مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: مدى المتوافر من أبعاد الإبداع الاستراتيجي في المنظمات الصناعية العراقية دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى
اسم الكاتب: أ.م.د. معن وعد الله المعاضيدي، أيمن جاسم محمد
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3355
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 19:45 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل تنمية الرافدين العدد ١٠٢ مجلد ٣٣ لسنة ٢٠١١
ص ص[٩٩-١١٩]

مدى المتوافر من أبعاد الإبداع الاستراتيجي في المنظمات الصناعية العراقية
دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى*

الدكتور معن وعد الله المعاضيدي
أستاذ مساعد - قسم إدارة الأعمال
كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل
maanalamaadhedee@yahoo.com

أيمن جاسم محمد
باحث
كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل
Ayman_a77n@yahoo.com

المستخلص

في إطار ما تواجهه منظمات الأعمال من تحديات متنوعة ومتسارعة وأبرزها تنامي حالة التنافس الناتج عن انفتاح الأسواق وتنوع رغبات وأذواق الزبائن وتحول السوق، كان لابد لها أن تتبنى أسبقية الإبداع الاستراتيجي بوصفه أداةً مهمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

وبموجب ذلك. جاء هذا البحث ليوضح أهمية أبعاد الإبداع الاستراتيجي ونتائجه بعد إبراز ألابعاد التي يجب أن تركز عليها المنظمة لتصبح مبدعة استراتيجياً، ولتحقيق ذلك شمل البحث ثلاثة جوانب تضمن الأول: الإطار المنهجي، وتضمن الجانب الثاني: الإطار النظري الذي استعرضنا فيه الجوانب المتعلقة بالإبداع والإبداع الاستراتيجي وأبعاده معتمدين على ما أتيح للباحثين من مصادر أكاديمية، وجاء الثالث ليغطي الجانب التطبيقي من خلال الدراسة الاستطلاعية التي تم تنفيذها في الشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات كان أبرزها توجيه الشركة المبحوثة نحو أبعاد الإبداع الاستراتيجي المتوافرة لغرض تعزيزها والسعي لتوفير الأبعاد غير المتوافرة للإبداع الاستراتيجي فيها.

الكلمات المفتاحية: الإبداع، الإبداع الإستراتيجي، أبعاد الإبداع الاستراتيجي.

* بحث مستل من رسالة الدبلوم العالي مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل ٢٠٠٨ الموسومة "مدى توافر أبعاد الإبداع الاستراتيجي في المنظمات الصناعية: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى" ٢٧/ ١/ ٢٠٠٨.

تأريخ استلام البحث ٢٠٠٩/٩/١ تأريخ قبول النشر ٢٠٠٩/١٢/٢٨

Extent of Availability of Strategic Innovation Dimensions in Iraq Organizations of Industrial A Pilot Study at Managers Opinions in Nineveh State Company for Drugs Industry and Medical Appliances

Maan W. Al-Maadhedee (PhD)
Assistant Professor
Department of Business Administration
University of Mosul

Ayman J. Mohammed
Researcher
Department of Business Administration
University of Mosul

Abstract

Through the fierce and accelerated challenges faced by business organizations, the rise of competition brought about by opening of markets and the diversity of the wishes and desires of customers and a market shift, it used to face these conditions via adopting the primacy of strategic innovation as an important tool for achieving strategy. The research demonstrated the importance and the dimensions of strategic innovation and results after the focus on the dimensions of strategic innovation that should be confirmed in organization to have innovative strategy. To achieve the goal of the research, there were three aspects; the first is methodological framework. To ensure the second aspect, theoretical aspects reviewed the innovation strategy, innovation and dimensions. The study depended on the available academic resources among researchers. The third covered the practical aspects through the survey implemented in the State Company of Drugs Industry and Medical Appliances in Nineveh. The research found a set of conclusions and proposals, the most notable is directing the company examined to the dimensions of innovation strategy available for the purpose of promotion and work to provide dimensions not available to the innovation strategy.

Key Words: Innovation, Strategic Innovation, Strategic Innovation Dimensions.

المقدمة

شهد عالم الأعمال تغيرات عديدة وتطورات في مجالات الحياة كافة، مما أنعكس ذلك على طبيعة التنافس بين منظمات الأعمال التي تسعى للحصول على مركز تنافسي تحقق من خلاله أهدافها الإستراتيجية، ونتيجة لهذه التغيرات أصبح لزاماً على المنظمات أن تتبنى أسبقية تنافسية تنفرد بها عن المنظمات الأخرى تكون قادرة من خلالها على مواجهة منافسة المنظمات الأخرى، وإن تبني أسبقية تنافسية معينة يفرض على المنظمة تحقيق متطلبات نجاح امتلاكها لتلك الأسبقية التنافسية، وإن منظمات الأعمال الساعية لتبني أسبقية الإبداع يتطلب منها أن لا يكون هذا الإبداع مؤقتاً، بل يجب أن يرتبط بإطار استراتيجي، مما يعني أن على منظمات الأعمال امتلاك أبعاد هذا الإبداع ليصبح إبداعاً استراتيجياً.

أولاً- الإطار المنهجي

مشكلة البحث

لم يعد كافياً القبول بالإبداع وحده، فقد أوجبت التطورات التقنية وفي مختلف الأصعدة عالمياً وإقليمياً ومحلياً أن تبحث منظمات الأعمال في الأبعاد التي تمكنها من تحقيق الإبداع الاستراتيجي الذي يسهم في تحقيق بقائها في إطار شدة التسارع والضغوط التنافسية والتي تنوعت مصادرها واتجاهاتها، ولأجل ذلك بالإمكان طرح مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

١. هل تمتلك قيادات الشركة المبحوثة تصوراً عن الإبداع الاستراتيجي وأبعاده المختلفة؟

٢. ما مدى المتوافر من أبعاد الإبداع الاستراتيجي في الشركة المبحوثة؟
٣. هل هناك بعد معين من أبعاد الإبداع الاستراتيجي قد استأثر بحالة الاهتمام دون غيره من الأبعاد في الشركة المبحوثة؟
٤. ما المطلوب من الشركة المبحوثة القيام به لتعزيز أبعاد الإبداع الاستراتيجي المتوافرة والعمل على توفير الأبعاد غير المتوافرة؟

أهمية البحث

تظهر أهمية البحث من خلال التعرف على مفهوم وأبعاد الإبداع الاستراتيجي على مستوى الشركة المبحوثة، وكذلك معرفة المتوافر منها قياساً بأبعاده جميعاً على اعتبار أن الإبداع الاستراتيجي حالة ترتبط بالجانب السلوكي والنفسي في المنظمات إلى جانب كونه توجهاً جديداً يرتبط بالمنظمة وبرؤيتها المستقبلية والمدى الذي يمكن أن تتفوق به المنظمة، وبخاصة تلك الأبعاد ذات العلاقة المباشرة بمستقبلها لمواجهة الضغوط التنافسية الشديدة والمتسارعة، والمحصلة تحقيق أهدافها بالبقاء والاستمرار.

أهداف البحث

انطلاقاً مما جاء في أهمية البحث سيتم توضيح مجموعة من المفاهيم التي ترتبط بمفهوم الإبداع الاستراتيجي وجوانب تمييزه عن الإبداع التقليدي إلى جانب ذلك توضيح أبعاد الإبداع الاستراتيجي من خلال عينة البحث ومعرفة المتوافر منها في المنظمات الصناعية العراقية، عليه بالإمكان تحديد أهداف البحث بالفقرات الآتية:

١. توظيف الإطار النظري من خلال عرض ما كتب حول أبعاد الإبداع الاستراتيجي.
٢. التعرف على المتوافر من أبعاد الإبداع الاستراتيجي في الشركة المبحوثة.
٣. تسليط الضوء على نتائج اختبار فرضيات البحث مع إمكانية الخروج بمجموعة من الاستنتاجات والمقترحات التي من شأنها تعزيز الاهتمام بالإبداع الاستراتيجي وأبعاده.

فرضية البحث

تماشياً مع أهداف البحث ومشكلته المطروحة فقد تم تبني التخمينات الآتية بوصفها فرضيات بحثية، وهي:

١. تتوافر أبعاد الإبداع الاستراتيجي في الشركة المبحوثة.
٢. هناك علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الإبداع الاستراتيجي المتوافرة في الشركة المبحوثة.

منهج البحث

لغرض الإجابة على التخمينات الواردة في فرضية البحث، ووصولاً إلى أهدافه فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي في تغطية الجانب النظري وتمثل بالرجوع إلى المصادر المتاحة من الرسائل الجامعية والبحوث وشبكة الانترنت والكتب المتعلقة بالموضوع، فضلاً عن تبني المنهج التحليلي لإجراء الدراسة الميدانية من خلال قياس مدى توافر أبعاد الإبداع الاستراتيجي في الشركة المبحوثة وقياس علاقة الارتباط بين هذه الأبعاد.

