

الدور المعدل للترافف الاستراتيجي في تعزيز العلاقة بين متطلبات المعايير الاستراتيجية والإبداع الاستراتيجي استطلاع لرأي عينة من القيادات الإدارية في جامعة دهوك التقنية

محمد محمد أمين باشقالي، إدارة الأعمال، الكلية التقنية عقرة، جامعة دهوك التقنية، دهوك، إقليم كردستان، العراق.

المستخلص:

يهدف البحث إلى التعرف على دور المعدل للترافف الاستراتيجي في تعزيز العلاقة بين متطلبات المعايير الاستراتيجية والإبداع الاستراتيجي. وفي ضوء الهدف تلخصت المشكلة بمجموعة من التساؤلات وهي: ما مدى توافر متطلبات المعايير الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة؟ ما مؤشرات الإبداع الاستراتيجي والترافف الاستراتيجي للجامعة المبحوثة؟ وهل هناك ارتباط وتأثير معنوي بين المعايير الاستراتيجية والإبداع الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة؟ هل للترافف الاستراتيجي دور معدل في العلاقة بين المعايير الاستراتيجية والإبداع الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة؟. وتكمن أهمية البحث في تشخيص مستويات الإبداع الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة وبيان أدوار متطلبات المعايير الاستراتيجية في تعزيز مستوى الجامعة الاستراتيجي، ودور الترافف الاستراتيجي في تعزيز العلاقة بين المعايير الاستراتيجية والإبداع الاستراتيجي وكالية لهذا البحث في تحقيق أهدافه، تم وضع ثلاث فرضيات رئيسة لذلك.

واعتمد البحث المنهج الاستقرائي (وصفي تحليلي)، إذ جمعت بياناته بواسطة الاستبانة وتم توزيعها على عينة عشوائية من (90) شخصاً يمثلون القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة، واسترد منها (75) استبانات، بنسبة استجابة بلغت (83.3%). وقد عولجت البيانات احصائياً بواسطة الحزمة الإحصائية (SPSS: V. 22). وقد بينت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط معنوية بين المعايير الاستراتيجية والإبداع الاستراتيجي على المستوى الكلي للعينة المستجبة. ووجود علاقات تأثير معنوية للمعايير الاستراتيجية في الإبداع الاستراتيجي على المستوى الكلي للعينة المستجبة، وأن الترافف الاستراتيجي يسهم في تحسين العلاقة التأثيرية للمعايير الاستراتيجية في الإبداع الاستراتيجي على المستوى الكلي للعينة المستجبة.

وقدم البحث عدداً من المقترحات من أهمها: ضرورة إيلاء القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة اهتماماً بالتخطيط الاستراتيجي والعمل على صياغة خطة استراتيجية شاملة تعمل على ربط جميع الكليات والمعاهد التقنية ببعض من خلال الاستفادة من الموارد المتوفرة ومساهماتهم المشتركة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة. ضرورة الاهتمام بالشركات الاستراتيجية مع المؤسسات الدولية من خلال إقامة برامج تعليمية مشتركة بما يساهم في تعزيز مستويات الإبداع الاستراتيجي للجامعة..

الكلمات المفتاحية: المعايير الاستراتيجية، القيادة الاستراتيجية، التحالفات الاستراتيجية، التجديد الاستراتيجي، الإبداع الاستراتيجي، الترافف الاستراتيجي.

المقدمة:

لقد أدركت المنظمات الحديثة بأن ديمومة نجاحها في المدى الطويل مرهون بمدى تحقيقها القدرة على التنافس. ولكي تحقق المنظمات ذلك فإن عليها خلق أو إيجاد أسواق جديدة وقيمة أعلى للزبون وتبني نماذج جديدة للأعمال وإبداعاً محيراً للمنافسين. كما أدركت أيضاً أن القيام بذلك مرة واحدة ليس كافياً، إذ إنها تعلم بأن تنظيمها يجب أن يبني القدرات المميزة من أجل تحقيق حالات الإبداع الاستراتيجي المستمر. وفي هذا الصدد يشير (D'Aveni, 2001) إلى أن الكثير من التركيز على ما يقوم به المنافسون ومحاولة القيام بالشيء نفسه بصورة أفضل سوف يؤدي فقط إلى إجراء تحسينات متزايدة بوصفها ردود أفعال لتحركات المنافسين في مجالات الكلفة أو الجودة أو كليهما معاً بدلاً من توليد مزايا تنافسية قابلة للاستمرار، وبالنتيجة فإن المنظمات لن تستطيع تمييز نفسها وإنما تتنافس مع بعضها الآخر في المجالات والأبعاد الأساسية القائمة لحالة المنافسة والكلفة والكفاءة والأسعار والعمليات المختلفة.

وبموجب ما سبق، أصبحت المنظمات بحاجة ماسة إلى البدء بتطبيق طرائق جديدة في الإدارة الاستراتيجية، تلك الطرائق التي تستند في مضمونها على إعادة تشكيل المنظمة لتعمل في إطار مصطلح الإبداع الاستراتيجي الذي يوصف بأنه طريقة جديدة للتفكير فيما يتعلق بالاستراتيجية، فضلاً عن كونها تقدم طرائق جديدة لصياغة الاستراتيجيات التي تساعد المنظمة على تحقيق مثل هذا التميز الضروري لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (العززي، 2008: 43). وجاء البحث الحالي للتعرف على تأثير المعايير الاستراتيجية في تحقيق الإبداع الاستراتيجي للجامعة من خلال الدور المعدل للترافف الاستراتيجي في عدد من الكليات والمعاهد التقنية التابعة لجامعة دهوك التقنية.

توصف الاستراتيجية بأنها النمط الجماعي الناشئ - استناداً إلى الخيارات الاستراتيجية - وهي منظمة تعرض بوعي وتنفذ لضمان قدرتها على التحمل المستدام من خلال تمييز نفسها بطرق فريدة لخلق وإضافة قيمة لأصحاب المصلحة، وتمثل في شرح كيفية محاولة منظمة ما المضي قدماً وكيفية النهوض بمستقبلها، وتمثل جزء مهم من الاستراتيجية التي تعمل به المنظمة في كيفية بناء المنظمة المعيارية الاستراتيجية الخاصة بها، إذ تقدم المعيارية الاستراتيجية المنطق الأساسي للمنظمة لخلق قيمة مستدامة وبالتالي تشكل الأساس لإمكانيات المنظمة التنافسية في سياق محدد.

وهنا يأتي دور المعيارية الاستراتيجية لمساعدة القادة على العمل من خلال التعقيد الاستراتيجي للوصول إلى البساطة في شكل الوضع على الارتفاعات الاستراتيجية الخارجية والداخلية، والطموحات والخيارات الاستراتيجية الأساسية، والسيناريوهات والأهداف الاستراتيجية، وقياسات النجاح لتوجيه تنفيذ الاستراتيجية وتحديد الاستراتيجيات والابتكارات المستمرة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الاستباقية من خلال حوارات مختلفة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين (Ungerer, 2019: 169).

1- منهجية البحث

1-1- مشكلة البحث: وتتضمن

1-1-1- الاشكالية الفكرية.

إن الجهود الفكرية والمعرفية والبحثية التي سيجري استعراضها لاحقاً سلطت الضوء على محاولة إعطاء تصور واضح وتحليل معمق للمتغيرات الرئيسية للبحث، إلا أنها لم تركز في محتواها على الربط ما بين المعيارية الاستراتيجية والتنافس الاستراتيجي والإبداع الاستراتيجي. الأمر الذي قد يفوت فرصة الإفادة من تركيب معطيات هذه الموضوعات ودراستها معاً في سلة بحث واحدة بغية تعميم فائدة نتائجها للمؤسسات والمنظمات والمهتمين أيّاً كان موقع تواجدهم، وهذه المعضلة الفكرية هي التي حفزت الباحث نحو البحث والتحليل في تلك الموضوعات، والتساؤلات الرئيسة والفرعية الآتية تبرز أهم المرتكزات الفكرية للمعضلة قيد الدراسة وعلى النحو الآتي:

ما المرتكزات الأساس للأطر المفاهيمية ونقاط الارتكاز الفكرية للمعيارية الاستراتيجية والتنافس الاستراتيجي والإبداع الاستراتيجي على مستوى الصيرورة في التنظير؟ وتستق من هذا السؤال التساؤلات الفرعية الآتية:

- أ- ما الهوية المفاهيمية للمعيارية الاستراتيجية والتنافس الاستراتيجي والإبداع الاستراتيجي من جهة المفهوم؟
- ب- ما المرتكزات الفكرية لقياس المعيارية الاستراتيجية والتنافس الاستراتيجي والإبداع الاستراتيجي؟

1-2- المشكلة الميدانية للبحث.

يرى الباحث من خلال متابعته لتصنيف وترتيب الجامعات في إقليم كوردستان / العراق بشكل عام والخاصة منها (غير الحكومية) بشكل خاص، للسنوات السابقة حيث لم تصل جامعة دهوك التقنية إلى مرتبة متقدمة في الترتيب، واعتماداً على الخبرات التي اكتسبها الباحث من خلال تواجده في قطاع التعليم العالي لأكثر من (15) سنة يحاول الباحث ومن خلال البحث الحالي التعرف على بعض المرتكزات التي تعد من العوامل المعززة لايصال جامعة دهوك التقنية إلى مراتب متقدمة، وحتى تتقدم الجامعة في ظل المنافسة الشرسة بين الجامعات والعمل في بيئة أعمال متغيرة عليها أن تمتلك ابداعات استراتيجية في السوق. وهنا يمكن توضيح مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

- أ- ما مدى توافر متطلبات المعيارية الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة؟
- ب- ما مؤشرات الإبداع الاستراتيجي والتنافس الاستراتيجي للجامعة المبحوثة؟
- ت- هل هناك ارتباط وتأثير معنوي بين المعيارية الاستراتيجية والإبداع الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة؟
- ث- هل للتنافس الاستراتيجي دور معدل في العلاقة بين المعيارية الاستراتيجية والإبداع الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة؟

2-1- أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على مدى جاهزية المعيارية الاستراتيجية للجامعة وكذلك تحديد مستويات الإبداع الاستراتيجي لها من خلال الدور المعدل للتنافس الاستراتيجي بحسب آراء العينة المستجيبة، وبجانب هذا الهدف فهناك أهداف أخرى تمثلت بالآتي:

- أ. إعداد دراسة نظرية حول المعيارية الاستراتيجية والإبداع الاستراتيجي والتنافس الاستراتيجي.
- ب. التعرف على طبيعة الارتباط بين المعيارية الاستراتيجية والإبداع الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة.
- ت. التعرف على الدور التأثيري للمعيارية الاستراتيجية في الإبداع الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة.
- ث. التعرف على الدور المعدل للتنافس الاستراتيجي في العلاقة بين المعيارية الاستراتيجية والإبداع الاستراتيجي.

