

استخدام العدسة الاستراتيجية كمدخل في تعزيز الاقتدار المعرفي دراسة استطلاعية لرأء عينة من القيادات في شركتي الاتصالات زين وآسيا سيل

الباحث: خلدون حسين حميد
كلية الادارة والاقتصاد
جامعة تكريت
Khaldoun_h@yahoo.com

أ.د. فائق مشعل قدوري
كلية الادارة والاقتصاد
جامعة تكريت
faaqprmd@yahoo.com

المستخلص:

تهدف الدراسة الى بيان استخدام العدسة الاستراتيجية كمدخل في تعزيز الاقتدار المعرفي، دراسة استطلاعية لرأء عينة من القيادات في شركتي الاتصالات زين وآسيا سيل وقدمت الدراسة إحاطة نظرية لإبعاد الدراسة ومتغيراتها، وتبنت نموذجاً فرضياً يعبر عن العلاقات المنطقية بين المتغيرات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت الاستبانة أداة رئيسة للدراسة، وزوّدت (٦٢) استبانة على عينة من القيادات في شركات الاتصال (شركة زين وآسيا سيل) كميدان للدراسة استرجع منها (٥٠) استبانة وخرجت الدراسة بجملة من النتائج أهمها: إن العدسة الاستراتيجية مفهوم معاصر أفرزته مجموعة من العوامل وما زال لحد الآن في دور البلورة النظرية، امتلاك القيادات عينة الدراسة فهماً وإدراكاً حول متغيرات الدراسة إذ إن الإجابات بصورة عامة كانت جيدة لحد ما، وتأكيد الاتجاه الابيجابي لدور العدسة الاستراتيجية في تعزيز الاقتدار المعرفي الذي يهيئ قاعدة فكرية ومعرفية واستدلالية تجعل المعنى بالعمل القيادي قادرًا على التفاعل مع التطورات والتحولات التي تشهدها بيئة المنظمات، وجود علاقة ارتباط وأثر ذات دلالة معنوية بين العدسة والاقتدار المعرفي بدلالة متغيراتها على المستوى الكلي والجزئي، وفي ضوء الاستنتاجات خرجت الدراسة بعدد من التوصيات والمقررات للشركات عينة الدراسة.

الكلمات المفتاحية: العدسة الاستراتيجية، أصحاب المصالح، تعبئة الموارد، تطوير المعرفة، ادار الثقافة، الاقتدار المعرفي.

The Use of the Strategic Lens as an Input in Enhancing Cognitive Competence

an survey Study for Sample Opinion Leadershipsin the Telecommunications Companies Asiacell and Zain

Prof. Dr. Faek Mishaal Qaddoriy
College of Administration and Economics
Tikrit University

Researcher Khaldun Hussein Humaid
College of Administration and Economics
Tikrit University

Abstract:

The study aims at demonstrating the use of the strategic lens as an input in enhancing Cognitive Competence, a survey study of the opinions of a sample of leaders in the two telecommunications companies Zain and Asiacell. The study provided a theoretical briefing on the dimensions of the study and its variables, and adopted a hypothetical model that reflects the logical relations between the variables.

The study used the descriptive method, and adopted the questionnaire as a main tool of the study. And distributed (62) questionnaire to a sample of leaders in the telecommunications companies (Zain and Asiacell) as a field of study from which (50) questionnaire was retrieved. The study came out with a number of results, the most important of which are: The strategic lens is a contemporary concept produced by group of factors and so far in the role of theoretical crystallization. The leadership of the study sample understanding and perception about the study variables as the answers in general were good. To confirm the positive direction of the role of the strategic lens in the promotion of cognitive competence, which provides an intellectual and knowledge base and inferential makes sense to work leadership able to interact with the developments and transformations taking place in organizations environment. There is a correlation and the impact of significant between the lens and Cognitive Competence in terms of variables at the macro and micro level. In the light of the conclusions the study came out a number of recommendations and proposals for companies study sample.

Keywords: Strategic Lens, Stakeholders, Resource Mobilization, Knowledge Development, Culture Management, Cognitive Competence.

المقدمة

إن التحديات التي تواجه منظمات العالم اليوم والتغيرات المتتسعة في بيئه الأعمال وسعي المنظمات المتواصل للوصول لموقع متميز في سوق المنافسة، الامر الذي فرض على قادة المنظمات أن تكون على درجة من التطور الذهني العالي لتكوين خيارات واعية عن تصورات ورؤى عملياتها المستقبلية، والتعامل مع كل ما هو جيد ومجاني، وتوظيف ادوات معاصرة تسمح لهم بالاستجابة السريعة والتكيف مع التحولات والتوجهات الاستراتيجية لنشاطات المنظمة والمحافظة على الوضع التنافسي، وفي إطار ما ذكر تولدت عدد من الموضوعات الجوهرية في الفكر الاستراتيجي والتي تضمن مجابهة تلك التحديات ومنها العدسة الاستراتيجية التي تعد احد تلك الموضوعات الاستراتيجية الهامة في مجال التعامل مع ما هو جيد ومجاني بفعل الظروف غير المتوقعة أو غير المخطط لها ومساعدة ادارة المنظمات نحو تنشيط ودعم القدرات المعرفية وتحقيق أهداف المنظمة عبر تعزيز الاقدار المعرفي كإحدى التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة الإدارة الحديثة. إن تحديد المنطقات الفكرية لهذا المنظور في بيئه معقه وشديدة التغير مثل البيئة العراقية التي تعيش اليوم حالة تنافسية عالية نتيجة لحالة الانفتاح في الأسواق وتزايد شدة المنافسة التي انعكست بشكل وبآخر على سرعة استجابة الشركات لمتغيرات بيئتها وأبرزها طلبات زبائنها، ومنها قطاع الاتصالات (شركتي زين وأسيا سيل) التي أصبحت بأمس الحاجة إلى آليات استراتيجية مبتكرة لمجابهة تلك التحديات، والإحاطة بيئه عملها.

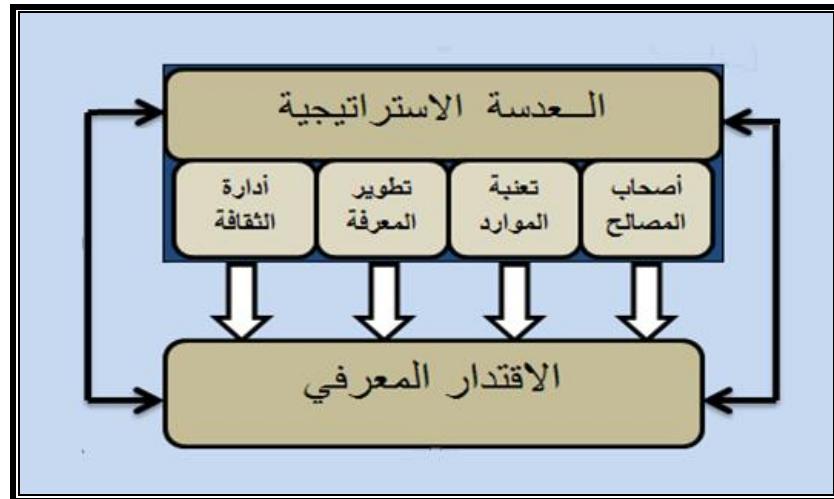
المبحث الاول: الإطار العام للدراسة

أولاً. مشكلة الدراسة: استندت انتلقة الفكره الرئيسة للدراسة إلى حقيقة التحولات والنمو المتتسع واتساع حدة المنافسة بين المنظمات في جميع أنحاء العالم مما ولد الكثير من الضغوطات والتحديات التي تواجه تلك المنظمات، ومن تلك التحديات شدة المنافسة وضغط الوقت المتاح لصنع واتخاذ القرارات، وهذا ما جعل المنظمات بأمس الحاجة إلى استخدام آليات استراتيجية مبتكرة لم تكن تناقش في السابق ممثلة بالعدسة الاستراتيجية ، لمجابهة تلك التحديات والإحاطة

بيئة عملها، فضلاً عن تمكين إداراتها من تكوين تصورات ذهنية إزاء عملياتها الحاضرة والمستقبلية، وتنشيط ودعم الاقدار المعرفي وتحقيق أهداف المنظمة. ولحاجة بيئتنا ومنظمنا لمثل هذه الدراسات والبحوث، جاءت هذه الدراسة لتأخذ على عاتقها اختبار هذه المتغيرات في قطاع الاتصالات ضمن البيئة العراقية والذي هو بأمس الحاجة لمثل هذه الدراسات، وتجميع الجهود وتركيزها على الجوانب الأكثر أهمية، والتي تفعل استخدام العدسة الاستراتيجية كمدخل في تعزيز الاقدار المعرفي، ليوظف في تكوين التصورات والرؤى ذات العلاقة بالمستقبل وسبل مواجهة الحاضر، ومن ثم قياس تحركات المنافسين ومتابعتها من أجل استباقهم والوصول بسرعة إلى الزيون. ومن خلال ما تقدم فإن مشكلة الدراسة تتبلور في بيان استخدام العدسة الاستراتيجية كمدخل في تعزيز الاقدار المعرفي لشركات اتصال الهاتف النقال عينة الدراسة، لذلك فإن طرح التساؤلات الآتية يمكن ان يسهم في توضيح مضمون مشكلة الدراسة:

