

القدرات الاستراتيجية وتأثيرها على تعزيز الأداء الإبداعي في المؤسسات الأكاديمية
دراسة تحليلية لآراء عينة من أساتذة جامعة وارث الأنبياء (ع)

Strategic capabilities and their impact on enhancing creative performance in academic institutions: An analytical study of the opinions of a sample of professors at Warith Al-Anbiya University

أ.م.د محمد مجيد الحمداني²

Mohammad Majeed Alhamdani

² جامعة وارث الأنبياء ، كربلاء المقدسة، العراق

Warith Al-Anbiya University, Holy Karbala, Iraq

mohammed.ma@uowa.edu.iq

أ.م.د فهد مغميش حزيان¹

Fahad Mghemish Huzayran

جامعة وارث الأنبياء ، كربلاء المقدسة، العراق

Warith Al-Anbiya University, Holy Karbala, Iraq

Iraq

fahad.mg@uowa.edu.iq

أ.م.د حسين محمد علي كشكول³

Hussein Muhammad Ali Kashkool

جامعة وارث الأنبياء، كربلاء المقدسة، العراق

Warith Al-Anbiya University, Holy Karbala, Iraq

huseinmohammed.1986@gmail.com

المستخلص

تهدف هذه الدراسة الى البحث عن الدور الذي تقوم به القدرات الاستراتيجية ودورها في تعزيز الأداء الإبداعي في جامعة وارث الأنبياء (ع). أما من ناحية أهميتها فنظراً لندرة الدراسات والبحوث التي حاولت معرفة الدور الذي تلعبه ابعاد القدرات الاستراتيجية ودورها في تعزيز الأداء الإبداعي في جامعة وارث الأنبياء (ع)، لذا تعد هذه الدراسة الوحيدة التي تناولت هذه المتغيرات، كما ان هذه الدراسة تعد معالجة لمشكلة واقعية تؤثر بصورة مباشرة على القطاع الاكاديمي في العلاقة.

وتم استخدام الاستبانة في جمع البيانات إذ تم توزيع (50) استمارة على أساتذة جامعة وارث الأنبياء (ع) وتم تجميع (47) استمارة بنسبة استرجاع بلغت (88.5%) واستبعاد (3) غير صالحة للتحليل الاحصائي.

اما اهم النتائج النظرية هو سعي المنظمات إلى تحقيق النجاح والاستمرار والبقاء مرهوناً بامتلاكها عمليات تخطيط قدراتها الاستراتيجية تضمن من خلالها الحد من قدرات المنافسين على تقليدها وهذه الأبعاد تتمثل بالمعرفة الفنية لبناء القيمة، والقدرة على توليد الموارد وامتلاكها، والتقانة المستخدمة. فيما اكدت النتائج العملية ان هنالك علاقة ارتباط بين ابعاد القدرات الاستراتيجية والأداء الإبداعي.

في حين ان من اهم التوصيات التي توصل اليها الباحثون هي تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات موضع الدراسة على تقديم الأفكار الجديدة ومتابعة تنفيذها بما يسهم في تعزيز الأداء الإبداعي لتلك الكليات من خلال تكريمهم ومنحهم المكافآت التي تتناسب والقيمة التي تحملها تلك الأفكار لصالح العملية التربوية فيها.

الكلمات والمصطلحات الرئيسية: القدرات الاستراتيجية، الأداء الإبداعي.

Abstract: This study aims to investigate the role of strategic capabilities and their role in enhancing creative performance at the University of Warith Al-Anbia (peace be upon them). As for its importance, due to the scarcity of studies and research that have tried to identify the role played by the dimensions of strategic capabilities and their role in enhancing creative performance at the University of Warith Al-Anbia (peace be upon them), this study is the only one that has addressed these variables, and this study is also a treatment of a realistic problem that directly affects the academic sector in the relationship.

The questionnaire was used to collect data, as (50) forms were distributed to professors at the University of Warith Al-Anbia (peace be upon them), and (47) forms were collected with a recovery rate of (88.5%) and (3) were excluded that were not suitable for statistical analysis.

As for the most important theoretical results, the organizations' pursuit of success, continuity and survival is dependent on their possession of strategic capabilities planning processes that ensure limiting the ability of competitors to imitate them, and these dimensions are represented by technical knowledge to build value, the ability to generate and own resources, and the technology used. While the practical results confirmed that there is a correlation between the dimensions of strategic capabilities and creative performance.

While one of the most important recommendations reached by the researchers is to encourage faculty members in the colleges under study to present new ideas and follow up on their implementation in a way that contributes to enhancing the creative performance of those colleges by honoring them and granting them rewards that are commensurate with the value that those ideas carry for the educational process in them.

Key words and terms: strategic capabilities, creative performance.

المقدمة

يهدف البحث الى تحليل القدرات الاستراتيجية بوصفها آليات تكامل وتنسيق ومصدرا قيما لمشاركة المعرفة وبيان اثرها في تعزيز الأداء الإبداعي الذي اصبح موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل الباحثين وذلك الن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بالطريقة النمطية في اداء الاعمال التي تحكمها الطريقة التقليدية في الأداء بل لإبد ان تعتمد على الأفراد والعناصر الذين يتسمون بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها، اذ ان تحقيق المنظمة الاداء متميز يتطلب من الأعضاء فيها الابتعاد عن كل ما هو نمطي ورتيب وتقليدي الأداء والسلوك وتبني نظم حيوية وحديثة وفاعلة لخلق جو مناسب ومتناسق وداعم للتجديد في المنظمة. (Khalil Ali & Al-Haboubi, 2024:124)

ولأجل بلوغ البحث مراميه جرى تقسيمه الى أربع فصول، تناول الفصل الأول المنهجية العلمية والدراسات السابقة، اما الفصل الثاني فقد تم التطرق الى الجانب النظري للبحث، في حين تطرق الفصل الثالث الى الجانب العملي وتناول الفصل الرابع والآخر الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث.

1-1-1 مشكلة البحث

تتلخص مشكلات منظمات الأعمال في سعيها المستمر للبحث عن المصادر التي تتمكن من خلالها من تحقيق الابداع في الميدان التنافسي، وهذا يتطلب تشخيص توجهات المنظمة، لذا اتسمت عدة موضوعات في مجال الادارة الاستراتيجية والمنظمات بما في ذلك القدرات الاستراتيجية والأداء الابداعي والتي اخذت تستحوذ على اهتمام الأكاديميين بشكل عام لدورها في مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، وعلى الرغم من امتلاك بعض المنظمات لمتطلبات الأداء الابداعي إلا أنها لم تنجح والسبب في ذلك يعود إلى القصور في فهم ممارسات القدرات الاستراتيجية في المنظمة الذي له تأثير لتعزيز المنظمات الابداعية. وهذا التصور لدى الباحثين جاء من خلال المسح الأولي والذي قاد إلى أن هناك عجز لتبني القدرات الاستراتيجية في منظماتنا والسبب هو قلة الدراسات ومجال التطبيق لتلك الدوائر التعليمية، لذلك فإن مشكلة البحث يمكن صياغتها من خلال التساؤل التالي:

ما هو دور القدرات الاستراتيجية في تعزيز الأداء الإبداعي في جامعة وارث الأنبياء (ع)؟

1-1-2 هدف البحث

يسعى البحث الى تحديد وتشخيص القدرات الاستراتيجية ودورها في تعزيز الأداء الإبداعي من خلال التركيز على الأهداف الآتية:

1. الكشف عن طبيعة العلاقة بين القدرات الاستراتيجية والأداء الإبداعي في المنظمة المبحوثة.
2. التعرف على مدى امتلاك المنظمة المبحوثة للقدرات الاستراتيجية وتأثيرها في الأداء الإبداعي.
3. تحديد أكثر متغيرات القدرات الاستراتيجية علاقة وتأثير بالأداء الإبداعي في المنظمة المبحوثة.
4. زيادة معرفة أعضاء المنظمة قيد الدراسة عن مفهوم القدرات الاستراتيجية، فضلا عن مفهوم الأداء الإبداعي وابعاده.
5. التعرف على مستوى الأداء الإبداعي لدى العاملين في المنظمة المبحوثة.

3-1-1-1 فرضية البحث

تضمنت فرضية رئيسية واحدة والتي نصت على انه " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القدرات الاستراتيجية والأداء الابداعي وتفرعت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد المعرفة الفنية لبناء القيمة والاداء الابداعي.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد القدرة على توليد الموارد وامتلاكها والاداء الابداعي.
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد التقانة المستخدمة والاداء الابداعي.

