



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 السعادي

رابط ثابت: <https://political-encyclopedia.org/library/3174>

تاريخ الاسترداد: 2025/05/11 20:00 +03

الموسوعة السياسية 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 السياسية – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على

info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام

<https://political-encyclopedia.org/terms-of-use>

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الراذدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي يتضمن المقال تحتها.



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، إذ يتضمن هذا الأنماذج 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 tacit and explicit. A model has been also adopted (Mintzberg 1973) to identify the domains of strategic formulation. 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 formulation. 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

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

المقدمة

مثلت المعرفة التنظيمية توجهاً إدارياً معاصرأً، انبثق عن التغيرات المتتسارعة في بيئة الأعمال، وكانت عملية التكيف مع هذه التغيرات من أهم المسوغات التي دفعت بالمنظمات المعاصرة لتبني هذا التوجه، وقد 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 استقادة 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 (النكيبي)، ومنها ما يعتمد التخطيط الرسمي والتحليل النظامي للمقترحات الإستراتيجية التنافسية (التخططي)، ومنها ما يبحث عن المكاسب الكبيرة، والفرص الجديدة، والجرأة في اتخاذ القرارات (الريادي)، وفي هذا السياق تبني البحث هدفاً رئيساً تمثل بالإجابة على تساؤل أساسي مفاده: هل تسهم المعرفة التنظيمية بنمطها الضمنية والظاهرة في تحديد طبيعة المدخل الذي تتبنى 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 ومح토ى 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 الرئيسية 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 بيانات منظمات الأعمال، وما تقرره 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 بنمطها الظاهرة والضمنية في الشركات المبحوثة ؟
٢. ما هي المداخل المعتمدة في صياغة الإستراتيجية في الشركات المبحوثة في إطار تصنيفها إلى (المدخل التكيفي، المدخل التخططي، 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 والتخططي 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 أهمية الأكاديمية من تناوله لموضوع يعد الأكثر رواجاً في إطار أدبيات الإدارة المعاصرة، ألا وهو المعرفة التنظيمية، وربط هذا الموضوع مع عملية صياغة الإستراتيجية، التي تعكس فلسفة وأيديولوجية المنظمات، والعمل على طرح حالة من حالات التكامل الفكري بين نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي والإدارة الإستراتيجية، أما ميدانياً فالبحث يأخذ أهميته من حيث أنه محاولة للتعرف على مدى امتلاك القادة الإستراتيجيين في المنظمات المبحوثة للمعارف التي تمكنتهم 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 الاستبيان أداة رئيسية لجمع البيانات الخاصة بالبحث، وتكونت الاستماراة 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)، وللتتأكد من ثبات المقياس والذي يقصد به قدرة المقياس على إظهار النتائج نفسها عندما يتم إعادة تطبيقه على الأفراد أنفسهم مرة أخرى (العنزي ونعمه، 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 نموذج (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 (Alpha) (0.88)، وهي قيمة مقبولة تؤشر صلاحية المقياس. وبغية التأكد من صدق محتوى استماراة الاستبانة فقد تم الاعتماد على الاتساق الداخلي بين أسئلة كل متغير من متغيرات البحث، إذ تعبّر قيمة الارتباط المعنوية عن مصداقية تلك الفقرات، وقد تبيّن 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، واستبعد 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 الاستثمارات المستلمة من كل شركة

الشركة	سنة التأسيس	عدد الاستثمارات	عدد العاملين	نوع الملكية

١	شركة الموصل للتعبئة والتغليف	١٩٦٢	٨	* ٤٠	مساهمة خاصة
٢	شركة المشروعات الغازية والمعدنية لمنطقة الشمالية	١٩٦٨	١٢	٢١١	مساهمة مختلطة
٣	شركة نينوى للصناعات الغذائية	١٩٨٩	١٠	١٢٠	مساهمة خاصة
٤	شركة الحباء 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، واقترب 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 الأصلة في استخدام هذه المصطلحات مثلاً لتغيير القيم الأساسية في المجتمع، فالمجتمع الصناعي ما هو إلا تحول في التراكيب والقوية 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 والحاصل (Ginxi & Gisheng, 167)، ولتحديد مفهوم المعرفة التنظيمية كان هناك الكثير من المحاولات لوضع تعريف محدد وواضح لهذا المصطلح اذ اشار (Shrivasaava & Mitroff) إلى أن مصطلح المعرفة يدور حول بحث العلاقة السببية بين مجموعة المتغيرات، وبالشكل الذي يهيئ رؤية دقيقة عنها (الخاجي، 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 والتخييل (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 الأفراد العاملين بأجر وبخاصة في الأوقات الموسمية (فصل الربيع)