١. هل لدى قيادات الشركات المبحوث فكرة عن العدسة الاستراتيجية وتوظيفها في مواجهة المتغيرات البيئية الطارئة وتصحيح مسارات المستقبل والتكيف مع بيئة عمل الشركات؟
٢. هل يسهم تبني العدسة الاستراتيجية من قبل قيادات الميدان المبحوث في تعزيز الاقدار المعرفي؟
ثانياً. أهمية الدراسة: تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات المبحوثة والموضوع الذي تعالجه والموقع المختار للدراسة، إذ تساهم هذه الدراسة من خلال طرح الأطر النظرية لمتغيرات الدراسة المتمثلة بالعدسة الاستراتيجية والاقدار المعرفي، وتتجلى أهمية الدراسة على ما يلي:
 ١. أهمية القطاع المبحوث في العراق ب مختلف نشاطاته، وبوجه خاص قطاع الاتصالات، الذي يستلزم تقديم أقصى قدر من القوة وتوفير ما يلزم لبقاء المنظمة من خلال استعمال ابعاد العدسة استراتيجية توظف في مواجهة التغيرات والتطورات المختلفة.
 ٢. إن الشركات عينة الدراسة بحاجة إلى مثل هذه الدراسات، إذ توفر لها معلومات حول قدرات يمكن توظيفها في خدمة التوجيه المستقبلي لنشاطاتها المختلفة، لاسيما في البيئة العراقية التي تناولتها الدراسة.
 ٣. تسلط الضوء على الدور الذي يؤديه الاقدار المعرفي في دعم وتعزيز التراكم المعرفي الذي يمثل الحصانة للعاملين والمسؤولين في الشركات المبحوثة.
- ثالثاً. أهداف الدراسة: يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في بيان استخدام العدسة الاستراتيجية كمدخل في تعزيز الاقدار المعرفي، فضلاً عن الأهداف الفرعية التي تتمثل بالآتي:
 ١. معرفة مدى تبني الشركات عينة الدراسة لفلسفة العدسة الاستراتيجية كتوجيه استراتيجي حديث يسعى لتحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية في الشركات المبحوثة.
 ٢. التعرف على أبعاد وطبيعة العدسة الاستراتيجية والاقدار المعرفي المتحقق والملازم لإدارة الشركات عينة الدراسة ضمن البيئة العراقية.
٣. تعزيز مدركات الشركات المبحوثة تجاه المضمون العام للافتراضات التي انطلقت منها الدراسة وعرض هذه العلاقة بنموذج افتراضي يهدف إلى تطبيق ميداني للوصول إلى نتائج اختبار الفرضيات.
- رابعاً. مخطط الدراسة: تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري ومضمونها الميدانية تصميم مخطط افتراضي يشير إلى العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة تعبيراً عن الحلول المقترنة للإجابة على التساؤلات البحثية المثارة في مشكلة الدراسة. فضلاً عن

توضيح الابعاد الفرعية لذالك المتغيرات وتأثيراتها في شركات الاتصالات قيد الدراسة مع مراعاة امكانية قياس هذه المتغيرات. ويمكن بيان المخطط الافتراضي للدراسة من خلال الشكل (١):



الشكل (١): مخطط الدراسة

خامساً. فرضيات الدراسة: في ضوء تفاصيل أنموذج الدراسة أعلاه تم تحديد فرضيات الدراسة التي استندت في صياغتها إلى ما يتوافق وأسئلتها البحثية المشار إليها، وبغية الإجابة وإثبات هذه العلاقة الإحصائية وتقرّعاتها تم تحديد مجمل فرضيات الدراسة بالآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين العدسة الاستراتيجية والاقتدار المعرفي بدلالة أبعادها على المستوى الكلي والجزئي.

الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر أبعاد العدسة الاستراتيجية معنويًا في الاقتدار المعرفي، بدلالة أبعادها على المستوى الكلي والجزئي.

سادساً. أدوات الدراسة: جرى اعتماد عدد من الأدوات الخاصة بجمع البيانات وتحليلها، للوصول إلى النتائج النهائية وعلى النحو الآتي:

١. **الجانب النظري:** اعتمدت الدراسة على المصادر العلمية المختلفة المتمثلة بالأدبيات العربية والأجنبية من كتب ودوريات وأطارات رسائل جامعية وموقع شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) وبحوث ومقالات ذات علاقة بطبيعة الدراسة.

٢. **الجانب العملي:** تم الاعتماد في الجانب العملي على مجموعة من الوسائل هي:

- **الاستبانة:** وهي الأداة الرئيسية والمعمول عليها في هذه الدراسة لجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالجانب التطبيقي، وقد طورت الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع المتغيرات الرئيسية للحصول على مقاييس وتصميم أسئلة الاستبانة (٣٥) سؤال شملت بمقاييسها الخاصة المتغيرات الرئيسية، وعُدل بما يناسب مع السادة المحكمين في البيئة العراقية، واشتملت هذه المتغيرات مجموعة متغيرات فرعية موضحة في الجدول (١).

الجدول (١): تركيبة الاستبانة

مصادر القياس	أرقام الفقرات	عدد الفقرات	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية	ت
(Dawans & Alter, 2009: 9) (Maryna & Oleksandr, 2017: 67) (Nurwati, 2013: 41)	٥-١	٥	اصحاب المصالح	العدسة الاستراتيجية	١
	١٠-٦	٥	تعبيئة المواد		
	١٥-١١	٥	تطوير المعرفة		
	٢٠-١٦	٥	ادارة الثقافة		
(AL-Hayy et al., 2016: 3) (Briana M. Zur, 2011:18) (الكمري وعباس، ٢٠١٥: ٣٤٢)	٣٥-٢١	١٥	-----	الاقدار المعرفي	٢

- وقد استعمل مقياس (ليكرت) الرباعي للأوزان في قياس فقرات متغيرات الدراسة (العدسة الاستراتيجية، الاقدار المعرفي) الذي توزعت فيه الإجابة من (١-٤) درجات إذ تعطى أقصى درجة (٤ درجات) لتأييد (أتفق بشدة) وتنقص تدريجياً حتى تبلغ أوطأ درجة (١) لتأييد (لا أتفق بشدة)، وذلك لغرض الحصول على نتائج موضوعية وتجنب الإجابات المحابية التي تؤثر على دقة نتائج التحليل. كما واطبعت الاستمارة الى قياس الصدق والثبات والمحتوى، وكما هو موضح في الجدول (٢).

الجدول (٢): نتائج اختبار ثبات الاستبانة

قيمة كرونباخ ألفا القياسية Standardized item alpha	عدد العناصر فيها	تفاصيل العينة
0.89	35	العينة الكلية
0.82	20	العدسة الاستراتيجية
0.82	15	الاقدار المعرفي

المبحث الثاني: الإطارات النظرية لدراسة

أولاً. **تعريف العدسة الاستراتيجية:** أصبح مفهوم العدسة الاستراتيجية من المفاهيم الضرورية والمهمة في مجال الادارة الاستراتيجية بشكل خاص وفي مجال ادارة الاعمال بشكل عام، من الناحية المثالية ينبغي على المديرين في المنظمات محاولة النظر إلى الاستراتيجية من خلال مجموعة من العدسات لنقييم المواقف بشكل دقيق. وهناك العديد من التخصصات الأكاديمية المختلفة التي تدعم طريقة فهم الاستراتيجية، لأن العدسة تقدم رؤى مختلفة حول القضايا المتعلقة بالاستراتيجية وامكانية الحصول على صورة أكثر اكتمالاً لإعطاء رؤى مختلفة من وجهات نظر متعددة، في المقابل، يمكن أن تؤدي هذه الأفكار المختلفة إلى التفكير في خيارات أو حلول مختلفة لل المشكلات الاستراتيجية، ولذلك هناك قيمة مفاهيمية وعملية على حد سواء في اتخاذ نهج متعدد للمنظورات للاستراتيجية، وهي الفكرة الاساسية التي يقوم عليها مفهوم العدسة الاستراتيجية (Johnson Gerry et al., 2008:19). ومن خلال ما تقدم يمكن تناول وجهات نظر مجموعة من الباحثين لتعريف العدسة الاستراتيجية في موضحة في الجدول (٣).

الجدول (٣): تعريف العدسة الاستراتيجية وفق آراء العديد من الباحثين

تعريف	الباحث، السنة، الصفحة	ت
هي عملية تحليل المواقف الاستراتيجية والتي يمكن من خلالها إعطاء المزيد من الفرص للمراء لاتخاذ القرارات المناسبة.	Carroll, John S., 2006: 2	١
هي إحدى الطرق التي تناول من خلالها مساعدة المراء على رؤية الاستراتيجية بطرق مختلفة.	Johnson, et al, 2008: 19	٢
هي عملية تحليل ممارسات الشركة التنظيمية والاجتماعية من خلال عدة أوجه لتحديد المهام والوظائف الأساسية للعاملين للتأثير على الاداء التنظيمي للشركة.	Dawans & Alter, 2009: 9	٣
هي طريقة يمكن من خلالها تحديد وجهات المنظمة من خلال تحليل المواقف الاستراتيجية.	Martin Lowstedt, 2012: 8	٤

في ضوء الإشارات السابقة بخصوص مفهوم العدسة الاستراتيجية فإن الدراسة الحالية تقدم تعريفها الإجرائي هي عملية النظر في القضايا الاستراتيجية بشكل مختلف من خلال تحليل المواقف الاستراتيجية وتشخيص مواطن الضعف والقوة في الموقف وإرشاد المنظمة نحو اتخاذ القرارات السليمة، فهي بذلك تزيد المراء مرونة في التعامل مع المشاكل وتعمل على أتاحه المعلومات الكافية للتعامل مع مشكلة واحدة بحلول متعددة.