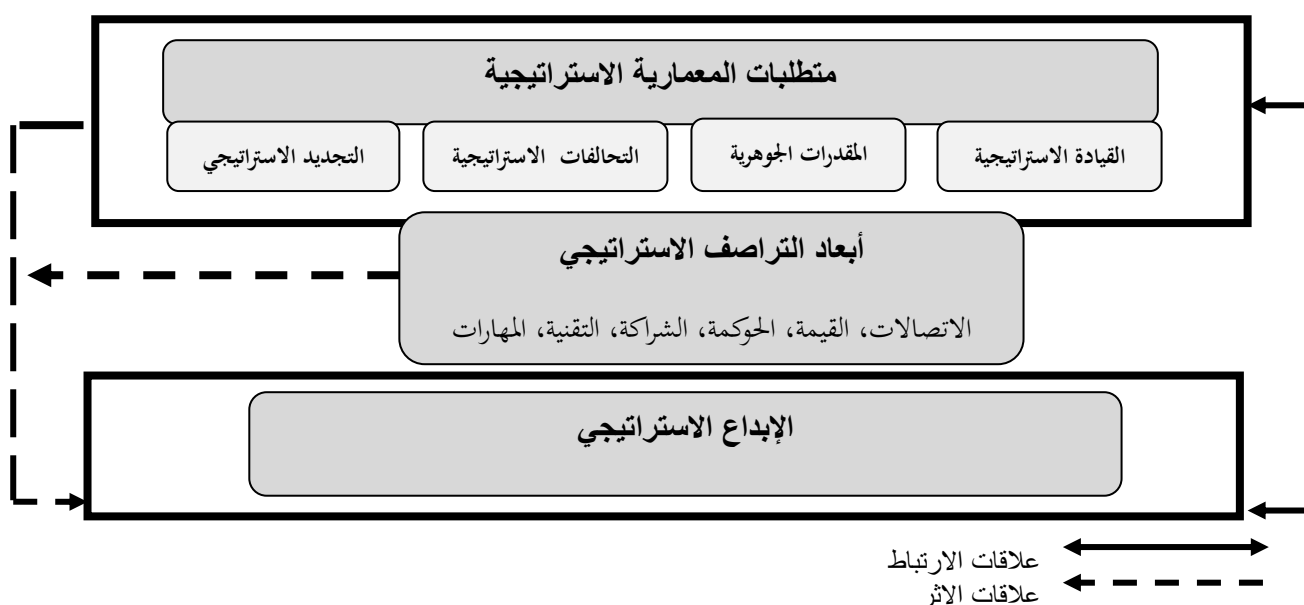
3-1- أهمية البحث.

يكتسب البحث أهميته أكاديمياً في معالجته موضوعاً يعد من أكثر المواضيع أهمية في بيئة المنظمات المعاصرة، خاصة وأنه يجمع بين ثلاثة مفاهيم رئيسية هي المعيارية الاستراتيجية والتنافس الاستراتيجي والإبداع الاستراتيجي، وهذه المفاهيم تتسم بالحدادة في دراستها من قبل الكتاب والباحثين في علم الإدارة الاستراتيجية. ومحاولة

الاستفادة من التراكم المعرفي النظري لإثراء المكتبة العراقية وبناء دعائم الميدان على النحو الذي يمكن من تأكيد العلاقات الارتباطية بين المتغيرات الرئيسة وعواملها الفرعية مما يؤكد دقة الاختيار وموضوعيته. وتتجسد أهمية البحث على مستوى الميدان المبحوث وهو جامعة دهوك التقنية في إمكانية الاستفادة من الدراسة والأخذ بما يمكن أن تتوصل إليه من استنتاجات وتوصيات بهدف تحسين الأداء والفاعلية بصورة أفضل.

4-1- منهج البحث، ويحتوي على:

4-1-1- أنموذج البحث: جرى تطوير المخطط الفرضي للبحث ليعكس أبعاد ومتغيرات الظاهرة المبحوثة ممثلة بأشكالية البحث ومنطلقاته الفلسفية والعملية التي نصت على الدور المعدل للترافص الاستراتيجي في العلاقة بين المعايير الاستراتيجية والإبداع الاستراتيجي في جامعة دهوك التقنية. ولقد اعتمد في تصميم المخطط الفرضي على متطلبات المعايير الاستراتيجية والمتمثلة في (القيادة الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، التحالفات الاستراتيجية، التجديد الاستراتيجي) والتي تمثل المتغير المستقل. أما المتغير التابع فتمثل في الإبداع الاستراتيجي، والمتغير المعدل تمثل في الترافص الاستراتيجي.



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: إعداد الباحث

4-1-2- فرضيات البحث

تم صياغة مجموعة من الفرضيات كحلولة مؤقتة لمشكلة البحث ومن ثم اختبارها للتحقق من صحتها فقد جرى صياغة الفرضيات وفق الآتي:

- الفرضية الرئيسة الأولى: تقاس هذه الفرضية بتأثير المتغير المستقل المتمثل بمتطلبات المعايير الاستراتيجية في المتغير التابع المتمثل بالإبداع الاستراتيجي، وهي مصاغة كالآتي:

يوجد تأثير معنوي لمتطلبات المعايير الاستراتيجية في الإبداع الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة. ويتفرع منها:

- أ. يوجد تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية في الإبداع الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة.
- ب. يوجد تأثير معنوي للمقدرات الجوهرية في الإبداع الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة.
- ت. يوجد تأثير معنوي للتحالفات الاستراتيجية في الإبداع الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة.
- ث. يوجد تأثير معنوي للتجديد الاستراتيجي في الإبداع الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة.

- الفرضية الرئيسة الثانية: تقاس هذه الفرضية بالدور المعدل للترافص الاستراتيجي في العلاقة بين المعايير الاستراتيجية والإبداع الاستراتيجي وهي كالآتي:

تحسن علاقة تأثير متطلبات المعايير الاستراتيجية في الإبداع الاستراتيجي بإضافة متغير الترافص الاستراتيجي كعنصر داعم للعلاقة التأثيرية في الجامعة المبحوثة.

1-4-3- مصادر جمع البيانات وأدائها:

اعتمد البحث على جمع البيانات من المصادر الأولية لكتابة الإطار العملي من خلال الاستبانة التي تم تصميم متغيراتها بالاستفادة من (التميمي والحشالي، 2015) و (العبادي، 2016) و (العززي، 2008) فضلاً عن صياغة بعض الفقرات المستمدة من متغيرات البحث مع الأخذ بنظر الاعتبار بيئة الجامعة قيد البحث. بينما شكلت المصادر الثانوية من الكتب المتاحة، والابحاث المنشورة، والدوريات عماد الجانب النظري للبحث.

1-4-4- أساليب التحليل الإحصائي للبيانات:

اعتمد البحث على استخدام مجموعة من المعادلات الإحصائية والتي تتمثل بالآتي:

- الارتباط البسيط والمتعدد للتعرف على علاقات الارتباط بين المعالجة الاستراتيجية والإبداع الاستراتيجي.
- الانحدار الخطي البسيط والمتعدد للتعرف على تأثير المعالجة الاستراتيجية في الإبداع الاستراتيجي.
- تحليل المتغير المُعَدِّل لمعرفة دور الترافف الاستراتيجي في العلاقة التأثيرية للمعالجة الاستراتيجية في الإبداع الاستراتيجي.

1-4-5- حدود البحث: يمكن تقسيم حدود البحث وفق الآتي:

أ. الحدود الزمنية: إذ امتدت للفترة بين (2020/6/1) ولغاية (2020/12/20).

ب. الحدود المكانية: تم تطبيق البحث في جامعة دهوك التقنية.

ت. الحدود الموضوعية: تتمثل في المعالجة الاستراتيجية، الإبداع الاستراتيجي والترافف الاستراتيجي.

2- الجانب النظري:

2-1- المعالجة الاستراتيجية. وتتضمن:

2-2- مفهوم المعالجة الاستراتيجية

تم استخدام مصطلح "المعالجة الاستراتيجية" من قبل (Hamel & Prahalad, 1990) ليعبر عن إطار إداري استراتيجي تسعى فيه المنظمات إلى تحقيق النجاح التنافسي في المستقبل من خلال إعادة اختراع أسواقها ونشر الكفاءات الأساسية، وهي عملية الصياغة التي تترجم من خلالها المنظمة كفاءاتها الأساسية الحالية إلى نجاح تنافسي مستقبلي، وهي خارطة طريق معلومات عن تقدم المنظمة نحو طموحاتها التنافسية المتوقعة والتي قد لا تدوم لسنوات قادمة، وهي بمثابة خطة عريضة لمنهجية الفرص، انه يحدد ما يجب على المنظمة القيام به اليوم، من حيث اكتساب الكفاءة، لإعداد نفسها للاستحواذ على حصة كبيرة من الإيرادات المستقبلية في ساحة الفرص الناشئة، إن خارطة الطريق هذه لا تؤكد فقط على وجهة المنظمة المرغوبة، ولكنها توضح المسار الضروري لتحقيق ذلك أيضاً (Mansfield, et al., 2005: 23).

تواجه طريقة Hamel & Prahalad لصياغة محتوى الإستراتيجية بعض الصعوبات المؤكدة، فالفاهيم التي تعمل بشكل جيد على مستوى المنظمة وبشكل عام بين الصناعات، قد يكون من الصعب ترجمتها إلى تخصيصات موارد فعلية في منظمات محددة، يجب أن تكون الإدارة قادرة على تلخيص وإضفاء الطابع المؤسسي على المعلومات حول الكفاءات الأساسية والطموحات التنافسية المستقبلية بطريقة ملموسة إذا كان سيتم إدارتها بفعالية. ولتشكيل أساس حوار مشترك حول الإستراتيجية ولتحسين الملاءمة الإستراتيجية، يجب توصيل المعالجة الإستراتيجية في جميع أنحاء المنظمة (Mansfield, 2005: 110).

وتعليقاً على مفهوم Hamel & Prahalad، الذي يتطلب "تطوير آليات التعلم التنظيمي والابتكار والتجريب، والتنافس البناء، والتمكين، وإمكانات القيمة المثلى، واستدامة الشركات، وإعادة صياغة الاستراتيجية"، يجد Kiernan انقساماً في ما إذا كان يجب أن ينصب تركيز الاستراتيجية على ديناميكيات الصناعة والهيكل التنافسي، أو على احتياجات العملاء والسوق الناشئة، وهو يرى هذا على أنه مصطنع ويؤكد أن كلا العاملين مهمان معاً، لكنها ليسا كافيين للنجاح الاستراتيجي. وفي هذا السياق يعرف Kiernan الدوافع الإستراتيجية الداخلية على أنها مكونات المعالجة الإستراتيجية، والمعالجة الإستراتيجية هي "تلك" الحمض النووي "الفكري والفلسفي وحتى المعباري الذي يرمج ويضفي الانساق على جميع قرارات العمل المهمة تقريباً، سواء كانت استراتيجية أو تشغيلية"، وهي سلسلة من الأولويات والقيم المؤسسية الشاملة التي تشكل المنصة التمكنية التي يمكن بعد ذلك بناء استراتيجيات محددة عليها (Kiernan, 1993: 7).

