

القدرة الإبداعية وتأثيرها في الجاهزية التنظيمية للتغيير - بحث تحليلي في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات

## Innovation capabilities and its impact on organizational readiness for change - An Analytical Research into The Automotive and Equipment Manufacturing State Company

Iftikhar AbdHussein Kataa<sup>1</sup>Dr.Hadeel kadhim saaed<sup>2</sup>

Received

11/12/2023

Accepted

10/1/2024

Published

31/3/2024

## Abstract:

The research aims to explore the impact of Innovation capabilities and their dimensions represented by (product Innovation capability, organizational Innovation capability process Innovation capability, marketing Innovation capability, Innovation resources, Innovation culture) in achieving organizational readiness for change in the company with its dimensions represented by (appropriateness, management support, change efficacy, personal beneficial). The researchers relied on the questionnaire as a tool to collect data and information from the sample of (150) respondents, which constitutes 83% of the population of (180) respondents from the departments of the Automotive and Equipment Manufacturing State Company, which included (general manager, assistant general manager, managers departments, division officials), and relying on the descriptive analytical approach, and the statistical program (SPSS V.23) was used to calculate the arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, relative importance, simple linear regression equation), and the most prominent results that the research reached are: the presence There is a significant impact of creative capabilities in achieving organizational readiness for change, and the more the surveyed company has an actual interest in applying the dimensions of creative capabilities to the product, process, and marketing, with the presence of a culture of creativity and the development of creative resources, this will have an effective and clear role in increasing the value of influence in achieving organizational readiness for change.

**Keywords:** Innovation capabilities, Organizational readiness for change.

## المستخلص:

هدف البحث التعرف على تأثير القدرات الإبداعية بأبعادها المتمثلة بـ (القدرة الإبداعية للمنتج، القدرة الإبداعية التنظيمية القدرة الإبداعية للعملية، القدرة الإبداعية للتسويق، الموارد الإبداعية، ثقافة الإبداع) في تحقيق الجاهزية التنظيمية للتغيير في الشركة بأبعادها المتمثلة بـ (الملائمة، دعم الإدارة، كفاءة التغيير، المنافع الشخصية)، اعتمد الباحثان على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من العينة البالغ عددها (150) مستجيباً وهي تشكل نسبة 83% من المجتمع البالغ عدده (180) مستجيباً من الإدارات في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات والتي تضمنت (مدير عام، معاون مدير عام، مدراء الأقسام، مسؤولي الشعب)، والاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.23) لاحتساب الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، الأهمية النسبية، معادلة الانحدار الخطي البسيط،

- 1- Lecturer, College of Administration and Economics, University of Baghdad, [iftikhar.a@coadec.uobaghdad.edu.iq](mailto:iftikhar.a@coadec.uobaghdad.edu.iq)
- 2- Professor, College of Administration and Economics, University of Baghdad, [dr.hadelkadim@coadec.uobaghdad.edu.iq](mailto:dr.hadelkadim@coadec.uobaghdad.edu.iq)

وأبرز النتائج التي توصل إليها البحث هي: وجود تأثير ذو دلالة معنوية للقدرات الإبداعية في تحقيق الجاهزية التنظيمية للتغيير وان الشركة المبحوثة كلما كان لديها الاهتمام الفعلي على تطبيق ابعاد القدرات الإبداعية للمنتج والعملية والتسويق مع وجود ثقافة الابداع وتطوير الموارد الإبداعية فان ذلك سيكون له الدور الفاعل والواضح على زيادة قيمة التأثير في تحقيق الجاهزية التنظيمية للتغيير .

**الكلمات المفتاحية:** القدرات الإبداعية، الجاهزية التنظيمية للتغيير .

## المقدمة:

قطع العراق تاريخاً طويلاً في عملية التنمية الاقتصادية، وهو الآن أمام فرص وتحديات جديدة تفرض عليه تغيير مساره الاقتصادي والصناعي بالذات حتى يتوافق مع التطورات في الاقتصاد العالمي، وهذا ما حدى بالباحثين والكتاب على مختلف تخصصاتهم القيام بطرح النظريات والافكار ومناقشتها بهدف الوصول من خلالها الى اطار علمي يمكن الاستناد اليه في بناء الاسس السليمة لمواكبة تلك التغيرات والتطورات فضلا عن النظر إلى المعرفة على إنها الأداة الحاسمة لتوليد القدرة على الاستمرار، وقد شاعت في أدبيات الفكر الإداري المعاصر مصطلحات عديدة تحت المنظمات على التنافس في انتاج المعرفة والسيطرة على منابعها وسبل توظيفها وعلى استثمارها للعقول القادرة على كسر طوق التقليدية والإتيان بما هو جديد لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة التي يصعب على المنافسين محاكاتها، وغيرها من العوامل التي تستلزم إيجاد السبل الكفيلة لمواجهتها وادارتها بأفضل شكل وكان من بين هذه المصطلحات القدرات الإبداعية الذي شهد تجاذباً قوياً بين المفكرين بوصفه حلاً لمواجهة التحديات التي تتعرض لها المنظمات وتسهم في تعظيم الجاهزية لكونها تجسد هوية المنظمة وترسم مساراً استراتيجياً لها من اجل الاستعداد الجيد للتغيير، وانطلاقاً من أهمية متغيرات البحث المتمثلة ب(القدرات الإبداعية، الجاهزية التنظيمية للتغيير) وتأثيرها المحتمل على الشركة المبحوثة ، وفي ضوء ذلك تكونت هيكلية البحث من أربعة مباحث تضمن المبحث الأول منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة ، في حين ركز المبحث الثاني على التأطير النظري، اما المبحث الثالث فتناول الجانب العملي ، في حين تناول المبحث الرابع اهم الاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الاول : منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

### اولاً: منهجية البحث:

**1-مشكلة البحث:** تواجه المنظمات اليوم وخاصة منظمات وزارة الصناعة والمعادن العديد من التحديات أبرزها التغيرات البيئية السريعة وصعوبة التنبؤ بالتهديدات وشدتها وقدرة هذه المنظمات على البقاء والاستمرار في هذه البيئة الديناميكية ، لذلك يجب على المنظمات الاستمرار في الاستجابة بشكل استباقي للبيئة واتخاذ التغييرات اللازمة لرفع مستوى أدائها كما ان استراتيجياتها تجابهها العديد من العقبات علي مستوى التطبيق وخصوصاً ما يتعلق بالمناخ الإداري والعوامل الإنسانية والسلوكية والفنية والمادية وأن نجاحها في تلك التحركات يعتمد على قدرتها في مواكبة هذه البيئة بوتيرة توازي إن لم تكن أسرع من غيرها من المؤسسات حتى تستطيع المحافظة على موقعها في المكان الذي تعمل فيه، مما يتطلب امتلاك قدرات ومهارات ابداعية وضمن اكثر من مستوى تنظيمي واحد تساعد في التعامل مع البيئة الديناميكية، لذا جاء هذا البحث ليغطي الفجوة والتعرف على مستوى أداء القطاعات الصناعية وتكشف المزيد من الغموض الذي يحيط بهم بناء على ما تقدم ولأهمية الدور الذي تضطلع به القدرات الإبداعية ودورها في تحقيق الجاهزية التنظيمية للتغيير يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال التساؤل التالي وهو:

ما هو مدى تأثير القدرات الإبداعية في تحقيق الجاهزية التنظيمية للتغيير؟

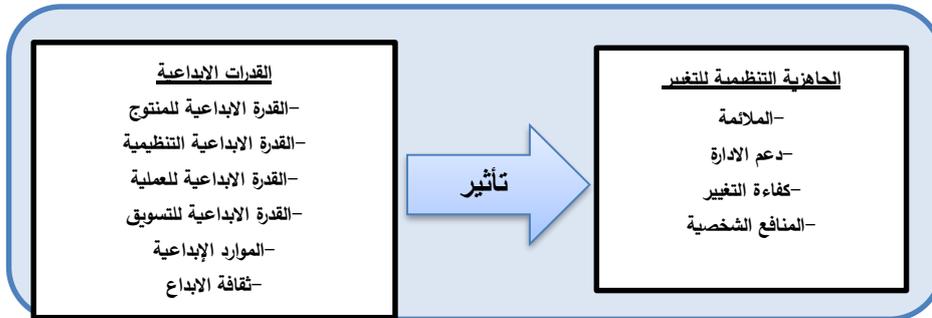
**تساؤلات البحث:-** من خلال ما تم التوصل اليه من فجوات في مشكلة البحث ينبغي تناول الاسئلة البحثية التالية:

أ. ما مدى إدراك الإدارات في القطاعات الصناعية لمفهوم القدرات الإبداعية والجاهزية التنظيمية للتغيير وابعادها؟

ب. هل القدرات الإبداعية تؤثر في الجاهزية التنظيمية للتغيير في القطاعات الصناعية في العراق؟

### 2-أهمية البحث:

- أ- تبرز أهمية البحث الحالي من أهمية متغيراته ومكوناتها ودراسة التأثيرات فيما بينها بعدها مواضع معاصرة تعالج الى حد ما وضع المنظمات في ديناميكية البيئة وأهمية جاهزيتها للتغيير ووجود القدرات الإبداعية التي تحقق الابداع والتميز.
- ب- يحاول البحث الحالي توظيف رؤى فلسفية طرحها فلاسفة ونظريات إدارية أعطت مفاهيم واسعة في العمل التنظيمي وتنمية مخرجاته ليشمل دائرة أوسع في مكان العمل.
- ج- التعرف على مستوى توجه واهتمام وقدرات الشركة المبحوثة (الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات) في تركيزها على متغيرات البحث المتمثلة بالقدرات الإبداعية والجاهزية التنظيمية للتغيير فضلا عن معرفة أي ابعادها كانت أكثر اهتماما وممارسة.
- 3- **اهداف البحث:** يسعى البحث في ضوء المعضلة الفكرية والمشكلة الميدانية الى تحقيق عدد من الاهداف عبر النقاط الآتية:-
- أ. تشخيص مستوى إدراك واهتمام العينة بالقدرات الإبداعية والجاهزية التنظيمية للتغيير ودرجة ترتيب ابعادهما
- ب. اختبار تأثير القدرات الإبداعية كمتغير مستقل في تحقيق الجاهزية التنظيمية للتغيير كمتغير تابع.
- 4- **المخطط الفرضي للبحث:** يهدف المخطط الفرضي للبحث الى إيضاح التأثير بين المتغيرات الرئيسية والفرعية ذات العلاقة والذي يحتوي على متغيرين وهي:-
- أ. **المتغير المستقل x(القدرات الإبداعية Innovation Capabilities):** المتضمن لأبعاد (القدرة الإبداعية للمنتج، القدرة الإبداعية التنظيمية، القدرة الإبداعية للعملية، القدرة الإبداعية للتسويق، الموارد الإبداعية، ثقافة الابداع) والتي تم الاعتماد على دراسة ( Calik .et al, 2017 )
- ب. **المتغير التابع Y(الجاهزية التنظيمية للتغيير Organizational Readiness for change):** المتضمن لأبعاد (الملائمة، دعم الادارة، كفاءة التغيير، المنافع الشخصية) والتي تم الاعتماد على دراسة (Thorisson ,2020) والشكل (1) يوضح المخطط الفرضي للبحث وكالاتي:-



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

- 5- **فرضية البحث:** اعتمد البحث على فرضية رئيسية وهي : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد القدرات الإبداعية مجتمعة (القدرة الإبداعية للمنتج، القدرة الإبداعية التنظيمية، القدرة الإبداعية للعملية، القدرة الإبداعية للتسويق، لموارد الإبداعية، ثقافة الابداع) ومنفردة في الجاهزية التنظيمية للتغيير (الملائمة، دعم الادارة، كفاءة التغيير، المنافع الشخصية) وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:-
- أ- **الفرضية الفرعية (1):** لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد القدرات الإبداعية مجتمعة ومنفردة في الملائمة
- ب- **الفرضية الفرعية (2):** لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد القدرات الإبداعية مجتمعة ومنفردة في دعم الادارة
- ج- **الفرضية الفرعية (3):** لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد القدرات الإبداعية مجتمعة ومنفردة في كفاءة التغيير.
- د- **الفرضية الفرعية (4):** لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد القدرات الإبداعية مجتمعة ومنفردة في المنافع الشخصية.

6. **منهج البحث:** اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال الامام بمشكلة البحث في حدودها الزمانية والمكانية لتحقيق الأهداف المنشودة في البحث والتحقق من الفروض الموضوعية عبر المقاييس المعتمدة.

7. **حدود البحث :** تمثلت حدود البحث كالآتي:-

أ- **الحدود الميدانية:** تمثلت الحدود الميدانية في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات/ الإسكندرية

ب- **الحدود الزمانية:** تمثلت الحدود الزمانية من 1-11-2022 لغاية 1-11-2023

ج- **الحدود البشرية:** تمثلت العينة بالإدارات في الشركة المبحوثة والتي تضمنت (مدير عام، معاون مدير عام، مدير قسم، مسؤول شعبة).

