



P-ISSN: 2789-1240 E-ISSN:2789-1259

NTU Journal for Administrative and Human Sciences

Available online at: <https://journals.ntu.edu.iq/index.php/NTU-JMS/index>



The Reality of Adopting the Dimensions of the Strategic lens at the University of Mosul

An analytical study of the opinions of a sample of heads of scientific departments

st Mousa Salim Al basso
College of Physical Education and Sport Sciences

Article Informations

Received: 25-06-2024
Accepted: 15-07-2024
Published online: 01-03-2025

Corresponding author:
Name: **Mousa Salim Al basso**
Affiliation **College of Physical Education and Sport Sciences**
mosaalbaso@uomosul.edu.iq

Key Words:
strategic lens, strategic lens dimensions

A B S T R A C T

The research aimed to determine the possibility of adopting the strategic lens according to a number of its dimensions, by diagnosing the reality of the scientific departments of the University of Mosul adopting the dimensions of the strategic lens (stakeholder engagement, resource mobilization, knowledge development, culture management) and the extent of their readiness to adopt these dimensions. The sample population was chosen as The heads of scientific departments at the University of Mosul became a field for research into the extent of these departments' need for a strategic lens. This was reinforced by the researcher's close knowledge of the problems they suffer from, which was confirmed by field visits conducted by the researcher with officials in the scientific departments. The questionnaire form was used as a tool to obtain the data you needed from the study sample, which included all officials in the scientific departments, numbering (57) heads. After distributing the questionnaire forms, (40) questionnaires valid for measurement were retrieved. By adopting ready-made statistical programs (SPSS. V25) and the package (AMO. V25) to test the research hypotheses and ensure their validity. Based on the results of the research, a set of conclusions were drawn up, the most important of which was the need for the heads of scientific departments at the University of Mosul to pay attention to adopting the concept of the strategic lens as an administrative culture, with the need to create a work environment for communication between teachers in order to solve the problems they face.



واقع تبني أبعاد العدسة الاستراتيجية في جامعة الموصل: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية

م.م موسى سالم سلطان البصو
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

المستخلص

استهدفت البحث الوقوف على إمكانية تبني العدسة الاستراتيجية وفق عدد من أبعادها، عن طريق تشخيص واقع اعتماد الأقسام العلمية لجامعة الموصل لأبعاد العدسة الاستراتيجية (إشراك أصحاب المصلحة، تعبئة الموارد، تطوير المعرفة، إدارة الثقافة) ومدى جاهزيتها لتبني هذه الأبعاد، ووقع الاختيار لمجتمع العينة على رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل ميداناً للبحث لمدى حاجة هذه الأقسام للعدسة الاستراتيجية، ومما عزز ذلك اطلاع الباحث عن قرب على المشاكل التي تعاني منها، وهي ما أكدته الزيارات الميدانية التي أجراها الباحث مع المسؤولين في الأقسام العلمية. وقد وُظفت استمارة الاستبانة كأداة للحصول على البيانات التي تحتاجها من عينة الدراسة التي شملت المسؤولين كافة في الأقسام العلمية والبالغ عددهم (57) رئيساً، وبعد توزيع استمارات الاستبانة تم استرجاع (40) استمارة صالحة للقياس. وباعتماد البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS. V25) وحزمة (AMO. V25) لاختبار فرضيات البحث والتأكد من صحتها. واستناداً إلى ما توصل إليه البحث من نتائج فقد وضعت مجموعة من الاستنتاجات كانت من أهمها، ضرورة اهتمام رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل بتبني مفهوم العدسة الاستراتيجية كثقافة إدارية، مع ضرورة خلق بيئة عمل للتواصل بين التدريسين من أجل حل المشكلات التي تواجههم.

الكلمات المفتاحية: العدسة الاستراتيجية، أبعاد العدسة الاستراتيجية

تتعرض منظمات الأعمال اليوم على نحو عام والمنظمات الخدمية على نحو خاص لتحديات متزايدة تُهدد بقاءها، وتُحد من قدرتها على المنافسة، وهذا بسبب تبنيها لأنظمة إدارية تقليدية. الأمر الذي دفع بها الى البحث عن مداخل جديدة فاعلة غير تقليدية لأجل التصدي لما يواجهها من التهديدات، وما يُفرض عليها من ضغوط مستمرة، وفي إطار ذلك أفرزت التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة الإدارة الاستراتيجية موضوعات تُمكن المنظمات من التقليل من مستوى التحديات والضغوط التي تواجهها، بما يُمكنها من تحقيق أهدافها، وكان من بين هذه الموضوعات (العدسة الاستراتيجية). الذي يُعد أحد المنهجيات المعاصرة التي تُمكن المنظمات من مواجهة التحديات والمحافظة على بقائها وتحقيق التميز والاستدامة، لذلك أضحي موضوع العدسة الإستراتيجية والسعي اليه الشغل الشاغل لمنظمات اليوم الطامحة للمحافظة على موقعها التنافسي وتطويره، ومن هذه المنظمات الخدمية الجامعات التي تُعد الواجهة لتحديد المستوى العلمي في مختلف البلدان. لذا لا بد لهذه الجامعات أن تستجيب للتطورات الجارية على الساحة العربية والعالمية، عن طريق تبني مدخل العدسة الإستراتيجية، الأمر الذي يتطلب من رؤساء هذه الجامعات أن يمتلكوا القدرة والكفاءة على إحداث التغيير والتطوير المُخطط عن طريق إصلاح ما يُمكن إصلاحه في الأقسام العلمية بمقوماتها وعناصرها المُختلفة، والبحث عن الأفضل بما يُسهم في إثارة الإبداع لدى المسؤولين. من هنا تبلورت فكرة دراسة موضوع العدسة الاستراتيجية لدى الباحث في أحد الجامعات العراقية في جامعة الموصل، إذ وقع الاختيار على الاقسام العلمية في جامعة الموصل مجالاً لإجراء الدراسة الميدانية، محاولةً من الباحث الوقوف على الأسباب التي من شأنها النهوض بواقع الاقسام العلمية في جامعة الموصل.

