



## تأثير ابتكار المعرفة على التمكين الاستراتيجي (بحث ميداني مقارن)

الباحث/ايهان عادل عارفي  
أ.م.د سناء عبد الرحيم العبادي  
كلية الادارة والاقتصاد /جامعة  
بغداد

Received: 16/3/2020

Accepted :5/7/2020

Published :December / 2020

هذا العمل مرخص تحت اتفاقية المشاع الابداعي نسب المُصنّف - 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/)

### المستخلص

يعد ابتكار المعرفة ركناً هاماً و أساسياً في تقدم وتميز منظمات الاعمال ولذلك يتطلب توفر عناصر عدة تساعد على اثناء وتنفيذ وتحريك عملية ابتكار المعرفة ومنها عنصر التمكين الاستراتيجي المرتبط بعملية الزخم الاستراتيجي المحرك الدافع لعجلة الابتكار الديناميكي المستمر، وتتمحور مشكلة البحث بقياس مدى توفر التمكين الاستراتيجي عند الافراد من قبل الادارات العليا وسبل مساعدة المنظمات على توفير تمكين يتناسب وتحقيق متطلبات الاهداف بالوقت والمكان ولل فرد المناسب، وتنبع أهمية البحث من أهمية متغيراته وأمكانية تقديم عنصر يساعد على الميزة والتنافس والصدارة السوقية بين المنظمات، ويسعى البحث الى لفت النظر الى التمكين هذا العنصر الاستراتيجي الهام للافراد العاملين من ضمن العوامل المساعدة لعملية الزخم الاستراتيجي المحفز للخطة الاستراتيجية بمجملها، وانطلق البحث من فرضيتان رئيستان لاستكشاف علاقات التأثير بين متغيرات البحث الرئيسية ابتكار المعرفة والتمكين الاستراتيجي، وشمل المجتمع (103) خبيراً ومهندساً ومستشاراً في ثلاث شركات اتصالات عراقية رائدة في السوق (اسياسيل وكورك تيليكوم وزين العراق) من مجموع (138) فرداً، وشملت اساليب جمع البيانات بالملاحظة والمقابلة الميدانية والاستبانة، وتم تحليل البيانات بواسطة اساليب احصائية متمثلة بالوسطة الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والتحليل الاستكشافي والتوكيدي ومقاييس الفروق المعنوية بين الشركات المبحوثة كاختبار كروسكال ومان وتني، وتوصل الباحثان الى استنتاجات عدة اهمها افتقار الشركات المبحوثة الى تمكين افرادهم استراتيجيا واداريا واقتصارهم على تنفيذ الاوامر فقط مما يحد من صلاحية الخبرات والعقول المعرفية في تقديم افكار ومساهمات تعمل على تقدم منظماتهم فضلا عن تسهيل مجريات التنفيذ الاستراتيجي والاداري.

**المصطلحات الرئيسية للبحث/** ابتكار المعرفة، التنشئة الاجتماعية، التخريج، الدمج، الاستيعاب ،  
التمكين الاستراتيجي

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

## المقدمة

أصبح تقدم المنظمات وتميزها وامتلاكها للميزة التنافسية والصدارة السوقية أمراً هاماً بات يورق قادة التنظيمات ومستوياتها الادارية ومن اجل الوصول للرؤى المرسومة وتحقيق اهداف مجلس الادارة واعضائه التنفيذيين اصبح التفكير منصباً على تقديم ما هو مبهج ومميز ومحدث للزبون بغرض البقاء لاطول فترة في السوق وشهرة شعار المنظمة وسمعتها وبالتالي تحقيق اعلى الارباح والامتيازات، وكذلك كسب اسهم في البورصات ومنافسة شتى الاسواق بسمعة المنظمة وتوسيع واستحواذ افكار ومنظمات اخرى في السوق والاسواق المماثلة انتاجياً، ولتحقيق ذلك سعت المنظمات الى الابتكار المعرفي وايلاء اهتمام متزايد بالافكار والتحديثات والابداعات المعرفية وصناع المعرفة ويتطلب الاستمرار بالابتكار هو التركيز على تمكين افرادهم بالمساهمة في تخطيط وتنفيذ الاستراتيجية مما يؤدي الى استمرار "الاغناء الاستراتيجي Strategic Enrichment" والتحديث المستمر لتطورات الخطة الاستراتيجية من خلال اتساق زمني للتحديث متمثل "بالزخم الاستراتيجي Strategic Momentum" وهو مرحلة من مراحل الخطة الاستراتيجية ويعتبر داعم لتقدم وتحديث الخطة على مدار تنفيذها واستثمارها، "فالتمكن الاستراتيجي Strategic Empowerment" عنصر هام لجذب عناصر لامعة ومبدعة للابتكار والتقدم الاستراتيجي، وتعبيراً على ما سبق فقد تم اختيار مجتمع البحث من واقع ثلاثة شركات اتصالات ريادية عراقية في السوق وهي (زين العراق وكورك تيليكوم واسيسايل) لاهمية هذا القطاع وحيويته في السوق الاقتصادي العراقي وقد واجه البحث عقبات عدة في البحث منها تكوّن الشركات في تزويد الباحث بالمعلومات وصعوبة استحصال الموافقات الرسمية، وقد قسم البحث الى خمسة محاور وتضمن المحور الاول منهجية البحث الذي ضم المشكلة والاهمية والاهداف والفرضيات ومخطط البحث وحدود البحث ومجتمع البحث وعينته واساليب جمع البيانات ، أما المحور الثاني فقد تضمن بعض الدراسات السابقة والرابطة حول ابتكار المعرفة والتمكين الاستراتيجي، أما المحور الثالث فقد ضم طروحات فكرية لإبتكار المعرفة والتمكين الاستراتيجي بفقرتين الاولى مفاهيم ابتكار المعرفة والفقرة الثانية مفاهيم التمكين الاستراتيجي، أما المحور الرابع فقد ضم الجانب العملي الذي انقسم الى ثلاث فقرات فالاولى تشخيص الواقع الحالي لإبتكار المعرفة وأدارة الزخم الاستراتيجي والفقرة الثانية أختبار وتحليل فرضيات البحث وتفسير النتائج وتحليلها أما الفقرة الثالثة فقد تضمنت أختبار الفروق المعنوية بين شركات الاتصالات، والمحور الخامس تضمن الاستنتاجات والتوصيات والتي رأى الباحثان انها حلول واقعية للشركات المبحوثة، نتيجة لاهمال الشركات جانب ابتكار المعرفة وتهينة اجواء الابداع والتطور وضعف الادارة العليا من تمكين افرادها من المشاركة والمساهمة في التنظيم، فيمكن تحديد مشكلة البحث بالاتي في محاولة للاجابة عن عدة تساؤلات بخصوص مستوى اعتماد ابتكار المعرفة في الشركات ومدى التمكين الاستراتيجي في الانظمة الداخلية لديها وتأثير التمكين الاستراتيجي على ابتكار المعرفة وامكانية ظهور فروق معنوية بين الشركات المبحوثة، تعتبر الدراسات السابقة تأكيد على موثوقية متغيرات وابعاد البحث من خلال ما تناوله الكتاب والباحثون، فقد أشار الباحث (Memon,2015) في دراسته (العلاقة بين الثقافة التنظيمية وعملية ابتكار المعرفة في البنوك كثيفة المعرفة) الى اهم النتائج التي توصلت اليها دراسته حول ابتكار المعرفة وهي مساعدة كبار الادارة من أجل أعاده التفكير في ابتكار المعرفة وتبادل الثقافة في البنوك وهو أمر مهم لاكتساب ميزة تنافسيه في اقتصاد المعرفة، واهم الدروس المستفادة هي ابتكار ونشر المعرفة، وفهم أفضل لكيفية التعامل المصرفي كصناعة في المؤسسات المالية لما لها من اهمية في مساس الزبون، ومواكبة التطورات الحاصلة في هذا القطاع التنافسي الحيوي خصوصاً في الدول النامية مثل باكستان، أما الباحث (Huang, 2016) فقد اشار في دراسته (تعزيز الابتكار الاستراتيجي ادارته المشاريع الصغيرة والمتوسطة دراسة لشركات متعددة في الصين) الى نتائج بحثه عن ابتكار المعرفة الاستراتيجية الى ان المشاريع الصينية تنطوي على عدد من الانشطة المبتكرة غير المتجانسة ولها مميزات خاصة، وضع نموذج مفاهيمي عام للمشاريع الصغيرة والمتوسطة لأدارة عملية الابتكار وتسريع أنشطة الابتكار، ويقدم النموذج اطارا شاملا لتعزيز استراتيجية الابتكار بنجاح في بيئة سريعة التغير، ومن أهم الدروس المستفادة هي محاولة ملء الفراغات في الدراسات الاكاديمية لأدارة الابتكارات الصغيرة والمتوسطة من خلال دراسة مستفيضة للبحث وتنمية المعرفة الفنية، وبتخاذ نهج نوعي متعدد الحالات، فانه يخلص القوى الدافعة الحاسمة للابتكار وتحليل انماط الابتكارات المختلفة، أما بخصوص التمكين الاستراتيجي فقد اشار الباحث (Geroy et Al.,1998) في دراسته (الاداء الاستراتيجي لنموذج التمكين) الى اهم النتائج وهي لا يزال هناك الكثير مما ينبغي عمله من أجل تحقيق الطموح الجماعي المتمثل في نظام تعاوني متمكن، وعلى طول رحلة التمكين هناك توازن دقيق يجب أن يتم التوصل اليه بين توفير القدر المناسب من الحوكمة والمساءلة وفي الوقت نفسه السماح للقادة والممارسين بالمرونة والاستقلالية لمقابلة احتياجات المروسين، وبخصوص الدروس المستفادة الاحتياج

