

Strategic momentum and its role in developing the organizational brilliance of industrial organizations: A survey study of the opinions of a sample of workers in a Men's Clothing Factory in Najaf

Hakem H. Al-Mayyali¹, Laith Sh. Abu Tabeekh^{2*}, Haider A. Al-Dulaimi³, Ameer N. Al-Kilabi⁴
¹²³⁴ Department of business administration, College of administration and economics, University of Kufa, Najaf, Iraq

Hakemh.almaialy@uokufa.edu.iq laiths.abutabeikh@uokufa.edu.iq
Haider.ali.aldulaimi@uomus.edu.iq Ameern.alkulabi@uokufa.edu.iq

***Corresponding author:**

Laith Sh. Abu Tabeekh
laiths.abutabeikh@uokufa.edu.iq



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](#).

Abstract:

Purpose of the Study: This research addresses a relatively new field; its primary objective is to determine whether the use of *strategic momentum* in productive organizations leads to the enhancement of *organizational brilliance*. Furthermore, the study aims to focus on modern strategic management approaches—including strategic momentum—and clarify their pivotal role in creating a comprehensive and integrated environment that fosters growth and differentiation, thereby advancing the industrial sector through the introduction of the concept of organizational brilliance.

Methodology: A sample was selected from employees at the Men's Garments Factory in Al-Najaf Al-Ashraf. A questionnaire consisting of 22 questions was distributed to employees, including unit and division managers, department heads, accountants, and production staff. A total of 93 completed forms were collected.

Key Findings: The study results revealed a significant and meaningful impact of strategic momentum on organizational brilliance. According to the findings, the path coefficient of the explanatory variable (strategic momentum) showed strong influence on the responsive variable (organizational brilliance), indicating that strategic momentum plays a powerful role in organizing and enhancing employee brilliance within the industrial sector (the factory under study).

Applications of the Study: Strategic momentum can play a critical role in enhancing industrial performance by creating a comprehensive and integrated environment that promotes leadership brilliance, service excellence, innovation, knowledge, efficiency, and financial inclusion. This contributes to elevating the status of the factory under study. Productive factories that adopt strategic momentum can remain at the forefront of the curve, deliver superior services to their customers, maintain market share, and contribute to the sustainable and inclusive development of the national economy.

Keywords: Strategic momentum, organizational brilliance, ready-made garments factory in Al-Najaf Al-Ashraf

Conclusions:

Focusing on organizational brilliance will significantly contribute to enhancing practices that empower leaders to confront the challenges faced by the ready-made garment factory in Najaf. According to the study, one of the key issues that must be addressed is the lack of vision regarding

goals and tasks among the task force, as well as the inability to determine specific work paths. The study also found a weakness in empowerment, which in turn hinders the ability to make appropriate choices to achieve the desired outcomes.

On the positive side, the study revealed a strong sense among employees of translating ideas into concrete actions aligned with shared goals and values within the factory. The findings also show a clear positive impact of strategic momentum on organizational brilliance, as clearly demonstrated in Table (3). This supports our study's direction in investing in strategic momentum practices as a sustainable and dynamic process to address the factory's challenges in the medium and long term.

Organizations in general and industrial ones in particular, can benefit from the findings of our current study. Therefore, we recommend that future researchers build on these results as a foundation for further studies in the same sector or in other sectors.

الزخم الاستراتيجي ودوره في تطوير التآلق التنظيمي للمنظمات الصناعية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل الألبسة الرجالية في النجف الأشرف

حاكم حسوني الميالي¹، ليث شاكر ابو طيبخ^{2*}، حيدر علي الدليمي³، امير نعمة الكلابي⁴
قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، النجف، العراق¹²³⁴

Hakemh.almaialy@uokufa.edu.iq laiths.abutabeikh@uokufa.edu.iq
Haidar.ali.aldulaimi@uomus.edu.iq Ameern.alkulabi@uokufa.edu.iq

المستخلص:

الغرض من البحث: يشكل البحث مجاًلاً جديداً نسبياً؛ الهدف من هذا البحث هو تحديد ما إذا كان استخدام الزخم الاستراتيجي في المنظمات الإنتاجية يقود الى تعزيز التآلق التنظيمي، علاوة على ذلك، يهدف البحث إلى التركيز على أساليب الإدارة الاستراتيجية الحديثة ومنها الزخم الاستراتيجي وتوضيح دورها الرئيسي في خلق بيئة شاملة ومتكاملة تحقق النمو والتميز وبالتالي النهوض بالقطاع الصناعي من خلال استحداثه مفهوم التآلق التنظيمي.

المنهجية: تم اختيار عينة من العاملين في معمل الألبسة الرجالية في النجف الأشرف، تم توزيع استبيان على العاملين (مديري الوحدات والشعب، مديري الأقسام والمحاسبين والعاملين في قسم الإنتاج)، من (93) استمارة تضم (22) سؤالاً.

أهم النتائج: أوضحت نتائج الدراسة هناك تأثير كبير للزخم الاستراتيجي ذات دلالة معنوية في التآلق التنظيمي. وفقاً للنتائج التي تم التوصل لها من خلال حجم تأثير المسار للمتغير التوضيحي الزخم الاستراتيجي في المتغير المستجيب التآلق التنظيمي يحقق المتغير التوضيحي قوة كبيرة في تنظيم تآلق العاملين في قطاع الصناعة (المعمل قيد الدراسة).

تطبيقات هذه الدراسة: يمكن للزخم الاستراتيجي أن يلعب دوراً رئيسياً في تعزيز العمل الصناعي من خلال خلق بيئة شاملة ومتكاملة تشجع على تآلق القيادة وتآلق الخدمة والابتكار والمعرفة والكفاءة والشمول المالي باتجاه تحقيق المكانة المرموقة التي تليق بالمعمل قيد البحث، يمكن للمعامل الإنتاجية التي تتبنى الزخم الاستراتيجي أن تظل في طليعة منحنى وتقديم أفضل الخدمات لزبائنها والمحافظة على الحصة السوقية، مع المساهمة في التنمية المستدامة الشاملة الى لاقتصاد البلد وازدهاره.

الكلمات المفتاحية: الزخم الاستراتيجي، التآلق التنظيمي، معمل الألبسة الجاهزة في النجف الأشرف.