ويشير (Chan-Olmsted & Kang, 2003: 5) إلى المعالجة الاستراتيجية على أنها بنية أساسية توفر الأساس الوظيفي للمنظمة، هي البنية التحتية التي تشكل الفضاء المادي لتلبية الاحتياجات المنظمة، ويعبر عنها بالهيكل الأساسي الذي يشكل مساحة سلوك المنظمة في تنفيذ أهدافها الاستراتيجية. وحسب ما يرى (Mansfield, 2005: 110) ان المعالجة الاستراتيجية هي هيكل معقد مشتق لقياس السلوك التنافسي للمنظمة، وهي فلسفة أو توجه يعكس موقف وسلوك الإدارة في سعيهم لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وفي مكان اخر يشير Mansfield وزملاؤه إلى المعالجة الاستراتيجية بأنها فلسفة للنوايا الإستراتيجية وخلق القيمة اللازمة للشركة في سعيها لتلبية المتطلبات العملية والمعبرة لمكوناتها، إنه التصميم الإبداعي وراء عرض القيمة والأساس الكلي للحكم المنطقي على أداء المنظمة، إنه الخيط الأساسي والفكري والفلسفي الواضح على جميع مستويات الأعمال

التجارية ، حيث يقوم بتوجيه ومواءمة وتقديم الاتساق في جميع قرارات العمل المهمة التي توجه أولويات المنظمة وقيمتها، وتشكيل منصة تمكينية لاستراتيجيات الأعمال (Mansfield, et al., 2005: 23). هو المخطط الذي يخلق مجموعات مناسبة من الأنشطة الصناعية والبنية التحتية والتقنيات والمهارات والموارد والأطر القانونية لضمان أن تصبح البيئة الصناعية ممارسة شائعة وجيدة للعمل فيها (Roberts, 2008: 490). ويرى (O'Shannassy and Hunter, 2009: 38) أن المعايير الاستراتيجية تصبح شيئاً مهماً لتطوير المنظمة في تحديد الاستراتيجية لتحسين الأداء، ليس فقط في عالم الأعمال والصناعة، ولكن يمكن استخدامها أيضاً في مجالي التعليم والاستشارات أيضاً.

وفي سياق التعليم العالي، يرى (Sharma, et al., 2010: 578) أن المعايير الاستراتيجية هي في الأساس مخطط رفيع المستوى لنشر وظائف واكتساب كفاءات جديدة والحد من هجرة الكفاءات الحالية وإعادة تكوين التفاعل مع المستفيدين في الجامعة، هي ليست خطة مفصلة وإنما تشمل كفاءات تطوير المواد التعليمية من خلال الوسائط الإلكترونية لأجهزة التعليم الإلكتروني، وتشمل إعادة هندسة التعليم وتغيير الخدمات وعناصر الاستراتيجية كالهيكلة والعمليات والثقافة، ويحدد القدرات التي سيتم بناؤها ويحدد ما يجب أن تقوم به الإدارة العليا لمؤسسة التعليم العالي "الآن" من أجل المستقبل، إنه بمثابة رابط بين الحاضر والمستقبل، بين الأهداف القصيرة والطويلة، وينصب التركيز على ما ينبغي أن تبدأ به مؤسسة التعليم العالي بالنظر إلى كفاءاتها وما هي الكفاءات التي تحتاجها في المستقبل، تتناول بشكل أساسي مسألة اكتساب الكفاءة وكيف ينبغي لمؤسسة التعليم العالي أن تستعد للحصول على حصة كبيرة من الإيرادات المستقبلية، ويمكن المعايير الاستراتيجية الإدارة العليا في مؤسسات التعليم العالي من الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- إلى أين تذهب الجامعة؟
- ما هي الاستراتيجية الرئيسية للجامعة؟
- كيف نخطط لتنفيذ هذه الاستراتيجية؟
- ماهي الأحداث الداخلية / الخارجية التي قد تؤثر في الجامعة أو تجربتها على التغيير؟
- في ظل أي ظروف قد تصبح الجامعة ناجحة؟
- في ظل أي ظروف قد تكون الجامعة في خطر؟

ويوضح (Ungerer, 2013: 35) أن المعايير الاستراتيجية للمنظمة تشكل الأساس المفاهيمي لكيفية عزم المنظمة على إنشاء قيمة وفق أساس مستدام، وتوجه السلوك الاستراتيجي وتخدم كـ "خارطة طريق للمستقبل" وتشكل وصفاً استراتيجياً شاملاً يكون فيه نموذج العمل أحد المكونات الموصوفة. ويجد (Utama, et al., 2020: 121) المعايير الاستراتيجية بأنها نهج ديناميكي ومن في التخطيط الاستراتيجي للتعامل مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، وتختلف المعايير الاستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول (1) الاختلاف بين المعايير الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي

المجال	التخطيط الاستراتيجي	المعايير الاستراتيجية
الهدف	زيادة الحصة السوقية ومكانة المنظمة	إعادة تصميم حدود الصناعة وخلق مجالات منافسة جديدة
العملية	الصنع والروتين. الصناعة الحالية وهيكل السوق كخط أساس. استخدام تحليل الصناعة (تحليل التجربة ، تحليل سلسلة القيمة ، تحليل هيكل التكلفة ، قياس أداء المنافسين). الأعمال الفردية كوحدة تحليل.	استكشافية ومفتوحة. الفهم المتقطع والكفاءة كخط أساس. البحث عن وظائف جديدة. تطوير خطط جديدة لاكتساب الكفاءات. المنظمة كوحدة تحليل.
الموارد	المدير التنفيذي، الخبير	المدير، خبرة المنظمة

Source: Utama, F. Z., Siti, J., & Teguh, S. I. (2020). Strategic Architecture For Tinplate Industry In Indonesia. Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences, 99(3). P 121.

هناك اختلاف مفاهيمي بين المعايير الاستراتيجية والاستراتيجية "العادية" للأعمال والفرق يكمن في المستويات الإدارية. إن خصائص خلق القيمة وسلوك الإدارة الاستراتيجية المرتبطة بها ليست مجرد ملحق لمجموعة استراتيجية موجودة. وإذا كانت هذه هي الحالة، فأني مدير أو إدارة أو قسم وظيفي سيتحمل مسؤولية اقتراح الزبون أو خلق القيمة أو الانسجام أو الابتكار؟ هذه الاقتراحات الأساسية تتقاطع مع الوظائف التي توجد في أشكال مختلفة وفي مناطق مختلفة من المشروع، وتعد المعايير الاستراتيجية أكثر العناصر الأساسية في بناء الأعمال، نظراً لأن خطة البناء لها صلة على مستوى هرمي أعلى من أساسها المعاري، لذلك تنطبق استراتيجية الأعمال على مستوى أعلى من المعايير

الاستراتيجية. إن المعايير الاستراتيجية موجودة كأساس لجميع مراحل الإدارة الاستراتيجية. وينقل دلالة الهيكل أو الإطار الداعم فيها مناسباً للمعنى. إن مفهوم المعايير الاستراتيجية متجذر في جملة أمور، في الاستراتيجية ونماذج الأعمال، وتساهم عناصر كل من هذه التخصصات بشكل أكبر في مكوناته (سلطان وعثمان، 2020: 52).

بالاستناد إلى ماسبق يرى الباحث أن المعايير الاستراتيجية هي البنية التحتية التي تشكل الفضاء المادي لتلبية الاحتياجات الاستراتيجية للمنظمة، ويعبر عنها بخارطة الطريق التي تحدد مكونات نموذج الإدارة الاستراتيجية التي تساهم في تكوين منصة التمكين الاستراتيجي للمنظمة التي توفر بدورها الرؤية المناسبة لكيفية اختيار وتطبيق الموارد والكفاءات الأساسية الضرورية لتنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الإبداع الاستراتيجي. ويمكن تحديد مميزات المعايير الاستراتيجية بالآتي:

- إن مفهوم "المعايير الاستراتيجية" ليس إطار عمل ولا مجموعة من الاستراتيجيات، فهي فلسفة أو توجه عمل - أقرب إلى ثقافة المنظمة.
- إن المعايير الاستراتيجية هي مخطط عالي المستوى فيما يتعلق بالأنشطة الجديدة، وإتقان الكفاءات الجديدة، أو تطوير الكفاءات الحالية.
- المعايير الاستراتيجية هي بمثابة استثمار استراتيجي، هي فلسفة تتبناها المنظمة اليوم لتستفيد منها في المستقبل.
- المعايير الاستراتيجية هي بمثابة خارطة الطريق ترشد طريق النجاح الاستراتيجي للمنظمة من خلال برمجة الأنشطة وقرارات العمل اليومية.
- تعمل المعايير الاستراتيجية على تشكيل منصة تمكينية لاستراتيجيات الأعمال.
- توفر المعايير الاستراتيجية نظرة طويلة الأجل لكيفية نمو المنظمة وتطورها ونجاحها، وغالباً ما تتضمن التكنولوجيا التي ستدعم المنظمة طوال العملية.
- تختلف المعايير الاستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي.

2-2-1- متطلبات المعايير الاستراتيجية

يشير (Chan-Olmsted & Kang, 2003: 5) إلى أن متطلبات المعايير الاستراتيجية تتمثل في الكفاءات الأساسية، والاستراتيجيات التنافسية، والتحالفات الاستراتيجية. ويحدد (Ungerer, 2019: 170) متطلبات المعايير الاستراتيجية بالقيادة الاستراتيجية، الريادة الاستراتيجية، التجديد الاستراتيجي، وقدرات الموارد. بالاستناد إلى ما سبق يرى الباحث أن كلا من (القيادة الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، التحالفات الاستراتيجية، والتجديد الاستراتيجي) تعد من المتطلبات الأساسية للمعايير الاستراتيجية، وسيعتمد البحث الحالي على هذه المتطلبات لقياس المعايير الاستراتيجية. وفيما يلي وصف موجز لهذه المتطلبات:

أ- القيادة الاستراتيجية. ينظر إلى القيادة الاستراتيجية على أنها قدرة رئيسية لإعطاء الحياة والمعنى والزخم لاستراتيجية وأنشطة التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ضمن الحدود الأخلاقية. فالقيادة والثقافة هما سأت تستند إلى الأداء بدلاً من أسباب الأداء. ولا يعتمد النجاح الاستراتيجي على سبب واحد ولكنه ناتج عن تفاعل عدد من المتغيرات بطريقة فعالة. إن صناع القرار في الاستراتيجية يجب أن يركزوا على تطوير قدراتهم الفردية والجماعية لاختيار الفائزين من بين العديد من الخيارات الاستراتيجية المتاحة، وتنفيذ هذه الخيارات الاستراتيجية باستمرار بطريقة ممتازة. وبالنظر إلى الطبيعة المعقدة للاستراتيجية فإن القيادة الاستراتيجية هي شرط ضروري - ولكنها ليست كافية - للنجاح الاستراتيجي على المدى الطويل. وينظر إلى القيادة من منظور ما بعد البطولة، وكقدرة تنظيمية يجب أن تنتشر على نطاق واسع وعميق في المنظمات، لا يمكن أبداً أن تكون المهمة الحصرية لعدد قليل من المديرين التنفيذيين في "أعلى" المنظمة. وهذا يعني القدرة القيادية الموزعة كجزء أساسي من الإدارة في القرن الحادي والعشرين، حيث ينظر إلى القيادة على أنها عملية اجتماعية جماعية (سلطان وعثمان، 2020: 59).

ب- المقدرات الجوهرية.

تعد المقدرات الجوهرية قضية حاسمة في بيئات العمل شديدة التنافسية اليوم، والتي تعرف على أنها قدرة المنظمة على التعلم بشكل جماعي كيفية تنسيق التقنيات والمهارات المختلفة داخل المنظمة من أجل تقديم أفضل القيمة، وتشير إلى القدرة التنسيقية للمنظمة لتقديم أفضل ما في وسعها، أن جوهر كل المزايا التنافسية يكمن في المقدرات الجوهرية، لذلك فإن المقدرات الجوهرية هي أداة استراتيجية مهمة في فهم أساس الميزة التنافسية (Enginoğlu & Arikan, 2016: 120).

ت- التحالفات الاستراتيجية.

