



## المعرفة المقيدة وأثرها على منفعة معلومات المحاسبة الادارية في دعم الاستراتيجية الابتكارية: دراسة ميدانية

إعداد

د. يسري محمد محمود بلتاجي

أستاذ المحاسبة المساعد

كلية التجارة، جامعة الإسكندرية

[ymbeltagy@imamu.edu.sa](mailto:ymbeltagy@imamu.edu.sa)

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الثالث - العدد الثاني – الجزء الثاني - يوليو ٢٠٢٢

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

بلتاجي، يسري محمد محمود (٢٠٢٢). المعرفة المقيدة وأثرها على منفعة معلومات المحاسبة الادارية في دعم الاستراتيجية الابتكارية: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٣(٢) ج٢، ١١٣١ - ١١٧٤.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

## المعرفة المقيدة وأثرها على منفعة معلومات المحاسبة الادارية في دعم الاستراتيجية الابتكارية: دراسة ميدانية

د. يسري محمد بلتاجي

### ملخص

الابتكار الاستراتيجي هو عملية ابداعية تستطيع المنظمة من خلالها زيادة فرص نمو الأعمال، وتعتبر المحاسبة الادارية هي القاعدة المعرفية الأهم التي يمكن من خلالها صياغة وبناء الاستراتيجية الابتكارية بالشكل الذي يمكن أن يحقق الهدف المرجو منها، وهناك العديد من القيود المعرفية التي يمكن أن تحول دون تحقيق هذا الهدف وهي عدم قدرة المحاسب الإداري على رؤية أو ادراك المعارف المرتبطة بالمنشأة، عدم القدرة على البحث عن المعرفة، عدم القدرة على عرض وتداول المعرفة، عدم القدرة على التعامل مع المعلومات الكاملة (تكامل المعرفة)، وقد تمثلت مشكلة البحث في انخفاض منفعة معلومات المحاسبة الادارية في دعم الاستراتيجية الابتكارية في كثير من الأحوال نتيجة تأثير القيود المعرفية، وتمثلت أهداف البحث في هدفين الأول هو بيان ماهية الابتكار الاستراتيجي، أهميته، أبعاده، دعائمه، مراحلها وكذلك دور المحاسبة الادارية في بناء القاعدة المعرفية التي ترتكز عليها عملية الابتكار الاستراتيجي، والثاني بيان ماهية المعرفة المقيدة وأثرها على مخرجات نظام معلومات المحاسبة الادارية فيما يتعلق بدعم الاستراتيجية الابتكارية للمنظمات، ومن خلال الدراسة الميدانية التي أجراها الباحث لإثبات الفروض النظرية للبحث توصل إلى بعض النتائج وهي أن عدم قدرة المحاسب الإداري على رؤية المعرفة لا تؤثر سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار وذلك على مستوى قياس نجاح استراتيجية الابتكار على أساس عوامل (كفاءة العمليات الداخلية، رضا العملاء، العامل المالي) مجتمعة، إلا أن عدم قدرته على رؤية المعرفة تؤثر سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار على مستوى عاملي (كفاءة العمليات الداخلية، رضا العملاء)، عدم قدرة المحاسب الإداري على البحث عن المعرفة لا تؤثر سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار وذلك على مستوى قياس نجاح استراتيجية الابتكار على أساس عوامل (كفاءة العمليات الداخلية، رضا العملاء، العامل المالي) مجتمعة وكذلك على مستوى كل عامل على حده، عدم قدرة المحاسب الإداري على عرض وتداول المعرفة تؤثر سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار وذلك على مستوى قياس نجاح استراتيجية الابتكار على أساس عوامل (كفاءة العمليات الداخلية، رضا العملاء، العامل المالي) مجتمعة وكذلك على مستوى كل عامل على حده، عدم قدرة المحاسب الإداري على التعامل مع المعلومات الكاملة لا تؤثر سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار وذلك على مستوى قياس نجاح استراتيجية الابتكار على أساس عوامل (كفاءة العمليات الداخلية، رضا العملاء، العامل المالي) مجتمعة، إلا أن عدم قدرته على التعامل مع المعلومات الكاملة تؤثر سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار على مستوى عامل (كفاءة العمليات الداخلية).

#### ١- مقدمة:

الابتكار الاستراتيجي عملية مقصودة ومتكررة يمكن من خلالها زيادة القيمة المسلمة للعملاء، وهو عملية ابداعية تستطيع المنظمة من خلالها زيادة فرص نمو الأعمال، ونتيجة للظروف التي تواجهها بيئة الأعمال في الوقت الراهن والمتمثلة في التطورات التكنولوجية المتسارعة وثورة المعلومات وزيادة المنافسة وقصر دورة حياة المنتج والتغير السريع في أذواق المستهلكين، أصبحت عملية الابتكار الاستراتيجي من أهم المداخل التي يمكن أن تستخدمها منظمات الأعمال لمواجهة هذه التحديات.

وتعتبر المحاسبة الادارية هي القاعدة المعرفية الأهم التي يمكن من خلالها صياغة وبناء الاستراتيجية الابتكارية بالشكل الذي يمكن أن يحقق الهدف المرجو منها، وحتى يمكن أن تقوم المحاسبة الادارية بهذا الدور فلا بد وأن توفر معلومات أكثر منفعة لتتواءم مع ظروف عدم التأكد التي تواجهها منظمات الأعمال في الوقت الراهن.

وهناك العديد من القيود المعرفية التي يمكن أن تحول دون تحقيق هذا الهدف وهي عدم قدرة المحاسب الإداري على رؤية أو ادراك المعارف المرتبطة بالمنشأة وذلك نتيجة لتشتته أو لتركيزه على المعلومات الداخلية فقط دون المعلومات الخارجية أو لقيامه وحده بهذا الدور دون الاعتماد على فريق عمل، عدم القدرة على البحث عن المعرفة وتنتج من تركيز المحاسب الإداري على خيار استراتيجي واحد يحاول توفير معلومات عنه أو الاعتماد على مصدر واحد من مصادر المعلومات، عدم القدرة على عرض المعرفة وبالتالي امكانية استخدامها ويحدث ذلك عندما يقوم المحاسب الإداري بعرض المعارف المتعارف أو المتفق عليها بين الأفراد لأن عرضها لن يترتب عليه صدام أو اختلاف في الآراء، عدم القدرة على الوصول لمرحلة المعلومات الكاملة (تكامل المعرفة)، ويحدث ذلك عندما يقوم المحاسب الإداري بإقصاء كم من المعارف لعدم القدرة على تحليلها أو التعامل معها.

ومن هذا المنطلق فإن هذا البحث يهدف إلى توضيح أهمية الابتكار الاستراتيجي في بيئة الاعمال في الوقت الراهن، وبيان أثر القيود المعرفية على منفعة معلومات المحاسبة الادارية في دعم استراتيجية الابتكار.

## ٢- الإطار النظري للبحث:

تهدف المحاسبة الادارية إلى تقديم معلومات تساعد إدارة المنظمات على القيام بوظائفها، وتعتبر وظيفة التخطيط وخاصة التخطيط الاستراتيجي من أهم وظائف الادارة خاصة في بيئة الأعمال الحالية، وتعد استراتيجية الابتكار من أهم الاستراتيجيات التي لا بد أن تهتم بها المنظمات في الوقت الراهن والذي يتميز بزيادة حدة المنافسة وقصر دورة حياة المنتج والتغير السريع في أذواق المستهلكين، فهي السبيل الوحيد الذي يمكن من خلاله أن تحقق المنظمة ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرار، وبناء الاستراتيجية الابتكارية لا بد وأن يستند على قاعدة معرفية قوية تنتج معلومات صالحة لهذا الغرض، ولهذا فإن مشكلة هذا البحث تتمثل في انخفاض منفعة معلومات المحاسبة الادارية في دعم الاستراتيجية الابتكارية في كثير من الأحوال نتيجة القيود المعرفية المتمثلة في عدم قدرة المحاسب الإداري على رؤية المعارف أو البحث عنها وعدم قدرته على عرض وتداول المعارف في صورتها الكاملة.

ومن هذا المنطلق فإن هذا البحث يهدف إلى:

- بيان ماهية الابتكار الاستراتيجي، أهميته، أبعاده، دعائمه، مراحلها وكذلك دور المحاسبة الادارية في بناء القاعدة المعرفية التي تركز عليها عملية الابتكار الاستراتيجي.
- بيان ماهية المعرفة المقيدة وأثرها على مخرجات نظام معلومات المحاسبة الادارية فيما يتعلق بدعم الاستراتيجية الابتكارية للمنظمات.

وتتمثل أهمية هذا البحث في شقين، الأول هي الأهمية العلمية (الأكاديمية) وتتمثل في إثراء الجانب المعرفي فيما يتعلق بالعلاقة بين المحاسبة الادارية كنظام للمعلومات ومدى منفعة المعلومات التي يقدمها هذا النظام لإنجاز وظيفة التخطيط الإداري متمثلة في صياغة وبناء الاستراتيجية الابتكارية، الثاني هي الأهمية العملية وتتمثل في إلقاء الضوء على بعض القيود المعرفية التي لا بد وأن ينتبه إليها المحاسب الإداري للحد من تأثيراتها السلبية الكبيرة على منفعة المعلومات التي يقوم بتقديمها لدعم استراتيجية الابتكار.

وانطلاقاً من مشكلة البحث والهدف منه وأهميته يمكن تقسيم هذا البحث إلى عدة نقاط:

ماهية الابتكار الاستراتيجي، المعرفة المقيدة ومنفعة معلومات المحاسبة الادارية في مجال استراتيجية الابتكار، الدراسة الميدانية، الخلاصة والنتائج والتوصيات.

### ٣- ماهية الابتكار الاستراتيجي

الابتكار الاستراتيجي هو عملية المزج بين الاستراتيجية والابتكار، وهو القدرة على فهم ديناميكية الصناعة ومحاولة تغييرها بما يؤدي لخلق قيمة جديدة للمستهلك، وقد تختلف نماذج الابتكار الاستراتيجي وفقاً لثقافات وتوجهات المنظمات فقد يكون المستهدف عملاء جدد، التركيز على العملاء الأكثر ربحية، تقسيم السوق وفقاً لمعيار التشابه وليس الاختلاف، تقديم خدمات لعدد كبير من العملاء بأسعار استراتيجية. (محمد، ٢٠١٠)

وهو مدخل منظم يركز على توليد الأفكار توليداً علمياً وممنهجاً، ويصبح الابتكار استراتيجياً عندما يكون عملية مقصودة ومتكررة تحدث فرقاً كبيراً أو ملحوظاً في القيمة المسلمة للعملاء.

والابتكارات هي أفكار جديدة وقد تكون إعادة تجميع أفكار قديمة، مخطط يتحدى النظام الحالي، صيغة أو نهج فريد من نوعه، والابتكار الاستراتيجي هو مفهوم يوفر المزيد من الأفكار حول كيفية منافسة الشركات في الأسواق المتقلبة وخلق مزايا تنافسية جديدة (Kazinguvu, 2017).

والابتكار الاستراتيجي هو أحد المداخل الضرورية التي يمكن عن طريقه مواجهه العديد من التحديات الناتجة عن التغيرات والتطورات التي يشهدها العالم ومنها التطور التكنولوجي السريع، ثورة المعلومات والاتصالات، زيادة المنافسة، قصر دورة حياة المنتج والتغير السريع في أذواق المستهلكين، وذلك ما يدفع المنظمات إلى إحداث التغيير للتوافق مع المتطلبات الجديدة التي يفرضها الواقع الجديد (المغربي، ٢٠١٣)، وهذا ما أشار إليه Bakar; Basri (2017) بدور اختيارات المستهلك في صياغة الابتكارات .

وهذا ما شجع المنظمات على الاهتمام بالابتكار الاستراتيجي وتشجيع الادارة العليا للأنشطة الابتكارية وتنمية المهارات والقدرات الابداعية للعاملين وتخصيص ميزانية محددة للابتكار والسعي لتوفير البيئة والمناخ المناسبين لعملية الابتكار باعتباره من المصادر الأكثر تأثيراً في رفع مستوى أداء المنظمات (المغربي، ٢٠١٣).

والابتكار الاستراتيجي هو إعادة صياغة المفاهيم الأساسية لنماذج الأعمال وإعادة تشكيل الأسواق الحالية من خلال كسر القواعد وتغيير قواعد المنافسة لتحقيق تحسينات كبيرة للقيمة لصالح العملاء، ويتم ذلك من خلال تحديد الأولويات الاستراتيجية للتنمية ورسم خيارات التنمية البديلة مع الأخذ في الاعتبار التغيرات المحتملة، ولذلك فإن الابتكار الاستراتيجي له العديد من المزايا:

- إعادة صياغة استراتيجيات الأعمال التجارية.
- كسر القواعد وإعادة تشكيل الأسواق.
- زيادة القيمة لتحسين سبل العيش.
- تحقيق الاستدامة (Seijger et all, 2019).

والابتكار الاستراتيجي له عدة أبعاد (العنقري، ٢٠١٤):

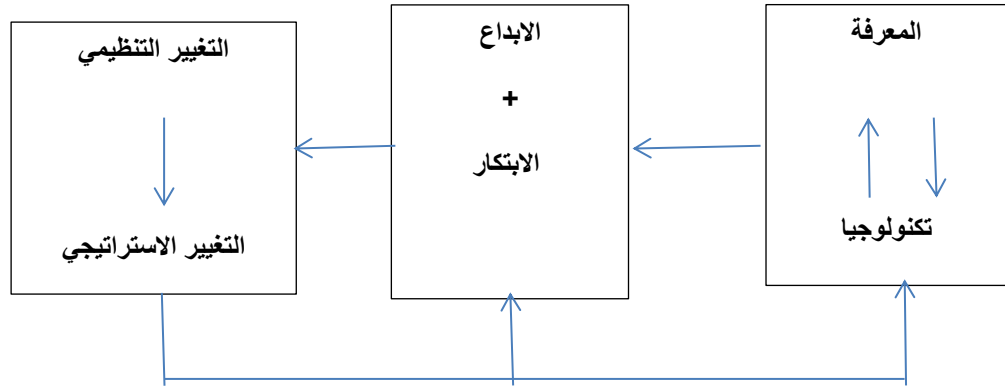
- إدارة الابتكار الاستراتيجي.
- التوافق الاستراتيجي، ويشمل على الحصول على الدعم الداخلي.