4-1-1 أهمية البحث

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات المبحوثة من القدرات الاستراتيجية والأداء الإبداعي ومدى اسهام الأخير في تعزيز نجاح المنظمات في مجال أعمالها. فضلا عن الأهمية العلمية التي تقدمها هذه الدراسة من حيث مساهمتها في التعريف بكل من القدرات الاستراتيجية والأداء الإبداعي.

1. إدراك أهمية تحقيق الأداء الإبداعي في عينة البحث ودوره في تعزيز الابداع.
2. يجسد البحث أهمية القدرات الاستراتيجية من خلال ابعاده لتعزيز الأداء الإبداعي لأفراد عينة الدراسة المبحوثة.
3. معرفة المهارات الإبداعية لدى عينة الدراسة المبحوثة.
4. تشجيع أعضاء عينة الدراسة على تعزيز مهاراتهم الإبداعية.
5. ضرورة الاهتمام بالقدرات الاستراتيجية وتهيئة المناخ الذي يسهم في تعزيز الأداء الإبداعي لدى عينة الدراسة المبحوثة.

5-1-1 حدود البحث:

لدراستنا هذه العديد من الحدود منها الزمانية والمكانية وهي كالآتي:

- 1- **الحدود الزمانية:** امتدت الحدود الزمنية للدراسة بجانبها الميداني والنظري من 2021/ 2 /1م لغاية 2021/ 6 /10م تخللتها فتره توزيع الاستبانة مع الحصول على الموافقات الرسمية لإنجاز الدراسة.
 - 2- **الحدود المكانية:** تم اختيار جامعة وارث الأنبياء (ع) وقد تم اختيارها لأسباب تتعلق بطبيعة متغيرات الدراسة.
- 1-2- **6 مجتمع وعينة الدراسة:**

تم تطبيق هذه الدراسة وفقا لاراء عينة من استاذة جامعة وارث الأنبياء (ع) بأستخدام اسلوب العينة العشوائية، حيث تم اختيار عينة عشوائية من بينهم ، تم حسابها بحسب معادلة (Richard Geiger equation) والتي تحسب من المعادلة التالية:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

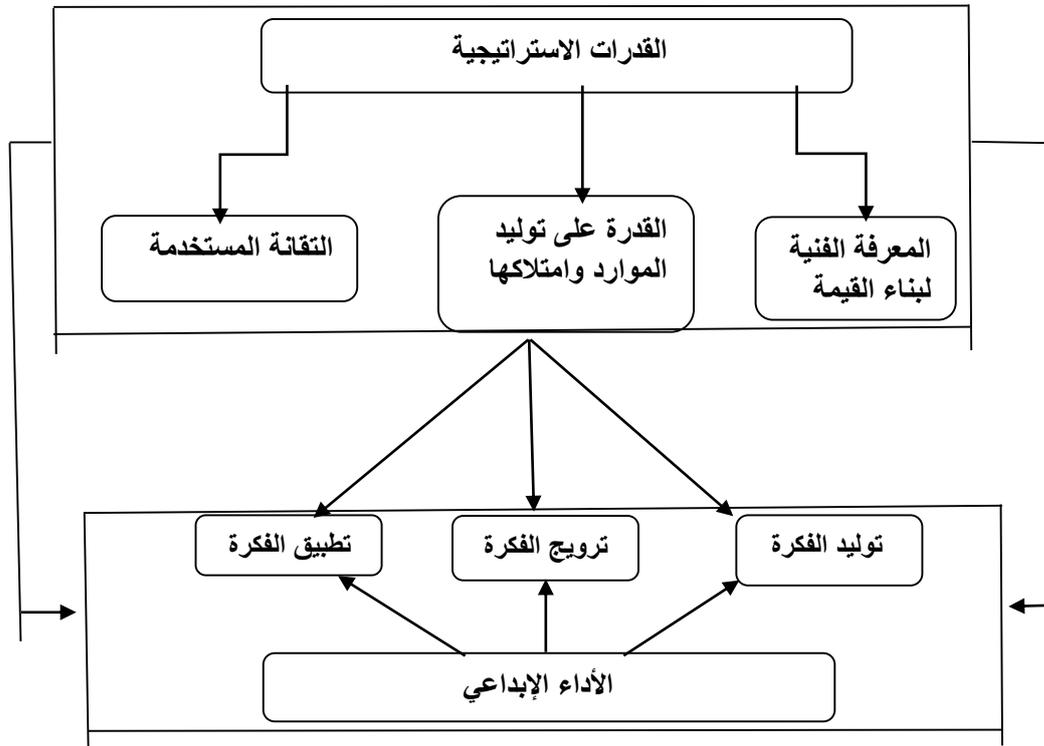
حيث ان :

N	حجم المجتمع
Z	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96
d	نسبة الخطأ

ومن المعادلة اعلاه تم التوصل الى ان حجم العينة يجب ان يكون ($n \geq 50$) وبناءً عليه تم اختيار العينة عشوائياً ، وبلغ عدد الاستمارات الموزعة والصالحة للتحليل الاحصائي (47) استمارة ، وبنسبة استرجاع (90.6%).

7-1-1- إنموذج البحث :

يوضح الشكل (1-1) إنموذج البحث تم تصميم نموذج افتراضي للدراسة كما في الشكل (1) والذي يشير الى العلاقة بين المتغير المستقل متمثلاً ابعاد القدرات الاستراتيجية (المعرفة الفنية لبناء القيمة – القدرة على توليد الموارد وامتلاكها – التقانة المستخدمة) والمتغير التابع الأداء الإبداعي متمثلاً ابعاد الأداء الإبداعي (توليد الفكرة – ترويج الفكرة – تطبيق الفكرة)



الشكل (1-1) إنموذج البحث

المبحث الثاني المبحث الثاني الاطار النظري للدراسة

1-2-1- مفهوم القدرات الاستراتيجية

تعتبر القدرات الاستراتيجية هي مفهوم متعدد الأوجه يلعب دوراً حاسماً في تمكين الشركات من الحفاظ على المزايا التنافسية والتكيف مع البيئات المتغيرة. تشمل هذه القدرات مجموعة من المهارات والموارد التي تستفيد منها المؤسسات لتحقيق الأداء الفائق والاستدامة. (5Al-Masoudi, 2025:45)، ويشمل المفهوم كلا من القدرات العادية، وهي المهارات التشغيلية الروتينية، والقدرات الديناميكية، التي تركز على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية. القدرات الاستراتيجية ضرورية للشركات في الأسواق الناشئة، لأنها تساعد في إدارة الموارد وتحديد المواقع التنافسية (Kim, 2023).

بدأ الاهتمام بمفاهيم حديثة في مجال الإدارة الاستراتيجية في أوائل تسعينيات القرن العشرين، وكان من أبرزها مفهوم القدرات الاستراتيجية. يُنظر إلى هذا المفهوم باعتباره المحرك الأساسي الذي يساعد منظمات الأعمال على تنفيذ أعمالها بفعالية، من خلال التخطيط لتحقيق التفوق على المنافسين، وإنجاز الأهداف، واكتساب المزايا التنافسية. وفي هذا السياق، ظهرت مفاهيم مشابهة تُعبر عن القدرات الاستراتيجية، مثل مفهوم "المقدرة" أو "الكفاءة الجوهرية"، الذي يُعتبر خطوة أساسية لفهم المنظمة لقدراتها الاستراتيجية. (Al-Maadidi, & Ahmed, 2025:34) عرف (Omar, 2017:310) القدرات الاستراتيجية على أنها كل ما تمتلكه المؤسسة من مؤهلات سواء كانت إدارية أو تسويقية أو غيرها تقوم باستغلالها بشكل فعال لتعود بالفائدة على المؤسسة والعملاء. كما عرفها (Al-Rufaie, , & Abed, 2018:299) هي مجموعة من المهارات والخصائص الفريدة للمنظمة مع الخبرات والمعرفة المتراكمة تسهم في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وبما يضمن تحقيق قيمة إضافية للعميل والتفوق على المنافسين. كما ترى (Mohammed, 2015:) بان القدرات الاستراتيجية هي مهارات تنظيمية وإدارية يمتلكها العاملون في المنظمة كمورد أساسي يتصف بالندرة والقيمة المضافة لإكساب الزبون وصعوبة تقليده بحيث لا تستطيع المنظمات الأخرى بسهولة الحصول عليها أو بكلفة عالية. ومن وجهة نظر (Ahmed, 2015:153) القدرات الاستراتيجية هي مهارات المنظمة في إدارة أنشطتها بالشكل الذي يؤكد المزايا التي تتمكن المنظمة من خلالها من تحقيق النجاح الاستراتيجي وذلك بالاعتماد على خلق وتكوين وامتلاك القدرات الاستراتيجية المتمثلة بالتقانة والمعرفة الفنية لبناء القيمة والقدرة على توليد وامتلاك الموارد.