الفصل الأول

منهجية البحث

أولاً: مشكلة الدراسة

تشير أدبيات الموضوع الى أهمية توظيف العدسة الاستراتيجية من قبل القيادات الادارية للمنظمات المعاصرة كأداة لتحقيق الازدهار التنظيمي في مواجهة التغير والمستمر في البيئة، ولمواكبة ذلك يتطلب من القيادات في الاقسام العلمية في جامعة الموصل توظيف وتبني أبعاد العدسة الاستراتيجية كأداة لتدعيم المقدرات التنافسية وتحقيق النجاح والتميز في مجال اتخاذ القرارات. وتأسيساً على ما سبق تم تحديد مشكلة الدراسة والتي أشرت حاجة الاقسام العلمية للعدسة الاستراتيجية. ومن ذلك تم طرح تساؤل البحث الرئيس المُتمثل بالآتي:

1- ما مدى جاهزية الاقسام العلمية في جامعة الموصل لتبني مفهوم العدسة الاستراتيجية؟ وعززها بتساؤل داعم تمثل بالآتي:

- أ_ هل تُدرك الاقسام العلمية المبحوث فيها مضمون كل بُعد من أبعاد العدسة الاستراتيجية؟
ب-هل تؤثر العدسة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات المناسبة من قبل رؤساء الاقسام العلمية؟
ثانياً: أهمية البحث

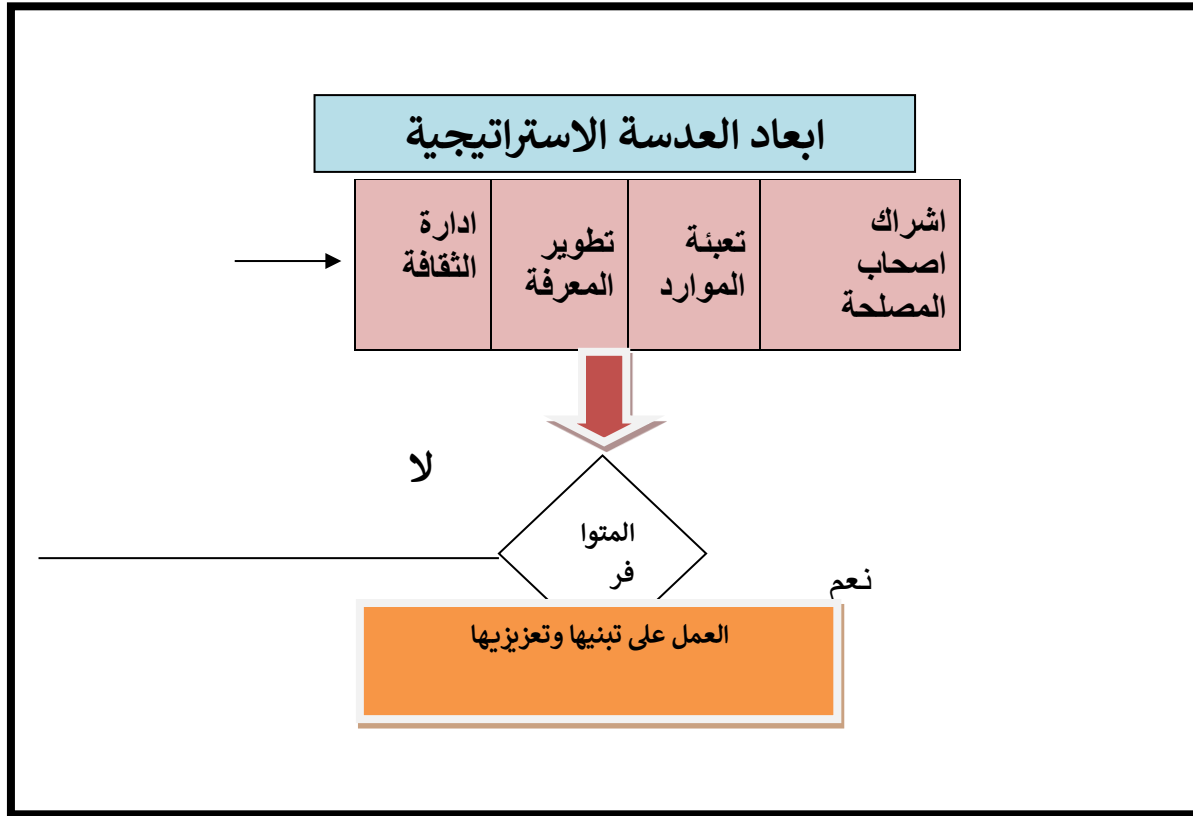
تؤكد إدارة المنظمات على أهمية العدسة الإستراتيجية إذ تعدّ أداة مُهمّة فاعلة في إدراك التطورات والتغيرات والإستجابة للتغير البيئي، والتكيف مع مُتطلباته عن طريق تعظيم الانتفاع من الفرص وتجنب المخاطر والتهديدات المتولدة عن حركية هذه البيئة، وضمن هذا التوجه أصبح موضوع العدسة الإستراتيجية قضية أساسية لدى المهتمين بالإدارة الإستراتيجية، إذ بات يُشكل هدفاً محورياً للكثير من المنظمات لضمان استمرارها. ووفق ما سبق يُمكن القول أن الدراسة تستمد أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعاملت معه والتي تتلخص بالمعطيات الآتية:

1. تتجسد أهمية الدراسة ببُعدين: الأول نظري يتمثل بالمُساهمة في تعزيز العرض المفاهيمي للأطر والمعالجات الفكرية ذات الصلة بمتغير الدراسة وأبعادها. والثاني تطبيقي يتمثل بتحليل مضامين الواقع واستقصاء توجهاته ميدانياً في إحدى الجامعات في مدينة الموصل.
2. توفر الدراسة قاعدة بيانات ومعلومات يُمكن توظيفها في الجامعة المبحوث فيها لمواجهة التغيرات الحالية والمستقبلية، وتمكينها من تحديث أساليب عملها وهياكلها لزيادة كفاءتها وفعاليتها.

ثالثاً: أهداف البحث

تأمل الدراسة الحالية للبحث تحقيق مجموعة من الأهداف التي يُمكن توضيحها وفق المحاور الآتية:

1. تعزيز الأطر النظرية لموضوع الدراسة استناداً الى طروحات الكتاب والباحثين في موضوع العدسة الإستراتيجية.
2. الوقوف على مدى جاهزية الاقسام العلمية في جامعة الموصل لتبني العدسة الإستراتيجية وفق عدد من أبعادها.
3. تحديد مدى ادراك إدارة الاقسام العلمية لمضمون أبعاد العدسة الإستراتيجية.
4. طرح المُقترحات التي يُمكن أن تُفيد الاقسام العلمية المبحوث فيها والمنظمات التي تعمل في هذا الاطار.



المصدر: من اعداد الباحث

خامساً: فرضيات البحث

بموجب ما تُمثله فرضية الدراسة من حلول مُتوقعة تنسجم مع التساؤلات في مُشكلاتها، يُمكن عرض فرضيات الدراسة كما يلي:

الفرضية الرئيسية: تمتلك الاقسام العلمية في جامعة الموصل الاستعداد لتبني مدخل العدسة الإستراتيجية وفق أبعادها ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- تدرك إدارة الاقسام العلمية المبحوث فيها مضمون اشراك اصحاب المصالح.
- 2- تدرك إدارة الاقسام العلمية المبحوث فيها مضمون تعبئة الموارد.
- 3- تدرك إدارة الاقسام العلمية المبحوث فيها مضمون تطوير المعرفة.
- 4- تدرك إدارة الاقسام العلمية المبحوث فيها مضمون ادارة الثقافة.

