مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: المعرفة التنظيمية وأثرها في تحديد مداخل صياغة الإستراتيجية دراسة ميدانية لآراء الإدارات العليا في عينة من الشركات المساهمة في مدينة الموصل
اسم الكاتب: م.م. أحمد يونس محمد السبعاوي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3174
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 17:23 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

تـنمية الرافدين ٩٠ (٣٠) ٢٠٠٨
ص ص [٢١٣-٢٣٢]

المعرفة التنظيمية وأثرها في تحديد مداخل صياغة الإستراتيجية
دراسة ميدانية لآراء الإدارات العليا في عينة من الشركات المساهمة في مدينة الموصل

أحمد يونس محمد السبعاوي
مدرس مساعد-قسم إدارة الاعمال
كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل
Sabaw7@yahoo.com

المستخلص

اختص البحث بدراسة أنماط المعرفة التنظيمية في تحديد مداخل صياغة الإستراتيجية المتبناة من قبل الإدارة العليا. وللوصول إلى ذلك تم اعتماد تصنيف المعرفة إلى ضمنية وظاهرة، في حين تم تبني النموذج الخاص بالباحث (Mintzberg, 1973)، لتحديد مداخل صياغة الإستراتيجية، اذ يتضمن هذا الأنموذج ثلاثة مداخل أساسية لصياغة الإستراتيجية هي المدخل التكيفي، والمدخل التخطيطي، والمدخل الريادي. وانطلق البحث من فرضية مفادها أن أنماط المعرفة التنظيمية تؤثر في اختيار مدخل صياغة الإستراتيجية، وتمثلت عينة البحث بـ ٣٧ مبحوثاً من المدراء العاملين في أربعة شركات صناعية مساهمة في مدينة الموصل، وبعد جمع البيانات وإجراء عملية التحليل تم إثبات فرضيات البحث، والتوصل إلى عدة استنتاجات أهمها وجود العلاقة التأثيرية لأنماط المعرفة التنظيمية في مداخل صياغة الإستراتيجية.

The Organizational Knowledge and the Effect on Determining the Strategic Formulation Approaches
"A Field Study on Top Management Opinions in a Sample of Joint Stock Companies in Mosul City"

Ahmed Y. Saba'wi
Assistant Lecturer
Department of Business Administration Management
University of Mosul

ABSTRACT

The present paper concerned with studying the organizational knowledge manners to determine the approaches of strategies adopted by the top management. In order to reach this result, knowledge has been classified into tact and explicit. A model has been also adopted (Mintzberg 1973) to identify the domains of strategic formulization. The model adopted three basic approaches; they are adaptive approaches, planning approaches and entrepreneurial approaches. The study hypothesized that the manners of organizational knowledge may affect the selection of the approaches of strategic formulization. The sample included (37) working managers in (4) joint stock industrial companies in Mosul City. The data collected and analyzed to show the results. The study concluded several

تاريخ التسلّم ٢٠٠٧/٤/٨ _____ تاريخ قبول النشر ٢٠٠٧/٧/١

results that prove the effective relationship to the manners of organizational knowledge in the approaches of strategic formulization.

المقدمة

مثلت المعرفة التنظيمية توجهاً إدارياً معاصراً، انبثق عن التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، وكانت عملية التكيف مع هذه التغيرات من أهم المسوغات التي دفعت بالمنظمات المعاصرة لتبني هذا التوجه، ولقد أفرز هذا التوجه تغييرات كبيرة في هيكلية وإستراتيجية وسلوكيات المنظمات، وهذا ما استلزم من الإدارات العليا فيها اعتماد إستراتيجيات من الممكن أن تسهم في تعزيز استفادة المنظمة من المورد المعرفي وصولاً إلى النجاح، ولتحقيق ذلك يمكن للمنظمات أن تنتهج العديد من المداخل لصياغة إستراتيجياتها، فمنها ما يبحث عن الموازنة بين مصالح القوى المختلفة في المنظمة، والعمل على تقليل التناقضات بين الاهتمامات المتضاربة لها (التكيفي)، ومنها ما يعتمد التخطيط الرسمي والتحليل النظامي للمقترحات الإستراتيجية التنافسية (التخطيطي)، ومنها ما يبحث عن المكاسب الكبيرة، والفرص الجديدة، والجرأة في اتخاذ القرارات (الريادي)، وفي هذا السياق تبنى البحث هدفاً رئيساً تمثل بالإجابة على تساؤل أساسي مفاده: هل تسهم المعرفة التنظيمية بنمطيها الضمنية والظاهرة في تحديد طبيعة المدخل الذي تتبناه المنظمة في صياغة إستراتيجياتها الشمولية؟ ولتحقيق هذا الهدف، فقد أجريت الدارسة على أربعة شركات صناعية مساهمة (صناعات غذائية) تعمل في مدينة الموصل، واختص البحث بالإدارة العليا في هذه الشركات، وتم تقسيم البحث على المحاور الآتية:

منهجية البحث

أولاً - مشكلة البحث

تواجه المنظمات المعاصرة تحديات كبيرة، تشكل تهديدات مستمرة لها، وهذا ما دفع بها إلى البحث عن وسائل تمكنها من مواجهة هذه التحديات، وكانت المعرفة إحدى هذه الوسائل المهمة، إذ دأبت المنظمات الباحثة عن البقاء والتميز على تبني هذا التوجه المعاصر، الذي ينسجم مع معطيات العصر الحالي في التحول نحو المجتمعات المعرفية، وهذا ما استلزم من المنظمات أن تعيد النظر في طبيعة ومحتوى إستراتيجياتها المصاغة بسبب هذه التحولات، إذ تعد عملية صياغة الإستراتيجية انعكاساً ونتيجة لطبيعة التفكير الإستراتيجي للإدارة العليا في المنظمات، التي تستهدف من خلالها الوصول إلى الغايات الرئيسة للمنظمة والتي من أهمها النمو والقدرة على التكيف، وفي هذا الاتجاه يشير (Daft, 2001, 359) إلى حقيقة مفادها إن أحد أساليب مواجهة هذه التغييرات تكون من خلال إدارة المعرفة، وفي الاتجاه ذاته يشير (الخفاجي، ١٩٩٦، ٩)، إلى أن المعرفة التنظيمية لها أثر جوهري في استيعاب حركة بيئات منظمات الأعمال، وما تفرزه من فرص وتنتجه من تهديدات، ثم يدعو العقل الإستراتيجي إلى انتقاء استجابة ملائمة، ومن هذه المنطلقات الفكرية تم تحديد مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية :

١. هل تتوافر المعرفة التنظيمية بنمطيها الظاهرة والضمنية في الشركات المبحوثة ؟
٢. ما هي المداخل المعتمدة في صياغة الإستراتيجية في الشركات المبحوثة في إطار تصنيفها إلى (المدخل التكيفي، المدخل التخطيطي، المدخل الريادي)؟
٣. ما هي طبيعة العلاقة والتأثير بين المعرفة التنظيمية ومداخل صياغة الإستراتيجية؟

ثانياً- فرضيات البحث

١. هناك علاقة ارتباط معنوية بين المعرفة التنظيمية في إطار تصنيفها إلى ضمنية وظاهرة، ومداخل صياغة الإستراتيجية وفقاً لتصنيفها إلى التكيفي والتخطيطي والريادي.
٢. تؤثر المعرفة التنظيمية الضمنية تأثيراً معنوياً في اختيار مدخل صياغة الإستراتيجية في الشركات المبحوثة.
٣. تؤثر المعرفة التنظيمية الظاهرة تأثيراً معنوياً في اختيار مدخل صياغة الإستراتيجية في الشركات المبحوثة.

