجة وكما في الشكل (١١) .



الشكل (١١) : الشكل البياني لمستوى إبعاد الاداء الإبداعي

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel V. 2013)

وعليه يمكن القول إن شركة آسيا سيل تمتلك جميع أنواع الأداء الإبداعي بمستوى مرتفع، وهو ما يمثل الإجابة عن التساؤل الثاني من تساؤلات مشكلة الدراسة، ويحقق الهدف الثاني من أهداف الدراسة.

المبحث الثالث

أختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها

أولاً / اختبار الفرضية الرئيسية الأولى : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدسات الاستراتيجية والأداء الإبداعي)

تهدف هذه الفقرة الى اختبار فرضية الارتباط الرئيسية الاولى بين العدسات الاستراتيجية بأبعادها (مشاركة اصحاب المصالح ، تعبئة الموارد ، تطوير المعرفة ، وادارة الثقافة) والاداء الابداعي على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات محل التطبيق ، ويتم اختبار هذه الفرضية عن طريق ايجاد العلاقات الرابطة بين المتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية ، اصف الى ذلك تشخيص اتجاه العلاقة وقوتها ، استناداً الى استخراج قيم معامل الارتباط بيرسون الذي يعد أفضل الأدوات المعلمية التي تقيس قوة العلاقة بين متغيرين ، استدلالاً بتوزيع بيانات الدراسة الحالية ضمن منطقة التوزيع الطبيعي كما تم اختبارها في المبحث الأول من هذا الفصل . ولذلك سيعرض جدول الارتباط معاملات العلاقة ومستوى المعنوية لكل علاقة .

ولتحديد والتعليق على مستوى معامل الارتباط ، اعتمد الباحث التفسير المعتمد لدى (Saunders et al., 2009) حسب خمسة تصنيفات وكما في الجدول (٢٩) :

الجدول (٢٩) تفسير قيمة علاقة الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	لا توجد علاقة ارتباط	$r = 0$
2	تامة موجبة او سالبة	$r = \pm 1$
3	ضعيفة ايجابية او سلبية	$\pm (0.00-0.30)$
4	قوية ايجابية او سلبية	$\pm (0.31-0.70)$
5	قوية جدا ايجابية او سلبية	$\pm (0.71-0.99)$

Source : Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " *Research methods for business students* " 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.459.
وتأسيساً على ما تقدم يمكن اختبار فرضيات الارتباط كآلاتي :

يظهر من الجدول (٣٠) تحقق مستوى ارتباط ايجابي قوي ودال معنوياً بين المتغير المستقل العدسات الاستراتيجية والمتغير التابع الاداء الابداعي ، اذ بلغ مستوى معامل الارتباط هنا

(0.639**) وهذه القيمة دالة معنوياً عند مستوى دلالة (1%) وهذا يؤسس نسبة ثقة عالية بنتائج العلاقة قدرها (99%) ، مما يدل على توفر مستوى من التوافق والتلاؤم بين المتغيرين عملياً حسب اجابات العينة على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة .

وهذه النتيجة تدل على انه كلما اهتمت الادارة في الشركة عينة الدراسة بأبعاد العدسات الاستراتيجية من حيث الاهتمام بمشاركة اصحاب المصالح من المجهزين والموزعين والزبائن بجوانب اساسية فاعلية والسعي الى تعبئة الموارد وتوزيعها بعدالة بين مكاتب وفروع الشركة والاهتمام بتطوير المعرفة ومنح فرص التوظيف للعاملين على حد سواء اضع الى ذلك اهمية ادارة الثقافة التنظيمية وتوجيهها بما يحقق مصالح واهداف الشركة من شأنه ان يحسن من مستوى الاداء الابداعي .

وتأسيساً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الرئيسة الاولى .

الجدول (٣٠) علاقات الارتباط بين العدسات الاستراتيجية بأبعادها والاداء الابداعي

ابعاد العدسات الاستراتيجية				العدسات الاستراتيجية	المتغير المستقل المتغير التابع
ادارة الثقافة	تطوير المعرفة	تعبئة الموارد	مشاركة اصحاب المصالح		
.512**	.557**	.568**	.503**	.639**	الاداء الابداعي
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)
توجد علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند المستوى 0.01 بين العدسات الاستراتيجية بأبعادها والاداء الابداعي					النتيجة (القرار)

n=150

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS V.25)

واعتماداً على نتائج الجدول (٣٠) يمكن اختبار فرضيات الارتباط الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى ، وكالاتي :

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد مشاركة اصحاب المصالح والاداء الابداعي)

يظهر من الجدول (٣٠) تحقق مستوى ارتباط ايجابي قوي ودال معنوياً بين البعد المستقل مشاركة اصحاب المصالح والمتغير التابع الاداء الابداعي ، ان بلغ مستوى معامل الارتباط هنا (0.503**) وهذه القيمة دالة معنوياً عند مستوى دلالة (1%) وهذا يؤسس نسبة ثقة عالية

بنتائج العلاقة قدرها (٩٩%) ، مما يدل على توفر مستوى من التوافق والتلاؤم بين المتغيرين عملياً حسب اجابات العينة على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة .

وهذه النتيجة تشير الى ان ادارة الشركة عينة الدراسة كلما سعت الى الاهتمام بمشاركة اصحاب المصالح بأساسيات العمل الوظيفي وفسح المجال امامهم للمشاركة في عمليات اتخاذ القرار والاسترشاد بأرائهم ومقترحاتهم في سبيل تطوير العمل والمساهمة الفاعلة في حل المشكلات التي تعترض سير العمل وتفعيل منظومة الرقابة والمتابعة المستمرة للنشاط وتقديم افضل الخدمات للزبائن من شأنه ان يحسن من مستوى الاداء الابداعي .

واعتماداً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى .

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تعبئة الموارد والاداء الابداعي)

يظهر من الجدول (٣٠) تحقق مستوى ارتباط ايجابي قوي ودال معنوياً بين البعد المستقل تعبئة الموارد والمتغير التابع الاداء الابداعي ، اذ بلغ مستوى معامل الارتباط هنا (**0.568) وهذه القيمة دالة معنوياً عند مستوى دلالة (١%) وهذا يؤسس نسبة ثقة عالية بنتائج العلاقة قدرها (٩٩%) ، مما يدل على توفر مستوى من التوافق والتلاؤم بين المتغيرين عملياً حسب اجابات العينة على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة .

وهذه النتيجة تشير الى ان اهتمام ادارة الشركة عينة الدراسة بتعبئة موارد التنظيمية من حيث الاهتمام بالموارد البشرية وتطوير امكاناتها الذاتية وتجهيز المكاتب والفروع بالموارد المعلوماتية اللازمة لتطوير وتحسين جودة خدمات الاتصال وتبني احداث الموارد التقنية من الاجهزة المختلفة المطلوبة لتحديث تشكيلة خدماتها والاهتمام بتوزيع هذه الموارد على المكاتب والفروع حسب احتياجها وهذا بدوره ان يعزز من مستوى الاداء الابداعي.

واعتماداً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى .

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تطوير المعرفة والاداء الابداعي)

يظهر من الجدول (٣٠) تحقق مستوى ارتباط ايجابي قوي ودال معنوياً بين البعد المستقل تطوير المعرفة والمتغير التابع الاداء الابداعي ، اذ بلغ مستوى معامل الارتباط هنا (0.557^{**}) وهذه القيمة دالة معنوياً عند مستوى دلالة (١%) وهذا يؤسس نسبة ثقة عالية بنتائج العلاقة قدرها (٩٩%) ، مما يدل على توفر مستوى من التوافق والتلاؤم بين المتغيرين عملياً حسب اجابات العينة على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة .

وهذه النتيجة تشير الى ان اهتمام ادارة الشركة عينة الدراسة بتطوير المعرفة ضمن البيئة الداخلية للشركة ومنح العاملين في المكاتب والفروع خاصة من ذوي التماس المباشر مع الزبائن فرص تطوير معارفهم ومهاراتهم الشخصية وكيفية تعظيم امكاناتهم في تقديم خدمات عالية المستوى تلبي حاجات ورغبات الزبائن ويمكن لها ان تقاوم تحركات المنافسين في قطاع الاتصالات وهذا من شأنه ان يحسن مستوى الاداء الابداعي .

واعتماداً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى .

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد ادارة الثقافة والاداء الابداعي)

يظهر من الجدول (٣٠) تحقق مستوى ارتباط ايجابي قوي ودال معنوياً بين البعد المستقل ادارة الثقافة والمتغير التابع الاداء الابداعي ، اذ بلغ مستوى معامل الارتباط هنا (0.512^{**}) وهذه القيمة دالة معنوياً عند مستوى دلالة (١%) وهذا يؤسس نسبة ثقة عالية بنتائج العلاقة قدرها (٩٩%) ، مما يدل على توفر مستوى من التوافق والتلاؤم بين المتغيرين عملياً حسب اجابات العينة على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة .

وهذه النتيجة تشير الى ان اهتمام ادارة الشركة عينة الدراسة بادارة الثقافة وتطويرها بما يحقق اهدافها العامة على مستوى مواجهة المنافسة وتجسير العلاقة مع الزبائن من خلال تحسين جودة خدمات الاتصال والانترنت وبناء علاقات متينة معهم قائمة على المشاركة والتفاعل والتركيز على متطلباتهم والتوجه في اساسيات التطوير في ضوء رغباتهم الشخصية وهذا بدوره ان يعزز من قدرة الشركة على تحقيق مستويات عالية من الاداء الابداعي.

واعتماداً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى .

ثانياً / اختبار الفرضية الرئيسة الثانية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعدسات الاستراتيجية في الاداء الابداعي)

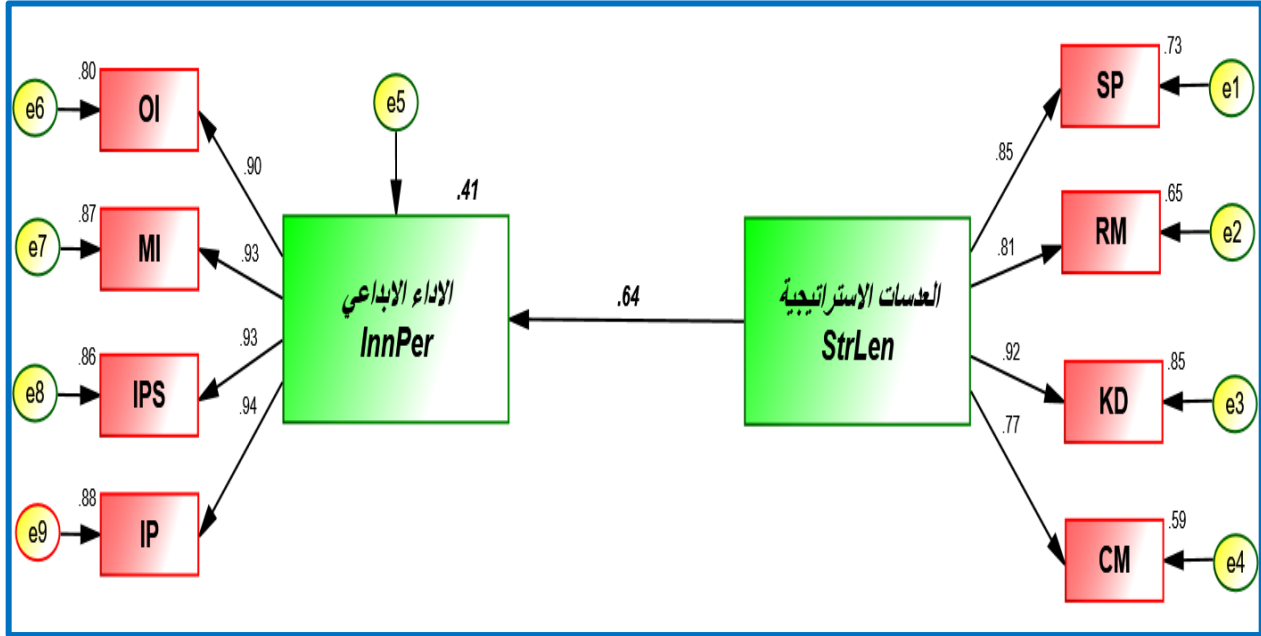
تتعدد اساليب اختبار الفرضيات وحسب المعطيات الموجودة والاهداف التي يسعى الى تحقيقها الباحثون ، وهنا يعد اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modelling) من اشهر الاساليب في هذا الاطار اذ يمكن لهذا الاسلوب قياس كل من التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات والتأثيرات المعدلة ، كما ان اسلوب SEM هو منهجية توفر ميزتان للباحثين في العلوم السلوكية ، الميزة الاولى امكانية اختبار نماذج القياس للمتغيرات وهذا يتحقق من خلال قياس العلاقات بين المتغيرات الكامنة ومؤشرات قياسها ، في حين تمثلت الميزة الثانية في امكانية اختبار فرضيات التأثير من خلال تطبيق اساسيات نماذج الانحدار التي تقيس العلاقة بين المتغيرات (: De Vos et al. , 2021) (2015)

ومن اجل اختبار فرضيات التأثير المباشر الرئيسة والفرعية تبنى الباحث أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) وعلى النحو الاتي :

يظهر من الشكل (١٢) ان القيمة التفسيرية لمعامل التحديد (R^2) قد حققت مستوى عالي عند نسبة (41%) وهذا يؤكد حجم ومستوى التغير الذي يحصل في المتغير التابع الاداء الابداعي والذي يعود (41%) منها الى تغير العدسات الاستراتيجية ، في حين كان ما تبقى من نسبة التفسير البالغة (59%) فانها ترجع الى تأثير عوامل اخرى غير داخلية في الدراسة ، كما يتبين ان مستوى تأثير متغير العدسات الاستراتيجية في الاداء الابداعي كان ذا مستوى قوي ، وهذا يستدل من خلال مؤشر المعلمة المعيارية ، اذ كان قدره (٠.٦٤) وبذلك فان متغير العدسات الاستراتيجية يؤثر في متغير الاداء الابداعي بنسبة (٦٤%) على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة ، ويعد معامل التأثير هنا قيمة معنوية لان مستوى مؤشر (C.R.)^١ قد حقق مستوى دلالة معنوية عالي جدا من خلال قيمته البالغة (٧.٨٦٦) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠) وهي كما عليه في الجدول (٣١) ، وبذلك فان التغير الايجابي بمقدار وحدة واحدة من تحسين العدسات الاستراتيجية ميدانياً على مستوى بيئة التطبيق سيؤدي الى زيادة مستوى الاداء الابداعي بنسبة (٦٤) .

