

دور العدسة الاستراتيجية في تحقيق الذكاء الابداعي  
دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية والتدريسيين  
في بعض الجامعات العراقية<sup>(١)</sup>

أ.م.د. ميسون عبدالله أحمد  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة الموصل

mayson\_alshalma@uomosul.edu.iq

الباحث: فراس حسين علوان  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة تكريت

Firashusseen3@gmail.com

**المستخلص:**

يهدف البحث لصياغة الخطط الاستراتيجية في الكليات المبحوثة وفق النظرة الشمولية التي تؤكد عليها العدسات الاستراتيجية. وتتمثل مشكلة البحث من خلال الاسئلة التالية:  
١. هل توجد علاقة ارتباط معنوية بين العدسة الاستراتيجية والذكاء الابداعي على المستوى الكلي وعلى مستوى متغيرات البحث.  
٢. هل يوجد تأثير معنوي للعدسة الاستراتيجية في تحقيق الذكاء الابداعي على المستوى الكلي وعلى مستوى متغيرات البحث.  
شمل مجتمع البحث مجموعة من الكليات العلمية في جامعات الموصل وتكريت وكركوك وتمثلت عينة البحث بالتدريسيين والقيادات الادارية في تلك الكليات. وقد استند البحث الى فرضيتين رئيسيتين وتفرع عنهما فرضيات فرعية تمثل علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات وقد استخدم في جمع البيانات الاستبانة الالكترونية المعدة وفق مقياس (Likert) الخماسي والتي تم بناءها من قبل الباحثان وعرضها على مجموعة محكمين لترصين فقراتها، وقد استخدم المنهج الوصفي والتحليلي في عرض وتحليل البيانات.  
خرج البحث بعدة نتائج اهمها تزيد العدسات الاستراتيجية رصانة الحلول المقترحة وتقديم خيارات استراتيجية أكثر ملائمة لبيئة الكليات وواقعها التنظيمي.  
**الكلمات المفتاحية:** العدسة الاستراتيجية، الخيارات الاستراتيجية الذكاء الابداعي، الابداع التنظيمي

**The Role Of The Strategic Lens In Achieving Creative Intelligence -  
An Analytical Study Of The Views Of A Sample Of Administrative  
Leaders And Teachers In Some Iraqi Universities**

Researcher: Firas Hussein Alwan  
College of Administration and Economics  
Tikrit University

Assist. Prof. Dr. Maysoon A. Ahmad  
College of Administration and Economics  
University of Mosul

**Abstract:**

The research aims to formulate strategic plans in the researched faculties according to the holistic view, which is emphasized by the strategic lenses. The research problem is represented by the following questions:

<sup>(١)</sup> البحث مستل من أطروحة دكتوراه.

1. Is there a significant correlation between the strategic lens and creative intelligence at the macro level and at the level of research variables?
2. Is there a moral effect of the strategic lens in achieving creative intelligence at the macro level and at the level of research variables?

The research community includes a group of scientific colleges in the universities of Mosul, Tikrit, and Kirkuk, and the research sample is the teaching staff and administrative leaders in those colleges. The research was based on two main hypotheses, and sub-hypotheses branched out from them representing the correlation and influence relationships between the variables. The electronic questionnaire which is prepared according to the five-point Likert scale is used in the collection of data, which was built by the researcher and presented to a group of arbitrators to consolidate its paragraphs. The Descriptive and analytical method is used in presenting and analyzing data.

The research comes out with several results, the most important of which are that strategic lenses increase the sobriety of the proposed solutions and provide strategic options that are more appropriate to the colleges environment and their organizational reality.

**Keywords:** strategic lens, strategic options, creative intelligence, organizational creativity.

#### المقدمة

تمثل العدسات الاستراتيجية احد الافكار الاستراتيجية المعاصرة التي يستخدمها الاستراتيجيون للتعامل مع المشكلات والتحديات داخل المنظمة وخارجها، حيث تزود المختصين بإعداد استراتيجيات المنظمات باستبصارات مختلفة، يركزون عليها في بناء الاستراتيجية التي تسهم في تحقيق الابداع لمنظمتهم، اذ تتطلع هذه المنظمات للإبداع من خلال تهيئة الافراد العاملين والادارة العليا للاستجابة السريعة في بيئة تنافسية محركها الاساس الذكاء الابداعي في العمل، والذي يعد نتاجاً عن عدة عوامل مؤثرة داخلية وخارجية تخص المنظمات والافراد، ومنها الذكاء المتقد الذي يحاكي تطلعات الزبائن ويحقق التفوق على المنافسين، وما يميز العدسات الاستراتيجية هي النظرة المتنوعة والتكاملية، القائمة على منهج واتجاه معاصر يحلل استراتيجية المنظمة من منظورات متعددة ويبتعد عن الفردية والنظرة الاحادية في حل المشكلات التي تعترض عمل المنظمات، وذلك صميم عمل المنظمات المبدعة التي اتخذت من تنوع مصادر الافكار وتعدد اصول العاملين منبعها الرئيسي للوصول الى تحقيق الابداع للتنظيمي الذي ينشئ في بيئات تتسم بالتغير المستمر، حيث محور هذا التغير الافراد داخل وخارج المنظمات، بما يمتلكونه من تفكير وسلوك يحدد توجهاتهم، فستثمر المنظمات هذه الطاقات الفكرية الابداعية من خلال الدعم والتحفيز للوصول الى الاهداف المحددة، ولتحقيق ما سبق ذكره، يقسم البحث الحالي الى خمس محاور تغطي هذا الموضوع، اذ تناول المحور الاول، منهجية البحث؛ في حين استعرض المحور الثاني، العدسة الاستراتيجية، وجاء المحور الثالث بتوضيح الذكاء الابداعي، ويتطرق المحور الرابع للجانب الميداني للبحث، ويقدم المحور السادس الاستنتاجات والتوصيات.

## المحور الأول: الإطار المنهجي للبحث

يستعرض هذا المبحث الخطوات المتسلسلة لسير البحث بدءاً من تحديد المشكلة وبيان أهمية البحث وصولاً الى الاهداف التي يحاول البحث تحقيقها، من خلال وضع مجموعة فرضيات رئيسية وفرعية التي تمثل الركائز الأساسية التي يسير عليها البحث ويحاول على ضوءها الوصول للنتائج النهائية.

**اولاً. مشكلة البحث:** ان الاضطرابات التي تشهدها البيئة العراقية تتطلب من المنظمات العاملة ضمن هذه البيئة وضع استراتيجيات شاملة ورصينة وفق مبدأ عمل العدسة الاستراتيجية تمكنها من السير بخطى ثابتة في ظل هذه التقلبات، وقد تم اختيار القطاع التعليمي كأحد القطاعات العاملة ضمن هذه البيئة وأكثرها حيوية، فهو يأخذ مدخلاته من المجتمع ويعيدها للمجتمع وهو مصدر الابداع والتطور للمنظمات ومن بعدها المجتمعات لما يمتلك من كفاءات تمتلك الذكاء الابداعي وتقدم مخرجات ابداعية تخدم كافة جوانب المجتمع، وقد حدد ميدان البحث بثلاثة جامعات عراقية (الموصل، تكريت، كركوك) واختيرت منها الكليات العلمية لتميزها بصفة الابداع، وملائمتها كميدان للبحث. ويمكن تحديد مشكلة البحث من خلال التساؤلات التالية:

١. هل توجد علاقة ارتباط معنوية بين العدسة الاستراتيجية والذكاء الابداعي على المستوى الكلي وعلى مستوى متغيرات البحث.
٢. هل يوجد تأثير معنوي للعدسة الاستراتيجية في تحقيق الذكاء الابداعي على المستوى الكلي وعلى مستوى متغيرات البحث.