تم استخدام مصطلح "التحالف الاستراتيجي" للإشارة إلى "الاتفاقيات التي تتميز بالالتزام شركتين أو أكثر للوصول إلى هدف مشترك يستلزم جميع مواردها وأنشطتها". تجمع التحالفات الاستراتيجية بين المنظمات المستقلة والمتنافسة أحياناً لتقاسم الموارد في مراحل مختلفة من سلسلة القيمة الخاصة بها. إذ يسمح تكوين التحالف للمنظمة بتركيز مواردها الخاصة على أنشطتها الرئيسية ومهاراتها وكفاءاتها الأساسية مع اكتساب المكونات أو القدرات الأخرى التي تفتقر إليها. يمكن أن تتخذ التحالفات أشكالاً عديدة، بدءاً من العقود البسيطة التي لا توجد بها روابط أسهم، والشراكات، إلى اتفاقيات أكثر رسمية تتضمن حقوق الملكية والسيطرة الإدارية المشتركة على الأنشطة الجماعية. تزداد أهمية هذه التحالفات وشبكات المنظمات التي يشكلونها بشكل متزايد حيث تتطلب شروط التنافسية الأكثر صعوبة من المنظمات تبني هياكل تنظيمية مرنة وأكثر تركيزاً (سلطان وعثمان، 2020: 205).

ث- التجديد الاستراتيجي.

يعبر التجديد الاستراتيجي عن عملية التعلم التنظيمي لربط استراتيجية المنظمة المطبقة بالظروف البيئية المتغيرة باستمرار. وتعد هذه العملية حيوية لقدرة المنظمات على الحفاظ على قدرتها التنافسية في الصناعة والاعتماد على استراتيجية مستقبلية مستدامة (سلطان وعثمان، 2020: 143).

2-2- الترافف الاستراتيجي

2-2-1- مفهوم الترافف الاستراتيجي

يعد مفهوم الترافف الاستراتيجي موضوعاً ناضجاً في مجال الإدارة الاستراتيجية، تم طرح المفهوم أولاً بواسطة إطار McKinsey 7-S، إذ يكشف الإطار عن سبعة عناصر داخلية للمنظمة، تشمل الاستراتيجية والهيكل والنظام والقيمة المشتركة والمهارة والموظفين والأسلوب، والتي يجب أن تتوافق بشكل جيد وتعزز بعضها بعضاً في السعي لتحقيق أداء المنظمة، ومن ثم تم تصورها بشكل أكبر من قبل Venkatraman, 1984 باعتبارها مرحلة "مناسبة" مرغوبة من الإدارة الاستراتيجية للمنظمة، ويؤدي التوافق بين الاستراتيجية والترتيب الداخلي إلى أداء المنظمة المقصود، وبالتالي فإن إحدى المهام الرئيسية لكبار المديرين هي إدارة الاتساق بين العناصر متعددة المستويات داخل المنظمة، إذ تم في البداية التأكيد على تحقيق المواءمة بين الاستراتيجية والترتيب الداخلي للمنظمة، أي المواءمة الداخلية، وتطور هذا المفهوم بعد ذلك مما أدى إلى توسيع نطاقه في بيئة أعمال المنظمة، والمعروفة باسم الترافف الخارجي، والتي يتم تعريفه على أنه جهد ديناميكي لربط العناصر الداخلية للمنظمة وبيئتها، ثم ضبط الموارد الداخلية للمنظمات لدعم هذه المحاولة، أي بمعنى آخر يكمن مبدأ التوافق في درجة الاتساق الموجودة بين الوضع التنافسي، والاستراتيجية، وهيكل التنظيم، والثقافة، وأسلوب القيادة، وتم بعد ذلك توسيع ضرورة وأهمية المواءمة لتشمل العديد من وجهات النظر المختلفة داخل وخارج المنظمة، على سبيل المثال، منظور الحاجة إلى الاستفادة من استراتيجية تكنولوجيا المعلومات مع استراتيجية أعمال (Sholihah, et al., 2019: 7-8).

وفي هذا السياق يرى (Avison, et al., 2004: 225) أن الترافف الاستراتيجي جاء بالعديد من المصطلحات المستعارة، حيث يطلق عليه البعض تسمية المناسب، التكامل، الجسر، الانسجام، الانصهار، الترابط، إلا أنها وفي جميع الحالات تعبر عن التوافق بين الموارد المنظمة – بما فيها نظم وتقنية المعلومات – والفرص والتحديات البيئية، وتساعد المنظمة بثلاث طرق وهي: من خلال زيادة العائد على الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، والمساعدة على تحقيق الميزة التنافسية، وتوفير التوجيه والمرونة للرد على الفرص الجديدة.

ويطرق (Campbell, et al., 2005: 653) إلى الترافف الاستراتيجي من خلال البعد الاجتماعي والبعد الفكري، فوفق البعد الاجتماعي يعرف الترافف الاستراتيجي على أنه "الحالة التي يفهم فيها المسؤولون المنفذون في مجال تكنولوجيا المعلومات والأعمال داخل وحدة تنظيمية الالتزام بمهمة وأهداف وخطط الأعمال وتكنولوجيا المعلومات"، ويعرف الترافف الاستراتيجي وفق البعد الفكري بأنه "الحالة التي توجد فيها مجموعة عالية الجودة من الترابط بين تكنولوجيا المعلومات وخطط العمل الموجودة". وهو النهج الذي يشجع على إشراك فريق القيادة الأساسية والعاملين في المنظمة كافة على تطوير رؤية مشتركة للمنظمة، وإن المشاركة الوظيفية الفاعلة في العملية الإبداعية يؤدي إلى بناء الإبداع الاستراتيجي بين أصحاب المصلحة من داخل المنظمة وخارجها (Palmar & Kaplan, 2007: 11).

ويرى (Naidoo, 2012: 69) أن تعريف الترافف الاستراتيجي يعتبر تحدياً في سياق وجهات النظر المتنوعة ووجود العديد من التعاريف التي ظهرت على مدى العقدين الماضيين، وهذه التعاريف تركز على كيفية تحسين القدرات التنظيمية من خلال التكنولوجيا مع اختلافات دقيقة، ويمثل الترافف عملية تغيير حتمية وشاملة لنجاح أي منظمة، وهي مصممة لمواءمة الرؤية والثقافة والاستراتيجية وقيادة الأهداف والفرق والأفراد، حيث يواجه الترافف قدرة المنظمة على التنفيذ كوحدة واحدة وتحقيق نتائج ناجمة مستدامة. وفي هذا السياق يعرف الترافف الاستراتيجي على أنه الاستيعاب الصحيح لأولويات المنظمة وعملياتها التي تسمح باتخاذ إجراءات مستمرة وفعالة من أجل تحسين نتائج المنظمة (Estrada, et al., 2013: 368).

ويشير (Trevor & Varcoe, 2017: 3) إلى الترافف الاستراتيجي بأنه تحقيق هدف المنظمة من خلال إدارة سلسلة قيمة المنظمة عن كسب، والتي تربط هدفها باستراتيجية أعمال المنظمة، والقدرات، وهيكل الموارد، ونظام الإدارة، بما في ذلك الجوانب المتعلقة بالبنية التحتية والتكتيكات والعملية.

وتم تعريف الترافف الاستراتيجي على أنه ملائمة العناصر المختلفة لبعضها البعض، يحدث ذلك عندما تحدد مجموعة منطلق المنظمة (الاستراتيجية ونموذج الأعمال) تشابهاً وثيقاً مع بعضها البعض، بحيث تنعكس نية الأداء بشكل واضح في استراتيجية المنظمة وفي التغييرات التي تطرأ على نموذج الأعمال، ويمكن نجاح أي منظمة في تثبيت المستلزمات المطلوبة في نموذج أعمالها الذي يتطلب إعادة تصميمه بحيث يتوافق بشكل استراتيجي مع هدف المنظمة المتمثل في تحقيق الأداء المتميز، وهذا يعني أن التركيز على تطوير نموذج الأعمال في حد ذاته ليس كافياً، إذ يجب تحقيق مزيد من التوافق لإنشاء قيمة جديدة والتقاطها (Sholihah, et al., 2019: 2).

بالاستناد إلى ماسبق يرى الباحث أن الترافف الاستراتيجي للجامعة يعبر عن درجة العقلية المشتركة والتفاهم والتعاون والانسجام والمواءمة بين الموارد والقدرات التنظيمية الداخلية من جهة وبين الفرص والتحديات الخارجية من جهة أخرى، أي بمعنى ملائمة العناصر المختلفة داخل المنظمة وخارجها لبعضها البعض بما يساهم في تحقيق التكامل في نموذج الإدارة الاستراتيجية.

ويرى الباحث أن الترافف الاستراتيجي يساعد على نجاح الأعمال بشكل عام حيث يركز الموارد على الأنشطة التي سيكون لها أكبر تأثير في الأعمال، ويدعم الترافف الاستراتيجي المرونة والقدرة على تغيير وتقييم تأثير الخطط الاستراتيجية المتغيرة. ويمكن أن يساعد أيضاً في إجراء تغييرات غير استراتيجية بسرعة ضمن الإطار الاستراتيجي. كما أنه مفيد للمنافسة حيث إنه يجلب كل الموارد والقدرات نحو هدف مشترك مما يزيد من احتمال نجاحه، ويساعد المنظمة على تحقيق الآتي:

- القضاء على الاختلال الاستراتيجي من خلال الحد من التكرار والعمل المتعارض.

- ترشيد الموارد بما تساهم في توفير الوقت والمال.

- توضيح الاستراتيجية لأصحاب المصلحة والأدوار التي يجب أن يلعبوها.
- تحفز العاملين في جميع المستويات من خلال رؤية واستراتيجية مشتركة.
- المام العاملين بدعم الاستراتيجية التي تولد لديهم دوافع ذاتية، وليس فقط عن طريق الامتثال للقواعد.

2-2- ابعاد الترافف الاستراتيجي

من خلال المسح الذي قام به الباحث في هذا المجال تبين أن كلاً من (Luftman, et al., 2008)، (Naidoo, 2012)، (Silvius, et al., 2013)، (Estrada, et al., 2013) يتفقون على أن هناك ستة ابعاد للترافف الاستراتيجي وهي: (الاتصالات، القيمة، الحوكمة، الشراكة، التقنية، المهارات) وعليه سيعتمد البحث الحالي على مؤشرات هذه الابعاد في قياس الترافف الاستراتيجي، ويمكن التعبير عنها من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

الاتصالات: ما مدى فهم الموظفين والمدراء لبعضهم البعض؟ هل يتصلون بسهولة وبشكل متكرر؟ هل تتواصل الجامعة بشكل فعال مع أصحاب المصلحة؟ هل ينشر التعلم الاستراتيجي داخلياً؟

القيمة: ما مدى جودة الجامعة لقياس أداؤها وقيمة مشاريعها؟ بعد الانتهاء من المشاريع، هل يتم تقييم ما حدث بشكل صحيح وما الخطأ الذي حدث؟ هل يتم القيام بتحسين العمليات الداخلية بحيث يكون المشروع التالي أفضل؟

الحوكمة: هل تتدفق المشروعات التي يتم تنفيذها من فهم استراتيجية العمل؟ هل تم دعم هذه الاستراتيجية؟ هل لدى الجامعة شفافية ومساءلة عن نتائج المشاريع؟

الشراكة: إلى أي مدى أقامت الجامعة الشراكات الحقيقية وهل تقوم على الثقة المتبادلة وتقاسم المخاطر والمكافآت؟

البنية التحتية: إلى أي مدى تطورت التكنولوجيا لتصبح أكثر من مجرد دعم أعمال؟ كيف ساعدت الجامعة على النمو والتنافس والربح؟

المهارات: هل لدى الموظفين والتدريسيين المهارات اللازمة لتكون فعالة؟ ما مدى فهم الموظفين الفنيين لمسؤولي الوحدات والتحدث بلغة العمل؟ ما مدى فهم مسؤولي الوحدات لمفاهيم التكنولوجيا ذات الصلة بعملهم؟

2-3- الابداع الاستراتيجي، ويتضمن:

2-3-1- مفهوم الابداع الاستراتيجي

يشار إلى الإبداع بأنه تطوير الأفكار الجديدة وتطبيقها من أجل حل المشكلات القائمة، أو أنه جمع جديد لأفكار قديمة (Sainaghi and Francesca, 2005: 1).

