

تقييم واقع عملية تطبيق الإبداع الاستراتيجي في منظمات الأعمال "دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة في عدد من منظمات الاعمال الصناعية العراقية"

م . د . بشرى هاشم محمد
الكلية التقنية الادارية- بغداد

المستخلص/

يهدف البحث الى قياس قوة عملية تطبيق الابداع الاستراتيجي بدلالة قوة تطبيق ابعادها اولا، ثم على المستوى الاجمالي في عدد من منظمات الاعمال الصناعية العراقية، ثم تحديد ما اذا كانت هنالك فروق بين تلك المنظمات في عملية التطبيق للابعاد، وللعملية اجمالاً، وقد افرز البحث جملة من الاستنتاجات من ابرزها ان عملية الابداع الاستراتيجي تطبق بمستواً جيداً، ويدلل على توافر الرغبة لدى قيادات الشركات الصناعية للانطلاق الى ما وراء المألوف، وتقديم المنتجات الجديدة التي ترضي الزبائن وتلبي رغبتهم، ثم تقدم البحث بمجموعة توصيات منها وجوب سعي الشركات لزيادة مستوى الابداع الاستراتيجي، وتبنيها كفلسفة عمل، والعمل على رعاية الافكار والمبادرات الجديدة للعاملين، وتبنيها بهدف اثراء المنافسة بين الشركات ضمن ذات القطاع، ثم التنافس على مستوى شركات القطاع الصناعي عموماً.

المصطلحات الرئيسية للبحث/ الابداع الاستراتيجي



مجلة العلوم

الاقنصادية والإدارية

المجلد 19

العدد 74

الصفحات 111 - 131

تمهيد :

اضحى الابداع Innovation ومن قبله الابتكار Creativity و التطوير Development امرأ حاسماً للمنظمات التي تسعى الى التنافس الاستراتيجي Strategic Competive في ظل بيئة اعمال تتجه نحو الاقتصاد العالمي الجديد (الاقتصاد المعرفي) . وفي ظل المنافسة الشديدة، والتطورات التكنولوجية والمعلوماتية المتسارعة وغيرها من التحديات التي تحيط بتلك المنظمات، فإن الابداع اصبح مهماً للمنظمات في جميع توجهاتها، بل وركيزة اساس في تمييزها لسلعها وخدماتها، باعتمادها اساليب تخلق قيمة جديدة للزبون، ومن ثم تكسب الميزة التنافسية ...، كما وان الابداع يدعم المنظمات في التنفيذ الناجح لاستراتيجياتها على مستوى الاعمال ..، فابتكار منتج جديد يرتبط اساساً مع استراتيجية التمايز، كما وان (الابتكار) في العمليات وتنفيذه من خلال (الابداع)، يعد احد العوامل المساهمة في نجاح المنظمات وهي تنفذ استراتيجية قيادة الكلفة، فضلا عن ان الابداع يعد مصدراً اساساً للتأثير في الخيارات المستقبلية للمنظمة، وذلك عبر تأثيره على الديناميكية التنافسية للقطاع الاقتصادي المعني، وتأثيره في نجاح المنظمات، وبشكل جعل الابداع الاستراتيجي يطل بمعالمه عبر نماذج واضحة اكدت ان الابداع اصبح من اولويات عمل المنظمات، وميزتها التنافسية المستدامة ... في اطار ما ذكر، ولاهمية هذا الموضوع وقلة الدراسات التي تناولت موضوع الابداع الاستراتيجي فقد تم اختياره موضوعاً للبحث، وذلك بهدف تقييم واقم عملية تطبيق الابداع الاستراتيجي في منظمات الاعمال العراقية ...، حيث تبلور البحث في اربعة مباحث، تناول الاول منهجية البحث والدراسات السابقة، واختص الثاني بالتأثير النظري للمتغير المبحوث، وصولاً الى عرض النتائج وتحليلها من خلال المبحث الثالث (الجانب العملي للبحث)، وبرز المبحث الرابع استنتاجات البحث وتوصياته .

المبحث الاول / منهجية البحث والدراسات السابقة

أولاً : منهجية البحث

1- مشكلة البحث

يعد الابداع الذي يعتمد المدخل الاستراتيجي بمثابة الدم الذي يسري في عروق كل منظمة، ويساعدها على تطبيق مداخل الابداع المفيدة في اعمالها، كما ويعمد الى الاقتراب من الزبائن، ويكشف عن مبدعي المنظمة من النخبة، ويشرك جميع العاملين في تطبيق المنهج الجديد في الابداع، كما وينشد توليداً لحالات الفوز الصغيرة التي تولد بدورها العديد من الحالات، بدلاً من احداث تغيرات كبيرة في المنظمة .. وبما يقلل المقاومة ازاء الابداع الاكبر في المنظمة، ويحقق للمنظمة نمواً سريعاً وبذكاء اكبر من منافسيها، كما ويؤثر على اتجاه صناعتها وبمخاطرة أقل ...

في اطار ما ذكر فان نمط الابداع الاستراتيجي يتطلب بيئة اعمال تنظيمية مواتية لاحتضان ابعاده، وتطبيقها بنجاح لجني ثماره التي تضمن للمنظمات البقاء في بيئة يسودها التنافس المستمر، فضلاً عن ارتكازها على رؤية محددة تدفع ادارة تلك المنظمات للقيام برحلة الابداع بدءاً بالتفكير بغاية محددة، ثم تحديد ادوات تنفيذها، والاستفادة من المواهب المتاحة لابتكار نماذج اعمال جديدة تجعل تلك الغاية واقعاً يتحقق بشكل مبدع ...، كل ذلك زاد من أهمية دراسة هذا النمط من الابداع، مع الاخذ بنظر العناية قلة الدراسات التي تناولته، ولاسيما الدراسات التي تتقصى نتائج تطبيق ابعاده، ففي حدود اطلاع الباحثة لم تجري دراسة ميدانية عربية او عراقية تقيم نتائج عملية تطبيق هذه الابداع في منظمات اعمال عربية او عراقية، صناعية كانت ام خدمية ...

مما سبق تتحدد مشكلة البحث في التساؤلات الآتية :-

أ- ماهي قوة عملية الابداع الاستراتيجي في الشركات مدار البحث بدلالة ابعاده فرادى ثم على المستوى الاجمالي ؟

ب- هل هناك فروق معنوية بين الشركات مدار البحث في قوة الابداع الاستراتيجي على مستوى الابداع و المستوى الاجمالي ؟

2- اهداف البحث

يسعى البحث الى بلوغ الاهداف الآتية ذكرها :-

- أ) تقديم اسهام متواضع فيما يخص المتغير المبحوث (الابداع الاستراتيجي)، وتتبع مسارات التنظير فيه، وتجزير المعرفة الخاصة به في بلورة منهجية البحث، ثم اعتماده في تقديم دراسة ميدانية لرفد مكتبة الادارة والسلوك بواحدة من الدراسات المتواضعة .
- ب) تقصي حقائق الدراسات السابقة فيما يتعلق بموضوع البحث .
- ج) قياس قوة عملية تطبيق الابداع الاستراتيجي بدلالة قوة تطبيق ابعادها اولا، ثم على المستوى الاجمالي في عدد من شركات الاعمال الصناعية العراقية .
- د) تشخيص الفروق بين الشركات المبحوثة في قوة عملية تطبيقها للابداع مدار البحث، بدلالة الفروق في قوة تطبيق ابعاده، ثم في قوة عملية تطبيق الابداع اجمالا .
- هـ) اثاره اهتمام قيادات المنظمات المبحوثة، ومنظمات الاعمال بشكل عام الى اهمية الابداع مدار البحث في البقاء اولا، وفي تحقيق الميزة التنافسية في بيئة توسم بالتغيير المستمر، وغياب حالة الاستقرار عنها..

3- اهمية البحث

تتجسد في :

- أ- البعد النظري للبحث والذي يجسد الاهمية العلمية، والبعد الوصفي عن واقع عملية تطبيق الابداع استراتيجيا في الشركات المبحوثة، والاسس التي يفرزها البحث في توجيه فكر قيادات المنظمات بصدد اعتماد الابداع الاستراتيجي في الوصول الى نماذج وهايكل اعمال تسهم في خلق القيمة وزيادتها، وزيادة الارباح، وكسب زبائن جدد والمحافظة عليهم .
- ب- البحث يسعى الى تقييم النتائج التي تتحقق عن عملية تطبيق الابداع الاستراتيجي في عدد من شركات الاعمال الصناعية العراقية، في اطار دراسة استطلاعية مقارنة .
- ج- نتائج البحث وما سيسفر عنه من توصيات تهيء ادوات تساعد المنظمات في صياغة استراتيجيات ابداع جديدة، واستراتيجيات جديدة في خوض المباريات مع المنافسين وبما يكسبها الميزة التنافسية والنجاح والتميز .
- د- تلافى النقص في الدراسات الميدانية الخاصة بالابداع الاستراتيجي، والسعي لاستشراف الجدوى المستقبلية لتقسي نتائج تقييم واقع عملية تطبيق هذا النمط من الابداع في تحقيق النجاح لمنظمات الاعمال، ثم تكييف المتاح في الفكر السلوكي و الاداري في بيئة الاعمال العراقية والعربية .

4- متغير البحث :

يتجسد في الابداع الاستراتيجي الذي يشير الى " قدرة الشركة على ابتكار استراتيجيات للنمو، وأصناف جديدة من (المنتجات، الخدمات، نماذج الاعمال، المشروعات،..) والتي تغير مباريات المنافسة، وتولد قيمة جوهرية جديدة للزبائن والمستفيدين والمنظمة، بدلالة تطبيقها لابعاد الابداع الاستراتيجي المتجسد في (عملية الابداع المدار، التراصف الاستراتيجي، تبصر الصناعة، تبصر الزبون، المقدرات والتكنولوجيات الجوهرية، الاستعداد التنظيمي، التنفيذ المنضبط (الانضباطي))، استرشادا بروية عدد من الباحثين كـ (Krinsky & Kamas,1995) و (Palmer & Kaplan,2007) .

