

“علاقة 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 الادارة واقتصاد / جامعة بغداد

الباحث/ مروة سامي احمد

تاريخ التقديم: 2016/11/28

تاريخ القبول: 2017/2/28

المستخلص:

يهدف بحث علاقة جماعات الممارسة المعرفية في تحديد خيارات التغيير الاستراتيجي الى تشخيص وتفسير طبيعة علاقات التأثير بين جماعات الممارسة المعرفية بإبعادها (مشاركة المعرفة ونشرها، والثقة، وبناء رأس المال الاجتماعي) وخيارات التغيير الاستراتيجي بأبعاده (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) من الافراد الذين اشتركوا في جماعات الممارسة المعرفية موزعين في مستويات إدارية عدة (مدير قسم ومدير شعبة ومدير مشروع ومهندسين)، واستخدم البحث الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات والادوات الاحصائية لإستخراج النتائج واختبارها وتحليلها وكانت ابرز نتائج البحث وجود علاقة ارتباط لجماعات الممارسة في خيارات التغيير الاستراتيجي وان الخيار الافضل هو إعادة الهيكلة. وان هناك سرياناً لنموذج الارتباط 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 تولى الاهتمام بأدوات المعرفة وتعمل على تسهيل المشاركة المعرفة ونشرها بين الادارات 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 104 المجلد 24
الصفحات 44.27

*بحث مُستل من رسالة ماجستير



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

المقدمة

وتعد ادارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار معرفة رأسمالها الفكري، عبر تسهيل عملية وصول الافراد المحتاجين لها. وتسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها لمواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة، وتعد جماعات الممارسة جوهر عمل ادارة المعرفة، اذ انها تولد وتشارك المعرفة في جميع انحاء المنظمة كما ان الافراد يتشاركون المعرفة ولا تستطيع المنظمة توليد المعرفة بدونهم، واصبح التركيز في الفترة الاخيرة على المشاركة الاجتماعية على اساس ان الفرد مشارك نشط في الممارسات الاجتماعية لجماعات الممارسة ومع تطور المؤسسات اصبحت جماعات الممارسة جزءاً لا يتجزأ من الهيكل التنظيمي تؤثر 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. تضمن البحث اربعة محاور انصرف الاول لمنهجيته والثاني للإطار النظري والثالث للجانب العملي واختتم البحث بالمحور الرابع الذي تناول عرض الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الاول / منهجية البحث

تمهيد

يستعرض هذا المحور عدة فقرات إذ خُصصت لتحديد ومناقشة مشكلة البحث واهدافه واهميته، فضلاً عن المخطط الافتراضي للبحث والتصويب على الفرضيات الرئيسية والمنهجية والحدود والادوات الاحصائية المستخدمة وتوضيح مجتمع البحث وعينته لبيان العلاقة بين متغيرات البحث وتأثيراتها.

أولاً: مشكلة البحث

أسهمت متغيرات البحث في التقصي عن آليات بناء وعمل جماعات الممارسة كأداة أكثر نضج وحدانية في ادارة المعرفة ولها القدرة على فهم ماهية التغيير الاستراتيجي وتحديد خياراته والمفاضلة بينها، ومن هنا تبرز معضلة البحث على المستوى النظري من حيث الجدول الفكري حول دور جماعات الممارسة المعرفية في تحديد الخيار الأفضل للتغيير الاستراتيجي والجدول حول النتائج المتوقعة لاسهامات المهمة لهذا الدور، اما على صعيد المشكلة الميدانية فالبحث يسلط الضوء على مدى معرفة المنظمات العراقية وعلى وجه التحديد المدير العراقي والاعضاء المؤثرين على اتخاذ القرار بصورة خاصة بهذه الجماعات وكيفية توظيفها، ومدى تأثيرها في تحديد خيارات معينة للتغيير الاستراتيجي دون غيرها على اعتبار ان جماعات الممارسة هي سبب جوهري 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 الارتباط بين ابعاد جماعات الممارسة وخيارات التغيير الاستراتيجي؟
4. كيف يمكن لجماعات الممارسة بوصفها إحدى ادوات ادارة المعرفة تحديد خيارات التغيير الاستراتيجي في الشركات ووزارة الاعمار والاسكان العراقية (عينة البحث) ؟

ثانياً: أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من أهمية المتغيرات المبحوثة، لاسيما في موضوع جماعات الممارسة التي لها دوراً بارزاً في التأثير على المعرفة القائمة في بيئة التعلم الجماعي، فضلاً عن اسهامها 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 الباحثين 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 بوصفة مرشداً للمديرين فيها فيما يخص كيفية تحديد خيارات التغيير الاستراتيجي والمفاضلة بينها من خلال تعزيز دور جماعات الممارسة المعرفية في ذلك .



