

## ذكاء المنافسين وتجلياته في تحقيق الابداع الاستراتيجي

## Competitors' intelligence and its manifestations in achieving strategic innovation

معتمر سلمان عبد الرزاق\*، كلية الادارة والاقتصاد - الجامعة العراقية، العراق

تاريخ الاستلام: 2021/02/18؛ تاريخ المراجعة: 2021/05/31 تاريخ القبول: 2021/06/30

## ملخص:

ان الهدف الرئيس من هذا البحث هو لبيان تأثير ذكاء المنافسين في تحقيق الابداع الاستراتيجي، إذ تم تطبيق هذا البحث في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية وهي احدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن في محافظة بغداد، أنجز هذا البحث بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات اللازمة فضلاً عن المقابلات الشخصية، وتضمن البحث اختبار مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية لمعرفة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) ثم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها، وأعتمد الباحث عينة قصدية بلغت (64) مبحوثاً شملت المستويات الادارية العليا والوسطى في الشركة المبحوثة والمتمثلة بـ(المدير العام، معاوني المدير، رؤساء الاقسام، مديري الشعب).

توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات كان ابرزها توجد علاقة ارتباط وتأثير بين ذكاء المنافسين والإبداع الاستراتيجي، أما أهم التوصيات التي خرج بها البحث على إدارة الشركة المبحوثة التركيز بشكل أكبر على ذكاء المنافسين لما له من دور كبير في التحري واستقطاب المعلومات عن المنافسين وطبيعة المنتجات المقدمة من قبلهم أو التنبؤ بها، مما ينعكس ايجاباً على واقع الشركة من خلال الاستفادة من هذه المعلومات في تحسين وتطوير أو تعديل برامجها وسياساتها ومنتجاتها وخططها المستقبلية وصولاً لتحقيق اعلى مستويات من الابداع الاستراتيجي.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء التسويقي، التوافق الاستراتيجي.

**Abstract**

The main objective of this research is to show the impact of Competitors Intelligence on Strategic Innovation. The research was applied in the General Company for Food Products, which is one of the formations of the Ministry of Industry and Minerals in Baghdad Governorate. This research was carried out using the descriptive and analytical approach, where the questionnaire was used as a main tool to collect the necessary data as well as personal interviews. The research included testing a set of main and sub hypotheses to find out the correlation and effect between the research variables using the statistical program (SPSS), and then processing the obtained data, The researcher relied on an intended sample of (64) studies that included the upper and middle administrative levels in the company in question, represented by (General Manager, Assistant Director, Heads of Departments, Department Directors).

The research reached a set of conclusions, the most prominent of which is the existence of a correlation and influence between Competitors Intelligence and Strategic Innovation. As for the most important recommendations that came out of the research, they are on the company's management to focus more on the intelligence of

\*المؤلف المرسل: mutazsalman1969@gmail.com

competitors because of its great role in investigating and attracting information about competitors and the nature of the products they offer or expect. Which will reflect positively on the reality of the company by making use of information in improving, developing or modifying its programs, policies, products and future plans to achieve the highest levels of strategic innovation.

**Keywords:** Competitors Intelligence, Strategic Innovation

## المحور الأول: مقدمة البحث

### أولاً: مشكلة البحث

ان زيادة حدة المنافسة بين الشركات وحاجتها لتوفير المعلومات بشكل استباقيوما فرضته عليها من واقع جديد ينبغي التعامل والتكيف معه، بالشكل الذي يمكنها من تجاوز المخاطر التي قد تتعرض لها والحفاظ على بقائها ونموها وتعزيز قدراتها في تحقيق استراتيجياتها وصولاً للأهداف المنشودة، فضلاً عن ذلك تطلع المدراء الى تبني مدخل ذكاء المنافسين، وهذا يعزز التحدي الرئيس للشركات، وان الشركة العامة للمنتوجات الغذائية تواجه تحديات كبيرة لاسيما بعد التحول الذي شهدته الاسواق العراقية وانفتاحها على الاسواق العالمية وما صاحبها من تغيرات قانونية ومالية وتكنولوجيا منافسة ادت الى زيادة هذه التحديات، فمن خلال الفحص الاولي الذي اجراه الباحث لفحص مدى وجود ذكاء المنافسين لدى القيادات الادارية في الشركة المبحوثة، إذ لاحظنا قلة الاهتمام بذكاء المنافسين وضعف الترابط بين ذكاء المنافسين والإبداع الاستراتيجي، فضلاً عن قلة الاهتمام بوضع خطط مستقبلية تساعدهم في بلوغ ذكاء المنافسين والذي بدوره يسهم في تحقيق الابداع الاستراتيجي، وفي ضوء ذلك فأن مشكلة البحث تكمن في الاجابة على التساؤلات الآتية:

- 1- ما مدى اهتمام الادارة العليا والوسطى لتبني عملية ذكاء المنافسين؟
- 2- ما هو مستوى الابداع الاستراتيجي في الشركة المبحوثة؟
- 3- هل هناك علاقة بين ذكاء المنافسين والابداع الاستراتيجي في الشركة المبحوثة؟
- 4- هل هناك تأثير ذكاء المنافسين في تحقيق الابداع الاستراتيجي في الشركة المبحوثة؟

### ثانياً: أهمية البحث

يكتسب البحث اهميته من نوعية الموضوعات المطروحة، وطبيعة الروابط والعلاقات بينها، فموضوع ذكاء المنافسين والابداع الاستراتيجي يعدان من الموضوعات حديثة العهد نسبياً في المجال التسويقي والاداري، اذ يساهم هذا البحث على زيادة ادراكنا بمنظمات الاعمال بشكل عام والشركة المبحوثة بشكل خاص من خلال الاتي :

- 1- يعد هذا البحث محاولة لتوضيح كيفية تداخل ذكاء المنافسينمع الابداع الاستراتيجي، وكيف يمكن ان تكون مرجعاً للمهتمين في هذا الغرض.
- 2- الحاجة المتزايدة لتطبيق نظام ذكاء المنافسينبالشكل الذي يمكن الشركة من الحفاظ على مكائنها والرفع من تنافسيتها.
- 3- كما يساهم هذا البحث في كونه تعد مدخلا من مداخل منظمات الاعمال التي اصبحت تعمل في بيئة تتميز بشدة المنافسة غير التقليدية، وما تفرضه عليها من تحديات للارتقاء الى مستوى المنافسة من خلال ربط توجهات المديرين مع

مخرجات الشركة بما يتوافق مع حاجات ورغبات الزبون، والتي سيكون اساسها الابداع من خلال المواصفات الجديدة التي ستقدم للزبائن.

### ثالثاً : أهداف البحث

تتحلى الاهداف المتوخاة من دراسة موضوع ذكاء المنافسين وتأثيره في تحقيق الإبداع الاستراتيجي في النقاط الآتية:

- 1- التعرف على واقع ذكاء المنافسين والإبداع الاستراتيجي في الشركة المبحوثة.
- 2- توضيح اهمية اكتساب الابداع الاستراتيجي وضرورة الحفاظ عليه عن طريق تطبيق ذكاء المنافسين.
- 4- معرفة تأثير ذكاء المنافسين على الابداع الاستراتيجي لدى عينة البحث في الشركة المبحوثة.
- 5- تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات اعتماداً على نتائج التحليل التي يتم التوصل اليها.

