



التأثير الوسيط للنقاء الاستراتيجي بين التفكير الذهبي والأداء الابتكاري

دراسة استقصائية في شركة نور الكفيل

م م احمد عبد الحسن كحيط الابراهيمى م م حسن طاهر بريبر

ahmed.abdulhussan@mustaqbal-college.edu.iq

كلية المستقبل الجامعة

قسم المحاسبة

قسم ادارة الاعمال

009647811162848

المستخلص

الغرض - تهدف الدراسة الى الكشف عن العلاقة بين التفكير الذهبي للقائد والأداء الابتكاري من خلال النقاء الاستراتيجي. على الرغم من الارتباط الملموس بين التفكير الذهبي للقائد والأداء الابتكاري، فإن الدراسات التجريبية تشير إلى نتائج غير حاسمة لذا تحاول الدراسة اختبار الدور الوسيط للنقاء الاستراتيجي.

التصميم / المنهجية / المنهج - تعمل هذه الدراسة على تفعيل التفكير الذهبي للقائد باعتباره من المتغيرات الاستراتيجية لتحقيق الأداء الابتكاري اذ قام الباحث بإرسال استبيان الكتروني الى العاملين في الشركة عينة الدراسة وقد تم الحصول على (53) استجابة تم تحليلها باعتماد البرنامج الاحصائي المتقدم (SmartPLS).

النتائج - تتمثل النتيجة الأساسية لهذه الدراسة في أن بعض المتغيرات مثل التفكير الذهبي للقائد يرتبط ارتباطاً وثيقاً وإيجابياً مع النقاء الاستراتيجي. وان النقاء الاستراتيجي يؤثر معنوياً على الأداء الابتكاري.

الأصالة / القيمة - توضح هذه الدراسة وجهة النظر القائمة على الموارد بأن الأصل القيم، الذي لا يقدر بثمن، وغير القابل للاستبدال مثل التفكير الذهبي للقائد يؤدي إلى تعزيز الأداء الابتكاري من خلال النقاء الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: التفكير الذهبي للقائد، النقاء الاستراتيجي. الأداء الابتكاري.



المحور الأول: المنهجية العلمية للدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

يستمر الابتكار في المؤسسة في جذب اهتمام الباحثين بسبب قدرته المتأصلة في منح الميزة التنافسية وضمان بقاء الشركات. تقليدياً، نظمت المنظمات أنشطتها المبتكرة من خلال الهياكل الرسمية. على سبيل المثال، كانت أقسام البحث والتطوير (R&D) هي الوظائف المحورية المكلفة بإنشاء منتجات وعمليات جديدة. ومع ذلك، في الآونة الأخيرة، لم يعد الابتكار مقصوراً على فرق البحث والتطوير فقط. جعلت الحاجة المتزايدة لأنواع عديدة من المعرفة والقدرات والموارد في عملية الابتكار المؤسسات تستكشف داخل وخارج حدودها للحصول على هذه الأصول لتكملة تلك الموجودة بالفعل. داخل حدودها، تستكشف الشركات طرقاً فعالة للاستفادة من معارف موظفيها وخبراتهم والتزامهم بقيادة جهودهم في الابتكار. يتم تشجيع الموظفين، الذين كانت أدوار عملهم حتى الآن تطبيق الابتكار، على أن يكونوا سباقين في البحث عن حلول جديدة للمشكلات المتعلقة بالعمل. نظراً لأن الابتكار يُنظر إليه الآن على أنه وظيفة على مستوى المؤسسة، فإن عرض السلوك المبتكر من قبل الأفراد في مكان العمل له تأثير متزامن على الابتكار والأداء في المؤسسة. يشير سلوك العمل المبتكر إلى البحث المتعمد للموظف وتطبيقه للأفكار والعمليات وأساليب العمل الجديدة في مكان العمل بقصد إفادة نفسه أو مجموعته أو مؤسسته. (Atta-Owusu, 2016:8)

بقدر ما تطلب المؤسسات الابتكار من موظفيها، فإن العديد من العوامل السياقية والفردية تؤثر على عرض السلوك الابتكاري. بعض هذه العوامل هي: متطلبات العمل، ومرونة الوظيفة، والاستقلالية الوظيفية والتحكم في الوظيفة، وأنماط القيادة، والكفاءة الذاتية، والشخصية الاستباقية، والميل إلى الابتكار، والملكية تجاه المشكلات¹، وأسلوب حل المشكلات (Kesting, & Ulhøi, 2010:67).

يعد التفكير الذهني يعني كطريقة تفكير يقوم فيها القادة بدمج الظروف الخارجية والمطالب الداخلية لاعتماد طرق التفكير المناسبة للسلوك المحدد في عملية صنع القرار الاستراتيجي إذ سيحاول القادة ذوو التفكير الذهني الحد من عدم اليقين، وتقليل تكلفة المعاملات، وإضفاء الطابع المؤسسي على الروتينات الموجودة، مع التركيز على التواصل الرسمي بين المشرفين

¹ شعور الفرد ان مشكلة العمل هي مشكلته



والمرووسين لتوسيع القدرة التنظيمية الحالية. من ناحية أخرى ، بعقل متفتح ، يقومون بتعزيز إمكانية التكيف مع البيئة المتغيرة ، والبحث عن أفكار تكنولوجية جديدة ، وتطوير منتجات جديدة ، والاستفادة من السوق الجديدة استجابة للاحتياجات الجديدة للزبائن. من المحتمل أن يتخلوا عن الروتينات القديمة ويلتزمون بمسارات عمل جديدة حيث ستكون هناك حاجة للتواصل السياسي عبر المستويات التنظيمية المختلفة من خلال الآلية الاجتماعية لتكامل السلوك والمعاملة بالمثل. سيطرحون مخاوف ومقاومة الأعضاء التنظيميين لقبول المعرفة الجديدة؛ وبالتحديد ، يمكن لمدير تنفيذي ذو تفكير ذهبي أن يوازن بين المطالب الملحة لتلبية الاحتياجات المزروجة للتطوير التنظيمي.. (Chen, & Ling, 2010:4).

يعد التركيز على الزبون ، الذي يمكن أن تكون مطالبه غير متجانسة وأفضل خدمة من قبل الشركات التي تصنع منتجات وخدمات فريدة ، أمرًا مركزيًا لتمكين مزايا أداء النقاء الاستراتيجي. تتحمل الشركات التي تحاول الانتقال من استراتيجية عامة إلى أخرى مفاضلات كبيرة ومكلفة ، غالبًا على حساب أداء الشركة. وذلك لأن الشركات التي تركز على الداخل ، في حين أنها قد تكون بارعة في تلبية المواصفات المشتركة في الإنتاج الضخم وخفض التكاليف ، ولكنها غير مناسبة للمساعي المرتبطة بزيادة عرض المنتجات والخدمات الموجهة نحو الخارج والخاصة بالزبون. على وجه الخصوص، بالنسبة للصناعات التي تكون منتجاتها وخدماتها متجانسة نسبيًا ، قد تحقق الشركات عادةً أداءً فائقًا من خلال اعتماد تركيز استراتيجي إما على اقتصاديات الإنتاج الكبيرة أو التمييز بين القيم (Jin, et al, 2017) كما وجد بحث آخر أن النقاء الاستراتيجي يترجم إلى أداء أفضل. (Hinrichs, 2015: 15) مما سبق فإن الدراسة تسعى لرسم هذه الفجوة واختبار العلاقة ما بين هذه المتغيرات الثلاثة في بيئة الشرق الأوسط لذا تتلخص مشكلة الدراسة الحالية بإثارة التساؤل الآتي: ما هو تأثير التفكير الذهبي للقائد في تحقيق الأداء الابتكاري من خلال النقاء الاستراتيجي؟

ثانيا: اهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية الى ما يلي:

- (1) تقديم إطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة (التفكير الذهبي للقائد، النقاء الاستراتيجي، الأداء الابتكاري)
- (2) تحديد تأثير التفكير الذهبي للقائد، في الأداء الابتكاري من خلال النقاء الاستراتيجي



ثالثاً: أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من أهمية متغيراتها (التفكير الذهني للقائد، النقاء الاستراتيجي، الأداء الابتكاري) إذ تمثل متغيرات حاسمة في ادبيات إدارة الأعمال إذ لم يسبق ان تم تناول متغيرات الدراسة في انموذج فرضي واحد على حد علم الباحث.

