

# تأثير جماعات الممارسة المعرفية في تحديد خيارات التغيير الاستراتيجي (بحث ميداني لعينة من شركات المقاولات في وزارة الاعمار والاسكان العراقية)

أ.د. صلاح الدين عواد الكبيسي، / كلية الإدارة واقتصاد / جامعة بغداد  
الباحث / مروة سامي احمد

تاريخ التقديم: 2016/11/28  
تاريخ القبول: 2017 / 1 / 5

## المستخلص

يهدف هذا البحث (تأثير جماعات الممارسة المعرفية في تحديد خيارات التغيير الاستراتيجي) الى تشخيص وتفسير طبيعة علاقات التأثير بين جماعات الممارسة المعرفية بإبعادها (مشاركة ونشر المعرفة، والثقة، وبناء رأس المال الاجتماعي) وخيارات التغيير الاستراتيجي بإبعاده (إعادة هندسة عمليات الاعمال، وإعادة هيكلة الاعمال، والابداع في الاعمال) في شركات المقاولات لوزارة الاعمار والاسكان العراقية، ولقد اختبر هذا البحث في عدد من شركات المقاولات في بغداد، وطبق البحث على عينة مكونة من (102) فرد الذين اشتركوا في جماعات الممارسة المعرفية موزعين في مستويات إدارية عدة (مدير قسم ومدير شعبة ومدير مشروع ومهندسين)، واستخدم البحث الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات والادوات الاحصائية لإستخراج النتائج واختبارها وتحليلها وكانت ابرز نتائج البحث وجود علاقة تأثير لجماعات الممارسة في خيارات التغيير الاستراتيجي. وان هناك سريان لنموذج التأثير للبحث. واستناداً إلى ما توصل إليه البحث من نتائج فقد وضعت مجموعة من التوصيات كان من أهمها ضرورة انتباه مديري شركات المقاولات للأخذ بإبعاد جماعات الممارسة بشكل تكاملي اكثر مما لو كانت بشكل فردي إذ ان الثقة داخل هذه الجماعات تزداد كلما جرى تفعيل مبدأ مشاركة ونشر المعرفة بينهم وكلما جرت محاولات جادة لبناء رأس المال الاجتماعي عبر تقارير رسمية للمشاركة في اجتماعات ذات موضوعات يفتقر اليها واقع حال الشركات وتطور ممارسات جديدة بإدخال الجانب العملي في هذا الحوارات. فضلاً عن تخصيص شعبة بإدارة المعرفة تولي الاهتمام بأدوات المعرفة وتعمل على تسهيل المشاركة المعرفة ونشرها بين الإدارات اثناء وبعد الاجتماعات الدورية بناءً على الثقة وبما يعزز رأس المال الاجتماعي الذي ينعكس على الوعي بخيارات التغيير الاستراتيجي.

**المصطلحات الرئيسية للبحث /** جماعات الممارسة المعرفية، خيارات التغيير الاستراتيجي.



مجلة العلوم  
الاقتصادية والإدارية  
العدد 102 المجلد 24  
الصفحات 1-18

\*البحث مستل من رسالة ماجستير



## تأثير جماعات الممارسة المعرفية في تحديد خيارات التغيير الاستراتيجي [ بحث ميداني لعينة من شركات المقاولات في وزارة الاعمار والاسكان العراقية ]

### المقدمة:

يعد بناء مجتمع المعرفة من ضمن اولويات وخطط ومهام الدول والمنظمات التي تعدها للمستقبل لتخطو نحو التطور والتنمية بخطى ثابتة تستند إلى أسس معرفية، وتعد المسميات التي تأخذ جانب معرفي او يمكن اشتقاق المعرفة منها من الموضوعات التي يجذب اليها الاداريين والباحثين ورجال الاعمال لما لها من تأثير على نجاح المنظمات وتقدمها في عصر ازدادت فيه صعوبات المنافسة، فمعظم الأعمال والإنجازات التي يقوم بها الأفراد تتم في إطار الجماعات في مختلف الميادين والمجالات، وجماعات الممارسة في كل مكان، وجميعنا ننتمي إلى عدد منهما، فأصبح لها كيان داخل المنظمات وتؤثر وتتأثر باستراتيجية المنظمة وكذلك هي تمارس صلاحياتها في تحديد خيارات التغيير الاستراتيجي. ومن هذا المنطلق تبلور موضوع البحث وكانت الغاية الأهم هي تحديد تأثير جماعات الممارسة المعرفية في تبني خيارات التغيير الاستراتيجية لشركات المقاولات في وزارة الاعمار والاسكان لما لها من دور كبير في النهوض بعملية اعمار البلد. لذا فقد تضمن البحث اربعة محاور انصرف الاول لمنهجيته والثاني لإطاره النظري والثالث للجانب العملي واختتم البحث بالمحور الرابع الذي تناول عرض الاستنتاجات والتوصيات.

### المحور الاول / منهجية البحث

#### أولاً: مشكلة البحث

أسهمت متغيرات البحث في التقصي عن آليات بناء وعمل جماعات الممارسة كأداة أكثر نضجاً وحدائث في ادارة المعرفة ولها القدرة على فهم ماهية التغيير الاستراتيجي وتحديد خياراته والمفاضلة بينها، ومن هنا تبرز معضلة البحث على المستوى النظري من حيث الجدل الفكري حول دور جماعات الممارسة المعرفية في تحديد الخيار الافضل للتغيير الاستراتيجي والجدل حول النتائج المتوقعة للمساهمات المهمة لهذا الدور، اما على صعيد المشكلة الميدانية فالبحث يسلط الضوء على مدى معرفة المنظمات العراقية وعلى وجه التحديد المدير العراقي والاعضاء المؤثرين في اتخاذ القرار بصورة خاصة بهذه الجماعات وكيفية توظيفها، ومدى تأثيرها في تحديد خيارات معينة للتغيير الاستراتيجي من دون غيرها وذلك تعدّ جماعات الممارسة تمثل السبب الجوهرى لمعرفة المنظمة، وتتضح مشكلة البحث بصورة أكبر من خلال التساؤلات الآتية :

1. ما أهم الاتجاهات المفاهيمية لمتغيرات البحث ؟
2. ما مستوى ادراك الإدارات لجماعات الممارسة المعرفية والتغيير الاستراتيجي في شركاتهم؟
3. ما طبيعة علاقة التأثير بين ابعاد جماعات الممارسة وخيارات التغيير الاستراتيجي؟
4. كيف يمكن لجماعات الممارسة بوصفها إحدى ادوات ادارة المعرفة ان تحدد خيارات التغيير الاستراتيجي في الشركات المبحوثة ( عينة البحث ) ؟

#### ثانياً: أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من أهمية المتغيرات المبحوثة، لاسيما في موضوع جماعات الممارسة التي لها دوراً بارزاً في التأثير في المعرفة القائمة في بيئة التعلم الجماعي ، فضلاً عن مساهمتها في دعم الجهود المبذولة لصياغة خيارات التغيير الاستراتيجي ، ويمكن توضيح أهمية البحث بجانبين : الجانب النظري من خلال عرض تأطير نظري عن جماعات الممارسة ومساهماتها المعرفية ودورها في خيارات التغيير الاستراتيجي وابرز ما توصل اليه الباحثون في هذا المجال وعرضه من خلال جملة من المحاور المهمة لترصين هذا البحث. الجانب العملي يكتسب البحث أهمية كبيرة للبيئة العراقية ولاسيما في مجموعة من شركات وزارة الاعمار والاسكان بوصفه مرشداً للمديرين فيها فيما يتعلق بكيفية تحديد خيارات التغيير الاستراتيجي والمفاضلة بينها من خلال تعزيز دور جماعات الممارسة المعرفية في ذلك .



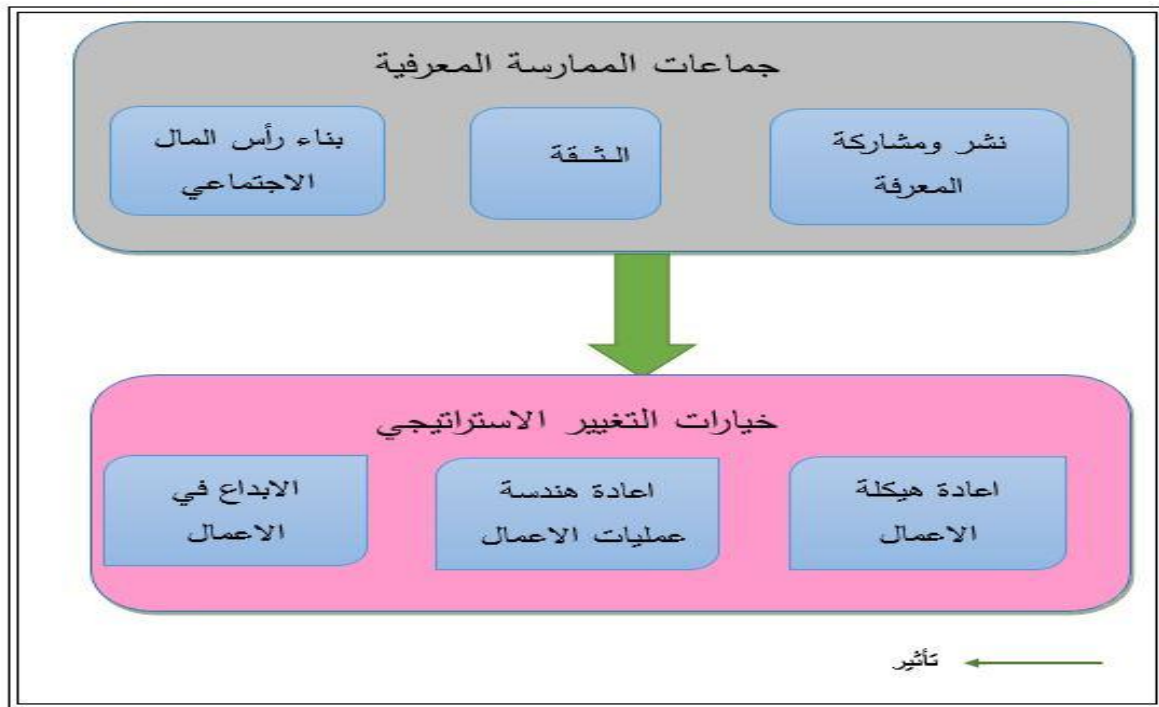
## تأثير جماعات الممارسة المعرفية في تحديد خيارات التغيير الاستراتيجي [ بحث ميداني لعينة من شركات المقاولات في وزارة الاعمار والاسكان العراقية ]