أن مفهوم القدرات الاستراتيجية تشير إلى قدرات الشركة التي تسمح لها بالمنافسة بفعالية في السوق. هذه القدرات ضرورية لتحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها، كما إنها تمكن الشركات من التكيف مع التغيرات في البيئة، والاستجابة للمنافسة، والاستفادة من مواردها بفعالية. بدون قدرات استراتيجية قوية، قد تكافح الشركة للحفاظ على مركزها في السوق. (Bara & Kim, 2023 :23) كما أضاف (Afraha .et, 2023 :14) أن القدرات الاستراتيجية تمثل المهارات والمعرفة والموارد الفريدة التي تمتلكها المنظمة، والتي تمكنها من المنافسة بفعالية في السوق. هذه القدرات ضرورية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، تشمل مزيجاً من الموارد الملموسة وغير الملموسة، بما في ذلك المعرفة التقنية، والقدرة على توليد الموارد وامتلاكها، والتكنولوجيا المستخدمة في العمليات. بشكل عام، يُنظر إلى القدرات الاستراتيجية على أنها أصل حيوي للمنظمات التي تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها في صناعاتها الخاصة.

وأضاف الباحثون يمكن للشركات ذات القدرات الاستراتيجية القوية أن تتفوق على منافسيها من خلال كونها أكثر مرونة واستجابة لمتطلبات السوق. تعد هذه المرونة أمراً بالغ الأهمية في البيئات سريعة التغير، خاصة في الأسواق الناشئة. ومن وجهة النظر القائمة على الموارد يرتبط المفهوم ارتباطاً وثيقاً بوجهة النظر القائمة على الموارد (RBV) للشركة، والتي تؤكد على أهمية الموارد القيمة والنادرة والفذة وغير القابلة للاستبدال في تحقيق الميزة التنافسية.

كما يراها (Ayundha .et, 2023 :32) أن القدرات الاستراتيجية تعد مجموعة من المهارات والموارد التي تمتلكها الشركة، مما يمكنها من المنافسة الفعالة والتكيف في بيئة أعمالها. هذه القدرات ضرورية لتحقيق نتائج الأداء المرغوبة في حين اكدو الباحثين أن جوهر القدرات الاستراتيجية يشمل المهارات والمعرفة اللازمة للتعامل مع المواقف المعقدة، خاصة في سياقات اللغة الأجنبية. يتضمن ذلك فهم متى وكيف يتم تطبيق استراتيجيات مختلفة بشكل فعال.

كما أن أنواع الكفاءة الاستراتيجية تتمثل في الاتي: (Ayundha .et, 2023 :33)

➤ الاستراتيجيات التعليمية: التقنيات التي تعزز عمليات التعلم والتعليم.

➤ الاستراتيجيات الأساسية: المناهج الأساسية التي تشكل أساس الكفاءة الاستراتيجية.

- استراتيجيات التواصل: الأساليب المستخدمة لتسهيل التواصل الفعال في المواقف المختلفة.
 - استراتيجيات ما وراء المعرفية: التقنيات التي تنطوي على الوعي الذاتي وتنظيم عمليات التعلم الخاصة بالفرد.
 - الاستراتيجيات المعرفية: العمليات العقلية المستخدمة لاكتساب المعرفة وحل المشكلات.
 - الاستراتيجيات الاجتماعية: الأساليب التي تنطوي على التفاعل مع الآخرين لتعزيز التعلم.
- وتشير (Sulaiman .et, 2021 :22) أن القدرات الاستراتيجية هي المهارات والموارد التي تمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر (SMMEs) من تحقيق الاستدامة والميزة التنافسية في أسواقها.
- ومن وجه نظر الباحثين تعتبر القدرات الاستراتيجية هي كل ما تمتلكه المنظمة من خبرات ومهارات ومؤهلات سواء إدارية او تسويقية يمتلكها الموظفون من اجل تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمة وتحقيق الميزة التنافسية.

1-2-2- أهمية القدرات الاستراتيجية

تكمن أهمية القدرات الاستراتيجية للمنظمات ليس في عدد الكوادر البشرية التي تمتلكها، بل في اعتمادها على المفكرين والمبدعين وأصحاب العقول المنتجة الذين يتمتعون بالمعرفة، المهارات، القدرات، والقابليات التي تشكل أساس التفكير الاستراتيجي والإبداع، مما يجعلها السلاح الأكثر أهمية لتمكين المنظمات من تحقيق أهدافها. (Al-Kubaisi, & Ibrahim2014:41). لذا تكمن أهمية القدرات الاستراتيجية في (Omar, 2017:311).

1. تمثل القدرات الاستراتيجية رؤية شاملة للمؤسسة وتحدد مدى قدرتها على المنافسة والنمو، استناداً إلى إمكانياتها في المجالات المختلفة مثل التسويق والإدارة والتكنولوجيا وغيرها.
2. تعد القدرات الاستراتيجية الأساس الذي يضمن استمرارية المؤسسة في ظل بيئة تتميز بتنافسية شديدة بين المؤسسات الاقتصادية.
3. بعبارة واضحة، فإن أي مؤسسة اقتصادية تفنقر إلى القدرات الاستراتيجية لن تتمكن من تحقيق أهدافها المالية والاقتصادية.
4. تمنح القدرات الاستراتيجية المؤسسة القدرة على اكتساب ميزة تنافسية تميزها في السوق.
5. تلعب دوراً محورياً في تحقيق مستويات أداء مرتفعة للمؤسسة.
6. تؤثر القدرات الاستراتيجية بشكل كبير على حجم العوائد التي تحققها المؤسسة.
7. تسهم القدرات الاستراتيجية في تعزيز الفهم الدقيق للبرمجيات المتنوعة المستخدمة في أداء الوظائف المختلفة داخل المؤسسة.

1-2-3- الأهداف الاستراتيجية

ان الأهداف الاستراتيجية تعد من اولى مهام الإدارة العليا والتي تسعى الى تحقيقها في الوقت المناسب لضمان مكانتها في مجال الخدمة المقدمة ولهذا فأنها تستغرق الكثير من الوقت والجهد والمال. وهي تعمل من خلال ذلك لرسم مسار حقيقي وواقعي ويمكن للسير في رحلة العمل مع ضرورة بيان وافهام جميع العاملين في المؤسسة وبمختلف مستوياتهم الوظيفية كل حسب ما يتعلق به مع سماع مختلف الآراء والاخذ بما يتناسب مع رؤية ورسالة المؤسسة عند وضع تلك الأهداف الاستراتيجية. كما ان الأهداف الاستراتيجية تمثل رغبات وحاجات المؤسسة التي تسعى الى تحقيقها ونقطة شروعها في مجال عملها والنتيجة المراد الوصول اليها على وفق امكانياتها وبما يحقق رؤيتها ورسالتها وهي صورة واضحة لتطلعات الإدارة العليا بما يضمن عدم تجاوز الوقت والكلف المحددة. (Al-Sudani, & Al-Fahdawi , 2020:206) ومن وجهة نظر (Al-Douri, 2005:58) الأهداف الاستراتيجية هي النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عبرا والأعمال التي تؤديها“. وينبغي على الإدارة ان تتأكد من امكانية تحقيق الاهداف

الموضوعة وتحديد المعايير لقياس النتائج المتحققة، والإطار الزمني لذلك، بغية تقسيمها طبقاً للأولويات المطلوب تحقيقها من الأهداف المرجوة. وتكمن أهمية وضع أهداف، بما تحقّقه من وظائف مهمة للمنظمة، في الجوانب التالية :

1. تساهم الإدارة العليا في وضع الاستراتيجيات على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدة الأعمال وعلى مستوى الوظائف .
2. تساعد الأهداف على تعريف المنظمة للبيئة التي تعمل بها، ولإثبات شرعيتها في عيون الحكومة، المستهلكين، المجتمع إلى حد كبير.
3. تعد مرشداً لاتخاذ القرارات، حيث تعد الأهداف دليلاً أو مرشداً للإدارة العليا. في اتخاذ القرارات الملائمة، بما يتناسب والموقف الذي تواجهه.
4. تساعد الأهداف الإدارية العليا في تحديد السلطات والمسؤوليات للأفراد والأقسام، وتحديد أدوار ومراكز الأفراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة .
5. تزود الأهداف معايير لتقييم الأداء التنظيمي، أي وضع صيغ أو مقاييس كمية كلما أمكن نحو تحقيق الغاية، وفي إطار زمني يتناسب وإمكانية تحقيق الهدف.
6. الأهداف هي مرامي ملموسة أكثر من الغاية أو الرسالة .
7. تساهم في تحديد طبيعة العلاقات السائدة بين الأقسام والأفراد في المنظمة.