*المؤلف المراسل:

ليث شاكر ابو طيبخ

laiths.abutabeikh@uokufa.edu.iq



هذا العمل مرخص بموجب

المشاع الإبداعي نسب المصنف 4.0 دولي

(CC BY 4.0)

المقدمة INTRODUCTION

كما هو معروف في عالمنا المعاصر، تواجه المنظمات تحديات مختلفة وظروف بيئة عمل معقدة، خاصة المنظمات التي ترتبط خدماتها بالزبائن، هذا قاد الى تنامي الفكر الاستراتيجي، وذلك لأهميته لجميع المنظمات، وظهرت مواضيع ونماذج استراتيجية معاصرة حديثة تحاكي العصر الحالي، بسبب التغير المتسارع الحاصل في التقنية وتغير أذواق الزبائن، فضلاً عن المنتجات المدمرة التي جاءت نتيجة الابتكار المدمر، مما جعل المنظمات تفكر في أدوات استراتيجية تمكنها من مواجهة بيئات مضطربة ديناميكية اقتصادياً واجتماعياً وتكنولوجياً تغذيها المنافسة المفرطة من أجل التحكم والسيطرة على الأسواق العالمية والموارد المختلفة لتحقيق البقاء والتميز، بمعنى ذلك يتوجب على المنظمات أن تحسن في اختيار تلك المتغيرات الاستراتيجية والسلوكية الأنسب إزاء كل حالة، التي تمكنها بتحقيق العمل الجيد من ناحية، وتحسين كفاءة العاملين من ناحية أخرى.

ومن هذا المنطلق، أكد العلماء على ضرورة اختيار أساليب قيادية جديدة تناغم هذه التغيرات وتهيئة الظروف النفسية المناسبة للعاملين بالشكل الذي يمكن المنظمات التغلب والتكيف مع التحديات المستجدة (Clardy, 2018)، ومن المواضيع الحديثة هو مصطلح الزخم الاستراتيجي، وفقاً للنظريات الإدارية الحديثة، يتطلب تركيز المنظمات على الزخم الاستراتيجي (البصيرة، التمكين، والالتزام الاجتماعي)، الذي يركز بدوره على دراسة وتفسير السلوك الإنساني وتوفير المناخ النفسي والتآلق للعاملين داخل المنظمات لتقليل حدة المنافس وأخطارهم على مستقبل المنظمات بصورة عامة.

يوجد داخل عقل كل عامل ماسة رائعة تنتظر كيف يتم اكتشافها وتوظيفها لصالح تحقيق أهداف المنظمة، لذلك نحتاج المنظمات إلى منجم هذه الماسات وصقلها لتكشف عن تآلقها. توجد العديد من المنظمات لا تعرف كيف تخلق بيئة عمل مناسبة تجعل موظفوها قادرين على النمو والتآلق، إنهم لا يعرفون كيفية تطوير تآلقهم لتمكينهم من المساهمة في مكان العمل (Seager, 2015).

ويبقى دور القيادة الاستراتيجية هو المحرك الرئيس لدفع الافراد، والتأثير فيهم لتحقيق تلك الغايات، ولعل دور القادة في دفع المنظمة نحو التآلق ينصب على قدرتهم في حفز الأفراد من جهة والاهتمام بإنجاز المهام من جهة أخرى (Lepisto, 2017)، أي إن القائد الاستراتيجي الناجح، يقوم بتوجيه المنظمة نحو التآلق التنظيمي، ليتمكن من تغطية النفقات التشغيلية من جهة وتحقيق لها الإيرادات من جهة أخرى (Stras, 1990)، وهذا بلا شك يحتاج إدارة استراتيجية حكيمة قادرة على تحقيق التوافق ما بين الاهتمام بالأفراد العاملين ومنحهم فرصة لاستخدام كامل قدراتهم في العمل وتشجيعهم والاهتمام بالإنتاج التشغيلي على حد سواء (Aadi, 2020)، وبالطبع السير في خط متوازن بين هذين الدورين يعكس دور القائد الحقيقي الذي يسعى الى وصول المنظمة إلى مكانة متألقه بين المنظمات، لذلك، فإن وصول المنظمة إلى مكانة مقبولة في الإنجاز، واحتلالها لميزة تنافسية تجعلها الأكثر تألقاً.

أضحت المنظمات الانتاجية بالوقت الحاضر تواجه تحديات كبيرة وخاصة معمل الألبسة الرجالية الجاهزة في النجف، بسبب ظهور الأزمات التي يمر بها البلد وغياب التآلق التنظيمي، حيث تقف هذه التحديات المتسارعة والكبيرة حاجز أمام تلك المنظمات وبالشكل الذي يحد من قدرتها على تحقيق اهدافها من الاستمرار بالعمل والتمايز، مما أنعكس سلباً على نوعية وجودة المنتجات المقدمة الى المجتمع ككل. فأصبحت هذه التحديات تشكل ضغطاً كبيراً على أغلب هذه المنظمات، مما يخلق عقبات خطيرة امامها في ممارسة عملياتها اليومية المتمثلة بتقديم المنتجات المناسبة من ناحية الكم والنوع والوقت للمجتمع ككل، باعتبارها منظمات إنتاجية مهمة، أزداد الاهتمام بمنتجاتها وخصوصاً مع تزايد حاجات ورغبات واعداد المجتمع، مما دعا الى وضع استراتيجيات كفؤة و متماسكة والتي تركز بشكل تام على التآلق بالقيادة، التآلق بالخدمة والابتكار، والتآلق بالمعرفة بالشكل الذي يقود الى تحقيق أهدافها.

بالحقيقة يتطلب ذلك طريقة ذكية تمكن المنظمات تحقيق النجاح والتمايز وصولاً إلى التآلق التنظيمي، لما شهدته المنظمات في الآونة الأخيرة في ظل العولمة والتقدم التكنولوجي نمواً مضطرباً في أعمالها سعياً لتقديم أفضل الخدمات لربائنها لأنها ليست الوحيدة في السوق (Leslie et al., 2015) ولعل تميز المنظمات في تقديم منتجاتها المناسبة بات مطلباً وطنياً، تستجيب فيه إدارة المنظمات بخطوات حديثة، إلا أن النجاح في تحقيق ذلك لا زال محفوفاً بالتحديات. تواجه المنظمات تحديات صعبة في ندرة الموارد المالية، وتمر في ضائقة تحول دون تغطيتها للنفقات التشغيلية. ولتجاوز تلك المحنة، فإن جميع مواردها يجب أن توظف بأفضل الطرق، وهذا لا شك يتطلب قادة قادرين على تحقيق ذلك. هذا البحث يسعى للكشف عن دور القيادة الاستراتيجية وفقاً للزخم الاستراتيجي في تحقيق التآلق التنظيمي الذي يمكن أن يحقق مكانة مرموقة للمنظمة.

