



البحث.fdp

المقدرات الاستراتيجية لصناع المعرفة ودورها في تحقيق متطلبات النجاح الاستراتيجي دراسة استطلاعية لإراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات ببغداد

م.د. باسم فيصل عبد نايف *

المستخلص:

يهدف البحث الحالي إلى تشخيص دور المقدرات الاستراتيجية لصناع المعرفة في تحقيق متطلبات النجاح الاستراتيجي في منظمات الأعمال، والتعرف على الفروق بين الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة البحث وأثرها في توافر تلك الخصائص. ولتحقيق أهداف البحث فقد تم تطوير استبانة خاصة لذلك ومن ثم توزيعها على عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الخلوية، إذ شملت عينة البحث (56) مستجيب، وكان من أهم النتائج التي توصل إليها البحث ما يأتي: إن طبيعة العمل في الشركة المبحوثة تعتمد على توافر المقدرات الاستراتيجية لصناع المعرفة لدى العاملين، إذ ظهر أن توافر مثل هذه الخصائص تساهم في تحقيق بعض من متطلبات النجاح الاستراتيجي للشركة المبحوثة، إذ حققت هذه الخصائص بمختلف أبعادها مستويات فوق المتوسطة.

واوصى البحث بضرورة العمل على إعادة النظر في فلسفة اختيار وتعيين الموظفين واعتماد المقدرات الاستراتيجية لصناع المعرفة ضمن وصف ومواصفات الوظائف والعمل على نشر وتوفير وسائل وأساليب التكنولوجيا الحديثة بصورة مستمرة في المنظمة المبحوثة كون ذلك يساعد على تسهيل العمل ورفع مستوى الأداء الاستراتيجي من أجل بلوغ متطلبات النجاح الاستراتيجي من جهة، وتطوير قدرات الأفراد وتزويدهم بمعارف جديدة من جهة أخرى. الكلمات الدالة: المعرفة، المقدرات الاستراتيجية لصناع المعرفة، النجاح الاستراتيجي، زين للاتصالات.

Abstract:

The Current research aims to diagnose the role of strategic capabilities of knowledge-makers in meeting the requirements of strategic success in business organizations, and to identify the differences between personal and functional characteristics of the sample and its impact on the availability of those characteristics. To

contribute to the achievement of some of the requirements for strategic success of the companies surveyed, it has achieved these properties in its various dimensions above average levels.

The recommended research recommended the need to work to re-examine the philosophy of selection and appointment of staff and the adoption strategic capabilities of knowledge makers within description and job descriptions and work to deploy and provide the means and methods of modern technology on an ongoing basis in the organization surveyed the fact that it helps to facilitate the work and raise the level of strategic performance in order to achieve the

* جامعة الانبار / كلية الإدارة والاقتصاد .

مقبول للنشر بتاريخ 2013/7/28

requirements of strategic success on the one hand, and to develop the capacities of individuals and providing them with new knowledge on the other.

Keywords: knowledge, strategic capabilities of knowledge-makers, strategic success, Zain Telecom cellular.

مقدمة

نتيجة للتطورات السريعة والمتغيرة الحاصلة ولاسيما في مجالات إنتاج المعرفة وتقنياتها ووسائل الاتصال الحديثة، فقد شهدت العقود الثلاثة الأخيرة توجهاً يدعو للتفكير بظاهرة الاستثمار المعرفي وتنمية الموارد البشرية عالية التأهيل بقصد امتلاك صناع المعرفة (Knowledge Workers Acquisition) كل ذلك في ظل ما يعرف بمجتمع المعرفة (Knowledge Society) الذي يتصف بامتلاك أفراد حرية الحصول على المعلومات والمعرفة وسهولة تداولها ونشرها والتعامل معها، فضلاً عن تشجيع المبادرات الخلاقة على مستوى المؤسسات وأفرادها بما يسمح بالنهاية بأعلى توظيف ممكن للمعلومة والمعرفة المتداولة، وجعلها في خدمة الإنسان لتحسين مستوى حياته نوعاً ونمطاً في مختلف المجالات، وذلك من خلال نوع جديد من الحراك الاجتماعي ذي البعد الإلكتروني بدأ في الظهور بالدول المتقدمة التي أنتجت المعرفة وتقنياتها ثم أعقبتها دول أخرى اهتمت بتسويق المعلومات استثماراً بهدف إيجاد بيئة حاضنة للمعرفة وتقنياتها ذات الطبيعة الإلكترونية مع نتائجها بجاهزية مؤسسية مميزة (Davenport, 1: 2011). لذا فقد شكلت هذه التداخليات والتطورات والتحديات في مجتمعي المعلومات والمعرفة عناصر ضغط على هيكل العاملين وشروط استخدامهم، وما ينبغي أن يمتلكونه من خصائص ومقدرات ومهارات ليتمدد الأمر إلى طبيعة العمل الذي يمارسونه من خلال ما سمي بالعمل المعرفي (Knowledge Work).

لذا فقد تبني العديد من الباحثين والمختصين في إدارة الموارد البشرية فكرة مفادها إن التغيير الحاصل جذري إلى درجة تثير التساؤل حول مدى بقاء واحتفاظ تصميم العمل بالمحتوى التقليدي لمكوناته، ولاسيما بعد أن أفرز مجتمع المعرفة تصنيفاً جديداً للوظائف يتمحور حول صناع المعرفة.

إن تشير الإحصاءات إلى أن هذا النوع من الوظائف القائمة على المعرفة أخذ في الازدياد من حيث نسبته إلى إجمالي القوى العاملة أو الوظائف التي تقع ضمن المنظور التقليدي للنشاط الإنتاجي أو الخدمي. فقد بلغت تلك النسبة بنهاية عقد التسعينيات من القرن العشرين أكثر من نصف القوى العاملة في بعض الدول المتقدمة، وهو ما عبر عنه بظاهرة استقطاب المهارات الفكرية إلى أعلى والتي احتكرها أصحاب الياقات البيضاء من نخبة تكنوقراط "صناعة المعرفة" في تلك الدول، مما جسد ملامح وأبعاد العمل المعرفي. في حين إن هذا التصنيف لم يصل إلى ذلك المدى في الدول النامية نتيجة لظروفها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، أو نتيجة تخطيط إدارتها بين الاهتمام بحاجات الحاضر وحاجات المستقبل على الرغم من رغبتها الجامحة في الوقت نفسه لمواكبة التطور الحاصل بمجتمعي المعلومات والمعرفة واللاحق بهما وردم فجوة التخلف أو التقليل منها (Yigitcanlar et al, 2007: 8).

وإننا نعيش في عصر المعرفة (Knowledge Age)، عصر لم تتغير فيه المفاهيم فحسب بل حتى الممارسات، عصر لا يشفع للجمود بالديمومة، بل يتيح التنافس والبقاء للمتغير والمتجاوب، عصر أعاد النظر إلى الفرد على أنه المصدر المباشر للمعرفة وأن دور اختصاصيي المعرفة والتفكير الإبداعي من أجل تحصيل المعرفة الضمنية من عقول مالكيها واتاحتها للاستعمال السريع وليس فقط امتلاك المعرفة الصريحة المدونة وتنظيمها. لذا فقد أصبح من الضروري تسليط الضوء على ما يمتاز به صناع المعرفة من مقدرات استراتيجية ودورها في تعزيز الأداء الاستراتيجي وفي تحقيق متطلباته.

ومن أجل تحقيق أهداف البحث الأساسية، توزع البحث على أربعة محاور أساسية لبلورة غرضه وأسباب اختياره وطرائق تحقيق أهدافه والقضايا المفيدة التي يمكن التوصل إليها. المحور الأول سيتناول الإطار المنهجي للبحث، أما المحور الثاني فسيستغرق إلى الخلفية النظرية لمتغيرات البحث. وفي المحور الثالث سيتم عرض نتائج البحث واختبار فروضه. والمحور الأخير سيتناول أبرز الاستنتاجات وأهم التوصيات التي تم التوصل إليها في ضوء نتائج البحث.

المحور الأول

الإطار المنهجي للبحث

أولاً: مشكلة البحث

مما لا شك فيه أن قدرة المنظمات على استثمار ما متاح لها من موارد هو أحد مفاتيح النجاح ومصدر استدامة مزايها التنافسية ومقدراتها الاستراتيجية ومن ثم نجاحها الاستراتيجي، وفي الوقت الذي تعد فيه المعرفة أحد هذه الموارد وأهمها فإن المنظمات بصورة عامة قد شهدت وتشهد تحولات اقتصادية

واجتماعية وتقنية ومستجدات دفعتها للاهتمام بالأنشطة القائمة على الجهود الفكرية والمعرفية أكثر من الجهود العضلية، كما اعتادت عليه في الاوقات السابقة، ولكي تتجاوب منظمات اليوم بشكل أفضل مع متطلبات هذه المرحلة ويصبح لها دوراً متميزاً مرتقياً بأدائها إلى أعلى المستويات، كان عليها أن تتكيف مع تلك المستجدات، من خلال التأكيد على ضرورة الاهتمام وبشكل كبير بفهم وتعزيز دور العاملين والمتخصصين في تلك المجالات، والذي يعتقد انه ينعكس بدوره على ضرورة فهم مقدرات أولئك العاملين الاستراتيجية، إذ أن القصور في فهم تلك المقدرات يقود إلى القصور في فهم الأدوار الهامة لهم في المنظمات.

ولما كان قطاع الاتصالات يشكل واحداً من القطاعات التي لا يمكن الاستغناء عنها في حياة المواطن، كما وأن جزءاً مهماً من هذه الخدمة يرتبط بمقدميها من عاملين ومهندسين ومشرفين وإداريين خاصة في مجال إدارتها لعلاقات الزبون وتفاعلها معه ومراعاتها لجودة الخدمة التي تقدمها، وجدولتها لأعمال الصيانة، وإدارتها للمسؤولية للاجتماعية، وما يملكونه من معرفة في هذا المجال والتي تتأثر بدورها بمقدرات أولئك العاملين، كان من الضروري دراسة العلاقة بين تلك المقدرات الاستراتيجية وأثرها في تحقيق متطلبات النجاح الاستراتيجي لشركة زين للاتصالات الخلوية. عليه يمكن إجمال مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

- 1- ما المقدرات الاستراتيجية لصناع المعرفة وما هي أبرزها، وما درجة توافرها في الشركة المبحوثة؟
- 2- ما الأوار الجديدة للمهنيين كي يصبحوا عمالاً للمعرفة؟
- 3- ما متطلبات الإعداد المهني لصناع المعرفة، بالشكل الذي يتلاءم مع المسميات والممارسات الجديدة في عصر المعرفة وإدارتها؟
- 4- ما مدى تأثير المقدرات الاستراتيجية لصناع المعرفة على تحقيق متطلبات النجاح الاستراتيجي للشركة المبحوثة؟

ثانياً: أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى ما يأتي:

- 1- بناء إطار معرفي لفلسفة المقدرات الاستراتيجية لصناع المعرفة والنجاح الاستراتيجي ومتغيراتها بوصفها من الموضوعات المعاصرة، فضلاً عن توضيح أهم المقدرات الاستراتيجية لصناع المعرفة في منظمات الأعمال، بحسب الطروحات المعاصرة في هذا الموضوع.
- 2- التعرف على المقدرات الاستراتيجية لصناع المعرفة في الشركة المبحوثة، ومن ثم تحديد الأهمية النسبية لكل مقدرة منها، مع تحديد تأثيرها في تحقيق متطلبات النجاح الاستراتيجي.
- 3- تقديم دعوة للمنظمات العراقية لاسيما منظمات الأعمال لاستعمال طرائق علمية واضحة عند محاولته وصف المقدرات الاستراتيجية لصناع المعرفة فيها.
- 4- يقدم هذا البحث فرصة للمديرين لتعزيز وجهات نظرهم وتوسيع آفاقهم عن طبيعة الأفراد العاملين معهم فيما إذا كانوا يمثلون صناعاتاً للمعرفة أم لا.
- 5- التعرف على تأثير المقدرات الاستراتيجية لصناع المعرفة في تحقيق متطلبات النجاح الاستراتيجي في الشركة المبحوثة.
- 5- بلورة نتائج البحث الأساسية على شكل مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.

ثالثاً: أهمية البحث

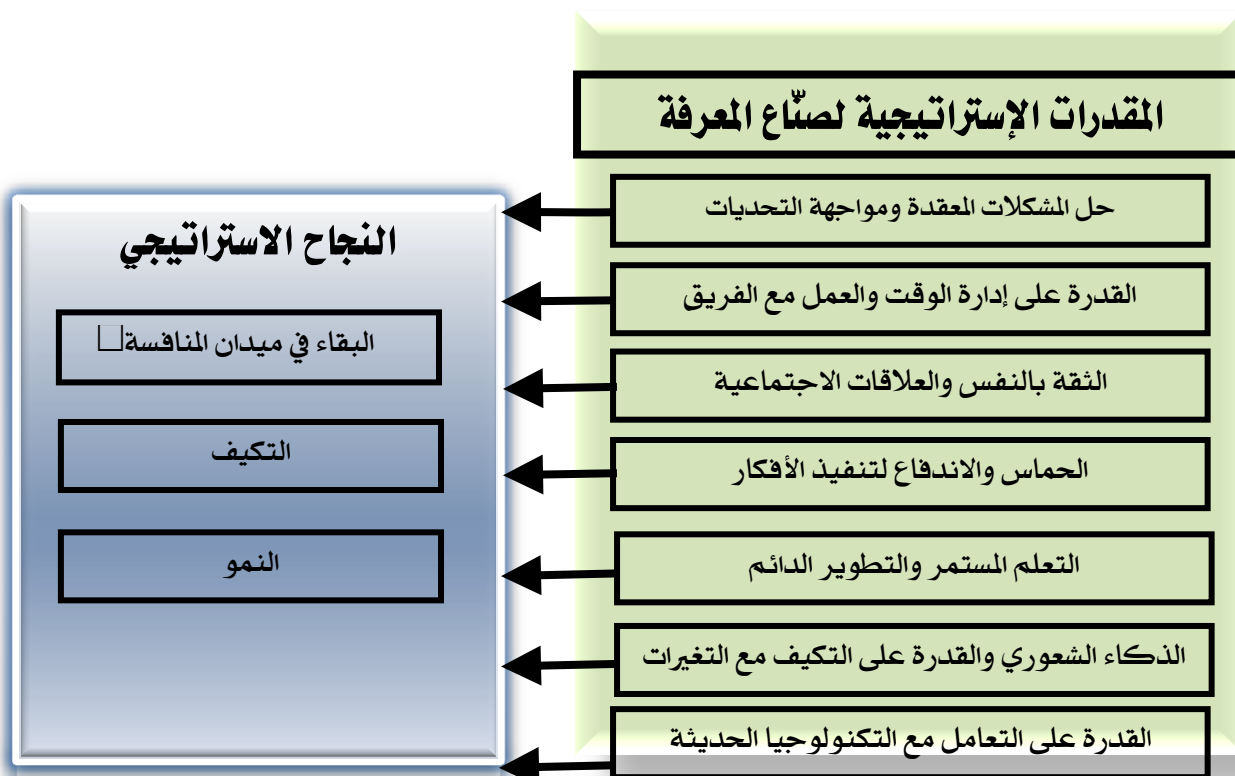
يمكن تلخيص أهمية البحث فيما يأتي:

- 1- تتبع التطور الفكري الذي تضمن خلاصة لأهم إسهامات الباحثين في مجال إدارة المعرفة، فضلاً عن توضيح المفاهيم المتعلقة بالمعرفة وإدارتها توضيحاً إجرائياً يتفق مع الواقع الفعلي لدور صناع المعرفة في ضوء المتغيرات المستمرة للعصر الحالي، فضلاً عن الفوائد المتوقعة تحقيقها في المنظمات المعاصرة من خلال المساهمة في تكييف تلك الآراء والنظريات والتطبيقات على وفق الواقع العراقي المحلي.
- 2- تكاملية البحث وشموليته عبر سعيه لتأطير المقدرات الاستراتيجية لصناع المعرفة مع تحديد أبرز تلك المقدرات وأكثرها تأثيراً في تحقيق متطلبات النجاح الاستراتيجي في الشركة المبحوثة.
- 3- يقدم البحث الحالي أساساً لممارسات موضوعية في مجال رسم الإطار العام والوصف الوظيفي المطلوب في الأفراد العاملين بوصفهم صناع معرفة في منظمات تعمل في بيئة عراقية.

رابعاً: مخطط البحث الافتراضي

لأجل معالجة مشكلة البحث وتحقيق أهدافه اعتمد الباحث مخططاً فرضياً يوضحه الشكل (1) يعكس العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث والتي شملت :

- 1- المتغير المستقل المتمثل بالمقدرات الاستراتيجية لصنّاع المعرفة والذي تجسدت ابعاده بـ (حل المشكلات المعقدة ومواجهة التحديات، والقدرة على إدارة الوقت والعمل مع الفريق، والثقة بالنفس والعلاقات الاجتماعية، والحماس والاندفاع لتنفيذ الأفكار والتعلم المستمر والتطوير الدائم، والذكاء الشعوري والقدرة على التكيف مع التغيرات).
- 2- المتغير التابع المتمثل بالنجاح الاستراتيجي والذي تجسدت ابعاده بـ (البقاء في ميدان المنافسة، والتكيف، والنمو)



شكل (1)
المخطط الفرضي للبحث

خامساً: فرضيات البحث

- في ضوء مشكلة البحث وأهدافه تم صياغة الفرضية الآتية:
- 1- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يعزى توافر المقدرات الاستراتيجية لصنّاع المعرفة والمتمثلة بـ (حل المشكلات المعقدة ومواجهة التحديات، والقدرة على إدارة الوقت والعمل مع الفريق، والثقة بالنفس والعلاقات الاجتماعية، والحماس والاندفاع لتنفيذ الأفكار، والتعلم المستمر والتطوير الدائم، والذكاء الشعوري والقدرة على التكيف مع التغيرات، والقدرة على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة) إلى السمات الشخصية للعاملين (الجنس، والعمر، والتحصيل العلمي، ومدة الخدمة في الشركة).
 - 2- الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقة ذو دلالة معنوية بين المقدرات الاستراتيجية لصنّاع المعرفة (حل المشكلات المعقدة ومواجهة التحديات، والقدرة على إدارة الوقت والعمل مع الفريق، والثقة بالنفس والعلاقات الاجتماعية، والحماس والاندفاع لتنفيذ الأفكار، والتعلم المستمر والتطوير الدائم، والذكاء الشعوري والقدرة على التكيف مع التغيرات) وبين متطلبات تحقيق النجاح الاستراتيجي.

سادساً: مجتمع البحث وعينته

تمثل مجتمع الدراسة بشركة زين للاتصالات ضمن الرقعة الجغرافية لمدينة بغداد. أما عينة الدراسة فقد اشتملت على عدد من الأفراد العاملين في هذه الشركة، إذ تم توزيع (60) استمارة استبانة، أعيد منها (58) استمارة، أي بنسبة استجابة بلغت (96.6%)، في حين بلغ عدد الصالح منها (56) استمارة فقط. وقد شملت عينة البحث من المديرين ورؤساء الأقسام وبعض من الموظفين الذين يمثلون صنّاع المعرفة في الشركة المبحوثة ليتمكنوا من استيعاب أسئلة الاستبانة والإجابة عنها، وجاء في مبررات اختيار موقع البحث الآتي:

- 1- طبيعة المشكلة وما تتطلبه من جهود في تشخيصها وتحليلها، إذ أن لها آثار متعددة قد تنعكس على المجتمع بشكل عام.
- 2- البيئة التنافسية التي تمارس فيها هذه الشركات أعمالها فهناك منافسة قوية يشهدها قطاع الاتصالات في العراق، ولاسيما بعد تزايد أعداد شركات الاتصالات واختلاف أنواع الخدمات التي تقدمها.
- 3- تعد شركات الاتصالات واحدة من أهم مؤسسات أي دولة لما تملكه من دور خدمي وحساس في تنمية المجتمعات، ولاسيما شركات الاتصالات عينة البحث بوصفها من المؤسسات الرائدة، ولما تمتاز به من كفاءات مميزة وفي الاختصاصات كافة، فضلاً عن تقديمها الخدمات لمختلف فئات المواطنين في المحافظات العراقية جميعها.