سادساً: منهج البحث

تبنى الباحث في دراسته المنهجين (الوصفي والتحليلي) والذين يعتمدان على تجميع البيانات وتبويبها وتحليلها وتفسيرها، ويوفر وصفاً تفصيلياً للحالة المبحوثة، ويُعد منهجاً ملائماً لدراسة الظواهر الاجتماعية

والسلوكية، ويستند هذا المنهج على التحليل الشامل للمشكلة قيد الدراسة، والوصول الى النتائج الخاصة بها وقد اعتمد الباحث استمارة استبانة والزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية مع عينة من المسؤولين في الاقسام العلمية المبحوث فيها من أجل الوصول الى المعلومات الحقيقية عبر مُشاهدة الواقع الفعلي، إذ بلغ مجموعهم (40) رئيس قسم، ويوضح الجدول (2) والذي يوصف المعلومات التعريفية لأفراد عينة الدراسة.

سابعا: مجتمع البحث وعينته

يتمثل ميدان البحث في جامعة الموصل، وهو الأساس الذي تركز عليه الدراسة الميدانية تمهيداً لاختيار العينة لرؤساء الاقسام العلمية المستقضي اراءهم عن طريق المعرفة الدقيقة بحجم هذا المجتمع وخصائصه وقد وقع اختيار هذه الدراسة على الاقسام العلمية في جامعة الموصل بوصفه مجالاً تطبيقياً للبحث.

الجدول (1)

المعلومات التعريفية لأفراد العينة

المتغيرات	العدد	%
الجنس	ذكر	75
	انثى	25
العمر	25 سنة فأقل	10
	26 – 35 سنة	30
	36 – 45 سنة	37.5
	46 سنة فأكثر	22.5
التحصيل الدراسي	ماجستير	5
	دكتوراه	95
عدد سنوات الخدمة	1 – 3 سنوات	10
	4 – 6 سنوات	27.5
	7 – 9 سنوات	20
	10 سنوات فأكثر	42.5

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على سجلات الجامعة.

ثامناً: حدود البحث

تشمل ثلاثة حدود رئيسية وهي:

الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة في الاقسام العلمية لجامعة الموصل في مدينة الموصل.
الحدود البشرية: وفقاً لمتغير الدراسة وأبعاده فقد تم اعتماد الأفراد ذات التأثير في كافة المستويات الإدارية كافة.

الحدود الزمانية: امتدت مدة الدراسة ابتداءً من 2023/9/8 ولغاية 2024/3/4 والمُتمثل بالجانب العملي من الزيارات الميدانية، والمقابلات، واعداد استمارة الاستبانة وتوزيعها، وجمعها وتحليلها.

تاسعاً: أساليب التحليل الاحصائي

للحصول على نتائج الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات، اعتمدت البرمجة الاحصائية الجاهزة (SPSS)، واستناداً لطبيعة توجهات الدراسة وأهدافها ومضامين فرضياتها، ثم الاستعانة بمجموعة من الأدوات الاحصائية المُتمثلة بالآتي:

* التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، ونسبة الاستجابة، ومعامل الاختلاف لوصف أبعاد العدسة الإستراتيجية وتشخيصها.

* اختبار مربع كاي (Chi- Square) استُخدم للتعريف على العلاقة التوافقية بين فقرات كل بعد من أبعاد متغير الدراسة. لمعرفة مدى توافرها وعدم توافرها.

المبحث الثاني

الإطار النظري للعدسة الإستراتيجية

اولاً / مفهوم العدسة الاستراتيجية Strategic lens concept :

يعد مفهوم العدسة الاستراتيجية الذي تتبناه منظمات الأعمال من المفاهيم الحديثة نسبياً في الأدب الإداري، وسرعان ما حظي بأهمية استثنائية في عالم الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى، ولعل السبب يعود إلى التغيرات البيئية المتسارعة ، إذ يؤكد (العبادي والذبحاوي، 2017: 236) في ظل بيئة الأعمال التنافسية تسعى المنظمات إلى تدعيم مقدراتها الاستراتيجية عبر تحديث وتطوير مفهوم العدسة الاستراتيجية في بيئتها الداخلية والخارجية من خلال قدرتها على التشخيص وقيادة الفرق ومواكبة قيادة التغيرات التي تسهم بتطوير العمل لقادتها وإدارتها العليا وصولاً إلى التمرکز في قمة التنافس .

ويتفق كل من (جونسون وسكولز) بأن "العدسات الاستراتيجية" تشير الى مجموعة من الطرق لعرض ما يمكن أن يقصده مصطلح "استراتيجية"، إذ إن المشاهدة من خلال واحدة فقط من هذه العدسات يمكن أن تعني أن المشاكل التي قد تظهر في العدسات الأخرى قد تسبب بطناً في الاداء

الاستراتيجي (Dawans & Alter,2009:14). وتماشيا مع ما تقدم يرى (Johnson et al,2008:19) ان العدسات ينبغي ان تكون عملية للغاية في مضامين العملية الاستراتيجية ، فمن الناحية المثالية ينبغي على المديرين في المنظمات محاولة النظر إلى الاستراتيجية من خلال مجموعة من العدسات لتقييم المواقف بشكل دقيق وهناك العديد من التخصصات الأكاديمية المختلفة التي تدعم طريقة فهم الاستراتيجية بشكل أكثر دقة من خلال رؤية الجوانب المختلفة للموقف الاستراتيجي، إذ أن النقطة المهمة لهذه العدسات هي تجنب الاقتراب من المشاكل الاستراتيجية من منظور واحد، والنظر إلى المشاكل بطرق مختلفة سوف يثير قضايا جديدة وحلولا جديدة. ويرى (Padurean,2010:25) ان مفهوم العدسة الإستراتيجية يتمثل في الآتي:

- فهم السلوك وفهم تحديد اللاعبين الذي يقودون التقدم والعمليات، وتحديد الأهداف والمهام والعاملين للتنفيذ.
- هؤلاء اللاعبون هم مصممو الإستراتيجية، في محاولة للسيطرة على عواطف الأعضاء الثقافيين والسياسيين.
- على الرغم من أن القادة الإستراتيجيون يتمنون العدسة الإستراتيجية ويرغبون في أن يكونوا دوافع التغيير، على الرغم من افتقارهم إلى الصبر وفهم وجهات النظر المتعددة.