المنهجية العلمية للبحث METHODOLOGICAL ASPECT مشكلة البحث:

توجد العديد من المنظمات لا تعرف كيف تخلق بيئة عمل مناسبة تجعل موظفوها قادرين على النمو والتآلق، إنهم لا يعرفون كيفية تطوير تألقهم لتمكينهم من المساهمة في مكان العمل (Seager, 2015). الامر الذي يفرض اختيار أساليب قيادية جديدة تتناغم هذه التغيرات وتهيئة الظروف النفسية المناسبة للعاملين بالشكل الذي يمكن المنظمات التغلب والتكيف مع التحديات المستجدة (Clardy, 2018)، ومن المواضيع الحديثة هو مصطلح الزخم الاستراتيجي، وفقاً للنظريات الإدارية الحديثة، يتطلب تركيز المنظمات على الزخم الاستراتيجي (بصيرة مهمة الفريق، التمكين، والالتزام الاجتماعي)، الذي يركز بدوره على دراسة وتفسير السلوك الإنساني وتوفير المناخ النفسي والتآلق للعاملين داخل المنظمات لتقليل حدة المنافس وأخطارهم على مستقبل المنظمات بصورة عامة.

لذا تكمن مشكلة هذا البحث في انه يبحث في موضوع مهم يتعلق بالحاجة إلى طريقة ذكية تمكن معمل الالبسة الجاهزة في النجف من تحقيق النجاح والتمايز وصولاً إلى التآلق التنظيمي، لذا يمكن تحديد مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيس الآتي: هل للزخم الاستراتيجي دور في تحقيق أبعاد التآلق التنظيمي في معمل الالبسة الجاهزة في النجف؟ ويمكن ان تنبثق من مشكلة البحث مجموعة من التساؤلات أبرزها:

- هل يمكن التعرف على علاقة ذات دلالة معنوية بين التآلق التنظيمي في معمل الالبسة الجاهزة في النجف؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين الالتزام الجماعي والتآلق التنظيمي في معمل الالبسة الجاهزة في النجف؟

اهداف البحث:

يمكن إجمال مجموعة من الاهداف التي يسعى البحث لتحقيقها عند الانتهاء من إعداد البحث:

1. تحديد مستوى الاهتمام بمتغير الزخم الاستراتيجي وأبعاده من قبل العاملين في معمل الالبسة الجاهزة في النجف.
2. التعرف على مدى وضوح متغير الزخم الاستراتيجي وأبعاده بالنسبة للعاملين في معمل الالبسة الجاهزة في النجف.
3. تحديد علاقة الارتباط بين الزخم الاستراتيجي وأبعاده والتآلق التنظيمي.
4. تحديد مدى تأثير الزخم الاستراتيجي وأبعاده في التآلق التنظيمي.

المخطط الفرضي للبحث:

بعد المخطط الفرضي بناء فكرياً لمجموعة من الحقائق التي تقدم تصوراً مبسطاً ومختصراً وافترضياً للظواهر قيد الدراسة، إذ أن توضيح مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافه يتطلب منا بناء مخطط فرضي يعرض من خلاله طبيعة متغيرات البحث، لذلك سوف يتم تصميم مخطط فرضي وفق ما جاء من مسح لأدبيات الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، ويأتي المخطط لتوضيح الترابط فيما بين المتغير المستقل والتابع، ويوضح الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث.

1. المتغير المستقل (الزخم الاستراتيجي): ويتكون من ثلاث متغيرات فرعية هي (بصيرة مهمة الفريق، التمكين، الالتزام الجماعي).
2. المتغير التابع (التألق التنظيمي): ويتكون من ثلاث متغيرات فرعية هي (التألق في القيادة، تألق المعرفة، التألق في ابتكار الخدمات).



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

فرضيات البحث:

صيغت فرضيات البحث في ضوء المخطط الفرضي وأهدافه التي ستخضع للاختبار وعندها سوف تثبت صحتها من عدمها... ولهذا فإن هذا البحث سيجاول معالجة المشكلة الأساسية من خلال الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للمتغير المستقل (الزخم الاستراتيجي) في المتغير التابع (التألق التنظيمي)، وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية بين بصيرة مهمة الفريق والتألق التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية بين التمكين والتألق التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية بين الالتزام الجماعي والتألق التنظيمي.

مقاييس البحث:

TABLE 1. Research measurements

ت	المتغير	البعد الفرعي	المصدر
1	الزخم الاستراتيجي	- بصيرة مهمة الفريق - التمكين - الالتزام الجماعي	Opdenakker, 2012
2	التألق التنظيمي	- التألق في القيادة - تألق المعرفة - التألق في ابتكار الخدمات	Ahmed et al., 2022

المصدر: من اعداد الباحثين

مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في معمل الالبسة الجاهزة في النجف، فيما كانت العينة مؤلفة من مديري الوحدات والشعب، مديري الأقسام والمحاسبين والعاملين في قسم الإنتاج بلغت (93) مديراً.