5- فرضيتي البحث

تم إدعاء فرضيتين بشكل يستجيب لاهداف البحث، ويهيئ اجابة عن التساؤلات التي أثيرت في مشكلة البحث، وكما يأتي :-
 أ- " تطبيق عملية الابداع الاستراتيجي بدلالة ابعادهما فرادي وعلى المستوى الاجمالي بمستوى منخفض في الشركات عينة البحث "
 ب- " توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الشركات المبحوثة في قوة تطبيق ابعاد الابداع الاستراتيجي فرادي، وفي قوة تطبيق العملية المبحوثة اجمالاً "

6- حدود البحث وخصائص عينته

أ- الحدود العامة : يجسدها الابداع الاستراتيجي الذي تطبقه الشركات مدار البحث .
 ب- الحدود الزمانية : تعبر عن مدة اجراء الزيارات الميدانية لتشخيص المشكلة، وجمع البيانات عن مجتمع البحث وعينته، ثم توزيع استبانة البحث واسترجاعها للحصول على استجابات افراد العينة بصدد قوة عملية تطبيق الابداع المبحوث للسنوات (2010_ لحد الان).
 ج- الحدود المكائنية و البشرية : تم اختيار (6) من شركات وزارة الصناعة و المعادن (الشركة العامة للصناعات القطنية /معمل خياطة بغداد، شركة بغداد للمشروبات الغازية، الشركة العامة للصناعات الكهربائية، الشركة العامة لصناعة البطاريات، الشركة العامة للزيوت النباتية، وشركة الصناعات الالكترونية) بوصفها موقعا للتطبيق، واختير رؤساء واعضاء مجالس الادارة في تلك الشركات مجتمعاً للبحث، وبلغ عددهم (86) من مدراء تلك الشركات ورؤساء اقسامها وبقية الاعضاء من المهندسين، او ممن تختارهم الوزارة كعضو خارجي في مجلس الادارة، وذلك بوصفهم الاقدر على تحديد معالم تطبيق الابداع المبحوث في الشركة من غيرهم من العاملين، ثم وزعت الاستبانة على افراد مجتمع البحث في تلك الشركات، واستعيد منها (67) استبانة، فاعتبر هذا العدد عينة للبحث، وشكلت (78%) من المجتمع المبحوث، ويوضح الجدول(3) خصائص افراد العينة.

جدول (3) خصائص عينة البحث

المتغيرات	الفئات المستهدفة	عدد	(%)
الجنس	ذكور	43	64
	اناث	24	36
العدد والنسبة اجمالاً			100
العمر	20-30	5	7
	31-40	20	30
	41-50	20	30
	51 فأكثر	22	33
العدد و النسبة اجمالاً			67
سنوات الخدمة	1-10	14	21
	11-20	16	24
	21-30	19	28
	31 فأكثر	18	27
العدد والنسبة اجمالاً			67
الشهادة	دبلوم تقني	10	15
	بكالوريوس	48	72
	دبلوم عالي	5	7
	ماجستير	4	6
	دكتوراه	-	-
العدد والنسبة اجمالاً			67
هل عملت سابقاً في منظمات اعمال اخرى	نعم	30	45
	لا	37	55
العدد والنسبة اجمالاً			67

المصدر : اعداد الباحثة في ضوء ما ورد في استبانة البحث.

7- منهج البحث

اعتد البحث بمنهج تكاملي تجسد في اعتماد " المنهج الوصفي التحليلي " بالعودة الى تنظيرات الباحثين و المراجع، وما نشر في شبكة الانترنت عن الموضوع المبحوث، والمنهج الاستطلاعي المسحي التحليلي المجند لتشخيص قوة المتغير، وذلك بتحليل نتائج الاختبارات الاحصائية المستمدة من واقع الموضوع المبحوث وتفسيرها، وتشخيص الفروق بين الشركات المبحوثة في قوة هذا الموضوع، ثم الوصول الى استنتاجات دقيقة، وتقديم التوصيات بشأنها .

8- اساليب جمع البيانات

تتجسد في :-

أ - المراجع و المصادر : المعتمدة في بناء الاطار المفاهيمي للبحث .
ب- الاستبانة : تم بناء فقراتها (الملحق 1) بتوظيف الطروحات النظرية عن موضوع الابداع الاستراتيجي لـ (Krinsky & Kamas,1995) و(Palmer & Kaplan,2007) في تحديد الابعاد التي ستعتمد في قياس هذا النوع من الابداع، واشتملت على (33) فقرة، ثم اعتمد مقياس ليكرت الخماسي (Likert,1961) لوصف قوة الاستجابات بصدد فقرات الاستبانة، ثم تشخيص قدرة هذه الفقرات على قياس المتغير المبحوث، مع الاسترشاد بآراء عدد من المحكمين (ملحق 2)، وذلك لضمان موضوعية القياس، وحذف الفقرات التي قد تتركب المستجيبين، ثم اختيرت الفقرات التي أيد صلاحيتها (5) من المحكمين فأكثر (75%)، وإستقر الرأي ان تبقى الاستبانة كما اعدت، مع بعضاً من التعديلات المؤشرة من المحكمين، علما ان جميع فقراتها قد حظيت بتأييد (6) ستة منهم، كما تم اختبار صدق المحتوى بطريقة المقارنة الطرفية لتحديد قدرة الاستبانة في التعبير عن الهدف الذي صممت من اجله، وذلك بترتيب درجات الاجابة عن عبارات المقياس تنازلياً او تصاعدياً، وتقسيماها الى مجموعتين متساويتين، واخذ (27%) من اعلى الدرجات و(27%) من ادناها، وقياس الفرق بين المجموعتين بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجموعتين، واجراء اختبار (T) عليها، ثم مقارنة (T) المحسوبة مع الجدولة عند مستوى معنوية محدد ودرجات حرية (n₁ + n₂)، ودلت النتائج (الجدول (4)) على تحقق فروق معنوية بين المجموعتين للمقياس، وهذا ما يعد الاستبانة صادقة وموضوعية .

جدول (4)

قيمة (T) المحسوبة لمقياس الاستبانة (الاختبار التحصيلي) ن(= 67)

المقياس	قيمة (T) المحسوبة *
ابعاد عملية الابداع الاستراتيجي	10.51*
مستوى المعنوية	0.05
قيمة (t) الجدولية	1.645

المصدر : مخرجات الحاسبة

اما اختبار الثبات الذي يؤشر أن الاستبانة تعطي النتائج نفسها فيما لو اعيد اعتمادها لنفس الافراد في اوقات متباينة، فاعتمدت طريقة جتمان (Guttman L.A) لاجراءه، واشرت النتائج ان معامل الثبات المستخرج قد بلغ (0.73)، وبما يؤشر ثبات مقياس الاستبانة ** .

* اذا كانت قيمة (T) المحسوبة = الجدولية او أكبر منها، دل ذلك على تحقق فروق جوهرية بين المجموعتين تؤكد على صدق المقياس .
* اذا كان معامل الثبات المستخرج على وفق الطريقة اعلاه اكبر من (0.5)، فهو يعد كافياً للدراسات التي تعتمد الاستبانة اداة .

9- الأدوات الاحصائية (وصفاً وتحليلاً) :- تجسدت في :-

- الوسط الحسابي : لتحديد قوة الاستجابة بصدد المتغير مدار البحث .
- الانحراف المعياري :- لتحديد تشتت الاجابات عن الوسط الحسابي .
- اختبار (T-test) : لتحري معنوية الفروق بين الاوساط الحسابية .
- اختبار فريدمان Friedman (تحليل التباين من الدرجة الثانية) : لتشخيص الفروق بين ابعاد منظومة الابداع الاستراتيجي .
- اختبار كراوسكل واليز Kruskal-Wallis : لتحري الفروق بين الشركات المبحوثة في قوة ابعاد الابداع الاستراتيجي فراداً، وفي قوة الابداع المبحوث اجمالاً .

ثانياً : الدراسات السابقة

- 1) دراسة (Krinsky & Kamas, 1995) : "هل تمارس منظماتك الابداع الاستراتيجي؟" هدف الدراسة : تشخيص مديات تطبيق الشركات المبحوثة لسلوكيات الابداع الاستراتيجي، بدلالة تفسير نتائج عمل شركة Idea scope Associates في تقديم الاستشارات في مجال تطبيق الابداع الاستراتيجي للعديد من شركات الـ (Fortune 100)، وذلك بالتركيز على مديات تطبيقها لابعاد هذا النوع من الابداع (تبصر الصناعة، تبصر الزبون، العملية التمكينية، الثقافة المسافة بالمستقبل، والادارة العليا المسافة بالنمو، وتكيف الشركة).
عينة الدراسة : عينة من الشركات كـ (فورد لصناعة السيارات الرياضية، موتورولا لصناعة المصفحات و الهواتف اللاسلكية، Hewlett-packard , 3M , Hp).
نتائج الدراسة : ان الشركات الناجحة هي الملتزمة بـ / و المنفذة للابداع الاستراتيجي، وان هذا النمط من الابداع جعلها تحقق وثبات كمية وسريعة في الاسواق الجديدة، بدلا من ان تقطع خطوات اضافية داخل الصناعات الموجودة .
- 2) دراسة (Markides, 1997) / " الابداع الاستراتيجي " هدف الدراسة : تأطير موضوع الابداع الاستراتيجي من الناحية المفاهيمية، وبما جعلها اساساً لكثير من الدراسات التي اجريت بصدد الابداع الاستراتيجي .
اسلوب الدراسة : دراسة الحالة لـ (30) ثلاثين من الشركات التي حققت النجاح في الابداع المبحوث، وذلك باعتمادها اساليب جديد للتنافس، ثم اعادة تعريف نموذج اعمالها استراتيجياً .
نتائج الدراسة : ان الابداع الجديد (الاستراتيجي) يتيح لأية شركة ان تهاجم وينجح قادة الصناعة في أي مجال، والدخول بنجاح الى السوق الجديد الذي يضم لاعبون جدد باستمرار .
- 3) دراسة (Berghman , 2006) / قدرة الابداع الاستراتيجي : دراسة الطريقة المختلطة حول الاليات المدروسة للتعلم الاستراتيجي " .
هدف الدراسة : التركيز على سعي الشركات في تبني آليات مدروسة ومنها التعلم الاستراتيجي لتعزيز قدرات الابداع الاستراتيجي فيها .
اسلوب الدراسة : الاستبانة التي وزعت على المدراء التنفيذيين ومدراء التسويق في (2970) شركة من (5) قطاعات في هولندا .
نتائج الدراسة : ان التعلم المنظمي يزيد من فاعلية القدرات الدينامية، ثم القدرة على زيادة مبادرات الابداع الاستراتيجي في الشركات المبحوثة .
- 4) دراسة (المسعودي، 2007) : " العلاقة بين مقدرات الابداع الاستراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية واثرها في الميزة التنافسية المستدامة " .

