



The effect of attention management on dynamic creativity abilities (An exploratory study in Asia Cell Mobile Communications Company)

تأثير إدارة الانتباه في تعزيز قدرات الإبداع الديناميكي¹
(دراسة استطلاعية في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة - كربلاء المقدسة)

Anwar Abd Ellah Mejbel¹

أنوار عبدالاله مجبل¹

anwar.a@s.uokerbala.edu.iq

Prof.Dr. Akrem Muhsin al-Yasiry²

أ.د. أكرم محسن الياسري²

dr.akrem.alyasiry@uokerbala.edu.iq

أ.د. فيصل علوان الطائي³

Prof.Dr. faisel alwan Altie³

faisel.alwan@uokerbala.edu.iq

1. Economics and Administration College - Karbala University
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء



Article information Abstract

Article history: DD/MM/YY

Received: 27/ 5/ 2024

Accepted: 12/ 6 /2024

Available online: 22/9/2024

Keywords:

Attention Management;

Dynamic Creativity Abilities

تاريخ الاستلام: 2024/5/27

تاريخ قبول النشر: 2024/ 6 /12

تاريخ النشر: 2024/9/22

الكلمات المفتاحية:

تأثير إدارة الانتباه; قدرات الإبداع

الديناميكي; شركة آسيا Cell

The research aims to determine the impact of attention management, with its sub-dimensions, on ability of dynamic creativity. The study used a scale (Bigolin et al., 2018:8) to measure attention management, which consists (stability of focus attention, vitality of topical attention, cohesion of distribution Structural attention), and the model (Lichtenthal & Muethel, 2012:1240), to measure dynamic creativity capabilities, which consists (environmental sensing ability, seizing ability, transformative ability), the descriptive analytical approach was adopted, where a questionnaire was used to collect data from 230 managers in all branches of the company. Statistical analysis was performed using descriptive statistical measures, Pearson correlation coefficient, structural equation modeling. The study concluded that applying attention management at the field level would enhance dynamic creativity capabilities. The study also recommended that the company's branches focus on formulating their future vision by identifying the needs of the future telecommunications market and learning from international companies.

Citation: Mejbel, Anwar Abd Ellah, Al-Yasiri, Akram Mohsen, Al-Taie, Faisal Alwan. (2024). The Effect of Attention Management on Dynamic Creativity Abilities (An exploratory study in Asia Cell Mobile Communications Company), *Iraqi Journal for Administrative Sciences*, Vol.20 (Issue 81), .165-147

الاقتباس: مجبل، أنوار عبدالاله، الياسري، أكرم محسن، الطائي، فيصل علوان. (2024). تأثير إدارة الانتباه في قدرات الإبداع الديناميكية (دراسة استطلاعية في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة - كربلاء المقدسة)، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، المجلد 20 (العدد 81)، .165-147.

المستخلص

يهدف البحث إلى تحديد أثر إدارة الانتباه بأبعادها الفرعية على قدرة الإبداع الديناميكي في الشركة المبحوثة، استخدمت الدراسة واستخدم مقياس (Bigolin et al., 2018:8) لقياس إدارة الانتباه الذي يتكون من ثلاثة أبعاد (استقرار تركيز الانتباه، حيوية الانتباه الموضوعي، تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه)، وأنموذج (Lichtenthaler & Muethel, 2012:1240)، ولقياس قدرات الإبداع الديناميكية والذي يتكون من ثلاثة أبعاد (قدرة الاستشعار البيئي، القدرة على الإغتنام، القدرة التحويلية)، اعتمد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم استبيان لجمع البيانات من 230 مديراً في جميع فروع الشركة، أجر التحليل الإحصائي باستخدام المقاييس الإحصائية الوصفية مثل معامل ارتباط بيرسون ونمذجة المعادلات الهيكلية. وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الانتباه على المستوى الميداني من شأنه أن يعزز قدرات الإبداع الديناميكي. كما أوصت الدراسة بأن تركز فروع الشركة على صياغة رؤيتها المستقبلية من خلال تحديد احتياجات سوق الاتصالات المستقبلية والتعلم من الشركات العالمية في نفس القطاع.

¹ البحث مستل من أطروحة الدكتوراه (تأثير إدارة الانتباه في قدرات الإبداع الديناميكية من خلال الدور الوسيط لصنع الحس الاستراتيجي).

المقدمة Introduction

في ظل التغيرات السريعة والمتلاحقة التي تشهدها بيئة الأعمال العالمية، أصبح التكيف والابتكار من العوامل الحاسمة لضمان استمرارية وتفوق المنظمات في سوق تنافسية متزايدة التعقيد، ويتطلب الحفاظ على ميزة تنافسية وتطويرها قدرة المنظمات على الإبداع الديناميكي، الذي يُعدّ مفتاح النجاح في عصر يتسم بالتغيير المستمر والتحديات المتجددة، إذ تتطلب هذه القدرة على الإبداع ليس فقط توفير الموارد اللازمة ولكن أيضاً توجيه تلك الموارد بفعالية من خلال إدارة الانتباه، التي هي عملية تنظيم وتوجيه الموارد العقلية نحو المهام والأهداف ذات الأولوية، ومن الأدوات الرئيسية التي تمكن القادة والموظفين من التركيز على المعلومات الأكثر أهمية واتخاذ قرارات مدروسة تعزز من الإبداع مما يعزز من قدرة الأفراد والمنظمات على التركيز على الأمور الاستراتيجية والأكثر أهمية، لذلك، فإن أدبيات الانتباه التنظيمي تحتوي على تحيز معرفي، إذ يوضح كيف ولماذا تلاحظ المنظمات المشكلات (Wood et al., 2016:2)، لهذا بان أحد العوامل التي يعتقد أنها تؤثر على الفعالية التنظيمية هو انتباه صانعي القرار، وما هي الآليات التي من خلالها يوجه منظمو الانتباه انتباه صانعي القرار (Suzuki, 2017:66; Bansal et al., 2018:4)، وتُعدّ القدرة على الإبداع مهارة حاسمة لبناء منظمة ناجحة وميزة تنافسية في بيئة سريعة التغير، وأن القدرة على الإبداع الديناميكي هي العامل الأكثر أهمية لنجاح المنظمات (Grieco, 2017: 14)، ولكي تكون المنظمات قادرة على المنافسة، يجب أن تكون قادرة على تحديد التحديات الاستراتيجية التي يجب معالجتها بوضوح والتأكد من توافق المنظمة حتى يتمكن الموظفون الأكثر تحفيزاً من التوصل إلى حلول مبتكرة (Dolsen & Chinnam, 2017: 130)، وتتجلى أهمية هذه الدراسة في معالجة كيف يمكن لإدارة الانتباه أن تُستخدم بشكل فعال لدعم القدرات الإبداعية الديناميكية، وانطلاقاً من مشكلة رئيسة تم تشخيصها بعدة تساؤلات تضمنت مدى إدراك العلاقات التأثيرية بين المتغيرات ميدانياً، ولتجذير الاسس الفلسفية، ومن هنا تبلورت فكرة الدراسة لدمج وتكامل بين إدارة الانتباه وقدرات الإبداع الديناميكية، ووقع الاختيار على شركة الاتصالات المتنقلة في العراق Asia Cell بهدف تقديم خدمات الاتصالات بالشكل الذي يميزها ويعزز مكانتها بين منافسيها، وقد ظهرت أهمية الدراسة من منظور فلسفي وميداني في العلاقة بين إدارة الانتباه وقدرات الابتكار الديناميكية على مستوى عينة من كافة فروع شركة الاتصالات المتنقلة في العراق Asia Cell، وذلك لأن المتغيرات اعلاه لم تدرس مجتمعة على المستوى العربي والاجنبي، وكان هذا بمثابة الأساس العام لإجراء الدراسة الحالية والتي أهدافها تحقيق عدة أمور، على رأسها خلق إطار معرفي لفلسفة موضوعات الدراسة من خلال المسارات الفكرية للأدبيات المتخصصة، وترسيخ المعرفة الموجودة فيها، ووصف الاتجاهات التفسيرية التي تمثلها الموضوعات ووصف تلك الاتجاهات.

ولإتمام هذا البحث والتي تضمن أربعة مباحث رئيسة تناول **المبحث الأول** (الإطار المنهجي للبحث) وتتناول **المبحث الثاني** (الجانب النظري). بينما تضمن **المبحث الثالث** (الجانب التطبيقي للبحث) وختم البحث **بالمبحث الرابع** (الاستنتاجات والتوصيات).

المبحث الاول

أولاً: مشكلة الدراسة Study problem

نتيجة للتطورات المتسارعة في بيئة الأعمال وازدياد حدة المنافسة بين أطراف هذه البيئة، أصبح لزاماً على منظمات الأعمال البحث عن سبل عدّة لمواجهة هذه الأخطار من جهة، وتحقيق تقدماً ونجاحاً في أعمالها من جهة أخرى كنوع من أنواع الاستجابة لهذه التغيرات الديناميكية، لذلك سيتم الغور في سبر معضلة الدراسة الحالية، والذي يتضمن عرض مدى إمكانية تحقيق دور قدرات الإبداع الديناميكية من خلال استخدام إدارة الانتباه، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة والإجابة عن الأسئلة المشار إليها في مشكلتها والتي انبثقت من سؤال رئيس وهو: (ما؟ تأثير إدارة الانتباه في تحقيق قدرات الإبداع الديناميكية في الشركة قيد الدراسة؟، وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تحدد بالآتي:

- 1- ما الجدل الفكري الاسس والمرتكزات الفلسفية للمفاهيم المتداخلة بمتغيرات الدراسة (إدارة الانتباه وقدرات الإبداع الديناميكية) في الشركة المبحوثة وهل يمكن تفسير العلاقات الرابطة بين المتغيرات؟
- 2- ما مستوى إدارة الانتباه ومدى قدرتها على تعزيز قدرات الإبداع الديناميكية لمتخذي القرار في المنظمة؟
- 3- ما مستوى العلاقة التأثيرية بين إدارة الانتباه بأبعاده كل على انفراد مع قدرات الإبداع الديناميكية بأبعاده على مستوى في الشركة المبحوثة؟.

ثانياً: أهمية الدراسة Importance of the study

إن أهمية الدراسة الحالية تأتي من أهمية المتغيرات التي تناولتها، لأن المتغيرات محط الدراسة تعد من المواضيع المهمة والحديثة والتي تمتد إلى صلب الدور الفاعل والمؤثر في بيئة الأعمال، ومما سبق تتعلق الأهمية الميدانية للدراسة بجوانب أساسية،

1- يرتبط بمدى تأثير المنظمة المبحوثة في توليد الامكانيات، المهارات، والقدرات لدى العاملين والتي تُعدّ مرتكزاً أساسياً في نجاح عمل المنظمة.

2- تستمد هذه الدراسة اهميتها من أهمية مهارة إدارة الانتباه ومدى امتلاك القيادات الادارية في شركة (Asia Cell) لهذا المهارة الذي يستطيعون من خلالها اتخاذ قرارات استباقية في ظل بيئة مضطربة ومتغيرة باستمرار لتحقيق نجاحاتها الاستراتيجية.