### رابعاً : المخطط الفرضي للبحث

تم تصميم مخطط افتراضي خاص بالبحث كما هو موضح في الشكل (1)، وذلك على وفق مشكلة البحث، الاهمية، والاهداف تمهيداً لصياغة فرضيات البحث، وتفسير علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ويتكون المخطط من متغيرين هما (ذكاء المنافسين والابداع الاستراتيجي).

### خامساً : فرضيات البحث

في ضوء مشكلة البحث وبما يراعي تحقيق اهدافه واختبار مخططه الفرضي تم صياغة الفرضيات وعلى النحو الآتي:

**1- الفرضية الرئيسة الاولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ذكاء المنافسين والابداع الاستراتيجي، من هذه الفرضية الرئيسة تنبثق الفرضيات الفرعية الآتية:

- ❖ الفرضية الفرعية 1-1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ذكاء المنافسين وإدارة عملية الابداع.
  - ❖ الفرضية الفرعية 1-2: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ذكاء المنافسين والتوافق الاستراتيجي.
  - ❖ الفرضية الفرعية 1-3: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ذكاء المنافسين والاستعداد التنظيمي.
  - ❖ الفرضية الفرعية 1-4: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ذكاء المنافسين والتنفيذ المنضبط.
- 2- الفرضية الرئيسة الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لذكاء المنافسين في الابداع الاستراتيجي بإبعاده.

### سادساً: حدود البحث

تتمثل حدود البحث بما يأتي:

- 1- الحدود المكانية:** هي الرقعة الجغرافية للشركة التي أجري البحث عليها، والتي تمثلت في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية (المقر الرئيس)، التابعة الى وزارة الصناعة والمعادن، الواقعة في محافظة بغداد.
- 2- الحدود الزمانية:** تمثلت الحدود الزمانية بالمدة اللازمة لإنجاز البحث بشقيه النظري والعملي، والمتمثلة من تشرين الثاني لعام 2019 لغاية آب 2020.
- 3- الحدود البشرية:** شملت الحدود البشرية للبحث المستويات الادارية العليا والوسطى في الشركة المبحوثة والمتمثلة ب(المدير العام، معاوني المدير، رؤساء الاقسام، مديري الشعب).

## تاسعاً: مجتمع وعينة البحث

بغية تحقيق اهداف البحث، تم اتخاذ الشركة العامة للمنتوجات الغذائية مجتمعا للبحث من خلال الزيارات الميدانية للشركة واستقصاء اراء القيادات العليا والوسطى كعينة عمدية للبحث، كونهم الشريحة القادرة على فهم وتحليل والتعامل مع فقرات الاستبانة ولهم القدرة على صنع القرار ومشاركته، وقد تم استعمال طريقة العينة القصدية (العمدية)، إذ يستعمل هذا النوع من العينات لمعرفة اراء مجموعة مستهدفة من الدراسة، اخذين بنظر الاعتبار ان الشركة المبحوثة لديها نشاط عمل ملحوظ في الاسواق العراقية.

تم توزيع الاستبانة المعدة على العينة القصدية كجزء من ذلك المجتمع متمثلة بالقيادات الإدارية العليا والوسطى والتي شملت (67) مبحوثاً، إذ تم استرجاع (65) استبانة ولدى اخضاع الاستبانات المسترجعة لمرحلة التدقيق تبين ان هناك (1) استبانة غير مستوفية للشروط فتم استبعادها، وبذلك يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي (64) استبانة وهي تمثل حجم العينة النهائي للبحث، حيث أخضعت إجاباتهم لاحقاً إلى اختبار الثبات والصدق وبعد ذلك حللت نتائج إجاباتهم إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وفسرت هذه النتائج لأجل اختبار فرضيات البحث والتوصل للاستنتاجات والتوصيات المترتبة على تلك النتائج.

## المحور الثاني: الإطار النظري للبحث

### اولاً: ذكاء المنافسين Competitors Intelligence

#### 1- مفهوم ذكاء المنافسين

يقصد بذكاء المنافسين هو توفير المعلومات الدقيقة ذات الصلة بالمنافسين وما قاموا بتقديمه من قيمة في الوقت المناسب (Simmons, 1997:173)، حيث يزود ذكاء المنافسين المنظمات بالمعلومات التي تمكنها من التنبؤ وتوقع ما سيحدث في بيئتها التنافسية، من خلال معالجتها لمجموعة من القضايا المهمة كتحليل الاداء الحالي للمنافسين، قدراتهم ونقاط قوتهم وضعفهم، نواياهم وتحركاتهم في السوق، التحالفات التي ينظمون اليها، حصتهم السوقية، منتجاتهم الاساسية وسياساتهم التسعيرية، نشاطات البحث والتطوير التي لديهم، الاسواق الاكثر استهدافاً من قبلهم، وخططهم واستراتيجياتهم المستقبلية الخاصة بأسواق معينة (Bose, 2008:510-511).

اشار (عبد الله وآخرون، 2017:414) الى ذكاء المنافسين بأنه جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بنشاطات المنافسين الحالية، والقدرة على تحليل سلوكهم الماضي من اجل التنبؤ بسلوكهم المستقبلي، وذلك للتعرف على الخطوات المستقبلية لهم وما هي استراتيجيات منتجاتهم الحالية والمستقبلية والتي تمثل مدخلات لتشكيل استراتيجية التسويق.

حيث أكد (Hall & Bensoussan, 2007:68) على ضرورة امتلاك مدراء المنظمات القدرة في مواجهة التحديات والتهديدات التنافسية المتزايدة، وان تكون لديهم القدرة التنافسية التي تمكنهم من المتابعة الدقيقة لما يقوم به المنافسون وكذلك متابعة موقعهم التنافسي في الاسواق الحالية وبشكل مستمر.

كما يرى (Kotler & Armstrong, 2018:542) بأن المنظمة لكي تكون قادرة على تخطيط استراتيجيات تسويقية فعالة فأنها تحتاج إلى تحليل المنافسين من أجل تحديد المنافسين الرئيسيين، تقييم أهدافهم واستراتيجياتهم ونقاط القوة والضعف ثم اختيار المنافسين الذين يجب مهاجمتهم أو تجنبهم، كما ويجب على المنظمة أن تقارن باستمرار استراتيجياتها التسويقية ومنتجاتها وأسعارها وقنواتها وعروضها الترويجية مع تلك الخاصة بالمنافسين، وبهذه الطريقة يمكن للشركة أن تجد مجالات للميزة التنافسية والتنبؤ بالمساوئ المحتملة التي قد تعترضها، والشكل (2) يوضح ذلك.

شكل (1): خطوات تحليل المنافسين



Source: Kotler, P & Armstrong, G. (2018), "Principles of Marketing", Pearson Education Limited, Global Edition, 17th edition, p:543.

لقد اشار(الربيعاوي و عباس، 2015:57-58) الى انه معرفة المنافسين تهدف الى توفير المعلومات عن ما يأتي:

- أ- الامكانيات المتوافرة لدى المنافس
- ب- الفرضيات والقواعد التي تحكم عمل وقرارات المنافس.
- ت- الاستراتيجية المتبعة من قبل كل منافس في مواجهة منافسيه، وذلك من خلال تحليل شبكة التوزيع، البيع، والاسعار المطبقة من قبل المنافسين
- ث- الاهداف الجديدة للمنافس وما الاعمال التي يمكنه قيامها في المستقبل لضمان حصوله على حصة من السوق الذي ينشط فيه.

لذلك تحتاج المنظمات الى مراقبة السوق بصورة دورية ومستمرة من أجل جمع المعلومات عن المنافسين الجدد وتحليلها لمعرفة جوانب القوة والضعف، والفرص والتهديدات التي تواجهها في البيئة التسويقية (26: 2014: Igbaekemen).