1-2-4- العمليات التي تعزز القدرات الاستراتيجية في الشركات

تُعَدّ العمليات التي تعزز القدرات الاستراتيجية في الشركات ركيزة أساسية لضمان تنافسيتها واستمراريتها في بيئات الأعمال الديناميكية. وتشمل هذه العمليات تطوير المهارات والكفاءات الأساسية، تعزيز الابتكار، تحسين إدارة الموارد، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة. من خلال هذه الجهود، تتمكن الشركات من تحقيق التميز التشغيلي، تعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات، واكتساب ميزة تنافسية مستدامة تضمن تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وعليه فإن من أهم العمليات التي تعزز القدرات الاستراتيجية في الشركات هي:

(Bara & Kim, 2023: 24)

- **فرص الاستشعار:** تحتاج الشركات إلى تطوير القدرة على ملاحظة التغيرات في السوق، مثل التقنيات الجديدة أو التحولات في تفضيلات المستهلك. يتضمن ذلك جمع المعلومات وفهم المشهد التنافسي.
- **اغتنام الفرص:** بمجرد تحديد الفرص، يجب على الشركات التصرف بناءً عليها. يتضمن ذلك استراتيجيات التخطيط وإجراء الاستثمارات ونشر الموارد بشكل فعال للحصول على القيمة من هذه الفرص.
- **إعادة تكوين الموارد:** يجب أن تكون الشركات قادرة على تعديل هيكلها الداخلية ومواردها لتنفيذ استراتيجياتها. وهذا يعني تحويل المؤسسة لتتوافق بشكل أفضل مع متطلبات السوق والاحتياجات التشغيلية.
- **توقع التغيرات:** يجب ألا تتفاعل الشركات مع التغييرات فحسب، بل تتوقعها أيضاً. يتضمن هذا النهج الاستباقي استخدام المعرفة والخبرة للتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية والاستعداد.
- **بناء العلاقات:** يمكن أن يوفر إنشاء روابط قوية مع أصحاب المصلحة الخارجيين، مثل الهيئات الحكومية وشركاء الصناعة، رؤى وموارد قيمة تعزز القدرات الاستراتيجية.
- **التغيير التنظيمي الداخلي:** تحتاج الشركات إلى تكييف عملياتها وهيكلها الداخلية لتكون أكثر مرونة واستجابة للتغيرات الخارجية. يمكن أن يتضمن ذلك إنشاء فرق أصغر أو «منظمات صغيرة» يمكنها العمل بسرعة.

1-2-5- أبعاد القدرات الاستراتيجية

تسعى منظمات الأعمال إلى البحث عن المصادر التي تتمكن خلالها من تحقيق النجاح في الميدان التنافسي، لذلك نجدها في تحقيق مستويات إنتاج واسعة، أو تجميع الموارد المختلفة بأحجام كبيرة، فضلاً عن استخدامها للمعرفة الفنية لبناء القيمة المضافة والتقانة التي تمكّنها من بناء القدرات الاستراتيجية، ومن ثم التكيف مع الديناميكية المتصاعدة للبيئة التنافسية التي تعمل فيها، من هنا نشأ اهتمام المنظمات ببناء القدرات الاستراتيجية والاهتمام بأبعادها بعد أن اكتشفت هذه المنظمات أن بقاءها مرهون بامتلاكها للقدرات الاستراتيجية المستندة إلى مجموعة أبعاد تضمن من خلالها الحد من قدرات المنافسين على تقليدها، والبقاء منافساً مستنداً على القدرات في إطار البيئة ذات التنافسية المتزايدة والمتصاعدة. (Abdullah & Abdul-Razzaq, 2009:294) وكالاتي :

1. المعرفة الفنية لبناء القيمة: تعد المعرفة من أهم موارد منظمات الأعمال التي تسعى للاستمرار والنجاح في البيئة، كما تعد المعرفة العامل البارز لاستمرار المنظمة ونجاحها. ولقد أصبحت المنظمات تدرك جيداً أن المعرفة هي المصدر الأكثر حيوية واستدامة وانتشاراً في جميع أنحاء المنظمة والتي تكون قابلة للاستخدام من أجل تحقيق الميزة التنافسية وإن التطورات الهائلة في قطاعات التقانة والمعلومات والاتصالات وانبثاق ظاهرة العولمة وما أفرزته من فرص وتهديدات خلال العقود الأخيرة من الألفية الثانية، وازدياد تركيز منظمات الأعمال على امتلاك ميزة تنافسية لأصول رأس المال الفكري في إطار اقتصاد المعرفة كانت بمثابة المحفز ومنصة الانطلاق لثورة المعرفة وإدارتها، تلك الثورة التي حظيت بوافر الاهتمام من قبل المختصين والمنظرين في مجال إدارة الأعمال. وما يميز عصرنا الراهن هو أن قوته تتمثل في المعرفة، إذ لم يستحوذ عنصر المعرفة في أي وقت مضى على الأهمية الكبيرة كما يستحوذ عليها اليوم.

2. القدرة على توليد الموارد وامتلاكها: تحتاج المنظمات لكي تحقق قدراتها الاستراتيجية إلى تبني استراتيجيات تساعد في دعم مواردها، وبناء أو توفير موارد إضافية واستغلالها واستخدامها بشكل أمثل يصعب على المنافسين تقليدها فيه، وهذه الموارد تمكن المنظمة من البقاء والاستمرار والتوسع في تحقيق الأرباح وتدعيم مركزها التنافسية وفي هذا الصدد اختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد المقصود بمصطلح الموارد، ويتأتى هذا التباين من تباين أنواعها ومتضمناتها، فقد عرفت الموارد بأنها عبارة عن مدخلات عوامل تسيطر عليها المنظمة وتستخدمها لأغراض تطوير وتنفيذ استراتيجيات المنظمة وقدرتها بوصفها طاقات موجهة نحو تنسيق ونشر الموارد وإنجاز المهام المختلفة المحققة لأهدافها.

3. التقانة المستخدمة: وهي البعد الثالث من أبعاد القدرة الاستراتيجية. بأنها مجموعة المعارف التكنولوجية والعملية المستخدمة والمصممة لتطوير مجالات حياة العنصر البشري، كما ويمكن تعريفها بأنها إيجاد أو تكوين منتجات جديدة بالاستفادة من مدخلات جديدة أو إعادة بناء أو تشغيل المخرجات القديمة. أن المفاهيم لا تقتصر على التطور في المعدات والآلات كما هو شائع، بل تشير أيضاً إلى المعرفة الفنية بوصفها جزءاً أساسياً من التقانة، ولذلك يدخل ضمن هذه المفاهيم الطرق المتبعة في الإنتاج، وخصائص المواد المستعملة والنظام المعرفي الذي تستند إليه أساليب العمل، ونظام التتابع المستمر في العمل، وعملية الأتمتة، والعلاقات المتبادلة بين الأنظمة الفرعية للعمل. وتعد التقانة مكملاً لقدرات الإنسان من حيث التفكير والابتكار والإبداع، إذ أنها توفر السرعة والاختزال بالوقت مما يساعد في رفع كفاية الأداء من حيث تقديم وتسويق المنتجات التي تقدمها.