ثانيا / اهمية العدسة الاستراتيجية The importance of the strategic lens:

تنبثق أهمية العدسة الاستراتيجية ابتداءً من كونها تمثل مدخلا معاصرا من مداخل دراسة الإدارة الاستراتيجية، وتؤكد على حسن توظيف المنهجيات الحديثة في عمليات الإدارة الاستراتيجية كافة، إذ تعد العدسة الاستراتيجية الوجه الأمثل للنظر بطرق مختلفة في قضايا تطوير الاستراتيجية للمنظمات فقد كانت هناك العديد من وجهات النظر المختلفة حولة كيفية فهم الاستراتيجية وتنفيذها في المنظمات حيث تستخدم العدسات لفهم كيفية عمل المنظمات . وتمثل مجموعة من الأدوات التحليلية والنماذج المفاهيمية ، وأنظمة التخطيط التي يستخدمها القادة الاستراتيجيون الذين يسعون إلى تطوير استراتيجيات مفيدة ، وتلعب دوراً رئيسياً في تقديم الاستشارات الإدارية و يساهم في دعم تجارب الأفراد وثقافة المنظمات وتجنب الالتزام بوضع الاستراتيجيات وكيفية حلها.

يضيف (Karthik et al.,2015:2-4) العدسة الإستراتيجية تساعد على شرح سير العمل ، وأن المنظمات والآثار المترتبة على توضيح أساليب العولمة ونتائج أدائها.

يركز الباحثون (Dawans and Alter, 2009:1) تهدف العدسة الاستراتيجية إلى تجاوز القصص والتعريفات لهيكل أداء المؤسسات الاجتماعية ، وتتمثل مهمتها في إلهام تفكير جديد حول إضفاء الطابع الرسمي على منهجية الأداء في مساعدة العمال على تحقيق الكفاءة ، التكيف والتنظيم استراتيجيًا في التفكير والقدرة على تكوين الثروة الاقتصادية والقيمة الاجتماعية ومعالجة الأسباب الرئيسية للمشاكل الاجتماعية من أجل تحقيق مشاكل اجتماعية عميقة ومستمرة وأثرها.

العدسة الاستراتيجية هي حجر الزاوية في تقييم الأداء واتخاذ القرارات الاستراتيجية والإدارة المباشرة للروتينات من أجل تحقيق النتائج المرجوة للتأثير الاجتماعي المستدام. (Dawans and Alter, 2009: 20).

ثالثا/ أبعاد العدسة الاستراتيجية : The Dimensions of Strategy Lens

تتكون العدسة الإستراتيجية من أربعة أبعاد رئيسة وهذه الأبعاد الجوهرية تكون المنهج الكامل لبناء العدسة الاستراتيجية للمنظمات وهي : (إشراك أصحاب المصلحة، تعبئة الموارد، تطوير المعرفة، إدارة الثقافة) ، وهذه الأبعاد هي التي ستعتمدها الدراسة في قياس العدسة الإستراتيجية، وان هذه الأبعاد تساعد على فهم موضوع العدسة الإستراتيجية بشكل واضح وتفهم القضايا الإستراتيجية وكيفية تطويرها وتنفيذها في المنظمات، وهي بذلك تساعد الاستراتيجيين على التفكير بالمشاكل والقضايا والتحديات وعمليات صنع القرار برؤية واسعة وواضحة، (Dawans and Alter, 2009:1) على إن الإطار الأقرب لقياس معايير الأداء ضمن مجموعة من الأنشطة التي يمكن تجميعها في أربعة مجالات إستراتيجية، تسمى بالعدسات الإستراتيجية، وفيما يأتي مناقشة هذه الأبعاد الأربعة للعدسة الإستراتيجية بشكل وافي ومن وجهة نظر آراء مختلفة للعديد من الباحثين وكما يلي

1- إشراك أصحاب المصلحة :

وقد برز مصطلح أصحاب المصلحة فضلا عن تحليله، مع ممارسة ضغوط على المنظمات ليس فقط من خلال العاملين، وانما من قبل المجتمع والبيئة والمستهلك، وقد أخذ معهد ستانفورد للبحوث على عاتقه إحياء هذا المصطلح، وبالفعل عرفت المذكرة البحثية للمعهد سنة 1963 م أصحاب المصالح بأنهم تلك الجماعات التي من دون دعمها تتوقف المنظمة عن الوجود ، ولكن بعد مرحلة النضج في الإدارة الاستراتيجية عند نهاية القرن الماضي والتركيز على ضرورة تشخيص المنظمات مصلحة كل طرف من الأطراف المرتبطين بالمنظمة وتحديد الكيفية التي يتم من خلالها التعامل معهم، وكان Freeman صاحب هذه الرؤية التي لاقت رواجا عمليا من خلال تأشير جملة من السلوكيات

غير المرغوب فيها من قبل ذوي العلاقة في المنظمة في الاتجاهين المالي والمعنوي (الجبوري واحمد، 2012: 239)

2- تعبئة الموارد :

إن هذا البُعد يمثل الأنشطة المتعلقة بتجميع ووضع الأهداف موضع التنفيذ من خلال استعمال الوسائل اللازمة ذات الأثر الاجتماعي الأكثر استدامة، إذ يرى (Dawans and Alter, 2009:1) إن تعبئة الموارد هي العدسة الإستراتيجية الأكثر أهمية للقضايا المتعلقة بتوليد القيمة للمنظمة وتشمل كل أنواع الموارد (البشرية والاجتماعية والمادية والطبيعية والمالية)، ومن ثم إن الإطار الاجتماعي له دور مهم في خلق الفرص لتحقيق أقصى قدر من القيمة الاقتصادية والاجتماعية، تعبئة الموارد هي مهمة نحو تحقيق عمق التأثير، وإن المنظمات الاجتماعية هي أيضا يمكن أن تصور وتخلق تأثير من دون تعبئة كل الموارد المحتملة، كل معايير الأداء لديها عدسة أولية، على الرغم من الحصول على أقصى استفادة من الأداء، ينبغي تصفيتها بعناية من ضمن معايير الأداء ومن خلال كل العدسة الإستراتيجية، وبمجرد تحديد معايير الأداء والمناطق الإستراتيجية المهمة المشتركة للمنظمات في القطاع الاجتماعي، ضمن الإطار الاستراتيجي يمكن استعمالها لدراسة التفاعل بين الإجراءات الإستراتيجية والأداء.

