

**دور العدسة الاستراتيجية في تحقيق الازدهار التنظيمي**  
**دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في منظمات قطاع الاسكان / اقليم كوردستان العراق**

هيفى حمدي سعيد البروشكى<sup>1</sup> هادي خليل إسماعيل<sup>2</sup>

<sup>1</sup>قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، دهوك، العراق

<sup>2</sup> مركز البحوث العلمية، جامعة دهوك التقنية، دهوك، العراق

Email: h\_doski@yahoo.com<sup>1</sup>, hadi.khalil@dpu.edu.krd<sup>2</sup>

### الملخص:

هدف البحث الحالي إلى تشخيص دور العدسة الاستراتيجية في تحقيق الازدهار التنظيمي، ولتحقيق هدف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها وصولاً للنتائج، حيث اعتمدت استبانة لجمع البيانات من خلال مسح شامل لمجتمع البحث، وبلغ العدد النهائي للمستجيبين (282) من المديرين في منظمات قطاع الاسكان /اقليم كوردستان، وجرت عمليات تحليل للبيانات باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS version22)، واستخدم معامل الارتباط وتحليل الانحدار الخطي لاختبار الفرضيات.

أثبتت نتائج البحث اتفاق المستجيبين على درجة مرتفعة من ممارسة أبعاد العدسة الاستراتيجية مجتمعة (مشاركة اصحاب المصالح، تعبئة الموارد، تطوير المعرفة، وإدارة الثقافة التنظيمية) وأبعاد الازدهار التنظيمي مجتمعة (الابتكار، رأس المال الفكري، والميزة التنافسية المستدامة) في المنظمات المبحوثة. كما أثبتت وجود تأثير معنوي للعدسة الاستراتيجية في الازدهار التنظيمي على مستوى المؤشر الكلي وعلى مستوى الأبعاد. وبناء على الاستنتاجات تم تقديم عدد من التوصيات لتعزيز مستوى تبني العدسة الاستراتيجية من قبل المنظمات المبحوثة، وتعزيز مستوى الازدهار التنظيمي فيها.

**الكلمات المفتاحية:** العدسة الاستراتيجية، الازدهار التنظيمي، منظمات قطاع الاسكان، اقليم كردستان العراق.

**یوخته:**

نارمانچ ژ تويزينهومي دهست نيشانکرنا رولۍ عدهسا ستراتيژيه بو بدمستقئمينانا خوشگوز مرانیا ريکخراوئ، ژ بو گه هشتن بؤ نارمانجا تويزينهومي، شيوازئ شيکاري وسفکمر هاته بکارئينان بو کومکرن وشروفکرنا زانياريان همتا نارمانجان. راپرسيهک هاته بکارئينان بو کومکرنا زانياريان ژ نمونيهيکي کو ژ (282) ريقبهران ژ ريکخراوين کمرتۍ نيسته جيبيوئ، شيکاريانامارا داتاياب ريکاروگرامي ناماري ((SPSS.V22 هاته ئنجامدان.

ڦهڪولينا مهيداني سهلماند ڪو وه لادمهر ڪان ل سهر پلهميڪا بهرز رازبين ٻو مشقا ره ههندين عدهسا ستراتيڙي پيڪڦه (پشڪداريا لايهينن پهمونديدار، ڪومڪرنا سهرچوان، پهرمپيدانا زانباري، ريقهبرنا ڪهلتوري ريڪخراوي)، ورهههنديڻ خوشگوزهراني ريڪخراوي پيڪڦه (داهينان، سهرمايا هزي، مفايا ڪيڙيا بهردهوام) ل ريڪخراوين ڦهڪولين لسهر هاتيه ڪرن. وهسا هاتيه سهلماندن ڪو عدهسا ستراتيڙي ڪاريگريهڪا مهعنهوي هميه بو خوشگوزهرانيا ريڪخراوي لسهر ناستي پيهرري گشتي ولسهر ناستي رههندا، ب پشت بهستن ب دهرئهنجامان ڪومهڪا پيشنياران هاته پيشڪيشڪرن، بو بهيڙڪرنا ناستي عدهسا ستراتيڙي ڙلايڻ ريڪخراوين توڙينهوه لسهر هاتيهڪرن، وب هيڙڪرنا ناستي خوشگوزهرانيا ريڪخراوي.

**کلیله وشه کان:** عهدہ ستراتیژی، خوشگوزہ رانیا ریخراوی، ریخراوین کهرتی نیستہ جیوونی، ہمریما کوردستانا عیراقي.

## Abstract:

The current research aims to diagnose the role of the strategic lens in achieving organizational prosperity. Where a questionnaire was adopted to collect data through a comprehensive survey of the research community, and the final number of respondents reached (282) managers in the housing sector organizations / Kurdistan Region, and statistical analysis of the data was conducted using the statistical software (SPSS version 22), correlation coefficient and linear regression analysis were used to test hypotheses.

The field study proved that respondents agreed on a high degree of practicing the dimensions of the strategic lens combined (stakeholder participation, resource mobilization, knowledge development, and organizational culture management) and the dimensions of organizational prosperity combined (creativity, intellectual capital, and sustainable competitive advantage) in the surveyed organizations). It also proved the existence of a significant effect of the strategic lens on organizational prosperity at the level of the overall indicator and at the level of dimensions. Based on the conclusions, a number of proposals were presented to enhance the level of adoption of the strategic lens by the surveyed organizations, and to enhance the level of organizational prosperity in them.

**Keywords:** Strategic Lens, Organizational Prosperity, Housing Sector Organizations, Kurdistan Region- Iraq.

## المقدمة

تتصف بيئة أعمال المنظمات المعاصرة بالتعدد وسرعة التغير، مما فرض على المنظمات حتمية مواكبة هذا الواقع والتكيف معه والنظر بالعدسة الاستراتيجية كأحد المداخل المعاصرة لدراسة الإدارة الاستراتيجية التي يستعملها الاستراتيجيون للتعامل مع المشكلات والتحديات التي تواجهها، وهي من القضايا المهمة التي تساعد القادة الاستراتيجيين في تحقيق النجاح للمنظمة والحفاظ عليه من خلال أبعادها المتمثلة في مشاركة أصحاب المصالح، تطوير المعرفة، إدارة الثقافة وتعبئة الموارد في تحقيق النجاح والتفوق للمنظمات. فهي أفضل أسلوب للرؤية والنظر من منظورات مختلفة للمشاكل وفهم كيفية عمل المنظمات وتعزيز قدراتها في استثمار الطاقات المتاحة لها.

ومن جانب آخر، يتطلب واقع التغيير المطرد والمستمر في بيئة المنظمات المعاصرة من القيادات الإدارية في هذه المنظمات السعي لتحقيق الازدهار التنظيمي و التميز الشامل عن المنظمات المنافسة والبقاء والنمو لفترة أطول منها. ولتحقيق الازدهار التنظيمي لا بد أن تركز تلك القيادات على العديد من العوامل التي تشكل أبعاد الازدهار التنظيمي وتتمثل في الاهتمام بالأفكار الابتكارية وتطبيقها في الواقع الفعلي لتحسين نوعية المنتجات المقدمة، والاهتمام برأس المال الفكري في المنظمة واستثماره في تحقيق أقصى زيادة للقيمة السوقية للمنظمة، فضلاً عن السعي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة التي تخلق للمنظمة القيمة الاستراتيجية بعيدة المدى في المجالات كافة.

وفي ضوء ما سبق، فإن البحث الحالي يسعى لبيان دور العدسة الاستراتيجية في تحقيق الازدهار التنظيمي. وتتمثل الدوافع في اختيار موضوع البحث لأهمية هذين المتغيرين للمنظمات المعاصرة، فضلاً عن عدم وجود دراسة تناولت العلاقة بينهما في البيئة العراقية عامة وإقليم كردستان خاصة. وتم اختيار منظمات قطاع الإسكان في إقليم كردستان كمجال ميداني للبحث نظراً للتطور السريع الذي شهده هذا القطاع خلال العقد الأخير والناجم عن زيادة الطلب على المنازل والشقق السكنية.

وبناءً على ذلك فقد تم تقسيم هذه البحث الى أربعة محاور؛ تناول المحور الأول منهجية البحث، وعرض الجانب النظري للبحث في المحور الثاني، بينما خصص المحور الثالث لعرض النتائج، أما المحور الرابع فكان لتقديم الاستنتاجات والمقترحات.

## المحور الأول: منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث

تتمحور مشكلة البحث في جانبين؛ الأول فكري، إذ يؤكد الكتاب والباحثين في الأدبيات على أن المنظمات المعاصرة تواجه مشكلة كيفية تحقيق الازدهار التنظيمي في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها والمتمثلة بالتغيرات السريعة والمضطربة والتعقيدات في جميع العوامل البيئية (Mohammed and Saeed, 2021؛ عبدالله وصالح، 2021؛ العطار والغنيماوي، 2021).