أداة البحث وثباتها

تم اعتماد استمارة الاستبيان بوصفها الأداة الرئيسة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمنظمة المبحوثة وآراء عينة المبحوثين. وقد صمم الباحثان تلك الاستمارة بالاستناد إلى الرسائل والأطاريح وعلى المؤشرات التي عرضتها بعض الدراسات، واستشارة البعض من ذوي الاختصاص لضمان الصدق النظري في الأداة، واستخدم مقياس ليكرت الخماسي ذي الدرجات (أتفق بشدة، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق بشدة)، وللتأكد من صدق محتويات الاستبيان بعد توزيعه على المبحوثين ثمّ قياس ثبات الاستبانة، وقياس الاتساق الداخلي بين الفقرات المعبرة عن كل بعد من المتغيرات، إذ تعكس قيم الارتباطات المعنوية الموجبة أو السالبة قوة أو ضعف تعبير هذه الفقرات عن أبعاد الإبداع الاستراتيجي.

أ . قياس ثبات الاستبانة

لغرض التعرف على مدى صلاحية المقياس وملاءمته تم استخدام مقياس (كرومباخ ألفا) وأتضح أن معامل ألفا كان (0.964) على مستوى الإجمالي للمتغيرات وعلى مستوى متغيرات كل بعد كانت القيم (0.8133) (0.8304) (0.8286) (0.8202) (0.8360) (0.8963) (0.8125) على التوالي، وتعد هذه النسب مقبولة في المقاييس الو صفية، حيث إن النسبة المقبولة في العلوم الإدارية هي (0.60).

ب. الاتساق الداخلي

لغرض اختبار صدق محتوى المقياس فقد قام الباحث باختبار الاتساق الداخلي بين متغيرات الدراسة، إذ تعبر قيم الارتباط عن مدى مصداقية تلك الفقرات للمتغيرات الرئيسة والفرعية، وكانت نتائج الاتساق الداخلي للمتغيرات الممثلة بأبعاد الإبداع الاستراتيجي تشير إلى وجود علاقات ارتباط معنوية بين متغيرات كل بعد، مما يدل على وجود تناسق وتناغم بين متغيرات الأبعاد وهذا بدوره يؤشر إمكانية قياس هذه المتغيرات لكل بعد تمثله.

أساليب التحليل الإحصائي

بهدف الوصول إلى نتائج الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات المطروحة قام الباحثان باستخدام البرمجية الجاهزة (SPSS-10 For Windows) واستناداً إلى طبيعة توجهات أهداف الدراسة ومضامين فرضياتها فقد استعانا بمجموعة من الأدوات الإحصائية والمتمثلة بالآتي:

١. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك لاستخدامها في وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها.
٢. معامل الارتباط البسيط: ويستخدم في تحديد قوة العلاقة بين متغيرين، وقد استخدم في تحديد الاتساق الداخلي لمتغيرات أبعاد الإبداع الاستراتيجي.
٣. المتوسط الحسابي الموزون: وذلك بهدف مقارنة المتوسط الحسابي لكل بعد في تحديد توافره من عدمه في الشركة المبحوثة، ويتم احتساب المتوسط الحسابي الموزون كما يأتي:

$$\bar{y} = \frac{\sum w_i y_i}{\sum w_i} \quad *$$

* الراوي، خاشع محمود، (١٩٨٩) مدخل إلى الإحصاء، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، ص ٧٤.

w_i : مجموع المتغيرات المستقلة لكل بعد.

y_i : المتوسط الحسابي لكل بعد.

$\sum w_i$: مجموع المتغيرات المستقلة لكافة الأبعاد.

حدود البحث

بالإمكان تقسيم حدود البحث إلى ما يأتي:

١. الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى.
٢. الحدود الزمنية : انحصرت حدود الدراسة الزمنية في المدة التي تمت فيها الدراسة، وهي من ١٠/ حزيران ولغاية ٣٠/تشرين الثاني/ ٢٠٠٧.
٣. الحدود البشرية : وتتمثل برؤساء الأقسام ومدراء الشعب ومسئولي الوحدات في الشركة المبحوثة.

صعوبات البحث

١. شحة المصادر العربية وحتى الأجنبية التي تناولت مفهوم الإبداع الاستراتيجي.
٢. عدم توافر المقاييس التي يمكن استخدامها في تحديد مدى توافر كل بعد من أبعاد الإبداع الاستراتيجي وبحسب نوع المنظمة، مما دفع الباحثان إلى بناء مقياس لغرض استقصاء مدى توافر تلك الأبعاد في المنظمة المبحوثة.

ثانياً- الإطار النظري

مفهوم الإبداع الاستراتيجي

يشير (الصفار) إلى أنه أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحلّ أمثل لمشكلات معينة أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تقفز بأصحابها إلى الأمام (الصفار، ٢٠٠١، ٢).

أما (ميريدث ومانتل) فيحددان مفهوم الإبداع بأنه خاصية إيجاد مفهوم فريد أو شيء فريد لم يسبق وجوده وارتقاؤه من قبل بصورة طبيعية، بحيث يدمج الفرد المبدع الخبرات الماضية ويوسعها، لكي يتمكن من إنتاج معرفة جديدة أو مفاهيم غير واضحة أو تباينات واتساعات جديدة (ميريدث ومانتل، ١٩٩٩، ١٠٥٠).

ونرى أن الإبداع هو عمل غير تقليدي ناتج عن تراكم معرفي يقود إلى إنتاج منتج جديد بأساليب وطرائق جديدة تسهم في زيادة القيمة التي يحصل عليها مستخدمو المنتج ويعزز من الميزة التنافسية للمنظمة.

وقد أورد (Roger, 2002, 8-9) آراء عدد من الباحثين في مفهوم الإبداع الاستراتيجي، إذ أشار (ميشيل بورتر) بأنه قدرة المنظمة على إيجاد الطرائق الخاصة بالنمو والبقاء المستمر وتحقيق الفوائد أكثر من إلغاء أو الحد من العيوب. وأشار (روب) وهو مدير تقانة تنفيذي إلى ضرورة أخذ المخاطرة المحيطة بالأعمال بوصفها تقود إلى امتلاك تصور أو رؤية عن: أين يجب أن تأخذ المنظمة منتجاتها في المستقبل؟. كما أشار (ميشيل ايرل) إلى أن الاستثمارات في التقنية والإبداع يجب ربطها بشكل مباشر

بإستراتيجية المنظمة، في إشارة منه إلى ما يتطلبه الإبداع الاستراتيجي من استثمارات مادية وبشرية.

أما (Govindarajan and Trimble) فيؤكدان على أن الإبداع الاستراتيجي هو حالة ترك إبداعي مهم للممارسات القديمة في واحد من ثلاثة مجالات على الأقل، وهي: تصميم سلسلة القيمة من البداية إلى النهاية، وفهم قيمة الزبون، وتعيين أو تحديد الزبائن المستقبليين (المحتملين) (Govindarajan and Trimble, 2005, 69).

أو كما يشير (Berghman, 2006, 31) أنه خلق قيمة جديدة ومتفوقة للزبون بشكل جوهري من خلال طريق جديد ومختلف يُشكّل أساساً لأداء اللعبة في الصناعة الحالية، كما أنه يحمل في مضمونه الانحراف عن الأعراف والافتراضات التقليدية السائدة في الصناعة، ويمتلك القدرة على تغيير قواعد اللعبة في القطاع الصناعي، إذ يمكن تحقيق الإبداع الاستراتيجي من خلال إعادة تعريف أنموذج الأعمال والأدوار والعلاقات داخل الصناعة.

وكل من (Marion and Marie, 2006, 28) يعرفان الإبداع الاستراتيجي بأنه قائم على تجاوز الممارسة بالطرائق التقليدية في الصناعة، ولا يتم ذلك من خلال تبني ممارسة جديدة واحدة فحسب، وإنما اعتماد الممارسات نفسها في كافة أرجاء المنظمة وإن تقليد هذا النوع من الإبداع يتطلب محاكاة نظام معقد في إطار حالة الاعتماد الداخلي بين مكونات هذا النظام.

أما (Sniukas, 2007, 24) فإنه يحدد مفهوم الإبداع الاستراتيجي بأنه: إطار عمل لأبعاد معتمدة على بعضها البعض من المضمون والعمليات والمحيط (البيئة)، وهو تسهيل لتطبيق الخلق والإبداع في إطار عمليات الإدارة الإستراتيجية، كما إنه يساعد في تحقيق التميّز الاستراتيجي والميزة التنافسية، ويسهم في تحدي المنطق التقليدي، وإعادة تعريف أنموذج أعمال المنظمة وإعادة رسم حدود سوقها، ويخلق أسواقاً جديدة وتحسينات مستمرة في قيمة كل من الزبائن والمنظمة.

