



دور ابتكار المعرفة في إدارة الزخم الاستراتيجي (بحث ميداني)

أ.م.د. سناء عبد الرحيم العبادي
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة
بغداد

الباحث / ايفان عادل عارف
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة
بغداد

Received: 15/3/2020

Accepted :3/5/2020

Published :October / 2020

هذا العمل مرخص تحت اتفاقية المشاع الإبداعي نسب المصنف - غير تجاري - الترخيص العمومي الدولي 4.0

[Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

مستخلص البحث:

يهدف البحث الى توضيح دور ابتكار المعرفة على العملية الادارية المتمثلة "بأدارة الزخم الاستراتيجي *Managing Strategic Momentum*"، وتتمثل مشكلة البحث حول القائد الاداري باهتمامه وتنفيذه عنصر ابتكار المعرفة في منظمته بواسطة "أدارة الزخم الاستراتيجي" فضلا عن التركيز من قبل الادارة حول المبتكرين وصناع المعرفة والمخططين الاستراتيجيين في رسم وصياغة المسار الاستراتيجي، ويساهم البحث في حل جزء من المشاكل المنظمية المتمثلة برويا الابتكار وتأثيره على ادارة الزخم وتحديد مدى امتلاك الشركات المبحوثة اليات وخطط لتنظيم الابتكار في ظل ادارة الزخم الاستراتيجي، وينطلق البحث من فرضية رئيسة لاستكشاف علاقة التأثير بين متغيرات البحث، ويتحدد مجال البحث في ثلاث شركات اتصالات عراقية ريادية (أسياسيل وكورك تيليكوم وزين العراق) من خلال مجتمع مكون من مهندسين وخبراء ومستشارين يبلغ (138) وتم اختيار العينة القصدية البالغة (103) فرد، واستخدمت الملاحظة والمقابلة فضلا عن الاستبانة كأساليب جمع للبيانات، وتم استعمال ادوات احصائية لقياس وتحليل البيانات متمثلة بالتحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واكتشاف الفروق المعنوية بين الشركات من خلال مقياس كروسكال ومان وتني، وكانت ابرز النتائج التي توصل اليها البحث هي وجود تأثير معنوي لابتكار المعرفة على ادارة الزخم الاستراتيجي، أهم الاستنتاجات هي الأهمية القصوى لعملية الابتكار المستمر والادارة الديناميكية للزخم الاستراتيجي بكل خطوة تنفيذ للخطة الاستراتيجية.

المصطلحات الرئيسية للبحث: ابتكار المعرفة، أدارة الزخم الاستراتيجي، الزخم الاستراتيجي، الالتزام الجماعي، البصيرة أو رؤى التنظيم، التمكين.

*البحث مستل من رسالة ماجستير (دور ابتكار المعرفة في الزخم الاستراتيجي/بحث ميداني).

المقدمة

يسلط هذا البحث الضوء على جانب مهم ومهم في الإدارة الاستراتيجية في شركات الأعمال الإ وهو الابتكار المعرفي ودوره في مرحلة الزخم الذي يدفع باتجاه تحريك الخطط والتنفيذ الاستراتيجي لعملية الابتكار برمتها نحو المسار الصحيح والمخطط له وبالتوقيت الزمني المحدد، ويتمثل في شركات الاتصالات العراقية الريادية المؤثرة في السوق التي تتعامل بشكل مباشر بتقلبات وتغيرات السوق والزيون، لذلك أصبح من الضروري اهتمام الجانب القيادي الإداري بعملية الابتكار الديناميكي المستمر من خلال تحريك زخم استراتيجي متسق بحركات زمنية متواترة متسقة، وقد ضم مجتمع البحث ثلاث شركات ريادية عراقية في سوق الاتصالات وهي (اسياسيل وكورك تيليكوم وزين العراق) لما لهذا القطاع من أهمية سوقية وربحية وإعلامية في السوق الاقتصادي العراقي، أما أهم العقبات التي واجهها البحث فهي صعوبة الحصول على المعلومات الكاملة من الشركات المبحوثة وبطء استحصال الموافقات الرسمية لإجراء البحث، وتعقبا على الموضوع فقد قسم البحث الى خمس محاور تضمن المحور الأول منهجية البحث التي تنقسم الى المشكلة والأهمية والأهداف وفرضياته وحدود البحث ومنهجه ومجتمع وعينة البحث والأساليب الإحصائية لجمع البيانات، أما المحور الثاني فقد تمثل ببعض الدراسات السابقة التي تعلقت بتغيرات البحث ابتكار المعرفة وإدارة الزخم الاستراتيجي، والمحور الثالث اختص بالجانب النظري بطروحات فكرية لابتكار المعرفة وإدارة الزخم الاستراتيجي في فقرتين الفقرة الأولى تمثلت في بعد ابتكار المعرفة ومفاهيمه الفكرية، أما الفقرة الثانية فتمثلت بإدارة الزخم الاستراتيجي ومبادئه وأهميته وموقعه في العملية الاستراتيجية، أما المحور الرابع فقد تمثلت بالجانب العملي في فقرتين الأولى تشخيص الواقع الحالي لابتكار المعرفة وإدارة الزخم الاستراتيجي والفقرة الثانية أختبار وتحليل فرضيات البحث وتفسير النتائج وتحليلها، أما المحور الخامس فقد تضمن الاستنتاجات والتوصيات في فقرتين هما الاستنتاجات والتوصيات التي رأى الباحثان أنها حلول واقعية لمشكلة البحث، تناولت الدراسات نواحي عدة للابتكار المعرفي وكذلك إدارة الزخم الاستراتيجي بوجهات نظر متعددة ومتشعبة منها الفلسفية والمالية والإدارية والرياضية والفيزيائية، ويظهر للباحثان خلال بحثهما قلة وقدم الدراسات السابقة حول ربط متغيري البحث الابتكار والزخم وابعادهما من الناحية الإدارية، والتأكد بأمكانية توليد نتائج متفاعل من ربطهما مع الأبعاد بما يخدم قطاع الاتصالات، ويتضح إن أغلبها تعاني من جانب حيوية الابتكار وتنظيم الخطط الاستراتيجية الموجهة نحو الابتكار، ودور القادة والأفراد في صنع المعرفة وتخطيط الاستراتيجيات لمواكبة سرعة وحكمة الخطط التنافسية والتقدم العالمي، وتتلخص مشكلة البحث حول الجدل الفكري عن ابتكار المعرفة ونظرياتها ومفاهيم إدارة الزخم الاستراتيجي ونطاق أستعمالة في منظمات الأعمال وأمكانية وجود تأثير ذو دلالة معنوية إيجابية لابتكار المعرفة على إدارة الزخم الاستراتيجي في شركات الاتصالات العراقية ومدى الإدراك من قبل إدارة المنظمات لمفهوم ابتكار المعرفة وإدارة الزخم الاستراتيجي، تتبع أهمية البحث من أهمية المتغيرات المبحوثة وعلى قيمتها العلمية والعملية ومدى إسهامه في الجانب النظري من جهة والميداني والتحليلي من جهة أخرى، ويكتسب البحث أهمية خاصة لأنه قدم موضوعا حساسا لشركات الاتصالات بشكل عام يهتم بتقديم وربحية وصورة ومكانة قطاع الاتصالات الريادي بالاساس في خضم منافسة سوقية شديدة ويسلط الضوء على ظاهرة مهمة بخصوص شركات الاتصالات في مجتمعنا، وهي إهمال الجانب الابتكاري لدى العاملين وقلة الوعي بمدى أهميته في تقدم عمل والربط بين متغيرين يهتمان بتطوير النظام الإداري الابتكاري والاستراتيجي في الشركات المبحوثة وهما ابتكار المعرفة وإدارة الزخم الاستراتيجي ومساهمة البحث عند تطبيق مفاهيمه وأبعاده في تحقيق ميزات كثيرة لشركات الاتصالات التي تفرزها تأثيرات العلاقة ما بين متغيرات البحث، وتوضح أهداف البحث الى ما سيتم تقديمه الى الشركات المبحوثة، والطلبة والباحثين والإداريين والى المهتمين بالمجال المعرفي والاستراتيجي، ولتقديم حلول مستقبلية لرسم مسار عملية الابتكار والزخم في النطاق الداخلي لشركات الأعمال، والإسهام في طرح موضوع فلسفي لمتغيرات البحث على مستوى منظورات ومداخل مختلفة ومساعدة شركات الاتصالات على دراك الجوانب الابتكارية والاستراتيجية الجديدة او المحدث في خططهم الاستراتيجية الحالية وإيجاد تأثير معنوي بين متغيرات البحث ابتكار المعرفة وإدارة الزخم الاستراتيجي، وتعتبر الدراسات السابقة تأكيد على موثوقية متغيرات وابعاد البحث من خلال ما تناوله الكتاب والباحثون فقد أشار (Rouwmaat, 2012) في دراسته حول إبتكار المعرفة (الابتكار والحوجز المقلدة) الى ابرز النتائج وهي ظهور أنواع معينة من الموارد ترتبط بالحوجز التي تشجع على التقليد بشكل واضح بأنواع معينة من الابتكارات، وتبين هذه الدراسة ان ممارسات الابتكار المفتوحة التي تشجع الزبائن أو الموردين على المشاركة وليس فقط المساهمة في نوعية الابتكار أما الدروس المستفادة المساهمة في فهم أعمق لحوجز تقليد المنافسين من التقليد في الممارسة العملية. تسليط الضوء على تجاهل المعرفة وحوجز التقليد وكيف يتم تنفيذ هذه من قبل تزامن الموارد، تسليط الضوء على الوضع المهم إلى حد كبير للشركات الناشئة والصغيرة