وتشير أدبيات الموضوع إلى أهمية توظيف العدسة الاستراتيجية من قبل القيادات الإدارية للمنظمات المعاصرة كأداة لتحقيق الازدهار التنظيمي أن مواجهة مشكلات المنظمات المعاصرة في مواجهة التغير المطرد والمستمر في العوامل البيئية ومجارات هذا الواقع ومواكبته يتطلب من القيادات الإدارية لهذه المنظمات توظيف العدسة الاستراتيجية كأداة لتدعيم المقدرات التنافسية للمنظمات وتحقيق النجاح والتميز في مجال الأعمال (Hussain and Atiyah, 2019؛ العبادي والذبحاوي، 2017؛ ضيدان ولفته، 2021). وبناء عليه فإن الربط بين العدسة الاستراتيجية بات المسار الأفضل لتحقيق الازدهار التنظيمي.

أما الجانب الثاني لمشكلة البحث فهو الجانب الميداني، إذ تتبلور مشكلة البحث في قطاع الإسكان / إقليم كردستان العراق كونه شهد نمواً متزايداً خلال العقدين الماضيين في ظل الطلب المتزايد على المنازل والشقق السكنية الناجم عن نمو حجم السكان في الإقليم والانتقال من القرى والأرياف إلى المدن فضلاً عن التوافد من خارج الإقليم نظراً لتوافر العوامل الجاذبة للسكن في الإقليم ومنها الاستقرار الأمني والسياسي والمناخ والطبيعة وغيرها. وعليه أصبحت المنظمات ضمن هذا القطاع تعمل في بيئة تنافسية فيما بينها من جهة، وكذلك مع منظمات أخرى خارج الإقليم من جهة أخرى. وبناءً على ما سبق تحتاج المنظمات التي تعمل في هذا القطاع في الإقليم إلى الازدهار التنظيمي، وأن تضع هدفاً رئيساً تسعى إليه، فهي نقطة تحول تدفعها إلى بر الأمان، وتمكنها من الاستجابة إلى التحولات البيئية والتعامل مع البيانات الديناميكية ومواجهة التحديات التي تواجهها في مواجهة التغيرات المستمرة في العوامل البيئية، مما يساهم في ازدهار المنظمة على مر الزمن، ورفع مكانتها ضمن المنظمات المحلية والإقليمية. وفي ضوء مراجعة الباحثان لأدبيات الموضوع، اتضح وجود ندرة (في حدود اطلاع الباحثان) في الدراسات الميدانية التي تناولت العلاقة بين العدسة الاستراتيجية والازدهار التنظيمي في بيئة إقليم كردستان، مما يشكل فجوة معرفية تبرز الحاجة لسد هذه الفجوة من خلال الدراسات الميدانية وصولاً لفهم أفضل لطبيعة العلاقة بينهما.

وتأسيساً على ما سبق يمكن تجسيد مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

1. ما مدى أدراك المديرين في منظمات قطاع الإسكان / إقليم كردستان للعدسة الاستراتيجية متمثلة بأبعادها (مشاركة أصحاب المصالح، تعبئة الموارد، تطوير المعرفة، وإدارة الثقافة التنظيمية)؟
2. ما مستوى تحقق الازدهار التنظيمي في المنظمات المبحوثة متمثلاً بأبعاده (الابتكار، رأس المال الفكري، والميزة التنافسية المستدامة)؟
3. ما هي طبيعة علاقات الارتباط بين متغيرات البحث العدسة الاستراتيجية والازدهار التنظيمي في المنظمات المبحوثة؟
4. هل تؤثر العدسة الاستراتيجية في تحقيق المنظمات المبحوثة للازدهار التنظيمي؟

### ثانياً: أهمية البحث

1. **الأهمية الأكاديمية:** يكتسب البحث أهميته أكاديمياً من أهمية المتغيرات التي تناولها، إذ تعد العدسة الاستراتيجية وأبعادها (مشاركة أصحاب المصالح، تعبئة الموارد، تطوير المعرفة، وإدارة الثقافة التنظيمية) والازدهار التنظيمي وأبعاده (الابتكار، رأس المال الفكري، والميزة التنافسية المستدامة) من المفاهيم المهمة للمنظمات المعاصرة، وهذه المفاهيم تتسم بالحدوث في دراستها من قبل الكتاب والباحثين في علم المنظمة والإدارة الاستراتيجية. وبذلك يساهم البحث في زيادة التراكم المعرفي وإبراز إسهامات الباحثين في مجال متغيرات البحث.

2. **الأهمية الميدانية:** تبرز أهمية البحث ميدانياً في ندرة الدراسات الميدانية التي أجريت في هذا المجال في بيئة إقليم كردستان، وبذلك يمكن أن يكون هذا البحث إضافة للدراسات الميدانية التي تبحث في طبيعة العلاقة بين متغيراته. كما إن البحث يكتسب أهميته الميدانية في أن نتائجه يمكن أن تكون ذات فائدة للمنظمات بعمامة ومنظمات قطاع الإسكان خاصة في تعميق فهم المديرين في هذه المنظمات لأهمية العدسة الاستراتيجية في تحقيق الازدهار التنظيمي.

### ثالثاً: أهداف البحث

1. تحليل واقع العدسة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة.
2. تشخيص مستوى تحقيق المنظمات المبحوثة للازدهار التنظيمي.
3. التحري عن طبيعة العلاقة بين العدسة الاستراتيجية والازدهار التنظيمي.
4. بيان تأثير العدسة الاستراتيجية في الازدهار التنظيمي.

### رابعاً: فرضيات البحث والمخطط الفرضي للبحث

**الفرضية الرئيسية الأولى (H1) :** توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين العدسة الاستراتيجية والازدهار التنظيمي.

ومن هذه الفرضية تم اشتقاق الفرضيات الفرعية الآتية :

**الفرضية الفرعية الأولى (H1a):** توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين مشاركة أصحاب المصالح والازدهار التنظيمي.

**الفرضية الفرعية الثانية (H1b):** توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين تعبئة الموارد والازدهار التنظيمي.

**الفرضية الفرعية الثالثة (H1c):** توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين تطوير المعرفة والازدهار التنظيمي.

**الفرضية الفرعية الرابعة (H1d):** توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين إدارة الثقافة التنظيمية والازدهار التنظيمي.

**الفرضية الرئيسية الثانية (H2):** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى (0.05) للعدسة الاستراتيجية في الازدهار التنظيمي.

ومن هذه الفرضية تم اشتقاق الفرضيات الفرعية الآتية :

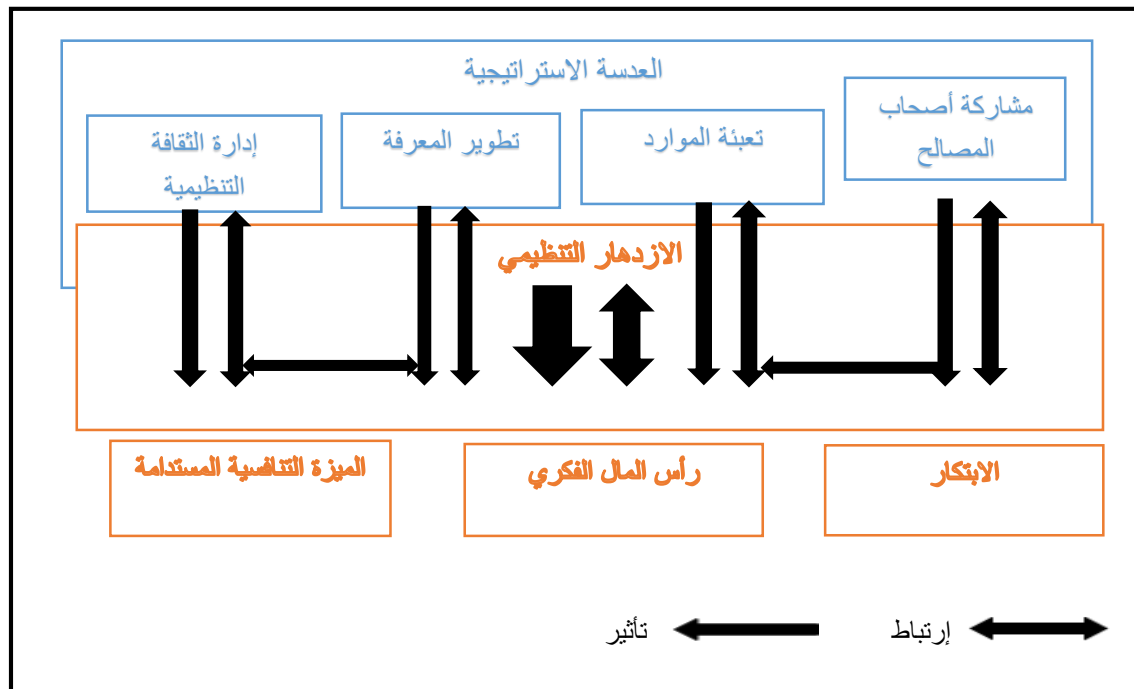
**الفرضية الفرعية الأولى (H2a):** ويوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى (0.05) لُبُعد مشاركة أصحاب المصالح في الازدهار التنظيمي.

