



## دور البراعة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الابتكاري من خلال متطلبات تطبيق ادارة الجودة: دراسة حالة في ميناء أم قصر الشمالي

**الباحث: احمد علي مالك بإشراف: أ.د. احمد عبد الحسين الامارة**

### المستخلص

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور البراعة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة بـ(استكشاف الفرص، استثمار الفرص، الهيكل التنظيمي المرن) في الأداء الابتكاري ببعديه المتمثلة بـ (التعلم التنظيمي والتوجه الريادي)، من خلال متطلبات تطبيق إدارة الجودة، التي ستتمثل بـ(ايزو45001) بنودة السبعة المتمثلة بـ(سياق المنظمة، القيادة، التخطيط، الدعم، التشغيل، تقييم الأداء، التحسين). اعتمدت الدراسة المنهجية الكمية في تحليل البيانات، استخدمت الاستبانة المحكمة علميا كأداة لجمع البيانات المكونة من (71) فقرة، كان ميناء أم قصر الشمالي في محافظة البصرة ميداناً لتطبيق الدراسة. بلغ حجم عينة التحليل الكمي (136) منتسبا من المختصين في الأنشطة الرئيسية في ميناء أم قصر ينتمون الى (16) قسما. استخدمت الدراسة أساليب إحصائية متنوعة، لتحليل البيانات باعتماد البرامج الإحصائية الملائمة (SMARTPLS, SPSS.V.24). خرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات من أبرزها أن ميناء أم قصر الشمالي من خلال ممارسة البراعة الاستراتيجية تمكن من تحديد الطرق الأمثل لتطبيق إدارة الجودة (ايزو45001) ودمجة مع الهيكل التنظيمي للميناء ما يؤدي الى تمكين العاملين في الميناء من خلق المعرفة وتداولها، لينتج عن ذلك نموذج معرفي ملائم لبيئة الاعمال الحالية، لخلق أداء ابتكاري، وهو ما يدعم التوجه الاستراتيجي للمؤسسة الذي يتبنى الاستباقية والمبادرة لإنجاز العمل بصورة مبتكرة، الذي قد يكون محفوقا بالمخاطر، ولكنه سيؤدي إلى إنتاج نماذج عمل ابتكارية. كما أوصت الدراسة بضرورة التركيز على توفير بنود تقييم الأداء بشكل دوري وفق ما هو مخطط من خلال الفحص، والمراجعة، والفحص، والمراقبة من جهة الإدارة العليا، للتأكد من توفيرها، وتحديثها، وذلك على وفق ثقافة التحسين المستمر، كون هذه العملية لها مساهمة كبيرة في زيادة مستويات الأداء الابتكاري في الميناء.

الكلمات الرئيسية: البراعة الاستراتيجية، متطلبات تطبيق إدارة الجودة، ايزو45001، الأداء الابتكاري، ميناء أم قصر الشمالي.



## المقدمة Introduction

تعمل المؤسسات على تحقيق الأداء المبتكر كون الابتكار يعد المحرك للاقتصاد العالمي في عالم اليوم، وعلى الرغم من ذلك لا يزال قطاع الموائى يعاني بشكل عام من ضعف كبير في الأداء الابتكاري. كما توصف البراعة الاستراتيجية بانها واحدة من أهم التوجهات، التي من خلالها تستطيع منظمات الأعمال امتلاك القدرة على المنافسة. ومما لا شك فيه ان تطبيق متطلبات إدارة الجودة (ايزو 45001) في قطاع الموائى بصورة صحيحة يعتبر من التحديات في عمل ميناء ام قصر الشمالي، وقد ازدادت المنافسة بين معظم المؤسسات في تطبيق هذه المواصفة الدولية في الدول النامية التي بدأت في استخدام هذه المواصفة في مؤسساتها ذات العلاقة، بما في ذلك قطاع الموائى ومنذ وقت ليس بقصير.

تبرز الحاجة الى كلا من البراعة الاستراتيجية ومتطلبات إدارة الجودة (ايزو45001) كونها تساهم في رفع مستوى الأداء، وبالتالي زيادة عدد مناولة الحاويات في ميناء ام قصر الشمالي وما يتبعه من تأثير على الحركة التجارية الذي ينعكس على البلد برمته. اذ تكمن أكبر ممتلكات منظمات القرن الحادي والعشرين في قدرتها على الابتكار. كما يؤكد ( Anderson et al.,2014:1298) الى ان الأداء الابتكاري هو عملية التنفيذ المتعمد (وليس مجرد توليد) لأفكار جديدة ومفيدة.

وتمثلت متطلبات تطبيق إدارة الجودة (ايزو45001) بسبعة بنود (سياق المنظمة، القيادة، التخطيط، الدعم، التشغيل، تقييم الأداء والتحسين) اذ تم اعتماد بنود المواصفة الدولية ايزو45001 وتعرف المنظمة العالمية للمعايير الايزو (ISO 45001: 2018) على انه المعيار الدولي الذي يحدد الارشادات لأنظمة السلامة والصحة المهنية في العالم ويوفر هذا المعيار إطار فعالاً للحد من مخاطر مكان العمل وخلق مكان عمل آمن وصحي للعمال والموردين والزوار والضيوف. اما فيما يتعلق بالبراعة الاستراتيجية يعد اول من استخدم مصطلح (البراعة) في الادبيات الإدارية فهو (Duncan,1976)، استخدم مصطلح البراعة للإشارة الى أن هنالك حاجة الى هيكل مزدوج لتنفيذ الإبداع والابتكار (innovation and creativity)، ومن أجل ضمان النجاح على المدى الطويل واحد للبدء والآخر للتنفيذ كوسيلة لتحقيق ذلك. حيث يعرف كلا من (Simsek,2009:600, Scott,2014:45) البراعة بأنها قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية في إدارة أعمالها اليومية بكفاءة وبناء علاقات فعالة، مع إضفاء الطابع المؤسسي على الهياكل التنظيمية. وترى (عبد العباس،2015:5) ان البراعة الاستراتيجية هي قدرة المنظمة على تبني استراتيجية استكشاف الفرص واستراتيجية استثمار الفرص في الوقت



نفسه بصورة متوازنة وضمن هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة وقادر على التكيف مع البيئة التنافسية من اجل تحقيق الاهداف الاستراتيجية التي تحاول المؤسسة الوصول اليها.

### **المنهجية العلمية للبحث**

#### **أولاً: مشكلة الدراسة The problem statement**

تعمل المؤسسات بنوعها الخدمية والإنتاجية على تحقيق الأداء المبتكر كون الابتكار يعد المحرك للاقتصاد العالمي الان، والعمل على تحقيق أهدافها على وفق مجموعه من السياسات، والخطط الاستراتيجية. وعلى الرغم من ذلك لا يزال قطاع الموانئ يعاني بشكل عام من ضعف كبير في الأداء الابتكاري نتيجة التركة الثقيلة التي خلفتها الحروب، والعقوبات الاقتصادية والتي أدت الى ضعف المنظومة الإدارية وعدم قدرتها على مواجهة التحديات التي تواجهها في تقديم خدماتها، اذ عانى قطاع الموانئ من قصور في اللحاق بركب التطور المتسارع في العالم مما أدى الى ضعف في مستوى الأداء الابتكاري لهذا القطاع، ومما تتميز به المؤسسات الحديثة البراعة الاستراتيجية بأبعادها الثلاث (الهيكل التنظيمي المرن واستثمار الفرص الحالية واستكشاف فرص جديدة) بطرق تؤدي إلى تعزيز الأداء، كما في دراسة كلا من (الجوري،2010) (Judge& Blocker,2008:915) (Orejas,2015:6) (Rafailidis et al.,2017).

ومن خلال معايشة الباحث في المؤسسة العامة لموانئ العراق، ميناء أم قصر الشمالي، يظهر بوضوح الرغبة الجادة لإدارة ميناء أم قصر الشمالي في تطبيق متطلبات إدارة الجودة (ايزو45001) على وفق لطبيعة أنشطة الموانئ الرئيسية. حيث تسعى إدارة الميناء لتحسين أداءها من خلال تطبيق متطلبات ادارة الجودة والتي تمثلت بـ(سياق المنظمة، القيادة، التخطيط، الدعم، التشغيل، تقييم الأداء، التحسين).

ومن ناحية أخرى، يعاني الميناء وجود ضعف في بناء المراكز التي تستند عليها البراعة الاستراتيجية، حيث ان هناك فجوة بين القرارات المتخذة من قبل قيادة الميناء واعتماد متطلبات المنظور الاستراتيجي المتمثل بالبراعة الاستراتيجية، مما انعكس بشكل جلي على مستوى الأداء الابتكاري الذي طالما كانت إدارة الميناء تسعى لتحقيقه. اذ يعاني ميناء أم قصر الشمالي من قلة الأنشطة التطويرية والابتكارية علاوة على الروتين الإداري المتردد وغير الفعال.



