Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, (30/9/2022); Vol. 18, No. 59, Part (1): 239-256
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.18.59.1.14

Tikrit Journal of Administrative And Economics Sciences
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية
ISSN: 1813-1719 (Print)

Diagnosing the reality of administrative innovation: an exploratory study of the opinions of workers in the Northern Cement Association

Researcher: Abdullah faris wadullah
College of Administration and Economics
University of Mosul
abdullah.20bap51@student.uomosul.edu.iq

Assist. Prof. Dr. Ahmed H. M. Al Nuaimi
College of Administration and Economics
University of Mosul
ahmed_hani@uomosul.edu.iq

Abstract

The current research aims at diagnosing the reality of administrative innovation in the Northern Cement Association, and the research is based on the hypothesis that: Does the institution under research have an appropriate level in diagnosing the reality of administrative innovation. As the research problem raised many questions, the most important of which is whether the working individuals have a clear concept of managerial innovation, and to achieve the aim of the research was to distribute a questionnaire to a sample consisting of (130) respondents from individuals working in the Northern Cement Auxiliary. The results of the analysis revealed that the answers for the individuals of the research sample about the paragraphs of the questionnaire form agreement in a varying and acceptable proportion. The researchers used the descriptive analytical approach. The research came out with a number of conclusions and suggestions, which among the most important: the need for employees to pay attention and increase their skills by participating in training courses and educational programs.

Keywords: Political support, knowledge management, creativity skills, customer perspective, North Cement Associate

تشخيص واقع الابتكار الإداري: دراسة استطلاعية لآراء العاملين في معاونية السمنت الشمالية

الباحث: عبدالله فارس وعد الله
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل

أ.م.د. احمد هاني محمد النعيمي
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى تشخيص واقع الابتكار الإداري في معاونية السمنت الشمالية، ويقوم البحث على الفرضية التي مفادها: هل تمتلك المؤسسة قيد البحث مستوى مناسب في تشخيص واقع الابتكار الاداري، إذ أثارت مشكلة البحث أسئلة عدة أهمها هل يمتلك الأفراد العاملين مفهوم واضح للابتكار الاداري، ولتحقيق هدف البحث وزعت استمارة استبانة على عينة مكونة من (130) مجيباً من الأفراد العاملين في معاونية السمنت الشمالية، كشفت نتائج التحليل أن الإجابات

jaes@tu.edu.iq | تاريخ القبول: 2022/8/21 | تاريخ الاستلام: 2022/8/10

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, (30/9/2022); Vol. 18, No. 59, Part (1): 239-256
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.18.59.1.14

للأفراد عينة البحث حول فقرات استمارة الاستبانة الاتفاق وبنسبة متباينة ومقبولة واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وقد خرج البحث بجملة من الاستنتاجات والمقترحات والتي من أهمها: ضرورة اهتمام الموظفين وزيادة مهارتهم من خلال المشاركة في الدورات التدريبية والبرامج التعليمية.

الكلمات المفتاحية: الدعم السياسي، إدارة المعرفة، مهارات الإبداع، منظور الزبون، معاونية السمنت الشمالية.

المقدمة

كان الابتكار أحد أهم ركائز النمو الصناعي في العديد من الدول الغربية منذ بداية القرن الحادي والعشرين، والتي تبنت برامج تهدف إلى تحسين قدرات الابتكار لدي الشركات بهدف تنويع الإنتاج وتحسين جودة المنتجات بما يعزز من قدراتها التنافسية طويلة المدى. وهذا ما أوضحه عدد من الاقتصاديين مثل شومبيتر (1934) في وقت مبكر من القرن العشرين إلى عدّ الابتكار عنصر ومحرك أساسي من محركات النمو الاقتصادي وتبعه بورتر (1980) من خلال مناقشته حول العوامل التي تعزز من القدرات الصناعية للدول من خلال دعم الميزة التنافسية للشركات من خلال الابتكار،وأن مصطلح الابتكار يعني استخدام وتسويق حلول جديدة في المنتجات والخدمات القابلة للاستخدام، بما يتجاوز الاختراع الفعلي، والابتكار يغطي مجموعة من العمليات المحددة التي تم إنشاؤها لاكتساب المعرفة واكتشاف حلول تقنية جديدة لمشكلة ما، والابتكار الإداري هو إنشاء وتنفيذ ممارسة إدارية أو عملية أو هيكل أو تقنية جديدة على أحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا وتهدف إلى تعزيز الأهداف التنظيمية.

لتحقيق اهداف البحث تم تقسيمه على ثلاثة مباحث ضمن الأول منهجية البحث، في حين شمل المبحث الثاني الجانب النظري (الابتكار الإداري)، وضم المبحث الثالث الجانب الميداني للبحث (وصف ميدان الدراسة وعينتها، وصف وتحليل مستوى استجابات عيّنة الدراسة) واخيراً الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: بعد الدراسة الميدانية والمقابلات الشخصية التي أجراها الباحثان في معاونية السمنت الشمالية تبين وجود ضعف لدى ميدان الدراسة في استخدام بعض عوامل الابتكار الاداري، الأمر الذي يستلزم توافر بعض العوامل التي يمكن لها أن تسهم في اجراء تحسن مستوى أداء الشركة، وقد تبنت الدراسة سؤالا للتعبير عن مشكلتها والذي تمثل بـ (هل تتبني الشركة المبحوثة عوامل الابتكار الاداري؟).

ثانياً. أهمية البحث: تبرز أهمية البحث من خلال الآتي:

١. التأصيل النظري لمتغير البحث الابتكار الاداري اسهاما في اغناء المكتبة العراقية.
٢. تكتسب أهمية البحث عبر وصف كل عامل من عوامل الابتكار الإداري وتشخيصه حسب إدراك الأفراد المبحوثين، وإن معرفة هذا الوصف وتشخيصه سوف يغدو محور اهتمام الجانب الميداني للبحث.
٣. المحاولة الجادة لتحديد أليات تطبيق مفهوم الابتكار الإداري في معاونية السمنت الشمالية، وبعدها محاولة لتأشير أوجه القصور التي تعترض تطبيق هذا المفهوم ومحاولة معالجتها.

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, (30/9/2022); Vol. 18, No. 59, Part (1): 239-256
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.18.59.1.14

ثالثاً. أهداف البحث: يمكن تحديد أهداف البحث بالآتي:

١. مدى توافر عوامل الابتكار الإداري في الشركة المبحوثة.

٢. تقديم التوصيات والمقترحات لتطبيق وتفعيل مفهوم الابتكار الإداري في معاونية السمنت الشمالية بما يخدم الارتقاء بمستوى أدائها.

رابعاً. الفرضية الرئيسة للبحث: يقوم البحث على الفرضية التي مفادها هل تمتلك المؤسسة قيد البحث مستوى مناسب في تشخيص واقع الابتكار الاداري. إذ تنبثق منها الفرضيات الفرعية الاتية: تطبق إدارة الشركة قيد البحث كل عامل من عوامل الابتكار الإداري والتي شملت (الدعم السياسي، إدارة المعرفة، مهارات الابداع، منظور الزبون)

خامساً. حدود البحث:

١. الحدود المكانية: شملت معاونية السمنت الشمالية في محافظة نينوى.

٢. الحدود البشرية: تمثلت بعينة تضمنت (130) مجيباً من الأفراد العاملين في معاونية السمنت الشمالية.

سادساً. منهج البحث: اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي في اختبار الفرضية لغرض الوصول إلى النتائج، إذ اعتمدت المنهج الوصفي المستند إلى العرض النظري المتعلق ب (بتشخيص واقع الابتكار الإداري، في حين اعتمد المنهج التحليلي في عرض وتحليل نتائج استجابات أفراد عينة البحث والمتعلقة بأسئلة الاستبانة.