### ثالثاً: أهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق جملة من الاهداف ومنها:

1. توضيح جماعات الممارسة المعرفية وخيارات التغيير الاستراتيجي من خلال تقديم اطار نظري معمق عنهما.
2. تشخيص مستويات ادراك الادارات لجماعات الممارسة والتغيير الاستراتيجي في الشركات المبحوثة.
3. تحديد طبيعة علاقة التأثير بين جماعات الممارسة وخيارات التغيير الاستراتيجي .
4. تشخيص دور جماعات الممارسة في تحديد خيارات التغيير الاستراتيجي والمفاضلة بينها.

### رابعاً: نموذج البحث المقترح



شكل (1) المخطط البحثي الفرضي

### خامساً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية : هناك تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد جماعات الممارسة المعرفية في أبعاد التغيير الاستراتيجي ويشق منه الفرضيات الفرعية الآتية :

1. هناك تأثير ذو دلالة معنوية لبعد نشر ومشاركة المعرفة على ابعاد التغيير الاستراتيجي .
2. هناك تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الثقة على ابعاد التغيير الاستراتيجي .
3. هناك تأثير ذو دلالة معنوية لبعد بناء رأس المال الاجتماعي على ابعاد التغيير الاستراتيجي.

### سادساً : مجتمع وعينة البحث

سعيًا لتحقيق اهداف البحث فقد وقع الاختيار على (4) من شركات وزارة الاعمار والاسكان والمتمثلة بـ (شركة سعد العامة، وشركة الفاو الهندسية العامة، وشركة المنصور للمقاولات الانشائية، وشركة الفاروق للمقاولات الانشائية ) لتطبيق الجانب العملي من أصل (8) شركات أي ما نسبته (50%) وهذه النسبة كافية لأجراء البحوث الادارية.



## تأثير جماعات الممارسة المعرفية في تحديد خيارات التغيير الاستراتيجي [ بحث ميداني لعينة من شركات المقاولات في وزارة الاعمار والاسكان العراقية ]

### سابعاً: منهج البحث

بالنظر لموضوع البحث واهدافه وطبيعة متغيراته التي تعد الحجر الاساس في اختيار المنهج الملانم فقد اعتمدت الدراسة على (المنهج الوصفي التحليلي) الذي يقوم على اساس الوصف المنظم والدقيق للمعلومات التي تم جمعها عن ظاهرة معينة ليتم تصنيفها وتحليلها والخوض في كشف العلاقات بين ابعادها واستخلاص النتائج منها.

### ثامناً: ادوات البحث واساليبه

**ادوات البحث:** المصادر والمراجع التاريخية المطبوعة والالكترونية، الاستبانة وتمت صياغتها بالاستناد الى مقياس (Thoms et. al, 2008) فيما يخص ابعاد جماعات الممارسة المعرفية، ونموذج (Hill & Jaunse, 2002) فيما يخص خيارات التغيير الاستراتيجي. لغرض التحقق من ثبات الاستبانة وتم الاعتماد على اختبار (الفا كرونباخ)، إذ بلغ معامل الفا كرونباخ لفقرات الاستبانة (0.954) وهي قيمة تدل على ثبات عالي للاستبانة، اما صدق الاستبانة فيتم حسابها بجذر الثبات ويساوي (0.976) وهي قيمة تدل على صدق عالي للمقياس.

**اساليب البحث:** الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، الانحدار البسيط والمتعدد.

### المحور الثاني / جماعات الممارسة المعرفية وخيارات التغيير الاستراتيجي / تأطير نظري

سيتم في هذا المحور التعرض لمفهوم جماعات الممارسة المعرفية، واهميتها، وسماها، وانواعها، وابعادها، وكذلك مفهوم التغيير الاستراتيجي واهميته، واهدافه، ومراحلها وخيارات التغيير الاستراتيجي والعلاقة بين جماعات الممارسة المعرفية وخيارات التغيير الاستراتيجي وكما يأتي:

### اولاً: جماعات الممارسة المعرفية تأطير نظري

#### 1. مفهوم جماعات الممارسة المعرفية

اختلف الكتاب والباحثين بطروحاتهم الفكرية في وصفهم لجماعات الممارسة، فقد اشار (Billing et al, 2003: 2-3) الى أن جماعات الممارسة يمكن ان توجد داخل المنظمة او تمارس عملاً مشتركاً بين منطقتين، ويزداد تماسكها من خلال المشاركة المتبادلة لانجاز المشاريع معاً. ومن ناحية أخرى أنصرف (Rosenbaum & Shachaf, 2010 : 5) الى وصف جماعات الممارسة على أنها حالة جوهرية لوجود المعرفة، لأنها توفر الدعم اللازم والوعي للمشاركة الكاملة في الممارسات الثقافية والاجتماعية التي توجد في أي معرفة والتي تمثل المبدأ الاساس للتعلم. واقترب من ذلك (Rivera, 2011: 101) في تعبيره عنها بأنها اداة فعالة في إدارة المعرفة، إذ يمثل تشكيلها في قطاع الاعمال افضل طريقة لإدارة قواعد المعرفة في المنظمات، وكذلك تدمج الأبعاد الأكثر أهمية في إدارة المعرفة (البعد التكنولوجي، والبعد الاستراتيجي والبعد الثقافي أو السلوكي). ويمكن القول هي ليست مجرد اداة لإدارة المعرفة الموجودة وإنما بإمكانها خلق قيمة بطرائق متعددة ومعقدة سواءً أكانت لإعضائها أم للمنظمة، وهذا يعني بإمكانها ان تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها.

#### 2. أهمية جماعات الممارسة المعرفية

نظراً لما تتصف به البيئة التنظيمية من اللاتأكد وعدم الاستقرار في جميع نواحي الاعمال واستمرار التطورات والتغيرات في بيئة المنافسة، أصبح انتماء الفرد الى جماعة معينة غاية لابد منها لكي يواكب هذه التطورات، وكذلك الحال فيما يخص المنظمة، إذ بات من الضروري على المنظمات وفرق العمل والأفراد فيها العمل معاً والتعاون بطرائق جديدة، ومن هنا تتبع أهمية جماعات الممارسة، إذ انها توفر نموذج جديد للتنسيق بين الأفراد والمنظمات لتسهيل التعلم والتعاون وتبادل المعرفة ومن ثم انعكاس ذلك على التطور التنظيمي، ويمكن ايجاز أهمية جماعات الممارسة التي اشار اليها (Cambridge et al, 2005: 1) و (Stair & Reynolds, 2016: 346) من خلال الآتي: ضم الأفراد الذين لا تتاح لهم الفرصة للتفاعل بشكل مستمر او لا يملكونها، توفير إطار مشترك للأفراد للتواصل وتبادل المعلومات لتطوير ممارسات جديدة، وتسهيل الحوار بين الأفراد الذين يشتركون للأفراد للتواصل وتبادل المعلومات لتطوير ممارسات جديدة، وتبادل المعرفة، وتجميع ونقل المعرفة لمساعدة الأفراد على تحسين ممارساتهم.



## تأثير جماعات الممارسة المعرفية في تحديد خيارات التغيير الاستراتيجي [ بحث ميداني لعينة من شركات المقاولات في وزارة الاعمار والاسكان العراقية ]

واستحداث العمليات التعاونية بين الجماعات والمنظمات لتشجيع تدفق الأفكار، وتحفيز الأفراد على اتخاذ اجراءات فعلية لتبادل الممارسات لتحقيق نتائج ملموسة، وصنع معرفة جديدة لتطوير الممارسات واستيعاب التغييرات في الاحتياجات والتقنيات. لذا يمكن القول بان تنظيمات اليوم بحاجة إلى فهم وتحديد بالضبط ما المعرفة التي تمنحهم ميزة تنافسية وهذا ما تُوفره جماعات الممارسة التي تُعد جوهر عمل إدارة المعرفة، فضلاً عن دورها في المجالات الاستراتيجية كوسيلة عملية لإدارة المعرفة.