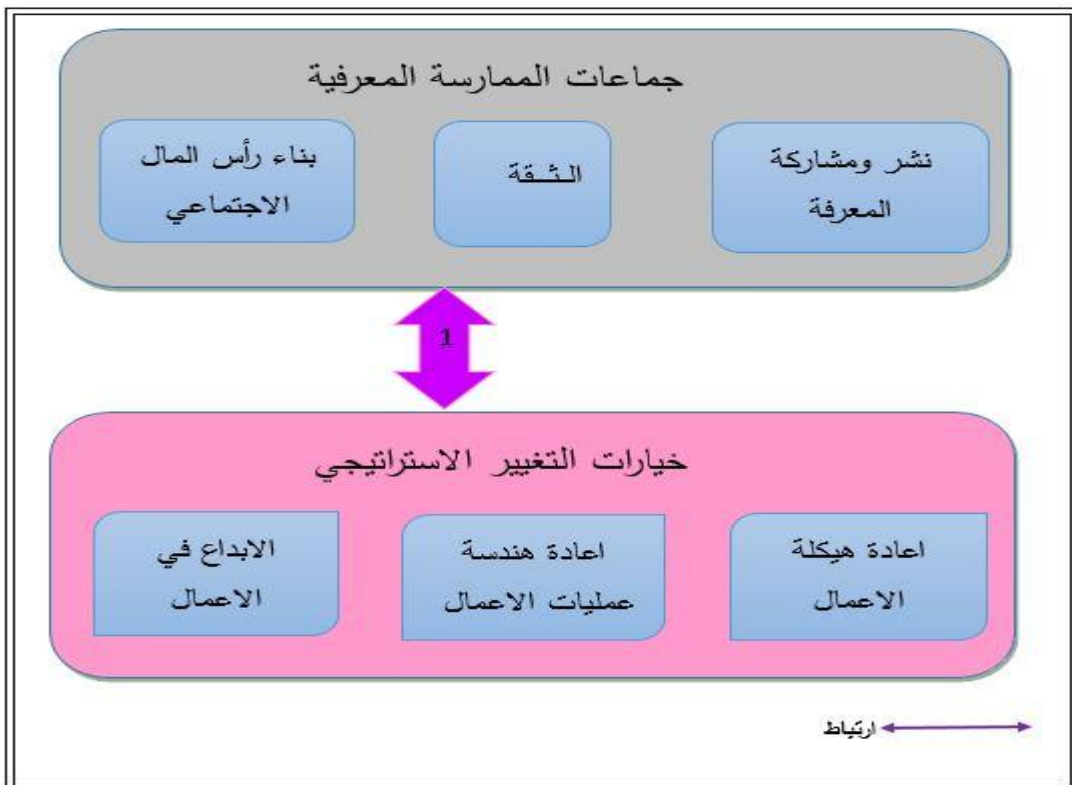
"علاقة جماعات الممارسة المعرفية في تحديد خيارات التغيير الاستراتيجي" [بحث ميداني لعينة من شركات المقاولات في وزارة الاعمار والاسكان العراقية]

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 الارتباط 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 البحث الفرضي

خامساً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين جماعات الممارسة بأبعادها (مشاركة المعرفة ونشرها، الثقة، بناء رأس المال الاجتماعي) وخيارات التغيير الاستراتيجي بأبعادها (اعادة هيكلة الاعمال، اعادة هندسة عمليات الاعمال ، الابداع في الاعمال) ويشتمل منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نشر ومشاركة المعرفة وخيارات التغيير الاستراتيجي.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقة وخيارات التغيير الاستراتيجي.
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بناء رأس المال الاجتماعي وخيارات التغيير الاستراتيجي.



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

سادساً : مجتمع البحث وعينته

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.