ذات السياق يعرف (Amburgey & Miner, 1992: 335) الزخم الاستراتيجي باعتباره الميل إلى الحفاظ على أو توسيع نطاق التركيز والتوجيه للإجراءات الاستراتيجية السابقة في السلوك الاستراتيجي الحالي. ويضيف (Abdulkareem, 2022: 487) "النمو الفعال والتحسين الجماعي المستدام للعملية الإستراتيجية الديناميكية في المنظمة، مما يضع مسافة نسبية بين المنظمة والمنظمات المنافسة بطريقة تضمن تقديم أفضل منتج وتحقق مستوى الربحية المستهدفة وقيادة السوق لأطول فترة ممكنة. فيما يوصف الزخم الاستراتيجي كمفهوم متعدد المستويات من ناحيتين: الكيان الاجتماعي المعني يمكن أن يكون فرداً أو مجموعة أو قسماً أو منظمة أو حتى دولة (على سبيل المثال

الاطار النظري للبحث THEORETICAL ASPECT:

أولاً: مفهوم الزخم الاستراتيجي

يعرف قاموس أكسفورد الموجز الزخم بأنه "الزخم الذي اكتسبه جسم متحرك" أو "القوة الدافعة التي اكتسبها عن طريق تطور العملية"، أما أكاديمياً فيعرف الزخم بأنه "الميل إلى الحفاظ أو توسيع التركيز والاتجاه للإجراءات الاستراتيجية السابقة في السلوك الاستراتيجي الحالي"، مثلاً عندما تكون المنظمة بيروقراطية، فإن الخيارات التي سيتم اتخاذها في المستقبل بشأن المنظمة سوف تؤدي إلى تنظيم أكثر بيروقراطية (Opdenakker, 2012: 29). وفي

متناسكة ذات طبيعة مهمة تمكن من تكوين البيانات التي تسمح للعاملين بتحديد المسارات التي يجب العمل عليها والمسارات التي يجب تجنبها، وهي قضايا مهمة للغاية في إعداد وصياغة الرؤية الاستراتيجية وتحديد توجهاتها (Abdulkareem, 2022: 487)، وفي ذات السياق تشير بصيرة مهمة الفريق إلى درجة شعور المشاركين تجاه الرؤى الجديدة التي اكتسبوا حول القضايا الحرجة (Alhimyari & Aljanabi, 2021: 3729).

2. التمكين:

هو الدرجة التي يتم بها تفويض المهام والمسؤوليات والقدرات من الإدارة إلى فريق (Opdenakker & Cuypers, 2019: 32)، بالإضافة لذلك تعد بمثابة عملية اكتساب السلطة على القرارات والموارد، وقد تم تعزيز ذلك بشكل خاص من قبل حركة المنظمات غير الحكومية كجزء من أجندة التنمية الاستراتيجية أو من خلال تعزيز قدرة الفرد أو المجموعة على اتخاذ الخيارات وتحويل تلك الخيارات إلى إجراءات ونتائج مرغوبة (Abdulkareem, 2022: 487).

3. الالتزام الجماعي:

الدرجة التي يشعر فيها أعضاء الفريق بالعزم على ترجمة الأفكار إلى إجراءات رسمية (Opdenakker & Cuypers, 2019: 32)، كما يوصف على إنها مجموعة متميزة تتكون من مجموعات رسمية وغير رسمية من الأفراد الذين يتفاعلون ديناميكياً وتكيفاً وديناميكياً، بما في ذلك الأفكار والمشاعر والسلوكيات بين أعضاء المنظمة نحو أهداف وقيم ومهام تنظيمية مشتركة (Abdulkareem, 2022: 487). ويضيف (Alhimyari & Aljanabi, 2021: 3729) الالتزام الجماعي هو الدرجة التي يشعر بها أصحاب المصلحة لترجمة الأفكار المكتسبة من صنع القرار الاستراتيجي إلى إجراءات محددة، بالإضافة إلى التزام الأفراد، يجب أن يكون هناك إجماع بين أصحاب المصلحة الأساسيين فيما يتعلق بالرؤى المشار إليها أعلاه وكيفية تحويلها إلى إجراءات محددة.

رابعاً: مفهوم التألق التنظيمي

غالباً ما تسعى الشركات إلى الحفاظ على الأداء المتفوق في أنشطتها وعملياتها من خلال تطوير تكنولوجيا المعلومات الهامة وتفويض الصلاحيات للموظفين لاكتساب الميزة التنافسية التي يولدها التميز والإبداع والمعرفة المكون الرئيسي في هذه العملية هو التأثير الرائع الناتج من خلال المشاركة الكاملة للموظفين مع الشركة (Ahmed et al., 2022: 6)، فيما يرى (Hani et al., 2021: 45) أن مصطلح التألق يشير إلى معنى الأصالة والكمال والتفوق والتميز في سياق أي شيء يطور الشخص ومن هنا تطورت فكرة التألق التنظيمي وكانت نتيجة من نتائج ثورة المعلومات في عالم الشركات، أما من وجهة نظر (Al Dulaimi & Al-Hindawy, 2023: 8) بدا التألق يدخل مجال الشركات ليكون له تأثير إيجابي على الأفراد العاملين ليشعرهم بالرفاهية النفسية إذ بدت حياتهم تسير على ما يرام لأنهم يؤدون عملهم بفعالية ويشعرون بالرضا الوظيفي وهو تحقيق أرباح عالية أو حصة سوقية ورضا الزبائن والموظفين من خلال إدخال أو ابتكار منتج بطريقة مختلفة ومتفوقة عن المنافسين حيث يتم تقديم المنتجات على أعلى

دولة في حالة حرب)، ويمكن للمرء أن يشير بزخم استراتيجي إلى المثابرة في متابعة استراتيجية شاملة، ولكن أيضاً بعض الاستراتيجيات الثانوية لتحقيق نتائج ثانوية أو وسيطة، لذلك في تفسيرنا يمكن أن يشير الزخم الاستراتيجي إلى المثابرة في أي استراتيجية على أي مستوى (Aken & Opdenakker, 2005: 5).

ثانياً: أهمية الزخم الاستراتيجي

يعبر عن قدرة المنظمات على الحفاظ على تطورها وقوتها في فترة معينة ويعتمد على إدارة صنع القرار بسرعات تتناسب مع البيئة والتكنولوجيا التنافسية اليوم (Opdenakker & Cuypers, 2019: 23). كما ينظر إلى الزخم الاستراتيجي على أنه (Gabr & Alalabdi, 2022: 5328).

1. يتغذى الزخم على نفسه، حيث توفر كل عملية نجاح الطاقة للعملية التالية.

2. أن الدراسات السابقة وجدت أن الشركات التي تعمل بزخم قد توفر قيمة أكبر للمساهمين مقارنة بالمنافسين الذين لديهم زخم أقل.