والمتوسطة في خلق حواجز التقليد، وبخصوص أبتكار المعرفة فقد أشار الباحثان **Søiberg & Løvsø** (2013) في دراستهما (الابتكار من خلال عمليات الاستحواذ القائمة على الكفاءة: حالة Synopsys) الى اهم النتائج التي تشير إلى ان خرائط الطرق التكنولوجية للشركات تعمل على تعزيز عملية التكامل والاستثمارات ومرحلة التخطيط وهو مجموعة اتجاهات من تطوير نظريات مستقبلية، واهمية صياغة استراتيجية الاستغلال في التقنيات العالية الملكية، أما الدروس المستفادة من الدراسة تسليط الضوء على الآثار الادارية على بعض الأطر من نموذج آيتا من حيث استخدامه والتطبيق العملي للمدراء في شركات التكنولوجيا الفائقة، الآثار التي ستغطي التطبيقات الموجودة بشكل نظريات، اقتراحات لمزيد من البحوث لمواضيع ملموسة تحتاج اهتمام اكاديمي، وبخصوص إدارة الزخم الاستراتيجي فقد أوضح الباحثان (Amburgey & Miner,1992) في دراستهما (الزخم الاستراتيجي: اثار الزخم التكراري والموضعي والسياقي بشأن نشاط الاندماج) الى اهم النتائج بوجود زخم متكرر وسياقي في نشاط الاندماج ، وامكانية دعم جزئي للزخم الموضعي، البيانات تشير إلى ان المنظمات التي جعلت نوعا معينا من الاندماج سوف تميل إلى جعل نفس النوع من الاندماج مره أخرى، ويحدث الزخم السياقي عندما تكون السمات التنظيمية، مثل الهيكل أو السياق ، تشكل الإجراءات الاستراتيجية، تشير النتائج إلى ان الزخم الداخلي يمكن ان يؤثر على نشاط الاندماج ويشير إلى اهمية مواصلة البحوث بشأن دور الجمود في التكيف التنظيمي، أما اهم الدروس المستفادة هذا المنظور يكمل النظريات الأخرى المتعلقة بالاندماجات بدلا من ان يحل محلها، نظريات التطابق تعني ان الأداء الجيد هو الاكثر احتمالا عندما يكون هناك تطابق بين العديد من السمات التنظيمية المختلفة، فسح المجال للدراسات المتعلقة بهذه المسألة ان تستكشف ما إذا كان السوق يتفاعل بطرق متميزة للاندماجات ويتأثر بشدة بالزخم، أما الباحثان Akkermans & Aken(2002) فقد أشارا في دراستهما حول ادارة الزخم الاستراتيجي (اتخاذ القرارات الاستراتيجية في البيانات المضطربة: خلق زخم استراتيجي مستدام) الى أبرز النتائج وهي ان إدارة الزخم الاستراتيجي يمكن ان يكون بالفعل نتيجة مستدامة لعملية التنفيذ، وان العمليات العالية الجودة من النوع الذي يميل لإستمرار القدرة التنظيمية على التعامل مع القضية الاستراتيجية المعنية لعدة سنوات، العلاقة بين إدارة الزخم الاستراتيجي والإجراءات التنظيمية المباشرة غير واضحة نتيجة الاضطرابات البيئية، أما اهم الدروس المستفادة توفير القدرة على مراقبة إغلاق المنظمة خلال فترة من عدم الاستقرار القوي، ضمان توجيه البحوث لتكون ذات اهمية ادارية مضمونة، توليد بشكل غير مباشر للعلاقات الوثيقة والتفاهم المشترك الذي يمكن للباحثين العودة إلى الشركة ان لم تعد تشارك بشكل مباشر.

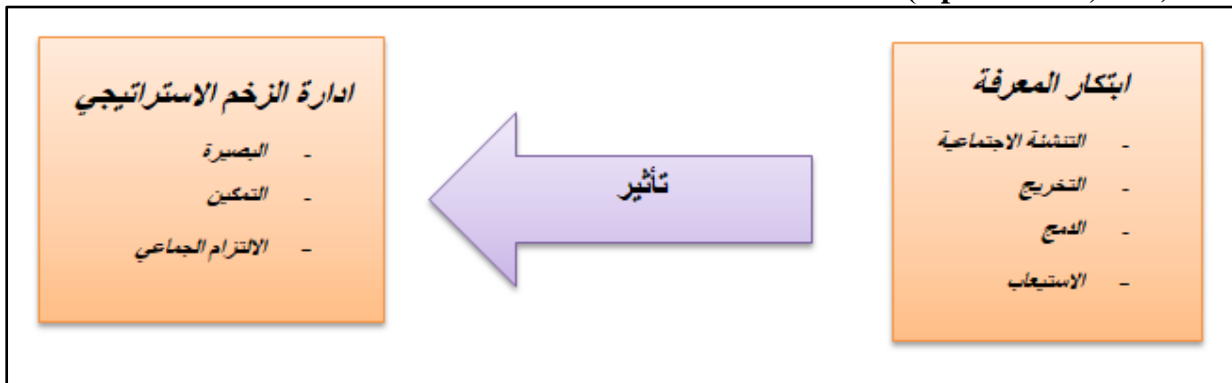
منهجية البحث

- فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية: "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية ايجابية لإبتكار المعرفة على إدارة الزخم الاستراتيجي في شركات الاتصالات العراقية".

- المخطط الافتراضي للبحث

صمم المخطط الفرضي للبحث بناءً على متغيراته وابعاده وبشكل مبسط وكما موضح في الشكل (1) كالآتي: وقد تبني الباحثان متغير ابتكار المعرفة من مصدر (Nonaka,1994) ، أما ادارة الزخم الاستراتيجي من رسالة (Opdenakker,2012).



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

- حدود البحث

- على البحث التحرك ضمن حدود مخططة، فالبحث العملي ليس عانماً او منفتحاً بلا حدود، وحدود الباحث عبارة عن اربعة اشكال وهي كالاتي:
- 1- الحدود البشرية للبحث: عدد من الخبراء والمستشارين والمهندسين من الادارات العليا والوسطى في ثلاث شركات اتصالات ريادية في العراق.
 - 2- الحدود البحثية: أعتد الباحث في اجراء بحثه بحدود متغيراته الاثنين (ابتكار المعرفة ، ادارة الزخم الاستراتيجي).
 - 3- الحدود المكانية للبحث: أقتصرت على ثلاث شركات اتصالات رائدة في السوق العراقي وهي زين العراق واسياسيل وكورك تيليكوم.

- منهج البحث

أعتد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في سياق الاطار النظري للبحث، والمنهج الميداني التحليلي في الاطار العملي، ويمثل إنعكاساً لإفكار وتصورات الباحث نظراً لموضوع البحث وأهدافه وطبيعة متغيراته وأبعاده الذي يعتمد الوصف الدقيق للمعلومات، واكتشاف العلاقات بين ابعاده واختبارها في قطاع الاتصالات كونها من أكثر الاسواق نشاطاً وتفاعلاً مع الزبائن في العراق، وصولاً الى النتائج والاستنتاجات منها.

- مجتمع وعينة البحث

- 1- مجتمع البحث: تم اختبار مجتمع البحث من (3) شركات عراقية ريادية في سوق الاتصالات، والمتمثلة بـ (شركة زين العراق ، شركة اسياسيل، شركة كورك تيليكوم) لتطبيق الجانب العملي الميداني للبحث من أصل (12) شركة اتصالات في عموم العراق، يضم هذا المجتمع الشركات الثلاثة المبحوثة (138) من خبراء ومهندسين ومستشارين عاملين أو متعاقدين خارجيين معهم.
- 2- عينة البحث: وهي مجموعة من المفردات تؤخذ من المجتمع الاحصائي تحمل خصائص المجتمع نفسه بهدف التعرف على خصائصه، وينبغي ان تمثل المجتمع تمثيلاً واقعياً لكي تكون النتائج معبرة عن واقع البحث، ففائدة اسلوب العينات تختصر الفترة الزمنية وتقلل الجهد على الباحث وتوفر التكاليف المادية وتقلل نسبة التشتت بالبيانات والاراء، وتم تحديد حجم العينة وفق معادلة (Stephen Sampson) وكالاتي (Krejcie & Morgan,1970:607):

$$n = \frac{N * P(1 - P)}{\{(N - 1 * \frac{D^2}{Z^2}) + P(1 - P)\}}$$

حيث أن :

n = العينة.

