



**Tikrit Journal of Administrative  
and Economics Sciences**  
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**The role of strategic lens in innovation performance**  
**An analytical study of the opinions of a sample of managers in Asia Cell  
Company/Iraq**

**Thamir hamid sabr\*, Sahar Abbas Hussein**

College of Administration and Economics, University of Karbala

**Keywords:**

Strategic lens, Innovation performance,  
Asia Cell Company.

**ARTICLE INFO**

**Article history:**

Received 07 Aug. 2023  
Accepted 22 Aug. 2023  
Available online 31 Dec. 2023

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE  
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



\*Corresponding author:

**Thamir hamid sabr**

College of Administration and Economics,  
University of Karbala



**Abstract:** The main purpose of the current study is to test the correlation and effect relationships between the two variables of strategic lens and innovation performance with their dimensions. In implementation of this purpose and in order to answer the questions of the study and achieve its objectives, the study was implemented in Asia Cell Company. The study population consisted of (262) managers in the company's branches, and the questionnaire was distributed to a sample of (155) managers. After collecting the questionnaires, it appeared that there were (150) questionnaires suitable for statistical analysis, with a response rate of (97%). As a result, the study sample consisted of (150) managers in the various branches of the company. In order to analyze the data obtained from the respondents, the researcher used the statistical analysis programs (SPSS V.25) and (AMOS V.25). Thus, the research reached the acceptance of all hypotheses, and came out with a set of conclusions, the most important of which was the presence of a significant effect of strategic lens in enhancing innovation performance, and this means that strategic lens are a powerful tool for improving innovation performance and strategic thinking within Asia Cell. The researcher presented a set of recommendations, the most important of which is that if the Asia Cell company under study wants to enhance and improve its innovation performance, it is recommended to rely on the use and application of strategic lens with their dimensions in all short, medium and long-term strategic plans.

## دور العدسة الاستراتيجية في الأداء الإبداعي دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركة اسيا سيل/العراق

سحر عباس حسين

ثامر حامد صبر

كلية الادارة والاقتصاد، جامعه كربلاء

### المستخلص

إن الهدف الرئيس من الدراسة الحالية هو اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيري العدسة الاستراتيجية والأداء الإبداعي بأبعادهما. وتنفيذاً لهذا الغرض ومن أجل الإجابة عن الأسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، تم تطبيق الدراسة في شركة آسيا سيل. وقد تكون مجتمع الدراسة من المديرين في فروع الشركة البالغ عددهم (262) مديراً، وقد تم توزيع استمارة الاستبانة على عينة منهم بلغت (155) مديراً. وبعد جمع الاستبانات ظهر أن الصالح للتحليل الإحصائي منها (150) استبانة، وبنسبة استجابة بلغت (97%). ونتيجة لذلك تكونت عينة الدراسة من (150) مديراً في مختلف فروع الشركة. ومن أجل تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من المستجيبين، عمد الباحث إلى استعمال برامج التحليل الإحصائي (SPSS V.25) و(AMOS V.25). وبذلك، توصل الباحث إلى قبول جميع الفرضيات، وخرج بمجموعة من النتائج كان أهمها وجود تأثير ذو دلالة معنوية للعدسة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الإبداعي، وهذا يعني أن العدسة الاستراتيجية تعد أداة قوية لتحسين الأداء الإبداعي داخل شركة آسيا سيل. وقدم الباحث مجموعة من التوصيات كان أهمها أنه إذا ما أرادت شركة آسيا سيل قيد الدراسة تعزيز وتحسين الأداء الإبداعي لديها، فيوصى بضرورة الاعتماد على استخدام وتطبيق العدسة الاستراتيجية بأبعادهما في جميع الخطط الاستراتيجية القصيرة والمتوسطة والطويلة المدى.

**الكلمات المفتاحية:** العدسة الاستراتيجية، الأداء الإبداعي، شركة اسيا سيل.

### المقدمة

تعد العدسة الاستراتيجية من المفاهيم التي تمتاز بأهميتها البارزة في عالم الأعمال وادارة المنظمات، أنها تعكس رؤية شاملة ومتعددة الأبعاد تستند إلى تحليل دقيق واستراتيجيات مدروسة لتحقيق الأهداف في المنظمات بفاعلية وكفاءة. تتعامل العدسة الاستراتيجية مع مجموعة متنوعة من الجوانب والأبعاد التي تتضمن المشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة وادارة الموارد بكفاءة وتشكيل ثقافة تشجع على الابداع وتطوير المعرفة باستمرار. حيث برزت بأهميتها في تعزيز التفكير الاستراتيجي وتعزيز الابتكار والابداع وتحقيق التناغم التنظيمي وتحسين اتخاذ القرارات. حيث برزت مبررات عدة في اختيار الموضوع منها بأهمية التفكير الاستراتيجي وتحقيق التنسيق والتوجيه المنظمات في تحقيق أهدافها ومواكبة التحول التكنولوجي وتحسين أداء المنظمات فضلا عن مواكبة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية. وتمثلت فلسفة في اختيار الأبعاد في الموضوع في فهم عميق للتفاعلات التي تؤثر بشكل أساسي على الأداء الإبداعي للمنظمات حيث يعيش العالم اليوم عصر متعدد الأبعاد والتعقيد بدلا من ذللك هنالك تفاعلات معقدة بين مجموعه متنوعه من الأبعاد للوصول إلى الفهم الشامل للعلاقة بينهما وكذلك لتحقيق التوازن بينهما، تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرات التي عنت بدراستها والمتمثلة بـ (العدسة الإستراتيجية) كمتغير مستقل، و(الأداء الإبداعي) كمتغير تابع. والتي تعد من المواضيع الحيوية في علم الإدارة ولها آثارها على منظمات الأعمال،

وتعد هذه الدراسة فضلاً عن الدراسات السابقة المتعلقة بدراسة متغيري الدراسة المتمثلين بـ (العدسة الإستراتيجية والأداء الإبداعي). أوضحت مجموعة من الدراسات أن استخدام العدسة الاستراتيجية هي أداة قوية في تحسين عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات. بحيث تساعد هذه العدسة في فهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية وتحديد الفرص والتحديات. تضمن البحث أربعة مباحث رئيسية المبحث الأول منهجية الدراسة والمبحث الثاني الجانب النظري والمبحث الثالث الجانب العملي للمبحث أما الرابع الاستنتاجات والمقترحات.

### المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث

**أولاً. مشكلة البحث:** في القرن الحادي والعشرين، تلعب منظمات الأعمال دوراً حيوياً في الاقتصاد العالمي، حيث تساهم في خلق الثروة وتوفير الوظائف وتلبية احتياجات الزبائن. إذ تتميز هذه المنظمات بأنها تعمل وفقاً لأهداف محددة تهدف من خلالها إلى تحقيق الربح والنمو الاقتصادي. وتسعى هذه المنظمات إلى تطوير استراتيجيات فعالة لزيادة حصتها في السوق وتحقيق التفوق التنافسي الذي يسمح لها بالاستمرار والتوسع في بيئة الأعمال التنافسية. وفي هذا العصر المتغير والمتقلب، تواجه منظمات الأعمال تحديات متزايدة. إذ يتعين عليها مواجهة التغيرات التكنولوجية السريعة والتحول الرقمي، حيث يتعين عليها تبني التكنولوجيا الحديثة وتحسين العمليات والخدمات الرقمية لتلبية توقعات الزبائن والمستهلكين

ونتيجة لما تم ذكره آنفاً، يمكن تلخيص مشكلة الدراسة الحالية بالأسئلة الآتية:

1. ما مستوى انتشار العدسة الإستراتيجية وأبعادها في شركة آسيا سيل؟
2. ما مدى تبني شركة آسيا سيل قيد الدراسة لممارسات الأداء الإبداعي؟
3. ما العلاقة بين العدسة الإستراتيجية والأداء الإبداعي في شركة آسيا سيل قيد الدراسة؟
4. ما مدى تأثير العدسة الإستراتيجية في تعزيز الأداء الإبداعي في شركة آسيا سيل قيد الدراسة؟

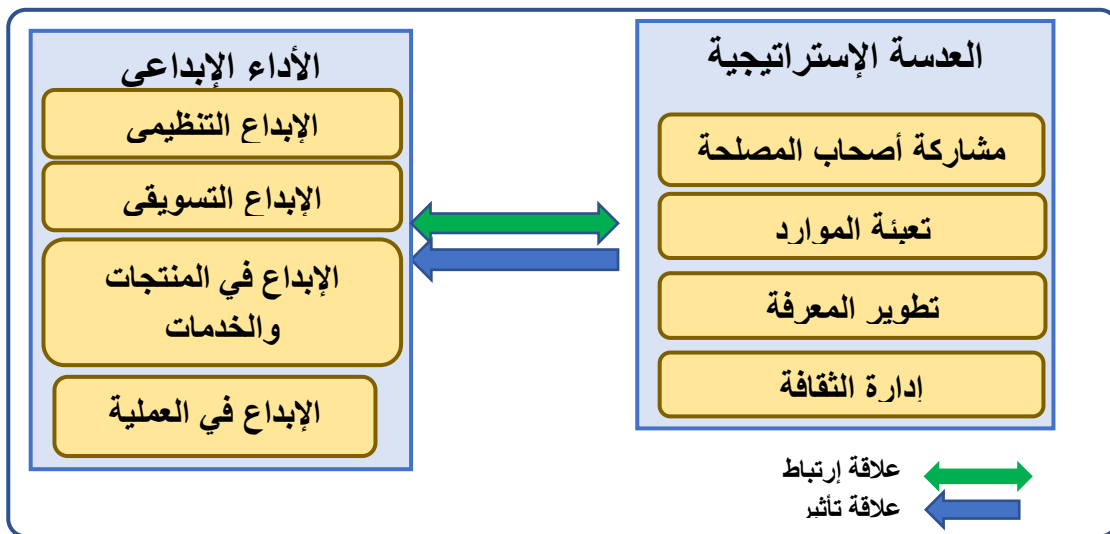
**ثانياً. أهمية البحث:** تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرات التي عنت بدراستها والمتمثلة بـ (العدسة الإستراتيجية) كمتغير مستقل، و(الأداء الإبداعي) كمتغير تابع. والتي تعد من الموضوعات الحيوية في علم الإدارة ولها آثارها على منظمات الأعمال، وتعد هذه الدراسة فضلاً عن الدراسات السابقة المتعلقة بدراسة متغيري الدراسة المتمثلين بـ (العدسة الإستراتيجية والأداء الإبداعي). أوضحت مجموعة من الدراسات أن استخدام العدسة الاستراتيجية هي أداة قوية في تحسين عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات. بحيث تساعد هذه العدسة في فهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية وتحديد الفرص والتحديات. وبتحليل هذه العدسة، يمكن للمنظمات تحديد استراتيجيات فعالة وتطوير خطط عمل قوية لتحقيق أهدافها، تعد هذه الدراسة واحدة من الدراسات القلائل والأولى من نوعها (على حد علم الباحث) التي حاولت دراسة العدسة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات العراقي وشركة آسيا سيل بالتحديد.

**ثالثاً. اهداف البحث:** يتمثل هدف الدراسة الرئيس في تعزيز الأداء الإبداعي لشركة آسيا سيل في العراق. وبذلك، فإن الدراسة الحالية ستسعى إلى تحقيق بعضاً من الأهداف هي كما يأتي:

1. التعرف على مستوى انتشار العدسة الاستراتيجية وأبعادها في شركة آسيا سيل قيد الدراسة.
2. بيان مدى تبني شركة آسيا سيل قيد الدراسة لممارسات الأداء الإبداعي.
3. تحليل العلاقة بين العدسة الاستراتيجية والأداء الإبداعي في شركة آسيا سيل قيد الدراسة.

## رابعاً. فرضيات البحث:

1. تنص هذه الفرضية على أنه: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدسة الاستراتيجية والأداء الإبداعي".  
وبناءً على الفرضية الرئيسية المذكورة أعلاه، تتفرع منها أربع فرضيات فرعية ذات أهمية كبيرة وهي:
  - أ. الفرضية الفرعية الأولى: تنص هذه الفرضية على أنه: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مشاركة أصحاب المصلحة والأداء الإبداعي".
  - ب. الفرضية الفرعية الثانية: تنص هذه الفرضية على أنه: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تعبئة الموارد والأداء الإبداعي".
  - ج. الفرضية الفرعية الثالثة: تنص هذه الفرضية على أنه: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير المعرفة والأداء الإبداعي".
  - د. الفرضية الفرعية الرابعة: تنص هذه الفرضية على أنه: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الثقافة والأداء الإبداعي".
2. فرضية التأثير الرئيسية: تنص هذه الفرضية على أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعدسات الاستراتيجية في تعزيز الأداء الإبداعي".  
وبناءً على الفرضية الرئيسية المذكورة أعلاه، تتفرع منها أربع فرضيات فرعية ذات أهمية كبيرة وهي:
  - أ. الفرضية الفرعية الأولى: تنص هذه الفرضية على أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمشاركة أصحاب المصلحة في تعزيز الأداء الإبداعي".
  - ب. الفرضية الفرعية الثانية: تنص هذه الفرضية على أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتعبئة الموارد في تعزيز الأداء الإبداعي".
  - ج. الفرضية الفرعية الثالثة: تنص هذه الفرضية على أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطوير المعرفة في تعزيز الأداء الإبداعي".
  - د. الفرضية الفرعية الرابعة: تنص هذه الفرضية على أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الثقافة في تعزيز الأداء الإبداعي".



الشكل (1): مخطط الدراسة الفرضي

خامساً. مجتمع وعينة الدراسة: تم انتقاء مجتمع الدراسة بعناية من ضمن عينة من المديرين العاملين في شركة آسيا سيل في العراق، بهدف تحقيق أهداف الدراسة وتلبية متطلباتها التطبيقية بشكل دقيق. وكان إجمالي عدد أفراد مجتمع الدراسة يبلغ (262) مديراً، تم توزيع استبانة الدراسة على عينة منهم بلغت (155). وقد تم جمع (150) استبياناً من المشاركين، ولم يتم استبعاد أي استبانة منها كونها جميعاً كانت صالحة للتحليل الإحصائي، وبهذا كانت نسبة الاستجابة (97%) من العينة المحدد. ويظهر الجدول رقم (1) أدناه التفصيل الكامل لعينة الدراسة

الجدول (1): تفصيل عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	المعلومات الشخصية	
89 %	134	ذكر	النوع الاجتماعي
11 %	16	انثى	
100 %	150	المجموع	
1 %	2	25 فأقل	الفئات العمرية
47 %	71	26 - 35	
43 %	64	36 - 45	
9 %	13	46 فأكثر	
100 %	150	المجموع	
79 %	119	بكالوريوس	التحصيل الدراسي
2 %	3	دبلوم عالي	
5 %	8	ماجستير	
14 %	20	دكتوراه	
100 %	150	المجموع	
9 %	14	أعزب	الحالة الاجتماعية
90 %	135	متزوج	
1 %	1	غير ذلك	
100 %	150	المجموع	
21 %	31	1 - 5	سنوات الخدمة
2 %	30	6 - 10	
54 %	68	11 - 15	
14 %	21	16 فأكثر	
100 %	150	المجموع	
62 %	92	1 - 5	عدد الدورات التدريبية
20 %	30	6 - 10	
18 %	27	11 فأكثر	
100 %	150	المجموع	

**المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث****أولاً. مفهوم العدسة الاستراتيجية:**

**1. مفهوم العدسة الاستراتيجية:** إن مفهوم العدسة الاستراتيجية الذي تتبناه شركات الأعمال والمنظمات من المفاهيم الحديثة في الأدبيات الإدارية، سرعان ما حظي بأهمية استثنائية في علوم الأعمال في الوقت الحاضر أكثر من أي وقت مضى يعود السبب في ذلك إلى التطورات في البيئة المتسارعة. في ظل البيئة المتسارعة للأعمال التنافسية تسعى الشركات والمنظمات إلى تدعيم قواها ومقدراتها الاستراتيجية من خلال التحديث والتطوير لمفهوم العدسة الاستراتيجية في البيئة الداخلية والخارجية من خلال القدرة على التشخيص والقيادة والمواكبة للتغيرات التي تساعد وتسهم في تطوير العمل للفريق الإداري والإدارات العليا للوصول إلى أعلى هرم المنافسة (العبادي والذبحاوي، 2007: 236).

التعريف	الباحث والسنة
مجموعة اساليب مختلفة للوصول لل غاية في تطوير الاستراتيجية لمنظمة معينة، من زوايا متعددة بشكل مختلف من أجل الحصول على رؤى اضافية لحل المشكلات بطرق جديدة	Johnson et al., 2005: 23
عملية تحليلية لممارسات المنظمات من خلال عدة جوانب لتحديد وتميز المهام والاعمال والوظائف الاساسية للأفراد العاملين للتأثير في عملية اداء المنظمات	Dawns & Alter, 2009: 9
أحد الاساليب الحديثة في مجال علم الاستراتيجية، وهي مجموعه من الاتجاهات والزوايا التي من خلالها تساعد في عرض الاستراتيجية وتنفيذ هذه الاستراتيجية على مستوى الشركات	Padurean, Ioredana, 2010: 15
طرق يمكن من خلال تطبيقها ان تحدد وجهات المنظمات عن طريق تحليل ودراسة المواقف الاستراتيجية الخاصة بالمنظمات	Martin Lowstedt, 2012: 8
مجموعة من الاجراءات التي تستعين بها المنظمة لتعديل استراتيجياتها بما يخدم مصالحها والحد من هدر الموارد وزيادة الحصة السوقية.	Durand et al., 2013: 168
نظرة حديثة تدور حول ابتكار طرق صنع الاستراتيجيات القائمة على الابداع والابتعاد عن التفكير الكلاسيكي.	Petrakis & Konstantakopoulou, 2016: 17
طرق تحليل أنشطة وممارسات المنظمة البيئية والاجتماعية والسوقية.	العبادي والذبحاوي، 2017: 242
طرق حديثة للتفكير الاستراتيجي ووضع الاهداف ورسم الخطط وتضمن الدقة في التنفيذ.	Al-Zu'bi, 2018: 271

2. **اهمية العدسة الاستراتيجية:** ويرى (Johnson et al., 2005) بأهمية العدسة الاستراتيجية وكيف يمكن تطوير وتنفيذ الاستراتيجية في المنظمات، بحيث تكون مجموعة من الأدوات التحليلية المستخدمة والنماذج المفاهيمية، وأنظمة التخطيط التي يستخدمها القادة الاستراتيجيون في هذه المنظمات الذين يسعون إلى تطوير استراتيجيات مفيدة، وتلعب دوراً رئيسياً بارزاً في تقديم الاستشارات الإدارية للمديرين ومتخذي القرار ويساهم في دعم تجارب الأفراد وثقافة المنظمات وتجنب الالتزام بوضع الاستراتيجيات وكيفية حلها (Asahaq & Abbas, 2019: 1839). وقد أكد مجموعة من الباحثين أن تنفيذ الاستراتيجية مساوي في الأهمية لصياغتها، فقد اجمعوا أن التنفيذ الضعيف لأي استراتيجية مصاغة برصانة، لن تخلو من المشاكل والعقبات، لأن الصياغة هي عملية تطوير الإستراتيجية والتي تتمثل بـ (أين نحن الآن؟ وأين نريد أن نكون؟)، وتتضمن التحليل الداخلي والخارجي للمنظمة، لذا يجب العمل بعدسات استراتيجية تأخذ بعين الاعتبار الصياغة والتنفيذ ضمن إطار واحد، وإلا لن يكون لاستخدام العدسة أهمية وبالتالي تعد العدسة الاستراتيجية واحدة من أهم وأفضل الأدوات التي تمد المدراء بالإمكانيات والقوة على العمل باستراتيجيات وسياسات مصاغة بشكل ابداعي، ورؤية واضحة إلى كيفية التنفيذ (Muñoz et al., 2022: 2).

3. **ابعاد العدسة الاستراتيجية:** ونظراً لأهمية العدسة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال، فقد عمد العديد من الباحثين إلى قياسها. وسيتم الاعتماد في هذه الدراسة على المقياس الذي طوره (Dawans et al., 2009)، الذي يتكون من أربعة أبعاد يمكن قياس العدسة الإستراتيجية من خلال الشكل (2). ويعود السبب في اختيار هذا المقياس، إلى أن معظم الباحثين عمدوا إلى استخدامه سواء في الدراسات الأجنبية مثل (Dawans et al., 2009)، والدراسات العربية مثل (العبيدي والذبحاوي، 2017) و(ضيدان ولفته، 2021) و(الجنابي وخذون، 2019) و(الملا وصدفة، 2022)، وإلى ملاءمته لبيئة تطبيق الدراسة وعينتها. والأبعاد المكونة لهذا المقياس هي كالاتي:

❖ **مشاركة اصحاب المصلحة:** بما إن سوق المنظمات أصبح واسعاً واصبحت تخدم مجتمعات أكبر، فهي تحتاج إلى دعم وامداد بشكل مستمر، وأيضاً تحتاج إلى عاملين بمهرة، وممولين وموردين، وغيرها من الموارد التي تساعد على القيام بأعمالها وتحقيق أهدافها. الأمر الذي جعل المنظمة مرتبطة بمجموعة واسعة من العلاقات من موردين وممولين وزبائن وموظفين ودول وغيرهم من أصحاب المصالح، الذين يكون لهم مصلحة في استمرار عمل المنظمة (Li et al., 2022: 3). وقد أشار (Albats et al., 2020: 293) إلى أن تطبيق متطلبات هذه البعد يشير إلى تفعيل المعلومات الواردة من خلال قنوات المشاركة المدعومة من قبل المنظمات ونظراً لأن أطر التطبيق تحدد في الغالب أصحاب المصلحة الرئيسيين وتفاعلاتهم، يمكن استخدام تحليل الشبكات الاجتماعية لتحديد شبكات أصحاب المصلحة في منظمات الأعمال المعنية بالتغيير الاستراتيجي، وقد يكشف هذا التحديد المعياري لشبكات أصحاب المصلحة عن رؤى مهمة حول كيفية تغيير المنظمات بسبب ضغوط أصحاب المصلحة الخارجيين، وتعد مشاركة أصحاب المصلحة أساسية في التغيير الاستراتيجي المنهجي، والتي يمكن أن تساعد في معالجة الصعوبات في التنفيذ الشامل للإستراتيجيات المبتكرة المطورة.