- الوعي بمتطلبات العملاء، تحليل حاجات العملاء والعمل على تحقيق المنافع لهم.
- الاستعداد التنظيمي، القدرة على وضع الاجراءات والقيام بالأفعال.
- الابتكار المستمر، منهاج عمل في سبيل ميزة تنافسية مستمرة.

والابتكار هو قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر أو أسرع من المنافسين في السوق، ولا شك أن تطور التكنولوجيا من جهة وتطور ظروف السوق من جهة أخرى قد جعل الابتكار بعداً أساسياً من أبعاد الأداء الاستراتيجي شأنه شأن التكلفة والجودة بل أنه أصبح المصدر الأكثر قوة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (رزيق، ٢٠١١).

والتجديد هو أي شيء جديد أو حدث يتعلق بطريقة إدارة الشركة أو المنتجات التي تنتجها ولذلك فهو يشمل التجديد على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الادارة والهيكل التنظيمي والاستراتيجيات، لذلك فهو أحد الأسس البنائية للمزايا التنافسية، ولكن ليس كل تجديد يمكن أن يحقق نجاحاً، لذلك فإن التجديد الناجح فقط هو الذي يمكن أن يحقق ميزة تنافسية (هباش، ٢٠١٤).

إن نجاح المنظمات في مجال إدارة التغيير للتكيف مع البيئة المتغيرة في ظل المنافسة العالمية الشديدة يعتمد على مفاهيم الابداع والابتكار، وذلك من خلال خلق مناخ ابتكاري سليم وبيئة ابداعية تضع أساساً للابتكارات وإجراء التحسينات المستمرة، وتسمح بتمكين العاملين وحثهم على التفكير وتوليد الأفكار وتوفير لهم الرغبة والاستعداد للتعليم المستمر وتوسيع القاعدة المعرفية واستخدام تكنولوجيا المعلومات باستمرار لمواكبة التطورات الحاصلة والزيادة في الابتكار والابداع، ويمكن توضيح ما سبق من خلال الشكل التالي (بن ميرة، ٢٠١١):



أدوات تنظيمية واستراتيجية - تغذية عكسية

شكل (١) يوضح العلاقة بين المعرفة والتكنولوجيا، الابداع والابتكار، التغيير التنظيمي والاستراتيجي

المصدر: (بن ميرة، ٢٠١١)

والابتكار هو نوع من أنواع الابداع الذي يقوم على عملية نقل ونشر معرفة جديدة، ولا يمكن أن يتم ذلك إلا من خلال الاهتمام بتطوير مناخ البحث والتطوير وتشجيع نمو قطاع المعرفة، لذلك وحتى يمكن تطوير الانتاج الابتكاري فلا بد من بناء قاعدة معرفية للابتكار من خلال زيادة الاستثمارات في بناء هذه القواعد، ويمكن أن يتم ذلك بوسائل كثيرة منها الشراكات التي يمكن أن تتم بين الجامعات ومنظمات الأعمال (Crookes, 2009).

العملية الابتكارية هي عملية تطور معرفي من المعرفة الجوهرية إلى المعرفة الابتكارية لحل مشكلة قائمة أو خلق شيء جديد، فالأول هو ابتكار ضمن المجال الحالي أما الثاني فهو ابتكار خارج المجال، وتتمثل العناصر الأساسية للعملية الابتكارية في رأس المال البشري ونظم إدارة المعرفة، تكنولوجيا المعلومات، فرق العمل المشاركة في العملية الابتكارية (عثمان، ٢٠١٦).

إن استراتيجية التمايز هي إحدى الاستراتيجيات العامة والمهمة التي تستثمر القدرات المميزة للمنظمة أو وحدات الأعمال فيها لكي تحقق المنظمة ميزتها التنافسية، لذا فعلى وظيفة الإدارة الاستراتيجية على وجه التحديد أن تشخص القدرات الجوهرية للمنظمة من أجل تشخيص البعد المناسب لاستراتيجية التمايز التي يمكن من خلالها خلق ميزة تنافسية مؤكدة.

ولذلك فإن حصول المنظمة على موقع تنافسي من خلال بناء ميزة تنافسية يعتمد على ما تمتلكه المنظمة من قدرات مميزة في بيئتها الداخلية تمكنها من تحديد البعد المناسب لاستراتيجية التمايز والذي يجعلها قادرة على إدامة هذا التميز في ظل بيئة ديناميكية (البياتي، أحمد، ٢٠١٠).

والابتكار الاستراتيجي هو مزيج من الاستكشاف الإبداعي واستراتيجيات النمو، بمعنى آخر ابتكار طرق جديدة للعب، ويكون ذلك من خلال السلع، الخدمات، نماذج الأعمال، العمليات، لذلك فإن الهدف يكون دائماً هو كيف يمكن التحرك نحو ابتكار استراتيجي مستدام (Agarwal, 2016). حتى المنظمات الصغيرة والمتوسطة التي تعاني من ضعف قدراتها التكنولوجية فإنه يمكنها تبنى بعض الاستراتيجيات الابتكارية التي تمكنها من مواجهة المنافسة الشرسة وخاصة من المؤسسات الكبيرة والمتطورة تكنولوجياً، وذلك عن طريق دراسة البيئة الخارجية وتقييم الفرص والتهديدات ودراسة البيئة الداخلية وتحديد نقاط القوة والضعف التنظيمي في المؤسسة (مرزوقي، ٢٠١٨).

وتتوقف عملية إدارة الابتكار الاستراتيجي على الظروف المحيطة بالمنظمة بما في ذلك الموارد المتاحة والمنافسة ونوع السوق، ويمكن القول أن تحليل السيناريوهات لا يولد خيارات استراتيجية فقط ولكنه يخلق عوالم المستقبل الخيالية الخاصة بالمنظمة على وجه التحديد، فسؤال ماذا لو؟ يختلف عن سؤال ماذا سيحدث لنا؟، ولا بد وأن يكون هناك سياسة واضحة لإدارة عملية الانتقال والتحول الاستراتيجي، تبدأ بالتمايز الاستراتيجي والذي يتوقف على ثقافة الابتكار لدى المنظمة ثم التمايز التقني ثم تمايز العمليات والأنشطة ثم تمايز المنتج، ويمكن القول أن نظرية الابتكار الاستراتيجي تقوم على عدة دعائم (Taco et all, 2016):

- 
- 
- وظيفة تنظيم المشروع.
  - دورة النمو.
  - الابتكارات غير التقنية (مثل تقديم الخدمات المعرفية والاستشارات).
  - بعد الوقت (فالأبعاد الزمنية غير مرئية ولكن تأثير الوقت هائل على السوق وهيكل الابتكار).
  - القيمة الديناميكية، كيف يمكن تحريك استراتيجية الابتكار.
  - المحاكاة، والهدف منها معرفة هل هذا التغيير يمكن أن يناسب ظروف المنظمة أم لا، لذلك يتم عمل نماذج المحاكاة والتي يمكن من خلالها توضيح الصورة وكذلك امكانية تكييف التكنولوجيا بما يتوافق مع ظروف المنظمة.
- والمهم أن نحدد ماهي دورة النمو القادمة وكيف ستكون وهل هي متوائمة مع ظروفنا وظروف السوق الحالية والمستقبلية أم لا، وهناك عدة أشياء لابد وأن تؤخذ في الاعتبار وهي (Taco et al, 2016):
- الابتكار هو نتاج فكري بشري وهو فكرة وليس شيء بعينه.
  - ليس المهم كم المعارف ولكن كيف يمكن استخدامها.
  - الابتكار لابد وأن يكون متكامل ومستمر ويجب تقبل الفشل ونحاول اصلاحه وليس الانتقال من فكرة لأخرى.
  - يجب دراسة فكرة الابتكارات المشتركة مع الغير وندرس مزاياها وعيوبها.
  - لا يمكن افتراض ثبات أي شيء فكل شيء متغير.
- لذلك فنحن في حاجة إلى صورة واضحة لفهم عالمنا الجديد بكل تطوراتهِ المتلاحقة، ماذا يحدث الآن وماذا يجب أن نفعله غداً لعمل مستقبل أفضل، وهذه الفكرة هي التي سنقودنا إلى الابتكار الاستراتيجي الأفضل على كافة المستويات، المستوى الكلي ويقصد به التطورات الاقتصادية على مر الزمن مثل الثورة الزراعية والصناعية، المستوى المتوسط ويقصد به مستوى الصناعة وما يتعلق بعمليات الاندماج والاستحواذ وغيرها وتأثيرات ذلك على معدلات التطور والنمو، المستوى الجزئي ويقصد به مستوى المنظمات ومدى قدرة إدارات هذه المنظمات على اختيار طريقة النمو والعمل عليها وإنجاحها (Taco et al, 2016).
- فبيئة الأعمال أصبحت أكثر ديناميكية مما جعل وظيفة المدير أكثر تعقيداً والمدير الناجح هو الأسرع تحركاً، لذلك فإن السلوك الابتكاري لابد وأن يشمل كل الأنشطة وأن يكون إجبارياً وليس إختيارياً، كذلك فإن عملية الاستثمار في الابتكار تعتبر من أهم قواعد تكييف المنظمة مع البيئة سريعة التغير (Ilie;Nikolie,2019).



ويمكن الإشارة إلى منهج عملية التحول لمساعدة الشركات في تحسين الأداء الابتكاري من خلال عمليات التغيير التنظيمي الفعال، فالمنظمات الأكثر نجاحاً في مجال الابتكار هي المنظمات ذات المنهج المتكامل الذي يجمع بين الثقافة التنظيمية والتعاون من جهة، الاستراتيجية والأنظمة من جهة أخرى، فالجهة الأولى ترتبط بالجانب الفني وهي أشياء غير ملموسة ترتبط بالأشخاص، والجهة الثانية ترتبط بالجانب العلمي، والجانبان مطلوبان لإنجاح عملية الابتكار، فالتغيير الثقافي المطلوب قد يتم عن طريق نشر الأفكار الجديدة والمشاركة في تطبيق الأفكار مما يؤدي إلى تغيير القواعد الأساسية التي توجه السلوك اليومي، ولكن نجاح ذلك يتطلب أنظمة وقواعد معينة مثل نظام المكافآت ونماذج إدارة الأداء ونماذج القيادة، فلا يمكن الاقتناع بتغيير السلوك بدون نظام أداء يكافئ الإبداع، أيضاً تغيير السلوك يتطلب تطبيق مشروع منهجي لتقنيات التخطيط والادارة والقدرة على رصد التقدم والتقرير عنه، الثقافة التنظيمية هي القيم والمعايير السلوكية التي تحدد بشكل جماعي وتشكل طرق إنجاز الأعمال، فالمنظمة قد تقوم بتوصيل شعارات تروج لأهمية الابتكار في المنظمة والعمل الجماعي والتعاون، تبادل المعلومات، نقل المعارف، الحث على التجريب، كما تقوم في الوقت نفسه بإنشاء البنية التحتية الداعمة لعملية الابتكار مثل أنظمة التعيين والتدريب والمكافأة (Schroeder,2013).

ومن ضمن الوسائل الجديدة لاستراتيجية الابتكار هي استراتيجية تسخير العمل الجماعي من خلال الابتكار المفتوح، حيث توازن هذه الاستراتيجية بين مبادئ العمل التقليدي مع اعطاء الفرصة للابتكار المفتوح الذي يحتضن فوائد الانفتاح كوسيلة لتوسيع دائرة خلق القيمة، وذلك من منطلق أن المعرفة المجمعاً دائماً تفوق المعرفة الفردية (Chesbrough;Melissa,2007)

ويؤكد Orlando(2003) ذلك بالإشارة إلى وجود علاقة طردية بين درجة التنوع العرقي في المنظمات ونجاح استراتيجية الابتكار، وذلك من منطلق أن التنوع العرقي يعطي فرصة كبيرة لالتقاء العديد من الثقافات المختلفة التي ينتج عنها بالضرورة العديد من الأفكار الجديدة والمتنوعة التي تساعد في إنجاز استراتيجية الابتكار.

وهناك بعض العوامل الهامة والمساعدة في نجاح استراتيجية الابتكار وهي المشاركة والتعاون المبكر في إتمام الأنشطة وعمليات الرقابة على التصميم أثناء العمل وتكنولوجيا المعلومات، ووجود العوامل الثلاثة السابقة يزيد من قوة العلاقة بين استراتيجية الابتكار ونتائج الأداء (Hull,2004).

وتجب الإشارة إلى إن المسئول عن الاستراتيجية الابتكارية ونجاحها ليس الادارة العليا فقط ولكن جميع المستويات الادارية، فالمستويات الادارية الأدنى تكون دائماً هي الأقرب إلى أرض الواقع وبالتالي تكون لديها رؤية أوضح وأفضل للخطط الابتكارية وكيفية تنفيذها، لذلك فإن على ادارات المنظمات أن تبنى استراتيجيتها الابتكارية بناء على الواقع والبيئة التي تعمل فيها (Fanaru,2017).

ويشير محمد (٢٠١٠) إلى أثر اعتماد التمكين المؤسسي لتحقيق استراتيجية التمايز، والمقصود بالتمكين هو إعطاء سلطات وصلاحيات للعاملين بالمنظمة بشكل واسع وإعطاء حرية التصرف لمواجهة المواقف المختلفة ولكافة المستويات الادارية واطلاق الطاقات الكامنة لديهم لما ينتج عنها من ابداعات فكرية سواء في الأعمال الموكلة لهم أو المقترحات والاسهامات التي تصدر منهم نتيجة تمكينهم في عملهم واستثمار الطاقات البشرية كوسيلة للتطوير الإداري، فضلاً عن الاستقرار الداخلي (النفسي والذهني) الذي يشعرون به وما ينتج عنه من مبادرات تطوير أساليب العمل تصب في زيادة انتاجية وكفاءة المنظمة وتحقيق التمايز من خلال إرضاء العملاء الخارجيين وكسب ولأنهم بشكل دائم.