**الفرضية الفرعية الثانية (H2b):** وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لُبُعد تعبئة الموارد في الازدهار التنظيمي.

**الفرضية الفرعية الثالثة (H2c):** وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لُبُعد تطوير المعرفة في الازدهار التنظيمي.

**الفرضية الفرعية الرابعة (H2d):** وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لُبُعد إدارة الثقافة التنظيمية في الازدهار التنظيمي.

وبناءً على فرضيات البحث تم وضع مخطط البحث الفرضي الذي يوضح العلاقة بين متغيراته. ويتضمن النموذج الفرضي الذي يظهره الشكل (1) متغيرين رئيسين، الأول : العدسة الاستراتيجية ويمثل المتغير المستقل ويتضمن أربعة متغيرات فرعية وهي مشاركة أصحاب المصالح، تعبئة الموارد، تطوير المعرفة، وإدارة الثقافة التنظيمية. أما الثاني فهو الازدهار التنظيمي ويمثل المتغير المعتمد ويتضمن ثلاثة متغيرات فرعية وهي: الابتكار، رأس المال الفكري، والميزة التنافسية المستدامة.



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

#### خامساً: تصميم البحث

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي وتم توظيفه في جمع البيانات الحقيقية من مشاهدة الواقع الفعلي لها من خلال استطلاع آراء وتوجهات عينة من المديرين في المنظمات التي تعمل في قطاع الاسكان ضمن اقليم كردستان، ومن ثم تحليلها للوصول إلى النتائج.

#### سادساً: مجتمع وعينة البحث

تشكل مجتمع البحث من المديرين ممن هم بدرجة مدير مشروع، أو رئيس قسم في منظمات قطاع الاسكان / اقليم كردستان. قام الباحثان بمسح شامل لجميع أفراد مجتمع البحث وبلغ عددهم (288) فرداً، وقام الباحثان بتوزيع الاستبانة على جميع افراد المجتمع، وبذلك ان عينة البحث تمثل نسبة 100% من المجتمع، أعيد من الاستثمارات الموزعة (282) استمارة صالحة للتحليل، أي بنسبة استجابة بلغت (98%) من مجموع الاستثمارات الموزعة. توزعت بواقع (130) مديراً (46%) في محافظة أربيل و(87) مديراً (31%) في محافظة دهوك، و(65) مديراً (23%) في محافظة السليمانية. أما عن السمات الفردية للمستجيبين فان الغالبية من الذكور وبنسبة (78%). أما بخصوص العمر، فان الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) شكلت أعلى نسبة بين الفئات العمرية لأفراد العينة وبنسبة بلغت (47%). وعن التحصيل الدراسي فإن الغالبية هم من حملة شهادة البكالوريوس وبلغت نسبتهم (74%). وبخصوص مدة الخدمة الاجمالية في المنظمة الحالية، تبين أن غالبية أفراد العينة هم من الذين تراوحت مدة خدمتهم في الجامعة ضمن فئة (أقل من 5 سنوات) والذين بلغت نسبتهم (45%).

#### سادساً: أداة البحث

شكلت الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات عن الجانب الميداني. تضمنت الاستبانة ثلاثة أجزاء، خصص الجزء الأول للمعلومات الشخصية لأفراد عينة البحث، وضمت (4) فقرات والتي تشمل كل من الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، عدد سنوات الخدمة في المنظمة الحالية، أما الجزء الثاني فخصص لمتغير العدسة الاستراتيجية، وبعدد من الفقرات بلغ مجموعها (28) فقرة اقتبست من عدد من المقاييس السابقة (الجبوري، 2021؛ Hussain and Atiyah, 2019)، وموزعة على أربعة أبعاد فرعية (مشاركة أصحاب المصالح، تعبئة الموارد، تطوير المعرفة، وإدارة الثقافة التنظيمية) وخصصت (7) فقرات لقياس كل بُعد. أما الجزء الثالث فخصص للازدهار التنظيمي وتضمن (28) فقرة اقتبست من عدد من المقاييس السابقة (Singh & Arora, 2020؛ يوسف، 2021) وموزعة على ثلاثة أبعاد فرعية (الابتكار، رأس المال الفكري، والميزة التنافسية المستدامة)، وخصصت (8) فقرات لقياس كل بُعد.

وتم استخدام مقياس (Likert) الخماسي (أتفق تماماً، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق تماماً) لقياس الاستجابات، وأعطيت لها الأوزان (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي لأغراض التحليل.

## المحور الثاني: الجانب النظري للبحث

### أولاً: العدسة الاستراتيجية

#### 1. مفهوم واهداف العدسة الاستراتيجية

يعد مفهوم العدسة الاستراتيجية من المفاهيم المهمة والحديثة في الأدب الإداري بشكل عام وأدبيات الإدارة الاستراتيجية بشكل خاص. وعرفت بأنها تبني نهج متعدد الأطر على نحو يمكن من خلاله فهم أعمق للحالات وتصميم الحلول والتحسينات ذات الصلة (Stewart et al., 2018:4). ومن وجهة نظر (الجنابي، 2019: 34) فإنها عملية النظر في القضايا الاستراتيجية بشكل مختلف من خلال تحليل المواقف، وتشخيص مواطن القوة والضعف وترشيد المنظمة نحو اتخاذ القرارات السليمة. ووصفت بأنها طريقة تحليل ومعالجة تستند على النظرة المتكاملة القائمة على تطوير استراتيجية المنظمة الاجتماعية وحل مشاكلها وفق منظورات متعددة (الجبوري، 2021: 31). ويعرف الباحثان العدسة الاستراتيجية إجرائياً بأنها هي عملية النظر في القضايا الاستراتيجية بشكل مختلف عن الآخرين من خلال مشاركة أصحاب المصالح في تحليل المواقف وتشخيص نقاط القوة والضعف وتعبئة المواد لاستغلال الفرص المتاحة، وتطوير المعرفة بين العاملين بهدف تبادلها ومشاركتها بين العاملين وتطبيقها في أداء المهام، وإدارة الثقافة التنظيمية التي تمنح المنظمة القدرة على التكيف مع التطورات المتلاحقة والبيئات الديناميكية السريعة التغيير والتي بدورها يحقق حالة من الاستقرار والنجاح لهذه المنظمات.

وتهدف العدسة الاستراتيجية إلى تجنب المشاكل ذات الصلة بالمدخل الاستراتيجية التي تنجم عن المنظور المنفرد، وبدلاً من ذلك رؤية المواقف والقضايا الاستراتيجية للأنشطة والمهام من جوانب مختلفة. وتنبثق أهميتها للمنظمات المعاصرة في كونها تؤكد على حسن توظيف المنهجيات الحديثة في كافة عمليات الإدارة الاستراتيجية، وتعد الوجهة الأمثل للنظر في القضايا والمشاكل التي تتعلق بعملية تطوير الاستراتيجية للمنظمات وفهمها وتحليلها وتنفيذها (Dawans & Alter, 2009: 15). كما تبرز أهمية العدسة الاستراتيجية في كونها تساهم في إعطاء منظور الأولوية لنشاط معين وتوفير المناخ الملائم الذي يعزز الثقافة التنظيمية المشجعة على الابتكار من خلال تحديد اهم الممارسات التي تعمل بها القيادات والعاملين لتشكيل هيكلية متجانسة ومتناسكة من الآراء والأفكار لتوجه منظمات الأعمال نحو تحسين أدائها (العبادي والذبحاوي، 2017؛ صيدان ولفته، 2021).

#### 2. أبعاد العدسة الاستراتيجية

تتكون العدسة الاستراتيجية من أربعة أبعاد رئيسية توفر منهجاً كاملاً لبناء العدسة الاستراتيجية للمنظمات حسب نموذج (Dawans and Alter, 2009)، والذي حظي بقبول ودعم من قبل الباحثين، ولذلك تم اعتمادها لأغراض البحث الحالي وهي: مشاركة أصحاب المصالح، وتعبئة الموارد، وتطوير المعرفة، وإدارة الثقافة.

أ. مشاركة أصحاب المصالح: يشير مصطلح أصحاب المصالح إلى مجموعة من القوى التي تمتلك المصالح في المنظمة وتسهم بأشكال مختلفة في خدمتها (الخفاجي والغالي، 2009: 56). وعرفهم (Benna et al., 2016: 2) بأنهم مجموعة الأفراد الذين يمكن أن يؤثروا أو يتأثروا بتحقيق أهداف المنظمة، ويتمثلون بالمالكين والمساهمين والعاملين والزبائن والموردين. ويرى (العبادي والذبحاوي، 2017: 202) إن مشاركة أصحاب المصالح يتطلب التعرف على أهدافهم وتفضيلاتهم ومدى ملائمتها للمنظمة، والبحث عن نقاط القوة والضعف لديهم، وتقويم هذه النقاط والتركيز على الفجوة بين الحقائق الداخلية من تصورات أصحاب المصالح وإدارة المنظمة، وكذلك الاهتمام بآراء أصحاب المصالح وضرورة إشراكهم في وضع السياسات واستراتيجيات المنظمة.