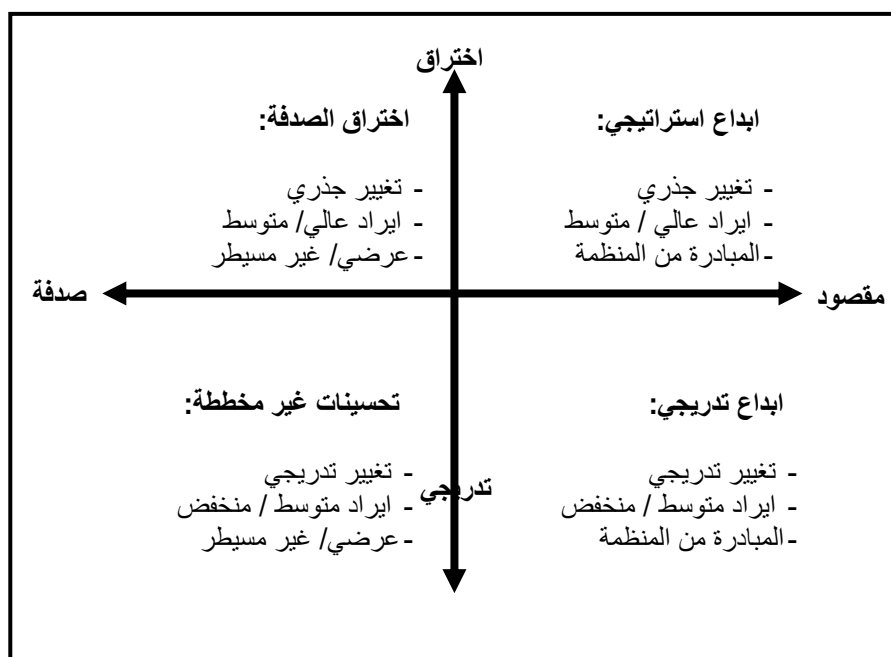
1. أما الاستراتيجية فهي مجموعة متكاملة من الأفعال المصممة لتوليد ميزة تنافسية قابلة للاستمرار (Coyne, et. al., 2000: 33).

وفيما يخص الإبداع الاستراتيجي يرى (Markides, 2000: 19) بأنه حالات إعادة الفهم والاستيعاب الجوهرية لما تهدف إليه المنظمة والذي يقود بدوره إلى طريقة مختلفة ومثيرة في ممارسة قواعد اللعبة (المنافسة) في منظمات الأعمال. ويصف (Daft, 2000: 245) الإبداع الاستراتيجي بقوله "هو عملية ترجمة أفكار ابتكارية معينة وتحويلها إلى منتج أو سلعة أو خدمة" (Daft, 2001: 357).

ويرى (Koivisto, 2005: 34) الإبداع الاستراتيجي بأنه "النمو المعزز عبر الابتكارات المستمدة من خلال المعرفة والأفكار الجديدة لتحقيق المنفعة للزبائن والمنظمة على حد سواء". في حين يرى البعض بأنه نشاط قائم على تجاوز الممارسة بالطرق التقليدية في الصناعة ولا يتم ذلك من خلال تبني ممارسة جديدة واحدة فحسب، وإنما اعتماد الممارسات نفسها في كافة أرجاء المنظمة وأن تقليد هذا النوع من الإبداع يتطلب محاكاة نظام معقد في إطار حالة الاعتماد الداخلي بين مكونات هذا النظام (Debruyne & Schoovaerts, 2006: 28).

ويحدد (Sniukas, 2007: 24) مفهوم شامل للإبداع الاستراتيجي، إذ يرى بأنه إطار عمل لأبعاد معتمدة على بعضها البعض من المضمون والعمليات والمحيط (البيئة)، وهو تسهيل لتطبيق الخلق والإبداع في إطار عمليات الإدارة الاستراتيجية، كما أنه يساعد على تحقيق التميز الاستراتيجي والميزة التنافسية، ويسهم في تحدي المنطق التقليدي، وإعادة تعريف نموذج أعمال المنظمة وإعادة رسم حدود سوقها ويخلق أسواقاً جديدة وتحسينات مستمرة في قيمة كل من الزبائن والمنظمة.

ويعرف (العززي، 2008: 46) الإبداع الاستراتيجي بأنه عملية مقصودة قابلة للتكرار تقوم على أساس اكتشاف واستغلال الثغرات (الفرص) في الأسواق مما يؤدي إلى نشوء أسواق جديدة وتقديم قيمة أفضل للزبائن أو عن طريق أداء اللعب (المنافسة) بشكل مختلف عن قواعد الصناعة المتعارف عليها وما يؤدي إلى تغيير نموذج الأعمال الحالي، الأمر الذي يؤدي إلى الزيادة المستمرة في فرص النمو والأرباح بصورة أعلى من معدلات الصناعة الحالية. ويوضح (Palmar and Kaplan, 2010: 66) أن الإبداع الاستراتيجي هو توليد استراتيجيات النمو، وإيجاد منتجات جديدة، ونماذج الخدمات والأعمال التي تغير اللعبة، وتولد قيمة جديدة كافية للزبائن والمستهلكين والمنظمة، وأن الإبداع يكون استراتيجياً حيناً تكون التغيرات جذرية تكون العملية مقصودة ومتجددة وتخلق فرقاً كبيراً في قيمة الأشياء المقدمة إلى الزبائن، وكما هو موضح في الشكل الآتي:



الشكل (2)

مربع الإبداع

Source: Palmar, D. and Kaplan, S. (2010). A framework for strategic Innovation: Innovationpoint.P66.

ويعبر الإبداع الاستراتيجي عن عملية التفاعل بين الريادة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي بهدف تحقيق مزايا تنافسية تؤدي في النهاية إلى أداء إيجابي على مستوى المنظمة ككل (Kataria, 2013: 22). وتشير (حمه رتش، 2016: 36) إلى الإبداع الاستراتيجي بأنه منهج إبداعي يعتمد المدخل الاستراتيجي في تطبيقه ويعبر عن كيفية التفكير بعيداً عن السياقات التقليدية وخوض مغامرات تحقق تحولات إبداعية في بيئة الأعمال الحالية للمنظمة مما تحقق قيمة جديدة للزبائن من جهة والنمو والبقاء وزيادة الأرباح من جهة أخرى.

بالإضافة إلى ما سبق يعرف الباحث الإبداع الاستراتيجي على أنه عملية ومنهج منظم لإعادة اختراع أو تصميم الاستراتيجيات بهدف توليد ابتكارات غير مسبقة، حيث يركز على المستقبل ويحدد فرص النمو المتسارعة ويعجل بقرارات العمل ويخلق تأثيراً قابلاً للقياس في سياق التوجه الاستراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وسيعتمد البحث الحالي على مؤشرات الإبداع الاستراتيجي لقياسه.

2-3-2- خصائص الإبداع الاستراتيجي

يتميز الإبداع الاستراتيجي بجملة من الخصائص تتمثل في السعي لخلق مساحة تنافسية جديدة، تبدأ مع نهاية الفكرة ويحدد فرصاً طويلة الأمد ثم يرجع إلى الحاضر لتبنيها، يسعى إلى اختراق الأعمال والإبداع الجذري، إذ يمتزج انضباط العملية مع خلق الإلهام ويبحث عن الإلهام في المصادر غير المألوفة، ويبحث عن احتياجات ورغبات الزبائن غير المشبعة ويسعى إلى إسعادهم، فضلاً عن اعتنام الفرصة لتجربة المشاريع الريادية الجديدة (Palmar and Kaplan, 2007: 6). ويحدد (Derrick & Soren, 2007: 2) مجموعة من الخصائص للإبداع الاستراتيجي وهي تتمثل في الآتي:

- أ- يبدأ الإبداع الاستراتيجي بما ينتهي إليه الذهن أي انه يشخص الفرص بعيدة المدى ومن ثم يجلبها رجوعاً إلى الحاضر.
- ب- يفرض الإبداع الاستراتيجي التعامل مع الذهنية التي تحطم القواعد المتعارف عليها.
- ت- البحث عن خلق مبادئ تنافسية جديدة للأعمال.
- ث- البحث عن الأفكار الجديدة والمخترعات المبتكرة في الوقت الذي يتم فيه وبالتزامن بناء الجوهر (مضمون الإبداع).
- ج- يعمل الإبداع الاستراتيجي على ربط وتنسيق منهاج العملية (العمليات) مع الطموح الخلاق للمنظمة.

- ح- البحث عن الاحتياجات غير الظاهرة (الضمنية) للمستهلكين .
- خ- تسعى المنظمة بموجب الإبداع الاستراتيجي إلى إسعاد المستهلكين (الزبائن).
- د- قد يتم اختباره إزاء المشاريع الجديدة والمغامرة أو مع الهياكل التنظيمية .
- بالاستناد إلى ما سبق يرى الباحث ان الإبداع الاستراتيجي يتميز بالآتي:
- هو عملية تقود إلى توليد طريقة جديدة في ممارسة لعبة المنافسة وتنفيذ قواعدها.
- هو خلق قيمة جديدة ومتفوقة للزبون بطرق جديدة ومختلفة عن المنافسين.
- عملية تؤدي إلى إعادة تعريف نموذج الأعمال ووضع قواعد التنافس.
- خلق أسواق جديدة وإعادة صياغة وتشكيل الأسواق القديمة.
- يساعد في تحقيق التميز الاستراتيجي والميزة التنافسية.
- التفكير الاستراتيجي والتغير الجذري هو اساس الإبداع الاستراتيجي.

3- الجانب الميداني

3-1- مجتمع البحث وخصائص أفراد عينة البحث

3-1-1- مجتمع البحث وعينته

يتمثل مجتمع البحث الحالي بجامعة دهوك التقنية ، التي أسست عام 2012، وهي واحدة من ثلاث جامعات تقنية في إقليم كردستان. تتكون الجامعة من ثمانية معاهد تقنية وست كليات تقنية. وقد تمثل عينة البحث في القيادات الإدارية من رئيس الجامعة ومساعديه ومديري المديريات الرئيسة في الجامعة والعمداء ومعاونيه ورؤساء الاقسام العلمية في المعاهد والكليات التقنية التابعة للجامعة المبحوثة لما تؤدي تلك القيادات من التشارك الفعلي في توفير مستلزمات المعايير الاستراتيجية ولأنها المعنية في القرارات الاستراتيجية في هذه المؤسسات. حيث تم توزيع (90) استمارة بطريقة عشوائية وتم استرجاع (75) استمارات صالحة للتحليل والاختبار أي بنسبة (83.3%).