^١ (C.R.) هو مؤشر النسبة الحرجة (Critical Ratio) والذي يقيس معنوية تقديرات المعلمة المعيارية في تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية المستندة الى برنامج (Amos).

وفي ضوء ما تقدم ، يتبين وجود تأثير دال معنوياً لمتغير العدسات الاستراتيجية في الاداء الابداعي على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة . مما يؤسس دعم وقبول الفرضية الرئيسة الثانية .



الشكل (١٢) : تأثير العدسات الاستراتيجية في الاداء الابداعي

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

الجدول (٣١) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير العدسات الاستراتيجية في الاداء الابداعي

المسارات		تقدير الانحدار المعياري S.R.W	التقدير اللا معياري Estimate	الخطأ المعياري S.E	النسبة الحرجة C.R	النسبة المعنوية P-value
الاداء الابداعي	<---	.639	.693	.088	7.866	***
SP	<---	.852	.939	.061	15.329	***
RM	<---	.806	.954	.065	14.621	***
KD	<---	.923	1.047	.044	23.984	***
CM	<---	.774	.760	.079	9.626	***

MI	<---	الاداء الابداعي	.935	1.026	.042	24.230	***
OI	<---	الاداء الابداعي	.897	1.015	.054	18.730	***
IPS	<---	الاداء الابداعي	.928	.961	.042	23.046	***
IP	<---	الاداء الابداعي	.939	.998	.040	25.256	***

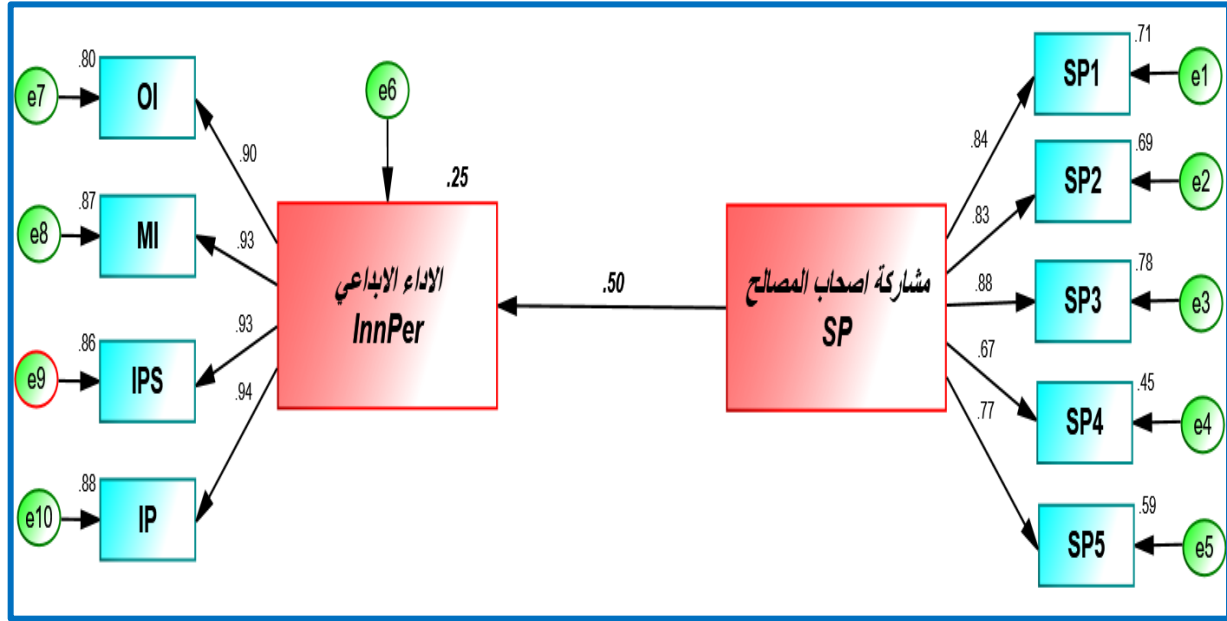
المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

وبناءً على ما تقدم ، يمكن اختبار فرضيات التأثير الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية وكما يأتي :

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد مشاركة اصحاب المصالح في الاداء الابداعي)

يظهر من الشكل (١٣) ان القيمة التفسيرية لمعامل التحديد (R^2) قد حققت مستوى عالي عند نسبة (٢٥%) وهذا يؤكد حجم ومستوى التغير الذي يحصل في المتغير التابع الاداء الابداعي والذي يعود (٢٥%) منها الى تغير بعد مشاركة اصحاب المصالح ، في حين كان ما تبقى من نسبة التفسير البالغة (٧٥%) فأنها ترجع الى تأثير عوامل اخرى غير داخلية في الدراسة ، كما يتبين ان مستوى تأثير بعد مشاركة اصحاب المصالح في الاداء الابداعي كان ذا مستوى قوي ، وهذا يستدل من خلال مؤشر المعلمة المعيارية ، اذ كان قدره (٠.٥٠) وبذلك فأن بعد مشاركة اصحاب المصالح يؤثر في متغير الاداء الابداعي بنسبة (٥٠%) على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة ، ويعد معامل التأثير هنا قيمة معنوية لان مستوى مؤشر (C.R.) قد حقق مستوى دلالة معنوية عالي جدا من خلال قيمته البالغة (٥.٣٦١) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠) وهي كما عليه في الجدول (٣٢) ، وبذلك فان التغير الايجابي بمقدار وحدة واحدة من تحسين بعد مشاركة اصحاب المصالح ميدانياً على مستوى بيئة التطبيق سيؤدي الى زيادة مستوى الاداء الابداعي بنسبة (٥٠%) .

وفي ضوء ما تقدم ، يتبين وجود تأثير دال معنوياً لبعد مشاركة اصحاب المصالح في الاداء الابداعي على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة . مما يؤسس دعم وقبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .



الشكل (١٣) : تأثير بعد مشاركة اصحاب المصالح في الاداء الابداعي

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

الجدول (٣٢) : مسارات ومعلومات اختبار تأثير بعد مشاركة اصحاب المصالح في الاداء

الابداعي

المسارات	تقدير الانحدار المعياري S.R.W	التقدير اللا معياري Estimate	الخطأ المعياري S.E	النسبة الحرجة C.R	النسبة المعنوية P-value
الاداء الابداعي <--- مشاركة اصحاب المصالح	.503	.490	.091	5.361	***
SP1 <--- مشاركة اصحاب المصالح	.843	1.119	.077	14.468	***
SP2 <--- مشاركة اصحاب المصالح	.832	1.111	.080	13.838	***
SP3 <--- مشاركة اصحاب المصالح	.885	1.132	.065	17.506	***
SP4 <--- مشاركة اصحاب المصالح	.674	.715	.085	8.408	***
SP5 <--- مشاركة اصحاب المصالح	.765	.924	.084	10.967	***

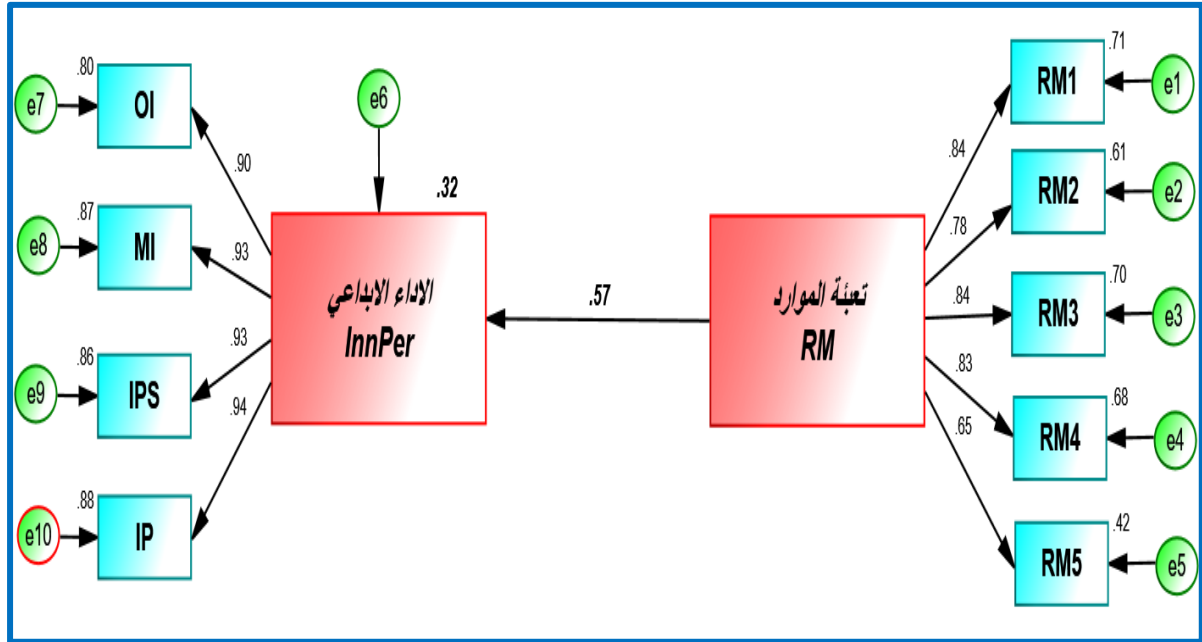
		المصالح					
MI	<---	الاداء الابداعي	.935	1.026	.042	24.230	***
OI	<---	الاداء الابداعي	.897	1.015	.054	18.730	***
IPS	<---	الاداء الابداعي	.928	.961	.042	23.046	***
IP	<---	الاداء الابداعي	.939	.998	.040	25.256	***

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد تعبئة الموارد في الاداء الابداعي)

يظهر من الشكل (١٤) ان القيمة التفسيرية لمعامل التحديد (R^2) قد حققت مستوى عالي عند نسبة (٣٢%) وهذا يؤكد حجم ومستوى التغير الذي يحصل في المتغير التابع الاداء الابداعي والذي يعود (٣٢%) منها الى تغير بعد تعبئة الموارد ، في حين كان ما تبقى من نسبة التفسير البالغة (٦٨%) فأنها ترجع الى تأثير عوامل اخرى غير داخلية في الدراسة ، كما يتبين ان مستوى تأثير بعد تعبئة الموارد في الاداء الابداعي كان ذا مستوى قوي ، وهذا يستدل من خلال مؤشر المعلمة المعيارية ، اذ كان قدره (٠.٥٧) وبذلك فأن بعد تعبئة الموارد يؤثر في متغير الاداء الابداعي بنسبة (٥٧%) على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة ، ويعد معامل التأثير هنا قيمة معنوية لان مستوى مؤشر (C.R.) قد حقق مستوى دلالة معنوية عالي جدا من خلال قيمته البالغة (٦.٣٦١) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠) وهي كما عليه في الجدول (٣٣) ، وبذلك فان التغير الايجابي بمقدار وحدة واحدة من تحسين بعد تعبئة الموارد ميدانياً على مستوى بيئة التطبيق سيؤدي الى زيادة مستوى الاداء الابداعي بنسبة (٥٧%) .

وفي ضوء ما تقدم ، يتبين وجود تأثير دال معنوياً لبعد تعبئة الموارد في الاداء الابداعي على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة . مما يؤسس دعم وقبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .



الشكل (١٤) : تأثير بعد تعبئة الموارد في الاداء الابداعي

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

الجدول (٣٣) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير بعد تعبئة الموارد في الاداء الابداعي

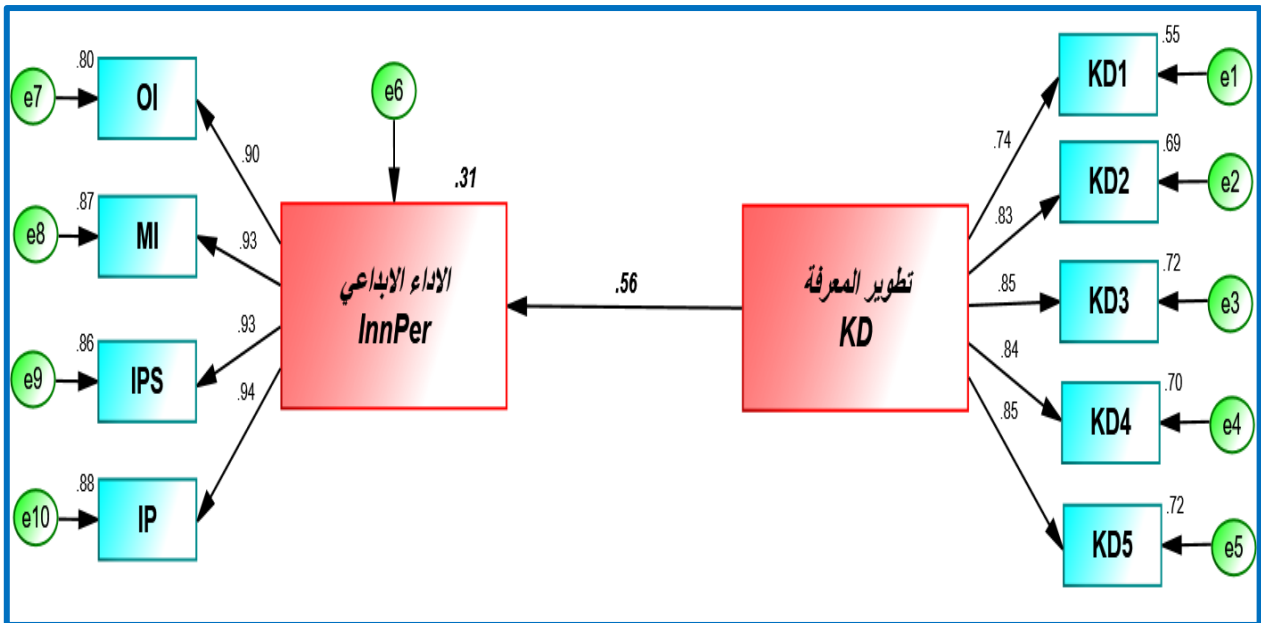
المسارات	النسبة المعنوية P-value	النسبة الحرجة C.R	الخطأ المعياري S.E	التقدير اللا معياري Estimate	تقدير الانحدار المعياري S.R.W
الإداء الإبداعي <--- تعبئة الموارد	***	6.361	.085	.538	.568
RM1 <--- تعبئة الموارد	***	14.482	.092	1.337	.844
RM2 <--- تعبئة الموارد	***	11.439	.085	.968	.779
RM3 <--- تعبئة الموارد	***	14.166	.079	1.114	.838
RM4 <--- تعبئة الموارد	***	13.484	.068	.915	.825
RM5 <--- تعبئة الموارد	***	7.834	.085	.667	.648
MI <--- الاداء الابداعي	***	24.230	.042	1.026	.935
OI <--- الاداء الابداعي	***	18.730	.054	1.015	.897
IPS <--- الاداء الابداعي	***	23.046	.042	.961	.928
IP <--- الاداء الابداعي	***	25.256	.040	.998	.939