هدف الدراسة : التركيز على تحفيز قدرات الابداع وسبل اكتنازها في سلوكيات القادة التحويليين، وتصويب مفاهيم الميزة موضوع البحث واستيعاب مؤثراتها بدلالة التناغم بين تلك القدرات الابداعية .
اسلوب الدراسة : الاستبانة التي وزعت على (56) عضو هيئة تدريس في (7) من الكليات الاهلية في بغداد .
نتائج الدراسة : تأكيد دور قدرات الابداع المبحوث في تنظيم المنافع المتحققة من سلوكيات القيادة التحويلية، وانعكاس ذلك في تميز المنظمات عن غيرها في تقديم المنتج (سلعة كانت ام خدمة) .
(5) دراسة (العززي، 2008) : " قدرات تقانة المعلومات واثرها في الابداع الاستراتيجي".
هدف الدراسة : تشخيص قدرات تقانة المعلومات في المنظمات المبحوثة وقابلية تلك المنظمات على توظيف تلك القدرات في الوصول الى حالة الابداع الاستراتيجي .
عينة الدراسة : (56) من المدراء و العاملين في اقسام تقانة المعلومات في شركتي زين العراق وآسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق .

ادوات جمع البيانات : الاستبانة و المقابلات الشخصية و الملاحظة الميدانية .
نتائج الدراسة : ان القدرات الدينامية لتقانة المعلومات ترتبط بعلاقات جوهرية مع الابداع الاستراتيجي، ولها التأثير الأقوى فيه، بالرغم من ضعف تأثير قدرات الموارد البشرية كاحد ابعاد تقانة المعلومات في هذا النمط من الابداع، بسبب ابتعاد العاملين عن مراكز اتخاذ القرار .

اما مجالات الافادة من الدراسات السابقة في البحث الحالي فيمكن تحديدها على النحو الآتي:-

- 1) تحديد اهم المصادر والمواقع الالكترونية التي تشتمل على متغير البحث .
- 2) بناء الاطار المفاهيمي للبحث، عبر الاطلاع على اسهامات الكتاب و الباحثين، وتصوير البناء المنهجي للبحث، واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة في معالجة البيانات .
- 3) توفير الدليل على ان الاداة المعتمدة لقياس الابداع الاستراتيجي في اغلب الدراسات هو " الاستبانة" .

اما ما يميز البحث عن الدراسات السابقة فهو اجراءه في بيئة عراقية، وعلى شركات اعمال صناعية وذات منتجات مختلفة، وتركيزه على متغير الابداع الاستراتيجي منفرداً، كونه موضوع يوسم بالحدثة وقلّة البحث فيه في المنظمات العراقية والعربية على وجه الخصوص .

البحث الثاني / الابداع الاستراتيجي : اطار مفاهيمي

أولاً : الابداع الاستراتيجي : المفهوم و الاهمية و المستويات
اضحى الابداع بعداً حيوياً لتنافس المنظمات، وعامل حسم في تميز سلعتها او خدماتها، وتحقيق قيمة مضافة لزيائنها وميزة تنافسية لها، وبالتالي فانعدام رغبة المنظمات في الابداع قد يقود الى تدهور اوضاعها .
والابداع على وفق (Kanter & VandeVen) يعني " انتاج او تبني الافكار المفيدة وتطبيقها " (Scott & Bruce, 1994 : 560)، وعرفه (Kotelinko, 2003 : 3) بـ "عملية تحويل المعرفة الى منتجات او خدمات جديدة"، وبما يجعله مصدراً لزيادة الانتاجية وخلق القيمة نحو الاعمال ..، وبالتركيز على الابداع العالمي عرف دركر (Drucker) الابداع بـ " الاسلوب او الطريقة التي يمكن للريادي العمل بموجبها اما لخلق مصادر جديدة للثروة، او دعم المصادر الحالية ذات القدرات العالية لخلق الثروة مستقبلاً " (Hitt et al ., 2001 : 524) ...، وبما يؤكد عمق العلاقة بين الريادية والابداع والميزة التنافسية في بيئة تمتاز بالسباق التنافسي الديناميكي الذي تعيشه المنظمات الكبيرة والصغيرة في القطاعات الصناعية والخدمية على السواء ..، وقد يعرف الابداع بـ "قدرة المنظمات على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية و التأثير عليها وصياغتها " (Lawe , 2004 : 4) .

اما الابداع الاستراتيجي فهو " عملية خلق (ابتكار) صناعات، اصناف منتجات جديدة، او فتح اسواق جديدة "، او هو " تصور الشركة لمستقبلها، و ابداع طرائق جديدة وخاصة بها لتحقيق الرؤى المستقبلية " (Krinsky & Kamas , 1995 : 1)، كما وانه " ابتكار استراتيجيات للنمو، واصناف جديدة من (المنتجات، الخدمات، نماذج الاعمال) التي تغير المباريات، وتولد قيمة جوهرية جديدة للزيائن، و المستفيدين، والشركة " (Palmer&Kaplan,2007:3)، وبما يوشر تركيز المنظمة على تبني المدخل الاستراتيجي للابداع متجسداً في استراتيجيات الابداع (White Paper on the Principles : P 1) وهي:

1. المداخل الجديدة New Approaches .
2. الإبداع النظامي Systemic Innovation .
3. نظام الإبداع Innovation System .
4. إدارة المعرفة Knowledge Management .

الى جانب ما ذكر عرف الإبداع الاستراتيجي بـ " المباراة التي تغير الإبداع ليس فقط في المنتجات والخدمات، بل أيضاً في عمليات الأعمال ونماذجها، وفي الطريقة التي تضع فيها الشركة نفسها ازاء منافسيها " (20 : 2009 , ... New game strategies) .

يستشف من التعريفات أنفة الذكر مايتي :-

1) ان مفهوم الإبداع الاستراتيجي يزواج بين الإبداع في الادارة الاستراتيجية، وبين الادارة الاستراتيجية للعمليات والممارسات الابداعية، ويتيح للمنظمات تحقيق وثبات كمية في الاسواق الجديدة، ويوجب عليها تقوية علامتها التجارية في نظر زبائنها، ودعم الحصة السوقية لمنتجاتها، كونها تعتمد على الصورة الكلية للمنظمة وعلامتها التجارية ومركزها بين بقية المنظمات .

2) يزواج الإبداع الاستراتيجي بين المداخل المبتكرة لابداع الاعمال وبين النماذج المألوفة لتطوير الاستراتيجية، كما ويمزج بين مداخل الإبداع المستقاة من موضوعات عديدة (حركة الابتكار في الاعمال، واستراتيجية الاستشارات التقليدية، ومنظور تطوير المنتج الجديد لشركات التصميم الصناعي، وبحوث المستهلك / الزبون ذات الجودة، وممارسات التطوير التنظيمي التي تركز على ثقافة المنظمة وعملياتها وهياكلها)، وان ظهور هذا النوع من الإبداع غير التركيز من ابداع المنتج، الى ابراز دور الإبداع في نماذج الأعمال وهياكلها في خلق القيمة وصناعة الارباح، وكيف ان استراتيجيات المباريات الجديدة تكسب المنظمة ميزة تنافسية في ظل التطور التكنولوجي وتحديات العولمة .

وتبرز اهمية الإبداع الاستراتيجي في كونه مدخلاً للارتقاء بالابتكار والإبداع لفرص الأعمال المستقبلية (Madsen, 2001 : 1)، وتعتمده قيادة المنظمات في انجاح عمليات التحول وتجاوز الازمات، ثم تحديد الفرص وتقليل الكلف وزيادة رأسمالها وعوائدها بطرائق مبتكرة (3 : 2009 , Haden et al) من خلال:-

1- اعلان الرؤية والاهداف والرسالة بوضوح، واعتماد الخطة الاستراتيجية في تحديد الاسبقيات .

2- اشراك العاملين والمديرين واصحاب المصالح في تطوير وتنفيذ الحلول المبتكرة بما يخاطب التحديات الجديدة .

3- تناغم المنظمة في رسالتها مع رسالة المنظمة الأم .

4- القيادة بشجاعة وثقة، والتفكير على نحو خلاق لتجاوز المشكلات التي لايمكن حلها.

ويشير (2 : 2001 , Markides) ان هذا النمط من الإبداع مهم لمديري الشركات في خوض مباريات تحسين الاداء بقواعد جديدة ازاء المنافسين، ويمنحهم القدرة على اداء مباريتين بنفس القواعد اذا نجحت الشركة في اكتشاف مركزها الاستراتيجي، وتنوعت في التفكير للتخطيط الاستراتيجي، وان ادارة الإبداع الاستراتيجي تضمن النجاح في التنافس، وتعظم انتاجية الشركة والقيمة التي تحققها (1-2 : Singh) .

