



## **دور الإبداع المنظمي في تحقيق التفوق الاستراتيجي - دراسة استطلاعية**

### **لآراء عينة من المديرين في معمل إسمنت الكوفة**

**The role of organizational creativity in achieving strategic excellence  
- an exploratory study of the opinions of a sample of managers in the  
Kufa Cement Factory**

**أ.د. زينب عبد الرزاق الهنداوي**

**Prof .Dr.Zainab Abdul Razzaq Al-Hindawy**

**كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة بابل**

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

**Bus.zainab.abdulrazzaq@uobabylon.edu.iq**

**فرح جواد خضير**

**Frah Gwad kthiar**

**كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة بابل**

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

**Lelo88730@gmail.com**

**المستخلص**

يهدف البحث إلى تحديد علاقة الارتباط والتأثير للإبداع المنظمي في تحقيق التفوق الاستراتيجي، وتحديد أبرز المعوقات التي تحول دون تحقيق ذلك، وتتمثل أهمية البحث في إبراز 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). استعملت استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، وتم اختبار عينة قصدية بلغ عددها (120) تمثلت بالإدارات العليا ورؤساء الأقسام ومديري الشعب والوحدات في معمل إسمنت الكوفة، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي بصورة رئيسية في عرض معلومات البحث و تحليلها و تفسيرها من خلال مجموعة من الوسائل الإحصائية كالتحليل العاملي التوكيدي وأسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية لقياس علاقة التأثير و الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و معامل الاختلاف و ارتباط بيرسون عن طريق البرامج الإحصائية (SPSS V.24 ; Amos V.23). أبرز النتائج التي توصل إليها البحث، 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، ولاسيما انه يعمل على فهم سلوك منافسيه المؤثرين في منطقة النفوذ، في ظل سعيه المحدود إلى الهيمنة على السوق قبلهم، وقدرة المعمل على البحث عن طرق ومداخل متجددة لتنمية التفوق الاستراتيجي للمعمل.

**الكلمات الرئيسية: الإبداع المنظمي، التفوق الاستراتيجي**



**Abstract:**

Relationship Determining the correlation and impact of organized creativity in achieving excellence, and identifying the most prominent obstacles without achieving this, and the importance of research in highlighting the impact that occurs “organized creativity” through its dimensions (sensitivity to problems, originality, flexibility, fluency, risk and challenge) in “strategic excellence” in its dimensions (Circles of influence, competitive pressure and competitive formation). The questionnaire was used as a tool for collecting the necessary data and information, and a sample was tested, represented by the higher departments, heads of departments, directors of people and means in the Kufa laboratory. The arithmetic mean relationship, standard deviation coefficient, coefficient of variation and Pearson's correlation through ). The results that have been 23; Amos V.24statistical programs (SPSS V. published appear in improving the development and improving the development and improving the development and improvement of products and their improvement and development, showed their interest in excel in the business, and improving the performance of the work in the development and improvement of the performance of the work of his competitors. Influencers in the sphere of influence, in light of its limited quest to dominate the market before them, and the ability of the laboratory to search for ways and renewable approaches to develop the .development of excellence for the laboratory

**Keywords:** organizational creativity, strategic excellence



## 1- المقدمة

مع اتجاه أنظار قادة المنظمات، واهتمام فرق الإدارة العليا بالاستراتيجيات والمستقبل الذي تطمح اليه انبثقت الحاجة إلى الدفاع عن المنظمة من التهديدات المحتملة والغير متوقعة، ولم تعد جهود الإدارة الاستراتيجية تكفي إذا لم تتوج بالتفوق الاستراتيجي، وهو الحالة التي تكون فيها المنظمة في أوج ازدهارها ونموها ونفوذها الاستراتيجي الفذ، حيث القدرة على بناء جدران دفاعية تساعد على البقاء والمقاومة في ظل بيئات متقلبة ومتسارعة، وازدادت أهمية الأبداع في ظل المنافسة بين المنظمات حيث يتطلب التشجيع والتحفيز على الأبداع من قبل المنظمات وتوفير ما يلزم من المستلزمات والخطوات لتجنب الفشل وأيضاً الابتعاد عن الطرق البدائية للأبداع، فقد أصبح الأبداع أول الأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقه.