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء تطوير المعرفة في الاداء الابداعي)

يظهر من الشكل (١٥) ان القيمة التفسيرية لمعامل التحديد (R^2) قد حققت مستوى عالي عند نسبة (٣١%) وهذا يؤكد حجم ومستوى التغير الذي يحصل في المتغير التابع الاداء الابداعي والذي يعود (٣١%) منها الى تغير بعد تطوير المعرفة ، في حين كان ما تبقى من نسبة التفسير البالغة (٦٩%) فأنها ترجع الى تأثير عوامل اخرى غير داخلية في الدراسة ، كما يتبين ان مستوى تأثير بعد تطوير المعرفة في الاداء الابداعي كان ذا مستوى قوي ، وهذا يستدل من خلال مؤشر المعلمة المعيارية ، اذ كان قدره (٠.٥٦) وبذلك فأن بعد تطوير المعرفة يؤثر في متغير الاداء الابداعي بنسبة (٥٦%) على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة ، ويعد معامل التأثير هنا قيمة معنوية لان مستوى مؤشر (C.R.) قد حقق مستوى دلالة معنوية عالي جدا من خلال قيمته البالغة (٦.١٨٨) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠) وهي كما عليه في الجدول (٣٤) ، وبذلك فان التغير الايجابي بمقدار وحدة واحدة من تحسين بعد تطوير المعرفة ميدانياً على مستوى بيئة التطبيق سيؤدي الى زيادة مستوى الاداء الابداعي بنسبة (٥٦%) .

وفي ضوء ما تقدم ، يتبين وجود تأثير دال معنوياً لبعء تطوير المعرفة في الاداء الابداعي على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة . مما يؤسس دعم وقبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .



الشكل (١٥) : تأثير بعد تطوير المعرفة في الاداء الابداعي

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

الجدول (٣٤) : مسارات ومعلمات إختبار تأثير بعد تطوير المعرفة في الاداء الابداعي

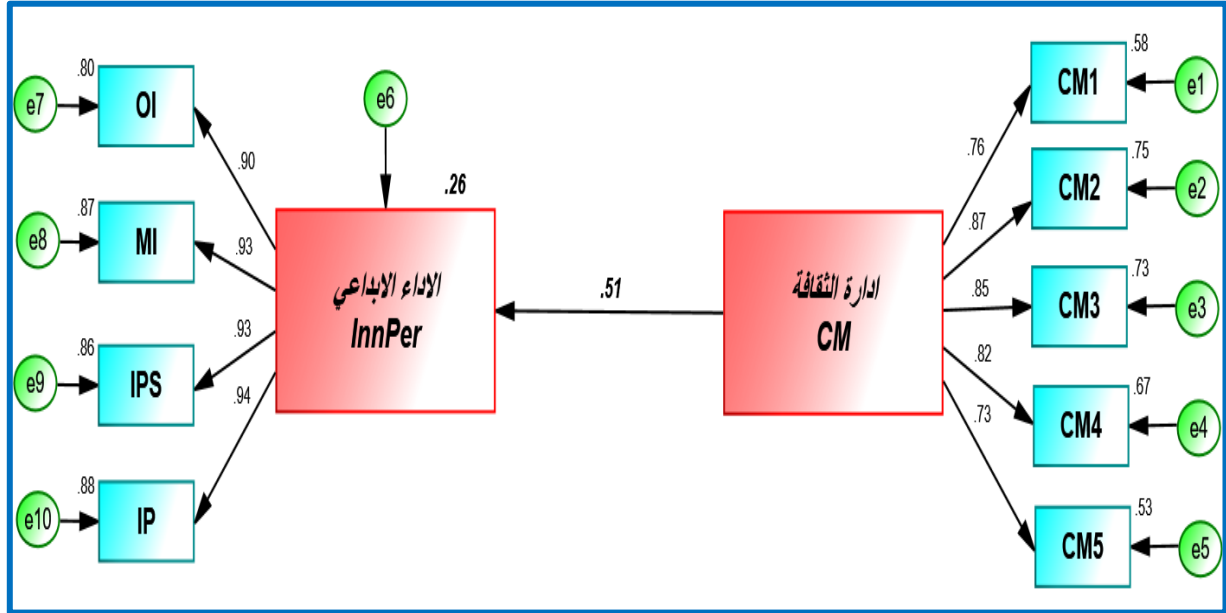
المسارات		تقدير الانحدار المعياري S.R.W	التقدير اللا معياري Estimate	الخطأ المعياري S.E	النسبة الحرجة C.R	النسبة المعنوية P- value	
الاداء الإبداعي	<---	تطوير المعرفة	.557	.531	.086	6.188	***
KD1	<---	تطوير المعرفة	.739	.926	.091	10.123	***
KD2	<---	تطوير المعرفة	.830	.995	.072	13.733	***
KD3	<---	تطوير المعرفة	.846	.995	.068	14.654	***
KD4	<---	تطوير المعرفة	.837	1.086	.077	14.110	***
KD5	<---	تطوير المعرفة	.849	.998	.068	14.785	***
MI	<---	الاداء الابداعي	.935	1.026	.042	24.230	***
OI	<---	الاداء الابداعي	.897	1.015	.054	18.730	***
IPS	<---	الاداء الابداعي	.928	.961	.042	23.046	***
IP	<---	الاداء الابداعي	.939	.998	.040	25.256	***

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

د. إختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء ادارة الثقافة في الاداء الابداعي)

يظهر من الشكل (١٦) ان القيمة التفسيرية لمعامل التحديد (R^2) قد حققت مستوى عالي عند نسبة (٢٦%) وهذا يؤكد حجم ومستوى التغير الذي يحصل في المتغير التابع الاداء الابداعي والذي يعود (٢٦%) منها الى تغير بعد ادارة الثقافة ، في حين كان ما تبقى من نسبة التفسير البالغة (٧٤%) فأنها ترجع الى تأثير عوامل اخرى غير داخلية في الدراسة ، كما يتبين ان مستوى تأثير بعد ادارة الثقافة في الاداء الابداعي كان ذا مستوى قوي ، وهذا يستدل من خلال مؤشر المعلمة المعيارية ، اذ كان قدره (٠.٥١) وبذلك فأن بعد ادارة الثقافة يؤثر في متغير الاداء الابداعي بنسبة (٥١%) على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة ، ويعد معامل التأثير هنا قيمة معنوية لان مستوى مؤشر (C.R.) قد حقق مستوى دلالة معنوية عالي جدا من خلال قيمته البالغة (٧.٧٩٧) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠) وهي كما عليه في الجدول (٣٥) ، وبذلك فان التغير الايجابي بمقدار وحدة واحدة من تحسين بعد ادارة الثقافة ميدانياً على مستوى بيئة التطبيق سيؤدي الى زيادة مستوى الاداء الابداعي بنسبة (٥١%) .

وفي ضوء ما تقدم ، يتبين وجود تأثير دال معنوياً لبعء ادارة الثقافة في الاداء الابداعي على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة . مما يؤسس دعم وقبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية .



الشكل (١٦) : تأثير بعء ادارة الثقافة في الاداء الابداعي

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

الجدول (٣٥) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير بعء ادارة الثقافة في الاداء الابداعي

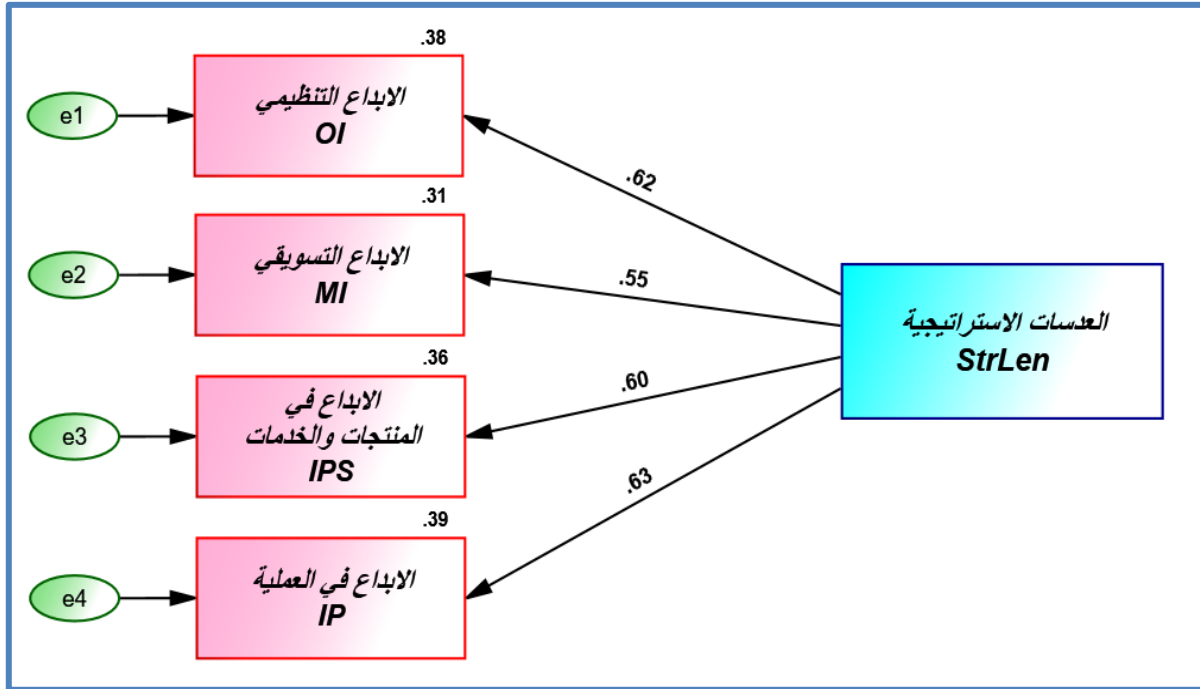
المسارات	تقدير الانحدار المعياري S.R.W	التقدير الملا معياري Estimate	الخطأ المعياري S.E	النسبة الحرجة C.R	النسبة المعنوية P-value
الاداء الإبداعي <--- ادارة الثقافة	.512	.577	.074	7.797	***
CM1 <--- ادارة الثقافة	.760	.956	.086	11.123	***
CM2 <--- ادارة الثقافة	.873	.959	.069	13.873	***
CM3 <--- ادارة الثقافة	.849	.953	.064	14.834	***
CM4 <--- ادارة الثقافة	.824	.996	.074	13.393	***
CM5 <--- ادارة الثقافة	.729	1.136	.116	9.815	***
MI <--- الاداء الابداعي	.935	1.026	.042	24.230	***
OI <--- الاداء الابداعي	.897	1.015	.054	18.730	***
IPS <--- الاداء الابداعي	.928	.961	.042	23.046	***

***	25.256	.040	.998	.939	الاداء الابداعي	<---	IP
-----	--------	------	------	------	-----------------	------	----

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

هـ. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعدسات الاستراتيجية في انواع الاداء الابداعي).

توجد اساليب كثيرة في اختبار الفرضيات والاهداف التي يسعى الباحثون في تحقيقها ومن اجل ايجاد التأثير الاكثر في احد انواع الاداء الابداعي ومن خلال الشكل (١٧) :



الشكل (١٧) : تأثير العدسات الاستراتيجية في انواع الاداء الابداعي

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

ويظهر في الشكل (١٧) ان العدسات الاستراتيجية تؤثر بنسبة كبيرة في انواع الاداء الابداعي وقد كانت نسبة تأثير العدسات الاستراتيجية في الابداع التنظيمي بنسبة (٠.٦٢) وهذا يدل على وجود تأثير ذو دلالة معنوية لان مستوى مؤشر (C.R.) قد حقق مستوى دلالة معنوية عالي جدا من خلال قيمته البالغة (7.268) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠) وهي كما علية في الجدول (٣٦)، وبذلك فان التغير الايجابي بمقدار وحدة واحدة من تحسين العدسات الاستراتيجية ميدانيا على مستوى بيئة التطبيق سيؤدي الى زيادة مستوى الابداع التنظيمي بنسبة (٦٢%).

ويظهر في الشكل (١٧) ان العدسات الاستراتيجية تؤثر بنسبة كبيرة في الابداع التسويقي وقد كانت نسبة تأثير العدسات الاستراتيجية فيه بنسبة (٠.٥٥) وهذا يدل على وجود تأثير ذو دلالة معنوية لان مستوى مؤشر (C.R) قد حقق مستوى دلالة معنوية عالي جدا من خلال قيمته البالغة (٦.١٢١) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠) وهي كما علية في الجدول (٣٦)، وبذلك فان التغير الايجابي بمقدار وحدة واحدة من تحسين العدسات الاستراتيجية ميدانيا على مستوى بيئة التطبيق سيؤدي الى زيادة مستوى الابداع التسويقي بنسبة (٥٥%).

ويظهر في الشكل (١٧) ان العدسات الاستراتيجية تؤثر بنسبة كبيرة في الابداع في المنتجات والخدمات وقد كانت نسبة تأثير العدسات الاستراتيجية فيه بنسبة (٠.٦٠) وهذا يدل على وجود تأثير ذو دلالة معنوية لان مستوى مؤشر (C.R) قد حقق مستوى دلالة معنوية عالي جدا من خلال قيمته البالغة (٦.٩٢٤) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠) وهي كما علية في الجدول (٣٦)، وبذلك فان التغير الايجابي بمقدار وحدة واحدة من تحسين العدسات الاستراتيجية ميدانيا على مستوى بيئة التطبيق سيؤدي الى زيادة مستوى الابداع في المنتجات والخدمات بنسبة (٦٠%).