سابعاً. أساليب جمع البيانات والمعلومات: اعتمد البحث في تغطيته للجانب النظري على ما اتيح من المصادر الأجنبية التي تمثلت بالمراجع العلمية كالرسائل الجامعية والدوريات ذات الصلة سواء المتوفرة داخل العراق أو عبر الشبكة الدولية الانترنت، في حين استند البحث على الوسائل الآتية لجمع البيانات والمعلومات وكما يأتي:

١. **المقابلات الشخصية:** أجرى الباحثان عددا من المقابلات مع القيادات الإدارية في المؤسسة المبحوثة للوقوف على طبيعة انشطتها وعملياتها وبما يسهم في بناء فقرات الاستبانة.

٢. **أسلوب الاستقصاء:** اعتمد الباحثان أسلوب الاستبيان بوصفها الوسيلة الرئيسة لجمع البيانات والمعلومات وهي الأكثر انسجاماً مع طبيعة وتوجهات البحث الحالية، وقد صممت الاستبانة وفقاً لأهداف البحث وفرضياته وتوجهاته بالاستفادة من الأدبيات والدراسات ذات العلاقة بمتغيرات البحث الحالية.

٣. **وصف استمارة الاستبانة**: اعتمد الباحثان على مقياس (Likert) الخماسي الذي يعد ذي مرونة في اختيار مدى الاتفاق مع الفقرات أو عدمها على مستوى محاور وفقرات الاستبانة والمرتبة من عبارة (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة) والتي حصلت على الاوزان التالية (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً. مفهوم والتعريف الابتكار الإداري: كان Kimberly (1981) من أوائل المؤلفين الذين عملوا على الابتكار الاداري Managerial Innovationواستخدموا مصطلح الابتكار الإداري، لقد رأى المديرين في المقام الأول على أنهم "صناع قرار" وManagerial Innovation على أنهم "وسيلة لتغيير إجراءات اتخاذ القرار". وقد عرّف الابتكار الاداري بأنه أي برنامج أو منتج أو تقنية

تمثل خروجًا كبيرًا عن حالة فن الإدارة في وقت ظهورها لأول مرة والتي تؤثر على طبيعة أو موقع أو جودة أو كمية المعلومات المتوفرة في قرار عملية التصنيع". (Ayerbe et al., 2020: 20)

والابتكار الإداري الذي نستخدمه هو ذلك المستخدم في دليل أوسلو (OECD, 2005). في هذا الدليل يوصف الابتكار الإداري بأنه من نوعين، هما الابتكار التنظيمي والابتكار التسويقي، إذ يشير الابتكار التنظيمي بانه "تنفيذ طريقة تنظيمية جديدة في ممارسات أعمال الشركة أو تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية" (OECD, 2005: 177)، بينما يوصف الابتكار التسويقي هو "تنفيذ طريقة تسويق جديدة تتضمن تغييرات كبيرة في تصميم المنتج أو تغليفه، أو وضع المنتج، أو ترويج المنتج أو تسعيره (OECD، 2005: 49).

ولقد شرح Hamel (2006) الابتكار الإداري بعدّه مهام إدارية أساسية، إذ يقوم المديرون برعاية الابتكار التنظيمي مثل تطوير وتشجيع العلاقات الإيجابية بين الموظفين، وتسهيل تبادل المعرفة، وتخصيص الموارد اللازمة، والمواءمة والإشراف على المبادرات المبتكرة. (Gashema & Gao, 2018: 39)

ويتكون الابتكار الإداري من تغيير الشكل التنظيمي للشركة والممارسات والعمليات بطريقة جديدة للشركة أو الصناعة وينتج عنه الاستفادة من قاعدة المعرفة التكنولوجية للشركة وأدائها من حيث الابتكار والإنتاجية والقدرة التنافسية. (Kraśnicka et al., 2016: 96)

وتتلاقى التعريفات المقترحة سابقًا في أربعة جوانب رئيسية من الابتكار الاداري طبيعتها متعددة الأبعاد تغطي ممارسات الإدارة ولكن أيضًا الهياكل والأدوات والعمليات والتي يتم قبولها كنسبية، قصدها (تحقيق الأهداف التنظيمية، خلق القيمة) وطبيعتها المنهجية (تغيير المنظمة بشكل عام). (Ayerbe et al., 2020: 21)

ثانياً. الخصائص التنظيمية والرشيقة للابتكار الاداري: تشير الدراسات السابقة إلى أن الابتكار داخل المنظمات العامة يمكن فهمه على أنه وظيفة لخصائص تنظيمية محددة الاتية (Perez Jolles et al., 2016: 424):

١. أهمية بيئة العمل في تسهيل أو إعاقة التغيير التنظيمي.
٢. الخصائص مثل الأسلوب الاستراتيجي.
٣. الهيكل التنظيمي.
٤. المعايير والقيم الثقافية أن تشكل قدرة المنظمة على التعلم من الخبرات.
٥. اعتماد طرق جديدة لممارسة الأعمال التجارية.
٦. التكيف في النهاية مع التغيير.

وذكر (Ayerbe et al., 2020: 21-22) مجموعة من الخصائص التنظيمية والتي من أهمها:

أ. يجب أن يتضمن الابتكار الاداري مفهومًا جديدًا للشركة، في مؤسستها وإدارتها، على أساس المفاهيم المبتكرة للممارسات المعروفة في وقت معين. يعد الابتكار الإداري الأصلي تقدمًا كبيرًا في "حالة الفن" فيما يتعلق بممارسات الإدارة والتنظيم المعروفة للشركة

ب. يجب تطبيق الابتكار الاداري عمليًا داخل المنظمة. إنه "ضمني"، أي أنه يندمج في روتين ليصبح جزءًا لا يتجزأ من ثقافة الشركة

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, (30/9/2022); Vol. 18, No. 59, Part (1): 239-256
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.18.59.1.14

ج. يجب على الابتكار الاداري إحداث تغيير ملموس في طرق عمل المديرين في الشركة. يمكن التعرف عليه في ممارسات الإدارة المبتكرة التي تمثل انقطاعًا عن النمط السابق للإدارة أو تنظيم العلاقات في الشركة.

د. يجب على الابتكار الاداري تحسين أداء الشركة.

ثالثاً. اليات وتصنيفات الابتكار الإداري: يعد الابتكار الإداري عملية منظمة لتوليد الأفكار القيّمة، أو التفكير بالبدائل والتقاطها ومناقشتها وتحسينها وتنظيمها وتقييمها وتحديد أولويات هذه البدائل والأفكار التي لا تظهر خلال الممارسات الإدارية التقليدية، والجدول رقم (١) يوضح ثلاث آليات للابتكار الإداري (Nguyen, 2021: 44-45)، ويغطي الابتكار الإداري حسب رأي الكاتب (Favoreu & Carassus, 2019: 2) مجموعة واسعة من التصنيفات التي يمكن مع ذلك تجميعها في فئتين عامتين: الابتكارات المتعلقة بالتنظيم والهيكل، والابتكارات المتعلقة بالتقنيات والعمليات الإدارية. يمكن أيضًا التمييز بين الابتكارات الإدارية وفقًا لشدتها، والتي تُعرّف على أنها تأثير الابتكار على المنظمة، وعلى نماذجها التنظيمية المهيمنة، وكفاءاتها. وفقًا لشدتها، فإنها تؤدي بدرجات متفاوتة إلى تحول في المنظمة وإدارة مواردها والأنشطة الداخلية. من خلال هذا المعيار، يمكن للمرء أن يميز الابتكارات الإدارية الشاملة، التي لها تأثير تنظيمي قوي، عن الابتكارات الإضافية، التي لها تأثير تنظيمي محدود نسبيًا. يسمح هذان البعدان الوصفيان بالتمييز بين الأشكال الأربعة للابتكار الإداري كما موضح في الجدول رقم (٢):

