



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال - الدراسات العليا



تأثير إدارة الانتباه في قدرات الابداع الديناميكية من خلال الدور
الوسيط لصنع الحس الاستراتيجي
دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري شركة Asia Cell
للاتصالات المتنقلة في العراق

أطروحة دكتوراه مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة
كربلاء جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه فلسفة في علوم ادارة
الاعمال

قدمتها الطالبة
انوار عبد الاله مجبل

باشراف

الأستاذ الدكتور
فيصل علوان الطائي

الأستاذ الدكتور
أكرم محسن الياسري

1445هـ

2024م

إقرار الاستاذ المشرف

نشهد أن إعداد الأطروحة الموسومة بـ (تأثير إدارة الانتباه في قدرات الابداع الديناميكية من خلال الدور الوسيط لصنع الحس الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري شركة Asia Cell) والتي قدمتها الطالبة (انوار عبدالاله مجبل)، قد جرت تحت اشرافنا في جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الاعمال وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه فلسفة في إدارة الاعمال.


التوقيع:
الأسم: أ.د. أكرم محسن مهدي الياسري

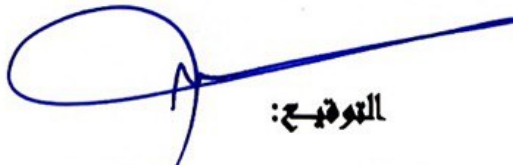
التاريخ: ١٢ / 5 / 2024


التوقيع:
الأسم: أ.د. فيصل علوان الطائي

التاريخ: ١٢ / 5 / 2024

توصية رئيس القسم

بناءً على توصية السيدين المشرفين، أشرح هذه الأطروحة للمناقشة.


التوقيع:
الأسم: أ.د. محمود فهد عبد علي الدليمي

التاريخ: ١٢ / 5 / 2024

أقرار الخبير اللغوي

أقر بأن الأطروحة الموسومة (تأثير ادارة الانتباه في قدرات الإبداع الديناميكية من خلال الدور الوسيط لصنع الحس الاستراتيجي دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري شركة اسيا سيل) لطالبة الدكتوراه (انوار عبد الاله مجبل) قد جرت مراجعتها من الناحية اللغوية واصبحت بأسلوب علمي سليم خال من الاخطاء اللغوية ولأجله وقعت .


الخبير اللغوي
ا.م.د رافد ناجي وادي

جامعة كربلاء /كلية التربية للعلوم الانسانية

إقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن أعضاء لجنة المناقشة إننا أطلعنا على هذه الأطروحة الموسومة بـ(تأثير إدارة الانتباه في قدرات الابداع الديناميكية من خلال الدور الوسيط لصنع الحس الاستراتيجي) دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري شركة الاتصالات المتنقلة في العراق (Asia Cell)، وقد تمت مناقشة الطالبة (انوار عبد الاله مجبل الدفاعي) في محتوياتها وكل ما يتعلق بها، ونعتقد بأنها جديرة بالقبول لنيل درجة الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال بتقدير (ميد جيداً).



الأستاذ الدكتور
عبد السلام علي حسين
عضو اللجنة


الأستاذ الدكتور
حسين حريجة غالي الحسناوي
عضو اللجنة


الأستاذ الدكتور
احسان دهش جلاب
رئيس اللجنة


الأستاذ الدكتور
فيصل علوان صاحي
عضواً ومشرفاً


الأستاذ الدكتور
أكرم محسن مهدي
عضواً ومشرفاً


الأستاذ الدكتور
احمد عبد الله امانة
عضو اللجنة


الأستاذ الدكتور
عادل عباس عبد حسين
عضو اللجنة

إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على إقرار المشرف العلمي والخبير اللغوي على أطروحة الدكتوراه / قسم إدارة الأعمال / للطلبة (انوار عبدالاله مجبل) الموسومة بـ (تأثير إدارة الانتباه في قدرات الابداع الديناميكية من خلال الدور الوسيط لصنع الحس الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري شركة (Asia Cell)، أشرح هذه الأطروحة للمناقشة.

أ.د. علي احمد فارس الكعبي

رئيس لجنة الدراسات العليا

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

توصية مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء على إقرار لجنة المناقشة.

أ.م.د. هاشم جبار الحسيني

عميد كلية الإدارة والاقتصاد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ
إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا

سورة الكهف آية ٣٠

صِدْقَةُ اللَّهِ الْعَظِيمَةُ

الاهداء

إلى باب الله الذي منه يُؤتي، إلى وجه الله الذي إليه يتوجه الأولياء،
إلى السبب المتصل بين الأرض والسماء،
إلى شمس الحقيقة إلى بقية الله..

إلى اساتيدي الكرام المشرفين على هذه الاطروحة.. منكم استقيت الحروف..
وتعلمت كيف انطق الكلمات.. واصوغ العبارات.. واحتكم الى القواعد

إلى من شجعني على المثابرة والصبر طوال عمري، إلى الرجل الأبرز في حياتي
زوجي العزيز (أ.م.د. ليث حسن المياحي)

إلى من بها أسمو العلا، وعليها أرتكز، إلى القلب المعطاء والدتي العزيزة
إلى كل من ساهم وساعدني في حياتي الدراسية أخوتي وأخواتي وزملائي الاعزاء
إلى من تألفهم الروح وتأنس بهم النفس...

إلى جميع ما سبق أهدي اطروحة الدكتوراه هذه، الذي أسأل الله تعالى أن
يتقبلها خالصاً

شكر وامتنان

الحمد لله الأول قبل الانشاء والاحياء والاخر بعد فناء الاشياء العليم الذي لا ينسى من ذكره ولا ينقص من شكره ولا يخيب من دعاه ولا يقطع رجاء من رجاه والصلاة والسلام على رسول الله محمد وعلى ال بيته الطيبين الطاهرين وبعد...

قال تعالى: " لِنِ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ " فأحمد الله الذي يسر السبيل لأنجاز هذا العمل، إذ تدعوني فروض الامانة والوفاء ان اتقدم بجل امتناني لكل من غمرني بعطائه إلى الأستاذ الفاضل المشرف (الأستاذ الدكتور أكرم محسن الياسري)، و(الأستاذ الدكتور فيصل علوان الطائي) لقبولهما الإشراف على الأطروحة، ولما قدماه من ملاحظات علمية قيمة إذ جعلاني أدرك ان العلم ليس له نهاية الذي قادني الى نهاية مشوار الدراسة بأخلاق نبيلة ومتابعة علمية رصينة، إذ كان لآرائهما السديدة وتوجيهاتهما القيمة الاثر الفاعل في إنضاج الأطروحة واخراجها بشكلها الحالي جزاهما الله تعالى الخير كله.

وشكري وامتناني إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة الى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة أساتذتنا الفضلاء رئيس قسم ادارة الاعمال واخص منهم اعضاء الهيئة التدريسية وكل اساتذتي في قسم إدارة الاعمال الذين واكبوني من البداية الأولى لقبولي في هذا القسم، واتقدم بالشكر الى الاساتذة المحكمين لاستمارة الاستبانة الافاضل لملاحظاتهم القيمة وآرائهم السديدة حول فقراتها والتي دعمت الباحث بالجانب الميداني، كما وأتقدم بالشكر والامتنان الى (الأستاذ الدكتور حسين حريجة الحسناوي) لما قدمه من دعم واستشارات قيمة ، واتقدم بوافر الشكر والامتنان الى السادة رئيس لجنة المناقشة وأعضائها لقراءة الرسالة ولما سيتم طرحة من ملاحظات علمية موضوعية قيمة تستهدف التقويم والتقييم والاغناء للرسالة جزاهم الله خير الجزاء.

ولكل من اعتنى لأمرى وسأل عن احوالي ولم يذكره قلبي ولكن له ذكر في قلبي من الاهل والاصدقاء والأحبة والزملاء أقدم خالص شكري وامتناني للجميع واسأل من الله تعالى الرضا وقبول خالص الاعمال.

وأخيراً أنا اختتم كل ما مررت به بفخر ونجاح أَلحمد لله مَنْ قَبِلَ وَمَنْ بَعْدَ، راجية من الله تعالى أن ينفعي بما علمني وان يعلمني ما أجهل ويجعله حجة لي لا علي.

الباحث

المستخلص

هدفت الدراسة بصورة أساسية الى تحديد العلاقة التأثيرية لإدارة الانتباه بأبعادها الفرعية في قدرات الابداع الديناميكية من خلال الدور الوسيط لصنع الحس الاستراتيجي، اذ يتعين على منظمات الأعمال أن تتكيف مع ظروف السوق المعقدة وأن تطور قدراتها الانتباهية ومهاراتها الاستراتيجية في صنع الحس لمواصلة العمل في المستقبل القريب والاستفادة من الفرص لتعزز من كفاءة إدارة الانتباه، مما يؤدي بدوره إلى تحسين القدرات الإبداعية الديناميكية داخل المنظمة وإعادة تنظيم الموارد بشكل فعال، لتحسين مهارات العاملين وكفاءاتهم، لمواجهة المنافسة الشرسة من الخدمات الأكثر تطوراً.

وفي هذا السياق، تسلط الدراسة الضوء على أهمية صنع الحس الاستراتيجي داخل شركة الاتصالات **Asia Cell** كوسيط يمكن أن يعزز من كفاءة إدارة الانتباه، مما يؤدي بدوره إلى تحسين القدرات الإبداعية الديناميكية داخل المنظمة، ويتم ذلك عن طريق إجراء دراسة شاملة تعتمد على تحليل الأدبيات والبيانات لفهم تأثيرها على قدرات الإبداع الديناميكية للعاملين، ويُعدّ هذا البحث حاسماً لتحسين أداء قطاع الاتصالات في العراق واكتساب ميزة تنافسية في الأسواق التي تشهد منافسة متزايدة، وانطلاقاً من مشكلة رئيسة تم تشخيصها بعدة تساؤلات تضمنت مدى ادراك العلاقات التأثيرية بين المتغيرات ميدانياً، كمدى كفاءة إدارة الانتباه، وبيان مستوى استجابة العينة المبحوثة للمتغيرات ودرجة ترتيب أبعادها حسب أهميتها وأولوياتها، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة والإجابة عن الأسئلة المشار إليها في مشكلتها والتي انبثقت من سؤال رئيس وهو: (ما تأثير إدارة الانتباه في تحقيق قدرات الابداع الديناميكية من خلال الدور الوسيط لصنع الحس الاستراتيجي في الشركة قيد الدراسة؟، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم جمع البيانات من خلال الاستبيانات من افراد العينة الذين تمتلوا بمجموعة من المديرين في جميع فروع الشركة عينة الدراسة بلغ عددهم (٢٢٢) فرداً من مختلف فروع الشركة، وتم استخدام التحليل العملي التوكيدي للتحقق من صدق المقاييس المعتمدة، واستخدام نماذج إحصائية متقدمة لاختبار الفرضيات وتقديم رؤى معمقة حول كيفية تعزيز هذا الدور الوسيط لتحقيق أقصى قدر من الإبداع، وقد تم تحليل هذه الطرق باستخدام البرامج الإحصائية **SPSS V.25** و **Amos 25**، وتقتصر الدراسة استراتيجيات مبتكرة للتغلب على هذه التحديات، على سبيل المثال، يمكن تعزيز صنع الحس الاستراتيجي من خلال برامج تدريبية وورش عمل تركز على تطوير مهارات التفكير الاستراتيجي والإبداعي، بالإضافة إلى ذلك، يمكن تبني تقنيات إدارة الوقت وتحديد الأولويات لتحسين تركيز العاملين وزيادة إنتاجيتهم، ومن النتائج المتوقعة للدراسة، هو تقديم إطار عمل عملي يمكن لشركة **Asia Cell** اعتماده لتحسين إدارة الانتباه وتعزيز الإبداع، يهدف إلى تقديم توصيات محددة وقابلة للتنفيذ تساهم في تحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية وتعزيز تنافسيتها في السوق، في الختام، تأمل الدراسة أن تساهم في إثراء المعرفة الأكاديمية حول إدارة الانتباه وقدرات الإبداع الديناميكي، وتقديم حلول مبتكرة قابلة للتطبيق في بيئات العمل المختلفة.

المصطلحات الأساسية: إدارة الانتباه، صنع الحس الاستراتيجي، قدرات الابداع الديناميكية، شركة الاتصالات المتنقلة في العراق (**Asia Cell**).

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	الآية القرآنية
ب	الاهداء
ت	شكر وامتنان
ث	المستخلص
ح	فهرس المحتويات
خ- د	فهرس الجداول
ذ- ر	فهرس الاشكال
1	المقدمة
4	الفصل الأول: بعض الدراسات السابقة والمنهجية العلمية للدراسة
5	تمهيد
6	المبحث الأول: بعض الدراسات السابقة
20	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
38	الفصل الثاني: التأطير النظري للدراسة
40	تمهيد
41	المبحث الأول: إدارة الانتباه
70	المبحث الثاني: صنع الحس الاستراتيجي
٩٧	المبحث الثالث: قدرات الابداع الديناميكية
125	المبحث الرابع: العلاقة بين متغيرات الدراسة
132	الفصل الثالث: التأطير الميداني للدراسة
133	تمهيد
135	المبحث الأول: اختبارات الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة
149	المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية
165	المبحث الثالث: اختبارات فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية
185	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية
187	تمهيد
188	المبحث الأول: الاستنتاجات
195	المبحث الثاني: أولاً: التوصيات
200	المبحث الثاني: ثانياً: المقترحات المستقبلية
201	قائمة المصادر
229	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة		رقم الجدول
6	الدراسات السابقة ذات الصلة بإدارة الانتباه	١
١٠	الدراسات السابقة ذات الصلة بصنع الحس الاستراتيجي	٢
12	الدراسات السابقة ذات الصلة بقدرات الابداع الديناميكية	٣
25	متغيرات البحث والمقاييس.	٤
32	الاستبانات الموزعة والمسترجعة والغير مستوفية للشروط	٥
33	خصائص عينة الدراسة	٦
36	التعريفات الاجرائية للمتغيرات الرئيسية وابعادها	٧
47	نوع الانتباه والمعرفة التكاملية.	٨
56	عناصر عملية الانتباه وفقاً لـ ABV	٩
58	مبادئ (ocasio,1997) ABV	١٠
74	بعض تعريفات عن صنع الحس الاستراتيجي	١١
84	أربعة محاور من محاور الدراسة في مجال صنع الحس الاستراتيجي	١٢
88	ابعاد صنع الحس الاستراتيجي لمجموعة من الباحثين	١٣
90	أبعاد القدرة على صنع الحس	١٤
104	استعراض بعض مفاهيم قدرات الابداع الديناميكية	١٥
114	ابعاد قدرات الابداع الديناميكية لمجموعة من الباحثين	١٦
118	قدرة الاستشعار حسب رأي (Ridder)	١٧
120	القدرة على الاستحواذ حسب رأي (Ridder)	١٨
135	توصيف اداة القياس وترميزها	١٩
137	نسب اتفاق السادة الخبراء حول فقرات الاستبانة	٢٠
138	اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) لمتغيرات الدراسة الثلاث	٢١
140	معايير مطابقة نتائج التحليل التوكيدي	٢٢
141	نتائج معلمات التحليل العاملي التوكيدي لمتغير ادارة الانتباه"	٢٣
143	نتائج معلمات التحليل العاملي التوكيدي لمتغير صنع الحس الاستراتيجي"	٢٤
145	نتائج معلمات التحليل العاملي التوكيدي لمتغير قدرات الابداع الديناميكية"	٢٥
146	قيم اختبار كرونباخ الفا لمقاييس الدراسة	٢٦
146	قيم الارتباط بين اسئلة المقياس ومتغيراته وابعاده"	٢٧
149	تفسير قيم الوسط الحسابي	٢٨
150	المقاييس الوصفية لبعده استقرار تركيز الانتباه	٢٩
152	المقاييس الوصفية لبعده حيوية (وضوح) الانتباه الموقفي	٣٠
153	المقاييس الوصفية لبعده تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه	٣١
154	المقاييس الوصفية لمتغير ادارة الانتباه	٣٢

155	المقاييس الوصفية لبعء تواصل تبادل المعلومات الاستراتيجي	٣٣
157	المقاييس الوصفية لبعء تفسير التعقيد الاستراتيجي	٣٤
158	المقاييس الوصفية لبعء تحليل وجهات نظر متعددة	٣٥
159	المقاييس الوصفية لمتغير صنع الحس الاستراتيجي	٣٦
161	المقاييس الوصفية لبعء القدرة على الاستشعار بالبيئة	٣٧
162	المقاييس الوصفية لبعء القدرة على الاستيلاء	٣٨
163	المقاييس الوصفية لبعء القدرة التحويلية	٣٩
164	المقاييس الوصفية لمتغير قدرات الابداع الديناميكية	٤٠
165	تفسير قيمة علاقة الارتباط	٤١
166	علاقات الارتباط بين ادارة الانتباه بأبعدها وصنع الحس الاستراتيجي	٤٢
168	علاقات الارتباط بين صنع الحس الاستراتيجي بأبعده وقدرات الابداع الديناميكية	٤٣
170	علاقات الارتباط بين ادارة الانتباه بأبعدها وقدرات الابداع الديناميكية	٤٤
173	مسارات ومعلمت اختبار تأثير ادارة الانتباه في صنع الحس الاستراتيجي	٤٥
175	معلمت تأثير ابعاد ادارة الانتباه في صنع الحس الاستراتيجي	٤٦
176	مسارات ومعلمت تأثير صنع الحس الاستراتيجي في قدرات الابداع الديناميكية	٤٧
178	معلمت تأثير ابعاد صنع الحس الاستراتيجي في قدرات الابداع الديناميكية	٤٨
179	مسارات ومعلمت اختبار تأثير ادارة الانتباه في قدرات الابداع الديناميكية	٤٩
181	معلمت تأثير ابعاد ادارة الانتباه في قدرات الابداع الديناميكية	٥٠
183	مسارات ومعلمت اختبار فرضية التأثير غير المباشر الرئيسة السابعة	٥١
183	مسارات التأثير المباشر وغير المباشر للفرضية الرئيسة السابعة	٥٢
184	نتائج اختبار (Sobel)	٥٣

فهرس الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
3	مخطط سير هيكلية الدراسة	١
26	المخطط الفرضي للدراسة	٢
39	اللية انسياب معلومات الفصل الثاني	٣
44	مراحل الانتباه بتصرف من الباحث	٤
46	نموذج ادارة الانتباه الدوري	٥
56	نموذج العرض القائم على الانتباه (Ocasio., 1997:192)	٦
61	ادارة الانتباه وفقاً لـ (Ocasio (1997) and Rerup (2009)	٧
72	مراحل عملية صنع الحس في الدخول التنظيمي.	٨
77	نموذج متكامل لصنع الحس	٩
78	النظرة المتطورة عن صنع الحس الاستراتيجي	١٠
81	تنفيذ الإستراتيجية حسب الأطراف المختلفة: كدورة لتوعية وصنع الحس.	١١
85	صنع الحس الفردي	١٢
86	صنع الحس والاستشعار الجماعي.	١٣
99	التطور التاريخي لقدرات الابداع الديناميكية	١٤
100	دورة حياة الابداع الأساسية	١٥
134	اللية انسياب معلومات الفصل الثالث	١٦
139	منحنيات التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	١٧
141	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير ادارة الانتباه	١٨
143	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير صنع الحس الاستراتيجي	١٩
144	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير قدرات الابداع الديناميكية	٢٠
154	الشكل البياني لمستوى إبعاد ادارة الانتباه	٢١
160	الشكل البياني لمستوى ابعاد صنع الحس الاستراتيجي	٢٢
164	الشكل البياني لمستوى ابعاد قدرات الابداع الديناميكية	٢٣
172	تأثير ادارة الانتباه في صنع الحس الاستراتيجي	٢٤
174	تأثير ابعاد ادارة الانتباه في صنع الحس الاستراتيجي	٢٥
175	تأثير صنع الحس الاستراتيجي في قدرات الابداع الديناميكية	٢٦
178	تأثير ابعاد صنع الحس الاستراتيجي في قدرات الابداع الديناميكية	٢٧
179	تأثير ادارة الانتباه في قدرات الابداع الديناميكية	٢٨
181	تأثير ابعاد ادارة الانتباه في قدرات الابداع الديناميكية	٢٩
182	الأمودج الهيكلية الخاص باختبار الفرضية الرئيسة السابعة	٣٠
186	اللية انسياب معلومات الفصل الرابع	٣١

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
١	اسماء الخبراء المحكمين
٢	تحكيم الاستبانه
٣	استبانه اطروحة دكتوراه
٤	كتاب تسهيل مهمة
٥	المستويات الخاصة بشركة (Asia Cell) للاتصالات المتنقلة

المقدمة

في ظل التغيرات السريعة والمتلاحقة التي تشهدها بيئة الأعمال العالمية، أصبح التكيف والابتكار من العوامل الحاسمة لضمان استمرارية وتفوق المنظمات في سوق تنافسية متزايدة التعقيد، ويتطلب الحفاظ على ميزة تنافسية وتطويرها قدرة المنظمات على الابداع الديناميكي، الذي يُعد مفتاح النجاح في عصر يتسم بالتغيير المستمر والتحديات المتجددة، إذ تتطلب هذه القدرة على الابداع ليس فقط توفير الموارد اللازمة ولكن أيضاً توجيه تلك الموارد بفعالية من خلال إدارة الانتباه، التي هي عملية تنظيم وتوجيه الموارد العقلية نحو المهام والأهداف ذات الأولوية، ومن الأدوات الرئيسية التي تمكن القادة والعاملين من التركيز على المعلومات الأكثر أهمية واتخاذ قرارات مدروسة تعزز من الابداع مما يعزز من قدرة العاملين والمنظمات على التركيز على الأمور الاستراتيجية والأكثر أهمية، وتتجلى أهمية هذه الدراسة في معالجة كيف يمكن لإدارة الانتباه أن تُستخدم بشكل فعال لدعم القدرات الإبداعية الديناميكية، وما هو دور صنع الحس الاستراتيجي في هذا السياق، إذ يلعب دوراً وسيطاً محورياً، ويشير إلى القدرة على تفسير وفهم البيئة الخارجية، بما في ذلك التغيرات السوقية والتكنولوجية، وتحديد الفرص والتحديات الرئيسية، ويُعدّ عنصراً أساسياً يمكن المنظمات من توجيه انتباهها بشكل فعال نحو الاتجاهات والأحداث التي يمكن أن تؤثر على أدائها ونجاحها في المستقبل مما يساعد في توجيه الانتباه نحو المسارات والفرص الاستراتيجية الملائمة، فضلاً عن أن الإبداع الديناميكي يُعدّ من العوامل الأساسية التي تسهم في تحقيق النجاح والاستدامة في بيئات العمل المتغيرة والمعقدة، وفي سياق الأعمال الحالي، الذي يتميز بتزايد المنافسة وسرعة التغيرات التكنولوجية والسوقية، أصبح من الضروري للمنظمات تطوير قدراتها على التكيف والابداع المستمر، إذا تلعب إدارة الانتباه دوراً محورياً في تعزيز هذه القدرات، حيث تساهم في تحسين التركيز على الأهداف الاستراتيجية والفرص الجديدة والتحديات المحتملة.

تهدف الدراسة إلى استكشاف تأثير إدارة الانتباه على القدرات الإبداعية الديناميكية للمنظمات، إذ ستعتمد الدراسة على مفهوم "صنع الحس الاستراتيجي" كدور وسيط لفهم كيفية تأثير إدارة الانتباه على العمليات الإبداعية، ومن هنا تبلورت فكرة الدراسة لتمزج وتكامل بين إدارة الانتباه وصنع الحس الاستراتيجي من أجل تحقيق قدرات الابداع الديناميكية، ووقع الاختيار على شركة الاتصالات المتنقلة في العراق **Asia Cell** التي تُعدّ واحدة من الشركات الرائدة في قطاع الاتصالات في العراق، بيئة مثالية لدراسة هذه الظواهر نظراً لتحديات السوق التي تواجهها والتحولات السريعة في البيئة التنافسية، ويعزز هذا الاختيار من إمكانية تعميم النتائج وتطبيقها على شركات أخرى في القطاع ذاته أو في بيئات عمل مشابهة، وذلك لأن المتغيرات اعلاه لم تدرس مجتمعة على المستوى العربي والاجنبي بحسب علم الباحث، وكان هذا بمثابة الأساس العام لإجراء الدراسة الحالية والتي أهدافها تحقيق عدة أمور، على رأسها خلق مجموعة من الأطر النظرية في مجالات إدارة الأعمال، علم النفس التنظيمي، والإبداع، مع التركيز على كيفية تكامل هذه الأطر لشرح العلاقة بين إدارة الانتباه والإبداع الديناميكي من خلال صنع الحس الاستراتيجي، وسيتم استخدام مناهج بحثية متعددة، تشمل الدراسات الميدانية والاستبيانات وتحليل البيانات الكمية والنوعية، للتحقق من فرضيات الدراسة وتقديم رؤى معمقة حول الآليات والعمليات التي

تؤثر في هذه العلاقة، من المتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تقديم إرشادات عملية للمديرين والقادة في المؤسسات لتحسين إدارة الانتباه وتعزيز قدرات الإبداع الديناميكية، مما يمكنهم من الاستجابة بفعالية للتحديات والفرص في البيئة التنافسية الحديثة، وكذلك من المتوقع وجود علاقة إيجابية بين إدارة الانتباه وقدرات الإبداع الديناميكية، وأن صنع الحس الاستراتيجي يؤدي دوراً وسيطاً مهماً في تعزيز هذه العلاقة، كما يُتوقع أن يوفر البحث توصيات قابلة للتطبيق لتحسين استراتيجيات إدارة الانتباه وزيادة الإبداع داخل المنظمات، وتُعد هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة، ليس فقط بسبب الفجوة المعرفية التي تسعى إلى سدها في الأدبيات الحالية، ولكن أيضاً نظراً لإمكانية تطبيق نتائجها على نطاق واسع في قطاع الاتصالات وغيره من القطاعات.

ولقد واجه الباحث مجموعة من الصعوبات المتعلقة بجمع المعلومات من أهمها ندرة المراجع التي تتناول موضوع إدارة الانتباه نظراً لحدائته من جهة وقلة الدراسات التي تناولت الدور الوسيط لصنع الحس الاستراتيجي في العلاقة بين إدارة الانتباه وقدرات الإبداع الديناميكية هذا فيما يتعلق بالجانب النظري، وكانت هناك عدة قيود أيضاً تعرض لها الباحث في محاولة لحصوله على هيكلية شركة الاتصالات المتنقلة في العراق **Asia Cell** عينة الدراسة بسبب سياسة الشركة فيما يتعلق بسرية المعلومات بالنسبة لمواردهم البشرية، وهنا اجمالاً كانت نقطة الانطلاق لإجراء الدراسة الحالية، وبغية بلوغ المقاصد اعلاه قسمت الدراسة الحالية الى اربعة فصول، تضمن **الفصل الأول** الأسس النظرية للحجج المقدمة لإجراء الدراسة، والتي ركزت على: الفجوة المعرفية لمتغيرات الدراسة الحالية، ولمجتمع الدراسة، كما تضمن الفصل مشكلة الدراسة، في حين **الفصل الثاني** توضيح الأسس النظرية اللازمة لفهم كيفية تفاعل متغيرات البحث الثلاثة مع بعضها البعض، فالمتغير الأول "إدارة الانتباه" هو متغير الدراسة المستقل، و"صنع الحس الاستراتيجي" هو المتغير الوسيط، و"قدرات الإبداع الديناميكية" هو المتغير التابع. ومن أجل فهم "الجذور المعرفية لمتغيرات الدراسة، ومفهوم متغيرات الدراسة وأهميتها وابعادها، يهدف الفصل الثاني إلى توضيح الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، اما **الفصل الثالث** يتضمن الجانب العملي للدراسة وتحليل البيانات الكمية والنوعية للتحقق من فرضيات الدراسة، والتي تنقسم على فئتين: علاقات التأثير غير المباشر وعلاقات التأثير المباشر، وأخيراً كان خاتمة هذا الجهد المتواضع في **الفصل الرابع** وهو يتمحور حول أبرز الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال مبحثين، خصص الأول للاستنتاجات التي توصلت لها الدراسة واما الثاني فقد تناول التوصيات التي اعتقد الباحث ان اعتمادها من قبل الشركة قيد الدراسة يعزز من قدراتها الإبداعية الديناميكية ويمكنها من المنافسة على الصعيد المحلي والعالمي.

ومن الله التوفيق
الباحث



الشكل (١) مخطط سير هيكلية الدراسة

الفصل الأول

بعض الدراسات السابقة والمنهجية العلمية للدراسة

المبحث الأول: بعض الدراسات السابقة
المبحث الثاني: المنهجية العلمية للدراسة

الفصل الأول

بعض الدراسات السابقة والمنهجية العلمية للدراسة

تمهيد:

يجب على أي دراسة أكاديمية، كمتطلب أساسي، أن توفر المحتوى المنهجي التي قامت عليها، والتي تقوم على بلورة أفكارها، وتحديد ثوابتها، ودراسة بعض الأبحاث السابقة المتعلقة بمتغيراتها، وبالتالي، فإن الغرض من هذا الفصل هو تقديم فكرتين أساسيتين، الخطوة الأولى هي مراجعة بعض الدراسات السابقة التي لها صلة مباشرة بمتغيرات الدراسة، وتقديم عرض ومناقشة مباشرة للمساهمات التي قدمتها الدراسات المختارة، وتشخيص الفائدة، وما يميز هذه الدراسة عن المفاهيم التي طرحتها الدراسات السابقة من أجل تحليل أهم الأسس والأساليب الفكرية والمنهجية وتحليل علاقاتهم المختلفة.

والثاني: تحديد الإطار المنهجي الذي حددت من خلاله موضوعات الدراسة النظرية والعملية، وأهدافها، وتعريفاتها ومعاييرها الإجرائية، وفرضياتها، وخطتها الافتراضية، كما يحدد أهم الأدوات لجمع البيانات والمعلومات، وكذلك أدوات المعالجة الإحصائية.

المبحث الأول بعض الدراسات السابقة

توطئة:

تُعدّ الدراسات السابقة فقرة مهمة في إعداد البحوث لأنها تساعد الباحثين على فهم المتغيرات ذات الصلة ودعم الجوانب النظرية والعملية من الدراسات الحالية وحسب تسلسلها الزمني من اجل التعرف على التراكم المعرفي لمتغيرات الدراسة، وسوف نقوم باستعراض بعض الدراسات السابقة لكل متغير من متغيرات الدراسة الحالية، ووفقاً للمتغيرات ابتداءً بالمتغير المستقل (إدارة الانتباه) والمتغير الوسيط (صنع الحس الاستراتيجي) والمتغير التابع (قدرات الابداع الديناميكية)، على وفق البعد الزمني لتلك الدراسات من الاقدم الى الاحديث، ولبلوغ الهدف الخاص من توضيح وعرض بعض الدراسات والاسهامات الفكرية والمعرفية السابقة وسبل الإفادة منها لابد من تقديم عرض مركز لاهم الدراسات التي جرى الإفادة منها في الدراسة الحالية من خلال التركيز على عدد من النقاط الرئيسية عند عرض هذه الدراسات و تتضمن هذه النقاط (عنوان الدراسة والسنة التي قدمت فيها - نوع الدراسة - الهدف من الدراسة - مقياس الدراسة - المجتمع والعينة والوسائل الإحصائية المستخدمة - وأبرز الاستنتاجات التي تم التوصل اليها) ، إذ سنستعرض بعض الدراسات المتعلقة، بإدارة الانتباه، وكما في الجدول (١)

جدول (١) بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بإدارة الانتباه

١. دراسة: (Cho & Hambrick, 2006)	
Attention as the mediator between top management team characteristics and strategic change: The case of airline deregulation. الانتباه كوسيط بين خصائص فريق الإدارة العليا والتغيير الاستراتيجي: حالة الغاء القيود التنظيمية لشركات الطيران	عنوان الدراسة
بحث ميداني	نوع الدراسة
هدفت الدراسة إلى دراسة أثر رفع القيود التنظيمية على انتباه الإدارة بمشكلة ريادة الأعمال، مع التركيز على صناعة الطيران.	اهداف الدراسة
وتضمنت العينات من جميع شركات الطيران المتداولة علناً والتي تجاوزت مبيعاتها ١٠٠ مليون دولار في عام ١٩٧٣ واستمرت في العمل حتى عام ١٩٨٦ على الأقل، أي ما مجموعه ٣٠ شركة	مجتمع وعينة الدراسة
الإحصاء الوصفي والعلاقات الارتباطية، انحدار: GLS	الوسائل والبرامج الإحصائية المستخدمة
أجرى الباحث تحليلاً نصياً آلياً لخطابات المساهمين لكل شركة طيران سنوياً لقياس الانتباه بريادة الأعمال، لقد هدفوا إلى تحديد الكلمات المرتبطة بمشكلة ريادة الأعمال، بدلاً من المشكلة الهندسية، لقد استخدموا إطار (Miles and Snow (1978)، لإنشاء	مقياس الدراسة

قاموس من الكلمات المتعلقة بمشكلة زيادة الأعمال والمشكلة الهندسية لضمان الصلاحية، وقام ثلاثة محكمين بتقييم جميع العناصر على مقياس من ١ (هندسة بالتأكيد) إلى ٧ (زيادة الأعمال بالتأكيد)، مع نقطة وسط قدرها ٤ (غير متأكد أو غير مؤكد).	
وجدت الدراسة أن إلغاء القيود التنظيمية أدى إلى تحول في الانتباه الإداري، وبالتالي، قدم دليلاً على أن خصائص TMT تؤثر فيما يتم ملاحظته والانتباه إليه.	نتائج الدراسة
٢. دراسة: (Carvalho., 2010)	
Attention Mosaics Studies of Organizational Attention فسيفساء الانتباه: دراسات الانتباه التنظيمي	عنوان الدراسة
بحث ميداني	نوع الدراسة
تسعى هذه الدراسة إلى تحسين فهم السلوك التنظيمي، من خلال التأكيد على عمليات الانتباه والانتباه التنظيمي.	اهداف الدراسة
تكونت العينة من ٣١٣ شركة من ٢٤ دولة مختلفة تم تقييمها بواسطة استطلاع (معهد السمعة) RepTrak في عام ٢٠٠٦، باستثناء الشركات الخاصة، وبالتالي العينة النهائية تتكون من الرسائل الموجهة إلى المساهمين والتي تم نشرها في عام ٢٠٠٤ من ٣١٣ شركة.	مجتمع وعينة الدراسة
قام الباحث باختبار فرضيات الدراسة باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج AMOS 17.0، الوسائل والانحرافات المعيارية والعلاقات الارتباطية SPSS 17.0	الوسائل والبرامج الإحصائية المستخدمة
قامت الدراسة بقياس الانتباه باستخدام خطابات تحليل محتوى نص قناة اتصال وإجرائية محددة في نموذج الانتباه الموقفي والسلوك الراسخ (أي الرسائل الموجهة إلى المساهمين)، بناءً على الأعمال السابقة مثل D'Alene and MacMillan (١٩٩٠) (درجة الانتباه) و Levy (٢٠٠٥) (الانتباه المتناسب)، وقام الباحث بتطوير ثلاث مجموعات من النماذج: الانتباه المطلق للمساهمين، والانتباه النسبي للمساهمين، والانتباه النسبي لأصحاب المصلحة.	مقياس الدراسة
ظهرت النتائج أن الانتباه التنظيمي يتوسط بشكل كامل العلاقة بين هياكل الانتباه والأداء المالي، وتكشف الدراسة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي، مما يؤكد توصيات الأبحاث الحديثة لتشمل وتأخذ في الاعتبار الجوانب الطارئة التي تؤثر في الأداء الاجتماعي والمالي.	نتائج الدراسة
٣. دراسة: (Ekelund & Räsänen, 2011)	
Re-organizing for Creativity: Top Management Attention as a Driver of Strategic Renewal إعادة التنظيم من أجل الابداع: إدارة الانتباه العليا كمحرك للتجديد الاستراتيجي	عنوان الدراسة
بحث استطلاعي	نوع الدراسة

تهدف الدراسة الى البحث حول كيفية تنفيذ المديرين للتغيير في مؤسساتهم أثناء الأزمات والى مزيد من الفهم وإضافة إلى المعرفة القابلة للتنفيذ المتعلقة بانتباه الإدارة العليا كمحرك للتجديد الاستراتيجي.	اهداف الدراسة
تم إجراء الدراسات داخل صناعة السيارات الأوروبية، من خلال توفير بيانات تجريبية كثيفة وعدسة الرؤية القائمة على الانتباه ضمن السياق الاستراتيجي.	مجتمع وعينة الدراسة
تم تجميع البيانات المكتوبة (من خلال ٣٢ اجتماعا وورشة عمل و ٤٤ مقابلة شبة منظمة) والملاحظات الميدانية، جزئياً باستخدام برنامج NVivo،	الوسائل والبرامج الإحصائية المستخدمة
اعتمدت الدراسة على مجموعات (Simons, 1991; Ocasio, 1997; Kaplan, 2010) أذ تم اختيار هذه المجموعات لمساعدة الباحث على تفسير وفهم البيانات التي تم جمعها خلال الدراسة الطولية بشكل أفضل.	مقياس الدراسة
زادت الحاجة إلى الابتكار وتطوير المنتجات الجديدة لشركة (NPD)، وأدى هذا إلى اتخاذ الإدارة العليا قراراً بإعادة تخصيص انتباه الإدارة من خلال إعادة هيكلة عمليات شركة NPD لتناسب مع الظروف الجديدة ولخلق قدرات مبتكرة.	نتائج الدراسة
٤. دراسة: (Valliere et al., 2013)	
Deliberative attention management إدارة الانتباه الواعي	عنوان الدراسة
بحث استطلاعي	نوع الدراسة
الهدف من هذه الدراسة هو استكشاف محركات العرض والطلب على الانتباه في السياق الإداري، وتطوير إطار للأدوات الإدارية لتخصيص الانتباه لمختلف المجالات.	اهداف الدراسة
تبحث الدراسة في كيفية مطابقة المديرين للمتطلبات الإستراتيجية للانتباه الواعي والعرض المتاح للأفراد في شركاتهم. ويستخدم هذا لتطوير نموذج للعوامل المؤثرة على مطابقة العرض والطلب من الانتباه.	مجتمع وعينة الدراسة
استخدم الباحث تصنيف مجموعة من الأدوات الإدارية الحالية التي تؤثر على الانتباه داخل الشركة من خلال تحديد نوع المشكلة التي تناسبها تمامًا (مشاكل جيدة التنظيم، أو سيئة التنظيم، أو مشاكل شريرة)، ومن خلال تحديد المجال ضمن التي لها تأثير الأداة (القدرة المعرفية لصانعي القرار، سياق صنع القرار، أو الأطر الهيكلية لصنع القرار)، ومن خلال الإشارة إلى ما إذا كانت الأداة تتناول هدف إدارة الطلب أو العرض من إدارة الانتباه التداولي.	الوسائل والبرامج الإحصائية المستخدمة
ويتضمن المقياس بعدين الطلب على الانتباه ويتضمن خمس محركات: (وتيرة التغيير السريعة، والكمية المتزايدة من البيانات الخام، والمعدل المتسارع للتغيير التكنولوجي) والبعد الثاني العرض على الانتباه يتمثل بـ (عملية التخصيص، العرض التحليلي، العرض غير التحليلي).	مقياس الدراسة

<p>يُستخدم هذا النموذج في الدراسة للتوصية باستراتيجيات محددة لإدارة الانتباه التداولي بشكل واضح ولتصنيف التطبيق المناسب لمجموعة من أدوات الإدارة الإستراتيجية الحالية بناءً على طبيعة المشكلة التنظيمية التي تواجهها وعدم اليقين المتأصل فيها.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
<p>٥. دراسة: (Maula & Zahra, 2013)</p>	
<p>Top Management's Attention to Discontinuous Technological Change: Corporate Venture Capital as an Alert Mechanism انتباه الإدارة العليا بالتغير التكنولوجي المستمر: رأس المال الاستثماري للشركات كآلية تنبيه</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>بحث ميداني</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>تهدف الدراسة إلى استكشاف دور الأنواع المختلفة من الروابط بين المنظمات وحالة الشركاء ضمن هذه الروابط باعتبارها سوابق هيكلية لانتباه الإدارة العليا بالانقطاعات التكنولوجية الناشئة.</p>	<p>اهداف الدراسة</p>
<p>تكون مجتمع الدراسة في أكبر الشركات في الولايات المتحدة في أربع صناعات لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من عام ١٩٨٩ إلى عام ٢٠٠٠.</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>تم استخدام نموذج انحدار Cox لتحليل البيانات، وتم استخدام طريقة Efron لتحليل البيانات بعدد كبير من الارتباطات، واستخدم الباحث البرنامج الإحصائي (spss) والمتمثل ب (المتوسط الحسابي، الإحصاء الوصفي والعلاقات، الانحراف المعياري، التباين، معامل الارتباط بيرسون الفا كرو نباخ).</p>	<p>الوسائل والبرامج الإحصائية المستخدمة</p>
<p>حللت الدراسة عوامل مثل التوجه المستقبلي للإدارة العليا، واستثمارات شاغلي الوظائف في البحث والتطوير، وحجم الشركة، والربحية.</p>	<p>مقياس الدراسة</p>
<p>تشير النتائج إلى أن الشركات يمكنها توجيه انتباه الإدارة العليا إلى الانقطاعات التكنولوجية من خلال خلق سياق هيكل خارجي مناسب للشركة.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
<p>٦. دراسة: (Kaur, 2020)</p>	
<p>Managerial attention and knowledge-based dynamic capabilities: A meta-theoretical approach to competitive advantage الانتباه الإداري والقدرات الديناميكية القائمة على المعرفة: نهج نظري ميتا للميزة التنافسية</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>بحث استطلاعي</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>تهدف الدراسة إلى فهم كيف يمكن الجمع بين وجهة النظر القائمة على الانتباه، والرؤية القائمة على المعرفة، وعرض القدرة الديناميكية للشركة لشرح سوابق القدرة التنافسية التنظيمية.</p>	<p>اهداف الدراسة</p>
<p>دراسة استطلاعية نظريه</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>

واستخدم الباحث أطر نظرية مختلفة في الإدارة لشرح كيفية تأثير الأشخاص والشركات على التغيير المنهجي وتنظيمهم عبر مستويات متعددة من التحليل.	الوسائل والبرامج الإحصائية المستخدمة
دراسة استطلاعية نظرية	مقياس الدراسة
تشير النتائج إلى أن القدرات الديناميكية تتوسط بين قدرات عملية إدارة المعرفة والميزة التنافسية، وأن التطوير المشترك لقدرات الانتباه وقدرات المعرفة والقدرات الديناميكية يمكن أن يضع المنظمات في وضع أفضل للحصول على ميزة تنافسية.	نتائج الدراسة

ثانياً: الدراسات المتعلقة بصنع الحس الاستراتيجي

جدول (٢) بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بصنع الحس الاستراتيجي

١. دراسة: (Thomas & Gioia, 1993)	
Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages Among Scanning, Interpretation, Action, And Outcomes صنع الحس الاستراتيجي والأداء التنظيمي: الروابط بين المسح والتفسير والعمل والنتائج.	عنوان الدراسة
بحث ميداني	نوع الدراسة
تسلط الدراسة الضوء على أهمية فهم سلوكيات اتخاذ القرار لكبار المديرين في صناعة الرعاية الصحية.	اهداف الدراسة
تضمنت مصادر البيانات ٥٤٥ استبياناً تم إرسالها إلى ٢١٠ من المديرين التنفيذيين للمستشفيات في تكساس في عام ١٩٨٧، باستثناء المراكز الصحية الجامعية ومستشفيات السجون والقواعد العسكرية.	مجتمع وعينة الدراسة
استخدمت الدراسة تحليل المسار لفحص العلاقات بين المتغيرات، اختبار t للمقارنة المزدوجة، تم استخدام تحليل التباين أحادي المتغير (ANOVA)، تحليل الانحدار متعدد المتغيرات، الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية وارتباطات بيرسون ذات الترتيب الصفري.	الوسائل والبرامج الإحصائية المستخدمة
اعتمد الباحث ٣ ابعاد لصنع الحس (المسح، التفسير، الاجراء الفعال)	مقياس الدراسة
افترضت الدراسة أن عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجية تشكل أنماط سلوك القرار، وأن خصائص عمليات اتخاذ القرار هذه، مثل المسح والتفسير، تكون متسقة عبر القرارات التي ينظر إليها على أنها استراتيجية.	نتائج الدراسة
٢. دراسة: (Ifvarsson, 2003)	
Sensemaking for Strategic Management Control An Empirical Study of Two Firms صنع الحس للتحكم في الإدارة الاستراتيجية: دراسة تجريبية لشركتين	عنوان الدراسة
بحث استطلاعي	نوع الدراسة
تهدف الدراسة إلى المساهمة في فهم صنع الحس الحقيقي للتحكم في الإدارة الاستراتيجية من خلال توفير روايات غنية لهذه العمليات وتحسين النموذج المفاهيمي المقترح ببيانات من سياق التحكم في الإدارة الاستراتيجية.	اهداف الدراسة
وتم توزيع استبيان على جميع الجهات الفاعلة في شركة Aggento ، استجاب جميع الممثلين وفي شركة Proforma جميعهم باستثناء واحد.	مجتمع وعينة الدراسة
تم جمع البيانات من خلال: (١) مقابلات مع ١٦ مديرًا وموظفًا في ثلاث مناسبات مختلفة (إجمالي ٤٧ مقابلة)، (٢) ملاحظات من ٣٠ اجتماعًا، و (٣) استطلاعات الشبكات الاجتماعية. وقد تم تفسير البيانات بدعم من تحليل النص المنظوري، وتحليل الشبكات المرنة والمتعددة، وتحليل الشبكات الاجتماعية.	الوسائل والبرامج الإحصائية المستخدمة
اعتمد الباحث بعدين لصنع الحس (البعد الاستشعاري، البعد الصنعي) (Ifvarsson, 2000: 92)	مقياس الدراسة

نتائج الدراسة	تشير النتائج إلى وجود تطابق بين الإطار والبيانات، وأن تأثير صنع الحس مرتفع على التحكم الإداري الاستراتيجي، تمت إضافة العديد من القوى المستكشفة إلى النموذج، مما ساهم في نظرية الفهم للتحكم في الإدارة الاستراتيجية.
٣. دراسة: (Carrington & Tayles 2011, April)	
عنوان الدراسة	The Mediating Effects of Sensemaking and Measurement on the Intellectual Capital and Performance Linkage التأثيرات الوسيطة لصناعة الحس والقياس على رأس المال الفكري وربط الأداء
نوع الدراسة	بحث ميداني
اهداف الدراسة	سعى هذا البحث إلى دراسة تأثير IC على أداء الشركات من خلال قياس IC وصنع الحس في منطقة البحر الكاريبي.
مجتمع وعينة الدراسة	واضعي السياسات والممارسين في منطقة البحر الكاريبي وصناعة الضيافة، بلغ حجم العينة 184.
الوسائل والبرامج الإحصائية المستخدمة	استخدم التحليل متعدد المتغيرات التحليل العاملي التوكيدي (CFA) ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، تم تنفيذ CFA باستخدام AMOSv7، الذي أنشأ مخططاً للمسار يحدد المتغيرات المرصودة والكامنة ومصطلحات الخطأ المرتبطة بها، وتم استخدام خيار bootstrapping ML لتقدير النموذج.
مقياس الدراسة	تم قياس المتغير الوسيط لصنع الحس بثمانية عناصر مستمدة من الدراسات التجريبية التي أجراها Thomas and McDaniel (1990); Gioia and Thomas (1996).
نتائج الدراسة	وقد أثبتت الدراسة صحة الأساليب المتبعة ووجدت نتائج غير متوقعة في تأثيرات التفاعل بين المتغيرات، أظهرت النتائج أن HC يؤثر بشكل مباشر على الأداء، وأن RC و SC يؤثران بشكل غير مباشر، وأن HC و RC و SC لها علاقة إيجابية مع عملية صنع الحس.
٤. دراسة: (Kieran & MacCurtain, 2020)	
عنوان الدراسة	Strategic change and sense making practice: enabling the role of the middle manager التغيير الاستراتيجي وممارسات صنع الحس: تمكين دور المدير الأوسط
نوع الدراسة	بحث ميداني
اهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسات المديرين المتوسطين في ثلاث منظمات تعمل على التغيير الاستراتيجي.
مجتمع وعينة الدراسة	استخدمت هذه الدراسة منهجية مذكرات مبتكرة، شملت ٤٢ مديرًا متوسطًا من ثلاث مؤسسات أكملوا مذكرات أسبوعية عبر الإنترنت لمدة ١٢ أسبوعًا. كشف التحليل النوعي لليوميات النهائية البالغ عددها ٣٥٥ عن ممارسات منطقية يستخدمها المديرون المتوسطون لتحقيق فهم مشترك للتغيير الاستراتيجي.
الوسائل والبرامج الإحصائية المستخدمة	تستجيب الدراسة للدعوة إلى اتباع أساليب مبتكرة في البحث عن صنع الحس، وذلك باستخدام منهجية اليوميات للتغيير الاستراتيجي وصنع الحس (٥٠٧) والبرمجيات التحليلية لاستكشاف التغيير الاستراتيجي كعملية مستمرة في المنظمات.
مقياس الدراسة	استخدم الباحث ثلاث ابعاد لصنع الحس تتمثل بـ (المسح، التفسير، الاجراء).
نتائج الدراسة	وتسلط الدراسة الضوء على أهمية فرص الخطاب الرسمي والمتكرر بين القادة والمديرين المتوسطين في تعزيز الفهم، مما يؤدي إلى نتائج تنظيمية إيجابية مثل التغيير الاستراتيجي الناجح، والتصورات الإيجابية، وتحسين المناخ التنظيمي.
٥. دراسة: (Al-Abrow & Alnoor 2022)	
عنوان الدراسة	Multilevel Influence of Routine Redesigning, Legitimacy and Functional Affordance on Sustainability Accounting: Mediating Role of Organizational Sensemaking التأثير المتعدد المستويات لإعادة التصميم الروتيني والشرعية والقدرات الوظيفية على محاسبة الاستدامة: الدور الوسيط لصنع الحس الاستراتيجي.

نوع الدراسة	بحث ميداني
اهداف الدراسة	تهدف الدراسة إلى دراسة تأثير إعادة التصميم الروتيني، والشرعية، والقدرة الوظيفية على التحولات المستدامة مع اتخاذ صناعة الحس التنظيمي كمتغير وسيط.
مجتمع وعينة الدراسة	تم استخدام (الاستبيان) لجمع البيانات من ٣١٣ عاملاً في شركات النفط، شركات الاتصالات والبناء العاملة في العراق، والذين تم تنظيمهم في ٦٠ مجموعة عمل.
الوسائل والبرامج الإحصائية المستخدمة	قام الباحث باستخدام برنامج (SPSS v.25) (SPSS macro Release 2.16)، الانحدار، وتم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار الفا كرو نباخ لإيجاد معامل الاتساق الداخلي لأداة القياس.
مقياس الدراسة	استخدم الباحث مقياس احادي البعد والذي يتكون من ثماني فقرات.
نتائج الدراسة	وجدت الدراسة وجود علاقة مباشرة بين إعادة التصميم الروتيني، والشرعية، والقدرة على تحمل الوظائف والممارسات المحاسبية المستدامة في بيئة العمل، مع وجود علاقة الوساطة من خلال صنع الحس التنظيمي.
٦. دراسة: (Kuhlmann & Bening 2023)	
عنوان الدراسة	Interorganizational Sensemaking of the Transition Toward a Circular Value Chain عملية صنع الحس بين المنظمات للانتقال نحو سلسلة القيمة الدائرية
نوع الدراسة	بحث ميداني
اهداف الدراسة	هدف الدراسة هو تحليل عملية صنع الحس بين المنظمات بين أصحاب المصلحة في اتحاد من صناعة التغليف المرنة التي تسعى إلى الانتقال من القيمة الخطية إلى القيمة الدائرية.
مجتمع وعينة الدراسة	دراسة حالة متعمقة لـ CEFLEX وهو اتحاد أوروبي يضم أكثر من ١٥٠ شركة تمثل سلسلة القيمة بأكملها للتغليف المرن.
الوسائل والبرامج الإحصائية المستخدمة	قامت الدراسة بتحليل البيانات من ورشتي عمل، وتم نسخ البيانات وتميزها باستخدام MAXQDA، تم استخدام الترميز المفتوح لتنظيم البيانات وفقاً للجهات الفاعلة المعنية، وخطوات سلسلة القيمة، والحجج المستخدمة.
مقياس الدراسة	طور الباحث نموذجاً عاماً لعملية صنع الحس بين المنظمات، والتي تتكشف على ثلاثة مستويات: التنظيم، وسلسلة القيمة، والنظام البيئي.

ثالثاً: الدراسات المتعلقة بقدرات الابداع الديناميكية

جدول (٣) الدراسات السابقة ذات الصلة بقدرات الابداع الديناميكية

ثالثاً: الدراسات الأجنبية المتعلقة بقدرات الابداع الديناميكية	
١. دراسة: (Azadegan & Dooley 2008)	
عنوان الدراسة	Design creativity: static or dynamic capability? الابداع في التصميم: قدرة ثابتة أم ديناميكية؟
نوع الدراسة	بحث استطلاعي
اهداف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على سؤال أساسي: هل الإبداع في التصميم قدرة ثابتة أم ديناميكية؟ إذا كان الأمر ثابتاً، فستحتاج الشركات إلى الحصول على موظفين مبدعين بالفعل. إذا كانت ديناميكية، فيجب تطوير المواهب الإبداعية للموظفين من خلال التدريب.
مجتمع وعينة الدراسة	تجربة استكشافية محكومة لـ ٧٤ مهندس تصميم من عشر شركات،
الوسائل والبرامج الإحصائية المستخدمة	تم تحليل النتائج باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية.
مقياس الدراسة	تم تطبيق شكلين من التدريب يؤكدان على الإبداع في التصميم كقدرة ثابتة أو ديناميكية، وقد تم تحكيم التصاميم الإبداعية التي طورها المشاركون من قبل محترفين داخل كل منظمة.

نتائج الدراسة	تدعم النتائج الاستكشافية فكرة أن الإبداع التصميمي هو قدرة ثابتة، وبالترادف، يبدو دعم الإبداع التصميمي باعتباره قدرة ديناميكية، مشروطاً بالسمات الشخصية، قد يساعد التدريب في تطوير المهارات الإبداعية لدى بعض الأشخاص.
توصيات الدراسة	ينبغي اعتبار الإبداع في التصميم خاصية ثابتة يتم تحديدها عند التوظيف (الشراء)، وخصوصية ديناميكية يتم تطويرها بعد التوظيف (التصنيع). تشير النتائج الاستكشافية إلى نهج مشترك للشراء والتعديل في الإبداع التصميمي.
٢. دراسة (Nonaka & Takeda 2016)	
عنوان الدراسة	'Meso'-Foundations of Dynamic Capabilities: Team-Level Synthesis and Distributed Leadership as The Source of Dynamic Creativity. "Meso" أسس القدرات الديناميكية: التوليف على مستوى الفريق والقيادة الموزعة كمصدر للإبداع الديناميكي.
نوع الدراسة	بحث استطلاعي
اهداف الدراسة	تستكشف الدراسة الأسس النظرية للقدرات الديناميكية للمنظمة، مع التركيز على الاستشعار والاستيلاء والتحويل من منظور خلق المعرفة التنظيمية.
مجتمع وعينة الدراسة	أربع شركات يابانية متعددة الجنسيات Fujifilm, Eisai, Mayekawa Manufacturing, and Toyota
الوسائل والبرامج الإحصائية المستخدمة	دراسة نظرية
مقياس الدراسة	استخدم الباحث ثلاث ابعاد للقدرات الإبداعية الديناميكية المتمثلة بـ (الاستشعار، الاستيلاء، التحويل).
نتائج الدراسة	تستنتج الدراسة أن الجانب الإبداعي هو الجانب "المتوسط"، الذي ينشأ من التفاعلات على مستوى الفريق بين العاملين في الخطوط الأمامية التي يسهلها المديرون المتوسطون، بدلاً من القدرات الفردية.
٣. دراسة: (Breznik & Lahovnik, 2016)	
عنوان الدراسة	Dynamic capabilities and competitive advantage: findings from case studies القدرات الديناميكية والميزة التنافسية: نتائج دراسات الحالة.
نوع الدراسة	بحث استطلاعي
اهداف الدراسة	الغرض الرئيس من هذه الورقة هو التعرف على القدرات الديناميكية كمصدر للميزة التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات.
مجتمع وعينة الدراسة	قام الباحث باختيار ست شركات صغيرة ومتوسطة ذات أداء رئيس في صناعة تكنولوجيا المعلومات السلوفينية، فإن المشاركين المستهدفين كانوا المديرين العاملين لشركات دراسة الحالة.
الوسائل والبرامج الإحصائية المستخدمة	أجرى الباحث ١٣ مقابلة وعدد من الاتصالات الهاتفية والإنترنت، واستخدم عملية ترميز (Rubin & Rubin, 2005; Saldana, 2009) لترميز البيانات وتصنيفها، واستخدم NVIVO9 كبرنامج تحليل نوعي للحفاظ على الارتباط بين نصوص المقابلة والافتباسات المباشرة والبيانات التي تم جمعها من عملية الترميز
مقياس الدراسة	استخدم الباحث ابعاد القدرة على الابتكار الديناميكي المتمثلة بـ (الاستشعار، الاستيلاء، إعادة التشكيل).
نتائج الدراسة	تشير النتائج إلى أن يمكن للشركات التي تستخدم القدرات الديناميكية، ولا سيما في صناعة تكنولوجيا المعلومات أن تكتسب ميزة تنافسية، والالتزام القوي بهذه القدرات يؤدي إلى النجاح، ويُعدّ النشر المستمر لجميع القدرات ذات الصلة أمرًا بالغ الأهمية، إذ أن تجاهل إحداها يمكن أن يؤثر سلبيًا على الآخرين.

٤. دراسة: (Janssen & Alexiev, 2016)	
عنوان الدراسة	Dynamic capabilities for service creativity: conceptualization and measurement القدرات الديناميكية للأبداع في الخدمات: التصور والقياس
نوع الدراسة	بحث ميداني
اهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى اختبار مقياس جديد للابتكار الخدمي في مختلف الصناعات.
مجتمع وعينة الدراسة	استخدام الباحث عينتين متعددي الصناعات، وبلغت حجم العينة ١٩٥ من ٣٩١ شركة في منطقة Randstad الشمالية في هولندا.
الوسائل والبرامج الإحصائية المستخدمة	قام الباحث باستخدام برنامج (SPSS v.25)، الانحدار، وتم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، الارتباط، والموثوقية المركبة (CR)، والنسبة المئوية لمتوسط التباين المستخرج (AVE)، والحد الأقصى للتباين المربع المشترك (MSV) ومتوسط التباين المربع المشترك (ASV).
مقياس الدراسة	(Churchill, 1979; Anderson & Gerbing, 1988)
نتائج الدراسة	يوفر القياس المقترح أساساً مشتركاً لمقارنة وجود أنشطة الابتكار داخل الشركات، ومعالجة الأسئلة المتعلقة بالقدرة التنافسية للخدمات و"فجوة الابتكار" في الخدمات.
٥. دراسة: (Ferreira & Moutinho 2020)	
عنوان الدراسة	Dynamic capabilities, creativity and creativity capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation القدرات الديناميكية والقدرة على الإبداع والابتكار وتأثيرها على الميزة التنافسية وأداء الشركة: الدور المعتدل للتوجه الريادي
نوع الدراسة	بحث ميداني
اهداف الدراسة	تستكشف الدراسة تأثير القدرات الديناميكية على الميزة التنافسية والأداء، بوساطة الإبداع والابتكار (IC).
مجتمع وعينة الدراسة	شملت ٣٨٧ مؤسسة في البرتغال
الوسائل والبرامج الإحصائية المستخدمة	استخدام الباحث برنامج Amos 21.0 لإجراء CFA و SEM لاختبار الفرضيات المقترحة، والانحرافات المعيارية، الارتباط، والتباين والصدق والصلاحية، والتحليل العاملي التوكيدي.
مقياس الدراسة	تم استخدام مقياس مكون من ١٣ فقرة يعتمد على Zhou and George (٢٠٠١) لقياس الإبداع.
نتائج الدراسة	تبين النتائج أن البلدان النامية والإبداع والتعاون الدولي تؤثر بشكل كبير وإيجابي على الأداء، في حين أن التوجه الريادي (المشار إليه فيما بعد بـ EO) هو الوسيط.
٦. دراسة: (Farzaneh & Mehralian, 2022)	
عنوان الدراسة	Dynamic capabilities and creativity ambidexterity: The roles of intellectual capital and creativity orientation القدرات الديناميكية والبراعة في الإبداع: أدوار رأس المال الفكري والتوجه نحو الإبداع
نوع الدراسة	بحث ميداني
اهداف الدراسة	تناولت هذه الدراسة كيفية عمل IC كمحرك للبلدان النامية، مما يؤدي في النهاية إلى براعة الابتكار.
مجتمع وعينة الدراسة	مسح عبر الإنترنت ١٧٠ شركة ادوية في إيران.
الوسائل والبرامج الإحصائية المستخدمة	اعتمدت الدراسة تحليل النتائج من خلال برنامج (SPSS v.25)، الوسط الحسابي والانحراف المعياري والجنور التربيعية لمتوسط التباين المستخرج وتحليل الانحدار.

مقياس الدراسة	لقياس البراعة الابداعية، استخدمت الدراسة بنية ثنائية العامل من الدرجة الثانية، بما في ذلك ستة عناصر للأبداع الاستكشافي والاستغلالي، طُلب من المستجيبين الإشارة إلى مستوى الاتفاق لكل بيان نموذج قياس على مقياس ليكرت المكون من 5 نقاط.
نتائج الدراسة	تكشف الدراسة وجود تأثير مباشر كبير لـ IC على البلدان النامية. من خلال الاعتماد على وجهة نظر DC والأبحاث الحالية حول IC

□ المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى الدراسات المذكورة انفا.

رابعاً: مناقشة الدراسات السابقة: Previous Studies Discussion

تُعدّ الدراسات السابقة نقطة انطلاق للدراسة الحالية من أذ استنتاجات تلك الدراسات، ويتم اختيارها لعلاقتها بالمتغيرات، ورغم اختلافها عن الدراسة الحالية في بعض المتطلبات، إلا أنها ساهمت في الدراسة الحالية بمساهمات متنوعة، نستعرضها في هذه المراجعة.

أ- الدراسات السابقة المرتبطة بإدارة الانتباه:

ان اغلب الدراسات السابقة لإدارة الانتباه تم عرضها اما على أساس مفاهيم قريبة للمتغير او على أساس الابعاد الفرعية (استقرار تركيز الانتباه، حيوية الانتباه الموقفي، تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه) وعلاقتها مع متغيرات الدراسات الأخر أمثال دراسة (Cho & Hambrick, 2006) التي تهدف إلى دراسة أثر رفع القيود التنظيمية على انتباه الإدارة بمشكلة ريادة الأعمال، مع التركيز على صناعة الطيران، وتوصلت الى أن إلغاء القيود التنظيمية أدى إلى تحول في الانتباه الإداري، وأن التغييرات في تكوين TMT كانت مرتبطة بالتغيير الانتباهي، وبالتالي، قدم دليلاً على أن خصائص TMT تؤثر في ما يتم ملاحظته والانتباه إليه، وان هذا الاستنتاج لدراسة مفهوم إدارة الانتباه ساهم بشكل كبير في الجانب النظري للدراسة الحالية.

كما اكدت دراسة (Ekelund & Räisänen, 2011) التي استخدمت نموذج يؤدي دور الوسيط فيه إدارة الانتباه بين تنظيم الابتكار والتجديد الاستراتيجي، واستنتجت الدراسة بزيادة الحاجة إلى الابتكار وتطوير المنتجات الجديدة (NPD)، وأدى هذا إلى اتخاذ الإدارة العليا قراراً بإعادة تخصيص إدارة الانتباه من خلال إعادة هيكلة عمليات NPD لتتناسب مع الظروف الجديدة ولخلق قدرات مبتكرة، مما يدعم دوره في نموذج الدراسة الحالية فضلاً عن دراستها لمفهوم إدارة الانتباه مما ساهمت بشكل كبير في الجانب النظري للدراسة الحالية.

وتناولت دراسة (Valliere et al., 2013) التي اعتمدت ادارة الانتباه الواعي كدور مستقل مما يدعم دوره في نموذج الدراسة الحالية فضلاً عن دراستها لسوابق إدارة الانتباه مما ساهم بشكل كبير في الجانب النظري للدراسة الحالية ، كما انها درست دور ادارة الانتباه في كيفية مطابقة المديرين للمتطلبات الإستراتيجية للانتباه الواعي والعرض المتاح للأفراد في شركاتهم، وتوصلت الدراسة الى استخدام مجموعة متنوعة من أدوات الإدارة الإستراتيجية الحالية اعتماداً على طبيعة التحدي التنظيمي الذي يواجه والغموض المتأصل فيه، فضلاً عن تقديم طرق معينة لتنظيم الانتباه الواعي على وجه التحديد.

واكتشفت دراسة (Li, Maggitti et al.,2013:907) ان إدارة الانتباه لها تأثير كبير في ابداع المنظمة من خلال كثافة البحث واختيار الموقع لهما تأثير في تقديم المنتجات الجديدة في شركات التكنولوجيا المتقدمة، يعتمد البحث على نظريات إدارة الانتباه والمعالجة المعرفية ويوسعها، ويحدد عنصرين منفصلين للانتباه: اختيار البحث وكثافة البحث، وهذا يوفر تصورًا أكثر اكتمالًا للبحث الإداري مما تم الاعتراف به في دراسات الابداع السابقة، إذ توفر الدراسة أيضًا أدلة تجريبية تدعم الدراسة الحالية في اعتماد تأثير ادارة الانتباه على قدرات الابداع وكذلك الإفادة في مبحث الربط للعلاقة بين متغيرات الدراسة.

تناولت دراسة (Maula & Zahra, 2013) انتباه الإدارة العليا في دراسة استكشافية كمتغير مستقل مما يدعم نموذج الدراسة الحالية، وكان لنتائج هذه الدراسة مساهمة في الجانب النظري للدراسة الحالية فضلا عن انها أوصت بمزيد من الدراسات لهذا المتغير لشركات ومؤسسات أخر في بلدان أخر لمعرفة مدى توافر عناصره فيها وما إذا كانت تعتمد على إدارة الانتباه في توجيه انتباه الإدارة العليا إلى الانقطاعات التكنولوجية من خلال خلق سياق هيكلي خارجي مناسب للشركة، وهذا التأثير يجعل إدارة الانتباه موضوع يستحق اهتمام الباحثين في مجال التعليم الهندسي، مما دعم ذلك الفرضية الأولى للدراسة الحالية فضلا عن هذه الدراسة طبقت في مجتمع دراسة إنتاجي ربحي مما ساند في اختيار مجتمع الدراسة الحالية.

اعتمدت دراسة (Kaur, 2020:10) ادارة الانتباه الأمثل كدور مستقل مما يدعم دوره في نموذج الدراسة الحالية فضلا عن دراستها لمفهوم إدارة الانتباه مما ساهمت بشكل كبير في الجانب النظري للدراسة الحالية، كما انها درست دور ادارة الانتباه لفهم كيف يمكن الجمع بين وجهة النظر القائمة على الانتباه، والرؤية القائمة على المعرفة، وعرض القدرة الديناميكية للشركة لشرح سوابق القدرة التنافسية التنظيمية وتوصلت الدراسة الى أن القدرات الديناميكية تتوسط بين قدرات عملية إدارة المعرفة والميزة التنافسية، وأن التطوير المشترك لقدرات الانتباه وقدرات المعرفة والقدرات الديناميكية يمكن أن يضع المنظمات في وضع أفضل للحصول على ميزة تنافسية.

ب- الدراسات السابقة المرتبطة بصنع الحس الاستراتيجي:

تناولت دراسة (Thomas & Gioia, 1993) التي اعتمدت متغير صنع الحس كمؤثر في العلاقة بين صنع الحس الاستراتيجي والأداء التنظيمي من خلال الروابط بين المسح والتفسير والعمل والنتائج ، مما يعزز دور المتغير في الدراسة الحالية فضلا عن ان دراستها لمفهوم صنع الحس مما ساهمت بشكل كبير في الجانب النظري للدراسة الحالية، وتوصلت الدراسة الى أن عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي تشكل أنماط سلوك القرار، وأن خصائص عمليات اتخاذ القرار هذه، مثل المسح والتفسير، تكون متسقة عبر القرارات التي ينظر إليها على أنها استراتيجية مما يعزز الجانب النظري والفرضيات في الدراسة الحالية.

كما أكدت دراسة (Ifvarsson, 2003:90) على تأثير صنع الحس للتحكم في الإدارة الاستراتيجية بصورة مباشرة (باعتقادها على دراسات مختلفة) الا أنها سعت إلى اختبار علاقة فهم صنع الحس الحقيقي للتحكم في الإدارة الإستراتيجية من خلال توفير روايات غنية لهذه العمليات وتحسين النموذج المفاهيمي المقترح ببيانات

من سياق التحكم في الإدارة الإستراتيجية وتوصلت الى أن تأثير صنع الحس مرتفع على التحكم الإداري الاستراتيجي.

اعتمدت دراسة (Carrington & Tayles 2011, April:284) التأثيرات الوسيطة لصنع الحس والقياس على رأس المال الفكري وربط الأداء، مما يدعم دور صنع الحس كوسيط في نموذج الدراسة الحالية، وتوصلت الدراسة الى ان HC راس المال البشري يؤثر بشكل مباشر على الأداء، وأن رأس المال العلائقي RC و SC رأس المال الهيكلي يؤثران بشكل غير مباشر، وأن HC و RC و SC لها علاقة إيجابية مع عملية صنع الحس.

اما دراسة (Al-Abrow & Alnoor 2022:1) قامت بالتحقق في الدور الوسيط لصنع الحس في العلاقة بين إعادة التصميم الروتيني، والشرعية، والقدرة الوظيفية على التحولات المستدامة مع اتخاذ صنع الحس كمتغير وسيط، مما يعزز دور المتغير في الدراسة الحالية فضلا عن ان دراستها لمفهوم صنع الحس، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة مباشرة بين إعادة التصميم الروتيني، والشرعية، والقدرة على تحمل الوظائف والممارسات المحاسبية المستدامة في بيئة العمل، مع وجود علاقة الوساطة من خلال صنع الحس.

ت- الدراسات السابقة المرتبطة بقدرات الابداع الديناميكية:

اخرت دراسة (Azadegan & Dooley 2008:645) هل الإبداع في التصميم قدرة ثابتة أم ديناميكية؟ وأثبتت الدراسة أن الإبداع التصميمي هو قدرة ثابتة، وبالترادف، يبدو دعم الإبداع التصميمي باعتباره قدرة ديناميكية، مشروطاً بالسمات الشخصية، وقد يساعد التدريب في تطوير المهارات الإبداعية لدى بعض الأشخاص، وساهمت الدراسة في الجانب النظري للدراسة الحالية.

اما دراسة (Nonaka & Takeda 2016:168) وقد تناولت الأسس النظرية للقدرات الديناميكية للمنظمة - الاستشعار والاستيلاء والتحويل - من منظور خلق المعرفة التنظيمية، واستخدم الباحث أبعاد القدرة على الابداع الديناميكي التي تتكون من (الاستشعار، الاستيلاء، التحويل) وأن هذا الأسلوب نقطة تشابه مع الدراسة الحالية في طريقة اعتماد ابعاد قدرات الابداع الديناميكية علما أن هذه الدراسة السابقة اختلفت علاقة تأثير قدرات الابداع كمتغير تابع في حين تم اعتماده في الدراسة الحالية كمتغير تابع ايضا، وكذلك تم الاستفادة من ذلك في الجانب النظري لدراسة الحالية.

في حين هدفت دراسة (Breznik & Lahovnik, 2016:167) الى التعرف على القدرات الديناميكية كمصدر للميزة التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أنه يمكن للمنظمات التي تستخدم القدرات الديناميكية، لاسيما في صناعة تكنولوجيا المعلومات أن تكتسب ميزة تنافسية، والالتزام القوي بهذه القدرات يؤدي إلى النجاح، و يُعدّ النشر المستمر لجميع القدرات ذات الصلة أمراً بالغ الأهمية، إذ أن تجاهل إحداها يمكن أن يؤثر سلباً في الآخرين، وساهمت الدراسة في الجانب النظري للدراسة الحالية ودعمت نموذجها إذ تشابهت الدراسة السابقة في استخدام ابعاد القدرة على الابتكار الديناميكي المتمثلة بـ (الاستشعار، الاستيلاء، إعادة التشكيل) وهي ذات الابعاد المعتمدة في الدارسة الحالية.

اما دراسة (Ferreira & Moutinho 2020:8-9) فقد هدفت الى استكشاف القدرة الديناميكية على أنها القدرة على حل المشكلات بشكل منهجي، والتي يتم تمكينها من خلال ميلها إلى استشعار الفرص والتهديدات، واتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وتنفيذ القرارات الاستراتيجية والحلول، وأن هذا الأسلوب نقطة تشابه مع الدراسة الحالية في طريقة اعتماد ابعاد قدرات الابداع الديناميكية (الاستشعار، الاستيلاء، التحويل) علماً أن الدراسة السابقة اختبرت علاقة تأثير قدرات الابداع كمتغير وسيط في حين تم اعتماده في الدراسة الحالية كمتغير تابع ايضاً، وكذلك تم الاستفادة من ذلك في الجانب النظري لدراسة الحالية.

وتستكشف دراسة (Farzaneh & Mehralian, 2022:55) تأثير رأس المال الفكري، والقدرات الديناميكية، والتوجه الابتكاري على براءة الابتكار في صناعة الأدوية في إيران، تظهر النتائج أن رأس المال الفكري يؤثر بشكل إيجابي على براءة الابتكار من خلال القدرات الديناميكية، ومن المرجح أن تستخدم الشركات ذات التوجه الابتكاري القدرات الديناميكية لدفع براءة الابداع، وساهمت الدراسة في الجانب النظري للدراسة الحالية ودعمت نموذجها إذ لعب قدرات الابداع الديناميكية دور المتغير التابع فيه.

خامساً: مواطن الاستفادة من الدراسات السابقة

قدمت الدراسات السابقة مجموعة من الفوائد يمكن اجمالها بالآتي:

1. نظرة مفاهيمية شاملة: - تم التوصل الى تعمق الوصف الفلسفي لمتغيرات الدراسة وتعرض الحقائق والمقترحات التي تعكس الجدل والنقاشات الدائرة بين الباحثين ومساهماتهم، كما مهدت الطريق امام الباحث لاختيار عينة الدراسة الحالية من خلال الاطلاع على عينات الدراسات السابقة والاستفادة منها وهذا ما سيتم تجسيده في الدراسة الحالية بالفعل.
2. تعزيز الجانب الفكري والنظري: - اذ تم الاستفادة من المصادر التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة نظراً لعلاقتها وبصورة مباشرة بمتغيرات الدراسة الحالية لتوفير الوقت والجهد في اعداد الجانب النظري.
3. المنهجية العلمية: - أسهمت الدراسات السابقة في اغناء الدراسة بالمعلومات اللازمة حول تسلسل فقرات منهجية الدراسة وفروض الدراسة وأسئلتها واختيار المنهجية المناسبة التي تساهم في تحقيق الهدف الرئيس للدراسة مما أدى إلى تطوير الدراسة الحالية وبنائها على أساس عملي متين.
4. المقياس: - ان الاطلاع على الدراسات السابقة عزز القدرة على بناء تصور واضح عن أبرز المقاييس التي تم استخدامها من قبل الباحثين السابقين والكيفية التي اعتمدت في اختيار المقياس المناسب فيما يتعلق بالمتغيرات وذلك من خلال الاطلاع على المقاييس والاستبانات والأدوات المستعملة في الدراسات المشابهة واعتمادها في الدراسة الحالية بعد اجراء التحكيم العلمي لها للاطمئنان الى رصانة هذه المقاييس ومدى انسجامها مع أغراض وتوجهات الدراسة الحالية.
5. العينة: - مهدت الدراسات السابقة الطريق لاختيار عينة الدراسة الحالية من خال الاطلاع على عينات الدراسات السابقة والإفادة منها بما ينسجم مع واقع التطبيق الحالي.

٦. الأساليب والوسائل الإحصائية: -ان الاطلاع على الدراسات السابقة أسهم في تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة الحالية لاختبار انموذج الدراسة الفرضي.

سادسا: مواطن تميز الدراسة الحالية

من الضروري أن تتضمن أي دراسة بعض النقاط التي تميزها عن الدراسات الأخرى التي سبقتها، لذلك كان هذا جهداً حقيقياً لدراستنا الحالية من أجل استكمال الجهود البحثية والتفوق في عدة مجالات، والتي تكون بمثابة نقاط قوة تعزز حركة الاتصال البحثي العلمي في مجال الاختصاص، ومن هذا المنطلق يمكننا تلخيص بعض النقاط التي تميز الدراسة الحالية فيما يأتي:

١. إن دراسة المتغيرات الثلاثة مجتمعة وأبعادها الفرعية كانت شاملة بما يكفي لتقديم نموذج فريد في إدارة الموارد البشرية، لم يتم التطرق لها مجتمعة معاً سابقاً من الباحثين بحسب علم الباحث، كما اعتمدت نموذج الوسيط لتأثير إدارة الانتباه في قدرات الابداع الديناميكية بالاعتماد على التحليل الوسيط لصنع الحس الاستراتيجي لبيان هذا الدور احصائياً، وهدف البحث إلى تحقيق عدة أهداف من خلال إجراء فحص إحصائي للروابط التي توحد هذه المتغيرات، مما أدى إلى توحيد الجهد البحثي.

٢. ومن أجل دعم نقاط قوتها ومعالجة نقاط ضعفها ضمن الواقع الصعب الذي تعيشه منظماتنا، اتجهت الدراسة الحالية إلى تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة في سياق شركة (Asia Cell) في العراق، اذ كان الغرض من هذه الدراسة هو التأكد من مدى أهمية إدارة الانتباه لكل قسم داخل الشركة، وباستخدام أبعاد إدارة الانتباه لتحسين قدرات الابداع الديناميكية وتقديم الإجابات المناسبة لمشاكلها الميدانية، ولاسيما تلك المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

٣. تتميز الدراسة الحالية بمجتمع الدراسة إذ تُعدُّ شركة الاتصال من المنظمات الهادفة للربح، مما يجعله مجتمع دراسة غنياً يتم التعامل مع المشاكل من خلال الموارد البشرية، وهذا ما جعل الباحث يدرك مشكلة الدراسة في هذا المجتمع، ومن السمات الأخرى لمجتمع الدراسة الحالية هو مساهمته الكبيرة في الخدمات والقطاعات الاقتصادية لمحافظة كربلاء.

٤. على الرغم من أن بعض الدراسات السابقة أجريت في الخارج قد بحثت متغير إدارة الانتباه باستخدام نماذج دراسية مختلفة، إلا أن الباحث لم يتمكن من تحديد أي دراسات أجريت في العراق أو الوطن العربي قامت بفحص واختبار هذا المتغير، مما أعطى الدراسة الحالية الأسبقية في هذا المجال.

٥. تمتلك نتائج الدراسة الحالية بالقدرة على تعميمها في جميع المجالات التي تعمل فيها المنظمات، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، القطاعات السياحية والتعليمية والإنتاجية، ويرجع ذلك إلى أن المتغيرات في الدراسة الحالية تتناول بشكل رئيس إدارة اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تُعدُّ عنصراً حاسماً في الموارد البشرية.

المبحث الثاني منهجية الدراسة

توطئة:

بعد عرض عدد من الدراسات السابقة ومناقشتها ، سيتم الآن عرض مسار العمل التي تقوم عليها الدراسة الحالية من خلال منهج الدراسة، وهو أحد أهم ركائز البحث العلمي، لبلورة أفكار الباحث وترسيخ مبادئها وهذه هي الخطوة الأولى والأكثر أهمية في عملية البحث، ومن خلال المنهجية يتم تحديد السياق المنهجي من خلال توضيح مشكلة الدراسة وتحديد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ووضع الفرضيات وخطة الدراسة المعتمدة، وتحديد الاتجاه الذي يجب أن تسلكه الدراسة في سلسلة من الفقرات التي ستكون بمثابة إطار فكري وميداني لمنهج الدراسة، ومن ثم تشمل المنهجية الفقرات الآتية:

أولاً: مشكلة الدراسة: The Study Problem

تشهد بيئة الأعمال الحديثة تحولات سريعة ومتزايدة في التعقيد، مما يفرض على المنظمات تحديات كبيرة تتطلب تكيفاً مستمراً وابتداعاً ديناميكياً لتحقيق قدرات الابتداع الديناميكية، في هذا السياق، تبرز أهمية إدارة الانتباه كألية أساسية تساعد المنظمات على توجيه مواردها العقلية نحو الأهداف الاستراتيجية والمجالات ذات الأولوية القصوى، ومع ذلك، يبقى السؤال حول كيفية تأثير إدارة الانتباه على تعزيز قدرات الابتداع الديناميكية في المنظمات، والدور الوسيط الذي يمكن أن يؤديه صنع الحس الاستراتيجي في هذه العلاقة، موضوعاً يحتاج إلى بحث معمق وفهم دقيق، وتعاني العديد من الشركات، بما في ذلك شركة **Asia Cell** للاتصالات، من صعوبة في توجيه الانتباه نحو الفرص الإبداعية بفعالية، نظراً للضغوط المتزايدة والتحديات المتغيرة في السوق، هذا يؤثر تساؤلات مهمة حول العوامل التي تسهم في تحسين إدارة الانتباه وتعزيز القدرات الإبداعية الديناميكية، وكيف يمكن لصنع الحس الاستراتيجي أن يساهم في ذلك، ، فتركز الدراسة الحالية على الجدول الفكري المحيط بالمتغيرات في شركة الاتصالات المتنقلة **Asia Cell** في العراق، ويتطلب تشخيصاً معرفياً وعملياً يعتمد على الأسس المفاهيمية والعلاقة التأثيرية بينهما، وتحددت الدراسة بثلاثة متغيرات هي: إدارة الانتباه، وصنع الحس الاستراتيجي، وقدرات الابتداع الديناميكية، وهي متغيرات تتفاعل علمياً وتؤطر واقع الدراسة الحالية، ونتيجة لذلك سيتم تقديم مجموعة من التساؤلات التي تمثل فهم الباحث للمشكلة وتمكنه من الإجابة عنها خلال دراسته من جانبين وكما يأتي:

أولاً، الجانب الفكري: ويشير إلى مشكلة الدراسة الفكرية التي تقوم على المناقشات بين الباحثين، وعدم الاتفاق المفاهيمي بشأن المتغيرات، وصعوبة تحديد كيفية تفاعل المتغيرات المعرفية، والحاجة إلى تحديد الفجوات المعرفية التي يمكن العثور عليها من خلال تطبيق منهج أكاديمي محض ضيق لمتغيرات الدراسة، لاسيما ما يتعلق بإدارة الانتباه وصنع الحس الاستراتيجي ، وإن وجود هذه الفجوة لدى الباحثين المتخصصين واتساع خصائصها بين صناعات القرار والقادة يدل على حداثة هذه المتغيرات، مما كان بمثابة دافع أساسي للباحث للتعرف على الفجوة

وملئها ومعالجتها، ولعل دراسة أهمية إدارة الانتباه (Maula & Zahra, 2013:926)، في تشكيل استجابات تؤثر إجراءات تخصيص إدارة الانتباه للإدارة العليا بشكل كبير على استجابة المنظمة للانقطاعات التكنولوجية، مما يستلزم التركيز على دراسة القدرات الإبداعية، لتعزيز قدرات شركات الاتصالات (Al-husseini & Dosa, 2017: 2059)، ونظرًا لأن الآليات التي تعزز الإبداع وتعزز أداء المنظمات، ولاسيما المنظمات الخدمية، ما تزال صعبة التحقيق، فيدرك القطاع الخاص العراقي أهمية الإبداع الجذري لكنه يفتقر إلى البحث حول كيفية استجابة الإدارة للفرص المبتكرة والقدرات اللازمة لتقدير الإبداع وقيادته، وما هي القدرات المطلوبة لتقدير الإبداع وفهمه ودعمه وقيادته؟ وهذا سؤال يستحق المزيد من البحث، (Rathinam, 2017:11)، وان العديد من المنظمات تتعامل مع الإبداع بلا مبالاة وعشوائية، على أمل سقوط تفاحة نيوتن آخر من السماء (Long, 2011: 11)، ولهذا فإن الحديث عنه مهم لأنه يعالج سؤالاً أساسياً: لماذا بعض المنظمات تكون أكثر ابداعاً من غيرها؟ ما هي محددات قدرة المنظمة على الإبداع، وكيف يمكن السيطرة عليها لزيادة إمكانية الإبداع داخل المنظمة؟ إذ ان قدرة المنظمة وفعالية عمل "النظام البيئي creativity ecosystem" على الإبداع تعتمد على شبكاتها وثقافتها ومواردها وكفاءاتها (Neely & Hii, 2014: 46)، وبالتالي تتمثل المشكلة بالجدل الفكري حول متغيرات الدراسة الرئيسية، وذلك بسبب حداثة الموضوع عند الباحثين والكتاب، وان إدارة الانتباه، لم تحظ باهتمام بالغ من الباحثين، إذ افتقرت الدراسات لبيان مفهوم صنع الحس الاستراتيجي على الرغم من تعاظم أهميته بسبب التطورات البيئية والاقتصادية والاجتماعية وازدياد وعي وثقافة الزبائن واهتمام الدول في تحسين واقع البيئة المحيطة، وعلى الرغم من الجهود السابقة في بيان مفاهيم هذه الموضوعات وتحليل مضامينها الفكرية، إلا إن هناك كثيراً من القضايا المعرفية مازالت بحاجة إلى مزيد من البحث والتقصي، وفي ضوء ذلك تتمحور مشكلة الدراسة من خلال اثاره التساؤل الرئيس كالاتي: ما هو تأثير إدارة الانتباه في تحقيق قدرات الإبداع الديناميكية من خلال الدور الوسيط لصنع الحس الاستراتيجي في الشركة قيد الدراسة)، ومن هنا يمكن اختزال مشكلة الدراسة في المجموعة الاتية من الأسئلة الميدانية والأسئلة الفكرية:

أ. ما الجدل الفكري الاسس والمرتكزات الفلسفية للمفاهيم المتداخلة بمتغيرات الدراسة (إدارة الانتباه وصنع الحس الاستراتيجي وقدرات الإبداع الديناميكية) في الشركة المبحوثة وهل يمكن تفسير العلاقات الرابطة بين المتغيرات؟

ب. ما محتوى العلاقة بين متغيرات الدراسة؟ وما طبيعة البناء الفكري لها؟ وهل لذلك انعكاس على الجانب العملي للشركة المبحوثة؟

ت. هل تمتلك ادارة الشركة المبحوثة تصورا واضحا عن إدارة الانتباه وتأثيرها في تحقيق قدرات الإبداع الديناميكية للشركة المبحوثة؟

ثانياً: الجانب التطبيقي للمشكلة:

تتميز بيئة الاتصالات الديناميكية بالمنافسة الشديدة بين المنظمات ولاسيما في البيئة العراقية والعالمية بشكل عام، فضلا عن ما تشهده من تغيرات وتطورات في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي تمثل تحديات لإدارات هذه المنظمات مما يتطلب منهم اتباع الأساليب والممارسات الحديثة حتى يتمكنوا من التكيف والنمو والبقاء في دائرة المنافسة للارتقاء في تحسين واقع عمل المنظمات وتمكينها من التعرف على الفرص الحالية والمستقبلية وتحقيق التميز على المنافسين، وهذا يتطلب مواجهة المخاطر المخططة وغير المخططة وبعض الإجراءات الاستباقية والإبداعية والمبتكرة في مجال الأعمال، لتحقيق قدرات الابداع الديناميكية وبالتالي، تحتاج شركات الاتصالات إلى قادة يمتلكون مهارات إدارة الانتباه في اتخاذ قرارات استباقية في بيئة غامضة يساعد الشركة على فهم هذه التغيرات والتطورات المستمرة وفهمها ومراقبتها وقياسها وترجمتها ، وبالتالي يجب أن تعمل إدارة المنظمة على ترسيخ إدارة الانتباه، وهذا من شأنه أن يلقي ظللا من الشك على درجة نجاح قدرات الابداع الديناميكية ، ويؤكد الحقيقة الأساسية التي تشكل أساس بيان مشكلة الدراسة، ومن المهم ان يدرك مديرو المنظمة الروابط الهامة بين المتغيرات في هذا المجال، اذ تمت زيارة عينة من مديري شركة الاتصالات المتنقلة **Asia Cell** لعدد من المرات من أجل تشخيص مشكلة الدراسة، وقد وجد أن هؤلاء المديرين لديهم وعي معرفي وميداني ضعيف بالمحتوى المفاهيمي المحدد المتعلق بإدارة الانتباه وقدرات الابداع الديناميكية ، فضلاً عن عدم الوضوح فيما يتعلق بأي ميزات ميدانية سابقة، وتم تحديد مشكلة واقعية تحتاج إلى البحث والتشخيص والكشف عن البيانات لحلها انطلاقاً من معرفة طبيعة العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة على مستوى شركة الاتصالات المبحوثة ، ومن هنا يمكن اختزال مشكلة الدراسة في المجموعة الآتية من الأسئلة الميدانية:

- أ- هل يمتلك مديرو الشركة المبحوثة تصوراً واضحاً أو ادراكاً معيناً عن متغيرات الدراسة (إدارة الانتباه وقدرات الابداع الديناميكية في الشركة المبحوثة) وأبعادها الفرعية؟
- ب- ما مستوى العلاقة التأثيرية بين إدارة الانتباه وصنع الحس الاستراتيجي بأبعادها كل على انفراد مع قدرات الابداع الديناميكية بأبعاده على مستوى في الشركة المبحوثة؟
- ج- هل يتوسط وجود صنع الحس الاستراتيجي مستوى العلاقة التأثيرية بين إدارة الانتباه مع قدرات الابداع الديناميكية على مستوى الشركة المبحوثة؟

ثالثاً: أهمية الدراسة: Importance Of Studying:

يتم تحديد أهمية أي دراسة من خلال أهمية الظواهر التي يتم دراستها، وقيمتها العلمية والعملية، والدرجة التي تضفيها في اثراء المعرفة النظرية والميدانية على الرغم من ارتباطهم الواضح على ما يبدو بمعرفتنا، لم تنظر أي اطروحة سابقة في العلاقات بين (إدارة الانتباه، وصنع الحس الاستراتيجي، وقدرات الابداع الديناميكية)، اذ تساهم هذه الدراسة بعدة طرق أولاً تم إجراء دراسات تجريبية حول اعتمادها واستخدامها في إدارة الانتباه وقدرات الابداع الديناميكية، وتهدف هذه الدراسة إلى معالجة هذه الفجوة البحثية، ثانياً هناك تركيز متزايد على الآلية السببية

الكامنة وراء الدور الوسيط لصنع الحس الاستراتيجي في العلاقة بين إدارة الانتباه وقدرات الابداع الديناميكية)، ثالثاً يتزايد الاهتمام بدور الوسيط في سياق الدراسة الحالية، ويمكن ان نحدد اهمية دراستنا الحالية من خلال ثلاث محاور رئيسه ميزتها عن باقي الدراسات في نفس الاختصاص ويمكن اختصارها فيما يأتي:

١. محتوى الاصاله العلمية:

إن أهمية المتغيرات ودرجة حداتها تمنح أي دراسة التفرد العلمي، وتميزت الدراسة الحالية باستخدام ثلاث متغيرات: (إدارة الانتباه وصنع الحس الاستراتيجي وقدرات الابداع الديناميكية)، ونتيجة لذلك، تُعدّ الدراسة بمثابة امتداد علمي ومصدر أساسي وقيم للمنظمات التي تتطلع إلى دمج الأبحاث المتطورة وتعديلها لتلبية الاحتياجات المتطورة، أساسها هو المعرفة العلمية، والتي تضمن أيضاً استمرار وجودها في القطاع الاقتصادي.

٢. المحتوى المعرفي والأكاديمي:

إن الأطر المفاهيمية التي أنتجها الدراسة والطريقة التي تم تطويرها بها تحدد هذا المحتوى وعلى النحو الآتي:

أ- يمكن إرجاع أصول متغيرات الدراسة إلى مجال حاسم في إدارة الأعمال يسمى إدارة الموارد البشرية، وذلك لأن التفاعلات المنطقية لمتغيرات الدراسة مع الانسجام والتوافق بين أبعادها الفرعية أعطتها أهمية معرفية، مما أدى إلى تحسين النماذج المفاهيمية التي استخدمها الباحثون والكتاب في وصف المتغيرات المدروسة.

ب- تتضمن الدراسة عدة نماذج مفاهيمية تتعلق بموضوعي إدارة الانتباه وصنع الحس الاستراتيجي، ويتيح دمجها مع متغيرات أخرى واستخلاص العديد من المفاهيم والنتائج البحثية التي تشكل التحقيقات العلمية المستقبلية لها تأثير كبير على توسيع عجلة البحث العلمي.

٣. المحتوى الميداني:

تتبع أهمية هذا المحتوى من الواقع الميداني للدراسة والذي يتمثل فيما يأتي:

أ- هذه الدراسة فريدة من نوعها من أذ أنها تطبق خطتها النظرية على مستوى بيئة الأعمال، الا وهو قطاع الاتصالات المتنقلة (Asia Cell)، وهذا مهم بشكل خاص الآن بعد أن نمت الشركة لتصبح قوة استراتيجية في حد ذاتها، وتؤثر في حياة العاملين والعديد من جوانب المجتمع من ناحية، فضلاً عن واجبه الاجتماعي تجاه دوائرها المجتمعية المتنوعة، وهو ما يمثل إشارة مهمة على الصعيدين المحلي والعالمي.

ب- من خلال النتائج التي من المتوقع الوصول إليها بأمل الباحث بفحص علاقة التأثير والارتباط المعنوي بين المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة وتحليلها وقياسها على مستوى الشركة التي تمثل عينة الدراسة جهداً كبيراً لتحديد الخطط الإرشادية، مثل المسارات العملية المناسبة التي تدعم إدارة هذه الشركة في اتجاهاتها المستقبلية من خلال توفير نهج أكثر شمولاً ودقة لإدارة الانتباه وصنع الحس الاستراتيجي، فضلاً عن الأداء الأعلى لتعزيز الممارسات الميدانية لقدرات الابداع الديناميكية.

ومما سبق تتعلق الأهمية الميدانية للدراسة بجوانب أساسية، الأولى يرتبط بمدى تأثير الشركة المبحوثة في توليد الامكانيات، المهارات، والقدرات لدى العاملين والتي تُعدّ مرتكزاً أساسياً في نجاح عمل المنظمة، اما الثاني تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية مهارة إدارة الانتباه ومدى امتلاك القيادات الادارية في شركة (Asia Cell) لهذا

المهارة الذي يستطيعون من خلالها اتخاذ قرارات استباقية في ظل بيئة مضطربة ومتغيرة باستمرار لتحقيق نجاحاتها الاستراتيجية، والثالث فهو يرتبط بمدى أهمية دراسة متغيرات الدراسة إذ يُعدّ ضروري من أجل نجاح وديمومة الشركة قيد الدراسة وهم (إدارة الانتباه، صنع الحس الاستراتيجي، قدرات الابداع الديناميكية) إذ العلاقة بينهما له دور كبير في تهيئة بيئة محفزة وقادرة على البقاء ومواكبة التغيرات البيئية والتكنولوجيا في نطاق عمل الشركة المبحوثة، إذ تشكل هذه المتغيرات فلسفة عمل جديدة تعزز من توجهات ادارة المنظمة نحو تحقيق افضل المستويات في العمل والاداء وبما يحقق اهداف المنظمة.

رابعاً: اهداف الدراسة: Objectives of The Study

إنّ الهدف الرئيس للدراسة يتمثل في التحقق من علاقة التأثير بين (إدارة الانتباه وقدرات الابداع الديناميكية من خلال الدور الوسيط لصنع الحس الاستراتيجي)، واطافة دراسة اكايدمية جديدة للمكتبة العلمية في كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة كربلاء وفتح أبواب النقاش والدراسة حول موضوع الدراسة الحالية بما يساهم في اسهام واطافة طرق وأساليب حديثة امام إدارة الشركة والعاملين بشكل عام، وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها، وبشكل أكثر تحديداً يتفرع من الهدف الرئيس اهداف فرعية يمكن تحديدها بالآتي:

1. تأطير معرفي متكامل لموضوعات الدراسة الأساسية المتمثلة إدارة الانتباه، صنع الحس الاستراتيجي، قدرات الابداع الديناميكية من خلال الاطلاع على أهم الطروحات العلمية الخاصة بهذه الموضوعات في مجالات عديدة إدارة الموارد البشرية والادارة الاستراتيجية والتأطير المعرفي الموجود فيها.
2. اختبار مستوى التأثير الوسيط لمتغير صنع الحس الاستراتيجي في العلاقة بين إدارة الانتباه وقدرات الابداع الديناميكية في الشركة المبحوثة.
3. اختبار مستوى التأثير غير المباشر لإدارة الإنتباه في قدرات الابداع الديناميكية من خلال صنع الحس الاستراتيجي في الشركة المبحوثة.
4. تحديد أولويات توافر هذه المتغيرات ميدانياً لـ (إدارة الانتباه، صنع الحس الاستراتيجي، قدرات الابداع الديناميكية)، بأبعادها الفرعية، وبالاعتماد على تصورات العاملين عينة الدراسة وفهمهم ورؤيتهم لهذه المتغيرات.
5. تحديد مدى قدرة الشركة المبحوثة على امتلاك أبعاد إدارة الانتباه والمتمثلة بـ (استقرار تركيز الانتباه، حيوية الانتباه الموقفي، تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه) التي تؤهلها لمواكبة التغيرات البيئية والتكيف معها من أجل تحقيق قدرات الابداع الديناميكية.
6. التعرف على مستوى ممارسة إدارة الانتباه من قبل المدير العام ومدير القسم إلى رؤساء الوحدات والشعب في شركة (Asia Cell).
7. قياس مدى توافر ابعاد صنع الحس الاستراتيجي من قبل المدير العام ومدير القسم إلى رؤساء الوحدات والشعب في شركة (Asia Cell).