### ثانياً: الابداع الاستراتيجي Strategic Innovation

#### 1- مفهوم الابداع الاستراتيجي

حظي بمفهوم الابداع الاستراتيجي باهتمام كبير من قبل منظمات الاعمال، ذلك لأن عملية الابداع من المنظور الاستراتيجي جعلت من عمليات المنظمة تتقدم الى الامام بالرغم من العولمة المتسارعة، العوائق المالية، والتطور الهائل في مجال التقنيات (الاقطش، 2019:27). فقد توجهت العديد من المنظمات الى تبني الابداع الاستراتيجي كأسبوعية تنافسية لما يضيفه من قيمة تنظيمية وتكنولوجيا والتي تلعب دوراً مهماً في تطور المنظمة وبما يميزها عن بقية المنظمات المنافسة (Meijer, 2015:199).

إذ يرتبط الابداع الاستراتيجي بعلاقة متينة مع الاهداف وعملية اتخاذ القرار داخل المنظمة، حيث يركز على العناصر التي تكون أكثر اهمية في جعل الاستراتيجية أكثر ابداعاً (Zarrabi et al., 2013:19).

حيث أشار (حجاج، 2016:24) الى الابداع الاستراتيجي بأنه ينطلق بالأساس من عمليات الادارة الاستراتيجية ويساهم في تحقيق التميز الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال تحدي المنطق التقليدي، إعادة

تعريف نموذج اعمال المنظمة، اجراء التحسينات المستمرة، رسم المنظمة لحدود سوقها، والعمل على ايجاد اسواق جديدة وبما يضمن توليد قيمة لكل من الزبائن والمنظمة.

وفي الاتجاه ذاته وضع (Berghman) الابداع الاستراتيجي من خلال النموذج الذي طرحه كما في الشكل (3) عادداً اياه بأنه خلق قيمة جديدة للزبائن ومتفوقة بشكل كبير من خلال اعتماد طرق جديدة ومختلفة تشكل اساساً لأداء اللعبة في صناعة المنظمة الحالية، كونه يحمل في مضمونه الانحراف عن الافتراضات والمنطق التقليدي السائد في الصناعة ولديه القدرة على تغير قواعد اللعبة في قطاع صناعة المنظمة، فالإبداع الاستراتيجي يمكن تحقيقه من خلال اعادة تعريف المنظمة لأنموذج العمل، طبيعة الأدوار، والعلاقات داخل الصناعة (Berghman, 2006:22).

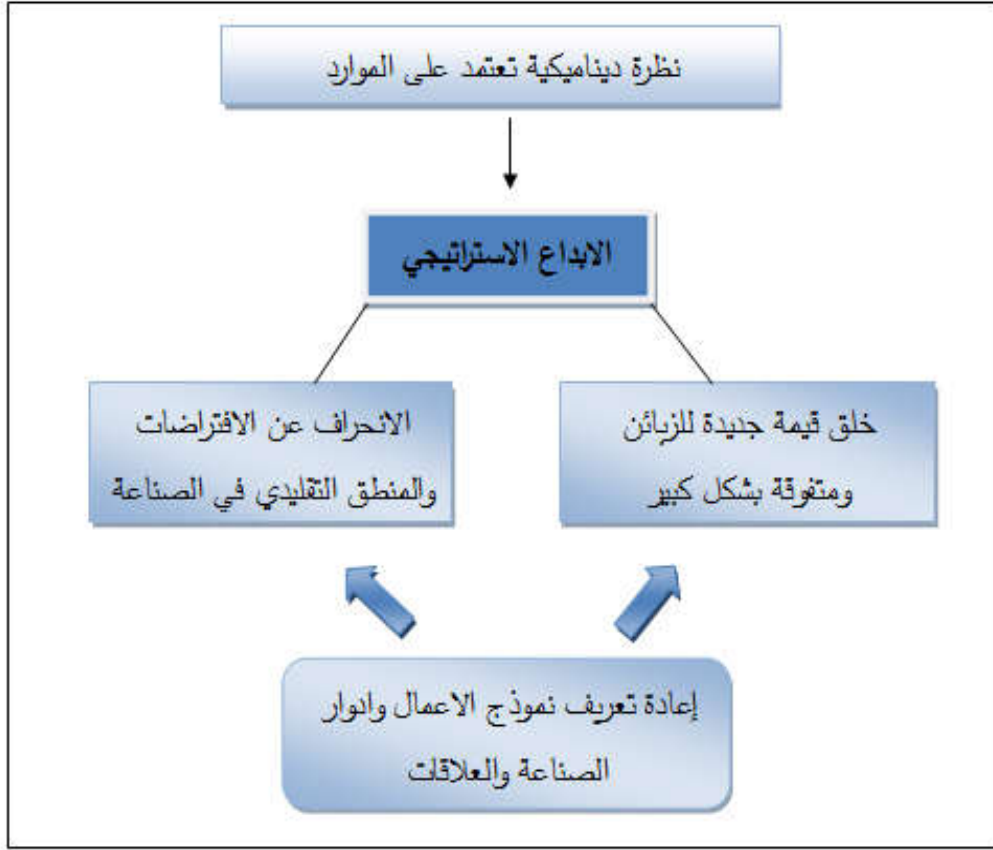
أما بخصوص التعريفات الاصطلاحية للإبداع الاستراتيجي فقد تعددت وتنوعت باختلاف الآراء ووجهات النظر للكتاب والباحثين، فمنهم من عرف للإبداع الاستراتيجي هو عملية التركيز على طرائق التفكير الابداعية الجديدة من اجل تعزيز سبل التنافس وتحطيم قواعد المؤلف لتحقيق قيمة عالية للزبائن والمنظمة (Markides, 1997:1). كما وعرف بأنه القدرة على تكوين شيء جديد ذو قيمة مميزة وملحوظة سواء كان للفرد أو المنظمة او المجتمع في العمليات الحالية أو المستقبلية (Baucus, et al., 2008:101).

وعرف ايضاً هو اعادة تشكيل الأسواق من خلال كسر القواعد وتغير طبيعة التنافس لإنجاز تحسينات لقيمة المثيرة للزبائن وبما يحقق نمواً مرتفعاً للمنظمات (طالب و البناء، 2012:51).

اضافة الى ذلك فقد تم تعريفه هو توجه المنظمة لدعم الافكار الجديدة والتجريب في العمليات الابداعية بشكل يؤدي الى تحقيق منتجات أو عمليات تكنولوجيا ذات قيمة عالية (Shams, et al., 2018:5).

في ضوء ما تقدم فقد عرف الباحث الابداع الاستراتيجي بأنه "عملية مترابطة الابعاد تسعى المنظمة من خلالها الى تطبيق وتطوير الأفكار الابداعية الجديدة من منطلق إستراتيجي متحدثاً بذلك المنطق التقليدي في تحديد الفرص وإمكانية استغلالها وبما يؤدي الى تحقيق منفعة ذات قيمة عالية للمنظمة والمتنفعين منها من اجل تعزيز موقفها التنافسي في ظل التحديات البيئية المعاصرة".

شكل (2) : مفهوم الابداع الاستراتيجي



Source: Berghman, L. (2006), Strategic Innovation Capacity A Mixed Method Study on Deliberate Strategic Learning Mechanisms, P: 22.