رابعاً: مبررات الدراسة

1- وجود فجوة معرفية أشارت لها دراسات سابقة ما بين متغيرات الدراسة.

2- تختبر الدراسة الحالية متغيراتها في بيئة الشرق الأوسط.

خامساً: فرضيات الدراسة:

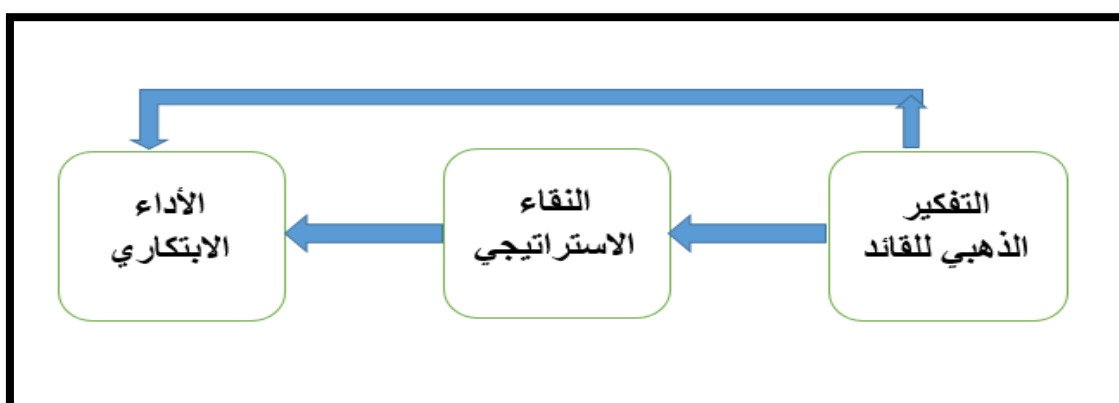
تستند الدراسة الى فرضيات رئيسية:

H1 يوجد تأثير معنوي ايجابي للتفكير الذهني للقائد في الأداء الابتكاري

H2 يوجد تأثير معنوي ايجابي للتفكير الذهني للقائد في الأداء الابتكاري من خلال النقاء الاستراتيجي.

سادساً: المخطط الفرضي للدراسة

يمثل المخطط الفرضي تمثيلاً بالرسم لفرضيات الدراسة والشكل (1) يعبر عن فرضيات الدراسة الحالية



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

سابعاً: مجتمع وعينة الدراسة:

اشتمل مجتمع الدراسة الموظفين الإداريين العاملين في شركة نور الكفيل إذ قام الباحثين بإرسال استبيان الكتروني الى العاملين في الشركة عينة الدراسة وقد تم الحصول على (53) استجابة تم تحليلها باعتماد البرنامج الاحصائي المتقدم (SmartPLS). وفيما يلي نبذة بسيطة عن الشركة عينة الدراسة.



بدأت شركة نور الكفيل بإنشاء مراكز للبيع المباشر في محافظة كربلاء ثم النجف والعاصمة بغداد لتصل اليوم بفضل جهود مديرها الى معظم المحافظات العراقية. وتتابع الشركة جميع مراحل انتاج المواد عن طريق لجان مختصة تم تشكيلها من قبل مركز الكفيل وادارة الشركة تقوم بالإشراف المباشر بدءاً من الخطوات الاولى للإنتاج والتأكد من سلامة المنتجات ومطابقتها للمواصفات العالمية وحتى وصولها الى يد المواطن الكريم. وتعتبر شركة نور الكفيل للمنتجات الحيوانية والغذائية من الشركات الرائدة في الانتاج الحيواني والغذائي والتي رفدت السوق العراقي بمختلف انواع المنتجات الحيوانية والزراعية ومنتجات الالبان حيث تعتبر منتجات شركة نور الكفيل ذات جودة عالية وأسعار مناسبة مما تعين المواطن البسيط.

ثامنا: تصميم المقياس

تمت اعتماد مقاييس الدراسات السابقة في قياس متغيرات الدراسة، حيث تم قياس متغير التفكير الذهبي من خلال مقياس (Chen, & Ling, 2010)، المتضمن ثلاثة ابعاد (التفكير المتنوع، التفكير التكاملي والتفكير المتناغم) في حين تم قياس متغير النقاء الاستراتيجي من خلال مقياس (Muir, et al, 2019) والمتضمن ثلاثة ابعاد (الاتجاه الواضح، منع المفاضلات، والموقع التنافسي القوي في السوق) في حين تم قياس متغير الأداء الابتكاري احادي البعد من خلال مقياس (Atta-Owusu, 2016). يستعرض الجدول (1) الفقرات التي تضمنتها الدراسة.

جدول (1) فقرات مقياس الدراسة وترميزها

المتغير المستقل التفكير الذهبي			
الترميز	الفقرة المترجمة	ت	البعد
X1-1	القيادة العليا في المنظمة تدرس إيجابيات وسلبيات الآراء المتعارضة في الاجتماعات	1	التفكير المتنوع
X1-2	القيادة العليا في المنظمة عادة ما تنظر في شيء واحد من وجهات نظر مختلفة	2	
X1-3	القيادة العليا في المنظمة تستمع يستمع إلى جميع الآراء عند اتخاذ القرار	3	
X1-4	القيادة العليا في المنظمة تنظر في جميع الاحتمالات الواردة عند اتخاذ قرار	4	
X2-1	القيادة العليا في المنظمة سيحاول إيجاد نقطة توازن بين رأيهم والآخرين	1	التفكير التكاملي
X2-2	القيادة العليا في المنظمة ستعدل فكرتهم الأصلية بعد النظر في آراء الآخرين	2	
X2-3	القيادة العليا في المنظمة تحاول أن تصل إلى تفاهم مشترك خلال المناقشة	3	
X2-4	القيادة العليا في المنظمة تحاول وضع فكرتهم في آراء الآخرين	4	



وقائع المؤتمر العلمي الدولي لكلية الإدارة والاقتصاد
(الثورة الرقمية كأداة للتنمية المستدامة وأداة للتخطيط الاقتصادي والإداري في العراق)
المحور الإداري 17 تشرين الثاني (نوفمبر) 2022