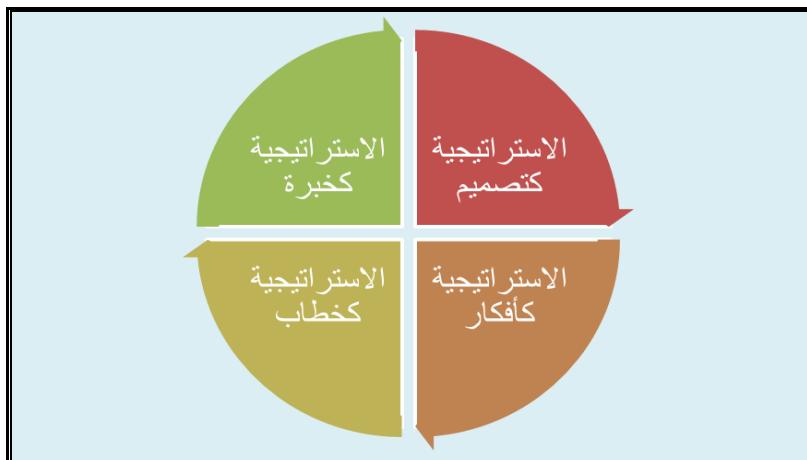
ثانياً. أهداف العدسة الاستراتيجية: أن الهدف الأساسي الذي تسعى العدسات الاستراتيجية إلى تحقيقه هو رؤية المواقف الاستراتيجية للأنشطة والمهام من مختلف الجوانب، وتنوع الأهداف التي تتحققها العدسة الاستراتيجية والتي تتمثل بالآتي: (Dawans & Alter, 2009: 15) (Loredana Padurean, 2010: 14)

١. النظر في قضايا الاستراتيجية بشكل مختلف من أجل توليد رؤى إضافية.
٢. العمل على تطوير الاستراتيجية المتبعة في المنظمة.
٣. تحليل ممارسات الشركة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية لوضع الحلول للمشاكل المحتملة.
٤. تشخيص نقاط الضعف والقوة وتحديد الفرص والتهديدات.
٥. تحقيق مستويات عالية من الاداء، وتحقيق نتائج إيجابية.
٦. مواجهة الظروف غير المتوقعة والمتغيرات المستقبلية.
٧. اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، وإعادة النظر في كيفية تمكن المديرين من فهم الموقف الاستراتيجي الذي تواجههم

ثالثاً. نماذج العدسة الاستراتيجية: تكشف جهود الكتاب والباحثين الميدانية في موضوع العدسة الاستراتيجية، بعض المحاولات في تشخيص نماذج العدسة واطار التصنيف لمكوناتها، والتي يمكن ان يظهر من خلالها زوايا و مجالات النظر المتعددة إلى الاستراتيجية من خلال مجموعة من العدسات لتقدير المواقف بشكل دقيق من قبل قادة المنظمة، فمنذ بدايات القرن الواحد والعشرين وحتى وقتنا الحاضر عرضت العديد من تصنيفات ونماذج العدسة الاستراتيجية المتباعدة في

مضامينها وخصائصها تتلاءم مع الجوانب الزمنية والمكانية التي جرت بها الدراسة، والتي ستعرض للبعض منها وكما يأتي:

١. نموذج (Johnson, et al., 2008): يطرح النموذج أربعة وجهات نظر لاستجابات قادة المنظمة للمواقف التي تحيطها، تمثل العدسة الاستراتيجية وهي: العدسة كتصميم، العدسة كخبرة، العدسة كأفكار، والعدسة كخطاب. وهي موضحة في الشكل (٢).



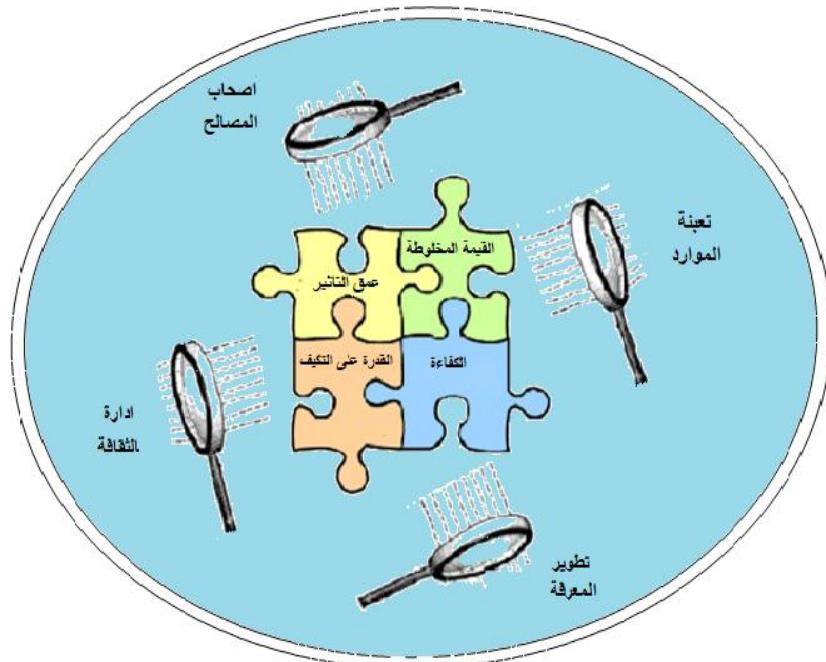
الشكل (٢): وجهات نظر الاربعة للعدسة الاستراتيجية

Source: Johnson, Gerry & Scholes, Kevan & Whittington, Richard, (2008), Exploring Corporate Strategy, 8th ed edition published, Pearson Education Limited, Printed and bound by Rotolito Lombarda, Italy.

باختصار يمكن رؤية القضايا الاستراتيجية للمنظمات على أفضل وجه من خلال مجموعة متنوعة من المنظورات، كما هو مقترن في العدسات الاستراتيجية الأربع، إذ ترى عدسة التصميم الاستراتيجية بطرق تحليلية ومنطقية، وترى عدسة التجربة أن الاستراتيجية هي نتاج الخبرة الفردية والثقافة التنظيمية، بينما ترى عدسة الأفكار أن الاستراتيجية تنبثق من الأفكار داخل المنظمة وحولها، وأخيراً تسلط عدسة الخطاب الضوء على دور لغة الاستراتيجية في تشكيل التفاهمات داخل المنظمات، وتشير إلى أهمية القدرة على التحدث بهذه اللغة بشكل فعال، (Johnson Gerry et al., 2008:23)

٢. نموذج (Dawans & Alter, 2009): يعرض النموذج أربعة مناظير استراتيجية كزوايا ومجالات للنظر محددة بدقة يطلق عليها بالعدسات الاستراتيجية، توظف في تقييم المواقف التي تحيط بالمنظمة بشكل دقيق من قبل قادة المنظمة الاستراتيجيين، لذلك فإن الإطار الاستراتيجي للعدسات الأربع وفق النموذج يمثل نهج متكامل للمشاريع الاجتماعية التي تفترض أن الأداء المرتفع مرتبط بأنشطة المؤسسة عبر أربع عدسات. وهي (مشاركة أصحاب المصلحة، تعينة الموارد، تطوير المعرفة، وإدارة الثقافة) (Dawans & Alter, 2009: 9).

ويعد هذا النموذج من أفضل النماذج التي قدمها رواد في مجال دراسة العدسة الاستراتيجية، إذ يرى (العابدي والذباهي، ٢٠١٧: ٢٤٢) أن الأبعاد التي حددتها النموذج تساعده على فهم قضايا استراتيجية موضوعة العدسة الاستراتيجية وتطوير اعمال المنظمات من خلال اعطائها رؤية واضحة لقياداتها الادارية وتحديد المهام والوظائف الاساسية للعاملين، كما في الشكل (٣).



الشكل (٣): أبعاد العدسة الاستراتيجية

Source: Vincent Dawans and Kim Alter, (2009), The Four Lenses Strategic Framework Toward an Integrated Social Enterprise Methodology, Virtue Ventures LLC, A Building the Field Initiative. (P: 9).

وبهدف تقديم فكرة عن مضمون هذا النموذج، نقدم من خلال الآتي عرضا ملخصا للإطار الفلسفى والعناصر:

١. أشراك أصحاب المصالح: اكتسب مفهوم أصحاب المصلحة المكانة البارزة في الإدارة النظرية والتطبيق، وخصوصاً بعد نشر كتاب الإدارة الاستراتيجية نهج لأصحاب المصلحة من قبل فريمان في عام ١٩٨٤ ، إذ حدد فريمان صاحب المصلحة في المنظمة بأنهم أي مجموعة أو فرد يمكن أن يؤثر أو يتاثر فيتم تحقيق أهداف المنظمة (Mathur et al., 2008: 6).