ثالثاً- أهمية البحث

يأخذ البحث أهميتة الأكاديمية من تنأوله لموضوع يعد الأكثر رواجاً في إطار أدبيات الإدارة المعاصرة، ألاّ وهو المعرفة التنظيمية، وربط هذا الموضوع مع عملية صياغة الإستراتيجية، التي تعكس فلسفة وأيدلوجية المنظمات، والعمل على طرح حالة من حالات التكامل الفكري بين نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي والإدارة الإستراتيجية، أما ميدانياً فالبحث يأخذ أهميته من حيث أنه محأولة للتعرف على مدى امتلاك القادة الإستراتيجيين في المنظمات المبحوثة للمعارف التي تمكنهم من تبني مدخل إستراتيجي محدد لصياغة الإستراتيجية، يكفل لمنظماتهم تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

رابعاً- أهداف البحث: يهدف البحث إلى تحقيق الآتي:

١. التحقق من توافر أبعاد المعرفة التنظيمية الضمنية والظاهرة في الشركات المبحوثة، وتحديد مداخل صياغة الإستراتيجية المتبناة من قبل هذه الشركات.
٢. تحديد طبيعة العلاقة بين المعرفة التنظيمية ومداخل صياغة الإستراتيجية.
٣. التعرف على مدى إسهام المعرفة التنظيمية الضمنية والظاهرة في تبني مدخل معين لصياغة الإستراتيجية، وتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً لكل نمط من أنماط المعرفة في كل مدخل من هذه المداخل.

خامساً- أدوات البحث

أ. **جمع البيانات**

تم الاعتماد على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الخاصة بالبحث، وتكونت الاستمارة من ثلاثة أجزاء، اختص الأول منها بالمعلومات التعريفية عن المبحوثين،

أما الجزء الثاني فاختص بقياس أنماط المعرفة التنظيمية الضمنية والظاهرة، ولقد تم الاعتماد في عملية القياس على مقياس جاهز معد من قبل (الكبيسي، ٢٠٠٢)، وللتأكد من ثبات المقياس والذي يقصد به قدرة المقياس على إظهار النتائج نفسها عندما يتم إعادة تطبيقه على الأفراد أنفسهم مرة أخرى (العنزي ونعمة، ٢٠٠١، ١٦٧)، فقد تم إخضاعه للقياس باستخدام أسلوب (Cronbach's Alpha)، وكانت قيمته (0.92)، وهي قيمة مقبولة.

أما الجزء الثالث فقد اختص بمداخل صياغة إستراتيجية المنظمة، وتم تصميم هذا الجزء من قبل الباحث اعتماداً على أنموذج (Mintzberg , 1973)، وتكونت الاستبانة من ١٥ سؤال، وتم إعطاء ثلاثة مواقف لكل سؤال، الأول يشير إلى المدخل التكيفي لصياغة الإستراتيجية، والثاني يشير إلى المدخل التخطيطي، والثالث الريادي. ولقد أخضع المقياس لاختبار الصلاحية وكانت قيمة معامل (Cronbach's Alpha) (0.88)، وهي قيمة مقبولة تؤشر صلاحية المقياس. وبغية التأكد من صدق محتوى استمارة الاستبانة فقد تم الاعتماد على الاتساق الداخلي بين أسئلة كل متغير من متغيرات البحث، إذ تعبر قيمة الارتباط المعنوية عن مصداقية تلك الفقرات، ولقد تبين أن هناك علاقات ارتباط معنوية بين فقرات الاستبانة، وهذا ما يشير إلى إمكانية قياسها باعتماد أسئلة الاستبانة.

ب. الأساليب الإحصائية

تم معالجة البيانات الخاصة بالبحث من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية، وهي الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية ومعامل الارتباط والانحدار المتدرج، وهو أسلوب يستخدم للتعرف على تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد، وبيان أهمية كل متغير من هذه المتغيرات، واستبعاد ذات التأثير الضعيف منها.

سادساً- عينة البحث

تمثلت عينة البحث بأربعة شركات صناعية مساهمة (صناعات غذائية) في مدينة الموصل، أما المستجيبون فتمثلوا بالأفراد في الإدارات العليا في هذه الشركات والجدول ١ يوضح بعض المعلومات عن الشركات المبحوثة.

الجدول ١
الشركات عينة البحث وعدد الاستمارات المستلمة من كل شركة

	الشركة	سنة التأسيس	عدد الاستمارات	عدد العاملين	نوع الملكية

١	شركة الموصل للتعبئة والتغليف	١٩٦٢	٨	٤٠*	مساهمة خاصة
٢	شركة المشروبات الغازية والمعدنية للمنطقة الشمالية	١٩٦٨	١٢	٢١١	مساهمة مختلطة
٣	شركة نينوى للصناعات الغذائية	١٩٨٩	١٠	١٢٠	مساهمة خاصة
٤	شركة الحدباء لمنتجات الالبان	١٩٨٦	٧	١٨٠	مساهمة خاصة
	المجموع		٣٧		

الإطار النظري للبحث

أولاً- المعرفة التنظيمية/المفهوم والتصانيف

أضحت المعرفة التنظيمية وإدارتها أحد الحقول الساخنة والمهمة في مجال الإدارة، منذ نهاية القرن العشرين، ومسوغ هذا الاهتمام هو الدور الكبير للمعرفة في دفع المنظمات نحو تحقيق أهدافها. فضلاً عن ذلك أصبح هذا المصطلح سمة العصر، واقترن به مصطلح آخر هو مجتمعات ما بعد الحداثة (Modern-Post). إن مصطلحات مجتمع ما بعد الرأسمالية، مجتمع المعرفة، مجتمع المعلوماتية، تستخدم للتمييز بين مجتمع الحداثة ومجتمع ما بعد الحداثة، وتعد الأصالة في استخدام هذه المصطلحات مثالاً لتغيير القيم الأساسية في المجتمع، فالمجتمع الصناعي ما هو إلا تحول في التراكيب والقوة الاجتماعية لصالح امتلاك المعرفة بدلاً من امتلاك رأس المال (Grens , 1996 , 16)، ولوحظ أن هناك اهتماماً متزايداً في مجتمع المنظمات حول أهمية المعرفة، وذلك من خلال تزايد أعداد المنظمات التي اتخذت مبادرات لفهم وإدارة هذا المورد المهم والحاسم (Ginxi & Gisheng, 167)، ولتحديد مفهوم المعرفة التنظيمية كان هناك الكثير من المحاولات لوضع تعريف محدد وواضح لهذا المصطلح اذ اشار (Shrivasava & Mitroff) إلى أن مصطلح المعرفة يدور حول بحث العلاقة السببية بين مجموعة المتغيرات، وبالشكل الذي يهيئ رؤية دقيقة عنها (الخفاجي، ١٩٩٦، ٥)، وفي إطار المعالجة الفكرية للمعلومات لتكوين رؤية مستقبلية عن متغير ما، ينظر إلى المعرفة على أنها مزيج الحلول من الخبرة والمهارة والقيم والمعلومات البيئية، وقدرات الحدس والتخيل (Lynch, 2000, 580)، وفي سياق حل المشكلات ينظر إلى المعرفة على أنها معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة (يوسف، ٢٠٠٤، ٣) .

وينظر الباحث إلى المعرفة من خلال التعريف الإجرائي الآتي (المعرفة: هي الرؤى والتصورات الذهنية للإدارة العليا حول مجموعة المتغيرات في البيئتين

(*) هذا الرقم يتعرض للتغيير بشكل مستمر لأن هذه الشركة تعتمد في كثير من الأحيان على الافراد العاملين بأجور وبخاصة في الأوقات الموسمية (فصل الربيع)

الداخلية والخارجية للمنظمة، والمستندة على الخبرات والمهارات والقيم والمعلومات للمدراء الإستراتيجيين، لتحديد طريقة للتصرف الإستراتيجي المستقبلي الملائم تجاه هذه المتغيرات، الذي ينعكس بشكل إستراتيجية مصاغة تعمل على تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها).