ولكن لابد من الإشارة إلى نقطة هامة جداً وهي ارتباط عملية الابتكار الاستراتيجي بالهيئة التنظيمية، فالداعم الأساسي لعملية الابتكار الاستراتيجي هو ثقافة المنظمة وقناعاتها بأهمية الابتكار في تحقيق المزايا التنافسية ( Heil,2008).

ومن الجدير بالذكر أن عملية إنضاج الاستراتيجية الابتكارية تمر بعدة مراحل هي (Millson;Wilemon,2008):

- مرحلة الاهتمام، ويرتبط بذلك الثقافة والتوجهات والاحتياجات التنظيمية.
- مرحلة الاستكشاف، وتعنى استكشاف السبل التي يمكن العمل من خلالها سواء داخلية مثل حجم الشركة أو خارجية مثل ظروف السوق.
- مرحلة الالتزام، وهي الالتزام بتطبيق الاستراتيجية على أكمل وجه من خلال كل الأطراف والمستويات التنظيمية.
- مرحلة التحليل، وهي تحليل النتائج والاستفادة من الأخطاء.

كما أن عملية تطوير الاستراتيجية الابتكارية ترتبط بعملية توقع لبعض السيناريوهات المستقبلية التي لابد من دراستها وتحليلها لإتمام عملية التطوير، وهذه المراحل هي (Ing et all,2010):

- مرحلة التخطيط الملموس، ويتعلق ذلك بالبيئة المحيطة والتقنيات والأسواق – وما يرتبط بذلك من تحديد السوق والقطاعات المنافسة، وصف وضع السوق، تحديد قطاعات السوق المستقبلية – وتشمل هذه المرحلة رسم خرائط استراتيجية بناء على سيناريوهات استراتيجية بديلة ومنها بطاقات قياس الأداء المستقبلي وأدوات الاستشراف الاستراتيجي.
- مرحلة تنظيم السيناريوهات.
- مرحلة الانتقال من السيناريوهات إلى بناء الاستراتيجية.
- مرحلة تقييم الاستراتيجيات وقرارات الاستثمار المرتبطة بعملية التطبيق الفعلي.

ومن خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة يمكن الخروج بالآتي:

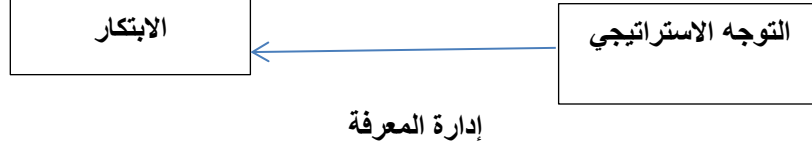
- الابتكار الاستراتيجي هو عملية علمية منظمة ومستمرة الهدف منها خلق ميزة تنافسية من خلال إضافة قيمة جديدة للعملاء.
- أبعاد الابتكار الاستراتيجي تتمثل في التوافق الاستراتيجي على الفكرة (التوجه)، الوعي بمتطلبات العملاء، القدرة التنظيمية، الاستمرار (الاستدامة).
- القواعد الأساسية لنجاح الابتكار الاستراتيجي تتمثل في وجود قاعدة معرفية قوية، خلق مناخ ابتكاري سليم مع تمكين العاملين وحثهم على التفكير وتوليد الأفكار، العمل الجماعي وسياسات الابتكار المفتوح فالمعرفة المجمعة تفوق المعرفة الفردية.
- مراحل استراتيجية الابتكار تتمثل في مرحلة الاهتمام بالفكرة ويرتبط ذلك بثقافة وتوجهات المنظمة، مرحلة الاستكشاف والتخطيط والتطبيق، مرحلة الالتزام بالتطبيق والمتابعة، مرحلة تحليل النتائج والاستفادة من الأخطاء.

ومما سبق يمكن القول إن القاعدة المعرفية تعتبر من أهم دعائم إنجاح استراتيجية الابتكار، وبما أن دور المحاسبة الإدارية هو توفير المعلومات التي تساعد الإدارة على القيام بوظائفها، فسوف يتعرض الباحث في الجزء التالي من البحث إلى بيان ماهية المعرفة المقيدة وأثرها على مخرجات نظام معلومات المحاسبة الإدارية فيما يتعلق بدعم الاستراتيجية الابتكارية للمنظمات.

#### ٤- المعرفة المقيدة وأثرها على مخرجات نظام معلومات المحاسبة الإدارية

تواجه المنظمات في الوقت الراهن منافسة شرسة وليس لها سبيل للدفاع عن نفسها سوى سبيل التمايز والابتكار، ويجب أن تعي أن الهدف ليس إنفاق الأموال في عمليات البحوث والتطوير ولكن الهدف هو زراعة نمط جديد من سلوك الشركات يتواءم مع الأفكار والظروف الجديدة، أي أن الهدف هو استخدام الابتكارات بشكل استراتيجي من أجل تحقيق مزايا تنافسية في الأسواق المحلية والعالمية، ويكون السؤال كيف يمكن أن تكيف المنظمة استراتيجيتها مع تغير متطلبات السوق والعملاء وتسعى نحو تحقيق القيمة والنمو وتحقيق أداء متميز (Ngweshi,2017).

إن الابتكار هو المحرك الرئيسي لخلق القيمة وشرط نجاح السوق واستمرار الأعمال خاصة في الصناعات ذات التقنية العالية، والتوجه الاستراتيجي هو الموجه نحو تحقيق الابتكار، وهو المحرك لصنع القرار والمعبر عن ثقافة المنظمة والتي تظهر في الطريقة التي تؤدي بها أنشطتها وكيفية تفاعلها مع البيئة الخارجية، ولكن بين هذين المتغيرين يوجد متغير هام جداً يربط ويحدد العلاقة بينهما وهو إدارة المعرفة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي (Alani et all,2019):



شكل (٢) يوضح العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والابتكار

المصدر: (Alani et all,2019)

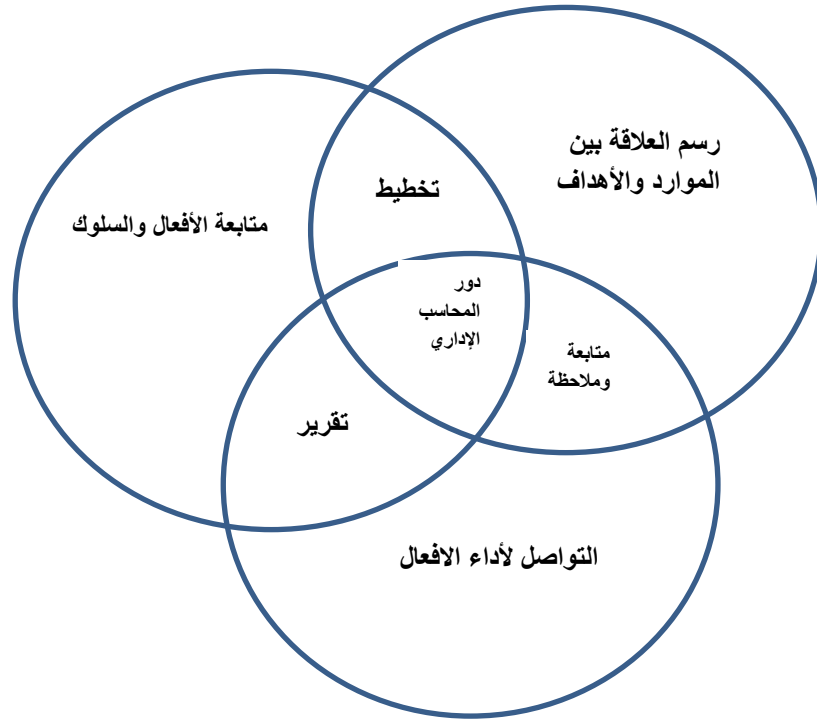
كذلك فإن العلاقة بين الخيارات الاستراتيجية واستخدام وتطبيق الاستراتيجية تتحكم فيها عملية إدارة المعرفة والتي تعتبر المحاسبة الادارية الاستراتيجية نوعاً منها، فالمحاسبة الادارية الاستراتيجية توفر معلومات داخلية وخارجية، مالية وغير مالية، كمية وغير كمية تساعد في المفاضلة بين الخيارات الاستراتيجية وبالتالي دعم القرار الاستراتيجي (Cescon et all,2019). والمحاسبة الادارية لا تساعد في إنجاز الابتكار الاستراتيجي فقط ولكن تساعد أيضاً في قياس أداء نشاط الابتكار وتقييمه، وهناك العديد من المؤشرات التي يمكن أن تستخدم في ذلك مثل مستوى التكنولوجيا المستخدم وأنواع المواد والأساليب المبتكرة (Bondar,2019).

وبعبارة أخرى يمكن القول إن المحاسبة الادارية هي جزء هام من آلية تطبيق وتنفيذ الاستراتيجية، سواء من ناحية المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية المختلفة أو الرقابة على تنفيذ ومتابعة البديل الاستراتيجي الأمثل (Pasch,2019).

تستخدم المحاسبة الادارية المعلومات الخاصة بالأرباح والأصول والالتزامات والايرادات والمصاريف كتغذية راجعة في عمليات التخطيط والرقابة ولأن هذه المعلومات تعكس الماضي فهي ليست ملائمة ١٠٠٪ في عمليات التقييم واتخاذ القرار، ولأن بيئة الأعمال في الوقت الراهن تتسم بقدر كبير من عدم التأكد والتعقيد وانخفاض القدرة على الرقابة فإن المعلومات المحاسبية لا بد وأن توفر تغذية مستقبلية وهذا هو دور المحاسبة الادارية والمحاسب الإداري، ووفقاً لهذا التوجه وبناء على هذه المعلومات يمكن الوصول إلى الابتكارات الاستراتيجية التي تزيد من القيمة وتحقق مزايا تنافسية، ففي السابق استطاعت بعض الشركات اليابانية الاستفادة من التوجه الحكومي بدعم بعض الصناعات عن طريق الدمج بين استراتيجيتي الجودة والسعر المنخفض وهذا ابتكار استراتيجي، تطوير عملية إدارة سلسلة التوريد ابتكار استراتيجي، كما قامت شركة (تويوتا) بفتح أسواق جديدة دون زيادة حجم الانتاج وقامت بتحويل البيانات التاريخية إلى معلومات مستقبلية مستخدمة أسلوب التكلفة المستهدفة (Nishimura,2018).

ونتيجة لظروف عدم التأكد والمنافسة الشديدة التي تواجهها منظمات الأعمال في الوقت الراهن فوجب على المحاسبة الادارية أن توفر معلومات أكثر ملاءمة لهذه الظروف وذلك بتركيزها على المعلومات الموجهة نحو المستقبل، فالاستراتيجية هي نظرة مستقبلية للأمام لذلك فإن المعلومات المناسبة لا بد وأن تكون متعلقة أيضاً بالمستقبل، فإدارة التكلفة الاستراتيجية كأداة من أدوات المحاسبة الادارية الاستراتيجية يمكن من خلالها إدارة عملية التمايز والابتكار واكتساب ميزة تنافسية وكذلك الحال بالنسبة للتأثيرات الاستراتيجية للمعلومات غير المالية مثل معلومات دورة حياة المنتج، محركات التكلفة، هندسة القيمة، تحليل القيمة، رضا المستهلك ، كلها يمكن أن تكون محركاً وداعمة لعملية الابتكار والتمايز الاستراتيجي (Nishimura,2018).

ولقد أصبح المحاسب الإداري مستشاراً داخلياً لإبداء النصح والمشورة في عملية اتخاذ وتطبيق ومتابعة القرارات الاستراتيجية، خاصة القرارات التي تتعلق بالابتكارات الاستراتيجية، ونتيجة لاختلاف الظروف التي تواجهها المنظمات فإن واجبات وأدوار المحاسب الإداري قد تختلف وبالتالي تختلف طبيعة المعلومات الواجب عليه تقديمها، والشكل التالي يوضح الأنشطة المختلفة التي يتم أدائها داخل المنظمات ودور المحاسب الإداري في إتمامها (Lautour,2018):



شكل (٣) يوضح العلاقة بين أنشطة الوحدة ودور المحاسب الإداري في إتمامها

المصدر: (Lautour,2018)

ولذلك فإن المحاسب الإداري لا بد وأن تكون لديه القدرة على (Lautour,2018):

- التواصل مع كل الاطراف.
- قراءة وتوقع الأفعال والسلوك.
- الفهم الاستراتيجي.
- متابعة الأفعال وإعداد التقارير.

وتأكيداً لذلك يشير Feng (2016) إلى أنه عند المفاضلة بين تكاليف ومنافع بديلي تطبيق نظام التكلفة على أساس النشاط (ABC) وعدم تطبيقه فإن المنافع التي رصدها المحاسب الإداري لتطبيق النظام والتي كان من أهمها المساعدة في تبرير وجود أنشطة تساهم في تحسين جودة المنتج قد جعلت المنافع المترتبة على تطبيق النظام تتفوق على تكاليف تطبيقه.

وتجدر الإشارة أيضاً إلى دور المحاسبة الادارية في دعم قدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة على البقاء وذلك من خلال قدرتها على المنافسة حيث أن الدعامة الأساسية لذلك هي قدرة هذه الشركات على التميز في مجال الابداع والابتكار، وأن ذلك لن يتحقق إلا من خلال عاملين الأول هو توجه إدارات هذه الشركات ودعمها لعملية الابتكار والابداع إيماناً منها بأهمية ذلك في دعم قدرتها التنافسية، الثاني هو تطبيق ممارسات المحاسبة الادارية الاستراتيجية واعطاء الفرصة للمحاسب الإداري بتوجيه القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالابتكار والابداع من خلال المعلومات التي يمكن تقديمها في هذا المجال (Azlina,2015).