8. **موقع اجراء البحث :** يعد تحديد مكان التطبيق للبحث من الامور الاساسية والمهمة، اذ ان اختيار المكان المناسب والملائم لمتجمع البحث يساهم في دقة النتائج واختبار الفرضيات، ولاختبار الفرضيات في بيئة عراقية وقع الاختيار على احدى شركات وزارة الصناعة والمعادن (الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات) لتطبيق الجانب العملي للبحث، اذ يعد قطاع الصناعة الاكثر تأثراً بالتغيرات البيئية المتسارعة مقارنة بالقطاعات الاخرى، لذلك وقع الاختيار على هذا القطاع باعتباره من القطاعات الانتاجية المهمة لدوره في زيادة الانتاج القومي .

9. **وصف عينة البحث :** استخدم الباحثان الحصر الشامل على الادارات في الشركة المبحوثة (مدير عام، معاون مدير عام، مدير قسم، مسؤول شعبة) ، وبلغ المجموع الكلي 180، وزعت (180) استبانة للعينة ، وتم استبعاد (30) استبانة لم يتم الاجابة عليها، لتكون عينة البحث (150) مستجيباً وهي تشكل نسبة 83% من المجتمع.

10. **وسائل جمع البيانات والمعلومات:**

أ- **الجانب النظري:** اعتمد الباحثان في تناولها الجانب النظري، البحث في ادبيات الفكر الاداري من (نظرية المنظمة، السلوك التنظيمي) ومجالات اخرى من بحوث عربية وعالمية من شبكة الانترنت وكتب وبحوث في دوريات ومجلات رصينة، بالإضافة الى الرسائل والإطاريح ذات الصلة بموضوع البحث .

ب- **الجانب التطبيقي:** استخدم الباحثان الاستبانة للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب العملي واختبار الفرضيات والوصول الى النتائج، وتم الاعتماد على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي والذي يعد من المقاييس الاكثر استخداماً في العلوم الادارية كونه يتسم بالدقة والوضوح والجدول (1) يوضح بناء وتركيب مقياس البحث (الاستبانة).

جدول ( 1 ) بناء وتركيب مقياس اداة البحث (الاستبانة)

ت	المتغيرات الرئيسية	الابعاد الفرعية	عدد الفقرات	تسلسل الفقرات	المصدر
1.	المعلومات التعريفية	النوع الاجتماعي	2	6-1	اعداد الباحثة
		العمر	6		
		التحصيل العلمي	6		
		العنوان الوظيفي	4		
		سنوات الخدمة	6		
2.	القدرات الابداعية	القدرة الابداعية للمنتج	5	5-1	(Calik. et al, 2017)
		القدرة الابداعية للعملية	4	9-6	
		القدرة الابداعية التنظيمية	4	14-10	
		القدرة الابداعية للتسويق	5	19-15	
		ثقافة الابداع	5	24-20	
		الموارد الابداعية	4	28-25	
3.	الجاهزية التنظيمية للتغيير	الملائمة	9	37-29	(Thorisson ,2020)
		دعم الادارة	6	43-38	
		كفاءة التغيير	6	49-44	

	53-50	3	المنافع الشخصية		
--	-------	---	-----------------	--	--

## أ. تحليل المتغيرات الديموغرافية لعينة البحث:

من اجل تحليل المتغيرات الديموغرافية لعينة البحث في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات والتي شملت ( النوع الاجتماعي ، العمر ، التحصيل العلمي ، المنصب الوظيفي ، سنوات الخدمة) وقد حققت النتائج كما يأتي :

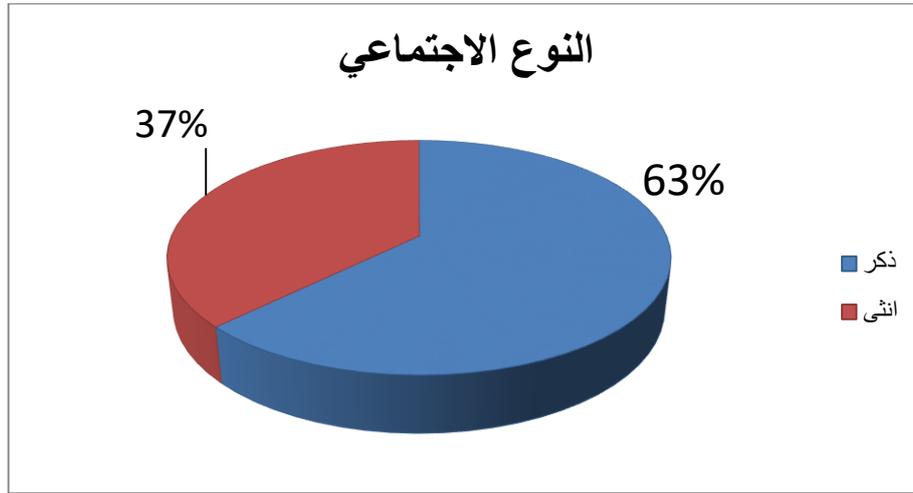
جدول ( 2 ) خصائص عينة البحث

ت	النوع الاجتماعي	توزيع الخاصية	العدد	النسبة %
1	النوع الاجتماعي	ذكر	94	62.7%
		انثى	56	37.3%
	المجموع		150	100%
2	العمر	سنة 30 فأقل	5	3.3%
		31-35 سنة	2	1.3%
		36 - 40 سنة	13	8.7%
		41 - 45 سنة	17	11.3%
		46 - 50 سنة	41	27.3%
		51 سنة فأكثر	72	48.0%
	المجموع		150	100%
3	التحصيل العلمي	اعدادية	20	13.3%
		دبلوم	8	5.3%
		بكالوريوس	106	70.7%
		دبلوم عالي	5	3.3%
		ماجستير	8	5.3%
		دكتوراه	3	2.0%
	المجموع		150	100%
4	العنوان الوظيفي	مدير عام	2	1.3%
		معاون مدير عام	9	6.0%
		مدير قسم	69	46.0%
		مدير شعبة	70	46.7%
	المجموع		150	100%
5	سنوات الخدمة	5 سنوات فأقل	3	2.0%
		6 - 10 سنوات	5	3.3%
		11 - 15 سنة	6	4.0%
		16 - 20 سنة	8	5.3%
		21 - 25 سنة	57	38.0%
		أكثر من 26 سنة	71	47.3%
	المجموع		150	100%

الاجتماعي:- يظهر لنا

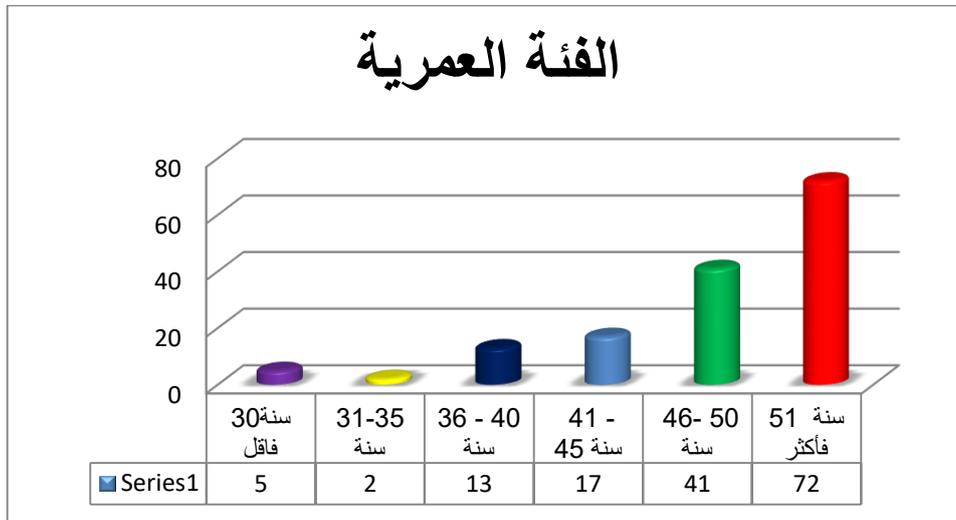
1- النوع

من الجدول ( 2 ) والشكل ( 2 ) لعينة البحث انها قد جاءت النسبة الاكبر من الذكور وبنسبة (63%) وجاءت الاناث بنسبة (37%) وهي نسبة تبين ان الذكور هم الاعلى في الحصول على المناصب في الشركة المبحوثة للإدارة العليا والوسطى.



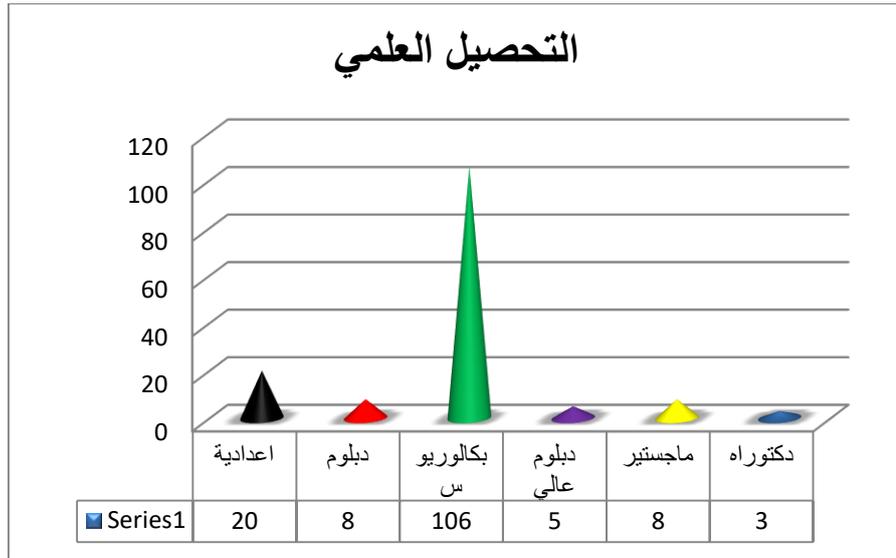
الشكل ( 2 ) توزيع العينة حسب النوع الاجتماعي في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات

**2- العمر:** - ويظهر من الجدول ( 2 ) والشكل ( 3 ) للفئات العمرية التي توضح أن اغلب النسب قد توزعت بين الفئة (اقل من 36 سنة الى 51 سنة وأكثر) ولكن النسبة الاكبر والتي شكلت ما يقارب (75%) قد كانت ما بين (46 سنة الى 51 سنة فأكثر) ويدل ذلك على ان اغلب القيادات العليا والوسطى في الشركة المبحوثة ما بين الشباب وكبار السن وهو يشكل تنوع جيد من الخبرات والافكار الجديدة ولكن الاغلبية قد كانت لمن يمتلكون الخبرة.



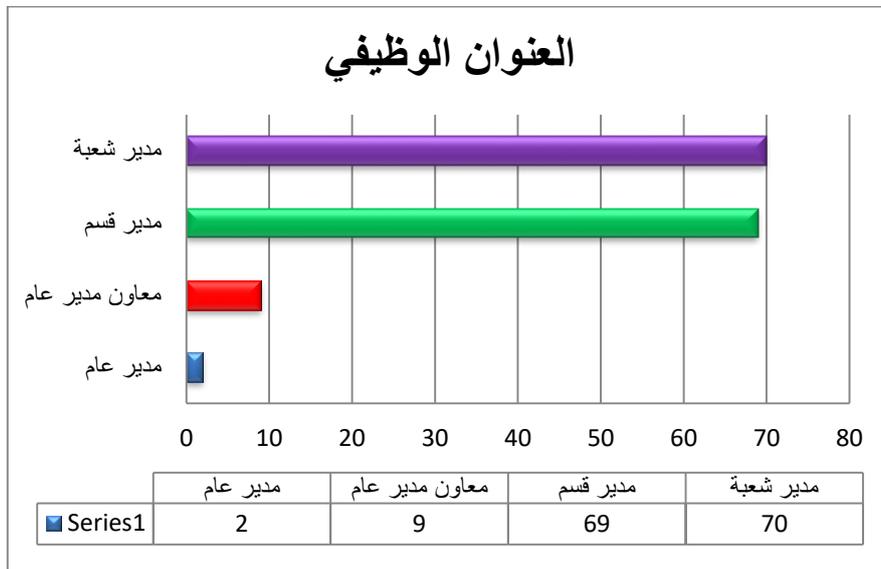
الشكل ( 3 ) الفئة العمرية لعينة البحث في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات

**3- التحصيل العلمي:** - من الجدول ( 2 ) والشكل ( 4 ) يظهر لنا ان نسب المؤهل العلمي في الشركة المبحوثة تبين أن النسبة الكبيرة من الذين تم اختيارهم كانت من حملة شهادة البكالوريوس وبنسبة (71%) ومن ثم جاءت بعدها حملة شهادة الاعدادية وقد شكلت نسبة (13%) اما نسبة الشهادات العليا فقد جاءت بنسبة (11%) وهو مما يدل على أن حملة شهادة البكالوريوس قد جاءت كنسبة الاعلى في الشركة المبحوثة وتبعتها نسبة الشهادات العليا في الادارات العليا والوسطى للشركة ويدل ذلك على الفارق الكبير في عدم استقطاب اصحاب الشهادات العليا في الشركة. وكذلك تدل النتائج أن عينة البحث تمتلك من المعرفة العلمية الجيدة التي تمكنها من الاجابة على فقرات الاستبانة.