ويظهر في الشكل (١٧) ان العدسات الاستراتيجية تؤثر بنسبة كبيرة في الابداع في العملية وقد كانت نسبة تأثير العدسات الاستراتيجية فيه بنسبة (٠.٦٣) وهذا يدل على وجود تأثير ذو دلالة معنوية لان مستوى مؤشر (C.R) قد حقق مستوى دلالة معنوية عالي جدا من خلال قيمته البالغة (٧.٤٣٨) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠) وهي كما علية في الجدول (٣٦)، وبذلك فان التغير الايجابي بمقدار وحدة واحدة من تحسين العدسات الاستراتيجية ميدانيا على مستوى بيئة التطبيق سيؤدي الى زيادة مستوى الابداع في العملية بنسبة (٦٣%). وهذا يدل على ان العدسات الاستراتيجية ذات تأثير اكبر في الابداع في العملية من خلال نسبة التأثير.

الجدول (٣٦): مسارات ومعلمات اختبار تأثير العدسات الاستراتيجية في انواع الاداء الابداعي

النسبة المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير اللا معياري	تقدير الانحدار المعياري	المسارات
P-value	C.R	S.E	Estimate	S.R.W	
***	7.268	.103	.748	.619	الابداع التنظيمي
***	6.121	.106	.649	.553	الابداع التسويقي
***	6.924	.096	.664	.601	الابداع في المنتجات

والخدمات الإبداع في العملية	<---	العدسات الاستراتيجية	.628	.713	.096	7.438	***
-----------------------------------	------	-------------------------	------	------	------	-------	-----

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

وإستناداً إلى النتائج آنفاً، يمكن القول بأن العدسات الإستراتيجية تؤثر بمستوى مرتفع في الأداء الإبداعي في شركة آسيا سيل، وأن الشركة ميدان البحث إذا رغبت في زيادة مستويات أدائها الإبداعي التنظيمي والتسويقي وفي المنتجات والخدمات وفي العمليات يجب عليها أن تهتم أولاً بمشاركة أصحاب المصلحة من زبائن وموردين ... إلخ، والإهتمام بتطوير المعرفة الضمنية والظاهرية، وكذلك نشر وتعبئة الموارد المتنوعة وإدارة الثقافة بما يحقق أهداف الشركة الحالية والمستقبلية.

الفصل الرابع

الإستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول: الإستنتاجات

المبحث الثاني: التوصيات

المبحث الأول: الإستنتاجات

من خلال الإستناد إلى الجانب النظري، ونتائج التحليل الإحصائي، تم التوصل إلى مجموعة من الإستنتاجات للدراسة الحالية، يتم تمثيلها كما في أدناه:

١. ينظر إلى مفهوم العدسات الاستراتيجية على أنه القدرة على النظر إلى المشكلات والتحديات من زوايا متعددة ومختلفة. وهذا يمكن أن يساعد القادة في فهم تأثير القرارات على الجوانب المختلفة للمنظمة أو المجتمع.
٢. تشجع العدسات الاستراتيجية على تعزيز التنوع والشمولية في اتخاذ القرارات وتنفيذ السياسات، حيث يمكن أن يؤدي التنوع إلى تحسين الابتكار والإبداع.
٣. يعزز الاستخدام المتكرر للعدسات الاستراتيجية مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع التحديات المتغيرة والمستجدة. إذ تساعد هذه العدسات على تحديد المخاطر المحتملة وتقييم التأثيرات الإيجابية والسلبية للاختيارات المختلفة.
٤. يتطلب الأداء الإبداعي التعاون المثمر بين مختلف الفرق والأقسام داخل المنظمة لتبادل الأفكار والخبرات والتجارب وتوليد الحلول الإبداعية التي تعزز إنتاجية المنظمة.
٥. تؤدي ثقافة الابتكار والإبداع دوراً أساسياً في تعزيز أداء الإبداعي للمنظمات. إذ يجب أن تشجع المنظمات التفكير الجديد وتقديم الدعم للأفكار الإبداعية.
٦. يؤدي القادة الذين يتمتعون بقدرات تحفيزية كبيرة دوراً مهماً في تحفيز الفرق وتشجيعهم على التفكير بشكل مبتكر وتنفيذ الأفكار الجديدة لدعم الأداء الإبداعي لمنظماتهم.
٧. حقق متغير العدسات الاستراتيجية وأبعاده مستوى توافر عالٍ نسبياً في شركة آسيا سيل قيد الدراسة، وهذا يدل على وجود الاهتمام الكافي فيما يتعلق بالتفكير والتخطيط الاستراتيجي داخل الشركة.
٨. حقق متغير الأداء الإبداعي وأبعاده مستوى توافر عالٍ نسبياً في شركة آسيا سيل قيد الدراسة، وهذا يدل على وجود ثقافة داخل الشركة تشجع الابتكار والتفكير الإبداعي وتدعم الموظفين في تقديم الأفكار الجديدة.
٩. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدسات الاستراتيجية والأداء الإبداعي في شركة آسيا سيل، مما يعني أن الاهتمام بالعدسات الاستراتيجية وأبعادها من شأنه أن يعزز الأداء الإبداعي للشركة.

١٠. أثبتت نتائج الدراسة أنه كلما إهتمت إدارة الشركة بمشاركة أصحاب المصلحة وعبئت مواردها التنظيمية بشكل أمثل وركزت على تطوير المعرفة وطوعت ثقافتها لتحقيق أهدافها بعيدة الأمد فإنها ستعزز من أدائها الإبداعي في المجال التنظيمي والتسويقي وفي المنتجات والعمليات بشكل أكبر.

١١. تعد العدسات الإستراتيجية أداة قوية تسهم في تحسين وتعزيز الأداء الإبداعي. لذا فإن شركة آسيا سيل إذا ما رغبت في زيادة مستويات أدائها الإبداعي في أي جانب من جوانبها (التنظيمية، التسويقية، المنتجات والخدمات، والعمليات) فإنه لا بد لها من التركيز على مشاركة أصحاب المصلحة من زبائن وموردين ... إلخ، وتطوير المعرفة وتعبئة ونشر الموارد بشكل صحيح، فضلاً عن إدارة الثقافة بما يحقق الأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها في المدى القصير والطويل.

المبحث الثاني: التوصيات

بناءً على الإستنتاجات التي توصل إليها الباحث في الفقرة السابقة، قام باقتراح مجموعة من التوصيات، وهي كما يلي:

١. ضرورة اعتبار العدسات الإستراتيجية كجزء من رؤية الشركة طويلة المدى، والتي تستهدف تحقيق الاستدامة والنمو على المدى البعيد.
٢. يُوصى بتبني العدسات الإستراتيجية المتعددة عند التفكير الاستراتيجي، وتشمل العدسات الداخلية والخارجية، للحصول على رؤى أكثر شمولية حول التحديات والفرص.
٣. يجب أن يكون تحليل السياق الدقيق للشركة والبيئة المحيطة بها هو المرجع الأساسي لاستخدام العدسات الاستراتيجية.
٤. ضرورة تشجيع التواصل بين الأقسام المختلفة والمستويات الإدارية لتحسين تدفق الأفكار وتطوير إمكانات العدسات الاستراتيجية.
٥. ضرورة تعزيز ثقافة التعلم المستمر وتطوير مهارات استخدام العدسات الاستراتيجية من قبل المدراء في الشركة.
٦. ضرورة إجراء تحديث العدسات الاستراتيجية بشكل منتظم لمواكبة المتطلبات المتغيرة للبيئة التنظيمية والاقتصادية، وتقييم دوري للنتائج والفوائد المحققة من استخدام هذه العدسات لضمان استمرار فاعليتها.
٧. يُوصى بتطوير وتشجيع الثقافة الداعمة للإبداع داخل الشركة إذا ما أرادت تعزيز أدائها الإبداعي، حيث يتم تشجيع الموظفين على التفكير الجديد والابتكار والإبداع.
٨. ينبغي توفير بيئة عمل محفزة وملهمة، تُشجّع الموظفين على التفكير بطرق مبتكرة وتطوير أفكار جديدة داخل الشركة عن طريق:
 - أ. تقديم حوافز معنوية ومالية للأفكار الجديدة.
 - ب. إجراء مسابقات لتقديم أو إقتراح حلول مبتكرة للمشاكل التي تتعرض لها الشركة دورياً.
 - ج. إقامة دورات وندوات لزيادة قدرة العاملين في الشركة على إبتكار الحلول الجديدة.
٩. يُوصى بالاستفادة من التنوع الثقافي والفكري داخل الشركة لتحفيز الإبداع وتوسيع آفاق الحلول الإبداعية التي من الممكن أن تعمل على زيادة الإيرادات والأرباح.

١٠. إذا ما أرادت شركة آسيا سيل قيد الدراسة تعزيز وتحسين الأداء الإبداعي لديها، فمن الضروري الإعتماد على إستخدام وتطبيق العدسات الإستراتيجية بأبعادها في جميع الخطط الإستراتيجية القصيرة والمتوسطة والطويلة المدى.

المصادر

أولاً: القران الكريم

ثانياً: المصادر العربية

أ. المجلات والدوريات:

١. أبو النصر، مدحت، (٢٠٠٩). مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
٢. أحمد، ح. ق & حسام قرني. (٢٠١٨). العلاقة بين جودة المناخ التنظيمي على الأداء الفعّال في المنظمات العامة (دراسة ميدانية على الهيئة القومية للأفناق في جمهورية مصر العربية). (مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية 167-210, 19(4).
٣. أسيل علي مزهر ، (٢٠٠٩) . " أثر الابداع في تحقيق الاداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الاداري دراسة تحليلية لاراء عينة من مدراء الشركة العامة للصناعة المطاطية / اطارات الديوانية ، اطارات بابل " مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية كلية الاداة والاقتصاد ، جامعه القادسية ، المجلد (٢) العدد (١٣).
٤. الجنابي، خلدون حسين (٢٠١٩) (توظيف العالقة بين العدسة والرشاقة الاستراتيجية ودورها في تعزيز الاقتدار المعرفي، رسالة ماجستير -كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة تكريت.
٥. الخفاجي، نعمة (٢٠١٥) ، العدسات الاستراتيجية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
٦. الخفاجي، ياسمين قاسم. (٢٠٢١). "دور القيادة العمودية في تعزيز الاداء الابداعي: بحث تحليلي في مستشفى الكفيل". مجلة وارث العلمية، المجلد (٣)، العدد (٥)، الصفحات ١٣٥-١٦٣.
٧. السلمي، حمدان، شعبيبي، & فيصل بن أحمد. (٢٠٢٣). أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع المنظمي: دراسة ميدانية على وكالة بلديات المحافظات بأمانة محافظة جدة. المجلة العربية للإدارة، ٢٧-١.
٨. العبادي، هاشم فوزي العبادي والذبحاوي، سناء عبد كريم. (٢٠١٧). "العدسة الإستراتيجية ودورها في تمركز المنظمات في القمة الإستراتيجية: دراسة تطبيقية في مركز البشير للتسوق في محافظة النجف الاشرف". مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (١٤)، العدد (٣)، الصفحات ٢٣٤-٢٧١.
٩. العلي، الطائي. (٢٠٢٠). "التفكير الاستراتيجي وتأثيره في الاداء الابداعي بحث تحليلي لمننتسبي قسم شؤون البطاقة الوطنية في محافظة كربلاء المقدسة".

١٠. رشيد، صالح عبد الرضا وحميد، عذراء عبد الكريم. (٢٠١٩). "دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الاداء الابداعي". مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (٩)، العدد (٣)، الصفحات ٣٤-٥٣.
١١. سعيد محمد سعيد، (٢٠٢٠). "معوقات الاداء الابداعي بحث ميداني لعينة من مدرسي الرياضيات بمحافظة شقراء". مجلة البحث العلمي في التربية العدد (٢١) الصفحات ٣٤٣-٣٦٤.
١٢. عبد المحسن، احمد محمد السطوحى، حسين علي علي طعيمة . (٢٠٢١). "توسيط التراحم في مكان العمل في العلاقة بين الشعور بالمساءلة والأداء الابداعي " بالتطبيق على اطباء بمستشفيات محافظة دمياط ". مجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد (٤٥)، العدد (٤)، الصفحات ١٦٠-٢٢١.
١٣. عبد المحسن جودة، ع. ا.، عبد المحسن، محمد السطوحى، أحمد، علي علي طعيمة، & حسين. (٢٠٢١). توسيط التراحم في مكان العمل في العلاقة بين الشعور بالمساءلة والأداء الإبداعي. المجلة المصرية للدراسات التجارية، ٤٥(٤)، ١٨٠-٢٢١.
١٤. علوان، فراس حسين وأحمد، ميسون عبدالله. (٢٠٢١). "دور العدسة الاستراتيجية في تحقيق الذكاء الابداعي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية والتدريسيين في بعض الجامعات العراقية". مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٧)، العدد (٥٣)، ج (٢)، الصفحات ٥٣-٧٠.
١٥. ضيدان، سيف أنور ولفته، بيداء ستار. (٢٠٢١). "تأثير أبعاد العدسة الاستراتيجية في تحقيق الأداء الريادي الضريبي: بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب". مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (١٦)، العدد (٥٤)، الصفحات ١-١٦.
١٦. قاسم محمد الكرعوي ، صفاء عبد علي.(٢٠٢١). "دور القيادة الخلاقة في تحقيق الاداء الابداعي دراسة ميدانية لآراء عينة من ضباط العاملين في شرطة المثنى".
١٧. كريمة سمير المختار السيد. (٢٠٢٠). "بيئة العمل الداخلية وانعكاسها على الأداء الإبداعي دراسة ميدانية لاتجاهات عينة من الموظفين بمصنع تعبئة الزيوت بمصفاة الزاوية". مجلة القرطاس للعلوم الانسانية والتطبيقية، العدد (١٠)، الصفحات ٢٩٣-٣١٥.

ثالثاً: المصادر الاجنبية

A) Thesis and dissertations:

18. Ali, Z., & Kayastha, P. (2020). International Business Competence and Innovative Performance: The Antecedent Effects of Cultural and Structural Ambidexterity and The Moderating Role of Environmental Dynamism (Master's thesis, NTNU).
19. Kheng , K. K. (2008), Relationship between knowledge and innovation performance : the mediating role of absorptive capacity , Master Thesis.