الداخلية والخارجية للمنظمة، والمستندة على الخبرات والمهارات والقيم والمعلومات للمراد الإستراتيجييين، لتحديد طريقة للتصرف الإستراتيجي المستقبلي الملائم تجاه هذه المتغيرات، الذي ينعكس بشكل إستراتيجي 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 تقدير الموقف المعرف في الشركة يتطلب فهرسة المصادر الفكرية الموجودة فيها، وذلك من خلال إيجاد خريطة المعرفة، والتي تبيّن أنواع المعرفة وعلاقتها، و تعمل على ربطها بالإستراتيجية والعكس، وذلك لردم الفجوة الإستراتيجية والمعرفية للمنظمة مقابل المنافسين، ووفقاً للمنظ المذكور آنفًا 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 تختر 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 مخزنة في عقول أصحابها، وقد لا يعبر عنها أصحابها بأي صيغة من الصيغ، ومن ثم فهي غير معلومة ولا متاحة لآخرين، أو في أحياناً أخرى قد تتهيأ لأصحاب تلك المعرفة المخزنة الفرص والحوافز التي تدفعهم للتصريح بها

وإظهارها للأخرين 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 مخزنة في الكتب والوثائق المختلفة، ومتاحة في وسائل متعددة الأشكال، وتتوفرها 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 والمدخل

تمارس الإدارة العليا في المنظمة مجموعة من المهام الرئيسية، وتعد عملية صياغة إستراتيجية المنظمة إحدى المهام الجسمانية التي تتوء بحملها هذه الإدارة، ففي إطارها يتحدد الاتجاه المستقبلي للمنظمة، والآليات استجابتها للبيئة.

ولتحديد مفهوم لصياغة إستراتيجية طرحت العديد من الآراء من قبل الباحثين، إذ عرفت على أنها العملية التي تقوم من خلالها المنظمة بالكيف والاستجابة لبيئتها الخارجية وذلك عن طريق المقابلة بين نقاط قوتها وضعفها، وما تقرره 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 لفرص والتهديدات البيئية في ضوء نقاط القوة والضعف المنظامية.

وفي سياق النظر إلى الصياغة بوصفها عملية، فقد عرفت على أنها عملية قيام المنظمة بتحديد مجال عملها، وصياغة رسالتها وتحديد أهدافها وغاياتها، ومن ثم وضع إستراتيجياتها وسياسات المرشدة لها (Struwig & Smith, 2002, 21)، وفي الاتجاه ذاته عرفها (الشعبي، ٢٠٠٤، ٧٧)، على أنها العملية الرئيسية 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 فقد 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، ٤، ٢٠٠، ٢٤٠)، وتمتاز إجراءات المدخل الريادي في صياغة إستراتيجية المنظمة بالتحرك والتقدم في مواجهة حالة عدم التأكيد، وتجاهد المنظمة التي تعتمد هذا المدخل لتحصل على مكاسب كبيرة، وتمتاز أيضاً بالبحث النشيط عن فرص متاحة جديدة، والبحث عن الأفراد الذين يعرفون كيف يقتضون 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 التزاعات والتناقضات بين هذه الاهتمامات المتضاربة، وهي بذلك تحاول 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 الأهداف 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 تتبعية متصادعة، وذلك لأن بيئتها معقدة، وهذا يدفعها إلى عد التغذية العكسية هي التدرج الحاسم في عملية صياغة الإستراتيجية.

المدخل التخططي 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 كاف ومنافع المقترنات التنافسية، وهذا التخطيط يتضمن في الوقت ذاته البحث الفاعل عن فرص متاحة جديدة، وكذلك عن حلول للمعضلات القائمة (السبعاوي، ٢٠٠٠، ٦٢٠)، ويمثل الدافع لصياغة إستراتيجية 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 المتباينة لصياغة الإستراتيجية من قبل إدارتها العليا اعتماداً على الأوساط 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 عال 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 تعتمد其ا 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.