**ثانياً. أهمية البحث:** يحاول البحث معالجة موضوع ذا أهمية كبيرة لجميع المنظمات والمبحوثة من بينها ويتمثل بإعداد الاستراتيجيات وفق رؤية شاملة تتضمن تكاملية النظرة من جميع الاتجاهات، بغية ترصين العمل المنظمي وتجنب المشكلات الحاصلة اثناء تأدية الاعمال والناجمة عن اخطاء في عمليات التخطيط والمتابعة، اذ يعالج البحث من خلال العدسة الاستراتيجية، النظرة الاحادية الضيقة في التخطيط الاستراتيجي التي كانت السمة البارزة للاستراتيجيات السابقة والتي ركزت على جوانب محددة كالإيرادات والنفقات واهملت الجوانب الاجتماعية التي هي اساس نجاح المنظمات، ومنها تنطلق في معالجة المشكلات وتحقيق الابداع في العمليات، فقد ركز البحث من خلال العدسة الاستراتيجية على سبل اشراك التدريسيين في الكليات المبحوثة بالتخطيط الاستراتيجي للوصول لمستويات عالية في الاداء ومعالجة المشكلات من مستويات اقرب وفي ذات الوقت تهيئة البيئة الملائمة لتنمية الذكاء الابداعي للتدريسيين في الكليات المبحوثة.

**ثالثاً. هدف البحث:** يهدف البحث الحالي من خلال تقديمه الجانب النظري الى تحقيق الترابط الفكري حول متغيرات البحث لإغناء الموضوع نظرياً، بالإضافة الى اختبار الفرضيات الموضوعية ميدانياً من خلال علاقات الارتباط والتأثير بين متغيراتها المستقلة والتابعة؛ وبالإمكان تحديد مجموعة من الاهداف وكالتالي:

١. صياغة الخطط الاستراتيجية في الكليات المبحوثة وفق النظرة الشمولية التي تؤكد عليها العدسات الاستراتيجية.
٢. اشراك اصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في صياغة استراتيجية الكلية لضمان تحقيق اهدافهم.

٣. معالجة المشكلات التي تحصل في الكليات بصورة صحيحة نتيجة مساهمة كافة المستويات التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي.

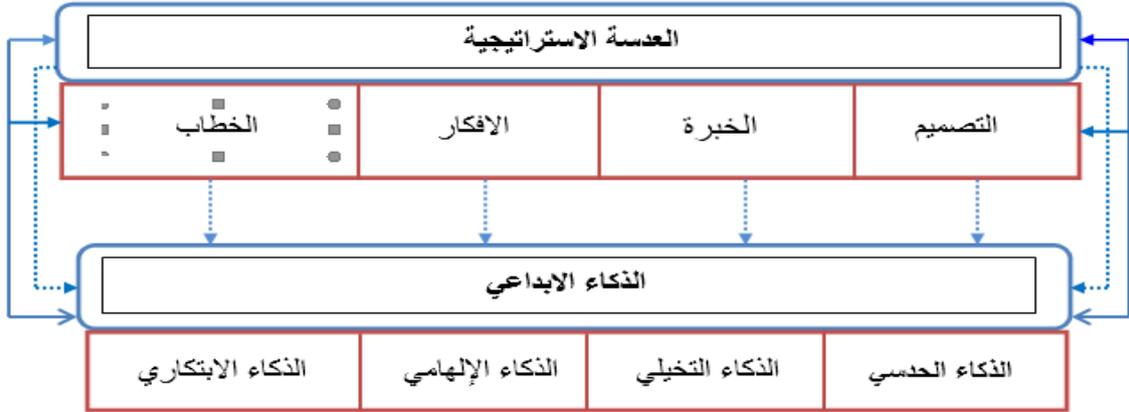
٤. تحفيز الذكاء الابداعي للتدريسيين عينة البحث من خلال تهيئة البيئة الملائمة التي تساعد على الابداع.

رابعاً. **مخطط البحث الفرضي**: يقدم مخطط البحث صورة موجزة عن فكرة البحث، ويوضح طبيعة العلاقات وارتباطها واتجاهات التأثير بين متغيراتها، وكما هو موضح في الشكل (١) وعلى هذا الأساس فإن الباحثان يهدفان من خلال تقديم هذا المخطط أن يكون شاملاً لمتغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية جميعها.

**متغيرات مخطط الدراسة:**

أ. **العدسة الاستراتيجية**: تم تناولها من خلال أربعة أبعاد هي: (عدسة التصميم، عدسة الخبرة، عدسة الافكار، عدسة الخطاب) وهو متغير (مستقل). (Johnson, et al., 2008)

ب. **الذكاء الابداعي**: يتطرق هذا المتغير الى اربعة ابعاد هي: (الحدسي، الابتكاري، التخيلي، الإلهامي) وهو متغير مستجيب (تابع). (ترجمة الرشيد، 2008، Rawe)



الشكل (١): المخطط الفرضي للبحث

حيث تدل حركة السهم باتجاهين على وجود علاقة ارتباط، أما حركة السهم باتجاه واحد فأنها تدل على وجود علاقة التأثير.

**خامساً. فرضيات البحث**: اشتمل البحث على فرضيتين رئيسيتين، تمثل علاقة الارتباط والتأثير بين المتغيرات المستقلة والتابعة تنبثق عنها عدة فرضيات فرعية تمثل ارتباط وتأثير ابعاد المتغير المستقل في التابع وكما يأتي:

أ. **الفرضية الرئيسية الاولى**:

- **فرضية العدم (H<sub>0</sub>)**: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدسة الاستراتيجية والذكاء الابداعي.

- **الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>)**: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدسة الاستراتيجية والذكاء الابداعي.

ب. **الفرضية الرئيسية الثانية**:

- **فرضية العدم (H<sub>0</sub>)**: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين العدسة الاستراتيجية والذكاء الابداعي.

- الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>): توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين العدسة الاستراتيجية والذكاء الإبداعي.

سادساً. مجتمع وعينة البحث: تمثل مجتمع البحث بالكليات العلمية في الجامعات الحكومية (الموصل، تكريت، كركوك) والعينة المبحوثة تمثلت بالقيادات الادارية والتدريسيين في هذه الكليات.

سابعاً. اساليب جمع البيانات: جمعت البيانات والمعلومات التي تضمنها الجانب النظري للبحث من الادبيات العربية والاجنبية وتناولها بالدراسة والتحليل، بكافة اشكالها وصيغها الورقية والالكترونية، وقد تم جمع البيانات للجانب الميداني من خلال استمارة الاستبيان الالكترونية المعدة وفق مقياس (Likert) الخماسي وقد تضمنت ثلاثة محاور، شملت معلومات عامة عن المبحوثين وعن متغيرات البحث وكما يبينها الجدول (١)، وتم الاستعانة بالبرامج والادوات الاحصائية في الوصول لنتائج الجانب الميداني للبحث من خلال اعتماد برنامج (AMOS.24) في تحليل البيانات التي جمعت من اداة الاستبيان الالكتروني.

الجدول (١) محتويات الاستبانة

المصادر	العبارات		المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية	الفقرة
	المجموع	العدد			
-	5	5	معلومات عن افراد العينة	المعلومات الشخصية	الاولى
قام الباحثان ببناء المقياس	20	5	عدسة التصميم	العدسة الاستراتيجية	الثانية
		5	عدسة الخبرة		
		5	عدسة الافكار		
		5	عدسة الخطاب		
قام الباحثان ببناء المقياس	20	5	الحدسي	الذكاء الابداعي	الثالثة
		5	الابتكاري		
		5	التخيلي		
		5	الإلهامي		

المصدر: من اعداد الباحثان وفق محتويات الاستبانة.

تم بناء المقياس من قبل الباحثان وذلك لعدم تناول دراسات سابقة لمتغيرات وابعاد البحث في حدود اطلاع الباحثان، فقد تناولت اغلب الدراسات نموذج مغير للعدسة الاستراتيجية تمثل بنموذج (Dawans & Alter, 2009) في حين تناول البحث الحالي نموذج (Johnson, et al., 2008) النموذج المتوافق مع الذكاء الابداعي المتغير التابع الذي يتسم بالحدثة ولم تتطرق له دراسة عربية او اجنبية ولذلك تم بناء المقياس من قبل الباحثان.