في مقابل ذلك تزداد الحركة التجارية بشكل متسارع في الميناء، حيث تبرز الحاجة الى زيادة عدد مناولة الحاويات، فضلا عن التأثير الاقتصادي على الحركة التجارية الذي ينعكس على البلد برمته. الامر الذي يؤكد على عدم القدرة على استكشاف الفرص واستثمارها بشكل أمثل لتطوير الأداء الابتكاري، وعدم استثمار متطلبات تطبيق ادارة الجودة (ايزو45001) التي حقق الميناء تقدما ملحوظا الى حد ما فيها، والذي يمكن ان يساهم في تطوير الأداء المتعثر.

واستنادا إلى ما تقدم يمكن أن تتضح مشكلة الدراسة أكثر من خلال التساؤلات الآتية:

- 1- ما مستوى تطبيق البراعة الاستراتيجية وأبعادها في المؤسسة ذات العلاقة؟
- 2- هل تعمل المؤسسة المبحوثة على دعم الأداء الابتكاري وفقا لمحاوره المختلفة؟
- 3- هل تتبنى المؤسسة توفير متطلبات إدارة الجودة (ايزو45001) في بيئة العمل قيد الدراسة؟
- 5- ما طبيعة العلاقة بين البراعة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيق ادارة الجودة (ايزو45001) والأداء الابتكاري في المؤسسة عينة الدراسة؟
- 6- هل يمكن ان تساهم متطلبات تطبيق ادارة الجودة (ايزو45001) في المؤسسة بدعم البراعة الاستراتيجية ومن ثم تحسين الأداء الابتكاري؟

#### ثانياً: أهمية الدراسة Study Importance

تنبثق أهمية هذه الدراسة من حيوية الموضوع الذي تتناوله الدراسة لاسيما ان الاتجاه الحديث للموانئ هو التركيز على تطبيق متطلبات تطبيق إدارة الجودة (ايزو45001) بالإضافة الحاجة إلى حل المشاكل الموجودة في المؤسسات المماثلة الخدمية. وتوضح أهمية الدراسة أكثر من خلال النقاط الآتية:

- 1- إمكانية مساهمة هذه الدراسة في إفادة قادة المؤسسة (المبحوثة) في بيان دور البراعة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الابتكاري ومن خلال متطلبات تطبيق ادارة الجودة التي تستخدمها المؤسسة.
- 2- المساهمة في دعم وإثراء المكتبة العراقية ولاسيما من خلال استكشاف مدى تأثير متطلبات تطبيق ادارة الجودة على الأداء الابتكاري.



- 3- إمكانية استفادة المعنيين من أصحاب المصالح مما ستتوصل إليه الدراسة من نتائج تطبيقية.
- 4- تكتسب الدراسة أهميتها كونها من الدراسات العربية القليلة على حد علم الباحث، التي تصدت إلى دور البراعة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الابتكاري من خلال متطلبات تطبيق إدارة الجودة مما يفتح باباً واسعاً لدراسة هذه المفاهيم وباتجاهات مختلفة.
- 5- ان ايمان إدارة الميناء بضرورة تحقيق الأداء الابتكاري او تعزيزه سيمكن ميناء أم قصر الشمالي من تحقيق أهدافه بفاعلية.
- 6- ان تمكن إدارة الميناء من تطبيق متطلبات إدارة الجودة (ايزو45001) بوسائل وأدوات متعددة سيعطي الفرصة لها من خلق بيئة عمل امنة دافعة الى تحقيق الأداء المبتكر.
- 7- هذه الدراسة ليست تكرارا للدراسات السابقة اذ انها تنفرد بمحاولتها اظهار ان تحقيق الأداء المبتكر يتم عبر البراعة الاستراتيجية في سياق التأثير الوسيط لمتطلبات إدارة الجودة (ايزو45001).

### ثالثاً: أهداف الدراسة: Study Objective

تتمثل أهداف الدراسة بما يأتي:

- 1- تحليل علاقة الارتباط، والتأثير بدلالة معنوية للبراعة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة والأداء الابتكاري في ميناء أم قصر الشمالي.
- 2- قياس درجة أهمية المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة في ميناء أم قصر الشمالي (إحصائياً)، وبيان أهميتها الميدانية بحسب إجابات أفراد العينة المبحوثة.
- 3- تحليل التأثير الوسيط لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة (ايزو45001) في العلاقة بين البراعة الاستراتيجية والأداء الابتكاري.
- 4- تركيز اهتمام مجتمع الدراسة والعينة بمتغيرات الدراسة، وإمكانية الاستفادة من النتائج والتوصيات، التي سوف تتوصل إليها الدراسة الحالية.
- 5- التعرف على مدى تنفيذ البراعة الاستراتيجية ومتطلبات إدارة الجودة (ايزو 45001) والأداء الابتكاري.



### رابعاً: فرضيات الدراسة Develop hypotheses

الفرضية الرئيسية الأولى: هنالك علاقة ارتباط معنوية بين البراعة الاستراتيجية والأداء الابتكاري  
الفرضية الرئيسية الثانية: هنالك علاقة ارتباط معنوية بين متطلبات تطبيق ادارة الجودة والأداء  
الابتكاري

الفرضية الرئيسية الثالثة: هنالك علاقة ارتباط معنوية بين البراعة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيق  
ادارة الجودة

الفرضية الرئيسية الرابعة: هنالك علاقة تأثير معنوية بين البراعة الاستراتيجية والأداء الابتكاري  
الفرضية الرئيسية الخامسة: هنالك علاقة تأثير معنوية بين متطلبات تطبيق ادارة الجودة والأداء  
الابتكاري

الفرضية الرئيسية السادسة: هنالك علاقة تأثير معنوية بين البراعة الاستراتيجية ومتطلبات  
تطبيق ادارة الجودة

الفرضية الرئيسية السابعة: هنالك علاقة تأثير معنوية لمتغير البراعة الاستراتيجية في الأداء  
الابتكاري من خلال متطلبات تطبيق ادارة الجودة كمتغير وسيط.