X3-1	القيادة العليا في المنظمة غالبًا ما توفق بين الآراء المسيطرة بطريقة لينة	1	التغيير المتناغم
X3-2	القيادة العليا في المنظمة تحاول غالبًا السماح للأقلية بقبول آراء الأغلبية بشكل متناغم	2	
X3-3	القيادة العليا في المنظمة تنتظر في جو التناغم العام عند اتخاذ القرار	3	
X3-4	القيادة العليا في المنظمة تعدل طريقة تعبيرهم من أجل خلق جواء متناغمة في الاجتماعات	4	
المتغير الوسيط النقاء الاستراتيجي			
الترميز	الفقرة المترجمة	ت	البعد
M1-1	لدى العاملين وضوح بشأن أهداف المنظمة وما هو مطلوب من كل شخص	1	الاتجاه الواضح
M1-2	لدى العاملين أكثر من خمس أولويات تنافسية في نفس الوقت	2	
M1-3	يتلقى العاملين الارشادات والتوجيهات بشكل منظم	3	
M1-4	يتلقى العاملين التوجيهات من شخص واحد والذي يكون مسؤولهم المباشر	4	
M2-1	يتم تحسين الأداء في عملية معينة مع ثبات باقي العمليات	1	منع المفاضلات
M2-2	لدى المنظمة القدرة على التفوق في مجموعة واسعة من العمليات	2	
M2-3	تركز عمليات لمنظمة على تلك الأهداف التي تدعم الاستراتيجية التنافسية للمنظمة بشكل أفضل	3	
M2-4	ان مهمة الإدارة العليا هي تحديد انسب العمليات التي تحقق استراتيجية المنافسة	4	
M3-1	العلامة التجارية للمنظمة واضحة لدى المستهلكين	1	الموقع القوي في السوق
M3-2	لدى المنظمة القدرة على الحفاظ على صورة العلامة التجارية في اذهان المستهلكين	2	
M3-3	لدى المنظمة مزايا لا يمتلكها المنافسين	3	
M3-4	المنظمة تعتبر قائد في سوقها	4	
المتغير التابع الأداء الابتكاري			
الترميز	الفقرة المترجمة	ت	
Y1	تقوم المنظمة بتنفيذ طرق / تقنيات إنتاج أو تسليم جديدة تمامًا.	1	احادي البعد
Y2	تقوم المنظمة بتنفيذ طرق جديدة لتنظيم العلاقات مع أصحاب المصلحة الخارجيين.	2	
Y3	تقوم المنظمة بتنفيذ طرق جديدة لتنظيم مسؤوليات العمل وصنع القرار.	3	
Y4	تقوم المنظمة بتحسين أساليب / تقنيات الإنتاج أو التسليم الحالية.	4	



Y5	تقوم المنظمة بتحسين المنتجات / الخدمات الحالية.	5
Y6	تقوم المنظمة بإجراء تغييرات كبيرة على تصميم أو تغليف المنتجات / الخدمات.	6
Y7	تقوم المنظمة بتطوير منتجات / خدمات جديدة تمامًا.	7
Y8	تقوم المنظمة بتنفيذ طرق جديدة لتسويق المنتجات / الخدمات.	8
Y9	تقوم المنظمة بتنفيذ طرق جديدة لتنظيم الإجراءات / الإجراءات.	9

من اعداد الباحثين

تاسعا: الأساليب الإحصائية

ستعتمد الدراسة التحليل الوصفي بما يتضمنه من مقاييس النزعة المركزية والتشتت باستخدام برنامج SPSS، كما تم استخدام نمذجة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) *Partial Least Squares* من خلال برنامج SmartPLS.

عاشرا: الحدود الزمانية والمكانية للبحث

1- الحدود الزمانية: تمتد من تاريخ 10-9-2021 ولغاية 30-2-2022

2- الحدود المكانية: تتمثل في شركة نور الكفيل للمنتوجات الحيوانية.

المحور الثاني: الإطار النظري للبحث

المبحث الأول: الإطار النظري للمتغير المستقل التفكير الذهني للقائد

أولاً: مفهوم التفكير الذهني للقائد

تم تقديم عبارة "التفكير الذهني المتوسط **golden-mean thinking**" أولاً بواسطة كونفوشيوس في كتاب مختارات كونفوشيوس ، التي كانت أساس الكونفوشيوسية وجوهر الثقافة الصينية. ولد كونفوشيوس حوالي عام 550 قبل الميلاد في الصين وتوفي في عام 479 قبل الميلاد. كان يؤمن بالعيش بما أسماه "عقيدة المتوسط" أو "الوسط الذهني" (تشونج يونج أو "الوسط الثابت"). إن الثقافة الكونفوشيوسية متجذرة في القيم الصينية لأكثر من 2000 عام ، وكان معظم القادة الصينيين متأثرين بثقافة تشونج يونج (الوسط الذهني) في الممارسة الإدارية.

فيما يتعلق بكونفوشيوس ، كأعلى معيار أخلاقي ، فإن التفكير الذهني يعني ضد الأفكار والسلوكيات المتطرفة ، ويدعو الناس إلى التفكير والقيام بكل شيء باعتدال. كما أنها تؤكد على جانبين من التناقضات ، وتسعى إلى أن تكون شاملة ومتوازنة وقابلة للتطبيق وموحدة ، وتلتزم



بالمعايير المتغيرة والديناميكية ، وتضع استراتيجيات وتغييرات ممكنة لنفسها وفقاً لتغيرات السياق. التفكير الذهبي يعني مشتق من فكرة التحديد الأخلاقي والانسجام. يعتقد كونفوشيوس أن "الوسطية الذهبية" ليست ثابتة ، لكنها تختلف باختلاف الزمن والظروف. وكما يقول كتاب "الطقوس Rites" ، فإن "أصحاب الشرف ذوي التفكير الذهبي يعني سيتغيرون عندما يتغير الوقت" ، مما يعني أن على الناس أن يغيروا سلوكهم وعقولهم وفقاً لمواقف مختلفة ، وأن يتعاملوا مع المعتقدات باعتدال وبشكل معتدل. سيأخذ معظم القادة ذوي التفكير المتوسط الذهني التفكير الذهبي المتوسط كمبادئ ومعايير لاتخاذ القرار للتعامل مع المعلومات والتناقضات المعقدة. لذلك، يتجلى تفكير المدير التنفيذي الذهبي في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي. (Chen, & Ling, 2010:3).

التفكير الذهبي يعني هو طريقة التفكير الأبرز في الحالة الشخصية في الثقافة الشرقية. ولا يقتصر الأمر على الشعور الذاتي الفردي فحسب ، بل يتضمن أيضاً شبكة سياق شخصية. بشكل أساسي ، التفكير الذهبي يعني عملية تفكير معقدة للغاية وديناميكية. في الوضع الاجتماعي الديناميكي ، يحتاج الأفراد إلى مراعاة مشاعر الذات الداخلية ومتطلبات البيئة الخارجية ، بالإضافة إلى مشاعر الآخرين. في غضون ذلك ، يحتاجون إلى التوفيق بين الخلافات والمخالفات الداخلية والخارجية من أجل الحفاظ على حالة متوازنة ومتناغمة. عند مواجهة بعض الآراء المختلفة ، يميل كبار القادة بمستوى عالٍ من التفكير الذهبي يعني إلى الاستماع إلى أعضاء فريق الإدارة العليا (TMT) ودمج وجهات نظرهم ، ومن ثم التعامل مع النزاعات بطريقة متناغمة ، حيث يمكن للجميع سيقبل النتائج بشكل مريح ؛ في حين أن القادة ذوي المستوى المنخفض من التفكير الذهبي يعني انهم قد يركزون على جانب واحد فقط ، بغض النظر عن الجوانب الأخرى. (Wu, and Lin, 2005:249).

ثانياً: ابعاد التفكير الذهبي للقائد

وفقاً لـ (Zhao, 2000) ، (Chen, & Ling, 2010) يتم تقسيم نظرية التفكير المتوسط الذهبي إلى ثلاثة أبعاد ، وهي:

- 1- يشير التفكير المتنوع **diversified thinking** إلى درجات وجهات نظر القادة المختلفة التي يتخذون منها القرارات وطرق التعبير المختلفة. كما أن التفكير المتنوع يؤثر على قدرة القادة على النظر في قضايا من زوايا مختلفة وبرؤية منفتحة. بالإضافة إلى ذلك ،



2- يشير التفكير التكاملي **integrative thinking** إلى درجة تكامل القادة للمعلومات الخارجية وأفكارهم الخاصة، مما يعيد قدرة القادة على التوفيق بين معلومات المهام المتباينة والمتقابلة لفهم مشترك.