والجدول (1) الآتي يوضح السمات الشخصية والوظيفية لعينة البحث:

جدول (1)

السمات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث

شركة زين للاتصالات ن = 56		الصفة	الجنس
العدد	النسبة %	الجنس	
42	75%	ذكر	
14	25%	انثى	
56	100%	المجموع	
17	30.357%	30 سنة فأقل	العمر
26	46.4%	من 31 إلى 40 سنة	
8	14.285%	من 41 - 50 سنة	
5	8.928%	من 50 سنة فأكثر	
56	100%	المجموع	
18	32.142%	دكتوراه	التحصيل العلمي
12	21.428%	ماجستير	
20	35.714%	بكالوريوس	
6	10.714%	دبلوم	
0	0.00%	اعدادية	
56	100%	المجموع	
1	1.785%	المدير التنفيذي	المنصب الوظيفي
5	8.928%	رئيس قسم	
5	8.928%	نائب رئيس قسم	
5	8.928%	مدير شعبة	
5	8.928%	نائب مدير شعبة	
4	7.142%	قائد فريق عمل	
5	8.928%	مسؤول شعبة الأبراج	
1	1.785%	مسؤول شعبة برمجة الأنظمة	
شركة زين للاتصالات ن = 56		الصفة	السمات
العدد	النسبة %	السمات	
1	1.785%	مسؤول شعبة تصميم البرمجيات	
1	1.785%	مسؤول تطوير التطبيقات البرمجية	
1	1.785%	مسؤول صيانة أنظمة البرمجيات	
5	8.928%	موظفي قسم تكنولوجيا المعلومات	
5	8.928%	موظفي قسم إدارة العمليات التشغيلية	
4	7.142%	موظفي القسم التجاري	
4	7.142%	موظفي قسم التجهيز والأموال الإدارية	
4	7.142%	موظفي القسم المالي	
56	100%	المجموع	
24	42.852%	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة في العمل
20	35.714%	من 5 إلى أقل من 10	

من 10 إلى أقل من 15	5	8.928%
من 15 إلى أقل من 20	3	5.357%
20 سنة أكثر	4	3.826%
المجموع	56	100%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات المسح الأولية.

تضمن البحث الحالي ستة متغيرات تصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، إذ بلغ ما نسبته (75%) من أفراد العينة ذكورا و(25%) إناثا. وتبين أيضا أن (30.367%) تقل أعمارهم عن (30 سنة)، بينما بلغت نسبة الذين تقع أعمارهم بين (31-40) سنة (46.4%)، فيما بلغت نسبة الذين تقع أعمارهم بين (41-50) سنة (14.285%)، ومثل الأفراد الذين أعمارهم (50 سنة فأكثر) ما نسبته (8.928%)، وبأخذ النسبتين الأعلى يتبين أن غالبية أفراد عينة البحث من دون سن الأربعين الأمر الذي يؤكد أن غالبية الأفراد في إدارة الشركة المبحوثة هم من جيل الشباب.

وعند التدقيق في المؤهلات العلمية لأفراد العينة نجد أن أغلبهم يحملون درجة البكالوريوس، إذ بلغت نسبتهم (35.714%) ونسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه والمجستير (32.142%) و(21.428%) وعلى التوالي، وهذا يدل على ارتفاع المستوى العلمي لأفراد عينة البحث، بينما بلغت نسبة الحاصلين على شهادة الدبلوم (10.714%). ولعل ارتفاع نسبة الحاصلين على شهادة الدكتوراه والمجستير والبكالوريوس في عينة البحث يعود إلى توجه هذه الشركة نحو تطوير ملاكاتها من خلال استغلال الكفاءات المتعلمة والقادرة على استيعاب التطورات الإدارية العالمية.

أما متغير عدد سنوات الخبرة في العمل ربما يدل ضمناً على الخبرة والمهارات التي تتوافر للملاك الوظيفي في الشركة المبحوثة، إذ يلاحظ أن ما نسبته (9.375%) من العينة ممن كانت لهم خدمة وظيفية أكثر من (20) سنة في حين أن ما نسبته (43.75%) تمثلت مدة خدمتهم (أقل من 5) سنوات، مما يؤكد وجود خبرة متوسطة لا بأس بها. وهذا يفسر بانتقال الأفراد للعمل في الوظيفة الحالية من الوظائف الأخرى داخل الشركة المبحوثة الأمر الذي أدى أن تكون مدة خدمتهم في الوظيفة الحالية أقل من خدمتهم في الشركة عينة البحث.

هذا وتم توزيع (60) استبانة، وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (58) استبانة. والجدول (2) يوضح أعداد ونسب الاستبانات الموزعة والمعادة.

جدول (2)

الاستبانات الموزعة والمعادة وغير المستوفية للشروط

شركة زين للاتصالات	الاستبانات			
	الموزعة	المعادة	نسبة الاسترجاع	المسترجعة وغير المستوفية للشروط
	60	58	96.6%	2
				صافي الاستثمارات التي تم تحليلها
				56

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على إحصائية الاستبانات الموزعة والمعادة.

سابعاً: منهج البحث:

اعتمدت الدراسة المنهج الاستطلاعي، بالتركيز على استطلاع آراء عينة من الأفراد العاملين في شركة زين للاتصالات، ومن ثم تحليل وتفسير البيانات المتحصل عليها واستخلاص النتائج منها. ولغرض إنجاز أهداف الدراسة بإطارها النظري، فقد أعتمد الباحث على المصادر والأدبيات العربية والأجنبية، فضلاً عن الاستعانة ببعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع. في حين تم إنجاز الإطار التطبيقي بالاعتماد على استمارة الاستبانة، التي تعد من الأدوات الرئيسية والملائمة في جمع البيانات من ميدان الدراسات الوصفية عموماً ومجال الإدارة خصوصاً. إذ تضمنت جزأين رئيسيين، خصص الأول للمعلومات الديموغرافية، بينما أشتمل الثاني على متغيري الدراسة الرئيسيين، حيث أهتم الأول بالمقدرات الإستراتيجية لصناع المعرفة وأبعاده، في حين ركز الثاني على النجاح الاستراتيجي وأبعاده.

وقد اعتمد الباحث في هذا البحث على عدد من المقاييس المستعملة سابقاً في أدبيات الإدارة، والتي تمتاز بالثبات والمصادقية، العالية ويقدم الجدول (3) فقرات الاستبانة والمقياس العلمي المعتمد أو مصدر كل فقرة.

جدول (3) توزيع فقرات الاستبانة

متغيرات البحث	عدد الأسئلة	المصادر المعتمدة	معامل كرونباخ ألفا
1- المقدرات الاستراتيجية لصناع المعرفة		(الحكمي، 2004)، (Mohanta et al, 2006)، (Pyöria et al, 2008) (الغزوي، 2012)	0.86
أ- حل المشكلات المعقدة ومواجهة التحديات	3		
ب- القدرة على إدارة الوقت والعمل مع الفريق	4		
ج- الثقة بالنفس والعلاقات الاجتماعية	3		
د- الحماس والاندفاع لتنفيذ الأفكار	3		
هـ- التعلم المستمر والتطوير الدائم	3		
و- الذكاء الشعوري والقدرة على التكيف مع التغيرات	3		
ز- القدرة على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة	3		
2- النجاح الاستراتيجي		(Krishnan et al, 1999) (داغر، 2001) & Laudlow, 2002) (Chatterjee & (Schmidt (Nagarajan, 2004)	0.90
أ- البقاء في ميدان المنافسة	6		
ب- التكيف	5		
ج- النمو	6		

وقد تراوحت قيم معامل كرونباخ-ألفا بين (0.86-0.90)، وهي مقبولة في البحوث الإحصائية والسلوكية، لأن قيمتها أكبر من (0.75)، بحسب رأي (Nunnally & Bernstein, 1994)، والتي تدل على أن المقاييس تدل على الاتساق الداخلي. وقد تم استعمال مقياس ليكرت الخماسي، لاسيما عند رغبة الوصول إلى أعداد كبيرة من العاملين، مع مديات تتراوح بين (1 = لا اتفق بشدة) إلى (5 = اتفق بشدة). إذ تراوحت شدة الإجابة، كما في الجدول (4):

جدول (3) شدة الإجابة لفقرات الاستبانة

شدة الإجابة					المتغيرات
5	4	3	2	1	
اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة	المقدرات الاستراتيجية لصناع المعرفة النجاح الاستراتيجي

ثامناً: الاختبارات الخاصة بالاستبانة

1- صدق الأداة: وهي عملية التأكد من أن الفقرات التي تحتويها الاستبانة تؤدي إلى جمع البيانات بدقة وإن كل بعد من أبعاد البحث مثل بشكل دقيق بمجموعة من الأسئلة تعكسه فعلياً ولتحقيق ذلك تم عرض الاستبانة على مجموعة من المتخصصين في العلوم الإدارية (ملحق 2)، وفي ضوء آرائهم ومقترحاتهم تم تعديل بعض الفقرات من الاستبانة الأولية، وحذف البعض منها إلى أن أصبحت الاستبانة بشكلها النهائي.

2- ثبات الأداة: من أجل الوقوف على دقة إجابات أفراد عينة الدراسة، فقد تم استخدام طريقة التجزئة النصفية؛ باعتبارها من أكثر الطرق استخداماً وبإيجاد معامل الارتباط من خلال صيغة (Guttman) الأكثر صلاحية وشيوعاً لحساب معامل الثبات. فكانت قيمة معامل (0.88) وهي قيمة موجبة وقوية، مما يدل على ثبات مقياس الاستبانة.

تاسعاً: الوسائل الإحصائية

اعتمد الباحث الوسائل الإحصائية الآتية:

- 1- الوسط الحسابي: لوصف متغيرات البحث.
- 2- الانحراف المعياري: لقياس التشتت في قيم الإجابات حول وسطها الحسابي.

3- اختبارات الدلالة الإحصائية (X^2) و (F-Test) و (معامل الارتباط r). ونفذت الوسائل المذكورة على الحاسوب باستعمال برنامج (SPSS.20) الجاهز.

المحور الثاني الخلفية النظرية لمتغيرات البحث

المطلب الأول: ماهية المعرفة وخصائص عمالها أولاً: إدارة المعرفة

المعرفة في أبسط تعريف لها هي معلومات ذات قيمة (Gottschalk, 2005: 73)، وهي نوعان: معرفة صريحة ومعرفة ضمنية. أما الصريحة فهي موجودة في المستندات وقواعد البيانات والرسومات والكتابات وهي أرقام وبيانات ومعلومات يسهل نقلها، وهي متاحة للجميع، وأما الضمنية فهي غير ملموسة، وهي عبارة عن تراكم الخبرات، وسر المهنة (know-how) الذي يكتسبه الفرد عبر سنوات عمله، وهي غير منظّقة ولا مكتوبة لا تنتقل إلا بالمعايشة والملاحظة، والمعايشة اليومية أو التنشئة الاجتماعية (Socialization) لتذويب الخبرات.

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الاستحقاق الأمثل للمعرفة بنوعيتها المتوافرة داخل المنظمة متمثلة في الأفراد والمنظومات والمستندات المتراكمة عبر تاريخ المنظمة فتحاول تجسيد (Externalize) المعرفة الضمنية لتحويلها إلى معرفة صريحة كما تحاول تذويب (Internalize) المعرفة الصريحة لكي تتحول إلى خبرات وبديهيات كامنة في صناع المعرفة التي هي رأس مال الشركة، وهي في الوقت نفسه تستخدم شبكات الحاسوب وتقانة الاتصالات من أجل خلط أو ترابط (Combine) المعارف الصريحة لدى المنظمة لتوطيد القاعدة المعرفية وتكوين ذاكرة المنظمة التي تحول من دون تسرب للمعرفة مع انصراف العاملين (Gupta et al, 2010: 112).

تحويل المعرفة إلى من	صريحة	ضمنية
صريحة	خلط (Combine)	تذويب (Internalize)
ضمنية	تجسيد (Externalize)	معايشة/ تنشئة اجتماعية (Socialization)

شكل (2)

أنماط تحويل المعرفة

Source: Gupta B., Lyer L., and Aronson J., (2010), "Knowledge Management Practices and Challenges", *Industrial Management & Data Systems*, Vol.100, p. 112.

وإدارة المعرفة لا تستهدف المعرفة على إطلاقها، وإنما المعرفة العاملة التي هي المحرك الأساسي لنشاط المنظمة، تماماً كما هو الحال بالنسبة لرأس المال العامل. فتقوم باستخدام التقانة الحديثة من أجل بناء منظومة معلوماتية تيسر الاتصالات داخل المنظمة وخارجها، كما ترتب وتنظم البيانات والمعلومات التي تكونت على مدى المدد السابقة من أجل تكوين ذاكرة للمنظمة تمكن العاملين الحاليين والجدد من استيعاب ثقافة المنظمة والاندماج مع المجموعة، والتعرف على أساليب العمل المتبعة (غالب، 2007: 152).

إن أهم عنصر هنا، وكما يتم التأكيد دائماً هو العنصر البشري. فمهما بني من منظومات واستخدمت أحدث التقانات، فإن ذلك كله يحتاج إلى الإنسان الواعي الذي يكون على استعداد دائم للتعلم من أجل مواكبة التغيير المستمر في جميع أوجه الحياة. وعلى المنظمة أن توفر من خلال إدارة المعرفة البيئة الاجتماعية الملائمة لكي يتفاعل الجميع، فتختلط المعرفة الصريحة بالمعرفة الضمنية والمعرفة الفردية بالمعرفة المنظمة، وتكون المنظمة دائمة التعلم (العزاوي، 2012: 152).

لذا فإن الباحث يرى بأن من أهم مهام إدارة المعرفة:

1- خلق صناع المعرفة وتنميتهم: وذلك بالتخلي أولاً عن المعارف البالية والعادات السلبية من أجل التحلي بالمعرفة الجديدة وعادات التعلم الفاعلة وبتعليم العاملين كيف يتعلموا لا ماذا يتعلموا، لأن المعرفة متقادمة بطبيعتها. أما المهارات فهي التي تدوم، فإذا عرف الإنسان أين يجد المعرفة وكيف يستغلها أمكنه التأقلم مع كل جديد ومواكبته عصر المعرفة، كما يصبح قادراً على مواصلة التعلم والاعتماد على

ذاته من أجل تنمية نفسه أولاً، ولكي يكون عضواً فاعلاً في تطوير العمل، وعلى وفق ما تقتضيه مجريات الأمور.

2- الاحتفاظ بالمنظمة داخل المنظمة: لما كان من المستحيل سحب المعرفة من عقول العاملين عند تركهم للمنظمة، كان لابد بالإضافة إلى استعمال نظم المعلومات للحفاظ على المعرفة، من خلق فرق عمل وتدعيم مفاهيم التعلم. فلم يعد المدير وحده هو الذي يعلم العاملين تحت رئاسته، بل أن التعلم اليوم أصبح في جميع الاتجاهات بحيث يتعلم الكبار من الصغار ويستفيد الصغار من خبرات الكبار ويتفاعل الجميع لتخرج معرفة تكون هي رأس مال المنظمة الفكري.

3- إدارة العقول لا إدارة العمليات المنظمة: حيث يتحول المدير من رئيس يملئ نظامه على مرؤوسيه إلى مرشد يدعم روح الفريق ويشجع التجديد ويؤمن بالتجربة والخطأ، ويدير عقول مختلفة تختلف في طموحاتها ودوافعها وتستثمر في رأس مالها الفكري عن طريق التعلم المستمر، تحتاج هذه النوعية من العمال إلى معاملة مختلفة، فعلى المدير أن يعلم مواطن القوة فيها ويستغلها أفضل استغلال بأن يضعها دائماً في حالة التحدي التي تفجر طاقاتها وتساعد على تحقيق ذاتها.

ثانياً: صناعات المعرفة

لم تعد مسألة المعرفة متعلقة فقط بقلة من القادة والمفكرين الذين يتولون عملية الابتكار والتجديد وإنما أصبحت معظم الأعمال مهما صغر شأنها تتطلب قدراً كبيراً من المعرفة لم يكن مطلوباً من قبل، فلقد أصبحت المعلومات هي أهم مادة خام يحتاجها العامل في عمله بدءاً من المزارع البسيط إلى العمال ومن الأعمال المكتبية إلى الأعمال المهنية، ولم تعد المهارات اليدوية هي المطلوبة وحدها وإنما المهارة الذهنية والتي تمكن صاحبها من التعامل مع فيض المعلومات المتجدد دائماً والذي يتطلب التعلم الدائم مدى الحياة. فهي هي برامج الحواسيب تنظم المواعيد وتستقبل وتسجل المكالمات الهاتفية وتقوم بأعمال السكرتارية، وهذا الصراف الآلي في البنوك، والانسان الآلي في المصانع. ولا يتوقف الأمر عند الأعمال البسيطة فلم يعد نجاح الطبيب يتوقف على عمله في مجال الطب وإنما يمتزج عمله بتقنيات متجددة من موجات فوق الصوتية، والتصوير بالرنين المغناطيسي وغيره، بحيث أصبح الطبيب الناجح هو الذي يتميز بقدر كبير من المعرفة والقدرة على التعلم المستمر (Brown, 2012: 91).

وينقسم صناعات المعرفة إلى ثلاث مجالات، أما الأول فهم العمال ذات المعرفة شديدة التخصص في صناعة بعينها وأما الثاني فهم أصحاب المعرفة المحمولة أو المتنقلة (Portable Knowledge) مثل البرمجة وتحليل النظم والتي يتمتع صاحبها بمرونة عالية في التنقل ما بين صناعة وأخرى، وأما الأخير وهم أهمهم أصحاب المعرفة الخلاقة والمبتكرة سواء أكان في اختراع منتج جديدة أم ابتكار أساليب جديدة في الإدارة (Hanger et al, 2013: 92).

وتشير نتائج الدراسات الإدارية إلى أن أول من استخدم مصطلح صناعات المعرفة هو عالم الإدارة الأميركي دراكر (Drucker) عام (1959) في كتابه "معالم الغد" حتى تبلورت فكرة هذه الفئة العاملة في سلسلة كتبه اللاحقة، بوصفها قوة محركة ورائدة في الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة وفي الوقت ذاته مشاركة في بنائه (Davenport, 2011: 1).

إن صناعات المعرفة هم تلك الفئة من الأفراد الذي يمارسون ما يسمى بالأعمال المرتكزة على المعرفة (العمل المعرفي) وسائر تطبيقاتها وتداخلاتها مع الصناعات والخدمات الأخرى. والتي امتدت من التقانات القائمة على المعرفة المكثفة (Hi-Tech) إلى تلك التي تضم تقانة المعلومات والاتصالات (I-Tech) (Monngakgotla, 2007: 22).

كما إن صناعات المعرفة كما يصفهم البعض بأنهم أفراد يمتلكون عقلية مجتمع المعرفة، ويشكلون البنية الميكروية له باعتبارهم الأطر المعرفية التي يستند إليها العمل المعرفي بتصميم وتنفيذ مهامه في ضوء الخصائص العامة التي تتصف بها الأعمال والوظائف القائمة على المعرفة (Pyörä et al, 2008: 92). ومما سبق نستطيع أن نستخلص مدى أهمية صناعات المعرفة بالنسبة لأية منظمة في صراعها من أجل البقاء. وهنا يبرز سؤال: ماذا بعد الحصول على هذه العمالة أو صناعات المعرفة؟ هل يمكن الحفاظ عليها؟ فمن المعروف أنه كلما زادت معرفة العامل كلما زادت احتمالات تركه للعمل حاملاً معه مهاراته ومعرفته فتتفك المنظمة عاجزة، إذ أنها لا تستطيع امتلاك هذه المورد كما تمتلك غيره من الموارد المالية والمادية وإنما غاية ما تستطيع المنظمة هو استئجار هذه العمالة مقابل أجر تدفعه. ولما كان من المستحيل سحب المعرفة من عقول العاملين عند تركهم للمنظمة كان لابد من إيجاد وسيلة للاحتفاظ بالمعرفة بطريقة أو بأخرى داخل المنظمة فكانت فكرة إدارة المعرفة.

ثالثاً: تصنيف صنّاع المعرفة:

يشير (Brown, 1999) إلى ثلاث فئات من صنّاع المعرفة تم تعريفها طبقاً لمعايير معينة، هي:

- 1- التخصص المهني: على سبيل المثال المحامون والأطباء والمبرمجون ومصممون نظم المعلومات والمكتبيون واختصاصيو المعلومات والمدرسون والعلماء (Bender 1998; Halal 1998; McGinn & Raymond 1997/98).