### المحور الثاني: العدسة الاستراتيجية

تواجه المنظمات المعاصرة الكثير من الضغوط التنافسية في قطاع الاعمال، مما جعلها تفكر جدياً بالبحث عن استراتيجيات متنوعة، تمكنها من تطوير قدراتها بنسبة كبيرة لمعالجة هذه الضغوط، فكانت العدسات الاستراتيجية خير موجه للأداء فمن اساسيات عملها تكامل النظرة بين التركيز على البيئة الداخلية والخارجية مع توضيح طرق القرارات المتخذة بين متأنية وسريعة

تحدها طبيعة الموقف ومتطلبات الاستجابة. وتضمن هذا المحور التعريف بالعدسة الاستراتيجية والابعاد التي تقوم عليها.

أولاً. مفهوم العدسة الاستراتيجية: ظهر مفهوم العدسة الاستراتيجية نتيجة البحث الدؤوب للباحثين، عن اسلوب لتشخيص ومعالجة المشكلات والتحديات داخل المنظمة وخارجها، وبما يضمن رؤية متكاملة للفرص والتحديات التي تواجهها؛ فقدم (Johnson, Whittin & Scholes) عام 2008 في مؤلفهم (Exploring Corporate Strategy)، مفهوم العدسات الاستراتيجية بأبعادها الاربعة (التصميم، الخبرة، تنوع الافكار، الخطاب) كمنظورات تساعد قادة المنظمات في صياغة الاستراتيجية من منظور شامل (الخفاجي، ٢٠١٩: ٤٣)، وقد عززت التطورات الأخيرة تحولاً في ممارسة الادارة الاستراتيجية من خلال التركيز على الممارسات الاجتماعية (Social practices) التي تشكل العديد من الاستراتيجيات، حيث يتم بناء استراتيجيات عبر الممارسات الصغيرة، يودها مختلف الأفراد (ممارسي الاستراتيجية) داخل المنظمة أو خارجها (Dameron & Torset, 2014: 293)، وهذه التطورات المتسارعة اكسبت العدسة الاستراتيجية اهمية استثنائية لدى منظمات الاعمال، يضاف لكونها من المفاهيم المعاصرة الحديثة في ادبيات الادارة (الجنابي، ٢٠١٩: ٣٢)، ويتمثل مفهوم العدسات الاستراتيجية في أربع طرائق مختلفة للنظر في قضايا التنمية الاستراتيجية للمنظمة، وتجنب الاقتراب من المشاكل الاستراتيجية من منظور واحد وإنما يكون النظر إلى المشاكل بطرائق مختلفة لوضع حلول جديدة ومتنوعة (Johnson, et al., 2014: 174)، بالتالي فهو مفهوم يركز على الاستراتيجية، كما يتم تشكيلها من خلال مجموعة من الجهات الفاعلة المطلعة، التي تقدم طروحات متنوعة تسهم في ترصين دعائم التوجهات الاستراتيجية.

ثانياً. ابعاد العدسة الاستراتيجية: قدم (Johnson, et al., 2008) وفق نموذج العدسة الاستراتيجية من خلال اربعة ابعاد مهمة تمثل النظرة المتكاملة للاستراتيجيات التنظيمية، وهو اول نموذج طرح في هذا الاتجاه وتوالت من بعده النماذج التي تنظر في اتجاهات مختلفة كنموذج (Dawans & Alter, 2009: iv) (Padurean, 2010: 15)، (Löwstedt, 2012: 7-5)، (Harris, 2014: 37-36)، وتتمثل ابعاد هذا النموذج بالتالي: (Johnson, et al., 2008, 19-20)

أ. عدسة التصميم (Design lens): تتميز عدسة التصميم بميزة تبنيتها التحليل العقلاني واتخاذ القرارات وفق ذلك، نظراً لالتزامها العلني بتحسين أداء المنظمات، وتميل إلى أن تكون رسمية للغاية، وتعد الاستراتيجية نتيجة لعملية تخطيط رسمية والدور الأكثر أهمية في ذلك هو للإدارة العليا (Fuertes, et al., 2020: 10)، فالتحليل العقلاني هو ما يهم وليس العاطفة أو الحدس؛ ومع ذلك، فإن هذا الالتزام يمكن أن يؤدي في بعض الأحيان إلى اعاقا الإبداع؛ إذ ان الثقة المفرطة في التحليل العقلاني يوجد في كثير من الاحيان دعائم غير ملائمة لصنع القرار تدافع عن يوتوبيا العقل ضد واقعية التجربة، كون "يوتوبيا العقل" نظرية كيفية استخدام أدوات الاستراتيجية اما "واقعية التجربة" استخدام المدراء فعلياً للأدوات الاستراتيجية (Jarzabkowski & Kaplan, 2015: 1).

ب. عدسة الخبرة (Experience lens): تتمثل الاستراتيجية الجيدة في مجموعة متماسكة من التحليل والسياسات والحجج والإجراءات التي تقدم استجابات لتحديات عالية المخاطر

(Fuertes, et al., 2020: 3)، ويدخل عامل الخبرة بشكل اساسي في مجملها، حيث تتشكل الاستراتيجية وفق عدسة الخبرة من خلال الخبرات الفردية والجماعية وطرق القيام بالأشياء، وهذا يتوافق مع تعريف الخبرة الذي قدمه (Quinones, et al., 2001: 2) بأنها إما الفترة الزمنية التي قضاها الفرد في وظيفة معينة (مدة الوظيفة)، او عدد المرات التي تم فيها أداء مهمة معينة واكتسب الفرد من خلالها خبرته؛ لذلك فإن عدسة الخبرة تركز بشكل أقل من عدسة التصميم على العقلانية، وتضع توقعات منخفضة حول الابتكار والتغيير؛ كما تعد الشرعية مهمة، ويتم التركيز على التجربة الشخصية والروتين والثقافة التنظيمية بدلاً من الجاذبية البسيطة للتحليل العقلاني، وأن التاريخ والثقافة عنصران مهمان يؤثران في الاستراتيجية لذلك فإن الخيارات التي يتخذها المدراء لا تعكس دائماً الخيار الأفضل المتاح، ولكنها بدلاً من ذلك تمثل حلاً مرضياً؛ علاوة على ذلك، قد تؤدي التجارب السابقة والتحيز المعرفي إلى تفضيل المدراء لبعض الخيارات على الأخرى، رغم إنها قد لا تكون مثالية، وهذه تلخص الأساس المعرفي لمدراء المنظمات المعاصرة، مع تأثرهم بشكل كبير بالأنماط المستفادة من الماضي (Nayron, 2015: 16)، وهنا لا تستند الاستراتيجيات إلى تحليل واضح بقدر ما تستند إلى الافتراضات التي يتم قبولها وطرق القيام بالأشياء التي يتم تضمينها في ثقافة المنظمات (Johnson, et al., 2008: 19)، ويقوم مدراء المنظمات بحكم خبرتهم والموقع الوظيفي بتحفيز العاملين، وحثهم على المساهمة في صياغة الاستراتيجية وفق ما يمتلكونه من خبرات متراكمة، تؤهلهم للمشاركة بصورة فردية او جماعية، الامر الذي يتيح للمنظمة الكشف عن الفرص الحالية والمستقبلية التي بنيت الاستراتيجية على اساسها (Cornelissen & Clarke, 2010: 542).