## 2- أبعاد الابداع الاستراتيجي

تناول العديد من الكتاب والباحثين أبعاد الابداع الاستراتيجي، ومن خلال الاطلاع على بعض الادبيات النظرية التي تضمنت هذا المفهوم لوحظ هناك تباين في وجهات النظر من حيث طرحهم للابعاد، حيث ركز الباحث على الابعاد التي تنسجم مع متغيرات الدراسة وهي (ادارة عملية الابداع، التوافق الاستراتيجي، الاستعداد التنظيمي، التنفيذ المنضبط)

### أ- ادارة عملية الابداع Managing innovation process

تشكل ادارة عملية الابداع الجوهر الخلاق للإبداع الاستراتيجي كونها تدمج بين المداخل التقليدية والغير تقليدية لإستراتيجية الاعمال، وبين المنظورات الخارجية وقدرات وممارسات المنظمات الداخلية، وبما يزيد من فرص منظمات الاعمال لاكتشاف طيف واسع من البدائل الجديدة (محمد، 2013:122).

ان منظمات الاعمال تتكيف سواءً مع التغييرات الخارجية او الداخلية من اجل ضمان تحقيق الميزة التنافسية وبأقل اسعار ممكنة (Zarrabi et al., 2013:19)، وهي تسعى لإدارة عملية الابداع من خلال تعاونها مع المنظمات المنافسة وتلبية اي متطلبات يمكن ان توصلها للاسواق العالمية (الافطش، 2019:32).

لقد أشار (Preez&Louw, 2008:2) الى ان الابداع الناجح يتطلب عملية تصميم متكاملة، اي التكامل في تصميم المنظمة، تصميم المنتج، وكذلك تصميم وتنفيذ التكنولوجيات الجديدة، ويحتاج هذا الجهد التصميمي المتكامل تعاوناً جيداً، ويجب دعمه بتقنيات وأدوات إدارة المعرفة الفعالة.

كما وأشار (محمد، 2008:28) الى ان تحقيق الابداع الفاعل يتطلب وجود نمط من القيادة الادارية يتسم بالمغامرة ويدعمه في ذلك هيكل تنظيمي مرن قادر على الاستجابة للتغيرات التي تتطلبها عملية الابداع وفقاً للظروف والمتطلبات التي تفرزها بيئة المنظمة ووفقاً لحاجات ورغبات الزبائن، بالتالي فأن تحقيق الابداع يحتاج لإدارة وقيادة توجهه وتوفر المستلزمات الضرورية لتحقيقه في المنظمة.

في حين يرى (المعاضدي ومحمد، 2011:107) ان تعزيز عملية الابداع تتطلب من القيادة الادارية الالتزام به وتشجيع جميع ممارساته من خلال تطوير المهارات الادارية الخاصة بالإبداع، فضلاً عن اعتماد آليات جديدة لإدارة المشاريع والفرق الابداعية المختلفة، وان الابداع من غير الممكن ان يحدث و يستمر في ضل غياب الدعم من قبل القيادة ولا يمكن النجاح إلا اذا شجعت قيادتها الافكار الجديدة.

### ب- التوافق الاستراتيجي Strategic Alignment

يمثل التوافق الاستراتيجي عملية المشاركة والاهتمام من قبل فريق القيادة العليا بكافة اطرافها وأصحاب المصالح الخارجين في تحقيق التفاعل المتبادل من أجل تطوير رؤية مشتركة، ومسار يمتد الى الامام (محمد، 2008:31)، حيث يؤدي تحقيق المشاركة المتبادلة الفاعلة بين مختلف النشاطات الوظيفية في عملية الابداع الى تحقيق التوافق الاستراتيجي بين مختلف اصحاب المصالح سواء داخل المنظمة او خارجها (Palmer & Kaplan, 2007:5).

يعبر عن التوافق الاستراتيجي بالتجاوب من خلال الطريقة الواعية لاختيار الوسائل الاكثر ملائمة والمرنة التي تخدم الخطط الاستراتيجية للمنظمة بغرض اعادة وبث روح التجديد والصياغة الملائمة للمسارات والخيارات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وبما يجعل الحياة تنمو بشكل افضل (زيدان، 2017:39).

في حين اشار (الحسيناوي، 2019:59) الى التوافق الاستراتيجي بأنه يمثل درجة اتفاق الاحتياجات والمطالب والغايات والأهداف مع احتياجات ومطالب وغايات وأهداف مكون اخر.

أما (Guerra-Lopez, 2018:33) فقد عرف التوافق الاستراتيجي بأنه حالة ديناميكية لربط كل شيء تستخدمه المنظمة وتقوم به وتنتجه وتحققه لأهدافها الاستراتيجية، فهو يسمح للمنظمة بتحسين مواردها لتحقيق تقدم قابل للقياس تجاه رؤيتها.

### ت- الاستعداد التنظيمي Readiness Organizational

يقصد بالاستعداد التنظيمي قدرة المنظمة على التصرف وتنفيذ الافكار والمبادرات الابداعية والاستراتيجيات المبتكرة وتحقيق النجاح في التعامل مع المطالب التشغيلية والمالية والثقافية والسياسية التي ستبرز مستقبلاً (فاخر، 2013:54)، إذ لا بد ان تكون المنظمات مستعدة تنظيمياً وذلك بوضع الخطط البديلة لاغتنام الفرص والتنبؤ بالأحداث المستقبلية التي تساعد في تطوير استراتيجياتها وتسهيل عملية التغيير التنظيمي (الافطش، 2019:32).

يتم تحديد الاستعداد التنظيمي وقياسه بالاعتماد على خصائص الافراد داخل المنظمة، فضلاً عن الالتزام الجماعي او الفاعلية الجماعية باعتباره موقفاً شاملاً يحدد مدى استعداد المنظمة لتنفيذ خططها الحالية وصولاً لتحقيق اهدافها (Miake-Lye, et al., 2020:2).

إذ يرى (Ruest, et al., 2019:1) ان الاستعداد التنظيمي يعد عامل مهم لقياس مدى استعداد الافراد نفسياً وسلوكياً لتنفيذ عملية التغيير التي تبناها المنظمة وتأثيره على المراحل اللاحقة من عملية التغيير نحو تحقيق الابداع



الاستراتيجي، فهو يمثل فرصة جيدة بالنسبة للمنظمة لاكتساب نظرة ثاقبة عن مواقف العاملين، معتقداتهم، دوافعهم، والتزامهم بضرورة الاستعداد لتحقيق التغيير من عدمه.

بينما يرى (Arthur, et al., 2020:2) بأن الاستعداد التنظيمي هو استراتيجية تنفيذية تعالج الحواجز التي تعيق عمل المنظمة من خلال توفير الأدوات التي تعزز التبنى وتقدم حلولاً محتملة لتحسين جهود التنفيذ إلى المدى الذي تكون فيه المنظمة راغبة وقادرة على تنفيذ الابداع بنجاح.

### ث- التنفيذ المنضبط Disciplined Implementation

يمثل التنفيذ المنضبط قدرة المنظمة في تحقيق النجاح أو تحديده من خلال التنفيذ المنظم والفعال لمجموعة من العمليات او الانشطة التي تحتاج الدعم والمشاركة من قبل المنظمة (Palmer & Kaplan, 2007:17)، حيث يتضمن التنفيذ المنضبط ادارة العملية بالنسبة للمنظمة بدءاً من الطموح وانتهاءً بظهور تأثير الاعمال او المنتجات على الزبائن، لذا ينبغي على المنظمة ان تفهم وتوضح للعاملين مدى قدرتها على ترجمة نقاط القوة الموجودة لديها والمطروحة في الافكار الجديدة، وكذلك معرفة المعوقات التي قد تواجه عمليات التنفيذ (الدليمي، 2009:37)، فالمنظمة التي تسعى الى التنفيذ المنضبط ينبغي لها ان تلتزم بأتباع ثقافة تنظيمية وعمليات منظمة من أجل اضعاء قيم جديدة لإعمال المنظمة أو لتحسين قدرات ومهارات الموظفين، فضلاً عن كونها تقوم ببناء علاقات ودية بين العاملين بهدف تحسين فاعلية المنظمة (الاقطش، 2019:33).