B) Journals:

20. Aboelmaged, M. G. (2014). Linking operations performance to knowledge management capability: the mediating role of innovation performance. *Production Planning & Control*, 25(1), 44-58.
21. Adel, R., Kamel, B., Amin, A., El-Feki, S., & Nasreldin, R. (2022). Middle-income residential compounds towards resilience through risk management: Experts' point of view. *Ain Shams Engineering Journal*, 13(6), 101797.
22. Adero, F. A., & Odiyo, W. O. (2020). Employee Characteristics, Contemporary Human Resource Management Practices and Organization Effectiveness. *International Journal of Business Management, Entrepreneurship and Innovation*, 2(2), 1-18.
23. Aghajari, N., & Amat Senin, A. (2014). Strategic orientation and dual innovative operation strategies: Implications for

- performance of manufacturing SMEs. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6(2), 127-147.
24. Aladag, O. F., Köseoglu, M. A., King, B., & Mehraliyev, F. (2020). Strategy implementation research in hospitality and tourism: Current status and future potential. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102556.
25. Albats, E., Alexander, A., Mahdad, M., Miller, K., & Post, G. (2020). Stakeholder management in SME open innovation: Interdependences and strategic actions. *Journal of Business Research*, 119, 291-301.
26. Albert, R. S., & Runco, M. A. (1999). A history of research on creativity. (pp. 16–31). New York , NY: Cambridge University
27. Al-Hawamdeh, M. M., & Alshaer, S. A. (2022). Artificial Intelligence Applications as a Modern Trend to Achieve Organizational Innovation in Jordanian Commercial Banks. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 9(3), 257-263.
28. Ali, M. A., Hussin, N., Haddad, H., Al-Araj, R., & Abed, I. A. (2021). Intellectual capital and innovation performance: Systematic literature review. *Risks*, 9(9), 170.
29. Ali, N. H., & Loukil, T. M. (2022). The selection of human resources and their role in achieving marketing creativity in the Iraqi Ministry of Health. *Journal of Positive School Psychology*, 5311-5322.

30. Alsaqal, A. H., & Ahmed, H. A. (2022). THE IMPACT OF THE STRATEGIC LENS ON ENTREPRENEURSHIP. *World Bulletin of Social Sciences*, 8, 1-14.
31. Alsaqal, A. H., & Ahmed, H. A. (2022). The Strategic Lens and its Impact on the Entrepreneurial Orientation of Business Organizations. *World Bulletin of Social Sciences*, 8, 1-14.
32. AlSarayreh, A., Rayyan, S., Ouda, S., Kaiber, A., ALanasweh, A., Shahin, D., ... & Al-Ghwairi, W. (2023). The Impact of Human Resource Management on the Organizational Creativity As Perceived by the Employees of Telecommunications' Companies in Jordan: A Case Study. *resmilitaris*, 13(2), 1674-1695.
33. Alteren, J. (2019). Narratives in student nurses' knowledge development: A hermeneutical research study. *Nurse Education Today*, 76, 51-55.
34. Al-Zu'bi, H. A. (2018). The role of mindfulness in strategic creativity: an empirical investigation. *International Journal of Business Innovation and Research*, 15(3), 269-276.
35. Alzuod, M. A., Isa, M. F. M., & Othman, S. Z. B. (2017). Intellectual capital, innovative performance and the moderating effect of entrepreneurial orientation among small and mediumsized enterprises in Jordan. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 308-314.
36. Andriukaitiene, R., Cherep, A. V., Voronkova, V. H., Punchenko, O. P., & Kyvliuk, O. P. (2018). Managing organizational culture as a factor in organizational change. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*, (75), 169-179.

-
37. Arik , Murat (2016), Strategic responses of non-profit organizations to the economic crisis: examining through the lenses of resource dependency and resourced-based view theories, Academy of Strategic Management Journal , Volume 15, Number 1.
38. Asahaq Naser Hussain and Abbas Gatea Atiya .(2019). Strategic Lens Practices and their Role in Achieving Strategic Transparency. Jour of Adv Research in Dynamical & Control Systems, Vol. 11, 01-Special Issue, 2019
39. Audenaert, M., & Decramer, A. (2018). When empowering leadership fosters creative performance: The role of problem-solving demands and creative personality. Journal of Management & Organization, 24(1), 4-18.
40. Ayuso, S., Rodríguez, M. Á., García-Castro, R., & Ariño, M. Á. (2011). Does stakeholder engagement promote sustainable innovation orientation?. Industrial Management & Data Systems, 111(9), 1399-1417.
41. Bannigan, K., & Watson, R. (2009). Reliability and validity in a nutshell. Journal of clinical nursing, 18(23), 3237-3243.
42. Back, L., & Landberg, I. (2014). Culture as a Driver of Innovation Performance: A case study at the ASSA ABLOY Group.
43. Bagga, S. K., Gera, S., & Haque, S. N. (2022). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. Asia Pacific Management Review.

44. Bagheri, J. (2016). Overlaps between human resources' strategic planning and strategic management tools in public organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 430-438.
45. Baloch, M. A., & Tanik, A. (2008). Development of an integrated watershed management strategy for resource conservation in Balochistan Province of Pakistan. *Desalination*, 226(1-3), 38-46..
46. Berry ,Gregory & Shabana, Kareem M. (2020) , Adding a strategic lens to feasibility analysis , New England Journal of Entrepreneurship Emerald Publishing Limited , 23 May.
47. Birollo, G., & Teerikangas, S. (2022). Acquired middle managers' strategy roles and value creation in cross-border acquisitions. *European Management Journal*.
48. Bynoe, V. (2022). A perspective on academic library middle management in the COVID era. *The Journal of Academic Librarianship*, 48(4), 102559.
49. Cocks, K., Wells, J. R., Johnson, C., Schmidt, H., Koller, M., Oerlemans, S., ... & European Organisation for Research and Treatment of Cancer (EORTC) Quality of Life Group. (2023). Content validity of the EORTC quality of life questionnaire QLQ-C30 for use in cancer. *European Journal of Cancer*, 178, 128-138
50. Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel psychology*, 46(4), 823-847.

-
51. Caniëls, M. C., & Motylska-Kuźma, A. (2023). Entrepreneurial intention and creative performance—the role of distress tolerance. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-22.
52. Carmeli, A., Gelbard, R., & Reiter-Palmon, R. (2013). Leadership, creative problem-solving capacity, and creative performance: The importance of knowledge sharing. *Human resource management*, 52(1), 95-121.
53. Chang, Y. S., Chen, M. Y. C., Chuang, M. J., & Chou, C. H. (2019). Improving creative self-efficacy and performance through computer-aided design application. *Thinking Skills and Creativity*, 31, 103-111.
54. Chaudoir, S.R., Dugan, A.G. & Barr, C.H. Measuring factors affecting implementation of health innovations: a systematic review of structural, organizational, provider, patient, and innovation level measures. *Implementation Sci* 8, 22 (2013). <https://doi.org/10.1186/1748-5908-8-22>.
55. Chen, R. R., Chen, K., & Ou, C. X. (2022). Facilitating interorganizational trust in strategic alliances by leveraging blockchain-based systems: Case studies of two eastern banks. *International Journal of Information Management*,.
56. Cheng, M. N., Wong, J. W., Cheung, C. F., & Leung, K. H. (2016). A scenario-based roadmapping method for strategic planning and forecasting: A case study in a testing, inspection and certification company. *Technological forecasting and social change*, 111, 44-62.

57. Dabrowski, D. (2019). Market knowledge and new product performance: The mediating effects of new product creativity. *Journal of Business Economics and Management*, 20(6), 1168-1188.
58. De Vos, J., Cheng, L., & Witlox, F. (2021). Do changes in the residential location lead to changes in travel attitudes? A structural equation modeling approach. *Transportation*, 48(4), 2011-2034
59. David Birchall, Jean-Jacques Chanaron, George Tovstiga, Carola Hillenbrand.(2011). Innovation performance measurement: current practices, issues and management challenges .*International journal of technology management* 56(1):1-20
60. Dewberry , C., (2004) "Statistical Method for Organizational Research: Theory and practice" .1ed ,publish in Taylor &Francis
61. Dawans, V., Alter, K., & Miller, L. (2009). The four lenses strategic framework. *Toward an Integrated Social*.
62. de Oliveira, L. B., & da Silva, F. F. R. A. (2015). The effects of high performance work systems and leader-member exchange quality on employee engagement: Evidence from a Brazilian non-profit organization. *Procedia Computer Science*, 55, 1023-1030.
63. Dean, T., Griffith, D. A., & Calantone, R. J. (2016). New product creativity: Understanding contract specificity in new product introductions. *Journal of Marketing*, 80(2), 39-58.
64. Duarte, A. A. D., Aguilar, J. T. M., & Martínez, M. E. R. (2022). Dimensions of Innovation Performance for Business

- Competitiveness. *Advances in Management and Applied Economics*, 12(5), 1-3.
65. Durand, R., Szostak, B., Jourdan, J., & Thornton, P. H. (2013). Institutional logics as strategic resources. In *Institutional logics in action, part A* (Vol. 39, pp. 165-201). Emerald Group Publishing Limited.
66. Eren, M. Ş. (2019). The Relationships Between Customer Orientation, Innovativeness, Product Innovation Performance and Firm Performance. *Journal of Economics and Social Research*, 6, 12.
67. Faridian, P. H. (2022). Leading open innovation: The role of strategic entrepreneurial leadership in orchestration of value creation and capture in GitHub open source communities. *Technovation*,.
68. Fernandes Rodrigues Alves, M., Vasconcelos Ribeiro Galina, S., & Dobelin, S. (2018). Literature on organizational innovation: past and future. *Innovation & Management Review*, 15(1), 2-19.
69. Findıklı, M. A., Yozgat, U., & Rofcanin, Y. (2015). Examining organizational innovation and knowledge management capacity the central role of strategic human resources practices (SHRPs). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 181, 377-387.
70. Fitzgibbons, J., & Mitchell, C. L. (2021). Inclusive resilience: Examining a case study of equity-centred strategic planning in Toronto, Canada. *Cities*, 108,.
71. Flake, L. E. (2013). Russia and China in the Arctic: A team of rivals. *Strategic Analysis*, 37(6), 681-687.

72. Frare, A. B., Beuren, I. M., & Silva, E. S. D. (2022). Performance measurement system, organizational learning, and creativity. *BAR-Brazilian Administration Review*, 19.
73. Gerhart, B., & Fang, M. (2015). Pay, intrinsic motivation, extrinsic motivation, performance, and creativity in the workplace: Revisiting long-held beliefs. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 489-521.
74. Gloet, M., & Terziovski, M. (2004). Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance. *Journal of manufacturing technology management*, 15(5), 402-409.
75. Gomes, J., De Weerd-Nederhof, P. C., Pearson, A., & Fisscher, O. A. (2001). Senior management support in the new product development process. *Creativity and Innovation Management*, 10(4), 234-242.
76. Gong, Q., & Diao, X. (2022). The impacts of investor network and herd behavior on market stability: Social learning, network structure, and heterogeneity. *European Journal of Operational Research*, 306(3), 1388-1398.
77. Gong, Z., Shan, C., & Yu, H. (2019). The relationship between the feedback environment and creativity: a self-motives perspective. *Psychology research and behavior management*, 825-837.
78. Guerrero, T. E., Guevara, C. A., Cherchi, E., & Ortúzar, J. D. D. (2021). Forecasting with strategic transport models corrected for endogeneity. *Transportmetrica A: Transport Science*, 1-28.

79. Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of production economics*, 133(2), 662-676.
80. Guo, H. (2022, December). The Perceived Risk, Creativity Mechanism, Innovation Performance and Organizational Performance of Factoring Companies. In 2022 2nd International Conference on Financial Management and Economic Transition (FMET 2022) (pp. 744-761). Atlantis Press.
81. Hagedoorn, J., & Clood, M., (2003). Measuring innovation performance: is there an advantage in using multiple indicators? *Research policy* 32, 1366- 1367.
82. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). " *Multivariate Data Analysis* ". 7th Edition. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey
83. Hall, J., & Vredenburg, H. (2003). The challenges of innovating for sustainable development. *MIT Sloan management review*.
84. Hart, S. L., & Milstein, M. B. (1999). Global sustainability and the creative destruction of industries. *MIT Sloan Management Review*, 41(1), 23.
85. He, Y., Liao, N., Rao, J., Fu, F., & Chen, Z. (2019). The optimization of investment strategy for resource utilization and energy conservation in iron mines based on Monte Carlo and intelligent computation. *Journal of Cleaner Production*, 232, 672-691
86. Hlehel, M. S., & Mansour, M. S. (2022). The strategic lens and its impact on achieving strategic plans: Applied research in Ur

- engineering industries / Iraq. World Bulletin of Management and Law, 6, 53-61.
87. Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. The Leadership Quarterly, 29(5), 549-569.
88. Hussain, A. N., & Atiyah, A. G. (2019). Strategic lens practices and their role in achieving strategic transparency Analytical study of the views of a sample of the managers of the/Kufa & Muthanna Cement Plant. Jour of Adv Research in Dynamical & Control Systems, Vol. 11, 01-Special Issue, 1837-1847.
89. Hussain, A. N., & Atiyah, A. G. (2019). Strategic lens practices and their role in achieving strategic transparency Analytical study of the views of a sample of the managers of the/Kufa & Muthanna Cement Plant.
90. Ino, H., Matsueda, N., & Matsumura, T. (2022). Market competition and strategic choices of electric power sources under fluctuating demand. Resource and Energy Economics, 68, 101280.
91. Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. Management science, 52(11), 1661-1674.
92. Johansson, A. E., Raddats, C., & Witell, L. (2019). The role of customer knowledge development for incremental and radical

- service innovation in servitized manufacturers. *Journal of Business Research*, 98, 328-338.
93. Johnson, M. (2010). An Exploration Of The Impact Of Organizational Culture On Innovation Performance In The Canadian Biotechnology Industry.
94. Johnson, Gerry & Scholes, Kevan & Whittington, Richard, (2005), "Exploring Corporate Strategy Text and Cases", Seventh edition published, Pearson Education Limited, Printed and bound by Rotolito Lombarda, Italy
95. Joniaková, Z., & Blštáková, J. (2015). Age management as contemporary challenge to human resources management in Slovak companies. *Procedia Economics and Finance*, 34, 202-209.
96. Kafouros, M. I., Buckley, P. J., Sharp, J. A., & Wang, C. (2008). The role of internationalization in explaining innovation performance. *Technovation*, 28(1-2), 63-74.
97. Kang, Y., Scott-Kennel, J., Battisti, M., & Deakins, D. (2021). Linking inward/outward FDI and exploitation/exploration strategies: Development of a framework for SMEs. *International Business Review*, 30(3), 101790.
98. Kawamura, K., Kobashi, Y., Shizume, M., & Ueda, K. (2019). Strategic central bank communication: Discourse analysis of the bank of japan's monthly report. *Journal of Economic Dynamics and Control*, 100, 230-250.
99. Keshta, M. S., El Talla, S. A., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2020). Strategic Creativity and Influence in Enhancing the Perceived Organizational Reputation in Islamic Banks.