ويعرف (Derrick and Soren, 2007, 1-2) الإبداع الاستراتيجي بأنه خلق استراتيجيات النمو والمنتجات الجديدة ووضع نماذج الأعمال التي تغير قواعد المنافسة في عالم الأعمال، وتخلق قيمة مهمة جديدة للمستفيدين، فضلاً عن أنه طريق صعب ويفرض تحديات على أي منظمة لتنظر إلى ما هو أبعد من حدود أعمالها الحالية، وتحدي النماذج الذهنية والمشاركة بعقول منفتحة والاستكشاف الخلاق للإمكانات والفرص التي يمكن تحقيقها، وبذلك فإن المنظمات الناجحة هي التي تبحث عن الإبداع ولا تبحث عن الأهداف السهلة، لذلك نرى أن الإبداع الاستراتيجي هو ليس مجرد توسيع متزايد تدريجي وتقليدي للمنتج، وإنما هو منهج شامل يتطلب مداخل تعمل في مستويات متعددة، إذ يسهم في:

١. إقامة توليفة بين المداخل التقليدية وغير التقليدية لإستراتيجية الأعمال، ويوظف ممارسات التطورات الصناعية المستقبلية وأفكار الزبائن والمستهلكين والتوافق الاستراتيجي كأساس لذلك، فضلا عن دعمه بالنماذج الاستشارية.
٢. يربط الإبداع الاستراتيجي الرؤية أو التفكير الرؤيوي مع نشاطات التفكير العملي اليومي،أي أنه يحقق آلية الربط بين الرؤية بعيدة المدى والرؤية قصيرة المدى لمنظمة الأعمال.

ونرى أن الإبداع الاستراتيجي هو ذلك الإبداع الذي تتبناه المنظمة كأسبقية تنافسية وتعتمد في سبيل تحقيقه أبعاداً إستراتيجية قائمة على الرؤية والخطة الإستراتيجية للمنظمة، فضلاً عن الاهتمام بالقيادة التي تأخذ على عاتقها مهمة تحقيق هذا النوع من الإبداع باعتماد

فرق متخصصة تجعل منه إبداعاً متكرراً ومستمراً ومقصوداً، ويقود إلى تحقيق أهداف المنظمة في البقاء والاستمرار.

الحاجة إلى الإبداع الاستراتيجي

يشير (المسعودي) إلى وجود مجموعة من الأسباب التي توجب على المنظمات تبني فكرة الإبداع الاستراتيجي، وهي (المسعودي، ٢٠٠٧، ٣٢-٣٣):

١. التغيير المستمر في البيئة الخارجية، والذي يتطلب في غالب الأحيان إيجاد قواعد جديدة لممارسة لعبة الأعمال.
٢. عندما تحاول المنظمات التغلب على بعضها تنافسياً فإنها يجب أن تستخدم عدداً من الممارسات التي تحقق خفضاً في الكلفة وتحسيناً في الجودة إلى الحد الذي يصعب بعده على الخبراء إنجاز مستوى تحسينات أكثر من ذلك، وعندها فإن الاستراتيجيات الجديدة للأعمال يجب أن توضع موضع التنفيذ.
٣. تتمكن المنظمة المبدعة من إعاقة الداخلين الجدد إلى الميدان.
٤. تشكل المنظمات المماثلة تهديداً أكبر من الداخلين الخارجين الجدد بسبب امتلاكها للمعرفة التي يمكن تطبيقها باتجاه الاستيلاء والاستحواذ على الفرص المتاحة في القطاع الصناعي.
٥. ينبغي أن تكون المنظمة الصغيرة مبدعة لحد مقارنتها بحجمها الصغير لتتمكن من البقاء والتعايش مع المنظمات الكبيرة في الميدان.

وفي إطار ذلك حدد (Moeller, 2007, 6) مجموعة من الأسباب التي تجعل من الإبداع الاستراتيجي أولوية لدى الكثير من المنظمات في السنوات الأخيرة وهي:

١. التغير السريع وغير الخطي الذي أصبح ميزة الأسواق اليوم.
٢. توحيد أو تقارب كل من قطاع الإعلام والاتصالات وتقانة المعلومات.
٣. قوة أو صلاحية الزبون .
٤. التقنيات الرقمية الحديثة التي حولت قطاع الخدمات إلى أنموذج جديد.

جوانب التمييز بين الإبداع والإبداع الاستراتيجي

تستلزم الضرورة النظرية إجراء المقارنة الموضوعية بين الإبداع التقليدي والإبداع الاستراتيجي لغرض التمييز بينهما استناداً إلى طروحات الباحثين، ولأغراض توضيح التصور الدقيق عنهما يطرح الباحثان جوانب التمييز بينهما من خلال الجدول ١.

الجدول ١
مقارنة بين الإبداع التقليدي والإبداع الاستراتيجي

الإبداع التقليدي	الإبداع الاستراتيجي
١. تبني الحاضر بالتوجه للمستقبل واعتبار الحاضر نقطة انطلاق .	١. يبدأ بما ينتهي إليه الذهن أي انه يشخص الفرص بعيدة المدى ومن ثم يجلبها رجوعا إلى الحاضر.
٢. تبني مبدأ الدفاع و الإتباع وليس المبادرة.	٢. يفترض التعامل مع الذهنية التي تحطم القواعد المتعارف عليها.

الإبداع التقليدي	الإبداع الاستراتيجي
٣. قبول حدود الأعمال والمنتجات القائمة وعدم تجاوزها.	٣. البحث عن خلق ميادين تنافسية جديدة للأعمال.
٤. التركيز على الإبداع ألتزايدي التدريجي.	٤. البحث عن الأفكار الجديدة والمخترعات المبتكرة في الوقت الذي يتم فيه وبالتزامن بناء الجوهر(مضمون الإبداع).
٥. إتباع نماذج التخطيط التقليدية المباشرة.	٥. ربط وتنسيق منهاج العملية (العمليات) مع الطموح الخلاق للمنظمة.
٦. البحث عن الاحتياجات الواضحة للمستهلكين.	٦. البحث عن الاحتياجات غير الظاهرة(الضمنية) للمستهلكين.
٧. موجه بالتقانة (باحثة عن رضا المستهلك)	٧. تسعى المنظمة بموجبه إلى إسعاد المستهلكين (الزبائن).
٨. يكون له مواءمة واحدة تناسب كل النماذج التنظيمية.	٨. قد يتم اختباره إزاء المشاريع الجديدة والمغامرة أو مع الهياكل التنظيمية.
٩. الأفراد الأذكياء داخل المنظمة هم مصدر الإبداع.	٩. الأفراد الأذكياء داخل وخارج المنظمة مصدر الإبداع.
١٠. الربح يتحقق من أنشطة البحث والتطوير لذلك يجب علينا اكتشاف ذلك وتطويره بأنفسنا	١٠. البحث والتطوير الخارجي يمكن أن يخلق القيمة المتفوقة، ويعد البحث والتطوير مطلوباً لكسب جزء من الحصة السوقية من تلك القيمة.
١١. إذا تم اكتشاف الإبداع بالاعتماد على أنفسنا فان علينا دفعه إلى السوق أولاً.	١١. ليس علينا بالضرورة تشكيل البحث وتأهيله من أجل تحقيق الربح.
١٢. المنظمة التي تحصل على الإبداع وتدفعه إلى السوق أولا سوف تربح.	١٢. إذا استطعنا إنجاز أفضل استخدام للأفكار الداخلية والخارجية سننجح.
١٣. علينا السيطرة على(IP)* بحيث أن منافسينا لا يحققون الربح من أفكارنا.	١٣. علينا الربح من استخدام (IP) كما علينا شراء (IP) من الآخرين.

* مختصر يعبر عن Ideas Production ويشير إلى إنتاج الأفكار.

المصدر إعداد الباحثين إعتماداً على:

Source: Derrick Palmer and Soren Kaplan, (2007),Framework innovation, Blending strategy and Creativity to discover future business opportunities. (www. Innovation-point.com), p2.

- Soren Kaplan and Stu winby, (2007), Organizational Models for Innovation, Organizational Design that Support strategic Innovation and Growth .(www. Innovation-point.com), p9.

أبعاد الإبداع الاستراتيجي

في إطار ما أفرزته العولمة من تغييرات متسارعة في الميادين الإدارية والاقتصادية والتكنولوجية، صار لزاماً على المنظمات الساعية نحو المنافسة أن تتبنى الإبداع الاستراتيجي كأسبقية تنافسية تواجه بها المنظمات المنافسة الأخرى،وفي إطار سعي المنظمات للانتقال بالإبداع ليصبح إبداعاً إستراتيجياً، فإن عليها أن تضمن امتلاك أبعاده بوصفه شرطاً أساسياً لذلك ومن دون هذا الامتلاك لا يمكن تحقيق الإبداع الاستراتيجي.

وفي هذا الاتجاه وجد الباحثان شحه جهود من سبقهم من الباحثين في هذا الموضوع، إذ لم يجدا سوى النزر القليل من الجهود التي اهتمت بتحديد وقياس أبعاد الإبداع الاستراتيجي

وكما سبقت الإشارة في صعوبات الدراسة – وبموجب ذلك فقد اعتمد وجهتي نظر حول الموضوع تشيران إلى أن أبعاد الإبداع الاستراتيجي تتمثل بما يأتي (www.innovation-point.com) و (Derrick and Soren, 2007, 5).