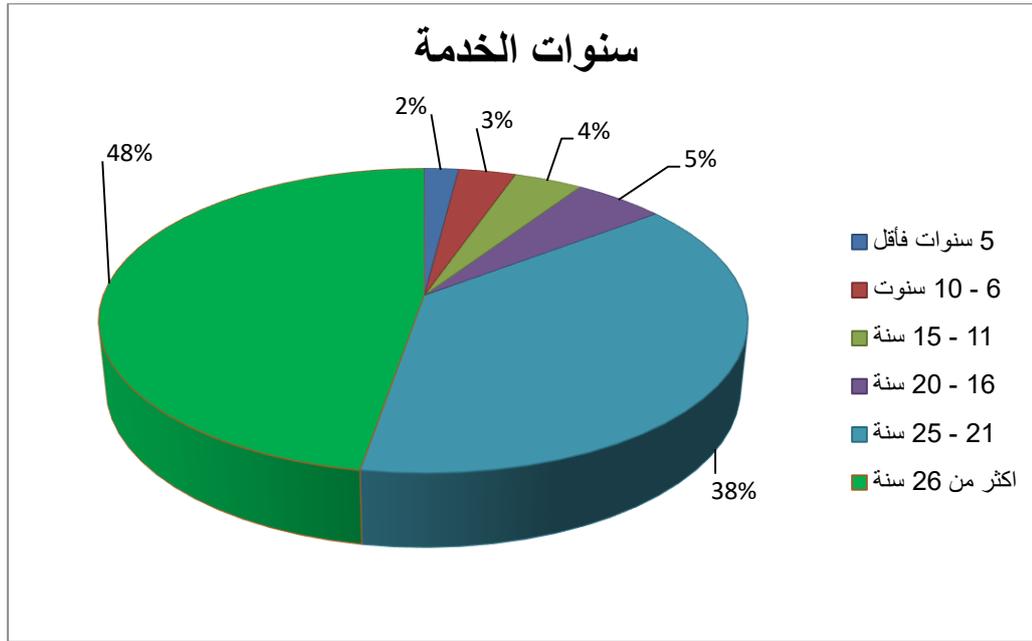
الشكل (4) التحصيل العلمي لعينة البحث في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات

4- **العنوان الوظيفي:** يتبين من الجدول (2) والشكل (5) أن عينة البحث في الشركة المبحوثة حسب المنصب الوظيفي قد جاءت اعلى نسبة الى منصب مسؤول شعبة ورئيس قسم وبنسبة (93%) بينما اقل نسبة جاءت الى نسبة مدير ومعاون المدير بلغت (7%) من عينة البحث.



الشكل ( ) العنوان الوظيفي لعينة البحث في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات

5- **سنوات الخدمة:** يتبين من الجدول (2) والشكل (6) ان عدد سنوات الخدمة في شركة المبحوثة قد توزعت ما بين (اقل من 5 سنوات الى 26 سنة وأكثر) ولكن النسبة الاكبر قد جاءت الى (21 سنة الى 26 سنة وأكثر) وبنسبة (85%) ويشير هذا ان اغلب عينة البحث هم من اصحاب الخبرة



الشكل (6) سنوات الخدمة لعينة البحث في شركة الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات

ثانياً: - بعض الدراسات السابقة

1. دراسات سابقة لمتغير القدرات الابداعية:

أ. الباحث والسنة	Calik et al,2017
عنوان الدراسة	A Scale Development for Innovation Capability Measurement تطوير مقياس لقياس القدرة الابداعية
منهج الدراسة	منهج وصفي تحليلي
مجتمع الدراسة	الشركات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة في تركيا (الشركات هي التصنيع والخدمات والتجارة )
هدف الدراسة	هدف الدراسة هو تطوير مقياس او نموذج يتعلق بالقدرات الابداعية
عينة الدراسة	107 مستجيبا في الشركات المبحوثة
اساليب جمع البيانات	اداة الاستبيان
أبرز النتائج	أبرز النتائج وجود اختلافات عند المقارنة بين الشركات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة عند تطبيق مقياس القدرات الابداعية أظهرت هذه الاختلافات أن حجم الشركة يجب أن يؤخذ بنظر الاعتبار عند قياس القدرة الابداعية
مجالات الافادة والاختلاف	الاستفادة بتعزيز الجانب النظري ومعرفة الاساليب الاحصائية المستخدمة فضلا عن الاعتماد على الابعاد الفرعية لمتغير القدرات الابداعية في الدراسة الحالية،الاختلاف التطبيق في بيئة غير عربية

Adom et al,2019	ب. الباحث والسنة
Critical analysis of the role of innovative capabilities on firm performance: Evidence from the University of Cape Coast administration in Ghana تحليل نقدي لدور القدرات الابداعية في أداء الشركة: دليل من إدارة جامعة كيب كوست في غانا	عنوان الدراسة
منهج وصفي	منهج الدراسة
مؤسسات قطاع التعليم العالي في جامعة كيب كوست في غانا	مجتمع الدراسة
بحثت هذه الدراسة في دور القدرات الابتكارية في أداء الشركات بدليل من جامعة كيب كوست.	هدف الدراسة
250 مستجيبا (موظفًا إداريًا) في الجامعة	عينة الدراسة
الاستبانة	اساليب جمع البيانات
تشير النتائج إلى أن الابداع في المؤسسة قادر على تعزيز روح الفريق العالية، والمخاطرة ، والإنتاجية وانخفاض مقاومة التغيير ، وتحقيق الميزة التنافسية ، وزيادة الحصة السوقية ، وزيادة الإنتاجية بين الموظفين ، ونمو المؤسسات التعليمية وربحيتها فضلا عن خلق الولاء تجاه خدمات المؤسسة ، وتسهيل التدريس والتعلم.	أبرز النتائج
معرفة والاطلاع على منهجية الدراسة والاستفادة منها في الدراسة الحالية مع تعزيز الجانب النظري	مجالات الافادة والاختلاف
YuSheng & Ibrahim,2020	ج. لباحث والسنة
Innovation Capabilities, Innovation Types, and Firm Performance: Evidence From the Banking Sector of Ghana القدرات الابداعية وأنواع الابداع وأداء الشركات: أدلة من القطاع المصرفي في غانا	عنوان الدراسة
منهج وصفي تحليلي	منهج الدراسة
القطاع المصرفي في منطقة كوماسي في غانا	مجتمع الدراسة
تأثير القدرات الابداعية والابداع على أداء الشركات وهل تساهم القدرات الابداعية بوجود ابداع المنتج والعملية والتسويق والابداع التنظيمي في تحسين أداء الشركة المبحوثة	هدف الدراسة
450 مستجيبا (الموظفين في القطاع المصرفي)	عينة الدراسة
اداة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات	اساليب جمع البيانات
وجود تأثير تبني الابداع على أداء البنوك ووجود علاقة مباشرة وإيجابية بين الابداع بأبعادها (ابداع المنتج وابداع التسويق والابداع التنظيمي) وأداء البنك فضلا عن وجود علاقة إيجابية بين القدرة الابداعية وأبعاد الابداع كما كشفت النتائج وجود علاقة معنوية وإيجابية بين الأبعاد للابتكار وأداء الشركات، ويمكن لأنواع الابداع المناسبة أن تعزز من أداء البنك وتلبية احتياجات العملاء.	أبرز النتائج

تعزيز الجانب النظري، تشابهت في اختيار ابعاد فرعية للقدرات الابداعية خاصة فيما يتعلق بالمنتج والعملية والتسويق، الاختلاف في بيئة التطبيق استخدمت الدراسة القطاع المصرفي	مجالات الافادة والاختلاف
الحدراوي واخرون, 2014	د. الباحث والسنة
توظيف ابعاد المسؤولية الاجتماعية لتعزيز القدرات الابداعية	عنوان الدراسة
منهج تطبيقي	منهج الدراسة
بعض من كليات جامعة الكوفة	مجتمع الدراسة
ابراز وتوضيح مفهوم المسؤولية الاجتماعية والقدرات الإبداعية والمفاهيم المتعلقة بها، وتحليل العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والقدرات الإبداعية والتعرف على دور المسؤولية الاجتماعية وابعادها في تعزيز القدرات الإبداعية	هدف الدراسة
عينة مكونة من 56 فردا من اساتذة كليتي الادارة والاقتصاد والآداب في الجامعة المبحوثة	عينة الدراسة
الاستبانة	ادوات الدراسة
-----	الابعاد المستخدمة
المسؤولية الاجتماعية تسهم مساهمة فاعلة في تعزيز القدرات الإبداعية، وان هنالك ضعف في المسؤولية الاقتصادية	اهم النتائج
تعزيز الجانب النظري اما الاختلاف في اختيار القطاع الجامعي ميدانا للبحث واختلاف حجم العينة وطبيعته	مجالات الافادة والاختلاف

## 2. دراسات سابقة لمتغير الجاهزية التنظيمية للتغيير:

Nordin, 2011	1. الباحث والسنة
The Influence of Emotional Intelligence, Leadership Behavior and Organizational Commitment on Organizational Readiness for Change in Higher Learning Institution تأثير الذكاء العاطفي وسلوك القيادة والالتزام التنظيمي على الجاهزية التنظيمية للتغيير في مؤسسة التعليم العالي	عنوان الدراسة

دراسة تطبيقية	منهج الدراسة
تدريسيين جامعة MARA للتكنولوجيا في ماليزيا	مجتمع الدراسة
علاقات الذكاء العاطفي، السلوك القيادي والالتزام التنظيمي بالجاهزية التنظيمية للتغيير بين أعضاء هيئة التدريس مساهمة كل من المتغيرات المتوقعة الهامة في الجاهزية التنظيمية للتغيير	هدف الدراسة
169 من أعضاء هيئة التدريس في جامعة MARA في ماليزيا	عينة الدراسة
الاستبيان	اساليب جمع البيانات
أبرز النتائج أن 44.1% من التباين في الجاهزية التنظيمية للتغيير يعود سببه إلى الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي وسلوك قيادة المعاملات.	أبرز النتائج
الاستفادة في تعزيز الجانب النظري، الاختلاف في بيئة التطبيق (قطاع التعليم/ الجامعة) بينما الدراسة الحالية تناولت القطاع الصناعي، التشابه في اختيار الجاهزية التنظيمية كمتغير تابع	مجالات الافادة والاختلاف
Shahidi et al ,2015	ب. الباحث والسنة
assessing the organizational readiness for implementing knowledge management in organizations	عنوان الدراسة
تقييم الجاهزية التنظيمية لتنفيذ ادارة المعرفة في المنظمات	منهج الدراسة
منهج وصفي تحليلي	مجتمع الدراسة
ثلاثة منظمات شملت (تكنولوجيا المعلومات والتعليم والتجارة)	هدف الدراسة
هدفت الدراسة نحو تقييم الجاهزية التنظيمية لتطبيق إدارة المعرفة، بالإضافة الى معرفة ما إذا كانت العوامل المؤثرة في تقييم الجاهزية لتنفيذ نظام إدارة المعرفة في جميع المنظمات متطابقة	عينة الدراسة
118 مديرا (مستجيبا) في المنظمات الثلاثة المبحوثة	اساليب جمع البيانات
الاستبيان كأداة رئيسية في الدراسة	أبرز النتائج
بعد جمع البيانات من المنظمات المبحوثة ( خدمات تكنولوجيا المعلومات والتجارة والتعليم) تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية للتحليل وملاءمة النموذج العام كانت مقبولة، كما أكدت النتائج تأثير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على جاهزية المنظمات .	مجالات الافادة والاختلاف
تعزيز الجانب النظري والفلسفي ومساعدة الباحث على الاطلاع على نماذج الجاهزية التنظيمية	ج. الباحث والسنة
Wulandari etal,2020	عنوان الدراسة
Role of leaders in building organizational readiness to change – case study at public health centers in Indonesia	منهج الدراسة
دراسة حالة	مجتمع الدراسة
دور القادة في بناء الجاهزية التنظيمية للتغيير - دراسة حالة في مراكز الصحة العامة في إندونيسيا	المراكز الصحية في اندونيسيا