وفي اطار الابداع الاستراتيجي فإن التنفيذ المنضبط يضم مجموعة من النشاطات التي تتطلب الدعم والإسناد والمشاركة عبر المنظمة وقد تشمل هذه النشاطات التطور التقني للمنتج، خلق هياكل تنظيمية جديدة، التوظيف والتدريب أو التحول الى مشاريع خاصة، وكذلك تأسيس حلقات تغذية عكسية من اجل التحسين المستمر والمتواصل للعملية (Spil, et al., 2016:4).

فقد أشار (Carroll & Richardson, 2017:2) الى التنفيذ المنضبط بأنه مجموعة المهارات المعدّة لتنفيذ الافكار الابداعية الموجهة نحو زيادة فرص النجاح وتقديم الحل النهائي لتلبية احتياجات الزبائن. وقد عرفه (Arthur, et al., 2020:3) بأنه حالة نفسية مشتركة يشعر اعضاء المنظمة فيها بأنهم ملتزمون بتنفيذ الافكار والمبادرات الابداعية والثقة بقدراتهم الجماعية على القيام بذلك.

### المحور الثالث: الجانب العملي للبحث

#### اولاً: وصف خصائص عينة البحث

1- النوع الاجتماعي: يتضح من خلال جدول (1) ان نسبة (الذكور) في عينة الدراسة هي النسبة الاعلى والتي بلغت (60.94%)، في حين بلغت نسبة (الاناث) (39.06%) .

2- العمر: يتضح من خلال جدول (1) ان اعلى نسبة للفئات العمرية كانت عند الفئة العمرية (من 40- اقل من 50 سنة) بنسبة (42.19%)، اما اقل نسبة فكانت عند الفئة العمرية (اقل من 30 سنة) بنسبة (6.25%)، إذ تشير النتائج أن هناك ارتفاعاً في أعمار من يشغلون المناصب القيادية في الشركة المبحوثة والذين يتمتعون بخبرة جيدة في العمل.

3- التحصيل الدراسي: يوضح جدول (1) ان نسبة افراد العينة الذين مستوى التحصيل الدراسي لديهم (بكالوريوس) هي النسبة الأعلى والتي بلغت (78.13%)، اما اقل نسبة فقد كانت عند مستوى التعليم (دكتوراه والماجستير ) إذ

بلغت (1.56%)، يتبين من النسب اعلاها ارتفاع نسبة حملة شهادة البكالوريوس، مما يعني ان عينة الدراسة تمتلك المؤهل العلمي الذي يتلاءم مع طبيعة وظائفهم.

4- عدد سنوات الخبرة: نلاحظ من جدول (1) ان افراد عينة البحث جميعهم لديهم خبرة في مجال العمل والتي تراوحت بين (4.69%) الى (28.13%) ضمن الفئات العمرية وهي مدد كافية لاكتسابهم مهارات العمل ويجعلهم قادرين على استيعاب عملهم بدرجة عالية.

5- حسب الاختصاص: يتضح من خلال جدول (1) ان اعلى نسبة حسب الاختصاص كانت عند (اداري) بنسبة (64.06%)، اما اقل نسبة حسب الاختصاص فقد كانت عند (فني) بنسبة (35.94%).

6- عدد الدورات التدريبية: من خلال جدول (1) يتبين ان نسبة افراد العينة الذين اشتركوا بأعلى الدورات تدريبية كانت عند (7 - اقل من 10) إذ بلغت نسبتهم (37.50%)، اما اقل نسبة فقد كانت عند من اشتركوا في (اقل من 3) إذ بلغت نسبتهم (6.25%)، وهذا يدل على انهم متدربين على الاعمال التي يقومون بها في الشركة بدقة وبكفاءة عالية.

جدول (1): خصائص أفراد عينة الدراسة الديموغرافية

ت	البيان	التصنيف	العدد	النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية
1	النوع الاجتماعي	ذكر	39	60.94%	64	100%
		انثى	25	39.06%		
2	العمر	أقل من 30 سنة	4	6.25%	64	100%
		30 - وأقل من 40 سنة	13	20.31%		
		40 - وأقل من 50 سنة	27	42.19%		
		50 سنة فأكثر	20	31.25%		
3	التحصيل الدراسي	دبلوم	9	14.06%	64	100%
		بكالوريوس	50	78.13%		
		دبلوم عالي	3	4.69%		
		ماجستير	1	1.56%		
		دكتوراه	1	1.56%		
4	عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	3	4.69%	64	100%
		5 - أقل من 10 سنوات	6	9.38%		
		10 - أقل من 15 سنة	9	14.06%		
		15 - أقل من 20 سنة	18	28.12%		
		20 - أقل من 25 سنة	13	20.31%		
		25 سنة فأكثر	15	23.44%		
5	الاختصاص	اداري	41	64.06%	64	100%
		فني	23	35.94%		
6	عدد الدورات التدريبية	أقل من 3 دورات	4	6.25%	64	100%
		3 - وأقل من 7 دورات	17	26.56%		
		7 - وأقل من 10 دورات	24	37.50%		
		10 دورات فأكثر	19	29.69%		

المصدر: إعداد الباحث، اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي، 2020.

ثانياً: تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

**1- اختبار فرضية البحث الرئيسة الاولى:** والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين ذكاء المنافسين والابداع الاستراتيجي) وكما هو موضح في الجدول (2)، إذ بلغ معامل الارتباط بين ذكاء المنافسين و الابداع الاستراتيجي ( $0.517^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسة الاولى التي تنص على ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ذكاء المنافسين والابداع الاستراتيجي)، وهذا يدل على ان ذكاء المنافسين له دور رئيسي وجوهري في تعزيز الابداع الاستراتيجي، فكلما زاد اهتمام الشركة المبحوثة في ذكاء المنافسين كلما ساعدها على زيادة الابداع الاستراتيجي.

**2- اختبار فرضية البحث الفرعية (1-1):** تنص هذه الفرضية على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين ذكاء المنافسين وبعد ادارة عملية الابداع) وكما هو موضح في الجدول (2)، إذ بلغ معامل الارتباط بين بعد ذكاء المنافسين وبعد ادارة عملية الابداع ( $0.318^{*}$ ) عند مستوى دلالة (0.010) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية (1-1) والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين ذكاء المنافسين وبعد ادارة عملية الابداع).

**3- اختبار فرضية البحث الفرعية (2-1):** تنص هذه الفرضية على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين ذكاء المنافسين وبعد التوافق الاستراتيجي) وكما هو موضح في الجدول (2)، إذ بلغ معامل الارتباط بين ذكاء المنافسين وبعد التوافق الاستراتيجي ( $0.502^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية (2-1) والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين ذكاء المنافسين وبعد التوافق الاستراتيجي).

**4- اختبار فرضية البحث الفرعية (3-1):** تنص هذه الفرضية على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين ذكاء المنافسين وبعد الاستعداد التنظيمي) وكما هو موضح في الجدول (2)، إذ بلغ معامل الارتباط بين ذكاء المنافسين وبعد الاستعداد التنظيمي ( $0.333^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0.007) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الفرعية (3-1) والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين ذكاء المنافسين وبعد الاستعداد التنظيمي).