### 3. سمات جماعات الممارسة المعرفية

ابرز سمات المنظمات الناجحة هي استعدادها لتبني المعرفة وتمكين وتشجيع استخدامها في المنظمة، وفي اطار ذلك تعد جماعات الممارسة هي التطبيقات العملية لها (Hinton,2003:5). ومن السمات الرئيسية لجماعات الممارسة هي المعرفة الجماعية، اذ ان مجموع المعرفة للجماعة اكبر من مجموع المعرفة الفردية للاعضاء، ويؤكد (Billing et al, 2003: 2) على ان المعرفة تعد من الموارد الاكثر قيمة التي تمتلكها اي منظمة، وركزوا على ان القيمة الأهم تكمن ليس في المعرفة ذاتها وانما في قدرة الاعضاء على استحداث معرفة جديدة ذات صلة بالممارسات التنظيمية. وتتميز جماعات الممارسة بالتعلم الجماعي والممارسات المشتركة والبحث المشترك عن الأفكار، فهي تختلف عن غيرها من الجماعات، اذ لها أهداف مرنة حول التعلم اكثر من الاهداف الادارية (Hearn&White,2009:1).

### 4. انواع جماعات الممارسة المعرفية

تؤدي إدارة المعرفة دوراً حاسماً في المنظمات ، كتحديد احتياجات المنظمة ومستواها المعرفي ومدى حاجتها للتعلم وكذلك توفر الطرائق الملائمة للحصول على المعرفة المناسبة وغيرها ، ونتيجة لأختلاف ممارساتها تعددت انواع جماعات الممارسة وكذلك اختلفت وجهات النظر في هذه الانواع، فقد أدرج (Andriessena & Verburbg, 2004: 5-6) خمس انواع من جماعات الممارسة وهي: جماعات الممارسة اليومية، وجماعات الممارسة الرسمية، وشبكة الجماعات غير الرسمية، وجماعات حل المشكلات المجتمعية، والجماعات الكامنة. أما (Coakes & Clarke, 2006: 22-24) فقد صنفها الى كالاتي: جماعات الممارسة الداخلية، وجماعات الممارسة في شبكة العلاقات، وشبكة الممارسة الرسمية، وشبكات الممارسة ذاتية التنظيم. الا أن (Mládková,2015: 443) ذكر بأن التصنيف الاساسي لجماعات الممارسة يقسمها الى غير الرسمية التي تظهر بشكل طبيعي ويجمع الأعضاء الذين يشتركون بالاهتمامات لحل بعض المشكلات وهناك العديد من هذه الجماعات في أي منظمة، وجماعات الممارسة الرسمية التي ينشؤها مديروا المنظمات عمداً ويحددون نطاقها وقواعد الاتصال واسلوب العمل، بعد ذلك يتم الإشراف على إنشاء العلاقات وتطوير مجالات عملها ويتم اختيار الاعضاء على اساس المعرفة والخبرة وتحدد المهام والأدوار بشكل رسمي على وفق جدول اعمال أكثر تنظيماً من غير الرسمي ولها ميزانيتها الرسمية ويتم قياس مخرجاتها لتقييم نجاحها. ويمكن الميل الى التصنيف الاخير لجماعات الممارسة وذلك لوضوحه ويمكن ملاحظته في اية منظمة، فضلاً عن ان إدارة المعرفة تعمل على وفق هيكل رسمي ضمن استراتيجيات المنظمة فهي تحتاج الى جماعات الممارسة المعرفية التي تكتسب الصفة الرسمية بوصفها احد أدواتها الفعالة في عملياتها.

### 5. أبعاد جماعات الممارسة المعرفية:

أ. مشاركة المعرفة ونشرها: أوضح (فريد، 2013: 52-53) أن النشر الفعال للمعرفة لا يعني نقلها من موقع لآخر فقط وانما ضمان عملية تدفقها المستمر ومشاركتها بين الأفراد والوحدات باسلوب يؤدي الى النهوض بعمليات التعلم داخل المنظمة، ولنجاح عملية نشر المعرفة، لاسيما الضمنية منها يجب تفهم وتذكر المعرفة لتتوافر القدرة على نقلها، والتحفيز للقيام بذلك، وتذليل العقبات التي تواجه نشر المعرفة. وازاف (آل عثمان، 2013: 44) كلما زادت مشاركة المعرفة ونشرها واستخدامها نمت وتعاظمت قيمتها من خلال تبادل الأفكار والخبرات والمهارات.

ب. الثقة: يؤكد (متعب والعطوي، 2007: 113) على ان الثقة عامل رئيس لنشر المعرفة فهي الاداة التي تهيئ الانفتاح بين مصدر المعرفة والمتلقي لتعزيز مشاركة المعرفة ونشرها واجتياز عوائق عدم المصادقية والتعاون المتبادل بين الاعضاء في جماعات الممارسة.



## تأثير جماعات الممارسة المعرفية في تحديد خيارات التغيير الاستراتيجي [ بحث ميداني لعينة من شركات المقاولات في وزارة الاعمار والاسكان العراقية ]

ت. بناء رأس المال الاجتماعي: تعد الثقة والمشاركة والتعاون وقوة التفاعل والترابط في العلاقات الاجتماعية بمثابة البنية التحتية التي يستند إليها بناء رأس المال الاجتماعي في المنظمات وهذا بدوره يعد التقاطع الذي تلتقي فيه مع جماعات الممارسة التي تعزز نشاطات رأس المال الاجتماعي ، وقد اشار (فرحات، 2011: 10) لرأس المال الاجتماعي بأنه شبكات عمل متفاعلة ومترابطة بعلاقات اجتماعية ضمن كيان متماسك لتنمية الاحساس بالجماعية والابتعاد عن الفردية، وهذا ماتروم اليه جماعات الممارسة في بناء رأس المال الاجتماعي.

### ثانياً: خيارات التغيير الاستراتيجي / تأطير نظري

#### 1. مفهوم التغيير الاستراتيجي

يعد التغيير شعار التقدم لعدة منظمات ان لم يكن لمعظمها، والمنظمة ليست مزيجاً من الموجودات الثابتة فقط وانما تحكمها قوى في البيئة الخارجية تؤثر على بقائها في بيئة العمل وهذا يتطلب منها اتخاذ اجراءات استراتيجية للتغيير والتكيف مع تغيرات البيئة، ولا تتعامل مع اي مجال بنفس الطريقة وانما تحدد كيف تتغير وسرعه التغيير وتصميمه والبنية والتكنولوجيا للمنظمة (Henderson & Venkatraman, 1990: 27). فقد بين (Cumings & Worley, 2008: 509) بان التغيير الاستراتيجي هو عملية منسقة تؤدي تدريجياً أو بشكل جذري اعادة تنظيم شاملة بين البيئة والتوجه الاستراتيجي للمنظمة وينتج عنها تحسن فاعلية الاداء. وذهب اتجاه آخر الى عد التغيير الاستراتيجي هو تغيير المنظمة لهويتها، فأشار (Lawler & Worley, 2006: 91) و (Mantere et. al., 2012: 5) على أنه منهج يتضمن اما اعادة تعريف مهمة المنظمة أو تحولاً كبيراً في الاولويات والتي تنصب في اعادة تكوين القصد الاستراتيجي لتشمل الاهداف واعادة التوجه التنظيمي. لذا يمكن القول ان التغيير الاستراتيجي هو اسلوب لاجراء تحولات تنظيمية واستراتيجية على وفق تخطيط مسبق واعتماداً على مؤشرات محددة لتحقيق اهداف معينة ينتج عن ذلك وضع مختلف نحو الافضل.

#### 2. أهمية التغيير الاستراتيجي

من خلال مراجعة الادبيات نجد اهمية التغيير الاستراتيجي في استجابته إلى ثلاثة تأثيرات رئيسة وهي التوتر (عدم الرضا عن الاستراتيجية الحالية) والجمود (الالتزام بالاستراتيجية الحالية) والفرصة (جاذبية/ مخاطر الاستراتيجيات البديلة) ويمكن تجاوز التوتر والجمود بوجود الفرصة المميزة التي تشكل الدافع لاجراء التغيير الاستراتيجي (Huff et. al., 1988: 3). لهذا تكمن اهمية التغيير الاستراتيجي في كونه العملية الأساسية للمنظمة على المدى الطويل لتشكيل الافكار والابتكارات الجديدة (Roese & Sikström, 2014: 3). ونجاح أية منظمة ينسب مباشرة إلى قدرتها على إدارة التغيير الاستراتيجي وجعلها تستمر ومن ثم يترك الأثر الإيجابي على بقاء المنظمات (Korbi, 2015: 3).