واشار ميشيل بورتر (8 : 2002 , Smith) ان الشركات في عدد من الصناعات تعتمد الإبداع الاستراتيجي في تحديد طرائق نموها، وفي اعتماد التكنولوجيا المتطورة في ابتكار عمليات جديدة لتقديم المنتجات، وبما يضيف ميزة لمنتجاتها ازاء منافسيها، ثم تحقيق ميزة تنافسية لاعمالها الحالية والمستقبلية كصناعة (الاثاث، ورق التواليت، الكازولين،...)، اما (1-2 : Kotelnikov) فيرى في الإبداع الاستراتيجي خارطة للطريق تقود الى ادارة وتطوير محفظة المشروعات الفاعلة، وتتيح تطوير وتقييم المشروعات على مستوى الاقسام في الشركة، وتمتد الجسور بين التكنولوجيين والمجهزين والزبائن، وبين مدراء الاعمال في المنظمة، وتضمن جعل المنظمة قائدة للسوق في صناعتها وبحصة سوقية اكبر، مع تعظيم القيمة التي تحققها للزبون، فضلاً عن تمييزها في التنافس .

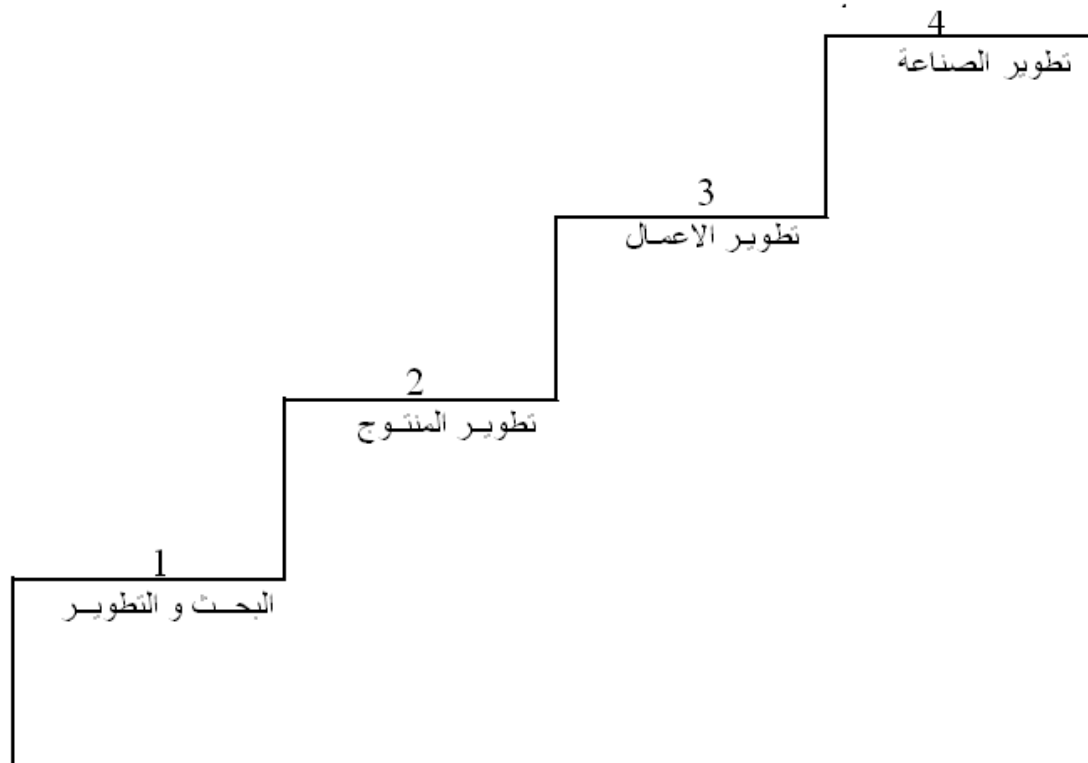


وقد زادت أهمية الإبداع المبحوث في ظل سرعة دورة حياة المنتج، والتطور التكنولوجي، وذلك من خلال تحاوره مع معطيات الإبداع التكنولوجي (Technological Innovation) ذو الأهمية في كسب الميزة التنافسية وإدامتها (Cardinal , 2001)، والبقاء الطويل الأمد للمنظمة في بيئة أعمالها (Cobbenhagen , 2000)، وتحقيق النجاح التنافسي لتأثيره في هيكلها وهيكلا صناعتها وزبائنها (Eris & Saatcioglu , 2006 : 1-4) لتمكينه الشركات من البقاء والربحية في بيئة أعمال متزايدة التعقيد، وفي أسواق تطلب منتجات جديدة وذات تصميم أفضل وسريع، وبسعر أقل (Wipoworldwide Academy, 2007:2).

وبرز (Fine, 2010 : 1-2) أهمية الإبداع الاستراتيجي في :

- 1- تغير تفكير قادة منظمات الأعمال حول استراتيجيتي الإبداع والتكنولوجيا، وتوفير خارطة طريق اغنى لصياغة وتنفيذ التغيير التكنولوجي الاستراتيجي .
- 2- التأثير في ثقافة المنظمات وفي طريقة استجابتها لتحديات الإبداع، واثراء علاقتها مع الشركاء على طول سلسلة القيمة، وبما ييسر نقل المعرفة داخل المنظمة وعبر السلسلة.
- 3- توظيف سلسلة القيمة من قبل قادة المنظمات في الإبداع في دعم العلاقات مع الزبائن والمستفيدين والمجهزين، وفي احتضان المواهب داخل المنظمة، وتحقيق الاداء المتفوق على المنافسين باعتماد الافكار الإبداعية .

ويرتكز الإبداع الاستراتيجي الى عدد من مستويات الإبداع في المنظمة (انظر الشكل(1))



شكل (1)

الإبداع الاستراتيجي على وفق مستويات الإبداع

Source : Krinsky , R ., & JenKins , A . C., (1997), "When Worlds Collide" , Strategy & Leadership , (July & August) , p (19) .



وفي اطار ما ورد في الشكل (1) فإن الخطوتان الـ (1،2) تخص الافراد وفرق العمل، وتعتمد فيها الطرائق الابداعية، اما الخطوتان الـ (3،4) فتتعلق بوحدة الاعمال والشركة، او حتى الصناعة المعنية ككل، وفيهما تعتمد العقلانية في التفكير، واساليب التحليل الاحصائي .

ثانياً : خصائص الابداع الاستراتيجي

يوسم هذا النمط من الابداع بخصائص عديدة .. ويسمى بالابداع المفتوح، ويختلف عن الابداع المغلق ينظر الجدول (1) في :-

جدول (1)

التمييز بين الابداع المفتوح والابداع المغلق

الابداع المغلق <u>Closed Innovation</u>	الابداع المفتوح <u>Open Innovation</u>
* يركز على تشخيص وتطبيق الأفكار الداخلية حصراً، ويقدمها للسوق بسيطرة تامة، ويفترض:	* اختيار وممارسة استراتيجية مقصودة، تشخص وتطبق وتعتمد الى دمج الأفكار الداخلية والخارجية في محفظة السلع والخدمات الجديدة (خيار يتيح تدفق الأفكار الخارجية بحرية في و/ أو خارج المنظمة، ويفترض :-
أ- السيطرة على و/ توليد، وتطوير، وبناء، وتسويق، وتوزيع الافكار بعيداً عن الشراكات، او استجلاب الافكار من مصادر خارجية .	أ- إن أية فكرة هي جيدة بعيداً عن جذورها .
ب- الاحتفاظ بالمع الناس .	ب- اقلية الافكار مصدرها خارجي، وقيمتها محفزة .
ج- اكتشاف المنتجات وتطويرها داخل المؤسسة.	ج- ضرورة الاتجاه نحو الشراكات لزيادة القيمة .
د- الاعتقاد ان الشركة التي تحصل على المنتجات اولاً تريح .	د- استهداف الربح من اية فكرة بعيداً عن ملكيتها .
هـ- ضرورة قيادة السوق في مجال البحث والتطوير، وخلق القيمة والسيطرة على قيمة الابداع من خلال السيطرة الكلية للشركة .	هـ- ان العديد من المصادر الخارجية تولد افكار قيمة ك (الزبائن، المجهزين وشركاء سلسلة القيمة، المنافسين، منظمات البحث التعاقدية، بحوث الجامعات، بنوك المعلومات،...) .

Source : Strategic Innovation : Open Innovation , (2005) : PP (3-7) .

في اطار المقارنة اعلاه يتضح ان الابداع مدار البحث يتيح للأفكار الخارجية التدفق الى المنظمات، وتوظيفها في خلق القيمة او زيادتها .

وفي مقارنة بين المداخل التقليدية للابداع ومدخل الابداع الاستراتيجي (ينظر الجدول(2)) تتحدد بشكل اكبر خصائص هذا النوع من الابداع وكما يأتي :-



جدول (2)

جوانب تمييز المداخل التقليدية للإبداع عن مدخل الإبداع الاستراتيجي

مدخل الإبداع الاستراتيجي	المداخل التقليدية للإبداع
1- البدء مع تحديد غاية، وتشخيص الفرص الطويلة الامد، ثم العودة للحاضر .	1- تبني اتجاه الحاضر للمستقبل، واعتماد اليوم كنقطة بداية .
2- يفترض موقف (كاسر القواعد الثابتة) .	2- تفترض الموقف (الدفاعي و التابع) لصانع و/ أو متخذ القرار .
3- يسعى لخلق فضاءات ميارات تنافسية جديدة .	3- تعتمد الحدود الثابتة لاصناف الاعمال والمنتجات .
4- التركيز على الإبداع التميزي، والاستمرار ببناء الجوهر .	4- التركيز على الإبداع الإضافي .
5- المزوجة بين ضبط العملية والالهام الخلاق في تخطيط الاعمال .	5- اتباع النماذج الخطية في تخطيط الاعمال .
6- السعي وراء الإلهام من مصادر غير مألوفة .	6- السعي وراء المدخلات المتأتية من مصادر تقليدية واضحة .
7- التركيز على الحاجات غير المعنونة للزبون.	7- التركيز على الحاجات المعنونة للزبون .
8- تلهم الزبون و تسعى لراحته .	8- مساقاة بالتكنولوجيا (تسعى لرضا المستهلك) .
9- قد يجرب المشروعات الريادية الجديدة او الهياكل التنظيمية الاخرى .	9- تعتمد إنموذج تنظيمي ثابت لكل الحالات

Source : The Strategic Innovation . The Art , (2010) : p (1) .