الى مزيد من الدراسة للعلاقات بين التدريب والنمذجة الوظيفية وقد حددت تنمية المسار الى ثلاثة عوامل (التبعية، الشكليات، والقيم) التي يمكن أن تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على هذه العلاقات واعتماد الموظف على المدراء وعلى النظم التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى انهيار في نموذجنا ، كما هو الحال في بعض المنظمات من تبعية الموظفين، استخدام استراتيجية نموذج تمكين الأداء، والاستفادة من المدراء والموظفين من خلال التشاور والاتصال والتأثير وأنشطة أكثر انسجاما مع أنماط الإدارة التشاركية الحالية، وأوضح الباحث (Sundbo,1996) في دراسته (موازنة نموذج مورد التمكين الاستراتيجي المستند إلى تنظيم أنشطة الابتكار في الخدمة وشركات التكنولوجيا المنخفضة) الى اهم نتائج بحثه وهي ان ريادة الأعمال في الشركات هي عملية مؤسسية أي عملية مع بعض القواعد واللوائح في العديد من الخدمات وشركات التكنولوجيا الرخيصة وقد تكون أيضا عملية في شركات التكنولوجيا العالية إلى جانب أنشطة البحث والتطوير وريادة أعمال الشركات كعملية مؤسسية تعني التمكين حيث مجموعة واسعة من الموظفين ويتم تنشيط الإدارة كرواد أعمال في عملية الابتكار، اما الدروس المستفادة ان هيكل التمكين هو عنصر مركزي في القدرة على الابتكار للشركة وينبغي تطويرها إذا كانت الشركة تريد تحسين مواردها المبتكرة، وتعتبر الدراسة الرابطة للباحث (Kasemsap,2013) (إدارة الأعمال الاستراتيجية: نموذج A العملي والنموذج السببي للتمكين الاستراتيجي ، وفريق التماسك، وتقاسم المعرفة والسلوك، وفريق الاداء) موضحة لعلاقة بعدي البحث من خلال النتائج وهي أبعاد التمكين الاستراتيجي والقيادة وتماسك الفريق كانت فعالة و قامت بتغيير السلوك وتقاسم المعرفة بين الافراد ولها تأثير إيجابي على أداء الفريق ومشاركة سلوك المعرفة ايجابا على العلاقات بين التمكين الاستراتيجي والقيادة وأداء الفريق وبين تماسك الفريق وأداءه ، وعلاوة على ذلك القيادة الايجابية ترتبط بتماسك الفريق، اما الدروس المستفادة تلفت الدراسة اهتماما خاصا للتمكين الاستراتيجي لفريق التصميم في المنظمات من أجل تعزيز تبادل السلوك المعرفي، إلى جانب النظر في العوامل التنظيمية والفردية الأخرى ذات الصلة ويحتاج المدراء إلى رعاية بيئة الفريق والسياق الاجتماعي الأقرب للأفراد المتفاعلين مع اقرانهم معرفياً واستراتيجياً، وتتمحور أهمية البحث بمساهمته في الارتقاء مجتمعياً من خلال نقل بعض من تجارب الدراسات الأجنبية حول المعرفة والاستراتيجية وتوظيفها في صالح كل شركة من الشركات الثلاثة المبحوثة، مما يؤدي الى اهتمام قطاع الاتصالات في السوق بالتجربة الجديدة ونتائجها وحل جزء بسيط من المشاكل المنظمة من خلال الجمع بين الملاحظات والمعرفة والبيانات، مما يساعد على ابتكار الحلول وخلق أفكار جديدة تتيح للأفراد والباحثين اختبار هذه المعلومات عن طريق تحويل النظريات الى تطبيقات عملية ويسلط الضوء على الابتكار المعرفي الذي لا يحظى باهتمام كبير من قبل ادارات الشركات وكذلك الحال ما يتعلق بتمكين الافراد من المشاركة والتعلم المنظمي، أما اهداف البحث فتركز على اختبار العلاقة والتأثير المتمثلة بين متغيري البحث "ابتكار المعرفة والتمكين الاستراتيجي" ، ودرجة التفاعل بينهما لاستنباط مفاهيم ومعطيات جديدة تخص الجانب المعرفي والاستراتيجي في الإدارة، واكتشاف مستوى الفروقات المعنوية بين الشركات المبحوثة وتحفيز القدرات الابتكارية والاستراتيجية لدى قادة الشركات المبحوثة من خلال تفسير متغيرات وأبعاد البحث وتلبية مطالب الجهود المعرفية السابقة نظرا لعدم وجود دراسة تربط بين الموضوعات المعتمدة في البحث الحالي ومتغيراته، وبذلك ستكون المحاولة الاولى في البيئة العراقية (على حد اطلاقنا)، في الاقل تدرس هذا الموضوع من خلال تشخيص متغيراته واستنباط علاقاته وقياس تأثيراته واستشراف جدواه المستقبلية.