ازدادت أهمية الأبداع في ظل المنافسة بين المنظمات اذ يتطلب التشجيع والتحفيز على الأبداع من قبل المنظمات وتوفير ما يلزم من المستلزمات والخطوات لتجنب الفشل وأيضاً الابتعاد عن الطرق البدائية للأبداع، فقد أصبح الأبداع أول الأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقه.

تغيرت معظم أولويات المنظمات على مدى العقدين الماضيين، فالعديد منها أخذت على عاتقها تغيير طرق وأساليب عملها ليتوافق مع التغيرات البيئية المتسارعة إذ يمكن أن يكون الإبداع المنظمي هو الشرط الأساسي لتكامل الأفكار لأنه يأتي بالمجموعات ذات المهارات والأفكار والقيم، تقوم الإدارة العليا باللجوء إلى الإبداع على انه ميزة تنافسية وتبنيه كاستراتيجية.

## 2- المنهجية العلمية

### 2-1 مشكلة البحث

تكمن مشكلة البحث في عدم وضوح الرؤيا لأغلب المنظمات العراقية ومنها معمل إسمنت الكوفة لمدى تأثير وجود الأبداع المنظمي في تحقيق التفوق الاستراتيجي لها على المدى القصير والبعيد، ويمكن تأطير مشكلة البحث من خلال عدة تساؤلات:

1. ما مستوى أدراك وفهم عينة البحث في المنظمة المبحوثة لمتغيرات البحث (الأبداع المنظمي، التفوق الاستراتيجي)؟
2. هل هناك تأثير للأبداع المنظمي في التفوق الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة؟
3. ما مدى اهتمام المنظمة في تطوير الأبداع المنظمي فيها؟



**2-2 أهمية البحث :** من المتوقع أن يكون لهذا البحث مساهمات نظرية وعملية مهمة على عدة مستويات منها:

1. أهمية ودور المتغيرات التي تناولتها الباحثة في نجاح معمل إسمنت الكوفة في ظل التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال.
2. يمثل البحث محاولة لمساعدة إدارة المعمل في تحقيق هدف التفوق الاستراتيجي من خلال تبني أساليب الأبداع.
3. أهمية مكان التطبيق كونه احد المعامل المهمة التي تساهم في دفع عجلة النشاط الاقتصادي في العراق.

### 2-3 أهداف البحث

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق أهداف عدة من أهمها:

1. إيضاح طبيعة علاقة الارتباط والتأثير ما بين الأبداع المنظمي، التفوق الاستراتيجي في معمل إسمنت الكوفة.
2. التعرف على درجة الإدراك والاهتمام والتبني لموضوع الإبداع المنظمي من قبل القادة عينة البحث.
- ج-تقديم مجموعة من التوصيات الى المعمل عينة البحث للاستفادة منها في تحسين عمله الآن ومستقبلاً.

### 2-4 فرضيات البحث

1. الفرضية الرئيسة الاولى : ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإبداع المنظمي والتفوق الاستراتيجي )
2. الفرضية الرئيسة الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للأبداع المنظمي في التفوق الاستراتيجي )



## المبحث الأول- الاطار النظري للمبحث

### 3- الإبداع المنظمي

#### 3-1 مفهوم الإبداع المنظمي

الأبداع ظاهرة قديمة الجذور حديثة الاهتمام، فمنذ بدء الخليقة والإنسان يبدع ويبتكر لوحده أو مع الأقران، ويعتبر الأبداع المنظمي صمام الأمان لتحقيق الإدارة الناجحة التي تحرص على تحقيق طفرات كمية ونوعية في مختلف مجالات العمل.