3-1-2- خصائص أفراد عينة البحث

يظهرها الجدول (2) توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً لخصائصهم الفردية والتي تشير إلى أن أغلبية أفراد العينة هم من ذوي الفئات العمرية (35 – 45 سنة) وبنسبة (60%) من حجم العينة، ومن الذكور والذين شكلوا (77.3%) من العينة، ومن حملة شهادة الماجستير وبنسبة بلغت (68%)، وفي حين كانت خدمتهم الوظيفية (أكثر من 7 سنوات) وبنسبة وصلت إلى (42.7%) من العينة.

الجدول (2)

الخصائص الفردية للأفراد المبحوثين

ت	الخصائص	الفئات	العدد	النسبة
1	العمر	أقل من 35 سنة	21	28
		35- 45	45	60
		أكثر من 45	9	12
		المجموع	75	100
2	الجنس	ذكر	58	77.3
		أنثى	17	22.7
		المجموع	75	100
3	الشهادة	دكتوراه	22	29.3
		ماجستير	51	68
		دبلوم عالي	2	2.7

100	75	المجموع		
16	12	أقل من 3 سنوات	مدة الخدمة بالمركز الوظيفي الحالي	4
41.3	31	3-7 سنوات		
42.7	32	أكثر من 7 سنوات		
100	75	المجموع		

المصدر: إعداد الباحث.

2-3- الإحصاء الوصفي ومصنوفة الارتباط.

يوضح الجدول (3) قيم المتوسطات (M) والانحرافات المعيارية (SD) للمتغيرات الستة ومعاملات الارتباط (r) لمتطلبات المعايير الاستراتيجية والإبداع الاستراتيجي. وفقاً لنتائج الجدول يتفق المستجيبون على أن القيادة الاستراتيجية هي من أكثر متطلبات المعايير الاستراتيجية توافراً حيث احتلت المرتبة الأولى بأعلى متوسط (M = 3.87, SD = 0.609). تبع ذلك التجديد الاستراتيجي (M = 3.73, SD = 0.707)، ومن ثم التحالفات الاستراتيجية (M = 3.71, SD = 0.703) والمقدرات الجوهرية قد عبر عن أقل مطلب من بين متطلبات المعايير الاستراتيجية حيث تم تقييمه بأقل متوسط (M = 3.68, SD = 0.771). تشير هذه القيم إلى أن المستجيبين يتفقون على مستويات عالية من توافر متطلبات المعايير الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة. ويتضح من الجدول (2) أن المبحوثين يعتقدون بوجود مستوى عالٍ من الإبداع الاستراتيجي (M = 3.57, SD = 0.843) و الترافف الاستراتيجي (M = 3.48, SD = 0.827). تبين النتائج الواردة في الجدول (3) أنه يوجد هنالك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المعايير الاستراتيجية والإبداع الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينها (0.633)، وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يدل على أن هناك مستويات معنوية من التوافق الإيجابي بين المعايير الاستراتيجية وبين الإبداع الاستراتيجي في جامعة دهوك التقنية، أي أنه كلما ازداد اعتماد الجامعة على المعايير الاستراتيجية يؤدي ذلك إلى تحسين مستويات الإبداع الاستراتيجي فيها. وعلى المستوى الجزئي تبين أن هنالك علاقة ارتباط بين كل مطلب من متطلبات المعايير الاستراتيجية وبين الإبداع الاستراتيجي، حيث بلغ معامل الارتباط كالاتي: القيادة الاستراتيجية (r = 0.304, P < 0.01)، المقدرات الجوهرية (r = 0.454, P < 0.01)، التحالفات الاستراتيجية (r = 0.561, P < 0.01)، التجديد الاستراتيجي (r = 0.294, P < 0.05).

الجدول (3) الإحصاء الوصفي ومصنوفة الارتباط

المتغيرات	الإحصاء الوصفي		مصنوفة الارتباط				
	M	SD	القيادة الاستراتيجية	المقدرات الجوهرية	التحالفات الاستراتيجية	التجديد الاستراتيجي	المعيارية الاستراتيجية
1- القيادة الاستراتيجية	3.87	0.609	-	-	-	-	-
2- المقدرات الجوهرية	3.68	0.771	-	-	-	-	-
3- التحالفات الاستراتيجية	3.71	0.703	-	-	-	-	-
4- التجديد الاستراتيجي	3.73	0.707	-	-	-	-	-
5- المعايير الاستراتيجية	3.75	0.698	-	-	-	-	-
6- الإبداع الاستراتيجي	3.57	0.843	0.304**	0.454**	0.561**	0.294*	0.633**
7- الترافف الاستراتيجي	3.48	0.827	-	-	-	-	-

** الارتباط معنوي عند مستوى (P < 0.01)

3-3 اختبار فروض البحث

3-3-1 الفرضية الرئيسة الأولى

أ- تأثير المعايير الاستراتيجية في الإبداع الاستراتيجي.

تم استخدام الانحدار الخطي البسيط واختبار F ومعامل التحديد (R^2) لاختبار تأثير متطلبات المعايير الاستراتيجية في الإبداع الاستراتيجي. حيث توضح نتائج الانحدار الواردة في الجدول (3) أنه يوجد تأثير للمعايير الاستراتيجية في الإبداع الاستراتيجي مجتمعةً، بدلالة قيمة P-value المحسوبة والبالغة (0.000) التي تقل عن قيمتها الافتراضية للبحث (0.05)، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة (48.214)، التي هي أكبر من قيمتها الجدولية (3.97) عند درجات حرية (1، 73)، ويتبين من نتائج التحليل وعلى المستوى الكلي قيمة (B_1) بلغت (0.631) والتي تدل على أن التغير في المعايير الاستراتيجية بمقدار (1) لدى الجامعة المبحوثة، سيصاحبه تغير في الإبداع الاستراتيجي بمقدار (0.631)، وهي نسبة جيدة يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية للمعايير الاستراتيجية في الإبداع الاستراتيجي. وبلغت قيمة (R^2) (0.398) والتي تفسر على أن التغير في الإبداع الاستراتيجي لدى الجامعة المبحوثة والذي كان بنسبة (39.8%) يمكن ارجاعه إلى متغير المعايير الاستراتيجية، وأن النسبة المتبقية والتي تبلغ (60.2%) من التغير في الإبداع الاستراتيجي تعود لمسببات أخرى لم يتم اعتمادها في نموذج البحث الحالي.

الجدول (4) تأثير المعايير الاستراتيجية في الإبداع الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة

P-value مستوى المعنوية	المعايير الاستراتيجية				المتغير المستقل
	F المحسوبة	R^2	B_1	B_0	المتغير التابع
0.000	48.214	0.398	0.631	0.306	الإبداع الاستراتيجي

وتم استخدام مؤشر الانحدار المتعدد بأسلوب المدرج لتحديد اثر كل متطلب من متطلبات المعايير الاستراتيجية في الإبداع الاستراتيجي وتوضح النتائج الواردة في الجدول (5) الآتي:

النموذج الأول: يقتصر على التحالفات الاستراتيجية فقط كمتطلب من متطلبات المعايير الاستراتيجية واستبعاد المتطلبات الأخرى، والتي تشمل القيادة الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، والتجديد الاستراتيجي. حيث توضح النتائج أن لمتطلب التحالفات الاستراتيجية تأثيراً أعلى في الإبداع الاستراتيجي مقارنة بالمتطلبات الأخرى للمعايير الاستراتيجية، بدلالة قيمة (t) (5.791) المحسوبة وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.656) وبدرجة حرية (73). ويدعم ذلك قيمة (R^2) (0.315)، مما يدل على أن هذا المتطلب يفسر لوحده نسبة (31.5%) من التغير الذي يحصل في الإبداع الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة، وأن النسبة المئوية المتبقية ترجع لعوامل أخرى لا يتضمنها هذا النموذج. وبناءً على ذلك، فإنه من الممكن القول بأن الجامعة المبحوثة إذا أرادت تحقيق متطلبات نجاحها في هذا المجال وتحسين الإبداع الاستراتيجي لها، فإن عليها التركيز على التحالفات الاستراتيجية؛ كونها من أكثر المتطلبات التي تؤثر في الإبداع الاستراتيجي.

النموذج الثاني: يدخل المقدرات الجوهرية بجانب التحالفات الاستراتيجية في التأثير في الإبداع الاستراتيجي بعد أن تم استبعاد القيادة الاستراتيجية، والتجديد الاستراتيجي. إذ توضح نتائج التحليل أن لمتطلب التحالفات الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية تأثيراً أعلى في الإبداع الاستراتيجي مقارنة بالمتطلبات الأخرى، وذلك بدلالة قيمة (t) المحسوبة (5.996)، (4.605) على التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.656) وبدرجة حرية (72). ويدعم ذلك قيمة (R^2) (0.471)، التي تدل على أن التحالفات الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية لوحدها تفسر نسبة (47.1%) من التغير الذي يحصل في الإبداع الاستراتيجي وأن النسبة المئوية المتبقية ترجع لعوامل أخرى لا يتضمنها هذا النموذج. وبناءً على ذلك، من الممكن القول بأن الجامعة المبحوثة إذا أرادت تحقيق متطلبات نجاحها في هذا المجال وتحسين الإبداع الاستراتيجي لها، فإن عليها التركيز على التحالفات الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية مجتمعة باعتبارها من أكثر متطلبات المعايير الاستراتيجية التي تؤثر في الإبداع الاستراتيجي.

كما يمكن القول بأن متطلب القيادة الاستراتيجية والتجديد الاستراتيجي تم استبعادها من نماذج الانحدار المدرج لتأثير متطلبات المعايير الاستراتيجية في الإبداع الاستراتيجي، مما يفسر أن المعايير الاستراتيجية تستمد تأثيرها في الإبداع الاستراتيجي من التحالفات الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية في الجامعة المبحوثة، وهذا بدوره يؤشر للباحث ضعف اهتمام الجامعة المبحوثة بعلاقة متطلبات القيادة الاستراتيجية والتجديد الاستراتيجي بمتغير الإبداع الاستراتيجي.

الجدول (5) تأثير متطلبات المعايير الاستراتيجية في الإبداع الاستراتيجي

الأنموذج	ترتيب المتطلبات في الأنموذج	قيمة Beta	قيمة R ²	قيمة t المحسوبة	درجات الحرية	Sig.
الثابت	-	1.545	-	-	-	0.000
الأول	التحالفات الاستراتيجية	0.519	0.315	5.791	73	0.000
الثابت	-	0.244	-	-	-	0.000
الثاني	التحالفات الاستراتيجية	0.478	0.471	5.996	72	0.000
	المقدرات الجوهرية	0.394		4.605		0.000

قيمة T الجدولية = (1.656)

ومن نتائج تحليل الانحدار المتدرج على المستويين الكلي والجزئي والمبينة في الجداول (4) و (5)، يمكن الاستنتاج بأن للمعايير الاستراتيجية ذات المستوى الكلي تأثير في الإبداع الاستراتيجي، وأن التحالفات الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية تؤثر وعلى المستوى الجزئي في الإبداع الاستراتيجي، وبالتالي فإن هذا يعكس صحة الفرضية الرئيسة الأولى، والتي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي للمعايير الاستراتيجية في الإبداع الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة).