ب. تعبئة الموارد: تشير الموارد إلى الأصول الملموسة وغير الملموسة للمنظمة والتي يتم استخدامها لأجل اختيار وتنفيذ الاستراتيجيات (Sirmon, et al., 2008: 919). وتعرف عملية تعبئة الموارد من قبل بأنها عملية الحصول على الموارد من مقدمي الخدمات واستخدام آليات مختلفة لتنفيذ عمل المنظمة وتحقيق أهداف المنظمة، الاستخدام المناسب للموارد المكتسبة لضمان الاستخدام الأمثل (Golhasani & Hosseinirad, 2016: 1). وتعد تعبئة الموارد وتجهيزتها وحشدتها من التحديات الرئيسة التي تواجه المنظمات المعاصرة من أجل استدامة عملياتها، ويمكنها أن تواجه هذه التحديات من خلال القيام بإجراء التحليل المفصل للفرص المتاحة وتحديد أولويات تعبئة الموارد لضمان جاهزيتها في تنفيذ أنشطتها (صيدان ولفته، 2021).

ت. **تطوير المعرفة**: تشير المعرفة إلى كل شيء ظاهري أو ضمني يستحضره العاملين في المنظمة لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة (أبو شرار، 2019). أما تطوير المعرفة فهو مزيج من العمليات والمنهجيات والنظم والتقنيات والاجراءات والمعلومات التي تضمن الحصول على المعرفة من معطيات التحليل الاستراتيجي، وتوفير المعلومات عن نقاط القوة والضعف في المنظمة وكذلك الفرص والتهديدات التي تواجهها (Martynenko & Menshykov, 2017:67). وبعد تطوير المعرفة استراتيجية أعمال مدفوعة بالرؤية تعمل على تحويل المعرفة والمعرفة القائمة على المعرفة إلى منتجات وعمليات منظمات الأعمال، ويمثل العامل الرئيس في أداء منظمات الأعمال وتحقيقها للميزة التنافسية، ويمكن للمنظمات خلال تطوير المعرفة استثمار الخبرات والتجارب المتوافرة لدى الموظفين وتبادل المعرفة مشاركتها من قبل العاملين في المنظمة، وإيجاد ملاكات عمل تسهم في تدعيم عملية تطوير المعرفة. (Hussain & Atiyah, 2019).

ث. **إدارة الثقافة التنظيمية**: تعبر الثقافة التنظيمية عن رؤية المنظمة وقيمتها ومعاييرها والأنظمة والرموز واللغة والافتراضات والمعتقدات والعادات التي يشترك بها أعضاء المنظمة (Kanchwala, 2022). وتعد إدارة الثقافة التنظيمية مسألة مهمة من أجل فهم الصفات غير الملموسة التي تؤثر في فاعلية بيئات العمل المختلفة، حيث تؤثر إدارة الثقافة التنظيمية على النشاطات التنظيمية والعمليات الادارية ونتائج الاعمال (Alsaqal, et al., 2021). وتدعم إدارة الثقافة التنظيمية قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة من خلال تزويد المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بوحدة الهدف وضرورة تحقيقه وخلق الالتزام برؤية ورسالة المنظمة، وجعل المصلحة العامة للعمل فوق المصلحة الشخصية، فضلاً عن المساهمة في خلق روح التعاون والتنسيق المشترك وتحقيق الاستقرار داخل المنظمة كنظام اجتماعي متجانس ومتكامل (ضيدان و لفته، 2021).

## ثانياً. الازدهار التنظيمي

### 1. مفهوم الازدهار التنظيمي

يعبر الازدهار التنظيمي Organizational Prosperity عن قدرة المنظمة على تلبية حاجات ورغبات الزبائن من خلال الموارد والامكانات المعرفية والتعليمية التي تمتلكها المنظمة والتي تستطيع تحويلها إلى منتجات ذات جودة عالية وبكفاءة وفاعلية (الطار وأخرون، 2020 : 138). وأشار إليه (أومر وآخرون، 2021: 8) بأنه قدرة المنظمة على البقاء والنمو من خلال ما تمتلكه من رأس مال فكري قادرة على الابتكار والإبداع في المنتجات والخدمات بشكل مستمر وتلبية حاجات ورغبات الزبون وتحقيق مزايا لا يمكن استنساخها أو تأكلها من قبل المنافسين الآخرين وتحقيق التفوق والأفضلية عليهم. وعرف بأنه رحلة للاستقرار والنجاح والبقاء والديمومة لفترات طويلة الأمد للمنظمات المعاصرة من خلال ما تمتلكه من ابداع في تقديم المنتجات والخدمات بشكل سريع والمواجهة السريعة للتحديات البيئية والمنافسون من خلال امتلاك الميزة التنافسية المستدامة وخفة الحركة الاستراتيجية (عبدالله وصالح، 2022). ويعرف الباحثان الازدهار التنظيمي بأنه امتلاك المنظمة الجاهزية في الاستجابة للظروف البيئية السريعة التغيير وتحقيق النجاح والبقاء والنمو من خلال تبنيها الابتكار وامتلاكها رأس مال فكري متميز وكذلك المحافظة على الموقع التنافسي من خلال الميزة التنافسية المستدامة.

### 2. أهمية الازدهار التنظيمي

تكمن أهمية الازدهار التنظيمي في انه يساعد المنظمات في تطوير القدرات البشرية المستدامة ومن ثم يسهم في خلق قيمة مستدامة عن طريق تقديم منتجات وخدمات إلى الزبون قادرة على كسب رضاه باستمرار، ويعزز رأس المال الفكري والمادي، فضلاً عن تحقيق الأرباح المستدامة مما يزيد من مستوى النمو والتميز التنظيمي (محمد، 2020). ويرى (عمير، 2019)، انه إلى يقود إلى تحسين الانتاجية في الظروف المتغيرة، واختراق اسواق جديدة لاستدامة التميز والبقاء في خارطة الصناعة والنمو في بيئة سريعة التغير وتعزيز قدرة المنظمة في مواجهة التغير البيئي. ومن وجهة نظر (عبدالله وصالح، 2022) فان الازدهار التنظيمي يحقق للمنظمة مجموعة من الفوائد تتمثل في زيادة انتاجية وفاعلية المنظمة وتعزيز رأس مالها الفكري والمادي وتحقيق الارباح المستدامة للمنظمة وخلق قيمة مستدامة وابتكار مستدام للمنظمة التنظيمي.

### 3. أبعاد الازدهار التنظيمي

بخصوص أبعاد الازدهار التنظيمي، فإنه على الرغم من عدم وجود اتفاق مطلق بين آراء الكتاب والباحثين حول هذه الأبعاد من حيث عددها وتسمياتها بسبب اختلافاتهم في المنطلقات الفكرية والمداخل والاستراتيجيات، ومع ذلك فإن هناك اتفاق عام لدى الكثيرين

منهم على ثلاثة أبعاد وهي الابتكار، رأس المال الفكري، والميزة التنافسية المستدامة (عبدالله وصالح، 2022 ؛ أومر، 2021؛ محمد، 2019؛ العطار وآخرون، 2020؛ عمير، 2019). وعليه تم اعتمادها كأبعاد للازدهار التنظيمي لأغراض البحث الحالي.

أ. **الابتكار**: يعرف الابتكار بأنه توليد أفكار جديدة ومفيدة أو إنشاء أشياء جديدة، ويمكن أن تكون هذه الأشياء عمل أو فكرة حقيقية، أو عمل جديد (Inegbedion et al., 2021). ويعد الابتكار ظاهرة تحدث على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة، وعندما يكون الابتكار على المستوى الفردي، فإنه يشير إلى قدرة الفرد على استخدام المهارات العقلية الخاصة به لاستنتاج أفكار جديدة خارجة عن المؤلف والمتعارف عليه (Wenjing, et al., 2020). أما الابتكار على مستوى المنظمة أو الابتكار التنظيمي فهو عملية التجديد الجذري للمنتجات وطرق انتاجها والتغيير في العمليات الإدارية تماشياً مع المستجدات التقنية (أبو شرار، 2019). ويعد الابتكار نقطة جوهرية في مواكبة التطورات السريعة في البيئة عن طريق تقديم الأفكار وترجمتها على أرض الواقع كمنتج أو خدمة لتلبية احتياجات السوق وتحقيق رضا الزبون (محمد، 2019)

ب. **رأس المال الفكري**: يتمثل رأس المال الفكري بالقرارات العقلية والفكرية للأفراد في المنظمة والتي يمكن توجيهها لتحقيق أقصى زيادة للقيمة السوقية وزيادة مستوى النمو، ويعد المصدر الجوهري لتعزيز نمو المنظمة وأساس ازدهارها في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها (يوسف، 2021). ويعرف بأنه مجموعة من الموجودات غير الملموسة والتي يمكن الاستفادة منها في تعزيز الميزة التنافسية (عبدالله وصالح، 2022). ويصفه (أومر وآخرون، 2021) بأنه مجموعة رؤوس الأموال البشرية، والمادية، والهيكلية التي إذا بلغت مستوى الكفاءة فإنها ستحسن أداء المنظمة، وبالتالي تعزز قيمة المنظمة السوقية. ويرى (Sadq et al., 2020) أن نجاح المنظمة يكمن في امتلاكها أفضل الأصول من رأس المال الفكري والتي يمكن أن تستثمرها بكفاءة لأن النفقات على جميع الأصول تمثل تكاليف، بينما النفقات على رأس المال الفكري تمثل أرباحاً.