3- يشير التفكير المتناغم **Harmonious thinking** إلى درجة الأسلوب المتناغم للقادة لحل النزاعات في جو ودي، مما يؤثر على قدرة القادة على الموازنة بين العلاقات الشخصية المعقدة أثناء عملية صنع القرار.

المبحث الثاني: الإطار النظري للمتغير الوسيط النقاء الاستراتيجي

strategic purity Concept

أولاً: مفهوم النقاء الاستراتيجي

يعرّف (Thornhill and White, 2007:556) على نطاق واسع النقاء الاستراتيجي على أنه الدرجة التي تتبعها الشركة في التركيز الاستراتيجي إما على استراتيجيات التكلفة أو الخدمة **cost or service strategies**. يعتمد إطار النقاء الاستراتيجي بشكل كبير على منظري الاستراتيجية السابقين مثل (Miles and Snow 1978)، (Porter 1985)، (March, 1991)، (Treacy and Wiersema, 1995)، الذين وصفوا مختلف النماذج الأولية لاستراتيجيات الأعمال. في حين أن التركيز الواضح على واحدة من هذه الاستراتيجيات التنافسية النموذجية المختلفة يميل إلى السماح للشركات بالتفاعل مع التأثيرات المختلفة للسوق، إلا أنها يمكن أن تكون بمثابة مرتكزاً لمجموعة من الاستراتيجيات التي تتكون من عدد لا يحصى من النهج الهجينة. في جميع الصناعات التحويلية تقريباً، تميل الشركات النقية استراتيجياً إلى التفوق على الشركات التي تستخدم استراتيجيات هجينة

نماذج الأعمال الهجينة لها عجز متأصل يُنظر إليها على أنها صعبة الإدارة (Miles and Snow, 1978) وتميل إلى ترك الشركات عرضة للمنافسة من تلك الشركات باستراتيجيات أنقى. يتطلب التعويض عن مثل هذه العجوزات الشركات أن الاستجابة لطلب السوق من خلال استخدام موارد ذات موارد غير متجانسة ذات قيمة، نادرة، لا تعوض، وغير قابلة للاستبدال (Barney, 1991). ومع ذلك، لا تستوفي جميع الموارد مثل هذه المعايير. الأداء؛ بدلاً من ذلك، قد يكون التشكيل (التكوين) الاستراتيجي **strategic configuration** للموارد المتجانسة مفتاحاً لإلغاء تأمين مزايا أدائها. وبالتالي، يجب أن تكون الشركات قادرة على تحديد



تكوين الموارد المناسب الذي يتوافق مع الاستراتيجيات التنافسية البحتة ، مثل قيادة التكلفة أو تمايز الخدمة ، بدلاً من مزيج هجين منهم.(Jin, et al 2017:8)

اذ يقترح بورتر (1980 ، 1985 ، 1996) أن الجمع بين الاستراتيجيات العامة يجعل معظم الشركات "عالقة في الوسط" وتجربة أداء ضعيف(Thornhill, & White,2007:553)

يمكن تعريف النقاء الاستراتيجي للنشاط التجاري على أنه نسبة مجموعة فرعية من الأنشطة (أو النوايا) تتوافق مع إستراتيجية واحدة مقارنة بالمجموعة الفرعية من الإجراءات المتسقة مع إستراتيجية أخرى. التركيز النسبي ، أو نسبة الأنشطة الاستراتيجية ، هو مقياس النقاء (Muir, et al, 2019:6)

ثانياً: الحجج النظرية الرئيسية للنقاء purity

يمكن تلخيص الحجج النظرية الرئيسية للنقاء على النحو التالي: (Thornhill, & White, 2007:554).

- ✓ بعض الضوابط أو ضوابط القيمة لأنشطة القيمة (أي الاستراتيجيات) هي حصريّة متبادلة. تشارك المفاضلات. إن فعل مجموعة من الأشياء يمنع القيام بأخرى
- ✓ استراتيجية هجينة، أو في المنتصف، عرضة للهجوم من قبل المنافسين على أيٍّ منهما باستراتيجيات أنقى.
- ✓ الاستراتيجيات الهجينة شائعة وتحتل مساحة مزدحمة أو مزدحمة من الفضاء الاستراتيجي - وهو موقف من غير المحتمل أن يؤدي إلى أداء عالي
- ✓ الاستراتيجيات الهجينة معقدة، مما يجعل من الصعب تحديد الأولويات والتسبب في الارتباك وفقدان الاتجاه وقد يتطلب اعتماد هياكل مكلفة وصعبة لإدارة المصفوفات

ثالثاً: ابعاد النقاء الاستراتيجي

تقترح نظرية النقاوة الإستراتيجية أن الوحدات تنتج ناتجاً واحداً أو سلسلة مترابطة من النواتج بإحكام تظهر أداءً فائقاً مقارنةً بالوحدات التي تنتج مجموعة أكبر من النواتج مع تآزر أقل بين



التفاعل. الآليات الثلاث الكامنة وراء هذا التوقع هي أن الاستراتيجيات النقية (Muir, et al, 2019:7)

1- توفر اتجاهًا واضحًا **provide clear direction** (على سبيل المثال ، تجنب الارتباك **avoid confusion**) ،

إن المسؤولية الرئيسية للإدارة هي توضيح أهداف الفريق بوضوح وتوجيه أعضاء الفريق مباشرة. ومع ذلك ، فإن العديد من القادة مفرطون في التوجيه ويمكن أن يتحول هذا إلى إدارة جزئية **micromanagement**. غالبًا ما يحبط أعضاء الفريق لأنهم يشعرون بانعدام الاستقلالية والثقة. كما يحد التوجيه من قدرة أعضاء الفريق على التعلم من خلال تجربة الأشياء بمفردهم والخروج بأفكارهم وأساليبهم الإبداعية الخاصة. هناك خط رفيع بين الاتجاه الواضح والإدارة الجزئية، ولكن إعطاء المقدار الصحيح من التوجيه مهم لأعضاء الفريق لكي يشعروا بالوضوح بشأن الأهداف والدعم ، بينما لا يشعرون بانعدام الثقة أو الاستقلالية. (Grosskopf 2018:3)

2- تجنب المفاضلات الحصرية المتبادلة **avoid mutually exclusive trade-offs**

تعكس الآراء المختلفة للمفاضلات جدلاً أوسع في استراتيجية الأعمال فيما يتعلق بمدى قدرة الشركات ككل على تحقيق أهداف استراتيجية متعددة. يتم تصوير المفاضلات على أنها علاقات بين أهداف الأداء التي تنطبق على مجموعة معينة من العوامل التكنولوجية والتنظيمية والمواقفية. من خلال تغيير طبيعة موارد العمليات، يمكن أيضاً تغيير طبيعة علاقة المقايضة. وإن أساس نموذج المفاضلة هو أن التحسن في جانب واحد من أداء العمليات، إلى حد ما، يعني بالضرورة انخفاض في بعض جوانب الأداء الأخرى. بعبارة أخرى، يجب أن تفكر المنظمة في استبدال جانب واحد من الأداء مع جانب آخر. فإن نموذج المفاضلة يعني أن التحسين في جانب واحد من أداء العملية لا يمكن تحقيقه إلا على حساب الأداء في جانب آخر. (Slack, 2000: 1)

3- تسمح للمنظمات بتأسيس مواقع في السوق بحيث لا يمكن مهاجمتها من قبل المنافسون من جهات متعددة

Allow firms to establish market positions such that they cannot be attacked by competitors from multiple fronts