**ج. عدسة تنوع الأفكار (Diversity lens):** لم تولي العدسات السابقة للإبداع اهمية كبيرة، حيث توصف عدسة التصميم بكونها غير مرنة، او امرها من أعلى إلى أسفل؛ في حين عدسة الخبرة تبني الكثير على الماضي، اما عدسة الأفكار تؤكد على أهمية تعزيز التنوع داخل المنظمات وحولها، والتي يمكن أن تولد أفكاراً متفردة وينظر إلى الاستراتيجية على أنها ليست مخططة كثيراً من الأعلى كما هي ناشئة من الداخل وحول المنظمات، حيث يستجيب الافراد لبيئة غير مؤكدة ومتغيرة مع مجموعة متنوعة من المبادرات (Johnson, et al., 2008: 20-21)، ويتيح تعرض الافراد لأفكار وثقافات الآخرين في نموهم فكرياً وروحياً وعاطفياً (Maryville, 2009: 7)، وذلك يشير إلى ان الاستراتيجية المعدة، هي نتاج التفاعل مع المجتمع المنظمي الأوسع؛ حيث يسمح لنا هذا التصور بأن نرى أنه لا توجد استراتيجية "من أعلى إلى أسفل" بحتة لأن المجتمع التنظيمي يحتاج إلى المشاركة، ولا إلى استراتيجية "من القاعدة إلى القمة" المحضة لأن قادة المنظمة في النهاية سوف يشاركون على الأقل في التحقق من صحة المسار الجديد (Paula, 2007: 987) كما إن المدى الذي تساعد به عدسات التصميم والخبرة على تفسير الابداع محدود إلى حد ما بالمقابل تؤكد عدسة تنوع الافكار على الابداع والتغيير، اذ تضع قيمة منخفضة على التحليل العقلاني وتميل إلى إعطاءه القليل من الاهمية في المنظمة، ونظرتها للاستراتيجية بانها ناشئة من مجموعة متنوعة من الأفكار التي تنطلق من مختلف المستويات داخل المنظمات وحولها، ويؤكد (Löwstedt, 2012: 21) ذلك بقوله إدراك القادة للتغيير التنظيمي يرتبط في معظم الأحيان بأفراد معينين وليس بمبررات تنظيمية أساسية؛ مما يؤكد اهمية تنوع الافكار بدلاً من الاجراءات التنظيمية المحددة؛ مما يوجهنا إلى النظر في مجموعة واسعة من الجهات الفاعلة المشاركة في صنع

الاستراتيجية وليست محصورة بالإدارة العليا، والتأكيد على مشاركة مدراء المستويات التنظيمية المختلفة والجهات الخارجية المتعاملة مع المنظمة (Jarzabkowski, Kaplan, 2015: 7).

د. عدسة اللغة (الخطاب) **Language lens (discourse)**: الخطاب "عبارة عن مجموعة من النصوص والممارسات المترابطة التي تشكل بشكل منهجي الهدف الذي يتحدث حوله المرسل" (Hardy & Thomas, 2010: 8)، في كثير من الأحيان يقضي مدراء المنظمات 75% من وقتهم في التواصل، لجمع المعلومات أو إقناع الآخرين أو متابعة القرارات الاستراتيجية التي تتطلب إجراءات واضحة ودقيقة تتضمن كل من الكلام الموجه والنص المكتوب، للجهات التي تتعامل مع المنظمة داخلياً وخارجياً (الخفاجي، ٢٠١٩: ٦٩) ونظراً لأن القرارات والممارسات الاستراتيجية للمنظمات تعتمد المهنية والتعددية، فذلك يتطلب حضور السياسات القوية ولغة الحوار الصحيحة المقنعة، التي توجه المسارات التفاوضية بالاتجاه الصحيح، وتزيد من التفاعل بين الإدارة العليا والعاملين في المنظمة (Pascuci, et al., 2017: 3)، وتتم مناقشة الاستراتيجية في الاجتماعات، بمساعدة الوسائل المادية المتضمنة في العمل الاستراتيجي، كالبوريات البيضاء واللوحات الورقية، كما يتم كتابتها كخطط رسمية، وشرحها في التقارير السنوية والإصدارات الإعلامية، وتقدم على شرائح عرض، ويبلغ الموظفين بها؛ يضاف لذلك الترتيبات المكانية كالقاعات والأماكن التي تحدث فيها الاجتماعات الرسمية (Balogun, et al., 2014: 4)، وتؤكد عدسة اللغة على الأسلوب الخطابي باعتباره أساسياً في الاستراتيجية، وفي ذات الوقت يعزز شرعية قادة المنظمات؛ مع ذلك ورغم هذه الأهمية للشرعية فإنها يمكن أن تعمل ضد كل من العقلانية الموضوعية والابداع التنظيمي (Johnson, et al., 2008: 42) ومن الملاحظ ان الذين يتبنون عدسة اللغة حساسون لكيفية صياغة لغة الاستراتيجية لما يخص فهمها وتغيير الهويات الشخصية ونشر السلطة، وبالإمكان التعرف على الآثار التي تحدثها عدسة الخطاب الاستراتيجي في المنظمة وعلى النحو التالي: (Johnson, et al., 2014: 181-182).

من خلال ما تم عرضه من عدسات استراتيجية ونظرتها الكلية وافتراساتها حول المنظمة وأهميتها للإدارة العليا في توجيه قراراتها، يوضح الشكل التالي طبيعة القرارات التي تساعد هذه العدسات في اتخاذها.



الشكل (٢): اتجاهات العدسات الاستراتيجية في اتخاذ القرارات

Source: Nayron. Bittencourt, 2015, Strategy in Born Global enterprises in a peripheral region of Sweden, Master thesis, Umea School of Business and Economics, p21.

حيث تكون القرارات مدروسة وتتخذ بتأني فيما يخص عدستي التصميم والخطاب هي قائمة على قدر كبير من التحليل العقلاني، وتؤكد على السيطرة والنظام، في حين العدسات الأخرى المتمثلة بالخبرة والتنوع، فيها إثارة التحديات والأفكار، وقراراتها تكون طارئة وتتسم بالسرعة.

### المحور الثالث: الذكاء الابداعي

يتناول هذا المحور التأطير النظري للذكاء الابداعي، من خلال استعراض الدراسات الابداعية التي تناولت هذا الموضوع الحيوي والهام لجميع الافراد والمنظمات والمجتمعات وبيان النتائج التي توصلت اليها ومحاولة تسخيرها ضمن توجه هذا المحور، وتم تقسيم هذا المحور الى عدة فقرات تمثلت بـ (الجانب المفاهيمي، العوامل المؤثرة في الذكاء الابداعي وابعاد الذكاء الابداعي).

اولاً. مفهوم الذكاء الابداعي (The concept of creative intelligence): يعد مفهوم الذكاء الابداعي من المفاهيم الحديثة في الجانب التنظيمي، وقد تطرق الباحثين لعدد من هذه المفاهيم تناول اغلبها الخروج من التفكير التقليدي باتجاه الجراءة في طرح الافكار وحل المشكلات؛ اذ عرفه كلاً من (Chernoles & Khudaynazarova, 2013: 56) بأنه القدرة على تجاوز المعايير التقليدية في التفكير وتوليد أفكار جديدة لحل المشكلات؛ ويؤيد ذلك (Sternberg, 2003: 397) بقوله الذكاء الإبداعي، لا يكون القرار راسخاً، أو عالقاً في طرق التفكير التقليدية؛ وفي ذلك حث للأفراد على استخدام الذكاء الذي يمتلكونه في تحريك ما بداخلهم من طاقات ابداعية ومن قدرات كامنه تبرزهم في مجال عملهم، ونلاحظ ذلك من ما ذكره (بوزان، ٢٠٠٧) بأنه "القدرة التي تمتلكها في توليد الافكار الجديدة وامكانية حل المشاكل، التي تعيق ابداعك بصورة جذرية وظهورك كنجم لامع وسط التجمعات الكبيرة من خلال خيالك وسلوكياتك وامكانياتك والقدرة التي تمتلكها على الانتاج" (بوزان، ٢٠٠٧: ٦).