وفيما يتعلق بأنواع المعرفة يمكن القول أن المعرفة التنظيمية تأخذ أشكالاً عديدة، ومنها: (الكبيسي، ٢٠٠٢، ٥٥).

١. معرفة – ماذا (Know-What)، وتعبر عن المعرفة حول الحقائق التي يمكن ترميزها.
٢. معرفة – لماذا (Know-Why) وهي المعرفة حول المبادئ والقوانين.
٣. معرفة – كيف (Know-How) وهي المهارات القابلة لتنفيذ مهمة معينة بنجاح.
٤. معرفة – من (Know-Who) وهي المعلومات حول من يعرف – ماذا أو من يعرف كيفية أداء ماذا.

وفي سياق الربط بين المعرفة والإستراتيجية طرح (Zack, 1999) تصنيفه في إطار ما يعرف بخريطة المعرفة (Knowledge Map)، إذ إن تقييم الموقف المعرفي للشركة يتطلب فهرسة المصادر الفكرية الموجودة فيها، وذلك من خلال إيجاد خريطة المعرفة، والتي تبيِّن أنواع المعرفة وعلاقاتها، وتعمل على ربطها بالإستراتيجية والعكس، وذلك لردم الفجوة الإستراتيجية والمعرفية للمنظمة مقابل المنافسين، ووفقاً للمنط المذكور آنفاً فإن أنواع المعرفة هي: (العمري، والعلي، ٢٠٠٤، ٣).

١. **المعرفة الجوهرية:** وهي أقل مستوى من المعرفة الذي ينبغي توفره لدى المنظمة لمواجهة المنافسين.
٢. **المعرفة المتقدمة:** وهي التي تمكن المنظمة من اكتساب قدرات المنافسة، وذلك عندما تختار أن تنافس على أساس المعرفة، فيصبح تركيزها على اكتساب المزيد من المعرفة لتحقيق التفوق على المنافسين.
٣. **المعرفة الابتكارية:** هي المعرفة التي تعطي المنظمة القدرة على قيادة القطاع الصناعي الذي تعمل فيه. ويعد تصنيف المعرفة إلى ضمنية وظاهرة أكثر التصنيفات شيوعاً واستخداماً في الدراسات، وهو التصنيف ذاته الذي سيتعمد في البحث الحالي.

١. المعرفة الضمنية

تشير هذه المعرفة إلى حالات الإدراك الموجودة في أذهان الأفراد وعقولهم، ومن ذلك حالات الفهم والحكمة المتراكمة، والتوجهات الأساسية والمعرفة الشخصية الكامنة في الخبرة الشخصية (Baker and Badamshina, 2002, 7)، وتكون هذه المعرفة مختزنة في عقول أصحابها، وقد لا يعبر عنها أصحابها بأي صيغة من الصيغ، ومن ثم فهي غير معلومة ولا متاحة للآخرين، أو في أحيان أخرى قد تتهيأ لأصحاب تلك المعرفة المختزنة الفرص والحوافز التي تدفعهم للتصريح بها

وإظهارها للآخرين بدرجات مختلفة من الوضوح والاستكمال (المومني، ٢٠٠٥، ١٦)، والمعرفة الضمنية هي من القضايا التي قد تخلق المعضلات أمام المنظمة، وذلك لأنها قد تكون خاطئة، وأنه من الصعب تغييرها، وهي غير مرئية ومن ثم فمن الصعب إدارتها (Masadorp, 2001, 6) .

٢. المعرفة الظاهرة

وهي المعرفة الشائعة والمنتشرة بين الناس والمعروف مستودعها، ومتاح الوصول إليها لكل من يبحث عنها، ومثل هذه المعرفة مختزنة في الكتب والوثائق المختلفة، ومتاحة في وسائط متعددة الأشكال، وتوفرها تقنيات الاتصالات والمعلومات (المومني، ٢٠٠٥، ١٦)، وهناك من ينظر إلى هذه المعرفة على أنها معرفة مترشحة (Leaky Knowledge) لسهولة تحولها من شخص إلى آخر، ومن منظمة إلى أخرى، أو التقاطهما من وثيقة كونها جاهزة وموثقة بدقة (يوسف، ٢٠٠٤، ٢) فضلاً عن ذلك فإن هذه المعرفة يمكن التعبير عنها بشكل كلمات أو أرقام، ويمكن إيصالها بسهولة، والمشاركة بها (Skyrme , 2004 , 4) ويمكن نقل هذه المعرفة من خلال وسائل عدة منها تكنولوجيا المعلومات وشبكة الانترنت وأسلوب التحاور عبر الفيديو، والشبكة المعرفية الداخلية، والمنشورات والإصدارات المعرفية للشركات أو المنظمات المتميزة (عباس، ٢٠٠٤، ١٣٣) .

ثانياً- صياغة الإستراتيجية: المفهوم والمداخل

تمارس الإدارة العليا في المنظمة مجموعة من المهام الرئيسة، وتعد عملية صياغة إستراتيجية المنظمة إحدى المهام الجسام التي تنوء بحملها هذه الإدارة، ففي إطارها يتحدد الاتجاه المستقبلي للمنظمة، واليات استجابتها للبيئة .

ولتحديد مفهوم لصياغة الإستراتيجية طرحت العديد من الآراء من قبل الباحثين، إذ عرفت على أنها العملية التي تقوم من خلالها المنظمة بالتكيف والاستجابة لبيئتها الخارجية وذلك عن طريق المقابلة بين نقاط قوتها وضعفها، وما تفرزه البيئة الخارجية من فرص وتهديدات. (Boseman & Phatak, 1989, 9)، وفي الاتجاه نفسه عرفها (Hunger & Wheelen, 1993, 13)، على أنها تطوير خطة طويلة الأمد لإدارة فاعلة للفرص والتهديدات البيئية في ضوء نقاط القوة والضعف المنظمية.

وفي سياق النظر إلى الصياغة بوصفها عملية، فلقد عرفت على أنها عملية قيام المنظمة بتحديد مجال عملها، وصياغة رسالتها وتحديد أهدافها وغاياتها، ومن ثم وضع إستراتيجياتها والسياسات المرشدة لها (Struwig & Smith, 2002 ,21)، وفي الاتجاه ذاته عرفها (الشعيبي، ٢٠٠٤، ٧٧)، على أنها العملية الرئيسة التي تقوم بها الشركة للوصول إلى أهدافها بعد تعرضها لضغوط البيئة الخارجية، وعوامل البيئة الداخلية، وتوجهات الإدارة فيها، والتي تتضمن مجموعة من الخطوات تبدأ بتحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد أهدافها الإستراتيجية التي يتم في ضوئها وضع مجموعة من الخيارات (البدائل) الإستراتيجية، ثم تقييمها للوصول إلى البديل الأفضل وفقاً لمعايير تم تحديدها سلفاً.

وفيما يخص أنموذج صياغة إستراتيجية المنظمة فلقد اعتمد البحث على أنموذج (Mintzberg) الذي قدمه في عام ١٩٧٣، إذ أكد أن هناك ثلاثة مداخل لصياغة إستراتيجية المنظمة وهي بالشكل الآتي:

المدخل الريادي the entrepreneurial Approach

يعتمد هذا المدخل في صياغة الإستراتيجية على رؤية وبصيرة التوجه لدى مؤسس المنظمة، ويتمثل في قرارات كبيرة وجريئة، ويكون التركيز وفقاً لهذا المدخل على الفرص أولاً، وتأتي المشكلات ثانياً، والهدف المسيطر على الإدارة العليا هنا هو نمو المنظمة (الركابي، ٢٠٠٤، ٢٤٠)، وتمتاز إجراءات المدخل الريادي في صياغة إستراتيجية المنظمة بالتحرك والتقدم في مواجهة حالة عدم التأكد، وتجاهد المنظمة التي تعتمد هذا المدخل لتحصل على مكاسب كبيرة، وتمتاز أيضاً بالبحث النشيط عن فرص متاحة جديدة، والبحث عن الافراد الذين يعرفون كيف يقتنصون الفرص (Quinn, *et. al*., 1988, 83).