يشير موقف السوق إلى تصور المستهلك لعلامة تجارية أو منتج فيما يتعلق بالعلامات التجارية أو المنتجات المنافسة. يشير وضع السوق إلى عملية تحديد صورة أو هوية العلامة التجارية أو المنتج بحيث يدركها المستهلكون بطريقة معينة. إن تحديد موقع العلامة التجارية أو المنتج هو عملية استراتيجية تنطوي على تسويق العلامة التجارية أو المنتج بطريقة معينة لإنشاء وإنشاء صورة أو هوية داخل عقول المستهلكين في السوق المستهدفة. يجب الحفاظ على مكانة السوق لعلامة تجارية أو منتج طوال عمر العلامة التجارية أو المنتج. يتطلب القيام بذلك مبادرات تسويقية مستمرة تهدف إلى تعزيز تصورات السوق المستهدفة للمنتج أو العلامة التجارية. هناك فئتان أساسيتان من مركز السوق: قيادة التكلفة والتمايز. (Wilkinson 2013)

المبحث الثالث: الإطار النظري للمتغير التابع الأداء الابتكاري

أولاً: مفهوم الأداء المبتكر (الابتكاري)

في الأسطورة الرومانية القديمة يانوس إله البداية والانتقال والوقت والنهاية يصور على أنهما وجهان ؛ واحدة تتطلع إلى المستقبل والأخرى إلى الماضي. يمكن للمديرين أن يرتبطوا بطريقة ما بهذه الأسطورة من حيث أنهم ينظرون باستمرار إلى الوراء لمراجعة العمليات السابقة أثناء النظر إلى المستقبل للحصول على لمحة عن الابتكارات التي ستغير مسار نجاح الأعمال في المستقبل. يعتقد أن جوزيف شومبيتر **Joseph Schumpeter** كان أول من استخدم مصطلح الابتكار في العصر الصناعي. ولد في جمهورية التشيك عام 1883 ، وكان مفهوم الابتكار لشومبيتر عنصرًا مهمًا يشرح النمو الاقتصادي والتنمية. في أطروحته بعنوان "نظرية التنمية الاقتصادية" (1934) ، أكد شومبيتر أن استبعاد الأنشطة المبتكرة يؤدي إلى ركود المنظمات . هذا التأكيد مقبول بشكل عام في المجتمع اليوم. بدون الابتكار ، ركود التنمية من قبل المنظمات الفردية والمجتمع بشكل عام (Tetteh, 2019:11)

يعد نشاطًا مبتكرًا أي تغيير تدريجي أو جذري في التكنولوجيا المتجسد في المنتج والعملية يعتبر النشاط المبتكر أمرًا حاسمًا في تحقيق التنافسية الاستراتيجية (Anandarajan, et al 2007:2) يصف بيتر دركر الابتكار بأنه "تغيير يخلق بُعدًا جديدًا للأداء". لذلك ، باختصار ، من الناحية الفنية ، تعني كلمة "الابتكار" الإدخال الناجح للأفكار الجديدة. (Harris, 2008:10). يمكن أن ينتج هذا أيضًا عن حقيقة أن المنظمة انتقلت إلى تكوين القوى العاملة الأكثر ملاءمة بشكل عام فيما يتعلق بالابتكار (Frosch, et al, 2011:324)



ويعتمد الأداء المبتكر للمنظمات على العلاقات الخارجية والتبادل مع الزبائن أو الموردين أو المؤسسات الأخرى أو الجامعات (Dachs, et al, 2007:396) الأداء المبتكر موضوعاً بحثياً رئيسياً ، ويرجع ذلك في المقام الأول إلى أهميته للتنافسية للأداء. الأداء المبتكر كنوع من أداء المهام يختلف عن الأداء في المهمة الروتينية. هذا النوع من الأداء مهم بشكل خاص في اقتصاد المعرفة ، حيث أن العاملين في المعرفة غالباً ما يُطلب منك المشاركة في مهام غير روتينية تتطلب الإبداع.(Leung, et al 2011:743) ويحدد الأداء المبتكر بوضوح من أجل تحسين الفهم لبعض القضايا التقنية المتعلقة بآثار القدرة على التعلم التنظيمي إذ يشير الأداء المبتكر إلى نتائج المنظمات من حيث الدرجة التي تُدخل فيها الاختراعات بالفعل إلى السوق ، أي معدلها إدخال منتجات جديدة أو نظام معالجة جديد أو أجهزة جديدة. في هذه الحالة ، يمكن ذكر مقدمات المنتجات الجديدة كمؤشر للأداء المبتكر (Çömlek, et al,2012:370) وفقاً ل (Fagerberg, et al 2013:12)، يعتقد الكثيرون أن الابتكار هو القوة الدافعة للتغيير الاقتصادي والاجتماعي الذي هو مزيج من شيء موجود بالفعل ؛ على سبيل المثال ، عملية أو منتج و / أو تقنية إذ يبين أنه على الرغم من أن الاختراع **invention** هو الخطوة الأولى لتقديم فكرة جديدة ، فإن الابتكار هو المحاولة الأولى لتنفيذ الفكرة. تحدد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2005:45) الابتكار في مبادئها التوجيهية لجمع أنشطة البيانات المبتكرة ، والمعروفة باسم دليل أوسلو على أن الأداء المبتكر هو "تنفيذ منتج جديد أو محسن بشكل كبير (سلع أو خدمات) ، أو عملية ، أو طريقة تسويق جديدة ، أو طريقة تنظيمية جديدة في ممارسات الأعمال" كما يتم تعريف الأداء الابتكاري على أنه "نتائج الأصول التي تم إنشاؤها من حيث المنتجات أو الخدمات التي تم نشرها بالفعل بنجاح - وليس العدد الإجمالي للأفكار ، إذ أنه من منظور اقتصادي على سبيل المثال ، شركة لديها الكثير من الأفكار التي ليس لديها إمكانية أن تجعلها ناجحة ، ولا تمتلك إمكانية لتنفيذها ، لذا لا يمكن أن يكون لديها أداء ابتكاري مرتفع وفقاً لهذا التعريف.(Westesson, & Pettersson, 2018:8)

ثانياً: قدرات الفريق الابتكاري

معظم الفرق المكلفة بالابتكار (جذباً أو غير ذلك) ليست سوى فريق. في الواقع ، ، ينتشر الفريق وعادة ما تكون هناك سبع قدرات هيكلية **seven structural capacities** أو "Cs" ستكون موجودة بشكل ملحوظ وهي: (Harris, 2008:27).



1. **التعاونية Collaborative**: تعد القدرة على التفكير والتعلم كفريق متعاون عبر الحدود الفكرية أمراً أساسياً لتوليد المفاهيم الأصلية وحل المشكلات المعقدة وغير المؤكدة التي تتخلل عنها هذه المفاهيم الأصلية. يجب أيضاً اتخاذ القرارات والتنفيذ وردود الفعل باعتبارها قضايا جماعية، ومعقدة ومختلفة في كثير من الأحيان سوف تغطي على الفريق بسرعة.
2. **المتحد Consolidated** : جهود الفريق مجتمعة. هذا كله يتلخص في القيم التي يحملها الفريق. بدون هذه التبادلية، لن يعمل الأفراد كفريق.
3. **الالتزام Committed** : يلتزم أعضاء الفريق بالنتائج الناجحة للابتكار والتزامهم ببعضهم البعض، أن الابتكار الناجح هو نتيجة دائرة فاضلة: يمكن أن يكون الابتكار الناجح نتيجة للعمل الجماعي عالي الأداء ، وأن العمل الجماعي عالي الأداء يمكن أن يكون نتيجة الابتكار الناجح.
4. **المختصة Competent** : بالطبع ، بدون مستوى معين من الكفاءة المتعلقة بالنتائج المرجوة ، لا يمكن للفريق البدء في الإنتاج والأداء. ومع ذلك، فإن كفاءة الفريق هي مسألة وقت وجهد، حيث أن أي ابتكار جديد بما فيه الكفاية سوف يفتح آفاقاً جديدة ، وبالتالي ، سنقتصر مجالات الكفاءة المتميزة. مرة أخرى التعلم الجماعي المتسارع ضروري هنا.
5. **التكامل Complementary** : هذه هي القدرة على الجمع بين مجموعة واسعة من المهارات والمعرفة والمواهب التي تكمل بعضها البعض في تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف
6. **الثقة Confident**: يتمتع الفريق عالي الأداء بموقف إيجابي من القدرة على العمل. علاوة على ذلك، تتمتع الفرق عالية الأداء بشكل استثنائي بمثابرة لا حدود لها. هناك شيء واحد يلاحظه علماء النفس حول الفرق (والأفراد) في كل تخصص تقريباً حيث تتطلب درجة من الكفاءة، وهو أن الأداء ينخفض بشكل كبير عندما يفتقر إلى الثقة. الثقة، هي نتاج للوقت والجهد من خلال التعلم التعاوني وتحقيق النتائج.
7. **الصدقة Camaraderie**: روح الفريق **Esprit de corps** مهمة مثل جميع القدرات الأخرى. بدون هذا الإحساس بالأخوة والتعاطف تجاه بعضهم البعض، لن ينشأ الدعم والالتزام المتبادل أبداً، وبالتالي، سينخفض أداء الفريق، خاصة عندما يصطدم المشروع بمشكلة صعبة أو لا يرقى إلى مستوى التوقعات.