3- تطوير المعرفة :

الأنشطة المعرفية المتعلقة بتحسين نوعية وأهمية وملائمة المعلومات والعمليات نحو الأثر الاجتماعي الأكثر استدامة. إذ تبرز أهمية تطوير المعرفة بشكل كبير في جميع المنظمات كمورد استراتيجي حيوي لقطاع الأعمال الحديث، إذ أدت بيئة الأعمال المضطربة والتغيرات التكنولوجية العالمية والمنافسة الحادة في الأسواق العالمية إلى إحداث تغيرات مهمة في بيئة الأعمال والتي ينبغي على المنظمات أن تأخذها بنظر الاعتبار، وبشكل ضروري من أجل البقاء في بيئة العمل، إذ يجب على المنظمات أن تتكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية وإجراء التغيرات في البيئة الداخلية من حيث الابتكار، وزيادة القدرة التنافسية، وتدريب الموظفين، وزيادة المرونة وتحسين العمليات وأداء الأعمال، فالموارد غير الملموسة تعد من الموارد المهمة التي تضيف قيمة للأعمال، لذلك يتوجب على المنظمات النظر إلى معظم العمليات التجارية من خلال إدارة المعرفة والعمل على تطوير نظام ملائم لإدارة المعرفة في المنظمات والعمل على أهمية نقل المعرفة بين المستويات التنظيمية المختلفة، ومن خلال إدارة المعرفة يمكننا التعرف على الأهداف الرئيسية والتي تتمثل في رفع مستوى المهارة في أداء العمليات الداخلية، والمواءمة بين الموظفين، وتحسين نظم المعلومات وما إلى ذلك للزيادة والحفاظ على قيمة رأس

المال الفكري، والتركيز على التعلم والتدريب المستمر لموظفيها، وإنشاء نظام لتقييم الموظفين وأدائهم، والعمل على وضع برامج لمكافأة وتشجيع الموظفين والعمل بجوده عالية الجودة (Jelenic,2011:33)

4- ادارة الثقافة :

إدارة الأنشطة الثقافية المتعلقة بتوجيه السلوكيات والعقليات تجاه الأثر الاجتماعي الأكثر استدامة. إذ تعد إدارة الثقافة في المنظمات أمر مهم من بين أوامر الاهتمام عبر التخصصات المختلفة، فالكثير من الأكاديميين والممارسين على حد سواء يبدون اهتماماً في تعلم مختلف أبعاد الثقافة التنظيمية وذلك لفهم الصفات غير الملموسة التي تؤثر في فعالية بيئات العمل المختلفة، حيث إن إدارة الثقافة تنظيمياً تولد الفائدة في وقت للمستويات التنظيمية المختلفة، وتدل على أهمية المستويات الإدارية من خلال قوة الثقافة للتأثير على الأنشطة التنظيمية والعمليات الإدارية والنتائج، حيث تعمل المنظمات ذلي تطوير الثقافات الفريدة التي تؤثر في الأعمال، والعمل على تطوير فهم خصائص الثقافة والفعالية التنظيمية التي تنتج في الإدارة الإستراتيجية (Divan,2012:7).

المبحث الثاني

الجانب العملي

أولاً: وصف إجابات الأفراد المبحوثين لفقرات أبعاد العدسة الإستراتيجية

يعرض هذا الفصل وصفاً لإجابات أفراد عينة الدراسة وتشخيصها حسب إدراك الأفراد المبحوثين لها استناداً إلى إجاباتهم الواردة في استمارة الاستبانة، وتحقيقاً لذلك فقد اعتمد الباحث برنامج SPSS للإستدلال على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية ونسبة الإجابة إلى مساحة المقياس ومعامل الاختلاف، لكل بعد من أبعاد العدسة الإستراتيجية وكما يلي:

البعد الأول : اشتراك أصحاب المصلحة

معامل الاختلاف %	نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة										رمز المتغير
				لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		
				عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
36.52	69.00	1.25983	3.45	4	10	7	18	3	7	19	47	7	18	X ₁
36.29	63.50	1.15220	3.1750	5	12	4	10	14	35	13	33	4	10	X ₂
42.15	66.11	1.39963	3.3000	8	20	2	5	8	20	14	35	8	20	X ₃
47.64	66.43	1.58664	3.3242	10	25	3	8	3	7	12	30	12	30	X ₄
47.58	58.60	1.42551	2.952	10	25	6	15	6	15	13	33	5	12	X ₅

39.30	71.21	1.38576	3.5124	18	7	0	0	22	9	30	12	30	12	X ₆
47.45	45.21	1.28541	2.7451	22	9	22	9	28	11	18	7	10	4	X ₇
40.87	56.12	1.39875	3.2450	13	5	18	7	22	9	25	10	22	9	X ₈
42.225	62.0225	1.361716	3.212963	18	7	12	5	20	8	30	12	20	8	المؤشر الكلي

الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

تُشير مُعطيات جدول (2) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية وقيم الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لبعْد (اشتراك أصحاب المصلحة) وجود نسبة اتفاق متوسطة بين إجابات الأفراد المبحوثين حول فقرات هذا البعد، إذ بلغت هذه النسبة (62.0225%) مما يوحي أن هناك درجة من الاتفاق من جانب الأفراد المبحوثين تجاه هذا البعد إذ بلغ الوسط الحسابي (3.212963)، وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) والانحراف المعياري (1.361716)، أما

ما يخص فقرات هذا البعد فقد أخذت الفقرة (X₆) المرتبة الأولى بنسبة استجابة (71%) والتي تُبين أن الأفراد في الاقسام العلمية تنتظر إلى اتجاهها الإستراتيجي بوصفه مقياس دقيق لمدى التقدم الحاصل نحو تطوير النشاطات والمهام. تليها الفقرة (X₁) المرتبة الثانية بنسبة استجابة (69%)، في حين اخذت الفقرة (X₇) أقل نسبة استجابة (45%) والتي تُشير الى أن الاقسام العلمية تعمل على ضرورة وجود علاقة تكامل بين اشتراك أصحاب المصالح لدعم العدسة الإستراتيجية.

2- البعد الثاني : تعبئة الموارد

الجدول (3)

معامل الاختلاف %	نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة										النتيجة
				لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
28.31	80.00	1.13228	4.0000	5	2	10	4	3	1	45	18	37	15	X ₁
26.26	71.00	0.93233	3.5500	0	0	12	5	37	15	33	13	18	7	X ₂
38.01	65.00	1.23517	3.2500	13	5	12	5	28	11	32	13	15	6	X ₃
41.84	62.00	1.29694	3.1000	15	6	20	8	18	7	34	14	13	5	X ₄
30.62	78.00	1.19400	3.9000	8	3	5	2	15	6	34	14	38	15	X ₅
25.25	71.50	0.90263	3.5750	0	0	13	5	32	13	40	16	15	6	X ₆
43.19	57.00	1.23101	2.8500	18	7	20	8	32	13	20	8	10	4	X ₇
34.63	71.50	1.23802	3.5750	7	3	13	5	22	9	30	12	28	11	X ₈
32.96	69.50	1.14530	3.4750	8	3	13	5	25	10	32	13	22	9	المؤشر الكلي

الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول (3) وجود نسبة اتفاق متوسطة بين إجابات الأفراد المبحوثين حول فقرات هذا البعد، إذ بلغت هذه النسبة (69.50%) مما يوحي أن هناك درجة من الاتفاق من جانب الأفراد المبحوثين تجاه هذا البعد إذ بلغ الوسط الحسابي (3.4750) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) والانحراف المعياري (1.14530)، أما ما يخص فقرات هذا البعد التي عززت الاجابة فقد أخذت الفقرة (X1) المرتبة الاولى بنسبة استجابة (80%) والتي توضح أن الاقسام العلمية في الجامعة توظف آليات التعبئة التقليدية باستمرار. تليها الفقرة (X5) المرتبة الثانية بنسبة استجابة (78%)، في حين أخذت الفقرة (X7) أقل نسب استجابة (57%) والتي تنص على أن إدارة الاقسام العلمية توظف نتائج الأداء المتحقق في عمليات الرقابة والسيطرة على النشاطات العدسة الإستراتيجية للقسم.

3- البعد الثالث : تطوير المعرفة

الجدول (4)

البعد الثالث : تطوير المعرفة

معامل الاختلاف %	نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة										الترتيب
				لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
38.77	64.50	1.25038	3.2250	8	3	28	11	17	7	30	12	17	7	X ₁
45.32	54.00	1.22370	2.7000	15	6	35	14	28	11	10	4	12	5	X ₂
44.06	59.00	1.29990	2.9500	20	8	12	5	33	13	23	9	12	5	X ₃
45.97	56.50	1.29867	2.8250	23	9	15	6	30	12	22	9	10	4	X ₄
50.23	53.00	1.33109	2.6500	25	10	23	9	28	11	12	5	12	5	X ₅
58.26	51.50	1.50021	2.5750	38	15	12	5	20	8	15	6	15	6	X ₆
46.70	56.42	1.31733	2.8208	22	9	20	8	25	10	20	8	13	5	المؤشر الكلي

الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

تُشير مُعطيات جدول (4) إلى وجود نسبة اتفاق دون المتوسطة (مقبولة) بين إجابات الأفراد المبحوثين حول فقرات هذا البعد، إذ بلغت هذه النسبة (56.42%) وبمتوسط حسابي (2.8208) وهو أقل من الوسط الفرضي البالغ (3) والانحراف المعياري (1.31733)، أما ما يخص فقرات هذا البعد فقد أخذت الفقرة (X1) المرتبة الاولى معززة هذه النتيجة بنسبة استجابة (64.50%) والتي تُبين أن الاقسام العلمية تُخطط لتطوير المعرفة كونها أداة مساعدة في تطوير المبادرات الإستراتيجية في أعمالها. تليها الفقرة (X3) المرتبة الثانية بنسبة استجابة (59%)، في حين أخذت الفقرة (X6) أقل نسب استجابة

(51.50%) والتي توضح أن الاقسام العلمية ترى أن تطوير المعرفة يوفر ظروفاً بديلة لتقييم الأفكار الجديدة التي تصب في العدسة الإستراتيجية.

4- البعد الرابع : ادارة الثقافة

الجدول (5)

معامل الاختلاف %	نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة										رمز المتغير
				لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
39.20	62.00	1.21529	3.1000	12	5	18	7	30	12	28	11	12	5	X ₁
49.76	54.00	1.34355	2.7000	20	8	33	13	20	8	13	5	15	6	X ₂
51.83	57.00	1.47718	2.8500	28	11	15	6	20	8	20	8	17	7	X ₃
51.51	50.50	1.30064	2.5250	28	11	25	10	25	10	12	5	10	4	X ₄
54.57	46.50	1.26871	2.3250	30	12	35	14	17	7	8	3	10	4	X ₅
49.81	58.50	1.45686	2.9250	23	9	20	8	20	8	17	7	20	8	X ₆
58.80	50.50	1.48475	2.5250	41	16	12	5	12	5	25	10	10	4	X ₇
50.38	54.14	1.36385	2.7071	25	10	22	9	20	8	20	8	13	5	المؤشر الكلي

الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يُبين الجدول (5) إلى وجود نسبة اتفاق دون المتوسطة بين إجابات الأفراد المبحوثين حول فقرات هذا البعد، إذ بلغت هذه النسبة (54.14%) وبوسط حسابي (2.7071) وهو أقل من الوسط الفرضي البالغ (3) والانحراف المعياري (1.36385)، أما ما يخص فقرات هذا البعد فقد أخذت الفقرة (X₁) المرتبة الأولى بنسبة استجابة (62%) والتي تُبين أن الاقسام العلمية تهتم بتحليل البيئة الداخلية لتحديد جوانب الضعف التي تحد من إمكانات القسم العلمي في مجال العدسة الإستراتيجية. تليها الفقرة (X₆) بالمرتبة الثانية بنسبة استجابة (58.50%)، في حين أخذت الفقرة (X₄) و (X₇) أقل نسب استجابة (50.50%) على التوالي والتي تُبين أن إدارة الثقافة يُسهم في تفسير السلوكيات الاستراتيجية المتعلقة بالعدسة الإستراتيجية للاقسام العلمية، وكذلك فهم إدارة الاقسام العلمية بعملية تطوير الثقافة كونها الأداة التي تُكتشف عن طريقها التغيرات المُحتملة في البيئة .

ثانياً: اختبار الفرضيات (ترتيب الجداول)

يهدف هذا المبحث إلى اختبار الفرضية الرئيسة التي تبنتها الدراسة الحالية وما تضمنته من فرضيات فرعية عبر اختبار (Chi-square)، وبالتالي تحديد إمكانية قبول أو رفض تلك الفرضية وما تضمنته من فرضيات فرعية وعلى النحو الآتي :

تبنت الدراسة الفرضية الرئيسية الآتية: (تمتلك الاقسام العلمية المبحوث فيها الاستعداد لتبني مدخل العدسة الإستراتيجية وفق عدد من أبعادها، والتي انبثقت منها الفرضيات الفرعية الآتية:

أولاً: إختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي نصت على الآتي:

(تدرك إدارة الاقسام العلمية المبحوث فيها مضمون اشراك اصحاب المصالح): إذ يتضح من الجدول (5) الآتي:

أظهرت النتائج بأن قيمة إختبار (Chi-Square) بلغت (47.875)، وبلغ مستوى المعنوية ($Sig.=0.011^*$)، الأمر الذي يؤشر وجود الفروق ذات الدلالة المعنوية لهذا البعد (اشراك اصحاب المصالح) وبدلالة احصائية عند مستوى معنوية ($Sig.=0.05$)، وهذا يدل على تحقق الفرضية التي تنص على الآتي (تدرك إدارة الاقسام العلمية المبحوث فيها مضمون اشراك اصحاب المصالح).