سابعاً: منهجية البحث

بالنظر لموضوع البحث واهدافه وطبيعة متغيراته التي تعد الحجر الاساس في اختيار المنهج الملائم 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. all., 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 عال للاستبانة، اما صدق الاستبانة فيتم حسابها بجذر الثبات ويساوي (0.976) وهي قيمة تدل على صدق عال للمقياس.

اساليب البحث: الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل ارتباط سبيرمان .

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

تمهيد:

سيتم في هذا المحور التعرض لمفهوم جماعات الممارسة المعرفية، واهميتها، وسماتها، وبنائها، وابعادها، وكذلك مفهوم التغيير الاستراتيجي واهميته، واهدافه، ومستوياته وخيارات التغيير الاستراتيجي والعلاقة بين جماعات الممارسة المعرفية وخيارات التغيير الاستراتيجي وكالاتي:

اولاً: جماعات الممارسة المعرفية\ تأطير نظري

1. مفهوم جماعات الممارسة المعرفية

جذب مفهوم جماعات الممارسة اهتماماً كبيراً في منظمات الاعمال ادى ذلك الى اختلاف الكتاب والباحثين في طروحاتهم ووصفهم، فقد وصف (Lave&Wenger , 1991: 98) جماعات الممارسة بانها مجموعة من العلاقات تربط بين اشخاص مختلفين بالاختصاص والانشطة وتكتسب ممارسات جديدة من خلال مشاركة المعرفة والتفاعل مع مجتمعات عرضية أخرى. ومع تزايد دور المعرفة في منظمات الاعمال كان قد ذهب (Wenger et.al. , 2002: 1, 4) الى أبعد من ذلك بوصفهم لجماعات الممارسة بأنها جماعة من الأفراد يهتمون بمجال معين الى الحد الذي تتركز وتتعمق لديهم معرفة وخبرات عدة نتيجة التفاعل المستمر فيما بينهم فيجمعون بين الجوانب الضمنية والصريحة للمعرفة، الامر الذي ينعكس ايجاباً على زيادة كفاءة معرفة المنظمات. وأشار (Tremblay, 2004: 2) و(Hara, 2009: 12) الى أن الهيكل الاجتماعي لجماعات الممارسة، وقوة علاقاتها، وحالتها المشروعة وسيلة لتطوير المهارات الجماعية وتحدد في ضونها إمكانات التعلم التنظيمي.

واما في بيان رأي الباحثان لوصف جماعات الممارسة يمكن القول اذ اجتمع نوع المعرفة التي يكتسبها الأفراد بالمشاركة مع التفاعل المستمر الذي ينعكس على طرائق ارتقائهم بممارساتهم لخلق معرفة جديدة ينتج عنها قيمة مضافة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.



"علاقة جماعات الممارسة المعرفية في تحديد خيارات التغيير الاستراتيجي" [بحث ميداني لعينة من شركات العقارات في وزارة الاعمار والاسكان العراقية]

2. أهمية جماعات الممارسة المعرفية

تبرز أهمية جماعات الممارسة من خلال المهام الأساسية التي تُثمر قيمة لإعضائها وهي: القيادة المناسبة وتسهيل التعلم لذوي المهارات، بناء جماعات للمنافسة والحوار، توفير المعلومات التي تم تنضيجها، نقل الخبرات والمعرفة المكتسبة إلى المجتمع وتقديم الدعم المالي والتكنولوجي وتشجيع المشاركة من خلال خلق الثقة داخل الجماعة والمتابعة والتقييم من خلال معايير محددة لمعرفة إلى أي مدى يتم تقديم قيمة لأعضائها (Paas & Parry, 2012: 22) و (Watson, 2015: 102). وأشار (Wenger & et.al., 2002: 17) إلى أن قيمة جماعات الممارسة تكمن في قدراتهم على الإسهام في صياغة وتطوير استراتيجيات جديدة وكذلك تنفيذ تلك القائمة، ومن وجهة نظر أخرى فإنها وسيلة لتنفيذ استراتيجيات أعمالها وهذا ما تؤكد ماكينزي كشركة استشارات استراتيجية رائدة، تعتمد إلى حد كبير على جماعاتها من الممارسة لتطوير استراتيجيتها الخاصة. و (Dalkir, 2005: 19) و (Mishra, 2009: 22) و (Dalkir & Liebowitz, 2011: 24) جماعات الممارسة أدوات جيدة لدراسة حركة المعرفة في جميع أنحاء المنظمة ليس فقط لإعادة استعمالها بمزيد من الكفاءة ولكن أيضاً لخلق معرفة جديدة تعزز الابتكار.