الجدول (١): آليات الابتكار الإداري

ت	الآليات	المفهوم
1	التبرير	هو عملية إعطاء معنى من خلال رموز مثل الكتابة أو التحدث أو أي أشكال بصرية، إلخ. يحدث التخارج، مثل الآليات الأخرى في البناء الاجتماعي، بشكل متبادل أو بين الفاعلين الاجتماعيين، أي أعضاء المنظمة
2	التشكيل	يشير التشكيل إلى عملية معالجة شيء ما ليس كائنًا. إنها عملية تحصل من خلالها الظواهر الاجتماعية على مكانة. يقترب التمثيل من عملية "التشكيل" أو "الترميز" حيث يتخطى شيء ما من المعنى إلى رموز أو أشياء ملموسة
3	الاستيعاب	يشير الاستيعاب إلى عملية عدم التساؤل وقبول المعنى الخارجي والموضوعي للواقع الاجتماعي في الاستيعاب، هناك فهم مشترك للواقع الاجتماعي بين المجموعة. على سبيل المثال، في مناقشة بدء بطاقات الأداء المتوازن (BSC) في المنظمة، توصل فريق الإدارة إلى استنتاج من تنفيذ BSCمن خلال تخارجها وتصنيفها. بالاتفاق على تنفيذ BSC في المنظمة، تم تحديد القرار واستيعابه من قبل فريق الإدارة. يختلف الاستيعاب عن التخارج والموضوعية التي تحدث بشكل متبادل، أي عبر التفاعلات، ينطوي الاستيعاب في الغالب على إنشاء معنى ذاتي (أي داخل الموضوع)

Source: Nguyen, Loi A., (2021), Management Innovation: A Critical Review, Journal of Organisational Studies and Innovation, Vol. 8, no.1, Metropolitan State University, Minnesota, USA.

وبتصرف الباحثان.

الجدول (٢): تصنيف الابتكارات الإدارية حسب طبيعتها وتأثيرها

طبيعة الابتكار الإداري			
		موجه نحو هيكل او نمط التنظيم	موجه نحو الأدوات العملية والإدارية
مدى التغيير	يشمل جميع أجزاء المنظمة	ابتكار هيكلي شامل	عملية ابتكار شاملة
	يقتصر على أجزاء معينة من المنظمة	الابتكار الهيكلي المحلي	ابتكار العملية المحلية

Source: Favoreu, C. & Carassus, D., (2019), Dynamics of Managerial Innovation. Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance, 1–5.

وبتصرف الباحثان.

رابعاً. مراحل ومحددات وانواع الابتكار الإداري: إن أول من حدد مراحل الابتكار الاداري هو (Birkinshaw & Mol 2006) والمتمثلة بخمس مراحل وهي تتكون من الآتي: (Damanpour & Aravind, 2012: 432)

١. عدم الرضا عن الوضع الراهن، خاصة من داخل الشركة
٢. الإلهام، عادة من الخارج
٣. الاختراع الناجم عن مزيج من عدم الرضا والاستلهام
٤. المصادقة من الداخل والخارج
٥. الانتشار في المنظمات الأخرى

واقترح (Birkinshaw et al., 2008: 831) لعملية ابتكار إداري أربع مراحل:

١. **الدافع**: يهتم بالعوامل الميسرة وتهيئة المواقف التي تدفع الأفراد إلى التفكير في تطوير ابتكاراتهم الإدارية الخاصة
٢. **الاختراع**: هو عمل تجريبي أولي تنبثق عنه ممارسة إدارة افتراضية جديدة
٣. **التنفيذ:** هو العملية الفنية لتحديد قيمة الابتكار الإداري الجديد في بيئة حقيقية
٤. **التنظير ووضع العلامات:** عبارة عن عملية اجتماعية حيث يكون الأفراد داخل وخارج المنظمة منطقيين ويتحققون من صحة الابتكار الإداري لبناء شرعيتها

وفيما يتعلق بمحددات الابتكار الإداري وأهميتها، يمكن تحديد منظورين أو مدخلين هما: (Carassus et al., 2020: 3)

- **المنظور التطوعي أو العقلاني**: الابتكار هو حل تنظيمي عقلاني يدعمه قائد داخلي يهدف إلى حل مشكلة أو تصحيح عدم التوازن
- **المنظور الحتمي**: تعتبر البيئة والإطار العام الذي تعمل فيه المنظمة بمثابة الحافز الرئيسي والمحدِّد للابتكار الإداري

خامساً. أنواع الابتكار الإداري: لقد تم التعرف والبحث على نوعين أساسيين من الابتكار التكنولوجي (المنتج والعملية) على نطاق واسع. وهنالك بعض الانواع من الابتكار الاداري التي ذكرها: (Damanpour & Aravind, 2012: 434-435)

١. **ابتكارات الإستراتيجية والهيكل**: يمكن أن يكون التمييز المحتمل بين الابتكارات في استراتيجية المنظمة مقابل هيكلها. ميز Chandler (1962) في عمله الأساسي بين الإستراتيجية والهيكل

واقترح أن اختيار الهيكل الذي يتوافق مع الاستراتيجية يمكّن المنظمة من تحقيق أهدافها. تتعلق الإستراتيجية باختيار أهداف الشركة طويلة المدى ومسارات العمل وتخصيص الموارد لتحقيق تلك الأهداف. ويحدد اختيار الإستراتيجية مجال نشاط الشركة ونطاق منتجاتها وخدماتها وأسواقها. يتعلق الهيكل بالشكل التنظيمي، والطريقة التي تقسم بها المنظمة أنشطتها إلى أجزاء ثم تحقق التنسيق فيما بينها.

٢. **الابتكارات في النماذج مقابل الإجراءات**: ركزت دراسات الابتكار التنظيمي على التغييرات في الشكل التنظيمي، بشكل أساسي من منتج واحد، هيكل متعدد الوظائف إلى هيكل لامركزي متعدد الأقسام (على طول المنتجات أو الزبائن أو المواقع). تم توسيع هذا الخط البحثي من خلال إضافة تغييرات في الإجراءات والممارسات التنظيمية، مما يتيح التمييز بين نوعين من الابتكارات الإدارية: الابتكارات في الأشكال والعمليات.

سادساً. عوامل الابتكار الإداري: هناك العديد من عوامل الابتكار الإداري والتي تتمثل بالآتي:

أ. **الدعم السياسي political support**: الدعم السياسي هو مفهوم له العديد من المعاني المحتملة، وبالتالي، يمكن العثور على مجموعة متنوعة من التعريفات في الأدبيات. أحد أكثر التعريفات استخدامًا هو الذي قدمه إيستون (1975)، الذي يعرّف الدعم بأنه "موقف يوجه الشخص نفسه إلى موضوع ما بشكل إيجابي أو غير فعال، إيجابيًا أو سلبيًا" (Nunkoo & Smith, 2013: 122). وفي مجال السياسة المقارنة، ارتبط البحث حول الدعم السياسي ارتباطًا وثيقًا بالبحث في المواقف السياسية والثقافة السياسية. (Zakaria et al., 2012: 106)