N = حجم المجتمع.

Z = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96).

P = نسبة توفر المحايدة (0.5).

D = نسبة الخطأ وتساوي (0.05).

$$n = \frac{138 * 0.50(1 - 0.50)}{\{(138 - 1 * \frac{0.05^2}{1.96^2}) + 0.50(1 - 0.50)\}} = 101.7 \approx 102$$

وقد شملت عينة قصدية لإختبار الجانب التطبيقي مكونة من (125) فرداً من عموم شركات مجتمع البحث، وبعد توزيع الاستبانة واستلامها تبين أن مجموع الاستبانات المعادة من عموم الشركات المبحوثة (114) استبانة، وبلغ مجموع الاستبانات غير المستوفية للشروط او غير صالحة للتحليل الاحصائي (11) استبانة، وعليه اصبح حجم العينة النهائي (103) فرداً وهو أكبر من قيمة المعادلة أعلاه، وبلغت إستجابة العينة من المجتمع الاصلي ما نسبته (75%) وهي نسبة مقبولة إحصائياً يمكن معها تمثيل المجتمع بصورة صحيحة وإمكانية تعميم النتائج على المجتمع ولا يقتصر على عينته وحدها.

- أوجه اختلاف البحث الحالي عن البحوث السابقة -

- 1- يربط البحث بين متغيرين ابتكار المعرفة وإدارة الزخم الاستراتيجي اللذان يرتبطان من ناحية الأبعاد والمفهوم والذي يكمل أحدهما الآخر، وتم تصميم علاقة الارتباط بين المتغيرين وأبعادهما من خلال اجتهاد الباحث.
- 2- بنيت متغيرات البحث لتكون متسقة الأهمية والأهداف، إذ حدد ابتكار المعرفة بأربع متغيرات، بينما إدارة الزخم الاستراتيجي بثلاث أبعاد تناسبية المدى.
- 3- يختلف البحث عن الدراسات السابقة كونه أختار القطاع التكنولوجي الخاص بالاتصالات ميدانياً لتطبيق متغيرات البحث.
- 4- يعد من أوائل البحوث التي ربطت ابتكار المعرفة بإدارة الزخم الاستراتيجي في البيئة العراقية والمجتمع العربي بصورة عامة (حسب إطلاع الباحثان).

الإدبيات

أولاً: إبتكار المعرفة

يحتاج المستقبل لأن يُبتكر أكثر مما يحتاج أن يُكتشف حسب قول "Gaston Bargie" (Godet & Durance, 2011:5)، إننا نعيش في عالم معقد وديناميكي يحتل فيه الابتكار وريادة الأعمال دوراً حاسماً في التنمية الاقتصادية، ووفقاً لـ "Joseph Alois Schumpeter" "تنفيذ الابتكارات هي الوظيفة الوحيدة التي تعتبر أساسية في التاريخ" (Sledzik, 2013:89)، ومنذ عمل (Nonaka) على النظرية الديناميكية لإبتكار المعرفة التي ظهرت في أوائل التسعينات شهدت زيادة في الاهتمام بفهم كيفية إدارة المنظمات لإصول المعرفة لتحقيق تنافس مستدام وقد تمكن (Nonaka) من الخوض في "الصندوق الأسود The Black Box" للعمليات داخل المنظمات وكشف العمليات الديناميكية لإبتكار المعرفة (Hong, 2010:2).

وأضاف (Nonaka) لكي نتمكن من شرح ماهو الابتكار إذ يجب الإدراك أن نظرية المعرفة تعني التمييز بين المعرفة الضمنية والصريحة، وأساس عملية ابتكار المعرفة يعتمد على إنشاء المعرفة الضمنية التي تحمل جذور الابتكار والإبداع وهذا ما بينه (Ragna & Evi) حيثما أشار الى أن المعرفة الضمنية تلعب دوراً مهماً في كل مراحل عملية الإبداع من مرحلة اكتشاف الأفكار وتوليدها وتقديمها وتطويرها ونقلها وتحويلها وتطبيقها ونشرها الى مرحلة الحصول على نتائجها (جرادات وآخرون، 2011: 52).

فإبتكار المعرفة يتكون عن التفاعل بين الأفراد والمنظمات الناتجة من التحويلات المتعاقبة من معرفة ضمنية إلى صريحة وبالتالي يظهر الإبداع، وتُمكن عمليات وأنشطة تفاعل ابتكار المعرفة ردود الفعل والابتكار والعصف الذهني والمقارنة وتحويل المعرفة من خلال عمليات وأنشطة التوليف والصقل والتكامل والجمع والتنسيق والتوزيع وإعادة الهيكلة (Naicker et Al., 2014:26).

المنظمات لا تُقدر المنتجات والخدمات المبتكرة التي تباعها في حد ذاتها كما "الأصول المعرفية Cognitive Assets" التي تجسدها، لانهم في النهاية يبيعون تلك المنتجات للمستهلكين، ما يقدرونه حقاً هو الأصول المعرفية الممتلئة في الملكية الفكرية التي قد تكون جديرة بالحماية عن طريق براءات الاختراع والأسرار التجارية وحقوق التأليف، ومن القضايا الأساسية عند النظر في الابتكار أن المعرفة نادراً ما تكون "جديدة"، فكل شيء مصنوع من شيء آخر أو يُبنى على فكرة سابقة فمتى ما يصبح الابتكار هو صنع نقي وواقع متفرد أو تقدم كبير على العمل السابق؟ يسمى عندئذ "بالإبداع المعرفي Cognitive Creativity" (Gregor & Hevner, 2014:220)، مرحلة الإبداع تشير إلى عملية توليد الأفكار الغير مسبوقه اما الابتكار هو المرحلة اللاحقة من تنفيذ الأفكار نحو إجراءات أو ممارسات أو منتجات أفضل (Anderson et Al., 2014:1300).

نادراً ما تولد الأفكار والمعرفة الجديدة من فراغ إذ يتم إنشاء المعرفة من خلال مزيج من الأفكار والمعرفة التي تنتشر في اوساط الزملاء والاصدقاء والباحثين والمبدعين، وتبين البحوث ان التفاعلات الاجتماعية والمهنية بين صناعات المعرفة المبدعين الذين يعيشون بمساحات جغرافية متقاربة تميل الى توليد فرص التعلم التي تعزز الإبداع والابتكار والانتاجية، والتفاعل مع الاشخاص الأذكاء يجعلنا أكثر ذكاءً وإبداعاً وابتكاراً وفي النهاية أكثر انتاجية والنتائج أعلى جودة، ويزيد من احتمال استمرارية ابتكار الشركات على المدى البعيد وان المنظمات المهتمة بانواع معقدة من الابتكار هي أكثر اعتماداً على خصائص المناطق التي توجد فيها (Tavassoli & Karlsson, 2017:14).

فالابتكار يضم ست خطوات هي: (العملية، الاجتماعية، الوسائل، الطبيعية، النوع، الهدف)، في مراحل (العملية) الأفكار يتم إنشاؤها باستخدام المعلومات والمعرفة، هذه الأفكار يتم تنفيذها في السوق اعتماداً على الملاءمة والتكلفة، وفي المرحلة (الاجتماعية) تعتم الأفكار على مجموعة من أصحاب المصلحة بما في ذلك الزبائن والموظفين والمنظمات، وهذا يساعد على تطوير النظام الاجتماعي حول الفكرة وكيف يمكن ان تدخل في السوق، وفي مرحلة (الوسائل) تناقش الأفكار بعد ذلك من حيث قدرات الإبداع وهذا يساعد على خلق الاختراعات في كثير من الأحيان باستخدام الابتكار التكنولوجي، وتنطوي مرحلة (الطبيعية) على تغذية الأفكار من حيث النظر في سبل التحسين قد يحدث هذا عضويًا كإفكار تبدأ في السوق، وتشمل مرحلة (النوع) التركيز على نوع الابتكار الذي هو تحت التطوير مثل منتج، خدمة، عملية أو تكنولوجيا، وأخيراً تتضمن المرحلة الأخيرة دراسة (هدف) الابتكار لمعرفة كيف باستطاعته النجاح، وكيفية تميزه ومناقشته في السوق (Ratten et Al.,2018:2).