ثانياً. العوامل المؤثرة على الذكاء الابداعي: يتأثر الذكاء الابداعي للأفراد بمجموعة من العوامل التي تسهم في زيادته او الحد منه سواءً كانت هذه العوامل مجتمعة او منفردة التأثير ووفق مستويات متباينة، وكالتالي:

١. عامل الذكاء الوراثي (The Genetic intelligence factor): مر مفهوم الذكاء الابداعي بالعديد من التغييرات، مما يدل على تعقيده (Nakano, et al., 2015: 169) ويذكر (Silvia & Beaty, 2012: 1) بأن الذكاء أساسي للفكر الإبداعي؛ فهناك أساساً وراثياً للذكاء الإبداعي استناداً إلى الاختلافات في الناقلات العصبية والإنزيمات المرتبطة في نهاية المطاف بسلاسل الحمض النووي (Klijn & Tomic, 2010: 331)، ووفق النظرية التي توصل اليه العالم (Lewis Terman) من جامعة ستانفورد، واسماها نظرية العتبة (Threshold Theory) حول العلاقة بين الذكاء والإبداع وتم تحديد نسبة ذكاء 120 درجة، ليتمتع الفرد الذي يحمل هذه الصفة بان يكون مبدعاً وناجحاً، وقد أثبت أن الذكاء المرتفع لا يعني بالضرورة إبداعاً أفضل والعلاقة بين الاثنين ايجابية لكنها ضعيفة الارتباط (Ferrando, et al., 2016: 89).

٢. الخبرة والمعرفة (Experience and knowledge): تسهم الخبرة بشكل كبير في توليد الذكاء الابداعي للأفراد حيث تشير التحليلات التاريخية إلى أن الشخصيات الإبداعية الشهيرة لم تحقق مكانتها البارزة إلا بعد فترة تدريب مكثفة استمرت عدة آلاف من الساعات؛ وكلما مارس شخص ما تمارين مكثفة زاد النجاح وتوصل لنتائج مهمة مع زميله (Simmonton) لما يسمى "المعاينة

الاساس" التي تنص على أنه كلما زادت المعرفة التي اكتسبها شخص ما، زاد الإبداع في هذا المجال (Neubauer, 2018: 41) وفي ذلك دليل واضح على ان زيادة المعرفة ترتفع مع مستوى الخبرة لدى العاملين؛ وكما اوردها (Sternberg, 2003: 389) كذلك الإبداع لا يخرج من فراغ في وميض مفاجئ وغامض، فعادة تستند الخطوة الإبداعية على معرفة كبيرة من الأنشطة الإبداعية الجادة، ويمكن فهمها بشكل أفضل في سياق العمل المعرفي (Edmonds & candy, 2002: 91)

٣. **الدافع (Motivation):** القوة المحركة للأفراد لاستخدام ذكائهم الإبداعي، وتكون على نوعين الدوافع الجوهرية النابعة من الشعور الداخلي الذي يتصف بالحماسة والشغف نحو الوصول للنتائج وتكون التجربة ممتعة ومثيرة للتحدي (Peters, 2014: 24)، مقابل ذلك الدوافع الخارجية التي تمنح الافراد القوة للمواصلة نتيجة مغريات معينة كأن تكون حوافز مالية مكافآت عينية، الشهرة... الخ.

٤. **الدعم المقدم (التحفيز) Support provided:** أن العاملين هم أكثر ممارسة للإبداع عندما يرون دعماً قوياً من مجموعة العمل والمشرفين، خلاف العاملين الذين يرون دعماً ضعيفاً من جانبهم في بيئة العمل (Klijn & Tomic, 2010: 326)، هذا يعني أن الأفراد العاملين الذين يرون الدعم المناسب في بيئة عملهم من قبل الادارة العليا، هم الأكثر عرضة لإظهار السلوك الإبداعي.

٥. **المهارات الإبداعية (Creative skills):** يتمتع الافراد بمهارات متنوعة تعكس قابليتهم على الاستجابة مع المواقف المختلفة، فيظهر من خلالها السلوك الإبداعي وتبين القابليات الفردية في معالجة المشكلات التي تعترض العمل؛ وتعتمد الطرق غير التقليدية أو الحدس للتعامل مع هذه المشكلات، وتتصف المهارات بإمكانية تطبيقها في أي مجال أو موقف (Peters, 2014: 24).

٦. **البيئة التنظيمية (Organizational environment):** تؤثر البيئة التنظيمية بشكل كبير على الذكاء الإبداعي للأفراد ولها انعكاسات معنوية كبيرة عليهم، اذ يتفاعلون معها بدرجات متفاوتة وتؤثر بقدرتهم على استخدام وتطوير إمكاناتهم الوراثية وخبراتهم حيث كثير من الافراد مع إمكانات كبيرة يفشلون في الاستفادة منها، بينما يستفيد الآخرون من الإمكانات الأقل نتيجة تهيئة الظروف والموارد الملائمة للإبداع (Sternberg, 2003: 386) وهناك طلب متزايد على الأساليب القائمة على التكنولوجيا لدعم التعلم وتوجيه المستخدمين لاكتساب المعرفة ذات الصلة وفقاً للمتطلبات الأكاديمية والتجارية الحالية والمستقبلية (Sanabria & Lizárraga, 2017: 488).

ثالثاً. **ابعاد الذكاء الإبداعي (Dimensions of creative intelligence):** يقوم الذكاء الإبداعي على عدة ابعاد تمثل الركائز الأساسية ضمن هذا المفهوم وكالتالي:

١. **الذكاء الحدسي (Intuitive intelligence):** ان تحديد الحدس مهمة معقدة؛ حيث يشير "أصل الكلمة" إلى أنها نظرة داخلية، فهي في اللاتينية تعني "في" والتي تعني رؤية "قاتلة"، ويتميز الذكاء الحدسي عن الفكر بحقيقة أنه تجاوز العملية الذهنية الواعية في التفكير وصناعة القرار، والارتباط بعملية إدراكية تحدث فوراً او بصورة تلقائية، يسبق من خلالها الحدس التحليل العقلائي (Autrement, 2007: 21) ويشير ذلك الى استيعاب الذكاء الحدسي على معرفة عالية انية إلا أنها لا تضمن عدم وجود تفسير خاطئ للقضايا المعقدة؛ وبالأخص في حالة عدم اليقين الذي هو

أساس كل التوقعات المستقبلية، إذ يوفر لقادة المنظمات زخماً لتطوير رؤى غير مستكشفة حتى الآن للمستقبل (Thompson, 2017: 6) وهو مهم في ظروف عدم اليقين.

٢. **الذكاء التخيلي (Imaginary intelligence):** يشير الذكاء التخيلي الى انشاء الفكرة الجدية من خلال التطلع للمستقبل، وفي ذات الوقت هي محاولة تقديم الذاتية البارزة في شكلها الأكثر جرأة والأكثر إلحاحاً ولها صلة مع مجموعة متزايدة من العمل الذي يؤكد الذاتية والظهور والإبداع (Chiles, et al., 2013: 278) وعزز (Thompson, 2017: 5) هذا التوجه بقوله الخيال هو "حيث يبدأ كل شيء"، ويتمثل الذكاء التخيلي بقدرة أو مهارة الأفراد على التفاعل وعكس ما يستمعون إليه ويقروون ويتحدثون لتشكيل، وإدراك وإنشاء أفكار وأساليب وصور جديدة بفعالية لحل مشكلة وتحسين صنع القرار (Sun, 2018: 11).

٣. **الذكاء الابتكاري (Innovative intelligence):** الذكاء الابتكاري هو نوع من القدرة العقلية المستخدمة لتحقيق أغراض مهمة، وخلق شيء جديد وغير معروف سابقاً، والأشخاص الذين يمتلكون ذكاء ابتكاري هم أولئك الذين تمكنوا من اكتساب وتطوير وتنفيذ مجموعة كاملة من مهارات التفكير (Chernoles & Khudaynazarova, 2013: 52)؛ ويتميز الذكاء الابتكاري بتركيزه على البيانات وسبل التعامل معها، وعلى مشاكل العمل وكيفية حلها، وهو نظمي الى حد كبير؛ ويتميز الأشخاص الذين يتمتعون بهذا النوع من الذكاء بالحرص والعمل الجاد ويصرون على نجاح التجارب الدقيقة والصعبة.

٤. **الذكاء الألهامي (Inspirational intelligence):** هو عملية التحفيز الذهني على القيام بشيء ما او الشعور به، خاصة للقيام بشيء مبدع (Finney, 2015: 3) ويحدث الذكاء الإلهامي نتيجة حالة تحفيزية خارجية تحت الأفراد على جلب المزيد من الأفكار الابداعية إلى حيز التنفيذ (Oleynick, et al., 2014: 1).