❖ **تعبئة الموارد:** تحتاج المنظمات من أجل ممارسة أعمالها إلى مجموعة من الموارد المادية والمالية والبشرية وغيرها، وبما إن تنفيذ الاستراتيجية مساوي في الأهمية لتصميمها، كان على المنظمات استنفار كافة مواردها من أجل تنفيذ أجزاء الاستراتيجية بحرفية، وتجنب الانحرافات الممكن حصولها

بسبب نقص الموارد. وباعتبار أن موارد المنظمة كثيرة، وبافتراض أن تنفيذ الاستراتيجيات لا يتطلب بالضرورة تعبئة كل الموارد، توفر العدسة الإستراتيجية الدليل الواضح للمنظمات عن ماهية الموارد المطلوبة، وكيفية توفيرها، من أجل تجنب الهدر الزائد لها، والتأثير على باقي الأعمال (Tower et al., 2021: 303).

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

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

#### ثانياً مفهوم الاداء الابداعي:

1. **مفهوم الاداء الابداعي:** عبر الآلاف من السنين، تطور فهم الابداع حتى وصل إلى العصر الحديث، ولم يتوقف الباحثون في هذا المجال عن محاولة فهم جوهر الابداع وما يجعل بعض الأفراد أكثر إبداعاً من الآخرين (Hennessey, 2003: 14). وفي بيئة الأعمال سريعة التغير، تحتاج المنظمة إلى طرح الأفكار باستمرار إذا ما أرادت أن تحتل مكانة رائدة والمنافسة في سوق أعمالها، وإن الأداء الإبداعي هو المصدر الرئيس لتشجيع الابداع، وتعزيز القدرة التنافسية والحصول على ميزة تنافسية على المنظمات المنافسة، لذلك يصبح الأداء الإبداعي هو متغير النتيجة الذي يختلف عن متغيرات نتائج الأداء التقليدي، وتصبح كيفية تحسين هذا النوع من الأداء حاجة داخلية لإدارة الأعمال، إذ يتطلب هذا الأداء من المنظمات تظافر الجهود، وأن يُظهر الموظفون المهارات المعرفية ذات العلاقة، وأن يشاركوا في عمليات معرفية مكثفة ومجهددة (Hughes et al., 2018: 2).

التعريف	الباحث والسنة
مجموعة من الطرق والاساليب التي يتم من خلالها تنفيذ العمليات بشكل مختلف عن المؤلف والروتيني للمنظمات بالاستناد إلى أفكار ومنتجات إبداعية جديدة بحيث تكون مفيدة.	(Zhou et al., 2001: 152)
توليد الأفكار أو إنشاء شيء جديد تماماً أو تحسينه بشكل ملحوظ فيما يتعلق بقدراته التي تنعكس في التغييرات في المنتج النهائي أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، مثل البرامج المحسنة أو سهولة الاستخدام أو المكونات أو الأجزاء الفرعية	(Kheng, 2008: 8)

التعريف	الباحث والسنة
العملية التي من خلالها توفر المنظمات فرصة للنمو بشكل متزايد وأسرع وتوفير أفضل حلول ذكية من منافسيها.	(Seanz et al, 2009: 22)
أمكانات المنظمات على زيادة المعرفة والتعلم الجديد اثناء تكيفها مع التطور البيئي.	(Pai & Chang, 2013: 84)
الابداع الكامل الذي تنتجه المنظمة مثل توليد الأفكار وتسويقها للمنتجات/الخدمات الجديدة والعمليات الجديدة أو المحسنة والعمليات الأساسية.	(Back & Landberg, 2014: 12)
عبارة عن فكرة أو منتج أو عملية أو نظام أو جهاز يُنظر إليه على أنه جديد بالنسبة للفرد أو لمجموعة من الأشخاص أو المنظمات أو المجتمع ككل.	(Ellinger, 2011: 516)
القدرة على تحويل المدخلات والجهود الإبداعية إلى مخرجات منفذة في السوق.	(Eren, 2019: 3)
هو امر بالغ الاهمية لاي منظمة لتحقيق الميزة التنافسية من حيث الخدمات وجودة الادارة وصياغة الاستراتيجية.	(Ali et al., 2021: 2)
القدرة على تطوير منتجات جديدة تلبي احتياجات السوق وتطبيق تكنولوجيا العمليات المناسبة لإنتاج هذه المنتجات الجديدة وتطوير واعتماد منتجات جديدة وتقنيات معالجة لتلبية الاحتياجات المستقبلية والاستجابة للأنشطة التكنولوجية المتعمدة والفرص غير المتوقعة التي يخلقها المنافسون.	(Novitasari et al., 2021: 29)

اعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر أعلاه.

2. أهمية الاداء الابداعي: يرى (العلي، 2020: 46) أن الأداء الابداعي منذ بداية ظهوره نجد أن هذا المفهوم برزت اهميته للمنظمات اليوم من خلال الادوار التي قام بها لكلا من الآتي:
  - ❖ المنظمات: تمثلت هذه الأهمية بأن المنظمات تعمل على توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار حول المشاكل والمعوقات التي تواجهها والتي تعمل على اعاقه ابداعها بحيث يجب على المنظمات ازالة هذه الثغرات والمعوقات أمام الأفراد المبدعين للحصول على أفكارهم الابداعية وبالتالي الحصول على النجاح الابداعي الخاص بأدائهم الذي يعد وسيلة لتنمية المنظمات.
  - ❖ العاملين: الحرص على تطوير وزيادة المعرفة لدى الأفراد الخاصة بابتكار أفكار ابداعية فريدة فضلا عن أنه يمثل أهمية لدى الأفراد العاملين داخل المنظمة حيث إن الأفراد المبدعين الذين يمتلكون رؤيا وفكر ابداعى متجدد يمثلون رأس مال بشري تساعد المنظمات على المنافسة.
  - ❖ تطوير الأعمال: يمثل الأداء الابداعي القاعدة الاساسية في تطوير الأعمال إذ يعمل على تطوير المنتجات والمخرجات الخاصة بالمنظمات ومشاركة المعلومات والمعرفة في حل المشاكل بشكل ابداعي وتحديد أهداف المراد انجازه والعمل على مكافأة الأفراد المبدعين في تحقيق النتائج.
3. انواع الاداء الابداعي: تم الاهتمام بالأداء الإبداعي للمنظمات وبدأ البحث في كيفية قياسه، ومعرفة كيف يمكن الاستفادة منه ومعرفة تأثيره على المنظمات ونجاحها. ونتيجة لذلك، قام العديد من الباحثين

باعتقاد مجموعة من المقاييس التي يمكن من خلالها قياس الأداء الإبداعي. فمنهم من اعتمد على قياس هذا المتغير باعتباره أحادي البعد مثل (Pscheidt-Gieseler et al., 2018)، ومنهم من اعتمد على نوعين مثل (Wang et al., 2020)، ومنهم من أعتمد على ثلاثة أنواع لقياسه مثل (Duarte et al., 2022)، وباستمرار الدراسات وتطور المقاييس التي تم إعدادها لقياس الأداء الإبداعي، ولتوسع الباحثين في موضوع القياس، قام (Gunday et al., 2011) باعتماد أربعة أنواع لقياس الأداء الإبداعي. ونظراً لشمولية مقياس ولكثرة الاقتباسات عليه والتي تجاوزت (2000) اقتباس، فهو يعد المقياس الأشمل والأكثر ملاءمة لاستخدامه في الدراسة الحالية، ونتيجة لذلك سيتم الاعتماد عليه كمقياس للأداء الإبداعي في هذه الدراسة. ويتكون هذا المقياس من الابداع التنظيمي والابداع التسويقي والابداع في المنتجات والخدمات والابداع في العمليات، ولا بد من الإشارة إلى أن هذه الأنواع للأداء الإبداعي تضم جوانب استكشافية واستثمارية والتي تمثل أبعاد الأداء الإبداعي:

#### ❖ **الابداع التنظيمي:** في كثير من الأحيان يطلق على الابداع التنظيمي اسم الابداع الاداري حيث يمكن

تصويره ببساطة بأنه " كيف يفعل المديرين ما يفعلونه؟" حيث تضمن هذا النوع من الابداع أفكارا جديدة لتوظيف الافراد وتخصيص الموارد، وتنظيم المهام وكذلك السلطات والمكافئات علاوة على ذلك يمكن أن يشمل تغيرات في الهيكل التنظيمي وتعديل سلوكيات العاملين ومعتقداتهم والقواعد والأدوار والاجراءات الجديدة، حيث يتم تغييرها بأفكار جديدة، إذ يعرف بأنه تنفيذ طريقة تنظيمية جديدة في ممارسات أعمال المنظمة بداخل المنظمة أو خارجها حيث يشمل ممارسات العمل، وتنظيم مكان العمل والعلاقات الخارجية مع المنظمات الأخرى (Fernandes et al., 2018: 2).