1-2-6- مفهوم الأداء الإبداعي

يشكل الإبداع عنصراً جوهرياً لنجاح المنظمات على الأمد البعيد. ويتحدد الأداء الإبداعي بالأنشطة المرتبطة بالإبداع والتي يتم تنفيذها من قبيل تقديم منتجات جديدة أو محسنة، عمليات جديدة، طرق تسويق جديدة والأداء الإبداعي هو مزيج من الإنجازات التنظيمية الكلية الناتجة عن جهود التجديد والتحسين التي تبذلها المنظمة مع الأخذ بنظر الاعتبار الجوانب المختلفة للإبداعية كالعلاقات، المنتجات، والتسويق، والهيكل التنظيمي (Rashid & Hamid, 2019:38).

كما ينظر (Emily, Payne, 2019: 111) إلى الأداء الإبداعي بشكل متزايد على أنه نشاط جماعي واجتماعي وليس مجرد مسعى فردي. ويؤكد على دور التعاون بين العاملين وتأثير العوامل الثقافية والاجتماعية المختلفة في العملية الإبداعية، كما يتم تأطير فكرة التعلم كرحلة مستمرة، حيث الإبداع ليس نقطة نهاية ثابتة بل عملية مستمرة.

أن فهم الأداء الإبداعي كما يرى (Alexis. et, 2021: 524) هو قدرة العاملين على التعبير عن أنفسهم بشكل فريد أثناء الأداء، بما يتجاوز مجرد التنفيذ الفني لنقل المشاعر والتفسيرات الشخصية، ولا يقتصر هذا المفهوم على تشغيل الملاحظات بشكل صحيح فحسب، بل يشمل أيضاً اتخاذ خيارات فنية تعكس شخصية المؤدي. وهي تشمل الارتجال والتفسير والقدرة على التكيف مع بيئة الأداء.

كما عرف (Al-Fatlawi, , Al-Hasnawi, & Al-Saidi, 2020:80) الأداء الإبداعي على أنه تقديم شيء جديد أو تقنيات جديدة بأفكار رائعة، أو طريقة تنظيمية جديدة في ممارسات الاعمال ويمثل ميل المنظمة الى دعم الأفكار والتجديد وتقديم الحلول الإبداعية التي تساعد في تطوير ونجاح المنظمة. اما (Askar & Rajab, 2016:8) عرف الأداء الإبداعي على أنه محصلة قرارات متعددة يتخذها الانسان وتبدأ بإدراك الوضع القائم ثم الاهتمام به وجمع المعلومات عنه، وإيجاد البدائل وتقييمها ومن ثم تجريب هذه البدائل وقد ينتهي الأداء الإبداعي برفض فكرة معينة أو تبنيها. ويرى (Khater, 2021:12) الأداء الإبداعي على أنه " قدرة المنظمة على تحويل مدخلات الأبداع إلى مخرجات أو تحويل القدرات والجهود الإبداعية إلى أفعال تنفيذية في السوق. ان أداء الإبداعي عادة ما يتم تعريفه اجرائيا بمعنى أوسع باعتباره متغير متعدد الابعاد. أي انه بالإمكان التمييز ما بين مفهوم الأداء الإبداعي بالمعنى الضيق والمعنى الواسع. فالأداء الإبداعي بالمعنى الضيق يشير الى نتائج المؤسسات من حيث مدى (أو درجة) إدخالها للاختراعات بالفعل الى السوق. وبعبارة أخرى، هو عبارة عن مدى تقديم المؤسسة لمنتجات جديدة أنظمة عمليات جديدة. أو أجهزة جديدة في سوقها، كما يؤثر هذا المفهوم على نتائج المؤسسات وبالتالي استخدام مقاييس الأداء لمخرجات العملية الإبداعية هي المناسبة في هذه الحالة فقط. اما فيما يخص المفهوم الواسع للأداء الإبداعي فيشير الى الإنجاز في كامل مسار الابداع بدءا من تصميم فكرة الى ادخال اختراع في السوق. أي ان الأداء الإبداعي بهذا المفهوم يغطي مقاييس الأداء لكل مراحل عملية الأداء الإبداعي من البحوث والتطوير الى براءات الاختراع وإدخال المنتجات الجديدة، وبالتالي هذا التعريف للأداء الإبداعي بالمعنى الواسع يركز على الجوانب التقنية للأبداع وإدخال منتجات جديدة في السوق، ولكنه على هذا النحو يستبعد النجاح الاقتصادي المحتمل للإبداعات. (Madooki, 2019:23)

كما يتضمن (Olena, Shevtsova, 2023: 21) الأداء الإبداعي التفاعل الديناميكي بين العاملين وبيئة العمل او المناخ والبيئة التي يعزفون فيها. لا يتعلق الأمر فقط بتشغيل النوات العملية ولكن أيضاً بكيفية تكيف واستجابتهم لبعضهم البعض ومحيطهم، كما ينخرط العاملين في عملية التأقلم الماهرة، حيث يستخدمون معرفتهم الجسدية وخبراتهم للتغلب على تعقيدات الأداء دون الإفراط في التفكير في كل عمل. هذا يسمح لهم بالمرونة والاستجابة في الوقت الحالي.

ويعرف الباحثين أن العملية الإبداعية النشطة بأنه عملية نشطة وإبداعية يشارك فيها فناني الأداء في تفسير فني فريد للعمل المنظمي الابداعي والذي يتضمن هذا فهماً فردياً للمحتوى، مما يؤدي إلى صورة فنية شخصية مبدعة في العمل الإداري.

1-2-7- أهمية الأداء الإبداعي

تتجلى أهمية الأداء الإبداعي بما يحققه للمنظمات من مكانة قوية بين المنافسين وقد تناول مجموعة من الكتاب منهم الذين بين بانه مدخلاً أساسيا في إيجاد وتطوير المنتجات او تحديد طرق جديدة للعمليات داخل المنظمة بما يحقق لها الميزة التنافسية. أي انه يعمل على إيجاد وتعزيز الكفاء (الإنتاجية والخدمية والتنظيمية) الامر الذي يساهم في بقاء تلك المنظمات في سوق المنافسة ولديها الامكانية على مواكبة التغيرات (البيئية والتكنولوجية) التي تحصل في ظروف غير مستقرة. كما ان الإبداع يعد الأساس في تحديد قيمة الأشياء

سواء كانت منتجات او خدمات او الأفكار وحتى الابداع في مجال الإدارات. ويمثل الأداء الإبداعي الركيزة الأساسية لتفوق المنظمات لما يقدمه من ابداعات ومهارات عمل ينتج عنها مخرجات متميزة. (Al-Hasnawi, 2019:462) ومن وجهة نظر (Nouredine & Wafa,2018:442) ان تنمية الابداع تساعد صناع القرار ولمجتمعات في مجال التقدم العملي والتكنولوجي، قد تساعد الباحثين على تصميم برامجهم العملية لتنمية التفكير الإبداعي على تبنى اتجاه متكامل في التدريب على مهارات لأداء الإبداعي، وتبرز أهمية الإبداعي في العناصر التالية:

1. يساهم في اكساب الافراد التجربة ومزيداً من الفهم والمعرفة بطبيعة العملية الإبداعية ومكوناتها والقدرات العقلية الأساسية لها، والمعوقات المختلفة التي تحول دون إطلاق القدرات الإبداعية.
2. يمتلك كل انسان طاقات إبداعية كامنة، ويمكن من خلال برامج مختلفة تنميتها حتى يصبح الابداع سمة من سمات مجموعة كبيرة من البشر حيث ان الظاهرة الإبداعية ليست مجرد فعل كما انها ليست مجرد فرد مبدع او ناتج ابداعي فردي، بل انها كل ذلك وهي أيضاً أساليب ثقافية وإعلامية وعلاقات اجتماعية وممارسات سياسية ونظم إدارية بحيث انه عندما يتوفر مناخ نفسي واجتماعي وسياسي واقتصادي معين، فان ذلك يؤدي بالضرورة الي تحقيق ظاهرة إبداعية على درجة معينة من التفوق، كما ان الابداع لا يتعلق فقط بمجالات الفكر والفنون والآداب , ولكنه في الواقع يشمل كل مجالات النشاط الإنساني .
3. الابداع تجدد حضاري. فالإبداع نفي لأي إطار تقليدي، وتمرد للوصول الى نهج جديد في تناول ظواهر الواقع، والقدرة على طرح الجديد للمشكلات الأساسية والتماس الحلول الصحيحة وقدرة على التحرر من القيود، بهذا يكون الابداع أداة تكامل مع المجتمع وارتقاء به، ومن الملاحظ ان النشاط الإبداعي يتسع نطاقه ابان اثارة الأفكار وإنجاز الاعمال الهامة والتحويلات الجذرية كما ان الابداع رهن بطبيعة ثقافة المجتمع والإطار المؤسسي.