ويرى (الطائي والذباهي، ٢٠١٧: ٢٠٢) أن هناك خطوات رئيسية تتعلق بإشراك أصحاب المصالح، ويجب على منظمات الأعمال أن تتبعها من أجل تقوية ودعم سمعتها التنظيمية، وان هذه الخطوات هي:

- التعرف على أصحاب المصالح والكشف عن اهدافهم ومدى ملائمتهم وتقضيالاتهم بالمنظمة.
- الوقوف على نقاط القوة والضعف ل أصحاب المصالح وتعرف على الفجوة بينهما، من خلال التركيز على اساس وحقائق الداخلية ذات صلة بأصحاب المصالح.

- الاهتمام بآراء أصحاب المصالح وضرورة اشراكهم في وضع السياسيات واستراتيجيات المنظمة مع الاخذ بالاعتبار كافة الاوليات وسلوكيات التي تسهم في تحقيق سمعة المنظمة.

٢. تعبئة المواد: إن هذا البعد يمثل الأنشطة المتعلقة بتجميع ووضع الأهداف موضع التنفيذ من خلال استعمال الوسائل الازمة ذات الآثر الاجتماعي الأكثر استدامة تعبئة المواد يمكن أن تكون الموارد، العاملين (العاملين ومهاراتهم)، أو العلاقات (الشبكات والشركاء والمجتمعات، بما في ذلك الأشياء غير الملموسة مثل العلامة التجارية والسمعة والصورة)، أو المادية (الأصول المادية: المركبات

والأراضي والمباني والمواد الخام)، أو المالية (النقدية، القروض، الأسهم، المنح، إلخ)، (العبادي والذبهاوي، ٢٠١٧: ٢٤٣).

وتعرف عملية تعبئة الموارد بأنها عملية للحصول على الموارد من مورد الخدمات، باستخدام آليات مختلفة لتنفيذ عمل المنظمة ولتحقيق الاهداف التنظيمية، وهي تتعامل مع الموارد اللازمة بطريقة فعالة من حيث التكلفة في الوقت المناسب، وتدفع تعبئة الموارد عن توافر النوع المناسب من الموارد، في الوقت المناسب، وبالسرعة المناسبة مع الاستخدام السليم للموارد المكتسبة وبالتالي ضمان الاستخدام الأمثل لها (Akbar & Abbas, 2016: 1).

- وبالتالي يمكن تصور تعبئة الموارد على أنه مزيج من الموارد ومقدمو الموارد وآليات تعبئة الموارد والاحكام القانونية وهي كالتالي: (David, W. & Scott, 2015: 11)
- الموارد: تمثل مدخلات نقدية وغير نقدية تساعد في تلبية الاحتياجات البشرية والتنظيمية، وتستخدمها المنظمات لتحقيق رسالتها وأهدافها.
 - مقدمو الموارد: هم الأفراد والأسر والمجموعات المجتمعية والمؤسسات والحكومات وشركات الأعمال ... الخ، الذين يقدمون الموارد للمنظمات لتحقيق الأهداف المرجوة.
 - آليات تعبئة الموارد: هي عمليات الحصول على الموارد أو حشدتها من مقدمي الخدمة، والآليات محددة السياق وتعتمد بدرجة كبيرة على التفكير الإبداعي والمهارات لدى الموظفين المشاركون في أنشطة تعبئة الموارد.
 - الاحكام القانونية: هي القواعد والتشريعات التي تحكم عمليات تعبئة الموارد.

٣. تطوير المعرفة: تعني تطوير المعرفة إعادة النظر المستمر بالمعرفة المتاحة عن طريق التحديث المستمر لها. فيما أشار (Maryna & Oleksandr, 2017: 67) إلى الاعتقاد بخصوص تطوير المعرفة الاستراتيجية، بوصفها المعرفة المتأتية من معطيات التحليل الاستراتيجي، والتي تعنى بتوفير المعلومات عن نقاط قوة وضعف المنظمة، وما يخص الفرص والتهديدات التي تواجهها أيضاً. واعتماداً على ذلك تبدو عملية تطوير المعرفة من منظور المعطيات المتأتية من التحليل الاستراتيجي، بوصفها من ثمار إنجازات المنظمة في مجال إدارة المعرفة عن طريق خلقها وتطويرها ونشرها وتبنيها تحقيقاً لأهدافها.

وانطلاقاً من ذلك يبدو السعي نحو توظيف المعرفة من خلال التطوير بوصفه المدخل الذي لابد منه تحقيقاً وصولاً للحالة التي تجعل المنظمات تحقق اهداف التطوير والتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة، (العدواني وأخرون، ٢٠٠٨: ١٠).

٤. إدارة الثقافة: يعرف (Nurwati, 2013: 41) إدارة الثقافة التنظيمية بأنها الثقافة التي تعبّر عن القيم التي يؤمن بها الأفراد في منظمة معينة والتي تؤثّر فيهم وفي القيم الإنسانية الملّمّوسة في المنظمة نفسها، ويرى (Wojciech G & Martyna, 2015: 1411) بأن أحد أركان الإدارة الثقافية الفعالة هو مواهمة الثقافة والنجاح، ولعل من الركائز الأساسية لإدارة الثقافة الناجحة هو إدراك أن الثقافة تتغير دائماً، بل تنمو وتتطور، لذا فإن الإدارة الجيدة للثقافة تعني أن تبذل الجهد للتحفيز الثقافي سواء كانت تغييرات بسيطة أو صغيرة ثابتة. وهنا لابد أن يكون لدى المدراء دور في هذا التغيير.

من هنا إن إدارة الثقافة تترجم عن مجموعة من النظم العقائدية والعقليات الموجودة بين مجموعات أصحاب المصلحة، إذ لابد من المواءمة بين الثقافة المنظيمية والاستراتيجية، وأن الثقافة

المنظمية تؤثر في النمط التفكيري للقيادة الاستراتيجيين، وهنا فإن المفكرين الاستراتيجيين هم الذين يقع على عاتقهم مسؤولية تكوين وإدارة الثقافة المنظمية السائدة في منظماتهم، ومن ثم تتحقق الفاعلية التنظيمية (الحمداني، ٢٠١١: ٨٥).

رابعا. **مفهوم الاقتدار المعرفي:** ينبغي قبل الشروع في تناول مفهوم الاقتدار المعرفي، الوقوف عند مفهومي (الاقتدار ومدخلات المصطلح) ثم (المعرفة) كل على حدة.

• قبل الدخول الى مفهوم الاقتدار ربما تثار جدلية التمييز بين مجموعة من المصطلحات التي كثر استخدامها في ادبيات الادارة بطرائق مختلفة والتي تتدخل في معانيها، بل مرادات في العديد من الاستخدامات. وكثيراً ما يتم استخدام الكل للإشارة إلى قدرة الشخص على تنفيذ إجراء ما ومنها مثلاً (الاقتدار والقدرة والمهارة والكفاءة)، إذ يجمع كل من قاموس (Oxford, 1993: 194) وقاموس (Webster, 2001: 98) وقاموس (البعلبي، ٢٠٠٨: ٦٨) على أن المصطلحات (ability) و (capacity) و (Competence) تعطي لغةً معنى المقدرة والقدرة والكفاءة، فالقدرة تعني الاستعدادات الفطرية والمواهب المولودة مع الإنسان، والموجودة لديه والتي تتشكل وتتبلور وتتمو وتطور معه خلال مراحل حياته وهي الأساس الذي يؤهل الفرد لاكتساب المعرف والمهارات (الشمرى وخلف، ٢٠١٨: ٦٤).

وأما الكفاءة فهي فاعلية المنظمة في استخدام مواردها المتاحة لتحقيق اهدافها بشكل أمثل وفي حالة نجاح الادارة باستخدام الموارد المتاحة في تحقيق اهداف المنظمة قانها تعتبر ادارة فعالة (الاسدي، ٢٠١٤: ٢٠٧)، ووفق ما تقدم ينظر الادب الاداري الى الاقتدار أنه تركيبة من القدرات تشكل حالة من الإدراك وترشيد سلوك وقرارات الادارة وتحدد أولوياتها وأنماط تعاملاتها مع البيئة وان اساس العديد من القدرات تكمن في المهارات والمعارف وتظهر بشكل طاقة لتعزيز وتطوير مزايا المنظمة (Hitt, et.al, 2001: 115)، لذلك يعني الاقتدار مجموعة من القدرات التي تقود الى اداء اكثراً فاعلية من اداء المنافسين (الزبيدي وعلق، ٢٠١٤: ٢٩٨). وهنا اشارة الى ضرورة ان يكون لذالك القدرة قيمة استراتيجية حقيقة، واستخدام هذه القدرات وتسخيرها باعتبارها اساس لأنشاء قوة اساسية للكثير من الافعال الاستراتيجية لدى المدراء (العبيدي، ٢٠١٦: ٢٩٨).

• أما فيما يخص مفهوم المعرفة، فيتفق الباحثون على أنها من المفاهيم التي حظيت بمستوى كبير من الاهتمام من قبل المنظمات لكونها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بهدف ونجاح المنظمة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة، ويشير (حسين، ٢٠٠٨: ١٤) الى المعرفة بوصفها بناء فكري ينشأ من خلال قوة العقل البشري يوظف في التعامل مع المتغيرات التي تشهد لها المنظمات وتكون رؤية أفضل لمحيطها، كما يرى (مجيد، ٤٨٣: ٢٠١٨) انها تعني الخبرة المكتسبة والفهم الذي يمتلكه الفرد او الحصيلة التراكمية من المعلومات النظرية التي درسها الفرد.