المدخل التكيفي The Adaptive Approach

إن المنظمات التي تعتمد هذا المدخل في الصياغة تمتاز بأنها تحكمها مجموعة من الاهتمامات المتضاربة، وعليه فإن صانعي الإستراتيجية يتخذون قراراتهم لغرض تقليل النزاعات والتناقضات بين هذه الاهتمامات المتضاربة، وهي بذلك تحأول التوفيق بين كل الآراء فتذهب تارةً مع هؤلاء وتارةً مع هؤلاء، وذلك من أجل امتصاص ضغوط التعارض (Quinn, *et. al.*, 1988, 84) وأهم ما يميز هذا المدخل الخصائص الآتية (برق، ١٩٩٥، ٣١):

١. تتسم الاهداف المحددة من قبل المنظمة بعدم الوضوح، وإنما تكون انعكاساً لقوة الأقسام والأعضاء في تحقيق تحالفات معقدة. إذ تؤثر القوى السياسية والمدراء والمالكون والنقابات كل حسب حجم قوتها في عملية صياغة الإستراتيجية.
٢. تتميز مراحل اتخاذ القرار بكونها مستجيبة (Proactive) في إيجاد حلول لمشاكل المنظمة أكثر من بحثها عن الفرص الجديدة.
٣. تتميز المنظمات التكيفية بأنها تتخذ قراراتها على وفق خطوات تتابعية متصاعدة، وذلك لأن بيئتها معقدة، وهذا يدفعها إلى عد التغذية العكسية هي التدرج الحاسم في عملية صياغة الإستراتيجية.

المدخل التخطيطي The Planning Approach

يتطلب هذا المدخل العقلانية في التخطيط الرسمي، وهذا يعني التحديد الدقيق للغايات مع إمكانية إنجازها وتحقيقها على وفق آجال محددة، ويركز هذا المدخل على التحليل النظامي المنهجي وبخاصة في عملية تقييم كلف ومنافع المقترحات التنافسية، وهذا التخطيط يتضمن في الوقت ذاته البحث الفاعل عن فرص متاحة جديدة، وكذلك عن حلول للمعضلات القائمة (السبعاوي، ٢٠٠٠، ٦٢٠)، ويمثل الدافع لصياغة الإستراتيجية ضمن هذا المدخل كلا من رد الفعل (Reactive) نحو المتغيرات البيئية والبحث المسبق عن هذه المتغيرات بما تمثله من فرص يمكن استثمارها وتهديدات يمكن تجنبها (الركابي، ٢٠٠٤، ٢٤١) .

الإطار الميداني للبحث

أولاً - وصف متغيرات البحث وتشخيصها

تستهدف عملية الوصف والتشخيص تحديد أنماط المعرفة التنظيمية ومدى توافر أبعادها في الشركات المبحوثة، وتشخيص طبيعة المداخل المتبناة لصياغة الإستراتيجية من قبل إداراتها العليا اعتماداً على الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.

١. وصف المعرفة التنظيمية وتشخيصها

أ. وصف المعرفة الضمنية وتشخيصها: تشير معطيات الجدول ملحق ١ إلى استجابات المبحوثين حول أبعاد المعرفة الضمنية، وكان هناك اتفاق عالٍ من المبحوثين حول أبعاد المعرفة، إذ بلغ الوسط الحسابي على مستوى جميع الأبعاد (4.34) بانحراف معياري (0.692)، أما على مستوى كل بُعد فحصل بُعد الخبرة على أعلى وسط حسابي، والبالغ قدره (4.54)، وهذا ما يشير إلى امتلاك المبحوثين الخبرات الفنية والإدارية في مجال عملهم، وجاءت بعد ذلك أبعاد المهارة والحدس وأخيراً التفكير وبأوساط حسابية على التوالي (4.35)، (4.34)، (4.12) وبانحرافات معيارية (0.698) و (0.855) و (0.691).

ب. وصف المعرفة الظاهرة وتشخيصها: تشير معطيات الجدول ملحق ٢ إلى استجابات الأفراد المبحوثين حول أبعاد المعرفة الظاهرة، وبلغ الوسط الحسابي لمجموع أبعاد هذه المعرفة (3.99) بانحراف معياري (0.939)، وحصل بُعد المعرفة بالاتصالات على أعلى وسط حسابي وقدره (4.34) بانحراف معياري (0.929)، وفي هذا إشارة إلى امتلاك الشركات المبحوثة المعرفة بأنواع الاتصالات الوظيفية المطلوبة لتنسيق مهام الشركة سواء كانت داخلية أو خارجية، في حين حصل بُعد المعرفة بالمنافسين على أدنى وسط حسابي وبلغ (3.41) بانحراف معياري (1.08).

٢. وصف مداخل صياغة الإستراتيجية

يعبر مدخل صياغة الإستراتيجية عن الفلسفة التي تعتمدها الإدارة العليا، وعن التوجهات الفكرية لها، فضلاً عن أنها تعد آلية استجابة منبثقة من رؤية وتصورات هذه الإدارة عن البيئة التي تعمل في إطارها وما هي الإفرازات المحتملة منها مستقبلاً.

ويبين الجدول ملحق ٣ التكرارات والأوساط الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المبحوثين حول مداخل صياغة الإستراتيجية، وتشير هذه النتائج إلى أن المدخل الأكثر اعتماداً من قبل الإدارات العليا في الشركات المبحوثة هو المدخل التخطيطي، إذ بلغت نسبة الاستجابات حول هذا المدخل (41.79%)، وفي هذا إشارة إلى أن هذه الإدارات العليا تمتلك أهدافاً محددة بدقة، وتنجز خلال آجال زمنية محددة، وتعتمد على بعض المعلومات المرتدة من البيئة الخارجية في عملية الصياغة، وتبتعد عن الاجتهاد الشخصي في هذه العملية. وجاء المدخل الريادي ثانياً في الترتيب حسب استجابات المبحوثين، إذ بلغت نسبة الاستجابات حول هذا المدخل (32.44%)، وهذا يشير إلى أن القادة الإستراتيجيين في هذه المنظمات يعتمدون في

كثير من الاحيان على اتخاذ القرارات بسرعة وبشكل حاسم، فضلاً عن أن الاجتهاد الشخصي يمثل المرتكز الأساس لعملية صياغة الإستراتيجية والبحث عن الفرص الجديدة واستغلالها حتى لو كانت ذات مخاطرة عالية، أما المدخل التكيفي في الصياغة فقد كان الاقل اعتماداً من قبل القادة الإستراتيجيين في الشركات المبحوثة، إذ بلغت نسبة الاستجابة حول هذا المدخل (25.77%)، ووفقاً لهذا المدخل فإن الإدارة العليا تعمل على مواجهة المنافسين من خلال انتظار ما سيقدمه المنافسين والعمل على مواجهته في حينه، والبحث عن إجراء تغييرات طفيفة جداً في معدلات النمو، أي أنها تبحث عن النمو المستقر. فضلاً عن تركيزها على الخيارات الإستراتيجية الشائعة والمعروفة التي تختلف بشكل طفيف عن الحالة الراهنة للمنظمة، أما الوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين على المستوى الكلي فقد بلغ (1.997) بانحراف معياري (0.677).