ثانياً: إدارة الزخم الاستراتيجي

هي الأنشطة اليومية للإدارة الاستراتيجية بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وبمجرد وضع الخطط فإنه يجب إدارتها وتنفيذها بنشاط للحفاظ على زخم إستراتيجيتها، وينبغي ألا يتوقف التفكير الاستراتيجي والتخطيط الدوري أبداً أي أنها تصبح متصلة في ثقافة وفلسفة المنظمة التي تدار استراتيجياً، كذلك تُعرف بكيفية إدارة التغيير في المنظمة بشكل بناء وتقييم الاستراتيجية وإعادة اختراع أو تجديد التنظيم (Waterman,2008:18).

أيضاً هي فلسفة عملية لقيادة وإدارة المنظمة باستمرار ديناميكي واستخدام التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي الدوري (Ginter et Al.,2013:40)، إدارة الزخم الاستراتيجي هي جزء أصيل من جميع عمليات الإدارة الاستراتيجية والتحكم فيها بشكل فعال للحفاظ على زخم الاستراتيجية، اللولب الفعال مدراء الاستراتيجية في عنصر الزخم الاستراتيجي بغرض تحقيق التوازن بين السيطرة والتغيير ربما أفضل تفسير هو أن الإدارة الاستراتيجية دائرية وجميع عملياتها مستمرة مثال على ذلك التفكير الاستراتيجي والتحليل الظرفي لا يتوقفان لصياغة استراتيجية جديدة فالتوازن مستمر وكلاهما يؤثر على الآخر، فعمل الإدارة يوفر زخم التغيير الذي هو جزء أساسي من البقاء على قيد العمل (Ginter et Al.,2018:573).

وفي ضل البيئة الديناميكية المتغيرة التي تعمل بها المنظمات، على المدراء أن يتعلموا كيفية ترسيخ اتجاهات جديدة في عمليات التحليل، فالطريقة التحليلية في التفكير الاستراتيجي والعقلية الاستراتيجية لإدارة الزخم الاستراتيجي من حيث وجود اليات تدعم خارطة التفكير الاستراتيجي ولتحقيق المقاصد الاستراتيجية فإن التنفيذ السيء أو الافتقار إلى التنفيذ قد يظهر هنا مساحة "الجهل الاستراتيجي Strategic Ignorance" الذي ينبع من حيث ان المواضيع قد تكون مجهولة أو قد يكون صانع القرار عند إختياره متفرداً أو انه فعلاً يجهل بعض الأمور، وهذا قد يجعل الخطة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي قد تفشل في التنفيذ وهنا تظهر مساحة "الفشل الاستراتيجي Strategic Failure" ويكون دور الزخم الاستراتيجي بالكيفية التي تقوم بها المنظمة بإدارة التغيير وتقييم الاستراتيجية وكما أكد (Henry Mintzberg) " أن أساس الإدارة الاستراتيجية هي القدرة على التحقق من الانماط الاستراتيجية الجديدة ومساعدتها على اتخاذ شكلها العملي" (Rajes,2013:83).

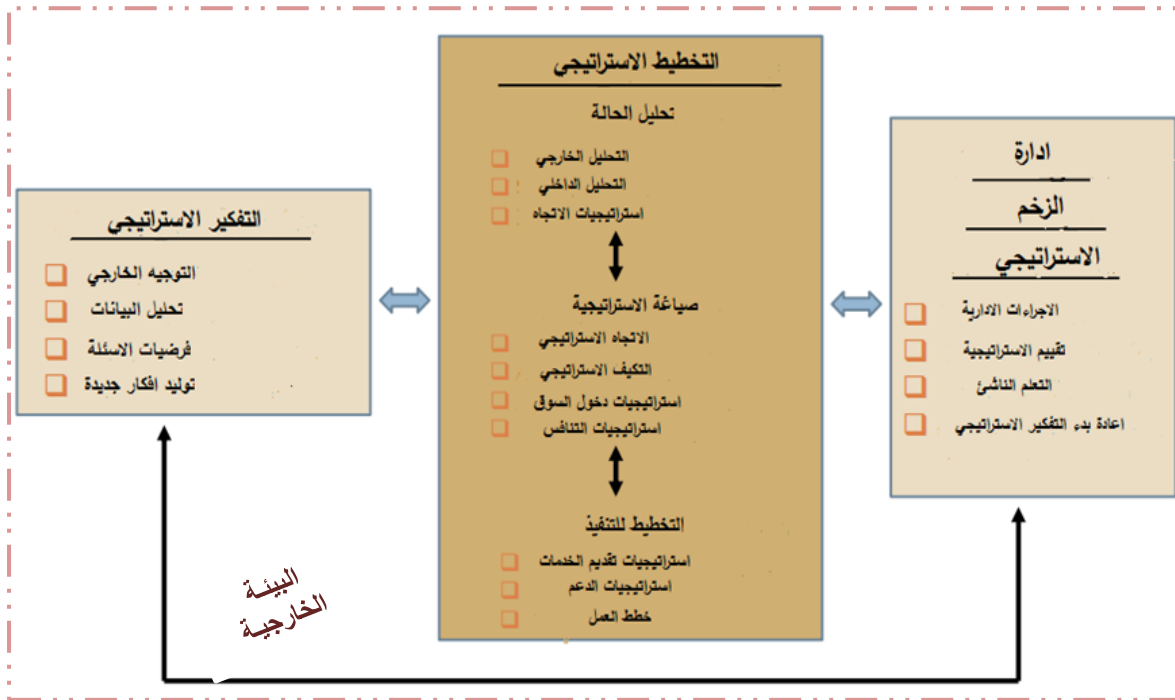
تؤثر المبادئ الأساسية لإدارة الزخم الاستراتيجي التي تركز عليها المنظمات التي تطمح لإستراتيجيات قوية ومكثفة لأعمالها ذات التوجه الريادي في السوق، وكالاتي (Kelman,2006:15):

- 1- التعاون: فهم مجال الأعمال من الجانب التقني مع النظم المتكاملة للإدارات داخل المنظمة، وترابط شبكة الأعمال لتعاون سلس وسهل وسريع وملخص لبيانات الزبائن والمشتريات.
- 2- النهج التطوري: متابعة الابتكار التقني مع الاستفادة من خبرات المنظمات المنافسة.
- 3- الزبائن وتجربة الاستخدام: الاعتراف بأن الزبائن سوف يعتمدون ما يستخدمونه بسهولة وموثوقية وما يجلب لهم أعلى قيمة.

4- خفة الحركة: التكيف العالي مع تغيرات البيئة واحتياجات السوق والتشريعات الدولية. ويؤكد (Ginter et Al.,2013:17) بأن إدارة الزخم الاستراتيجي هو العنصر الثالث في الإدارة الاستراتيجية بعد التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي، وعرفه بأنه "الأنشطة اليومية للإدارة الاستراتيجية لتحقيق أهداف المنظمة وبمجرد تطوير الخطط يجب ان تُدار وتنفذ بنشاط للحفاظ على زخمها الاستراتيجي"، وتتمحور أهمية إدارة الزخم الاستراتيجي بالاتي:

- 1- العمل الفعلي لتحقيق أهداف محددة.
- 2- تتعلق بعملية صنع القرار والعواقب الناتجة عنها.