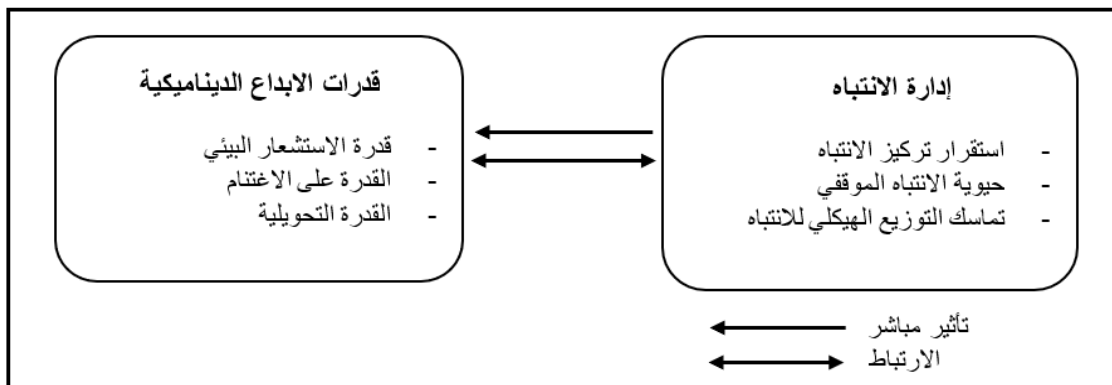
3- فهو يرتبط بمدى أهمية دراسة متغيرات الدراسة إذ يُعدّ ضروري من أجل نجاح وديمومة الشركة قيد الدراسة وهم (إدارة الانتباه، قدرات الإبداع الديناميكية) حيث العلاقة بينهما له دور كبير في تهيئة بيئة محفزة وقادرة على البقاء ومواكبة التغيرات البيئية والتكنولوجيا في نطاق عمل الشركة المبحوثة، إذ تشكل هذه المتغيرات فلسفة عمل جديدة تعزز من توجهات إدارة المنظمة نحو تحقيق أفضل المستويات في العمل والأداء وبما يحقق اهداف المنظمة.

ثالثاً: أهداف الدراسة Study objectives

1. اختبار مستوى التأثير لمتغير إدارة الانتباه في قدرات الإبداع الديناميكية في الشركة المبحوثة.
2. اختبار مستوى التأثير غير المباشر لإدارة الإنتباه في قدرات الإبداع الديناميكية في الشركة المبحوثة.
3. تحديد أولويات توافر هذه المتغيرات ميدانياً لـ (إدارة الانتباه، قدرات الإبداع الديناميكية)، بأبعادها الفرعية، وبالاعتماد على تصورات الأفراد عينة الدراسة وفهمهم ورؤيتهم لهذه المتغيرات.
4. تحديد مدى قدرة الشركة المبحوثة على امتلاك أبعاد إدارة الانتباه والمتمثلة بـ (استقرار تركيز الانتباه، حيوية الانتباه الموقفي، تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه) التي تؤهلها لمواكبة التغيرات البيئية والتكيف معها من أجل تحقيق قدرات الإبداع الديناميكية.

رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة Hypothetical outline of the study

يقدم المخطط الافتراضي للدراسة بناء مفاهيمي وفكري لموضوع الدراسة والذي بني في ضوء مشكلة وأهداف الدراسة الحالية والتي حددت فيه متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية، والشكل يتكون من متغيرين رئيسيين، الاول كمتغير مستقل إدارة الانتباه وأبعادها الفرعية (استقرار تركيز الانتباه، حيوية الانتباه الموقفي، تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه)، والثاني متغير تابع تعزيز قدرات الإبداع الديناميكية وأبعادها الفرعية (قدرة الاستشعار البيئي، القدرة على الاعتنام، القدرة التحويلية).



المصدر: من إعداد الباحث

الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

خامساً: فرضيات الدراسة (Study hypotheses)

تعتمد الدراسة على جملة من الفرضيات والتي تعكس الأهداف المراد الوصول إليها عبر استعمال فرضيات القبول (H1) وكما يأتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الانتباه وقدرات الإبداع الديناميكية
الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الانتباه بأبعادها وقدرات الإبداع الديناميكي.

سادساً: حدود البحث (Research Limits)

- **الحدود البشرية:** استهدفت الدراسة المستويات الإدارية المتوسطة والعليا وكانت محور التحقيق في شركة آسيا سيل (Asia Cell) للاتصالات المتنقلة، وتم اختيار الرئيس التنفيذي ورؤساء وأعضاء مجلس الإدارة ورؤساء الأقسام ومديري الأقسام وغيرهم من المديرين التنفيذيين كعينة من الإدارة العليا، وعددهم (240) مديراً من ذوي القدرات والخبرات والتخصصات المميزة الذين يشاركون بفعالية في العمليات ولهم الدور الفاعل في عملية صناعة القرار الاستراتيجي في الشركات المبحوثة.
- **الحدود المكانيّة:** تم اختيار عينة من جميع فروع شركة آسيا سيل (Asia Cell) للاتصالات المتنقلة للدراسة كونها الأقرب والأنسب لتحقيق فرضيات الدراسة وأهدافها الرئيسية ولغرض إجراء الجانب الميداني للدراسة.
- **الحدود العلمية:** إنّ البحث محدد علمياً بما جاء بأهدافه.

سابعاً: أدوات الدراسة Study tools

تم استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات والتقنيات العلمية المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة وتغطية موضوعاتها النظرية والميدانية، بما في ذلك ما يلي:

وقد اعتمد في تنفيذ الأدوات اعلاه بعض البرامج الحاسوبية هي: برنامج (ASPSS.23)، برنامج (Amos V.23)، برنامج (Microsoft Excel.2010)، برنامج (ModGraph.3).

المبحث الثاني

أولاً: إدارة الانتباه Attention Management

1- مفهوم الانتباه The Concept of Attention

لقد نال موضوع الانتباه (مورد اقتصادي جديد يستحق الانتباه) اهتماماً كبيراً من طرف الفلاسفة وعلماء النفس والإدارة كونه عنصراً مهماً في العمليات المعرفية مثل الإدراك والحس والتعلم وحل المشكلات، وإن انتباه الأفراد محدود، سواء من حيث قدرتهم على معالجة المنبهات المترامنة أو في قدرتهم على التصفية وتحديد المحفزات التي يجب أن يحضروا إليها، وكان Herbert Simon 1947 رائداً لمنظور حول سلوك المنظمات وكان في ذلك الوقت جديداً، ووفقاً ل Simon، فإن المنظمات لها تأثير على كيفية اتخاذ الأشخاص للقرارات من خلال تخصيص وتوزيع المحفزات التي توجه انتباه المديرين نحو أي مكونات معينة من المشكلة التي يجب معالجتها ومن التي يجب تجاهلها، وهناك جوانب معرفية وبنوية لسلوك المنظمة (Ocasio, 1997:188; Yaniv,2011:330)، ومن وجهة نظر (Ocasio, 1997:189) يبني على عمل Simon ويوسع نطاقه في نظرية (وجهة نظر قائمة على الانتباه للمنظمة)، بحجة أن سلوك المنظمة هو نتيجة لكيفية توجيه وتوزيع انتباه صانعي القرار ويعرف إدارة الانتباه: بأنه الملاحظة والتفسير والتفسير والتركيز على الوقت والجهد من قبل صانعي القرار التنظيميين على كل من (أ) المسألتين: مخزون الفئات المتاح لفهم البيئة: (المشاكل، والفرص، والتهديدات) و (ب) الإجابات: المخزون المتاح لبدائل العمل: (المقترحات، والإجراءات الروتينية، والمشاريع، والبرامج، والإجراءات)، وأكد أن تفسير المنبهات يؤثر بشكل كبير على مقدار الانتباه الموجه لتلك المحفزات، وهذا يعني أن تركيز الانتباه ينصب على انتقائية صانعي القرار للقضايا ويتم الرد عليه من خلال عملية معرفية على المستوى الفردي، واتفق معه في هذا التعريف الباحثين المهتمين بالانتباه (e.g., Sullivan,2010:432; Palmié, 2008:3) ان إدارة الانتباه تمثل أيضاً عنصراً مهماً للمنظمات في تفاعلها مع العالم الخارجي، إذ تحتاج المنظمات إلى إدارة اتصالاتها بشكل فعال لجذب انتباه عملائها وشركائهم التجاريين المحتملين، لذلك يصعب الحصول على هذه الرؤية بشكل متزايد في عالم مليء بالمعلومات.

ومما سبق يمكن الإشارة إلى انه من دون القدرة على إدارة الانتباه، سيفقد الأفراد والمنظمات قدرتهم على النجاح في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، وإن فشل المنظمات في الحصول على اهتمام أصحاب المصلحة الرئيسيين ولفت انتباههم سيؤثر سلباً في قدرة المديرين التنفيذيين داخل المنظمة على هيكلة عمليات إدارة الانتباه الخاص بهم بشكل فعال.

2- أهمية إدارة الانتباه The importance of attention management

أصبحت إدارة انتباه الفرد أكثر أهمية نظراً لزيادة عدد عوامل التشبث في حياتنا وحجم المعلومات المتاحة في السنوات الأخيرة، فالأفراد والمنظمات لديهم قدر محدود من الانتباه المتاح وفي المقابل، زادت كمية الرسائل التي تتلقاها وتطفلها بشكل كبير خلال السنوات القليلة الماضية، ويدرك معظم الموظفين هذا الواقع بسبب انتشار الأجهزة مثل أجهزة الاستدعاء والهواتف المحمولة وأجهزة الفاكس والبريد الإلكتروني التي تتنافس على تركيزنا، وقد أدى هذا الإفراط في المعلومات إلى اضطراب نقص الانتباه التنظيمي، وهو عدم قدرة الأفراد والمنظمات على التركيز على أهم جوانب النجاح. (Hogan, 2001: 147)، وأن المهمة الإستراتيجية الأساسية لكبار المديرين هي الإدارة المناسبة للانتباه داخل المنظمة، وإن فهم الانتباه كمورد محدود يجب إدارته بشكل مناسب يساعد على تعزيز الفهم النظري للجانب الإنساني للموارد القيمة في المنظمة، وقد تساعد هذه المعرفة أيضاً الممارسين على أن يكونوا أكثر إدراكاً لاستثماراتهم في موارد الانتباه القيمة (Valliere et al., 2013: 130)، بالإضافة إلى أن البحث حول كيفية تنفيذ المديرين للتغيير في منظماتهم أثناء الأزمات هو محل اهتمام متزايد، فالיום صانعي القرار غارقون في المحفزات وخصوصاً أثناء الأزمات، وهذا يمنع من أن يتم الحضور لجميع الأحداث على قدم المساواة، إذ لاحظ الباحثون التنظيميون الانتباه كعامل مهم في عمليات صنع القرار (Ekelund et al., 2001: 1).

واستناداً إلى ما سبق تتضح أهمية إدارة الانتباه من خلال الآتي: (Zeng&Mackay2019:4)

- أ. يتم تشجيع المديرين على التعامل مع مشاكل الانتباه الخاصة بهم قبل محاولة التأثير على الموظفين في مؤسستهم، ومن أجل فهم إدارة الانتباه، يجب أن يكون الموظفين على دراية بالمكان الذي يركزون فيه معظم انتباههم.
- ب. أن تركيز إدارة الانتباه ينصب على انتقائية صانعي القرار للقضايا ويتم الرد عليه من خلال عملية معرفية على المستوى الفردي.
- ت. تزيد إدارة الانتباه من القدرة على تركيز الانتباه ويمكن القيام بها على المستوى الفردي والتنظيمي.
- ث. تعد إدارة الانتباه مصدرًا تنظيميًا نادرًا ولكنه حيوي.
- ج. يمكن اعتبار دور إدارة الانتباه كنقطة انطلاق في عملية فهم السلوك التنظيمي على فكرة أن المنظمات، مثل الأفراد. **خلاصة القول هي:** بدون القدرة على إدارة الانتباه، سيفقد الأفراد والمنظمات قدرتهم على النجاح في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، واقترح أن فشل المنظمات في الحصول على اهتمام أصحاب المصلحة الرئيسيين ولفت انتباههم سيؤثر سلباً على قدرة المديرين التنفيذيين داخل المنظمة على هيكلة عمليات إدارة الانتباه الخاصة بهم بشكل فعال.