#### 3. اهداف التغيير الاستراتيجي

التغيير ليس هدفاً في حد ذاته وانما هو وسيلة لمستقبل افضل وهذا يعد الطريق الامثل لاكتشاف المنظمة ذاتها من جديد، لذا يهدف التغيير الاستراتيجي نحو زيادة واتساع وعمق الخبرة للاستشاريين لتحقيق نمو اكبر ضمن آلية تطوير الخبرات (Heracleous, 2003: 102). كما ويساعد أعضاء الإدارة على الانتقال من التوجه الاستراتيجي الحالي الى التوجه الاستراتيجي للمستقبل المرغوب وتحسين المواعمة بين الهيكل التنظيمي واستراتيجية المنظمة والبيئة المحيطة، وعادةً ما يتم اللجوء إلى التغيير الاستراتيجي بسبب عوائق معقدة في المنظمة مثل: رفع المتطلبات التنظيمية، الطفرة التكنولوجية، أو تغيير الإدارة التنفيذية من خارج المنظمة (Cumings & Worley, 2008: 12, 505). والتحدي الأكثر صعوبة في إدارة التغيير الاستراتيجي هو الانتقال من مجال مألوف الى الأقل وضوحاً، ويمكن مواجهة ذلك من خلال التحسين المستمر والمتزايد أو من خلال تجديد أكثر جذرية (Roese & Sikström, 2014: 3).



## تأثير جماعات الممارسة المعرفية في تحديد خيارات التغيير الاستراتيجي [ بحث ميداني لعينة من شركات المقاولات في وزارة الاعمار والاسكان العراقية ]

### 4. مراحل عمليات التغيير الاستراتيجي

اتفق معظم الباحثين على وجود ثلاثة مراحل يتم على اثرها عملية التغيير، اذ اعتمدوا في ذلك على أولى المحاولات التي قام بها المُنظر التنظيمي (Kurt Lewin) لوضع هذه المراحل وهي كالآتي (حريم، 2010: 280)، و(عرفة، 2011: 56)، و ( دنيا، 2014: 42) : المرحلة الاولى ازالة الجليد، والثانية التغيير، والاخيرة اعادة التجميد ولكن (العامري والغالي، 2008: 74) و (Griffin, 2012: 354-355) انتقدوا هذا النموذج كونه يفتقر للخصوصية التشغيلية وهناك حاجة إلى منظور أشمل، فقدموا المنهج الشامل للتغيير بسلسلة من الخطوات المحددة والتي غالباً ما تؤدي إلى التغيير الناجح وهي: اولاً ادراك الحاجة إلى التغيير، ثانياً تحديد اهداف التغيير، ثالثاً تحديد اسباب التغيير، رابعاً اختيار اسلوب التغيير، خامساً التخطيط لتنفيذ التغيير، سادساً تنفيذ التغيير، سابعاً تقييم نتائج التغيير. فيما واحضر (البوي، 2005: 64) و (جرادات واخرون، 2013: 54) ثمانية مراحل لعملية التغيير وهي معرفة مصادر التغيير، وتقدير الحاجة الى التغيير في المنظمة، وتشخيص مشكلات المنظمة، والتغلب على مقاومة التغيير، وتخطيط الجهود اللازمة للتغيير، ووضع استراتيجيات للتغيير، وتنفيذ التغيير المخطط خلال مدة زمنية، والمتابعة ومعرفة جوانب القوة والضعف. وتشمل عملية التغيير الاستراتيجي أربع خطوات أساسية وعلى النحو الاتي (Roberts, 2008: 3): الخطوة الأولى التحليل الاستراتيجي، الخطوة الثانية وضع الاستراتيجية، الخطوة الثالثة تصميم الخطة الاستراتيجية، الخطوة الرابعة تنفيذ خطة والانتقال إلى التوجه الجديد.

### 5. خيارات التغيير الاستراتيجي

1- أشار (القطب، 2012: 19) ( اذ لم يكن بالإمكان صنع الخيارات الاستراتيجية، فليس هناك قيمة للتفكير بالإدارة الاستراتيجية ككل). وفي ذات السياق يمكن القول أنه في ضوء الخيارات الاستراتيجية والإمكانيات المتاحة تتحدد خيارات التغيير الاستراتيجي. فقد قدم (Hill & Jones, 2002: 486) نموذجاً لخيارات التغيير الاستراتيجي كالآتي: اعادة هيكلة الاعمال في أغلب الأحيان عملية التغيير لن تكون ممكنة إلا باستخدام أساليب جذرية للتغيير، وإعادة الهيكلة هي واحدة من طرائق احداث التغييرات الجذرية ووسيلة لتحقيق التجديد للمنظمة نتيجة للتحالفات الاستراتيجية (Dubrovski, 2005: 77)، وإعادة الهيكلة هي إجراء عملية تغيير جذري في هيكل المنظمة والتي غالباً ما تنطوي على خفض مستويات الإدارة وتغيير مكونات المنظمة من خلال التصفية أو الاستحواذ أو الاندماج، فضلاً عن تقلص حجم قوة العمل (Tetřevová, 2007: 1). اعادة هندسة عمليات الاعمال هي عملية اعادة التفكير والتصميم بشكل جذري وجوهري للعمليات المتعلقة بالنشاط لتحقيق تحسينات في مقاييس الاداء مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة ويركز المديرون الاستراتيجيون هنا على الأنشطة بدلاً من طريقة عمل الوظائف وهي محور اهتمامهم (هل، جونز، 2010: 972). الابداع في الاعمال هو تقديم افكار وراء وعلاقات جديد لم ياتي بها احد من قبل (موي، 2010: 120). والابداع هو دالة لاحداث التغيير في المنظمة وعليه فان كل ابداع هو تغيير ولكن ليس كل تغيير هو ابداع (الجاوشلي، 2004: 43).

### ثالثاً: العلاقة بين جماعات الممارسة المعرفية وخيارات التغيير الاستراتيجي

ان امتلاك القدرة على التغيير امر حاسم لنجاح المنظمات وهذه القدرة تحتاج الى دعم من ادارة المعرفة للتغلب على التحديات التي تواجه عمليات التغيير (Gesme & Wiseman, 2010: 257). ووصف (Wilder, 2013: 2) جماعات الممارسة بانها وسيلة فعالة لبناء كفاءات تنظيمية تمتاز بالنضج لإدارة التغيير واكتشاف تقنيات لإنشاء جماعات مستدامة فعالة من الناحية العملية وفي بعض المنظمات تسمى جماعات الممارسة بمركز التميز والابداع، وانطلاقاً من ذلك وجد (Dolinskaa & Aquinob, 2016: 122) ان الافراد الذين ينتمون إلى جماعات الممارسة أكثر قدرة على الابداع من أولئك الذين يعملون بشكل فردي مع دعم الخبراء اذ تتاح لهم فرصة استخدام المعرفة الجماعية لتنمية القدرات الابداعية وكذلك المشاركة لبناء معرفة جديدة. وللحفاظ على حالة التغيير المستمر للمنظمات التي تعيش في بيئة معقدة سريعة التغيير لا بد من تعزيز الثقة في آليات فرق العمل التي تدعم سياق التغيير المستمر ووجود الثقة يعد حاسماً لنجاح فرق العمل وتعزيز التوجه التعاوني الذي يدعم التغيير التنظيمي.



### المحور الثالث/ الجانب العملي

يتناول هذا المحور عرض النتائج وتحليلها لتشخيص مستوى متغيرات البحث الرئيسية والفرعية باستخدام اساليب الاحصاء الوصفي، لذا فقد جرى حساب طول الفئة على وفق المعادلة: (اعلى قيمة- اقل قيمة/ اعلى قيمة) أي  $(5/1-0.80) = 0.80$  ثم يضاف طول الفئة (0.80) الى اقل قيمة او يطرح من اعلى قيمة وبذلك تصبح الفئات: (1 - 1.80 ضعيف جداً، 1.81 - 2.60 ضعيف، 2.61 - 3.40 حول الوسط، 3.41 - 4.20 عالي، 4.20 - 5 عالي جداً). ومن ثم فان هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية، اما الوسط الحسابي الفرضي فيكون  $(3=5/15)$  وعليه ستوضح الاوساط الحسابية الاتية الى أي الفئات تنتمي من خلال تحليل اجابات افراد العينة، ومن ثم اختبار فرضيات التأثير وتحليل الفروق المعنوية وكالاتي:

#### اولا: عرض النتائج وتحليلها

1. جماعات الممارسة المعرفية: يُبين الجدول (1) ان الوسط الحسابي الاجمالي لهذا المتغير بلغ (3.72) وهو وسط حسابي (عالي)، بمعنى ان العينة تعطي اهتماماً كبيراً لهذا المتغير وهذا ما نراه واضحاً فالأوساط الحسابية لجميع الفقرات (1-30) هي اوساط حسابية عالية، وقد بلغ الانحراف المعياري الاجمالي (0.428) وهذا يشير الى تجانس عال في اجابات عينة البحث. وهذا ما اكده معامل الاختلاف الاجمالي والذي بلغ (11.51%). عدا الفقرة (6) (نشر مساهماتي المعرفية على مواقع التواصل الاجتماعي لزملائي في العمل) التي بلغ وسطها الحسابي (2.87) وهي قيمة حول الوسط، وبتحرف معياري (1.087) اي تشتت مقبول في اجابات افراد عينة البحث، اما عن ابعاد هذا المتغير فقد كانت النتائج حولها كالاتي:

أ- مشاركة ونشر المعرفة: يشير الجدول (3-4) الى ان الوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ (3.72) أي انه وسط حسابي (عال)، وبتنسيق عالي في الاجابات إذ بلغ الانحراف المعياري (0.473) وهذا ما اكده معامل الاختلاف البالغ (12.72%)، وهو يشير الى ان افراد عينة البحث تولي اهتماماً عالي لمساهمات الاعضاء بشكل فعال لتبادل المعرفة وتمكين مساهماتهم وبذلك فأنها تسهم بشكل مباشر في تطوير وخلق معرفة جديدة. اما بالنسبة لفقرات هذا البعد فقد قيس بعد (المشاركة ونشر المعرفة) بالفقرات من (1-10) وكانت النتائج فيها بين أعلى قيمة وسط حسابي للفقرة (10) (التواصل مع زملائي وتعظيم دافعتي لأداء عملي بصورة جيدة) إذ بلغت (3.98) وهو (عال)، وبتنسيق جيد إذ بلغ الانحراف المعياري لها (0.703)، وهذا ما اثبتته معامل الاختلاف البالغ (17.66%)، هذا يؤكد على أن إدارات الاقسام تولي اهتماماً عالياً ل(تواصل الاعضاء وتعظيم دافعتهم لأداء عملهم بصورة جيدة). وبين اقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (6) (نشر مساهماتي المعرفية على مواقع التواصل الاجتماعي لزملائي في العمل) والتي بلغت (2.87) وهي قيمة حول الوسط، وبتشتت مقبول إذ كانت قيمة الانحراف المعياري لها (1.087) وهذا ما اكده معامل الاختلاف البالغ (37.87%)، هذا يثبت بأن افراد عينة البحث تولي اهتماماً متوسطاً لمسألة (نشر المساهمات المعرفية على مواقع التواصل الاجتماعي لزملاء العمل).

مقاييس الاجابة الاستثنائية	فقرات جماعات الممارسة المعرفية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
مشاركة ونشر المعرفة	1 تبادل المعرفة مع جماعات العمل.	3.97	0.636	16.02
	2 المساهمة بشكل فعال في جماعات العمل.	3.94	0.657	16.68
	3 بذل جهد للمشاركة في المعرفة.	3.95	0.680	17.22
	4 بذل جهد لتبادل المعرفة مع الجماعات الاخرى.	3.70	0.781	21.11
	5 تمكين مساهماتي مع الاخرين لتطوير معرفة جديدة.	3.71	0.778	20.97
	6 نشر مساهماتي المعرفية على مواقع التواصل الاجتماعي .	2.87	1.087	37.87
	7 المعرفة التي اشارك فيها ذات تأثير ايجابي في الجماعات.	3.58	0.776	21.68
	8 جودة مساهماتي والتوقيت المناسب لها ذات قيمة للاخرين.	3.70	0.842	22.76
	9 الاطلاع على عمل زملائي الذين ساعدوني في عملي.	3.85	0.801	20.81
	10 التواصل مع زملائي وتعظيم دافعتي لأداء عملي بصورة جيدة.	3.98	0.703	17.66
الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين		3.72	0.473	12.72





## تأثير جماعات الممارسة المعرفية في تحديد خيارات التغيير الاستراتيجي [ بحث ميداني لعينة من شركات المقاولات في وزارة الاعمار والاسكان العراقية ]

21.85	0.767	3.51	اعتقد ان الجماعة التي انتمي اليها تعمل لمصلحتي.	11	الثقة	
21.90	0.808	3.69	الجماعة ستبذل قصارى جهدها لمساعدتي.	12		
23.89	0.841	3.52	الجماعة التي انتمي لها تهتم ان اكون بأحسن حال.	13		
20.76	0.768	3.70	الجماعة التي اعمل بها صادقة في التعامل معي.	14		
22.80	0.830	3.64	الجماعة التي انتمي لها أمينة وناصحة لي.	15		
19.33	0.694	3.59	الجماعة تحافظ على التزاماتها معي.	16		
20.30	0.747	3.68	الجماعة هي مصدر كفوء وموئل للخبرة.	17		
21.12	0.775	3.67	تقوم الجماعة بدورها في تبادل المعرفة بشكل جيد.	18		
22.93	0.791	3.45	الجماعة على تواصل عالي.	19		
25.61	0.886	3.46	عموماً اعتقد أن الجماعة لا تنشر القضايا الحساسة.	20		
16.07	0.577	3.59	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين			
19.64	0.754	3.84	الاداء داخل الجماعة وسيلة ممتازة للتفاعل الاجتماعي.	21		بناء رأس المال الاجتماعي
21.13	0.805	3.81	غالباً اجد نفسي راغباً في البقاء في الجماعة.	22		
20.40	0.820	4.02	التعامل داخل الجماعة يجعلني اشعر بأني جزء منها.	23		
24.62	0.960	3.90	أشعر بالإرتياح عندما ادخل في نقاشات وحوارات في الجماعة.	24		
22.21	0.853	3.84	الجماعة تشعرنني بالإرتياح في التفاعل مع الاخرين.	25		
22.23	0.807	3.63	الاخرين في جماعات الممارسة يعترفون بأفكاري ووجهة نظري.	26		
14.48	0.595	4.11	تعلمت الكثير خلال وجودي في الجماعة.	27		
22.02	0.797	3.62	جماعة الممارسة تجعلني قادر على التعبير بأعجابي بالأخرين.	28		
19.21	0.726	3.78	كان هناك شعور قوي بالجماعة خلال العمل.	29		
17.18	0.682	3.97	بقائي في الجماعة حسن من قدرتي على التعلم.	30		
14.75	0.568	3.85	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين			
11.51	0.428	3.72	الوسط الحسابي الاجمالي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الاجماليين			

جدول (3-4): وصف وتشخيص آراء عينة البحث حول أبعاد جماعات الممارسة المعرفية

ب- الثقة: يتضح من الجدول (1) ان الوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ (3.59) وهو (عالي)، وبانحراف معياري بلغ (0.577) وهذا يدل على تشتت منخفض في الاجابات، كما يؤكد ذلك معامل الاختلاف الذي بلغ (16.07%) وهذا بدوره يشير الى ان هناك معدلاً عالياً نسبياً من الثقة بين الأعضاء الذين يتشاركون في المعرفة التي تنعكس على تواصلهم والتزامهم اتجاه الجماعات التي تبادلهم المعرفة بثقة ومصداقية عالية. اما على صعيد الفقرات المتعلقة بهذا البعد فانه قيس بالفقرات (11-20) وكانت النتائج فيها بين أعلى قيمة وسط حسابي للفقرة رقم (14) (الجماعة التي اعمل بها صادقة في التعامل معي) إذ بلغت (3.70) وهو قيمة عالية، وبتجانس جيد إذ بلغ الانحراف المعياري (0.768) وبمعامل الاختلاف بلغ (20.76%)، وبين أقل قيمة وسط حسابي حقتها الفقرة (19) (الجماعة على تواصل عالي) والتي بلغت (3.45) وهو وسط حسابي عالي نسبياً، وبانسجام جيد في الاجابة عن هذا السؤال إذ كانت قيمة الانحراف المعياري له (0.791) وجاء معامل الاختلاف تأكيداً على ذلك إذ بلغ (22.93%).

ج- بناء رأس المال الاجتماعي: يوضح الجدول (1) ان هذا البعد حصل على وسط حسابي عام بلغ (3.85) وهي قيمة عالية، وبلغ الانحراف المعياري العام (0.568) وهذا يعطي مؤشر على الانسجام العالي في الاجابات حول هذا البعد، وهذا ما اثبتته معامل الاختلاف العام البالغ (14.75%)، هذا يقود الى ان ادارات الاقسام والشعب تولي اهتماماً عالياً للتفاعل داخل الاجتماعات وتشجيع المهندسين على الحوارات وطرح الافكار كوسيلة للتعلم الجماعي ونشر الممارسات الايجابية. اما الفقرات التي قيس بها هذا البعد في الجدول (1) فهي (21-30) وتتراوح النتائج فيها بين أعلى قيمة وسط حسابي للفقرة رقم (27) (تعلمت الكثير خلال وجودي في الجماعة) إذ بلغت (4.11) وهو وسط حسابي عال، وبانحراف معياري (0.595) مما يؤكد على التشتت المنخفض وهذا ما اكده معامل الاختلاف البالغ (14.48%)، وهذا يعطي مؤشراً على ان الشركات تميل الى بناء رأس المال الاجتماعي من خلال المشاركة والتعلم في الجماعات. وبين أقل قيمة وسط حسابي حقتها الفقرة (28) (جماعة الممارسة تجعلني قادر على التعبير بأعجابي بالأخرين) والتي بلغت (3.62) وهو قيمة عالية، وبانسجام جيد إذ كانت قيمة الانحراف المعياري لها (0.797) وبمعامل اختلاف (22.02%)، وهذا ما اكده المهندسين لما يتمتعون به من مستويات التمكين للتعبير عن الآراء الايجابية وملاحظاتهم بإنجازاتهم الاخرين.