## منهجية البحث

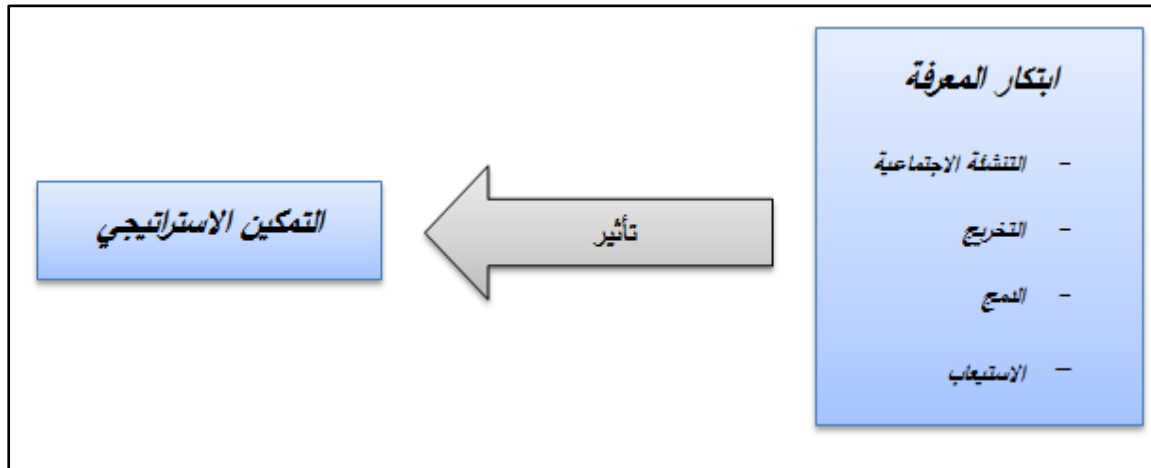
### - فرضيات البحث

- 1- الفرضية الرئيسية الاولى: "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية ايجابية لإبتكار المعرفة على التمكين الاستراتيجي في شركات الاتصالات العراقية".
- 2- الفرضية الرئيسية الثانية "توجد فروق معنوية بين شركات الاتصالات حول متغيرات البحث".

### مخطط البحث

صمم المخطط الفرضي للبحث بناءً على متغيراته وابعاده وبشكل مبسط وكما موضح في الشكل (1) كالآتي:

يذكر أن بعد ابتكار المعرفة قد تم تبنيه من مصدر (Nonaka,1994)، وبعد التمكين الاستراتيجي تم تبنيه من دراسة (Opdenakker,2012).



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

### حدود البحث

- هناك حدود مخططة للبحث، فالبحث العملي ليس عانماً او منفتحاً بلا حدود، وحدود البحث عبارة عن اربعة أشكال وهي كالآتي:
- 1- الحدود البشرية للبحث: عدد من الخبراء والمستشارين والمهندسين من الادارات العليا والوسطى في ثلاث شركات اتصالات ريادية في العراق.
  - 2- الحدود البحثية: تم اجراء البحث بحدود متغيراته الاثنتين (التمكن الاستراتيجي ، التمكن الاستراتيجي).
  - 3- الحدود المكانية للبحث: أقتصرت على ثلاث شركات اتصالات رائدة في السوق العراقي وهي زين العراق واسباسيل وكورك تيليكوم. - مجتمع البحث وعينته
  - 1- مجتمع البحث: تم اختبار مجتمع البحث من (3) شركات عراقية ريادية في سوق الاتصالات، والمتمثلة بـ (شركة زين العراق، شركة اسباسيل، شركة كورك تيليكوم) لتطبيق الجانب العملي الميداني للبحث من أصل (12) شركة اتصالات في عموم العراق، ويضم هذا المجتمع (138) من الخبراء والمهندسين والمستشارين العاملين أو المتعاقدين الخارجيين 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 الباحثان وتوفر التكاليف المادية وتقلل نسبة التشتت بالبيانات والاراء، وتم تحديد حجم العينة وفق معادلة (Stephen Sampson) وكالاتي (Morgan & Krejcie ,1970:607):

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

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).

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

وبذلك تم اختيار 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 أو غير صالحة للتحليل الإحصائي (11) استبانة، وعليه أصبح حجم العينة النهائي (103) فرداً وهو أكبر من قيمة المعادلة أعلاه، وبلغت إستجابة العينة من المجتمع الأصلي ما نسبته (75%) وهي نسبة مقبولة إحصائياً يمكن معها تمثيل المجتمع بصورة صحيحة وإمكانية تعميم النتائج على المجتمع ولا يقتصر على عينته وحدها.

### - مجالات الاستفادة من البحوث السابقة

- 1- تعد البحوث السابقة نقطة انطلاق الباحث واستكمال ما توصل اليه الباحثين.
- 2- الاستفادة من فقرات الاستبانة، ومتغيرات البحث المعتمدة، وتحديد مقاييس البحث، والادوات الإحصائية المناسبة لموضوع البحث في هذه الدراسات.
- 3- تكوين أفكار أولية للبحث، والاستفادة من الجانب النظري، وفهم متغيراته، ومعرفة أهم النقاط التي ركز عليها الباحثين والاستفادة من القضايا المعاصرة التي تناولتها الدراسات السابقة.
- 4- تشخيص المكان المناسب لتطبيق البحث من خلال أغلب الأماكن التي طبق فيها الباحثون دراساتهم وبالأخص الجانب التكنولوجي والتقني.
- 5- معرفة مدى التطابق مع البحوث السابقة.

### الادبيات

#### أولاً - إبتكار المعرفة

غير (Schumpeter 1934) وهو أحد المؤلفين الأوائل عن إبتكار المعرفة في جوانب متعددة منها الثقافية والاجتماعية والسياسية فضلاً عن الاقتصادية على انه التوليد والقبول والقدرة على التغيير أو تكيف الأفكار الجديدة وتحويرها وتنظيمها وكذلك العمليات والمنتجات أو الخدمات من قبل المنظمات من أجل التقدم والتنافس والاختلاف والتميز بنجاح في السوق، وإعداد مستقبل الأعمال التجارية من خلال عملية تفاعلية تشمل العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين مختلف الجهات الفاعلة التي تتفاعل عبر الشبكات الاجتماعية داخل وخارج التنظيم (Global,2019:5)، " فالكهرباء لا تتوفر في العواصف الرعدية المدوية والبرق المبهر والشلالات الرائعة ولكن أيضاً في المصباح، لذلك الإبتكار لا يتحدد بخلق الأعمال الإنتاجية والتاريخية والمبدعة فقط، ولكن في كل مكان يوجد فيه خيال بشري يجمع التغيرات ويخلق شيئاً جديداً " Lev 1930 "Vygotsky (Smolucha,1992:54)، فأبتكار المعرفة لم يعد يقتصر على البحث والتطوير والمختبرات والأوراق العلمية المنشورة، بل أتسع ليكون أكثر عمومية مثل الإبتكارات الاجتماعية وإبتكارات نموذج الأعمال وإبتكارات الخطط الاستراتيجية وهو المحرك للتقدم الاقتصادي والقدرة التنافسية (Shujahat et Al,2019 :444).