3- أبعاد إدارة الانتباه Dimensions of attention management

سوف نعتد في دراستنا الحالية لغرض قياس وتحليل إدارة الانتباه مقياس (Bigolin et al., 2019: 4) انطلاقاً من عدة أسباب أهمها:

1. توافق المقياس مع الأهمية العلمية التي أشاد بها اغلب الباحثين.
 2. الواقعية التي يمتاز بها المقياس وإمكانية تطبيقه ميدانياً ولاسيما كونه مقياس متكامل.
 3. القدرة على تطبيقه وقياس نتائجه في البيئة قيد الدراسة (افكار المقياس تتطابق مع واقع المنظمة) وإمكانية تحقيق الاهداف المرجوة.
 4. يمثل المقياس النظرة الشمولية والمتكاملة بسبب عدة سمات مشتركة مع بحثنا الحالية من ضمنها انه سيتم تطبيق المقياس على مستوى المنظمة.
1. **استقرار الانتباه (تركيز الانتباه):** ويشير (Rerup, 2009: 877) إلى التركيز المستمر على المشكلات على أنه استقرار الانتباه، عندما يمسك العقل بقوة بما يبدو أنه عدة مواقف أو أشياء يمكن تصورهما في وقت واحد، يتم تحقيق الاستقرار. مكوناته الرئيسية هي تركيز الوعي والتركيز. ومن أجل التعامل مع أشياء أخرى بنجاح، فإن استقرار الانتباه يستلزم التراجع عن أشياء، ويصف (Bigolin et al., 2019: 3) مصطلح "استقرار الانتباه" التركيز المستمر على العوامل التي تعتبر مهمة لاتخاذ القرارات؛ ويستمر دون انقطاع طوال المدة المطلوبة لفهم تلك العوامل. عندما يمتلك العقل بشكل واضح العديد من المكونات الهامة التي تم فحصها والتي تنبثق من التحليل المتكرر والمركز لجوانب معينة على مر الزمن، يتم تجربة الاستقرار، ويوضح (Ekelund & Räisänen, 2011: 4) تركيز الانتباه يشير إلى كيفية اختيار صناع القرار للتركيز على مجموعة فرعية من القضايا والإجابات، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى أفعالهم. يتأثر هذا التركيز بالإجراءات الروتينية المعترف بها والخبرة الحالية.
 2. **حيوية (وضوح) الانتباه الموقفي:** وفقاً لفكرة حيوية الانتباه الموضوعي، يتم تحديد تصرفات صناع القرار ومجالات التركيز من خلال المواقف المحددة التي يجدون أنفسهم فيها، ووفقاً لذلك، فإن تركيز انتباه صناع القرار الفرديين يتم تحفيزه من خلال خصائص المواقف التي يوجهونها أنفسهم، وأن هذا الانتباه الموضوعي يؤثر لاحقاً على سلوكهم. ويقترح

أن صناع القرار على أساس فردي سوف سيغيرون تركيز انتباههم اعتمادًا على الموقف، وأن الاتساق (أو التباين) في الاهتمام والسلوك يعتمد بشكل أكبر على الاتساق (أو التباين) في الخصائص. للحالة وليس لخصائص الأفراد (Ocasio, 1997:190)، ويقترح أيضًا أن خصائص المواقف، وليس الأفراد، هي التي تدفع الانتباه والعمل (Ekelund & Räsänen, 2011:4)، ويشار إلى تعقيد تصوير قضية ما بحبوية الانتباه، وهو يستلزم إنشاء فئات مرنة ومتغيرة لتحديد وتصنيف المشاكل والمحفزات، فعندما يركز العقل على العديد من العناصر أو المشكلات، يتم الشعور بالحبوية، ومكوناتها الرئيسية هي تخفيف الوعي وتحويله إلى موضوعات جانبية، وهذا يعني أنه إذا تعرض الموظفون لحوادث، فقد يكون ذلك نتيجة لتصرفهم بوعي أقل، وإنهم يصبحون أضعف لأن الأمر يتطلب منهم المزيد من العمل لرؤية الأشياء بوضوح أكثر مما يتطلبه الأمر بالنسبة لهم لرؤية أي شيء بالكامل (Weick and Sutcliffe, 2006:519).

3. **تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه:** يشير إلى مدى مقارنة أو توافق الانتباه بالموضوعات عبر المستويات والوحدات والأشخاص بالتماسك الانتباهي، يتم تنسيق استقرار الانتباه الفردي وحيويته في الصفات الجماعية عبر التماسك المتعمد. (Rerup, 2009: 878)، وتوافق في الرأي (Bigolin et al., 2019:3) وأشار إلى تماسك الانتباه إلى أن الانتباه الفردي قابل للمقارنة ومتكامل ومتوافق عبر الوحدات التنظيمية والعمليات ومستويات السلطة المختلفة، ونتيجة لذلك، تولي المنظمة الانتباه الكافي للعوامل المهمة للتشغيل الفعال لشركتها، وبين (Bansal et al., 2018:7) إنه بسبب افتقار المستويات والوحدات والأفراد المتعددين داخل المنظمة إلى "التماسك المتعمد"، فشلت المنظمة في تحديد مشكلة الامتثال، من خلال تعزيز استقراره الانتباه (أي التركيز وعدم انقطاعه لفترة طويلة من الزمن)، والحبوية (أي أنها غنية بالفهم عند إزالة المشتتات)، والتماسك (أي قابلة للمقارنة أو التوافق في جميع أنحاء المنظمة)، يمكن للمنظمات زيادة قدرتها لاكتشاف الصعوبات.

واستنادًا إلى ما تقدم يرى الباحث أن منظمي الانتباه على أنهم "يزودون صانعي القرار بمجموعة منظمة من المصالح والهويات" التي "تولد بدورها مجموعة من تصورات القرار ودوافع الإجراءات"، يتم تحقيق تماسك الانتباه من خلال الهياكل الإدارية التي تنسق الجهود في مراقبة القضايا أو المشكلات أو الفرص أو الحلول على جميع المستويات التنظيمية، وهذا يشجع على التفاهم المشترك، ويقال من الصراعات، ويسرع عملية اتخاذ القرار، ويخصص تكوين القنوات التشغيلية والحوكمة الجهد والوقت والطاقة للبحث عن وجهات نظر تنظيمية مختلفة وتحديدها وترميزها وتفسيرها، مما يعزز الانتباه التماسك.

ثانياً: قدرات الإبداع الديناميكية Dynamic creativity capabilities

1- مفهوم قدرات الإبداع الديناميكية The concept of dynamic creativity capabilities

تم ذكر مفهوم الإبداع لأول مرة في كتابات Joseph Schumpeter's في عام 1934، في نظريته للتنمية الاقتصادية Economic Development، لقد عرّف الإبداع بأنه العملية برمتها، بدءًا من زرع الأفكار وحتى تحويل المنتجات القابلة للتسويق التي تغيير الاقتصاد، وميز Schumpeter's خمسة أشكال من الإبداع: السلع الجديدة، وعمليات التصنيع، ومصادر التوريد، واكتشاف السوق، والهياكل التنظيمية للأعمال (Essmann, 2009: 19)، وقد عرف قدرات الإبداع الديناميكية وفقاً لأراء الكتاب والباحثين للفترة من 2015 إلى 2020 وكما مبين في الجدول ادناه:

جدول رقم (1) تعريف منتقاة عن قدرات الإبداع الديناميكية

| | |
|--|-------------------------------|
| تشير القدرة على الإبداع إلى اعتماد منتجات أو خدمات جديدة من قبل المنظمة، سواء تم إنشاؤها أو الحصول عليها داخليًا. | Sriboonlue & Raksong, 2015:62 |
| القدرة على الإبداع هي القدرة الفوقية التي تمكن المؤسسات من تحفيز الإبداع بنجاح من خلال دمج القدرات والموارد الرئيسية. | Strønen et al., 2017: 95 |
| "اختراع وتطبيق ممارسة أو عملية أو هيكل أو تقنية إدارية تعمل على تطوير الأهداف التنظيمية مع كونها جديدة على أحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا" | Rathinam, 2017: 10 |
| قدرات الإبداع الديناميكية بأنه قدرة تنظيمية، وهو روتين عالي المستوى يوفر للإدارة خيارات اتخاذ القرار لإنتاج مخرجات مهمة من خلال تدفقات المدخلات وإجراءات التنفيذ. | Grieco, 2017: 20 |
| الشراكة الاستراتيجية، والقدرة على التكيف مع التغييرات واعتماد الفرص في البيئات المؤسسية والسوقية، فضلا عن المرونة والإبداع في عمليات صنع القرار. | Wang et al., 2019:12 |
| تصميم إجراءات استخدام موارد المنظمة، ولا سيما تلك التي تدمج الموارد، وتعيد تشكيلها، وتكتسبها، وتحررها، لتلبية تغيرات السوق وحتى البدء فيها، وبالتالي، فإن قدرات الإبداع الديناميكية هي الممارسات التنظيمية والاستراتيجية التي تستخدمها الشركات لإنجاز تكوينات جديدة للموارد عندما تتطور الأسواق، وتتبعها، وتفككها، وتتغير، وتهلك في النهاية. | Medeiros & Gonçalves 2020:4 |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجهود المعرفية لعدد من الباحثين السابقين.

وبناءً على ما تقدم يرى الباحث ان قدرات الإبداع الديناميكية هي القدرات التشغيلية التي تنطوي على تحويل موارد وإجراءات المعرفة الإبداعية للمنظمة، ويصعب نقل هذه القدرات وتقليدها، مما يمكّن المنظمات من تطوير الموارد والقدرات التشغيلية ودمجها وإعادة تشكيلها.

2- أهمية قدرات الإبداع الديناميكية The importance of dynamic creativity capabilities

الإبداع أمر بالغ الأهمية للقدرة التنافسية، والنمو، والأداء، والقيمة الاقتصادية المضافة، ويجب على المنظمات نشر مواردها وقدراتها وتعبئتها ودمجها ومواءمتها ديناميكياً لتحقيق ميزة تنافسية، وأن القدرات الإبداعية تؤثر على أداء الصادات، إذ يرتبط نمو الصادرات بالتحسن الإجمالي في أبعاد القدرة على الإبداع، باستثناء قدرات التصنيع، وأن التوجه نحو السوق والتعلم يؤثران بشكل إيجابي على قدرات الإبداع في المنظمات الصغيرة والمتوسطة (Vu, 2020:487)، ومن منظور القدرة الاستيعابية (Cheng & Chen, 2013:444) تشير الدراسات إلى أن قدرات الإبداع الديناميكية قد تعزز المزيد من الإبداعات الخارقة، ويعمل بناء قدرات الإبداع الديناميكي على زيادة القدرة الاستيعابية، مما يشجع المنظمات على استكشاف معلومات جديدة وتطوير منتجات مذهلة في نهاية المطاف، ويضيف (Vu, 2020:486) تؤثر المعلومات والموارد المتاحة خارجياً بشكل كبير على أنشطة الإبداع وتطوير المنظمة، وان أحد الأدوار الإدارية الثلاثة ذات الصلة بقدرات الإبداع الديناميكية هو القدرة على التكامل، إذ يؤدي التعقيد الهيكلي وعدد الوحدات التنظيمية إلى زيادة تكاليف المعاملات، وتركز القدرة الديناميكية على تحسين نقل التكنولوجيا/المعلومات بين الوحدات، وتسهيل التعلم، وتبادل المعرفة والخبرة، وبالتالي فان التكامل يسهل هذه العملية داخل المنظمة. من أجل تنسيق وإعادة نشر الموارد أو الكفاءات الداخلية والخارجية بشكل فعال بناءً على العمليات الإدارية والتنظيمية، ومواقع السوق، وتبعيات المسار، يجب أن تكون الإدارة قادرة على (Wheeler, 2002:8):

1. إظهار الاستجابة في الوقت المناسب والإبداع السريع.
 2. تنسيق وإعادة نشر الموارد أو الكفاءات الداخلية والخارجية بشكل فعال.
 3. تؤدي تكوينات الموارد التي تنتجها قدرات الإبداع الديناميكية إلى تقنيات توليد القيمة. لديهم ميزة على المنافسين من خلال نشرهم مبكراً، أو بذكاء أكبر، أو بالصدفة.
- واستناداً إلى ما ذكره يرى الباحث أن القدرة على الإبداع الديناميكي أمر ضروري لتعزيز أداء الأعمال والاستدامة، إذ توفر فهماً واضحاً للعلاقات بين القدرة على الإبداع الديناميكي واستدامة المنظمة من خلال إنشاء منتج جديد والتميز في العمليات التجارية، وتمجيد مشاركة أصحاب المصلحة.