هدف الدراسة	هدف الدراسة هو استكشاف دور قادة منظمات الخدمات الصحية في بناء الجاهزية التنظيمية للتغيير، والتعرف على ادوار القادة ( الادوار الشخصية والمعلوماتية والقرارات ) التي لها أكبر مساهمة في زيادة الجاهزية التنظيمية للتغيير
عينة الدراسة	شملت العينة (40) مركزاً للصحة العامة توزعت على (190) مستجيباً
اساليب جمع البيانات	الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات
أبرز النتائج	الاختلاف في القدرة على تنفيذ الأدوار الثلاثة للقادة له تأثير على الاختلاف في مستوى الجاهزية التنظيمية للتغيير، كما أن دور اتخاذ القرار له تأثير كبير على الجاهزية فكلما كان تنفيذ دور القرار من قبل القائد أفضل ارتفعت مستوى الجاهزية التنظيمية للتغيير وإن تنفيذ دور رواد الأعمال ومعالجات الاضطرابات ومخصصي الموارد والمفاوضين سيجعل أعضاء المنظمة أكثر راحة من خلال عملية التغيير ليكونوا قادرين على خلق التزام عالي وكفاءة للتغيير.
مجالات الافادة والاختلاف	تعزيز الجانب المعرفي، اختيار متغير الجاهزية كمتغير تابع، مع الاختلاف في بيئة عمل المنظمة المبحوثة
د. الباحث والسنة	العبادي والعميدي , 2018
عنوان الدراسة	راس المال الاستراتيجي ودوره في تحقيق الجاهزية التنظيمية
منهج الدراسة	منهج تحليلي
مجتمع الدراسة	اعضاء مجالس كليات جامعة الكوفة
هدف الدراسة	هدف الدراسة هو تحديد الربط بين راس المال الاستراتيجي والجاهزية التنظيمية لجامعة الكوفة وانعكاسها على تحقيق خدمات تعليمية ذات جودة عالية
عينة الدراسة	شملت 47 من اعضاء مجالس الكليات في الجامعة
اساليب جمع البيانات	الاستبانة
أبرز النتائج	يمكن لأبعاد راس المال الاستراتيجي ان تساهم في تحقيق الجاهزية التنظيمية وضرورة اهتمام الجامعة بالإمكانيات والقدرات الاستراتيجية والعمل على توفير البيئة التنظيمية الملائمة من اجل تحقيق الجاهزية التنظيمية بشكل مستدام
مجالات الافادة والاختلاف	تعزيز الجانب النظري، معرفة كيفية مناقشة وتحليل النتائج ضمن البيئة العراقية، فضلا عن الاختلاف في الابعاد المعتمدة واختيار عينة البحث كونه شمل (الجامعة) القطاع التعليمي

## المبحث الثاني: التأطير النظري

اولاً:- مفهوم القدرات الإبداعية وتعريفها:- تطور مفهوم القدرات الإبداعية من دراسة (Selzink(1957), Penrose(1959) مجيد ولفته, 2022: 222), ووفقاً لمدخل القدرات الديناميكية ظهر مفهوم القدرات الإبداعية تأثراً بالمنظور الديناميكي المستند إلى الموارد (Dynamic Resource Based View) لـ (Helfat and Peteraf 2003) والذي يشير الى ان جميع القدرات التنظيمية تتصرف بطريقة ديناميكية، وتتغير اذا ما ارادت المنظمة الحصول على ميزة تنافسية مستدامة(Kong & Dutrénit, 2008:4) فتعد القدرات الديناميكية محفزة واسباسية للأبداع للحفاظ على الميزة التنافسية المستدامة في ظل ظروف البيئة المتغيرة (Aas &

Breunig,2017:9 وفي السياق نفسه نكر ( VU,2020:478 ) ان القدرات الابداعية والابداع تكون جانباً من جوانب القدرات الديناميكية، وتعد من اهم الديناميكيات التي تمكن المنظمة من تحقيق مستوى عالي من القدرة التنافسية في بيئة سريعة التغيير (Ertürk,2012:155)، وإذا امعنا النظر الى (القدرات الابداعية) فيعد كل من ( Lawson & Samson ,2001 ) من اوائل الباحثين عن المفهوم فمن خلال القدرات الديناميكية جاء بالقدرات الابداعية بسبب قدرتها على تحويل المعرفة إلى منتجات وعمليات وأنظمة جديدة (Lawson & Samson,2001:377) ، اذ يؤكدان على جانبين مهمين الاول (القدرات ) تشير الى الدور الاساسي في مجال الإدارة الاستراتيجية من حيث اعادة صياغة الموارد والمهارات التنظيمية الداخلية و الخارجية لمواجهة تغيير البيئة (Teece & Pisano,1994:538)، اما (الابداعية ) فهي قدرات تنظيمية لإعادة تأهيل المنتجات والخدمات والاستراتيجيات والأنشطة الإدارية الجديدة المطبقة في أي مكان في المنظمة (Yaghoubi et al 2017:611) ويعد المفكر الاقتصادي (1934 Schumpeter) أول من طرح مفهوم الابداع وأدرك أهميته، ولذلك أصبح من المجالات الرئيسة التي يهتم بها العديد من الباحثين، نظراً للبيئة الديناميكية والتنافس الشديدة، اذ يجب ان يكون تركيز المنظمات بشكل أساسي على أنشطة الابداع (Breznik&Hisrich,2014: 372)، ويعد نقطة مهمة للعديد من المنظمات للحفاظ على التنافس وتضمن بأن لديهم عروض مستقبلية يمكنهم البقاء في سوق المنافسة (Benaim,2015:1) ، وفي ذات السياق ساهمت نظريات تنظيمية في نشأة وتطور القدرات الابداعية ومنها نظرية النظم المفتوحة Katz & Kahn 1966 ونظرية الابداع التنظيمي March&Simon,1958

1. **نظرية النظم المفتوحة :** في (1966) ظهرت نظرية النظم المفتوحة لـ (Katz & Kahn) والتي تدمج الجوانب الانسانية للمنظمة بأبعادها التكنولوجية اذ تتعامل هذه النظرية مع المنظمات كونها نظم مفتوحة تتلقى مدخلاتها وتنتج مخرجاتها من خلال تفاعل اعضائها المتأثرين بالبيئة والثقافة التنظيمية (Balan ,2010: 937)

2. **نظريات الابداع التنظيمي :** من نظريات الابداع التنظيمي التي ساهمت بدورها في تطور القدرات الابداعية هي نظرية الإبداع لـ (March&Simon,1958) والتي فسرت من خلالها معالجة المشكلات التي تواجه المنظمات ومعرفة الفجوة بين ما تقوم به، وما ينبغي ان تقوم به والبحث في خلق بدائل جديدة (العنزي ,2014: 43) ، وتعرف القدرات الابداعية بانها "قدرات المنظمة على تحسين وإدارة التكنولوجيا الحالية والمعرفة اللازمة لإنشاء تقنيات جديدة" (Zehir et. al.,2015: 701)، بينما تعرف (الحمادني, 2018: 54) بانها "قدرات من نوع ديناميكي تمكن المنظمة من التكيف مع التغييرات المحيطة وتقديم كل ما هو جديد من خلال دمج وإعادة تجميع واستغلال الموارد والمعارف والمهارات"، ويفسر (Calik et al,2017: 69) القدرات الابداعية بانها "قدرات المنظمة على تنفيذ النشاطات الابداعية المتعلقة بالمنتجات والخدمات وتنظيم العمل بهدف خلق قيمة مضافة للمنظمة وأصحاب المصالح"، وفي ذات السياق يعرفها (Farida.et al ,2021:187) "قدرات المنظمة على توليد أفكار جديدة بأداء عالي وخلق فرص جديدة ، وتحسين القدرات المستقبلية ، وقيادة التكنولوجيا ، وتحسين قاعدة المعرفة"، ويرى (عبد الكريم ومحمد , 2016: 3) ان القدرات هي عملية منهجية لتطوير كفاءة وفعالية المنظمة لتعزيز قدرتها سعياً لتقديم الخدمات ذات جودة عالية.

ويعرف الباحثان القدرات الابداعية بانها ( قدرة المنظمة على تحويل الافكار الجديدة لممارسات من خلال تطوير المنتج وتطبيق التقنيات الحديثة وتنظيم الموارد وتصميم استراتيجيات تسويقية ونشر الموارد الابداعية وترسيخ ثقافة الابداع لتحسين الاداء وتحقيق اهداف المنظمة).

ثانياً:- **اهمية القدرات الإبداعية:-** تعد القدرات الابداعية داعمة رئيسة لنشاطات المنظمة على المستوى الداخلي والخارجي وحمايتها من تحديات وتطورات البيئة التنافسية، فهي تمكن الافراد العاملين من اطلاق قدرات فريدة من نوعها وتنفرد بها لصالح المنظمة لتحقيق الاهداف، ومن جهة اخرى تعد عاملاً مؤثراً على تحقيق النتائج التنظيمية (محمد وصالح,2021: 33)، من هنا يلزم التعرف على ماهية اهمية وفوائد القدرات الابداعية للأفراد والمنظمات لكي يمكن ادراك مدى اهمية القدرات الابداعية في حياتنا المعاصرة ، فعلى المستوى الفردي تعزز القدرات الابداعية راس المال الاجتماعي وتحفز المشاركة بالمعرفة الضمنية وتزداد قيمتها عندما تتكامل مع القدرات الفردية الخاصة بالمنظمة (Curado & Bontis,2006:370)، وفي ذات السياق يذكر (Polanyi, 1966) امتلاك

العاملين ثروة من المعرفة الضمنية وان تعبئة واستخدام هذه المعرفة يمكنها ان تؤدي الى ابداعات في مكان العمل وزيادة في أداء المنظمة ,كما تعمل القدرات الابداعية على تمكن المديرين لزيادة فرص مشاركة الموظفين في تطوير الابداع من خلال تشجيعهم وتوفير الدعم المادي والمعنوي كمصدر أساسي لتوليد افكارهم ومعارفهم الجديدة وتطويرها (Ahmad ,et al,2019:426) , وخلق رؤية واستراتيجية واضحة وتبادل الأفكار والتأثير على الأفراد والفرق (Rathinam,2017: 36), اما على مستوى المنظمة فتعد القدرات الابداعية شرطاً أساسياً للتميز في الأداء ويتم تحقيق القيمة المحتملة للقدرات الابداعية من خلال المشاركة الفعالة للزبائن (Ngo & O'Cass,2012:7), كما توفر مهارات تخزين ومعالجة المعرفة ومن ثم تسهم في زيادة القدرة المعرفية (المدر, 2018: 80) وبالتالي اصبحت القدرة الابداعية المفتاح للحصول على الميزة التنافسية من التعلم والمعرفة ,وتشجع المنظمة على تحقيق اهداف التصنيع وزيادة المرونة للتكيف والموائمة مع البيئة الخارجية واستجابة السوق وتحسين أداء المنظمة ككل (Ahmed et al,2020:4)

**ثالثاً:- ابعاد القدرات الإبداعية:-** من اجل معرفة المراكز الاساسية للقدرات الابداعية لابد من التركيز على ابعادها والتي تظهر لنا توليفة متعددة من الأبعاد للقدرات الابداعية والجدول ادناه يوضح ابعاد القدرات الابداعية.

**1. القدرة الابداعية للمنتج :-** يعد الابداع عملية ونتيجة في نفس الوقت من خلال إنتاج وتجديد المنتجات والأسواق, وتطوير طرق إنتاج جديدة , وإنشاء أنظمة إدارة جديدة (Wallin,2011:15) , ويفسر (Saunila,2020: 264) أن كلاً من القدرة الابداعية للمنتج والعملية تتأثر بشكل إيجابي باستراتيجية التعلم, كما يعد ابداع المنتجات أحد نتائج القدرات الابداعية (Breznik&Hisrich,2014:376), ان ابداع المنتج يتجه نحو التغيير في المنتجات المعروضة من قبل المنظمة (قاسم واحمد ,2011: 124) , فعملية تطوير المنتج الجديد تنتهج بسبب واحدة من الاختلالات المتكررة من بينها الاختلال بين التسويق وتصميم المنتجات والعمليات (دهيرب ويعقوب, 2020: 41).

**2. القدرة الابداعية التنظيمية:-** تعد القدرات التنظيمية من العوامل الاستراتيجية التي تسعى المنظمات الى بنائها وركيزة اساسية لتحقيق اهدافها الحالية والمستقبلية , وتشير الى قبول أشياء جديدة وتوفير معرفة جديدة للعاملين في المنظمة وخلق ابداعات وقبول التغييرات في مختلف القطاعات وعلى جميع المستويات ( Wonglimpiyarat,2010:250) , كما تهدف الى عملية تنظيم الموارد الملموسة وغير الملموسة لتنفيذ انشطتها وتحسين ادائها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة , وتشمل ثلاثة عناصر هي قدرة علاقات أصحاب المصالح, وقدرة الإدارة الاستراتيجية, والقدرة التشغيلية ( Bilan ,2020:94)

**3.القدرة الابداعية للعملية:-** تعرف القدرة الابداعية للعملية بانها القدرة على اجراء تعديلات جوهرية في أساليب التشغيل ومعدات العمل وتطبيقات الأعمال لتقليل تكاليف الإنتاج لجميع الوحدات والعناصر , وتحسين جودة منتجاتها وخدماتها, وتوفير قيمة مضافة لزبائنها (Hanaysha et al,2022:70), كما لها علاقة بعملية التشغيل من خلال قدرتها على ترقية عملية التشغيل لتعزيز كفاءة الانتاج وجودة المنتج (محمد وصالح, 2021: 156), مما يجعل العمليات أكثر مرونة ويقلل من تكاليف الإنتاج بما يعزز الأداء المتميز (VU,2020:478).