ومن الجدير بالذكر أن نجاح عملية الابتكار الاستراتيجي والتي هي أساس قدرة الشركة على المنافسة والبقاء يعتمد على الموارد التقنية التي تمتلكها المنظمة وهي الموارد البشرية والمادية والمعلومات، وتعتمد كذلك على المهارات التنظيمية لإدارة الموارد التقنية، والمحاسبة الادارية تربط بين عاملي الموارد البشرية (المحاسب الإداري) والمعلومات، حيث أن دور المحاسب الإداري هو تقديم المعلومات اللازمة لمساعدة المنظمة في اتخاذ القرارات ولاسيما القرارات الاستراتيجية التي تتعلق ببقائها واستمرارها (Iplik,2014).

ولذلك فإن المنظمات التي لديها ثقافة وتوجه دعم الابتكار الاستراتيجي لا بد وأن تركز على تزويد فرق عمل المنظمة – ومنها بالطبع فريق عمل المحاسبة الادارية – بالموظفين والمهارات المناسبة خاصة في ظل ظروف عدم التأكد والتي تتطلب من المحاسب الإداري أن يكون أكثر خبرة وأكثر دقة في تقديم المعلومات التي يجب أن تقل فيها معدلات الخطأ إلى أقل قدر ممكن (Kenny,2003).

ومن الأمور الهامة جداً التي يجب أن ينتبه إليها المحاسب الإداري فيما يخص عملية دعم الابتكار الاستراتيجي عملية الموازنة بين مستوى التكنولوجيا المتاح للمنظمة والاستراتيجية المستهدفة، فالتكنولوجيا عامل هام جداً في دعم عملية الابتكار لذلك فإن عملية الموازنة بين مستوى

التكنولوجي المتاح والاستراتيجية المستهدفة هامة جداً حتى يمكن أن تصل المنظمة إلى ميزة تنافسية جيدة، لذلك فإن استراتيجية الابتكار لا بد وأن تحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة في نطاق الأبعاد التكنولوجية لها، إذن استراتيجية الابتكار واستراتيجية العمل يجب أن يتماشيان بطريقة تعزز وتطور من الكفاءات الاستراتيجية للشركة (Sanjay Goel, 2003).

تعتبر المعرفة مفهوماً أعم وأشمل من المعلومات والبيانات، وتصبح المعرفة معرفة إذا ما تدخل الفرد لتبويب وتحليل وتلخيص وتنظيم البيانات، حيث أن هذا يكسبها معنى ويحولها إلى معلومات، وعندما يفسر الفرد هذه المعلومات اعتماداً على خبرته وحكمه الشخصي فإن ذلك يحولها إلى معرفة، والمعرفة تمثل استخدام الدراسة والبحث والتحقيق والملاحظة والخبرة لتفسير المعلومات، وتساعد تكنولوجيا المعلومات على تحويل البيانات إلى معلومات ولكنها لا تستطيع تحويل المعلومات إلى معرفة لأن ذلك يتطلب نظم متخصصة مثل نظم التدريب والتعلم التي تكسب الفرد مهارات البحث والتفسير وكل ذلك يمكن أن يدخل ضمن دائرة الإبداع والابتكار، إن المعرفة تنطبق عليها خصائص الأصل الاستراتيجي حيث أنها تؤدي إلى تحسين منتجات وعمليات وخدمات المنظمة، وكل هذه العمليات تقوم تحت مسمى الإبداع والابتكار، لذا تعتبر المعرفة من أهم الموجودات التي أصبحت الحاجة إلى إيجادها والمحافظة عليها ضرورة ملحة لإعادة استعمالها في القرارات التي تواجه المنظمة حالياً ومستقبلاً (بن ميرة، ٢٠١١).

ويشير الصباح (٢٠١٢) إلى تأثير المحددات المعرفية على نمط النزعة الاستراتيجية، ويوضح أن المحددات المعرفية هي الفشل في رؤية المعرفة وتعني عدم القدرة على رؤية المعارف المرتبطة بالمنشأة وذلك لتأثير التنشئة أو الاعتماد على عدد محدود من الأفراد في جمع المعارف، الفشل في البحث عن المعرفة وينتج من التركيز على خيار استراتيجي واحد أو الاعتماد على مصدر واحد من المعلومات (داخلي مثلاً)، الفشل في استخدام المعرفة ويعني عرض واستخدام المعارف المتفق عليها بين الأفراد (التي ليس عليها خلاف) حتى لا تحدث تصادمات بين الأفكار المتعارضة للأفراد حيث يسمى ذلك بالتفكير المتقارب، ولا يتم عرض أو تداول المعارف الخاصة (المتفردة) لأنها ستكون محور خلاف (التفكير المتباعد)، الفشل في مشاركة المعرفة (عدم تكامل المعرفة) وينتج من إقصاء كم من المعارف لعدم القدرة على تحليل كم كبير منها في آن واحد، ولقد وجد أن المحددات المعرفية السابقة لها تأثير كبير على النزعة الاستراتيجية للمنظمة.

ومن خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة يمكن الخروج بالآتي:

- العامل الهام الذي يربط بين التوجه الاستراتيجي والابتكار هو عامل ادارة المعرفة.
- المحاسبة الادارية تعتبر أداة فعالة من أدوات إدارة المعرفة الاستراتيجية، وبالتالي فهي جزء هام من آلية تطبيق وإدارة استراتيجية الابتكار.
- المحاسبة الادارية يجب أن توفر معلومات أكثر ملاءمة لظروف منظمات الأعمال في الوقت الراهن والتي تتميز بوجود قدر كبير من المخاطرة وعدم التأكد.

- هناك بعض القيود المعرفية التي يمكن أن تؤثر سلباً على مدى منفعة معلومات المحاسبة الادارية في مجال تطبيق وادارة استراتيجية الابتكار.
  - القيود المعرفية هي عدم القدرة على رؤية المعرفة، عدم القدرة على البحث عن المعرفة، عدم القدرة على عرض وتداول المعرفة، عدم القدرة على التعامل مع المعرفة الكاملة.
- ومما سبق يمكن صياغة الفروض النظرية للبحث كالتالي:

**الفرض الأول:** تؤثر عدم قدرة المحاسب الإداري على رؤية المعرفة سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار للمنظمة.

**الفرض الثاني:** تؤثر عدم قدرة المحاسب الإداري على البحث عن المعرفة سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار للمنظمة.

**الفرض الثالث:** تؤثر عدم قدرة المحاسب الإداري على عرض وتداول المعرفة سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار للمنظمة.

**الفرض الرابع:** تؤثر عدم قدرة المحاسب الإداري على التعامل مع المعرفة الكاملة سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار للمنظمة.

#### ٥- الدراسة الميدانية

تهدف هذه الدراسة إلى اثبات الفروض النظرية للبحث والمتعلقة بالعلاقة بين عدم قدرة المحاسب الإداري على كل من رؤية المعرفة، البحث عن المعرفة، عرض وتداول المعرفة، العمل على المعرفة الكاملة ونجاح استراتيجية الابتكار.

#### ٥-١- المجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة المحاسبين ومديري الإدارات العاملون في الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية، وتمثل عينة الدراسة في بعض من هؤلاء المحاسبين والمديرين.

#### ٥-٢- متغيرات الدراسة وصياغة الفروض إحصائياً

تتحدد متغيرات الدراسة من خلال فروضها، حيث يتناول الفرض الأول العلاقة بين عدم قدرة المحاسب الإداري على رؤية المعرفة ونجاح استراتيجية الابتكار، وبالتالي فإن المتغير المستقل في هذه الحالة هو عدم قدرة المحاسب الإداري على رؤية المعرفة وسوف يتم قياسه من خلال سؤال عينة الدراسة عن مدى التنوع في المعلومات التي ينتجها المحاسب الإداري وهل يتم التركيز مثلاً على المعلومات الداخلية دون المعلومات الخارجية، التركيز على المعلومات الكمية دون المعلومات غير الكمية، وكذلك سؤالهم عن عدد المحاسبين الإداريين هل هو فرد واحد أم عدة أفراد، أما المتغير التابع فهو نجاح استراتيجية الابتكار ويتم قياسه من خلال بعض مؤشرات الأداء



المستوحاة من بطاقة الأداء المتوازن فيتم قياس نجاح الاستراتيجية الابتكارية من خلال نجاح الشركة على مستوى المحور المالي وذلك عن طريق معدل زيادة المبيعات والأرباح ومعدلات انخفاض التكاليف، وعلى مستوى محور العملاء من خلال معدلات الزيادة في العملاء، زيادة الحصة السوقية، مردودات المبيعات، شكاوى العملاء، وعلى مستوى محور العمليات الداخلية من خلال معدلات الفاقد والتالف والوقت الضائع أثناء الانتاج، معدلات عيوب التصنيع وتكاليف إصلاح هذه العيوب، وبالتالي يمكن صياغة الفرض الأول احصائياً كالتالي:

H0: لا تؤثر عدم قدرة المحاسب الإداري على رؤية المعرفة سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار للمنظمة.

H1: تؤثر عدم قدرة المحاسب الإداري على رؤية المعرفة سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار للمنظمة.

ويتناول الفرض الثاني العلاقة بين عدم قدرة المحاسب الإداري على البحث عن المعرفة ونجاح استراتيجية الابتكار، وبالتالي فإن المتغير المستقل في هذه الحالة هو عدم قدرة المحاسب الإداري على البحث عن المعرفة ويتم قياسه من خلال سؤال عينة البحث عن مدى تركيز المحاسب الإداري عند بحثه عن المعلومة على خيار استراتيجي واحد أم عدة خيارات، أما المتغير التابع فهو نجاح استراتيجية الابتكار ويتم قياسه كما سبق توضيحه في الفرض الأول، وبالتالي يمكن صياغة الفرض الثاني احصائياً كالتالي:

H0: لا تؤثر عدم قدرة المحاسب الإداري على البحث عن المعرفة سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار للمنظمة.

H1: تؤثر عدم قدرة المحاسب الإداري على البحث عن المعرفة سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار للمنظمة.

ويتناول الفرض الثالث العلاقة بين عدم قدرة المحاسب الإداري على عرض وتداول المعرفة ونجاح استراتيجية الابتكار، وبالتالي فإن المتغير المستقل في هذه الحالة هو عدم قدرة المحاسب الإداري على عرض وتداول المعرفة ويتم قياسه من خلال سؤال عينة البحث عن مدى التوافق بين آراء وتوجهات فريق عمل المحاسبة الإدارية وهل هناك مجال لتقريب وجهات النظر إذا حدث خلاف بينهم فيما يتعلق بالمعلومات التي يتم جمعها أو التي سيتم عرضها، أما المتغير التابع فهو نجاح استراتيجية الابتكار ويتم قياسه كما سبق توضيحه في الفرض الأول والثاني، وبالتالي يمكن صياغة الفرض الثالث احصائياً كالتالي:

H0: لا تؤثر عدم قدرة المحاسب الإداري على عرض وتداول المعرفة سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار للمنظمة.

H1: تؤثر عدم قدرة المحاسب الإداري على عرض وتداول المعرفة سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار للمنظمة.

ويتناول الفرض الرابع العلاقة بين عدم قدرة المحاسب الإداري على التعامل مع المعرفة الكاملة ونجاح استراتيجية الابتكار، وبالتالي فإن المتغير المستقل في هذه الحالة هو عدم قدرة المحاسب الإداري على التعامل مع المعرفة الكاملة ويتم قياسه من خلال سؤال عينة البحث عن مدى قيام فريق عمل المحاسبة الإدارية بالعمل على كل المعلومات المتاحة وهل هناك بعض المعلومات التي يتم إقصاؤها لعدم توافر الوقت أو الجهد أو القدرة على تحليلها، وسؤالهم كذلك عن مدى استخدامهم للبيانات الضخمة Big Data ، أما المتغير التابع فهو نجاح استراتيجية الابتكار ويتم قياسه كما سبق توضيحه في الفرض الأول والثاني والثالث، وبالتالي يمكن صياغة الفرض الرابع احصائياً كالتالي:

H0: لا تؤثر عدم قدرة المحاسب الإداري على التعامل مع المعرفة الكاملة سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار للمنظمة.

H1: تؤثر عدم قدرة المحاسب الإداري على التعامل مع المعرفة الكاملة سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار للمنظمة.

### ٣-٥- تصميم قائمة الاستقصاء:

تعتمد قائمة الاستقصاء على مقياس ليكرت Likert Scale وتحتوي على مجموعة من الأسئلة المرتبطة بمقاييس متغيرات الدراسة المرتبطة بفروض البحث والسابق توضيحها، وقد بدأت القائمة بتوضيح الهدف منها ومكوناتها، وقد اتسمت أسئلة القائمة بالبساطة والوضوح وعدم احتوائها على مصطلحات صعبة الفهم على المستقضي منهم.

وقد اشتملت القائمة على عدة أجزاء، الجزء الأول يمثل السؤال رقم (١) والهدف منه التأكد من توجه الابتكاري للمنظمة التي يعمل بها المستقضي منه وأن عملية التوجه الابتكاري تعتبر من الأولويات الاستراتيجية للمنظمة، الجزء الثاني من القائمة يمثل السؤالين رقم (٢)، (٣) ويخص القيد المعرفي الأول (عدم قدرة المحاسب الإداري على رؤية المعرفة)، الجزء الثالث من القائمة يمثل السؤال رقم (٤) ويخص القيد المعرفي الثاني (عدم قدرة المحاسب الإداري على البحث عن المعرفة)، الجزء الرابع من القائمة ويمثله السؤال رقم (٥) ويخص القيد المعرفي الثالث (عدم قدرة المحاسب الإداري على عرض وتداول المعرفة)، الجزء الخامس من القائمة ويمثله السؤالين رقم (٦)، (٧) ويخص القيد المعرفي الرابع (عدم قدرة المحاسب الإداري على التعامل مع المعرفة الكاملة)، الجزء السادس من القائمة ويمثله الأسئلة (٨)، (٩)، (١٠) ويخصوا تأثير نجاح الاستراتيجية الابتكارية على الجانب المالي (زيادة المبيعات، زيادة الأرباح، انخفاض تكلفة الإنتاج)، الجزء السابع من القائمة ويمثله الأسئلة رقم (١١)، (١٢)، (١٣)، (١٤) ويخصوا تأثير نجاح

الاستراتيجية الابتكارية من جانب رضا العملاء (زيادة في حجم العملاء، زيادة في الحصة السوقية، انخفاض في معدلات مردودات المبيعات، انخفاض معدلات شكاوى العملاء)، الجزء الثامن من القائمة يمثل الأسئلة رقم (١٥)، (١٦)، (١٧)، (١٨) ويخصوا تأثير نجاح الاستراتيجية الابتكارية من جانب كفاءة العمليات الداخلية (انخفاض معدلات الفاقد والتالف أثناء الإنتاج، انخفاض الوقت الضائع أثناء الإنتاج، انخفاض معدلات عيوب التصنيع، انخفاض معدلات وتكاليف اصلاح عيوب التصنيع).

