



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بابل / كلية الإدارة والاقتصاد

قسم الإدارة الصناعية

كلية الدراسات العليا

دور الإبداع المنظمي في تحقيق التفوق الاستراتيجي من خلال التشارك المعرفي

(دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في معمل إسمنت الكوفة)

إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة بابل وهي جزء من متطلبات نيل درجة
الماجستير في الإدارة الصناعية

رسالة تقدمت بها الطالبة

(فرح جواد خضير)

بإشراف

أ.د زينب عبد الرزاق عبود

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ
وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ"

صدق الله العلي العظيم

سورة المائدة - الآية ٢

الإهداء...

الى الذي علمني ما لم اعلم

الله سبحانه وتعالى

الى من بعثه الله رحمه للعالمين النبي الامي الصادق الأمين

محمد صلى الله عليه وآله وسلم

الى اعز وأغلى ما عندي مهد الطفولة ومرتع الصبا والشباب

وطني الغالي

الى الروح التي صقلت ذاتي وتمنيت ان يراني على ما انا عليه الان

ابي رحمة الله وغفر له

الى من كانوا سنداً في السراء والضراء

اهلي

الى كل من أزرني حباً وزرع في قلبي المعرفة والتسامح طريقاً لبلوغ العلا

الى اساتيذي الأجلاء في قسم الإدارة الصناعية

اهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا

الباحث

الشكر والامتنان

" الحمد لله الذي جعل الحمد مفتاحاً لذكره، وسبباً للمزيد من فضله ودليلاً على الآثمة وعظمته "، اشكره واحمده لتسديده وتوفيقه لي بوافر النعم وبالغ الكرم في حياتي وأفضل الصلاة والتسليم على اطهر الخلق اجمعين محمد خاتم النبيين وأهل بيته الطيبين الطاهرين.

أما بعد، فلا بد لي من الاعتراف بفضل كل من ساهم في إنجاز هذا الجهد، عسى أن أرد بعضاً من الجميل. أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان إلى أستاذتي ومشرفتي (أ.د. زينب عبد الرزاق عبود) فقد كانت المؤازرة والمتابع والموجه لإتمام هذه الدراسة والحريصة على إنجاز هذا الجهد من خلال ما رفدتني به من دعم معنوي وملاحظات وآراء علمية سديدة ساعدتني على تجاوز الصعاب في كل مرحلة من مراحل كتابة الرسالة، فاسأل الله بحق رسوله وأهل بيته الطاهرين أن يحفظها ويوفقها لمزيد من العطاء.

كما اشكر الأساتيد الأفاضل محكمي الاستبانة لما أبدوه من ملحوظات مهمة ساهمت بإظهار الاستبانة بشكلها النهائي، وأعرب عن شكري لأساتيدي في دراسة البكالوريوس والسنة التحضيرية في دراسة الماجستير في قسم الإدارة الصناعية بدءاً من السيد رئيس القسم مروراً بالمالك التدريسي والإداري والفني لقسم الإدارة الصناعية، كما أتوجه بالشكر الى السادة أعضاء لجنة المناقشة، واشكر كل من المقومين العلمي واللغوي لما سيبدوه من ملحوظات قيمة.

كذلك أتوجه بالامتنان لزملائي جميعاً ممن وقف معي وساندني وإلى من لا تقي كلمات الشكر حقهم لما قدموه في سبيل إكمال مسيرتي (عائلتي وأهلي)، وختاماً لا يسعني الا أن أتقدم بالشكر طالبة السماح لكل من لم تسعفني ذاكرتي بذكرهم داعية العلي القدير ان يحفظهم ويوفقهم.

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد علاقة الارتباط والتأثير بين متغيراتها الإبداع المنظمي (الحساسية للمشكلات، الأصالة، المرونة، الطلاقة والمخاطرة والتحدي) في تحقيق التفوق الاستراتيجي (دوائر النفوذ، الضغط التنافسي والتكوين التنافسي) من خلال توسيط التشارك المعرفي (البعد الفردي، البعد التنظيمي، البعد التكنولوجي)، وتتمثل أهمية الدراسة بالتعرف على مدى اهتمام القيادات الإدارية في المعمل ومستوى إمكاناتها في مجال مهارات الإبداع المنظمي، التفوق الاستراتيجي والتشارك المعرفي.

تكمن مشكلة الدراسة في عدم وضوح الرؤية لمعمل إسمنت الكوفة وذلك لمدى تأثير وجود الأبداع المنظمي في تحقيق التفوق الاستراتيجي من خلال التشارك المعرفي

هذا وقد استعملت استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، وتم اختبار عينة قصدية بلغ عددها (١٠٢) تمثلت ب(الإدارات العليا ورؤساء الأقسام ومديري الشعب والوحدات في معمل إسمنت الكوفة)، وتم استعمال المنهج الوصفي التحليلي بصورة رئيسة في عرض معلومات البحث و تحليلها و تفسيرها، وتم الاعتماد على مجموعة من الوسائل الإحصائية كالتحليل العاملي التوكيدي وأسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية لقياس علاقة التأثير والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وتحليل المسار وارتباط بيرسون عن طريق البرامج الإحصائية (SPSS ٧.٢٤ ; Amos ٧.٢٣) .

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، هي اهتمام إدارة المعمل بتحسين وتطوير قدرات العاملين، من خلال إقامة الدورات التدريبية للعاملين في الشركة لتحسين من منتجاتها وتطويرها كما أظهر المعمل اهتمامه بالتفوق الاستراتيجي، فعمل على تحسينه من خلال دوائر النفوذ، وأظهرت إدارة المعمل اهتمامها بالتشارك المعرفي، فعمدت الى تحسينه من خلال البعد الفردي.

الكلمات الرئيسية: (الإبداع المنظمي، التفوق الاستراتيجي والتشارك المعرفي).

قائمة المحتوى

الموضوع	الصفحة
الآية	
الإهداء	أ
شكر والامتنان	ب
مستخلص الدراسة	ت
المحتوى	ث-ج
الجداول	ح-خ-د
الأشكال	د-ذ
الملاحق	ذ
المقدمة	٢-١
الفصل الأول / بعض الجهود المعرفية السابقة ومنهجية الدراسة	
المبحث الأول: بعض الجهود المعرفية السابقة	
بعض الإسهامات المعرفية العربية لمتغير الإبداع المنظمي	٧-٤
بعض الإسهامات المعرفية الأجنبية لمتغير الإبداع المنظمي	٩-٧
بعض الإسهامات المعرفية العربية لمتغير التفوق الاستراتيجي	١٣-٩
بعض الإسهامات المعرفية الأجنبية لمتغير التفوق الاستراتيجي	١٥-١٣
بعض الإسهامات المعرفية العربية لمتغير التشارك المعرفي	١٩-١٥
بعض الإسهامات المعرفية الأجنبية لمتغير التشارك المعرفي	٢٠-١٩
ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	٢٠
المبحث الثاني: منهجية الدراسة:	
أولاً: مشكلة الدراسة	٢٢-٢١
ثانياً: أهمية الدراسة	٢٣-٢٢
ثالثاً: أهداف الدراسة	٢٣
رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة	٢٤-٢٣
خامساً: فرضيات الدراسة	٢٧-٢٥
سادساً: منهج الدراسة	٢٩-٢٧
سابعاً: حدود الدراسة	٢٩
ثامناً: مجتمع الدراسة وعينتها	٣٣-٢٩
تاسعاً: طرائق وأساليب جمع البيانات	٣٥-٣٣
عاشراً: الأساليب والوسائل الإحصائية الموظفة في الدراسة	٣٦-٣٥
الفصل الثاني/ الجانب النظري	
المبحث الأول: الإبداع المنظمي	
أولاً: مفهوم الأبداع المنظمي	٤٠-٣٨
ثانياً: أهمية الأبداع المنظمي	٤٢-٤٠

٤٣-٤٢	ثالثاً: مراحل الأبداع المنظمي
٤٤-٤٣	رابعاً: خصائص الأبداع المنظمي
٤٥-٤٤	خامساً: دوافع الأبداع المنظمي
٤٩-٤٥	سادساً: أبعاد الإبداع المنظمي
	المبحث الثاني: التشارك المعرفي
٥٢-٥٠	أولاً: مفهوم التشارك المعرفي
٥٤-٥٢	ثانياً: أهمية التشارك المعرفي
٥٥-٥٤	ثالثاً: أهداف التشارك المعرفي
٥٩-٥٥	رابعاً: أبعاد التشارك المعرفي
	المبحث الثالث: التفوق الاستراتيجي
٦٢-٦٠	أولاً: مفهوم التفوق الاستراتيجي
٦٣-٦٢	ثانياً: أهمية التفوق الاستراتيجي
٦٤	ثالثاً: أهداف التفوق الاستراتيجي
٦٥	رابعاً: خصائص التفوق الاستراتيجي
٧٠-٦٥	خامساً أبعاد التفوق الاستراتيجي
	المبحث الرابع: العلاقة بين متغيرات الدراسة
٧٢-٧١	أولاً: علاقة الإبداع المنظمي مع التفوق الاستراتيجي
٧٣	ثانياً: علاقة الإبداع المنظمي مع التشارك المعرفي
٧٤-٧٣	ثالثاً: علاقة التشارك المعرفي مع التفوق الاستراتيجي
٧٦-٧٤	رابعاً: العلاقة بين الإبداع المنظمي والتفوق الاستراتيجي والتشارك المعرفي
	الفصل الثالث: الجانب العملي للدراسة
٩٥- ٧٨	المبحث الأول: اختبارات الصدق والبناء المفاهيم لأداة القياس
١١٧-٩٦	المبحث الثاني: الوصف والتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة
١٤٤-١١٨	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات
١٤٧-١٤٦	المبحث الأول: الاستنتاجات
١٤٩-١٤٨	المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات
	المصادر
١٥٥-١٥١	المصادر العربية
١٦٣-١٥٥	المصادر الإنكليزية

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
١	بعض الإسهامات المعرفية العربية لمتغير الإبداع المنظمي	٧-٤
٢	بعض الإسهامات المعرفية الأجنبية لمتغير الإبداع المنظمي	١٠-٧
٣	بعض الإسهامات المعرفية العربية لمتغير التشارك المعرفي	١٥-١٠
٤	بعض الإسهامات المعرفية الأجنبية لمتغير التشارك المعرفي	١٦-١٥
٥	بعض الإسهامات المعرفية العربية لمتغير التفوق الاستراتيجي	٢١-١٦
٦	بعض الإسهامات المعرفية الأجنبية لمتغير التفوق الاستراتيجي	٢٤-٢١
٧	توزيع افراد العينة حسب النوع الاجتماعي	٣٤
٨	توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية	٣٥-٣٤
٩	توزيع افراد العينة حسب التحصيل الدراسي	٣٦-٣٥
١٠	توزيع افراد العينة حسب مدة الخدمة	٣٦
١١	توزيع افراد العينة حسب المنصب الوظيفي	٣٧
١٢	متغيرات الدراسة وفقراتها ومقاييسها	٣٩
١٣	مفهوم الإبداع المنظمي	٤٤-٤٣
١٤	مفهوم التشارك المعرفي	٥٥-٥٤
١٥	مفهوم التفوق الاستراتيجي	٦٦-٦٥
١٦	ترميز وتوصيف مقاييس الدراسة	٨٣
١٧	نسب اتفاق السادة المحكمين حول فقرات الاستبانة	٨٤
١٨	اختبار (Kolmogorov-Smirnov test)	٨٥
١٩	مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي	٨٨-٨٧
٢٠	معلومات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير الإبداع المنظمي	٩٠
٢١	معلومات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير التشارك المعرفي	٩٢
٢٢	معلومات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير التفوق الاستراتيجي	٩٤
٢٣	معاملات الثبات والصدق الهيكلي على مستوى المتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية	٩٦-٩٥
٢٤	الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس ومتغيراته وابعاده	٩٨-٩٦
٢٥	تصنيف فئات الوسط الحسابي للوصف الإحصائي	٩٩
٢٦	الاحصاءات الوصفية لبعد الحساسية للمشكلات	١٠١

٢٧	الاحصاءات الوصفية لبعء الطلاقة	١٠٢
٢٨	الاحصاءات الوصفية لبعء الاصاله	١٠٣
٢٩	الإحصاءات الوصفية لبعء المرونة	١٠٥-١٠٤
٣٠	الاحصاءات الوصفية لبعء المخاطرة والتحدي	١٠٦-١٠٥
٣١	وصف وتشخيص متغير الإبداع المنظمي بأبعاده	١٠٧
٣٢	الاحصاءات الوصفية للبعء الفردي	١٠٩
٣٣	الاحصاءات الوصفية للبعء التنظيمي	١١٠
٣٤	الاحصاءات الوصفية للبعء التكنولوجي	١١٢-١١١
٣٥	وصف وتشخيص متغير التشارك المعرفي بأبعاده	١١٣
٣٦	الاحصاءات الوصفية لبعء دوائر النفوذ	١١٥-١١٤
٣٧	الاحصاءات الوصفية لبعء التكوين التنافسي	١١٦
٣٨	الاحصاءات الوصفية لبعء الضغط التنافسي	١١٧
٣٩	وصف وتشخيص متغير التفوق الاستراتيجي بأبعاده	١١٨
٤٠	فئات تفسير مستوى معامل الارتباط	١٢٠
٤١	معاملات الارتباط بين الأبداع المنظمي والتفوق الاستراتيجي	١٢١
٤٢	معاملات الارتباط بين الأبداع المنظمي والتشارك المعرفي	١٢٤
٤٣	معاملات الارتباط بين التشارك المعرفي والتفوق الاستراتيجي	١٢٧
٤٤	مسارات ومعلمات تأثير الأبداع المنظمي في التفوق الاستراتيجي	١٣١
٤٥	مسارات ومعلمات تأثير أبعاد الأبداع المنظمي في التفوق الاستراتيجي	١٣٤
٤٦	مسارات ومعلمات تأثير الأبداع المنظمي في التشارك المعرفي	١٣٦
٤٧	مسارات ومعلمات تأثير أبعاد الأبداع المنظمي في التشارك المعرفي	١٣٩
٤٨	مسارات ومعلمات تأثير التشارك المعرفي في التفوق الاستراتيجي	١٤١-١٤٠
٤٩	مسارات ومعلمات تأثير ابعاد التشارك المعرفي في التفوق الاستراتيجي	١٤٣

١٤٤	مسارات ومعلمات اختبار تأثير الإبداع المنظمي في التفوق الاستراتيجي من خلال توسيط التشارك المعرفي	٥٠
١٤٥	مسارات التأثير المباشر وغير المباشر للفرضية الرئيسية السابعة	٥١
١٤٦	نتائج اختبار (Sobel)	٥٢

الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
٢٨	المخطط الفرضي للدراسة	١
٨٦	التوزيع الطبيعي لمقاييس الدراسة الثلاثة	٢
٨٨	الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الإبداع المنظمي قبل التعديل	٣
٨٩	الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الإبداع المنظمي بعد التعديل	٤
٩١	الصدق البنائي التوكيدي لمتغير التشارك المعرفي	٥
٩٣	الصدق البنائي التوكيدي لمتغير التفوق الاستراتيجي	٦
١٠٧	التمثيل البياني لإبعاد متغير الإبداع المنظمي	٧
١١٣	التمثيل البياني لإبعاد متغير التشارك المعرفي	٨
١١٩	التمثيل البياني لإبعاد متغير التفوق الاستراتيجي	٩
١٣٠	تأثير الأبداع المنظمي في التفوق الاستراتيجي	١٠
١٣٣	تأثير ابعاد الإبداع المنظمي في التفوق الاستراتيجي	١١
١٣٥	تأثير الأبداع المنظمي في التشارك المعرفي	١٢
١٣٨	تأثير ابعاد الإبداع المنظمي في التشارك المعرفي	١٣
١٤٠	تأثير التشارك المعرفي في التفوق الاستراتيجي	١٤
١٤٢	تأثير أبعاد التشارك المعرفي في التفوق الاستراتيجي	١٥
١٤٤	التأثير غير المباشر للإبداع المنظمي في التفوق الاستراتيجي من خلال توسيط التشارك المعرفي	١٦
١٥٢	المخطط الفرضي المختبر	١٧

الملاحق

الرقم	العنوان
١	الاستبانة
٢	أسماء السادة الاساتيد المحكمين

المقدمة

مع تغير العالم، تتغير المنظمات كذلك، تكون بحاجة إلى حلول جديدة لتحديات المستقبل، ومن أبرزها زيادة الإبداع والتشارك في المعرفة، وزيادة المنافسة وضغط الوقت، والحاجة إلى الابتكار باستمرار في هذا السوق العالمي الجديد.

وأصبحت حاجة المنظمات للإبداع أمراً مهماً لأية منظمة تسعى للحصول على التميز في الأداء والمحافظة على استمراريتها في بيئة تنافسية، لذا تبذل المنظمات الجهود وتنفق الكثير من الأموال لغرض تحقيق الإبداعات الناجحة، ولكي يكون الإبداع ناجحاً يجب التنسيق وتحقيق التكامل بين مختلف الأنشطة في المنظمات، من الضروري بالنسبة للمنظمات التي تريد تحقيق التفوق الاستراتيجي وتعمل في البيئات المكثفة بطريقة تنافسية الابتعاد عن المألوف وعدم قبول النتائج المرضية التي تحققت، والبحث عن الأفضل الذي يحقق تميزها من خلال تبني سلوكيات استباقية إبداعية، التي تضمن لها ليس فقط البقاء في بيئتهم ولكن أيضاً تحقيق التفوق على المنافسين والقدرة على الاستدامة، والتي يجب أن تتميز من خلالها بالابتكار والتنويع والتجديد لضمان ولاء زبائنهم ومنحهم الثقة لمدد زمنية غير محددة.

والتشارك المعرفي هو أحد الموضوعات والعمليات المهمة من عمليات إدارة المعرفة الأمر الذي ينعكس إيجاباً على التفوق الاستراتيجي وتعد عملية التشارك المعرفي أحد العمليات الأساسية لإدارة المعرفة والركيزة الأساسية للعمليات الأخرى واحد العناصر الأساسية في توليد الثروة وزيادتها من خلال تشارك المعرفة الكامنة في عقول الأفراد ومساهمته في توليد الفرص التي تزيد من قابلية المنظمة على الإيفاء بمتطلباتها ووضع الحلول لمشكلاتها الداخلية والخارجية ودورها في تحسين أداء أفرادها من خلال زيادة قدراتهم وبما يعزز من رأس المال المعرفي الذي تمتلكه هذه المنظمات.

فالمنظمات اليوم تبحث عن اختصار أكبر للوقت والجهد وعملية التشارك المعرفي تختصر الوقت وتوافر الجهود المبذولة من قبلها في تطوير العاملين فيها، مما ينعكس على تحسين أدائها وبشكل متميز وملفت، تراعي عملية التشارك المعرفي الكثير من الأمور والتي منها النظر لنقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية فضلاً عن البيئة الخارجية المحيطة بها والمتمثلة بالفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها. فهي بذلك تعد مورداً استراتيجياً ينبغي للمنظمات أن تضعها في حساباتها، بل تضعها في خططها الاستراتيجية لأهميتها البالغة، وانطلاقاً من أهمية الإبداع المنظمي بتوسيط التشارك المعرفي وتأثيرها في التفوق الاستراتيجي وتأثيرها المحتمل في المنظمة المبحوثة، وتواصلت مع الجهود البحثية السابقة في زيادة الأثر الفكري للمتغيرات الثلاثة في الفكر الإداري المعاصر، جاءت فكرة الدراسة الحالية لتؤكد أهمية امتلاك معمل إسمنت الكوفة نخبة من القادة المبدعين لديهم القدرة على تشارك

المعلومات والمهارات، وبما يسهم في تحقيق التفوق الاستراتيجي وفي هذا السياق، قد تمت صياغة مشكلة الدراسة الحالية بشكل يستند إلى عرض مجموعة من حقائق البحث الأكاديمي على المستويين النظري والتطبيقي، من أجل تحديد الفجوة المعرفية بين المتغيرات الرئيسة (الإبداع المنظمي، التفوق الاستراتيجي، التشارك المعرفي) لينبثق منها التساؤل الرئيس (هل استطاعت قيادات ومديري معمل إسمنت الكوفة من الاستفادة من دور الأبداع المنظمي في تفوقها الاستراتيجي بتوسيط التشارك المعرفي).

إن الهدف الذي تسعى الدراسة الى تحقيقه هو تحفيز السلوك الإبداعي والتشاركي لمعمل إسمنت الكوفة وتعزيز الخطوات التكاملية القائمة على الإبداع المنظمي كمتغير مستقل يؤثر بشكل مباشر وغير المباشر من خلال التشارك المعرفي، اللذان يصبان في تحقيق التفوق الاستراتيجي المتغير التابع وعليه صيغت سبع فرضيات رئيسة، وانبثقت منها مجموعة فرضيات فرعية، سعت الباحثة من خلالها إلى وضع مخطط فرضي ومحاولة إثبات مساره من خلال الجانب التطبيقي، ونظراً لطبيعة متغيرات البحث وأبعادها، سعت الباحثة إلى الاستفادة من آراء قيادات المعمل لاستكمال متطلبات الدراسة، وقد واجهت الباحثة بعض الصعوبات في هذا الجانب تتمثلت في الحصول على المعلومات اللازمة من العينة المبحوثة لانشغالهم بالعمل، ولا سيما المعلومات الخاصة بالمقابلات ومن أجل تغطية المحتويات الفكرية والأسس النظرية وتطبيقاتها، تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول، تناول الفصل الأول مبحثين، خصص المبحث الأول على بعض الجهود المعرفية السابقة للمتغيرات الثلاثة، بينما اشتمل المبحث الثاني على المنهجية العلمية للدراسة مع محتوياتها، أما الفصل الثاني فجاء لعرض الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة الحاليه، وتضمن المبحث الأول الإطار النظري والمفاهيمي وأهم الأبعاد للمتغير المستقل (الإبداع المنظمي)، بينما خصص المبحث الثاني للإطار الفكري والمفاهيمي وأهم الخصائص والأبعاد للمتغير الوسيط (التشارك المعرفي)، أما المبحث الثالث فقد خصص إلى المتغير المستجيب (التفوق الاستراتيجي) وتم توضيح أبرز الأسس والمفاهيم والمقومات والأبعاد وأما المبحث الرابع فقد تناول العلاقات الرابطة بين متغيرات الدراسة. تناول الفصل الثالث الجانب التطبيقي من الدراسة وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول مخصص لاختبار أداة البحث والبيانات، أما المبحث الثاني فقد تضمن عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها، أما المبحث الثالث فقد ركز على اختبار فرضيات الدراسة (الارتباط) و(التأثير)، أما الفصل الرابع فقد تناول أهم الاستنتاجات والتوصيات وقسم إلى مبحثين، تناول الأول أهم الاستنتاجات، وتناول الثاني أهم التوصيات.

الفصل الاول

بعض الإسهامات المعرفية السابقة

ومنهجية الدراسة

المبحث الاول: الدراسات السابقة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الأول

بعض الإسهامات المعرفية السابقة (Previous Studies)

أولاً: بعض الإسهامات المعرفية السابقة عن متغير (الإبداع المنظمي)

الجدول (١) الدراسات العربية المتعلقة بمتغير (الإبداع المنظمي)

١- اسم الباحث وعنوان الدراسة	الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة
هدف الدراسة	تحسين أداء الشركة من خلال تحديد العلاقة بين الأداء والإبداع التنظيمي لغرض تدعيم أسس الإبداع في شركة ابن ماجد العامة بهدف تطوير كفاءة الإدارة في عملية التخطيط واتخاذ القرارات والتميز في الأداء مما يؤدي إلى تنمية قدرات العاملين وتفكيرهم الإبداعي.
بلد الدراسة ومنهج الدراسة	العراق/دراسة وصفية تحليلية
مجتمع وعينة الدراسة	مديري الأقسام والإدارة العليا والوحدات وبعض الموظفين في تلك الأقسام والوحدات وتتألف العينة من ٣٠ موظفاً
مقياس الدراسة و أبعاد المتغير	(طالب، ٢٠٠٤)، (تحسين وتطوير المنتجات وتحسين العمليات الإنتاجية، تحسين العمليات الإدارية)
الأساليب الإحصائية	الوسط الحسابي والوزن المئوي المرجح، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، الانحدار الخطي البسيط والمتعدد
اهم النتائج	إن تحسين العمليات الإدارية في الشركة من خلال تطوير أنظمة المعلومات الإدارية وتعتقد إن استعمال الحاسب يعد كافياً في تحسين العمليات الإدارية مما يؤدي إلى ضعف الأداء لدى العاملين في الشركة والحاجة إلى روح المبادرة والإبداع.

٢- اسم الباحث وعنوان الدراسة	(الناصر ومزيريق، ٢٠١٧) (أثر الإبداع التنظيمي في تنمية الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة المركب الصناعي للأغطية النسيجية بتيسمسيلت).
هدف الدراسة	من خلال القدرة على الإبداع أن يحول القيد أو المشكلة إلى ميزة تنافسية يتم استثمارها لتحقيق الهدف.
بلد الدراسة و منهج الدراسة	الجزائر/ دراسة حالة
مجتمع وعينة الدراسة	عمال المركب الصناعي للأغطية النسيجية بتيسمسيلت
مقياس الدراسة و أبعاد المتغير	(عبد الرحيم، ٢٠٠٩، والطار، ٢٠١٢، والسويطي، ٢٠١٣) (الأصالة والطلاقة والمرونة الإفاضة الحساسية تجاه المشكل التركيز والمخاطر)
الأساليب الإحصائية	معامل الارتباط والانحدار الخطي المتعدد.
اهم النتائج	تتجه المنظمات المبدعة للبحث عن أفكار وسبل وعلاقات جديدة غير مألوقة، يتطلب فهمها والإفادة منها في تنمية الميزة التنافسية، والإبداع عملية هادفة نافعة يجب أن تحرص إدارة المركب الصناعي على التعرف عليها والإفادة منها إما من خلال اكتشافها وتنميتها داخل المنظمة أو الاستعانة بمعاونة خارجية لتداركها.
حالات الإفادة	تم الإفادة من الدراسة من خلال الاطلاع على الأدبيات السابقة الخاصة بالإبداع التنظيمي واهم أبعاده فضلاً عن ذلك أغناء الجانب النظري من الدراسة الحالية

٣- اسم الباحث وعنوان الدراسة	(طبيشات، ٢٠٢٠) (دور الإبداع التنظيمي في تطوير المؤسسات العامة المستقلة في المملكة الأردنية الهاشمية)
هدف الدراسة	تحليل مفهوم الإبداع التنظيمي وتوضيح كيفية تطبيقه في تطوير المنظمات العامة، وكذلك التعرف على مقومات ومعوقات الإبداع التنظيمي.
بلد الدراسة و منهج الدراسة	المملكة الأردنية الهاشمية/ المنهج الوصفي التحليلي
مجتمع وعينة الدراسة	عينة عشوائية من جميع القيادات الإدارية في تلك المؤسسات من درجة رئيس قسم وحتى مستوى مدير عام وبلغ حجم العينة (٢٨٤)

مقياس الدراسة وأبعاد المتغير	(Mostafa & El Masry, ٢٠٠٨) توافر رسالة واضحة للمؤسسة، وتحسين علاقات العمل، والاهتمام بتبسيط الإجراءات وتطوير نظم العمل، والتخلص من الإجراءات التقليدية المعقدة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية.
الأساليب الإحصائية	-الوسط الحسابي، الانحرافات المعيارية، والنسب المئوية والجداول التكرارية والنسبية اختبار KMO، ومعامل الارتباط بيرسون، واختبار مان ويتي، واختبار معاملات الارتباط، واختبار t. واختبار التحليل العاملي.
اهم النتائج	أن الإبداع التنظيمي يساهم بدور متميز في تطوير المنظمات العامة وتحسين علاقات العمل، والاهتمام بتبسيط الإجراءات وتطوير نظم العمل.
حالات الإفادة	الإفادة من الدراسة هو الاطلاع على الأدبيات السابقة فيما يخص المتغير الرئيس للدراسة الحالية.
٤- اسم الباحث وعنوان الدراسة	دغيم، ٢٠٢١ (دور التمكين الإداري والإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية /بحث استطلاعي في شركة الواحة للمشروبات الغازية والعصائر في الحلة
هدف الدراسة	التركيز على أهمية التمكين الإداري والأبداع التنظيمي كون العنصر البشري يمثل الركيزة الأساسية لتحقيق تحسين الأداء في المجالات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية كافة وفتح الآفاق لأجراء البحوث في منظمات أخرى في قطاع الصناعة العراقية تتناول أبعاد التمكين الإداري وأبعاد الأبداع التنظيمي وأبعاد الميزة التنافسية والاهتمام بهم.
بلد الدراسة و منهج الدراسة	العراق/ وصفي تحليلي
مجتمع وعينة الدراسة	شركة الواحة للمشروبات الغازية والعصائر في الحلة/ العراق، (١٥٢) عاملاً في مختلف المستويات الإدارية والأقسام من ذوي الخبرة والاختصاص.
مقياس الدراسة وأبعاد المتغير	(brucks and others, ٢٠٠٧) (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، الأصالة، المرونة، المخاطرة والتحدي).

الأساليب الإحصائية	التكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف.
اهم النتائج	تلعب أبعاد التمكين الإداري وأبعاد الأبداع التنظيمي دورها في تحقيق الميزة التنافسية الذي يسهم في زيادة قدرة المنظمات على تعزيز موقفها التنافسي في السوق، ومواجهة التحديات الحاضرة والمستقبلية.
حالات الإفادة	الإفادة من الجانب النظري

الجدول (٢) الدراسات الأجنبية المتعلقة بمتغير (الإبداع المنظمي)

١- اسم الباحث وعنوان الدراسة	(Shayan Taheri, ٢٠١١) A Study of the Relationship between Organizational Entrepreneurship and Creativity دراسة العلاقة بين الريادة التنظيمية والإبداع
اسم الباحث	(Shayan Taheri, ٢٠١١)
هدف الدراسة	التحقق من العلاقة بين ريادة الأعمال التنظيمية والإبداع في التنظيم الفني
بلد الدراسة و منهج الدراسة	إيران/ المنهج الوصفي المسحي.
مجتمع وعينة الدراسة	عينة من ٣٤ شخصاً أعضاء هيئة التدريس والعقود والموظفين في مدينة جاشساران
مقياس الدراسة و أبعاد المتغير	سيدات وآخرون (٢٠٠٢) (العمل الجاد، المسؤولية، النجاح، المخاطرة والمرونة والرقابة الداخلية والصدق اللفظي والإبداع والغموض).
الأساليب الإحصائية	(المتوسط ، الانحراف المعياري، النسبة المئوية ومعامل ارتباط بيرسون، الانحدار ومعامل الارتباط متعدد المتغيرات).
اهم النتائج	نشر السلوكيات والأعمال الإبداعية والريادية في المنظمات الفنية والمهنية وجعل المنظمة ديناميكية من خلال الإبداع والرعاية والتطبيق ويمكن أن يكون الإبداع روح الشجاعة العلمية.

حالات الإفادة	الإفادة منه في الجانب النظري.
٢- اسم الباحث وعنوان الدراسة	(Maryam، Marzieh، ٢٠٢٠) Futuristic relationship with Organizational intelligence organizational creativity and organizational excellence In the Islamic Azad Universities of Mazandaran Province in order to present the model العلاقة المستقبلية بين الإبداع التنظيمي الذكي والتميز التنظيمي في جامعات آزاد الإسلامية بمحافظة مازندران وفق تقديم الأنموذج.
هدف الدراسة و منهج الدراسة	دراسة العلاقة المستقبلية بالذكاء التنظيمي والإبداع التنظيمي والتميز التنظيمي في جامعات آزاد الإسلامية في محافظة مازندران
بلد الدراسة	إيران\ وصفية تحليلية.
مجتمع وعينة الدراسة	أعضاء هيئة تدريس بدوام كامل وبدوام جزئي في جامعات آزاد الإسلامية في مازندران عددهم حوالي ٧٥٠ شخصًا.
مقياس الدراسة و أبعاد المتغير	(Peters Waterman Enterprise ٢٠٠٣) البعد الإداري والبعد الهيكلي والبعد الدراسي والبعد الثقافي
الأساليب الإحصائية	(المتوسط والتباين)
اهم النتائج	تحسين العلاقة بين التعليم والمجتمع لتحسين مستوى جودة حياة الناس ودعم الخطط طويلة المدى والقضاء على عيوبها وتحسينها وتولي اهتماما للبعد الثقافي
حالات الإفادة	تم الإفادة من الدراسة الحالية بأغناء الجانب النظري من الدراسة، فضلاً عن ذلك الاطلاع على الأدبيات السابقة الخاصة بالأبداع المنظمي
٣- اسم الباحث وعنوان الدراسة	(Sabina Šehić Kršlak، ٢٠٢١) Organizational Creativity in the Function of Improving the Competitive Advantage of Tourism Companies in Bosnia and Herzegovina

الإبتكار التنظيمي في وظيفة تحسين الميزة التنافسية لشركات السياحة في البوسنة والهرسك	
الهدف من هذه الدراسة هو الإجابة عن السؤال حول ما إذا كان يمكن تحسين الميزة التنافسية لشركات السياحة في البوسنة والهرسك من خلال تشجيع الإبداع التنظيمي.	هدف الدراسة
البوسنة والهرسك/ المنهج الوصفي التحليلي.	بلد الدراسة ومنهج الدراسة
خمس شركات سياحية تم تضمينها بطريقة الاختيار العشوائي وهي ٥٠ استبانة	مجتمع وعينة الدراسة
(Kurtzberg and Amabile، ٢٠٠١) تشجيع الفرد على الإبداع والقدرة على التفكير الإبداعي والقدرة الفكرية والتحفيز وحرية اتخاذ القرار لدى الموظفين	مقياس الدراسة وإبعاد المتغير
(الانحراف المعياري، معامل ارتباط بيرسون والانحدار)	الأساليب الإحصائية
من أجل تحقيق ميزة تنافسية، يمكن للشركات إدارة الإبداع من خلال تشجيع الإبداع الفردي الذي يكون وجوده مشروطاً بالقدرة على التفكير الإبداعي والقدرة الفكرية والتحفيز وحرية اتخاذ القرار لدى الموظفين.	اهم النتائج
اغناء الجانب النظري من الدراسة الحالية.	حالات الإفادة

ثانياً: بعض الدراسات السابقة للتشارك المعرفي

الجدول (٣) الدراسات العربية المتعلقة بمتغير (التشارك المعرفي)

(الشهري ٢٠١٧) دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد	١ - اسم الباحث وعنوان الدراسة
هدف الدراسة إلى التعرف على الدور الثقافي، والدور التحفيزي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي والعوامل المؤثرة على دورهم كما يدركها أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد ، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة لمتغيرات إحصائية في استجابة أفراد العينة حول الدور الثقافي والتحفيزي للقيادة الأكاديمية والعوامل المؤثرة على الدور طبقاً لعينة الدراسة.	هدف الدراسة

السعودية\ دراسة وصفية تحليلية	بلد الدراسة و منهج الدراسة
أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد في السعودية	مجتمع وعينة الدراسة
(العساف، ٢٠١١ و٢٠١١، Toplu; Ozbebek) المساهمات المكتوبة -الاتصالات التنظيمية -التفاعلات الشخصية وجماعة الممارسة	مقياس الدراسة و أبعاد المتغير
معامل ارتباط بيرسون التكرارات والنسب المئوية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت"	الأساليب الإحصائية
أن الدور الثقافي والتحفيزي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي متحقق بدرجة متوسطة وتبني القيادة الأكاديمية مفهوم التشارك المعرفي وممارساته وأساليبه، العمل على تفعيل مستودع الأبحاث على موقع جامعة الملك خالد.	اهم النتائج
تم الاستفادة من الدراسة الحالي بأغناء الجانب النظري من الدراسة، فضلاً عن الاطلاع على الأدبيات السابقة للتشارك المعرفي	حالات الإفادة
(حسن، ٢٠١٧) دور نظم المعلومات الاستراتيجية والتشارك بالمعرفة وأثرهما في المرونة الاستراتيجية " دراسة تطبيقية في شركة زين للاتصالات/العراق	٢- اسم الباحث وعنوان الدراسة
بناء إطار معرفي وفكري لمفاهيم الاستراتيجية وبيان مدى نجاح نظم المعلومات الاستراتيجية في شركة زين للاتصالات/العراق من حيث تلبية متطلبات الإدارة العليا.	هدف الدراسة
العراق\ دراسة وصفية تحليلية.	بلد الدراسة و منهج الدراسة
مدراء في شركة زين للاتصالات/العراق في مقر الشركة في محافظة بغداد وعدد من محافظات الفرات الأوسط	مجتمع وعينة الدراسة
(٢٠٠٣, A & Banerji, Abbott) القيادة، الثقة الثقافية المعرفية، مفهوم بـ (Ba concept) المساهمات المكتوبة، الاتصالات التنظيمية، التفاعلات الشخصية وجماعة الممارسة.	مقياس الدراسة و أبعاد المتغير

الأساليب الإحصائية	(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط سييرمان، معامل الانحدار البسيط والمتعدد)
اهم النتائج	يتطلب من المدراء أن يشاركون في أنشطة التشارك بالمعرفة من أجل بناء القيم التنظيمية التي تقضي إلى تشارك معرفي فاعل بين العاملين وتوفير وقت لاستكشاف فرص التعلم الجديدة، من خلال التفاعل الاجتماعي (الاجتماعات الرسمية) ورؤية زملائهم كمورد للتعلم.
حالات الإفادة	الإفادة من الدراسة بأغناء الجانب النظري من الدراسة.
٣- اسم الباحث وعنوان الدراسة	(الثابت، ٢٠٢٠) تعزيز المناعة التنظيمية المكتسبة في ظل التشارك المعرفي / دراسة استطلاعية في شركة ديالى العامة
هدف الدراسة	التغطية النظرية والفكرية للمناعة التنظيمية والتشارك المعرفي وأيضاً أهمية ودور التشارك المعرفي في المنظمة المبحوثة
بلد الدراسة و منهج الدراسة	العراق\ المنهج الوصفي التحليلي
مجتمع وعينة الدراسة	٦٨ من الأشخاص في شركة ديالى العامة

مقياس الدراسة وأبعاد المتغير	(الدراجي، ٢٠١٦: ١٠٠) الثقة، الثقافة المعرفية، تقانة المعلومات والاتصالات، التفاعلات الشخصية
الأساليب الإحصائية	الانحراف المعياري والوسط الحسابي
اهم النتائج	الحاجة إلى التركيز على ترتيب أولويات المديرين من خلال التركيز على التشارك المعرفي والمناعة التنظيمية لتحقيق التميز والنجاح
حالات الإفادة	تم الاستفادة من الدراسة الحالي في أغناء الجانب النظري من الدراسة.

٤ - اسم الباحث وعنوان الدراسة	(عبد اللطيف، ٢٠٢١) دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية /دراسة ميدانية بجامعة سوهاج
هدف الدراسة	التعرف على دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة والكشف عن معوقاتها
بلد الدراسة و منهج الدراسة	مصر دراسة ميدانية
مجتمع وعينة الدراسة	جميع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة سوهاج وهم ٢٨٦ عضوا
مقياس الدراسة وأبعاد المتغير	(الحمداني، ٢٠١٨: ٧٧) الثقافة التنظيمية، بيئة العمل لتكنولوجيا المعلومات، سلوكيات التشارك المعرفي
الأساليب الإحصائية	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

اهم النتائج	توافر الثقافة التنظيمية بالجامعة التي تدعم عملية التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج مما يعني وجود بيئة مؤسسية خصبة للتشارك المعرفي وتوفر سلوكيات التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة، وأكدت عينة الدراسة انتهاج الجامعة لسياسة التنافسية بهدف تحقيق الميزة التنافسية لها بهدف تحقيق تصنيفي متقدم محلياً وعالمياً.
حالات الإفادة	الإفادة من الدراسة هو الاطلاع على الأدبيات السابقة فيما يخص المتغير الوسيط للدراسة الحالية.
٥ - اسم الباحث وعنوان الدراسة	علي، ٢٠٢١ تأثير مهارات القيادة الناعمة في التشارك المعرفي (بحث تحليلي في جامعة الفلوجة)
هدف الدراسة	التعرف على مدى اهتمام القيادات الجامعية ومستوى إمكاناتها في مجال مهارات القيادة الناعمة، والتشارك المعرفي.

العراق\ منهج وصفي تحليلي	بلد الدراسة ومنهج الدراسة
(١٦١) من معاوني العمداء، رؤساء الأقسام العلمية، رؤساء الأقسام الإدارية في رئاسة الجامعة، مدراء الشعب، مسؤولي الوحدات الإدارية، أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الفلوجة	مجتمع وعينة الدراسة
(Bulan& Sensuse, ٢٠١٣) (البعد الفردي، البعد المنظمي، البعد التكنولوجي)	مقياس الدراسة و أبعاد المتغير
الانحراف المعياري والوسط الحسابي	الأساليب الإحصائية

تحسين اهتمامها برضا ملاكاتها التدريسية والوظيفية وبما يحفزهم على تقديم مخرجات كفاءة وفاعلة، وكذلك توفير مناخ تسوده الثقة ويتيح اكتساب المعرفة الجديدة من خلال الاعتماد على تكنولوجيا تسهل من إجراءات العمل وإيجاد فهم مشترك بتوحيد الإجراءات والسياسات والمفاهيم المشتركة بين الملاك التدريسي.	اهم النتائج
إغناء الجانب النظري واختياره كمقياس لمتغير التشارك المعرفي	حالات الإفادة

الجدول (٤) الدراسات الأجنبية المتعلقة بمتغير التشارك المعرفي

(GREVE, ٢٠١٥) تشارك المعرفة هو خلق المعرفة: دراسة بحثية لشركة إنتاج الأغذية بالدانمرك. Sharing knowledge is creating knowledge: a research study of a Danish food production company.	١- اسم الباحث وعنوان الدراسة
التوجه من تشارك المعرفة إلى خلق المعرفة على مستوى المؤسسة أو محل الدراسة	هدف الدراسة
الدنمارك / دراسة بحثية	بلد الدراسة و منهج الدراسة
دراسة بحثية	منهج الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة	دراسة بحثية عملية في شركة إنتاج أغذية دنماركية كبيرة.
مقياس الدراسة و أبعاد المتغير	(G. Steen, ٢٠١١) (الاتصالات التنظيمية - التفاعلات الشخصية)
الأساليب الإحصائية	(المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والارتباط الخطي البسيط والمتعدد)
اهم النتائج	تمكين العاملين في مجال المعرفة من استعمال استراتيجيات مختلفة لتقاسم المعارف أفضل استراتيجية لتقاسم المعرفة الشخصية أو الضمنية هي خلق معارف جديدة عن طريق استعمال العمل المعرفي المشترك
حالات الإفادة	تم الإفادة من الدراسة في ردف الجانب النظري.
٢- اسم الباحث وعنوان الدراسة	(Nidia & Irma ٢٠١٧) تأثير النمو الوظيفي على سلوك التشارك المعرفي The Impact of Career Growth on Knowledge Sharing Behavior
هدف الدراسة	فهم العوامل التي تؤثر على سلوك التشارك المعرفي في المنظمة على وجه الخصوص العوامل المشتقة من التبادل الاجتماعي ونظرية العقد النفسي وتهدف الى التحقق في تأثير النمو الوظيفي على مشاركة المعرفة في المنظمة
مجتمع وعينة الدراسة	تم اختيار عينه من ٨٥ من المحاضرين وموظفي جامعة (Syiah Kuala)
منهج الدراسة	منهج وصفي تحليلي
متغيرات وطرائق جمع البيانات	التشارك المعرفي كمتغير تابع والنمو الوظيفي كمتغير مستقل تم القياس باستعمال مقياس ليكرت واستخدم استمارة الاستبيان كاداه لجمع البيانات
ابرز النتائج	هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين النمو الوظيفي التنظيمي وسلوك التشارك المعرفي
عنوان الدراسة و اسم الباحث -٣	(Al-Kurdi et al., ٢٠٢٠) The role of organisational climate in managing knowledge sharing among academics in higher education دور المناخ التنظيمي في إدارة تشارك المعرفة بين الأكاديميين في التعليم العالي

هدف الدراسة	يهدف هذا الدراسة إلى استكشاف دور المناخ التنظيمي في تحسين سلوك التشارك المعرفي بين الاكاديميين.
مجتمع وعينة الدراسة	تضمن عينة الدراسة ٢٥٧ اكايمي في كليات المملكة المتحدة الحكومية والخاصة شملتهم الدراسة.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي
متغيرات وطرائق جمع البيانات	تقيم هذه الدراسة دور المناخ التنظيمي الذي تعمل به القيادة التنظيمية والثقة في التشارك المعرفي للاكاديميين في مؤسسات التعليم العالي، تطبيق نمذجة المعادلات الإنشائية القائمة على التباين في هذه الدراسة وتم جمع البيانات عن طريق الاستبيان الالكتروني واستعمل لتحليل البيانات برنامج SPSS و PLS.
ابرز النتائج	أن المناخ التنظيمي له تأثير قوي بشكل استثنائي على ممارسات التشارك المعرفي للاكاديميين بالإضافة إلى ذلك، كان للقيادة التنظيمية والثقة علاقة إيجابية مع سلوك التشارك المعرفي للاكاديميين.

ثالثاً: بعض الدراسات السابقة عن متغير التفوق الاستراتيجي

الجدول (٥) الدراسات العربية المتعلقة بمتغير (التفوق الاستراتيجي)

١- اسم الباحث وعنوان الدراسة	(خضر والباشقالي، ٢٠١٣) أثر استثمار راس المال البشري في تحقيق التفوق الاستراتيجي للمنظمة دراسة تحليلية لآراء مجموعة من الكوادر التدريسية في كليات جامعة كركوك
هدف الدراسة	إعداد دراسة نظرية حول استثمار راس المال البشري والتفوق الاستراتيجي ووصف وتشخيص أبعاد استثمار الموارد البشرية، والتفوق الاستراتيجي.
بلد الدراسة و منهج الدراسة	العراق\ دراسة وصفية تحليلية
مجتمع وعينة الدراسة	٦٤ شخصاً من الكوادر التدريسية في الكليات المبحوثة
مقياس الدراسة و أبعاد المتغير	(٢٤٥: ٢٠٠٧، Stewart) الضغط التنافسي، التكوين التنافسي ودوائر النفوذ

النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية معامل الارتباط البسيط الارتباط الخطي البسيط والمتعدد	الأساليب الإحصائية
الاهتمام بتطابق اتجاهات الكوادر التدريسية لتنسيق عملهم للوصول إلى الميزة التنافسية بالتالي تحقيق التفوق الاستراتيجي الذي ترغب به المنظمة المبحوثة (الكلية)	اهم النتائج
تتمثل مجال الإفادة من الدراسة بالاطلاع على الأدبيات السابقة للتفوق الاستراتيجي، لاسيما وأنه متغير يتسم بقلّة مصادره.	حالات الإفادة
مهدي، ٢٠١٩ اعتماد معالجات الجهل المعرفي في تحقيق التفوق الاستراتيجي/ دراسة وصفية تحليلية في وزارة التربية	٢- اسم الباحث وعنوان الدراسة
تستهدف الدراسة فئة مهمة من العاملين في وزارة التربية من المديرين ورؤساء الأقسام، وتساعد في زيادة الوعي بمفهوم المهارات المعرفية الاستراتيجية لدى هذه الفئة، وفي تنمية معالجات الجهل المعرفي لغرض الارتقاء وتحقيق التفوق الاستراتيجي.	هدف الدراسة
العراق\وصفي تحليلي	بلد الدراسة و منهج الدراسة
مديري الأقسام ومديري المراكز والمشاريع العاملين في الدوائر المبحوثة لديوان وزارة التربية لمستويات الإدارة العليا والإدارة الوسطى فقط	مجتمع وعينة الدراسة
القيادة، الالتزام، التمكين والثقافة	أبعاد المتغير
الانحراف المعياري، الوسط الحسابي، معامل التحديد والانحدار الخطي البسيط وسيبرمان	الأساليب الإحصائية
العمل على نشر ثقافة التفوق الاستراتيجي المرتبط بشؤون العمل بهدف توليد قيم لدى الأفراد تحقق القيادة القوية، وقدرة على الالتزام، تمكين الأفراد، والثقافة وصولاً إلى تحقيق نتائج تفوق ما تتوقع، وبالتالي التفوق الاستراتيجي أي المنظمة المتفوقة.	اهم النتائج
الإفادة من الجانب النظري لإغناء الدراسة الحالية.	حالات الإفادة

٣- اسم الباحث وعنوان الدراسة (مطر، ٢٠٢٠) دور خفة الحركة التنظيمية في تعزيز التفوق الاستراتيجي للمنظمات في البيئات الدينامية دراسة تحليلية في عدد من الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط في العراق	
هدف الدراسة يتجسد الهدف الرئيس لهذه الدراسة في إظهار كيف تختلف المنظمات سريعة الحركة عن غيرها من المنظمات التي تفتقر إلى خفة الحركة في الوصول إلى التفوق الاستراتيجي، من خلال التحري عن التأثير الذي يمكن أن تحدثه خفة الحركة بعناصرها الأساسية على الوصول إلى التفوق الاستراتيجي في بيئة عمل دينامية تمتاز بالتعقيد وصعوبة التنبؤ.	