3. عند إجراء بحث حول العلاقة بين قوة الزخم وأداء الشركة، حسب بعض الدراسات، لا يؤدي الزخم إلى تحسين أداء الشركة بشكل كبير، ومع ذلك، عند إدخال متغيرات مثل عمر الشركة وحجمها وكثافة رأس المال وبلد المنشأ، يمكن تعديل العلاقة بين الزخم وأداء الشركة، في بعض الظروف، من خلال هذه المتغيرات.

4. أن أهمية الزخم الاستراتيجي يمكن إظهارها والحفاظ عليها من خلال بصيرة مهمة الفريق والالتزام الجماعي والتمكين.

5. أن زيادة استقلالية العمل يمكن أن تساهم في استخدام الزخم الاستراتيجي للابتكار، ووجدت أن المنظمات التي تستخدم الزخم الابتكاري تصبح أكثر ابتكاراً، في حين أن المنظمات المحافظة، التي لا تستغل الزخم الابتكاري، تظل راكدة حتى تواجه تحديات خطيرة في بيئة الأعمال.

وجهة النظر الأكثر شيوعاً للزخم الاستراتيجي هي أن التجربة مع الابتكار لها تأثير متسارع على احتمالية الابتكار اللاحق يؤكد علماء الإدارة بأن تجربة الابتكار تقلل من التكاليف الهامشية للابتكار من خلال تطوير إجراءات مقابلة للأنشطة الكامنة وراء الابتكار (Turner et al., 2012: 29).

الزخم الاستراتيجي هو أحد الركائز الأساسية للتغيير الاستراتيجي وله تأثيرات على الأداء، وأهمها التأثير النفسي الإيجابي على العاملين حيث يشعرون باهتمام المنظمة ومساعدتها لتحقيق هدف معين، وبالتالي، فإن وجود أو عدم وجود زخم استراتيجي يحدد النجاح أو الفشل النهائي للجهود التحولية للتغيير التنظيمي، حيث يمثل القوة الدافعة المطلوبة لتعزيز التغيير المنشود (Alhimyari & Aljanabi, 2021: 3729).

ثالثاً: أبعاد الزخم الاستراتيجي

يتضمن الزخم الاستراتيجي عدة أبعاد:

1. بصيرة مهمة الفريق:

الدرجة التي يشعر بها أعضاء الفريق أنهم اكتسبوا رؤى جديدة فيما يتعلق بأهداف ومهام فرقهم (Opdenakker & Cuypers, 2019: 32)، أضف إلى ذلك هي خطة

في مختلف القطاعات (Hopwood et al.,2021:2)

5. يوفر التآلق التنظيمي للشركات دافع لتوظيف وتدريب وتشجيع الموظفين على الاستمرار ومواكبة للتطورات والاندماج في العمل والتي لها تأثير شامل وملاموس على تحقيق أداء عالي وبالتالي كسب رضا الزبائن وجذب المزيد من الزبائن (Hani et al.,2021:42)

6. يساعد التآلق التنظيمي الشركات في انتاج المنتجات المتألفة اذ ان مجرد ظهور العلامة التجارية للشركة، فإنها تتحول إلى شيء يتجاوز الإحساس لا يرى المستهلك السلع على أنها نتاج عملية إنتاجية بل يراها شيء لا بد من الحصول عليه لتلبية رغباته (Spoelstra,2009:381)

سادساً: ابعاد التآلق التنظيمي

تباينت آراء الباحثين في مجال الإدارة بشكل عام، والسلوك التنظيمي بشكل خاص، من أولئك الذين تعاملوا مع أبعاد التآلق التنظيمي نتيجة لهذا التباين في الآراء ارتأى الباحثان بالاعتماد على أحدث الدراسات التي تلائم الدراسة هي (Al Dulaimi&Al-Hindawy,2023:8)، (Ahmed et al.,2022:6) والتي وضعت ثلاثة ابعاد للتآلق التنظيمي:

1. التآلق في القيادة: - هي أحد أهم العوامل الأساسية التي تدعم تحقيق اللوائح التنظيمية الرائعة. هذا لأنه يحفز بشكل فعال ويشحن تصميم وطاقة العاملين ويشجعهم على المشاركة في العمليات الرائعة والمبتكرة والإبداعية التي تساعدهم على الابتعاد عن الطرق الروتينية والتقليدية للقيام بالأشياء. والقيادة المتميزة من أهم العوامل الداعمة والمحفزة لتبني مفهوم التميز والتآلق في الشركة من خلال غرس من وجهة نظر هذه المفاهيم واعتمادها في رسالة الشركة وأهدافها وجعلها واحدة من أولوياتها الاستراتيجية

(Hani et al.,2021:46)، كما ترى (Al Dulaimi&Al-Hindawy,2023:8) ان التآلق

في القيادة هي "القدرة على التحليل والتنبؤ في ظل الظروف البيئية، مما يساهم في الحفاظ على المرونة وتمكين العمال من إحداث عمليات التغيير التنظيمي عند الضرورة"، اذ ان القدرات والخصائص التي يمتلكها الفرد أو مجموعة الأفراد والتي تساهم في التأثير على تحقيق أهداف الشركة. نتيجة لذلك، يعد التآلق العملية التي يمكن للقائد من خلالها التأثير على الآخرين لتحقيق هدف مشترك وتوجيه الشركة بطريقة تجعلها أكثر تماسكاً وترابطاً. اذ يسعى القائد المتآلق الى تمكين الافراد العاملين على طول التسلسل الهرمي التنظيمي تنطوي أفعال القائد المتآلق على رفع كفاءات جميع الافراد العاملين إلى مستوى يمارسون فيه القيادة الذاتية، ويكون لديهم دوافع ذاتية، ويتخذون مبادرات لتطوير مواهبهم واستخدامها لصالح الشركة بأكملها (Ahmed et al.,2022:6)

2. تآلق المعرفة: يشير الى العديد من الأنشطة، من أهمها فعاليتها في اتخاذ القرار وفي جميع مراحلها، سواء في مرحلة تحديد المشكلة أو اختيار البديل أو تقييم البدائل،

مستوى من الجودة وإظهار المبادرة والالتزام بالمعايير الموضوعية لوضع الشركة على طريق التميز والتآلق هي مراقبة واستشعار واستغلال الفرص من قبل الشركة من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال ووضوح الرؤية الشاملة وتحديد الأهداف وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق التآلق التنظيمي في الشركة، بدوره يضع (Ahmed et al.,2022:6) المفهوم للتآلق التنظيمي ويصفه على أنه "أعلى مستوى ممكن من التميز الذي يحققه الموظفون باستمرار يعتمد ذلك على معرفتهم وقدرتهم على الابتكار وكفاءتهم القيادية، والتي يضعونها بشكل استباقي في خدمة الأهداف الاستراتيجية لشركاتهم".