1-2-8- أهداف الأداء الإبداعي

تعتبر الأهداف في أي مجال من مجالات الاعمال عمل مهم جداً حيث تحدد المنظمة او المؤسسة أهدافها التي يجب على افرادها الوصول اليها. يعد الأداء مفهوماً هاماً وجوهرياً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، بل يكاد يكون الظاهرة الشمولية لكافة فروع وحقول المعرفة الإدارية، وهو " إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية"، وتعني الكفاءة "تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد"، أما الفاعلية فتتعلق في "إنجاز الأهداف المرغوبة." (Al-Zatma, 2011:64)، كما ان الابداع يتمثل في إعادة تشكيل او إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشي جديدة ويتم من خلال التوصل الى حل لمشكلة ما او الى فكرة جديدة وتطبيقها وهو يرتبط بالتكنولوجيا ويؤثر في الشركات ويمثل الابداع والابتكارات احدى الضرورات الأساسية في إدارة الاعمال والشركات والتي انعكست على تصاعد الحاجات والطموحات، عرف (Al-Obaidi, 2013:20-21) الإبداع على انه سلوك الشركة في اعتمادها على الأفكار أو الأساليب الجديدة في مجال طرح منتوج جديد أو استخدام أساليب جديدة أو إدخال تطورات جديدة عليها. كما تسعى المنظمات من خلال التقييم الأداء تحقيق جملة من الأهداف وهي (Askar & Rajab, 2016:12):

- توفر ملاحظات عن أداء العاملين.
- التعرف على احتياجات العاملين للتدريب.
- توثيق المعايير المستخدمة في تحديد المكافآت التنظيمية.
- تشكيل أساساً للقرارات الشخصية: زيادة الرواتب، والترقيات، والإجراءات التأديبية، الخ. إتاحة الفرصة للتشخيص والتطوير التنظيمي.
- تسهيل الاتصال بين العاملين والإدارة.

- التحقق من صحة تقنيات الاختيار وسياسات الوارد البشرية لتلبية متطلبات تكافؤ فرص العمل

1-2-9- أهداف الأداء الإبداعي

ينظر الكتاب والباحثون الي مؤشرات الأداء الإبداعي للفرد كلا بحسب توجهاته، فيشير (جلاب وآل طعين 2015: 16_17) الى ابعاد الأداء الإبداعي الفردي بأنها تتمثل ب (توليد الفكرة: توليد أفكار جديدة للتطوير وبحث طرائق جديدة للعمل وتوليد حلول جذرية للمشاكل، ترويج الفكرة: تحشيد الدعم للأفكار الإبداعية واكتساب مواصفات للأفكار الجديدة وجعل الأعضاء التنظيميين الرئيسيين متحمسين للأفكار، تطبيق الفكرة تحويل الأفكار الإبداعية الى تطبيقات وتقديم الأفكار الإبداعية الى العمل في طرائق نظامية وتقييم المنفعة من الأفكار الإبداعية . ان امتلاك الأفكار والمشاريع وحل المشاكل التي تسبب صعوبات للأخرين. يظهر من ذلك توليد الأفكار والدفاع عنها والترويج لها وتنفيذها هي من اهم وأكثر الابعاد التي ركز عليها الباحثون والكتاب وعليه سيتم التطرق الى هذه الابعاد باعتبارها محور اهتمام هذه الدراسة في جانبها العملي وكالاتي:

1. توليد الفكرة: توليد الفكرة يعني توليد مفاهيم متعلقة بالمنتج والخدمة او العملية ومن ثم الدخول الى أسواق جديدة. وبالرغم من الاعتراف المتزايد بأهمية تنبئ الإبداعي بين الافراد فان بحوثا تجريبية أجريت على هذا الموضوع ضمن علم النفس التنظيمي. وتميل الدراسات الى التركيز على توليد الفكرة بالإضافة الى تنفيذها، اذ وجد ان اقتراح الفكرة متعلق الى حد كبير بالافراد وخصائص المجموعة والخصائص التنظيمية، بينما تنفيذ الفكرة يكون متوقع وبقوة من خلال المجموعة والخصائص التنظيمية لان الأفكار كانت متوقعة التفاعل والتوقع للاقتراحات بين افراد المجموعة والخصائص التنظيمية يساعد على التطبيق الناجح للأفكار وكذلك البيئة الملائمة والداعمة لهذه الأفكار يساعد على التنفيذ الناجح لتلك الأفكار.

2. ترويج الفكرة: تبدأ مرحلة ترويج الفكرة حال الانتهاء من المرحلة الأولى (توليد الفكرة) أي انه عندما يفكر الفرد بكفرة معينة يجيب ان تكون هنالك فرصة لبيعها، وعلى الرغم من الأفكار يجب ان تكون تحضي بالشرعية وخصوصاً عندما تملأ فجوة الأداء، وانه من غير المؤكد ان الأفكار ستودي الى تطبيقات جديدة ناجحة، لأنه مجرد ان تكون الأفكار هامشية يظهر الفشل وقد تقبل الأفكار من بعض الافراد بدون الحاجة الى الدعم الإضافي، ولهذا فهي ستكون سهلة التطبيق. وفي اغلب الأحيان تحدث مقاومة للأفكار الإبداعية، فالإبداع يكون عادة مصحوب بمهام جديدة واستعمال طرائق جديدة.

3. تطبيق الفكرة: ان الإبداع ليس مجرد الاهتمام بتوليد الأفكار الجديدة ولكن فضلاً عن ذلك هو تقديم وتطبيق لتلك الأفكار من اجل تحقيق الأداء الإبداعي في المنظمة. يتطلب تطبيق الأفكار الإبداعية غالباً جهود كبيرة من الافراد لتحويل الأفكار الى مقترحات مطبقة علمياً، فالتطبيق يعني عمل ما هو مطلوب لتحويل الأفكار الى واقع، فهي تتضمن سلوكيات مثل تطوير منتج جديد او عمليات واختبارات وتعديل، ومن اجل ان تكون سمة للسلوك الإبداعي فان مثل هكذا سلوك يتطلب بان يكون متفاعلاً بمعنى الابتداء الذاتي في عمل شيء دون ان يتطلب منه من قبل الآخرين، وان الصفة التي تساعد على تطبيق الفكرة هي الكفاءة الذاتية لارتباطها بادراك الفرد بان التغيير من الممكن تنفيذه بنجاح في الحالات المعطاة. فالتنفيذ يتطلب الشروع بتطبيق تغييرات رئيسة في الهيكل التنظيمي او العمليات وإن تطبيق الأفكار الجديدة يدل غالباً على الاخذ بزمام المبادرة لتنفيذ الأفكار.

المبحث الثالث
الإطار العملي للدراسة

1-3- ترميز فقرات الاستبيان

جدول (1): ترميز فقرات الاستبيان

عدد الفقرات	رمز البعد	البعد	رمز المتغير	المتغير
5	TK	المعرفة الفنية لبناء القيمة	SC	القدرات الاستراتيجية
5	TR	القدرة على توليد الموارد وامتلاكها		
5	TH	التقانة المستخدمة		
3	DE	توليد الفكرة	CP	الأداء الابداعي
3	PM	ترويج الفكرة		
3	PP	تطبيق الفكرة		

المصدر: من إعداد الباحث

2-3- التحليل الوصفي

يستهدف التحليل الوصفي تلخيص البيانات التي جمعها الباحث وذلك من خلال مقاييس التششتت ومقاييس النزعة المركزية، ويستعرض الجدول (2) ادناه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الاستبانة، والتي أظهرت تجاوز كافة الفقرات للوسط الفرضي البالغ (3) (عند استخدام مقياس ليكرت الخماسي)، وهذا يدل على انتشار كافة المتغيرات في المنظمة قيد البحث، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي نسب متدنية من الانحراف المعياري مما يدل دقة إجابات المستجيبين وفهمهم للفقرات.