بلد الدراسة ومنهج الدراسة العراق / الوصفي التحليلي	
مجتمع وعينة الدراسة (١١) جامعة وكلية أهلية، ١١٤ عينة الدراسة رؤساء الأقسام	
مقياس الدراسة وأبعاد المتغير (Macdonald, ٢٠١١:٢) الضغط التنافسي، التشكيل التنافسي ودوائر النفوذ	
الأساليب الإحصائية المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري	
اهم النتائج تبين من خلال النتائج أنَّ هناك إدراكا لدى المنظمات المبحوثة بأهمية التفوق غير أنها لم تضع ذلك موضع التنفيذ، فلم تؤثر النتائج وجود اهتمام لدى المنظمات المبحوثة بالتفوق الاستراتيجي بالشكل الذي تم مناقشته في الجانب النظري من الدراسة، حيث احتل بعد مناطق النفوذ على مستوى متدنٍ من الإجابة، على وفق الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة.	
حالات الإفادة الاطلاع على المقاييس الإحصائية كونها في نفس البيئة العراقية	
٤- اسم الباحث وعنوان الدراسة (جدعان والكبيسي، ٢٠٢٠) دور إدارة المعرفة في تحقيق التفوق الاستراتيجي / بحث ميداني في بعض المصارف الأهلية العراقية	

هدف الدراسة	مدى تأثير إدارة المعرفة في تحقيق التفوق الاستراتيجي من خلال استعمال وتطبيق إدارة المعرفة واستراتيجياتها
بلد الدراسة و منهج الدراسة	العراق/ الميداني

مجتمع وعينة الدراسة	المديرون ومعاونيهم ورؤساء الأقسام بلغ عددهم ٧٢ شخصا
مقياس الدراسة و أبعاد المتغير	(٢٠١٣، ALnaweigah) الاستراتيجية الملائمة، تفوق القيادة، تفوق الموارد البشرية، تفوق الخدمات وتفوق الثقافة
الأساليب الإحصائية	الوسط الحسابي والانحراف المعياري
اهم النتائج	ضرورة اهتمام الإدارة في المصارف استغلال نقاط القوة التي تنتجها إدارة المعرفة لتكون متفوقة استراتيجيا وفي مقدمة المنافسين دائما
حالات الإفادة	تتمثل مجال الإفادة من الدراسة بالاطلاع على الأدبيات السابقة للتفوق الاستراتيجي
٥- اسم الباحث وعنوان الدراسة	(احمد، شعير، محميد، ٢٠٢١) دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التفوق الاستراتيجي / بحث ميداني لآراء المدراء في عدد من شركات الاتصال العراقية
هدف الدراسة	هدفت إلى معرفة دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التفوق الاستراتيجي من خلال معرفة مستوى الفهم والإدراك للمدراء حول متغيرات الدراسة ومدى تطبيقها.
بلد الدراسة و منهج الدراسة	العراق/ وصفي تحليلي
مجتمع وعينة الدراسة	المديرين ومعاونيهم في شركات الاتصال العراقية
مقياس الدراسة و أبعاد المتغير	(٢٠١١، Ki Young Park) تحسين جودة الخدمة، المرونة، الإبداع المتجدد، الاحتفاظ بالزبائن والسرعة

الأساليب الإحصائية	معامل الانحدار ومعامل التحديد والوسط الحسابي
اهم النتائج	إن بلورة القوة الداعمة للتميز في المنظمات، تتكون وتتبع منها أهمية التفوق الاستراتيجي من خلال المنافسة غير المحدودة والقدرة على توظيف التكنولوجيا في الإبداعات والمعلومات.
حالات الإفادة	تمثلت فائدة الدراسة الحالية من هذه الدراسة بالاطلاع على الادبيات السابقة للتفوق الاستراتيجي.

الجدول (٦) الدراسات الأجنبية المتعلقة بمتغير (التفوق الاستراتيجي)

١. اسم الباحث وعنوان الدراسة	(Al- Zubi, ٢٠١٧) تشخيص التخطيط الاستراتيجي للأداء لضمان التفوق الاستراتيجي diagnosis of performance strategic planning to ensure strategic supremacy
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تقصي أثر التخطيط الاستراتيجي الإدراكي في التفوق الاستراتيجي لشركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن.
بلد الدراسة ومنهج الدراسة	الأردن/ دراسة وصفية تحليلية
مقياس الدراسة وأبعاد المتغير	(Meyer , ٢٠١٢) الضغط التنافسي، التشكيل التنافسي ودوائر النفوذ
الأساليب الإحصائية	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية معامل الارتباط البسيط الارتباط الخطي البسيط والمتعدد
المجتمع والعينة وأداة الدراسة	تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات تقنيات المعلومات في (١١٦) شركة، تم تحديد العينة اعتماداً على العدد القياسي للموظفين في كل الشركة، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع المعلومات

اهم النتائج	اهم نتائج الدراسة إن لم يكن للمهمة تأثير إيجابي على مجال التأثير والضغط التنافسي، كانت الاستراتيجيات هي البعد الوحيد الذي كان له تأثير إيجابي على جميع أبعاد التفوق الاستراتيجي
مجال الإفادة	الاطلاع على الأدبيات السابقة وتوظيفها بالجانب النظري للدراسة الحالية، وتحديد أبعاد التفوق الاستراتيجي وبناء مقياسها

رابعاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

بالرغم من أن الدراسة الحالية هي امتداد للإسهامات والأدبيات السابقة في بعض جوانبها إلا أنها تميزت وانفردت عنها بجوانب عدة أهمها كل مما يأتي:

- ١- ان موضوع الأبداع المنظمي والتفوق الاستراتيجي بتوسيط التشارك المعرفي من الموضوعات الحديثة.
- ٢- حاولت الباحثة من خلال الدراسة الحالية تقديم حلول ومسارات حقيقية أكثر شمولاً لموضوع الإبداع المنظمي التفوق الاستراتيجي والتشارك المعرفي.
- ٣- جاءت الدراسة الحالية لتوضح فيما إذا كانت هناك علاقة ارتباط وتأثير بين الأبداع المنظمي التفوق الاستراتيجي بتوسيط التشارك المعرفي حيث تناولت الدراسة الحالية ثلاث متغيرات أساسية هي (الأبداع المنظمي، التفوق الاستراتيجي، التشارك المعرفي)
- ٤- لم يقع بين ناظري أو يدي الباحثة أية دراسة تجمع المتغيرات الثلاثة معاً.

المبحث الثاني

منهجية الدراسة (Study Methodology)

التوطئة

تعد منهجية الدراسة من الأساسيات في الدراسة العلمية وهي بمثابة العمود الأساسي الذي تستند عليه الدراسة، ويتم إدراك المنظمات لكيفية مواجهة الصعوبات وأيضاً معالجتها بطرق علمية وفكرية في ضوء تحديد مشكلة الدراسة وأهميته وأهدافه وبناء النموذج والفرضيات، الحدود المكانية والزمانية للبحث ومصادر أساليب جمع البيانات والوسائل الإحصائية، وفقاً لتساؤلات مشكلة الدراسة التطبيقية ومجتمع الدراسة وعينته.

أولاً: مشكلة الدراسة

مع اتجاه أنظار قادة المنظمات، واهتمام فرق الإدارة العليا بالاستراتيجيات والمستقبل الذي يطمح إليه انبثقت الحاجة إلى الدفاع عن المنظمة من التهديدات المحتملة وغير المتوقعة، ولم تعد جهود الإدارة الاستراتيجية تكفي إذا لم تتوج بالتفوق الاستراتيجي، وهو الحالة التي تكون فيها المنظمة في أوج ازدهارها ونموها ونفوذها الاستراتيجي الفذ، والقدرة على بناء جدران دفاعية تساعد على البقاء والمقاومة في ظل بيئات متقلبة ومتسارعة، من خلال تنبيهها للأبداع والتشجيع والتحفيز عليه من قبل المنظمات وتوفير ما يلزم من المستلزمات والخطوات لتجنب الفشل وأيضاً الابتعاد عن الطرق البدائية له.

لقد تغيرت معظم أولويات المنظمات على مدى العقدين الماضيين، فالعديد منها أخذت على عاتقها تغيير طرق وأساليب عملها ليتوافق مع التغيرات البيئية المتسارعة إذ نجد أن التشارك المعرفي أصبح الشرط الأساس لتكامل الأفكار لأنه يأتي بالمجموعات ذات المهارات والأفكار والقيم، وتقوم الإدارة العليا باللجوء إليه على أنه ميزة تنافسية وتبنيه كاستراتيجية.

تكمن مشكلة الدراسة في عدم وضوح الرؤية لمعمل إسمنت الكوفة لمدى تأثير وجود الأبداع المنظمي في تحقيق التفوق الاستراتيجي من خلال التشارك المعرفي لذا يمكن تأطير المشكلة من خلال التساؤل الرئيسي الآتي:

(هل للأبداع المنظمي تأثير في تحقيق التفوق المنظمي من خلال التشارك المعرفي؟)، ومن أجل حل هذه المشكلة بنت الباحثة التساؤلات الفرعية الآتية:

- ١- ما مستوى أدراك وفهم عينة الدراسة في المنظمة المبحوثة لمتغيرات الدراسة (الأبداع المنظمي، التفوق الاستراتيجي، التشارك المعرفي)؟
- ٢- ما مدى اهتمام المنظمة في تبني مفهوم الأبداع المنظمي؟
- ٣- هل هناك تأثير للأبداع المنظمي في التفوق الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة؟
- ٤- هل هناك تأثير غير مباشر للتشارك المعرفي في تحقيق التفوق الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة؟
- ٥- ماهي علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة في المنظمة المبحوثة؟
- ٦- هل يؤثر الأبداع المنظمي في تحقيق مستوى التفوق الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للتشارك المعرفي؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تمثل هذا الدراسة على حد علم الباحثة، أول مسح تجريبي لاختبار الدور الذي يمكن أن يؤديه الأبداع المنظمي من خلال التشارك المعرفي للوصول إلى التفوق الاستراتيجي للمنظمات، وكل بحث علمي يستمد أهميته من طبيعة الموضوع والمتغيرات التي يناقشها وتسليطه الضوء على حجم التأثير الذي تكونه هذه المتغيرات على المجتمع والفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة، ومن هنا جاءت أهمية الدراسة الحالية في اختبارها التأثير الذي يمكن أن يحدثه "الإبداع المنظمي" من خلال أبعاده (الحساسية للمشكلات، الأصالة، المرونة، الطلاقة والمخاطرة والتحدي) في "التفوق الاستراتيجي" بأبعاده (دوائر النفوذ، الضغط التنافسي والتكوين التنافسي) من خلال توسيط "التشارك المعرفي" بأبعاده (البعد الفردي والبعد التنظيمي والبعد التكنولوجي) وما يمكن أن تحققه من تأثير إيجابي وبما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، ومن المتوقع أن يكون لهذا الدراسة مساهمات نظرية وعملية مهمة على عدة مستويات منها:

- ١- هنالك قلة في الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الأبداع المنظمي، التفوق الاستراتيجي والتشارك المعرفي كمتغيرات أساسية معاً.
- ٢- أهمية ودور المتغيرات التي تناولتها الباحثة في نجاح معمل إسمنت الكوفة في ظل التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال.

٣- توفير اطار نظري خاص للتعريف بأهمية الإبداع المنظمي والفرق الإبداعية والتشارك المعرفي والتفوق الاستراتيجي بوصفها متغيرات مهمة في بناء وإدارة المنظمات.

٤- يمكن من خلال الدراسة التعرف على مدى اهتمام المنظمات بالمتغيرات الرئيسة للدراسة وتأثير القيادات الإدارية في المنظمات المبحوثة ومستوى إمكانياتها في مجال مهارات الإبداع المنظمي، التفوق الاستراتيجي والتشارك المعرفي.

٥- تمثل أساس يمكن أن ينطلق منها الباحثين للدراسة في نفس المتغيرات أو بيئة التطبيق والتعرف من خلال الدراسة على المهارات المؤثرة للأبداع والتفوق وكذلك الأبعاد المؤثرة للتشارك المعرفي في معمل إسمنت الكوفة.

ثالثاً: أهداف الدراسة

إذ تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق أهداف عدة من أهمها:

١- التعرف على درجة الإدراك والاهتمام والتبني لموضوع الإبداع المنظمي من قبل القادة عينة الدراسة.

٢- التعرف على مدى وجود التشارك المعرفي في معمل إسمنت الكوفة مجتمع الدراسة من خلال دراسة أبعاده وتحديد المهم منه للتركيز عليها.

٣- تحديد مستوى العلاقة والتأثير المباشرة والغير مباشرة بين الإبداع المنظمي والتفوق الاستراتيجي والتشارك المعرفي في معمل إسمنت الكوفة وإعطاء التفسير المنطقي لهذه العلاقة والمستند على الأساليب العلمية التي اعتمدت من قبل الباحثة لوضع إطار معرفي يمكن أن يساعد الباحثين في هذا المجال من الرجوع له مستقبلاً.

٤- بناء انموذج افتراضي للبحث يربط بين المتغيرات بما يناسب المنظمة المبحوثة.

٥- تقديم مجموعة التوصيات والمقترحات لمعمل اسمنت الكوفة وذلك حسب نتائج الدراسة الميدانية.

رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة وأهميتها وضع مخطط الدراسة الفرضي ليصور علاقات الارتباط والتأثير بين مجموعة متغيرات الدراسة (الأبداع المنظمي، التشارك المعرفي، التفوق الاستراتيجي) ويفترض المخطط الفرضي وجود تفاعل وترابط بين المتغيرات بأبعادهما الفرعية لتحقيق التفوق الاستراتيجي، ويمكن توضيح الأبعاد الرئيسة للدراسة وأبعادهما الفرعية بالاعتماد على المراجع الرصينة ذات العلاقة:

الإبداع المنظمي **organizational creativity**

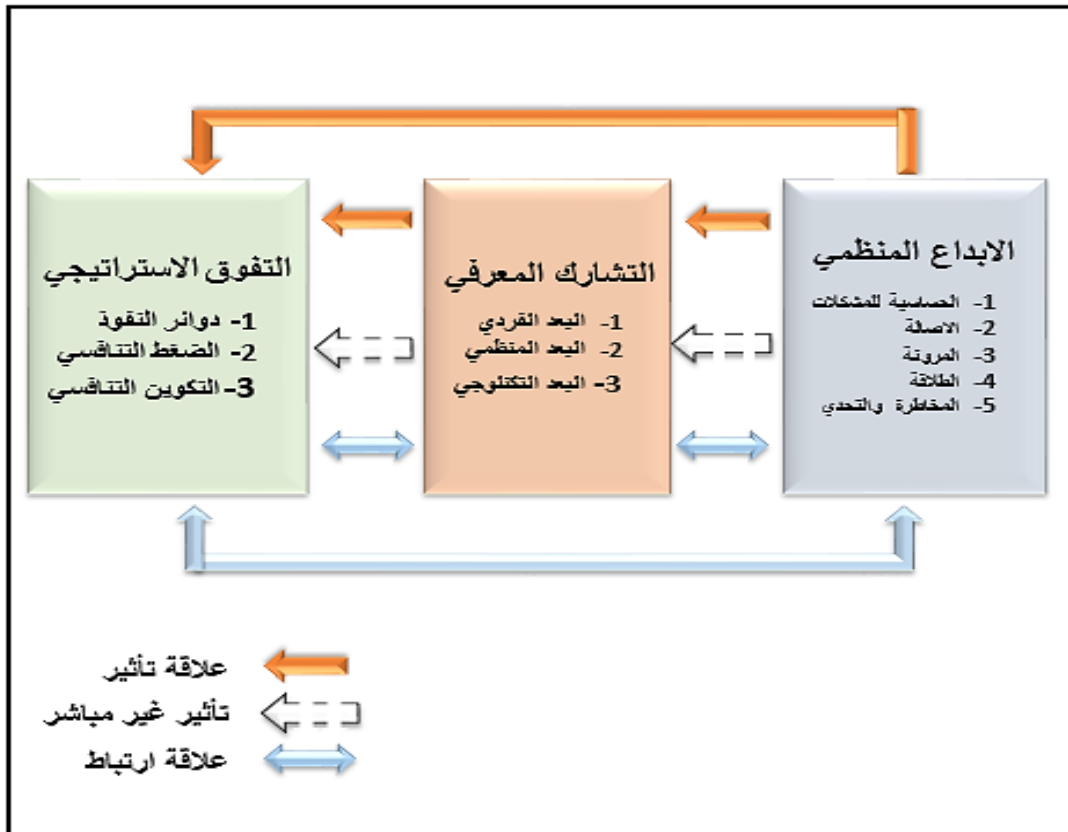
يمثل المتغير المستقل (X) بأبعاده الفرعية (الحساسية للمشكلات، الأصالة، المرونة، الطلاقة، والمخاطرة والتحدي) اعتماداً على (الناصر وعاشور، ٢٠١٧).

التشارك المعرفي **knowledge sharing**

يمثل المتغير الوسيط (Z) بأبعاده الفرعية (البعد الفردي والبعد التنظيمي، والبعد التكنولوجي) اعتماداً على (علي، ٢٠٢١).

التفوق الاستراتيجي (**Strategic supremacy**)

ويمثل المتغير المستجيب (Y) بأبعاده الفرعية (دوائر النفوذ، الضغط التنافسي، التكوين التنافسي) اعتماداً على (٨ : ٢٠٠٥ ، Strikwerda) وكما موضح بالشكل (١):



الشكل (١) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: عداد الباحثة

خامساً: فرضيات الدراسة

أولاً: فرضيات الارتباط

١. الفرضية الرئيسة الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الابداع المنظمي والتفوق الاستراتيجي) وتنبثق من فرضية الارتباط الرئيسة الاولى خمس فرضيات فرعية تتمثل بالآتي:

أ. الفرضية الفرعية الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الحساسية للمشكلات والتفوق الاستراتيجي)

ب. الفرضية الفرعية الثانية: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الطلاقة والتفوق الاستراتيجي)

ج. الفرضية الفرعية الثالثة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاصاله والتفوق الاستراتيجي)

د. الفرضية الفرعية الرابعة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المرونة والتفوق الاستراتيجي)

هـ. الفرضية الفرعية الخامسة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المخاطرة والتحدي والتفوق الاستراتيجي)

٢. الفرضية الرئيسة الثانية: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الابداع المنظمي والتشارك المعرفي) وتنبثق من فرضية الارتباط الرئيسة الثانية خمس فرضيات فرعية تتمثل بالآتي:

أ. الفرضية الفرعية الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الحساسية للمشكلات والتشارك المعرفي)

ب. الفرضية الفرعية الثانية: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الطلاقة والتشارك المعرفي)

ج. الفرضية الفرعية الثالثة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاصاله والتشارك المعرفي)

د. الفرضية الفرعية الرابعة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المرونة والتشارك المعرفي)

هـ. الفرضية الفرعية الخامسة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المخاطرة والتحدي والتشارك المعرفي).

٣. الفرضية الرئيسة الثالثة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التشارك المعرفي والتفوق الاستراتيجي) وتنبثق من فرضية الارتباط الرئيسة الثالثة ثلاث فرضيات فرعية تتمثل بالآتي:

أ. الفرضية الفرعية الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد الفردي والتفوق الاستراتيجي)

- ب. الفرضية الفرعية الثانية: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد التنظيمي والتفوق الاستراتيجي)
- ج. الفرضية الفرعية الثالثة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد التكنولوجي والتفوق الاستراتيجي)

ثانياً: فرضيات التأثير المباشر

٤. الفرضية الرئيسية الرابعة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للأبداع المنظمي في التفوق الاستراتيجي)

وتنبثق من الفرضية الرئيسية الرابعة خمس فرضيات فرعية تتمثل بالآتي:

- أ. الفرضية الفرعية الاولى: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الحساسية للمشكلات في التفوق الاستراتيجي)
- ب. الفرضية الفرعية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الطلاقة في التفوق الاستراتيجي)
- ج. الفرضية الفرعية الثالثة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الاصاله في التفوق الاستراتيجي)
- د. الفرضية الفرعية الرابعة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد المرونة في التفوق الاستراتيجي)
- هـ. الفرضية الفرعية الخامسة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد المخاطرة والتحدي في التفوق الاستراتيجي)
٥. الفرضية الرئيسية الخامسة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للأبداع المنظمي في التشارك المعرفي)

وتنبثق من الفرضية الرئيسية الخامسة خمس فرضيات فرعية تتمثل بالآتي:

- أ. الفرضية الفرعية الاولى: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الحساسية للمشكلات في التشارك المعرفي)
- ب. الفرضية الفرعية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الطلاقة في التشارك المعرفي)
- ج. الفرضية الفرعية الثالثة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الاصاله في التشارك المعرفي)
- د. الفرضية الفرعية الرابعة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد المرونة في التشارك المعرفي)
- هـ. الفرضية الفرعية الخامسة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد المخاطرة والتحدي في التشارك المعرفي)
٦. الفرضية الرئيسية السادسة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتشارك المعرفي في التفوق الاستراتيجي)

وتنبثق من الفرضية الرئيسية السادسة خمس فرضيات فرعية تتمثل بالآتي:

- أ. الفرضية الفرعية الاولى: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبعد الفردي في التفوق الاستراتيجي)

ب. الفرضية الفرعية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبعد التنظيمي في التفوق الاستراتيجي)

ج. الفرضية الفرعية الثالثة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبعد التكنولوجي في التفوق الاستراتيجي)

ثالثاً: فرضيات التأثير الغير مباشر

٧. الفرضية الرئيسة السابعة: يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية للأبداع المنظمي في التفوق الاستراتيجي من خلال توسط التشارك المعرفي.

سادساً: منهج الدراسة

تم توجيه استراتيجية الدراسة الحالية إلى المنهج الوصفي التحليلي ، أذ أنها تعطي للباحثة رؤية لا يمكن الحصول عليها إلا من خلال تحليل و فحص الظواهر داخل المنظمات ، وبخاصة عندما يكون من الصعب مقارنة وفصل الظواهر التي يجب ملاحظتها من سياق وعمل المتغيرات التي تم بحثها، كما أن المنهج الوصفي يصف الظاهرة والمشكلات العلمية المختلفة ويتوافق معها من خلال الحلول وفقاً لمتطلباتها، وتم جمع البيانات وتحليلها وظهرت في شكل معلومات أولية ساعدت في بلورة المشكلة وتشخيصها بدقة، وأضيفت إليه فرضيات لتحديد الأسباب المباشرة التي أدت إلى حدوثها وانتشارها، وكذلك رصد ومتابعة وتوثيق الملاحظة نوعياً وكمياً.

سابعاً: التعريفات الإجرائية

أولاً: الإبداع المنظمي: القدرة الفردية التي تقود المنظمة إلى تبني أسلوب حديث، وتوظيف الأفكار الجديدة لغرض تقديم سلعة أو خدمة سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية جديدة لتحقيق أهدافها في النمو والتكيف وأيضاً تجعلها أكثر قدرة على المنافسة

١. الحساسية للمشكلات: التعرف على المشكلة والمواقف وتحديد ما تحديداً دقيقاً والتعمق بإدراك المشكلة هو الذي يوحى بالأفكار المبتكرة والإبداعية.

٢. الطلاقة: القدرة على تبادل الآراء والأفكار في فترة زمنية معينة وإخراج أفضل الأفكار والإبداعات لتمثل الطلاقة البنك للقدرة الإبداعية.

٣. الأصالة: تعني إنتاج الأفكار الجديدة غير التقليدية والواقعية والرغبة في تكوين أفكار جديدة من الأصل أي الخروج عن المألوف.

٤. **المرونة:** تعنى القدرة على تقسيم المشكلات الجوهرية إلى مشكلات فرعية، أو القدرة على تفتيت أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة، ليعاد تخمينها ويسهل التعامل معها.

٥. **المخاطرة والتحدي:** اخذ عنان المبادرة في تبني الأفكار والأنماط الجديدة، والدراسة عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الجالب البشري على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها.

ثانيا: التشارك المعرفي: سلوك بشري يطبقه الأفراد، من أجل كسب معرفة تنظيمية جديدة عبر مبادلة المعرفة مع الأشخاص، وأنه يتأثر بالعوامل المخالطة ضمن المنظمة مثل الالتزام والثقة والثقافة فضلا عن العوامل الإدارية والتنظيمية التي تحفز وتسهل الأفراد على التشارك بمعرفتهم وخبراتهم ومهاراتهم لتحقيق الأهداف والميزة والتفوق في المنظمة واتخاذ الإجراءات التصحيحية وتطوير المهارات الحالية

١- **البعد الفردي:** مجموعة من الخصائص الفردية والتي يمكن تحفيزها لغرض تشارك المعارف والمهارات والعمل على زيادة (الثقة، الشخصية والتنوع).

٢- **البعد التنظيمي:** مجموعة العوامل الخاصة (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، سياسة المنظمة، دعم الإدارة العليا، اليه العمل)، التي تسهم في إيجاد أجواء عمل إيجابية تقود إلى التشارك المعرفي ويمكن المنظمة من تحسين الأداء وترشيق عمليات التدريب والاتفاق المتزايد في التعلم).

٣- **البعد التكنولوجي:** مجموعة النظم والأساليب والوسائل التكنولوجية التي تعتمدها المنظمات لغرض زيادة التشارك المعرفي بين أعضائها.

ثالثا: التفوق الاستراتيجي: هو أسلوب فكري وفلسفي شامل للإدارة يعتمد على أسلوب، ومنهجية تختص بكيفية تحقيق نتائج حقيقية في المنظمة من أجل تحقيق بعض الاتزان في تلبية احتياجات جميع الجوانب، سواء أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، ضمن ثقافة التعلم، الإبداع، التحسين المستمر والمراجعة الشمولية لمختلف فعاليات المنظمة

أ- **دوائر النفوذ:** هي قلب التفوق الاستراتيجي، والمحفظة الجغرافية لمنتجات المنظمة ومجالها الخاص وتأثيرها على الاستراتيجية التنافسية للمنظمة والكيفية التي تعمل بها للتنافس مع الآخرين

ب- **الضغط التنافسي:** مفتاح مناطق النفوذ لتحقيق التفوق الاستراتيجي والاستراتيجية التنافسية المرغوبة التي تعتمدها المنظمة في مجالها الخاص، للحفاظ على تفوقها الاستراتيجي لكي لا تفقد حجمها ومكانتها التنافسية.

ت-التكوين التنافسي: مجموعة من الاستراتيجيات الاستباقية التي تتبناها المنظمة في الإبقاء على مناطق سيطرتها التامة، أو ما يسمى المجالات الجوهرية، وكذلك توسيع ميادين نفوذها الأخرى، ويصف

هذا المفهوم ما قد يحدث في سوق يضم العديد من المنافسين الذين يزاولون ضغوطاً تنافسية مختلفة على بعضهم البعض، سواء كان ذلك من خلال المحاور المركزية أو المستقبلية أو في الأسواق الداخلية.

سابعاً: حدود الدراسة

تجسدت حدود الدراسة بالحدود الميدانية والمعرفية والحدود البشرية والحدود الزمانية وكالاتي:

أ- الحدود المعرفية: تمثلت حدود الدراسة المعرفية بالتركيز على ثلاثة متغيرات رئيسية وهي (الأبداع المنظمي) كمتغير مستقل (X) و(التشارك المعرفي) كمتغير وسيط (Z) و(التفوق الاستراتيجي) كمتغير تابع (Y) وجميع تلك المتغيرات تعود أصولها الفكرية إلى علم السلوك التنظيمي والاستراتيجي.

ب- الحدود الميدانية فقد تم إجراء الدراسة بأنموذجها الفرضي في معمل أسمنت الكوفة بوصفه مجالاً لتطبيقها.

ت-الحدود البشرية: تم اختيار عينة من القادة متمثلة بمديري الاقسام ومديري الوحدات والشعب الادارية التي يتطلب في عملها الإبداع واتخاذ القرارات المناسبة.

ثامناً: مجتمع الدراسة وعينتها

استعملت العينة القصدية إذ تم اختيار مدير عام، رئيس قسم، رئيس شعبة ورئيس وحدة في معمل إسمنت الكوفة وبلغ المجموع الكلي (١٢٠) تم توزيع الاستبانات بصورة مباشرة من قبل الباحثة للعينة المختارة وتم استبعاد (٨) لم يتم الإجابة عليها و(١٠) استبانة لم تسترجع لتكون عينة الدراسة (١٠٢).

١-مجتمع الدراسة

تم تطبيق الدراسة في معمل اسمنت الكوفة والذي يعد واحدة من الشركات العامة التابعة لوزارة الصناعة والمعادن والتي تم تأسيسها عام ١٩٧٧ وتخضع لقانون الشركات العامة رقم (٢٢) لسنة (١٩٩٧) ، موقعها الرئيسي في محافظة النجف/قضاء الكوفة ونوع الانتاج سمنت بورتلاندي اعتيادي ينتج المعمل (٢٠٠٠٠٠٠) طن سنوياً وهي شركة مستقلة مادياً وإدارياً كونها وحدة إنتاجية اقتصادية مملوكة للدولة بشكل كامل ، لها عدة مصانع انتاجية داخل مقرها الرئيس وتمتلك (٤) خطوط انتاجية تهدف إلى المساهمة في دعم الاقتصاد الوطني في مجال إنتاج الإسمنت الاعتيادي بموجب المواصفات المعتمدة ويلتزم معمل أسمنت الكوفة بإنتاج أفضل أنواع الإسمنت وفق المواصفات الفنية المعتمدة من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة طبقاً لمتطلبات المواصفة القياسية الدولية والالتزام

بالية التحسين المستمر والسعي لتحقيق أهداف المعمل المتوافقة مع هذه السياسة ورضا الزبون وحاجة السوق المحلية بما يضمن المنافسة والتطور الدائم للمنتج.

٢- وصف عينة الدراسة

شملت عينة الدراسة كل من (مدير العام، رؤساء الأقسام، الشعب والوحدات)، إذ تم تحديد حجم العينة بالاعتماد على استعمال العينة القصدية من المجتمع، كونها تتناسب مع متغيرات الدراسة وقامت الباحثة باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS v٢١) بغية تحليل البيانات وكانت النتائج كالآتي:

١- النوع الاجتماعي:

الجدول (٧) توزيع افراد العينة حسب النوع الاجتماعي

النسبة %	التكرار	الفئات
٩١ %	٩٣	ذكور
٩ %	٩	اناث
١٠٠	١٠٢	المجموع

من خلال الجدول (٧) يتبين ان نسبة تكرار الذكور في عينة الدراسة بلغت (٩١ %) في حين شكلت الاناث نسبة (٩ %) والفارق كبير جدا وهذا يدل على ان المعمل يفضل الذكور على الاناث ويرجع السبب في ذلك الى طبيعة عمل المعمل كونه يحتاج الى جهود استثنائية.

٢- الفئة العمرية:

الجدول (٨) توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية

النسبة %	التكرارات	الفئات
٢,٩ %	٣	٢٠ سنة فاقل
٤,٩ %	٥	٢١ - ٣٠

٤٠-٣١	١٠	%٩,٨
٥٠-٤١	٧٤	%٧٢,٥
٦٠-٥١	١٠	%٩,٨
المجموع	١٠٢	١٠٠,٠

من خلال الجدول (٨) يتضح ان الفئة العمرية الاقل من (٢٠ سنة فأقل) سنة بلغت (٣) تكرار بنسبة مئوية مقدارها (٢,٩%) اما الفئة العمرية من (٢١-٣٠) سنة فقد بلغت (٥) تكرار بنسبة مئوية بلغت (٤,٩%) في حين بلغ عدد التكرار للفئة العمرية (٤٠-٣١) سنة (١٠) تكرار بنسبة مئوية بلغت (٩,٨%) و الفئة العمرية (٥٠-٤١) سنة بلغت (٧٤) تكرار بنسبة مئوية (٧٢,٥%) واخيرا فان الفئة العمرية (٦٠-٥١) سنة بلغت (١٠) تكرار وبنسبة مئوية بلغت (٩,٨%).

يتضح من النسب السابقة ان اغلب العاملين في المعمل هم من فئة متوسطي العمر مقابل انخفاض في نسبة الشباب، لذا من المهم زيادة نسبة هذه الفئة بسبب قدرتها على الإبداع والتطوير والابتكار وتحقيق التفوق واحداث التغيير نحو الافضل

٣-التحصيل الدراسي

الجدول (٩) توزيع افراد العينة حسب التحصيل الدراسي

الفئات	التكرارات	النسبة%
بكالوريوس	٩١	%٨٩,٢
دبلوم عالي	٤	%٣,٩
ماجستير	٤	%٣,٩
دكتوراه	٣	%٢,٩

المجموع	١٠٢	١٠٠,٠
---------	-----	-------

من خلال ما ورد في الجدول (٩) يتضح ان افراد العينة الذين يمتلكون شهادة البكالوريوس (٩١) تكرار وبنسبة مئوية (٨٩,٢%) وبلغ عدد حملة شهادة الدبلوم العالي (٤) تكرار وبنسبة مئوية (٣,٩%) وحملة شهادة الماجستير (٤) تكرار وبنسبة مئوية (٣,٩%) واخيرا فأن عدد حملة شهادة الدكتوراه (٣) تكرار وبنسبة مئوية (٢,٩%).

يتضح من النسب السابقة ارتفاع نسبة حملة شهادة البكالوريوس مما يعني ان عينة الدراسة تمتلك المؤهل العلمي الذي يتلاءم مع طبيعة وظائفهم والقدرات اللازمة على تبني المفاهيم العلمية والاتجاهات الادارية المعاصرة كما يتضح من خلال الجدول قلة نسب حملة الشهادات العليا.

٤-مدة الخدمة:

الجدول (١٠) توزيع افراد العينة حسب مدة الخدمة

الفئات	التكرارات	النسبة%
٥ فأقل	٧	٦,٩%
٦-١٠	٧	٦,٩%
١١-١٥	٣	٢,٩%
١٦-٢٠	٣٦	٣٥,٣%
٢١-٢٥	٤٥	٤٤,١%
٢٦ فأكثر	٤	٣,٩%
المجموع	١٠٢	١٠٠

من خلال الجدول (١٠) نلاحظ ان عدد تكرار سنوات الخدمة الاقل من (٥) سنة و (٦-١٠) سنة بلغ (٧) تكرار وبنسبه مئوية بلغت (٦,٩%) على التوالي، وتكرار سنوات الخدمة من (١١-١٥) سنة فقد بلغت (٣) تكرار وبنسبة مئوية (٢,٩%) اما تكرار سنوات الخدمة من (١٦-٢٠) سنة فقد بلغت (٣٦) تكرار وبنسبة مئوية (٣٥,٣%) ، و تكرار سنوات الخدمة من (٢١-٢٥) سنة فقد بلغت (٤٥) تكرار وبنسبة مئوية (٤٤,١%) واخيرا فان عدد سنوات الخدمة من (٢٦) سنة فأكثر بلغ تكرارها (٤) تكرار وبنسبة مئوية (٣,٩%) وهذا يدل على ان معظم افراد عينة الدراسة يمتلكون خبره في مجال العمل الاداري تؤهلهم لاكتساب الخبرة اللازمة للعمل.

٥-المنصب الوظيفي:

الجدول (١١) توزيع افراد العينة حسب المنصب الوظيفي

الفئات	التكرارات	النسبة%
مدير قسم	١٤	١٣,٧%
مدير شعبة	٧٦	٧٤,٥%
مدير وحدة	١٢	١١,٨%
المجموع	١٠٢	١٠٠,٠

من خلال الجدول (١١) نجد ان عدد تكرار منصب مدير القسم (١٤) تكرار وبنسبة مئوية (١٣,٧%) اما منصب مدير الشعبة فعدد تكرار (٧٦) تكرار وبنسبة مئوية (٧٤,٥%) و عدد تكرار الافراد الذين يمتلكون منصب مدير وحدة (١٢) تكرار وبنسبة مئوية بلغت (١١,٨%) وهذا يدل ان اكثر فئه في المعمل هي مدراء شعب.

تاسعاً: طرائق وأساليب جمع البيانات

١- الجانب النظري: اعتمدت الباحثة في الجانب النظري على الكتب والاطاريح والبحوث الدورية العربية والأجنبية والمواقع الإلكترونية المتوفرة ، والتي تخص متغيرات الدراسة الحالية (الإبداع المنظمي ، التشارك المعرفي والتفوق الاستراتيجي).

٢- الجانب الميداني: أما في الجانب الميداني ، فقد اعتمدت الباحثة الاستبانة (Questionnaire) وسيلة للحصول على البيانات والمعلومات التي تتعلق بمشكلة الدراسة ، وقد تم تطوير الاستبانة لتلائم المنظمة المبحوثة، وتضمنت استمارة الاستبيان مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة ، والمرتبطة بعضها ببعض الآخر بما يحقق الأهداف التي تسعى الباحثة الوصول إليها ، وقد صممت الاستبانة ملحق (١) وفق أهداف الدراسة ومقتضياته وكالاتي:

- أ- الحفاظ على الأسس النظرية للدراسة والنظريات التي تتبناها الباحثة.
 - ب- السماح للآراء الموضوعية والذاتية لأفراد العينة ومقارنتها بالنتائج.
 - ت- تطوير استبيان قابل للتكرار في مختلف الثقافات وبيئات العمل الأخرى سواء في البيئات العراقية والعربية والدولية.
 - ث- تشكيل مقياس بحث متنوع ومتماشك يجمع بين منظور ابداعي، تشاركي واستراتيجي.
- ويتميز هذا النوع من الاستبيانات في كونه غير معقد وسهل الإجابة، واحتوى الاستبيان على استطلاع للرأي للإجابة على مجموعة من التساؤلات، وتضمنت الاتي:

١. المتغير الأول: وهو المتغير المستقل الابداع المنظمي الذي تم قياسه في ضوء مقياس جاهز يتضمن خمسة ابعاد فرعية هي (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، الاصاله، المرونة، والمخاطرة والتحدي).
٢. المتغير الثاني: هو المتغير الوسيط التشارك المعرفي الذي تم قياسه في ضوء مقياس جاهز يتضمن ثلاثة ابعاد فرعية هي (البعد الفردي، البعد التنظيمي، والبعد التكنولوجي).
٣. المتغير الثالث: هو المتغير التابع التفوق الاستراتيجي الذي تم قياسه في ضوء مقياس جاهز يتضمن ثلاثة ابعاد فرعية هي (دوائر النفوذ، التكوين التنافسي، والضغط التنافسي).

وبذلك اعتمدت الباحثة أسلوب ترميز المقاييس (المتغيرات والابعاد الفرعية وفقرات قياسها) لتسهيل مهمة قراءتها والتعامل معها في استخدام أساليب التحليل الإحصائي، وهذا يتضح في الجدول (٦) الذي يتضمن متغيرات الدراسة الرئيسة وأبعادها الفرعية ورموزها وعدد الفقرات في كل بُعد.

الجدول (١٢) متغيرات الدراسة وفقراتها ومقاييسها

المحور	المتغيرات الرئيسة	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	مصدر المقياس المعتمد
الأول	الإبداع التنظيمي	الحساسية للمشكلات	٤	(الناصر ومريزيق، ٢٠١٧)
		الطلاقة	٤	
		الأصالة	٤	
		المرونة	٣	
الثاني	التشارك المعرفي	المخاطرة والتحدي	٥	(علي، ٢٠٢١)
		البعد الفردي	٥	
		البعد التنظيمي	٥	
		البعد التكنولوجي	٥	
الثالث	التفوق الاستراتيجي	دوائر النفوذ	٥	(Strikwerda، ٢٠٠٥)
		التكوين التنافسي	٥	
		الضغط التنافسي	٥	

عاشرا: الأساليب والوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل اختبار فرضيات الدراسة وقياسها إحصائياً، وإيجاد قيمة الإحصاء الوصفي والاستدلالي، استخدمت الدراسة الحالي عدداً من الوسائل الإحصائية من خلال برنامج (SPSS V.٢٦) والبرنامج (AMOS V.٢٥) والبرنامج (SMART PLS V.٣،٣)، وشملت هذه الأساليب والطرق الإحصائية ما يأتي:

أ- اختبار مطابقة أداة المقياس: تتضمن الأدوات الآتية:

١- ألفا كرونباخ: يتم استخدامه لتحديد صدق محتوى الأستبانة

٢- معامل ارتباط Spearman Brown: لقياس ثبات الأستبانة وفق طريقة التجزئة النصفية

٣- اختبار التوزيع الطبيعي: يستخدم في اختبار جودة البيانات ، لمعرفة مدى توزيع البيانات توزيع طبيعي بالاستناد إلى اختبار (Kolmogorov-Smirnov)

ب- الوصف الأحصائي: وقد تضمن استخدام ما يأتي من أدوات:

١- النسب المئوية: لوصف اجابات افراد عينة الدراسة وتوضيح وجهة نظرهم واعطاء مؤشرات اتفاهم من عدمه.

٢- الوسط الحسابي: من أهم مقاييس النزعة المركزية يستخدم لتحديد مستوى اجابات العينة حول الفقرات.

٣- الانحراف المعياري: يستخدم لمعرفة مستوى تشتت اجابات العينة حول الوسط الحسابي، وبذلك كلما قلت قيمته ازدادت درجة تقارب البيانات في انحرافها عن الوسط الحسابي.

٤- معامل الاختلاف: يعد أحد المقاييس التي تستخدم لقياس درجة التشتت، وتحديد الأنسجام النسبي الأكثر تجانس على وفق اجابات العينة.

ج- اختبار الفرضيات: تم استخدام الأدوات الآتية لتحديد العلاقة بين متغيرين:

١ - معامل الارتباط بيرسون (Person Correlation).

٢ - معامل الانحدار البسيط (Simple Regression): لتحديد تأثير متغير مستقل في المتغير التابع

٣ - معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis): لتحديد مقدار التأثير الذي يحدثه

عدد المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

٤- اختبار (Sobel) واختبار العلاقة الانعكاسية

الفصل الثاني

الجانب النظري للدراسة

المبحث الاول: الأبداع المنظمي

المبحث الثاني: التشارك المعرفي

المبحث الثالث: التفوق الاستراتيجي

المبحث الرابع: العلاقات الرابطة

المبحث الأول

الأبداع المنظمي

التوطئة

الأبداع ظاهرة قديمة الجذور حديثة الاهتمام، فمنذ بدء الخليقة والإنسان يبدع ويبتركر لوحده أو مع الأقران لكن الاهتمام العلمي المنظم بالأبداع بدأ منذ نهاية الأربعينات وبداية الخمسينات من القرن العشرين كموضوع أساسي في علم النفس، ويعد الأبداع المنظمي صمام الأمان لتحقيق الإدارة الناجحة التي تحرص على تحقيق الطفرات الكمية والنوعية في مختلف مجالات العمل. (الشريفي، ٢٠٠١: ٢٢).

نظر البعض للإبداع المنظمي باعتباره العملية التي ينتج عنها ظهور فكرة أو ممارسة أو خدمة أو منتج جديد يمكن إن يتبناها العاملون في المنظمة، أو بفرضها عليهم أصحاب القرار، نظرا لما يمكن إن تواجهه المنظمات من تحديات وصعوبات في بيئة الأعمال المحيطة سواءً اقتصادياً، أو سياسياً، أو اجتماعياً وفي ظل التطورات التكنولوجية المتوالية، وازدياد حدة المنافسة، أصبح من الضروري إن تعمل تلك المنظمات على مواجهة تلك التحديات بكل طاقاتها من خلال التحديث والتطور ومجارة المنافسين. (كريم، ٢٠٢١، ٢٢).

أولاً: مفهوم الأبداع المنظمي

لقد أصبح الحديث عن تطوير وإداره الأبداع أمراً مألوفاً، وهو يمثل أحد محاور اهتمام المديرين في الكثير من المنظمات المختلفة إذ ينظر الكثيرون إلى إدارة الأبداع على إنها عامل منافسة بالغ الأهمية والحيوية وليس شيئاً حسناً وجيداً فقط. (حاوي، ٢٠١٧: ٥٣)

إن المنظمات المعاصرة تعيش في ظروف متسارعة التغيير معقدة بسبب ما يحدث حولها من تطورات متسارعة وتغيرات متلاحقة في كافة المجالات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والثقافية، فإن هذه المنظمات تدخل عصر ما بعد الحداثة، كما يسميه البعض بالعصر الرقمي، لذا ظهرت حاجة المنظمات إلى الأبداع للتعامل مع هذه الظروف مما يلزمها إحداث تغييرات جذرية في الأساليب الإدارية التقليدية كالبحث عن الطرق الإدارية الإبداعية، حيث تركز على الفرد لأنه جوهر العملية الإدارية الإبداعية (عبد علي، ٢٠١٨: ١٠).

وفي ما يأتي عرض لمفهوم الإبداع المنظمي كما أشار اليه الباحثون في الجدول (١٣) الاتي

الجدول (١٣) يبين آراء الباحثين حول مفهوم الإبداع المنظمي

ت	الباحث/السنة/الصفحة	المفهوم
١	(الناصر ومريزيق، ٢٠١٧: ٩٢)	المخرجات الناتجة عن التفاعل المنظم الذي يحدث بين الخطة الاستراتيجية والبناء التنظيمي من جهة، والثقافة والمناخ التنظيمي من جهة أخرى باعتبارها عوامل وسيطة أو مؤثرة في العملية الإبداعية
٢	(العلي، ٢٠١٢: ٦٠)	فكرة جديدة أو إنتاج جديد، تتكون نتيجة الخبرات والمهارات المكتسبة التي تميز الأفراد عن غيرهم، يتصف بالأصالة والقبول وتخلق نفعاً للمجتمع
٣	(نجوى وحياة، ٢٠١٨: ١٠)،	عملية تتضمن النظر إلى الظواهر والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة يتفاعل فيها الموارد البشرية والعمل على بيئة المنظمة والبيئة العامة ويقومون الموارد البشرية والمنظمة بالبحث والاستقصاء والربط بين الأشياء مما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد وأصيل ذي قيمة للمجتمع.
٤	(عبد علي، ٢٠١٨: ١٥)	فكرة تتسم بالتجديد والحدثة تنشأ نتيجة الخبرة الإدارية المدركة لواقع المنظمة وجمع المعلومات الشاملة عن جميع الأجزاء المختلفة للمنظمة وتحليلها مما يتطلب توافر قدرات إبداعية للوصول إلى ما هو جديد ومفيد.
٥	(بهية، ٢٠١٩: ٥)	مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت في بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة، سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المنظمة أو المجتمع أو العالم إن كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية
٦	(السيد، ٢٠٢٠: ٢)	هو الذي ينتج عن وجود بيئة المنظمات التي تحرص على إخراج كل الطاقات الإبداعية الكامنة داخل الأفراد وتحويلها إلى عمل منظمي بهدف تحقيق أهداف المنظمة
٧	(قدوره، ٢٠٢٠: ١)	انه حالة عقلية بشرية تتجه لإيجاد طرق ووسائل، وأفكار غاية في التقرد، بحيث تشكل هذه الأفكار إضافة واقعية، لمجموع النتاج الإنساني.

٨	(الغايشة، ٢٠٢١: ٨)	تطبيق الأفكار، فتبدو المشكلة في المنظمات ليست في عدم وجود أفكار جديدة، وإنما في تطبيق هذه الأفكار.
٩	(غنيم، ٢٠٢١: ٥١)	عملية تتمثل في ظهور انتاج جديد ينشأ لدى الفرد من الخصائص الفريدة أو استثنائية، أي عملية عقلية خالقة تؤدي إلى إنتاج وتوليد وخلق أفكار مفيدة وغير مألوفة من قبل الفرد أو مجموعه صغيرة من الأف الذين يعملون معا بحيث تتسم هذه الأفكار بالجدية والأصالة.

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على المصادر المذكورة في هذا الجدول

وفي ضوء ما تقدم يُعرف الإبداع المنظمي هو (قدرة فردية تقود المنظمة إلى تبني أسلوب حديث، وتوظيف الأفكار الجديدة لغرض تقديم سلعة أو خدمة سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية جديدة لتحقيق أهدافها في النمو والتكيف وأيضاً تجعلها أكثر قدرة على المنافسة).

ثانياً: أهمية الأبداع المنظمي

وتكمن أهمية الأبداع في تحسين المناخ العام للمنظمة والحفاظ على استقرارها، واستثمار مواردها البشرية لمواجهة التغيرات المتسارعة ومواكبة التطورات التكنولوجية بما يحقق للمنظمة أهدافها وزيادة قدراتها التنافسية لتمكينها من التكيف مع متطلبات الحياة المعاصرة والعولمة، كما تظهر أهمية الأبداع والحاجة إليه عندما يدرك متخذو القرارات في المنظمة بأن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب، مما يحثها على دراسة وتبني طرائق وأساليب جديدة أي إن على المنظمة تبني الأفكار الإبداعية، واستعمالها بوصفها أحد الأدوات للتطوير والتغيير وحل المشكلات التي قد تعاني منها المنظمة، لتحسين أداء المنظمات وتحقيق أهدافها بفاعلية (قاسم، احمد، ٢٠١١: ١٤)

ويمكن تلخيص بعض أهم ما تستطيع المنظمة تحقيقه من خلال الأبداع كالاتي:

- ١- يكشف عن طرائق جديدة تسهم في خفض التكاليف الإجمالية للمنظمة وللعمليات بصورة خاصة (السعد والعلياوي، ٢٠٠١: ٢١).
- ٢- الأبداع يُمكن المنظمات من الاستجابة السريعة للتهديدات الخارجية ومحاولة التكيف بشكل مرّن مع البيئة المحيطة (Berman and Kim, ٢٠١٠: ٥).

- ٣- رفع مستوى الأداء في المنظمة من خلال خفض التكاليف الإدارية وزيادة الرضا في مكان العمل للوصول إلى الأصول غير القابلة للتداول مثل المعرفة.
- ٤- الأبداع المنظمي يمكن أن يعمل كوسيط ومسهل للأبداع التكنولوجي.
- ٥- إضافة قيمة جوهرية للمنظمة ومخرجاتها.
- ٦- الأبداع هو المجال الأكثر أهمية لتعزيز علاقات التفاعل بين البيئة والمنظمة (جاسم، ٢٠١٧: ٧٨).
- ٧- يمثل أحد مصادر الميزة التنافسية للمنظمات في القرن (الحادي والعشرين) لسببين هما:
- أ- الأبداع مصدر مهم لزيادة الإنتاجية، وفهم العوامل المختلفة تدفع المنظمات للابتكار قد تؤدي إلى قدر أكبر من المعرفة حول مصادر التنمية الاقتصادية.
- ب- تمكن المنظمات من كسب الميزة التنافسية. (الجعبري، ٢٠١٠: ٢٥)
- ٨- زيادة أداء المنظمة والحد من التكاليف الإدارية وتحسين مكان العمل.
- ٩- زيادة رضا الموارد البشرية وكذلك إنتاجيتهم ومن ثم تحقيق الاستراتيجية عن طريق تقديم الحلول الإبداعية للتطوير والإنتاج والتوريد عالي الجودة. (الحداد، ٢٠١٧: ٣٨)
- ١٠- تحسين إنتاجية المنظمة عبر تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء، وإنجاز الأهداف واستعمال الموارد والطاقة بشكل اقتصادي.
- ١١- تحسين النوعية من خلال تقليل التالف والمرفوض. (نجوى وحياة، ٢٠١٨: ١٠)
- ١٢- تحسين صورة المنظمة ومكانتها وجعلها جذابة للمستهلكين. فالأبداع هو الحل الأمثل لمواجهة التعقيدات المتزايدة في جميع جوانب الحياة سواء الاقتصادية أو الإدارية أو التقنية.
- ١٣- وسيلة لتجاوز الضغوط البيئية الداخلية أو الخارجية كونه يأتي استجابة للضغوط (المنافسة، ندرة الموارد، طلبات الجمهور...) أو بسبب استعمال الخيارات التنظيمية الداخلية مثل (اكتساب المهارات المتميزة، الوصول إلى مستوى عالي من الطموح). (نوري، ٢٠١٢: ٢١٨)
- ١٤- يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل، بالتالي قدرتهم على الأبداع بصورة مستمرة ومتجددة.
- ١٥- يساهم في بناء الثقة لدى الأفراد العاملين. (فارس، ٢٠١٢: ٣٤)
- ١٦- حسن استغلال الموارد البشرية والإفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمتهم بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

١٧-المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات.

١٨-تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على المنظمة والفرد. (إسامة، ٢٠١٨: ٥٥)

١٩-إن الإبداع يعد من أهم مقومات المنظمة.