من جانبه تعرف الباحثان (Al Dulaimi&Al-Hindawy,2023:8) التآلق التنظيمي هو مزيج من المشاعر الرائعة التي يمتلكها الموظفون والتي تؤدي إلى أعلى مستوى من الرفاهية والإبداع الذي يميز الشركة عن الشركات الأخرى على المدى الطويل في مجال القيادة والخدمة، وفي نفس السياق، يبين (Hani et al.,2021:45) التآلق التنظيمي فهي مجموعة من الصفات والمزايا التي تمتلكها الشركة، متمثلة في الموارد والكفاءات الأساسية والتنظيمية التي يصعب تكرارها من قبل الشركات الأخرى العاملة في نفس القطاع. مجموعة من الصفات والمزايا التي تمتلكها الشركة، بما في ذلك الموارد والكفاءات الأساسية والتنظيمية التي يصعب نسخها من قبل الشركات الأخرى العاملة في نفس الصناعة أعلى مستويات تحقيق التميز والتفوق في تقديم الخدمات والمنتجات للآخرين بشكل يفوق الشركات المنافسة وعلى المدى الطويل في مجالات القيادة والخدمة والمعرفة.

خامساً: أهمية التآلق التنظيمي

نظراً للتغيرات السريعة والعولمة، تسعى الشركات إلى المنافسة والتميز على المنافسين، إذ فرض التقدم الهائل في التكنولوجيا والخدمات، على الشركات إيجاد سبل للوصول الى التآلق التنظيمي وهو أعلى مستوى من التميز، لذلك، تحتاج الشركات إلى استخراج هذا الألباس وتلميحه للكشف عن تآلقها، لذا يمكن تلخيص أهمية التآلق التنظيمي بالنقاط التالية (Sherihan,2020:3):

1. يُعد التآلق التنظيمي عاملاً حاسماً في الشركة اذ يؤدي بدوره للتنفيذ المستدام والفعال في الممارسات الإيجابية للموظفين وبالتالي سيعزز مشاركتهم في العمل (Sarah&Prasad,2019:110).
2. تكمن أهمية التآلق التنظيمي من خلال تمكين المديرين والمروسين نفسياً لمواجهة التحديات المختلفة التي تواجهها الشركة من خلال الحوار البناء الذي يعد الأساس لتعزيز التآلق التنظيمي في الشركة (Ahmed et al., 2022:2).
3. لا يمتلك الموظفون المتآلقون فقط المؤهلات الأكثر إثارة للإعجاب، ولكن لديهم أيضاً القدرة على خلق قيمة زائدة من الموارد التي يتم تقديمها لهم ابتكاراتهم يمكن أن تمول الشركة لعدة سنوات مما يجعل شركاتهم متألقة (Sherihan,2020:5).
4. أن التركيز على التآلق في الشركات يُساهم في مقاومة منظور العجز الذي يتم فيه انتقاد الافراد العاملين المبدعين أو الممارسات المبتكرة أو الشركات الرائدة

للتغير التكنولوجي، كاستخدام مجموعات جديدة من القوى الإنتاجية الحالية لحل مشاكل الأعمال أو عملية تجمع بين العلم والتكنولوجيا والاقتصاد والإدارة (Hani et al.,2021:47)

وبالتالي يعد تحديد الخدمة وجود المنتجات من الأدوات المهمة لقياس أداء الشركات من خلال فهم احتياجات ورغبات الزبائن ومعرفة مدى رضاهم عن الخدمات المقدمة رغم عدم وجود اتفاق عام على نموذج معين يُستخدم لقياس أو تحديد خدمة المنتج المقدم (Al Dulaimi&Al-Hindawy,2023:9)، وفي نفس السياق، يبين (Ahmed et al.,2022:6) أن هناك دوراً للتألق في دفع الابتكار التنظيمي وبالتالي يسهم في تقديم خدمة متميزة للزبائن، وخلق فرص للتحسين المستمر والتكيف مع البيئة الخارجية.

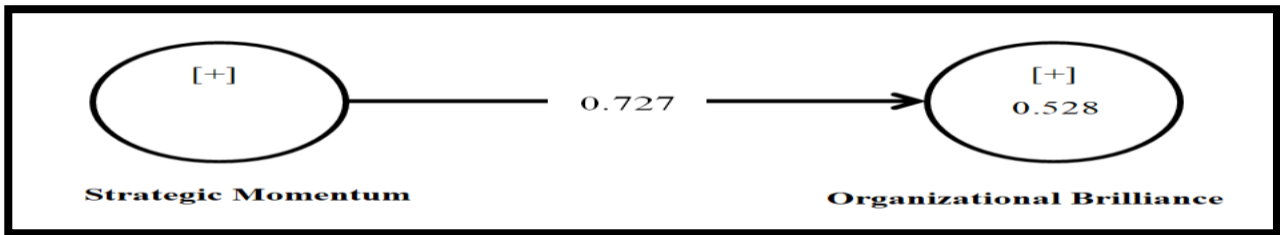
الجانب العملي للبحث

اختبار فرضيات الدراسة (تقييم الانموذج الهيكلي)
اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على وجود علاقة تأثير موجبة ومعنوية بين المتغير المستقل (الزخم الاستراتيجي) و(التألق التنظيمي)، واختبار هذه الفرضية، يوضح الانموذج الهيكلي في الشكل (2) نتائج تقييم النموذج الهيكلي لهذه الفرضية.