أ. عملية الإبداع المدارة Managed Innovation Process

تغطي عملية الإبداع المدارة تعاقب وتسلسل النشاطات من بداية المبادرة الإبداعية مروراً بالتنفيذ، وهي تذهب إلى ماهو أبعد من مجرد القيام بجلسات نقاش للحصول على أفكار جديدة، إذ تقوم العملية على ربط كل من العناصر التقليدية وغير التقليدية للإبداع التي تشمل (المستهلك الاعتيادي واتجاهات السوق والتحليلات التنافسية)، وتنظر وتبحث عما هو وراء كل هذه العوامل بسرعة.من هنا نجد أنها متجذرة في مزايا المتحرك الأول (First Mover Advantages)وتحمل المخاطرة والبحث عن الفرص الجديدة، مما يتطلب استخدام التفكير الجذري وإعادة التفكير وتحدي الحالة الراهنة والتفتيش عن كل احتمالات الحالة بجوانبها السلبية والايجابية، وذلك من خلال مناقشة أصحاب المصالح الرئيسين (Derrick and Soren, 2007, 5). وقد أشارت دراسة (Lifer) أن من ضمن آليات تعزيز الإبداع هو التزام القيادة الإدارية به وتشجيع جميع ممارساته ومنها تطوير المهارات الإدارية الخاصة بالإبداع، فضلاً عن اعتماد آليات منظمية جديدة لإدارة الفرق والمشاريع الإبداعية المختلفة (Lifer, 2000, 59). ويشير(القصيمي) إلى أن الإبداع لا يمكن أن يحدث و يستمر من دون وجود دعم من قبل القيادة،ولا يمكن النجاح إلا إذا كانت قيادتها تشجع الأفكار الجديدة، ويشير إلى أن هناك فرقاً بين مدير يؤمن بالإبداع ومدير لا يؤمن بالإبداع (القصيمي، ٢٠٠١، ٧٩).

ب. استشراف الصناعة Industry Foresight

من المثير للاهتمام أن العديد من المنظمات لم تهتم بتطوير رؤية بخصوص المسار الذي تسير فيه الصناعة التي ينتمون إليها، ونادراً ما تنظر هذه المنظمات إلى ما وراء حدودها وهي منشغلة بشكل كبير في الصراع التنافسي اليومي. لذلك ليس لديها الوقت للحصول على فهم حقيقي للقوى التي توجه بيئتها التشغيلية وكيف يحتمل تطورها، وعلى الرغم من انشغال المدراء في الإدارة وانشغال التنفيذيين في التنفيذ فإنه ليس هناك فهم من هو مشغول بالاستشراف والرؤية المستقبلية، لذلك فإنه من الضروري الاهتمام بالاستشراف الخاص بالصناعة المعنية، وهي عملية أو منهج مساره من الأعلى إلى الأدنى والذي يتحرى عن القوى الموجهة والتوجهات والسلوكيات وعوامل التفكير في صناعة معينة أو أكثر وبالطريقة ذاتها فإن المنظمات الرؤيوية هي المنظمات التي تؤسس عمليات المراقبة أو متابعة التداخل والتفاعل المعقد للتوجهات الأساسية التي قد تؤثر في أعمالها (Derrick and Soren, 2007, 10) وأن أهمية البيئة العامة في علاقتها مع الإبداع لا تقتصر على السمة المتعلقة بقبول الأفكار الجديدة والمنتجات الجديدة على أساس أن الإفراد في البيئة يهتمون بالجدة والحداثة فحسب، وإنما تكمن أهميتها وبأسبقية معينة في النزعات والاستعدادات العامة من أجل توفير الأجواء والموارد المناسبة والقيام بالتغيير الذي تأتي به الابتكارات، وعكس ذلك القبول بالحالة القائمة واستمرارها ومقاومة التغيير (نجم،٢٠٠٣، ١٣٩). ويرى (Hamel and Parhalad) أن رؤية المستقبل تساعد في فاعلية المنظمة خلال السنوات القادمة لنشاطها، كما تحدد المهارات التي يمكن للمنظمة أن تهتم بها، كما تحدد الفرص البيئية بوضوح ودقة لاستغلالها (Hamel and Parhalad,1999,127).

ت. التوافق الاستراتيجي Strategic Alignment

هو عملية مشاركة واهتمام فريق القيادة العليا والتفاعل المتبادل الواسع للمنظمة بكافة أطرافها وكذلك أصحاب المصالح الخارجيين في تطوير رؤية مشتركة ومسار يمتد إلى الأمام كذلك فإن المبادرات الإبداعية كغيرها من أنواع حالات التغيير غالبا ما تفشل

بسبب عدم الإبداع في ما هو مطلوب من داخل المنظمة، بل استقدام الحلول الجاهزة من الخارج أو بسبب وجود مجاميع ضغط معينة داخل المنظمة تفرض رأيها بالقوة أو بسبب مؤشرات سياسية أو باستشارات خارجية، لذلك فإن المشاركة المتبادلة الفاعلة بين النشاطات الوظيفية المختلفة في عملية الإبداع ستبني التوافق الاستراتيجي بين أصحاب المصالح الرئيسين سواء داخل المنظمة أو بينها وبين أصحاب المصالح الرئيسين (Derrick and Soren,2007,8) لذلك فإن شعور الفرد بعدم الانسجام والتوافق مع إدارة المنظمة سيؤدي إلى مغادرة المنظمة أو الوظيفة التي يعمل، فيها وينتقل إلى منظمة أخرى تكون مناسبة ومتوافقة مع قيمه، وتحقق له حاجاته وتطلعاته، وكلما حدث التوافق بين قيم العاملين وبيئة العمل وإدارة المنظمة فإن ذلك سيحقق المزيد من الرضا لدى العاملين في وظائفهم وأعمالهم، ويؤدي إلى بذل الجهد لتحقيق مصالح المنظمة (Yamaguchi, 20001, 36).
وأشار (الملوك) إلى أن التوافق أحد شروط قبول الإبداع، إذ إن المواقف والقيم التي يظهرها معظم الأفراد تجاه الإبداع تتأثر غالباً بخبراتهم وتجاربهم السابقة لذلك فإن الإبداع الجديد يجب أن لا يتعارض مع القيم التي يحملها الأفراد وقناعتهم به وبعكسه لن تكون هناك فرصة لنجاح الإبداع (الملوك ،٢٠٠٢، ١٣٤-١٣٥).

ث. التقانات والقدرات الجوهرية Core Technologies and Competencies

لقد بدأ الاهتمام ومع بداية عقد التسعينات من القرن العشرين بمفاهيم حديثة تدور حول الكفاءات الجوهرية والقدرات الإستراتيجية والتنافس من خلالها، مما دعا إلى تغيير عدة اتجاهات في استراتيجيات وحدات الأعمال بالموارد الداخلية وكيفية تجسيدها بنقاط قوة المنظمة وضعفها والاهتمام بجوانب توجيه تلك الموارد وإدارتها والقدرات وكيفية تحقيق الميزة التنافسية وتقتضي الإشارة إلى المفاهيم المرادفة للقدرة والتي تستخدم على نحو متداخل ومترادف معها، وتتمثل تلك المفاهيم بالكفاءة المتميزة والامتياز والمقدرة أو الكفاءة الجوهرية إذ تشير كل من المفاهيم السابقة إلى قيم وخبرات فريدة وأساليب عمل معينة وموارد ومعلومات خاصة توضح سمة المنظمة وتؤثر في قدرتها على القيام بأفعال ناجحة (المعاضيدي، ٢٠٠١، ٥). ويوفر الفهم الشديد للقدرات والتقانات الجوهرية الشكل الذي يمكن من خلاله تقييم الأفكار التخيلية وتشكيلها في فرص استثمارية وحتى عندما تمتلك أي منظمة تصورات معمقة عن احتياجات المستهلكين والزبائن وعن التوجهات والسلوكيات المستقبلية فان تحويل هذه الأفكار إلى إجراءات وأفعال هي عملية صعبة وفيها الكثير من التحدي إلا إذا كان هناك إحساس عميق لدى المنظمة بقدراتها وقوتها، وكذلك على تفعيل أصولها الجوهرية (Derrick and Soren,2007,14)، وتمثل التقانة الوسائل والأنشطة والمعرفة المستخدمة في عمليات تحويل المواد الخام والمدخلات إلى مخرجات، ويمكن أن تصنف إلى تقانات جوهرية وأساسية والتي تشمل المكائن والمعرفة التي توظف في مهام تحويل المدخلات إلى مخرجات وتقانة مساعدة وتشمل الحواسب والبرمجيات المستخدمة في معالجة البيانات والخاصة بالمخزون والمبيعات والموردين والأمور الإدارية الأخرى (Jaffe, 2001, 185). كما إنها تمثل الأدوات والتقنيات والأنشطة المستخدمة في تحويل المدخلات (المواد الأولية والمعلومات والأفكار) إلى مخرجات (سلع وخدمات)، وتهتم بالكيفية التي تقوم فيها المنظمات بإنتاج السلع وتقديم الخدمات للزبائن والتي تتضمن عناصر أخرى كالإنتاج بواسطة الحاسوب ونظم المعلومات المتطورة وشبكة المعلومات العالمية (الانترنت)، إذ إن خط تجميع السيارات،والصف الدراسي في جامعة، ونظام تسليم

الطلبات للزبائن كلها تمثل تقانات، بالرغم من اختلاف بعضها عن البعض الآخر (Daft, 2001,199-200).