**5- اختبار فرضية البحث الفرعية (4-1):** تنص هذه الفرضية على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين ذكاء المنافسين وبعد التنفيذ المنضبط) وكما هو موضح في الجدول (2)، إذ بلغ معامل الارتباط بين ذكاء المنافسين وبعد التنفيذ المنضبط ( $0.415^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0.001) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني قبول الفرضية التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين ذكاء المنافسين وبعد التنفيذ المنضبط).

جدول (2): قيم الارتباط بين ذكاء المنافسين وأبعاد الابداع الاستراتيجي

المتغير المستقل	متغير الابداع الاستراتيجي	قيمة الارتباط ومستوى الدلالة	
ذكاء المنافسين	ادارة عملية الابداع	قيمة الارتباط 0.318*	
		Sig 0.010	
	التوافق الاستراتيجي	قيمة الارتباط 0.502**	
		Sig 0.000	
	الاستعداد التنظيمي	قيمة الارتباط 0.333**	
		Sig 0.007	
	التنفيذ المنضبط	قيمة الارتباط 0.415**	
		Sig 0.001	
	الابداع الاستراتيجي	قيمة الارتباط 0.517**	
		Sig 0.000	
	عدد الفرضيات المقبولة	5	**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
	النسبة المئوية	%100	*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: إعداد الباحث، اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي، 2020.

ثانياً: اختبار فرضية التأثير بين متغيرات البحث

1- اختبار فرضية البحث الرئيسية الثانية: إذ يتبين من الجدول (3) ما يلي:

- أ- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين متغير ذكاء المنافسين في الابداع الاستراتيجي (22.663)، وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (4.03) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نقبل الفرضية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير الذكاء التسويقي في التوافق الاستراتيجي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%)، أي ان هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين الذكاء التسويقي في التوافق الاستراتيجي.
- ب- من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.268) يتضح بان متغير الذكاء التسويقي تفسر ما نسبته (26%) من المتغيرات التي تطرأ على التوافق الاستراتيجي، اما النسبة الباقية والبالغة (74%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج الدراسة.
- ج- يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.517) بان زيادة متغير الذكاء التسويقي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التوافق الاستراتيجي بنسبة (51%).
- د- بلغت قيمة الثابت ( $\alpha$ ) في المعادلة (2.698)، بمعنى عندما يكون الذكاء التسويقي مساويا للصفر فان التوافق الاستراتيجي لن يقل عن هذه القيمة.

- هـ- بلغت قيمة (F) المحسوبة لجميع الابعاد والبالغة (6.977) (20.899) (7.747) (12.893) على التوالي، وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.03) وبناءً عليه نقبل الفرضية والتي تنص على ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد الذكاء التسويقي في التوافق الاستراتيجي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%)، اي ان جميع ابعاد الذكاء التسويقي كانت لها تأثير ذو دلالة معنوية في بعد (التوافق الاستراتيجي)
- و- ان اعلى قيمة تأثير كانت ما بين بعد (ذكاء المنافسين) في (التوافق الاستراتيجي) إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (20.899) وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (4.03) عند مستوى دلالة (0.05)، اما قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.252)، إذ يتضح بأن ذكاء المنافسين تفسر ما نسبته (25%) من المتغيرات التي تطرأ على التوافق الاستراتيجي، اما النسبة الباقية والبالغة (75%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج الدراسة.
- ز- يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.502) بأن زيادة ذكاء المنافسين بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التوافق الاستراتيجي بنسبة (50%).

### جدول (3): تحليل ابعاد ذكاء المنافسين في الابداع الاستراتيجي

المتغير المستقل	ابعاد متغير الابداع الاستراتيجي	قيمة الحد الثابت ( $\alpha$ )	قيمة الميل الحدي ( $\beta$ )	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	قيمة (t) المحسوبة	Sig	الدلالة
ذكاء المنافسين	ادارة عملية الابداع	2.878	0.318	0.101	6.977	4.03	2.641	0.010	معنوي
	التوافق الاستراتيجي	2.370	0.502	0.252	20.899	4.03	4.572	0.000	معنوي
	الاستعداد التنظيمي	2.926	0.333	0.111	7.747	4.03	2.720	0.007	معنوي
	التنفيذ المنضبط	2.616	0.415	0.172	12.893	4.03	3.591	0.001	معنوي
	الابداع الاستراتيجي	2.698	0.517	0.268	22.663	4.03	4.761	0.000	معنوي

المصدر: إعداد الباحث، اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي، 2020.

### المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

#### اولاً: لاستنتاجات

- 1- ان ذكاء المنافسين يعد مصدر مهم وفعال لتزويد المنظمة بالمعلومات الذكية من جميع مصادرها وبالوقت المناسب، فضلاً عن كونه يعد وسيلة مهمة في يد المنظمة من أجل البقاء في بيئة دائمة التغير من خلال الكشف عن الفرص المتاحة وتحويل التهديدات الى فرص جديدة والعمل على استغلالها.
- 2- يمثل ذكاء المنافسين العنصر الأساسي لعمليات التغير، بالتالي فهو بمثابة سلاح تنافسي للمنظمة لما يوفره من معرفة تساعد بدورها على تحقيق الميزة التنافسية وقد تكون مستدامة.
- 3- ان الابداع الاستراتيجي هو تغيير جذري مساق بالرؤية التي تتيح للمنظمة القراءة المسبقة لحاجات الزبائن الحاليين والمحتملين، والتخلي عن قواعد المنافسة التقليدية في الصناعة وبما يؤدي الى تقديم افضل النماذج التي تسير الاعمال وتغير موازين السوق الحالية من أجل تحقق قيمة عالية للزبائن والمنظمة.

- 4- تعمل أبعاد الابداع الاستراتيجي (ادارة عملية الابداع، التوافق الاستراتيجي، الاستعداد التنظيمي، التنفيذ المنضبط) بشكل تداؤبي، وأن اساس عمل هذه الابعاد هو لتعزيز مكانة المنظمة بين المنافسين من خلال تبني افكار جديدة خارجة عن نطاق المؤلف في برامجها وتحقيق التغيرات الجذرية.
- 5- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ذكاء المنافسين والابداع الاستراتيجي، وهذا يعني كلما زاد اهتمام الشركة بالبحوث في ذكاء المنافسين كلما ساعدها على زيادة تحقيق الابداع الاستراتيجي.
- 6- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لذكاء المنافسين في الابداع الاستراتيجي، مما يؤكد أن ادارة الشركة المبحوثة تسعى بشكل مستمر للإطلاع على النشاطات المنافسين والاستجابة السريعة للتغيرات المفاجئة في سوق العمل والتي تؤدي في نهاية المطاف الى زيادة مستويات الابداع الاستراتيجي المتحقق لديها.
- 7- أظهرت نتائج الدراسة ان اغلب افراد العينة من القيادات العليا والوسطى في الشركة المبحوثة هم من حملة شهادة البكالوريوس، اذ بلغت نسبتهم (78.13%)، مما يعني ان عينة الدراسة تمتلك المؤهل العلمي الذي يتلاءم مع طبيعة وظائفهم.
- 8- هناك ارتفاعاً ملحوظاً في اعمار القيادات الادارية العليا والوسطى في الشركة المبحوثة، فضلاً عن ذلك ان الغالبية العظمى من القيادات الادارية في الشركة المبحوثة تمتلك خبرات عمل تبدأ من 15 سنة صعوداً، وبنسبة مئوية بلغت (71.88)، وهذا يعني ان عينة الدراسة يتمتعون بخبرة جيدة في العمل.