ثانياً: إختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي نصت على الآتي:

(تدرك إدارة الاقسام العلمية المبحوث فيها مضمون تعبئة الموارد): إذ يتضح من الجدول (5) الآتي: أظهرت النتائج بأن قيمة إختبار (Chi-Square) بلغت (56.057)، وبلغ مستوى المعنوية ($Sig.=0.001^*$)، الأمر الذي يؤشر وجود الفروق ذات الدلالة المعنوية لهذا البعد (تعبئة الموارد) وبدلالة احصائية عند مستوى معنوية ($Sig.=0.05$)، وهذا يدل على تحقق الفرضية الثانية التي تنص على الآتي (تدرك إدارة الاقسام العلمية المبحوث فيها مضمون تعبئة الموارد).

ثالثاً: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي نصت على الآتي:

(تدرك إدارة الاقسام العلمية المبحوث فيها مضمون تطوير المعرفة):

إذ يتضح من الجدول (5) الآتي:

أن قيمة إختبار (Chi-Square) بلغت (27.380)، وبلغ مستوى المعنوية ($Sig.=0.125$)، الأمر الذي يؤشر عدم وجود الفروق ذات الدلالة المعنوية لهذا البعد (تطوير المعرفة) وبدلالة احصائية عند مستوى معنوية ($Sig.=0.05$)، وهذا يدل على عدم تحقق الفرضية موضع الدراسة وبالتالي قبول الفرضية البديلة. والتي تنص على الآتي (لا تدرك إدارة الاقسام العلمية المبحوث فيها مضمون تطوير المعرفة).

رابعاً: إختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي نصت على الآتي:

(تدرك إدارة الاقسام العلمية المبحوث فيها مضمون إدارة الثقافة):

إذ يتضح من الجدول (5) الآتي:

أظهرت النتائج بأن قيمة إختبار (Chi-Square) بلغت (28.534)، وبلغ مستوى المعنوية ($Sig.=0.238$)، الأمر الذي يؤشر عدم وجود الفروق ذات الدلالة المعنوية لهذا البعد (إدارة الثقافة) وبدلالة احصائية عند مستوى معنوية ($Sig.=0.05$)، وهذا يدل على عدم تحقق الفرضية موضع الدراسة وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على الآتي (لا تدرك إدارة الاقسام العلمية المبحوث فيها مضمون إدارة الثقافة).

جدول (5)

قيم Chi-Square المحسوبة والدلالة الاحصائية لأبعاد العدسة الاستراتيجية

أبعاد العدسة الاستراتيجية	قيمة مربع كاي	الدلالة	
اشراك اصحاب المصالح	47.875	0.011*	دالة
تعينة الموارد	56.057	0.001*	دالة
تطوير المعرفة	27.380	0.125	غير دالة
إدارة الثقافة	28.534	0.238	غير دالة

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة

المبحث الثالث

الاستنتاجات والمقترحات والدراسات المستقبلية

أولاً: الاستنتاجات

يتضمن هذا المبحث الحويلة الفكرية والتطبيقية للدراسة التي تم التعبير عنها بصيغة أستنتاجات يتعلق جزءاً منها بالاطار النظري، فيما يختص الجزء الآخر بالاستنتاجات التطبيقية المُستندة الى نتائج التحليل الاحصائي والمُقابلات وزيارات الباحث وبحسب الفقرات الآتية:

1. محدودية تناول موضوع العدسة الإستراتيجية على الرغم من أهميته وتأثيره الإيجابي على أداء المنظمات وإستمرارها في ظل المنافسة الشديدة، مما يؤشر ضعفاً بحثياً في هذا الميدان الحيوي.
2. تتباين دوافع اعتماد العدسة الإستراتيجية في المنظمات وفق طبيعتها وحاجتها للعدسة الإستراتيجية ووفق مُتطلبات البيئة التي تعمل فيها، مما يستدعي ايلاء الموضوع أهمية أكبر بفعل ذلك التباين والتنوع.
3. لا تمتلك إدارة الاقسام العلمية الاستعداد لتبني مدخل العدسة الإستراتيجية وفق عدد أبعاده وهذا ما أظهرته نتائج التحليل واختبار الفرضيات، الأمر الذي يؤشر التراجع الذي يُصيب هذا النوع من المنظمات بفعل إهمال التغيير والتطوير المطلوب.
4. حقق بُعد اشراك اصحاب المصالح المرتبة الأولى بحسب ما جاء في استجابة المبحوثين، وجاء بُعد تعينة الموارد في المرتبة الثانية، تلاه بُعد تطوير المعرفة في المرتبة الثالثة من الاستجابة، وحقق بُعد إدارة الثقافة المرتبة في المرتبة الأخيرة، وهذا يُشير إلى أن الاقسام المبحوث فيها ليس لديها إلمام وإدراك كافٍ لعملية العدسة الإستراتيجية من جميع الجوانب، مما إنعكس على تحقيق النتائج المرغوبة. وهذا يُفسر وجود ضعف في جاهزية الاقسام العلمية لجامعة الموصل لتبني مدخل العدسة الإستراتيجية وفق عدد من أبعادها.

ثانياً: المقترحات

في ضوء ما طرح من استنتاجات وبهدف دعم عملية التطوير للاقسام العلمية لجامعة الموصل، والجامعات التي تعمل في الاتجاه نفسه وتعزيز أبعادها يقترح الباحث ما يأتي:

1. تولي إدارة الاقسام العلمية لجامعة الموصل أهمية مضامين العدسة الإستراتيجية وتوسيعها وفهمها وإدراكها والتعرف على آليات تطبيقها، إذ أنها أحوج ما تكون إليها في ظل الظروف الراهنة.
2. السعي المستمر لتشخيص دوافع العدسة الإستراتيجية في الاقسام العلمية لجامعة الموصل للوقوف على مكامن الحاجة للتطوير والتغيير الإداري والإستراتيجي.
3. اعطاء الأولوية من قبل جامعة الموصل ببعدين تطوير المعرفة وإدارة الثقافة من حيث المساهمة في تحقيق تبني العدسة الاستراتيجية في الاقسام العلمية.