وذلك بتوفير متخذي القرار. بكافة المعلومات والبيانات التي تجعلها عملية فعالة، وكذلك تحسين قدرة العاملين على معرفة ما يتعلق بالمهام الموكلة إليهم وبذلك تعد المعرفة العملية التي يتم من خلالها التنظيم يمكن أن تعزز الأداء التنظيمي من خلال المعالجة والتطبيق الأمثل في تطوير هيكل مرن وكذلك الثقافة التنظيمية والنظام والإجراءات التي تسهم في تعزيز المعرفة وتبادلها بين العاملين في الشركة (AI (Dulaimi&Al-Hindawy,2023:9) أما من وجهة نظر (Ahmed et al.,2022:6) يتم تحديد التألق المعرفي من خلال قدرة القادة على مواكبة التطورات في الصناعة الأساسية للشركة والبيئة العامة بالإضافة إلى التكيف مع التطور السريع في التكنولوجيا ومتطلبات الزبائن، كل هذا مع الحفاظ على أخلاقيات عالية المعايير.

3. **التألق في ابتكار الخدمات:** وصفت الخدمة بأنها المزايا والخدمات المختلفة التي تقدمها الشركة لزبائنهم من خلال مواقعها على شبكة الإنترنت في الوقت المناسب وبطريقة فعالة حددتها على أنها مجموعة من الأنشطة أو المزايا التي يقدمها أحدهم. طرف إلى آخر غير ملموس بشكل أساسي ومرتبب دائماً بمنتج مادي، سواء كان ملموساً أم لا. كما تحدد القدرة على تقديم الخدمة بشكل يفوق أو يطابق توقعات وتصورات المستفيدين منها، مما يساهم في زيادة رضا الزبائن، مع مراعاة عامل التكلفة. إذ أن الابتكار هو التأثير الاقتصادي



الشكل (2) الانموذج الهيكلي لاختبار الفرضية الرئيسية

الجدول (3) نتائج تقييم نموذج الفرضية الرئيسية

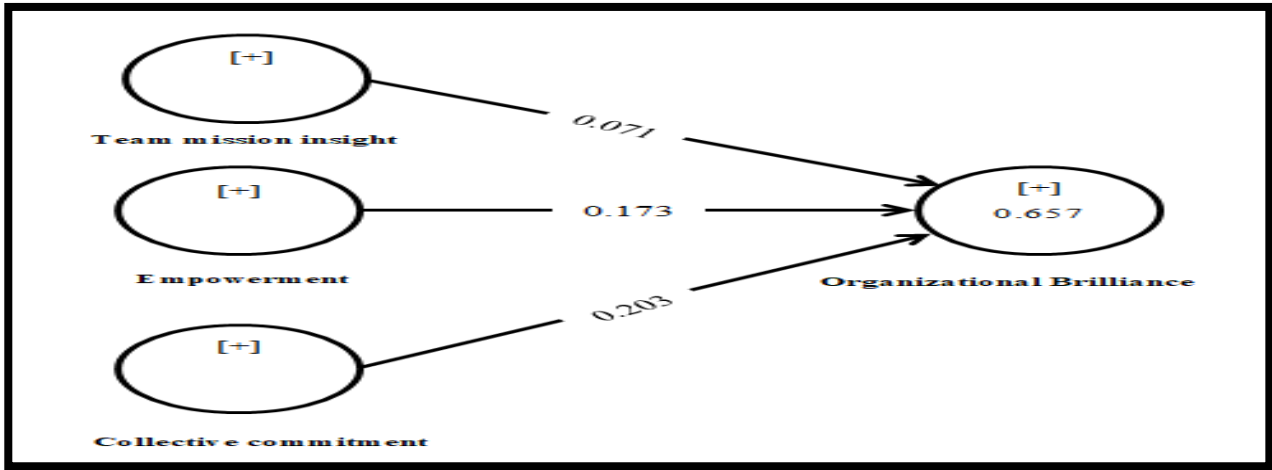
Hypothesis	path	path parameter	t Value	p Value	The result	Determination parameter R2
H	SM → OB	0.727	13.044	0.000	Accept	0.528

المصدر: نتائج برنامج Smart PLS

اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

تنص الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى، H-1، (H-2، H-3) على ما يلي:
(H-1) توجد علاقة تأثير إيجابية ومعنوية بين رؤية مهمة الفريق والتألق التنظيمي.
(H-2) توجد علاقة تأثير إيجابية ومعنوية بين التمكين والتألق التنظيمي.
(H-3) توجد علاقة تأثير إيجابية ومعنوية بين الالتزام الجماعي والتألق التنظيمي.

ويوضح الجدول (3) نتائج تقييم النموذج البنوي للفرضية الرئيسية والتي خلصت إلى أن معامل المسار (التأثير) بلغ (0.727) وهو معنوي عندما تزيد قيمة (t) عن 1.96 ولا تزيد قيمة (p) عن 0.05 حسب قاعدة (Hair et al., 2017) ويوضح الجدول أن الحدود المطلوبة قد تحققت وبالتالي يتم قبول هذه الفرضية. كما أظهرت النتائج أن قيم معامل التحديد المعدل بلغت (52.3%) وهذا يدل على أن المتغير المستقل (الزخم الاستراتيجي) استطاع تفسير المتغير التابع (التألق التنظيمي) بنسبة (52.3%) أما بقية النسبة فهي عوامل أخرى لم تنظر لها الدراسة.



الشكل (3) الانموذج الهيكلية لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

الجدول (4) نتائج تقييم نموذج الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

Hypothesis	path	path parameter	t Value	p Value	The result	Determination parameter R2
H-1	TM→ OB	0.071	1.061	0.289	Refuses	0.657
H-2	EM→ OB	0.173	2.042	0.042	Accept	
H-3	CC→ OB	0.203	2.19	0.029	Accept	

المصدر: نتائج برنامج Smart PLS

(3) مما يدعم توجهنا في الدراسة في إمكانية استثمار ممارسات الزخم الاستراتيجي كعملية ديناميكية مستدامة في معالجة المشاكل التي يعاني منها المعمل، على المدى المتوسط والبعيد. يمكن للمنظمات عموماً والصناعية خصوصاً الاستفادة من النتائج التي توصلت إليها دراستنا الحالية، لذلك نقترح من الباحثين الآخرين البناء مستقبلاً على هذه النتائج كأساس لدراسات لاحقة في نفس القطاع أو القطاعات الأخرى.

توافر البيانات:

تم تضمين البيانات المستخدمة لدعم نتائج هذه الدراسة في المقالة.

تضارب المصالح:

يعلن المؤلفون أنه ليس لديهم تضارب في المصالح.

موارد التمويل:

لم يتم تلقي أي دعم مالي.