- 2- خصائص المهنيين: فهم أفراد بإمكانهم تحليل المعلومات وتركيبها وتقييمها واستعمالها في حل المشكلات ذات المحتويات المتنوعة. إذ ينطبق الشطر الأول من الخصائص على عمل اختصاصي المعلومات بينما نادراً ما يشارك في عملية حل المشكلات بقدر ما يوفر المعلومات للآخرين لغرض حل المشكلات وهذا يكمل النقص الأول في صفات اختصاصيي المعلومات ليكونوا صنّاع معرفة.

- 3- مهارات المهنيين وقدراتهم: يكونهم أفراداً بمستوى تعليم عال ومبدعين ومتقنين إلكترونياً ولديهم مهارات متنقلة تمكنهم من نقل ذكائهم وموهبتهم وخدماتهم إلى أي مكان يحتاج لهم (Munk 1998).

أما مركز الإحصاء الكندي فقد صنف صنّاع المعرفة إلى ثلاث فئات أيضاً وهم:

(<http://www.statcan.ca/daily:2010,2011>)

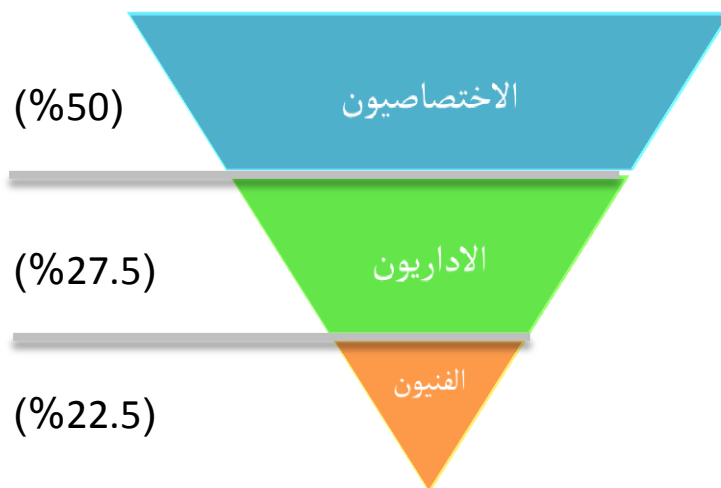
أ- الاختصاصيون (Professional Occupations): احتوت هذه الفئة على عشرين عنواناً وظيفياً شملت وظائف (المبرمجون، محللو النظم، مصممون النظم، مهندسو الذكاء الصناعي، مهندسو الشبكات، المهندسون في التخصصات كافة، الاستشاريون، أساتذة الجامعات، الاختصاصيون في العلوم الطبيعية والصرف، التخصصات الطبية)، وهم يشكلون أعلى نسبة ضمن صنّاع المعرفة بلغ مقدارها (50%). ويتقاضون أجوراً عالية ويحملون شهادات تخصصية جامعية فأكثر. والسمة الغالبة لعملهم هي العمل الذكي (Intelligent Work)، وتكون مهمتهم إنتاج وتطوير المعرفة وتحسين وسائل تطبيقاتها.

ب- الإداريون (Management Occupation): احتوت هذه الفئة على أحد عشر عنواناً وظيفياً شملت وظائف مديري الوحدات الإدارية الرئيسية (في مجالات الإنتاج/التسويق/المالية/ الموارد البشرية/العلاقات العامة/نظم المعلومات)، وكذلك المشرعون، المحامون، العاملون في وحدات خدمات الزبائن. وهم يشكلون نسبة قدرها (27.5%) من مجموع صنّاع المعرفة، ويتقاضون أجوراً ذات مردود اقتصادي مجزٍ ويحملون في الأغلب شهادات جامعية، والسمة الغالبة لعملهم هي العمل الإداري (Managerial Work). وتكون مهمتهم إدارة وتنظيم وتنفيذ الأنشطة المعرفية.

ج- الفنيون (Technical Occupations): احتوت هذه الفئة على تسعة عناوين وظيفية شملت التخصصات الفنية كافة (الهندسية - الطبية - الإدارية - الزراعية - النقل .. الخ). وهم يشكلون نسبة قدرها (22.5%) من مجموع صنّاع المعرفة، ويتقاضون أجوراً أدنى ويحملون شهادة الدبلوم أو الثانوية. والسمة الغالبة لعملهم هي العمل الإجرائي (Manual Work)، وتكون مهمتهم استخدام تقنيات المعرفة على وفق إجراءات عمل وآليات محددة ضمن تخصصاتهم الفنية.

لقد بين مركز الإحصاء الكندي من خلال الدراسة التي قدمها ومن خلال الأرقام التي أشير إليها بأن هناك حالة استقطاب للمهارات نحو الأعلى، وارتفاع قيمة العمل الذهني مقارنة بالأعمال الأخرى، أي زيادة أصحاب الياقات البيضاء على حساب الياقات الزرقاء في مجال العمل المعرفي.

مما تقدم يتضح بأن هرم العمالة لا ينطبق بمعايير التقاليد (الذي تكون قاعدته العريضة من الفنيين) على المؤسسات والصناعات القائمة على العمل المعرفي، بل انعكس في هذه الحالة وأصبحت قاعدته العريضة في الأعلى ممثلة بالفئة الأولى من الاختصاصيين، تليها الفئة الثانية من الإداريين، وآخرها الفئة الثالثة الخاصة بالفنيين. مما يحتم إجراء تعديلات على سياسات ونظم التعليم والتدريب خاصة المتقدمة منها ذات العلاقة بعملية الاستثمار المعرفي وإعداد وتنمية الموارد البشرية عالية التأهيل، ويمكن التوصل من ذلك إلى أن هيكلية صنّاع المعرفة في ضوء التوصيف أعلاه تأخذ الشكل (3) الآتي:



شكل (3)
هيكلية صنّاع المعرفة

المصدر: إعداد الباحث.

بعبارة أخرى يمكن القول إن قادة الفكر والمعرفة قد احتلوا نسبة أكبر في هيكلية صنّاع المعرفة. وهو ما يعبر عنه بالنخبة المعلوماتية ونخبة تكنوقراط صنّاعة المعرفة (عبد الواحد ودياب، 2003: 18).

رابعاً: عمل صنّاع المعرفة

إن صنّاع المعرفة يستخدمون عقولهم في تحويل أفكارهم إلى منتجات وخدمات أو عمليات (Drucker, 1959) بينما يعدد (Leake, 2008: 2) خصائصهم بأنهم يمتلكون معرفتهم التي يمكنهم بيعها أو المتاجرة بها أو حتى تركها جانباً، ولكنها تبقى ملكهم. تكمن قيمتهم الحقيقية لمؤسساتهم في قدرتهم على جمع المعلومات وتحليلها وصنع القرارات المفيدة. إنهم مستعدون للعمل التعاوني ويتعلمون بعضهم من بعض، إنهم راغبون في المخاطرة ويتوقعون التعلم من أخطائهم بدلاً من أن توجه لهم الانتقادات. وكما يقول (Anderson, 2009: 4) إنه في عصر المعرفة أصبحت الأدمغة أكثر قيمة من العضلات. وهنا تقع المسؤولية الكبيرة على التعليم في التأهيل الأولي من خلال تزويد الزبائن بمهارات التفكير الإداري والتقني كما تقع على عاتق المؤسسات المهنية كالجمعيات والاتحادات المتخصصة لمتابعة التغيير ومواجهة التحديات لمجاراة تلك التحديات والتغيير بوصفها فرصاً للتطوير من خلال المشاركة والاشتراك والاندماج مع البيئة. لقد أصبح العمل يتطلب كفاءات أكثر من مجرد الحصول على الشهادة، كفاءات تمزج التعليم بالخبرة وتولد الإبداع والابتكار، كفاءات تستمد قوتها من الثقة بالنفس والعزيمة والإصرار على التطور ومجاراة التغيير من خلال التعليم المستمر الذي يمكن أن تهيئه ورش العمل والمؤتمرات والندوات والدورات التدريبية التي لا تدعمها المؤسسات التعليمية فحسب، بل المؤسسات المهنية وفي مقدمتها الجمعيات والاتحادات المتخصصة. الأهم من ذلك أن يمتلك المهني من صنّاع المعرفة القدرة على التعلم لأن ما يعرفه اليوم لن يضيف قيمة إلى عمله في الغد كي يكون منتجاً ومساهمًا. وفي هذا المجال يعرض كل من (Perotti et al, 2010: 216-218) الفروقات في دور صنّاع المعرفة ما بين الأمس واليوم.

جدول (4)

الفروقات في دور صنّاع المعرفة ما بين الأمس واليوم

صنّاع المعرفة بالأمس	صنّاع المعرفة اليوم
• ينتظرون كي يُعلموا.	• يبحثون عن التعلم.
• يفترضون أن التعلم يحصل في داخل قاعة الدراسة.	• يدركون قوة التعلم من خبرة العمل.
• يتركون مسؤولية سيرتهم المهنية إلى مديريهم.	• يتحملون مسؤولية سيرتهم الذاتية.
• ليسوا مساعليين عن التطوير.	• مساعلون عن تطويرهم الذاتي.
• يحملون وجهة نظر بأن التنافس في المدرسة.	• ينظرون إلى التعليم بكونه مستمراً مدى الحياة.
• لا يوجد ربط بين التدريب والأداء والعمل.	• يرون أن التعليم يؤثر على العمل.
• يتركون التعليم للبدئية والحدس.	• يصنعون القرارات اعتماداً على ما تعلموه.
• ينتظرون من الآخرين تصور المستقبل.	• لديهم تصور حول المستقبل.
• لا إحساس جدي لديهم بالاضطرار إلى إعادة الابتكار المستمر.	• لديهم الإحساس الجدي للاضطرار إلى إعادة الابتكار المستمر.
• لا شعور لديهم للإبداع.	• الشعور والتعاطف مع الإبداع لتكوين الثروة.
• لا جهود ثابتة للربط الشبكي الجاد.	• جهود شبكية جادة.
• لا تنافس جدي.	• ازدهار في التنافس الصحي الصحيح.

Source: Perotti, Jennifer Watts; Wall, Patricia & McLaughlin, Gabriele, (2010), The future of knowledge work: predictions for 2020, *On The Horizon*, Vol. 18, No. 3, pp. 216-218.

خامساً: قياس المقدرات الاستراتيجية لصنّاع المعرفة:

غيرت عولمة العمل والتحسينات المستمرة في التقانة من طبيعة القوى العاملة. فقد حل اختصاصيو المعلومات محل عمال اليافقات الزرقاء (مثل عمال المصانع الذين يستخدمون أيديهم في العمل) وأصبح يطلق عليهم "صنّاع المعرفة"، العمال الذين يرى (Kelly, 1998) أنهم "المعدّون إعداداً جيداً لصيانة وتوسيع دور القيادة التقانية للعقد القادم". العمال الذين يفكرون ويعملون مع الأفكار ويتخذون القرارات (Shea, 1998). ويعرفون أيضاً بعمال اليافقات الذهبية (Gold Collar Workers). فالتقانة الجديدة، التي سيطرت على العديد من المهام الروتينية، قد وجهت العمال نحو مهام أكثر تعقيداً تتطلب التفكير والفهم وتجميع المعرفة الجديدة وحل المشكلات. فلم تحرر مظاهر الاقتصاد بالوقت للتقانة الجدية الموظفين لتوجيههم نحو مهام أكثر تطوراً فحسب، بل وضعت الضغط المتزايد عليهم لتطوير مهارات جديدة تمكنهم من المشاركة في ثورة المعرفة التي تعكس الطبيعة المتغيرة في موقع العمل (Kossen & Wilkinson, 2005: 698).

تواجه عملية قياس المقدرات الاستراتيجية لصنّاع المعرفة تحديات ناتجة عن قلة الدراسات التي تتناول هذا الموضوع ومؤشرات قياسه، وعن القصور في أغلب تلك المؤشرات، كونها لا تتوافق وطبيعة المنظمات أو أهداف الأطراف المرتبطة بها (في أحيان كثيرة)، أو لعدم قدرة المنظمة على تشخيص مصدر المعلومات الذي سيعتمد لأغراض القياس، أو للقصور في المزاوجة بين أكثر من مقياس (بهدف توفير صورة واقعية عن مستوى المقدرات الاستراتيجية المتوافرة). وبالرغم من كل ما قيل، قدم الكتاب والباحثون معايير ومؤشرات يمكن للمنظمات من خلالها أن تتفحص مقدرات صنّاع المعرفة والتي يوضحها الجدول (4).

جدول (4)

أبعاد المقدرات الاستراتيجية لصنّاع المعرفة على وفق آراء الكتاب والباحثين

ت	الكتاب، السنة	المؤشرات
1	(Tomlinson, 2004)	- العمل بشكل مستقل - تنوع الأعمال التي يمارسونها - استعمال التجارب السابقة في كل وقت - التعلم المستمر والتطوير الدائم - مقدرة على استعمال التقنيات الحديثة
2	(رزوقي, 2004)	- حل المشكلات المعقدة ومواجهة التحديات - القدرة على التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة
3	(Mohanta et al, 2006)	- النجاح الاستراتيجي العملية والنظرية - إيجاد المعرفة والوصول إليها - المقدرة على تطبيق المعلومات لحل المشكلات
4	(العمرى وآخرون, 2009)	- المسؤولية الشخصية والتطوير الذاتي - الإبداع والابتكار

		- القدرة على التكيف مع التغيرات - الميل لإشباع الحاجات العليا المقدمة - القدرة على التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة	- اتباع منهج المشاركة في العمل المعرفي - عولمة العمل المعرفي
5	(Kelly et al, 2011)	- العمل بشكل مستقل - الالتزام بمهنتهم بدلاً عن منظماتهم	- التعلم المستمر والتطوير الدائم
6	(العزاوي، 2012)	- حل المشكلات المعقدة ومواجهة التحديات - التعلم المستمر والتطوير الدائم - الثقة بالنفس والعلاقات الاجتماعية - الذكاء الشعوري والقدرة على التكيف مع التغيرات	- القدرة على إدارة الوقت والعمل مع الفريق - الحماس والاندفاع لتنفيذ الأفكار الخلاقة - القدرة على التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات الواردة.

فقد حدد كل من (Drucker, 1999) و(Evers, 2001) و(عبد الواحد وذياب، 2003) و(Tomlinson, 2004) و(Herrington, 2005) و(تركماني، 2006) و(جون هاتلي، 2007) و(Pillania, 2007) و(العمرى وآخرون، 2009) و(Kumar & Rose, 2012) و(Witherspoon et al, 2013) و(Wright, 2013) مؤشرات لقياس المقدرات الاستراتيجية لصناع المعرفة بالآتي:

1- الميل لإشباع الحاجات العليا على حساب الحاجات الأساسية:

لقد شكلت هذه الخاصية بعداً جديداً لشخصية عامل المعرفة، وأحدثت ثورة في مفاهيم نظرية ماسلو حول "الدوافع الشخصية في العمل" وسلم الحاجات الذي بني على أساسها. إذ تبين بأن صناع المعرفة لديهم في الغالب الشعور الدائم بالمتعة في إنجاز العمل لكونهم يعملون في أماكن تنسجم مع اهتماماتهم وقدراتهم، فضلاً عن الاستمتاع بوقت العمل. وقد أدى هذا إلى أن الحاجات التي يسعى إليها صناع المعرفة ليس بالضرورة أن تخضع للتسلسل الذي اعتمده ماسلو في نظريته، بل هم في الأغلب ينتقلون إلى مستوى الحاجات (المتقدمة) المتمثلة بالبحث عن المكانة الاجتماعية في العمل والتقدم الوظيفي وتحقيق الذات، على حساب الحاجات الأدنى (الأساسية) والمتمثلة بالحاجات الفسيولوجية والأمان على الرغم من عدم إلغائهم لها، فهي تكون مؤجلة قياساً بالتسلسل المعتمد للحاجات، أي أن صناع المعرفة لا يعملون لمجرد تأمين معيشتهم وتقاضي الرواتب والحصول على المزايا، وإنما أساس إنجازهم للعمل وتفوقهم فيه هو نظرهم لأنفسهم ومكانتهم المعرفية في العمل والجانب التخصصي والذهني الذي يتمتعون به ويميزهم عن الآخرين (Herrington, 2005: 5).

ويرجع السبب في ذلك إلى إن ارتباط صناع المعرفة بالعمل يبنى بالأساس على الرغبة والاهتمام. وأن عملهم ما هو إلا فرصة لإظهار قدراتهم وإمكاناتهم التي يبحثون عن التعبير عنها في شكل أداء متميز أو مظهر من مظاهر التقدم. فهم يجدون قيمتهم من قيمة المعرفة التي يمتلكونها، إذ تتيح لهم هذه المعرفة في أحيان كثيرة ممارسة القوة المعرفية في التأثير بسلوك الآخرين من دون امتلاكهم للسلطة الرسمية. لهذا نجد بأن هذا التطور قد أحدث استثناء يجب الإقرار به عند الرجوع إلى نظرية ماسلو وتطبيقاتها في مجالات العمل الإداري. فحافز تهينة بيئة عمل تهدف إلى إيجاد ودعم فرص العمل المعرفي وتهينة مستلزماته تأخذ الأولوية ضمن سلم الحاجات والحوافز الخاصة بصناع المعرفة (العمرى وآخرون، 2009: 148).

2- المسؤولية الشخصية والتطوير الذاتي:

يرى الكثيرون ممن تناولوا موضوع صناع المعرفة بالدراسة والتحليل بأن صناع المعرفة هم "أفراد" يمتلكون الطموح والرغبة في العمل، ويسعون باستمرار إلى اكتساب المعرفة وزيادة رصيدهم وقدراتهم فيها. لهذا ينظر إلى مسألة التطوير الذاتي والشخصي على أنه ضرورة وحاجة قصوى في نجاح العمل المعرفي. ومن هنا تبرز أهمية ما يمكن تسميته بالبراعة الشخصية أو الذاتية لصناع المعرفة، لأنها تأتي نتيجة مسيرة طويلة وربما مدى حياتهم الوظيفية لاكتساب وتحصيل المعرفة من خلال تعلم الفرد المستمر في المؤسسة"، أي الاستعداد لإعادة التأهيل المهني ولأكثر من مرة خلال حياتهم الوظيفية (عبد الواحد وذياب، 2003: 24).

في هذا السياق يمكن القول إن هذا التعلم والتطوير الذاتي للفرد لا يشتمل فقط على المجالات ذات الصلة بالمنتج وخدماته، بل تعدى ذلك ليمتد إلى الوعي الشخصي والنضوج العقلائي وتوسيع حدود الإدراك للأبعاد التنظيمية والأخلاقية في الحياة المؤسساتية.

إذ نجد أن هذا النوع من البراعة الشخصية يقود الفرد إلى تقديم مساهمة فردية متميزة بسبب الفهم العميق والتعهد الشخصي تجاه المؤسسة ضمن انسجام تام مع ثقافتها وتطلعاتها. يؤدي ذلك إلى نشوء حوافز ذاتية للوصول إلى مستويات أعلى في الأداء تتطلب بدورها مزيداً من التعلم واكتساب المعرفة. ولاسيما بعد أن انتقل دور صناع المعرفة من إطار تنفيذ أعمال بسيطة متحكم بها إلى إنجاز أعمال معرفية معقدة، إذ يتمتع فيها العامل المعرفي بكثير من القوة، ودرجة أوسع من الحركية في العمل. هذه الخاصية هي تجسيد

للمسؤولية الذاتية التي يشعر بها صناع المعرفة تجاه عملهم ومؤسساتهم. فهم يسعون من خلال هذا التطوير إلى زيادة قدراتهم وإمكاناتهم للوصول إلى الأداء الأفضل في تنفيذ المهام بعيداً عن التزاماتهم ومسؤولياتهم التنظيمية (Tomlinson, 2004: 154).

3- إدارة الذات:

يمكن القول بأن موضوع إدارة الذات أو كما يصفها البعض بالإدارة الشخصية يتعد أحد المداخل المؤدية إلى التطوير الذاتي وإظهار الشخصية المستقلة لصناع المعرفة. فهي تعبير عن منهجية للتعامل مع الذات الإنسانية لدى عامل المعرفة باتجاه إدراك وفهم قدراته وإمكاناته وحتى ميوله ورغباته وحاجاته وحوافزه. من أجل بناء تصور ذاتي لكل هذه الجوانب تجاه العمل. لأن إدراك وفهم الذات جانب ضروري للفرد قبل أن يحدد طلباته وينطلق ويبدأ بالتعامل مع محيطه أو مع الغير (Witherspoon et al, 2013: 251).