ثالثاً: مجالات الأداء المبتكر

يصف (Abdelgadir, 2013: 22) مجالات الابتكار الأربع على النحو التالي:

1. ابتكار المنتجات: التغييرات في المنتجات / الخدمات التي تقدمها المنظمة.
2. ابتكار العمليات: التغييرات في طريقة إنشاء المنتجات / الخدمات وتقديمها.
3. ابتكار الوظيفة: التغييرات في السياق الذي يتم فيه تقديم المنتجات / الخدمات.
4. ابتكار النموذج: تغييرات في النماذج العقلية الأساسية التي تحدد ما تفعله المنظمة.

المحور الثالث: الجانب التطبيقي للبحث

اعتمدت الدراسة التحليل الوصفي بما يتضمنه من مقاييس النزعة المركزية والتشتت كما تم استخدام نمذجة المربعات الصغرى الجزئية (*Partial Least Squares (PLS-SEM)*) لاختبار فرضياتها من خلال برنامج SmartPLS.

أولاً: التحليل الاحصائي الوصفي

يكشف الجدول (2) عن التحليل الوصفي للمقياس وباستخدام المعدل كمقياس للنزعة المركزية واستخدام الانحراف المعياري كمقياس لتشتت البيانات، لقد أظهرت نتائج المعدل تجاوز كافة فقرات متغير التفكير الذهني للوسط الفرضي البالغ (3) (عند استخدام مقياس ليكرت الخماسي) وهذا يدل على انتشار كافة الفقرات المتغير في المنظمة قيد الدراسة، كما كانت فقرات متغير النقاء الاستراتيجي اعلى من الوسط الفرضي وبالتالي فانه يدل على انتشار هذا المتغير في المنظمة المبحوثة، كما كانت فقرات متغير الأداء الابتكاري ايضا اعلى من الوسط الفرضي وبالتالي فانه يدل على انتشار هذا المتغير في المنظمة المبحوثة كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي نسب متدنية من الانحراف المعياري مما يدل دقة إجابات المستجيبين وفهمهم للفقرات.



وقائع المؤتمر العلمي الدولي لكلية الإدارة والاقتصاد
(الثورة الرقمية كأداة للتنمية المستدامة وأداة للتخطيط الاقتصادي والإداري في العراق)
المحور الإداري 17 تشرين الثاني (نوفمبر) 2022



جدول (2) التحليل الوصفي لفقرات المقياس

المتغير	البعد	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التفكير الذهني للقائد	التفكير المتقوع	X1-1	4.4853	0.74298
		X1-2	4.0294	0.69046
		X1-3	4.3235	0.85416
		X1-4	4.1637	0.91416
	التفكير التكاملي	X2-1	4.4118	0.75775
		X2-2	3.9559	0.65640
		X2-3	4.0441	0.88830
		X2-4	4.2841	0.73430
	التفكير المتناغم	X3-1	4.5588	0.85523
		X3-2	4.1493	0.70181
		X3-3	4.1176	0.87297
		X3-4	4.2087	0.69210
المتغير	البعد	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النقاء الاستراتيجي	الاتجاه الواضح	M1-1	3.9706	0.79119
		M1-2	4.3824	0.82912
		M1-3	4.0762	0.96730
		M1-4	4.3824	0.75369
	منع المفاضلات	M2-1	3.9265	0.79769
		M2-2	4.0441	0.88830
		M2-3	4.0393	0.94870
		M2-4	3.9412	0.66652
	الوقع التنافسي القوي	M3-1	4.0294	0.75252
		M3-2	4.2647	0.82168
		M3-3	4.1741	0.89002
		M3-4	3.7941	0.90700
المتغير	البعد	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأداء الابتكاري	احادي البعد	Y1	4.1912	0.75819
		Y2	4.0882	0.85928
		Y	4.1814	0.75778
		Y4	4.1642	0.87540
		Y5	4.0441	0.88830
		Y6	4.0393	0.94877
		Y7	4.1875	0.88830
		Y8	4.1893	0.99870
		Y9	4.1692	0.80587

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS



ثانياً: تقييم نموذج المقياس

يعد تقييم جودة المقياس أو ما يسمى بانموذج القياس من الخطوات الأساسية للتحليل والتي تسبق عملية اختبار الفرضيات، ويتم تقييم انموذج القياس في نمذجة المربعات الصغرى وفقاً لـ (Hair et al., 2014) من خلال أربعة معايير وكما يظهر في الجدول (3):

جدول (3) معايير تقييم انموذج القياس

المعيار	الغرض	الحد الأدنى المقبول
معامل كرونباخ الفا	اختبار ثبات واتساق المقياس	0.7
الثبات المركب	اختبار ثبات واتساق المقياس	0.6
ثبات الفقرة (التشبعات)	اختبار صدق المقياس	0.7
متوسط التباين المستخلص (AVE)	اختبار صدق المقياس	0.5

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى

Hair, J. (2014). *A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: SAGE.

جدول (4) نتائج اختبار انموذج القياس لمتغير التفكير الذهني لقائد

الفقرات	التشبعات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
X1-1	0.755	0.768	0.712	0.612
X1-2	0.848			
X1-3	0.760			
X1-4	0.870			
X2-1	0.743	0.751	0.719	0.632
X2-2	0.781			
X2-3	0.802			
X2-4	0.791			
X3-1	0.774	0.731	0.701	0.621
X3-2	0.846			
X3-3	0.787			
X3-4	0.817			

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS



يبين الجدول (4) نتائج اختبار انموذج القياس للمتغير المستقل التفكير الذهني للقائد والتي أظهرت تحقيق كافة الفقرات للحدود المقبولة من التشبعات، كما حققت المتغيرات الحدود المقبولة لكل من كرونباخ الفا والثبات المركب وAVE .

جدول (5) نتائج اختبار انموذج القياس لمتغير النقاء الاستراتيجي

الفقرات	التشبعات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
M1-1	0.855	0.718	0.722	0.608
M1-2	0.888			
M1-3	0.871			
M1-4	0.861			
M2-1	0.843	0.751	0.719	0.632
M2-2	0.881			
M2-3	0.721			
M2-4	0.852			
M3-1	0.874	0.761	0.733	0.628
M3-2	0.846			
M3-3	0.752			
M3-4	0.887			

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

يبين الجدول (5) نتائج اختبار انموذج القياس لمتغير النقاء الاستراتيجي والتي أظهرت تحقيق كافة الفقرات للحدود المقبولة من التشبعات، كما حققت المتغيرات الحدود المقبولة لكل من كرونباخ الفا والثبات المركب وAVE .