رابعاً. **العلاقة النظرية بين متغيرات البحث:** في ظل ظروف العولمة والضغوط التنافسية المتزايدة، تحاول المنظمات الحصول على ميزة تنافسية قائمة على الاستخدام الفعال للذكاء الابداعي لأفرادها، واعداد خطط استراتيجية اكثر شمولية واستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة؛ وفي دراسة لـ (Sanabria & Lizárraga, 2017: 489) حدد أربع من المتطلبات المعرفية للمورد البشري، التي شكلت ما يسمى بمهارات القرن الحادي والعشرين، وتمثلت بمحو الأمية الرقمية، الذكاء الإبداعي، التواصل الفعال، الإنتاجية العالية وتتطلب جميعها استراتيجية دقيقة لتنفيذها تتميز بالتكامل والنظرة الشمولية من جميع الاتجاهات؛ وتقوم المنظمات بتصميم حزم مكافآت وفوائد جذابة لجذب العاملين المبدعين كونهم يخلقون القدرة التنافسية في المنظمات لما يتمتعون به من افكار تسهم في ابتكار منتجات وخدمات جديدة او اضافة صفات مميزة لمنتج او خدمة قائمة تجعلهم في وضع سوقي متصدر (Rasool, et al., 2019: 6).

#### المحور الرابع: الجانب الميداني للبحث

يأتي هذا المحور مكملاً للمنهجية التي سار عليها البحث لغرض معالجة المشكلة المطروحة، وذلك بالتطبيق على الميدان، واستحصال البيانات اللازمة لمعرفة مدى تطابق النموذج المفترض مع الواقع الفعلي، بالاستناد الى ادوات لجمع هذه البيانات متمثلة باستمارة الاستبيان الالكترونية التي تم توزيعها على (490) تدريسي وبمختلف المستويات الادارية، ومن ميدان تمثل بالكليات العلمية من ثلاث جامعات حكومية عراقية هي (الموصل وتكريت وكركوك)، وتألفت

الاستمارة من فقرتين ضمت الاولى معلومات شخصية ووظيفية عن المبحوثين، في حين تناولت الفقرة الثانية متغيرات البحث المستقل والتابع وبواقع (4) ابعاد لكل منهما وتضمن كل بعد (5) اسئلة؛ وقد تم اختبار فرضيات البحث والتحقق من صحتها وفق علاقات الارتباط والتأثير اذ تستخدم الاساليب والادوات والبرامج الاحصائية الملائمة لهذا الغرض.

اولاً. وصف متغيرات البحث: تتضمن هذه الفقرة وصفاً للمتغيرات التي احتوتها البحث الحالي وابعاده، ولمعرفة مقدار توافر هذه الابعاد في المنظمات المبحوثة، ومدى توافق آراء العينة المبحوثة معها، باستخدام الوصف الاحصائي، للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، المستحصلة نتائجها من اجابات العينة المبحوثة، حول متغيرات البحث وكما يلي:

أ. وصف متغير العدسة الاستراتيجية: وفق النتائج المعروضة في الجدول (٢) والخاصة بإجابات العينة المبحوثة على فقرات الاستبانة من (X20-X1)، تبين معدلات الاوساط الحسابية لجميع الابعاد ان اجابات العينة تذهب باتجاه الاتفاق الايجابي، حيث جميعها جاءت قيمها اكبر من منتصف القيم البالغ (3) مما يدل على ان الكليات المبحوثة تعمل وفق مبدأ عمل العدسة الاستراتيجية، وقد جاءت الانحرافات المعيارية لجميع الابعاد اقل من (2) الذي يشير الى ان التشتت في الاجابات قليل وهي ايجابية.

الجدول (٢): معدل الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير العدسة الاستراتيجية

متغير العدسة الاستراتيجية				
الابعاد	ا. عدسة التصميم	ب. عدسة الخبرة	ج. عدسة الافكار	د. عدسة الخطاب
الفقرات	(X5 -X1)	(X10-X6)	(X15-X11)	(X20-X16)
الوسط الحسابي	3.679	3.693	3.605	3.606
الانحراف المعياري	0.938	0.990	0.997	0.955

المصدر: اعداد الباحثان وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS.V20.  
ب. وصف متغير الذكاء الابداعي: تبين النتائج الموضحة في الجدول (٣) والتي تصف اجابات العينة المبحوثة حول متغير الذكاء الابداعي لفقراته المحددة في الاستبانة من (Y20-Y1)، ان معدلات الاوساط الحسابية لآراء العينة كانت بالاتجاه الايجابي لجميع الابعاد، وان اعلى معدل في الاوساط الحسابية هو لبعد الذكاء الالهامي والبالغ (3.732) مما يدل على وجود تحفيز من قبل الادارة العليا للتدريسيين لتنمية واستغلال ذكائهم الابداعي، وكان اقل انحراف معياري لهذا البعد والذي يبلغ (0.906) والذي يشير بأن تشتت الاجابات قليل وهو امر ايجابي.

الجدول (٣) معدل الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الذكاء الابداعي

متغير الذكاء الابداعي				
الابعاد	أ. الذكاء الحدسي	ب. الذكاء الالهامي	ج. الذكاء التخيلي	د. الذكاء الابتكاري
الفقرات	(Y5-Y1)	(Y10-Y6)	(Y15-Y11)	(Y20-Y16)
الوسط الحسابي	3.600	3.732	3.640	3.635
الانحراف المعياري	0.934	0.906	0.933	0.950

المصدر: اعداد الباحثان وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS.V20.

أولاً. علاقات الارتباط بين متغيرات البحث: بغية اختبار فرضيات الارتباط الرئيسية والفرعية لمتغيرات البحث، تم حساب معامل ارتباط بيرسون واختباره تحت مستوى معنوية (0.05).

أ. الفرضية الرئيسية الأولى:

- **فرضية العدم ( $H_0$ ):** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدسة الاستراتيجية والذكاء الإبداعي.

- **الفرضية البديلة ( $H_1$ ):** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدسة الاستراتيجية والذكاء الإبداعي.

تبين نتائج الجدول (٤) معنوية علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابعة وفق نتائج معامل الارتباط وقيمة P، وكما يلي.

الجدول (٤): علاقة الارتباط بين متغير العدسة الاستراتيجية والذكاء الإبداعي

الذكاء الإبداعي	معامل الارتباط	قيمة-p
العدسة الاستراتيجية	0.739**	0.000

\* $p \leq 0.05$  \*\*  $p < 0.01$  N=490

المصدر: اعداد الباحثان وفق نتائج التحليل الاحصائي لبرنامج (AMOS.V22).

الجدول رقم (٤) يبين أن هنالك ارتباط طردي قوي مقداره (0.739) بين متغير العدسة الاستراتيجية والذكاء الإبداعي، وهو معنوي جداً لأن قيمة p- تساوي صفر وهي أقل من مستوى معنوية (0.05) وبالتالي رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين متغير العدسة الاستراتيجية والذكاء الإبداعي. إذ تشير علاقة الارتباط المعنوية الموجبة اعلاه بين العدسة الاستراتيجية والذكاء الإبداعي الى ان هناك تلازم عالي ايجابي بين هذين المتغيرين، بمعنى الزيادة في دقة وشمولية الاستراتيجيات التي تضعها الكليات المبحوثة وفق منظور العدسة الاستراتيجية، يؤدي لزيادة الذكاء الإبداعي للعاملين نتيجة الاستراتيجيات المحفزة والتي ولدت البيئة الملائمة للإبداع. وتتفرع عنها أربع فرضيات فرعية تبين قيم الارتباط بين أبعاد العدسة الاستراتيجية والذكاء الإبداعي وكما هو موضح في الجدول (٥)، وقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون واختباره تحت مستوى معنوية (0.05) وتلخيص النتائج في الجدول الآتي:

الجدول (٥): علاقة الارتباط بين ابعاد متغير العدسة الاستراتيجية والذكاء الإبداعي

الذكاء الإبداعي	معامل الارتباط	قيمة-p
عدسة التصميم	0.590**	0.000
عدسة الخبرة	0.652**	0.000
عدسة الأفكار	0.704**	0.000
عدسة الخطاب	0.694**	0.000

\* $p \leq 0.05$  \*\*  $p < 0.01$  N=490

المصدر: اعداد الباحثان وفق نتائج التحليل الاحصائي لبرنامج (AMOS.V22).