فهي محاولة للإجابة عن التساولين (من أنا؟) و(ماذا أريد؟) لكي يبدأ الفرد بعدها بالتفاعل مع المحيط أو مع الغير، بأفضل مستوى من حالات التوافق والتناغم بين الجانبين. وصناع المعرفة هم أكثر فئات العاملين حاجة لمثل هذا التمكين الذاتي، إذ إن طبيعة العمل المعرفي تتصف بكونها بعيدة عن العمل الإجرائي والتقليدي، وتحتاج إلى شخصية مستجيبة استجابة تامة مع العمل ومتطلباته، وأن تمتلك تصوراً مسبقاً عنه لغرض التعامل مع مهامه والتزاماته. فالنجاح في مستوى إدارة الذات كما يراه الباحثون معناه النجاح في إدارة علاقاتنا والتزاماتنا وأداء مهامنا مع محيط عملنا المعرفي (Wright, 2013: 7).

إن المتتبع لممارسة إدارة الذات يجد بأنها لا تختلف عن أوجه النشاط الإداري الذي يمارس تجاه المروسين، فهي إدراك وفهم وسيطرة وتحكم ولكن على المستوى الشخصي. ويمتد مفهوم إدارة الذات ليشمل في إطاره إدارة الوقت الشخصي لصناع المعرفة على وجه الخصوص، بعد أن أثبتت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أنها تمنح مستخدميها أعلى درجات الاستمتاع بالوقت من خلال الأفق المعرفية ومجالاتها التي تهيب له أثناء الاستخدام (Evers, 2001:18). وفي ظل واقع يتيح لصناع المعرفة تجاوز الحدود المكانية والزمانية عند تنفيذ التزاماتهم المعرفية مما يتطلب أعلى درجات الوعي والقدرة على تخصيص واستثمار ذلك الوقت الشخصي لتحقيق الأهداف على المستويين الشخصي والمؤسسي.

4- المنهج التشاركي في العمل المعرفي:

المنهج التشاركي الذي يستلزمه العمل المعرفي هو عملية عقلية تؤدي إلى فهم واضح مشترك وفعال بين العاملين. إذ يسعى العمل المعرفي إلى كل ما من شأنه الترويج لتبادل الأفكار والمعلومات بين صناع المعرفة لخلق قوى عاملة مدركة يتوافر لديها الاستعداد لقبول الأفكار الجديدة من الآخرين والتكيف معها. فضلاً عن تشجيعهم على اكتساب المعرفة ذات القيمة وترشيحها وتنظيمها وتعزيزها بالقيمة المضافة عبر رؤية مشتركة بين صناع المعرفة، مما يزيد من طاقاتهم المعرفية وينعكس على مستوى التزامهم الوظيفي في أداء العمل. وهو ما يفسره الكثيرون بأنها نقطة تسجل لصالح صناع المعرفة، مقابل الوضع الذي يسود فيه فرض تلك الرؤى من الإدارة على العاملين (العمرى وآخرون، 2009: 149).

وتوافقاً مع هذا المنهج يرى الباحثون بأن أسلوب العمل المعرفي ينحو باتجاه صيغة عمل الفريق والتنظيم المصفوفي، لهذا قيل بأن العمل المعرفي هو أقل الأعمال تنظيماً بالنسبة لحركية وعلاقات أفرادهم مقارنة مع الأعمال التقليدية. فالأعمال المعرفية عبارة عن كيانات ذاتية "حكم ذاتي" تتحرك بتناغم وتنسيق ذاتي لصالح العمل والمؤسسة. ولعل ذلك يتجسد جيداً في فكرة التمكين التي تخول هؤلاء العمال القوة والسلطة اللازمة والكافية لأعمالها. وتتجسد هذه الخاصية بجانبها الأهم في طبيعة التعامل بين صناع المعرفة ومتخذي القرار بوصفهما ركنين أساسيين متكاملين لعملية صناعة القرار (Witherspoon et al, 2013: 252).

5- عولمة العمل المعرفي:

يتجه صناع المعرفة نحو العولمة، ويتضح ذلك من خلال الأتماط الجديدة من المهن والوظائف التي ظهرت في الآونة وتجدت فيما يعرف بالعمل بعد (Telework). على سبيل المثال التسويق الإلكتروني، العمل المنزلي، العيادات التي تقدم الاستشارات والعلاج عن بعد، الجامعات الافتراضية والتعليم عن بعد والبنوك الإلكترونية وغيرها (تركمان، 2006: 5).

مما يعني هذا إمكانية تدفق الخبرات المعرفية والتزامات العمل، فضلاً عن منتجات الصناعة المعرفية، متجاوزة الحواجز المكانية والزمانية وحتى القيود القانونية أحياناً.

فقد أظهرت التقارير الاقتصادية الحديثة بأن هناك شركات متخصصة تعنى بتسويق المنتجات المعرفية من أفكار وتصاميم إلى شركات أخرى لغرض تطوير منتجاتها خاصة في مجال الصناعة الإلكترونية، وقد أطلق على هذه الشركات المنتجة للمعرفة بشركات "صناعة خدمات المعرفة" أو كما

يصفها البعض بـ "الصانع المجهول" وهي منتشرة في بعض البلدان وأصبحت ميزتها التنافسية كالهند مثلاً. وعلى الأرجح إن هذه الأتماط من العمل والتخصص ستزداد أهميتها الصناعية ومكانتها

الاقتصادية على المستوى العالمي في ظل توجهات واتفاقيات منظمة التجارة العالمية التي تسعى للتخفيف من القيود والعوائق أمام تكوين ونمو الاقتصاد العالمي الجديد (Pillania, 2007: 313).

6- الإبداع والابتكار في العمل المعرفي:

اتضح من عرض خصائص العمل المعرفي السابقة، أن جميع تلك المقدرات تؤدي إلى اتساع نطاق القدرات الفردية والمهارية وما يرتبط بها من مدلولات الإبداع الشخصي لصانع المعرفة. فصانع المعرفة هو ليس متلقياً سلبياً أو محايداً، وإنما هو متلقٍ له دور واضح بأسلوب الاستخدام والاستثمار المعرفي وحجمه، وكذلك بسعيه لاستكمال النقص، أو تحقيق إضافة على المتراكم منه. فهو يسعى "كفرد مبدع - مبتكر" لخلق قيمة معرفية مضافة جديدة، أو إدارتها بأسلوب مستحدث من خلال توليد الأفكار الابتكارية، وتبادلها وتطويرها وتطبيقها في صيغة منتجات جديدة أو خدمات جديدة أو استخدامات جديدة للمنتجات والخدمات الموجودة (Kumar & Rose, 2012: 146).

إن يؤكد دراكر (Drucker) على وجود نوعين من الابتكارات في كل مؤسسة، هما تجديد في المنتج أو الخدمة وتجديد في مختلف المهارات وأوجه النشاط اللازمة لتوريدهما (Drucker, 1999: 87).

وبناء على ذلك فإن الابتكار من جهة، والعمل المعرفي من جهة أخرى يكمل بعضهما الآخر، وهما في تفاعل مستمر. وهذا يعني أن الابتكار أحد المقدرات الاستراتيجية لأي عمل معرفي يغذيه بما هو جديد من أفكار ومعارف مبتكرة، ويصوب ما هو متاح عند صناع المعرفة. كما أن العمل المعرفي بدوره يشكل الوعاء الذي يستوعب نتائج إبداعات وابتكارات صناع المعرفة ويحولها باتجاه غاياتها المحددة لها، ولهذا يمكن النظر إلى العمل المعرفي بأنه منظومة مصغرة للإبداع والابتكار على المستوى المؤسسي. فكلاهما يهدف إلى المعرفة واستثمارها من خلال تعزيز دور رأس المال الفكري على حساب رأس المال المادي في بناء الاقتصاد القائم على المعرفة وتطوير المجتمع ككل في ظل ما اصطلح عليه "بالابتكار المعرفي".

ويشير (جون هاتلي، 2007: 85) في مقدمة كتابه الصناعات الإبداعية إلى هذه الخاصية بالقول: "لو كنت معلومة بسيطة لفاخرت بالعيش في مجتمع المعرفة، لكن بوصفي كائناً مفكراً، فأنا أطلع إلى شيء أفضل. إننا نحتاج إلى المعلومات والمعارف، لكننا نحتاج إلى أن نكون نشطين ومهرة ومثابرين لاختيار المعلومة والمعرفة، ونحتاج إلى أن نكون أصلاء متشككين ومجادلين ومطورين في تفكيرنا، بكلمة واحدة بحاجة أن نكون مبدعين"، وعليه فإننا نجد بأن العمل المعرفي ما هو إلا عمل إبداعي - ابتكاري. أما (Mohanta et al, 2006: 79) فقد حدد ستة مؤشرات لقياس المقدرات الاستراتيجية لصناع المعرفة بـ:

1- النجاح الإستراتيجي العملية والنظرية:

إن صناع المعرفة هم مستودع للمعلومات الحقيقة والنظرية المحددة. إن المعلمين في المدارس يمتلكون معلومات بشأن موضوع معين واستراتيجيات التدريس ونظريات التعليم. وإن مندوب المبيعات يتحكم بالمعرفة الحقيقية بشأن السلعة التي يبيعها وبالمعرفة النظرية في كيفية جلب اهتمام الزبون في تلك السلعة. إن صناع المعرفة في المستقبل بحاجة إلى سنوات من التعليم الرسمي للتحكم في المعلومات المطلوبة من أجل الدخول في ميدان معين من العمل، ولأن المعرفة في حالة دائمية من الخلق والإيجاد فإن هذا النمط من الاستخدام سيكون في حالة اكتساب مستمر للمعلومات الإضافية.

2- إيجاد المعرفة والوصول إليها:

في الوقت الذي تكون فيه أنشطة مجتمع المعلومات في هذا اليوم تعتمد على المعرفة المتجددة باستمرار فإن توزيع ونشر المعرفة التي يحتاجها المستخدمون ينبغي أن تكون مألوفة، وينبغي على صناع المعرفة فهم كيفية تشخيصها بصورة مستقلة وإيجاد مثل هذه المعرفة. إن مثل هؤلاء المستخدمين بحاجة إلى معرفة الموارد التي توفر المعلومات التي يحتاجونها وكيفية استعمالها من أجل تخصيص المعلومات الموصلة إلى المعرفة بنجاح.

3- المقدرة على تطبيق المعلومات لحل المشكلات:

يستعمل العاملون في المعرفة المعلومات للإجابة عن الأسئلة وحل المشكلات وإكمال الواجبات وتوليد الأفكار. إن استعمال التفكير المتناظر وإصدار الأحكام يساعد المستخدمين في معالجة القضايا المتعلقة بخدمة الزبون ونجاح. إن التفكير التحليلي المتناظر هو عملية حل المشكلة المبني على المعرفة والتي فيها يطبق الأشخاص المعلومات من السابق على المواقف الجديدة. إن الحكم على مشكلة ما هو العملية التي بواسطتها يقرر الأفراد إن كانت الحالات السابقة يمكن أو لا يمكن تطبيقها على المشكلة الجديدة. إن الطبيعة غير المتكررة لوظائف العاملين في المعرفة تحد من قدرتهم على تطبيق المعلومات في مواقف جديدة.

4- مهارات الاتصال:

يتميز صانع المعرفة بالاتصال الوثيق مع الزبائن والمشرفين والمساعدين والزملاء في فريق العمل. إن الصانع الناجح في المعرفة يقدم وبوضوح وبكلمات شفاهية أو مكتوبة المعلومات التطبيقية والنظرية. إن هؤلاء المستخدمين يصغون ويفهمون ويطلبون التوضيح عندما لا يفهمون ما يقال لهم. إن صناع المعرفة ينبغي أن يكونوا قادرين على الكلام والإصغاء مع الأفراد والمجموعة. كما إن التوكيد على جودة خدمة الزبون وإنتاج السلع والخدمات بحسب الطلب لتلبية حاجات الزبون يجعل صناع المعرفة على اتصال وثيق مع الزبائن. إن أهداف فاعلية المنظمة والتحسين الدؤوب للسلع مع الحاجة المستمرة للتفكير في معلومات جديدة بغية إنجاز العمل يتطلب اتصال بين المشرف والمساعدين وبين الزملاء في فريق العمل الواحد أو زملاء الوظيفة. إن صناع المعرفة يمتلكون مهارات الاتصال التي تمكنهم على التعاون الخلاق مع الآخر في رسم الأهداف وصناعة القرار والأفكار التي توفر أمثل الحلول لمشكلات العمل.

5- الدافعية:

إن طبيعة عمل المعرفة تتطلب نمواً مستمراً في مفردات التميز في تطوير المعلومات والمهارات لدى أولئك الذين يؤدون هذا النمط من العمل. وينبغي على صناع المعرفة أن يصبحوا ويظلوا مهتمين في إيجاد المعلومات واستذكارها وتطبيقها في عملهم. وبما أن التطورات التقنية تدعو صناع المعرفة إلى التغيير باستمرار في طريقة إنجاز عملهم فإن هؤلاء الأفراد عليهم إدامة الرغبة في تطبيق عقولهم على احتواء معلومات جديدة وتقنيات جديدة في عملهم.

6- القابليات الفكرية:

يتعين على صانع المعرفة امتلاك القابليات الفكرية لاكتساب المهارات التي ذكرت أعلاه. فالقابليات الفكرية تشمل تلك المتعلقة بعمليات التفاهم والاستذكار وتطبيق تقنية المعلومات المتخصصة. وينبغي على صناع المعرفة امتلاك المقدرات اللازمة لاكتساب مهارات الاتصال المناسبة وتعلم كيفية معرفة أين وكيفية تحديد مواقع المعلومات. كما يتعين على صناع المعرفة أن يكونوا قادرين على تعلم طرائق التعامل مع تقنية المعلومات وعلى تقديم التعليل الملخص. كما أن لديهم المقدرة الذهنية على فهم قيمة امتلاك المعارف والمحافظة عليها والمهارات اللازمة لإنجاز عملهم.

بعبارة أخرى يجب عليهم تهينة أنفسهم لتبني الطرائق الجديدة في التفكير وتطبيقها في الطريقة التي يعملون بها، عليهم عدم التوقف عن التعليم وطالما أنهم مجهزون بخبرة ومهارات جيدة فإن حركتهم من وحدة إلى أخرى أو من موقع إلى آخر تبدو بسيطة وبذلك يتصفون بكونهم متفكرين.

المطلب الثاني: النجاح الاستراتيجي

أولاً: مفهوم النجاح الاستراتيجي

في السنوات الأخيرة من القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين، وفيها شهد حقل الإدارة الاستراتيجية شيوع العديد من المفاهيم مثل (القيادة الاستراتيجية Strategic Leadership والمقاولاتية Intreneuershup والحوكمة Governance)، وكان النجاح الاستراتيجي (Strategic Success) من أبرز هذه المفاهيم، والذي جاء ليحل محل العديد من المفاهيم التي اقترنت بالمرحلتين السابقتين لوصف المنظمات الفاعلة كـ (الكفاءة، والفاعلية، والكفاءة والفاعلية (النجاح)،...)، وعدّ الابن البار لما أبدعه حقل الإدارة في مجال تقويم الأداء المنظمي، ونتيجة للتطور الذي سبقه في مضمار استشراف حالة المنظمة، ومرحلة متقدمة في سلم نجاحها (الركابي، 2004: 22)، وذلك بعد أن بدأت المنظمات على اختلاف أنشطتها وأحجامها بإعادة التفكير في كيفية أدائها لأعمالها في إطار التغيرات البيئية المتسارعة، وندرة الموارد (الاسيما المالية)، والتطورات التكنولوجية المتلاحقة، وبعد أن تداخلت معايير قياس الأداء المنظمي مع معايير قياس نجاح المنظمات، وأصبحت غير مجدية في تفحص قدرتها على تحقيق رؤيتها ثم رسالتها وأهدافها، فبرزت الحاجة إلى معايير أخرى كـ (التكيف، والنمو..) التي يركز عليها النجاح الاستراتيجي لاستشراف وضع المنظمة، وتفحص قدرتها على توظيف العقل الاستراتيجي العامل فيها في التكيف مع تغيرات البيئة، ومجابهة المشكلات المتجددة باستمرار..، فبرز مصطلح النجاح الاستراتيجي كمفهوم وك ممارسة ليجسد حصيلة التفاعل بين العديد من الحقول المعرفية والعلمية.

لقد احتل مفهوم النجاح الاستراتيجي مكانة هامة في بعض الدراسات والبحوث حيث تطورت مفاهيمه من خلال الفكر التنظيمي الذي سبقه بمفهوم الكفاءة والفاعلية، حيث أشار (Alvar, 1976) بأنه البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها (الركابي، 2004: 355)، كما أشار مدخل التنظيم في قياس الفاعلية على معيار البقاء (Survival) كونه مؤشر نهائي لقياس الفاعلية. في حين أشار (الحسيني، 2006: 68) بأن سر نجاح الاستراتيجية يكمن في القدرة على التكيف بين المنظمة والبيئة والاستمرار بشكل فاعل فيها، بينما أكد (Ford, 2010: 589) أن النمو يصبح بديل عن الفاعلية؛ لذا فإن المنظمات التي تمتاز بنمو عال تعد منظمات فاعلة.

وينبثق مفهوم النجاح المنظمي/ الاستراتيجي من مدخلين (مؤشرين) هامين الأول الكفاءة والثاني الفاعلية، إذ لابد من الدمج بين أكثر من مدخل من مداخل الفاعلية وهي الأهداف والنظم... الخ. إذ أن ذلك يعطي صورة واضحة عن المنظمة وعن إنجازاتها. أما الجمع بين مؤشرات النجاح من خلال تحقيق المنظمات لأهدافها (الفاعلية) بصورة غير مباشرة، فضلاً عن مؤشرات الموارد المتاحة (الكفاءة). وقامت عدة دراسات لإثبات ذلك مثل (Quinn & Rohrbaugh, 2003: 363-377) و(العزاوي، 2006: 8).

كما أن ظهور مفهوم النجاح يرتبط بالتكيف البيئي والنمو، ومن ثم تحقيق البقاء، إذ أن الاستمرار والتفاعل تحت ظل البيئة المتغيرة يتطلب المرونة وإيجاد حالة التوازن، ولتحقيق ذلك لابد من إيجاد مقياس لتقييم أداء المنظمة بحيث يتلاءم مع كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنظمة.

وقد ورد في الأدبيات عدد من المفاهيم للنجاح الاستراتيجي. فقد عرفه (الخفاجي والبغدادي، 2001: 154-168) "تأج قدرة الإدارة الاستراتيجية على انتقاء/ ثم التعامل مع المواقف التي تحقق نجاحاً متفوقاً للمنظمة"، أو "تأج إيمان المديرين بفلسفة المصادفة، وتوظيفهم المخترن في الذاكرة لتوقع التحديات، ومستوى النجاح في التعامل معها أو تجنبها"، وهو بالنسبة لـ (Johnson & Scholes, 2002: 1-4) "تأجاً في صياغة الاستراتيجية وتنفيذها ومتابعتها"، في حين ركز (Maller, 2002: 1-4) على التخطيط الإستراتيجي في تعريف هذا النجاح بـ "التنفيذ الناجح للخطة الاستراتيجية من قبل المنظمة"، إذ عدّ (النجاح الاستراتيجي = التخطيط الاستراتيجي). وفي إطار أكثر شمولية نظر (Thomas, 2005: 3-4) إليه من خلال "القيادة والإدارة الناجحة التي تفهم غرض المنظمة وما يحدث في بيئة الأعمال، وتتوقع الأحداث وتواجه الواقع بنظرة طويلة الأمد تركز على عوامل النجاح الحرجة، للتنافس التي تضيف من خلاله قيمة للزبون ولجميع أصحاب المصلحة، وتستطيع إيصال الرؤية والغرض والغايات الممكنة الإنجاز والأهداف القابلة للقياس، وتعمل على تطوير قدرات جديدة ورأس مال فكري، ويكون تركيزها خارجياً أكثر مما هو داخلي، وتركز على تطوير العاملين وتحفيزهم ورضاهم والتغذية العكسية والتقييم والمراجعة"، معداً إياه نجاحاً مستداماً.