## تأثير جماعات الممارسة المعرفية في تحديد خيارات التغيير الاستراتيجي [ بحث ميداني لعينة من شركات المقاولات في وزارة الاعمار والاسكان العراقية ]

2. خيارات التغيير الاستراتيجي: يشير الجدول (2) الى ان الوسط الحسابي الاجمالي لهذا المتغير بلغ (3.39) وهو وسط حسابي (متوسط)، بمعنى إن العينة تعطي اهتماماً متوسطاً لهذا المتغير وهذا ما نراه واضحاً، فالأوساط الحسابية لجميع الفقرات (31-54) متباينة بين عالي ومتوسط في حين ان الانحراف المعياري الاجمالي بلغ (0.753) وهذا يشير الى التجانس الجيد في الاجابات حول هذا المتغير. وهذا ما أكدته معامل الاختلاف الذي بلغ (22.21%) اما ابعاد هذا المتغير فقد كانت كالآتي:

أ. اعادة هندسة عمليات الاعمال: ان الجدول (2) يشير الى ان الوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ (3.30) وهو وسط حسابي متوسط، اما الانحراف المعياري العام فقد بلغ (0.785) هذا يدل على الانسجام الجيد في اجابات هذا البعد، وهذا ما أكدته معامل الاختلاف العام البالغ (23.79%)، يقودنا هذا الى ان ادارات الشركات تولي اهتماماً متوسطاً لتغيير اساليب عملها وأنشطتها بشكل جذري من خلال التقييم المستمر لطرائق سير الاعمال والتكنولوجيا المستخدمة في ممارسة انشطتها، اما على صعيد الفقرات المتعلقة بهذا البعد فقد قيس بالفقرات (31-38) وكانت النتائج فيها بين أعلى قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (33) (تولي ادارة الشركة الاهتمام بادخال تغييرات جذرية في الانشطة بقصد تعظيم معدلات الجودة)، إذ بلغت (3.58) وهو وسط حسابي عال، وبانحراف معياري قدره (1.085)، وهذا يشير الى انسجام مقبول في اجابات العينة عن هذا السؤال ومن ثم ان ادارات الشركات تهتم بادخال تغييرات جذرية للأرتقاء بمعدلات الجودة والتميز عن اقرانها في بيئة المنافسة، وهذا ما أكدته معامل الاختلاف البالغ (30.31%). وبين ادنى قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (36) (اشعر ان ادارة الشركة تعيد النظر كلياً بعمليات الأعمال فيها) والتي بلغت (3.08) وهو قيمة متوسطة، وبتمتت بسيط إذ كانت قيمة الانحراف المعياري لها (0.875)، وهذا ما أكدته معامل الاختلاف البالغ (28.41%) وهذا يؤكد بأن الشركات تبدي بعض الاهتمام في إعادة النظر كلياً بعمليات الاعمال وأنشطتها.

جدول(2): وصف وتشخيص لآراء عينة البحث حول خيارات التغيير الاستراتيجي

مقاييس الاجابة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
اعادة هندسة عمليات الاعمال	31	3.53	0.992	28.11
	32	3.43	0.970	28.28
	33	3.58	1.085	30.31
	34	3.42	1.019	29.80
	35	3.08	0.886	28.77
	36	3.08	0.875	28.41
	37	3.09	1.100	35.60
	38	3.22	1.011	31.40
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين	3.30	0.785	23.79
اعادة هيكلة الاعمال	39	3.71	0.950	25.61
	40	3.41	0.958	28.09
	41	3.57	1.121	31.40
	42	3.82	0.916	23.98
	43	3.82	0.969	25.37
	44	3.35	1.031	30.78
	45	3.41	1.138	33.37
	46	3.33	1.084	32.55
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين	3.55	0.798	22.48



## تأثير جماعات الممارسة المعرفية في تحديد خيارات التغيير الاستراتيجي [ بحث ميداني لعينة من شركات المقاولات في وزارة الاعمار والاسكان العراقية ]

الابداع في الاعمال	47	48	49	50	51	52	53	54
	32.78	1.095	3.34	30.21	1.027	3.40	29.84	0.955
	32.23	1.057	3.28	32.23	1.057	3.28	28.01	0.972
	31.38	1.048	3.34	36.17	1.125	3.11	26.52	0.875
	22.21	0.753	3.39					

ب. إعادة هيكلة الاعمال : يبين الجدول (2) ان الوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ (3.55) أي انه وسط حسابي عال نوعاً ما، اما الانحراف المعياري العام فقد بلغ (0.798) وهذا يعطينا رؤية حول الانسجام الجيد في اجابات هذا البعد، وهذا ما اكده معامل الاختلاف العام البالغ (22.48%)، وهذا يشير الى ان الشركات تفكر في احداث تغييرات جذرية في هيكلها التنظيمي من خلال المراجعة الدورية لأرتباط الاقسام وإعادة تقييم الوظائف والاصول لتحديد امكانية توسيع الصلاحيات والمرونة في العلاقات بين الاقسام اما على صعيد الفقرات المتعلقة بهذا البعد فانه قيس الفقرات (39-46) وكانت النتائج فيها بين أعلى قيمة وسط حسابي للفقرة (42) (ناقشت ادارة الشركة موضوع إعادة تقييم اصولها وموجوداتها وهيكله مواردها المالية وخفض التكاليف التشغيلية) إذ بلغت (3.82) ويعد وسطاً حسابياً عالياً ، وبانسجام مقبول إذ بلغ الانحراف المعياري (0.916) وهذا ما اكده معامل الاختلاف البالغ (23.98%)، وهذا يشير الى ان الشركات تهتم بإعادة تقييم اصولها وموجوداتها وهيكله مواردها المالية وأنعكاسها على خفض التكاليف التشغيلية. وبين ادنى قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (46) (تجري ادارة الشركة دراسة لتخفيض مركزية العلاقة بين بعض الاقسام والشعب لزيادة مرونة الاتصال وتخفيض التعقيد) والتي بلغت (3.33) وهي قيمة حول الوسط، وبتشتت مقبول إذ كانت قيمة الانحراف المعياري لها (1.084) وهذا ما اكده معامل الاختلاف البالغ (32.55%)، هذا يشير الى ان الشركات تولي بعض الاهتمام لتخفيض مركزية العلاقة بين الاقسام والشعب الذي ينعكس على خفض التعقيد في اجراءات العمل ومرونة الاتصال التي ترفع من معدلات التفاعل بينهم.

ث. الابداع في الاعمال: من خلال الجدول (2) نستنتج بان الوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ (3.30) وهو وسط حسابي متوسط، وان الانحراف المعياري العام بلغ (0.875) مما يدل على الانسجام الجيد في اجابات هذا البعد، وهذا ما اكده معامل الاختلاف العام الذي بلغ (26.52%)، وهذا يشير الى الاهتمام المتوسط لبعض الشركات في فلسفة ادخال الجديد والافكار المبدعة، اما على صعيد الفقرات المتعلقة بهذا البعد فانه قيس بالفقرات (47-54) وكانت النتائج فيها انحصرت بين أعلى قيمة وسط حسابي للفقرة (52) (تبحث ادارة الشركة عن الجديد في تفعيل العلاقة مع الزبون) إذ بلغت (3.47) وهي قيمة عالية، وبتشتت مقبول إذ بلغ الانحراف معياري (0.972) وهذا ما اكده معامل الاختلاف البالغ (28.01%)، وبين ادنى قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (54) (تحرص ادارة الشركة على مكافأة الافراد الذين يقدمون افكار مبدعة) والتي بلغت (3.11) وهو وسط حسابي متوسط، وبتشتت مقبول إذ كانت قيمة الانحراف المعياري لها (1.125) وجاء معامل اختلاف البالغ (36.17%) تأكيداً على ذلك.



## تأثير جماعات الممارسة المعرفية في تحديد خيارات التغيير الاستراتيجي [ بحث ميداني لعينة من شركات المقاولات في وزارة الاعمار والاسكان العراقية ]

### ثانياً: اختبار فرضيات التأثير

سيتم اختبار وتحليل علاقة التأثير للفرضية الرئيسية (هناك علاقة تأثير ذي دلالة معنوية لأبعاد جماعات الممارسة المعرفية في خيارات التغيير الاستراتيجي وابعاده) والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها كما موضح في الجدول (3) كالآتي:

1. أظهرت المشاركة ونشر المعرفة بوصفها احدى متغيرات جماعات الممارسة المعرفية (4) نماذج تأثير معنوية مع متغيرات خيارات التغيير الاستراتيجي من مجموع (4) نماذج، أي ما نسبته (100%) وكانت جميعها ذات دلالة معنوية احصائية إذ ان قيم (F) المحسوبة لهذه النماذج اعلى من قيمة (F) الجدولية، وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية (هناك تأثير ذو دلالة معنوية لبعده نشر ومشاركة المعرفة على ابعاد التغيير الاستراتيجي).