٢٠-إنه يساعدها في التغلب على المشكلات التي تواجهها خاصة في هذا العصر الذي يشهد الكثير من التغيرات والتحولت في كافة المجالات. (غني، ٢٠٢١: ٥٣)

ثالثاً: مراحل الإبداع المنظمي

هناك العديد من النماذج التي تم اقتراحها لوصف مراحل العملية الإبداعية فقد صنف بعض الباحثين مراحل

عملية الإبداع كما يلي:

١-الإعداد: وهي تحديد الأعمال الأمامية أي دراسة المعلومات والأبحاث ذات العلاقة بموضوع ما.

٢-الاندماج مع المشكلة: وهي دراسة المشكلة من جميع الزوايا والاحتمالات والحقائق والأبداع بمعنى معاينة الشكل بكامل تفاصيله وملابساته كاملة.

٣-احتضان المشكلة: اجعل عقلك الباطن يحتضن هذه المشكلة بعد ما استوعبها العقل الواعي، دع العقل الباطن والذي يحتوي على عملية الأبداع والابتكار والتجميع يبحث عن حل للمشكلة (Yazdani .B.O, Yaghoubi, ٢٠١١: ٤٨١)

٤-الوصول إلى الحل: تجميع مرحلتا الإعداد والاحتضان لينتج عنها الحل بصورة مفاجئة بحيث تطفو على عقلك الواعي فتقول وجدتها.

٥-التقييم: وهي مرحلة اختيار الأفكار وتمحيصها وتطبيق المعايير عليها ومن ثم الحكم عليها بالصلاحية أو عدمها.

٦-التطبيق: وهي مرحلة ترجمة الأبداع إلى واقع عملي بمعنى إن أفكارك الإبداعية أصبحت ملموسة ومفيدة وقيمة وعملية. (نجوى وحياة، ٢٠١٨: ١٢)

وهناك تصنيف أخر يمكن إيجازها بالمرحلتين الأربعة الآتية: -

١-مرحلة الإعداد والتحضير: وتتمثل في جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع.

- ٢- **مرحلة التبصر**: وتمثل هذه المرحلة أدق مراحل الأبداع وأهمها وهي المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل بكل ما تشمله، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان. (العبيدي، ٢٠١٢: ٧٦).
- ٣- **مرحلة الإشراق**: وتتجسد هذه المرحلة حالات الأبداع الذاتية التي تمثل فاصلاً فعلياً بين ما يقوم به الباحث والمبدعون، فعملية البروغ عملية مفاجئة للفكرة الجوهرية والعمل النموذجي.
- ٤- **مرحلة التحقق والتنفيذ**: تشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر والاستعانة بأدوات البحث المتاحة، في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة البروغ، وذلك للتحقق من صحتها وتحديد طرق تطبيقها، فالأبداع يقدم الفكرة الإبداعية ولا ينتهي عندها بل إن نتائج الإبداع لا تتحقق إلا إذا تزامن مع مرحلة التحقق (كريم، ٢٠٢١: ٦٠).

رابعاً: خصائص الأبداع المنظمي

إن الأبداع وفرق العمل الإبداعية تعود بقيمة مضافة على المنظمات، وتساهم في تحسن نشاطها، ومع الزيادة الكبيرة في قوة المنافسة بين المنظمات ازدادت أهمية الأبداع كأحد الخيارات الاستراتيجية وتؤكد البحوث إن أفضل المنظمات هي تلك القادرة على الأبداع باستمرار فضلاً على إن الكثير من الدراسات أشارت إلى إن الأبداع الراسخ هو الكفيل بتحقيق الميزة التنافسية وخصائصه تتمثل فيما يأتي:

- ١- الأبداع جهد متصل بالأدراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة وفي الأسماع.
- ٢- تستوجب فعالية الأبداع إن يكون موجهاً لا شباع احتياجات أو رغبات الزبائن.
- ٣- الإبداعات الفعالة تبدأ دائماً صغيرة ثم يتطور الأمر مرحلياً وفقاً لنتائج التقويم والتجريب.
- ٤- إن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى مواقع الصدارة والقيادة والتميز هذا يعني إنه إذ لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى القيادة والتفوق فإنه لا يصل في الغالب إلى النتيجة الإبداعية. (بهية، ٢٠١٩: ٧٩)
- ٥- الأبداع يمثل شيء ملموس أو محسوس سواء كان منتجات أم عمليات توليد الأفكار الجديدة.
- ٦- الأبداع يجب إن يكون مستهدفاً نحو إمكانية حصول التغيرات الطارئة غير المخطط لها.
- ٧- يفترض إن يهدف الأبداع إلى تحقيق منافع المنظمة مأخوذة في الإطار العام كميزة للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة.

٨- الأبداع ظاهرة فردية وجماعية فالأبداع ليس حكراً على الموارد البشرية بشكل منفرد وهو ليس عملية فردية بالضرورة حيث تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمنظمات بل يمكن القول إن الأبداع الجماعي أو المنظمي قد

يكون ممكنا ومتاحا اكثر وبخاصة في المراحل المعاصرة حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها. (العبيدي والعزاوي، ١٢:٢٠١٠)

٩- يعتمد الأبداع على التفكير المتعمق الشمولي ويبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها. ١٠- الأبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيشها ويتعامل معها.

١١- يرتبط الأبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تطويره.

١٢- الأبداع علم نظري تجريبي قابل للتغيير والتبديل باختلاف المكان والزمان فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غدا والعكس صحيح. (إسماعيل، ٣٢:٢٠١٣).

خامساً: دوافع الأبداع المنظمي

اتفق الباحثون في هذا المجال على أن هناك دوافع فرضت على المنظمات وأدارتها على مختلف المستويات لتبني الأبداع كأسلوب ومنهج ولعل ذلك يعود إلى أهم الأسباب التالية:

١- الاستجابة إلى ما شهده السوق العالمي من ثورة التكنولوجيا وخاصة في مجال السلع والخدمات وطريق الإنتاج والتوزيع في سبيل كسب رضا الزبائن، مما فرض ذلك على المنظمات الاستجابة لهذه الثورة من خلال إجراء بعض التغيرات الإدارية بشكل إبداعي من أجل أن تواكب التكنولوجيا، ولتتمكن من المنافسة ومواصلة المحافظة على رضا زبائنهم والبقاء في البيئة.

٢- ندرة الموارد الأمر الذي يتطلب إيجاد طرق إبداعية ملائمة لتحقيق أهداف المنظمة المنشودة في ظل الموارد المتاحة. (العلي، ٣٩:٢٠١٢)

٣- زيادة الوعي والتوقعات للمستهلكين التي أدت إلى اكتساب المستهلك بزيادة المعرفة عن مدى توافر المنتجات والخدمات الإضافية وذات الجودة الأفضل، وتنعكس هذه المعرفة على نوعية الطلب للمستهلك للسلع والخدمات، ومن ثم تنعكس على المنظمات وسعيها إلى تلبية رغبات المستهلك. (Singh, ٢٠١١: ٧٢٢)

٤- التغيرات في عناصر البيئة التنافسية وتزايد المستجندات البيئية التي واجهتها، وما زالت تواجه المنظمات الأمر الذي بات يتطلب التحديث والتجديد وضرورة الاستجابة لتبني أنشطة وسياسات داعمة للأبداع لتتمكن من مواكبة التغيرات ولإيجاد وتطوير حلول وأفكار وأراء جديده تمكنها من النمو والديمومة. (أسامة، ٢٠١٤:

٥- ازدياد التحديات وضغوط المنافسة الشديدة، وانفتاح العالم على بعضه نتيجة العولمة وثورة المعلومات والتحولت العالمية الجديدة، مما أدى إلى ازدياد فرص الاختيار والتنوع في السلع والخدمات أمام المستهلك. (Arenas, ٢٠١٠: ٥٢)

٦- انطلاقاً من كونهم جزءاً مهماً من الكينونة الاجتماعية التي تعيشها المنظمة وهذه التحسينات تعرف بالمسؤولية الاجتماعية (الجعبري, ٢٠١٠: ٢٢).

سادساً: أبعاد الإبداع المنظمي

فالمنظمات أصبحت ملزمة بتقديم منتجات وخدمات تتصف بالإبداع وبما يلائم مع متطلبات الزبائن، وهذا ما يفوقها لأن تطوّر وإن تقوم بتصميم العملية التي تزيد من الإبداع بمنتجاتها، ويتكون الإبداع من عدة أبعاد اعتمدتها الباحثة لتفسيره بشكل صحيح، واعتمدت الباحثة على مقياس دراسة (الناصر ومريزيق، ٢٠١٧) وذلك لعدة أسباب:

أ- قدم المقياس إطار نظري متكامل وتم توظيفه في دراسة حاله مشابهة لدراستنا الحالية.

ب- سبق وأن تم تطبيق المقياس في البيئة العراقية دراسة (جاسم، ٢٠١٢).

١- الحساسية للمشكلات

تتمثل في قدرة الموارد البشرية على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة فالشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد وكذلك يقصد بالحساسية للمشكلات هو التعرف على المشكلة من جميع جوانبها و لما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة من جميع نواحيها، بمعنى آخر هي قدرة تجعل الشخص يرى أن موقفاً معيناً يتحول إلى أفكار جديدة. (محمود، 2020: 34).

إن المبدع يمتلك حساً قوياً إزاء المشكلات فهو أقدر من غيره على رؤيتها ومعرفة أسبابها ويعرف بعمق لماذا يفكر في قضية دون أخرى ويدرك الأهداف التي دفعته للاعتقاد بها. (حاوي، ٢٠١١: ٦). أو يقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو عناصر ضعف أو حاجات في البيئة، ويعني ذلك إن بعض الموارد البشرية أسرع من غيرها في ملاحظة المشكلة والتيقن من وجودها في الموقف ولا شك إن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية. (محمد، ٢٠١٠: ١١)

وترى الباحثة إنها (التعرف على المشكلة والمواقف وتحديدتها تحديداً دقيقاً والتعمق بأدراك المشكلة هو الذي يوحى بالأفكار المبتكرة والإبداعية).

٢-الطلاقة

وتتجسد في القدرة على تبادل الأفكار مع ذوي الاختصاص ممن ينتمون إلى المنظمة نفسها وإلى منظمة أخرى ومتابعة الإصدارات والكتب والنشرات الحديثة والسعي إلى المشاركة في الندوات والمؤتمرات وذلك بقصد تطوير المهارات وتنمية القدرات الإبداعية وتقديم أفكار جديدة.

إن الموارد البشرية في معظم المنظمات تتخوف من ضعف الاتصالات الإدارية الداخلية أو انقطاعها تماماً، ويلعب أدراك الموارد البشرية وشعورهم نحو العملية الاتصالية في منظماتهم دوراً مهم في مسالة التحفيز على الأبداع، فالاتصال الجيد أداة رئيسة لتحفيز الموارد البشرية على الأبداع وهو يختلف عن المحفزات في كونه يعمل بتوجيهين فالاتصال الفعال حافز في حد ذاته ويمثل قدرة إبداعية والاتجاه الآخر إنه أداة تمر من خلالها المحفزات الأخرى من الإدارة إلى الموارد البشرية وتقاس من خلالها مستويات الرضا والاتجاهات والمواقف للموارد البشرية (قاسم، ٢٠١١: ٧٤).

أيضاً يقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية أو هي القدرة على تجمع عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة فالشخص المبدع يتفوق مقارنة بغيره من حيث الأفكار التي يطرحها عن موضوع ما في مدة زمنية ثابتة، أي له قدرة عالية على التفكير وسهولة توليدها (شنيتز، ٢٠١٥: ١١) تقاس وتحدد الطلاقة بكمية وعدد ما يعطي المورد البشري من نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية معينة (احمد، ٢٠١٣: ٩).

وقد وجد انه في الاختبارات الكلامية وحدها توجد ثلاثة عوامل متميزة للطلاقة وهي:

- أ- الطلاقة الفكرية ويكون هذا النوع من الطلاقة مرتبط بالقدرة العقلية للمورد البشري كالقدرة على التخيل والتشبيه والاستنباط وسعة الإدراك والحدس.
- ب- الطلاقة الترابطية وتعني عملية إكمال العلاقات وذلك تمييزاً لها عن النوع السابق من الطلاقة.
- ت- الطلاقة التعبيرية لها علاقة بسهولة بناء الجمل، وهكذا. (احمد، 2013: 9).

وان الباحثة تراها بانها (القدرة على تبادل الآراء والأفكار في فترة زمنية معينة وإخراج أفضل الأفكار والإبداعات لتمثل الطلاقة البنك للقدرات الإبداعية).

٣-الأصالة

تعني إنتاج ما هو غير مألوف، ما هو بعيد المدى، ما هو ذكي وحاذق من الاستنتاجات وهناك من العلماء من يقول إن الفكرة لا تكون أصيلة وجديدة ألا اذا لم يسبق لها سابق وكانت غير عادية وبعيدة المدى وكذلك

يقصد بها القدرة على إنتاج الحلول الجديدة، فالمبدع بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات وتعني أيضا إن تبتعد الموارد البشرية عن طرق التفكير التقليدية ويعمل على استكشاف الأفكار الأصلية، وتشير أيضا إلى الأمر الواقع والرغبة في خلق شيء جديد أو مختلف (عساف، ٢٠١٥: ١٢) وتشير إلى قدرة المدير على تشجيع الأفكار والمقترحات الجديدة المقدمة من الموارد البشرية وتقديم التسهيلات لاستقطاب المبدعين وحثهم، وهناك بعض الممارسات التي يقوم بها المديرون لتشجيع الإبداع والحث عليه وهي: (بهية، ٢٠١٩: ٣٦٧).

- أ- تشجيع الموارد البشرية على طرح الأفكار والنقاش الحر والعمل على الاهتمام بأراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز.
- ب- إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الموارد البشرية والتعبير عن الأفكار ومناقشتها.
- ت- التركيز على الأهداف العامة وعدم إعطاء الأمور الإجرائية اهتماما أكثر مما تستحق.
- ث- تشجيع التنافس بين الموارد البشرية لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.

كما تهتم بتشجيع المديرين وتوجيههم المتميز على استغلال طاقات الموارد البشرية وقدراتهم للوصول إلى نتائج أفضل وإلى التغيير الحقيقي في المنظمة، إذ يوضح المديرون للموارد البشرية رؤية واتجاه المنظمة ويترك لهم مساحات كبيرة للإبداع ويعاونهم في إنجاز الأعمال التي تتوافق مع قدراتهم وميولهم ومعارفهم. (نوري، ٢٠١٥: ١٧)

وترى الباحثة أن الأصالة (تعني إنتاج أفكار جديدة غير تقليدية وواقعية والرغبة في تكوين أفكار جديدة من الأصل أي الخروج عن المألوف).

٤- المرونة

يقصد بها تنوع أو اختلاف الأفكار التي تأتي بها الموارد البشرية المبدعة وقدرتهم على التحويل أو تغيير مسار تفكيرهم أو وجهة نظرهم تبعاً لمتطلبات الموقف وتعني أيضا النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس وللمرونة دور كبير في الاختراعات التي نلمسها ونراها الآن، ومن أمثلة المرونة سياسة الأثراء الوظيفي التي يحقق تكامل العمل وتشبع معها حاجة إثبات الذات عند الموقف (الحداد، ٢٠١٧: ٩)، أما المرونة في التفكير فتعني تغييراً من نوع معين ورؤية المشكلة من زوايا مختلفة والتغيير في التفسير أو المعنى أو فهم المهمة أو الاستعمال أو استراتيجية العمل أو تغييراً في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف.

تعني القدرة على تجزئة المشكلات الرئيسية إلى مشكلات فرعية، أو القدرة على تفتيت أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تخمينها ويسهل التعامل معها، ويعد الشخص المبدع شخصاً مخالفاً في تصرفاته للنحو

التقليدي من الناس، الذين يكرهون التغيير ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من إتمام العمل، ولا يحبون التجريب والأبداع لأنه مرتبط بالمخاطر بل ينظر لظاهرة الإبداع ظاهرة منحرفة. (عمرأوي، ٢٠١٦: ١٣).

وهناك فرضية عن المرونة تقول إن الكمية تولد الكيفية حيث إنه إذا كان المورد البشري ينتج عدد أكبر من الأفكار فإنه لابد إن ينتج هذه الأفكار بنوعية جيدة وفي وقت محدد في حين إن هناك فرضية أخرى تقول بأنه إذا صرف الإنسان وقته في إعطاء عدد كبير من الأفكار فإن الأفكار الجيدة بينها ستكون قليلة (رشيد، ٢٠١٨: ٦٧). كما تعبر عن ميل المدير إلى تبني طرائق جديدة لاستثمار المواد الأولية المتوفرة والقدرة على المساهمة الفاعلة في الندوات والمؤتمرات المتخصصة والسعي للتقدم في المسار الوظيفي والقدرة على أحداث التغييرات الجذرية، إذ تزداد وتيرة التغيير على المستويات جميعاً فبيئة العمل اليوم أصبحت كثيرة التغيير وبصورة دائمة يتطلب هذا من إدارة المنظمات إن تكون على قدر من الجاهزية والاستعداد والمبادرة للتعامل مع حالات التغيير المفاجئ والأزمات من جانب واعتماد برامج التغيير تستهدف عن طريقها التطوير إلى حالات التميز من جانب آخر (العلي، ٢٠١٢: ٤٨).

إذ إن القدرة على التغيير الإبداعي تعمل على تجديد الحيوية داخل المنظمات فالقدرة على التغيير تؤدي إلى انتعاش الآمال وإلى سيادة روح التفاؤل والأبداع ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية وتظهر الآراء والمقترحات المبدعة ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية الناتجة عن الثبات والاستقرار ووفقاً للتقرير النهائي لفكرة الأبداع العالمي الصادر من مجلس الولايات المتحدة إن التنافس والتغيير المبدع عامل ضروري في تحديد نجاح المنظمة في القرن (الواحد والعشرون) أصبحت المنظمات أكثر تأثيراً في السنوات الثلاثون الماضية وذات تغيير أبداعي عال، فالمنافسة العالمية تجعل التغيير الإبداعي ضرورياً بشكل كبير في كل أنواع الأسواق. (قاسم، ٢٠١١: ١٤)، ومن فوائد المرونة، تحقيق النجاح الشخصي والتحرر من القيود الوظيفية وفتح الأفاق الرحبة للمستقبل الإيجابية والخروج عن النمطية والتفكير بشكل خلاق وإشباع الطاقات الإبداعية لدى الموارد البشرية - وأخيراً خلق فرص عمل جديدة ونشر ثقافة النجاح والتفوق بأن هناك فرصاً للتقدم الاجتماعي والاقتصادي. (ابو زيد، ٢٠١٠: ٤٧)

وفي رأي الباحثة المرونة تعني (القدرة على تقسيم المشكلات الجوهرية إلى مشكلات فرعية، أو القدرة على تفتيت أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة، ليعاد تخمينها ويسهل التعامل معها).

٥- المخاطرة والتحدي

تعني بها اخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه المورد البشري على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، وأيضا يقصد بها

الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجه (جاسم، ٢٠١٧: ٢٠)، وتشير إلى ميل المديرين للمبادرة بطرح أفكار جديدة تمتاز بمخاطرة عالية دون تردد أو انتظار نتائج التجربة والاختيار وميلهم للانضمام إلى طرق مبدعة، إذ تعمل المنظمات في ظروف متغيرة ومعقدة نظراً للتقدم الهائل في التكنولوجيا والعلوم وما نتج عنه من تغيير اجتماعي واقتصادي وثقافي وما يتطلب منها أما التكيف مع هذه التحديات أو الفشل، ولمواجهة هذا التغيير يتطلب الأمر قدرات إبداعية تميل إلى المخاطرة والمجازفة لكي تتمكن من حل المشكلات بطريقة إبداعية وإيجاد الحلول المناسبة وطرح أفكار وخطط وبرامج لم يسبق طرحها من قبل حتى تستطيع المنظمات تحقيق النجاح بصرف النظر عن البقاء حية فلا بد إن يتولى قيادتها أشخاص يتصفون بالالتزام الشديد بأحداث التغيير المطلوب وروح المجازفة العالية يستلزم ذلك إن يكون لدى القادة رؤية واضحة لما يحمله المستقبل. (بشير، ٢٠١٣: ١٣)، ومن فوائد المخاطرة ما يأتي:

١- تحقيق النجاح الشخصي.

٢- التحرر من القيود الوظيفية وفتح آفاق رحبة للمستقبل.

٣- الإيجابية والخروج عن النمطية والتفكير بشكل خلاق وإشباع الطاقات الإبداعية لدى الموارد البشرية.

٤- خلق فرص عمل جديدة ونشر ثقافة النجاح والتفوق بان هناك فرصاً للترقي الاجتماعي والاقتصادي.

(ابوزيد، 2010: 47).

أما الباحثة فتذهب إلى إن المخاطرة والتحدي تعني بها (اخذ عنان المبادرة في تبني الأفكار والأنماط الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه يكون فيه الجالب البشري على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها).

المبحث الثاني

التشارك المعرفي (knowledge sharing)

التوطئة

شهد العصر الحالي تقدماً واسعاً وسريعاً في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأمر الذي أبرز أهمية المعلومات والمعارف كمورد أساسية لكل منظمة لذا أصبح الاهتمام بالمعلومات والمعارف هو الشغل الشاغل للكثير منها بغية الحفاظ على بقائها واستمرارها ولتحقيق متطلبات التميز والنجاح فالتشارك المعرفي بين الأعضاء في المهام المطلوبة اليوم أصبح عملاً جماعياً تعاونياً يقتضي الاتجاه إلى مشاركة المعارف كأسوب بحثي يحقق المصلحة المتبادلة والتركيز على البحوث المشتركة والعمل في فرق عمل في جميع التخصصات لحل مشكلات المجتمع.

أولاً: مفهوم التشارك المعرفي

التشارك المعرفي اهو إعطاء معلومات المتضمنة واستلامها ضمن سياق المعرفة للمصدر (Dalkir, K. ٢٠١٧:٩٨) التشارك المعرفي عملية اتصالية يتم فيها مناقشة المعارف وتبادلها من خلال التفاعل المباشر عن طريق الأنترنت بغرض رفع قيمة المعرفة. (القباري، ٢٠١٨:٢)، وإن تشارك المعرفة ينطوي ايضاً على مجموعة من السلوكيات التي تساعد على تبادل المعرفة المكتسبة (محمود وفاضل، ٢٠١٩: ٢١٢). وفيما يأتي استعراض لبعض المفاهيم الخاصة بالتشارك المعرفي

الجدول (١٤) مفهوم التشارك المعرفي

ت	اسم الباحث/ السنة/ رقم الصفحة	التعريف
١	(wang:non, ٢٠١٠:١١٧)	توفير المعلومات النظرية والفنية لمساعدة الآخرين، والتعاون معهم في حل المشكلة أو تطوير أفكار جديدة، أو تنفيذ إجراءات.
٢	(Ozbebek Toplu, ٢٠١١:٧١)	مجموعة من السلوكيات للأفراد، ترتبط بتبادلهم خبراتهم ومعارفهم في مجال العمل مع أعضاء المنظمة الآخرين.
٣	(Abdel-Hakim, ٢٠١٤: ٢٩)	عملية اكتساب المعرفة التي نحتاجها من خلال المجتمعات المحلية عبر تقنيات نظم المعلومات.

٤	(الشواهين، ٢٠١٧: ١٢)	عملية تتخذ صوراً متعددة كالاتصال المباشر الذي يحدث بين الأفراد في الاجتماعات والدورات والورش، وتبادل الآراء.
٥	(الحمداني، ٢٠١٨: ١١٣)	سلوك بشري يمارسه الأفراد من أجل اكتساب معرفة تنظيمية جديدة عبر تبادل المعرفة مع الزملاء، وأنه يتأثر بالعوامل الاجتماعية ضمن المنظمة مثل الثقة والالتزام والثقافة فضلاً عن العوامل التنظيمية والإدارية التي تسهل وتحفز الأفراد على التشارك بمعرفتهم وخبراتهم ومهاراتهم لتحقيق الميزة والتفوق في المنظمة.
٦	(مرجاح، ٢٠١٩: ٩٠)	توفير لمعلومات الإدارية والفنية المهمة لمساعدة الآخرين وأبداء التعاون مع البعض الآخر بغية حل المشكلات الذي تعاني منها المنظمة في العمل، فضلاً عن تطوير الأفكار وتنفيذ السياسات والإجراءات المناسبة.
٧	(الثابت، ٢٠٢٠: ٣١٣)	عملية معرفية استراتيجية فعالة لتحقيق أهداف مستقبلية، من خلال الإجراءات والسلوكيات التي تشجع عملية الاتصال بين الأفراد في المنظمة.
٨	(بن عمرة، دريان، ٢٠٢٠: ٤١)	التشارك المعرفي من الوظائف والأنشطة الهامة في إدارة المعرفة وأحد أهم الآليات والسبل التي تساهم في تنمية معارف ومهارات الأفراد العاملين بالمنظمة وكذلك تطوير قدراتهم الإبداعية والابتكارية.
٩	(Ali& Hemed, ٢٠٢٠: ٥٣)	آلية لنشر المعلومات والمعرفة من فرد أو مجموعة أو منظمة إلى أخرى.
١٠	(منصور وهادي، ٢٠٢٠: ٢٤)	نشاطات تضم التشارك بالمعرفة بين الموظفين والوحدات التنظيمية لتحقيق منافع حالية ومستقبلية.
١١	(Badakhova& Virza, ٢٠٢٠: ١٢)	عملية صنع المعرفة، التي يحتفظ بها فرد واحد، وجعلها مفهومة ومتاحة من قبل الآخرين.
١٢	(Ahmad et al. ٢٠٢١: ٢)	مشاركة الأفكار والاقتراحات بين الأفراد.

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على المصادر المذكورة في هذا الجدول

ومما سبق الذكر تُقدم الباحثة تعريف للتشارك المعرفي (بانه سلوك بشري يطبقه الأفراد، من اجل كسب معرفة تنظيمية جديدة عبر مبادلة المعرفة مع الأشخاص، وانه يتأثر بالعوامل المخالطة ضمن المنظمة مثل الالتزام والثقة والثقافة فضلا عن العوامل الإدارية والتنظيمية التي تحفز وتسهل الأفراد على التشارك بمعرفتهم وخبراتهم ومهاراتهم لتحقيق الأهداف والميزة والتفوق في المنظمة واتخاذ الإجراءات التصحيحية وتطوير المهارات الحالية).

ثانياً: أهمية التشارك المعرفي

مع تزايد التعقيدات والتجزئة في بيئة الأعمال، من الضروري تجاوز طرق التفكير التقليدية وتنفيذ استراتيجيات ديناميكية في أماكن العمل، وأصبحت إدارة التشارك المعرفي جزءاً لا يتجزأ من هذه الاستراتيجيات الديناميكية، وثقافة العمل، ينتقل الأشخاص ذوو العقلية المختلفة إلى مناطق جغرافية مختلفة ويحاولون الاندماج في أماكن مختلفة وثقافات متنوعة وبيئة عمل مختلفة.

إن معرفة حقيقة القوى العاملة التي تشارك معارفها أصبحت من ضرورات الاستمرار والنجاح في هذه البيئة العالمية شديدة التنافس، وإدارة مثل هذه القوى العاملة المتنوعة وجعلها تعمل معاً هي مهمة شاقة. (ريتيكا وآخرون، ٢٠٢٠: ٥٧)

أشار (Assefa, ٢٠٢٠: ٥) بأن التشارك بالمعرفة على مستوى الفرد ذو أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة، كون الفرد يعد مصدراً للمعرفة التنظيمية، فهو الذي يؤدي الأنشطة التنظيمية وهو المسؤول عن خلق معارف جديدة والمساهمة في مساعدة الأفراد على تحقيق أهدافهم وتقليص الأخطاء واستغلال الوقت، من خلال تمكينهم من أداء المهام نفسها بقدرات تعليمية أكبر وفي وقت أقل، وإن المنظمات لم تعد تعرف ماذا تملك من معارف، وعليه لا تستطيع معرفة قدراتها الحقيقية، واستغلال هذه القدرات، وذلك بسبب تراكم المعرفة لدى أشخاص معينين، وعدم انتشارها في المنظمة فضلاً عن ذلك أصبحت المنتجات الغير الملموسة كالأفكار، العمليات، والمعلومات تشكل جانباً مهماً في حياة المنظمات (Badakhova, A., & Virza, R. ٢٠٢٠: ٧٩).

وتتلخص أهمية التشارك المعرفي بالآتي:

١- اعتماد حالة ثقافة التنوع وقيمتها أساساً وقاعدة لمقارنة مرجعية للمنظمة في بيئة المنافسة وبجميع قطاعات السوق.

٢- حفظ وتعزيز وبذل قصارى جهود الأفراد في المنظمة لإبراز هويته الفريدة أو شخصيته المتفردة.

٣- خلق أفكار نزيهة ومستقرة وفعالة ومستدامة تترتب عن طريقها إحداثيات المجتمع المتطور وتضمن للأفراد إشباع حاجاتهم الأساسية، (البيولوجية والنفسية والاجتماعية) وربطها بالجوانب المختلفة المادية والروحية وكذلك بالاحتياجات الإنسانية. (ماكنتوش، ٢٠٠٢: ٥٥٣).

ذكر (الخفاجي، ٢٠٠٩: ٥٠) أهمية التشارك المعرفي بأنها تداخل الوعي بالمستقبل البعيد الأمد والتخطيط الاستراتيجي، وعده أداة حاكمة موجهة لعملية تحويل ثقافة التفوق بالسوق المستهدف إلى قيمة التفوق للفرد (الضيف) يليه مستوى الريح، ويحقق الضمان وسلامة التعامل مع قضايا التكيف الخارجي والبقاء والتكامل الداخلي لمكوناتها المشتقة من قوة الثقافة المؤثرة في جميع العمليات المنجزة.

اما (Bernardi, ٢٠٠٩: ٣) بين أهمية التشارك المعرفي بأنها تحسن القيادات الإدارية قبل اتخاذ قراراتهم باستلامهم صورة واضحة ومتكاملة من جراء التحليل البحثي للمجتمع المستهدف عن طبيعة وحقيقة المتطلبات الثقافية التي يجب إن تُعتمد، وإظهار معالم النشاطات المتنوعة التي يقوم بها الأفراد بصفتهم المورد البشري المعتمد من قبل المنظمة المتنوعة ولا تفرض النهج الواحد.

وتطرق لها (Pitts, ٢٠١٠: ٤٤) من حيث إنها:

- ١-تحقق ميزة تنافسية أفضل للمنظمة داخل أسواقها.
- ٢-تعطي الأفراد القدرة على حل المشكلات كونهم ذوي مستويات ثقافية مختلفة تتجمع لتساعد على الإبداع والابتكار.

٣-دمج ومراقبة الأهداف القابلة للقياس ضمن مساواة الجنس لقيادة المنظمة. وذكرتها (حسن، ٢٠٢١: ٥٥) بجوانب الأهمية كالآتي:

- ١-تحسين الأداء من خلال تطوير القابليات للتفكير لدى فريق العمل.
- ٢-توليد الأفكار الإبداعية واتخاذ القرارات الأفضل من قبل الفرق ذات التشارك المعرفي.
- ٣-تبادل الأفكار المتنوعة بين الأفراد وماينتج من خلق جو ثقافي يؤدي إلى تحسين العلاقة بين الفريق.
- ٤-تتكون الفرق ذات التشارك المعرفي من خلفيات متنوعة يمتلكون مهارات مختلفة تحفز النمو وتخلق التنافس.
- ٥- تحقيق الميزة الاستراتيجية التنافسية للمنظمة.

أما (الصمادي، ٢٠٢١، ٢٣) فتناول أهمية التشارك المعرفي بعدة نقاط موجزة منها:

١. زيادة المعرفة على نحو مستمر.
٢. خلق علاقات اجتماعية متنوعة.
٣. بناء شخصية قوية وواثقة.

٤. زيادة الإبداع والابتكار.

٥. حلّ المشكلات بشكل إيجابي.

٦. رسم خطة أفضل للمستقبل.

في حين ذكر (الفريجي، ٢٠١٨: ٤٢) أهمية التشارك المعرفي بعدة جوانب منها:

١. له أهمية كبيرة على مستوى الأقسام والشعب والوحدات داخل المنظمة يعدّ المعرفة تختلف من قسم إلى آخر ومن شعبة إلى أخرى ومن وحدة إلى أخرى، وإن ظهور التفاعلات فيما بينهم تظهر معرفة جديدة.

٢. يساعد على تعزيز وتسهيل التعاون بين الموظفين وبين فرق العمل الذي تؤدي إلى زيادة تدفق المعلومات.

٣. يتمكن التشارك المعرفي من تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وقدرته بالمحافظة عليها.

وترى الباحثة أن أهمية التشارك المعرفي، (أنها تسهم بزيادة رأس المال الفكري للمنظمة بمحافظتها على المعرفة الكامنة للمنظمة عن طريق تحويل المعرفة الكامنة الفردية إلى معرفة تنظيمية وكذلك من خلال مساهمتها في خلق معرفة تنظيمية جديدة من خلال التفاعل الفردي بين الأفراد العاملين، وأفضل كيفية لضمان تطوير أفكار مستحدثة هي بوساطة قوة عاملة متنوعة ومبتكرة وشاملة تشارك معارفها وخبراتها لإنجاز الأعمال وتحقيق التفوق).

ثالثاً: أهداف التشارك المعرفي

تعد تشارك المعرفة عنصراً مهماً في إدارة المعرفة، إذ أن تشارك المعرفة عملية جماعية مهمة لأنه في حالة عدم تشارك المعرفة تبقى الموارد المعرفية غير مستغلة وهنا تكمن أهمية تحقيق أهداف التشارك المعرفي داخل المنظمات وتهدف عملية المشاركة بالمعرفة إلى تحقيق الآتي:

- ١- إنشاء فضاء للتفكير، انتاج المعارف المساعدة على التغيير، تصميم مجالات للقاءات، كشف المعارف الضمنية، تشغيل العقل والابتكار وحل المشكلات، خلق بيئة إيجابية وروح الفريق القوية. (Bellefroid; Bart, ٢٠١٢: ٢٣)
- ٢- جمع المعرفة الموجودة لدى الأفراد لتشكيل مستودع للمعرفة التنظيمية، الحفاظ على المعرفة التي يمكن فقدانها بخروج الموظفين ذوي الخبرات المتنوعة، وتحسين نشر المعرفة التنظيمية.
- ٣- تطوير المسار المهني للفرد من خلال كسب سمعة مهنية والاعتراف داخل المنظمة، نتيجة تشاركه بمعارفه مع الآخرين والإفادة من معارف الآخرين في تحسين الأداء والسماح بمشاركة المهام أو تفويضها (Hejase, H. ٢٠١٤: ١٧ et al.)

ذكر (حسن، ٢٠٢١: ٤٥) أهداف التشارك المعرفي منها:

- ١- التكيف مع البيئة.
- ٢- خلق بيئة عمل امنه.
- ٣- الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية.
- ٤- استثمار الفرص والتصدي للتهديدات.
- ٥- امكانية إيجاد حلول للمشكلات.
- ٦- التسويق الفاعل.

رابعاً: أبعاد التشارك المعرفي

لا يوجد اتفاق محدد على أبعاد التشارك وإنما اجتهد الباحثون في بحوثهم في اختيارهم للأبعاد التي تتسجم مع أبحاثهم وفي دراستنا الحالية نعتمد الأبعاد حسب مقياس كل من الباحثين (Bulan & Sensuse, ٢٠١٣) (علي، ٢٠٢١) وذلك لعدة أسباب:

- ١- المقياس متكامل لجميع الجوانب.
- ٢- سبق وان تم تطبيق المقياس في البيئة العراقية دراسة (مرجاح، ٢٠١٨)، وهذا ما يتوافق مع الدراسة.
- ٣- هذه الأبعاد تلائم مجتمع وبيئة الدراسة الذي تم تحديدها وهي (البعد الفردي، البعد التنظيمي والبعد التكنولوجي) أولاً: **البعد الفردي (individual dimension)**.

ويضمن التأكيد وضرورة توافر المجالات التي تمكن من حدوث التفاعلات بين الموظفين سواء أكانت بشكل مباشر أم غير المباشر، إذ يتمكن الموظفون من التبادل والتفاعل للمعرفة باستعمال تقنية الاتصالات (ناصر وعلي، ٢٠١٧ : ٤٤).

يعد البعد الفردي من اهم المستويات في المنظمة هو مساهم في خلق المعرفة المتكونة بسبب التفاعل بين العاملين وعليه يمكن إن يكون المعرفة وتأثيرها محددة مالم يتم التشارك فيها لذا ينبغي التبادل بالمعرفة مع الآخرين قبل إن تكون أساساً للآخرين (Hammadi, ٢٠١٩: ٩٠)، ويختلف تبادل المعلومات عن تبادل المعرفة والتي تعني مساعدة الآخرين، في حين تشير مشاركة المعلومات إلى إتاحة المعلومات ودراسة الفروق الفردية في السلوك والاستجابة عبر المواقف وهناك ثلاثة عوامل تخص البعد الفردي منها (Bulan, S. J. ٢٠١٦: ٤٢).

أ- الشخصية: هناك خمس صفات شخصية رئيسة تفسر معظم التباين في الشخصية وهي العصبية والانبساط والانفتاح على التجربة والتوافق والضمير، والخصائص الفردية مثل الشخصية توضح السمات سبب التحفيز لبعض العاملين بغية التشارك بالمعرفة.

ب- الثقة: تلعب الثقة دوراً رئيساً في موقف الفرد اتجاه المشاركة بالمعرفة، ضمن سياق مجتمع الممارسة، الثقة هي شرط أساس للنقاسم الناجح للمعرفة إذ إن مجتمعات الممارسة هي مجموعات من الأشخاص الذين يتشاركون في الاهتمام، وسيكون المشاركون أكثر ميلاً لاستعمال المعرفة المتاحة عبر مجتمع الممارسين.

ت- التنوع: تعتمد المشاركة على الاختلافات الثقافية المتصورة للعاملين ضمن الفريق على أرض الواقع، وإن أعضاء الثقافات الذين تكون اختلافاتهم أكثر وضوحاً، ويقتصر نشاطهم على التواصل وتبادل المعرفة على أعضاء المجموعة الأصليين والذي لم تكن متباعدة، كانوا أكثر نجاحاً في تشارك المعرفة.

يمكن للمنظمات زيادة مستوى التفاعلات الشخصية داخل المنظمات عبر تشجيع الموظفين للعمل في فرق، وكذلك عن طريق استعمال التناوب الوظيفي لخلق فرصة للموظفين والتفاعل مع مجموعات مختلفة من الناس وتشكيل شبكات غير الرسمية، إذ إن التشارك المعرفي عبر التفاعلات الشخصية أكثر ضمنية ويناقش الموظفون عبر المستويات التنظيمية الأفكار والقضايا المعروفة الخاصة بالمنظمة (علي، ٢٠٢١: ٩٤).

ومن وجهة نظر الباحثة البعد الفردي هو (مجموعة من الخصائص الفردية التي يمكن تحفيزها لغرض تشارك المعارف والمهارات والعمل على زيادة (الثقة، الشخصية والتنوع)).

ثانياً: البعد التنظيمي (Organizational factors).

يتضمن البعد التنظيمي مجموعة العوامل الخاصة (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، سياسة المنظمة، دعم الإدارة العليا، اليه العمل)، التي تساهم في إيجاد أجواء عمل إيجابية تقود إلى التشارك المعرفي.

١- ثقافة المنظمة Organization culture

تؤسس ثقافة المنظمة بيئة تساعد على ولادة الدوافع والقدرات المعرفية لمستويات عالية من مشاركة المعرفة، ومساعدة بعضهم البعض، وكما هو محدد في القيم فإن الأفراد ملزمون بتحمل المسؤولية والعمل حيث يروونه مناسباً وهذا يترجم بسلاسة إلى عملية تشارك المعرفة (Magnani&Ottenthal, ٢٠٢٠: ٥٣)، ومن غير المحتمل أن يتم تنفيذ مناهج تشارك المعرفة بنجاح في المنظمة ما لم تكن هناك ثقافة تنظيمية مناسبة وداعمة لها (Zin&Egbu, ٢٠١١: ٥٣٢)، ويمكن أن يكون للثقافة التنظيمية أيضاً تأثيراً مباشراً على مشاركة المعرفة والثقافة عامل مهم يجب مراعاته في مشاركة المعرفة (ÖZBEBEK& TOPLU, ٢٠١١: ٧٥).

والثقافة التنظيمية بشكل عام هي مفهوم مجرد، ومع ذلك فإن القوى التي يتم إنشاؤها في المواقف الاجتماعية والتنظيمية نتائجها قوية. لأن القوى الثقافية تعمل خارج وعي الأفراد، إذ يتوجب فهم هذه القوى ليس فقط بسبب قوتها، ولكن أيضاً لأنها تساعد في تفسير العديد من التجارب المحبطة وغير المفهومة في الحياة الاجتماعية والتنظيمية (Ilies& Metz, ٢٠١٧: ٣٥).

٢- الهيكل التنظيمي Organization structure

يتعلق الهيكل التنظيمي بالاتصالات التنظيمية التي تتعلق بسلوكيات مشاركة المعرفة في التفاعلات الرسمية داخل أو عبر الفرق أو وحدات العمل. وتتم عملية تشارك المعرفة من خلال التفاعلات الاجتماعية الرسمية لقناة من شخص إلى مجموعة، ويتم التأكيد على استراتيجية التخصص لإدارة المعرفة وتبادل المعرفة الضمنية من خلال المحادثة الرسمية وجهاً لوجه لهذا النوع من مشاركة المعرفة، وتتعلق هذه المجموعة الفرعية باستعداد العاملين للمساهمة في نجاح الفريق والمنظمة. في هذه الحالة يعتقد الموظفون أنه من خلال مشاركة المعرفة يمكنهم مساعدة المنظمة ككل على تحقيق أهداف أعمالها (yi, ٢٠١٥:٢٢١).

يلعب الهيكل التنظيمي دوراً مهماً ورئيساً في نجاح وفشل التشارك المعرفي داخل المنظمة، يكون الموظفون على أتم الاستعداد داخل المنظمة التي تعتمد المرونة والاتصالات الأفقية والعمل الجماعي للهيكل التنظيمي على العكس من الذي يعتمد البيروقراطية والمركزية للهيكل التنظيمي التي تعيق فرصة التشارك بالمعرفة وانتشارها بين الموظفين (الشهيري، ٢٠١٧: ٢٥).

٣- سياسات المنظمة (Organization policy) .

عندما يتوقع الأفراد أن تقوم المنظمات بوظائف معينة، سوف تشعر بوجود قيود غير مرئية تنظم نية العاملين وسلوكهم لذلك تؤثر في ظل المعايير المنظمة أنظمة الإدارة الملموسة والقواعد غير الملموسة بالتساوي على مشاركة المعرفة بين العاملين، وبالتالي نتوقع أن تشجع القواعد المنظمة الأفراد على اتباع الإجراءات التي تملئها أنظمة الإدارة الملموسة والقواعد غير الملموسة، وبالتالي تعزيز التشارك المعرفي (Wang et al., ٢٠١٤:٣٧٩)، فسياسة المنظمة بمثابة الإطار العام لمشاركة المعرفة حيث يمكن تحقيق نهج أكثر توجيهاً وتركيزاً لإدارة المعرفة، ويمكن تسهيل تبادل المعرفة في جميع أنحاء المنظمة ويمكن تبسيط الهياكل التي تعوق حالياً تبادل المعرفة يمكن أن تتضمن سياسة مشاركة المعرفة مجالات مختلفة مثل بيان السياسة والغرض والنطاق وأدوار ومسؤوليات الأفراد والمديرين.

تلعب سياسة تقاسم المعرفة الفعالة دوراً حيوياً في تنفيذ مناهج تقاسم المعرفة وبدون وجود سياسة فعالة لتقاسم المعرفة سيكون من الصعب على أي منظمة تنفيذ نهجاً لتشارك المعرفة بشكل فعال بطريقة مرضية ومستدامة (Mohd Zin, ٢٠١٤:١١٦).

٤- الدعم الإداري (Management support).

يعمل دعم الإدارة العليا داخل المنظمة من خلال المهارات القيادية كنموذج يحتذى به تحدث فيه مشاركة المعرفة دون أي تأثير قسري (Rasto, Islam et al, ٢٠٢١:٧٠) لقد وجدت العديد من الدراسات أن الدعم الذي

توفره الإدارة العليا، من خلال توفير الموارد الكافية امراً ضرورياً لإيجاد مناخاً داعماً لمشاركة المعرفة وهذا الدعم مهم جداً لتكوين ثقافة المشاركة في المنظمة (Lee et al., ٢٠١٠:٢٧١)، وان دعم الإدارة وتشجيعها لنوايا مشاركة المعرفة مهمة للحفاظ على ثقافة المشاركة الإيجابية داخل المنظمة وهذا التأثير يكون إيجابياً على العاملين في رغبتهم بمشاركة المعرفة مع الآخرين إذ ذكرت العديد من الدراسات إن الدعم الإداري يوفر مناخ تشاركي داعم للتشارك بين اعضاء الفريق او المنظمة ككل ويوفر أيضاً الموارد الكافية. (Lee et al., ٢٠١٠:٢٧١).

٥- الية العمل (Work process).

تكون عملية مشاركة المعرفة بين أفراد المنظمة أكثر فاعلية إذا تم دمجها في آليات العمل، وتكون هنالك صعوبة في الحصول على المعرفة إذا ما رفض العاملون مشاركتها أو كونهم غير مؤهلين لمشاركة معرفتهم، فافضل طريقه لجعلهم يساهمون في مشاركة معارفهم هي جعل عملية المشاركة جزء من الية العمل (Noor, ٢٠١١:١٠٦)، ولتحفيز الابتكار يعمل القادة التنفيذيون للمنظمة على تشجيع التفاعلات المفاجئة بين العاملين ، ومثال ذلك من خلال تصميم المساحات المكتبية والمؤتمرات وكذلك الأحداث المماثلة ولكي يكون اللقاء فاعلاً في انتاج المعرفة فهي تعتمد على درجة المعرفة العامة التي يتشاركها الأفراد (Lane et al. ٢٠٢٠:٢)، أي انه يمكن توليد المعرفة من خلال عمليات تعاونية جديدة، وتنسيق الجهود بين العاملين الذين يعملون في السياق المؤسسي نفسه (Akhbar& Musa, ٢٠١٢:١٣٨).

وترى الباحثة أن البعد التنظيمي هو (مجموعة العوامل الخاصة (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، سياسة المنظمة، دعم الإدارة العليا، اليه العمل)، التي تساهم في إيجاد أجواء عمل إيجابية تقود إلى التشارك المعرفي ويمكن المنظمة من تحسين الأداء وترشيق عمليات التدريب والاتفاق المتزايد في التعلم).

ثالثاً: البعد التكنولوجي (technological dimension).

يمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أيضاً تسهيل الأشكال التنظيمية الجديدة للمشاركة بالمعرفة، وقد تكون مفيدة لمجموعات المناقشة على الإنترنت أو الاجتماع الإلكتروني على سبيل المثال حيث تتم جدولة اجتماع إلكتروني يتعلق بمواضيع محددة، ليتم تشغيله وإعداده بمدة مسبقة، إذ يمكن للمشاركين المساهمة في المناقشة، في الوقت الذي يسمح فيه جدولهم الزمني أو يقترح إلهامهم عبر تسوية الحواجز الزمنية (ÖZBEBEK, ٢٠١١: ٦٩).

وتتعد تكنولوجيا المعلومات وظيفة دعم أساس لإدارة المنظمة إذ تزيد من الميزة التنافسية للمنظمة كما يمكن لتكنولوجيات المعلومات أن تحسن الأداء فضلاً عن دعم التشارك المعرفي بين العاملين داخل المنظمة، أيضاً تعدّ عامل مهم ومؤثر بشكل مباشر في سلوك المشاركة في المعرفة بين العاملين (الشهيري، ٢٠١٧: ٢١٤). إذ لا تزال تقنيات المعلومات قائمة وتستعمل بشكل معتدل لزيادة قاعدة المعرفة التنظيمية على الرغم من الدور الكبير الذي تلعبه في عملية تبادل المعرفة ونقلها، وإن أحد العوامل التكنولوجية الفاعلة التي تؤدي إلى وجود منظمة النشر الناجح لاستراتيجية إدارة المعرفة هو التطوير السليم للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات (٤١ Ali et al , ٢٠١٢).

ارتبط استعمال التكنولوجيا بعوامل مثل الوظيفة وسهولة الاستعمال إذ يستغرق الأمر الكثير من الوقت والجهد للمساهمة في هيكل النظام الأساس وتصميم الواجهة والمستعمل، وبالتالي تم تحديد التشارك المعرفي على أنه عامل مهم بالنسبة للعاملين، وتعد وسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بالمنظمات وسيلة ميسرة للطرق الجديدة للعمل جنباً إلى جنب مع أشكال المعرفة الجديدة فضلاً عن ذلك أن البعد التكنولوجي يلعب دوراً مهماً في الأنشطة الخاصة بالمعرفة داخل المنظمة منها (Kmona et al, ٢٠١٩: ١١٤) :

١- البحث عن محتوى ذات العلاقة وتشخيصه.

٢- التعريف والتخزين والفهرسة فضلاً عن ربط العناصر الرقمية ذات العلاقة بالمعرفة.

٣- الحصول على المعرفة.

أن خلق المعرفة وتخزينها ومشاركتها بالاقتران مع التقنية والنظر إلى الأشخاص والمهمة والعملية والبيئة الداخلية والخارجية على حد سواء إذا ما طبقت التكنولوجيا في إدارة المعرفة بشكل صحيح، لقد استعملت المنظمات تكنولوجيا المعلومات (IT) على نحو تقليدي لتحسين النقاط وتخزين واسترجاع المعرفة، وبلغ من ذلك يمكن أن تحل تكنولوجيا المعلومات محل الإنسان المباشر في التفاعلات الخاصة بنقل المعرفة، ولكنها تسهل نقل المعرفة فقط وعندما يتم ذلك يتحقق التفاعل وجها لوجه (Yusof, ٢٠١٠: ٣٢١).

أما الباحثة فتعتقد إن البعد التكنولوجي هو (مجموعة النظم والأساليب والوسائل التكنولوجية التي تعتمد عليها المنظمات لغرض زيادة التشارك المعرفي بين أعضائها).

المبحث الثالث

التفوق الاستراتيجي (Strategic superiority)

التوطئة

ظهر مفهوم التفوق الاستراتيجي من رحم مجتمع المنظمات الغربية وهوسها الكبير في الحصول على أفضل مكانة وموقع استراتيجي وحصة سوقية كبيرة، وقد تكون الرغبة الجامحة في الاحتكار من قبل المنظمات الكبيرة، بصيغ تحتمي بها العدائية بالمشروعية التنافسية، وهذه أحد أهم الأسباب الكامنة وراء التطلع للتفوق الاستراتيجي فأكثر ما يشغل بال المنظمات الكبيرة هو استحواذ المنظمات الناشئة للنفوذ والسلطة في مساحات غير معهودة لها من قبل، مما شكل قلقاً لها وجعلها تفكر بطرق عديدة للحصول عليها (مطر، ٢٠٢٠: ٢٣).