خامساً: مخطط الدراسة الفرضي

يوضح المخطط طبيعة العلاقات واتجاهات التأثير بين متغيراتها مما يعطي تمثيلاً محفزاً لمفهوم الدراسة، لذا يتضمن هذا المخطط جميع متغيرات الدراسة الأساسية منذ إنشائه بناءً على تقييم النتاج الفكري للأدبيات العلمية الموثوقة المتعلقة بالمتغيرات الأساسية والفرعية للدراسة، وقد تم تقييم أبعاده الفرعية، وأنواع الارتباطات والمؤثرات بينها، كل على حدة أو مجتمعة، ويمكن فهم الشكل باعتبار أنه مكون من ثلاثة أجزاء مترابطة:

١- **المتغير المستقل:** يتمثل إدارة الانتباه الذي يشمل ثلاث أبعاد (استقرار تركيز الانتباه، حيوية الانتباه الموقفي، تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه)

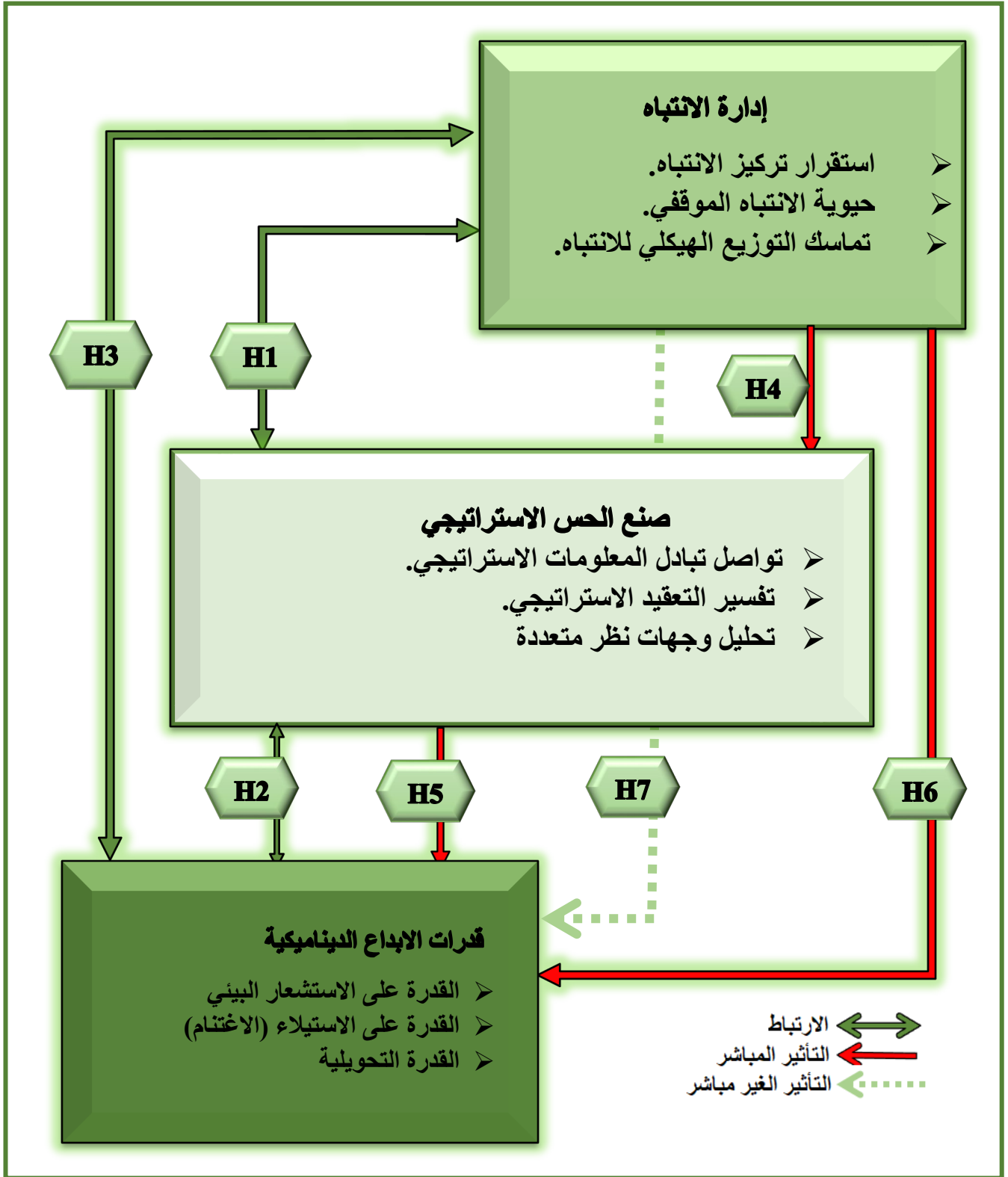
٢- **المتغير الوسيط:** متجسد في صنع الحس الاستراتيجي والذي يشمل ثلاث أبعاد (تواصل تبادل المعلومات الاستراتيجي، تفسير التعقيد الاستراتيجي، تحليل وجهات نظر متعددة)

٣- **المتغير التابع:** يتمثل في قدرات الابداع الديناميكية ويتضمن ثلاث أبعاد (القدرة على الاستشعار بالبيئة، القدرة على الاستيلاء، القدرة التحويلية).

جدول (٤) يوضح متغيرات البحث والمقاييس.

ت	المتغيرات		عدد الفقرات	المقياس المعتمد
	الرئيسية	الفرعية		
1	إدارة الانتباه Attention Management	✓ استقرار تركيز الانتباه ✓ حيوية (وضوح) الانتباه الموقفي ✓ تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه	6 6 6	(Rerup, 2009: 877; Bigolin et al.,2018:8)
2	صنع الحس الاستراتيجي sense-making	✓ تواصل تبادل المعلومات الاستراتيجي. ✓ تفسير التعقيد الاستراتيجي. ✓ تحليل وجهات نظر متعددة	8 12 6	(Neill et al.,2007: 733)
3	قدرات الابداع الديناميكية Dynamic creativity capabilities	✓ القدرة على الاستشعار بالبيئة. ✓ القدرة على الاستيلاء (الاغتنام). ✓ القدرة التحويلية.	3 4 ٤	(Lichtenthaler& Muethel, 2012:1240)
المصدر: من اعداد الباحث ٥٥				

وبالأخذ في الاعتبار ما سبق فإن الدراسة الحالية تمثل مخطط التأثير الوسيط عبر العلاقة المعنوية بين إدارة الانتباه وقدرات الابتكار الديناميكي، والتي تختلف باختلاف التحولات في درجة الاستشعار عن الحس وأبعاده على مستوى فرع شركة الاتصالات المتنقلة العراقية. والشكل (٢) يوضح المخطط الفرضي للدراسة.



الشكل (٢) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد ع الادبيات المذكورة

سادسا: فرضيات الدراسة: Study Hypotheses

تهدف فرضيات الدراسة إلى تحديد طبيعة حركة العلاقات بين متغيرات البحث، وكذلك تجسيد أبعادها والسعي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يجب أن يكون هذا المخطط شاملاً لجميع متغيرات الدراسة الرئيسية.

١. الفرضية الرئيسية الأولى: وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية بين ادارة الانتباه وصنع الحس الاستراتيجي، وينبثق عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية:

أ- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد استقرار تركيز الانتباه وصنع الحس الاستراتيجي.

ب- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد حيوية (وضوح) الانتباه الموقفي وصنع الحس الاستراتيجي

ت - الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه وصنع الحس الاستراتيجي.

٢. الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين صنع الحس الاستراتيجي بأبعاده وقدرات الابداع الديناميكية، وينبثق عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية:

أ - الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تواصل تبادل المعلومات الاستراتيجي وقدرات الابداع الديناميكية.

ب - الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تفسير التعقيد الاستراتيجي وقدرات الابداع الديناميكية.

ت- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تحليل وجهات نظر متعددة وقدرات الابداع الديناميكية.

٣. الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ادارة الانتباه وقدرات الابداع الديناميكية، وينبثق عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية:

أ- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد استقرار تركيز الانتباه وقدرات الابداع الديناميكية

ب- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد حيوية (وضوح) الانتباه الموقفي وقدرات الابداع الديناميكية

ت- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه وقدرات الابداع الديناميكية

٤. الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الانتباه في صنع الحس الاستراتيجي، وينبثق عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية:

- أ - الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد استقرار تركيز الانتباه في صنع الحس الاستراتيجي.
- ب - الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد حيوية الانتباه الموقفي في صنع الحس الاستراتيجي. ت- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه في صنع الحس الاستراتيجي.
٥. الفرضية الرئيسية الخامسة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لصنع الحس الاستراتيجي في قدرات الابداع الديناميكية، وينبثق عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية:
- أ. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد تواصل تبادل المعلومات الاستراتيجي في قدرات الابداع الديناميكية.
- ب. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد تفسير التعقيد الاستراتيجي في قدرات الابداع الديناميكية.
- ت. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد تحليل وجهات نظر متعددة في قدرات الابداع الديناميكية.
٦. الفرضية الرئيسية السادسة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الانتباه في قدرات الابداع الديناميكية، وينبثق عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية:
- أ. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد استقرار تركيز الانتباه في قدرات الابداع الديناميكية.
- ب. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد حيوية الانتباه الموقفي في قدرات الابداع الديناميكية.
- ت. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه في قدرات الابداع الديناميكية.
٧. الفرضية الرئيسية السابعة: يوجد تأثير غير مباشر ذي دلالة معنوية لإدارة الانتباه في قدرات الابداع الديناميكية من خلال الدور الوسيط لصنع الحس الاستراتيجي.

سابعاً: حدود الدراسة: Bounders Study

إنَّ حصر حدود الدراسة ضمن نطاقات محددة واضحة المعالم ضرورة أساسية؛ لأية دراسة أكاديمية ضمن اختصاص علمي معين، وبذلك أصبح لزاماً تشخيص الحدود الزمانية والبشرية والمكانية والعلمية على النحو الآتي :

١. الحدود المكانية: مكانياً تم تحديد واختيار عينة من جميع فروع شركة (Asia Cell) في عموم العراق للاتصالات المتنقلة للدراسة كونها الأقرب والأنسب لتحقيق فرضيات الدراسة وأهدافها الرئيسية ولغرض إجراء الجانب الميداني للدراسة.

٢. **الحدود الزمانية:** وتتجسد الحدود الزمنية للدراسة في مدة بحث الباحث والتي تتمثل في جمع البيانات والجوانب النظرية والعملية المنجزة للفترة الممتدة من (20\10\2022) إلى (1\4\2024)، وشمل ذلك إعداد الدراسة التطبيقية في الشركة محل الدراسة، والتي تضمنت توزيع الاستبيانات وإجراء المقابلات الشخصية ومقابلة المدراء وتدارس آرائهم ومقترحاتهم عن الدراسة واهدافها، مع الحصول على الموافقات الرسمية المطلوبة لإنجاز الدراسة.

٣. **الحدود البشرية:** استهدفت الدراسة المستويات الإدارية المتوسطة والعليا وكانت محور التحقيق في شركة (Asia Cell)، وتم اختيار الرئيس التنفيذي ورؤساء وأعضاء مجلس الإدارة ومديري الأقسام ومسؤولي الشعب والوحدات وغيرهم من المديرين التنفيذيين كعينة من الإدارة العليا، وعددهم (230) مديراً من ذوي القدرات والخبرات والتخصصات المميزة الذين يشاركون بفعالية في العمليات ولهم الدور الفاعل في عملية صناعة القرار الاستراتيجي في الشركات المبحوثة.

٤. **الحدود العلمية:** إنّ البحث محدد علمياً بما جاء بأهدافه.

ثامناً: منهجية الدراسة:

ان المنهج هو البناء الأساسي لاي دراسة والطريق الذي يسلكه الباحث لتقصي المعرفة غير المرئية ضمن ظاهرة معينة ويتطلب اتباع منهج يتناسب مع مشكلة الدراسة الحالية، ويتضمن تحديد الخطة الخاصة لجمع البيانات والمعلومات التي تساعد على جعل أهداف الدراسة واضحة للفهم ومنظمة ومتكاملة لتحقيق النتائج المرجوة، كما أنه يوضح الأساليب والمراحل في الإجراء الذي يستخدمه الباحث بالفعل، ويُعدّها لها حسب الحاجة.

• **المنهج الوصفي التحليلي: Descriptive-analytical approach**

ينسجم المنهج الوصفي التحليلي مع وصف الظواهر وخصائصها والتركيز على ما حدث، وليس كيف أو لماذا، لذلك تُستخدم المسوحات وأدوات المراقبة بشكل متكرر لجمع البيانات ضمن هذا النهج، بحيث يمكن جمع البيانات نوعياً وكمياً، باستخدام التحليلات أو التكرارات أو النسب المئوية أو المتوسطات، أو التحليلات إحصائية للتأكد من الارتباطات بين متغيرات الظواهر المدروسة (Nassaji, 2015: 129-130)، في البحث الوصفي، يتم وصف الوضع الحالي ويتم العثور على الحقائق المتعلقة بحدث معين من خلال الاستفسارات واستطلاع آراء الأشخاص، الاسم الآخر لهذا النوع من البحث هو الدراسة الاسترجاعية، وبالمثل، فإن الباحث ليس لديه سيطرة على المتغيرات أو المعلمات في هذا النوع من الدراسة، ومن أجل قياس وتحليل الوضع لبيان العوامل المرتبطة بالقضايا الراهنة والمساعدة في التعرف عليها، يمكن استخدامه لتفسير ما يحدث ودراسة الأمثلة من خلال الدراسات الوصفية. على الرغم من أن عدد العوامل التي يمكن للباحثين التحكم فيها محدود، فإن هذه الاستراتيجية تستخدم مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات. وتشمل هذه الارتباطات، والتحقيقات المقارنة والاستكشافية، وتحليلات تقصي الحقائق أو جمع المعلومات التي تستخدم طريقة تحليلية للوصول إلى نتيجة (Kanire, 2012:10) ، وبالتالي ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة والمراجعة النظرية وخصائص الظاهرة

ويقدم وصفا نوعيا وكميا لهذه الظاهرة، وتقييم جودتها، هذه الطريقة مناسبة لأبحاث العلوم الاجتماعية، لأنها توفر معلومات مفصلة، وتسمح بالتحليل، وتوفر نظرة ثاقبة للأسباب والتأثيرات ونتائج البحث المهمة، أما فيما يتعلق بالمنهج التحليلي فيمكن الحصول على نتائج توضح درجة صحة الفرضيات المتعلقة بوجود ارتباط منطقي بين متغيراتها من خلال إجراء اختبار عملي للبيانات والمعرفة المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتحليلها لتفسيرها، العلاقة والتأثير بين المتغيرات والأبعاد.

ثامنا: مجتمع الدراسة وعينته الدراسة: Society and Study Sampling

١. مجتمع الدراسة

يُعدّ مجتمع الدراسة من القطاعات الحيوية والمهمة في العراق والأكثر ريادة على مستوى البيئات العاملة وذلك لارتباطه بمتطلبات العاملين و رغباتهم مما توجب الاهتمام بهذا القطاع وبحث سبل تطويرها بشكل متجدد ومستمر إذ يتألف قطاع الاتصالات في العراق من عدة شركات ومن ضمنها شركة (Asia Cell) وعلى هذا الأساس تم اختيارها كعينة في محافظة كربلاء لتمثل مجتمع الدراسة، وفقاً لطبيعة الدراسة والإمكانات المتوفرة وتعاون الشركة مع الباحث تكونت العينة من شركة (Asia Cell) في محافظة كربلاء (إن اختيار شركة الاتصالات لتطبيق الجانب العملي واختبار مخطط الدراسة وفرضيتها جاء نتيجة لأهمية شركات الاتصالات، فضلاً عن كونها تتنافس مع الشركات الأخرى في العراق لتقديم أفضل خدمة للزبائن وفيما يأتي نبذة مختصرة عن مجتمع البحث:

أ- شركة Asia Cell للاتصالات المتنقلة في العراق

شركة (Asia Cell) للاتصالات هي إحدى الشركات الرائدة في مجال الاتصالات في العراق، تأسست في عام ١٩٩٩ على يد السيد فاروق مصطفى رسول في مدينة السليمانية، بدأت الشركة كمشروع محلي صغير، لكنها نمت بسرعة لتصبح واحدة من أكبر وأهم مزودي خدمات الاتصالات في البلاد، تقدم آسيا سيل مجموعة متنوعة من الخدمات التي تشمل الاتصالات الصوتية، خدمات الإنترنت والبيانات، بالإضافة إلى خدمات الجيل الثالث والرابع، والحلول الرقمية المتقدمة، وتمتلك شبكة واسعة من الفروع والمكاتب الإقليمية في جميع أنحاء العراق لضمان تقديم خدماتها بشكل فعال وتلبية احتياجات الزبائن في مختلف المناطق، تُعدّ شركة (Asia Cell) علامة تجارية موثوقة في سوق الاتصالات العراقي، وتسعى باستمرار لتعزيز مكانتها كشركة رائدة من خلال تقديم خدمات عالية الجودة تلبي احتياجات وتوقعات عملائها في جميع أنحاء البلاد، إذ يشغل فيها ما يقارب من (٣٨٠٠) موظفاً غالبيتهم من العراقيين لتقديم خدمات ذات قيمة مضافة لمشاركيها البالغ عددهم ما يقارب (١٣) مليون مشترك في جميع أنحاء العراق إذ تمتلك ما يقارب (٢٠) فرعاً موزعة على عدد المحافظات العراقية أصبحت نسبة تغطيتها %٩٩ مما يجعل منها الأشمل بين شبكات الاتصال المتنقلة وتعمل الشركة باستخدام تقنية النظام الموحد للاتصالات المتنقلة (GSM) إذ حصلت بموجبه على إحدى التراخيص الوطنية الثلاث لتشغيل شبكة

الاتصال المتنقلة لمدة ١٥ عام اعتباراً من (٢٠٠٧) والصادرة من قبل هيئة الاعلام، فضلا عن العديد من المكاتب ونقاط البيع المنتشرة في كافة المحافظات العراقية، بعض من الفروع الرئيسية تشمل:

- ✓ بغداد: عدة فروع في مناطق مختلفة منها الكرخ والرصافة.
- ✓ البصرة: فرع رئيسي يخدم المنطقة الجنوبية.
- ✓ أربيل: فرع رئيسي في العاصمة الإقليمية لكرديستان.
- ✓ السليمانية: المقر الرئيسي للشركة.
- ✓ كربلاء، النجف، نينوى، دهوك، الأنبار، بابل، واسط، ميسان، ذي قار، المثنى، القادسية.

الهيكل الإداري لكل فرع من فروع آسيا سيل يتكون عادة من مستويات إدارية متعددة لضمان إدارة فعالة وتقديم خدمات عالية الجودة، ويختلف عدد المدراء في الفروع بناءً على حجم الفرع ونطاق الخدمات المقدمة فيه، لكن بشكل عام يمكن أن يكون لكل فرع من ٤ إلى ٥ مدراء رئيسيين، بالإضافة إلى فرق من العاملين المتخصصين في مختلف المجالات، يشمل الهيكل الإداري النموذجي:

- ✓ مدير الفرع: المسؤول الرئيسي عن إدارة الفرع والإشراف على جميع العمليات اليومية.
- ✓ مدير المبيعات: مسؤول عن إدارة فريق المبيعات وتحقيق أهداف المبيعات المحددة.
- ✓ مدير خدمات الزبائن: يشرف على خدمات الزبائن لضمان تقديم دعم عالي الجودة.
- ✓ مدير الموارد البشرية: مسؤول عن إدارة شؤون العاملين وتطوير الموارد البشرية.
- ✓ مدير العمليات: يتولى إدارة العمليات التشغيلية لضمان كفاءة العمليات اليومية وسلاسة العمل.

إضافة إلى هؤلاء المدراء، يوجد فرق متخصصة في التسويق، تكنولوجيا المعلومات، والدعم الفني، وتلعب آسيا سيل دوراً مهماً في التنمية الاقتصادية للعراق من خلال توفير فرص العمل لألاف المواطنين العراقيين، وتساهم بشكل كبير في الاقتصاد الوطني عبر الاستثمارات المستمرة في البنية التحتية للاتصالات، مما يساهم في تحسين الاتصال والتواصل بين مختلف أنحاء البلاد وتعزيز النمو الاقتصادي، تلتزم آسيا سيل بمسؤوليتها الاجتماعية عبر المشاركة في مختلف المبادرات والمشاريع المجتمعية التي تهدف إلى تحسين مستوى الحياة في المجتمع العراقي، تشمل هذه المبادرات:

- ✓ برامج التعليم والتدريب: تقديم منح دراسية ودعم المدارس والمؤسسات التعليمية.
- ✓ الرعاية الصحية: دعم المستشفيات وتوفير الخدمات الصحية للمجتمعات المحلية.
- ✓ المساعدات الإنسانية: المشاركة في جهود الإغاثة أثناء الكوارث والأزمات.
- ✓ حماية البيئة: تنفيذ مشاريع لحماية البيئة والتوعية حول القضايا البيئية.

وكذلك تسعى باستمرار إلى الابتكار وتقديم أحدث التقنيات والخدمات لعملائها، وتتضمن استراتيجيتها التطويرية:

- ✓ الاستثمار في التكنولوجيا: تحديث وتطوير البنية التحتية لتقديم خدمات الجيل الرابع والخامس.
- ✓ التحول الرقمي: توفير حلول وخدمات رقمية متقدمة لتحسين تجربة الزبائن.
- ✓ التوسع في السوق: استهداف قطاعات جديدة وتوسيع قاعدة الزبائن.

تُعدّ عملية اختيار ميدان الدراسة ليس بالأمر السهل، لأنها أحد العناصر الأساسية التي تحدد مدى نجاح الدراسة الميدانية أو فشلها، كما يُعدّ تشخيص المجال أمراً بالغ الأهمية بالنسبة للجانب العملي للدراسة، وكذلك لتحديد متغيراته وعوامله وأبعاده، وتحقيق أهدافه، وتقييم أهمية المجال المختار فيما يتعلق بأساليب جمع المعلومات، وجمع البيانات، والتحليل الإحصائي الذي سيتم اعتمادها في الجانب العملي لإتمام الدراسة ونتيجة لذلك، اختار الباحث شركة (Asia Cell) ، وهي مساهم كبير في اقتصاد العراق بسبب الخدمات المتطورة التي تقدمها لزبائنها، وقد تم اختياره كمجال تطبيقي للدراسة الحالية بناء على التطورات الهامة التي تحدث في صناعة الاتصالات المتنقلة في العراق، ولاسيما شركة (Asia Cell) ، إذ تُعدّ واحدة من الشركات الكبرى التي توظف عددا كبيرا من الأشخاص ذي الشهادات العليا والمؤهلات المهنية لاستخدامها في مجال العمل، ولذلك تمثل شركة (Asia Cell) عينة الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من (٢٣٠) مديراً يتوزعون على حدود العراق الإدارية والمناطق الأخرى.

١. نسبة الاستجابة: تكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية في شركة (Asia Cell) ، وقام الباحث بتوزيع (٢٣٠) استبانة على افراد العينة المبحوثة، وكانت جميع الاستبانات الصالحة بنسبة (٩٦٪) من اجمالي الاستبانات الموزعة، وضمن ما يسمى بالعينة القصدية والتي تتكون من (المديرين التنفيذيين، مديري الاقسام، مديري الشعب ، مسؤولي الوحدات) في الشركة التي تكون عينة الدراسة، فقد تم اختيار العينة بناء على مجموعة من المعايير التي تتوافق مع أهداف الدراسة، وذلك لأن هؤلاء المديرين يمتلكون منظوراً واسعاً ويتطلبون مستوى معيناً من الفهم والاستيعاب عند الرد على فقرات الاستبيان، من بين عينة المجتمع، وتكونت العينة من (٢٣٠) مديراً يمكن تواجدهم فعلياً وعلى مستوى العراق للشركة، ونظراً لتجاهل بقية الاستبانات وعدم القدرة على استخدامها واسترجاعها، فقد بلغ عدد المشاركين في الاستطلاع (222) فرداً بعد توزيعه، وقد تم استرداد (٢٢٢) استبياناً، وتم تحليلها ، ويبين الجدول (٥) كمية الاستبانات الموزعة والمرتجة والتي لم تتوافق وغير المستوفية للشروط وعلى مستوى الشركة عينة الدراسة.

جدول (٥) الاستبانات الموزعة والمسترجعة والغير مستوفية للشروط

الاستبانات						
الشركة	الموزعة	المعاداة	نسبة الاسترجاع	المسترجعة وغير المستوفية للشروط	صافي الاستثمارات التي تم تحليلها	نسبة الاستجابات الفعالة
Asia Cell	230	٢22	96%	8	٢٢٢	96%

□ المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة.

٢. وصف افراد عينة الدراسة

بعد ان تم تحديد عدد افراد العينة من الضروري تحديد وصفاً علمياً دقيقاً حول خصائصهم الديمغرافية وطبيعتهم الشخصية، والجدول (٦) يوضح أبرز هذه الخصائص التعريفية وكما يأتي:

٣. وصف عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي:

وبحسب الجدول (٦) فإن نسبة الذكور أعلى بكثير من نسبة الإناث، إذ تبلغ (٨٢٪) للذكور (١٨٪) للإناث، وذلك لأن أنواع الخدمات المقدمة، وأنواع الأنشطة المشاركة، والعمليات التشغيلية المعنية تشبه إلى حد كبير تلك الخاصة بالذكور أكثر من الإناث.

جدول (٦) خصائص عينة الدراسة

المجموع	النوع الاجتماعي			
	الإناث		الذكور	
٢٢٢	النسبة	العدد	النسبة	العدد
	١٨٪	٤٠	٨٢٪	١٨٢
٢٢٢	الفئات العمرية			
	النسبة	٥٠ فأكثر	النسبة	٤١-٥٠
	٧٪	١٧	١٩٪	٤٣
٢٢٢	النسبة	٣١-٤٠	النسبة	٢٠-٣٠
	٨٪	١٤٤	٦٤٪	١٤٤
٢٢٢	المؤهل العلمي			
	شهادات عليا	دبلوم عالي	بكالوريوس	دبلوم
	٣٩	٥٩	٨٤	٤٠
٢٢٢	سنوات الخدمة			
	٣٠ فأكثر	٣٠-٢١	٢٠-١١	١٠-١
	٠	٤٦	١١٦	٦٠
٢٢٢	المنصب الوظيفي			
	مسؤول شعبية	رئيس قسم	معاون مدير	مدير عام
	١٦٠	٢٥	٢٠	١٥

□ المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة

٤. حسب الفئات العمرية:

ويبين الجدول (٦) أن (١٤٤) من أفراد العينة يقعون في الفئة العمرية (٤٠-٣١) بنسبة (٦٤٪)، تليها الفئة (٤١-٥٠) سنة، وهذا يشير إلى أن عينة البحث، وهي شركة الاتصالات، تركز على العناصر الشابة بسبب طاقتهم ودوافعهم ورغبتهم، وبينما يقع (٨٪) من أفراد العينة بين (٣٠-٢٠) من أذ الخصائص المرتبطة بالعمل، فإن هؤلاء العاملين يتميزون بالنضج والمهارة والخبرة في مجال العمل، كما يظهرون الاعتماد من خلال قدرتهم على التعبير بدقة عن واقعية فقراتهم والتميز بين مستوى متغيرات الدراسة الميدانية، وبعد ذلك يتم وضع الفئة (٥٠ فأكثر) بنسبة (٧٪).

٥. حسب التحصيل الدراسي (المؤهل العلمي):

وتشير البيانات الموضحة في الجدول (٦) إلى أن (٨٤٪) من أفراد العينة حاصلون على درجة البكالوريوس، يليهم حملة الدبلوم العالي في المركز الثاني (٥٩)، وحملة الدراسات العليا في المركز الثالث (٣٩٪)، وهذا يدل

على أن غالبية أفراد العينة حاصلون على درجة البكالوريوس، مما يوحي بأنهم بشكل عام على دراية جيدة بمتغيرات الاستبيان ولديهم مستوى عالٍ من الكفاءة في الإجابة عليه.

6. حسب سنوات الخدمة:

وفيما يتعلق بسنوات الخدمة المهنية في الشركات المشاركة في الدراسة، شكلت الفئة (١١-٢٠) ما نسبته (٥٢٪)، مشيراً إلى أن عينة الشركات التي شملتها الدراسة تسعى إلى استقطاب العاملين من ذوي الخبرة والممارسة لأغراض عملية وهادفة، وشكلت الفئة (١-١٠) نسبة (٢٧٪)، والفئة (٢١-٣٠) بلغت (٢٠٪) سنوات، والفئة (٣٠ فأكثر) (٠٪) وهي الفئة الأخيرة، وهذا مؤشر أساسي على المستوى التراكمي للخبرة لدى أفراد العينة.

7. وصف عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي:

وفيما يتعلق بالمستوى الوظيفي في فروع الشركة التي تمت دراستها، جاءت فئة مسؤولي الشعب في المرتبة الأولى بنسبة (٧٢٪)، وهذا يشير إلى أن عينة الشركة التي شملتها الدراسة تسعى إلى جذب العاملين ذو الخبرة في مجالهم وممارسة أكثر لأغراض الفائدة لصالح الشركة، وجاءت فئة رئيس القسم في المرتبة الثانية بنسبة (١١٪)، وجاءت فئة المدير العام في المرتبة الأخيرة بنسبة (٦٪)، مما يدل على أن عينة الدراسة من الشركات المهتمة باستقطاب المدراء ذو الخبرة في مجال العمل.

عاشراً: أدوات الدراسة

تم استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات والتقنيات العلمية المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة وتغطية موضوعاتها النظرية والميدانية، بما في ذلك ما يلي:

١. أدوات جمع المعلومات والبيانات للجانب النظري: تم جمع المعلومات اللازمة لعرض الجانب النظري من المكتبة والمراجع المتاحة، والتي شملت الكتب العلمية، والدراسات، والرسائل الجامعية، والدوريات المتنوعة المتعلقة بمتغيرات الدراسة والتي يمكن العثور عليها في المكتبات أو على شبكة الإنترنت.

٢. أدوات جمع المعلومات والبيانات للجانب الميداني:

تم اعتماد استمارة الاستبيان وهو بمثابة الأداة الأساسية لجمع البيانات والتفاصيل حول متغيرات الدراسة، وقد تم أخذ قدرة الاستبيان على تحديد وقياس المتغيرات الأساسية والفرعية للدراسة، والالتزام بالمعايير الدولية ذات الصلة، والحصول على نظرة ثاقبة من وجهات نظر الخبراء والمتخصصين، في الاعتبار في هذا المجال، كان هناك أقسام رئيسة للاستبيان:

أ- يتضمن القسم الأول المعلومات الديموغرافية للمستجيب، مثل الجنس والعمر وسنوات الخدمة والمستوى التعليمي.

ب- ويحتوي القسم الثاني على المقاييس المستخدمة لقياس متغيرات البحث الأساسية الثلاثة، وقد بلغ عددها (٥٥) فقرة.

٣. أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية

ان أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية هي الوسائل الأساسية التي يمكن عن طريقها التأكد من تحليل إجابات عينة الدراسة وصحة فرضياتها.

أ- أدوات الصدق الظاهري والثبات، وتمثل بالآتي:

١. اختبار التوزيع الطبيعي: لتحديد مدى اعتدالية البيانات بهدف تحديد ادوات التحليل المناسبة في اختبار الفرضيات.

٢. التحليل العاملي التوكيدي: التوكيد الصدق البنائي للمقاييس وضمان ملاءمتها لمبانيها النظرية.

٣. معامل الثبات (كرو نباخ الفا): للتحقق من ثبات المقاييس ودقتها في قياس المتغيرات ميدانياً دون تعقيد أو تداخل.

ب. أدوات الوصف الإحصائي، وتمثل بالآتي:

١. الوسط الحسابي: لتحديد مستوى الإجابة حول الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات ميدانياً.

٢. الانحراف المعياري: لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة عن الوسط الحسابي.

٣. معامل الاختلاف النسبي: لتحديد مدى تجانس اجابات العينة.

٤. الاهمية النسبية: لتحديد شدة الاجابات ومستوى اهميتها النسبية ميدانياً.

ج. أدوات اختبار الفرضيات، وتشمل الآتي:

١. معامل ارتباط (Pearson): يستخدم لتحديد نوع وقوة العلاقة بين المتغيرات.

٢. نمذجة المعادلة الهيكلية: (Structural Equation Modeling) تستخدم لقياس مستوى علاقات (التأثير البسيط، المتعدد) بين المتغيرات.

٣. التحليل الوسيط: Mediation analysis يستخدم لقياس مستوى التأثير الذي يدخله المتغير الوسيط بين المتغير المستقل والتابع بعد دخول متغير الوسيط.

وقد اعتمد في تنفيذ الادوات اعلاه بعض البرامج الحاسوبية هي: برنامج (SPSS.25)، برنامج (Amos V.23)، برنامج (Microsoft Excel.2010).

الحادي عشر: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة ومعايرها

وللتوضيح أكثر حول المتغيرات والابعاد الواردة في الانموذج الفرضي الوارد في الشكل (٤) وكما في الجدول (٧) الآتي:

جدول (٧) التعريفات الاجرائية للمتغيرات الرئيسية وابعادها

ت	المتغيرات والابعاد	التعريف الاجرائي
١.	إدارة الانتباه	توجيه انتباه العاملين نحو الأهداف والواجبات الأساسية للمنظمة، وتؤثر ملاحظة صانعي القرار وتفسيرهم وتركيزهم على المشكلات والفرص والتهديدات والأجوبة البديلة المقترحات، والإجراءات الروتينية للقضايا بشكل كبير على مقدار الانتباه الموجه إلى هذه المحفزات.
أ-	استقرار تركيز الانتباه.	إنَّ صناع القرار ينجذبون إلى القضايا والحلول ذات الصلة والقيمة والأهمية لمنظمتهم، وتحديد أفعالهم بناءً على هذه القضايا والاستجابات.
ب-	حيوية الانتباه الموقفي.	تتأثر تصرفات صانعي القرار وتركيزهم بالمواقف المحددة التي يجدون أنفسهم فيها، إذ يتم تحفيز انتباههم من خلال خصائص المواقف التي يواجهون أنفسهم إليها، ويؤثر هذا الانتباه الموقفي في سلوكهم.
ت-	تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه.	يعتمد السياق الذي يتفاعل فيه صناع القرار على توزيع المنظمة وسيطرتها على القضايا والاستجابات ضمن أنشطة واتصالات وإجراءات محددة، ووفقاً لهذا يتم توزيع عمليات الانتباه من قبل صناع القرار العاملين والجماعات عبر الوظائف والتعددية داخل المنظمات.
٢.	صنع الحس الاستراتيجي	"تفاعل متبادل بين البحث عن المعلومات، بمعنى الإسناد، والعمل ويعني القدرة على فهم البيئة المحيطة بك وتحليل الوضع بشكل شامل، ومن ثم اتخاذ القرارات المستنيرة والفعالة.
أ-	تواصل تبادل المعلومات الاستراتيجية.	يُعرف المدى الذي يصل إليه أعضاء فريق صنع القرار بالمعلومات ذات الصلة باسم تبادل المعلومات الاستراتيجية.
ب-	تفسييري التعقيد الاستراتيجي.	يشير إلى قدرة المنظمة على رؤية محيطها من مجموعة متنوعة من الزوايا، ويقوم صانعو القرار بتقييم محيطهم واتخاذ القرارات بناءً على نماذجهم العقلية، فتعمل المخططات كأطر للبحث عن المعلومات تستوعب البيانات والسلوك المباشر
ت-	تحليل وجهات النظر المتعددة.	يطور معنى الموقف الاستراتيجي من خلال اختلاط المعتقدات بالقرار، ويمثل القدرة على دمج وجهات نظر متعددة في وقت واحد أثناء اتخاذ القرار، وتتضمن عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية عددًا من المشاركين

<p>من وجهات نظر مختلفة، ويتطلب صنع معنى للموقف من صانعي القرار خط وجهات نظرهم معاً، واتخاذ القرارات هو عملية إعطاء الأشياء أهمية</p>		
<p>هي قدرة المنظمة على دمج وإنشاء وإعادة تشكيل الكفاءات الداخلية والخارجية للتعامل مع البيئة المحيطة المتغيرة بسرعة، وبالتالي تمثل قدرة المنظمة على تطوير أنواع جديدة ومبتكرة من الميزة التنافسية</p>	<p>قدرات الابداع الديناميكية</p>	<p>٣.</p>
<p>تتضمن القدرة على الاستشعار بالبيئة قدرة المنظمة على التعرف على التغيرات في البيئة الخارجية، وفرص السوق، وسلوك المنافسين، ويضمن التكيف السريع من خلال التعلم وتحويل المعرفة والموارد الابداعية، مما يسمح بإكمال الهيكل التنظيمي والقدرة التشغيلية المرنة، والقدرة على الابداع تتمثل في تنفيذ القرارات وتحويل الفرص غير الملموسة إلى أداء لموس.</p>	<p>القدرة على الاستشعار بالبيئة.</p>	<p>أ-</p>
<p>قدرة المنظمة على اغتنام فرص الابداع من خلال تطوير سلع أو إجراءات جديدة، في حين إنَّ قدرة الاستشعار هي عنصر أولي حاسم في القدرة على الابداع الديناميكي، فإنَّ قدرة المنظمة على اغتنام الإمكانيات هي التي تحدد مدى تحقيق فرص الابداع المتصورة في نهاية المطاف، وتُعدُّ مطابقة التكنولوجيا المتقدمة مع التطبيقات والأسواق مثلاً محددًا على الاستفادة من القدرات</p>	<p>القدرة على الاستيلاء (الاعتنام).</p>	<p>ب-</p>
<p>يُعدُّ تحويل القدرة جانباً حاسماً لقدرة الابداع الديناميكية للشركة، في إشارة إلى قدرتها على تجديد عمليات الابداع الخاصة بها بمرور الوقت، وتُعدُّ هذه القدرة ضرورية للحفاظ على الأداء المتفوق بمرور الوقت، بدلاً من مجرد اكتسابه في لحظة واحدة.</p>	<p>القدرة التحويلية.</p>	<p>ت-</p>

□ المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على جملة من المصادر.

الفصل الثاني

التأطير النظري للدراسة

المبحث الأول: إدارة الانتباه

المبحث الثاني: صنع الحس الاستراتيجي

المبحث الثالث: قدرات الابداع الديناميكية

المبحث الرابع: العلاقة الفكرية بين متغيرات الدراسة

الفصل الثاني الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني الأسس المفاهيمية والفكرية لمتغيرات الدراسة

المبحث الأول

الأسس الفكرية والفلسفية لإدارة الانتباه

- ✗ الجذور المعرفية لمفهوم الانتباه والانتباه التنظيمي وإدارة الانتباه التنظيمي
- ✗ مفهوم الانتباه في المنظمات
- ✗ مفهوم وأهمية إدارة الانتباه
- ✗ نظريات إدارة الانتباه التنظيمي
- ✗ عناصر عملية الانتباه وفعال ABV وجهة النظر القائمة على الانتباه
- ✗ ابعاد إدارة الانتباه

المبحث الثاني

الأسس الفكرية والفلسفية لصنع الحس الاستراتيجي

- ✗ الجذور المعرفية لمفهوم صنع الحس الاستراتيجي
- ✗ مفهوم صنع الحس الاستراتيجي
- ✗ أهمية صنع الحس الاستراتيجي
- ✗ ابعاد صنع الحس الاستراتيجي

المبحث الثالث

الأسس الفكرية والفلسفية لقدرات الابداع الديناميكية

- ✗ الجذور المعرفية لمفهوم لقدرات الابداع الديناميكية
- ✗ مفهوم قدرات الابداع الديناميكية
- ✗ أهمية قدرات الابداع الديناميكية
- ✗ نظريات قدرات الابداع الديناميكية
- ✗ ابعاد صنع الحس الاستراتيجي

المبحث الرابع

العلاقة الفكرية بين متغيرات الدراسة

- ✗ العلاقة بين إدارة الانتباه وقدرات الابداع الديناميكية
- ✗ العلاقة بين إدارة الانتباه وصنع الحس الاستراتيجي
- ✗ العلاقة بين صنع الحس الاستراتيجي وقدرات الابداع الديناميكية

الشكل (٣) الية انسياب معلومات الفصل الثاني

الفصل الثاني

الأسس المفاهيمية والفكرية لمتغيرات الدراسة

تمهيد:

يتناول هذا الفصل اربعة مباحث يختص المبحث الاول منها بدراسة الأسس الفلسفية لإدارة الانتباه وأبرز المفاهيم التي وردت بشأنه طرق معالجتها وانواعها الرئيسية والابعاد التي سيتم من خلالها قياس مدى توافرها وتطبيقها في الشركة مجال الدراسة، أما المبحث الثاني فيشمل المجال النظري لصنع الحس الاستراتيجي، في حين تناول المبحث الثالث أبرز المفاهيم لقدرات الابداع الديناميكية وطرق تحسينه في المنظمات عن طريق استعراض المفاهيم الفكرية والاهمية ذات الصلة بهذا المتغير، واختتم الفصل الثاني بالمبحث الرابع الذي فسر العلاقات الفكرية بين متغيرات الدراسة الحالية. ويلخص الشكل (٣) الفقرات الرئيسية لمباحث الفصل الثاني.

المبحث الأول إدارة الانتباه

توطئة:

يسعى هذا المبحث الى عرض الأطر النظرية والفلسفية لأداره الانتباه، في ضوء عرض وتحليل الادبيات المتعلقة بها، بهدف تكوين صورة معرفية ترتقي الى مستوى معين من الشمولية والاحاطة بهذا النهج والتعرف على الاشياء المؤكدة والحتمية والاشياء غير المؤكدة، اذ يتم تقسيم المبحث الى مجموعة من الفقرات الرئيسية التي تطرقت الى الجذور المعرفية لمفهوم الانتباه وادارة الانتباه وادارة الانتباه، ونظريات إدارة الانتباه، وختاماً ابعاد إدارة الانتباه، ومن اجل تحقيق ذلك وفقاً للفقرات الآتية:

أولاً: الجذور المعرفية لمفهوم الانتباه وادارة الانتباه

Cognitive roots of the concept of attention and management attention

لقد نال موضوع الانتباه (مورد اقتصادي جديد يستحق الانتباه) اهتماماً كبيراً من قبل الفلاسفة وعلماء النفس والإدارة كونه عنصراً مهماً في العمليات المعرفية مثل الإدراك والحس والتعلم وحل المشكلات، وإن انتباه العاملين محدود، سواء أكان من حيث قدرتهم على معالجة المنبهات المتزامنة أم في قدرتهم على التصفية وتحديد المحفزات التي يجب أن يحضروا إليها، وكان **Herbert Simon 1947** رائداً لمنظور حول سلوك المنظمات، ووفقاً ل **Simon**، فإن المنظمات لها تأثير في كيفية اتخاذ الأشخاص للقرارات من خلال تخصيص وتوزيع المحفزات التي توجه انتباه المديرين نحو أي مكونات معينة من المشكلة التي يجب معالجتها ومن التي يجب تجاهلها ، وهناك جوانب معرفية وبنوية لسلوك المنظمة (**Yaniv,2011:330; Ocasio, 1997:188**) .
وان المتتبع لدراسة الانتباه وبالأستناد لما جاء به كلا من (**Simon, 1947, 1971; Cyert, 1963**) وبالنظر إلى أن البشر لديهم قدرة محدودة على الإدراك، فإن الانتباه الإداري هو مورد نادر في المنظمات، وإن النظرة القائمة على الانتباه (**ABV**) (**Ocasio 1997 and 2011**) (**Ocasio and Joseph 2005**) ونظرية المستويات العليا (**UET**) (**Hambrick and Mason 1984**؛ **Hambrick 2007**) شددت على أهمية الانتباه الإداري والتنظيمي في تحديد الإجراءات وعواقب المنظمة ، اذ تقدم هذه النظريات على ادعاءين رئيسيين: (١) يكافح المديرون والمنظمة ككل لمعالجة جميع المحفزات والمعلومات القادمة من البيئة والمنظمة نفسها بسبب العقلانية المحدودة، و (٢) من أجل التغلب على هذا العجز المعرفي، يميل المدراء والمنظمة ككل إلى تركيز انتباههم على مجموعة المهام والأولويات والاستراتيجيات التي يمتلكون فيها الخبرة والمعرفة والحكمة (**Lo, D et al., 2022:1**).

وفي اطار العقلانية المقيدة التي تقود إلى الحدود المعرفية وتتطلب مزيداً من التدقيق فعلى سبيل المثال، افترض (**Hambrick et al.,2005:478**) أن عقلانية المديرين محدودة؛ أي إن المديرين "بوجه عام يواجهون محفزات أكثر مما يمكنهم الحضور إليه أو معالجته بشكل مناسب"، اذ ان القدرة المعرفية أو مقدار الحد من العقلانية قد تختلف بشكل عبر المواقف، وقد يحاول المسؤولون التنفيذيون والمنظمات الحد من هذا القيد المعرفي،

ويسعون جاهدين لوضع شروط لمعالجة معظم المحفزات والمعلومات بشكل كامل في توحيد ميزات أو هياكل المنظمة اذ يمكن للمديرين التنفيذيين والمنظمة إدارة وتقليل وتحسين أوجه القصور المعرفي والانتباه.

ولتحديد المفهوم الأشمل والأقرب لمعنى الانتباه من الضروري مراجعة ما اشار اليه (Valliere et al., 2013:133) في مجال أبحاث الإدارة الإستراتيجية والإدارة العلمية، اذ وضح إشارة الى ان هناك الآن وجهة نظر قائمة على الانتباه تستند إلى علم النفس الإداري لعالم النفس (Herbert Simon, 1947:3) كان رأي Simon يعتبر قلة الانتباه تُعدُّ الفرضية الأساسية لإدارة الانتباه، وأن تحدي صنع القرار المتمثل في مطابقة المشاكل والحلول والجهات الفاعلة داخل المنظمة مقيد بقدرة الانتباه المحدودة لصانعي القرار، وبالتالي فإن المنظمة تخصص وتوجه المحفزات البيئية إلى صانعي القرار للاستفادة منها على أفضل وجه.

وفي ضوء التسلسل الزمني للمفهوم يمكن عرض بعض المفاهيم الخاصة بمفهوم الانتباه لكشف حالة التطور الذي اكتنفه المفهوم وحسب آراء علماء النفس المعرفي وكتاب الفلسفة الإدارية والاستراتيجية الذين تناولوه من دراسة لأخر وفي مختلف المجالات، اذ بين (Carvalho, 2010:9) مع هذه الأهمية والجذور المعرفية لمصطلح الانتباه الا ان اول من أشار الى مصطلح الانتباه هو عالم النفس الأمريكي William James' 1890 ويُعدُّ من أوائل علماء النفس في العصر الحديث الذين اهتموا بدراسة عملية الانتباه بطريقة موضوعية على اعتبار أنها إحدى الظواهر النفسية الهامة في السلوك الإنساني، فعندما ادلى James ببياناته منذ أكثر من قرنين مضى، وكانت لكتاباته الفضل في إثارة الاهتمام بموضوع الانتباه، لكن العالم أكثر تعقيداً لدرجة أن المديرين يجدون صعوبة في التعامل بفاعلية مع وفرة المعلومات والطلب المستمر لاتخاذ إجراءات سريعة، والمعلومات وضعت مطالب جديدة يكاد يكون من المستحيل التغلب عليها اعتماداً على قدرات معالجة المعلومات للمديرين وعلى قدراتهم على تمييز ما هو أكثر أهمية لنجاح منظماتهم وإدارة الانتباه لها.

وبهذا الشأن وفقاً لتعريف (William James 1890: 403) الذي تم الاستشهاد به على نطاق واسع، الانتباه " هو امتلاك العقل، في شكل واضح، وفي شكل حي، واحد مما يبدو لعدة أشياء محتملة في آن واحد أو مسارات فكرية" بالنسبة ل James 1890، يعني الانتباه وجود آلية للتنسيق تدفع العاملين الى الانسحاب من امور معينة لكي يتعاملوا بفاعلية مع الآخرين، واتفق مع James كل من الباحثين Warglien et al., 2020:3; (Nigam & Ocasio, 2010:7 ; Markou, 2011:2) في كل واحد يعرف ما هو الانتباه، إنه استحواد العقل، التركيز والوعي من جوهرها.

وفي الصدد نفسه بين (Markou, 2011:3) من خلال تعريف الانتباه من قبل James اذ تم تعريفه بالإشارة إلى التجربة الذاتية، وبفك تشفير تعريف James توصل إلى استنتاجات حول طبيعة الانتباه التي تستمد الى ثلاث خصائص رئيسة للانتباه، فالانتباه هو: اولاً. الجهد أو الإثارة (الحالة العامة لاستثارة الشخص)، ثانياً. القدرة / تخصيص الموارد (لمعالجة المعلومات، ثالثاً. الانتباه الانتقائي (أي تخصيص او تركيز الانتباه).

وفي عام 1971، أوضح (Simon,1971:40) القضية من منظور "الحمل الزائد للمعلومات": إن ثروة المعلومات تعني ندرة شيء آخر: ندرة كل ما تستهلكه هذه المعلومات، ما هي المعلومات التي تستهلكها هو أمر واضح إلى حد ما: فهي تستهلك انتباه متلقيها، ومن ثم فإن ثروة المعلومات تخلق فقراً في الانتباه، واتفق في ذلك (Valliere et al., 2013:130).

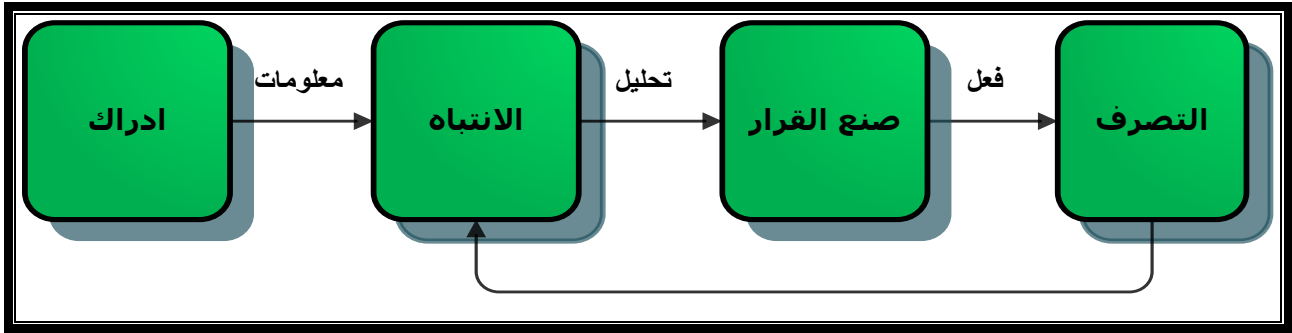
وذكر (Kahneman, 1973:2) بأن الانتباه هو "علامة لبعض الآليات الداخلية التي تحدد أهمية المحفز" على الرغم من أن هذا التعريف يركز على الانتباه على المستوى الفردي، فإنه يشترك في جانب حاسم مع التعريف التنظيمي للانتباه، وبالتالي، واستناداً لما ذكره الباحثون المهتمون (Simon 1947, March and Simon 1947, March and Simon 1958, Cyert and March 1963, Ocasio 1995-1997)، فإن إدارة الانتباه هو ناتج (Simon 1947) وعملية على حد سواء (Cyert and March 1963 and Ocasio 1997)، ويفسر (Ocasio, 1997:190) هذا الازدواج جزئياً السبب في تركيز البحوث المتعلقة بإدارة الانتباه على شرح السلوك التنظيمي. وفي الاتجاه نفسه أوضح (Kunnas, 2009:40) يمكن فهم تعريف (Ocasio,1997) على أنه امتداد لتعريف (James 1890-1907) للفرد في السياق التنظيمي، إذ توفر المنظمات المحفزات العامة ومديري الانتباه الذين يوجهون سلوك أعضاء المجموعة، فضلاً عن الأهداف الوسيطة التي تحفز الإجراءات، واتفق معه الباحث (Festré & Garrouste, 2015:3)، وبيّن (Tseng and Chen 2009:53) ان الانتباه انه يشير إلى مجموعة العناصر (الأحداث، والاتجاهات، والأفكار، والبحث عن المعرفة) التي تشغل وعي المديرين.

وبنظرة أوسع للمفهوم وقريبة من الواقع الميداني للمنظمات اشار (Warglien et al., 2020:3) إن ما يميز وجهات النظر التنظيمية للانتباه هو التركيز المزدوج على الإدراك (قدرة انتباه محدودة) والهيكل (كيف تشكل المنظمة انتباه الفرد)، وعرف الانتباه بأنه مورد نادر وأن تخصيصه أساسي للسلوك الذكي ولها بالطبع تاريخ طويل وجذور عميقة في علم النفس المعرفي.

وانسجاماً مع وجهات النظر المختلفة للباحثين في تسميات الانتباه (Bigolin et al.,2019:4) إذ حاول الباحثون تقريب الأفكار المرتبطة بمصطلح الانتباه من خلال الاستدلال بالتعبير المجازي "المقولة الطيور على أشكالها تقع" فقد أشار مؤلفون مختلفون في بحوث وجوانب مختلفة لمفهوم الانتباه في مجال الإدارة مثل (Zeng & Mackay 2019:4; Rerup,2009:2; Lo, D et al., 2022:1) عرفه بإدارة الانتباه، وسماه (Helfat et al., 2015:10; Maula & Zahra, 2013:927) بالانتباه الإداري وعرف من قبل كلا من (Roda et al.,2008:2; Valliere et al.,2013:6; Hogan, 2001:145) بإدارة الانتباه وسوف نتناولها بالتفصيل.

من خلال ما تم ذكره اعلاه يرى الباحث ان الانتباه يمكن تعريفه بشكل أكثر موضوعية بأنه المرحلة الوسيطة بين الوعي والفعل وهو الجسر الذي يصل مرحلة الفهم والاستيعاب بمرحلة اتخاذ القرار والتنفيذ وحتى

بعد مرحلة اتخاذ القرار والتنفيذ يتم تعديل القرار وتصحيح مسار التنفيذ بناء على التغذية الراجعة نتيجة تركيز (الانتباه) وبالتالي، فبدون الانتباه لا يوجد تصحيح ولا تعديل ولا تنفيذ كما موضح في الشكل (٤).



الشكل (٤) مراحل الانتباه من اعداد الباحث

ثانياً: مفهوم إدارة الانتباه The concept of attention Management

في سياق إدارة القضايا الاستراتيجية وتخصيص إدارة الانتباه ، أدى عمل **Ocasio** إلى تقدم كبير في توسيع مفهوم ادارة الانتباه، اذ ينظر **Ocasio** إلى المنظمات على أنها أنظمة للانتباه الموزع هيكلياً، وأنه بدلاً من أن يُشتق من معرفة سمات الفرد، فإن إدراك وسلوك صانعي القرار الفرديين يتحدد بالسياق التنظيمي والظروف التي يجدون أنفسهم فيها (**Kunnas, 2009:110**) ، وان أدبيات ادارة الانتباه تحتوي على تحيز معرفي، اذ يوضح كيف ولماذا تلاحظ المنظمات المشكلات (**Wood et al.,2016:2**) ، لهذا بان أحد العوامل التي يعتقد أنها تؤثر في الفعالية التنظيمية هو انتباه صانعي القرار، وما الآليات التي من خلالها يوجه منظمو الانتباه انتباه صانعي القرار (**Suzuki, 2017:66; Bansal et al., 2018:4**) ، وكيف تتصرف المنظمات؟ وكيف تفشل المنظمات في ملاحظة المشكلات المتعلقة بالخصائص الزمنية والمكانية التي تقع خارج هيكلها الانتباهية (مثل القنوات الإجرائية وقنوات الاتصال)، وهذا يمكّننا من فهم ما إذا كانت المنظمات قادرة على التكيف مع الظروف المتغيرة ومتى، أو ما إذا كانت قد نجحت في تغيير استراتيجياتها وقدراتها، أو ما إذا كانت مقصرة في جهود الاستجابة للمنافسة، وبهذا الشأن أوضحت (**Rerup,2009:876**) بأن المنظمات قد لا تتصرف في هذه القضايا الكامنة بسبب الإخفاقات في ادارة الانتباه، لأنها لا تتعرف على الإشارات كمؤشرات على المشكلات المحتملة أو لأنها تفترق إلى الموارد اللازمة للقيام بذلك مثل القنوات الإجرائية وقنوات الاتصال، للعمل على هذه القضايا.

ومن وجهة نظر (**Ocasio, 1997:189**) يبني على عمل **Simon** ويوسع نطاقه في نظرية (وجهة نظر قائمة على الانتباه للمنظمة) ، بحجة أن سلوك المنظمة هو نتيجة لكيفية توجيه وتوزيع انتباه صانعي القرار ويعرف ادارة الانتباه: بأنه الملاحظة والتشهير والتفسير والتركيز على الوقت والجهد من قبل صانعي القرار التنظيميين على كل من (أ) المسألتين: مخزون الفئات المتاحة لفهم البيئة: (المشاكل، والفرص، والتهديدات) و (ب) الإجابات: المخزون المتاحة لبدائل العمل: (المقترحات، والإجراءات الروتينية، والمشاريع، والبرامج، والإجراءات)، و أكد أن تفسير المنبهات يؤثر بشكل كبير في مقدار الانتباه الموجه لتلك المحفزات، وهذا يعني أن تركيز الانتباه ينصب على انتقائية صانعي القرار للقضايا ويتم الرد عليه من خلال عملية معرفية على المستوى الفردي. واتفق معه في

هذا التعريف الباحثين المهتمين بالانتباه. (e.g., Sullivan,2010:432; Palmié, et al 2016:4; Haas et al., 2015:681; Bourmistrov et al.,2017:4; Hoffman& Ocasio,2001:3; Crilly, & Sloan, 2012:2; Van Knippenberg, et al 2015:1; Yu. et al.,2019:5; Berchicci et al.,2005:1579).

وعلى الرغم من أن هذا التعريف موجه نحو بيئة تنظيمية، إلا أنه يتوافق مع وجهة نظر نفسية أكثر عمومية مفادها أن الانتباه هو الدرجة التي يشغل بها شيء ما (حدث، اتجاه، فكرة، فئة، وما إلى ذلك) وعي العاملين (Fiske& (Taylor, 1984:184).

وفي السياق ذاته بين (Kahneman,1973 :4) بأن هذه القدرة المقيدة يتم تخفيفها من خلال وظيفة تنفيذية تقرر كيفية تخصيص قدرة انتباه محدودة، كما وأشار (Grant, 2019:2) ان ادارة الانتباه تمثل فن التركيز على إنجاز الأشياء للأسباب الصحيحة، في الأماكن المناسبة وفي اللحظات المناسبة، على الرغم من أن الانتباه كان دائماً مهماً، فقد أصبحت الحاجة إلى إدارة الانتباه أكثر أهمية مع كمية المعلومات الغير مسبوقة لنا.

وعلى حد تعبير (Davenport and Beck,2001:28-38) يعرف مديرو الانتباه الماهرون بكيفية جذب إدارة انتباه المنظمات لإنتاج مستويات عالية من الزبائن، او اكمال أي مهمة تتطلب انتباهها في وقت واحد او منفصلاً، او حتى دون أدراك انهم يحققون هذه النتائج، فالمنظمات التي تنجح في المستقبل ستكون تلك المنظمات المتخصصة ولديها الخبرة ليس في إدارة الوقت ولكن في إدارة الانتباه.

وبهذا الشأن أشار (Zeng& Mackay2019:4) ان إدارة الانتباه في المنظمة تحدد أي المحفزات التي يتم التعرف عليها وتحديدها من السياق التنظيمي أو البيئي كمدخلات لعمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي، وازداد (Helfat et al., 2015:10) نظرًا لأن الانتباه الإداري هو مورد نادر، يمكن أن يكون لاتجاه التركيز الإداري تأثير عميق في كيفية بقاء المنظمة ونموها، ومن وجهة نظر (Doornich et al.,2019:198) تُعد إدارة انتباه المديرين من الموارد النادرة التي تتنافس المشاكل التنظيمية من أجلها، وفقًا لذلك، إن القواعد التنظيمية يمكن أن توجه وتحكم بشكل فعال المواءمة بين استقرارات المنظمات وانتباه المديرين.

كما وعرف (Davenport & Beck,2001:20) إدارة الانتباه على أنه مشاركة ذهنية مركزة على عنصر معين من المعلومات، ويتم تقديم إدارة الانتباه من قبلهم كعدسة جديدة يمكننا من خلالها فهم ما يحدث في المنظمات بشكل أفضل وكيفية جعلها أكثر فعالية، ويقترحون أن المنظمات يجب أن تتعلم كيفية اكتساب وإدارة وجذب انتباه المستهلكين وحملة الأسهم والعاملين وهم يؤكدون أن إدارة الانتباه هي "أهم عامل محدد لنجاح الأعمال" لكل من المنظمات والأفراد (Hogan, 2001:145).

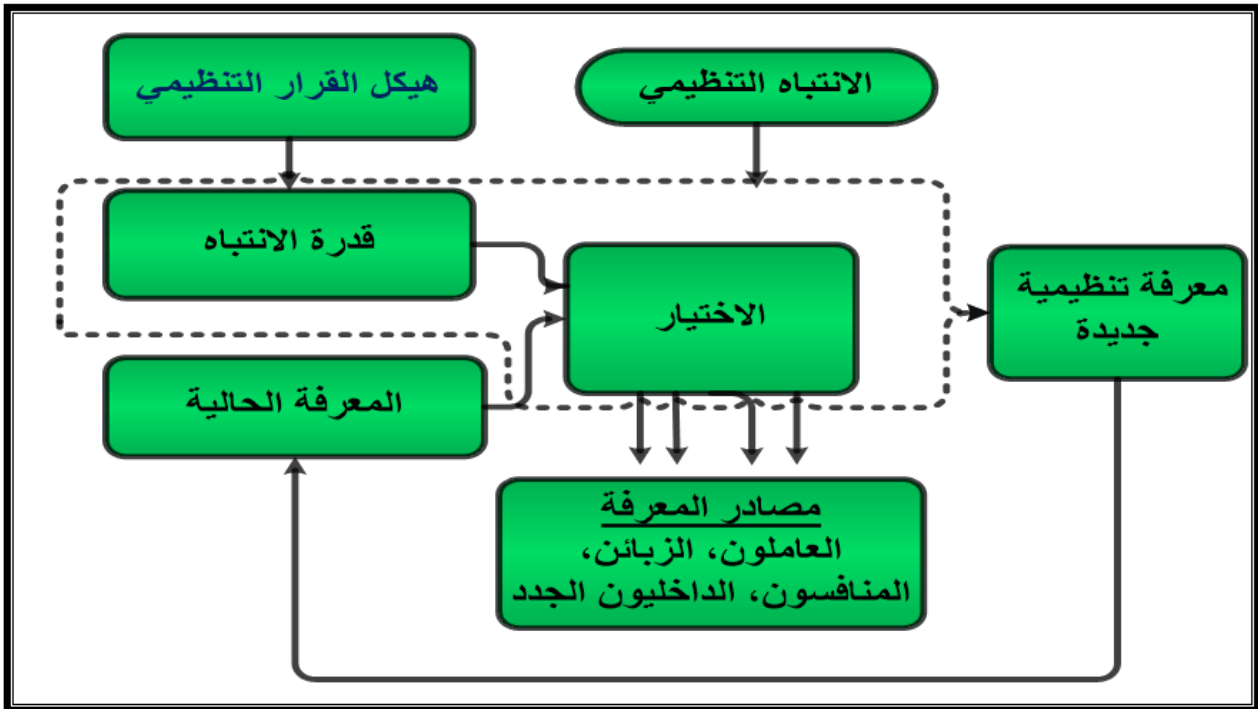
وفي السياق نفسه أشار (Yaniv,2011:333-343) إن ادارة الانتباه هو نمط الانتباه المنظم اجتماعيًا الذي يظهره صناع القرار التنظيمي، وان ادارة الانتباه يشمل تحديد واختيار: (أ) المعلومات لمشاركتها وتخزينها في الذاكرة التنظيمية الجماعية، و (ب) المحفزات البيئية التي تُعد مناسبة للاستجابة لها، وبالتالي، تعرف

(Kaur,2022 b:2) ادارة الانتباه على انه يولد أجندة استراتيجية لجدول اعمال المنظمة ويوجه توزيع ونشر الموارد في الرحلة نحو القدرة التنافسية التنظيمية.

وأضاف (Schoemaker,2019:10)يمكن استخدام أنظمة إدارة المعرفة لإعادة توجيه أو تعميق ادارة الانتباه، ولا يمكن للمعلومات الجديدة أن تخلق قيمة إلا إذا كانت مرتبطة بالمعرفة الموجودة، ويتضمن الاحتفاظ بالمعرفة تخزين المعلومات المكتسبة حديثاً أو المنقولة في ذاكرة المنظمة اذ تستمر بمرور الوقت، تتخلل المعرفة المدمجة في الذاكرة التنظيمية أعضاء المنظمة، والمهام، والروتين، والشبكات التي انشئت من خلال تقاطع الأعضاء والأدوات والمهام، ويتأثر الاحتفاظ بالمعرفة عادةً بدوران الأعضاء (Rao & Argote,2006)، والمعرفة الضمنية، وأنظمة الذاكرة التبادلية(Ocasio et al., 2020:9).

ويوضح نموذج ادارة الانتباه للشكل (٥) تدفق المعلومات داخل المنظمة اذ يتوسطه ادارة الانتباه، وتتمتع المنظمة بإمكانية الوصول إلى مجموعة متنوعة من مصادر المعرفة وبأنواع مختلفة، ولكنها لا تستطيع التعامل معها بالكامل بسبب قدرتها المحدودة على الانتباه، فيحدد ادارة الانتباه الجزء الذي سيتم استغلاله، وسيتم نقل المعرفة التي تم استخدامها وإضافتها إلى قاعدة معرفة المنظمة، وبالتالي تعزيز ميزتها التنافسية.

(Yaniv,2011:344)



الشكل (٥) نموذج ادارة الانتباه الدوري

Yaniv, E. (2011). Organizational attention: A metaphor for a core cognitive process. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 14(3), 329-353.

وبالتالي فان ادارة الانتباه هو بوابة للمعلومات الجديدة من كل من المصادر الداخلية والخارجية، والتي تتأثر بمعرفة المنظمة الحالية وموقف العاملين والوحدات داخل المنظمة.

وفي سياق مماثل حدد (Tseng and Chen,2009:57-59) أربع تصنيفات للانتباه التنظيمي في البحث عن المعرفة: الانتباه الاستغلالي، والانتباه التكميلي، والانتباه التراكمي، والانتباه لاستكشافي، الذي يمكن استخدامه لشرح العلاقة بين ادارة الانتباه والمعرفة. وتم شرح أوجه التكامل هذه وآثارها في الجدول (٨).

جدول (٨) نوع الانتباه والمعرفة التكاملية.

نوع الانتباه	تكامل المعرفة	الاثار المترتبة
الانتباه الاستغلالي	الانتباه بالبحث عن معرفة جديدة تكون مماثلة للمعرفة الموجودة داخل المنظمة.	يسهل بقاء المنظمة.
الانتباه التكميلي	الانتباه مكرس لمسح المعرفة البعيدة الموجودة داخل المنظمة (Tseng and Chen, 2009)، وتعكس الكلمة التكميلية التشابه بين المعرفة الموجودة والمعرفة التي يتم البحث عنها.	تقدم الريادة التكنولوجية وسبل التنوع.
الانتباه التراكمي	الانتباه بالبحث عن مثل هذه المعرفة من المنظمات الأخرى التي تتطابق مع المصالح الحالية للمنظمات، والغرض من الانتباه التكميلي هو التعرف على نطاق معرفة المنظمة من خلال تحديد المعرفة الداخلية والحصول على المعرفة الخارجية المرتبطة.	يساعد المنظمات في تحسين المنتجات والخدمات الحالية وإطلاق منتجات وخدمات جديدة.
الانتباه الاستكشافي	الانتباه بالبحث عن معرفة بعيدة موجودة خارج المنظمة، فالمنظمات التي تمارس هذا النوع من الانتباه تتجاوز الحدود التنظيمية وتتطلع إلى استغلال المعرفة خارج قاعدتها المعرفية.	يساعد على تحسين المنتجات والخدمات الحالية واستكشاف الفرص الممكنة للنمو.

Source: Kaur, V. (2022). Managerial attention and knowledge-based dynamic capabilities: A meta-theoretical approach to competitive advantage. Journal of General Management, 03063070221126275.P:11

وبالتالي، يحتاج المديرون إلى اتخاذ قرار استراتيجي بشأن التوزيع النسبي للانتباه الإداري المحدود على استثمار المعرفة واستكشافها، فالانتباه المفرط على استكشاف المعرفة يمكن أن يكون مكلفاً لأنه يؤدي إلى إخراج اقتصاديات المنظمة على نطاق واسع مما قد يؤدي إلى "فخ الفشل"، من ناحية أخرى، يمكن أن يؤدي تركيز الانتباه على استثمار المعرفة إلى تثبيط التعلم التنظيمي والتكيف، مما يؤدي إلى "فخ النجاح"، ويمكن للتغيرات البيئية أن تغير متطلبات انتباه المنظمة، لذلك من المهم مراعاة هذه العوامل عند اتخاذ القرارات. (Kaur,2022:12)

ومع ذلك، أكد (Warglien et al., 2020:2) تمييز وجهات النظر التنظيمية للانتباه "بتركيز مزدوج على الإدراك (قدرة الانتباه المحدودة) والهيكل (كيف تشكل المنظمة انتباه الفرد)، وان الأعمال المبكرة من مدرسة كارنيجي، سلطت الضوء على بعض الطرق الأساسية التي تقدم بها المنظمات "مديري الانتباه" كرد فعل للقيود المعرفية البشرية، تم وضع نظامان هرميان عامان لبناء هيكل الانتباه في المنظمات من أجل تحقيق ذلك:

(١) التسلسل الهرمي لصنع القرار: يتم منح صانعي القرار العاملين مجموعة محدودة من الخيارات بسبب "قرارات السيطرة المسبقة"، وتقدم المنظمات تسلسلاً هرمياً لمستويات القرار التي تتيح للأحكام الفورية أن تتأثر بمخاوف

التفكير الأكثر عمومية، من أجل ضمان أن القرارات ذات المستوى الأعلى تقيد وتنسق القرارات ذات المستوى الأدنى، يمكن اعتبار التسلسلات الهرمية التنظيمية على أنها أنظمة ذات طبقات لمباني القرار.

٢) **تقسيم العمل:** تقوم المنظمات بإنشاء وتفويض واجبات لأعضاء معينين من أجل التركيز على تلك المسؤوليات، ومن خلال تقليل الترابط بين المهام المختلفة، تقلل المنظمات من عدد الميزات التي يجب على كل وكيل الانتباه إليها.

واخير استخلص (Ocasio,1997:189-194)، إن إدارة الانتباه هو النمط المنظم اجتماعيًا للانتباه صانعي القرار داخل المنظمة، لذلك، فإن فهم إدارة الانتباه لا يعني فقط فهم توزيع انتباه صانعي القرار، ولكن أيضًا العوامل السياقية والهيكلية التي تؤثر في العملية الكامنة وراء التركيز، نتيجة لذلك، فإن إدارة الانتباه أمر أساسي للبقاء التنظيمي، وتتغلب المنظمات بشكل جزئي على مشكلة ندرة الانتباه من خلال تقسيم العمل ووضع القواعد والإجراءات وكذلك قنوات الاتصال.

ومن خلال ما تقدم يمكن الإشارة إلى دراسة إدارة الانتباه من خلال تسليط الضوء على أهمية السياقات المحيطة بالمشكلات والحلول في حدوث التنافس على الانتباه وفي ظهور آليات مختلفة توجه عملية توزيع الانتباه، وتوضح أن المشاكل من المرجح أن تتنافس على الانتباه في سياق قدرة الانتباه، فإن فحص دور إدارة إدارة الانتباه في المنظمة مهم بشكل متزايد لأن بيئة الأعمال التنافسية تضع مطالب لا يمكن التغلب عليها وعلى قدرات معالجة المعلومات لصانعي القرار وقدراتهم على التمييز والانتباه بالأمر الأكثر أهمية لنجاح منظماتهم، وبالتالي إدارة إدارة الانتباه هي مورد هام للمنظمة وأن قرار توزيع الانتباه لأنشطة معينة هو مفتاح لتفسير سبب قدرة بعض المنظمات على كلاهما والتكيف مع التغيرات في بيئتهم الخارجية وإدخال منتجات وعمليات جديدة.

ثالثًا: أهمية إدارة الانتباه: Importance Of Attention Management

أصبحت إدارة انتباه الفرد أكثر أهمية نظرًا لزيادة عدد عوامل التشبث في حياتنا وحجم المعلومات المتاحة في السنوات الأخيرة، فالأفراد والمنظمات لديهم قدر محدود من الانتباه المتاح وفي المقابل، زادت كمية الرسائل التي نتلقاها بشكل كبير خلال السنوات القليلة الماضية، ويدرك معظم العاملين هذا الواقع بسبب انتشار الأجهزة مثل الهواتف المحمولة وأجهزة الفاكس والبريد الإلكتروني التي تتنافس على تركيزنا، وقد أدى هذا الإفراط في المعلومات إلى اضطراب نقص إدارة الانتباه، وهو عدم قدرة العاملين والمنظمات على التركيز على أهم جوانب النجاح. (Hogan, 2001 :147).

إنَّ المهمة الإستراتيجية الأساسية للمدراء في الإدارة العليا هي الإدارة المناسبة للانتباه داخل المنظمة، وإن فهم الانتباه كمورد محدود يجب إدارته بشكل مناسب يساعد على تعزيز الفهم النظري للجانب الإنساني للموارد القيمة في المنظمة، وقد تساعد هذه المعرفة أيضًا الممارسين على أن يكونوا أكثر إدراكًا لاستثماراتهم في موارد الانتباه القيمة (Valliere et al.,2013:130) ، فضلًا عن ذلك فإنَّ البحث حول كيفية تنفيذ المديرين للتغيير في منظماتهم أثناء الأزمات هو محل اهتمام متزايد، فاليوم صانعو القرار منشغولون في المحفزات ولاسيما أثناء

الأزمات، وهذا يمنع من ان يتم الحضور لجميع الأحداث على قدم المساواة، اذ لاحظ الباحثون التنظيميون الانتباه كعامل مهم في عمليات صنع القرار (Ekelund et al.,2001:1)، واتفق في الراي (Karapiperis et al., 2010: 1-2) في ان نهجنا حول إدارة الانتباه في بيئة المنظمة وهو ليس فقط لدعم تلقي المعلومات الجديدة ذات الصلة بشكل استباقي، ولكن أيضاً لتمكين رد الفعل ذي الصلة على هذه المعلومات (أي بشأن التغيير بشكل عام). واوضحت (Roda et al.,2008:3) ان إدارة الانتباه تمثل أيضاً عنصراً مهماً للمنظمات في تفاعلها مع العالم الخارجي، اذ تحتاج المنظمات إلى إدارة اتصالاتها بشكل فعال لجذب انتباه زبائنها وشركائهم التجاريين المحتملين، لذلك يصعب الحصول على هذه الرؤية بشكل متزايد في عالم مليء بالمعلومات، و اضاف Hogan, (2001:145) ان إدارة الانتباه تشير إلى دعم العاملين في مجال المعرفة الذين يركزون القدرة المعرفية على مهمة تنظيمية معينة وعلى موارد المعلومات المطلوبة لإنجازها.

وفي مجال الحوسبة ومن وجهة نظر (Anderson et al.,2018:2-3) فقد اكتسبت إدارة الانتباه جذباً بحثياً واهمية كبيراً بين مجتمع الحوسبة في كل مكان، اذ قام عدد من مقالات الاستطلاع الحديثة بالتحقيق في أنظمة إدارة الانتباه المتمثلة بالاستشعار والمعالجة والاستنتاج والنمذجة والإدارة التي تشير إلى الأهمية المتزايدة لهذا المجال.

وفي مجال الإدارة، ناقش (Valliere et al., 2013 :131) في الأونة الأخيرة، بدأ باحثو الإدارة في إجراء بعض الاستكشافات الأولية حول دور ادارة الانتباه في مجال الإدارة الاستراتيجية مثل (Ocasio et al.,2023:109

(Davenport and Beck,2001:145) ; اذ استخدم منظور الإدراك الاجتماعي لإظهار أن تصرفات المدراء اليقظة لملاحظة المحفزات وتفسيرها ودمجها قد انعكست في استشعار المشكلة التنظيمية، مما يوفر أساساً لفهم كيفية تأثير الانتباه الإداري في صنع الحس والسلوك، ولاسيما في أوقات الأزمات أو التغيير الشديد.

وحسب (Lipnowski et al.,2020:3) تدور إدارة الانتباه بشكل أساسي حول تداول المشكلات وحول استبدال المعلومات (الأدنى) بمعلومات (أفضل)، مع ضمان استخدام الأخيرة.

وبالتالي، يؤثر الانتباه بشكل تراكمي في أداء المنظمات، وفي هذا الصدد، يجب على العاملين والمنظمات تحديد الأولويات بشكل فعال من أجل أن يكونوا فعالين، وإن عدم القيام بذلك سيؤدي إهدار الانتباه الثمين على أمور غير مهمة، وتقدم ادارة الانتباه للمديرين عدة نقاط مهمة: (Hogan, 2001:146)

أولاً، يجب على المديرين فهم كيفية عمل الانتباه، أي ما يدفع العاملين إلى الانتباه بها والمحافظة عليها، والبحث حول عمليات الانتباه التي تزود المديرين بمعلومات قيمة يجب مراعاتها، ويجب على المديرين أيضاً التعرف على المواقف داخل المنظمة التي تتطلب انتباها خاصاً.

ثانياً، تعتمد القيادة بشكل خاص على التركيز، يجب أن يدرك القادة أن الانتباه يتبع أفعالهم بشكل متكرر، وبالتالي، فإن تركيز الرئيس التنفيذي ينقل الإشارات الأساسية إلى مختلف الفئات المستهدفة فيما يتعلق بالمكان الذي يجب أن يركزوا فيه انتباههم.

ثالثاً، يجب على القادة تخصيص انتباههم بدقة، غالباً ما يكون انتباههم مكافأة للفرد الذي يتلقاه، ويكون بمثابة مصدر للتعزيز الإيجابي.

رابعاً، يحتاج المديرون إلى معرفة كيفية تركيز انتباههم وانتباه العاملين ويقدم كل من **Davenport & Beck** العديد من الأفكار لجذب الانتباه على المدى القصير، في حين أن هذه الأفكار مهمة بالتأكيد للمديرين الذين يحاولون إبقاء موظفيهم في حالة تركيز على المهام الرئيسية على أساس يومي.

وقد جذب موضوع إدارة الانتباه العديد من الباحثين في مختلف المجالات والتخصصات، ولعل هذا الاهتمام يعود نتيجة للطبيعة التشعبية لمتغير إدارة الانتباه، وعلى هذا الأساس، تمت دراسة الموضوع في العلوم الاجتماعية (Tseng and Chen 2009:55) والعلوم التكنولوجية (Maula & Zahra.,2013:92) والعلوم الطبية (Morley et al., 2004p2) وكذلك ارتبط هذا المفهوم بعلوم الحاسبات (Anderson et al.,2018:2) ليدخل حديثاً ويأخذ حيزاً أكبر في العلوم الإدارية (Roda et al.,2008:2; Ocasio,1997:203) فضلاً عما تقدم تم تطبيق أغلب هذه الدراسات في البيئة المادية والافتراضية.

وأضاف (Helfat & Peteraf., 2015:10) بان إدارة الانتباه تتشكل من خلال مجموعة متنوعة من القوى بما في ذلك تاريخ المنظمة، ومعايير الصناعة، والتفضيلات الفردية، والشخصية، والضغوط الظرفية ويتم توجيه الاستدامة من خلال المخطط المعرفي لكبار المديرين ويتم ترجمته إلى تركيز تنظيمي أكبر على مجالات محددة بمرور الوقت.

وهذا ما جعل (Hogan, 2001:146) يؤكد على أهمية إدارة الانتباه عندما تتم بشكل فعال، سيلاحظ المسؤولون التنفيذيون والمديرون أن المعلومات المطلوبة للاستجابة بسرعة للتغيرات والاتجاهات التي تؤثر في النتيجة النهائية متاحة بسهولة، ومع ذلك، عندما تتم إدارة الانتباه بشكل غير كافٍ، قد يتغاضى المديرون عن الأحداث الرئيسية أو إجراءات المنافسين أو التغييرات المهمة في بيئة الأعمال، أي أن عمليات الانتباه يجب أن تنظم وفقاً للقيم والاستراتيجيات الحقيقية للمنظمة من أجل تزويد المنظمة بمعلومات محسنة.

واستناداً إلى ما سبق تتضح أهمية إدارة الانتباه من خلال الآتي: (Zeng&Mackay2019:4)

1. يتم تشجيع المديرين على التعامل مع مشاكل الانتباه الخاص بهم قبل محاولة التأثير في العاملين في منظماتهم، ومن أجل فهم إدارة الانتباه، يجب أن يكون الموظفون على دراية بالمكان الذي يركزون فيه معظم انتباههم.
2. إن تركيز إدارة الانتباه ينصب على انتقائية صانعي القرار للقضايا ويتم الرد عليه من خلال عملية معرفية على المستوى الفردي.
3. تزيد إدارة الانتباه من القدرة على تركيز الانتباه ويمكن القيام بها على المستوى الفردي والتنظيمي.

٤. تُعدّ إدارة الانتباه مصدرًا تنظيميًا نادرًا ولكنه حيويًا.
٥. يمكن اعتبار دور إدارة الانتباه كنقطة انطلاق في عملية فهم السلوك التنظيمي على فكرة أن المنظمات، مثل العاملين د، لديها قدرة محدودة فقط على استيعاب ومعالجة المحفزات من البيئة، هذه القدرة المحدودة مشروطة بالقيود في القدرات المعرفية للعاملين، والقيود المفروضة على قدرة المنظمات على توزيع الإدراك الفردي بين المهام ذات الصلة، وتنسيقها، ودمجها بشكل هادف.
٦. يمكن لإدارة الانتباه أن تدعم النشر المتزامن للقدرات الديناميكية المتعددة، وبدوره يعمل على تعميق فهم كيفية تأثير السياق التنظيمي وتأثره بالقدرات الديناميكية.
- ومما سبق يمكن الإشارة إلى أنه من دون القدرة على إدارة الانتباه، سيفقد العاملون والمنظمات قدرتهم على النجاح في تحقيق الأهداف المحددة مسبقًا، وإن فشل المنظمات في الحصول على اهتمام أصحاب المصلحة الرئيسيين ولفت انتباههم سيؤثر سلبًا في قدرة المديرين التنفيذيين داخل المنظمة على هيكلة عمليات إدارة الانتباه الخاص بهم بشكل فعال، وهكذا، إن إدارة الانتباه هي توجيه انتباه العاملين نحو الأهداف والواجبات الأساسية للمنظمة، وتشمل التقنيات تحديد أولويات العمل، وتحديد الأنشطة الهامة، وتوجيه العاملين، وإدارة الوقت، وخلق بيئة عمل مواتية، وهذا أمر بالغ الأهمية للنجاح التنظيمي والكفاءة التشغيلية، وتؤثر ملاحظة صانعي القرار وتفسيرهم وتركيزهم على المشكلات والفرص والتهديدات والأجوبة البديلة المقترحات، والإجراءات الروتينية للقضايا بشكل كبير على مقدار الانتباه الموجه إلى هذه المحفزات.
- الاستنتاج: هو إنَّ عملية إدارة الانتباه يجب أن تتمحور حول القيم والاستراتيجيات الحقيقية للمنظمة لتقديم معلومات أفضل للمنظمة.

رابعاً: نظريات ادارة الانتباه: Meta theories of attention management

لفهم تنوع البحث في إدارة الانتباه يتطلب الإدراك بان الدراسات المختلفة لا تستخدم فقط تصورات مختلفة للانتباه، ولكن أيضاً تطبق نظريات مختلفة ومتضاربة في بعض الأحيان لفهم بياناتها الخاصة، فقد حاول عدد من الباحثين تفسير ظاهرة إدارة الانتباه استناداً إلى جملة من النظريات التي حددت **metatheory** خمس فئات من يتم استدعاؤها عادة لدراسة الهياكل والعمليات والنتائج الانتباهية: النظرية السلوكية للمنظمة، والإدراك الإداري، نظرية اصدار البع، ونظرية بيئة الانتباه، ونظرية وجهة النظر القائمة على الانتباه (ABV).

١. النظرية السلوكية للمنظمة Behavioral Theory of the Firm

لا تزال النظرية السلوكية للمنظمة، التي طورها (Cyert and March (1963)، والتي تبلغ من العمر 60 عامًا، منظورًا تأسيسيًا مؤثرًا في دراسة توزيع إدارة الانتباه في المنظمات، تنظر النظرية السلوكية إلى المنظمات على أنها كيانات لحل المشكلات ذات قدرة انتباه محدودة، ويتشكل منظور ادارة الانتباه أيضاً من خلال الخبرة التنظيمية مع القرارات والقواعد القائمة، وظهرت النظرة السلوكية التي تم تطويرها بشكل أساسي، في المجالات الاقتصادية في البداية، ولكنها استمدت الأدوات والمفاهيم والأفكار ليس فقط من الاقتصاد، ولكن أيضاً من

الأنثروبولوجيا والعلوم السياسية وعلم النفس وعلم الاجتماع (Argote et al., 2007:509)، ويطور (Greve.,2008:5) نظرية كيفية تحول إدارة الانتباه الإداري بين متغيرات الهدف لأن العديد من الأهداف التنظيمية مرتبطة إما من خلال التنافس على الانتباه إذ يؤدي تحقيق هدف ما إلى جعل هدف آخر أكثر بروزاً، فيصبح دور الأهداف في توجيه انتباه صانعي القرار أكثر أهمية كلما زاد عدد الأهداف، وتبدأ النظرية السلوكية للشركة بأربعة تأكيدات يمكن اقتباسها لأنها توضح تأثير النظرية (Argote et al., 2007:338):

أ. ركز على عدد صغير من القرارات الاقتصادية الحاسمة التي تتخذها المنظمة في البداية، كانت هذه قرارات تتعلق بالسعر والإنتاج، لاحقاً، تم تضمين قرارات التخصيص الداخلي واستراتيجية السوق.
ب. تطوير نماذج عمل عملية المنحى، بمعنى آخر، اعتبرنا قرارات المنظمة نتيجة لتسلسل محدد جيداً من السلوكيات.

ت. ربط نماذج المنظمة بأكبر قدر ممكن بالملاحظات التجريبية لمخرجات القرار وهيكّل العمليات لمنظمات الأعمال الفعلية.

ث. بناء نظرية قابلة للتطبيق خارج المنظمات المحددة التي تمت دراستها، ولقد أوردنا مجموعة من المفاهيم والعلاقات الموجزة التي يمكن استخدامها لفهم سلوك المنظمات المتنوعة في مواقف القرار المتنوعة.

٢. نظرية الإدراك الإداري Managerial Cognition Theory

أشار (Helfat et al., 2015:10) إلى القدرة المعرفية الإدارية هي قدرة المدير الفردي على أداء واحد أو أكثر من الأنشطة العقلية التي تشتمل على الإدراك، وتتضمن الانتباه والإدراك وحل المشكلات، ويمكن تحسين القدرات المعرفية من خلال الممارسة، وهي ظاهرة تميز تطوير القدرات المدروسة في الإدارة الإستراتيجية. ومن وجهة نظر (Eggers et al., 2009 :2) إحدى القدرات الإدارية الديناميكية التي يحدونها هي الإدراك الإداري الذي أظهر أن الانتباه الإداري مهم بشكل خاص لتشكيل الاختيار الاستراتيجي والعمل عندما تتطلب الاستجابات لبيئة غير مؤكدة استثمارات مكلفة. ويشير (Posner and Petersen.,1990: 26) إلى ثلاث وظائف رئيسة كانت بارزة في الحسابات الإدراكية للانتباه (أ) التوجيه إلى الأحداث الحسية. (ب) اكتشاف الإشارات المحورية (واعية) المعالجة. (ج) الحفاظ على حالة يقظة. وفقاً إلى (Ocasio et al., 2018:158) إذ أشار إلى أن المشاركة الانتباهية هي أمر أساسي لمنظور ABV في الانتباه وهي مرتبطة بأراء الانتباه المستمدة من البحث حول الإدراك الإداري.

٣. نظرية بيع المشكلة Issue Selling Theory

أشار (Dutton et al.,2001:3) إلى أن بيع المشكلات إلى العملية التي يؤثر بها العاملين في انتباه الآخرين وفهمهم للأحداث أو التطورات أو الاتجاهات التي لها آثار على الأداء التنظيمي، نظراً لعدم وجود قضية مهمة أو إستراتيجية بطبيعتها، فإن ادعاءات العاملين حول ما يهمهم (أي بيع المشكلات الخاصة بهم) تحدد جزئياً مبادرات التغيير التي يتم تنشيطها (Alt et al., 2016:3)، أن البيع ينطوي على قرارات معقدة لوكلاء التغيير أولاً، يتعين

على البائعين تحديد محتوى البيع، ثانيًا، يجب على البائعين تحديد كيفية إجراء البيع: من سيستهدفون ويشاركون، مستوى الإجراءات الشكلية لمبادرة البيع، أفضل توقيت، ومن وجهة نظر (Dutton et al., 1997:408) من منظور تنظيمي، يُعدّ بيع المشكلات عملية حاسمة في المراحل الأولى من اتخاذ القرار، وتشكل عملية بيع المشكلات اتجاه ومعدل التكيف الاستراتيجي على مستوى الإدارة العامة من خلال التأثير في محتوى البيئة الاستراتيجية للمنظمة، ويُعدّ بيع القضايا أحد وسيلة لخلق التباين الذي يساهم في التعلم والبقاء التنظيمي، وفقا الى (Dutton & Ashford.,1993:3) اذ يؤثر بيع العدد في توزيع انتباه الإدارة، المهم هو كيف ينشط توزيع الانتباه لبعض القرارات دون غيرها.

٤. نظرية وجهات نظر بيئية Environmental Perspectives Theory

يواجه كبار المديرين معلومات أكثر بكثير مما يستطيعون التعامل معه، وبالتالي يتعين عليهم أن يكونوا انتقائيين في تلك الجوانب من البيئة التي تدخل في وعيهم، أولاً، يمكن استخدام الانتباه لتوضيح الخطوة الأولية في تسلسل معالجة المعلومات الثلاثية للانتباه والتفسير والعمل (Bouquet et al., 2009:109)، ويبيّن (Sullivan,2010:435) في عملية البحث عن حلول لحل المشكلات، تكون إدارة الانتباه المحرك الرئيس اذ يخصص صانعو القرار الموارد ذات الصلة لمناطق المشكلات حيث يتركز انتباههم، ويسلط المنظر البيئي الضوء على الطبيعة التنافسية للانتباه بين الأهداف البديلة التي تسعى إلى جذب انتباه الفاعلين على المستوى التنظيمي والميداني، وتنطبق النظرة البيئية على نطاق واسع سواء كانت الأهداف مشاكل أو قضايا أو مبادرات بديلة (Ocasio, 2011:1290).

٥. نظرية وجهة نظر المنظمة القائمة على الانتباه (ABV) Attention-Based View of the Firm

تؤكد النظرية السلوكية للشركة على أهمية الانتباه باعتباره موردًا تنظيميًا نادرًا ولكنه حيوي، ويشير إلى أن فهم السلوك التنظيمي يبدأ بتوزيع الانتباه، وتعترف النظرية بالقيود وندرة الوقت من خلال التعامل مع الانتباه يَعدّه سياقًا وخاضعًا لقيود الموارد، وجاءت ABV لدراسة صنع القرار في المنظمات لأن الاستخدام المكثف لأدوات تكنولوجيا المعلومات المتنوعة قد يعرض صانعي القرار لعدم القدرة على تحديد وتركيز المعلومات المهمة حقًا لصنع القرار، وتنص ABV على أن القرارات تعتمد على الأسئلة والأجوبة التي يركز عليها صناع القرار انتباههم، يتم تنظيم الانتباه من خلال ثلاثة مبادئ رئيسية: (١) تركيز الانتباه: ومرتبطة مباشرة بأهداف صانعي القرار؛ (٢) الانتباه الموقفي (الموضوعي): اذ تعتمد الجوانب التي يركز عليها صانعو القرار على السياق الخاص الذي هم فيه؛ (٣) التوزيع الهيكلي للانتباه: وهنا يتم توزيع ادارة الانتباه على مختلف الوحدات التنظيمية والعمليات ومستويات السلطة (Carvalho., 2010 :3; Ocasio 1997:192)، لتقدير مساهمة وجهة نظر المنظمة القائمة على الانتباه يتطلب فهم جذورها المفاهيمية، منذ أكثر من ٧٠ عامًا، خالف Simon1947 الفكرة السائدة في كل مكان حول الاختيار العقلاني في مجال الأعمال والبحوث الاقتصادية، أذ جادل Simon1947 بأن العقلانية المحدودة للبشر تنتج عن القدرة المحدودة على الانتباه (Briemaier et al., 2023:100)، وعلى هذا الأساس

اوضح (Holm et al.,2020:4) ان وجهة النظر القائمة على الانتباه (ABV) تعالج السؤال: كيف يقوم صناع القرار بتحديد الأولويات واختيار وتفسير والتصرف بناءً على المعلومات التي يحصلون عليها حول البيئة من المصادر المتعددة والمتنوعة المتاحة لهم؟

في حين أشار (Ekelund et al.,2011:3) الى طريقة واحدة لفهم ادارة الانتباه بشكل أفضل هي استخدام وجهة النظر القائمة على الانتباه، وأوضح ان (Simons (1991 اكتشف كيف تحافظ الإدارة العليا على إدارة الانتباه بالقضايا الإستراتيجية من خلال أنظمة التحكم، سواء كانت تشخيصية أم تفاعلية، تُستخدم أنظمة التحكم التشخيصي للتعامل مع حالات عدم اليقين الإستراتيجية وتوفير مدخلات بأثر رجعي، لتوفير فهم للتأثير على تنفيذ الآراء القائمة على الانتباه، ويضيف (Barnett,2008:606; Dhanorkar et al., 2018:1-2) تشير نظرية وجهة نظر المنظمة القائمة على الانتباه ABV الى ان صانعي القرار في المنظمة لديهم قدرة معرفية محدودة على الانتباه بالمحفزات غير المحدودة المحيطة بهم والعمل وفقاً لها وبالتالي، فإن الطريقة التي توجه بها المنظمات انتباهها تؤثر في المبادرات التي يتم اتخاذها في نهاية المطاف.

وقام (Ocasio and Joseph.,2005:15) مؤخرًا بتوسيع نموذج ABV من خلال دراسة كيفية تنفيذ الاستراتيجيات، وبالتالي، ان المبرر الرئيسي لـ ABV، (Caneppele et al.,2022:4) هي أن (أ) يختار صانعو القرار تركيز انتباههم على مجموعة محددة من المحفزات (تركيز الانتباه) التي، (ب) تكون ملائمة لسياقهم أو موقفهم الخاص (الانتباه الموقفي)، والتي بدورها (ج) تعتمد على طريقة توزيع موارد المنظمة والعلاقات الاجتماعية وتخصيص أنشطة محددة لمعالجة القضايا (التوزيع الهيكلي للانتباه).

نتيجة لذلك، (Ocasio, 2011:1290) فإن ABV هو نموذج عملية وأيضًا منظور متعدد المستويات للسلوك التنظيمي. واتفق معه كل من الباحثين (Kleinknecht et al., (Maula & Zahra.,2013:92; Gardner1 et al.,1987: 279; Brielmaie et al., 2023:100; Ghobadian et al.,2022:394).

واستخلص (Frankenberger and Sauer.,2019:3) بشكل عام، يصف ABV ويشرح كيفية تشكيل الاستجابات التنظيمية من خلال الطريقة التي تركز فيها المنظمات الانتباه لبيئاتها وكيفية توزيع المحفزات وتوجيهها إلى عمليات صنع القرار. وأشارت الى (Roda,2008:1) يجب أن تدعم القدرات المعرفية البشرية المحدودة في اختيار المعلومات والمهام الأكثر صلة، قد يمثل هذا الدعم من خلال تسهيل العمليات البشرية عاملاً حاسماً في تعزيز الابتكار اذ يواجه العاملون في مجال المعرفة مواقف يكون فيها:

(أ) لديهم إمكانية الوصول إلى قدر كبير جداً من المعلومات، ومعظمها غير ملائم للسياق، (ب) يحتاجون إليه للتعاون أو التواصل مع العاملين الذين قد لا يعرفون سوى القليل جداً عنهم، (ج) قد يضطرون إلى القيام بالعديد من المهام في وقت واحد (تعدد المهام).

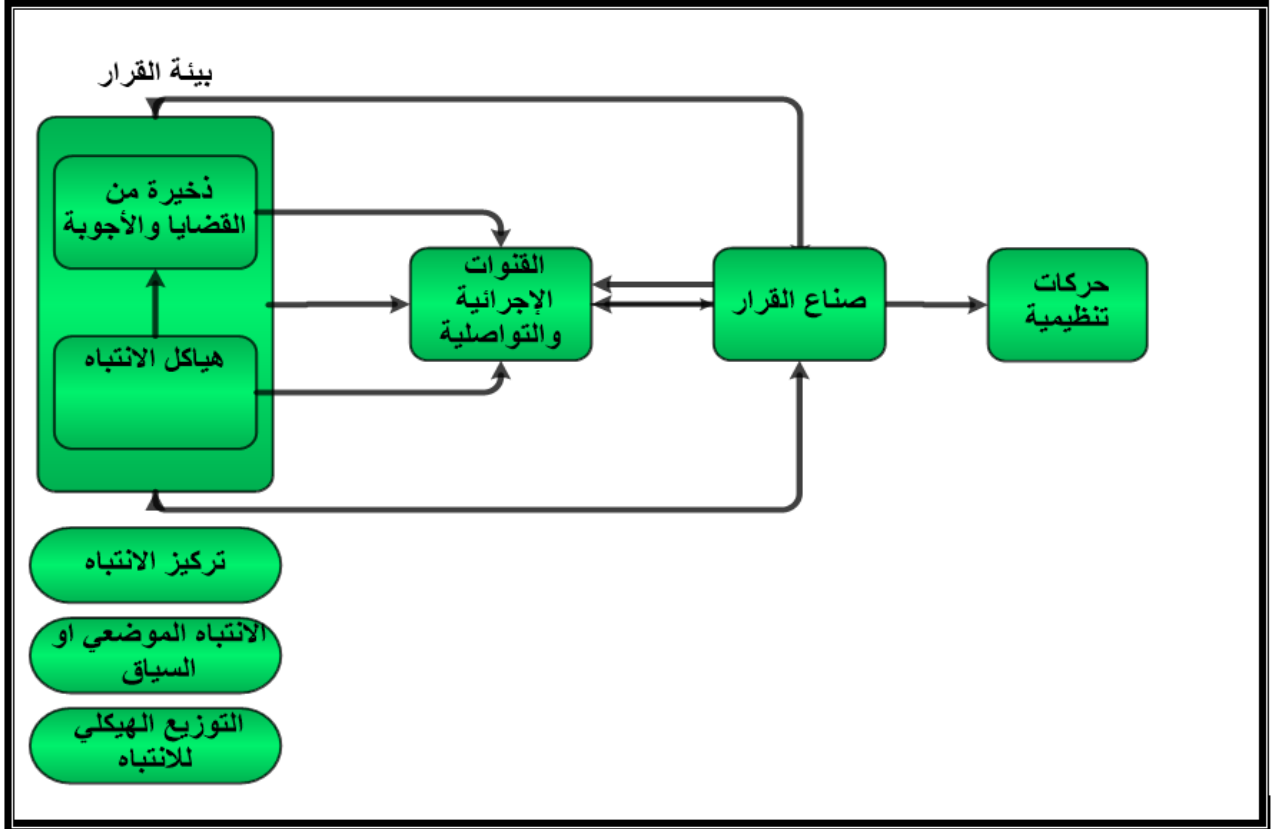
وأصبحت نظرية ABV أحد أكبر العدسات النظرية الفوقية للبحوث الاستراتيجية (Laamanen, 2019:1). ومن خلال دراسة (Ocasio, 2008:252) أوضح ان النظرية القائمة على الانتباه تنظر إلى الإستراتيجية على أنها نمط ادارة الانتباه، وجاء فيما بعد (Ocasio et al., 2018:289) وبين ان النظرة القائمة على الانتباه للمنظمة اثرت على البحث في مجموعة متنوعة من المجالات في الاستراتيجية والإدارة الإستراتيجية، بما في ذلك عملية الإستراتيجية، واستراتيجية التكنولوجيا، وعمليات الدمج والاستحواذ، والنمو، وريادة الأعمال، والاستراتيجيات العالمية. كمنظور سلوكي على الإستراتيجية، كان التركيز في كل من العمل النظري والتجريبي على شرح السلوك الاستراتيجي واتخاذ القرار والتكيف، وبالتالي يقترح (Eklund & Mannor, 2021:4) أنه يجب على المديرين التنفيذيين تعديل نطاق إدارة الانتباه الاستراتيجي ليتماشى مع عاملين رئيسيين هما: (أ) مشهد الفرصة الخارجية (كمية ونوعية الفرص المتاحة) وكذلك (ب) ادارة الانتباه والقدرات الداخلية / الموارد يوفر إطارًا محدود ولكنه قوي لتوجيه انتباه التنفيذيين.