3- أبعاد قدرات الإبداع الديناميكية Dimensions of Dynamic Innovation Capabilities

تعد القدرة على الإبداع مهارة حاسمة لبناء منظمة ناجحة وميزة تنافسية في بيئة سريعة التغير، وأن القدرة على الإبداع الديناميكي هي العامل الأكثر أهمية لنجاح المنظمات (Grieco, 2017: 14)، ولكي تكون المنظمات قادرة على المنافسة، يجب أن تكون قادرة على تحديد التحديات الإستراتيجية التي يجب معالجتها بوضوح والتأكد من توافق المنظمة حتى يتمكن الموظفون الأكثر تحفيزاً من التوصل إلى حلول مبتكرة (Dolsen & Chinnam, 2017: 130)، ان الدراسة الحالية ستعتمد على أبعاد (Ekelund & Muethel, 2012:1238) في قياس قدرات الإبداع الديناميكية، وتمثل الأبعاد الفرعية (القدرة على الاستشعار، القدرة على الاغتنام (الاستحواذ)، القدرة التحويلية) وذلك للأسباب الآتية:

- أ. قدم Teece فكرة قدرات الإبداع الديناميكية في البداية، وتوسعت جميع الأبحاث اللاحقة حول هذا الموضوع ودرست دراستين رائدتين له في عامي 1994 و 1997.
- ب. إنه النموذج الوحيد الذي يقدم أبعاداً شاملة لجميع قدرات الإبداع الديناميكية (الاستشعار والاغتنام والقدرة التحويلية).
- ت. وفقاً لـ (Teece, 2019:1319)، فإن الكفاءات المذكورة أعلاه هي الأكثر أهمية لتحقيق الإبداع، وهذا هو محور الدراسة الحالية.

1. قدرة الاستشعار البيئي Environment sense capacity

العنصر الأول لقدرة الإبداع الديناميكية للمنظمة هو قدرتها على الاستشعار، والتي تتضمن القدرة على خلق إمكانيات جديدة والتعرف عليها، ولتحقيق الإبداع، يجب على المنظمات تحديد فرص الإبداع وتطويرها، مثل تحديد التقنيات الناشئة لتطوير المنتجات الداخلية أو تحسين التكنولوجيا بشكل نشط، ويمكنهم أيضاً تغيير بيئتهم التنافسية بنشاط من خلال خلق إمكانيات جديدة، مثل تطوير تقنيات جديدة للتحويل التكنولوجي الأساسي، وبالتالي، فإن قدرة الاستشعار هي العنصر الأساسي الأول لقدرة الإبداع الديناميكي (Lichtenthaler & Muethel, 2012:1238)، وأيضاً تتضمن القدرة على الاستشعار بالبيئة قدرة المنظمة على التعرف على التغيرات في البيئة الخارجية، وفرص السوق، وسلوك المنافسين، ويضمن التكيف السريع من خلال التعلم وتحويل المعرفة والموارد الإبداعية، مما يسمح بإكمال الهيكل التنظيمي والقدرة التشغيلية المرنة، والقدرة

على الإبداع تتمثل في تنفيذ القرارات وتحويل الفرص غير الملموسة إلى أداء ملموس (Wang et al., 2019:5; Pöppelbuß & Becker, 2011:547)، وفي نفس السياق أوضح (Pavlou & El Sawy, 2013:244)، ان القدرة على الاستشعار تتضمن ثلاثة إجراءات رئيسية: توليد معلومات السوق، ونشر معلومات السوق، والاستجابة لمعلومات السوق، إذ ترتبط هذه الإجراءات بأدبيات قدرات الإبداع الديناميكية، ويتضمن توليد معلومات السوق تحديد احتياجات الزبائن، والاستجابة لاتجاهات السوق، وتحديد فرص السوق، والتعرف على أوجه الصلابة .

2. القدرة على الاستيلاء (اغتنام الفرص) Ability to seize Capacity

العنصر الثاني لقدرة الإبداع الديناميكية هو قدرة المنظمة على اغتنام فرص الإبداع من خلال تطوير سلع أو إجراءات جديدة، في حين أن قدرة الاستشعار هي عنصر أولي حاسم في القدرة على الإبداع الديناميكي، ويصف (Ridder, 2012:6) مصطلح "الاستيلاء" البنية التحتية والنهج التنظيمي لدمج الموارد لإنتاج الفرص والاستفادة. وأشار (Teece, 2007:1326) إلى مفهوم اغتنام الفرص يتضمن معالجة الفرص التكنولوجية أو السوقية الجديدة من خلال منتجات أو عمليات أو خدمات جديدة، والتي غالبًا ما تتطلب استثمارات في نشاط التطوير والتسويق، ويعترف هذا النهج بنقاط التحول في التطور التكنولوجي والسوقي، مما يؤثر على متطلبات الاستثمار والخيارات الاستراتيجية، ولاكتشاف الإمكانيات والاستفادة منها، تتطلب من المنظمات إعادة التشكيل مراقبة التكنولوجيا الناشئة واتجاهات الصناعة، وأخيرًا، قد تتغير قيمة الموارد بمرور الوقت، لتصبح عامل صلابة أساسيًا في المنظمة. (Lawson & Samson, 2001: 380) ، وإن قدرة المنظمة على رؤية قيمة المعرفة الجديدة، واستيعابها، واستخدامها لأغراض اقتصادية تُعرف بقدرتها الاستيعابية، وهو يتعلق بمدى نجاح المنظمة في توظيف معلومات جديدة لإنتاج الإبداع المطلوب، ويعتمد في الغالب على المعرفة السابقة للمنظمة، (Cheng & Chen, 2013:445).

3. القدرة التحويلية: Transforming Capacity

يعد تحويل القدرة جانبًا حاسمًا لقدرة الإبداع الديناميكية للمنظمة، في إشارة إلى قدرتها على تجديد عمليات الإبداع الخاصة بها بمرور الوقت، وتعد هذه القدرة ضرورية للحفاظ على الأداء المتفوق بمرور الوقت، بدلاً من مجرد اكتسابه في لحظة واحدة، وفي حين أن استشعار القدرات والاستيلاء عليها يمكن أن يؤثر على نتائج الإبداع الخاصة بالمنظمة في فترة واحدة، فقد يكون من الأهم تحويل العمليات استجابة للتغيرات البيئية السريعة، وفي البيئات الديناميكية، تحتاج الشركات إلى تجديد عمليات الإبداع الخاصة بها بشكل منظم للاستفادة من الفرص الجديدة بمعارف ومنتجات جديدة. (Lichtenthaler & Muethel, 2012:1241)، وتشير القدرة الإبداعية إلى قدرة المنظمة على تطوير منتجات أو أسواق جديدة من خلال موازنة الإبداع الاستراتيجي مع السلوكيات والعمليات المبتكرة، ويشمل أبعادًا مختلفة، مثل تطوير منتجات أو خدمات جديدة، وطرق إنتاج جديدة، وتحديد أسواق جديدة، واكتشاف مصادر جديدة للتوريد، وتطوير أشكال تنظيمية جديدة، وفي العديد من الصناعات، تشكل القدرة الإبداعية لدى المنظمات عاملاً حاسماً في تطورها وبقائها في ضوء المنافسة والتغيير الخارجيين، كلما كانت المنظمة أكثر ابتكاراً، كلما امتلكت قدرات ديناميكية أكبر (Wang & Ahmed, 2007: 38).

وفي الختام، يرى الباحث إلى أن القدرة على الإبداع يمكن أن تكون قدرة ديناميكية، لأنها عبارة عن توليفة من ثلاث قدرات أساسية، بما في ذلك القدرة التحويلية، ويشير هذا إلى أنها تؤدي دورًا حاسمًا في قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة للمحفزات البيئية.

المبحث الثالث

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي Normal distribution test

يعد هذا الاختبار من أهم الاختبارات العملية التي يتم إجرائها في مجالات علمية عدة، إذ تطبق الأدوات الإحصائية بطريقة علمية توافق المنطق، وتعد الأساليب الأكثر شيوعاً كالارتباط والانحدار وتصميم التجارب ضعيفة الموثوقية مالم تستند جميعها إلى افتراض أساسي واحد هو ملاحظة أنها تتبع التوزيع الطبيعي ام لا ، لذلك من المفترض على الباحثين عند جمع البيانات من عيناتهم التأكد من كونها تخضع لاعتدالية التوزيع الطبيعي ، لهذا السبب تتطلب الطرق الاستنتاجية في مجمل العلوم التحقق من افتراض الحالة الطبيعية للبيانات (Das & Imon, 2016:5) وبذلك يكتسب هذا التوزيع أهمية بالغة للتأكد مما اذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ام لا ، وهذا يحقق للباحث حرية اختيار الاساليب المناسبة لمعالجة البيانات ، وبالتالي يمكن اعتماد اساليب التحليل المعلمية في حال خضعت البيانات للتوزيع الطبيعي وعكسه تستخدم اساليب التحليل اللامعلمية . ولأغراض الدراسة الحالية تبنى الباحث اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) كونه يتناسب مع العينات الكبيرة كما هو عليه في الدراسة الحالية، وكما يأتي:

ينبين من الجدول (1) بان قيمة احصائية الاختبار قد بلغت (0.062, 0.057) على التوالي للمتغيرات الحالية (إدارة الانتباه، وقدرات الإبداع الديناميكية) في حين بلغ مستوى المعنوية الاحتمالية لإحصائية الاختبار لذات المتغيرات (0.200, 0.200) على التوالي، وهذه المستويات أكثر من (0.05) وبالتالي فان توزيع البيانات ليس دال من الناحية

المعنوية، وهذا يؤكد ان جميع بيانات متغيرات الدراسة تدخل ضمن اعتدالية التوزيع الطبيعي، وهذا يسمح باعتماد ادوات التحليل المعلمية في كل اجراءات التحليل.

جدول (1) اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) لمتغيرات الدراسة

| المتغيرات (Variables) | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|---|---------------------------------|-----|-------|--------------|-----|------|
| | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| إدارة الانتباه (Attention Management) | .062 | 222 | .200* | .972 | 222 | .090 |
| قدرات الإبداع الديناميكية (Dynamic Creativity Capabilities) | .057 | 222 | .200* | .974 | 222 | .185 |

ثانياً: اختبار الصدق البنائي التوكيدي Confirmatory construct validity test

أ. التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory factor analysis

يقصد بالتحليل العاملي التوكيدي (CFA) طريقة إحصائية متعددة المتغيرات تستخدم لتقييم العلاقات بين مجموعة من المتغيرات الكامنة ومدى دقة بناء كل متغير في ضوء محتواه، إذ تم تطوير هذا الأسلوب في أوائل القرن العشرين على يد Charles Spearman لتقييم وتحديد الصفات السيكمترية للمقاييس السلوكية من خلال تحديد مستوى العلاقات بين عوامل هيكل سابق أعدت فيه أداة القياس وكيفية ارتباط هذه العوامل مع بعضها البعض (Heravian, 2023: 4). وفي ضوء ما سبق يمكن تقييم التحليل العاملي التوكيدي للمتغيرات الحالية في ضوء معيارين اثنين هما: (Afthanorhan, 2013: 199).

1. كفاية تقدير المعلمة المعيارية:

يمكن الاعتماد على قيم التقديرات المعيارية للمعلمة والتي تعد مقبولة في حال تجاوز قيمها نسبة (40). وفي حال كانت اقل ستحدف من المقياس، وسيتم اعتماد قيمة النسبة الحرجة (Critical Ratio) كقيمة معيارية لقبول معنوية التقديرات المعيارية، إذ ان النسبة الحرجة تكون مقبولة كلما كانت معنوية.