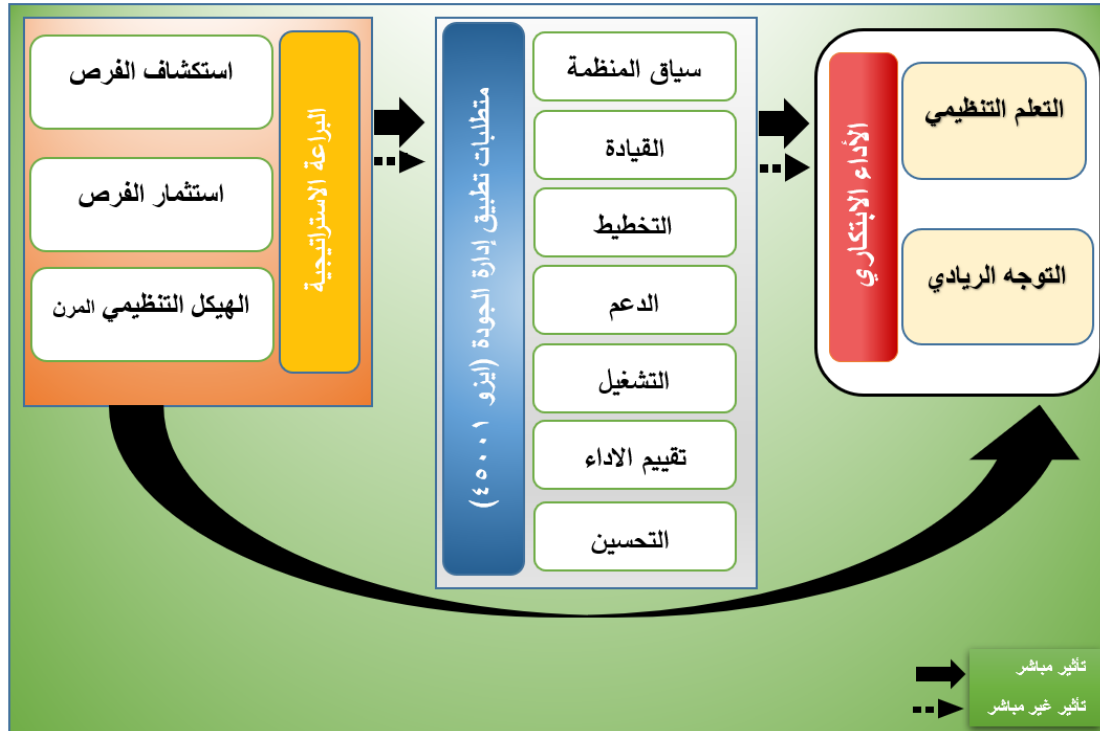
### خامساً: النموذج للدراسة Study model

أجل تحديد أبعاد مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها، ومن ضمن إطارها النظري والتطبيقي، تمّ تصميم المخطط الفرضي للدراسة الحالية الموضح في الشكل (1) ليعكس صورة واضحة عن فكرتها ويعبر عن طبيعة العلاقات المنطقية واتجاهات التأثير بين متغيراتها، تم تصميم المخطط الفرضي للدراسة على وفق ما جاء من مسح للنتائج الفكرية الأدبيات العلمية الرصينة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية. إذ يقدم المخطط صورة معبرة عن فكرة الدراسة فقد تم تصميم مخطط افتراضي للدراسة الحالية ومن خلال دراسة التأثير الذي حددتها مشكلة الدراسة وتساؤلاتها والتي وضحت متغيرات الدراسة، المتغير الأول: بالبراعة الاستراتيجية بأبعادها الثلاث (استكشاف الفرص استثمار الفرص الهيكل التنظيمي المرن) في حين يختص المتغير الثاني بمتطلبات تطبيق ادارة الجودة (إيزو45001) (سياق المنظمة، القيادة، تخطيط، دعم، تشغيل، تقييم الأداء، التحسين) في حين يختص الثالث بالأداء الابتكاري ببعديّة (التوجه الريادي والتعلم التنظيمي). إذ أكد (Rafailidis et al.,2017:5) وجود علاقة إيجابية بين البراعة الاستراتيجية والأداء الابتكاري من خلال إدارة الجودة واستنادا الى أهمية، واهداف الدراسة سيتم صياغة في المخطط الفرضي في ادناه:



الشكل رقم (1)

المخطط الفرضي



سادسا: منهج الدراسة Study Approach

تم اعتماد المنهج الكمي في هذه الدراسة والمتمثل بتوزيع استمارة الاستبيان وتحليلها احصائيا بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V.24) وبرنامج (SMARTPLS).

سابعا: مجتمع وعينة الدراسة (Population and sample)

**مجتمع الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة بالكوادر المختصة في الأنشطة الرئيسية لميناء ام قصر الشمالي وهو أكبر ميناء عراقي تجاري يقع في محافظة البصرة بالقرب من الحدود العراقية الكويتية وحسب الهيكل التنظيمي هو قسم من اقسام الشركة العامة لموانئ العراق وبالتبع الى وزارة النقل العراقية، يعتبر في المرتبة الثانية من حيث الواردات الشهرية. إذ يبلغ مجتمع الدراسة (210) مختص في أنشطة الميناء الرئيسية. اما عينة الدراسة فقد شملت (136) المتمثل بمديري الاقسام ومعاونيهم ومسؤولي الشعب والوحدات. وقد تم اختيارها بحسب ( Sekaran & Bougie,2016:263).



### ثامنا: التعريفات الإجرائية

اعتمدت الدراسة الحالية على عدد من التعاريف ونظرا لتعدد المفاهيم والتعريفات المستعملة في الدراسات والبحوث الأخرى، سيتم استعراض اهم التعريفات والابعاد وبما يتلاءم مع توجهات الدراسة الحالية.

#### جدول رقم (2)

#### التعاريف الإجرائية للدراسة

المتغير	التعريف
<b>1- البراعة الاستراتيجية strategic ambidexterity</b>	قدرة تنظيمية تبنى داخليا في المؤسسة وتكون متغيرة الأساليب والثقافات في وحدات العمل، لكي تمكن المؤسسة من أن تستغل الفرص الحالية وتستكشف فرص جديدة، أي القدرة على تبني توجيهين مختلفين على حد سواء والتكامل، والتكيف، استجابة للتغيرات لبيئة الاعمال المعقدة وتتضمن هذه القدرة التنظيمية بناء وحدات متميزة جدا.
<b>استكشاف الفرص Explore opportunities</b>	يشير الى قدرة المؤسسة على الدراسة عن فرص جديدة تفوق ما توفره البيئة حاليا.
<b>استغلال الفرص Exploitation opportunities</b>	يشير الى سعي المؤسسة الى استغلال الفرص التي تتيحها البيئة ويتم ذلك عن طريق الدراسة او التجربة.
<b>هيكل تنظيمي مرن</b>	يشير الى مدى امتلاك المؤسسة لهياكل تنظيمية مرنة ومتعددة قادرة على مواجهة التغيرات الحاصلة في السوق.
<b>2-متطلبات تطبيق ادارة الجودة (ايزو45001)</b>	تمثلت متطلبات تطبيق إدارة الجودة بالمواصفة الدولية ايزو45001
<b>سياق المنظمة organization context</b>	يمثل سياق المنظمة البند الرابع من بنود المواصفة ويوضح تركيز النظام على العمليات والمتطلبات اللازمة لتحقيق أهداف سياسة الصحة والسلامة المهنية ويحقق ذلك من خلال فهم المنظمة، و"السياق" الذي تعمل فيه كما يحدد سياق المنظمة متطلبات "النطاق" والنظام المراد تحديدهما، والتخطيط عالي المستوى اللاحق للنظام لتحقيق الأهداف.
<b>القيادة Leadership</b>	تعد القيادة من الأمور الحاسمة لنجاح نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية حيث يتوقع من القادة داخل المنظمة أن يصبحوا أبطالاً للنظام وأن يوفرُوا الموارد اللازمة لحماية العمال من الأذى.
<b>التخطيط planning</b>	التخطيط هو أحد المكونات الرئيسية لأي نظام إدارة. يعتمد ISO 45001 على دورة "Plan-Do-Check-Act"، إذ يتم استخدام التخطيط لتعيين الإجراءات لكيفية عمل النظام.



المتغير	التعريف
الدعم support	يبحث قسم الدعم في المتطلبات التي يقوم عليها نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية لضمان تشغيله بشكل فعال.
التشغيل operation	بمجرد تحديد الأنشطة الرئيسية داخل المنظمة والتخطيط لها، تبدأ عملية تحديد الطريقة التي ستعمل بها الأعمال، تحتاج الشركة إلى التخطيط والتحكم في كل عملية داخل نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية.
تقييم الأداء PERFORMANCE EVALUATION	تقييم الأداء هو عملية بناءة تهدف إلى تحسين تشغيل المنظمة وهو أمر بالغ الأهمية لنموذج "التخطيط والتنفيذ والتحقق والتصرف" المنصوص عليه في ISO 45001. يجب أن تساعد هذه العمليات في تحقيق الإستراتيجية والأهداف التنظيمية ودعمهما.
التحسين improvement	هو نهج لأجراء تحسينات تدريجية مستمرة ومن خلاله يتم فحص العمليات الحالية بالتفاصيل جميعها ذات الصلة ونكتشف طرقا لتحسين العمليات
3-الإدء الابتكاري innovative performance	يتمثل بإنتاج ابتكاري لأنظمة عمل غير مسبوقه ذات قيمة وقد تتطوي على مخاطر تحتاجها المؤسسة، وأفضل لإنجاز الاعمال تكسب المؤسسة مستوى أكبر من المعرفة وميزة تنافسية.
التعلم التنظيمي Organizational Learning	عملية انشاء المعرفة للتكيف مع التغيرات البيئية وتحسين الأداء المبتكر من خلال هذه المعرفة.
التوجه الريادي Entrepreneurial Orientation	هو توجه إستراتيجي للمؤسسة يبين موقف المؤسسة من تبني أنشطة استباقية ومبتكرة قد تتضمن مخاطرة عالية للتوصل الى عمليات جديدة.

المصدر من إعداد الباحث

### بعض الجهود المعرفية السابقة - Previous studies

**أجرى** (Han & Celly,2008) دراسة استطلاعية بعنوان (البراعة الاستراتيجية والأداء في المشاريع المشتركة العالمية الجديدة)، تهدف الدراسة الى اقتراح ان المنظمة التي تعتمد الأدوار المزدوجة في البراعة الاستراتيجية يمكنها تحقيق أداء متميز وتم اجراء الدراسة في الجامعة الكندية وتضمنت العينة النهائية (91) شركة مختلفة. وكانت اهم الاستنتاجات أن المنظمات التي تتبنى البراعة الإستراتيجية تحقق أداء متفوقا على أولئك الذين يفتقرون إلى هذه القدرة. اما **دراسة** (Birkinshaw&Gibson,2004) بعنوان (بناء البراعة في منظمة) فكانت تهدف الدراسة الى امتلاك المؤسسات القدرة على التكيف والتحرك بسرعة تقديم طريقة تكميلية للتفكير في البراعة التي تراها تظهر من خلال السياق التنظيمي للمؤسسة. تمثلت العينة من (50-500) موظف على أربعة مستويات هرمية 111 لكل وحدة عمل في (10) شركة متعددة الجنسيات. تم



تحليل علاقة البراعة في أداء الشركات. توصلت الى ان الأفراد البارعين متعاونين وبيحثون عن الفرص لتوحيد جهودهم مع الآخرين كما إن البراعة الاستراتيجية هي عنصر مهم للتأثير على الأداء في مختلف المستويات في المنظمات.