جدول (6) نتائج اختبار انموذج القياس لمتغير الأداء الابتكاري

الفقرات	التشبعات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
Y1	0.897	0.814	0.772	0.609
Y2	0.811			
Y	0.805			
Y4	0.842			
Y5	0.830			
Y6	0.822			
Y7	0.807			
Y8	0.857			
Y9	0.851			

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS



يبين الجدول (6) نتائج اختبار انموذج القياس للمتغير التابع الأداء الابتكاري والتي أظهرت تحقيق كافة الفقرات للحدود المقبولة من التشبعات، كما حققت المتغيرات الحدود المقبولة لكل من كرونباخ الفا والثبات المركب وAVE .

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

يتم اختبار فرضيات التأثير من خلال معاملات المسار في الانموذج الهيكلي، ويتم تقييم الانموذج الهيكلي في نمذجة المربعات الصغرى وفقاً لـ (Hair et al., 2014) من خلال المعايير في الشكل معايير وكما يظهر في الجدول (7) ادناه:

جدول (7) معايير تقييم الانموذج الهيكلي

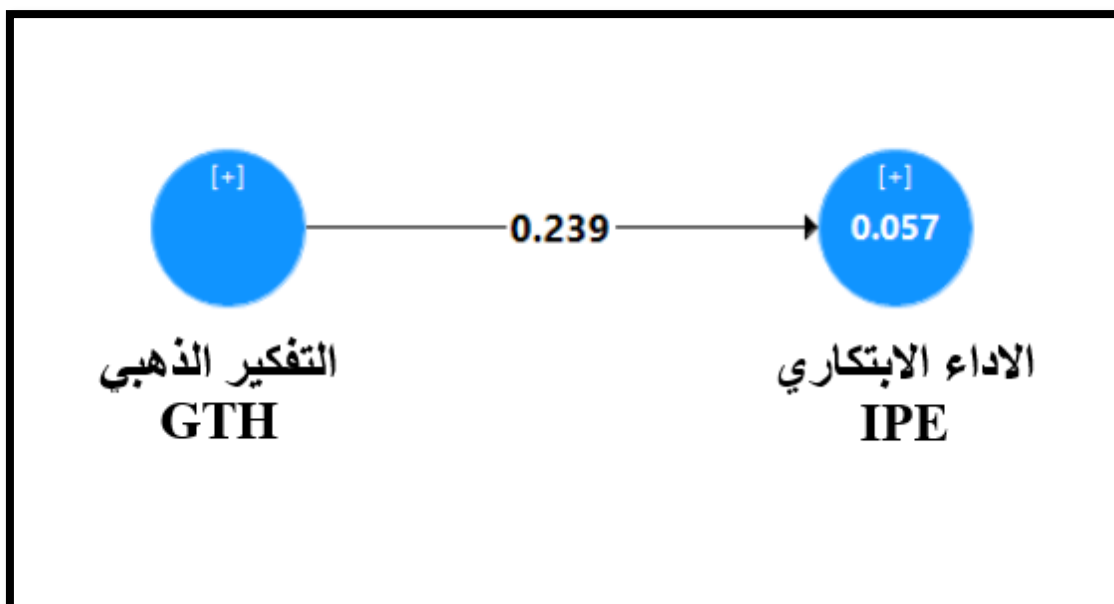
المعيار	العتبة (الحد المسموح)
معنوية معامل المسار	قيمة t أكبر أو تساوي 1.96
	قيمة p أقل أو تساوي 0.05
معامل التفسير	0.25 ضعيف، 0.5 متوسط، 0.75 عالي

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى

Hair, J. (2014). *A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: SAGE.

1- اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

نصت الفرضية الرئيسية الاولى على ان " يوجد تأثير معنوي للتفكير الذهني للقائد في تحقيق الأداء الابتكاري " لغرض اختبار هذه الفرضية فقد تم بناء الانموذج الهيكلي وكما يظهر في الشكل (2) ادناه:



شكل (2) الانموذج الهيكلي لاختبار للفرضية الرئيسية الاولى

ملاحظة: الأرقام في الأسهم تمثل معامل المسار في حين الأرقام في الدوائر تمثل معامل التحديد، ويشير الرمز $[+]$ إلى إخفاء الفقرات التابعة للمتغير بسبب انتفاء الحاجة لها في تقييم الانموذج الهيكلي.

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

جدول (8) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الرئيسية الاولى

جودة المطابقة SRMR	الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	P Value	النتيجة	حجم التأثير f^2	معامل التحديد R^2	R^2 المعدل
0.053	H1	GTH→IPE	1	0.239	5.605	0.010	قبول	.098	0.057	0.045

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

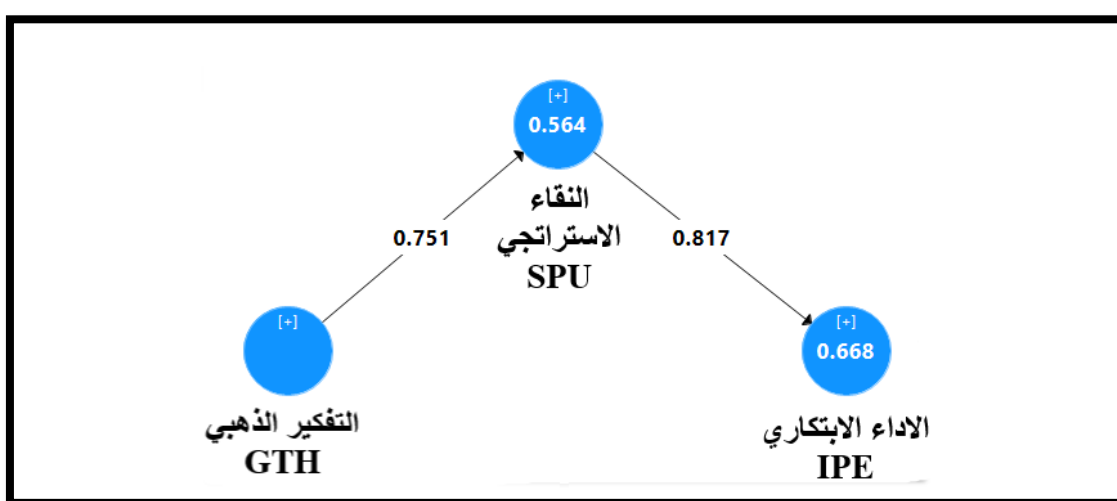
أظهرت نتائج التي استعرضها الجدول (8) بأن معيار الجذر التربيعي المتوسط الموحد (SRMR) قد بلغت قيمته للأنموذج الهيكلي (0.053) ولذا فهو يحقق القيمة المقبولة لجودة المطابقة كما أن معامل المسار (التأثير المباشر) قد بلغ (0.239) وبمعامل تحديد R^2 (تفسير) قدره (0.056) وهو معامل تحديد ضعيف مما يدل على ضرورة وجود متغير وسيط إذ يقترح الباحث النقاء الاستراتيجي ليلعب دور الوسيط بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة والجدير



بالذكر ان كل من قيمة (t) و (p) تحقق الحدود المطلوبة في الجدول (7) مما يدل على معنوية العلاقة وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية الاولى.

2 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

نصت الفرضية الرئيسية الثانية على ان "وجود تأثير معنوي للتفكير الذهني للقائد في تحقيق الأداء الابتكاري من خلال النقاء الاستراتيجي" ولغرض اختبار هذه الفرضية فقد تم بناء الانموذج الهيكلي وكما يظهر في الشكل (3) ادناه:



شكل (3) الانموذج الهيكلي لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية

ملاحظة: الارقام في الاسهم تمثل معامل المسار في حين الارقام في الدوائر فتمثل معامل التحديد، ويشير الرمز [+] الى اخفاء الفقرات التابعة للمتغير بسبب انتفاء الحاجة لها في تقييم الانموذج الهيكلي.