2. مؤشرات مطابقة الانموذج:

تعتمد مؤشرات مطابقة الانموذج للحكم على مستوى جودة الانموذج الهيكلي المختبر وتحديد مدى ملائمتها للبيانات التي سحبت من العينة وبالتالي يمكن تشخيص مستوى الانسجام بين الهيكل النظري الذي اعد به المقياس مع اجابات أفراد العينة المبحوثة. وهنا سيتم الاعتماد على بعض مؤشرات المطابقة التي يمكن تحديد مدى القبول لها من خلال الجدول (2).

جدول (2) معايير مطابقة نتائج التحليل التوكيدي

| ت | المؤشرات (Indicators) | قاعدة جودة المطابقة (Fit) (Quality Rule) |
|---|--|--|
| 1 | النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية (df) | CMIN/DF < 5 |
| 2 | مؤشر المطابقة المقارن (CFI) | CFI > 0.90 |
| 3 | مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) | IFI > 0.90 |
| 4 | مؤشر تاكر ولويس (TLI) | TLI > 0.90 |
| 5 | مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) | RMSEA < 0.08 |

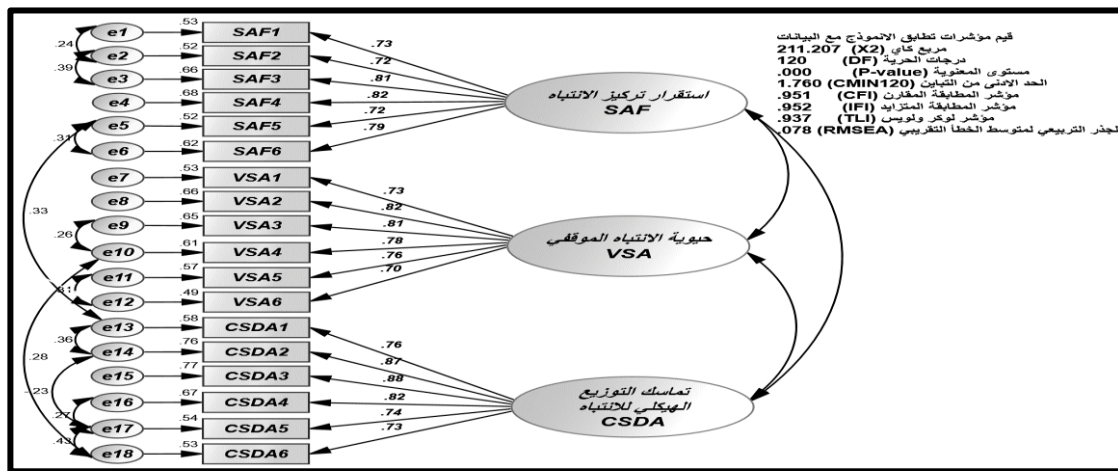
Source: Singh, V., (2016) "Perceptions of emission reduction potential in air transport: a structural equation modeling approach", Environ Syst Decis 36, P. 388.

واستناداً لما سبق، كانت نتائج التحليل على النحو الاتي:

أ- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير إدارة الانتباه

يتضح من خلال الشكل (1) ان متغير إدارة الانتباه قد تم قياسه بـ(18) عبارة توزعت على ثلاثة أبعاد فرعية لكل منها (6) فقرات قياسية، وعند تفحص تقديرات التشبعات المعيارية لها نلاحظ انها تجاوزت النسبة المطلوبة البالغة (0.40)، اما بالنسبة إلى مؤشرات مطابقة البناء الهيكلي، فعند تفحصها نلاحظ انها تجاوزت القيم المطلوبة بعد الاعتماد على مؤشرات التعديل البالغ عددها (11)، وهذا يتضح من خلال قيمة (CMIN/DF = 1.760) وقيمة (CFI = 0.951) وقيمة (IFI = 0.952) وقيمة (TLI = 0.937) وقيمة (RMSEA = 0.078)، وبذلك يتبين من خلال الشكل (1)

ان الانموذج الهيكلي قد حقق مستوى المطابقة اللازم وضمن الحدود المطلوبة ، كما يتضح من الجدول (3) ان جميع عبارات القياس تتمتع بمستوى معنوية عالي وذلك من خلال تدقيق قيمة النسبة الحرجة (C.R.) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يثبت صدق العبارات في القياس الميداني ودلالة معنويتها على مستوى اراء الأفراد في شركة آسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة.



شكل (2) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير إدارة الانتباه

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (3) نتائج معاملات التحليل العاملي التوكيدي لمتغير إدارة الانتباه

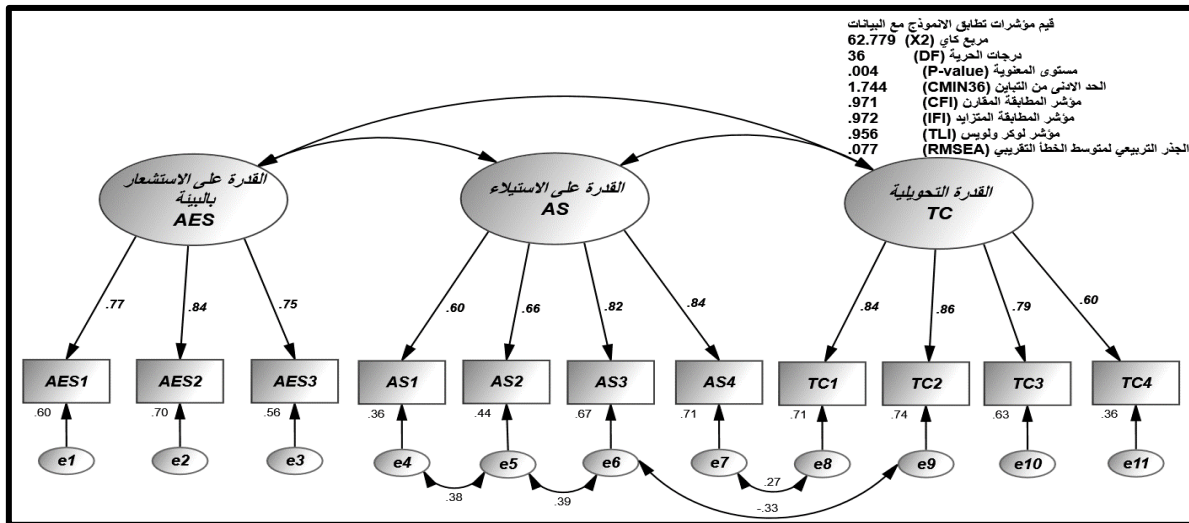
| المسارات | التقدير المعياري | التقدير اللامعياري | الخطأ المعياري | النسبة الحرجة | نسب المعنوية |
|------------|--------------------------------|--------------------|----------------|---------------|--------------|
| SAF6 <--- | استقرار تركيز الانتباه | .787 | 1.086 | .125 | 8.666 *** |
| SAF5 <--- | استقرار تركيز الانتباه | .718 | .883 | .112 | 7.900 *** |
| SAF4 <--- | استقرار تركيز الانتباه | .824 | 1.206 | .132 | 9.100 *** |
| SAF3 <--- | استقرار تركيز الانتباه | .811 | 1.129 | .126 | 8.959 *** |
| SAF2 <--- | استقرار تركيز الانتباه | .718 | .933 | .104 | 9.005 *** |
| SAF1 <--- | استقرار تركيز الانتباه | .726 | 1.000 | | |
| VSA1 <--- | حيوية الانتباه الموقفي | .730 | .874 | .096 | 9.134 *** |
| VSA2 <--- | حيوية الانتباه الموقفي | .815 | 1.000 | | |
| VSA3 <--- | حيوية الانتباه الموقفي | .808 | 1.031 | .098 | 10.486 *** |
| VSA4 <--- | حيوية الانتباه الموقفي | .781 | .934 | .093 | 9.994 *** |
| VSA5 <--- | حيوية الانتباه الموقفي | .757 | .937 | .098 | 9.583 *** |
| VSA6 <--- | حيوية الانتباه الموقفي | .698 | .885 | .103 | 8.595 *** |
| CSDA1 <--- | تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه | .765 | .836 | .064 | 13.032 *** |
| CSDA2 <--- | تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه | .872 | 1.000 | | |
| CSDA3 <--- | تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه | .877 | 1.075 | .080 | 13.359 *** |
| CSDA4 <--- | تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه | .817 | .977 | .083 | 11.754 *** |
| CSDA5 <--- | تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه | .738 | .839 | .093 | 9.001 *** |
| CSDA6 <--- | تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه | .726 | .854 | .088 | 9.711 *** |

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

ب- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير قدرات الإبداع الديناميكية

يتضح من خلال الشكل (2) ان متغير قدرات الإبداع الديناميكية قد تم قياسه بـ(11) عبارة توزعت على ثلاثة أبعاد فرعية لكل منها عدد مناسب من فقرات القياس ، وعند فحص تقديرات التشبعات المعيارية لها نلاحظ انها تجاوزت النسبة المطلوبة البالغة (0.40) ، اما بالنسبة إلى مؤشرات مطابقة البناء الهيكلي ، فعند فحصها نلاحظ انها تجاوزت القيم المطلوبة بعد الاعتماد على مؤشرات التعديل البالغ عددها (4) ، وهذا يتضح من خلال قيمة (CMIN/DF = 1.744) وقيمة (CFI = 0.971) وقيمة (IFI = 0.972) وقيمة (TLI = 0.956) وقيمة (RMSEA = 0.077) ، وبذلك يتبين من خلال الشكل (2) ان الانموذج الهيكلي قد حقق مستوى المطابقة اللازم وضمن الحدود المطلوبة ، كما يتضح من الجدول (4) ان جميع عبارات القياس تتمتع بمستوى معنوية عالي وذلك من خلال تدقيق قيمة النسبة الحرجة (C.R.)

عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يثبت صدق العبارات في القياس الميداني ودلالة معنويتها على مستوى اراء الأفراد في شركة آسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة.



شكل (3) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير قدرات الإبداع الديناميكية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (4) نتائج معاملات التحليل العاملي التوكيدي لمتغير قدرات الإبداع الديناميكية

| المسارات | التقدير المعياري | التقدير اللامعاري | الخطأ المعياري | النسبة الحرجة | نسب المعنوية |
|--|------------------|-------------------|----------------|---------------|--------------|
| AES3 <--- القدرة على الاستشعار بالبيئة | .751 | 1.000 | | | |
| AES2 <--- القدرة على الاستشعار بالبيئة | .837 | 1.138 | .123 | 9.230 | *** |
| AES1 <--- القدرة على الاستشعار بالبيئة | .775 | 1.056 | .125 | 8.443 | *** |
| AS1 <--- القدرة على الاستيلاء | .601 | .634 | .088 | 7.176 | *** |
| AS2 <--- القدرة على الاستيلاء | .661 | .717 | .072 | 9.965 | *** |
| AS3 <--- القدرة على الاستيلاء | .818 | 1.000 | | | |
| AS4 <--- القدرة على الاستيلاء | .844 | 1.050 | .095 | 11.077 | *** |
| TC1 <--- القدرة التحويلية | .841 | 1.000 | | | |
| TC2 <--- القدرة التحويلية | .860 | 1.013 | .085 | 11.973 | *** |
| TC3 <--- القدرة التحويلية | .791 | .907 | .084 | 10.757 | *** |
| TC4 <--- القدرة التحويلية | .598 | .708 | .097 | 7.322 | *** |

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

ثالثاً: قياس الثبات ومعوليه المقاييس Measurement of stability and reliability of scales

يعد قياس الثبات ومعامل الصدق الهيكلي على مستوى المقاييس السلوكية خطوة هامة لتحديد سلامتها والاطمئنان لنتائجها ، وقياس الثبات هنا بالإمكان ان يتحقق من خلال استخدام أسلوب الاختبار واعادة الاختبار او معامل كرو نباخ الفا الذي يشير إلى مدى اتساق مقياس البحث وثبات النتائج الممكن الحصول عليها من المقياس عبر فترات زمنية مختلفة أي ان فقرات القياس تقيس هيكل منسجم من الصفات والخصائص (Field, 2009: 67) ومن اجل تقييم معيار الثبات للمقياس الحالي سيتم اعتماد اسلوب كرو نباخ الفا الذي تعتبر قيمه تحت (0.70) غير مقبولة او مشكوك بها واذا تجاوزت (0.70) تكون نسبة الثبات مقبولة واذا تجاوزت (0.80) تكون جيدة وممتازة (Sharma , 2016: 273)، اذ نلاحظ من الجدول (5) أن قيم معامل الثبات للمتغيرات وأبعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.826 - 0.947) وهذه نسب عالية استناداً إلى قيم الثبات المقبولة، كما نلاحظ ان قيم معامل الصدق الهيكلي الذي يستخرج من خلال الجذر التربيعي لمعامل كرو نباخ الفا كانت مقبولة وعالية ضمن اجابات العينة، وبذلك أصبحت المقاييس جاهزة للتطبيق النهائي وتتميز بالدقة والثبات والصدق اللازم على مستوى بيئة التطبيق الميدانية وحسب اراء الأفراد في شركة آسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة.