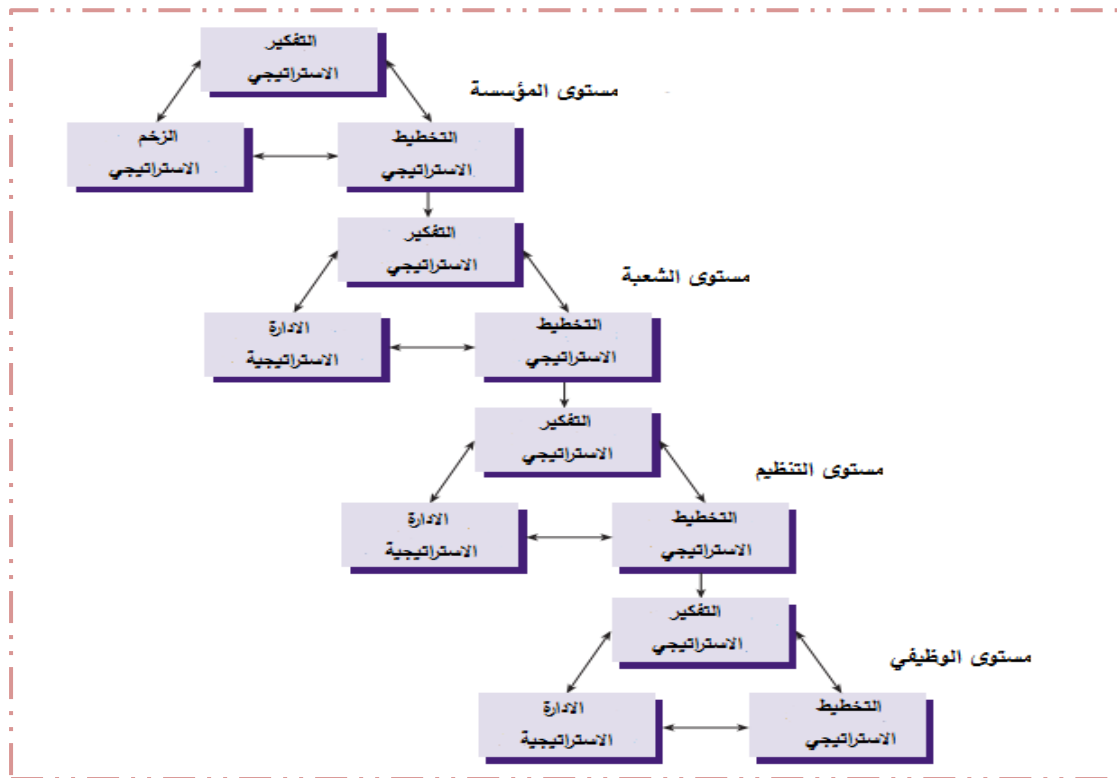
- 3- يوفر الأسلوب والثقافة المنظمة لدى الافراد.
- 4- تقييم أداء الاستراتيجية المتبعة في التنظيم.
- 5- عملية التعلم المستمرة.
- 6- المنظمات التي تفشل سماتها الداخلية في الاحتواء مع بيئتها الخارجية ستكون غير ناجحة.
- 7- القادة الاداريين مثل الرياضيين العظماء يجب أن يلعبوا اللعبة في وقت واحد ومراقبتها ككل، فالتنظيم مثل الملعب يجب الانتباه وادارته في كل وقت ومن كل الجوانب.
- 8- يعتمد على التفكير الاستراتيجي الجديد واستراتيجية دورية جديدة التخطيط.
- وتعرض الخطة الاستراتيجية أهدافاً وغايات عامة لتيسير التغييرات التي قد تحدث، والمنظمات تدير الزخم الاستراتيجي لديها من خلال (التخطيط والتنفيذ والرصد والضبط) وهذه الخطة الاستراتيجية تنطوي على المنظمة بأكملها وهي خارطة طريق أساسية للمكان الذي تتجه اليه وكيف تبدأ طريقها؟ وما هو الطريق الصحيح؟ وما الذي نعمل من اجله؟ (Constantine,2017:9).
- وقد اشار (Waterman,2008:12) الى ان "خرائط التفكير الاستراتيجي Strategic Thinking Maps" او "عمليات الادارة الاستراتيجية" تهدف الى إشعال التفكير الاستراتيجي إذ تبدأ رحلة وضع إستراتيجية شاملة للمنظمة، مع ذلك لا يمكن توقع كل حالات الطوارئ وسيطلب من المدراء الاستراتيجيين التفكير والتحليل واستخدام الحدس، والغرض ليس تراكم المعرفة ولكن إنشاء خرائط عقلية توجه وتشكل تصورات العمل.
- تظهر هيكلية عمليات الادارة الاستراتيجية وموقع إدارة الزخم الاستراتيجي كعنصر أخير فيها، فالتمييز بين مصطلحات التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الزخم الاستراتيجي أمر مهم ويجب أن تحدث جميع الأنشطة الثلاثة في منظمات تُدار بشكل إستراتيجي صحيح، لذلك كل عنصر من عناصر النموذج مطلوب إستكشافها بمزيد من العمق وتفسر تفسيراً دقيقاً للعمليات الاستراتيجية في المنظمة بالنسبة للمستويات العليا (Haynes & Appel – Meulenbroek,2014:6).
- فالإدارة الاستراتيجية تحتوي ثلاث عناصر هي التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الزخم الاستراتيجي وكما موضح في الشكل (1) الذي يعتبر نموذجاً عاماً للمدراء الاستراتيجيين، فهذه الأنشطة مترابطة في كل عنصر وتؤثر وتتأثر بالآخرين ويصبح المدراء مفكرين استراتيجيين قادرين على تقييم البيئة المتغيرة وتحليل البيانات وافتراضات الأسئلة وتطوير أفكار جديدة، حيث أن "التفكير الاستراتيجي" هو التوجه الفكري أو وسيلة التفكير أو العقلية، وتختص بالتوجيه الخارجي للمنظمة وتحليل البيانات وفرض الأسئلة وتوليد أفكار جديدة، بينما "التخطيط الاستراتيجي" هو العملية الدورية لإنشاء استراتيجية الزخم التنظيمي وتشمل تحليل للحالة وصياغة الاستراتيجية والتخطيط النهائي للتنفيذ الاستراتيجي، وأخيراً "إدارة الزخم الاستراتيجي Managing Strategic Momentum" هو فلسفة وعملية من القيادة المستمرة وأداره منظمة و استخدام التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي الدوري والذي يشمل الاجراءات الادارية وتقييم الاستراتيجيات والتعلم الناشئ للافراد وإعادة بدء التفكير الاستراتيجي لتجديد الافكار السابقة واكتشاف افكار حديثة وإدارة العمليات التنظيمية، فبعض المنظمات لاتحاول تغيير إستراتيجيتها لسبب عدم حدوث تقلبات كبيرة في البيئة الخارجية فتكرر الخطة للسنة القادمة ويمرور الزمن ستكون متقادمة وغير ناجحة والسبب في ذلك هو إنها لم تجري إدارة زخم لعمليات الأنشطة اليومية التي تحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ويتم وضع الخطط مرة واحدة وبعدها يتم الحفاظ عليها وإدارتها بالزخم الاستراتيجي وهذا لا يعني ان يتم التوقف عن التفكير و التخطيط الاستراتيجي ولكن يجب ان يكون الزخم متأسلا في ثقافة وفلسفة المنظمات (Ginter et Al.,2013:36) و(Swayne et Al.,2006:18).
- وكما يتضح لنا في الشكل (2) وما تشير اليه الاسهم ذات الاتجاهين أي عنصر واحد من النموذج قد يبدأ بأعادة التفكير في عنصر آخر، على سبيل المثال قد يوفر التخطيط للتنفيذ المعلومات التي تتطلب إلقاء نظرة أخرى على صياغة الاستراتيجية وبالمثل فإن إدارة الزخم الاستراتيجي قد توفر رؤى جديدة لتخطيط التنفيذ أو صياغة الاستراتيجية أو تحليل الأوضاع (Ginter et Al.,2018:57).



الشكل (2) خريطة التفكير الاستراتيجي للإدارة الاستراتيجية

Source:Ginter, Peter M. & Duncan, W. Jack & Swayne, Linda E.(2013),Strategic Management Of Health Care Organizations, 7th,John Wiley & Sons Ltd, UK, P.12.

ومن منظور تحديد موقع الزخم الاستراتيجي في مستوى الاستراتيجية وعلاقته بأنشطة الإدارة الاستراتيجية، تطور إستراتيجيات المنظمات الكبيرة والمعقدة أو الوحدات الصغيرة بشكل مركز ومنظم، عندما ينظر الى هذه المنظورات الاستراتيجية وخلق التسلسل الهرمي للاستراتيجيات و يجب أن تكون متسقة وتدعم بعضها البعض وتوفر كل استراتيجية "الوسائل" لتحقيق "الغايات" للمستوى الأعلى التالي وهكذا..، فمستوى الوحدة الوظيفية يوفر وسيلة لتحقيق نهايات المستوى التنظيمي، ويوفر المستوى التنظيمي بدوره الوسائل اللازمة لتحقيق أهداف مستوى الشعب، وأخيراً فإن مستوى الأقسام هو وسيلة إلى الغايات التي أنشئت على مستوى المؤسسات كما هو موضح في الشكل (3)، وجزء من سياق استراتيجية النظام الأدنى يتم توفيرها من خلال التخطيط الاستراتيجي للاستراتيجيات في الترتيب الأعلى، ويظهر الزخم الاستراتيجي على المستوى المؤسسي مكملاً وداعماً لعناصر العملية الاستراتيجية (Swayne et Al.,2006:32).



الشكل (3) العلاقة بين مستويات الإدارة الاستراتيجية

Source: Swayne, Linda E. & Duncan, W. Jack & Ginter, Peter M.(2006), Strategic Management of Health Care Organizations,5th, Blackwell Publishing, UK, P. 33.