وأنطلاقاً مما تم عرضه يرى الباحثان ان المعرفة تُعد أداة لتعزيز امكانيات نجاح المنظمات التي لا تدع نجاحها للمصادفة وكذلك احد الموارد الثمينة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وفي الوقت نفسه فإن التعقيد المتزايد في المعرفة نتيجة الوتيرة السريعة للتغيير وتطور العلوم والتكنولوجيا يتطلب من جماعات الممارسة المزيد من التخصص الدقيق والتعاون والتفاعل مما يزيد من اهميتها.

3. سمات جماعات الممارسة المعرفية

لا خلاف على أن جماعات الممارسة تتميز بجملة من السمات التي تميزها عن غيرها، ولكن اختلف الكتاب والباحثين في تحديدها، ومنهم (Hildreth & Kimble, 2004: x-xi) إذ أكدوا على أنها : تنظم ذاتها على اساس مفهوم اعادة التفاوض بشكل مستمر من قبل اعضائها، الانتماء اليها من خلال الانشطة والممارسات المشتركة، وتراكم المعرفة بمرور الوقت يكون ذخيرة معرفية مشتركة، والاهتمامات المشتركة تكون حواراً مشتركاً لتبادل المعلومات بين الاعضاء، ينتج عن الاهداف والمصالح المشتركة حافزاً للتعلم والمشاركة والتفاعل، وتتطور العلاقات في جماعات الممارسة بسبب المصالح المشتركة للجماعة. ولكن (Hara, 2009: 13-15) حدد خمس سمات لجماعات الممارسة: جماعة من الممارسين المحترفين، واستحداث قواسم مشتركة وشبكات اجتماعية غير رسمية ودعم الثقافة، المشاركة في تعزيز وتكوين المعرفة، وأشار (Cundill et. al, 2015: 2) الى ثلاث سمات تميز جماعات الممارسة من غيرها من الجماعات الأخرى : تنتظم حول المجالات ذات الاهتمام المشترك، مشاركة الأعضاء في أنشطة مشتركة، اجراء اختبارات للافكار بشكل نشط ومستمر.

وبحسب رأي الباحثين يمكن القول على الرغم من اختلاف نظرة الباحثين لسمات جماعات الممارسة الا ان فحواها يتركز على المصالح والاهداف المشتركة التي تكون ارضية مشتركة يتركز عليها التعلم الجماعي ومشاركاتهم التي تعزز من القيمة المضافة لرسمية هذه الجماعات.

4. بناء جماعات الممارسة

تعد جماعات الممارسة هياكل اجتماعية حيوية تتطلب تنمية ودعم لكي تنشأ وتتطور وتستمر، والمنظمات يمكن أن تُرعى عبر سلسلة من الخطوات إذ يمكن للأفراد تصميم بيئة الجماعة، وتشجيع إضفاء الطابع الرسمي عليها والتخطيط للأنشطة والمساعدة على نمو واستدامة الجماعة وبمرور الوقت يتمكن الاعضاء من رسم هيكلية جماعات الممارسة والمحافظة عليها (Cambridge et al., 2005: 1)، وحدد (Wenger et. al., 2002: 51) سبعة اجراءات يمكن اتخاذها من أجل بناء جماعات الممارسة وهي: تُصمم هذه الجماعات لكي تتطور بشكل طبيعي، امكانية الحوار المفتوح ما بين الاعضاء ووجهات النظر الخارجية، اتاحة فرصة المشاركة لمختلف المستويات وفهمها واستيعابها، تنمية مجالات الجماعة لتستوعب تطوير القطاعين العام والخاص والتركيز على قيمة الجماعة، الجمع بين الالمام والمعرفة والحماس، ترسيخ التوازن المنظم للجماعة.