ب- تأثير الترافف الاستراتيجي في تحسين العلاقة بين المعايير الاستراتيجية والإبداع الاستراتيجي:

تشير نتائج التحليل في الجدول (6) المقارنة لعلاقات التأثير المباشرة بين المعايير الاستراتيجية والإبداع الاستراتيجي، وكذلك علاقات التأثير بوجود المعدل للترافف الاستراتيجي، أن قيمة (R²) المفسرة لتأثير المعايير الاستراتيجية في الإبداع الاستراتيجي قد بلغت (0.398) بدون وجود المتغير المُعدل، بينما ازدادت قيمة (R²) التي تعبر عن تأثير المعايير الاستراتيجية في الإبداع الاستراتيجي بوجود الترافف الاستراتيجي والتي بلغت (0.536)، مما يدل على أن الترافف الاستراتيجي كمتغير مُعدل شارك بنسبة (13.8 %) في تحسين العلاقة التأثيرية لتأثير المعايير الاستراتيجية في الإبداع الاستراتيجي. وهي قيمة جيدة تعندُ بها في تحسين العلاقة التأثيرية للمعايير الاستراتيجية في الإبداع الاستراتيجي، لأنها تُعد معنوية بدلالة (F) والمقدرة بـ (41.595) وهذه القيمة تزيد عن قيمتها الجدولية والبالغة (3.95)، كما تؤكد معنوية التأثير قيمة مستوى المعنوية المحسوب وهو (0.00) والتي تقل عن القيمة الافتراضية لمستوى المعنوية (0.05) للبحث الحالي.

الجدول (6) تأثير المتغير المعدل

تحليل الانحدار	قيم F	قيم R ²	مقدار التغير في R ²	Sig.
التأثير المباشر للمعايير الاستراتيجية في الإبداع الاستراتيجي	48.214	0.398	0.138	0.000
التأثير بوجود المتغير المُعدل (الترافف الاستراتيجي)	41.595	0.536		

بالاستناد إلى ما ذكر، يمكن الاستنتاج بأن وجود الترافف الاستراتيجي كمتغير مُعدل، يسهم جزئياً في تحسين العلاقة التأثيرية للمعايير الاستراتيجية في الإبداع الاستراتيجي لدى الجامعة قيد البحث. وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على أن (تحسن علاقة تأثير المعايير الاستراتيجية مع الإبداع الاستراتيجي بإضافة متغير الترافف الاستراتيجي كعنصر داعم للعلاقة التأثيرية في الجامعة المبحوثة).

4- الاستنتاجات والمقترحات

4-1- الاستنتاجات

نتناول في هذه الفقرة أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث وهي:

1. بينت نتائج التحليل الوصفي أن إجابات المبحوثين بالموافقة جاءت ونسب جيدة على تبني متطلبات المعايير الاستراتيجية من قبل الجامعة المبحوثة. ويستنتج من ذلك بأن القيادات الإدارية في الجامعات المبحوثة، ترى بأن القيادة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية والتحالفات الاستراتيجية والتجديد

- الاستراتيجي تعد من مضامين المعايير الاستراتيجية؛ كونها تمثل منصة التمكين الاستراتيجي للجامعة التي توفر الرؤية المناسبة لكيفية اختيار وتطبيق الموارد والكفاءات الأساسية المتاحة وترجمتها إلى إبداع استراتيجي.
2. تبين من نتائج التحليل الوصفي أن إجابات الباحثين بالموافقة جاءت وينسب جيدة على تبني مؤشرات الترافف الاستراتيجي من قبل الجامعة المبحوثة، الأمر الذي يدل على أن الجامعة المبحوثة تسعى لتحقيق الترافف الاستراتيجي من خلال ملائمة العناصر المختلفة داخل الجامعة وخارجها لبعضها البعض بما يساهم في تحقيق التكامل في نموذج الإدارة الاستراتيجية للجامعة.
3. دلت نتائج التحليل الوصفي أن إجابات الباحثين بالموافقة جاءت وينسب جيدة على تبني مؤشرات الإبداع الاستراتيجي من قبل الجامعة المبحوثة، الأمر الذي يدل على أن الجامعة المبحوثة تسعى لتحقيق الإبداع الاستراتيجي من خلال ترجمة أفكار ابتكارية معينة وتحويلها إلى خدمة تعليمية، و تشكيل فرق إبداعية لضمان تحقيق عملية إبداع يمكن إدارتها.
4. اشارت نتائج تحليل الارتباط أن هناك تلازماً طردياً بين المعايير الاستراتيجية والإبداع الاستراتيجي، مما يدل على أنه كلما سعت القيادات في الجامعة المبحوثة على تعزيز متطلبات المعايير الاستراتيجية كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى الإبداع الاستراتيجي للجامعة.
5. تشير نتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي للمعايير الاستراتيجية في الإبداع الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة، حيث يستمد الإبداع الاستراتيجي خصائصه وبشكل كبير من المعايير الاستراتيجية ومتطلباته والتي اعتمدتها الدراسة الحالية، مما يدل على أنه كلما ارتكزت الجامعة المبحوثة على توظيف متطلبات المعايير الاستراتيجية في عملياتها كلما تمكنت تلك الجامعة من تحسين مستويات تحقيق الإبداع الاستراتيجي لها.
6. تبين من نتائج تحليل الانحدار أنه تم استبعاد كل من مطلب القيادة الاستراتيجية والتجديد الاستراتيجي من نماذج الانحدار المتدرج لتأثير متطلبات المعايير الاستراتيجية في الإبداع الاستراتيجي، مما يدل على أن المعايير الاستراتيجية تستمد تأثيرها في الإبداع الاستراتيجي من متطلبات التحالفات الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية في الجامعة المبحوثة.
7. تبين من نتائج التحليل الوصفي أن متطلبات التحالفات الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة أقل توافراً مقارنة بالقيادة الاستراتيجية والتجديد الاستراتيجي، في حين تشير نتائج الانحدار إلى أن الإبداع الاستراتيجي يستمد أبعاده من التحالفات الاستراتيجية بنسبة جيدة وكانت الأكثر تأثيراً في الإبداع الاستراتيجي، وهذا ما يفسر قيام القيادة الإدارية في هذه الجامعة باستغلال مؤشرات التحالفات الاستراتيجية بكفاءة.
8. اشارت نتائج التحليل الوصفي توافر مطلب القيادة الاستراتيجية والتجديد الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة بنسبة جيدة ويعد من أكثر المتطلبات توافراً، بينما تبين في نتائج الانحدار أنه تم استبعادهما من نموذج الانحدار لتأثيره في الإبداع الاستراتيجي، وهذا ما يفسر عدم استغلال هذين المتطلبين بالشكل المطلوب لتحقيق الإبداع الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة.
9. دلت نتائج الانحدار غير المباشر بأن وجود المتغير المعدل والمتمثل بالترافف الاستراتيجي يساهم في تحسين العلاقة التأثيرية للمعايير الاستراتيجية في الإبداع الاستراتيجي لدى الجامعة المبحوثة.

4-2- المقترحات

تم تخصيص هذه الفقرة لتدوين مقترحات البحث وهي:

1. ضرورة إيلاء القيادات الادارية في الجامعة المبحوثة اهتماماً بالتخطيط الاستراتيجي والعمل على صياغة خطة استراتيجية شاملة تعمل على ربط جميع الكليات والمعاهد التقنية ببعض من خلال الاستفادة من الموارد المتوفرة ومساهمتهم المشتركة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة.
2. ضرورة الاهتمام بالشراكات الاستراتيجية مع المؤسسات الدولية من خلال اقامة برامج تعليمية مشتركة بما يساهم في تعزيز مستويات الإبداع الاستراتيجي للجامعة.
3. يقترح البحث على الجامعة المبحوثة ان يكون التخصص الوظيفي في الجامعة متوافق ومنسجم مع العمل المناط بالموظف، ووضع معايير واضحة لتقييم أداء الموظفين.
4. ضرورة تشجيع الأفكار التي من شأنها إحداث التطور في خصائص الخدمات التعليمية المقدمة.
5. يقترح البحث على الجامعة الاستفادة من مطلب التحالفات الاستراتيجية كونه الأكثر تأثيراً في الإبداع الاستراتيجي، وزيادة الاهتمام بالمتطلبات الأخرى خاصة القيادة الاستراتيجية والتجديد الاستراتيجي لتفعيل تأثيرها في الإبداع الاستراتيجي.
6. يقترح البحث استغلال علاقات الارتباط والتأثير الموجب بين المعايير الاستراتيجية وبين الإبداع الاستراتيجي، وذلك من خلال توظيف متطلبات المعايير الاستراتيجية والاستفادة من شلكة العلاقات الموجودة بين الجامعة والمؤسسات الأخرى بما يساهم في تحقيق الإبداع الاستراتيجي للجامعة.
7. تقترح الدراسة على الجامعة المبحوثة ويهدف الارتقاء بمستويات الإبداع الاستراتيجي في عملياتها، الالتزام بتبني متطلبات المعايير الاستراتيجية وتوظيف الترافف الاستراتيجي كمتغير معدل لأنه يساهم وبشكل جيد في تحسين مستويات الإبداع الاستراتيجي.