يتضح مما تقدم ان الإبداع الاستراتيجي مدخل استكشافي يركز على توليد الإبداعات ماوراء الإضافية Breakthrough او المتقطعة Discontinuous، ويعبر عن عملية مقصودة تتكرر لتخلق اختلافاً جوهرياً في القيمة المسلمة لـ (المستفيد، والزبون، والشركاء، والشركة)، وتقديم محفظة من فرص الاعمال الإضافية باعتماد العمليات المبتكرة، كما ويتخذ أقصر الطرق، ويجعل المنظمة تنظر الى ماوراء الحدود الثابتة في عملها او نماذج تفكيرها .

ومن خصائص الإبداع الاستراتيجي انه مساق بالرؤية والخيال، وان الرؤية التي تحركه تجسد القدرة على القراءة المسبقة لحاجات الزبائن المحتملين، وتكون محاطة بالمخاطرة، وتتطلب القدرة على التفكير خارج الصندوق، وكما وان هذا الإبداع ناتج للتحفيز الذاتي للروى والادوات والاستراتيجيات والتكتيكات، وتقود الادوات الى ظهور حاجات جديدة، والروى الجديدة تولد بدورها ادوات جديدة، والادوات تقود الى رؤى اكثر تجدداً (Logan , Strategic Innovation & the Autocatalysss ... ; 3-6) . وفي تأكيد شركة جنرال اليكتريك (General Electric) على الإبداع في المشروعات الاستراتيجية خير ما يؤكد على ابرز خصائص هذا النمط من الإبداع، في كونه يبرز بصيغة مبادرات تبكر طرائق للنمو، وبما يتطلب من فرق المشروعات ان تطور تدريجياً في السلع، الخدمات، العمليات،...

(Degraff & Bacevice , 2006 : 3) .

ثالثاً : ابعاد الإبداع الاستراتيجي

تتفاوت تأكيدات الكتاب بصدد هذه الأبعاد .. فقد حددها (Krinsky & Kamas, 1995:1-4) في

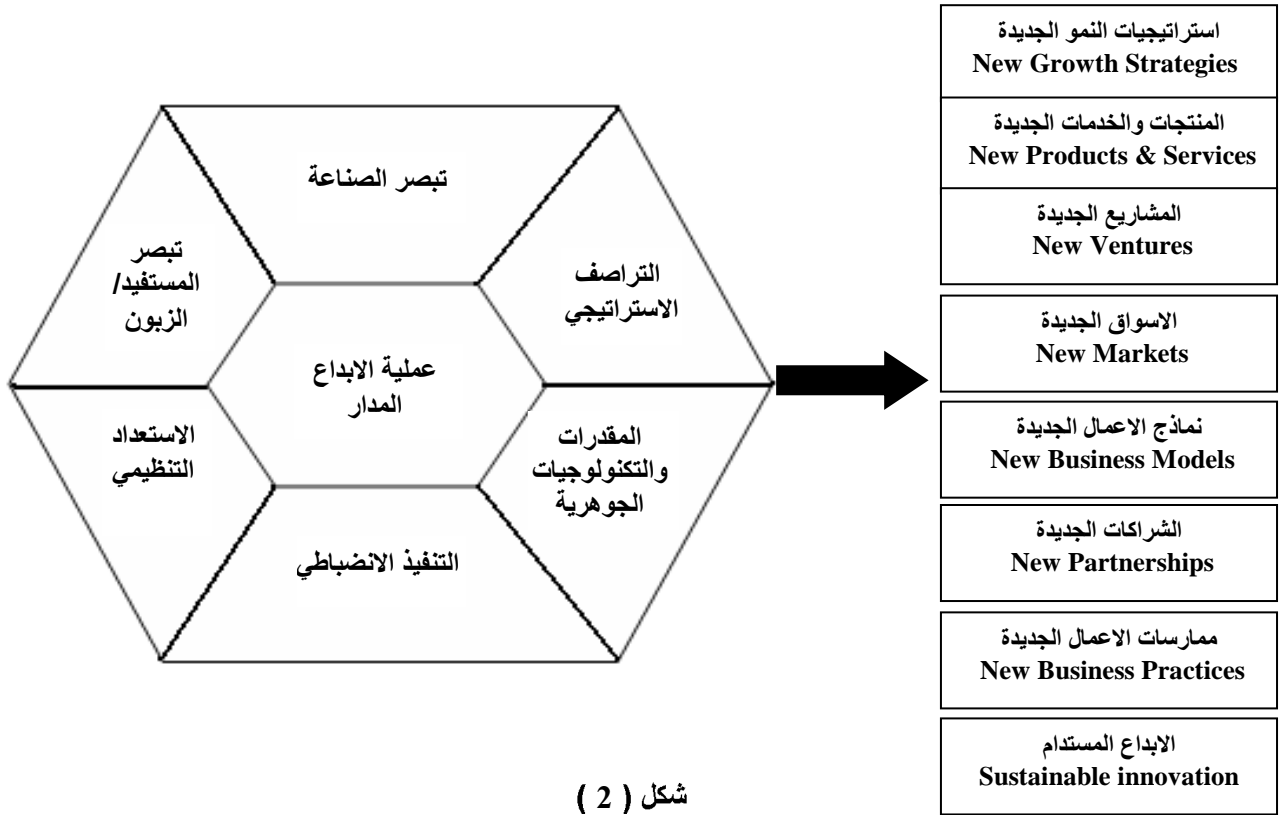
(6) ستة ابعاد هي :

- 1) تبصر الصناعة Industry Foresight .
- 2) تبصر الزبون Customer Insight .
- 3) العملية التمكينية An Enabling Process .
- 4) الثقافة المتجهة نحو المستقبل (المستقبلية) Future-driven Culture .
- 5) الادارة العليا المدفوعة بالنمو growth – motivated senior Management .
- 6) تكيف الشركة Corporate chameleons*

* ترجمة (chameleons) هي حرياءات، وقد حورت الى تكيف لاغراض البحث .

بينما تحددت في (7) سبعة ابعاد على وفق (Palmer & Kaplan , 2007 : 5-6) وعلى النحو الآتي :-

- 1- عملية الابداع المدار : **Managed Innovation process** : تشكل الجوهر الخلاق للابداع . كونها تدمج بين المداخل التقليدية وغير التقليدية لاستراتيجية الاعمال، وبين المنظورات الخارجية و القدرات و الممارسات الداخلية للمنظمات، وبما يثري خيال المنظمة لاكتشاف طيف واسع من الاحتمالات (البدايل) الجديدة، ويضمن ابتكار الترافصف الاستراتيجي من اصحاب المصالح الاساسيين الذين ينبهون المنظمة حول الرؤى والاهداف والاعمال المشتركة، مع ابتكار فرصاً اكبر للنمو المستقبلي وعلى نحو استباقي .
- 2- الترافصف الاستراتيجي **Strategic Alignment** : هذا البعد يثري العلاقة بين اصحاب المصالح الاساسيين، وبما يثير المنظمة باتجاه (الرؤية، الاهداف، الاستراتيجية، الاعمال) المشتركة، ويحقق التوافق الجماعي فيما يتعلق بعدد كبير من القضايا الاستراتيجية، لان الاستراتيجيات بدون ترافصف غير ذات معنى، وتعد هدرًا للموارد، غير ان هذا البعد يتطلب عادات جديدة تسود المنظمة، وبما يوظف الرؤية المنظمة كأداة اتصال .
- 3- تبصر الصناعة : يوفر منظوراً تنازلياً (**Top-Down**) لتحديد التغييرات التي تحدث في الصناعة، والقوى المعقدة التي تحرك تلك التغييرات كـ(التكنولوجيات الجديدة، الديناميكيات التنافسية، السيناريوهات البديلة،...)، ليشرح مامدى دقة ادارة المنظمة لاسواقها وصناعتها، وهل يجب ان تعيد تحديد مفهوم الاعمال الخاصة بها؟، متجاوزاً حدود البحث التقليدي لاتجاهات السوق، ومركزاً احياناً على الابتكار المقصود في الصناعة بهدف مراقبة الاتجاهات الجديدة، وتمكين المنظمة من تجنب التهديدات في اعمالها الحالية، وتشخيص فرص السوق المحتملة التي تبرز تقارب اتجاهات الصناعة .
- والبعد يهيء للمنظمة فرصاً جديدة لاستثمار خبراتها وتحريك الاجزاء السريعة النمو داخل صناعاتها ثم الهيمنة على الصناعات المستقبلية، وتعزيز نموها مستقبلاً كشركات (التصوير الرقمي، فورد للسيارات الرياضية، موتورولا في صناعة الهواتف اللاسلكية والمصفحات) .
- 4- تبصر الزبون : يوفر منظوراً تصاعدياً (**Bottom-up**) للادراك (الفهم) العميق للحاجات المعنونة وغير المعنونة للزبائن الحاليين والمحتملين، وتطوير او ابتكار المنتجات بما يتوافق وتلك الحاجات، واقامة صداقات حميمة مع الزبائن في مجالات (تطوير المنتج، البحث و التطوير، التسويق...)، والتحرك بهم نحو المراتب العليا للنمو، وتجريب التقنيات غير المألوفة لمنافسي الصناعة في كسب تبصر اعماق برغبات الزبائن، وتشخيص افضل الفرص بما يتناغم شعورياً مع زبائنهم، وبما يجعلهم واصحاب المصالح الخارجيين (مجهزين، مستثمرين...) شركاء حقيقيين في تطوير استراتيجية الشركة وعملية الابداع فيها .
- 5- المقدرات والتكنولوجيات الجوهرية **Core Technologies & Competencies** : تؤشر القدرات المنظمة الداخلية التي من المحتمل ان ترتفع قيمتها المالية لاضافة قيمة للزبائن كـ(الملكية الفكرية، التكنولوجيا، العلاقات الاستراتيجية، العلاقات المميزة مع الزبائن والشركاء، براءات الاختراع، الذكاء التشغيلي، العلامة التجارية...)، فضلا عن اقتناص الفرص المهمة للمنظمة عبر (الشراكة، التوريد الخارجي، اكتساب القدرات التكنولوجية...) .
- 6- الاستعداد التنظيمي **Organizational Readiness** : القدرة على البدء بالخطوة الاولى للابداع، وقد يحرك المنظمة او يحد من قدرتها على تنفيذ الافكار او الاستراتيجيات الجديدة، وقدرتها على الادارة الناجحة للمتطلبات التشغيلية والسياسية والثقافية والمالية التي ستبرز مستقبلاً .
- 7- التنفيذ المنضبط (الانضباطي) **Disciplined Implementation** : يقود هذا البعد الى منظمة توسم بصداقتها للابداع، عبر ادارة المسار من مرحلة الالهام الى التأثير في الاعمال، لان النجاح في النهاية يكمن في قدرة المنظمة على التنفيذ المنضبط، فالمنظمة تتحرك باتجاه الابداع حينما تبدأ بتأسيس وتطوير الايديولوجية الثقافية، واعتماد مجموعة من العمليات التي تدعم الابداع المستدام والقابل للتكرار، ثم تحقيق الميزة التنافسية، والشكل (2) يوضح هيكل عمل الابداع الاستراتيجي في اطار ابعاده آنفة الذكر .