#### ثانياً: التوصيات

- 1- يوصي الباحثان إدارة الشركة المبحوثة التركيز بشكل اكبر على ذكاء المنافسين لما له من دور كبير في التحري واستقطاب المعلومات المهمة عن الزبائن والمنافسين وطبيعة المنتجات المقدمة أو التنبؤ بها، مما ينعكس إيجاباً على واقع الشركة في تحسين وتطوير أو تعديل برامجها وسياساتها ومنتجاتها وخططها المستقبلية.
- 2- العمل على استثمار العلاقة الترابطية بين ذكاء المنافسين والابداع الاستراتيجي بما يسهم في تعزيز الاداء الحالي للشركة ونموها وصولاً لتحقيق الاهداف الاستراتيجية.
- 3- تعميق اهتمام إدارة الشركة المبحوثة بتبني عملية الابداع الاستراتيجي والعمل على تحقيقها بفاعلية وكفاءة من أجل تعزيز نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف، وذلك لما لها من دور في بقاء ونمو وتفوق الشركة في مجال عملها.
- 4- ضرورة قيام إدارة الشركة المبحوثة بزيادة الاهتمام ببعاد ادارة عملية الابداع، وذلك من خلال قيام إدارة الشركة بعملية تصميم متكاملة، اي التكامل في تصميم المنظمة، تصميم المنتج، وكذلك تصميم وتنفيذ التكنولوجيات الجديدة، ويحتاج هذا الجهد التصميمي المتكامل تعاوناً جيداً وإدارة التصميمات، ويجب دعمه بتقنيات وأدوات إدارة المعرفة الفعالة.
- 5- اعطاء بعد الاستعداد التنظيمي أهمية أكبر مما هو عليه، كونه يعد عامل مهم لقياس مدى استعداد الافراد نفسياً وسلوكياً لتنفيذ عملية التغيير التي تتبناها المنظمة وتأثيره على المراحل اللاحقة من عملية التغيير نحو تحقيق الابداع الاستراتيجي، فهو يمثل فرصة جيدة بالنسبة للمنظمة لاكتساب نظرة ثاقبة عن مواقف العاملين، معتقداتهم، دوافعهم، والتزامهم بضرورة الاستعداد لتحقيق التغيير من عدمه.
- 6- الاستفادة القصوى من المهارات الموجودة لدى الموظفين والاهتمام بتطويرها وتنميتها من خلال زجهم في البرامج التدريبية أو الندوات أو المؤتمرات ذات الصلة، كونها تشكل عنصر مهم وحاسم للارتقاء بأداء الموظفين.

- 7- تشجيع الموظفين المتميزين على اكمال دراستهم للحصول على الشهادات العليا من أجل تعزيز خبرتهم العلمية ونضوجهم المعرفي ومن ثم منحهم المناصب القيادية للنهوض بواقع الشركة وتحسين ادائها بأسلوب علمي متطور.
- 8- فسح المجال للفئات العمرية الشابة لشغل المناصب الادارية الوسطى وحتى العليا لما يتمتعون به من أفكار ومفاهيم حديثة في مجال العمل، فضلاً عن كونهم يُعدون مورداً بشرياً كفوءاً وفعالاً.

الإحالات والمراجع:

1. الأقطش، نور موسى (2019)، "أثر ممارسة القيادة الالكترونية على الابداع الاستراتيجي اختبار الدور الوسيط لإنترنت الاشياء: دراسة ميدانية في الشركات الاتصالات الخلوية الاردنية"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.
2. حجاج، عبد الرؤف (2016)، "ادارة الابتكار والابداع: مطبوعة محاضرات في مقياس ادارة الابتكار والابداع"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مريح ورقلة، الجزائر.
3. الحسيناوي، اسحاق ناصر حسين (2019)، "التراصف الاستراتيجي ودوره في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة من خلال الدور الوسيط للمقددرات الجوهرية في المنظمات: دراسة تحليلية لآراء اعضاء مجالس الكليات في جامعة ذي قار"، اطروحة دكتوراه فلسفة في علوم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
4. الدليمي، عراك عبود عمير (2009)، "تأثير مقدرات الإبداع الاستراتيجي ورأس المال الاجتماعي في بناء الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تحليلية في عينة من المصارف العراقية الخاصة"، رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
5. الربيعاوي، سعدون حمود جثير و عباس، حسين وليد حسين (2015)، "التسويق مدخل معاصر"، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان.
6. زيدان، سلمان (2017)، "العمق الاستراتيجي: موقع التخطيط والمعلومات في صناعة القرارات"، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن.
7. طالب، علاء فرحان و البناء، زينب مكي محمود (2012)، "استراتيجية المحيط الازرق والميزة التنافسية المستدامة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن.
8. عبدالله، جميل عبد الكريم و عبدالواحد، نسيبة احمد و صادق، زانا مجيد (2017)، "تحليل العلاقة بين القدرات التسويقية والذكاء التسويقي وتأثيرهما في ادارة الازمات التسويقية: دراسة حالة في شركة كورك للاتصالات في العراق"، مجلة الجامعة للعلوم الانسانية، المجلد 21، العدد 10.
9. فاخر، رويده طارق (2013)، "أثر تبني عمليات التسويق الريادي في تحقيق مقدرات الابداع الاستراتيجي" دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لآراء عينة من المديرين العاملين في شركتي الاتصالات اسيا سيل وزين العراق"، رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
10. محمد، ايمن جاسم (2008)، "مدى توافر أبعاد الإبداع الاستراتيجي في المنظمات الصناعية: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى"، رسالة دبلوم عالي في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
11. حمد، بشرى هاشم (2013)، "تقييم واقع عملية تطبيق الابداع الاستراتيجي في منظمات الاعمال: دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة في عدد من منظمات الاعمال الصناعية العراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 19، العدد 74، جامعة بغداد.



12. المعاضدي، معن وعد الله و محمد، ايمن حاسم (2011)، "مدى المتوافر من أبعاد الإبداع الاستراتيجي في المنظمات الصناعية العراقية: دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 33، العدد 102، جامعة الموصل.
13. Arthur, K., Christofides, N., & Nelson, G. (2020), "***Educators' perceptions of organizational readiness for implementation of a preadolescent transdisciplinary school health intervention for inter-generational outcomes***". Plos one 15 (1).
14. Baucus, M. S., Norton, W. I., Baucus, D. A., & Human, S. E. (2008), "***Fostering Creativity and Innovation without Encouraging Unethical Behavior***", Journal of Business Ethics.
15. Berghman, L. (2006), "***Strategic Innovation Capacity A Mixed Method Study on Deliberate Strategic Learning Mechanisms***", Erasmus Research Institute of Management, Erasmus University Rotterdam.
16. Bose, R.(2008), "***Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis***", Journal of Industrial Management & Data Systems. USA, Vol:108, No:4.
17. Carroll, N & Richardson, I. (2017), "***A Disciplined Innovation Approach to Health Technology Solutions***", Applied Research for Connected Health Technology Centre, University of Limerick.
18. Guerra-Lopez, I. (2018), "***Ensuring measurable strategic alignment to external clients and society***", Performance Improvement, vol:57, No: 6.
19. Hall, C & Bensoussan, B. ( 2007), "***Staying Ahead of the Competition***", World Scientific Publishing Co, London, UK.
20. Igbaekemen, G.O. (2014), "***Marketing Intelligence As A Strategic Tool For Competitive Edge***", British Journal of Marketing Studies, Vol:2, No: 5.
21. Kotler, P & Armstrong, G. (2018), "***Principles of Marketing***", Pearson Education Limited, Global Edition, 17th edition.
22. Markides, C. (1997), "***Strategic Innovation***", Sloan Management Review, Vol: 38, No: 3.