كما تم تنميط مقياس الإجابة على الأسئلة بحيث تأخذ الشكل الترتيبي، فردود الأفراد قد تكون، أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق مطلقاً، وتم ترجيح الإجابات بإعطائها أوزان ٥، ٤، ٣، ٢، ١.

#### ٥-٤- تجميع الردود والتحليل الإحصائي ونتائج الدراسة:

تم توزيع قوائم الاستقصاء من خلال وسيلة الـ Linked in وهي إحدى وسائل التواصل الاجتماعي والتي أمكن من خلالها توزيع القائمة على مجموعة من المديرين والمحاسبين الإداريين العاملين في المملكة العربية السعودية، وقد تم تلقي عدد ٣٩ قائمة صحيحة وهي التي تم استخدامها في هذا البحث.

وقد تم استخدام حزمة البرامج الإحصائية (SPSS) لتحليل البيانات من خلال أسلوب تحليل الانحدار الخطى المتعدد، حيث كانت المتغيرات المستقلة هي القيود المعرفية وهي عدم قدرة المحاسب الإداري على رؤية المعرفة، عدم قدرة المحاسب الإداري على البحث عن المعرفة، عدم قدرة المحاسب الإداري على عرض وتداول المعرفة، عدم قدرة المحاسب الإداري على التعامل مع المعرفة الكاملة، وكان المتغير التابع هو نجاح استراتيجية الابتكار، وكانت نتائج تحليل البيانات كالتالي:

أولاً: بالنسبة لدرجة اهتمام المنظمات بعملية الابتكار واعتباره من ضمن أهدافها الاستراتيجية، فقد وجد الباحث من خلال تحليل نتائج هذا السؤال من قائمة الاستقصاء (السؤال الأول) أن حوالي ١٥٪ فقط من عينة البحث لا توافق على اعتبار الابتكار من ضمن الأهداف الاستراتيجية لمنظماتهم، حوالي ٢٣٪ من عينة البحث اجابت اجابة محايدة على هذا السؤال وذلك يعنى أنهم لا يعرفون مدى اهتمام منظماتهم بعملية الابتكار وقد يكون السبب في ذلك فشل الادارة في توصيل هذه المعلومة إليهم، والباقي وهم يمثلون حوالي ٦٢٪ من عينة البحث يوافقون على اعتبار الابتكار من ضمن الأهداف الاستراتيجية لمنظماتهم، وبذلك

يمكن القول أن غالبية عينة البحث توافق على اعتبار الابتكار من ضمن الأهداف الاستراتيجية للمنظمات التي يعملون لديها، ويمكن توضيح ذلك من خلال جدول (١) التالي:

جدول (١)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
5.1	5.1	5.1	2	1.0
15.4	10.3	10.3	4	2.0
Valid 38.5	23.1	23.1	9	3.0
82.1	43.6	43.6	17	4.0
100.0	17.9	17.9	7	5.0
	100.0	100.0	39	Total

ثانياً: بالنسبة لتأثير القيود المعرفية على نجاح استراتيجية الابتكار:

اعتبر الباحث القيود المعرفية هي المتغيرات المستقلة والمتغير التابع هو نجاح استراتيجية الابتكار والذي تم قياسه إجمالاً من خلال ثلاث متغيرات وهي كفاءة العمليات الداخلية، رضا العملاء، التأثير المالي، ويمكن توضيح ذلك من خلال جدول (٢) التالي:

جدول (٢)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.988	.114		8.668	.000
1 k.intgerated	-.050	.027	-.298	-1.887	.068
k.presentation	-.030	.010	-.424	-2.947	.006
k.searching	.011	.027	.067	.421	.677
k.seeing	-.041	.021	-.273	-1.916	.064

من خلال جدول (٢) السابق يمكن القول:

١- بالنسبة للقيود المعرفية الأول وهو عدم قدرة المحاسب الإداري على رؤية المعرفة:

نجد أن (p. Value) تساوى (٠.٠٦٤) وهي أكبر من (٠.٠٥)، وبالتالي فعند درجة ثقة ٩٥٪ يتم قبول فرض العدم الخاص بالفرض الأول للبحث وهو " لا تؤثر عدم قدرة المحاسب الإداري على رؤية المعرفة سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار للمنظمة"، ورفض الفرض البديل وهو " تؤثر عدم قدرة المحاسب الإداري على رؤية المعرفة سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار للمنظمة".

ويمكن بيان تأثير القيود المعرفية على نجاح استراتيجية الابتكار من خلال قياس نجاح استراتيجية الابتكار بالمقاييس الثلاثة (كفاءة العمليات الداخلية، رضا العملاء، التأثير المالي) بطريقة منفردة، و جدول (٣) التالي يوضح تأثير القيود المعرفية الأربعة على نجاح استراتيجية الابتكار مقاسة ببعدها كفاءة العمليات الداخلية:

جدول (٣)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4.914	.591		8.322	.000
k.intgerated	-.377	.138	-.396	-2.738	.010
k.presentation	-.174	.052	-.442	-3.350	.002
k.searching	.226	.139	.239	1.623	.114
k.seeing	-.238	.111	-.279	-2.140	.040

ومن خلال جدول (٣) السابق نجد أن (p. Value) الخاصة بمتغير عدم قدرة المحاسب الإداري على رؤية المعرفة تساوى (٠.٠٤٠) وهي أقل من (٠.٠٥)، وبالتالي فعند درجة ثقة ٩٥٪ يتم رفض فرض العدم الخاص بالفرض الأول للبحث وهو " لا تؤثر عدم قدرة المحاسب الإداري على رؤية المعرفة سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار للمنظمة"، وقبول الفرض البديل وهو " تؤثر عدم قدرة المحاسب الإداري على رؤية المعرفة سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار للمنظمة".

و جدول (٤) التالي يوضح تأثير القيود المعرفية الأربعة على نجاح استراتيجية الابتكار مقاسة ببعدها رضا العملاء:

جدول (٤)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4.829	.632		7.638	.000
k.intgerated	-.240	.147	-.252	-1.628	.113
k.presentation	-.185	.056	-.470	-3.332	.002
k.searching	.144	.149	.151	.965	.341
k.seeing	-.247	.119	-.289	-2.075	.046

ومن خلال جدول (٤) السابق نجد أن (p. Value) الخاصة بمتغير عدم قدرة المحاسب الإداري على رؤية المعرفة تساوى (٠.٠٤٦) وهي أقل من (٠.٠٥)، وبالتالي فعند درجة ثقة ٩٥٪ يتم رفض فرض العدم الخاص بالفرض الأول للبحث وهو " لا تؤثر عدم قدرة المحاسب الإداري على رؤية المعرفة سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار للمنظمة"، وقبول الفرض البديل وهو " تؤثر عدم قدرة المحاسب الإداري على رؤية المعرفة سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار للمنظمة".

وجداول (٥) التالي يوضح تأثير القيود المعرفية الأربعة على نجاح استراتيجية الابتكار مقاسة بالبعد المالي:

جدول (٥)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	5.331	.814		6.553	.000
k.intgerated	-.363	.189	-.322	-1.917	.064
k.presentation	-.164	.072	-.351	-2.295	.028
k.searching	.023	.192	.020	.118	.907
k.seeing	-.160	.153	-.158	-1.047	.303

ومن خلال جدول (٥) السابق نجد أن (p. Value) الخاصة بمتغير عدم قدرة المحاسب الإداري على رؤية المعرفة تساوى (٠.٣٠٣) وهي أكبر من (٠.٠٥)، وبالتالي فعند درجة ثقة ٩٥٪ يتم قبول فرض العدم الخاص بالفرض الأول للبحث وهو " لا تؤثر عدم قدرة المحاسب الإداري على رؤية المعرفة سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار للمنظمة"، ورفض الفرض البديل وهو " تؤثر عدم قدرة المحاسب الإداري على رؤية المعرفة سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار للمنظمة".

ويمكن تلخيص نتائج العلاقة بين القيد المعرفي الأول وهو عدم قدرة المحاسب الإداري على رؤية المعرفة ونجاح استراتيجية الابتكار (الفرض الأول للبحث) من خلال جدول (٦) التالي:

جدول (٦)

نجاح استراتيجية الابتكار مقاسة بالجوانب الثلاثة مجتمعة	نجاح استراتيجية الابتكار مقاسة بالجانب المالي	نجاح استراتيجية الابتكار مقاسة بجانب رضا العملاء	نجاح استراتيجية الابتكار مقاسة بجانب كفاءة العمليات الداخلية	قيد عدم قدرة المحاسب الإداري على رؤية المعرفة
مرفوض	مرفوض	مقبول	مقبول	

ومن خلال جدول (٦) السابق نجد أن الفرض الأول مرفوض على مستوى قياس نجاح استراتيجية الابتكار بالعوامل الثلاثة مجتمعة مع أنه مقبول وفقاً للقياس بجانب كفاءة العمليات الداخلية ورضا العملاء، والسبب في ذلك هو قوة تأثير قيم متغير نجاح استراتيجية الابتكار وفقاً للجانب المالي في بيانات عينة البحث، كما تجب الإشارة أيضاً إلى أن هذا الفرض كان من الممكن أن يكون مقبولاً على مستوى قياس نجاح استراتيجية الابتكار وفقاً للعوامل الثلاثة مجتمعة لو كانت درجة الثقة ٩٠٪ وذلك لأن (p. Value) تساوى (٠.٠٦٤) وهي أقل من (٠.١)، كما يمكن القول أيضاً أن قيد عدم قدرة المحاسب الإداري على رؤية المعرفة يؤثر على نجاح استراتيجية الابتكار من ناحية كفاءة العمليات الداخلية وكذلك من ناحية رضا العملاء إلا أنه لا يؤثر على نجاحها من الجانب المالي، ويمكن تفسير ذلك من خلال العلاقة بين جوانب العمليات الداخلية والعملاء والجانب المالي وفقاً لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن، حيث يفترض أن زيادة كفاءة العمليات الداخلية تزيد من رضا العملاء مما يؤدي إلى التأثير المالي الجيد، ولأن فترة الدراسة كانت على الخمس سنوات السابقة فقط فإن تأثير القيد قد انعكس على جانبي العمليات الداخلية والعملاء فقط ولو كانت الفترة أكبر من ذلك لكان هذا التأثير قد امتد للجانب المالي أيضاً.

٢- بالنسبة للقيود المعرفي الثاني وهو عدم قدرة المحاسب الإداري على البحث عن المعرفة:

من خلال جدول (٢) السابق عرضه نجد أن (p. Value) تساوى (٠.٦٧٧) وهي أكبر من (٠.٠٥)، وبالتالي فعند درجة ثقة ٩٥٪ يتم قبول فرض عدم الخاص بالفرض الثاني للبحث وهو " لا تؤثر عدم قدرة المحاسب الإداري على البحث عن المعرفة سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار للمنظمة"، ورفض الفرض البديل وهو " تؤثر عدم قدرة المحاسب الإداري على البحث عن المعرفة سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار للمنظمة".

ويمكن بيان تأثير القيود المعرفية على نجاح استراتيجية الابتكار من خلال قياس نجاح استراتيجية الابتكار بالمقاييس الثلاثة (كفاءة العمليات الداخلية، رضا العملاء، التأثير المالي) بطريقة منفردة، و جدول (٣) السابق عرضه يوضح تأثير القيود المعرفية الأربعة على نجاح استراتيجية الابتكار مقاسة ببعد كفاءة العمليات الداخلية:

ومن خلال جدول (٣) نجد أن (p. Value) الخاصة بمتغير عدم قدرة المحاسب الإداري على البحث عن المعرفة تساوى (٠.١١٤) وهي أكبر من (٠.٠٥)، وبالتالي فعند درجة ثقة ٩٥٪ يتم قبول فرض عدم الخاص بالفرض الثاني للبحث وهو " لا تؤثر عدم قدرة المحاسب الإداري على البحث عن المعرفة سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار للمنظمة"، ورفض الفرض البديل وهو " تؤثر عدم قدرة المحاسب الإداري على البحث عن المعرفة سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار للمنظمة".

ومن خلال جدول (٤) السابق عرضه والذي يوضح تأثير القيود المعرفية الأربعة على نجاح استراتيجية الابتكار مقاسة ببعد رضا العملاء نجد أن (p. Value) الخاصة بمتغير عدم قدرة المحاسب الإداري على البحث عن المعرفة تساوى (٠.٣٤١) وهي أكبر من (٠.٠٥)، وبالتالي فعند درجة ثقة ٩٥٪ يتم قبول فرض عدم الخاص بالفرض الثاني للبحث وهو " لا تؤثر عدم قدرة المحاسب الإداري على البحث عن المعرفة سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار للمنظمة"، ورفض الفرض البديل وهو " تؤثر عدم قدرة المحاسب الإداري على البحث عن المعرفة سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار للمنظمة".

ومن خلال جدول (٥) السابق عرضه والذي يوضح تأثير القيود المعرفية الأربعة على نجاح استراتيجية الابتكار مقاسة بالبعد المالي، نجد أن (p. Value) الخاصة بمتغير عدم قدرة المحاسب الإداري على البحث عن المعرفة تساوى (٠.٩٠٧) وهي أكبر من (٠.٠٥)، وبالتالي فعند درجة ثقة ٩٥٪ يتم قبول فرض عدم الخاص بالفرض الثاني للبحث وهو " لا تؤثر عدم قدرة المحاسب الإداري على البحث عن المعرفة سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار للمنظمة"، ورفض الفرض البديل وهو " تؤثر عدم قدرة المحاسب الإداري على البحث عن المعرفة سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار للمنظمة".