المصادر

المصادر العربية

- 1- العبادي، هاشم فوزي و الذبحاوي ، سناء عبد كريم (2017) ، العدسة الاستراتيجية ودورها في تمركز المنظمات في القمة الاستراتيجية دراسة تطبيقية في مركز البشير للتسوق في محافظة النجف الاشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية - المجلد 14 — العدد 3.
- 2- الجبوري، علاء احمد حسن و أحمد ،علي سالم شهاب (2012)، قياس رضا بعض أصحاب- المصالح دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية في نينوى، مجلة تنمية الرافدين مجلد 34 – العدد 109
- 3- العنزي، سعد (2007) ،محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الاعمال ،،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 18 - عدد 48
- 4- الجنابي، خلدون حسين (2019) ،توظيف العلاقة بين العدسة والرشاقة الاستراتيجية ودورها في تعزيز الاقتدار المعرفي، رسالة ماجستير كلية الإدارة والاقتصاد جامعة تكريت .
- 5- الخفاجي، نعمة ، (2015) " العدسة الاستراتيجية "، الطبعة الثانية، اليازوري للطباعة والنشر، عمان .
- 6- بو زيدي، دارين، (2005) ، " مساهمة لاعداد استراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء " ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وفرع تسير مؤسسات، جامعة باتنة 13 .
- 7- أبو النصر، مدحت ،(2009) مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز ، المجموعة العربية للتدريب والنشر

- 8- الشهري، عبدالهادي بن ظافر ، (2004) ، استراتيجيات الخطاب، دار الكتاب الجديد المتحدة – بيروت.
- 9- سليطين، سوما علي ، (2007) ، الادارة الاستراتيجية واثرها في رفع اداء منظمات الاعمال ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية الاقتصاد جامعة تشرين.
- 10- بوزان ،توني، (2007) ،"قوة الذكاء الابداعي _ عشرة طرق لتحقيق اقصى استفادة من ذكائك الابداعي " ط4 ،مكتبة جرير ، الرياض ،السعودية
- 11- محمود ، احمد عبد و نعمة، رسل سلمان (2018)،انعكاس التفكير الاستراتيجي في تفعيل استراتيجيات ادارة الصراعات التنظيمية، مجلة جامعة بابل المجلد 26، العدد.

المصادر الاجنبية

- 1- Padurean,Loredana,(2010),"Looking at destination governance through three lenses",University of Lugano, Center for Action Research Tourism,Best EN, June 2010, Vienna Austria
- 2- Dawans Vincent, And Alter, Kim, (2009), The Four Lenses Strategic Framework Toward An Integrated Social Enterprise Methodology, Virtue Ventures LLC, A Building The Field Initiative .
- 3- Carroll,John " Three Lenses",Managerial Psychology", Paper Presented for the launch conference of the Princeton Project "Toward a New National Strategy"November 2006,(Originally presented May 2006), Sponsored Security by the Woodrow Wilson School of Public and International Affairs
- 4- Johnson,Gerry & Scholes,Kevan & Whittington,Richard,(2005), "Exploring Corporate Strategy Text and Cases" ,Seventh edition published 2005,Pearson Education Limited,Printed and bound by Rotolito Lombarda, Italy .
- 5- Karthik,D & Upadhyayula,RajeSh & Basant, Rakesh,(2015),"Strategic Paths and Performance of Born Global: A Study of Indian it Firms", Inian Institute of management Ahmedabad, India, Research and of Publications,W.Pe No. 2015-03-36
- 6- O'Donnell,Orla & Boyle,Richard,(2008),"Understanding and Managing Organisational Culture",First published in 2008,by the Institute of Public

Administration 57-61 Lansdowne Road Dublin 4,Ireland in association with
The Committee for Public Management Research.

7- Divan,Sarah Michele,(2012),"Changing the way do Thingsll Presenting A Strategic Organizational Culture Framework",A Thesis,Presented to the faculty of the Department of Public Policy & Administration California State University, Sacramento Submitted in partial satisfaction of the requirements for the degree of Master of Publicly & Administration,All Rights Reserve

8- Jelenic,Danijela,(2011),"***The Importance of Knowledge Management in Organizations - Withemphasis on the Balanced Scorecard Learning and Growth Perspective***", Management Knowledge Learning ,International Conference,Faculty of Economics, University of Nis, Republic of Serbia.

9- Kileloh,Hellen & Leonard,Mulongo & Murumba,Ruth, (2015), "Dynamics of Resource Mobilization, Utilization, Conflicts and Management", IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS),Volume 20, Issue 7, Ver. I (July 2015), PP 88-94

10- Johnson,Gerry & Scholes,Kevan & Whittington,Richard ,(2008), "Exploring Pearson Education Corporate Strategy",Eighth edition published 2008,Limited,Printed and bound by Rotolito Lombarda, Italy .

11- Head, Brian W., (2008), "Three Lenses Of Evidence-Based Policy" The .47 Australian Journal Of Public Administration, Vol. 67, No. 1, Pp. 1–11.

12- Ancona. Deborah G& Goodman. Paul S& Lawrence. Barbara S.& Tushman. Michael L, 2001," Time: A New Research Lens" Academy Of Management Review Vol. 26, No. 4, 645-66 .

13- Löwstedt, Martin., (2012), "exploring the concept of strategy using a practice lens: the case of a large construction company" thesis for the degree of licentiate of engineering, department of civil and environmental engineering, gothenburg, Sweden.

14- Bucolo, S., King, P. (2013), Design for Manufacturing Competitiveness, Australian Design Integration Network (ADIN).

- 15- Wurster, C. J., & Hogeboom, T. (2009). Strategic, political, and cultural aspects of IT implementation: improving the efficacy of an IT system in a large hospital. *Journal of Healthcare Management*, 54(3), 191.
- 16- Meyer, V., Jr., Pascuci, L., & Mamédio, D. F. (2016). "**Managerialism in complex systems: Experiences of strategic planning in non-profit hospitals**". In R. Pinheiro, L. Geschwind, F. Ramirez, & K. Vrangbaek (Eds.), "Towards a comparative institutionalism: Forms", dynamics and logics across the organizational fields of health care and higher education (pp. 271-295).
- 17- Nejatian, Majid., Nejati, Mehran., Zarei, Mohammad Hossein & Soltain Somaye., (2013), " Critical Enablers for Knowledge Creation Process: 18- 18- Synthesizing the Literature ", *Global Business & Management Research: An International Journal*, Vol. 5, Nos. 2& 3
- 18- Oso, Oluwatoyin. O& Ifijeh, Goodluck., (2014), " ICT Use, Cognitive Style and Job Motivation as Determinants of Workers Creativity in Newspaper Industries" *International Multilingual Journal of Contemporary Research*, Vol. 2, No. 1, pp. 93-114.
- 19- Ozigbo, Nathaniel C., (2012), " The Implications of Human Resources Management and Organizational Culture Adoption on Knowledge Management Practices in Nigerian Oil and Gas Industry," *Communications of the IIMA*: Vol. 12: Issue. 3.
- 20- Wiśniewska, Sylwia & Kamil, Wiśniewski., (2012) "Human Resources Management In A Knowledge - Based Organization" *Journal Economics and Management*, Vol.17, No.4.