هو (الإبداع بانه حالة عقلية بشرية تتجه لإيجاد طرق ووسائل، وأفكار غاية في التفرد، بحيث تشكل هذه الأفكار إضافة واقعية، بحيث تكون ذات فائدة ملموسة على أرض الواقع ) (قدوره، 2020: 1)

وهو (تطبيق الأفكار، فتبدو المشكلة في المنظمات إنها ليست في عدم وجود أفكار جديدة، وإنما في تطبيق هذه الأفكار) (الغايشة، 2021: 8).

وعرف انه الذي ينتج عن وجود بيئة المنظمات التي تحرص على إخراج كل الطاقات الإبداعية الكامنة داخل الأفراد وتحويلها إلى عمل منظمي بهدف تحقيق أهداف المنظمة (السيد، 2020: 2)

وفي ضوء تقدم نرى أن الإبداع المنظمي وهو (قدرة فردية تقود 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).

#### 3-2 أبعاد الإبداع المنظمي

المنظمات أصبحت مُلزَمة بتقديم منتجات وخدمات تتصف بالأبداع وبما يلئم مع متطلبات الزبائن، وهذا ما يقودها لأن تطوّر وإن تقوم بتصميم العملية التي تزيد منه في منتجاتها، وفيما يأتي عرض لاهم تلك الأبعاد وفق مقياس (الناصر وعاشور، 2017) وهي:

##### 1. الحساسية للمشكلات

إن المبدع يمتلك حس قوي إزاء المشاكل فهو أقدر من غيره على رؤيتها ومعرفة أسبابها ويعرف بعمق لماذا يفكر في قضية دون أخرى ويدرك الأهداف التي دفعته للاعتقاد بها. (حاوي، 2011: 6)، وعرفت بانها قدرة الموارد البشرية على كشف المشكلات في المواقف المختلفة فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد وكذلك يقصد



بالحساسية للمشكلات هو التعرف على المشكلة من جميع جوانبها، بمعنى آخر هي قدرة تجعل الشخص يرى إن موقفاً معيناً يتحول إلى أفكار جديدة . (محمود، 2020:34) وترى الباحثة إنها تعكس التعرف على المشكلة والمواقف وتحديدها تحديداً دقيقاً والتعمق بادراك المشكلة هو الذي يوحى بالأفكار المبتكرة والإبداعية.

## 2. الطلاقة

تتجسد الطلاقة 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 لقدرات الإبداعية وتقديم أفكار جديدة إن الموارد البشرية في معظم المنظمات يستريبون من ضعف الاتصالات الإدارية الداخلية أو انقطاعها تماماً (الياسري، 2015:74)

تقاس وتحدد الطلاقة بكمية وعدد ما يعطي المورد البشري من نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية معينة (أحمد، 2011:9).

نرى بانها القدرة على تبادل الآراء والأفكار في فترة زمنية معينة وإخراج أفضل الأفكار والإبداعات لتمثل الطلاقة البنك للقدرات الإبداعية .

## 3. الأصالة

هي 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 إذا 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 يبتعد الموارد البشرية عن طرق التفكير التقليدية ويعمل على استكشاف الأفكار الأصيلة، وتشير أيضا إلى الأمر الواقع والرغبة في خلق شيء جديد أو مختلف (عراوي، 2016:12) وتشير إلى قدرة المدير على تشجيع الأفكار والمقترحات الجديدة المقدمة من الموارد البشرية وتقديم التسهيلات لاستقطاب المبدعين وحثهم، كما تهتم بتشجيع المدراء وتوجيههم البارع على استغلال طاقات الموارد البشرية وقدراتهم للوصول إلى نتائج أفضل وإلى تغيير حقيقي في المنظمة، إذ يوضح المدراء للموارد البشرية رؤية واتجاه المنظمة ويترك لهم مساحات كبيرة للأبداع ويعاونوهم في إنجاز الأعمال التي تتوافق مع قدراتهم وميولهم ومعرفتهم. (نوري، 2015:17)



وفي رأي الباحثة الأصالة تعني إنتاج أفكار جديدة غير تقليدية وواقعية والرغبة في تكوين أفكار جديدة من الأصل أي الخروج عن المألوف.