• أما فيما يخص تعريف الاقتدار المعرفي (cognitive abilities)، فيراها الباحثون اعتماداً على ما تقدم من جهة، وعلى رأي (Winston & Dunkly, 2002: 173) من جهة أخرى، بوصفها العناصر الخامسة في صياغة القيادة الفعالة في اي منظمة، أو هي قدرات معرفية توظف من قبل المنظمات من اجل التعامل مع مختلف التحديات التي تواجه المنظمات وتحقيق النجاح المستمر للمنظمات في بيئه الاعمال (العياش، ٣٠: ٢٠١٤). فالاقتدار المعرفي ضمن هذه الدراسة يعبر عنه بالقدرات المتعلقة بالعمليات المتضمنة في اكتشاف المعلومات أو التعرف عليها أو تحصيلها

(Rachel & Eadaoin, 2012: 1). ويمكن توضيح مفهوم الاقتدار المعرفي حسب ما جاء به الباحثون من خلال الجدول (٤) الآتي:

الجدول (٤): تعريف الاقتدار المعرفي وفق أراء العديد من الباحثين

تعريف	الباحث، السنة، الصفحة	ت
هي جملة من الإمكانيات والقدرات المعرفية التي يمتلكها الفرد لإدراك وفهم العلاقات بين الأشياء والأحداث، وكذلك إصدار الأحكام وتقييم المواقف الحياتية.	Zur, 2011: 16	١
هي جملة من الإمكانيات والقدرات المعرفية التي يمتلكها الفرد لإدراك وفهم العلاقات بين الأشياء والأحداث وكذلك إصدار الأحكام وتقييم المواقف.	Mesarosova & Peter, 2012: 427	٢
هي تراكم معرفي يمثل حصانة الفرد من الوقوع في مسارات الخطأ المتكرر والذي يعزز الشخصية ويساهم فيها قدرًا محدودًا من القوة والابتكار.	الزبيدي وجاسم، ٢٠١٥: ١٥٤	٣
مجموعة من المهارات والقدرات الضرورية لتحقيق المنظمة لأهدافها.	AL-hayy et al., 2016: 4	٤

وفي ضوء ما تقدم ذكره يمكن وضع مفهوم للاقدار المعرفي بتناسب مع هدف الدراسة الحالية وهو بان الاقتدار المعرفي يمثل حصيلة الامكانيات والمهارات التي تزيد من قوة المنظمة والافراد العاملين فيها وتعطيهم المزيد من الحصانة لمواكبة مختلف التغيرات التي قد تطرأ على المنظمة، وتحقيق الفهم اللازم والقدرة على ربط الاحداث وتحليل الانشطة الضرورية في عمل المنظمة. ويمكن قياس مستوى الاقتدار المعرفي من خلال العديد من الطرق أو الأساليب كالتالي: (AL-hayy et al., 2016: 3).

- حسي: في هذه الطريقة يمكن تقييم محتويات المعرفة من قبل الموظفين أنفسهم من خلال العديد من الأساليب مثل تصنیف التقييم للمعرفة الواضحة، على سبيل المثال، رتبة (١-١٠) يقوم الموظفون بتقييم المعرفة بناءً على الفوائد المكتسبة من المحتويات في مهام العمل الخاصة بهم.
- منهجي: يتم تطبيق هذه الطريقة من قبل مسؤولي المعرفة لضمان توافق المحتويات الواضحة مع أنشطة واستراتيجيات المنظمات، وبالتالي يتم جمع المعرفة الواضحة وفقًا لرؤى المنظمات لأهداف العمل ونتائجها.
- تجريبي: تقوم هذه الطريقة بتقييم دقة المعرفة بناءً على تأثيرات المعرفة المشتركة على مهارات الموظفين وسلوكيات العمل، النهج الأكثر قبولًا لهذه الطريقة هو ملاحظات المشرفين، وبالتالي يمكن للمشرفين مراقبة أنشطة الموظفين قبل وبعد تبادل المعرفة من أجل تقييم آثار تطبيقات المعرفة.
- **خامساً. أهمية وأهداف الاقتدار المعرفي في المنظمات:** تبرز أهمية الاقتدار المعرفي للمنظمات عن طريق متطلبات بناء المستقبل، وذلك لا يقتصر فقط على المستوى العلمي وإنما يتعدى إلى حدود توليد الأفكار والمهارات لدى الأفراد العاملين بأقل كلفة وأسرع وقت ممكن (الكمري وعباس، ٢٠١٥: ٣٤٢). ويحقق الاقتدار المعرفي للمنظمات نتائج قوية، وتمثل أحد

الأصول الثابتة التي تكون حاجة إلى أن تدار (الكبيسي وإبراهيم، ٢٠١٤: ٣٨). وأشار (العبيدي، ٢٠٠٥: ١٠) إلى أن أهمية الاقتدار المعرفي التي يتميز به مدراء المنظمات ينبغي أن يكون على المستوى الداخلي والخارجي.

أما الأهداف التي تتحققها المنظمات من تعزيز الاقتدار المعرفي، فقد اختلف الباحثون في زوايا النظر لها، إذ يشير كل من (Mesarosova & Peter, 2012: 4273) رغم تباين القدرات المعرفية بين المنظمات ومستوياتها الادارية، إلا ان الاستفادة منها وما يرتبط من معارف وخبرات تتأقلم مع الظروف التي تواجهها المنظمات، وتوظف في حل ما قد تواجهه من معوقات وصعوبات، لذلك تبقى الحاجة قائمة لدى الأفراد العاملين إلى تطوير قدراتهم من وقت لآخر أثناء العمل الوظيفي ليصبحوا أكثر كفاءة واتقان لمهام عملهم، ومع هذا التوجه يشير كل من (الكمري وعباس، ٢٠١٥: ٣٤٢) إلى مجموعة من الأهداف التي تتحققها المنظمة عن طريق الاقتدار المعرفي في المنظمات الخدمية والصناعية على حد سواء وهي:

١. يساعد المنظمات على تحقيق الكفاءة والفاعلية بشكل دائم ومستمر وذلك من خلال ما يتمتع به المدراء من قدرات معرفية عالية.
 ٢. يسهم في تحقيق الأهداف التشغيلية والاستراتيجية بعيدة المدى من خلال ترجمتها إلى سلوك عملي يخدم غايتها وأهدافها.
 ٣. له دور كبير في إعادة هيكل المنظمة التي تنسجم مع طبيعة التطورات والتغيرات لمواكبة متطلبات البيئة بمختلف أنواعها.
 ٤. يحقق عوائد مالية للمنظمة، كما يسهم في زيادة رضا العاملين وكسب ولائهم.
- سادسا. **متطلبات بناء الاقتدار المعرفي:** يتطلب بناء الاقتدار المعرفي مجموعة من العوامل التي ينبغي على المنظمات اتباعها لتعزيز مكانتها وتحقيق النتائج الإيجابية وهي كالتالي:
- (AL-hayy et al., 2016: 3)
١. **أساسيات المعرفة:** يجب أن تكون المعرفة مرتبطة بموضوعات الأنشطة الخاصة بالمنظمات، وتحتوي على معلومات موثوقة وثقة من أجل ضمان كفاءة تطبيقات المعرفة.
 ٢. **سياق المعرفة:** يجب أن تكون المعرفة جديدة بما يكفي للوفاء بمهام العمل الحالية والمحتويات الكاملة والمرتبطة بها والمرتبطة بالمهام المقرحة.
 ٣. **أداء المعرفة:** يجب أن تكون المحتويات واضحة وبطريقة بسيطة.

المبحث الثالث: الإطار الميداني للدراسة

أولاً. **وصف وتشخيص أبعد العدسة الاستراتيجية:** تضمن المحور الأول من استمار الاستبانة (٢٠) سؤالاً أعد لقياس العدسة الاستراتيجية بأبعادها (اصحاب المصالح، تعبئة المواد، تطوير المعرفة، ادارة الثقافة)، وكان الهدف من وراء ذلك هو بيان مدى توافق أبعد العدسة الاستراتيجية في الشركات المبحوثة مجال الدراسة وقد تم القياس في ضوء المؤشرات النهائية الآتية:

الجدول (٥): ملخص نسب الاتفاق وعدم الاتفاق والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير العدسة الاستراتيجية

العبارة	نسبة عدم الاتفاق	نسبة الاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الاهمية
اصحاب المصالح	28.4	71.6	2.91	0.57	0.19	1
تبعية المواد	30.4	69.6	2.87	0.62	0.21	2
تطوير المعرفة	35.6	64.4	2.72	0.71	0.25	3
ادارة الثقافة	36.8	63.2	2.71	0.83	0.34	4
المؤشر الإجمالي	32.8	67.2	2.80	0.68	0.19	

اتساقاً مع ما تقدم، يمكن إيضاح عددٍ من المؤشرات وفقاً لوصف متغير العدسة:

١. كانت نسبة الاتفاق الكلي لمتغير العدسة الاستراتيجية ما مقداره (67.2%)، أي إنَّ الأفراد المبحوثين المستجوبة آراؤهم في الشركات المبحوثة أكدوا على استعمال شركاتهم للعدسة الاستراتيجية بدلالة أبناء الذكر، أما الأفراد المستجوبة آراؤهم الذين كانت إجاباتهم بالاتجاه السلبي مثلت ما نسبته (32.8%)، ويؤكد التحليل الأولي لإجابات الأفراد المبحوثين المستجوبة آراؤهم على امتلاك شركاتهم لأبعاد العدسة الاستراتيجية، وقد جاءت الأبعاد جميعها بوسط حسابي قدره (2.80) وانحراف معياري (0.68). ومعامل الاختلاف (0.19).