ث. تصورات الزبون Customer Insight

إن معظم المنظمات تود رؤية نفسها على أنها منظمة موجهة بالمستهلك، وهي تطمح لخلق المنتجات والحلول المستندة والقائمة على أساس احتياجات المستهلكين، وفي معظم المنظمات فإنه غالبا ما يكون هناك تفهمٌ واقعيٌ للسلوكيات الحقيقية للمستهلكين مدعوماً بمسوحات ميدانية لتصوراتهم واحتياجاتهم، كذلك فإنه يمكن للمنظمات الموجهة بالمنتوج وبشكل خاص أن تنتفع وبشكل كبير في تبني المزيد من المناهج المفعلة بالزبائن والمستهلكين، وقد يكون ذلك تناقضا أحيانا مع المبادئ الثقافية للمنظمة خصوصا إذا كانت التقانات هي التي تضم كل عوامل القوة والنفوذ إن تصورات الزبائن والمستهلكين هي منهج نوعي ذو مسار من الأدنى إلى الأعلى bottom–up approach والذي يفعل التصورات ويحولها إلى سلوكيات ومنظورات واحتياجات الزبائن والمستهلكين الحاليين والمحتملين، وذلك بإشراك الزبائن والمستهلكين الحاليين بوصفهم شركاء حقيقيين في عملية الإبداع (Derrick and Soren,2007 ,11-12). إذ يستلزم بقاء واستمرارية المنظمة وضمانها مواصلة وتعزيز التفاعل مع زبائنها، وذلك من خلال معرفة الزبائن الحاليين والمحتملين واحتياجاتهم وطرائق تعاملهم بهدف تحسين أساليب العمل وإرضاء الزبائن بأقل تكلفة وأسرع أداء، وتنتهي هذه المهمة بمخطط توضيحي للعلاقة بين الزبائن والمنظمة (القصيمي، ٢٠٠١، ٤٧).

ج. **الاستعدادية المنظمية Organizational Readiness**

يقصد بالاستعدادية المنظمية الفعل والتصرف وتنفيذ الأفكار الإبداعية والاستراتيجيات المبتكرة والتعامل بشكل ناجح مع المطالب والتغييرات التشغيلية والسياسية والثقافية والمالية التي ستتبع بتنفيذ تلك الأفكار، إذ يلاحظ أنه حتى في حالة وجود روح طموحة ورؤية منتجات مبتكرة فان المنظمة قد تكون في موقف غير قادرة فيه على أن تنفذ ذلك بفاعلية، ولذلك يتطلب الأمر حينئذ إجراء تقييم الاستعدادية المنظمية على وفق ثلاثة أبعاد (Derrick and Soren, 2007, 15).

- الاستعدادية الثقافية.
- الاستعدادية للعمليات.
- الاستعدادية الهيكلية.

١. الاستعدادية الثقافية

إن ثقافة المنظمة (Corporate Culture) هي الاتجاه الغالب أو السائد في المنظمة وهي الطريقة الخاصة لتصور وعمل الأشياء التي تميز المنظمة عن غيرها، وتعطي طابعاً ذا دلالة عن ماضي المنظمة وأحداثها الأساسية وتطورها المحتمل (William,1996, 315). وتعرف الثقافة المنظمية بأنها الفكر الجماعي للمنظمة، وهي أيضاً تمثل قيماً ومعتقدات المنظمة (Bechtold, 1997, 4) كما تعرف بأنها نظام للقيم المشتركة والمعتقدات والتي تتفاعل مع العاملين في المنظمة، والهياكل المنظمية ونظم الرقابة من أجل بناء معايير السلوك (Lund, 2003, 22) وتؤدي الثقافة أدواراً عديدة في المنظمات، إذ إن الوظائف الأساسية للثقافة هي (جيرنيردج وبارون،٢٠٠٤، ١٦٩).

١. تزويد المنظمة والعاملين بالإحساس بالهوية.
٢. تقوية ارتباط العاملين والتزامهم برسالة المنظمة، وذلك من خلال التعرف على ألأفكار والقيم التي تسود في المنظمة.
٣. دعم وتوضيح معايير السلوك بالمنظمة، فهي تقود العاملين نحو استقرار سلوكهم المنظمي بما ترسمه من ممارسات في أثناء أدائهم للعمل.

ويرى (القصيمي، ٢٠٠١، ٦٩) أنه عندما يتم استخدام إستراتيجية جديدة لأي عمل لابد أن تتلاءم هذه الإستراتيجية مع الثقافة المنظمية، إذ قد يتطلب الأمر تغيير الثقافة أو تعديلها بشكل يتلاءم مع التوجهات الجديدة ويدعمها، أو قد يتطلب الأمر تغييراً جذرياً للثقافة السائدة من خلال تبني الثقافة الجماعية والتي تقوم على مبدأ فريق العمل الواحد للوصول إلى نتائج مثمرة إلى هذه الجهود،فالثقافة الحصينة تحتاج تغييرها إلى مدة طويلة من الزمن، إذ إن جذور القيم الراسخة ووجهات النظر المعمقة تجعل من الصعوبة الطلب من أي فرد النظر إلى أي موضوع بشكل مختلف أو القيام بوضع أحكام قيمية مختلفة عن السابق.

٢. الاستعدادية العملياتية

تشير هذه إلى العمليات العامة التي تقوم بها المنظمة وكذلك إلى ممارستها التي تمكن المجاميع الوظيفية من العمل بفاعلية وبشكل تعاوني باتجاه غاية مشتركة فضلاً عن المجموعة العامة من المنهجيات والأدوات المصممة خصيصا لتوجيه الإبداع (Derrick and Soren, 2007, 15). وتهدف هذه المرحلة إلى بلورة وصياغة رؤية كفيلة لإنجاز خارق حيث تتضمن هذه المرحلة ما يأتي (القصيمي، ٢٠٠١، ٤٨-٤٩):

أ. فهم بنية العمليات: إذ تتضمن إعداد مصفوفة للأنشطة والخطوات ومعرفة النظم المعتمدة فالعملية تتكون من مجموعة نشاطات وإجراءات، وإن حدوث أي مؤثر خارج العملية يؤدي إلى حدوث نشاط جديد، ومن الضروري أن تكون العملية مرنة بحيث تستوعب جميع المتغيرات أثناء التنفيذ.

ب. فهم تدفق العمليات: يهدف إلى إدراك آلية العمليات، إذ يتم التعرف على نقاط اتخاذ القرار والعمليات التابعة وتفرعات تدفق العمل، ويتم تطوير المصفوفة بتحديد الخطوات والتوقيتات بعد رسم خريطة توضح تدفق الخطوات في كل نشاط، ويمكن تقسيم الوقت الذي تمر فيه كل خطوة داخل كل نشاط وفي كل عملية إلى خمس مراحل كما يأتي:

١. وقت الانتقال: وهو الوقت الذي تستغرقه مدخلات النشاط حتى تصل إلى أول خطوة منه .
٢. وقت انتظار المدخلات: ويفصل بين وصول المدخلات إلى نقطة العمل وبين بدء العمل.
٣. وقت العمل الإجمالي: وهو الوقت الفاصل بين بدء العمل في المدخلات حتى بدء استلام المخرجات.
٤. وقت العمل الصافي: وهو الوقت الفعلي الذي أنجز فيه العمل ويكون دائماً مساوياً لوقت العمل الإجمالي أو اقل منه.
٥. وقت انتظار المخرجات: وهو الوقت الفاصل بين استكمال المخرجات وبدء انتقالها إلى نشاط جديد .

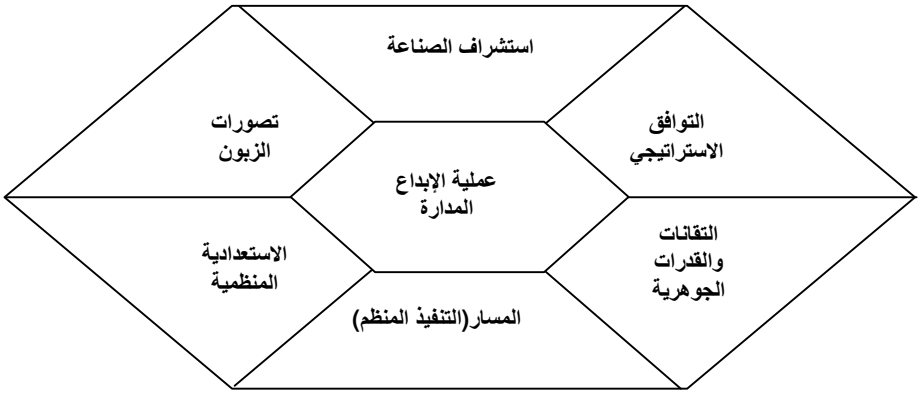
٣. الاستعدادية الهيكلية

تشير هذه إلى الهيكليات المنظمية التي تدعم الإبداع، فضلاً عن مستويات المرونة المطلوبة لتعيين الكادر المؤهل والمتيسر والقادر على إدارة و تشغيل المشاريع التي لها الأسبقية الأولى، وبحيث لا يكون هناك من يشكل عائقا أمام التنفيذ. إن فهم استعدادية أية منظمة في إصدار واتخاذ قراراتها المستندة إلى المعلومات المتعلقة بالمشاريع و بالسقوف الزمنية وبمستوى الرغبة في طرح الأفكار والاختراعات الجديدة هذا الفهم هو الذي يضع التوقعات المتعلقة بمدى العمل وبشكل فاعل مع الفريق الأساسي وبقية أصحاب المصالح ويحقق إمكانية الوصول إلى منهج أو مدخل واقعي للتنفيذ (Derrik and Soren, 2007, 15) أما الباحث (Mils) فيشير إلى أن الهيكل التنظيمي هو الترتيب والعلاقات المتبادلة بين أقسام ووظائف المنظمة. إذ يحدد الهيكل أنشطة العمل ويبين كيفية ارتباط هذه الأنشطة مع بعضها كما يبين مستوى التخصص في أداء الأعمال كما يشير الهيكل ألتنظيمي إلى التسلسل الهرمي والى هيكل السلطة ويبين علاقات رفع التقارير فيها (Mils, 1980, 67) وأشار (Chandler) وهو من رواد الباحثين في مجال الإستراتيجية والهيكل، إلى أن الإستراتيجية تحدد شكل الهيكل، وبالتالي فان التطبيق الجيد للإستراتيجية يمكن أن يحقق بشكل أفضل من خلال تنمية وتطوير هيكل تنظيمي يلائم هذه الإستراتيجية، وليست العبرة هنا مجرد المفاضلة بين هيكل تنظيمي وآخر. بقدر ما هي تحديد الهيكل التنظيمي المناسب للإستراتيجية التي يتم اختيارها (المغربي، ١٩٩٩، ٢٢٠-٢٢١).