ومما تقدم يمكن القول ان وجهة النظر القائمة على الانتباه للمنظمة تهدف إلى فهم سلوك المنظمة والتكيف التنظيمي من خلال التحقيق في كيفية توجيه المنظمات وهياكلها وتوزيع انتباه صناع القرار لديها، ويمكن للإدارة تحسين الكفاءة الاستراتيجية والاستجابة للتغيرات البيئية، مما يعزز من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ولقد ثبت أن الانتباه الإداري له تأثير كبير على متغيرات المخرجات المختلفة، مثل الاستجابة التكنولوجية للمنافسين، والابتكارات التكنولوجية، وسرعة استجابة المنظمة للتغيرات في القطاعات والمهام، ف كبار المديرين لديهم القدرة على التأثير في سلوك منظماتهم من خلال قراراتهم والقضايا التي يضعونها حسب الأولوية، وزيادة الوعي والتوقع والعمل فيما يتعلق بقضايا التنسيق الإدارية.

خامسا: عناصر عملية الانتباه وفعال ABV وجهة النظر القائمة على الانتباه

Elements of the attentional process according to the ABV

أشار (Ocasio, 2011:1286) الى دراسة إدارة الانتباه في المنظمة توجه ضمناً إلى الانتباه الانتقائي، والانتباه التنفيذي، وبدرجة أقل، الانتباه اليقظ، والذي يقترح نموذج عملية تشريحي لشرح السلوك التنظيمي والشكل (٦) الذي يصور العناصر الأساسية لـ ABV، إنَّ نموذج (Ocasio, 1997:193) يلتقط ست عناصر أساسية: وهذه العناصر هي : (1) بيئة القرار، (2) ذخيرة القضايا والأجوبة، (3) القنوات الإجرائية والتواصلية، (4) هياكل انتباه المنظمة، (5) صناع القرار، (٦) حركات تنظيمية.



الشكل (٦) نموذج العرض القائم على الانتباه (Ocasio., 1997:192)

Sources: Carvalho de Mesquita Ferreira., L. (2010). Attention Mosaics: Studies of Organizational Attention (No. EPS-2010-205-ORG).

وفي الجدول (٩)، وصف كل عنصر من هذه العناصر على حدة، مع التركيز على دورها في عملية إدارة الانتباه.

جدول (٩) عناصر عملية الانتباه وفقاً لـ ABV

الآليات السببية		عناصر عملية الانتباه
نتائج (المحصلة)	سابقة	بيئة القرار
تؤثر العوامل الخارجية والداخلية على بيئة القرار وتوفر محفزات لمعالجة الانتباه.		القضايا والأجوبة
تزداد العمليات الثقافية والمؤسسية صانعي القرار بمجموعة من القضايا والإجابات.	تتجسد القضايا والأجوبة في المنتجات الثقافية.	هياكل الانتباه
تتحكم هياكل الانتباه، من خلال منظمها، في ترتيب الرتب وإضفاء الشرعية على الأداء الفني؛ وتوفر هياكل الانتباه صناع القرار في المصالح والهويات.	يتم تضمين هياكل الانتباه في البيئة الاجتماعية والاقتصادية والمؤسسية.	• لاعبين • الأوضاع الهيكلية • قواعد اللعبة • الموارد

<p>تؤثر قنوات الاتصال والإجراءات الإجرائية على بروز القضايا وتوافرها؛ ونتائج صنع القرار من تفاعلات صانعي القرار في مختلف القنوات.</p>	<p>هياكل الانتباه تخلق وتوزع الأنشطة في قنوات.</p>	<p>القنوات الإجرائية والاتصالية</p>
---	--	-------------------------------------

Carvalho de Mesquita Ferreira., L. (2010). Attention Mosaics: Studies of Organizational Attention (No. EPS-2010-205-ORG). P: 8

يتشكل بناء عملية الانتباه من خلال هذه العناصر، التي تنظم الانتباه الموزع في أنماط عمل جماعية من خلال القيم والمبادئ والشبكات التي تركز الانتباه وتنتشره، مما يسهل تماسك العمل الموجه نحو الانتباه، ويؤكد ABV على تفعيل البيئة في المحفزات التي يتم الانتباه لها، ويؤدي كل عنصر دورًا حاسمًا في عملية الانتباه (Carvalho,2010:8):

١. بيئة اتخاذ القرار: تشمل العناصر الداخلية والخارجية للمنظمة مثل الأسواق الاقتصادية والمالية، والتكنولوجيا، والقواعد المؤسسية، وما إلى ذلك وتوفر المحفزات الأولية لهيكل الممارسات التنظيمية وعمليات صنع القرار في المنظمة، ومع ذلك، نظرًا لتعقيدها، لا يتم عادةً ملاحظة سوى عدد قليل من المحفزات المختارة من بيئة اتخاذ القرار وتفسيرها والتصرف وفقًا لها من قبل صانعي القرار، في أي موقف معين، إذ تؤثر العوامل الخارجية والداخلية على بيئة القرار وتوفر محفزات لمعالجة الانتباه (Teixeira 2018:4).
٢. ذخيرة القضايا والأجوبة: تمثل القضايا والأجوبة المخزون الثقافي والمعرفي للمخططات المتاحة لصانعي القرار في المنظمة لفهم (القضايا)، والاستجابة (إجابات) المحفزات البيئية، وتشكل القضايا التي تواجهها المنظمة الفئات المعرفية للمشاكل والفرص والتهديدات التي تشكل جدول أعمال المنظمة، والتي تكون متاحة بعد ذلك لصانعي القرار التنظيميين للرد على أو تجاهل (Ocasio,1997:196).
٣. القنوات الإجرائية والتواصلية: من وجهة نظر (Liu & Chapleo, 2017:2) تشمل القنوات الإجرائية وقنوات الاتصال إجراءات إدارية مختلفة (مثل تقييم العاملين) وأنشطة الاتصال (مثل النشرات الإخبارية للمنظمة) التي أنشأتها المنظمات، هي عوامل سياقية (أي الثقافة التنظيمية) تعكس الأولويات الاستراتيجية للمنظمات، وفقا الى (Ocasio,1997:194)، تمثل القنوات الإجرائية والتواصلية هي الأنشطة الملموسة الرسمية وغير الرسمية والتفاعلات والاتصالات التي أنشأتها المنظمة لحث صانعي القرار التنظيمي على العمل بشأن مجموعة مختارة من القضايا.
٤. هياكل الانتباه: حدد Ocasio أربعة أنواع من الهياكل التي توجه استخدام الوقت والجهد وتركيز انتباه صانع القرار، وتخصيص القيمة للقضايا والإجابات التي يحضرونها وإضفاء الشرعية على القنوات الإجرائية والتواصلية التي تنفذها المنظمة: (قوانين اللعبة، اللاعبين والمواقع الهيكلية والموارد)، إذ تشتمل هذه العناصر على هيكل بناء عملية الانتباه، وتشرح كيف يتم تنظيم الانتباه الموزع في أنماط جماعية للعمل من خلال القيم والروتين والشبكات التي تركز وتنتشر الانتباه، مما يسهل تماسك العمل الذي يحركه الانتباه (Dutton et

85:2006, al.)، وحسب (Kunnas, 2009:43) تعمل هياكل الانتباه من خلال ثلاث آليات منفصلة (أ)، تحكم تقييم وإضفاء الشرعية على مخزون القضايا والإجابات المتاحة لصانعي القرار. هذه القيم ليست موحدة في جميع أنحاء المنظمة، ولكنها متباينة وفقاً لتقسيم العمل المتأصل في قواعد المنظمة والمناصب واللاعبين والموارد (ب)، تقوم هياكل الانتباه بتوجيه وتوزيع أنشطة اتخاذ القرار في المنظمة إلى مجموعة من القنوات الإجرائية والتواصلية (ج)، يزودون صانعي القرار بنظام منظم من المصالح والهويات لتنشيط عملهم وهيكله مباني القرار الخاص بهم.

٥. **صانعو القرار:** هم العاملين الذين يشاركون، بشكل مشترك، في البناء الاجتماعي للحركات التنظيمية من خلال القنوات الإجرائية والاتصالية التي تنظم الانتباه الذي يولونه لجوانب معينة من البيئة (Carvalho, 2010:9)، وصناع القرار هم العاملين المؤثرين الذين يشاركون بشكل مشترك، ضمن أي قناة إجرائية واتصالات محددة، في تشريع البيئة والبناء الاجتماعي للحركات التنظيمية.

٦. **التحركات التنظيمية:** هي الإجراءات التي تتخذها المنظمة استجابة (أو توقع) للتغيرات في البيئة الخارجية أو في العمليات والظروف الداخلية. هذه التحركات التنظيمية هي نتاج الانتباه الإداري واتخاذ القرار.

وبين (Tseng and Chen 2009:54) تعمل مساهمة Ocasio, 1997 على تنشيط النظرة القائمة على الانتباه للمنظمة، ويدمج نظرية الإدراك الإداري والتنظيمي ويوسعها (Daft and Weick, 1984) بطرق جديدة، تم تطوير ثلاثة مبادئ لوجهة النظر القائمة على الانتباه للمنظمة كما في الجدول رقم ١٠.

جدول (١٠) مبادئ (ocasio, 1997) ABV

المبادئ	الوصف
الجوانب الانتقائية للانتباه (تركيز الانتباه)	المديرين انتقائيون في الانتباه بسبب محدودية الإدراك، القدرات، وهذا يعني أن تركيز الانتباه المعطى للقضايا يوجه عمليات صنع القرار لديهم.
الطبيعة الواقعية للانتباه (الانتباه الموقفي)	في هذا المبدأ، يعتمد تركيز انتباه صانعي القرار على الوضع الخاص الذي يتواجدون فيه، السياق الظرفية، ويختلف الانتباه باختلاف السياق ويمكن أن يؤثر في السلوك، وتشكل السياقات الظرفية، بدورها، من خلال المحفزات البيئية المتلفة لاتخاذ القرار، ومن خلال كيفية دمج الأسئلة والأجوبة مع جوانب الهوية التنظيمية، ومن خلال القنوات الإجرائية وقنوات الاتصال المنظمة للتفاعلات بين أعضاء المنظمة.
التوزيع الهيكلي للانتباه	الانتباه الموقفي يحدد الهيكل والعلاقات الاجتماعية في المنظمات والسياسات الظرفية الذي يجد فيه المدير نفسه والانتباه الذي يوليه المديرون للمواقف التي يجدون أنفسهم فيها، يشارك صانعو القرار في أسئلة محددة تتطلب إجابات مختلفة، والتي تتأثر بتقسيم العمل من خلال وظائف في انتباه المنظمة، والإجراءات المحلية، وقنوات الاتصال والأنشطة، وتؤدي هذه الأسئلة والأجوبة إلى تباين في تركيز انتباه المديرين ومجموعات المديرين في المنظمة، اعتماداً على الوظائف التي تم تخصيصهم لها.

Caneppele, N. R., Serra, F. A. R., & Pinochet-luis, L. H. C. The allocation of attention: an analysis of the influence of the professional profile and the organizational environment. P:5

ويشير (Vissa & Chacar, 2009: 8) إلى أن اتخاذ القرارات داخل فريق التجسيد يتسق مع النظرة القائمة على الانتباه للمنظمة وأخذت تكامل جوانب مختلفة من عملية الانتباه في أفعالهم لشرح أداء فرق ريادة الأعمال. وفي دراسة حالة حديثة أجراها (Peeters et al., 2014:1353; Sakhdari et al., 2018:2) أشار إلى أن توجيه إدارة الانتباه آلية مهمة لتوجيه القدرات نحو خلق ابتكارات إدارية بكفاءة، وأن الممارسات الإدارية هي وسيلة مهمة لتوجيه الانتباه.

وبالتالي، تستجيب المنظمات لأحداث أو محفزات معينة في بينها بينما تهمل آخر لأن المنظمات، مثل الأفراد، لديها قدرة محدودة على الانتباه، وبالتالي يمكن الافتراض أن الانتباه يتجلى في سلوك العاملين والمنظمات، ولفهم إدارة الانتباه بشكل كامل، لا يكفي فقط معرفة ما يركز عليه القادة، يجب أيضاً فهم السياق الذي تعمل فيه المنظمة وكيفية تنظيمها الداخلي، وهذا يساعد على تفسير لماذا يركز القادة على أمور معينة وكيف يمكن للتغييرات في القنوات الاتصالية والإجرائية أن تؤثر على النتيجة.

سادساً: ابعاد إدارة الانتباه: Dimensions of Attention Management

على الرغم من وجود الاساس النظري لمفهوم ادارة الانتباه مع ذلك مازالت هناك حاجة ماسة للمزيد من الأبحاث النظرية والتجريبية في المستقبل، ولغرض قياس إدارة الانتباه أشار العديد من الباحثين الى مجموعة من الاساليب التي يمكن من خلالها تحليل الانتباه وقياسه وكما مبين في التقنية الأولى المستخدمة لقياس إدارة الانتباه، التي طورت من قبل (Rerup et al.,2009:4) في دراسته الموسومة بـ " التثليث المتعمد: التعلم من الأزمات النادرة غير المتوقعة " **Attentional Triangulation: Learning from Unexpected Rare Crises**، التي تم تنفيذها في منظمة Novo Nordisk، المنظمة الرائدة عالمياً في مجال رعاية مرضى السكري، علمت منظمة Novo Nordisk من أزمة ممارسات التصنيع الجيدة (GMP) أنها (أ) فشلت في إدارة ادارة الانتباه بالمسائل الخاصة بقضية محددة والتي تم إنشاؤها داخل المنظمة و (ب) أنها بحاجة إلى تطوير العمليات والهيكل الداخلية لمنع حدوث ذلك مرة أخرى، وتتمثل المساهمة الرئيسة للدراسة في تطوير مفهوم التثليث المتعمد، والذي يشير إلى تقاطع ثلاثة أبعاد مترابطة من إدارة الانتباه (استقرار الانتباه، حيوية الانتباه، تماسك الانتباه) لتحديد المشكلات التي لها احتمالية أن يكون لها عواقب وخيمة على المنظمة، لقد تم استخدام الأدبيات المتعلقة بالانتباه (Ocasio 1997) والذهن (Weick et al. 1999) لتكوين هيكل غير محكم لمجموعة البيانات، الرسالة الرئيسة هي أن التثليث المتعمد يشكل أساساً للتعلم الفعال من خلال مساعدة المنظمات على إدارة الانتباه بشكل استباقي بالإشارات الدقيقة.

واتفق معه (Bigolin et al.,2019:4) ببحثه الموسوم بعنوان " مؤشرات لتقييم جودة ادارة الانتباه: الخطوات الأولى نحو أداة قياس " **Indicators to Assess the Quality of Organizational Attention: First Steps Towards a Measurement Instrument** وركز الدراسة على إدارة الانتباه في المنظمات وتنطلق من فرضية أنه كلما كانت جودة إدارة الانتباه أعلى، كلما كان قرار المنظمين وعملهم أكثر

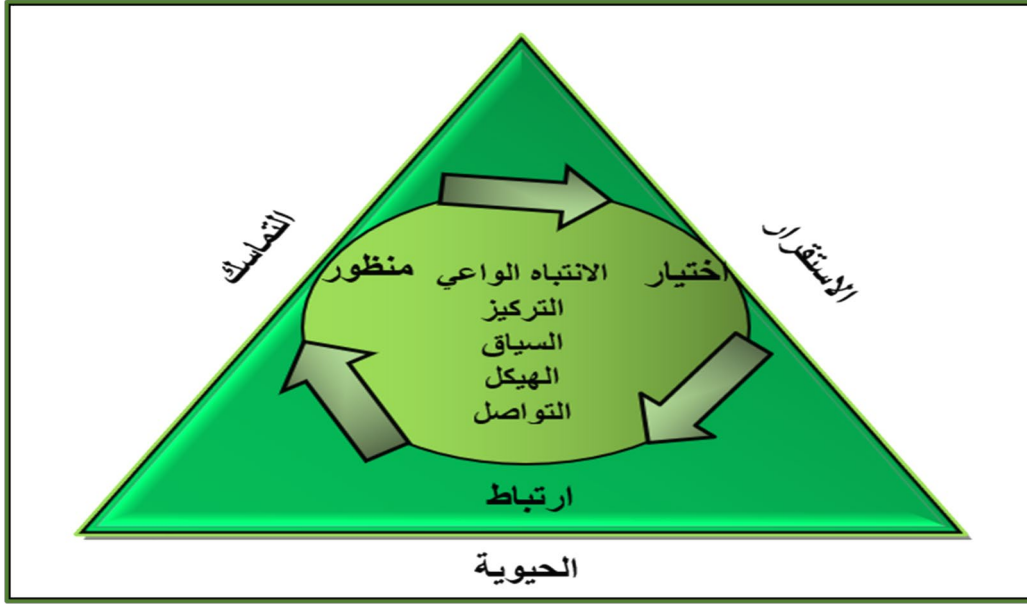
حزماً، ويبين النموذج أبعاد إدارة ادارة الانتباه (الاستقرار والحيوية والتماسك) التي تتوافق مع المتغيرات المستقلة التي تؤثر في المتغير التابع "جودة الانتباه"، فيشير ارتفاع مستوى الاستقرار إلى انتباه عميق ومتواصل وغياب الاضطرابات والمشتتات ، وانخفاض الاستقرار يشير إلى نقص ادارة الانتباه(Ocasio 1997)، ويترجم الانتباه القوي إلى القدرة على صياغة مفاهيم معقدة، فالانساق يعزز توافق الآراء أو يسهل التفاوض على الآراء، مما يقلل من احتمال تقسيم الانتباه الجماعي، وقد ينطوي انخفاض مستوى الاتساق على صعوبات خطيرة في اتخاذ القرارات واتخاذ الإجراءات.

وتعتمد التقنية الثانية المستخدمة في قياس إدارة الانتباه من قبل (Valliere et al.,2013:145) في دراستهم الموسومة: " إدارة الانتباه الواعي " (Deliberative Attention Management) تبحث الدراسة في كيفية توافق المديرين للمطلبات الاستراتيجية لإدارة الانتباه الواعي، مما يشير إلى أن الوظيفة الاستراتيجية الأساسية لكبار المديرين هي الإدارة المناسبة للانتباه داخل المنظمة، يمكن للمديرين البحث عن التطابق من العرض على الانتباه المتمثلة بـ (عملية التخصيص، العرض التحليلي، العرض غير التحليلي) والطلب على الانتباه المتمثلة بـ (وتيرة التغيير، التعقيد، عدم اليقين، عدم القدرة على التنبؤ والتناقض، التزامن) من خلال ثلاث مجالات عمل: القدرة على صنع القرار وسياق اتخاذ القرار والهيكل لاتخاذ القرار، تم اقتراح نتيجتين: هذا الانتباه له آثار على مستوى المنظمة على اختيارات الأساليب السياقية والهيكلية المستخدمة لإدارة العرض من الانتباه، وأن الانتباه ليس الصالح المطلق الذي يُفترض أحياناً أن يكون حول الفعالية والكفاءة في مطابقة الطلب والعرض من الانتباه.

واتفق معه (Gebauer, 2009:90) ببحثه الموسوم "وجهة نظر قائمة على الانتباه حول توجيه الخدمة في إستراتيجية العمل لشركات التصنيع" تسعى هذه المقالة للإجابة على سؤال البحث التالي: كيف تساهم ابعاد ادارة الانتباه (تركيز الانتباه، الانتباه الموقفي) في صياغة وتنفيذ توجيه الخدمة في إستراتيجية العمل؟ تمت دراسة إدارة انتباه الإدارة العليا كمحرك لتغيير انتباه الإدارة المباشرة من خلال التغيير التنظيمي الاستراتيجي، أجريت الدراسات في صناعة السيارات الأوروبية، النتائج المتعلقة بالتأثيرات الرئيسة والمعتدلة لها أيضاً مضاعفات إدارية مهمة، فيشير التأثير الرئيسي في تنفيذ الإستراتيجية والدور الوسيط للانتباه المركز إلى أن المديرين يجب أن يكونوا على دراية بالجمود المحتمل من خلال تنفيذ إستراتيجية عمل موجهة نحو الخدمة، ولا يمكن التغلب على القصور الذاتي إلا في حالة وجود انتباه كافٍ، فيجب على المديرين التركيز على الظواهر المعرفية التي تشكل الانتباه الموقفي الذي يؤدي إلى القصور الذاتي، واتفق معه (Kunnas, 2009:41)، (Ekelund et al.,2001:3) في ابعاد إدارة الانتباه نفسها.

في هذه الدراسة، من المفترض أن هيكل إدارة ادارة الانتباه يعتمد على نظرية (ABV)؛ (Ocasio1997:188) الأصلية التي تستند على ثلاث ركائز: (١) قنوات الاتصال المنظمة والموزعة داخل المنظمة؛ (٢) الأولويات التي حددتها استراتيجية المنظمة؛ و (٣) العوامل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية التي

تؤثر في المنظمة، وتحدد ركائز الانتباه الثلاثة هذه كيفية تبرير صانعي القرار للأهداف والإجراءات وتحديد أولوياتها ، ويشرح (Ocasio1997) الانتباه باعتباره مورداً نادراً وحاسماً في المنظمات التي يجب إدارتها لضمان جودة القرار، ويقدم (Rerup, 2009: 877) إرشادات حول كيفية تقييم جودة ادارة الانتباه ويقترح ثلاثة أبعاد للانتباه التنظيمي: الاستقرار والحيوية والتماسك، ومن خلال دمج كلا المنظورين النظريين يسمح بفهم أكثر اكتمالا لإدارة ادارة الانتباه، ويعرض الشكل (٧) هذا التكامل.



الشكل (٧) ادارة الانتباه وفقاً لـ (Ocasio (1997) and Rerup (2009)

Source: Bigolin, F., Ramos, I., & Barros, V. (2018). Indicators to assess the quality of organizational attention: first steps towards a measurement instrument. p:2

وبعد الاطلاع السريع الابعاد المعتمدة في الدراسات التي تم استعراضها في قياس ادارة الانتباه سوف نعتمد في دراستنا الحالية لغرض قياس وتحليل إدارة الانتباه مقياس (Bigolin et al.,2018:4; Rerup, 2009: 877) انطلاقاً من عدة اسباب اهمها:

١. توافق المقياس مع الاهمية العلمية التي اشاد بها اغلب الباحثين.
 ٢. الواقعية التي يمتاز بها المقياس وامكانية تطبيقه ميدانياً ولاسيما كونه مقياس متكامل.
 ٣. القدرة على تطبيقه وقياس نتائجه في البيئة قيد الدراسة (افكار المقياس تتطابق مع واقع المنظمة) وامكانية تحقيق الاهداف المرجوة.
 ٤. يمثل المقياس النظرة الشمولية والمتكاملة بسبب عدة سمات مشتركة مع بحثنا الحالية من ضمنها انه سيتم تطبيق المقياس على مستوى المنظمة.
١. استقرار الانتباه (تركيز الانتباه): يقترح مفهوم استقرار تركيز الانتباه، أمرين: أولاً، سيختار صناع القرار المشكلات والحلول التي يجب التركيز عليها في أي لحظة؛ وثانياً، ستعتمد أفعالهم على القضايا والحلول التي اختاروا التركيز عليها، وعلى مستوى الإدراك الفردي، تركز عمليات الانتباه الطاقة والجهد واليقظة على

مجموعة محدودة من العناصر التي تدخل الوعي في أي وقت، وإن الانتباه المركز يسهل الإدراك والعمل تجاه تلك القضايا والأنشطة التي يتم الاهتمام بها، بينما يمنع الإدراك والعمل تجاه تلك القضايا والأنشطة التي لا يتم الاهتمام بها، يولد هذا اليقظة الذهنية المعززة انتباهاً انتقائياً بموقف أو فكرة، مما يسهل الإدراك والعمل تجاه الموقف أو الفكرة التي يتم النظر فيها، كما يساعدنا التمييز بين معالجة الانتباه الخاضعة للرقابة والتلقائية على فهم العلاقة بين الفعل وتركيز الانتباه، في حالة المعالجة التلقائية، يكون الإجراء روتينياً ومعتمداً إلى حد كبير، حيث يتم تحفيز القرارات بشكل غير انعكاسي بواسطة المحفزات البيئية التي يتم الاهتمام بها "تلقائياً"، وفي حالة المعالجة الخاضعة للرقابة، يتم تحفيز عمل صناع القرار من خلال تلك القضايا والإجابات التي يضعونها في الاعتبار، ولكن نظراً لتركيز انتباههم الانتقائي، فإن صناع القرار محدودون في عدد القضايا والأجوبة التي يمكنهم الاهتمام بها في أي موقف معين، ولن تؤثر إلا تلك القضايا والأجوبة على ما يفعلونه (Ocasio, 1997:189).

ويُشار إلى التركيز المستمر على المشكلات على أنه استقرار الانتباه، عندما يمسك العقل بقوة بما يبدو أنه عدة مواقف أو أشياء يمكن تصورها في وقت واحد، يتم تحقيق الاستقرار، مكوناته الرئيسية هي تركيز الوعي والتركيز، ومن أجل التعامل مع أشياء آخرَ بنجاح، فإن استقرار الانتباه يستلزم التراجع عن أشياء (Rerup, 2009: 877).

ويصف (Bigolin et al., 2019:3) مصطلح "استقرار الانتباه" التركيز المستمر على العوامل التي تُعدّ مهمة لاتخاذ القرارات، ويستمر دون انقطاع طوال المدة المطلوبة لفهم تلك العوامل، وعندما يمتلك العقل بشكل واضح العديد من المكونات الهامة التي تم فحصها والتي تنبثق من التحليل المتكرر والمركز لجوانب معينة على مر الزمن يتم تجربة الاستقرار.

وفي هذا الصدد أوضح (Weick and Sutcliffe, 2006:519) الى انه تشير النسبة المئوية للحظات التحديد التي تركز على العنصر المطلوب بدلاً من التركيز على كائن آخر إلى مدى استقرار تركيز الانتباه، وكلما كانت تلك اللحظات اليقينية أكثر تجانساً، وكلما كان الانتباه أكثر ثباتاً، كلما كانت هناك لحظات يقين تركز على الشيء المطلوب بدلاً من التركيز على أشياء آخرَ حتى لو لم يكن هناك العديد من لحظات التحقق بين جميع لحظات الوعي، إذا كانت جميع لحظات التحقق التي تحدث موجهة نحو العنصر المطلوب وليس إلى أشياء آخرَ، فإن الانتباه يكون ثابتاً، ويوضح (Ekelund & Räsänen, 2011:4) تركيز الانتباه يشير إلى كيفية اختيار صناع القرار للتركيز على مجموعة فرعية من القضايا والإجابات، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى أفعالهم. يتأثر هذا التركيز بالإجراءات الروتينية المعترف بها والخبرة الحالية.

وفي سياق مماثل أشار (Ocasio et al., 2020:4) الى ان تركيز استقرار الانتباه يركز على المعالجة المتعمدة للإدراك والسلوك الفردي من خلال تركيز الإدراك والعمل على الإجراءات التي يتم الالتفات إليها والحد من الإدراك والعمل على الإجراءات التي لا يتم الالتفات إليها، فإن سلوك أعضاء المنظمة يعتمد على القضايا

والإجابات التي يركزون عليها اهتمامهم، ويحدد أعضاء المنظمة الأهمية النسبية للقضايا والإجابات في سياق تعليمي معين، واختيار القضايا والإجابات التي يجب تركيز الانتباه عليها ليحدد مسار العمل اللاحق (أوكاسيو، 1997) إلى الحد الذي يكون فيه تركيز الانتباه هو مفهوم ما وراء النظرية، إلا أن الأكاديميين والتنظيميين قد حددوا هذا المفهوم من حيث التوقيت والانتقائية، أي اليقظة والانتباه التنفيذي.

ان البعد الأول يشير إلى أن صناع القرار يهتمون بشكل انتقائي بتلك القضايا (المشاكل، والفرص، والتهديدات) والإجابات (المقترحات، والإجراءات الروتينية، والمشاريع، والبرامج، والإجراءات) التي تتمتع بشرعية وقيمة وأهمية أكبر للمنظمة (Teixeira,2018:3) ، وكذلك يرى (Kunnas, 2009:41) ان تركيز استقرار الانتباه، يشير الى: أولاً، إلى أن صانعي القرار سيكونون انتقائيين في القضايا والإجابات التي يحضرونها في أي وقت، وثانياً، أن ما يفعله صناع القرار يعتمد على القضايا والإجابات التي يركزون عليها انتباههم، ولتحديد القضايا المحتملة، يجب على المنظمات التمسك بمؤشرات هشّة ولاسيما بالقضايا في فئات جديدة، ويجب على المنظمات أن تفعل ذلك للتمييز بشكل أفضل بين القضايا وتحديد المشاكل الجديدة عن طريق تقسيم ودمج تركيز انتباه صناع القرار (Rerup, 2009: 877) .

وعلى حد تعبير (Bigolin et al.,2019:4-5) ان ادارة الانتباه المستقر يشير إلى القدرة الجماعية على الحفاظ على التركيز المستمر على الجوانب ذات الصلة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية، ويساعد هذا الانتباه المنضبط في فهم الجوانب المركزة وتحديد المخاطر في سيناريوهات مختلفة، فالقدر المفرط من الاستقرار يمكن يؤدي إلى تركيز ضيق، وتجاهل القضايا الناشئة، ويؤدي إلى فهم ضعيف وقرارات منخفضة الجودة، ولتحقيق تركيز مستقر، يجب على المنظمات أن توفر لصانعي القرار الوقت الكافي لتحديد الجوانب ذات الصلة وتحليلها بطريقة مفصلة ومنضبطة، ويصف أبعاد إدارة الانتباه في مواقفها الأكثر تطرفاً، وفقاً لـ (Weick and Sutcliffe (2006) و (Ocasio (2011)، فإن الاستقرار القوي يعني بذل جهد كبير للتركيز على مجموعة محددة جيداً من العناصر بينما يتضمن أيضاً اهتماماً شاملاً ومستمرًا وعدم وجود انقطاعات ومشتتات، ويشير انخفاض استقرار تركيز الانتباه إلى وجود عجز في إدارة الانتباه، مما يقلل من القدرة على فهم الأحداث وصياغة خطط عمل مقنعة (Ocasio 1997).

يُعدّ استقرار تركيز الانتباه أمرًا ضروريًا للتعامل الناجح مع التحديات المختلفة، وفقاً (James,1982:382) فإن المنظور القائم على الانتباه للشركة (Ocasio 1997, Hoffman and Ocasio (2001, Ocasio and Joseph 2005) يتصور الانتباه آخرَ باعتباره بنية فوقية تشمل الوقت والجهد الذي تنفقه المنظمة في فحص الانتباهات وملاحظتها وترميزها وتفسيرها، ويؤكد على أهمية استقرار الانتباه في المنظمات، والذي يتم إنتاجه من خلال المسح المتكرر والمركّز لعدد صغير من الموضوعات المهمة، وهذا يشجع على وعي عميق ولكنه مقيد نسبياً لما يحدث في بيئة معينة، ولذلك يُعدّ استقرار الانتباه أمرًا بالغ الأهمية لفحص المشكلات

بدقة ومنهجية مع مرور الوقت، إذ يساعد في اكتشاف التعقيدات المحتملة وعلامات التحذير: (Rerup, 2009). (878)

وأوضح (Kimiti and Kilika.,2022:189) أن من أهم الجوانب ما يجتذب انتباه صانعي القرارات، والجديدة في السياق هي تلك التي تحيد عن التوقعات أو التي لها صلة بأهداف المنظمة، وأكد (Bigolin et al.,2019:3) على أهمية الفحص الشامل للفرص والقضايا لتجنب إرهاق الموارد التنظيمية والكشف عن البيانات المتعارضة، مما يزيد من خطر الفشل، ونتيجة لذلك، فإن اتخاذ الخيارات الصحيحة بشأن ما يجب التركيز عليه وما يجب تجاهله يُعدّ أمرًا ضروريًا لاتخاذ قرارات حكيمة واتخاذ الإجراءات المناسب، وقد تجد المنظمة صعوبة في رؤية المشكلات التي تحتاج إلى حل أو تجنبها عندما تكون غير قادرة على تركيز انتباهها على المعلومات الأكثر صلة باستقرار وحيوية، وبعبارة أخرى، من أجل تحديد ودمج المعلومات ذات الصلة في القرارات، وتحديد الجوانب الناشئة باعتبارها ذات صلة، ودمج وجهات النظر المختلفة من أجل إنتاج سلوك تنظيمي متماسك، يجب الجمع بين استقرار إدارة الانتباه وحيوية وتماسك الانتباه.

وبالتالي أشار (Lee and Griffiths.,2019:241) واتفق معه (Fu,Tang, & Chen,2020:9 ; Lee.,) (2021:242) ويعتمد تركيز استقرار الانتباه الإداري على ثلاثة مبادئ:

أولاً، نظراً لمحدودية القدرة على الانتباه وموارد المنظمة، يركز صانعو القرار على القضايا من خلال عدساتهم الضيقة، والتي يتم تحديدها عادةً من خلال خلفيتهم وخبراتهم الوظيفية وقيمهم وفهمهم المعرفي. ثانياً، يقوم صانعو القرار بتقييم أهمية القضية التي يرون أنها يمكن دعمها من خلال هيكل المنظمة والموارد الداخلية.

ثالثاً، يؤثر السياق الذي تقع فيه المنظمة - على سبيل المثال، درجة التنافس التنافسي في أهمية قضية معينة، وبالتالي مقدار الانتباه الذي يجب على المنظمة تخصيصه لهذه المسألة (Ocasio, 1997:189).

وأخيراً بين (Weick and Sutcliffe,2006:519) فإن الهياكل غير المحددة التي تسمح بالاحترام للخبرة تسمح أيضاً بمحاولات استقرار تركيز الانتباه عن طريق إرسال الاختيارات إلى المهنيين الذين يمكنهم التركيز على الهدف المقصود دون تشتيت انتباههم، وحقائق أن الاستقرار في هذه الظروف الواقعية من الموثوقية أقل من الحيوية أمر مهم للغاية.

وهنا نقترح استقرار تركيز الانتباه يتمثل في إن صناع القرار ينجذبون إلى القضايا والحلول ذات الصلة والقيمة والأهمية لمنظمتهم، وتحديد أفعالهم بناءً على هذه القضايا والاستجابات، قد تستمر المنظمات في استخدام مؤشرات فريدة للمشكلات في الفئات المحددة حديثاً، ولكن يجب عليها تقسيم ودمج تركيزها للتمييز بشكل أفضل بين التحديات وتحديد التحديات الجديدة، وبالتالي تركيز الانتباه يشير إلى كيفية توجيه صناع القرار لانتباههم نحو مواضيع معينة تتوافق مع أهدافهم واستراتيجياتهم التنظيمية.

- أهداف واستراتيجيات المنظمة: تركيز الانتباه يتأثر بشكل كبير بالأهداف والاستراتيجيات التي تسعى المنظمة لتحقيقها، على سبيل المثال، إذا كانت المنظمة تهدف إلى الابتكار، فإن الانتباه سيكون موجهاً نحو البحث والتطوير، واستكشاف الأفكار الجديدة.
- الأولويات الإدارية: المديرون يميلون إلى التركيز على الجوانب التي تعتبر ذات أولوية قصوى بناءً على تقييمهم للموقف، وهذا يعني أن القضايا التي تتطلب اهتماماً فورياً وحلاً سريعاً قد تحظى بتركيز أكبر من القضايا الأقل إلحاحاً.
- التوجيه الاستراتيجي: الخطط والتوجيهات الاستراتيجية تحدد أين يجب أن يكون تركيز الانتباه في المنظمة. يمكن أن تكون هذه التوجيهات جزءاً من الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة أو جزءاً من المبادرات الخاصة التي تتبناها الإدارة العليا.

٢. حيوية (وضوح) الانتباه الموقفي:

وفقاً لفكرة حيوية الانتباه الموقفي، يتم تحديد تصرفات صناع القرار ومجالات التركيز من خلال المواقف المحددة التي يجدون أنفسهم فيها، ووفقاً لذلك، فإن تركيز انتباه صناع القرار الفرديين يتم تحفيزه من خلال خصائص المواقف التي يوجهونها أنفسهم، وأن هذا الانتباه الموقفي يؤثر لاحقاً في سلوكهم، ويقترح أن صناع القرار على أساس فردي سوف سيغيرون تركيز انتباههم اعتماداً على الموقف، وأن الاتساق (أو التباين) في الانتباه والسلوك يعتمد بشكل أكبر على الاتساق (أو التباين) في الخصائص للحالة وليس لخصائص العاملين (Ocasio, 1997:190)، ويصف الانتباه الموقفي كيف يجد صناع القرار في الموقف والسياق أنفسهم في إثارة انتباههم والإجراءات اللاحقة، ويقترح أيضاً أن خصائص المواقف، وليس الأفراد، هي التي تدفع الانتباه والعمل (Ekelund & Räisänen, 2011:4)، ويشار إلى تعقيد تصوير قضية ما بحيوية الانتباه، وهو يستلزم إنشاء فئات مرنة ومتغيرة لتحديد وتصنيف المشاكل والمحفزات، فعندما يركز العقل على العديد من العناصر أو المشكلات، يتم الشعور بالحيوية، ومكوناتها الرئيسية هي تخفيف الوعي وتحويله إلى موضوعات جانبية، وهذا يعني أنه إذا تعرض الموظفون لحوادث، فقد يكون ذلك نتيجة لتصرفهم بوعي أقل، وإنهم يصبحون أضعف لأن الأمر يتطلب منهم المزيد من العمل لرؤية الأشياء بوضوح أكثر مما يتطلب الأمر بالنسبة لهم لرؤية أي شيء بالكامل (Weick and Sutcliffe, 2006:519).

وكذلك أشار (Bigolin et al., 2019:3) إلى مصطلح "حيوية الانتباه الموقفي" إلى الفهم العميق والواسع بشكل عام لمجموعة من الجوانب المترابطة؛ يركز العقل على تحليل عدة جوانب في وقت واحد من أجل إنتاج تفسيرات معقدة للمواقف، حتى عندما تكون هناك تناقضات في المعلومات والمعالجات المتوفرة، وأشار (Rerup, 2009: 878) تُعدّ حيوية الانتباه جانباً حاسماً من الوعي التنظيمي، إذ إنّها تتضمن تضمين واستيعاب العلاقة بين الشكل والأرض والمحيط والمركز، إذ لا تكون مركزية المنظمة واضحة إذا كان المحيط يتلقى انتباهاً أقل من المركز، لأنه يوفر السياق له، فيركز أعضاء المنظمة على مجموعة من القضايا بشكل واضح عند اكتشاف علامات التحذير اليومية بشكل استباقي وتحويلها إلى قضايا يمكن أن تؤدي إلى اتخاذ إجراءات وقائية، وينشط هذا النهج وعياً واسع النطاق بما يحدث في بيئة معينة، بما يتوافق مع عمق وخصوصية المسح والتفسير التنظيمي، ويبين

(Ocasio1997:189) ان حيوية الانتباه تشير إلى كيفية تأثير المعايير غير الرسمية والقيم والإشارات السياقية في الطريقة التي يتم بها تخصيص الانتباه المتاح داخل المنظمة، وهو الانعكاس العملي لنظريات المنطق المؤسسي السائد، يشير هذا البعد الثاني إلى أن خصائص المواقف التي يواجهها المديرون تؤثر في تركيز الانتباه. وذكر (Kunnas, 2009:41) الى ان حيوية الانتباه الموقفي تشير إلى أن ما يركز عليه صانعو القرار وما يفعلونه اذ يعتمد على السياق المحدد الذي يتواجدون فيه، فإن تركيز انتباه صانعي القرار الفردي ينبع من خصائص المواقف التي يواجهونها، وهنا تتشكل حيوية الانتباه بشكل مباشر سلوك الأفراد، إنه يعني أن صانعي القرار الفرديين سيغيرون تركيزهم على الانتباه اعتمادًا على الموقف.

وفي السياق ذاته أوضح (Teixeira, 2018:3)، يختلف انتباه الفرد وفقًا لسياقه أو سياقها ويؤثر هذا التباين في الانتباه أيضًا على سلوكه في المنظمة، ويتأثر انتباه المديرين بالمواقف التي يواجهونها، وتتشكل هذه المواقف بدورهم من خلال:

١. المحفزات البيئية التي يتم تلقيها لاتخاذ القرار.
٢. تجسيد القضايا والأجوبة في ثقافة المنظمة ورموزها ومصنوعاتها ورواياتها التي قد تضمن أو لا تضمن إبرازها.
٣. قنوات وعمليات الاتصال المنظمة للتفاعل بين أعضاء المنظمة.

ومن وجهة نظر (Bigolin et al.,2019:6) تؤثر العوامل التاريخية في عملية صنع القرار نظرًا لأن ما بدا ذا صلة في الماضي هو أن المنظمة توجه تركيز الانتباه، يركز فهم المواقف على العمليات المعرفية والقيم الشخصية لصانع القرار فضلًا عن الخبرات والأهداف والأدوار/الوظائف والحوافز المرتبطة بموقعهم الهرمي في المنظمة، إن سياق القرار التنظيمي وتاريخه يشكلان الحدس الفردي، الذي يسرع الفهم ويعزز التصورات المتحيزة، إن تنوع وجهات النظر أمرًا بالغ الأهمية لاتخاذ قرارات فعالة. تؤثر البيئة والثقافة وإجراءات العمل على الجوانب الطرفية والروابط المتصورة للمراقبة الروتينية، وحسب (Tugle et al., 2010:949) باستخدام حيوية الانتباه الموقفي، فإن أداء المنظمة كعامل سياقي مهم للغاية لأعضاء مجلس الإدارة. وبشكل خاص، فإن الانحراف عن الأداء السابق يمنح مجلس الإدارة عاملاً سياقيًا لتقييم الإدارة في مواجهة مخاوف المساهمين، وبالتالي من المتوقع أن يكون ذا صلة ولاسيما بتخصيص أعضاء مجلس الإدارة الانتباه للمراقبة، وذكر (Suzuki, 2017:68) بأن منظمي الانتباه "يوجهون ويوزعون نشاط صنع القرار داخل المنظمة إلى مجموعة ملموسة من الإجراءات والاتصالات" (Ocasio,1997:169)، بعبارة أخرى، يحدد منظمو الانتباه من هو المسؤول عن أي قرارات، وبالتالي، من هو المسؤول عن ضمان توفير الانتباه المناسب والملائم اللازم لاتخاذ قرارات فعالة. فضلًا عن القيمة على مستوى المنظمة التي تمت مناقشتها أعلاه، فإن توزيع الأدوار والمسؤوليات الفردية يُجادل أيضًا لتنظيم انتباه شاغلي تلك الأدوار والمسؤوليات. وغني عن الذكر أن منظم الانتباه الثالث أو "المواقف الهيكلية" ينظم انتباه صانعي القرار من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات المنوطة بالمكلفين بالمناصب.

وبالتالي وبحسب رأي (Bigolin et al.,2019:3) يمكن أن يعيق ادارة الانتباه المستقر القدرة على اكتشاف التغييرات أو الأحداث التي تؤثر في عملية صنع القرار، وللحفاظ على رؤية محيطية، يجب على صناع القرار الحفاظ على رؤية هامشية للموقف، وتجنب التفسيرات المتحيزة، ووجهات النظر البديلة، والمعلومات غير الصحيحة. يمكن أن يؤدي الإلهاء إلى تحديد القضايا غير المتوقعة وذات الصلة، مما يثري التحليل ويؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل. الانتباه الواضح، الذي يتحقق من خلال التركيز على قضايا متعددة في وقت واحد، يعزز الرؤى المعقدة والتأمل في تفسيرات مختلفة، متناقضة في بعض الأحيان. يسمح هذا النهج بتحديد الجوانب ذات الصلة التي تظهر خارج نطاق التركيز الرئيسي، وإنشاء ترابطات تعزز الفهم الشامل للمواقف.

ومن خلال ما تقدم يرى الباحث من خلال حيوية الانتباه الموقفي تتأثر تصرفات صانعي القرار وتركيزهم بالمواقف المحددة التي يجدون أنفسهم فيها، إذ يتم تحفيز انتباههم من خلال خصائص المواقف التي يوجهون أنفسهم إليها، ويؤثر هذا الانتباه الموقفي في سلوكهم، ويُقترح إنَّ يغير صناع القرار تركيزهم اعتماداً على الموقف، مع اعتماد الاتساق في الانتباه والسلوك إلى حد كبير على خصائص الموقف بدلاً من الخصائص الفردية.

٣. تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه: يشير مفهوم تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه إلى أن السياق المعين الذي يجد صناع القرار أنفسهم فيه وكيفية تعاملهم معه يعتمد على كيفية توزيع المنظمة والتحكم في تخصيص القضايا والإجابات وصناع القرار ضمن أنشطة واتصالات وإجراءات محددة في المنظمة، ووفقاً لهذا، يتم توزيع عمليات الانتباه التي يقوم بها صناع القرار العاملين والجماعات عبر الوظائف المتعددة التي تحدث في المنظمات، مع بؤر اهتمام مختلفة في كل إجراء محلي أو اتصال أو نشاط، ويتم لفت انتباه صانعي القرار إلى مجموعة معينة من القضايا والحلول عن طريق استخدام نظام العمليات والاتصالات التي تشارك في كل نشاط محلي داخل المنظمة ، (Ocasio, 1997:191)، وكذلك يُشار إلى مدى مقارنة أو توافق الانتباه بالموضوعات عبر المستويات والوحدات والأشخاص بتماسك الانتباه، يتم تنسيق استقرار الانتباه الفردي وحيويته في الصفات الجماعية عبر التماسك المتعمد. (Rerup, 2009: 878)، وتوافق في الراي (Bigolin et al.,2019:3) وأشار الى تماسك الانتباه إلى أن الانتباه الفردي قابل للمقارنة ومتكامل ومتوافق عبر الوحدات التنظيمية والعمليات ومستويات السلطة المختلفة، ونتيجة لذلك، تولي المنظمة الانتباه الكافي للعوامل المهمة للتشغيل الفعال لشركتها، وبين (Bansal et al., 2018:7) إنه بسبب افتقار المستويات والوحدات والأفراد المتعددين داخل المنظمة إلى "التماسك المتعمد"، فشلت المنظمة في تحديد مشكلة الامتثال، من خلال تعزيز استقراره الانتباه (أي التركيز وعدم انقطاعه لفترة طويلة من الزمن)، والحيوية (أي أنها غنية بالفهم عند إزالة المشتتات)، والتماسك (أي قابلة للمقارنة أو التوافق في جميع أنحاء المنظمة)، يمكن للمنظمات زيادة قدرتها لاكتشاف الصعوبات.

وفي سياق مماثل أوضح (Bigolin et al.,2019:6) يؤثر الهيكل التنظيمي في تركيز الانتباه، مما يمكن المنظمات من تحديد وفهم القضايا المعقدة، ويؤثر توزيع السلطة داخل المنظمات على عملية صنع القرار

والاستجابة الاستراتيجية، وكذلك يؤثر تفويض أو مركزية صنع القرار في قدرة المجموعة على معالجة القضايا الهامشية الجديدة، ولهذا يُعدّ التوزيع المناسب لواجبات القرار أمرًا ضروريًا لفهم السيناريوهات المختلفة ويسمح هيكل القنوات التشغيلية والحوكمة للمؤسسات بتخصيص الجهد والوقت والموارد للبحث عن الميزات الإضافية المهمة وتحديدها وترميزها وتفسيرها، و يُعدّ هيكل الانتباه الثابت أمرًا ضروريًا لتحقيق هذا التوازن ، وفي دراسة رائدة ذات صلة، أظهر (Vuori and Huy.,2016:1) كيف فشلت شركة نوكيا في تحقيق التكامل المقصود عبر هياكلها التنظيمية، مع عواقب وخيمة على وضعها التنافسي، كان هذا بسبب الخوف عبر المستويات التنظيمية المختلفة. وفحصت العديد من الدراسات كيف تؤثر العمارة التنظيمية (الهياكل التنظيمية) على الانتباه المقصود داخل المنظمة (Joseph and Ocasio., 2012:644)، ويعتمد (Lee., 2021:242) على حجة مماثلة، وهو يجادل بأن المنظمة ستربح من أعضاء الموارد البشرية في مجالس الإدارة أو فرق إدارة التكنولوجيا لأنهم سيؤثرون على انتباه صانعي القرار بالقضايا والإجابات الأخرى التي لم يتم النظر فيها ولكنها ذات صلة بالموضوع. وفي دراسة قام بها (Crilly & Sloan., 2014:350) اكتشف تأثير الهيكل التنظيمي في انتباه المنظمات بأصحاب المصلحة وأشار إلى أن هذا الانتباه هو نتيجة جماعية للانتباه الذي أولاه مديرو الوسطاء المختلفون لأصحاب المصلحة المحددين. ينتج عن البنى المختلفة إما تخصص الانتباه الإداري أو التكرار في الانتباه الإداري، وأشار (Bouquet et al., 2011:246) إلى التوزيع الهيكلية يشير إلى أهمية هياكل الانتباه تلك القواعد المختلفة وعلم المنظمات التي تنظم مصالح وأدوار وهويات المديرين التنفيذيين داخل المنظمة، ولهذا أظهرت العديد من الدراسات التجريبية العلاقة بين خلفية وخبرة مسؤولي المنظمة وسلوكها، ومع ذلك، فإن الخبرة والمعرفة الإدارية هي في الأساس داخلية، واقتراح نظرية معرفية للتأثيرات الثابتة للمدير والتي يحدد فيها توزيع الانتباه الإداري سلوك المنظمة، وتم اثبات ان التماسك الداخلي للانتباه يؤدي إلى تفاقم التأثيرات الثابتة للمدير في البيئات غير المؤكدة والمعقدة، وذلك نظرًا لأن المديرين يخصصون انتباهها محدودًا بطريقة تضخم الاختلافات الأولية، فقد تؤدي الاختلافات الصغيرة في الخبرة الإدارية إلى سلوك مختلف تمامًا للمنظمة. (Dessein et al., 2021: 1) ، واكد (Bansal et al., 2018:7) يمكن للجوانب الوجودية والمعرفية لقضية ما أن تقدم تفسيرات جديدة لسبب إغفال القضايا، قد تفشل المنظمات في التعرف على الإشارات المرتبطة بالقضايا بسبب عدم توافق هياكلها المهمة مع بيئاتها، يؤدي تنسيق جهود الانتباه الفردية والجماعية إلى وجهات نظر متوافقة أو متشابهة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية. ويقلل هذا التنسيق من التجزئة ويوفر قدرًا أكبر من التماسك في مراقبة البيئات الداخلية والخارجية. يهتم صناع القرار على مختلف المستويات والوظائف والوحدات بجميع الجوانب ذات الصلة بتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية، مما يضمن التركيز المتماسك على جميع الجوانب ذات الصلة. (Bigolin et al.,2019:6)، وفقا لـ (Rerup, 2009: 877) قد تكون العقبات التي تحول دون وضع الخطة المحددة موضع التنفيذ أكثر شمولاً وخبرة على نطاق واسع بفضل تبادل التفاهات الجديدة من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، فإن الافتقار إلى تماسك الانتباه قد ينجم عن عدم وجود آليات لصانعي القرار لتنسيق وتبادل

المعلومات وكذلك من الثقافة التنظيمية التي تشجع صناع القرار على المستوى الأعلى على تجاهل المعلومات من المستويات الأدنى في التسلسل الهرمي. تعتمد كيفية التفاوض على التفاهات التنظيمية المختلفة وربطها [سياق الانتباه المتناسك] على البيئة والثقافة وممارسات العمل، ولاحظ (Joseph & Wilson, 2018:26) بان التوزيع الهيكلي للانتباه هو نتيجة التفاعل بين التركيز على كل من المشاكل والحلول، من ناحية، ومن ناحية أخرى، تفسير تلك القضايا في بيئة تتسم بالاعتماد المتبادل، ومن جهة أخرى قام (Vissa & Chen., 2010:8) بالتحقيق في تأثيرات الهيكل التنظيمي على تماسك الانتباه واتخاذ القرار، تعمل هياكل الانتباه من خلال ثلاث آليات منفصلة: (Kunnas, 2009:43)

أ. تحكم تقييم وإضفاء الشرعية على مخزون القضايا والإجابات المتاحة لصانعي القرار، هذه القيم ليست موحدة في جميع أنحاء المنظمة، ولكنها متباينة وفقاً لتقسيم العمل المتأصل في قواعد المنظمة والمناصب واللاعبين والموارد.

ب. تقوم هياكل الانتباه بتوجيه وتوزيع أنشطة اتخاذ القرار في المنظمة إلى مجموعة من القنوات الإجرائية والتواصلية.

ت. يزودون صانعي القرار بنظام منظم من المصالح والهويات لتنشيط عملهم وهيكله مباني القرار الخاصة بهم. واتفق معه الباحثين (Gebauer, 2009:90; Ren & Guo., 2011:5) وأشار إلى أن عدداً من هياكل الانتباه مثل اللاعبين وقواعد اللعبة، والموارد تنظم انتباه المنظمة بقضايا محددة. أدناه، سأصنف كل عنصر من هذه العناصر على حدة، مع التركيز على دورها في عملية إدارة الانتباه، ويكشف (Rerup, 2009: 878) ان البحث عن التنسيق التنظيمي والإدراك الموزع أن العمل يتضمن أنشطة تعاونية تركز على التزامن لبناء تماسك الانتباه عبر المستويات الهرمية والمجتمعات المهنية، ويتضمن تماسك الانتباه المسح الواعي للمعلومات وتبادلها وتفسيرها من قبل مختلف العاملين والفرق والأقسام والمستويات الهرمية، يقوم منظمو الانتباه بتوجيه انتباه صانعي القرار من خلال مجموعة من القيم وأنشطة صنع القرار داخل المنظمة ومجموعة من مباني القرار والدوافع للأفعال. (Suzuki, 2017:68).

واستناداً إلى ما تقدم يرى الباحث يعتمد السياق الذي يتفاعل فيه صناع القرار على توزيع المنظمة وسيطرتها على القضايا والاستجابات ضمن أنشطة واتصالات وإجراءات محددة، ووفقاً لهذا يتم توزيع عمليات الانتباه من قبل صناع القرار العاملين والجماعات عبر الوظائف والتعددية داخل المنظمات يؤدي إلى الانتباه في كل إجراء أو اتصال أو نشاط محلي، وينجذب صناع القرار إلى قضايا وحلول محددة من خلال عملية ونظام اتصالات.

المبحث الثاني صنع الحس الاستراتيجي

توطئة:

يتناول هذا المبحث عرض الأطر النظرية والفلسفية لصنع الحس الاستراتيجي، في ضوء عرض الأدبيات المتعلقة به وتحليلها، إذ يتم تقسيم المبحث إلى مجموعة من الفقرات الرئيسية التي تطرقت إلى الجذور المعرفية لمفهوم صنع الحس الاستراتيجي بهدف التعرف على مفهومه، وأهميته، ونظرياته، وختاماً إبعاده وفقاً للفقرات الآتية:

أولاً: الجذور المعرفية لمفهوم صنع الحس الاستراتيجي:

The cognitive roots of the concept of sense-making

أصبحت بيئة المنظمات العالمية معقدة بشكل متزايد، مع النمو الهائل في قدرة معالجة المعلومات وزيادة حجم البيانات، إذ تواجه المنظمات تحديات بسبب طبيعتها التفسيرية، والتي قد تصبح مثقلة بالمعلومات، فغالباً ما يستخدم المديرون نماذج عقلية مفرطة في التبسيط، ويركزون على جوانب بيئية محددة، ويستخدمون القواعد العامة (Neill et al., 2007:1).

يمكن إرجاع جذور صنع الحس في الأدبيات التنظيمية إلى بداية القرن العشرين (Dewey, 1922; James, 1890) لكن صنع الحس لم تبدأ في الظهور كموضوع متميز للدراسة حتى أواخر الستينيات (Garfinkel (1967) إذ استخدم "صنع الحس" في مقدمته لمنهجية العرق كوسيلة لدراسة الممارسات اليومية للجهات الفاعلة أثناء تفاعلها وتفسيرها وتفسير تجربتها مع الواقع، واستخدم (Polanyi (1967 أيضاً مصطلحي "إعطاء الحس" و "قراءة الحس" لوصف العمليات التي يعطي العاملان من خلالها معنى كلامهم ويفسرونه، وان كتاب (Weick's (1969، علم النفس الاجتماعي للتنظيم، ذكر لأول مرة صنع الحس في السياق التنظيمي (Maitlis & Christianson 2014:60-61)، وهذا بدوره شجع على تركيز البحث التنظيمي على عمليات وهياكل وممارسات إدارة الوحدات الاجتماعية للأشخاص لتحقيق أهداف معينة، إذ يرتبط التنظيم بالطريقة التي يفهم بها العاملان بينهم، وهذا هو السبب في أن "عمليات صنع الحس" تؤدي دوراً حاسماً بوصفها "محددًا للتنظيم البشري" (Weick, 1969:38).

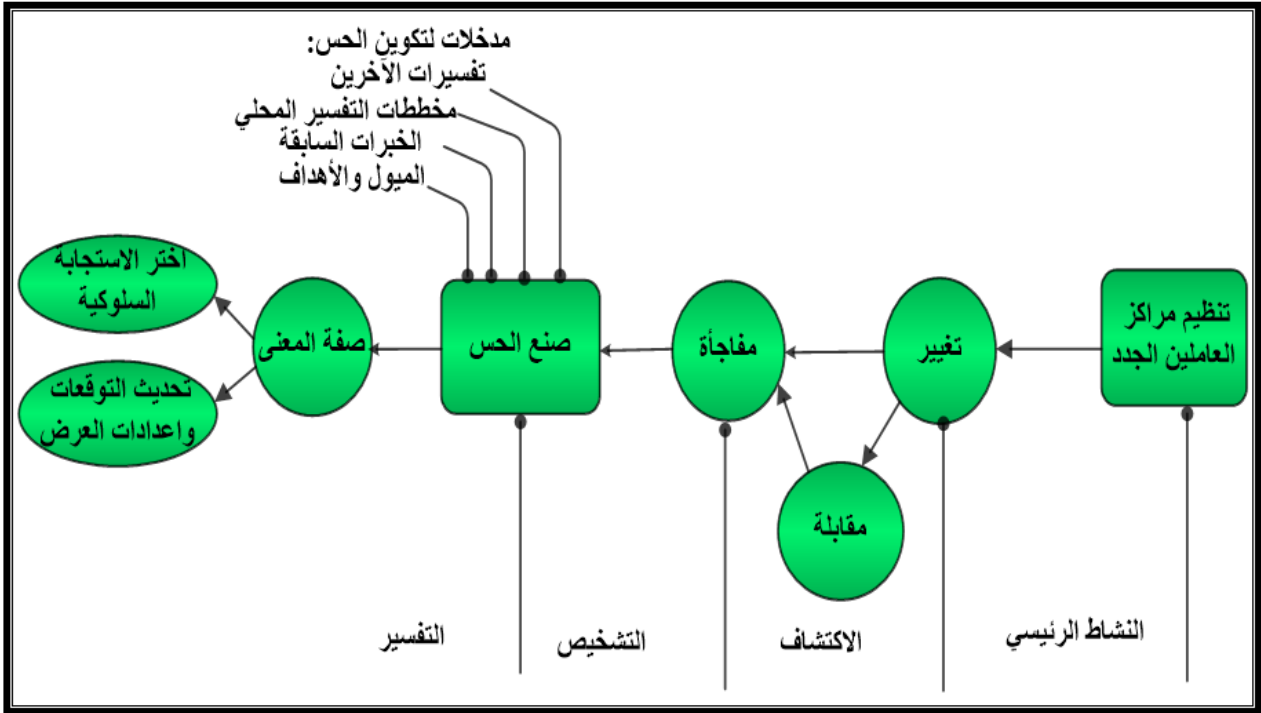
وبحلول عام 1980، حظي البعد الجماعي للإدراك وصنع الحس باهتمام كبير في أبحاث الإدراك الإداري والتنظيمي، مما أدى إلى العديد من الأعمال النظرية والمنهجية والتجريبية عن خصائصه وكيفية ظهوره وكيفية عمله داخل المنظمات، وإن التمثيل الجماعي مهم لفهمنا لعمليات صنع القرار التنظيمي، والإجراءات والأداء، والتغيير التنظيمي والتعلم، إذ يفكر الباحثون بشكل متزايد في الطبيعة القائمة على العمليات والمبنية اجتماعياً للإدراك وصنع الحس في المنظمات (Allard-Poesi, 2005:2).

في التسعينيات، أصبحت تيارات فرعية من الأدبيات المتعلقة بمختلف جوانب صنع الحس أكثر تطوراً، وتعمقت واتسعت أبحاث صنع الحس، كان أحد أهم التطورات في صنع الحس في التسعينيات هو كتاب Weick

عام (1995) أذ قام بنشر "صنع الحس في المنظمات"، اذ وصف اكتشافه لصنع الحس، وأنشأ صنع الحس الاستراتيجي كبديل لفهم عملية التنظيم، وتشير علاقة Weick بين صنع الحس والخرائط المعرفية إلى أن صنع الحس تأخذ في الاعتبار كيفية معالجة العاملين للمعلومات التي يتلقونها، لتوضيح كيف يختلف صنع الحس عن الفهم والتفسير والإسناد (Miettinen, 2021:11)، واعتبر (Cristofaro, 2022:1) ان صنع الحس، مؤسسها ومنظرها (Karl Weick (1979; 1988; 1995; 2009) بمثابة العملية التي من خلالها يعين العاملين الحس للقضايا أو الأحداث التي تجعل الوضع الحالي للعالم مختلفًا عن الحالة المتوقعة، وتمت دراسة صنع الحس من قبل العديد من العلماء في مجموعة متنوعة من المجالات، وقبل كل شيء، الدراسات التنظيمية (على سبيل المثال، (Pandza & Thorpe, 2009:122; Weick, 1995:1)

وفي سياق مماثل ذكر (Giuliani, 2016:220) ان مفهوم صنع الحس قد نوقش على نطاق واسع في مجموعة متنوعة من التخصصات الإدارية، بما في ذلك الاستراتيجية والتنظيم وإدارة التغيير، ولكن بدرجة أقل في الأدبيات المحاسبية، وأضاف (Paul & Morris 2011:77) على الرغم من أن صنع الحس لم تتم دراسته على نطاق واسع في البحث عن المعلومات التعاونية، فقد تمت دراسته في العديد من التخصصات الأخرى، بما في ذلك العلوم التنظيمية (Weick, 1995)، والاتصالات (Dervin, 2003)، والقيادة والسيطرة العسكرية (Jensen, 2007) والتعليم (Schoenfeld, 1992) والتفاعل بين الإنسان والحاسوب (Russell et al., 1993) وكذلك نظم المعلومات (Bansler & Havn, 2006)، وكان الموضوع الرئيسي لهذه الدراسات هو أن صنع الحس تنطوي على توليد المعنى والفهم، وان العبارة القائلة بأن "صنع الحس يجعل التنظيم ممكنًا، والتنظيم أمرًا ممكنًا" تؤكد على أهمية عمليات صنع الحس كجزء أساسي من العمل والتنظيم من حيث كيفية فهم البشر وتوفير المعنى لمحيطهم (Weick, 2000:95).

ان الأبحاث عن صنع الحس في المقام الأول تركز على صنع الحس داخل المنظمات، (Kuhlmann et al., 2023:3) ولكنها تحدث أيضًا عندما تنخرط جهات فاعلة من منظمات مختلفة في صنع الأحاسيس بين المنظمات، وتزيد هذه العملية من تنوع المخططات المستخدمة لتفسير الجوانب المترابطة، مما يساعد الجهات الفاعلة على تطوير فهم أكثر شمولاً، ومع ذلك، فقد ركز القليل من الأبحاث بشكل خاص على عملية صنع الحس بين المنظمات وديناميكيات العلاقة بين مختلف الجهات الفاعلة.



الشكل (٨) مراحل عملية صنع الحس في الدخول التنظيمي.

Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. Administrative science quarterly, 226-251.p:113

ويوضح النموذج المُلخص في الشكل (٨) الاحتياجات الفريدة للوافدين الجدد والمطلعين في التنقل في بيئتهم الجديدة، ويدرك المطلعون بشكل عام السيناريو وما يمكن توقعه، بينما قد يواجه القادمون الجدد صعوبات في فهم مخططات التفسير المحلية والتفسيرات الخارجية، وقد يتعلمون كيفية قراءة أفعال الرؤساء وتحديد معاني للأحداث والنتائج مع الوقت والخبرة في البيئة الجديدة، إذ يستوعب القادمون الجدد قواميس المعنى الخاصة بالسياق في المراحل المبكرة، لكنهم قد لا يكونون معتادين على أنظمة التفسير هذه. (Louis, 1980: 242)

لقد أصبحت عملية صنع الحس - وهي العملية التي يعمل من خلالها العاملون على فهم الأحداث الجديدة أو غير المتوقعة أو المربكة موضوعًا بالغ الأهمية في دراسة المنظمات، إذ عندما يواجه أعضاء المنظمة لحظات من الغموض أو عدم اليقين، فإنهم يسعون إلى توضيح ما يجري من خلال استخلاص وتفسير الإشارات من بيئتهم، باستخدامها كأساس لتفسير معقول يوفر النظام و"يفهم" ما حدث، ومن خلاله يستمرون لتشريع البيئة. (Maitlis, 2014:58) في أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، أضاف (Weiser, 2021: 3) أن الأبحاث ركزت على الآليات الكامنة وراء إدراك الموظف أثناء التغيير الاستراتيجي، ويقترح منظور صنع الحس أن الفاعلين التنظيميين يبنون اجتماعيًا واقعيًا، وبالتالي، تُعدّ عمليات صنع الحس الإداري موضوعًا رئيسيًا في أدبيات الإدراك الإداري، إذ تدرس العلاقة بين العمليات وهيكل الفكر وتأثيرها على النتائج التنظيمية، (Pandza and Thorpe 2009:123)، ولهذا ان معظم العمل في مجال تكوين صنع الحس وإعطاء الحس لا يأخذ في الاعتبار سوى القليل من كيفية استخدام المديرين لمعرفتهم الضمنية لفهم التغيير، ويرجع ذلك

جزئيًا إلى أنها تستهدف الإدارة العليا بشكل عام، عند صياغة الإستراتيجية، فكبار المديرين يبنون بوعي خطأً لتوقع المستقبل وبناء ما يسمى بالتغيير الاستراتيجي للوعي الاستكشافي للزبائن، اذ تختلف طريقة إشراك كبار المديرين للإدارة الوسطى في التغيير الاستراتيجي (Rouleau, 2005: 1415).

وهنا يمكن ان نستخلص إن صنع الحس الاستراتيجي يسعى إلى التعرف بالعالم المحيط والتغيرات الموجودة؛ بهدف فهم البيئتين الداخلية والخارجية وتمهيداً لفتح باب الابتكار؛ وذلك بوصف المنظمة ليست عضواً متفرداً، ولكنها جزءاً من نظام بيئي متكامل يؤثر كل فرد في الآخرين ويتأثر بهم، وكذلك صنع الحس هو إجراء تفاعلي وديناميكي يتضمن استخدام السياق في تكوين الفهم مع تعزيز تطور السياق نفسه في نفس الوقت، فالفهم هو النتيجة والمطلب الأساسي لنشاط المعرفة، ويولد صنع الحس رؤى تسهل العمل القائم على المعرفة مع تعزيز تطوير قدرة أكبر لتوليد الرؤى المستقبلية.

ثانياً: مفهوم صنع الحس الاستراتيجي The concept of Strategic Sensemaking

يمكن الإشارة الى صنع الحس الاستراتيجي، على أنها تعبيرات لغوية ذات معاني ثابتة ومشاركة جزئيًا، هذه المفاهيم تمثل أدوات مركزية يستخدمها المديرون والجهات الفاعلة الأخرى في صياغة وتفسير القضايا والمبادرات الاستراتيجية، وتوضيح جانب رئيسي على المستوى الجزئي في صنع الحس الاستراتيجي، وتوضيح كيفية تفاعل العاملين وتنسيقهم لصنع الحس الاستراتيجي (Jalonen et al., 2018:2795).

وفي ضوء التسلسل الزمني للمفهوم يمكن عرض بعض المفاهيم الخاصة بمفهوم صنع الحس لكشف حالة التطور التي اكتنفها المفهوم وحسب اراء كتاب الفلسفة الاستراتيجية الذي تناولوه من دراسة الى آخر، يؤكد (Weick, 1988:307) إن تسلسل صنع الحس المتضمن في العبارة، "كيف يمكنني أن أعرف ما أفكر به حتى أرى ما أقول؟" يتضمن فعل الحديث، الذي يضع آثاراً يتم فحصها، بحيث يمكن استنتاج الإدراك.

وأطلق (Weick, 1995:1) على مفهوم صنع الحس مصطلحاً مناسباً، لأنه يعني حرفياً "معنى"، ويتم إنتاج الأحداث المعقولة والمدركة بواسطة عوامل نشطة، ويستخدم العاملين الإستراتيجية كإطار عمل "يتضمن اكتساب المعلومات وإنتاجها ومعالجتها ونشرها بطريقة تعطي المنظمة معنى وغرضاً واتجاهاً.

وتقدم الأدبيات مفاهيم وعمليات مختلفة لصنع الحس كما مبين في الجدول (١١) للحصول على بعض التعاريف المختارة عن صنع الحس.

جدول (١١) بعض تعريفات عن صنع الحس الاستراتيجي

المفهوم	الباحث
<p>✓ "التصور" للرئيس التنفيذي: إنشاء رؤية توجيهية.</p> <p>✓ توصيل الرؤية إلى أصحاب المصلحة.</p> <p>✓ فهم الرؤية المقترحة ومراجعة الفهم.</p>	<p>Gioia & Chittipeddi, (1991:443)</p>
<p>"يعرف صنع الحس هو العملية الخطابية لبناء وتفسير العالم الاجتماعي".</p>	<p>Gephart Jr,1993:1485)</p>
<p>✓ "تفاعل متبادل بين البحث عن المعلومات، بمعنى الإسناد، والعمل"، إذ تحدث صنع الحس في المنظمات عندما يواجه الأعضاء أحداثًا أو قضايا أو إجراءات غير عادية أو محيرة ويستخدمون عملية البناء الاجتماعي لتفسير وشرح مجموعات من المؤشرات البيئية.</p>	<p>Thomas, Clark, and Gioia (1993.:240)</p>
<p>✓ "تُفهم صنع الحس على أنها عملية (١) تركز على بناء الهوية، (٢) استرجاعية، (٣) تفعيل البيانات المعقولة، (٤) اجتماعية، (٥) مستمرة، (٦) تركز على الإشارات المستخرجة، (٧) مدفوعًا بالمعقولة وليس الدقة.</p>	<p>Weick (1995:17)</p>
<p>✓ يرتبط صنع الحس بالعمليات التي يحاول البشر من خلالها فهم القضايا والأحداث الغامضة والمحيرة أو سد فجوات الحقائق.</p>	<p>Dervin (1998:39)</p>
<p>✓ صنع الحس هي العملية التي يتم من خلالها تفعيل العالم الاجتماعي، وإنشاء المنظمات وبيئاتها، يتم تشكيله وكشفه في أوصافنا المكتوبة والمنطوقة للعالم، إذ يحدث "الحس" عندما يتصرف العاملون كما لو أنهم يتشاركون في المعاني التي تفاوضوا عليها بشكل مشترك وبالتوافق، وبالتالي تنتج عمليات التفسير وإنتاج المعنى إذ يفكر العاملون والجماعات في الظواهر ويفسرونها وينتجون حسابات ذاتية مشتركة.</p>	<p>Brown (2000:3)</p>
<p>✓ ان مصطلح "صنع" يشير إلى نشاط إنشاء أو بناء شيء ما، بينما يشير مصطلح "الحس" إلى المعنى، يقدم كلا المصطلحين تلميحات مهمة لتعريف Weick،</p> <p>✓ ويشدد على أن صنع الحس هي توليد واكتشاف في آن واحد، وصنع الحس ليست مجرد عملية لتفسير البيئة؛ إنه أيضًا بناء البيئة نفسها.</p>	<p>Mantere, (2000:65)</p>
<p>✓ مجموعة من العمليات التي تبدأ عندما يدرك فرد أو منظمة عدم كفاية فهمهم الحالي للأحداث.</p>	<p>Klein et al., (2006:71)</p>
<p>✓ صنع الحس هو إجراء تشخيصي يهدف إلى إنشاء تفسيرات تدعم العمل للمعلومات المركبة التي تبدو معقولة. ومن أجل العمل الذكي، يُنظر إلى التنظيم المتبادل على أنه عملية تفسير تتطلب تعاونًا معرفيًا.</p>	<p>Weick,2006:57)</p>
<p>✓ يتضمن بناء ملامح العالم للإدراك.</p> <p>✓ يتضمن عمليات الاختراع والتفسير، يتضمن التفسير تقديم تفسيرات وحسابات للميزات المحسوسة.</p> <p>✓ ينطوي على تفسير الإجراءات والأحداث لفظيًا.</p>	<p>(Gephart, 2007:١٢٤)</p>

<p>✓ ينتج تفسيرات مشتركة أو ذاتية للأحداث. ✓ يخلق معاني ثقافية مشتركة أو جماعية لظواهر مهمة.</p>	
<p>✓ عملية معرفية معقدة تتضمن تحليل الأحداث الغامضة عالية المخاطر المقدمة للأفراد، هذه الأحداث غامضة أو سيئة التعريف، مما يسمح بتطبيق نماذج عقلية مختلفة لفهم الموقف.</p>	<p>Mumford, et al. (2008:317)</p>
<p>✓ عملية معرفية تقلل من عدم اليقين وتتضمن صنع المعنى بأثر رجعي الذي يمكن المديرين من فهم مدى ملاءمة وفائدة تطوير المعرفة الجديدة وتناسبها مع فرص العمل. ينشط صنع المعنى الأولي العمل الهادف.</p>	<p>Pandza and Thorpe, (2009:124)</p>
<p>✓ صنع الحس هي العملية التي يفكر العاملون من خلالها بأثر رجعي ومستقبلي لخلق فهم للواقع، "صنع الحس" هو عملية ذات صلة يحاول العاملون من خلالها التأثير فيهم الآخرين.</p>	<p>Sonenshein, 2010:479)</p>
<p>✓ يركز على كيفية تفسير الاتصالات من قبل متلقي المعلومات وتقديمها في ظروفهم اليومية، مع الأخذ في الاعتبار أن فهم العاملون ومستويات الخبرة والسياقات الاجتماعية والجوانب الأخرى قد تختلف.</p>	<p>Naumer, et al.,2008:5</p>
<p>✓ عمليات بناء المعنى التي من خلالها يفهم العاملون المواقف والأحداث - سواء داخل منظماتهم أو خارجها - التي تبدو غير متوقعة أو صعبة أو محيرة بالنسبة لهم. في مثل هذه الظروف.</p>	<p>Cornelissen, 2012:118)</p>
<p>✓ صنع الحس في المنظمات يحدد كيفية تأطير الوكلاء أو سردهم أو تصنيفهم للمواقف التنظيمية. ✓ يبني التصورات اللاحقة من خلال كلمات أو إيماءات الوكلاء. ✓ يحدث التعلم من خلال الخبرة، والكشف عن الانتظام وضغطها في الهياكل المفاهيمية. ✓ وضع الإشارات أو التجارب في سياقها ضمن إطار مكتسب يوجه الحواس والاستدلالات والسلوك.</p>	<p>(Holt & Cornelissen,2014:2)</p>
<p>✓ صنع الحس هي عملية تكرارية تركز على التجارب السابقة لإثراء المستقبل. ✓ يفاوض صنع الحس المعنى بمعلومات محدودة من البيئة. ✓ البيئة هي بيئة معلومات أذ تكون الأنشطة والخبرات مشبعة بالمعنى من قبل المشاركين التنظيميين. ✓ يبدأ صنع الحس بثلاثة عناصر: الإطار، والإشارة، والاتصال. ✓ يستمد المعنى من الإشارات الموجودة في الموقف أو البيئة ويفسرها. ✓ يشكل الاتصال فعلاً وجودياً أذ تتشكل الهويات من خلال التفاعل.</p>	<p>Nowling& Seeger, 2020:3)</p>
<p>✓ عملية محادثة وسرد تساعد العاملين على فهم الأحداث الجديدة، ✓ ينشأ من فجوة الإدراك والتوقع، اذ تختلف توقعات الفرد عن تجاربه المتصورة، ✓ صنع الحس هو عملية معرفية واستطراذيه اذ يتم الاحتفاظ بالقصص المعقولة أو مشاركتها، يتم توصيلها وممارستها اجتماعياً من خلال اللغة المنطوقة أو المكتوبة.</p>	<p>Bao & Zhao, (2022:8)</p>
<p>✓ يعرف صنع الحس بأنه عملية مستمرة لخلق النظام وفهم الأحداث بأثر رجعي.</p>	<p>Jensen & Mahmud,2023:2)</p>

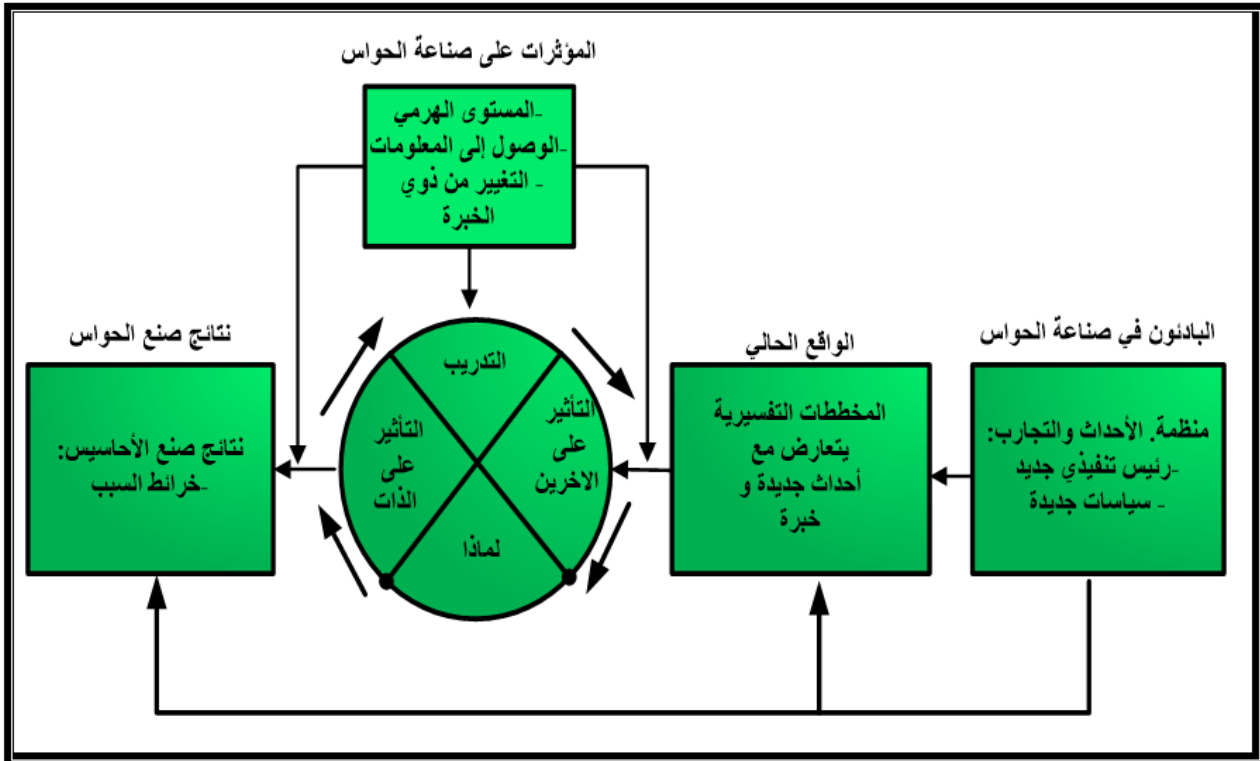
- ✓ تتضمن عملية صنع المعنى وضع علامات بين قوسين، وتأطيرها، وعزل الإشارات، وربطها، وإنشاء أحداث وتسميات جديدة.
- ✓ تعمل هذه العملية على استقرار قطاعات التدفق الجارية التي تشكل الواقع.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجهود المعرفية لعدد من الباحثين السابقين.

تشمل القواسم المشتركة بين هذه المفاهيم لصنع الحس الاستراتيجي ما يلي:

- يمكن وصف صنع الحس على أنها عملية.
- وصف كيف تربط العملية المعرفية لصنع الحس بين المخططات الحالية والسياقات التنظيمية.
- صنع الحس مع الإدراك الموقفي وعندما يحدث حدث يتطلب تفسيراً، وتحدث عملية التفسير من خلال صنع الحس.
- نظراً لأن العاملين متواصلون في المجتمع، فقد يكون صنع الحس شخصياً ومجتمعياً.
- تتكون البيئة من سلوك الإنسان.

وفي سياق مماثل أشار (Cristofaro, 2022:2) بدأ مفهوم Weick للإدراك الحسي بفكرة التشريع، والتي تتضمن قيام العاملين بتحفيز نشاطهم العقلي لتفسير بيئة فوضوية، يؤدي هذا إلى "البيئة المجسدة"، وهي مجموعة معقدة من العناصر الحقيقية ذات التفسيرات المتعددة، وتم تحديد تطور Weick على مراحل (التغير البيئي، والتشريع، والاختيار، والاحتفاظ) وخصائص صنع الحس، وأوضح Weick أن عملية صنع الحس تحدث عندما تختلف الحالة الراهنة للعالم عن الحالة المتوقعة، وليس فقط في الأحداث العظيمة، والشكل (9) يوضح الأحداث التنظيمية المحتملة التي قد تؤدي إلى إثارة المشاعر بين الأعضاء، وتتحدى هذه الأحداث المعتقدات القائمة وتتحدى المعايير الإدراكية، اذ ينص (Weick 1995) على أن الأحداث التي تنتهك المعايير الإدراكية تزيد من حدة صنع الحس، وأدت التغييرات مثل التدريب على الجودة الشاملة، وتطوير الفريق، وتنفيذ السياسات إلى إثارة القلق والخوف، مما زاد من الحاجة إلى صنع الحس (Weber & Manning, 2001:239).

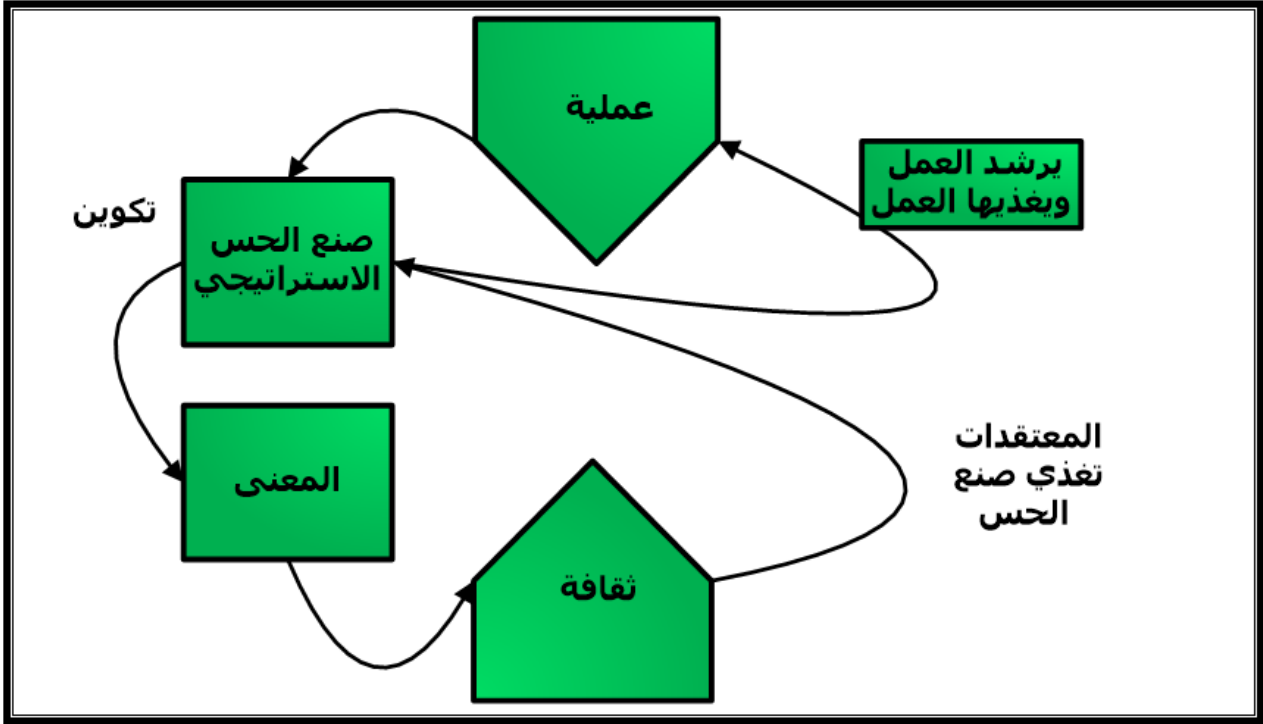


الشكل (٩): نموذج متكامل لصنع الحس

Weber, P. S., & Manning, M. R. (2001). Cause maps, sensemaking, and planned organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37(2), 227-251.p:239

وأشار (Brown & Pye 2015:266) الى ان أبحاث الدراسات التنظيمية في المقام الأول على الجوانب اللغوية لفهم الحس، لأنها تنطوي على تحويل الظروف إلى مواقف يمكن فهمها بوضوح بالكلمات، وهذا يتماشى مع سؤال Weick البلاغي: "كيف يمكنني أن أعرف ما أفكر به حتى أرى ما أقول؟" وملاحظة Taylor and Van Every's بأن عملية صنع الحس تتضمن تحويل الظروف إلى مواقف يتم فهمها بوضوح من خلال الكلمات، وكيفية اتخاذ قرارات اختيار العاملين الجدد من خلال دراسة ما يقوله المشاركون في اجتماعات اتخاذ القرار الفعلية، ويؤكدون أن صنع الحس ترتبط بإنتاج "واقع عملي" يكون فيه "الفعل" و"السياق" عنصرين متطورين ومحددتين بشكل متبادل في معادلة متزامنة يقوم القادة بحلها وإعادة حلها باستمرار لتحديد طبيعة الأحداث التي يتم وضعهم فيها.

وبيين (Mantere, 2000:79-89) انه يمكن اعتبار صنع الحس على أنه نقيض للسلوكيات وأساليب التنفيذ القائمة على النشاط الموصوفة فيه ويركز على فهم الإنسان كأساس ومكون للنشاط، لكنه يسترشد بالمعتقدات والأفعال، من خلال النظر إلى صنع الأحاسيس كعملية ثنائية الاتجاه بين مستويات السياق الذاتي، وبين الموضوعي، والاجتماعي، يمكن تحقيق نهج أكثر واقعية، كما وان رؤية صنع الحس كجسر بين الثقافة والعملية، لكنها تطورت كما في الشكل (١٠).



الشكل (١٠) النظرة المتطورة عن صنع الحس الاستراتيجي

Mantere, S. (2000). Sensemaking in strategy implementation. Unpublished Dissertation, Helsinki University of Technology, Finland. p:89

تم توظيف مفهوم صنع الحس على مستوى المنظمة ، فالمنظمات التي تتمتع بقدرة قوية على صنع الأحاسيس قادرة بشكل أفضل على تبادل المعلومات الاستراتيجية، وتفسيرها (من خلال استيعاب أبعاد بيئية متعددة في وقت واحد مع زيادة التعقيد الاستراتيجي)، وتحليل (من خلال النظر في منظور متعدد) أكبر حجمًا وتنوعًا من المعلومات، مما يؤدي إلى تنوع أكبر في السلوكيات التي تستجيب للبيئة، وإن تقلبات السوق المتصورة، مع ثقافة تنظيمية مقبولة، وتنوع وظيفي جماعي، كلها عوامل تعزز عملية صنع الحس، من خلال تحسين القدرة على تصميم الموارد ونشرها بكفاءة للتكيف بشكل أفضل مع البيئة المتغيرة، وهي بذلك تساعد المنظمة على تطوير ميزة تنافسية والحفاظ عليها (Neill et al., 2007:732) ، ويجب على أعضاء المنظمة، بما في ذلك الرئيس التنفيذي، فهم أي تغيير مقصود بطريقة منطقية وتناسب مخطط التفسير المنقح، ويتضمن ذلك تطوير إحساس بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتحديد مفهوم منقح للمنظمة من خلال صنع الحس، ومن ثم نشر رؤية مجردة للمنظمة المتغيرة إلى أصحاب المصلحة والناخبين من خلال إعطاء المعنى لذلك (Gioia & Chittipeddi, 1991:434).

وفي سياق مماثل يثبت (McDaniel Jr, 2007:29) أن مشاركة العاملين في صنع القرار التنظيمي هو استراتيجية فعالة لصنع الحس، عندما يشاركون في صنع القرار بدلاً من مجرد كونهم متلقين سلبيين للقرارات عندما يتم إخبار العاملين بما يجب عليهم فعله، إذ تزداد قدرتهم على صنع الحس الفعال، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، نظرًا لحقيقة أن صنع الحس هو فعل اجتماعي، لذا فإن التركيز على نظام اتصالات المنظمة سيحسن قدرات صنع الحس، وبالتالي الأداء التنظيمي.

ويرى (Lüscher & Lewis, 2008: 222) أن صنع الحس الإستراتيجي هو خلق تفاهمات متماسكة لتمكين التغيير، ومع ذلك، فإن السياقات الديناميكية تكثف تجارب التعقيد والغموض والمراوغة، فمطالب العمل تتغير وتتضاعف وربما تتعارض، مما يجعل المطالب الجديدة غير مؤكدة وغالبًا ما يساء فهمها، وتؤدي المراوغة إلى إثارة الارتباك، مما يؤدي إلى معاناة الجهات الفاعلة مع تغيير الأدوار والعمليات والعلاقات، من دون تفاهمات واضحة، وقد يشوب القلق عملية صنع القرار والعمل.

وبنظرة أوسع للمفهوم وقريبه من الواقع الميداني للمنظمات وفي مجال العلوم التنظيمية، عرّف (Weick & Sutcliffe, 2005) صنع الحس على أنه العملية التي تحدث عندما يُنظر إلى الحالة الراهنة للعالم على أنها مختلفة عن الحالة المتوقعة للعالم، وإن صنع الحس متجذر في بناء الهوية، بأثر رجعي، وتتمحور عن الإشارات المستخرجة وتدفعها، ومستمرة، وفاعلية من البيئات المعقولة، وتحفزها المعقولة وليس الدقة، على الرغم من حقيقة أن غالبية وصف Weick يتعلق بكيفية جعل العاملين معنى للأهداف التنظيمية وهيكلها وأدوارها، فقد شدد على أن صنع الحس هي عملية اجتماعية وأن التواصل عنصر مركزي في صنع الحس (Paul & Morris, 2011:78) ، ويرى كلا من (DeKrey & Portugal, 2014: 57) ان صنع الحس الإستراتيجي على أنه العملية التي يبني بها القائد النظام ويعطي إحساسًا بأثر رجعي لما يحدث، فإن صنع الحس هي محاولة لخلق تفاهمات منظمة ومتماسكة تمكن من التغيير، ويسهل فهم التغييرات المفاجئة في البيئة الخارجية، مما يؤدي إلى استجابة مناسبة، وبالتالي، فإن صنع الحس تركز على العملية بدلاً من النتائج، يمكن أن تؤثر طريقة تنفيذ نشاط صنع الحس بشكل كبير في جودة القرارات التي يتخذها القادة.

و عرف (Garreau et al., 2015: 691) صنع الحس الإستراتيجي على أنه "عملية اجتماعية بمعنى البناء وإعادة الإعمار والتي من خلالها يخلق المديرون إحساسًا لأنفسهم وللآخرين عن سياقهم التنظيمي المتغير ومحيطهم"، أما (Jalonen et al, 2018: 2796) فقد ذكر صنع الحس بكونه العملية التي يطور من خلالها الفاعلون التنظيميون فهم القضايا والعمل على بيئتهم، ويشمل صنع الحس الإستراتيجي المسؤولين التنفيذيين والأعضاء الذين يعالجون القضايا الإستراتيجية لبناء فهم مشترك للقضايا واستجابة المنظمة.

وهنا انتقل المفهوم لتقديم صورة تكاملية تضمن المفهوم بأسلوب شامل من خلال التركيز على الجوانب الجوهرية التي اتفق على ضرورة ترسيخها في المفهوم وجعله مناسباً ومحيطاً بكل ما أكد عليه الباحثون في هذا المجال من ادراك مفاهيمي يوظف مفهوم صنع الحس الاستراتيجي وهذا ما هدف الى تحقيقه (Samdanis & Lee, 2019: 1) عندما أشار الى ان اتخاذ القرار الاستراتيجي يعتمد على صنع الحس، والذي يتضمن فهم العاملين للقضايا الجديدة أو الغامضة أو المربكة، في البيئات المعقدة وغير المؤكدة، ومع ذلك، فإن دور الحدس متنازع عليه، لأنه يمكن أن يؤدي إلى الإدراك الإبداعي، وحل المشكلات المبتكر، واتخاذ القرارات العاطفية، أو العمى التنظيمي، وهذا يثير بعض تساؤلات عن الظروف التي تساعد في ظلها صنع الحس الاستراتيجي المنظمات على تجنب الفشل في البيئات غير المؤكدة.

في حين صاغ (Kieran et al., 2020: 495) صنع الحس أثناء التغيير الإستراتيجي بأنه "معنى البناء وإعادة الإعمار من قبل الأطراف المعنية أثناء محاولتهم تطوير إطار عمل هادف لفهم طبيعة التغيير الإستراتيجي المقصود، وأشار (Weiser, 2021: 2) الى صنع الحس الاستراتيجي عملية معرفية واستطراديه تهدف إلى تفسير التغيير وتعزيزه، اذ يمكن للقادة استخدام الاستعارات وغيرها من الموارد الخطابية لتوجيه ووعي موظفيهم، كما ويرى كلا من (Klarin & Sharmelly, 2021: 4) ، ان مفهوم صنع الحس هو خلق ووعي وفهم بالموقف في الحالات المعقدة أو غير المؤكدة لاتخاذ قرارات مستنيرة، ويركز صنع الحس على سؤالين رئيسيين: "ما حقيقة الموقف هنا؟" و "الآن ماذا على أن أفعل؟".

وفي سبيل تحديد المفهوم الأشمل والأقرب لصنع الحس من الضروري مراجعته ما أشار اليه (Turner et al., 2023:3) يتضمن المفهوم العام لصنع الحس على انه عملية تفسير الأحداث الغامضة أو المعقدة أو غير المعروفة أو غير المتوقعة، والتي تتضمن عمليات وتفاعلات متعددة، وتسمح صنع الحس للبشر بالتعلم المستمر والبحث عن المعرفة عند مواجهة تحديات مختلفة، برزت صنع الحس من خلال عمل خمس تيارات بحثية رئيسية:

(1) صنع الحس Dervin's في دراسات المستخدم وسلوك المعلومات البشري.

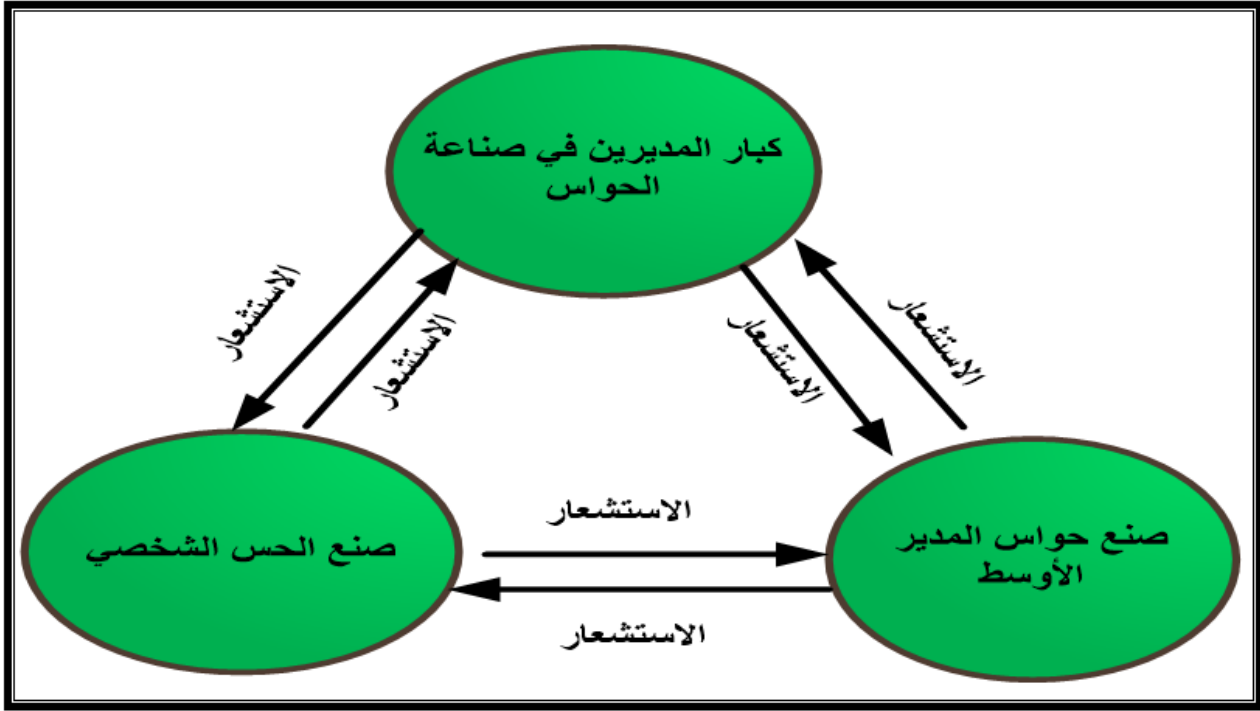
(2) صنع الحس Weick's في الاتصال التنظيمي.

(3) صنع الحس التنظيمي Snowden's في إدارة المعرفة.

(4) صنع الحس Russell's في HCL.

(5) صنع حواس Klein's في هندسة النظم المعرفية.