٢. يمكن ترتيب الأهمية لوصف أبعاد العدسة الاستراتيجية من حيث درجة الاتفاق، الذي أسمَّه في إيجابية هذا المتغير هو:

- بعد أصحاب المصالح، إذ جاء بنسبة اتفاق قدرها (71.6%)، أي جاء بعد المرتبة الأولى.
- جاء بعد تبعية المواد في المرتبة الثانية وباتفاق قدره (69.6%).
- جاء بعد تطوير المعرفة بالمرتبة الثالثة باتفاق قدره (64.4%).
- جاء بعد ادارة الثقافة بالمرتبة الرابعة وباتفاق قدره (62.2%).

ثانياً. وصف وتشخيص الاقدار المعرفي: تشير معطيات الجدول (٦) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف وترتيب الأهمية للإجابات الخاصة بـ (الاقدار المعرفي) المتمثلة بالمتغيرات (X21-X35)، وجاء ذلك بوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري (0.82)، ومعامل اختلاف (0.29) وكانت أبرز هذه المتغيرات في إغناه هذا البعد هو المتغير (X23) الذي ينص على (توظيف القدرات العقلية للتعامل مع جميع القضايا التي تؤثر على حاضر المنظمات ومستقبلها) يدعمه وسط حسابي (3.02) وانحراف معياري (0.46)، ومعامل اختلاف (0.46) في حين كانت أقل الضرورات مساهمةً هو المتغير (X28) الذي ينص على (توفير المعرفة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم اهداف المنظمات) ويدل على ذلك الوسط الحسابي والبالغ (2.58) والانحراف المعياري (1.18)، ومعامل اختلاف (0.45) ويوضح لنا من المعطيات الواردة في الجدول (٦) أن الشركات المبحوثة تولي اهتماماً واضحاً بالاقدار المعرفي، إذ يؤكد أغلب الأفراد المبحوثين ومن خلال إجاباتهم أنَّ شركاتهم تمتلك القدرة على توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم، وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة بتحقيق الكفاءة والفاعلية.

الجدول (٦): يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الاهمية للاقدار المعرفي

ترتيب الأهمية	معامل اختلاف	انحراف معياري	وسط حسابي	العبارات	ن
6	0.26	0.79	2.94	تنمية مهارات العاملين وصقل خبراتهم بما يحقق الاهداف الموضوع	X21
1	0.15	0.46	3.02	توظيف القدرات العقلية للتعامل مع جميع القضايا التي تؤثر على حاضر المنظمات ومستقبلها	X22
2	0.17	0.50	2.78	القدرة على إدارة المعرفة وترجمتها بشكل مؤثر	X23
3	0.19	0.55	2.88	ربط الاحداث وتحليل الانشطة الضرورية في عمل الشركة	X24
7	0.26	0.76	2.82	يتم بتقييم المعرفة بناءً على الفوائد المكتسبة	X25
8	0.28	0.82	2.90	تقييم دقة المعرفة بناءً على تأثيرات المعرفة المشتركة على مهارات الموظفين وسلوكيات العمل	X26
9	0.28	0.82	2.90	مراقبة أنشطة الموظفين قبل وبعد تبادل المعرفة من أجل تقييم آثار تطبيقات المعرفة	X27
15	0.45	1.18	2.58	توفير المعرفة بشكل دائم وترجمتها الى سلوك عملي يخدم اهداف	X28
10	0.36	0.98	2.72	تخطيط جهود الاقدار المعرفي للوصول إلى الاهداف الاستراتيجية والتشغيلية للشركة	X29
4	0.21	0.61	2.80	تحسين مستويات المعرفة الضمنية لدى الموظفين والعاملين في المنظمات من أجل تعزيز الأداء والبحث والاستشارات	X30
12	0.41	1.15	2.78	جعل القادة بصفة دائمة أكثر استجابة ووعيا بظروف البيئة وتغيراتها	X31
14	0.42	1.17	2.74	ضرورة جعل المحتويات المعرفية واضحة وتفهم بطريقة بسيطة	X32
5	0.25	0.67	2.66	توليد وتطوير أفكار جديدة بكلفة أقل من قبل الخبراء في الشركة	X33
10	0.28	0.81	2.80	تستخدم المعرفة في حل المشكلات والتحكم في البيئة الشركة	X34
13	0.41	1.14	2.72	تبني القدرات والمواهب الابداعية يزيد من قدرة الشركة التنافسية	X35
المؤشر الاجمالي					

N=50

المصدر: الاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS).

ثانياً: اختبار الفرضيات

❖ اختبار الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين العدسة الاستراتيجية والاقدار المعرفي بدلالة ابعادهما على المستوى الكلي والجزئي.

يمثل مضمون هذه العلاقة التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الاولى على المستوى الكلي والجزئي، إذ تشير معطيات الجدول (٧) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين العدسة الاستراتيجية والاقدار المعرفي في الشركات عينة الدراسة على المستوى الكلي وبمعامل ارتباط بلغت قيمته (0.455) عند مستوى معنوية (0.001)، وتفسر هذه العلاقة أنه كلما استخدم القادة في الشركات المبحوثة لأبعاد العدسة الاستراتيجية زادت من قدراتهم المعرفية.

الجدول (٧): نتائج علاقة الارتباط بين متغيري العدسة الاستراتيجية والاقدار المعرفي على المستوى الكلي

العدسة الاستراتيجية	المتغير المستقل	
	المتغير المعتمد	الاقدار المعرفي
0.455**		

(**) العلاقة معنوية عند مستوى (0.001).

المصدر: نتائج الحاسبة الالكترونية نظام (SPSS).

- أما علاقة الارتباط على المستوى الجزئي بين أبعاد العدسة الاستراتيجية والاقدار المعرفي في الشركات المبحوثة، كانت النتائج كما في الجدول (٨):
١. وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أصحاب المصالح والاقدار المعرفي، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.381) عند مستوى معنوية (0.006).
 ٢. وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تعبئة المواد والاقدار المعرفي، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.485) عند مستوى معنوية (0.000).
 ٣. وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تطوير المعرفة والاقدار المعرفي، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.408) عند مستوى معنوية (0.003).
 ٤. وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ادارة الثقافة والاقدار المعرفي، اذ بلغت قيمة الارتباط (0.115) عند مستوى معنوية (0.42).

وتشير هذه العلاقات إلى أنه كلما توفرت أبعاد العدسة الاستراتيجية بدرجة أكبر في الشركات المبحوثة كلما ساهم ذلك في تطوير الاقدار المعرفي بدرجة جيدة نسبياً، ومن خلال (اصحاب المصالح، تعبئة المواد، تطوير المعرفة، ادارة الثقافة) لما لتلك الابعاد من دور في تطوير الاقدار المعرفي، وبناءً على ما تقدم من نتائج علاقات الارتباط على المستوى الكلي والجزئي، نتوصل إلى أثبات صحة الفرضية الرئيسية الاولى.

- الجدول (٨): نتائج علاقة الارتباط الجزئي بين ابعاد العدسة الاستراتيجية والاقدار المعرفي على المستوى الجزئي

ابعاد العدسة الاستراتيجية				المتغير التفسيري
ادارة الثقافة	تطوير المعرفة	تعبئة المواد	اصحاب المصالح	
0.013*	0.166**	0.235**	0.145**	الاقدار المعرفي

المصدر: نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS).

- ❖ اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر ابعاد العدسة الاستراتيجية معنويًا في الاقدار المعرفي، بدلالة أبعادهما على المستوى الكلي والجزئي.