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

ووضح (Nickols, 2003: 9) الاسس الثلاث للبنية الاجتماعية لجماعات الممارسة بالاتي: المشاريع المشتركة يتفاعل الاعضاء لتحديث المفاهيم المشتركة التي تجمعهم وتقديم انجاز مشترك وعلى اساس مستمر، ولديهم قواسم مشتركة حول موضوع المشاريع المشتركة بين الاعضاء، ومن خلالها يرون بوضوح الغاية الاشمل لانجاز المهمة، التبادل المشترك يتفاعل الاعضاء ليس اثناء القيام بعملهم فقط وانما يوضحوا آليات اعمالهم وطرائق احداث التغيير وعلى هذا الاساس يضع الاعضاء قواعد وعلاقات تعاونية تعد بمثابة الاواصر التي تربط بينهم لتقوية الوحدة الاجتماعية، مراجع مشتركة ينتج عن الممارسات موارد عامة تشكل ذخيرة مشتركة لجماعات الممارسة وتشمل الادوات والتقنيات واللغة والتي تدعم المشاريع المشتركة. وأكد (Wenger et.al., 2002:29) على ان قوة الاسس تعتمد على ثلاث ابعاد هي: مجال المعرفة تركيز جماعات الممارسة على مجال المعرفة لأنه يحدد هويتها ويعطي معنى لممارساتهم ويحفزهم على المشاركة، الجماعة اذ تحدد الجماعة نوعية العلاقات التي تربط الاعضاء وتعكس تنوع وجهات النظر وتكون القوام الاجتماعي للتعليم والتعاون وتفعيل المشاركة، والممارسة اذ يعتمد تطور جماعات الممارسة على تطوير ممارساتهم من خلال مشاركة المعرفة وتمثل الممارسة الاساس الذي تقوم عليه الجماعة وتحقيق اهدافها.

5. ابعاد جماعات الممارسة المعرفية

هناك مجموعة ابعاد تتمثل بالاتي:

أ. مشاركة المعرفة ونشرها: تعد مشاركة المعرفة ونشرها جزءاً أساسياً في عمل إدارة المعرفة وذلك بجعلها متاحة وقابلة للاستعمال داخل المنظمة أو بين المنظمات (Paulin & Suneson, 2012: 81) ، وتعني مشاركة المعرفة القدرة على نقل المعرفة الضمنية والصريحة الى الآخرين واستقبالها وفهمها من الاطراف الأخرى ومصادرها المختلفة ليتم نشرها وتتم عملية مشاركة المعرفة من خلال نشر افضل الممارسات ودعم التفاعلات الاجتماعية لتنمية التعلم (Manaf & Marzuki, 2009: 7).

ب. الثقة: تعد الثقة العنصر الاساسي لنجاح مشاركة المعرفة في جماعات الممارسة، وفي ضوء ذلك عدها (Preece, 2004:2) بمثابة حجر الزاوية في العلاقات التي تجمع الاعضاء في جماعات الممارسة وأنها توفر قنوات لتبادل المعرفة والتعلم اللازم لحل المشكلات وتحقيق اهداف مشتركة،

ت. بناء رأس المال الاجتماعي: اكد (Lesser et.al., 2000: 123) على أن جماعات الممارسة بمثابة الأداة الرئيسية لبناء رأس المال الاجتماعي. وبالمثل نفسه ذكر (Abou-Zeid, 2007:258) أن جماعات الممارسة ذات قيمة للمنظمات لانها تسهم في تنمية رأس المال الاجتماعي من خلال خلق المعرفة وتبادلها واستعمالها ومن جهة اخرى تخلق قيمة تنظيمية كونها محرك لرأس المال الاجتماعي وذات تأثير على اداء الاعمال.