التفوق الاستراتيجي بالنسبة للمنظمة المتفوقة استراتيجياً يعزز فرص بقائها لأن النمو والتفوق وجهان لعملة واحدة، وإن مفهوم الإدارة المعاصرة ليس مجرد شعار بل هو نظام متكامل يشمل جميع أنشطة وتقنيات الإدارة الحديثة لرفع مستوى الأداء والإنجاز إلى درجات أعلى، وتجعل المنظمة تتفوق على المنافسين الآخرين، وبمعنى آخر التفوق ليس إنجازاً متوافقاً بل يتحقق من خلال الجهود الشاملة للعاملين في التنسيق المعاصر على جميع المستويات.

أولاً: مفهوم التفوق الاستراتيجي

أشارت الأدبيات إلى أن التفوق الاستراتيجي يعني المجالات التي تتفرد بها المنظمة على منافسيها، ويقدم رؤية موحدة للاستراتيجية، إذ تعد القدرة على تأسيس قواعد اللعبة للسيطرة على التطور أحد جوانب التفوق الاستراتيجي، فاللاعب المتفوق استراتيجياً هو الذي يشكل مضمار المنافسة وأساسها لمنافسيه (D'Aveni, ٢٠٠٤: ٨٧) استند (D'Aveni, ٢٠٠١: ٥٤) في طرحه إلى التغير الحاصل في بيئة الصناعات التي تميزت بالاستقرار وبطء الحركة في الماضي إلى بيئات اتسمت بالتحركات التنافسية المكثفة والسريعة، والتي تضرب المنافسين بسرعة مع وسائل غير تقليدية وغير متوقعة للتنافس.

وتتمثل الحجة أو الأساس النظري لمفهوم التفوق الاستراتيجي من وجهة نظر (Rasa et al, ٢٠١٧: ١٣٧) في أن المزايا الخاصة بالمنظمات ليست مستدامة ولكنها مؤقتة في طبيعتها ولذلك يكون الهدف هو في تطوير نظرية وأدلة تجريبية تساعد المنظمات على النجاح في التنافس والتطور والبقاء في ظروف الأفعال التنافسية السريعة والاستجابات المضادة للمنافسين. لذلك فإن التفوق يمكن الفرد من الاستمرار في العمل على الرغم من الرتبة وروتين العمل، كما يعد مطلباً مهماً لتحسين الأداء إلى المستوى الذي يناسب قدراته ومهاراته، حتى يصل إلى

الأداء العالي يرتبط التفوق الاستراتيجي بإدارة عملية جيدة لضمان توافق العمليات مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، إدارة العمليات الجيدة هي نقطة الانطلاق للأداء الجيد. (Samawi , ٢٠١٨:٩٨)

وفيما يأتي عرض لمجموعة من مفاهيم التفوق الاستراتيجي

الجدول (١٥) مفاهيم التفوق الاستراتيجي

ت	اسم الباحث والسنة والصفحة	التعريف
١	(D'Aveni, ٢٠٠١:٢٧)	القوة التي تمنح القدرة على تحديد مجال اللعب كوسيلة للتغلب على الفوضى وتشكيل العالم المناسب، وفي جوهره هو تصوير كيفية تفاعل منظمة متعددة المواقع والمنتجات بطريقة ناجحة واستباقية مع المنظمات الرائدة الأخرى في السعي من أجل النفوذ والسلطة.
٢	(Kotze, ٢٠٠٣:٩٩)	مجموعة من العناصر حول بناء التفوق الاستراتيجي بالقول، إن تطوير المواقف الاستراتيجية المحتملة العالية، وبناء وتحسين الكفاءات المميزة، وتعزيز العلاقات الاستراتيجية الملائمة، والحفاظ على التوازن بين متطلبات الأعمال القديمة والجديدة، وخلق ثقافة التفكير والتعلم الاستراتيجي والحفاظ عليها هي لبنات البناء للتفوق الاستراتيجي في القرن الحادي والعشرين.
٣	(Strikwerda & Rijnders, ٢٠٠٥:١٤)	من المفاهيم النظرية المتاحة لتحليل ووصف وتوقع نتيجة محتملة من حيث هيكل السوق وعدد اللاعبين.
٥	(Eran et al, ٢٠١٥:٤٧٦)	قدرة المنظمة على التحسين والتعليم المستمر والإنجاز بالطريقة المثالية وتحسين المواهب بالطرق التي تخدم المنظمة والمستهلك
٦	(Arbab, ٢٠١٨:٥٠).	استثمار المنظمات في الفرص الحرجة التي يقودها التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام برؤية مشتركة، والغرض الواضح، والموارد الكافية، والاجتهاد والأداء الفعال

٧	(Samawi , ٢٠١٨:٩٩)	تحقيق الأهداف التي لها قيمة في حياة الإنسان ويحتاج التفوق الشخصي إلى دافع داخلي، ويحتاج التفوق الاستراتيجي إلى بيئة تتغلب فيها الدوافع الخارجية على عوامل الإحباط، وبيئة تهيمن عليها روح الفريق التي تدفع الفرد نحو المنافسة والتعاون مع الآخرين.
٨	(الباشقالي وسلطان، ٢٠١٩: ٣٠٥)	المكانة المهيمنة للمنظمة في السوق، والتي تتحقق عن طريق صياغة استراتيجيات القوة التي تُمكن المنظمة من تحديد مجال المنافسة والسيطرة عليها من خلال وضع قواعد اللعبة والتحكم في البيئة التنافسية.
٩	(رشيد ومطر، ٢٠٢٠: ٢٨)	هو توفير الإطار لتصور الكيفية التي تستطيع المنظمة ذات المنتجات المتعددة أن تتفاعل مع المنظمات الرائدة في الصناعة التي تعمل فيها بطريقة ناجحة واستباقية لضمان مناطق نفوذها ووضع الحدود على مناطق نفوذ المنظمات المنافسة.
١٠	(الصميدعي، ٢٠٢١: ٥٠)	هو حالة من التفرد تكون فيها، أفعال (استراتيجيات، مخرجات ونتائج) المنظمة أعمق تأثيراً في السوق، وأكثر اتساعاً جغرافياً، وأقرب نفسياً لطلبات الزبائن.

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على المصادر المذكورة في الجدول

من خلال استعراض توجهات وطروحات الباحثين يمكن وضع تعريف للتفوق الاستراتيجي (هو أسلوب فكري وفلسفي شامل للإدارة يعتمد على أسلوب ومنهجية تختص بكيفية تحقيق نتائج حقيقية في المنظمة من أجل تحقيق بعض الاتزان في تلبية احتياجات جميع الجوانب، سواء أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، ضمن ثقافة التعلم، الإبداع، التحسين المستمر والمراجعة الشمولية لمختلف فعاليات المنظمة).

ثانياً: أهمية التفوق الاستراتيجي

تكمن أهمية التفوق الاستراتيجي في أنه يشترك في تمكين الإدارة من معرفة الثغرات الاستراتيجية، ويؤدي إلى معرفة وفهم قدر الأدوار الاجتماعية وأغراضها، وزيادة القدرة على الاستجابة للتحويلات البيئية والعمل بشكل متناغم معها، ويساعد في تحقيق الأهداف والمكاسب لأصحاب المصلحة والمنظمات (Waswas& Jwaifell,

وتتلخص أهمية التفوق الاستراتيجي بالآتي:

- ١- يساعد على معرفة نقاط القوة في المنظمة وتعزيزها، وكذلك نقاط الضعف ووتيرة التعامل معها. (Robinson, ٢٠١٦:٤١)
- ٢- توفير طرائق ووسائل لتحديد العقبات التي تواجهها عند نشوئها.
- ٣- يساعد على تطوير نهج لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ قرارات مهمة حول الموارد البشرية
- ٤- يساهم في تطوير أعضاء المنظمة بشكل مستمر، من المديرين والعاملين على حد سواء، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء.
- ٥- يساعد المنظمة في توفير المهارات اللازمة لصانع القرار، سواء أكان فرداً أم مجموعة، وفقاً لحساسية الدور الذي تلعبه وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات (Alrawashdeh and Altaany, ٢٠١٩:٨٧)
- ٦- تتمثل الأهمية القصوى للتفوق الاستراتيجي للمنظمة في القدرة على حماية مصالحها ضمن منطقتها المرجعية والاحتفاظ بها والاعتراف بها من قبل المنافسين (Baklouti, ٢٠١٢:٢٤٩)
- ٧- يزيد التفوق الاستراتيجي من دائرة التوسع مما يحقق نفوذاً أكبر في مناطق أخرى
- ٨- يمكن المنظمة من المناورة في استثماراتها من خلال الاستفادة من نقاط قوتها في سوق واحدة لتعزيز مكانتها في الأسواق الأخرى (Yu & Cannella, ٢٠١٣:٩٦)
- ١٠- يوفر نوعاً من القيمة للزبائن مما يجعل الأمر أكثر صعوبة على المنظمات للحفاظ على المزايا التشغيلية، لكنه يفتح فرصاً جديدة أمامها لتحقيق أو تعزيز قوة ووضع استراتيجية مميزة.
- ١١- تحدد المنظمة من خلال التفوق الاستراتيجي عوامل النجاح الحاسمة مع تحديد نقاط القوة والضعف
- ١٢- يدفع بالمنظمة إلى السعي لامتلاك القدرات اللازمة للنجاح في البيئة، وتحدي الوضع الراهن لتحسين موقفها، والتحول إلى وضع جديد. (رشيد ومطر، ٢٠٢٠: ٦٧)
- ١٣- يساعد في تقليل حجم وفقدان ضغط الوقت، من خلال الاستثمار الأمثل للوقت وعدم ضياع الفرص لتمييز منظمات التفوق الاستراتيجي في الاستجابة القصوى لمتطلبات السوق لما يتضمنه التفوق من الاستباقية والإبداع .
- ١٤- يدفع المنظمة إلى متابعة التكامل الداخلي ومن ثم التكامل الخارجي مع الزبائن والموردين، مما يمكنها أخيراً من تطوير الإبداع البيئي الجذري والتدريجي (Dai, ٢٠١٥:٢٤٤).

ثالثاً: أهداف التفوق الاستراتيجي

التفوق الاستراتيجي هو أنموذج مثالي لنمو المنظمات وتحسينها المستمر، عن طريق تحديد نقاط القوة وتحديد الفرص القابلة للتحسين، ويشير إلى المنظمات المتفوقة بأنها تسعى غالباً إلى تكييف نفسها أكثر فأكثر مع متطلبات التفوق الاستراتيجي للوصول إلى القمة والتغلب على المنافسين الآخرين والاتجاه نحو توليد قيمة مضافة على مستوى المنظمة يركز على جهد الأعضاء من أجل إرضاء الزبون وإضافة قيمة له والاهتمام بالابتكار على مستوى المنظمة وعلى مستوى مواجهة المنافسة، والتحسين المستمر، والاهتمام بالمجاميع داخل المنظمة لتحقيق التناسق، الاستدامة، والاتصال، ومشاركة الموارد البشرية. (Dsouza&Sequeira, ٢٠١١:٩).

وتتمثل أهداف التفوق الاستراتيجي بالآتي:

١- تخفيف الضغط التنافسي على المكانة الخاصة بالمنظمة في السوق، عندما يحاول المتنافسون احتواء المكانة الخاصة بها أو تقسيمها أو تقويضها أو تحريكها نحو حصتهم، إذ يمكنها استعمال المكانة الخاصة بها عازلاً أساسياً ضد مجالات المنافسين الأخرى. (Eran et al, ٢٠١٥: ٥٦).

٢- يمكن للمنظمة إعادة هيكلة المكانة الخاصة بها لخلق منصة للنمو حول الضغط.

٣- يمكنها استخدام المكانة الخاصة بها لتحويل الجداول بوساطة تطبيق ضغط تنافسي على مجالات المنافسين. (D'Aven, ٢٠٠١:٢٨)

٤- مواجهة التحديات والتغيرات البيئية، والمنافسة غير المحدودة بين المنظمات، وعمليات التحسين المستمر التي تقوم بها المنظمات المنافسة.

٥- التركيز على رضا الزبون وإضافة قيمة له، والعمل على مواجهة المنافسين والتحسين المستمر لعمل المنظمة، والاهتمام بمختلف المجاميع وفرق العمل داخل المنظمة، والاهتمام بوضع الاستراتيجيات الملائمة لمواجهة التغيرات البيئية.

٦- ممارسة الإدارة تكون موجهة نحو المستقبل والاهتمام بالخطط الطويلة الأجل من أجل مواجهة المنافسة (هاشم، ٢٠١٤: ٧٣).

٧- يعزز عمل المنظمة وفعاليتها من خلال الفكر الاستراتيجي الذي يدعم أنشطة المنظمة ويجعلها مبتكرة وقادرة على أن تبدع في عملها وتصبح متفوقاً استراتيجياً (Waswas & Jwaifeel, ٢٠١٩:٥٥).

رابعاً: خصائص التفوق الاستراتيجي

يعد التفوق الاستراتيجي مرحلة متقدمة من المراحل التي تصل إليها المنظمات في مجالات كثيرة، وانه ظاهرة مثالية، من الصعب أن تصل إليها اغلب المنظمات ويتميز بخصائص تمكن المنظمة من البقاء في المنافسة لفترة طويلة وتساعد على الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية المخطط لها (مطر، ٢٠٢٠ : ١٦٧).

وتتمثل خصائص التفوق الاستراتيجي بالآتي:

- ١- يعمل على استثمار الوقت في اقتناص الفرص ومواجهة التحديات والتهديدات.
- ٢- العاملين وفرق العمل لديها روح العمل الجماعي وتسعى لتحقيق الأهداف المطلوبة (راشد ومطر، ٢٠٢٠: ٨٥).
- ٣- تقوم المنظمات التي تطمح للتفوق باستخدام التكنولوجيا الجديدة بكفاءة لتحقيق التفوق والتميز (Zhao, ٢٠٢٠: ١٩)
- ٤- تفعيل الطاقات والإمكانيات بإتاحة فرص التفاعل والتكامل بينها والوصول إلى مستويات أعلى من القدرة التنافسية.
- ٥- استثمار الأفكار التي يحتاجها في تطوير أساليب الإنتاج من خلال استثمار راس المال البشري بشكلها الكامل. (Zheng , Junwei, ٢٠١٧: ٩٠٥).

خامساً: أبعاد التفوق الاستراتيجي

اعتمدت الباحثة في تحديد أبعاد التفوق الاستراتيجي على (Strikwerda, ٢٠٠٥) الذي تم تبنيها في العديد من مؤلفاته، واستعملت هذه الأبعاد لأنها تلائم بيئة العمل العراقية وتتوافق مع متغيرات الدراسة الحالية وتناولها العديد من الباحثين في تصورهم لجوهر التفوق الاستراتيجي من خلال (دوائر النفوذ - الضغط التنافسي - التكوين التنافسي) والتي يتم توضيحها في ما يلي:

١- دوائر النفوذ: (The sphere of Influence)

إن دائرة النفوذ تبدأ من المركز والذي تحيطه مناطق حماية ذات نفوذ مباشر أو غير مباشر بحسب رأي معهد (Westside Toastmasters) الذي وضع دائرة النفوذ من خلال أربعة مناطق، وفي المركز دائرة السيطرة ثم دائرة النفوذ المباشرة، تليها دائرة تمارس فيها نفوذ غير مباشر، ثم مناطق خارج دائرة النفوذ (مطر، ٢٠٢٠: ١٧١).

تميزت الاستراتيجيات التقليدية بالفاعلية لمدة طويلة من الزمن، اتسمت فيها البيئة بالاستقرار النسبي أو التغير المتوقع، غير أن هذا الواقع لم يعد قائماً مع التطورات البيئية المتسمة بالمنافسة المتناهية التي تهدد المكتسبات المتحققة للمنظمات، مما حدا بها إلى الاعتماد على طرق جديدة لحمايتها منها دوائر النفوذ (Agresti, ٢٠١٦: ١٥). قامت المنظمات ببناء تفوقها الاستراتيجي في المجال المادي والفضاء الإلكتروني من خلال تحديد السوق الأساسي ثم تحديد مصالح مختلفة حول هذا الجوهر أو المصالح الحيوية والمناطق العازلة والمناطق المحورية والمواقف المتقدمة، من خلال بناء مجال نفوذ متماسك، هذه القوى العظمى توضح استراتيجيتها على مستوى المنظمة، وتحدد مصالحها الاستراتيجية في كل قسم من محافظها وتعيين دور واضح لكل جزء من تلك الأجزاء في المنافسة مع الآخرين. (Waswas and Jwaifeel, ٢٠١٩: ٩٠).

واغلب المنظمات أصبحت تستعمل مناطق فاعليتها في الأسواق المتعددة والتي تُعبر في الأساس عن محفظة منتجاتها في تلك المناطق التي تشكل مصدراً لقوتها وسيطرتها، وبالتالي تتمكن من فرض تفوقها على مناطق تنافسية واسعة، قد تتضمن بين حين وآخر مناطق خاصة بالمنافسين الآخرين (Lee, ٢٠٠٩: ٨٦٨).

ويرى (Economou & et al. ٢٠٠٩: ٨٤) إن مع ظهور العولمة والأسواق العالمية، أُجبرت المنظمات على تغيير طريقة التنافس في الأعمال الجديدة وفي ظل بيئة غير مستقرة للغاية، لذلك فإن العولمة ترتبط بتحسين وتحرير التجارة بين البلدان، لذلك تحتاج المنظمات إلى تطوير استراتيجية تستجيب بسرعة لتغيرات السوق من أجل بناء منطقة نفوذ متماسكة وفهم الفرص الناشئة.

مما لا شك فيه إن دوائر النفوذ هي قلب التفوق الاستراتيجي والمحفظة الجغرافية للمنظمة، إذ يتمحور حول السوق الأساسية التي تركز عليها المنظمة، والذي أنشأت فيه قيادة قيمة، وبذلك يتم تحديد توقعات الزبائن والمنافسين، عندما يتعلق الأمر بالسعر والجودة والأداء، كما إن المنظمة تحدد المعايير التي يضعها أي منافس آخر، لذلك إن دوائر النفوذ ليست مجموعة من "المقدرات الجوهرية"، فإنه يعتمد على سوق أساسية، وهذه ليست سوى البداية التي ترتبط بكل ما يلتف بأسواق المنتجات الجغرافية الأخرى (Hast, ٢٠١٦: ١). ويعكس موضوع دائرة النفوذ طموح المنظمات في التوسع باستمرار وقد يمثل أحد المفاهيم التنافسية التهجمية التي تستفز المنافسين وتثير لديهم الخصومة، فالهيمنة والتفوق تعبر عن نفسها من خلال دوائر أو مناطق النفوذ (Volkmer, ٢٠٠٧: ٦٣).

عليه ترى الباحثة أن دوائر النفوذ هي (قلب التفوق الاستراتيجي، والمحفظة الجغرافية لمنتجات المنظمة ومجالها الخاص وتأثيرها في الاستراتيجية التنافسية للمنظمة والكيفية التي تعمل بها للتنافس مع الآخرين، وإن

المنظمات تسعى إلى توسيع قاعدة نفوذها بالديمومة بوساطة التوسع والنمو، ويتعاضد هذا النمو بشكل عام بزيادة النفوذ والقوة، وهما المفتاح لتحقيق التفوق الاستراتيجي، فالمنظمات الكبيرة تسعى دائماً إلى التنوع لكي تصبح الرائدة في صناعتها، وهو ما يتطلب من كل العاملين التعاون والاعتماد على أفضل الاتجاهات الاستراتيجية من خلال العمل، ولا سيما تلك الاستراتيجيات التي توفر لها الطاقة في التفوق على منافسيها.)

٢- الضغط التنافسي: (Competitive Compression)

يشير الضغط التنافسي إلى قدرة المنظمة على تشديد الخناق على مصادر التدفقات النقدية، وهذه المصادر تتدفق على المنظمة من سوق المنتجات، وخلال المنافسة على السعر، أو عن طريق منع قدرات المنظمة من التوسع في الأسواق الجديدة، مما يجعل من الصعب على المنافسين مهاجمة التدفقات النقدية في جميع أجزاء السوق، وقد تكون محمية بمدعاة تشريعات قانونية. (Strikwerda, ٢٠٠٥: ١٠)

ان فهم وإدارة عملية النمو التنموي أمر بالغ الأهمية لبناء واستدامة التفوق الاستراتيجي، وأن النمو قد يزيد من قوة النفوذ أو يمكن إن يكون مكلفاً، حتى إذا كان مجال النفوذ الحالي غير مستدام تحت ضغط المنافسين الآخرين ويمكن الحفاظ على التفوق الاستراتيجي من خلال تطوير المجال لمواجهة التحديات المستجدة، والاستجابة للتهديدات، واغتنام الفرص، ويكاد أن يكون الضغط التنافسي هو التحدي الوحيد للنمو الذي يتحتم على المنظمات مواجهته. (Buqais, at el, ٢٠١٨: ١٥-٢٩)

يحدد (D'Aveni, ٢٠٠١: ٦٨ - ٧١) أربعة أنماط للضغط التنافسي، وهي :

أ- الاحتواء المُدار (Managed Containment) :

يعول هذا النمط من الضغط التنافسي على محيط دائرة المنافسة، وهو محتكر في جزء ضيق من المساحة التنافسية، وهذه الاستراتيجية أو النمط غير مقصود ويمكن ممارسة الضغط من قبل عدة شركات تستهدف المجال نفسه، ويستغرق الاحتواء وقتاً طويلاً لأنه لا يوفر ظفراً قطعياً. (Iqbal & Asrar, ٢٠١٧: ٧٢٨)

ب- التضييق التدريجي (Gradual constriction)

يبدأ النمط الثاني للضغط التنافسي بتطويق مجال المنافس ثم التعدي تدريجياً على موقعه الحالي، وقد تعني هذه الإحاطة أما إحاطة منتج معين أو سوق معينة ، ثم يقوم المهاجم أو مجموعة المهاجمين بأحكام القبضة على الدائرة ببطء من خلال سلسلة من الضغوطات المتواصلة، ويجب أن يكون لدى المنافس موردين أو حلفاء أقوياء حتى ينجح هذا النمط من الضغط التنافسي لأن التضييق التدريجي يتطلب تحركات عدوانية متزامنة في العديد من

الأسواق، وعلى المتحدي أيضًا توقع الهجمات العكسية كونه يضغط على جوهر منطقة المنافسين. (Ringrose, ٢٠١٣:٤٤٧)

ج-التجريد المتتابع (Sequential Stripping)

يرى (D'Aveni, ٢٠٠١:٧٢) إن هذا النمط من الضغط التنافسي هو التفكيك المتسلسل لمجال المنافسين، منطقة تلو الأخرى، وعلى عكس استراتيجية التضييق التدريجي، الذي يخنق الأسواق الأساسية للمنافسين بشكل مباشر، ويركز التجريد المتسلسل على مناطق المنافس (المناطق العازلة والمحورية، والمواقع الأمامية) مناطق المنتجات الجغرافية إذ يأخذ كل هذه المناطق واحدة تلو الأخرى بطريقة متتالية مما يؤدي في النهاية إلى تدمير سيطرة المنافس على محيطه إذا نجا المنافس من هذه الاستراتيجية فإنه عادة ما يتمكن من التمسك بمنطقته الجوهرية فقط، ولكن بشكل غير مستقر، ويمكن القيام بالتجريد بمفرده أو بشكل متكرر بالتنسيق مع عدد من المنظمات الأخرى التي تسعى إلى تقليل هيمنة المنظمة الرائدة في السوق، ويتطلب هذا النوع من الضغط التنافسي إطارًا زمنيًا أطول من بعض الأنواع الأخرى (Arbab, ٢٠١٨:٩٠)، ويمكن أن يكون الضغط التنافسي من خلال التجريد تأثير هادم محتمل على اللاعب المهيمن في الصناعة، ويحدث ذلك من خلال التركيز على جزء صغير من المجال، ويمكن لكل منافس إرضاء هذا الجزء من السوق بشكل كامل. (مطر، ٢٠٢٠: ١٨٠).

د- إسقاط الدومينو (Toppling Dominoes)

يستخدم هذا النمط من الضغط التنافسي (إسقاط الدومينو) للانتقال إلى قلب دائرة نفوذ المنافس قطعة دومينو واحدة في كل مرة. يتخذ المهاجم موقعًا، ويبني حصنًا، ويجمع المهارات اللازمة لدخول منطقة أخرى أكثر تجددًا، ويعزز موقعه لدخول تلك المنطقة الأكثر حيوية، يستخدم المهاجمون مواقعهم الأمامية للدخول إلى منطقة عازلة، والانتقال إلى مصلحة حيوية ثم مهاجمة جوهر دائرة نفوذ المنافس حيث تتزايد قوتهم وقدراتهم مع كل حركة كما في استراتيجية التضييق التدريجي يتطلب وضع الدومينو موردين لأن هذا النوع من الضغط التنافسي يتطلب في النهاية من المهاجم محاربتة في قلب دائرة النفوذ. (Strikwerda & Rijnders, ٢٠٠٥:٨٧)

فضلاً عن ذلك، يمكن أيضًا تنفيذ استراتيجية إسقاط الدومينو من قبل مجموعة من المنظمات عادةً في تحالفات تتبادل الكفاءات يضيف كل تبادل قطعة دومينو أخرى في التشكيلة باتجاه قلب دائرة النفوذ المستهدفة (Goeltz, ٢٠١٤:١٦).

٣- التكوين التنافسي (Competitive Configuration):

إن العديد من الدراسات المعاصرة تؤكد أن التقلب في أداء المنظمات قد زاد خلال العقود الخمسة الماضية، ومع ذلك فإن الاختلافات في الأداء الجيد للمنظمات هي التي تركز بشكل أساسي على دراسة حالة المنافسة واستراتيجية الأعمال، تحقق القوى العظمى التفوق على القوى العظمى الأخرى من خلال إتيان فن التكوين التنافسي، والقدرة على تكوين هيكل صناعي من تحالفات القوى الكبرى والأهداف والمجالات التي تعكس النظرة المتضمنة للمساحة التنافسية، ويتضمن التكوين التنافسي أيضاً تشغيل الإشارات والتداخلات المتوازنة المعمقة للحفاظ على ترانصف الآخرين أثناء التحرك إزاء الهدف (رشيد ومطر، ٢٠٢: ١٤٥).

التكوين التنافسي هو إطار عمل للتحليل الاستراتيجي الذي يهدف إلى الصياغة الاستراتيجية للمنظمة من أجل استثمار نقاط القوة والإفادة من نقاط الضعف، واستثمار الفرص والتخلص من التهديدات عبر تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتنظيم استثمار الموارد داخلياً وخارجياً أو الجمع بين الاثنين من خلال التعاون التنافسي لمنح المنظمة مساراً جديداً في ظل المنافسة الجديدة (Black & Boal, ٢٠١٤: ٨٨).

التكوين التنافسي هو المدخل إلى مناطق النفوذ لتحقيق التفوق الاستراتيجي على القوى المنافسة الأخرى فالهدف من التكوين التنافسي المتفوق هو في كيفية تطوير فريق عمل متعهد و متحمس من العاملين يتعاونون مع الزبائن ويحافظوا عليهم مما يحتم على المنظمات أن تتبّع التقنيات الإدارية الحديثة في عملية التكوين التنافسي لكي لا تفقد كفاءتها وحجم مواردها الجوهرية (Hsieh et al, ٢٠٠٦: ٢٦١).

ويرتبط التكوين التنافسي بتطوير الميزة التنافسية وغالباً ما يتم تصورها على أنها اقتدار المنظمة على الدمج الفعال لمواردها وقدراتها التي تسعى إلى خلق كفاءات ذات قيمة مضافة يصعب تكرارها من المنافسين الآخرين (Barney, ٢٠٠١: ٦٤٤).

أن حجم المنظمة هو خاصية ذات أصرة أيضاً وتساعد في تفسير سبب تمتع بعض المنظمات بإمكانية الوصول إلى الموارد أكثر من غيرها والقدرة على دمج هذه الموارد بطريق فعالة، وهي اللبنة الأساسية للتكوين التنافسي، والتي تؤثر على الأعمال (Eran, ٢٠١٥: ٥٦).

يرى (Alrawashdeh, ٢٠١٩: ٨٥-٩١) أن التكوين التنافسي يبدأ بترجمة رؤية المنظمة وطرق التفكير التي تعتمد عليها، والتي تتوافق مع عوامل التكوين التنافسي، الذي يبدو من وجهة نظره أكثر من الصراع على النتائج التي تُعد أداة واحدة تستعملها المنظمات في العملية الأكبر لخلق مجال قوي والتأثير في التكوين التنافسي، فالرؤية تحدد

الكيفية التي ترغب فيها المنظمة في تحديد المساحات التنافسية الشاملة، والمكانة والقوة النسبية لكل هؤلاء المنافسين وعدد القوى العظمى التي تريد التنافس فيها في هذا المجال.

ويشير (Ansoff et al. ٢٠١٩: ٣٨) إلى أن هناك أنواعاً أخرى من الضغوط التي تتعرض لها المنظمة في مسارها لتشكيل استراتيجية تنافسية بما في ذلك القيود القانونية والضغوط الاجتماعية، ومع تطور علاقة المنظمات بالمجتمع وإشراك المجموعات الإدارية الداخلية والخارجية في قرارات وأعمال المنظمة، بدأت بإجبارها على صياغة استراتيجيات متعددة بشكل متزايد وهو التهديدات التي تتعرض إليها المنظمة من قبل المنافسين الآخرين، والتي تضعها أمام خيارات حاسمة لتطوير وقيادة مناطق النفوذ وتفاعلها في المجال الخاص.

ومن هنا يمكن القول إن مفهوم التكوين التنافسي هو (مجموعة من الاستراتيجيات الاستباقية التي تتبناها المنظمة في الإبقاء على مناطق سيطرتها التامة، أو ما يسمى المجالات الجوهرية، وكذلك توسيع ميادين نفوذها الأخرى، ويصف هذا المفهوم ما قد يحدث في سوق يضم العديد من المنافسين الذين يزاولون ضغوطاً تنافسية مختلفة على بعضهم البعض، سواء كان ذلك من خلال المحاور المركزية أو المستقبلية أو في الأسواق الجوهرية).

المبحث الرابع

العلاقة بين متغيرات الدراسة

توطئة

إن جميع المتغيرات ركائز أساسية في جميع مجالات وأنواع البحث، وسيتناول هذا المبحث موضوع العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال مراجعة بعض الأدبيات السابقة والانتفاع من الآراء الواردة في هذه الأدبيات من وجهة نظر فكرية، وتأثير متغير في متغير آخر.

أولاً: العلاقة بين الإبداع المنظمي والتفوق الاستراتيجي

تعمل المنظمات اليوم في ظل ظروف متغيرة ومعقدة، نتيجة التقدم الهائل في مجال العلوم والتكنولوجيا وما نتج عنها من تغيرات في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية فضلاً عن التحديات التي تفرضها ظاهرة العولمة والمنافسة الشديدة بين المنظمات والثورة المعلوماتية والتغيير في الأذواق مما دفع المنظمات إلى الاهتمام بالقدرات الإبداعية لدى العاملين لتمكينها من التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة ومتطلبات المستقبل، ففي ظل الظروف الاقتصادية المعرفية يجب على المنظمات تطوير استراتيجياتها بديمومة وذلك من خلال تطبيق آليات مبدعة لاكتساب ونشر المعرفة وتحويلها إلى وموجودات وأصول غير ملموسة ورأس مال فكري (كبه، ٢٠١٤: ٤٦).

إن المنظمة التي تدرك وتشجع القيادة القيمة في مصالحها الأساسية والحيوية، تكون ذات تفوق استراتيجي وهذه المنظمات البارزة هي التي تحدد تطلعات المنافسين و الزبائن عندما يتعلق الأمر بالجودة والسعر والأداء، لكي يكون هناك تفوق في مجالك، يجب أن يكون لديك ما يكفي من العاملين المبدعين ذوي القيمة لامتلاك الاهتمامات الأساسية والحيوية (D'Aveni ، ٢٠٠١ : ٥٩).

إذ إن الجو التنافسي يشير إلى إن الإبداع هو من المبادرات الرئيسة لزيادة التفوق الاستراتيجي وذلك على المدى البعيد من أجل الحفاظ على التفوق وتحسين سلوكيات الإدارة داخل المنظمات (الدباغ، ٢٠١٤ : ٨٤) إن للإبداع أهمية بالغة بالنسبة للفرد والمنظمة، وبالنسبة للفرد يحقق الإبداع احترام لذاته من خلال أدائه لمهامه على أفضل وجه واحترام الآخرين له بأهميته كشخص مميز، أما من ناحية المنظمة فتدقق الأفكار المبدعة من رؤوس الأفراد المبدعين فيها سوف يقود المنظمة إلى التفوق والمنافسة في مجال عملها وفي بيئتها من خلال تحقيق الرقي والتقدم لها وبالتالي سيطرتها

على الجهات المتقدمة وتفوقها على مثيلاتها من اقرانها من المنظمات العاملة في نفس المجال. (ألتك، ٢٠٠٦: ٤٩)

ذكر (Rubalcaba, ٢٠١٠: ٢٣)، إن المنظمات التي تلجأ إلى الإبداع لتمييز منتجاتها عن الآخرين تحقق ضعفي فوائد المنظمات الأخرى على الأقل وتحقق التفوق الاستراتيجي بين المنافسين إذ تكون فيها المنظمة استباقية ومبتكرة وتحمل المخاطرة، وتتبنى نهج استراتيجي لتجربة أفكار ومنتجات وخدمات وأسواق جديدة، متفرعة من القواعد والممارسات الحالية (RohiUa, ٢٠١١: ٣)، فإنها الطريق و المحرك الأساس للتفوق الاستراتيجي على المنظمات الأخرى، أن أسلوب الإبداع المنظمي يشير إلى القادة الذين يحفزون أتباعهم على الأداء المتفوق فوق التوقعات من خلال العمل كأنموذج إيجابي، وإيصال رؤية ملقطة للمستقبل، وتشجيع الاستقلال والإبداع، الاعتقاد والاهتمام. (Buttar & Kocak , ٢٠١١: ٣٥٣).

يوفر التفوق الاستراتيجي ميزة تنافسية، وهو ما يجعل منظمة واحدة مختلفة عن جميع المنظمات الأخرى في بعض الأسواق التي تقدم منتجات مماثلة (Nenadal et al, ٢٠١٨: ٦٠)، يعتمد التفوق الاستراتيجي في الغالب على فهم ورضا العاملين، ورغباتهم ومتطلباتهم التي يجب الوفاء بها وفقا لأعمال المنظمات، بالتالي التشجيع والاهتمام الذي تعطيه المنظمة للعاملين يحقق لهم جو إبداعي ويدعم الأفكار الإبداعية ويحقق ما ترجوه المنظمة والفرد من الأهداف والتفوق على الآخرين، (AL- Zeidi, ٢٠١٦: ٤٧).

(إن التفوق والإبداع مترابطان ومتكاملان فالمنظمات المتفوقة تجدها ذات فرق عمل أو عمال مبدعين ولديهم الخبرات والمهارات اللازمة لتحقيق هذا التفوق وتحقيق السيادة والهيمنة في السوق والعاملين يساهمون في مشاركة الخبرات والمعرفة بينهم ومساعدة بعضهم البعض مما يخلق بيئة عمل متعاونة وإبداعية ومتفوقة لتحقيق ما تريده وتهدف له المنظمة).

ثانياً: العلاقة بين الإبداع المنظمي والتشارك المعرفي

إن الإبداع المنظمي هو طرق جديدة لتنظيم العمل في مجالات إدارة القوى العاملة، وتمكين العاملين، والشراكة الجديدة للأفراد، أو هو تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المنظمة وسوقها وبيئتها العامة محدداً وبشكل أكثر بروزاً الإطار الذي يمكن أن تستعمل فيه الفكرة، أو السلوك الجديد، الذي تبنته المنظمة (الربيعي، ٢٠١٤: ٣٥).

إن الاهتمام بالإبداع المنظمي يكمن في الاهتمام بالفرد المبدع، فالأفراد هم أساس الأبداع في المنظمة وبالتالي عليها أن تهتم بالمبدعين فالمنظمات التي تضع عقبات أو قيود على المبدعين ستكون أقل في النتائج الإبداعية وكذلك الاهتمام بالإبداع على مستوى المنظمة، أي أنه شمل المجالات العلمية والتكنولوجيا وكذلك المجالات الإدارية والتنظيمية وثقافة المنظمة وأخيراً الاهتمام على مستوى المجتمع، وهنا نجد إن قدرة المجتمع على الإبداع وتوليد المبدعين أصبحت مسألة بالغة الأهمية بالنسبة للمنظمات (Duc et.al, ٢٠٢٠: ٤) و إن التشارك المعرفي عملية اجتماعية بطبيعتها تُستخدم للدخول في علاقات مع أعضاء آخرين في المنظمة، وربط الإجراءات الصغيرة للأفراد بأنماط الاتصال الكبيرة والهياكل الجماعية و قدرة المديرين في تفسير وتطوير علاقاته مع الخبراء التي يتوقع منها تعزيز قدراتهم الإبداعية (الكبيسي، ٢٠٠٢: ١٧) كذلك تعبر عن تبادل الأفكار مع أصحاب الاختصاص الذين ينتمون إلى المنظمة نفسها أو إلى المنظمات الأخرى والسعي إلى المشاركة بالمؤتمرات والندوات بنية تطوير المهارات وابتكار أفكار جديدة وتنمية القدرات الإبداعية (العزاوي، ٢٠٠٠: ٨٥) التشارك المعرفي هو ظاهر تنظيمية ضرورية للتغلب على الصعوبات التي تواجه المنظمات تتم بالاتصال بين شخصين أو أكثر، وهذا الاتصال يتخذ أشكالاً عديدة باستخدام آليات متعددة لفظية وغير لفظية، من دون استخدام التكنولوجيا. (wordreference, ٢٠٠٨: ٥٠٨)

تشير نتائج دراسة (Magnani& Ottenthal ٢٠٢٠: ٧٩) إن آليات مشاركة المعرفة يمكن تضمينها ضمن العمل الروتيني للمنظمة، كونها توفر وسيلة واحدة لتنفيذ البراعة في المشاريع الجديدة بالإضافة إلى جعل الهياكل الموجودة في المنظمات الناضجة أقل تطلباً للموارد وأكثر تآزراً، فالتشارك المعرفي يزيد من الإبداع داخل المنظمة ويقوي أواصر التقارب والتبادل بين الأفراد العاملين.

ثالثاً: العلاقة بين التشارك المعرفي والتفوق الاستراتيجي

إن سبب الاهتمام الكبير بالتشارك المعرفي لوظيفته في اكتشافه للفرص واستغلالها، فضلاً عن التركيز على كيفية تأثير التشارك المعرفي على النتائج المحتملة للمشاريع ومدى تحقيق التفوق (Patel ٢٠١٩: ٦٥).

إن التشارك المعرفي يساعد المنظمة على إدراك واكتشاف وتلبية احتياجاتها، وذلك من خلال البحث ومشاركة المعلومات في البيئة، وهي إحدى العمليات الأساسية لتحقيق التفوق الاستراتيجي (Zhao et.al, ٢٠٢٠: ٦).

ويُمكن للمنظمة من زيادة الأنشطة من خلال ربط المعلومات المختلفة بطريقة إبداعية، والتي يمكن أن تدفع بالمنظمة أيضًا إلى التفوق الاستراتيجي (Amato et al, ٢٠١٧: ٢٩)، لأنه يتضمن إجراءات إبداعية وخيالية قد تؤثر على نوع المعاملات التي سيتم إدخالها في فترات المنافسة المستقبلية والتوجه بالمنظمة نحو التفوق. (Amato et al, ٢٠١٧: ٣٣)، و تجربة أنشطة جديدة أو طرقًا جديدة لربط الأنشطة أو طرقًا جديدة لإدارة وتشارك المعلومات، وتمثل نهج مفيد لتحقيق التفوق في المنظمة. أما (yang, ٢٠٠٧: ٨٣) فيرى إن التشارك المعرفي هو حالة تتمثل بمدى استعداد الفرد للمساعدة، أو حتى استعداده للتعلم من الآخرين في تطوير كفاءاته، وعرف (wang, ٢٠٠٩: ١١٦) التشارك المعرفي بأنه الوسيلة الأساسية التي من خلالها يمكن للموظفين إن يسهموا في تطبيق المعرفة والابتكار وفي النهاية يحقق ميزة تنافسية للمنظمة ونظرًا لأن مهمة المنظمات اليوم هي التعامل مع التغيرات المتكررة، فإن الهدف الحقيقي والمنطق الأساسي في السعي وراء التفوق الاستراتيجي هو ما يجب أن تكون عليه المنظمة من حيث التأهب لإدراك الإشارات القادمة من بيئتها الداخلية والخارجية Seo & Paz, ٢٠٠٨: ١٣٦).

أن جوهر التفوق الاستراتيجي هو ما يجب أن تتعلمه المنظمات أو أثناء عملية استكشاف واستثمار الفرص أو عن طريق عمليات التجهز المتمثلة بالمسح البيئي والاتصال وتشارك المعارف والتقييم (Wang & Chugh ٢٠١٤: ٢٤). تتوقف عملية التشارك المعرفي على تفاعل الأفراد، عندما يقومون بالتواصل مع بعضهم البعض لغرض نقل معرفتهم الخاصة، ونشر المعرفة من المستوى الفردي إلى مستوى المنظمة (Akhbar& Musa, ٢٠١٢: ١٣٧).

رابعاً: العلاقة بين الإبداع المنظمي والتفوق الاستراتيجي والتشارك المعرفي

أن الإبداع في المنظمات يتكون من ثلاثة مكونات رئيسة أولها يتمثل بعدد من الخصائص الشخصية لأفراد المنظمة ومنها القدرة على حل المشكلات وفق طرائق جديدة، والقدرة على تجاوز حدود الأفكار التقليدية، والقدرة على التميز بين الأفكار ذات القيمة من غيرها، والقدرة على التأثير بالآخرين، والاعتماد على تفضيل الطرائق المبتكرة، مع الرغبة في تجاوز العقبات، والرغبة في تحمل

المخاطر المحدودة، والغموض، فضلاً عن الكفاءة الشخصية والانفتاح وتملك الحافز للمواجهة، ويترتب على هذه العوامل نوع من الإبداع الفردي، والمكون الثاني يتمثل بخصائص الجماعات وتشمل المعايير المعتمدة داخل أفراد الجماعة، والتوزيع بين أفرادها، ودرجة التماسك، والأدوار التي يقوموا بها فضلاً عن حجم خيارات حل المشاكل المتاحة لأفراد الجماعة ويترتب عن كل هذه العوامل نوع من الإبداع الجماعي، ومن المهم الإشارة إليه هنا بأن السلوك الجماعي ممثلاً بالإبداع هو محصلة للسلوك الفردي للآخرين من خلال الإيثار، ومن المتوقع أنه إذا كان الشخص على علاقة جيدة مع شخص آخر، فإن هذين الشخصين سيتبادلان المعرفة التي يمتلكانها دون أي توقع للمكافأة (Seba et al., ٢٠١٢: ١١٧)

تكمّن الصعوبة في تحديد التفوق الاستراتيجي، والأصعب هو تحقيقه فإنه عادة ما يسعى إليه القادة، ولكن نادراً ما يتم العثور عليه، ومع ذلك لا يزال قادة القرن الحادي والعشرين يبحثون عن التفوق، ويجرون عمليات التغيير في سلسلة من التدخلات التي لا تنتهي أبداً، وفقاً لرأي (Shelton, ٢٠٠٨: ٣٢) at el، إن قادة المنظمات لا يزالون في طور البحث عن التفوق الاستراتيجي وهذا البحث لا يمكن أن ينتهي، هذا الرأي مقبول لأن عملية التفوق الاستراتيجي لا تقف عند حد معين بمعنى يجب الاستمرار في تحقيق التفوق الاستراتيجي والبقاء في المنافسة حتى النهاية.

التشارك المعرفي يعد أمراً ضرورياً، فهو يساعد على تعزيز الأداء، وتقليل جهود التعلم، فتشجيع ثقافة التشارك المعرفي داخل المنظمة من خلال وضع المعرفة في استراتيجية عمل المنظمة، وتغيير اتجاهات وسلوكيات الأفراد لتشجيع الرغبة في التشارك المعرفي، ولخلق الفرص لتعزيز قدرة المنظمة على تلبية حاجاتها، وتحقيق ميزة تنافسية لها، كما يمكنها من تعزيز الإبداع، وتستطيع المنظمة تشجيع ثقافة التشارك المعرفي عن طريق دمج المعرفة في استراتيجياتها، كذلك من خلال تغيير سلوكيات واتجاهات الأفراد لتشجيع الرغبة في تشارك المعرفة لتحقيق تفوقها الاستراتيجي وتنمية القدرات الإبداعية والأبداع المنظمي (نجم، ٢٠٠٩: ٥١١)، كما يعد التفوق الاستراتيجي مرحلة متقدمة من المراحل التي وصلت لها المنظمات في مجالات كثيرة، وأنه ظاهرة مثالية، من الصعب إن تصل إليها أغلب المنظمات (مطر، ٢٠٢٠: ١٦٧). أن المنظمة ليست سوى مجموعة من القدرات والأنظمة الأساسية التي تساهم بشكل حاسم في تحقيق الأداء المتميز والفريد للمنظمة، وأن هذا الاعتقاد يشير إلى المنافسة بين المنظمات، على عكس المنافسة بين المنتجات، تهتم بشكل أساسي باكتساب المهارات، من وجهة النظر هذه، فإن القدرة التنافسية للمنظمة هي إلى حد كبير دلالة على تقدم المنظمة وكفاءتها (Shaqra et al., ٢٠١١: ٣)، ودرجة تراكم المعرفة لديها، ويمكن للقيادة العمل على إشاعة ثقافة الثقة في المنظمة والتي تعني، لا خوف من الفشل، ليس

لدى الأفراد مخاوف من ارتكاب الأخطاء ، الناس مبدعون، يتعاملون بصدق مع بعضهم البعض لا توجد دوافع خفية، والتماسك الاجتماعي موجود، دعم العاملين ، المودة والصبر والتعاطف. الاعتماد على الذات، والاستقلالية في العمل ويستمر حتى في حالة عدم وجود سيطرة ومراقبة مباشرة، يكون الأشخاص موثوقين، يعملون من أجل أهداف مشتركة، هم منتفخون، ومتواضعون في عملهم، ويسعون باستمرار من أجل التميز (souk, ٢٠١٨: ٨٩).

الفصل الثالث

الجانب العملي للدراسة

المبحث الأول: اختبار الصدق والبناء المفاهيمي
لأداة القياس.

المبحث الثاني: الوصف والتحليل الإحصائي
لبيانات الدراسة.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول

اختبارات الصدق والبناء المفاهيمي لأداة القياس

(Validity tests and the conceptual construction of the measuring instrument)

التوطئة

تعد اختبارات الصدق والبناء المفاهيمي من اهم الخطوات التي يتم من خلالها تحديد مدى المعولية على استعمال المقاييس في قياس متغيرات الدراسة ومدى انسجامها مع اجابات العينة على مستوى معمل اسمنت الكوفة، وبهذا يشتمل هذا المبحث على مجموعة من اختبارات الصدق والثبات الضرورية كاختبار صدق المحكمين (الصدق الظاهري وصدق المحتوى) وتحديد مدى اتفاقهم على فقرات المقياس، واختبار التوزيع الطبيعي، واختبار الصدق البنائي التوكيدي، الى جانب تحديد مدى ثبات المقاييس والاتساق الداخلي بين فقراتها، وعلى النحو الاتي:

أولاً: ترميز وتوصيف مقاييس الدراسة:

تشتمل الدراسة على متغيرين رئيسيين هما:

١. المتغير الاول: وهو المتغير المستقل الابداع المنظمي الذي تم قياسه في ضوء مقياس جاهز يتضمن خمسة ابعاد فرعية هي (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، الاصاله، المرونة، والمخاطرة والتحدي).
٢. المتغير الثاني: هو المتغير الوسيط التشارك المعرفي الذي تم قياسه في ضوء مقياس جاهز يتضمن ثلاثة ابعاد فرعية هي (البعد الفردي، البعد التنظيمي، والبعد التكنولوجي).
٣. المتغير الثالث: هو المتغير التابع التفوق الاستراتيجي الذي تم قياسه في ضوء مقياس جاهز يتضمن ثلاثة ابعاد فرعية هي (دوائر النفوذ، التكوين التنافسي، والضغط التنافسي).

وبذلك اعتمدت الباحثة اسلوب ترميز المقاييس (المتغيرات والابعاد الفرعية وفقرات قياسها) لتسهيل مهمة قراءتها والتعامل معها في استعمال اساليب التحليل الاحصائي، وهذا يتضح في الجدول (١٦) الذي يتضمن متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية ورموزها وعدد الفقرات في كل بُعد.

الجدول (١٦) : ترميز وتوصيف مقاييس الدراسة

عدد الفقرات	رمز المؤشر الاحصائي	الابعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
٤	SP	الحساسية للمشكلات	الابداع التنظيمي OrgInn
٤	CO	الطلاقة	
٤	ORI	الاصالة	
٣	FL	المرونة	
٥	RC	المخاطرة والتحدي	
٥	ID	البعد الفردي	التشارك المعرفي KnoSha
٥	OD	البعد التنظيمي	
٥	TO	البعد التكنولوجي	
٥	SI	دوائر النفوذ	التفوق الاستراتيجي StrSup
٥	CC	التكوين التنافسي	
٥	CCO	الضغط التنافسي	

المصدر : اعداد الباحثة استناداً الى استمارة الاستبانة.

ثانياً: اختبار صدق المحكمين (الصدق الظاهري وصدق المحتوى)

تشير مقاييس الصدق الى ان المقياس يمكن ان يقيس فعلاً ما تم وضعه لقياسه ، بمعنى اخر هل ان المقياس يقيس الظاهرة عينة الدراسة وليس شيء اخر (٢٠٦ : ٢٠٠٣ , Sekrana) ويعد الصدق الظاهري مؤشراً أساسياً ومهما لصدق المقياس ، وهو يشير إلى الدرجة التي يبدو فيها الاختبار يقيس بها ما اسس لقياسه ، وهو إجابة شاملة كتقييم سريع لما يقيسه الاختبار ، وهو الطريقة الأبسط لتحديد دقة صلاحية المقياس والبناء المقصود والتي تعتمد كلياً على خبرة وإلمام الخبير المقيم للموضوع ومدى تخمينه لشكل المقياس ومدى تمثيله للمتغير المبحوث (Mohajan ,

إما صدق المحتوى فيقصد به المدى الذي تقوم فيه عناصر معينة ما بتقييم المفهوم أو المتغير الذي يتم قياسه في الدراسة البحثية بدقة ، إذ يجب أن يكون محتوى المتغير ممثلاً تمثيلاً جيداً لنطاق الأبعاد التي تم تحديدها مسبقاً (١٢ : ٢٠١٦ ، Masuwai et al.).