#### ❖ **الابداع التسويقي:** يعد مفهوم الإبداع التسويقي مفهوماً واسعاً يشمل جميع جوانب النشاط التسويقي،

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

#### ❖ **الابداع في المنتجات والخدمات:** ذكر (Dean et al., 2016: 41) أن الإبداع في المنتجات الجديدة

هو مدى اختلاف هذا المنتج عن البدائل المنافسة وتلبية احتياجات بطرق مختلفة وابداعية لم يسبق للزبون تجربتها. إذ ينتج عن الإبداع في المنتجات الجديدة منتجا جديداً مختلفاً عن البدائل المنافسة ويؤثر بشكل مباشر على نية المستهلك للشراء. ومع ذلك، قد يكون للمنتجات عالية الإبداع إمكانية أكبر لمشاكل الأداء على المدى القصير بسبب صعوبة تغيير قبول المستهلك أو التجزئة للمنتج. ومن ثم، عند تقديم منتجات إبداعية جديدة، يجب على المصنّعين مراعاة عدم اليقين في التنبؤ بالطلب فضلاً عن إجراءات البائعين ومنافذ التوزيع. مجتمعة، تخلق هذه العوامل توتراً بين مشاكل التكيف والحماية في تحديد شروط التجارة الأولية للمنتجات الجديدة الإبداعية.

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

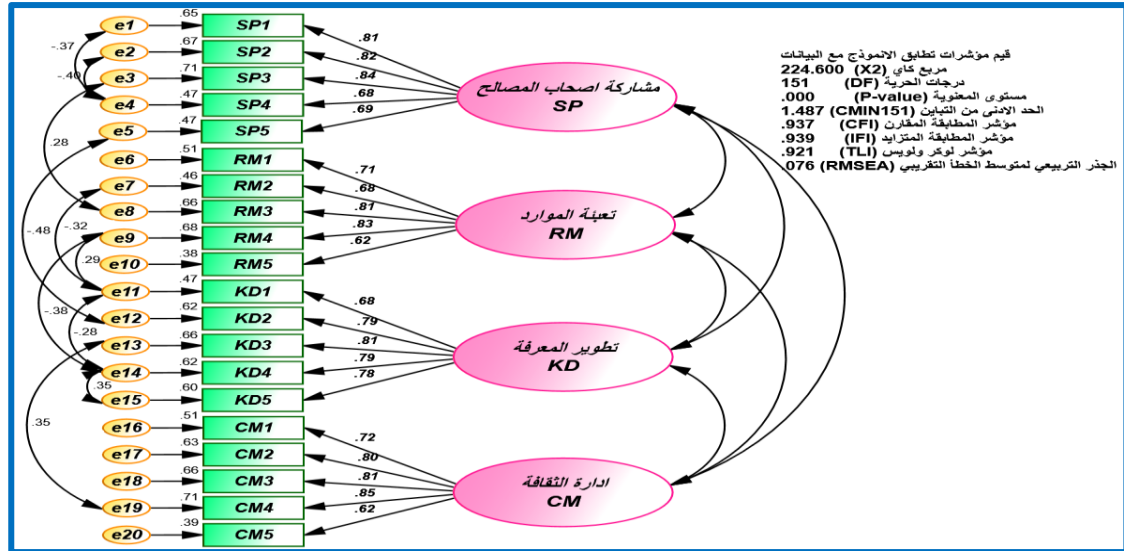
### المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

**أولاً. التحليل العاملي التوكيدي:** يقصد بالتحليل العاملي التوكيدي تقنية احصائية متقدمة تستخدم للتأكد من بنية المتغير وما هي العناصر الأساسية التي تقيسه وما هي فقرات القياس المقاسة التي تقيس كل عنصر إذ يوفر هذا الاختبار مدى اختبار الفرضية القائلة بوجود علاقات قوية ميدانية بين المتغيرات الكامنة (العناصر الأساسية) والمتغيرات المقاسة (فقرات القياس) إذ يعتمد الباحث النظرية المعرفية السابقة في تحديد ملائمة المقياس مع اجابات العينة بعد افتراض العلاقة مسبقاً واختبارها للتأكد من ضمان وجودها على مستوى ميدان التطبيق (Suhr, 2016: 2)، ويتم اختباره من خلال معيارين أساسيين هما:

**1. كفاية تقدير المعلمية المعيارية:** والتي تعد مقبولة في حال تجاوز قيمتها نسبة (0.40) وفي حال كانت أقل ستحذف من المقياس، وسيتم اعتماد النسبة الحرجة (Critical Ratio) كقيمة معيارية لقبول معنوية التقديرات المعيارية.

**2. مؤشرات مطابقة الانموذج:** إذ تعتمد مؤشرات مطابقة الانموذج للحكم على مستوى جودة الانموذج الهيكلي المختبر وتحديد مدى ملائمة للبيانات التي سحبت من العينة المبحوثة. واستناداً لما سبق كانت نتائج التحليل على النحو الآتي:

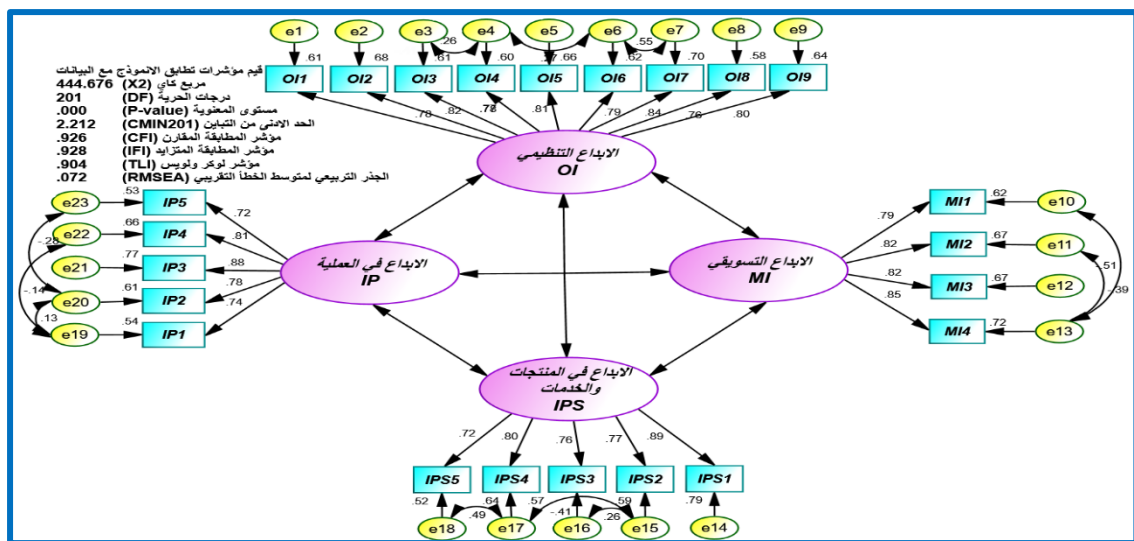
**أ. التحليل العاملي التوكيدي للعدسات الاستراتيجية:** يتضح من خلال الشكل رقم (2) أن متغير العدسة الاستراتيجية قد تم قياسه بـ (20) عبارة توزعت على أربعة أبعاد فرعية لكل منها (5) فقرات قياسية، وعند تفحص تقديرات التشعبات المعيارية لها نلاحظ انها تجاوزت النسبة المطلوبة البالغة (0.40)، أما بالنسبة إلى مؤشرات مطابقة البناء الهيكلي، فقد تجاوزت القيم المطلوبة بعد ان تم الاسترشاد بما يقترحه البرنامج من مؤشرات تعديل والتي بلغ عددها (10) مؤشر، وهذا يتضح من خلال قيمة (CMIN/DF = 1.487) وقيمة (CFI = 0.937) وقيمة (IFI = 0.939) وقيمة (TLI = 0.921) وقيمة (RMSEA = 0.076)، وبذلك يتضح من خلال الشكل رقم (2) أن الانموذج الهيكلي قد حقق مستوى المطابقة اللازم وضمن الحدود المطلوبة، كما يتضح من الجدول رقم (2) أن جميع عبارات القياس تتمتع بمستوى معنوية عالي وذلك من خلال تدقيق قيمة النسبة الحرجة (C.R.) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يثبت صدق العبارات في القياس الميداني ودلالة معنويتها على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة.