ت. **الميزة التنافسية المستدامة**: يشير (Salunke et al, 2019:144) إلى أن الميزة التنافسية المستدامة هي قدرة المنظمة على تحقيق وضع متميز للمنظمة في السوق. وتبرز أهميتها للمنظمات في كونها تساعد في زيادة خلق القيمة للمنظمة ويمكن إن تحقق وتنفذ استراتيجياتها بنجاح، وتحقق زيادة في نمو وربحية المنظمة على المدى الطويل، وكسب ولاء الزبون للمنظمة، فضلاً عن المساعدة في تحقيق التميز التنظيمي للمنظمة في الأمد الطويل عن طريق مجموعة من العمليات التي تحقق سبق التنافسي للمنظمة على الآخرين (محمد، 2019) وتمثل الهدف الأساس الذي تسعى إليه جميع المنظمات والمعايير لتمييزها بإيجاد نماذج فريدة وغير مسبقة، وتعد السلاح الرئيس لمواجهة تغيرات السوق عن طريق المقدرات المميزة التي تمتلكها المنظمة والتي من خلالها تتمكن من استثمار الفرص في بيئة متسارعة التغيير (يوسف، 2021).

### المحور الثالث: عرض النتائج ومناقشتها

#### أولاً: اختبار ثبات الاستبانة والتوزيع الطبيعي للبيانات

لغرض التأكد من صلاحية الاستبانة لقياس متغيرات البحث، تم احتساب معامل الثبات باستخدام معامل (كرونباخ ألفا) حيث تراوحت قيمه كما يظهرها الجدول (1) بين (0.68) و(0.91)، وتؤكد الثبات المطلوب لعبارات متغيرات البحث.

جدول (1) نتائج اختبار ثبات الاستبانة والتوزيع الطبيعي للبيانات

| المتغيرات           | الأبعاد                          | عدد العبارات | قيمة المعامل | معامل الالتواء | معامل التفلطح |
|---------------------|----------------------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
| العدسة الاستراتيجية | مشاركة أصحاب المصالح             | 7            | <b>0.70</b>  | -0.776         | 0.857         |
|                     | تعبئة الموارد                    | 7            | <b>0.73</b>  | -1.363         | 4.998         |
|                     | تطوير المعرفة                    | 7            | <b>0.68</b>  | -1.615         | 5.408         |
|                     | إدارة الثقافة                    | 7            | <b>0.76</b>  | -1.357         | 3.745         |
|                     | المؤشر الكلي للعدسة الاستراتيجية | 28           | <b>0.87</b>  | <b>-1.516</b>  | <b>6.469</b>  |
| الازدهار التنظيمي   | الابتكار                         | 8            | <b>0.80</b>  | -1.727         | 5.124         |
|                     | رأس المال الفكري                 | 8            | <b>0.83</b>  | -1.337         | 2.438         |
|                     | الميزة التنافسية المستدامة       | 8            | <b>0.79</b>  | -1.165         | 2.350         |
|                     | المؤشر الكلي للازدهار التنظيمي   | 24           | <b>0.91</b>  | <b>-1.514</b>  | <b>3.456</b>  |

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

وبهدف اختبار مدى كون بيانات البحث تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، تم استخدام كل من معامل الالتواء "Skewness" ومعامل التفلطح "Kurtosis"، حيث أن القيمة المعيارية لمعامل الالتواء يجب أن تكون محصورة بين (3) و (-3) بينما يجب أن تكون محصورة بين (7) و (-7) بالنسبة لمعامل التفلطح (Kline, 2016)، وتبين من نتائج هذا التحليل والمذكورة في الجدول (1) أن جميع قيم معامل الالتواء لمتغيرات البحث وأبعادها تقع بين (-0.776) و (1.768) وهي ضمن القيم المعيارية لهذا المقياس، كما أن جميع قيم معامل التفلطح لمتغيرات البحث وأبعادها تقع بين (0.857) و (6.469) وهي ضمن القيم المعيارية أيضاً لمعامل التفلطح، مما يعني توافر شرط التوزيع الطبيعي في بيانات البحث.

### ثانياً: الإحصاء الوصفي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم معامل الاختلاف لإجابات المستجيبين عن متغيرات البحث. وتم تصنيف قيم المتوسطات الحسابية إلى ثلاثة فئات متساوية بالاستناد إلى مساحة المقياس الذي يتراوح بين (1-5)، وعلى وفق التوزيع الفرضي التالي: درجة منخفضة (متوسط القيم بين 1 من 2.33)، درجة متوسطة (متوسط القيم بين 2.34 و 3.67)، درجة مرتفعة (متوسط القيم أكبر من 3.67). وكانت النتائج على النحو الآتي:

أ. نتائج الإحصاء الوصفي للعدسة الاستراتيجية: يتضح من بيانات الجدول (2) إن إجمالي المتوسط العام لمتغير العدسة الاستراتيجية بلغ (4.084) بانحراف معياري (0.494) وبمعامل اختلاف (12.1%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات عينة البحث نحو أبعاد العدسة الاستراتيجية مجتمعة (المؤشر الكلي) تعد إيجابية وبدرجة مرتفعة. كما إن جميع قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد العدسة الاستراتيجية أعلى من متوسط مساحة المقياس البالغة (3) درجات وهي ضمن الفئة (متوسط القيم أكبر من 3.67)، بما يشير أن اتجاهات مفردات عينة البحث نحو أبعاد العدسة الاستراتيجية منفردة تعد إيجابية وبدرجة مرتفعة أيضاً. ويتبين من الجدول أيضاً إن بُعد إدارة الثقافة التنظيمية جاء أولاً في ترتيب الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.132) وانحراف معياري (0.482) ومعامل اختلاف (11.7%)، وتلاه بُعد تعبئة الموارد بمتوسط حسابي بلغ (4.121) وانحراف معياري (0.509) ومعامل اختلاف (12.4%)، وثم بُعد تطوير المعرفة بمتوسط حسابي بلغ (4.049) وانحراف معياري (0.475) ومعامل اختلاف (11.7%)، وفي المرتبة الأخيرة بُعد مشاركة أصحاب المصالح بمتوسط حسابي بلغ (4.034) وانحراف معياري (0.511) ومعامل اختلاف (12.7%).

جدول (2) نتائج الإحصاء الوصفي لمتغير العدسة الاستراتيجية

| الترتيب | الدرجة | معامل الاختلاف % | الانحرافات المعيارية | المتوسطات الحسابية | العدسة الاستراتيجية وأبعادها       |
|---------|--------|------------------|----------------------|--------------------|------------------------------------|
| 4       | مرتفعة | 12.7             | 0.511                | 4.034              | مشاركة أصحاب المصالح               |
| 2       | مرتفعة | 12.4             | 0.509                | 4.121              | تعبئة الموارد                      |
| 3       | مرتفعة | 11.7             | 0.475                | 4.049              | تطوير المعرفة                      |
| 1       | مرتفعة | 11.7             | 0.482                | 4.132              | إدارة الثقافة التنظيمية            |
| ----    | مرتفعة | 12.1             | 0.494                | 4.084              | العدسة الاستراتيجية (المؤشر الكلي) |

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

وبناء على ما سبق فإن النتائج أعلاه تقدم بالإجابة على التساؤل الأول لمشكلة البحث: ما مدى أدراك المديرين في منظمات قطاع الإسكان/أقليم كردستان للعدسة الاستراتيجية متمثلة بأبعادها (مشاركة أصحاب المصالح، تعبئة الموارد، تطوير المعرفة، وإدارة الثقافة التنظيمية)؟

ب. نتائج الإحصاء الوصفي للازدهار التنظيمي: يتبين من بيانات الجدول (3) إن اتجاهات مفردات عينة البحث نحو مستوى توفر الازدهار التنظيمي (المؤشر الكلي) في المنظمات المبحوثة تعد إيجابية وبدرجة مرتفعة، إذ بلغ إجمالي المتوسط العام للإجابات (4.146) بانحراف معياري (0.507) ومعامل اختلاف (12.2%). كما إن جميع قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد الازدهار التنظيمي أعلى من متوسط مساحة المقياس البالغة (3) درجات وهي ضمن الفئة (متوسط القيم أكبر من 3.67) بما يشير أن اتجاهات مفردات عينة البحث نحو أبعاد الازدهار التنظيمي منفردة تعد إيجابية وبدرجة مرتفعة أيضاً. ويتبين من الجدول أيضاً إن بُعد الميزة التنافسية المستدامة جاء أولاً في ترتيب الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.151) وانحراف معياري (0.489) ومعامل

اختلاف (11.8%)، وتلاه بُعد الابتكار بمتوسط حسابي بلغ (4.147) وانحراف معياري (0.505) ومعامل اختلاف (12.1%)، وفي المرتبة الأخيرة بُعد رأس المال الفكري بمتوسط حسابي بلغ (4.139) وانحراف معياري (0.526) ومعامل اختلاف (12.7%).