هنا وقد مرت عملية الإبتكار بخمس مراحل للتطور التاريخي في العصر الحديث كما موضح في الجدول

(1) :

جدول (1) الاجيال الخمسة من نماذج ابتكار المعرفة

الجيل	نموذج الإبتكار	الخصائص الرئيسية	الفترة
الأول	دفع التكنولوجيا/دفع العلم	عملية خطية بسيطة من تكنولوجيا التسويق، الانتقال من البحث والتطوير إلى السوق، التركيز العالي على التكنولوجيا.	من الخمسينيات الى منتصف الستينات
الثاني	سحب السوق/سحب المادة	عملية خطية بسيطة من التسويق إلى البحث والتطوير، والتركيز على طلب السوق لتلبية متطلبات الزبائن.	من منتصف الستينات الى أوائل السبعينات
الثالث	نموذج الاقتران	نموذج الجمع بين دفع التكنولوجيا وسحب السوق مع حلقات ردود الفعل، الاعتراف بالتفاعل بين العناصر المختلفة.	أوائل السبعينات الى منتصف الثمانينات
الرابع	نموذج التكامل(ربط السلسلة)	نموذج متوازي، إلى الخلف وروابط أمامية مع الموردين الرئيسيين والزبائن.	أوائل الثمانينات الى أوائل التسعينات
الخامس	تكامل النظام ونماذج الشبكات	نموذج تكامل النظام، دعم شبكات واسعة النطاق بواسطة معلومات متقدمة من ابتكار التكنولوجيا المستمرة التي تنطوي على مختلف الجهات الفاعلة.	أوائل تسعينات القرن العشرين الى الآن

Source: Huang, Zheng(2016), Fostering Strategic Innovation Management, Academic Dissertation, School Of Management, University Of Tampere, P. 32.

أن ظاهرة الابتكار لا تتم لمرة واحدة فقط ولكنها عملية طويلة وتراكمية لعدد كبير من القرارات التنظيمية تتراوح من مرحلة توليد فكرة جديدة إلى مرحلة تنفيذها، وتشير إلى تصور حاجة الزبون الجديدة والمتطورة أو طريقة جديدة للإنتاج ويتم إنشاؤها في العملية التراكمية لجمع المعلومات، إلى جانب التحدي في الرؤية الريادية من أي وقت مضى من خلال عملية التنفيذ ويتم تطوير الفكرة الجديدة وتسويقها إلى منتج جديد قابل للتسويق أو عملية جديدة مع انخفاض التكاليف المصاحبة للابتكار وزيادة الإنتاجية والأرباح بالمقابل (Popadiuk & Wei Choo, 2006: 303).

أن العديد من المنظمات الكبيرة تعمل على تشكيل أقسام إبداعية منفصلة داخلها إذ تعمل إدارات الموظفين مثل البحث والتطوير وقسم الهندسة وتصميم النظم والانظمة على إجراء تغييرات من أجل اعتمادها بشكل منظم لتسهيل وضع افكار وتقنيات جديدة، تميل الاقسام التي تعمل على الابتكارات بتأسيس بنية هيكلية والية مناسبة للإنتاج الفعال والاقسام بالتعاون مع الاقسام الاخرى، فالاقسام التي تبادر الى التغيير هي مثال على قسم ابداعي على الرغم من ان معظم المنظمات قد تحولت الى (الروبوتات) وغيرها من أدوات التكنولوجيا العالية مثل تجارب بيع الادوية بكميات ضخمة إذ تجني منظمات يابانية مثل شركة "Oksuka" نجاحا كبيرا من خلال تنمية إبداع الانسان للحصول على نوعية الروح الإبداعية التي ترغب في تجربة اشياء جديدة والبحث المستمر عن ما هو غير متوقع، وغالبا ما تخصص المنظمات مكاناً منفصلاً ومنشطاً لفرق المشاريع بحيث لا تكون مقيدة بالاجراءات التنظيمية وهو بمثابة منظمة صغيرة داخل المنظمة الكبيرة وهدفها تحرير العاملين المبدعين بيروقراطياً من سياسة التنظيم (Daft et Al., 2010:456).

وكذلك اضاف (Nonaka & Toyama, 2003:3) الى أن ابتكار المعرفة هو عملية توليف من خلالها تتفاعل المنظمة مع الأفراد والبيئة لتجاوز العقبات الناشئة التي تواجه المنظمة، هذا الترابط بين الوكلاء والهيكل يجعل عملية ابتكار المعرفة تحدث تفاعل ديناميكي و مترابط من مستوى الفرد إلى المجتمع.

وتعتبر المنظمات الناشئة أكثر ابتكاراً لأن لديهم قدرة أفضل على تكيف منتجاتهم لاحتياجات زبائنهم وأكثر قدرة وسرعة على الاستجابة للتغيرات في احتياجات و مطالب زبائنهم، بينما المنظمات المخضمة لديها المزيد من موارد الاستثمار في الابتكار ويمكن أن تستفيد من وفورات الحجم في الإنتاج والتسليم والتسويق والإدارة التي لا تملكها المنظمات الناشئة في التنمية (Amara et Al., 2009:415).

علاوة على إن الابتكار يمكن أن يكون مفهوماً أفضل كعملية تقوم فيها المنظمة بإنشاء المشاكل وتحديدها ثم يُطور بنشاط المعرفة الجديدة لحلها وهو أي فكر أو سلوك أو شيء جديد لأنه نوعي ويختلف عن الأشكال الحالية، والشكل (2) يوضح مراحل عملية الابتكار التي تبدأ من فكرة و ثم اكتشافها والبحث عنها وتطويرها بعد اختبار تجربته وتعتبر اختراع جديد وتقدم للسوق وتستخدم من الزبون (Seidler et Al., 2004:4-10). (De Alwis



الشكل (2) مراحل عملية الابتكار

Source: Seidler De Alwis, Ragna seidler & Hartmann, Evi & Gemunden, Hans Georg(2004), The Role Of Tacit Knowledge In Innovation Management, Competitive Paper Submitted To The 20th Annual Imp Conference In Copenhagen, P. 11.