الشكل (2): التحليل العاملي التوكيدي لمقياس العدسة الاستراتيجية

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos V.25).

ب. التحليل العاملي التوكيدي للأداء الإبداعي: يتضح من خلال الشكل رقم (3) أن متغير الأداء الإبداعي قد تم قياسه بـ (23) عبارة توزعت على أربعة أبعاد فرعية مترابطة، وعند فحص تقديرات التسعيات المعيارية لها نلاحظ أنها تجاوزت النسبة المطلوبة البالغة (0.40)، أما بالنسبة إلى مؤشرات مطابقة البناء الهيكلي، فقد تجاوزت القيم المطلوبة بعد أن تم الاسترشاد بما يقترحه البرنامج من مؤشرات تعديل والتي بلغ عددها (11) مؤشر، وهذا يتضح من خلال قيمة (CMIN/DF = 2.212) وقيمة (CFI = 0.926) وقيمة (IFI = 0.928) وقيمة (TLI = 0.904) وقيمة (RMSEA = 0.072)، وبذلك يتضح من خلال الشكل رقم (9) أن النموذج الهيكلي قد حقق مستوى المطابقة اللازم وضمن الحدود المطلوبة، كما يتضح من الجدول رقم (3) أن جميع عبارات القياس تتمتع بمستوى معنوية عالي وذلك من خلال تدقيق قيمة النسبة الحرجة (C.R.) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يثبت صدق العبارات في القياس الميداني ودلالة معنويتها على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة."



الشكل (3): القياس الميداني ودلالة معنويتها على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos V.25)

## ثانياً. وصف وتشخيص متغيرات البحث:

1. وصف وتحليل العدسة الاستراتيجية بشكل اجمالي: تشمل هذه الفقرة وصف وتشخيص العدسة الاستراتيجية بشكل اجمالي، فقد حصل متغير العدسة الاستراتيجية على وسط اجمالي موزون بلغ (3.995) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (0.587) وهذا يستدعي أن يبلغ معامل الاختلاف (14.696%) ويحقق اهتمام نسبي (79.900%)، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى عالي على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة، ويتضح من الجدول رقم (4) أن ترتيب الأبعاد الفرعية للعدسات الاستراتيجية كان كالآتي (مشاركة اصحاب المصالح، تعبئة الموارد، تطوير المعرفة، وادارة الثقافة) حسب اجابات العينة في شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة

ت	الابعاد	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
1	مشاركة اصحاب المصالح	4.060	0.644	15.852	81.200	1
2	تعبئة الموارد	4.021	0.662	16.471	80.420	2
3	تطوير المعرفة	3.981	0.658	16.539	79.620	3
4	ادارة الثقافة	3.919	0.677	17.265	78.380	4
-	الوسط الاجمالي الموزون لمتغير العدسة الاستراتيجية	3.995	0.587	14.696	79.900	-

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

2. وصف وتحليل الاداء الابداعي بشكل اجمالي: وتشمل هذه الفقرة أيضا وصف وتحليل الاداء الابداعي بشكل اجمالي، "بالنسبة إلى متغير الاداء الابداعي فقد حصل على وسط اجمالي موزون بلغ (3.832) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (0.627) وهذا يستدعي أن يبلغ معامل الاختلاف (16.370%) ويحقق اهتمام نسبي (76.640%)، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى عالي على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة." ويتضح من الجدول رقم (5) أن ترتيب الابعاد الفرعية للاداء الابداعي كان كالآتي (الابداع في المنتجات والخدمات، الابداع في العملية، الابداع التسويقي، والابداع التنظيمي) حسب اجابات العينة في شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة.

ت	الابعاد	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
1	الابداع التنظيمي	3.749	0.709	18.920	74.980	4
2	الابداع التسويقي	3.820	0.689	18.031	76.400	3
3	الابداع في المنتجات والخدمات	3.909	0.649	16.605	78.180	1
4	الابداع في العملية	3.851	0.667	17.310	77.020	2
-	الوسط الاجمالي الموزون لمتغير الاداء الابداعي	3.832	0.627	16.370	76.640	-

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

## ثالثاً. اختبار فرضيات البحث:

1. تحليل علاقات الارتباط بين العدسة الاستراتيجية بأبعادها والابداء الابداعي توضح فقرة الحالية نوع وطبيعة العلاقة بين العدسة الاستراتيجية كمتغير مستقل والأداء الابداعي كمتغير معتمد لا ثبات ما جاءت به الفرضية الرئيسية الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدسة الاستراتيجية والاداء الابداعي) وذلك من خلال عرض نتائج الاختبار من خلال الجدول رقم (5) وكما يأتي:

أ. وجود علاقة ارتباط ايجابية تحقق مستوى ارتباط ايجابي قوي ودال معنوياً بين المتغير المستقل العدسة الاستراتيجية والمتغير التابع الاداء الابداعي، إذ بلغ مستوى معامل الارتباط هنا (\*\*0.639) وهذه القيمة دالة معنوياً عند مستوى دلالة (1%) وهذا يؤسس نسبة ثقة عالية بنتائج العلاقة قدرها (99%)، مما يدل على توفر مستوى من التوافق والتلاؤم بين المتغيرين عملياً حسب اجابات العينة على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة.

الجدول (5): علاقات الارتباط بين العدسة الاستراتيجية بأبعادها والاداء الابداعي

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

n=150

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS V.25)

ب. توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية بين الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل العدسة الاستراتيجية (مشاركه اصحاب المصلحة، تعبئة الموارد، تطوير المعرفة، ادارة الثقافة) والمتغير المعتمد الاداء الابداعي حيث بلغت قيم معامل الارتباط بينهم (\*\*0.503، \*\*0.568، \*\*0.557، \*\*0.512) على التوالي وبمستوى معنوية (1%) وهذا يؤكد وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين.