ويمكن تلخيص نتائج العلاقة بين القيد المعرفي الثاني وهو عدم قدرة المحاسب الإداري على البحث عن المعرفة ونجاح استراتيجية الابتكار (الفرض الثاني للبحث) من خلال جدول (٧) التالي:

جدول (٧)

نجاح استراتيجية الابتكار مقاسة بالجوانب الثلاثة مجتمعة	نجاح استراتيجية الابتكار مقاسة بالجانب المالي	نجاح استراتيجية الابتكار مقاسة بجانب رضا العملاء	نجاح استراتيجية الابتكار مقاسة بجانب كفاءة العمليات الداخلية	قيد عدم قدرة المحاسب الإداري على البحث عن المعرفة
مرفوض	مرفوض	مرفوض	مرفوض	

ومن خلال جدول (٧) السابق نجد أن الفرض الثاني مرفوض وذلك على مستوى قياس نجاح استراتيجية الابتكار بالعوامل الثلاثة مجتمعة ومرفوض أيضاً وفقاً لقياس نجاح استراتيجية الابتكار بالعوامل الثلاثة منفردة، وذلك يعني أن عدم قدرة المحاسب الإداري على البحث عن المعرفة لا تؤثر في عملية نجاح استراتيجية الابتكار.

### ٣- بالنسبة للقيد المعرفي الثالث وهو عدم قدرة المحاسب الإداري على عرض وتداول المعرفة:

من خلال جدول (٢) السابق عرضه نجد أن (p. Value) تساوى (٠.٠٠٦) وهي أقل من (٠.٠٥)، وبالتالي فعند درجة ثقة ٩٥٪ يتم رفض فرض العدم الخاص بالفرض الثالث للبحث وهو " لا تؤثر عدم قدرة المحاسب الإداري على عرض وتداول المعرفة سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار للمنظمة"، وقبول الفرض البديل وهو " تؤثر عدم قدرة المحاسب الإداري على عرض وتداول المعرفة سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار للمنظمة".

ويمكن بيان تأثير القيود المعرفية على نجاح استراتيجية الابتكار من خلال قياس نجاح استراتيجية الابتكار بالمقاييس الثلاثة (كفاءة العمليات الداخلية، رضا العملاء، التأثير المالي) بطريقة منفردة، و جدول (٣) السابق عرضه يوضح تأثير القيود المعرفية الأربعة على نجاح استراتيجية الابتكار مقاسة بعدد كفاءة العمليات الداخلية:

ومن خلال جدول (٣) نجد أن (p. Value) الخاصة بمتغير عدم قدرة المحاسب الإداري على البحث عن المعرفة تساوى (٠.٠٠٢) وهي أقل من (٠.٠٥)، وبالتالي فعند درجة ثقة ٩٥٪ يتم رفض فرض العدم الخاص بالفرض الثالث للبحث وهو " لا تؤثر عدم قدرة المحاسب الإداري على عرض وتداول المعرفة سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار للمنظمة"، وقبول الفرض البديل وهو " تؤثر عدم قدرة المحاسب الإداري على عرض وتداول المعرفة سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار للمنظمة".

ومن خلال جدول (٤) السابق عرضه والذي يوضح تأثير القيود المعرفية الأربعة على نجاح استراتيجية الابتكار مقاسة بالبعد المالي، نجد أن (p. Value) الخاصة بمتغير عدم قدرة المحاسب الإداري على البحث عن المعرفة تساوى (٠.٠٠٢) وهي أقل من (٠.٠٥)، وبالتالي فعند درجة ثقة ٩٥٪ يتم رفض فرض العدم الخاص بالفرض الثالث للبحث وهو " لا تؤثر عدم قدرة المحاسب الإداري على عرض وتداول المعرفة سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار للمنظمة"، وقبول الفرض البديل وهو " تؤثر عدم قدرة المحاسب الإداري على عرض وتداول المعرفة سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار للمنظمة".

ومن خلال جدول (٥) السابق عرضه والذي يوضح تأثير القيود المعرفية الأربعة على نجاح استراتيجية الابتكار مقاسة بالبعد المالي، نجد أن (p. Value) الخاصة بمتغير عدم قدرة المحاسب الإداري على عرض وتداول المعرفة تساوى (٠.٠٢٨) وهي أقل من (٠.٠٥)، وبالتالي فعند درجة ثقة ٩٥٪ يتم رفض فرض العدم الخاص بالفرض الثالث للبحث وهو " لا تؤثر عدم قدرة المحاسب الإداري على عرض وتداول المعرفة سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار للمنظمة"، وقبول الفرض البديل وهو " تؤثر عدم قدرة المحاسب الإداري على عرض وتداول المعرفة سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار للمنظمة".

ويمكن تلخيص نتائج العلاقة بين القيد المعرفي الثالث وهو عدم قدرة المحاسب الإداري على عرض وتداول المعرفة ونجاح استراتيجية الابتكار (الفرض الثالث للبحث) من خلال جدول (٨) التالي:

جدول (٨)

نجاح استراتيجية الابتكار مقاسة بالجوانب الثلاثة مجتمعة	نجاح استراتيجية الابتكار مقاسة بالجانب المالي	نجاح استراتيجية الابتكار مقاسة بجانب رضا العملاء	نجاح استراتيجية الابتكار مقاسة بجانب كفاءة العمليات الداخلية	قيد عدم قدرة المحاسب الإداري على عرض وتداول المعرفة
مقبول	مقبول	مقبول	مقبول	

ومن خلال جدول (٨) السابق نجد أن الفرض الثالث مقبول وذلك على مستوى قياس نجاح استراتيجية الابتكار بالعوامل الثلاثة مجتمعة ومقبول أيضاً وفقاً لقياس نجاح استراتيجية الابتكار بالعوامل الثلاثة منفردة، وذلك يعني أن عدم قدرة المحاسب الإداري على عرض وتداول المعرفة تؤثر سلباً في عملية نجاح استراتيجية الابتكار.

٤- بالنسبة للقيد المعرفي الرابع وهو عدم قدرة المحاسب الإداري على التعامل مع المعرفة الكاملة:

من خلال جدول (٢) السابق عرضه نجد أن (p. Value) تساوى (٠.٠٦٨) وهي أكبر من (٠.٠٥)، وبالتالي فعند درجة ثقة ٩٥٪ يتم قبول فرض العدم الخاص بالفرض الرابع للبحث وهو " لا تؤثر عدم قدرة المحاسب الإداري على التعامل مع المعرفة الكاملة سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار للمنظمة"، ورفض الفرض البديل وهو " تؤثر عدم قدرة المحاسب الإداري على التعامل مع المعرفة الكاملة سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار للمنظمة".

ويمكن بيان تأثير القيود المعرفية على نجاح استراتيجية الابتكار من خلال قياس نجاح استراتيجية الابتكار بالمقاييس الثلاثة (كفاءة العمليات الداخلية، رضا العملاء، التأثير المالي) بطريقة منفردة، و جدول (٣) السابق عرضه يوضح تأثير القيود المعرفية الأربعة على نجاح استراتيجية الابتكار مقاسة ببعد كفاءة العمليات الداخلية:

ومن خلال جدول (٣) نجد أن (p. Value) الخاصة بمتغير عدم قدرة المحاسب الإداري على التعامل مع المعرفة الكاملة تساوى (٠.١٠) وهي أقل من (٠.٠٥)، وبالتالي فعند درجة ثقة ٩٥٪ يتم رفض فرض العدم الخاص بالفرض الرابع للبحث وهو " لا تؤثر عدم قدرة المحاسب الإداري على التعامل مع المعرفة الكاملة سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار للمنظمة"، وقبول الفرض البديل وهو " تؤثر عدم قدرة المحاسب الإداري على التعامل مع المعرفة الكاملة سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار للمنظمة".

ومن خلال جدول (٤) السابق عرضه والذي يوضح تأثير القيود المعرفية الأربعة على نجاح استراتيجية الابتكار مقاسة بالبعد المالي، نجد أن (p. Value) الخاصة بمتغير عدم قدرة المحاسب الإداري على التعامل مع المعرفة الكاملة تساوى (٠.١٣) وهي أكبر من (٠.٠٥)، وبالتالي فعند درجة ثقة ٩٥٪ يتم قبول فرض العدم الخاص بالفرض الرابع للبحث وهو " لا تؤثر عدم قدرة المحاسب الإداري على التعامل مع المعرفة الكاملة سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار للمنظمة"، ورفض الفرض البديل وهو " تؤثر عدم قدرة المحاسب الإداري على التعامل مع المعرفة الكاملة سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار للمنظمة".

ومن خلال جدول (٥) السابق عرضه والذي يوضح تأثير القيود المعرفية الأربعة على نجاح استراتيجية الابتكار مقاسة بالبعد المالي، نجد أن (p. Value) الخاصة بمتغير عدم قدرة المحاسب الإداري على التعامل مع المعرفة الكاملة تساوى (٠.٦٤) وهي أكبر من (٠.٠٥)، وبالتالي فعند درجة ثقة ٩٥٪ يتم قبول فرض العدم الخاص بالفرض الرابع للبحث وهو " لا تؤثر عدم قدرة المحاسب الإداري على التعامل مع المعرفة الكاملة سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار للمنظمة"، ورفض الفرض البديل وهو " تؤثر عدم قدرة المحاسب الإداري على التعامل مع المعرفة الكاملة سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار للمنظمة".

ويمكن تلخيص نتائج العلاقة بين القيد المعرفي الرابع وهو عدم قدرة المحاسب الإداري على التعامل مع المعرفة الكاملة ونجاح استراتيجية الابتكار (الفرض الرابع للبحث) من خلال جدول (٩) التالي:

جدول (٩)

نجاح استراتيجية الابتكار مقاسة بالجوانب الثلاثة مجتمعة	نجاح استراتيجية الابتكار مقاسة بالجانب المالي	نجاح استراتيجية الابتكار مقاسة بجانب رضا العملاء	نجاح استراتيجية الابتكار مقاسة بجانب كفاءة العمليات الداخلية	
مرفوض	مرفوض	مرفوض	مقبول	قيد عدم قدرة المحاسب الإداري على التعامل مع المعرفة الكاملة

ومن خلال جدول (٩) السابق نجد أن الفرض الرابع مرفوض على مستوى قياس نجاح استراتيجية الابتكار بالعوامل الثلاثة مجتمعة مع أنه مقبول وفقاً للقياس بجانب كفاءة العمليات الداخلية، والسبب في ذلك هو قوة تأثير قيم متغيري نجاح استراتيجية الابتكار وفقاً للجانب المالي وجانب رضا العملاء في بيانات عينة البحث، كما تجب الإشارة أيضاً إلى أن هذا الفرض كان من الممكن أن يكون مقبولاً على مستوى قياس نجاح استراتيجية الابتكار وفقاً للعوامل الثلاثة مجتمعة لو كانت درجة الثقة ٩٠٪ وذلك لأن (p. Value) تساوى (٠.٠٦٨) وهى أقل من (٠.١)، كما يمكن القول أيضاً أن قيد عدم قدرة المحاسب الإداري على التعامل مع المعرفة الكاملة يؤثر على نجاح استراتيجية الابتكار من ناحية كفاءة العمليات الداخلية إلا أنه لا يؤثر على نجاحها من جانب رضا العملاء والجانب المالي، ويمكن تفسير ذلك من خلال العلاقة بين جوانب العمليات الداخلية والعملاء والجانب المالي وفقاً لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن، حيث يفترض أن زيادة كفاءة العمليات الداخلية تزيد من رضا العملاء مما يؤدي إلى التأثير المالي الجيد، ولأن فترة الدراسة كانت على الخمس سنوات السابقة فقط فإن تأثير القيد قد انعكس على جانب العمليات الداخلية فقط ولو كانت الفترة أكبر من ذلك لكان هذا التأثير قد امتد لجانبي العملاء والجانب المالي أيضاً.

## ٦- الخلاصة والنتائج والتوصيات

### ٦-١- خلاصة البحث

الابتكار الاستراتيجي عملية مقصودة ومتكررة يمكن من خلالها زيادة القيمة المسلمة للعملاء، وهو عملية ابداعية تستطيع المنظمة من خلالها زيادة فرص نمو الأعمال، وتعتبر المحاسبة الادارية هي القاعدة المعرفية الأهم التي يمكن من خلالها صياغة وبناء الاستراتيجية الابتكارية بالشكل الذي يمكن أن يحقق الهدف المرجو منها، وهناك العديد من القيود المعرفية التي يمكن أن تحول دون تحقيق هذا الهدف وهي عدم قدرة المحاسب الإداري على رؤية أو ادراك المعارف المرتبطة بالمنشأة وذلك نتيجة لتشتته أو لتركيزه على المعلومات الداخلية فقط دون المعلومات الخارجية أو لقيامه وحده بهذا الدور دون الاعتماد على فريق عمل، عدم القدرة على البحث عن المعرفة وتنتج من تركيز المحاسب الإداري على خيار استراتيجي واحد يحاول توفير معلومات عنه أو الاعتماد على مصدر واحد من مصادر المعلومات، عدم القدرة على عرض المعرفة وبالتالي امكانية استخدامها ويحدث ذلك عندما يقوم المحاسب الإداري بعرض المعارف المتعارف أو المتفق عليها بين الأفراد لأن عرضها لن يترتب عليه صدام أو اختلاف في الآراء، عدم القدرة على الوصول لمرحلة المعلومات الكاملة (تكامل المعرفة)، ويحدث ذلك عندما يقوم المحاسب الإداري بإقصاء كم من المعارف لعدم القدرة على تحليلها أو التعامل معها.