## ثانياً - التمكين الاستراتيجي

الإدارة الفعالة التي يعرضها المدراء المعاصرون تدور حول اكتشاف وتطبيق إمكانات خفية داخل الموظفين كالقادرة على التفكير والابتكار، الرغبة في التنمية الذاتية، المشاركة في صنع القرار، تبني المسؤولية، مراعاة احتياجات الموظفين بدلاً من تجاهلهم، وأصبحت قاعدة واسعة النطاق يجب على المدراء أن يحيطوا أنفسهم بالموظفين بدلاً من محاولة السيطرة عليهم، ودفع الاستراتيجية من خلال إقناع الموظفين لمدراهم بالتعاظم معهم بطريقة معينة يرغبونها تسهل مسار العمل في المنظمة، وقد برزت فكرة التمكين الاستراتيجي على أساس سد الفجوة بين المديرين والموظفين من خلال نمو المعرفة والمسؤولية وتطوير الالتزام التنظيمي لتشكيل الهدف الرئيسي لتمكين الموظفين (Wojcik,2019:162)، ويعرف أيضاً بأنه عملية تمكين الأفراد من اختيار طريقة تسيير أعمالهم واتخاذ القرارات حول حياتهم بما يهدف إلى إنتاجية وفعالية قصوى (2014:36)، (Mudonhi)، في نفس السياق هو عملية إكتساب سلطة على القرارات والموارد وقد روج لذلك بصفة خاصة حركة المنظمات غير الحكومية في الثمانينات كجزء من جدول أعمال التنمية الاستراتيجية أو تعزيز قدرة الفرد أو المجموعة على اتخاذ الخيارات وتحويل تلك الخيارات إلى الإجراءات والنتائج المرجوة (Jupp et Al.,2010:31).

لا يمكن تعريف التمكين الاستراتيجي بطرق بسيطة وموحدة ومستمرة وأن التمكين لا يعني نفس الشيء للجميع لذلك سيكون من غير المناسب محاولة تطوير مقياس عالمي للتمكين، بل إلى إجراء بحوث نوعية كما لا يمكن دراسته فقط بل يفهمه المشاركون بالتمكين في سياق عملهم (Petter et Al.,2002:378)، في حين أن تمكين الأفراد الصلاحيات مع أصحاب المصلحة للمساعدة في قيادة عملية الزخم تعتبر واحدة من أهم الأدوات لنجاح تنفيذ التغيير التنظيمي وإدامته ويزيد من مستوى استقلاليتهم، والقيادة الواعية توفر الفرص للموظفين لترك مكابهم والتفاعل مع مختلف المستويات الإدارية في جميع أنحاء المنظمة ويؤدي إلى زيادة التعاون والأداء التنظيمي وتعزز هذه الممارسة الاستخبارات الجماعية كما أنه يزيد من عدد الأفراد المساهمين بالأفكار والوقت والجهد نحو الاستراتيجية والابتكار (Rosenfield et Al.,2018:22).

حرر التمكين الاستراتيجي المنظمات من الضوابط البيروقراطية المركزية وتمكين الوحدات وتحسين كل من سرعة وجودة الاستجابة لمتطلبات السوق وعزز زيادة الابتكار وتخفيض النفقات الإضافية على مستوى المنظمات وجعل عمليات الحوكمة الداخلية أكثر انضباطاً وشفافية (Carter,2009:24).

ويرتبط مفهوم التمكين الاستراتيجي بمصطلحات مثل الوكالة والاستقلالية والتوجيه الذاتي وتقرير المصير والتحرير والمشاركة والتعبئة والثقة بالنفس، وهناك أربع عمليات للمنظمة يمكن أن تؤدي إلى زيادة التمكين هي كالاتي (Ibrahim & Alkire,2007:388):

- أ- التمكين كعنصر تحكم وسلطة أكثر أي التحكم في القرارات الشخصية.
  - ب- التمكين كخيار سلطة للاستقلالية الخاصة بالمجال واتخاذ القرارات المنزلية.
  - ت- التمكين في المجتمع كسلطة مع تغيير الجوانب في حياة المرء على المستوى الفردي.
  - ث- التمكين كطاقة من الداخل وتغيير الجوانب في حياة المرء على المستوى المجتمعي.
- كما ينظر إلى التمكين الاستراتيجي على أنه توسيع نطاق حرية الاختيار والعمل وزيادة سلطة الفرد وسيطرته على الموارد والقرارات التي تؤثر على السلوك التنظيمي، وتتمثل عناصر التمكين كالاتي (Zimmerman,2000:45):

- أ- الوصول إلى المعلومات.
- ب- الإدماج والمشاركة.
- ت- المساءلة.
- ث- القدرة التنظيمية.

وتحدد أهداف التمكين الاستراتيجي بالاتي (Tohidi & Jabbari,2011:829):

- أ- الإحساس بالكفاءة الذاتية للأفراد.
- ب- الشعور بالفعالية التنظيمية.
- ت- الشعور بالقيمة الذاتية.
- ث- الاختيار (الحكم الذاتي على القضايا).
- ج- الثقة بالنفس وبالآخرين.

- واشار(Hopkins et Al.,2014:27) الى المنظمات ذات التمكين الاستراتيجي التنظيمي تظهر من خلال أسلوب افرادها في العمل وهي:
- الاتساق والمثابرة في الانشطة والحصول على نتائج مساوية او تفوق المعدل المطلوب.
  - التحلي بالشجاعة عند المخاطر.
  - المبادرة والنشاط.
  - القدرة على التعبير عن رأي الافراد في جميع مجالات التنظيم.

## تحليل البيانات

### أولاً: تشخيص الواقع الحالي لإبتكار المعرفة والتمكين الاستراتيجي

1- وصف واقع ابتكار المعرفة وتحليله على وفق اجابات عينة الخبراء والمهندسين والمستشارين يتضح من بيانات الجدول (2) 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 الاتصالات ولكن بنسب متفاوتة من ردود الافعال تجاه مدرائهم، والآتي 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 يبني من فرد لآخر لانتاج افكار خلاقة ومبتكرة من المعرفة الضمنية المستقبلية من الافراد وتطويرها مع الاخرين، أما الوسط الحسابي العام لبعد التنشئة الاجتماعية والبالغ (3.972) وهو مستوى عالي، اما 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، اما 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، اما الانحراف المعياري العام فقد بلغ (0.625) ويعني انسجاماً 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 يظهر 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، اما الانحراف المعياري العام فقد بلغ (0.625) ويعني انسجاماً 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 وصقلها وتطويرها وبالتالي نشرها الى باقي افراد التنظيم ومن خلال المشاريع والخطط للتطبيق العملي والاستراتيجي.



الجدول (2) وصف واقع متغير ابتكار المعرفة وتحليله وترتيب اهمية الابعاد الفرعية لاجابات الخبراء والمهندسين

ترتيب الاهمية	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		اجمالي ابتكار المعرفة

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

2- وصف واقع التمكين الاستراتيجي وتحليله على وفق اجابات عينة الخبراء والمهندسين والمستشارين يظهر الجدول (3) 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 تجانساً عالي في حجم العينة، وتعني هذه النتيجة ان المدير الاداري يُعنى بشؤون مروضيه 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.