الجدول رقم (٥) يبين أن هنالك ارتباط طردي قوي مقداره (59%) بين بعد عدسة التصميم والذكاء الإبداعي، (65.2%) بين بعد عدسة الخبرة والذكاء الإبداعي، (70.4%) بين بعد عدسة الأفكار والذكاء الإبداعي وأخيراً (69.4%) بين بعد عدسة الخطاب والذكاء الإبداعي وهم جميعاً

ذوات معنوية جداً لأن قيم  $p$ - تساوي صفر وهي أقل من مستوى معنوية (0.05) وبالتالي، قبول الفرضيات الفرعية التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين أبعاد متغير العدسة الاستراتيجية والذكاء الإبداعي.

ثانياً. اختبار فرضيات التأثير: يهدف البحث من تحليل الانحدار الوارد ضمن هذه الفقرة، معرفة علاقات التأثير للمتغيرات المستقلة مع ابعادها على المتغير التابع، بغية الاجابة على فرضية البحث الرئيسية الثانية، والفرضيات المتفرعة عنها، وكما يلي:

#### أ. الفرضية الرئيسية الثانية:

- فرضية العدم ( $H_0$ ): لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين العدسة الاستراتيجية والذكاء الإبداعي.

- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين العدسة الاستراتيجية والذكاء الإبداعي.

لاختبار فرضية التأثير لنموذج الانحدار الخطي البسيط المقدر تم حساب معامل التحديد وقيم  $t$ - وقيمة  $F$ - تحت مستوى معنوية (0.05) وتلخيص النتائج في الجدول الآتي:

الجدول (٦): تأثير العدسة الاستراتيجية على الذكاء الإبداعي

الذكاء الإبداعي	معلمات الانحدار	قيمة F-	قيمة p-	معامل التحديد
العدسة الاستراتيجية	القيمة الثابتة	586.7	0.000	0.546
	ميل الانحدار			

المصدر: اعداد الباحثان وفق نتائج التحليل الاحصائي لبرنامج (AMOS.V22).

من خلال الجدول (٦) نلاحظ أن العدسة الاستراتيجية تفسر (54.6%) من التغيرات الحاصلة في الذكاء الإبداعي وهناك نسبة (45.4%) تسهم بها عوامل مغايرة لا يتضمنها نموذج الدراسة الحالية، كما ان ميل الانحدار ( $\beta_1$ ) فقد بلغة قيمته (0.731) وهي قيمة معنوية وتشير على ان زيادة العدسة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة تفضي لزيادة في الذكاء الابداعي بمقدار (0.731)، كما نلاحظ أن قيمة  $F$ - المحسوبة تساوي (586.7) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (488,1) التي بلغت (3.84) وهذا يعني أن النموذج المقدر ملائم للبيانات وهذا ما تؤكدته قيمة  $p$ - التي تساوي صفر وهي أقل من مستوى معنوية (0.05) لذلك سيتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير للعدسة الاستراتيجية على الذكاء الإبداعي.

وتتفرع عنها أربع فرضيات فرعية تبين قيم تأثير أبعاد العدسة الاستراتيجية على الذكاء الإبداعي وكما هو موضح في الجدول (٧)، ولاختبار فرضية التأثير لنموذج الانحدار الخطي المتعدد المقدر تم حساب معامل التحديد وقيمة  $F$ - تحت مستوى معنوية (0.05) وتلخيص النتائج في الجدول الآتي:

الجدول (٧): تأثير أبعاد العدسة الاستراتيجية على الذكاء الإبداعي

الذكاء الإبداعي	معلمات الانحدار	قيمة F-	قيمة p-	معامل التحديد
	القيمة الثابتة			
عدسة التصميم	ميل الانحدار 1	155.7	0.000	0.750
عدسة الخبرة	ميل الانحدار 2			
عدسة الأفكار	ميل الانحدار 3			
عدسة الخطاب	ميل الانحدار 4			

المصدر: اعداد الباحثان وفق نتائج التحليل الاحصائي لبرنامج (AMOS.V22).

من خلال الجدول (٧) نلاحظ ان ابعاد العدسة الاستراتيجية تفسر (75%) من التغيرات الحاصلة في الذكاء الإبداعي وما تبقى من نسبة ومقدارها (25%) من التغيرات للذكاء الإبداعي تعود لمغيرات عشوائية لم يتطرق لها النموذج الحالي، كما نلاحظ أن قيمة F- المحسوبة تساوي (155.7) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (4, 485) التي بلغت (2.37) وهذا يعني أن النموذج المقدر ملائم للبيانات، وهذا ما تؤكدته قيمة p- التي تساوي صفر وهي أقل من مستوى معنوية (0.05) لذلك سيتم قبول الفرضيات الفرعية والتي تنص على وجود علاقة تأثير بين ابعاد العدسة الاستراتيجية والذكاء الإبداعي.

#### المحور الخامس: الاستنتاجات والمقترحات

اولاً. الاستنتاجات: توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات وكما يلي:

١. تصاغ الخطط الاستراتيجية في الكليات المبحوثة وفق توجه العدسات الاستراتيجية التي تحقق النظرة الشمولية عند الصياغة، وهو ما بينته الاوساط الحسابية لآراء العينة المبحوثة التي جاءت بالاتفاق الايجابي.
  ٢. تمتلك الكليات المبحوثة الذكاء الإبداعي المطلوب للتفوق التنافسي، يضاف لذلك الدور الفاعل للإدارة العليا في هذه الكليات في تحفيز الذكاء الإلهامي للتدريسيين وفق ما اكده افراد العينة المبحوثة من خلال اجاباتهم.
  ٣. وجود علاقة ارتباط معنوي على مستوى المتغيرات والابعاد بين العدسة الاستراتيجية والذكاء الإبداعي وفق ما اشارت اليه نتائج معاملات الارتباط واكدته قيم (p).
  ٤. هناك علاقة تأثير معنوي لبعد العدسة الاستراتيجية في الذكاء الإبداعي على مستوى المتغيرات والابعاد وفق ما بينته قيم معاملات التحديد ( $R^2$ ) واختبار (F) و (p).
- ثانياً. المقترحات: استناداً الى ما تقدم من استنتاجات، يقدم البحث الحالي مجموعة من المقترحات وعلى النحو التالي:
١. زيادة التركيز على الخطط الاستراتيجية المبنية على النظرة المتكاملة من جميع الاتجاهات التي دعت اليها العدسات الاستراتيجية.
  ٢. ترصين عمل الكليات من خلال المعالجة الجذرية للمشاكل التي تعيق الاداء التنظيمي باستخدام العدسات الاستراتيجية.
  ٣. العمل على تنمية الذكاء الإبداعي للتدريسيين في الكليات العلمية من خلال تنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية التي تدعم هذا التوجه.

٤. الانفتاح بصورة أكبر مع البيئة المحيطة للكشف عن الفرص الحالية والمستقبلية التي تبنى الاستراتيجية على أساسها وتسهم في تحريك الذكاء الابداعي لاستغلالها.

٥. توسيع نطاق مشاركة الكادر التدريسي في صياغة الخطط الاستراتيجية وفق ما يمتلكونه من خبرات متراكمة، تسهم في دقة التخطيط وتلافي الكثير من المعوقات الداخلية والخارجية.

#### قائمة المصادر

اولاً. المصادر العربية:

أ. الرسائل والاطاريح الجامعية:

١. الجنابي، خلدون حسين حميد، (٢٠١٩)، توظيف العلاقة بين العدسة والرشاقة الاستراتيجية ودورها في تعزيز الاقتدار المعرفي، دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في شركتي الاتصالات زين وآسياسيل، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة تكريت.

ب. الكتب:

١. الخفاجي، نعمة، (٢٠١٩)، العدسات الاستراتيجية، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.