صنع الحس هو عملية توضح كيف يمكن للمنظمات أن تدمج بشكل روتيني المكونات الثلاثة لرأس المال الفكري (Carrington & Tayles 2011:286) ، واطر المفهوم (Mantere, 2000:92-93) بإطار عمل داخل المنظمة وعرف صنع الحس بكونه العمليات المترابطة للتواصل والتفسير والتبني والتنفيذ، فإذا رغب المرء في حساب مسؤوليات مختلف الأعضاء التنظيميين في التنفيذ، فيمكنه وصف جدلية استحضار الحس كعملية دورية تشمل الإدارة العليا والإدارة الوسطى والعاملين، وفي الشكل (11)، تكمن قوة هذا التمثيل في قدرته على توفير التوجيه الاستراتيجي، سواء كان المصدر هو المدير التنفيذي، أو المدير الأوسط، أو الأفراد.



الشكل (١١) تنفيذ الإستراتيجية حسب الأطراف المختلفة: كدورة لتوعية وصنع الحس.

Mantere, S. (2000). Sensemaking in strategy implementation. Unpublished Dissertation, Helsinki University of Technology, Finland. p:92

يؤكد المنظور المنقح لبدء التغيير الاستراتيجي على دور الرئيس التنفيذي وفريق الإدارة العليا كمهندسين ومساعدين وميسرين للتغيير، وإن فهم الرؤية الجديدة لتفسير رؤية جديدة للمنظمة وإعطاء معنى لها أمر بالغ الأهمية لتحفيز التغيير وإدارته، إذ يؤدي استخدام الاستعارات مثل "صنع الحس" إلى توسيع مفهوم أنشطة الإدارة العليا، مكملاً الاستعارات الوصفية الأخرى مثل "البصيرة"، وأن بدء العملية يتضمن مجموعة من أنشطة الإدارة العليا التي تعتبر أساسية لفعالية عملية التغيير الشاملة وهذه الأنشطة رمزية وموضوعية، وتنطوي على عمليات متبادلة من الإدراك والعمل، وتنطوي على دورات من الفهم والتأثير، وكلها يمكن استيعابها بشكل مفيد في إطار مفاهيم صنع الحس الاستراتيجي (Gioia & Chittipeddi, 1991:446).

ويربط Weick ارتباطاً وثيقاً بالعمليات التفسيرية مثل الفهم والتفسير والإسناد، لكنه يؤكد على الخصائص

المميزة لصنع الحس ويصف سبع من هذه الخصائص المميزة على النحو الآتي (Mantere, 2000:66) :

١. تركز صنع الحس على بناء الهوية.
٢. صنع الحس بأثر رجعي.
٣. صنع الحس هو نشيط في البيئات المعقولة.
٤. صنع الحس هو أمر اجتماعي بطبيعته.
٥. صنع الحس مستمرة.
٦. صنع الحس تتمحور عن الإشارات المستخرجة.

٧. إن الدافع وراء صنع الحس هو المعقولية وليس الدقة.

تُعدّ الخصائص السبع لصنع الحس في المنظمات أكثر تعقيدًا من الحياة اليومية، لأنها أكثر تعقيدًا ثقافيًا وغنية بالمعاني الضمنية.

وفي نفس الاتجاه بين (Yi et al., 2008:2) صنع الحس الاستراتيجي يُعدّ عملية حاسمة يشارك فيها العاملين عند محاولة اكتساب نظرة ثاقبة عن موضوع ما، وصنع الحس هي إحدى الطرق العديدة التي يتم استخدامها، إذ وجد أن الخصائص الثلاث لصنع الحس الأتية هي الأكثر إمتاعًا وإفادة: أولاً، عملية صنع الحس دورية ومتكررة، كما وصفها آخرون، باستخدام نظرية التعلم حلقة معقدة، تتضمن هذه العملية تجميع البيانات وتجديد التمثيلات وتجميع البيانات وإعادة إنشاء المخططات. ثانيًا، صنع الحس ليس مجرد إجراء للاكتشاف، ولكن أيضًا للخلق. أكد Weick، وهو منظر تنظيمي، مفهوم الخلق هذا من خلال رسم تمييز واضح جدًا بين التفسير وصنع الحس.

ثالثًا، عمل وجمع المعلومات ذات الصلة بأثر رجعي، إذا كانت المعلومات التي تم جمعها تتلاءم جيدًا مع إطار العمل، يتم تأكيدها، وإذا لم تكن كذلك، فيمكن تجاهلها أو تحديثها أو استبدالها لشرح المعلومات الجديدة. هذه العملية ضرورية لفهم العالم وجوانبه المختلفة، لذلك (Brown & Pye 2015:266) صنع الحس هي عملية تتضمن فهم القضايا أو الأحداث الغامضة أو الملتبسة أو المربكة، غالبًا ما يتم الخلط بينه وبين الالتباس، ولكن هناك فرق بين الاثنين. إن تقليل الغموض يعني أنه من خلال العمل، يمكن للمرء أن يستبعد الارتباك المحتمل ويصل إلى إجابة على السؤال، "ما هي القصة؟". ويشير الحد من الغموض إلى أن العمل لا يزيل الافتقار إلى الوضوح، بل يشكل ما يتم الاهتمام به ويشكل ما يحدث. هذا التمييز مهم في فهم عملية صنع المعنى.

واستنادًا لما تقدم يمكن النظر إلى صنع الحس "تفاعل متبادل بين البحث عن المعلومات، بمعنى الإسناد، والعمل ويعني القدرة على فهم البيئة المحيطة بك وتحليل الوضع بشكل شامل، ومن ثم اتخاذ القرارات المستنيرة والفعالة، ويتضمن صنع الحس بناء وتفسير المعاني والمواقف لمساعدة العاملين على التعامل مع تعقيدات البيئة المحيطة بهم.

العناصر الأساسية لصنع الحس:

١. الإدراك والتفسير: يشمل كيفية جمع العاملين للمعلومات وتفسيرها لتكوين فهم للأحداث.
٢. التفاعل الاجتماعي: يتضمن التفاعلات بين العاملين وتبادل الأفكار لتشكيل تفسير مشترك للأحداث.
٣. التعديل والتكيف: يعتمد على كيفية استخدام العاملين والجماعات للمعلومات الجديدة لتحديث وفهم المواقف المستمرة.

ثالثاً: أهمية صنع الحس الإستراتيجي **The importance of Strategic Sensemaking**

يُعدّ فهم كيفية إشراك صنع الحس الاستراتيجي وتطويره أمرًا بالغ الأهمية إذا كان لابد من تحقيق الممارسة الحسية بشكل كامل، وتشير الدراسات إلى الأهمية الحاسمة لصنع حواس القيادة التي لها الأسبقية على التزامها بالنماذج العقلية التنظيمية السائدة، وعلى الرغم من عدم تجاهل قيمة النماذج الذهنية الحالية، فإن صنع الحس الاستراتيجي يضمن للمنظمة أن تقوم باستمرار بمراجعة مدى ملاءمتها، مع مراعاة التفسيرات البديلة وتشجيع أو التوسط في التفاعل بين الاعتقاد والشك في النماذج الحالية للمنظمة. (Kieran et al, 2021: 4).

تُعدّ (Sarrami et al.,2020:479) صنع الحس هو عملية تتطلب الانتباه إلى المعلومات والإشارات في البيئة وتصنيفها، كما يستلزم إعطاء هذه الإشارات والمعلومات معنى في عقليات مختلفة من خلال دورة من التفسير والعمل البيئي المنتظم، والذي يمكن استخدامه بعد ذلك للحصول على مزيد من المعلومات، ولهذا السبب، فإن تكوين صنع الحس التنظيمي هو عملية متعددة الأوجه تتحدى التوقعات في بعض الأحيان وهي مبنية على تفاعل المعنى والممارسة لمواقف ووقائع جديدة وغير واضحة، ويشير (Miettinen, 2021:8) إلى أن صنع الحس الاستراتيجي أمر بالغ الأهمية للتنفيذ الناجح بالنسبة للمنظمات للبقاء على قيد الحياة والبقاء قادرة على المنافسة، ومع ذلك، نادراً ما تكون عملية التغيير الاستراتيجي ناجحة بسبب تركيز المديرين بشكل أكبر على إنشاء الإستراتيجية بدلاً من تنفيذها، لذا يتطلب التنفيذ الناجح للتغيير الاستراتيجي حدوث تحول في فهم العاملين لمعنى وواقع المنظمة، وقد أدى ذلك إلى استخدام نظرية المنطق الاستراتيجي كوسيلة لفحص كيفية تبني العاملين للتغيير، فيشير صنع الحس الاستراتيجي إلى عملية فهم التغيير الاستراتيجي الجديد.

(Pandza and Thorpe2009:124) ، ان صنع الحس عمل بالغ الأهمية عند مناقشة القدرات الديناميكية لأنه ليس فقط كأداة لتوضيح كيفية تكيف التغيير الخارجي وكتقنية لمساعدة المديرين على فهم الإنشاء الداخلي لقدرات جديدة، إذ يؤدي الاختيار الخارجي للتطورات الحالية إلى حدوث أحداث تحتاج إلى تقييم نظراً لأن إنتاج المعلومات المبتكرة لا يمكن التنبؤ به من حيث إمكانية تطبيقها واستخدامها في المستقبل، وتؤدي عملية تفسير الأحداث المستمرة هذه في النهاية إلى تطوير المعرفة السببية.

ويُعدّ صنع الحس منظوراً مهماً في الدراسات التنظيمية، مع التركيز على الأبحاث التفسيرية والبنائية الاجتماعية والعملية والظاهرية، إنه يجذب علماء من مختلف المجالات، ويدرس كيفية تفسير الناس لحقائقهم وتنفيذه (Brown & Pye, 2015: 266) ، كما يؤكد (Rouleau & Balogun, 2007: 4) على الأهمية الخاصة لدور صنع الحس الإستراتيجي للمدير المتوسط، ويشير البعض إلى أن المديرين المتوسطين يؤدون دوراً في نقل المعلومات وتفسير التغيير، وفي عملية صنع الحس الإستراتيجي يستخدم المديرين المتوسطون جهات اتصالهم الداخلية والخارجية للتجميع والتوليف وكذلك التنفيذ والتغيير من أجل التقاط الأفكار الجديدة ونشرها.

في حين يرى (Stevens, 2013: 136) أن المكونات الحسية مهمة في صنع الإستراتيجية الدقيقة، وإن عملية صنع الحس الإستراتيجي تتعلق أكثر بـ "المعقولية والتماسك" وتكون أكثر دقة، وهذا هو الشيء الذي تكون فيه الموارد الرمزية لصنع الحس الإستراتيجي مفيدة، وفي الازمات أشار (Weick, 1988:305) الى أهمية صنع الحس الاستراتيجي من خلال إدارة الأزمات الصغيرة بشكل أكثر حكمة، فالأزمات هي أحداث ذات احتمالية منخفضة تهدد الأهداف الأساسية للمنظمة، وتتطلب تفكيرًا شديدًا لإدارتها بفعالية، وكلما كانت عملية صنع الحس غير كافية، كلما زاد احتمال خروج الأزمة عن نطاق السيطرة، وتتطلب هذه العملية في كثير من الأحيان العمل، وهو ما يولد المادة الخام اللازمة لصنع الحس ويؤثر على الأزمة نفسها.

وأشار (Pandza & Thorpe 2009:123) الى عملية صنع الحس تُعدّ أمرًا بالغ الأهمية في القدرات الديناميكية، مما يمكّن المديرين من فهم التقدم الداخلي لتطوير القدرات الجديدة، نظرًا لأن ملاءمة وفائدة المعرفة الجديدة في المستقبل غير مؤكد، فإن الاختيار الخارجي للتطورات الحالية يولد أحداثًا تتطلب تفسيرًا، إذ تعمل هذه العملية المستمرة على تطوير الفهم السببي، وأنه يوفر تمثيلًا معرفيًا قويًا لمدى ملاءمة القدرات المطورة للميزة التنافسية، لذلك في مجال الطب تُعدّ عمليات صنع الحس ضرورية لفهم البيئات وتنظيمها، لأنها تساعد العاملين على ربط المعنى بها، ويمكن أن تؤثر هذه العمليات بشكل كبير على المنظمات، إذ يمكن أن تؤدي تصورات العاملين لأنظمة السجلات الطبية الإلكترونية إلى سلوكيات تبني مختلفة، مثل المقاومة السلبية أو العدوانية. (Mesgari & Okoli,2019:5) ، كما تتضمن عملية صنع الحس للمديرين وأصحاب المصلحة الذين يفهمون القضايا التنظيمية ويوصلون معناها للتأثير في فهم الآخرين، فيوضح الجدول (١٢) أربع تيارات رئيسة للبحث والتي تنتج عن التفاعل بين الجانبين المحددين في صنع الحس الاستراتيجي، وفي أي سياق تنظيمي، يحتاج العاملين إلى فهم ما يجري للتصرف وفقًا لذلك، لا سيما للقادمين الجدد الذين لديهم القليل من المعلومات عن السياق الاجتماعي للمنظمة، ويحتاج المديرون أيضًا إلى فهم التحديات التنظيمية من خلال صياغة قضايا فوضوية ومواجهة العضلات والتعامل مع المفارقات لتشكيل مواقف أكثر قابلية للتطبيق ولمزيد من التفاصيل انظر .

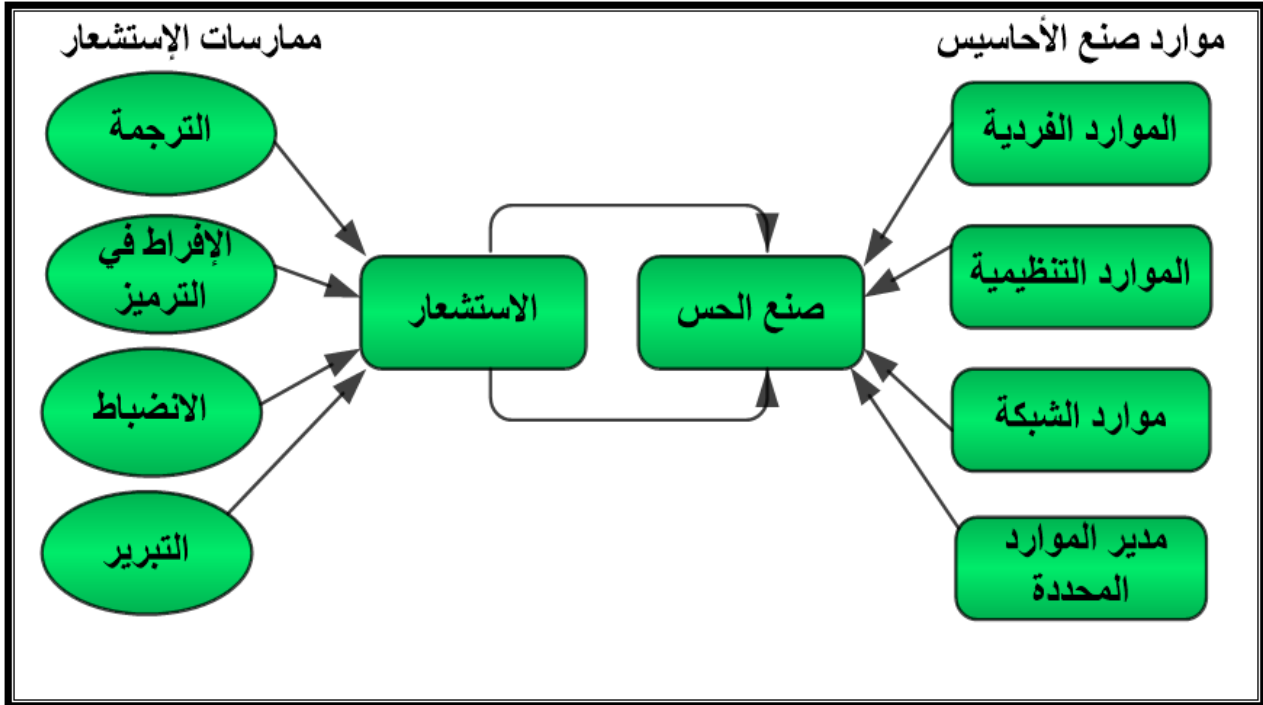
(Mesgari & Okoli,2019:5-11)

جدول (١٢) أربعة محاور من محاور الدراسة في مجال صنع الحس الاستراتيجي

جماعي	فردى	
عمليات وميسرات صنع الحس الجماعية	الموارد الفردية والتنظيمية والشبكية التي يعتمد عليها الأعضاء والمديرون لصنع الأحاسيس الفردية	صنع الحس
العمليات والمحفزات والعوامل التمكينية وآليات الدعم لتوعية المديرين وأصحاب المصلحة الآخرين للمجموعات	الممارسات التي تدعم الحس للأفراد	الاستشعار

١. صنع الحس الفردي Sensemaking to Individuals

يُعدُّ صنع الحس الفردي أمرًا بالغ الأهمية للأفراد ليكونوا قادرين على تكوين حس أو إعطاء معنى فرديًا أو جماعيًا في مجموعات.



الشكل (١٢) صنع الحس الفردي

Mesgari, M., & Okoli, C. (2019). Critical review of organization-technology sensemaking: towards technology materiality, discovery, and action. *European Journal of Information Systems*, 28(2), 205-232.

باختصار، تقوم المنظمات بإشراك العاملين في عمليات متسلسلة ومتزامنة وتفاعلية لصنع الحس وإدراكها، وإن صنع الحس هو في المقام الأول موجه نحو الإدراك، في حين أن الحس هو عملي المنحى، يلخص الشكل (١٢) الموارد والممارسات التي تدعم عمليات صنع الحس والاستشعار على المستوى الفردي في المنظمات.

(Mesgari & Okoli,2019:9)

٢. الاستشعار للأفراد Sense giving to Individuals

يجب على المديرين الانخراط في سلسلة من الأنشطة الحسية والاستشعار لإطلاق مبادرات التحول الاستراتيجي، وهي تشمل المراحل الأربع للتخيل، والإشارة، وإعادة الرؤية، والتنشيط، خلق الحس هو الفهم، خلق الحس هو الإقناع، في حين أن الحس يركز في الغالب على الفعل، فإن صنع الحس يعتمد في المقام الأول على الفكر.

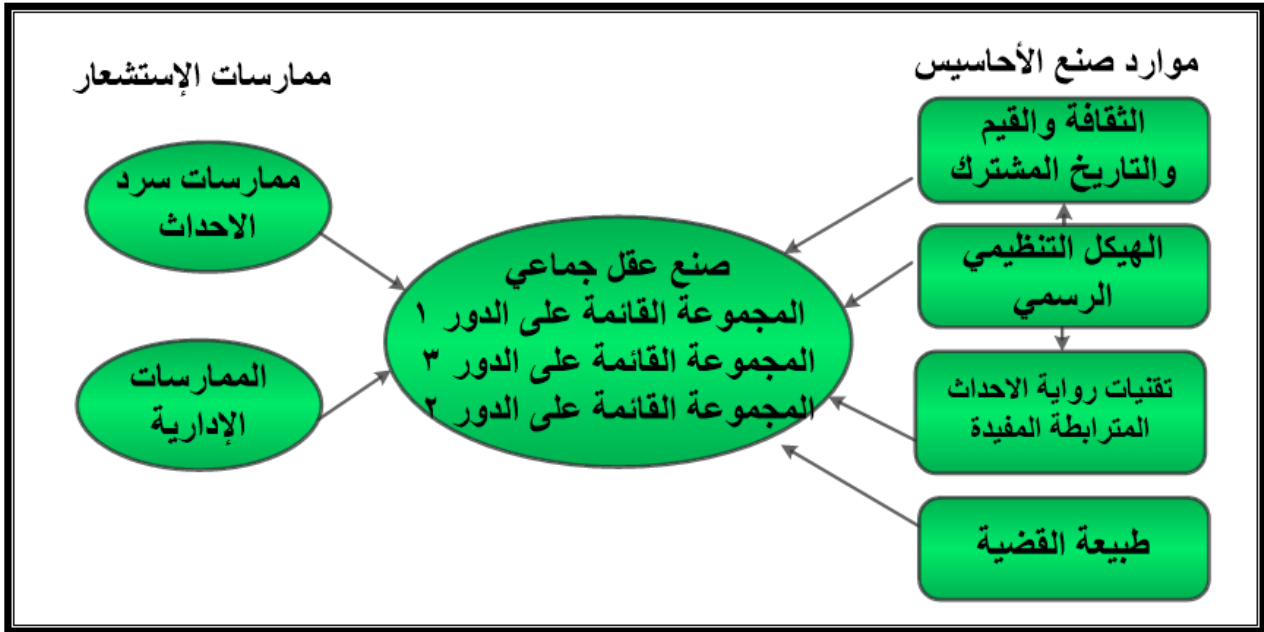
٣. صنع الحس الجماعي Collective Sensemaking

هو عملية تكوين فهم مشترك لحدث جديد داخل المنظمة، تتطلب هذه العملية عقلًا جماعيًا ومعرفة بالتحديات داخل المنظمة، والتي يتم تعزيزها بشكل أكبر عندما تكون المجموعة مشتتة عبر الزمان والمكان، إذ يؤثر التفكير

الجماعي في تطوير العاملين وتنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية استجابة للتغيرات البيئية، وهو ينطوي على تفسير المفاجآت أو الانقطاعات كمجموعة، مع كون المكون الاجتماعي أكثر أهمية من المكون المعرفي.

٤. الاستشعار الجماعي Sense giving to Collectives

يشمل التحسس لمجموعات المديرين أو غيرهم من أصحاب المصلحة التنظيميين إيصال الحس المشترك لمجموعة من العاملين كمجموعة، وهذه العملية ضرورية للتنظيم وهي نشاط يومي للمديرين، وعادةً ما ينقل المديرون الخطط والتغييرات إلى جمهور جماعي، بدلاً من العاملين فقط، ويتم فحص عملية الاستشعار في المنظمات في شكلها الجماعي، ودراسة العوامل التي تؤدي إلى تمكين أنشطة التوعية من قبل المديرين وأصحاب المصلحة الآخرين.



الشكل (١٣) صنع الحس والاستشعار الجماعي.

Mesgari, M., & Okoli, C. (2019). Critical review of organization-technology sensemaking: towards technology materiality, discovery, and action. *European Journal of Information Systems*, 28(2), 205-232.

يوضح الشكل (١٣) كيف يتشكل العقل الجماعي من خلال مصادر وممارسات مختلفة، بما في ذلك صنع الحس والادراك، إذ إن التوازن بين المجموعات الموجودة، والتي تعتمد في الغالب على الأدوار، يحدد عملية خلق العقل الجماعي، وتستخدم المجموعات مصادر متنوعة لفهم التغييرات التنظيمية، مما يعكس الحاجة إلى التوافق بين الآخرين، وتتم مشاركة المصادر الجماعية بين الأشخاص وتساعد في التوصل إلى توافق في الآراء، إذ يستخدم المديرون سرد الاحداث والممارسات الإدارية لإيصال المعنى المقصود إلى مجموعات أعضاء المنظمة وأصحاب المصلحة (Mesgari & Okoli, 2019:14).

وتؤدي عملية صنع الحس الاستراتيجي دوراً حاسماً في تشكيل ممارسات محاسبية مستدامة، فهي تساعد على الحد من الارتباك وتحسين كفاءة الممارسات التنظيمية والأعمال التجارية، وللحفاظ على الاستدامة التنظيمية،

يجب أن تتماشى قيم العاملين مع قيم المنظمة، ويجب على المديرين أن ينقلوا المعلومات إلى العاملين وأن يؤكدوا على مساهماتهم النشطة في تحقيق ممارسات المحاسبة المستدامة. (Al-Abrow et al.,2022:8)

فضلا عن ذلك تُعدّ مشاركة الإدارة في صنع الحس في مكان العمل أمرًا بالغ الأهمية لتشكيل الإدراك والمعنى، وغالبًا ما يتم استخدام هذه التقنية لتحديد الأهداف والتأثير في مواقف وسلوك العاملين، إذ تدعم الأبحاث فائدة صنع الحس الإداري في توليد تطابق القيمة، مما يجعلها أداة قيمة لفحص بيانات المهمة، وتتضمن مشاركة الإدارة في بحث بيان المهمة ووضع بيان المهمة موضع التنفيذ من أجل التوافق الاستراتيجي وتطوير الثقافة التنظيمية، ويجب على المديرين أن يقدوا في تكييف بيانات المهمة للتغيير مع البيئة الخارجية. (Toh. et al. 2022:332)

وفي السياق ذاته يبين كلا من (Rouleau and Balogun,2011:955) على انه صنع الحس هي عملية اجتماعية لمعنى البناء وإعادة الإعمار يستخدمها المديرين لفهم وتفسير سياقهم التنظيمي المتغير ومحيطهم، وهو ينطوي على عملية مزدوجة ودورية ومستمرة لقراءة المعنى وكتابة المعنى، مما يسلب الضوء على الممارسة الماهرة الموجودة في صنع الحس وإدراكها، وتحدث هذه العملية في سياق علائقي، مع أعمال متعددة متشابكة من صنع الحس الفردية تشكل العمليات والنتائج، ويتأثر مفهوم صنع الحس بالعلاقة المتبادلة بين التفسير والفعل، فضلاً عن التأثير المتبادل لتفسير الآخرين ودورات العمل، وأوضح (Heidmann et al., 2008:245) صنع الحس الاستراتيجي هو عملية تعلم إذ يفهم العاملين العلاقات بين المنظمة وبيئتها، ويجادل باحثو المحاسبة الإدارية بأن MAS نظم المحاسبة الادارية يمكن أن تكون بمثابة آلات تعليمية، مما يثير تساؤلات عن كيفية مساهمة MAS نظم المحاسبة الادارية في صنع الحس الإستراتيجي.

صنع القرار هو عملية اجتماعية معرفية تتضمن تفاعلات متكررة بين العاملين ومحيطهم، مع علاقة ثنائية الاتجاه بين البيئة والشخص، يتأثر الفرد بمحيطه ويصوغ تفسيره ليتناسب مع رؤيته للعالم، وان البحث عن العلاقة بين تفسير المعلومات من قبل صانعي القرار ونتائج الأداء له تاريخ طويل، في حين تربط التعديلات في التعامل مع متغيرات النتائج بثلاثة أنشطة أساسية لفهم صنع الحس الاستراتيجي: المسح، والتفسير، والاستجابة للتغيرات البيئية، ونستخدم مهارات التأقلم كبدائل لمتغير النتيجة للأداء السابق. (Freedman & Henderson, 2008:3)

وبناء عليه تأتي أهمية صنع الحس الاستراتيجي بالدور الذي تؤديه للتغيير الاستراتيجي، إنها عملية نشطة ذات ثلاث مراحل: المسح والتفسير والعمل ويلاحظ أعضاء المنظمة الإشارات والمحفزات، ويشاركون المعلومات، ويقارنون التفسيرات، ويراجعون الاستجابات المحتملة بطريقة تكرارية واجتماعية، ويمكن أن تحدث عملية صنع الحس بشكل رسمي من خلال العمليات التجارية مثل جلسات المعلومات/التخطيط، واجتماعات المشروع/الإدارة، ومراجعات الأداء، أو بشكل مستمر وغير رسمي من خلال أحداث الحياة التنظيمية (Kieran et al, 2021: 302)

لذا فان أهمية صنع الحس الإستراتيجي من خلال الإجراءات التي تحدد النتيجة، أي عبر صنع الحس للمواقف، ومن ثم، فإن المنظمات تتطور باعتبارها عاكسات للمعاني والتي من خلال الهيكلية، تؤثر في الأنماط والشبكات التنظيمية في المشروع والمنظمة والصنع والميدان. (Fellows & Liu, 2017: 1) ،

وتأسيسا على ما تقدم يمكن القول يساعد الحس الاستراتيجي في توجيه الجهود وتنظيم الموارد نحو تحقيق أهداف المنظمة على المدى الطويل، ويسهم في تحديد الأولويات وتحديد الاتجاهات التي ينبغي على المنظمة التركيز عليها لتحقيق النجاح، ويمكن للحس الاستراتيجي أن يساعد في بناء وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة من خلال استشراف الفرص والتحديات في البيئة الخارجية، فضلا عن انه يمكن أن يساعد في تقدير المخاطر المحتملة واتخاذ القرارات الصائبة للتعامل معها بفعالية، باختصار، وبالتالي يساعد في تحديد الاتجاهات الصحيحة وتوجيه الجهود نحو تحقيق الرؤية والأهداف المنشودة.

رابعاً: إبعاد صنع الحس الإستراتيجي: Dimensions of Strategic Sensemaking

لتوصيف الطريقة التي يتعامل بها المديرون والمنظمات مع المعلومات التي يحتمل أن تكون حاسمة، ابتكر الباحثون مجموعة متنوعة من النماذج (Thomas et al.,1993:241)، ويتضمن اتخاذ القرارات جمع الحقائق وتحليلها، وكذلك إنشاء هياكل معرفية جديدة أو تعديل تلك الموجودة بالفعل، من خلال تطوير أطر معرفية مبسطة لخطط التنفيذ، فإن اتخاذ القرار المعرفي يعمل على تقليل تعقيد البيئة المحيطة. وهناك العديد من الابعاد المعتمدة في قياس صنع الحس الاستراتيجي، يمكن توضيح ذلك كما في الجدول (١٣) الآتي:

جدول (١٣) ابعاد صنع الحس الاستراتيجي لمجموعة من الباحثين

ت	الباحث	السنة	الابعاد
١.	Thomas et al.,	1993:241	<ul style="list-style-type: none"> ✓ المسح ✓ التفسير ✓ الاستجابة للعمل
٢.	Neille tal.,	2007:732	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تواصل تبادل المعلومات الاستراتيجي. ✓ تفسيري: التعقيد الاستراتيجي. ✓ تحليلي: مراعاة العديد من وجهات النظر.
٣.	Heidmann et al.,	2008:247	<ul style="list-style-type: none"> ✓ الملاحظة ✓ التفسير ✓ التواصل
٤.	Freedman & Henderson,	2008:3	<ul style="list-style-type: none"> ✓ المسح ✓ التفسير ✓ الاجراء

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sensemaking as a process of gaining insight ✓ Sensemaking as a process of understanding connections ✓ Sensemaking is about Structuring ✓ Sensemaking as a process of reducing confusion, uncertainty and ambiguity. ✓ Sensemaking as a process of gap discovering and bridging. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ صنع الحس كعملية اكتساب البصيرة ✓ صنع الحس كعملية فهم الترابط ✓ صنع الحس تدور عن الهيكلية ✓ صنع الحس كعملية للحد من الارتباك وعدم اليقين والغموض ✓ صنع الحس كعملية لاكتشاف الفجوات وسدها 	<p>2017:1-2</p>	<p>Alsufiani et al.,</p>	<p>٥</p>
---	---	-----------------	--------------------------	----------

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى جملة من المصادر.

كما هو موضح في الجدول (١٣) وبالاعتماد على عدد من الباحثين في قياس متغير صنع الحس الاستراتيجي، يظهر هناك العديد من المتغيرات الفرعية المعتمدة في القياس، الا ان متغير المسح او تبادل المعلومات، والتفسير (هو أكثر الأبعاد استخداما في قياس صنع الحس الاستراتيجي (Thomas et al.,1993: 241; Neill et al.,2007: 732) مع ذلك الدراسة الحالية ستعتمد على ابعاد (Neill et al.,2007: 732) في قياس صنع الحس الاستراتيجي، وتتمثل الأبعاد الفرعية ب (التواصل، التفسيري، التحليلي) وذلك للأسباب الآتية:

١. ان ابعاد صنع الحس الاستراتيجي في اغلب الدراسات المشار اليها في الجدول (١٣)، تم استخدامها في قياس صنع الحس الاستراتيجي على مستوى المنظمة، في حين ان الدراسة الحالية سيتم التركيز على صنع الحس الاستراتيجي على مستوى الفردي وليس على مستوى المنظمة بالكامل على هذا الأساس من الضروري ان يكون المقياس يتوافق مع طبيعة الدراسة.

٢. ان ابعاد المسح والتفسير والاستجابة للعمل تعكس كيفية الاستجابة للمتطلبات التي تفرضها المتغيرات البيئية من اجل الوصول الى الاستقرار، في حين ان صنع الحس الاستراتيجي من الضروري ان يعكس بعدا استراتيجيا يمثل تواصل تبادل المعلومات الاستراتيجي. (Neill et al.,2007: 732)

٣. الواقعية التي يمتاز بها المقياس وامكانية تطبيقه ميدانياً لاسيما كونه مقياس متكامل.

٤. القدرة على تطبيقه وقياس نتائجه في البيئة قيد الدراسة (افكار المقياس تتطابق مع واقع المنظمة) وامكانية تحقيق الاهداف المرجوة.

وفقا ل (Neill et al.,2007:732) يتكون صنع الحس من ثلاثة أبعاد: تواصلية وتفسيرية وتحليلية، درست الأبحاث السابقة هذه الأبعاد بمعزل عن غيرها، مثل عمليات المعلومات التنظيمية والتوجهات الاستراتيجية وعمليات صنع القرار، ومع ذلك، لم تفرص أي الدراسات السابقة في موضوع صنع الحس الاستراتيجي، فتهدف هذه الدراسة إلى دمج الدراسات السابقة وتحديد الروافع التنظيمية والنتائج التكيفية لقدرة المنظمة على صنع الحس، ويهدف إلى فتح آفاق جديدة في الديناميكيات التنظيمية التي تؤدي إلى تطوير القدرات التنظيمية في صنع القرار،

ويتطلب فهم صنع الحس فحص العوامل السابقة والاستفادة منها لتحسين الأداء، مما يسمح بالتحكم في روافع ونتائج صنع الحس، وتم تلخيص المكونات المفاهيمية والتشغيلية لقدرة صنع الحس في الجدول (١٤).

جدول (١٤) أبعاد القدرة على صنع الحس

تحليلي	تفسيري	تواصل	وظيفة
يطور معنى الموقف الاستراتيجي من خلال اختلاط المعتقدات بالقرار.	يشكل تصورات الموقف الاستراتيجي من خلال توجيه المعلومات التي يتم تلقيها وكيفية تفسيرها.	يدمج منظور المجموعة في عقل المدير الفردي من خلال مشاركة المعلومات ذات الصلة.	وظيفة
منظور متعدد	التعقيد الاستراتيجي	معلومات استراتيجية	التشغيل
القدرة على دمج وجهات نظر متعددة في وقت واحد أثناء اتخاذ القرار.	قدرة المنظمة على تفسير بينها بطريقة متعددة الأبعاد.	درجة مشاركة المعلومات ذات الصلة بين أعضاء فريق صنع القرار.	التعريف التشغيلي

Neill, S., McKee, D., & Rose, G. M. (2007). Developing the organization's sensemaking capability: Precursor to an adaptive strategic marketing response. Industrial Marketing Management, 36(6), 731-744.

١. التواصل: تبادل المعلومات الاستراتيجي Communicative: strategic information exchange

يُعرف المدى الذي يصل إليه أعضاء فريق صنع القرار بالمعلومات ذات الصلة باسم تبادل المعلومات الاستراتيجي، ويجب على المنظمات إنشاء طرق تعاون تعمل على سد الفجوة بين الأقسام الوظيفية ومن أجل التبادل الحر للأفكار من أجل تحقيق نتائج جماعية، وتُعدّ التفاعلات المعلوماتية بين العديد من الأشخاص ذوي المعارف والمهارات والقيم المختلفة ضرورية لتمثيل مدى تعقيد البيئة، إذ يبني أعضاء المنظمة فهمًا - أو تفسيرًا - لمحيطهم من خلال التفاعلات والخبرات المشتركة، ويساعد عنصر الاتصال في عملية صنع الحس كل إدارة على استيعاب وجهة النظر الجماعية، وتتنظر وجهة النظر هذه إلى الشخص على أنه مرآة للمجموعة بدلاً من المنظمة كمجموعة من الأشخاص (Neill et al., 2007: 733).

وفي سياق مماثل أشار (Romanello et al., 2003:39) وفقاً لنظرية صنع الحس، فإن سد الفجوة هو العملية التي يستخدم بها الفرد الموارد المعرفية والعاطفية الماضية والحالية والمستقبلية لسد الفجوة في موقف إشكالي، وبالتالي، فإن استراتيجيات التجسير هي استراتيجيات الفرد وهياكله للتنقل في الحالات المتباينة. التواصل الفعال أمر بالغ الأهمية لخلق الفهم المتبادل والاتصالات الموثوقة وهي ضرورية لتحقيق أهداف المنظمة، وكما لا ينبغي أن تقتصر جهود التغيير على المعلومات، بل يجب التأكيد على المشاركة والموقف الأكثر استعداداً تجاه التغيير، ويرتبط الدور التواصل في أبحاث التغيير بالوعي بأن التغيير الاستراتيجي ينطوي على إعادة توجيه تنظيمي معرفي. (Van Vuuren & Elving, 2008:350)

فالمنظمات تفهم محيطها من خلال التواصل، (Weick & Sutcliffe, 2005:413) والذي يتم تعريفه على أنه مشاركة المعلومات الاستراتيجية، أي إن صنع الحس يدور عن التنظيم من خلال التواصل وتبادل المعلومات، وهي عملية مستمرة لفهم الظروف والأحداث التي تؤثر في الافراد، اذ يحدث في الحديث التفاعلي، باستخدام موارد اللغة لصياغة وتبادل التمثيلات المشفرة رمزياً لهذه الظروف، وتساعد هذه العملية على التحدث عن المواقف إلى الوجود، ووضع الأساس للعمل للتعامل معها، ويقترح صنع الحس أن أنماط التنظيم توجد في الإجراءات والمحادثات نيابة عن المنظمة المفترضة، وكذلك في نصوص تلك الأنشطة المحفوظة في الهياكل الاجتماعية.

فضلا عن ذلك ان التغييرات السريعة في الظروف الداخلية والخارجية تجعل من الصعب فهمها وتتطلب من الفرق العمل على الرغم من عدم كفاية المعرفة، لتحقيق النجاح، فيجب على المنظمات استخدام تقنيات صنع الحس والتعاون وتحليل الأحداث لاكتساب المعرفة بالعوامل التي تشكل الموقف، اذ يفسر المديرون والعاملون الأحداث والبرامج باستخدام النماذج العقلية والخبرات السابقة، ويبادلون معلوماتهم ومعارفهم بشكل فعال إلى الآخرين. (Sarrami et al.,2020:486).

وبين (Freedman & Henderson, 2008:3) يُعدّ المسح عملية حاسمة لجمع المعلومات حول الأحداث البيئية الهامة، وغالبًا ما يكون ذلك قبل التفسير والتنفيذ. يمكن أن يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات إلى تقليل تكاليف البحث من خلال توفير الوصول إلى مصادر متنوعة، الأمر الذي يتطلب وقتًا وجهدًا أقل. ومن المرجح أن يغير سلوك البحث عن المعلومات النماذج العقلية لاستيعاب المعلومات الجديدة بدلاً من البحث المرکز، ويوفر سلوك البحث عن المعلومات للمديرين التنفيذيين مجموعة متنوعة من وجهات النظر عن القضايا الاستراتيجية التي يجب تفسيرها ومناقشتها لتقليل الغموض، ويمكن تفسير ذلك من خلال قدرة الانتباه المحدودة للمديرين التنفيذيين، الأمر الذي يساعد في تركيز الانتباه على الأهداف المحددة، والمساهمة في تحديد المشكلة بشكل أسرع في المناطق التي يغطيها النظام. (Heidmann et al., 2008:246)

ومن هذا المنطلق يُعدّ تبادل المعلومات الاستراتيجية جزءًا أساسيًا من عملية صنع الأحاسيس بسبب الصعوبات الكامنة في إنشاء الإستراتيجية والقدرة المحدودة لصانعي القرار الفرديين، يُعرف المدى الذي يصل إليه أعضاء فريق صنع القرار بالمعلومات ذات الصلة باسم تبادل المعلومات الاستراتيجي، فيسهل التواصل تطوير استراتيجيات التسويق الناجحة، ويمكن رؤية المعلومات من منظور أوسع بفضل التواصل، ولاسيما من قبل أولئك الذين يمكنهم الاستفادة منها أو التأثير بها، ولان الاتصال هو أسلوب يسمح بالنشاط المنظم على الرغم من التناقضات التفسيرية بدلاً من تفويض تفسير واحد. (Neill et al.,2007: 733)

وعلى في كثير من الأحيان، يوفر صنع الحس سياقًا لاستخدام تقنيات البحث عن المعلومات واستكشافها (مثل استرجاع المعلومات، وجمع المعلومات، واستخراج البيانات، وتصور البيانات، وما إلى ذلك)، فضلاً عن أدوات الهيكلة المرئية ومعالجة المعلومات (Alsufiani et al., 2017:1)، لذلك يُعدّ فهم صنع الحس وتبادل المعلومات أمرًا ضروريًا لاكتساب الأفكار، لأنه يؤدي بوضوح إلى نموذج صنع الحس (المعلومات، المخطط،

البصيرة، المنتج) الذي اقترحه (Pirolli & Card (2005)، أن صنع الحس يؤدي دورًا رئيسيًا في سياقات مختلفة، مثل البحث التنظيمي، والبحث التربوي، وعلم القرار. (Yi et al., 2008:2)، فصنع الحس يفترض وجود صلة متجدرة بين تصور المرء للموقف وبنيته له، غالبًا ما يُطلق على هذا الاتصال اسم التحليل المنهجي، تم تطوير صنع الحس كمشروع فلسفي وعملي، إذ أنه يفترض أنه لتصميم وممارسة أنظمة اتصال فعالة، يجب على المرء دراسة الاتصال بشكل تواصل (Dervin, 1998:39).

يصبح العاملين على دراية بالتغير البيئي من خلال المراقبة، من خلال وضعين رئيسيين: المسح والبحث المركز، ويتضمن سلوك المسح المديرين التنفيذيين الذين يتصفحون المعلومات لفهم الاتجاهات أو تحسين فهمهم للأعمال، في حين يتضمن البحث المركز المديرين التنفيذيين الذين يبحثون عن معلومات محددة، ومن المرجح أن يؤدي سلوك المسح إلى تغييرات في النماذج العقلية لاستيعاب المعلومات الجديدة، وتوفير وجهات نظر مختلفة حول القضايا الاستراتيجية (Heidmann et al., 2008:246)، على هذا الأساس في أبحاث التواصل وتبادل المعلومات في إدارة الأزمات، يركز النهج الرمزي على استراتيجيات الرسائل لحماية صورة المنظمة، لذا يعتقد الباحثون أن الرسائل والدعاية والعلاقات الإعلامية والتأثيرات الإعلامية تخلق انطباعًا في أذهان الجمهور، مما يسمح للمنظمات بإبعاد نفسها عن بيئتها، كذلك وظيفة التخزين المؤقت ضرورية لتعزيز عملية صنع الحس والاستشعار بين العاملين. (Kim, 2018:5)

وبالتالي تتفوق المنظمات ذات القدرة على صنع الحس في الاتصال والتفسير والتحليل للمعلومات المتنوعة وتبادلها، مما يمكنها من الاستجابة للبيئة بشكل أكثر فعالية، لذلك تتأثر هذه القدرة باضطراب السوق، والثقافة التنظيمية المنفتحة، والتنوع الوظيفي الجماعي، وهذا يساعد المنظمات على بناء ميزة تنافسية والحفاظ عليها من خلال النشر الفعال للموارد للتكيف مع البيئات المتغيرة. (Neill et al., 2007:732)

ولما تقدم يمكن رؤية المعلومات من منظور أوسع بفضل التواصل، ولاسيما من قبل أولئك الذين يمكنهم الاستفادة منها أو التأثير بها، إذ أن الاتصال هو أسلوب يسمح بالنشاط المنظم على الرغم من التناقضات التفسيرية في مقابل تفويض تفسير واحد، لذلك، تفهم المنظمات محيطها من خلال التواصل وتبادل المعلومات، والذي يتم تعريفه على أنه مشاركة المعرفة الاستراتيجية.

٢. تفسيري: التعقيد الاستراتيجي Interpretive: strategic complexity

لطالما استخدمت قدرة العاملين على التمييز بين العديد من المدخلات ودمجها لتقييم التعقيد المعرفي، من ناحية أخرى، يشير التعقيد الاستراتيجي إلى قدرة المنظمة على رؤية محيطها من مجموعة متنوعة من الزوايا، ويقوم صانعو القرار بتقييم محيطهم واتخاذ القرارات بناءً على نماذجهم العقلية، فتعمل المخططات كأطر للبحث عن المعلومات تستوعب البيانات والسلوك المباشر، وتخدم المخططات الغرض من وضع العلامات على المحفزات في صنع الحس بطريقة توحى بالسلوكيات المحتملة (Neill et al., 2007:733).

وأشار (Calvard, 2016:8) إلى أن تحليلات البيانات الضخمة تقدم ساحة معقدة إذ يكافح صنع الحس والتعلم لاستخلاص المعاني المنقحة من المعلومات المعقدة، ومع تزايد حجم المعلومات في الوقت الفعلي، يمكن

للبيانات الضخمة أن تعزز التعلم في الأزمات من خلال إجراءات تحليلية وتفسيرية وسط حالات الفشل والطوارئ غير المعروفة، فهي تسمح لنا "برؤية ما نقوله" و "معرفة ما نفكر فيه" بشكل متبادل، ولكنها قد تغذي أيضًا أزمة المعنى الخاصة بها عندما تطغى علينا حرية البيانات الضخمة وتعقيدها.

غالبًا ما يتم التعامل مع بناء «التفسيرات المعقولة للمواقف الملتبسة» على أنها عمل تفسيري لفهم المعنى، وتم تعريف صنع الحس بعدة طرق، والتي قد تثير الغبار، أو تزيله، ويُعرّف صنع الحس بأنها "عملية مستمرة تخلق إحساسًا ذاتيًا مشتركًا بالمعاني المشتركة من خلال المحادثة والسلوك غير اللفظي وجهاً لوجه أذ يسعى الأشخاص إلى الإنتاج والتفاوض والحفاظ على إحساس مشترك بالمعنى" (Weick, 2012:145).

يعترف منظرو التنظيم بأن المنظمات ليس لديها آليات منفصلة لتحديد الأهداف، أو معالجة المعلومات، أو تفسير البيئة، ومع ذلك، تمتلك المنظمات أنظمة وذاكرات معرفية، تحافظ على المعرفة والسلوكيات والخرائط الذهنية والأعراف والقيم بمرور الوقت، وإن عملية التفسير التنظيمي هي أكثر من مجرد عمليات فردية، لأنها تنطوي على تبادل البيانات والتصورات والخرائط المعرفية بين المديرين، وتتيح هذه العملية التقارب بين الأعضاء، مما يسمح للمنظمة بتفسيرها كنظام، على الرغم من عدم الاتفاق بشكل كامل على تصوراتهم (Daft & Weick, 1984:285).

من خلال تفسير التعقيد الاستراتيجي للمنظمة وقدرتها على دمج المجالات البيئية المتعددة في وقت واحد، إذ يمكن للمنظمات إما استيعاب تفسيرات متنوعة أو تقليل الفهم لتمثيل واحد، ويتطلب التفكير التنظيمي الفعال الاستفادة من مجالات متعددة وتوليف مطالبهم استجابة للتغيرات في البيئة، وهذا يشمل الاهتمام بالسوق والقدرات الداخلية وتغيرات البيئة الكلية، لذلك تقوم المنظمات المعقدة استراتيجيًا ببناء بيئتها بطريقة متعددة الأبعاد، وربط كل بُعد بالنتائج التنظيمية. (Neill & Rose, 2006:1).

وقد تمت دراسة التفسير على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية، على المستوى الفردي، من خلال تركيز البحث على كيفية تأثير المخططات، أو هياكل المعرفة، على التفسير، والتأكيد على تأثير الخبرة السابقة والمعرفة السابقة، تخلق هذه المخططات أطرًا لتقليل الغموض وخلق المعنى، وعلى مستوى المجموعة، يركز البحث على كيفية تأثير معرفة العاملين على الآخرين، مع التركيز على المعنى المشترك، وهياكل المعتقدات التفاوضية، والتحقق التوافقي من الواقع (Thomas & McDaniel, 1990:287).

للتغلب على التعقيد بشكل فعال، يجب على القادة والمنظمات اعتماد نهج قيادي جديد، يُعرف باسم "فهم التعقيد"، ويتضمن ذلك الفهم المستمر للصلات بين الأشخاص والأماكن والأحداث لتوقع مساراتها والتصرف بفعالية، إذ تمكن هذه العملية القادة من الكشف عن أنماط أو استنتاجات ذات معنى في مواجهة التعقيد الاستراتيجي من بيئة العالم الحقيقي المعقدة، مما يمكنهم من الاستجابة بشكل مناسب للتحديات العديدة التي تطرحها (Raghavendran & Rajagopalan, 2011:20).

تعتمد دقة تفسير القضايا الاستراتيجية على وعي المديرين بالتشكيك في الافتراضات الأساسية والبدء في مزيد من البحث عن بيانات جديدة، ويرتبط توفر المعلومات بشكل إيجابي بتصورات إمكانية التحكم، والتي يمكن

أن تقلل من المعلومات التي يمكن أن تشكك في الافتراضات الأساسية، إذ ترتبط تصورات إمكانية التحكم بتحيز توقعات إيجابي، ويمكن للمعلومات الخارجية أن تقلل من هذا التحيز والأخطاء. (Heidmann et al., 2008:246)

فضلا عن ذلك يتضمن التفسير تطويرا أو تطبيقا لطرق فهم معنى المعلومات، إذ إنه يستلزم ملاءمة المعلومات في هيكل ما للفهم والعمل، واعتاد الباحثون أن ينظروا إلى التفسير على أنه عملية على المستوى الفردي إذ يحضر العاملون وينسبون تسميات ذات مغزى إلى المعلومات الواردة، على مستوى مختلف من التصور، ومع ذلك يمكن اعتبار المنظمات نفسها أنظمة تفسير، بهذا المعنى، قد تشارك مناطق ومستويات مختلفة من المنظمة في أنشطة البحث عن المعلومات المرتبطة بصنع الحس، ولكن المديرين الكبار هم الذين لهم تأثير أساسي في القضايا الإستراتيجية التي يتم التعامل معها وكيفية تصنيفها (Thomas et al., 1993:241). وعلى هذا الأساس يتم استخدام وجهة النظر المعرفية في البحث لفهم كيف تدرك المنظمات وتستجيب لمحيطها، لاسيما باستخدام المخططات وهي هياكل تسعى إلى المعلومات تأخذ البيانات والسلوك المباشر، مما يؤثر في التفسير، ولهذا تستند العلاقة بين الإستراتيجية والإدراك على المخططات التي يحتفظ بها صانعو القرار (Neill & Rose, 2006:2)

ووفقا إلى (Faisal et al., 2009:1) صنع الحس هو عملية الانتقال من البحث عن البيانات إلى التفسير، مما يتيح فهم الشخص للموقف، ويتضمن العاملين إنشاء واستخدام تمثيلات داخلية وخارجية للبيانات، تُعرف باسم الإطارات أو المخططات، توجه هذه الهياكل التفاعلات مع البيانات وتؤثر في فهمها وتفسيرها، تحتوي هذه الهياكل على خصائص علائقية تمثيلية، مما يسمح للأفراد ببناء العلاقات بين كيانات البيانات وتحديدها والاعتماد عليها. وكذلك أشارت (Gioia et al., 1996:372) عملية التفسير تتأثر بالعوامل السياقية الخارجية والداخلية، إذ تؤدي الاستراتيجيات المستخدمة والهياكل التنظيمية، مثل هياكل معالجة المعلومات، دورًا حاسمًا في توجيه التفسير، وان استراتيجية المنظمة هي إعلان نوايا يؤثر في تصورات الإدارة العليا للقضايا الرئيسية، تؤثر أنماط التفاعل المعلوماتي بين أعضاء الفريق أيضًا على التفسيرات، مثل تكرار التفاعل ودرجة مشاركة الأعضاء في صنع القرار، وتؤثر كل من الإستراتيجية وهيكل معالجة المعلومات على الميول التفسيرية التي تركز على معلومات أو قضايا معينة بينما تتجاهل الآخرين.

وأشار (Neill et al., 2007:732) إلى إن المنظمات التي تتمتع بقدرة متطورة على فهم الأمور تكون مجهزة بشكل أفضل للتواصل (من خلال تبادل المعلومات الاستراتيجية)، والتفسير (من خلال استيعاب أبعاد بيئية متعددة مع زيادة التعقيد الاستراتيجي في الوقت نفسه)، والتحليل (من خلال النظر في وجهات نظر متعددة) مجموعة واسعة من المعلومات، ويتم تعزيز عملية صنع القرار المنطقي مما يؤدي إلى استجابة أكثر فعالية للبيئة، وتتأثر هذه القدرة باضطرابات السوق والثقافة التنظيمية المفتوحة والتنوع الوظيفي للفريق، فهو يساعد المنظمات على بناء ميزة تنافسية والحفاظ عليها من خلال تعزيز تكوين الموارد ونشرها للاستجابة بشكل أفضل للبيئات المتغيرة، وبالتالي تعزيز قدرتها على التكيف مع الظروف المتغيرة، لذلك سيحاول العاملون تفسير الإشارات البيئية

على أنها إما تحت سيطرتهم أو لا، ويشير التفسير إلى العملية المعرفية التي يحدد الشخص من خلالها ما إذا كان لديه القدرة على التأثير في المواقف التي يرغب فيها للأفضل، (Freedman & Henderson, 2008:3).

واستخلص (Thomas & McDaniel, 1990:286) إن فهم العوامل التي تؤثر في تفسير كبار المديرين لبيئتهم الاستراتيجية أمرا بالغ الأهمية لأن هذه التفسيرات تؤثر في الإجراءات التنظيمية وفهم التفسير، عملية ترجمة البيانات إلى معرفة، أمرا ضروريا لفهم التغيير التنظيمي والتعلم، وقد ركزت معظم الدراسات عن الخاصة بتفسير القضايا على تفسيرات كبار المديرين للقضايا الاستراتيجية. ومع ذلك، قد تفسر الاختلافات في محتوى القضية أو الخصائص التنظيمية التباين في النتائج، وهنا تظهر الحاجة إلى مزيد من البحث لفحص تأثير السياق التنظيمي على التفسير.

ومن وجهة نظر الباحث يتضمن تفسير المشكلة الاستراتيجية استخدام تسميات عامة مثل "فرصة" أو "تهديد" لالتقاط معتقدات كبار المديرين عن الأحداث والاتجاهات البيئية، وهذه التسميات للتمييز بين تفسير قضية إستراتيجية، بناءً على بحث عن اتخاذ القرارات الإدارية والأزمات التنظيمية والضغط الفردية، لذلك فإن كبار المديرين لديهم تأثير كبير على الاهتمامات الاستراتيجية التي تتم تغطيتها وكيفية توصيفها، وعلية فإن قدرة المنظمة على تصور بيئتها بطريقة متعددة الأبعاد هي تعريف التعقيد الاستراتيجي، من خلال ترميز المعلومات الخارجية وإعطاء معنى لها، فإن المنظمة تفسر وتفهم الموقف باستخدام إطارها المعرفي.

٣. تحليلي: مراعاة العديد من وجهات النظر Analytical: consider many points of view

يطور معنى الموقف الاستراتيجي من خلال اختلاط المعتقدات بالقرار، ويمثل القدرة على دمج وجهات نظر متعددة في وقت واحد أثناء اتخاذ القرار، وتتضمن عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية عدداً من المشاركين من وجهات نظر مختلفة، ويتطلب صنع حس للموقف من صانعي القرار خلط وجهات نظرهم معاً، واتخاذ القرارات هو عملية إعطاء الأشياء أهمية (Weick, 1995)، فضلا عن تحليل المشكلة، فإنه يستلزم أيضاً إنشاء حلول محتملة ومعايير اختيار، بعبارة أخرى، فإن صنع القرار هو محاولة من قبل أعضاء المنظمة لخلق المعنى والاختيار، وهو جزء من صنع الحس. (Neill et al., 2007:733)

فصنع الحس هو عملية متعددة الأبعاد تنطوي على اهتمام وتصنيف المعلومات والقرائن البيئية، إنه ينطوي على خلق معنى في عقليات مختلفة من خلال التفسير والعمل البيئي المنتظم، فصنع الحس الاستراتيجي هو عملية متعددة الأبعاد تعتمد على تفاعل المعنى والممارسة للقضايا والأحداث الجديدة والغامضة، ويتيح تعزيز عملية صنع الحس للمنظمات التواصل بشكل أفضل وتفسير وتحليل المعلومات والاستجابات المختلفة، مما يؤدي في النهاية إلى إجراء تغييرات أفضل على البيئة، وان الدلالات هي عمل متعدد الأبعاد يعتمد على تفاعل المعنى والعمل.

(Sarrami et al., 2020:481)

وبهذا يُعدّ قياس الأداء أمراً ضرورياً لعمليات تحليل صنع الحس، مما يؤدي إلى هويات تنظيمية عقلانية، تنتقل المنظمات إلى ما هو أبعد من القياسات النوعية لتقدير التأثير السوقي أو الاجتماعي والأداء التنظيمي والنتائج

المتعلقة بالمهام عند تقييم الأداء، وهذا التركيز على قياس الأداء ضروري لتحديد الهوية التنظيمية وتعزيز المساءلة. (Grimes, 2010:771)

ويبين (Freedman & Henderson, 2008:3) ترتبط عملية المسح ارتباطاً وثيقاً بعملية تفسير المعلومات، وهي عملية معرفية تساعد صناع القرار على فهم الإشارات البيئية وتحديد تلك التي تتطلب اتخاذ إجراءات سريعة الاستجابة، وغالباً ما يعاني المستهلكون من الحمل الزائد للمعلومات بسبب الكم الهائل من المعلومات المتاحة عبر الإنترنت، مما يؤدي إلى الارتباك والمعلومات الخاطئة، فيفسر العاملين الإشارات الموجودة في البيئة على أنها إما يمكن السيطرة عليها أو خارج نطاق سيطرتهم.

يُعرف التمييز بين عدة جهات نظر ودمجها عند اتخاذ القرارات باسم اعتبارات المنظور المتعدد، وتعكس جهات النظر هذه آراء صانعي القرار التنظيمي عن الظرف الحالي، وما إذا كان اتخاذ الإجراءات ضرورياً، والنتائج المحتملة لمثل هذه الإجراءات، يأخذ هذا ثلاث خطوات في الاعتبار أثناء التحقيق في اعتبارات جهات النظر المتعددة: التحديد والتطوير والاختيار، ولا يتم التعامل مع هذه المراحل بطريقة منفصلة ومتسلسلة، بل يتم التعامل معها على أنها عمليات مترابطة. (Neill et al.,2007:733)

وأشار (Weiser, 2021: 6) إلى أن الإجراءات التي تتلاعب بالبيئة التنظيمية يمكن أن تكون وفيرة مثل النقاط المرجعية لتحليل عملية صنع الحس، ينتج عن التلاعب بالبيئة نتائج أوضح، مما يسهل فهم ما قد يحدث، على الرغم من أن الإجراءات الموضوعية لا تستهدف غالباً التأثير بشكل مباشر على المعاني التنظيمية، إلا أنها تنقل المعاني بينما تخدم أغراضاً مفيدة، ويشير هذا إلى أن الإحساس القائم على العمل الموضوعي يمكن أن يؤدي دوراً فظاً أو غير محدد في إحداث تغيير كبير، ومع ذلك، يمكن للتلاعب أن يخلق النظام والمعقولة بشكل تدريجي، مما يسهل على الآخرين الرؤية والتفسير ويجعل عملية صنع الحس أكثر فاعلية.

وبالتالي تُعدّ عمليات صنع الحس أمراً أساسياً في أبحاث الدراسات التنظيمية، إذ تدرس كيفية تفاوض الأشخاص في المنظمات والحفاظ على المعاني لتسهيل العمل العقلاني المنسق، ويُعدّ هذا التفاعل بين الخبرة والمعنى والفعل أمراً أساسياً للمجتمع البشري وهو مفيد بشكل خاص لفهم العمليات الدقيقة التي تكمن وراء العمليات الكلية (Brown & Pye2015:273).

يركز هذا البعد على السلوك التحويلي الذي يستخدم تكنولوجيا المعلومات للاستجابة للإشارات التي يمكن التحكم فيها، وتعتمد قيمة القرارات المتخذة استجابة للإشارات البيئية على القدرة على اتخاذ إجراءات فعالة وفي الوقت المناسب، الأمر الذي يتطلب في كثير من الأحيان تحويل السلوك المعتاد. (Freedman & Henderson, 2008:3)

من وجهة نظر الباحث يشير إلى قدرة المنظمة على رؤية محيطها من مجموعة متنوعة من الزوايا، ويقوم صانعو القرار بتقييم محيطهم واتخاذ القرارات بناءً على نماذجهم العقلية، فتعمل المخططات كأطر للبحث عن المعلومات تستوعب البيانات والسلوك المباشر.

المبحث الثالث قدرات الابداع الديناميكية

توطئة:

يسعى هذا المبحث الى عرض الأطر النظرية والفلسفية لقدرات الابداع الديناميكية، في ضوء عرض الادبيات المتعلقة بها وتحليلها، اذ يتم تقسيم المبحث الى مجموعة من الفقرات الرئيسية التي تطرقت الى الجذور المعرفية لمفهوم قدرات الابداع الديناميكية بهدف التعرف على مفهومها، واهميتها، ونظرياتها، وختاماً ابعادها وفقاً للفقرات الآتية:

أولاً: الجذور المعرفية لقدرات الابداع الديناميكية:

Cognitive roots of dynamic creativity capabilities

يُعدّ مفهوم قدرات الابداع حديث نسبياً لذلك يجب أولاً ان نشير إلى مفهوم القدرات وذلك حتى يتسنى لنا تقديم تعريف واضح وبسيط للقدرات الإبداعية، القدرات هي نتيجة الاستخدام الامثل لمورد أو موارد متعددة فمثلاً قد يكون لدى المنظمة موارد بشرية على مستوى عال من الكفاءة والمعرفة وباستخدام هذا المورد وتدعيمه بالموارد المالية يكون لدينا قدرة على تطوير المنتجات (Boccardelli & Magnusson, 2006: 164)، وتم ذكر مفهوم الابداع لأول مرة في كتابات Joseph Schumpeter's في عام 1934، في نظريته للتنمية الاقتصادية **Economic Development**، لقد عرّف الابداع بأنه العملية برمتها، بدءاً من زرع الأفكار وحتى تحويل المنتجات القابلة للتسويق التي تغيير الاقتصاد، وميز Schumpeter's خمسة أشكال من الابداع: السلع الجديدة، وعمليات التصنيع، ومصادر التوريد، واكتشاف السوق، والهيكل التنظيمية للأعمال (Essmann, 2009: 19)، وفيما بعد انتشر مفهوم الابداع **invention** منذ أواخر العصور الوسطى في أوروبا، اذ انتشرت فكرة الابداع في كل مكان، بدرجات مختلفة وتحت شروط مختلفة، مثل: **immaginazione، fantasia، ingegno**. (Godin, 2008: 14; Powers, 2014: 23; Bailin, 2005: 258) ، وإنّ التقليد والاختراع والابداع هي المبادئ الثلاثة التي شكلت الابداع باعتباره "إبداعاً" عبر التاريخ، واصبح يدرس الابداع في أدبيات العلوم الاجتماعية مثل التاريخ وعلم الاجتماع والإدارة والاقتصاد، وكذلك العلوم الإنسانية والفنون، وكذلك في عالم السلع (التكنولوجيا) (Godin, 2008: 5-8).

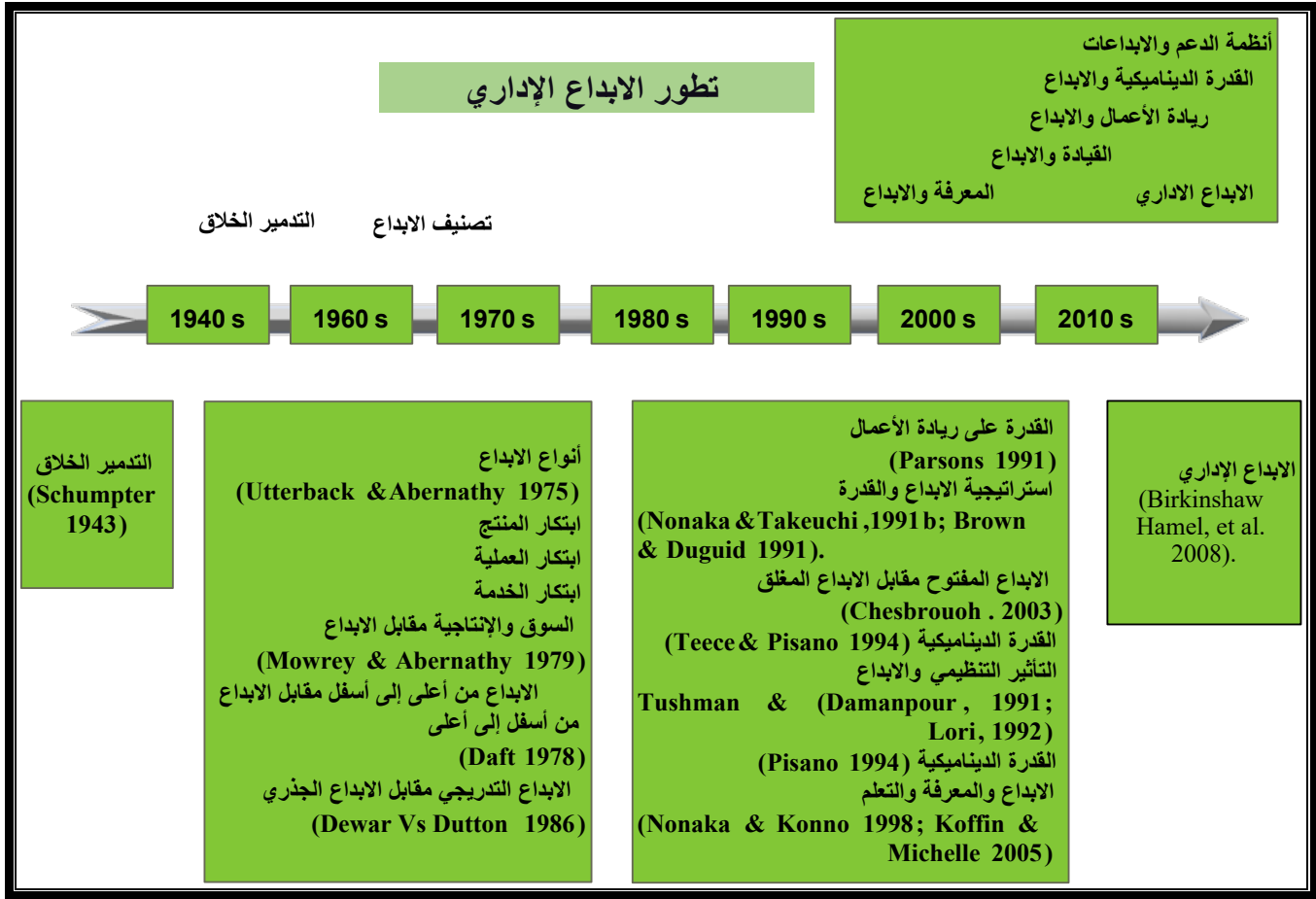
وفي فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية، نشأ منظور جديد للنمو الاقتصادي، مع التركيز على التكنولوجيا والابداع بدلا من تراكم رأس المال، وكان يُنظر إلى قدرة أي بلد فقير على اللحاق بركب البلدان الغنية على أنها انعكاس لقدرة على توليد استثمارات كافية واستيعاب التكنولوجيات الحالية وتوليد التكنولوجيات الجديدة، مثل الابداع، لتحديث فيما بعد الكثير من التطورات وصولاً الى النصف الثاني من القرن العشرين وتحديد المدة الممتدة بين (1960-1980)، وهنا يفترض أن رواد الأعمال هم محفزون للابتكار، مما يؤدي إلى منتجات وعمليات وأسواق جديدة وتنظيم الأعمال ومصادر امدادات جديدة. (Fagerberg & Verspagen, 2003:1; Crowley, 2015: 35).

في السبعينيات والثمانينيات، اكتشف الباحثون تأثير الابداع في الإنتاجية والسوق وأشكال الابداع المختلفة، ودرس **Mowery and Rosenberg (1979)** تأثير السوق على ابداع المنتجات والعمليات، في حين درس **Utterback and Abernathy (1975)** ابتكار المنتجات والعمليات، وقد ميز **Daft (1978)** بين الابداعات من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، واستخدمت دراسة **Daman pour's (1991)** إطار نموذج **Daft** ثنائي النواة لتحليل العلاقة بين التقدم الإداري والتكنولوجي والأداء التنظيمي. **(Rathinam, 2017: 21)**.

وفي سياق مماثل أكد **(Froehlich et al., 2017: 5)** على أهمية الهيكل التنظيمي في متابعة استراتيجيات الابداع التي تجمع بين ابتكار المنتج والعملية، وإن إدخال ممارسات تجارية جديدة، وهيكله المهام وعمليات صنع القرار في العمل، وإدارة التفاعلات الخارجية، كلها تُعدّ أمثلة على الابداع التنظيمي، **(Alves et al., 2017: 234)**، ولذلك تعطي المنظمات الأولوية للابداع لتظل قادرة على المنافسة وتحافظ على حضورها في السوق، وهم بذلك يعتمدون على الكفاءات الأساسية لتحقيق ذلك، ويُعدّ التطوير المستمر للكفاءات الحالية والجديدة أمرًا بالغ الأهمية، لذلك تتضمن هذه القدرة، المعروفة بالقدرة على الابداع، واستثمار الفرص وتنظيم الأصول للعروض الحالية والمستقبلية، ويتمثل التحدي في الابداع المستمر واستكشاف أسواق جديدة واستغلال العروض الحالية من خلال التميز التشغيلي. **(Benaim, 2015: 1)**.

وأوضح **(Hoque, 2017:19)** من أجل تحديد القدرة الديناميكية، إذ تُعرف القدرة العليا للمنظمة التي تساهم بنشاط في توسيع الموارد والقدرات وتعديلها وتطويرها باسم **DC**، وأشار إلى أن كلمة "ديناميكي" تشير إلى إعادة التشكيل، في حين تشير كلمة "القدرة" إلى محاولة المنظمة المتعمدة لإحداث تغييرات إيجابية، وفي بحث **DC**، يشير الجمع بين هذين المصطلحين إلى أن "القدرة الديناميكية" هي عملية إعادة تشكيل متعمدة بين الوظائف في المنظمة، إذ يجب أن يعتمد تطوير القدرة الديناميكية على آلية التعلم في المنظمة وكفاءة تنفيذ المعرفة. وفي عام **1990**، حاول الباحثون دراسة كيفية تأثير القدرة الديناميكية في الميزة التنافسية للمنظمات، وأن المنظمات تستفيد من الابداع المستمر عندما تنشر القدرات التنظيمية، كما تم استكشاف القيادة والابداع، مع تأثير القادة الكاريزماتيين والتحويليين على الابداع، واستكشفت الأدبيات أنواعًا مختلفة من الابداع، مثل المنتج والعملية والتسويق والخدمة والابداع المفتوح، وأيضًا يستكشف الباحثون العلاقة بين الأنواع المختلفة للابتكار، ويوسعون أبحاثهم لتشمل ريادة الأعمال، والقيادة، وإدارة المعرفة، وقدرات الابداع الديناميكية، و**6** سيجما، وإدارة المشاريع، والابداع الإداري. **(Rathinam, 2017: 22)**.

ويمكن توضيح هذا التطور التاريخي كما في الشكل (١٦) الآتي:



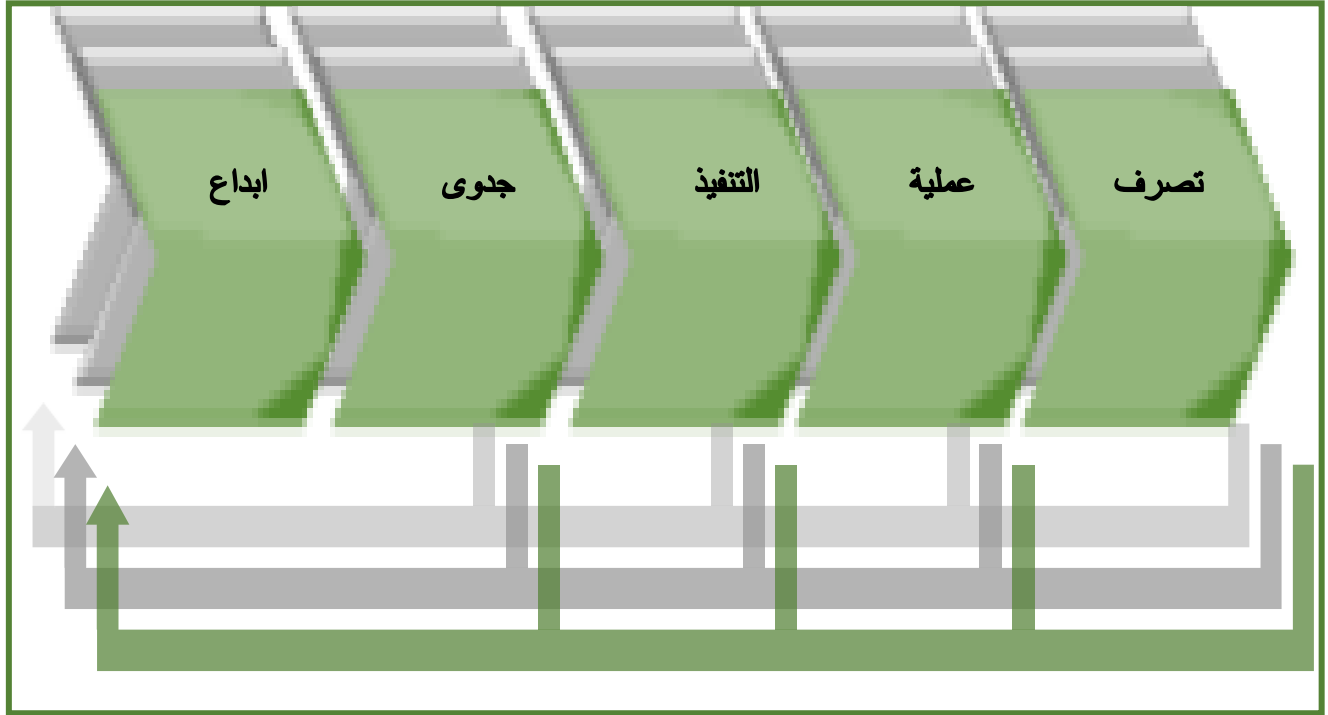
الشكل (١٤) التطور التاريخي لقدرات الابداع الديناميكية

Source: Rathinam, M. (2017). *Building management creativity capability in large rail organizations* (Doctoral dissertation, University of Technology Sydney). p:21.

وكما هو موضح في الشكل (١٤) يظهر ان التطور التاريخي لمفهوم قدرات الابداع الديناميكية بدءا منذ سنة 1934 مع ظهور مفهوم الابداع الهدام، وفيما بعد اخذ دراسة أنواع الابداع مثل ابداع العمليات والخدمات، وفي سنة 1991 مع أدراك أهمية الابداع اخذ الاهتمام بهذا المفهوم كاستراتيجية نجاح، لذا في سنة 2000 أصبحت المنظمات تدرك أهمية تنمية القدرات الابداعية لغرض تحقيق النجاح المستمر.

ويشير (Rogers 2003) إلى أن ميل الفرد إلى تبني الابداع أو استخدامه يعتمد على مدى استعداد المنظمة للتغيير، وثقافتها التي تسهل التغيير، وحجم المنظمة، واستعداد القائد لتسهيل التغيير، اذ ينعكس الابداع في مخرجات جديدة، مثل السلعة الجديدة، أو طريقة الإنتاج، أو السوق، أو مصدر التوريد، أو الهيكل التنظيمي، ويمكن أن يكون الابداع الذي يثير الاهتمام في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثل الهاتف الذكي أو تطبيق الإنترنت في مجالات محددة مثل المكتبة أو الحكومة أو التواصل الاجتماعي أو التعلم، ويؤكد كل مفهوم على جانب مختلف من الابداع. (Bakkabulindi, 2014: 56)

ويتكون مفهوم الابداع من ثلاثة أجزاء كما يأتي: (أ) تجديد وتوسيع نطاق المنتجات والخدمات والأسواق ذات الصلة (ب) إنشاء طرائق جديدة للإنتاج والعرض والتوزيع و(ج) إدخال تغييرات في الإدارة وتنظيم العمل وظروف العمل ومهارات القوى العاملة (Neely & Hii, 2012: 48).



الشكل (١٥) دورة حياة الابداع الأساسية

Essmann, H. E. (2009). Toward creativity capability maturity (Doctoral dissertation, Stellenbosch: University of Stellenbosch). p:26

في الشكل (١٥) تتكون دورة حياة الابداع من خمس مراحل: ابداع، والجدوى، والتنفيذ، والتشغيل، والتصرف، ويتضمن الابداع توليد الأفكار والنشاط الإبداعي، في حين تتضمن الجدوى اختبارات وفحصاً صارماً، ويتضمن التنفيذ التصميم التفصيلي والإظهار، ان دورة الحياة هذه ليست بديلاً لمنهجيات التصميم التقليدية ولكنها تهدف بدلاً من ذلك إلى وضعها في سياق عملية الابداع (Essmann, 2009: 26)، وأيضا تشير القدرة على الابداع الى وجود علاقة إيجابية بين الابداع والتعلم التنظيمي والأداء والتوجه نحو السوق، ويساعد هذا المنظور الديناميكي للاستراتيجية المنظمة على تحقيق التفوق التنافسي المستدام من خلال إنتاج تموضع استراتيجي مبتكر من السلع والخدمات ونماذج الأعمال الجديدة، لذا تتضمن كفاءة الابداع الاستراتيجي تحديد واستخدام المهارات الأساسية المطلوبة لتطوير نموذج عمل جديد، وتنفيذ استراتيجيات جديدة، وإنشاء قطاعات جديدة في السوق، والحفاظ على القدرة التنافسية، لذلك يساعد هذا النهج المنظمات على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتطوير استراتيجيات مبتكرة (Sriboonlue & Raksong, 2015: 62)، وتجمع القدرة على الابداع بين كفاءة التيار الرئيسي وابتكار التيار الجديد، مما يزيد من الاستفادة من قاعدة معارفهم، وهو ينطوي على تحويل المعرفة والأفكار بشكل مستمر إلى منتجات وعمليات وأنظمة جديدة لصالح المنظمة وأصحاب المصلحة، ويدرك المبتكرون ذوي الأداء العالي، مثل Dell Computer، هذا الارتباط وقد نجحوا في الجمع بين المهارات

الإدارية السائدة ونموذج الأعمال للأبداع (Lawson & Samson 2001:383)، وأن الابداع والقدرة يحدثان في مراحل مختلفة من عملية الابداع، إذ تمثل القدرة على الابداع عنصراً حاسماً في تطوير مخرجات الابداع، وتستمد القدرة الابداعية للمنظمة من المهارات والقدرات التي تمكن من تطبيق الموارد والقدرة على تحويل المعرفة والأفكار بشكل مستمر إلى منتجات وعمليات وأنظمة جديدة لصالح المنظمة وأصحاب المصلحة فيها (Hoganet al., 200:2)، وبالتالي فإن القدرة على الابداع (Lawson & Samson 2001:388) هي مجموعة من الممارسات والعمليات المعززة داخل المنظمة التي تحفز الابداع وتقيسه وتعززه، وهو يتألف من سبعة عناصر رئيسية، مستمدة من الأدبيات المتعلقة بإدارة الابداع ونماذج أفضل الممارسات :

(أ) الرؤية والاستراتيجية، (ب) تسخير قاعدة الكفاءة، (ت) الذكاء التنظيمي، (ث) الإبداع وإدارة الأفكار، (ح) الهيكل التنظيمي (خ) والأنظمة، الثقافة والمناخ، (ج) إدارة التكنولوجيا.

وتتركز القدرة الابداعية للمجموعة على تمكين إدارة علاقات الزبائن بحلول ذكاء الأعمال، وبناء واجهة أكثر تنظيماً مع الأسواق النهائية، وجمع المزيد من المعلومات حول رغبات الزبائن واحتياجاتهم، كما أنهم يعملون أيضاً على إيجاد حلول أفضل لتحليل السوق، ولاسيما التنبؤ بسلوكيات الزبائن (Lerro et al., 2009: 16)، ولقدرات الابداع أيضاً تأثيرات إيجابية على الأداء المالي، يرتبط التصنيع، وتحديدًا التكنولوجيا وابتكار المنتجات، بشكل إيجابي بزيادة إنتاجية العامل الإجمالي على المدى القصير ونمو الإنتاج الإجمالي على المدى الطويل، وإنّ تعزيز إدارة التكنولوجيا والابداع ودعم إعانات البحث والتطوير يمكن أن يقلل من التكلفة الهامشية لإجراء البحث والتطوير ويزيد من معدل إدارة التكنولوجيا والابداع ونشاط البحث والتطوير، بشكل عام، تُعدّ قدرات الابداع ضرورية للشركات للتعامل مع البيئة المضطربة سريعة التغيير واكتساب ميزة تنافسية. (Vu, 2020:486).

واستناداً إلى ما تقدم يمكن القول ان قدرات الابداع الديناميكية تُعدّ ضرورية للمنظمات لتطوير الميزة التنافسية في البيئات غير المؤكدة والمتغيرة، وهي تنطوي على استشعار الفرص لتلبية احتياجات الزبائن، وتعبئة الموارد، والحصول على القيمة، والتجديد المستمر من خلال التحول، وكذلك تتضمن القدرة على الابداع قدرة المنظمة على إدارة القدرات المتعددة ودمج الموارد الرئيسية لتحفيز الابداع.

ثانياً: مفهوم قدرات الابداع الديناميكية: The concept of dynamic creativity capabilities

تركز اقتصاديات الأعمال على تحقيق القدرة التنافسية واستدامتها، إذ تظهر الأبحاث انخفاضاً في متوسط الفترة التي تستطيع فيها المنظمات الحفاظ على الميزة التنافسية، ولقد نجحت الإدارة الإستراتيجية، وهي مجال رئيسي في اقتصاديات الأعمال، في دمج المنطق الاقتصادي في مجالها، مثل إطار القوى الخمس Porter's Five Force، ومع ذلك، يركز هذا النهج في المقام الأول على البيئة الخارجية ويهمل دور البيئة الداخلية، مما أدى ذلك إلى تطوير نظريات ووجهات نظر جديدة، مثل وجهة النظر القائمة على الموارد (RBV) ونظرة قدرات الابداع الديناميكية (DCV)، والتي تتناول البيئة الديناميكية والتنافسية. (Breznik & Lahovnik, 2014: 368)، فضلاً عن ذلك تتعرض المنظمات لضغوط شديدة لترقية مهاراتها الأساسية واستراتيجيات العمل في هذا الوقت الذي يتسم بالتغيير الشديد، وقد ساهم ظهور منافسين جدد، وتطوير تقنيات جديدة، وتنوع أنواق المستهلكين

واحتياجاتهم في هذه الضغوط، وهنا من الواجب على المنظمات بناء وتعزيز إمكاناتها الابداعية في محاولة للتكيف (Sriboonlue & Raksong,2015:61) ، ولقد تم تقديم مفهوم قدرات الابداع الديناميكية لأول مرة بواسطة Teece et al.,1997، ولكن لم يتم الاعتراف به على نطاق واسع حتى نشر مقال Teece et al.,1997 في مجلة الإدارة الإستراتيجية "مقدمة نهائية للإدارة الإستراتيجية" لفتت هذه المقالة انتباه الباحثين المشهورين وأثارت جدلاً حاداً، مما أدى إلى تدفق متزايد للأبحاث التي غطت مجالات فرعية مختلفة للإدارة وعمليات تنظيمية محددة، (Medeiros & Gonçalves 2020:2)، وهناك العديد من الطرائق المختلفة لتحديد قدرات الابداع الديناميكية، والعديد من الطرائق المختلفة لمحاولة وصف كيفية تطورها وما يحدث عندما تتطور، على سبيل المثال، اقترح بعض الباحثين وجود صلة بين قدرات الابداع الديناميكية والبيئة الديناميكية (على سبيل المثال Teece et al., 1997)، بينما اقترح آخرون وجود صلة بينها وبين بيئة أكثر استقراراً (على سبيل المثال Zollo and Winter, 2006)، وما زال آخرون يقترحون وجود صلة مع تجاهل خصائص بيئة معينة (على سبيل المثال Makadok, 2001) ومع ذلك، تتفق الأغلبية على أن البيئة الديناميكية قد تكون المكان الذي تكون فيه المواهب الديناميكية مفيدة للغاية (Breznik & Lahovnik, 2014: 371) ، وغالباً ما يُنظر إلى الابداع على أنه استراتيجية رئيسية لتحقيق القدرة التنافسية والتكيف مع التغيير في البيئة الخارجية في كل من دوائر الأعمال والدوائر الأكاديمية، وأثناء حدوث ذلك، اعتقد العديد من الأكاديميين أن الابداع الإداري كان أداة قوية لمساعدة المنظمة على تحقيق القدرة التنافسية، لذلك، وفقاً لمؤيدي النهج القائم على الموارد ونظرة القدرة الديناميكية، يجب على المنظمات القيام باستثمارات كبيرة في خلق قدرات الابداع الديناميكي (Wang et al., 2019:5)، وبالإشارة إلى (Teece et al.,1997:516) يرى أن الكفاءات المميزة للمنظمة وقدرات الابداع الديناميكية مستمدة من ثلاث فئات من العوامل: (١) العمليات (التنظيمية والإدارية) ، (٢) المناصب (المواقف) ، و (٣) المسارات، فالعمليات التنظيمية هي جوهر قدرات الابداع الديناميكية، في حين تشير المواقف إلى تخصيصات محددة للتكنولوجيا، والملكية الفكرية، والأصول التكميلية، وقاعدة الزبائن، والعلاقات الخارجية مع الموردين والمجمعين، وفي المقابل، فإن المسارات هي البدائل الإستراتيجية المتاحة للمنظمة، فضلاً عن ذلك وجود أو عدم وجود عوائد متزايدة وتبعيات المسار، وإن جوهر المهارات والقدرات التنظيمية مضمن في العمليات التنظيمية، ولكن المحتوى والفرص التي تولدها لتحقيق الميزة التنافسية تتشكل من خلال أصول المنظمة الداخلية والسوقية والمسارات التي اتبعتها، وبالتالي، فإن العمليات التنظيمية التي تتشكل من خلال مواقع أصول المنظمة ومساراتها يمكن أن تفسر قدرات الابداع الديناميكية للمنظمة والميزة التنافسية. (Medeiros & Gonçalves 2020:2)، ومن هذا المنطلق ظهر مفهوم قدرات الابداع الديناميكية في ادبيات الإدارة الاستراتيجية التي تركز على الابداع كعملية مستمرة (Lerro et al., 2009: 12) ، اذ تتجح المنظمات المبتكرة في ربط استراتيجياتها التكنولوجية الأساسية باستراتيجية أعمالها واستراتيجية الابداع الخاصة بها، ويتم إنتاج آلية فعالة للميزة التنافسية من خلال هذا التوافق، لذا يُعدّ الابداع أمراً بالغ الأهمية للبقاء والنجاح والقدرة التنافسية العالمية على المدى الطويل، لاسيما في بيئة يمكن أن تتغير فيها التقنيات والوضع التنافسي ومتطلبات الزبائن بسرعة (Yusr,2016:2) ، إن

نهج قدرات الابداع الديناميكية، القائم على نهج Schumpeter's في المنافسة، والاستراتيجية التي تركز على الموارد التنظيمية، والمعالجة السلوكية لنظرية المنظمة، يؤكد على استكشاف الكفاءات الداخلية والخارجية للمنظمة لمواجهة التغيير المكثف في عالم ابداع Schumpeter's ، المنافسة القائمة على المنافسة، والتنافس بين السعر والأداء، وزيادة العائدات، و"التدمير الخلاق" للكفاءات القائمة، وقد تم تطبيق هذا النهج في مجالات مختلفة، بما في ذلك البحث والتطوير، وتطوير المنتجات والعمليات، ونقل التكنولوجيا، والملكية الفكرية، والإنتاج، وإدارة الموارد البشرية، والتعلم التنظيمي، وإدارة المعرفة، والابداع، وتشكيل التحالفات، وصنع القرار. (Medeiros & Gonçalves 2020:4) ، وبذلك تشير قدرات الابداع الديناميكية إلى القدرة على إعادة تشكيل وتنسيق تعبئة الموارد الداخلية استجابة للتغيرات الخارجية، ويمكن لهذه القدرات أن تعزز القدرات الابداعية، التي تتضمن تعبئة الموارد البشرية والتنظيمية لجلب أفكار جديدة لحل المشكلات إلى الاستخدام العملي: (Nielsen et al., 2012) (7) ، ومن هنا برزت القدرة على الابداع على المستوى التنظيمي وعلى المستوى الفردي كظاهرة عالمية، مع إجراء دراسات في بلدان مختلفة. على المستوى الفردي، عوامل مثل الدافع، وخصائص المهمة، والفروق الفردية، والتأثيرات السياقية، ومهارات التعامل مع الآخرين والتحفيز، ومهارات تنظيم المشاريع والتفاوض، وأسلوب حل المشكلات، وأسلوب القيادة، والعلاقات بين مجموعة العمل، وتوليد الأفكار، واستكشاف الفرص، والدفاع. تمت دراستها على نطاق واسع (Tikas & KB, 2017: 353).

وفقا الى (Smith & McEachern, 2011:8) يجب التمييز بوضوح بين مفهوم "القدرة" الابداعية وبين "القدرة" الابداعية الديناميكية، فالقدرة الابداعية تشير الى قدرة المنظمة على تحديد واستخدام الاتجاهات الناشئة والتقدم التكنولوجي، مما يميزها عن القدرة على الابداع الديناميكي، الذي يشير إلى قدرة المنظمة على تحويل المعرفة والأفكار باستمرار إلى اختراعات ناجحة، ويوضح (Strønen et al., 2017: 97) إن العلاقة بين قدرات الابداع الديناميكية وقدرات الابداع معقدة ومتعددة الأوجه، فتشير قدرات الابداع الديناميكية إلى قدرة المنظمة على إنشاء قاعدة مواردها وتوسيعها وتعديلها، بينما يمكن أن تكون قدرات الابداع ديناميكية أو غير ديناميكية، وإن قدرات الابداع الديناميكية، مثل تطوير المنتجات والبحث والتطوير، ليست بالضرورة ديناميكية إذا لم تساهم في التكيف طويل المدى مع البيئات المتغيرة، وقد تعمل في ظل ظروف مستقرة أو تفتقر إلى الميزات الضرورية لإعادة تفسير وإعادة تشكيل المعرفة والموارد ، ومن ناحية أخرى، تساهم قدرات الابداع الديناميكية للغاية في إعادة التفسير الجذري وإعادة التركيب والتحويل لمعارف المنظمة ومواردها، مما يؤثر على البيئات المتغيرة ويتكيف معها، وبالتالي، فإن القدرة على تحويل القدرات، بما في ذلك قدرات الابداع، بمرور الوقت هي التي تؤهل "للقدرة الديناميكية".

وفي الإطار التنظيمي تم توظيف مفهوم القدرة على الابداع الديناميكي باعتباره تصور يهدف إلى تمكين تفسير وتحليل ديناميكيات القدرة على الابداع التنظيمي وكذلك تصميم الإجراءات والبرامج والمشاريع الإدارية من وجهة نظر المعرفة، اذ يعرف الابداع بأنه "الإدخال والتطبيق المتعمد داخل دور أو مجموعة أو منظمة من الأفكار أو العمليات أو المنتجات أو الإجراءات" (Lerro et al., 2009: 4) ، ولهذا يجب على المنظمات تطوير

الموارد حتى تتمكن من الاستجابة بشكل استباقي لسيناريو السوق المتغير، وبالتالي فإن القدرة على تعديل الممارسات والعمليات من أجل إعادة تشكيل واستخدام موارد المنظمة الأكثر مرونة والضمنية هي ما يُقصد به غالباً مصطلح "القدرات الابداع الديناميكية" (Nielsen et al., 2012: 6).

ومن أجل تحقيق الانسجام مع بيئة الأعمال المتغيرة عندما يكون وقت الوصول إلى السوق وتوقيت المنتج حاسمين، ويكون معدل التغيير التكنولوجي سريعاً، يجب على المنظمة البناء والتكيف بشكل مستمر وإعادة تشكيل الكفاءات الداخلية والخارجية (MacInerney-May, 2012: 16)، يهدف عرض قدرات الابداع الديناميكية (DCV) إلى مواجهة التحدي المتمثل في الميزة التنافسية المستدامة في البيئة الديناميكية الحالية، ويشير إلى أن المنظمات التي يمكنها استشعار الفرص الجديدة وإعادة تشكيل مواردها بما يتماشى مع التغيير البيئي ويمكنها خلق ميزة تنافسية والحفاظ عليها (Breznik & Lahovnik, 2016: 168)، ولغرض قياس نمو قدرات الابداع الديناميكية بدقة كموارد غير ملموسة وضمنية، من الضروري النظر في كل من المفاهيم النظرية والخصائص العلائقية، ويمكن تحقيق مؤشرات صحيحة وموثوقة من خلال منظور التعلم حول تطوير الكفاءة والتنظيم، مع التركيز على التعلم المتبادل بين العاملين والإدارة (Nielsen et al., 2012: 7)، ولتطوير قدرات الابداع الديناميكية، من الضروري إنشاء إجراءات روتينية بديلة للابتكارات المتقطعة "do better' creativity"، وتحويل الخبرة والرؤية والمعرفة إلى فهم يسمح بالأبداع المستمر، والتطوير، ونشر المنتجات الجديدة، وليس بشكل عشوائي. (Benaim et al., 2015: 19)، ويشير جدول (١٥) الى بعض تعاريف قدرات الابداع الديناميكية:

جدول (١٥) استعراض بعض مفاهيم قدرات الابداع الديناميكية

ت	الباحث	التعريف
١.	Teece and Pisano 1994:539	تُعرف مجموعة فرعية من الكفاءات والمهارات التي تمكن المنظمات من تطوير سلع وعمليات جديدة للتكيف مع بيئة السوق المتغيرة باسم "قدرات الابداع الديناميكية".
٢.	Teece et al., 1997:516	هي قدرة المنظمة على دمج وإنشاء وإعادة تشكيل الكفاءات الداخلية والخارجية للتعامل مع البيئة المحيطة المتغيرة بسرعة، وبالتالي تمثل قدرة المنظمة على تطوير أنواع جديدة ومبتكرة من الميزة التنافسية.
٣.	Eisenhardt and Martin 2000: 1118	هي عمليات تستخدم الموارد وتدمج الموارد وتعيد تكوينها وتكتسبها وتحررها لتتناسب مع تغير السوق وإحداثه.
٤.	Eisenhardt & Martin, 2000:1107	هي ممارسات استراتيجية تستخدمها المنظمات للتكيف مع تغيرات السوق، مثل تطوير السوق، والاختلاف، والتفكك، من خلال دمج الموارد وإعادة تشكيلها والحصول عليها وإطلاقها لإنشاء تكوينات جديدة.

إن ابتكار قدرات الابداع الديناميكية هو نمط مكتسب ومستقر من النشاط الجماعي الذي من خلاله يولد ويُعدل إجراءات التشغيل بشكل منهجي.	Zollo and Winter 2002:340	٥
"يمكن للمرء تعريف قدرات الابداع الديناميكية بأنها تلك التي تعمل على توسيع أو تعديل أو إنشاء القدرات العادية."	Winter,2003: 991	٦
قدرة المنظمة على بناء قدراتها والحفاظ عليها وتجديدها من خلال التعلم المستمر وتحسين المكونات البشرية والتنظيمية والبيئية مثل الموارد والمهارات والعمليات والهياكل والثقافة من أجل توليد ميزة تنافسية مستدامة.	Bitar: 2004:6	٧
الموارد والإجراءات والأطر التي توفر للمنظمة القدرة على التعرف على الإمكانات الجديدة والاستفادة منها فضلا عن إعادة تخزين قاعدة مواردها الحالية.	Jantunen et al: 2005:222	٨
هي "القدرات على إعادة تنظيم موارد المنظمة وإجراءاتها بالطريقة التي يتصورها ويُعدها صانع القرار الرئيسي مناسبة."	Zahra et al. 2006, 918	٩
هي قدرة المنظمة على الإضافة إلى قاعدة مواردها أو تنميتها أو تغييرها بوعي."	Helfat et al., 2007:4	١٠
القدرة على التطبيق السريع والذكي والمصادف للموارد والقدرات، وتحويلها إلى منتجات أو خدمات تقدم قيمة فائقة للزبائن، ويتم بدء هذه القدرات بطريقة سريعة ودقيقة ومبتكرة بما يتماشى مع تغييرات الصناعة.	(Wang & Ahmed, 2007: 36)	١١
قدرات الابداع الديناميكية هي القدرة على (أ) استشعار الفرص والتهديدات وتشكيلها، (ب) اغتنام الفرص، (ج) الحفاظ على القدرة التنافسية من خلال تعزيز الأصول الملموسة وغير الملموسة ودمجها وحمايتها وإعادة تشكيلها.	Teece ,2007:1319	١٢
مزيج من الممارسات والعمليات المعززة داخل المنظمة بناءً على مصادر الابداع المتاحة، وتشمل الإستراتيجية ومصادر الابداع والقدرة على الابداع وعمليات الابداع ونتائج الابداع، وتؤدي القدرة الابداعية الأقوى إلى ابتكار المنتجات والعمليات والأنظمة بشكل مستمر، وكلما كانت القدرة أقوى، زاد أداء المنظمة وخلق القيمة.	Lerro et al., 2009: 6	١٣
هي القدرة على معالجة القضايا بشكل منهجي من خلال تحديد الفرص والمخاطر، والتصرف بسرعة لاتخاذ الخيارات التي تركز على السوق، وتغيير قاعدة موارد المنظمة.	Barreto: 2010:271	١٤

هي قدرة المنظمة على تحديد الاتجاهات والتقنيات الجديدة، واكتساب هذه المعرفة واستغلالها، وتحويل الأفكار بشكل مستمر إلى ابتكارات مربحة.	Smith & McEachern, 2011:8	.١٥
هي المهارات التشغيلية التي تستخدمها المنظمة لتطوير ودمج وإعادة تشكيل الموارد والقدرات التشغيلية الحالية والجديدة، وتتجذر هذه القدرات في المعرفة الابداعية وتتضمن تحويل موارد وإجراءات المعرفة الابداعية للمنظمة.	Cheng & Chen, 2013:445	.١٦
تشير إلى قدرة المنظمة على توليد أفكار جديدة، وتحديد الفرص المتاحة في السوق، وتنفيذ الابداعات القابلة للتسويق من خلال الاستفادة من الموارد والقدرات الحالية، وتحويل المعرفة بشكل مستمر إلى منتجات وعمليات وأنظمة جديدة لصالح المنظمة وأصحاب المصلحة، ويتطلب الابتعاد عن الأنماط الراسخة وتغييرها وتحسينها، وهو أمر بالغ الأهمية بالنسبة للمنظمات لكي تظل مرنة ومبتكرة.	Breznik & Hisrich 2014:374	.١٧
تشير القدرة على الابداع إلى اعتماد منتجات أو خدمات جديدة من قبل المنظمة، سواء تم إنشاؤها أو الحصول عليها داخليًا.	Sriboonlue & Raksong, 2015:62	.١٨
القدرة على الابداع هي القدرة الفوقية التي تمكن المنظمات من تحفيز الابداع بنجاح من خلال دمج القدرات والموارد الرئيسية.	Strønen et al., 2017: 95	.١٩
"اختراع وتطبيق ممارسة أو عملية أو هيكل أو تقنية إدارية تعمل على تطوير الأهداف التنظيمية مع كونها جديدة على أحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا"	Rathinam, 2017: 10	.٢٠
قدرات الابداع الديناميكية بأنه قدرة تنظيمية، وهو روتين عالي المستوى يوفر للإدارة خيارات اتخاذ القرار لإنتاج مخرجات مهمة من خلال تدفقات المدخلات وإجراءات التنفيذ.	Grieco, 2017: 20	.٢١
الشراكة الاستراتيجية، والقدرة على التكيف مع التغييرات واغتنام الفرص في البيئات المؤسسية والسوقية، فضلا عن المرونة والابداع في عمليات صنع القرار.	Wang et al., 2019:12	.٢٢
تصميم إجراءات استخدام موارد المنظمة، ولا سيما تلك التي تدمج الموارد، وتعيد تشكيلها، وتكتسبها، وتحررها، لتلبية تغيرات السوق وحتى البدء فيها،	Medeiros & Gonçalves 2020:4	.٢٣

وبالتالي، فإن قدرات الابداع الديناميكية هي الممارسات التنظيمية والاستراتيجية التي تستخدمها الشركات لإنجاز تكوينات جديدة للموارد عندما تتطور الأسواق، وتتباعد، وتتفكك، وتتغير، وتهلك في النهاية.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجهود المعرفية لعدد من الباحثين السابقين.