**دراسة** (Agus et al.,2020) بعنوان (تأثير تنفيذ نظام الإدارة المتكاملة ISO 9001 و ISO 14001 و ISO 22000 و ISO 45001 على أداء الصناعات الغذائية الإندونيسية) تهدف الدراسة الى تحديد تأثير تطبيق نظام الإدارة المتكاملة (IMAS) خاصة ISO 9001: 2015 (الجودة)، ISO 14001: 2015 (البيئة)، ISO 22000: 2018 (سلامة الغذاء) و ISO 45001: 2018 (السلامة) بشأن أداء الأعمال في صناعة الأغذية الإندونيسية. استخدمت الأساليب الإحصائية (الاستبيانات الإلكترونية وتحليلها باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) والنموذج الهيكلية الخطي (LISREL)) وكانت عينة الدراسة (426) موظف من 44 شركة لصناعة الأغذية. وكانت اهم الاستنتاجات ان تطبيق المعايير الدولية المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية قد أثر بشكل كبير على أداء الأعمال للشركات المختارة.

**دراسة** (Rafailidis et al.,2017) بعنوان (الدور الوسيط للجودة في العلاقة بين البراعة الثقافية وأداء الابتكار) عينه الدراسة تمثل (480) شركة قائما على التكنولوجيا الحديثة تمارس اعمالها في اليونان. استخدم برنامج التحليل الاحصائي (SmartPLS) ونمذجة المسار باستخدام نهج المربعات الصغرى الجزئية (PLS). ان التعلم التنظيمي هو شرط أساسي لخلق واكتساب المعرفة، وكلاهما محفز للابتكار. هناك عمليتان للتعلم، الاستثمار (التدريجي) والاستكشاف (منقطع). يمكن تحقيق الأداء الابتكاري عن طريق البراعة، أي من خلال السعي المتوازن للتغيير التدريجي والمنقطع من قبل المنظمات. ويمكن أن تكون البراعة عاملاً مهماً في قدرة الشركة على الابتكار. تلعب الجودة أيضاً دوراً مهماً في خلق المعرفة وسلوك الابتكار. في الواقع، يمكن لإدارة المعرفة تحسين أداء الابتكار من خلال ممارسات إدارة الجودة. إذن، قد تعمل الجودة كوسيط بين ثقافة التعلم التنظيمي ونتائج الابتكار. ويؤكد الدور الوسيط لتطبيقات إدارة الجودة على الارتباط بين الاستغلال والثقافات التنظيمية الموجهة نحو الاستكشاف وأداء الابتكار.



### مناقشة الدراسات السابقة

ناقشت الدراسات السابقة بفرعها العربية والأجنبية متغيرات الدراسة (البراءة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة والأداء الابتكاري) فيما تم تأشير عدد من الملاحظات التي يمكن حصرها بما يأتي:

1. أسهمت الدراسات السابقة في تحديد الدراسة الحالية، وكذلك منهجية الدراسة ومقياسها والبناء النظري لها، بحيث أن أغلب الجهود المعرفية قد عرضت مراجعة فكرية ونظرية لآراء العديد من الكتاب والباحثين والمهتمين حول موضوع متغيرات الدراسة الحالية.
2. الدراسة الحالية مكمل للدراسات الأخرى من حيث وجود قواسم مشتركة وهذه الدراسة تعزز موقف الدراسات السابقة.
3. اعتمدت أغلب الدراسات السابقة على (الاستبانة) كأداة أساسية في جمع المعلومات والبيانات، وهذا سوف ما تتجه إليه الدراسة الحالية.

### ما يميز الدراسة الحالية

1. يتحقق التميز للدراسة الحالية من خلال متغيراتها (البراءة الاستراتيجية والأداء الابتكاري ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة) التي تبحث تأثير العلاقة بين البراءة الاستراتيجية والأداء الابتكاري من خلال متطلبات تطبيق إدارة الجودة.
2. تسعى الدراسة الحالية الى معرفة طبيعة العلاقة بين البراءة الاستراتيجية والأداء الابتكاري من خلال الدور الوسيط لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة.
3. اعتمدت الدراسة الحالية على مقاييس علمية طبقت في دول اجنبية وتم اعتماد ابعاد مقاييسها مع إضافة بعض الفقرات التي تتلاءم مع بيئة عمل ميناء أم قصر الشمالي.

### البراءة الاستراتيجية Strategic Ambidexterity

تبين البراءة الاستراتيجية قدرة المؤسسة لأداء أعمال مختلفة متناقضة او متنافسة في وقت واحد وهذا ما ذهب اليه كلا من ( Raisch&Birkinshaw,2008:1; Markid & Chu,2010:5; ) ويري كلا من (Birkinshaw& Gupt, 2013:85;Tang,2007:12; Wu et al.,2020:1 Musigire et al.,2017:74; Laplume,2010:129; HAN& CELLY,2007:2; ) من (Lubatkin et al.,2006:647; Stettner&Lavie,2013:1; Judge & Blocker,2008:916) ان البراءة الاستراتيجية تتحكم في كل من الاستكشاف والاستثمار وهما خاصية من خواصها. كما يعتقد كلا من ( Birkinshaw&Gibson,2004:49; Qaiyum & )



(Wang, 2017:9) ان البراعة الاستراتيجية تمثل تكامل الاستراتيجية المخططة والفعالية أي هي أداة للتكيف مع التغيرات البيئية. وتم اعتماد ثلاث ابعاد لمتغير البراعة الاستراتيجية وهي كما يلي:

أولاً. استكشاف الفرص تم تعريفها على قدرة المؤسسة على الدراسة عن فرص جديدة تفوق ما توفره البيئة حالياً.

ثانياً. استثمار الفرص تم تعريفها على انها يشير الى سعي المؤسسة الى استغلال الفرص التي تتيحها البيئة ويتم ذلك عن طريق الدراسة او التجربة.

ثالثاً. هيكل تنظيمي المرن تم تعريفها على انها مدى امتلاك المؤسسة لهياكل تنظيمية مرنة ومتعددة قادرة على مواجهة التغيرات الحاصلة في السوق.

ويرى (Musigire et al.,2017:74-82) ان اهمية البراعة الاستراتيجية تكمن في الأمور الآتية:

1- ان المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات استكشافية تميل إلى التغلب على الجمود لأنها تتطلع إلى المستقبل حيث تقوم هذه المؤسسات بتطوير منتجات جديدة والدراسة عن أسواق جديدة. ومن خلال تبني استراتيجيات استثمارية، تكون المؤسسات قادرة على فهم احتياجات عملائها الحالية والاستجابة لها بشكل مناسب.

2- البراعة الاستراتيجية لا تقدم فقط الدعم الذي يتناسب مع احتياجات الأسواق الحالية، ولكن أيضاً الذي يسهل تلبية احتياجات الأسواق الجديدة ومن ثم.

3- أن اعتماد البراعة الاستراتيجية يؤدي إلى تحسين الاداء ويشجع على تحسين المنتجات ويزيد من الكفاءة في تنفيذ الاستراتيجيات المستخدمة لتقديم الخدمات للعملاء الحاليين.

### **متطلبات إدارة الجودة (ايزو45001)**

وفقاً للمنظمة الدولية للمعايير (ISO) فان متطلبات المواصفة الدولية (ISO 45001:2018) هي عشر متطلبات وبحسب (إبراهيم، 2019:89) تكون الفقرات الثلاث الأولى النطاق والمراجع المعيارية والمصطلحات والتعاريف عامه والفقرات السبعة الأخرى أساسية والتي سيتم التركيز عليها وهي (سياق المنظمة، القيادة، التخطيط، الدعم، التشغيل، تقييم الأداء، التحسين). كما موضح في الجدول التالي:



جدول رقم (1)

محاور وفقرات متغير متطلبات إدارة الجودة (ايزو 45001)

ت	المحاور	عدد الفقرات
1	4. سياق المنظمة	3
2	5. القيادة	3
3	6. التخطيط	6
4	7. الدعم	5
5	8. التشغيل	4
6	9. تقييم الأداء	3
7	10. التحسين	3
	المجموع	27

المصدر: من اعداد الباحث.