وبذلك فقد جرى عرض استمارة الاستبانة على عدد من السادة المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص في مجال إدارة الأعمال الموضحة اسمائهم وعناوينهم في الملحق (٢) بهدف الاستفادة من خبرتهم للتأكد من صحة فقرات الاستبانة ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة وقدرتها على قياس متغيراتها وبما يضمن وضوح فقراتها وشموليتها ودقتها من الناحية الميدانية ، وفي هذا السياق قدم السادة المحكمين العديد من الملاحظات المفيدة الخاصة بصياغات فقرات القياس ومدى انسجامها مع واقع التطبيق الميداني على مستوى معمل اسمنت الكوفة بيئة التطبيق . وقد تبنت الباحثة اجراء الملاحظات وتنفيذ المقترحات التي حازت على اتفاق اغلب اراء المحكمين وهذا يدل على حيادية المقياس على مستوى عالي من الصدق الظاهري وصدق المحتوى .

ويوضح الجدول (١٧) النسب المئوية التي تحدد اتفاق المحكمين على فقرات الاستبانة ، علماً ان بعض الفقرات التي لم تحصل على اتفاق تام قد جرى تعديل ومعالجة صياغتها حسب الملاحظات المثبتة من قبل السادة المحكمين.

الجدول (١٧)

نسب اتفاق السادة المحكمين حول فقرات الاستبانة

ت	المتغيرات	عدد الفقرات الكلي	عدد الفقرات المتفق عليها	نسبة الاتفاق %	نوع التعديل
١	الإبداع المنظمي	٢٠	١٨	٩٠	اعادة صياغة
٢	التشارك المعرفي	١٥	١٢	٨٠	
٣	التفوق الاستراتيجي	١٥	١٤	٩٣	
	المجموع	٥٠	٤٤	٨٨	

المصدر: اعداد الباحثة

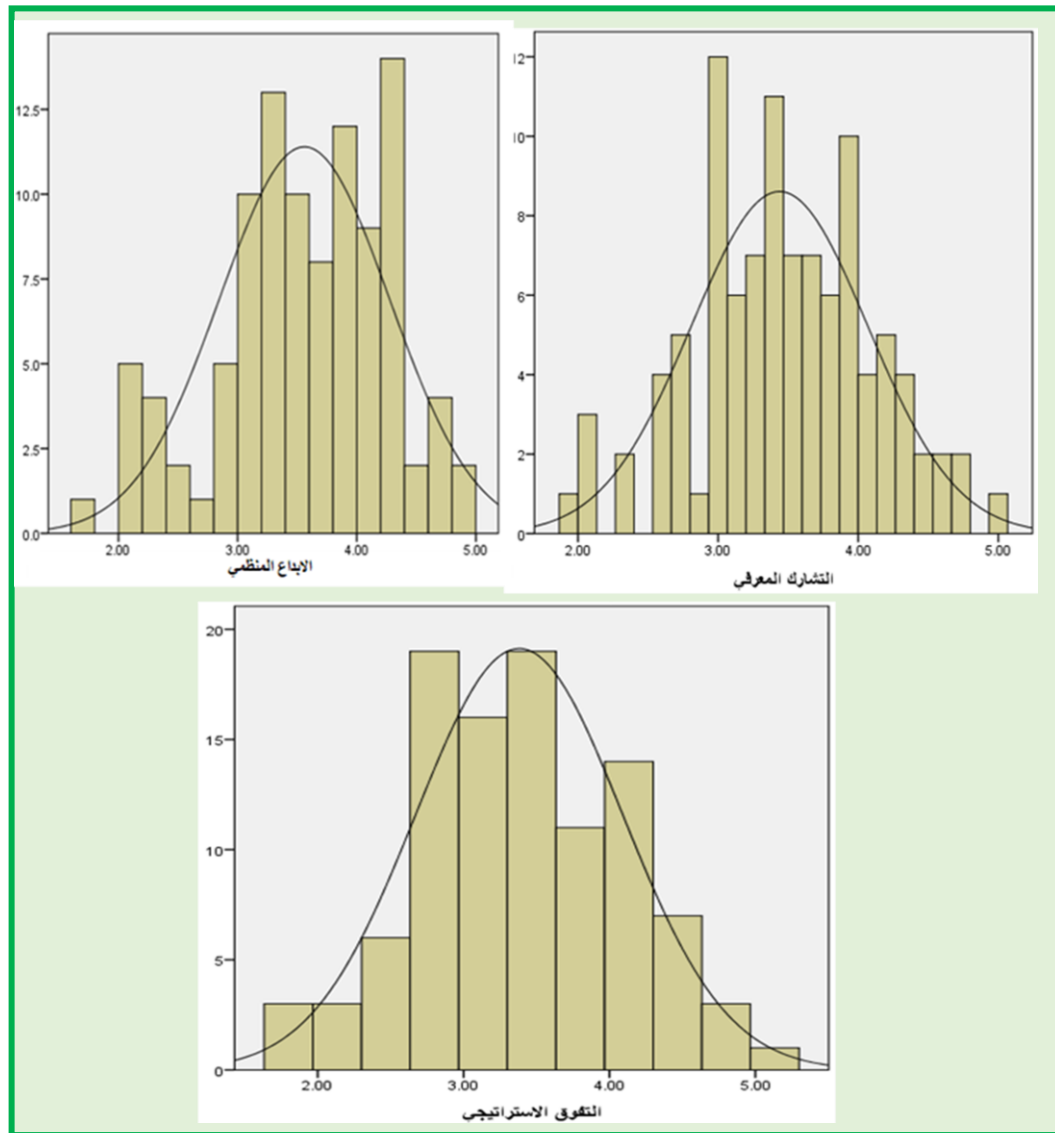
ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

التوزيع الطبيعي هو التوزيع المستمر المشترك بين الاحصائيات وهو مهم للغاية كونه يوفر الأساس للاستدلال الاحصائي ، كما انه يستخدم لتقريب التوزيعات الاحتمالية المنفصلة المختلفة ، اذ تتطلب الاختبارات المعلمية التي ترافقها مؤشرات احصائية معينة توفر عدة شروط ليتم استعمالها ويعد خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي هنا اهم هذه الشروط (Agresti et al. , ٢٠١٣ : ٢٧٨) ولتحديد مستوى توزيع البيانات وخضوعها الى التوزيع الطبيعي سيتم اعتماد اختبار كولموكوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov test) ، اذ يتضح من نتائج الاختبار في الجدول (١٨) بان قيمة احصائية الاختبار قد بلغت (٠,٠٧٨ ، ٠,٠٥٤ ، ٠,٠٦٧) على التوالي لمتغيرات الدراسة (الابداع المنظمي ، التشارك المعرفي ، والتفوق الاستراتيجي) في حين بلغت مستوى المعنوية الاحتمالية لإحصائية الاختبار (٠,١٣٧ ، ٠,٢٠٠ ، ٠,٢٠٠) على التوالي ، وهو اعلى من المستوى المعياري البالغ (٠,٠٥) وبالتالي فهو غير دال معنوياً ، وهذا يعني بأن جميع بيانات متغيرات الدراسة الثلاث تخضع للتوزيع الطبيعي وبالتالي يمكن استعمال الاحصاءات المعلمية في التحليل والاختبار . ويوضح الشكل (٢) منحنيات التوزيع الطبيعي على مستوى المتغيرات الثلاث.

الجدول (١٨) : اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) لمتغيرات الدراسة الثلاث

Tests of Normality	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
الابداع المنظمي	.٠٧٨	١٠٢	.١٣٧	.٩٦٧	١٠٢	.٠١١
التشارك المعرفي	.٠٥٤	١٠٢	.٢٠٠*	.٩٩٠	١٠٢	.٦٨٢
التفوق الاستراتيجي	.٠٦٧	١٠٢	.٢٠٠*	.٩٨٨	١٠٢	.٥٢٠

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.٢٣)



الشكل (٢) : التوزيع الطبيعي لمقاييس الدراسة الثلاثة

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.٢٣).

رابعاً: اختبار الصدق البنائي التوكيدي

تتعلق هذه الفقرة بقياس الصدق البنائي التوكيدي الذي يعد من تطبيقات نماذج المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling)، إذ استعمل هذا الأسلوب في بادئ الأمر في مجمل العلوم الاجتماعية والسلوكية والإدارية بشكل كبير من قبل أغلب الباحثين في المجالات السلوكية ، ولا يزال يستخدم بشكل واسع ، أما الآن فهو يحظى بشعبية كبيرة بين الباحثين والمهتمين بمختلف التخصصات (Trevor, ٢٠١٣: ١٢) .

ويقصد بالتحليل العاملي التوكيدي التحقق من بنية النماذج المقترحة من قبل الباحثين وإذا ظهرت مشاكل في توافق النموذج المقترح مع عينة بيانات الدراسة فلا بد من تحديد مصادر الخطأ في النموذج المقترح ومن ثم محاولة علاجها ، ولمطابقة ملائمة النموذج لمجموعة من البيانات يجب الاعتماد على اوجه مختلفة مبنية على العديد من المعايير المحددة كمطابقة ملائمة النموذج بصفة عامة ، ومطابقة ملائمة تقديرات معالم النموذج بانفراد (الحري و الجيمان ، ٢٠١٧ : ١١٦)

ولتقييم الانموذج الهيكلي يتم النظر في معيارين : (Hair et al., ٢٠١٤ : ١١٥)

١. مراجعة تقديرات المعلمة المعيارية لفقرات القياس التي يجب ان تكون اكثر من (٠,٤٠) وإذا كانت اقل تحذف الفقرة .

٢. مؤشرات مطابقة الانموذج التي تعتمد للحكم على مستوى جودة الانموذج الهيكلي المختبر وتحديد مدى ملائمة البيانات التي سحبت من العينة .

وهنا سيتم الاعتماد على بعض مؤشرات المطابقة التي يمكن تحديد مدى القبول لها من خلال الجدول (١٩).

الجدول (١٩): مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي

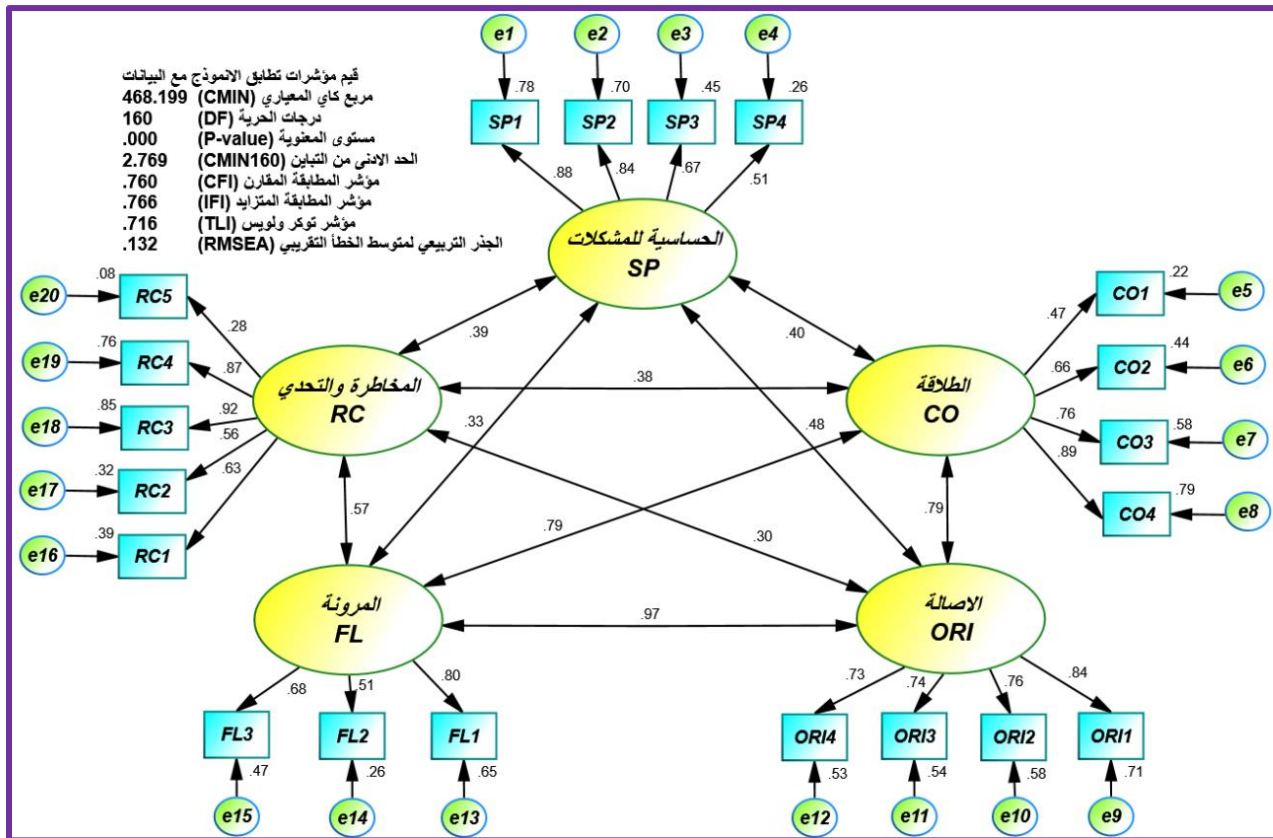
ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
١	النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df	$CMIN/DF < ٥$
٢	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index	$CFI > ٠,٩٠$
٣	مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) The Incremental Fit Index	$IFI > ٠,٩٠$
٤	مؤشر توكر ولويس (TLI) The Tucker-Lewis Index	$TLI > ٠,٩٠$
٥	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) Root Mean Square Error of Approximation	$RMSEA < ٠,٠٨$

Source: Afthanorhan, W. A. (٢٠١٣) " A Comparison Of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-

SEM) for Confirmatory Factor Analysis " International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT) Vol ٢, Iss ٥ , P. ١٩٩.

١: الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الابداع المنظمي :

لقد تم قياس متغير الابداع المنظمي من خلال خمسة ابعاد فرعية هي (الحساسية للمشكلات (٤) فقرة ، الطلاقة (٤) فقرة، الاصاله (٤) فقرة ، المرونة (٣) فقرة، والمخاطرة والتحدي (٥) فقرة) . كما يتضح من خلال الشكل (٣) ان جميع تقديرات المعلمة المعيارية (النسب الظاهرة على الأسهم التي تربط الأبعاد بفقراتها) قد تجاوزت النسبة المقبولة (٠,٤٠) الا الفقرة (RC٥) الظاهرة في البعد المخاطرة والتحدي، اذ كان تقديرها (٠,٢٨)، وهذا يدل على ضعف تمثيلها للبعد الذي تنتمي اليه مما يستوجب حذفها، كما ان بعض قيم مؤشرات مطابقة الانموذج كانت غير مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها وهذا ما يتضح في قيم (CFI , IFI , TLI , RMSEA). وهذا يستوجب الاسترشاد بمؤشرات التعديل (Modification Indices) التي يقترحها البرنامج لتحسين مستوى مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي الذي يمكن من خلاله تحديد مدى الانسجام بين الهيكل النظري الذي اعد من خلاله المقياس مع اجابات افراد العينة.

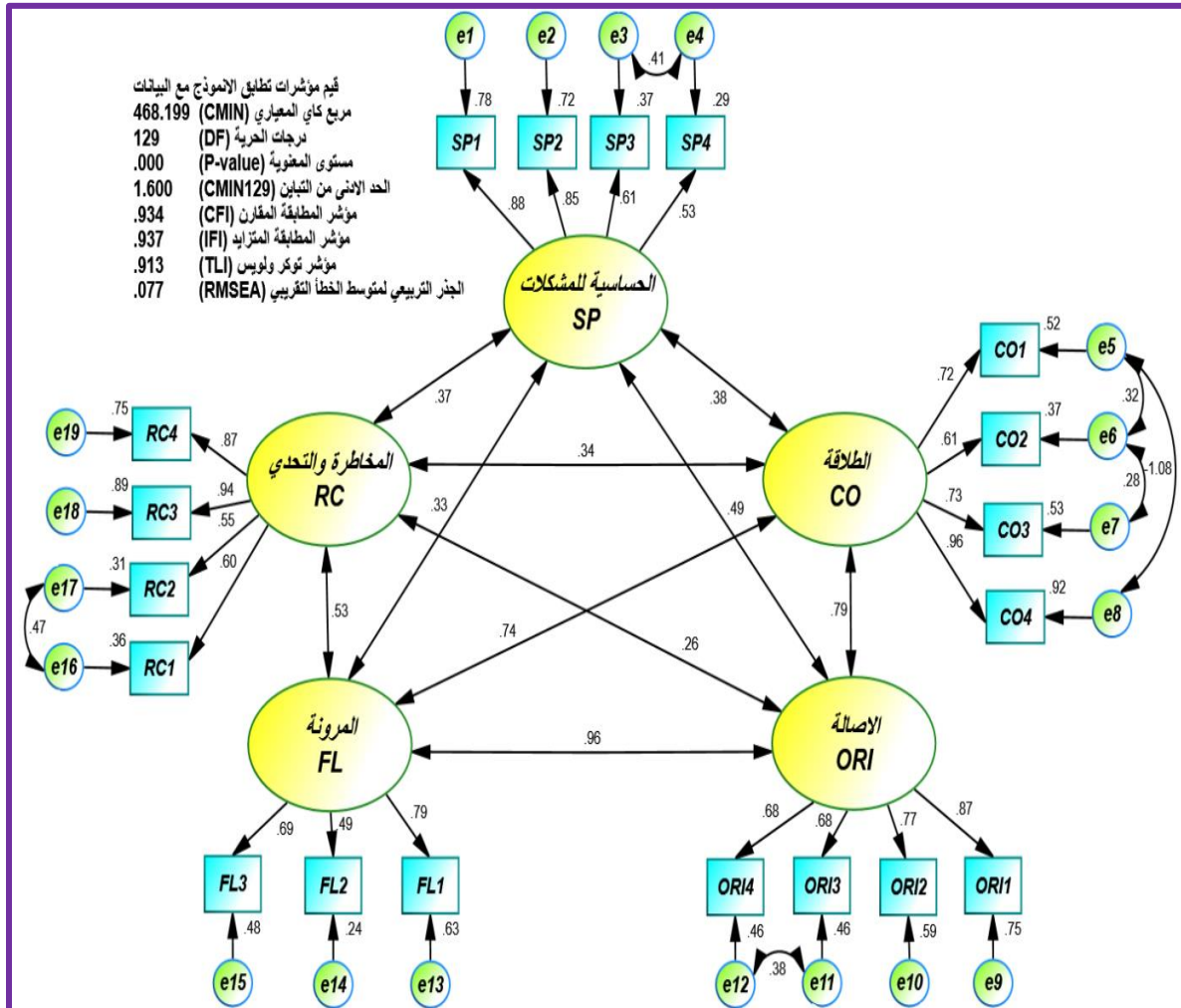


الشكل (٣) : الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الابداع المنظمي قبل التعديل

المصدر: مخرجات برنامج Amos v. ٢٣

ولذلك وبعد حذف الفقرة اعلاه واجراء (٦) من مؤشرات تعديل الانموذج الهيكلى نلاحظ ان الانموذج قد اكتسب مستوى المطابقة اللازمة وكما يتضح من خلال متابعة مؤشرات مطابقة الانموذج الظاهرة في الشكل (٤) . وبهذا يكون الانموذج الهيكلى قد حصل على مستوى عالٍ من المطابقة لاجابات افراد العينة على مستوى معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة.

اما بالنسبة الى تقديرات المعلمة فقد كانت كلها نسب معنوية وذلك من خلال متابعة قيم النسبة الحرجة (.C.R) الظاهرة في الجدول (٢٠) التي اتضح بانها قيم معنوية مما يشير إلى جدوى وصدق هذه المعلومات وامكانية الاعتماد عليها في قياس الابعاد التي تنتمي اليها.



الشكل (٤) : الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الابداع المنظمي بعد التعديل

المصدر: مخرجات برنامج Amos v. ٢٣.

الجدول (٢٠) : معلمات الصديق البنائي التوكيدي لمقياس متغير الابداع المنظمي

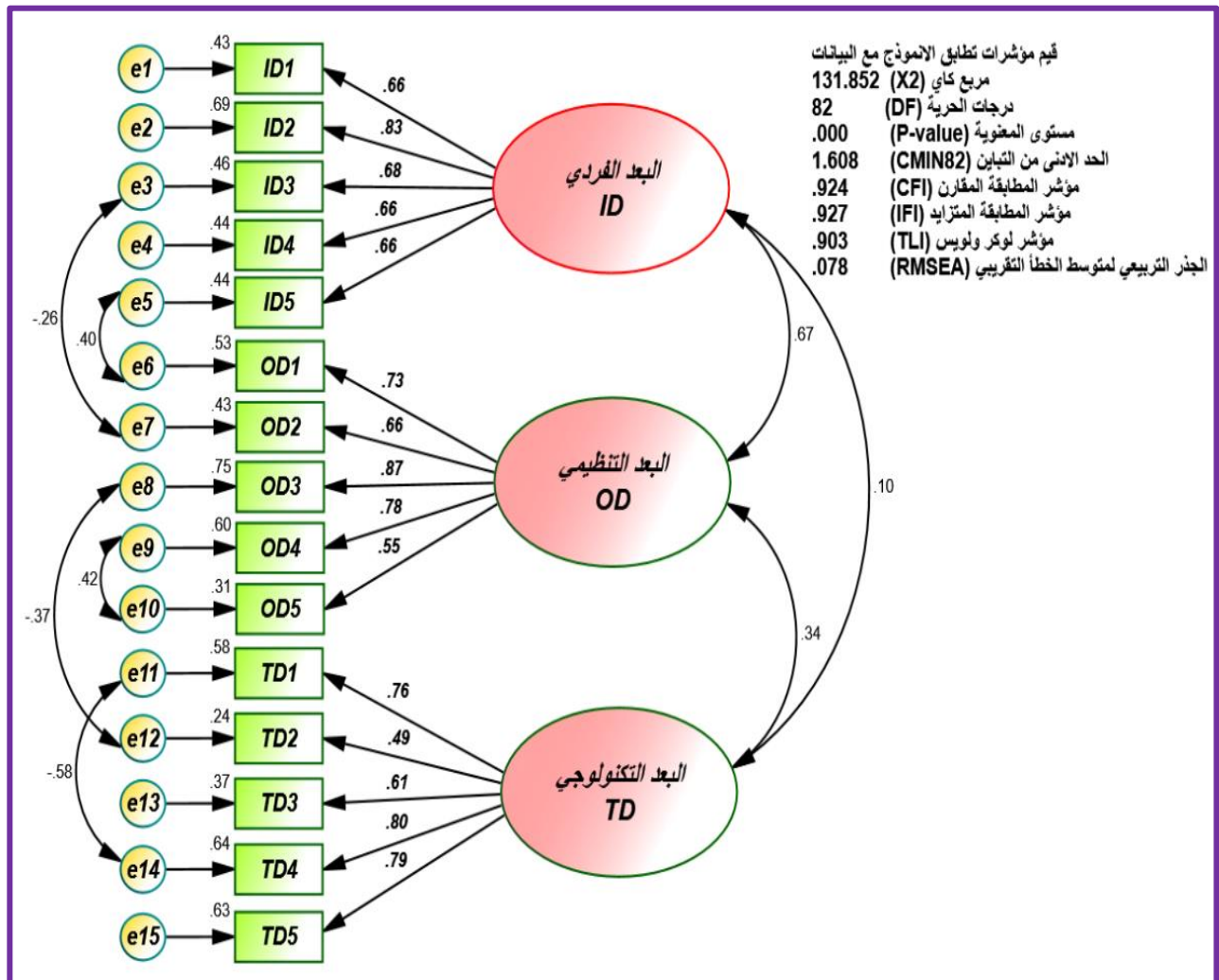
المسارات			التقديرات المعيارية	التقديرات اللامعيارية	الخطأ المعياري	النسبة الدرجة	النسبة المعنوية
SP١	<---	الحساسية للمشكلات	.٨٨٣	١,٥٧٢	.٢٨٢	٥,٥٧١	***
SP٢	<---	الحساسية للمشكلات	.٨٥٠	١,٦٤٣	.٢٩٧	٥,٥٣٠	***
SP٣	<---	الحساسية للمشكلات	.٦١١	١,٠٤٩	.١٤٧	٧,١٢٢	***
SP٤	<---	الحساسية للمشكلات	.٥٣٥	١,٠٠٠			
CO١	<---	الطلاقة	.٧٢٠	١,٠٠٠			
CO٢	<---	الطلاقة	.٦٠٨	.٨١٣	.١١٧	٦,٩٣٢	***
CO٣	<---	الطلاقة	.٧٢٨	١,٠٣٣	.١٦٥	٦,٢٥١	***
CO٤	<---	الطلاقة	.٩٥٨	١,٥٠٢	.٢٢٥	٦,٦٦٥	***
ORI١	<---	الاصالة	.٨٦٦	١,٢٢٥	.١٥٧	٧,٧٩٢	***
ORI٢	<---	الاصالة	.٧٦٦	١,٠٣٠	.١٤٤	٧,١١٩	***
ORI٣	<---	الاصالة	.٦٧٦	.٩٧٠	.١١٦	٨,٣٥٤	***
ORI٤	<---	الاصالة	.٦٧٨	١,٠٠٠			
FL١	<---	المرونة	.٧٩٣	١,٣٥٥	.١٨١	٧,٤٦٦	***
FL٢	<---	المرونة	.٤٨٦	.٦٤١	.١٣٧	٤,٦٧٩	***
FL٣	<---	المرونة	.٦٩٥	١,٠٠٠			
RC١	<---	المخاطرة والتحدي	.٥٩٧	.٦٠٧	.٠٨٨	٦,٩٢٥	***
RC٢	<---	المخاطرة والتحدي	.٥٥٤	.٥٨٥	.٠٩٣	٦,٢٧٣	***
RC٣	<---	المخاطرة والتحدي	.٩٤٤	١,٠٠٠			
RC٤	<---	المخاطرة والتحدي	.٨٦٨	.٩١٦	.٠٨١	١١,٢٧٣	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. ٢٣).

٢: الصّدق البنائي التوكيدي لمتغير التشارك المعرفي :

لقد تم قياس متغير التشارك المعرفي من خلال ثلاثة ابعاد فرعية هي (البعد الفردي (٥) فقرة ، البعد التنظيمي (٥) فقرة ، والبعد التكنولوجي (٥) فقرة) . اذ يتضح من الشكل (٤) ان تقديرات المعلمة المعيارية قد تجاوزت نسبة (٠,٤٠)

كما هي مبينة في الشكل (٥) وان جميعها نسب معنوية وذلك لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٢١) اتضح انها اكبر من (٢,٥٦) عند مستوى معنوية (٠.٠١) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها. أما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الأنموذج فقد أظهرت النتائج وبعد اجراء خمسة من مؤشرات التعديل (Modification Indices) بان جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها ، وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكد أن متغير التشارك المعرفي يقاس بثلاثة ابعاد فرعية تقاس كل منها بخمس فقرات قياس .



الجدول (٢١) : معلمات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير التشارك المعرفي

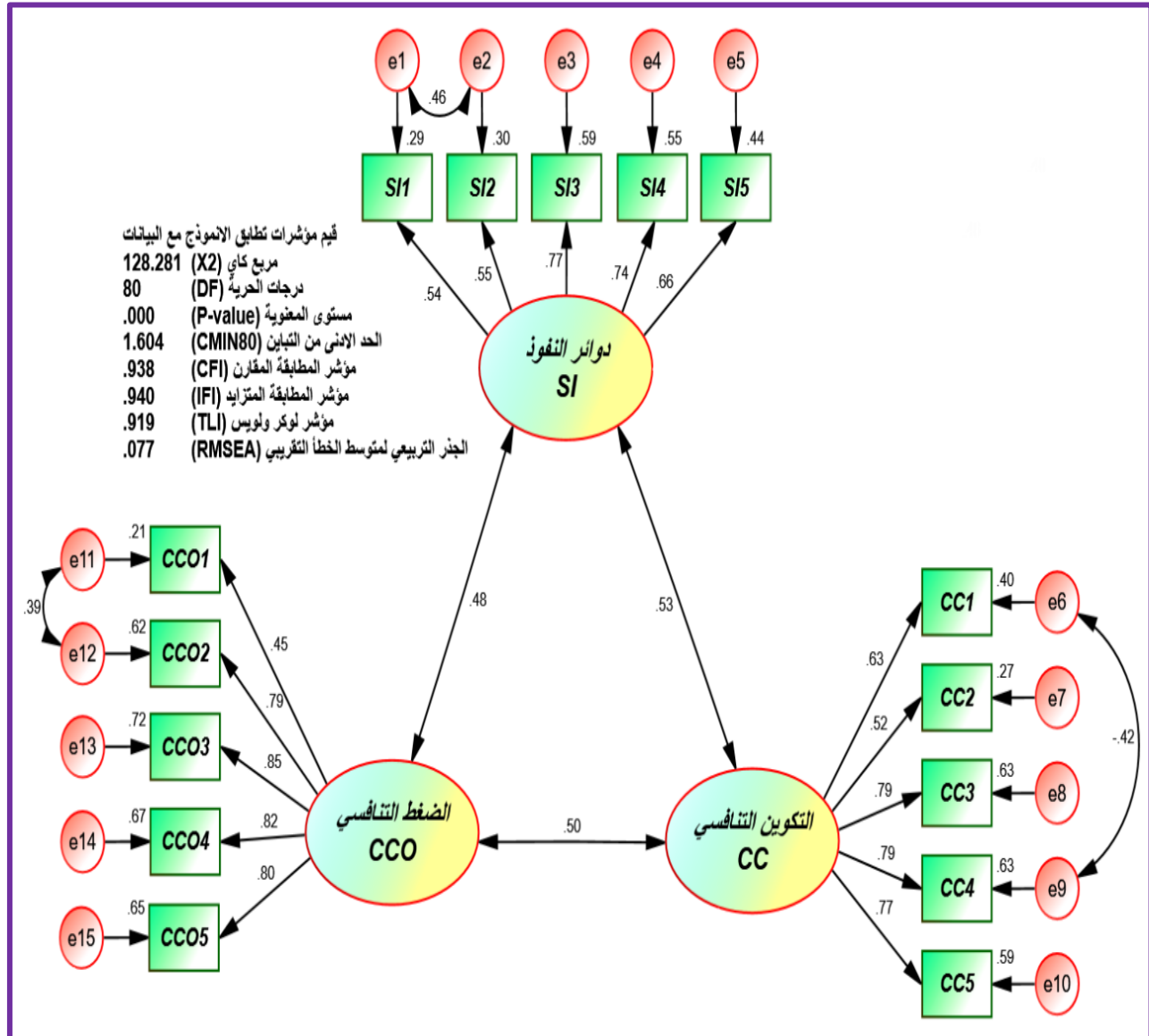
النسبة المعنوية	النسبة الدرجة	الخطأ المعياري	التقديرات اللامعيارية	التقديرات المعيارية	المسارات	
			١,٠٠٠	.٦٦٣	البعد الفردي	ID٥ <---
***	٥,٧٩٥	.١٨٣	١,٠٥٩	.٦٦٤	البعد الفردي	ID٤ <---
***	٥,٨٨٤	.١٧٩	١,٠٥٦	.٦٧٥	البعد الفردي	ID٣ <---
***	٦,٨٨٣	.١٦٨	١,١٥٤	.٨٣٢	البعد الفردي	ID٢ <---
***	٥,٧٣٨	.١٥٩	.٩١٠	.٦٥٦	البعد الفردي	ID١ <---
			١,٠٠٠	.٥٥٤	البعد التنظيمي	OD٥ <---
***	٦,٨١٨	.١٧٩	١,٢٢١	.٧٧٧	البعد التنظيمي	OD٤ <---
***	٥,٧٠٤	.٢٧٠	١,٥٣٩	.٨٦٨	البعد التنظيمي	OD٣ <---
***	٤,٩٤٦	.٢٠٠	.٩٨٩	.٦٥٧	البعد التنظيمي	OD٢ <---
***	٥,٢٧٢	.٢١٣	١,١٢٤	.٧٢٦	البعد التنظيمي	OD١ <---
***	٧,٢٤١	.١٣٤	.٩٧١	.٧٩١	البعد التكنولوجي	TD٥ <---
			١,٠٠٠	.٧٩٩	البعد التكنولوجي	TD٤ <---
***	٥,٧٨٢	.١١٣	.٦٥٤	.٦٠٩	البعد التكنولوجي	TD٣ <---
***	٤,٧٧٦	.١٢٢	.٥٨١	.٤٨٩	البعد التكنولوجي	TD٢ <---
***	٦,٠٤٩	.١٤٧	.٨٩٢	.٧٦٣	البعد التكنولوجي	TD١ <---

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.٢٣).

٣-الصدق البنائي التوكيدي لمتغير التفوق الاستراتيجي:

لقد تم قياس متغير التفوق الاستراتيجي من خلال ثلاثة ابعاد فرعية هي (دوائر النفوذ (٥) فقرة ، التكوين التنافسي (٥) فقرة ، والضغط التنافسي (٥) فقرة) . اذ يتضح من الشكل (٦) ان تقديرات المعلمة المعيارية قد تجاوزت نسبة (٠,٤٠) كما هي مبينة في الشكل (٥) وان جميعها نسب معنوية وذلك لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٢٢) اتضح انها اكبر من (٢,٥٦) عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها.

أما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الأنموذج فقد أظهرت النتائج وبعد اجراء ثلاثة من مؤشرات التعديل (Modification Indices) بان جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها ، وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكد أن متغير التفوق الاستراتيجي يقاس بثلاثة ابعاد فرعية تقاس كل منها بخمس فقرات قياس .



الشكل (٦) : الصدق البنائي التوكيدي لمتغير التفوق الاستراتيجي

المصدر: مخرجات برنامج Amos v. ٢٣.

الجدول (٢٢) : معلمات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير التفوق الاستراتيجي

النسبة المعنوية	النسبة الدرجة	الخطأ المعياري	التقديرات اللامعيارية	التقديرات المعيارية	المسارات	
			١,٠٠٠	.٥٤١	دوائر النفوذ	SI ^١ <---
***	٥,٧٤٨	.١٥٣	.٨٧٩	.٥٥١	دوائر النفوذ	SI ^٢ <---
***	٥,٠٨٢	.٢٥٦	١,٣٠٠	.٧٦٧	دوائر النفوذ	SI ^٣ <---
***	٥,٠٠٧	.٢٧٠	١,٣٥٠	.٧٤٣	دوائر النفوذ	SI ^٤ <---
***	٤,٧٨٠	.٢٤٨	١,١٨٦	.٦٦٥	دوائر النفوذ	SI ^٥ <---
***	٦,١٣١	.١٤٢	.٨٧٠	.٦٣١	التكوين التنافسي	CC ^١ <---
***	٥,٣١٢	.١١٧	.٦٢٣	.٥٢٠	التكوين التنافسي	CC ^٢ <---
***	٨,١٤٢	.١٤٠	١,١٣٩	.٧٩٥	التكوين التنافسي	CC ^٣ <---
***	٧,٧٠٤	.١٢٣	.٩٥٠	.٧٩١	التكوين التنافسي	CC ^٤ <---
			١,٠٠٠	.٧٦٨	التكوين التنافسي	CC ^٥ <---
***	٤,٤٩٨	.١١٩	.٥٣٦	.٤٤٣	الضغط التنافسي	CCO ^١ <---
***	٨,٦٨٩	.١٠٦	.٩١٩	.٧٨٦	الضغط التنافسي	CCO ^٢ <---
***	٩,٥٩٧	.١٠٦	١,٠٢٠	.٨٥٠	الضغط التنافسي	CCO ^٣ <---
***	٩,١٧٦	.١٠٧	.٩٨٢	.٨٢٠	الضغط التنافسي	CCO ^٤ <---
			١,٠٠٠	.٨٠٥	الضغط التنافسي	CCO ^٥ <---

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.٢٣).

خامساً: الثبات البنائي والصدق الهيكلي لأداة القياس

يعتبر اختبار الثبات من أهم الركائز الأساسية التي تستند إليها أدوات القياس وتوليها الأهمية القصوى كي تأتي نتائج البحث على مستوى عالي من الثقة. كما يشار إلى الثبات بأنه مدى اتساق محتوى المقياس داخلياً من حيث احتفاظه بدرجة مرتفعة من دقة قياس السمة موضع القياس ، وبعد مقياس كرونباخ ألفا من أهم المقاييس المستخدمة في قياس ثبات الاستبانة وأكثرها شهرة وشيوع بين الباحثين في شتى مجالات البحث العلمي (: ٢٠٢٠ , Korkmaz ١١٥). وفي السياق نفسه أشار (رشيد و دخيل ، ٢٠١٨ : ٤٤٩) إلى أن معامل كرونباخ ألفا من أشهر الأساليب التي تعبر عن ثبات المقاييس السلوكية وتتراوح قيمته بين (٠-١) وتكون قيم كرونباخ ألفا مقبولة إذا تجاوزت قيمه

(٠,٧٠) وتكون عالية الموثوقية اذا تجاوزت قيم (٠,٨٠) وتكون المقاييس ضعيفة الموثوقية اذا كانت قيمة المعامل دون (٠,٦٠). ولأغراض الدراسة الحالية يتضح أن قيم معامل كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (٠.٧٤٦ - ٠.٩٠٨) وتعد هذه القيم مقبولة وجيدة في الدراسات الوصفية وفي ضوء مستويات كرونباخ الفا المعيارية، ولتأكيد هذه النتائج والاطمئنان لها فقد اعتمدت الدراسة على استخراج قيم معامل الصدق الهيكلي التي تستخرج من خلال الجذر التربيعي لقيم معامل الثبات (كرونباخ الفا) وقد كانت جميعها نسب عالية كونها تتبع في الحساب معاملات الثبات المستخرجة فقد تراوحت بين (٠.٨٦٤ - ٠.٩٥٣) . وبذلك أصبحت أداة الدراسة صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات العالي. ويبين الجدول (٢٣) معاملات الثبات والصدق الهيكلي لأداة قياس الدراسة الحالية .

الجدول (٢٣) : معاملات الثبات والصدق الهيكلي على مستوى المتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية

ت	المتغيرات والابعاد	معامل كرونباخ الفا	معامل الصدق الهيكلي
١	الحساسية للمشكلات	٠,٧٨٣	٠,٨٨٥
	الطلاقة	٠,٧٥٥	٠,٨٦٩
	الاصالة	٠,٨٦٦	٠,٩٣١
	المرونة	٠,٧٤٦	٠,٨٦٤
	المخاطرة والتحدي	٠,٧٨٢	٠,٨٨٤
	الابداع المنظمي	٠,٩٠٨	٠,٩٥٣
٢	البعد الفردي	٠,٧٨٦	٠,٨٨٧
	البعد التنظيمي	٠,٨٤٩	٠,٩٢١
	البعد التكنولوجي	٠,٧٩٨	٠,٨٩٣
	التشارك المعرفي	٠,٨٨٧	٠,٩٤٢
٣	دوائر النفوذ	٠,٨١٣	٠,٩٠٢
	التكوين التنافسي	٠,٨٣٣	٠,٩١٣

٠,٨٨٨	٠,٧٨٨	الضغط التنافسي
٠,٩٣٦	٠,٨٧٦	التفوق الاستراتيجي

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.٢٣.

سادساً: اختبار الاتساق الداخلي

لمعرفة الارتباطات المعنوية بين المتغيرات والابعاد وفقراتها اعتمدت الباحثة على توظيف معامل ارتباط (Pearson) ، اذ تشير الارتباطات المعنوية الى قوة المقياس المعتمد ، ويوضح الجدول (٢٤) قيم معاملات الارتباط بين جميع فقرات وابعاد ومتغيرات الدراسة الحالية ، اذ تبين قيم نتائج الاختبار الموضحة في الجدول (٢٤) الى وجود علاقات ارتباط معنوية بين جميع الابعاد وفقراتها ، فقد تراوحت بين (٠.٤٤٨ - ٠.٨٦٣) عند مستوى معنوية (٠.٠١) ، في حين تراوحت معاملات الارتباط بين المتغيرات والفقرات القياسية بين (٠.٣٣١ - ٠.٧٨٩) عند مستوى معنوية (٠.٠١) وهذا يدل على وجود الاتساق الداخلي العالي بين جميع الابعاد وفقراتها.

الجدول (٢٤) : الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس ومتغيراته وابعاده

المتغيرات الرئيسية	الابعاد الفرعية	الفقرات	اتساق الفقرة مع البعد	اتساق الفقرة مع المتغير	مستوى المعنوية
الابعاد المنظمي	الحساسية للمشكلات	SP١	.٨٦٣**	.٥٥٥**	.٠١
		SP٢	.٨٠٧**	.٥٨٧**	.٠١
		SP٣	.٨٢٢**	.٤٩٥**	.٠١
		SP٤	.٦٣١**	.٦٣٤**	.٠١
	الطلاقة	CO١	.٦٩٦**	.٦٠٨**	.٠١
		CO٢	.٧٩٤**	.٦١٠**	.٠١
		CO٣	.٨٠٨**	.٥٨٢**	.٠١
		CO٤	.٧٦٦**	.٧٣٤**	.٠١
	الاصالة	ORI١	.٨٥٤**	.٧٨٩**	.٠١
		ORI٢	.٨٢٦**	.٦٧٠**	.٠١
		ORI٣	.٨٤٤**	.٦٩٩**	.٠١
		ORI٤	.٨٥٣**	.٦٤٢**	.٠١
		FL١	.٨٣٠**	.٧٢٠**	.٠١

٠.١	.٥٧١**	.٧٥٣**	FL٢	المرونة	
٠.١	.٧٤٩**	.٨٥٨**	FL٣		
٠.١	.٥٧٨**	.٧٨٢**	RC١	المخاطرة والتحدي	
٠.١	.٣٧٨**	.٧١٧**	RC٢		
٠.١	.٤٨٠**	.٧٧٦**	RC٣		
٠.١	.٤٦٥**	.٥٧٣**	RC٤		
حذفت من خلال التحليل العاملي التوكيدي			RC٥		
٠.١	.٥٩٦**	.٧١٨**	ID١	البعد الفردي	
٠.١	.٦٠٠**	.٨٠١**	ID٢		
٠.١	.٤٤٨**	.٦٤٨**	ID٣		
٠.١	.٦٣٩**	.٧٦٠**	ID٤		
٠.١	.٦١٩**	.٧٥٠**	ID٥		
٠.١	.٧٠٣**	.٧٨٢**	OD١	البعد التنظيمي	التشارك المعرفي
٠.١	.٦٩٧**	.٧٢٥**	OD٢		
٠.١	.٧٢٦**	.٨٤٢**	OD٣		
٠.١	.٧٧١**	.٨٦٢**	OD٤		
٠.١	.٦٥٨**	.٧٤٤**	OD٥		
٠.١	.٦٢٩**	.٤٤٨**	TD١	البعد التكنولوجي	
٠.١	.٤٠٥**	.٧٠٦**	TD٢		
٠.١	.٣٣١**	.٧٣٧**	TD٣		
٠.١	.٣٧٤**	.٧٣٤**	TD٤		
٠.١	.٣٨١**	.٧٦٦**	TD٥		
٠.١	.٥٨٩**	.٧٥٠**	SI١	دوائر النفوذ	التفوق الاستراتيجي
٠.١	.٦٠٤**	.٧٤٤**	SI٢		
٠.١	.٦٥٩**	.٧٧٣**	SI٣		
٠.١	.٦١٩**	.٧٧٢**	SI٤		
٠.١	.٦٣٦**	.٧٤٦**	SI٥		
٠.١	.٦٩٢**	.٧٢٣**	CC١	التكوين التنافسي	
٠.١	.٦٤٤**	.٦٩١**	CC٢		
٠.١	.٧١٠**	.٨٤٧**	CC٣		
٠.١	.٦٣٦**	.٧٩٤**	CC٤		

.٠١	.٦٧٩**	.٨١٨**	CC٥	الضغط التنافسي	
.٠١	.٧٠٩**	.٥٩٣**	CCO١		
.٠١	.٦٠٨**	.٨٥٧**	CCO٢		
.٠١	.٦٤٣**	.٨٥٢**	CCO٣		
.٠١	.٦٥١**	.٨٤٨**	CCO٤		
.٠١	.٦٣١**	.٨١٣**	CCO٥		

المصدر: اعداد الباحثة اعتماداً على برنامج SPSS V.٢٣

المبحث الثاني

الوصف والتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

(Description and statistical analysis of the study data)

التوطئة

يعد وصف المتغيرات وتحليلها على مستوى بيئة التطبيق من اهم المتطلبات الاساسية لتحديد مستوى هذه المتغيرات ميدانياً، وبذلك سيتم في هذا المبحث تحليل إجابات الافراد على مستوى معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة ووصفها وتشخيصها من خلال استعمال اساليب التحليل المناسبة المتمثلة بـ(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، الاهمية النسبية) على مستوى متغيرات الدراسة الحالية وابعادها الفرعية وفقرات القياس الخاصة بها ، اعتماداً على استعمال برامج (Microsoft Excel) و (SPSS)، وكما يأتي:

أولاً: وصف وتشخيص متغير الابداع المنظمي

اعتمدت الباحثة في تحديد مستوى إجابات عينة الدراسة على تحديد مستويات المقارنة للفئات على رأي (Mazahreh et al, ٢٠٠٩ :٤٠٣) الذين اشاروا الى انه في حالة اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماماً - لا اتفق تماماً) فان هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية، وكما موضح في الجدول (٢٥):

الجدول (٢٥): تصنيف فئات الوسط الحسابي للوصف الإحصائي

تسلسل الفئة	مدى الفئة	مستوى الفئة
١	١ - ١,٨٠	منخفض جداً
٢	١,٨١ - ٢,٦٠	منخفض
٣	٢,٦١ - ٣,٤٠	معتدل
٤	٣,٤١ - ٤,٢٠	مرتفع
٥	٤,٢١ - ٥,٠٠	مرتفع جداً

Source : Mazahreh, A. , Hammad, H. & Abu-Jaber, H. (٢٠٠٩) " *The Attitudes of Instructors and Faculty Members about the Quality of Technical Education Programs in Community Colleges in Jordan*" Journal of Social Sciences ٥ (٤), P.٤٠٣.

وبذلك يتضمن وصف وتشخيص متغير الابداع المنظمي فقرتين، تتناول الاولى الوصف الإحصائي لفقرات وابعاد هذ المتغير تفصيلياً، اما الثانية فتتناول التشخيص والوصف الإحصائي اجمالياً، وكالاتي: -

١- وصف وتشخيص متغير الابداع المنظمي تفصيلياً

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الإحصائي لفقرات وابعاد متغير الابداع المنظمي تفصيلياً وكما يأتي:-

أ. وصف وتشخيص بعد الحساسية للمشكلات

يتضح من الجدول (٢٦) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعده الحساسية للمشكلات التي تم قياسه باربع فقرات ($SP_1 - SP_4$) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (٣,٤٤٢) والانحراف المعياري (٠,٨٨٧) ومعامل الاختلاف النسبي (٢٥,٧٠%) والاهمية النسبية (٦٩,٠٤%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان ادارة المعمل عينة الدراسة يسعى نوعاً ما الى التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها وتحديد مسبباتها والاخذ بنظر الاعتبار المقترحات والتوصيات المطروحة من العاملين بهدف حلها وتحديد سبل العلاج لمنع تكرارها مستقبلاً .

وقد حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (نقترح إدارة المعمل الحلول للمشكلات التي قد تواجه العمال) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (٣,٥٦٩) وبانحراف معياري بلغ (١,١٩٠) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (٣٣,٣٥%) وبأهمية نسبية بلغت (٧١,٣٧%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (الكشف عن المشكلات بهدف حلها والإسهام في خدمة القسم) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (٣,٣١٨) وبانحراف معياري بلغ (١,١٣١) وبمعامل الاختلاف نسبي (٣٤,٠٩%) وبلغت الاهمية النسبية (٦٦,٣٦%) ، وبالرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها تتمتع بمستوى اجابات معتدل حسب اجابات افراد العينة.

الجدول (٢٦) : الاحصاءات الوصفية لبعد الحساسية للمشكلات

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
١	القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	٣,٥٥٩	١,٠٨٦	٣٠,٥٢	٧١,١٨	٢
٢	تقترح إدارة المعمل الحلول للمشكلات التي قد تواجه العمال.	٣,٥٦٩	١,١٩٠	٣٣,٣٥	٧١,٣٧	١
٣	امتلاك المعمل رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي تواجه العمال في العمل	٣,٣٦٣	١,١٢٤	٣٣,٤٢	٦٧,٢٥	٣
٤	الكشف عن المشكلات بهدف حلها والإسهام في خدمة القسم.	٣,٣١٨	١,١٣١	٣٤,٠٩	٦٦,٣٦	٤
	المعدل العام لبعد الحساسية للمشكلات	٣.٤٤٢	٠,٨٨٧	٢٥,٧٠	٦٩,٠٤	—

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ب. وصف وتشخيص بعد الطلاقة

يتضح من الجدول (٢٧) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعد الطلاقة التي تم قياسه باربعة فقرات ($CO_1 - CO_4$) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (٣,٦٣٠) والانحراف المعياري (٠,٨٥٩) ومعامل الاختلاف النسبي (٢٣,٦٨%) والاهمية النسبية (٧٢,٦٠%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان المعمل عينة الدراسة يمتلك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة بخصوص تطوير منتجاته وتحسين خصائصها وكيفية تطبيق الافكار الجديدة بطلاقة وما يتبع ذلك من اقتراحات وحلول للاخطاء والمشكلات التي تحصل بين الحين والآخر وهذا من شأنه ان يحسن بؤادر ونتائج الابداع ميدانياً .

وقد حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (تشجع إدارة المعمل على المقترحات والأفكار المقدمة من الآخرين) على أعلى وسط حسابي اذ بلغ (٣,٨٠٤) وبانحراف معياري بلغ (١,١٥٢) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (٣٠,٢٩%) وبأهمية نسبية بلغت (٧٦,٠٨%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (٣,٣٦٣) وبانحراف معياري بلغ (١,٢٤٩) وبمعامل الاختلاف النسبي بلغ (٣٧,١٤%) وبالأهمية النسبية البالغة (٦٧,٢٥%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها تتمتع بمستوى اجابات معتدلاً حسب اجابات افراد العينة.