وعمل Easton (1965، 1975) على الدعم السياسي ميز ثلاثة أهداف للدعم: (المجتمع السياسي، والنظام، والسلطات السياسية). المجتمع السياسي والنظام هما هدف ما أسماه Easton "الدعم المنتشر"، في حين أن السلطات السياسية هي جهات وديعة لـ "الدعم المحدد". السمة المميزة الرئيسية بين الدعم المحدد والمنتشر هي أن الدعم الأول فقط يركز على الأداء. دعم الحكومة والمؤسسات السياسية الأخرى، مثل البرلمان الوطني أو النظام القانوني، عادة ما يتم اعتباره أمثلة على الدعم المحدد. (Criado, & Herreros, 2007: 1512)، ولا يُنظر إلى الدعم السياسي على أنه عامل توضيحي للنظام السياسي فحسب، بل يُنظر إليه أيضًا على أنه عامل تدخل بين النظام السياسي وبيئته. من المتوقع أن تؤثر الاضطرابات البيئية، مثل الأزمات الاقتصادية، على الأنظمة السياسية من خلال الدعم السياسي. ومن المتوقع بالمثل أن يربط الدعم السياسي التغييرات في بيئة الأنظمة السياسية بالدعم السياسي. (Denk, 2012: 782)

والدعم السياسي متعدد الأبعاد في طبيعته لأنه قد ينطبق على العديد من الأشياء السياسية ويتضمن تقييمات محددة ومواقف عاطفية أكثر انتشارًا. (Martini & Quaranta, 2018: 7) وفي نظرية النظام، يعدّ الدعم السياسي عاملاً مشروطًا للأنظمة السياسية. وفقًا Easton (1965)، تتطلب الأنظمة السياسية دعمًا سياسيًا لتعمل. باختصار، إذا انخفض تدفق الدعم السياسي إلى ما دون الحد الأدنى، أو حدثت تقلبات واسعة في الدعم السياسي، فقد يؤدي ذلك إلى الضغط على النظام السياسي بطرق مختلفة. قد لا يتم تحويل الطلب إلى قرارات أو معالجته إلى مخرجات وقواعد، أو قد تواجه الهياكل صعوبات في الحفاظ على استقرارها، مما يؤدي إلى الحد الأدنى من التماسك في المجتمع. (Denk, 2012: 781).

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, (30/9/2022); Vol. 18, No. 59, Part (1): 239-256
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.18.59.1.14

ب.ادارة المعرفة Knowledge Management: الادارة هي العملية المسؤولة عن مشاركة التصورات والأفكار والمهارات والمعلومات، وضمان توفرها للأشخاص المناسبين في المكان المناسب وفي الوقت المناسب. تمكن عملية إدارة المعارف من اتخاذ قرارات مستنيرة، وتحسن الكفاءة عن طريق تقليل الحاجة إلى إعادة اكتشاف المعرفة. (De Almeida, 2018: 8)

والمعرفة هي المورد الأكثر قيمة واستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في اقتصاد الشبكة المعلوماتية. وتشير إدارة المعرفة Knowledge Management إلى الجهود الواعية للمديرين لاستخدام الأدوات والأساليب لتحديد وصقل ونقل وتطبيق المعرفة والخبرة المتاحة للمنظمات (Alkatheeri, 2018: 14).

كما أشار (Mantas, 2015: 7) إلى ادارة المعرفة بأنها "مدخل متعدد التخصصات لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال الاستفادة المثلى من المعرفة". وتركز Knowledge Management على عمليات مثل اكتساب وخلق وتبادل المعرفة والثقافة والأسس الفنية التي تدعمها. والهدف هو مواءمة عمليات المعرفة مع الأهداف التنظيمية.

ومن جهة اخرى تم الاشارة إلى ادارة المعرفة من خلال المجال الذي يهتم بالتحليل والدعم الفني للممارسات المستخدمة في المنظمة لتحديد وإنشاء وتخزين ومشاركة واستخدام المعرفة لاعتماد والاستفادة من الممارسات الجيدة المضمنة في الإعدادات التعاونية في عمليات المعرفة التنظيمية (Alosaimi, 2016: 1). ومن مدخل استراتيجي بين (Girard & Girard, 2015: 2) إدارة المعرفة بانها استراتيجية واعية للحصول على المعرفة الصحيحة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ومساعدة الناس على مشاركة المعلومات ووضعها موضع التنفيذ بطرق تسعى جاهدة لتحسين الأداء التنظيمي.

وتتمثل أهداف إدارة المعرفة في الآتي: (De Almeida, 2018: 11)

١. تطوير وتحسين الأصول المعرفية للمنظمة.
٢. تحقيق ممارسات معرفية أفضل من قبل جميع الموظفين.
٣. تعزيز السلوكيات التنظيمية.
٤. الحصول على قرارات أفضل وأداء تنظيمي أفضل بشكل عام.

وحدد (Alosaimi, 2016: 92) نقلاً عن (Hislop 2011) عددًا من أدوار إدارة المعرفة المتنوعة تمامًا. وهي تشمل فئات مثل:

- الأدوار الإستراتيجية رئيس رأس المال البشري، مدير الاحتفاظ برأس المال البشري.
- الإدارة العليا والوسطى مدير المعرفة، مدير المعرفة
- قادة المعرفة يشار إليهم أيضًا باسم أبطال إدارة المعارف، وهم مسؤولون عن تعزيز إدارة المعارف داخل المنظمة
- مديرو المعرفة المسؤولون عن اكتساب وإدارة المعرفة الداخلية والخارجية

ويقدم Frost (2010) العناصر الخمسة الأساسية التالية للبنية التحتية لإدارة المعرفة هي: (Alkatheeri, 2018: 30)

١. التعرف على الرغبات والاحتياجات.
٢. التعرف على مصادر المعرفة، الموارد / العمليات / البيئات المعرفية ذات الصلة.
٣. اكتساب أو إنشاء أو القضاء على الاسترجاع.

٤. الصلة ونقل المعرفة.
٥. الحفاظ على المعرفة.

ج. مهارات الابداع Creativity Skills: الإبداع هو أحد متطلبات مهارات القرن الحادي والعشرين الأربعة فضلا عن المهارات الأساسية والتواصل والتعاون (Dewi et al., 2021: 165)، وإن موضوع الإبداع كظاهرة إلهية أو روحية قد فتن البشر عبر التاريخ. ومع ذلك، فإن الإبداع مجال جديد نسبيًا للبحث العلمي. تم إجراء أبحاث أولية حول الإبداع من قبل Guilford، رئيس جمعية علم النفس الأمريكية، في خمسينيات القرن الماضي وحتى هذا الوقت، كان الإبداع "منطقة مهملة" ذات أهمية علمية (Elald & Batd, 2016: 171).

وعرّف Torrance (1988) الإبداع على أنه: "عملية استشعار الصعوبات والمشكلات والفجوات في المعلومات والعناصر المفقودة وشيء منحرف، عمل التخمينات وصياغة الفرضيات حول هذه النواقص، تقييم واختبار هذه التخمينات والفرضيات، من المحتمل مراجعتها وإعادة اختبارها وإبلاغ النتائج في النهاية. (Şenel & Bağçeci, 2019: 217)

ويشكل الإبداع استجابة فعالة للعديد من التحولات التي تنطوي عليها الاقتصادات الصناعية الكبرى، مثل زيادة القدرة التنافسية وزيادة وتيرة الابتكار. (Frossard, 2013: 2)

ويعدّ تطوير الإبداع اليوم أمرًا ضروريًا من أجل تحقيق تعليم جيد وتعلم فعال. يُفهم الإبداع على أنه مهارة تفكير عالية المستوى تعتمد على الفكر المعقد وما بعد الرسمي الذي يهتم بإنشاء أفكار جديدة وقيمة. (Rábanos et al, 2020: 97)

كما وصفها (Foster & Schleicher, 2022: 2) بأنها كفاءة ملموسة، ترتكز على المعرفة والممارسة، والتي تدعم الأفراد في تحقيق نتائج أفضل، غالبًا في بيئات مقيدة وصعبة وتعتمد المنظمات والمجتمعات في جميع أنحاء العالم بشكل متزايد على الابتكار والمهارات الإبداعية لمواجهة التحديات الناشئة.