ومن خلال ما تقدم يرى الباحثان ان فلسفة إدارة الزخم الاستراتيجي تتطلب وجود منظومة فكرية استراتيجية شاملة في داخل التنظيم وكذلك خارجه من أصحاب المصلحة والعلاقات والشراكات، وتعمل على إبقاء العملية الاستراتيجية قيد التنفيذ المخطط والمراقبة والتحديث المستمر وتصميم خطط طوارئ للظروف الغير متوقعة، وان يكون للمدراء الاستراتيجيين دورا كبيرا ومحكماً في إدارة منظومة الزخم الاستراتيجي وذلك من خلال توفر العناصر الآتية للإدارة وهي:

- 1- التفكير والعقل الاستراتيجي Strategic Mind .
- 2- الإدراك والوعي والتجديد الاستراتيجي Strategic Perception .
- 3- الذكاء والموهبة الاستراتيجية Strategic Talent .
- 4- قابلية التكيف الاستراتيجي Strategic Adjustment وهو مستوى تجاوب المنظمة مع التغيرات البيئية المتقلبة ومقدرتها الداخلية ومديات نشاطها وانسجامها مع التقلبات.
- 5- إدارة الكفاءة الاستراتيجية Strategic Efficiency Management وتمثل تنسيق توليفة من المهارات الفردية والتكنولوجيا التي تساهم بأضافة قيمة مميزة للمنتج أو الخدمة.
- 6- التعلم الاستراتيجي المستمر Strategic learning .
- 7- متابعة مساحات الجهل الاستراتيجي Strategic Ignorance والفشل الاستراتيجي Strategic Failure .
- 8- المرونة الاستراتيجية Strategic Flexibility .
- 9- الاضاءة الاستراتيجية Strategic Lighting على العمليات السلبية لغرض اصلاحها وكذلك الايجابية لتحفيزها.
- 10- اللفة أو الالتفاف الاستراتيجي Strategic Circumvention حول الخطط في حالات الطوارئ البيئية والداخلية.
- 11- القفزة الاستراتيجية Strategic Jump كتخطي اثنين من العمليات التي تم التخطيط لها سابقا ربما بسبب فرصة غير متوقعة على المدى الطويل أو التعرض لتهديد.

- 12- الانتظار الاستراتيجي Strategic Waiting حتى لو يعني تفويت فرصة قصيرة الأجل أو إجراء تهديد أو مهاجمة بسبب فائدة طويلة الأجل.
- 13- الصبر الاستراتيجي Strategic Patience إلى رد الفعل العام على جميع العمليات الاستراتيجية الأخيرة وانتظار الوقت المناسب والمكان المناسب للرد على المنافسين.

تحليل البيانات

أولاً: تشخيص الواقع الحالي لإبتكار المعرفة وأدارة الزخم الاستراتيجي

1- وصف واقع ابتكار المعرفة وتحليله على وفق اجابات عينة الخبراء والمهندسين والمستشارين يتضح من بيانات الجدول (1) تجانس عالي لآراء المستجيبين بدلالة معامل الاختلاف العام الذي بلغ (15.137) والذي يشير الى اهمية هذا المتغير، وإن الوسط الحسابي العام لمتغير ابتكار المعرفة البالغ (3.938) وهو مستوى عالي، أما الانحراف المعياري العام فقد بلغ (0.596) والذي يشير الى تجانس عالي جدا في اجابات العينة، وتعني تلك النتائج على تعابير سلوكية متزنة للخبراء والمهندسين والمستشارين في شركات ، والاتي تفصيل لإبعاد المتغير التفسيري:

أ- نتائج بُعد التنشئة الاجتماعية

يظهر معامل الاختلاف العام بقيمة (17.248) تجانس عالي لآراء المستجيبين وتعني توفر خبرات مشتركة وتجانس بيني من فرد لآخر لانتاج افكار خلاقة ومبتكرة من المعرفة الضمنية المستقبلية من الأفراد وتطويرها مع الاخرين، أما الوسط الحسابي العام لبعد التنشئة الاجتماعية والبالغ (3.972) وهو مستوى عالي ،أما الانحراف المعياري العام فقد بلغ (0.685) مما يدل على تشتت قليل وتجانس عالي في اجابات العينة

ب- نتائج بُعد التخريج او الاظهار

ويتضح معامل الاختلاف العام الذي بلغ (17.025) والذي يعني تجانساً عالي نسبياً أي هناك تباين مقبول لآراء المستجيبين، ويمثل الوسط الحسابي العام لبعد التخريج البالغ (3.957) وهو مستوى عالي، أما الانحراف المعياري العام فقد بلغ (0.673) ويدل على تشتت قليل وانسجام عالي في اجابات العينة ، وتعني النتيجة ان هناك قابليات لدى الافراد للمشاركة والمساهمة بمعارفهم الخاصة وبالمقابل هناك استقبال وتقبل افكار واساليب ابتكارية من هؤلاء الافراد وتوافق عالي لتطوير وبناء العمليات الابتكارية داخل الشركات.

ت- نتائج بُعد الدمج او الجمع

يظهر معامل الاختلاف العام (19.834) والذي يعني تجانس عالي نسبياً لافراد العينة المبحوثة اي هناك تباين مقبول لآراء المستجيبين، ويدل الوسط الحسابي العام لبعد الدمج البالغ (3.851) بمستوى عالي، أما الانحراف المعياري العام فقد بلغ (0.625) ويعني انسجاما عالي جداً وتشتتاً قليل في اجابات العينة ، وتعني هذه النتيجة ان المدراء في الشركات يساهمون بدعم مهندسيهم وخبراءهم على مشاركة خبراتهم ومعارفهم من خلال الفرق والمشاريع والخطط الاستراتيجية التشاركية المساهمة في الابتكار والانتاج العملي.

ث- نتائج بُعد الاستيعاب او الادخال

ويظهر معامل الاختلاف العام الذي بلغ (16.237) بتشتت قليل وتجانس عالي أي هناك تبايناً مقبولاً لآراء المستجيبين ، ويبين الوسط الحسابي العام لبعد الاستيعاب البالغ (3.851) بمستوى عالي، أما الانحراف المعياري العام فقد بلغ (0.625) ويعني انسجاما عالي وتشتتاً قليل في اجابات العينة، وتعني هذه النتيجة ان المدراء يشجعون على التواصل بين الافراد والفرق والتعلم واكتساب المعرفة الصريحة وتحويلها الى ضمنية لدى الافراد وصلتها وتطويرها وبالتالي نشرها الى باقي افراد التنظيم ومن خلال المشاريع والخطط للتطبيق العملي والاستراتيجي.

الجدول (1) وصف واقع متغير ابتكار المعرفة وتحليله وترتيب اهمية الابعاد الفرعية لاجابات الخبراء والمهندسين

ترتيب الهمية	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	الابعاد الفرعية
البعد الثالث	23.592	0.939	3.980	Q1	التنشئة الاجتماعية
	20.945	0.815	3.893	Q2	
	21.579	0.863	4	Q3	
	20.997	0.833	3.970	Q4	
	21.499	0.872	4.058	Q5	
	20.309	0.810	3.990	Q6	
	22.092	0.864	3.912	Q7	
	17.248	0.685	3.972	المعدل العام	
البعد الثاني	18.173	0.749	4.126	Q8	التخريج او الاظهار
	20.832	0.804	3.864	Q9	
	20.694	0.833	4.029	Q10	
	17.412	0.699	4.019	Q11	
	21.920	0.844	3.854	Q12	
	23.377	0.901	3.854	Q13	
	17.025	0.673	3.957	المعدل العام	
البعد الرابع	18.732	0.747	3.990	Q14	الدمج او الجمع
	19.341	0.805	4.165	Q15	
	20.897	0.839	4.019	Q16	
	22.722	0.884	3.893	Q17	
	19.834	0.625	3.851	المعدل العام	
البعد الاول	20.510	0.822	4	Q20	الاستيعاب او الادخال
	22.388	0.847	3.786	Q21	
	20.458	0.798	3.902	Q22	
	25.972	0.940	3.621	Q23	
	19.864	0.767	3.864	Q24	
	21.026	0.824	3.922	Q25	
	16.237	0.625	3.851	المعدل العام	
	15.137	0.596	3.938		إجمالي ابتكار المعرفة

المصدر : اعداد الباحث بالاستناد الى مخرجات برنامج (SPSS.V.24)

2- وصف واقع ادارة الزخم الاستراتيجي وتحليله على وفق اجابات عينة الخبراء والمهندسين والمستشارين تظهر بيانات الجدول (2) أن معامل الاختلاف العام الذي بلغ (14.191) الذي يدل على اهمية المرتفعة للمتغير العام أي هنالك تجانس عالي لآراء المستجيبين وتشنت قليل نسبيا، أما الوسط الحسابي العام لمتغير الزخم الاستراتيجي البالغ (3.937) هو مستوى عالي، والانحراف المعياري العام فقد بلغ (0.558) ويعني تشنتا قليل في اجابات العينة وتجانس عالي جدا، وتعني هذه النتيجة للشركات مقدار اهمية التنظيم والتقدم والزخم الاستراتيجي لدى الادارات في دفع خططها الحالية والمستقبلية وتنظيم مسار تنمية العمل نحو الطريق الصحيح في رسم الخطط الاستراتيجية وتنفيذها وتصحيح الاخطاء اثناء تنفيذ العمل ، وفيما يأتي تفصيل لإبعاد المتغير الاستجابي:

أ- نتائج بُعد البصيرة أو رؤى التنظيم
يبرز معامل الاختلاف الذي بلغ (14.014) أي هنالك تبايناً مقبولاً وتجانس عالي لآراء المستجيبين، أما الوسط الحسابي العام لبعد البصيرة البالغ (3.887) بمستوى عالي، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.544) ويدل على انسجام عالي جدا وتشتمت قليل في اجابات العينة، وتعني هذه النتيجة الى اهتمام وسعي الافراد باكتساب الافكار والخطط والرؤى التي تهدف الى تقدم مسار خطط شركتهم وايلاء القادة الرعاية للخبراء والمهندسين بالاطلاع ومعرفة افكارهم ورواهم فيما يخص خطط تقدم العمل ودفع الاستراتيجية نحو المسار المخطط له.