100. Khadem, E. N. (2023). THE IMPACT OF MARKETING EXCELLENCE ON THE INSURANCE SERVICE ENGAGEMENT: AN APPLIED STUDY AT THE NATIONAL INSURANCE COMPANY. *World Bulletin of Social Sciences*, 20, 4-12.
101. Kim, E. J., & Park, S. (2020). Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: an empirical study. *Leadership & organization development journal*, 41(6), 761-775.
102. Kim, H. H., Choi, J. N., & Butt, A. N. (2019). Reflected self-efficacy and creativity: The power of being recognized by others toward individual creative performance. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 47(8), 1-13.
103. Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2015). Work groups and teams in organizations: Review update[Elektronisk].
104. Li, Y. X., & Schipper, B. C. (2020). Strategic reasoning in persuasion games: An experiment. *Games and Economic Behavior*, 121, 329-367.
105. Li, Z., Xu, J., Tian, J., & Wei, J. (2022). Consumers' reaction to automobile recalls: The role of corporate non-market strategies and interstate relations. *International Business Review*,.
106. Madsen, H. L., & Ulhøi, J. P. (2021). Sustainable visioning: Re-framing strategic vision to enable a sustainable corporate transformation. *Journal of Cleaner Production*, 288,.
107. Mardani, A, Nikoosokhan, S., Moradi, M., & Doustar, M.(2018)"The relationship between knowledge management

- and innovation performance". The Journal of High Technology Management Research, Vol. 29, No.1.
108. Mariotti, S., & Marzano, R. (2021). The effects of competition policy, regulatory quality and trust on inward FDI in host countries. *International Business Review*, 30(6),.
109. Michelino, F., Cammarano, A., Celone, A., & Caputo, M. (2019). The linkage between sustainability and innovation performance in IT hardware sector. *Sustainability*, 11(16),.
110. Mismetti, M., Rondi, E., & Bettinelli, C. (2022). Family business system dynamics in the aftermath of in-law entry: A reflection on emotions and strategic change. *Long Range Planning*,.
111. Mohamed, S. K., Suliman, A. E. T., Mazen, J. A. S., & Abu-Naser, S. S. (2020). Strategic Creativity in Islamic Banks in Palestine between Reality and Implementation. *International Journal of Academic Accounting, Finance and Management Research (IJAAFMR)*, 4(3).
112. Mostafa, N., & Negm, A. (2018). Promoting organizational sustainability and innovation: An exploratory case study from the Egyptian chemical industry. *Procedia Manufacturing*, 22, 1007-1014.
113. Mueller, V., Rosenbusch, N., & Bausch, A. (2013). Success patterns of exploratory and exploitative innovation: A meta-analysis of the influence of institutional factors. *Journal of Management*, 39(6), 1606-1636.
114. Mumford, M. D., Fichtel, M., England, S., & Newbold, T. R. (2023). Leader thinking, follower thinking: leader impacts on

-
- follower creative performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 413-440.
115. Muñoz, L. A., Bolívar, M. P. R., & Muñoz, C. A. (2022). Political determinants in the strategic planning formulation of smart initiatives. *Government Information Quarterly*,.
116. Mutonyi, B. R., Slåtten, T., & Lien, G. (2020). Organizational climate and creative performance in the public sector. *European Business Review*, 32(4), 615-631.
117. Nakata, C., Rubera, G., Im, S., Pae, J. H., Lee, H. J., Onzo, N., & Park, H. (2018). New product creativity antecedents and consequences: Evidence from South Korea, Japan, and China. *Journal of Product Innovation Management*, 35(6), 939-959.
118. Nayak, B., Bhattacharyya, S. S., & Krishnamoorthy, B. (2021). Strategic advantage through social inclusivity: an empirical study on resource based view in health insurance firms in India. *Journal of Cleaner Production*, 298,.
119. Nayron, B. (2015). Strategy in Born Global enterprises in a peripheral region of Sweden.
120. Nilsson, V., Callerud, S., & Mohamed, G. (2014). What influence the influencers influence?: An exploratory case study on how management decision-making process is influenced by expansion to China.
121. Novitasari, D., Supiana, N., Supriatna, H., Fikri, M. A. A., & Asbari, M. (2021). The role of leadership on innovation performance: Transactional versus transformational style.

- JIMFE (Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi), 7(1), 27-36.
122. Omar, Z., & Yousif, M. (2023). The effect of strategic behavior typology on organizational excellence: "A study of the opinions of the heads of scientific departments in a number of private universities in the kurdistan region of Iraq". *Humanities Journal of University of Zakho*, 11(1), 32-49.
123. Ouyang, Y., Ye, F., & Tan, K. (2022). The effect of strategic synergy between local and neighborhood environmental regulations on green innovation efficiency: The perspective of industrial transfer. *Journal of Cleaner Production*,.
124. Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588.
125. Potter, W. & Donnerstein, D. (2019) Rethinking validity and reliability in content analysis, *Journal of Applied Communication Research*, 27:3, 258-284
126. Padurean, L. (2010). Looking at destination governance through three lenses. *BEST EN*,
127. Pai, F. Y. & Chang, H. F. (2013), The Effects of Knowledge Sharing and Absorption on Organizational Innovation Performance – A Dynamic Capabilities Perspective, *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, V. 8, N.1.

-
128. Palmisano, A. N., Norman, S. B., Panza, K. E., Petrakis, I. L., & Pietrzak, R. H. (2022). PTSD symptom heterogeneity and alcohol-related outcomes in US military veterans: Indirect associations with coping strategies. *Journal of Anxiety Disorders*, 85,.
129. Papke-Shields, K. E., & Boyer-Wright, K. M. (2017). Strategic planning characteristics applied to project management. *International Journal of Project Management*, 35(2), 169-179.
130. Parida, V., Westerberg, M., & Frishammar, J. (2012), Inbound open innovation activities in high-tech SMEs: the impact on innovation performance , *Journal of small business management*,V.50,N.2.
131. Park, K., & Jang, S. S. (2022). Do coffee chains have strategic superiority? An examination of the intra-regional and size strategies of coffee chains. *International Journal of Hospitality Management*, 105,.
132. Partidario, M. R., & Gomes, R. C. (2013). Ecosystem services inclusive strategic environmental assessment. *Environmental Impact Assessment Review*, 40, 36-46.
133. Pashutan, M., Abdolvand, N., & Harandi, S. R. (2022). The impact of IT resources and strategic alignment on organizational performance: The moderating role of environmental uncertainty. *Digital Business*, 2(2),.
134. Pedraza-Rodríguez, J. A., Ruiz-Vélez, A., Sánchez-Rodríguez, M. I., & Fernández-Esquinas, M. (2023). Management skills and organizational culture as sources of

- innovation for firms in peripheral regions. *Technological Forecasting and Social Change*, 191,.
135. Petrakis, P. E., & Konstantakopoulou, D. (2016). Uncertainty in entrepreneurial decision making: the competitive advantages of strategic creativity. Springer.
136. Phasuk, W. (2014). Market orientation and learning orientation in improving innovativeness and organizational performance of medium sized industrial businesses.
137. Popadic, M., Černe, M., & Milohnić, I. (2015). Organizational ambidexterity, exploration, exploitation and firms innovation performance. *Organizacija*, 48(2), 112-119.
138. Pscheidt-Gieseler, T. C., Didonet, S. R., Toaldo, A. M. M., & Martins, T. S. (2018). The innovation orientation influence on architectural marketing capabilities and the impact on innovation performance. *International Journal of Business Innovation and Research*, 15(3), 277-300.
139. Qaddoriy, F. M., & Humaid, R. K. H. (2019). The Use of the Strategic Lens as an Input in Enhancing Cognitive Competence an survey Study for Sample Opinion Leaderships in the Telecommunications Companies Asiacell and Zain. *Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences*, 15(48 part 1).
140. Qammach, N. I. J. (2016). The mediating role of knowledge sharing on relationship between IT capability and IT support as predictors of innovation Performance: An Empirical Study on

-
- Mobile Companies in Iraq. *Procedia Economics and Finance*, 39, 562-570.
141. Quezada, L. E., López-Ospina, H. A., Ortiz, C., Oddershede, A. M., Palominos, P. I., & Jofré, P. A. (2022). A DEMATEL-based method for prioritizing strategic projects using the perspectives of the Balanced Scorecard. *International Journal of Production Economics*, 249,.
142. Rodríguez-Rad, C., & del Rio-Vázquez, M. E. S. (2023). The relevance of participation Behavior, organizational Commitment, and attitudinal loyalty to the management of professional associations. *Journal of Business Research*, 154,.
143. RW Weisberg – 2006 *Creativity: Understanding innovation in problem solving, science, invention, and the arts*
144. Saberi, S., Liu, Z., & Besik, D. (2022). Strategic decision for capacity portfolio in supply chain network considering emission permit price and demand uncertainty. *Journal of Cleaner Production*, 374,
145. Saeed, B., Tasmin, R., Mahmood, A., & Hafeez, A. (2022). Development of a multi-item Operational Excellence scale: Exploratory and confirmatory factor analysis. *The TQM Journal*, 34(3), 576-602
146. Saeed, M. M. A., & Dham, A. (2019). THE IMPACT OF EGOVERNANCE ON ACHIEVING CREATIVE PERFORMANCE. *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, (9).

-
147. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " Research methods for business students " 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England
148. Saenz , J . & Aramburu , N . and Rivera , O . (2009) , Knowledge sharing and innovation performance A comparison between hightech and low-tech companies , Journal of Intellectual Capital , V. 10 , N. 1.
149. Suhr, D. D. (2016). Exploratory or confirmatory factor analysis?. Statistics and Data Analysis
150. Seo, E. H., Kim, C. Y., & Kim, K. (2020). A study on the mechanisms linking environmental dynamism to innovation performance. Sustainability, 12(23),
151. Shahzad, F., Xiu, G., & Shahbaz, M. (2017). Organizational culture and innovation performance in Pakistan's software industry. Technology in society, 51, 66-73.
152. Shen, H., Lan, F., Xiong, H., Lv, J., & Jian, J. (2020). Does top management Team's academic experience promote corporate innovation? Evidence from China. Economic Modelling, 89, 464-475.
153. Shin, D., Woodwark, M. J., Konrad, A. M., & Jung, Y. (2022). Innovation strategy, voice practices, employee voice participation, and organizational innovation. Journal of Business Research, 147, 392-402.
154. Spera, K., Holmes, G., & Barnes, S. (2021). Using a multidisciplinary data approach to operationalize an experience framework. Patient Experience Journal, 8(3), 162-171.

155. Srivastava, M. (2021). Mapping the influence of influencer marketing: a bibliometric analysis. *Marketing Intelligence & Planning*.
156. Stewart, T. A. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth Of Organizations*, Nicholas Brealey Pub. Ltd., London.
157. Stucchi, T., Pedersen, T., & Kumar, V. (2015). The effect of institutional evolution on Indian firms' internationalization: Disentangling inward-and outward-oriented effects. *Long Range Planning*, 48(5), 346-359.
158. Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B., & Luthans, B. C. (2011). Relationship between positive psychological capital and creative performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28(1), 4-13.
159. Thornton, S. C., Henneberg, S. C., Leischnig, A., & Naudé, P. (2019). It's in the mix: How firms configure resource mobilization for new product success. *Journal of Product Innovation Management*, 36(4), 513-531.
160. Tavakol, M. & Dennick, R. (2011) " Making sense of Cronbach's alpha " *International Journal of Medical Education* ,Vol.2, pp.53-55
161. Tsagris, M., Pandis, N. (2021). Normality test: Is it really necessary? *American journal of orthodontics and dentofacial orthopedics* 4(6) ,85-90
162. Tierney, P., & Farmer, S. M. (2011). Creative self-efficacy development and creative performance over time. *Journal of applied psychology*, 96(2), 277.

-
163. Tower, A. P., Hewett, K., & Saboo, A. (2021). Reexamining the tradeoff between value creation and value appropriation: The role of internal organizational resources vs. External strategic international alliances. *Journal of Business Research*, 123, 302-312.
164. Ungerman, O., Dedkova, J., & Gurinova, K. (2018). The impact of marketing innovation on the competitiveness of enterprises in the context of industry 4.0. *Journal of competitiveness*, 10(2), 132.
165. Vitálišová, K., Murray-Svidroňová, M., & Jakuš-Muthová, N. (2021). Stakeholder participation in local governance as a key to local strategic development. *Cities*, 118,.
166. Wadei, K. A., Chen, L., Frempong, J., & Appienti, W. A. (2021). The mediation effect of ethical leadership and creative performance: A social information processing perspective. *The Journal of Creative Behavior*, 55(1), 241-254.
167. Wan, Z., & Wang, Y. (2018). The effects of sellers' entrepreneurial self-efficacy and remote work self-efficacy in online marketplaces: An empirical investigation. *International Journal of Electronic Business*, 14(1), 28-48.
168. Wang, C. J. (2022). Exploring the Mechanisms Linking Transformational Leadership, Perceived Organizational Support, Creativity, and Performance in Hospitality: The Mediating Role of Affective Organizational Commitment. *Behavioral Sciences*, 12(10), 406.