**4. القدرة الابداعية للتسويق:-** توصف القدرة الابداعية للتسويق بانها عملية تنفيذ منتج جديد ومحسن تقنياً لسوق التشغيل للمنظمة ( Wonglimpiyarat,2010:250) , فمرحلة التطور الفلسفي للتسويق يمكن تمييزها من خلال فلسفة التوجه الانتاجي ,التوجه نحو البيع والتوجه التسويقي (التوجه نحو الزبون ) لإشباع حاجاتهم ورغباتهم وتحقيق هدف البقاء والنمو والتوسع ( البروراي والبرزنجي, 2008: 41) , وفي ذات الاتجاه القدرة الابداعية للتسويق هي تنفيذ طريقة تسويق جديدة ومحسنة بشكل كبير تتضمن تغييرات كبيرة في تصميم المنتج أو تغليفه أو وضع المنتج أو ترويج المنتج أو التسعير, يجب ألا تكون طريقة التسويق قد سبق استخدامها من قبل الشركة بل جزءاً من مفهوم أو استراتيجية تسويق جديدة تمثل خروجاً كبيراً عن الأساليب الحالية للمنظمة (Ngamsutti & Ussahawanitchaki,2016:340), كما ان استخدام المنظمات للوسائل الالكترونية بكثافة في

الترويج لمنتجاتها عن طريق المواقع والصفحات الالكترونية التي تقوم بتصميمها واستخدامها للموارد الترويجية المتنوعة له الاثر لتحقيق اهدافها ( الزهيري والبلداوي , 2013 :156).

**5. ثقافة الابداع :-** اعترف ( Lawson and Samson 2001 ) بالثقافة التنظيمية كقوة دافعة للقدرة الابداعية, فيتم وصف ثقافة الابداع بأنها موقف الشركة تجاه استكشاف وتنفيذ الأفكار التي تسهل التفكير الإبداعي للشركة وأنشطتها ( Iddris,2016, 249 ) , ويعد الابداع نتيجة مهمة للثقافة التنظيمية وتهدف العديد من جهود التغيير التنظيمي واسعة النطاق إلى إنتاج ثقافة أكثر إبداعاً, فمن الاهداف الرئيسية للمنظمات هو إنتاج ثقافة أكثر إبداعاً وأقل تجنباً للمخاطر ( DuBrin , 2019 :378 ) , وفي ظل البيئة المتغيرة ووجود التكنولوجيا والمنافسة الشديدة, أصبح الإبداع مفتاحاً لنجاح واستمرارية أي منظمة ولتحقيق ذلك, تلعب الثقافة التنظيمية دوراً حيوياً في تحفيز المنظمات وتطويرها بما يشجع على الإبداع ويجعلها أكثر تنافسية (Shayah et al,2019:465)

**6. الموارد الإبداعية:-** يعد المنظور القائم على الموارد واحداً من وجهات النظر المقبولة على نطاق واسع في مجال الإدارة الاستراتيجي ( Newbert,2006:121), وهناك فرق بين الموارد والقدرات وفق المنظور القائم على الموارد فالموارد تمتلكها الشركة سواء كانت موارد ملموسة او غير ملموسة, اما القدرات فهي القدرة على نشر تلك الموارد ,كما ان الموارد التي تمتلكها المنظمة تتميز بكونها ذات قيمة ونادرة وتتميز بالتردد وعدم إمكانية استبدالها ( Collins , 2020: 4 ) وفي ذات الاتجاه يؤكد ( Barney , 1991 ) أن الميزة التنافسية المستدامة ممكنة إذا كانت الموارد والقدرات تحقق شروط القيمة والندرة وعدم القابلية للتقليد والتنظيم لتصبح مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية ( Breznik & Hisrich,2014:369 ) .

**ثانياً- مفهوم الجاهزية التنظيمية للتغيير وتعريفها-** بدأ التطور الفكري لمفهوم الجاهزية لأول مرة من دراسات ( Jacobson 1957 ) ( Holt.et al,2007: 234 ) , كما ان ظهور مفهوم الجاهزية وفقاً لتطورها المعرفي بدأت من مفهوم التدوير (الاذابة) Unfreezing لـ ( Lewin's 1947 ) للمعتقدات والمواقف والاتجاهات ومحيط التغييرات المطلوبة وقدرة المنظمة للنجاح في احداث تلك التغييرات ( Diab. et al,2018:7), وفي الدراسات التنظيمية تم إدراجها ضمن مجموعة الأدبيات المتعلقة بمقاومة التغيير ( Tappin,2014:52 ) وفي ذات السياق, يشار ان مفهوم الجاهزية التنظيمية ولد من عمق دراسات علم الاجتماع وعلم النفس , فأول استخدام للجاهزية التنظيمية برز من خلال علم النفس الذي يظهر فيها تعدد البواعث والدوافع الكامنة لها, كون أن أغلب المنظمات اليوم بحاجة ملحة إلى تغييرات هادفة على مستوى النظام محاولةً لتحقيق أهداف محددة (عجيل, 2021: 96), اذ يرى علماء الاجتماع ان التغيير التنظيمي يولد مجموعة من المشاعر مثل الأمل, الإثارة, الغضب, السعادة, البهجة وهي جوانب تعزز الجاهزية التنظيمية وتوضح من خلالها مقاومة التغيير او دعمه (المياي, 2021: 57).

#### ثانياً:- اهمية الجاهزية التنظيمية

تسهم الجاهزية التنظيمية للتغيير في توفير مقدمة معرفية لسلوك مقاومة التغيير أو دعمه, والتي تحدد ما إذا كان التغيير يكون ناجحاً, فضلاً عن ذلك, تحافظ المنظمة على فوائدها من خلال جاهزيتها (عجيل, 2022: 102), ويرى (Romadona,2019:2308) اهمية الجاهزية التنظيمية بان التغيير لا يحدث دون جاهزية الافراد لإجراء عملية التغيير , فهي تستخدم جوانب تحفيزية وتتضمن طاقة سلوكية وتحفيزية للتغيير لتحقيق الجاهزية للمنظمات ( Roth,2015:29 ) , كما تمثل الجاهزية التنظيمية احدى عوامل النجاح الحاسمة لتطبيق نظم المعلومات, اذ تشير إلى الجاهزية قبل تنفيذ النظام من خلال الالتزام والقدرة التنظيمية فيما يتعلق بالأفكار والإجراءات المرتبطة بتبني نظم المعلومات في المنظمات (Aziz& Yusof,2012:1), وان تقييم الجاهزية التنظيمية يساعد المنظمات للتعرف على درجة الدافعية داخل المنظمة, وتقييم القدرات الخاصة بالمنظمة, كما تعمل على تحسين القدرات التنظيمية, وتمكين المنظمة لتحقيق اكبر قيمة لزيائنها (Dearing,2018:2)

ثالث:- ابعاد الجاهزية التنظيمية للتغيير

1.الملائمة:- تعكس الملائمة مدى الاعتقاد بأن التغيير الصحيح للموقف مصمم لمواجهة التناقض(Armenakis 2009:129) & Harris, ) والملائمة هي مدى التوافق بين قيم الأفراد وقيم المنظمة ( الطائي والسبعوي, 2022: 268) , كما تعرف الملائمة بانها المطابقة المتصورة بين نقاط القوة والشخصية وتفضيلات العمل للأفراد مع الادوار المتعلقة بالوظيفة التي يشغلونها (Juniantari. et. al.,2023:114), فهي تقييم معتقدات العاملين فيما يتعلق بمدى ملائمة مبادرة التغيير المقترحة, وأن هناك أسبابًا مشروعة للتغيير واعتقادهم بأن المنظمة ستستفيد من تنفيذها ( Thorisson,2020:36, Nilsson. Et. al,2019:8 )

2.دعم الإدارة :- يشير مصطلح الإدارة العليا إلى الأفراد الذين يعملون في المناصب العليا في المنظمة ويعد دعم الإدارة العليا من العوامل الحاسمة للمشاريع عبر الصناعات كما له دور مهم في نتائج المشروع، إذ يعتمد نجاح أو فشل المشاريع في المنظمات على كثافة الدعم المقدم من قبل الإدارة العليا(Ahmed, 2016: 4) , ويشير أيضا إلى المدى الذي يشعر فيه الفرد أن قيادة المنظمة وإدارتها ملتزمون بدعم تنفيذ التغيير(Holt et. al., 2007:239) , إذ يذكر (Kandelousi et. al., 2011) أن دعم الإدارة العليا يمكن رؤيتها بأشكال عدة مثلاً، مساعدة فرق العمل في تعاملها مع المشكلات والعقبات التي تواجهها ,إظهار الالتزام بالعمل, تشجيع المرؤوسين, توفير الموارد المالية في الوقت المناسب وتخصيص الموارد البشرية... الخ (Khan. et al,2014:1373).

3.كفاءة التغيير:- مهدت النظرية المعرفية الاجتماعية الطريق للكفاءة الذاتية التي اقترحها (Bandura, 1977) إذ تصور ان الكفاءة الذاتية هي إيمان الفرد بقدرته على الاداء بمهام معينة وإدراك قدرته على تحقيق الهدف بنجاح (Goulart et al,2022:335) , والتي تؤثر بدورها على خيارات الأنشطة والجهد والمثابرة والإنجاز(Rismansyah et. al.,2022: 362) , كما يصف (Gardner,1983) ان الفرد الذي يتمتع بالكفاءة الذاتية هو الشخص الذي يؤمن "بقدراته على تنظيم وتنفيذ مسارات العمل المطلوبة منه لتحقيق الإنجازات الحقيقية"(Köseoglu,2015:131) , وفي ذات السياق, اقترح (Weiner, 2009:4) أن كفاءة التغيير ووظيفة تقييم معرفي لأعضاء المنظمة لقدرة المنظمة على تنفيذ التغيير من خلال متطلبات المهمة، وتوافر الموارد، والعوامل الظرفية, فالأفراد كيانات ذاتية التنظيم استباقية عاكسة للذات فهي ليست مجرد كائنات تفاعلية تتشكل وترعى بواسطة أحداث خارجية أو قوى داخلية (Tyson,2022:21).

4.المنافع الشخصية:- تشير المنافع الشخصية مدى شعور الفرد بانه سيستفيد من تنفيذ التغيير المحتمل(Thorisson,2020:40) وتعد الجاهزية التنظيمية للتغيير احد اهم محددات قبول التغيير، خاصة اذا كان الفرد قد أدرك المنافع التي من الممكن ان تتحقق من عملية التغيير (الطائي والسبعوي, 2022: 269) تؤكد المنافع الشخصية على النتائج الإيجابية والسلبية للتغيير ومنافعه الداخلية والخارجية ويمكن تفعيله من خلال التزام الموظف العاطفي بالتغيير لأنه يعكس رغبته في تقديم الدعم للتغيير بناءً على الإيمان بفوائده الكامنة (Neves, 2009:218) كما ان منافع التغيير مجموعة من تقييمات أعضاء المنظمة فيما يتعلق بفوائد التغيير إذ يقوم أعضاء المنظمة بتقييم التغيير التنظيمي المخطط لأنهم يعتقدون أن التغيير مطلوب(Trisnawati. et al,2020:310) , فالمنافع الشخصية لا تشمل المنافع الداخلية فحسب وانما المنافع الخارجية ,وتكون مصدر الاهتمام من قبل الغالبية العظمى مثل منح المكافآت المالية والشعور بالرضا والإنجاز والتقدير (Nilsson. et al,2019:8)

### المبحث الثالث: الجانب العملي

#### أولاً: مناقشة نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

1-متغير القدرات الابداعية: يوضح الجدول (3) ملخص النتائج الخاصة بأبعاد متغير القدرات الابداعية إذ يتضح ان المتغير حقق نسبة اتفاق بلغت (68.3%) ومستوى جيد، إذ بلغ الوسط لحسابي لها (3.415) وبمستوى متوسط الاهمية بانحراف (0.824) حيث حقق معامل الاختلاف لها (24.1) أما على مستوى الابعاد فقد اظهرت النتائج ما يلي:

أ- حققت أعلى نسبة عند البعد (القدرة الإبداعية للتسويق) إذ بلغت (71.6%) إذ جاء بالمستوى (الأول) من حيث أهميته أما نسبة عدم الاتفاق فقد بلغت (28.4%) إذ بلغ الوسط لها (3.579) بانحراف (0.851) حيث حقق معامل الاختلاف لها (23.8)

ب- حققت أقل نسبة عند بعد (ثقافة الإبداع) إذ بلغت (67.0%) إذ جاء بالمستوى (الخامس) من حيث أهميته أما نسبة عدم الاتفاق فقد بلغت (33.0%) إذ بلغ الوسط لها (3.348) بانحراف (0.968) حيث حقق معامل الاختلاف لها (28.9), جاء بعد (القدرة الإبداعية للتسويق) في الترتيب (الأول) من حيث الأهمية ضمن أبعاد القدرات الإبداعية إذ كان أكثر أهمية لدى الشركة مقارنة بالأبعاد الأخرى.