### الأداء الابتكاري Innovative performance

يرى (Rafailidis et al.,2017:4; Alzuod et al.,2017:1) نظراً لأن الابتكار يتعلق بتغيير من نوع ما، فإن قدرة الشركات على التغيير تخضع أيضاً للتدقيق على مر السنين. من أجل إحداث التغيير، تحتاج المؤسسة إلى تحديد ما تعرفه وما تحتاج إلى تعلمه. أي أن التغيير (وبالتالي الابتكار) يتطلب إدارة المعرفة وقدرات التعلم، وللا ابتكار أشكالاً عديدة، يمكن أن يكون هناك منتج أو عملية ابتكار، ابتكار تنظيمي وابتكار في الخدمات. ويعتقد كلا من (Hagedoorn & Cloudt,2003:1366; Cingöz & Akdoğan,2011:1; LIU et al.,2021:1156; Anderson et al.,2014:1298; Laguna et al.,2019:2) أن الابتكار على أنه بناء مركب يمثل بالمعنى الأوسع الإنتاج المتعمد لفكره نموذج عمل جديد (منتج، عمليات، هيكل تنظيمي) أو قيمة جديدة أما في المعنى الأضيق فيمثل التنفيذ المتعمد لفكرة النموذج ويكون هذا البناء ذا قيمة ومفيد. وأضاف (Khalili et al.,2013:262) أن الأداء الابتكاري هو تطوير المنتجات وزيادة جودتها. ويرى كلا من (Abdel-Raheem & Saad,2019:133; Zeng & Xu,2020:3) أن الأداء الابتكاري هو القدرة على اتخاذ القرار الصحيح في وضع غير مستقر وفي ظل وجود مخاطرة عالية. ويشير (جريمخ، 2018:209) إلى أن الأداء الابتكاري هو حلول ابتكارية تعطي ميزة تنافسية للمنظمة أما (Salman, et. )



491:2016, al.) فقد أشار الى انه طرق افضل للقيام بالأشياء. وتم اعتماد بعدين لمتغير الأداء الابتكاري وهما كما يلي:

أولاً. التعلم التنظيمي تم تعريفه على انه عملية انشاء المعرفة للتكيف مع التغيرات البيئية وتحسين الأداء المبتكر من خلال هذه المعرفة.

ثانياً. التوجه الريادي تو تعريفه على انه هو توجه إستراتيجي للمؤسسة يبين موقف المؤسسة من تبني أنشطة استباقية ومبتكرة قد تتضمن مخاطرة عالية للتوصل الى عمليات جديدة.

وتبرز أهمية الأداء الابتكاري من خلال النقاط التالية:

1- وفقاً لـ (Aboelimged, 2014:44-46) تعتمد قدرة المؤسسة على العمل بكفاءة في بيئة تنافسية إلى حد كبير على قدرتها المعرفية وأداء الابتكار يؤدي الحفاظ على أداء الابتكار إلى نمو الأعمال التجارية ويجلب للمؤسسات والمجتمعات قيماً أفضل في بيئة سريعة التغير.

2- بحسب (Fischer et al, 2019:2) يُعد الأداء الابتكاري في المؤسسات أمراً بالغ الأهمية للبقاء في حالة تنافسية في سوق العمل حيث يساعد في تحسين اداء المؤسسة وجودة المنتج والقدرة الابتكارية.

3- ويشير (Laguna et al., 2019:1-2) الى ان الأداء الابتكاري يساهم في تنفيذ الأفكار المبتكرة في المنظمات، سواء من أجل بقاء المؤسسة على المدى الطويل ولتطوير حلول جديدة كما يتجلى في الأنشطة اليومية، ولقد ثبت أن المؤسسات الكبيرة والصغيرة تتطور وتزدهر بسبب الإمكانيات الابتكارية للموظفين.

## الجانب العملي للبحث

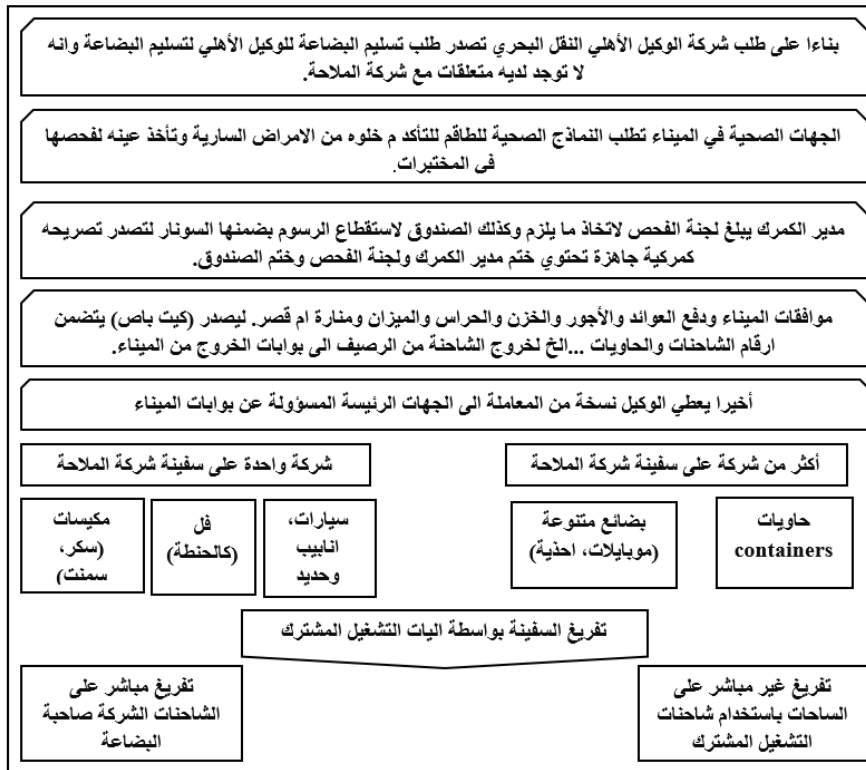
### نبذة مختصرة عن المؤسسة المبحوثة

ميناء أم قصر الشمالي هو أكبر ميناء عراقي تجاري يقع في محافظة البصرة في منطقة أم قصر بالقرب من الحدود العراقية الكويتية وحسب الهيكل التنظيمي هو قسم من اقسام الشركة العامة لموانئ العراق وبالتبع الى وزارة النقل العراقية، اذ يعتبر ميناء أم قصر الشمالي في المرتبة الثانية من حيث الواردات الشهرية بعد ميناء البصرة النفطي الواقع في منتصف البحر.

تصل إيرادات ميناء أم قصر الشمالي الى 18مليار دينار شهريا وعدد ارصفة 26 رصيف. كان ولا زال من أفضل الموانئ العراقية المسيطرة على قسم مهم من الحدود البحرية في المنطقة ولكنه يعاني حالياً من قلة التطوير فهو لا زال كما هو لم يطرأ عليه تغيير ملحوظ منذ زمن بعيد وفي المقابل تزداد الحركة التجارية وتصبح اقوى يوما بعد اخر، فتبرز الحاجة فيه الى



زيادة عدد المناولات الشهرية والسنوية ومن ابرز المعرفلات للزيادة في عدد مناولة الحاويات هو تداخل وتعدد السلطات على ارض الميناء وعدم تنظيمها تحت إدارة موحدة" فكل جهة داخل الميناء تتبع مرجعا إداريا مختلفا بل وزارة أخرى فعلى ارض ميناء أم قصر الشمالي تعمل وزارة النقل عن طريق الشركة العامة لمواني العراق فهي التي تدير الميناء بشكل مباشر حيث توفر تنسيق العمليات و خزن وحراسة ورسو واقلاع ودليل بحري وتنظيم دخول البواخر وشعبة الشحن والتفريغ التي تستقطع الأجور ويصدرون "الكيت باص" و شركة النقل البحري عن طريق الوكالات البحرية لإعطاء" امر التسليم" ووزارة المالية عن طريق الهياه العامة للجمارك لفتح "التصريح الجمركي" واستقطاع الضريبة ووزارة الداخلية عن طريق جهاز الاستخبارات والمخابرات والعمليات ومجلس الوزراء ووزارة الدفاع عن طريق الامن الوطني وهياه المنافذ الحدودية للقضايا الامنية ووزارة الصحة عن طريق دائرة صحة أم قصر لفحص البضائع وشركة نافذ للخدمات اللوجستية التي تنظم دخول الشاحنات حيث يضطر التاجر ان يتعامل مع كل هذه الأطراف التي لا إدارة موحدة لها لكي يجري عملية التخليص عن طريق المخلصين للوصول الى مرحلة اطلاق الشاحنات ونتيجة لذلك يتأثر العدد الإجمالي لعمليات المناولة في ميناء أم قصر الشمالي. ويوضح المخططين (7،8) في ادناه متطلبات تخريج الحاويات من ارض الميناء:



**المصدر:** من اعداد الباحث وفقا لمتابعة الية عمل الميناء



شكل (3)

اللية عمل ميناء أم قصر الشمالي

الدورة المستندية دخول ومغادرة البواخر للمياه الإقليمية العراقية



**اختبار التوزيع الطبيعي لتغيرات الدراسة**

تشير نتائج التحليل الى ان البيانات الخاصة بكلا من البراعة الاستراتيجية ومتطلبات إدارة الجودة (إيزو45001) والأداء الابتكاري، تتبع التوزيع الطبيعي أي انها معلمية حيث كانت



معاملات التقلطح والالتواء ضمن منطقة القبول المحصورة بين  $(-1.96, +1.96)$ . اذ يبلغ معامل التقلطح والالتواء للبراعة الاستراتيجية  $(.572, -.539)$  ولمتطلبات إدارة الجودة (ايزو45001)  $(.377, -.876)$  وللأداء الابتكاري  $(1.013, -.966)$ .