الجدول (٢٧) : الاحصاءات الوصفية لبعد الطلاقة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
١	القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	٣,٣٦٣	١,٢٤٩	٣٧,١٤	٦٧,٢٥	٤
٢	يملك العمال قدرة التعبير عن الأفكار بطلاقة.	٣,٧٧٥	٠,٩٨٤	٢٦,٠٧	٧٥,٤٩	٢
٣	يملك العاملين القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	٣,٥٧٨	١,١٨١	٣٣,٠٠	٧١,٥٧	٣
٤	تشجع إدارة المعمل على المقترحات والأفكار المقدمة من الآخرين.	٣,٨٠٤	١,١٥٢	٣٠,٢٩	٧٦,٠٨	١
	المعدل العام لبعد الطلاقة	٣,٦٣٠	٠,٨٥٩	٢٣,٦٨	٧٢,٦٠	-

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ج. وصف وتشخيص بعد الاصاله

يتضح من الجدول (٢٨) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعد الاصاله التي تم قياسه بربع فقرات (ORI_١-ORI_٤) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (٣,٦٥٤) والانحراف المعياري (٠,٩١١) ومعامل الاختلاف النسبي (٢٤,٩٢%) والاهمية النسبية (٧٣,٠٩%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على

فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان العاملين في المعمل عينة الدراسة يتمتعون بالمهارة في النقاش والحوار وامتلاك القدرة على الإقناع وتقديم أفكار قيمة من شأنها ان تحسن اداء المنتجات وتعزز الصورة الذهنية لدى الزبائن وتهتم بزيادة الحصة السوقية.

وقد حصلت الفقرة الرابعة التي تقول (الاهتمام بتجربة الأفكار الجديدة في العمل) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (٣,٧٢٦) وبانحراف معياري بلغ (١,١٠٩) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (٢٩,٧٨%) وبأهمية نسبية بلغت (٧٤,٥١%)، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة.

في حين حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (يتمتع العاملون بالمهارة في النقاش والحوار وامتلاك القدرة على الإقناع) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (٣,٥٩٨) وبانحراف معياري بلغ (١,٠٩٢) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (٣٠,٣٦%) وباهمية نسبية بلغت (٧١,٩٦%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها تتمتع بمستوى اجابات مرتفعاً حسب اجابات افراد العينة .

الجدول (٢٨) : الاحصاءات الوصفية لبعد الاصاله

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
١	يتمتع العاملون بالمهارة في النقاش والحوار وامتلاك القدرة على الإقناع.	٣,٥٩٨	١,٠٩٢	٣٠,٣٦	٧١,٩٦	٤
٢	حرص العاملين على تقديم أفكار قيمة.	٣,٦١٨	١,٠٩٠	٣٠,١٤	٧٢,٣٥	٣
٣	محاولة تقديم حلول تستمر نتائجها لمدة طويلة.	٣,٦٧٧	١,٠٦٤	٢٨,٩٤	٧٣,٥٣	٢
٤	الاهتمام بتجربة الأفكار الجديدة في العمل.	٣,٧٢٦	١,١٠٩	٢٩,٧٨	٧٤,٥١	١
	المعدل العام لبعد الاصاله	٣,٦٥٤	٠,٩١١	٢٤,٩٢	٧٣,٠٩	-

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

د. وصف وتشخيص بعد المرونة:

يتضح من الجدول (٢٩) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعد المرونة التي تم قياسه بثلاث فقرات ($FL_1 - FL_3$) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (٣,٤٩٤) والانحراف المعياري (٠,٨٥٤) ومعامل الاختلاف النسبي (٢٤.٤٤%) والاهمية النسبية (٦٩,٨٧%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً نوعاً ما مما يؤكد ان المعمل عينة الدراسة يتبع استراتيجية معدة مسبقاً في مجال تطوير وتنمية الموارد البشرية وحسب التغيرات التي تحصل في سوق العمل او مجمل الظروف في البيئة المحيطة اضافة الى ذلك اهمية تأهيل العاملين في ممارسة ادوار القيادة والمشاركة بعمليات اتخاذ القرار .

وقد حصلت الفقرة الاولى القائلة (يتبع معمل الأسمنت استراتيجية معدة مسبقاً في مجال تطوير وتنمية الموارد البشرية) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (٣,٦٧٧) وبانحراف معياري بلغ (١,٢٠٤) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (٣٢,٧٤%) وبأهمية نسبية بلغت (٧٣,٥٣%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (يسمح معمل الأسمنت بمشاركة الأفراد العاملين في عملية اتخاذ القرار) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (٣,٣٠٤) وبانحراف معياري بلغ (١,٠٩٧) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (٣٣,٢١%) وبأهمية نسبية بلغت (٦٦,٠٨%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها تتمتع بمستوى اجابات معتدلاً حسب اجابات افراد العينة .

الجدول (٢٩) : الاحصاءات الوصفية لبعد المرونة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
١	يتبع معمل الأسمنت استراتيجية معدة مسبقاً في مجال تطوير وتنمية الموارد البشرية.	٣,٦٧٧	١,٢٠٤	٣٢,٧٤	٧٣,٥٣	١
٢	يستجيب معمل الأسمنت لتغيرات حاجات ورغبات سوق العمل.	٣,٥٠٠	٠,٩٢٠	٢٦,٢٩	٧٠,٠٠	٢

٣	يسمح معمل الأسمنت بمشاركة الأفراد العاملين في عملية اتخاذ القرار.	٣,٣٠٤	١,٠٩٧	٣٣,٢١	٦٦,٠٨	٣
المعدل العام لبعد المرونة	٣,٤٩٤	٠,٨٥٤	٢٤,٤٤	٦٩,٨٧	—	—

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

هـ. وصف وتشخيص بعد المخاطرة والتحدي:

يتضح من الجدول (٣٠) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعد المخاطرة والتحدي التي تم قياسه بربع فقرات ($RC_1 - RC_4$) بعد ان حذفت الفقرة الخامسة من خلال التحليل العاملي التوكيدي ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (٣,٥٢٣) والانحراف المعياري (٠,٧٣٢) ومعامل الاختلاف النسبي (٢٠,٧٧%) والاهمية النسبية (٧٠,٤٤%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان ادارة المعمل عينة الدراسة تهتم بظروف المخاطرة والتحدي التي تواجه العاملين في مجمل الواجبات التي يكلفون بها وهذا من شأنه ان يعزز فرص النجاح حتى وان باءت بعضها بالفشل في سبيل تعزيز قدراتهم على تقديم الافكار التطويرية وتقديم اساليب التطبيق الجديدة .

وقد حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (تقبل العاملين الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (٣,٧٩٤) وبانحراف معياري بلغ (٠,٨٩٤) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (٢٣,٥٦%) وباهمية نسبية بلغت (٧٥,٨٨%)، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (العاملين مسؤولين عن أعمالهم ومواجهة نتائجها) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (٣,٣٠٤) وبانحراف معياري بلغ (٠,٩٦٣) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (٢٩,١٣%) وباهمية نسبية بلغت (٦٦,٠٨%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها تتمتع بمستوى اجابات معتدلاً حسب اجابات افراد العينة.

الجدول (٣٠) : الاحصاءات الوصفية لبعد المخاطرة والتحدي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
---	---------	---------------	-------------------	------------------	-------------------	---------------

١	٣,٧٩٤	٠,٨٩٤	٢٣,٥٦	٧٥,٨٨	١	تقبل العاملين الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.
٢	٣,٤٤١	١,١٤٨	٣٣,٣٧	٦٨,٨٢	٣	قدرة العاملين على الدفاع عن أفكارهم.
٣	٣,٥٥٩	١,٠٢٠	٢٨,٦٧	٧١,١٨	٢	يقوم معمل الإسمنت بالمبادرة بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات.
٤	٣,٣٠٤	٠,٩٦٣	٢٩,١٣	٦٦,٠٨	٤	العاملين مسؤولين عن أعمالهم ومواجهة نتائجها
٥						روح المجازفة لدى العاملين تثير الحماس لتقديم آراء جديدة ومبدعة.
						حذفت من خلال التحليل العاملي التوكيدي
	٣,٥٢٣	٠,٧٣٢	٢٠,٧٧	٧٠,٤٤	-	المعدل العام لبعد المخاطرة والتحدي

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

٢. وصف وتشخيص الابداع المنظمي اجمالياً

تتضمن هذه الفقرة الوصف الإحصائي لمتغير الابداع المنظمي وابعاده الفرعية اجمالياً ، اذ يظهر الجدول (٣١) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير الابداع المنظمي والذي يقاس بخمسة ابعاد ميدانية ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (٣,٥٤١) وبلغ الانحراف المعياري (٠,٦١٥) وبلغ معامل الاختلاف النسبي (١٧,٣٨%) وبلغت الاهمية النسبية (٧٠,٨١%) ، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير الابداع المنظمي قد حاز على درجة مرتفعة من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين ، مما يدل على ان ادارة المعمل عينة الدراسة تهتم بممارسات الابداع المنظمي من اجل ان تضمن الاستمرار في قطاع الاعمال والتكيف مع مجمل التغيرات التي تحصل في الظروف البيئية ومقاومة المنتجات المنافسة خاصة المستوردة منها وهذا يتحقق من خلال تطوير وتحسين ابعاد الحساسية للمشكلات وتقديم الحلول لها وطلاقة واصالة الافكار الابداعية المقدمة لتحسين اداء منتج الاسمنت ومرونة الاستراتيجيات المنفذة وامكانات المعمل في التحدي والمخاطرة في انتهاز اساليب العمل الجديدة. اما بالنسبة الى ترتيب ابعاد الابداع المنظمي الفرعية ميدانياً على مستوى معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالآتي (الاصالة، الطلاقة، المخاطرة والتحدي، المرونة، والحساسية للمشكلات) على التوالي حسب اجابات افراد العينة المبحوثة، وكما موضح في الجدول (٣١).

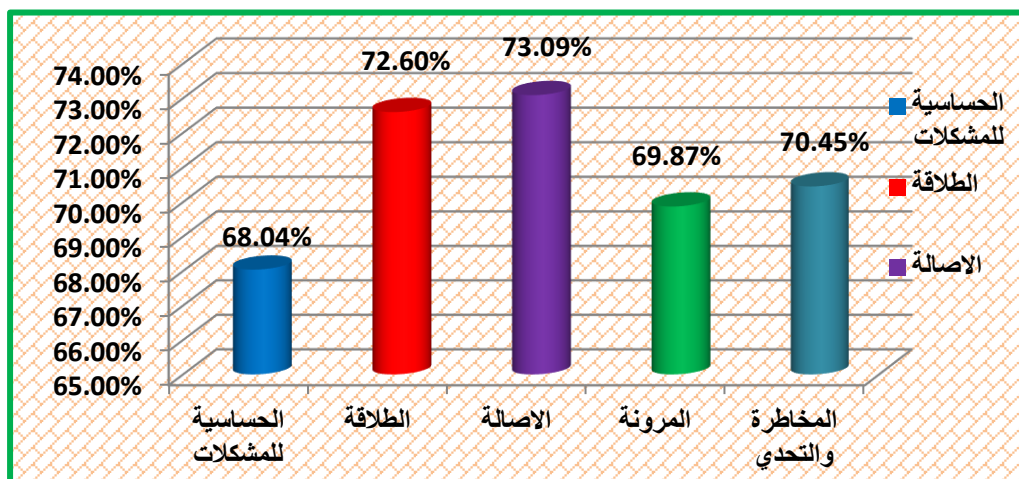
الجدول (٣١): وصف وتشخيص متغير الابداع المنظمي بأبعاده

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
١	الحساسية للمشكلات	٣,٤٠٢	٠,٨٧٧	٢٥,٧٩	٦٨,٠٤	٥
٢	الطلاقة	٣,٦٣٠	٠,٨٥٩	٢٣,٦٨	٧٢,٦٠	٢
٣	الاصالة	٣,٦٥٤	٠,٩١١	٢٤,٩٢	٧٣,٠٩	١
٤	المرونة	٣,٤٩٤	٠,٨٥٤	٢٤,٤٤	٦٩,٨٧	٤
٥	المخاطرة والتحدي	٣,٥٢٣	٠,٧٣٢	٢٠,٧٧	٧٠,٤٤	٣
—	المعدل العام لمتغير الابداع المنظمي	٣,٥٤١	٠,٦١٥	١٧,٣٨	٧٠,٨١	—

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Microsoft Excel) (SPSS)

ويوضح الشكل (٧) ترتيب الاهمية النسبية للابعاد الفرعية لمتغير الابداع المنظمي بالاعتماد على نسب

الاهمية النسبية المتحققة حسب اجابات افراد العينة المبحوثة.



الشكل (٧): التمثيل البياني لابعاد متغير الابداع المنظمي

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft)

ثانياً: وصف وتشخيص متغير التشارك المعرفي

وبذلك يتضمن وصف وتشخيص متغير التشارك المعرفي ففترتين، نتناول الاولى الوصف الإحصائي لفقرات

وابعاد هذ المتغير تفصيلياً، اما الثانية فتتناول التشخيص والوصف الإحصائي اجمالياً، وكالاتي: -

١- وصف وتشخيص متغير التشارك المعرفي تفصيلياً

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الإحصائي لفقرات وابعاد متغير التشارك المعرفي تفصيلياً وكما يأتي:-

أ. وصف وتشخيص البعد الفردي

يتضح من الجدول (٣٢) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبعد الفردي التي تم قياسه بخمس فقرات ($ID_1 - ID_5$) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (٣,٤٤٩) والانحراف المعياري (٠,٨١٣) ومعامل الاختلاف النسبي (٢٣,٥٧%) والاهمية النسبية (٦٨,٩٨%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان ادارة المعمل عينة الدراسة تشجع الأفراد العاملين على مشاركة المعرفة مع بعضهم البعض والافادة منها من خلال تطبيق معطياتها في العمل الميداني وتسعى الى توفير فهم مشترك بين العاملين وتوفير مناخ من الثقة يتيح اكتساب معرفة جديدة، وتبني تكنولوجيا تسهل من إجراءات العمل وإنجازه خلال الوقت المحدد.

وقد حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (يتشارك إدارة معمل الأسمنت الخبرة الإدارية والمعلومات مع الأفراد الجدد) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (٣,٥٧٨) وبانحراف معياري بلغ (١,١٩٨) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (٣٣,٤٧%) وبأهمية نسبية بلغت (٧١,٥٧%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة. في حين حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (لا توجد صعوبة لدى إدارة معمل الأسمنت من وجود فهم مشترك حول السياسات والإجراءات الوظيفية الحالية) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (٣,١٣٧) وبانحراف معياري بلغ (١,١٣٥) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (٣٦,١٧%) وباهمية نسبية بلغت (٦٢,٧٥%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها تتمتع بمستوى اجابات معتدلاً حسب اجابات افراد العينة.

الجدول (٣٢) : الاحصاءات الوصفية للبعد الفردي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
١	تشجع إدارة معمل الأسمنت الأفراد العاملين والموظفين على مشاركة المعرفة مع بعضهم البعض.	٣,٥٢٩	١,٠٤١	٢٩,٤٩	٧٠,٥٩	٢
٢	توفر إدارة معمل الأسمنت مناخ من الثقة يتيح معرفة جديدة، وتبني تكنولوجيا تسهل من إجراءات العمل.	٣,٥١٠	١,٠٤١	٢٩,٦٦	٧٠,٢٠	٣
٣	تسهم المعرفة الجديدة في إنجاز العمل المطلوب خلال الوقت المحدد.	٣,٤٩٠	١,١١٥	٣١,٩٤	٦٩,٨٠	٤
٤	يتشارك إدارة معمل الأسمنت الخبرة الإدارية والمعلومات مع الأفراد الجدد.	٣,٥٧٨	١,١٩٨	٣٣,٤٧	٧١,٥٧	١
٥	لا توجد صعوبة لدى إدارة معمل الأسمنت من وجود فهم مشترك حول السياسات والإجراءات الوظيفية الحالية.	٣,١٣٧	١,١٣٥	٣٦,١٧	٦٢,٧٥	٥
	المعدل العام للبعد الفردي	٣,٤٤٩	٠,٨١٣	٢٣,٥٧	٦٨,٩٨	-

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ب. وصف وتشخيص البعد التنظيمي

يتضح من الجدول (٣٣) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي للبعد التنظيمي التي تم قياسه بخمس فقرات ($OD_1 - OD_5$)، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (٣,٤٤٣) والانحراف المعياري (٠,٩٠١) ومعامل الاختلاف النسبي (٢٦,٠٨%) والاهمية النسبية (٦٩,٠٦%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان ادارة المعمل عينة الدراسة تعتمد على تطبيق التعليمات الرسمية عند إنجاز المهام وهي تهتم بسيادة التنظيم الرسمي في العلاقات التنظيمية بين العاملين وتسعى الى تطوير الاتصالات الأفقية والعمودية على حد سواء من اجل تحقيق افضل انسياب للمعلومات والمعرفة.

وقد حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (تؤمن إدارة معمل بعلاقات العمل الإيجابية كأحد عوامل نجاحها الحاسم) على أعلى وسط حسابي اذ بلغ (٣,٦٢٨) وبانحراف معياري بلغ (١,٠٨٩) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (٣٠,٠٣%) وبأهمية نسبية بلغت (٧٢,٥٥%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة. في حين حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (توظف الأرشفة الإلكترونية في حفظ السجلات والوثائق للوحدة الإدارية التي اعمل بها) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (٣,٢٣٥) وبانحراف معياري بلغ (١,٢٥٢) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (٣٨,٧٠%) وبأهمية نسبية بلغت (٦٤,٧١%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها تتمتع بمستوى اجابات معتدلاً حسب اجابات افراد العينة .

الجدول (٣٣) : الاحصاءات الوصفية للبعد التنظيمي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
١	تعتمد إدارة معمل الأسمت على الأنظمة والقوانين والتعليمات الرسمية فقط عند إنجاز المهام	٣,٢٩٤	١,٠٧٧	٣٢,٧٠	٦٥,٨٨	٤
٢	يتطلب نجاح معمل الأسمت استثمار الفرص وان اتسمت بالمخاطرة في بعض الحالات.	٣,٥٧٨	١,٠٥٧	٢٩,٥٤	٧١,٥٧	٢
٣	تهتم إدارة معمل بالاتصالات الأفقية بنفس مستوى اهتمامها بالاتصالات العمودية.	٣,٥٢٩	١,٢١٦	٣٤,٤٦	٧٠,٥٩	٣
٤	تؤمن إدارة معمل بعلاقات العمل الإيجابية كأحد عوامل نجاحها الحاسم.	٣,٦٢٨	١,٠٨٩	٣٠,٠٣	٧٢,٥٥	١
٥	توظف الأرشفة الإلكترونية في حفظ السجلات والوثائق للوحدة الإدارية التي اعمل بها.	٣,٢٣٥	١,٢٥٢	٣٨,٧٠	٦٤,٧١	٥
	المعدل العام للبعد التنظيمي	٣.٤٤٣	٠,٩٠١	٢٦,٠٨	٦٩,٠٦	—

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ج. وصف وتشخيص البعد التكنولوجي:

يتضح من الجدول (٣٤) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي للبعد التكنولوجي التي تم قياسه بخمس فقرات ($TD_1 - TD_5$) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (٣,٤١٤) والانحراف المعياري (٠,٦٨٩) ومعامل الاختلاف النسبي (٢٠,١٨%) والاهمية النسبية (٦٨,٢٧%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان ادارة المعمل عينة الدراسة تسعى الى حد ما بالاهتمام بالتكنولوجيا الحديثة وهي تسعى باستمرار الى تبني التطورات التكنولوجية في مجال صناعة الاسمنت واقتناء الاجهزة الحديثة والبرامجيات المتكاملة ونظم تكنولوجيا المعلومات التي تعتمد على الاتصالات ومشاركة وتبادل المعرفة بين كوادرها وامتلاك نظم معلومات إدارية متطورة تدعم عمليات اتخاذ القرار .

وقد حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (يتناسب عدد الأجهزة الحديثة المتوفرة في معمل الأسمنت مع حجم الأعمال التي تقوم بها) على اقل وسط حسابي اذ بلغ (٣,٥٠٠) وبانحراف معياري بلغ (١,٠١٢) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (٢٨,٩٢%) وبأهمية نسبية بلغت (٧٠,٠٠%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة.

في حين حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (يستعمل معمل الإسمنت IT الحديثة في كثير من مفاصله لتسهيل إجراءات العمل) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (٣,٣١٤) وبانحراف معياري بلغ (٠,٠٩٠) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (٣٢,٨٩%) وباهمية نسبية بلغت (٦٦,٢٧%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها تتمتع بمستوى اجابات معتدلاً حسب اجابات افراد العينة.

الجدول (٣٤) : الاحصاءات الوصفية للبعد التكنولوجي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
١	يستعمل معمل الإسمنت IT الحديثة في كثير من مفاصله لتسهيل إجراءات العمل	٣,٣١٤	١,٠٩٠	٣٢,٨٩	٦٦,٢٧	٥
٢	يتناسب عدد الأجهزة الحديثة المتوفرة في معمل الأسمنت مع حجم الأعمال التي تقوم بها	٣,٥٠٠	١,٠١٢	٢٨,٩٢	٧٠,٠٠	١

٣	تستخدم إدارة معمل الأسمنت الاتصالات الحديثة التي تسمح بمشاركة وتبادل المعرفة بين كوادرها.	٣,٤٦١	٠,٩٠٨	٢٦,٢٥	٦٩,٢٢	٢
٤	يمتلك معمل الأسمنت نظم معلومات إدارية تزيد من سرعة اتخاذ القرار وتتوفر الحماية الملائمة لقاعدة بيانات المصنع.	٣,٣٥٣	١,٠٥٩	٣١,٥٩	٦٧,٠٦	٤
٥	يسعى معمل الأسمنت لامتلاك البرمجيات الحديثة باستمرار.	٣,٤٤١	١,٠٤٠	٣٠,٢١	٦٨,٨٢	٣
	المعدل العام للبعد التكنولوجي	٣,٤١٤	٠,٦٨٩	٢٠,١٨	٦٨,٢٧	-

٢. وصف وتشخيص التشارك المعرفي اجمالياً:

تتضمن هذه الفقرة الوصف الإحصائي لمتغير التشارك المعرفي وابعاده الفرعية اجمالياً ، اذ يظهر الجدول (٣٥) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير التشارك المعرفي والذي يقاس بثلاثة ابعاد ميدانية ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (٣,٤٣٩) وبلغ الانحراف المعياري (٠,٦٣٠) وبلغ معامل الاختلاف النسبي (١٨,٣٢%) و بلغت الاهمية النسبية (٦٨,٧٧%) ، وتشير هذه النتائج الإحصائية الى ان متغير التشارك المعرفي قد حاز على درجة مرتفعة من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين ، مما يدل على ان ادارة المعمل عينة الدراسة تهتم بأسس التشارك المعرفي بين عاملها من خلال التركيز على الجوانب الفردية من حيث تشارك المهارات والمعارف وفن التعامل مع البشر وكيفية التفاعل مع الآخرين وتنسيق العلاقات التنظيمية وتطبيق التعليمات الداعمة لتطوير العمل وتبني الاساليب التكنولوجية الحديثة والتطورات في تقانة المعلومات من اجل تدعيم عمليات اتخاذ القرار وكيفية مواجهة المنتجات المنافسة سواء كانت المحلية منها او المستوردة.

اما بالنسبة الى ترتيب ابعاد التشارك المعرفي الفرعية ميدانياً على مستوى معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (البعد التنظيمي، البعد الفردي، والبعد التكنولوجي) على التوالي حسب اجابات افراد العينة المبحوثة، وكما موضح في الجدول (٣٥).

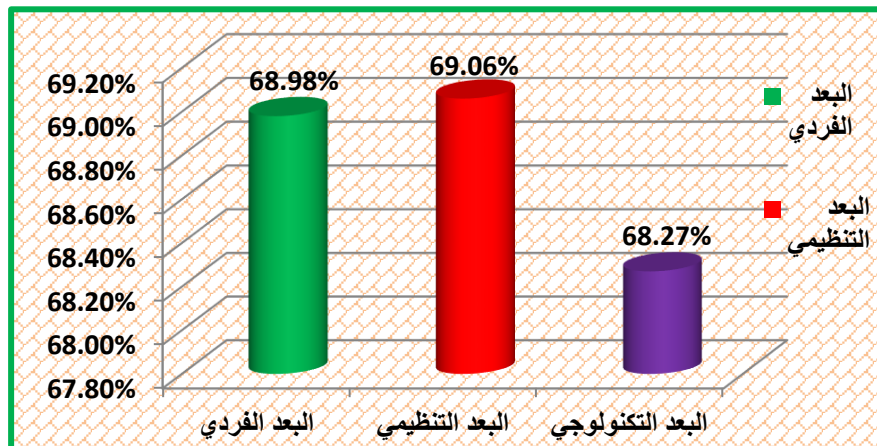
الجدول (٣٥) : وصف وتشخيص متغير التشارك المعرفي بأبعاده

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
١	البعد الفردي	٣,٤٤٩	٠,٨١٣	٢٣,٥٧	٦٨,٩٨	٢
٢	البعد التنظيمي	٣,٤٤٣	٠,٩٠١	٢٦,٠٨	٦٩,٠٦	١
٣	البعد التكنولوجي	٣,٤١٤	٠,٦٨٩	٢٠,١٨	٦٨,٢٧	٣
—	المعدل العام لمتغير التشارك المعرفي	٣,٤٣٩	٠,٦٣٠	١٨,٣٢	٦٨,٧٧	—

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Microsoft Excel) (SPSS)

ويوضح الشكل (٨) ترتيب الأهمية النسبية للأبعاد الفرعية لمتغير التشارك المعرفي بالاعتماد على نسب

الأهمية النسبية المتحققة حسب اجابات افراد العينة المبحوثة.



الشكل (٨) : التمثيل البياني لأبعاد متغير التشارك المعرفي

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel).

ثالثاً: وصف وتشخيص متغير التفوق الاستراتيجي:

وبذلك يتضمن وصف وتشخيص متغير التفوق الاستراتيجي فقرتين، تتناول الاولى الوصف الاحصائي

لفقرات وابعاد هذ المتغير تفصيلياً، اما الثانية فتتناول التشخيص والوصف الاحصائي اجمالياً، وكالاتي: -

١- وصف وتشخيص متغير التفوق الاستراتيجي تفصيلياً:

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الإحصائي لفقرات وابعاد متغير التفوق الاستراتيجي تفصيلياً وكما يأتي: -

أ. وصف وتشخيص بعد دوائر النفوذ:

يتضح من الجدول (٣٦) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعـد دوائر النفوذ التي تم قياسه بخمس فقرات $(SI_1 - SI_5)$ ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (٣,٥٦٣) والانحراف المعياري (٠,٧٧٦) ومعامل الاختلاف النسبي (٢١,٧٩%) والاهمية النسبية (٧١,٢٥%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان ادارة المعمل عينة الدراسة تسعى الى السيطرة على منطقة نفوذ متماسكة في قطاع صناعة الاسمنت وفهم سلوك المنافسين وهي تتبنى استراتيجية خاصة لكل منطقة نفوذ جغرافية في سبيل ضمان سيطرتها وهيمنتها على اكبر حصة سوقية وضمان الاستمرار في قطاع الاعمال .

وقد حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (يمتلك معمل الإسمنت منطقة نفوذ متماسكة في مجال عمله) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (٣,٦٣٧) وبانحراف معياري بلغ (١,٠٧٩) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (٢٩,٦٦%) وبأهمية نسبية بلغت (٧٢,٧٥%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (يتبنى معمل الإسمنت استراتيجية خاصة لكل منطقة نفوذ جغرافية) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (٣,٥١٠) وبانحراف معياري بلغ (٠,٩٣١) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (٢٦,٥٢%) وباهمية نسبية بلغت (٧٠,٢٠%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها تتمتع بمستوى اجابات مرتفع حسب اجابات افراد العينة.

الجدول (٣٦) : الاحصاءات الوصفية لبعـد دوائر النفوذ

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
١	يمتلك معمل الإسمنت منطقة نفوذ متماسكة في مجال عمله.	٣,٦٣٧	١,٠٧٩	٢٩,٦٦	٧٢,٧٥	١
٢	يتبنى معمل الإسمنت استراتيجية خاصة لكل منطقة نفوذ جغرافية.	٣,٥١٠	٠,٩٣١	٢٦,٥٢	٧٠,٢٠	٥

٣	يسعى معمل الإسمنت إلى الهيمنة على السوق قبل المنافسين.	٣,٥٩٨	٠,٩٨٨	٢٧.٤٤	٧١,٩٦	٢
٤	يحافظ معمل الإسمنت على مكانته الفنية عند طرح خدماته المقدمة لتحقيق التكامل الاستراتيجي.	٣,٥٤٩	١,٠٥٩	٢٩,٨٤	٧٠,٩٨	٣
٥	يعمل معمل الإسمنت على فهم سلوك المنافسين المؤثرين في منطقة النفوذ.	٣,٥٢٠	١,٠٦٩	٣٠,٣٨	٧٠,٣٩	٤
	المعدل العام لبعد دوائر النفوذ	٣,٥٦٣	٠,٧٧٦	٢١,٧٩	٧١,٢٥	-

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ب. وصف وتشخيص بعد التكوين التنافسي:

يتضح من الجدول (٣٧) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعد التكوين التنافسي التي تم قياسه بخمس فقرات ($CC_1 - CC_5$) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (٣,٤٨٦) والانحراف المعياري (٠,٨٨٣) ومعامل الاختلاف النسبي (٢٥,٣٣%) والاهمية النسبية (٦٩,٧٣%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان المعمل عينة الدراسة يسعى الى التميز في قدرته مقارنة بالمنتجات التي يقدمها المنافسين وكيفية متابعة سلوكياتهم وتحركاتهم خاصة على مستوى المنتجات المستوردة وهذا يتطلب اتباع استراتيجيات استباقية للتنبؤ بتحركات المنافسين وكيفية تطوير اساليب العمل وتحسين بيئة العمل ومحاولة السيطرة على اساليب المنافسة مستقبلاً .

وقد حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (يرغب في بناء تحالفات تعاونية مع شركائه) على اقل وسط حسابي اذ بلغ (٣,٦٥٧) وانحراف معياري بلغ (١,٠٤٨) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (٢٨,٦٧%) وبأهمية نسبية بلغت (٧٣,١٤%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (يتميز معمل الإسمنت في قدرته على تغيير قواعد اللعبة التنافسية باستمرار) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (٣,٢٥٥) وانحراف معياري بلغ (١,٢٠٠) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (٣٦,٨٦%) وبأهمية نسبية بلغت (٦٥,١٠%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها تتمتع بمستوى اجابات معتدلاً حسب اجابات افراد العينة .

الجدول (٣٧): الاحصاءات الوصفية لبعد التكوين التنافسي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
١	يتميز معمل الإسمنت في قدرته على تغيير قواعد اللعبة التنافسية باستمرار	٣,٢٥٥	١,٢٠٠	٣٦,٨٦	٦٥,١٠	٥
٢	يتميز المعمل بالاستباقية في بناء قدرات تنافسية جديدة.	٣,٥٧٨	١,٠٥٧	٢٩,٥٤	٧١,٥٧	٣
٣	يدرس المعمل بناء مثلث من القوى المهيمنة على منافسيه الخاصين في المجال التنافسي.	٣,٣١٤	١,٢٥١	٣٧,٧٤	٦٦,٢٧	٤
٤	يرغب في بناء تحالفات تعاونية مع شركائه.	٣,٦٥٧	١,٠٤٨	٢٨,٦٧	٧٣,١٤	١
٥	يعمل معمل الإسمنت على تحقيق التوازن بين منطقة النفوذ والبناء التنافسي لتبقى القوة المهيمنة في مجاله.	٣,٦٢٨	١,١٣٤	٣١,٢٦	٧٢,٥٥	٢
	المعدل العام لبعد التكوين التنافسي	٣,٤٨٦	٠,٨٨٣	٢٥,٣٣	٦٩,٧٣	-

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ج. وصف وتشخيص بعد الضغط التنافسي:

ينتضح من الجدول (٣٨) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعد الضغط التنافسي التي تم قياسه بخمس فقرات ($CCO_1 - CCO_5$) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (٣,٠٩٤) والانحراف المعياري (٠,٨٨٦) ومعامل الاختلاف النسبي (٢٨,٦٤%) والاهمية النسبية (٦١,٨٨%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان معتدلاً مما يؤكد ان ادارة المعمل عينة الدراسة تسعى الى حد ما لتحديد نوع الضغط التنافسي الموجود في منطقة النفوذ وتعمل على مواجهته في بعض الاسواق لتجنب قوته وهي تهتم باستمرار في تطوير استراتيجيات ابتكارية للحفاظ على مكانة المعمل في البيئة التنافسية التي يعمل بها وفي نفس الوقت تسعى الادارة الى بناء حواجز تنافسية في جودة المنتجات وسرعة واعتمادية التسليم .

وقد حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (يعرف المعمل نوع الضغط التنافسي الموجود في منطقة النفوذ ويعمل على مواجهته) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (٣,٦٤٧) وانحراف معياري بلغ (١,٠٧٨) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (٢٩,٥٥%) وبأهمية نسبية بلغت (٧٢,٩٤%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (يسعى معمل الإسمنت لبناء حواجز يصعب على المنافسين تجاوزها) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (٢,٨٤٣) وانحراف معياري بلغ (١,١٢٤) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (٣٩,٥٢%) وبأهمية نسبية بلغت (٥٦,٨٦%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها تتمتع بمستوى اجابات معتدلاً حسب اجابات افراد العينة.

الجدول (٣٨) : الاحصاءات الوصفية لبعد الضغط التنافسي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
١	يعرف المعمل نوع الضغط التنافسي الموجود في منطقة النفوذ ويعمل على مواجهته.	٣,٦٤٧	١,٠٧٨	٢٩,٥٥	٧٢,٩٤	١
٢	يسمح المعمل بقبول المنافسين في بعض أسواقه لتجنب الضغط التنافسي.	٣,٠٥٩	١,٠٩٧	٣٥,٨٨	٦١,١٨	٢
٣	يطور معمل الإسمنت استراتيجيات ابتكاريه للحفاظ على مكانته في البيئة التنافسية.	٢,٨٩٢	١,١٢٥	٣٨,٩٠	٥٧,٨٤	٤
٤	يسعى معمل الإسمنت لبناء حواجز يصعب على المنافسين تجاوزها.	٢,٨٤٣	١,١٢٤	٣٩,٥٢	٥٦,٨٦	٥
٥	يتفوق معمل الإسمنت في اعتماد القيمة المستدامة في تقديم الخدمات للتغلب على المنافسين.	٣,٠٢٩	١,١٥٦	٣٨,١٥	٦٠,٥٩	٣
-	المعدل العام لبعد الضغط التنافسي	٣,٠٩٤	٠,٨٨٦	٢٨,٦٤	٦١,٨٨	-

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

٢. وصف وتشخيص التفوق الاستراتيجي اجمالياً:

تتضمن هذه الفقرة الوصف الإحصائي لمتغير التفوق الاستراتيجي وابعاده الفرعية اجمالياً ، اذ يظهر الجدول (٣٩) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير التفوق الاستراتيجي والذي يقاس بثلاثة ابعاد ميدانية ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (٣,٣٨١) وبلغ الانحراف المعياري (٠,٧٠٩) وبلغ معامل الاختلاف النسبي (٢٠,٩٧%) وبلغت الاهمية النسبية (٦٧,٦٢%) ، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير التفوق الاستراتيجي قد حاز على درجة معتدلة من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين، مما يدل على ان ادارة المعمل عينة الدراسة تهتم بعوامل التفوق الاستراتيجي على المنافسين وكيفية تحقيق مراكز متقدمة في الانتاج وتحقيق افضل حصة سوقية من خلال تحديد مناطق النفوذ في المناطق التي يخدمها المعمل من خلال منتجاته وكيفية تحديد مراكز القوة لدى المنافسين واتباع استراتيجيات مؤثرة لمواجهة الضغط التنافسي والتغلب عليه.

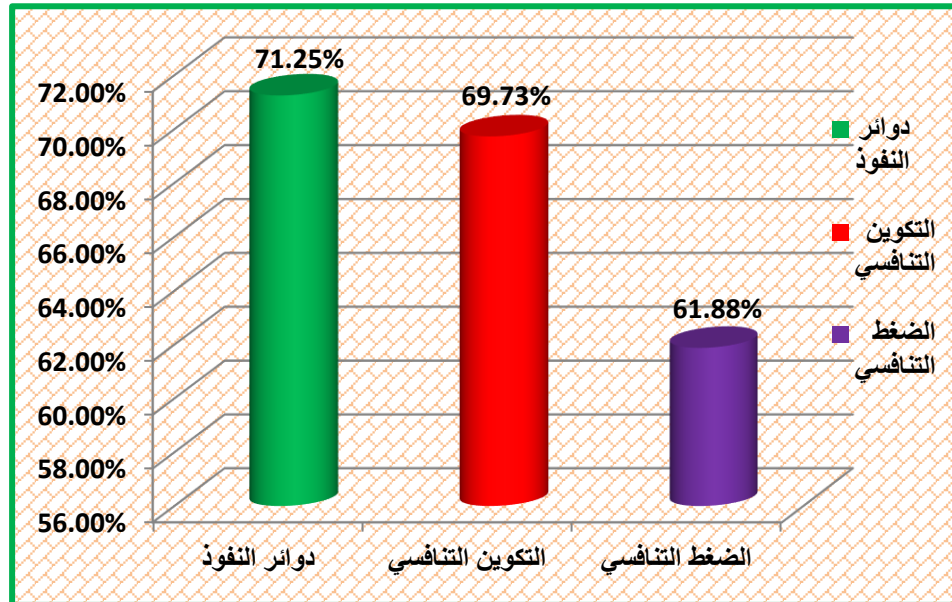
اما بالنسبة الى ترتيب ابعاد التفوق الاستراتيجي الفرعية ميدانياً على مستوى معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (دوائر النفوذ، التكوين التنافسي، والضغط التنافسي) على التوالي حسب اجابات افراد العينة المبحوثة، وكما موضح في الجدول (٣٩).

الجدول (٣٩): وصف وتشخيص متغير التفوق الاستراتيجي بأبعاده

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
١	دوائر النفوذ	٣,٥٦٣	٠,٧٧٦	٢١,٧٩	٧١,٢٥	١
٢	التكوين التنافسي	٣,٤٨٦	٠,٨٨٣	٢٥,٣٣	٦٩,٧٣	٢
٣	الضغط التنافسي	٣,٠٩٤	٠,٨٨٦	٢٨,٦٤	٦١,٨٨	٣
—	المعدل العام لمتغير التفوق الاستراتيجي	٣,٣٨١	٠,٧٠٩	٢٠,٩٧	٦٧,٦٢	—

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Microsoft Excel) (SPSS)

ويوضح الشكل (٩) ترتيب الأهمية النسبية للأبعاد الفرعية لمتغير التفوق الاستراتيجي بالاعتماد على نسب الأهمية النسبية المتحققة حسب اجابات افراد العينة المبحوثة.



الشكل (٩): التمثيل البياني لإبعاد متغير التفوق الاستراتيجي

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel).

المبحث الثالث

اختبار فرضيات الدراسة (Study hypotheses test)

توطئة

يسعى هذا المبحث الى اختبار فرضيات الدراسة الحالية على مستوى بيئة معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة، وقد استخدمت مجموعة من الادوات المعلمية لإجراء اختبار الفرضيات، وبذلك يشتمل هذا المبحث ثلاث فقرات رئيسة خصصت الاولى لاختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة بينما خصصت الفقرة الثانية لاختبار فرضيات التأثير المباشر بين متغيراتها في حين اشتملت الثالثة على اختبار فرضية التأثير غير المباشر، وعلى النحو الاتي:

اولاً: اختبار فرضيات الارتباط

لغرض التحقق من فرضيات الارتباط تم استخدام اسلوب الارتباط البسيط (Pearson) وتظهر جداول العلاقات معاملات الارتباط، ويشير الى نوع الاختبار (٢-tailed)، اضافة الى شموله مختصر (Sig.) الذي يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط، فإذا ظهرت العلامة (**) على معامل الارتباط فإنّ هذا يدل على معنوية معامل الارتباط عند مستوى (٠,٠١) ودرجة ثقة (٩٩%)، فيما تدل العلامة (*) على معنويته عند مستوى (٠,٠٥) وبدرجة ثقة (٩٥%). ولتفسير قيمة معامل الارتباط وكيفية الحكم عليه، سيتم اعتماد الرأي القائل بتقسيمه الى خمس فئات اساسية وكما يتضح في الجدول (٤١):

الجدول (٤٠) فئات تفسير مستوى معامل الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
١	لا توجد علاقة ارتباط	$r = ٠$
٢	تامة موجبة او سالبة	$r = \pm ١$
٣	ضعيفة ايجابية او سلبية	$\pm (٠,٠٠ - ٠,٣٠)$
٤	قوية ايجابية او سلبية	$\pm (٠,٣١ - ٠,٧٠)$
٥	قوية جدا ايجابية او سلبية	$\pm (٠,٧١ - ٠,٩٩)$

Source : Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (٢٠٠٩). " Research methods for business students

" ٥th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.٤٤٩.

١. اختبار الفرضية الرئيسة الاولى : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الابداع المنظمي والتفوق الاستراتيجي)

اذ تشير نتائج الجدول (٤٢) الى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جدا ذات دلالة معنوية بين الابداع المنظمي والتفوق الاستراتيجي ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.726^{**}) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بان ادارة المعمل عينة الدراسة في حال اهتمامها بعوامل الابداع المنظمي من حيث تقديم الافكار الابداعية الجديدة في تطوير وتحسين جودة منتج الاسمنت وتحديث اساليب العمل ومعالجة المشكلات التي تواجهها باساليب متنوعة والاعتماد على الافكار المقترحة من العاملين خاصة منها الافكار الابداعية ذات الجودة العالية وهذا من شأنه ان يحقق مستويات عالية من التفوق الاستراتيجي.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسة الاولى.

الجدول (٤١)

معاملات الارتباط بين الابداع المنظمي والتفوق الاستراتيجي

المتغيرات		الحساسية للمشكلات	الطلاقة	الاصالة	المرونة	المخاطرة والتحدي	الابداع المنظمي
التفوق الاستراتيجي	Pearson Correlation	.٣٦٩**	.٦٠٦**	.٥٦٦**	.٦٤٢**	.٦١٠**	.٧٢٦**
	Sig. (٢tailed)	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠
	N	١٠٢	١٠٢	١٠٢	١٠٢	١٠٢	١٠٢

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.٢٣).

وتتنبق من فرضية الارتباط الرئيسة الاولى خمس فرضيات فرعية تتمثل بالاتي:

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الحساسية للمشكلات والتفوق الاستراتيجي)

اذ تشير نتائج الجدول (٤١) الى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة معنوية بين بعد الحساسية للمشكلات والتفوق الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ($0,369^{**}$) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية ($0,01$) وبدرجة ثقة (99%).

ويمكن تفسير هذه العلاقة بان سعي ادارة المعمل عينة الدراسة الى الاهتمام ببعد الحساسية للمشكلات والسعي الى تشخيص مسبباتها بصورة دقيقة وتحليلها لمنع تكرارها في المستقبل والعمل على تحديد الادوار الاستباقية في توفع المشاكل والاستعداد لها خاصة ما يتعلق باشارك العاملين في تقديم الحلول لها وتهيأة المناخات الايجابية الداعمة للعمل وهذا من شأنه ان يعزز التفوق الاستراتيجي ومواجهة شتى انواع المنافسة.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الطلاقة والتفوق الاستراتيجي)

اذ تشير نتائج الجدول (٤١) الى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة معنوية بين بعد الطلاقة والتفوق الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ($0,606^{**}$) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية ($0,01$) وبدرجة ثقة (99%).

ويمكن تفسير هذه العلاقة بان اهتمام ادارة المعمل عينة الدراسة بطلاقة الافكار الابداعية الجديدة المقدمة بخصوص تطوير منتج الاسمنت وتحسين جودة ادائه ومدى قبوله من الزبائن ومدى ما تتضمنه هذه الافكار من خصائص وتفاصيل يمكن قياس جودتها على الخصوص تلك المقدمة من قبل العاملين في خطوط الانتاج من شأنه ان يعزز مكانة المعمل الخارجية وتدعيم تفوقه الاستراتيجي.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاصالة والتفوق الاستراتيجي)

اذ تشير نتائج الجدول (٤١) الى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة معنوية بين بعد الاصالة والتفوق الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ($0,566^{**}$) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية ($0,01$) وبدرجة ثقة (99%).

ويمكن تفسير هذه العلاقة بان سعي ادارة المعمل عينة الدراسة الى الاهتمام ببعد الاصاله وذلك من خلال حث العاملين وتشجيعهم على تقديم الافكار الابداعية الاصيله التي تتضمن التجديد في خصائص المنتجات وتحسين الاداء و / او تخفيض الكلف الكلية للمنتج والسعي الى تحسين خصائص التشغيل وتكرار التجارب الايجابية الناجحة في الاساليب الابداعية وهذا من شأنه تعزيز مستوى التفوق الاستراتيجي.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى.

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المرونة والتفوق الاستراتيجي) اذ تشير نتائج الجدول (٤١) الى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة معنوية بين بعد المرونة والتفوق الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ($0,642^{**}$) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية ($0,01$) وبدرجة ثقة (99%).

ويمكن تفسير هذه العلاقة بان اهتمام ادارة المعمل عينة الدراسة ببعد المرونة وكيفية التعامل مع مجمل الظروف المحيطة بالمعمل من تغيرات وعدم الاستقرار في اذواق الزبائن وتحركات المنتجات المنافسة سواء كانت منتجات محلية او مستوردة فضلاً عن التغيرات البيئية وما يحدث من تسارع للأحداث الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية وكيفية انتقاء الاساليب الناجحة في التعامل مع هذه العوامل واجراء التغيرات اللازمة للتكيف معها من شأنه ان يعزز قدرة المعمل على التفوق الاستراتيجي.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى.

هـ. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المخاطرة والتفوق الاستراتيجي) اذ تشير نتائج الجدول (٤١) الى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة معنوية بين بعد المخاطرة والتفوق الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ($0,610^{**}$) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية ($0,01$) وبدرجة ثقة (99%).

ويمكن تفسير هذه العلاقة بان سعي ادارة المعمل عينة الدراسة الى الاهتمام ببعد المخاطرة والتفوق الاستراتيجي واعتماد السلوك الاستباقي في توقع الاحداث والتنبؤ بتحركات المنافسين

والخوض في ظروف المخاطرة ومقاومة اداء المنتجات المنافسة وطرح الافكار الجديدة المطورة لجودة منتج الاسمنت من شأنه ان يعزز امكانات المعمل في تحقيق التفوق الاستراتيجي.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى .

٢. اختبار الفرضية الرئيسة الثانية: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الابداع المنظمي والتشارك المعرفي)

اذ تشير نتائج الجدول (٤٢) الى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جدا ذات دلالة معنوية بين الابداع المنظمي والتشارك المعرفي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.711^{**}) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بان ادارة المعمل عينة الدراسة في حال اهتمامها بأبعاد الابداع المنظمي من حيث توقع المشاكل واستشعار خطورتها لمنع تأثيراتها السلبية على الاداء وطلاقة هذه الافكار واصالتها في تحقيق المنافع المرجوة منها وامكانية تعديل خصائص المنتجات بما يتوافق مع اذواق الزبائن ومتطلبات البيئة المحلية بهدف دعم معطيات التشارك المعرفي بين العاملين.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسة الثانية.

الجدول (٤٢)

معاملات الارتباط بين الابداع المنظمي والتشارك المعرفي

المتغيرات		الحساسية للمشكلات	الطلاقة	الاصالة	المرونة	المخاطرة والتحدي	الابداع المنظمي
التشارك المعرفي	Pearson Correlation	.٤٢١**	.٦٠٩**	.٥٣٤**	.٥٩٢**	.٥٧٢**	.٧١١**
	Sig. (٢tailed)	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠
	N	١٠٢	١٠٢	١٠٢	١٠٢	١٠٢	١٠٢

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.٢٣).

وتتبع من فرضية الارتباط الرئيسة الثانية خمس فرضيات فرعية تتمثل بالآتي:

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الحساسية للمشكلات والتشارك المعرفي)

اذ تشير نتائج الجدول (٤٢) الى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة معنوية بين بعد الحساسية للمشكلات والتشارك المعرفي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.421^{**}) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

ويمكن تفسير هذه العلاقة بان سعي ادارة المعمل عينة الدراسة الى الاهتمام ببعد الحساسية للمشكلات من حيث تعظيم القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها وتقديم مجمل الحلول لها ومنع مسبباتها وهذا يحدث من خلال امتلاك المعمل رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي تواجه العمال في العمل وكيفية الاسهام في حلها وهذا بدوره يحسن مستوى التشارك المعرفي بين العاملين وتعاونهم المستمر.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الطلاقة والتشارك المعرفي) اذ تشير نتائج الجدول (٤٢) الى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة معنوية بين بعد الطلاقة والتشارك المعرفي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.609^{**}) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

ويمكن تفسير هذه العلاقة بان اهتمام ادارة المعمل عينة الدراسة ببعد الطلاقة من حيث القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة وامتلاك العاملين قدرة التعبير عن الأفكار بطلاقة وقدرتهم الجيدة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل وتقديم المقترحات بخصوص علاجها من شأنه ان يحسن مستوى التشارك المعرفي فيما بينهم.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاصاله والتشارك المعرفي)

اذ تشير نتائج الجدول (٤٢) الى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة معنوية بين بعد الاصاله والتشارك المعرفي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ($0,534^{**}$) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية ($0,01$) وبدرجة ثقة (99%).

ويمكن تفسير هذه العلاقة بان سعي ادارة المعمل عينة الدراسة الى الاهتمام ببعد الاصاله من حيث تمتع العاملين بالمهارة في النقاش والحوار وامتلاك القدرة على الإقناع وحرصه على تقديم أفكار قيمة وتقديم حلول تستمر نتائجها لمدة طويلة وتجربة الأفكار الاصلية الجديدة في العمل التي من شأنها ان تضيف للمعمل نقاط ايجابية عديدة خاصة على مستوى تعظيم الحصة السوقية وهذا من شأنه ان يدعم بواصر التشارك المعرفي بين العاملين.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية.

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المرونة والتشارك المعرفي) اذ تشير نتائج الجدول (٤٢) الى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة معنوية بين بعد المرونة والتشارك المعرفي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ($0,592^{**}$) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية ($0,01$) وبدرجة ثقة (99%).

ويمكن تفسير هذه العلاقة بان اهتمام ادارة المعمل عينة الدراسة ببعد المرونة من حيث اتباع المعمل استراتيجية معدة مسبقا في مجال تطوير وتنمية الموارد البشرية والاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات سوق العمل ودعم الادارة لمشاركة الأفراد العاملين في عملية اتخاذ القرار والاصغاء لمقترحاتهم التطويرية لجودة واداء المنتجات من شأنه ان تعزز مستوى التشارك المعرفي والتعاون بين العاملين.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية.

هـ. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المخاطرة والتحدي والتشارك المعرفي)

اذ تشير نتائج الجدول (٤٢) الى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة معنوية بين بعد المخاطرة والتحدي والتشارك المعرفي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ($0,572^{**}$) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية ($0,01$) وبدرجة ثقة (99%).