جدول (5) قيم اختبار كرونباخ الفا لمقاييس الدراسة

| ت | المتغيرات الرئيسية وأبعادها الفرعية | قيمة كرونباخ الفا | قيمة معامل الصدق الهيكلي |
|---|-------------------------------------|-------------------|--------------------------|
| 1 | استقرار تركيز الانتباه | 0.826 | 0.909 |
| | حيوية (وضوح) الانتباه الموقفي | 0.863 | 0.929 |
| | تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه | 0.838 | 0.915 |
| 3 | إدارة الانتباه | 0.936 | 0.967 |
| | القدرة على الاستشعار بالبيئة | 0.833 | 0.913 |
| | القدرة على الاستيلاء | 0.852 | 0.923 |
| | القدرة التحويلية | 0.847 | 0.920 |
| | قدرات الإبداع الديناميكية | 0.928 | 0.963 |

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.25)

قياس الاتساق الداخلي Measure internal consistency

من أجل تحديد مستوى الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس من جهة والمتغيرات الرئيسية وأبعادها الفرعية من جهة أخرى، تبنى الباحث معامل ارتباط بيرسون (Pearson) كونه أحد أدوات التحليل المعلمي التي يمكن من خلالها تحقيق هذا الغرض، ويوضح الجدول (6) اختبار الاتساق الداخلي بين المتغيرات والأبعاد وفقراتها التي تقيسها:

جدول (6) قيم الارتباط بين أسئلة المقياس ومتغيراته وأبعاده

| المتغيرات الرئيسية | الأبعاد الفرعية | الفقرات | اتساق الفقرة مع البعد | اتساق الفقرة مع المتغير | مستوى المعنوية |
|--------------------------------|-------------------------------|---------|-----------------------|-------------------------|----------------|
| استقرار تركيز الانتباه | | SAF1 | .804** | .740** | .01 |
| | | SAF2 | .822** | .724** | .01 |
| | | SAF3 | .882** | .794** | .01 |
| | | SAF4 | .839** | .800** | .01 |
| | | SAF5 | .759** | .734** | .01 |
| | | SAF6 | .800** | .791** | .01 |
| إدارة الانتباه | حيوية (وضوح) الانتباه الموقفي | VSA1 | .762** | .734** | .01 |
| | | VSA2 | .827** | .793** | .01 |
| | | VSA3 | .847** | .802** | .01 |
| | | VSA4 | .842** | .786** | .01 |
| | | VSA5 | .833** | .770** | .01 |
| | | VSA6 | .776** | .742** | .01 |
| تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه | | CSDA1 | .823** | .754** | .01 |
| | | CSDA2 | .888** | .833** | .01 |
| | | CSDA3 | .869** | .834** | .01 |
| | | CSDA4 | .859** | .797** | .01 |
| | | CSDA5 | .826** | .758** | .01 |
| | | CSDA6 | .812** | .760** | .01 |
| قدرات الإبداع الديناميكية | القدرة على الاستشعار بالبيئة | AES1 | .859** | .760** | .01 |
| | | AES2 | .883** | .784** | .01 |
| | | AES3 | .855** | .755** | .01 |
| | القدرة على الاستيلاء | AS1 | .756** | .679** | .01 |
| | | AS2 | .861** | .732** | .01 |
| | | AS3 | .880** | .824** | .01 |
| | | AS4 | .833** | .830** | .01 |
| | القدرة التحويلية | TC1 | .854** | .848** | .01 |
| | | TC2 | .872** | .798** | .01 |
| | | TC3 | .865** | .785** | .01 |
| | | TC4 | .760** | .657** | .01 |

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.25)

أ. اختبار الاتساق الداخلي لمتغير إدارة الانتباه

يوضح الجدول (6) معاملات الارتباط البسيط بين متغير إدارة الانتباه وأبعاده الفرعية وفقراته والتي تتراوح بين $(-0.888^{**}-0.724^{**})$ عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يدل على وجود اتساق داخلي قوي بين المتغير وأبعاده الفرعية والفقرات التي تنتمي إليه.

ب. اختبار الاتساق الداخلي لمتغير قدرات الإبداع الديناميكية

يوضح الجدول (6) معاملات الارتباط البسيط بين متغير قدرات الإبداع الديناميكية وأبعاده الفرعية وفقراته والتي تتراوح بين $(-0.883^{**}-0.657^{**})$ عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يدل على وجود اتساق داخلي قوي بين المتغير وأبعاده الفرعية والفقرات التي تنتمي إليه.

رابعاً: اختبار فرضيات الارتباط

لغرض اختبار فرضيات العلاقات الارتباط الرئيسية والفرعية على مستوى شركة آسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة سيتم الاعتماد على معامل الارتباط البسيط (Pearson) الذي يحقق غرض القياس هنا وتفسير نتائجها الميدانية كونه احد الاختبارات الشائعة والدقيقة التي يمكن استخدامها ، وقد اعتمد لتحقيق هذا الغرض البرنامج الاحصائي (SPSS V.25) ، وسوف يتم اختبار معنوية كل معامل ارتباط عن طريق متابعة مستوى المعنوية (Sig.) لكل معامل وستتم المقارنة مع مستوى معنوية (0.01) و (0.05) كأقل مستوى معتمد على مستوى دراسة المتغيرات والظواهر السلوكية . ولتفسير مستوى معامل الارتباط، سيتم اعتماد التفسير المحدد بتقسيمه إلى خمس فئات وحسب ما موضح في الجدول (7):

جدول (7) تفسير قيمة علاقة الارتباط

| ت | تفسير علاقة الارتباط (Interpretation of Correlation) | قيمة معامل الارتباط (Correlation) (Coefficient Value) |
|---|---|---|
| 1 | استقلالية تامة (Complete independence) | $r = 0$ |
| 2 | لا توجد علاقة إيجابية أو سلبية (No positive or negative relationship) | $\pm (0 - 0.19)$ |
| 3 | ضعيفة إيجابية أو سلبية (Weak positive or negative) | $\pm (0.20 - 0.34)$ |
| 4 | متوسطة إيجابية أو سلبية (Moderate positive or negative) | $\pm (0.35 - 0.59)$ |
| 5 | قوية إيجابية أو سلبية (Strong positive or negative) | $\pm (0.60 - 0.79)$ |
| 6 | قوية جداً إيجابية أو سلبية (Very strong positive or negative) | $\pm (0.80 - 0.99)$ |
| 7 | تامة موجبة أو سالبة (Complete positive or negative) | $r = \pm 1$ |

Source: Saunders, Mark; Lewis, Philip; Thornhill, A. (2019). "Research methods for business students" 8th ed. Pearson Education Limited: Prentice Hall, England, P.616.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن اختبار فرضيات الارتباط كالاتي:

أ. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الانتباه وقدرات الإبداع الديناميكية)

يظهر من خلال الجدول (8) وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية وذات دلالة معنوية بين إدارة الانتباه وقدرات الإبداع الديناميكية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما $(.709^{**})$ ، وهي قيمة دالة معنوياً عند المستوى (1%) وبذلك هذا يؤكد نسبة ثقة للنتائج المتحققة قدرها (99%) ، مما يضمن وجود مستوى من الملائمة والارتباط بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى شركة آسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة.

وهذه النتيجة تدل على أنه كلما اهتمت إدارة الشركة عينة الدراسة بأبعاد إدارة الانتباه من حيث السعي إلى تشجيع أفراد العينة على زيادة قابليتهم على السيطرة والتحكم في انتباههم وتقليل العوامل التي من شأنها ان تضعف تركيزهم او تشتت انتباههم لما يقلل من انتباههم لأولويات الخدمة أضف إلى ذلك أهمية توزيع المهام الوظيفية والتعامل معها وفق متطلباتها بما يحقق القبول الذهني لتحسين أدائها وهذا بدوره أن يعزز قدرات الشركة الإبداعية.

وبذلك هذا يؤسس إمكانية قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

جدول (8) علاقات الارتباط بين إدارة الانتباه وأبعادها وقدرات الإبداع الديناميكية

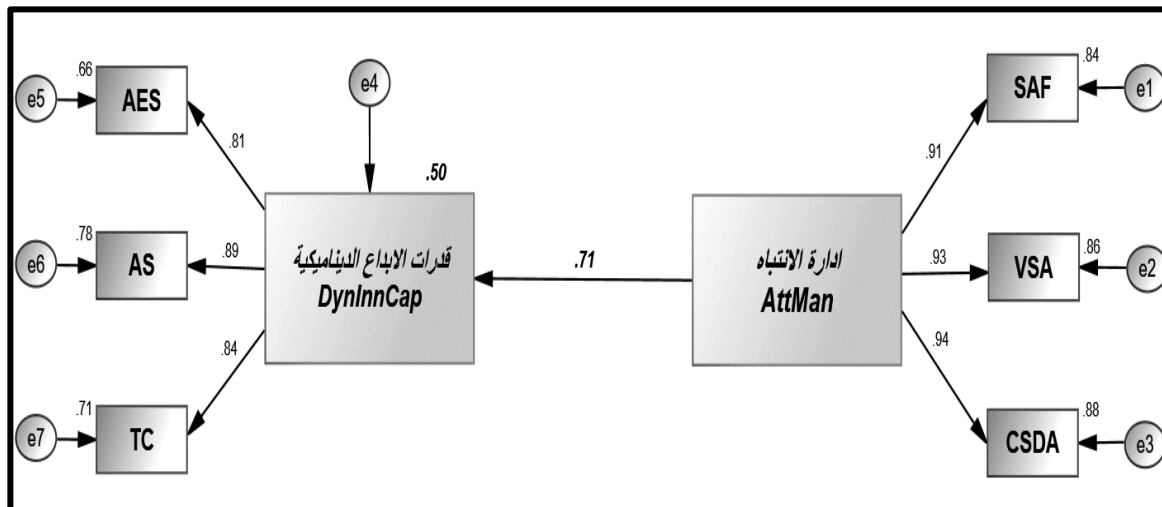
| أبعاد إدارة الانتباه | | | إدارة الانتباه | المتغير المستقل المتغير التابع |
|--|----------------------------------|---------------------------|----------------|-----------------------------------|
| تماسك التوزيع الهيكل للانتباه | حيوية (وضوح) الانتباه الموقفي | استقرار تركيز الانتباه | | |
| .675** | .654** | .649** | .709** | قدرات الإبداع الديناميكية |
| .000 | .000 | .000 | .000 | Sig. (2-tailed) |
| توجد علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند المستوى 0.01 بين إدارة الانتباه بأبعادها وقدرات الإبداع الديناميكية | | | | النتيجة (القرار) |