### الصدق الظاهري (Face Validity)

تم احراز الصدق الظاهري للبيانات القياسية من خلال اتباع توجيهات السادة الخبراء المقيمين للاستبانة وبلغ عددهم (14) وتم الاعتماد على نسبة (80%) كنسبة للاتفاق على الفقرة لتكون صالحة.

### الصدق البنائي (Construct Validity)

تم التأكد من صدق المحتوى في البيانات من خلال القيام بالاختبارات الخاصة بصدق التقارب باعتماد التحليل التالي:

### التحليل العاملي التوكيدي (CFA) (Confirmatory Factor Analysis)

تم اعتماد التحليل العاملي التوكيدي للتأكد من مصداقية النماذج للقياس وذلك لاعتماد الباحث على مقاييس لدراسات سابقة تم استكشافها وتطويرها عبر التحليل الاستكشافي في بيئة مختلفة لذلك تحتاج الى توكيدها فهو من أفضل المقاييس، حيث ان القاعدة المعتمدة في هذا التحليل هي ضرورة ان يكون التشعب أكبر من  $(0.50)$  لكي تعتبر جيدة ومقبولة في حالة كونها أكبر من  $(0.40)$ . ومن خلال من مراجعة قيم التحليل الخاصة بنتائج كلا من البراعة الاستراتيجية ومتطلبات إدارة الجودة (ايزو45001) والأداء الابتكاري، يتضح بان التشعبات ل فقرات الابعاد بلغت قيم جيدة وان قيمها كانت أكبر من  $(0.50)$  كما ان الابعاد تنتمي للمتغير التابعة له وتفسر قيمة عالية منه. كما ان القاعدة في تحديد المعنوية او الدلالة لكل تشعب هي ان تكون قيمة  $(P)$  للدراسة الحالية اقل من  $(0.05)$  حيث بلغت  $(0.000)$ ، وان القيم هي قيم معنوية بلغت قيم ضمن الحدود المسموح بها.

### ثبات المقياس

تم التحقق من ثبات المقياس باعتماد معامل  $(\text{Alpha Cronbach})$ ، اذ تشير النتائج الى انها كانت مقبولة بالاعتماد على قيمة  $(0.70)$  كحد أدنى للقبول وذلك حسب (Sekaran and Bougie,2016:290)، وهذا يشير الى توافر الاتساق الداخلي لجميع الفقرات فقد سجلت الاستبانة بشكل عام قيمة ثبات بلغت  $(0.971)$  وجميع القيم ذات ثبات مرتفع.



### وصف وتحليل متغيرات الدراسة

تم الاعتماد على المقياس الخماسي (ليكرت)، وذلك في محاولة للإجابة عن تساؤلات الدراسة، تشير نتائج التحليل الوصفي الى ان هنالك اتفاق ايجابي بين افراد العينة، فقد اتضح ان نسبة الاهمية النسبية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكلا من البراعة الاستراتيجية بلغت (70.77 %) (3.539) (0.703)، متطلبات إدارة الجودة (ايزو45001) بلغت (78.10 %) (3.905) (0.582)، الأداء الابتكاري بلغت (81.667 %) (4.083) (0.638). الجدول التالي يوضح محاور وفقرات متغيرات الدراسة:

#### الجدول (2)

##### محاور وفقرات متغيرات الدراسة

ت	المحاور	عدد الفقرات
1	استكشاف الفرص	10
2	استثمار الفرص	8
3	هيكل تنظيمي مرن	8
البراعة الاستراتيجية		27
1	سياق المنظمة	3
2	القيادة	3
3	التخطيط	6
4	الدعم	5
5	التشغيل	4
6	تقييم الأداء	3
7	التحسين	3
متطلبات إدارة الجودة (ايزو45001)		27
1	التعلم التنظيمي	9
2	التوجه الريادي	9
الأداء الابتكاري		18

المصدر: اعداد الباحث



### مناقشة النتائج Results Discussion

من خلال نتائج التحليل الاحصائي التي توصل اليها الباحث يتضح:

1- وجود علاقة ارتباط بين متغيرات البراعة الاستراتيجية والأداء الابتكاري على المستوى الكلي وذلك من خلال قيمة معامل الارتباط الموجبة المحصورة (0-1) والتي تحدد الاتجاه الطردي للعلاقة اذ بلغت قيمة معامل ارتباط (0.472)، وكذلك وجود علاقة ارتباط معنوي بين متغيري تطبيقات إدارة الجودة والأداء الابتكاري على المستوى الكلي اذ بلغت قيمة معامل ارتباط (0.792)، وايضا وجود علاقة ارتباط معنوي بين متغيري البراعة الاستراتيجية وتطبيقات إدارة الجودة على المستوى الكلي بلغت قيمة معامل ارتباط (0.724). وبلغت قيمة (P) لهذه الدراسة لكل من الفرضية (1,2,3) (0.000). وهذا يشير الى انها دالة احصائيا ومعنوية كونها أصغر من القيمة النظرية. وهذا يؤكد قبول الفرضية الرئيسة الاولى والثانية والثالثة.

2- ان هنالك علاقة تأثير معنوية بين البراعة الاستراتيجية والأداء الابتكاري اذ بلغت قيمة التأثير التي تعكسها قيمة بيتا (B) (0.428)، وكذلك وجود علاقة تأثير معنوية بين تطبيقات إدارة الجودة والأداء الابتكاري اذ بلغت قيمة التأثير التي تعكسها قيمة بيتا (0.867)، وايضا وجود علاقة تأثير معنوية بين البراعة الاستراتيجية وتطبيقات إدارة الجودة اذ بلغت قيمة التأثير التي تعكسها قيمة بيتا (0.600). كما ان العلاقة معنوية لان قيمة (F) لكلا من الفرضية (4,5,6) (28.683, 167.867, 110.279) التي تمثل معنوية الانحدار المحتسبة أكبر من القيمة الجدولية، وان قيمة معامل التفسير او معامل التحديد (R<sup>2</sup>) لكلا منها بلغت (62.7, 22.3 %، 52.4%) والتي تعكس القدرة التفسيرية لنموذج التأثير وهي قيمة مرتفعة نسبيا توضح قدرة المتغير المستقل من تفسير التباينات والاختلافات الحاصلة في المتغير التابع وكذلك سجل مستوى الدلالة قيمة مقبولة وأصغر من (0.05). ومن هنا فان الفرضيات الرئيسة الثالثة والرابعة والخامسة قد تحققت.

3- وجود علاقة تأثير مباشرة لمتغير البراعة الاستراتيجية في الأداء الابتكاري بلغت (-0.143) وان هذه العلاقة غير معنوية حيث سجلت قيمة اختبار (T) قيمة أدنى من القيمة الجدولية، بالإضافة الى ان مستوى الدلالة سجل قيمة غير مسموح بها وأكبر من (0.05). وان هنالك علاقة تأثير مباشرة لمتغير متطلبات تطبيق ادارة الجودة في الأداء الابتكاري بلغت (0.930)



وان هذه العلاقة هي علاقة معنوية حيث سجلت قيمة اختبار (T) قيمة أكبر من قيمتها الجدولية، بالإضافة الى ان مستوى الدلالة سجل قيمة مقبولة وأصغر (0.05). كذلك هناك علاقة تأثير مباشرة لمتغير البراعة الاستراتيجية في متطلبات تطبيق ادارة الجودة بلغت (0.685) وان هذه العلاقة هي علاقة معنوية حيث سجلت قيمة اختبار (T) قيمة أكبر من قيمتها الجدولية، بالإضافة الى ان مستوى الدلالة سجل قيمة مقبولة وأصغر (0.05). وفيما يخص العلاقة الوسطية فقد كانت هناك علاقة تأثير وسطية لمتغير متطلبات تطبيق ادارة الجودة بين البراعة الاستراتيجية والأداء الابتكاري بلغت (0.637) وان هذه العلاقة هي علاقة معنوية حيث سجلت قيمة اختبار (T) قيمة أكبر من قيمتها الجدولية، بالإضافة الى ان مستوى الدلالة سجل قيمة مقبولة وأصغر (0.05). ومن خلال ما تقدم يتضح ان العلاقة الوسطية بين البراعة الاستراتيجية والأداء الابتكاري من خلال المتغير الوسيط متطلبات تطبيق ادارة الجودة هي أكبر من العلاقة المباشرة بين البراعة الاستراتيجية والأداء الابتكاري، ومن هنا فان فرضية التأثير الوسيط السابعة قد تحققت.