وفقا الى (Akman & Yilmaz, 2008:79) تُعرف قدرات الابداع الديناميكية، بأنها القدرة على: (١) تطوير منتجات جديدة تلبي احتياجات السوق. (٢) تطبيق تقنيات المعالجة المناسبة لإنتاج هذه المنتجات الجديدة؛ (٣) تطوير واعتماد منتجات جديدة وتقنيات المعالجة لتلبية الاحتياجات المستقبلية؛ و(٤) الاستجابة للأنشطة التكنولوجية غير المقصودة للمنافسين والفرص غير المتوقعة، وعلى حد تعبير (Martínez-Román & Tamayo2011:461) ان قدرات الابداع الديناميكية تتأثر القدرة الابداعية في المنظمات بالموارد البشرية أو رأس المال البشري، إذ تُعدّ مشاركة العمال في التطوير وتوليد الأفكار من العوامل الحاسمة للتقييم.

وبالتالي مفهوم قدرات الابداع الديناميكية، تمثل قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تشكيل الكفاءات الداخلية والخارجية للتعامل مع البيئات المتغيرة بسرعة، ومن خلال فك التعريف للإجابة على أربعة أسئلة أساسية: (١) ما هي قدرات الابداع الديناميكية؟ (القدرة)، (٢) ما وظيفة قدرات الابداع الديناميكية؟ (التكامل والبناء وإعادة التشكيل)، (٣) ما الذي يجب تغييره بقدرات الابداع الديناميكية؟ (الكفاءات/الموارد)، و(٤) متى تستخدم قدرات الابداع الديناميكية؟ (في ظل التغير البيئي)، كما أنها تثير تساؤلات حول ما يمكن تحقيقه من خلال قدرات الابداع الديناميكية (الميزة التنافسية المستدامة) وما الذي يجعل قدرات الابداع الديناميكية فريدة من نوعها (تبعيات المسار ومواقع السوق)، ومن خلال التركيز على هذه الأسئلة، يمكن معالجة المناقشة ذات الصلة بشكل صحيح (Ahmad & Othman, 2012:368).

بناء على ما تقدم، يمكن ان نستنتج جملة من النقاط تبين مفهوم قدرات الابداع الديناميكية المدرج في الجدول (١٥) المذكور اعلاه وكما يأتي:

- تعكس اغلب المفاهيم واقع ما نعيشه اليوم المتمثل بعصر اقتصاد المعرفة، والمنافسة العالمية الشديدة (Rathinam, 2017: 10; Eisenhardt & Martin,2000:1107) وهو ما أكدته اغلب المفاهيم لأهمية الجانب المعرفي واهمية توليد ونقل المعرفة.
- تتفق جميع المفاهيم على ان الركيزة الأساسية للأبداع هو القدرة على توليد الأفكار وامكانية نقل المعرفة وتحويل موارد وإجراءات المعرفة الابداعية للمنظمة (Cheng & Chen, 2013:445).
- يمكن توظيف قدرات الابداع الديناميكية لمساعدة المنظمة على التكيف مع التغيير في بيئة معقدة؛ (Wang et al., 2019:16).
- تحاول المفاهيم المدرجة انفا الإجابة عن سؤال أساسي وهو هل تؤدي قدرة المنظمة على تحليل البيانات الضخمة إلى تعزيز قدرات الابداع؟ التي تؤثر في الابداع وتحقيق النجاح. (Mikalef et al.,2019:2)

➤ تُعدّ قدرات الابداع الديناميكية محركاً رئيسياً ومصدراً رئيسياً للقدرة التنافسية والميزة التنافسية، وله تأثير إيجابي على أداء المنظمة وبقائها (Breznik & Hisrich 2014:372).

➤ تُعدّ قدرات الابداع الديناميكية ضرورية للمنظمات للحفاظ على ميزة تنافسية في بيئة ديناميكية (Wang et al., 2019:5)

➤ تتمثل القدرة على الابداع في تنفيذ القرارات، والتحول من الفرص غير الملموسة إلى الأداء الملموس وتُعدّ قدرات الابداع الديناميكية القدرات التنظيمية النهائية للأداء على المدى الطويل، وليس مجرد مجموعة فرعية منها، (Wang & Ahmed, 2007: 35)

وفقاً لـ (Ambrosini & Bowman, 2009:41) يُعدّ تطوير المهارات الديناميكية للمنظمة أحد المسؤوليات الرئيسية لوظيفة الإدارة وهم يؤكدون أن المديرين يجب أن يكونوا قادرين على أداء مهمتين: (أ) الإحساس بدقة بالتغيرات في بيئتهم التنافسية، بما في ذلك التحولات المحتملة في التكنولوجيا، والمنافسة، والزيائن، والتنظيم؛ (ب)، العمل على استثمار هذه الفرص والتهديدات؛ لتكون قادرة على الاستيلاء عليها من خلال إعادة تشكيل الأصول الملموسة وغير الملموسة لمواجهة التحديات الجديدة. وتحدد قدرتهم على القيام بذلك من خلال دوافعهم وقدراتهم وخبراتهم.

وبناءً على ما تقدم يرى الباحث ان قدرات الابداع الديناميكية هي القدرات التشغيلية التي تنطوي على تحويل موارد وإجراءات المعرفة الابداعية للمنظمة، ويصعب نقل هذه القدرات وتقليدها، مما يمكن المنظمات من تطوير الموارد والقدرات التشغيلية ودمجها وإعادة تشكيلها.

ثالثاً: أهمية قدرات الابداع الديناميكية: The importance of dynamic creativity capabilities

الابداع أمر بالغ الأهمية للقدرة التنافسية، والنمو، والأداء، والقيمة الاقتصادية المضافة، ويجب على المنظمات نشر مواردها وقدراتها وتعبئتها ودمجها ومواءمتها ديناميكياً لتحقيق ميزة تنافسية، وأن القدرات الابداعية تؤثر في أداء الصادات، اذ يرتبط نمو الصادات بالتحسن الإجمالي في أبعاد القدرة على الابداع، باستثناء قدرات التصنيع، وأن التوجه نحو السوق والتعلم يؤثران بشكل إيجابي على قدرات الابداع في المنظمات الصغيرة والمتوسطة (Vu, 2020:487)، ومن منظور القدرة الاستيعابية (Cheng & Chen, 2013:444) تشير الدراسات إلى أن قدرات الابداع الديناميكية قد تعزز المزيد من الابداعات الخارقة، ويعمل بناء قدرات الابداع الديناميكي على زيادة القدرة الاستيعابية، مما يشجع المنظمات على استكشاف معلومات جديدة وتطوير منتجات مذهلة في نهاية المطاف، ويضيف (Vu, 2020:486) تؤثر المعلومات والموارد المتاحة خارجياً بشكل كبير على أنشطة الابداع وتطوير المنظمة، وان أحد الأدوار الإدارية الثلاثة ذات الصلة بقدرات الابداع الديناميكية هو القدرة على التكامل، اذ يؤدي التعقيد الهيكلي وعدد الوحدات التنظيمية إلى زيادة تكاليف المعاملات، وتركز القدرة الديناميكية على تحسين نقل التكنولوجيا/المعلومات بين الوحدات، وتسهيل التعلم، وتبادل المعرفة والخبرة، وبالتالي فان التكامل يسهل هذه العملية داخل المنظمة.

ويمكن للمنظمات التي أنشأت أو تمتلك بالفعل قدرات ابداع ديناميكية أن تدير عملية الابداع، وتزداد قيمة هذه المهارات الفريدة من نوعها وغير قابلة للاستبدال لأنها تتأصل في الممارسات التنظيمية مع مرور الوقت، لتكون بمثابة مصدر مهم للقدرة الاستيعابية، ومن أجل ترسيخ مهارات الابداع الديناميكي، لابد من تخصيص موارد كبيرة لإنشاء منتجات جديدة، واستكشاف مفاهيم جديدة، واكتساب المعلومات المتطورة، وتدريب الأفراد، ويؤدي تراكم المعرفة الابداعية المتقدمة إلى تحسين قدرة المنظمة على تقييم واستخدام تقنيات ومهارات الابداع المتقدمة الجديدة، مما يمكنها من تحديد اتجاهات الابداع المتقدمة بسرعة، واختبار التصميمات المتطورة، والمشاركة في ابتكارات خارقة خارج المعايير المحددة مسبقاً (Cheng & Chen, 2013:445)، لذلك أظهرت الدراسات أن المنظمات التي تتمتع بقدرات ابتكارية أعلى تتفوق على المنافسين، وتحقق ربحية أعلى، وتستمر في السوق لفترة طويلة، وتعدّ قدرات الابداع المختلفة، مثل قدرات التسويق والمنتجات والعمليات الابداعية، مهمة لنجاح المنظمة (Vu, 2020:486)، ولتوضيح أهمية قدرات الابداع الديناميكية في العمليات التجارية، تتضمن قدرات الابداع الديناميكية إنشاء القدرات التشغيلية ودمجها وإعادة تشكيلها وإنشاء عروض السوق، وتعدّ كل من القدرة على إنجاز الأنشطة الفردية والقدرة على تنسيق المهام المنفصلة من الخصائص المتأصلة في هذه المواهب ويمكن ملاحظتها في ديناميكيات الصناعة، وان الوظيفة التي تؤديها قدرات الابداع الديناميكية عملياً باستخدام مثال من صناعات مشغلات الموسيقى والكاميرات، تم تقديم مشغلات الكاسيت، ومشغلات الأقراص المضغوطة، والأقراص الصغيرة لأول مرة بواسطة شركة Sony، المنظمة الرائدة السابقة في السوق في مجال الموسيقى المحمولة، ولكن عندما استحوذت تقنية MP3 على السوق، اضطرت شركة Sony إلى الاستفادة من نقاط قوتها لتصنع اسمًا لنفسها في قطاع الكاميرات بحلول عام ٢٠١٤، يساعدنا هذا المثال على فهم طبيعة قدرات الابداع الديناميكية من وجهة نظر عملية ويلقي الضوء على كيفية نشر الموارد والكفاءات والبحث والتطوير ومعلومات السوق والقدرة الإدارية مع مرور الوقت (Strønen et al., 2017: 92)، ولهذا تهدف قدرات الابداع الديناميكية إلى التوفيق بين فرص الأعمال واحتياجات المستخدمين من خلال عمليات التعلم التي يصعب نسخها، ويمكن تفعيلها باعتبارها القدرة على استشعار وتشكيل الفرص والتهديدات، واغتنام الفرص، والحفاظ على القدرة التنافسية من خلال تحسين الموارد والجمع بينها وحمايتها وإعادة تشكيلها. (Vu, 2020:486).

وفي مجال الإدارة الإستراتيجية كان هناك دورا بارزا وخطوات كبيرة في تطوير وتحسين أنواع مختلفة من القدرات التنظيمية، وهناك إجماع على أن القدرات تعمل بشكل مختلف وتؤدي إلى مستويات مختلفة من الميزة التنافسية والأداء الثابت بناءً على عوامل داخلية وخارجية، فضلا عن ان هناك تمييز موثق جيداً بين القدرات التشغيلية والديناميكية. (Mikalef et al., 2019:5)، وتعدّ قيمة القدرة الابداعية الديناميكية مفهومًا مقبولاً على نطاق واسع في إدارة الأعمال، وهذه القدرات فريدة لكل منظمة وتعتمد فعاليتها على المعايير الموجودة، فيشير الجانب الديناميكي إلى البيئة الديناميكية المتأثرة بظروف السوق والابداع، ويتضمن جانب القدرات استشعار وضبط وتحويل المهارات والموارد والكفاءات الداخلية والخارجية للتكيف مع البيئة المتغيرة

باستمرار، لذلك تمكن قدرات الاستشعار المنظمات من تحديد الفرص التكنولوجية، والاستيلاء على الموارد لتلبية احتياجات السوق، وتحويل القدرات لتبني نماذج أعمال أكثر تنافسية. (Chari et al.,2022:2502).

وفي الأسواق العالمية اليوم، تُعدّ قدرات الابداع أساسا للتغيرات الحتمية، شكل عام، قدرات الابداع الديناميكية هو عملية تهدف إلى تحقيق مستجدات مختلفة في أنشطة مختلفة، مثل إنشاء المنتجات والخدمات والعلامات التجارية وأنظمة الإدارة، وإنشاء قيمة اقتصادية جديدة، ويمكن النظر إلى الابداعات على أنها عملية من الأنشطة، تستجيب للتغيرات الديناميكية، وتحسين المنتجات والخدمات والكفاءات ونماذج الأعمال الحالية، أو كنتيجة للاستجابة للمنافسة العالية وتطوير منتجات وخدمات وتقنيات ونماذج أعمال وأسواق جديدة.

(Giniuniene & Jurksiene, 2015:987)

من أجل تنسيق وإعادة نشر الموارد أو الكفاءات الداخلية والخارجية بشكل فعال بناءً على العمليات الإدارية والتنظيمية، ومواقع السوق، وتبعيات المسار، يجب أن تكون الإدارة قادرة على: (Wheeler, 2002:8)

- (١) إظهار الاستجابة في الوقت المناسب والابداع السريع.
 - (٢) تنسيق وإعادة نشر الموارد أو الكفاءات الداخلية والخارجية بشكل فعال.
 - (٣) تؤدي تكوينات الموارد التي تنتجها قدرات الابداع الديناميكية إلى تقنيات توليد القيمة. لديهم ميزة على المنافسين من خلال نشرهم مبكرًا، أو بذكاء أكبر، أو بالصدفة.
- واستنادا لما سبق يمكن القول ان قدرات الإبداع الديناميكية تمثل قدرة المنظمة على توليد وتطوير الأفكار الجديدة والمبتكرة بشكل مستمر وفعال لمواكبة التحديات والفرص في البيئة التنافسية، وهذه القدرات تمكن المنظمة من التغيير والتطور المستمر، وتعزز مرونتها وقدرتها على التكيف مع المتغيرات، وتشمل هذه القدرات عدة عناصر منها، (أ) إنشاء بيئة داعمة للإبداع والتفكير المبتكر داخل المنظمة، (ب) تعزيز القيم والمبادئ التي تدعم الاستقبال للأفكار الجديدة والمبتكرة، (ج) تشجيع التنوع في فرق العمل وتعزيز التعددية في الآراء والخبرات والاستفادة من مجموعة متنوعة من الأفكار والرؤى لتوليد حلول مبتكرة .

رابعاً: نظريات قدرات الابداع الديناميكية: Theories of Dynamic Creativity Capabilities

حاول العديد من الباحثين تفسير قدرات الابداع الديناميكية استنادا الى جملة من النظريات ومن أبرز هذه النظريات هي: نظرية قدرات الابداع الديناميكية، ونظرية نشر الابداع (e.g., Eisenhardt & Martin, 2000:1106; Lawson & Samson, 2001: 378; Teece, 2007:1320; Egger, 2016: 2; Strønen et al., 2017: 89)، وفيما يأتي توضيح مختصر لهاتين النظريتين:

أ. نظرية قدرات الابداع الديناميكية: Dynamic Capabilities Theory (DCT)

أول من ناقش نظرية ريادة الأعمال المتميزة للمنظمة (Langlois and Cosgel 1993) على وجه الخصوص، من قبل العالم Frank Knight سنة ١٩٢١ (Augier & Teece, 2008:1204)، فكر Knight في رواد الأعمال على أنهم يمتلكون أحكامًا مختلفة (وقدرات مختلفة على إصدار الأحكام) ويتصرفون (ويستفيدون من) عدم اليقين الحقيقي وعدم القدرة على التنبؤ، وتعود جذور مفهوم القدرات التنظيمية (وليست الديناميكية) إلى كتاب

(Alfred Marshall, 1919) الصادر عام 1919 تحت عنوان الصناعة والتجارة، وشدد Marshall على أهمية ولاء المدير الجيد لخلق ثقافة دائمة، ومع ذلك، غالبًا ما طغى على عمل (Richardson, 1972:888) فهمه لكيفية عمل المنظمات وتطورها، وفي عام 1970، قدم الاقتصادي George Richardson من جامعة أكسفورد مصطلح "القدرات" لوصف المعرفة والخبرة والمهارات في المنظمة التي لا تنعكس في وظيفة الإنتاج الكلاسيكية (Teece, 2023:117)، ومع أكثر من 1534 استشهادًا في الفترة من 1997 إلى 2007 وأكثر من 1900 بحلول ديسمبر 2009، أثار موضوع قدرات الابداع الديناميكية مجموعة كبيرة من المقالات، أذ تميزت قدرات الابداع الديناميكية بواسطة (Teece et al., 1997: 516) باعتبارها القدرة على الجمع بين الكفاءات الداخلية والخارجية وتطويرها وإعادة تشكيلها للتعامل مع الظروف المتغيرة بسرعة، وتم استخدام هذا التعريف كثيرًا وألهم مجموعة متنوعة من المفاهيم والمصطلحات، واعتبرت قدرات الابداع الديناميكية هي العمليات التي تستهلك الموارد وتدمجها وتعيد تشكيلها وتكتسبها وتحررها لتناسب مع البيئة وتنتج عنها تغييرات (Breznik & Lahovnik, 2014: 370)، ان نظرية القدرة الديناميكية (DC) هي نظرية تسويقية تركز على العلاقة بين المنظمات وقدرات بيئتها، وتهدف إلى تعزيز تطوير المنتجات ومواقع الإعلان لتوسيع نطاق اختراق السوق، وقد تأثرت النظرية بتقلبات السوق خلال جائحة كوفيد-19، مما أدى إلى الفشل في زيادة الأداء التسويقي، ويشكل الحفاظ على استدامة المنظمات في هذا المناخ غير المستقر تحديًا، مما تؤكد نظرية DC على قدرة المنظمة على دمج وتطوير وترتيب الكفاءات الداخلية والخارجية للتعامل مع الظروف البيئية المتغيرة بسرعة. (Kristinae et al., 2020:676)، ويمكن لعمليات الابداع أن تعزز قدرات الابداع الديناميكية للمنظمة من خلال تمكينها من اكتشاف الفرص التكنولوجية الجديدة وإمكانية الاستفادة من الموارد الخارجية لسد فجوات القدرات، ويمكن أن يكون بناء واستكمال البحث والتطوير الداخلي من خلال تبادل التكنولوجيا مع الوكلاء الآخرين محررًا حاسمًا للقدرات الديناميكية. (Smith & McEachern, 2011:8)، وتقتصر نظرية القدرة الديناميكية أن المنظمات يمكنها تطوير ودمج قدراتها لخلق قيمة جديدة. إن القدرة على الابداع الاستراتيجي، وهي إحدى الكفاءات الرئيسية، يمكن أن توفر ميزة تنافسية واستدامة. (Sriboonlue & Raksong, 2015:61)، وتم تطور إطار قدرات الابداع الديناميكية بمرور الوقت بسبب أساس مفاهيمي واسع وتعريفات غير واضحة:

أ. المنظور الأول: First Perspective: وفقا لوجهة النظر هذه، يتم النظر إلى قدرات الابداع الديناميكية على أنها مجموعة معينة من القدرات التي تسعى إلى تغيير القدرات الأخرى المستخدمة لتنفيذ العمليات التجارية الروتينية.

(MacInerney-May, 2012: 16; Teece et al., 1997:513)

ب. المنظور الثاني: Second Perspective تشير قدرات الابداع الديناميكية إلى الممارسات التنظيمية والاستراتيجية التي تستخدمها المنظمة لتغيير قاعدة مواردها، والتي تختلف في الشكل والنمط بناءً على البيئة، مما يوفر نتائج يمكن التنبؤ بها في سياقات ديناميكية معتدلة. (Winter, 2003:991; MacInerney-May,

2012: 16; El Gizawi, 2014: 1)

ت. المنظور الثالث: Third Perspective والذي يرى ان القدرات هي إجراءات روتينية تتغير، ولا ترتبط هذه القدرات بالضرورة بالميزة التنافسية، إذ أن مساهمتها في خلق القيمة تعتمد على ظروف آخر مثل الديناميكية البيئية. في البيئات المستقرة، قد تكون قدرات الابداع الديناميكية فعالة ولكنها ليست فعالة من أذ التكلفة، إذ توجد أنماط آخر لتنمية القدرات (Winter,2003:991;MacInerney-May, 2012: 16) ، وإن إطار قدرات الابداع الديناميكية، الذي نشأ من ملاحظات Joseph Schumpeter (1934) حول المنظمات القائمة التي تم استبدالها بالداخلين الذين يقدمون أسعارًا أقل، أو جودة أفضل، أو بدائل مرغوبة، يوفر نظرة ثاقبة للآليات التي تؤدي إلى الدخول المدمر (Teece, 2023:117)، و يُعدّ منظور القدرة الديناميكية نهجًا حاسمًا لفهم كيف يمكن للمنظمات إنشاء موارد جديدة أو تجديد أو تغيير مزيج مواردها في بيئة سريعة التغيير، ويعترف بدور فريق الإدارة العليا في تطوير قدرات الابداع الديناميكية، ويحظى هذا المنظور بالاهتمام بسبب تركيزه على الكيفية التي يمكن بها للمنظمات تغيير مواردها القيمة بمرور الوقت وباستمرار، وعلى الرغم من الدراسات الميدانية العديدة التي تتناول القضايا المتعلقة بالتغيير، فإن منظور القدرة الديناميكية فقط هو الذي يركز بشكل خاص على كيفية تغيير المنظمات لمواردها القيمة بمرور الوقت. (Ambrosini & Bowman, 2009:30)

ولفهم التفاوت في المهارات على مستوى المنظمة استجابةً لهذا التفاوت وفقاً لنظرية "قدرات الابداع الديناميكية"، هناك ثلاثة أشياء تفسر الاختلافات في القدرات على مستوى المنظمة (Pisano, 2015: 9) :

أ. مراكز الأصول: Asset Positions وفقاً للمنطق الاقتصادي التطوري ومنطق الاعتماد على المسار، فإن قدرة المنظمة على تغيير ذخيرة قدراتها المستقبلية مقيدة بمخزونها الحالي من القدرات، (المعرفة، والمهارات التقنية، والكفاءات التنظيمية، وما إلى ذلك) التي شكلت خيارات الفرد لتوسيع القدرات المستقبلية.

ب. العمليات: Processes تستطيع المنظمات إعادة تشكيل أوضاع أصولها من خلال الاستثمارات والتدخلات الإدارية، ولكن هذه القدرة تعتمد على إجراءات روتينية أعلى مثل هياكل الإدارة وعمليات تخصيص الموارد، وهو ما يشكل "قدراتها الديناميكية".

ت. المسارات: Paths يساعد إطار قدرات الابداع الديناميكية المنظمات على تحديد المسارات اللازمة لخلق القدرات والالتزام بها، ومعالجة المشكلات الإستراتيجية المتعلقة بتحديد المسارات التي تؤدي إلى الميزة التنافسية والالتزام بها.

استناداً إلى ما تقدم يمكن القول ان منظور القدرة الديناميكية، هو امتداد لـ النظرية القائمة على الموارد RBV، ويساعد على فهم كيفية تطور مخزون موارد المنظمة بمرور الوقت وكيفية استدامة الميزة، يشترك كلا وجهتي النظر في افتراضات مماثلة ويساهمان في فهم كيفية تحقيق الشركات للميزة التنافسية.

ب. نظرية نشر الابداع: Creativity Diffusion Theory (IDT)

تُعدّ نظرية انتشار الابداع، التي تمت مناقشتها تاريخياً لأول مره من قبل عالم الاجتماع الفرنسي Gabriel Tarde في عام 1903، نموذجاً قيماً للتغيير لتوجيه الابداع التكنولوجي. (Kaminski, 2011:1) ، وتلاه Rogers عندما اقترح نظرية نشر الابداع Creativity Diffusion Theory ، في عام 1958 بعد بحث

الدكتوراه الخاص به عن نشر الابداعات الزراعية في كتابة "نشر الابداع" Diffusion of Creativity، اذ عرفت رسمياً باسم "نموذج عملية اتخاذ القرار الابداعي"، ويشار إليها أيضاً بعدد من الطرائق الأخر، بما في ذلك انتشار الابداعات، ونظرية الانتشار، ونظرية الابداع الكلاسيكي. (Bakkabulindi, 2014: 57)، ولذلك اعتبرت نظرية نشر الابداعات لـ Roger هي إطار مستخدم على نطاق واسع في مختلف التخصصات، بما في ذلك العلوم السياسية والصحة العامة والاتصالات والتاريخ والاقتصاد والتكنولوجيا والتعليم، وركزت النظرية على اعتماد التكنولوجيا في بيئات التعليم العالي، وان المكونات الأربعة الرئيسية لنشر الابداعات هي الابداع وقنوات الاتصال والوقت والنظام الاجتماعي. (Sahin, 2006: 14)، وبالتالي يرى (Rogers, 2003: 23) "النظام الاجتماعي" بأنه مجموعة من الوحدات المترابطة التي تعمل معاً لحل المشكلات لتحقيق هدف مشترك، ويصف الانتشار بأنه عملية نشر الاختراع من خلال قنوات محددة بين أعضاء هذا النظام، والتي قد تشمل العاملين أو المجموعات غير الرسمية أو المنظمات أو الأنظمة الفرعية. وبالنظر إلى أن القرارات ليست موثوقة أو جماعية، فإن كل عضو في النظام الاجتماعي يواجه قرار الابداع الخاص به والذي يتبع عملية من خمس خطوات (Orr,

2003:1):

أ. المعرفة - يصبح الشخص على دراية بالابداع ولديه فكرة عن كيفية عمله،

ب. الإقناع - يشكل الشخص موقفاً إيجابياً أو غير مناسب تجاه الابداع

ت. القرار - يشارك الشخص في أنشطة تؤدي إلى اختيار تبني الابداع أو رفضه،

ث. التنفيذ - يقوم الشخص بوضع الابداع موضع الاستخدام،

ج. التأكيد - يقوم الشخص بتقييم نتائج قرار الابداع الذي تم اتخاذه بالفعل.

لذا فهي من بين النظريات الأكثر موثوقية في العلوم الاجتماعية، اذ تهدف نظرية "انتشار الابداعات" إلى شرح كيفية استيعاب الابداعات بين السكان، ويُشار إلى الفكرة أو السلوك أو المنتج الذي يراه جمهوره على أنه جديد على أنه ابتكار، ويقدم (Robinson, 2009: 1) نشر الابداعات بثلاث رؤى قيمة في عملية التغيير الاجتماعي وكما يأتي :

أ. ما هي الصفات التي تجعل الابداع ينتشر.

ب. أهمية المحادثات بين الأقران وشبكات الأقران.

ت. فهم احتياجات شرائح المستخدمين المختلفة.

وتقترح نظرية انتشار الابداع أن عوامل مثل سرعة التبني، ومن يقوم به، ومن خلال أي قنوات، ومتى يمكن التنبؤ بها بناءً على سمات الابداع وخصائص المتبنين، يمكن أن تساعد هذه النظرية في تسريع اعتماد ممارسات تقديم الخدمات الشاملة بناءً على بيانات التبني الحالية. (Schleien & Miller, 2010: 95)

وهنا أوضح (Robinson, 2009: 1) بأنه تختلف نظرية نشر الابداعات عن نظريات التغيير الأخر من خلال التركيز على تطور المنتجات والسلوكيات لتناسب احتياجات العاملين والجماعات بشكل أفضل، بدلاً من الأفراد، ويركز على الابداعات نفسها.

وان المكونات الرئيسية لنظرية الانتشار هي: (Dearing2009:505-506)

١. الابداع، وعلى وجه الخصوص تصورات المتبنين المحتملين لمزاياه النسبية (الفعالية وكفاءة التكلفة مقارنة بالبدائل)، والبساطة (مدى سهولة فهم الابداع)، والتوافق (تناسب الابداع مع الطرائق الراسخة لتحقيق نفس الهدف)، تُعدّ إمكانية الملاحظة (مدى إمكانية رؤية النتائج)، وقابلية التجربة (مدى التزام المتبني باستخدام الابداع) عناصر أساسية في نظرية الانتشار.

٢. المتبني، ولاسيما مستوى الابداع لدى كل متبني (التبكير في تبني الابداع مقارنة بالآخرين).

٣. النظام الاجتماعي، ولاسيما تكوينه، وقادة الرأي المحليين غير الرسميين، وكيف ينظر المتبنون المحتملون إلى الضغط الاجتماعي للتبني.

٤. عملية التبني الفردي، والتي تتضمن الوعي، والإقناع، واتخاذ القرار، والتنفيذ، والصيانة.

٥. نظام النشر، لاسيما وكالة التغيير الخارجية ووكلاء التغيير المدفوع الأجر الذين يبحثون، مع التدريب المناسب، بشكل مناسب عن قادة الرأي والمساعدين شبه المهنيين وأبطال الابداع في نظام العمل ويتعاملون معهم. ومن خلال ما تقدم يرى الباحث أنه كلما تم نشر قدرات الابداع الديناميكية بقوة أكبر، زادت القدرات/المزايا التي تتمتع بها المنظمة في بناء الميزة التنافسية والحفاظ عليها، مما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة.

خامساً: ابعاد قدرات الابداع الديناميكية Dimensions of Dynamic Creativity Capabilities

تُعدّ القدرة على الابداع مهارة حاسمة لبناء منظمة ناجحة وميزة تنافسية في بيئة سريعة التغيير، وإنّ القدرة على الابداع الديناميكي هي العامل الأكثر أهمية لنجاح المنظمات (Grieco, 2017: 14)، ولكي تكون المنظمات قادرة على المنافسة، يجب أن تكون قادرة على تحديد التحديات الإستراتيجية التي يجب معالجتها بوضوح والتأكد من توافق المنظمة حتى يتمكن الموظفون الأكثر تحفيزاً من التوصل إلى حلول مبتكرة. (Dolsen & Chinnam, 2017: 130)، وهناك العديد من الابعاد المعتمدة في قياس قدرات الابداع الديناميكية، يمكن توضيح ذلك كما في الجدول (١٦) الآتي:

جدول (١٦) ابعاد قدرات الابداع الديناميكية لمجموعة من الباحثين

الابعد	السنة	الباحث	
Adaptive Capability Absorptive Capability Innovative Capability	2007: 37	Wang & Ahmed,	١.
Sensing Absorption Creativity Integration	2008: ١٢٥٨	Hou:2008	٢.
Creativity culture. Creativity environment.	2011: 8	Smith et al.,	٣.
Sensing. Seizing. Reconfiguring.	2011: 9 2007:131	Gebauer, Teece,	٤.

	✓ القدرة على إدارة المخاطر والتحويلات (إعادة تشكيل)			
Sensing. Seizing. Transforming.	✓ الاستشعار. ✓ الاستيلاء. ✓ التحويل.	2012:123 ١٢٣٨	Lichtenthaler & Muethel,	.٥
the culture Resources Efficiency networks	✓ الثقافة ✓ الموارد ✓ الكفاءة ✓ الشبكات	2012: 48	Neely & Hii,	.٦
New idea enhancement perceived organizational support workplace-driving environment Risk-taking circumstance acceptance Dynamic adaptation commitment	✓ تعزيز الأفكار الجديدة. ✓ الدعم التنظيمي المدرك. ✓ تشجيع القيادة في بيئة العمل. ✓ الاستعداد لمواجهة المخاطر. ✓ الالتزام بديناميكية التكيف.	2015: 12	Sriboonlue et al.,	.٧
Sensing user needs Sensing options Conceptualizing Coproducting & orchestrating Scaling & stretching	✓ استشعار احتياجات المستخدم ✓ خيارات الاستشعار. ✓ التصور ✓ التنسيق والتدبير. ✓ التوسع والتمدد.	2016: 7	Janssen et al.,	.٨
HM Capability Managerial Capability Creativity Capability Capability Technological Capability R & D Capability Marketing Capability	✓ قدرة الموارد البشرية. ✓ القدرة الادارية. ✓ القدرة الابداع ✓ قدرات تكنولوجيا ✓ قدرات البحث والتطوير ✓ القدرات التسويقية	2016: 169	Breznik & Lahovnik,	.٩
Vision. Competence base. Organizational intelligence. creativity.	✓ الرؤية. ✓ قاعدة الكفاءة. ✓ الذكاء التنظيمي. ✓ الابداع	2017: 95 2001:	Strønen et al., Lawson &Samson	.١٠
Environment sense capacity Organization flexible operational capacity Creativity capacity	✓ القدرة الاستشعارية اتجاه البيئة. ✓ القدرة التشغيلية المرنة للمنظمة ✓ القدرة الابداعية	2019: 8	Wang et al.,	.١١

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى جملة من المصادر.

كما هو موضح في الجدول (١٦) وباعتماد على عدد من الباحثين في قياس متغير قدرات الابداع الديناميكية، يظهر هناك العديد من المتغيرات الفرعية المعتمدة في القياس، الا ان متغير (الاستشعار، الاغتنام(الاستيلاء)) هما أكثر الابعاد تكرارا واستخداما في قياس قدرات الابداع الديناميكية. مع ذلك الدراسة الحالية ستعتمد على ابعاد ((Lichtenthaler & Muethel, 2012:1238)) في قياس قدرات الابداع الديناميكية، وتتمثل الأبعاد الفرعية (القدرة على الاستشعار، القدرة على الاغتنام (الاستحواذ)، القدرة التحويلية) وذلك للأسباب الأتية:

١. قدم Teece فكرة قدرات الابداع الديناميكية في البداية، وتوسعت جميع الأبحاث اللاحقة حول هذا الموضوع ودرست دراستين رائدتين له في عامي 1994 و 1997.
٢. عند التدقيق في الأبعاد الواردة في الجدول (١٦) أعلاه، نكتشف أنها لا تتجاوز، في مجملها، ثلاث قدرات أساسية: (استشعار الفرص والتهديدات البيئية ومن ثم الاستعداد لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات بالاستفادة من القدرة التحويلية على إعادة تشكيل وترتيب الموارد المتاحة للمنظمة لتحقيق الاستدامة التنافسية) وكان ضمنا بنفس ما أشار اليه Teece في نموذجه الأولي.
٣. إنه النموذج الوحيد الذي يقدم أبعاداً شاملة لجميع قدرات الابداع الديناميكية (الاستشعار والاعتناء والقدرة التحويلية).
٤. وفقا لـ (Teece,2997:1319)، فإن الكفاءات المذكورة أعلاه هي الأكثر أهمية لتحقيق الابداع، وهذا هو محور الدراسة الحالية.
٥. ان ابعاد القدرات الابداعية في اغلب الدراسات المشار اليها في الجدول (١٦)، تم استخدامها في قياس قدرات الابداع الديناميكية على مستوى المنظمة المتمثلة ب (قدرة الموارد البشرية، القدرة الادارية، القدرة الابداعية). الخ، أمثال دراسة (Breznik & Lahovnik, 2016: 169; Janssen et al., 2016) في حين ان الدراسة الحالية سيتم التركيز على قدرات الابداع الديناميكية على مستوى الفردي وليس على مستوى المنظمة بالكامل على هذا الأساس من الضروري ان يكون المقياس يتوافق مع طبيعة الدراسة.

١. قدرة الاستشعار البيئي Environment sense capacity

العنصر الأول لقدرة الابداع الديناميكية للمنظمة هو قدرتها على الاستشعار، والتي تتضمن القدرة على خلق إمكانيات جديدة والتعرف عليها، ولتحقيق الابداع، يجب على المنظمات تحديد فرص الابداع وتطويرها، مثل تحديد التقنيات الناشئة لتطوير المنتجات الداخلية أو تحسين التكنولوجيا بشكل نشط، ويمكنهم أيضاً تغيير بيئتهم التنافسية بنشاط من خلال خلق إمكانيات جديدة، مثل تطوير تقنيات جديدة للتحويل التكنولوجي الأساسي، وبالتالي، فإن قدرة الاستشعار هي العنصر الأساسي الأول لقدرة الابداع الديناميكي. (Lichtenthaler & Muethel, 2012:1238)، وأيضاً تتضمن القدرة على الاستشعار بالبيئة قدرة المنظمة على التعرف على التغيرات في البيئة الخارجية، وفرص السوق، وسلوك المنافسين، ويضمن التكيف السريع من خلال التعلم وتحويل المعرفة والموارد الابداعية، مما يسمح بإكمال الهيكل التنظيمي والقدرة التشغيلية المرنة، والقدرة على الابداع تتمثل في تنفيذ القرارات وتحويل الفرص غير الملموسة إلى أداء ملموس (Wang et al., 2019:5; Pöppelbuß & Becker, 2011:547)، وفي نفس السياق أوضح (Pavlou & El Sawy, 2013:244)، ان القدرة على الاستشعار تتضمن ثلاثة إجراءات رئيسية: توليد معلومات السوق، ونشر معلومات السوق، والاستجابة لمعلومات السوق، اذ ترتبط هذه الإجراءات بأدبيات قدرات الابداع الديناميكية، ويتضمن توليد معلومات السوق تحديد احتياجات الزبائن، والاستجابة لاتجاهات السوق، وتحديد فرص السوق، والتعرف على أوجه الصلابة، واكتشاف مجموعات الموارد، اما نشر معلومات السوق يتضمن تفسيرها وفهم الأحداث والتطورات واكتشاف الفرص

الجديدة، والاستجابة لمعلومات السوق تتضمن بدء خطط للاستفادة منها ومتابعة قطاعات محددة من السوق لاغتنام الفرص الجديدة، وفقاً لـ (Teece et al., 1997:521)، "يبدو أن القدرة على مسح البيئة وتقييم الأسواق والمنافسين وإنجاز إعادة التشكيل قبل المنافسة تعتمد على القدرة على معايرة متطلبات التغيير وإجراء التعديلات اللازمة، فـ "كفاءة الاستشعار هي القدرة على التعرف على الإمكانيات البيئية وفهمها واغتنامها، لكي يتمكن المديرون من التعرف على فرص المنتجات الجديدة واختيار القيام بأنشطة بحثية استكشافية في المراحل المبكرة لمتابعة هذه الفرص من خلال نماذج أولية للمنتجات الجديدة، يجب على وحدات الأعمال في NPD استشعار البيئة من أجل جمع معلومات السوق حول احتياجات السوق، وتحركات المنافسين، وتقنيات جديدة (Pavlou & El Sawy, 2013:243)، في حين يبين (Hou: 2008:1258)، ان قدرة المنظمة على الشعور بمحيطها وفهم متطلبات الزبائن وديناميكيات السوق بشكل أكثر شمولاً من المنافسين على أنها قدرة الاستشعار، وهو يستلزم إنتاج معرفة السوق ومشاركتها والتفاعل معها بشأن متطلبات الزبائن بطريقة فعالة، تعمل قدرة الاستشعار على إنشاء معلومات السوق ومشاركتها واستخدامها بطريقة لها تأثير في قدرات الابداع الديناميكية، أولاً، يؤدي إنتاج المعرفة بالسوق بكفاءة إلى زيادة احتمالية إيجاد فرص جديدة لإعادة تشكيل السوق. ثانياً، قد تعمل وحدات تطوير المنتجات الجديدة (NPD) على زيادة استجابة السوق من خلال تبادل المعرفة بالسوق بكفاءة.

ثالثاً، الاستخدام الكفء للمعرفة السوقية يعزز الإبداع ويجعل من الأسهل خلق منتجات جديدة ومربحة. وأوضح كلا من (Breznik & Lahovnik, 2016:170) الى ان المنظمات تحتاج إلى مراقبة البيئة المحيطة بها باستمرار بحثاً عن الإمكانيات التي تظهر دائماً داخل حدود المنظمة وخارجها من أجل التعرف على الفرص، لذا تُعدّ الإجراءات التي تبحث عن مخترعين جدد أو تحقق في متطلبات السوق، والممارسات في عملية البحث والتطوير التي تسمح بإنتاج معرفة جديدة أو معززة، والإجراءات التي تؤدي إلى فهم التغيير التكنولوجي، وما إلى ذلك، أمثلة على الأنشطة أو الممارسات النموذجية التي تشكل قدرات الاستشعار.

وعلى حد تعبير (Wang et al., 2019:14) يتطلب تنفيذ قدرات الابداع الديناميكية إتقان التغييرات في البيئة المؤسسية والتقنية والسوقية من خلال القدرة على الإحساس بالبيئة، ويشمل ذلك الوعي بمتطلبات المستخدم، وإدراك التغييرات البيئية، واغتنام الفرص، وتحديد التقنيات الداخلية والخارجية، وتغييرات المعلومات السوقية والتكنولوجية، والبصيرة الفنية القائمة على التوجه السوقي.

وتشير القدرة على الاستشعار إلى قدرة المنظمة على تحديد الفرص المتاحة في الأسواق الناشئة والاستفادة منها، والذي يركز على الحالة النهائية المثلى للبقاء للمنظمة، وتتجلى هذه القدرة من خلال المرونة الاستراتيجية، والمرونة المتأصلة في الموارد المتاحة للمنظمة والمرونة في تطبيق هذه الموارد، وغالباً ما يكون تطوير القدرة على التكيف مصحوباً بتطور الأشكال التنظيمية. (Wang & Ahmed, 2007: 37)، وبالتالي تتضمن معالجة الفرص الحفاظ على الكفاءات والأصول التكنولوجية وتحسينها، ثم الاستثمار بكثافة في التقنيات والتصاميم التي تحقق قبول السوق، اذ تتطلب العوامل الخارجية للشبكة الدخول والالتزام المبكر، وتؤدي زيادة العائدات إلى البقاء

في المقدمة، لذا يُعدّ وضع إستراتيجيات حول قرارات الاستثمار والتوقيت والبناء على مزايا العائد والاستفادة من المنتجات والخدمات من تطبيقات متعددة أمرًا بالغ الأهمية، كما تُعدّ المنتجات عالية الجودة وعالية الجودة ضرورية للنجاح (Teece,2007:1326) ، واكد (Barreto,2010:272) يتوافق الميل إلى استشعار الفرص والتحديات مع اقتراحات Teece,2007 والحجة القائلة بأن القدرة الديناميكية يجب أن تتضمن وظيفة "مراقبة القدرة" التي تقوم بمسح مستمر لمشهد القدرات والتغيرات البيئية، يُعدّ التأطير الإداري للفرص والتحديات عنصرًا أساسيًا للقدرات الديناميكية.

اما بالنسبة لـ (Ridder,2012:41) وبعد اطلاعه على مجموعة من الادبيات المتعلقة بالقدرة على الاستشعار ومن وجهة نظره يشير "الاستشعار" إلى التعرف على الفرص المتاحة في السوق والتكنولوجية وتعبئة الموارد اللازمة: ويتم تشغيل الاستشعار حسب رأيه بواسطة عمليات تنقسم الى المسح الخارجي (External scanning) والاختيار الاستراتيجي (Strategic selection)، وتنطوي هذه العمليات على مراقبة مستمرة للأسواق والتكنولوجيات، مما يمكّن المنظمات من تحديد الأسواق والتكنولوجيات الجديدة والناشئة، وتعمل معلومات السوق والتكنولوجيا على تحفيز قدرة المنظمة على استشعار الفرص المتاحة لتجديد الموارد الخارجية، وعندما يتم إلقاء نظرة على الفرص لأول مرة، تحتاج المنظمات إلى جمع وتصفية المعلومات التكنولوجية والسوقية والتنافسية لتحديد الآثار المترتبة على العمل، فمنهم بحاجة إلى تحليل مصادر المعرفة الخارجية وإجراء عمليات الاختيار الاستراتيجي، ويشير "الاختيار" إلى الأنشطة التنظيمية المتضمنة في تحديد البديل المفضل للتغيير التنظيمي، والذي يجب أن يحدث وفقًا لاستراتيجية المنظمة والكفاءات الداخلية لتجنب الإفراط في البحث، اذ يؤدي الاختيار الاستراتيجي إلى اتخاذ قرارات بشأن الموارد الداخلية والخارجية، مما يسهل قدرة المنظمة على استشعار وتشكيل فرص تجديد الموارد الخارجية. وحسب الجدول ادناه:

جدول (١٧) قدرة الاستشعار حسب رأي (Ridder)

فئة قدرات الابداع الديناميكية	العملية	تعريف العملية	الأنشطة ذات الصلة المحددة في الأدبيات
الاستشعار	الفحص الخارجي	القدرة على مراقبة وتحديد الأسواق والتقنيات الجديدة والمتطورة	١. مراقبة البيئة الخارجية (Danneels, 2008)
			٢. المسح المستمر للأسواق والتكنولوجيات (Teece et al., 1997)
			٣. أنشطة المسح (Teece, 2007)
			٤. استشعار الاتجاهات البيئية واكتشاف فرص جديدة في السوق (جالونيك ورودان، ١٩٩٨)
			٥. نشر وتفسير معلومات السوق (Kogut & Zander, 1992)
			٦. ربط المنظمة بمصادر المعرفة الخارجية (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997)
			٧. فهم البيئة وتحديد احتياجات السوق واكتشاف الفرص الجديدة (بافلو والصاوي، ٢٠٠٥)
			١. معرفة الآثار المترتبة على العمل وتحقيق التوافق الاستراتيجي. (Teece, 2007)
		القدرة على اختيار أفضل مسار للعمل	٢. التوجيه الاستراتيجي للقرارات بشأن المبادرات الجديدة والاحتياجات المعرفية (Cepeda & Vera,2007)

3. تحديد التقنيات والأسواق التي يجب اتباعها (Teece, 2007)	من بين العديد من	الاختيار	
4. تحليل المعلومات التي تم جمعها أثناء عمليات البحث (Pandza & Thorpe, 2009).	خيارات تعديل	الاستراتيجي	
5. تحديد البديل المفضل للتغيير التنظيمي (Zott, 2003)	الموارد بناءً على		
6. الاختيار المناسب بين التطوير الداخلي والمصادر الخارجية	الكفاءة والملاءمة		
Capron & Mitchell, 2009; Capron & Anand, 2007	الاستراتيجية		

Source Ridder, A. K. (2012). External dynamic capabilities: creating competitive advantage in creativity via external resource renewal. Academy Management Proceeding, 1-48. p:42

واختتم (Vu, 2020:486) لمفهوم القدرة على الاستشعار هو قيام المنظمات بالمشح المستمر للفرص المتاحة عبر التقنيات والأسواق واكتشافها واستكشافها، في سوق سريع التغيير، يمكن للمعلومات والمعرفة الجديدة أن تخلق فرصًا للابتكار. يتضمن الاستشعار الاستثمار في البحث والتطوير، مما يعزز معرفة المنظمة وقدرتها على تقييم المعلومات الجديدة.

واستنادا الى ما تقدم يمكن القول ان القدرة على الاستشعار تساعد المنظمات على التكيف مع البيئات المعقدة من خلال تعديل استراتيجياتها وفقاً لذلك، وتؤدي هذه القدرة دورًا حاسمًا في دعم تعديل استراتيجيات الابداع، مما يؤدي التغيير في البيئة إلى تكثيف دعم القدرة على الاستشعار، أو تعزيز تنمية البيئة أو كسر القيود لتحقيق الأهداف، وتساعد المنظمة على التكيف مع التغييرات في بيئتها الخارجية، مما يضمن بقاء استراتيجياتها ذات صلة وفعالة.

2. القدرة على الاستيلاء (اغتنام الفرص): Seizing Capacity

العنصر الثاني لقدرة الابداع الديناميكية هو قدرة المنظمة على اغتنام فرص الابداع من خلال تطوير سلع أو إجراءات جديدة، في حين أن قدرة الاستشعار هي عنصر أولي حاسم في القدرة على الابداع الديناميكي، فإن قدرة المنظمة على اغتنام الفرص هي التي تحدد مدى تحقيق فرص الابداع المتصورة في نهاية المطاف، وتُعدّ مطابقة التكنولوجيا المتقدمة مع التطبيقات والأسواق مثلاً محددًا على الاستفادة من القدرات، فإن التكنولوجيات الجديدة قد توفر إمكانيات في كل من الأسواق التقليدية للمنظمة وغيرها من الصناعات، فالتكنولوجيا الجديدة وحدها لا تمكن المنظمات من الاستفادة من الابداع. وبدلاً من ذلك، يجب على المنظمات استخدام التكنولوجيا لإنشاء سلع وإجراءات جديدة. ولأنها تمكن المنظمات من الاستفادة من إمكانيات الابداع المعترف بها، فإن الاستيلاء على القدرة يُعدّ مكونًا ثانيًا حاسمًا لقدرات الابداع الديناميكية. (Lichtenthaler & Muethel, 2012:1240)

، ويصف (Ridder, 2012:6) مصطلح "الاستيلاء" البنية التحتية والنهج التنظيمي لدمج الموارد لإنتاج الفرص والاستفادة منها وتنقسم إلى إدارة المعرفة، التكامل، التنسيق وحسب الجدول ادناه:

جدول (١٨) القدرة على الاستحواذ حسب رأي (Ridder)

فئة قدرات الابداع الديناميكية	العملية	تعريف العملية	الأنشطة ذات الصلة المحددة في الأدبيات
الاستحواذ	إدارة المعرفة	القدرة على توزيع وتنظيم ونشر وصيانة الموارد المولدة خارجيا.	<p>١. نشر الحلول الجديدة داخليًا (Cepeda & Vera, 2007; Zollo & Winter, 2002)</p> <p>٢. نقل المعرفة داخل المنظمة لنشر المعرفة من مصادر خارجية (Easterby-Smith et al., 2008).</p> <p>٣. نقل المعرفة بكفاءة وفعالية داخل المنظمة (Teece, 2007; Zahra & George, 2002)</p> <p>٤. صياغة المعرفة وتدوينها ومشاركتها واستيعابها (Dyer & Kale, 2007).</p> <p>٥. إدارة المعرفة من أذ الصياغة والتدوين (Zollo & Winter, 2002; Macher & Mowery, 2009).</p> <p>٦. تقنين المعرفة وتوضيحها (Marsh & Stock, 2006)</p> <p>٧. دمج التدفقات المجزأة للمعرفة (Gold et al., 2001).</p> <p>٨. نظام التعلم/البنية التحتية التي تتكون من الإجراءات الفنية والعلاقات الاجتماعية. (Easterby-Smith & Prieto, 2008)</p> <p>٩. تسهيل الوصول السهل إلى مخزون المعرفة التنظيمية والمقننة (Verona & Ravasi, 2003).</p>
	التكامل	القدرة على تشكيل وإدارة السياق الذي يحفز استخدام الموارد المولدة خارجيا	<p>١٠. دمج المعرفة المكتسبة في الثقافة والأنظمة والعمليات (Zahra et al., 1999; Zahra & George, 2002)</p> <p>١١. الجهود الرسمية وغير الرسمية لحل النزاعات والتغلب على النزاعات حول كيفية الحصول على الموارد (Zahra et al., 2006)</p> <p>١٢. تطوير النشاط الجماعي (Zollo & Winter, 2002)</p> <p>١٣. تنمية التفكير الجماعي (Pavlou & El Sawy, 2005)</p> <p>١٤. تحويل وجهات النظر الداخلية والميزات المختلة. بناء الولاء/الالتزام وهزيمة الرافضين (Teece, 2007)</p> <p>١٥. مكافأة وتحفيز قنوات المعرفة (Gold et al., 2001)</p> <p>١٦. تشكيل وإدارة السياق الذي يحفز استخدام موارد المعرفة المتفرقة (Verona & Ravasi, 2003)</p>
	التنسيق	القدرة على تنسيق الأدوار والمسؤوليات والمهام لتنفيذ الموارد الخارجية	<p>١. تنسيق الموارد من خلال تخصيص الأصول، وتعيين المهام، وتنسيق الأنشطة. (Helfat & Peteraf, 2003)</p> <p>٢. الهندسة العضوية لزيادة سرعة وكفاءة نقل الأفكار والمفاهيم عبر المنظمة (Verona & Ravasi, 2003)</p> <p>٣. تحويل المعرفة والضمنية والصريحة إلى مجموعة واسعة من المعرفة التنظيمية المميزة (Grant, 1996; Ambrosini & Bowman, 2009)</p> <p>٤. إدارة التبعيات بين الموارد والمهام لإنشاء طرق جديدة لأداء مجموعة الأنشطة المطلوبة (Pavlou & El Sawy, 2005)</p>

Source Ridder, A. K. (2012). External dynamic capabilities: creating competitive advantage in creativity via external resource renewal. *Academy Management Proceeding*, 1-48. p:42

إن قدرة المؤسسة على التكيف بسرعة مع التغيرات في البيئة الخارجية من خلال التعلم التنظيمي وتحويل المعرفة والموارد الابداعية، للتكيف وتحسين الهيكل التنظيمي والقدرة التشغيلية المرنة (Cheng & Chen, 2013)، يتم ضمانها من خلال القدرة التشغيلية المرنة للمنظمة، يتضمن اغتنام القدرة التعرف على الفرص واختيار التكنولوجيا المناسبة والتعرف على الزبائن المستهدفين لاغتنام قيمتهم وإمكاناتهم. (Breznik &

(Lahovnik,2016:170; Wang et al., 2019:8) ، ويمكن القول إن قدرات الابداع الديناميكية للمنظمة تعتمد على القدرة على فصل المنتجات على أساس المرونة التنظيمية، وإن التعلم التنظيمي، والهضم، والاستيعاب، والابداع التقني، والتوسع، وتعزيز المعلومات المكتسبة كلها أجزاء من القدرة التشغيلية المرنة للمنظمة، وبناءً على ذلك، تعمل المنظمة في إدارة المعرفة والابداع وتحويل الموارد المتعلقة بالابداع، وبالتالي تتمكن من اختيار نهج الابداع الخاص بها اعتماداً على متطلبات المستخدم بفضل قدرتها الديناميكية على الابداع للتكيف مع هيكلها التنظيمي وتعزيزه، قدرات (Wang et al., 2019:14) ، فعندما يتم استشعار الفرص، يجب اغتنامها والتعرف على قيمتها وإمكاناتها، إن الاستيلاء على القدرة يعني اختيار التكنولوجيا "المناسبة" أو التعرف على الزبائن المستهدفين. (Breznik & Lahovnik,2016:170) ، وأشار (Teece,2007:1326) الى مفهوم اغتنام الفرص يتضمن معالجة الفرص التكنولوجية أو السوقية الجديدة من خلال منتجات أو عمليات أو خدمات جديدة، والتي غالباً ما تتطلب استثمارات في نشاط التطوير والتسويق، ويعترف هذا النهج بنقاط التحول في التطور التكنولوجي والسوقي، مما يؤثر على متطلبات الاستثمار والخيارات الاستراتيجية، ولاكتشاف الإمكانيات والاستفادة منها، تتطلب من المنظمات إعادة التشكيل مراقبة التكنولوجيا الناشئة واتجاهات الصناعة،

ويؤكد المنظور القائم على القدرة على أنه، بالمقارنة مع تطوير القدرة على الاستشعار، فإن مزايا اغتنام القدرة غالباً ما تستغرق وقتاً أقصر لتظهر لأن اغتنام القدرة يتعلق بالاستفادة من الابداع من خلال الاستيلاء على الإمكانيات المبتكرة ، في حين أن رؤية فرص الابداع لا تتطلب في بعض الأحيان سوى موارد متواضعة، فإن الاستفادة من هذه الفرص تتطلب عادةً نفقات كبيرة ، على سبيل المثال، غالباً ما يتم تنفيذ التطوير التكنولوجي المبكر ومراقبة الاتجاهات التكنولوجية الناشئة كعنصر من عناصر قدرة الاستشعار بالتزامن مع الوظيفة المعتادة للعاملين (من ناحية آخر، فإن إطلاق منتج جديد في السوق، كعنصر من عناصر الاستيلاء على القدرات، غالباً ما يتطلب قدرًا كبيرًا من الوقت من العديد من العاملين فضلاً عن موارد مالية كبيرة (Lichtenthaler & Muethel, 2012:1240) ، وفي قطاع الاتصالات يُعدّ بناء الاتصالات أمراً بالغ الأهمية لتحقيق هدف نموذج العمل والحصول على القيمة، ولا يقتصر الأمر على استشعار الفرص وتشكيلها فحسب، بل يتعلق أيضاً بقدرة المنظمة على اغتنامها، وتعتمد هذه القدرة على هياكل المنظمة وإجراءاتها وتصميمها وحوافزها، وهذه الأسس الدقيقة تعتمد على كيفية تعريف المنظمة لحلول الزبائن ونموذج الأعمال والقرارات والحدود والولاء، وبالتالي يمكن أن يساعد إرسال الإشارات وإدارة الشركاء في تسهيل بقاء المؤسسات الاجتماعية من خلال تعزيز قدرتها على اغتنام الفرص (Ince & Hahn 2020:20) ، وبالتالي الاستيلاء هو عملية تحديد فرص العمل التي تتوافق مع بيئة المنظمة ونقاط القوة والضعف واستخدامها، وهي تنطوي على استثمار فرص السوق بنجاح وتجنب التهديدات، فالاستيلاء على جسور المعلومات والمعرفة الخارجية والداخلية، ويرتبط بشكل وثيق باتخاذ القرارات الاستراتيجية، ولاسيما في قرارات الاستثمار، إذ يبدأ الأمر بإستراتيجية تعترف بالمعرفة القيمة، بناءً على المعرفة السابقة، وتؤدي إلى الاختيار من بين الخيارات الإستراتيجية المتنوعة، وتسمح القدرة العالية على الاستيلاء داخل المنظمة بتحديد قيمة المعلومات، وتحويلها إلى فرص عمل ملموسة، واتخاذ قرارات مستنيرة (Kump &

(Schweiger, 2019:10)، وبالتالي تؤدي المنظمات التي تتمتع بمشاركة عائلية قوية دوراً محدوداً في تطوير القدرة على اغتنام الفرص، إذ يتطلب استشعار الفرص موارد محدودة واستثمارات كبيرة، قد تواجه الشركات ذات المشاركة العائلية القوية بعض العيوب في تطوير مستوى عالٍ من الاستيلاء على القدرات بسبب النفوذ المالي المحافظ، والإدارة الدقيقة للنقد، والحفاظ على الموارد (Lichtenthaler & Muethel, 2012:1240). وأخيراً، قد تتغير قيمة الموارد بمرور الوقت، لتصبح عامل صلابة أساسياً في المنظمة. (Lawson & Samson, 2001: 380)، وإن قدرة المنظمة على رؤية قيمة المعرفة الجديدة، واستيعابها، واستخدامها لأغراض اقتصادية تُعرف بقدرتها الاستيعابية، وهو يتعلق بمدى نجاح المنظمة في توظيف معلومات جديدة لإنتاج الابداع المطلوب، ويعتمد في الغالب على المعرفة السابقة للمنظمة، (Cheng & Chen, 2013:445). استناداً الى ما تقدم يمكن القول إن فهم العوامل التي تساهم في تحقيق مستوى أعلى من الاستيلاء على القدرات في المنظمات يمكن أن يساعد في تعزيز قدرات الابداع الديناميكي في المنظمات، ويُعدّ التوجه طويل المدى ومدة ولاية الإدارة العليا من المحركات الرئيسية لتحويل القدرات.

٣. القدرة التحويلية: Transforming Capacity

يُعدّ تحويل القدرة جانباً حاسماً لقدرة الابداع الديناميكية للمنظمة، في إشارة إلى قدرتها على تجديد عمليات الابداع الخاص بها بمرور الوقت، وتُعدّ هذه القدرة ضرورية للحفاظ على الأداء المتفوق بمرور الوقت، بدلاً من مجرد اكتسابه في لحظة واحدة، وفي حين أن استشعار القدرات والاستيلاء عليها يمكن أن يؤثر على نتائج الابداع الخاص بالمنظمة في فترة واحدة، فقد يكون من الأهم تحويل العمليات استجابة للتغيرات البيئية السريعة، وفي البيئات الديناميكية، تحتاج الشركات إلى تجديد عمليات الابداع الخاص بها بشكل منتظم للاستفادة من الفرص الجديدة بمعارف ومنتجات جديدة (Lichtenthaler & Muethel, 2012:1241)، وتشير القدرة الابداعية إلى قدرة المنظمة على تطوير منتجات أو أسواق جديدة من خلال موازنة الابداع الاستراتيجي مع السلوكيات والعمليات المبتكرة، ويشمل أبعاداً مختلفة، مثل تطوير منتجات أو خدمات جديدة، وطرق إنتاج جديدة، وتحديد أسواق جديدة، واكتشاف مصادر جديدة للتوريد، وتطوير أشكال تنظيمية جديدة، وفي العديد من الصناعات، تشكل القدرة الابداعية لدى المنظمات عاملاً حاسماً في تطورها وبقائها في ضوء المنافسة والتغيير الخارجيين، كلما كانت المنظمة أكثر ابتكاراً، كلما امتلكت قدرات ديناميكية أكبر. (Wang & Ahmed, 2007: 38)، ويرى المبتكرون ذاو الأداء العالي أن الابداع وسيلة لإنتاج معرفة جديدة وميزة تنافسية وليس مجرد مستخدم لموارد محدودة لعواقب غير مؤكدة، ونتيجة لذلك، يجب التحكم في العديد من المكونات بشكل كلي، وتدقيق الابداع الفني، وعملية تطوير المنتجات الجديدة، وإدارة البحث والتطوير وعملية اكتساب التكنولوجيا، وتنفيذ ابتكارات الإنتاج، ما هي إلا عدد قليل من الأطر التي تم فحصها في الأدبيات المتعلقة بإدارة الابداع (Lerro et al., 2009: 12)، وأشارت (Zahra et al., 2006:921) الى انه على الشركات تحديث عمليات الابداع الخاص بها باستمرار من أجل الاستجابة للإمكانيات الجديدة من خلال المعرفة والمنتجات الفريدة التي تأتي من عمليات الابداع المحدثه، ولاسيما في المواقف الديناميكية للغاية، توفر القدرة التحويلية مكوناً ثالثاً مهماً لقدرة الابداع الديناميكي، وفقاً لـ

(Gebauer,2011:1240)، فإن القدرة على إعادة التشكيل تسمح للمنظمات بإعادة تنظيم قدراتها التشغيلية بشكل مستمر مع التوقعات (المحجوزة)، ويشمل التعلم الداخلي تطوير قدرات تشغيلية جديدة فضلا عن التخلص من القدرات التشغيلية الموجودة بالفعل، وأشار (Strønen & Støme, 2017:97) الى انه قد لا تكون جهود الابداع التقليدية مثل إنشاء المنتجات والبحث والتطوير ديناميكية بطبيعتها إذا لم تعزز قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، وقد تعمل قدرات الابداع بشكل أفضل في البيئات المستقرة أو تفتقر إلى السمات اللازمة لإعادة تفسير وإعادة تشكيل المعرفة والموارد استجابة للتغيرات البيئية، ومع ذلك، يمكن أن تكون قدرات الابداع ديناميكية للغاية، لأنها تدعم إعادة التفسير الجذري وإعادة التركيب والتحويل لمعارف المنظمة ومواردها للتأثير في البيئات المتغيرة والتكيف معها، ويشير (Hult & Sjölund, 2017:7) إلى أن العامل الأساسي للنمو المريح المستدام هو امتلاك القدرة على إعادة تشكيل الأصول والهياكل التنظيمية مع نمو المنظمة وتغير التكنولوجيا.

ويؤكد النهج القائم على القدرات على حاجة المنظمات إلى تكيف عملياتها الابداعية بشكل مستمر في بيئات ديناميكية، لأن الأساليب القديمة قد لا تكون كافية في مواجهة تقدم السوق والتقدم التكنولوجي، ويؤكد هذا النهج على البعد الزمني للقدرة على التحول، والذي يتضمن التجديد المستمر للعمليات الابداعية للمنظمة، ويتطلب بناء القدرات نظرة طويلة المدى، تتوافق مع التزام الشركات طويل المدى بالمشاركة، مثل الشركات العائلية التي تعطي الأولوية للحفاظ على نفوذ الأسرة وسيطرتها للأجيال القادمة، ونتيجة لذلك، قد تكون الشركات التي تتمتع بمشاركة عائلية كبيرة أكثر مهارة في تكيف عمليات الابداع الخاص بها مع مرور الوقت. (Lichtenthaler & Muethel, 2012:1241)

وللحفاظ على ميزة تنافسية، يجب على المنظمات تطوير مهارات الاستشعار والضبط والتحويل/إعادة التشكيل واستخدامها في الوقت نفسه، وقد لا يكون هذا ضروريًا على مستوى المنتج، إذ إن تنمية القدرات وصقلها وتطعيمها ووضع العلامات التجارية هي أمور متميزة، وقد يؤدي التركيز في الوقت نفسه على مستويات المنتج الفردية إلى الارتباك وعدم الكفاءة بسبب الإجراءات والقواعد التنظيمية المتغيرة باستمرار (Teece,2007:1343) ، وتتمتع العديد من المنظمات ذات المشاركة العائلية بتوجه استراتيجي طويل المدى وإدارة عليا أكثر انفتاحًا على عمليات الابداع. ويرجع ذلك إلى التركيز على النتائج طويلة المدى وتحويل الموارد والعمليات، كما يعمل توحيد الملكية والسيطرة في هذه الشركات على تسهيل تحويلات الموارد. قد يكون لدى الإدارة العليا الحوافز والتقدير والخبرة والموارد اللازمة للاستثمار بعمق في مستقبل المنظمة. فضلا عن ذلك، تتمتع العديد من الشركات ذات المشاركة العائلية بتقليد طويل ورأس مال اجتماعي قوي وثروة اجتماعية واقتصادية، والتي تم تطويرها مع مرور الوقت. وبشكل عام، فإن هذه الشركات أكثر استعداداً لتحويل عمليات الابداع. (Lichtenthaler & Muethel, 2012:1242) ، وان قدرة المنظمة على إدارة وتشكيل قدرات متعددة، وتمكينها من دمج الموارد بشكل فعال تتمثل في القدرة على الابداع ، ويمكن تصورهما على أنها قدرات تسويقية أو منتج أو عملية ابتكارية، لذلك يمكن ابتكار منتجات المنظمات من تحويل الموارد إلى عروض فريدة وعالية الجودة تتجاوز توقعات الزبائن، وتتضمن قدرات ابداع العمليات تحسين العمليات الداخلية وخفض تكاليف الإنتاج وتعزيز الأداء المتفوق، وبشكل عام، تعمل القدرة

التحويلية على تعزيز التحول المستمر، مما يمكّن المنظمات من الحصول على موارد جديدة والحصول على فوائد الابداع. (Vu, 2020:487) ، ويتم تعريف القدرة التحويلية على أنها القدرة على تحويل المعرفة والأفكار بشكل مستمر إلى منتجات وعمليات وأنظمة جديدة لصالح المنظمة وأصحاب المصلحة، وهو ينطوي على قدرة المنظمة على الجمع والتكامل واستثمار مواردها الملموسة وغير الملموسة لإنشاء وتقديم المنتجات والخدمات، ويشكل التكامل والتنسيق بين الوظائف المتعددة للقدرات التنظيمية أساس القدرة التحويلية، والتي يمكن تفسيرها على أنها القدرة التنظيمية على تشكيل ودمج وإدارة الموارد والقدرات المتعددة لتحفيز الابداع بنجاح. (Lerro et al., 2009: 11) ، فضلا عن ان القدرة التحويلية هي قدرة تكامل عالية المستوى، تمكن المنظمات من إدارة القدرات المتعددة بشكل فعال، ويمكن للمنظمات التي تتمتع بهذه القدرة دمج القدرات والموارد الرئيسية لتحفيز الابداع، ومع ذلك، فإن النظرة القائمة على الموارد ونظرية قدرات الابداع الديناميكية بها العديد من نقاط الضعف والتي يمكن الإشارة إليها من خلال النقاط الآتية:

- أ. من الصعب تحديد الموارد التي تمثل الأداء الفعال داخل المنظمة، قد تكون عملية تحديد الهوية ذات جودة لاحقة، إذ يتم تصنيف الموارد التي تكمن وراء نجاح المنظمة على أنها ذات قيمة.
 - ب. يمكن أن يُعزى الفشل إلى غياب قدرات محددة، علاوة على ذلك، هناك العديد من الموارد التكميلية، ولا يزال تتبع العمليات العامة التي تعتمد عليها القدرات في مراحل التكوين.
- وفي الختام، يرى الباحث إلى أن القدرة على الابداع يمكن أن تكون قدرة ديناميكية، لأنها عبارة عن توليفة من ثلاث قدرات أساسية، بما في ذلك القدرة التحويلية، ويشير هذا إلى أنها تؤدي دورًا حاسمًا في قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة للمحفزات البيئية.

المبحث الرابع العلاقة بين متغيرات الدراسة

توطئة:

من أجل تحديد مبررات العلاقة الميدانية بين المتغيرات من خلال مجموعة من الفقرات الرئيسية المساندة، سوف يعتمد هذا القسم على الأدبيات التي تناولت متغيرات الدراسة الثلاثة لتناول العلاقة بين المتغيرات كصورة مترابطة للأسس والبناءات، والنظريات التي قدمها الباحثون والتي تربط بين متغيرات الدراسة لتكوين بنية فكرية مترابطة ومتماسكة، وبحسب ما أفاد به الباحثون من نتائجهم العلمية، اتجهت الدراسة إلى عرض العلاقة بين كل اثنين من المتغيرات الثلاثة وهي (إدارة الانتباه، صناعة الحس الاستراتيجي، قدرات الإبداع الديناميكية)، وذلك استناداً إلى الأدبيات المختلفة التي اختبرت العلاقة بين المتغيرات الأساسية للدراسة.

أولاً: العلاقة بين إدارة الانتباه وصنع الحس الاستراتيجي

The relationship between attention management and strategic sensemaking

وفقاً لـ (Anderson, et al. 2018:2)، فإن صنع الحس هو العملية التي يتم من خلالها إدارة الاضطرابات من أجل تسهيل إدارة الانتباه، إذ يتطلب الأمر أكثر من مجرد تحقيق التوازن بين حاجة الفرد لتقليل الاضطرابات وكفاءة نقل المعلومات للتحكم في الانتباه، إذ تساعد أنظمة إدارة الانتباه بشكل فعال في التعامل مع الاضطرابات والحفاظ على التركيز على المهام والأنشطة باستخدام النمذجة وصنع الحس وإدارة الانقطاعات طوال الوقت.

وقد ناقش إحدى الدراسات أمثال (Ocasio 1997) دور إدارة الانتباه في مجال الإدارة الإستراتيجية، وتم استخدام منظور الإدراك الاجتماعي بواسطة (Valliere et al., 2013 :131) لتوضيح كيف انعكست تصرفات المديرين اليقظة لمراقبة وتفسير ودمج المحفزات في استشعار المشكلة التنظيمية، وقد وفر هذا أساساً لفهم كيفية تأثير إدارة الانتباه في صنع الحس والسلوك، ولاسيما في أوقات الأزمات أو التغيير الشديد.

من خلال بحثه، (Nigam & Ocasio, 2010:3) أظهر استخدام التقنيات المؤسسية وصنع الحس الاستراتيجي، فقد أدى إصلاح الرعاية الصحية لكلينتون إلى إعادة التنظيم المعرفي وهيمنة منطق الرعاية المدارة في المجال التنظيمي للمستشفيات، كما كشف (Weick et al. 2005, Weick 1995) لتحليل حدث مهم وتطوير نموذج عملية لفهم كيف يمكن إدارة الانتباه بالموقف والحدث أن تغير المنطق المؤسسي، وقد ساهم هذا بنظرية جديدة في تحديد الآليات التي تشرح كيفية ظهور النماذج الميدانية الجديدة للمستشفيات من مناقشات إصلاح الرعاية الصحية ومواءمتها مع الممارسات المادية المتغيرة لتشكيل صنع الحس المؤسسي السائد.

وتتأثر نظرية إدارة الانتباه (ABV)، التي تؤكد على الجوانب السردية للغة ودورها البناء في صنع الحس، بالمنظور التواصلي، كما أبرزه (Ocasio & Vaara 2018: 164) وذلك لأن ABV يمكنها التركيز بشكل أكبر على الخطة الإستراتيجية للمنظمة، كما أن اعتبار فهم التواصل كعملية اجتماعية تمتد إلى ما هو أبعد من الإدراك الفردي يمكن أن يساعد في شرح كيفية تشكيل هذه الخطة أو تغييرها، وهذا أمر بالغ الأهمية ولاسيما عند

دراسة ديناميكيات المشاركة المتعمدة على المستوى الجماعي أو التنظيمي، أذ تتطلب هذه العمليات اللغة والتواصل من خلال صنع الحس إدراك العالم وفهمه، وبالتالي اعتبر مجالات الدراسة مثل صنع الحس، مناسبة تمامًا لوجهة النظر التوافقية حول نظرية الانتباه ABV وصنع الحس (Weick,1995).

ومن وجهة النظر الهيكلية للانتباه، فإن الهياكل التنظيمية لها تأثير في الموضوعات التي تلفت انتباه الأعضاء، كما أوضح (Yu, & Van de Ven, 2005: 1506) يقدم نهج صنع الحس الاستراتيجي وجهة نظر بديلة حول الانتباه، أذ يتعمق في العوامل التي تشكل فهم أعضاء المنظمة للقضايا التي تجذب انتباههم والطرق التي تؤثر فيها هذه التفسيرات على الانتباه المستقبلي، وفقًا لـ (Weick 1993:635)، فإن المبدأ الأساسي لصنع الحس هو أن الواقع هو مسعى مستمر ينشأ من الجهود المبذولة لخلق النظام وفهم الماضي، وعلى هذا النحو، يسلط منظور صنع الحس الاستراتيجي الضوء على الحاجة إلى نماذج عقلية تعتمد على التجارب السابقة، وكيف توصل المديرون تدريجياً إلى فهم هذه القضايا والمشكلات، وكيف تؤثر عمليات الفهم في تقدم عملية التكامل في هذه المجالات من أجل فهم المؤشرات التي تجذب انتباه أعضاء المنظمة. الهيكل والنتائج الملحوظة.

فضلا عن ذلك، لاحظ (Corner et al. 1994:296) أن الانتباه غالباً ما يستخدم قبل التفسير والتفسير وصنع الحس عندما يتعلق الأمر بالنظرية الإدراكية، ونتيجة لذلك، من المهم أن تكون المعلومات المتعلقة بسيناريو اتخاذ القرار هي محور انتباه صناع القرار العاملين قبل توفير صنع الحس والأهمية لهذه البيانات، وفي الإطار التنظيمي، ومهمة صنع الحس تُعرف بالتفسير ويشار إليها أحياناً بالتفسير أو صنع المعنى، وعند تقديم القرار، يتم استرجاع المعلومات المشفرة من مخزن الذاكرة، ويمكن بعد ذلك إدارة انتباه صانع القرار من خلال الاختيار والنتائج التي تلي ذلك. وفي سياق ذي صلة، أبرز (Kaplan, 2008:3) أن بعض المتغيرات اعترفت بأهمية الانتباه، ولاسيما فيما يتعلق بوظيفته في (صنع الحس) واستشعار القضايا، ولكن أيضاً في صياغة استجابات العمل، ونتيجة لذلك، فإن الإدراك الإداري يربط أعمال المنظمة بالبيئة المتطورة من خلال التأثير على الملاحظات وتفسير هذه البيانات والأسباب الكامنة وراء اتخاذ القرارات.

واكتشف (Hoffman and Ocasio, 2001:414) في بحثهما أن وعي العمال واستيعابهم قد يتأثر بدرجة انتباههم للأحداث، وأن معتقدات العمال المعرفية يمكن أن تتشكل من خلال انتباههم بالأحداث من خلال توفير الفرص لصنع الحس (Weick et al., 2005; Weick 1995) ، ونظرًا لأن الانتباه العام يختلف عن الانتباه داخل الصناعة أو القطاع، فقد يؤدي الانتباه المستمر إلى تغييرات في المعرفة بالأحداث أثناء الحدث لكل من الحدث والمجال الأكبر، وبالتالي، فإن العملية التي من خلالها يتعرف العاملون على التجارب أو يصنفونها تُعرف باسم صنع الحس، وإعطائه معنى، ثم استخدم هذا المعنى لاختيار طريق العمل الصحيح، ويتم تسليط الضوء على استفسارين رئيسيين: "ما الحدث هنا؟" ويركز هذا الاستفسار على كيفية تأثير إجراءات فهم الحس على كيفية إدراك الأشخاص للحدث والتساؤل: "الآن ماذا يجب أن أفعل؟" من خلال التركيز على معنى الأحداث وكيف يشكل صنع الحس السلوكيات ويقيدها استجابة للأحداث، وكيف تكون تأثيرات الانتباه إلى الحدث، ويجلب صنع حس لحدث يمكن أن يمكّن من اتخاذ إجراء في المستقبل.

ووفقاً لدراسة (Anderson et al.,2018:2-3)، اجتذبت إدارة الانتباه الكثير من الاهتمام من الباحثين عبر مجتمع الحوسبة لأنه يُعتقد أنها قدرة محدودة، ومعالجة انتقائية للمعلومات الحسية الواردة، وعمليات تفاعلية ومتعمدة، ولقد كانت أنظمة إدارة الانتباه المتمثلة في صنع الحس والمعالجة والاستدلال والنمذجة والإدارة موضوعاً للعديد من الدراسات المراجعة الحديثة، مما يدل على الأهمية المتزايدة لهذا التخصص.

ثانياً: العلاقة بين إدارة الانتباه وقدرات الابداع الديناميكية

The relationship between attention management and dynamic creativity capabilities

تستكشف دراسة (Zeng & Mackay, 2019:29-31) بشكل مباشر نحو تطوير القدرة الديناميكية كظاهرة متميزة وتفحص كيفية تأثير إدارة الانتباه والسياق التنظيمي عليها، كما يقترح أيضاً أن المنظمات يمكنها التغلب على الجمود الأساسي عندما يتم دمج العمليات المتعمدة مع نشر القدرات الديناميكية، ووفقاً للدراسة، فإن تطوير القدرات الديناميكية الأساسية ينطوي على التحكم في الانتباه المستمر بعناصر معينة في السياق التنظيمي، وهذا يحسن إدارة الموارد ويساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، فمن الواجب أن تدرس الأبحاث المستقبلية تأثير القدرة الاستيعابية المتأثرة بإدارة الانتباه على نشر القدرات الديناميكية.

وأشارت (Kaur, 2020:10) في دراستها إلى أن القدرات الديناميكية تؤدي ، بما في ذلك القدرات التكيفية والاستيعابية والابداعية، تؤدي دوراً حاسماً في عملية إدارة المعرفة والميزة التنافسية للمنظمة، ومع ذلك، فحتى المعرفة القيمة لا تكون ذات فائدة كبيرة دون انتباه الإنسان، وتتطلب الإدارة الناجحة للمعرفة انتباهاً إدارياً، إذ تحدد الانتباه اليقظ القضايا والحلول التي تحظى بإدارة الانتباه باستمرار، وفي النهاية اختيار المعرفة التي سيتم تضمينها في الذاكرة التنظيمية، ولذلك فإن الإدارة الفعالة للمعرفة تتطلب آلية مخصصة لتوجيه انتباه المنظمة إلى هذه المعرفة.

وكذلك تشير دراسة (Vuori & Huy 2016:34) إلى أن التوزيع الهيكلي للانتباه في المنظمة يمكن أن يؤدي إلى خوف خارجي وداخلي ، مما قد يؤثر بشكل كبير على السلوكيات وأنماط الاتصال في عملية قدرات الابداع، وتؤكد وجهة النظر القائلة على الانتباه للمنظمة على أن انتباه أعضاء المنظمة يتأثر بالعوامل السياقية والظرفية، وتكشف هذه الدراسة كيف يمكن للخوف أن يشكل العملية الدورية في تفاعلات الفريق ويوسع فهمنا للانتباه الظرفي في المنظمات، وكذلك يمكن أن تؤثر المشاعر المشتركة في مجموعة واحدة على انتباه مجموعة آخر، فالخوف الخارجي يمكن أن يجعل أعضاء الفريق يمارسون ضغطاً أكبر مما يزيد من انتباههم بالتهديدات داخل المنظمة، وفي نوكنيا، أدى ذلك إلى اختلاف فهم مديري العلامات لقدرات المنظمة بشكل متزايد عن فهم مديري الوسائط، مما ساهم في قصر النظر الزمني وضعف الأداء وقدرات الابداع.

وفقاً (Yadav et al.,2007:6-9)، في دراسته إلى أن الرؤساء التنفيذيين يؤثرون بشكل مباشر وإيجابي في نتائج الابداع في المنظمات، ويوضح أن السلطة التقديرية التي يتمتع بها الرؤساء التنفيذيون في تخصيص موارد الانتباه النادرة لها آثار كبيرة في نتائج الابداع في المنظمة على مدى فترة طويلة، ويجادل أيضاً باستخدام

منهجية تسمح بالفصل بين تركيز ادارة انتباه الرئيس التنفيذي ونتائج الابداع اللاحقة، تظهر أن انتباه الرئيس التنفيذي هو محرك أساسي للأبداع، وهذا يعني أن المنظمات التي يقودها رؤساء تنفيذيون والذين لديهم أنماط انتباه أكثر تركيزاً على الخارج تكون أفضل في (أ) تحديد الفرص التكنولوجية الجديدة، (ب) تطوير المنتجات الأولية بناءً على هذه الفرص، و (ج) تتفوق في نشر هذه المنتجات الجديدة على المنظمات التي لديها مديرون تنفيذيون يظهرون تركيزاً خارجياً أقل، وعلى العكس من ذلك، فإن المنظمات التي لديها مديرون تنفيذيون تظهر أنماط انتباههم تركيزاً داخلياً أكبر، فهي: (أ) أبطأ في تحديد الفرص التكنولوجية؛ (ب) أبطأ في تطوير المنتجات الأولية القائمة على هذه الفرص التكنولوجية؛ و (ج) أقل كفاءة في نشر هذه المنتجات الجديدة من الشركات التي يديرها مديرون تنفيذيون يظهرون تركيزاً داخلياً أقل.

على العكس من ذلك، يُظهر (Peeters & Lewin, 2014:1344) في بحثهما أن الاختلاف في كفاءة التنفيذ ينتج عن غياب الانتباه الإداري في منظمة واحدة، نظراً لأن محاولات وكلاء التغيير الداخلي لتركيز الانتباه من المستوى الأعلى أو المستوى C في منظمة واحدة وبما أن جهود توجيه الانتباه ترتبط بشكل مباشر بالشرعية التنظيمية للمشاركة في عملية الابداع، فهي أكثر فعالية من البحث عن المشاكل المحلية في منظمة آخر من القاعدة إلى القمة، وذلك لأن جهود توجيه الانتباه تحرر أفراد المنظمة من التركيز على عملية تبني قدرات الإبداع الإداري، فإن عنصر تحويل اتجاه التركيز يعمل على تحسين الإطار التنظيمي الذي يسمح للمبادرات المحلية بتجربة قدرات الابتكار الإداري، وهو أنجح من البحوث الإشكالية في تعزيز قبول الابداعات الإدارية وتطويرها.

واستخلصت (Ekelund & Räisänen, 2011:2) ان دراسات قليلة استخدمت منهجاً قائماً على الانتباه حول كيفية تصرف المنظمات ورد فعلها بشكل متعمد أثناء تنفيذ التغيير، ووفقاً لنتائجها شهدت المنظمات انخفاضاً حاداً في طلب الزبائن خلال أزمة ٢٠٠٨-٢٠٠٩، مما أدى إلى خفض التكاليف، فضلاً عن ذلك، أدى تقليص الحجم إلى تسريح العاملين، مما أدى بدوره إلى انخفاض القدرة الإبداعية، لذلك يتطلب الواقع الجديد إعادة تركيز سلوك العمال وإدارة انتباههم من أجل التغلب على انخفاض الإمكانيات الإبداعية.

ثالثاً: العلاقة بين صنع الحس الاستراتيجي وقدرات الابداع الديناميكية

The relationship between strategic sensemaking and dynamic creativity capabilities

يُعدّ صنع الحس عاملاً حاسماً في عمليات الإبداع والابتكار لأنه يسهل توليد الأفكار الجديدة وتطبيقها، وإن ردود أفعال المنظمات المعقدة تجاه الأزمات تعمل بمثابة محفزات للإبداع، مما يخلق إطاراً مفاهيمياً للمساومة يعمل على تغيير موازين القوى، وتشكل التوعية الآلية الرئيسية التي تتقدم من خلالها العملية الإبداعية، فعملية صنع الحس هي قوة إيجابية للإبداع (إنتاج أفكار جديدة) والابتكار (التنفيذ الناجح للأفكار الإبداعية)، مدفوعة بحلقات من صنع الحس استجابةً للأزمات في المنظمات المعقدة، وتنتج هذه الأحداث بنية معتقدات متفاوض عليها تستمر حتى الأزمة التالية، عندما يتغير ميزان القوى وتنخرط جهات فاعلة مختلفة. إن صناعة المعنى هي الآلية الأساسية التي من خلالها تتقدم العملية الإبداعية (Maitli & Christianson, 2014:92).

ويستكشف (Pandza & Thorpe, 2009:125) كيف تشكل وكالة الإدارة وتخلق قدرات الابداع الديناميكية، مما يسمح بالتطوير التدريجي للمعلومات من خلال التعلم بالخبرة، وهذا يتم من خلال صنع الحس الاستراتيجي، الذي يظهر هذه القوة، إذ أن وجود القدرات الديناميكية قد يتم فصله من خلال فهم الوظيفة التي تؤديها الوكالة الإدارية في فهم ديناميكيات تطور المعرفة، يمكن تحديد عمليتين معرفيتين: البحث الإبداعي وصناعة الحس الاستراتيجي، وان البحث الإبداعي عبارة عن عملية معرفية تطلعيه ومعززة لعدم اليقين وغير مقيدة بالخبرة وتشمل جميع مراحل تحديد الفرص والتحقيق فيها وهي مصحوبة بعملية صنع الحس الاستراتيجي التي تقلل من عدم اليقين وتبدأ البحث، مما يسمح بالفهم السببي، ويتيح الجمع بين هذه العمليات فهماً أعمق لديناميكيات نمو قدرات الابداع وتأثير الإدارة على تنمية القدرات،

وأشار (Alshanty & Alrwashdeh, 2019:729) الى إن الميل إلى الحصول على البيانات من الأسواق الخارجية أمر بالغ الأهمية للابتكار الجديد، ووفقاً لـ Teece,2007، فإن التحقيقات التجريبية الموثوقة تزيد من احتمال نجاح قدرات الابداع في السوق، إذ تضمن القدرة على استشعار السوق جودة أكبر للمنتج وخدمات ما بعد البيع للحفاظ على الأعمال المتكررة ودعم نجاحات المنظمة التسويقية والمالية، وبالتالي، فإن قدرة المنظمة على استشعار السوق لها تأثير إيجابي على قدرات ابتكار العمليات والمنتجات الجديدة.

ويرى كلا من (Ahmed & Hasaballah, 2017:56) أن الابداع يتوسط جزئياً في العلاقة بين (صنع الحس) استشعار السوق وأداء السوق، ويعمق البحث معرفتنا بكيفية تأثير استشعار السوق في الابداع وأداء السوق، مما يدل على العلاقة المتبادلة المفيدة بينهما، وبالتالي ينطوي نشر قدرة الابداع الديناميكية على صنع الحس الاستراتيجي لفرص السوق واغتنامها وإعادة تشكيل قاعدة الموارد، وبالتالي تعزيز الميزة التنافسية، ويُعدّ فهم هذه الأساليب أمراً ضرورياً للمنظمات للتنقل في بيئة الأعمال المتغيرة، ووفقاً الى (Teece,2007:1341) يقترح ثلاث عمليات تنظيمية وإدارية: التنسيق/التكامل، والتعلم، وإعادة التشكيل، كعناصر أساسية للقدرات الديناميكية، إذ تدعم هذه العمليات استشعار التهديدات وصنع الحس لها وضبطها وإدارتها، ويمكن اعتبارها عمليات تنسيق الأصول.

ويحدد (Pandza & Thorpe,2009:128) عمليتين معرفيتين، البحث الإبداعي وصناعة الحس الاستراتيجي، كأبعاد مهمة في مفهوم القدرة الديناميكية، إذ يؤدي إدخال كلتا العمليتين إلى تحسين فهم ديناميكيات تنمية القدرات، والتأثير الإداري، والعملية العكسية لتقدم المعرفة، وبالتالي يؤثر التعايش بين البحث الإبداعي والحس الاستراتيجي في عملية تنمية القدرات الإبداعية.

وتأسياً على ما تقدم يتضح عدم وجود دراسة واحدة اشتملت على إيضاح العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة الحالية الثلاث وهذا ما دفع الباحث على السعي نحو تكوين صورة مفاهيمه حول طبيعة هذه العلاقة التي تتوافق مع ما عرض في منهجية الدراسة من المشكلة، التساؤلات، الأهمية، الأهداف، الفرضيات، المخطط الفرضي للدراسة والتي يمكن النظر إليها من وجهة نظر الباحث وعلى النحو الآتي:

يقوم المسؤولون التنفيذيون بتحليل إشارات المعلومات من المناطق الداخلية والخارجية المحيطة بمنظمتهم من خلال إدارة الانتباه، وعم طريق تسليط الضوء على الإمكانيات والتحديات، يساعد استخدام المعلومات القادة على أن يصبحوا أكثر ثقة وأقل تخوفاً، ومع ذلك، فإن النزاعات التي تنشأ داخل المنظمة، بما في ذلك تلك المتعلقة بالمهام والعلاقات، قد تجعل من الصعب على المنظمات التكيف مع التغيرات في البيئة لأن المشاركة العالية لمعلومات السوق، والتي تتضمن مشاركة المعلومات حول السوق عبر الأقسام، يمكن أن تقلل من الصراع، وتعزيز التفاهم المتبادل بين صناعات القرار، مما يمكن العاملين من التكيف مع التغيرات في البيئة بمهارة أكبر، ولذلك من الضروري ان يدرك المديرين قيمة امتلاك القدرة على ترجمة معلومات السوق الكافية التي تم الحصول عليها من خلال عملية صنع الحس الاستراتيجي، وهي عملية تنطوي على مقارنة المعلومات المجمعّة بالحكمة والممارسات التقليدية، وإن فهم التغيير وكيفية التعامل معه بفعالية يتم تسهيله من خلال هذه القدرة، ولذلك يجب على المنظمات أن تولي اهتماماً أكبر للبيئة لتحقيق التفوق أو الميزة التنافسية من خلال التحليل الدقيق لديناميكيات السوق، وفهم احتياجات الزبائن، والتركيز على الاستراتيجيات التي تتوافق مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتتكيف مع تغيرات السوق، ويمكن استخدام قدرات الابداع الديناميكية لإنشاء عروض جديدة ومفيدة، مما يوفر ميزة تنافسية من خلال تغيير الوضع النسبي للمنظمة داخل الصناعة، ومن خلال دمج الإبداع مع التركيز على الزبائن، يمكن للمنظمات اعتماد نهج أكثر استباقية للاستجابة لتغيرات السوق.

ويقابل نشر قدرات الابداع الديناميكية هدف استراتيجي مستمر لتوفير القيمة للزبائن والتركيز المستمر للإدارة على تلبية احتياجات الزبائن أو استجابات السوق مع الحفاظ على الميزة التنافسية، إذ يسمح تركيز الإدارة المستمر على اكتشاف وتفسير جوانب السياق التنظيمي ذي الصلة بخيارات تخصيص الموارد التي تتماشى مع الأساس المنطقي "قيمة العميل"، مما يسمح بمزيد من إعادة تشكيل قاعدة الموارد لتحسين توليد القيمة للزبائن، وإن نشر قدرات الابداع الديناميكية لبناء منتج ومنصة معينة ينتج عن الانتباه الإداري بالقيمة التي يعينها العميل، وليس المنظمة، لتكوينات

الموارد الجديدة، وغالبًا ما يؤدي هذا الانتباه الإداري إلى تحويل قاعدة الموارد لصالح إنشاء والحفاظ على قاعدة الزبائن وعلاقات الزبائن، وزيادة الزبائن على حساب النتائج المالية الفورية.

قد تتفاعل العلاقة بين إدارة الانتباه وقدرات الإبداع الديناميكي، ويساعدنا هذا التفاعل على فهم كيفية نشر قدرات الإبداع الديناميكي من خلال عملية صنع المعنى الاستراتيجي، مما يوضح كيفية تفاعلها، فضلاً عن ذلك، فإن نشر قدرات الإبداع الديناميكي يجب أن يكون هادفاً، فالبشر هادفون ويستخدمون الاختيار لتحقيق أهدافهم، فطرق استخدام إجراءات إدارة الانتباه مع قدرات الابداع الديناميكية يتم الحفاظ على الشعور بالعرض التنظيمي من خلال النشر المستمر لقدرات الابتكار الديناميكي، مع إعادة تشكيل واستشعار وضبط الأنشطة مع الانتباه الإداري المستمر بجوانب معينة من السياق التنظيمي، مثل خلق القيمة للزبائن، هذا خيار، وبالتالي يتم التوسط في العلاقة بين قدرات الإبداع الديناميكية وإدارة الانتباه من خلال عملية صنع المعنى الاستراتيجي لأن قدرات الابداع الديناميكية تعمل على إعادة تشكيل قاعدة الموارد. ونتيجة لذلك، واستجابة للرؤى الإدارية الناشئة عن الانتباه

الإداري، قد تتشكل طبيعة نشر القدرات، الإدارة الهادفة تحمي وتعزز الغرض التنظيمي، وقد تتشكل طبيعة نشر القدرات الديناميكية في المنظمة بمرور الوقت من خلال الظروف البيئية الخارجية من خلال صنع الحس الاستراتيجي، إذ قد تؤدي العوامل البيئية الخارجية إلى نشر قدرات الابداع الديناميكية إذا تم استشعارها من خلال الانتباه الإداري المركز، وسوف يتأثر اختيار العمليات التنظيمية المحددة التي سيتم نشرها نحو التغيير الهادف لعمليات الابداع بالرؤى الإدارية الناشئة عن تفسير نتائج أنشطة صنع الحس الداخلية والخارجية المستمرة.

الفصل الثالث

التأثير الميداني للدراسة

المبحث الأول: اختبارات الصدق والثبات لمقاييس الدراسة

المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وابعادها
الفرعية

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية

الفصل الثالث التأطير الميداني للدراسة

تمهيد:

يسلط هذا الفصل الضوء على عملية تحليل البيانات التي تم الحصول عليها واختبارات تطوير مقاييس الدراسة وبنائها لتحديد النتائج المرافقة لعملية الوصف الاحصائي ووصف وتحليل مستوى متغيرات الدراسة اختبار فرضيات الدراسة وتفسيرها بغية تحقيق أهداف الدراسة، فقد استند الجانب التطبيقي للدراسة الحالية على ثلاث مباحث أساسية، فقد ركز **المبحث الأول** على أداة قياس الدراسة وهي الخطوة الأولى لإجراء أي دراسة تطبيقية لأنها تمثل المفصل الحيوي لصحة ودقة النتائج التي سوف يتم الحصول عليها، فيما تعلق **المبحث الثاني** بوصف نتائج الدراسة وتحليلها وهو الجانب الأساس والمهم لأي استدلال إحصائي يسعى إليه الباحث الذي يختبر ويستكشف جزء من أهداف الدراسة الخاصة بمستوى توفر وممارسة أبعاد متغيرات الدراسة من قبل العاملين عينة الدراسة، واختتم الفصل الثالث **بالمبحث الثالث** والتي اهتم بعرض نتائج اختبار الفرضيات الخاصة بالارتباط والتأثير والتفاعل، واستعمل الباحث عدة برامج (Amos

(V.25) و (SPSS V.25) و (Microsoft Excel ٢٠١٠) وكما موضح في الشكل (17) ادناه.

الفصل الثالث: التطوير الميداني للدراسة



الشكل (١٦) الية انسياب معلومات الفصل الثالث

المبحث الاول

اختبارات الصدق والثبات لمقاييس الدراسة

توطئة:

تُعدُّ اختبارات الصدق والثبات البنائية بشتى انواعها من اهم الخطوات التي يتم اجرائها على مقاييس الدراسة قبل ان يتم اختبار الفرضيات، وذلك بالاعتماد على عدة اساليب احصائية مناسبة للتحقق من الصدق الظاهري للمقاييس وصدق المحتوى ومدى اعتداليتها من أذ خضوعها للتوزيع الطبيعي، والتأكد من مدى جودة المقاييس عن طريق التحليل العاملي التوكيدي، أضف الى ذلك تحديد مدى ثبات المقاييس والاتساق الداخلي بين فقراتها، وكما يأتي:

أولاً: توصيف وترميز مقاييس الدراسة

اشتملت مقاييس الدراسة ثلاثة متغيرات رئيسة تتكامل فيما بينها بعلاقات تأثيرية تميزت بجدوى اختبار النموذج المتغير الوسيط (Mediator Variable Model) ، اذ تضمنت هذه المتغيرات متغير ادارة الانتباه وهو المتغير التفسيري في الانموذج والذي تم قياسه بثلاثة ابعاد فرعية هي (استقرار تركيز الانتباه ، حيوية (وضوح) الانتباه الموقفي ، وتماسك التوزيع الهيكلي للانتباه)، والمتغير الثاني هو صنع الحس الاستراتيجي الذي تكفل بدور المتغير الوسيط والذي تم قياسه بثلاثة ابعاد فرعية هي (تواصل تبادل المعلومات الاستراتيجي ، تفسير التعقيد الاستراتيجي ، وتحليل وجهات نظر متعددة)، اما المتغير الثالث فقد كان قدرات الابداع الديناميكية وهو المتغير التابع والذي تم قياسه بثلاثة ابعاد فرعية هي (القدرة على الاستشعار بالبيئة ، القدرة على الاستيلاء ، والقدرة التحويلية) .

وفي ضوء ما سبق كان من الضروري ترميز وتوصيف هذه المتغيرات لتسهيل مهمة التعامل معها والاشارة اليها ولاسيما فيما يتعلق باختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية، وبذلك يوضح الجدول (١٩) تفاصيل المتغيرات الرئيسية الثلاث وابعادها الفرعية ورموزها في المعالجة الاحصائية وعدد الفقرات التي تقيس كل بعد.

جدول (19): توصيف اداة القياس وترميزها

عدد فقرات القياس	رمز البعد الفرعي	الابعاد الفرعية	المتغير الرئيسي	نوع المتغير
6	SAF	استقرار تركيز الانتباه	ادارة الانتباه AttMan	المتغير المستقل
6	VSA	حيوية (وضوح) الانتباه الموقفي		
6	CSDA	تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه		
8	CSIE	تواصل تبادل المعلومات الاستراتيجي	صنع الحس الاستراتيجي StrSenMak	المتغير الوسيط
١٢	ISC	تفسير التعقيد الاستراتيجي		
6	AMP	تحليل وجهات نظر متعددة		

3	AES	القدرة على الاستشعار بالبيئة	قدرات الابداع الديناميكية DynInnCap	المتغير التابع
4	AS	القدرة على الاستيلاء		
4	TC	القدرة التحويلية		

"المصدر :اعداد الباحث".