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS V.25) n=222

ب. اختبار فرضيات التأثير المباشر:

تبنى الباحث أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modelling) لغرض اختبار فرضيات التأثير المباشر وغير المباشر، وهي أسلوب تحليلي شاع استخدامه بالأونة الاخيرة بصورة كبيرة في مجالات علمية عدة على مدار الأربعين عاماً الماضية، إذ يمكن ملاحظة ذلك في العديد من الكتب والمراجعات والبرامج التعليمية حول SEM، ومع تزايد تعقيدها وتطبيقاتها ظهرت حاجة ملحة إلى فهم أفضل لها في سياق له متطلبات فريدة من حيث تصميمات البحث والبيانات والسياقات والأسئلة، وفي هذا السياق سعى العديد من الممارسين إلى إجراء تقييمات ودراسات علمية استناداً إلى اجراءات هذه الاداة في مجال التسويق ومجال البحث التنظيمي (Zyphur et al., 2023 : 496) وبذلك سيتم اختبار فرضيات التأثير على مستوى اجابات العينة في شركة آسيا سيل للاتصالات وعلى النحو الاتي :

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الانتباه في قدرات الإبداع الديناميكية)
يوضح الشكل (3) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير إدارة الانتباه في قدرات الإبداع الديناميكية، إذ يتضح ان قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) قد بلغ (0.71) وهذا يعني ان متغير إدارة الانتباه يؤثر في متغير قدرات الإبداع الديناميكية بنسبة (71%) على مستوى اجابات الأفراد في شركة آسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة، وهذا يعني ان متغير قدرات الإبداع الديناميكية سيزداد بمقدار (71%) في حال زيادة الاهتمام بمتغير إدارة الانتباه وحدة واحدة. كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (9) البالغة (16.005) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) المقابل لها.
كما يتبين من الشكل (3) ان قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.50) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير قدرات الإبداع الديناميكية يعود (50%) منها إلى تغير إدارة الانتباه والنسبة المتبقية البالغة (50%) تعود إلى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج الدراسة. وهذه النتيجة تشير إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير إدارة الانتباه في قدرات الإبداع الديناميكية على مستوى شركة آسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة.
وبذلك هذا يؤسس امكانية قبول الفرضية الرئيسية الثانية.



الشكل (4) تأثير إدارة الانتباه في قدرات الإبداع الديناميكية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (9) مسارات ومعلمات اختبار تأثير إدارة الانتباه في قدرات الإبداع الديناميكية

| المسارات | الأوزان الانحدارية المعيارية | التقدير اللامعباري | الخطأ المعباري | النسبة الحرجة | النسبة المعنوية | | |
|------------------------------|------------------------------------|------------------------------|-------------------|------------------|--------------------|--------|-----|
| قدرات الإبداع الديناميكية | <--- | إدارة الانتباه | .709 | .643 | .040 | 16.005 | *** |
| SAF | <--- | إدارة الانتباه | .915 | .993 | .028 | 35.996 | *** |
| CSDA | <--- | إدارة الانتباه | .936 | 1.043 | .025 | 42.232 | *** |
| VSA | <--- | إدارة الانتباه | .929 | .960 | .024 | 39.840 | *** |
| TC | <--- | قدرات الإبداع الديناميكية | .845 | 1.028 | .041 | 25.121 | *** |
| AS | <--- | قدرات الإبداع الديناميكية | .886 | .957 | .031 | 30.385 | *** |
| AES | <--- | قدرات الإبداع الديناميكية | .814 | 1.009 | .045 | 22.323 | *** |

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25).

الاستنتاجات والتوصيات Conclusions and recommendations

أولاً: الاستنتاجات Conclusions

- أ- وفقاً للتحليل الميداني للشركة، تتوفر إدارة الانتباه بمستوى أهمية معتدل، ويشير هذا إلى أنه من خلال التأكيد على الاستقرار العقلي وتوجيه الانتباه نحو الأولويات الاستراتيجية والمهام المهمة، تؤدي إدارة الانتباه دوراً حاسماً في تعزيز كفاءة العمل وتحسين أداء الموظفين، فضلاً عن ذلك، تمكنت الشركة من تحقيق نتائج ملموسة وقابلة للقياس من خلال تحفيز الموظفين على تحليل الظروف بموقف عالي وطموح، وزيادة المواهب المعرفية، وتعزيز الوضوح بين الموظفين.
- ب- تنمية ثقافة تركيز استقرار الانتباه حقق أعلى مستوى توافر في الشركة، ويعزى هذا على مدى قوة إدراك عينة الدراسة لأهمية هذا البعد في ضمان ديمومة عمل الشركة وتطورها، وهذا يدل على مدى أهمية قيام الشركة بتعزيز هذا الجانب من خلال قيام المديرين بتشجيع الموظفين على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار والتدريب على تقنيات جمع البيانات، سيساعد ذلك الموظفين على فهم المواقف المتنوعة وتنفيذ الاستراتيجيات وتطوير برامج أنظمة التحكم الفعالة.
- ت- وجاء تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه في المرتبة الثانية من حيث أهميته ضمن أبعاد إدارة الانتباه، وتبين أن هناك توزيعاً متوازناً للانتباه بين القضايا الاستراتيجية والتكتيكية والعملية، والقدرة على التنقل بين مستويات مختلفة من التفاصيل والاهتمام بتنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية من خلال تقديم دعم عالي الجودة لخدمات الإنترنت والاتصالات وتشجيع المناقشات المفتوحة لإيجاد حلول للمشكلات المعوقة التي تعيق سير العمل، وهذا يمكن أن يسهم في استراتيجيات الشركة وأدائها المستقبلي في سوق الهواتف المحمولة.
- ث- يتضح أن القادة يظهرون حيوية انتباه عالية في التعامل مع المواقف المختلفة والتحديات التي تواجه الشركة، وهم يفهمون أهمية التعامل مع المواقف والمرونة والتكيف مع التغييرات بسرعة، وتنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية، وتطوير برامج أنظمة التحكم الفعالة، مما يعكس استعدادهم لمواجهة التحديات واستغلال الفرص بشكل فعال.
- ج- تكشف الدراسة أن القدرات الإبداعية الديناميكية تحظى بتقدير كبير من قبل إدارة الشركة، مما يدل على قدرتها على توليد أفكار مبتكرة والتكيف مع تحديات السوق. وهذا يشمل تعزيز الثقافة الإبداعية التي تشجع الأصالة والأفكار التقدمية داخل الشركة.
- ح- يتضح من الجانب التطبيقي للدراسة أن هناك ميل لدى أفراد العينة نحو القدرة التحويلية بتقدير كبير، إذ حقق أعلى مستوى من الأهمية النسبية بين أبعاد قدرات الإبداع الديناميكية، وهذا يعني أن الشركة تعتمد بالدرجة الأولى على قدرتها على إعادة تنظيم وتشكيل مواردها لمواجهة المخاطر بعد استشعارها من خلال الفحص الخارجي والاختيار الاستراتيجي، ومن ثم العمل على اقتناص الفرص وتجنب التهديدات من خلال تكامل وتنسيق مواردها، مما يشير إلى أن الشركة تركز على مهارات التحول وإشراك الموظفين في تقرير مصير الشركة المستقبلي، مع التركيز على تعزيز الأداء لتلبية التقنيات الناشئة وتكييف البحث والتطوير والعمليات مع الأسواق الجديدة.
- خ- تأتي القدرة على الاستحواذ في المرتبة الثانية من إذ الأهمية، مما يدل على شركة تركز وبشكل خاص على تقديم خدمات الإنترنت والاتصالات بأفكار وتقنيات جديدة لتبقى على اطلاع دائم وتزيد من رضا الزبائن، ويشمل ذلك دعم الموظفين لاكتساب خبرة تكنولوجية جديدة وتعزيز تفاعل الزبائن وتقديم منتجات جديدة.

د- أما البعد الثالث وهو القدرة على الاستشعار البيئي فيحتل المرتبة الثالثة، مما يدل على التزام الشركة بمواكبة التطورات العالمية والممارسات المبتكرة التي تركز على الزبائن في مجال الاتصالات، وإنهم يركزون على التقنيات الجديدة ويقدمون عروض إنترنت جذابة، بينما يساعدون أيضاً الموظفين في التنقل بين التقنيات الناشئة في العراق.

ذ- إدارة الانتباه تؤثر وتعزز قدرات الإبداع الديناميكية إذ إن جميع الأبعاد كان تأثيرها معنوي وفعال في أحداث تحسين ملموس في قدرة الإبداع وهذا يؤشر إن إدارة الشركة حريصة على استيعاب المعرفة الخارجية ودمجها مع المعرفة الداخلية واستخدامها على مستوى الشركة وقدراتها مع سوق منتجاتها، واستكشاف طرق جديدة وتقديم مفاهيم جديدة لتنمية وتحسين شبكات الخدمات الحالية والمستقبلية بطريقة تتوافق مع تطلعات ومتطلبات الزبائن وهذا قد يعود سببه في بعض الأحيان إلى القدرة الكافية لإدارة الشركة في اعداد برامج تدريبية، ولاسيما للعاملين وسعي الإدارة لإيجاد بيئة عمل ملائمة ومناسبة تسهم في تحفيز العاملين وخلق روح الإبداع لديهم.

ثانياً: التوصيات Recommendations

1. اعتماد مبادئ إدارة الانتباه والممتلئة بـ (استقرار تركيز الانتباه وحيوية الانتباه الموضوعي والتماسك الهيكلي للانتباه) في الشركة المبحوثة لما لها أهمية في تقديم منتج يتوافق مع توقعات الزبائن من حيث التسليم في الوقت المناسب والجودة والموثوقية.
2. توصية تقنية تهدف إلى تطوير تطبيق مخصص يعمل على تحسين إدارة الانتباه لدى الموظفين، وينبغي أن يتضمن التطبيق ميزات تعزز التركيز والتنظيم وتحسين التنسيق بين المهام من خلال:
 - أ. تشكيل فريق تطوير متخصص من المبرمجين ومهندسي البرمجيات.
 - ب. تحليل الاحتياجات والمتطلبات من قبل فريق البحث والتطوير مع استخدام تقنيات جمع البيانات المتقدمة.
 - ت. تطوير نموذج تجريبي للتطبيق واختباره بشكل دقيق في بيئة العمل.
3. إنشاء برنامج مشاريع الإبداع يشجع على تقديم الأفكار الجديدة وتنفيذها بشكل سريع وفعال ويتم ذلك من خلال:
 - أ. تشكيل فريق مختص لإدارة برنامج مشاريع الإبداع.
 - ب. تحديد ميزانية مخصصة لتمويل المشاريع الابتكارية ودعمها.
 - ت. توفير بنية تحتية تكنولوجية وموارد بشرية متخصصة لدعم تنفيذ المشاريع.
4. ضرورة إدراك الأهمية الإبداعية المتحققة في القيادة مما يتطلب من الشركة توظيف كفاءات لديها القدرة على كسب السلطات الرائعة وتعزيز الطاقات التفاوضية للشركة.
5. ضرورة مواجهة تحركات المنافسين من خلال القدرة على الإبداع في الأعمال وزيادة الوعي المعرفي لدى العاملين، والإبداع في تحليل وتقييم البيئة المحيطة بها في الأسواق المستهدفة عن طريق الممارسة العملية في تطوير خدماتها وتنظيم طرق العمل، والنظر في الآثار السلبية المحتملة لمشاركة الزبائن.

References

المصادر

1. Afthanorhan, W. A. (2013) " A Comparison of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis " *International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT)* Vol 2, Iss 5, P. (198-205).
2. Bansal., P., Kim., A., & Wood., M. O. (2018). Hidden in plain sight: The importance of scale in organizations' attention to issues. *Academy of Management Review.*, 43(2), 217-241.
3. Bigolin, F., Ramos, I., & Barros, V. (2018). Indicators to assess the quality of organizational attention: first steps towards a measurement instrument.
4. Cheng, C. C., & Chen, J. S. (2013). Breakthrough innovation: the roles of dynamic innovation capabilities and open innovation activities. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(5), 444-454.
5. Cheng, C. C., & Chen, J. S. (2013). Breakthrough innovation: the roles of dynamic innovation capabilities and open innovation activities. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(5), 444-454.