ثانياً- اختبار فرضيات البحث

تتمثل مهام هذا المحور بتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات وأبعاد البحث للتعرف على طبيعتها، والوصول إلى نتائج منطقية حول قبول أو رفض هذه الفرضيات وبالشكل الآتي:

١. اختبار الفرضية الأولى

نصت هذه الفرضية على وجود علاقة معنوية بين المعرفة التنظيمية في إطار تصنيفها إلى ضمنية وظاهرة، ومداخل صياغة الإستراتيجية في إطار تصنيفها إلى المدخل التكيفي والتخطيطي والريادي، وتشير معطيات الجدول ٢ إلى نتائج تحليل الارتباط بين المتغيرين.

الجدول ٢
علاقات الارتباط بين المعرفة الضمنية ومداخل صياغة الإستراتيجية

المعرفة الضمنية / مدخل الصياغة	الحدس	الخبرة	المهارة	التفكير	المؤشر الكلي
التكيفي	0.532**	0.501**	0.643**	0.824**	0.647**
التخطيطي	0.449**	0.544**	0.155	0.344*	0.388*
الريادي	0.886**	0.927**	0.865**	0.846**	0.909**

N=37 **p< 0.01 *p< 0.05

وتشير نتائج الجدول إلى وجود ١١ علاقة ارتباط معنوية من مجموع ١٢ على مستوى أبعاد المعرفة الضمنية مع مداخل الصياغة الثلاثة، أما على مستوى المؤشر الكلي للمعرفة الضمنية فلقد ارتبطت بعلاقة معنوية مع المداخل الثلاثة، وكانت أقوى علاقة هي مع المدخل الريادي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.909) عند مستوى معنوية (0.01)، وهي علاقة منطقية منسجمة مع أدبيات الإدارة الإستراتيجية، إذ يشير (يونس، ٢٠٠٢، ٣٣)، إلى أنه في حال سيادة حالة عدم التأكد

فإن الأسلوب التقديري أو التخميني يهيمن على عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي، إذ يذهب تركيز متخذ القرار الإستراتيجي نحو بلوغ النتائج الممكنة من خلال قرار إستراتيجي يتضمن أحد الصيغ الريادية أو الحدسية، فضلاً عن أن الخبرة والتجربة الناجمة عن مسيرة طويلة تعد أداة في رفد التفسير الذاتي للمستقبل.

وارتبطت المعرفة الضمنية بعلاقة مع المدخل التكيفي أقل قوة من سابقاتها، بلغت قيمتها (0.647) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا يشير إلى حاجة المدارء الإستراتيجيين الذي يتبنون هذا المدخل إلى معرفة ضمنية، ولكن ليس على حساب الكم الكبير من المعلومات والتفصيلات التي تعتمد في عملية الصياغة، فالحدس والخبرة والمهارة لا تعوض عن اعتماد هؤلاء القادة على المعلومات التي يتم جمعها من البيئة الداخلية والخارجية لغرض استخدامها في صياغة واتخاذ القرارات الإستراتيجية. وأخيراً فلقد ارتبطت المعرفة الظاهرة بعلاقة معنوية مع المدخل التخطيطي بلغت قيمتها (0.388) عند مستوى معنوية (0.05) ولتسويغ هذه العلاقة يمكن القول إن الإدارات العليا في هذه الشركات تعتمد التقانة العلمية من أجل تطوير الخطط الرسمية، وتركز على التحليل النظامي المنهجي في عملية تقييم كلف ومنافع المقترحات التنافسية والبدائل الإستراتيجية أكثر من اعتمادها الاجتهادات والتفسيرات الشخصية (السبعاوي، ٢٠٠٠، ٦٢) .

وفيما يخص العلاقة بين أبعاد المعرفة الظاهرة ومداخل صياغة الإستراتيجية، فالجدول ٣ يشير إلى معاملات الارتباط بينهما .

الجدول ٣
علاقات الارتباط بين المعرفة الظاهرة ومداخل صياغة الإستراتيجية

المعرفة الظاهرة / مدخل الصياغة	معرفة السوق	معرفة الزبون	معرفة الاتصالات	معرفة التقنية	معرفة الموردين	معرفة المنافسين	المؤشر الكلي
تكيفي	0.633**	0.684**	0.423**	0.746**	0.601**	0.832**	0.683**
تخطيطي	0.404*	0.327**	0.572**	0.313	0.326*	0.157	0.352*
ريادي	0.913**	0.809**	0.888**	0.882**	0.913**	0.855**	0.913**

N=37 **p< 0.01 *p< 0.05

ويلاحظ من خلال النظر في الجدول وجود ١٦ علاقة معنوية من مجموع ١٨ على مستوى أبعاد المعرفة الظاهرة من المداخل الثلاثة، أما على المستوى الكلي للمعرفة الظاهرة مع مداخل الصياغة فكانت علاقة المعرفة الظاهرة مع المدخل الريادي أقوى العلاقات وبقيمة (0.913) عند مستوى معنوية (0.01)، ومسوغ هذه العلاقة هو أن الريادي دائم البحث عن الفرص الجديدة، وسبّاق إلى اغتنامها، ولديه القدرة على تحمل المخاطرة، ويشجع الابداع وهذا ما يتطلب منه أن يكون لديه معرفة عن السوق والزبائن والتقانة وبقية الأبعاد الأخرى، أما المدخل التكيفي فارتبط بعلاقة معنوية مع المؤشر الكلي للمعرفة الظاهرة بلغت قيمتها (0.683) عند مستوى معنوية (0.01)، وتعد هذه المعرفة ضرورية للإدارات العليا التي تتبنى هذا المدخل في الصياغة، لأنها تتناسب مع أسلوبها الدفاعي في الحفاظ على حصتها السوقية، والعمل على منع المنافسين من الدخول إليها، وهذا ما يتطلب منها معرفة بالسوق والزبائن الحاليين والمرتقين والمنافسين وبقية الأبعاد الأخرى، وكذلك الحال بالنسبة لعلاقة الارتباط بين المعرفة الظاهرة والمدخل التخطيطي في الصياغة، إذ ارتبط هذان المتغيران بعلاقة معنوية بلغت قيمتها (0.325) عند مستوى معنوية (0.05)، وعلى مستوى الأبعاد فلقد ارتبطت جميع أبعاد المعرفة الظاهرة مع المدخل التخطيطي باستثناء بعدي المعرفة التقانية ومعرفة المنافسين.

وفي ضوء ما ورد من نتائج فإن البحث يقبل بالفرضية الأولى.

٢. اختبار الفرضية الثانية

نصت هذه الفرضية على وجود تأثير معنوي للمعرفة التنظيمية الضمنية في اختيار مدخل صياغة الإستراتيجية في المنظمات المبحوثة.

ولغرض اختبار هذه الفرضية فلقد تم إجراء عملية تحليل الانحدار المتدرج للمعرفة الضمنية مع كل مدخل من مداخل صياغة الإستراتيجية على حدى، وتشير معطيات الجدول ٤ إلى نتائج تحليل الانحدار المتدرج لأبعاد المتغير المستقل (المعرفة الضمنية) في المتغير المعتمد (المدخل التكيفي).

الجدول ٤

نتائج تحليل الانحدار المتدرج لتأثير المعرفة الضمنية في المدخل التكيفي

مؤشرات التحليل / المعرفة الضمنية	B	R^2	F المحسوبة	d.f
الخبرة	0.927	0.859	214.10	(1 , 35)
الخبرة + التفكير	0.241 , 0.726	0.877	121.66	(2 , 34)

N=37

وأجريت عملية التحليل على مرحلتين، بدأت الأولى بادخال بعد الخبرة، وكانت قيمة معامل التحديد (R^2) (85.0%)، وتشير هذه القيمة إلى نسبة الاختلاف المفسر في المدخل التكيفي لصياغة الإستراتيجية بسبب تأثير بعد الخبرة، وفي المرحلة الثانية دخل بعد التفكير متغيراً ثانياً في الأنموذج وبلغت قيمة (R^2) بعد إدخال هذا البعد (78.7%)، أما الأبعاد غير الداخلة في الأنموذج فهي الحدس والمهارة، ومسوغ عدم دخول الحدس في الأنموذج هو أن الحدس عملية فكرية تتسم بسرعة حسم المواقف (يونس، ٢٠٠٢، ٣٥)، وهذا ما يتناقض مع المدخل التكيفي، الذي يعمد إلى صياغة الإستراتيجية وفقاً لخطوات بطيئة، ويعمل على عد المعلومات المرتدة من البيئة الخارجية المرتكز الأساس الذي يتم في اطاره صياغة الإستراتيجية، في حين أن الحدس يعتمد الحد الأدنى من المعلومات.