- الاختبار على المستوى الكلي: يشير الجدول (٩) إلى نتائج اختبار الفرضية على المستوى الكلي وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يأتي:
 - ✓ بلغت قيمة (F) المحسوبة بين أبعاد العدسة الاستراتيجية في الاقدار المعرفي (12.513). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (4) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه تقبل الفرضية عند مستوى دلالة (0.05) أي بدرجة ثقة (%) 95%.
 - ✓ ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.207) يتضح بأن أبعاد العدسة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (20%) من المتغيرات التي تطأ على الاقدار المعرفي.
 - ✓ يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغة (0.455) بأن زيادة أبعاد العدسة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في الاقدار المعرفي بمقدار (0.45) وحدة.
- الاختبار على المستوى الجزئي:
 ١. اختبار تأثير بعد أصحاب المصالح في الاقدار المعرفي:
 - ✓ بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد أصحاب المصالح في الاقدار المعرفي (3.912) كما هو مبين في الجدول (٩). وهي أصغر من القيمة (F) الجدولية البالغة (4) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نرفض فرضية عدم وتقبل الفرضية البديلة التي تنص (لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد أصحاب المصالح في الاقدار المعرفي) عند مستوى دلالة (0.05) أي بدرجة ثقة (%) 95%.
 - ✓ من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.145) يتضح بأن بعد أصحاب المصالح يفسر ما نسبته (14%) من المتغيرات التي تطأ على الاقدار المعرفي.
 - ✓ يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.275) بأن زيادة بعد أصحاب المصالح بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في تحقيق الاقدار المعرفي بمقدار (0.27) وحدة.
 ٢. اختبار تأثير بعد تعبئة الموارد في الاقدار المعرفي:
 - ✓ بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد تعبئة الموارد في الاقدار المعرفي (12.627)، وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (4) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نقبل الفرضية عند مستوى دلالة (0.05) أي بدرجة ثقة (%) 95%.
 - ✓ من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.235) يتضح بأن بعد تعبئة الموارد تفسر ما نسبته (23%) من المتغيرات التي تطأ على الاقدار المعرفي.
 ٣. اختبار تأثير بعد تطوير المعرفة في الاقدار المعرفي:
 - ✓ بلغت قيمة (F) المحسوبة بين تطوير المعرفة في الاقدار المعرفي (5.272)، وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (4) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه تقبل الفرضية عند مستوى دلالة (0.05) أي بدرجة ثقة (%) 95%.
 - ✓ ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.166) يتضح بأن بعد تطوير المعرفة تفسر ما نسبته (16%) من المتغيرات التي تطأ على الاقدار المعرفي.
 ٤. اختبار تأثير بعد إدارة الثقافة في الاقدار المعرفي:
 - ✓ بلغت قيمة (F) المحسوبة بين إدارة الثقافة في الاقدار المعرفي (0.696)، وهي أصغر من القيمة (F) الجدولية البالغة (4) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نرفض فرضية عدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص (لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد إدارة الثقافة في الاقدار المعرفي) عند مستوى دلالة (0.05) أي بدرجة ثقة (%) 95%.

✓ ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.014) يتضح بأن بعد ادارة الثقافة تفسر ما نسبته (1.4%) من المتغيرات التي تطأ على الاقتدار المعرفي.

الجدول (٩) تحليل ابعاد العدسة الاستراتيجية في الاقتدار المعرفي

الدالة	Sig	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد (R^2)	قيمة معامل الميل الحدي (β)	قيمة الحد الثابت (a)	ابعاد العدسة الاستراتيجية	المتغير المعتمد
غير معنوي	٠,٠٥٤	٤	٣,٩١٢	٠,١٤٥	٠,٢٧٥	٣٠,٨٨٠	اصحاب المصالح	العدسة الاستراتيجية
معنوي	٠,٠٠١		١٢,٦٢٧	٠,٢٣٥	٠,٤٥٦	٢٤,٥٣٠	تعبئة الموارد	
معنوي	٠,٠٢٥		٥,٢٧٢	٠,١٦٦	٠,٣١٧	٣٣,٠٥٦	تطوير المعرفة	
غير معنوي	٠,٤٠٨		٠,٦٩٦	٠,٠١٤	٠,١٢٠	٣٨,١٩٩	ادارة الثقافة	
معنوي	٠,٠٠١		١٢,٥١٣	٠,٢٠٧	٠,٤٥٥	١٧,٦٤٠	العدسة الاستراتيجية	

المصدر مخرجات برنامج (SPSS).

الاستنتاجات والتوصيات

أولا. الاستنتاجات

- إن مفهوم العدسة الاستراتيجية مفهوم معاصر أفرزته مجموعة من العوامل وما زال لحد الآن في دور البلورة النظرية، فضلا عن الحاجة إلى الجوانب التطبيقية له وأن الدراسة الحالية هي محاولة في هذا المجال،
- تشير الادبيات الادارية ان الاقتدار المعرفي، يعد من لعنصير الحاسمة في صياغة القيادة الفعالة في اي منظمة، وهي مجموعة من القدرات والمهارات التي يمتلكها القادة الناجحين والتي تتبلور في انجاز اهداف عظيمة.
- أن الدراسات التطبيقية لهذه المتغيرات وفي بीئات مختلفة أهميتها في نجاح تبني قادة المنظمات لمنهج استباقي لمواجهة أزمات المستقبل والبيئات المضطربة بدلاً من انتظار ما تفرزه وتفرضه بيئة التنافس وابتکار وسائل جديدة لمواجهتها من خلال رد الفعل (منهج المستجيب).
- أظهرت نتائج الوصف والتشخيص الإحصائي لأبعاد العدسة الاستراتيجية أن الشركات المبحوثة تولي اهتماماً واضحاً بالعدسة الاستراتيجية، وتولي اهتماماً كذلك بالاقتدار المعرفي، إذ يؤكد اغلب المبحوثين ومن خلال اجاباتهم أن منظماتهم تمتلك القدرة على تحليل ممارسات الشراكة التنظيمية والاجتماعية من خلال عدة أوجه، وتحديد المهام والوظائف الأساسية للعاملين، واعطاء المزيد من الفرص للمدراء لاتخاذ القرارات المناسبة.
- أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد العدسة الاستراتيجية والاقتدار المعرفي وفق لقيمة معامل الارتباط على المستوى الكلي والجزئي، وجاءت أكثر ابعاد العدسة الاستراتيجية تأثيراً في الاقتدار على التوالي (تطوير المعرفة، إدارة الثقافة، اصحاب المصالح، تعبئة الموارد).
- أشارت النتائج إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين العدسة الاستراتيجية مجتمعة وبين تعزيز الاقتدار المعرفي لدى قادة الميدان عينة الدراسة، وعلى مستوى الابعاد فكان بعد (تعبئة الموارد) بالمرتبة الاولى، ثم (تطوير المعرفة) في المرتبة الثانية، ويليها بعد اصحاب المصالح ثم ادارة الثقافة.

ثانياً. التوصيات:

١. ضرورة إعطاء إدارات الشركات عينة الدراسة الاهتمام الذي يستحقه لموضوع العدسة الاستراتيجية كونها تعد من المفاهيم الاستراتيجية الحديثة التي تعمل على تعزيز قدرة القادة في الشركات المبحوثة لرؤية المواقف من زوايا متعددة وذلك لتقدير المواقف بشكل دقيق.
٢. على القيادات العليا للشركات عينة الدراسة أن يأخذوا بنظر الاعتبار تبني وتطبيق أبعاد العدسة الاستراتيجية في مجال العمل، وعلى المستويات القيادية كافة، وأن يتم ذلك وفق رؤية ناضجة واستراتيجيات منظمة، وتعزيز الجهد لتعريف العاملين بأهمية تلك الأبعاد للشركات للوصول إلى مستويات الأداء المرغوبة.
٣. ينبغي على إدارة الشركات قيد البحث تشجيع الاهتمام بالمعلومات الصادرة عن أصحاب المصالح في صياغة الخطط الاستراتيجية، والتواصل مع المانحين المحتملين بطريقة ولغة يفهمونها، وتشجيع إدارة الشركة مشاركة المعرفة وتبادلها بين العاملين وتهيئة مناخ المناسب لذلك، والمساواة بين جميع الأفراد في حضور الأعمال الجماعية والاحتفالات التي ترعاها الشركة.
٤. ضرورة إعطاء إدارات الشركات موضوع الدراسة الاهتمام الذي يستحقه موضوع الاقتدار المعرفي كونه الأساس الذي تستند عليه الشركات في جميع القضايا التي تؤثر على حاضر المنظمات ومستقبلها، والمعايير الحقيقية في قياس مدى نجاح أو فشل المنظمات.
٥. لا بد أن تعمل إدارات الشركات على تعزيز وتنشيط الاقتدار المعرفي من خلال توفير المعرفة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عمل يخدم أهدافها ويحقق الكفاءة والفاعلية لها. وأن واقع الحال يفرض على الشركات التي تعيش في بيئه معقدة أن تبني مفاهيم العدسة الاستراتيجية، باتجاه تحقيق الاقتدار المعرفي.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. الاسدي، أفنان عبد علي، (٢٠١٤) أثر الدعم القيادي المدرك في إطار ابعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية، بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مديرية اتصالات وبريد النجف الاشرف، مجلة الغربي للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ٨، العدد ٣١.
٢. البعلبي، منير، (٢٠٠٨)، المورد الوسيط قاموس إنكليزي عربي، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان.
٣. حسن، حسين عجلان، (٢٠٠٨)، استراتيجيات إدارة المعرفة، ط١، أثراء للنشر والتوزيع، الاردن.
٤. الحданى، حاتم علي عبدالله، (٢٠١١)، الأثر التابعى لأنماط التفكير الاستراتيجي والثقافة المنظيمية في تحقيق الفاعلية التنظيمية دراسة تشخيصية في جامعتي تكريت وكركوك، رسالة الماجستير في إدارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت.
٥. الزبيدي، لمياء سلمان، جاسم، روى يونس، (٢٠١٥)، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الاقتدار المعرفي لضمان النجاح الاستراتيجي، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد ٣٨، ١٤٧-١٦٨.
٦. الزبيدي، لمياء سلمان عبد علي، علق، محمد عبد الحر، (٢٠١٤)، أثر الاقتدار الاستراتيجي لقادة المنظمات السياحية في نمو الجذب السياحي، دراسة استطلاعية على عينة من فنادق الدرجة الاولى والممتازة في محافظة بغداد، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العدد ٩٨.