2. توضح الفقرة الحالية علاقة تأثير العدسة الاستراتيجية كمتغير مستقل في الاداء الابداعي كمتغير معتمد لأثبات ما جاءت به الفرضية الرئيسية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعدسات الاستراتيجية في الاداء الابداعي) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير العدسة الاستراتيجية في الاداء الابداعي، إن القيمة التفسيرية لمعامل التحديد ( $R^2$ ) قد حققت مستوى عالي عند نسبة (41%) وهذا يؤكد حجم ومستوى التغير الذي يحصل في المتغير التابع الاداء الابداعي والذي يعود (41%) منها إلى تغير العدسة الاستراتيجية، في حين كان ما تبقى من نسبة التفسير البالغة (59%) فأنها ترجع إلى تأثير عوامل أخرى غير داخلية في الدراسة، كما يتبين أن مستوى تأثير متغير العدسة الاستراتيجية في الاداء الابداعي كان ذا مستوى قوي، وهذا يستدل من خلال مؤشر المعلمة المعيارية، إذ كان قدره (0.64) وبذلك فأن متغير العدسة الاستراتيجية يؤثر في متغير الاداء الابداعي بنسبة (64%) على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة، ويعد معامل التأثير هنا قيمة معنوية لأن مستوى مؤشر  $C.R.$ <sup>1</sup> قد حقق مستوى دلالة معنوية عالي جدا من خلال قيمته البالغة (7.866) عند مستوى

<sup>1</sup> (C.R.) هو مؤشر النسبة الحرجة (Critical Ratio) والذي يقيس معنوية تقديرات المعلمة المعيارية في تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية المستندة الى برنامج (Amos).

دلالة (0.000) وهي كما عليه في الجدول رقم (6)، وبذلك فإن التغيير الايجابي بمقدار وحدة واحدة من تحسين العدسة الاستراتيجية ميدانياً على مستوى بيئة التطبيق سيؤدي إلى زيادة مستوى الأداء الابداعي بنسبة (64%)، وهذه النتيجة تشير إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للعدسات الاستراتيجية في الأداء الابداعي على مستوى شركة اسيا سيل عينة الدراسة .

الجدول (6): مسارات ومعلمات اختبار تأثير العدسة الاستراتيجية في الأداء الابداعي

المسارات		تقدير الانحدار المعياري S.R.W	التقدير اللا معياري Estimate	الخطأ المعياري S.E	النسبة الحرجة C.R	النسبة المعنوية P-value
الإداء الابداعي	<---	.639	.693	.088	7.866	***
SP	<---	.852	.939	.061	15.329	***
RM	<---	.806	.954	.065	14.621	***
KD	<---	.923	1.047	.044	23.984	***
CM	<---	.774	.760	.079	9.626	***
MI	<---	.935	1.026	.042	24.230	***
OI	<---	.897	1.015	.054	18.730	***
IPS	<---	.928	.961	.042	23.046	***
IP	<---	.939	.998	.040	25.256	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25).

### المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

#### أولاً. الاستنتاجات:

1. ينظر إلى مفهوم العدسة الاستراتيجية على أنه القدرة على النظر إلى المشكلات والتحديات من زوايا متعددة ومختلفة. وهذا يمكن أن يساعد القادة في فهم تأثير القرارات على الجوانب المختلفة للمنظمة أو المجتمع.
2. تشجع العدسة الاستراتيجية على تعزيز التنوع والشمولية في اتخاذ القرارات وتنفيذ السياسات، حيث يمكن أن يؤدي التنوع إلى تحسين الابتكار والإبداع.

3. يعزز الاستخدام المتكرر للعدسات الاستراتيجية مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع التحديات المتغيرة والمستجدة. إذ تساعد هذه العدسة على تحديد المخاطر المحتملة وتقييم التأثيرات الإيجابية والسلبية للاختيارات المختلفة.
4. يتطلب الأداء الإبداعي التعاون المثمر بين مختلف الفرق والأقسام داخل المنظمة لتبادل الأفكار والخبرات والتجارب وتوليد الحلول الإبداعية التي تعزز إنتاجية المنظمة.
5. تلعب ثقافة الابتكار والإبداع دوراً أساسياً في تعزيز أداء الإبداعي للمنظمات. إذ يجب أن تشجع المنظمات التفكير الجديد وتقديم الدعم للأفكار الإبداعية.
6. يلعب القادة الذين يتمتعون بقدرات تحفيزية كبيرة دوراً مهماً في تحفيز الفرق وتشجيعهم على التفكير بشكل مبتكر وتنفيذ الأفكار الجديدة لدعم الأداء الإبداعي لمنظمتهم.
7. حقق متغير العدسة الإستراتيجية وأبعاده مستوى توافر عالٍ نسبياً في شركة آسيا سيل قيد الدراسة، وهذا يدل على وجود الاهتمام الكافي فيما يتعلق بالتفكير والتخطيط الاستراتيجي داخل الشركة.
8. حقق متغير الأداء الإبداعي وأبعاده مستوى توافر عالٍ نسبياً في شركة آسيا سيل قيد الدراسة، وهذا يدل على وجود ثقافة داخل الشركة تشجع الابتكار والتفكير الإبداعي وتدعم الموظفين في تقديم الأفكار الجديدة.
9. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدسة الإستراتيجية والأداء الإبداعي في شركة آسيا سيل، مما يعني أن الاهتمام بالعدسة الإستراتيجية وأبعاده من شأنه أن يعزز الأداء الإبداعي للشركة.
10. وجود تأثير ذو دلالة معنوية للعدسات الإستراتيجية في تعزيز الأداء الإبداعي، وهذا يعني أن العدسة الاستراتيجية تعد أداة قوية لتحسين الأداء الإبداعي والتفكير الاستراتيجي داخل شركة آسيا سيل.

#### ثانياً المقترحات:

1. ضرورة عدّ استخدام العدسة الإستراتيجية كجزء من رؤية الشركة طويلة المدى، والتي تستهدف تحقيق الاستدامة والنمو على المدى البعيد.
2. يُوصى بتبني العدسة الإستراتيجية المتعددة عند التفكير الاستراتيجي، وتشمل العدسة الداخلية والخارجية، للحصول على رؤى أكثر شمولية حول التحديات والفرص.
3. يجب أن يكون تحليل السياق الدقيق للشركة والبيئة المحيطة بها هو المرجع الأساسي لاستخدام العدسة الاستراتيجية.
4. ضرورة تشجيع التواصل بين الأقسام المختلفة والمستويات الإدارية لتحسين تدفق الأفكار وتطوير إمكانات العدسة الاستراتيجية.
5. يُوصى بضرورة تعزيز ثقافة التعلم المستمر وتطوير مهارات استخدام العدسة الاستراتيجية من قبل المدراء في الشركة.
6. ضرورة إجراء تحديث العدسة الاستراتيجية بشكل منتظم لمواكبة المتطلبات المتغيرة للبيئة التنظيمية والاقتصادية، وتقييم دوري للنتائج والفوائد المحققة من استخدام هذه العدسة لضمان استمرار فاعليتها.
7. يُوصى بتطوير وتشجيع الثقافة الداعمة للإبداع داخل الشركة إذا ما أرادت تعزيز أدائها الإبداعي، حيث يتم تشجيع الموظفين على التفكير الجديد والابتكار والإبداع.
8. ينبغي توفير بيئة عمل محفزة وملهمة، تُشجّع الموظفين على التفكير بطرق مبتكرة وتطوير أفكار جديدة داخل الشركة.

9. يُوصى بالاستفادة من التنوع الثقافي والفكري داخل الشركة لتحفيز الإبداع وتوسيع آفاق الحلول الإبداعية التي من الممكن أن تعمل على زيادة الإيرادات والأرباح.
10. إذا ما أرادت شركة آسيا سيل قيد الدراسة تعزيز وتحسين الأداء الإبداعي لديها، فيوصى بضرورة الاعتماد على استخدام وتطبيق العدسة الإستراتيجية بأبعادها في جميع الخطط الإستراتيجية القصيرة والمتوسطة والطويلة المدى.