وفيما يخص تأثير المعرفة الضمنية على المدخل التخطيطي لصياغة الإستراتيجية فتشير معطيات الجدول ٥ إلى وجود تأثير معنوي لبعدين من أبعاد المعرفة الضمنية في هذا المدخل.

الجدول ٥

نتائج تحليل الانحدار المتدرج لتأثير المعرفة الضمنية في المدخل التخطيطي

مؤشرات التحليل / المعرفة الضمنية	B	R^2	F المحسوبة	d.f
الخبرة	0.544	0.296	14.69	(1 , 35)
الخبرة + التفكير	0.583	0.966 , 1.34	23.79	(2 , 34)

N=37

ودخل البُعدان في الأنموذج على مرحلتين، الأولى بدأت ببعد الخبرة، وكانت قيمة (R^2) في هذه المرحلة (29.6%) وفي المرحلة الثانية أصبحت هذه القيمة (58.3%) بعد دخول بعد التفكير في الأنموذج، أي أن (58.3%) من اعتماد المدراء على المدخل التخطيطي في صياغة الإستراتيجية يفسره بُعدا الخبرة والتفكير.

وعلى الرغم من أن بُعدي الخبرة والتفكير قد ظهرا كلاهما في أنموذج الانحدار السابق، والخاص بتأثير المعرفة الضمنية للمدخل التكيفي، وفي الأنموذج الحالي، إلاّ أن قدرة المتغيرين التفسيرية كانت أكبر في الأنموذج الأول من الأنموذج

الثاني، أي أن تأثير الخبرة والتفكير بوصفهما أبعاداً من المعرفة الضمنية، في المدخل التكيفي كانت أكثر قوة من التأثير في المدخل التخطيطي، ومسوغ ذلك هو أن القيادات الإدارية العليا التي تعتمد المدخل التكيفي تعول في عملية صياغة إستراتيجياتها وبشكل كبير على خبراتها السابقة، فضلاً عن أنها تأخذ وقتاً طويلاً في التفكير بالإستراتيجية التي سوف تعتمدها، وتعمل على دراستها من أكثر من جانب، فهي تضع هذه الإستراتيجية وفقاً لخطوات تتابعية متصاعدة، وتعتمد على أحجام كبيرة من المعلومات المرتدة من البيئة الخارجية، في حين أن المدراء المعتمدين على المدخل التخطيطي يعتمدون على وقت أقل في التفكير بالإستراتيجية التي سوف تعتمد، وعلى حجم معلومات أقل من الذي يحتاج اليه المدير الإستراتيجي التكيفي، إذ يميل إلى رفد الحدس بالمعلومات عن البيئة الخارجية، مستخدماً خبرته في بناء تصورات ذهنية عن المثيرات البيئية، ومن ثم سيخرج باستجابة مناسبة (تكون على شكل إستراتيجية مصاغة) لمواجهة حالة عدم التأكد البيئي، أما تأثير إبعاد المعرفة الضمنية على المدخل الريادي في صياغة الإستراتيجية، فإن الجدول ٦ يشير إلى نتائج تحليل الانحدار المتدرج بهذين المتغيرين.

الجدول ٦
نتائج تحليل الانحدار المتدرج لتأثير المعرفة الضمنية في المدخل الريادي لصياغة الإستراتيجية

مؤشرات التحليل / المعرفة الضمنية	B	R^2	F المحسوبة	d.f
التفكير	0.824	0.678	73.83	(1 , 35)
التفكير+ الحدس	0.674 , 1.403	0.797	66.74	(2 , 34)

N=37

ومرت عملية التحليل بمرحلتين، تمثلت الأولى بدخول بعد التفكير في الأنموذج، وفسر هذا البعد ما مقداره (67.8%) من التباين في المدخل الريادي لصياغة الإستراتيجية، وفي المرحلة الثانية دخل إلى الأنموذج بعد الحدس، لتصبح قيمة (R^2) (79.7%)، أي أن أبعاد التفكير والحدس تفسر بنسبة (79.9%) اعتماد المدراء النمط الريادي في صياغة الإستراتيجية الخاصة بمنظماتهم، وإن عدم دخول بُعد الخبرة في الأنموذج يؤشر عدم استخدام الإدارة العليا لهذه المنظمات لخبراتها بشكل جيد في مجال صياغة إستراتيجياتها، وفي هذا الصدد يشير (الخفاجي، ١٩٩٦، ١٦١) إلى أن الخبرة تعد أحد موارد المعرفة التي يمتزج فيها التعلم المنظمي ونوع المهارات المكتسبة عامة، وهي تؤلف الذخيرة الحية والمميزة في قيادة التوجهات الإستراتيجية للشركة ورسم مساراتها. واستناداً إلى ما ورد من نتائج التحليل الإحصائي فيمكن القول إن البحث يقبل الفرضية الثانية.

٣. اختبار الفرضية الثالثة

نصت هذه الفرضية على وجود تأثير معنوي للمعرفة التنظيمية الظاهرة في اختيار مدخل صياغة الإستراتيجية في المنظمات المبحوثة.

لاختبار هذه الفرضية ستجرى عملية التحليل للمعرفة الظاهرة مع كل مدخل من مداخل صياغة الإستراتيجية على حدى. ويتبين من خلال الجدول ٧ وجود تأثير معنوي لبعدين من أبعاد المعرفة الظاهرة في المدخل التكيفي.

الجدول ٧

نتائج تحليل الانحدار المتدرج لتأثير المعرفة الظاهرة في المدخل التكيفي

المعرفة الظاهرة / مؤشرات التحليل	B	R^2	F المحسوبة	d.f
معرفة المنافسين	0.832	0.693	78.97	(1 , 35)
معرفة المنافسين + معرفة السوق	1.245 , 1.911	0.861	104.93	(2 , 34)

N=37

وأشرت عملية التحليل دخول هذه الأبعاد على مرحلتين، الأولى بدأت بدخول بعد معرفة المنافسين وكانت قيمة (R^2) (69.3%)، وفي المرحلة الثانية أصبحت هذه القيمة (86.1%) بعد دخول بعد معرفة السوق إلى الأنموذج، أما بقية الأبعاد فلم تدخل في الأنموذج، أي أنها ليست ذات أهمية في تكوين المدخل التكيفي المعتمد من قبل المدارء الإستراتيجيين عند صياغة الإستراتيجية، وفيما يخص التأثير للمعرفة الظاهرة على المدخل التخطيطي فلقد أجرى تحليل الانحدار المتدرج على أربع مراحل وكما هي النتائج الجدول ٨.