وقد تمثلت مشكلة هذا البحث في انخفاض منفعة معلومات المحاسبة الادارية في دعم الاستراتيجية الابتكارية في كثير من الأحوال نتيجة القيود المعرفية المتمثلة في عدم قدرة المحاسب الإداري على رؤية المعارف أو البحث عنها وعدم قدرته على عرض وتداول المعارف في صورتها الكاملة، وتمثلت أهداف البحث في هدفين الأول هو بيان ماهية الابتكار الاستراتيجي، أهميته، أبعاده، دعائمه، مراحلها وكذلك دور المحاسبة الادارية في بناء القاعدة المعرفية التي تركز عليها عملية الابتكار الاستراتيجي، والثاني بيان ماهية المعرفة المقيدة وأثرها على مخرجات نظام معلومات المحاسبة الادارية فيما يتعلق بدعم الاستراتيجية الابتكارية للمنظمات.

وتمثلت أهمية هذا البحث في شقين، الأول هو الأهمية العلمية (الأكاديمية) وتتمثل في إثراء الجانب المعرفي فيما يتعلق بالعلاقة بين المحاسبة الادارية كنظام للمعلومات ومدى منفعة المعلومات التي يقدمها هذا النظام لإنجاز وظيفة التخطيط الإداري متمثلة في صياغة وبناء الاستراتيجية الابتكارية، الثاني هو الأهمية العملية وتتمثل في إلقاء الضوء على بعض القيود المعرفية التي لا بد وأن ينتبه إليها المحاسب الإداري للحد من تأثيراتها السلبية الكبيرة على منفعة المعلومات التي يقوم بتقديمها لدعم استراتيجية الابتكار.

وجاءت فروض البحث على النحو التالي:

**الفرض الأول:** تؤثر عدم قدرة المحاسب الإداري على رؤية المعرفة سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار للمنظمة.

**الفرض الثاني:** تؤثر عدم قدرة المحاسب الإداري على البحث عن المعرفة سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار للمنظمة.

**الفرض الثالث:** تؤثر عدم قدرة المحاسب الإداري على عرض وتداول المعرفة سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار للمنظمة.

**الفرض الرابع:** تؤثر عدم قدرة المحاسب الإداري على التعامل مع المعرفة الكاملة سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار للمنظمة.

وقد قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية لإثبات الفروض النظرية للبحث وذلك من خلال قائمة استقصاء قام بتوزيعها على عينة البحث، بناء عليها تم رفض الفرض الأول للبحث على مستوى قياس استراتيجية الابتكار على مستوى عوامل (كفاءة العمليات الداخلية، رضا العملاء، العامل المالي) مجتمعاً، إلا أن الفرض قد تم قبوله على مستوى عاملي (كفاءة العمليات الداخلية، رضا العملاء)، كما تم رفض الفرض الثاني للبحث وذلك على مستوى قياس نجاح عملية الابتكار الاستراتيجي باستخدام العوامل الثلاثة مجتمعاً (كفاءة العمليات الداخلية، رضا العملاء، العامل المالي) وكذلك على مستوى كل عامل على حده، وذلك يعني أن عدم قدرة المحاسب الإداري على البحث عن المعرفة لا تؤثر سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار، تم قبول الفرض الثالث من البحث وذلك على مستوى قياس نجاح عملية الابتكار الاستراتيجي باستخدام العوامل الثلاثة مجتمعاً (كفاءة العمليات الداخلية، رضا العملاء، العامل المالي) وكذلك على مستوى كل عامل على حده، وذلك يعني أن عدم قدرة المحاسب الإداري على عرض وتداول المعرفة يؤثر سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار، تم رفض الفرض الرابع للبحث على مستوى قياس استراتيجية الابتكار على أساس عوامل (كفاءة العمليات الداخلية، رضا العملاء، العامل المالي) مجتمعاً، إلا أن الفرض قد تم قبوله على مستوى عامل (كفاءة العمليات الداخلية).

#### ٦-٢ - نتائج البحث

بناء على الدراسة الميدانية التي أجراها الباحث على عينة الدراسة فقد تم رفض الفرض الأول للبحث وذلك يعني أن عدم قدرة المحاسب الإداري على رؤية المعرفة لا تؤثر سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار، وعلى الرغم من رفض الفرض الأول على مستوى قياس استراتيجية الابتكار على أساس عوامل (كفاءة العمليات الداخلية، رضا العملاء، العامل المالي) مجتمعاً، إلا أن الفرض قد تم قبوله على مستوى عاملي (كفاءة العمليات الداخلية، رضا العملاء) وقد برر الباحث ذلك من خلال العلاقة بين جوانب العمليات الداخلية والعملاء والجانب المالي وفقاً لأسلوب بطاقة

القياس المتوازن للأداء، حيث يفترض أن زيادة كفاءة العمليات الداخلية تزيد من رضا العملاء مما يؤدي إلى التأثير المالي الجيد، ولأن فترة الدراسة كانت على الخمس سنوات السابقة فقط فإن تأثير القيد المعرفي قد انعكس على جانبي كفاءة العمليات الداخلية ورضا العملاء فقط ولو كانت الفترة أكبر من ذلك لكان هذا التأثير قد امتد للجانب المالي أيضاً، وعلى ذلك يمكن القول أن تشتت المحاسب الإداري أو تركيزه على المعلومات الداخلية فقط دون المعلومات الخارجية أو قيامه وحده بهذا الدور دون الاعتماد على فريق عمل سيؤثر سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار متمثلاً في انخفاض كفاءة العمليات الداخلية للمنظمة وعدم رضا العملاء مما يمكن أن يؤثر في المستقبل سلباً على النتائج المالية للمنظمة، كما تم رفض الفرض الثاني للبحث وذلك على مستوى قياس نجاح عملية الابتكار الاستراتيجي باستخدام العوامل الثلاثة مجتمعة (كفاءة العمليات الداخلية، رضا العملاء، العامل المالي) وكذلك على مستوى كل عامل على حده، وذلك يعني أن عدم قدرة المحاسب الإداري على البحث عن المعرفة لا تؤثر سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار، وبالتالي يمكن القول أن تركيز المحاسب الإداري على خيار استراتيجي واحد يحاول توفير معلومات عنه أو الاعتماد على مصدر واحد من مصادر المعلومات ليس له تأثير سلبي على نجاح استراتيجية الابتكار، ويرى الباحث أن الخيارات الاستراتيجية المحددة من قبل الإدارة قد تكون قليلة ولكن كافية ويكون دور المحاسب الإداري هو البحث عن المعلومات المتعلقة بهذه الخيارات المحددة، كذلك الاعتماد على المصدر الواحد من مصادر المعلومات قد يكون هو الأفضل في بعض الحالات وذلك لارتباطه الشديد بالخيارات الاستراتيجية المطروحة، تم قبول الفرض الثالث من البحث وذلك على مستوى قياس نجاح عملية الابتكار الاستراتيجي باستخدام العوامل الثلاثة مجتمعة (كفاءة العمليات الداخلية، رضا العملاء، العامل المالي) وكذلك على مستوى كل عامل على حده، وذلك يعني أن عدم قدرة المحاسب الإداري على عرض وتداول المعرفة يؤثر سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار، ويعني ذلك أن قيام المحاسب الإداري بعرض المعارف المتعارف أو المتفق عليها بين الأفراد فقط (لأن عرضها لن يترتب عليه صدام أو اختلاف في الآراء) سيؤثر سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار لأن ذلك سيؤدي بالضرورة إلى إقصاء كم كبير من المعلومات قد يكون مهماً ومؤثراً في ترشيد القرارات المراد اتخاذها.

تم رفض الفرض الرابع للبحث وذلك يعني أن عدم قدرة المحاسب الإداري على التعامل مع المعرفة الكاملة لا تؤثر سلباً على نجاح استراتيجية الابتكار، وعلى الرغم من رفض الفرض الرابع على مستوى قياس استراتيجية الابتكار على مستوى عوامل (كفاءة العمليات الداخلية، رضا العملاء، العامل المالي) مجتمعة، إلا أن الفرض قد تم قبوله على مستوى عامل (كفاءة العمليات الداخلية) وقد برر الباحث ذلك من خلال العلاقة بين جوانب العمليات الداخلية والعملاء والجانب المالي وفقاً لأسلوب بطاقة القياس المتوازن للأداء، حيث يفترض أن زيادة كفاءة العمليات الداخلية تزيد من رضا العملاء مما يؤدي إلى التأثير المالي الجيد، ولأن فترة الدراسة كانت على الخمس سنوات السابقة فقط فإن تأثير القيد المعرفي قد انعكس على جانب العمليات الداخلية فقط



ولو كانت الفترة أكبر من ذلك لكان هذا التأثير قد امتد لجانب رضا العملاء والجانب المالي أيضاً، وعلى ذلك يمكن القول أن قيام المحاسب الإداري بإقصاء كم من المعارف لعدم القدرة على تحليلها أو التعامل معها سيؤدي إلى التأثير السلبي على استراتيجية الابتكار متمثلاً في انخفاض كفاءة العمليات الداخلية للمنظمة مما يمكن أن يؤثر في المستقبل سلباً على رضا العملاء والنتائج المالية أيضاً.

### ٦-٣- توصيات البحث

من خلال النتائج التي توصل إليها الباحث يمكن الخروج بالتوصيات التالية:

- ١- يجب على ادارات المنظمات لكي تدعم نجاح استراتيجية الابتكار أن توجه المحاسب الإداري إلى البحث عن المعلومات من كافة المصادر (داخلية أو خارجية) وأن يوفرها بالشكل المناسب (كمية أو غير كمية)، (تاريخية أو مستقبلية).
- ٢- يفضل أن تؤدي وظيفة المحاسبة الادارية من خلال فريق عمل وذلك لتوفير كم أكبر وأفضل من المعلومات الداعمة لنجاح استراتيجية الابتكار.
- ٣- يجب أن تقوم ادارات المنظمات بحث فريق عمل المحاسبة الادارية على التعاون والعمل بروح الفريق وذلك لتقريب وجهات النظر فيما يتعلق بالمعلومات الغير متفق عليها وذلك للوصول إلى اتفاق على أكبر كم ممكن من هذه المعلومات.
- ٤- يجب على ادارات المنظمات مساعدة فريق عمل المحاسبة الادارية في التعامل مع الكميات الكبيرة من المعلومات وذلك بتوفير البرامج التي يمكن استخدامها في تجميع وتصنيف وتحليل هذا الكم من المعلومات، وكذلك تشجيعهم ودعمهم فيما يتعلق باستخدام اسلوب البيانات الضخمة (Big Data).

## مراجع البحث

### مراجع باللغة العربية:

- البياتي، فائز غازي، أحمد، يوسف عبد الإله، ٢٠١٠، " أثر إستراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية / دراسة استطلاعية مقارنة بين شركات خدمة الصيانة"، جامعة بغداد.
- الصياح، عبد الستار مصطفى، ٢٠١٢ " المحددات المعرفية وأثرها في نمط النزعة الإستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء المديرين في قطاع الاتصالات الخلوية العراقية، المجلة الأردنية في ادارة الاعمال، المجلد الثامن، العدد الاول.
- العنقري، عبد العزيز بن سلطان عبد الرحمن، ٢٠١٤، " الابتكار الإستراتيجي ودوره في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات الصحية بمدينة الطائف"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي، المجلد الواحد والعشرون، العدد الثالث.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، ٢٠١٣، " أثر الابتكار الإستراتيجي في تحسين فعالية أداء المنظمات بالتطبيق على قطاع الأعمال الخاص الصناعي بالمنطقة الغربية بالسعودية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة - كلية التجارة، المجلد السابع والثلاثون، العدد الثالث.
- بن ميرة، أمينة بواشري، ٢٠١١، " دور الإبداع والابتكار في إدارة التغيير التنظيمي والتغيير الاستراتيجي وفق مفهومي المعرفة وتكنولوجيا المعلومات: نموذج مقترح"، أعمال الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب البليدة - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد الثاني.
- رزيق، كمال، الشايع، على، بن عمور، سمير، ٢٠١١، " الإبداع والابتكار كمدخل استراتيجي لتطوير المناولة الصناعية في الجزائر"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة لونيبي علي البليدة ٢ - مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية، العدد الرابع.
- عثمان، عامر بشير، ٢٠١٦، " الابتكار كمطلب إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية للبنوك الجزائرية"، أبحاث الندوة العلمية الرابعة: الإبداع في عالم الأعمال، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح، عمان.
- محمد، صفاء تايه، ٢٠١٠، " اعتماد التمكين المنظمي لتحقيق استراتيجية التمايز (دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية)"، جامعة الكوفة، كلية التربية للبنات.

- محمد، منير شاكر، ٢٠١٠، " دور المحاسبة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: دراسة تطبيقية "، المؤتمر العربي الثاني: تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني المنظمة العربية للتنمية الإدارية ومعهد الادارة العامة، مسقط، المؤتمر الثاني.

- مرزوقي، مرزوقي، ٢٠١٨، " مقومات بناء الاستراتيجية الابتكارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - اسقاط على حالة الجزائر "، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية - العدد ١٣.

- هباش، فارس، ٢٠١٤، " إدارة التغيير كمدخل استراتيجي في بناء وتعظيم المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تحسين قدرتها على الإبداع والابتكار التسويقي "، المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح، عمان.

مراجع باللغة الانجليزية:

-Agarwal, Pallavi, 2016 , "**Strategic Innovations in Tata Consultancy Services**", *FIIB Business Review; New Delhi* Vol. 5, Iss. 1, (Jan-Mar 2016): 33-42.

-Alani, E; Kamarudin, S; Alrubaiee, L; Tavakoli, R, 2019 , "**A model of the relationship between strategic orientation and product innovation under the mediating effect of customer knowledge management**". *Journal of International Studies; Szczein* Vol. 12, Iss. 3, DOI:10.14254/2071-8330.2019/12-3/19.

-Azlina, Nor Ab. Rahman, Aliza Ramli, 2015," **Entrepreneurial Orientation, Strategic Management Accounting Practices, Innovation, and Firm Performance: Craft Industry Perspective**", *Proceedings of the ASEAN Entrepreneurship Conference* pp 179-191| Cite as.

-Bakar1, Normizan, Bakti Hasan-Basri, 2017," **Strategic Innovation and Consumer Preferences: An Analysis of Malaysian Hybrid Car Policy**", *Millennial Asia*,8(1) 64 –77.