جدول (2): التحليل الوصفي لفقرات البحث

البعد او المتغير	الرمز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المعرفة الفنية لبناء القيمة	TK	4.0339	.78932
القدرة على توليد الموارد وامتلاكها	TR	4.2203	.85780
التقانة المستخدمة	TH	4.2373	.62155
القدرات الاستراتيجية	SC	4.4237	.77588
توليد الفكرة	DE	4.1356	.89612
ترويج الفكرة	PM	4.0847	.81662
تطبيق الفكرة	PP	4.0306	.83522
الأداء الابداعي	CP	4.2373	.82763

يظهر من خلال الجدول (2) ان كافة المتغيرات وابعادها الفرعية قد تجاوزت الوسط الفرضي البالغ (3) وبالتالي هذا يشير الى انتشار كافة المتغيرات والابعاد في المنظمة المبحوثة.

3-3- تقييم اداة القياس

يهدف تقييم اداة القياس الى تقييم صدق وثبات المقاييس التي تم استخدامها في البحث، ويتم تقييم اداة القياس في اسلوب نمذجة المربعات الصغرى PLS-SEM وفقا لـ (Hair et al., 2017) من خلال أربعة معايير وكما يلي:

1. معامل كرونباخ الفا: الحد الأدنى 0.7

2. الثبات المركب: الحد الأدنى 0.6

3. ثبات الفقرة (التشبعات): الحد الأدنى للتشبعات المثلى 0.7

4. متوسط التباين المستخلص (AVE): الحد الأدنى 0.5

من خلال استخدام برنامج SmartPLS فقد تم الحصول على نتائج اختبار اداة القياس والذي يستعرض نتائج الجدول (3) ادناه.

جدول (3): نتائج اختبار اداة القياس

Item	Loadings	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
TK1	0.725	0.786	0.849	0.587
TK2	0.862			
TK3	0.901			
TK4	0.834			
TK5	0.908			
TR1	0.861	0.744	0.836	0.561
TR2	0.726			
TR3	0.706			
TR4	0.761			
TR5	0.738			
TH1	0.709	0.721	0.823	0.539
TH2	0.715			
TH3	0.749			
TH4	0.729			
TH5	0.792			
DE1	0.822	0.719	0.803	0.513
DE2	0.717			
DE3	0.791			
PM1	0.742	0.730	0.807	0.493
PM2	0.749			
PM3	0.748			

PP1	0.795	0.775	0.823	0.488
PP2	0.773			
PP3	0.755			

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

من خلال الجدول (3) يظهر بان كافة مؤشرات انموذج القياس قد حققت القيم المسموح بها وفقا لـ (Hair et al., 2017) وبالتالي فانه يتم الابقاء على كافة الفقرات.

3-4- اختبار الفرضيات

لقد تضمنت فرضية رئيسية واحدة والتي نصت على انه " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القدرات الاستراتيجية والأداء الابداعي وتفرعت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد المعرفة الفنية لبناء القيمة والاداء الابداعي.
5. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد القدرة على توليد الموارد وامتلاكها والاداء الابداعي.
6. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد التقانة المستخدمة والاداء الابداعي.

1. اختبار الفرضية الرئيسية

لغرض اختبار الفرضية الرئيسية فقد تم استخدام برنامج SmartPLS لغرض بناء انموذج المسار في الشكل (4).

جدول (4): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المسار	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	R ²
SC > CP	0.721	18.301	0.000	قبول	0.712

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

يستعرض الجدول (4) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والتي أظهرت بان قيمة معامل المسار (حجم التأثير) 0.721 والذي يعتبر معنوياً لان معامل المسار يكون معنوياً عندما تتجاوز قيمة t عن 1.96 وان لا تتجاوز قيمة P عن 0.05 وفقاً لقاعدة (Hair et al., 2017). ولما كان معامل المسار يتجاوز الحد الأدنى من قيمة t و p فانه يتم قبول الفرضية الرئيسية، اما معامل التحديد (R2) فقد بلغ 71% والذي يشير الى ان القدرات الاستراتيجية تفسر 71% من العوامل المؤثرة على الأداء الابداعي.

2. اختبار الفرضيات الفرعية

لغرض اختبار الفرضية الرئيسية فقد تم استخدام برنامج SmartPLS لغرض بناء انموذج المسار في الجدول (5) والذي يستعرض نتائجه ادناه.

جدول(5): نتائج اختبار الفرضية الفرعية

المسار	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	R ²
TK > CP	0.487	9.282	0.000	قبول	0.735
TR > CP	0.431	7.372	0.000	قبول	
TH > CP	0.453	8.366	0.000	قبول	

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

يستعرض الجدول (5) معاملات المسار التي تمثل حجم التأثير، والتي تكون معنوية عندما تتجاوز قيمة t عن 1.96 وان تتجاوز قيمة P عن 0.05 وفقاً لقاعدة (Hair et al., 2017). ولما كانت معاملات المسار تحقق الحدود المقبولة من قيم p و t فإنه يتم قبول كافة الفرضيات، اما معامل التحديد المعدل فقد بلغ 73% وهذه النسبة تشير الى ان ابعاد القدرات الاستراتيجية تفسر 73% من العوامل المسببة للأداء الابداعي واما بقية النسبة فهي لعوامل لم يتناولها البحث.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

1. تسعى المنظمات لتحقيق النجاح والاستمرارية من خلال اعتماد عمليات تخطيط فعالة لقدراتها الاستراتيجية، بما يضمن تقليل قدرة المنافسين على تقليدها. وتشمل هذه الأبعاد المعرفة الفنية اللازمة لبناء القيمة، والقدرة على توليد الموارد وامتلاكها، بالإضافة إلى التقنيات المستخدمة.
2. تتجلى أهمية التركيز على القدرات الاستراتيجية في تكلفتها العالية وصعوبة الحصول عليها. وتشير الأدبيات إلى أن القدرات الاستراتيجية تمثل أحد الأصول الرأسمالية للمنظمة، ما يستدعي إدارتها بعناية وحذر، نظراً لدورها المحوري في تحقيق أهداف وتطلعات المنظمة.
3. هناك اتفاق عال بخصوص المتغيرات المتعلقة بالمعرفة الفنية لبناء القيمة، وهذا يدل على اهتمام المنظمة بالبحوث بالمعرفة الفنية وادراكها لأهميتها في تحقيق لأهداف ورفع مستويات الأداء.
4. تمتلك عينة الدراسة المقدرة على تحويل الأفكار الى تطبيقات نافعة ضمن أدوار العمل او مجالس الأقسام او الكليات جميعها والمحاولة لتكون السبابة لتنفيذ الأفكار الجديدة.
6. يمتلك افراد العينة قدراً كبيراً من تقبل الأفكار الإبداعية والسعي الى دعمها حيثما وجدت، وندرة حالة المقاومة للأفكار الجديدة المطروحة من لدن النظراء، بل استحسان الأفكار المبدعة وقابليتهم الى تحويلها لنتائج نافعة وتشجيعهم لها.
7. ان اتباع المنظمة للقدرات الاستراتيجية منذ البداية تؤدي الى خلق الثقة في عملية التغيير، وتعزيز ثقافة التعلم، والتعاون والمساهمة في تشكيل فرق عمل لديها القدرة على التعلم والتكيف والمشاركة في تعزيز الإبداعي بشكل أفضل.
8. يمثل الأداء الإبداعي ببساطة فكرة او طريقة عمل جديدة، غالباً ما ينظر الى الإبداع كنطبيق حلول أفضل تلبي المتطلبات الجديدة، ويحقق احتياجات المنظمات الحالية ويحدث الأداء الإبداعي من خلال توفير منتجات او عمليات او خدمات او تقنيات او نماذج اعمال أكثر فاعلية يتم توفيرها للمنظمات او مجموعات العمل او المجتمع ككل.

التوصيات

1. على المنظمات المبحوثة الاهتمام بالمعرفة الفنية اللازمة لبناء القيمة، كما يجب أن تعمل على تعزيز قدرتها على توليد تلك الموارد وتوسيع سعيها إلى امتلاكها قبل غيرها من المنظمات.
2. العمل على دعم القدرات الابتكارية لضمان بقاء المؤسسة وسط المنافسة الكبيرة، في الوقت الذي تتساوي فيه كل الإمكانيات سواء التسويقية او الإدارة او التكنولوجيا من خلال توفير مزايا وتحفيزات لذوي الأفكار والابتكارات الجديدة التي تعود بالفائدة للمؤسسة.

3. تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات موضع الدراسة على تقديم الأفكار الجديدة ومتابعة تنفيذها بما يسهم في تعزيز الأداء الإبداعي لتلك الكليات من خلال تكريمهم ومنحهم المكافآت التي تتناسب والقيمة التي تحملها تلك الأفكار لصالح العملية التربوية فيها.
4. التوأمة بين الجامعات والمنظمات العالمية وبهدف اذكاء القدرات الإبداعية لدى الملاكات التدريسية وحل المشكلات وتقديم أفكار تتلاءم والتطورات الحاصلة وشدة المنافسة القائمة بين المنظمات.
5. دعم العلاقات القائمة على العمل بروح الفريق وخلق التفاعل والتكامل والتعاون لتحقيق أفضل الإنجاز لتمييز بيئة العمل الجيدة وهذا يؤدي التحقيق الأداء الإبداعي المتطور في المؤسسة.
6. تعزيز إمكانيات وموارد المنظمة عينة البحث بهدف دعم أدائها الإبداعي من خلال توفير بيئة عمل آمنة نفسياً وفق منظور استراتيجي وعلى جميع المستويات الإدارية بشكل يحقق التقدم والتطور في مستوى التعليم الأكاديمي.

References

- 1 - **Al-Maadidi, M. W., & Ahmed, M. I. (2005).** The role of marketing decision content in supporting strategic capability and enhancing competitive advantage. *Tanmiat Al-Rafidain Journal*, 27(77). Iraq.
- 2- **Omar, Z. (2017).** The impact of strategic capabilities on the performance of economic institutions. *Journal of Economic, Management and Commercial Sciences*, (18). Algeria.
- 3- **Al-Rufaie, A. A., & Abed, D. H. (2018).** The impact of strategic capabilities in achieving organizational excellence: An applied study in the Southern Cement State Company. *Al-Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences*, 15(1). Iraq.
- 4 - **Mohammed, W. Y. (2015).** Strategic capabilities and their impact on achieving competitive superiority: An analytical study of the opinions of a sample of administrative leaders in private banks in Mosul. *Journal of Administration and Economics*, (102).
- 5 - **Ahmed, E. A. M. (2015).** The role of strategic orientation in building strategic capabilities: An exploratory study of managers' opinions in the Ready-made Garments Factory in Mosul. *Journal of Administrative Studies*, 7(14).
- 6- **Al-Kubaisi, S. A., & Ibrahim, T. K. (2014).** Cognitive and strategic capabilities and their impact on building competitive advantage. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 20(79).
- 7- **Al-Sudani, A. M. S., & Al-Fahdawi, B. R. T. (2020).** The impact of strategic goals on institutional excellence: A case study in Ramadi Municipality. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, 16(52), Part 2.
- 8- **Al-Douri, Z. M. (2005).** *Strategic Management: Concepts, Processes, and Case Studies*. Al-Yazouri Scientific House for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- 9- **Abdullah, N. I., & Abdul-Razzaq, O. M. S. (2009).** The impact of leadership style on building organizational strategic capabilities: An analytical study of managers' opinions in a sample of industrial organizations in Nineveh Governorate. *Tanmiat Al-Rafidain Journal*, 31(93). Iraq.
- 10- **Rashid, S. A., & Hamid, A. A. (2019).** The role of strategic flexibility in enhancing creative performance. *Al-Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences*, 9(3).
- 11- **Al-Fatlawi, M. H., Al-Hasnawi, H. H., & Al-Saidi, S. S. (2020).** Perceived self-efficacy as a mediating variable between participatory leadership and creative performance. *Warith Journal of Scientific Research*, 2(1). Iraq.
- 12- **Askar, S. S., & Rajab, S. I. (2016).** The role of creative performance skills in evaluating job performance: An exploratory study of the opinions of a sample of nurses working at Azadi Teaching Hospital in Kirkuk. *Kirkuk University Journal of Administrative and Economic Sciences*, 6(2).

- 13- **Khater, S. A. F. (2021)**. The moderating role of absorptive capacity in the relationship between entrepreneurial marketing and creative performance: An applied study on the electrical appliances manufacturing sector. *Journal of Financial and Commercial Research*, 22(2). Egypt.
- 14- **Madooki, Y. (2019)**. *The impact of R&D capabilities and technological innovation capabilities on the creative performance of industrial enterprises: A study of a group of enterprises in the electronic and household appliances sector in Algeria* (Doctoral dissertation). Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, Mohamed Khider University of Biskra, Algeria.
- 15- **Al-Hasnawi, S. M. M. (2019)**. The mediating role of cognitive prowess in the relationship between green human resource management practices and creative performance: An analytical exploratory research of a sample of professors at the College of Agriculture, University of Karbala. *Ahl Al-Bayt (AS) Journal*, (25).
- 16- **Noureddine, H., & Wafa, R. (2018)**. The importance of measuring creative performance in the balanced scorecard. *Journal of Banking Financial Economics and Business Management*, (1). Algeria.
- 17- **Al-Zatma, N. M. (2011)**. *Knowledge management and its impact on performance excellence: An applied study on technical colleges and intermediate institutes operating in the Gaza Strip* (Master's thesis). Islamic University, Gaza.
- 18- **Al-Obaidi, J. A. M. (2013)**. *The impact of creative orientation and training strategy on the performance of employees in Kuwait Oil Company* (Master's thesis). Middle East University, Jordan.
- 19- **Jallab, I. D., & Al-Taieen, Y. M. S. (2015)**. The impact of positive psychological capital on creative performance: An analytical study of the opinions of a sample of teaching staff at the Universities of Al-Qadisiyah and Al-Muthanna. *Al-Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences*, 17(3). Iraq.
- 20- **Khalil, M. M., Mohammed Ali, G. F., & Al-Haboubi, M. N. (2024)**. The analytical relationship between the quality of work life in banking institutions and citizenship behavior: An applied study in Ashur International Bank and International Development Bank. *Warith Scientific Journal*, 6(Special Issue).
- 21- **Al-Masoudi, F. F. (2025)**. The role of university leadership in developing employee skills: An applied study at the University of Warith Al-Anbiyaa (AS). *Warith Scientific Journal*, 7(Special Issue).
- 22- **Al-Yasari, S. M. A., & Bannai, D. F. (2024)**. The role of spiritual leadership in enhancing job dedication: An analytical exploratory study of the opinions of a sample of leaders of the Abbas Combat Division. *Warith Scientific Journal*, 6(20).
- 23- **Bannai, D. F. (2021)**. The relationship between organizational error management culture and team effectiveness: The mediating role of social capital. An exploratory study of the opinions of a sample of engineers in Karbala Governorate. *Iraqi Journal of Administrative Sciences*, 17(70).
- 24- **Issa, I. S., Al-Moussawi, E. N. H., & Al-Masoudi, F. F. S. (2024)**. Estimation of the survival function by interval for the Frechet distribution of fuzzy data for brain cancer in Karbala Governorate. *Warith Scientific Journal*, 6(Special Issue).
- 25- Bara, Kim. (2023). Strategic Capabilities of Emerging Market Firms. doi: 10.25148/etd.fidc009699
- 26- Sulaiman, Olusegun, Atiku., Abiola, Afolakemi, Abatan. (2021). Strategic Capabilities for the Sustainability of Small, Medium, and Micro Enterprises. 17-44. doi: 10.4018/978-1-7998-3171-6.CH002
- 27- Ayundha, Evanthi., Ratih, Mukti, Azhar. (2023). Uncovering The Relationships Between Strategic Capability, Strategic Flexibility, And Performance. 4(1):30-38. doi: 10.46729/ijstm.v4i1.722
- 28- Afrah, Oudah, Sabeeh. (2023). The impact of strategic capabilities in achieving sustainable competitive advantage. *South Asian Journal of Social Sciences and Humanities*, 4(2):12-40. doi: 10.48165/sajssh.2023.4202

- 29- Alexis, Kirke., Eduardo, Miranda. (2021). Performance Creativity in Computer Systems for Expressive Performance of Music. 521-584. doi: 10.1007/978-3-030-72116-9_19
- 30- Emily, Payne. (2019). Musicians in the Making: Pathways to Creative Performance edited by John Rink, Helena Gaunt, and Aaron Williamon, 2017. New York: Oxford University Press. 408 pp, Hbk, £53.00, ISBN: 9780199346677. British Journal of Music Education, 36(1):103-105. doi: 10.1017/S0265051719000111
- 31- Olena, Shevtsova. (2023). Co-creature in the process of musical and performing interpretation of an artistic image. Naukovì zapiski, 1(207) doi: 10.36550/2415-7988-2022-1-207-368-371