#### 4. المرونة

تعني القدرة على تجزئة المشكلات الرئيسية إلى مشكلات فرعية، أو القدرة على تقطيع 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، 2016:13).

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، 2012:48).

وفي رأي الباحثة تعني التمكن علي تقسيم المشكلات الجوهرية إلى مشكلات فرعية ، أو القدرة على تهشيم أي عمل أو موقف إلى وحدات أولية، ليعاد تقييمها ويسهل الترابط معها.

#### 5. المخاطرة والتحدي

تشير إلى ميل المدراء 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 اقتصادي وثقافي اجتماعي وما يتطلب منها أما التكيف مع هذه التحديات أو الفشل، لمواجهة 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 ( بشير ، 2013:13)

مما تقدم ترى الباحثة إن المخاطرة والتحدي 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.

#### 4- التفوق الاستراتيجي



#### 4-1 مفهوم التفوق الاستراتيجي

التفوق الاستراتيجي يقوم على الاهتمام بكل طرف له علاقة بالمنظمة من سياسات واستراتيجيات والقيم والأخلاق، وتنمية العاملين، والتمكين والابتكار، والتكنولوجيات الجديدة المناسبة، وعلاقات الزبائن، والعلاقات مع جميع أصحاب المصلحة، والرفاهية الإبداعية للعاملين، والمسؤولية الكاملة للجمهور والالتزام بفلسفة التميز. التفوق الاستراتيجي بالنسبة للمنظمة المتفوقة استراتيجياً، يعزز فرص بقائها، لأن النمو والتفوق وجهان لعملة واحدة، إن مفهوم الإدارة المعاصرة ليس مجرد شعار، إنما نظام متكامل يشمل جميع أنشطة وتقنيات الإدارة الحديثة لرفع مستوى الأداء والإنجاز إلى درجات أعلى، تجعل المنظمة تتفوق على المنافسين الآخرين، بمعنى آخر، التفوق ليس إنجازاً متوقفاً، بل يتحقق من خلال الجهود الشاملة للعاملين في التنسيق المعاصر على جميع المستويات. (Samawi, 2018:99) هو حالة من التفرد تكون فيها، أفعال (استراتيجيات، مخرجات ونتائج) المنظمة أعمق تأثيراً في السوق، وأكثر اتساعاً جغرافياً، وأقرب نفسياً لطلبات الزبائن. (الصميدعي، 2021: 50)

وتعرفه الباحثة 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.

4-2 ابعاد التفوق الاستراتيجي : تم تحديد الابعاد وفقاً لمقياس (Strikwerda; 2005) وهي:

##### 1.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، 2020: 171).

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, 2013: 15).

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, 2019:90).

واغلب المنظمات أصبحت تستعمل مناطق فاعليتها في الأسواق المتعددة والتي تُعبّر 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, 2009:868).

## 2. الضغط التنافسي: Competitive Compression

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, 2018: 15-29).

يحدد (D'Aveni, 2002:68 - 71) أربعة أنماط للضغط التنافسي، وهي :

أ- الاحتواء المُدار (Managed Containment)

ب- التضيق التدريجي (Gradual constriction)

ت- التجريد المتتابع (Sequential Stripping)

ث- اسقاط الدومينو (Toppling Dominoes)

ج- 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. 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



يحتّم على المنظمات أن تتّبع التقنيات الإدارية الحديثة في عملية التكوين التنافسي لكي لا تفقد كفاءتها وحجم مواردها الجوهرية (Hsieh et al, 2006 :261).

يرى (Alrawashdeh, 2019: 85-91) أن التكوين التنافسي يبدأ بترجمة رؤية المنظمة وطرق التفكير التي تعتمدّها، 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.

### المبحث الثاني-الجانب العملي للدراسة

#### 5- اختبار فرضيات البحث

**5-1 اختبار الفرضية الرئيسة الاولى :** ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الابداع المنظمي والتفوق الاستراتيجي )

ان نتائج جدول (1) الى 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) .

بناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بان ادارة المعمل عينة البحث 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 بأساليب 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 .

#### جدول (1)

#### معالجات الارتباط بين الابداع المنظمي والتفوق الاستراتيجي

| المتغيرات           | الابداع المنظمي | المخاطرة والتحدي | المرونة | الاصالة | الطلاقة | الحساسية للمشكلات | التفوق الاستراتيجي |
|---------------------|-----------------|------------------|---------|---------|---------|-------------------|--------------------|
| Pearson Correlation | .726**          | .610**           | .642**  | .566**  | .606**  | .369**            |                    |
| Sig. (2tailed)      | .000            | .000             | .000    | .000    | .000    | .000              |                    |
| n                   | 102             | 102              | 102     | 102     | 102     | 102               |                    |



المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

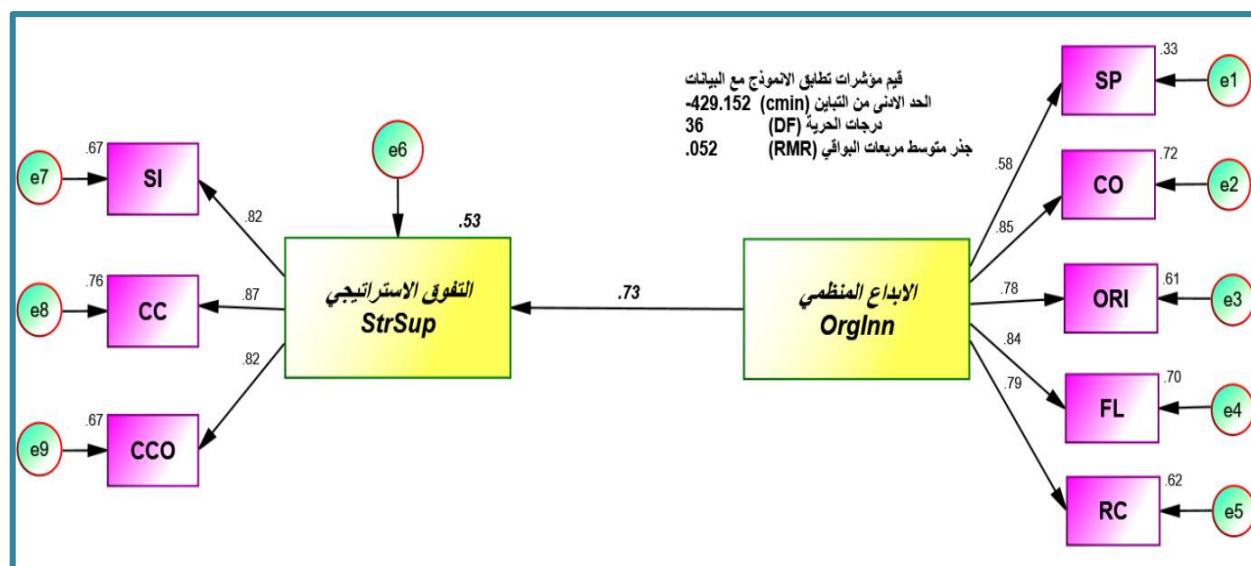
### 5-1 اختبار الفرضية الرئيسة الثانية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للأبداع

المنظمي في التفوق الاستراتيجي)

يوضح الشكل (1) 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 البحث . وهذا يعني ان تغير وحدة واحدة من الأبداع المنظمي في معمل اسمنت الكوفة سوف يؤدي الى تغير ايجابي في التفوق الاستراتيجي بنسبة (73%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (2) البالغة (10.613) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (1) ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.53) وهذا يعني بأن متغير الأبداع المنظمي قادر على تفسير ما نسبته (53%) من التغيرات التي تطرأ على التفوق الاستراتيجي في معمل اسمنت الكوفة أما النسبة المتبقية والبالغة (47%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث .

واعتماداً علي ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسة الثانية.