وبناء على ما سبق فإن النتائج أعلاه تقدم الإجابة على التساؤل الثاني لمشكلة البحث : هل حققت المنظمات المبحوثة الازدهار التنظيمي متمثلاً بأبعاده (الابتكار، رأس المال الفكري، والميزة التنافسية المستدامة) ؟

جدول (3) نتائج الاحصاء الوصفي لمتغير الازدهار التنظيمي

| الترتيب | الدرجة | معامل الاختلاف % | الانحرافات المعيارية | المتوسطات الحسابية | الازدهار التنظيمي وأبعاده        |
|---------|--------|------------------|----------------------|--------------------|----------------------------------|
| 2       | مرتفعة | 12.1             | .5050                | 4.147              | الابتكار                         |
| 3       | مرتفعة | 12.7             | .5260                | 4.139              | رأس المال الفكري                 |
| 1       | مرتفعة | 11.8             | .4890                | 14.15              | الميزة التنافسية المستدامة       |
| ----    | مرتفعة | 12.2             | 750.0                | 4.146              | الازدهار التنظيمي (المؤشر الكلي) |

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

### ثالثاً: نتائج اختبار فرضيات البحث

أ. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للبحث: تم الاعتماد على قيم معامل الارتباط بيرسون للكشف عن طبيعة الارتباط بين متغيرات البحث والتحقق من صحة فرضية البحث الرئيسية الأولى والفرضيات المنبثقة عنها، ويبين الجدول (4) القيم، ومن خلال تحليل القيم يتضح الآتي :

1. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين العدسة الاستراتيجية (المؤشر الكلي وبين الازدهار التنظيمي (المؤشر الكلي) وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.73)، وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.01). وتدل هذه النتائج بأنه كلما زاد شعور المديرين في المنظمات المبحوثة بوجود مستويات عالية من العدسة الاستراتيجية كلما زاد شعورهم بتحقيق مستويات عالية من الازدهار التنظيمي في هذه المنظمات.

2. وجود علاقات طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدسة الاستراتيجية (منفردة) وبين الازدهار التنظيمي (المؤشر الكلي)، وإن قيمة معامل الارتباط بين مشاركة أصحاب المصالح والازدهار التنظيمي بلغت (0.36)، بينما بلغت (0.60) بين تعبئة الموارد والازدهار التنظيمي، وبلغت (0.63) بين تطوير المعرفة والازدهار التنظيمي، في حين بلغت (0.66) بين إدارة الثقافة التنظيمية والازدهار التنظيمي. وجميع هذه القيم تعد معنوية عند مستوى دلالة (0.01). وتدل هذه النتائج بأن المستويات المرتفعة من تحقق الازدهار التنظيمي تقتزن مع المنظمات التي تمارس مستويات مرتفعة من اشراك أصحاب المصالح و تعبئة الموارد وتطوير المعرفة وإدارة الثقافة التنظيمية.

وبناء على ما سبق فإن النتائج أعلاه تدعم صحة الفرضية الرئيسية الأولى للبحث (H1) والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها (H1a) و (H1b) و (H1c) و (H1d)، وتقدم الاجابة على التساؤل الثالث لمشكلة البحث: ما هي طبيعة علاقات الارتباط بين بين العدسة الاستراتيجية والازدهار التنظيمي في المنظمات المبحوثة ؟

جدول (4) قيم معاملات الارتباط بين متغيرات البحث

| المتغير المعتمد : الازدهار التنظيمي (المؤشر الكلي) |              |            |            |                |                |                | المتغير المستقل                    |
|--|--------------|------------|------------|----------------|----------------|----------------|------------------------------------|
| Sig.   | درجات الحرية | F الجدولية | F المحسوبة | R <sup>2</sup> | B <sub>1</sub> | B <sub>0</sub> |                                    |
| 0.000  | 280،1        | 3.880      | 316.826    | 0.533          | 0.730          | 0.839          | العدسة الاستراتيجية (المؤشر الكلي) |

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ب. نتائج اختبار فرضية البحث الرئيسية الثانية : بهدف اختبار فرضية البحث الرئيسية الثانية تم اعتماد تحليل الانحدار البسيط لتأثير المتغير المستقل العدسة الاستراتيجية (المؤشر الكلي) في المتغير المعتمد الازدهار التنظيمي (المؤشر الكلي)، وبين الجدول (5) النتائج، ويتضح منها الآتي :

1. وجود تأثير معنوي للعدسة الاستراتيجية في الازدهار التنظيمي، وذلك بموجب قيمة (F) المحسوبة والبالغة (316.826) والتي كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.880) وبدرجتي حرية (1، 280)، ويؤكد معنوية التأثير قيمة (Sig.) والبالغة (0.000) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة (0.05).

2. يتبين من قيمة الثابت (B<sub>0</sub>) أن هناك ظهوراً للازدهار التنظيمي بقيمة تصل إلى (0.839)، وذلك عندما تكون قيمة العدسة الاستراتيجية مساوية للصفر، مما يشير إلى أن متغير الازدهار التنظيمي يستمد جزء من التأثيرات المباشرة من متغير العدسة الاستراتيجية.

3. تبين أن الميل الحدي (B<sub>1</sub>) وصلت قيمته إلى (0.730) والذي يشير إلى أن التغير في العدسة الاستراتيجية بمقدار واحد، سيؤدي إلى تغير في الازدهار التنظيمي بنسبة تغير تعادل (73%)، وهي نسبة جيدة يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية للعدسة الاستراتيجية في الازدهار التنظيمي.

يتبين من قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) والتي بلغت (0.533) إلى أن ما نسبته (53.3%) من التغير الحادث في الازدهار التنظيمي يرجع مصدره إلى العدسة الاستراتيجية، وأن النسبة المتبقية (46.7%) تعود إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في نموذج البحث.

جدول (5) نتائج تحليل الانحدار البسيط بين العدسة الاستراتيجية والازدهار التنظيمي

| المتغيرات            | الابتكار | رأس المال الفكري | الميزة التنافسية المستدامة | الازدهار التنظيمي (المؤشر الكلي) |
|----------------------|----------|------------------|----------------------------|----------------------------------|
| مشاركة أصحاب المصالح | 0.30**   | 0.28**           | 0.36**                     | 0.36**                           |
| تعبئة الموارد        | 0.48**   | 0.60**           | 0.50**                     | 0.60**                           |
| تطوير المعرفة        | 0.55**   | 0.54**           | 0.57**                     | 0.63**                           |
| إدارة الثقافة        | 0.61**   | 0.58**           | 0.54**                     | 0.66**                           |
|                      | 0.63**   | 0.65**           | 0.63**                     | 0.73**                           |

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

وبهدف اختبار صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية نتائج اختبار الفرضيات الفرعية، تم اعتماد تحليل الانحدار المتعدد وبالطريقة التدريجية، وبين الجدول (6)، نتائج الاختبار وعلى النحو الآتي :

● **النموذج الأول:** تضمن هذا النموذج بُعد تطوير المعرفة فقط وتم استبعاد الأبعاد الأخرى، وبذلك فإن لبعد تطوير المعرفة تأثيراً أعلى في الازدهار التنظيمي من الأبعاد الأخرى، ويعد هذا التأثير معنوياً بحسب إليه قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (13.475) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.651) وبدرجة حرية (280)، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (Sig.) والتي بلغت (0.000) وهي قيمة تقل كثيراً عن مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغ (0.05). كما إن القيمة التفسيرية لبعد تطوير المعرفة وحسب قيمة (R<sup>2</sup>) بلغت (0.395)، أي أن بُعد تطوير المعرفة لوحده يفسر (39.5%) من التغير الذي يحصل في الازدهار التنظيمي،

وأن هناك ما نسبته (60.5 %) تعود للأبعاد الأخرى لمتغير العدسة الاستراتيجية أو لعوامل تفسيرية أخرى لا يتضمنها هذا النموذج.