6. Das, K. R., & Imon, A. H. M. R. (2016). A brief review of tests for normality. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 5-12.
7. Davenport, T. H., & Beck, J. C. (2001). The attention economy. *Ubiquity*, 2001(May), 1-es.
8. Dolsen, M., & Chinnam, R. B. (2017). Developing innovation capability in a mass production organization. *Journal of Enterprise Transformation*, 7(3-4), 116-138.
9. Dolsen, M., & Chinnam, R. B. (2017). Developing innovation capability in a mass production organization. *Journal of Enterprise Transformation*, 7(3-4), 116-138.
10. Ekelund, L., & Räsänen, C. (2011). Re-organizing for creativity: Top management attention as a driver of strategic renewal. In *ISPIM 2011*.
11. Ekelund, L., & Räsänen, C. (2011). Re-organizing for innovation: Top management attention as a driver of strategic renewal. In *ISPIM 2011*.
12. Essmann, H. E. (2009). Toward innovation capability maturity (Doctoral dissertation, Stellenbosch: University of Stellenbosch).
13. Field, A. (2009) " Discovering Statistics Using SPSS " 3rd ed, Sage, Oriental Press, Dubai.
14. Grieco, A. A. D. M. (2017). Do social capital dimensions foster innovation capabilities? (Doctoral dissertation).
15. Haas, M. R., Criscuolo, P., & George, G. (2015). Which problems to solve? Online knowledge sharing and attention allocation in organizations. *Academy of Management Journal*, 58(3), 680-711.
16. Heravian Shandiz, J., Momeni Moghaddam, H., Wolffsohn, J. S., & Karimpour, M. (2023). Exploratory and confirmatory factor analysis of the Persian version of the low-vision quality-of-life questionnaire. *British Journal of Visual Impairment*, 02646196231154473, 1-20.
17. Hogan, E. A. (2001). The attention economy: Understanding the new currency of business. 15(4).
18. Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing creativity capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International journal of creativity management*, 5(03), 377-400.
19. Lichtenthaler, U., & Muethel, M. (2012). Retracted: The impact of family involvement on dynamic innovation capabilities: Evidence from German manufacturing firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1235-1253.
20. Medeiros, S. A. D., Christino, J. M. M., Gonçalves, C. A., & Gonçalves, M. A. (2020). Relationships among dynamic capabilities dimensions in building competitive advantage: a conceptual model. *Gestão & Produção*, 27, e3680.
21. Ocasio, W. 1997. Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 18., 187-206.
22. Palmié, M., Lingens, B., & Gassmann, O. (2016). Towards an attention-based view of technology decisions. *R&D Management*, 46(4), 781-796.
23. Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision sciences*, 42(1), 239-273.
24. Pöppelbuß, J., Plattfaut, R., Ortbach, K., Malsbender, A., Voigt, M., Niehaves, B., & Becker, J. (2011, September). Service creativity capability: Proposing a new framework. In *2011 Federated Conference on Computer Science and Information Systems (FedCSIS)* (pp. 545-551). IEEE.
25. Rathinam, M. (2017). Building management innovation capability in large rail organisations (Doctoral dissertation).
26. Rerup, C. (2009). Attentional triangulation: Learning from unexpected rare crises. *Organization Science*, 20(5), 876-893.

27. Ridder, A. K. (2012). External dynamic capabilities: creating competitive advantage in innovation via external resource renewal. *Academy Management Proceeding*, 1-48.
28. Roda., C., & Nabeth., T. (2008). Attention management in organizations: Four levels of support in information systems. In *Organisational Capital* (pp. 228-247). Routledge.
29. Saunders, Mark; Lewis, Philip; Thornhill, A. (2019). " Research methods for business students " 8th ed, Pearson Education Limited: Prentice Hall, England, (Vol. 195) P.616.
30. Sharma, B. (2016). A focus on reliability in developmental research through Cronbach's Alpha among medical, dental and paramedical professionals. *Asian Pacific Journal of Health Sciences*, 3(4), 271-278.
31. Singh, V. (2016). Perceptions of emission reduction potential in air transport: a structural equation modeling approach. *Environment Systems and Decisions* 377-403.
32. Sriboonlue, P., Ussahawanitchakit, P., & Raksong, S. (2015). Strategic innovation capability and firm sustainability: Evidence from auto parts businesses in Thailand. *AU-GSB e-JOURNAL*, 8(1).
33. Strønen, F., Hoholm, T., Kværner, K. J., & Støme, L. N. (2017). Dynamic capabilities and innovation capabilities: The case of the 'Innovation Clinic'. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 13(1), 89-116.
34. Sullivan., B. N. (2010). Competition and beyond: Problems and attention allocation in the organizational rulemaking process. *Organization Science.*, 21(2)., 432-450.
35. Suzuki., O. (2017). Review of prior literature on attention regulators. *Soc. Sci. Rev.*, 22., 65-83.
36. Valliere., D., & Gegenhuber., T. (2013). Deliberative attention management. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
37. Vu, H. M. (2020). A review of dynamic capabilities, innovation capabilities, entrepreneurial capabilities and their consequences. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 485-494.
38. Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 9(1), 31-51.
39. Wang, W., Cao, Q., Qin, L., Zhang, Y., Feng, T., & Feng, L. (2019). Uncertain environment, dynamic creativity capabilities and creativity strategies: A case study on Qihoo 360. *Computers in Human Behavior*, 95, 284-294.
40. Wang, W., Cao, Q., Qin, L., Zhang, Y., Feng, T., & Feng, L. (2019). Uncertain environment, dynamic innovation capabilities and innovation strategies: A case study on Qihoo 360. *Computers in Human Behavior*, 95, 284-294.
41. Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2006). Mindfulness and the quality of organizational attention. *Organization science*, 17(4), 514-524.
42. Wheeler, B. C. (2002). NEBIC: A dynamic capabilities theory for assessing net-enablement. *Information systems research*, 13(2), 125-146.
43. Wood., M., Bansal., P., & Kim., A. (2016). The importance of scale on organizational attention to issues. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2016., No. 1., p. 10600). Briarcliff Manor., NY 10510: Academy of Management.
44. Yaniv., E. (2011). Organizational attention: A metaphor for a core cognitive process. *International Journal of Organization Theory & Behavior.*, 14(3)., 329-353.
45. Zeng., J., & Mackay., D. (2019). The influence of managerial attention on the deployment of dynamic capability: a case study of Internet platform firms in China. *Industrial and Corporate Change.*, 28(5)., 1173-1192.

46. Zyphur, M. J., Bonner, C. V., & Tay, L. (2023). Structural equation modeling in organizational research: The state of our science and some proposals for its future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 495-517.

الملحق: استمارة الاستبيان

| 1- المتغير المستقل (إدارة الانتباه) | |
|---|---|
| ت | الفقرات |
| أ- استقرار تركيز الانتباه | |
| 1 | يتمتع الموظفون بالوقت الذي يرونه ضروريًا لتحليل المعلومات لاتخاذ القرار. |
| 2 | توفر تقنية الاتصالات المستخدمة المعلومات المتعلقة بجوانب مثل التشريعات والتكنولوجيا الناشئة وتغيرات السوق لتحليل القضايا / المشكلات / الحلول / الفرص إذ ستكون مطلوبة لاتخاذ القرار. |
| 3 | يتمتع صناع القرار بإمكانية الوصول إلى الموارد والقنوات اللازمة لتطوير الفهم العميق للمواقف. |
| 4 | توفر تقنية الاتصالات المستخدمة المعلومات المطلوبة في كل مستوى من مستويات القرار. |
| 5 | يتم توزيع الجهد المطلوب لفهم الجوانب المختلفة ذات الصلة بتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية بشكل جيد بين صناع القرار. |
| 6 | توفر تقنية الاتصالات المستخدمة المعلومات المطلوبة للحفاظ على المراقبة المستمرة للجوانب ذات الصلة بالقرار الاستراتيجي. |
| ب- حيوية (وضوح) الانتباه الموقفي | |
| 7 | يستطيع الموظفون توقع الأحداث التي تؤثر في أنشطتهم. |
| 8 | تدعم تقنية الاتصالات المستخدمة البحث عن معلومات جديدة حول المواقف. |
| 9 | يتمتع صناع القرار بإمكانية الوصول إلى الموارد والقنوات اللازمة لظهور تفسيرات بديلة للمواقف. |
| 10 | توفر تقنية الاتصالات المستخدمة معلومات تسمح بدمج الأحداث غير المتوقعة في الفهم الراسخ للمواقف. |
| 11 | يتم توزيع الجهد المطلوب لتحديد الأحداث غير المتوقعة التي يحتمل أن تكون ذات صلة بالاستراتيجية (الخطة) التنظيمية بشكل جيد بين صناع القرار. |
| 12 | توفر تقنية الاتصالات المستخدمة المعلومات المطلوبة لربط التفاهات الناشئة على مختلف مستويات هيكل الشركة. |
| ت- تماسك التوزيع الهيكلي للانتباه | |
| 13 | يقدر الموظفون على تقييم تأثير قراراتهم على تنفيذ الإستراتيجية (الخطة) التنظيمية. |
| 14 | تدعم تقنية الاتصالات المستخدمة تقييم مسارات العمل البديلة. |
| 15 | يتمتع صناع القرار بإمكانية الوصول إلى الموارد والقنوات اللازمة لظهور وجهات نظر توافقية. |
| 16 | توفر تقنية الاتصالات المستخدمة معلومات لدعم مناقشة وجهات نظر مختلفة حول المواقف. |
| 17 | يُعد دمج وجهات النظر المختلفة ذات الصلة بصنع القرار أمرًا سهلاً. |
| 18 | تقنية الاتصالات المستخدمة المعلومات المطلوبة للتفاوض بشأن وجهات نظر مختلفة. |
| 2- المتغير التابع (فقرات الإبداع الديناميكية) | |
| أ- قدرة الاستشعار البيئي | |
| 19 | إدارة الشركة جيدة في توليد تقنيات جديدة لتوسيع محفظة التكنولوجيا لدينا. |
| 20 | تقوم إدارة الشركة بمسح البيئة بشكل متكرر بحثاً عن التقنيات الجديدة. |
| 21 | تجمع إدارة الشركة بشكل وثيق بين التقنيات الجديدة والمعرفة التكنولوجية الحالية. |
| ب- القدرة على الاستيلاء (الاغتنام) | |
| 22 | تطابق إدارة الشركة بشكل منتظم التقنيات الجديدة مع أفكار المنتجات الجديدة. |
| 23 | تدرك إدارة الشركة بسرعة الروابط بين المعرفة التكنولوجية الجديدة والمعرفة الحالية. |
| 24 | تتوصل إدارة الشركة بانتظام إلى منتجات جديدة، استناداً إلى المعرفة التكنولوجية. |
| 25 | تسعى إدارة الشركة إلى الاستفادة من الجمع بين المعرفة الجديدة والمعرفة الموجودة. |
| ت- القدرة التحويلية | |
| 26 | تعمل إدارة الشركة بنشاط على تجديد عمليات الإبداع لديها مع مرور الوقت لتعزيز مكانتها التنافسية. |
| 27 | تحاول إدارة الشركة باستمرار تحسين إدارة التكنولوجيا لديها في بيئة ديناميكية، "إذا لزم الأمر، |
| 28 | تعيد إدارة الشركة تشكيل عمليات إدارة التكنولوجيا الخاصة بها للتفاعل مع بيئة الأعمال المتغيرة. |
| 29 | تقوم إدارة الشركة بتكثيف أنشطة البحث والتطوير لديها مع مرور الوقت للتعامل مع الأسواق الجديدة". |