الجدول ٨

نتائج تحليل الانحدار المتدرج لتأثير المعرفة الظاهرة في المدخل التخطيطي

المعرفة الظاهرة / مؤشرات التحليل	B	R^2	F المحسوبة	d.f
معرفة الاتصالات	0.572	0.327	17.02	(1 , 35)
معرفة الاتصالات + معرفة المنافسين	844 ,1.249	0.582	23.66	(2 , 34)
معرفة الاتصالات + معرفة المنافسين + المعرفة التقنية	0.996. 1.631 , 1.043	0.653	20.70	(3.33)
معرفة الاتصالات + معرفة المنافسين + المعرفة التقنية + معرفة السوق	1.046 , 1.045 ,2.228 , 0.510	0.693	18.06	(4 ,32)

N=37

وبدأت المرحلة الأولى من التحليل بدخول بعد معرفة الاتصالات، الذي فسر لوحده (32.7%) من اعتماد المدراء الإستراتيجيي هذا المدخل لصياغة الإستراتيجية، وفي المراحل الثانية والثالثة والرابعة وعلى التوالي دخلت الأبعاد معرفة المنافسين والمعرفة التقنية وأخيراً معرفة السوق، لتصبح قيمة (R^2) في المرحلة الرابعة (69.3%)، وبقدر هذه النسبة تفسر أبعاد المعرفة الظاهرة الداخلة في الأنموذج المدخل التخطيطي المعتمد من قبل المدراء لصياغة الإستراتيجية، ولم

تدخل في هذا النموذج أبعاد المعرفة حول الزبون والمعرفة حول الموردين، وهذا ما يؤشر الضعف في استفادة هذه الشركات من المعلومات حول الزبائن، وحول الموردين الذين تتعامل معهم في مجال صياغة إستراتيجياتها.

أما تأثير أبعاد المعرفة الظاهرة في المدخل الريادي لصياغة الإستراتيجية فنتائجه واضحة في الجدول ٩.

الجدول ٩

نتائج تحليل الانحدار المتدرج لتأثير المعرفة الظاهرة في المدخل الريادي

مؤشرات التحليل / المعرفة الظاهرة	B	R^2	F المحسوبة	d.f
المعرفة التقنية	0.962	0.858	211.81	(1 , 35)
المعرفة التقنية + المعرفة بالمنافسين	0.373 , 0.613	0.899	151.78	(2 , 34)
المعرفة التقنية + المعرفة بالمنافسين + المعرفة بالموردين	547 , 719 , 0.799	0.936	161.02	(3.33)
المعرفة التقنية + المعرفة بالمنافسين + المعرفة بالموردين +المعرفة بالسوق	0.607 , 0.799 , 0.571 , 0.518	0.952	159.04	(4 ,32)

N=37

وتشير نتائج التحليل إلى التأثير المعنوي لأربعة من أبعاد المعرفة الظاهرة في المدخل الريادي الإستراتيجي، وكان بعد المعرفة التقنية أول الأبعاد الداخلة في الأنموذج، وقد فسر لوحده (85.8%) من التباين في اعتماد المدراء الإستراتيجيين للأنموذج الريادي، ثم تلته في الدخول وعلى التوالي أبعاد المعرفة بالمنافسين والمعرفة بالموردين والمعرفة بالسوق، لتفسر مجتمعة ما قيمته (95.2%) من اعتماد المدراء الإستراتيجيين المدخل الريادي في صياغة إستراتيجيات منظماتهم، ولم يدخل في الأنموذج بعدان وهما المعرفة بالاتصالات والمعرفة بالزبون، ويسوغ عدم دخول المعرفة بالاتصالات في الأنموذج هو أن المدراء الإستراتيجيون المتبنين لهذا المدخل يعتمدون على إجراءات تنسيق ونظم اتصال غير نمطية (شبر، ١٩٩٥، ٤٣)، أما فيما يخص معرفة الزبون فإن الشركات ذات المدخل الريادي في الصياغة تعتمد على إجراء تغييرات كبيرة جداً في منتجاتها، وفي أسواقها وفي زبائنها، فهي في كثير من الاحيان تبحث عن الزبائن المرتقبين لمنتجاتها الجديدة، وفي إطار الأسواق الجديدة، ولكن هذا لا يمنع من إيلاء أهمية حول الزبائن الحاليين للمنظمة بوصفهم عنصراً مهماً في صياغة الإستراتيجية المستقبلية. واستنادا إلى نتائج التحليل المذكورة آنفاً فإن البحث يقبل بالفرضية الثانية على مستوى المدخل الريادي والمدخل التخطيطي في صياغة الإستراتيجية، ويرفضها على مستوى المدخل التكيفي، لأنه لم يدخل في أنموذج التحليل سوى بعدان من مجموعة ستة أبعاد .

وتوضح معطيات الجدول ١٠،١١ أبعاد المعرفة الضمنية الظاهرة، بعد ترتيبها حسب أهميتها في التأثير على مداخل صياغة الإستراتيجية، وذلك اعتماداً على قيمة بيتا (Beta).

الجدول ١٠
أبعاد المعرفة الضمنية مرتبة حسب أهميتها في التأثير على مداخل صياغة الإستراتيجية

المعرفة الظاهرة / مدخل الصياغة	الحدس	الخبرة	المهارة	التفكير
التكيفي	×*	١	×	٢
التخطيطي	×	١	×	٢
الريادي	٢	×	×	١

*تشير إلى الأبعاد التي لم تدخل في نموذج تحليل الانحدار .

الجدول ١١
أبعاد المعرفة الظاهرة مرتبة حسب أهميتها في التأثير على مداخل صياغة الإستراتيجية

المعرفة الظاهرة / مدخل الصياغة	معرفة السوق	معرفة الزبون	معرفة الاتصالات	معرفة التقنية	معرفة الموردين	معرفة المنافسين
التكيفي	٢	×*	×	×	×	١
التخطيطي	٢	×	٤	٣	×	١
الريادي	٢	×	×	٣	١	٤

(*) تشير إلى الأبعاد التي لم تدخل في أنموذج تحليل الانحدار .

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الاستنتاجات

١. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي امتلاك الإدارات العليا للشركات المبحوثة المعرفة بنمطيها الضمنية والظاهرة، فهي تمتلك القدرة على التحليل وبناء التصورات الذهنية، والخروج بالاستنتاجات المنطقية، فضلاً عن امتلاكها الخبرة المتراكمة، التي تعد أحد الموارد المعرفية، والمهارة اللازمة لأداء المهام المناطة بها، ولديها قاعدة معرفية على شكل بيانات منظمة وموثقة حول السوق والزبائن والموردين والمنافسين ووسائل الاتصال مع الجهات المختلفة داخل وخارج الشركة.

٢. بينت نتائج التحليل اعتماد المداخل الثلاثة (التكيفي، والتخطيطي، والريادي) لصياغة الإستراتيجية في الشركات المبحوثة، واتجهت النتائج نحو المدخل التخطيطي أولاً والريادي ثانياً والتكيفي ثالثاً، وهذا ما يشير إلى التنوع الفكري، والاختلاف في بناء الرؤى والتصورات وآليات الاستجابة المناسبة للتغييرات البيئية من قبل الإدارات العليا في هذه الشركات.

٣. يأخذ التفكير بمستقبل الشركة وتطويرها أهمية كبيرة في صياغة الإستراتيجية وفقا للمداخل الثلاثة من دون استثناء، وهذا ما يشير إلى أهميته في هذه العملية بغض النظر عن طبيعة التوجه الإستراتيجي لهذه الشركات أو فلسفة قياداتها الإدارية.