ثانيا- اختبارات صدق اداة القياس

تُعدّ اختبارات الصدق من أكثر الاختبارات اهمية لدى الباحثين كونها تحدد مدى جودة المقياس في تحقيق غرض القياس وهي تتضمن نوعين من الاختبارات:

١. **اختبار الصدق الظاهري:** لقد كان مفهوم الصدق الظاهري موجوداً منذ مدة طويلة وتمت مناقشته بشكل شامل لأول مرة في مقال مراجعة وتم عرض التعريفات المختلفة للصدق الظاهري وكيف أدت المعاني المتعددة إلى استنتاجات مختلفة إلى حد كبير حول ماهية الصدق الظاهري في الواقع ومن المثير للاهتمام أنه بعد مرور العديد من السنين، ما زلنا نواجه المشكلة نفسها غالباً في تعريف هذا المصطلح الذي يشير الى الاختبار الذي سيتم استخدامه في قياس المتغيرات، وبشكل أكثر رسمية يتم تعريف الصدق الظاهري على أنه الدرجة التي يرى بها المحكمون للمقياس عناصره الأساسية باعتبارها ذات صلة بالسياق الذي يُجرى قياسه بشكل صريح (Allen et al., 2023: 154).

٢. **صدق المحتوى :** يعرف بانه مدى تمثيل الفقرات لقياس المتغير المعني بالقياس ، اي انه يوضح مستوى العلاقة ادراكياً بين محتوى المقياس والهيكل المقاس ، وكيف يمكن للمقياس بأن يتمتع باتساق عالي في بنيته الهيكلية ، وهذا بدوره يحدد امكانية ان يعبر المقياس عن الهدف الذي صمم من اجله ، وتشخيص ما اذا كان محتوى فقراته القياسية يعبر عن الهيكل النظري التي يمثله ام لا ، اي تفحص محتوى المقياس واتساقه بشكل دقيق منظم وهل يلبي متطلبات بيئة الميدان ، لغرض تحديد ما اذا كان يشتمل على عينة تمثل الموضوعات المدروسة التي يقيسها (Soundy et al. , 2016 : 78).

"ومن اجل ضمان تحقق الصدق الظاهري وإجراءات الجانب العملي للاستبانة الحالية وضمان انتماء كل سؤال استناداً الى محتواه وصياغته ومعالجة ما ينبغي معالجته من صياغات، اتجه الباحث الى مجموعة من الخبراء المحكمين في حقل ادارة الاعمال على وجه العموم وخبراء إدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص، وبدورهم اشار السادة المحكمين الى عدد من المقترحات الصياغية حول مدى تحقق الصدق الظاهري للمقياس وصدق المحتوى، وقد تم الالتزام بأغلب الملاحظات اللازمة المتفق عليها وعمد الى تغيير بعض الصياغات التي تتعلق بالأسئلة التي رأى السادة الخبراء اهمية تعديلها لتصبح أكثر فهماً وانسجاماً مع بيئة الميدان على مستوى شركة (Asia Cell) عينة الدراسة. "

"ويبين الجدول (20) نسب الاتفاق على اسئلة الاستبانة، وان بعض الاسئلة التي خضعت لملاحظات السادة الخبراء وتعديلاتهم قد تم اعادة صياغتها بما تكون أكثر اتساقاً مع باقي اسئلة المقياس.

جدول (20): نسب اتفاق السادة الخبراء حول فقرات الاستبانة

نوع التعديل	نسبة الاتفاق %	عدد الفقرات المتفق عليها	عدد الفقرات الكلي	الابعاد الفرعية	المتغيرات	ت
اعادة صياغة حسب الملاحظات المحددة من قبل السادة الخبراء	67%	4	6	استقرار تركيز الانتباه	ادارة الانتباه	١
	83%	5	6	حيوية (وضوح) الانتباه الموقفي		
	83%	5	6	تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه		
	75%	6	8	تواصل تبادل المعلومات الاستراتيجي	صنع الحس الاستراتيجي	٢
	75%	7	١٢	تفسير التعقيد الاستراتيجي		
	83%	5	6	تحليل وجهات نظر متعددة		
	100%	3	3	القدرة على الاستشعار بالبيئة	قرارات الابداع الديناميكية	٣
	75%	3	4	القدرة على الاستيلاء		
	100%	4	4	القدرة التحويلية		
80%	42	52	المجموع			

"المصدر: اعداد الباحث في ضوء نتائج تحكيم اداة القياس."

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي

" يُعدّ هذا الاختبار من اهم الاختبارات العملية التي يتم اجرائها في مجالات علمية عدة ، اذ تطبق الادوات الإحصائية بطريقة علمية توافق المنطق، وتُعدّ الأساليب الأكثر شيوعًا كالارتباط والانحدار وتصميم التجارب ضعيفة الموثوقية مالم تستند جميعها الى افتراض أساسي واحد هو ملاحظة انها تتبع التوزيع الطبيعي ام لا ، لذلك من المفترض على الباحثين عند جمع البيانات من عيناتهم التأكد من كونها تخضع لاعتدالية التوزيع الطبيعي ، لهذا السبب تتطلب الطرق الاستنتاجية في مجمل العلوم التحقق من افتراض الحالة الطبيعية للبيانات (Das & Imon, 2016:5) وبذلك يكتسب هذا التوزيع اهمية بالغة للتأكد مما اذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ام

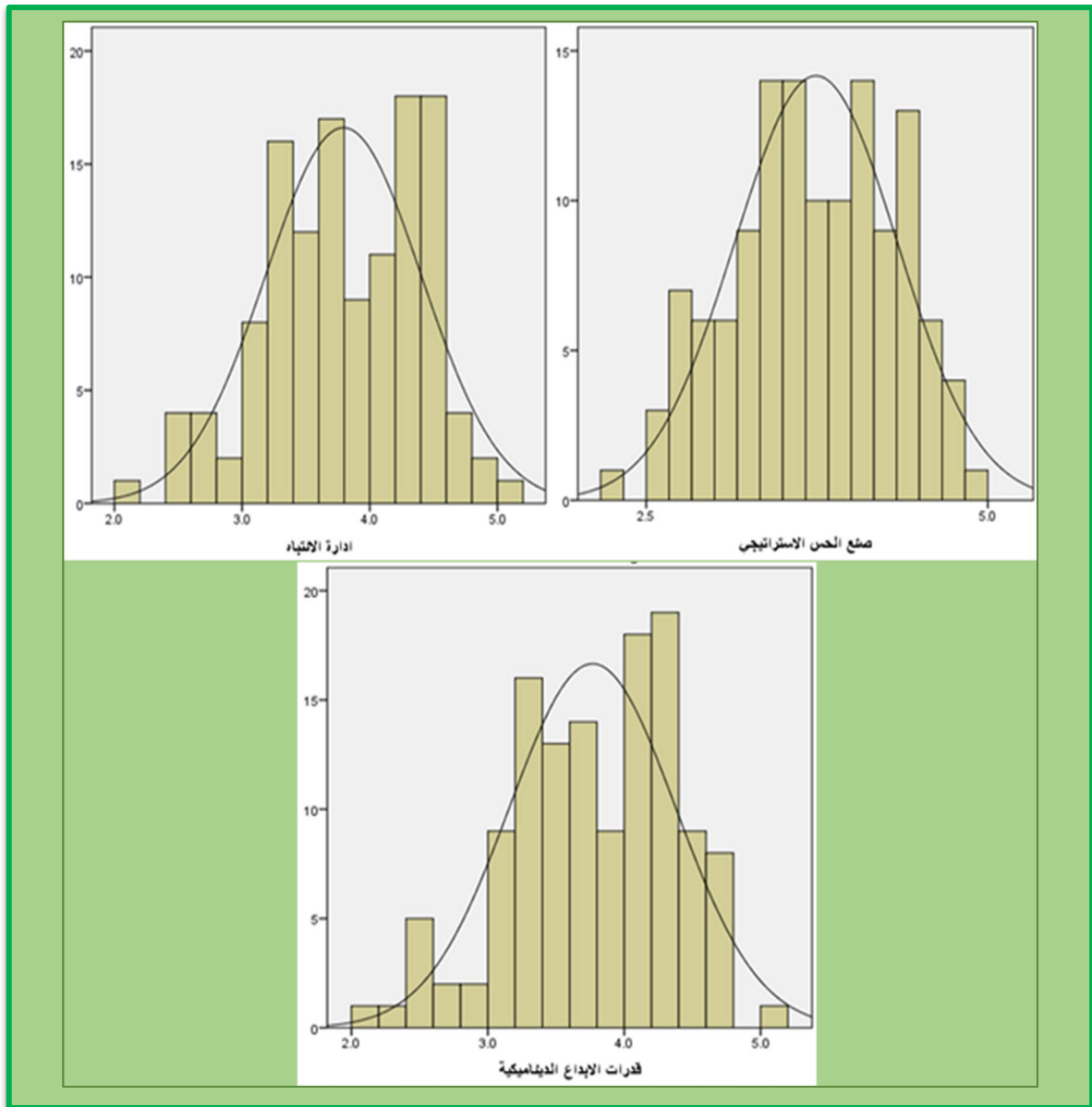
لا ، وهذا يحقق للباحث حرية اختيار الاساليب المناسبة لمعالجة البيانات ، وبالتالي يمكن اعتماد اساليب التحليل المعلمية في حال خضعت البيانات للتوزيع الطبيعي وعكسه تستخدم اساليب التحليل اللا معلمية .
ولأغراض الدراسة الحالية تم اعتماد اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) كونه يتناسب مع العينات الكبيرة كما هو عليه في الدراسة الحالية، وكما يأتي:"

"يتبين من الجدول (21) بان قيمة احصائية الاختبار قد بلغت (0,062 , 0,067 , 0,057) على التوالي للمتغيرات الحالية الثلاث (ادارة الانتباه ، صنع الحس الاستراتيجي ، وقدرات الابداع الديناميكية) في حين بلغ مستوى المعنوية الاحتمالية لإحصائية الاختبار لذات المتغيرات (0,200 , 0,110 , 0,200) على التوالي ، وهذه المستويات اكثر من (0,05) وبالتالي فان توزيع البيانات ليس دال من الناحية المعنوية ، وهذا يؤكد ان جميع بيانات متغيرات الدراسة الثلاث تدخل ضمن اعتدالية التوزيع الطبيعي ، وهذا يسمح باعتماد ادوات التحليل المعلمية في كل اجراءات التحليل. ويوضح الشكل (17) منحنيات التوزيع الطبيعي الخاصة ببيانات متغيرات الدراسة الحالية."

جدول (21): اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) لمتغيرات الدراسة الثلاث

المتغيرات	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ادارة الانتباه	.062	٢٢٢	.200*	.972	٢٢٢	.090
صنع الحس الاستراتيجي	.067	٢٢٢	.110	.982	٢٢٢	.266
قدرات الابداع الديناميكية	.057	٢٢٢	.200*	.974	٢٢٢	.185

المصدر: "مخرجات برنامج (SPSS V.25)"



الشكل (١٧): منحنيات التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.25)

رابعاً: التحليل العاملي التوكيدي

"يقصد بالتحليل العاملي التوكيدي (CFA) طريقة إحصائية متعددة المتغيرات تستخدم لتقييم العلاقات بين مجموعة من المتغيرات الكامنة ومدى دقة بناء كل متغير في ضوء محتواه، إذ تم تطوير هذا الأسلوب في أوائل القرن العشرين على يد **Charles Spearman** لتقييم وتحديد الصفات السيكمترية للمقاييس السلوكية من خلال تحديد مستوى العلاقات بين عوامل هيكل سابق أعدت فيه أداة القياس وكيفية ارتباط هذه العوامل مع بعضها البعض (Heravian , 2023: 4)، وفي السياق نفسه يعتمد التحليل العاملي التوكيدي في الدراسات التي تبحث عن تقييم مقاييس نوعية لبنى مفاهيمية محددة استناداً إلى فحص بيانات تجريبية خاصة بنظرية تم إعدادها مسبقاً إما في دراسة معينة أو افتراض ورد في دراسة علمية لتأطير بنية متغير معينة أو علاقات معينة

داخل كينونة مقترحة تمثل العوامل الفرعية التي ترتبط بعدد محدد من الفقرات التي تعتمد في حال حصولها على تقديرات جيدة في حين يمكن اعتبارها عوامل فرعية في حال حصولها على تقديرات عالية جدا ويمكن ان يقيم الانموذج الهيكلي الناتج حسب التشبعات المعيارية ومؤشرات حسن المطابقة (, Na-Nan & Saribut 2020 : 557).

"وفي ضوء ما سبق يمكن تقييم التحليل العاملي التوكيدي للمتغيرات الحالية في ضوء معيارين اثنين هما: (Afthanorhan et al. , 2013: 199).

١. كفاية تقدير المعلمة المعيارية:

"يمكن الاعتماد على قيم التقديرات المعيارية للمعلمة والتي تُعدّ 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، اذ ان النسبة الحرجة (C.R.) تكون مقبولة كلما كانت معنوية."

٢. مؤشرات مطابقة الانموذج:

"تعتمد مؤشرات مطابقة الانموذج للحكم على مستوى جودة الانموذج الهيكلي المختبر وتحديد مدى ملائمته للبيانات التي سحبت من العينة وبالتالي يمكن تشخيص مستوى الانسجام بين الهيكل النظري الذي اعد به المقياس مع اجابات افراد العينة المبحوثة."

"وهنا سيتم الاعتماد على بعض مؤشرات المطابقة التي يمكن تحديد مدى القبول لها من خلال الجدول (22)."

"جدول (22) معايير مطابقة نتائج التحليل التوكيدي

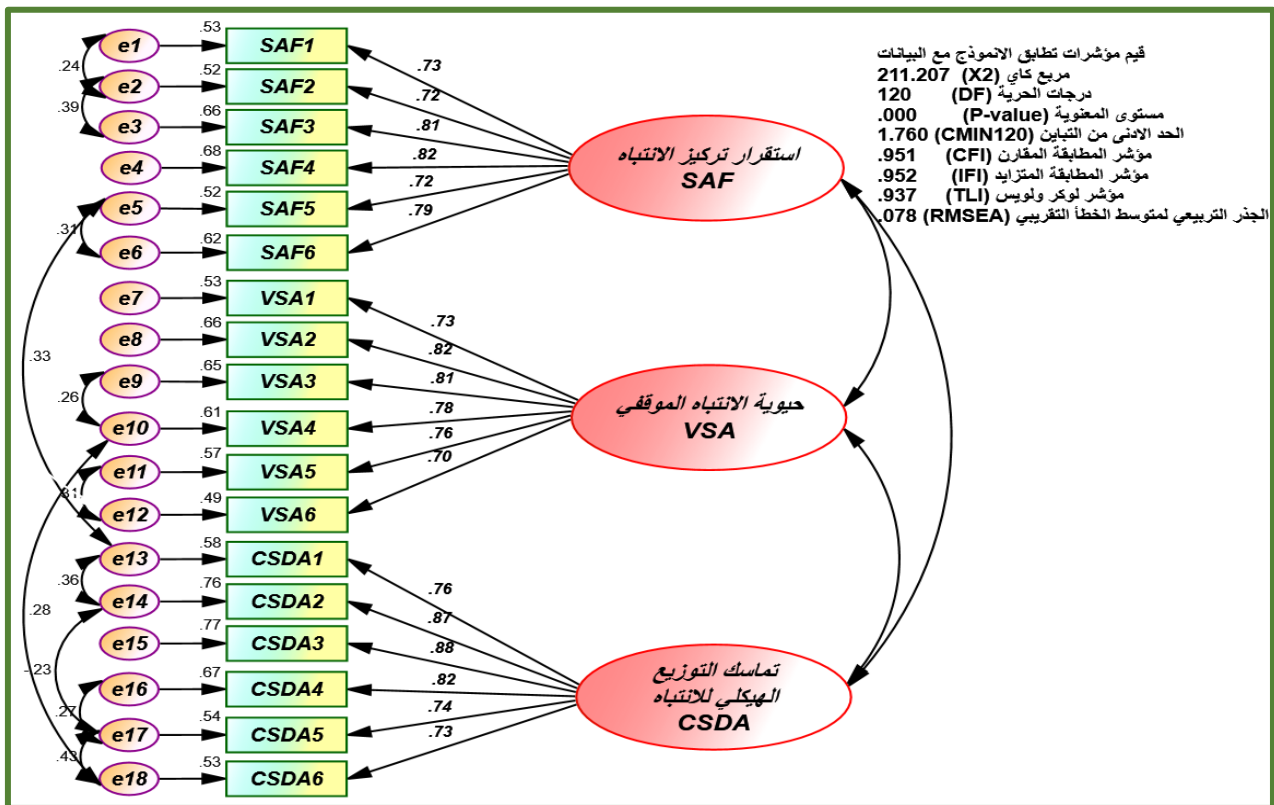
ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
1	النسبة بين قيم x^2 ودرجات الحرية df	$CMIN/DF < 5$
2	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index	$CFI > 0.90$
3	مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) The Incremental Fit Index	$IFI > 0.90$
4	مؤشر توكر ولويس (TLI) The Tucker-Lewis Index	$TLI > 0.90$
5	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ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

Source : Singh,V., (2016) " *Perceptions of emission reduction potential in air transport : a structural equation modeling approach* ", Environ Syst Decis 36 , P. 388 .

واستناداً لما سبق، كانت نتائج التحليل على النحو الاتي: -

١. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير ادارة الانتباه

يتضح من خلال الشكل (١٨) ان متغير ادارة الانتباه قد تم قياسه بـ(١٨) عبارة توزعت على ثلاثة ابعاد فرعية لكل منها (٦) فقرات قياسية ، وعند تفحص تقديرات التشبعات المعيارية لها نلاحظ انها تجاوزت النسبة المطلوبة البالغة (0.40) ، اما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة البناء الهيكلي ، فعند تفحصها نلاحظ انها تجاوزت القيم المطلوبة بعد الاعتماد على مؤشرات التعديل البالغ عددها (١١) ، وهذا يتضح من خلال قيمة (CMIN/DF = 1.760) وقيمة (CFI = 0.951) وقيمة (IFI = 0.952) وقيمة (TLI = 0.937) وقيمة (RMSEA = 0.078) ، وبذلك يتبين من خلال الشكل (١٨) ان الانموذج الهيكلي قد حقق مستوى المطابقة اللازم وضمن الحدود المطلوبة ، كما يتضح من الجدول (٢٣) 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 اراء العاملين في شركة (Asia Cell) عينة الدراسة.



الشكل (١٨): التحليل العاملي التوكيدي لمتغير ادارة الانتباه

«المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)»

جدول (23): نتائج معاملات التحليل العاملي التوكيدي لمتغير ادارة الانتباه "

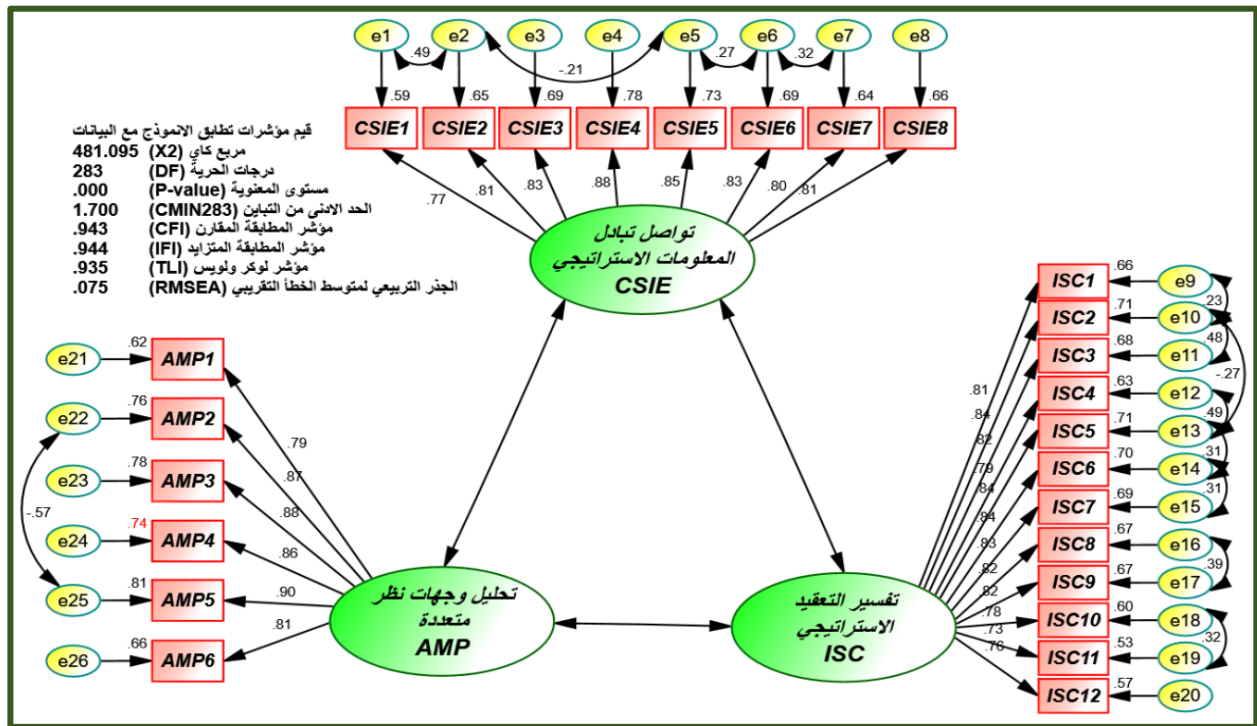
المسارات	التقدير المعياري	التقدير اللامعاري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	نسب المعنوية
SAF6 <---	.787	1.086	.125	8.666	***
SAF5 <---	.718	.883	.112	7.900	***
SAF4 <---	.824	1.206	.132	9.100	***

SAF3	<---	استقرار تركيز الانتباه	.811	1.129	.126	8.959	***
SAF2	<---	استقرار تركيز الانتباه	.718	.933	.104	9.005	***
SAF1	<---	استقرار تركيز الانتباه	.726	1.000			
VSA1	<---	حيوية الانتباه الموقفي	.730	.874	.096	9.134	***
VSA2	<---	حيوية الانتباه الموقفي	.815	1.000			
VSA3	<---	حيوية الانتباه الموقفي	.808	1.031	.098	10.486	***
VSA4	<---	حيوية الانتباه الموقفي	.781	.934	.093	9.994	***
VSA5	<---	حيوية الانتباه الموقفي	.757	.937	.098	9.583	***
VSA6	<---	حيوية الانتباه الموقفي	.698	.885	.103	8.595	***
CSDA1	<---	تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه	.765	.836	.064	13.032	***
CSDA2	<---	تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه	.872	1.000			
CSDA3	<---	تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه	.877	1.075	.080	13.359	***
CSDA4	<---	تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه	.817	.977	.083	11.754	***
CSDA5	<---	تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه	.738	.839	.093	9.001	***
CSDA6	<---	تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه	.726	.854	.088	9.711	***

"المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)"

٢. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير صنع الحس الاستراتيجي

"يتضح من خلال الشكل (١٩) ان متغير صنع الحس الاستراتيجي قد تم قياسه بـ(٢٦) عبارة توزعت على ثلاثة ابعاد فرعية لكل منها عدد مناسب من فقرات القياس ، وعند تفحص تقديرات التشبعات المعيارية لها نلاحظ انها تجاوزت النسبة المطلوبة البالغة (0.40) ، اما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة البناء الهيكلي ، فعند تفحصها نلاحظ انها تجاوزت القيم المطلوبة بعد الاعتماد على مؤشرات التعديل البالغ عددها (13) ، وهذا يتضح من خلال قيمة (CMIN/DF = 1.700) وقيمة (CFI = 0.943) وقيمة (IFI = 0.944) وقيمة (TLI = 0.935) وقيمة (RMSEA = 0.075) ، وبذلك يتبين من خلال الشكل (١٩) ان الانموذج الهيكلي قد حقق مستوى المطابقة اللازم وضمن الحدود المطلوبة ، كما يتضح من الجدول (24) 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 اراء العاملين في شركة Asia Cell للاتصالات عينة الدراسة.



شكل (١٩): التحليل العاملي التوكيدي لمتغير صنع الحس الاستراتيجي

«المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)»

جدول (24): نتائج معاملات التحليل العاملي التوكيدي لمتغير صنع الحس الاستراتيجي

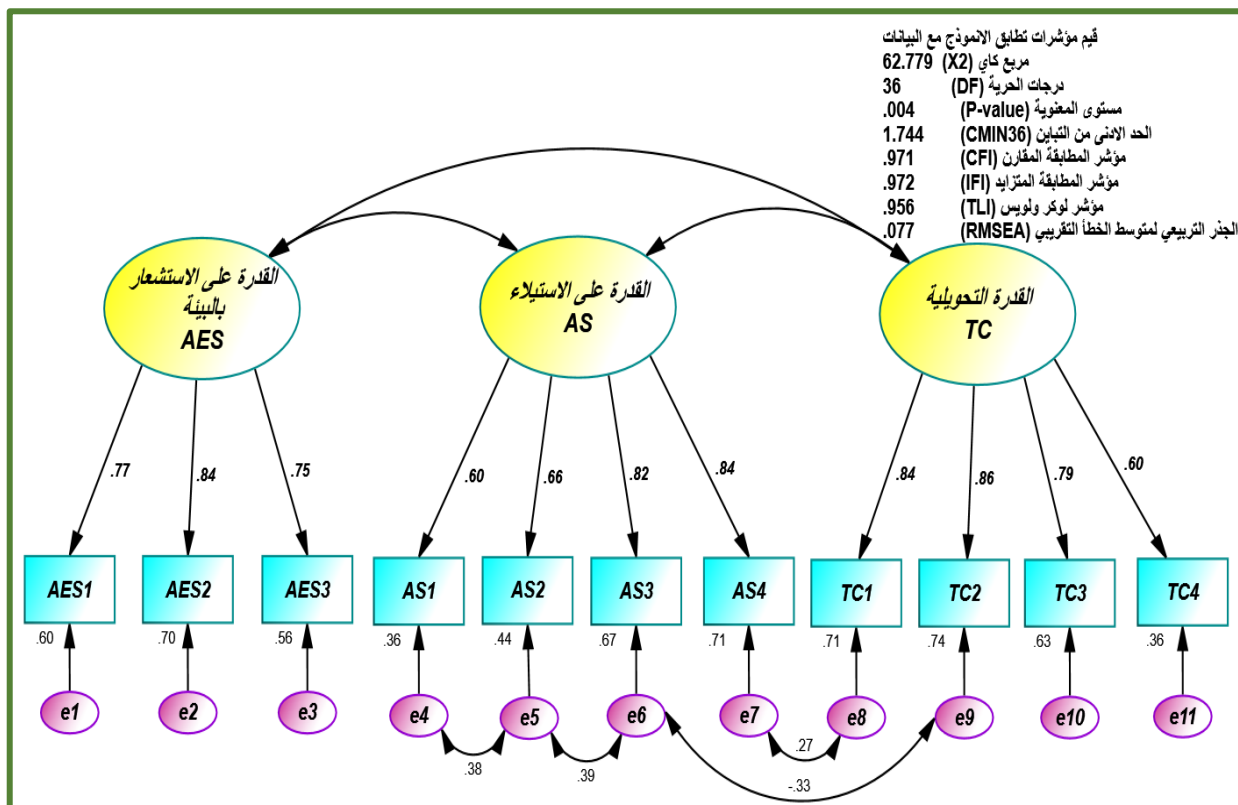
المسارات	التقدير المعياري	التقدير اللامعاري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	نسب المعنوية
CSIE1 <--- تواصل تبادل المعلومات الاستراتيجي	.770	.767	.075	10.251	***
CSIE2 <--- تواصل تبادل المعلومات الاستراتيجي	.811	.897	.081	11.070	***
CSIE3 <--- تواصل تبادل المعلومات الاستراتيجي	.832	1.000			
CSIE4 <--- تواصل تبادل المعلومات الاستراتيجي	.878	1.142	.090	12.646	***
CSIE5 <--- تواصل تبادل المعلومات الاستراتيجي	.854	1.040	.086	12.050	***
CSIE6 <--- تواصل تبادل المعلومات الاستراتيجي	.831	1.003	.087	11.530	***
CSIE7 <--- تواصل تبادل المعلومات الاستراتيجي	.801	.897	.082	10.908	***
CSIE8 <--- تواصل تبادل المعلومات الاستراتيجي	.809	1.001	.090	11.067	***
ISC12 <--- تفسير التعقيد الاستراتيجي	.758	.854	.086	9.913	***
ISC11 <--- تفسير التعقيد الاستراتيجي	.726	.693	.074	9.334	***
ISC10 <--- تفسير التعقيد الاستراتيجي	.776	.900	.088	10.250	***
ISC9 <--- تفسير التعقيد الاستراتيجي	.821	1.000			
ISC8 <--- تفسير التعقيد الاستراتيجي	.816	.967	.068	14.167	***
ISC7 <--- تفسير التعقيد الاستراتيجي	.832	1.105	.097	11.363	***
ISC6 <--- تفسير التعقيد الاستراتيجي	.838	1.088	.095	11.482	***
ISC5 <--- تفسير التعقيد الاستراتيجي	.843	1.040	.090	11.585	***
ISC4 <--- تفسير التعقيد الاستراتيجي	.795	.977	.092	10.610	***
ISC3 <--- تفسير التعقيد الاستراتيجي	.824	1.072	.096	11.191	***
ISC2 <--- تفسير التعقيد الاستراتيجي	.842	1.046	.090	11.562	***
ISC1 <--- تفسير التعقيد الاستراتيجي	.758	.854	.086	9.913	***

AMP1	<---	تحليل وجهات نظر متعددة	.784	.796	.067	11.825	***
AMP2	<---	تحليل وجهات نظر متعددة	.875	.916	.078	11.712	***
AMP3	<---	تحليل وجهات نظر متعددة	.881	.955	.063	15.062	***
AMP4	<---	تحليل وجهات نظر متعددة	.855	.973	.069	14.085	***
AMP5	<---	تحليل وجهات نظر متعددة	.901	1.000			
AMP6	<---	تحليل وجهات نظر متعددة	.807	.933	.075	12.482	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)"

3. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير قدرات الابداع الديناميكية

يتضح من خلال الشكل (٢٠) ان متغير قدرات الابداع الديناميكية قد تم قياسه بـ(١١) عبارة توزعت على ثلاثة ابعاد فرعية لكل منها عدد مناسب من فقرات القياس ، وعند فحص تقديرات التشبعات المعيارية لها نلاحظ انها تجاوزت النسبة المطلوبة البالغة (0.40) ، اما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة البناء الهيكلي ، فعند فحصها نلاحظ انها تجاوزت القيم المطلوبة بعد الاعتماد على مؤشرات التعديل البالغ عددها (٤) ، وهذا يتضح من خلال قيمة (CMIN/DF = 1.744) وقيمة (CFI = 0.971) وقيمة (IFI = 0.972) وقيمة (TLI = 0.956) وقيمة (RMSEA = 0.077) ، وبذلك يتبين من خلال الشكل (٢٢) ان الانموذج الهيكلي قد حقق مستوى المطابقة اللازم وضمن الحدود المطلوبة ، كما يتضح من الجدول (25) 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 اراء العاملين في شركة (Asia Cell) عينة الدراسة."



الشكل (20): التحليل العاملي التوكيدي لمتغير قدرات الابداع الديناميكية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)"

جدول (25): نتائج معاملات التحليل العاملي التوكيدي لمتغير قدرات الابداع الديناميكية "

المسارات		التقدير المعياري	التقدير اللامعياري	الخطأ المعياري	النسبة الدرجة	نسب المعنوية	
AES3	<---	القدرة على الاستشعار بالبيئة	.751	1.000			
AES2	<---	القدرة على الاستشعار بالبيئة	.837	1.138	.123	9.230	***
AES1	<---	القدرة على الاستشعار بالبيئة	.775	1.056	.125	8.443	***
AS1	<---	القدرة على الاستيلاء	.601	.634	.088	7.176	***
AS2	<---	القدرة على الاستيلاء	.661	.717	.072	9.965	***
AS3	<---	القدرة على الاستيلاء	.818	1.000			
AS4	<---	القدرة على الاستيلاء	.844	1.050	.095	11.077	***
TC1	<---	القدرة التحويلية	.841	1.000			
TC2	<---	القدرة التحويلية	.860	1.013	.085	11.973	***
TC3	<---	القدرة التحويلية	.791	.907	.084	10.757	***
TC4	<---	القدرة التحويلية	.598	.708	.097	7.322	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)"

خامساً: قياس الثبات ومعوليه المقاييس

" يُعدّ قياس الثبات ومعامل الصدق الهيكلي على مستوى المقاييس السلوكية خطوة هامة لتحديد سلامتها والاطمئنان لنتائجها ، وقياس الثبات هنا بالإمكان ان يتحقق من خلال استخدام اسلوب الاختبار واعادة الاختبار او معامل كرو نباخ الفا الذي يشير إلى مدى اتساق مقياس البحث وثبات النتائج الممكن الحصول عليها من المقياس عبر فترات زمنية مختلفة أي ان فقرات القياس تقيس هيكل منسجم من الصفات والخصائص (Field, 2009: 67) ومن اجل تقييم معيار الثبات للمقياس الحالي سيتم اعتماد اسلوب كرو نباخ الفا الذي تُعدّ قيمه تحت (0.70) غير مقبولة او مشكوك بها واذا تجاوزت (0,70) تكون نسبة الثبات مقبولة واذا تجاوزت (0.80) تكون جيدة وممتازة (Sharma,2016: 273)."

اذ نلاحظ من الجدول (26) أن قيم معامل الثبات للمتغيرات وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.826 - 0.949) وهذه نسب عالية استناداً الى قيم الثبات المقبولة، كما نلاحظ ان قيم معامل الصدق الهيكلي الذي يستخرج من خلال الجذر التربيعي لمعامل كرو نباخ الفا كانت مقبولة وعالية ضمن اجابات العينة، وبذلك أصبحت المقاييس جاهزة للتطبيق النهائي وتتميز بالدقة والثبات والصدق اللازم على مستوى بيئة التطبيق الميدانية وحسب اراء العاملين في شركة (Asia Cell) عينة الدراسة.

جدول (26): قيم اختبار كرونباخ الفا لمقاييس الدراسة

ت	المتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية	قيمة كرونباخ الفا	قيمة معامل الصدق الهيكلية
١	استقرار تركيز الانتباه	0.826	0.909
	حيوية (وضوح) الانتباه الموقفي	0.863	0.929
	تماسك التوزيع الهيكلية للانتباه	0.838	0.915
	ادارة الانتباه	0.936	0.967
٢	تواصل تبادل المعلومات الاستراتيجي	0.890	0.943
	تفسير التعقيد الاستراتيجي	0.902	0.949
	تحليل وجهات نظر متعددة	0.914	0.956
	صنع الحس الاستراتيجي	0.949	0.974
٣	القدرة على الاستشعار بالبيئة	0.833	0.913
	القدرة على الاستيلاء	0.852	0.923
	القدرة التحويلية	0.847	0.920
	قدرات الابداع الديناميكية	0.928	0.963

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.25)"

سادساً: قياس الاتساق الداخلي

من اجل تحديد مستوى الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس من جهة والمتغيرات الرئيسية وأبعادها الفرعية من جهة آخر، تبني الباحث معامل ارتباط بيرسون (Pearson) كونه أحد ادوات التحليل المعلمي التي يمكن من خلالها تحقيق هذا الغرض، ويوضح الجدول (27) اختبار الاتساق الداخلي بين المتغيرات والابعاد وفقراتها التي تقيسها:

جدول (27): قيم الارتباط بين اسئلة المقياس ومتغيراته وابعاده

المتغيرات الرئيسية	الابعاد الفرعية	الفقرات	اتساق الفقرة مع البعد	اتساق الفقرة مع المتغير	مستوى المعنوية
ادارة الانتباه	استقرار تركيز الانتباه	SAF1	.804**	.740**	.01
		SAF2	.822**	.724**	.01
		SAF3	.882**	.794**	.01
		SAF4	.839**	.800**	.01
		SAF5	.759**	.734**	.01
		SAF6	.800**	.791**	.01
حيوية (وضوح) الانتباه الموقفي		VSA1	.762**	.734**	.01
		VSA2	.827**	.793**	.01
		VSA3	.847**	.802**	.01
		VSA4	.842**	.786**	.01
		VSA5	.833**	.770**	.01
		VSA6	.776**	.742**	.01

.01	.754**	.823**	CSDA1	تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه	
.01	.833**	.888**	CSDA2		
.01	.834**	.869**	CSDA3		
.01	.797**	.859**	CSDA4		
.01	.758**	.826**	CSDA5		
.01	.760**	.812**	CSDA6		
.01	.785**	.818**	CSIE1	تواصل تبادل المعلومات الاستراتيجي	صنع الحس الاستراتيجي
.01	.813**	.822**	CSIE2		
.01	.822**	.846**	CSIE3		
.01	.841**	.890**	CSIE4		
.01	.821**	.865**	CSIE5		
.01	.833**	.870**	CSIE6		
.01	.784**	.851**	CSIE7		
.01	.802**	.836**	CSIE8		
.01	.817**	.831**	ISC1	تفسير التعقيد الاستراتيجي	
.01	.843**	.840**	ISC2		
.01	.674**	.683**	ISC3		
.01	.786**	.861**	ISC4		
.01	.828**	.874**	ISC5		
.01	.843**	.885**	ISC6		
.01	.822**	.876**	ISC7		
.01	.818**	.843**	ISC8		
.01	.808**	.846**	ISC9		
.01	.839**	.794**	ISC10		
.01	.865**	.852**	ISC11		
.01	.827**	.806**	ISC12		
.01	.820**	.817**	AMP1	تحليل وجهات نظر متعددة	
.01	.858**	.865**	AMP2		
.01	.843**	.911**	AMP3		
.01	.823**	.894**	AMP4		
.01	.867**	.889**	AMP5		
.01	.802**	.863**	AMP6		
.01	.760**	.859**	AES1	القدرة على الاستشعار بالبيئة	قدرات الابداع الديناميكية
.01	.784**	.883**	AES2		
.01	.755**	.855**	AES3		
.01	.679**	.756**	AS1	القدرة على الاستيلاء	
.01	.732**	.861**	AS2		
.01	.824**	.880**	AS3		
.01	.830**	.833**	AS4		
.01	.848**	.854**	TC1	القدرة التحويلية	
.01	.798**	.872**	TC2		

.01	.785**	.865**	TC3		
.01	.657**	.760**	TC4		

"المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.25)

١. اختبار الاتساق الداخلي لمتغير ادارة الانتباه

يوضح الجدول (27) معاملات الارتباط البسيط بين متغير ادارة الانتباه وابعاده الفرعية وفقراته والتي تتراوح بين (**-0.888-0.724**) عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهذا يدل الى وجود اتساق داخلي قوي بين المتغير وابعاده الفرعية والفقرات التي تنتمي اليه.

٢. اختبار الاتساق الداخلي لمتغير صنع الحس الاستراتيجي

يوضح الجدول (27) معاملات الارتباط البسيط بين صنع الحس الاستراتيجي وابعاده الفرعية وفقراته والتي تتراوح بين (**-0.911-0.674**) عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهذا يدل الى وجود اتساق داخلي قوي بين المتغير وابعاده الفرعية والفقرات التي تنتمي اليه.

٣. اختبار الاتساق الداخلي لمتغير قدرات الابداع الديناميكية

٣. يوضح الجدول (27) معاملات الارتباط البسيط بين متغير قدرات الابداع الديناميكية وابعاده الفرعية وفقراته والتي تتراوح بين (**-0.883-0.657**) عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهذا يدل الى وجود اتساق داخلي قوي بين المتغير وابعاده الفرعية والفقرات التي تنتمي اليه.

المبحث الثاني

وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وتحليل نتائجها

توطئة:

يحدد الوصف والتحليل الاحصائي مستوى مقاييس الدراسة في بيئة التطبيق، لذلك يتضمن هذا المبحث عرض نتائج تحليل إجابات افراد عينة الدراسة ووصفها وتشخيصها من خلال استخدام بعض الاحصاءات الوصفية المناسبة المتمثلة بـ(الوسط الحسابي الموزون، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، والاهمية النسبية على مستوى متغيرات الدراسة الحالية وابعادها الفرعية وفقرات القياس الخاصة بها، اعتماداً على استخدام برامج Microsoft Excel و(SPSS) ، وكما يأتي:

أولاً: وصف وتشخيص متغير ادارة الانتباه

من اجل وصف وتحليل اجابات العاملين عينة الدراسة على مستوى اراء العاملين في شركة (Asia Cell) محل التطبيق تم الاستناد الى ما اشار اليه (Mazaraeh et al., 2012: 403)، اذ انه عند اعتماد اسلوب (Likert) الخماسي في تحديد بدائل الاجابة للمقياس من حيث التدرج (اتفق بشدة – لا اتفق بشدة) فانه يوجد خمس فئات تفسر في ضوءها قيم الوسط الحسابي، وكما يبين في الجدول (28):

جدول (28): 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 : Mazahreh, A. , Hammad, H. & Abu-Jaber, H. (2009) " *The Attitudes of Instructors and Faculty Members about the Quality of Technical Education Programs in Community Colleges in Jordan*" Journal of Social Sciences 5 (4), P.403.

وبذلك تتضمن هذه الفقرة تحليل ووصف ابعاد ادارة الانتباه بأبعادها وفقراتها الميدانية بشكل تفصيلي وعلى النحو الاتي:

١. وصف وتشخيص بعد استقرار تركيز الانتباه

اذ تم قياس بعد استقرار تركيز الانتباه بـ(٦) فقرات قياس تدرجت من (SAF₁-SAF₆) ، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (٣,٨٠٢) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (٠,٦٣١) وهذا يستدعي

ان يبلغ معامل الاختلاف (١٦,٦٠٪) ويحقق اهتماماً نسبياً (٧٦,٠٤٪) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى ان الشركة عينة الدراسة تعمل على تشجيع العاملين على تركيز انتباههم على تقديم معلومات لدعم عمليات اتخاذ القرار والتدريب على تقنيات جمع البيانات وكيف يمكن تعزيز فهمهم العميق لأهمية التعامل مع المواقف المتنوعة وتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية مع وضع برامج فاعلة لنظم الرقابة بتركيز عالٍ على الياتها وجدوى نتائجها .

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة (٥) التي تنص على (في المنظمة المبحوثة يتم توزيع الجهد المطلوب لفهم الجوانب المختلفة ذات الصلة بتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية بشكل جيد بين صناعات القرار). بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (٤,١٨١) وكان ذا مستوى مرتفع، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (٠,٦٨٣) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (١٦,٣٤٪) وتحقق اهتماماً نسبياً بلغ (٨٣,٦٢٪)، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة (٤) التي تنص (في المنظمة المبحوثة توفر تقنية الاتصالات المستخدمة المعلومات المطلوبة في كل مستوى من مستويات القرار). قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (٣,٧٤٨) وكان ذا مستوى مرتفع، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (٠,٨٦٣) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (٢٣,٠٣٪) وتحقق اهتماماً نسبياً بلغ (٧٤,٩٦٪)، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

جدول (29): المقاييس الوصفية لبعد استقرار تركيز الانتباه

رمز الفقرة	الفقرات في المنظمة المبحوثة:	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
SAF 1	يتمتع الموظفون بالوقت الذي يروونه ضرورياً لتحليل المعلومات لاتخاذ القرار.	3.819	0.849	22.23	76.38	٣
SAF 2	توفر تقنية الاتصالات المستخدمة المعلومات المتعلقة بجوانب مثل التشريعات والتكنولوجيا الناشئة وتغيرات السوق لتحليل القضايا / المشكلات / الحلول / الفرص أذ ستكون مطلوبة لاتخاذ القرار.	3.827	0.808	21.11	76.54	٢
SAF 3	يتمتع صناعات القرار بإمكانية الوصول إلى الموارد والقنوات اللازمة لتطوير الفهم العميق للمواقف.	3.748	0.863	23.03	74.96	٤
SAF 4	توفر تقنية الاتصالات المستخدمة المعلومات المطلوبة في كل مستوى من مستويات القرار.	3.512	1.023	29.13	70.24	٦

١	83.62	16.34	0.683	4.181	يتم توزيع الجهد المطلوب لفهم الجوانب المختلفة ذات الصلة بتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية بشكل جيد بين صناعات القرار.	SAF 5
٥	74.48	22.88	0.852	3.724	توفر تقنية الاتصالات المستخدمة المعلومات المطلوبة للحفاظ على المراقبة المستمرة للجوانب ذات الصلة بالقرار الاستراتيجي.	SAF 6
-	76.04	16.60	0.631	3.802	الوسط الاجمالي الموزون لبعء استقرار تركيز الانتباه	

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

٢. وصف وتشخيص بعد حيوية (وضوح)الانتباه الموقفي

اذ تم قياس بعد حيوية (وضوح)الانتباه الموقفي بـ(٦) فقرات قياس تدرجت من (VSA₁-VSA₆) ، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (٣,٧٦٠) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (٠,٦١٢) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (١٦,٢٨٪) ويحقق اهتماماً نسبياً (٧٥,٢٠٪) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى ان الشركة عينة الدراسة تسعى الى توجيه العاملين على توقع الاحداث المستقبلية للتخطيط لطبيعة الانشطة التي تمارسها الشركة ولاسيما ما يتعلق بوضوح الاستراتيجيات المتبعة في جذب الزبائن لطبيعة خدمات الاتصال المقدمة لهم فضلا عن اهمية التنبؤ بالمواقف غير المتوقعة وكيف يمكن الاستجابة لها والتكيف معها .

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة (٥) التي تنص (في المنظمة المبحوثة يتم توزيع الجهد المطلوب لتحديد الأحداث غير المتوقعة التي يحتمل أن تكون ذات صلة بالاستراتيجية) الخطية التنظيمية بشكل جيد بين صناعات القرار. بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (٤,٠٦٣) وكان ذا مستوى مرتفع، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (٠,٨٠٤) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (١٩,٧٩٪) وتحقق اهتماماً نسبياً بلغ (٨١,٢٦٪)، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة (٢) التي تنص (في المنظمة المبحوثة تدعم تقنية الاتصالات المستخدمة البحث عن معلومات جديدة حول المواقف.) قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (٣,٤٤٩) وكان ذا مستوى مرتفع، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (١,٠٤٤) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (٣٠,٢٧٪) وتحقق اهتماماً نسبياً بلغ (٦٨,٩٨٪)، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

جدول (30): المقاييس الوصفية لبعء حيوية (وضوح)الانتباه الموقفي

رمز الفقرة	الفقرات في المنظمة المبحوثة:	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتي ب
VSA 1	يستطيع الموظفون توقع الأحداث التي تؤثر في أنشطتهم.	3.748	0.806	21.50	74.96	٤
VSA 2	تدعم تقنية الاتصالات المستخدمة البحث عن معلومات جديدة حول المواقف.	3.449	1.044	30.27	68.98	٦
VSA 3	يتمتع صناع القرار بإمكانية الوصول إلى الموارد والقنوات اللازمة لظهور تفسيرات بديلة للمواقف.	3.764	0.859	22.82	75.28	٣
VSA 4	توفر تقنية الاتصالات المستخدمة معلومات تسمح بدمج الأحداث غير المتوقعة في الفهم الراسخ للمواقف.	3.732	0.811	21.73	74.64	٥
VSA 5	يتم توزيع الجهد المطلوب لتحديد الأحداث غير المتوقعة التي يحتمل أن تكون ذات صلة بالاستراتيجية(الخطة) التنظيمية بشكل جيد بين صناع القرار.	4.063	0.804	19.79	81.26	١
VSA 6	توفر تقنية الاتصالات المستخدمة المعلومات المطلوبة لربط التفاهات الناشئة على مختلف مستويات هيكل الشركة.	3.803	0.846	22.25	76.06	٢
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعء حيوية (وضوح)الانتباه الموقفي	3.76	0.612	16.28	75.20	-

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

٣. وصف وتشخيص بعد تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه

اذ تم قياس بعد تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه ب(٦) فقرات قياس تدرجت من (CSDA₁-CSDA₆) ، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (٣,٧٦٨) وكان ذا مستوى مرتفع وانحراف بلغت قيمته (٠,٦٤٧) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (١٧,١٧٪) ويحقق اهتماماً نسبياً (٧٥,٣٦٪) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى ان الشركة عينة الدراسة تهتم بتنفيذ استراتيجياتها التنظيمية من خلال توفير مستوى جيد من الدعم لخدمات الاتصالات وعروض خدمة الانترنت وهي تشجع على مناقشة وجهات النظر المختلفة بهدف اتخاذ القرارات الناجعة والوصول الى افضل الحلول للمشاكل التي تعترض سير العمل بين الحين والآخر .

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة (١) التي تنص (في المنظمة المبحوثة يقضي الموظفون على تقييم تأثير قراراتهم على تنفيذ الإستراتيجية (الخطة) التنظيمية.) بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (٤,٠٥٥) وكان ذا مستوى مرتفع، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (٠,٧٧) وهذا يستدعي ان يكون معامل

اختلافها النسبي (١٨,٩٩٪) وتحقق اهتماماً نسبياً بلغ (١٠,٨١٪)، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة (٢) التي تنص (في المنظمة المبحوثة تدعم تقنية الاتصالات المستخدمة تقييم مسارات العمل البديلة). قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (٣,٥٥١) وكان ذا مستوى مرتفع، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (١,٠٢١) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (٢٨,٧٥٪) وتحقق اهتماماً نسبياً بلغ (٧١,٠٢٪)، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

جدول (31): المقاييس الوصفية لبعدها تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه

رمز الفقرة	الفقرات في المنظمة المبحوثة:	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
CSDA1	يقضي الموظفون على تقييم تأثير قراراتهم على تنفيذ الإستراتيجية (الخطة) التنظيمية.	4.055	0.77	18.99	81.10	١
CSDA2	تدعم تقنية الاتصالات المستخدمة تقييم مسارات العمل البديلة.	3.551	1.021	28.75	71.02	٦
CSDA3	يتمتع صناع القرار بإمكانية الوصول إلى الموارد والقنوات اللازمة لظهور وجهات نظر توافقية.	3.795	0.894	23.56	75.90	٣
CSDA4	توفر تقنية الاتصالات المستخدمة معلومات لدعم مناقشة وجهات نظر مختلفة حول المواقف.	3.677	0.872	23.71	73.54	٥
CSDA5	يُعدّ دمج وجهات النظر المختلفة ذات الصلة بصنع القرار أمراً سهلاً.	3.717	0.825	22.20	74.34	٤
CSDA6	تقنية الاتصالات المستخدمة المعلومات المطلوبة للتفاوض بشأن وجهات نظر مختلفة.	3.811	0.861	22.59	76.22	٢
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعدها تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه	3.768	0.647	17.17	75.36	-

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

اما بالنسبة الى متغير ادارة الانتباه فقد حصل على وسط اجمالي موزون بلغ (٣,٧٧٦) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (٠,٥٨٠) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (١٥,٣٦٪) ويحقق اهتماماً نسبياً (٧٥,٥٢٪)، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه المتغير بمستوى معتدل على مستوى شركة (Asia Cell) عينة الدراسة.

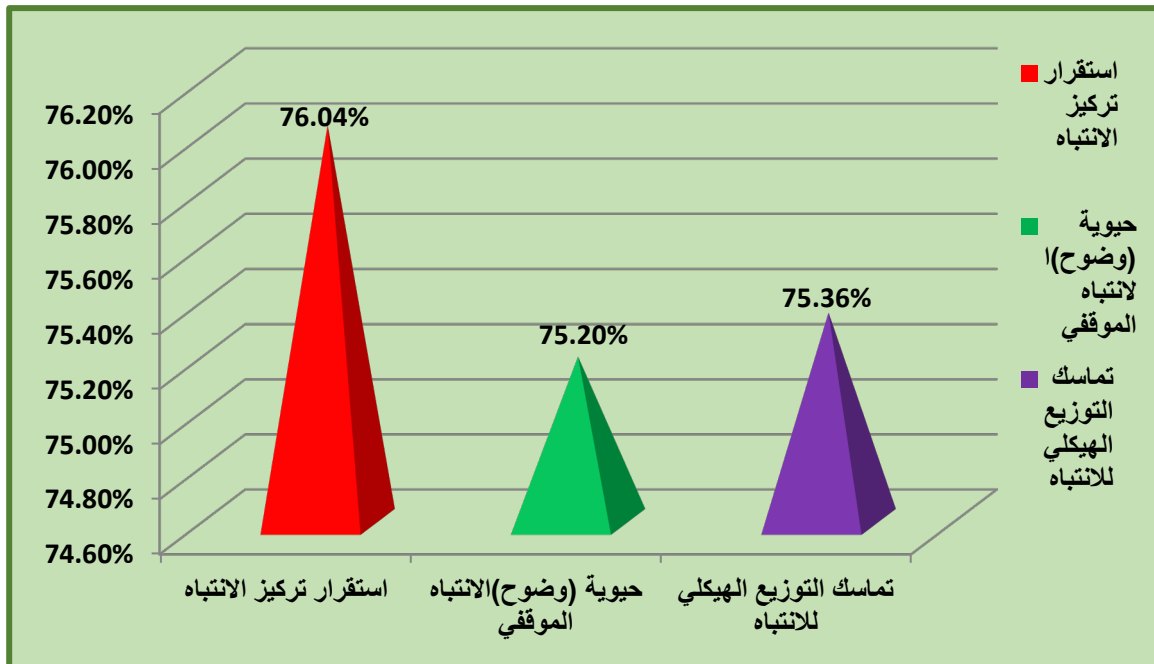
ويتضح من الجدول (32) ان ترتيب الابعاد الفرعية لإدارة الانتباه كان كالآتي (استقرار تركيز الانتباه، تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه، وحيوية (وضوح)الانتباه الموقفي) حسب اجابات العينة في شركة (Asia Cell) عينة الدراسة.

جدول (32): المقاييس الوصفية لمتغير ادارة الانتباه

رمز الفقرة	الفقرات	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
١	استقرار تركيز الانتباه	3.802	0.631	16.60	76.04	١
٢	حيوية (وضوح)الانتباه الموقفي	3.76	0.612	16.28	75.20	٣
٣	تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه	3.768	0.647	17.17	75.36	٢
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعء استقرار تركيز الانتباه	3.776	0.58	15.36	75.52	-

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

ويمكن تصوير ترتيب الابعاد الفرعية لمتغير ادارة الانتباه على مستوى شركة (Asia Cell) عن طريق شكل بياني استناداً الى اهميتها النسبية الناتجة وكما في الشكل (21).



الشكل (21): الشكل البياني لمستوى إبعاد ادارة الانتباه

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel V. 2013)

ثانياً: وصف وتشخيص صنع الحس الاستراتيجي

تتضمن هذه الفقرة تحليل ووصف ابعاد صنع الحس الاستراتيجي بأبعادها وفقراتها الميدانية بشكل تفصيلي وكالاتي:

١. وصف وتشخيص بعد تواصل تبادل المعلومات الاستراتيجي الموارد

أذ تم قياس بعد تواصل تبادل المعلومات الاستراتيجي بـ(٨) فقرات قياس تدرجت من (CSIE₁-CSIE₈) ، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (٣,٧٧٥) وكان ذا مستوى معتدل وبانحراف بلغت قيمته (٠,٧٢٥) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (١٩,٢١٪) ويحقق اهتماماً نسبياً (٧٥,٥٠٪) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى معتدل مما يشير الى ان الشركة عينة الدراسة تسعى الى مناقشة اتجاهات سوق الاتصالات وطبيعة التطورات التقنية التي تضمنتها اساليب تقديم خدمات الاتصالات وكيفية تشخيص متطلبات الزبائن وتوثيق ذلك للإفادة من في التخطيط المستقبلي واجراء التغييرات التنظيمية المطلوبة في جميع مكاتب الشركة من اجل الوصول الى افضل مستوى لاتخاذ القرارات الاستراتيجية ."

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة (٣) التي تنص (في المنظمة المبحوثة يتم تبادل البيانات المتعلقة برضا الزبائن بشكل منتظم، على جميع المستويات التنظيمية.) بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (٤,٠٠٨) وكان ذا مستوى مرتفع، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (٠,٨٧٧) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (٢١,٨٨٪) وتحقق اهتماماً نسبياً بلغ (٨٠,١٦٪)، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة (٧) التي تنص (في المنظمة المبحوثة عند اتخاذ القرار الاستراتيجي، يأخذ المديرون الوقت اللازم لتدريب العاملين بشكل صحيح على المهام الجديدة المتعلقة بمثل هذه القرارات) قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (٣,٤١٧) وكان ذا مستوى مرتفع، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (١,١١٦) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (٣٢,٦٦٪) وتحقق اهتماماً نسبياً بلغ (٦٨,٣٤٪)، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

جدول (33): المقاييس الوصفية لبعده تواصل تبادل المعلومات الاستراتيجي

رمز الفقرة	في المنظمة المبحوثة:	الفقرات	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
CSIE 1	إدارة الشركة لديها اجتماعات منتظمة بين الإدارات لمناقشة اتجاهات السوق وتطوراتها.		3.953	0.795	20.11	79.06	٢
CSIE 2	يقضي موظفونا وقتاً في التحدث مع زملاء العمل حول متطلبات الزبائن المستقبلية المحتملة		3.85	0.892	23.17	77.00	٣

١	80.16	21.88	0.877	4.008	يتم تبادل البيانات المتعلقة برضا الزبائن بشكل منتظم، على جميع المستويات التنظيمية.	CSIE 3
٧	73.54	28.23	1.038	3.677	يتم نشر التغييرات الرئيسية في صناعتنا في جميع فروع ومكاتب الشركة.	CSIE 4
٦	74.96	26.04	0.976	3.748	تتم مشاركة التطورات المهمة خارج صناعتنا عبر الأقسام.	CSIE 5
٤	76.22	25.35	0.966	3.811	يكون لدى المديرين عند اتخاذ القرار الاستراتيجي، روابط معلومات رسمية تم إنشاؤها بين جميع الأطراف المشاركة في اتخاذ القرارات.	CSIE 6
٨	68.34	32.66	1.116	3.417	عند اتخاذ القرار الاستراتيجي، يأخذ المديرون الوقت اللازم لتدريب العاملين بشكل صحيح على المهام الجديدة المتعلقة بمثل هذه القرارات.	CSIE 7
٥	75.28	26.25	0.988	3.764	يكون لدى المديرين عند اتخاذ القرار الاستراتيجي، عمليات رسمية أو غير رسمية لمشاركة المعلومات بشكل فعال داخل الأقسام.	CSIE 8
-	75.50	19.21	0.725	3.775	الوسط الاجمالي الموزون لبعد تواصل تبادل المعلومات الاستراتيجي	

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

٢. وصف وتشخيص تفسير التعقيد الاستراتيجي

أذ تم قياس بعد تفسير التعقيد الاستراتيجي بـ (١٢) فقرة قياس تدرجت من (ISC₁-ISC₁₂) ، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (٣,٦٨٢) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (٠,٧٩٨) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (٢١,٦٧٪) ويحقق اهتماماً نسبياً (٧٣,٦٥٪) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى ان الشركة عينة الدراسة تسعى الى دراسة التهديدات التنافسية بشكل مستمر وطبيعة تحركات المنافسين ونقاط قوتهم وتأثيرهم في الزبائن والسعي الى وضع الاستراتيجيات الكفيلة للاستجابة لها وخلق قيمة للزبائن لزيادة رضاهم وبذات الوقت تحسين عمليات الشركة وزيادة حصتها السوقية من خلال تقديم خدمات اتصال وعروض انترنت عالية الجودة .

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة (٨) التي تنص (في المنظمة المبحوثة تسعى إدارة الشركة باستمرار إلى تحسين العمليات لتعزيز تقديم الخدمات) بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (٣,٧٨٠) وكان ذا مستوى مرتفع، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (٠,٩١٧) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (٢٤,٢٦٪) وتحقق اهتماماً نسبياً بلغ (٧٥,٦٠٪)، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة (٧) التي تنص (في المنظمة المبحوثة تولي إدارة الشركة اهتماما وثيقا لخدمة ما بعد البيع وتتركز أهدافنا الأساسية على رضا الزبائن). قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (٣,٥٦٧) وكان ذا مستوى مرتفع، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (١,٠٢٨) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (٢٨,٨٢٪) وتحقق اهتماماً نسبياً بلغ (٣٤,٧١٪)، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

جدول (34): المقاييس الوصفية لبعد تفسير التعقيد الاستراتيجي

اولوية الترتيب	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الموزون	الفقرات في المنظمة المبحوثة:	رمز الفقرة
4	74.80	22.14	0.828	3.74	تستجيب إدارة لشركة بسرعة للتهديدات التنافسية.	ISC1
8	72.76	26.53	0.965	3.638	يقوم مندوبو المبيعات لدينا بمشاركة المعلومات بانتظام داخل أعمالنا فيما يتعلق باستراتيجيات المنافسين.	ISC2
7	73.54	27.39	1.007	3.677	تناقش الإدارة العليا بانتظام نقاط قوة المنافسين واستراتيجياتهم.	ISC3
2	75.60	25.16	0.951	3.78	تراقب إدارة الشركة باستمرار مستوى التزامها بخدمة احتياجات الزبائن.	ISC4
10	72.44	26.70	0.967	3.622	تعتمد استراتيجيتنا للميزة التنافسية على فهمنا لاحتياجات الزبائن.	ISC5
9	72.60	27.71	1.006	3.63	إدارة الشركة تعطي استراتيجيات أعمالها الأولوية لخلق القيمة للزبائن.	ISC6
12	71.34	28.82	1.028	3.567	تولي إدارة الشركة اهتماما وثيقا لخدمة ما بعد البيع وتتركز أهدافنا الأساسية على رضا الزبائن.	ISC7
1	75.60	24.26	0.917	3.78	تسعى إدارة الشركة باستمرار إلى تحسين العمليات لتعزيز تقديم الخدمات.	ISC8
3	74.96	25.16	0.943	3.748	تتجه أهداف أعمال الشركة نحو تقديم خدمات عالية الجودة.	ISC9
6	73.64	24.74	0.911	3.682	يتضمن اتجاه الشركة الاستراتيجي تحديد الاتجاهات الخارجية وتحويلها إلى فرص عمل.	ISC10
11	71.98	24.53	0.883	3.599	تولي إدارة الشركة اهتماماً وثيقاً للظروف خارج صناعتنا، وتتأثر أهدافنا التنظيمية بشكل مباشر بالاتجاهات خارج صناعتنا.	ISC11

5	74.56	24.03	0.896	3.728	تكتشف إدارة الشركة التغيرات في البيئة الخارجية قبل معظم المنافسين.	ISC1 2
-	73.65	21.67	0.798	3.682	الوسط الاجمالي الموزون لبعء تفسير التعقيد الاستراتيجي	

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

3. وصف وتشخيص تحليل وجهات نظر متعددة

اذ تم قياس بعد تحليل وجهات نظر متعددة بـ(6) فقرات قياس تدرجت من (AMP₁-AMP₆) ، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (3,713) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (0,698) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (18,80%) ويحقق اهتماماً نسبياً (74,26%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى ان الشركة عينة الدراسة تسعى الى تشخيص مسببات المشاكل التي تحصل بين الحين والآخر وما هي التفسيرات الخاصة بها وجمع المعلومات الضرورية عن معطياتها ووضع الحلول اللازمة لها للحد من تأثيراتها في الاداء ، وفي الوقت ذاته تشجع ادارة الشركة العاملين على تقديم حلول جديدة وفاعلة لتلك المشاكل اعتمادا على الامكانيات المتوفرة وفي ضوء الواقع الميداني الذي تعيشه الشركة .

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة (1) التي تنص على (في المنظمة المبحوثة في تطوير استراتيجية الشركة، تسعى الإدارة لتحديد المشكلات وتعريفها، بوضع المشكلات ضمن سياقات متعددة.) بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (3,827) وكان ذا مستوى مرتفع، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (0,827) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (21,61%) وتحقق اهتماماً نسبياً بلغ (76,54%)، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة (4) التي تنص (في المنظمة المبحوثة تعتمد الإدارة على معلومات متنوعة لإيجاد الحلول) قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (3,449) وكان ذا مستوى مرتفع، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (1,082) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (31,37%) وتحقق اهتماماً نسبياً بلغ (68,98%)، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المعتدل ميدانياً.

جدول (35): المقاييس الوصفية لبعء تحليل وجهات نظر متعددة

اولوية الترتي ب	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الموزون	الفقرات في المنظمة المبحوثة:	رمز الفقرة
1	76.54	21.61	0.827	3.827	في تطوير استراتيجية الشركة، تسعى الإدارة لتحديد المشكلات وتعريفها، بوضع المشكلات ضمن سياقات متعددة.	AMP 1

3	75.44	21.95	0.828	3.772	تغطي الإدارة الاعتبار الواجب للتفسيرات المتباينة للمشاكل والتفكير من وجهات نظر متعددة.	AMP 2
2	76.54	22.34	0.855	3.827	تبحث الإدارة عن حلول في مجموعة متنوعة من وجهات النظر، وتجمع المعلومات وتناقش الأفكار الجديدة لإيجاد حلول فعالة.	AMP 3
6	68.98	31.37	1.082	3.449	تعتمد الإدارة على معلومات متنوعة لإيجاد الحلول	AMP 4
4	74.80	23.64	0.884	3.74	وتناقش وجهات نظر جديدة في البحث عن حلول.	AMP 5
5	73.22	25.35	0.928	3.661	بناء اختيار الحلول تتضمن تحليلها من وجهات نظر أعضاء الشركة المختلفة.	AMP 6
-	74.26	18.80	0.698	3.713	الوسط الاجمالي الموزون لبعده تحليل وجهات نظر متعددة	

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

اما بالنسبة الى متغير صنع الحس الاستراتيجي فقد حصل على وسط اجمالي موزون بلغ (3,723) وكان ذا مستوى مرتفع وبنحرف بلغته قيمته (0,689) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (18,51%) ويحقق اهتماماً نسبياً (74,46%)، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه المتغير بمستوى مرتفع على مستوى شركة Asia Cell للاتصالات عينة الدراسة.

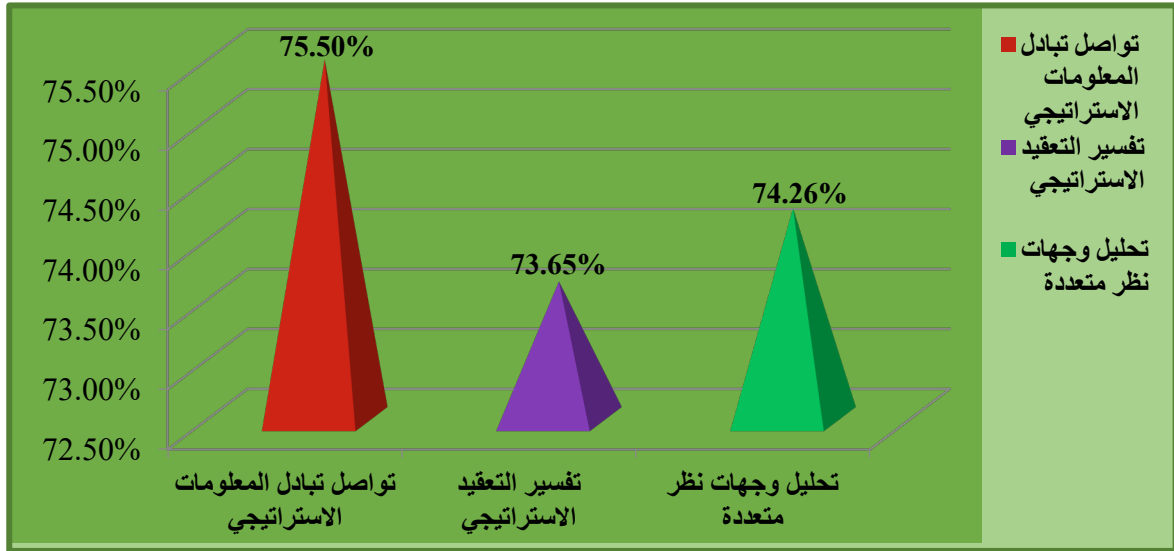
ويتضح من الجدول (36) ان ترتيب الابعاد الفرعية لمتغير صنع الحس الاستراتيجي كان كالآتي (تواصل تبادل المعلومات الاستراتيجي، تحليل وجهات نظر متعددة، وتفسير التعقيد الاستراتيجي) حسب اجابات العينة في شركة Asia Cell للاتصالات عينة الدراسة.

جدول (36): المقاييس الوصفية لمتغير صنع الحس الاستراتيجي

ت	الابعاد	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
1	تواصل تبادل المعلومات الاستراتيجي	3.775	0.725	19.21	75.50	1
2	تفسير التعقيد الاستراتيجي	3.682	0.798	21.67	73.65	3
3	تحليل وجهات نظر متعددة	3.713	0.698	18.80	74.26	2
-	الوسط الاجمالي الموزون لمتغير صنع الحس الاستراتيجي	3.723	0.689	18.51	74.46	-

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

ويمكن تصوير ترتيب الابعاد الفرعية لمتغير صنع الحس الاستراتيجي على مستوى اجابات العاملين في شركة (Asia Cell) عن طريق شكل بياني استناداً الى اهميتها النسبية الناتجة وكما في الشكل (22).



الشكل (22): الشكل البياني لمستوى ابعاد صنع الحس الاستراتيجي

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel V. 2013)

ثالثاً /: وصف وتشخيص قدرات الابداع الديناميكية

تتضمن هذه الفقرة تحليل ووصف ابعاد قدرات الابداع الديناميكية بأبعادها وفقراتها الميدانية بشكل تفصيلي وكالاتي:

١. وصف وتشخيص بعد القدرة على الاستشعار بالبيئة

اذ تم قياس بعد القدرة على الاستشعار بالبيئة بـ(٣) فقرات قياس تدرجت من (AES₁-AES₃) ، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (٣,٧٣٠) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (٠,٦٥٣) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (١٧,٥١٪) ويحقق اهتماماً نسبياً (٧٤,٦٠٪) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى ان الشركة عينة الدراسة تعمل على الاهتمام بامتلاك تقنيات جديدة لتقديم خدمات الاتصال وعروض الانترنت الجاذبة للزبائن وهي تعمل على متابعة التطورات العالمية والاساليب الجديدة التي تتبعها شركات الاتصالات مع الزبائن بهدف الافادة منها وتطبيقها ضمن البيئة العراقية اصف الى ذلك ضرورة دعم توجهات العاملين في اكتساب خبرات ومهارات جديدة للتعامل مع التقنيات الجديدة والعمل على الافادة منها بأفضل صورة ممكنة .

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة (١) التي تنص على (في المنظمة المبحوثة إدارة الشركة جيدة في توليد تقنيات جديدة لتوسيع محفظة التكنولوجيا لدينا.) بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (٣,٨٨٢) وكان ذا مستوى مرتفع، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (٠,٨٢٢) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (٢١,١٧٪) وتحقق اهتماماً نسبياً بلغ (٧٧,٦٤٪)، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة (٣) التي تنص (في المنظمة المبحوثة تجمع إدارة الشركة بشكل وثيق بين التقنيات الجديدة والمعرفة التكنولوجية الحالية.) قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق

حصولها على اقل وسط موزون (٣,٥٤٣) وكان ذا مستوى مرتفع، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (٠,٩٢٤) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (٢٦,٠٨٪) وتحقق اهتماماً نسبياً بلغ (٧٠,٨٦٪)، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

جدول (37): المقاييس الوصفية لبعء القدرة على الاستشعار بالبيئة

رمز الفقرة	الفقرات في المنظمة المبحوثة:	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
AES 1	إدارة الشركة جيدة في توليد تقنيات جديدة لتوسيع محفظة التكنولوجيا لدينا.	3.882	0.822	21.17	77.64	١
AES 2	تقوم إدارة الشركة بفتح البيئة بشكل متكرر بحثاً عن التقنيات الجديدة.	3.764	0.831	22.08	75.28	٢
AES 3	تجمع إدارة الشركة بشكل وثيق بين التقنيات الجديدة والمعرفة التكنولوجية الحالية.	3.543	0.924	26.08	70.86	٣
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعء القدرة على الاستشعار بالبيئة	3.73	0.653	17.51	74.60	-

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

٢. وصف وتشخيص بعد القدرة على الاستيلاء

اذ تم قياس بعد القدرة على الاستيلاء بـ(٤) فقرات قياس تدرجت من (AS₁-AS₄) ، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (٣,٧٧٤) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (٠,٥٦٩) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (١٥,٠٨٪) ويحقق اهتماماً نسبياً (٧٥,٤٨٪) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى ان الشركة عينة الدراسة تعمل على الاهتمام بالأفكار الجديدة لتقديم خدمات الاتصالات والانترنت ومدى ملائمة هذه الافكار مع التقنيات الجديدة التي تسعى الى امتلاكها لتواكب كافة التطورات الحاصلة في قطاع الاتصالات وهذا يتطلب دعم وتشجيع العاملين على اكتساب الخبرة والمعرفة التكنولوجية الجديدة لتحصيل اعلى مستويات الخدمة وزيادة التواصل مع الزبائن والتفاعل معهم وتقديم المنتجات الجديدة لهم للوصول الى مستوى متقدمة من الرضا .

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة (١) التي تنص على (في المنظمة المبحوثة تطابق إدارة الشركة بشكل منتظم التقنيات الجديدة مع أفكار المنتجات الجديدة.) بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (٣,٩٢١) وكان ذا مستوى مرتفع، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (٠,٦٨٦) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (١٧,٥٠٪) وتحقق اهتماماً نسبياً بلغ (٧٨,٤٢٪)، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة (٣) التي تنص (في المنظمة المبحوثة استناداً إلى المعرفة التكنولوجية، فإن إدارة الشركة تتوصل بانتظام إلى منتجات جديدة.) قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق

حصولها على اقل وسط موزون (٣,٥٧٥) وكان ذا مستوى مرتفع، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (٠,٨٩٦) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (٢٥,٠٦٪) وتحقق اهتماماً نسبياً بلغ (٧١,٥٠٪)، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

جدول (38): المقاييس الوصفية لبعد القدرة على الاستيلاء

رمز الفقرة	الفقرات في المنظمة المبحوثة:	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
AS1	تطابق إدارة الشركة بشكل منتظم التقنيات الجديدة مع أفكار المنتجات الجديدة.	3.921	0.686	17.50	78.42	١
AS2	تدرك إدارة الشركة بسرعة الروابط بين المعرفة التكنولوجية الجديدة والمعرفة الحالية.	3.819	0.728	19.06	76.38	٢
AS3	استناداً إلى المعرفة التكنولوجية، فإن إدارة الشركة تتوصل بانتظام إلى منتجات جديدة.	3.575	0.896	25.06	71.50	٤
AS4	تحاول إدارة الشركة الجمع بين المعرفة الجديدة والمعرفة الموجودة.	3.78	0.816	21.59	75.60	٣
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعد القدرة على الاستيلاء	3.774	0.569	15.08	75.48	-

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

٣. وصف وتشخيص بعد القدرة التحويلية

اذ تم قياس بعد القدرة التحويلية ب(٤) فقرات قياس تدرجت من (TC₁-TC₄) ، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (٣,٧٨٩) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (٠,٦٤١) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (١٦,٩٢٪) ويحقق اهتماماً نسبياً (٧٥,٧٨٪) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى ان الشركة عينة الدراسة تعمل على الاهتمام بقدرات التحويل وتشجيع العاملين على الاهتمام بمستقبل الشركة بنفس مستوى اهتمامهم بمصالحهم الشخصية وهذا يتطلب منها الاهتمام بقضاياهم الشخصية وتحسين اداءهم بما ينسجم مع متطلبات التكنولوجيا الجديدة وهذا بدوره يدعم اهمية التفاعل مع بيئة الاعمال وتكييف أنشطة البحث والتطوير والتعامل مع اسواق جديدة .

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة (١) التي تنص على (في المنظمة المبحوثة تعمل إدارة الشركة بنشاط على تجديد عمليات الابداع لديها مع مرور الوقت لتعزيز مكانتها التنافسية). بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (٣,٩٢٩) وكان ذا مستوى مرتفع، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (٠,٨٣٧) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (٢١,٣٠٪) وتحقق اهتماماً نسبياً بلغ (٧٨,٥٨٪)، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة (٢) التي تنص (في المنظمة المبحوثة تحاول إدارة الشركة باستمرار تحسين إدارة التكنولوجيا لديها في بيئة ديناميكية إذا لزم الأمر)، قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (٣,٥٨٣) وكان ذا مستوى مرتفع، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (١,٠١٩) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (٢٨,٤٤٪) وتحقق اهتماماً نسبياً بلغ (٧١,٦٦٪)، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

جدول (39): المقاييس الوصفية لبعد القدرة التحويلية

رمز الفقرة	الفقرات في المنظمة المبحوثة:	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
TC1	تعمل إدارة الشركة بنشاط على تجديد عمليات الابداع لديها مع مرور الوقت لتعزيز مكانتها التنافسية.	3.929	0.837	21.30	78.58	١
TC2	تحاول إدارة الشركة باستمرار تحسين إدارة التكنولوجيا لديها في بيئة ديناميكية إذا لزم الأمر،	3.583	1.019	28.44	71.66	٤
TC3	تعيد إدارة الشركة تشكيل عمليات إدارة التكنولوجيا الخاصة بها للتفاعل مع بيئة الأعمال المتغيرة.	3.803	0.827	21.75	76.06	٣
TC4	تقوم إدارة الشركة بتكليف أنشطة البحث والتطوير لديها مع مرور الوقت للتعامل مع الأسواق الجديدة.	3.843	0.83	21.60	76.86	٢
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعد القدرة التحويلية	3.789	0.641	16.92	75.78	-

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

اما بالنسبة الى متغير قدرات الابداع الديناميكية فقد حصل على وسط اجمالي موزون بلغ (٣,٧٦٤) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (٠,٥٢٦) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (١٣,٩٧٪) ويحقق اهتماماً نسبياً (٧٥,٢٨٪)، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع على مستوى شركة (Asia Cell) عينة الدراسة.

ويتضح من الجدول (40) ان ترتيب الابعاد الفرعية لمتغير قدرات الابداع الديناميكية كان كالآتي (القدرة التحويلية، القدرة على الاستيلاء، والقدرة على الاستشعار بالبيئة) حسب اجابات العينة في شركة (Asia Cell) عينة الدراسة.

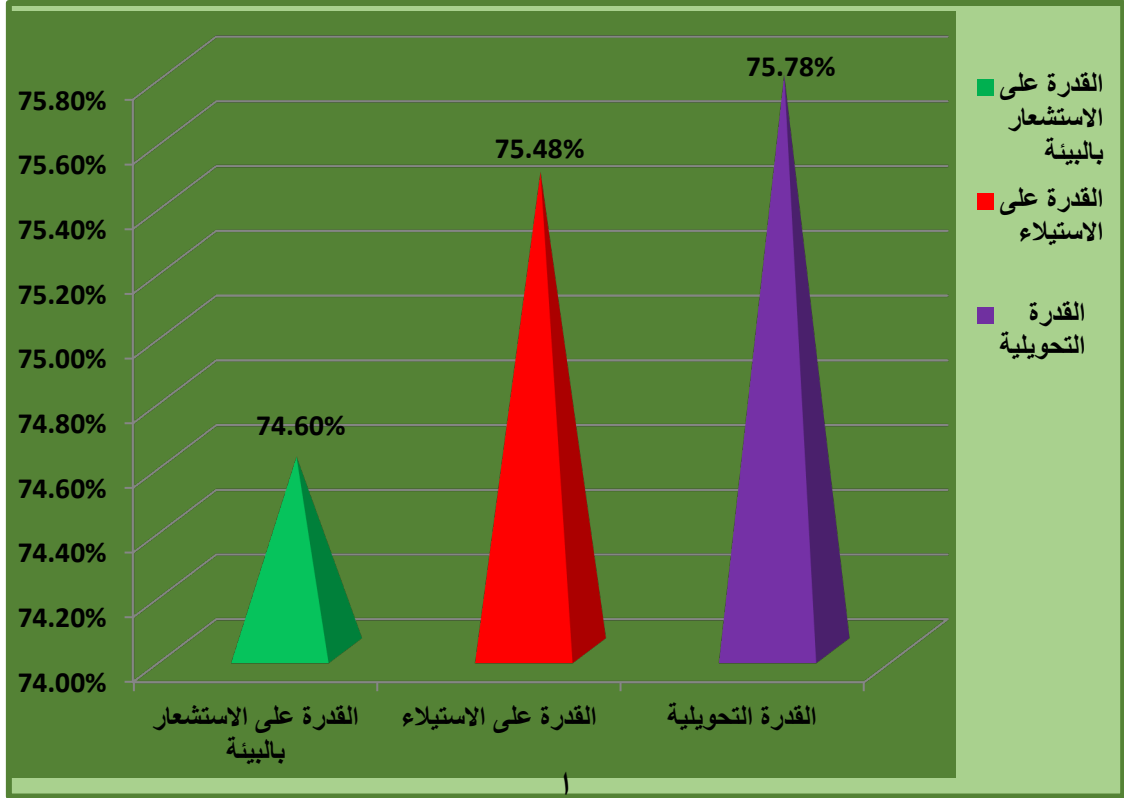
جدول (40): المقاييس الوصفية لمتغير قدرات الابداع الديناميكية

ت	الابعاد	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
1	القدرة على الاستشعار بالبيئة	3.73	0.653	17.51	74.60	٣
2	القدرة على الاستيلاء	3.774	0.569	15.08	75.48	٢
3	القدرة التحويلية	3.789	0.641	16.92	75.78	١
-	الوسط الاجمالي الموزون لمتغير قدرات الابداع الديناميكية	3.764	0.526	13.97	75.28	-

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

ويمكن تصوير ترتيب الابعاد الفرعية لمتغير قدرات الابداع الديناميكية على مستوى شركة (Asia

Cell) عن طريق شكل بياني استناداً الى اهميتها النسبية الناتجة وكما في الشكل (23).



لشكل (23): الشكل البياني لمستوى ابعاد قدرات الابداع الديناميكية

"المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel V. 2013)

المبحث الثالث

اختبار فرضيات الدراسة وتفسيرها

أولاً /اختبار فرضيات الارتباط:

لغرض اختبار فرضيات علاقات الارتباط الرئيسية والفرعية على مستوى شركة (Asia Cell) عينة الدراسة سيتم الاعتماد على معامل الارتباط البسيط (Pearson) الذي يحقق غرض القياس هنا وتفسير نتائجها الميدانية كونه احد الاختبارات الشائعة والدقيقة التي يمكن استخدامها ، وقد اعتمد لتحقيق هذا الغرض البرنامج الاحصائي (SPSS V.25) ، وسوف يتم اختبار معنوية كل معامل ارتباط عن طريق متابعة مستوى المعنوية (Sig.) لكل معامل وستتم المقارنة مع مستوى معنوية (0.01) و (0.05) كأقل مستوى معتمد على مستوى دراسة المتغيرات والظواهر السلوكية .

ولتفسير مستوى معامل الارتباط، سيتم اعتماد التفسير المحدد بتقسيمه الى خمس فئات وحسب ما موضح

في الجدول (41):

جدول (41) تفسير قيمة علاقة الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	استقلالية تامة	$r = 0$
2	لا توجد علاقة إيجابية او سلبية	$\pm (0 - 0.19)$
3	ضعيفة إيجابية او سلبية	$\pm (0.20 - 0.34)$
4	معتدلة إيجابية او سلبية	$\pm (0.35 - 0.59)$
5	قوية إيجابية او سلبية	$\pm (0.60 - 0.79)$
6	قوية جداً إيجابية او سلبية	$\pm (0.80 - 0.99)$
7	تامة موجبة او سالبة	$r = \pm 1$

Source : Saunders, Mark; Lewis, Philip; Thornhill, A. (2019). " Research methods for business students " 8th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.616.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن اختبار فرضيات الارتباط كالاتي:

١. اختبار الفرضية الرئيسية الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ادارة الانتباه وصنع الحس الاستراتيجي).

يظهر من خلال الجدول (42) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية بين ادارة الانتباه وصنع الحس الاستراتيجي، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.678) وهي قيمة دالة معنوياً عند المستوى

(١٪) وبذلك هذا يؤكد نسبة ثقة للنتائج المتحققة قدرها (٩٩٪)، مما يضمن وجود مستوى من الملائمة والارتباط بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى شركة (Asia Cell) عينة الدراسة. وهذه النتيجة تدل على انه كلما اهتمت ادارة الشركة عينة الدراسة بأبعاد ادارة الانتباه بالنسبة للأفراد العاملين في المواقع الادارية والتعامل مع المواقف بفهم عميق وتركيز عالٍ ولاسيما ما يتعلق بمتابعة الظروف والتغيرات البيئية وتحركات المنافسين وتنامي أدواق ومتطلبات الزبائن من اجل وضع الخطط الكفيلة بالاستجابة لها والتكيف معها وهذا بدوره ان يعزز مستوى صناعة الحس الاستراتيجي لديهم، "وبذلك هذا يؤسس امكانية قبول الفرضية الرئيسية الاولى.

جدول (42) علاقات الارتباط بين ادارة الانتباه بأبعادها وصنع الحس الاستراتيجي

ابعاد ادارة الانتباه			ادارة الانتباه	المتغير المستقل
تماسك التوزيع الهيكلية للانتباه	حيوية (وضوح) الانتباه الموقفي	استقرار تركيز الانتباه		المتغير الوسيط
.627**	.643**	.612**	.678**	صنع الحس الاستراتيجي
.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)
توجد علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند المستوى ٠,٠١ بين ادارة الانتباه بأبعادها وصنع الحس الاستراتيجي				النتيجة (القرار)

n=222

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS V.25)

واعتماداً على نتائج الجدول (42) يمكن اختبار فرضيات الارتباط الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى، وعلى النحو الآتي:

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد استقرار تركيز الانتباه وصنع الحس الاستراتيجي)

يظهر من خلال الجدول (42) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية بين بعد استقرار تركيز الانتباه وصنع الحس الاستراتيجي، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.612) وهي قيمة دالة معنوياً عند المستوى (١٪) وبذلك هذا يؤكد نسبة ثقة للنتائج المتحققة قدرها (٩٩٪)، مما يضمن وجود مستوى من الملائمة والارتباط بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى شركة (Asia Cell) عينة الدراسة.

وهذه النتيجة تشير الى ان ادارة الشركة عينة الدراسة كلما سعت الى الاهتمام ببعد استقرار تركيز الانتباه وتحسين مستوى الصفاء الذهني لدى افراد العينة واستقرارهم العقلي وتعزيز قدرتهم المعرفية وتشجيعهم على تحليل المواقف بذهنية عالية وطموح كبير في سبيل الوصول الى أفضل مستوى من النتائج

وهذا بدوره ان يدعم الحس الاستراتيجي. "وفي ضوء ما ذكر اعلاه، تقبل الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد حيوية (وضوح) الانتباه الموقفي وصنع الحس الاستراتيجي)

يظهر من خلال الجدول (42) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية بين بعد حيوية (وضوح) الانتباه الموقفي وصنع الحس الاستراتيجي، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.643) وهي قيمة دالة معنوياً عند المستوى (1%) وبذلك هذا يؤكد نسبة ثقة للنتائج المتحققة قدرها (99%)، مما يضمن وجود مستوى من الملائمة والارتباط بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى شركة (Asia Cell) عينة الدراسة. وهذه النتيجة تشير الى ان اهتمام ادارة الشركة عينة الدراسة ببعد حيوية (وضوح) الانتباه الموقفي والسعي الى تحقيق أفضل فهم بتركيز عالي للمواقف اليومية التي يتعاملون في ضوئها مع البيئة المحيطة بهم ولاسيما ما يتعلق بمتطلبات خدمة الاتصال وعروض الانترنت المطلوبة من الزبائن وهذا بدوره ان يعظم مستوى الحس الاستراتيجي لديهم. "وفي ضوء ما ذكر اعلاه، تقبل الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه وصنع الحس الاستراتيجي)

يظهر من خلال الجدول (42) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية بين بعد تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه وصنع الحس الاستراتيجي، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.627) وهي قيمة دالة معنوياً عند المستوى (1%) وبذلك هذا يؤكد نسبة ثقة للنتائج المتحققة قدرها (99%)، مما يضمن وجود مستوى من الملائمة والارتباط بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى شركة (Asia Cell) عينة الدراسة. وهذه النتيجة تشير الى ان اهتمام ادارة الشركة عينة الدراسة ببعد تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه من اذ الاهتمام بجدولة الانتباه لدى افراد العينة والتركيز على اولويات واضحة واقعية حسب ما متوفر على ارض الميدان من تعاملات وبذلك الجهود الكفيلة بالتركيز على أكثر المستلزمات الخاصة بتحسين مستوى اداء الشركة من اجل رفع الحس الاستراتيجي وسبل التعامل مع المستقبل. "وفي ضوء ما ذكر اعلاه، تقبل الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى.

٢. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين صنع الحس الاستراتيجي بأبعاده وقدرات الابداع الديناميكية).

يظهر من خلال الجدول (42) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية بين متغير صنع الحس الاستراتيجي وقدرات الابداع الديناميكية، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.729) وهي قيمة دالة معنوياً عند المستوى (1%) وبذلك هذا يؤكد نسبة ثقة للنتائج المتحققة قدرها (99%)، مما يضمن وجود مستوى من الملائمة والارتباط بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى شركة (Asia Cell) عينة الدراسة.

وهذه النتيجة تدل على انه كلما اهتمت ادارة الشركة عينة الدراسة بأبعاد صنع الحس الاستراتيجي من أذ التواصل مع طبيعة المعلومات المتوفرة في البيئة وجمعها بأقل الكلف والجهود والافادة منها في تطوير خدمات الاتصالات وتوفير عروض الانترنت وتفسير التعقيد الاستراتيجي الذي يشوب الظروف البيئية وتحليله وتفسيره بهدف الافادة منه في صياغة الاستراتيجيات والخطط ودعم قدرات الابداع وامكاناته المحتملة. "وبذلك هذا يؤسس امكانية قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

جدول (43) علاقات الارتباط بين صنع الحس الاستراتيجي بأبعاده وقدرات الابداع الديناميكية

ابعاد صنع الحس الاستراتيجي			صنع الحس الاستراتيجي	المتغير الوسيط
تحليل وجهات نظر متعددة	تفسير التعقيد الاستراتيجي	تواصل تبادل المعلومات الاستراتيجي		المتغير التابع
.698**	.677**	.670**	.729**	قدرات الابداع الديناميكية
.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)
توجد علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند المستوى ٠,٠١ بين صنع الحس الاستراتيجي بأبعاده وقدرات الابداع الديناميكية				النتيجة (القرار)

n=222

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS V.25)

واعتماداً على نتائج الجدول (43) يمكن اختبار فرضيات الارتباط الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية

الثانية، وكالاتي:

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تواصل تبادل المعلومات الاستراتيجي وقدرات الابداع الديناميكية)"

يظهر من خلال الجدول (43) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية بين بعد تواصل تبادل المعلومات الاستراتيجي وقدرات الابداع الديناميكية، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.670^{**}) وهي قيمة دالة معنوياً عند المستوى (١٪) وبذلك هذا يؤكد نسبة ثقة للنتائج المتحققة قدرها (٩٩٪)، مما يضمن وجود مستوى من الملائمة والارتباط بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى شركة (Asia Cell) عينة الدراسة. وهذه النتيجة تشير الى ان ادارة الشركة عينة الدراسة كلما سعت الى الاهتمام ببعد تواصل تبادل المعلومات الاستراتيجي من أذ السعي الحثيث الى تحصيل المعلومات اللازمة والضرورية ذات القيمة العالية التي تسهم في عمليات اتخاذ القرار ولاسيما ما يتعلق بعروض الخدمة المقدمة الى الزبائن وتبادل هذه المعلومات وتشاركها في جميع مكاتب الشركة وفروعها في المحافظات من اجل تعزيز قدرة الابداع على مستوى الاداء. وفي ضوء ما ذكر اعلاه، تقبل الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تفسير التعقيد الاستراتيجي وقدرات الابداع الديناميكية)"

يظهر من خلال الجدول (43) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية بين بعد تفسير التعقيد الاستراتيجي وقدرات الابداع الديناميكية، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.677) وهي قيمة دالة معنوياً عند المستوى (1٪) وبذلك هذا يؤكد نسبة ثقة للنتائج المتحققة قدرها (99٪)، مما يضمن وجود مستوى من الملائمة والارتباط بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى شركة (Asia Cell) عينة الدراسة. وهذه النتيجة تشير الى ان اهتمام ادارة الشركة عينة الدراسة ببعد تفسير التعقيد الاستراتيجي الذي يتحقق من خلال التعامل المتواصل والتنبؤ بالتغيرات البيئية ووضع الخطوات الاستباقية للتعامل مع مستوى التعقيد المتوقع في البيئة وتجنب تأثيراته السلبية على استراتيجيات الشركة وقابليتها على تحقيق اهدافها ولاسيما ما يتعلق بمقبولية الخدمة المقدمة من الزبائن وارضاءهم وابهاجهم وهذا من شأنه ان يعزز قدرات الابداع لدى الشركة.

وفي ضوء ما ذكر اعلاه، تقبل الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تحليل وجهات نظر متعددة وقدرات الابداع الديناميكية)

يظهر من خلال الجدول (43) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية بين بعد تحليل وجهات نظر متعددة وقدرات الابداع الديناميكية، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.698) وهي قيمة دالة معنوياً عند المستوى (1٪) وبذلك هذا يؤكد نسبة ثقة للنتائج المتحققة قدرها (99٪)، مما يضمن وجود مستوى من الملائمة والارتباط بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى شركة (Asia Cell) عينة الدراسة. وهذه النتيجة تشير الى ان اهتمام ادارة الشركة عينة الدراسة ببعد تحليل وجهات النظر المتعددة في التعامل مع التحديات ومجمل الفرص المتاحة امام الشركة في استثمار المواقف وزيادة حصتها السوقية من خلال تلبية حاجات ورغبات الزبائن وتقديم خدمات اتصال وشبكات في ضوء ما يرغبوه وهذا يتعلق بضرورة تحليل وجهات النظر وتفسيرها واتخاذ القرارات المناسبة في ضوء ذلك وهذا من شأنه ان يعزز قدرات الابداع الديناميكية.

وفي ضوء ما ذكر اعلاه، تقبل الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

3. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ادارة الانتباه وقدرات الابداع الديناميكية).

يظهر من خلال الجدول (44) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية بين ادارة الانتباه وقدرات الابداع الديناميكية، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.709) وهي قيمة دالة معنوياً عند المستوى (1٪) وبذلك هذا يؤكد نسبة ثقة للنتائج المتحققة قدرها (99٪)، مما يضمن وجود مستوى من الملائمة والارتباط بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى شركة (Asia Cell) عينة الدراسة.

وهذه النتيجة تدل على انه كلما اهتمت ادارة الشركة عينة الدراسة بأبعاد ادارة الانتباه من أذ السعي الى تشجيع افراد العينة على زيادة قابليتهم على السيطرة والتحكم في انتباههم وتقليل العوامل التي من شأنها ان

تضعف تركيزهم او تشتت انتباههم لما يقلل من انتباههم لأولويات الخدمة أضف الى ذلك اهمية توزيع المهام الوظيفية والتعامل معها وفق متطلباتها بما يحقق القبول الذهني لتحسين اداءها وهذا بدوره ان يعزز قدرات الشركة الابداعية.

وبذلك هذا يؤسس امكانية قبول الفرضية الرئيسية الثالثة.

جدول (44) علاقات الارتباط بين ادارة الانتباه بأبعادها وقدرات الابداع الديناميكية

ابعاد ادارة الانتباه			ادارة الانتباه	المتغير المستقل المتغير التابع
تماسك التوزيع الهيكل للانتباه	حيوية (وضوح) الانتباه الموقفي	استقرار تركيز الانتباه		
.675**	.654**	.649**	.709**	قدرات الابداع الديناميكية
.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)
توجد علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند المستوى ٠,٠١ بين ادارة الانتباه بأبعادها وقدرات الابداع الديناميكية				النتيجة (القرار)

n=222

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS V.25)

واعتماداً على نتائج الجدول (44) يمكن اختبار فرضيات الارتباط الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية

الثالثة، وكالاتي:

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد استقرار تركيز الانتباه وقدرات الابداع الديناميكية)

يظهر من خلال الجدول (44) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية بين بعد استقرار تركيز الانتباه وقدرات الابداع الديناميكية، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.649) وهي قيمة دالة معنوياً عند المستوى (١٪) وبذلك هذا يؤكد نسبة ثقة للنتائج المتحققة قدرها (٩٩٪)، مما يضمن وجود مستوى من الملائمة والارتباط بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى شركة (Asia Cell) عينة الدراسة.

وهذه النتيجة تشير الى ان ادارة الشركة عينة الدراسة كلما سعت الى الاهتمام ببعد استقرار تركيز الانتباه لدى العاملين من اذ توفير المتطلبات الضرورية في تأدية المهام الوظيفية ورفع مستوى جودة حياة العمل لديهم من اجل تعزيز تركيزهم على تأدية الواجبات المكلفين بها من اجل تحسين مستوى القدرات الابداعية الديناميكية للشركة. "وفي ضوء ما ذكر اعلاه، تقبل الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة."

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد حيوية (وضوح) الانتباه الموقفي وقدرات الابداع الديناميكية).

يظهر من خلال الجدول (44) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية بين بعد حيوية (وضوح) الانتباه الموقفي وقدرات الابداع الديناميكية، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.654) وهي قيمة دالة معنوياً عند المستوى (1%) وبذلك هذا يؤكد نسبة ثقة للنتائج المتحققة قدرها (99%)، مما يضمن وجود مستوى من الملائمة والارتباط بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى شركة (Asia Cell) عينة الدراسة.