ثانياً: قياس النجاح الاستراتيجي

تواجه عملية قياس النجاح الاستراتيجي تحديات ناتجة عن قلة الدراسات التي تتناول هذا الموضوع ومؤشرات قياسه، وعن القصور في أغلب تلك المؤشرات، كونها لا تتوافق وطبيعة المنظمات أو أهداف الأطراف المرتبطة بها (في أحيان كثيرة)، أو لعدم قدرة المنظمة على تشخيص مصدر المعلومات الذي سيعتمد لأغراض القياس، أو للقصور في المزاوجة بين أكثر من مقياس (بهدف توفير صورة واقعية عن مستوى النجاح المتحقق)، فضلاً عن أن أغلب المؤشرات قصيرة الأجل، ولا تتفحص الآثار البعيدة الأمد للعمليات الحالية المنظمة، كما ولا تؤمن إجراء تحليل طويل الأمد لتحديد الوضع الحالي للمنظمة. وبالرغم من كل ما قيل، قدم الكتاب والباحثون معايير ومؤشرات يمكن للمنظمات من خلالها أن تتفحص مستويات نجاحها الاستراتيجي والتي يوضحها الجدول (5).

جدول (5)

بعض نماذج قياس النجاح الاستراتيجي

ت	الكاتب، السنة	المؤشرات ومضمونها
1	(الركابي، 1998)	- التكيف بدلالة (الاستجابة مع التغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية) - النمو بدلالة (الزيادة في حجم المنظمة، أو التحرك باتجاه الأهداف المنشودة).
2	(الدليمي، 1998)	- استمرارية النمو في المنتجات والأسواق - القدرة على التكامل العمودي والأفقي
3	(Krishnan et al, 1999)	رضا الزبائن وولائهم
4	(Stringer, 2000)	المدخل الهولستي بمنظوراته (التخطيط، والتنبؤات والتوقعات، والاستثمار، وإدارة الأداء).
5	(داغر، 2001)	رضا الزبون كمؤشر أساس لنجاح منظمات الخدمة.
6	(Schmidt & Laudlow, 2002: 9-10)	- العلامة التجارية. - سرعة الاستجابة لحاجات الزبائن والتعامل مع شكاواهم. - جودة المنتج مقارنة بالمنافسين. - الأداء البيئي للمنظمة. - رضا العاملين وإدارة العلاقة معهم.
7	(Boudreau et al, 2002)	- النمو - الربحية

8	(Gish, 2002)	المصفوفات الإستراتيجية بمعاييرها الداخلية والخارجية.
9	(Cobbold & lawrie, 2001,2003)	بطاقة الدرجات المتوازنة بمنظوراتها الأربعة (الزبان، والمالي، والداخلي، والإبداع والتعلم).
10	(Flamholtz & Hua, 2003)	العائد على الملكية.
11	(Chatterjee & Nagarajan, 2004)	- الفاعلية في إدارة المنتج والأفكار الجديدة. - التصميم الناجح للمنتج. - استقطاب الزبائن والمحافظة عليهم. - تقييم الربحية المتحققة عن الزبائن وإدارة العلاقة معهم. - انسيابية عمليات الأعمال في سلسلة القيمة. - اختيار قياسات الأداء وأنظمة العوائد الملائمة.
12	(Kurtzman, 2005)	بطاقة الدرجات المتوازنة بمنظوراتها الأربعة.

المصدر: إعداد الباحث بالإفادة من طروحات الكتاب والباحثين.

وما ذكر في (1) ينبغي ان ينطبق على البحث الحالي، والذي سيعتمد معياري (التكيف Adaptive، والنمو Growth) اللذين أشار إليهما (الركابي، 1998) كمرحلتين في دورة النجاح الاستراتيجي، إلى جانب معيار (البقاء Survival في ميدان المنافسة) كمرحلة ثالثة، والسعي إلى تحديد فاعلية كل مرحلة بدلالة مؤشري (التزام المنظمة بالمستفيدين وتقييمها لرضاهم) أولاً، و(اهتمامها برأس المال البشري العامل فيها) ثانياً، كونهما من مؤشرات قياس النجاح الاستراتيجي على وفق مقياس (Krishnan et al,1999) و(داغر، 2001) و(Schmidt & Laudlow, 2002) و(Chatterjee & Nagarajan, 2004).

ولأهمية مراحل دورة النجاح الاستراتيجي الثلاث، سيتم تناول أبرز ما يتعلق بكل مرحلة منها.



شكل (4)

مراحل دورة النجاح الاستراتيجي

المصدر: إعداد الباحث.

أولاً: مرحلة البقاء في ميدان المنافسة:

يرى البعض أن مجرد بقاء المنظمة في دائرة المنافسة يعدّ نجاحاً بحد ذاته، لأن المنظمة تنطلق منه للبحث عن وضع ملائم ثم التكيف المستمر مع البيئة المحيطة بها في الأمد البعيد، والسعي لمزيد من (النمو، والاستقرار، ثم التكيف)، وهكذا على وفق إطار تنبائي يبدأ وينتهي بـ "البقاء" الذي يعد علامة صحة على طريقة تفكير الإدارة العليا في مضمار المنافسة، وإن كان ذلك بالحدود الدنيا (الركابي، 2004: 347-348). إن قدرة المنظمة على البقاء هو افتراض ضمني بأن التنظيمات تبدأ وتنتهي بالية ولادة وفناء شبيهة بالكائنات العضوية ومنها الإنسان، مع اختلاف الحديث عن التنظيمات (كونها لا تتلاشى بسهولة، وإنها قادرة على البقاء وإن لم تكن ناجحة لارتباط مصالح عدد كبير من الأفراد بالغانها)، وبما يدفع جهات كثيرة للبحث عن أهداف جديدة (حقيقية أو وهمية) لتبرير استمرارها، أو تحولها إلى شكل آخر من التنظيمات كما حصل مع (تحول عدد من المنظمات الأردنية العامة إلى القطاع الخاص، ك (مؤسسة المواصلات والاتصالات السلوكية واللاسلكية، وسلطة الكهرباء الأردنية))، مع مراعاتها حقيقة أن بقاءها في الأمد الطويل يوجب عليها خلق المستقبل في ضوء حاجات زبائننا، واقتناص الفرص الجديدة، وتطوير كفاياتها لتهيئة البنية التحتية للمستقبل (الركابي، 2004، 2000: 84).

وعزى (جاكسون وآخرون، 2008: 539-547) أسباب فشل المنظمات في البقاء الذي يعد (جوهر النجاح الاستراتيجي) إلى:-

1- الموقف المالي الحرج الذي قد يجعل الكثير من المنظمات تلجأ إلى نوع من إعادة الوجود بـ (الاكتساب والاندماج).

2- عدم تمكن المنظمة من إشباع حاجات المجتمع، وضعف استجابتها للظروف الطارئة وللتغيرات البيئية المختلفة.

3- الاختلاف بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، وإحباطها لإبداعاتهم وضعف تطويرها لبرامج التجديد والابتكار.

4- ضعف إدارة الصراع في المنظمة.

فالسبب المذكورة انفاً تجعل المنظمة عاجزة عن التحكم بنتائجها، وإعادة وضعها إلى موضع (التكيف النشط والبقاء المستمر) تقبلاً بالانهيار والزوال، لاسيما إذا (كان عمرها المنظمي وحجمها صغيرين)، لأن قابليتها حينها على مواجهة المشكلات ستكون ضعيفة، و(إذا كان سعيها للبقاء غير مصحوب برغبة دؤوبة للتكيف والنمو في مختلف مفاصل عملياتها).

ثانياً: مرحلة التكيف:

يعبر التكيف عن "الحد الذي تتمكن فيه المنظمة من التجاوب مع أي تغيير في داخلها و/أو في البيئة الخارجية" (الركابي، 2004: 47)، أو "الاستجابة التي تبديها المنظمة عند تعاملها مع الظروف البيئية الجديدة" (العقدي، 1997: 27)، ويؤكد (Mils & Snow, 1978) إن سر النجاح الاستراتيجي للمنظمات في قدرتها على اعتماد النمط التكيفي لأنشطتها مع التغيرات البيئية، وبقائها نشطة فيها (الركابي، 1998: 342)، وعدّ التكيف بالنسبة لـ (الشماع وحمود، 2000: 344) "قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها مستقبلاً، وإيجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان"، وعدّ مقياساً لقدرة المنظمة على بلوغ أهدافها بدلالة "نسبة المبيعات الجديدة إلى مجموع المبيعات" (التميمي، 2005: 74).

وفي إطار ما ذكر من تعريفات نستشف الآتي:

1- إن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وإرضاء العاملين مرتبط بقدرتها على التكيف.

2- إن المنظمة محاطة بتغيرات بيئية تتطلب منها التوازن والاستقرار النسبي ثم البقاء، ولابد لها لأجل ذلك من التنبؤ بتلك التغيرات ومعالجتها، للحد من الخسائر الناجمة عن عدم التكيف معها، وهذا ما جعل التكيف الخطوة الأولى في:

أ- الجسر الذي يربط البيئة المتحركة وتغيراتها بتحريك المنظمة باتجاه احتواء هذه التغيرات.

ب- إرساء خطوات المنظمة نحو النمو كمرحلة لاحقة.

3- إن المنظمات الناجحة هي القادرة على التكيف مع الأدوار المتغيرة للبيئة، وكذلك الفرص التي تتيحها والتهديدات التي تفرضها تلك الأدوار.

4- إن التكيف أحد المفاهيم الناتجة عن الانفتاح الفكري للمنظمة على البيئة، ومجسداً لأحد أنماط العلاقة بينهما، كما ويعبر عن قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية في صورة الاستمرارية في عملياتها. وقد اجمع كثيرون على أن التكيف من أكثر العوامل الحاسمة في تحديد بقاء المنظمة أو زوالها، لأن تغيرات البيئة يمكن تحملها لمدى زمني قصير، ولكن المرونة (التكيف) في إطار الظروف المتغيرة لازمة لبقاء المنظمة على المدى البعيد (جاكسون وآخرون، 2008: 540-541)، في حين عده (Heuer, 1999: 3-4) من أكثر العوامل أهمية في تحول المنظمات غير الهادفة للربح إلى منظمات متعلمة

(Learning Organization)، وقادرة على بناء إمكاناتها وتعظيم أدائها، وبما يعزز أهمية تكيفها مع البيئة في إطار (سعيها لمزيد من النمو والنهوض بمسؤوليتها الاجتماعية، والتنافس فيما بينها للبرهنة على قيمتها). وتتأطر صورة تكيف الكثير من المنظمات مع تغيرات البيئة (لاسيما البيئة الخارجية)، باستيعاب تلك التغيرات عند تحديد أهدافها (النعي، 2000: 39)، وإيجاد الآليات الكفيلة بمقابلتها والاستعداد لمجابهتها.

ثالثاً: مرحلة النمو:

النمو Growth ظاهرة طبيعية وعملية معقدة ومهمة تخلق دافعاً لاقتناص الفرص، وتوافر محفزات وقدرات على مجابهة التهديدات والتحديات المحيطة بالمنظمة والتكيف معها. وقد استأثرت الدراسات المتعلقة بنمو المنظمة بأهمية استثنائية من قبل المتخصصين، وتضافرت جهودهم لبثورة اتجاهات إنموجية لدراسة النمو كمفهوم وكظاهرة، فالنمو كمصطلح يوشّر الزيادة في حجم الجسم بما يداخله من تغيرات أساسية، وعلى مستوى المنظمة فقد حدد نمو المنظمة بـ "التغير في حجمها حين يقاس بعدد الأفراد العاملين فيها"، وبما يجعل التغير يدخل في باب الزيادة أو النقصان، والتركيز على التوسع الأفقي أو العمودي في المنظمة كمقياس لنموها، أو على عدد المرضى المراجعين للمستشفى، انطلاقاً من كونهم معياراً لقياس حجم المنظمة (الشماع وحمود، 2000: 368). وفي إطار التمييز بين النمو والتطور عدّ النمو تغيراً في حجم المنظمة، أما التطور فهو "تشاط طويل الأمد يهدف إلى تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها، وتجديد ذاتها عبر إحداث تطور شامل في المناخ السائد فيها"، أو "التغيير الحاصل خلال عمر المنظمة" (الركابي، 2004: 351).

المحور الثالث

عرض نتائج البحث واختبار فروضه

يهتم هذا المحور بالتعرف على مستوى إجابات عينة البحث على محاور الاستبانة المتمثلة بالمقدرات الاستراتيجية لصناع المعرفة (X22-X1)، والنجاح الاستراتيجي (X39-X23)، وسيتم وصف متغيرات البحث وتحليلها وتفسيرها بالاستناد إلى معطيات تلك الاستبانة، وكما يأتي:

أولاً: وصف متغيرات البحث وتشخيصها

بهدف إعطاء وصف للمقدرات الاستراتيجية لصناع المعرفة وتشخيصها بشمولية أكبر سيتم وصف أبعاد المقدرات الاستراتيجية لصناع المعرفة والنجاح الاستراتيجي على وفق ما أسفرت عنه نتائج البحث الميدانية للشركة عينة البحث وعلى النحو الآتي:

1- المقدرات الاستراتيجية لصناع المعرفة

ويتضمن هذا المتغير سبعة محاور يوضحها الجدول (6) على النحو الآتي:

أ- حل المشكلات المعقدة ومواجهة التحديات: نال هذا المحور المرتبة الرابعة، من حيث مستوى توافر المقدرات الاستراتيجية لصناع المعرفة، وكما يبينها الجدول (6)، إذ بلغت شدة الإجابة (81.54%) بوسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.077) وانحراف معياري قيمته (0.908) عكس بذلك تشتت عال في إجابات أفراد العينة حول أوساطها الحسابية، مما أشار إلى توافر هذه الخاصية بشكل فوق المتوسط، ولكن بنسبة أقل من المحاور الأخرى. ولعل ذلك يرجع إلى تنوع المشكلات واختلاف طبيعة أسبابها بين فرد وآخر وبين وظيفة وأخرى أو حتى بين الأقسام، والتي تحتم على العاملين حلها ومواجهة التحديات التي تشكلها، هذا وحقت الفقرة (أجد أن أسلوب حل المشكلات خطوة بخطوة هو الأسلوب الأكثر منطقية (X1) أعلى الأوساط الحسابية ضمن هذا المحور حيث بلغ (4.232) وبلغت شدة الإجابة (84.64%) وانحراف معياري (0.943). في حين حققت الفقرة (أتمتع كثيراً بالمشكلات المعقدة كونها تنطوي على تحديات حقيقية (X3) أقل وسطاً حسابياً، إذ بلغ (4.017) وكانت شدة الإجابة (80.34%) بانحراف معياري (0.962).

ب- القدرة على إدارة الوقت والعمل مع الفريق: حقق هذا المحور المرتبة السادسة ما قبل الأخيرة من حيث مستوى التوافر لدى عينة البحث عند حسابه، إذ بلغت شدة الإجابة (9.79%) بوسط حسابي مقداره (3.995)، في حين بلغ انحرافه المعياري (0.982). والذي عكس تشتت عال في إجابات أفراد العينة حول أوساطها الحسابية. عكس بذلك توافر هذه الخاصية بمستوى فوق المتوسط، ويعزى ذلك إلى أن طبيعة عمل الأفراد عينة البحث تتطلب العمل في فرق ولجان وتبادلاً للمعلومات بين بعضهم البعض هذا من جانب، كما وإن توسع المدن وزيادة النسبة السكانية فيها تتطلب تقديم خدمات أكبر مما زاد من الأعمال المناطة بهم والذي يتطلب بدوره إدارة دقيقة للوقت كي تنجز أعمالهم بشكل كامل وسليم، أما فقرات هذا محور فقد حققت الفقرة (أجد في نفسي قدرة عندما اعمل ضمن فريق عمل على إيجاد حلول للمشكلات بسرعة أكبر من بقية الأعضاء (X8) أعلى الأوساط الحسابية بمقدار (4.107) وكانت شدة الإجابة (82.14%) بانحراف معياري قيمته (1.003) في حين حققت الفقرة (أجد أن ما لدي من

المشكلات والمهام تفوق مقدار الوقت المتاح لي (X9) أقل الأوساط الحسابية على مستوى هذا المحور والذي بلغ (3.892) بشدة إجابة (77.84%) وانحراف معياري (0.969)، مما يعكس بأن إدارة الوقت والعمل في فريق كانت مقدرة استراتيجية متوافرة بين منتسبي الشركة المذكورة.

ج- الثقة بالنفس والعلاقات الاجتماعية: حظي محور الثقة بالنفس والعلاقات الاجتماعية بالمرتبة الخامسة من حيث توافر المقدرات الاستراتيجية لصنّاع المعرفة، فقد حقق وسطاً حسابياً مقداره (4.018) بشدة إجابة كانت (80.36%)، في حين بلغ انحرافه المعياري (1.042) والذي عكس تشتت عال في إجابات أفراد العينة حول وسطها الحسابي. أما فقرات هذا المحور فقد حققت الفقر (أفضل دائماً التعامل مع الأشخاص الواثقين من آرائهم X9) أعلى الأوساط الحسابية والذي بلغ (4.82) بشدة إجابة (85.76) وانحراف معياري (0.74)، عكس بذلك الدور الكبير الذي تلعبه هذه المقدرة وتوافرها بين منتسبي الشركة، ولعل ذلك يعود إلى ظروف العمل في قطاع الاتصالات وما يمتاز به من مخاطرة كبيرة يحتاج إلى توافر الثقة بالنفس في مواجهة هذه المخاطر، أما العلاقات الاجتماعية فهي ضرورية في مجال عملهم ذلك لتماسهم المباشر مع المواطنين. أما أقل الأوساط الحسابية فقد حققتها الفقرة (يحصل اندماج وتالف أكثر بيني وبين الأشخاص الذين ينتمون إلى نفس طبقتي الاجتماعية والمهنية X8) والذي بلغ (3.875) بشدة إجابة (77.5%) وانحراف معياري (1.045).

د- الحماس والاندفاع لتنفيذ الأفكار: في حين جاء محور الحماس والاندفاع لتنفيذ الأفكار بالمرتبة الثالثة من حيث مستوى التوافر، فقد حقق وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.91) بشدة إجابة (78.2%)، أما انحرافه المعياري فقد كان (1.195)، والذي عكس تشتت عال في قيم الإجابات حول أوساطها الحسابية. أما فقرات هذا المحور فقد حققت الفقرة (عندما أتبني مشروعاً ما فإنني أمتلك العزم على انجازه حتى في ظل ظروف الإحباط الشديد X13) أعلى الأوساط الحسابية (4.123) بشدة إجابة (82.46%) وانحراف معياري (1.280) في حين حققت الفقرة (غالباً ما أجد في نفسي طاقة واندفاعاً يفوقان ما لدى العاملين معي X11) أقل تلك الأوساط والذي بلغ (3.786) بشدة إجابة (75.72%) وانحراف معياري (1.150)، ويعود ذلك إلى أهمية الحماس والاندفاع بوصفها مقدرة أساسية ومهمة لتنفيذ الأفكار، لاسيما وإن العمل في قطاع الاتصالات يتطلب توافر مستوى عال من الشجاعة وسرعة البديهة والتعامل معها بجرأة وشجاعة، من جانب آخر فإن العاملين قد يتحمسون لتنفيذ أفكارهم لأسباب تنافسية خاصة وإن ما نسبته (46.4%) ممن هم من دون سن الأربعين، أي من الشباب الذين عادة ما تكون روح المنافسة عالية لديهم.

هـ- التعلم المستمر والتطوير الدائم: حظي محور التعلم المستمر والتطوير الدائم بالمرتبة الأولى من حيث توافر المقدرات الاستراتيجية لصنّاع المعرفة، فقد حقق وسطاً حسابياً بلغ (4.20)، بشدة إجابة (84.39%)، في حين بلغ انحرافه المعياري (0.894)، مما يعني أن مستوى توافر هذا المحور عال بالمقارنة مع المحاور الأخرى، أما فقرات هذا محور فقد حققت الفقرة (استمتع بالأفكار الجديدة حتى لو بدت غير عملية X16) أعلى الأوساط الحسابية بمقدار (4.410) وكانت شدة الإجابة (88.2%) بانحراف معياري قيمته (0.848)، في حين حققت الفقرة (كثيراً ما استلهم أفضل الأفكار عندما لا أكون مشغولاً بأمور معينة X14) أقل الأوساط الحسابية على مستوى هذا المحور والذي بلغ (4.089) بشدة إجابة (81.78%) وانحراف معياري (0.935)، ويرى الباحث أن توافر هذه الصفة بين منتسبي الشركة يرجع إلى أن مجال عملهم قابل للتطور وإن التعلم المستمر للفرد يساعده في منافسة رفاقه في العمل خاصة وإن الباحثين قد لاحظوا أن مجموعة من المنتسبين مازالوا مستمرين في الدراسة بعد الدوام الرسمي في كليات ومعاهد مسانبة بمختلف الاختصاصات الإلكترونية الهندسية والفنية.