٤. أشرت نتائج التحليل ضعف قدرة المدراء الإستراتيجيين في المنظمات المبحوثة في الاستفادة من المهارات التي يمتلكونها في عملية صياغة الإستراتيجية، وعلى مستوى المداخل الثلاثة المعتمدة في الصياغة.
٥. عدم استفادة الإدارات العليا ذات المدخل الريادي في الصياغة من خبراتها السابقة في مجال صياغة إستراتيجياتها، إذ اعتمدت في هذه العملية على ما يمليه عليها الحدس، والتفكير في مستقبل الشركة.
٦. اتجاه المدراء الاستراتجيين المبحوثين، والمتبنين للمدخل التكيفي في صياغة الإستراتيجية، نحو العقلانية وابتعادهم عن الحدس والأسلوب التقديري والتخميني في هذا المجال.
٧. عدم استغلال الإدارات العليا التي تتبنى المدخل التكيفي لمخزون المعرفة الظاهرة المتوافر في شركاتها بشكل أمثل، إذ بينت نتائج التحليل اهتمام هذه الإدارات بمعرفة المنافسين، والسوق، وإهمال بقية أبعاد المعرفة الظاهرة، فالمعلومات المنظمة والموثقة حول التقنية والاتصالات والموردين والزبائن لا يمكن الاستغناء عنها في عملية صياغة الإستراتيجية وكذلك الحال بالنسبة للإدارات ذات المدخل التخطيطي التي لم تستثمر المعرفة بالموردين والزبائن، والإدارات ذات المدخل الريادي التي أهملت المعرفة بالزبون والمعرفة بالاتصالات.
٨. اشتراك الإدارات العليا في الشركات المبحوثة كافة، وعلى اختلاف مداخلها المتبناة في الصياغة بعدم الاهتمام بالمعرفة حول الزبون بوصفه أحد أبعاد المعرفة الظاهرة، إذ إن هذا البعد لم يدخل عاملاً مؤثراً أو ذا أهمية في تكوين أي أنموذج من نماذج صياغة الإستراتيجية في الشركات المبحوثة، وهذا ليس معناه عدم امتلاك الشركات لهذه المعرفة، بل قد تتملكها ولكن المشكلة تكمن في كيفية استثمارها وتسخيرها في مجال صياغة الإستراتيجية.

ثانياً- التوصيات

١. ضرورة استفادة مدراء الإدارات العليا من مهاراتهم المختلفة في عملية صياغة الإستراتيجية، إذ إن هذه العملية تحتاج إلى مهارات متعددة وبخاصة الفكرية منها.
٢. ينبغي أن تركز الشركات المبحوثة على بناء برامج تدريبية متقدمة للقيادات الإدارية العليا، تهدف من خلالها إلى تطوير قدرات هذه الإدارات في مختلف مراحل الإدارة الإستراتيجية، وفي كيفية الاستفادة من المعرفة التي تمتلكها في هذه المراحل.
٣. ضرورة استفادة المدراء الإستراتيجيين المتبنين للمدخل الريادي في الصياغة من الأساليب العلمية في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، كالأساليب الكمية والنماذج الرياضية في هذا المجال، وإسناد معطيات الحدس بنتائج هذه التحليلات، للوصول إلى إستراتيجية فاعلة من الممكن أن تسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

٤. من الواجب على الشركات المبحوثة أن تعمل على بناء قاعدة معرفية مركبة حول الأسواق التي تطرح فيها منتجاتها، والموردين والزبائن والتقانة والمنافسين، وأن تعمل على استغلالها استغلالاً أفضل.
٥. إيلاء أهمية خاصة للمعرفة حول الزبائن الذين تتعامل معهم الشركات المبحوثة، وذلك للتعرف على الزبائن الحاليين، وتوقع المرتقبين، ومن ثم اختيار الإستراتيجية الملائمة التي من الممكن أن تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، وفي الوقت ذاته تقدم منتجاً يرضي هؤلاء الزبائن.

المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية

١. برق، محمد احمد، "أثر دور حياة المنظمة في السلوك الإستراتيجي، دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية المدرجة في سوق بغداد للاوراق المالية" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ١٩٩٥.
٢. الخفاجي، نعمة عباس خضير، "المدخل المعرفي في تحليل الاختيار الإستراتيجي، دارسة، اختبارية في صناعة التامين العراقية" اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ١٩٩٦.
٣. السبعاوي، احمد يونس محمد، "المنظور الإستراتيجي للتوافق بين اهداف منظمات الاعمال وانماط السلوك المالي للإدارة العليا دراسة ميدانية في عينة من الشركات المساهمة" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ٢٠٠٠.
٤. شبر، ظافر عبد محمد، " التناسب بين بعض المتغيرات البيئية وإستراتيجيات التكيف واثرها في الاداء، دراسة تحليلة لآراء عينة من مدراء الفنادق في العراق " اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ١٩٩٥ .
٥. الشعيبي، محمد الصغير قاسم، "تاثير سياسات منظمة التجارة العالمية على صياغة الإستراتيجية الشاملة لمنظمات صناعة الادوية دراسة استطلاعية على عينة من المديرين في شركات الادوية الاردنية" اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ٢٠٠٤ .
٦. عباس، سهيلة محمد، "علاقة رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة : دراسة تحليلية ونموذج مقترح" الإداري، العدد ٩٧، يونيو، ٢٠٠٤ .
٧. العمري، غسان والعلي، عبد الستار، "مفهوم خريطة المعرفة : دراسة استعراضية تحليلية" بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الرابع الزيتونة الادرنية (إدارة المعرفة في العالم العربي)، ٢٠٠٤ .
٨. العنزي، سعد علي ونعمة، نغم حسين، "أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة، دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (٢٨) المجلد (٨)، ٢٠٠١.
٩. الكبيسي، صلاح الدين عواد كريم، "إدارة المعرفة وأثرها في الابداع التنظيمي دارسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط " اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ٢٠٠٢.
١٠. المومني، حسان عبد مفلح، "مدى استعداد المؤسسات في الاردن لتطبيق ادراة المعرفة دراسة ميدانية" بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي الخامس لجامعة الزيتونة الاردنية (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية)، ٢٠٠٥ .

١١. يوسف، عبد الستار حسين، "إدارة المعرفة كاداة من اجل البقاء والنمو" بحث مقدم إلى المؤتمر الرابع لجامعة الزيتونة الادرنية (إدارة المعرفة في العالم العربي)، ٢٠٠٤.

ثانياً-المراجع باللغة الاجنبية

1. Boseman, Gleen & Phatak, Arvind, "Strategic Management Text And Cases " 2nd, Ed ,John Wiley And Sons, Newyork, U.S.A, 1989.
2. Daft. Richard, "Organization: Theory And Design" South Western College Publishing, U.S.A, 2001.
3. Grenz, Sj, "A Primeron Postmodernism" Grand Rapids, Wmb Eerdmans, Publishing Co, 1996.
4. Lynch, Richard, "Corporte Strategy" 2nd, Ed, Prentice – Hall, Person Education, Limited, London, 2000.
5. Mintzberg, Henry, "Strategy – Making In Three Modes" Californnia Management Review, Vol. 16 No. 2, Winter, 1973.
6. Quinn, James, Brain, Mintzberg Henry & Hames, M. Robert "The Strategy Process, Concepts, Contexts And Case "Prentice., Hall, U.S.A, 1988.
7. Struwig, F.W, & Smith, E.E, "The Relationship Between Organizational Culture And Strategy Formulation In South African Firms South African Business Management, 33. (1), 2002
8. Wheelen, L. Tthomas & Hunger J. David "Struategic Management And Business Policy" Fifth Edition, Addisno – Wesley Publishing Company, U.S.A, 1995.

الإنترنت

1- Baker, A. Kathryn and Badamshina, M. Ghuzal 2002 "Knowledge Management"www.wern-neywork/resources/benchmark/05-Knowledge management .Pdf .
2- Jinxi, wu & Gisheng, Liu 2001 "Knowledge chain management: Emerging Models practices from the field" paper presented to the international manufacturing network symposium, www.mmd,eng.cam,ac.uk/cim/imnet/symposium 2001 / papers.
3- Maasdorp, chiristiaan 2001 "Bridging individual and organization knowledge: the appeal to tacit knowledge in knowledge, Management theory " Paperpresnted in ISMICK*.
4- Skynme, J. David 2002 "knowledge Management: Approaches and policies" www.providersede.com/docs/km-article/km-Approaches

*International symposium the management industrial and corporate knowledge.