ب- نتائج بُعد التمكين
يمثل معامل الاختلاف العام البالغ (16.419) اي هناك تجانساً عالياً لآراء المستجيبين، أما الوسط الحسابي العام لبعد التمكين البالغ (3.938) بمستوى عالي، والانحراف المعياري العام فقد بلغ (0.646) وهي تمثل تجانس عالي في حجم العينة، وتعني هذه النتيجة ان المدير الاداري يُعنى بشؤون مرووسيه ويمكنهم من اتخاذ قرارات تخص واجباتهم والتفويض باستخدام موارد الشركة لانجاز الاعمال المطلوبة ذات مصلحة للعمل، وتسهيل سير الخطط ودفعها باتجاه التقدم تفادياً للتلكؤ والاجراءات والموافقات الروتينية القاتلة.

ت- نتائج بُعد الالتزام الجماعي
يبين معامل الاختلاف الذي بلغ (16.046) أي هناك تجانساً عالياً لآراء المستجيبين، أما الوسط الحسابي لبعد الالتزام الجماعي البالغ (3.984) وهو بمستوى عالي، والانحراف المعياري فقد بلغ (0.639) ويدل على انسجام وتجانس عالي جداً، وتعني هذه النتيجة ان الولاء التنظيمي ينتج التزام جماعي يحفز الافراد على تقديم كل ما في جعبتهم من افكار ورؤى وتصورات لتمييز منتجات وصوره شركتهم والالتفاف حول رؤية واهداف الخطط الاستراتيجية للادارة العليا وتولد مشاركة فعالة وثقافة تنظيمية خاصة بكل شركة من الشركات المبحوثة.

الجدول (2) وصف واقع متغير ادارة الزخم الاستراتيجي وتحليله وترتيب اهمية الابعاد الفرعية لاجابات الخبراء والمهندسين

ترتيب الاهمية	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	الابعاد الفرعية
البعد الاول	14.351	0.604	4.213	Q26	البصيرة او رؤى التنظيم
	19.400	0.764	3.941	Q27	
	18.162	0.742	4.087	Q28	
	18.989	0.800	4.213	Q29	
	23.615	0.914	3.873	Q34	
	24.939	0.924	3.708	Q35	
	14.014	0.544	3.887	المعدل العام	
البعد الثالث	19.598	0.785	4	Q36	التمكين
	17.764	0.719	4.048	Q37	
	23.776	0.918	3.864	Q38	
	21.026	0.824	3.922	Q39	
	20.278	0.793	3.912	Q40	
	22.553	0.880	3.902	Q41	
	22.844	0.871	3.815	Q42	
	21.769	0.862	3.961	Q43	
	19.058	0.760	3.990	Q44	
	20.283	0.803	3.961	Q45	
16.419	0.646	3.938	المعدل العام		
البعد الثاني	19.964	0.833	4.174	Q46	الالتزام الجماعي
	17.870	0.725	4.058	Q47	

20.515	0.836	4.077	Q48
22.490	0.882	3.922	Q49
21.579	0.863	4	Q50
19.802	0.792	4	Q51
20.397	0.809	3.970	Q52
21.480	0.850	3.961	Q54
16.046	0.639	3.984	المعدل العام
14.191	0.558	3.937	إجمالي ادارة الزخم الاستراتيجي

المصدر : اعداد الباحث بالاستناد الى مخرجات برنامج (SPSS.V.24)

ثانياً: اختبار وتحليل فرضيات البحث وتفسير النتائج وتحليلها

يتم عرض إختبار الفرضية الرئيسية والتي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية ايجابية لإبتكار المعرفة على ادارة الزخم الاستراتيجي في شركات الاتصالات العراقية) الخاصة بتأثير المتغير التفسيري إبتكار المعرفة على المتغير الاستجابي ادارة الزخم الاستراتيجي ، ومن خلال تعويض معادلة خط الانحدار لمعنوية العلاقة بين متغيرين كما موضح في الجدول(3)، تظهر النتائج أن (F) المحسوبة بلغت قيمتها (235.313) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى معنوية (0.05) مما يشير الى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير إبتكار المعرفة في متغير ادارة الزخم الاستراتيجي في الشركات المبحوثة، ويظهر تأثير المتغير التفسيري إبتكار المعرفة على المتغير المستجيب ادارة الزخم الاستراتيجي ايجابي وذو دلالة معنوية من خلال قيمة معامل الانحدار (b) التي بلغت (0.784) أي ان الزيادة في إجمالي متغير إبتكار المعرفة بمقدار وحدة واحدة ستؤدي الى الزيادة بنسبة (78%) في التحسين أو الاضافة على متغير ادارة الزخم الاستراتيجي، ويؤكد على وجود تأثير للزخم الاستراتيجي بمقدار القيمة الثابتة (α) والبالغة (0.850) حتى لو كان متغير إبتكار المعرفة مساوياً للصفر، وبلغت قيمة معامل التفسير المعدل (Adjusted R Square) بمقدار (0.697) أي ان (70%) من التحسين في متغير ادارة الزخم الاستراتيجي كان نتيجة لمتغير إبتكار المعرفة والمتبقي البالغ (30%) هو تباين مفسر من عوامل لم تدخل في نموذج البحث ومن مؤثرات خارجية اخرى، وبلغت قيمة (Sig.) بمقدار (0.000) أصغر من (0.05) ويظهر وجود فروق معنوية في نتائج عينة التحليل الاحصائي وعلاقة تأثير متساوية للتغيرات الحاصلة بين المتغيرين في منحنى الانحدار، وهذه النتيجة تؤدي الى قبول الفرضية الرئيسية الثانية، وتكون معادلة نموذج الانحدار كالآتي:

$$\text{إبتكار المعرفة} = (0.784) + (0.850) = \text{ادارة الزخم الاستراتيجي}$$

جدول (3) تحليل تأثير متغير إبتكار المعرفة في متغير ادارة الزخم الاستراتيجي

ادارة الزخم الاستراتيجي						
المتغيرات	α	b	Adjusted R Square	F	.Sig	قبول او رفض الفرضية
إبتكار المعرفة	0.850	0.784	0.697	235.313	0.000	قبول

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى مخرجات برنامج (SPSS V.24)

ومن خلال عرض النتائج تبين الباحث أن تطبيق أنشطة إبتكار المعرفة بشكل مجموع كلي داخل كل شركة من الشركات المبحوثة تساهم في تقدم ادارة الزخم الاستراتيجي بصورة فعالة، لكون أن مجموع تأثير المتغير التفسيري له قيمة عالية نسبيا في المتغير المستجيب وهو ما يدعو الى استمرار شركات الاتصالات في تعزيز عناصر الابتكار وهي التنشئة الاجتماعية والتخريج والدمج والاستيعاب بين أفرادها لدعم ادارة الزخم والتنسيق الاستراتيجي للخطط والافكار المبتكرة والمبدعة مما يساهم في تقدم صورة شركاتهم وازدهار مبيعاتهم وصدارة المنتج والخدمة في السوق لاطول فترة ممكنة.