ويبيّن 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، وتتجزء 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 الاجتهد 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 الأقل 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

المؤشر الكلي	التفكير	المهارة	الخبرة	الحس	المعرفة الضمنية \ مدخل الصياغة	
					الكيفي	التخطيطي
0.647**	0.824**	0.643**	0.501**	0.532**		
0.388*	0.344*	0.155	0.544**	0.449**		
0.909**	0.846**	0.865**	0.927**	0.886**		

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 فقد ارتبطت بعلاقة معنوية مع المدخل الثالثة، 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 التأكيد

فإن الأسلوب التقديرى أو التخمينى يهيمن على عملية اتخاذ القرار الإستراتيجى، إذ يذهب تركيز متىخذ القرار الإستراتيجى نحو بلوغ النتائج الممكنة من خلال قرار إستراتيجى يتضمن أحد الصيغ الرياضية أو الحدسية، فضلاً عن أن الخبرة والتجربة الناجمة عن مسيرة طويلة تعد أدلة في رفد التفسير الذاتي للمستقبل.

وارتبطة المعرفة الضمنية بعلاقة مع المدخل التكيفي أقل قوّة 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 والتوصيات التي تعتمد في عملية الصياغة، فالحدهs والخبرة والمهارة لا تعيش عن اعتماد هؤلاء القادة على المعلومات التي يتم جمعها من البيئة الداخلية والخارجية لغرض استخدامها في صياغة واتخاذ القرارات الإستراتيجية. وأخيراً فقد ارتبطت المعرفة الظاهرة بعلاقة معنوية مع المدخل التخطيطي بلغت قيمتها (0.388) عند مستوى معنوية (0.05) ولتسوية هذه العلاقة يمكن القول إن الإدارات العليا في هذه الشركات تعتمد التقانة العلمية من أجل تطوير الخطط الرسمية، وتركز على التحليل النظمي المنهجي في عملية تقييم كلف ومنافع المقترنات التنافسية والبدائل الإستراتيجية أكثر من اعتمادها الاجتهادات والتفسيرات الشخصية (السباعوي، ٢٠٠٠، ٦٢).

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

الجدول ٣

علاقة الارتباط بين المعرفة الظاهرة ومداخل صياغة الإستراتيجية

المؤشر الكلي	العرفة الظاهرة						
	مدخل الصياغة	تكتيكي	تخطيطي	ريادي	السوق	الزيون	الاتصالات
0.683**	0.832**	0.601**	0.746**	0.423**	0.684**	0.633**	
0.352*	0.157	0.326*	0.313	0.572**	0.327**	0.404*	
0.913**	0.855**	0.913**	0.882**	0.888**	0.809**	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، وسباق إلى اغتنامها، ولديه القدرة على تحمل المخاطرة، ويشجع الإبداع وهذا ما يتطلب منه أن يكون لديه معرفة عن السوق والبيان والتقلة وبقية الأبعاد الأخرى، أما المدخل التكتيكي 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 والبيان الحاليين والمرتقبين 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 فقد 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 إستراتيجية في المنظمات المبحوثة.

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

الجدول ٤**نتائج تحليل الانحدار المترادج لتأثير المعرفة الضمنية في المدخل التكيفي**

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

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 الأنماذج وبلغت قيمة (R^2) بعد إدخال هذا البعض (78.7%)، أما الأبعاد غير الدالة في الأنماذج فهي الحدس والمهارة، ومسوغ عدم دخول الحدس في الأنماذج هو أن الحدس عملية فكرية تتسم بسرعة حسم المواقف (يونس، ٢٠٠٢ ، ٣٥)، وهذا ما يتناقض مع المدخل التكيفي، الذي يعتمد إلى صياغة الإستراتيجية وفقاً لخطوات بطيئة، ويعمل على عد المعلومات المرتدة من البيئة الخارجية المرتكز الأساس الذي يتم في إطاره 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 المترادج لتأثير المعرفة الضمنية في المدخل التخطيطي**

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

N=37

ودخل البعدين في الأنماذج 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 الأنماذج، أي أن (58.3%) من اعتماد المدراء على المدخل التخطيطي في صياغة الإستراتيجية يفسره بعده الخبرة والتفكير.