نتائج الدراسة جاءت متوافقة مع الادبيات والدراسات ذات العلاقة، مثل ( Rafailidis et al.,2017) والتي تؤكد على ان البراعة الاستراتيجية ترتبط وتؤثر بشكل ايجابي بنتائج الاداء الابتكاري من خلال متطلبات إدارة الجودة أكبر منها في العلاقة المباشرة بين البراعة الاستراتيجية والأداء الابتكاري. اما نسبة التأثير المتبقية (37%) والتي تمثل نسبة اسهام المتغيرات والعوامل الاخرى غير الداخلة في انموذج الدراسة والتي لا يمكن السيطرة عليها والتي تؤثر على المتغيرات نفسها وعلى طبيعة العلاقة البراعة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة والأداء الابتكاري. كما جاءت نتائج الفرضية الرئيسة الأولى والرابعة متوافقة مع دراسة ( Han and celly,2008:335; He & Wong, 2004:481–494;Musigire et al.,2017:1) يؤكد ان المنظمات التي تعتمد البراعة الاستراتيجية يمكن ان تؤدي الى تحقيق الاداء الابتكاري. كما جاءت نتائج الفرضية الثانية متوافقة مع دراسة ( Agus et al.,2020:14065) التي تشير الى ان من اهم عوامل النجاح الرئيسة لاي مؤسسة هو تطبيق نظام إدارة السلامة والصحة المهنية وله تأثير إيجابي على الأداء المبتكر. كما جاءت نتائج الفرضية الرئيسة الثالثة غير متوافقة مع دراسة (Pertusa–Ortega et al.,2021:1) اذ يشير الى أن تطبيقات إدارة الجودة تساهم في تطوير البراعة الاستراتيجية، أي أنها تساعد في تحقيق التوازن بين أنشطة الاستثمار والاستكشاف.



## الاستنتاجات

### أولاً: الاستنتاجات النظرية

1- هنالك العديد من الدراسات التي ركزت على العلاقة بين البراعة الاستراتيجية والأداء الابتكاري، ولكنها لم تبين الدور الوسيط لتطبيق إدارة الجودة، إذ ان دراسة كلا من (Scott,2014) اثبتت وجود العلاقة بين البراعة الاستراتيجية والأداء الابتكاري ولكنها لم تبين الدور الوسيط لإدارة الجودة.

2- اثبتت دراسة أخرى ان العلاقة بين البراعة الاستراتيجية والأداء الابتكاري يمكن ان تكون من خلال إدارة الجودة، لاسيما ما أكدته دراسة (Rafailidis et al.,2017) لكنه لم يبين إمكانية تطبيق هذه المتغيرات في المنظمات كافة ام في المنظمة التي اختبرت فيها الدراسة فقط، ومن ثم هناك حاجة لاختبار متغيرات الدراسة في منظمات أخرى كالمنظمات الخدمية التجارية ومنها ميناء أم قصر الشمالي.

3- يظهر من خلال استعراض الدراسات السابقة وتحليلها ومناقشة نتائجها ان هنالك عدد من الدراسات السابقة حاولت تفسير الأداء في بيئة العمل، ولكنها تجاهلت الأداء الابتكاري لذلك تحاول هذه الدراسة سد هذه الفجوة المعرفية.

4- تعد البراعة الاستراتيجية من أحدث أساليب الإدارة الاستراتيجية الحديثة التي ظهرت في سبعينيات القرن الماضي، فهي تعد القوة التي تحقق من خلالها المنظمات الميزة الاستراتيجية.

### ثانياً: الاستنتاجات العملية

1- ظهر من خلال التحليل العملي ان ميناء أم قصر الشمالي يهتم بالدرجة الأولى بتوفير متطلبات التحسين المستمر، وتقييم الأداء وكان لها دور مهم في تعزيز قدرة التعلم وخلق روح المبادرة في بيئة العمل. ما يؤشر التزام ميناء أم قصر الشمالي بتطوير انظمة متطلبات تطبيق ادارة الجودة طبقاً لثقافة التحسين المستمر، ومن ثم فان قدرة ميناء أم قصر الشمالي توفير متطلبات إدارة الجودة لها تأثير مهم على الأداء المبتكر.



2- ان البراعة الاستراتيجية من خلال ابعادها (استكشاف الفرص، استثمار الفرص والهيكل التنظيمي المرن) تساهم في التطبيق الأمثل لمتطلبات إدارة الجودة (ايزو45001) من خلال البحث عن طرق تطبيق هذه المتطلبات في الموائئ الأخرى والعمل على استثمار ما يوفره ميناء أم قصر الشمالي من دعم وبنية تحتية في هذا الخصوص بالإضافة الى انشاء وحدات متخصص في تطبيق إدارة الجودة (ايزو 45001) في ميناء أم قصر الشمالي.

3-تساعد البراعة الاستراتيجية على دعم الأداء الابتكاري ببعدية التعلم التنظيمي والتوجه الريادي، وبالتالي فان الأداء الابتكاري يتأثر حتما بمدى قدرة الميناء على ممارسة البراعة الاستراتيجية ويعتمد بشكل أكبر على مرونة الهيكل التنظيمي من الابعاد الأخرى، ما يشير الى امتلاك ميناء أم قصر الشمالي هيكل تنظيمي مناسب للأعمال وبحسب التخصصات وطبيعة الوظائف والمهام، كما ان العاملين يلتزمون بأداء الاعمال الموكلة إليهم وانهم قادرين على العمل في أكثر من وظيفة وتخصص.

4-هنالك دور ايجابي مهم لمتطلبات تطبيق ادارة الجودة (ايزو45001) في تحسين العلاقة بين البراعة الاستراتيجية والاداء الابتكاري، اذ ان ميناء أم قصر الشمالي تمكن من تحديد الطرق الأمثل لتطبيق متطلبات إدارة الجودة (ايزو45001) من خلال ممارسة البراعة الاستراتيجية كما ان ميناء أم قصر الشمالي يلتزم بتطوير انظمة متطلبات تطبيق ادارة الجودة بالصورة الصحيحة طبقا لثقافة التحسين المستمر هذا ما يدفع الافراد الى العمل على وفق لمتطلبات الأداء الابتكاري.

5- هنالك توجه إيجابي لدى افراد العينة للعمل على وفق متطلبات الأداء الابتكاري من خلال تبني متطلبات تطبيق إدارة الجودة (ايزو45001) (سياق المنظمة، القيادة، التخطيط، الدعم، التشغيل، تقييم الأداء، التحسين) ما يؤدي الى تمكين العاملين في الميناء من خلق المعرفة وتداولها لينتج عن ذلك نموذج معرفي ملائم لبيئة الاعمال الحالية في ميناء أم قصر الشمالي قادر على توفير المناخ المناسب لخلق أداء ابتكاري من خلال هذه المعرفة، وهو ما يدعم التوجه الاستراتيجي للمؤسسة الذي يتبنى الاستباقية والمبادرة لإنجاز العمل بصورة مبتكرة، والذي قد



يكون محفوفًا بالمخاطر ولكنه سيؤدي إلى إنتاج نماذج وأنظمة عمل جديدة. كما ظهر من خلال النتائج أن هنالك علاقة بين البراعة الاستراتيجية والأداء الابتكاري.

6- ينصب اهتمام إدارة الميناء على الدراسة عن أدوات التطوير وتحسين الأداء بشكل إيجابي إلا أن الموضوع يأخذ وقتًا أطول من المعتاد.

7- ظهر أن ميناء أم قصر الشمالي يعاني بشكل عام من قلة التخصيصات والدعم المالي فيما يتعلق بالممارسات الاستراتيجية، وإدارة الجودة ودعم الأداء الابتكاري.

## **التوصيات والمقترحات**

### **أولاً: التوصيات**

بعد عرض وتحليل نتائج الدراسة، وما توصلت إليه من استنتاجات، خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات المقترحة، والتي قد تساهم في الوصول إلى أفضل السبل لتعزيز الأداء الابتكاري من خلال اعتماد البراعة الاستراتيجية والتأثير الوسيط لتطبيق إدارة الجودة (أيزو 45001)، وقد تم تأطير التوصيات كما يأتي:

1- ضرورة مواصلة ميناء أم قصر الشمالي بتعزيز الأداء الابتكاري من خلال استثمار فرصة قيام الميناء بالتعاقد مع شركات الجودة من أجل توفير متطلبات تطبيق الموصفة الدولية (أيزو 45001).

2- ضرورة ممارسة إدارة ميناء أم قصر الشمالي العليا للبراعة الاستراتيجية بشكل متوازن، لاقتناص الفرص المتاحة، التي ترتبط بمصادر خارجية والفرص الحالية في بيئة العمل الحالية بالاعتماد على مرونة الهيكل التنظيمي من خلال استحداث وإعادة تشكيل وحدات تنظيمية قادرة على استيعاب التغيرات البيئية، والعمل به لغرض تحسين الخدمات، وهو ما يساهم في تعزيز الأداء الابتكاري.