ح. التنفيذ (المسار) المنظم Disciplined Implementation

وتتضمن إدارة المسار بدءاً من الطموح لغاية ظهور تأثير الأعمال على أنشطة المنظمة، إذ يتوجب على المنظمات هنا أن تفهم وتوضح قدراتها على ترجمة نقاط القوة الموجودة والمطروحة في الأفكار الجديدة المقدمة وتوضحها إلى العاملين في المستويات الدنيا وكذلك فتح النقاش معهم حول العوائق والمشجعات التي ستواجه تنفيذ ذلك وتأثيراتها على أعمال المنظمة، وفي إطار الإبداع الاستراتيجي فإن مصطلح التنفيذ يضم مجموعة

واسعة من النشاطات التي تتطلب الإسناد والتدخل والمشاركة عبر خطوط المنظمة ومستوياتها، وإن هذه قد تشمل التحول نحو مشاريع خاصة أو برامج خاصة والتطوير التقني للمنتج وتصميمه وتطوير القيمة المحددة، وذلك من خلال الاختبارات والنماذج الأولية الاختبارية السريعة المستندة إلى المستهلك وتطوير العلامة التجارية وتحقيق مستوى فاعل من الاتصالات الداخلية وتطوير الجانب التسويقي واستراتيجيات القنوات التوزيعية وتعريف وتشخيص شروط وأحكام، التقييم فضلاً عن قياسات صالحة لقياس النجاح المتحقق والتي يجب أن تكون ملائمة للمشاريع الجديدة وتطوير عمليات جديدة أو خلق هياكل منظمية جديدة وكذلك التعيين والتدريب وتأسيس حلقات تغذية عكسية للتحسين المستمر المتواصل للعملية الإبداعية (Derrick and Soren, 2007,16) ويمكن توضيح هذه الأبعاد من خلال الشكل ١.



الشكل ١

أبعاد الإبداع الاستراتيجي

Source: www.innovation-point.com **بتصرف الباحثين اعتماداً على :**

الجانب التطبيقي

١. وصف الأفراد المبحوثين

اتسمت عينة البحث وفقاً للبيانات التي قدمها أفرادها من خلال إجاباتهم عن الجزء الأول من استمارة الاستبيان (المعلومات التعريفية) بالخصائص الموضحة في الجدول ٢ أدناه:

الجدول ٢

توزيع أفراد عينة البحث بحسب بعض الخصائص

المركز الوظيفي												
رئيس قسم			مدير شعبة			مسؤول وحدة						
العدد	%		العدد	%		العدد	%					
٦	٥.٥		٧٠	٦٤.٢		٣٣	٣٠.٣					
الجنس												
ذكور					إناث							
العدد	%				العدد	%						
٨١	٧٤.٣				٢٨	٢٥.٧						
التحصيل العلمي												
دكتوراه		ماجستير		دبلوم عالِ		بكالوريوس		دبلوم		إعدادية		
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
....	....	٨	٧.٣	....	....	٧٦	.٦٩	١٥	١٣.٧	١٠	٩.٣	
الفئات العمرية												
٢٩-٢٥		٣٤-٣٠		٣٩-٣٥		٤٤-٤٠		٤٩-٤٥		٥٠ فأكثر		
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
٢٥	٢٢.٩	٢٩	٢٦.٧	٢٦	٢٣.٨	١٢	١١	٩	٨.٣	٨	٧.٣	
مدة الخدمة												
٥ سنوات فأقل		٦-١٠		١١-١٥		١٦-٢٠		٢١-٢٥		٢٦-٣٠		٣١ فأكثر
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
٣٧	٣٣.٩	٣٧	٣٣.٩	١٢	١١	١٢	١١	....	....	٨	٧.٤	٣	٢.٠٧

٢. وصف متغيرات البحث

تعرض هذه الفقرة وصفاً وتشخيصاً لمتغيرات أبعاد الإبداع الاستراتيجي والمتمثلة بـ (عملية الإبداع المدارة، استشراف الصناعة، التوافق الاستراتيجي، التقانات والقدرات الجوهرية، تصورات الزبون، الاستعدادية المنظمية، والتنفيذ (المسار) المنظم)، وكما موضح في الجدول ٣ أدناه، إذ تتضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير رئيس وفرعي للمتغيرات التي شملها البحث.

الجدول ٣

التكرارات والنسب المئوية والتوزيعات التكرارية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث

المتغيرات		اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		وسط	انحراف
رئيسي	فرعي	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	حسابي	معياري
عملية الإبداع المدارة	X_1	١٥	١٣,٨	٤٦	٤٢,٢	٤٢	٣٨,٥	٤	٣,٧	٢	١,٨	٣,٦٢٣٩	٠,٨٣٦٥٤
	X_2	١٠	٩,٢	٥٢	٤٧,٧	٣٧	٣٣,٩	٨	٧,٣	٢	١,٨	٣,٥٥٠٥	٠,٨٣٣١٨
	X_3	١٨	١٦,٥	٣٤	٣١,٢	٣٩	٣٥,٨	١٦	١٤,٧	٢	١,٨	٣,٤٥٨٧	٠,٩٩٥٦٦
	X_4	٣٣	٣٠,٣	٣٨	٣٤,٩	٢٩	٢٦,٦	٧	٦,٤	٢	١,٨	٣,٨٥٣٢	٠,٩٨٩٠٧
	X_5	١٤	١٢,٨	٥٩	٥٤,١	٢٨	٢٥,٧	٨	٧,٣	———	———	٣,٧٢٤٨	٠,٧٨٠٢١
	X_6	١٧	١٥,٦	٤٣	٣٩,٤	٣٩	٣٥,٨	٧	٦,٤	٣	٢,٨	٣,٥٨٧٢	٠,٩٢٥٠٧
	X7	١١	١٠,١	٣٠	٢٧,٥	٤٠	٣٦,٧	٢٤	٢٢	٤	٣,٧	٣,١٨٣٥	١,٠١٠٧٣
	X8	٢٥	٢٢,٩	٢٧	٢٤,٨	٤١	٣٧,٦	١٢	١١	٤	٣,٧	٣,٥٢٢٩	١,٠٧٦٦٦
المعدل		١٦,٤		٣٧,٦٢				٩,٨٥		٢,١		٣,٥٦٣٠	
استشراف الصناعة	X_9	٢٦	٢٣,٩	٥٧	٥٢,٣	٢٢	٢٠,٢	٣	٢,٨	١	.٩	٣,٩٥٤١	.٧٩٧٩٨
	X_{10}	١٦	١٤,٧	٤٦	٤٢,٢	٣١	٢٨,٤	١٤	١٢,٨	٢	١,٨	٣,٥٥٠٥	.٩٥٧٢٩
	X_{11}	٢٠	١٨,٣	٤٠	٣٦,٧	٣١	٢٨,٤	١٤	١٢,٨	٤	٣,٧	٣,٥٣٢١	١,٠٥٠٣٠
	X_{12}	١٥	١٣,٨	٣٧	٣٣,٩	٣٦	٣٣	١٦	١٤,٧	٥	٤,٦	٣,٣٧٦١	١,٠٤٣٤٠
	$X1_3$	٧	٦,٤	٣٦	٣٣	٣٨	٣٤,٩	٢٥	٢٢,٩	٣	٢,٨	٣,١٧٤٣	.٩٥١٠٦
	$X1_4$	٢٢	٢٠,٢	٤٣	٣٩,٤	٣٧	٣٣,٩	٧	٦,٤	———	———	٣,٧٣٣٩	.٨٥٦٨١
المعدل		١٦,٢١		٣٩,٥٨				١٢,٠٦		٢,٣		٣,٥٥٣٥	
التوافق الاستراتيجي	X_{15}	١٣	١١,٩	٣٦	٣٣	٤٢	٣٨,٥	١٦	١٤,٧	٢	١,٨	٣,٣٨٥٣	.٩٤١٩١
	X_{16}	١٨	١٦,٥	٣٥	٣٢,١	٢٨	٢٥,٧	٢٠	١٨,٣	٨	٧,٣	٣,٣٢١١	١,١٦٩٦٨
	X_{17}	١١	١٠,١	٤٠	٣٦,٧	٣٥	٣٢,١	١٩	١٧,٤	٤	٣,٧	٣,٣٢١١	.٩٩٨٩٠
المعدل		١٢,٨٣		٣٣,٠٢				١٦,٨		٤,٢		٣,٣٤٢٥	
التقانات والقدرات الجوهرية	X_{18}	٢٢	٢٠,٢	٣٦	٣٣	٤٤	٤٠,٤	٤	٣,٧	٣	٢,٨	٣,٦٤٢٢	.٩٣٨١١
	X_{19}	١٢	١١	٣٣	٣٠,٣	٤٨	٤٤	١٣	١١,٩	٣	٢,٨	٣,٣٤٨٦	.٩٢٦٧٢
	X_{20}	١٩	١٧,٤	٣٦	٣٣	٣٩	٣٥,٨	١٠	٩,٢	٥	٤,٦	٣,٤٩٥٤	١,٠٣٣٠١
	X_{21}	٢٢	٢٠,٢	٤٤	٤٠,٤	٢٧	٢٤,٨	١٣	١١,٩	٣	٢,٨	٣,٦٣٣٠	١,٠٢٤٣٤
	X_{22}	٢١	١٩,٣	٣١	٢٨,٤	٣٦	٣٣	١٨	١٦,٥	٣	٢,٨	٣,٤٤٩٥	١,٠٦٧٠٧
المعدل		١٧,٦٢		٣٣,٠٢				١٠,٦٤		٣,١		٣,٥١٣٧	
تصورات الزبون	X_{23}	١٥	١٣,٨	٤٦	٤٢,٢	٤٢	٣٨,٥	٤	٣,٧	٢	١,٨	٣,٦٢٣٩	٠,٨٣٦٥٤
	X_{24}	١٠	٩,٢	٥٢	٤٧,٧	٣٧	٣٣,٩	٨	٧,٣	٢	١,٨	٣,٥٥٠٥	٠,٨٣٣١٨
	X_{25}	١٨	١٦,٥	٣٤	٣١,٢	٣٩	٣٥,٨	١٦	١٤,٧	٢	١,٨	٣,٤٥٨٧	٠,٩٩٥٦٦
	X_{26}	٣٣	٣٠,٣	٣٨	٣٤,٩	٢٩	٢٦,٦	٧	٦,٤	٢	١,٨	٣,٨٥٣٢	٠,٩٨٩٠٧
	X_{27}	١٤	١٢,٨	٥٩	٥٤,١	٢٨	٢٥,٧	٨	٧,٣	———	———	٣,٧٢٤٨	-٠,٧٨٠٢١
	X_{28}	١٧	١٥,٦	٤٣	٣٩,٤	٣٩	٣٥,٨	٧	٦,٤	٣	٢,٨	٣,٥٨٧٢	٠,٩٢٥٠٧
المعدل		١٥,٧٣		٣١,٩٨				١١,٩٣		٢,٦		٣,٤٦١٧	
الاستعدادية المنظمية	X_{29}	١٠	٩,٢	٣٧	٣٣,٩	٤٤	٤٠,٤	١٤	١٢,٨	١٤	٣,٧	٣,٣٢١١	.٩٤١٦٤
	X_{30}	٥	٤,٦	٤٤	٤٠,٤	٤١	٣٧,٦	١٨	١٦,٥	١	٩	٣,٣١١٩	.٨٣٥٥٢
	X_{31}	٩	٨,٣	٣٧	٣٣,٩	٤٤	٤٠,٤	١٧	١٥,٦	٢	١,٨	٣,٣١١٩	.٨٩٩٥٦
	X_{32}	٤	٣,٧	٣٦	٣٣	٤٥	٤١,٣	٢٢	٢٠,٢	٢	١,٨	٣,١٦٥١	.٨٥٥٤٢
	X_{33}	١٤	١٢,٨	٢٨	٢٥,٧	٣١	٢٨,٤	٣٠	٢٧,٥	٦	٥,٥	٣,١٢٨٤	١,١٢٣٠٠
	X_{34}	١١	١٠,١	٣٠	٢٧,٥	٣٨	٣٤,٩	٢٠	١٨,٣	١٠	٩,٢	٣,١١٠١	١,١٠٨٣٠
	X_{35}	٨	٧,٣	٢٨	٢٥,٧	٤٤	٤٠,٤	٢٢	٢٠,٢	٧	٦,٤	٣,٠٧٣٤	١,٠٠٦٥٢
	X_{36}	٧	٦,٤	٢١	١٩,٣	٤١	٣٧,٦	١٦	١٤,٧	٢٤	٢٢	٢,٧٣٣٩	١,١٩١٣٤
	X_{37}	٩	٨,٣	٢٢	٢٠,٢	٥٢	٤٧,٧	١٨	١٦,٥	٨	٧,٣	٣,٠٥٥٠	.٩٩٨٤٧
المعدل		٧,٨٥		٢٨,٨٤				١٨,٣		٦,٥		٣,١٣٤٥	
التنفيذ المنظم	X_{38}	١٠	٩,٢	٤٧	٤٣,١	٣٠	٢٧,٥	١٩	١٧,٤	٣	٢,٨	٣,٣٨٥٣	.٩٧٠٩٥
	X_{39}	١٤	١٢,٨	٤٢	٣٨,٥	٣٠	٢٧,٥	١٧	١٥,٦	٦	٥,٥	٣,٣٧٦١	١,٠٦٩٦٩
	X_{40}	٨	٧,٣	٣٤	٣١,٢	٥١	٤٦,٨	١٥	١٣,٨	١	٩	٣,٣٠٢٨	.٨٣٣٣٨
	X_{41}	١٦	١٤,٧	٤٦	٤٢,٢	٣٢	٢٩,٤	١١	١٠,١	٤	٣,٧	٣,٤٥١٣	.٩٨٦٣١
المعدل		١١		٣٨,٧٥				١٤,٢٢		٣,٢		٣,٤٠١٣	

٣ـ اختبار الفرضيات

بهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد الإبداع الاستراتيجي، ومدى توافرها في المنظمة المبحوثة فقد اعتمد على مجموعة من الأدوات التحليلية الإحصائية التي تم ذكرها.

أ. اختبار الفرضية الأولى

لقد تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية في تحديد مدى توافر أبعاد الإبداع الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة من خلال مقارنة المتوسط الحسابي لكل بعد مع المتوسط الحسابي الموزون لجميع الأبعاد، حيث إن المتوسط الحسابي الموزون يكون أكثر دقة من المتوسط الحسابي العام ومن خلال الجدول ٤ تتبين الأبعاد المتوافرة وغير المتوافرة:

فمن خلال الجدول ٤ نلاحظ بأن المنظمة المبحوثة لم تتوفر فيها جميع أبعاد الإبداع الاستراتيجي التي سعى البحث لتأشير تواجدها في الشركة، مما يعني عدم صحة الفرضية الرئيسة الأولى.

ونرى أن المتوسطات الحسابية لأبعاد الإبداع الاستراتيجي المتوافرة منها أو غير المتوافرة هي قريبة من المتوسط الحسابي الموزون لكل الأبعاد، وهذا يشير إلى أن الشركة المبحوثة تمتلك الإمكانيات المادية والبشرية التقانية التي تؤهلها لتفعيل جميع هذه الأبعاد وزيادة فاعلية، الأبعاد وكذلك الاهتمام بمتابعة ما لم يظهر من أبعاد الإبداع الاستراتيجي فيها، ويؤكد ذلك صحة الفرضية الرئيسة الأولى بوجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الإبداع الاستراتيجي.

الجدول ٤

المتوسط الحسابي لكل بعد ومقارنته مع المتوسط الحسابي الموزون

الأبعاد	المتوسط الحسابي للبعد	المتوسط الحسابي الموزون	متوافر	غير متوافر
عملية الإبداع المدارة	٣.٥٦٣٠	٣.٤١٤٨	✓	
استشراف الصناعة	٣.٥٥٣٥	٣.٤١٤٨	✓	
التوافق الاستراتيجي	٣.٣٤٢٥	٣.٤١٤٨		✓
التقانات والقدرات الجوهرية	٣.٥٣١٧	٣.٤١٤٨	✓	
تصورات الزبون	٣.٤٦١٧	٣.٤١٤٨	✓	
الاستعدادية المنظمية	٣.١٣٤٥	٣.٤١٤٨		✓
التنفيذ المنظم	٣.٤٠١٣	٣.٤١٤٨		✓

المصدر: إعداد الباحثين

ب. اختبار الفرضية الثانية

بهدف اختبار الفرضية الثانية التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الإبداع الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة ومن خلال استخدام معامل الارتباط البسيط حيث يظهر الجدول ٥ العلاقة بين هذه الأبعاد وكالاتي:

الجدول ٥
علاقة الارتباط بين أبعاد الإبداع الاستراتيجي

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7
Y1	١						
Y2	٧٣٠**	١					
Y3	٦٧٥**	٧٤٣**	١				
Y4	٦٤١**	٦٦٢**	٧١١**	١			
Y5	٦١٣**	٧٢١**	٦٩١**	٧٨٨**	١		
Y6	٦٦٨**	٧٠٥**	٧٢٥**	٧٣٣**	٧٥٦**	١	
Y7	٦٩٣**	٦٧٢**	٦٩٦**	٧٣٣**	٦٧٢**	٧٥٩**	١

** Correlation is significant at the 0.01 level

ومما تقدم يمكن تأشير الآتي: إن قيم الارتباط بين أبعاد الإبداع الاستراتيجي انحسرت بين (٦.١٣) و (٧.٨٨) مما يعني أن قيم الارتباط تؤشر وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كافة أبعاد الإبداع الاستراتيجي عند مستوى معنوية (٠.٠١) مما يعني تأثير كل بعد في البعد الآخر ويؤكد هذا صحة الفرضية الرئيسة الثانية بوجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الإبداع الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.