وعلى الرغم من أن بعدي الخبرة والتفكير قد ظهرا كلاهما في أنماذج الانحدار السابق، والخاص بتأثير المعرفة الضمنية للمدخل التكيفي، وفي الأنماذج الحالي، إلا أن قدرة المتغيرين التفسيرية كانت أكبر في الأنماذج الأول من الأنماذج

الثاني، أي أن تأثير الخبرة والتفكير بوصفهما أبعاداً من المعرفة الضمنية، في المدخل التكفي كانت أكثر قوة من التأثير في المدخل التخططي، ومسوغ ذلك هو أن القيادات الإدارية العليا التي تعتمد المدخل التكفي تعول في عملية صياغة إستراتيجياتها وبشكل كبير على خبراتها السابقة، فضلاً عن أنها تأخذ وقتاً طويلاً في التفكير بالإستراتيجية التي سوف تعتمد، وتعمل على دراستها من أكثر من جانب، فهي تضع هذه الإستراتيجية وفقاً لخطوطات تتبعية متصاعدة، وتعتمد على أحجام كبيرة من المعلومات المرتدة من البيئة الخارجية، في حين أن المدراء المعتمدين على المدخل التخططي يعتمدون على وقت أقل في التفكير بالإستراتيجية التي سوف تعتمد، وعلى حجم معلومات أقل من الذي يحتاج اليه المدير الإستراتيجي التكفي، 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 التأكيد 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

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

N=37

ومرت عملية التحليل بمرحلتين، تتمثلت الأولى بدخول بعد التفكير في الأنماذج، وفسر هذا البعد ما مقداره (67.8%) من التباين في المدخل الريادي لصياغة إستراتيجية، وفي المرحلة الثانية دخل إلى الأنماذج بعد الحدس، لتصبح قيمة (R²) (79.7%)، أي أن أبعاد التفكير والحسد تفسر بنسبة (79.9%) اعتماد المدراء النمط الريادي في صياغة إستراتيجية الخاصة بمنظماهم، وإن عدم دخول بعد الخبرة في الأنماذج 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

نصلت هذه الفرضية على وجود تأثير معنوي للمعرفة التنظيمية الظاهرة في اختيار مدخل صياغة الإستراتيجية في المنظمات المبحوثة.
لاختبار هذه الفرضية ستجري عملية التحليل للمعرفة الظاهرة مع كل مدخل من مداخل صياغة الإستراتيجية على حدى. ويتبع 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

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

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 الأنماذج، أما بقية الأبعاد فلم تدخل في الأنماذج، 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 فقد أجرى تحليل الانحدار المتدرج على أربع مراحل وكما هي النتائج الجدول ٨.

الجدول ٨

نتائج تحليل الانحدار المتدرج لتأثير المعرفة الظاهرة في المدخل التخطيطي

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

N=37

وبدأت المرحلة الأولى من التحليل بدخول بعد معرفة الاتصالات، الذي فسر لوحده (32.7%) من اعتماد المدراء الإستراتيجيون 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 الدالة في الأنماذج 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 استقادة 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 فنتائجها واضحة في الجدول ٩.

الجدول ٩ نتائج تحليل الانحدار المتدرج لتأثير المعرفة الظاهرة في المدخل الريادي

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

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 الأنماذج، وقد فسر لوحده (٦٨٥.٨٪) من التباين في اعتماد المدراء الإستراتيجيين لأنماذج الريادي، ثم تلته في الدخول وعلى التوالي أبعاد المعرفة بالمنافسين والمعرفة بالموردين والمعرفة بالسوق، لتفسر مجتمعة ما قيمته (٩٥.٢٪) من اعتماد المدراء الإستراتيجيين المدخل الريادي في صياغة إستراتيجيات منظماتهم، ولم يدخل في الأنماذج بعدها وهما المعرفة بالاتصالات والمعرفة بالزبون، ويسوغ عدم دخول المعرفة بالاتصالات في الأنماذج 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 الأحيان تبحث عن الزبائن المرتفعين لمنتجاتها الجديدة، وفي إطار الأسواق الجديدة، ولكن هذا لا يمنع من إيلاء أهمية حول الزبائن الحاليين المنظمة بوصفهم عنصراً مهماً في صياغة الإستراتيجية المستقبلية. واستناداً إلى نتائج التحليل المذكورة آنفًا فإن البحث يقبل بالفرضية الثانية على مستوى المدخل الريادي والمدخل التخطيطي في صياغة الإستراتيجية، ويرفضها على مستوى المدخل التكيفي، لأنه لم يدخل في أنماذج التحليل سوى بعده من مجموعة ستة أبعاد.