وهذه النتيجة تشير الى ان اهتمام ادارة الشركة عينة الدراسة ببعد حيوية (وضوح) الانتباه الموقفي من خلال مساعدة العاملين في تأدية مهامهم الوظيفية بحيوية وتحفيزهم على تركيز انتباههم في تأدية متطلبات الخدمة المقدمة للزبائن وتطوير قدراتهم وامكاناتهم الشخصية من اجل تعظيم مستوى القدرات الابداعية للشركة. وفي ضوء ما ذكر اعلاه، تقبل الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة. ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه وقدرات الابداع الديناميكية)

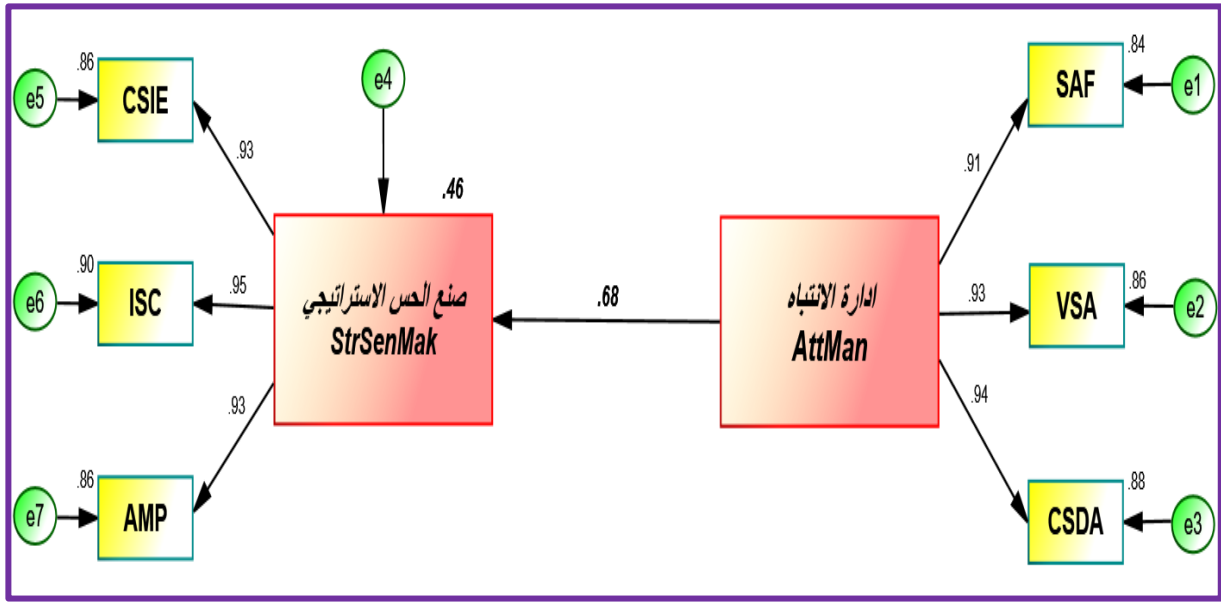
يظهر من خلال الجدول (44) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية بين بعد تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه وقدرات الابداع الديناميكية، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.675) وهي قيمة دالة معنوياً عند المستوى (1%) وبذلك هذا يؤكد نسبة ثقة للنتائج المتحققة قدرها (99%)، مما يضمن وجود مستوى من الملائمة والارتباط بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى شركة (Asia Cell) عينة الدراسة. وهذه النتيجة تشير الى ان اهتمام ادارة الشركة عينة الدراسة ببعد تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه عن طريق مساعدتهم في منحهم فرص التعلم والتطوير وكيفية السيطرة على انتباههم وتركيزهم وتوزيع جهودهم حسب المتطلبات الميدانية والضرورية الملحة في العمل ووضع خطط استباقية للتعامل مع المواقف وسلوكيات ايجابية وبذهنية عالية من اجل دعم القدرات الابداعية للشركة. "وفي ضوء ما ذكر اعلاه، تقبل الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة.

ثانياً / اختبار فرضيات التأثير المباشر وغير المباشر:

تبني الباحث أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modelling) لغرض اختبار فرضيات التأثير المباشر وغير المباشر ، وهي اسلوب تحليلي شاع استخدامه بالأونة الاخيرة بصورة كبيرة في مجالات علمية عدة على مدار الأربعين عاماً الماضية ، اذ يمكن ملاحظة ذلك في العديد من الكتب والمراجعات والبرامج التعليمية حول SEM ، ومع تزايد تعقيدها وتطبيقاتها ظهرت حاجة ملحة إلى فهم أفضل لها في سياق له متطلبات فريدة من أذ تصميمات البحث والبيانات والسياقات والأسئلة ، وفي هذا السياق سعى العديد من الممارسين إلى إجراء تقييمات ودراسات علمية استنادا الى اجراءات هذه الاداة في مجال التسويق ومجال البحث التنظيمي (Zyphur et al., 2023 : 496) وبذلك سيتم اختبار فرضيات التأثير على مستوى اجابات العينة في شركة (Asia Cell) وعلى النحو الاتي :

٤. اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الانتباه في صنع الحس الاستراتيجي) يوضح الشكل (24) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير ادارة الانتباه في صنع الحس الاستراتيجي، اذ يتضح ان قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) قد بلغ (٠,٦٨) وهذا يعني ان متغير ادارة الانتباه يؤثر في متغير صنع الحس الاستراتيجي بنسبة (٦٨٪) على مستوى اجابات العاملين في شركة (Asia Cell) عينة الدراسة، وهذا يعني ان متغير صنع الحس الاستراتيجي سيزداد بمقدار (٦٨٪) في حال زيادة الاهتمام بمتغير ادارة الانتباه وحدة واحدة. كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (45) البالغة (١٤,٦٨٦) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) المقابل لها.

كما يتبين من الشكل (24) ان قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (٠,٤٦) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير صنع الحس الاستراتيجي يعود (٤٦٪) منها الى تغير ادارة الانتباه والنسبة المتبقية البالغة (٥٤٪) تعود الى متغيرات آخر غير داخلية في نموذج الدراسة. وهذه النتيجة تشير الى وجود تأثير ذا دلالة معنوية لمتغير ادارة الانتباه في صنع الحس الاستراتيجي على مستوى شركة (Asia Cell) عينة الدراسة. وبذلك هذا يؤسس امكانية قبول الفرضية الرئيسية الرابعة.



الشكل (24): تأثير ادارة الانتباه في صنع الحس الاستراتيجي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (45): مسارات ومعلمات اختبار تأثير ادارة الانتباه في صنع الحس الاستراتيجي

المسارات		الاوزان الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعباري	الخطأ المعباري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية	
صنع الحس الاستراتيجي	<---	ادارة الانتباه	.678	.810	.055	14.686	***
SAF	<---	ادارة الانتباه	.915	.993	.028	35.996	***
CSDA	<---	ادارة الانتباه	.936	1.043	.025	42.232	***
VSA	<---	ادارة الانتباه	.929	.960	.024	39.840	***
AMP	<---	صنع الحس الاستراتيجي	.929	.953	.024	39.828	***
ISC	<---	صنع الحس الاستراتيجي	.947	1.119	.024	46.931	***
CSIE	<---	صنع الحس الاستراتيجي	.925	.929	.024	38.757	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

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

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد استقرار تركيز الانتباه في صنع الحس الاستراتيجي).

يوضح الشكل (25) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد استقرار تركيز الانتباه في صنع الحس الاستراتيجي، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.22) وهذا يعني ان بعد استقرار تركيز الانتباه يؤثر في متغير صنع الحس الاستراتيجي بنسبة (22%) على مستوى اجابات العاملين في شركة (Asia Cell) عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد استقرار تركيز الانتباه في الشركة اعلاه سوف يؤدي الى تغير صنع الحس الاستراتيجي بنسبة (22%)، وتعدّ هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (46) البالغة (٢,٧٩٩) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.005).

وفي ضوء ما ذكر اعلاه، تقبل الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة.

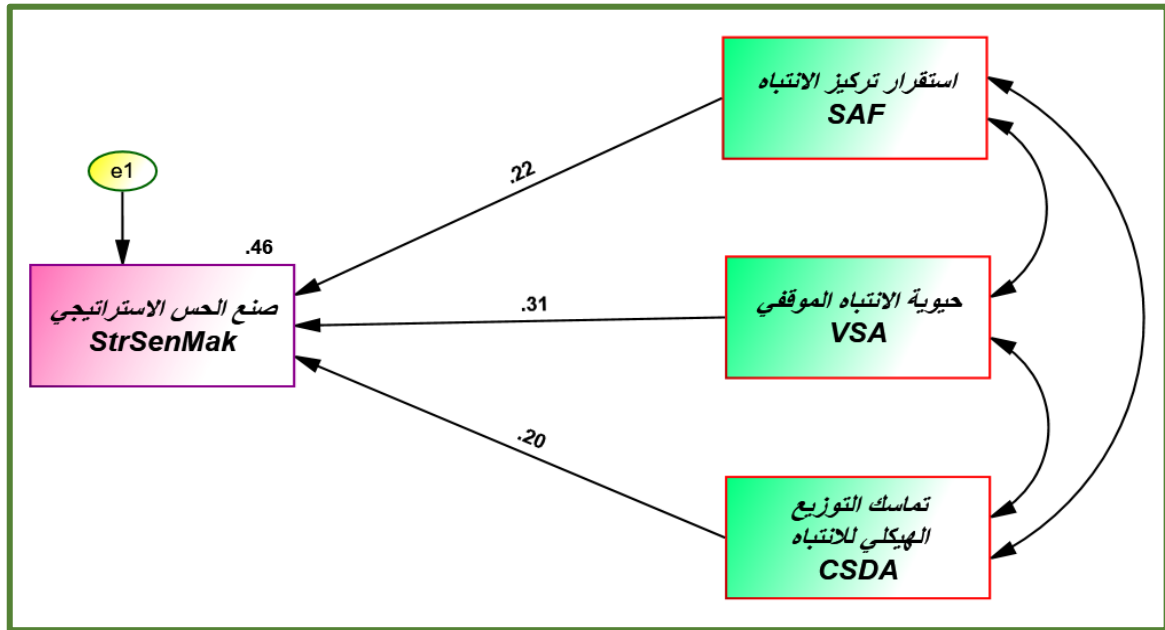
ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد حيوية الانتباه الموقفي في صنع الحس الاستراتيجي).

يوضح الشكل (25) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد حيوية الانتباه الموقفي في صنع الحس الاستراتيجي، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.31) وهذا يعني ان بعد حيوية الانتباه الموقفي يؤثر في متغير صنع الحس الاستراتيجي بنسبة (31%) على مستوى اجابات العاملين في شركة (Asia Cell) عينة الدراسة، وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد حيوية الانتباه الموقفي في الشركة اعلاه سوف يؤدي الى تغير صنع الحس الاستراتيجي بنسبة (31%)، وتعدّ هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (46) البالغة (3,053) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.000).

وفي ضوء ما ذكر اعلاه، تقبل الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه في صنع الحس الاستراتيجي).

يوضح الشكل (25) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه في صنع الحس الاستراتيجي، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.20) وهذا يعني ان بعد تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه يؤثر في متغير صنع الحس الاستراتيجي بنسبة (20%) على مستوى اجابات العاملين في شركة (Asia Cell) عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه في الشركة اعلاه سوف يؤدي الى تغير صنع الحس الاستراتيجي بنسبة (20%)، وتعدّ هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (46) البالغة (2,261) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.024). وفي ضوء ما ذكر اعلاه، تقبل الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة.



الشكل (25): تأثير ابعاد ادارة الانتباه في صنع الحس الاستراتيجي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (46): معلمات تأثير ابعاد ادارة الانتباه في صنع الحس الاستراتيجي

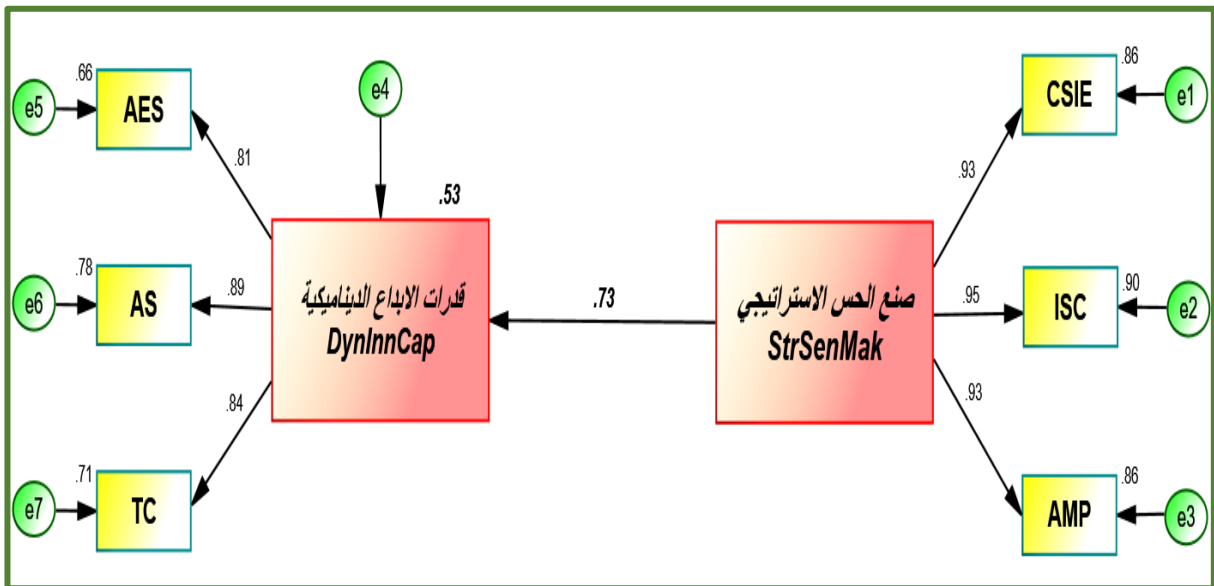
النسبة المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير اللامعاري	التقدير المعياري	المسارات
.005	2.799	.086	.241	.219	استقرار تركيز الانتباه <---
***	3.553	.100	.357	.309	حيوية الانتباه الموقفي <---
.024	2.261	.095	.216	.202	تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه <---

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

٥. اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لصنع الحس الاستراتيجي في قدرات الابداع الديناميكية)

يوضح الشكل (26) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير صنع الحس الاستراتيجي في قدرات الابداع الديناميكية، اذ يتضح ان قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) قد بلغ (٠,٧٣) وهذا يعني ان متغير صنع الحس الاستراتيجي يؤثر في متغير قدرات الابداع الديناميكية بنسبة (٧٣٪) على مستوى اجابات العاملين في شركة (Asia Cell) عينة الدراسة، وهذا يعني ان متغير قدرات الابداع الديناميكية سيزداد بمقدار (٧٣٪) في حال زيادة الاهتمام بمتغير ادارة الانتباه وحدة واحدة. كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (47) البالغة (١٦,٩٤٨) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) المقابل لها.

كما يتبين من الشكل (26) ان قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (٠,٥٣) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير قدرات الابداع الديناميكية يعود (٥٣٪) منها الى تغير صنع الحس الاستراتيجي والنسبة المتبقية البالغة (٤٧٪) تعود الى متغيرات أحر غير داخلية في نموذج الدراسة. وهذه النتيجة تشير الى وجود تأثير ذا دلالة معنوية لمتغير صنع الحس الاستراتيجي في قدرات الابداع الديناميكية على مستوى اجابات العاملين في شركة (Asia Cell) عينة الدراسة. وبذلك هذا يؤسس امكانية قبول الفرضية الرئيسية الخامسة.



الشكل (26): تأثير صنع الحس الاستراتيجي في قدرات الابداع الديناميكية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (47): مسارات ومعلمات تأثير صنع الحس الاستراتيجي في قدرات الابداع الديناميكية

المسارات		الاوران الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعباري	الخطأ المعباري	النسبة الدرجة	النسبة المعنوية
قدرات الابداع الديناميكية	<---	.729	.554	.033	16.948	***
CSIE	<---	.925	.929	.024	38.757	***
AMP	<---	.929	.953	.024	39.828	***
ISC	<---	.947	1.119	.024	46.931	***
TC	<---	.845	1.028	.041	25.121	***
AS	<---	.886	.957	.031	30.385	***
AES	<---	.814	1.009	.045	22.323	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

وبناءً على ما سبق، يمكن اختبار فرضيات التأثير الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الخامسة وكما

يأتي:"

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده تواصل تبادل المعلومات الاستراتيجي في قدرات الابداع الديناميكية).

يوضح الشكل (27) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعده تواصل تبادل المعلومات الاستراتيجي في قدرات الابداع الديناميكية، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعباري قد بلغت (0.22) وهذا يعني ان بعد تواصل تبادل المعلومات الاستراتيجي يؤثر في متغير قدرات الابداع الديناميكية بنسبة (22%) على مستوى اجابات العاملين في شركة (Asia Cell) عينة الدراسة، وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد تواصل تبادل المعلومات الاستراتيجي في الشركة اعلاه سوف يؤدي الى تغير قدرات الابداع الديناميكية بنسبة (22%)، وتعدّ هذه القيمة

معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (48) البالغة (٢,٧٨٠) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.005).

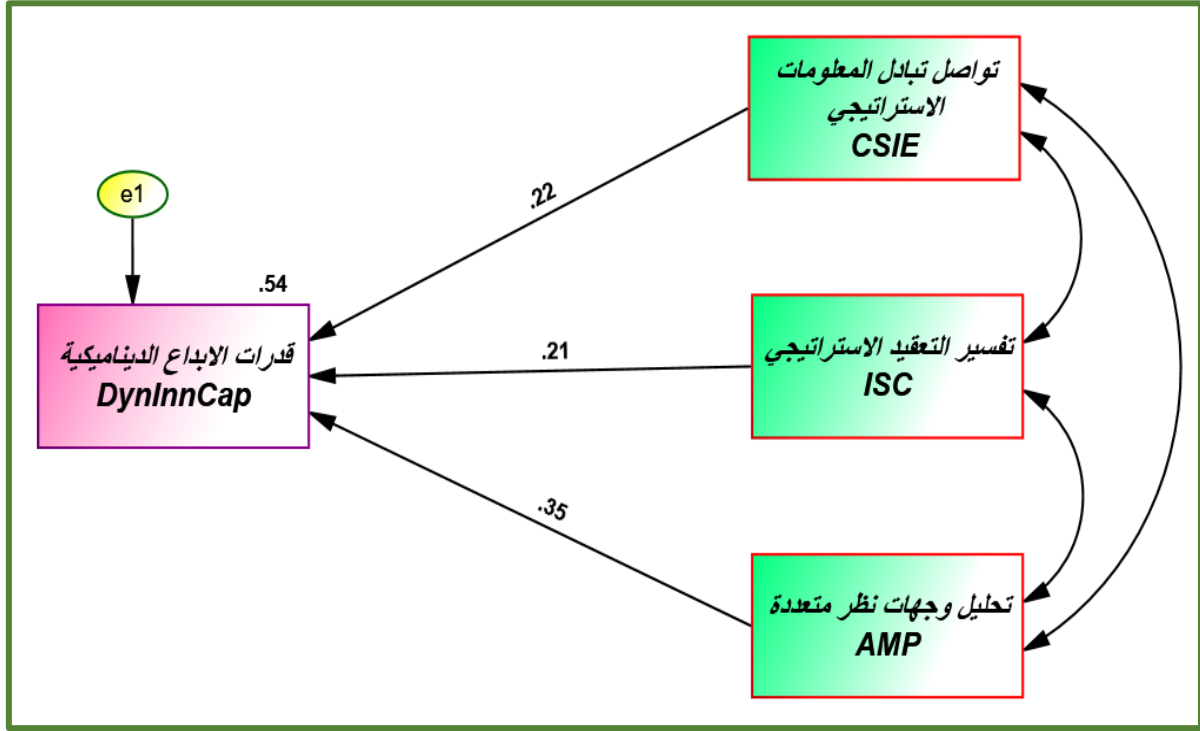
"وفي ضوء ما ذكر اعلاه، تقبل الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الخامسة"

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد تفسير التعقيد الاستراتيجي في قدرات الابداع الديناميكية).

يوضح الشكل (27) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد تفسير التعقيد الاستراتيجي في قدرات الابداع الديناميكية، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.21) وهذا يعني ان بعد تفسير التعقيد الاستراتيجي يؤثر في متغير قدرات الابداع الديناميكية بنسبة (21%) على مستوى اجابات العاملين في شركة (Asia Cell) عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد تفسير التعقيد الاستراتيجي في الشركة اعلاه سوف يؤدي الى تغير قدرات الابداع الديناميكية بنسبة (21%)، وتُعدّ هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (48) البالغة (٢,٤١٣) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.016). "وفي ضوء ما ذكر اعلاه، تقبل الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الخامسة"

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد تحليل وجهات نظر متعددة في قدرات الابداع الديناميكية).

يوضح الشكل (27) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد تحليل وجهات نظر متعددة في قدرات الابداع الديناميكية، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.35) وهذا يعني ان بعد تحليل وجهات نظر متعددة يؤثر في متغير قدرات الابداع الديناميكية بنسبة (35%) على مستوى اجابات العاملين في شركة (Asia Cell) عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد تحليل وجهات نظر متعددة في الشركة اعلاه سوف يؤدي الى تغير قدرات الابداع الديناميكية بنسبة (35%)، وتُعدّ هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (48) البالغة (٤,٤٠٨) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.000). "وفي ضوء ما ذكر اعلاه، تقبل الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الخامسة"



الشكل (٢٧): تأثير ابعاد صنع الحس الاستراتيجي في قدرات الابداع الديناميكية

"المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (48): معلمات تأثير ابعاد صنع الحس الاستراتيجي في قدرات الابداع الديناميكية

المسارات		التقدير	التقدير	الخطأ	النسبة	النسبة	
		المعيارية	اللامعباري	المعباري	الحرجة	المعنوية	
قدرات الابداع الديناميكية	<---	تواصل تبادل المعلومات الاستراتيجي	.222	.168	.060	2.780	.005
قدرات الابداع الديناميكية	<---	تفسير التعقيد الاستراتيجي	.205	.132	.055	2.413	.016
قدرات الابداع الديناميكية	<---	تحليل وجهات نظر متعددة	.354	.262	.059	4.408	***

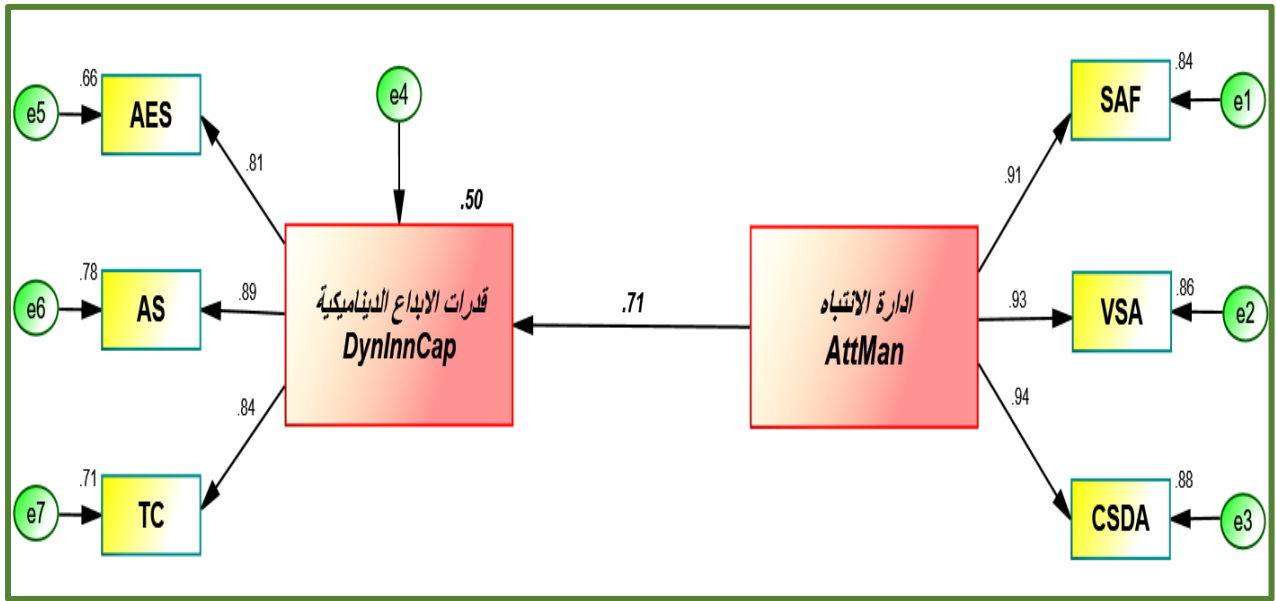
"المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)"

٦. اختبار الفرضية الرئيسية السادسة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الانتباه في قدرات الابداع الديناميكية)»

يوضح الشكل (28) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير ادارة الانتباه في قدرات الابداع الديناميكية، اذ يتضح ان قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعباري) قد بلغ (٠,٧١) وهذا يعني ان متغير ادارة الانتباه يؤثر في متغير قدرات الابداع الديناميكية بنسبة (٧١٪) على مستوى اجابات العاملين في شركة (Asia Cell) عينة الدراسة، وهذا يعني ان متغير قدرات الابداع الديناميكية سيزداد بمقدار (٧١٪) في حال زيادة الاهتمام بمتغير ادارة الانتباه وحدة واحدة. كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة

(C.R.) الظاهرة في الجدول (49) البالغة (16,005) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) المقابل لها.

كما يتبين من الشكل (28) ان قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0,50) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير قدرات الابداع الديناميكية يعود (50%) منها الى تغير ادارة الانتباه والنسبة المتبقية البالغة (50%) تعود الى متغيرات أحر غير داخلية في النموذج الدراسة. وهذه النتيجة تشير الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير ادارة الانتباه في قدرات الابداع الديناميكية على مستوى شركة (Asia Cell) عينة الدراسة. وبذلك هذا يؤسس امكانية قبول الفرضية الرئيسة السادسة.



الشكل (28): تأثير ادارة الانتباه في قدرات الابداع الديناميكية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (49): مسارات ومعلمات اختبار تأثير ادارة الانتباه في قدرات الابداع الديناميكية

المسارات	الاوران الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعباري	الخطأ المعباري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية		
قدرات الابداع الديناميكية	<---	ادارة الانتباه	.709	.643	.040	16.005	***
SAF	<---	ادارة الانتباه	.915	.993	.028	35.996	***
CSDA	<---	ادارة الانتباه	.936	1.043	.025	42.232	***
VSA	<---	ادارة الانتباه	.929	.960	.024	39.840	***
TC	<---	قدرات الابداع الديناميكية	.845	1.028	.041	25.121	***

AS	<---	قدرات الابداع الديناميكية	.886	.957	.031	30.385	***
AES	<---	قدرات الابداع الديناميكية	.814	1.009	.045	22.323	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

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

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد استقرار تركيز الانتباه في قدرات الابداع الديناميكية).

يوضح الشكل (29) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد استقرار تركيز الانتباه في قدرات الابداع الديناميكية، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.25) وهذا يعني ان بعد استقرار تركيز الانتباه يؤثر في متغير قدرات الابداع الديناميكية بنسبة (25%) على مستوى اجابات العاملين في شركة (Asia Cell) عينة الدراسة، وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد استقرار تركيز الانتباه في الشركة اعلاه سوف يؤدي الى تغير قدرات الابداع الديناميكية بنسبة (25%)، وتُعدّ هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (50) البالغة (3,323) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.000).

"وفي ضوء ما ذكر اعلاه، تقبل الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية السادسة."

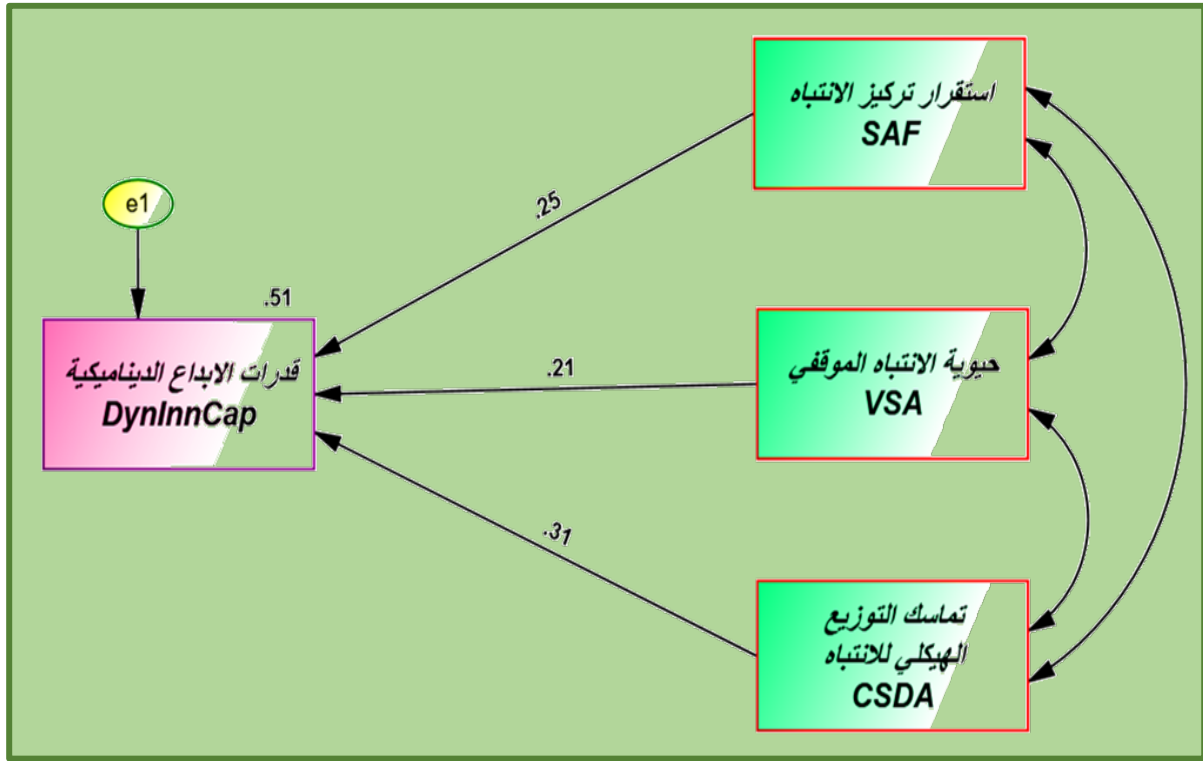
ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد حيوية الانتباه الموقفي في قدرات الابداع الديناميكية).

يوضح الشكل (29) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد حيوية الانتباه الموقفي في قدرات الابداع الديناميكية، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.21) وهذا يعني ان بعد حيوية الانتباه الموقفي يؤثر في متغير قدرات الابداع الديناميكية بنسبة (21%) على مستوى اجابات العاملين في شركة (Asia Cell) عينة الدراسة، وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد حيوية الانتباه الموقفي في الشركة اعلاه سوف يؤدي الى تغير قدرات الابداع الديناميكية بنسبة (21%)، وتُعدّ هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (50) البالغة (2,015) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.012).

"وفي ضوء ما ذكر اعلاه، تقبل الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية السادسة."

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه في قدرات الابداع الديناميكية).

يوضح الشكل (29) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعده تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه في قدرات الابداع الديناميكية، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.31) وهذا يعني ان بعد تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه يؤثر في متغير قدرات الابداع الديناميكية بنسبة (31%) على مستوى اجابات العاملين في شركة (Asia Cell) عينة الدراسة، وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه في الشركة اعلاه سوف يؤدي الى تغير قدرات الابداع الديناميكية بنسبة (31%)، وتُعدّ هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (50) البالغة (3,630) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.000). "وفي ضوء ما ذكر اعلاه، تقبل الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية السادسة.



الشكل (29): تأثير ابعاد ادارة الانتباه في قدرات الابداع الديناميكية

"المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (50): معاملات تأثير ابعاد ادارة الانتباه في قدرات الابداع الديناميكية

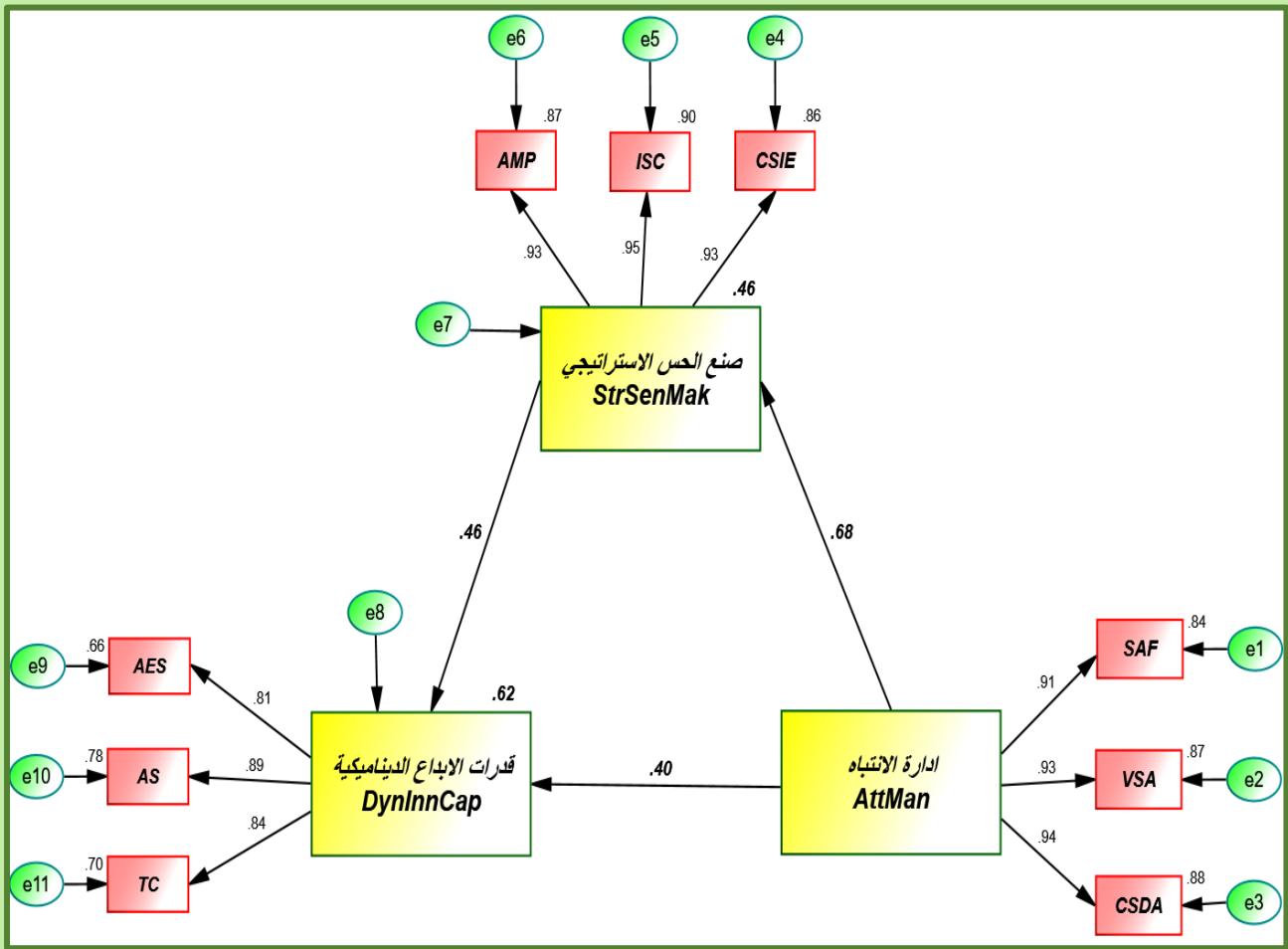
المسارات		التقدير	التقدير	الخطأ	النسبة	النسبة	
		المعيارية	اللامعيارية	المعيارية	الحرجة	المعنوية	
قدرات الابداع الديناميكية	<---	استقرار تركيز الانتباه	.249	.208	.062	3.323	***
قدرات الابداع الديناميكية	<---	حيوية الانتباه الموقفي	.209	.183	.073	2.515	.012
قدرات الابداع الديناميكية	<---	تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه	.309	.252	.069	3.630	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

7. اختبار الفرضية الرئيسية السابعة: (يوجد تأثير غير مباشر ذي دلالة معنوية لإدارة الانتباه في قدرات الابداع الديناميكية من خلال الدور الوسيط لصنع الحس الاستراتيجي)

يتضح من الشكل (٣٠) مسارات الانحدار المعيارية ونسب (R^2) الخاصة بتقييم العلاقة المباشرة وغير المباشرة لمتغيرات الدراسة الثلاث أي عرض تفسير التأثير المباشر بين المتغير المستقل (ادارة الانتباه) وبين المتغير التابع (قدرات الابداع الديناميكية) والتأثير غير المباشر من خلال المتغير الوسيط (صنع الحس الاستراتيجي).

اذ يتضح من الشكل (٣٠) وجود تأثير ايجابي مباشر لإدارة الانتباه في صنع الحس الاستراتيجي ، إذ بلغ معامل الانحدار المعياري (0.68) كما اتضح وجود تأثير مباشر لصنع الحس الاستراتيجي في قدرات الابداع الديناميكية ، إذ بلغ معامل الانحدار المعياري (0.46) ، في حين اتضح وجود تأثير مباشر لإدارة الانتباه في قدرات الابداع الديناميكية ، إذ بلغ معامل الانحدار المعياري (0.40) ، وكانت جميع هذه التأثيرات نسب معنوية وذلك لأن قيم النسبة الحرجة (C.R) الظاهرة في الجدول (51) والبالغة (١٤,٦٨٦ ، ٨,٦٧٦ ، ٧,٥٠٩) على التوالي هي قيم معنوية.



الشكل (٣٠): النموذج الهيكلي الخاص باختبار الفرضية الرئيسية السابعة

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (51): مسارات ومعلمات اختبار فرضية التأثير غير المباشر الرئيسية السابعة

المسارات	الاوران الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعاري	الخطأ المعباري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية
صنع الحس الاستراتيجي <---	.678	.810	.055	14.686	***
قدرات الابداع الديناميكية <---	.397	.361	.048	7.509	***
قدرات الابداع الديناميكية <---	.459	.349	.040	8.676	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23)

وبالتالي نلاحظ أن قيمة التأثير غير المباشر تستنتج من خلال المسارين التي يتوسط فيهما المتغير الوسيط صنع الحس الاستراتيجي بين المتغير المستقل ادارة الانتباه والمتغير التابع قدرات الابداع الديناميكية وبذلك بلغ التأثير غير المباشر (0.312) وهذا ما ظهر في الجدول (51) وبالتالي يتضح أن التأثير الكلي المباشر وغير المباشر قد بلغ (0.709).

كما يتضح من الشكل (٣٠) والجدول (52) أن قيمة معامل التفسير (R^2) الخاصة بقدرات الابداع الديناميكية قد بلغت (0.62) وهي تعني أن التغييرات التي تعزز بقدرات الابداع الديناميكية تعود إلى التغيير في قيمة ادارة الانتباه وصنع الحس الاستراتيجي بنسبة (62%) اما النسبة المتبقية والبالغة (38%) فإنها تعود الى تأثير متغيرات آخر غير داخلية في انموذج الدراسة.

جدول (52): مسارات التأثير المباشر وغير المباشر للفرضية الرئيسية السابعة

R ²	التأثير الكلي	تأثير غير مباشر	تأثير مباشر	المسارات
.62	.709		.397	ادارة الانتباه <--- قدرات الابداع الديناميكية
		0.312		ادارة الانتباه <--- صنع الحس الاستراتيجي <--- قدرات الابداع الديناميكية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

ولاختبار الدلالة المعنوية لنتائج التأثير غير المباشر للمتغير المستقل (ادارة الانتباه) في المتغير التابع (قدرات الابداع الديناميكية) من خلال المتغير الوسيط (صنع الحس الاستراتيجي) فقد تم الاعتماد على اختبار (Sobel) الذي يمكن من خلاله التأكد من معنوية التأثير غير المباشر الذي يدخله المتغير الوسيط. ويمكن التوصل الى قيمة (Sobel Test) من خلال برنامج حاسوبي يعتمد على قيمة أربع معلمات اساسية وكما يتضح في الجدول (53):

جدول (53): نتائج اختبار (Sobel)


P-value	قيمة اختبار Sobel	المدخلات	الانموذج
0.0000	7.507	a = 0.810 b = 0.349 S _a = 0.055 S _b = 0.040	ادارة الانتباه --- < قدرات الابداع الديناميكية
			ادارة الانتباه --- < صنع الحس الاستراتيجي --- < قدرات الابداع الديناميكية

المصدر: مخرجات برنامج اختبار (Sobel)

اذ يتضح من الجدول (53) ان قيمة (p -value) كانت قيمة معنوية وهذا يؤكد الدلالة المعنوية لنتائج اختبار التأثير غير المباشر لإدارة الانتباه في قدرات الابداع الديناميكية من خلال المتغير الوسيط صنع الحس الاستراتيجي على مستوى اجابات العاملين في شركة (Asia Cell) عينة الدراسة.

وبما ان تأثير ادارة الانتباه في قدرات الابداع الديناميكية بوجود المتغير الوسيط المعنوي (صنع الحس الاستراتيجي) كان تأثيرا ذا دلالة معنوية فان نوع الوساطة التي يضطلع بها المتغير الوسيط هي وساطة جزئية.

وتأسيساً على ما سبق، يمكن قبول الفرضية الرئيسية السابعة.




الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية

المبحث الأول: الاستنتاجات

المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات المستقبلية





الشكل (٣١) الية انسياب معلومات الفصل الرابع

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية

تمهيد:

يُعدّ هذا الفصل المحور الختامي للدراسة ، والذي سيتناول فيه مبحثين رئيسيين شمل الأول الى تقديم اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة والتي جاءت في ضوء ما تم مناقشته في النتائج العملية في الجانب التطبيقي، اما المبحث الثاني فيختص باستعراض أهم التوصيات المقدمة لشركة **Asia Cell** للاتصالات المتنقلة في العراق عينة الدراسة موضع التطبيق والتي قد صيغت استنادا الى ما استنتج في المبحث الأول فضلا عن تقديم بعض المقترحات المستقبلية للباحثين والتي قد وضعت كإسهام في رسم خارطة معرفية جديدة تتشكل في اطار نموذج لدراسة مستقبلية في حقل إدارة الاعمال ، لذلك من الممكن وصف الفصل بالخلاصة العلمية التي توصل اليها الباحث والتي قد وضعت استنادا الى ما تناولته نتائج الدراسة على المستوى التطبيقي، وعليه فقد جاءت هذه الخلاصة كما يعتقد الباحث بإرشادات توجيهية لشركة **Asia Cell** ، حول ما يجب الاهتمام به لزيادة وتنمية قدرة الابداع ويكون ذلك بوضع آليات للعمل تحاكي الواقع الميداني وتلبي متطلبات العمل والمستفيد، وكما موضح في الشكل (٣١) ادناه:

المبحث الأول

الاستنتاجات

توطئة:

ومن خلال استخلاص الأفكار من الإطار الفلسفي والتحليل العملي للدراسة، يسعى هذا المبحث إلى تحفيز الفكر لدى الباحثين والممارسين، إذ إن الأفكار الواردة في هذا المبحث هي نتيجة استخلاص أفكار من الإطار النظري والعملي للدراسة، وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات، قدم الباحث جملة من الاستنتاجات والمقترحات كما يتضح مما يلي:

أولاً: الاستنتاجات ذات المضامين الفكرية:

١. الاستنتاجات المتعلقة بمضمون إدارة الانتباه:

أ. إن صناع القرار انتقائيون في مكونات بيئة القرار التي يهتمون بها بسبب تعقيد بيئة اتخاذ القرار في الشركة وتلتزم الشركات بقدرتها على الاستجابة لجميع المدخلات البيئية، ويبدو أن الاستثمارات النسبية الأعلى في معلومات السوق تقلل من أخطاء التنبؤ والتحيز.

ب. في عصر الابتكار المتسارع والتحديات المتجددة، تصبح إدارة الانتباه وتعزيز الإبداع ضرورة ملحة للأفراد والمنظمات للنجاح والازدهار، وتعدّ إدارة الانتباه الفعال والإبداع الديناميكي عوامل رئيسية في تحقيق التميز وتحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية، ومع ذلك، فإن فهم طبيعة هذه العمليات وكيفية إدارتها وتعزيزها يظل تحدياً مستمراً للباحثين والممارسين على حد سواء.

ت. إدارة الانتباه تعني توجيه الانتباه وتركيز الموارد والجهود نحو الأولويات الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المحددة ويتضمن ذلك تخصيص الوقت والطاقة للمهام ذات الأهمية القصوى وتقليل التشتت الذي قد يؤثر سلباً في أداء المنظمة.

ث. تتيح إدارة الانتباه للمنظمات الاعتماد على نفسها لمواجهة التحديات وتحقيق الأداء القيادي العالي، مما يؤدي إلى التفوق على المنظمات المماثلة، وكلما زاد تركيز المنظمات على وجود مبتكرين ومبدعين يمكنهم إيجاد طرق جديدة لخدمة زبائنهم، وكلما حققت أداءً قيادياً داخل بيئة أعمالها من خلال الأنشطة التكنولوجية والابتكارات، واستغلال الفرص المتاحة بشكل أسرع من المنظمات المنافسة.

ج. يُعدّ استخدام التقنيات التي تهدف إلى تعزيز الإبداع والابتكار في جميع جوانب الأعمال جزءاً من إدارة الانتباه لتحقيق قدرات الابتكار الديناميكية في الشركة، قد تشمل هذه التكتيكات تحفيز العاملين على تجربة أشياء جديدة والتفكير بشكل إبداعي، فضلاً عن خلق جو في العمل يرحب بالإبداع ومشاركة الأفكار، ويمكن أن يشمل أيضاً تخصيص الأموال للبحث والتطوير من أجل إنشاء سلع وخدمات جديدة تلبي متطلبات الزبائن بشكل إبداعي وفعال، فضلاً عن استخدام التكنولوجيا والأدوات المعاصرة التي تعزز الإبداع وتسهل التعاون.

٢. الاستنتاجات المتعلقة بمضمون صنع الحس الاستراتيجي:

أ. صنع الحس الاستراتيجي كعملية تتضمن التقييم والتفسير والعمل، ثم ربط هذه المراحل الثلاث من صنع الحس بأداء الشركة، وأكد أن الإدراك والتفسير والتعلم مترابطة عبر دورة التغذية الراجعة، يُعدّ عملية صنع الحس هي محاولة فهم الظروف الجديدة من خلال تطبيق المعلومات والخبرات والقيم والمعتقدات التي تعلمها مسبقاً على المواقف الجديدة في محاولة لفهم الأحداث في البيئة وتعيين معنى لها.

ب. أن البيئة تتشكل عن طريق التفسير الفردي وليس عن طريق الخبرة، وفقاً لهذه النظرية، يجب على الاستراتيجيين فهم الروابط بين الأحداث والأشياء الظرفية لأنفسهم وللأعضاء الآخرين في المنظمة، ويقوم المديرون والأعضاء الآخرون بتشكيل المنظمة ومحيطها، وترتبط التحديات التي يواجهونها بأنظمتهم المرجعية وتفسيرهم، ولأن الدراسات أثبتت أن البيئة الخارجية متغير مهم في مجال التأثير، فقد يكون الباحثون قد أغفلوا تأثير البيئة الخارجية على المنظمة أو اعتقدوا خطأً أنه يمكن السيطرة عليها، ولهذا السبب هيمن مصطلح "صنع الحس الاستراتيجي" على الأدبيات الاستراتيجية قبل بداية الثمانينات فيما يتعلق بخطط المنظمة وتوجيهاتها.

ت. ان صنع الحس هي عملية فهم معنى للأحداث البيئية وتعيينها باستخدام المعلومات والخبرات والقيم والمعتقدات المستفادة، وهي تنطوي على البحث عن المعلومات، والتفسير، والعمل. في المنظمات، اذ ينخرط العاملين في فهم الأمور عندما يواجهون مواقف أو سلوكيات مربكة. يستخدم المديرون الفهم المنطقي لفهم أنفسهم وإيصال التغيير الاستراتيجي إلى مرؤوسيه، والتأثير على تفسيراتهم.

ث. يولد صنع الحس رؤى تسهل العمل القائم على المعرفة مع تعزيز تطوير قدرة أكبر لتوليد الرؤى المستقبلية، وبالتالي، فان مفهوم صنع الحس الاستراتيجي يسعى إلى التعرف بالعالم المحيط والتغيرات الحادثة؛ بهدف فهم البيئتين الداخلية والخارجية وتحليل الاتجاهات والتحديات بشكل شامل واستخدام هذه المعرفة لاتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة تضمن تحقيق الأهداف المنشودة للشركة وتمهيداً لفتح باب الابتكار لتحقيق قدرات ابداع ديناميكية مستدامة.

٣. الاستنتاجات المتعلقة بمضمون قدرات الابداع الديناميكية:

أ. لم يتفق الباحثون على مفهوم محدد للقدرات الديناميكية، مما أدى إلى عدم وجود توافق في الآراء حول كيفية تأثيرها في أداء المنظمة على المدى الطويل، ومع ذلك، يمكنهم الاتفاق على التعريف الشامل لهذه القدرات: قدرات الابداع الديناميكية هي التي تساعد المنظمات على التنقل في الظروف الخارجية، والاستفادة من الفرص، وتجنب التهديدات من خلال إعادة تشكيل إمكاناتها أو الاستفادة من قدراتها الحالية.

ب. قدرات الابداع الديناميكية هي أنشطة ضمن عملية تغير العمليات أو الأنشطة استجابة للتغيرات البيئية، مما يدعم أهداف الأداء، فهي تنشأ على المستوى الفردي من خلال المهارات، وتتكامل على مستوى المجموعة من خلال الأنشطة والقدرة المحسنة، وتنتهي على المستوى التنظيمي من خلال العمليات والقدرة التنظيمية.

ت. يتطلب النجاح الإبداعي مكونات وإجراءات معينة، وبغض النظر عن العمل أو المنظمة، فإن المبتكرين ذوي الإنجازات العالية قادرون على استخدام هذه الموهبة الإبداعية لتحقيق نتائج استثنائية، فتنتمتع شركات الاتصالات عادة بقدرة ديناميكية من الدرجة الأولى على الإبداع لأن الممارسات الإبداعية المبتكرة يُنظر إليها

على أنها ثورية وتحديث تغييرًا كبيرًا في هيكل موارد العملية، مما يسمح لإدارة الشركة بتحويل المسار التكنولوجي وتقليل المنافسة، نظرًا لأن الممارسات الإبداعية المبتكرة أكثر استباقية في التعامل مع المشكلات، فإنها تميل إلى أن تكون أكثر فعالية.

ث. إن "قدرات الابداع الديناميكية" لا ترتبط فقط بالعمليات والسلع ولكن أيضًا بالتسويق والتنظيم، نظرًا للقيود التي يفرضها النظام البيئي وإعادة تصميم المنتجات والعمليات من خلال تجديد البنية التحتية شركة (Asia Cell).

ثانيا: الاستنتاجات ذات المضامين الميدانية:

١. الاستنتاجات المتعلقة بوصف وتشخيص متغيرات الدراسة:

بنيت على أساس نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، وفي ضوء ما اسفرت عنه نتائج فحوصات الصدق البنائي وتفسير وتشخيص مستوى المتغير وعلى مستوى الشركة عينة الدراسة قد نتوصل إلى مجموعة من النتائج الميدانية من خلال اختبار الفرضيات وتحليلها من اجل الإجابة على الأسئلة المنبثقة من إشكالية الدراسة واهدافها وتعرض مرتبة حسب ما تم ذكره، كالآتي:

❖ الاستنتاجات المتعلقة بإدارة الانتباه:

أ. وفقا للتحليل الميداني للشركة، تتوفر إدارة الانتباه بمستوى أهمية معتدل، ويشير هذا إلى أنه من خلال التأكيد على الاستقرار العقلي وتوجيه الانتباه نحو الأولويات الإستراتيجية والمهام المهمة، تؤدي إدارة الانتباه دورًا حاسمًا في تعزيز كفاءة العمل وتحسين أداء العاملين، فضلا عن ذلك، تمكنت الشركة من تحقيق نتائج ملموسة وقابلة للقياس من خلال تحفيز العاملين على تحليل الظروف بموقف عالي وطموح، وزيادة المواهب المعرفية، وتعزيز الوضوح بين العاملين.

ب. تنمية ثقافة تركيز استقرار الانتباه حقق اعلى مستوى توافر في الشركة، ويعزى هذا على مدى قوة إدراك عينة الدراسة لأهمية هذا البعد في ضمان ديمومة عمل الشركة وتطورها، وهذا يدل على مدى أهمية قيام الشركة بتعزيز هذا الجانب من خلال قيام المديرين بتشجيع العاملين على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار والتدريب على تقنيات جمع البيانات، سيساعد ذلك العاملين على فهم المواقف المتنوعة وتنفيذ الاستراتيجيات وتطوير برامج أنظمة التحكم الفعالة.

ث. وجاء تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه في المرتبة الثانية من حيث أهميته ضمن ابعاد إدارة الانتباه، وتبين أن هناك توزيعًا متوازنًا للانتباه بين القضايا الاستراتيجية والتكتيكية والعملياتية، والقدرة على التنقل بين مستويات مختلفة من التفاصيل والاهتمام بتنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية من خلال تقديم دعم عالي الجودة لخدمات الإنترنت والاتصالات وتشجيع المناقشات المفتوحة لإيجاد حلول للمشكلات المعوقة التي تعيق سير العمل، وهذا يمكن أن يسهم في استراتيجيات الشركة وأدائها المستقبلي في سوق الهواتف المحمولة.

ث. يتضح أن القادة يظهرون حيوية انتباه عالية في التعامل مع المواقف المختلفة والتحديات التي تواجه الشركة، وهم يفهمون أهمية التعامل مع المواقف والمرونة والتكيف مع التغيرات بسرعة، وتنفيذ الاستراتيجيات

التنظيمية، وتطوير برامج أنظمة التحكم الفعالة، مما يعكس استعدادهم لمواجهة التحديات واستغلال الفرص بشكل فعال.

ج. تبتكر الشركة برامج تدريبية مبتكرة تهدف إلى تعزيز مهارات إدارة الانتباه لدى العاملين، مما يساهم في تعزيز التركيز والإنتاجية في بيئة العمل، علاوة على ذلك، تبتن الشركة أساليب تنظيمية مبتكرة وتقنيات إدارة وقت فعالة، مما ساهم في تحقيق تحسينات ملحوظة في إدارة الانتباه والأداء العام.

❖ الاستنتاجات المتعلقة بصنع الحس الاستراتيجي:

- أ. وفقاً لإجابات المستجيبين، فقد حقق متغير **صنع الحس الاستراتيجي** مستوى عالياً من الأهمية، ويشير ذلك إلى أن إدارة الشركة تركز على فهم طبيعة المعلومات وإمكانية الوصول إليها واستخدامها في خدمات الاتصالات، والصفقات عبر الإنترنت، وتحليل التعقيد الاستراتيجي للظروف البيئية.
 - ب. بعد التحليل لبعد تبادل المعلومات الاستراتيجي في الشركة، يظهر ان إدارة الشركة تعطي الأولوية لاتصالات تبادل المعلومات الاستراتيجية، والتركيز من قبل إدارة الشركة على اتجاهات سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية والتقدم التكنولوجي ومتطلبات الزبائن للتخطيط المستقبلي والتغييرات التنظيمية، ويظهر أن صنع الحس الاستراتيجي من خلال هذا التواصل يُعدّ أمراً حيوياً لتعزيز قدرة الشركة الإبداعية والتنافسية، ومن المهم بناء بيئة تشجع على التفاعل وتبادل الافكار والمعلومات بشكل فعال ودقيق.
 - ت. يتمتع قادة الشركة بقدرة ملحوظة على استشعار الفرص في البيئة المحيطة وقدرتهم على التعامل بسرعة مع التحديات والتهديدات، والمراقبة باستمرار للتهديدات التنافسية ونقاط قوة المنافسين وتأثيرات الزبائن، مما يمكنهم من تطوير استراتيجيات لتعزيز الرضا والكفاءة التشغيلية وتطوير استراتيجيات مبتكرة للتغلب عليها، وامتلاكهم القدرة على الاستفادة من الفرص المتاحة في السوق، وتحويلها إلى ميزة تنافسية للشركة، مما يساعدهم في تحديد المجالات المحتملة للتوسع والنمو.
 - ث. أن إدارة الشركة لديهم فهم عميق للبيئة الاستراتيجية التي تعمل فيها الشركة، بما في ذلك الاتجاهات الصناعية والتطورات التكنولوجية والتحديات التنظيمية، ويتبنى القادة مقاربة تحليلية لتقييم القدرات الداخلية للشركة، بما في ذلك الموارد البشرية والتكنولوجية والتميز التنافسي.
 - ج. يعكس صنع الحس الاستراتيجي للقادة قدرتهم على تحديد الأولويات الاستراتيجية وتحديد الاتجاهات الرئيسية التي يجب أن تسير عليها الشركة، وتتضح من العينة قدرة إدارة الشركة على وضع أهداف استراتيجية واضحة ومحددة تتماشى مع رؤية الشركة وتعزز مكانتها في السوق.
- #### ❖ الاستنتاجات المتعلقة بقدرات الإبداع الديناميكية:
- أ. تكشف الدراسة أن القدرات الإبداعية الديناميكية تحظى بتقدير كبير من قبل إدارة الشركة، مما يدل على قدرتها على توليد أفكار مبتكرة والتكيف مع تحديات السوق. وهذا يشمل تعزيز الثقافة الإبداعية التي تشجع الأصالة والأفكار التقدمية داخل الشركة.

ب. يتضح من الجانب التطبيقي للدراسة أن هناك ميل لدى أفراد العينة نحو **القدرة التحويلية** بتقدير كبير، إذ حقق أعلى مستوى من الأهمية النسبية بين ابعاد قدرات الابداع الديناميكية، وهذا يعني أن الشركة تعتمد بالدرجة الأولى على قدرتها على إعادة تنظيم وتشكيل مواردها لمواجهة المخاطر بعد استشعارها من خلال الفحص الخارجي والاختيار الاستراتيجي، ومن ثم العمل على اقتناص الفرص وتجنب التهديدات من خلال تكامل وتنسيق مواردها، مما يشير إلى ان الشركة تركز على مهارات التحول وإشراك العاملين في تقرير مصير الشركة المستقبلية، مع التركيز على تعزيز الأداء لتلبية التقنيات الناشئة وتكييف البحث والتطوير والعمليات مع الأسواق الجديدة.

ت. تأتي **القدرة على الاستحواذ** في المرتبة الثانية من أذ الأهمية، مما يدل على شركة تركز وبشكل خاص على تقديم خدمات الإنترنت والاتصالات بأفكار وتقنيات جديدة لتبقى على اطلاع دائم وتزيد من رضا الزبائن، ويشمل ذلك دعم العاملين لاكتساب خبرة تكنولوجية جديدة وتعزيز تفاعل الزبائن وتقديم منتجات جديدة.

ث. أما البعد الثالث وهو **القدرة على الاستشعار البيئي** فيحتل المرتبة الثالثة، مما يدل على التزام الشركة بمواكبة التطورات العالمية والممارسات المبتكرة التي تركز على الزبائن في مجال الاتصالات، وإنهم يركزون على التقنيات الجديدة ويقدمون عروض إنترنت جذابة، بينما يساعدون أيضاً العاملين في التنقل بين التقنيات الناشئة في العراق.

ج. يظهر الجانب التطبيقي التزام الشركة بمواكبة التطورات العالمية والممارسات المبتكرة التي تركز على الزبائن في مجال الاتصالات، والتركيز على التقنيات الجديدة ويقدمون عروض إنترنت جذابة، ويساعدون أيضاً العاملين في التنقل بين التقنيات الناشئة في العراق.

٢. الاستنتاجات المتعلقة بعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

أ. أظهرت نتائج اختبار فرضيات الارتباط انه يتم تعزيز عملية صنع الحس الاستراتيجي من خلال استخدام إدارة الانتباه، وكلما أخذت إدارة الشركة، في الاعتبار جوانب إدارة الانتباه للموظفين في الأدوار الإدارية والتعامل مع المواقف بمستوى عالٍ من التركيز والفهم العميق، كلما كان ذلك أفضل، لاسيما عندما يتعلق الأمر بمراقبة الظروف البيئية المتغيرة، وحركات المنافسين، واحتياجات الزبائن وأذواقهم المتطورة من أجل إنشاء استراتيجيات ترضي وتتكيف مع احتياجاتهم.

ب. أظهرت نتائج اختبار فرضيات الارتباط ان إدارة الشركة المبحوثة تركز على صنع الحس الاستراتيجي لتحقيق قدرات ابداع ديناميكية وذلك باستخدام المعلومات المتاحة بسهولة لإنشاء خدمات الاتصالات والإنترنت، وتبحث بنشاط عن معلومات عالية القيمة، ولاسيما في خدمة الزبائن، لدعم عمليات صنع القرار وتحسين الإبداع، وكذلك إدارة الشركة تهتم بشرح مدى تعقيد البيئة، وتوقع التغييرات، واتخاذ تدابير استباقية لإدارة التعقيد، ويعزز هذا النهج من قدرات الشركة الإبداعية، ولاسيما فيما يتعلق برضا الزبائن وإسعادهم، ويحسن قدرة الشركة على تحقيق أهدافها.

ت. ادارة الانتباه تساهم في تعزيز وتفسير قدرات الابداع الديناميكية وهذا ما يبدو واضحا من خلال قوة ومعنوية علاقة الارتباط بين إدارة الانتباه سواء بشكل عام أو على مستوى أبعاد تلك القدرات الديناميكية (الاستشعار،

الاستحواذ، القدرة التحويلية)، الأمر الذي يعني إمكانية الاعتماد والتعويل على تلك العلاقة في القياس والاستنباط، وذلك بالاستناد إلى معنوية العلاقة بين المتغيرات، ومن خلال التركيز على أولويات الخدمة وتحسين الأداء، وتحقيق الاستقرار في مدى انتباه العاملين وتحسين التوازن بين العمل والحياة، فإنهم يظلون يركزون على المهام ويعززون القدرات الإبداعية للشركة، وتشجيع إكمال العمل النشط ومتطلبات خدمة الزبائن، وتوفر الشركة فرص التعلم، وتعلم التحكم في التركيز، وتخصيص الجهود، وإنشاء خطط استباقية.

ث. يظهر التحليل الميداني أن هناك علاقة مباشرة بين إدارة الانتباه وصنع الحس الاستراتيجي في قدرات الابداع الديناميكية في الشركة المبحوثة، أذ يعزز كل منهما الآخر عن طريق:

- **توجيه الانتباه نحو الأهداف الاستراتيجية:** عن طريق التركيز على المهام والأنشطة ذات الأولوية التي تخدم رؤية الشركة وأهدافها، ويمكن تعزيز قدرتها على تحقيق التنمية المستدامة والنجاح في سوق الاتصالات المتغيرة بسرعة.

- **تطوير الحس الاستراتيجي:** من خلال توجيه الانتباه نحو العوامل والاتجاهات الاستراتيجية في البيئة الخارجية، ويمكن لفرق القيادة والعاملين في الشركة تطوير حس استراتيجي قوي يتيح ذلك لهم فهمًا أعمق لتحديات السوق وفرصها، وبالتالي يمكنهم اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة لضمان تحقيق أهداف الشركة بنجاح.

- **الاستجابة للتغيرات:** يسمح تركيز إدارة الانتباه على تحليل البيانات ورصد الاتجاهات بالاستجابة بفعالية للتغيرات في سوق الاتصالات، وتحسين استراتيجياتها وتكتيكاتها بناءً على المعلومات الجديدة والتغيرات في البيئة الخارجية، مما يساعدها في البقاء على تنافسية وتحقيق النجاح على المدى الطويل.

ثالثاً: الاستنتاجات المتعلقة بعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

أ. هناك علاقة تأثير مهمة بين إدارة الانتباه وصنع الحس الاستراتيجي في الشركة، إذ أن تبني الشركة لإستراتيجية فعالة في إدارة الانتباه ينعكس إيجاباً على قدرتها في صنع الحس الاستراتيجي، وإن الشركة تعول كثيراً على ممارسة إدارة الانتباه التي تتمثل في القدرة على الجميع بين استكشاف الفرص واستثمارها قبل المنافسين وتلبية الاحتياجات بالوقت المناسب سيؤدي الى تحقيق احداث تحسين في صنع الحس الاستراتيجي، وقد تم استنتاج ذلك من وجود تأثير معنوي لإدارة الانتباه على صنع الحس الاستراتيجي.

ب. نتائج الدراسة توضح أن ابعاد إدارة الانتباه، التوزيع الهيكلي، وحيوية الانتباه الموقفي، واستقرار تركيز الانتباه، تؤدي دوراً مهماً في تطوير صنع الحس الاستراتيجي، ومن ثم، يمكن أن يكون تحسين إدارة الانتباه الخطوة الرئيسية للشركة نحو تحسين صنع الحس الاستراتيجي، أذ يعتمد نجاح الشركة بشكل كبير على قدرتها على استغلال الفرص والتخلي بالمرونة في مواجهة التحديات وتلبية احتياجات السوق بشكل فعال.

ث. إدارة الانتباه تؤثر وتعزز قدرات الابداع الديناميكية اذ ان جميع الابعاد كان تأثيرها معنوي وفعال في احداث تحسين ملموس في قدرة الابداع وهذا يؤشر إن إدارة الشركة حريصة على استيعاب المعرفة الخارجية ودمجها مع المعرفة الداخلية واستخدامها على مستوى الشركة وقدراتها مع سوق منتجاتها، واستكشاف طرق

جديدة وتقديم مفاهيم جديدة لتنمية وتحسين شبكات الخدمات الحالية والمستقبلية بطريقة تتوافق مع تطلعات ومتطلبات الزبائن وهذا قد يعود سببه في بعض الأحيان الى القدرة الكافية لإدارة الشركة في اعداد برامج تدريبية، ولاسيما للعاملين وسعي الإدارة لإيجاد بيئة عمل ملائمة ومناسبة تسهم في تحفيز العاملين وخلق روح الابداع لديهم.

رابعاً: الاستنتاجات المتعلقة بعلاقات التأثير غير المباشر بين متغيرات الدراسة:

- أ. يمكننا أن نستنتج أن إدارة الشركة قادرة على إدارة الانتباه بشكل فعال، مما يعزز قدرة العاملين على الإبداع الديناميكي من خلال تعزيز عملية صنع الحس الاستراتيجي، وهذا يعني أن الشركة تستفيد من تطبيق تقنيات لتحسين الانتباه والتركيز من أجل تعزيز مخرجات الإبداع والابتكار، وبما أن إدارة الانتباه لها تأثير على القدرات الإبداعية الديناميكية، فقد كان هناك تأثير ملحوظ للوجود الديناميكي للمتغير الوسيط المهم (صنع الحس الاستراتيجي)، فان نوع الوساطة التي يضطلع بها المتغير الوسيط هي وساطة جزئية.
- ب. وبينت النتائج أيضاً ثبوت فرضية الأثر غير المباشر بين متغيرات إدارة الانتباه وقدرات الإبداع الديناميكية بوجود المتغير الوسيط (صنع الحس الاستراتيجي) إذ يثبت معنوية الأثر غير المباشر بين المتغيرات المعتمدة (إدارة الانتباه وقدرات الإبداع الديناميكية) فضلاً عن قوة تلك العلاقة أساساً.

المبحث الثاني

التوصيات

توطئة:

يهدف استكمال متطلبات منهجية الدراسة وبالاعتماد على الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة الميدانية في شركة (Asia Cell)، سيتم عرض مجموعة من التوصيات التي تساعد الشركة عينة الدراسة لتطوير عملياتها الانتاجية ووضع خطط استراتيجية تحقق اهدافها طويلة الاجل كذلك لأفاده الباحثين والمتهمين بقطاع إدارة الموارد البشرية فضلا عن عرض مجموعة من الحلول التي تساهم في تحقيق التوصيات المقترحة وكما في أدناه:

أولاً: التوصيات المتعلقة بإدارة الانتباه:

١. استحداث وحدة في شركة (Asia Cell) تابعة لقسم البحث والتطوير بعنوان (إدارة ادارة الانتباه) مهمتها التركيز على ابعاد إدارة الانتباه التي كان تأثيرها معنوي بشكل معتدل بهدف تعزيزها والوقوف على مواطن الضعف والعمل على تجسيد ثقافة الابداع.

٢. توصية تقنية تهدف إلى تطوير تطبيق مخصص يعمل على تحسين إدارة الانتباه لدى العاملين، وينبغي أن يتضمن التطبيق ميزات تعزز التركيز والتنظيم وتحسين التنسيق بين المهام من خلال:

أ. تشكيل فريق تطوير متخصص من المبرمجين ومهندسي البرمجيات.

ب. تحليل الاحتياجات والمتطلبات من قبل فريق البحث والتطوير مع استخدام تقنيات جمع البيانات المتقدمة.

ت. تطوير نموذج تجريبي للتطبيق واختباره بشكل دقيق في بيئة العمل.

٣. تنظيم دورات تدريبية افتراضية متقدمة تفاعلية تهدف الى التركيز على تطوير مهارات إدارة الانتباه وتحسين التركيز والتنظيم ويتحقق ذلك من خلال الاتي:

أ. توظيف منصات التعلم الإلكتروني المتقدمة التي تسمح بتوصيل المحتوى التدريبي بشكل فعّال وتفاعلي.

ب. تصميم المقررات التعليمية بطريقة تتيح التفاعل الفعّال مع المحتوى من خلال الاختبارات والتمارين التفاعلية.

ت. توفير موارد تعليمية إضافية مثل الفيديوهات التوضيحية والدروس العملية لتعزيز فهم المفاهيم بشكل أعمق.

٤. توفير تقنيات وأدوات لتعزيز الوعي الذاتي لدى العاملين، مثل تطبيقات تتبع الوقت والأداء وتقارير التحليل الشخصي، وتشجيع العاملين على تطوير عادات صحية مثل التمارين الرياضية والتأمل لتعزيز الانتباه والتركيز ويتم ذلك عن طريق:

أ. اختيار وتخصيص تطبيقات وأدوات تتناسب مع احتياجات وثقافة الشرك.

ب. تقديم دورات تدريبية صغيرة للموظفين حول كيفية استخدام التقنيات بشكل فعال.

ت. تحفيز العاملين على المشاركة من خلال تقديم مكافآت أو ترقيات للأداء المتميز في تطبيق تقنيات الوعي الذاتي.

٥. تحتاج إدارة شركة **Asia Cell** إلى تحسين استراتيجياتها من خلال تركيز عمليات إدارة الانتباه على خلق قيمة للزبائن، وهذا يتطلب اتباع نهج متسق مع جداول أعمال استراتيجية متماسكة، ومن المهم ان يقوم المديرين بفهم إدارة الانتباه، والتعرف على المواقف التنظيمية الحرجة، والتركيز على القضايا ذات الشرعية والقيمة والأهمية الأكبر، لتوصيل تركيزهم والتزامهم بالأسواق الخارجية، مما يضمن أن يُنظر إليهم على أنهم مصادر مهمة لخلق القيمة والمساهمة في النجاح الشامل الشركة في توجيه وإدارة انتباه العاملين في الشركة نحو الأفكار والإجراءات التي تضمن بقاء الشركة ونموها.

٦. من الضروري على إدارة الشركة اتخاذ القرارات بكفاءة بشأن السياسات والمبادئ التوجيهية الداخلية من خلال التركيز على الآليات الداخلية للمنظمة، وجمع المعلومات الدقيقة، ومراقبة البيئات الداخلية والخارجية. ويتضمن ذلك دمج المعرفة حول القوانين والتقنيات الجديدة وتحولات السوق، وضمان التركيز المستقر، وزيادة عمليات المسح للمراقبة.

٧. ويكشف تحليل بعد حيوية الانتباه الموقفي كما يتضح من الفقرة التي تنص على أنه "في المنظمة المبحوثة، تدعم تكنولوجيا الاتصال المستخدمة البحث عن معلومات جديدة حول المواقف"، وتأتي في المرتبة الأخيرة من الأهمية، مما يدل عن وجود ضعف في هذا المجال ولهذا السبب، من المهم على الشركة تدريب العاملين على توقع التطورات المستقبلية، ووضع خطط للأنشطة، وفهم أساليب جذب الزبائن لخدمات الاتصالات، والاستعداد للظروف غير المتوقعة والتكيف وفقاً لذلك.

ثانياً: التوصيات المتعلقة بصنع الحس الاستراتيجي:

١. باستخدام هذه الإجراءات، يمكن لإدارة الشركة بناء حس استراتيجي قوي من خلال تبادل المعلومات بشكل دقيق ومتطور، مما يساهم في زيادة قدرتها الإبداعية وتحسين أدائها التنافسي في سوق الاتصالات من خلال: أ. تعزيز ثقافة التواصل المفتوح والشفاف داخل الشركة، وذلك بتشجيع العاملين على مشاركة الأفكار والملاحظات والمعلومات بحرية دون خوف من الانتقاد أو العقاب.

ب. وتوفير وسائل تواصل فعالة ومتطورة تسهل تبادل المعلومات، مثل منصات البريد الإلكتروني الداخلي المنظم والمنديات الرقمية وتطبيقات الدردشة التي تسمح بالتفاعل السريع والفعال،

ت. وتعزيز ثقافة التعلم المستمر وتبادل المعرفة بين العاملين من خلال إقامة جلسات تدريبية وورش عمل ومنصات تعليمية عبر الإنترنت.

٢. تطبيق نظام مراقبة مستمرة لأداء الاستراتيجية ومراقبة التطورات في البيئة الخارجية من خلال:

أ. تطوير مؤشرات أداء محددة وقابلة للقياس لتتبع أداء الاستراتيجية.

ب. استخدام أنظمة تقنية المعلومات لتجميع البيانات وتحليلها بشكل فعال.

ت. تنظيم جلسات استعراض دورية لتقييم أداء الاستراتيجية واتخاذ التدابير اللازمة للتكيف مع التغيرات.

٣. من المهم على الشركة، ولاسيما في هذا الوقت، أن تعمل على تعزيز الاتجاه الذي كشفت عنه الدراسة لدى موظفيها في إدراك مهارات صنع الحس الاستراتيجي المعقدة (التي تتعامل مع البيئة الخارجية والداخلية) وهي حاليًا الأكثر قدرة على تحقيق قدرات الإبداع الديناميكي محليا او دوليا من خلال الاتي:
 - أ. تطوير برامج تدريبية لتعزيز مهارات صنع الحس لدى العاملين.
 - ب. تشجيع القيادة الاستراتيجية التي تدعم صنع الحس الاستراتيجي وتوجيه الانتباه نحو الفرص الإبداعية.
 - ت. تحسين العمليات التنظيمية لتشجيع الابتكار والتكيف مع التغيرات البيئية.
 - ث. تطبيق تقنيات وأدوات تحليلية حديثة لتحسين إدارة الانتباه وصنع الحس الاستراتيجي.
٤. تطوير فهم أكثر منطقية لمفهوم "صنع الحس"، من خلال الوعي بالتعقيدات الثقافية والاجتماعية والشخصية المرتبطة بفهم صنع الحس الاستراتيجي، يمكن لإدارة الشركة أن تكون نموذجا لتنفيذ الاستراتيجية في المواقف التي يكون فيها تحقيق الفهم السليم أمرا صعبا بسبب الاختلافات في خلفيات أعضاء المنظمة، ويُعدّ تبادل الخبرات والمعلومات طريقة عملية لتحقيق المعرفة المشتركة بالموضوعات ذات الصلة، وعلى هذا النحو، ينبغي أن تكون هذه الممارسات أكثر فعالية في إيصال المعنى الاستراتيجي المقصود والعمل على تعزيز تبادل الخبرات والمعلومات من خلال البعد التواصلي "لتبادل المعلومات الاستراتيجية".
٥. كشفت الدراسة أن ضعف مشاركة العاملين في المؤتمرات والندوات والأبحاث يعيق مهارات صنع الحس الاستراتيجي، لتحسين الاستجابة لتهديدات المنافسين وتأثير الزبائن، يجب على الشركة إعطاء الأولوية لهذه المشكلة والتعاون مع الجامعات العراقية أو العربية لإرسال تقارير مسبقة ودعوة العاملين المؤهلين.
٦. اشارت نتائج تحليل البيانات أن المنظمة توظف قادة ماهرة بنسب ممتازة وقدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال قدرتهم على مهارات صنع الحس الاستراتيجي، وهذا يدل على وجود رأس المال الفكري، من المهم لإدارة الشركة ان تراعي التركيز على هؤلاء الأشخاص ومنحهم فرص التقدم في مساراتهم المهنية.
٧. تحتاج فرق الإدارة في فروع الشركة التي شملتها الدراسة إلى التركيز على تطوير رؤيتها المستقبلية من خلال مراعاة آراء وتوصيات كل من الزبائن والعاملين، ودفعهم باستمرار لتوصيل توقعاتهم – السلبية والايجابية بطريقة منفتحة وصادقة من خلال مفهوم صنع الحس الاستراتيجي بشكل واضح وذلك لأن صنع الحس الاستراتيجي ضروري لتأمين اتجاه الشركة وإرساء الأساس للاستعداد المبتكر لتلبية المتطلبات والتغييرات المستقبلية المطلوبة للبقاء في بيئة أعمال ديناميكية وغير مؤكدة ومتغيرة باستمرار.
٨. بالنظر إلى أن الجوانب الثلاثة لعملية صنع الحس الاستراتيجي - التواصل والتفسير والتحليل - مرتبطة عبر حلقة ردود الفعل، نويد سعي شركة (Asia Cell) لجهودها في ربط مراحل عملية صنع الحس الاستراتيجي، وهذا يشير إلى أن البيئة الخارجية ليست هي الشيء الوحيد الذي يهتم به بعد التواصل (مشاركة المعلومات الإستراتيجية) والتفسير (تفسير التعقيد الاستراتيجي)، ولكن الخبرة التي تم الحصول عليها عن طريق العمل يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار أيضا.

ثالثاً: التوصيات المتعلقة بقدرات الابداع الديناميكية:

١. إنشاء برنامج مشاريع الابداع يشجع على تقديم الأفكار الجديدة وتنفيذها بشكل سريع وفعال ويتم ذلك من خلال:
 - أ. تشكيل فريق مختص لإدارة برنامج مشاريع الابداع.
 - ب. تحديد ميزانية مخصصة لتمويل المشاريع الابتكارية ودعمها.
 - ت. توفير بنية تحتية تكنولوجية وموارد بشرية متخصصة لدعم تنفيذ المشاريع.
٢. تشجيع ثقافة منفتحة على الابتكار والتجربة داخل الشركة من خلال تعزيز قيم الاستفادة من الأخطاء والتعلم المستمر.
 - أ. تنظيم جلسات استراتيجية دورية لمناقشة الأفكار الجديدة وتبادل الخبرات والتجارب.
 - ب. إطلاق مبادرات تحفيزية مثل الجوائز والتقدير للموظفين الذين يساهمون في تقديم الأفكار الابتكارية.
 - ت. إنشاء منصات رقمية داخلية تسهل التواصل والتبادل بين العاملين لتعزيز التفكير الإبداعي والتعاون.
٣. تقديم برامج تطويرية وتدريبية مخصصة لتعزيز مهارات الابتكار وتحفيز الإبداع لدى العاملين ويمكن تحقيق هذا عن طريق:
 - أ. تقديم دورات تدريبية متخصصة في مجالات الابتكار وإدارة المشاريع الإبداعية.
 - ب. تنظيم ورش عمل عملية لتطبيق الأساليب والأدوات الإبداعية على مشاريع حقيقية.
 - ت. توفير فرص التعلم المستمر والتطوير الشخصي من خلال منصات التعلم عبر الإنترنت والبرامج التعليمية الداخلية.
٤. تحسين تجربة الزبائن عبر الهاتف المحمول مثل توفير خدمات عملاء متميزة عبر التطبيقات والمواقع الخاصة بالشركة من خلال:
 - أ. تطوير أنظمة اتصال أكثر فعالية مثل الدردشة الفورية والمكالمات الصوتية المباشرة لدعم الزبائن في الوقت الفعلي.
 - ب. توفير خيارات للتواصل عبر وسائل متعددة مثل الرسائل النصية والبريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي.
 - ت. استثمار في تحسين بنية الشبكات لضمان سرعة واستقرار الاتصالات.
 - ث. تنفيذ تقنيات الجيل الخامس (5G) وتوسيع تغطية الشبكة لتلبية احتياجات الزبائن المتزايدة للاتصالات عالية السرعة.
 - ج. تعزيز إجراءات الأمان لحماية بيانات الزبائن والشبكات من التهديدات السيبرانية، توفير تدريب مستمر للموظفين حول مخاطر الأمان السيبراني وكيفية التصدي لها.
٥. تنفيذ حملات تسويق مستهدفة عبر الوسائط الرقمية لزيادة الوعي بالعلامة التجارية وتعزيز مبيعات الخدمات، وتوفير عروض وخصومات مغرية لجذب واحتفاظ الزبائن الجدد وتعزيز رضا الزبائن الحاليين وفهم آراء زبائنهم بشأن مخرجاتها، ومعرفة السلبيات التي يراها الزبائن في المنتج ويحاولون التخفيف منها.

٦. ضرورة إدراك الأهمية الإبداعية المتحققة في القيادة مما يتطلب من الشركة توظيف كفاءات لديها القدرة على كسب السلطات الرائعة وتعزيز الطاقات التفاوضية للشركة.
٧. سواء على مستوى وحدة الأعمال الإجمالية أو الإستراتيجية أو المستويات الوظيفية، تُعدّ القدرات الديناميكية للمنظمة هي الأساس الذي تستند إليه جميع الاستراتيجيات، ولهذا السبب من المهم على الشركة أن تعمل على جمع وترتيب هذه القدرات من خلال اهتمامها بالقدرة على الاستشعار البيئي للفرص والتهديدات مثل تحديد السوق المستهدفة وحاجات الزبائن وكذلك اهتمامها بتطوير القدرات الاستحواذية، مثل تحصين القيادة وتعزيز العوامل غير الاقتصادية مثل القيم والثقافة، وكذلك القدرات التحويلية، مثل التعلم ونقل المعرفة، وتحقيق مواءمة الحوافز مع الهدف بما يحقق استدامة أدائها التنظيمي.
٨. يجب أن تتعرف الشركة على أهمية الترتيب في ابعاد القدرات الديناميكية، أي أن المتغير الأول هو الاستشعار، يليه الاستحواد، وفي ضوءه تتحقق القدرة التحويلية، وذلك لأن المتغيرات متكاملة، مما يجعل من الصعب تفضيل عنصر على آخر في مجال اقتناص الفرص وتجنب التهديدات، ولقد لاحظ الباحث ضعف اهتمام الشركة بمتغير القدرة على الاستشعار البيئي اذا كان بالمرتبة الأخيرة ضمن ابعاد قدرات الابداع الديناميكية مما يتطلب منها التركيز على أهمية البقاء على اطلاع دائم بتطورات الاتصالات الدولية والممارسات المبتكرة، ومساعدة العاملين في اكتساب وجهات نظر جديدة، وتعظيم المزايا المحتملة في العراق من خلال التنفيذ التكنولوجي الفعال.

المقترحات:

يتضمن هذا المحور تقديم مجموعة من المقترحات التي يؤمل الباحث ان تسفر عنها هذه الدراسة وتقديم افادة للمنظمة المبحوثة والمنظمات الأخرَ في نفس مجال العمل لمعالجة نقاط الضعف في استقطاب الموارد البشرية لديها والتي يمكن ان تكون انطلاقة لأجراء دراسات مستقبلية امتدادا لدراستنا الحالية، وحسب ما اظهرتها نتائج البحث الحالي، وكانت المقترحات كالآتي:

١. إجراء بحوث ودراسات مستقبلية لفهم أفضل لكيفية تأثير عوامل مختلفة مثل التكنولوجيا وأساليب التدريس على إدارة الانتباه في بيئات التعليم.
٢. تحليل تأثير إدارة الانتباه، واستراتيجيات التسويق الرقمي، والابتكار التكنولوجي على أداء الشركات: دراسة تطبيقية في سوق الأعمال الحديث.
٣. دراسة دور الانتباه الإداري في صنع القرار الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط لإدارة المهام في بيئات التعليم.
٤. " تأثير إدارة الانتباه والعمل عن بُعد، والتنوع والشمولية، واستخدام التكنولوجيا في تحسين أداء العاملين: دراسة استكشافية في سياق إدارة الموارد البشرية الحديث".
٥. " تأثير إدارة الانتباه على الشرعية التنظيمية من خلال الدور الوسيط لأداء المهام في بيئة العمل الحديثة: دراسة حول استراتيجيات تعزيز التركيز والإنتاجية".
٦. دراسة إثر المتغيرات المعتمدة ضمن الدراسة الحالية على استراتيجيات إدارة الموهبة في منظمات الأعمال الأخرَ.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



أولاً: المراجع
القران الكريم
ثانياً: المصادر الأجنبية

A. Books

1. Brooks., H., & Guile., B. R. (Eds.). (1987). **Technology and global industry: companies and nations in the world economy**. National Academies Press.
2. Chang, K., Taylor, J., & Cheng, K. T. (2017). **Exploring manager-employee-heterophily (MEH) in US-owned and managed plants in Taiwan**. In The China Business Model (pp. 145-166). Chandos Publishing.
3. Crowley, F. (2015). **Empirical explorations of firm creativity, government intervention and firm performance in European countries**.
4. Cyert., R. M., J. G. March. 1963. **A Behavioral Theory of the Firm**. Blackwell., Cambridge., MA.
5. Saunders, Mark; Lewis, Philip; Thornhill, A. (2019). " Research methods for business students " 8th ed, Pearson Education Limited: Prentice Hall, England, (Vol. 195) P.616.
6. Davenport, T. H., & Beck, J. C. (2001). **The attention economy**. **Ubiquity**, 2001(May), 1-es.
7. Davenport, T. H., Leibold, M., & Voelpel, S. C. (2007). **Strategic management in the creativity economy: Strategic approaches and tools for dynamic creativity capabilities**. John Wiley & Sons.
8. Ocasio, W., Rhee, L., & Milner, D. (2020). **Attention, knowledge, and organizational learning**. The Oxford handbook of group and organizational learning, 81-94.
9. El Gizawi, N. (2014). **The dynamic capabilities theory: assessment and evaluation as a contributing theory for supply chain management** (Bachelor's thesis, University of Twente).
10. Godin, B. (2008). **Creativity: The History of a Category**.
11. Helfat CE, Finkelstein S, Mitchell W, Peteraf MA, Singh H, Teece DJ, Winter SG. 2007. **Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations**. Blackwell Publishing: Malden MA
12. Hogan., E. A. (2001). **The attention economy: Understanding the new currency of business**.
13. James., L. R., Mulaik., S. A., & Brett., J. M. 2006. A tale of two methods. **Organizational Research Methods**., 9(2): 233-244.
14. Fiske, S. T., & Taylor, A. (1984). **SE: Social Cognition**. New York, Random House.
15. James., W. 1890. **The principles of psychology**. Holt., New York.
16. Kahneman., D. (1973). **Attention and effort** (Vol. 1063., pp. 218-226). Englewood Cliffs., NJ: Prentice-Hall.

17. Lanham., R. A. (2006). **The economics of attention**: Style and substance in the age of information. University of Chicago Press.
 18. Marshall, A. (1919). **Industry and trade**. London: Macmillan.
 19. Möller, K., Svahn, S., Rajala, A., & Tuominen, M. (2002). **Network management as a set of dynamic capabilities**. Helsinki: Helsinki School of Economics.
 20. Pfeffermann, N. (2011). **Creativity communication as a cross-functional dynamic capability: Strategies for organizations and networks**. In Strategies and communications for creativity: An integrative management view for companies and networks (pp. 257-289). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
 21. Rogers, E. M. (2003). **Diffusion of creativitvs (5th ed.)**. New York, US: Free Press.
 22. Romanello, S. J. (2003). **Natural vs. social scientists' perceptions of uncertainty in discussions of global climate change: A study using Sense-Making Methodology**. The Ohio State University.
 23. Smith, A., Courvisanos, J., Tuck, J., & McEachern, S. (2011). **Building Creativity Capacity: The Role of Human Capital Formation in Enterprises--A Review of the Literature**. Occasional Paper. National Centre for Vocational Education Research Ltd. PO Box 8288, Stational Arcade, Adelaide, SA 5000, Australia.
 24. Teece, D., & Pisano, G. (2003). **The dynamic capabilities of firms (pp. 195-213)**. Springer Berlin Heidelberg.
 25. Urquhart, C.; Lam, L.M.C.; Cheok, B.; Dervin, B.L. **Sense-Making/Sensemaking**. In Oxford Bibliographies; Oxford: Oxford, UK, 2019. [Crossruff]
 26. Weick, K. E., & Weick, K. E. (1995). **Sensemaking in organizations** (Vol. 3, pp. 1-231). Thousand Oaks, CA: Sage publications.
 27. Kanire, G. (2012). Social science research methodology: Concepts, methods and computer applications. GRIN Verlag.
- B. Journals & periodicals**
28. Abdulsattar Muhammed, N., & Ali Abdullah, A. (2023). **The role of Strategic ambidexterity in achieving strategic success: An exploratory study of the opinions of a sample of administrative leaders in Iraqi telecommunications companies** (Asiacell, Zain Iraqi, Korek). journal of kirkuk University for Administrative and Economic Sciences, 13(1), 17-28.
 29. Ackoff., R. L. (1989). **From data to wisdom**. Journal of applied systems analysis., 16(1)., 3-9.
 30. Ahmad Zaidi, M. F., & Othman, S. N. (2012). **Understanding the concept of dynamic capabilities by dismantling Teece, Pisano, and Shuen (1997)'s definition**. International Journal of academic research in business and social sciences, 2(8), 367-378.

31. Ahmed, A. M., Ibrahim, S. B., & Hasaballah, A. H. A. (2017). **Market sensing, creativity capability and market performance: The moderating role of internal information dissemination**. International Journal of Advanced and Applied Sciences, 4(8), 56-67.
32. Ahn., Y. (2020). **A socio-cognitive model of sustainability performance: linking CEO career experience., social ties., and attention breadth**. Journal of Business Ethics., 1-19.
33. Akman, G., & Yilmaz, C. (2008). **Innovative capability, creativity strategy and market orientation: an empirical analysis in Turkish software industry**. International journal of creativity management, 12(01), 69-111.
34. 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. (198-205).
35. Allen, M. S., Robson, D. A., & Iliescu, D. (2023). Face validity: A critical but ignored component of scale construction in psychological assessment [Editorial]. European Journal of Psychological Assessment, 39(3), 153–156. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000777>
36. Al Sharify, T. F. Y., & Al Dallal, H. R. H. (2022). **The suitability of telecommunication (wired and wireless) systems in the practice of democracy and human rights in Iraq**. Texas Journal of Engineering and Technology, 12, 3-13.
37. Alabadi, H. F., Ghazzayb, M. J., & Ahmed, N. (2020). **The Role of Strategic Sense in Reducing Organisational Decline: Case Study of the Najaf Cement Factory**. International Journal of Creativity, Creativity and Change, 11(8), 796-818.
38. Al-Abrow, H., Ali, J., & Alnoor, A. (2022). **Multilevel influence of routine redesigning, legitimacy and functional affordance on sustainability accounting: Mediating role of organizational sense-making**. Global Business Review, 23(2), 287-312.
39. Al-husseini, S. J., & Dosa, T. A. (2017). **Top Management Support as an Enabling Factor for Academic Creativity through Knowledge Sharing**. World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering, 11(8), 2018-2024.
40. Al-Husseini, S., & Elbeltagi, I. (2016). **Transformational leadership and creativity: a comparison study between Iraq's public and private higher education**. Studies in Higher Education, 41(1), 159-181.
41. Allard-Poesi, F. (2005). **The paradox of sensemaking in organizational analysis**. Organization, 12(2), 169-196.

42. Alshanty, A., Emeagwali, O., Ibrahim, B., & Alrwashdeh, M. (2019). **The effect of market-sensing capability on knowledge creation process and creativity Evidence from SMEs in Jordan.** Management Science Letters, 9(5), 727-736.
43. Alsufiani, K., Attfield, S., & Zhang, L. (2017, July). **Towards an instrument for measuring sensemaking and an assessment of its theoretical features.** In 31st International BCS Human Computer Interaction Conference (HCI 2017)-Digital Make-Believe (pp. 1-5). 81871.Alt., E., & Craig., J. B. (2016).
44. Alt, E., & Craig, J. B. (2016). **Selling issues with solutions: Igniting social intrapreneurship in for-profit organizations.** Journal of Management Studies, 53(5), 794-820.
45. Alves, A. C., Barbieux, D., Reichert, F. M., Tello-Gamarra, J., & Zawislak, P. A. (2017). **Creativity and dynamic capabilities of the firm: Defining an assessment model.** Revista de Administração de Empresas, 57, 232-244.
46. Ambos., T. C., & Birkinshaw., J. (2010). **Headquarters' attention and its effect on subsidiary performance.** Management international review., 50., 449-469.
47. Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). **What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?** International journal of management reviews, 11(1), 29-49.
48. Anderson, K. S., & Galavan, R. J. (2016). **The "how" of multiple leader sensegiving and strategic change.** In Uncertainty and strategic decision making (pp. 77-100). Emerald Group Publishing Limited.
49. Anderson., C., Hübener., I., Seipp., A. K., Ohly., S., David., K., & Pejovic., V. (2018). **A survey of attention management systems in ubiquitous computing environments.** Proceedings of the ACM on Interactive., Mobile., Wearable and Ubiquitous Technologies., 2(2), 1-27.
50. Argote., L., & Greve., H. R. (2007). **A behavioral theory of the firm—40 years and counting: Introduction and impact.** Organization science., 18(3), 337-349.
51. Augier, M., & Teece, D. J. (2008). Strategy as evolution with design: **The foundations of dynamic capabilities and the role of managers in the economic system.** Organization studies, 29(8-9), 1187-1208.
52. Augier., M., & Prietula., M. (2007). **Perspective-Historical Roots of the A Behavioral Theory of the Firm Model at GSIA.** Organization Science., 18(3), 507-522.
53. Azadegan, A., Bush, D., & Dooley, K. J. (2008). **Design creativity: static or dynamic capability?** International Journal of Operations & Production Management, 28(7), 636-662.
54. Bailin, S. (2005). Invenzione e fantasia: **The (re) birth of imagination in Renaissance art.** Interchange, 36, 257-273.

55. Bakkabulindi, F. E. K. (2014). **A call for return to Rogers' creativity diffusion theory.** Makerere Journal of Higher Education, 6(1), 55-85.
56. Bansal., P., Kim., A., & Wood., M. O. (2018). **Hidden in plain sight: The importance of scale in organizations' attention to issues.** Academy of Management Review., 43(2), 217-241.
57. Barnett., M. L. (2008). **An attention-based view of real options reasoning.** Academy of management review., 33(3), 606-628.
58. Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: **A review of past research and an agenda for the future.** Journal of management, 36(1), 256-280.
59. Bauer, F., & Friesl, M. (2024). **Synergy evaluation in mergers and acquisitions: an attention-based view.** Journal of Management Studies, 61(1), 37-68.
60. Beck., T. E., & Plowman., D. A. (2009). **Experiencing rare and unusual events richly: The role of middle managers in animating and guiding organizational interpretation.** Organization science., 20(5), 909-924.
61. Berchicci., L., & Tarakci., M. (2022). **Aspiration formation and attention rules.** Strategic Management Journal., 43(8), 1575-1601.
62. Bitar, J. (2004). **A contingency view of dynamic capabilities,** booklet no 01-05.
63. Bigolin, F., Ramos, I., & Barros, V. (2018). **Indicators to assess the quality of organizational attention: first steps towards a measurement instrument.**
64. Boccardelli, P., & Magnusson, M. G. (2006). **Dynamic capabilities in early-phase entrepreneurship.** Knowledge and process management, 13(3), 162-174.
65. Bocken, N. M., & Geradts, T. H. (2020). **Barriers and drivers to sustainable business model creativity: Organization design and dynamic capabilities.** Long range planning, 53(4), 101950.
66. Bouquet., C., & Birkinshaw., J. (2008). **Weight versus voice: How foreign subsidiaries gain attention from corporate headquarters.** Academy of Management journal., 51(3), 577-601.
67. Bouquet., C., & Birkinshaw., J. (2011). **How global strategies emerge: An attention perspective.** Global Strategy Journal., 1(3-4), 243-262.
68. Bouquet., C., Morrison., A., & Birkinshaw., J. (2009). **International attention and multinational enterprise performance.** Journal of International Business Studies., 40., 108-131.
69. Bourmistrov., A., & Kaarbøe., K. (2017). **Tensions in managerial attention in a company in crisis: How tightening budget control resulted in discomfort zones for line managers.** Journal of Accounting & Organizational Change.

70. Breznik, L., & Hisrich, R. D. (2014). **Dynamic capabilities vs. creativity capability: are they related?** Journal of small business and enterprise development, 21(3), 368-384.
71. Brielmaier, C., & Friesl, M. (2023). **The attention-based view: Review and conceptual extension towards situated attention.** International Journal of Management Reviews., 25(1), 99-129.
72. Brown, A. D. (2000). **Making sense of inquiry sensemaking.** Journal of management studies, 37(1), no-no.
73. Brown, A. D., Colville, I., & Pye, A. (2015). **Making sense of sensemaking in organization studies.** Organization studies, 36(2), 265-277.
74. Cornelissen, J. P. (2012). **Sensemaking under pressure: The influence of professional roles and social accountability on the creation of sense.** Organization Science, 23(1), 118-137.
75. Calvard, T. S. (2016). Big data, organizational learning, and sensemaking: Theorizing interpretive challenges under conditions of dynamic complexity. Management learning, 47(1), 65-82.
76. Caneppele., N. R., Serra., F. A. R., & Pinochet-luis., L. H. C. **The allocation of attention: an analysis of the influence of the professional profile and the organizational environment.**
77. Carrington, D., & Tayles, M. (2011, April). **The mediating effects of sensemaking and measurement on the intellectual capital and performance linkage.** In Proceedings of the 3rd European Conference on Intellectual Capital University of Nicosia (pp. 113-122).
78. Cavanagh., A., Kalfadellis., P., & Freeman., S. (2021). **Developing successful assumed autonomy-based initiatives: an attention-based view.** Global Strategy Journal.
79. Chari, A., Niedenzu, D., Despeisse, M., Machado, C. G., Azevedo, J. D., Boavida-Dias, R., & Johansson, B. (2022). **Dynamic capabilities for circular manufacturing supply chains- Exploring the role of Industry 4.0 and resilience.** Business Strategy and the Environment, 31(5), 2500-2517.
80. Chen., S., Bu., M., Wu., S., & Liang., X. (2015). **How does TMT attention to creativity of Chinese firms influence firm creativity activities?** A study on the moderating role of corporate governance. Journal of Business Research., 68(5), 1127-1135.
81. Cheng, C. C., & Chen, J. S. (2013). **Breakthrough creativity: the roles of dynamic creativity capabilities and open creativity activities.** Journal of Business & Industrial Marketing, 28(5), 444-454.
82. Cho, T. S., & Hambrick, D. C. (2006). **Attention as the mediator between top management team characteristics and strategic change: The case of airline deregulation.** Organization science, 17(4), 453-469.

83. Cho., T. S., & Hambrick., D. C. (2006). **Attention as the mediator between top management team characteristics and strategic change: The case of airline deregulation.** Organization science., 17(4), 453-469.
84. Corner, P. D., Kinicki A. J., & Keats B. W. (1994). **“Integrating Organizational and Individual Information Perspectives on Choice.”** Organization Science, 5: 294-308.
85. Crilly., D., & Sloan., P. (2012). **Enterprise logic: explaining corporate attention to stakeholders from the ‘inside-out’.** Strategic Management Journal., 33(10), 1174-1193.
86. Crilly., D., & Sloan., P. (2014). **Autonomy or control? Organizational architecture and corporate attention to stakeholders.** Organization Science., 25(2), 339-355.
87. Cristofaro, M. (2022). **Organizational sensemaking: A systematic review and a co-evolutionary model.** European Management Journal, 40(3), 393-405.
88. Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). **A multi-dimensional framework of organizational creativity: A systematic review of the literature.** Journal of management studies, 47(6), 1154-1191.
89. Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). **Toward a model of organizations as interpretation systems.** Academy of management review, 9(2), 284-295.
90. Davenport., T. H., & Völpel., S. C. (2001). **The rise of knowledge towards attention management.** Journal of knowledge management., 5(3), 212-222.
91. Dearing, J. W. (2009). **Applying diffusion of creativity theory to intervention development.** Research on social work practice, 19(5), 503-518.
92. Dekrey, S. J., & Portugal, E. J. (2014). **Strategic Sensemaking: Challenges Faced by A New Leader of an SME.** Procedia-Social and Behavioral Sciences, 150, 56-65.
93. Den Hertog, P., Van der Aa, W., & De Jong, M. W. (2010). **Capabilities for managing service creativity: towards a conceptual framework.** Journal of service Management, 21(4), 490-514.
94. Deroche., M. H. (2021). **Mindful wisdom: The path integrating memory., judgment., and attention.** Asian Philosophy., 31(1), 19-32.
95. Dervin, B. (2003). **Sense-Making’s journey from metatheory to methodology to method: An example using information seeking and use as research focus.** In B. Dervin and L. Foreman-Wernet (with E. Lauterbach) (Eds.), Sense-Making Methodology Reader: Selected Writings of Brenda Dervin Cresskill, NJ: Hampton Press. 133-164.
96. Dessein., W., & Santos., T. (2021). **Managerial style and attention.** American Economic Journal: Microeconomics., 13(3), 372-403.