3- توصي الدراسة إدارة ميناء أم قصر بضرورة التركيز على توفير بنود تقييم الأداء بشكل دوري على وفق لما هو مخطط من خلال الفحص والمراجعة والفحص والمراقبة من جهة الإدارة العليا



للتأكد من توفيرها وتحديثها وذلك وفقا لثقافة التحسين المستمر، كون هذه العملية لها مساهمة كبيرة في زيادة مستويات الأداء الابتكاري في الميناء .

4-توصي الدراسة بالالتزام بالتحخصصات في العمل وان لا يعمل الموظفون في غير اختصاصاتهم وحسب الهيكل التنظيمي، كما ينبغي على إدارة الميناء توفير المعلومات الدقيقة والواضحة عن نظم تطبيق ادارة الجودة (ايزو45001) وفق خطط واليات مدروسة، اذ ان استثمار ما يتوفر في الميناء من إمكانية يساهم في تعزيز الأداء الابتكاري.

5-كذلك اكدت الدراسة على اقامة الدورات التدريبية للموظفين وحسب الاحتياجات التدريبية الفعلية وحسب التخصصات الوظيفية، ومتابعة مقدار التقدم الحاصل في القدرات والامكانيات، وشجعت الدراسة على توسيع قاعدة التنسيق والتعاون مع المؤسسات الاخرى ذات الانشطة المتشابهة او الداخلة ضمن العمل كونها تساهم في تعزيز كلا من متطلبات إدارة الجودة (ايزو45001) والأداء المبتكر.

6-أكدت الدراسة على ضرورة العمل على الانتقال من العمل الورقي التقليدي الى النظم الالكترونية من اجل التخلص من الروتين في تنفيذ أنشطة الميناء الرئيسة، والعمل على فتح اتصالات مباشرة مع أصحاب المصالح لاستقبال ردود أفعالهم وتلبية متطلباتهم والاحذ بأرائهم. كونها تسهل عملية ممارسة كلا من البراعة الاستراتيجية وتطبيق متطلبات (ايزو45001).

7- يتطلب من إدارة ميناء أم قصر الشمالي توفير التخصيصات والدعم المالي فيما يتعلق بالممارسات الاستراتيجية وإدارة الجودة لدعم الأداء الابتكاري لإيجاد فرص أفضل في المستقبل.

#### ثانياً: المقترحات المستقبلية

بناء على ما توصلت إليه الرسالة من استنتاجات فإنها في الوقت نفسه لخصت مجموعة من المقترحات والتوصيات والتي تساهم في رفع مستوى كفاءة المؤسسات وأدائها من خلال إمكانية الربط بين متغيرات الدراسة (دور البراعة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الابتكاري من خلال متطلبات تطبيق إدارة الجودة) وعلى النحو الآتي:



- 1- إجراء مزيد من الدراسات المتعلقة بالبراعة الاستراتيجية كمتغير مستقل لتوفير الحلول وتطوير الأداء الطبيعي الى الأداء الابتكاري في القطاعات الأخرى.
- 2- ضرورة تركيز المنظمات المبحوث على ممارسة متغيرات الدراسة بما يضمن لها تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ويضمن ديمومة عملها بالاتجاه الذي يخدم غايتها ويحقق أهدافها التي تسعى إليها.
- 3- طبقت هذه الدراسة في ميناء أم قصر الشمالي لذلك نوصي تطبيقها على باقي الموانئ والمؤسسات الحكومية والخاصة.

## المراجع

### المصادر العربية

#### البحوث والرسائل

- 1- عبد العباس، هبة (2015)، دور البراعة الاستراتيجية في استثمار الموارد المائية ومعالجة مشاكلها دراسة حالة في مدينة النجف الأشرف، مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة.
- 2- إبراهيم، حنان مازن (2019) رسالة ماجستير بعنوان قياس جودة الخدمة التعليمية في تحقيق التميز المنظمي باعتماد المواصفة الدولية (ISO21001:2018) بحث مقارنة لعينة من الكليات الحكومية والأهلية في بغداد.
- 3- جريمخ، حميدة غجير وجلاب، احسان دهش (2018)، تأثير القيادة الريادية في الأداء الابتكاري دراسة ميدانية في عدد من الكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط/العراق، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 14(55)، 177-209.
- 4- الجبوري، حيدر جاسم (2011) أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين وآسيا سيل) في العراق.

### المصادر الأجنبية

#### A-Books

- 4- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research methods for business.

#### B-Research and thesis

- 5-Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity



- in Organizations. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333.
- 6- Simsek Zeki, (2009) "Organizational Ambidexterity: Towards Multilevel Understanding " *Journal of Management Studies*, University of Connecticut.
- 7- Scott, Nehemiah, (2014), "Ambidextrous Strategies and Innovation Priorities: Adequately Priming the Pump for Continual Innovation", *Technology Innovation Management Review*.
- 8- Han, M., & Celly, N. (2008). Strategic ambidexterity and performance in international new ventures. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 25(4), 335-349.
- 9- Brinkshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organisation. *MIT Sloan Management Review*, 45(4), 47-55.
- 10- Agus, P., Ratna Setyowati, P., Arman, H., Masduki, A., Innocentius, B., Priyono Budi, S., & Otta Breman, S. (2020). The effect of implementation integrated management system ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000 and ISO 45001 on Indonesian food industries performance. *Test Engineering and Management*, 82(20), 14054-14069.
- 11- Rafailidis, A., Trivellas, P., & Polychroniou, P. (2017) The mediating role of quality on the relationship between organizational culture ambidexterity and innovation performance.
- 12- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 34(3).
- 13- Markides, Constantinos & Chu, Wenyi (2010) "Innovation through Ambidexterity: How to Achieve the Ambidextrous Organization" London & Taiwan. [cosmic.rrz.uni-hamburg.de/webcat/hwwa](http://cosmic.rrz.uni-hamburg.de/webcat/hwwa).
- 14- Birkinshaw, J., & Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4).
- 15- Tang, Xinlin (2007) "Inter- organization Relationship portfolio



management: A Digital Enablement perspective of process Alignment and process innovativeness ", Georgia state university.

16- Musigire, S., Ntayi, J., & Ahiauzu, A. (2017). Does strategic ambidexterity moderate organizational support-sales performance relationship for financial services in Uganda? *African Journal of Business management*, 11(4), 74-83.

17- Laplume, A. (2010). Heuristics for strategic ambidexterity: Balancing exploration and exploitation over time in varying environments.

18- HAN, M., & CELLY, N. (2007, August). PRO-PROFIT, PRO-GROWTH, OR BOTH? STRATEGIC AMBIDEXTERITY AND PERFORMANCE IN INTERNATIONAL NEW VENTURES (INV). In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2007, No. 1).

19- Stettner, U., & Lavie, D. (2014). Ambidexterity under scrutiny: Exploration and exploitation via internal organization, alliances, and acquisitions. *Strategic management journal*, 35(13), 1903-1929.

20- Judge, William Q; Blocker, Christopher P. (2008); Organizational capacity for change and strategic ambidexterity Flying the plane while rewiring it; *European Journal of Marketing* Vol. 42 No. 9/10.

21- Qaiyum, S., & Wang, C. L. (2017). Examining strategic ambidexterity as an antecedent of functional and cross-functional ambidexterity.

22- Hagedoorn, J., & Cloodt, M. (2003). Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicators? *Research policy*, 32(8), 1365-1379.

23- Cingöz, A., & Akdoğan, A. A. (2011). An empirical examination of performance and image outcome expectation as determinants of innovative behavior in the workplace. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 847-853.

24- Laguna, M., Walachowska, K., Gorgievski-Duijvesteijn, M. J., & Moriano, J. A. (2019). Authentic leadership and employees' innovative behaviour: a multilevel investigation in three countries. *International journal of environmental research and public health*, 16(21), 4201.



- 25- Khalili, H., nejadhussein, syedhamzeh, & Fazel, A. (2013). The influence of entrepreneurial orientation on innovative performance. *Journal of Knowledge-Based Innovation in China*, 5(3), 262–278. doi:10.1108/JKIC-09-2013-0017.
- 26- Zeng, J., & Xu, G. (2020). How Servant Leadership Motivates Innovative Behavior: A Moderated Mediation Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(13), 4753.
- 27- Salman, M., Khan, M. N., Mufti, U., Islam, F., & Aslam, A. Impact of Organizational Justice and Perceived Creative Performance Mediating role of Employee Innovative Behavior.
- 28-Gomes, G., & Wojahn, R. M. (2017). Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (SMES). *Revista de Administração (São Paulo)*, 52, 163-175.
- 29- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization science*, 15(4), 481-494.
- 30- Pertusa-Ortega, E. M., Tarí, J. J., Pereira-Moliner, J., Molina-Azorín, J. F., & López-Gamero, M. D. (2021). Developing ambidexterity through quality management and their effects on performance. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102720.