23. Meijer, A. (2015), "***E-governance innovation: Barriers and strategies***", Government Information Quarterly, 32(2).
24. Miake-Lye, I. M., Delevan, D. M., Ganz, D. A., Mittman, B. S., & Finley, E. P. (2020), "***Unpacking organizational readiness for change: an updated systematic review and content analysis of assessments***", BMC Health Services Research.
25. Preez, N. D & Louw, L. (2008), "***A Framework for Managing the Innovation Process***", Stellenbosch University, Department of Industrial Engineering, South Africa.
26. Ruest, M., Léonard, G., Thomas, A., Desrosiers, J., & Guay, M. (2019), "***French cross-cultural adaptation of the Organizational Readiness for Implementing Change (ORIC)***", BMC Health Services Research.
27. Shams, S. R., Vrontis, D., Weber, Y., & Tsoukatos, E. (2018), "***Business Models for Strategic Innovation: Cross-Functional Perspectives***", Third Avenue, New York.
28. Simmons, D.(1997), "***Competitor Intelligence- Can you manage without it?***", Business Information Review. Vol:14, No:4.
29. Spil, T., Kijl, B., & Salmela, H. (2016), "***Digital Strategy Innovation: Toward Product and Business Model Innovation to Attain e-Leadership***", In International Conference on Management, Leadership & Governance, Academic Conferences International Limited.
30. Zarrabi, F., Poursadegh, N., & Jafarvand, S. (2013), "***Alignment between innovation strategy and out comes***", Procedia-Social and Behavioral Sciences.

الملاحق - استبانة البحث -

أولاً/ ذكاء المنافسين: هو ذلك النشاط الذي يتم من خلاله جمع المعلومات الدقيقة ذات الصلة بالمنافسين ونشاطهم الحالية وبالوقت المناسب، والتنبؤ بسلوكهم المستقبلي والحصول على رؤية حول استراتيجيات منتجاتهم الحالية والمستقبلية، والأسواق الأكثر استهدافاً من قبلهم والتي تمثل مدخلات مهمة لتشكيل استراتيجية التسوق.

المقياس		التفاصيل				
1	2	3	4	5	لا أتفق تماماً	أتفق تماماً
					16	تقوم ادارة الشركة بجمع وتحليل البيانات عن المنتجات التي تقدمها الشركات المنافسة لضمان تقديم منتجات افضل.
					17	المعلومات الواردة عن المنافسين تخدم الشركة في معرفة تحركاتهم المسبقة.
					18	تمتلك ادارة الشركة معلومات كافية عن المنافسين.
					19	تتابع ادارة الشركة الاستراتيجيات التي يتبعها المنافسين.
					20	تبقى ادارة الشركة على اطلاع دائم بنشاطات البحث والتطوير التي يعتمدها المنافسين.

ثانياً/ الابداع الاستراتيجي: هو قدرة الشركة على خلق استراتيجيات للنمو وأنواع جديدة من المنتجات أو نماذج الأعمال والتي تغير قواعد لعبة المنافسة في السوق من خلال تقديم منفعة جديدة ذات قيمة عالية للزبائن والشركة.

المقياس		التفاصيل				
1	2	3	4	5	لا أتفق تماماً	أتفق تماماً
					21	تمتلك ادارة الشركة رؤية مستقبلية لتحقيق الابداع الاستراتيجي.
					22	تشجع ادارة الشركة على توليد الافكار الابداعية الممكنة التنفيذ.
					23	تحرص ادارة الشركة على تشكيل فرق عمل لضمان تحقيق ادارة عملية الابداع.

					تهتم ادارة الشركة بمنح الاولوية للأفكار والمبادرات الابداعية المرتبطة بتحقيق رضا الزبائن.	24
					تتعاون ادارة الشركة مع الجهات ذات العلاقة من اجل خلق وتحديد الافكار الابداعية.	25

التوافق الاستراتيجي: وهي قدرة ادارة الشركة على تحقيق التوافق والتفاعل المتبادل بين البيئة الداخلية والخارجية للشركة من اجل تطوير رؤية مشتركة وخلق الحماس والالتزام وتمكين القرارات في الوظائف المختلفة والتميز الفاعل للتنفيذ الناجح.						
المقياس	التفاصيل	1	2	3	4	5
26	تعمل ادارة الشركة على تحقيق التكامل بين الافكار الداخلية والخارجية لضمان نجاح عملية الابداع الاستراتيجي.					
27	تحرص ادارة الشركة على مشاركة جميع الوحدات الوظيفية في تحقيق الابداع الاستراتيجي.					
28	تشجع ادارة الشركة حالات التوافق الوظيفي داخل الشركة لما لذلك من دور في تحقيق حالات الاندفاع والالتزام.					
29	تستخدم ادارة الشركة استراتيجية ابداعية تميزها بين منافسيها في السوق.					
30	تطبق ادارة الشركة استراتيجية تتلائم مع ظروف بيئتها الداخلية.					

الاستعداد التنظيمي: هو قدرة ادارة الشركة على التجهيز والاستعداد المسبق للتصرف وتنفيذ الافكار الابداعية والاستراتيجيات الجديدة والتعامل مع التغييرات التشغيلية والمالية والثقافية والسياسية التي ستظهر مستقبلاً.						
المقياس	التفاصيل	1	2	3	4	5
31	تمتلك ادارة الشركة القدرة الكاملة على الفعل والتصرف والتنفيذ الملائم للأفكار الابداعية.					
32	توجد في الشركة ثقافة داعمة للأفكار الابداعية.					

					33	تحرص ادارة الشركة على اجراء التغييرات الهيكلية فيها لتتوافق مع الاستراتيجيات التي تتبناها.
					34	يتسم الهيكل التنظيمي في الشركة بالمرونة التي تدعم عمليات الابداع الاستراتيجي.
					35	تتنبأ ادارة الشركة بالأحداث المستقبلية الناتجة عن التغيير التنظيمي.

<p>● <b>التنفيذ المنضبط:</b> وهو التنفيذ الفعال للأوامر والتعليمات التي تصدرها ادارة الشركة على اكمل وجه مبنية على اساس الاحترام والولاء للشركة، ومعتمدة بذلك على مجموعة من العمليات التي تدعم الابداع المستدام القابل للتكرار بهدف تحقيق الميزة التنافسية.</p>								
المقياس		التفاصيل						
لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما	1	2		
1	2	3	4	5				
							36	تبذل ادارة الشركة كافة الجهود لأجل جعل عملية الابداع الاستراتيجي ممكنة.
							37	تحرص ادارة الشركة على امتلاك الوسائل المناسبة لنقل الافكار الابداعية الى المنفذين في الادارات الدنيا.
							38	تشجع ادارة الشركة اسلوب الحوارات والنقاشات المستمرة مع الوحدات التنفيذية لمعالجة العوائق التي تعيق تنفيذ الافكار الابداعية.
							39	تضع ادارة الشركة خطط لاستمرار عملية الابداع على الاجل الطويل.
							40	تحرص ادارة الشركة على اقامة علاقات ودية مع الموظفين لتحسين فاعلية الشركة.