169. Wang, X., Lu, G., & Li, Z. (2019, March). The influence of organizational context on the innovation performance of enterprises—an empirical study based on manufacturing enterprises. In International Academic Conference on Frontiers in Social Sciences and Management Innovation (IAFSM 2018) (pp. 171-177). Atlantis Press.
170. Weston, M. J. (2020). Strategic planning in an age of uncertainty:: creating clarity in uncertain times. *Nurse Leader*, 18(1), 54-58.
171. Wiewiora, A. (2022). Identifying and managing persisting tensions affecting strategic learning from projects. *Long Range Planning*,
172. Wigert, B. (2018). Constructing an evidence-based model for managing creative performance. In *Individual creativity in the workplace* (pp. 339-369). Academic Press.
173. Wu, X., & Long, J. (2022). Assessing the Particularity and Potentiality of Civil–Military Integration Strategy for Space Activities in China. *Space Policy*,
174. Yıldırım, A. (2023). Teachers' perceptions of organizational creativity. *Scientific Collection «InterConf»*, (140), 166-167.
175. Yoshioka, H., & Tsujimura, M. (2022). Hamilton–Jacobi–Bellman–Isaacs equation for rational inattention in the long-run management of river environments under uncertainty. *Computers & Mathematics with Applications*, 112, 23-54.
176. Yu, J., Xie, C., & Huang, S. S. (2022). Effect of perceived job risk on organizational conflict in tourism organizations: Examining the roles of employee responsible behavior and

-
- employee silence. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 53, 21-31.
177. Yu, S., Duan, H., & Cheng, J. (2021). An evaluation of the supply risk for China's strategic metallic mineral resources. *Resources Policy*, 70,
178. Zhou, J., & Oldham, G. R. (2001). Enhancing creative performance: Effects of expected developmental assessment strategies and creative personality. *The Journal of Creative Behavior*, 35(3), 151-167.

الملاحق

الملحق (١) أسماء الأساتذة محكمين إستمارة الإستبيان

ت	الأسم واللقب العلمي	الإختصاص	مكان العمل
١	أ.د أحمد كاظم بريس	إدارة إستراتيجية	كلية الإدارة والإقتصاد / جامعة كربلاء

٢	أ.د حاكم جبوري الخفاجي	إدارة تسويق وسلوك تنظيمي	كلية الإدارة والإقتصاد / جامعة الكوفة
٣	أ.د حسين حريجة الحسناوي	موارد بشرية	كلية الإدارة والإقتصاد / جامعة كربلاء
٤	أ.د علي أحمد فارس	إدارة مالية	كلية الإدارة والإقتصاد / جامعة كربلاء
٥	أ.د فيصل علوان الطائي	إدارة نظم المعلومات	كلية الإدارة والإقتصاد / جامعة كربلاء
٦	أ.م. صفاء عبد علي عبد الامير	إدارة الانتاج والعمليات	كلية الإدارة والإقتصاد / جامعة كربلاء
٧	أ.د ميثاق هاتف الفتلاوي	سلوك تنظيمي	كلية الإدارة والإقتصاد / جامعة كربلاء
٨	أ.م.د امال غالب رشيد	ادارة معرفة	كلية الإدارة والإقتصاد / جامعة القادسية
٩	أ.م.د صالح مهدي الحسناوي	سلوك تنظيمي ونظرية منظمة	كلية الإدارة والإقتصاد / جامعة كربلاء
١٠	أ.م.د عادل عباس الجنابي	ادارة استراتيجية	كلية الإدارة والإقتصاد / جامعة كربلاء
١١	أ.م.د محمود فهد الدليمي	ادارة عمليات	كلية الإدارة والإقتصاد / جامعة كربلاء
١٢	أ.م.د يزن سالم محمد	سلوك تنظيمي	كلية الإدارة والإقتصاد / جامعة كربلاء



الملحق

جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال / الدراسات العليا

نقيب إدارة القياس

المتعلقة بمشروع رسالة ماجستير إدارة الأعمال الموسومة

”تأثير العدسات الإستراتيجية في تعزيز الأداء الإبداعي“

المشرف

الباحث

الأستاذ المساعد الدكتورة

طالبة ماجستير إدارة الأعمال

سحر عباس حسين الزبيدي

ثامر حامد صبر دحام الكرافي

جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

2023 م

1444 هـ

م / نقبىم إجابة قبالس

حضرة الأستاذ / الأستاذ المساعد الدكتور المحترم

السلام عليكم ورحمة ا... وبركاته ...

نضع بين أيديكم أداة القياس، التي أعدت لإكمال متطلبات رسالة الماجستير الموسومة **(تأثير العدسات الإستراتيجية في تعزيز الأداء الإبداعي)**، ولما لجنايبكم من خبرة في مجال تحكيم المقاييس، وبما تتمتعون به من كفاءة علمية عالية في مجال إختصاصكم، أرجوا من جنابكم الكريم الموافقة على تقييم هذا المقياس من ناحية مناسبة وأهمية ووضوح كل فقرة من فقراته المعبرة عن كل بُعد، ومن ناحية أخرى مناسبته بشكل عام في ضوء الأهداف، التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها.

مع خالص باعائنا لكم بالنوفيق ومزيبكاً من التقدير العلمى

الجزء الأول: معلومات عامة

يرجى وضع إشارة (√) للفقرة الملائمة:

١. لنوع الإجتماعي: ذكر أنثى
٢. العمر: ٢٥ فأقل ٢٦ - ٣٥ ٣٦ - ٤٥ ٤٦ فما فوق
٣. التحصيل الدراسي: بكالوريوس دبلوم عالي ماجستير دكتوراه
٤. الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج غير ذلك

الجزء الثاني: مقاييس متغيرات الدراسة

١. **العدسات الإستراتيجية:** مجموعة من الأدوات والاساليب التي تستعمل للإحاطة بكل ما يتوفر من موارد وامكانيات والعمل على ابتكار توليفات مثالية بينها من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية. وتتكون العدسات الإستراتيجية من الأبعاد الآتية:

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى إنتماء الفقرة للبعد		الفقرة في شركتنا ...
	واضحة	غير واضحة	لا تنتمي	تنتمي	
					يتم إشراك أصحاب المصالح من أفراد أو جماعات وإعطائهم الحق في السؤال عن طبيعة كيفية أدائهم.
					يتم اطلاع أصحاب المصلحة وإشراكهم في كل القرارات التي تخص أنشطتهم بما يسهم في إيجاد حلول للمشاكل التي تعترض العمل.
					يتم وضع خطط استباقية لمواجهة المشاكل المجتمعية من خلال إشراك أصحاب المصلحة لديها.
					يتم مراقبة تحركات جميع أصحاب المصالح من مشاركين أو زبائن وباستمرار من أجل تحسين أدائها.
					تعمل الإدارة على تعظيم مصلحة المجموعات المؤثرة من أجل الحفاظ على بقائها في البيئة التنافسية.

ب. **تعبئة الموارد:** هي عبارة عن جميع الأنشطة المتعلقة بتجميع وتطبيق الموارد والوسائل الضرورية نحو تأثير إستراتيجي أكثر استدامة للمنظمة.

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى إنتماء الفقرة للبعد		الفقرة في شركتنا ...
	واضحة	غير واضحة	لا تنتمي	تنتمي	
					نمتلك الموارد البشرية من ذوي المعرفة والمهارة والخبرة اللازمة لتأدية مهام عملهم.
					نبذل جهوداً كبيرة في البحث عن مصادر المعرفة التي تعدّ معياراً للتنافس على المستوى الداخلي والخارجي.
					نمتلك الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية بالشكل الذي يُسهم وبشكل كبير إلى تعزيز سمعتها التنظيمية.
					نمتلك الموارد التنظيمية المتميزة التي تساعدنا على تقديم حلول جديدة ومبتكرة للعمل وفقاً لنظام تعبئة الموارد.
					نخلق أجواء عمل نستطيع من خلالها نقل وتوصيل المعرفة لكل زملاء العمل لخلق قيمة لها.

ج. **تطوير المعرفة:** هي عبارة عن جميع الأنشطة المتعلقة بتحسين جودة وملاءمة المعلومات والعمليات نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بنجاح وكفاءة.

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى إنتماء الفقرة للبعد		الفقرة في شركتنا ...
	واضحة	غير واضحة	لا تنتمي	تنتمي	
					نعمل على تحويل المعرفة الضمنية لدى العاملين فيها إلى معرفة ظاهرية.
					نعمل على تكوين فرق عمل من أجل زيادة الابتكارات التي تسهم في تحقيق تميزها في بيئة العمل.
					نمتلك المعرفة الضمنية والظاهرية التي تجعلها رائدة في مجال تقديم خدماتها المختلفة للزبائن.
					يتم تشجيع العاملين باتجاه رفدها باستمرار بالأفكار الجديدة باعتبارها أهم مدخلات العملية المعرفية.
					نعمل على تكوين المعرفة في ضوء فتح قنوات الاتصال الداخلي

					والخارجي لتداول المعرفة بين العاملين.
--	--	--	--	--	---------------------------------------

د. إدارة الثقافة: هي عبارة عن جميع الأنشطة المتعلقة بتوجيه سلوكيات وعقليات الموظفين نحو تحقيق الأهداف الموضوعية بفاعلية.

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى إنتماء الفقرة للبعد		الفقرة في شركتنا ...
	واضحة	غير واضحة	لا تنتمي	تنتمي	
					نمتلك متغيرات وقيم خاصة تميزنا عن المنظمات الأخرى.
					نكتسب ونطور مصادر الثقافة التنظيمية من الداخل والخارج.
					نسعى إلى بناء ثقافة قوية داعمة للإبداع والعمل الجماعي والجودة الشاملة.
					نعمل على إدارة التغيرات الخارجية وفق معتقدات وسلوك العاملين.
					نبذل قصارى جهدنا على الاحتفاظ بالقوى البشرية ممن يتبنون ثقافة الإبداع والتميز من ذوي المعرفة العالية بمتطلبات العمل.

٢. **الأداء الإبداعي:** هو اكتشاف طرق حديثة ومبتكرة تشمل إعادة النظر بعمل المنظمة وسياساتها وكيفية استغلالها لمواردها وكيفية تشكل تلك الموارد وتوليدها بشكل يضمن الترشيد والسهولة في تأدية المهام التنظيمية. ويتكون الأداء الإبداعي من الأبعاد الآتية:

أ. **الإبداع التنظيمي:** هو تنفيذ طرق تنظيمية جديدة في ممارسة أعمال المنظمة أو تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية بطريقة إبداعية ومختلفة.

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى إنتماء الفقرة للبعد		الفقرة في شركتنا ...
	واضحة	غير واضحة	لا تنتمي	تنتمي	
					نعمل على تجديد الروتين والإجراءات والعمليات المستخدمة لتنفيذ أنشطة الشركة بطريقة مبتكرة.
					نعمل على تجديد نظام إدارة سلسلة التجهيز.
					نعمل على تجديد أنظمة إدارة الإنتاج والجودة.
					نعمل على تجديد نظام إدارة الموارد البشرية.
					نعمل على تجديد نظام معلومات الإدارة داخل الشركة وممارسة مشاركة المعلومات.

					نعمل على تجديد الهيكل التنظيمي لتسهيل العمل الجماعي.
					نعمل على تجديد الهيكل التنظيمي لتسهيل التنسيق بين الوظائف المختلفة مثل التسويق والتصنيع.
					نعمل على تجديد الهيكل التنظيمي لتسهيل تنظيم الأنشطة والعمليات.
					نعمل على تجديد الهيكل التنظيمي لتسهيل الشراكات الاستراتيجية والتعاون طويل المدى.

ب. الإبداع التسويقي: هو تنفيذ طرق تسويق جديدة تتضمن تغييرات كبيرة في تصميم المنتج أو تعبئته أو وضعه أو ترويجه أو تسعيره.

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى إنتماء الفقرة للبعد		الفقرة في شركتنا ...
	واضحة	غير واضحة	لا تنتمي	تنتمي	
					نعمل على تجديد تصميم المنتجات الحالية أو الجديدة من خلال تغييرات مثل المظهر والتعبئة والشكل والحجم دون تغيير ميزاتها الفنية والوظيفية الأساسية.
					نعمل على تجديد قنوات التوزيع دون تغيير العمليات اللوجستية المتعلقة بتسليم المنتج.
					نعمل على تجديد تقنيات ترويج المنتج المستخدمة لترويج للمنتجات الحالية أو الجديدة.
					نعمل على تجديد تقنيات تسعير المنتجات المستخدمة لتسعير المنتجات الحالية أو الجديدة.

ج. الإبداع في المنتجات والخدمات: هو تقديم سلعة أو خدمة جديدة أو محسنة بشكل ملحوظ فيما يتعلق بخصائصها أو الاستخدامات المقصودة بما في ذلك تحسينات كبيرة في المواصفات الفنية والمكونات والمواد، والبرمجيات المدمجة، وسهولة الاستخدام أو غيرها من الخصائص الوظيفية.

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى إنتماء الفقرة للبعد		الفقرة في شركتنا ...
	واضحة	غير واضحة	لا تنتمي	تنتمي	
					نعمل على زيادة جودة التصنيع في مكونات و مواد المنتجات الحالية.
					نعمل على خفض تكلفة تصنيع مكونات و مواد المنتجات الحالية.
					نعمل على تطوير حدائق للمنتجات الحالية مما يؤدي إلى تحسين سهولة الاستخدام للزبائن وتحسين

					رضاهم.
					نعمل على تطوير منتجات جديدة بمواصفات ووظائف فنية مختلفة تماماً عن المنتجات الحالية.
					نعمل على تطوير منتجات جديدة بمكونات ومواد مختلفة تماماً عن المنتجات الحالية.

د. الإبداع في العملية: هو تنفيذ طرق إنتاج أو تسليم جديدة أو محسنة بشكل ملحوظ من خلال عمل تغييرات كبيرة في التقنيات والمعدات أو البرامج التي تهدف إلى خفض تكاليف الوحدة للإنتاج أو التسليم، أو زيادة الجودة، أو إنتاج أو تقديم منتجات جديدة أو محسنة بشكل كبير.

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى إنتماء الفقرة للبعد		الفقرة في شركتنا ...
	واضحة	غير واضحة	لا تنتمي	تنتمي	
					يتم تحديد واستبعاد الأنشطة غير ذات القيمة المضافة في عمليات الإنتاج.
					يتم تقليل مكونات الكلفة المتغيرة في عمليات التصنيع والتقنيات والآلات والبرامج.
					يتم زيادة جودة الإنتاج في عمليات التصنيع والتقنيات والآلات والبرامج.
					يتم تحديد واستبعاد الأنشطة غير ذات القيمة المضافة في العمليات المتعلقة بالتسليم.
					يتم تقليل الكلفة المتغيرة وزيادة سرعة التسليم في العمليات اللوجستية المتعلقة بالتسليم.