و- الذكاء الشعوري والقدرة على التكيف مع التغيرات: إذ نال هذا المحور المرتبة الثانية، من حيث مستوى الاهتمام، إذ حقق وسطاً حسابياً بلغ (4.166) في الوقت الذي بلغت فيه شدة الإجابة (83.32%)، مما أشار ذلك إلى توافر هذه الخاصية بمستوى فوق المتوسط، في حين كان انحرافه المعياري قد بلغ (0.803)، عكس بذلك تشتت عال في قيم الإجابات حول وسطها الحسابي. أما فقرات هذا محور فقد حققت الفقرة (أتجنب دائماً المواقف التي تجعلني أشعر بأنني أقل شأنًا من الآخرين X17) أعلى الأوساط الحسابية بمقدار (4.410) وكانت شدة الإجابة (88.2%) بانحراف معياري قيمته (0.681) في حين حققت الفقرة (لدي القدرة على رؤية الكامن في الأشياء X18) أقل الأوساط الحسابية على مستوى هذا المحور والذي بلغ (3.946) بشدة إجابة (78.92%) وانحراف معياري (0.903)، ويعزي الباحث سبب وجود هذه الخاصية بهذا المستوى إلى تعدد المواقف واختلاف الحالات واستمرار التغيرات التي تواجه العاملين أثناء عملهم والذي يتطلب مستوى عال من الذكاء والقدرة على التكيف مع تلك التغيرات.

ز- القدرة على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة: في حين ضمنَ محور القدرة على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة المرتبة الثالثة، من حيث مستوى الاهتمام بتطبيق خصائص عمال المعرفة، إذ بلغ وسطه الحسابي (4.107) بشدة إجابة (82.14%) وبانحراف معياري قدره (0.978)، وهو محور مطبق بشكل سليم وبمستوى كبير. أما فقرات هذا محور فقد حققت الفقرة (أجد سهولة في أداء أعمالي عند الاعتماد على وسائل تكنولوجيا المعلومات الحديثة X21) أعلى الأوساط الحسابية بمقدار (4.160) وكانت شدة الإجابة (83.2%) بانحراف معياري قيمته (0.915) فيما حققت الفقرة (غالباً ما تؤدي تكنولوجيا المعلومات دوراً فاعلاً في حل المشكلات المعقدة X22) أقل الأوساط الحسابية على مستوى هذا المحور والذي بلغ (4.35) بشدة إجابة (80.7%) وانحراف معياري (0.952)، عكست بذلك الدور الكبير للقدرة على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة كأحد المقدرات الاستراتيجية لصناع المعرفة لدى أفراد عينة البحث فأن عصرنا يشهد تطوراً سريعاً في كافة المجالات، وذلك بفضل وسائل التكنولوجيا الحديثة فإن التعامل مع هذه الوسيلة يعدّ خاصية ضرورية للعمل المعرفي.

جدول (6)

مستوى إجابات عينة البحث حول متغير المقدرات الاستراتيجية لصناع المعرفة

الانحراف المعياري	شدة الإجابة	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق بشدة		العبارات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.943	84.64	4.232	-	-	5.4	3	19.6	11	21.4	12	53.6	30	X1
0.820	79.64	3.982	-	-	1.8	1	28.6	16	39.3	22	30.4	17	X2
0.962	80.34	4.017	-	-	7.1	4	23.2	13	30.4	17	39.3	22	X3
0.908	81.54	4.077	المعدل العام										
0.966	78.56	3.928	--	-	10.7	6	19.6	11	39.3	22	30.4	17	X4
0.988	81.06	4.053	-	-	12.5	7	8.9	5	39.3	22	39.3	22	X5
0.969	77.84	3.892	-	-	10.7	6	17.9	10	39.3	22	32.1	18	X6
1.003	82.14	4.107	-	-	1.8	1	17.9	10	33.9	19	42.9	24	X7
0.982	79.9	3.995	المعدل العام										
1.045	77.5	3.875	1.8	1	10.7	6	17.9	10	37.5	21	32.1	19	X8
1.079	84.28	4.214	3.6	2	7.1	4	21.4	12	33.9	19	33.9	19	X9
1.003	79.28	3.964	3.6	2	-	-	19.6	11	25	14	51.8	29	X10
1.042	80.36	4.018	المعدل العام										
1.150	75.72	3.786	3.6	2	10.7	6	14.3	8	30.4	17	41.1	23	X11
1.155	76.42	3.821	5.4	3	8.9	5	19.6	11	33.9	19	32.1	18	X12
1.280	82.46	4.123	5.4	3	16.1	9	10.7	6	26.8	15	41.1	23	X13
1.195	78.2	3.91	المعدل العام										
0.935	81.78	4.089	1.8	1	3.6	2	16.1	9	37.5	21	41.1	23	X14
0.900	83.2	4.160	-	-	3.6	2	25	14	30.4	17	41.1	23	X15
0.848	88.2	4.410	-	-	3.6	2	17.9	11	37.5	21	41.1	23	X16
0.894	84.39	4.210	المعدل العام										
0.681	88.2	4.410	-	-	-	-	10.7	6	37.5	21	51.8	29	X17
0.903	78.92	3.946	-	-	5.4	3	17.9	10	33.9	19	42.9	24	X18
0.826	82.84	4.142	-	-	1.8	1	16.1	9	21.4	12	60.7	34	X19
0.803	83.32	4.166	المعدل العام										
1.068	82.5	4.125	-	-	14.3	8	16.1	9	30.4	17	39.3	22	X20
0.915	83.2	4.160	-	-	5.4	3	19.6	11	32.1	18	42.9	24	X21
0.952	80.7	4.035	-	-	7.1	4	21.4	12	32.1	18	42.9	24	X22
0.978	82.14	4.107	المعدل العام										
0.972	81.38	4.069	المعدل الكلي										

وفي نهاية العرض والتحليل يظهر أن مستويات متغير المقدرات الاستراتيجية لصناع المعرفة كانت أعلى من المتوسط، وهي بمستوى الطموح المطلوب مشيرة إلى توافر تلك المقدرات الاستراتيجية لدى العاملين في الشركة المبحوثة. ويعتقد الباحث أن سبب ارتفاع تلك المستويات يعود إلى مكانة الشركة المبحوثة وطبيعة نشاطها في البيئة العراقية وإلى ارتفاع مستوى الكفاءات العلمية والإنسانية الموجودة فيها، مما يشكل ثروة معرفية غنية لاسيما في المجال العملي، إذ إنهم راغبون في المخاطرة بدلاً من أن توجه لهم الانتقادات، إذ أنهم يتوقعون التعلم من أخطائهم التي لا يقدم على التعامل معها إلا من له خبرة ومعرفة في مجال هذا العمل. وبذلك فإن هذه النتيجة التي تم التوصل إليها تتفق مع ما قول (Anderson, 2009) إنه في عصر المعرفة أصبحت الأدمغة أكثر قيمة من العضلات. وبذلك فإن الإجابة عن التساؤل الأول والخاص باستكشاف مستوى توافر المقدرات الاستراتيجية لصناع المعرفة قد تمت الإجابة عنه.

2- النجاح الاستراتيجي

ويتضمن هذا المتغير ثلاثة محاور يوضحها الجدول (7) على النحو الآتي:

أ- بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجمالي النجاح الاستراتيجي في الشركة المبحوثة (3.991) وبمعامل تشتت عال في الإجابات أشد الانحراف المعياري البالغ (0.957)، وبما يعكس تحقق مستوى من النجاح أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الإجابة البالغ (3).

ب- تقاربت قيم تقديرات مجالات النجاح المبحوث، وتدرجت فحظي البقاء في ميدان المنافسة بالمرتبة الأولى بوسط حسابي (4.101)، وانحراف معياري (0.850) يعكس تجانساً عالياً في الإجابات، يليه مجالي (النمو، والتكيف) وبأوساط حسابية بلغت (3.961، و3.91) وعلى التوالي، وانحرافين يؤشران تشتتاً عالياً في الإجابات وبلغا (0.97، و1.052) وعلى التوالي، وبما يظهر سعي الشركة للنمو بمستوى عال في ميدان المنافسة والتكيف مع البيئة المتغيرة، وهذا ما يقودها إلى النجاح الاستراتيجي.

ج- حققت أبعاد النجاح الاستراتيجي قيماً تجاوزت الوسط الفرضي للمقياس (عالية) بدلالة أوساطها الحسابية، مع تشتت عال في الاستجابات أشد انحرافاتها المعيارية. فقد حققت فقرة (تنفذ الشركة خططاً تدريبية للتنافس مع الشركات الأخرى في توفير ملاكات مؤهلة X27) ضمن بعد (البقاء في ميدان المنافسة) أعلى الأوساط الحسابية بمقدار (4.196) وكانت شدة الإجابة (83.92%) بانحراف معياري قيمته (0.861)، في حين حققت كل من الفقرتين (تفتح الشركة باب الحوار مع الزبائن لضمان الارتقاء بتلبية حاجاتهم X23) وتنافس الشركة مع نظيراتها في حرصها العالي على الارتقاء بمستويات ولاء الزبائن لها X24) أقل الأوساط الحسابية على مستوى هذا المحور والذي بلغ (3.964) بشدة إجابة (79.28%) وانحراف معياري (0.933 و0.952) وعلى التوالي.

ويعزي الباحث هذه النتائج إلى كثرة سنوات الخدمة والخبرة المتراكمة الحرص الكافي للإفادة من الخطط التدريبية للتنافس مع الشركات الأخرى في توفير المقدرات الاستراتيجية المتمثلة بصناع المعرفة، فضلاً عن إرضاء الزبائن الذي يشكل جزءاً من ثقافة الشركة ومن أولوياتها المهمة، وتجنيد طاقات الشركة لإرضاء موظفيها وحمايتهم من إغراءات الشركات المنافسة.

أما فقرات بعد (النمو) فقد حققت فقرة (توظف الشركة خبرات موظفيها في صناعة القرارات المؤثرة في مستقبلها X39) أعلى الأوساط الحسابية بمقدار (4.053) وكانت شدة الإجابة (81.06%) بانحراف معياري قيمته (0.961)، في حين حققت الفقرة (لا تعول إدارة الشركة على آليات رصينة في تفحص أثر التغيرات البيئية في رضا موظفيها X37) أقل الأوساط الحسابية على مستوى هذا المحور والذي بلغ (3.857) بشدة إجابة (77.14%) وانحراف معياري (0.818).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت فقرات بعد (التكيف) لتحقيق فقرة (ضعف انفتاح الشركة على الحاجات المجتمعية يضاعف رضا منظمات المجتمع المدني عن أدائها X31) أعلى الأوساط الحسابية بمقدار (4.017) وكانت شدة الإجابة (80.34%) بانحراف معياري قيمته (0.999)، في حين حققت الفقرة (تتفاعل الشركة مع شرائح المجتمع كافة وتستجيب لاحتياجاتها المتغيرة في مختلف الظروف X29) أقل الأوساط الحسابية على مستوى هذا المحور والذي بلغ (3.785) بشدة إجابة (75.7%) وانحراف معياري (1.021).

جدول (7)

مستوى إجابات عينة البحث حول متغير النجاح الاستراتيجي

الانحراف المعياري	شدة الإجابة	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق بشدة		العبارات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.933	79.28%	3.964	-	-	7.1	4	23.2	13	35.7	20	33.9	19	X23
0.952	79.28%	3.964	-	-	8.9	5	19.6	11	37.5	21	33.9	19	X24
0.741	83.56%	4.178	-	-	1.8	1	14.3	8	48.2	27	35.7	20	X25
0.895	82.5%	4.125	-	-	7.1	4	12.5	7	41.1	23	38.3	22	X26
0.861	83.92%	4.196	-	-	5.4	3	12.5	7	39.3	22	42.9	24	X27
0.716	83.56%	4.178	-	-	-	-	17.9	10	46.4	26	35.7	20	X28
0.850	82.02	4.101	المعدل العام										
1.021	75.7%	3.785	-	-	12.5	7	26.8	15	30.4	17	30.4	17	X29
1.122	77.84%	3.892	1.8	1	12.5	7	19.6	11	26.8	15	39.3	22	X30
0.999	80.34%	4.017	-	-	8.9	5	21.4	12	28.6	16	41.1	23	X31
1.026	79.28%	3.964	-	-	12.5	7	16.1	9	33.9	19	37.5	21	X32
1.090	77.84%	3.892	-	-	14.3	8	21.4	12	25	14	39.3	22	X33
1.052	78.2	3.91	المعدل العام										
1.034	78.92%	3.946	1.8	1	8.9	5	17.9	10	35.7	20	35.7	20	X34
0.952	80.7%	4.035	-	-	3.6	2	32.1	18	21.4	12	42.9	24	X35
0.977	78.2%	3.910	-	-	8.9	5	25	14	32.1	18	33.9	19	X36
0.818	77.14%	3.857	-	-	5.4	3	25	14	48.2	27	21.4	12	X37
1.078	79.28%	3.964	3.6	2	3.6	2	26.8	15	25	14	41.1	23	X38
0.961	81.06%	4.053	1.8	1	5.4	3	16.1	9	39.3	22	37.5	21	X39
0.97	79.22%	3.961	المعدل العام										
0.957	79.82%	3.991	المعدل الكلي										

ثانياً: اختبار فرضيات البحث

يعرض هذا المحور نتائج الاختبارات الإحصائية المستعملة لاختبار فرضيات البحث من خلال الأساليب الإحصائية التحليلية المتمثلة بمعامل ارتباط الرتب لسبيرمان (Spearman)، وتحليل الانحدار واختبار مربع كاي (X^2) وكما مبين في الفقرات الآتية:

1 اختبار فرضية الاختلافات بين السمات الشخصية للعاملين والمقدرات الاستراتيجية لصنّاع المعرفة

يوضح الجدول (8) تلك الاختلافات بين متغيرات السمات الشخصية (الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، والتحصيل العلمي، وعدد سنوات الخدمة الوظيفية) والمقدرات الاستراتيجية لصنّاع المعرفة وأبعادها (حل المشكلات المعقدة ومواجهة التحديات، والقدرة على إدارة الوقت والعمل مع الفريق، والثقة بالنفس والعلاقات الاجتماعية، والحماس والاندفاع لتنفيذ الأفكار، والتعلم المستمر والتطوير الدائم، والذكاء الشعوري والقدرة على التكيف مع التغيرات، والقدرة على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة)، وذلك باستعمال (X^2) الذي يفيد في قياس المتغيرات الوصفية المتمثلة بالسمات الشخصية مع المتغيرات الكمية المتمثلة بالمقدرات الاستراتيجية لصنّاع المعرفة:

جدول (8)

الاختلافات بين السمات الشخصية لصناع المعرفة وخصائصهم بموجب اختبار (X2)

المتغير	حل المشكلات المعقدة ومواجهة التحديات		الثقة بالنفس والعلاقات الاجتماعية		القدرة على إدارة الوقت والعمل مع الفريق		الحساس والاندفاع لتنفيذ الأفكار		التعلم المستمر والتطوير الدائم		الذكاء الشعوري والقدرة على التكيف مع التغيرات		القدرة على التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة	
	sig	X ² المحسوبة	sig	X ² المحسوبة	sig	X ² المحسوبة	sig	X ² المحسوبة	sig	X ² المحسوبة	sig	X ² المحسوبة	sig	X ² المحسوبة
الجنس	.2430	11.497	.2470	12.601	.4920	8.423	.4380	10.027	.3910	10.576	.0100	20.790	.2500	13.707
العمر	.5090	26.177	.0830	41.266	.6040	24.479	.5830	27.754	.8700	21.538	.3120	30.054	.6290	29.770
التحصيل العلمي	.9150	17.610	.9960	13.310	.0000	58.397	.1270	38.955	.9890	15.204	.7070	22.588	.9460	21.096
سنوات الخبرة	.6630	23.398	.3310	32.800	.3960	28.289	.4240	30.830	.080	41.150	.3110	30.074	.2140	39.136

أ- لم يظهر هناك اختلاف في متغير الجنس من حيث تأثيره في توافر المقدرات الاستراتيجية لصناع المعرفة إلا في مجال الذكاء الشعوري والقدرة على التكيف مع التغيرات حيث كانت قيمة (X²) المحسوبة (20.790) وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.01) ويعني هذا أن الذكور هم أكثر استجابة للتكيف مع التغيرات في العمل والتعامل مع الآخرين إذ يشكلون ما نسبته (75%) من عينة البحث، وذلك لكون هذه الفئة تعد من الفئات الشابة الناضجة التي تسعى للحصول على العمل الجاد واستثماره لصالح تحقيق الأهداف الشخصية كعاملين وللمنظمة في نفس الوقت. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الطائي، 2004: 171).

ب- لم يظهر هناك اختلاف في متغير العمر من حيث تأثيره في توافر المقدرات الاستراتيجية لصناع المعرفة، وهذا يعني أن صناع المعرفة غير محددين بمرحلة أو بفئة عمرية معينة فالمعرفة قد توجد لدى من هو أصغر سناً من الآخرين نتيجة للدراسة أو الممارسة العملية التي حصل عليها هذا الشخص.

ج- لم يظهر هناك اختلاف في متغير التحصيل العلمي من حيث تأثيره على توافر المقدرات الاستراتيجية لصناع المعرفة. إلا في مجال الثقة بالنفس والعلاقات الاجتماعية حيث كانت (X²) المحسوبة (58.397) وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.01)، ويعني هذا أنه كلما زاد مستوى التحصيل العلمي زاد من ثقة العاملين بأنفسهم ومن قدرتهم على تفعيل علاقاتهم الاجتماعية بالنفس والعلاقات الاجتماعية، سيما وأن (89.286%) من عينة البحث هم من حملة شهادة الدكتوراه والماجستير والباكالوريوس.

د- لم يظهر أي اختلاف جوهري في متغير عدد سنوات الخبرة في العمل والمقدرات الاستراتيجية لصناع المعرفة كأجمالي وكإبعاد وهذا يعني بأن عدد الخبرة في العمل غير مؤثرة في توافر المقدرات الاستراتيجية لصناع المعرفة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (النوري، 2005: 147).

بناءً على ما سبق يمكن القول أن فرضية الاختلاف بين متغيرات السمات الشخصية والمقدرات الاستراتيجية لصناع المعرفة كإجمالي لم تتحقق إطلاقاً وكعناصر تحققت عند المتغيرات (الجنس، والتحصيل العلمي) في مجالات (الذكاء الشعوري والقدرة على التكيف مع التغيرات، والثقة بالنفس والعلاقات الاجتماعية)، وهذا ما يشير إلى عدم أهمية السمات الشخصية في التأثير على المقدرات الاستراتيجية لصناع المعرفة.

2- اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين المقدرات الإستراتيجية لصناع المعرفة والنجاح الإستراتيجي

يشير الجدولان (9 و10) إلى شبكة العلاقات الارتباطية لمعامل سبيرمان (Spearman) وعلاقات التأثير بين المتغير المستقل (المقدرات الاستراتيجية لصناع المعرفة) وأبعاده مع المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي).

أ- اختبار علاقة الارتباط بين المقدرات الاستراتيجية لصناع المعرفة والنجاح الاستراتيجي من أجل اختبار صحة فرضيات البحث، سنقوم باستعمال مصفوفة الارتباط بين متغيرات المقدرات الاستراتيجية لصناع المعرفة والنجاح الاستراتيجي، كما يوضحها الجدول (9).