شكل (2)

هيكل عمل الإبداع الاستراتيجي

Source : Palmer . D., &Kaplan . S., (2007) , " A Frame Work For Strategic Innovation : Blending Strategy & Creative Exploration to Discover Future Business Opportunities " , Managin Principals Innovation Point LLC , P (6) .

المبحث الثالث / الجانب العملي للمبحث

يتم في اطار هذا المبحث تحديد قوة المتغير المبحوث على المستوى الاجمالي، وعلى مستوى ابعاده فراوى، وبما يؤمن اختبار صحة الفرضية الرئيسية الاولى، ثم تشخيص الفروق بين الشركات المبحوثة في قوة ابعاد الابداع المبحوث اولاً، ثم في قوته اجمالاً، في اطار السعي لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية، وكما يأتي :-

أولاً : قوة الابداع الاستراتيجي

يعرض الجدول (5) نتائج الاستجابات ويؤشر ما يأتي :-

1- حققت ابعاد الابداع مستوى جيد (تجاوز الوسط) في الشركات المبحوثة، وتقاربت في قوتها عندما اشرت اوساطاً تراوحت بين (3.680) لعملية الابداع المدار، و(3.207) للاستعداد المنظمي، وبتشتت قليل في الاجابات على وفق ما اشترته نتائجه الانحراف المعياري الذي تراوحت بين (0.813) للتنفيذ المنضبط، و(0.635) للتراصف الاستراتيجي، وهذا ما يدل على الحرص الجيد للشركات المبحوثة على دراسة افكار المنافسين والاستفادة منها في تحسين نموها، وتسابقها في اعتماد الجديد من العمليات في تقديم ماتنتجها لزيائنها، والاستفادة من تقييماتهم في تقييم جودة منتجاتها وتطابقها مع رغبات الزبائن، وسعي قياداتها للتنسيق بين افكار (العاملين، المستثمرين، المجهزين...) في صياغة ثم في تنفيذ رؤيتها، وتوجيه الموارد المختلفة لتجاوز معيقات التجديد فيها، ثم سعيها للمشاركة في الندوات والمؤتمرات التي من شأنها ان تضيف الجديد في العمل والاسواق التي تعمل فيها، وتفعيل بحوث السوق لتحديد رضى زبائنها عن منتجاتها وخدماتها، ومعاملة الزبون كشريك في تحديد رؤاها ومنتجاتها، الى جانب حرصها على استقطاب العاملين ذوي القدرات الابداعية، وشراءها التكنولوجية في حدود قدراتها وادخالها في مجال الانتاج، ثم رغبة ادارات تلك الشركات على بناء شراكات استراتيجية مع غيرها في مجال (رأس المال الفكري، العلامة التجارية...)، ودعمها لمبادرات العاملين وتبنيها لها، واشراكهم في صناعة القرارات وحل المشكلات للوصول الى حلول غير مطروحة سابقاً (وهذا هو ديدن الصناعة العراقية التي يشهد لها الزبون بعراقتها وبجودة منتجاتها)، ثم تركيزها على عملية التدريب كوسيلة لترصين قدرات العاملين، واعتمادها نظام تحفيز لدفع العاملين الى تقديم الجديد من الافكار (مع ان هذه الافكار غالباً ماتواجه بعقبة عدم توافر تخصيصات مالية كافية لتحويلها الى منتجات او عمليات مبتكرة، ثم مكافأة اصحابها لحثهم على المزيد).

جدول (5) الاوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية

وقيم (t) لابعاد الابداع الاستراتيجي واجماليه ن = (67)

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة *
1	عملية الابداع المدار	3.680	0.711	**42.351
2	التراصف الاستراتيجي	3.537	0.635	**45.560
3	تبصر الصناعة	3.565	0.754	**38.710
4	تبصر الزبون	3.288	0.747	**36.023
5	المقدرات والتكنولوجيات الجوهرية	3.433	0.749	**37.519
6	الاستعداد المنظمي	3.207	0.693	**37.884
7	التنفيذ المنضبط(الانضباطي)	3.416	0.813	**34.407
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (t) لأجمالي عملية الابداع الاستراتيجي	3.447	0.729	**46.859

* درجة الحرية (66)

- قيمة (t) الجدولية (1.658) عند مستوى (p ≤ 0.05) .
- قيمة (t) الجدولية (2.358) عند مستوى (p ≤ 0.01) .

- 2- اشرت الاجابات وجهة نظر عامة تعبر عن تطبيق عملية الابداع المبحوث (اجمالا) بمستوى جيد (تجاوز الوسط)، وذلك عندما حققت وسطاً بلغ (3.447)، وبتشتت قليل في هذه الاجابات (0.729)، وهذا ما يؤكد اعتماد الشركات المبحوثة لهذا النمط من الابداع في البقاء في مجال عملها، وسعيها لقطع خطوات جيدة تعيد الحياة الى قطاع الصناعة العراقي الذي اصيب بفترة من التراجع، وتوقف خطوط الانتاج في العديد من الصناعات داخل هذا القطاع الحيوي، و الارتكاز الى هذا النمط من الابداع في ولوج سوق المنافسة الذي يضم باستمرار لاعبون جدد يمتلكون الموارد المختلفة، ويوظفونها كسلاح تنافسي، فضلا عن حقيقة ان الادارات في تلك الشركات ذات قدرات فكرية خلاقة، وتمتلك روح المواطنة الذي يجعلها حريصة دائما على ان تعمل مهما كانت القدرات و الموارد محدودة، وتبتكر الجديد في توظيف تلك الموارد لاجل الارتقاء بالاقتصاد، وتحقيق وثبات كمية ونوعية سريعة في مختلف المجالات، وبما يتفق مع نتائج دراسة (Krinsky & Kamas , 1995) و (Markides , 1997) .
- 3- ان القيمة المحسوبة لاختبار (Fr) فريدمان التي بلغت (10.231) هي اصغر من قيمتها الجدولية (18.548) عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$)، وهذا ما يجعلها غير دالة معنوية، وتؤشر غياب الفروق بين ابعاد عملية الابداع المبحوث، وكونها تنتمي الى مجتمع واحد، وتشكل منظومة تفاعلية تكمل بعضها بعضاً، وانها مجتمعة تولف المنظومة الاكبر (الابداع الاستراتيجي)، وبالتالي فإن أي تغيير في اي منها سينسحب بلا شك على بقية الابعاد، وبما يزيد او ينقص من مستوى هذا النمط من الابداع في الشركات مدار البحث (ينظر الجدول (6)) .

جدول (6)

نتائج اختبار فريدمان لتحري الفروق بين ابعاد الابداع الاستراتيجي ن(67)

الدالة	مستوى الدالة	قيمة FR	
		الجدولية	المحسوبة
غير دالة	0.05	18.548	10.231

المصدر : نتائج الحاسوب وجداول (x^2) لاستخراج قيمة (Fr) الجدولية .

- 4- في ضوء النتائج المتحققة في (2,1)، واعتماداً على نتائج اختبار (t) الذي تراوحت قيمته المحسوبة لابعاد الابداع المبحوث واجمالية بين (46.859) لاجمالي عملية الابداع، و(34.407) لبعده التنفيذ المنضبط، والتي تجاوزت القيم الجدولية (2.358,1.658) عند مستوى ($p \leq 0.01$, $p \leq 0.05$) متوالين، والتي كانت دالة معنوية سيتم رفض الفرضية الرئيسية الاولى التي تذهب الى " ان عملية الابداع الاستراتيجي بدالة ابعادها فرادى وعلى المستوى الاجمالي تطبق بمستوى منخفض * في الشركات عينة البحث " .

ثانياً : نتائج اختبار الفروق بين الشركات المبحوثة في قوة عملية الابداع الاستراتيجي تعرض هذه الفقرة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تنبهي الى " توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الشركات المبحوثة في قوة تطبيق ابعاد عملية الابداع الاستراتيجي فرادى، وفي قوة تطبيق العملية المبحوثة اجمالاً " ...، ومن الاطلاع على الجدول (7) يتضح مايتأتى :-

- 1- غياب الفروق المعنوية بين الشركات المبحوثة في تطبيق ابعاد عملية الابداع المبحوث، لان قيمة (X^2) المحسوبة (4.617,10.361,9.239,7.256,7.361,7.515,9.514) اصغر من القيمة الجدولية (15.086,11.070) عند مستوى ($p \leq 0.01$, $p \leq 0.05$) متوالين .

* يكون المستوى منخفض اذا تراوحت قوة الوسط الحسابي بين (1 - 2.99) اي عندما تكون الاستجابات محصورة بين (لاتفق بشدة، لاتفق).