ولقد عرّف Sternberg and Lubart (1999) الإبداع بأنه "القدرة على إنتاج عمل جديد ومناسب"، و(Plucker et al. (2004 عرَّف الإمكانات الإبداعية على أنها "التفاعل بين الكفاءة والعملية والبيئة التي ينتج من خلالها فرد أو مجموعة منتجًا ملموسًا يكون جديدًا ومفيدًا في سياق اجتماعي". (Ramalingam et al., 2020: 2)

وتعدّ المهارة هي قدرة الشخص على التحكم في عنصر السلوك والتفكير والشعور ضمن سياقات محددة وضمن مجال مهمة معينة، والإبداع هو القدرة على استخدام المهارات والتخيلات لإنتاج شيء جديد أو شيء أو عمل فني. إنه الميل إلى توليد أو التعرف على الأفكار أو البدائل أو الاحتمالات التي قد تكون مفيدة في حل المشكلات والتواصل مع الآخرين والترفيه. (Oviawe, 2020: 79)

وعلية يرى الباحثان أن الإبداع هو القدرة على استخدام المهارات والتخيلات لإنتاج شيء جديد أو شيء أو عمل فني وإن المهارة هي القدرة على فعل شيء جيد عادة من خلال التدريب أو الخبرة ويمكن اكتساب المهارات من خلال التعليم الذي سيغرس في المتلقين بشكل مناسب مع المعرفة الجديدة وذلك لأن أي مهمة يقوم بها الأشخاص المهرة لا يمكن مقارنتها بتلك التي يؤديها الأشخاص غير المهرة.

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, (30/9/2022); Vol. 18, No. 59, Part (1): 239-256
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.18.59.1.14

د. منظور الزبون Customer Perspective: يمكن وصف الزبون بأنه أحد أصحاب المصلحة في مؤسسة يقدم الدفع مقابل المنتجات أو الخدمات ولا يمكن وصف الزبون بأنه شخص فحسب، بل أيضًا كمنظمة (على سبيل المثال، جامعة، بنك، شركة إنشاءات، مدرسة، شركة قانونية ومستشفى) تشتري السلع والخدمات من تجار التجزئة الآخرين (Morake et al., 2021: 2).

وعندما تلتزم المؤسسة بضمان منظور الزبون، فإنها ستسعى تلقائيًا لتلبية متطلبات واحتياجات الزبائن، ويعني مفهوم "التركيز على الزبائن" تلبية احتياجات وتوقعات الزبائن الحاليين والمحتملين من خلال تطوير فهم شامل لاحتياجات الزبائن ومن ثم تقديم القيمة المتصورة للزبائن. النتائج المتوقعة لاستراتيجية التركيز على الزبائن تخلق قيمة للزبائن مما يؤدي إلى ولاء الزبائن مما يؤدي بدوره إلى ربحية الأعمال. (Sharabi, 2015: 114)، لذلك يجب أن يكون التركيز على احتياجات الزبائن ورضاهم أهم ممارسة لتنفيذ مبادرات الجودة لذلك، يجب أن تكون المنظمات مدركة ومسؤولة بشأن الاستماع إلى صوت الزبائن وأن تلبي احتياجات الزبائن وتوقعاتهم (Hibadullah et al., 2014: 260).

ويعتمد نجاح كل مؤسسة تجارية على إرضاء الزبائن. عندما تكون الأعمال التجارية على وشك البدء، يأتي الزبائن دائمًا "أولاً" ثم الربح. تلك الشركات التي تنجح في إرضاء الزبائن تمامًا ستظل في المرتبة الأولى في السوق. لقد عرفت شركة الأعمال اليوم أن رضا الزبائن هو العنصر الأساسي لنجاح الأعمال وفي نفس الوقت يلعب دورًا حيويًا لتوسيع القيمة السوقية. بشكل عام، الزبائن هم الأشخاص الذين يشترون السلع والخدمات من السوق أو الأعمال التجارية التي تلبي احتياجاتهم ورغباتهم. يشتري الزبائن المنتجات لتلبية توقعاتهم من حيث المال. لذلك، يجب على الشركات تحديد أسعارها مع جودة المنتج الذي يجذب الزبون ويحافظ على الانتماء طويل الأجل. (Khadka & Maharjan, 2017: 1). وعلية يجب التركيز أيضاً على إدارة علاقات الزبائن "(Customer Relationship Management)" هو مصطلح، له جذوره في التسويق عبر العلاقات، يصف كيفية عمل الشركة من أجل تحديد وإنشاء علاقات مع زبائن جدد وفي الوقت نفسه الحفاظ على العلاقة مع الزبائن الحاليين وتعزيزها، وإن الغرض من CRM هو اكتساب المعرفة حول الزبائن واحتياجاتهم من أجل إنشاء علاقات طويلة الأمد. (Fridh & Dahl, 2019: 12)

لذلك يرى الباحثان أن التركيز على الزبائن أحد العوامل الرئيسية التي تحدد نجاح المؤسسات والمنظمات ومكوناً حاسماً في قوتها التنافسية، نظرا لأنه موقف الزبائن ورضاهم عن السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة، فضلاً عن ولائهم الذي يعد أمراً بالغ الأهمية للشركة وتطورها وتحافظ أي مؤسسة على قوتها السوقية طالما أنها تلبي احتياجات الزبائن من خلال تقديم سلعها وخدماتها فعالية مقارنة بمنافسيها.

المبحث الثالث: الجانب الميداني للبحث

اولاً. وصف الأفراد المبحوثين: اختيرت عينة عشوائية تمثلت بالأفراد العاملين في معمل سمنت بادوش التوسيع ومعمل سمنت الحدباء لضمان تحقيق الفائدة من المعلومات المقدمة منهم، والبالغ عددهم (١٣٠) فرداً. والتي تم اختيارها عشوائياً في مجتمع البالغ (735) فرداً وبالتالي امكانية الحصول على الأفكار والمقترحات التي تعزز من أهمية الدراسة. والجدول رقم (٣) يبين عدد الاستمارات الموزعة والمستلمة ونسبة الاستجابة.

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, (30/9/2022); Vol. 18, No. 59, Part (1): 239-256
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.18.59.1.14

الجدول (٣): عدد الاستمارات الموزعة والمستلمة ونسبة الاستجابة

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المستلمة	نسبة الاستجابة	عدد الاستمارات المستبعدة
130	130	%100	0

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

فيما يوضح الجدول رقم (٤) خصائص الافراد المبحوثين وكما يأتي:

الجداول (٤): خصائص الأفراد المبحوثين في الشركة المبحوثة

توزيع الأفراد المبحوثين حسب الجنس							
ذكر				انثى			
العدد		%		العدد		%	
92		70.76		38		29.23	
توزيع الأفراد المبحوثين حسب العمر							
20 -30		31 -40		41 - 50		51- فاكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
31	23.84	37	28.46	41	31.53	21	16.15
توزيع الأفراد المبحوثين حسب التحصيل الدراسي							
دكتوراه		ماجستير		بكالوريوس		دبلوم عالي	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
0	0	8	6.15	93	71.53	3	2.30
دبلوم فني		اعدادية					
العدد	%	العدد	%				
8	6.15	18	13.84				
توزيع الأفراد المبحوثين حسب سنوات الخدمة							
5 - 1		10 –6		15 – 11		20 – 16	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
11	8.46	16	12.30	29	18.47	33	25.38
21 – فاكثر							
العدد	%						
41	31.53						

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

يلاحظ من الجدول رقم (٤) الاتي:

١. **الجنس:** بلغت نسبة الذكور من الأفراد المبحوثين (70.76%) بينما بلغت نسبة الاناث (29.23%) من الأفراد المبحوثين، وهذا يدل على أن نسبة الذكور أكثر من نسبة الاناث وقد يعود السبب لاختيار عينة عشوائية.