الجدول (3) وصف واقع متغير التمكين الاستراتيجي وتحليله وترتيب اهمية الابعاد الفرعية لاجابات الخبراء والمهندسين

الابعاد الفرعية	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
التمكين الاستراتيجي	Q36	4	0.785	19.598
	Q37	4.048	0.719	17.764
	Q38	3.864	0.918	23.776
	Q39	3.922	0.824	21.026
	Q40	3.912	0.793	20.278
	Q41	3.902	0.880	22.553
	Q42	3.815	0.871	22.844
	Q43	3.961	0.862	21.769
	Q44	3.990	0.760	19.058
	Q45	3.961	0.803	20.283
	المعدل العام	3.938	0.646	16.419

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

### ثانياً: اختبار وتحليل فرضيات البحث وتفسير النتائج وتحليلها

يتم عرض اختبار الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص (بوجود تأثير ذو دلالة معنوية ايجابية لإبتكار المعرفة على التمكين الاستراتيجي في شركات الاتصالات العراقية) الخاصة بتأثير إجمالي المتغير التفسيري إبتكار المعرفة على إجمالي المتغير الاستجابي التمكين الاستراتيجي ، ومن خلال تعويض معادلة خط الانحدار لمعنوية العلاقة بين متغيرين كما موضح في الجدول(4)، تظهر النتائج أن (F) المحسوبة بلغت قيمتها (1222.333) 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 التمكين الاستراتيجي في الشركات المبحوثة، ويظهر تأثير المتغير التفسيري إبتكار المعرفة على المتغير المستجيب التمكين الاستراتيجي ايجابي وذو دلالة معنوية من خلال قيمة معامل الانحدار (b) التي بلغت (1.048) أي ان الزيادة في إجمالي متغير إبتكار المعرفة بمقدار وحدة واحدة ستؤدي الى الزيادة بنسبة (48%) في التحسين أو الاضافة على إجمالي متغير التمكين الاستراتيجي، ويؤكد على وجود تأثير للتمكين الاستراتيجي بمقدار القيمة الثابتة ( $\alpha$ ) والبالغة (-0.179) حتى لو كان متغير إبتكار المعرفة مساوياً للصفر، وبلغت قيمة معامل التفسير المعدل (Adjusted R Square) بمقدار (0.920) أي ان (92%) من التحسين في متغير التمكين الاستراتيجي كان نتيجة لمتغير إبتكار المعرفة والمتبقي البالغ (8%) 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:

$$\text{إبتكار المعرفة} = (1.048) + (-0.179) = \text{التمكين الاستراتيجي}$$

جدول (4) تحليل تأثير متغير إبتكار المعرفة في متغير التمكين الاستراتيجي

المتغيرات	التمكين الاستراتيجي				
	$\alpha$	b	Adjusted R Square	F	.Sig
إبتكار المعرفة	-0.179	1.048	0.920	1222.333	0.000
قبول او رفض الفرضية					قبول

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

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

### ثالثاً: اختبار الفروق المعنوية بين شركات الاتصالات

#### 1- اختبار الدلالة المعنوية لشركات الاتصالات

ولاختبار الفرضية الرئيسية الثانية " توجد فروق معنوية بين شركات الاتصالات حول متغيرات البحث"، بينت نتائج اختبار (Kruskal-Wallis Test) الموضحة في الجدول (5) للمتغير (إبتكار المعرفة) وأبعاده (التخريج) و(الدمج) و(التمكين الاستراتيجي) وجود فروق معنوية أحصائية بين عينة الشركات المبحوثة بدلالة القيمة المعنوية (0.032)، (0.007)، (0.010)، (0.033). وعلى التوالي، وتظهر القيم أقل من مستوى معنوية (0.05)، أما باقي أبعاد متغير إبتكار المعرفة التي تشمل (التنشئة الاجتماعية) و(الاستيعاب) لم تظهر قيمهم أي فروق معنوية أحصائية لعينة الشركات المبحوثة لأن القيم المستخرجة ظهرت أعلى من مستوى معنوية (0.05)، وبذلك تعطي النتائج مبرراً واضحاً على قبول الفرضية لأن عدد المتغيرات المعنوية في (4) من إجمالي (6) متغيرات أي ما تشكل نسبته (66%) أظهرت فروقاً أحصائية معنوية. جدول (5) نتائج اختبار (Kruskal-Wallis Test) للدلالة المعنوية لمتغيرات البحث والابعاد لعينة شركات الاتصالات

ت	المتغيرات والابعاد	Chi –square value	Asymp.sig.	النتيجة
1	متغير إبتكار المعرفة	6.881	.032	دالة معنوياً
2	بُعد التنشئة الاجتماعية	4.748	.093	غير دالة معنوياً
3	بُعد التخريج	10.004	.007	دالة معنوياً
4	بُعد الدمج	9.116	.010	دالة معنوياً
5	بُعد الاستيعاب	4.631	.099	غير دالة معنوياً
6	متغير التمكين الاستراتيجي	6.834	.033	دالة معنوياً

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد الى مخرجات برنامج (SPSS V.24)

#### تحديد الفروق المعنوية لشركات الاتصالات

أتضح من الاختبار السابق أن هناك فروق معنوية لبعض المتغيرات والابعاد لقيمة مجموع عينات الشركات المبحوثة، ولكن لم يتضح في نتائج الاختبار لمصالح أي عينة من الشركات تعود تلك الفروق المعنوية، لذلك استخدم الباحثان اختبار (Mann-Whitney U Test) لتحديد أي من عينة الشركات المبحوثة تنسب لها الفروق المعنوية الظاهرة في اختبار (Kruskal-Wallis Test)، إذ تم فرز عينات الشركات واختبار كل عينتين لشركتين مع بعض بصورة تبادلية لتحديد العينات التي تنسب لها الفروق وتحت مستوى معنوية (0.05) وكما موضح في الجدول (6)، وأظهرت نتائج الاختبار اللامعلمي لمتغير إبتكار المعرفة وجود فروق معنوية لعينة لشركتي (أسياسيل مع زين) وكذلك عينة شركتي (زين مع كورك) لمتغير إبتكار المعرفة اعتماداً على قيمة الدلالة المعنوية (Sig.) للشركات والتي بينت أقل من (0.05)، وعند مقارنة مؤشر متوسط الرتب (Mean Rank) بين كل شركتين تبين أن عينة شركة (زين العراق) ظهرت بأعلى درجات الفروق المعنوية.

أوضحت نتائج بعد التمكين فروقاً معنوية أحصائية لعينة شركتي (أسياسيل مع زين) وعينة شركتي (زين مع كورك) اعتماداً على قيمة الدلالة المعنوية (Sig.) التي ظهرت أقل من (0.05)، وبمقارنة مؤشر متوسط الرتب للشركات المعنوية حصلت عينة شركة (زين العراق) على أعلى نسب فروق معنوية بين الشركات. ومن خلال نتائج الاختبارات أعلاه وبعد عرض المتغيرات والابعاد بمجموعها لإختبار الدلالة المعنوية، أتضح أن متغير (إبتكار المعرفة) و(التخريج) و(الدمج) و(التمكين الاستراتيجي) نتجت بدلالة معنوية عن باقي المتغيرات والابعاد الأخرى، وشكلت مجموعها ما نسبته (66%) من إجمالي المتغيرات الأخرى ذات دلالة غير معنوية وهذا ما يعطي مبرراً كافياً لقبول الفرضية الرئيسية الثانية " توجد فروق معنوية بين شركات الاتصالات حول متغيرات البحث"، وبعد اختبار المتغيرات والابعاد المعنوية الناتجة من الاختبار اللامعلمي الأول، أستخدم الباحث الاختبار اللامعلمي الثاني على الشركات الثلاثة المبحوثة بشكل تبادلي لغرض تحديد