جدول (7) اختبار كراوسكل واليز* لاختبار الفروق بين الشركات
المبحوثة في قوة تطبيق عملية الإبداع الاستراتيجي

ت	الابعاد	المؤشرات	قيمة X^2 المحسوبة	الدالة
1	عملية الإبداع المدار		9.514	غير دالة
2	التراصف الاستراتيجي		7.515	غير دالة
3	تبصر الصناعة		7.361	غير دالة
4	تبصر الزبون		7.256	غير دالة
5	المقدرات والتكنولوجيات الجوهرية		9.239	غير دالة
6	الاستعداد المنظمي		10.361	غير دالة
7	التنفيذ المنضبط (الانضباطي)		4.617	غير دالة
	قيمة X^2 لاجمالي عملية الإبداع الاستراتيجي		6.839	غير دالة

* قيمة (X^2) الجدولية (11.070) عند مستوى $(p \leq 0.05)$

قيمة (X^2) الجدولية (15.086) عند مستوى $(p \leq 0.01)$

** درجة الحرية (6)

المصدر : مخرجات الحاسبة .

2- لم تؤثر النتائج تحقق فروق جوهرية بين الشركات مدار البحث في تطبيق عملية الإبداع الاستراتيجي
إجمالاً، لأن قيمة (X^2) المحسوبة (6.839) تدنت عن قيمتها الجدولية عند مستويي المعنوية المعمول
عليهما .

3- يوشر ماورد في (2,1) أن الشركات المبحوثة وان تباينت في (نوع المنتجات التي تقدمها، عدد خطوط الإنتاج
المستمرة بالعمل فيها، سنة تأسيسها، تقديمها الخدمات الى جانب المنتجات من عدمها،...) الا انها تطبق
الإبداع الاستراتيجي ابعاداً وإجمالاً بمستواً متقارب، وتعول عليه في بقاءها وتكيفها من خلال اختيار وتطبيق
استراتيجية تعمد الى دمج الافكار الداخلية والخارجية في محفظة السلع والخدمات، وبما يتيح للافكار الخارجية
التدفق بهدف توظيفها من قبل اي من تلك الشركات في خلق القيمة او زيادتها، فضلاً عن التركيز على الحاجات
غير المعلنة للزبانن بهدف ارضاءهم واسعادهم، والمزاوجة بين المداخل التقليدية و غير التقليدية لاستراتيجية
الاعمال، واثراء العلاقة بين اصحاب المصالح الاساسيين لتحقيق المواءمة في عدد كبير من القضايا
الاستراتيجية، الى جانب سعي ادارات تلك الشركات لتحديد التغيرات في مجال الصناعة، وتشخيص القوى التي
تحركها، بهدف تسمية البدائل التي تجعل كل منها ناجحة في ادارة اسواقها وصناعتها، وتوجيه المقدرات
المنظمة الداخلية كـ (الملكية الفكرية، العلاقة المميزة مع الزبون، التكنولوجيا، السمعة، ...) في اضافة قيمة
للزبون، وبالتالي التحول من مفهوم " المنظمة التقليدية " الى مفهوم " المنظمة الصديقة للإبداع " .

4- ان عدم وجود فروق جوهرية يمكن ان يعزى الى ان جميع الشركات تعمل في بيئة متماثلة في
التغيرات، وان جميعها تتأثر بتلك التغيرات بمستوى متقارب، وتحاول جاهدة العمل بما متاح لها من
الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية والمعلوماتية (والتي تشكو نقصاً كبيراً فيها) بهدف عدم
الوقوف عند حدود العمل التقليدي، والانطلاق الى ماوراء المؤلف، فضلاً عن ان جميعها تجابه
منتجاتها بمنافسة كبيرة من المنتجات المستوردة، والتي هي في اغلب الاحيان اقل من حيث السعر،
بينما منتجات الشركات المبحوثة تقدم بسعر اعلى للزبون بسبب شحة الموارد الاولية (مع الاشارة الى
اعتراف الزبون العراقي بجودة المنتجات التي تقدمها الشركات المبحوثة، في حين ان الكثير من
المنتجات الاجنبية التي اغرقت السوق العراقية ليست بمستوى الجودة المطلوبة (برغم الانخفاض في
السعر، والنتائج عن عدم فرض رسوم كمركية كبيرة على دخول تلك السلع، وضعف النظام الضريبي
الخاص باستيرادها).

5- النتائج الالفة الذكر نتيج رفض الفرضية الرئيسة الثانية .

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً / الاستنتاجات

1. إن الإبداع الاستراتيجي بات ضرورة ملحة لنمو المنظمات ونجاحها الاستراتيجي من خلال (ابتكار صناعات ونماذج أعمال، وإبداع منتجات، وفتح أسواق،...) جديدة، وتغير مباريات التنافس بين المنظمات، فضلا عن كونه يوجه جهود قيادات المنظمات لتوليد قيمة جوهرية متفردة لـ (الزبائن، المستفيدين، المنظمة، ..)، مع اعتماده كإداة رئيسية في تحديد الفرص، وتقليل الكلف، وزيادة الموارد على اختلافها بطرائق ابداعية .
2. يتيح هذا النمط من الإبداع لقادة المنظمات التنافس بطرائق جديدة، وتحقيق ارباح كبيرة وسمعة جيدة لمنظمتهم، لانه يمكنهم من اكتشاف فرص السوق وفجواته، وتشكيل أسواق جديدة من تلك الفجوات كـ (وجود فئات غير مكتشفة من الزبائن او المنافسين، او ابتكار طرائق جديدة في الانتاج، او اوصول المنتج الى الزبون، ..) .
3. إن المورد البشري عموماً ورأس المال الفكري خصوصاً يعد من ابرز مرتكزات هذا النمط من الإبداع، وتعمل المنظمات كثيراً على اشراك العاملين في تطوير وتنفيذ الحلول المبتكرة التي تتيح لها مجابهة التحديات المتسارعة في بيئة اليوم .
4. إن الإبداع الاستراتيجي مساق بالرؤية التي تتيح للمنظمات القراءة المسبقة لحاجات زبائنهم الحاليين والمحتملين، بالرغم من كونه محاط بمخاطرة عالية تجعل كل الحلول المبتكرة مطروحة للنقاش و قابلة للتطبيق .
5. لا يركز الإبداع الاستراتيجي على الافكار الجديدة المبتكرة على نحو مفاجئ، ولا يعتمد على النماذج الخطية للتخطيط الاستراتيجي التقليدي التي تستنبط الماضي في محاولة للتنبؤ بالمستقبل، كما ويشخص المتطلبات التفصيلية لتنفيذ المدخل الاستراتيجي في الإبداع، وبما يقود الى التأثير في اعمال الشركات .
6. توافر مستوى جيد (تجاوز الوسط) من التطبيق لابعاد الإبداع المبحوث في الشركات مدار البحث، ومستوا مماثل من التطبيق لعملية الإبداع الاستراتيجي (إجمالاً)، وبما يدل على حفاظ الشركات في القطاع الصناعي العراقي على رغبتها في ان تكون متجددة ومبدعة في العمليات التي تعتمدها وفيما تقدمه من منتجات، مع الاعتراف بكونها تعمل في بيئة غير مستقرة، وفي سوق اكتظ بالسلع المستوردة التي تنافس المنتج العراقي بدرجة عالية، وهذا ما مكن من رفض الفرضية الرئيسية الاولى للبحث التي ارتكزت الى ان ابعاد الإبداع واجماليه مطبقة بمستوى منخفض في تلك الشركات .
7. إن ابعاد عملية الإبداع المبحوث تشكل منظومة متكاملة، وتتفاعل مع بعضها البعض لتظهر عبر منظومة اكبر تتجسد في الإبداع الاستراتيجي .
8. رفض الفرضية الرئيسية الثانية يدل على ان الشركات المبحوثة تسابق الوقت وتتحدى التغيرات، وتسعى الى التكيف مع الظروف التي تعمل فيها (نقص المواد الاولية، شحة الطاقة الكهربائية، عزوف الكثير من الزبائن عن شراء المنتج العراقي لانبهارهم بالمنتج المستورد،...) لتجاوز ما يعيق الإبداع فيها، والحفاظ على هويتها التي عرفت بها في (تقديم البدائل خلال فترة الحصار الاقتصادي التي مر بها العراق في نهاية التسعينات)، وبما جعل البلد يتجاوز ازمتة حينها، ورغبة اداراتها في بذل الطاقات لتوظيف سمعة المنتج العراقي في عملية التسويق، كما وتعتمد الى تخفيض الكلفة بهدف تقديم المنتج بنفس الجودة وبسعر اقل لضمان رضی زبائنهم .
9. إن تطبيق الإبداع الاستراتيجي في شركات القطاع الصناعي العراقي دليل صحة لتلك الشركات، ويمكن ان يبعد شبح تحولها الى شركات خاصة عن الازهان، لان تحولها من عملية الإبداع التقليدي الى الإبداع المفتوح يدل على وجود طاقات خلاقة تعمل في قطاع الصناعة العراقي العام، وان توفير الدعم بكل اشكاله لتلك الشركات سيفسح المجال للارتقاء بمستويات الإبداع في هذا القطاع الهام .