-Bondar, Mykola; Iershova, Natalia; Chaika, Tetyana, 2019 , "**Strategic management accounting as an information platform for measuring innovation of the enterprise**". *SHS Web of Conferences; Les*

---

---

*Ulis* Vol. 67, Les

Ulis: EDP

Sciences. DOI:10.1051/shsconf/20196706006.

-Cescon, Franco; Costantini, Antonio; Grassetti, Luca, 2019 ,"**Strategic choices and strategic management accounting in large manufacturing firms**" *Journal of Management & Governance; Dordrecht* Vol. 23, Iss. 3, : 605-636. DOI:10.1007/s10997-018-9431-y.

-Chesbrough, Henry W., Melissa M. Appleyard, 2007, " **Open Innovation and Strategy**" by *The Regents of the University of California*.

-Crookes, Irwin, Paul C, 2009, "**China's embrace of the market economy: understanding its innovation strategy** "European; *Heidelberg* Vol. 8, Iss. 1, : 133-141. DOI:10.1007/s12290-009-0070-1.

-Fânaru, Mihai, 2017,"**Strategic innovation through massive investments in the economic crisis - Case study Dedeman**",*Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Economic Sciences. Series V; Brasov* Vol. 10, Iss. 2, : 251-256.

-Feng, Shu; Ho, Chun-yu, 2016,"**The real option approach to adoption or discontinuation of a management accounting innovation: the case of activity-based costing** "Review, Vol. 47, Iss. 3, : 835-856. DOI:10.1007/s11156-015-0522-4.

-Heil, Dominik, 2008,"**Strategic innovation and organizational identity: A hermeneutic phenomenological investigation**", *Journal of General Management; London* Vol. 33, Iss. 4, : 1.

-Hull, Frank M, 2004,"**Innovation Strategy and the Impact of a Composite Model of Service Product Development on Performance**",*Journal of Service Research: JSR; Thousand Oaks* Vol. 7, Iss. 2, : 167-180.

-Ilic, Biljana; Nikolic, Milos ,2019 ,"**MANAGEMENT INNOVATION OF PRODUCTS AND SERVICES IN STRATEGIC MANAGEMENT**", *Economic and Social Development: Book of Proceedings; Varazdin* , Feb 14/Feb 15.

---

---

-Ing, Alexander Fink, Ing. Andreas Siebe, and Jens-Peter Kuhle, 2010 ,"**How Scenarios Interconnect Strategy, Innovation, and Early Warning Processes**", *World Future Review*.

-İPLİK, Fatma Nur, Yunus TOPSAKAL, Oğuz DOĞAN, 2014 ,"**STRATEGIC INNOVATION: AN EMPIRICAL STUDY ON HOTEL FIRMS OPERATING IN ANTALYA REGION**" *An International Journal of Akdeniz University Tourism Faculty ISSN: 2147-9100*.

-Kazinguvu, Ngweshi ,2017," **Strategic Innovation Management of Small and Medium-Sized Manufacturing Companies in Rwanda**"*Management Challenges in Different Types of African Firms* pp 149-162| Cite as.

-Kenny, John, 2003,"**Effective project management for strategic innovation and change in an organizational context**",*Project Management Journal; Newtown Square* Vol. 34, Iss. 1, : 43-53.

-Lautour, Vassili Joannidès,2018, "**The Management Accountant as a Strategic Decision-Maker**"*Strategic Management Accounting*, Volume II pp 1-48| Cite as.

-Millson, Murray R; Wilemon, David, 2008,"**Designing strategic innovation networks to facilitate global NPD performance**"*Journal of General Management; London* Vol. 34, Iss. 2, : 39.

-Nishimura, Akira, 2018, "**Profit Opportunity, Strategic Innovation, and Management Accounting**"*Management, Uncertainty, and Accounting* pp 97-127| Cite as.

-Nishimura, Akira, 2018," **Strategic Management Accounting and Feed-Forward Management: With Reference to the Unified Management of Profit Opportunity and Risk**", *Management, Uncertainty, and Accounting* pp 129-152| Cite as.

-Orlando, Richard; McMillan, Amy; Chadwick, Ken; Dwyer, Sean,2003, "**Employing an innovation strategy in racially diverse workforces:**

---

---

**Effects on firm performance"***Group & Organization Management; Thousand Oaks* Vol. 28, Iss. 1, : 107-126.

-Pasch, Timur, 2019, "**Strategy and innovation: the mediating role of management accountants and management accounting systems' use"**. *Journal of Management Control; Heidelberg* Vol. 30, Iss. 2, : 213-246. DOI:10.1007/s00187-019-00283-y.

-Sanjay Goel, Ángela González-Moreno and Francisco J. Sáez-Martínez, 2003, "**Performance implications of co-alignment of business and technological innovation strategy,**" *ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION*.

-Schroeder, Harold, 2013, "**Strategic Innovation for Business Performance: The Art and Science of Transformation"***Technology Innovation Management Review; Ottawa* Vol. 3, Iss. 9, : 6-12.

-Seijger, Chris; Datta, Dilip Kumar; Douven, Wim; Gerardo van Halsema; Malik, Fida Khan, 2019, "**Rethinking sediments, tidal rivers and delta livelihoods: tidal river management as a strategic innovation in Bangladesh**". *Water Policy; Oxford* Vol. 21, Iss. 1,

-Taco C. R, van Someren, Shuhua van Someren-Wang, 2016, "**The Solution: Strategic Innovation Money Maker Model Versus Technology Frontier Money Taker Model "**, *Strategic Innovation in Russia* pp 45-79| Cite as.

-Taco C. R, van Someren, Shuhua van Someren-Wang, 2016, "**The Management: Unleashing the Strategic Innovation Potential**", *Strategic Innovation in Russia* pp 163-219| Cite as.

-Taco C. R, van, Someren Shuhua, van Someren-Wang, 2016, "**The Instrument: Strategic Innovation as a New Foundation for Russian Innovation System**" *Strategic Innovation in Russia* pp 81-161| Cite as

**قائمة الاستقصاء:**

الزميل العزيز /.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نحيط سيادتكم علماً بأن هذا الاستقصاء خاص بدراسة يعدها الباحث بعنوان:

**" المعرفة المقيدة وأثرها على منفعة معلومات المحاسبة الادارية في دعم الاستراتيجية الابتكارية - دراسة ميدانية "**

تهدف هذه الدراسة إلى بيان ماهية الابتكار الاستراتيجي، أهميته، أبعاده، دعائمه، مراحلها، وكذلك بيان ماهية المعرفة المقيدة وأثرها على مخرجات نظام معلومات المحاسبة الادارية فيما يتعلق بدعم الاستراتيجية الابتكارية للمنظمات.

**المصطلحات الهامة المتعلقة بالبحث:**

**الابتكار**

الابتكار هو قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر أو أسرع من المنافسين في السوق.

**الابتكار الاستراتيجي**

الابتكار الاستراتيجي هو عملية علمية منظمة ومستمرة الهدف منها خلق ميزة تنافسية من خلال اضافة قيمة جديدة للعملاء.

**القيود المعرفية**

هي بعض المعوقات المعرفية التي يمكن أن تؤثر سلباً على مدى منفعة المعلومات المحاسبية.

ويشكر الباحث حسن تعاونكم معه، حيث أن اهتمامكم بأسئلة الاستقصاء وإجاباتكم عليها تمثل أحد الدعائم الأساسية للبحث وما يسفر عنه من نتائج، علماً بأن جميع المعلومات سوف تحظى بالسرية التامة وسوف تستخدم لأغراض البحث فقط وذلك كما تقضى أمانة البحث العلمي.

وتفضلوا فائق الشكر والاحترام

الباحث

أسئلة قائمة الاستقصاء:

اسم المشارك في قائمة الاستقصاء ( اختياري ):.....

الإدارة أو القسم:.....

الوظيفة:.....

اسم الشركة:.....

أرجو وضع علامة (✓) في الخانة التي تشير إلى اجابتك:

الجزء الأول

درجة الموافقة					
لا أوافق مطلقاً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
					١- تهتم المنظمة التي أعمل بها بعمليات الابتكار حيث يعتبر الابتكار هدف استراتيجي لها ( هذا الاهتمام ملحوظ على الأقل خلال الخمس سنوات السابقة ).

الجزء الثاني

درجة الموافقة					
لا أوافق مطلقاً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
					٢- يقوم المحاسب الإداري في منظمتي بالتركيز على بعض مصادر المعلومات مع اهمال المصادر الأخرى ( مثلاً يركز على المعلومات الداخلية دون المعلومات الخارجية، يركز على المعلومات المالية دون المعلومات غير المالية )
					٣- يوجد محاسب ادارى واحد في منظمتي ولا يتم إنجاز الأعمال مع خلال فريق عمل.



### الجزء الثالث

درجة الموافقة				
لا أوافق مطلقاً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
				٤- في حال وجود فريق عمل للمحاسبة الادارية في منظمتي فإن عمل هذا الفريق يكون دائماً محصور في عدد محدود من الخيارات الاستراتيجية التي يتم جمع المعلومات بشأنها.

### الجزء الرابع

درجة الموافقة				
لا أووافق مطلقاً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
				٥- في حال وجود فريق عمل للمحاسبة الادارية في منظمتي فإنه لا يوجد توافق في آراء هذا الفريق حول المعلومات التي يتم جمعها سواء من حيث النوع أو الكمية أو درجة الأهمية.

### الجزء الخامس

درجة الموافقة				
لا أووافق مطلقاً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
				٦- عادة ما يتم إقصاء الكثير من المعلومات التي يتم جمعها بواسطة المحاسب الإداري أو فريق عمل المحاسبة الادارية لعدم القدرة على تشغيل (تصنيف وتلخيص وتحليل) كم كبير منها في وقت واحد.
				٧- لا يتم الاعتماد على البيانات الضخمة Big Data من قبل المحاسب الإداري أو فريق عمل المحاسبة الادارية.

د. يسري محمد محمود بلتاجي

### الجزء السادس

درجة الموافقة					
لا أوافق مطلقاً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
					٨- هناك زيادة ملحوظة في مبيعات المنظمة التي أعمل بها خلال الخمس سنوات السابقة.
					٩- هناك زيادة ملحوظة في الأرباح التي حققتها المنظمة التي أعمل بها خلال الخمس سنوات السابقة.
					١٠- هناك انخفاض ملحوظ في تكاليف الإنتاج في المنظمة التي أعمل بها خلال الخمس سنوات السابقة.

### الجزء السابع

درجة الموافقة					
لا أوافق مطلقاً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
					١١- هناك زيادة ملحوظة في حجم العملاء في المنظمة التي أعمل بها خلال الخمس سنوات السابقة.
					١٢- هناك زيادة ملحوظة في الحصة السوقية للمنظمة التي أعمل بها خلال الخمس سنوات السابقة.
					١٣- هناك انخفاض ملحوظ في حجم مردودات المبيعات للمنظمة التي أعمل بها خلال الخمس سنوات السابقة.
					١٤- هناك انخفاض ملحوظ في شكاوى العملاء للمنظمة التي أعمل بها خلال الخمس سنوات السابقة.

### الجزء الثامن

درجة الموافقة					
لا أوافق مطلقاً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
					١٥- هناك انخفاض ملحوظ في معدلات التلف والفاقد أثناء الإنتاج للمنظمة التي أعمل بها خلال الخمس سنوات السابقة.
					١٦- هناك انخفاض ملحوظ في معدلات الوقت الضائع أثناء الإنتاج للمنظمة التي أعمل بها خلال الخمس سنوات السابقة.
					١٧- هناك انخفاض ملحوظ في معدلات عيوب التصنيع للمنظمة التي أعمل بها خلال الخمس سنوات السابقة.
					١٨- هناك انخفاض ملحوظ في معدلات وتكاليف اصلاح العيوب للمنظمة التي أعمل بها خلال الخمس سنوات السابقة.

---

---

## **Restricted knowledge and its impact on the usefulness of management accounting information in supporting the innovative strategy - a field study**

*Yousry Mohamed Mahmoud beltagy*

### **Abstract**

Strategic innovation is a creative process through which the organization can increase business growth opportunities, and management accounting is the most important knowledge base through which an innovative strategy can be formulated and built in a way that can achieve its desired goal, and there are many knowledge constraints that can prevent this from being achieved. The goal is the inability of the management accountant to see or perceive the knowledge associated with the facility, the inability to search for knowledge, the inability to display and circulate knowledge, the inability to deal with complete information (knowledge integration), and the research problem was represented in the decrease in the usefulness of management accounting information. In supporting the innovative strategy in many cases as a result of the impact of cognitive limitations, the research objectives were represented in two objectives.

The first is to clarify what strategic innovation is, its importance, dimensions, pillars, stages, as well as the role of management accounting in building the knowledge base on which the strategic innovation process is based, and the second is to explain what is the Constrained knowledge and its impact on the outputs of the management accounting information system in relation to supporting the innovative strategy of the organizations, and Through the field study conducted by the researcher to prove the theoretical hypotheses of the research, he reached some results, which is that the inability of the managerial accountant to see knowledge does not negatively affect the success of the innovation strategy on the level of measuring the success of the innovation strategy on the basis of factors (efficiency of internal processes, customer satisfaction, Financial

---

---

factor) combined, except that his inability to see knowledge negatively affects the success of the innovation strategy on the basis of factors (efficiency of internal processes, customer satisfaction).

The inability of the management accountant to search for knowledge does not negatively affect the success of the innovation strategy at the level of measuring the success of the strategy Innovation based on factors (efficiency of internal processes, customer satisfaction, financial factor) as well as at the level of each factor separately, the inability of the management accountant to present and circulate knowledge negatively affects the success of the innovation strategy on the level of measuring the success of the innovation strategy on the basis of factors (efficiency of Internal operations, customer satisfaction, the financial factor) combined, as well as at the level of each factor separately, the inability of the management accountant to deal with complete information negatively affects the success of the innovation strategy at the level of measuring the success of the innovation strategy on the basis of factors (efficiency of internal processes, customer satisfaction, financial factor) combined, but his inability to deal with complete information negatively affects the success of the innovation strategy at the factor level (efficiency of internal processes).

**Key words:** Restricted knowledge, innovative strategy, usefulness of management accounting information.