جدول (9)

معاملات ارتباط سبيرمان بين متغيرات البحث المستقلة والتابعة

النجاح الاستراتيجي (المتغير التابع)			المتغيرات المستقلة
Sig	قيمة t المحسوبة	قيمة معامل r	
0.256	0.868	0.160	حل المشكلات المعقدة ومواجهة التحديات
0.009	3.014	0.359**	القدرة على إدارة الوقت والعمل مع الفريق
0.004	2.947	0.394**	الثقة بالنفس والعلاقات الاجتماعية
0.013	3.312	0.342*	الحماس والاندفاع لتنفيذ الأفكار
0.167	1.508	0.194	التعلم المستمر والتطوير الدائم
0.078	1.784	0.246	الذكاء الشعوري والقدرة على التكيف مع التغيرات
0.000	4.497	0.483**	القدرة على التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة
0.035	2.862	0.861*	إجمالي المقدرات الاستراتيجية لصناع المعرفة

(*) جميع القيم معنوية عند مستوى (0.05) = 1.67 = (** جميع القيم معنوية عند مستوى (0.01) = 2.39 = N 56

(أولاً) اختبار علاقة الارتباط بين حل المشكلات المعقدة ومواجهة التحديات والنجاح الاستراتيجي: من ملاحظة الجدول (9) يتبين لنا أن هناك علاقة ارتباط إيجابية ضعيفة ($r = 0.160$) بين حل المشاكل المعقدة ومواجهة التحديات وبين النجاح الاستراتيجي.

(ثانياً) اختبار علاقة الارتباط بين القدرة على إدارة الوقت والعمل مع الفريق والنجاح الاستراتيجي: بلغ معامل الارتباط بين بعد القدرة على إدارة الوقت والعمل مع الفريق مع بعد النجاح الاستراتيجي (0.359) وهي قيمة دالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط إيجابية لهذا المجال في النجاح الاستراتيجي.

(ثالثاً) اختبار علاقة الارتباط بين الثقة بالنفس والعلاقات الاجتماعية والنجاح الاستراتيجي: بلغت قيمة ($r = 0.394$) وهي قيمة ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) بين متغير الثقة بالنفس والعلاقات الاجتماعية وبين النجاح الاستراتيجي مما يعكس علاقة ارتباط إيجابية دون المتوسط.

(رابعاً) اختبار علاقة الارتباط بين الحماس والاندفاع لتنفيذ الأفكار والنجاح الاستراتيجي: بلغت قيمة ($r = 0.342$) عند مستوى المعنوية (0.05) بين متغير الحماس والاندفاع لتنفيذ الأفكار وبين متغير النجاح الاستراتيجي مما يعكس علاقة ارتباط إيجابية بين هذين المتغيرين.

(خامساً) اختبار علاقة الارتباط بين التعلم المستمر والتطوير الدائم والنجاح الاستراتيجي: في حين بلغت قيمة ($r = 0.194$) بين متغير القدرة على التعلم المستمر والتطوير الدائم مع النجاح الاستراتيجي، مما يوضح لنا أن هناك علاقة ارتباط إيجابية ضعيفة.

(سادساً) اختبار علاقة الارتباط بين الذكاء الشعوري والقدرة على التكيف مع التغيرات والنجاح الاستراتيجي: في حين بلغت قيمة ($r = 0.246$) بين متغير الذكاء الشعوري والقدرة على التكيف مع التغيرات وبين متغير النجاح الاستراتيجي مؤشراً بذلك ارتباط موجب ضعيف بين هذين المتغيرين.

(سابعاً) اختبار علاقة الارتباط بين القدرة على التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة والنجاح الاستراتيجي: بلغت قيمة ($r = 0.483$) عند مستوى المعنوية (0.05) بين القدرة على التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة والنجاح الاستراتيجي، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط إيجابية دون المتوسط وذات دلالة معنوية لهذا المجال في النجاح الاستراتيجي.

(ثامناً) اختبار علاقة ارتباط بين إجمالي المقدرات الاستراتيجية لصناع المعرفة والنجاح الاستراتيجي: بلغت قيمة ($r = 0.861$) عند مستوى المعنوية (0.05) بين المقدرات الاستراتيجية لصناع المعرفة على المستوى الإجمالي والنجاح الاستراتيجي، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط إيجابية فوق المتوسط وذات دلالة معنوية لهذا المجال في النجاح الاستراتيجي.

ب- اختبار علاقة التأثير بين المقدرات الاستراتيجية لصناع المعرفة والنجاح الاستراتيجي من أجل اختبار صحة فرضيات البحث، سنقوم باستعمال مصفوفة التأثير بين متغيرات المقدرات الاستراتيجية لصناع المعرفة والنجاح الاستراتيجي، كما يوضحها الجدول (10).

جدول (10)

العلاقة التأثيرية بين متغيرات البحث باستعمال اختبار تحليل الانحدار

المتغيرات المستقلة		النجاح الاستراتيجي (المتغير التابع)
		قيمة F
	Sig	
حل المشكلات المعقدة ومواجهة التحديات	0.389	0.754
القدرة على إدارة الوقت والعمل مع الفريق	0.004	9.086
الثقة بالنفس والعلاقات الاجتماعية	0.005	8.684
الحماس والاندفاع لتنفيذ الأفكار	0.002	10.973
التعلم المستمر والتطوير الدائم	0.138	2.274
الذكاء الشعوري والقدرة على التكيف مع التغيرات	0.080	3.183
القدرة على التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة	0.000	20.223
اجمالي المقدرات الاستراتيجية لصناع المعرفة	0.035	8.193

(*) جميع القيم معنوية عند مستوى (0.05) = 3.74 (**) جميع القيم معنوية عند مستوى (0.01)

56 = N 7.06 =

(أولاً) اختبار علاقة التأثير بين حل المشكلات المعقدة ومواجهة التحديات والنجاح الاستراتيجي: من ملاحظة الجدول (10) كانت قيمة (F = 0.754)، ويلاحظ من خلال التحليل أن العلاقة بين متغير حل المشاكل المعقدة ومواجهة التحديات وبين متغير النجاح الاستراتيجي أنها ليست ذات دلالة معنوية، وهذه إشارة يرى من خلالها الباحث أن مستوى النجاح الاستراتيجي لا يتأثر بالقدرة على حل المشاكل ومواجهة تحديات العمل، فقد يمتلك المعرفة أفراداً لا يرغبون بالتحدي أو التعامل مع المشاكل المعقدة باستمرار، فيما قد يتمتع بهذه الخاصية أي مواجهة التحديات، من يمتلك معرفة أقل، مما يعني قبول فرضية العدم الفرعية الأولى والتي مفادها (لا توجد هناك علاقة ذو دلالة معنوية بين خاصية حل المشاكل المعقدة ومواجهة التحديات وبين النجاح الاستراتيجي).

(ثانياً) اختبار علاقة التأثير بين القدرة على إدارة الوقت والعمل مع الفريق والنجاح الاستراتيجي: إذ بلغت قيمة (F = 9.086) وهي قيمة دالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، مما يشير إلى أنه كلما زادت القدرة على إدارة الوقت والعمل في الفريق كلما زاد معها النجاح الاستراتيجي، ويعزى السبب في ذلك إلى أن جانباً كبيراً من عمل مديرية الكهرباء المبحوثة يعتمد على جداول زمنية يجب أن تنظم وتدار بصورة دقيقة لضمان جودة العمل، كما وإن طبيعة العمل في هذه المديرية نادراً ما تتسم بالطابع الفردي، إذ ينجز العمل وفي أغلب الأحيان عن طريق العمل الفرقي مما يساعد على تبادل المعرفة مع الآخرين والحصول عليها منهم، مما يعني رفض فرضية العدم الفرعية الثانية والتي مفادها (لا توجد هناك علاقة ذو دلالة معنوية بين خاصية القدرة على إدارة الوقت والعمل مع الفريق وبين النجاح الاستراتيجي) وقبول الفرضية البديلة.

(ثالثاً) اختبار علاقة التأثير بين الثقة بالنفس والعلاقات الاجتماعية والنجاح الاستراتيجي: إذ أظهرت قيمة (F = 8.684) المحسوبة دلالة معنوية عند مستوى (0.05) وهذا يعني أن زيادة الثقة بالنفس والعلاقات الاجتماعية يزيد من النجاح الاستراتيجي لدى الأفراد العاملين، ويرجع السبب إلى أن الثقة بالنفس واحدة من أهم متطلبات التواصل مع الآخرين والتي تقوم على فهم الذات ومعرفة القدرات الشخصية، إذ تعمل على تسهيل الاتصال بالآخرين وفهم مشاكلهم أو طروحاتهم ووجهات نظرهم، ومن ثم الحصول على معرفة أكبر في مجال العمل عن طريق ذلك الاتصال، مما يعني رفض فرضية العدم الفرعية الثالثة والتي مفادها (لا توجد هناك علاقة ذو دلالة معنوية بين خاصية الثقة بالنفس والعلاقات الاجتماعية وبين النجاح الاستراتيجي) وقبول الفرضية البديلة.

(رابعاً) اختبار علاقة التأثير بين الحماس والاندفاع لتنفيذ الأفكار والنجاح الاستراتيجي: إذ أظهرت قيمة (F = 10.954) المحسوبة دلالة معنوية عند مستوى (0.05)، وهذا يعني أن هناك تأثيراً معنوياً للحماس والاندفاع لتنفيذ الأفكار على النجاح الاستراتيجي ويعزى الباحث ذلك إلى أن الحماس لتنفيذ فكرة معينة يعود لأسباب عديدة لعل من أهمها السعي لتحقيق مكاسب مادية أو الحصول على ترقية في العمل أو من أجل تحقيق الذات، وأياً كان الهدف فإن العاملين يتعلمون من كيفية تنفيذهم لأفكارهم وأهدافهم الحالية من أجل تحقيق أهدافهم المستقبلية وهم بذلك يحصلون على المعرفة، مما يعني رفض فرضية العدم الفرعية الرابعة والتي مفادها (لا توجد هناك علاقة ذو دلالة معنوية بين خاصية الحماس والاندفاع لتنفيذ الأفكار وبين النجاح الاستراتيجي) وقبول الفرضية البديلة.

(خامساً) اختبار علاقة التأثير بين التعلم المستمر والتطوير الدائم والنجاح الاستراتيجي: لم تحقق قيمة $F=2.274$ دلالة معنوية في العلاقة بين هذين المتغيرين، ويعزى السبب في ذلك إلى أن العاملين لا ينالون المعرفة الكافية من الدورات التدريبية التي يشاركون فيها، إذ لاحظ الباحث أن الأسس المتعمدة للمشاركة في الدورات التدريبية عادة ما تكون غير مدروسة أو على أساس حاجة العاملين، أو حتى في غير اختصاصاتهم في بعض الأحيان كما هو الحال في الكثير من المنظمات، لذا لم يظهر التعلم المستمر والتطوير الدائم علاقة ارتباط معنوية مع النجاح الاستراتيجي، مما يعني قبول فرضية العدم الفرعية الخامسة والتي مفادها (لا توجد هناك علاقة ذو دلالة معنوية بين خاصية التعلم المستمر والتطوير الدائم وبين النجاح الاستراتيجي).

(سادساً) اختبار علاقة التأثير بين الذكاء الشعوري والقدرة على التكيف مع التغيرات: في حين لم تحقق قيمة $F=3.183$ دلالة معنوية في العلاقة بين هذين المتغيرين، وقد يعزى ذلك إلى بعض المحددات الخارجية للشعور والتي منها التأثيرات الثقافية، إذ يؤثر الاختلاف الثقافي من مجتمع إلى آخر بشكل ملموس على إظهار الشعور من قبل الأفراد في تلك المجتمعات، فما يكون ملائماً في ثقافة ما ربما يبدو غير طبيعي، أو حتى يُعد خللاً وظيفياً في ثقافة أخرى (Mesquita & Frijda, 1992: 183) وفي أحيان كثيرة قد لا يبدي العاملون في دول الشرق الأوسط تفهماً للتغيرات أو محاولة التكيف معها إلا بعد مدة زمنية أو عن طريق الأوامر والتعليمات الإدارية، مما يعني قبول فرضية العدم الفرعية السادسة والتي مفادها (لا توجد هناك علاقة ذو دلالة معنوية بين خاصية الذكاء الشعوري والقدرة على التكيف مع التغيرات وبين النجاح الاستراتيجي).

(سابعاً) اختبار علاقة التأثير بين القدرة على التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة والنجاح الاستراتيجي: إذ أظهرت قيمة $F=20.223$ المحسوبة دلالة معنوية عند مستوى (0.05) وهذا يعني أن هناك تأثير كبير للقدرة على التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة على النجاح الاستراتيجي، وقد يرجع ذلك إلى أن حدود المعرفة الفردية تتحدد بذكاء وتعلم وخبرة الأفراد أنفسهم (الكبيسي، 2002: 50)، ومما لا شك فيه أن القدرة العالية للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة يزيد من فرص النجاح الاستراتيجي لدى الأفراد، مما يعني رفض فرضية العدم الفرعية السابعة والتي مفادها (لا توجد هناك علاقة ذو دلالة معنوية بين خاصية القدرة على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة وبين النجاح الاستراتيجي) وقبول الفرضية البديلة.

(ثامناً) اختبار علاقة التأثير بين إجمالي المقدرات الاستراتيجية لصنّاع المعرفة والنجاح الاستراتيجي: إذ أظهرت قيمة $F=8.193$ المحسوبة دلالة معنوية عند مستوى (0.05) وهذا يعني أن هناك تأثير كبير لإجمالي المقدرات الاستراتيجية لصنّاع المعرفة على النجاح الاستراتيجي.

عليه لا يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها (لا توجد علاقة ذو دلالة معنوية بين المقدرات الاستراتيجية لصنّاع المعرفة (حل المشاكل المعقدة ومواجهة التحديات، والقدرة على إدارة الوقت والعمل مع الفريق، والثقة بالنفس والعلاقات الاجتماعية، والحماس والاندفاع لتنفيذ الأفكار، والتعلم المستمر والتطوير الدائم، والذكاء الشعوري والقدرة على التكيف مع التغيرات وبين النجاح الاستراتيجي)، لأن (4) نماذج من أصل (7) كانت معنوية، وهي أكثر من النصف وهذا يعني قبول فرضية الارتباط والتأثير.

المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- في ضوء نتائج البحث، توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات، منها ما يأتي:
1- إن طبيعة العمل في شركة زين للاتصالات الخلوية المبحوثة تعتمد على ضرورة توافر المقدرات الاستراتيجية لصنّاع المعرفة لدى العاملين، إذ ظهر أن توافر مثل هذه المقدرات يعزز من إمكانية تحقيق متطلبات النجاح الاستراتيجي في الشركة، إذ حققت هذه المقدرات بمختلف أبعادها مستويات فوق المتوسطة.
- 2- لم يظهر أي اختلاف جوهري وحقيقي للسّمات الشخصية للعاملين في الشركة المبحوثة من حيث (العمر وعدد سنوات الخبرة في العمل) في توافر المقدرات الاستراتيجية لصنّاع المعرفة وهذا ما يدل على استنتاج أساسي بأن هذه المقدرات تمثل متغير مهم يمكن توافرها على مختلف المستويات العمرية وسنوات العمل الوظيفية من دون أي تباين أو اختلاف نحو هذه الفئة من دون غيرها.
- 3- إن إدارة المنظمة (شركة زين المبحوثة) استعملت المقدرات الاستراتيجية لصنّاع المعرفة في تعزيز التغيير الذي حصل في النجاح الاستراتيجي والذي أحدث المزيد من التغيرات.

- 4- إن وضوح الرؤيا عن طبيعة العمل وغاياته والإفادة من الخبرة اللازمة التي ساعدت الأفراد العاملين في الشركة المبحوثة في التعامل مع المواقف وحل المشكلات ساعدت في تقديم الاقتراحات والمشاورات بين الأشخاص الواثقين من آرائهم تزداد معها حالات النجاح الإستراتيجي على المستويين العملي والفني.
- 5- زيادة التحديات في العمل والحماس والاندفاع لتنفيذ الأفكار التي من شأنها مواجهة تلك التحديات إضافة إلى الثقة بالنفس والقدرة على تقوية العلاقات الاجتماعية وتفعيلها بين العاملين تزيد من فرصة تحقيق متطلبات النجاح الاستراتيجي للشركة المبحوثة.
- 6- بتقدم الأفراد العاملين في القدرة على التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة يزداد التوجه لديهم في المستويين الفني والعملي لما توفره هذه الوسائل من سهولة وأمان في تنفيذ الأعمال، ويأتي هذا متوافقاً مع ضرورة توجيه هذه الشركة في الفترات القادمة نحو الاستثمار بالاعتماد على صنّاع المعرفة لاسيما مع زيادة تحديات العمل.

ثانياً: التوصيات

في ضوء الاستنتاجات التي توصل إليها البحث، جاءت التوصيات الآتية:

- 1- ضرورة عمل القيادات الإدارية كافة على استيعاب ونشر المفاهيم الإدارية المعاصرة بين رؤساء الشعب الإدارية والفنية والعمل على نشر مفهوم صنّاع المعرفة والعمل المعرفي بشكل يساهم في النهوض بواقع مؤسسات الأعمال لتصبح مؤسسات مبادرة في مجال عملها، لتحقيق عملية التغيير المبدعة التي تنقل مؤسسات القطاع الخاص من واقع تقليدي إلى آخر متجدد مبدع. فالحاجة هي لمنظمات مبدعة قائمة على أساس المعرفة إلى جانب أفراد وأساليب عمل معرفية مبدعة.
- 2- ضرورة تعظيم الاستفادة من الموارد والطاقات المتاحة للشركة وتفعيل دورها في مواجهة المنافسين، فضلاً عن السعي للتكيف مع متطلبات البيئة الخارجية وتسخير تلك المقدرات الاستراتيجية بغية تحقيق متطلبات النجاح الاستراتيجي.
- 3- العمل على إعادة النظر في فلسفة اختيار وتعيين الموظفين واعتماد المقدرات الاستراتيجية لصنّاع المعرفة ضمن وصف ومواصفات الوظائف، إذ أن قدرة الشركة المبحوثة على مواجهة الضغوط المتزايدة في توفير خدماتها لا يتم إلا بالاستناد إلى تطوير رأسمالها المعرفي وإدارته واستثماره، وذلك بهدف التمكن من إتباع الطرائق الحديثة لخدمة الزبائن انسجاماً مع متطلبات العصر ووفاءً لمتطلبات الازدهار والتوسع الذي يشهده العراق.
- 4- تأهيل العاملين في الشركة المبحوثة والفروع التابعة لها في إرجاء العراق وتطوير مهاراتهم المهنية وتعزيز إسهاماتهم في تطوير العمل وذلك بدعم وتوسعة أقسام التطوير والتدريب والاستشارات وذلك للمساهمة بوضع برامج تدريبية ينصب اهتمامها على تفاعل الأفراد بأعمالهم وعملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات وإدارة الوقت وأساليب العمل الفرقي وما إلى ذلك من برامج تفيد في تعزيز الالتزام والتعاون والمشاركة والتعلم المستمر والقدرة على التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة داخل هذه الشركة.
- 5- العمل على نشر وتوفير وسائل وأساليب التكنولوجيا الحديثة بصورة مستمرة في الشركة المبحوثة والفروع التابعة لها كون ذلك يساعد على تسهيل العمل ورفع مستوى الأداء من جهة، وتطوير قدراتهم وتحقيقهم لمتطلبات النجاح الاستراتيجي من جهة أخرى.
- 6- العمل على زيادة المستوى المعرفي للمهندسين والمشرفين والعاملين في الشركة المبحوثة والفروع التابعة لها، وذلك بجعلهم عقولاً مدبرة لمواجهة حالات التغيير المتوقعة في السوق العراقية، وذلك بتطوير قابلياتهم ببرامج إدارية متقدمة في الجامعات والكليات والتي تتناول مفردات فهم الذات وإدارته، فضلاً عن فهم الآخرين وتنميته العلاقات الاجتماعية وتطوير المهارات المعرفية الفكرية التي تفيد بجعل الابتكار والتجديد مفتاح البقاء في بيئة قطاع الكهرباء في العراق.
- 7- إعطاء المجال من قبل مسؤولي الشركة والفروع التابعة لها لفتح الحوار المباشر مع رؤوسهم لمناقشة المشكلات والمعوقات والاقتراحات وتشجيع حالات الابتكار والتجديد لدى العاملين ودعم المنتسبين للعمل الفرقي والتزام الإدارة العليا بدعم صنّاع المعرفة والعمل المعرفي ورعايتها وتوفير كافة السبل والوسائل لتطبيقها، إذ يعد ذلك من الأمور الهامة التي تضمن استمرار العمل ونجاحه واعتبار ذلك ضمن أولوياتها الاستراتيجية.
- 8- توفير مجموعة من البدائل يتم المفاضلة فيما بينها بحسب إمكانيات الشركة ووضعيتها التنافسية.
- 9- ضرورة حرص الشركة على تحقيق النتائج المرغوبة والاستعداد الدائم لإحداث أي تغيير في الوقت المناسب.