ثانياً : التوصيات

1. سعي الشركات لتعزيز مستويات الابداع الاستراتيجي فيها، وتبنيه دائماً كمنهج وفلسفة وثقافة عمل، وذلك برعاية أفكار العاملين ومبادراتهم و دراستها وتطبيقها لضمان تقديم الجديد من المنتجات، وتبني المبتكر من العمليات، وولوج اسواق جديدة، واثراء التنافس مع شركات القطاع الخاص التي تقدم منتجات مماثلة .
2. تحول الشركات من ابداع المنتجات الى ابداع العملية ونماذج الاعمال والاستراتيجيات، واستبدال الموارد القديمة بالجديدة والتنافسية كخيار استراتيجي يحقق قيمة صعبة الاستساخ لتلك الشركات.
3. بقاء قادة الشركات قريبين من البيئة الخارجية لتلمس تغيراتها، واستنباط الجديد من الافكار التي تمكن من مواكبة تلك التغيرات ومجابهة تحديات المنافسة من المنتج الاجنبي .
4. جعل آراء الزبائن بصدد (جودة، سعر، ...) المنتجات المقدمة قناة مهمة يعول عليها قادة تلك الشركات في رسم استراتيجيات الاعمال، وتحديد نمط الانتاج المناسب، ثم توفير المنتج الذي يلبي رغبات الزبائن اولاً بأول وبسعر مناسب وجودة عالية .
5. حرص الشركات المبحوثة على اقامة شراكات او تحالفات مع منظمات القطاع الخاص، او مع الشركات الاجنبية المستثمرة ممن تقدم منتجات مماثلة او منتجات جديدة، لضمان اعادة الحياة الى بعض خطوط الانتاج المتوقفة عن الانتاج في الشركات مدار البحث، ثم تبني مبادرات ترضي زبائنهم وتحقق رغباتهم .
6. على الشركات تعزيز ثقافة المشاركة في المعلومات بين المبدعين فيها، واحتضانها الاختلاف، واستيعابها لوجهات النظر المختلفة، لان ذلك يوفر فرص التعلم وبناء القدرات في المجال الاستراتيجي .
7. اعتماد الشركات لنظم حوافز تحث العاملين واعضاء الفرق والوحدات على تقديم الجديد من الافكار، ودفعهم لاعتماد اسلوب حوار مع الزبائن قائم على تسمية حاجاتهم المعلنة وادراك حاجاتهم الضمنية، لضمان إرضاءهم والمحافظة عليهم، ثم استقطاب زبائن جدد، لاسيما وان بناء شراكات مع الزبائن يضمن الابداع السريع والشامل في (الافكار، المنتجات، الخدمات، ..).
8. التركيز على وظائف (الاختيار والتعيين، التدريب، تقييم الاداء،) كأدوات لرفد الشركات بذوي المهارات المتعددة والنادرة، والافراد ذوي الحماس ممن يمتلكون أفكاراً ابداعية ويوسمون بشجاعة التنفيذ لهذه الافكار، واستخدام نتائج تقييمهم في تحفيزهم واستثارة قدراتهم، فضلاً عن تدريبهم للارتقاء بقدراتهم الابداعية .
9. على الشركات ان تشخص اي جزء من اجزاءها في ازمة، لان كثير من الازمات انتهت بالتغيير ثم الابداع الاستراتيجي .
10. قيام الجامعات بدورها في اقامة المؤتمرات التي تتيح الفرصة لعلماء الاستراتيجية ومطبقها في التركيز على الفرص والتحديات التي تثيري البحث في عالم الابداع الاستراتيجي، وتجعل التنافس مختلفاً ومتجدداً .
11. حرص الجهات المعنية على رفد منظمات القطاع العام عموماً، والعاملة منها في القطاع الصناعي خاصة بمقومات الابداع الاستراتيجي كـ(الموارد، الحوافز، الاستقلالية في العمل،...)، كي ترتقي بمستويات هذا النمط من الابداع الذي له دور بارز في نمو الاقتصاد الوطني.



المصادر والمراجع

أولاً : المصادر الأجنبية

- 1) Berghman , Lieelore , (2006), "Strategic Innovation Capacity : A Mixed Method Study on Deliberate Strategic Learning Mechanisms, ph. D Dissertation, University of Rotterdam .
- 2) Dhanaraj , C.S. , MB , Krishnan .R.T., & Ray , Sougata ., (2008), "Emerging India : Strategic Innovation in A flat World : Conference Information & Call For proposals", University of Michigan, pp(1-2).
- 3) Degraff, J., & Bacevice, P., (2006), "Make Innovation work in your Workplace" , American Society for Training & Development, (ASTD) , USA , pp (51-54) .
- 4) Eris , E.D., & Saatcioglu , O.Y., (2006) ,"Asystem Look For Technological Innovation : Firm based perspective " , European & Mediterranean Conference on Information Systems , Costa Blanca, Spin , July , pp (1-7) .
- 5) Foster, R.N. , (2000) ," Managing Technological Innovation for the next 25 Years " , Research Technology Management , Vol (43), N(1) .
- 6) Fine , C.H. , (2010) ," Driving Strategic Innovation : Achieving High Performance Throughout the Value Chain " , A Five - day program for Senior Executive in Lausanne , Switzerland , (21-26) / March , pp(1-4) .
- 7) Haden , N.k. , Depaola , D.p., Ferrillo, P.J., Clarke , W.I., & Winstein , G., (2009), " Strategic Leadership & Innovation in Transformational Times " , A White Paper in the Academic Leadership & Management Series , Academy for Academic Leadership ,, pp (1-12) .
- 8) Hitt , M . R . , Duane , I . R . , Robert , E . H . , (2001) , "Strategic Management : Competitiveness & Globalization " , South - Western College Pub , (4th) ed .,
- 9) Hammer, R., (2006) ,"Strategic Innovation : the engine that Propels Business – Build an Innovation Engine & rev-up your Business " , Focal point Ventures , www.SBInnovation.com , pp (1-5) .
- 10) Kotelniko , V., (2003)," New Economy " , (1000 Ventures . com), PP(1-3) .
- 11) Krinsky, R., & Jenkins , A.C. , (1997) , "When Worlds Collide", Strategy & Leadership , July & August .
- 12) Kotelnikov, V., "Strategic Innovation : Road – Mapping : How to Choose & Do the Right things " , Ten Business , e-Coach- Innovation Unlimited , 1000 Ventures . com , pp (1-2) .
- 13) Krinsky, B & Kamas, D., (1995) , "Does Your Organization Practice Strategic Innovation ? . , R & D Innovator, Vol (11) , N(4) , November , pp (1-4) .
- 14) Law , A ., (2004) , " Organizational Innovation " , Brese School of Business & Management , Brunel University , West London , April, pp(1-7) .
- 15) Li , J., & Kozhikode , R. K., (2009) , "Developing new Innovation Models : Shifts in the Innovation landscapes in Emerging Economies & Implications for global R & D Management , Journal of International Management , Vol (15) , pp (328-339) .



- 16) Madsen , A.S., (2001) , "Strategic Innovation " , pp (1-3) .
- 17) Markides , Costas, (2001) , " Strategic Innovation : How to Win by Breaking the Rules , Alba Executive Development Programs , London Business School , UK, pp (1-5) .
- 18) Markides, Constantans , (1997) ,"Strategic Innovation" , Sloan Management Review , Vol (38) , N(3) .
- 19) " New Game Strategies to Greate & Capture Value " , (2009) Thought in Action books , Dividend Fall , The Alumni Magazin of the Ross School of Business , pp (20-21) .
- 20) Oster, G., (2009) , "Emergent Innovation : Anew Strategic Paradigm " , Journal of Strategic Leadership , Vol (2) , Iss (1) , pp (40-56) .
- 21) Palmer , D., & Kaplan , S., (2007) , " A Frame Work for Strategic Innovation : Blending Strategy & Creative Exploration to discover future business opportunities " , Managin Principals Innovation point LLC , pp (1-23) , www.innovation-point.com .
- 22) "Strategic Innovation – the Art , the Discipline & the Framework : A Framework for Strategic Innovation" , (2010) , Smart Executive Business Architect , Innovation point , pp (1-2) , SS19 . htm .
- 23) Smith, R.D. , (2002) , "the Role of the chief technology officer in strategic Innovation , project Execution & mentoring , rdsmith@titan.com , pp (1-21) .
- 24) Scott , S.G., & Bruce, R.D., (1994), "Determinants of Innovative Behavior " , Academy of management Journal , vol (37) , N(3) , June .
- 25) Sastry , Anjali , (1999) ,"Managing Strategic Innovation & Change" , Administrative Science Quarterly , Vol (44) , pp (1-4).
- 26) Singh , R., "Strategic Innovation – The Key to Global Competitiveness & Value Maximization " , Delhi School of professional Studies & Research , pp (1-4) .
- 27) "Strategic Innovation : open Innovation" , (2005) , IBM Global services & the IBM Executive Business Institute, Copyright IBM Corporation , pp (1-13) .
- 28) "Strategic Innovation", (2001) , Madsen , Arne stjernholm, pp(1-3).
- 29) Wipo Worddwide Academy , (2007) , " Strategic Innovation, Technology & Intellectual property Management " , Executive Program, Harnessing Intellectual Property, (16-19) / April , Geneva, pp (1-8) .
- 30) "White paper on the principles , Methodologies & Application of the Strategic Innovation Approach", Innovation point, Ten3 Mini-Course , Smart Lessons , pp (1-2) .
- 31) "7 Dimensions of Strategic Innovation" , Smart Tips By : Innovationpoint , ss1.htm, p (1-1) .

ثانياً : المصادر العربية

- 32) العززي، حمدان عبيد منصور، (2008)، "قدرات تقانة المعلومات واثرها في الابداع الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في عينة من شركات الاتصالات المتنقلة في العراق، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، غير منشورة .
- 33) المسعودي، محمد اصبح بكال، (2007)، "العلاقة بين مقدرات الابداع الاستراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية واثرها في الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد .



Assess the Reality of the Process of Applying the strategic Innovation In Business organizations : A prospective Study of comparative analysis in a number of business organizations the Iraqi Industrial

Abstract :

The research aims to Estimate the Strength of Strategic Innovation application in terms of application strength , and on the overall level in number of Iraqi Industrial business organizations . After wards determine whether their is differerences among those organizations in application process for the dimensions , and for the overall process .

The Research revealed number of conclusions including that the process of strategic innovation is applied in a good Level , and demonstrates the desier of the industrial companies Leaders to Launch beyond the familiar products , and to provide new products that satisfy customers, and meet their favourites .

The Research presents set of recommendations, including that the companies should seek increasing of the strategic innovation level, and adapt it as a philosophy of work , furthermore to take care of the new ideas and initiatives of the employees, and employ theme in order to enrich the competition process between companies within the same sector, then compete at the level of industrial sector companies generally .

Key word/ strategic in novation