٢. **العمر:** يعطي مؤشر العمر دلالات مهمة على النضج والدراية بالعمل، ويتبين من الجدول رقم (٤) أن غالبية المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين (41-50) سنة؛ إذ بلغت نسبتهم (31.53%) وهي أعلى نسبة، في حين بلغت نسبة الأفراد المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين (31-40) نسبة (28.46%)، ثم تليها نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (20-30) بنسبة (23.84%)، في حين بلغت نسبة الأفراد المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين (51- فاكثر) نسبة (16.15%) وهي أقل نسبة.

٣. **التحصيل الدراسي:** يعد التحصيل الدراسي أحد أهم المؤشرات في مجال الاختيار لشغل الوظائف التي تنعكس على نحو كبير على أسلوب التعامل مع استمارة الاستبانة وفهم مكوناتها والتعامل معها على نحو صحيح وتشير النتائج في الجدول رقم (4) إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة البكالوريوس والذين بلغت نسبتهم (71.53%)، في حين بلغت نسبة شهادة الدبلوم عالي

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, (30/9/2022); Vol. 18, No. 59, Part (1): 239-256
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.18.59.1.14

(2.30%) وهي أقل نسبة من الأفراد المبحوثين، وبلغت نسبة شهادة الدبلوم الفني (6.15%)، تليها نسبة شهادة الإعدادية (13.84%)، فيما شكلت نسبة حاملي شهادة الماجستير(6.15%)، فيما لم تحصل شهادة الدكتوراه على أي نسبة.

٤. **مدة الخدمة:** الخدمة الطويلة لها دور أساس في تكديس الخبرة والمعرفة لدى الأفراد المبحوثين في كيفية التعامل مع استمارة الاستبيان وملئها بطريقة صحيحة،إذ يبين الجدول رقم (٤) أن نسبة (8.46%) من الأفراد المبحوثين لديهم خدمة في الشركة من (1-5) سنوات، ووجود نسبة (12.30%) من الأفراد الذين لديهم خدمة من (6-10) سنوات، وإن نسبة (18.47%) من الأفراد المبحوثين لديهم خدمة من (11-15) سنة، وان نسبة (25.38%) من الأفراد المبحوثين لديهم خدمة بين (16-20) سنة، وأن نسبة (31.53%) من الأفراد المبحوثين لديهم خدمة بين (21-فاكثر).

ثانياً. وصف كل عامل من عوامل الابتكار الاداري وتشخيصه حسب إدراك الأفراد المبحوثين:

١. **وصف عامل الدعم السياسي:** بهدف الوقوف على عامل الدعم السياسي في الشركة المبحوثة فقد تمكن الباحثان من الوصول إلى الإفادة من إجابات الأفراد المبحوثين عن المتغيرات الفرعية المعبرة عن الدعم السياسي، وقد تمثلت المتغيرات بالجدول رقم (٥).

الجدول (٥): مقياس وصف عامل الدعم السياسي

رمز الفقرة	مقاييس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T
	أتفق بشدة		أتفق		اتفق الى حدٍ ما		لا أتفق		لا أتفق بشدة				
	التكرر	%	التكرر	%	التكرر	%	التكرر	%	التكرر	%			
X1	12	9.2	59	45.4	43	33.1	11	8.5	5	3.8	3.48	0.91	810.13
X2	18	13.8	50	38.5	47	36.2	10	7.7	5	3.8	3.51	0.95	
X3	29	22.3	53	40.8	35	26.9	8	6.2	5	3.8	3.72	1.00	
X4	19	14.6	53	40.8	42	32.3	9	6.9	7	5.4	3.52	1.00	
X5	14	10.8	51	39.2	36	27.7	24	18.5	5	3.8	3.35	1.02	
المعدل العام	%14.14		%40.94		%31.24		%9.56		%4.12		3.51	0.97	
المؤشر الكلي	%55.08						%13.68						

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS). t = 1.984

يتبين من نتائج الجدول رقم (٥) وجود اتفاق بين آراء المبحوثين بشأن عوامل هذا المتغير(x1-x5)، إذ بلغ معدل الانسجام لإجابات للأفراد المبحوثين (55.08%) (اتفق بشدة، أتفق)، في حين بلغت درجة عدم الانسجام لإجابات المبحوثين عن متغيرات هذا البعد (13.68%) (لا أتفق، لا أتفق بشدة)، كما بلغت نسبة الإجابات المحايد للمبحوثين (31.24%)، وعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.51) وبانحراف معياري (0.97)، كما بلغت قيمة t المحسوبة (810.13) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.984).

ومن أبرز المتغيرات التي أسهمت في إغناء هذا البُعد هوX1 والذي ينص على (يقدم الدعم السياسي فرصة للموظفين للنمو الوظيفي من خلال دعم وتطوير المهارات) بنسبة اتفاق (45.4%) ووسط حسابي (3.48)، وانحراف معياري (0.91)، وكذلك المتغيرات (X3-X4) التي تنص على أن (يساعد الدعم السياسي في توفير الوسائل والامكانيات التي من شأنها أن تقود الشركة إلى النجاح) و(يساعد الدعم السياسي في تحسين جودة العمل في الشركة)، بنسبة اتفاق (40.8%) على

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, (30/9/2022); Vol. 18, No. 59, Part (1): 239-256
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.18.59.1.14

التوالي ووسط حسابي (3.72) للمتغير X3، وبانحراف معياري (1.00)، ووسط حسابي للمتغير X4 (3.52)، وبانحراف معياري (1.00).

٢. **وصف عامل ادارة المعرفة:** بهدف الوقوف على عامل ادارة المعرفة في الشركة المبحوثة فقد تمكن الباحثان من الوصول إلى الإفادة من إجابات الأفراد المبحوثين عن المتغيرات الفرعية المعبرة عن ادارة المعرفة، وقد تمثلت المتغيرات بالجدول رقم (٦).

الجدول (٦): مقياس وصف عامل ادارة المعرفة

رمز الفقرة	مقاييس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T
	أتفق بشدة		أتفق		اتفق الى حدٍ ما		لا أتفق		لا أتفق بشدة				
	التكرر	%	التكرر	%	التكرر	%	التكرر	%	التكرر	%			
X6	24	18.5	71	54.6	33	25.4	2	1.5	0	0	3.90	0.70	10.746
X7	32	24.6	64	49.2	32	24.6	2	1.5	0	0	3.97	0.74	
X8	30	23.1	73	56.2	23	17.7	4	3.1	0	0	3.99	0.73	
X9	18	13.8	75	57.7	36	27.7	1	0.8	0	0	3.85	0.65	
X10	14	10.8	73	56.2	37	28.5	6	4.6	0	0	3.73	0.71	
المعدل العام	%18.16		%54.78		%24.78		%2.3		0		3.88	0.70	
المؤشر الكلي	%72.94						%2.3						

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS). t =1.984

يتبين من معطيات الجدول رقم (٦) وجود اتفاق بين آراء المبحوثين بشأن عوامل هذا المتغير(x6-x10)، إذ بلغ معدل الانسجام لإجابات الأفراد المبحوثين (72.94%) (اتفق بشدة، أتفق)، في حين بلغت درجة عدم الانسجام لإجابات المبحوثين على متغيرات هذا البعد (2.3%) (لا أتفق، لا أتفق بشدة)، كما بلغت نسبة الإجابات المحايد للمبحوثين (24.78%)، وعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.88) وبانحراف معياري (0.70)، كما بلغت قيمة t المحسوبة (10.746) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.984).