#### المصادر

#### أولاً. المصادر العربية:

1. العبادي، هاشم فوزي العبادي والذبحاوي، سناء عبد كريم، (2017)، "العدسة الإستراتيجية ودورها في تمركز المنظمات في القمة الإستراتيجية: دراسة تطبيقية في مركز البشير للتسوق في محافظة النجف الأشرف". مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (14)، العدد (3)، الصفحات 271-234.
2. ضيدان، سيف أنور ولفقة، ببداء ستار، (2021)، "تأثير أبعاد العدسة الاستراتيجية في تحقيق الأداء الريادي الضريبي: بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب". مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (16)، العدد (54)، الصفحات 1-16.
3. الجنابي، خلدون حسين، (2019)، "توظيف العلاقة بين العدسة والرشاقة الاستراتيجية ودورها في تعزيز الاقتدار المعرفي، رسالة ماجستير -كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة تكريت.

#### ثانياً. المصادر الاجنبية:

1. Park, K., & Jang, S. S., (2022), Do coffee chains have strategic superiority? An examination of the intra-regional and size strategies of coffee chains. *International Journal of Hospitality Management*, 105, 103254.
2. Johnson, Gerry & Scholes, Kevan & Whittington, Richard, (2005), "Exploring Corporate Strategy Text and Cases", Seventh edition published, Pearson Education Limited, Printed and bound by Rotolito Lombarda, Italy
3. Dawans, V., Alter, K., & Miller, L., (2009), The four-lens strategic framework. *Toward an Integrated Social*.
4. Padurean, L., (2010), Looking at destination governance through three lens. *BEST EN*
5. Durand, R., Szostak, B., Jourdan, J., & Thornton, P. H. (2013). Institutional logics as strategic resources. In *Institutional logics in action, part A* (Vol. 39, pp. 165-201). Emerald Group Publishing Limited.
6. Petrakis, P. E., & Konstantakopoulou, D., (2016), *Uncertainty in entrepreneurial decision making: the competitive advantages of strategic creativity*. Springer.
7. Al-Zu'bi, H. A., (2018), The role of mindfulness in strategic creativity: an empirical investigation. *International Journal of Business Innovation and Research*, 15(3), 269-276.
8. Mohamed, S. K., Suliman, A. E. T., Mazen, J. A. S., & Abu-Naser, S. S., (2020), Strategic Creativity in Islamic Banks in Palestine between Reality and Implementation. *International Journal of Academic Accounting, Finance and Management Research (JAAFMR)*, 4(3).

9. Keshta, M. S., El Talla, S. A., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S., (2020), Strategic Creativity and Influence in Enhancing the Perceived Organizational Reputation in Islamic Banks.
10. Quezada, L. E., López-Ospina, H. A., Ortiz, C., Oddershede, A. M., Palominos, P. I., & Jofré, P. A., (2022), A DEMATEL-based method for prioritizing strategic projects using the perspectives of the Balanced Scorecard. *International Journal of Production Economics*, 249, 108518.
11. Asahaq Naser Hussain and Abbas Gatea Atiya, (2019), Strategic Lens Practices and their Role in Achieving Strategic Transparency. *Jour of Adv Research in Dynamical & Control Systems*, Vol. 11, 01-Special Issue, 2019.
12. Muñoz, L. A., Bolívar, M. P. R., & Muñoz, C. A., (2022), Political determinants in the strategic planning formulation of smart initiatives. *Government Information Quarterly*, 101776
13. Albats, E., Alexander, A., Mahdad, M., Miller, K., & Post, G., (2020), Stakeholder management in SME open innovation: Interdependences and strategic actions. *Journal of Business Research*, 119, 291-301.
14. Tower, A. P., Hewett, K., & Saboo, A., (2021), Reexamining the tradeoff between value creation and value appropriation: The role of internal organizational resources vs. External strategic international alliances. *Journal of Business Research*, 123, 302-312
15. Johansson, A. E., Raddats, C., & Witell, L., (2019), The role of customer knowledge development for incremental and radical service innovation in servitized manufacturers. *Journal of Business Research*, 98, 328-338.
16. Andriukaitiene, R., Cherep, A. V., Voronkova, V. H., Punchenko, O. P., & Kyvliuk, O. P., (2018), Managing organizational culture as a factor in organizational change. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*, (75), 169-179
17. Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A., (2018), Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549-569
18. Zhou, J., & Oldham, G. R., (2001), Enhancing creative performance: Effects of expected developmental assessment strategies and creative personality. *The Journal of Creative Behavior*, 35(3), 151-167
19. Kheng, K. K, (2008), Relationship between knowledge and innovation performance: the mediating role of absorptive capacity, Master Thesis.
20. Pai, F. Y. & Chang, H. F., (2013), The Effects of Knowledge Sharing and Absorption on Organizational Innovation Performance – A Dynamic Capabilities Perspective, *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, V. 8, N.1.
21. Back, L., & Landberg, I., (2014), Culture as a Driver of Innovation Performance: A case study at the ASSA ABLOY Group.

22. Eren, M. Ş., (2019), The Relationships Between Customer Orientation, Innovativeness, Product Innovation Performance and Firm Performance. *Journal of Economics and Social Research*, 6, 12.
23. Ali, M. A., Hussin, N., Haddad, H., Al-Araj, R., & Abed, I. A., (2021), Intellectual capital and innovation performance: Systematic literature review. *Risks*, 9(9), 170
24. Novitasari, D., Supiana, N., Supriatna, H., Fikri, M. A. A., & Asbari, M., (2021), The role of leadership on innovation performance: Transactional versus transformational style. *JIMFE (Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi)*, 7(1), 27-36.
25. Mumford, M. D., Fichtel, M., England, S., & Newbold, T. R., (2023), Leader thinking, follower thinking: leader impacts on follower creative performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 413-440
26. Guo, H., (2022, December), The Perceived Risk, Creativity Mechanism, Innovation Performance and Organizational Performance of Factoring Companies. In *2022 2nd International Conference on Financial Management and Economic Transition (FMET 2022)* (pp. 744-761). Atlantis Press.
27. Aboelmaged, M. G., (2014), Linking operations performance to knowledge management capability: the mediating role of innovation performance. *Production Planning & Control*, 25(1), 44-58.
28. Popadic, M., Černe, M., & Milohnić, I., (2015), Organizational ambidexterity, exploration, exploitation and firms innovation performance. *Organizacija*, 48(2), 112-119.
29. Mueller, V., Rosenbusch, N., & Bausch, A., (2013), Success patterns of exploratory and exploitative innovation: A meta-analysis of the influence of institutional factors. *Journal of Management*, 39(6), 1606-1636.
30. Pscheidt-Gieseler, T. C., Didonet, S. R., Toaldo, A. M. M., & Martins, T. S., (2018), The innovation orientation influence on architectural marketing capabilities and the impact on innovation performance. *International Journal of Business Innovation and Research*, 15(3), 277-300
31. Duarte, A. A. D., Aguilar, J. T. M., & Martínez, M. E. R., (2022), Dimensions of Innovation Performance for Business Competitiveness. *Advances in Management and Applied Economics*, 12(5), 1-3
32. Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of production economics*, 133(2), 662-676.
33. Fernandes Rodrigues Alves, M., Vasconcelos Ribeiro Galina, S., & Dobelin, S., (2018), Literature on organizational innovation: past and future. *Innovation & Management Review*, 15(1), 2-19.
34. Khadem, E. N., (2023), The Impact of Marketing Excellence on The Insurance Service Engagement: an Applied Study at The National Insurance Company. *World Bulletin of Social Sciences*, 20, 4-12.

35. Dean, T., Griffith, D. A., & Calantone, R. J., (2016), New product creativity: Understanding contract specificity in new product introductions. *Journal of Marketing*, 80 (2), 39-58.
36. Phasuk, W., (2014), Market orientation and learning orientation in improving innovativeness and organizational performance of medium sized industrial businesses.