الاستنتاجات والمقترحات

الاستنتاجات

١. تتمتع الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى بقدرة على إدارة عملية الإبداع، إذ تقوم على ضمان تعاقب وتسلسل منطقي للنشاطات التي تسهم في عملية الإبداع.
٢. تمتلك إدارة الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى قدرة مناسبة لقراءة واستشراف واقع صناعتها وقد تأكد ذلك بـ :
   أ. سعيها إلى امتلاك رؤية واضحة لمسار الصناعة التي تنتمي إليها .
   ب. اهتمامها بمواجهة التحديات ذات الآثار المباشرة في بيئتها التشغيلية.
٣. اتسمت الشركة بامتلاكها للتقانات والقدرات الجوهرية التي تساعدها في إنجاز وتحقيق أهدافها وقد تأكد ذلك في إطار :
   أ. اهتمامها بإعداد البرامج التدريبية لتطوير قدرات عملية الإبداع .
   ب. سعي إدارة الشركة إلى امتلاك القدرات الإستراتيجية والكفاءات الجوهرية.
٤. افتقرت الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى في قدرتها على بناء توافقات إستراتيجية وقد تمثل في:
   أ. ضعف قدرة الشركة على تحقيق حالة الدمج بين الأفكار الإبداعية المتأتية من داخل الشركة والمتأتية من خارجها.
   ب. إن إدارة الشركة تعتمد على أقسام معينة (البحث والتطوير) في تحقيق الإبداع وليس من خلال مشاركة كافة الوحدات الوظيفية في الشركة.

٥. اتسمت الاستعدادية المنظمية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى بضعفها حيث تمثلت جوانب الضعف بـ :
أ. ضعف مرونة الشركة في استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة في تعزيز عملية الإبداع .
ب. ضعف وعدم ملاءمة التغييرات الهيكلية في تحقيق الإبداع.
ج. عدم وجود الوحدات التنظيمية التي تكون مهمتها طرح الأفكار الإبداعية وتجميعها.
٦. ضعف قدرة الشركة على وضع عملية الإبداع ضمن مسار منظم للتنفيذ من خلال الامتلاك الضعيف للوسائل المناسبة لنقل الأفكار الإبداعية إلى المنفذين في الإدارات الدنيا.

المقترحات

١. ضرورة تطوير الأبعاد التي أشر البحث توافرها في الشركة المبحوثة وتفعيلها أكثر وبشكل خاص في تعزيز عملية الإبداع المدارة، في محاولة لجعل عملية الإبداع أكثر فاعلية وكفاءة والاستمرار في تطوير هذه العملية من اجل الوصول بها إلى مستويات متقدمة تمكنهم من مواجهة المنافسين الحاليين والمحتملين.
٢. على الشركة العامة لصناعة الأدوية أن تسعى إلى عقد وبناء توافقات إستراتيجية مع أطراف متعددة منها (الشركات العالمية الرائدة في الصناعة، ومراكز البحث العلمي وخاصة الجامعات والمعاهد... وغيرها) وأن تعمل بشكل متواصل على هذه التوافقات وتطورها بما يضمن تحقيق نتائج ايجابية وامتيازات تنعكس على الشركة من هذه التوافقات.
٣. ضرورة قيام الشركة بتطوير قدراتها في بناء هياكل تنظيمية مرنة قادرة على الاستجابة لمتطلبات التغيير ومستلزماته المطلوبة لتحقيق الإبداع.
٤. على الشركة اعتماد المعايير التي تسهم في صياغة ثقافة الأفراد العاملين فيها من خلال رؤية مستقبلية لهذه الثقافة ،وأين تريد الشركة أن تحدث التغيير فيها، مما يجعل هؤلاء الأفراد مستجيبين لحالة التغيير التي تتطلبها العملية الإبداعية.
٥. يرى الباحثان أن دراسة هذا الموضوع لا تقف كما هو شأن الدراسات الأخرى عند هذه الدراسة ونتائجها، بل هناك عدة مجالات يمكن البحث فيها مستقبلاً، لذلك نقترح الآتي:
أ. استطلاع مدى توافر أبعاد الإبداع الاستراتيجي في شركات القطاع الصناعي والخدمي.
ب. دراسة اثر أبعاد الإبداع الاستراتيجي في الأداء الكلي والجزئي في الشركات والمنظمات المختلفة.

المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية

١. جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت، ٢٠٠٤، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٢. الصفار، فاضل، ٢٠٠١، إدارة الإبداع والخطط الخلاقة، مجلة النبأ، العدد (٥٤).

٣. القصيمي، محمد مصطفى عبد القادر سليمان، ٢٠٠١ المواءمة بين نجاح إعادة تصميم الأعمال والتركيب التنظيمي وأثرها في فاعلية بعض مستشفيات التمويل الذاتي العراقي، دراسة لأراء عينة من المدراء المتعاملين فيها، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٤. المسعودي، محمد أصبع بكال، ٢٠٠٧، العلاقة بين مقدرات الإبداع الاستراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية وأثرهما في الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد، العراق.
٥. المعاضيدي، معن وعد الله جار الله، ٢٠٠١، تعزيز القدرات الإستراتيجية باستخدام بعض المؤشرات المالية، دراسة تطبيقية لعينة من منشات الأعمال المسجلة في سوق بغداد للأوراق المالية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٦. المغربي، عبدالحميد عبدالفتاح، ١٩٩٩، الإدارة الإستراتيجية لموجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
٧. الملوك، جلال سعد، ٢٠٠٢، اثر إستراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي، دراسة تحليلية في جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٨. ميردث، جاك ومانتل، صامويل، ١٩٩٩، إدارة المشروعات، ترجمة د.سرور علي إبراهيم سرور، مراجعة د.عبد العزيز علي السوداني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٩. نجم، عبود نجم، ٢٠٠٣، إدارة الابتكار دار ألوائل للطباعة والنشر، ط١، عمان، الأردن.

ثانياً- المراجع باللغة الأجنبية

1. Bechtold, B.L.,1997, Toward Participative Organizational culture evolution or evolution?, Empowerment in organization, VOL (5) ,No(1).
2. Berghman, Liselore, 2006, Strategic Innovation Capacity: A Mixed Method Study on Deliberate Strategic Learning Mechanisms, Ph. D Dissertation, University of Rotterdam.
3. Daft ,R.L. ,2001 organization : Theory and Design, south western collage publishing, Ohio, USA .
4. Derrick palmer and Soren Kaplan, 2007,"strategic innovation Blending strategy and Creativity to discover future business opportunities, www.innovation-point.com.
5. Govindarajan, V. and C. Trimble, 2005, Organizational DNA for Strategic Innovation. California Management Review, 47(3) spring.
6. Hamel ,G and Parhalad .C .K ,1999, Competing for the Future ,H.B.R ,JULY.August.
7. Jaffe D., 2001, organizational theory: Tension and changes McGraw-Hill Inter national edition Singapore, Thailand .
8. Leifer, Richard, 2000, Radical Innovation Research Technology Management, VOL (43) issue (6).
9. Lund, D.B.,2003, Organizational Culture and jop satisfaction Journal of Business and Industrial Marketing, vol (18),No (3).
10. Marion Debruyne and Marie schooraerts, 2006 ,Strategic innovation As The Alternative, octobar, www.innovation-point.com.
11. Michael Moeller, 2007, Strategic Innovation: Building New Growth businesses, EPDA Annual Conference May 18th, Beratergruppe Neuwaldegg, Vienna.
12. Mils ,R.,(1980),Macro organizational Behavior: sant Monica Galif, Roger, D. smith, 2002, The Role of the chief Technology officer in strategic innovation, project, execution and mentoring 3361 Rouse Road .suit 200 ,Orland, Florida, www.titan .com.

13. Roger L. Hammer,2002 , Strategic Innovation: The enging that propels Business, www. SBI Innovation.com .Toronto
14. Sniukas, Marc. 2007, Strategic Innovation a Synthesis of the Current Debate, www.Sniukas.com.
15. Soren Kaplan and Stu winby, 2007,Organizational Models for Innovation, Organizational Design that Support strategic Innovation and Growth . www. Innovation-point.com .
16. Willam mcelog: Implementing strategic change through project,International journa of project management ,VOL (14), No (6). 1996.
17. www.innovation-point.com .
18. Yamaguchi I. ,2001, perceived organizational support for satisfying autonomy needs of Japanese white-collar work : A comparison between Japanese and U.S. –affiliated companies, journal of management psychology, VOL (16), NO (6).