● **النموذج الثاني:** تضمن هذا النموذج بُعدي تطوير المعرفة وتعبئة الموارد بعد أن تم استبعاد بُعدي مشاركة أصحاب المصالح وإدارة الثقافة التنظيمية، حيث أشارت نتائج التحليل إلى أن لُبُعدي تطوير المعرفة وتعبئة الموارد معاً تأثيراً معنوياً في الازدهار التنظيمي، وذلك بحسب ما تشير إليه قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (8.463) لتطوير المعرفة و (7.711) لتعبئة الموارد، وكلا القيمتين أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.651) وبدرجة حرية (279). وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (Sig.) والتي بلغت (0.000)، وهي تقل كثيراً عن مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغ (0.05). كما أن القيمة التفسيرية لُبُعدي تطوير المعرفة وتعبئة الموارد معاً وحسب قيمة (R<sup>2</sup>) بلغت (0.502)، أي أنهما يفسران معاً (50.2%) من التغير الذي يحصل في الازدهار التنظيمي وأن هناك ما نسبته (49.8%) تعود لعوامل تفسيرية أخرى لا يتضمنها هذا النموذج.

● **النموذج الثالث:** تضمن هذا النموذج ثلاثة أبعاد للازدهار التنظيمي وهي تطوير المعرفة، تعبئة الموارد، وإدارة الثقافة التنظيمية بعد أن تم استبعاد بُعد مشاركة أصحاب المصالح، حيث أشارت نتائج التحليل إلى أن لهذه الأبعاد الثلاثة معاً تأثيراً معنوياً في الازدهار التنظيمي، وذلك بحسب ما تشير إليه قيم (T) المحسوبة والتي بلغت (6.663)، (7.026) و (6.710) لكل من تطوير المعرفة، تعبئة الموارد، وإدارة الثقافة التنظيمية وعلى التوالي وهذه القيم أكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (1.651) وبدرجة حرية (278). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيم (Sig.) والتي بلغت (0.000)، وهي قيم تقل كثيراً عن مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغ (0.05). كما أن القيمة التفسيرية للأبعاد الثلاثة الداخلة في النموذج معاً وحسب قيمة (R<sup>2</sup>) بلغت (0.572)، أي أن هذه الأبعاد معاً تفسر (57.2%) من التغير الذي يحصل في الازدهار التنظيمي وأن هناك ما نسبته (42.8%) تعود لعوامل تفسيرية أخرى لا يتضمنها هذا النموذج.

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول الفرضية الرئيسة للبحث (H2)، كما يتم قبول الفرضيات الفرعية الثانية (H2<sub>b</sub>) والثالثة (H2<sub>c</sub>) والرابعة (H2<sub>d</sub>)، ورفض الفرضية الفرعية الأولى (H2<sub>a</sub>)، وقبول الفرضية البديلة عنها والتي تنص على أنه لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمشاركة أصحاب المصالح في الازدهار التنظيمي في المنظمات المبحوثة. كما تقدم النتائج أعلاه الإجابة على التساؤل الرابع لمشكلة البحث: هل تؤثر العدسة الاستراتيجية في تحقيق المنظمات المبحوثة للازدهار التنظيمي؟

**جدول (6) نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين العدسة الاستراتيجية والازدهار التنظيمي**

| النموذج | ترتيب الأبعاد الداخلة في النموذج | B     | Beta  | R <sup>2</sup> | T المحسوبة | T الجدولية | درجات الحرية | Sig.  |
|---------|----------------------------------|-------|-------|----------------|------------|------------|--------------|-------|
| الأول   | الثابت                           | 1.773 |       |                | 10.013     |            |              | 0.000 |
|         | تطوير المعرفة                    | 0.585 | 0.629 | .395           | 13.475     | 1.651      | 280          | 0.000 |
| الثاني  | الثابت                           | 1.153 |       |                | 6.409      |            |              | 0.000 |
|         | تطوير المعرفة                    | 0.394 | 0.424 | .502           | 8.463      | 1.651      | 279          | 0.000 |
|         | تعبئة الموارد                    | 0.338 | 0.386 |                | 7.711      |            |              | 0.000 |
| الثالث  | الثابت                           | 0.812 |       |                | 4.650      |            |              | 0.000 |
|         | تطوير المعرفة                    | 0.303 | .325  |                | 6.663      | 1.651      | 278          | 0.000 |
|         | تعبئة الموارد                    | 0.290 | 0.332 | 0.572          | 7.026      |            |              | 0.000 |
|         | إدارة الثقافة التنظيمية          | 0.219 | 0.297 |                | 6.710      |            |              | 0.000 |

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

## المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

### أ. الاستنتاجات

1. أظهرت النتائج ممارسة المنظمات المبحوثة للعدسة الاستراتيجية وبدرجة مرتفعة وعلى مستوى جميع الأبعاد المتمثلة بمشاركة أصحاب المصالح، تعبئة الموارد، تطوير المعرفة، وإدارة الثقافة التنظيمية.
2. أوضحت النتائج درجة مرتفعة من تحقق الازدهار التنظيمي في المنظمات المبحوثة وعلى مستوى جميع الأبعاد المتمثلة بالابتكار، رأس المال الفكري، والميزة التنافسية المستدامة.
3. وجود مستويات معنوية من التوافق الايجابي بين العدسة الاستراتيجية والازدهار التنظيمي على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد في المنظمات المبحوثة، مما يشير إلى أهمية كل بُعد من أبعاد العدسة الاستراتيجية في تحقيق الازدهار التنظيمي، وأنه كلما سعت هذه المنظمات إلى مشاركة أصحاب المصالح وتعبئة الموارد، وتطوير المعرفة وإدارة الثقافة التنظيمية، كلما زاد مستوى تحقيق هذه المنظمات للازدهار التنظيمي مقاساً بأبعاده الابتكار، رأس المال الفكري، والميزة التنافسية المستدامة.
4. أظهرت نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات البحث إن متغير العدسة يؤثر معنوياً في الازدهار التنظيمي، وبذلك فإن ممارسة العدسة الاستراتيجية يعد الخيار الأفضل لتحقيق المنظمات المبحوثة للازدهار التنظيمي في ظل البيئة التي تتسم بسرعة التغير والتعقيد وشدة المنافسة.
5. أظهرت النتائج إن بُعد تطوير المعرفة جاء في المرتبة الأولى من بين أبعاد العدسة الاستراتيجية من حيث أهميته في تحقيق الازدهار التنظيمي بما يشير وبشكل صريح بأن المنظمات التي تسعى لتطوير المعرفة يكون لديها القدرة على تحقيق مستويات مرتفعة من الازدهار التنظيمي.
6. تؤكد وجود علاقة تأثير معنوية لتعبئة الموارد في الازدهار التنظيمي، وهذا يشير إلى أن الاستخدام الكفوء من قبل المنظمات المبحوثة لما تمتلكه من أصول ملموسة وغير ملموسة لأجل اختيار وتنفيذ استراتيجياتها يسهم بشكل فعال في تحقيق هذه المنظمات للازدهار التنظيمي.
7. أوضحت النتائج إن إدارة الثقافة التنظيمية تدعم الابتكار وبناء رأس مال فكري وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المنظمات المبحوثة وبالتالي تحقيق الازدهار التنظيمي فيها.

### ب. المقترحات

1. ضرورة نشر الوعي بأهمية ودور العدسة الاستراتيجية في تحقيق الازدهار التنظيمي بين العاملين في المنظمات المبحوثة، وعلى كافة المستويات الإدارية، ويمكن أن يكون ذلك من خلال الندوات والاجتماعات وقنوات الاتصال المختلفة.
2. إشراك أصحاب المصالح إلى جانب الخبراء والمديرين في المنظمة في وضع وتطوير استراتيجيات المنظمات المبحوثة وتحديد مستلزمات تطبيقها.
3. ضرورة اجراء المنظمات المبحوثة تحليل مفصل للفرص المتاحة أمامها، وترتيب هذه الفرص حسب اسبقياتها، والعمل على تعبئة مواردها البشرية والمادية لضمان جاهزيتها في استغلال هذه الفرص وتنفيذ النشاطات المطلوبة.
4. اعطاء الأولوية من قبل المنظمات المبحوثة لتطوير المعرفة كونها جاءت في المرتبة الأولى من حيث مساهمتها في تحقيق الازدهار التنظيمي، ويمكن أن يكون ذلك من خلال ايجاد وحدة ضمن الهياكل التنظيمية للمنظمات المبحوثة تأخذ على عاتقها عملية تطوير المعرفة، والبحث عن مصادر لها واكتسابها وتخزينها ونشرها بين العاملين، وكذلك تحويل المعرفة الضمنية الكامنة في عقول أصحابها إلى معرفة صريحة تكون متاحة للجميع.
5. ضرورة استفادة المنظمات المبحوثة من الثقافة التنظيمية الحالية وترسيخها كأحد أبعاد العدسة الاستراتيجية التي تساهم في تحقيق الازدهار التنظيمي، والتأكيد على نشر ثقافة تنظيمية قوية بين العاملين تضم قيم ومعتقدات تدعم الابتكار وتسعى لبناء رأس المال الفكري المتميز وتعمل على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
6. تشجيع الابتكار في المنظمات المبحوثة من خلال الاهتمام بالعاملين المبتكرين وتهيئة مناخ ملائم للابتكار التنظيمي وفتح المجال لهم لبدء آرائهم ومقترحاتهم وتعزيز المبادرات الفردية والجماعية للعاملين وتوفير الدعم المادي والمعنوي لهم وتوفير التسهيلات اللازمة لتنفيذ الافكار الابتكارية.
7. ضرورة اهتمام المنظمات المبحوثة برأس المال الفكري و التعامل معه كمورد استراتيجي مهم لتحقيق الازدهار التنظيمي، وذلك من خلال توفير الاستقرار الوظيفي والمحافظة على الملاكات البشرية الكفوءة ومنح التعويضات المناسبة والتدريب والتعليم المستمر وتحديث الهياكل التنظيمية للشركات المبحوثة وتحسين العلاقات مع الزبائن.