جدول (3): مصفوفة علاقات التأثير بين جماعات الممارسة بأبعادها وخيارات التغيير بأبعاده

النماذج المعنوية	إجمالي التغيير	الابداع في الاعمال			اعادة هيكلة الاعمال			اعادة هندسة عمليات الاعمال			التغيير الاستراتيجي	جماعات الممارسة		
		B	<sup>2</sup> R	F	B	<sup>2</sup> R	F	B	<sup>2</sup> R	F			B	<sup>2</sup> R
100%	4	0.72	200.	25.78**	0.68	0.13	15.60**	0.80	0.22	28.69**	0.69	0.16	20.53**	مشاركة ونشر المعرفة
0	0	0.26	0.03	.962	0.31	0.03	.333	0.18	0.01	1.73	80.2	0.03	.253	الثقة
%100	4	0.47	0.12	14.18**	0.50	0.10	11.97**	0.45	0.09	11.30**	0.45	0.10	11.85**	بناء رأس المال الاجتماعي
%100	4	0.72	0.16	20.18**	0.76	0.13	15.96**	0.70	0.13	16.15**	0.71	0.14	17.53**	اجمالي الجماعات
		12											العدد	
		75%											الأهمية	

2. تبين ان الثقة بوصفها احدى ابعاد جماعات الممارسة المعرفية لم تظهر اي نموذج تأثير معنوية مع متغيرات المتغير المعتمد خيارات التغيير الاستراتيجي من مجموع (4) نماذج تأثير، إذ ان قيم (F) المحسوبة لهذه النماذج اقل من قيم (F) الجدولية. وهذه النتيجة لا توفر دعماً لقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية (هناك تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الثقة على ابعاد التغيير الاستراتيجي). وفي ضوء ذلك ترفض الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية.



## تأثير جماعات الممارسة المعرفية في تحديد خيارات التغيير الاستراتيجي [ بحث ميداني لعينة من شركات المقاولات في وزارة الاعمار والاسكان العراقية ]

3. أظهر بناء رأس المال الاجتماعي بوصفه احد ابعاد جماعات الممارسة المعرفية (4) نماذج تأثير معنوية مع متغيرات المتغير المعتمد خيارات التغيير الاستراتيجي من مجموع (4) نماذج تأثير، وبما يشكل (100%) وكانت جميعها ذات دلالة منوية احصائية اذ ان قيم (F) المحسوبة لهذه النماذج اعلى من قيم (F) الجدولية. هذه النتيجة توفر دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية (هناك تأثير ذو دلالة معنوية لبعء بناء راس المال الاجتماعي على ابعاد التغيير الاستراتيجي).
4. أظهرت ابعاد جماعات الممارسة المعرفية (4) نماذج تأثير معنوية مع متغيرات خيارات التغيير الاستراتيجي من مجموع العلاقات بينهما، والبالغة (4) علاقات، وبما يشكل (100%) وكانت جميعها ذات دلالة معنوية احصائية اذ ان قيم (F) المحسوبة لهذه النماذج وهي اعلى من قيم (F) الجدولية.
5. اظهرت النماذج بشكل عام بين جماعات الممارسة المعرفية وخيارات التغيير الاستراتيجي (12) نموذجاً معنوياً من اصل (16) نموذجاً، أي ما نسبته (75%). والنتائج المذكورة آنفاً توفر دعماً كافياً لقبول الفرضية الرئيسية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد جماعات الممارسة المعرفية في أبعاد التغيير الاستراتيجي) على المستويين الفرعي والاجمالي.
- وتعزيزاً لقيم الانحدار البسيط فإن الباحثين رصدوا ان ابعاد جماعات الممارسة تعمل بشكل تكاملي وتم اجراء الانحدار المتعدد وكما موضح في الجدول (4). وكانت معادلة النموذج على وفق الاتي:

$$X_3 X_2 + B_3 + B_2 Y = a + B_1 X_1$$
$$282 + 0.588 X_1 + 0.013 X_2 + 0.225 X_3 0. =$$

جدول (4): مصفوفة علاقة التأثير المتعدد بين جماعات الممارسة بأبعادها وخيارات التغيير الاستراتيجي

اجمالي خيارات التغيير الاستراتيجي			التغيير الاستراتيجي	جماعات الممارسة
B	<sup>2</sup> R	F		
0.59	0.21	9.70**	مشاركة ونشر المعرفة	
0.01			الثقة	
0.23			بناء رأس المال الاجتماعي	

أظهرت ابعاد جماعات الممارسة المعرفية تأثير معنوية مع متغير خيارات التغيير الاستراتيجي وكانت العلاقة ذات دلالة معنوية احصائية اذ ان قيم (F) المحسوبة لهذا النموذج والبالغة (9.70) هي اعلى من قيم (F) الجدولية، وهذا يعزز قبول فرضية التأثير (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد جماعات الممارسة المعرفية في أبعاد التغيير الاستراتيجي).



## المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

- 1- استطاعت إدارات شركات المقاولات بالعراق من توظيف عملية المشاركة ونشر المعرفة في تفعيل المزيد من خيارات التغيير الاستراتيجي ولاسيما في مجال إعادة هيكلة الاعمال، إعادة هندسة عمليات الاعمال، الابداع في الاعمال. إذ ان مديروا الاقسام والشعب ينظمون اجتماعات دورية مستمرة لتبادل مجريات الاعمال ومراحل الانجاز وتتم مناقشة المقترحات الجديدة والافكار التي تسهم بشكل فعال في إيجاد حلول مبكرة للمشكلات.
- 2- تبين ان إدارات الشركات المبحوثة لم تتمكن من التأثير في خيارات التغيير الاستراتيجي من خلال الثقة المتبادلة بين اعضاء جماعات الممارسة، إذ كان للتغيير المستمر لأعضاء هذه الجماعات اثر في تغير الثقة فيما بينهم، فضلاً عن مظاهر الفساد الاداري والمالي الذي انعكس على عدم تأثير عامل الثقة في خيارات التغيير الاستراتيجي.
- 3- تبين ان ادارات شركات المقاولات بالعراق كانت اجراءاتها في مجال بناء رأس المال الاجتماعي موفقة في تفعيل المزيد من خيارات التغيير الاستراتيجي ولاسيما في مجال تحفيز الابداع في الاعمال وتكوين فرص لشركاتهم لإدخال المزيد من التغييرات الجذرية في مجال عمليات الاعمال واعادة الهيكلة لشركاتهم. إذ ان ادارات الاقسام والشعب تولي اهتماماً عالياً للتفاعل داخل الاجتماعات وتشجيع المهندسين على الحوارات وطرح الافكار كوسيلة للتعلم الجماعي ونشر الممارسات الايجابية.
- 4- استطاعت إدارات شركات المقاولات استعمال التغييرات في أبعاد جماعات الممارسة المعرفية (المشاركة ونشر المعرفة، والثقة، وبناء رأس المال الاجتماعي) مجتمعة في إحداث المزيد من التغييرات في خيارات التغيير الاستراتيجي لها أكثر من استعمالها بالتأثير بشكل منفرد.
- 5- ظهر أن شركات المقاولات تجيد توظيف أبعاد جماعات الممارسة المعرفية (مشاركة ونشر المعرفة، والثقة، وبناء رأس المال الاجتماعي) بشكل تكاملي وأنها تستطيع توظيف هذه الأبعاد مجتمعة في خيارات التغيير الاستراتيجي فيها أكثر مما لو استعملتها بشكل فردي، وأن ميل هذه الأبعاد للتأثير يقع أكثر مما لو عملت بشكل مفرد.

### ثانياً: التوصيات

1. ضرورة استثمار إدارات شركات المقاولات طبيعة علاقة التأثير لعمليات المشاركة ونشر المعرفة في تحديد خيارات التغيير لتطوير اساليب وانشطة العمل التي تنعكس بتغييرات جذرية لتعزيز المزيد من الممارسات الابداعية التي تمثل مورداً مهماً لتحقيق ميزة تنافسية.
2. ضرورة التركيز من قبل ادارات الشركات المبحوثة على الثقة المتبادلة بين الاعضاء بشكل يعزز من كفاءة الخيارات الاستراتيجية بواسطة الالتزام العالي بالتحسينات الجذرية والمصادقية بدعم الافكار المبدعة الكفيلة بالتفوق وعقد المزيد من اللقاءات وبما يعزز الثقة المتبادلة.
3. الاستمرار في تعزيز السياسات الرامية لبناء رأس المال الاجتماعي، ولاسيما من خلال اعتماد التفاعلات الاجتماعية البنائة التي تزيد من كفاءة التعلم الجماعي وهذا بدوره يزيد من التأثير على المفاضلة بين خيارات التغيير الاستراتيجي وذلك بعقد الندوات بناءً على مقترحات فرق العمل وفقاً لمشكلات التي يواجهونها والابتعاد عن مثل هذه الندوات بناءً على اسس نظرية تؤدي الى عدم جدوى النتائج التي تخرج بها مثل هذه التفاعلات مما يحد من كفاءة التعلم الجماعي.
4. ضرورة توظيف إدارات شركات المقاولات لأبعاد جماعات الممارسة المعرفية المتمثلة بـ (المشاركة ونشر المعرفة، والثقة، وبناء رأس المال الاجتماعي) بنظرة تكاملية اكثر من تفعيلها بشكل مفرد في تعزيز خيارات التغيير الاستراتيجي، واحداث المزيد من التغييرات والتطورات في هذه الأبعاد عبر تخصيص شعبة بإدارة المعرفة تولي الاهتمام بأدوات المعرفة وتعمل على تسهيل المشاركة ونشر المعرفة بين الادارات أثناء وبعد الاجتماعات الدورية بناءً على الثقة وبما يعزز رأس المال الاجتماعي الذي ينعكس على الوعي بخيارات التغيير الاستراتيجي.