٢. الرشيد. عادل محمود، (٢٠٠٨)، الذكاء الإبداعي اكتشاف القدرة على الإبداع لدينا ولدى الآخرين، مترجم عن Rowe. Alan J، الطبعة الثانية، الطبع والنشر المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

٣. بوزان، توني، (٢٠٠٧)، قوة الذكاء الابداعي- عشرة طرق لتحقيق اقصى استفادة من ذكائك الابداعي، ط ٤، مكتبة جرير، الرياض، السعودية.

ثانياً. المصادر الاجنبية:

#### A. Thesis

1. Löwstedt Martin, (2012), exploring the concept of strategy using a practice lens: the case of a large construction company. Thesis for the degree of licentiate of engineering, department of civil and environmental engineering, gothenburg, Sweden.
2. Nayron. Bittencourt, (2015), Strategy in Born Global enterprises in a peripheral region of Sweden, Master thesis, Umea School of Business and Economics.
3. Peters. Melanie, (2014), Perceptions of Innovation Focused Hrm and Its Impact on Employee Outcomes and Organizational Innovation in Technlogoy Companies" Master Thesis, University of Twente, Business Administration, Specialization Human Resource Management.

#### B. Periodical

1. Balogun, J., Jacobs, C., Jarzabkowski, P., Mantere, S. and Vaara, E. (2014), Placing Strategy Discourse in Context: Sociomateriality, Sensemaking & Power. Journal of Management, 51 (2), pp. 175-201.
2. Chernoles. Vladimir& Khudaynazarova. Dinara, (2013), Innovative Intelligence: A Three-Component Vector Model, Studia Ecologiae ET Bioethicae, Uksw, Vol. 11, No.4.
3. Chernoles. Vladimir& Khudaynazarova. Dinara, (2013), Innovative Intelligence: A Three-Component Vector Model, Studia Ecologiae ET Bioethicae, Uksw, Vol. 11, No.4.

4. Chiles. Todd H, Elias. Sara R, Zarankin. Tal G, Vultee. Denise M., (2013), the kaleidic world of entrepreneurs developing and grounding a metaphor for creative imagination" *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal* Vol. 8 No. 3.
5. Cornelissen. Joep P & Clarke. Jean S, (2010), *Imagining And Rationalizing Opportunities: Inductive Reasoning And The Creation And Justification of New Ventures*, *Academy of Management Review*, Vol. 35, No. 4, 539-557.
6. Dameron Stéphanie, Torset Christophe, (2014), the Discursive Construction of Strategists' Subjectivities: Towards A Paradox Lens on Strategy, *Journal of Management Studies*.
7. Edmonds. Ernest A. & Candy Linda, (2002), *Creativity, Art Practice, and Knowledge*, *Communications of the Acm*, Vol. 45, No. 10.
8. Ferrando. Mercedes, Soto. Gloria, Prieto. Lola, Sainz. Marta & Ferrandiz. Carmen, (2016), *Synthetic-Creative Intelligence and Psychometric Intelligence: Analysis of the Threshold Theory and Creative Process*, *Turkish Journal*, Volume 6, Issue 2, 88-98.
9. Fuertes, Guillermo, Alfaro, Miguel, Vargas, Manuel. , Gutierrez, Sebastian, Ternero, Rodrigo & Sabattin, Jorge, (2020), *Conceptual Framework for the Strategic Management: Aliterature Review-Descriptive*, *Hindawi Journal of Engineering* Volume 2020.
10. Jarzabkowski, Paula. & Kaplan, Sarah, (2015), *Strategy Tools-In-Use: A Framework for Understanding 'Technologies of Rationality, In Practice*, *Strategic Management Journal*, 36 (4), Pp. 537-558.
11. Klijn, Marja& Tomic, Welko., (2010), *A review of creativity within organizations from a psychological perspective*, Emerald Group Publishing Limited, *Journal of Management Development* Vol. 29 No. 4, pp. 322-343.
12. Nakano. Tatiana de Cassia & Wechsle. Solange Muglia& Campos .Carolina Rosa & Milian Queila Guise, (2015), *Intelligence and Creativity: Relationships and their Implications for Positive Psychology*, *Psico-USF, Bragança Paulista*, v. 20, n. 2, p. 195-206.
13. Oleynick. Victoria C, Thrash. Todd M, LeFew. Michael C, Moldovan Emil G. and Paul D. Kieffaber, (2014), *The scientific study of inspiration in the creative process: challenges and opportunities"* *Frontiers in Human Neuroscience*, Volume 8.
14. Pascuci, Lucilaine Maria. Júnior, Victor Meyer. Crubellate, João Marcelo, 2017, *Strategic Management in Hospitals: Tensions between the Managerial and Institutional Lens*, *BAR, Rio de Janeiro*, v. 14, n. 2.
15. Paula, Jarzabkowski, (2007), *Strategy As Practice: An Activity-Based"*, *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 3, 986-998.
16. Rasool, Samma. F., Samma, M., Wang, M., Zhao, Y& Zhang. Y, (2019), *How Human Resource Management Practices Translate into Sustainable Organizational Performance: The Mediating Role of Product, Process and Knowledge Innovation*, research Publish by Dove Medical Press Limited, *Psychology Research and Behavior Management*, 1009-1025.

17. Sanabria, Jorge C & Lizárraga, Jesús Arámburo, (2017), enhancing 21st Century Skills with AR: Using the Gradual Immersion Method to develop Collaborative Creativity, EURASIA Journal of Mathematics Science and Technology Education, ISSN 1305-8223 (online) 1305-8215 (print) No. 13, vol. (2), Pp 487-501.
18. Silvia. Paul J& Beaty. Roger E, (2012), making creative metaphors: The importance of fluid intelligence for creative thought, Elsevier, Intelligence journal homepage, INTELL-00695; No of Pages 9.
19. Sternberg .Robert J. (2003), WICS: A Model of Leadership in Organizations, Academy of Management Learning & Education, Vol. 2, No. 4, pp. 386-401.
20. Sun, Zhaohao, (2018), Imaginational Intelligence: A New Frontier for Innovation, Creativity and Intelligence Development in the Age of Big Data, BAIS No. 3(2):1-34, PNG University of Technology.
21. Thompson, Neil A, (2017), Imagination and Creativity in Organizations, Special Issue: Organizational Creativity, Play and Entrepreneurship, Organization Studies, Journals and permission.

### **C. Reports & Artical**

1. Finney. Lucy, (2015), inspirational leadership - Six must-haves to develop inspirational talent within your organization, Thales White Paper, Learning & Development, Enhance your potential.
2. Hardy, Cynthia & Thomas Robyn, 2010, Strategy, Discourse and Practice: The Intensification of Power, Journal of Management.
3. Maryville, College, (2009), Rising to the Challenge: Examining Excellence through a Lens of Diversity, Strategic Plan for Diversity, 2009-2014.
4. Quinones, Miguel, Teachout, Mark & Ford J. Kevin., (2001), the Relationship between Work Experience and Job Performance: A Conceptual and Meta-Analytic Review, Report, Air Force Research Laboratory Human Effectiveness Directorate Warfighter Training.

### **D. BOOK**

1. Autrement, Pour Réussir, (2007), L'intelligence Intuitive, Francis Cholle, Editions, Groupe Eyrolles, ISBN: 978-2-7081-3647-2.
2. Johnson, Gerry, Scholes, Kevan & Whittington, Richard, (2008), Exploring Corporate Strategy" Eighth Edition, Typeset in 9.5/13pt Linoletter by 35 Printed and bound by Rotolito Lombarda, Italy.
3. Johnson, Gerry, Whittington, Richard, Scholes, Kevan, Angwin, Duncan & Regné, Patrick, (2014), Exploring Strategy, Tnenth Edition, Print edition printed and bound by L.E.G.O. S.p.A., Italy.
4. Neubauer. Aljoscha C, (2018), Begabung-Intelligenz-Lernen-Kreativität, Pädagogische Hochschule Vorarlberg, Nubwer. A, F & E Edition 24.