جدول ( 3 ) ملخص ابعاد متغير القدرات الإبداعية

ت	ابعاد متغير القدرات الإبداعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاتفاق
1	القدرة الإبداعية للمنتج	3.545	0.901	25.4	70.9
2	القدرة الإبداعية للعملية	3.35	0.804	24	67.0
3	القدرة الإبداعية التنظيمية	3.285	0.939	28.6	65.7
4	القدرة الإبداعية للتسويق	3.579	0.851	23.8	71.6
5	ثقافة الإبداع	3.348	0.968	28.9	67.0
6	الموارد الإبداعية	3.382	0.92	27.2	67.6
	متغير القدرات الإبداعية	3.415	0.824	24.1	68.3

2- متغير الجاهزية التنظيمية للتغيير: يوضح الجدول ( 4 ) ملخص النتائج لأبعاد متغير الجاهزية التنظيمية للتغيير إذ يتضح ان المتغير حقق نسبة اتفاق بلغت (70.9%) وبمستوى جيد أما نسبة عدم الاتفاق فقد بلغت (29.1%) إذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.544) بانحراف معياري (0.707) حيث حقق معامل الاختلاف لها (19.9) أما على صعيد الأبعاد فقد بينت النتائج ما يلي:

أ- حققت أعلى نسبة عند البعد (المنافع الشخصية) إذ بلغت (74.8%) إذ جاء بالمستوى (الثاني) من حيث أهميته ، إذ بلغ الوسط لها ( 3.742 ) بانحراف ( 0.803 ) حيث حقق معامل الاختلاف لها (21.5)

ب- حققت أقل نسبة عند بعد (دعم الإدارة) إذ بلغت (66.4%) إذ جاء بالمستوى (الرابع) من حيث أهميته ، إذ بلغ الوسط لها (3.322) بانحراف (0.845) حيث حقق معامل الاختلاف لها (25.4), جاء بعد (كفاءة التغيير) في الترتيب (الأول) من حيث الأهمية ضمن أبعاد الجاهزية التنظيمية إذ كان أكثر أهمية لدى الشركة مقارنة بالأبعاد الأخرى.

جدول ( 4 ) خلاصة ابعاد متغير الجاهزية التنظيمية للتغيير

ت	ابعاد متغير الجاهزية التنظيمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاتفاق
1	الملائمة	3.523	0.891	25.3	70.5
2	دعم الإدارة	3.322	0.845	25.4	66.4
3	كفاءة التغيير	3.587	0.738	20.6	71.7

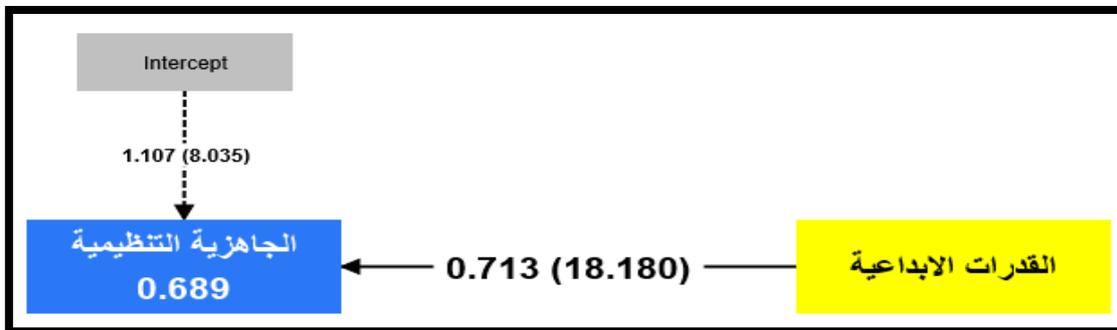
74.8	21.5	0.803	3.742	المنافع الشخصية	4
70.9	19.9	0.707	3.544	متغير الجاهزية التنظيمية للتغيير	

ثانياً: اختبار فرضيات البحث :

1-الفرضية الرئيسية للبحث: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد القدرات الابداعية مجتمعة (القدرة الابداعية للمنتج، القدرة الابداعية التنظيمية، القدرة الابداعية للعملية، القدرة الابداعية للتسويق، لموارد الابداعية، ثقافة الابداع) ومنفردة في الجاهزية التنظيمية للتغيير (الملائمة، دعم الادارة، كفاءة التغيير، المنافع الشخصية)

1-1 يبين الجدول (5) والشكل (7) تحليل تأثير القدرات الابداعية في الجاهزية التنظيمية للتغيير , اذ سجلت قيمة (t) المستخرجة لـ(β) لمتغير القدرات الابداعية (18.180) وهي اكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) وهذا يشير الى ثبوت معنوية لـ(β) لمتغير القدرات الابداعية اذ يتضح من قيمة لـ(β) بأن زيادة القدرات الابداعية بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الجاهزية التنظيمية للتغيير بنسبة (71.3%) , كما توفر دعماً كافياً لقبول الفرضية البديلة والتي تفيد (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للقدرات الابداعية في الجاهزية التنظيمية للتغيير) وهذا مما يدل على وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للقدرات الابداعية في الجاهزية التنظيمية للتغيير، اي ان الشركة المبحوثة كلما كان لديها الاهتمام الجيد بالقدرات الابداعية من حيث العمليات الابداعية فإن ذلك سيوفر للشركة الافكار النيرة والجديدة التي تساعد على التقدم الى الامام وبنفس الوقت سيوفر الدعم الجيد للموظفين الذين سيجدون البيئة الجيدة التي تمنحهم الدعم والدافعية نحو تقديم الجهود الكافية التي ستؤدي الى انتقال الشركة نحو مستويات جيدة من الجاهزية التنظيمية للتغيير وتشير قيمة Adj (R<sup>2</sup>) الى ان القدرات الابداعية تفسر ما نسبته (68.9%) من المتغيرات التي تطرأ على الجاهزية التنظيمية للتغيير.

جدول (5) تحليل تأثير القدرات الابداعية في الجاهزية التنظيمية للتغيير									
المتغير التابع	القرار	Sig	(t)	(R <sup>2</sup> ) Adj	(R <sup>2</sup> )	(R)	المتغير الوسيط		
الجاهزية التنظيمية للتغيير	قبول الفرضية البديلة	0.000	18.180	0.689	0.691	0.831	1.107	(α)	القدرات الابداعية
							0.713	(β)	



شكل (7) تحليل تأثير القدرات الابداعية في الجاهزية التنظيمية للتغيير

1-2 اما على مستوى الابعاد :

أ. بلغت قيمة (t) المستخرجة لـ(β) بين ابعاد متغير القدرات الابداعية في الجاهزية التنظيمية للتغيير (12.287, 20.682, 12.864, 13.302, 16.771, 12.783) على التوالي . وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة

(0.05) وهذا يشير الى ثبوت معنوية لـ ( $\beta$ ) لأبعاد متغير القدرات الابداعية اي ان لها تأثير حقيقي في متغير الجاهزية التنظيمية والجدول (6) يشير الى ان للأبعاد الفرعية للقدرات الابداعية للمنتوج والعمليات والتسويق والثقافة التي تسير عليها الشركة والقدرات التنظيمية التي تتبعها التأثير الفاعل والقوي في الانعكاس الايجابي على الجاهزية التنظيمية للتغيير .

ب. كما يتبين من الجدول (6) قيمة لـ ( $\beta$ ) للأبعاد كافة والبالغة (0.677, 0.626, 0.556, 0.604, 0.592, 0.557) على التوالي اذ تشير الى ان هنالك تباين في القوة التأثيرية لأبعاد متغير القدرات الابداعية في التأثير على متغير الجاهزية التنظيمية للتغيير , اذ يتبين ان اعلى قوة تأثيرية كانت عند بعد (القدرة الإبداعية للمنتوج) اذ ان زيادة هذا البعد بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة متغير الجاهزية التنظيمية للتغيير بنسبة (67.7%) , كما يتضح ان اقل قوة تأثيرية كانت عند بعد (القدرة الإبداعية التنظيمية) اذ ان زيادة هذا البعد بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة متغير الجاهزية التنظيمية للتغيير بنسبة (55.7%).

جدول (6) تحليل ابعاد القدرات الابداعية في الجاهزية التنظيمية للتغيير								
القرار	Sig	(t)	(R2) Adj	(R2)	(R)	ابعاد متغير القدرات الابداعية		المتغير المعتمد
قبول الفرضية البديلة	0.000	20.682	0.741	0.743	0.862	1.145	( $\alpha$ )	القدرة الإبداعية للمنتوج
						0.677	( $\beta$ )	
قبول الفرضية البديلة	0.000	12.287	0.502	0.505	0.711	1.448	( $\alpha$ )	القدرة الإبداعية للعمليات
						0.626	( $\beta$ )	
قبول الفرضية البديلة	0.000	13.302	0.541	0.545	0.738	1.718	( $\alpha$ )	القدرة الإبداعية التنظيمية
						0.556	( $\beta$ )	
قبول الفرضية البديلة	0.000	12.864	0.525	0.528	0.727	1.383	( $\alpha$ )	القدرة الإبداعية للتسويق
						0.604	( $\beta$ )	
قبول الفرضية البديلة	0.000	16.771	0.653	0.655	0.809	1.563	( $\alpha$ )	ثقافة الابداع
						0.592	( $\beta$ )	
قبول الفرضية البديلة	0.000	12.783	0.522	0.525	0.724	1.660	( $\alpha$ )	الموارد الابداعية
						0.557	( $\beta$ )	

## 2- اختبار الفرضيات الفرعية

### 2-1 الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد القدرات الابداعية مجتمعة ومنفردة في الملائمة

يتبين من خلال الجدول (7) الى ان جميع ابعاد القدرات الابداعية كانت لها تأثير ذو دلالة معنوية في الملائمة , اذ سجلت قيمة (t) ألمستخرجة لـ ( $\beta$ ) البالغة (12.704) وهي اكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير الى ثبوت معنوية لـ ( $\beta$ ) لمتغير القدرات الإبداعية, اذ يتضح من قيمة لـ ( $\beta$ ) بأن زيادة متغير القدرات الابداعية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة بعد الملائمة بنسبة (78%) , ومن خلال قيمة ( $R^2$ ) Adj يتضح بأن متغير القدرات الابداعية تفسر ما نسبته (51.8%) من المتغيرات التي تطرأ على بعد الملائمة, وهذا يشير الى ان جميع ابعاد القدرات الابداعية كانت معنوية وتؤثر في بعد الملائمة, وبناءا عليه نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد القدرات الابداعية مجتمعة ومنفردة في الملائمة) ويدل ذلك ان الشركة المبحوثة كلما كان لديها الاهتمام الفعلي والواضح على تطبيق ابعاد القدرات الابداعية للمنتوج والعمليات والقدرة التنظيمية والابداعية مع وجود ثقافة الابداع فأن ذلك سوف يساهم مساهمة فاعلة على ان يكون هناك تأثير فاعل على بعد الملائمة.

القرار	Sig	(t)	(R2) Adj	(R2)	(R)	ابعاد متغير القدرات الإبداعية			المتغير التابع
						(α)	(β)		
قبول الفرضية البديلة	0.000	12.781	.521	0.525	0.724	0.983	(α)	القدرة الإبداعية	العمليات
						0.716	(β)	للمنتوج	
قبول الفرضية البديلة	0.000	8.830	.341	.345	0.587	1.341	(α)	القدرة الإبداعية	
						0.652	(β)	للعملية	
قبول الفرضية البديلة	0.000	10.129	.405	.409	0.640	1.529	(α)	القدرة الإبداعية	
						0.607	(β)	التنظيمية	
قبول الفرضية البديلة	0.000	10.126	.405	.409	0.640	1.126	(α)	القدرة الإبداعية	
						0.670	(β)	للتسويق	
قبول الفرضية البديلة	0.000	13.262	.540	.543	0.737	1.251	(α)	ثقافة الإبداع	
						0.679	(β)		
قبول الفرضية البديلة	0.000	10.097	.404	.408	0.639	1.430	(α)	الموارد الإبداعية	
						0.619	(β)		
قبول الفرضية البديلة	0.000	12.704	0.518	0.522	0.722	0.855	(α)	القدرات الإبداعية	
						0.781	(β)		

2-2 الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد القدرات الإبداعية مجتمعة ومنفردة في دعم الإدارة يتبين من خلال الجدول (8) الى ان جميع ابعاد القدرات الإبداعية كانت لها تأثير ذو دلالة معنوية في بعد دعم الإدارة، إذ سجلت قيمة (t) ألمستخرجة لـ(β) البالغة (14.027) وهي اكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير الى ثبوت معنوية لـ(β) لمتغير القدرات الإبداعية، إذ يتضح من قيمة لـ(β) بأن زيادة متغير القدرات الإبداعية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة بعد دعم الإدارة بنسبة (77.5%) اي ان هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين القدرات الإبداعية في بعد دعم الإدارة للشركة المبحوثة، ومن خلال قيمة Adj (R<sup>2</sup>) يتضح بأن متغير القدرات الإبداعية تفسر ما نسبته (56.8%) من المتغيرات التي تطرأ على بعد دعم الإدارة، وهذا يشير الى ان جميع ابعاد القدرات الإبداعية كانت معنوية وتؤثر في بعد دعم الإدارة، وبناء عليه نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد القدرات الإبداعية مجتمعة ومنفردة في دعم الإدارة) اي ان الشركة المبحوثة عندما يكون لديها الاهتمام الفعلي والحقيقي للقدرة الإبداعية للمنتوج وتحاول تقديم كل ما هو جديد في ظل وجود الامكانيات الجيدة والمرونة العالية في العمليات الانتاجية مع وجود التنسيق والتنظيم الجيد وتسويق تلك المنتجات بطريقة ابداعية تنافس المنافسين الموجودين في السوق فأن ذلك سيكون له الدور الفاعل والمؤثر على عمليات دعم الإدارة للشركة المبحوثة.