مسارات ومعلمات تأثير الأبداع المنظمي في التفوق الاستراتيجي

| المسارات | النسبة | الدرجة | المصدر                     | النسبة | الدرجة           |
|----------|--------|--------|----------------------------|--------|------------------|
| Paths    | معنوية | معنوية | مخرجات برنامج (Amos V. 23) | معنوية | معنوية           |
|          | P      | C.R.   | Estimate                   | S.E.   | S.R.W.           |
| التفوق   | ***    | 10.613 | .848                       | .080   | .726             |
|          |        |        |                            |        | الابداع التنظيمي |



## Al-Ghari Journal of Faculty of Administration and Economics



| الاستراتيجي |      |                    |      |       |      |        |     |
|-------------|------|--------------------|------|-------|------|--------|-----|
| SP          | <--- | الابداع التنظيمي   | .575 | .810  | .115 | 7.063  | *** |
| CO          | <--- | الابداع التنظيمي   | .850 | 1.108 | .068 | 16.191 | *** |
| ORI         | <--- | الابداع التنظيمي   | .783 | 1.116 | .088 | 12.657 | *** |
| FL          | <--- | الابداع التنظيمي   | .836 | .999  | .065 | 15.292 | *** |
| RC          | <--- | الابداع التنظيمي   | .789 | .967  | .075 | 12.891 | *** |
| SI          | <--- | التفوق الاستراتيجي | .820 | .898  | .062 | 14.409 | *** |
| CC          | <--- | التفوق الاستراتيجي | .869 | 1.082 | .061 | 17.648 | *** |
| CCO         | <--- | التفوق الاستراتيجي | .816 | 1.020 | .072 | 14.179 | *** |

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

### 6- الاستنتاجات والتوصيات

#### 6-1 الاستنتاجات

1. 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.
2. 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.
3. 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.
4. 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.
5. 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.

#### 6-2 التوصيات

1. 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.
2. السعي للاهتمام بتوفير نظام للحوافز المعنوية والمادية يرتبط بعناصر الإبداع لدى العاملين المبدعين على نحو يشجعهم على الابتكار وينعكس على رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم.
3. ضرورة انتهاز الاستراتيجيات المغامرة واساليب التحدي والاعتماد على 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.
4. تعزيز دور الطلاقة للأفكار الإبداعية الجديدة المقدمة بخصوص تطوير منتج الاسمنت وتحسين جودة ادائه ومدى قبوله من الزبائن.
5. الاهتمام بتنمية الإبداع المنظمي والتأكيد على المناخ التنظيمي الداعم له حتى يصبح صفة متحذرة فيها وعلى مختلف مستوياتها، سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ككل.

## المصادر

### اولاً: المصادر العربية

1. احمد جدعان الجبوري، 2020 الدور الوسيط لتجربة الزبون في تعزيز تأثير ادارة المعرفة في التفوق الاستراتيجي بحث ميداني مقارنة في عينة المصارف التجارية والاسلامية العراقية الخاصة اطروحة دكتوراه في كلية الادارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
  2. بشير بن عيشي، عمار، بن عيشي، (2010)، اثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعية الجزائرية- دراسة حالة ولاية بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر- بسكرة.
  3. حاوي، ايمان عسكر، (2011)، الإبداع التنظيمي وتأثيره في الاداء الوظيفي دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة، مجلة دراسات إدارية العدد الثامن المجلد الرابع .
  4. دعاء أبو قدورة الهندسة الصناعية مجلة سطور أهمية ودور الأبداع في المنظمات موقع سطور.
- كوم
- : <https://sotor.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81-9%81->



[%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%A8%D8%AF%D8%A7%D8%B9/](#)