ومن أبرز المتغيرات التي أسهمت في إغناء هذا البُعد هو(X9) والذي ينص على (تشجع إدارة المنظمة العاملين على تحسين أدائهم من خلال تعلم معرفة جديدة) بنسبة اتفاق (57.7%) ووسط حسابي (3.85)، وانحراف معياري (0.65)، وكذلك المتغيرات (18X-X10) التي تنص على أن (غالبًا ما يتساءل العاملون عن المعلومات اللازمة للقيام بالمهام الحالية والمستقبلية) و(يستخدم العاملون تقنيات واضحة لاكتساب معرفة جديدة)، بنسبة اتفاق (56.2%) على التوالي ووسط حسابي (3.99) للمتغير X18، وبانحراف معياري (0.73)،ووسط حسابي للمتغير X10 (3.73)، وبانحراف معياري (0.71).

٣. **وصف عامل مهارات الابداع:** بهدف الوقوف على عامل مهارات الابداع في الشركة المبحوثة فقد تمكن الباحثان من الوصول إلى الإفادة من إجابات الأفراد المبحوثين عن المتغيرات الفرعية المعبرة عن مهارات الابداع، وقد تمثلت المتغيرات بالجدول رقم (٧).

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, (30/9/2022); Vol. 18, No. 59, Part (1): 239-256
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.18.59.1.14

الجدول (٧): مقياس وصف عامل مهارات الابداع

رمز الفقرة	مقاييس الاستجابة												الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T
	أتفق بشدة		أتفق		اتفق الى حدٍ ما		لا أتفق		لا أتفق بشدة						
	التكرر	%	التكرر	%	التكرر	%	التكرر	%	التكرر	%					
X11	21	16.2	86	66.2	23	17.7	0	0	0	0			3.98	0.58	413.00
X12	47	36.2	60	46.2	23	17.7	0	0	0	0			4.18	0.71	
X13	36	27.7	64	49.2	30	23.1	0	0	0	0			4.05	0.71	
X14	28	21.5	78	60.0	24	18.5	0	0	0	0			4.03	0.63	
X15	36	27.7	71	54.6	23	17.7	0	0	0	0			4.10	0.66	
المعدل العام	%25.86		%55.24		%18.94		0		0				4.06	0.65	
المؤشر الكلي	%81.1						0								

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS). t =1.984

توضح نتائج الجدول رقم (٧) وجود اتفاق بين آراء المبحوثين بشأن عوامل هذا المتغير(x11-x15)، إذ بلغ معدل الانسجام لإجابات للأفراد المبحوثين (81.1%) (اتفق بشدة، أتفق)، في حين بلغت درجة عدم الانسجام لإجابات المبحوثين عن متغيرات هذا البعد (0%) (لا أتفق، لا أتفق بشدة)، كما بلغت نسبة الإجابات المحايد للمبحوثين (18.94%)، وعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (4.06) وبانحراف معياري (0.65)، كما بلغت قيمة t المحسوبة (413.00) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.984).

ومن أبرز المتغيرات التي أسهمت في إغناء هذا البُعد هوX11 والذي ينص على (يودي تعزيز المهارات لوضع القواعد والسياسات الواضحة للشركة) بنسبة اتفاق (66.2%) ووسط حسابي (3.98)، وانحراف معياري (0.58)، وكذلك المتغير(X14) الذي ينص على أن (تساعد المهارات في إدارة العلاقات مع الزبون بشكل أفضل)، بنسبة اتفاق (60.0%) ووسط حسابي (4.03)، وانحراف معياري (0.63).

٤. **وصف عامل منظور الزبون:** بهدف الوقوف على عامل منظور الزبون في الشركة المبحوثة فقد تمكن الباحثان من الوصول إلى الإفادة من إجابات الأفراد المبحوثين عن المتغيرات الفرعية المعبرة عن منظور الزبون، وقد تمثلت المتغيرات بالجدول رقم (٨).

الجدول (٨): مقياس وصف عامل منظور الزبون

رمز الفقرة	بدائل الاستجابة												الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T
	أتفق بشدة		أتفق		اتفق الى حدٍ ما		لا أتفق		لا أتفق بشدة						
	التكرر	%	التكرر	%	التكرر	%	التكرر	%	التكرر	%					
X16	25	19.2	59	45.4	34	26.2	12	9.2	0	0			3.75	0.87	512.22
X17	14	10.8	82	63.1	30	23.1	4	3.1	0	0			3.82	0.65	
X18	15	11.5	60	46.2	43	33.1	9	6.9	3	2.3			3.58	0.87	
X19	15	11.5	71	54.6	41	31.5	3	2.3	0	0			3.75	0.68	
X20	25	19.2	64	49.2	37	28.5	4	3.1	0	0			3.85	0.76	
المعدل العام	%14.44		%51.7		%28.48		%4.92		%0.46				3.75	0.76	
المؤشر الكلي	%66.41						%5.38								

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS). t =1.984

توضح نتائج الجدول رقم (٨) وجود اتفاق بين آراء المبحوثين بشأن عوامل هذا المتغير(x20-x16)، إذ بلغ معدل الانسجام لإجابات للأفراد المبحوثين (66.41%) (اتفق بشدة، أتفق)، في حين بلغت درجة عدم الانسجام لإجابات المبحوثين عن متغيرات هذا البعد (5.38%) (لا أتفق، لا أتفق بشدة)، كما بلغت نسبة الإجابات المحايد للمبحوثين (28.48%)، وعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.75) وبانحراف معياري (0.76)، كما بلغت قيمة t المحسوبة (512.22) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.984).

ومن أبرز المتغيرات التي أسهمت في إغناء هذا البُعد هوX17 والذي ينص على (تأخذ ادارة المنظمة بنظر الاعتبار متطلبات الزبائن كأساس لتحسين الجودة) بنسبة اتفاق (63.1%) ووسط حسابي (3.82)، وانحراف معياري (0.65)، وكذلك المتغير(X19) الذي ينص على أن (تصمم إدارة منظمتنا الخدمات وفقًا لمتطلبات الزبائن)، بنسبة اتفاق (54.6%) ووسط حسابي (3.75)، وانحراف معياري (0.68).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولا. الاستنتاجات:

١. وجود اتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات الدعم السياسي، إذ بلغت نسبة الاتفاق لإجابات الأفراد المبحوثين (أتفق تماماً، وأتفق) (55.08%)، مما يدل على أن الدعم السياسي يساعد في بناء الدافع في المنظمة نحو التطوير وتحسين جودة العمل في معاونية السمنت الشمالية.

٢. وجود اتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات إدارة المعرفة، إذ بلغت نسبة الاتفاق لإجابات الأفراد المبحوثين (أتفق تماماً، وأتفق) (72.94%) مما يدل على أن إدارة الشركة تشجع العاملين على تحسين أدائهم من خلال تعلم معرفة جديدة.

٣. وجود اتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات مهارات الابداع، إذ بلغت نسبة الاتفاق لإجابات الأفراد المبحوثين (أتفق تماماً، وأتفق) (81.1%) مما يدل على ان مهارات الإبداع تساعد في رفع الروح المعنوية للموظفين في معاونية السمنت الشمالية.

٤. وجود اتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات منظور الزبون، إذ بلغت نسبة الاتفاق لإجابات الأفراد المبحوثين (أتفق تماماً، وأتفق) (66.41%) مما يدل على أن معاونية السمنت الشمالية تنفذ استطلاعات تقيس رضا الزبون بشكل مستمر وكذلك تأخذ بنظر الاعتبار متطلبات الزبائن كأساس لتحسين الجودة.

ثانيا: المقترحات

١. ضرورة اهتمام الموظفين وزيادة مهارتهم من خلال المشاركة في الدورات التدريبية والبرامج التعليمية.

٢. ضرورة التركيز على تحسين الإداء في معاونية السمنت الشمالية.

٣. العمل على مواكبة التطورات التقنية الحديثة في أعمال الادارة.