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

جدول (9) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الرئيسية الثانية

جودة المطابقة SRMR	الفرضية	المسار	التأثير غير المباشر	t Value	p Value	النتيجة
0.041	H4	GTH→IPE	0.614	8.458	0	قبول

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS



أظهرت نتائج التحليل بان معيار الجذر التربيعي المتوسط الموحد (SRMR) قد بلغت قيمته للأنموذج الهيكلي (0.041) ولذا فهو يحقق القيمة المقبولة لجودة المطابقة. في حين يشير الجدول (9) الى ان معامل التأثير غير المباشر قد بلغ (0.614) وللتحقق من المعنوية فان كل من قيمة (t) و (p) تحقق الحدود المطلوبة في الجدول (7) مما يدل على معنوية العلاقة وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية الرابعة.

رابعاً: مناقشة النتائج

1- التأثير المباشر لمتغير التفكير الذهني للقائد في الاداء الابتكاري

من خلال النتائج التي تم التوصل اليها فانه يوجد تأثير مباشر موجب ومعنوي للإيثار الاستراتيجي على الاداء المتفوق بمعامل تأثير قدره (0.239)، وهذا يدل ان وجود التفكير الذهني في شركة نور الكفيل سيحقق الأداء الابتكاري. إلا ان نتائج اختبار التأثير المباشر لمتغير التفكير الذهني للقائد في تحقيق الاداء الابتكاري كانت ضعيفة من حيث معامل التفسير وهذا ما يؤكد على ضرورة وجود الدور الوسيط لمتغير النقاء الاستراتيجي.

2- التأثير غير المباشر (الوسيط) لمتغير النقاء الاستراتيجي في العلاقة بين التفكير

الذهبي للقائد والاداء الابتكاري

من خلال النتائج التي تم التوصل اليها فانه يوجد تأثير غير مباشر موجب ومعنوي للتفكير الذهني للقائد في الاداء الابتكاري بتأثير غير مباشر (وسيط) قدره (0.614)، ويتم تحديد نوع التأثير الوسيط (غير المباشر) من خلال معرفة التأثير المباشر للتفكير الذهني للقائد في الاداء الابتكاري، اذ عندما يكون التأثير المباشر معنوياً فانه يدل على وجود تأثير وسيط جزئي *Partial Mediation* اما إذا لم يكن معنوياً فان ذلك يدل على وجود تأثير وسيط كلي *Full Mediation*. ولما كانت نتائج الدراسة قد توصلت الى وجود تأثير مباشر معنوي للتفكير الذهني للقائد في الاداء الابتكاري فان ذلك يدل على ان نوع المتغير الوسيط (متغير النقاء الاستراتيجي) هو وسيط جزئي.

المحور الرابع – الاستنتاجات والتوصيات

اولاً / الاستنتاجات

1) اثبتت الجهود العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة ان هنالك فجوة معرفية في دراسة العلاقات البيئية لعناصر الدراسة، وهذا ما اعطى دافعا في الخوض في هذا الموضوع.



(2) يعد التفكير الذهبي للقائد من العوامل الحاسمة لتوحيد وتوجيه موارد المنظمة نحو تحقيق النجاح في الاعمال.

(3) تشير نتائج الدراسة الى ان التفكير الذهبي للقائد له تأثير معنوي غير مباشر في تحقيق الاداء الابتكاري من خلال النقاء الاستراتيجي.

ثانيا / التوصيات

(1) على المنظمات عموما والمنظمة عينة الدراسة خصوصا تعزيز التفكير الذهبي للقائد لتحقيق الاداء المتفوق في بيئة اعمالها من خلال خلق الثقافة التي تدفع وترتد من هذا المورد.

(2) من الضروري البحث في سبل تطوير التفكير الذهبي للقائد، من خلال توفير وسائل تسهم في اكساب الإدارة العليا قدرات التفكير الذهبي.

(3) يجب ان تقوم الادارات العليا بتبني النقاء الاستراتيجي كونه يحقق مزايا تمكن المنظمة من تحقيق التفوق في اسواقها

المصادر

1. Anandarajan, A., Chin, C. L., Chi, H. Y., & Lee, P. (2007). The effect of innovative activity on firm performance: The experience of Taiwan. *Advances in Accounting*, 23, 1-30.
2. Atta-Owusu, K. (2016). Exploring the relationship between humor types, innovative work behavior and innovative performance. *Humor*, 100, 3.
3. Chen, J. X., & Ling, Y. (2010). CEO golden-mean thinking, ambidextrous orientation and organizational performance in Chinese context. *Nankai Business Review International*.
4. Çömlek, O., Kitapçı, H., Çelik, V., & Özşahin, M. (2012). The effects of organizational learning capacity on firm innovative performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 367-374.
5. Dachs, B., Ebersberger, B., & Löff, H. (2007). The innovative performance of foreign-owned enterprises in small open economies. *The Journal of Technology Transfer*, 33(4), 393-406.
6. Fagerberg, J., Fosaas, M., & Sappasert, K. (2013). Innovation: Exploring the knowledge base. *Research Policy*, 41(7), 1132-1153.
7. Frosch, K., Göbel, C., & Zwick, T. (2011). Separating wheat and chaff: age-specific staffing strategies and innovative performance at the firm level. *Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung*, 44(4), 321-338.
8. Grosskopf Hilary Jane (2018) Leadership Skills: Balancing Clear Direction with Creative Freedom



9. Hair, J. (2014). A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM. Los Angeles: SAGE.
10. Harris, C. (2008). Building innovative teams. Development and Learning in Organizations: An International Journal.
11. Hinrichs, L. (2015). Organizational Ambidexterity, Strategic Purity and Corporate Venture Units. OTAGO MANAGEMENT GRADUATE, 11.
12. Jin, Y. H., Swanson, D., Waller, M., & Ozment, J. (2017). To survive and thrive under hypercompetition: an exploratory analysis of the influence of strategic purity on Truckload motor-carrier financial performance. Transportation Journal, 56(1), 1-34.
13. Kesting, P., & Ulhøi, J.P. (2010). Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation. Management Decision, 48(1), 65-84.
14. Muir, W. A., Miller, J. W., Griffis, S. E., Bolumole, Y. A., & Schwieterman, M. A. (2019). Strategic Purity and Efficiency in the Motor Carrier Industry: A Multiyear Panel Investigation. Journal of Business Logistics, 40(3), 204-228.
15. Oecd, E. (2005). Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data. Paris 2005, Sp, 46.
16. Slack, N. (2000). Flexibility, trade-offs and learning in manufacturing system design. International Journal of Manufacturing Technology and Management, 1(4-5), 331-348.
17. Tetteh, P. (2019). Assessing the Effects of Individual Level Ambidexterity on Innovative Performance in Small and Medium Sized Firms in Belgium (Master's thesis, UHasselt).
18. Thornhill, S., & White, R. E. (2007). Strategic purity: A multi-industry evaluation of pure vs. hybrid business strategies. Strategic Management Journal, 28(5), 553-561.
19. Westesson, M., & Pettersson, M. (2018). Leadership and Innovation: The relationship between leadership in a company and the company's ability to be innovative.
20. Wilkinson Jim. (2013). A review of the relationships and impact of market orientation and market positioning on organisational performance. Journal of Strategic marketing, 21(6), 499-512.
21. Wu, J.H. and Lin, Y.Z. (2005), "Scale development of golden-mean thinking", Indigenous Psychology Research (Taiwan), Vol. 20, pp. 247-300.