ويمكن تفسير هذه العلاقة بان سعي ادارة المعمل عينة الدراسة الى الاهتمام ببعد المخاطرة والتحدي من حيث دعم قدرة العاملين وتشجيعهم على الدفاع عن أفكارهم والمبادرة بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات والتحلي بروح المجازفة في التعامل مع تحركات المنافسين والتغير المتسارع في الظروف البيئية وهذا بدوره ان يعزز مستوى التشارك والتعاون بين العاملين.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

٣. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التشارك المعرفي والتفوق الاستراتيجي)

اذ تشير نتائج الجدول (٤٣) الى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جدا ذات دلالة معنوية بين التشارك المعرفي والتفوق الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.659^{**}) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بان ادارة المعمل عينة الدراسة في حال اهتمامها بأبعاد التشارك المعرفي من حيث تشجيع العاملين الاعتماد على جهودهم الفردية وتطوير امكاناتهم وقدراتهم الذاتية في تحسين جودة المنتج والاهتمام بتطوير الاساليب التنظيمية وخطوط الاتصالات والسيطرة على انسياب المعلومات وتعزيز تدفقها والافادة منها أضاف الى ذلك الاهتمام بالتطورات التكنولوجية ذات الصلة من شأنها ان تعزز قدرة المعمل على تحقيق التفوق الاستراتيجي على المنافسين.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثالثة.

الجدول (٤٣) معاملات الارتباط بين التشارك المعرفي والتفوق الاستراتيجي

المتغيرات		البعد الفردى	البعد التنظيمى	البعد التكنولوجى	التشارك المعرفى
التفوق الاستراتيجى	Pearson Correlation	.٤٠٤**	.٤٢٩**	.٣٧٩**	.٦٥٩**
	Sig. (٢tailed)	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠
	N	١٠٢	١٠٢	١٠٢	١٠٢

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.٢٣).

وتتبع من فرضية الارتباط الرئيسة الثالثة ثلاث فرضيات فرعية تتمثل بالاتي:

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد الفردي والتفوق الاستراتيجي) اذ تشير نتائج الجدول (٤٣) الى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة معنوية بين البعد الفردي والتفوق الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ($0,404^{**}$) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية ($0,01$) وبدرجة ثقة (99%).

ويمكن تفسير هذه العلاقة بان سعي ادارة المعمل عينة الدراسة الى الاهتمام بالبعد الفردي من حيث تشجيع العاملين على مشاركة المعرفة مع بعضهم البعض وتوفير مناخ من الثقة يتيح اكتساب معرفة جديدة، وتبني تكنولوجيا تسهل من إجراءات العمل وتعمل على إنجاز العمل المطلوب خلال الوقت المحدد وايجاد فهم مشترك حول السياسات والإجراءات الوظيفية الحالية من شأنها ان تعزز مستوى التفوق الاستراتيجي.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثالثة.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد التنظيمي والتفوق الاستراتيجي)

اذ تشير نتائج الجدول (٤٣) الى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة معنوية بين البعد التنظيمي والتفوق الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ($0,429^{**}$) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية ($0,01$) وبدرجة ثقة (99%).

ويمكن تفسير هذه العلاقة بان اهتمام ادارة المعمل عينة الدراسة بالبعد التنظيمي من حيث الاعتماد على الأنظمة والقوانين والتعليمات الرسمية عند إنجاز المهام والسعي الى استثمار الفرص وان اتسمت بالمخاطرة في بعض الحالات والاهتمام بعلاقات العمل الإيجابية وتوظيف الأرشفة الإلكترونية في حفظ السجلات والوثائق لمجمل التعاملات اليومية كلما كان ذلك حافزاً لتحقيق مستويات متقدمة من التفوق الاستراتيجي.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثالثة.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد التكنولوجي والتفوق الاستراتيجي)

اذ تشير نتائج الجدول (٤٣) الى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة معنوية بين البعد التكنولوجي والتفوق الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ($0,379^{**}$) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية ($0,01$) وبدرجة ثقة (99%).

ويمكن تفسير هذه العلاقة بان سعي ادارة المعمل عينة الدراسة الى الاهتمام بالبعد التكنولوجي من حيث امتلاك المعمل التكنولوجيا الحديثة لتسهيل إجراءات العمل والأجهزة الضرورية الداعمة لخطوط الانتاج وتبني ابعاد تكنولوجيا المعلومات كنظم الاتصالات الحديثة والشبكات التي تسمح بمشاركة وتبادل المعرفة بين كوادرها والبرامجيات التي تنظم العمل التكنولوجي وتحسن نتائجه من شأنه ان يحقق التفوق الاستراتيجي بشكل مستمر.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة.

ثانياً: اختبار فرضيات التأثير المباشر

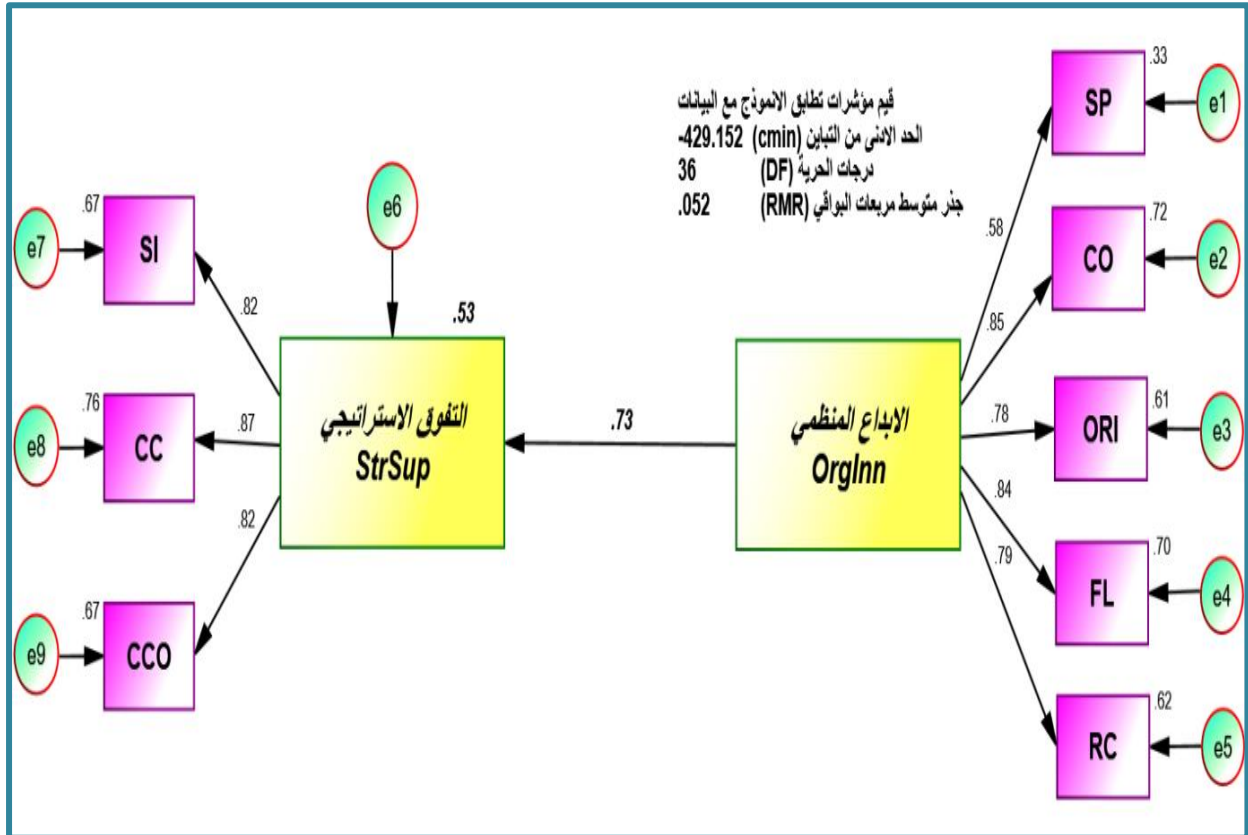
لأجل اختبار فرضيات التأثير الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها تم اعتماد أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) وهي تقنية إحصائية شاملة تدرس فرضيات العلاقات بين المتغيرات الملاحظة والكامنة، بالإضافة إلى ذلك تجدر الإشارة إلى أنها أكثر قيمة بكثير من تحليلات الانحدار المتعدد، لا سيما في حالة المتغيرات المقاسة، وبذلك فأنها تعتبر أسلوب متقدم وفعال للغاية من حيث كونها تمثل بانماذج هيكلية التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات الكامنة على العوامل المقاسة في النموذج الافتراضي (Alaloul et al , ٢٠٢٠ : ٦)، وبذلك سيتم اختبار فرضيات التأثير على النحو الاتي:

٤. اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للأبداع المنظمي في التفوق الاستراتيجي)

يوضح الشكل (١٠) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير الأبداع المنظمي في التفوق الاستراتيجي، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها، فقد بلغت قيمة ($RMR=0,052$) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ ($0,08$). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت ($0,73$) وهذا يعني ان متغير الأبداع المنظمي يؤثر في متغير التفوق الاستراتيجي بنسبة (73%) على مستوى معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من الأبداع المنظمي في معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير ايجابي في التفوق الاستراتيجي بنسبة (73%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٤٤) البالغة ($10,613$) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (١٠) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (٠.٥٣) وهذا يعني بأن متغير الأبداع المنظمي قادر على تفسير ما نسبته (٥٣%) من التغيرات التي تطرأ على التفوق الاستراتيجي في معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (٤٧%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الرابعة.



الشكل (١٠) تأثير الأبداع المنظمي في التفوق الاستراتيجي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. ٢٣)

الجدول (٤٤)

مسارات ومعلومات تأثير الأبداع المنظمي في التفوق الاستراتيجي

النسبة المعنوية	النسبة الحرية	الخطأ المعياري	التقدير اللامعياري	الاوزان الاتحدارية المعيارية	المسارات
P	C.R.	S.E.	Estimate	S.R.W.	Paths
***	١٠,٦١٣	٠.٠٨٠	٠.٨٤٨	٠.٧٢٦	التفوق الاستراتيجي <---
***	٧,٠٦٣	٠.١١٥	٠.٨١٠	٠.٥٧٥	SP <---
***	١٦,١٩١	٠.٠٦٨	١,١٠٨	٠.٨٥٠	CO <---
***	١٢,٦٥٧	٠.٠٨٨	١,١١٦	٠.٧٨٣	ORI <---
***	١٥,٢٩٢	٠.٠٦٥	٠.٩٩٩	٠.٨٣٦	FL <---
***	١٢,٨٩١	٠.٠٧٥	٠.٩٦٧	٠.٧٨٩	RC <---
***	١٤,٤٠٩	٠.٠٦٢	٠.٨٩٨	٠.٨٢٠	SI <---
***	١٧,٦٤٨	٠.٠٦١	١,٠٨٢	٠.٨٦٩	CC <---
***	١٤,١٧٩	٠.٠٧٢	١,٠٢٠	٠.٨١٦	CCO <---

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. ٢٣)

وتتبع من الفرضية الرئيسة الرابعة خمس فرضيات فرعية تتمثل بالآتي:

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الحساسية للمشكلات في التفوق الاستراتيجي)

يوضح الشكل (١١) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعء الحساسية للمشكلات في التفوق الاستراتيجي،

اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (٠,١٥) وهذا يعني ان بعد الحساسية للمشكلات يؤثر في

متغير التفوق الاستراتيجي بنسبة (١٥%) على مستوى معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد الحساسية للمشكلات في معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير التفوق الاستراتيجي بنسبة (١٥%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٤٥) البالغة (١,٨٠٨) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٤٢).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الطلاقة في التفوق الاستراتيجي)

يوضح الشكل (١١) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعء الطلاقة في التفوق الاستراتيجي، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (٠,١٦) وهذا يعني ان بعد الطلاقة يؤثر في متغير التفوق الاستراتيجي بنسبة (١٦%) على مستوى معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد الطلاقة في معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير التفوق الاستراتيجي بنسبة (١٦%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٤٥) البالغة (١,٩٣٥) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٣٢).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الاصاله في التفوق الاستراتيجي)

يوضح الشكل (١١) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعء الاصاله في التفوق الاستراتيجي، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (٠,١٧) وهذا يعني ان بعد الاصاله يؤثر في متغير التفوق الاستراتيجي بنسبة (١٧%) على مستوى معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد الاصاله في معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير التفوق الاستراتيجي بنسبة (١٧%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٤٥) البالغة (١,٨٣٨) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٣٨).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة .

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء المرونة في التفوق الاستراتيجي)

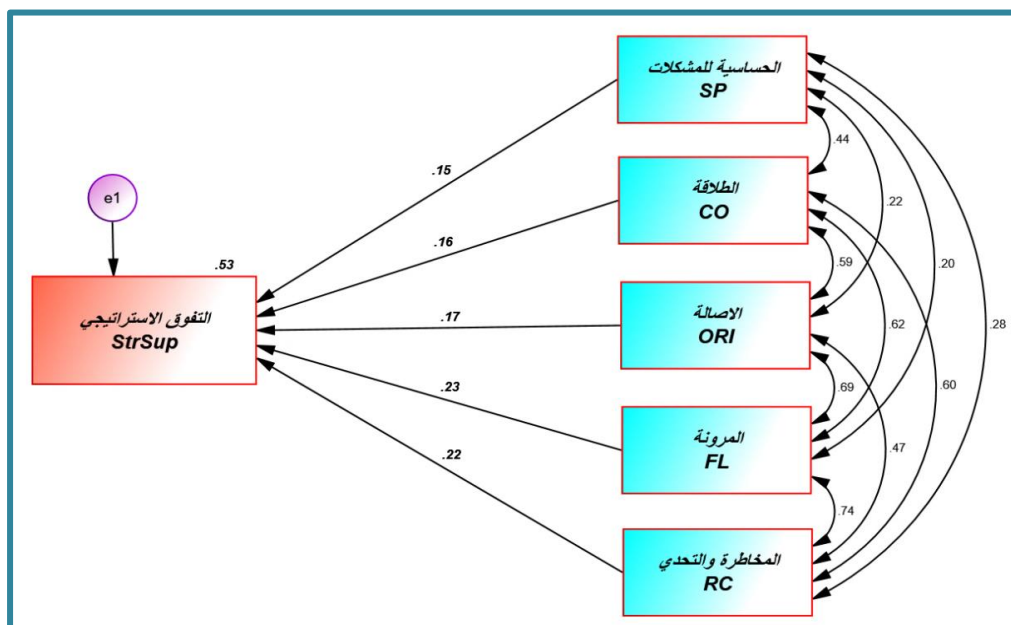
يوضح الشكل (١١) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعد المرونة في التفوق الاستراتيجي، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (٠,٢٣) وهذا يعني ان بعد المرونة يؤثر في متغير التفوق الاستراتيجي بنسبة (٢٣%) على مستوى معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد المرونة في معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير التفوق الاستراتيجي بنسبة (٢٣%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٤٥) البالغة (٢,١٥٥) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠١١).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة.

هـ. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد المخاطرة والتحدي في التفوق الاستراتيجي)

يوضح الشكل (١١) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعد المخاطرة والتحدي في التفوق الاستراتيجي، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (٠,٢٢) وهذا يعني ان بعد المخاطرة والتحدي يؤثر في متغير التفوق الاستراتيجي بنسبة (٢٢%) على مستوى معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد المخاطرة والتحدي في معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير التفوق الاستراتيجي بنسبة (٢٢%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٤٥) البالغة (٢,٠٨١) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٢٠).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة.



الشكل (١١) تأثير ابعاد الابداع المنظمي في التفوق الاستراتيجي

الجدول (٤٥)

مسارات ومعلمات تأثير ابعاد الابداع المنظمي في التفوق الاستراتيجي

المسارات	النسبة المعنوية	النسبة	الخطأ المعياري	التقدير اللامعاري	الاوزان الانحدارية المعيارية	المسارات
Paths	P	C.R.	S.E.	Estimate	S.R.W.	Paths
التفوق الاستراتيجي	٠,٠٤٢	١,٨٠٨	٠,٠٧٣	٠,١٣٢	٠,١٥٣	الحساسية للمشكلات <---
التفوق الاستراتيجي	٠,٠٣٢	١,٩٣٥	٠,٠٧٧	٠,١٤٩	٠,١٦١	الطلاقة <---
التفوق الاستراتيجي	٠,٠٣٨	١,٨٣٨	٠,٠٨٠	٠,١٤٧	٠,١٧٤	الاصالة <---
التفوق الاستراتيجي	٠,٠١١	٢,١٥٥	٠,١٢٣	٠,٢٢٢	٠,٢٢٨	المرونة <---
التفوق الاستراتيجي	٠,٠٢٠	٢,٠٨١	٠,١٠١	٠,٢١١	٠,٢٢٢	المخاطرة والتحدي <---

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. ٢٣)

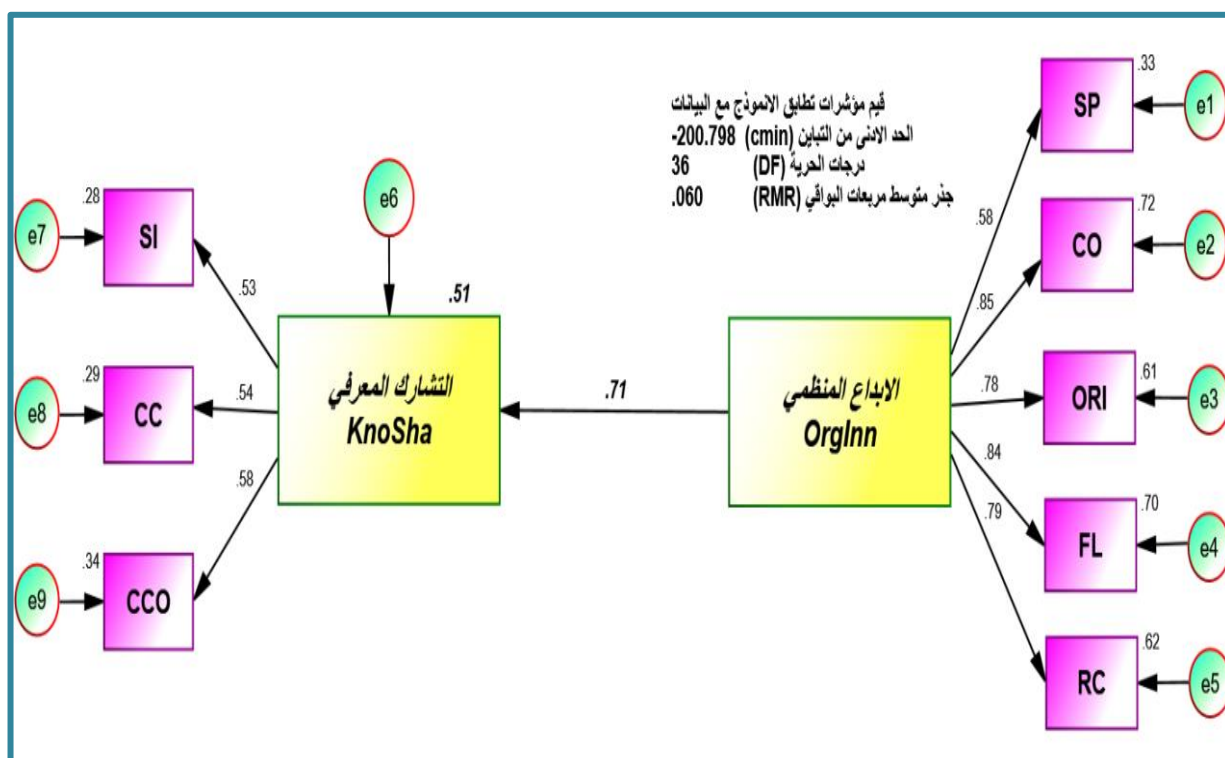
٥. اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للأبداع المنظمي في التشارك المعرفي)

يوضح الشكل (١٢) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير الأبداع المنظمي في التشارك المعرفي، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها، فقد بلغت قيمة ($RMR=0,060$) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ ($0,08$). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت ($0,71$) وهذا يعني ان متغير الأبداع المنظمي يؤثر في متغير التشارك المعرفي بنسبة (71%) على مستوى معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من الأبداع المنظمي في معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير ايجابي في التشارك المعرفي بنسبة (71%). وتعد هذه

القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٤٦) البالغة (١٠,١٦٥) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (١٢) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (٠.٥١) وهذا يعني بأن متغير الأبداع المنظمي قادر على تفسير ما نسبته (٥١٪) من التغيرات التي تطرأ على التشارك المعرفي في معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (٤٩٪) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلة في أنموذج الدراسة.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسة الخامسة.



الشكل (١٢) تأثير الأبداع المنظمي في التشارك المعرفي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. ٢٣)

الجدول (٤٦) مسارات ومعلومات تأثير الأبداع المنظمي في التشارك المعرفي

المسارات	Path	النسبة المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير اللامعاري	الاوزان الانحدارية المعيارية	S.R.W.
التشارك المعرفي	<---	***	١٠,١٦٥	٠,٧٠	٠,٧٠٨	٠,٧١١	٠,٧١١
SP	<---	***	٧,٠٦٣	٠,١١٥	٠,٨١٠	٠,٥٧٥	٠,٥٧٥
CO	<---	***	١٦,١٩١	٠,٠٦٨	١,١٠٨	٠,٨٥٠	٠,٨٥٠
ORI	<---	***	١٢,٦٥٧	٠,٠٨٨	١,١١٦	٠,٧٨٣	٠,٧٨٣
FL	<---	***	١٥,٢٩٢	٠,٠٦٥	٠,٩٩٩	٠,٨٣٦	٠,٨٣٦
RC	<---	***	١٢,٨٩١	٠,٠٧٥	٠,٩٦٧	٠,٧٨٩	٠,٧٨٩
SI	<---	***	٦,٣٢١	٠,١٠٨	٠,٦٨٤	٠,٥٣٢	٠,٥٣٢
CC	<---	***	٦,٣٨٨	٠,١٢٣	٠,٧٨٤	٠,٥٣٦	٠,٥٣٦
CCO	<---	***	٧,١٦٨	٠,١١٩	٠,٨٥١	٠,٥٨١	٠,٥٨١

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. ٢٣)

وتتنبثق من الفرضية الرئيسة الخامسة خمس فرضيات فرعية تتمثل بالآتي:

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الحساسية للمشكلات في التشارك المعرفي)

يوضح الشكل (١٣) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعء الحساسية للمشكلات في التشارك المعرفي، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (٠,٢١) وهذا يعني ان بعد الحساسية للمشكلات يؤثر في متغير التشارك المعرفي بنسبة (٢١%) على مستوى معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد الحساسية للمشكلات في معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير التشارك

المعرفي بنسبة (٢١٪). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٤٧) البالغة (٢,٦٦١) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٠٧).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الخامسة.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الطلاقة في التشارك المعرفي)

يوضح الشكل (١٣) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعد الطلاقة في التشارك المعرفي، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (٠,٢٠) وهذا يعني ان بعد الطلاقة يؤثر في متغير التشارك المعرفي بنسبة (٢٠%) على مستوى معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد الطلاقة في معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير التشارك المعرفي بنسبة (٢٠٪). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٤٧) البالغة (٢,١٩٤) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠١٢).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الخامسة.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الاصاله في التشارك المعرفي)

يوضح الشكل (١٣) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعد الاصاله في التشارك المعرفي، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (٠,١٦) وهذا يعني ان بعد الاصاله يؤثر في متغير التشارك المعرفي بنسبة (١٦%) على مستوى معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد الاصاله في معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير التشارك المعرفي بنسبة (١٦٪). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٤٧) البالغة (١,٨٠٥) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٣٨).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الخامسة.

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد المرونة في التشارك المعرفي)

يوضح الشكل (١٣) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعد المرونة في التشارك المعرفي، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (٠,١٨) وهذا يعني ان بعد المرونة يؤثر في متغير التشارك المعرفي بنسبة

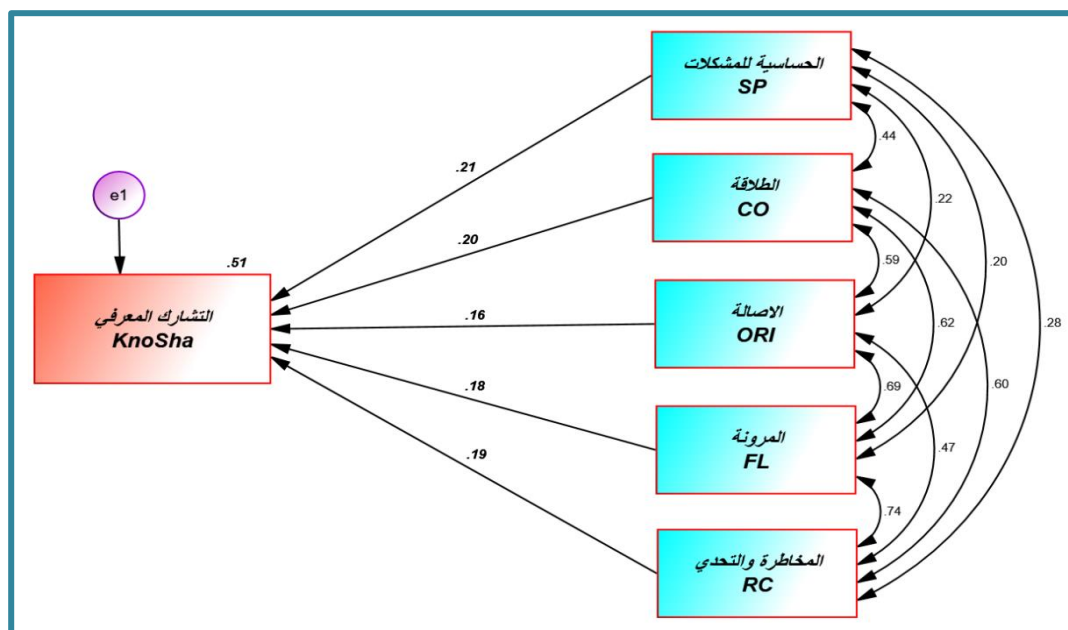
(١٨%) على مستوى معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد المرونة في معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير التشارك المعرفي بنسبة (١٨%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٤٧) البالغة (١,٨٦٤) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٢٦).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الخامسة.

هـ. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد المخاطرة والتحدي في التشارك المعرفي)

يوضح الشكل (١٣) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعد المخاطرة والتحدي في التشارك المعرفي، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (٠,١٩) وهذا يعني ان بعد المخاطرة والتحدي يؤثر في متغير التشارك المعرفي بنسبة (١٩%) على مستوى معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد المخاطرة والتحدي في معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير التشارك المعرفي بنسبة (١٩%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٤٧) البالغة (١,٩٦٢) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠١٨).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الخامسة



شكل (١٣) تأثير ابعاد الابداع المنظمي في التشارك المعرفي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. ٢٣)

الجدول (٤٧)

مسارات ومعلومات تأثير ابعاد الابداع المنظمي في التشارك المعرفي

النسبة المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير اللامعياري	الاوزان الانحدارية المعيارية	المسارات
P	C.R.	S.E.	Estimate	S.R.W.	Paths
٠,٠٠٧	٢,٦٦١	٠,٠٥٦	٠,١٤٩	٠,٢١١	التشارك المعرفي <--- الحساسية للمشكلات
٠,٠١٢	٢,١٩٤	٠,٠٧٢	٠,١٥٨	٠,١٩٨	التشارك المعرفي <--- الطلاقة
٠,٠٣٨	١,٨٠٥	٠,٠٧٧	٠,١٣٩	٠,١٥٧	التشارك المعرفي <--- الاصالاة
٠,٠٢٦	١,٨٦٤	٠,٠٨١	٠,١٥١	٠,١٧٨	التشارك المعرفي <--- المرونة
٠,٠١٨	١,٩٦٢	٠,٠٧٩	٠,١٥٥	٠,١٩١	التشارك المعرفي <--- المخاطرة والتحدي

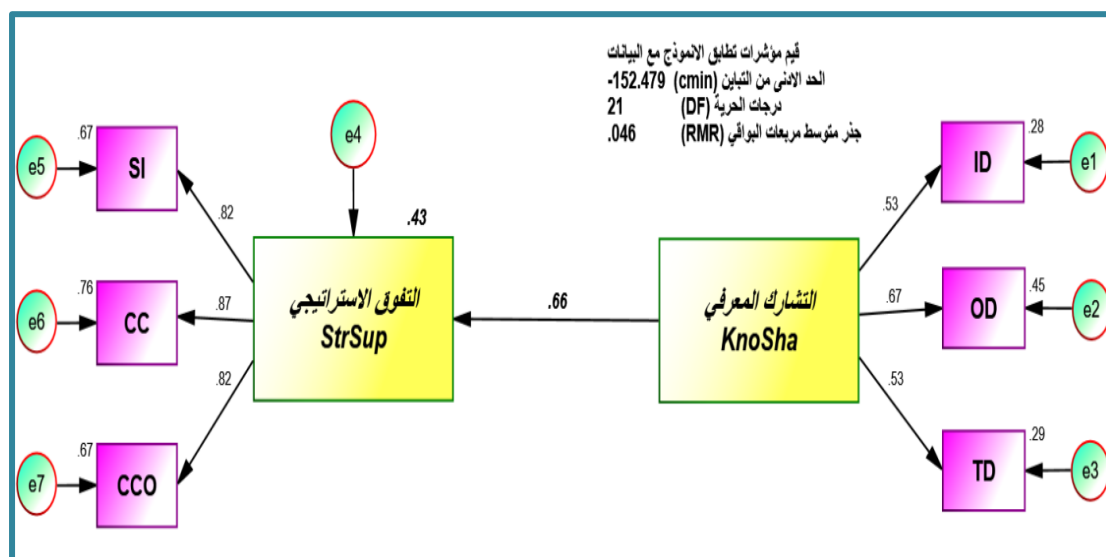
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. ٢٣)

٦. اختبار الفرضية الرئيسية السادسة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتشارك المعرفي في التفوق الاستراتيجي) يوضح الشكل (١٤) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير التشارك المعرفي في التفوق الاستراتيجي، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها، فقد بلغت قيمة ($RMR=0,046$) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (٠,٠٨). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (٠,٦٦) وهذا يعني ان متغير التشارك المعرفي يؤثر في متغير التفوق الاستراتيجي بنسبة (٦٦%) على مستوى معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من التشارك المعرفي في معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير ايجابي في التفوق الاستراتيجي بنسبة (٦٦%).

وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٤٨) البالغة (٨,٨٠٤) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (١٤) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (٠.٤٣) وهذا يعني بأن متغير التشارك المعرفي قادر على تفسير ما نسبته (٤٣٪) من التغيرات التي تطرأ على التفوق الاستراتيجي في معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (٥٧٪) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية السادسة.



الشكل (١٤) تأثير التشارك المعرفي في التفوق الاستراتيجي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. ٢٣)

الجدول (٤٨)

مسارات ومعلومات تأثير التشارك المعرفي في التفوق الاستراتيجي

النسبة المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير اللامعاري	الاوزان الانحدارية المعيارية	المسارات
P	C.R.	S.E.	Estimate	S.R.W.	Paths
***	٨,٨٠٤	٠.٨٨	٠.٧٧٣	٠.٦٥٩	التفوق الاستراتيجي <--- التشارك المعرفي

ID	<---	التشارك المعرفي	.٥٢٦	.٦٥١	.١٠٥	٦,٢١٨	***
OD	<---	التشارك المعرفي	.٦٦٧	.٩٤١	.١٠٥	٩,٠٠٧	***
TD	<---	التشارك المعرفي	.٥٣٥	.٧٢٤	.١١٤	٦,٣٥٦	***
SI	<---	التفوق الاستراتيجي	.٨٢٠	.٨٩٨	.٠٦٢	١٤,٤٠٩	***
CC	<---	التفوق الاستراتيجي	.٨٦٩	١,٠٨٢	.٠٦١	١٧,٦٤٨	***
CCO	<---	التفوق الاستراتيجي	.٨١٦	١,٠٢٠	.٠٧٢	١٤,١٧٩	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. ٢٣)

وتتبقى من الفرضية الرئيسة السادسة خمس فرضيات فرعية تتمثل بالآتي:

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبعد الفردي في التفوق الاستراتيجي)

يوضح الشكل (١٥) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية للبعد الفردي في التفوق الاستراتيجي، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (٠,٢٧) وهذا يعني ان البعد الفردي يؤثر في متغير التفوق الاستراتيجي بنسبة (٢٧%) على مستوى معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من البعد الفردي في معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير التفوق الاستراتيجي بنسبة (٢٧%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٤٩) البالغة (٢,٨٦٣) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٠٤).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة السادسة.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبعد التنظيمي في التفوق الاستراتيجي)

يوضح الشكل (١٥) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية للبعد التنظيمي في التفوق الاستراتيجي، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (٠,١٩) وهذا يعني ان البعد التنظيمي يؤثر في متغير التفوق الاستراتيجي بنسبة (١٩%) على مستوى معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من البعد التنظيمي في معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير التفوق الاستراتيجي بنسبة (١٩%). وتعد

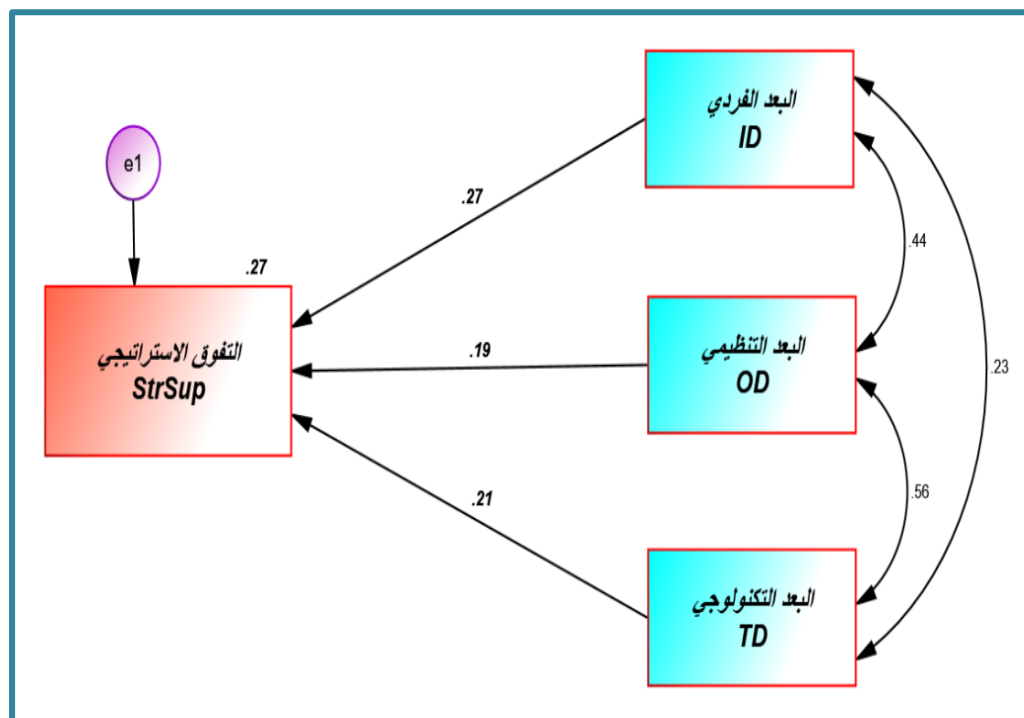
هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٤٩) البالغة (١,٨٥٨) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٣٧).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية السادسة.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبعد التكنولوجي في التفوق الاستراتيجي)

يوضح الشكل (١٥) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية للبعد التكنولوجي في التفوق الاستراتيجي، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (٠,٢١) وهذا يعني ان البعد التكنولوجي يؤثر في متغير التفوق الاستراتيجي بنسبة (٢١%) على مستوى معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من البعد التكنولوجي في معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير التفوق الاستراتيجي بنسبة (٢١%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٤٩) البالغة (٢,٠٢٩) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٢٢).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية السادسة.



الشكل (١٥) تأثير ابعاد التشارك المعرفي في التفوق الاستراتيجي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. ٢٣)

الجدول (٤٩)

مسارات ومعلومات تأثير ابعاد التشارك المعرفي في التفوق الاستراتيجي

المسارات	Path	النسبة المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير اللامعاري	الاوزان الانحدارية المعيارية	S.R.W.
التفوق الاستراتيجي	←←← البعد الفردي	٠.٠٠٤	٢,٨٦٣	٠.٠٩٠	٠.٢٥٦	٠.٢٧١	
التفوق الاستراتيجي	←←← البعد التنظيمي	٠.٠٣٧	١,٨٥٨	٠.٠٩٢	٠.١٧١	٠.١٩٤	
التفوق الاستراتيجي	←←← البعد التكنولوجي	٠.٠٢٢	٢,٠٢٩	٠.٠٨٩	٠.١٨٠	٠.٢٠٨	

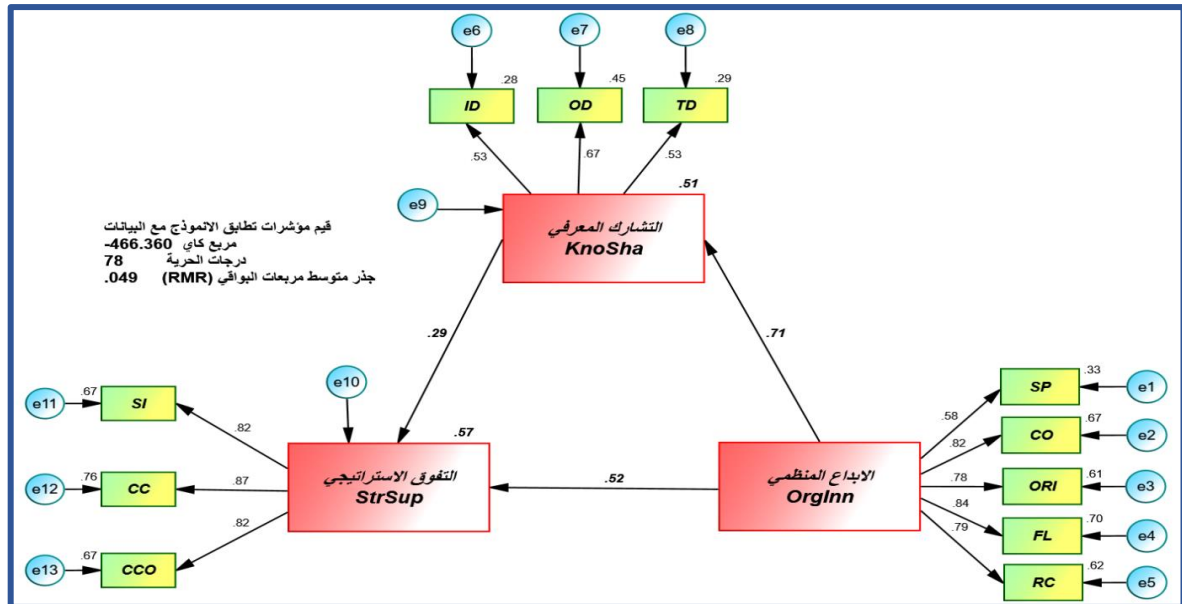
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. ٢٣)

٧. اختبار الفرضية الرئيسية السابعة: يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية للابداع المنظمي في التفوق الاستراتيجي من خلال توسيط التشارك المعرفي.

يتضح من الشكل (١٦) مسارات الانحدار المعيارية ونسب (R^2) الخاصة بتقييم العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات أي عرض تفسير التأثير المباشر بين المتغير المستقل (الابداع المنظمي) وبين المتغير التابع (التفوق الاستراتيجي) والتأثير غير المباشر من خلال المتغير الوسيط (التشارك المعرفي) كما يبين الشكل (١٥) قيم مؤشرات مطابقة الأنموذج التي كانت ذات مطابقة عالية إذ بلغ مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي (RMR) (٠.٠٠٤٩).

كما يتضح من الشكل (١٦) وجود تأثير ايجابي مباشر للابداع المنظمي في التشارك المعرفي إذ بلغ معامل الانحدار المعياري (٠,٧١) كما اتضح وجود تأثير مباشر للتشارك المعرفي في التفوق الاستراتيجي، إذ بلغ معامل الانحدار المعياري (٠,٢٩)، في حين اتضح وجود تأثير مباشر للابداع المنظمي في التفوق الاستراتيجي،

إذ بلغ معامل الانحدار المعياري (٠,٥٢)، وكانت جميع هذه التأثيرات نسب معنوية وذلك لأن قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٥٠) والبالغة (١٠,١٦٥ ، ٣,١٠٢ ، ٥,٦٠٣) على التوالي هي قيم معنوية.



الشكل (١٦) التأثير غير المباشر للابداع المنظمي في التفوق الاستراتيجي من خلال توسط التشارك المعرفي
المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.٢٣)

الجدول (٥٠): مسارات ومعلمات اختبار تأثير الابداع المنظمي في التفوق الاستراتيجي من خلال توسط التشارك المعرفي

النسبة المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير اللامعاري	الاوزان الانحدارية المعيارية	المسارات	التشارك المعرفي
***	١٠,١٦٥	٠,٧٠	٠,٧٠٨	٠,٧١١	الابداع التنظيمي	التشارك المعرفي
***	٥,٦٠٣	٠,١٠٩	٠,٦٠٨	٠,٥٢١	الابداع التنظيمي	التفوق الاستراتيجي
٠,٠٠٢	٣,١٠٢	٠,١٠٩	٠,٣٣٨	٠,٢٨٨	التشارك المعرفي	التفوق الاستراتيجي

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.٢٣)

وبالتالي نلاحظ أن قيمة التأثير غير المباشر تستنتج من خلال المسارين التي يتوسط فيهما المتغير الوسيط التشارك المعرفي بين المتغير المستقل الابداع المنظمي والمتغير التابع التفوق الاستراتيجي وبذلك بلغ التأثير غير المباشر (٠,٢٠٥) وهذا ما ظهر في الجدول (٥١) وبالتالي يتضح أن التأثير الكلي المباشر وغير المباشر قد بلغ (٠,٧٢٦). كما يتضح من الشكل (١٦) والجدول (٥١) أن قيمة معامل التفسير (R^2) الخاصة بالتفوق الاستراتيجي قد بلغت (٠,٥٧) وهي تعني أن التغيرات التي تحصل في التفوق الاستراتيجي تعود إلى التغير في قيمة الابداع والتشارك المعرفي بنسبة (٥٧%) اما النسبة المتبقية والبالغة (٤٣%) فإنها تعود الى تأثير متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة

الجدول (٥١)

مسارات التأثير المباشر وغير المباشر للفرضية الرئيسية السابعة

المسارات	تأثير مباشر	تأثير غير مباشر	التأثير الكلي	R^2
الابداع المنظمي <--- التفوق الاستراتيجي	٠,٥٢١			
الابداع المنظمي <--- التشارك المعرفي <--- التفوق الاستراتيجي		٠,٢٠٥		
			٠,٧٢٦	٠,٥٧

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.٢٣)

ولاختبار الدلالة المعنوية لنتائج التأثير غير المباشر للمتغير المستقل (الابداع المنظمي) في المتغير التابع (التفوق الاستراتيجي) من خلال المتغير الوسيط (التشارك المعرفي) فقد تم الاعتماد على اختبار (Sobel) الذي يمكن من خلاله التأكد من معنوية التأثير غير المباشر الذي يدخله المتغير الوسيط. ويمكن التوصل الى قيمة (Sobel Test) من خلال برنامج حاسوبي يعتمد على قيمة أربع معلمات اساسية وكما يتضح في الجدول (٥٢):

الجدول (٥٢) : نتائج اختبار (Sobel)

الانموذج	المدخلات	قيمة اختبار Sobel	P-value
الابداع المنظمي <--- التفوق الاستراتيجي	a = ٠,٧٠٨	٢,٩٦٥	٠,٠٠٣
	b = ٠,٣٣٨		
الابداع المنظمي <--- التشارك المعرفي <--- التفوق الاستراتيجي	S _a = ٠,٠٧٠		
	S _b = ٠,١٠٩		

اذ يتضح من الجدول (٥٢) ان قيمة (p -value) كانت قيمة معنوية وهذا يؤكد الدلالة المعنوية لنتائج اختبار التأثير غير المباشر للابداع المنظمي في التفوق الاستراتيجي من خلال المتغير الوسيط التشارك المعرفي. وهذا يؤكد دور الوساطة الجزئية الذي يضطلع به المتغير الوسيط التشارك المعرفي في العلاقة بين المتغير المستقل الابداع المنظمي والمتغير التابع التفوق الاستراتيجي على مستوى معمل إسمنت الكوفة عينة الدراسة. وتأسيساً على ما سبق، يمكن قبول الفرضية الرئيسة السابعة.

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول: الاستنتاجات

المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات

المبحث الأول

الاستنتاجات (Conclusions)

١. تشجيع العاملين وحثهم على تقديم الأفكار الإبداعية الأصيلة التي تتضمن التجديد في خصائص المنتجات وتحسين الأداء أو تخفيض الكلف الكلية للمنتج والسعي إلى تحسين خصائص التشغيل وتكرار التجارب الإيجابية الناجحة في الأساليب الإبداعية وهذا من شأنه تعزيز مستوى التفوق الاستراتيجي.
٢. تشجيع العاملين اعتماداً على جهودهم الفردية وتطوير إمكاناتهم وقدراتهم الذاتية في تحسين جودة المنتج والاهتمام بتطوير الأساليب التنظيمية وخطوط الاتصالات والسيطرة على انسياب المعلومات وتعزيز تدفقها والإفادة منها فضلاً عن الاهتمام بالتطورات التكنولوجية ذات الصلة من شأنها أن تعزز قدرة المعمل على تحقيق التفوق الاستراتيجي على المنافسين.
٣. الاهتمام بالتشارك المعرفي، الذي عمدت إلى تحسينه بوساطة البعد الفردي، وبخاصة بوساطة مساهمة العاملين الفريدة في إيجاد الحلول الناجحة التي تتم الاستجابة الجدية للتغير.
٤. اهتمام إدارة المعمل بالبعد التنظيمي عندما تتوجه إلى تحسين مستوى التشارك المعرفي عبر صياغتها لأهداف المعمل.
٥. اهتمام إدارة المعمل بتحسين وتطوير قدرات العاملين، عن طريق إقامة الدورات التدريبية للعاملين فيها لتحسين منتجاتها وتطويرها.
٦. عمد المعمل إلى تبني التقييم والحكم بما يحسن من قدرته على التأهب للتفوق الاستراتيجي ولاسيما عند مواجهته لعدد من الفرص، نتیجته لامتلاك ادارته القدرة على التفريق بين الفرص المربحة وغير المربحة.
٧. يستخدم المعمل اساليب علمية حديثة في تحسين العملية الانتاجية ويحرص على تقليل الهدر الناتج في العملية الانتاجية داخل المعمل.
٨. اهتمام المعمل بالتفوق الاستراتيجي، والحرص على تحسينه بوساطة دوائر النفوذ، ولاسيما انه يعمل على فهم سلوك منافسيه المؤثرين في منطقة النفوذ، في ظل سعيه المحدود إلى الهيمنة على السوق قبلهم.
٩. أظهرت النتائج أن إدارة المعمل قادرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها وتحديد مسبباتها قبل حدوثها لتلافيها ومعالجتها.
١٠. تشجع إدارة المعمل على تقديم أكثر من فكرة في مدة قصيرة بخصوص تطوير منتجاته وتحسين خصائصها وكيفية تطبيق الأفكار الجديدة بطلاقة ووضع الاقتراحات والحلول للمشكلات التي قد تحصل.

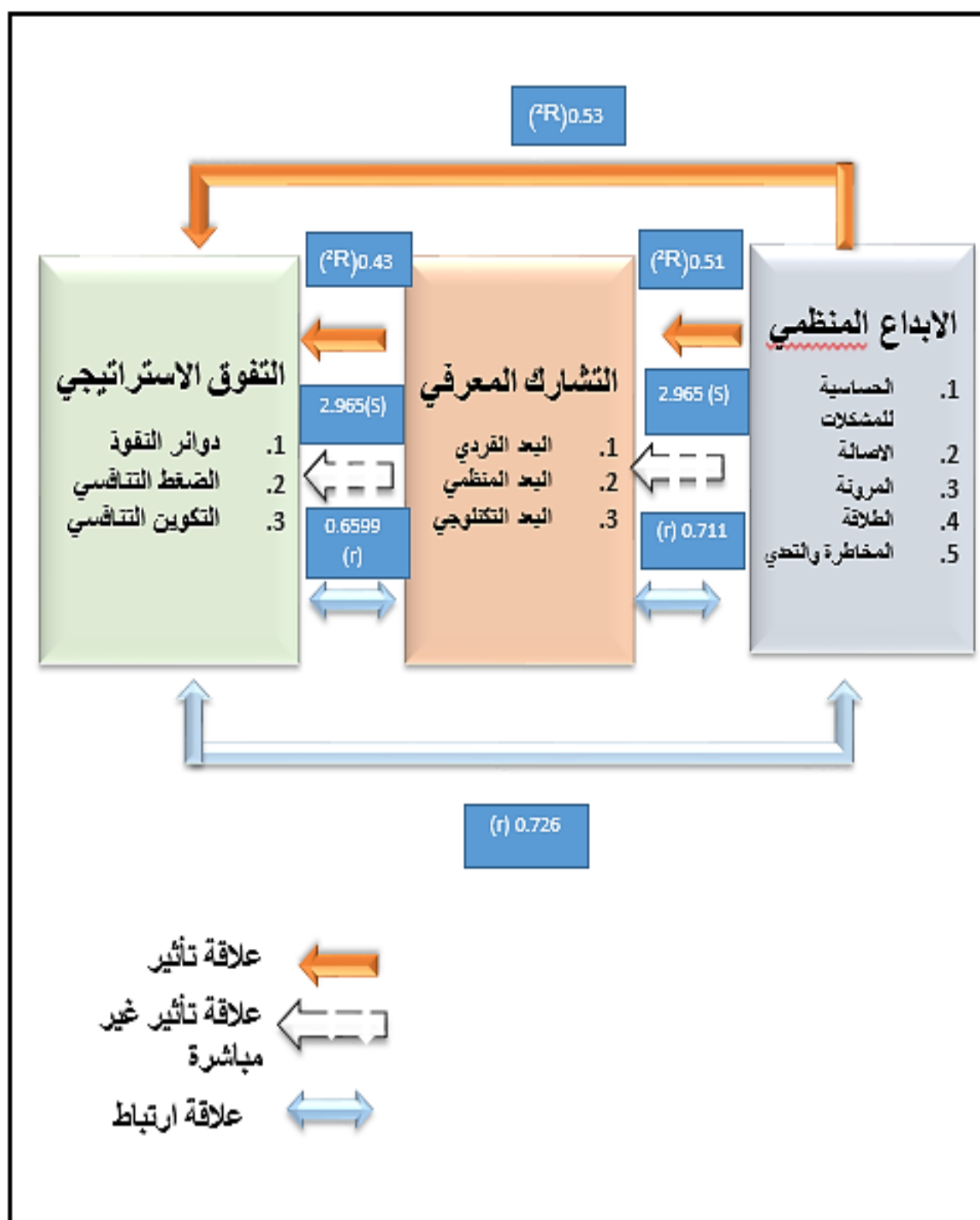
١١. تشجع الإدارة العاملين الذين يتمتعون بالمهارة في النقاش والحوار وامتلاك القدرة على الإقناع وتقديم أفكار قيمة من شأنها أن تحسن أداء المنتجات وتعزز الصورة الذهنية لدى الزبائن وتهتم بزيادة الحصة السوقية.
١٢. تعزز إدارة المعمل فرص النجاح وإن باءت بعضها بالفشل في سبيل تعزيز قدراتهم على تقديم الأفكار التطويرية وتقديم أساليب التطبيق الجديدة الخاصة بظروف المخاطرة والتحدي التي تواجه العاملين في العمل الذي يكلفون به.
١٣. تشجع الأفراد العاملين على مشاركة المعرفة مع بعضهم بعضاً والإفادة منها بوساطة توفير الفهم المشترك بين العاملين وتوفير مناخ من الثقة يتيح اكتساب المعرفة الجديدة، وتبني تكنولوجيا تسهل من إجراءات العمل وإنجازه خلال الوقت المحدد.
١٤. تهتم إدارة المعمل بسيادة التنظيم الرسمي في العلاقات التنظيمية بين العاملين وتسعى إلى تطوير الاتصالات الأفقية والعمودية على حد سواء من أجل تحقيق أفضل انسياب للمعلومات والمعرفة.
١٥. تسعى إدارة المعمل إلى حد ما إلى الاهتمام بالتكنولوجيا الحديثة فهي تسعى باستمرار إلى تبني التطورات التكنولوجية في مجال صناعة الإسمنت.
١٦. تحرص إدارة المعمل على السيطرة على منطقة نفوذ متماسكة في قطاع صناعة الإسمنت وفهم سلوك المنافسين.
١٧. يسعى المعمل إلى التميز في قدرته مقارنة بالمنتجات التي يقدمها المنافسون وكيفية متابعة سلوكياتهم وتحركاتهم خاصة على مستوى المنتجات المستوردة.
١٨. إن إدارة المعمل يحرص إلى حد ما على تحديد نوع الضغط التنافسي الموجود في منطقة النفوذ وتعمل على مواجهته في بعض الأسواق.