الشركة المعنوية عن نظيراتها، وأظهرت النتائج إن (شركة زين العراق) حصلت على أعلى مستوى للفروق المعنوية الاحصائية مقارنة بشركتي (أسياسيل) و(كورك تيليكوم) في جميع حالات الاختبار الثاني اللامعطي لمتغيرات المقياس المعنوية وتوضح النتيجة أن شركة (زين العراق) لديها موانع أو اختلاف بنسب عالية تقريباً عن شركتي (أسياسيل وكورك تيليكوم) بطريقة أو نوعية الابتكار في أقسامها وكذلك في طريقة استخراج المعرفة الضمنية من الأفراد الى باقي انحاء الشركة ويلحقها عنصر الدمج من خلال تبادل المعرفة بين الأفراد وخلط المعرفة الصريحة وأخيراً تمكن العاملين من اتخاذ قرارات حول المشاركة والاستراتيجية والانظمة الادارية الخاصة بشركتهم وهذا ما يفسر مؤشرات المعنوية المركزة على شركتهم.

جدول (6) يوضح نتائج اختبار (Mann-Whitney U Test) لمتغيرات وأبعاد البحث التي أظهرت دلالة

معنوية لعينة شركات الاتصالات في اختبار (Kruskal-Wallis Test)

ت	المتغيرات والأبعاد	أسياسيل مع زين	أسياسيل مع كورك	زين مع كورك
1	إبتكار المعرفة	222.000	534.000	441.000
		.022	.204	.022
2	التمكين	222.000	615.500	461.000
	الاستراتيجي	.021	.703	.022

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

## الاستنتاجات

تسعى الشركات لتقديم حوافز وتدليل عقولها الاستراتيجية والمعرفية بشتى الطرق للمحافظة عليهم وانماء رغبتهم لتقديم ما هو فريد وجديد أو مستحدث وحصري لعلاماتهم التجارية، وتبين أن المحرك الاساسي والاول للتمكين الاستراتيجي هي الادارة الاستراتيجية المتمثلة بالمستشارين والخبراء والمهندسين بمختلف المستويات كونهم من يضعون الخطة ويرسمون طرق تنفيذها ومديات الوصول لاهدافها ودراسة الصعوبات ونقاط القوة والفتل لشركتهم، وتركز البحوث على دور المدير والادارة العليا في الدعم والمحافظة والتعزيز للتمكين الاستراتيجي والابتكار في منظماتهم، لان المدير اذا تمتع بذكاء اداري توجه نحو الادارة الاستراتيجية والعقول المبتكرة لرسم خطة التقدم والصدارة في سوق العمل، وتبرز في البحوث أهمية الخصوصية والسرية في استراتيجيات الشركات لكون في حال تسرب فكرة حديثة أو طريقة منتج أو خدمة مبتكرة ترفض الفكرة فوراً وتنتقل لخطة جديدة، أو السبق الاعلاني في حال معرفة أنكشاف تلك الخطة للمنافسين في السوق، وأظهرت البحوث أهمية الثقافة الداخلية لديها، كون عناصر الاستراتيجية والابتكار لا تقتصر على العمل لوحدها بل بتعاون ودعم وتسهيل مهمة لجميع الاطراف داخل الشركة وهذا لا يكتمل بدون وعي وثقافة عامة لدعم الرؤيا والهدف المرسوم.

## الاعمال المستقبلية

من الاهمية جلوس جميع قادة ومدراء شركات الاتصالات الرائدة في السوق العراقي ووضع خطط هادفة موجهة نحو الزبون وتوحيد الاسعار وجودة الخدمات الانتاجية، وأن يكون هناك دوراً حكومياً أكثر حزمياً وانضباطاً نحو قطاع الاتصالات بصورة عامة وأن يكون هناك مدونة رقابية تحتوي شروط وأنظمة محددة وعقوبات للشركات لمن يخالفها مثل اسعار الخدمات وتحسينها وجودة الخدمة والعروض المقدمة والسماحات والعروض المجانية في حالة الانقطاع عن الخدمة لخلل داخلي، وعلى شركات الاتصالات القيام باتفاقيات ومعاهدات دولية مع الامم المتحدة من خلال وزارة الاتصالات وهيئة الاعلام والاتصالات لتطوير شبكات الاتصالات والانترنت الخاص بها عالمياً ومواكبة التطورات الحاصلة في الاتصالات في العالم المتقدم من أجل النهوض بقطاع الاتصالات وتنمية المسؤولية الاجتماعية للشركات، وضرورة إهتمام الشركات المبحوثة بتحديث وتطوير وتنويع الخدمات المقدمة للزبائن وازضافة مواصفات مميزة من خلال الاطلاع على أفكار وطرق واستراتيجيات شركات الاتصالات الدولية والعالمية الناجحة والمنتشرة شبكاتها في اكثر من دولة في العالم، وكذلك عقد زيارات واتفاقيات رسمية تعاونية لتطوير أنظمة شركات الاتصالات العراقية بما يرقى للمعايير العالمية، مثل شركة (China Mobile) التي يبلغ عدد مشتركها (873 مليون) مشترك حول العالم، وشركة (Vodafone) التي يبلغ عدد مشتركها (516) مشترك حول العالم، والواجب على شركات الاتصالات المبحوثة عند الاقدام على خطوة من ناحية عقد صفقات أو تخطيط استراتيجي أو إعلان خدمة مبتكرة أو تطوير منتج، دراسة وضع السوق والظرف السياسي والمادي وكيفية تنفيذه، فلربما يتوفر سوق أفضل لتسويق منتج معين أو توقيت ما أفضل لعقد صفقة مهمة، أو فرصة طارئة مهمة تتطلب خطة استراتيجية آتية، فأغلب المجازفات الغير محكمة تؤدي لخسارة فادحة.