5. رشيد ، اسوان و دخيل ، شيماء (2018) . معامل كرونباخ ألفا، معامل الارتباط القانوني والتحليل العامل لبيانات قياس الرضا عن الخدمات الفيديوية على الهاتف المحمول . جامعة تكريت - كلية الإدارة والاقتصاد/ مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية/ المجلد (4) العدد (44) ج 1 . 468-458.
6. السيد ، حسين حبيب ، موضوع (مفهوم الابداع ومعوقات التفكير الابداعي) 2020:5،10
7. شداد الناصر ومزريق عاشور، (2017)، اثر الابداع المنظمي في تنمية الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة المركب الصناعي لأغطية النسيجية بتيسمسيلت-texalge ، جامعة الشلف/ الجزائر ، مجلد 2 العدد 17 مجلة الاقتصاد الجديدة .
8. الصميدعي، مصطفى محمود، (2021) ، 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.
9. العلي، ريتا موسى عبد الله، (2012)، العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة والابداع التنظيمي واثرها في اداء المنظمة، رسالة ماجستير، في جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
10. عمراوي، مريم، (2016)، اثر الابداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة
11. الغايشة ، ريهام هشام السيد، (2021) ، أثر أبعاد المنظمة المتعلمة على الابداع التنظيمي، بالتطبيق على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة، كلية تجارة جامعة المنصورة.
12. قاسم، صبيحة، احمد، حميد علي، (2011)، متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في اطار ادارة الابداع التنظيمي لمنظمات ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة بغداد للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (7) و العدد 21
13. ليث ، علي مطر، (2020) ، دور خفة الحركة في تعزيز التفوق الاستراتيجي في البيئات الدينامية دراسة تحليلية في الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الاوسط في العراق ، أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة القادسية
14. محمود، رؤى بكر، (2020)، تأثير الإبداع التنظيمي في جودة الخدمة- دراسة استطلاعية في شركتي الاتصالات العام والخاص، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة التقنية الوسطى، الكلية التقنية الإدارية، بغداد.
15. نوري ، أسماء طه ، (2010) ، أثر أبعاد اليقظة الذهنية في الإبداع التنظيمي (دراسة ميدانية في عدد من كليات جامعة بغداد)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد



16. الياسري، وئام وهاب عبد الحسين، (2015)، تأثير تشارك الأبداع المعرفي في

تحقيق الأبداع المنظمي، بحث تحليلي في جامعة ذي قار، رسالة ماجستير، علوم

الإدارة العامة/ كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد.

ثانيا: المصادر الأجنبية

17. Agreti, A., Franklin, C., (2013), Statistics The Art and Science of Learning from Data, Third Edition United States of America.
18. Alrawashdeh , Khaled and Altaany , Fawzi , (2019) , 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. 14 , No. 1 , pp 85-91.
19. Barney, J. B. (2001), Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. Journal of Management, 27(6), 643–650.
20. Buqais , Ameena Aldulaimi , Saeed , Hameed , Kharabshe Radwan and Abdeldyem , Marwan ,(2018), 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. 18 , No.415 , p15-29.
21. D'Aveni, R. A. (2002), Competitive pressure systems: Mapping and managing multimarket contact, MIT Sloan Management Review, 44(1), 39-50.
22. Hsieh Ming –Hung , Tsai Kuen –Hung , and Halting, (2006), The Relationships between Resource configurations and launch strategies in Taiwan's InDesign industry: Journal of Product Innovation Management, Vol. 23, No. 3, P: 259–273.
23. Lee, C. Y. (2009), Competition favors the prepared firm: Firms' R&D responses to competitive market pressure. Research Policy, 38(5), 861-870.
24. Samawi , Ghazi A- abu Tayen , Bandar A. Yousef Fathi , metri , Al-Qatawneh , Manar (2018) , Relation between Total Quality management practices and Business excellence : Evidence from priate service Firming, Jordan , International Review management and marketing, vol. 8 No (1) pp28-35.
25. Strikwerda, Hans (2005), Strategic Supremacy Operational excellence is not sufficient; your firm needs a power strategy , Nolan, Norton & Co., All rights reserved.



**Al-Ghari Journal of Faculty  
of Administration and Economics**



- 
26. Waswas , Dima and Jwaifell , Mustafa , (2019) , **The Role of universities Electronic management in achieving organizational excellence example of Al Hussein Bin Talal university world**, Journal of Education vol. 9 No.3 , pp. 52-66.