## تأثير جماعات الممارسة المعرفية في تحديد خيارات التغيير الاستراتيجي [بحث ميداني لعينة من شركات المقاولات في وزارة الاعمار والاسكان العراقية]

5. ضرورة انتباه مديري شركات المقاولات على الاخذ بابعاد جماعات الممارسة بشكل تكاملي اكثر مما لو كانت بشكل فردي، اذ ان الثقة داخل هذه الجماعات تزداد كلما جرى تفعيل مبدأ مشاركة ونشر المعرفة بينهم، وكلما جرت محاولات جادة لبناء رأس المال الاجتماعي عبر تقارير رسمية للمشاركة في اجتماعات ذات موضوعات يفتقر اليها واقع حال الشركات وتطور ممارسات جديدة بادخال الجانب العملي في هذا الحوارات.

### المصادر:

- 1- آل عثمان، عبد العزيز بن محمد (2013) " واقع تطبيق ادارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: المعوقات وسبل التطوير"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 2- البلوي، صلاح بن فالح (2005) "اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي: دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا- جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 3- الجاوشلي، سعد هادي (2004) "أثر نوعية حياة العمل في الابداع (دراسة ميدانية في جامعة صلاح الدين)"، رسالة ماجستير منشورة، كلية الادارة واقتصاد-جامعة صلاح الدين.
- 4- جرادات، ناصر. والمعاني، أحمد. وعريقات، احمد (2013) "ادارة التغيير والتطوير"، ط1، عمان، إثراء للنشر والتوزيع.
- 5- حريم، حسين (2010) "ادارة المنظمات: منظور كلي"، ط2، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 6- دنيا، بوديب (2014) " الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي: دراسة حالة - شركة بيبسي الجزائر"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- 7- العامري، صالح مهدي. والغالي، طاهر محسن (2008) "الادارة والاعمال"، ط2، عمان، دار وائل للنشر.
- 8- عرفة، سيد سالم (2011) "اتجاهات حديثة في ادارة التغيير"، عمان، دار الرؤية للنشر والتوزيع.
- 9- فرحات، غول (2011) "إدارة رأس المال الاجتماعي في المؤسسات الاقتصادية"، الملتقى الدولي، <http://www.iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2011/12>
- 10- فريد، بلقوم (2013) "انتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية (دراسة حالة المؤسسات الحاصلة على شهادة الايزو 9001 لولاية وهران"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة ابي بكر بلقايد، الجزائر.
- 11- القطب، محيي الدين (2012) "الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية"، ط1، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 12- متعب، حامد كاظم. والعطوي، عامر علي (2007) "دور المناخ التنظيمي في تعزيز سلوك نشر المعرفة في المؤسسات التعليمية"، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد9، العدد4.
- 13- موحى، مهدي عطية (2010) "تحليل العلاقة بين بعض خصائص الادارة وفاعلية الابداع"، مجلة كلية الادارة واقتصاد، العدد3.
- 14- هل، شارلز. وجونز، جارديث (2010) "الادارة الاستراتيجية: مدخل متكامل"، ترجمة: عبد المتعال، محمد وبسيوني، اسماعيل، السعودية، دار المريخ للنشر.
- 15- Billing, J., Cooper, R., Wootton, A. & North, A. (2003) "Distributed Design Teams as Communities of Practice", funded collaborative project EPSRC.
- 16- Rosenbaum, H. & Shachaf, P., (2010), "A Structuration Approach to Online Communities of Practice:The Case of Q&A Communities", Journal of the American Society for Information Science and Technology, Vol.61, No.9, PP. 1933-1944.
- 17- Rivera, J., (2011), "Communities of Practice: Improve knowledge management in Business", Business education accreditation, Vol.3, No.1.



- 18- Cambridge, D., Kaplan, S. & Suter, V. (2005) "Communities of practice design guide", EDUCAUSE Learning Initiative.
- 19- Stair, R. & Reynolds, G., (2016), "Fundamentals of Information Systems", 8<sup>nd</sup> Ed, USA, Cengage Learning.
- 20- Hinton, B. (2003) "Knowledge Management and Communities of Practice: an experience from Rabobank Australia and New Zealand", International Food and Agribusiness Management Review, Vol 5, No. 3.
- 21- Hearn, S. & White, (2009), "Communities of practice: linking knowledge, policy and practice", Overseas Development Institute.
- 22- Andriessen, E. & Verburg, R. (2004) "The development and application of the community assessment Toolkit", The Fifth European conference on organizational knowledge, learning and capabilities, Innsbruck.
- 23- Coakes, E. & Clarke, S. (2006) "Encyclopedia of Communities of practice in information and knowledge management", USA, Idea Group Reference.
- 24- Mládková, L. (2015) "Dysfunctional Communities of Practice: Thread for Organization", Procedia- Social and Behavioral Sciences, Vol. 210, PP. 440 – 448.
- 25- Henderson, J. & Venkatraman, N., (1990), "Strategic Alignment: A Model for Organizational Transformation via Information Technology", Center for Information Systems Research, Massachusetts Institute of Technology.
- 26- Cummings, T. & Worley, C. (2008) "Organization Development & Change", USA, South-Western Cengage Learning.
- 27- Lawler, E. & Worley, G. (2006) "Built to change: how to achieve sustained organizational effectiveness", USA, Jossey-Bass.
- 28- Mantere, S. & Schildt, H. & Sillince, J., (2012), "Reversal of Strategic Change", Academy of Management Journal, Vol. 55, PP. 172-196.
- 29- Huff, J., Huff, A. & Thomas, H., (1988), "The Dynamics of Strategic Change", the European Institute for Advanced Studies in Management.
- 30- Roese, M. & Sikström, S., (2014), "Strategic change: a journey towards new meaning? Semantic analysis of corporate communication", Journal of Business Science and Applied Management, Vol. 9, No. 2.
- 31- Korbi, K., (2015), "Leadership and Strategic Change", The Journal of Organizational Management Studies, Vol. 2015.
- 32- Heracleous, L. (2003) "Strategy and Organization: Realizing Strategic Management", New York, Cambridge University Press.





- 33- Griffin, R. (2012) "Management", 11<sup>nd</sup> Ed, USA, South-Western.
- 34- Roberts, C., (2008), "Implementing Educational Technology in Higher Education: A Strategic Approach", the Journal of Educators Online, Vol. 5, No. 1.
- 35- Hill, C. & Jones, G. (2002) "Strategic Management: An Integrated Approach", 5<sup>nd</sup> Ed, USA, Houghton Mifflin company.
- 36- Dubrovski, D., (2005), "Restructuring and Business Reengineering in Integrative Processes", Managing Global Transitions, Vol. 3, No. 1, PP. 71-93.
- 37- Tetřevová, L., (2007), "Concept of Corporate Restructuring and Reengineering", Scientific Papers of the University of Pardubice.
- 38- Gesme, D. & Wiseman, M. (2010) "Strategies for Career Success: How to Implement Change in Practice", Journal of Oncology Practice, Vol. 6, No. 5.
- 39- Wilder, B. (2013) "The Change Management Community of Practice: A fast track to enterprise change management competency", The Life Cycle Institute Prosci, USA.
- 40- Dolinska, A. & D'Aquino, P. (2016) "Farmers as agents in innovation systems. Empowering farmers for innovation through communities of practice", Agricultural Systems, Vol. 142, PP. 122–130.
- 41- Thoms, B., Garrett, N., Herrera, J., & Ryan, T. (2008) "Understanding the Roles of Knowledge Sharing and Trust in Online Learning Communities", Proceedings of the 41st Hawaii International Conference on System Sciences.  
<http://dl.acm.org/citation.cfm?id=1334515.1334686>



## The impact of Communities of practice the knowledge in adoption of, Strategic Change choices

### Abstract:

The research aimed to diagnose and interpretation of impact nature between Communities of practice dimensions (participation and spreading knowledge, confidence, social capital build) deportation strategic change choices (reengineering business process, business re-structuring, business innovation) in construction companies in the Iraqi Ministry of Construction and Housing, the research tested 4 construction companies working in investing sector in Iraq, the research applied on a sample of 102 persons who participated in Communities of practice distributed in several administrative levels (directors, division directors, project directors and engineers) the research used questionnaire as a main tool for data and statistical tools tool to extract the results, testing and analysis. The most significant result of the research is the obvious the impact relationship of Communities of practice in strategic change choices, and there is a validity of correlation research samples and according to these findings has developed a set of recommendations and the most important was: the construction company managers must make more attention on Communities of practice than working as individuals because the trust between the individuals of these groups will become more active when they activate the participation principal and spreading knowledge among them and the more were serious attempts to build social capital through official reports to participate in meeting deals with the reality of the companies and the development of new practices by using practical side of this dialogue, as well as the allocation of special knowledge administration division to care of knowledge management tools and works to facilitate the participation and spreading knowledge among departments during and after the regular meetings based on trust, so as to enhance social capital which is reflected on , Strategic Change choices awareness.

**Key words:** Communities of practice, Strategic Change choices.