## Sources

- 1- Amara, N. & Landry, R. & Doloreux, D. (2009), Patterns Of Innovation In Knowledge-Intensive Business Services, The Service Industries Journal, Vol. 29, No. 4, PP.407-415.
- 2- Carter, J.D. (2009), Managers Empowering Employees, American Journal of Economics and Business Administration, Vol. 1, No. 2, PP. 24-25.
- 3- Daft, R.L. & Murphy, J. & Willmott, H.(2010), Organization Theory and Design, 12<sup>th</sup>, South-Western Cengage Learning, Canada, P. 456.
- 4- Geroy, D. & Wright, C. & Anderson, J.(1998), Strategic Performance Empowerment Model, Empowerment in Organizations, Vol. 6, No. 2, P. 57.
- 5- Global, IGI(2019), Social Entrepreneurship :Concepts, Methodologies, Tools And Applications, 1<sup>th</sup>ed, Library of Congress Cataloging in publication Data, USA, P.5.
- 6- Hopkins, E. & Mallette, P. & Hopkins, A.(2014), Proposed Factors Influencing Strategic Inertia/Strategic Renewal In Organizations, Electronic Business Journal, Vol. 13, No. 1, P. 23-27.
- 7- Huang, Z. (2016), Fostering Strategic Innovation Management, Academic Dissertation, School Of Management, University Of Tampere, P.32.
- 8- Ibrahim, S. & Alkire, S.(2007), Agency and Empowerment: A Proposal for Internationally Comparable Indicators, Oxford Development Studies, Vol. 35, No. 4, P. 388.
- 9- Jupp, D. & Ibn Ali, S. & Barahona, C.(2010), Measuring Empowerment? Ask them Quantifying Qualitative Outcomes from People's Own Analysis, 1<sup>th</sup>ed, Sida Studies in Evaluation, Bangladesh, P.31.
- 10- Kasemsap, K.(2013), Strategic Business Management: A Practical Framework and Causal Model of Empowering Leadership, Team Cohesion, Knowledge-Sharing Behavior, and Team Performance, Journal of Social and Development Sciences, Vol. 4, No. 3.
- 11- Krejcie, V. & Morgan, W.(1970), Determining Sample Size for Research Activities, Educational and Psychological Measurement, Vol. 30, P. 607.
- 12- Memon, B.(2015), Relationship Between Organizational Culture And Knowledge Creation Process In Knowledge-Intensive Banks, A thesis submitted, Division of Business Enterprise and Management, Queen Margaret University.
- 13- Mudonhi, C.(2014), Service User Involvement: Development Of A Communication Strategy Between Service Users And Senior Management In A Healthcare Voluntary Organization, Project Dissertation, Royal College of Surgeons in Ireland.
- 14- Nonaka, I. & Toyama, R. (2003), The Knowledge-Creating Theory Revisited: Knowledge Creation As A Synthesizing Process, Knowledge Management Research & Practice, Vol. 10, No. 2, PP. 3-4.
- 15- Opendakker, R.(2012), Strategic Momentum In Virtual R&D Project Teams A Complement To Management, Ph. D dissertation, Department of Industrial Engineering and Management Science, Eindhoven University of Technology.

- 16- Petter, J. & Byrnes, P. & Choi, Do. & Fegan, F. & Miller, R.(2002), Dimensions and Patterns in Employee Empowerment: Assessing What Matters to Street-Level Bureaucrats, Journal of Public Administration Research and Theory, Vol.12,P. 378.
- 17- Popadiuk , S. & Wei Choo, C.( 2006), Innovation And Knowledge Creation: How Are These Concepts Related?, International Journal of Information Management, Vol. 26, P. 303.
- 18- Rosenfield, B. & Wall, G. & Jansen, C.(2018), Leading Sustainable Change Wisdom From Textbooks And Trenches In Post-Quake Canterbury, Grow Waitaha Journal, P. 22.
- 19- Seidler De Alwis, R. & Hartmann, E. & Gemunden, G.(2004), The Role Of Tacit Knowledge In Innovation Management, Competitive Paper Submitted To The 20th Annual Imp Conference In Copenhagen, PP.4- 15.
- 20- Shujahat, M. & Sousa, J. & Hussain, S. & Nawaz, F. & Wang, M. & Umer, M.(2019), Translating The Impact Of Knowledge Management Processes Into Knowledge-Based Innovation: The Neglected And Mediating Role Of Knowledge-Worker Productivity, Journal Of Business Research, Vol. 94, PP.442-450.
- 21- Smolucha, F.(1992), A Reconstruction Of Vygotsky's Theory Of Creativity, Creativity Research Journal, Vol. 5, No.1, PP.49-67.
- 22- Sundbo, J.(1996), The Balancing Of Empowerment A Strategic Resource Based Model Of Organizing Innovation Activities In Service And Iow-Tech Firms, Technovation, Vol.16 ,No.8 ,P. 397.
- 23- Tohidi, H. & Jabbari, M. (2011), The Aspects Of Empowerment Of Human Resources, Social and Behavioral Sciences, Vol. 31,P. 829.
- 24- Wojcik, P.(2019), Empowerment in Modern Organizations – Determinants and Benefits, Pobrane Z Czasopisma Annales H ,Vol. 3, P. 162.
- 25- Yang, L.(2015), Empirical Study On The Relationship Between Entrepreneurial Cognitions And Strategic Change Momentum, Management Decision Journal, Vol. 53, No. 5, PP. 957-958.
- 26- Zimmerman, A.(2000), Empowerment Theory Psychological, Organizational and Community Levels of Analysis,1<sup>th</sup>, Springer Science, New York.



## The Impact Of Knowledge Innovation On Strategic Empowerment (Comparative Field Research)

Researcher / Ivan Adel Aref

Assistant Prof. Dr. Sanaa Abdel  
Rahim Alabadi  
Faculty of Administration and  
Economics / University of Baghdad

سلطان

Received: 16/3/2020

Accepted :5/7/2020

Published :December / 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 Innovation Of Knowledge Is An Important And A Key Element In The Progress And Business Excellence Organizations, Therefore Requires Several Elements To Help Create And Implement And Move The Innovation Process Of Knowledge, Including The Strategic Empowerment Associated With The Element Of The Process Of Strategic Momentum Engine Driven Wheel Continuous Dynamic Innovation, And Focused Research Problem By Measuring The Availability Of Strategic Empowerment When Individuals From By Senior Departments And Ways To Help Organizations To Provide Empowerment Commensurate With The Requirements Of Achieving The Goals Of Time And Place Appropriate For The Individual, And The Importance Of Research Stems From The Importance Of The Variables And The Possibility Of Providing An Element Helps To Feature Competition And Lead A The Market Between Organizations, Research And Seeks To Draw Attention To The Empowerment Of This Element Important Strategic Personnel For Individuals Among The Factors Contributing To The Process Of Strategic Momentum Catalyst For The Strategic Plan As A Whole, And Began Research Hypotheses Main Points To Explore The Impact Of Relationships Between The Main Research Knowledge Creation And Empowerment Of Strategic Variables, And Included Community (103 ), An Expert And An Engineer And Consultant In Three Telecom Companies Iraqi Market Leader (Asiacell And Korek Telecom And Zain Iraq) Of The Total (138) Individuals, And Included Methods Of Data Collection And Note The Corresponding Field And Resolution As Well As The Field Of Presence Researcher, Were Analyzed Data By Statistical Methods Represented Ballosth Arithmetic Mean, Standard Deviation And Coefficient Of Variation And Analysis Of Exploratory And Assertive And Standards Differences Moral Among The Surveyed Companies As A Test Kruskal And Mann-Whitney, The Researcher Reached Several Conclusions Of The Most Important Lack Of Surveyed Companies To Enable Their Members Strategically And Administratively And Aguetsaarham On The Implementation Of The Orders Only, Which Limits The Validity Of The Experiences And Knowledge In The Minds Of Providing Ideas And Contributions To Work On The Progress Of Their Organizations As Well As To Facilitate The Course Of The Strategic And Administrative Implementation, The Most Important Recommendations Was The Need To Confirm Supreme Departments To Enable F Radha In The Strategic Planning Process And Implementation And The Creation Of Appropriate Conditions To Enable Them And As Permitted Suitability For Individuals Strategic Empowerment.

**Keywords:** Innovation Of Knowledge, Socialization, Externalization, Combination, Internalization Strategic Empowerment.