المراجع

1. النيمي، اياد فاضل محمد، والحشالي، شاكر جاراالله. (2015). أثر مقومات التحالف الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن. *Jordan Journal of Business Administration*, 11(3).
2. سلطان، حكمت رشيد وعثمان، محمود محمد امين، (2020)، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية، شركة دار الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
3. دنيا طارق حمه رتش، (2016)، العلاقة التبادلية بين خصائص مخرجات نظم المعلومات الادارية ومقدرات الإبداع الاستراتيجي في تحقيق مبادئ المنظمة الذكية دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين / اربيل، العراق.
4. العبادي، هاشم فوزي، غزاي، ماجد جبار والنجاوي، عامر عبد كرم. (2016)، التراصف الاستراتيجي ودوره في تحقيق النجاح التنظيمي بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في كلية التخطيط العمراني/جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 13(38)، 207-240.
5. العنزي، حمدان عبيد منصور حسين، (2008)، قدرات ثقافة المعلومات ودورها في الإبداع الاستراتيجي، دراسة تطبيقية في عينة من شركات الاتصالات المتنقلة في العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
1. Acur, N., Kandemir, D., & Boer, H. (2012). Strategic alignment and new product development: Drivers and performance effects. *Journal of Product Innovation Management*, 29(2), 304-318.
2. Avison, D., Jones, J., Powell, P., & Wilson, D. (2004). Using and validating the strategic alignment model. *The Journal of Strategic Information Systems*, 13(3), 223-246.
3. Campbell, B., Kay, R., & Avison, D. (2005). Strategic alignment: a practitioner's perspective. *Journal of Enterprise Information Management*, 18(6), 653-664.
4. Chan-Olmsted, S. M., & Kang, J. W. (2003). Theorizing the strategic architecture of a broadband television industry. *The Journal of Media Economics*, 16(1), 3-21.
5. Coyne, K. P., Buaron, R., Foster, R. N., & Bhide, A. (2000). Gaining advantage over competitors. *McKinsey Quarterly*.
6. Daft, Richard L. (2000), "Management", 5th edition. The Dryden Press. Harcourt Collage Publishers.
7. Daft, Richard L., (2001), "Organization Theory and Design", 7th ed., South-Western College Publishing, U.S.A.
8. D'Aveni, R., (2001), Strategic Supremacy: How Industry Leaders Create Growth, Wealth, and Power through Spheres of Influence, New York: The Free Press.
9. Debruyne, M., & Schoovaerts, M. (2006). *Innovation outside the lab: strategic innovation as the alternative*, Flanders District of Creativity.
10. Derrick Palmer & Soren Kaplan.(2007).Framework innovation . Blending strategy and Creativity to discover future business opportunities.(www. Innovation-point.com).p2.
11. Enginoğlu, D., & Arikan, C. L. (2016). A literature review on core competencies. *International Journal of management (IJM)*, 7(3), 120-127.
12. Estrada, R. A. P., Ramos, L. A. G., Sánchez, J. L. G., & Torres, R. P. (2013, October). Integrated Analysis of the linkage between the Strategic Alignment Maturity Level and the Information and Communication Technology Evaluation Management. In *Fourth International Workshop on Knowledge Discovery, Knowledge Management and Decision Support*. Atlantis Press.
13. Kataria, S. (2013). Strategic Innovation: A review and a theoretical framework. University of Twente, Management of Governance Business Administration.
14. Kiernan, M. J. 1993. 'The new strategic architecture: Learning to compete in the twenty-first century', *Academy of Management Executive*, 7(1):7-21.
15. Koivisto Tapio, (2005), "Developing Strategic Innovation Capacity of Enterprises, Theoretical and methodological Outlines of Intervention", VTT Technical Research Central of Finland, pp1_120.
16. Luftman, J., Dorociak, J., Kempaiah, R., & Rigoni, E. H. (2008). Strategic alignment maturity: a structural equation model validation. *AMCIS 2008 Proceedings*, 53.
17. Mansfield, G. M. & Fourie, L. C. H. 2004. 'Strategy and business models - strange bedfellows? A case for convergence and its evolution into strategic architecture', *South African Journal of Business Management*, 35(1):35- 44.
18. Mansfield, G. M. (2005). A strategic architecture and its role in enhancing the performance of commercial web-enabled enterprises (Doctoral dissertation, Stellenbosch: University of Stellenbosch).
19. Markides, C. (2000). All the right moves: a guide to crafting breakthrough strategy. Harvard Business Press.
20. Naidoo, L. (2012). *The Strategic Alignment Maturity of Business and Information Technology at Volkswagen South Africa* (Doctoral dissertation, Rhodes University).
21. O'Shannassy, T., & Hunter, P. (2009). A management consultant's guide to how strategic architecture can improve an organisation's "bottom line". *Singapore Management Review*, 31(1), 33-48.
22. Palmar, D. and Kaplan, S. (2007). A framework for strategic Innovation: Blending Strategy and creative exploration to discover future business opportunities. Managing principles, Innopvationpoint LLS.P6.
23. Roberts, B. H. (2008). Building a framework for strategic architecture to foster the development of industrial ecology. *Progress in Industrial Ecology, an International Journal*, 5(5-6), 482-501.
24. Sainaghi, R., & d'Angella, F. (2005). Value creation through strategic innovation and cooperation. *Innovation in tourism: Creating customer value*, 323-333.
25. Schlegelmilch, Bodo B., Diama Ntopoulos & Kreuz Peter, (2003), "Strategic Innovation: The Construct it's Drivers and it's Strategic Outcomes", *Journal of strategic management*, June, pp117_132.

26. Sharma, K., Sood, D., Singh, A., & Pandit, P. (2010). Strategic architecture for e-learning at HP University. *International Journal of Educational Management*, 24(7), 575-596.
27. Sholihah, M. A., Maezono, T., Mitake, Y., & Shimomura, Y. (2019). PSS Strategic Alignment: Linking Service Transition Strategy with PSS Business Model. *Sustainability*, 11(22), 6245.
28. Silvius, G. A., Turkiewicz, J., Keratsinov, A., & Spoor, H. (2013). The relationship between it outsourcing and business and it alignment: An explorative study. *Computer Science and Information Systems*, 10(3), 973-998.
29. Sniukas, Marc., (2007), "Strategic Innovation a Synthesis of the Current Debate, www.Sniukas.com
30. Trevor, J., & Varcoe, B. (2017). How aligned is your organization. *Harvard Business Review*, 95(1), 2-6.
31. Ungerer, M. (2013). A comparative analysis of strategy disclosure reporting trends in South Africa in 2010. *Southern African Business Review*, 17(3), 27-56.
32. Ungerer, M. (2019). Conceptualising Strategy-Making Through a Strategic Architecture Perspective. *Management*, 7(3), 169-190.
33. Utama, F. Z., Siti, J., & Teguh, S. I. (2020). STRATEGIC ARCHITECTURE FOR TINPLATE INDUSTRY IN INDONESIA. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 99(3).

الملحق (1)

استشارة استبيان

السيد..... المحترم.

تحية واحترام...

تمثل هذه الاستبانة اداة لجمع البيانات الخاصة بالبحث (البور المعدل للترافص الاستراتيجي في تعزيز العلاقة بين متطلبات المعايير الاستراتيجية والإبداع الاستراتيجي: استطلاع لرأي عينة من القيادات الادارية في جامعة دهوك التقنية)، يرجى الإجابة على جميع الفقرات الموجودة في الاستشارة من خلال وضع اشارة امام الحقل الذي يعبر عن وجهة نظرك، علماً أن البيانات الموجودة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. مع فائق الشكر والاحترام.

الباحث

د. محمود محمد امين الباشقالي

مدرس

أولاً : المعلومات الشخصية:

- أ- العمر: () 35 سنة فأقل () 35 سنة إلى 45 سنة () 45 سنة فأكثر
- ب- الجنس: () ذكر () أنثى
- ت - الشهادة: () دكتوراه. () ماجستير .
- ج - الخدمة في الوظيفة: () 3 سنوات فأقل () 3 سنة إلى 7 سنوات. () 7 سنوات فأكثر

ثانياً/ البيانات الأساسية:

المحور الأول: متطلبات المعايير الاستراتيجية، وتشمل:

1- القيادة الاستراتيجية.

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1.	نعمل على تطوير رؤية استراتيجية تجسد توجه الجامعة ومستقبلها المتوقع.					
2.	نحاول تحليل البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة والضعف للجامعة.					
3.	نساهم في توجيه جهود الأفراد وفرق العمل نحو رؤية استراتيجية واضحة.					
4.	نمتلك القدرة على إحداث تغيير استراتيجي يمكن من خلاله تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للجامعة.					
5.	نعمل على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في ضوء التصورات المستقبلية.					

2- المقدرات الجوهرية.

ت	الفقرات	أفق بشدة	أفق	غير متأكد	لا أفق	لا أفق بشدة
1.	نمتلك المهارات والتقنيات التي تساهم في تقديم منفعة للمستفيدين (الطلبة).					
2.	نسعى لترجمة المعرفة المتخصصة إلى أعلى مستوى من رضا المستفيدين مقارنة بالمنافسين.					
3.	دائماً ما ننجز الخطط الاستراتيجية بشكل جيد.					
4.	نمتلك القدرة على استغلال نقاط القوة تساهم في خلق قيمة لا يمكن للمنافسين تحقيقها.					
5.	نمتلك البراعة في إدارة الانظمة الفرعية من خلال دمج التكنولوجيا والعمليات و الموارد في انشطتنا.					

3- التحالفات الاستراتيجية.

ت	الفقرات	أفق بشدة	أفق	غير متأكد	لا أفق	لا أفق بشدة
1.	نحرص جدياً في اقامة التحالفات الاستراتيجية مع الجامعات الريادية سواء على المستوى الأقليمي أو البولي.					
2.	نسعى إلى الدخول في مشاريع مشتركة مع مؤسسات دولية مختلفة.					
3.	تساعد القانون والنظم الرسمية للجامعة على ضمان نجاح التحالفات الاستراتيجية.					
4.	نقدر قيمة الخدمات التعليمية القائمة على شركات أقليمية ودولية.					
5.	يساعد النظام (التعليمي) الجامعي على التفكير جدياً في اقامة التحالفات الاستراتيجية مع الجامعات الإقليمية والدولية.					

4- التجديد الاستراتيجي.

ت	الفقرات	أفق بشدة	أفق	غير متأكد	لا أفق	لا أفق بشدة
1.	نبحث عن طرق جديدة في تقديم الخدمات التعليمية باستمرار.					
2.	نمتلك القدرة على اكتساب قابليات جديدة ومن ثم الاستفادة منها بطريقة خلاقة لاضافة قيمة للخدمات المقدمة.					
3.	نحاول إعادة تنشيط عملياتها من خلال تغيير مجال أعمالها أو نهجها التنافسي.					
4.	نعمل على إحداث تغييرات كبيرة في استراتيجيات الجامعة كلما تطلب الامر ذلك.					
5.	نتخذ الاجراءات التكيفية لتغيير مسارها الحالي للموائمة الاستراتيجية الديناميكية مع التغيرات البيئية.					

المحور الثاني: الترافف الاستراتيجي. وتشمل:

ت	الفقرات	أفق بشدة	أفق	غير متأكد	لا أفق	لا أفق بشدة
1.	نسعى إلى تنظيم ورش عمل تدعم بادل الأفكار بين الموظفين بشكل متفق مع تخصصاتهم الوظيفية.					
2.	نعمل بشكل جاد في تهيئة الأجواء الملائمة لتبادل الخبرات الخاصة بالعمل الجامعي.					
3.	نمتلك رؤية واضحة في تطبيق القوانين والقرارات والنظم الفعالة لتحقيق أهداف الجامعة.					
4.	نحرص على إيجاد بيئة عمل منسجمة بين الرئيس والمرؤوس.					
5.	نسعى إلى توفير البنى التحتية المنسجمة مع الواقع الفعلي للسوق التنافسي.					
6.	نحرص على تعيين الموظفين من ذوي المهارات العالية في مجال تخصصهم.					

7.	نعمل على أن يكون التخصص الوظيفي للفرد متوافق مع العمل المناط به.				
8.	نحاول على اعتماد مبدأ الشراكة كنهج لتطوير بيئة عمل منسجمة.				
9.	تبنى معايير واضحة لتقييم أداء الموظفين.				
10.	نعمل على اجراء التقييم بعد تنفيذ المشاريع مباشرة.				

المحور الثالث: الإبداع الاستراتيجي. وتشمل:

ت	الفقرات	أُتفق بشدة	أُتفق	غير متأكد	لا أُتفق	لا أُتفق بشدة
1.	نشجع الأفكار التي من شأنها إحداث التطور في خصائص الخدمات المقدمة.					
2.	نسعى باستمرار إلى تجاوز الافتراضات القائمة في القطاع التعليمي.					
3.	نبدي اهتماماً واسعاً بحاجات المستفيدين من الطلبة ورغباتهم باستمرار					
4.	نستهدف إشباع حاجات السوق المحلي المتنوعة.					
5.	نسعى باستمرار إلى التركيز على جاذبية الأداء لخدماتنا أكثر من تركيزنا على الجاذبية الشكلية لها.					
6.	نشجع الأفكار التي من شأنها إحداث حالات تطوير لخصائص خدماتنا المعروضة					
7.	نعتمد على قنوات غير تقليدية للاتصال بزيائننا.					
8.	نركز جل اهتمامنا للاتصال المباشر بأصحاب المصالح كلما دعت الحاجة لذلك					
9.	نشجع تشكيل فرق إبداعية لضمان تحقيق عملية إبداع يمكن إدارتها.					
10.	نمتلك رؤية مستقبلية تتعلق بالمبادرات الممكنة والمناسبة لتحقيق الإبداع الاستراتيجي.					

^١ استمارة الاستبانة موضحة في الملحق (1).

^{*} البيانات مأخوذة من الموقع الرسمي لجامعة دهوك التقنية: <https://www.dpu.edu.krd/index.php?lang=ar>