المصادر

العربية

أولاً: الكتب العربية

- 1- جاكسون، جون هـ، سيريل، ب. مورقان، وجوزيف ب. باوليلو، (2008)، "نظرية التنظيم: منظور كلي للإدارة"، ترجمة: د. خالد حسن رزوق، مراجعة: د. حامد سوادى عطية، (الرياض: معهد الإدارة العامة).
- 2- الركابي، كاظم نزار، (2004)، "الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة"، ط1، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع).
- 3- الشماع، خليل محمد حسن، وحمود، خضير كاظم، (2000)، "نظرية المنظمة"، ط1، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة).
- 4- هاتلي، جون، الصناعات الإبداعية، (2007)، ترجمة: بدر الرفاعي، عالم المعرفة، العدد 338، نيسان.
- 5- ياسين، سعد غالب، (2007)، إدارة المعرفة، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.

ثانياً: الرسائل والأطاريح الجامعية

- 6- التميمي، ماجدة عبد اللطيف، (2005)، "أثر كلفة جودة المنتج في أداء العمليات وفق الأسبقيات التنافسية"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
- 7- الدليمي، انتصار عباس حمادي، (1998)، "المواءمة بين أبعاد النسيج الثقافي التنظيمي والخيار الاستراتيجي وأثرهما في الأداء: دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 8- الركابي، كاظم نزار عطية، (1998)، "الإدارة الاستراتيجية وأثرها في نجاح إدارة المنظمات العراقية: دراسة ميدانية لعينة من المنشآت الصناعية العراقية"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
- 9- الطائي، إبراهيم خليل إبراهيم، (2004)، الذكاء الشعوري وعلاقته ببعض متغيرات القيادة الإدارية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 10- العزاوي، بشرى هاشم، (2006)، أثر المواءمة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي: دراسة اختبارية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد، أطروحة دكتوراه فلسفة في علوم الإدارة العامة، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد.
- 11- العقدي، إبراهيم جهاد إبراهيم، (1997)، "تحليل واقع وأبعاد استراتيجية العمليات وأثرها في الأداء: دراسة تطبيقية في معامل المنشأة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة بالتركيز على معملتي بغداد والنجف"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 12- الكبسي، صلاح الدين عواد كريم، (2002)، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد-الجامعة المستنصرية.
- 14- النعيمي، صلاح عبد القادر احمد، (2000)، "التكيف الاستراتيجي والتكيف الهيكلي لأبعاد البيئة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 15- النوري، عبد السلام علي حسين، (2005)، أثر استراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

ثالثاً: المجلات والدوريات

- 16- الحكيمي، عبد اللطيف حسين حيدر، (2004)، الأدوار الجديدة لمؤسسات التعلم في الوطن العربي في ظل مجتمع المعرفة، مجلة كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، السنة التاسعة عشر، العدد 21.
- 17- الخفاجي، نعمة عباس خضير، والبغادي، عادل هادي، (2001)، "ملاحج الشخصية الاستراتيجية للمدراء: منظور معرفي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، عدد خاص بوقائع المؤتمر القطري الأول للعلوم الإدارية، (6-7/ت1).

- 18- العزاوي، فراس رحيم يونس، (2012)، انعكاس خصائص عمال المعرفة على امتلاك المعرفة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مهندسي وفنيي مديرية الكهرباء في مدينة السليمانية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 17، العدد 67، ص ص 140-169.

رابعاً: المؤتمرات والندوات

- 19- تركماني، عبد الله، (2006)، الإنسان المعاصر وتحديات مجتمع المعرفة، دراسة مقدمة إلى ندوة الإنسان المعاصر والتحديات الراهنة – المنعقد في دار الثقافة بولاية سوسة، تونس.
- 20- داغر، منقذ محمد، (2001)، "استراتيجية إدارة الجودة الشاملة مدخلاً لتطوير التعليم العالي في الوطن العربي"، المنتدى الفكري العربي الأول: المواصفات العالمية للجامعات"، كلية الحدباء الجامعة للمدة من (25-26) نيسان، (العراق/ الموصل)، ص ص (1-47).
- 21- دياب، أصف وعبد الواحد، محمد نجيب، (2003)، دور الدولة في دعم التعليم العالي والبحث العلمي لتلبية متطلبات الاقتصاد المبني على المعرفة، دراسة منشورة مقدمة إلى مؤتمر التاسع للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي في الوطن العربي /دمشق.
- 22- العمري، غسان، والسكرانة، بلال، والخشاب، أديب يوسف، (2009)، مجتمع المعرفة وتأثيره في العمل المعرفي: بحث ميداني في القطاع المصرفي الأردني، تنمية الرافدين، المجلد 3، العدد 95، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل، ص ص 129-162.

الأجنبية

First: Books

- 23- Davenport, Thomas H., (2011), Rethinking knowledge work: A strategic approach, McKinsey Quarterly, February, McKinsey & Company, quarterly_comments@mckinsey.com
- 24- Johnson, G. & Scholes, K., (2002), "Exploring Corporate Strategy", 6th ed., (Prentice-Hall, Financial Times).
- 25- Gottschalk, Peter, (2005), Strategic Knowledge Management Technology, 1st ed., Idea Group Publishing, Inc., U.S.A.
- 26- Pyöria, P., Melin, H., & Blom, R. (2008). Knowledge Workers in the Information Society. Tampere: Tampere University Press.
- 27- Schmidt, K. & Laudlaw, C., (2002), "Inclusive Branding: The Why & How of A Holistic Approach to Brands", 1st ed., (Palgrave: Macmillan, Creative Print & Design).

Second: Thesis & Dissertation

- 28- Chatterjee, R. & Nagarajan, N. J., (2004), "Managing Your Products & Customer for Strategic Success", Seminar (30Sep.-1Oct.), Center for Executive Education: University of Pittsburgh, pp. (1-3).
- 29- Mohanta, G.C.; Kannan, V. & Thooyamani, K.P., (2006), Strategies For Improving Productivity Of Knowledge Workers – An Overview, *Strength Based Strategies Conference*, 10-12November, Hyderabad – India. Pp.77-84.
- 30- Monngakgotla, Oabona. C., (2007), Policy makers' knowledge and practices of intellectual property rights on Indigenous Knowledge Systems in Botswana, *Master Thesis*, University of Pretoria.

Third: Journal

- 31- Anthony, (2013), Knowledge and information needs of adaptation policy-makers: a European study, *Regional Environmental Change*, Volume 13, Issue 1, February, pp 91-101.
- 32- Brown, Chris, (2012), Adoption by policy makers of knowledge from educational research: An alternative perspective, *Issues In Educational Research*, Vol. 22, No. 2, pp. 91-110

- 33- Drucker, Peter F., (1999), Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge, *California Management Review* Vol. 41, No. 2 Winter, pp. 79-94.
- 34- Flamholtz, E. & Hua, W., (2003), "Searching for Competitive Advantage in The Black box", *EMJ*, Vol. (21), No. (2), April, pp. (222-236).
- 35- Gupta B., Lyer L., and Aronson J., (2010), "Knowledge Management Practices and Challenges", *Industrial Management & Data Systems*, Vol.100.
- 36- Kossen, C & Wilkinson, R., (2005), 'Gold Collar' Workers: Golden or Impoverished Futures?, *International Journal of Organizational Behavior*, Volume 10: July-December, Population Ageing and Work edition, pp.698-712.
- 37- Krishnan, M. S., Ramaswamy, V., Meyer, M. C. & Damien, P., (1999), "Customer Satisfaction for Financial Services: The Role of Products, Services & Information Technology", *MS*, Vol. (45), No. (9), September, pp. (1194-1209).
- 38- Kumar, Naresh & Rose, Raduan Che, (2012), The impact of knowledge sharing and Islamic work ethic on innovation capability, *Cross Cultural Management*, Vol. 19 No. 2, pp. 142-165.
- 39- Leake, J. (2008), "Coming soon: superfast internet", *The Sunday Times*, April 6.
- 40- Mesquita, B., & Frijda, N. H., (1992), "Cultural Variations in Emotions: A Review", *Psychological Bulletin*, September.
- 41- Perotti, Jennifer Watts; Wall, Patricia & McLaughlin, Gabriele, (2010), The future of knowledge work: predictions for 2020, *On The Horizon*, Vol. 18 No. 3, pp. 213-221.
- 42- Pillania, Rajesh K., (2007), Leveraging which knowledge in the globalization era? Indian facet, *The Learning Organization*, Vol. 14 No. 4, pp. 313-320.
- 43- Quinn, R. E. & Rorbaugh, J., (2003), "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards A Competing Values Approach to Organizational Analysis", *MS*, Vol. (29), No. (3), pp. (363-377).
- 44- Thomas, C., (2005), "Creating a winning board: Successful and unsuccessful directorial approaches to competing and winning", *Strategic Direction*, Vol. (21), No. (3). pp.3-5.
- 45- Tomlinson, Mark (2004), Learning, Knowledge and Competence Building At Employee Level in The U.K, in Jesper L. Christensen and Bengt-Ake Lundvall (ed.) *Product Innovation, Interactive Learning and Economic Performance (Research on Technological Innovation, Management and Policy*, Vol. 8), pp.211-228
- 46- Witherspoon, Candace L.; Bergner, Jason, Cockrell, Cam & Stone, Dan N., (2013), Antecedents of organizational knowledge sharing: a meta-analysis and critique, *Journal of knowledge Management*, Vol. 17, No. 2, pp. 250-277.
- 47- Wright, Trudi, (2013), Information Culture in a Government Organization: Examining Records Management Training and Self-Perceived Competencies in Compliance with a Records Management Program, *Records Management Journal Volume: 23 Issue: 1*, pp. 6-25.

- 48- Yigitcanlar, Tan ; Baum, Scott & Horton, Stephen, (2007), Attracting and retaining knowledge workers in knowledge cities. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11, No. 5.

Fourth: Internet

- 49- Anderson, M. (2009), "Top ten predictions for 2009", Strategic News Services Podcast, available at: www.tapsns.com/media.php
- 50- Boudreau, J. W., Ramstad, P. M. & Dowling, P. J., (2002), "Global Talentship: Toward A Decision Science Connecting Talent To Global Strategic Success", CAHRS (Center for Advanced Human Resource Studies), Working Paper Series, <http://www.ilr.cornel.edu/>, pp. (1-21).
- 51- Cobbold, L. & Lawrie, G., (2001), (2003), "Why Do Only One Third of UK Companies Realise Significant Strategic Success?", 2GC Working Paper, Active Management, 2GC limited, Albany House, Market Street, <http://www.2gc.co.uk/>, pp. (1-8).
- 52- Gish, R., (2002), "Measuring Strategic Success", Reprinted By Health-Care Financial Management Association, <http://www.jrk.com/>, pp. (1-6).
- 53- Heuer, M., (1999), "Nonprofit Organizational Effectiveness: A Literature Review", The Learning Circles Project, Prepared For Fannie Mae Foundation, <http://www.knowledgeplex.org/>, pp. (1-16).
- 54- Kurtzman, J., (2005), "Using The Balanced Scorecard: How To Achieve Superior Performance & Strategic Success", A Two-Day Seminar, Orion Development Group, <http://www.odgroup.com/>, pp. (1-5).
- 55- Maller, B. S., (2002), "Strategic Success: How To Implement Your Strategic Plan", <http://www.bmallerbsconsulting.com/>, pp. (1-4).
- 56- Stringer, R., (2000), "Achieving Strategic Success: Through A Holistic Approach To Performance Measurement", Nov 8 Limited, Harthampark, Carsham Wiltshire, <http://www.nov8.biz/success/> pp. (1-9).

ملحق (1): الاستبانة

القسم الأول: بيانات شخصية ووظيفية

الرجاء وضع إشارة (✓) أمام البديل المناسب لكل عبارة من العبارات الآتية:

- 1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر: ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 31 الى 40 سنة ☐ من 41 - 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر
- 3- التحصيل العلمي: ☐ دكتوراه ☐ ماجستير ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم ☐ ثانوية فما دون
- 4- مدة الخبرة في العمل: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 6 إلى أقل من 10 سنوات ☐ من 11 إلى أقل من 15 سنة ☐ من 16 سنة فأكثر
- 5- المنصب الوظيفي: ☐ مدير تنفيذي ☐ رئيس قسم ☐ نائب رئيس قسم ☐ مدير شعبة ☐ نائب مدير شعبة ☐ قائد فريق عمل ☐ مسؤول شعبة الابراج ☐ مسؤول شعبة برمجة الأنظمة ☐ مسؤول شعبة تصميم البرمجيات ☐ مسؤول تطوير التطبيقات البرمجية ☐ مسؤول صيانة أنظمة البرمجيات

القسم الثاني: المقدرات الاستراتيجية لصناع المعرفة

الرجاء وضع إشارة (✓) أمام البديل المناسب لكل عبارة من العبارات الآتية:

ت	الفقرات	لا أتفق بشدة	لا أتفق	غير متأكد	أتفق	أتفق بشدة
أولاً: حل المشكلات المعقدة ومواجهة التحديات						
1	أجد أن أسلوب حل المشكلات خطوة بخطوة هو الأسلوب الأكثر منطقية.	☐	☐	☐	☐	☐
2	أحياناً يتحدد تصرفي بحكم المعلومات التي امتلكها لحل المشكلات واتخاذ القرارات من دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.	☐	☐	☐	☐	☐
3	أتمتع كثيراً بالمشكلات المعقدة كونها تنطوي على تحديات حقيقية.	☐	☐	☐	☐	☐
ثانياً: القدرة على إدارة الوقت والعمل مع الفريق						
4	طرح أسئلة لا أمل في الحصول على إجابة عنها هو مضيعة للوقت.	☐	☐	☐	☐	☐
5	لدي متسع من الوقت لاختبار أفكار قبل التخلي عنها	☐	☐	☐	☐	☐
6	أجد في نفسي قدرة عندما اعمل ضمن فريق عمل على إيجاد حلول للمشكلات بسرعة أكبر من بقية الأعضاء.	☐	☐	☐	☐	☐
7	أجد أن ما لدي من المشكلات والمهام تفوق مقدار الوقت المتاح لي.	☐	☐	☐	☐	☐
ثالثاً: الثقة بالنفس والعلاقات الاجتماعية						
8	يحصل اندماج وتآلف أكثر بيني وبين الأشخاص الذين ينتمون إلى نفس طبقتي الاجتماعية والمهنية.	☐	☐	☐	☐	☐
9	أفضل دائماً التعامل مع الأشخاص الواثقين من أرائهم.	☐	☐	☐	☐	☐
10	غالباً ما أركز على الأداء الأفضل أكثر من تركيزي على ما يفعله الآخرون.	☐	☐	☐	☐	☐
رابعاً: الحماس والاندفاع لتنفيذ الأفكار						
11	غالباً ما أجد في نفسي طاقة واندفاعاً يفوقان ما لدى العاملين معي.	☐	☐	☐	☐	☐
12	لدي القدرة على إدامة الحماس لأداء عمالي حتى وإن واجهتني عقبات قد تحول دون ذلك.	☐	☐	☐	☐	☐
13	عندما أتبني مشروعاً ما فبني أمتلك العزم على انجازه حتى في ظل ظروف الإحباط الشديد.	☐	☐	☐	☐	☐
خامساً: التعلم المستمر والتطوير الدائم						
14	كثيراً ما استلهم أفضل الأفكار عندما لا أكون مشغولاً بأمور معينة.	☐	☐	☐	☐	☐
15	أتحسن وأهتم بشكل كبير بجمالية الأشياء.	☐	☐	☐	☐	☐
16	استمتع بالأفكار الجديدة حتى لو بدت غير عملية.	☐	☐	☐	☐	☐
سادساً: الذكاء الشعوري والقدرة على التكيف مع التغيرات						
17	أتجنب دائماً المواقف التي تجعلني أشعر بأنني أقل شأنًا من الآخرين.	☐	☐	☐	☐	☐
ت	الفقرات	لا أتفق بشدة	لا أتفق	غير متأكد	أتفق	أتفق بشدة
18	لدي القدرة على رؤية الكامن في الأشياء.	☐	☐	☐	☐	☐
19	لدي الثقة في أن إحساسي يوجهني من خلال ما امتلكه من خبرة.	☐	☐	☐	☐	☐
سابعاً: القدرة على التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة						
20	تمثل وسائل تكنولوجيا المعلومات حلقة وصل ووسيلة للتفاعل بين العاملين. المعلومات الحديثة.	☐	☐	☐	☐	☐
21	أجد سهولة في أداء عمالي عند الاعتماد على وسائل تكنولوجيا	☐	☐	☐	☐	☐
22	غالباً ما تؤدي تكنولوجيا المعلومات دوراً فاعلاً في حل المشكلات المعقدة.	☐	☐	☐	☐	☐

القسم الثالث: النجاح الاستراتيجي

الرجاء وضع إشارة (✓) أمام البديل المناسب لكل عبارة من العبارات الآتية:

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
أولاً: البقاء في ميدان المنافسة						
23	تفتح الشركة باب الحوار مع الزبائن لضمان الارتقاء بتلبية حاجاتهم.	☐	☐	☐	☐	☐
24	تتنافس الشركة مع نظيراتها في حرصها العالي على الارتقاء بمستويات ولاء الزبائن لها.	☐	☐	☐	☐	☐
25	رضا الزبائن جزء من ثقافة الشركة ومن أولوياتها المهمة.	☐	☐	☐	☐	☐
26	يتسرب عدد كبير من موظفي الشركات المنافسة لحصولهم على فرص تمكين أفضل في الشركة.	☐	☐	☐	☐	☐
27	تنفذ الشركة خططاً تدريبية للتنافس مع الشركات الأخرى في توفير ملاكات مؤهلة.	☐	☐	☐	☐	☐
28	تجند الشركة طاقاتها لإرضاء موظفيها وحمايتهم من إغراءات الشركات المنافسة (محلياً وإقليمياً).	☐	☐	☐	☐	☐
ثانياً: التكيف						
29	تتفاعل الشركة مع شرائح المجتمع كافة وتستجيب لاحتياجاتها المتغيرة في مختلف الظروف.	☐	☐	☐	☐	☐
30	تتباطأ الشركة في التحري عن تغيرات البيئة ذات التأثير في ولاء الزبائن.	☐	☐	☐	☐	☐
31	ضعف افتتاح الشركة على الحاجات المجتمعية يضعف رضا منظمات المجتمع المدني عن أدائها.	☐	☐	☐	☐	☐
32	تقيم الشركة شراكات مع منظمات المجتمع لتلبية حاجاتها المتجددة للاستشارات.	☐	☐	☐	☐	☐
33	رضا الزبائن يقع ضمن أولويات برنامج استجابة الشركة للتغيرات البيئية المتلاحقة.	☐	☐	☐	☐	☐
ثالثاً: النمو						
34	تعيد الشركة النظر وباستمرار في برامج تدريب منتسبيها لتتبنى الجديد الذي يواكب التطورات المتسارعة.	☐	☐	☐	☐	☐
35	تقلل الشركة من العقبات التي تحد من مشاركة موظفيها في صناعة القرارات الاستراتيجية.	☐	☐	☐	☐	☐
36	ينظر موظفو الشركات الأخرى بإعجاب إلى مستويات التمكين التي يتمتع بها موظفي الشركة.	☐	☐	☐	☐	☐
37	لا تعول إدارة الشركة على آليات رصينة في تفحص أثر التغيرات البيئية في رضا موظفيها.	☐	☐	☐	☐	☐
38	تعتمد الشركة آليات متجددة لتعزيز ولاء الزبائن.	☐	☐	☐	☐	☐
39	توظف الشركة خبرات موظفيها في صناعة القرارات المؤثرة في مستقبلها.	☐	☐	☐	☐	☐

ملحق (2): أسماء السادة الخبراء الذين حكموا الاستبانة

أسماء الخبراء	التخصص	المنصب الوظيفي	مكان العمل
1- أ.د. غسان قاسم داود اللامي	إدارة عمليات	تدريسي	جامعة بغداد/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال
2- أ.م.د. صلاح الدين عواد الكبسي	إدارة معرفة	تدريسي	جامعة بغداد/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال
3- أ.م.د. عبد الرحمن الملا	الإدارة الاستراتيجية	تدريسي	جامعة بغداد/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال
4- أ.م.د. غني دحام تناي	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	تدريسي	جامعة بغداد/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال
5- أ.م.د. ناظم جواد عبد	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	تدريسي	جامعة بغداد/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال

.....