97. Dhanorkar., S. S., Siemsen., E., & Linderman., K. W. (2018). **Promoting change from the outside: Directing managerial attention in the implementation of environmental improvements.** Management Science., 64(6)., 2535-2556.
98. Doornich., J. B., Kaarbøe., K., & Bourmistrov., A. (2019). **The tension between intention and attention: Dialectic changes in the coercive and enabling orientations of organizational rules.** Qualitative Research in Accounting & Management.
99. Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). **Selling issues to top management.** Academy of management review, 18(3), 397-428.
100. Dutton., J. E., & Dukerich., J. M. (1991). **Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation.** Academy of management journal., 34(3)., 517-554.
101. Dutton., J. E., Ashford., S. J., O'neill., R. M., Hayes., E., & Wierba., E. E. (1997). **Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issues to top managers.** Strategic management journal., 18(5)., 407-423.
102. Dutton., J. E., Ashford., S. J., O'Neill., R. M., & Lawrence., K. A. (2001). **Moves that matter: Issue selling and organizational change.** Academy of Management journal., 44(4)., 716-736.
103. Eggers., J. P., & Kaplan., S. (2009). **Cognition and renewal: Comparing CEO and organizational effects on incumbent adaptation to technical change.** Organization Science., 20(2)., 461-477.
104. Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). **Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and creativity.** Journal of applied psychology, 75(1), 51.
105. Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). **Dynamic capabilities: what are they?** Strategic management journal, 21(10-11), 1105-1121.
106. Ekelund, L., & Räsänen, C. (2011). **Re-organizing for creativity: Top management attention as a driver of strategic renewal.** In ISPIM 2011.
107. Eklund., J. C., & Mannor., M. J. (2021). **Keep your eye on the ball or on the field? Exploring the performance implications of executive strategic attention.** Academy of Management Journal., 64(6)., 1685-1713.
108. Fagerberg, J., & Verspagen, B. (2003, November). **Creativity, growth and economic development: Why some countries succeed and others don't.** In Conference: Creativity Systems and development Strategies for the Third Millenium. Rio de Janeiro. Brazil.
109. Faisal, S., Attfield, S., & Blandford, A. (2009). **A classification of sensemaking representations.**

110. Fellows, R., & Liu, A. M. (2017). **'What Does This Mean'? Sensemaking In the Strategic Action Field of Construction.** Construction Management and Economics, 35(8-9), 578-596.
111. Festré., & Garrouste., P. (2015). **The 'economics of attention': A history of economic thought perspective.** Economia. History., Methodology., Philosophy., (5-1)., 3-36.
112. Fonseca, T. (2014, January). **Combining product and process creativity: Is organizational creativity the crucial complement.** In DRUID Academy conference in Rebuild, Aalborg, Denmark on January (pp. 15-17).
113. Frankenberger., K., & Sauer., R. (2019). **Cognitive antecedents of business models: Exploring the link between attention and business model design over time.** Long Range Planning., 52(3)., 283-304.
114. Freedman, J. B., & Henderson, J. C. (2008, January). **Digital usage behavior: a sense making perspective.** In Proceedings of the 41st Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 2008) (pp. 125-125). IEEE.
115. Fu, R., Tang, Y., & Chen, G. (2020). **Chief sustainability officers and corporate social (Ir) responsibility.** Strategic Management Journal, 41(4), 656-680.
116. Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L. (2020). **Dynamic capabilities, creativity and creativity capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation.** Technovation, 92, 102061.
117. García-Sánchez, E., García-Morales, V. J., & Martín-Rojas, R. (2018). **Influence of technological assets on organizational performance through absorptive capacity, organizational creativity and internal labour flexibility.** Sustainability, 10(3), 770.
118. Gardner., D. G., & Pierce., J. L. (2013). **Focus of attention at work and organization-based self-esteem.** Journal of Managerial Psychology.
119. Gardner., D. G., Dunham., R. B., Cummings., L. L., & Pierce., J. L. (1989). **Focus of attention at work: Construct definition and empirical validation.** Journal of Occupational Psychology., 62(1)., 61-77.
120. Gardner1., D. G., Dunham., R. B., Cummings., L. L., & Pierce., J. L. (1987). **Focus of attention at work and leader-follower relationships.** Journal of Organizational Behavior., 8(4)., 277-294.
121. Garreau, L., Mouricou, P., & Grimand, A. (2015). **Drawing On the Map: An Exploration of Strategic Sensemaking/Giving Practices Using Visual Representations.** British Journal of Management, 26(4), 689-712.
122. Gavetti., G., Greve., H. R., Levinthal., D. A., & Ocasio., W. (2012). **The behavioral theory of the firm: Assessment and prospects.** Academy of Management Annals., 6(1)., 1-40.

123. Gebauer., H. (2009). **An attention-based view on service orientation in the business strategy of manufacturing companies.** Journal of Managerial Psychology., 24(1)., 79-98.
124. Ghobadian., A., Han., T., Zhang., X., O'Regan., N., Troise., C., Bresciani., S., & Narayanan., V. (2022). COVID-19 pandemic: **the interplay between firm disruption and managerial attention focus.** British Journal of Management., 33(1)., 390-409.
125. Giniuniene, J., & Jurksiene, L. (2015). **Dynamic capabilities, creativity and organizational learning: Interrelations and impact on firm performance.** Procedia-Social and Behavioral Sciences, 213, 985-991.
126. Gephart Jr, R. P. (1993). **The textual approach: Risk and blame in disaster sensemaking.** Academy of management journal, 36(6), 1465-1514.
127. Gephart, R. P. (2007). **Crisis sensemaking and the public inquiry.** In C. M. Pearson, C. Roux-Dufort, & J. A. Clair (Eds.), International handbook of organizational crisis management (pp. 123–160). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
128. Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). **Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation.** Strategic management journal, 12(6), 433-448.
129. Gioia, D. A., & Thomas, J. B. (1996). **Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia.** Administrative science quarterly, 370-403.
130. Giokas, D. I., & Pentzaropoulos, G. C. (2000). **Evaluating productive efficiency in telecommunications: Evidence from Greece.** Telecommunications Policy, 24(8-9), 781-794.
131. Giuliani, M. (2016). **Sensemaking, sensegiving and sensebreaking: The case of intellectual capital measurements.** Journal of Intellectual Capital.
132. Grant, A. (2019). **Productivity isn't about time management. It's about attention management.** *The New York Times*, March, 28.
133. Grazzini, F. (2013). **How do managers make sense of strategy?** European Business Review, 25(6), 484-517.
134. Greve., H. R. (2008). **A behavioral theory of firm growth: Sequential attention to size and performance goals.** Academy of Management Journal., 51(3)., 476-494.
135. Grimes, M. (2010). **Strategic sensemaking within funding relationships: The effects of performance measurement on organizational identity in the social sector.** Entrepreneurship Theory and Practice, 34(4), 763-783.
136. Gyemang, M., & Emeagwali, O. (2020). **The roles of dynamic capabilities, creativity, organizational agility and knowledge management on competitive performance in telecommunication industry.** Management Science Letters, 10(7), 1533-1542.

137. Haas., M. R., Criscuolo., P., & George., G. (2015). **Which problems to solve? Online knowledge sharing and attention allocation in organizations.** Academy of Management Journal., 58(3), 680-711.
138. Hambrick., D. C., Finkelstein., S., & Mooney., A. C. (2005). **Executive job demands: new insights for explaining strategic decisions and leader behaviors.** Academy of management review., 30(3), 472-491.
139. Hansen., M. T., & Haas., M. R. (2001). **Competing for attention in knowledge markets: Electronic document dissemination in a management consulting company.** Administrative science quarterly., 46(1), 1-28.
140. Helfat., C. E., & Peteraf., M. A. (2015). **Managerial cognitive capabilities and the micro foundations of dynamic capabilities.** Strategic management journal., 36(6), 831-850.
141. Ho., V. T., Wong., S. S., & Lee., C. H. (2011). **A tale of passion: Linking job passion and cognitive engagement to employee work performance.** Journal of Management Studies., 48(1), 26-47.
142. Hoffman, A. J., & Ocasio, W. (2001). **Not all events are attended equally: Toward a middle-range theory of industry attention to external events.** Organization science, 12(4), 414-434.
143. Hoffman., A. J., & Ocasio., W. (2001). **Not all events are attended equally: Toward a middle-range theory of industry attention to external events.** Organization science., 12(4), 414-434.
144. Hogan, S. J., Soutar, G. N., McColl-Kennedy, J. R., & Sweeney, J. C. (2011). **Reconceptualizing professional service firm creativity capability: Scale development.** Industrial marketing management, 40(8), 1264-1273.
145. Holm., D. B., Drogendijk., R., & ul Haq., H. (2020). **An attention-based view on managing information processing channels in organizations.** Scandinavian Journal of Management., 36(2), 101106.
146. Holt, R., & Cornelissen, J. (2014). **Sensemaking revisited.** Management Learning, 45(5), 525-539.
147. Hou, J. J. (2008). **Toward a research model of market orientation and dynamic capabilities.** Social Behavior and Personality: an international journal, 36(9), 1251-1268.
148. Hudson., J. M., Christensen., J., Kellogg., W. A., & Erickson., T. (2002., April). **" I'd be overwhelmed., but it's just one more thing to do" availability and interruption in research management.** In Proceedings of the SIGCHI Conference on Human factors in computing systems (pp. 97-104).

149. Ince, I., & Hahn, R. (2020). **How dynamic capabilities facilitate the survivability of social enterprises: A qualitative analysis of sensing and seizing capacities.** Journal of Small Business Management, 58(6), 1256-1290.
150. Jalonen, K., Schildt, H., & Vaara, E. (2018). **Strategic concepts as micro-level tools in strategic sensemaking.** Strategic Management Journal, 39(10), 2794-2826.
151. Janssen, M. J., Castaldi, C., & Alexiev, A. (2016). **Dynamic capabilities for service creativity: conceptualization and measurement.** R&D Management, 46(4), 797-811.
152. Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Kylaheiko, K. (2005). **Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance.** Journal of International Entrepreneurship, Vol.3.
153. Jayawardena, A. **Expedited ‘Diffusion of Creativity’: A reflection on the Ponseti Method in the current era of medicine.**
154. **Jensen, T., & Mahmud, Y. (2023). Decentering sensemaking: The Mann Gulch disaster revisited. Scandinavian Journal of Management, 39(3), 101279.**
155. Joseph., J., & Ocasio., W. (2012). **Architecture., attention., and adaptation in the multibusiness firm: General Electric from 1951 to 2001.** Strategic Management Journal., 33(6), 633-660.
156. Joseph., J., & Wilson., A. J. (2018). **The growth of the firm: An attention-based view.** Strategic Management Journal., 39(6), 1779-1800.
157. Kaminski, J. (2011). **Diffusion of creativity theory.** Canadian Journal of Nursing Informatics, 6(2), 1-6.
158. Kaplan., S. (2008). **Cognition., capabilities., and incentives: Assessing firm response to the fiber-optic revolution.** Academy of Management Journal., 51(4), 672-695.
159. Kaplan., S., & Berman., M. G. (2010). **Directed attention as a common resource for executive functioning and self-regulation.** Perspectives on psychological science., 5(1), 43-57.
160. Karapiperis, S., Stojanovic, N., Anicic, D., Apostolou, D., & Despotis, D. (2010). **Enterprise Attention Management. Multimedia Services in Intelligent Environments:** Integrated Systems, 263-282.
161. Kaur, V. (2022). **Managerial attention and knowledge-based dynamic capabilities: A meta-theoretical approach to competitive advantage.** Journal of General Management, 03063070221126275.

162. Kaur, V. (2022). **Managerial attention and knowledge-based dynamic capabilities: A meta-theoretical approach to competitive advantage.** *Journal of General Management*, 03063070221126275.
163. Kaur., V. (2023). **Multinational orchestration: a meta-theoretical approach toward competitive advantage.** *critical perspectives on international business.*, 19(2)., 206-233.
164. Kezar, A., & Eckel, P. (2002). **Examining the institutional transformation process: The importance of sensemaking, interrelated strategies, and balance.** *Research in Higher Education*, 43, 295-328.
165. Kieran, S., MacMahon, J., & MacCurtain, S. (2020). **Strategic change and sensemaking practice: enabling the role of the middle manager.** *Baltic journal of management*, 15(4), 493-514.
166. Kieran, S., MacMahon, J., & MacCurtain, S. (2022). **Simple rules for sensemaking praxis: how HR can contribute to strategic change by developing sensemaking capability in organisations.** *Human Resource Management Journal*, 32(2), 299-320.
167. Kim, Y. (2018). **Enhancing employee communication behaviors for sensemaking and sensegiving in crisis situations: Strategic management approach for effective internal crisis communication.** *Journal of Communication Management*, 22(4), 451-475.
168. Kimiti, P., & Kilika, J. M. (2022). **Organizational resources, industry velocity, attention focus and firm's performance: A review of literature.** *International Journal of Business and Management*.
169. Klarin, A., & Sharmelly, R. (2021). **Strategic sensemaking and political connections in unstable institutional contexts.** *Journal of Management Inquiry*, 30(1), 3-23.
170. Klein, G., Moon, B., & Hoffman, R. R. (2006). **Making sense of sensemaking 1: Alternative perspectives.** *IEEE intelligent systems*, 21(4), 70-73.
171. Kleinknecht., R., Haq., H. U., Muller., A. R., & Kraan., K. O. (2020). **An attention-based view of short-termism: The effects of organizational structure.** *European Management Journal.*, 38(2)., 244-254.
172. Knight, F. H. (1921). **Risk, uncertainty and profit (Vol. 31).** Houghton Mifflin.
173. Kolko, J. (2010). **Abductive thinking and sensemaking: The drivers of design synthesis.** *Design issues*, 26(1), 15-28.
174. Kraut., R.; Fish., R.; Root., R.; Chalfonte., **B. Informal communication in organizations: Form., function and technology. In Backer., R. (Ed.) Readings in Groupware and Computer Supported Cooperative Work.** Morgan Kaufmann., CA., 1993., 287-314.
175. Kristinae, V., Wardana, I., Giantari, I. G. A. K., & Rahyuda, A. G. J. U. S. C. M. (2020). **The role of powerful business strategy on value creativity capabilities to improve marketing performance during the COVID-19 pandemic.** *Uncertain Supply Chain Management*, 8(4), 675-684.

176. Kuhlmann, M., Meuer, J., & Bening, C. R. (2023). **Interorganizational Sensemaking of the Transition Toward a Circular Value Chain.** *Organization & Environment*, 10860266231162057.
177. Kump, B., Engelmann, A., Kessler, A., & Schweiger, C. (2019). **Toward a dynamic capabilities scale: measuring organizational sensing, seizing, and transforming capacities.** *Industrial and Corporate Change*, 28(5), 1149-1172.
178. Laamanen., T. (2019). **Dynamic attention-based view of corporate headquarters in MNCs.** *Journal of Organization Design.*, 8(1)., 16.
179. Laureiro-Martínez, D., Brusoni, S., Canessa, N., & Zollo, M. (2015). **Understanding the exploration–exploitation dilemma: An fMRI study of attention control and decision-making performance.** *Strategic management journal*, 36(3), 319-338.
180. Laureiro-Martinez., D. (2021). **Call for papers: Special issue of strategic organization: Research frontiers on the attention-based view of the firm.** *Strategic Organization.*, 19(1)., 176-
181. Lawson, B., & Samson, D. (2001). **Developing creativity capability in organisations: a dynamic capabilities approach.** *International journal of creativity management*, 5(03), 377-400.
182. Lee., S. H. (2021). **An attention-based view of strategic human resource management.** *Academy of Management Perspectives.*, 35(2)., 237-247.
183. Leroy., S. (2009). **Why is it so hard to do my work? The challenge of attention residue when switching between work tasks.** *Organizational Behavior and Human Decision Processes.*, 109(2)., 168-181.
184. Lerro, A., Linzalone, R., & Schiuma, G. (2009). **Modelling organisational creativity capability: A knowledge-based approach.** *Proceedings of the 4th IFKAD*, 1-22.
185. Li, Q., Maggitti, P. G., Smith, K. G., Tesluk, P. E., & Katila, R. (2013). **Top management attention to creativity: The role of search selection and intensity in new product introductions.** *Academy of Management Journal*, 56(3), 893-916.
186. Li., Q., Maggitti., P. G., Smith., K. G., Tesluk., P. E., & Katila., R. (2013). **Top management attention to creativity: The role of search selection and intensity in new product introductions.** *Academy of Management Journal.*, 56(3)., 893-916.
187. Lichtenthaler, U., & Muethel, M. (2012). **Retracted: The impact of family involvement on dynamic creativity capabilities: Evidence from German manufacturing firms.** *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1235-1253.

188. Lipnowski, E., Mathevet, L., & Wei, D. (2020). **Attention management. American Economic Review: Insights.**, 2(1), 17-32.
189. Liu, G., Ko, W. W., & Chapleo, C. (2017). **Managing employee attention and internal branding.** Journal of Business Research., 79., 1-11.
190. Lo, D., Brahm, F., Dessen, W., & Minami, C. (2022). **Managing with Style? Micro evidence on the Allocation of Managerial Attention.** Management Science., 68(11), 8261-8285.
191. Louis, M. R. (1980). **Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings.** Administrative science quarterly, 226-251.
192. Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). **Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working Through Paradox.** Academy Of Management Journal, 51(2), 221-240.
193. Maitlis, S. (2005). **The social processes of organizational sensemaking.** Academy of management journal, 48(1), 21-49.
194. Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). **Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward.** Academy of management annals, 8(1), 57-125.
195. Maitlis, S., & Sonenshein, S. (2010). **Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick (1988).** Journal of management studies, 47(3), 551-580.
196. March, J. G., & Olsen, J. P. (1976). **Attention and the ambiguity of self-interest.** Ambiguity and choice in organizations., 38-53.
197. Marchionini, G. (2019). **Search, sense making and learning: closing gaps.** Information and Learning Sciences, 120(1/2), 74-86.
198. Mark, G., Gonzalez, V. M., & Harris, J. (2005., April). **No task left behind? Examining the nature of fragmented work.** In Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems (pp. 321-330).
199. Martínez-Román, J. A., Gamero, J., & Tamayo, J. A. (2011). **Analysis of creativity in SMEs using an innovative capability-based non-linear model: A study in the province of Seville (Spain).** Technovation, 31(9), 459-475.
200. Maula, M. V., Keil, T., & Zahra, S. A. (2013). **Top management's attention to discontinuous technological change: Corporate venture capital as an alert mechanism.** Organization Science., 24(3), 926-947.
201. McDaniel Jr, R. R. (2007). **Management strategies for complex adaptive systems sensemaking, learning, and improvisation.** Performance Improvement Quarterly, 20(2), 21-41.

202. Medeiros, S. A. D., Christino, J. M. M., Gonçalves, C. A., & Gonçalves, M. A. (2020). **Relationships among dynamic capabilities dimensions in building competitive advantage: a conceptual model.** *Gestão & Produção*, 27, e3680.
203. Mesgari, M., & Okoli, C. (2019). **Critical review of organisation-technology sensemaking: towards technology materiality, discovery, and action.** *European Journal of Information Systems*, 28(2), 205-232.
204. Metcalfe, J. S. (2019). **Industry and Trade: Marshall's magnificent dynamics.** In *Institutions and Evolution of Capitalism* (pp. 215-230). Edward Elgar Publishing.
205. Mikalef, P., Boura, M., Lekakos, G., & Krogstie, J. (2019). **Big data analytics capabilities and creativity: the mediating role of dynamic capabilities and moderating effect of the environment.** *British Journal of Management*, 30(2), 272-298.
206. Mithani., M. A. (2017). **Creativity and CSR—Do they go well together?** *Long Range Planning.*, 50(6)., 699-711.
207. Morley., S., Shapiro., D. A., & Biggs., J. (2004). **Developing a treatment manual for attention management in chronic pain.** *Cognitive behaviour therapy.*, 33(1)., 1-11.
208. Muller., A., & Whiteman., G. (2016). **Corporate philanthropic responses to emergent human needs: The role of organizational attention focus.** *Journal of Business Ethics.*, 137., 299-314.
209. Nadkarni, S., & Barr, P. S. (2008). **Environmental context, managerial cognition, and strategic action: An integrated view.** *Strategic management journal*, 29(13), 1395-1427.
210. Naumer, C., Fisher, K., & Dervin, B. (2008, April). **Sense-Making: a methodological perspective.** In *Sensemaking Workshop, CHI* (Vol. 8, pp. 506-513).
211. Neely, A., & Hii, J. (2012). **The innovative capacity of firms.** *Nang Yan Business Journal*, 1(1), 47-53.
212. Neill, S., & Rose, G. M. (2006). **The effect of strategic complexity on marketing strategy and organizational performance.** *Journal of business research*, 59(1), 1-10.
213. Neill, S., McKee, D., & Rose, G. M. (2007). **Developing the organization's sensemaking capability: Precursor to an adaptive strategic marketing response.** *Industrial Marketing Management*, 36(6), 731-744.
214. Nielsen, P., Nielsen, R. N., Bamberger, S. G., Stamhus, J., Fonager, K., Larsen, A., ... & Omland, Ø. (2012). **Capabilities for creativity: The Nordic model and employee participation.** *Nordic Journal of working life studies*, 2(4), 85-115.

215. Nigam, A., & Ocasio, W. (2010). **Event attention, environmental sensemaking, and change in institutional logics: An inductive analysis of the effects of public attention to Clinton's health care reform initiative.** *Organization Science*, 21(4), 823-841.
216. Nonaka, I., Hirose, A., & Takeda, Y. (2016). **'Meso'-foundations of dynamic capabilities: Team-level synthesis and distributed leadership as the source of dynamic creativity.** *Global strategy journal*, 6(3), 168-182.
217. Ocasio, W., Laamanen, T., & Vaara, E. (2018). **Communication and attention dynamics: An attention-based view of strategic change.** *Strategic Management Journal*, 39(1), 155-167.
218. Ocasio, W., Yakis-Douglas, B., Boynton, D., Laamanen, T., Rerup, C., Vaara, E., & Whittington, R. (2023). **It's a Different World: A Dialog on the Attention-Based View in a Post-Chandlerian World.** *Journal of Management Inquiry*, 32(2), 107-119.
219. Ocasio, W. 1997. **Towards an attention-based view of the firm.** *Strategic Management Journal*, 18., 187-206.
220. Ocasio, W. (2011). **Attention to attention.** *Organization science*, 22(5), 1286-1296.
221. Ocasio, W. and J. Joseph 2005. **An attention-based theory of strategy formulation: Linking micro- and macro perspectives in strategy processes.** *Advances in strategic Management*. 22., 39-61.
222. Ocasio, W. P., & Joseph, J. (2006). **Governance channels and organizational design at General Electric: 1950–2001.** *Organization Design: The evolving state-of-the-art*, 267-284.
223. Ocasio, W., & Joseph, J. (2008). **Rise and fall-or transformation? The evolution of strategic planning at the General Electric Company., 1940–2006.** *Long range planning*, 41(3), 248-272.
224. Ocasio, W., & Joseph, J. (2018). **The attention-based view of great strategies.** *Strategy Science*, 3(1), 289-294.
225. Ocasio, W., Laamanen, T., & Vaara, E. (2018). **Communication and attention dynamics: An attention-based view of strategic change.** *Strategic Management Journal*, 39(1), 155-167.
226. Orr, G. (2003). **Diffusion of creativitys, by Everett Rogers (1995).** Retrieved January, 21, 2005.
227. Palmié, M., Lingens, B., & Gassmann, O. (2016). **Towards an attention-based view of technology decisions.** *R&D Management*, 46(4), 781-796.
228. Pandza, K., & Thorpe, R. (2009). **Creative search and strategic sense-making: missing dimensions in the concept of dynamic capabilities.** *British Journal of Management*, 20, S118-S131.

229. Paul, S. A., & Morris, M. R. (2011). **Sensemaking in collaborative web search.** Human-Computer Interaction, 26(1-2), 72-122.
230. Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). **Understanding the elusive black box of dynamic capabilities.** Decision sciences, 42(1), 239-273.
231. Peeters., C., Massini., S., & Lewin., A. Y. (2014). **Sources of variation in the efficiency of adopting management creativity: The role of absorptive capacity routines., managerial attention and organizational legitimacy.** Organization studies., 35(9), 1343-1371.
232. Pirolli, P., & Card, S. (2005, May). **The sensemaking process and leverage points for analyst technology as identified through cognitive task analysis.** In Proceedings of international conference on intelligence analysis (Vol. 5, pp. 2-4).
233. Pisano, G. P. (2015). **A normative theory of dynamic capabilities: connecting strategy, know-how, and competition.** Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit Working Paper, (16-036).
234. Pöppelbuß, J., Plattfaut, R., Ortbach, K., Malsbender, A., Voigt, M., Niehaves, B., & Becker, J. (2011, September). **Service creativity capability: Proposing a new framework.** In 2011 Federated Conference on Computer Science and Information Systems (FedCSIS) (pp. 545-551). IEEE.
235. Posen., H. E., & Martignoni., D. (2018). **Revisiting the imitation assumption: Why imitation may increase., rather than decrease., performance heterogeneity.** Strategic management journal., 39(5), 1350-1369.
236. Posner M., Petersen., S. 1990. **The attention system of the human brain.** Annual Review of Neuroscience13: 25-42.
237. Posner, M. I., & Rothbart, M. K. (2007). **Research on attention networks as a model for the integration of psychological science.** Annu. Rev. Psychol., 58, 1-23.
238. Raghavendran, S., & Rajagopalan, P. S. (2011). **Sensemaking of complexity: leadership in financial services.** Journal of Business strategy, 32(3), 19-28.
239. Rajapathirana, R. J., & Hui, Y. (2018). **Relationship between creativity capability, creativity type, and firm performance.** Journal of Creativity & Knowledge, 3(1), 44-55.
240. Ren., C. R., & Guo., C. (2011). **Middle managers' strategic role in the corporate entrepreneurial process: Attention-based effects.** Journal of management., 37(6), 1586-1610.
241. Rerup., C. (2009). **Attentional triangulation: Learning from unexpected rare crises.** Organization Science., 20(5), 876-893.
242. Ridder, A. K. (2012). **External dynamic capabilities: creating competitive advantage in creativity via external resource renewal.** Academy Management Proceeding, 1-48.

243. Riyadh, H. A., Alfaiza, S. A., Sultan, A. A., Faeq, M. K., & Dananjoyo, R. (2021). **An analysis of CRM practices in the telecommunication industry in Iraq.** Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science, 23(1), 453-462.
244. Robinson, L. (2009). A summary of diffusion of creativity.
245. Roda., C., & Nabeth., T. (2006). **Attention management in virtual community environments.** The American University of Paris–France.
246. Roda., C., & Nabeth., T. (2007). **Supporting attention in learning environments: Attention support services., and information management.** In Creating New Learning Experiences on a Global Scale: Second European Conference on Technology Enhanced Learning., EC-TEL 2007., Crete., Greece., September 17-20., 2007. Proceedings 2 (pp. 277-291). Springer Berlin Heidelberg.
247. Roda., C., & Nabeth., T. (2008). **Attention management in organizations: Four levels of support in information systems.** In Organisational Capital (pp. 228-247). Routledge.
248. Roda., C., & Thomas., J. (2006). **Attention aware systems: Theories., applications., and research agenda.** Computers in Human Behavior., 22(4), 557–587.
249. Roda., C., Stojanov., G., & Clauzel., D. (2006). **Mind-prosthesis metaphor for design of human-computer interfaces that support better attention management.** Proceedings AAAI 2006 Fall Symposia on "Interaction and Emergent Phenomena in Societies of Agents"., Arlington., Virginia., 52-59.
250. Rouleau, L. (2005). **Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day.** Journal Of Management Studies, 42(7), 1413-1441.
251. Rouleau, L., & Balogun, J. (2007). **Exploring Middle Managers' Strategic Sensemaking Role in Practice.** Advanced Institute of Management Research Paper, (055).
252. Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). **Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence.** Journal of Management studies, 48(5), 953-983.
253. Rowe., G., Hirsh., J. B., & Anderson., A. K. (2007). **Positive affect increases the breadth of attentional selection.** Proceedings of the National Academy of Sciences., 104(1), 383-388.
254. Russell, D. M., Stefik, M. J., Pirolli, P., & Card, S. K. (1993, May). **The cost structure of sensemaking.** In Proceedings of the INTERACT'93 and CHI'93 conference on Human factors in computing systems (pp. 269-276).
255. Sahin, I. (2006). **Detailed review of Rogers' diffusion of creativity theory and educational technology-related studies based on Rogers' theory.** Turkish Online Journal of Educational Technology-TOJET, 5(2), 14-23.

256. Sonenshein, S. (2010). **We're changing—Or are we? Untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation.** *Academy of management Journal*, 53(3), 477-512.
257. Sakhdari., K., & Burgers., J. H. (2018). **The moderating role of entrepreneurial management in the relationship between absorptive capacity and corporate entrepreneurship: an attention-based view.** *International Entrepreneurship and Management Journal.*, 14., 927-950.
258. Samdanis, M., & Lee, S. H. (2019). **Uncertainty, Strategic Sensemaking and Organisational Failure in The Art Market: What Went Wrong with LVMH's Investment in Phillips Auctioneers?** *Journal Of Business Research*, 98, 475-488.
259. Sarrami, S., Kordnaeij, A., Soltani, M., Yazdani, H. R., & Hajipour, B. (2020). **Strategic Sense-Making and Value Creation in SMES.** *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25(6), 477-490.
260. Schleien, S. J., & Miller, K. D. (2010). **Diffusion of creativity: A roadmap for inclusive community recreation services.** *Research and Practice for Persons with Severe Disabilities*, 35(3-4), 93-101.
261. Schoemaker, P. J. (2019). **Attention and foresight in organizations.** *Futures & Foresight Science*, 1(1), e5.
262. Shariq, S. Z. (1998). **Sense making and artifacts: an exploration into the role of tools in knowledge management.** *Journal of knowledge management*, 2(2), 10-19.
263. Shepherd., D. A., McMullen., J. S., & Ocasio., W. (2017). **Is that an opportunity? An attention model of top managers' opportunity beliefs for strategic action.** *Strategic Management Journal.*, 38(3), 626-644.
264. Simon, H. A. (1947). **Administrative Behaviour: a Study of Decision Making Processes in Administrative Organization.**
265. Simon, M. (1973). **Submillimetre astronomy.** *Nature*, 246(5430), 193-197.
266. Sriboonlue, P., Ussahawanitchakit, P., & Raksong, S. (2015). **Strategic creativity capability and firm sustainability: Evidence from auto parts businesses in Thailand.** *AU-GSB e-JOURNAL*, 8(1).
267. Grieco, A. A. D. M. (2017). **Do social capital dimensions foster creativity capabilities?** (Doctoral dissertation).
268. Srivastava., S., Sahaym., A., & Allison., T. H. (2021). **Alert and Awake: Role of alertness and attention on rate of new product introductions.** *Journal of Business Venturing.*, 36(4), 106023.

269. Stevens, E., & Dimitriadis, S. (2005). **Managing the new service development process: towards a systemic model.** European journal of marketing, 39(1/2), 175-198.
270. Stevens, J. (2013). **Design As Communication in Microstrategy: Strategic Sensemaking and Sensegiving Mediated Through Designed Artifacts.** AI EDAM, 27(2), 133-142.
271. Strønen, F., Hoholm, T., Kværner, K. J., & Støme, L. N. (2017). **Dynamic capabilities and creativity capabilities: The case of the ‘Creativity Clinic’.** Journal of Entrepreneurship, Management and Creativity, 13(1), 89-116.
272. Sullivan., B. N. (2010). **Competition and beyond: Problems and attention allocation in the organizational rulemaking process.** Organization Science., 21(2)., 432-450.
273. Suzuki., O. (2017). **Review of prior literature on attention regulators.** Soc. Sci. Rev., 22., 65-83.
274. Teece, D. J. (2007). **Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance.** Strategic management journal, 28(13), 1319-1350.
275. Teece, D. J. (2023). **The evolution of the dynamic capability’s framework.** Artificiality and sustainability in entrepreneurship, 113.
276. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). **Dynamic capabilities and strategic management.** Strategic management journal, 18(7), 509-533.
277. Teixeira., j. E. V. **The attention-based view and the organizational environment: a review of the literature.**
278. Thiry, M. (2001). **Sensemaking in value management practice.** International Journal of Project Management, 19(2), 71-77.
279. Thomas, J. B., & McDaniel Jr, R. R. (1990). **Interpreting strategic issues: Effects of strategy and the information-processing structure of top management teams.** Academy of Management journal, 33(2), 286-306.
280. Thomas, J. B., Clark, S. M., & Gioia, D. A. (1993). **Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes.** Academy of Management journal, 36(2), 239-270.
281. Thomas, M., Klemm, C., Hutchins, B., & Kaufman, S. (2023). **Emergency risk communication and sensemaking during smoke events: A survey of practitioners.** Risk analysis, 43(2), 358-371.
282. Tikas, G. D., & Akhilesh, K. B. (2017). **Team creativity capability: role of ‘focus’ and ‘intensity’ in academic and industrial research teams in India.** The Business & Management Review, 8(4), 179.

283. Tikas, G. D., & KB, A. (2017). **Towards enhancing creativity capability of teams: a conceptual perspective.** *Team Performance Management: An International Journal*, 23(7/8), 352-363.
284. Toh, S. Y., Tehseen, S., Mahmoud, A. B., Cheok, J., Grigoriou, N., & Opute, J. (2022). **Mission statement effectiveness: investigating managers' sensemaking role.** *Corporate Communications: An International Journal*, 27(2), 329-345.
285. Tseng., C. C., & Chen., P. C. (2009., August). **Search Activities For Creativity--An Attention-Based View.** In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2009., No. 1., pp. 1-6). Briarcliff Manor., NY 10510: Academy of Management.
286. Tuggle., C. S., Schnatterly., K., & Johnson., R. A. (2010). **Attention patterns in the boardroom: How board composition and processes affect discussion of entrepreneurial issues.** *Academy of Management Journal.*, 53(3)., 550-571.
287. Tuggle., C. S., Sirmon., D. G., Reutzell., C. R., & Bierman., L. (2010). **Commanding board of director attention: investigating how organizational performance and CEO duality affect board members' attention to monitoring.** *Strategic management journal.*, 31(9)., 946-968.
288. Turner, J. R., Allen, J., Hawamdeh, S., & Mastanamma, G. (2023). **The multifaceted sensemaking theory: A systematic literature review and content analysis on sensemaking.** *Systems*, 11(3), 145.
289. Valette, A., Mennessier, C., & Fatien, P. (2023). **Trance-forming Collective Attention: How Interactions Can Support Attentional Structures.** *The Case of Hypnosis in Hospitals. M@n@ gement*, 52-68.
290. Valliere, D., & Gegenhuber, T. (2013). **Deliberative attention management.** *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(2), 130-155.
291. Van Knippenberg., D., Dahlander., L., Haas., M. R., & George., G. (2015). **Information., attention., and decision making.** *Academy of Management journal.*, 58(3)., 649-657.
292. Van Vuuren, M., & Elving, W. J. (2008). **Communication, sensemaking and change as a chord of three strands: Practical implications and a research agenda for communicating organizational change.** *Corporate communications: an international journal*, 13(3), 349-359.
293. Vissa., B., & Chacar., A. S. (2009). **Leveraging ties: the contingent value of entrepreneurial teams' external advice networks on Indian software venture performance.** *Strategic Management Journal.*, 30(11)., 1179-1191.
294. Vissa., B., Greve., H. R., & Chen., W. R. (2010). **Business group affiliation and firm search behavior in India: Responsiveness and focus of attention.** *Organization science.*, 21(3)., 696-712.

295. Vu, H. M. (2020). **A review of dynamic capabilities, creativity capabilities, entrepreneurial capabilities and their consequences.** The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 7(8), 485-494.
296. Vuori, T. O., & Huy, Q. N. (2016). **Distributed attention and shared emotions in the creativity process: How Nokia lost the smartphone battle.** Administrative Science Quarterly, 61(1), 9-51.
297. Walrave, B., Romme, A. G. L., van Oorschot, K. E., & Langerak, F. (2017). **Managerial attention to exploitation versus exploration: toward a dynamic perspective on ambidexterity.** Industrial and Corporate Change., 26(6), 1145-1160.
298. Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). **Dynamic capabilities: A review and research agenda.** International journal of management reviews, 9(1), 31-51.
299. Wang, W., Cao, Q., Qin, L., Zhang, Y., Feng, T., & Feng, L. (2019). **Uncertain environment, dynamic creativity capabilities and creativity strategies: A case study on Qihoo 360.** Computers in Human Behavior, 95, 284-294.
300. Wang, T., Yu, X., & Cui, N. (2020). **The substitute effect of internal R&D and external knowledge acquisition in emerging markets: an attention-based investigation.** European Journal of Marketing., 54(5), 1117-1146.
301. Warglien, M., & Inga, J. (2020). **Attention and organizations.** In Routledge Handbook of Bounded Rationality (pp. 522-534). Routledge.
302. Weber, P. S., & Manning, M. R. (2001). **Cause maps, sensemaking, and planned organizational change.** The Journal of Applied Behavioral Science, 37(2), 227-251.
303. Weick, K. E. (1988). **Enacted sensemaking in crisis situations** [1]. Journal of management studies, 25(4), 305-317.
304. Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2006). **Mindfulness and the quality of organizational attention.** Organization science, 17(4), 514-524.
305. Weick, K. E. (2006). **5 Managing the unexpected: complexity as distributed sensemaking.** In Uncertainty and surprise in complex systems: Question on working with the unexpected (pp. 51-65). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
306. Weick, K. E. (2012). **Organized sensemaking: A commentary on processes of interpretive work.** Human relations, 65(1), 141-153.
307. Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). **Organizing and the process of sensemaking.** Organization science, 16(4), 409-421.
308. Weiser, A. K. (2021). **The role of substantive actions in sensemaking during strategic change.** Journal of Management Studies, 58(3), 815-848.

309. Wheeler, B. C. (2002). NEBIC: **A dynamic capabilities theory for assessing net-enablement.** Information systems research, 13(2), 125-146.
310. Wibeck, V., & Linnér, B. O. (2021). **Sense-making analysis: a framework for multi-strategy and cross-country research.** International Journal of Qualitative Methods, 20, 1609406921998907.
311. Winter, S. G. (2003). **Understanding dynamic capabilities.** Strategic management journal, 24(10), 991-995.
312. Wood., M., Bansal., P., & Kim., A. (2016). **The importance of scale on organizational attention to issues.** In Academy of Management Proceedings (Vol. 2016., No. 1., p. 10600). Briarcliff Manor., NY 10510: Academy of Management.
313. Woodside, A. G. (2001). **Sense making in marketing organizations and consumer psychology: theory and practice.** Psychology & Marketing, 18(5), 415-421.
314. Xu, K., Attfield, S., Jankun-Kelly, T. J., Wheat, A., Nguyen, P. H., & Selvaraj, N. (2015). Analytic provenance for sensemaking: A research agenda. IEEE computer graphics and applications, 35(3), 56-64.
315. Yadav, M. S., Prabhu, J. C., & Chandy, R. K. (2007). **Managing the future: CEO attention and creativity outcomes.** Journal of marketing, 71(4), 84-101.
316. Yaniv., E. (2011). **Organizational attention: A metaphor for a core cognitive process.** International Journal of Organization Theory & Behavior., 14(3)., 329-353.
317. Yi, J. S., Kang, Y. A., Stasko, J. T., & Jacko, J. A. (2008, April). **Understanding and characterizing insights: how do people gain insights using information visualization?** In Proceedings of the 2008 Workshop on BEyond time and errors: novel evaluation methods for Information Visualization (pp. 1-6).
318. Yu, J., Engleman, R. M., & Van de Ven, A. H. (2005). **The integration journey: An attention-based view of the merger and acquisition integration process.** Organization studies, 26(10), 1501-1528.
319. Yu., J., Engleman., R. M., & Van de Ven., A. H. (2005). **The integration journey: An attention-based view of the merger and acquisition integration process.** Organization studies., 26(10)., 1501-1528.
320. Yu., Y., Liu., Y., & Bai., T. (2019). **Does attention from headquarters influence subsidiary behavior? A social psychological perspective.** Long Range Planning., 52(4)., 101877.

321. Yusr, M. M. (2016). **Creativity capability and its role in enhancing the relationship between TOM practices and creativity performance.** Journal of Open Creativity: Technology, Market, and Complexity, 2(1), 1-15.
322. Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). **Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda.** Journal of Management studies, 43(4), 917-955.
323. Zeng, J., & Mackay, D. (2019). **The influence of managerial attention on the deployment of dynamic capability: a case study of Internet platform firms in China.** Industrial and Corporate Change., 28(5), 1173-1192.
324. Zhang, P., & Soergel, D. (2014). **Towards a comprehensive model of the cognitive process and mechanisms of individual sensemaking.** Journal of the Association for Information Science and Technology, 65(9), 1733-1756.
325. Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). **Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities.** Organization science, 13(3), 339-351.
326. Das, K. R., & Imon, A. H. M. R. (2016). **A brief review of tests for normality.** American Journal of Theoretical and Applied Statistics, 5(1), 5-12.
327. Dolsen, M., & Chinnam, R. B. (2017). **Developing creativity capability in a mass production organization.** Journal of Enterprise Transformation, 7(3-4), 116-138.
328. Field, A. (2009) **" Discovering Statistics Using SPSS "** 3rd ed, Sage, Oriental Press, Dubai.
329. Heravian Shandiz, J., Momeni Moghaddam, H., Wolffsohn, J. S., & Karimpour, M. (2023). **Exploratory and confirmatory factor analysis of the Persian version of the low-vision quality-of-life questionnaire.** British Journal of Visual Impairment, 02646196231154473, 1-20.
330. Mazahreh, A., Hammad, H. & Abu-Jaber, H. (2009) **" The Attitudes of Instructors and Faculty Members about the Quality of Technical Education Programs in Community Colleges in Jordan "** Journal of Social Sciences 5 (4): pp. 401-407.
331. Na-Nan, K., & Saribut, S. (2020). **Validation of employees' self-leadership using exploratory and confirmatory factor analysis.** International Journal of Quality & Reliability Management. ٥٥٢-٥٧٦ , (٤)٣٧.
332. Sharma, B. (2016). **A focus on reliability in developmental research through Cronbach's Alpha among medical, dental and paramedical professionals.** Asian Pacific Journal of Health Sciences, 3(4), 271-278.
333. Sriboonlue, P., Ussahawanitchakit, P., & Raksong, S. (2015). **Strategic creativity capability and firm sustainability: Evidence from auto parts businesses in Thailand.** AU-GSB e-JOURNAL, 8(1).

334. Singh, V. (2016). **Perceptions of emission reduction potential in air transport: a structural equation modeling approach.** Environment Systems and Decisions 377-403.
335. Soundy, A., Rosenbaum, S., Elder, T., Kyte, D., Stubbs, B., Hemmings, L., ... & Dawes, H. (2016). **The hope and adaptation scale (HAS): Establishing face and content validity.** Open Journal of Therapy and Rehabilitation, 4(2), 76-86.
336. Zyphur, M. J., Bonner, C. V., & Tay, L. (2023). **Structural equation modeling in organizational research: The state of our science and some proposals for its future.** Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10, 495-517.
337. Nassaji, H. (2015). **Qualitative and descriptive research: Data type versus data analysis.** Language teaching research, 19(2), 129-132.
338. Neill, S., McKee, D., & Rose, G. M. (2007). **Developing the organization's sensemaking capability: Precursor to an adaptive strategic marketing response.** Industrial Marketing Management, 36(6), 731-744.
339. Nowling, W. D., & Seeger, M. W. (2020). **Sensemaking and crisis revisited: The failure of sensemaking during the Flint water crisis.** Journal of Applied Communication Research, 48(2), 270-289.
- C. Theses And Dissertations**
340. Bao, X., & Zhao, Y. (2022). **Strategic Changes in the Post-succession Process in a Family Business: A Case Study through the Lens of Sensemaking.**
341. Benaim, A. (2015). **Creativity Capabilities: Measurement, Assessment and Development (Doctoral dissertation, Lund University, Faculty of Engineering, Department of Design Sciences).**
342. Carvalho de Mesquita Ferreira., L. (2010). **Attention Mosaics: Studies of Organizational Attention** (No. EPS-2010-205-ORG).
343. Egger, P. G. (2016). **Building technical process creativity capability: an intra-organizational perspective (Doctoral dissertation, University of Cambridge).**
344. Essmann, H. E. (2009). **Toward creativity capability maturity (Doctoral dissertation, Stellenbosch: University of Stellenbosch).**
345. Hoque, M. (2017). **Evolving dynamic marketing capability (DMC) and its role on export performance: An empirical study on export-oriented organizations in Bangladesh (Doctoral dissertation, University of East Anglia).**
346. Hult, M., & Sjölund, J. (2017). **Dynamic marketing capabilities: Organizational renewal towards social media marketing.**

347. Ifvarsson, C. (2003). **Sensemaking for strategic management control: An empirical study of two firms (Doctoral dissertation, Luleå tekniska universitet).**
348. Khezri, B. (2021). **Free-energy Governance: Sensing, Sensemaking, and Strategic Renewal: Surprise-minimization and Firm Survival (Doctoral dissertation, Universität St. Gallen).**
349. Kunnas, P. (2009). **Systematic management of emerging strategic issues: Organisational attention allocation and strategic issue management system performance.**
350. Long, K.H. (2011). **Conceptualising an organisational creativity capability (Doctoral dissertation).**
351. MacInerney-May, K. (2012). **The value of dynamic capabilities for strategic management (Doctoral dissertation, Universität zu Köln).**
352. Mantere, S. (2000). **Sensemaking in strategy implementation. Unpublished Dissertation, Helsinki University of Technology, Finland.**
353. Markou., M. A. (2011). **New media and economy: the rising of the attention economy; advertising in the attention economy (Doctoral dissertation., Berlin., Technische Universtität Berlin., Diss., 2011).**
354. Miettinen, L. (2021). **Sensemaking and strategic change: The impact of negative emotions on strategy implementation (Master's thesis).**
355. O'Connor, M. (2017). **Understanding sensemaking in organizational change: A cognitive mapping approach (Doctoral dissertation, University of Birmingham).**
356. Rathinam, M. (2017). **Building management creativity capability in large rail organizations (Doctoral dissertation).**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



ملحق رقم (١)
اسماء الخبراء المحكمين

مكان العمل	التخصص الدقيق	التخصص العام	الاسم واللقب العلمي	ت
جامعة كربلاء كلية - الادارة والاقتصاد	ادارة استراتيجية	إدارة اعمال	أ.د. احمد كاظم بريس	١
جامعة بابل كلية -الادارة والاقتصاد	إدارة إستراتيجية	إدارة اعمال	أ.د. بشار الحميري	٢
جامعة كربلاء كلية - الادارة والاقتصاد	إدارة موارد بشرية	ادارة اعمال	أ.د. حسين حريجة الحسنوي	٣
جامعة كربلاء كلية - الادارة والاقتصاد	إدارة استراتيجية	إدارة اعمال	أ.د. زينب مكي	٤
جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد	تسويق	إدارة اعمال	أ.د. سعدون حمود جثير الربيعاوي	٥
جامعة القادسية كلية - الادارة والاقتصاد	إدارة استراتيجية	إدارة الاعمال	أ.د. متمرص صالح عبد الرضا رشيد	٦
جامعة البصرة كلية - الادارة والاقتصاد	إدارة استراتيجية	إدارة الاعمال	أ.د. ظاهر محسن الغالبي	٧
جامعة كربلاء كلية - الادارة والاقتصاد	إدارة استراتيجية والسلوك التنظيمي	إدارة اعمال	أ.د. عادل عباس الجنابي	٨
جامعة الكوفة كلية - الادارة والاقتصاد	سلوك ونظرية منظمة	إدارة الاعمال	أ.د. عادل هادي البغدادى	٩
جامعة الكوفة كلية - الادارة والاقتصاد	إدارة إستراتيجية ونظرية منظمة	إدارة اعمال	أ.د. عباس مزعل	١٠
جامعة كربلاء كلية - الادارة والاقتصاد	تسويق	إدارة اعمال	أ.د. علاء فرحان الدعوى	١١
جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد	إدارة موارد بشرية	إدارة الاعمال	أ.د. غني دحام	١٢
جامعة القادسية كلية - الادارة والاقتصاد	إدارة استراتيجية	إدارة الاعمال	أ.د. محسن جواد	١٣
جامعة البصرة كلية - الادارة والاقتصاد	إدارة استراتيجية	إدارة الاعمال	أ.د. محمد حسين منهل	١٤
جامعة كربلاء كلية - الادارة والاقتصاد	نظرية منظمة وسلوك تنظيمي	إدارة اعمال	أ.د. ميثاق هاتف الفتلاوي	١٥
جامعة الكوفة كلية - الادارة والاقتصاد	إدارة الانتاج والعمليات	إدارة اعمال	أ.د. يوسف حجيم الطائي	١٦

تم ترتيب الأسماء بحسب اللقب العلمي والحروف الهجائية

ملحق رقم (٢) تحكيم الاستبانة

University of Karbala
Faculty of Administration &
Economics
Business Administration
Department
Graduate Studies



جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الاعمال
الدراسات العليا

الاستبانة الاولى

تقييم أداة قياس

المتعلقة بمشروع أطروحة الدكتوراه فلسفة في علوم إدارة الاعمال الموسومة

تأثير إدارة الانتباه في قدرات الابداع الديناميكية من خلال الدور الوسيط لصنع
الحس الاستراتيجي

"دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري شركة Asia Cell"

أطروحة مقدمة الي مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء
جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه فلسفة في علوم ادارة الاعمال

المشرف: الأستاذ الدكتور
أكرم محسن اليسري
جامعة كربلاء/ كلية الإدارة
والاقتصاد

المشرف: الأستاذ الدكتور
فيصل علوان الطائي
جامعة كربلاء/ كلية الإدارة
والاقتصاد

الباحث
انوار عبد الله مجبل
جامعة كربلاء/ كلية الإدارة
والاقتصاد

٢٠٢٢ م

١٤٤٤ هـ

م/ تحكيم الاستبانة

السادة الخبراء (المحكمون المحترمون):

اساتذتي الافاضل المحترمين:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

نضع بين ايديكم استبانة وهي جزء من متطلبات الحصول على الدكتوراه في إدارة الاعمال بعنوان

(العلاقة التأثيرية لإدارة الانتباه في قدرات الابتكار الديناميكية: الدور الوسيط لإستراتيجية صناعة الحس

الاستشعاري)" دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة (Asia Cell) " ، وقد تم اختياركم

للمشاركة في هذه الدراسة ، أذ تملوننا الثقة بدقة استجابتكم ورائكم الموضوعي الذي يمثل أهمية كبيرة في

اخراج هذه الدراسة بالمستوى المطلوب ، راجين قراءتها والاجابة عليها بدقة من اجل تقديم افضل خدمة ، علما

بان المعلومات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة وسوف يتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

مع خالص الشكر والتقدير لكم....

المتغيرات	الابعاد	عدد الفقرات	المقياس المعتمد
إدارة الانتباه	✓ استقرار تركيز لانتباه	٦	(Bigolin et al.,2018:8) ⁽²⁾
	✓ حيوية (وضوح) الانتباه الموقفي	٦	
	✓ تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه	٦	
صنع الحس الاستشعاري	✓ تواصل	٨	(Neill et al.,2007: 733) ⁽³⁾
	✓ تفسيري	٩	
	✓ تحليلي	٦	
قدرات الابتكار الديناميكية	✓ القدرة على الاستشعار بالبيئة.	٣	(Lichtenthaler & Muethel, 2012:1240) ⁽⁴⁾
	✓ القدرة على الاستيلاء (الاغتنام).	٤	
	✓ القدرة التحويلية.	٤	
المجموع		٥٢	

(١) ان الاستبانة اعدت استنادا الى مجموعة من المقاييس العالمية المعتمدة في قياس متغيرات الدراسة.

- (1) Bigolin, F., Ramos, I., & Barros, V. (2018). Indicators to assess the quality of organizational attention: first steps towards a measurement instrument.
- (2) Neill, S., McKee, D., & Rose, G. M. (2007). Developing the organization's sensemaking capability: Precursor to an adaptive strategic marketing response. *Industrial Marketing Management*, 36(6), 731-744.
- (3) Lichtenthaler, U., & Muethel, M. (2012). Retracted: The impact of family involvement on dynamic creativity capabilities: Evidence from German manufacturing firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1235-1253.

المحور الاول/ المعلومات الديمغرافية
يرجى وضع إشارة (✓) في المربع المناسب

1	النوع الاجتماعي	ذكر	<input type="checkbox"/>	انثى	<input type="checkbox"/>
2	عمر المستجيب	٢٥ سنة فما دون	<input type="checkbox"/>	25-35	<input type="checkbox"/>
				35-45	<input type="checkbox"/>
				45-55	<input type="checkbox"/>
				٥٥ فأكثر	<input type="checkbox"/>
3	الحالة الاجتماعية	أعزب	<input type="checkbox"/>	متزوج	<input type="checkbox"/>
				أرمل	<input type="checkbox"/>
				مطلق	<input type="checkbox"/>
4	أعلى مستوى تعليمي للمستجيب	اعدادية فما دون	<input type="checkbox"/>	دبلوم	<input type="checkbox"/>
				بكالوريوس	<input type="checkbox"/>
				دبلوم عالي	<input type="checkbox"/>
				ماجستير	<input type="checkbox"/>
				دكتوراه	<input type="checkbox"/>
5	المسمى الوظيفي	مدير	<input type="checkbox"/>	معاون مدير قسم	<input type="checkbox"/>
				رئيس قسم	<input type="checkbox"/>
				مسؤول شعبة	<input type="checkbox"/>
				مسؤول وحدة	<input type="checkbox"/>
6	سنوات الخدمة	٥-١	<input type="checkbox"/>	١٠-٥	<input type="checkbox"/>
				١١-١٥	<input type="checkbox"/>
				١٦-٢٠	<input type="checkbox"/>
				٢١-٢٥	<input type="checkbox"/>
				٢٦ فأكثر	<input type="checkbox"/>

المحور الثاني/ الفقرات المرتبطة بمتغير الدراسة
البيانات الخاصة بفقرات الاستبانة

أولاً: إدارة الانتباه

ويعرف إدارة الانتباه بأنه الملاحظة والتشهير والتفسير والتركيز على الوقت والجهد من قبل صانعي القرار التنظيميين على كل من (أ) المسألتين: مخزون الفئات المتاح لفهم البيئة: (المشاكل، والفرص، والتهديدات) و (ب) الإجابات: المخزون المتاح لبدائل العمل: (المقترحات، والإجراءات الروتينية، والمشاريع، والبرامج، والإجراءات). وأكد أن تفسير المنبهات يؤثر بشكل كبير على مقدار الانتباه الموجه لتلك المحفزات. (Ocasio, 1997:189)

- **استقرار تركيز لانتباه:** يشمل استقرار الانتباه كيفية اختيار صانعي القرار للتركيز على مجموعة فرعية من القضايا والإجابات، وهذا بدوره يؤدي إلى كيفية تصرفهم، ويصف مصطلح "استقرار الانتباه" التركيز المستمر على العوامل التي تُعدّ مهمة لاتخاذ القرارات؛ ويستمر دون انقطاع طوال المدة المطلوبة لفهم تلك العوامل.

ت	الفقرات من خلال عملي في الشركة.....	الصلاحية		الانتماء		الملاحظات
		تصلح	لا تصلح	تنتمي	لا تنتمي	
١	يتمتع الموظفون بالوقت الذي يروونه ضروريًا لتحليل المعلومات لاتخاذ القرار.					
٢	توفر التكنولوجيا المستخدمة المعلومات المطلوبة للتحليل التفصيلي للجوانب ذات الصلة لاتخاذ القرار.					
٣	يتمتع صناع القرار بإمكانية الوصول إلى الموارد والقنوات اللازمة لتطوير الفهم العميق للمواقف.					
٤	توفر التكنولوجيا المستخدمة المعلومات المطلوبة في كل مستوى من مستويات القرار.					
٥	يتم توزيع الجهد المطلوب لفهم الجوانب المختلفة ذات الصلة بتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية بشكل جيد بين صناع القرار.					
٦	توفر التكنولوجيا المستخدمة المعلومات المطلوبة للحفاظ على المراقبة المستمرة للجوانب ذات الصلة بالقرار الاستراتيجي.					

- **حيوية (وضوح) الانتباه الموقفي:** يشير مصطلح "حيوية الانتباه" إلى الفهم العميق والواسع بشكل عام لمجموعة من الجوانب المترابطة؛ إذ يركز العقل على تحليل عدة جوانب في وقت واحد من أجل إنتاج تفسيرات معقدة للمواقف، حتى عندما تكون هناك تناقضات في المعلومات المتوفرة. (Bigolinet al.,2019:3)

ت	الفقرات من خلال عملي في الشركة.....	الصلاحية		الانتماء		الملاحظات
		تصلح	لا تصلح	تنتمي	لا تنتمي	
١	يستطيع الموظفون توقع الأحداث التي تؤثر في أنشطتهم.					
٢	تدعم التكنولوجيا المستخدمة البحث عن معلومات جديدة حول المواقف.					

					يتمتع صناع القرار بإمكانية الوصول إلى الموارد والقنوات اللازمة لظهور تفسيرات بديلة للمواقف.	٣
					توفر التكنولوجيا المستخدمة معلومات تسمح بدمج الأحداث غير المتوقعة في الفهم الراسخ للمواقف.	٤
					يتم توزيع الجهد المطلوب لتحديد الأحداث غير المتوقعة التي يحتمل أن تكون ذات صلة بالاستراتيجية (الخطة) التنظيمية بشكل جيد بين صناع القرار.	٥
					توفر التكنولوجيا المستخدمة المعلومات المطلوبة لربط التفاهات الناشئة على مختلف مستويات هيكل الشركة.	٦

- **تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه:** يُشار إلى مدى مقارنة أو توافق الانتباه بالموضوعات عبر المستويات والوحدات والأشخاص بالتماسك الانتباهي، ويتم تنسيق استقرار الانتباه الفردي وحيويته في الصفات الجماعية عبر التماسك المتعمد. (Rerup, 2009: 878)

الملاحظات	الانتماء		الصلاحية		الفقرات من خلال عملي في الشركة.....	ت
	لا تنتمي	تنتمي	لا تصلح	تصلح		
					الموظفون قادرون على تقييم تأثير قراراتهم على تنفيذ الإستراتيجية (الخطة) التنظيمية.	١
					تدعم التكنولوجيا المستخدمة تقييم مسارات العمل البديلة.	٢
					يتمتع صناع القرار بإمكانية الوصول إلى الموارد والقنوات اللازمة لظهور وجهات نظر توافقية.	٣
					توفر التكنولوجيا المستخدمة معلومات لدعم مناقشة وجهات نظر مختلفة حول المواقف.	٤
					يُعدّ دمج وجهات النظر المختلفة ذات الصلة بصنع القرار أمرًا سهلاً.	٥
					توفر التكنولوجيا المستخدمة المعلومات المطلوبة للتفاوض بشأن وجهات نظر مختلفة.	٦

ثانياً: صنع الحس الاستشعاري: هو تفاعل متبادل بين البحث عن المعلومات، بمعنى الإسناد، والعمل"، أذ تحدث صناعة الحواس في المنظمات عندما يواجه الأعضاء أحداثاً أو قضايا أو إجراءات غير عادية أو محيرة ويستخدمون عملية البناء الاجتماعي لتفسير وشرح مجموعات من المؤشرات البيئية. (Thomas & Gioia, 1993: 240)

١. تواصل تبادل المعلومات الاستراتيجي: يُعرف المدى الذي يصل إليه أعضاء فريق صنع القرار بالمعلومات ذات الصلة باسم تبادل المعلومات الاستراتيجي، ويجب على المنظمات إنشاء طرق تعاون تعمل على سد الفجوة بين

الأقسام الوظيفية ومن أجل التبادل الحر للأفكار لتحقيق نتائج جماعية، أذ يبني أعضاء المنظمة فهمًا - أو تفسيرًا - لمحيطهم من خلال التفاعلات والخبرات المشتركة، ويساعد عنصر الاتصال في عملية صنع الحس كل إدارة على استيعاب وجهة النظر الجماعية. (Neill et al.,2007: 733)

ت	الفقرات من خلال عملي في الشركة.....	الصلاحية		الانتماء		الملاحظات
		تصلح	لا تصلح	تنتمي	لا تنتمي	
١	الشركة لديها اجتماعات منتظمة بين الإدارات لمناقشة اتجاهات السوق والتطورات.					
٢	يقضي موظفينا وقتًا في التحدث مع مختلف المجالات الوظيفية حول متطلبات الزبائن المستقبلية المحتملة					
٣	على جميع المستويات التنظيمية، يتم تبادل البيانات المتعلقة برضا الزبائن بشكل منتظم.					
٤	يتم نشر التغييرات الرئيسية في صناعتنا في جميع أنحاء الشركة.					
٥	تتم مشاركة التطورات المهمة خارج صناعتنا عبر الأقسام.					
٦	عند اتخاذ قرارات التسويق الاستراتيجي، يكون لدى المديرين في مؤسستنا روابط معلومات رسمية تم إنشاؤها بين جميع الأطراف المشاركة في اتخاذ القرارات.					
٧	عند اتخاذ قرارات التسويق الاستراتيجي، يأخذ المديرين في مؤسستنا الوقت اللازم لتدريب العاملين بشكل صحيح على المهام الجديدة المتعلقة بمثل هذه القرارات.					
٨	عند اتخاذ قرارات التسويق الاستراتيجي، يكون لدى المديرين في منظمنا عمليات رسمية أو غير رسمية لمشاركة المعلومات بشكل فعال داخل الأقسام.					

٢. تفسير التعقيد الاستراتيجي: يشير إلى قدرة الشركة على رؤية محيطها من مجموعة متنوعة من الزوايا، ويقوم صانعو القرار بتقييم محيطهم واتخاذ القرارات بناءً على نماذجهم العقلية، فتعمل المخططات كأطر للبحث عن معلومات تستوعب البيانات والسلوك المباشر، وتخدم المخططات الغرض من وضع العلامات على المحفزات في صنع الحس بطريقة توحى بالسلوكيات المحتملة. (Neill et al.,2007:733)

ويتم دراسة التعقيد الاستراتيجي في الشركة من عدة جهات نظر هي:

ت	الفقرات	الصلاحية	الانتماء	الملاحظات
---	---------	----------	----------	-----------

من خلال عملي في الشركة.....					
تصلح	لا تصلح	تنتمي	لا تنتمي		
					وجهه نظر المنافس:
					١ نحن نستجيب بسرعة للتهديدات التنافسية.
					٢ نشرك مندوبي المبيعات والإدارة العليا في مناقشات منتظمة حول استراتيجيات المنافسين ونقاط قوتهم.
					وجهه نظر الزبائن
					٣ نحن نراقب باستمرار مستوى التزامنا بخدمة احتياجات الزبائن، وتعتمد استراتيجيتنا للميزة التنافسية على فهمنا لاحتياجات الزبائن.
					٤ تعطي استراتيجيات أعمالنا الأولوية لخلق القيمة للزبائن، مع التركيز القوي على خدمة ما بعد البيع، وتتركز أهدافنا الأساسية على رضا الزبائن.
					وجهه نظر المنتج
					٥ نسعى باستمرار إلى تحسين العمليات لتعزيز تقديم الخدمات.
					٦ نتجه أهداف أعمالنا نحو تقديم خدمات عالية الجودة.
					التوجه البيئي الكلي
					يتضمن اتجاهنا الاستراتيجي تحديد الاتجاهات الخارجية وتحويلها إلى فرص عمل.
					نحن نولي اهتمامًا وثيقًا للظروف خارج صناعتنا، وتتأثر أهدافنا التنظيمية بشكل مباشر بالاتجاهات خارج صناعتنا،
					نحن نكتشف التغيرات في البيئة الخارجية قبل معظم المنافسين.

٣. **تحليل وجهات نظر متعددة** يطور معنى الموقف الاستراتيجي من خلال اختلاط المعتقدات بالقرار، ويمثل القدرة على دمج وجهات نظر متعددة في وقت واحد أثناء اتخاذ القرار، وبعبارة آخر، فإن صنع القرار هو محاولة من قبل أعضاء المنظمة لصنع الحس والاختيار، وهو جزء من صنع الحواس. (Neill et al.,2007:733) وفي تطوير استراتيجية المنظمة يتم تحليل الاستراتيجية من ثلاث جوانب:

الملاحظات	الانتماء		الصلاحيات		الفقرات من خلال عملي في الشركة.....	ت
	لا تنتمي	تنتمي	لا تصلح	تصلح		
						تحديد المشكلة وتعريفها

					في تطوير استراتيجية الشركة، الإدارة تسعى لتحديد المشكلات وتعريفها، بوضع المشكلات ضمن سياقات متعددة.	١
					الإدارة تعطي الاعتبار الواجب للتفسيرات المتباينة للمشاكل والتفكير من وجهات نظر متعددة.	٢
تنمية البدائل المتاحة						
					الإدارة تبحث عن حلول من خلال النظر في مجموعة متنوعة من وجهات النظر، وجمع المعلومات المتنوعة ومناقشة الأفكار الجديدة لإيجاد حلول فعالة.	٣
					الإدارة تعتمد على معلومات متنوعة لإيجاد الحلول وتناقش وجهات نظر جديدة في البحث عن حلول.	٤
اختيار الحل الأمثل						
					يبني اختيار الحلول تتضمن تحليل الحلول من وجهات نظر أعضاء الشركة المختلفة.	٥
					يختار الحلول باستخدام وجهات نظر متعددة وينظر إلى كل حل من جميع الزوايا.	٦

ثالثاً: قدرات الابتكار الديناميكية: عامل استراتيجي مهم لخلق التفوق، وخلق ميزة تنافسية خصوصاً في البيئة

المضطربة والتي تتطلب المهارات الإبداعية لخلق قدرات إبداعية مستدامة، (Yusr, 2016: 2; Tikas,

2017: 353; Lichtenthaler & Muethel 2012: 1243)

١. القدرة على الاستشعار بالبيئة: Environment sense capacity تشير إلى قدرة المنظمة على ملاحظة

والتعرف على التغيرات في البيئة الخارجية، وفرص السوق، وسلوك المنافس، تحتاج الشركات إلى فحص بيئاتها

باستمرار بحثاً عن الفرص، مع التركيز على القدرة على الاستشعار. (Breznik & Lahovnik, 2016:

168; Wang et al., 2019:8; Lichtenthaler & Muethel, 2012:1240)

الملاحظات	الانتماء		الصلاحية		الفقرات من خلال عملي في الشركة.....	ت
	لا تنتمي	تنتمي	لا تصلح	تصلح		
					نحن جيدون في توليد تقنيات جديدة لتوسيع محفظة التكنولوجيا لدينا.	١
					نقوم بمسح البيئة بشكل متكرر بحثاً عن التقنيات الجديدة.	٢

					نحن نجمع بشكل وثيق بين التقنيات الجديدة ومعرفتنا التكنولوجية الحالية.	٣
--	--	--	--	--	---	---

٢. القدرة على الاستيلاء: **Seizing Capacity** هو قدرة المنظمة على اغتنام فرص الابتكار من خلال تطوير سلع أو إجراءات جديدة، وإن قدرة المنظمة على اغتنام الإمكانات هي التي تحدد مدى تحقيق فرص الابتكار المتصورة في نهاية المطاف. (Breznik & Lahovnik, 2016:170; Wang et al., 2019:8; Lichtenthaler & Muethel, 2012:1240)

الملاحظات	الانتماء		الصلاحية		الفقرات من خلال عملي في الشركة.....	ت
	لا تنتمي	تنتمي	لا تصلح	تصلح		
					نحن نطابق بشكل منتظم التقنيات الجديدة مع أفكار المنتجات الجديدة.	١
					إننا ندرك بسرعة الروابط بين المعرفة التكنولوجية الجديدة والمعرفة الحالية.	٢
					استنادًا إلى معرفتنا التكنولوجية، فإننا نتوصل بانتظام إلى منتجات جديدة.	٣
					نحن بالكاد نحاول الجمع بين المعرفة الجديدة والمعرفة الموجودة" (ترميز عكسي).	٤

٣. القدرة التحويلية: **Transforming Capacity** يُعدّ تحويل القدرة جانبًا حاسمًا لقدرة الابتكار الديناميكية للشركة، في إشارة إلى قدرتها على تجديد عمليات الابتكار الخاصة بها بمرور الوقت، وتُعدّ هذه القدرة ضرورية للحفاظ على الأداء المتفوق بمرور الوقت. (Lichtenthaler & Muethel, 2012:1241)

الملاحظات	الانتماء		الصلاحية		الفقرات من خلال عملي في الشركة.....	ت
	لا تنتمي	تنتمي	لا تصلح	تصلح		
					نحن نعمل بنشاط على تجديد عمليات الابتكار لدينا مع مرور الوقت لتعزيز مكانتنا التنافسية.	١
					نحن نحاول باستمرار تحسين إدارة التكنولوجيا لدينا في بيئة ديناميكية"، "إذا لزم الأمر،	٢
					نحن نعيد تشكيل عمليات إدارة التكنولوجيا الخاصة بنا للتفاعل مع بيئة الأعمال المتغيرة.	٣
					نحن نقوم بتكييف أنشطة البحث والتطوير لدينا مع مرور الوقت للتعامل مع الأسواق الجديدة."	٤

ملحق رقم (٣) استبانة اطروحة دكتوراه

University of Karbala
Faculty of Administration &
Economics
Business Administration
Department
Graduate Studies



جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال
الدراسات العليا

م/ استبانة اطروحة دكتوراه

السيد المجيب المحترم

تحية طيبة

تمثل استمارة الاستبانة التي بين ايديكم، والخاصة بأطروحة الدكتوراه الموسومة بـ "تأثير إدارة الانتباه في قدرات الابداع الديناميكية: من خلال الدور الوسيط لصنع الحس الاستراتيجي" (دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مديري شركة (Asia Cell)) جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم ادارة الاعمال، كونكم الاقرب الى موضوع الاطروحة وادراكا منا لما تتمتعون به من دراية واسعة وخبرة في ميدان عملكم لذا نرجو الاجابة على الاستبانة بدقة عالية، تملؤنا الثقة بان تحظى فقراتها بحرصكم واهتمامكم عند الاجابة عليها، لضمان دقة التحليل وصواب الرأي في نتائج البحث على امل الخروج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي، وذلك بفضل ما ستقدمونه من اجابات دقيقة وموضوعية ولكي تتضح لديكم الصورة يرجى ملاحظة النقاط الاتية:-

١. ان اجاباتكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي حصرا ولا داعي لذكر الاسم.
٢. لا توجد اجابة صحيحة وأخر خاطئة، ما يهمنا هو رأيك الدقيق بخصوص مضمون كل فقرة من فقرات الاستبانة.
٣. يرجى من حضراتكم الاجابة على جميع فقرات الاستبانة، لان ترك اي فقرة دون اجابة سيؤدي الى عدم صلاحية الاستبانة للتحليل.
٤. الاجابة عن طريق وضع علامة (√) في الحقل الذي يعكس مدى اتفاقك من الفقرة المطروحة.
٥. الباحث على استعداد كامل للإجابة عن اي تساؤل قد يتبادر في اذهانكم.

المشرف: الأستاذ الدكتور
أكرم محسن الياسري
جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد

المشرف: الأستاذ الدكتور
فيصل علوان الطائي
جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد

الباحث
انوار عبد الاله مجبل
جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد

المقياس المستخدم	المتغيرات		ت
	الفرعية	الرئيسية	
(Bigolin et al.,2018:8) ⁽¹⁾	١. استقرار تركيز لانتباه ٢. حيوية(وضوح)الانتباه الموقفي ٣. تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه	المتغير المستقل (إدارة الانتباه)	١
(Neill et al.,2007: 733) ⁽²⁾	٤. تواصل ٥. تفسيري ٦. تحليلي	المتغير الوسيط (صنع الحس الاستراتيجي)	٢
(Lichtenthaler & Muethel, 2012:1240) ⁽³⁾	٧. القدرة على الاستشعار بالبيئة. ٨. القدرة على الاستيلاء(الاغتنام). ٩. القدرة التحويلية.	المتغير التابع (قدرات الابداع الديناميكية)	٣

- (1) Bigolin, F., Ramos, I., & Barros, V. (2018). Indicators to assess the quality of organizational attention: first steps towards a measurement instrument.
- (2) Neill, S., McKee, D., & Rose, G. M. (2007). Developing the organization's sensemaking capability: Precursor to an adaptive strategic marketing response. *Industrial Marketing Management*, 36(6), 731-744.
- (3) Lichtenthaler, U., & Muethel, M. (2012). Retracted: The impact of family involvement on dynamic creativity capabilities: Evidence from German manufacturing firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1235-1253.

المحور الاول: - البيانات العامة (الشخصية) التي تخص المستجيب

ملاحظه: - يرجى وضع اشاره (√) في المربع الذي تراه مناسباً، ولكل فقره من الفقرات التالية.

اولاً: - النوع الاجتماعي			
<input type="checkbox"/>	انثى	<input type="checkbox"/>	ذكر
ثانياً: - الفئة العمرية			
<input type="checkbox"/>	٥١ فأكثر	<input type="checkbox"/>	٥٠-٤١
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	٤٠-٣١
<input type="checkbox"/>			٣٠-٢٠
ثالثاً: - التحصيل الدراسي			
<input type="checkbox"/>	دكتوراه	<input type="checkbox"/>	ماجستير
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	دبلوم عالي
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	دبلوم
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	بكالوريوس
رابعاً: - سنوات الخدمة			
<input type="checkbox"/>	٣١ فأكثر	<input type="checkbox"/>	٣٠-٢١
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	٢٠-١١
<input type="checkbox"/>			١٠-١
خامساً: - المنصب الوظيفي			
<input type="checkbox"/>	مدير	<input type="checkbox"/>	معاون مدير
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	رئيس قسم / وحدة
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	مسؤول شعبة
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	مسؤول وحدة

المحور الثاني: - متغيرات الدراسة

اولاً: المتغير المستقل: إدارة الانتباه: - وتعرف إدارة الانتباه بأنه الملاحظة والتشخيص والتفسير والتركيز على الوقت والجهد من قبل صانعي القرار التنظيميين على كل من (أ) المسألتين: مخزون المتاح لفهم البيئة: (المشاكل، والفرص، والتهديدات) و (ب) الإجابات: المخزون المتاح لبدائل العمل: (المقترحات، والإجراءات الروتينية، والمشاريع، والبرامج، والإجراءات). واكد أن تفسير المنبهات يؤثر بشكل كبير على مقدار الانتباه الموجه لتلك المحفزات البيئية.

أ- استقرار تركيز الانتباه: يشمل استقرار الانتباه كيفية اختيار صانعي القرار للتركيز على مجموعة فرعية من القضايا والإجابات، وهذا بدوره يؤدي إلى كيفية تصرفهم، ويصف مصطلح "استقرار الانتباه" التركيز المستمر على العوامل التي تُعدُّ مهمة لاتخاذ القرارات؛ ويستمر دون انقطاع طوال المدة المطلوبة لفهم تلك العوامل.

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
في المنظمة المبحوثة						
1	يتمتع الموظفون بالوقت الذي يروونه ضروريًا لتحليل المعلومات لاتخاذ القرار.					
2	توفر تقنية الاتصالات المستخدمة المعلومات المتعلقة بجوانب مثل التشريعات والتكنولوجيا الناشئة وتغيرات السوق لتحليل القضايا / المشكلات / الحلول / الفرص إذ ستكون مطلوبة لاتخاذ القرار.					
3	يتمتع صناع القرار بإمكانية الوصول إلى الموارد والقنوات اللازمة لتطوير الفهم العميق للمواقف.					
4	توفر تقنية الاتصالات المستخدمة المعلومات المطلوبة في كل مستوى من مستويات القرار.					
5	يتم توزيع الجهد المطلوب لفهم الجوانب المختلفة ذات الصلة بتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية بشكل جيد بين صناع القرار.					
6	توفر تقنية الاتصالات المستخدمة المعلومات المطلوبة للحفاظ على المراقبة المستمرة للجوانب ذات الصلة بالقرار الاستراتيجي.					
ب- حيوية (وضوح) الانتباه الموقفي: يشير مصطلح "وضوح الانتباه" إلى الفهم العميق والواسع بشكل عام لمجموعة من الجوانب المترابطة؛ وتعتمد الجوانب التي يركز عليها صناع القرار على السياق المحدد الذي يتواجدون فيه.						
ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
في المنظمة المبحوثة						
7	يستطيع الموظفون توقع الأحداث التي تؤثر في أنشطتهم.					
8	تدعم تقنية الاتصالات المستخدمة البحث عن معلومات جديدة حول المواقف.					
9	يتمتع صناع القرار بإمكانية الوصول إلى الموارد والقنوات اللازمة لظهور تفسيرات بديلة للمواقف.					
10	توفر تقنية الاتصالات المستخدمة معلومات تسمح بدمج الأحداث غير المتوقعة في الفهم الراسخ للمواقف.					

					11	يتم توزيع الجهد المطلوب لتحديد الأحداث غير المتوقعة التي يحتمل أن تكون ذات صلة بالاستراتيجية (الخطة) التنظيمية بشكل جيد بين صناعات القرار.
					12	توفر تقنية الاتصالات المستخدمة المعلومات المطلوبة لربط التفاهات الناشئة على مختلف مستويات هيكل الشركة.
<p>ت- تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه: يُشار إلى مدى مقارنة أو توافق الانتباه بالموضوعات عبر المستويات والوحدات والأشخاص بتماسك الانتباه، وان تماسك الانتباه يشير إلى أن انتباه الفرد قابل للمقارنة ومتكامل ومتوافق عبر الوحدات التنظيمية والعمليات ومستويات السلطة المختلفة، ونتيجة لذلك، تولى المنظمة الانتباه الكافي للعوامل المهمة للتشغيل الفعال لشركتها.</p>						
ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق بشدة
في المنظمة المبحوثة						
					13	يقدر الموظفون على تقييم تأثير قراراتهم على تنفيذ الإستراتيجية (الخطة) التنظيمية.
					14	تدعم تقنية الاتصالات المستخدمة تقييم مسارات العمل البديلة.
					15	يتمتع صناعات القرار بإمكانية الوصول إلى الموارد والقنوات اللازمة لظهور وجهات نظر توافقية.
					16	توفر تقنية الاتصالات المستخدمة معلومات لدعم مناقشة وجهات نظر مختلفة حول المواقف.
					17	يُعدّ دمج وجهات النظر المختلفة ذات الصلة بصنع القرار أمراً سهلاً.
					18	تقنية الاتصالات المستخدمة المعلومات المطلوبة للتفاوض بشأن وجهات نظر مختلفة.

ثانياً: المتغير الوسيط: صنع الحس الاستراتيجي: - هو تفاعل متبادل بين البحث عن المعلومات، بمعنى الإسناد، والعمل"، أذ تحدث صناعة الحواس في المنظمات عندما يواجه الأعضاء أحداثاً أو قضايا أو إجراءات غير عادية أو محيرة ويستخدمون عملية البناء الاجتماعي لتفسير وشرح مجموعات من المؤشرات البيئية.

<p>أ- تواصل تبادل المعلومات الاستراتيجي: يُعرف المدى الذي يصل إليه أعضاء فريق صنع القرار بالمعلومات ذات الصلة باسم تبادل المعلومات الاستراتيجي، أذ يبني أعضاء المنظمة فهمًا - أو تفسيرًا - لبيئتهم من خلال التفاعلات والخبرات المشتركة، ويساعد عنصر الاتصال في عملية صنع الحس كل إدارة على استيعاب وجهة النظر الجماعية.</p>						
ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق بشدة

في المنظمة المبحوثة						
					19	إدارة الشركة لديها اجتماعات منتظمة بين الإدارات لمناقشة اتجاهات السوق وتطوراتها.
					20	يقضي موظفونا وقتًا في التحدث مع زملاء العمل حول متطلبات الزبائن المستقبلية المحتملة.
					21	يتم تبادل البيانات المتعلقة برضا الزبائن بشكل منتظم، على جميع المستويات التنظيمية.
					22	يتم نشر التغييرات الرئيسية في صناعتنا في جميع فروع ومكاتب الشركة.
					23	تتم مشاركة التطورات المهمة خارج صناعتنا عبر الأقسام.
					24	يكون لدى المديرين عند اتخاذ القرار الاستراتيجي، روابط معلومات رسمية تم إنشاؤها بين جميع الأطراف المشاركة في اتخاذ القرارات.
					25	يأخذ المدبرون عند اتخاذ القرار الاستراتيجي، الوقت اللازم لتدريب العاملين بشكل صحيح على المهام الجديدة المتعلقة بمثل هذه القرارات.
					26	يكون لدى المديرين عند اتخاذ القرار الاستراتيجي، عمليات رسمية أو غير رسمية لمشاركة المعلومات بشكل فعال داخل الأقسام.
<p>ب- تفسير التعقيد الاستراتيجي: يشير إلى قدرة الشركة على رؤية بينتها من مجموعة متنوعة من الزوايا، ويقوم صانعو القرار بتقييم بينتهم واتخاذ القرارات بناءً على نماذجهم العقلية، فتعمل المخططات كأطر للبحث عن معلومات تستوعب البيانات والسلوك المباشر، وتخدم المخططات الغرض من وضع العلامات على المحفزات في صنع الحس بطريقة توحى بالسلوكيات المحتملة.</p>						
ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	
في المنظمة المبحوثة						
وجهة نظر المنافس						
					27	تستجيب إدارة لشركة بسرعة للتهديدات التنافسية.
					28	يقوم مندوبو المبيعات لدينا بمشاركة المعلومات بانتظام داخل أعمالنا فيما يتعلق باستراتيجيات المنافسين.

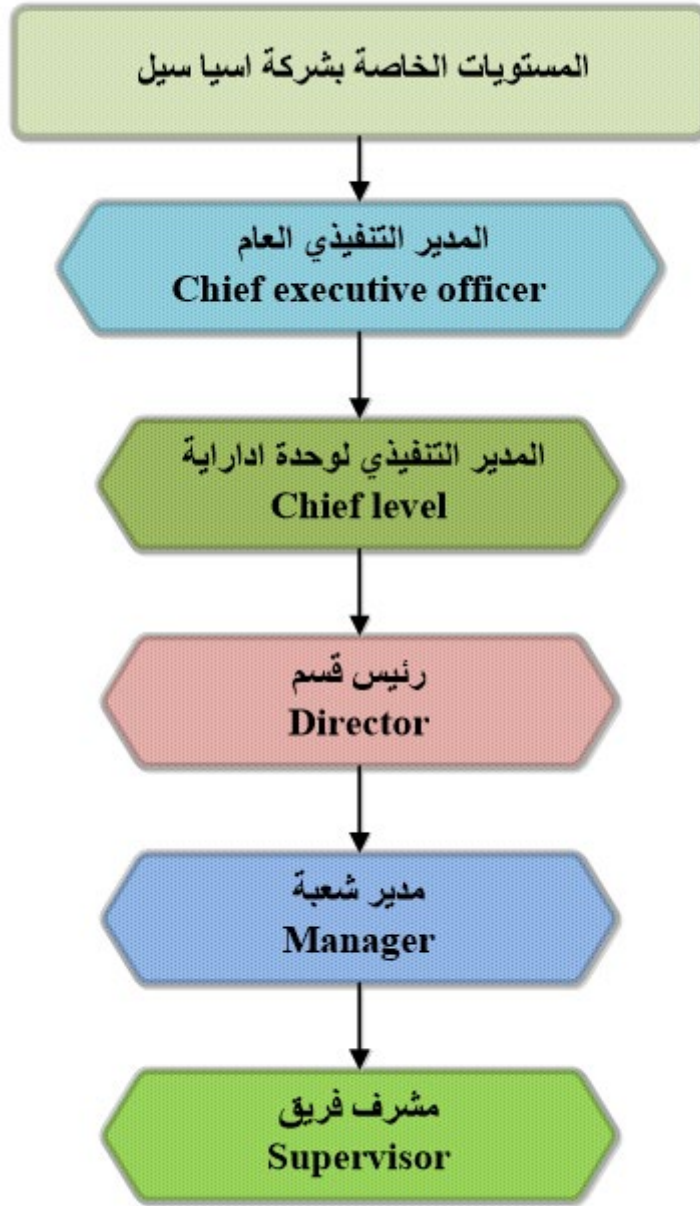
					تناقش الإدارة العليا بانتظام نقاط قوة المنافسين واستراتيجياتهم.	29
وجهه نظر الزبائن						
					تراقب إدارة الشركة باستمرار مستوى التزامها بخدمة احتياجات الزبائن.	30
					تعتمد استراتيجيتنا للميزة التنافسية على فهمنا لاحتياجات الزبائن.	31
					إدارة الشركة تعطي استراتيجيات أعمالها الأولوية لخلق القيمة للزبائن.	32
					تولي إدارة الشركة اهتماما وثيقا لخدمة ما بعد البيع وتتركز أهدافنا الأساسية على رضا الزبائن.	33
وجهه نظر المنتج						
					تسعى إدارة الشركة باستمرار إلى تحسين العمليات لتعزيز تقديم الخدمات.	34
					تتجه أهداف أعمال الشركة نحو تقديم خدمات عالية الجودة.	35
التوجه البيئي الكلي						
					يتضمن اتجاه الشركة الاستراتيجي تحديد الاتجاهات الخارجية وتحويلها إلى فرص عمل.	36
					تولي إدارة الشركة اهتماما وثيقا للظروف خارج صناعتنا، وتتأثر أهدافنا التنظيمية بشكل مباشر بالاتجاهات خارج صناعتنا.	37
					تكتشف إدارة الشركة التغيرات في البيئة الخارجية قبل معظم المنافسين.	38
ن- تحليل وجهات نظر متعددة: يطور معنى الموقف الاستراتيجي من خلال اختلاط المعتقدات بالقرار، ويمثل القدرة على دمج وجهات نظر متعددة في وقت واحد أثناء اتخاذ القرار، وبعبارة أخرى، فإن صنع القرار هو محاولة من قبل أعضاء المنظمة لصنع الحس والاختيار، وهو جزء من صنع الحس وفي تطوير استراتيجية المنظمة يتم تحليل الاستراتيجية من ثلاث جوانب:						
ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق
في المنظمة المبحوثة						
تحديد المشكلة وتعريفها						

ب- القدرة على الاستيلاء (الاغتنام) Seizing Capacity : هو قدرة المنظمة على اغتنام فرص الابتكار من خلال تطوير سلع أو إجراءات جديدة، وإن قدرة المنظمة على اغتنام الإمكانات هي التي تحدد مدى تحقيق فرص الابتكار المتصورة في نهاية المطاف.					
ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
في المنظمة المبحوثة					
48	تطابق إدارة الشركة بشكل منتظم التقنيات الجديدة مع أفكار المنتجات الجديدة.				
49	تدرك إدارة الشركة بسرعة الروابط بين المعرفة التكنولوجية الجديدة والمعرفة الحالية.				
50	تتوصل إدارة الشركة بانتظام إلى منتجات جديدة، استناداً إلى المعرفة التكنولوجية.				
51	تسعى إدارة الشركة الى الاستفادة من الجمع بين المعرفة الجديدة والمعرفة الموجودة.				

ت- القدرة التحويلية: Transforming Capacity يُعدّ تحويل القدرة جانباً حاسماً لقدرة الابتكار الديناميكية للشركة، في إشارة إلى قدرتها على تجديد عمليات الابتكار الخاصة بها بمرور الوقت، وتُعدّ هذه القدرة ضرورية للحفاظ على الأداء المتفوق بمرور الوقت.					
ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
في المنظمة المبحوثة					
52	تعمل إدارة الشركة بنشاط على تجديد عمليات الابداع لديها مع مرور الوقت لتعزيز مكائنها التنافسية.				
53	تحاول إدارة الشركة باستمرار تحسين إدارة التكنولوجيا لديها في بيئة ديناميكية، "إذا لزم الأمر،				
54	تعيد إدارة الشركة تشكيل عمليات إدارة التكنولوجيا الخاصة بها للتفاعل مع بيئة الأعمال المتغيرة.				
55	تقوم إدارة الشركة بتكليف أنشطة البحث والتطوير لديها مع مرور الوقت للتعامل مع الأسواق الجديدة."				

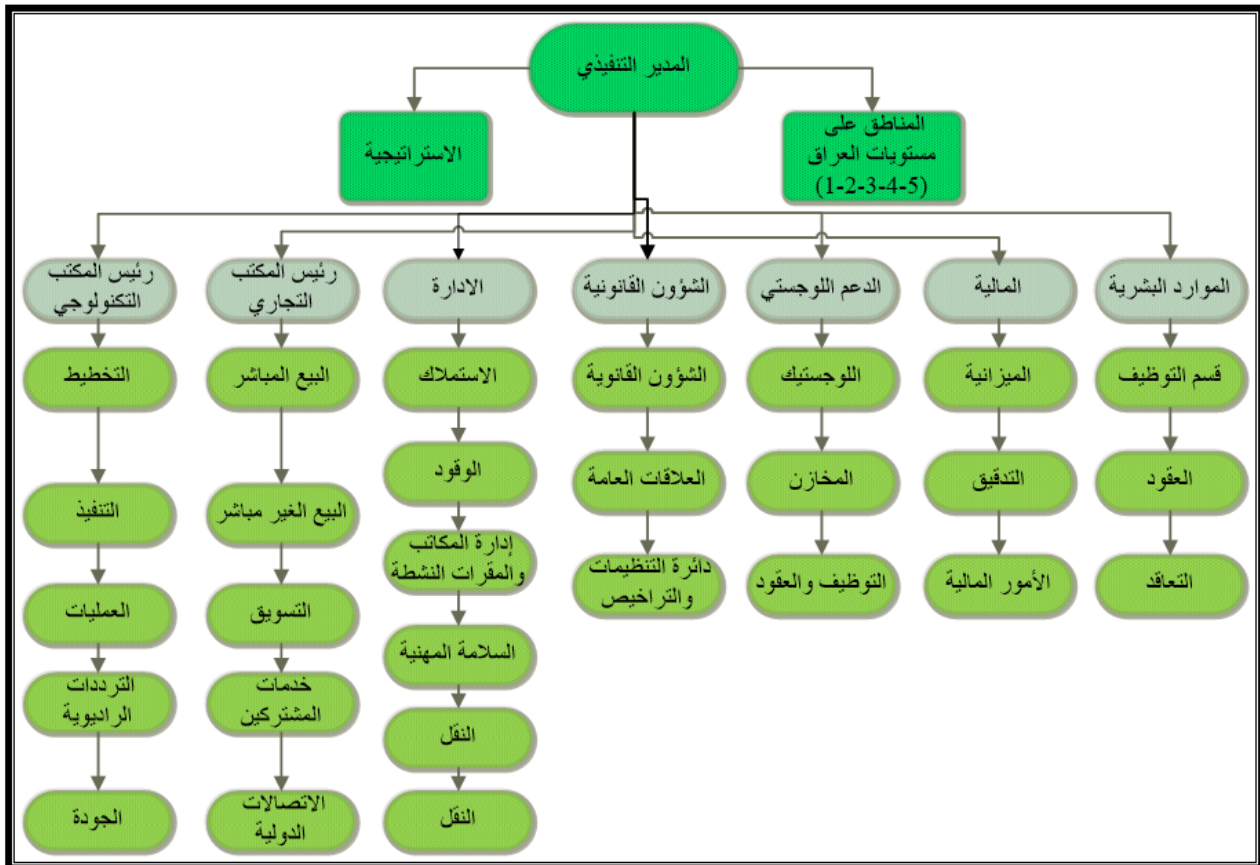
مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا متمنين لكم دوام التوفيق والنجاح

ملحق رقم (٤) المستويات الخاصة بشركة Asia Cell



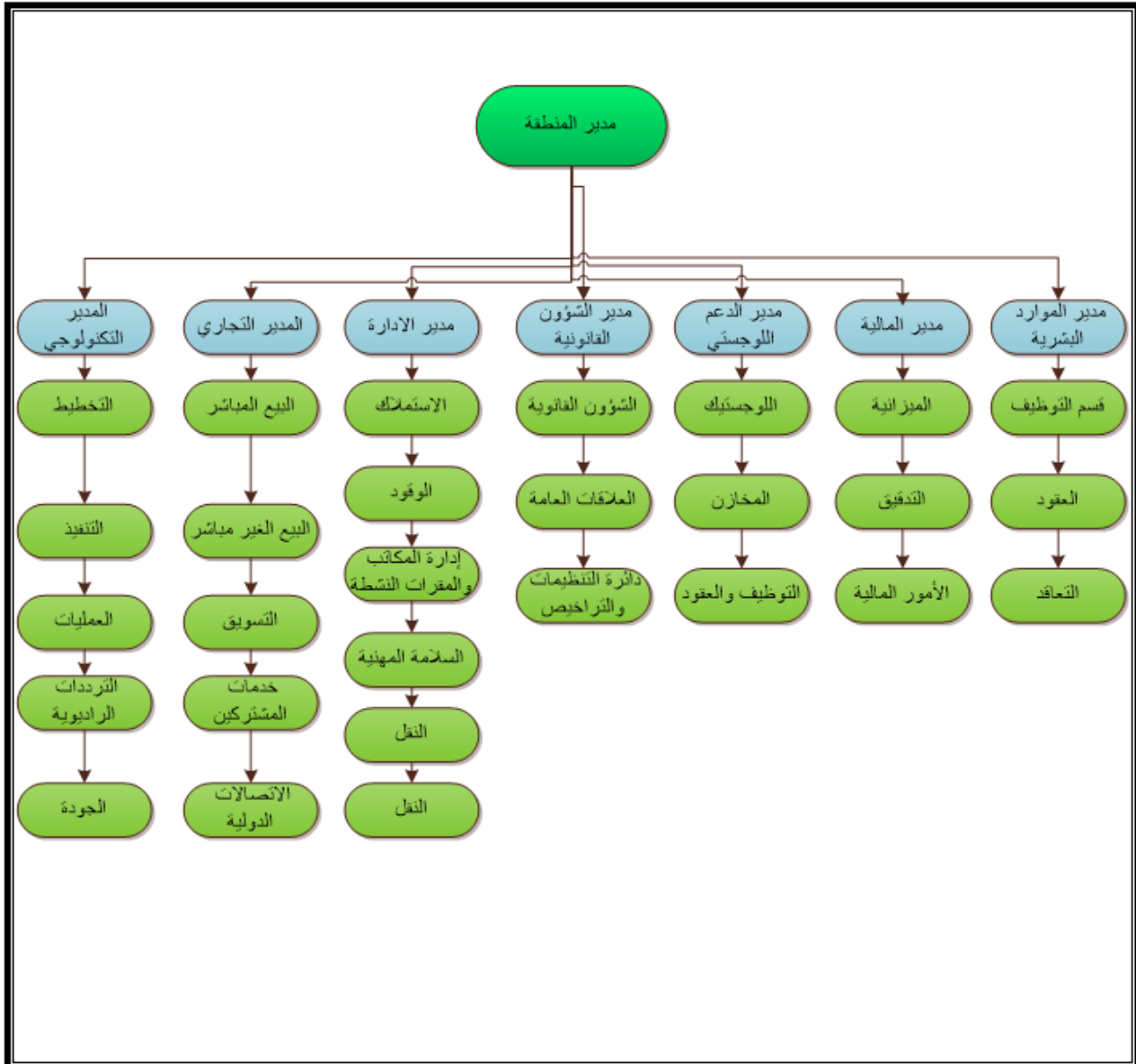
الشكل (١) يوضح المستويات الخاصة بالشركة على المستوى العام

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الشركة



الشكل (٢) يوضح المناطق الخاصة بالشركة والمديرين التنفيذيين لكل منطقة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الشركة



الشكل (٣) يوضح مديري الأقسام والشعب والوحدات لكل منطقة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الشركة

Abstract

The main objective of the study was to determine the impact of **attention management** in its sub-dimensional dimensions in **dynamic creativity capabilities** through the intermediary role of **strategic sense making**. Business organizations need to adapt to complex market conditions and develop their attention capacities and strategic skills in making sense to continue working in the near future and to take advantage of opportunities to enhance the efficiency of attention management, which in turn will lead to the improvement of dynamic creative capabilities within the organization and the effective reorganization of resources, to improve the skills and competencies of workers, to counter fierce competition from more sophisticated services.

In this context, the study highlights the importance of making a strategic sense within the telecommunications company Asia Cell as a broker that can enhance the efficiency of attention management, which in turn improves dynamic creative capabilities within the organization. This is done through a comprehensive study based on an analysis of literature and data to understand their impact on the dynamic creativity of workers.

This research is crucial to improving the performance of the telecommunications sector in Iraq and to gain a competitive advantage in increasingly competitive markets. Based on a major problem diagnosed with several questions, including the extent to which influence relations between variables on the ground are perceived, such as an area of study, the level of response of the sample examined to variables and the degree to which their dimensions are ranked according to their importance and priorities, and in order to achieve the objective of the study and answer to the questions referred to in their problem that arose from a chairman's question: **(What has the management of attention affected the achievement of dynamic creativity through the intermediary role of strategic sensitivity in the company under study?)** The study used the analytical descriptive approach, with data collected from samplers who were represented by a group of managers in all branches of the company sampled the study to the maximum extent of creativity.

These methods were analyses using SPS V.25 and Amos 25. The study proposes innovative strategies to overcome these challenges. For example, strategic sensitivity can be enhanced through training programmes and workshops focused on developing strategic and innovative thinking skills. In addition, time management techniques and priorities can be adopted to improve the focus and productivity of workers. One of the expected results of the study is the provision of a practical framework that Asia Cell can adopt to improve attention management and promote innovation, with the aim of providing specific and implementable recommendations that contribute to the achievement of the company 's strategic objectives and enhancing its competitiveness in the market. In conclusion, the study hopes that it will contribute to enriching academic knowledge about the management of attention and dynamic innovation capabilities and to providing innovative solutions that can be applied in different work environments.

Keywords: Attention Management, Strategic Sensemaking, Dynamic Creativity Capabilities, Mobile Telecommunications Company in Iraq (Asia Cell).



**Ministry of Higher Education and Scientific
Research
University of Karbala – Faculty of
Administration and Economics
Department of Business Administration -
Postgraduate Studies**



The Effect of Attention Management on Dynamic Creativity Capabilities Through the Mediating Role of Strategic Sense- Making

**An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Managers of Asia
Cell Mobile Communications Company in Iraq**

*A doctoral thesis submitted to the Council of the College of Administration and
Economics - University of Karbala as part of the requirements for obtaining a
Doctorate of Philosophy in Business Administration Sciences*

*Prepared by
Anwar Abd Ellah Mejbil*

Supervision

**Professor. Dr.
Akram Mohsin Mahdi Al-Yasiry**

**Professor. Dr.
Faisal Alwan Al-Taie**

2024 A.D.

1445 A.H.