٤. ضرورة اهتمام الشركة بمنظور الزبون عن طريق المقابلات الشخصية أو عن طريق بحوث السوق أو الاصغاء لآراء ومقترحات الزبائن عند منافذ التوزيع لدى المعمل أو في السوق أو استخدام وسائل اتصال سريعة في التعامل معه.

المصادر

1. Alkatheeri, Ayman, (2018), AN Investigative Study on The Relationship Between Organizational Factors and Knowledge Management Effectiveness in Uae Public Organizations: The Case of Abu Dhabi, Doctorate Thesis, University of Wolverhampton.
2. Alosaimi, Mansour Daifallah, (2016), The Role of Knowledge Management Approaches for Enhancing and Supporting Education, Doctorate thesis, Gestion & Economie D'entreprise, Université Paris Pantheon-Sorponne.
3. Ayerbe, Cécile, Dubouloz, Sandra, Mignon, Sophie, & Robert, Marc, (2020), Management Innovation and Open Innovation: For and Towards Dialogue, Journal of Innovation Economics & Management, n 32, pages 13 a 41. DOI: 10.3917/jie.032.0013
4. Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M., (2008), Management innovation. Academy of Management Review, 33 (4): 825–845. doi:10.5465/amr.2008.34421969
5. Carassus, David, Favoreu, Christophe, & Gardey, Damien, (2020), Factors That Determine or Influence Managerial, Innovation in Public Contexts: The Case of Local Performance Management. Public Organization Review, Springer Verlag, 14 (2), pp.245-266.
6. Criado, H., & Herreros, F., (2007), Political Support. Comparative Political Studies, 40(12), 1511–1532. doi:10.1177/0010414006292117
7. Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents, Management and Organization Review, 8(2), 423-454. doi:10.1111/j.1740-8784.2011.00233.x
8. De Almeida, Tiago Nobre Lopes, (2018), A Knowledge Management Architecture for Information Technology Services Delivery, Doctorate thesis,Universidade Europeia.
9. Denk, T. (2012). Size and Political Support on the Local Level in Sweden. Local Government Studies, 38(6), 777–793. doi:10.1080/03003930.2012.666387
10. Dewi, Kusuma, Indahwati, Kristin, & Febrianti, Lusi, (2021), Microblog Dan Mobile Learning: Inovasi Metode Pembelajaran Dalam Meningkatkan Creativity Skill,Jurnal Pendidikan Geografi Undiksha Volume 9, Number 3, pp. 164-174.
11. Elald, Şenel, & Batd, Veli, (2016), The Effects of Different Applications on Creativity Regarding Academic Achievement: A Meta-Analysis, Journal of Education and Training Studies Vol. 4, No. 1.
12. Favoreu, Christophe, & Carassus, David, (2019), Dynamics of Managerial Innovation. Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance, 1–5. doi:10.1007/978-3-319-31816-5_3689-1
13. Foster, Natalie, & Schleicher, Andreas, (2022), Assessing Creative Skills (Invited Paper), Journal Creative Education, 1-29.
14. Fridh, David, & Dahl, Teodor, (2019), A consumer perspective of personalized marketing an exploratory study on consumer perception of personalized marketing and how it affects the purchase decision making, Bachelor Thesis, for a Bachelor of Science in Business Administration: International Business and Marketing.

15. Frossard, Frédérique, (2013), Fostering teachers' creativity through the creation of GBL scenarios, Tesis doctoral, Facultat de Pedagogia Departament de Didàctica i Organització Educativa, Universitat de Barcelona.
16. Gashema, Bruce, & Gao, Yongqiang, (2018), Strengthening Managerial Innovation Behavior in the SMEs: The Role of CEO Transformational Leadership, Cross-Functional Integration and Innovation Culture, International Journal of Research in Business and Social Science, Vol 7 No 3, ISSN: 2147-4486.
17. Girard, John, & Girard, JoAnn, (2015), Defining knowledge management: Toward an applied compendium," Online J. Appl. Knowl. Manag., vol. 3, no. 1, pp. 1–20,
18. Hibadullah, Siti Norhafizan, Habidin, Nurul Fadly, Zamri, Farah Izzaida Mohd, Fuzi, Nursyazwani Mohd, & Desa, Auni Fatin Nadia Chiek, (2014), Critical success factors of lean manufacturing practices for the Malaysian automotive manufacturers, Faculty of Management and Economics, Universiti Pendidikan Sultan Idris, Int. J. Quality and Innovation, Vol. 2, Nos. 3/4.
19. Khadka, Kabu, & Maharjan, Soniya, (2017), Customer Satisfaction and Customer Loyalty Case, Doctorate thesis, Centria University of Applied Sciences Pietarsaari.
20. Kraśnicka, Teresa, Głód, Wojciech, & Pośpiech, Martyna Wronka, (2016), Management Innovation and Its Measurement, Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI), Volume 12, Issue 2, 95-122.
21. Mantas, Christos, (2015), Knowledge management during an economic crisis: The case of Greek firms, Doctorate thesis, University of leicester.
22. Martini, S., & Quaranta, M., (2018), Political support among winners and losers: Within- and between-country effects of structure, process and performance in Europe. European Journal of Political Research. doi:10.1111/1475-6765.12284
23. Morake, Abraham, Khoza, Lucas T., & Bokaba, Tebogo, (2021), Biometric technology in banking institutions:' The customers' perspectives', South African Journal of Information Management.
24. Nguyen, Loi A., (2021), Management Innovation: A Critical Review, Journal of Organisational Studies and Innovation, Vol. 8, no.1, Metropolitan State University, Minnesota, USA.
25. Nunkoo, Robin, & Smith, Stephen L.J., (2013), Political economy of tourism: Trust in government actors, political support, and their determinants, journal Tourism Management 36, 120-132.
26. OECD., (2005), Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data. Paris: OECD.
27. Oviawe, Jane Itohan, (2020), Impact of Geometrical Construction on Students' Creativity Skills for Sustainable Development, Sumerianz Journal of Education, Linguistics and Literature, Vol. 3, No. 6, pp. 78-85.
28. Perez Jolles, M., McBeath, B., Carnochan, S., & Austin, M. J., (2016), Factors Associated with Managerial Innovation in Public Human Service Organizations. Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance, 40(4), 421-434. doi:10.1080/23303131.2016.1184208

29. Rábanos, Natalia Larraz, Laborda, José Luis Antoñanzas, Salvador, Jesús Cuevas, & author, Corresponding, (2020), Creative Skills in Undergraduate Primary Education Students, Journal European Proceedings of Social and Behavioural Sciences EpSBS.
30. Ramalingam, Dara, Anderson, Prue, Duckworth, Daniel, Scoular, Claire, & Heard, Jonathan, (2020), Creative thinking: Skill development framework, The Australian Council for Educational Research Ltd.
31. Şenel, Mustafa, & Bağçeci, Birsen, (2019), Development of Creative Thinking Skills of Students Through Journal Writing, International Journal of Progressive Education, Volume 15 Number 5.
32. Sharabi, M., (2015), Entry, Customer Focus, in Su Mi Dahlgaard-Park (Ed.) Encyclopedia of Quality and the Service Economy, Sage Pub. (pp. 114-118).
33. Xu, Feiyang, (2021), System Management Innovation, Proceedings of the 2021 3rd International Conference on Economic Management and Cultural Industry (ICEMCI 2021), Advances in Economics, Business and Management Research, volume 203.
34. Zakaria, Zaherawati, Ngah, Kamarudin, Mustaffa, Jamaludin, Noordin, Nazni, Sawal, Mohd Zool Hilmie Mohamed, & Zakaria, Zuriawati, (2012), Modelling Political Support among Women with Political Actors in Northern States, Journal of Social Sciences 8 (1): 104-108.