جدول (8) تحليل ابعاد القدرات الإبداعية في بعد دعم الإدارة									
القرار	Sig	(t)	(R2) Adj	(R2)	(R)	ابعاد متغير القدرات الإبداعية			المتغير التابع
						(α)	(β)		
قبول الفرضية البديلة	0.000	16.052	.633	.635	.797	.672	(α)	القدرة الإبداعية	دعم الإدارة
						.748	(β)	للمنتوج	
قبول الفرضية البديلة	0.000	10.312	.414	.418	.647	1.044	(α)	القدرة الإبداعية	
						.680	(β)	للعملية	
قبول الفرضية البديلة	0.000	11.231	.456	.460	.678	1.317	(α)	القدرة الإبداعية	
						.610	(β)	التنظيمية	
قبول الفرضية البديلة	0.000	10.586	.427	.431	.656	.990	(α)	القدرة الإبداعية	
						.652	(β)	للتسويق	
قبول الفرضية البديلة	0.000	13.497	.549	.552	.743	1.150	(α)	ثقافة الإبداع	
						.649	(β)		
قبول الفرضية البديلة	0.000	9.956	.397	.401	.633	1.354	(α)	الموارد الإبداعية	
						.582	(β)		

قبول الفرضية البديلة	0.000	14.027	0.568	0.571	0.755	0.676	( $\alpha$ )	القدرات الإبداعية
						0.775	( $\beta$ )	

**2-3 الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القدرات الإبداعية مجتمعة ومنفردة في كفاءة التغيير يتبين من خلال الجدول (9) الى ان جميع ابعاد القدرات الإبداعية كانت لها تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية في بعد كفاءة التغيير , اذ سجلت قيمة (t) ألمستخرجة لـ( $\beta$ ) البالغة (13.989) وهي اكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير الى ثبوت معنوية لـ( $\beta$ ) لتغيير القدرات الإبداعية , اذ يتضح من قيمة لـ( $\beta$ ) بأن زيادة متغير القدرات الإبداعية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة بعد كفاءة التغيير بنسبة (67.6%) .وهذا يشير الى ان جميع ابعاد القدرات الإبداعية كانت معنوية وتؤثر في بعد كفاءة التغيير , ومن قيمة Adj (R<sup>2</sup>) يتضح بأن متغير القدرات الإبداعية تفسر ما نسبته (56.6%) من التغيرات التي تطرأ على بعد كفاءة التغيير , اي ان هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القدرات الإبداعية في بعد كفاءة التغيير , وبناءا عليه نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القدرات الإبداعية مجتمعة ومنفردة في كفاءة التغيير) اي ان الشركة عندما تسعى الى الوصول لمستويات جيدة من كفاءة عمليات التغيير فإن ذلك يمكن تحقيقه عندما تمتلك الشركة المستويات الفاعلة من القدرة الإبداعية للمنتج وللعمليات والقدرة التنظيمية والتسويقية والموارد الإبداعية وكذلك ثقافة الابداع التي تعتبر الركيزة الاساسية التي تساعد على تقبل عمليات التغيير والعمل به.

جدول (9) تحليل ابعاد القدرات الإبداعية في كفاءة التغيير								
القرار	Sig	(t)	(R <sup>2</sup> ) Adj	(R <sup>2</sup> )	(R)	ابعاد متغير القدرات الإبداعية		المتغير المعتمد
قبول الفرضية البديلة	0.000	14.166	.573	.576	.759	1.384	( $\alpha$ )	القدرة الإبداعية للمنتج
						.621	( $\beta$ )	
قبول الفرضية البديلة	0.000	10.747	.435	.438	.662	1.549	( $\alpha$ )	القدرة الإبداعية للمعاملات
						.608	( $\beta$ )	
قبول الفرضية البديلة	0.000	11.607	.473	.477	.690	1.805	( $\alpha$ )	القدرة الإبداعية التنظيمية
						.542	( $\beta$ )	
قبول الفرضية البديلة	0.000	10.068	.402	.406	.638	1.608	( $\alpha$ )	القدرة الإبداعية للتسويق
						.553	( $\beta$ )	
قبول الفرضية البديلة	0.000	12.351	.504	.508	.712	1.767	( $\alpha$ )	ثقافة الابداع
						.543	( $\beta$ )	
قبول الفرضية البديلة	0.000	11.587	.472	.476	.690	1.715	( $\alpha$ )	الموارد الإبداعية
						.553	( $\beta$ )	
قبول الفرضية البديلة	0.000	13.989	0.566	0.569	0.755	1.279	( $\alpha$ )	القدرات الإبداعية
						0.676	( $\beta$ )	

**2-4 الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القدرات الإبداعية مجتمعة ومنفردة في المنافع الشخصية يتبين من خلال الجدول (10) الى ان جميع ابعاد القدرات الإبداعية كانت لها تأثير ذو دلالة معنوية في المنافع الشخصية), اذ سجلت قيمة (t) ألمستخرجة لـ( $\beta$ ) البالغة (10.083) وهذا يشير الى ثبوت معنوية لـ( $\beta$ ) لتغيير القدرات الإبداعية، اذ يتضح من قيمة لـ( $\beta$ ) بأن زيادة متغير القدرات الإبداعية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة بعد المنافع الشخصية بنسبة (62.2%) . ومن قيمة Adj (R<sup>2</sup>) يتضح بأن متغير القدرات الإبداعية تفسر ما نسبته (40.3%) من التغيرات التي تطرأ على بعد المنافع الشخصية, وهذا يشير الى ان جميع ابعاد القدرات الإبداعية كانت معنوية وتؤثر في بعد المنافع الشخصية وبناءاً عليه نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة

احصائية لأبعاد القدرات الإبداعية مجتمعة ومنفردة في بعد المنافع الشخصية) وتشير تلك النتائج الى ان الشركة المبحوثة عندما يكون لديها اهتمام واضح وفاعل بنفس الوقت لجميع ابعاد القدرات الإبداعية فأن ذلك سيكون له الانعكاس الايجابي على تحقيق المنافع الشخصية, اي ان الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات كلما كان لديها القدرات الإبداعية الفاعلة بصورة اجمالية فأن ذلك سيكون له التأثير الواضح على تحقيق المنافع الشخصية.

جدول (10) تحليل ابعاد القدرات الإبداعية في المنافع الشخصية									
القرار	Sig	(t)	Adj(R2)	(R2)	(R)	ابعاد متغير القدرات الإبداعية			المتغير التابع
قبول الفرضية البديلة	0.000	11.828	.482	.486	.697	1.541	( $\alpha$ )	القدرة الإبداعية	المنافع الشخصية
						.621	( $\beta$ )	للمنتوج	
قبول الفرضية البديلة	0.000	8.285	.312	.317	.563	1.859	( $\alpha$ )	القدرة الإبداعية	
						.562	( $\beta$ )	للعملية	
قبول الفرضية البديلة	0.000	7.836	.288	.293	.542	2.222	( $\alpha$ )	القدرة الإبداعية	
						.463	( $\beta$ )	للتنظيمية	
قبول الفرضية البديلة	0.000	8.509	.324	.329	.573	1.808	( $\alpha$ )	القدرة الإبداعية	
						.540	( $\beta$ )	للتسويق	
قبول الفرضية البديلة	0.000	9.069	.353	.357	.598	2.082	( $\alpha$ )	ثقافة الاداع	
						.496	( $\beta$ )		
قبول الفرضية البديلة	0.000	7.868	.290	.295	.543	2.140	( $\alpha$ )	الموارد الإبداعية	
						.474	( $\beta$ )		
قبول الفرضية البديلة	0.000	10.083	0.403	0.407	0.638	1.620	( $\alpha$ )	القدرات الإبداعية	
						0.622	( $\beta$ )		

المبحث الرابع:- الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً:- الاستنتاجات

1. تبين ان الشركة المبحوثة لديها الاهتمام الجيد بالقدرات الإبداعية من حيث العمليات الإبداعية وهذا سيوفر للشركة الافكار النيرة والجديدة التي تساعد على التقدم الى الامام وبنفس الوقت سيوفر الدعم الجيد للموظفين الذين سيجدون البيئة الجيدة التي تمنحهم الدعم والدافعية نحو تقديم الجهود الكافية التي ستودي الى انتقال الشركة نحو مستويات جيدة من الجاهزية التنظيمية.
2. ان لأبعاد الفرعية للقدرات الإبداعية للمنتوج والعملية والتسويق والثقافة التي تسير عليها الشركة والقدرات التنظيمية التي تتبعها التأثير الفاعل والقوي في الانعكاس الايجابي على الجاهزية التنظيمية للتغيير.
3. ان الشركة المبحوثة كلما كان لديها الاهتمام الفعلي والواضح على تطبيق ابعاد القدرات الإبداعية للمنتوج والعمليات والقدرة التنظيمية والإبداعية مع وجود ثقافة الاداع فأن ذلك سوف يسهم مساهمة فاعلة على ان يكون هناك تأثير فاعل على بعد الملائمة.
4. ان الشركة المبحوثة عندما يكون لديها الاهتمام الفعلي والحقيقي للقدرة الإبداعية للمنتوج وتحاول تقديم كل ما هو جديد في ظل وجود الامكانيات الجيدة والمرونة العالية في العمليات الانتاجية مع وجود التنسيق والتنظيم الجيد وتسويق تلك المنتجات بطريقة ابداعية تنافس المنافسين الموجودين في السوق فأن ذلك سيكون له الدور الفاعل والمؤثر على عمليات دعم الادارة للشركة المبحوثة.
5. الشركة تسعى الى الوصول لمستويات جيدة من كفاءة عمليات التغيير ويمكن تحقيقه عندما تمتلك الشركة المستويات الفاعلة من القدرة الإبداعية للمنتوج والعملية والقدرة التنظيمية والتسويقية والموارد الإبداعية وكذلك ثقافة الاداع التي تعتبر الركيزة الاساسية التي تساعد على تقبل عمليات التغيير والعمل به.

6. ان الشركة المبحوثة عندما يكون لديها اهتمام واضح وفاعل بنفس الوقت لجميع ابعاد القدرات الابداعية فأن ذلك سيكون له الانعكاس الايجابي على تحقيق المنافع الشخصية.

7. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية ومعنوية للقدرات الإبداعية في تحقيق الجاهزية التنظيمية للتغيير .

#### ثانياً: - التوصيات

1. يوصي البحث بتعزيز القدرات الإبداعية للشركة المبحوثة لدورها المهم في تميز الشركة وتفوقها في انتاج منتجات جديدة
2. يوصي البحث بتعزيز الممارسات التي تنمي وتطور من القدرات الإبداعية للمنتج والعملية والقدرة الإبداعية التنظيمية والتسويق وابداع الموارد الموجودة في الشركة المبحوثة وتطوير ثقافة الابداع.
3. ضرورة اهتمام الشركة بعملية التغيير الذي من خلاله تستطيع الشركة المبحوثة من الموازنة الفاعلة بين التغيير التدريجي والجزري والحد من مقاومة التغيير .
4. يوصي البحث كذلك بضرورة الاهتمام بأنظمة الاتصالات الداخلية والخارجية في الشركة من خلال ادخال مزيد من الادوات لأحداث تغييرات في ادارة الجاهزية التنظيمية للتغيير
5. ضرورة اثبات جاهزية الشركة للتغيير من خلال تحديد الملائمة وبيان دورها ودعمها المستمر وتحديد منافعها الشخصية وكفاءتها للتغيير .

#### المصادر:

1. البرواري، نزار عبد المجيد والبرزنجي، احمد محمد فهمي (2008) " استراتيجيات التسويق، المفاهيم، الاسس، الوظائف "، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع-عمان الاردن.
2. الحداروي، رافد حميد عباس والذبحاوي، عامر عبد الكريم والزيدي، حيدر حمودي علي(2020)" دور الوعي الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة التنظيمية: دراسة استطلاعية في معمل سمنت النجف الاشرف، مجلة اداب الكوفة، المجلد 43، العدد 1.
3. الحمداني، صبا نوري عطا الله، (2018) " الدور الوسيط للقدرات الإبداعية في العلاقة بين مهارات التفكير الاستراتيجي والأداء المؤسسي - دراسة على عينة من المؤسسات الحكومية العراقية"، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
4. دهيرب، محمد سمير ويعقوب، فيحاء عبد الله(2020)"تقنيات المحاسبة الادارية في تطوير المنتج وتحقيق متطلبات الزبون باعتماد تقنية نشر وظيفة الجودة (QFD) بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية / مساهمة خاصة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 15، العدد 51 .
5. الزهيري، احمد خلف حسين والبلداوي، علاء عبد الكريم. (2020) "تأثير التسويق الالكتروني في عناصر المزيج التسويقي للخدمة التأمينية"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 8، العدد 22
6. الطائي، عمر حازم والسبعواوي، احمد يونس (2021)"اختبار نموذج لقياس الاستعداد التنظيمي للتغيير على المستوى الفردي: دراسة مسحية على عينة من تدريسي جامعة الموصل"، مجلة تنمية الرافيين، المجلد 41 العدد 133.
7. العبادي، هاشم فوزي والعميدي، ضرغام علي مسلم،(2018)، "راس المال الاستراتيجي ودوره في تحقيق الجاهزية التنظيمية -دراسة تحليلية لاراء عينة من مجالس كليات جامعة الكوفة"، المؤتمر العلمي الدولي الحادي عشر - الريادة والاستدامة في قطاع الاعمال.
8. عبد الكريم، هشام رياض ومحمد، موفق عبد الحسين (2016)" دليل مقترح لبناء القدرات في الأجهزة العليا للرقابة- بحث تطبيقي في ديوان الرقابة المالية الاتحادي، عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الاول.
9. عجيل، سامية هاني، (2022) " الدور التفاعلي للتنشئة الاجتماعية الاستباقية على وفق العلاقة بين الايجابية في مكان العمل وجاهزية العاملين للتغيير التنظيمي -دراسة استطلاعية في الهيئة العامة للسياحة / العراق"، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال جامعة كربلاء.
10. العنزري، سعد علي،(2014)، " ابداعات الاعمال قراءات في التميز الاداري والتفوق التنظيمي"، الطبعة الاولى، دار الورق للنشر والتوزيع.
11. قاسم، صبيحة واحمد، حميد علي (2011)، "متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في أطار إدارة الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال: دراسة تطبيقية"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد (7) العدد(2) .