وتوضح معطيات الجدول ١١، ١٠ 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

التفكير	المهارة	الخبرة	الحس	المعرفة الظاهرة	مدخل الصياغة
٢	x	١	*x		التكيفي
٢	x	١	x		التخططي
١	x	x	٢		الريادي

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

الجدول ١١

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

معرفة المنافسين	معرفة الموردين	معرفة التقنية	معرفة الاتصالات	معرفة الزبون	معرفة السوق	المعرفة الظاهرة	مدخل الصياغة
١	x	x	x	*x	٢		التكيفي
١	x	٣	٤	x	٢		التخططي
٤	١	٣	x	x	٢		الريادي

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

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الاستنتاجات

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

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

٣. يأخذ التفكير بمستقبل الشركة وتطويرها أهمية كبيرة في صياغة الإستراتيجية وفقاً 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 يملئه عليها الحدس، والتفكير في مستقبل الشركة.
٦. اتجاه المدراء الاستراتيجيين المبحوثين، والمتبنين للمدخل التكيفي في صياغة الإستراتيجية، نحو العقلانية وابتعادهم عن الحدس والأسلوب التقديرية والتخييني 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 والبيانات لا يمكن الاستغناء عنها في عملية صياغة إستراتيجية وكذلك الحال بالنسبة للإدارات ذات المدخل التخطيطي التي لم تستثمر المعرفة بالموردين والبيانات، والإدارات ذات المدخل الريادي التي أهملت المعرفة بالذريون والمعرفة بالاتصالات.
٨. اشتراك الإدارات العليا في الشركات المبحوثة كافة، وعلى اختلاف مداخلها المتبنية في الصياغة بعدم الاهتمام بالمعرفة حول الذريون بوصفه أحد أبعاد المعرفة الظاهرة، إذ إن هذا بعد لم يدخل عاملًا مؤثراً أو ذو أهمية في تكوين أي أنموذج من نماذج صياغة إستراتيجية في الشركات المبحوثة، وهذا ليس معناه عدم امتلاك الشركات لهذه المعرفة، بل قد تمتلكها ولكن المشكلة تكمن في كيفية استثمارها وتسخيرها في مجال صياغة إستراتيجية.

ثانيًـ التوصيات

١. ضرورة استفادة مدراء الإدارات العليا من مهاراتهم المختلفة في عملية صياغة إستراتيجية، إذ إن هذه العملية تحتاج إلى مهارات متعددة وبخاصة الفكرية منها.
٢. ينبغي أن تركز الشركات المبحوثة على بناء برامج تدريبية متقدمة لقيادات 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 للأوراق المالية" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ١٩٩٥.
٢. الخفاجي، نعمة عباس خضير، "المدخل المعرفي في تحليل الاختيار الإستراتيجي، دراسة اختبارية في صناعة التامين العراقية" اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ١٩٩٦.
٣. السبعاوي، احمد يونس محمد، "المنظور الإستراتيجي للتوازن بين اهداف منظمات الاعمال وانماط السلوك المالي للادارة العليا دراسة ميدانية في عينة من الشركات المساهمة" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ٢٠٠٠.
٤. شبر، ظافر عبد محمد، "التناسب بين بعض المتغيرات البيئية وإستراتيجيات التكيف وأثرها في الأداء، دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الفنادق في العراق" اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ١٩٩٥.
٥. الشعبي، محمد الصغير قاسم، "تأثير سياسات منظمة التجارة العالمية على صياغة الإستراتيجية الشاملة لمنظمات صناعة الأدوية دراسة استطلاعية على عينة من المديرين في شركات الأدوية الاردنية" اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ٢٠٠٤.
٦. عباس، سهيلة محمد، "علاقة رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة : دراسة تحليلية ونموذج مقترن" الإداري، العدد ٩٧، يونيو ٢٠٠٤.
٧. العمري، غسان والعلوي، عبد السنار، "مفهوم خريطة المعرفة : دراسة استعراضية تحليلية" بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الرابع الزيتونة الاردنية (إدارة المعرفة في العالم العربي)، ٢٠٠٤.
٨. العنزي، سعد علي ونعمه، 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 دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط" اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ٢٠٠٢.
١٠. المومني، حسان عبد ملحف، "مدى استعداد المؤسسات في الاردن لتطبيق ادارة 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 كادة من أجل البقاء والنمو" بحث مقدم إلى المؤتمر الرابع لجامعة الزيتونة الادرنية (إدارة المعرفة في العالم العربي)، ٤٠٠٤.

ثانياً-المراجع باللغة الأجنبية

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" California 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. Thomas & Hunger J. David "Strategic 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.