الاستنتاجات

تعتبر الابتكارات والمعرفة ضرورية ومتطابقة بشكل عام لجميع الشركات، بغض النظر عن حجمها وقطاعاتها الاقتصادية فالتركيز والتشجيع على الابتكارات وإنشاء ثقافة مبتكرة شعار رئيسي للجميع، ويعد ابتكار المعرفة مصدر رئيسي للميزة التنافسية التي تحدد النجاح الاقتصادي لكل منظمة، وأدارة الزخم الاستراتيجي يعتبر المحرك أو عجلة الابتكار في خضم هذا البحث، في عملية الابتكار تُعد المعرفة عنصراً أساسياً وتساعد الابتكارات في البيئة التنافسية الحالية في كسب ميزة على المنظمات الأخرى والزخم محفز قوي لحركة الخطة الاستراتيجية، وتظهر الدراسات عدم قدرة تكيف الشركات كبيرة الحجم والمتوسطة الى حد كبير على توليد وإبتكار المعرفة في هيكلهم التنظيمي وضعف عمليات الرقابة والتعويضات، ومن جانب الاستراتيجية تبرز أدارة الزخم كدافع في عملية استمرارية الابتكار كونه يتحفز بالقدرات والإمكانات والإنتاجات الحديثة للتقدم.

الاعمال المستقبلية

إهتمام الشركات المبحوثة بمراجعة استراتيجياتها كل فترة زمنية معينة، للوقوف على الثغرات والهبوات وتصحيحها أنيا بدل التراكم السلبي للاخطاء، وصعوبة تعديل المسار بعد فترة من الزمن، وضرورة اهتمام الشركات المبحوثة بوضع معايير وسقف زمني للعاملين ومكافآت مادية ومعنوية لمن يحقق نتائج عالية في عمله، قيام الشركات المبحوثة بدراسات حول زبائنها لمعرفة ما يرغبونه من خدمات تقدمها لهم وكذلك معرفة المشاكل التي يواجهونها في خدماتهم، وأنشاء حلقات وروابط بين أدارات الشركات المبحوثة من قادة ومدراء مستويات عليا مع مراكز بحثية في الجامعات والمعاهد والاستفادة من مقترحات الاساتذة حول تطوير الجانب الابتكاري والريادي والاستراتيجي في شركاتهم، وتركيز الشركات المبحوثة على عنصر الابتكار والابداع ودمجه مع قسم التخطيط الاستراتيجي وجعل ميزانية خاصة لإدارة هذا القسم والتركيز على دراسة عروض المجازفة واوقات المخاطرة التي تواجهها الشركات.

المصادر العربية

1- جرادات ،ناصر محمد سعود و المعاني، احمد اسماعيل و الصالح، اسماء رشاد(2011)، إدارة المعرفة، الطبعة الاولى، اثناء للنشر والتوزيع ، عمان.

English Sources

- 1- Akkermans, A. & Aken, E. (2002), Strategic Decision-Making in Turbulent Settings :Creating Sustainable Strategic Momentum, Tilburg Univercity Journal, Vol .10, P. 9.
- 2- Amburgey, I. & Miner, S.(1992), Strategic Momentum: The Effects of Repetitive, Positional, and Contextual Momentum on Merger Activity, Strategic Management Journal, Vol. 13, PP. 335-336.
- 3- Anderson, N. & Potocnik, K. & Zhou, J.(2014), Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework, Journal Of Management, Vol. 40,No. 5,P. 1300.
- 4- Constantine, M.(2017),Kern County Public Health Services Department Strategic Plan 2014-2019, P. 9.
- 5- Ginter , M. & Duncan , W. & Swayne, E.(2018), Strategic Management Of Health Care Organizations,8th, Published by John Wiley & Sons, Inc, New Jersey, PP. 573-57.
- 6- Ginter, M. & Duncan, W. & Swayne, E.(2013),Strategic Management Of Health Care Organizations, 7th, John Wiley & Sons Ltd, United Kingdom, PP. 40-17
- 7- Godet, M. & Durance, P.(2011), La Prospective Strategies Pour Les Enterprises Et Les Territories,2th,Dunod,Paris, P. 5.

- 8- Gregor, S. & Hevner, R.(2014), The Knowledge Innovation Matrix (KIM):A Clarifying Lens for Innovation, the International Journal of an Emerging Trans discipline, Vol. 17, PP. 220-221.
- 9- Haynes, B. & Appel – Meulenbroek, R.(2014), An Overview Of Steps And Tools For The Corporate Real Estate Strategy Alignment Process, Sheffield Hallam University Research Archive, P. 6.
- 10- Hong, J.(2010), Nonaka’s Knowledge Creation Model: Universal Or Particularistic?, Journal University of Macau, PP. 2-4.
- 11- Kelman, S.(2006), Creating Momentum In Contract Management The Acquisition Innovation Pilot Hand Book,1thed, Partnership For Public Service, USA, P. 16.
- 12- Krejcie, V. & Morgan, W.(1970), Determining Sample Size for Research Activities, Educational and Psychological Measurement, Vol. 30, P. 607.
- 13- Naicker, K. & K. G., K. & Naidoo, K.(2014), Conceptualizing Knowledge Creation Conversion And Transfer, Trends and Development in Management Studies, Vo. 3,No. 1,PP. 25-26.
- 14- Rajes, M.(2013), A Behavioral Theory of Strategic Renewal: The Impact of Performance Feedback and Organizational Learning on Strategic Renewal Actions, Doctor of Philosophy in Management, School of Management, Economics, Law, Social Sciences, University of St. Gallen, P. 83.
- 15- Ratten, V. & Braga, V. & Marques, S.(2018), Knowledge, Learning and Innovation Research Insights on Cross-Sector Collaborations,1th ed, Springer International Publishing, Switzerland, P. 2.
- 16- Rouwmaat, E.(2012), Innovation And Imitation Barriers, Master Student Business Administration, Track Innovation Management and Entrepreneurship, University of Twente.
- 17- Sledzik, K.(2013), Schumpeter’s View On Innovation And Entrepreneurship, University of Gdansk, P. 89.
- 18- Soiberg, M. & Lovso, M.(2013), Innovation Through Competence-Based Acquisitions: The Case Of Synopsys, Master thesis Management of Innovation and Business Development M.Sc. EBA MIB, Copenhagen Business School.
- 19- Swayne, E. & Duncan, W. & Ginter, M.(2006), Strategic Management of Health Care Organizations,5th, Blackwell Publishing, UK.
- 20- Tavassoli, S. & Karlsson, C.(2017), The Role of Regional Context on Innovation Persistency of Firms, Centre for Innovation, Research and Competence in the Learning Economy (CIRCLE), No. 11,PP. 3-16.
- 21- Waterman, H.(2008), The Nature of Strategic Management, McGraw-Hill, New York, P. 12.

The Role Of Knowledge Innovation In Managing Strategic Momentum (Field Research)

Ivan Adel Aref

University of Baghdad / College of
Administration and Economics
Department of Business
Administration

Prof. Dr. Sanaa Abdul Rahim
Saeed

University of Baghdad / College
of Administration and Economics
Department of Business
Administration

Received: 15/3/2020

Accepted :3/5/2020

Published :October / 2020



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract

The Research Aims To Clarify The Role Of Knowledge Innovation On The Administrative Process Represented by Managing Strategic Momentum, The Research Problem Focuses on Administrative leader Interest In And Implementation Of The Innovation Element Of Knowledge In The Organization By " Managing Strategic Momentum" As Well As The Focus By Management About The Innovators And Makers Of Knowledge And Strategic Planners In The Design And Formulation Of Strategic. Research does Contribute In Solving Part Of The Organizational Problems Of Vision, Innovation And Their Impact On The Momentum Management To Determine The Extent On Which The Procedures Of The Assessed Companies And Plan To Regulate Innovation Under The Momentum Of Strategic Management. The Research Commences from a Main Assumption To Explore The Impact Of The Relationship Between Research Variables, And Is Determined By The Field Of Research In Three Leading Iraqi Telecommunication Operators (Asiacell And Korek Telecom And Zain Iraq) Through A Comprised Of Engineers, Experts And Consultants Of (138) As a Purposive Sample Of 103 Individual, And Used Observation And Interview, As Well As The Questionnaire As of Data. Statistical tools Used for Measurement And Analysis Of The Data Represented by The Coefficient Explorative And Assertive Analysis And The Arithmetic Mean, Standard Deviation And Coefficient Of Variation And The Discovery Of Significant Differences Between The Companies Through Kruskal And Mann Scale Whitney, The Most Prominent Of The Findings Of The Research Are Having A Significant Effect Of Knowledge Creation On The Strategic Momentum Management, The Most Important Conclusions Are The Paramount Importance Of The Process Of Innovation And Continuous Management Of Dynamic Strategic Momentum With Each Step Implementation Of The Strategic Plan, The Most Important Recommendations To Encourage Innovative Courses And Organizational Workshops Strategy To Support The Processes Of Innovation And Progress During The Strategic Administrative System In The Bylaws Of The Companies, Paying Extra Attention To The Senior Management Of The Elements Of Innovative, Strategic And Continuous Support For Its Members.

keywords: knowledge Innovation, Management Strategic Momentum, Strategic Momentum, Insight or Vision of the Organization, Empowerment, Collective Commitment.