شكر وتقدير:

لا أحد أو ذكر أي شخص آخر.

References:

1. Ahmed, J. S., Masri, I. S., Minshar, M. M. A., & Abbas, A. F. (2022). The Mediation Role of Psychological Empowerment on the Relationship Between Dialogical Leadership and Organizational

يوضح الجدول (4) نتائج تقييم النموذج البنائي للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية، والتي خلصت إلى أن جميع معاملات المسار للفرضيات (H-2)، (H-3) معنوية، باستثناء الفرضية (H-1) والتي تكون معنوية عندما تزيد قيمة (t) عن 1.96 ولا تزيد قيمة (t) عن 1.96 0.05 (P). حسب قاعدة (Hair et al., 2017)، ومن خلال الجدول يتضح أن الحدود المطلوبة للفرضيات الفرعية قد تحققت، وبالتالي قبول هذه الفرضيات. كما أظهرت النتائج أن قيم معامل التحديد المعدل بلغت (0.627%) وهذا يدل على أن أبعاد متغير (الزخم الاستراتيجي) استطاعت تفسير المتغير التابع (التألق التنظيمي) بنسبة بلغت (62.7%) وبقيّة النسبة هي عوامل أخرى لم تتطرق لها الدراسة.

الاستنتاجات:

التركيز على التألق التنظيمي سوف يسهم بشكل ملموس في تعزيز الممارسات التي من شأنها تمكين القادة للتصدي للصعوبات التي يعاني منها معمل الألبسة الجاهزة في النجف، فوفقاً للدراسة أن من بين المشاكل التي لا بد من التركيز على حلها هي غياب الرؤية تجاه الأهداف والمهام لدى فريق المهمة وغياب القدرة على تحديد المسارات الخاصة بالمعمل. فيما توصلت الدراسة أيضاً إلى أن هناك ضعف في التمكين، وبالتالي عدم القدرة على اتخاذ الخيارات المناسبة للوصول للنتائج المرغوبة. أما فيما يخص النتائج الإيجابية التي توصلت إليها الدراسة هو الشعور العالي لدى العاملين لتحويل الأفكار إلى إجراءات محددة تجاه الأهداف والقيم المشتركة بين أعضاء المعمل. تُظهر النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك تأثير إيجابي للزخم الاستراتيجي في التألق التنظيمي وبشكل واضح في جدول

- architectures. Professions & Professionalism.
10. Joan van Aken & Raymond Opdenakker. (2005). Strategic momentum: the immediate outcome of an effective strategy formation process. ReserchGate.
 11. Lepisto, D. A., & Pratt, M. G. (2017). Meaningful work as realization and justification toward a dual conceptualization. *Organ. Psychol*, 7, 99–121.
 12. Leslie, S.-J., Cimpian, A., Meyer, M., & Freeland, E. (2015). Expectations of Brilliance Underlie Gender Distributions Across Academic Disciplines. *Science*, 347 (6219), 262-265.
 13. Opdenakker, R., (2012), “Strategic momentum in virtual R&D project teams a complement to”, Eindhoven University of Technology, Department of Industrial Engineering and Management Science management, Holland.
 14. Radi, S. (2020). Encouraging Brilliance in the Workplace: The Case of the Petroleum Sector in Egypt. Munich Personal RePEc Archive.
 15. Raymond Opdenakker, Carin Cuypers. (2019). Effective Virtual Project Teams: A Design Science Approach to Building a Strategic Momentum. [Springer International Publishing](#).
 16. Safa Muhammed Hassan Gabr, Hashim Fawzi Dabbas Alabadi. (2022). Strategic Momentum as an Effective Tool to Reduce Ostracism in the Workplace (Analytical study of a sample of employee opinions of the Najaf Refinery). *Journal of Positive School Psychology*. 2022, Vol. 6, No. 6, 5323-5337.
 17. Sarah, K. S., & Prasad, P. (2019). A Study on the Impact of Total Quality Human Resource Factors on Cognitive Engagement in Reliance Jio, Chennai.
 18. Scott F. Turner, Will Mitchell and Richard A. Bettis. (2012). Strategic Momentum: How Experience Shapes Temporal Consistency of Ongoing Innovation. *Journal of Management*.
 19. Seager, Z. (2015, 7 May). How to inspire personal brilliance in your workforce. Retrieved.
 20. Spoelstra, S. (2009). Organizational brilliance: on blinding visions in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 22(4), 373-385
 - Brilliance. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1-20.
 2. Akram Abdulkareem. (2022). Impact of strategic momentum on achieving strategic flexibility - an exploratory study in a sample of Baghdad hotels. *INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH IN SOCIAL SCIENCES & HUMANITIES*. Volume: 12, Issue: 2, April-June 2022.
 3. Al Dulaimi, D. K. K., & Al-Hindawy, Z. A. R. (2023). The Role of Distinct Core Capabilities in Achieving Organizational Brilliance/An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Managers Working in the Iraqi General Company for Cement/Kufa Cement Factory. *International Journal of Professional Business Review*, 8(4), e0975-e0975
 4. Amburgey, t. & Miner, A. (1992), “Strategic Momentum: The effects of repetitive, positional, and contextual momentum on merger activity”, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 335-348.
 5. Bashar Abbas Alhimyari, Adil Abbas Abed Aljanabi. (2021). Leaders’ Thinking Styles And Impacts In Strategic Momentum: Pilot Study Of University Leaders’ Opinions In Karbala University. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government* Vol. 27, No. 1, 2021.
 6. Clardy, A. (2018). 70-20-10 and the Dominance of Informal Learning: A Fact in Search of Evidence. *Human Resource Development Review*, 17(2), 153–178.
 7. Hani, L. Y. B., Mohsin, H. J., Al-Alawnh, N. A. K., Al-Shdaifat, M. S., Alzu'bi, S. K., & Quraan, A. A. (2023). The Role of the Banking Industry in Achieving Regulatory Brilliance-Evidence from Commercial Banks in Jordan. *South Asian Journal of Social Sciences and Humanities*, 4(2), 41-62.
 8. Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Los Angeles: Sage.
 9. Hopwood, N., Dadich, A. M., Elliott, C., & Moraby, K. (2021). How is brilliance enacted in professional practices?: Insights from the theory of practice