٧. الشمري، علي جدوع عيفان، خلف، حيدر محمد حسين، (٢٠١٨)، تطوير القدرة الفنية ودورها في تنمية المستوى المهارى والذوقى لدى طلبة جامعة بابل، طلبة كلية الفنون الجميلة -قسم التربية الفنية- نموذجا، مجلة كلية التربية للعلوم التربوية والانسانية، جامعة بابل، العدد ٣٨.
٨. العبادي، هاشم فوزي، الذبهاوى، سناء عبد الكريم، (٢٠١٧)، العدسة الاستراتيجية ودورها في تمركز المنظمات في القيمة الاستراتيجية دراسة تطبيقية في مركز البشير للسوق في محافظة النجف الاشرف، مجلة الغربى للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد الرابع عشر، العدد (٣).
٩. عبد الامام، هادي عبدالوهاب، كاظم، وسام بدر، (٢٠١٨)، تأثير تكنولوجيا المعلومات على كل من اتخاذ القرارات والاتصالات التنظيمية دراسة تطبيقية في عدد من الوزارات العراقية، جامعة البصرة، كلية الادارة والاقتصاد، مجلة الادارة والاقتصاد ٤١، العدد ١١.
١٠. العبيدي، فائق مشعل، (٢٠٠٥)، الأدوار والقدرات المعرفية ودورها في تميز القيادة الأكاديمية، ندوة الادارة الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
١١. العبيدي، فائق مشعل قفوري، (٢٠١٦)، أثر القدرات المعرفية لقيادة الأكاديمية في فاعلية مجالات التطوير التنظيمي حالة دراسية في جامعة تكريت، مجلة جامعه التنمية البشرية، المجلد ٢، العدد ٢.
١٢. العدوانى، عبدالستار، الجبوري، علاء احمد، النجيفي، زياد، (٢٠٠٨)، دور المعرفة الاستراتيجية في تحديد خيارات التطوير التنظيمي دراسة لآراء المديرين في منظمات الهاتف النقال العراقية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١٣. العياش، إسحاق يوسف حمدان، (٢٠١٤)، تعزيز مجالات التطوير التنظيمي في إطار القدرات المعرفية ووجود القرارات في المؤسسات التعليمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في عدد من الجامعات العراقية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت.
١٤. الكبيسي، صلاح الدين عواد، ابراهيم، تغريد خليل، (٢٠١٤)، القدرات المعرفية والاستراتيجية وأثرهما في بناء الميزة التنافسية-بحث ميداني لآراء عينة من القيادات الادارية في المصارف الاهلية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ٢٠، العدد ٧٩، عدد الصفحات ٣٣-٧٤.
١٥. الكمري، نوفل عبد الرضا، عباس، مهدي علي، (٢٠١٥) الاقدار المعرفي وأثره في عملية تخطيط المسار الوظيفي للأفراد العاملين (دراسة تطبيقية في وزارة السياحة والاثار)، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد ٣٨، ص ٣٣٦-٣٥٠.
١٦. مجید، بان حسن، (٢٠١٨) المعرفة الرياضية الاجرائية وعلاقتها بالذكاء المنطقي الرياضي عند طلبة المرحلة الثالثة قسم الرياضيات، كلية التربية للعلوم الصرفة، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد ٥٨.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Agustiana Gusti Ayu Tri, Rudiana Agustini, Muslimin Ibrahim, (2018), The Prototype Development Of Creative Thinking Skills Model's Book, Shs Web Of Conferences, 42, 00116, Edp Sciences.
2. AL- Hayy, Ahmad Abedal,Dala'ien, Moamin A. Mahmoud, Mohd Sharifuddin Ahmad, (2016), A Model For Measuring Articles Knowledgeability Levels, Journal Of Theoretical And Applied Information Technology, 10th June 2016. Vol.88. No.1.

3. Bourgeois, David T. Ph.D, (2014), Information System For Business And Beyond, Published Through The Open Text Book Challenge By The Saylor Academy. U.S.A.
4. Carroll, Gohn S, (2006), Introduction to Organizational Analysis: The Three Lenses, MIT Sloan School
5. Dalkir, Kimiz, (2005), Knowledge Management in Theory and Practice, Ed1, Elsevier Butterworth-Heinemann, Usa.
6. Darya Zabelina, Arielle Saporta, Mark Beeman, (2015), Flexible or Leaky Attention in Creative People? Distinct Patterns Of Attention For Different Types Of Creative Thinking, *Mem Cogn*, 44: 488-498
7. David, W. and Scott, A. D, (2015), Training Manual on Resource Mobilization Training Manual on Resource Mobilization and Grant, Published By Allavida, 55 Bondway London Sw8 Isj.
8. Dawans Vincent, And Alter, Kim, (2009), The Four Lenses Strategic Framework Toward An Integrated Social Enterprise Methodology, Virtue Ventures Llc, A Building The Field Initiative.
9. Gao, Simon S And Zhang, Jane J, (2006), Stakeholder Engagement, Social Auditing And Corporate Sustainability, *Business Process Management, Journal*, Vol. 12 No. 6, Pp. 722-740..
10. Glod, Wojciech & Wronka, Martyna, (2015), the Relationships between Organisational Culture and Management Innovation in Polish Enterprises, *European Journal of Innovation Management*, 13(4), 466-80.
11. Golhasani, Akbar and Hosseinirad, Abbas, (2016), the Role of Resource Mobilization Theory in Social Movement, *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, Volume 3, Issue 6, Pages: 1-5.
12. Hamidi Farideh, Maryam Meshkat, Maryam Rezaee, Mehdi Jafari, (2011), *Information Technology In Education*, F. Hamidi Et Al. / *Procedia Computer Science* 3 ,P:369-373.
13. Hitt, Michael A., et al., (2001), *Strategic Management*, Southwestern College Publishing, UK.
14. Johnson, Gerry And Scholes, Kevan And Whittington, Richard, (2008), *Exploring Corporate Strategy*, Eighth Edition Published, Pearson Education Limited, Printed And Bound By Rotolito Lombarda, Italy.
15. Kuan Yew Wong, (2005), Critical Success Factors For Implementing Knowledge Management In Small And Medium Enterprises, *Emerald Group Publishing Limited, Industrial Management & Data Systems*, Vol. 105 No. 3, Pp. 261-279. (262-3-4).
16. Martin Löwstedt, (2012), Exploring the Concept of Strategy Using a Practice Lens: The Case of a Large Construction Company, *Department of Civil and Environmental Engineering, Chalmers University of Technology, Gothenburg, Sweden*.
17. Martynenko, Maryna and Menshykov, Oleksandr, (2017), Development of Organisational Knowledge System in the Structure of Vocational Education, *Jel Classification: D83; I25, Institute of Society Transformation, / Economic Annals-Xxi*, 165(5-6).

18. Mathur, V.N., Price, A.D.F. and Austin, S.A., (2008), Conceptualizing Stakeholder Engagement in the Context of Sustainability and Its Assessment, *Construction Management and Economics*, 26(6), Pp. 601-609.
19. Noland, James and Phillips, Robert, (2010), Stakeholder Engagement, Discourse Ethics and Strategic Management, *International Journal of Management Reviews*, Pp: 39-49.
20. Nurwati, (2013), Effect of Management Control to Organizational Culture, Compensation, Work Behavior and Employees Performance. (Studies In The Village Unit Cooperatives (Kud) In Southeast Sulawesi), *Iosr Journal of Business And Management (Iosr-Jbm)* E-Issn: 2278-487x. Volume 8, Issue 4, Pp 40-52.
21. Oinas, Harri - Kukkonen, (2007), the 7c Model For Organizational Knowledge Creation And Management, *Infotech Oulu Oasis & Dept. Information Processing Science*, University of Oulu, Finland.
22. Oxford, Swannell, D, Julia, (1993), *The Oxford Thesaurus an A-Z Dictionary of Synonyms* (New York: Oxford University press) U.S.A.
23. Padurean, Loredana, (2010), looking at destination governance through three lenses, *BEST EN June*, Vienna Austria, University of Lugano, Center for Action Research in Tourism.
24. Rachel C. F. Sun And Eadaoin K. P. Hui, (2012), Cognitive Competence As A Positive Youth Development Construct: A Conceptual Review, *The Scientific World Journal* Volume, Article Id 210953, 7 Pages.
25. Sm Turpin, Ma Marais, (2004), *Decision-Making: Theory and Practice*, Orion, Volume 20 (2), Pp. 143–160.
26. Walker, Stuart, Dr Neil Mc Auslane, Magdalena Bujar, Patricia Connelly and Dr Lawrence Liberti, (2017), *Quality Decision-Making Practices: Their Application And Impact In The Development, Review And Reimbursement Of Medicines*, Centre For Innovation In Regulatory Science. All Rights Reserved.
27. Winston And Lisa Dunkley, (2002), *Leadership Competencies For Academic Librarians: The Importance Of Development And Fund-Raising* Refereed Material, Vol. 2, Issue
28. Zimmerman, Peter B., Rosabeth Moss Kanter, (2012), *Decision-Making For Leaders A Synthesis Of Ideas From The Harvard University Advanced Leadership Initiative Think Tank*, Cambridge, Ma, Harvard Business School.
29. Zur, Briana M., (2011), *Assessment of Occupational Competence in Dementia: Identifying Key Components of Cognitive Competence and Examining Validity of the Cognitive Competency Test*, Electronic Thesis and Dissertation Repository, 114.