8. نظراً لأن المنظمات المبحوثة تعمل في بيئة تنافسية فيما بينها من جهة، وكذلك مع منظمات أخرى خارج الاقليم من جهة أخرى، فنترح على هذه المنظمات التركيز على تطوير الميزة التنافسية المستدامة الحالي لتحقيق الازدهار التنظيمي من خلال تلبية الاحتياجات المحددة للزبائن و الحفاظ على استمرارية التعامل معهم و تقديم الخدمات بجودة تفوق المنافسين.

#### المصادر

#### أولاً: المصادر باللغة العربية

1. ابو شرار، خالد (2019)، إدارة المعرفة وأثرها على الازدهار التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا - جامعة الخليل، فلسطين.
2. أومر، شيروان عمر؛ زانا مجيد صادق؛ أبابكر، كوسرت محمد، (2021)، دور إعادة هندسة الموارد البشرية في تحقيق الازدهار التنظيمي : دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة الحياة للمشروبات الغازية و المياه المعدنية في مدينة أربيل بإقليم كردستان العراق، مجلة زانكو للعلوم الإنسانية، 25(3)، ص: 84-106.
3. الجبوري فراس حسين، (2021)، تأثير العدسات الاستراتيجية على أداء الموارد البشرية وانعكاسها في الذكاء الإبداعي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في عدد من الجامعات العراقية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل.
4. الجنابي، خلدون حسين، (2019)، توظيف العلاقة بين العدسة والرشاقة الاستراتيجية ودورها في تعزيز الاقتدار المعرفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في شركتي الاتصالات زين وآسيا سيل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة تكريت.
5. الخفاجي، نعمة عباس، والغالي، طاهر محسن، (2009)، نظرية المنظمة: مدخل التصميم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
6. ضيدان، سيف انور ولفته، بيداء ستار، (2021)، تأثير أبعاد العدسة الاستراتيجية في تحقيق الأداء الريادي الضريبي/ بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب، مجلة دراسات محاسبية ومالية، 16(54)، ص: 1-16.
7. العبادي، هاشم فوزي، والذبحاوي، سناء عبد الكريم، (2017)، العدسة الاستراتيجية ودورها في تمركز المنظمات في القمة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية في مركز البشير للتسوق في النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الإدارية، 14(3)، ص: 234-271.
8. عبدالله، ده رون فريدون عبدالله و هه رمي محمد أمين صالح، (2022)، القيادة الرشيقة ودورها في تحقيق الازدهار التنظيمي، المجلة العلمية لجامعة جيهان، 6(1)، ص: 216-238.
9. العطار، فؤاد حمودي والغنيماوي، حازم ربح وكاظم، جاسم راهي، (2020)، القيادة الذكية ودورها في تحقيق الازدهار التنظيمي: دراسة تحليلية في دائرة صحة واسط، مجلة واسط، 16(45)، ص: 133-166.
10. عمير، عراك عبود، (2019)، دور مرونة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي، بحث ميداني في عينة من شركات الاتصالات الخلوية العراقية، مجلة علوم الادارية والاقتصادية، 25(114)، ص: 130-151.
11. محمد، يزن سالم، (2019)، دور سمعة المنظمة في العلاقة بين القيادة الفاضلة والازدهار التنظيمي: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة، مجلة العراقية للعلوم الادارية، 60 (15)، ص: 256-287.
12. يوسف، سناء خضر، (2021)، سلوك المواطنة التنظيمية ودوره في تحقيق الازدهار التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسيي كلية النور الجامعة الاهلية، مجلة دنانير- العدد22، ص: 875-892.



### ثانياً: المصادر باللغة الانكليزية

1. Alsaqal, A.H., Ahmed, H.A., & Aljubory, S.M. (2021). **The Strategic Lens and its Impact on the Entrepreneurial Orientation of Business Organizations**, Journal of management Information and Decision Sciences, 24(S1), 1-15.
2. Benna, S., Abratta, R., & Learyb, O, (2016), **Defining and Identifying Stakeholders: Views from Management and Stakeholders**, S.Afr. J. Bus. Manage. 47(2) , p:1-11.
3. Dawans, Vincent & Alter, Kim., (2009), **The Four Lenses Strategic Framework Toward an Integrated Social Enterprise Methodology**. Virtue Ventures LLC , A Building the Field Initiative , Version 1.2.
4. Divan, Sarah Michele, (2012), **Changing the way do Thingsll Presenting A Strategic Organizational Culture Framework**, A Thesis, Presented to the faculty of the Department of Public Policy & Administration California State University, Sacramento Submitted in partial satisfaction of the requirements for the degree of Master of Publicity & Administration.
5. Golhasani, Akbar And Hosseinirad, Abbas, (2016), **The Role Of Resource Mobilization Theory In Social Movement**, International Journal Of Multicultural And Multireligious Understanding, 3(6), p:1-5
6. Hussain, Asahaq Naser & Atiyah, Abbas Gatea., (2019), **Strategic lens practices and their role in achieving strategic transparency- Analytical study of the views of a sample of the managers of the / Kufa & Muthanna Cement Plant**, Journal of advanced Research in Dynamical and control systems, 11(1), P:1837-1847
7. Inegbedion, H., Inegbedion, E., Obadiaru, E., Asaleye, A., Adeyemi, S., & Eluyela, D. (2021). **Creativity and organisational efficiency: empirical evidence from private organisations in Nigeria**, Creativity Studies, 14(2), 461-487. <https://doi.org/10.3846/cs.2021.12446>.
8. Kanchwala, Ammar, **Effects of Social Media on Organizational Culture (February 15, 2022)**. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4035826> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4035826>
9. Kline, R. B., (2016), **Principles and practice of structural equation modelling: Methodology in the Social Sciences** (4<sup>th</sup>. Ed.). New York: Guilford Press.
10. 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). P:66-70.
11. Mohammed , Reyam Kasim & Saaed , Hadeel Kadhim, (2021) , **Strategic Physiognomy and its Impact on Organizational Prosperity : An Analytical Research in the State Company for Electrical and Electronic Industries** , Journal of Contemporary Issues in Business and Government , 27(3), p:2626-2634.
12. 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. 8(4), p: 40-52.
13. Sadq, Z. M., Ahmad, B. S., Saeed, V., Othman, B. and Mohammed, H. (2020). **The relationship between intellectual capital and organizational trust and its impact on achieving the requirements of entrepreneurship strategy (The case of Korek Telecom Company, Iraq)**, International Journal of Advanced Science and Technology, 29(2), p: 2639-2653

14. Salunke, S., Weerawardena, J., & McColl-Kennedy, J. R. (2019), **The central role of knowledge integration capability in service innovation-based competitive strategy**. Industrial Marketing Management, 76, 144-156. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.07.004>
15. Sirmon, David G., Gove, Steve, and Hitt, Michael A., (2008), **Resource Management In Dyadic Competitive Rivalry: The Effects of Resource Bundling and Deployment**, Academy of Management Journal, 51(5), P: 919-935
16. Stewart , Raphaëlle., Ali, Faheem., Bey, Niki. , (2018), **Architect, Catalyst, Advocate, and Prophet: A Four-Lens View of Companies to Support Ecodesign Integration**, Article, journal Sustainability, Published: 26 September.
17. Wenjing, C. J., Khapova, S., Bossink, B., Lysova, E., and Yuan, J. (2020). **Optimizing employee creativity in the digital era: uncovering the interactional effects of abilities, motivations, and opportunities**. Int. J. Environ. Res. 17:1038. doi: 10. 3390/ijerph17031038.