هل يوجد أي ملاحظات أخرى تدعم بها دراستنا لطفاً؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الإسم واللقب العلمي:

الاختصاص العام والدقيق:

المنصب ومكان العمل:



الملحق

جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والإقتصاد

قسم إدارة الأعمال / الدراسات العليا

إستمارة إستبانة

عزيزي المستجيب الكريم ...

الإستمارة التي نضعها بين أيديكم الكريمة أعدت إستكمالاً لمتطلبات رسالة الماجستير في علوم إدارة الأعمال الموسومة (تأثير العدسات الإستراتيجية في تعزيز الأداء الإبداعي - دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في شركة آسيا سيل)، وبما أن الموضوع يتعلق بكم مباشرة، ولتقنتنا الكبيرة بتعاونكم معنا، فنحن نقدر ونشمن مشاركتكم بالإجابة على فقرات هذا الإستبيان، ويأمل الباحث من حضراتكم إيلاء موضوع الدراسة الإهتمام للحصول على إجابات دقيقة من شأنها أن تعزز فرص نجاح الرسالة في تحقيق أهدافها، شاكرين تعاونكم معنا وجزاكم ... خير الجزاء. يرجى التفضل بمراجعة ما يأتي:

١. بيان رأيك بصدق وأمانة بوضع (√) أمام البديل المناسب وأمام كل فقرة من فقرات المقياس الذي ينطبق عليك، وعدم ترك أي سؤال دون إجابة لأنه يؤثر على دقة النتائج.
٢. يجب أن تكون الإجابات على أساس الواقع الفعلي الموجود في الشركة وليس على أساس ما ترونه مناسب وصحيح.
٣. إن الإجابات المعطاة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي لذا لا داعي لذكر إسمكم رجاءً.
٤. الباحث على إستعداد دائم للإجابة على إستفساراتكم حول أسئلة الإستبانة وسيكون موجوداً أو متجولاً في المكان.

الباحث

المشرف

طالب ماجستير إدارة الأعمال

الأستاذ المساعد الدكتورة

ثامر حامد صبر دحام الكرافي

سحر عباس حسين الزيايدي

جامعة كربلاء / كلية الإدارة والإقتصاد

جامعة كربلاء / كلية الإدارة والإقتصاد

قسم إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

الجزء الأول: معلومات عامة

يرجى وضع إشارة (√) للفقرة الملائمة:

١. النوع الإجتماعي: ذكر أنثى

٢. العمر: ٢٥ فأقل ٢٦ - ٣٥ ٣٦ - ٤٥ ٤٦ فما فوق

٣. التحصيل الدراسي: بكالوريوس دبلوم عالي ماجستير دكتوراه

٤. الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج غير ذلك

٥. سنوات الخدمة: ٥-١ ٦-١٠ ١١-١٥ ١٥ فأكثر

٦. عدد الدورات التدريبية في المجال الإبداعي: ٥-١ ٦-١٠ ١١ فأكثر

الجزء الثاني: مقاييس متغيرات الدراسة

١. **العدسات الإستراتيجية:** مجموعة من الأدوات والاساليب التي تستعمل للإحاطة بكل ما يتوفر من موارد وامكانيات والعمل على ابتكار توليفات مثالية بينها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية. وتتكون العدسات الإستراتيجية من الأبعاد الآتية:

أ. مشاركة أصحاب المصلحة: هي عبارة عن جميع الأنشطة المتعلقة بإشراك جميع الذين لديهم دور يلعبونه في معالجة المشكلات التنظيمية نحو تأثير أكثر استدامة للمنظمة.

الفقرة في شركتنا ...	١ لا أتفق تماماً	٢ لا أتفق	٣ محايد	٤ أتفق	٥ أتفق تماماً
يتم إشراك أصحاب المصالح من أفراد أو جماعات وإعطائهم الحق في السؤال عن طبيعة الأداء الحالي المستقبلي.					
يتم اطلاع أصحاب المصلحة وإشراكهم في القرارات التي تخص أنشطتهم بما يساهم في إيجاد حلول للمشاكل التي تعترض العمل.					
يتم وضع خطط استباقية لمواجهة المشاكل المجتمعية عن طريق إشراك أصحاب المصلحة لديها.					
يتم مراقبة تحركات جميع أصحاب المصالح من مشاركين أو زبائن وباستمرار من أجل تحسين أدائها.					
تعمل الإدارة على تعظيم مصلحة المجموعات المؤثرة من أجل الحفاظ على بقائها في البيئة التنافسية.					

ب. تعبئة الموارد: هي عبارة عن جميع الأنشطة المتعلقة بتجميع وتطبيق الموارد والوسائل الضرورية نحو تأثير إستراتيجي أكثر استدامة للمنظمة.

الفقرة في شركتنا ...	١ لا أتفق تماماً	٢ لا أتفق	٣ محايد	٤ أتفق	٥ أتفق تماماً
نمتلك الموارد البشرية من ذوي المعرفة والمهارة والخبرة اللازمة لتأدية مهام عملهم.					
نبدل جهوداً كبيرة في البحث عن مصادر المعرفة التي تعدّ					

					معياري للتنافس على المستوى الداخلي والخارجي.
					نمتلك الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية بالشكل الذي يُسهم وبشكل كبير في تعزيز سمعتها التنظيمية.
					نمتلك الموارد التنظيمية المتميزة التي تساعدنا على تقديم حلول جديدة ومبتكرة للعمل وفقا لنظام تعبئة الموارد.
					نخلق أجواء عمل نستطيع من خلالها نقل وتوصيل المعرفة لكل زملاء العمل لخلق قيمة لها.

ج. تطوير المعرفة: هي عبارة عن جميع الأنشطة المتعلقة بتحسين جودة وملاءمة المعلومات والعمليات نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بنجاح وكفاءة.

الفقرة	أُتفق تماما ٥	أُتفق ٤	محايد ٣	لا أُتفق ٢	لا أُتفق تماما ١
نعمل على تحويل المعرفة الضمنية لدى العاملين إلى معرفة ظاهرية.					
نعمل على تكوين فرق عمل من أجل زيادة الابتكارات التي تسهم في تحقيق تميزها في بيئة العمل.					
نعمل على تحسين المعرفة الضمنية والظاهرية التي تجعلنا رواد في مجال تقديم الخدمات المختلفة للزبائن للزبائن.					
يتم تشجيع العاملين باتجاه رفدها باستمرار بالأفكار الجديدة باعتبارها أهم مدخلات العملية المعرفية.					
نعمل على توليد المعرفة في ضوء فتح قنوات الاتصال الداخلي والخارجي لتداول المعرفة بين العاملين.					

د. إدارة الثقافة: هي عبارة عن جميع الأنشطة المتعلقة بتوجيه سلوكيات وعقليات الموظفين نحو تحقيق الأهداف الموضوعية بفاعلية.

الفقرة	أُتفق تماما ٥	أُتفق ٤	محايد ٣	لا أُتفق ٢	لا أُتفق تماما ١
نمتلك معتقدات وقيم خاصة تميزنا عن المنظمات الأخرى.					
نكتسب ونطور مصادر الثقافة التنظيمية من الداخل والخارج.					
نسعى إلى بناء ثقافة قوية داعمة للإبداع والعمل الجماعي والجودة الشاملة.					
نعمل على توجيه سلوكيات الموظفين نحو تحقيق الأهداف طويلة الأجل في ضوء التغييرات الخارجية.					
نبذل قصارى جهدنا على الاحتفاظ بالقوى البشرية ممن يتبنون ثقافة الإبداع والتميز من ذوي المعرفة العالية بمتطلبات العمل.					

٢. **الأداء الإبداعي:** هو اكتشاف طرق حديثة ومبتكرة تشمل إعادة النظر بعمل المنظمة وسياساتها وكيفية استغلالها لمواردها وكيفية تشكل تلك الموارد وتولييفها بشكل يضمن الترشيح والسهولة في تأدية المهام التنظيمية. ويتكون الأداء الإبداعي من الأبعاد الآتية:

أ. **الإبداع التنظيمي:** هو تنفيذ طرق تنظيمية جديدة في ممارسة أعمال المنظمة أو تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية بطريقة إبداعية ومختلفة.

الفقرة	٥ تتفق تماما	٤ تتفق	٣ محايد	٢ لا تتفق	١ لا تتفق تماما
نعمل على تجديد الإجراءات والعمليات المستخدمة لتنفيذ أنشطة الشركة بطريقة مبتكرة.					
نعمل على تجديد نظام إدارة سلسلة التجهيز.					
نعمل على تجديد أنظمة إدارة الإنتاج والجودة.					
نعمل على تجديد نظام إدارة الموارد البشرية.					
نعمل على تجديد نظام معلومات الإدارة داخل الشركة وممارسة مشاركة المعلومات.					
نعمل على تجديد الهيكل التنظيمي لتسهيل العمل الجماعي.					
نعمل على تجديد الهيكل التنظيمي لتسهيل التنسيق بين الوظائف المختلفة مثل التسويق والتصنيع.					
نعمل على تجديد الهيكل التنظيمي لتسهيل تنظيم الأنشطة والعمليات.					
نعمل على تجديد الهيكل التنظيمي لتسهيل الشراكات الاستراتيجية والتعاون طويل المدى.					

ب. **الإبداع التسويقي:** هو تنفيذ طرق تسويق جديدة تتضمن تغييرات كبيرة في تصميم المنتج أو تعبئته أو وضعه أو ترويجه أو تسعيره.

الفقرة	٥ تتفق تماما	٤ تتفق	٣ محايد	٢ لا تتفق	١ لا تتفق تماما
نعمل على تجديد تصميم المنتجات الحالية أو الجديدة من خلال تغييرات مثل المظهر والتعبئة والشكل والحجم دون تغيير ميزاتها الفنية والوظيفية الأساسية.					
نعمل على تجديد قنوات التوزيع دون تغيير العمليات اللوجستية المتعلقة بتسليم المنتج.					
نعمل على تجديد تقنيات ترويج المنتج المستخدمة لترويج للمنتجات الحالية أو الجديدة.					
نعمل على تجديد تقنيات تسعير المنتجات المستخدمة لتسعير المنتجات الحالية أو الجديدة.					

ج. **الإبداع في المنتجات والخدمات:** هو تقديم سلعة أو خدمة جديدة أو محسنة بشكل ملحوظ فيما يتعلق بخصائصها أو الاستخدامات المقصودة بما في ذلك تحسينات كبيرة في المواصفات الفنية والمكونات والمواد، والبرمجيات المدمجة، وسهولة الاستخدام أو غيرها من الخصائص الوظيفية.

الفقرة	٥ تتفق تماما	٤ تتفق	٣ محايد	٢ لا تتفق	١ لا تتفق تماما
نعمل على زيادة جودة التصنيع في مكونات و مواد المنتجات الحالية.					

					نعمل على خفض تكلفة تصنيع مكونات ومواد المنتجات الحالية.
					نعمل على تطوير حداثة للمنتجات الحالية مما يؤدي إلى تحسين سهولة الاستخدام للزبائن وتحسين رضاهم.
					نعمل على تطوير منتجات جديدة بمواصفات ووظائف فنية مختلفة تماماً عن المنتجات الحالية.
					نعمل على تطوير منتجات جديدة بمكونات ومواد مختلفة تماماً عن المنتجات الحالية.

د. الإبداع في العملية: هو تنفيذ طرق إنتاج أو تسليم جديدة أو محسنة بشكل ملحوظ من خلال عمل تغييرات كبيرة في التقنيات والمعدات أو البرامج التي تهدف إلى خفض تكاليف الوحدة للإنتاج أو التسليم، أو زيادة الجودة، أو إنتاج أو تقديم منتجات جديدة أو محسنة بشكل كبير.

الفقرة	أُتفق تماماً ٥	أُتفق ٤	محايد ٣	لا أُتفق ٢	لا أُتفق تماماً ١
يتم تحديد واستبعاد الأنشطة التي لا تحقق قيمة مضافة في عمليات الإنتاج.					
يتم تقليل مكونات الكلفة المتغيرة في عمليات التصنيع والتقنيات والآلات والبرامج.					
يتم زيادة جودة الإنتاج في عمليات التصنيع والتقنيات والآلات والبرامج.					
يتم تحديد واستبعاد الأنشطة التي لا تحقق قيمة مضافة في العمليات المتعلقة بتسليم المنتجات.					
يتم تقليل الكلفة المتغيرة وزيادة سرعة التسليم في العمليات اللوجستية المتعلقة بالتسليم.					

Abstract

The main purpose of the current study is to test the correlations and influence between the two variables of strategic lenses and creative performance by distancing them. In implementation of this purpose and in order to answer the questions of the study and achieve its objectives, the study was applied in the Asia Cell Communications Company in Iraq. The study population consisted of managers in the company's branches, numbering (262) managers, and the questionnaire form was distributed to a sample of (155) managers. After collecting the questionnaires, it appeared that (150) were suitable for statistical analysis, with a response rate of (97%). As a result, the study sample consisted of (150) managers in various branches of the company. In order to analyze the data obtained from the respondents, the researcher used statistical analysis programs (SPSS V.25) and (AMOS V.25). Thus, the researcher reached the acceptance of all hypotheses, and came up with a set of conclusions, the most important of which was the existence of a significant effect of the strategic lenses in enhancing creative performance. This means that the strategic lenses are a powerful tool for improving creative performance and strategic thinking within Asia Cell Company. The researcher presented a set of recommendations, the most important of which was that if the Asia Cell company under study wants to enhance and improve its creative performance, he recommends the necessity of relying on the use and application of strategic lenses in all their dimensions in all short-, medium- and long-term strategic plans.

Keywords: Strategic lenses, Innovation performance.

Republic of Iraq
Ministry of Higher Education and Scientific Research
University of Kerbala
Faculty of Administration and Economics
Department of Business Administration



The Effect of Strategic Lenses in Enhancing Innovation performance

(An analytical study of the opinions of a sample of managers in Asia cell)

A Thesis Submitted to

**The Council of the Faculty of Administration and
Economics / University of Kerbala**

**As Partial Fulfillment of the Requirements for the Master
Degree in Business Management**

By:

Thamer Hamed Saber Daham Al-Karafi

Supervise by:

Ass. Prof. Dr. Sahar Abbas Hussein Al-Zayadi

2023 A.D

1445 A.H