12. مجيد، عمر رياض ولقته، بيداء ستار (2022) " ابعاد المناة التنظيمية وعلاقتها بتعزيز القدرات الاستراتيجية للشركة"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 17، العدد 60.
13. محمد خميس ناصر وصالح بلال ياسين (2021) " تعزيز القدرات الإبداعية من خلال التفكير الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الخاصة العراقية"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (17) العدد (56).
14. المدو، آلاء عبد الكريم غالب، (2018)، "توظيف القدرات المعرفية الدينامية في معالجة الاخفاقات التنظيمية لتحقيق تنافسية الأعمال: بحث تطبيقي"، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد -جامعة بغداد
15. الميالي، ايمان عباس علي، (2021) "دور السلوك الاستراتيجي في تعزيز الجاهزية التنظيمية من خلال الوعي الاستراتيجي": دراسة تحليلية لآراء عينة القيادات العليا في الكليات والجامعات الاهلية في محافظة الفرات الاوسط في العراق، رسالة ماجستير، كلية التقنية الادارية-الكوفة، جامعة الفرات الاوسط.
16. Aas, T. H. & Breunig, K. J. (2017). "Conceptualizing Innovation Capabilities: A Contingency Perspective" *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)*, Volume 13, Issue 1.
17. Adom, A.Y., Boateng, L. & Gnankob, R. (2019). "Critical Analysis of the Role of Innovative capabilities on Firm Performance" *Evidence from the University of Cape Coast Administration in Ghana', Africa's Public Service Delivery and Performance Review* 7(1), 256
18. Ahmad, M.F; Alhefeiti, H.S.O; Nawi, M.N.M & Abdullah, A.S. (2019), " The Relationship of Innovation Capabilities towards Employees' Performance: Mediating Effect of Technological Diversity in UAE Manufacturing Companies", *International Journal of Supply Chain Management, IJSCM*, Vol. 8, No.5,
19. Ahmed. W, Najmi. A, Ikram .M, (2020), " Steering Firm Performance through Innovative Capabilities: A Contingency Approach to Innovation Management", **Technology in Society** 63 ,101385
20. Ahmed, Riaz, (2016), " Top Management Support and Project Performance: An Empirical Study of Public Sector Projects, *Proceedings of the American Society for Engineering Management International Annual Conference*
21. Armenakis, A. & Harris, S. G. (2009) "Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice", *Journal of Change Management*, 9:2, 127-142.
22. Aziz, K. & Yusof, M. M., (2012) "Measuring Organizational Readiness in Information Systems Adoption" *AMCIS, Proceedings*, 2.
23. Balan, P. & Lindsay, N. (2010). " Innovation Capability: Exploring the Factors that Make up this Construct in the Services Sector" *AGSE*.
24. Benaim, A. (2015). "Innovation Capabilities – Measurement, Assessment and Development", *Licentiate Thesis by due Permission of the Faculty of Engineering, Lund University, Sweden*.
25. Bilan, Y.; Hussain, H. I.; Haseeb, M.& Kot, S. (2020), "Sustainability and Economic Performance: Role of Organizational Learning and Innovation", *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, , 31(1), 93–103
26. Breznik, L.D. & Hisrich, R., (2014), "Dynamic capabilities vs. innovation capability: are they related?" , *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 21 Iss 3 pp. 368 – 384
27. Calik, E, Calisir. F & Cetinguc . B, (2017), " A Scale Development for Innovation Capability Measurement", *Journal of Advanced Management Science*, Vol. 5, No. 2
28. Collins, C. J. (2020): *Expanding the resource based view model of strategic human resource management*, *The International Journal of Human Resource, Management*, DOI: 10.1080/09585192.2019.1711442
29. Curado, C.& Bontis, N. (2006). "The Knowledge-Based View of the Firm and its Theoretical Precursor", *Int. J. Learning and Intellectual Capital*, Vol. 3, No. 4
30. Dearing, J.W. (2018). "Organizational Readiness Tools for Global Health Intervention: A Review", *Front Public Health* ,doi: 10.3389/fpubh.2018.00056.
31. Diab, G. M. ; Safan, S. M.; Bakeer, H . M. ,(2018), "Organizational change readiness and manager' behavior in managing change" , *Journal of Nursing Education and Practice*, Vol. 8, No. 7 .
32. DuBrin, A. J., (2019). " *Fundamentals of Organizational Behavior* ", Sixth Edition, Academic Media Solutions
33. Ertürk, A. (2012). "Linking Psychological Empowerment to Innovation Capability: Investigating the Moderating Effect of Supervisory Trust", *International Journal of Business and Social Science* Vol. 3 No. 14
34. Farida, N.; Pradhanawati, A.& Taufiq, M. (2021). " Innovation Capability Models to Improve the Competitiveness of Creative Industrial Products", *Journal Ilmu Social* Volume 20 | Issue 2 , P 185-208.
35. Goulart, E. L.; Weymer, A.S. Q. & Moreira, V. R. (2022), "the influence of self-efficacy on training effectiveness in cooperative organizations", DOI: 10.5902/1983465967213
36. Hanaysha, J. R ; Al-Shaikh, M. E ; Joghee .S ; Alzoubi, H. M. ,(2022), "Impact of Innovation Capabilities on Business Sustainability in Small and Medium Enterprises" *FIIB Business Review* 11(1)

37. Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007)," Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale", The Journal of Applied Behavioral Science, 43(2)
38. Iddris, F. (2016). "Innovation capability: A systematic review and research agenda", Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management, 11, 235-260
39. Khan, S. U.R.; Long, C. S. & Iqbal, S. M. J. (2014)," Top Management Support, a Potential Moderator between Project Leadership and Project Success: A Theoretical Framework", Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology 8(11): 1373-1376
40. Kong, C. A. & Dutrénit, G. (2008)." Innovation Capabilities Accumulation Using a Lifecycle Approach: The Case of a Mexican Steel Company", Paper Presented for the VI Globelics Conference, September 22-24, Mexico City
41. Köseoğlu, Y.(2013). "Self-Efficacy and Academic Achievement – A Case from Turkey", Journal of Education and Practice, Vol.6, No.29
42. Lawson, B. & Samson, D.(2001)." Developing Innovation Capability in Organizations: a dynamic capabilities Approach", International Journal of Innovation Management,5(3), pp:377-400
43. Neves, P. (2009)."Readiness for Change: Contributions for Employee's Level of Individual Change and Turnover Intentions", Journal of Change Management,9:2,2;15 — 231.
44. Newbert, S. L.,(2006) "Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm: An Assessment and Suggestions for Future Research " Strategic Management Journal ,Strat. Mgmt. J., 28: 121–146
45. Ngamsutti, S. & Ussahawanitchakit, P.(2016)," Marketing Innovation Capability and Marketing Performance: An Empirical Study of Electrical and Electronic Appliances in Thailand", The Business and Management Review, Vol. 7 ,NO. 5
46. Ngo, L.V., & O'Cass, A. (2012)," Innovation and business success: The mediating role of customer participation, Journal of Business Research doi: 10.1016/j.jbusres.2012.03.009
47. Nilsson, E. ; Palm, E. ; Liljenberg, S. F.,(2019), "Change Readiness: Exploring the Creation of Change Readiness Within Businesses for Change Towards Becoming More Sustainable.
48. Nordin, N. (2011). The Influence of Emotional Intelligence, Leadership Behavior and Organizational Commitment on Organizational Readiness for Change in higher learning institution. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 29.
49. Rathinam, M. (2017)." Building Management Innovation Capability in Large Rail Organization's" ,A Thesis Submitted in Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy (PhD) ,Sydney, Australia
50. Rismansyah ; Adam, M. ; Hanafi, A. ; Yuliani,(2022)," Readiness for Organizational Change", Advances in Economics, Business and Management Research, volume 647 Proceedings of the 7th Sriwijaya Economics, Accounting, and Business Conference
51. Romadona, M. R.,(2019)," Organizational Readiness to Change in Research Institute Case Studies", Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Bangkok, Thailand, March 5-7.
52. Roth, N. A.(2015)." An Exploration of Organizational Readiness for Change within a Municipal Utilities Company", Doctorate of Business Administration in the Faculty of Business and Management.
53. Saunila, M. (2020). "Innovation Capability in Achieving Higher Performance: Perspectives of management and employees", Technology Analysis & Strategic Management, 29(8)
54. Shahidi, S., Neda A.,& Saeedeh R. H., (2015). "Assessing the organizational readiness for implementing knowledge management in organizations." International Journal of Information Technology Convergence and Services (IJTCS)
55. Shayah, M.H. & Zehou, S. (2019). " Organizational culture and innovation: A literature review" Advances in Social Science, Education and Humanities Research, volume 344, 3rd International Conference on Education, Culture and Social Development (ICECSD)
56. Tappin, R. M. (2014). "Personality Traits, the Interaction Effects of Education, and Employee Readiness for Organizational Change: A Quantitative Study", Doctoral Dissertation, Capella University.
57. Teece, D. J.& Pisano (1994), "The Dynamic Capabilities of Firms, Industrial and Corporate Change", Vol.3, No.3
58. Thorisson, T. T.(2020)." Effects of Communication and Organizational Commitment on Organizational Readiness for Change A Case of E-Commerce Application", Dissertation for a Master's in Business at Reykjavik University.
59. Trisnawati, A. ; Damayanti, N.A. & Novita, R.D. (2020)," How Change Valence Impacts Readiness to Change In Teaching Hospital", European Journal of Molecular & Clinical Medicine , Volume 07, Issue 05.
60. Tyson, A. D. (2022). "Communication Satisfaction and Its Effects on Organizational Readiness to Change: A Quantitative District-Wide Study of Employees from a Technology Center", A Dissertation Submitted to the Graduate Study.
61. VU, H. M. (2020)."A Review of Dynamic Capabilities, Innovation Capabilities, Entrepreneurial Capabilities and Their Consequences", Journal of Asian Finance, Economics and Business, Vol 7 No 8 ,485–494

62. Wallin, J.; Larsson, A.; Isaksson, O. & Larsson, T. (2011). "Measuring Innovation Capability – Assessing Collaborative Performance in Product-Service System Innovation", 3rd CIRP International Conference on Industrial Product Service Systems, Braunschweig.
63. Weiner, B. J. (2009), " A Theory of Organizational Readiness for Change", Implementation Science, 4(1).
64. Wonglimpiyarat, J. (2010). "Innovation index and the innovative capacity of nations", journal homepage: [www.elsevier.com/locate/futures](http://www.elsevier.com/locate/futures), Futures 42 , 247–253
65. Wulandari, R. D. ; Supriyanto, S ., Qomaruddin, M. ,B.; Damayanti, N. A. & Laksono, A. D., (2020) "Role of Leaders in Building Organizational Readiness to Change – Case Study at Public Health Centers in Indonesia, Problems and Perspectives in Management, 18(3), 1-10.
66. Yaghoubi, M.; Teymourzadeh, E.; Bahadori, M. & Ghardashi, F. (2017). "Conceptual Model of Innovation Capability in Industrial and Academic Research Centers: A Systematic Review", Iranian Journal of Management Studies (IJMS), Vol.10, No.3
67. YuSheng, Kong & Ibrahim, Masud, (2020), "Innovation Capabilities, Innovation Types, and Firm Performance: Evidence From the Banking Sector of Ghana", SAGE Open, DOI: 10.1177/2158244020920892 [journals.sagepub.com/home/sgo](http://journals.sagepub.com/home/sgo)
68. Zehir, C.; Köle, M. & Yıldız, H. (2015). " The Mediating Role of Innovation Capability on Market Orientation and Export Performance: an Implementation on SMEs in Turkey", 11th International Strategic Management Conference, Procedia - Social and Behavioral Sciences 207 , 700 – 708