المبحث الثاني

التوصيات (Recommendations)

١. ضرورة سعي إدارة المعمل على الاهتمام بعوامل الإبداع المنظمي من حيث تقديم الأفكار الإبداعية الجديدة في تطوير وتحسين جودة منتج الإسمنت وتحديث أساليب العمل ومعالجة المشكلات التي تواجهها بالأساليب المتنوعة والاعتماد على الأفكار المقترحة من العاملين خاصة منها الأفكار الإبداعية ذات الجودة العالية فهذا من شأنه أن يحقق مستويات عالية من التفوق الاستراتيجي.
٢. يجب التركيز على تطوير التكنولوجيا المستخدمة في مختلف وظائف المعمل، والاهتمام بالإبداعات التكنولوجية في المعمل.
٣. ينبغي لإدارة المعمل زيادة الاهتمام بمهارات التعاون والعمل الجماعي، وبما يضمن تحسين مستوى مهارات العاملين في العمل ومن ثم زيادة الوعي بالتشارك المعرفي.
٤. لابد لإدارة المعمل من الاهتمام بتعزيز وتحسين البعد التنظيمي، وبما يزيد من قدرته على رفع مستوى التشارك المعرفي فيه بوساطة إيجاد برامج مكافأة تشجع التشارك المعرفي بين أفرادها.
٥. ضرورة الاهتمام بعلاقات العمل الإيجابية وتوظيف الأرشفة الإلكترونية في حفظ السجلات والوثائق لمجمل التعاملات اليومية كلما كان ذلك حافزاً لتحقيق المستويات المتقدمة من التفوق الاستراتيجي.
٦. السعي للاهتمام بتوفير نظام للحوافز المعنوية والمادية يرتبط بعناصر الإبداع لدى العاملين المبدعين على نحو يشجعهم على الابتكار وينعكس على رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم.
٧. التعامل مع مجمل الظروف المحيطة بالمعمل من تغيرات وعدم الاستقرار في أذواق الزبائن وتحركات المنتجات المنافسة سواء كانت منتجات محلية أو مستوردة فضلاً عن التغيرات البيئية وما يحدث من تسارع للأحداث الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية.
٨. ضرورة تبني إجراءات مرنة تحقق إدارة المعمل عن طريقها أهدافها بعيداً عن المسؤوليات الوظيفية المحددة.
٩. ضرورة انتهاز الاستراتيجيات المغامرة وأساليب التحدي والاعتماد على السلوك الاستباقي في توقع الأحداث والتنبؤ بتحركات المنافسين والخوض في ظروف المخاطرة ومقاومة أداء المنتجات المنافسة وطرح الأفكار الجديدة المطورة لجودة منتج الاسمنت من شأنه ان يعزز امكانات المعمل في تحقيق التفوق الاستراتيجي.
١٠. ضرورة العمل على تحديد الادوار الاستباقية في توقع المشكلات والاستعداد لها لاسيما ما يتعلق بشارك العاملين في تقديم الحلول لها وتهيأة المناخات الإيجابية الداعمة للعمل.
١١. لابد من تحمل المسؤولية حول نتائج المبادرات الجديدة التي تتبناها بمسؤولية واهتمام من الادارة.

١٢. تعزيز دور الطلاقة للأفكار الإبداعية الجديدة المقدمة بخصوص تطوير منتج الإسمنت وتحسين جودة ادائه ومدى قبوله من الزبائن.
١٣. الاهتمام بتنمية الإبداع المنظمي والتأكيد على المناخ التنظيمي الداعم له حتى يصبح صفة متجذرة فيها وعلى مختلف مستوياتها، سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ككل.
١٤. يجب على إدارة المعمل إيلاء البعد الفردي مزيداً من اهتمامها عندما تتوجه الى تحسين التشارك المعرفي بوساطة توفير مناخ تسوده الثقة وبتيح اكتساب المعرفة الجديدة بوساطة اعتماد تكنولوجيا تسهل من إجراءات العمل.
١٥. لابد من تبني أبعاد تكنولوجيا المعلومات كنظم الاتصالات الحديثة والشبكات التي تسمح بمشاركة وتبادل المعرفة بين كوادرها والبرمجيات التي تنظم العمل التكنولوجي وتحسن نتائجه.
١٦. اهمية تبني استراتيجية خاصة لكل منطقة نفوذ جغرافية في سبيل ضمان سيطرتها وهيمنتها على أكبر حصة سوقية وضمان الاستمرار في قطاع الأعمال.
١٧. ينبغي اتباع استراتيجيات استباقية للتنبؤ بتحركات المنافسين وكيفية تطوير اساليب العمل وتحسين بيئة العمل ومحاولة السيطرة على اساليب المنافسة مستقبلاً.
١٨. من المهم بناء حواجز تنافسية في جودة المنتجات وسرعة واعتمادية التسليم.



الشكل (١٧) سريان نموذج الدراسة

إعداد الباحثة

المصادر

أولاً: المصادر العربية

أ- الكتب

١. القرآن الكريم
٢. الجاموس عبد الرحمان، (٢٠١٣) إدارة المعرفة في منظمات الاعمال وعلاقتها بالمداخل الادارية الحديثة، مدخل تحليلي، الطبعة الاولى، جامعة حلب ، سوريا.
٣. ريتيكا دونغري، فارشا روكادي، (٢٠٢٠)، التنوع المعرفي في مكان العمل نظرة عامة، اختبار الهندسة والإدارة .
٤. السويدان، طارق محمد، العدلوني، محمد اكرم، (٢٠١٠)، مبادئ الابداع، الطبعة الثالثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن.
٥. ماكنوتش، روبرت وآخرون، ترجمة، شحاتة، عطية محمد، (٢٠٠٢)، بانوراما الحياة السياحية، الطبعة الأولى، الشركة الدولية للطباعة، القاهرة.
٦. منصور ، طاهر محسن ، الخفاجي ، نظرية المنظمة مدخل العمليات، الطبعة الاولى ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن، ٢٠١٢.

ب- الرسائل والاطاريح الجامعية

٧. ابو زيد، خالد ذيب حسين، (٢٠١٠)، اثر القوة التنظيمية على الابداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الاردنية، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
٨. احمد جدعان الجبوري، ٢٠٢٠ الدور الوسيط لتجربة الزبون في تعزيز تاثير ادارة المعرفة في التفوق الاستراتيجي بحث ميداني مقارنة في عينة المصارف التجارية والاسلامية العراقية الخاصة اطروحة دكتوراه في كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
٩. بشيرين عيشي، عمار، بن عيشي، (٢٠١٠)، اثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعية الجزائرية - دراسة حالة ولاية بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر - بسكرة.
١٠. جاسم ، هدى فالح ، (٢٠١٧) ، دور تكنولوجيا المعلومات وتطوير راس المال الفكري في تحقيق الابداع المنظمي دراسة استطلاعية لاراء عينه من العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات ، رساله ماجستير جامعه بابل - كلية الادارة والاقتصاد .
١١. الجعبري، عدنان، (٢٠١٠)، دور الابداع الاداري في تحسين الاداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية - دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، جامعة الخليل، فلسطين.

١٢. حماد، اسامه محمد، (٢٠١٨)، تأثير التسويق المستدام في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية، رسالة ماجستير، جامعة العراقية، كلية الادارة والاقتصاد.
١٣. خليل حسن ، زينب ، (٢٠٢١)، دور القيادة البارعة في تعزيز العلاقة بين التنوع المعرفي والأداء الإبداعي للمجموعة دراسة تحليله لآراء من عينة تدريسي ورؤساء الأقسام لجامعة واسط ، رسالة ماجستير ، جامعة كربلاء كلية الإدارة والاقتصاد.
١٤. دغيم ، محمد كريم ، (٢٠٢١) ، دور التمكين الإداري والأبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية في شركة الواحة للمشروبات الغازية والعصائر في الحلة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بابل .
١٥. الشريف ، حسين ، علي كاظم ، (٢٠١٧) ، الدور الوسيط للإبداع المنظمي في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية ، اطروحة دكتوراه ، جامعة كربلاء .
١٦. الشهيري، فوزية بنت ظافر عمي ، (٢٠١٧) ، دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركوه أعضاء بيئة التدريس بجامعة الملك خالد بأبيا، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك خالد.
١٧. الشواهين، إبراهيم فلاح إبراهيم، (٢٠١٧)، أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي، دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال/كلية العلوم /جامعة الشرق الاوسط، عمان.
١٨. الصميدعي، مصطفى محمود، (٢٠٢١) ، العلاقة بين الذكاء الثقافي والقيم الاستراتيجية للموارد البشرية واسهامها في تحقيق التفوق الاستراتيجي على وفق الدور التفاعلي لفرق العمل الافتراضية بحث ميداني في مجموعة شركات زين " اطروحة دكتوراه في كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
١٩. عبدالله ، منير، (٢٠١٢) ، إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعتمدين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الجزائر، غزة.
٢٠. عساف، محمد احمد حسين، (٢٠١٥)، اثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة: مجموعة شركات قعوار في الاردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، كلية الاعمال .
٢١. العلي، ريتا موسى عبد الله، (٢٠١٢)، العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة والابداع التنظيمي واثرها في اداء المنظمة، رسالة ماجستير، في جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
٢٢. عمراوي، مريم، (٢٠١٦)، اثر الابداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.

٢٣. الغايشة ، ريهام هشام السيد ، (٢٠٢١) ، أثر أبعاد المنظمة المتعلمة على الإبداع التنظيمي، بالتطبيق على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة، كلية تجارة جامعة المنصورة.
٢٤. فارس، محمود عبد العزيز حسين، (٢٠١٢) ، الإبداع الإداري في إدارة الالتزام لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة ، رسالة ماجستير في أصول التربية، جامعة الأزهر ، غزة.
٢٥. الفرجي ، حسين علي حافظ ، (٢٠١٨)، تطوير المورد البشري والتشارك المعرفي ودورهما في تعزيز الالتزام الوظيفي، دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة المستنصرية، بغداد.
٢٦. ليث ، علي مطر، (٢٠٢٠) ، دور خفة الحركة في تعزيز التفوق الاستراتيجي في البيئات الدينامية إدراسة تحليلية في الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط في العراق ، أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة القادسية)
٢٧. المحجوبي، اسامة ، (٢٠١٦) ، أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة شركة تحويل البلاستيك للجنوب وبورقلة ، مذكرة ماستر في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جامعة قاصدي، مرباح، ورقل.
٢٨. محمود، رؤى بكر، (٢٠٢٠)، تأثير الإبداع التنظيمي في جودة الخدمة- دراسة استطلاعية في شركتي الاتصالات العام والخاص، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة التقنية الوسطى، الكلية التقنية الإدارية، بغداد.
٢٩. مرجاح ، زهراء غانم ، (٢٠١٨) ، انعكاس مرونة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي بتوسيط التشارك المعرفي ، بحث تجريبي تحليلي في الشركات التابعة لوزارة الإسكان والإعمار والبلديات العامة، أطروحة دكتوراه فلسفة في الادارة العامة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
٣٠. مسغوني ، نجوى، حياة، قدة، (٢٠١٨) ، دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.
٣١. هاشم ، ولدان عبدالستار ، (٢٠١٤)، توظيف ابعاد صناع المعرفة وتأثيرها في تحقيق التفوق المنظمي بحث استطلاعي تحليلي لأراء عينة من المدراء في عدد من شركات وزارة الصناعة في العراق ، رسالة ماجستير ، قسم الادارة الصناعية ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
٣٢. الوصابي ، منير مصلح محمد ، (٢٠١٧) ، اثر تطوير الموارد البشرية الصحية في نجاعة تطبيق معايير الاعتماد في المستشفيات اليمنية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير / كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير / جامعة الجزائر ، الجزائر.

٣٣. الياسري، وئام وهاب عبد الحسين، (٢٠١٥)، تأثير تشترك الأبداع المعرفي في تحقيق الأبداع المنظمي، بحث تحليلي في جامعة ذي قار، رسالة ماجستير، علوم الإدارة العامة/ كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد.

ت- البحوث العلمية والمجلات

٣٤. الباشقالي، محمود محمد أمين، سلطان، حكمت رشيد (٢٠١٩)، دور التعاون الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية. دراسة استطلاعية لآراء عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق، المجلة العلمية لجامعة جيهان - السليمانية.

٣٥. الثابت، احمد سمير، نايف، نعمان، (٢٠٢٠). تعزيز المناعة التنظيمية المكتسبة في ظل التشترك

المعرفي ، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (٥٣)، ٣٠٨-٣٢٨.

٣٦. حاوي، ايمان عسكر، (٢٠١١) ، الابداع التنظيمي وتأثيره في الاداء الوظيفي دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة، مجلة دراسات إدارية العدد الثامن المجلد الرابع .

٣٧. الحربي ، خليل بن عبد الرحمن ، الجغيمان ، عبد الله بن محمد ، (٢٠١٧)، التكامل بين التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي في بناء اداة القياس الخصائص السلوكية لترشيح الطلبة الموهوبين (جامعة الملك فيصل ، مجلة رسالة التربية وعلم النفس ، ١٠٩-١٣٠).

٣٨. الحمداني، حاتم علي عبدالله، (٢٠١٨) ، اثر التشترك المعرفي في استدامة القدرات الديناميكية بحث تحليلي لعينة من تدريسي كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (٥٤)، ١٠٥-١٣٠.

٣٩. رشيد ، اسوان و دخيل ، شيماء (٢٠١٨) . معامل كرونباخ ألفا، معامل الارتباط القانوني والتحليل العاملي لبيانات قياس الرضا عن الخدمات الفيدوية على الهاتف المحمول . جامعة تكريت - كلية الإدارة والاقتصاد/ مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية/ المجلد (٤) العدد (٤٤) ج ١ . ٤٥٨-٤٦٨.

٤٠. سمسوم، عائشة ، تنمية الإبداع التنظيمي ضمن نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة. جامعة الجزائر، مجلة الاقتصاد الجديد، : ٢٠١٦ - ٢٢ - ٢.

٤١. شداد الناصر ومزريق عاشور، (٢٠١٧) ، اثر الإبداع المنظمي في تنمية الميزة التنافسية

المستديمة للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة المركب الصناعي للأغطية النسيجية بتيسمسيلت-

texalge ، جامعة الشلف/ الجزائر ، مجلد ٢ العدد ١٧ مجلة الاقتصاد الجديدة .

٤٢. شنيتز، عبد الرحمن طاهر، (٢٠١٥)، العلاقة بين نوعية حياة العمل والابداع التنظيمي، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، قسم الادارة العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (٢١)، العدد (٨١).

٤. Hair, J. F; Black, W. C; Babin, B. J; Anderson, R. E & Tatham, R. L, (٢٠١٤) , **Multivariate Data Analysis** , ٧th edition., Pearson Education Limited. United States of America.
٥. Hast, S. (٢٠١٦), **Spheres of influence in international relations: History, theory and politics, International Relations**.
٦. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (٢٠٠٩). , **Research methods for business students** , ٥th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England
٧. Sekaran, U. (٢٠٠٣) , **Research Methods for Business: A Skill-Building Approach** , ٤th Edition, John Wiley & Sons, New York.
٨. Strikwerda, Hans, (٢٠٠٥), **Strategic Supremacy_Operational excellence is not sufficient; your firm needs a power strategy** , Nolan, Norton & Co., All rights reserved.
٩. Strikwerda, J., & Rijnders, D.,(٢٠٠٥), **Possible End Games in the European Postal Market: Qui Bone?** In MA Crew, & PR Kleindorfer (Eds.), Regulatory and Economics Changes in the Postal and Delivery Sector. Amsterdam: Kluwer Academic Pub-lishers.
١٠. Wood, S. (٢٠١١), **The Meaning of' Sphere of Influence 'in ISO ٢٦٠٠٠**.
١١. Yi, J. (٢٠١٥). **A measure of knowledge sharing behavior: Scale development and validation**. In The Essentials of Knowledge Management (pp. ٢١٣-٢٤٥). Palgrave Macmillan, London.

B. Thesis and Desertation:

١٢. Abdel-Hakim, M. M., (٢٠١٤), **Knowledge Sharing and Professional Online Communities Acceptance: An Integrated Model** , Thesis,degree of Doctor of Philosophy, The University of Hull, United Kingdom.
١٣. Akhbar, A. R. N., & Musa, M. F. (٢٠١٢). **Enhancing human interaction of knowlegde sharing in higher learning workplace environment**. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, ٣٥, ١٣٧-١٤٥.

١٤. Ali Asghar, Muhammad Asif Naveed, ٢٠٢١ **Psychometric Evaluation of Knowledge Sharing Behavior Scale in Academic Environment**, University of Nebraska - Lincoln DigitalCommons@University of Nebraska - Lincoln Library Philosophy and Practice (e-journal) Libraries at University of Nebraska-Lincoln
١٥. Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (٢٠١٩), **Competitive Posture Analysis in Turbulent Environments. In Implanting Strategic Management**
١٦. Badakhova, A., & Virza, R. (٢٠٢٠). **Knowledge sharing between different generations in engineering field.**
١٧. Bellefroid; Bart (٢٠١٢), **"The New Way Of Knowledge Sharing "**, Master Thesis, Business Informatics, Utrecht University, Institute Of Information And Computing Sciences Center Of Organization And Information
١٨. Lopez, Assefa R. (٢٠٢٠). **Leadership Styles and Emotional Intelligence of Federal Employees in Diversified Work Environments.**
١٩. Maiga, Z. B, ٢٠١٧, **Knowledge Sharing Among Academics in Selected Universities in Tanzania** By Zakayo Bernard Maiga Dip Lib, BA Mass comm., Msc Information Science,
٢٠. Mohd Zin, I. N. (٢٠١٤), **Knowledge sharing approaches in Malaysian construction organisations for improved performance** (Doctoral dissertation, University of Salford).
٢١. Ozbilgin. M, Global diversity management : the case of automobile manufacturing companies in Japan, Paper presented at the Japan institute of labor policy and training, Tokyo, ٢٠٠٥, p ١٢.
٢٢. Rasa, Anderson T et Metcalf .H, Diversity: stacking up the evidence, Chartered Institute of Personnel and Development, London, ٢٠٠٣, p ٢٠.
٢٣. Serrat, O., (٢٠٠٩), **Harnessing Creativity and Innovation in the Shamia , Maher Jana Alshobaki Mazen Jana Abu Naser Samy S. Abu Amuna**
٢٤. Yousef M. (٢٠١٨), **"Using the Asian knowledge model (Apo) as a Determinant for performance excellence in universities – Empirical study at' Al-Azhar university.**

٢٥. Zheng , Junwei & Wu , Guangdong & Xie , Hongtao & Xu , Hui (٢٠١٧) , Ambidextrous Leadership and Sustainability-Based Project Performance: The Role of Project Culture, Sustainability ٢٠١٧, ٩, ٢٣٣٦.

C.Journals and Periodicals:

٢٦. AL- Zeidi , Nadhuim ,Jauad Abd Salaman and Komona , Ali Abd Aimer Abd Al- Hussein,(٢٠١٦), **"The Role of Knowledge Management Strategy in Achieving Organization Excellence Filed Research in Sample of Iraq Private Banks"** ,Journal Business and Management ,Vol.١٨. No.٧,pp٣٩-٤٨.
٢٧. Alaloul, W. S., Liew, M. S., Zawawi, N. A. W., Mohammed, B. S., Adamu, M., & Musharat, M. A. (٢٠٢٠). **Structural equation modelling of construction project performance based on coordination factors**. Cogent engineering, ٧(١), pp.١-٢٥.
٢٨. Alrawashdeh , Khaled and Altaany , Fawzi , (٢٠١٩) ,**The Role knowledge management requirement on organizations excellence**, (A Field of study in Jordan , Aqaba special Authority Zone) International Journal of Applied Engineering Research , Vol. ١٤ , No. ١ , pp ٨٥-٩١.
٢٩. Amabile, T. M. (١٩٩٧), **Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do**. California Management Review, ٤٠(١), ٣٩-٥٨. <https://doi.org/10.2307/41160921> [Links].
٣٠. Amabile, T. M. (١٩٩٧), **Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do**. California Management Review, ٤٠(١), ٣٩-٥٨. <https://doi.org/10.2307/41160921> [Links] .
٣١. Arbab , Ahmed Mohamed Hamad , (٢٠١٨), **Human Resource management practices and organizational excellence in public organizations** , Polish Journal of management studies , vol.١٨ , No.٢.
٣٢. Badakhova, A., & Virza, R. (٢٠٢٠). **Knowledge sharing between different generations in engineering field**.

٣٣. Barney, J. B. (٢٠٠١), **Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view**. Journal of Management, ٢٧(٦), ٦٤٣-٦٥٠.
٣٤. Black Janice A. & BoAL Kimberly B. (٢٠١٤), **strategic Resources : Traits , configurations and paths to sustain able competitive advantage** , college of business administration ,texas tech university ,Lubbock ,texas, S.A strategic management journal . vol ;١٥,٨٨-١٣١-١٤٨.
٣٥. Bulan, S. J. (٢٠١٦). **Faktor-faktor yang memengaruhi knowledge sharing di antara dosen (studi kasus stikom uyelindo dan stikom artha buana)**. Jurnal Sistem Informasi, ١٢(٢), ٩٠-٩٤.
٣٦. Bulan, S. J., & Sensuse, D. I. (٢٠١٣). **Knowledge sharing model among academic staffs in universities**. Jurnal Sistem Informasi, ٩(٢), ١٣٣-١٣٩.
٣٧. Buqais , Ameena Aldulaimi , Saeed , Hameed , Kharabshe Radwan and Abdeldyem , Marwan ,(٢٠١٨), **The impact of knowledge management on achieving institutional excellence : The case of General coordinator of the Governorates in the Kingdom of Bahrain** , international Journal of data mining and knowledge management process vol. ١٨ , No.٤١٥ , p١٥-٢٩.
٣٨. Dai, J., Cantor, D. E., & Montabon, F. L. (٢٠١٥), **How environmental management competitive pressure affects a focal firm's environmental innovation activities: a green supply chain perspective**, Journal of Business Logistics, ٣٦(٣), ٢٤٢-٢٥٩.
٣٩. D'Aveni, R. A. (٢٠٠٢), **Competitive pressure systems: Mapping and managing multimarket contact**, MIT Sloan Management Review, ٤٤(١), ٣٩-٥٠.
٤٠. D'Aveni, R. A., Dagnino, G. B., & Smith, K. G. (٢٠١٠), **The age of temporary advantage**, Strategic management journal, ٣١(١٣), ١٣٧١-١٣٨٥.
٤١. D'Aveni, R. A., Dagnino, G. B., & Smith, K. G. (٢٠١٠), **The age of temporary advantage**, Strategic management journal, ٣١(١٣), ١٣٧١-١٣٨٥.
٤٢. Dhouha BAKLOUTI , Mustapha ZGHAL .(٢٠١٢), **CONTRIBUTION OF MULTIMARKETS COMPETITION TO MUTUAL SHARES OF INTERNATIONAL HYPERMARKETS** , Institute of Interdisciplinary Business Research.

INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS.

٤٣. Dsouza, Cristine Garcia,& Sequeira, Leandro da Silva,& Werlang, Blanca Susana Guevara,(٢٠١١), Human Excellence: The Contribution of Personality, Vol. ٢٢, No. ٥٢,PP. ٢٧١-٢٧٩.
٤٤. Economou Victoria Pekka Chatzikonstantinou G.Pantelis , (٢٠٠٩) ,**Gaining Company's Sustained competitive Advantage , Is Really a Necessary precondition for Improved organizational performance** ? The case of TQM , "European Research studies Volume ١٢ ,No. (٣).
٤٥. Eran, Vigoda, and Itai, Beeri,(٢٠١٥), **Change – Oriented Organizational Citizenship Behavior in public Administration :the Power of Leadership and cost of Organizational Politics**, Journal of Public Administration Research and Theory
٤٦. Goeltz Donald R. (٢٠١٤), **Globalization and hyper competition : Drivers , Linkages, and industry differences**, Holy Family University , "Journal of international Business and Cultural Studies volume ٨.
٤٧. Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (٢٠٠٩), **Transformational leadership, creativity, and organizational innovation**, Journal of Business Research, ٦٢(٤), ٤٦١-٤٧٣. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.07.032> [Links]
٤٨. Hejase, H. J., Haddad, Z., Hamdar, B., Al Ali, R., Hejase, A. J., & Beyrouiti, N. (٢٠١٤). **Knowledge sharing: Assessment of factors affecting employee'motivation and behavior in the Lebanese organizations**. *Journal of Scientific Research and Reports*, ١٥٤٩-١٥٩٣.
٤٩. Hsieh Ming –Hung , Tsai Kuen –Hung , and Halting, (٢٠٠٦), **The Relationships between Resource configurations and launch strategies in Taiwan's InDesign industry**: Journal of Product Innovation Management. Vol. ٢٣, No. ٣,P: ٢٥٩-٢٧٣.
٥٠. Hsieh, R.M., Kelley, D.J. and Liu, C.Y. (٢٠٠٩), **The roles of entrepreneurial alertness, prior knowledge and social networks in the process of opportunity recognition (Summary)**, Frontiers of Entrepreneurial Research, Vol. ٢٩ No. ٦, p. ١٢.

۵۱. Ilies, L., & Metz, D. (۲۰۱۷), **THE LINK BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE-A LITERATURE REVIEW**. Managerial Challenges of the Contemporary Society. Proceedings, ۱۰(۱), ۳۵-۴۰.
۵۲. Iqbal, Anam. & Asrar-ul-Haq, M. (۲۰۱۷), **An empirical investigation on TQM practices and knowledge sharing mediation in software industry**, The TQM Journal, Vol. ۲۹ No. ۵, pp. ۷۲۵-۷۴۳.
۵۳. K. (۲۰۰۳), **Strategic Flexibility and Firm Performance: The Case of US Based Transnational Corporations**, Global Journal of Flexibility System. P: ۱-۴.
۵۴. Korkmaz, Ö., Çakir, R., & Erdogmus, F. U. (۲۰۲۰), **A validity and reliability study of the Basic STEM Skill Levels Perception Scale**. International Journal of Psychology and Educational Studies, ۷(۲), ۱۱۱-۱۲۱.
۵۵. Kotze, J. G. (۲۰۰۳), **Strategic supremacy in the hypercompetitive ۲۱st century**, South African Journal of Economic and Management Sciences, ۶(۱), ۹۹-۱۱۷.
۵۶. Lafuente, E. & Leiva, J. C. & Gómez, J. M. and Szerb, L. (۲۰۲۰), **A nonparametric analysis of competitiveness efficiency: The relevance of firm size and the configuration of competitive pillars**, Business Research Quarterly, Vol. ۲۳(۳) ۲۰۳-۲۱۶.
۵۷. Lane, J. N., Ganguli, I., Gaule, P., Guinan, E., & Lakhani, K. R. (۲۰۲۰). **Engineering serendipity: When does knowledge sharing lead.**
۵۸. Lee, C. Y. (۲۰۰۹), **Competition favors the prepared firm: Firms' R&D responses to competitive market pressure**. Research Policy, ۳۸(۵), ۸۶۱-۸۷۰.
۵۹. Lu, Dawei-Betts Alan-Croom Simol (۲۰۱۱), **Re-investigating Business excellence values measures , and framework , Total Quality management and Business excellence**, Journal knowledge vol. ۲۲ , No. ۱۱۲ , pp۳.

٦٠. Masuwai, A. M., & Saad, N. S. (٢٠١٧), **Evaluating the face and content validity of a Teaching and Learning Guiding Principles Instrument (TLGPI): A perspective study of Malaysian teacher educators**. Geografia-Malaysian Journal of Society and Space, ١٢(٣).
٦١. Mazahreh, A. , Hammad, H. & Abu-Jaber, H. (٢٠١٩) ,**The Attitudes of Instructors and Faculty Members about the Quality of Technical Education Programs in Community Colleges in Jordan** , Journal of Social Sciences (٤): , pp. ٤٠١-٤٠٧.
٦٢. Meeks, G. A. (٢٠١٧), **Critical soft skills to achieve success in the workplace, Emotional intelligence capabilities that can improve the non-technical skills of accounting students**
٦٣. Mohajan, H. K. (٢٠١٧), **Two criteria for good measurements in research: Validity and reliability**, Annals of Spiru Haret University. Economic Series, ١٧(٤), ٥٩-٨٢.
٦٤. Noor, N. M., & Salim, J. (٢٠١١). **Factors influencing employee knowledge sharing capabilities in electronic government agencies in Malaysia**. International Journal of Computer Science Issues (IJCSI), ٨(٤), ١٠٦.
٦٥. ÖZBEK, A., & TOPLU, E. K. (٢٠١١). EMPOWERED EMPLOYEES' KNOWLEDGE SHARING BEHAVIOR. *International Journal of Business and Management Studies*, ٣(٢), ٦٩-٧٦.
٦٦. Pitts D.W.(٢٠٠٩) , **Diversity Management, Job Satisfaction, and Performance. Evidence from U.S. Federal Agencies**. Public Administration Review.
٦٧. R Rasto, Muhidin, S. A., Islamy, F. J., (٢٠٢١), **The influence of knowledge sharing and competence on academic performance**, Cypriot Journal of Educational Science. ١٦(٣), ٩٢٨-٩٣٨. <https://doi.org/10.18844/cjes.v16i3.0764>
٦٨. Ringrose, D. (٢٠١٣),**Development of an organizational excellence framework** , The TQM Journal, Vol. ٢٥ No. ٤, pp. ٤٤١-٤٥٢.
٦٩. Samawi , Ghazi A- abu Tayen , Bandar A. Yousef Fathi , metri , Al-Qatawneh , Manar (٢٠١٨) ,**Relation between Total Quality management practices and Business excellence : Evidence from private service Firms**, Jordan , International Review management and marketing, vol. ٨ No (١) pp ٢٨-٣٥.

۷۰. Singh, S. (۲۰۱۱), **Organizational Innovation as Competitive Advantage during Global Recession**, The Indian Journal of Industrial Relations, Vol. ۴۶, No. ۴.
۷۱. Thomas, L. G., & D'Aveni, R. (۲۰۰۹), **The changing nature of competition in the US manufacturing sector**, ۱۹۵۰—۲۰۰۲. Strategic Organization, ۷(۴), ۳۸۷—۴۳۱.
۷۲. Trong Tuan, L. (۲۰۱۳), **The role of CSR in clinical governance and its influence on knowledge sharing**, International Journal of Business and Management Studies, ۳(۲), ۶۹—۷۵.
۷۳. Volkmer, I. (۲۰۰۷), **Governing the “spatial reach”? Spheres of influence and challenges to global media policy**, International Journal of Communication, ۱(۱), ۱۸.
۷۴. Wang, H. K., Tseng, J. F., & Yen, Y. F. (۲۰۱۴), **How do institutional norms and trust influence knowledge sharing?** An institutional theory. Innovation, ۱۶(۳), ۳۷۴—۳۹۱.
۷۵. Wang, S.; Noe, R. (۲۰۱۰), **Knowledge Sharing: A Review and Directions for Future Research**, Human Resource Management Review, ۲۰, ۱۱۵— ۱۳۱.
۷۶. Waswas , Dima and Jwaifell , Mustafa , (۲۰۱۹) , **The Role of universities Electronic management in achieving organizational excellence example of Al Hussein Bin Talal university world**, Journal of Education vol. ۹ No. ۳ , pp. ۵۲—۶۶.
۷۷. Yusof, Z. M., & Ismail, M. B. (۲۰۱۰) , **The impact of awareness, trust and personality on knowledge sharing practice**. In ۲۰۱۰ International Conference on Information Retrieval & Knowledge Management (CAMP) (pp. ۳۲۱-۳۲۵). IEEE.
۷۸. Zhao, Wenhong & Yang , Te & Hughes, Karen D. & Li, Yixin, (۲۰۲۰), **Entrepreneurial alertness and business model innovation: the role of entrepreneurial learning and risk perception**, International Entrepreneurship and Management Journal <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00637-2>.

الملاحق



الملحق (١)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بابل / كلية الإدارة والاقتصاد

الدراسات العليا

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة دراسة ماجستير

السيدات والسادة المحترمون....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....

أما بعد فتمثل الاستبانة جزءاً من متطلبات إعداد رسالة الماجستير في الإدارة الصناعية/ كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بابل، والموسومة (دور الإبداع المنظمي في تحقيق التفوق الاستراتيجي من خلال التشارك المعرفي/ دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في معمل إسمنت الكوفة) نظراً لما نعهده فيكم من خبرة ومقدرة علمية وكونكم الأقدر على التعامل مع فقرات هذه الاستبانة.

كما تعد مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات التأثير الإيجابي في إخراج هذه الدراسة بالمستوى المطلوب.
.... مع جزيل الشكر والامتنان

ملحوظات عامة

١. يرجى وضع علامة (√) في الحقل الذي يمثل رأيك في ضوء ما تعكسه إدراكاتك للموضوع أو الفقرة المطروحة .
٢. لا ضرورة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستبانة حيث إن نتائج الإجابات ستظهر بهيئة مجموعات إحصائية لا علاقة لها بشخصكم الكريم ولا بوظيفتكم.
٣. الباحثة على استعداد للإجابة على أسئلتكم واستفساراتكم الخاصة بالاستبانة كافة.

بإشراف

أ.د زينب عبد الرزاق

كلية الإدارة والاقتصاد

طالب الماجستير

فرح جواد خضير

أولا – المعلومات التعريفية:

١-النوع الاجتماعي: ذكر ☐ أنثى ☐

٢-الفئة العمرية:

٢٠ فأقل ☐ ٢١-٣٠ ☐ ٣١-٤٠ ☐
٤١-٥٠ ☐ ٥١-٦٠ ☐ ٦١ فأكثر ☐

٣-التحصيل الدراسي: بكالوريوس ☐ دبلوم عالي ☐ ماجستير ☐

دكتوراه ☐

٤-مدة الخدمة في الموقع الحالي: ٥ فأقل ☐ ٦-١٠ ☐ ١١-١٥ ☐

١٦-٢٠ ☐ ٢١-٢٥ ☐ ٢٦ فأكثر ☐

٥-المنصب الوظيفي: مدير قسم ☐ مدير شعبة ☐ مدير وحدة ☐

٥ فأقل ☐ ١٠-٦ ☐ ١٥-١١ ☐

٦- عدد الدورات
التدريبية التي شاركت
بها في الاختصاص:

٢٠-١٦ ☐ ٢٥-٢١ ☐ ٢٦ فأكثر ☐

ثانياً: متغيرات الدراسة

أولاً: الإبداع التنظيمي: قدرة فردية تفوق المنظمة إلى تبني أسلوب حديث، واستخدام الأفكار الجديدة لغرض تقديم سلعة أو خدمة سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية جديدة لتحقيق أهدافها في النمو والتكيف وأيضاً تجعلها أكثر قدرة على المنافسة.

*- أبعاد الإبداع التنظيمي: وفق مقياس (الناصر ومريزيق، ٢٠١٧)

١ - الحساسية للمشكلات (sensitivity to problems)

التعرف على المشكلة والمواقف وتحديد ما تحديداً دقيقاً والتعمق بادراك المشكلة هو الذي يوحي بالأفكار المبتكرة والإبداعية.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق إطلاقاً
١	القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها.					
٢	تقترح إدارة المعمل الحلول للمشكلات التي قد تواجه العمال.					
٣	امتلاك المعمل رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي تواجه العمال في العمل					
٤	الكشف عن المشكلات بهدف حلها والإسهام في خدمة القسم.					

٢-الطلاقة (Correctness)

القدرة على تبادل الآراء والأفكار في فترة زمنية معينة وإخراج أفضل الأفكار والإبداعات لتمثل الطلاقة البنك للقدرة الإبداعية

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق إطلاقا
٥	القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.					
٦	يملك العمال قدرة التعبير عن الأفكار بطلاقة.					
٧	يملك العاملين القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.					
٨	تشجع إدارة المعمل على المقترحات والأفكار المقدمة من الآخرين.					

٣ - الأصالة (originality)

إنتاج أفكار جديدة غير تقليدية وواقعية والرغبة في تكوين أفكار جديدة من الأصل أي الخروج عن المألوف.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق إطلاقا
٩	يتمتع العاملون بالمهارة في النقاش والحوار وامتلاك القدرة على الإقناع.					
١٠	حرص العاملين على تقديم أفكار قيمة.					

١١	محاولة تقديم حلول تستمر نتائجها لمدة طويلة.				
١٢	الاهتمام بتجربة الأفكار الجديدة في العمل.				

٤ - المرونة (Elasticity)

تعني القدرة على تقسيم المشاكل الجوهرية إلى مشاكل فرعية، أو القدرة على تفتيت أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة، ليعاد تخمينها ويسهل التعامل معها.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق إطلاقا
١٣	يتبع معمل الأسمنت استراتيجية معدة مسبقا في مجال تطوير وتنمية الموارد البشرية.					
١٤	يستجيب معمل الأسمنت لتغيرات حاجات ورغبات سوق العمل.					
١٥	يسمح معمل الأسمنت بمشاركة الأفراد العاملين في عملية اتخاذ القرار.					

٥ - المخاطرة والتحدي (Risk and challenge)

تعني بها اخذ عنان المبادرة في تبني الأفكار والأنماط الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الجالب البشري على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق إطلاقا
١٦	تقبل العاملين الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.					
١٧	قدرة العاملين على الدفاع عن أفكارهم.					

١٨	يقوم معمل الإسمنت بالمبادرة بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات.				
١٩	العاملين مسؤولين عن أعمالهم ومواجهة نتائجها				
٢٠	روح المجازفة لدى العاملين تنثير الحماس لتقديم آراء جديدة ومبدعة.				

ثانيا: التشارك المعرفي (knowledge sharing)

سلوك بشري يطبقه الأفراد، من أجل كسب معرفة تنظيمية جديدة عبر مبادلة المعرفة مع الأشخاص، وأنه يتأثر بالعوامل المخالطة ضمن المنظمة مثل الالتزام والثقة والثقافة فضلا عن العوامل الإدارية والتنظيمية التي تحفز وتسهل الأفراد على التشارك بمعرفتهم وخبراتهم ومهاراتهم لتحقيق الأهداف والميزة والتفوق في المنظمة واتخاذ الإجراءات التصحيحية وتطوير المهارات الحالية. (وفق مقياس علي، ٢٠٢١)

أ- البعد الفردي (individual dimension)

مجموعة من الخصائص الفردية والتي يمكن تحفيزها لغرض تشارك المعارف والمهارات والعمل على زيادة (الثقة، الشخصية والتنوع).

ت	الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
٢١	تشجع إدارة معمل الأسمنت الأفراد العاملين والموظفين على مشاركة المعرفة مع بعضهم البعض.					
٢٢	توفر إدارة معمل الأسمنت مناخ من الثقة يتيح اكتساب معرفة جديدة، وتبني تكنولوجيا تسهل من إجراءات العمل.					
٢٣	تسهم المعرفة الجديدة في إنجاز العمل المطلوب خلال الوقت المحدد.					
٢٤	يتشارك إدارة معمل الأسمنت الخبرة الإدارية والمعلومات مع الأفراد الجدد.					
٢٥	لا توجد صعوبة لدى إدارة معمل الأسمنت من وجود فهم مشترك حول السياسات والإجراءات الوظيفية الحالية.					

ب- البعد التنظيمي (organizational dimension)

مجموعة العوامل الخاصة (الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية ، سياسة المنظمة، دعم الإدارة العليا ، اليه العمل)، التي تسهم في إيجاد أجواء عمل إيجابية تقود إلى التشارك المعرفي.

٢٦	تعتمد إدارة معمل الأسمنت على الأنظمة والقوانين والتعليمات الرسمية فقط عند إنجاز المهام				
٢٧	يتطلب نجاح معمل الأسمنت استثمار الفرص وان اتسمت بالمخاطرة في بعض الحالات.				
٢٨	تهتم إدارة معمل بالاتصالات الأفقية بنفس مستوى اهتمامها بالاتصالات العمودية.				
٢٩	تؤمن إدارة معمل بعلاقات العمل الإيجابية كأحد عوامل نجاحها الحاسم.				
٣٠	توظف الأرشفة الإلكترونية في حفظ السجلات والوثائق للوحدة الإدارية التي تعمل بها.				
٣- البعد التكنولوجي (technological dimension)					
النظم والأساليب والوسائل التكنولوجية التي يعتمدها معمل الأسمنت لغرض زيادة التشارك المعرفي بين أعضائها.					
٣١	يستعمل معمل الأسمنت IT الحديثة في كثير من مفاصله لتسهيل إجراءات العمل				
٣٢	يتناسب عدد الأجهزة الحديثة المتوفرة في معمل الأسمنت مع حجم الأعمال التي تقوم بها				
٣٣	تستخدم إدارة معمل الأسمنت الاتصالات الحديثة التي تسمح بمشاركة وتبادل المعرفة بين كوادرها.				
٣٤	يمتلك معمل الأسمنت نظم معلومات إدارية تزيد من سرعة اتخاذ القرار وتتوفر الحماية الملائمة لقاعدة بيانات المصنع.				
٣٥	يسعى معمل الأسمنت لامتلاك البرمجيات الحديثة باستمرار.				

ثالثاً: التفوق الاستراتيجي (Strategic superiority)

هو أسلوب فكري وفلسفي شامل للإدارة يعتمد على أسلوب، ومنهجية تختص بكيفية تحقيق نتائج حقيقية في معمل الأسمنت من أجل تحقيق بعض الاتزان في تلبية احتياجات جميع الجوانب، سواء أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، ضمن ثقافة التعلم، الإبداع، التحسين المستمر والمراجعة الشمولية لمختلف فعاليات المصنع.

ويتحقق هذا التفوق على وفق امتلاك المهارات المتفوقة وهو تحقيق كل ما يفوق التوقعات، ويمكن تحقيق التفوق الاستراتيجي من خلال التركيز على المتغيرات الفرعية وفق مقياس (Strikwerda, ٢٠٠٥)

أ- دوائر النفوذ (Spheres influence)

هي قلب التفوق الاستراتيجي، والمحفة الجغرافية لمنتجات المنظمة ومجالها الخاص وتأثيرها على الاستراتيجية التنافسية للمنظمة والكيفية التي تعمل بها للتنافس مع الآخرين.

ت	الفقرة	اتفق بشدة	أُتفق	محايد	لا اتفق	لا أُتفق بشدة
٣٦	يمتلك معمل الإسمنت منطقة نفوذ متماسكة في مجال عمله.					
٣٧	يتبنى معمل الإسمنت استراتيجية خاصة لكل منطقة نفوذ جغرافية.					
٣٨	يسعى معمل الإسمنت إلى الهيمنة على السوق قبل المنافسين.					
٣٩	يحافظ معمل الإسمنت على مكانته الفنية عند طرح خدماته المقدمة لتحقيق التكامل الاستراتيجي.					
٤٠	يعمل معمل الإسمنت على فهم سلوك المنافسين المؤثرين في منطقة النفوذ.					

ب- التكوين التنافسي (Competitive configuration)

هي مفتاح مناطق النفوذ لتحقيق التفوق الاستراتيجي والاستراتيجية التنافسية المرغوبة التي تعتمد المنظمة في مجالها الخاص، للحفاظ على تفوقها الاستراتيجي لكي لا تفقد حجمها ومكانتها التنافسية.

ت	الفقرة	اتفق بشدة	أُتفق	محايد	لا اتفق	لا أُتفق بشدة
٤١	يتميز معمل الإسمنت في قدرته على تغيير قواعد اللعبة التنافسية باستمرار					
٤٢	يتميز المعمل بالاستباقية في بناء قدرات تنافسية جديدة.					
٤٣	يدرس المعمل بناء مثلث من القوى المهيمنة على منافسيه الخاصين في المجال التنافسي.					
٤٤	يرغب في بناء تحالفات تعاونية مع شركائه.					
٤٥	يعمل معمل الإسمنت على تحقيق التوازن بين منطقة النفوذ والبناء التنافسي لتبقى القوة المهيمنة في مجاله.					

ج- الضغط التنافسي (competitive compression)

مجموعة من الاستراتيجيات الاستباقية التي تتبناها المنظمة في الإبقاء على مناطق سيطرتها التامة، أو ما يسمى المجالات الجوهرية

ت	الفقرة	اتفق بشدة	أُتفق	محايد	لا اتفق	لا أُتفق بشدة
---	--------	-----------	-------	-------	---------	---------------

٤٦	يعرف المعمل نوع الضغط التنافسي الموجود في منطقة النفوذ ويعمل على مواجهته.					
٤٧	يسمح المعمل بقبول المنافسين في بعض أسواقه لتجنب الضغط التنافسي.					
٤٨	يطور معمل الإسمنت استراتيجيات ابتكاريه للحفاظ على مكانته في البيئة التنافسية.					
٤٩	يسعى معمل الإسمنت لبناء حواجز يصعب على المنافسين تجاوزها.					
٥٠	يتفوق معمل الإسمنت في اعتماد القيمة المستدامة في تقديم الخدمات للتغلب على المنافسين.					

الملحق (٢) أسماء السادة المحكمين حسب اللقب العلمي والحروف الأبجدية

ت	اللقب العلمي	اسم المحكم	الاختصاص	مكان العمل
١	إ.د	إحسان دهش جلاب	إدارة الاعمال	جامعة القادسية\ كلية الإدارة والاقتصاد
٢	إ.د	بشار عباس الحميري	إدارة استراتيجية	جامعة بابل\ كلية الإدارة والاقتصاد
٣	إ.د	حسين حريجة	الموارد البشرية	جامعة كربلاء\ كلية الإدارة والاقتصاد
٤	إ.د	ليث علي الحكيم	نظرية منظمة وسلوك تنظيمي	جامعة الكوفة\ كلية الإدارة والاقتصاد
٥	إ.د	هديل كاظم سعيد	منظمة وسلوك تنظيمي	جامعة بغداد\ كلية الإدارة والاقتصاد
٦	إ.د	كامل شكير	إدارة الاعمال	جامعة بابل\ كلية الإدارة والاقتصاد
٧	إ.م.د	أمال غالب راشد	إدارة المعرفة	جامعة بابل\ كلية الإدارة والاقتصاد
٨	إ.م.د	باسم عباس	إدارة استراتيجية	جامعة القادسية\ كلية الإدارة والاقتصاد
٩	إ.م.د	نسرين جاسم محمد	إدارة استراتيجية	جامعة بغداد\ كلية الإدارة والاقتصاد
١٠	إ.م	ظفر ناصر حسين	إدارة استراتيجية	جامعة بابل\ كلية الإدارة والاقتصاد

Abstract

This study aims to determine the correlation and influence relationship between its variables organizational creativity (sensitivity to problems, originality, flexibility, fluency, risk and challenge) in achieving strategic superiority (circles of influence, competitive pressure and competitive formation) through mediating knowledge sharing (individual dimension, organizational dimension, technological dimension) The importance of the study is to identify the extent of the interest of the administrative leaders in the laboratory and the level of their capabilities in the field of organizational creativity skills, strategic excellence and knowledge sharing.

The problem of the study lies in the lack of clarity in the vision of the Kufa Cement Factory to the extent of the impact of the presence of organizational innovation in achieving strategic excellence through knowledge sharing.

The questionnaire was used as a tool for collecting the necessary data and information, and an intentional sample of (١٢٠) was tested, represented by the higher administrations, heads of departments, directors of divisions and units in the Kufa Cement Factory. On a set of statistical methods such as confirmatory factor analysis and structural equation modeling method to measure the influence relationship, arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, path analysis and Pearson's correlation through statistical programs (SPSS V.٢٤; Amos V.٢٣).

Among the most prominent findings of the study, is the laboratory management's interest in improving and developing the capabilities of the employees, through holding training courses for the company's employees to improve and develop its products. His influential competitors in the sphere of influence, in light of his limited pursuit to dominate the market before them, and the factory's ability to search for renewable ways and entrances to develop the company's strategic superiority. The freedom to find successful solutions that represent a serious response to change, and adopt flexible procedures through which the laboratory management achieves its goals away from specific job responsibilities.

The Republic of Iraq

Ministry of Higher Education and Scientific Research

**University of Babylon/College of Administration and
Economics**



The role of organizational creativity in achieving strategic supremacy through knowledge sharing

**An exploratory study of the opinions of a sample of managers in the Kufa
Cement Factory**

**A letter submitted to the Council of the College of Administration and
Economics at the University of Babylon**

**It is part of the requirements for obtaining a master's degree in industrial
management**

By the student

Frah Gwad kthiar

Supervised by

Prof .Dr.Zainab Abdul Razzaq Al-Hindawy