ثانياً: خيارات التغيير الاستراتيجي / تأطير نظري

1. مفهوم التغيير الاستراتيجي

المنظمة ليست في حالة ثبات او سكون وانما تتغير باستمرار لكي تحقق البقاء والاستدامة في عصر أشدت به شراسة المنافسة بين منظمات الاعمال، فغير (الخضيري، 2003: 16) عن التغيير بأنه اسلوب يتم بواسطته اجراء تأثيرات وتفاعلات تبادلية بين الكيان الإداري ومكوناته وعناصره ومميزاته ينتج عنها احداث تختلف عما قبلها. اما التغيير الاستراتيجي فقد وصفه (Lofquist, 2008: 2) بأنه اختيار مدروس نتيجة الاستجابة لرؤية جديدة أو رد فعل على تهديد خارجي أو مزيج من الاثنين. ويعالج التغيير الاستراتيجي القضايا الرئيسية بعيدة المدى التي تشغل المنظمة وهو توجه نحو المستقبل وينطوي على اهداف المنظمة ورسالتها وفلسفتها المشتركة عن النمو والجودة والابتكار والتقنيات المستخدمة (الدوري وآخرون، 2010: 29). وعبر عنه (Naghibi & Baban, 2011: 542) بأنه جملة من التغييرات في محتوى الاستراتيجية فضلاً عن التغييرات في اوضاع البيئة التنظيمية التي نجمت عن الاجراءات الادارية كنتيجة طبيعية لمبادرات التغيير. ويمكن القول ان التغيير الاستراتيجي هو توجه نحو المستقبل ينبثق من رؤية جديدة او مؤشرات معينة تؤكد ضرورة تغيير التوجه التنظيمي لتحقيق الموانمة بين الاستراتيجية والمنظمة للمحافظة على المركز التنافسي في ظل بيئة شديدة التعقيد.



"علاقة جماعات الممارسة المعرفية في تحديد خيارات التغيير الاستراتيجي" [بحث ميداني لعينة من شركات العقارات في وزارة الاعمار والاسكان العراقية]

وفي رأي الباحثين يمكن القول ان التغيير الاستراتيجي هو توجه نحو المستقبل ينبثق من رؤية جديدة او مؤشرات معينة تؤكد ضرورة تغيير التوجه التنظيمي لتحقيق الموائمة بين الاستراتيجية والمنظمة للمحافظة على المركز التنافسي في ظل بيئة شديدة التعقيد .

2. أهمية التغيير الاستراتيجي

يكتسب التغيير الاستراتيجي شأنه من أهمية التغيير في المنظمات التي ارهقها تعقيد البيئة التي تعمل بها وتكبح من اجل تحقيق الجدارة والندية التنافسية للوصول الى الاستدامة، ويقدم التغيير الاستراتيجي التغيير المقصود وغير المتكرر في المنظمة او المنظمات الاخرى ويربط الافراد مع توجهات المنظمة، وتدور عمليات التغيير حول تحقيق اهداف المنظمة من خلال تشجيع الافراد على المشاركة وقياس ردود الافعال لمدى الاستجابة لهذا التغيير (Owen, 2008 : 31). يُعد التغيير الاستراتيجي مفتاح البقاء والنجاح الدائم، اذا كانت المنظمات سابقاً تستغرق وقتاً لإدخال تغييرات استراتيجية، فإنه في الوقت الحاضر يجب أن تتم بسرعة وبمدة زمنية قصيرة بسبب سرعة التغيير في البيئة المحيطة وهذا يتطلب من المنظمات إعادة اكتشاف نفسها باستمرار وما أحدث نجاح في الماضي قد يكون نقطة ضعف في المستقبل ولذلك يجب تجديد نفسها مع التغيير الاستراتيجي الخلاق والبناء (Naghbi& Baban, 2011: 542) و (Krishnakumar, 2015: 79). و اضاف الاول أن التغيير الاستراتيجي يضيف نظرة جديدة حول توافق التغيير مع السياق التنظيمي (الثقافة السائدة، التكنولوجيا المستخدمة،..الخ).

3.اهداف التغيير الاستراتيجي

يعد الهدف الرئيس للتغيير هو الانتقال من الواقع الحالي الى واقع مستقبلي وتخطي الحالة الراهنة والتحول إلى أخرى ولتحقيق الهدف الاستراتيجي من التغيير لابد من تحديد نوع التغيير الذي تروم اليه المنظمة، وهناك جوانب تعد بمثابة السياق العام لتحقيق اهداف التغيير الاستراتيجي داخل المنظمة وخارجها وهي: وجود قادة يمتلكون رؤية للقيام بالتخطيط الاستراتيجي، تشكيل فريق لإدارة المشاريع وتنفيذ التغيير ، تفعيل اشراك جميع الفرق والافراد ذات الصلة (Owen, 2008: 31). ويضم التغيير الاستراتيجي مجموعة من الاهداف المتمثلة بمشاريع صغيرة وكبيرة والتي ينتج عنها تحقيق الاهداف الكلية للمنظمة (Burnes, 2009: 426). وتشجيع روح المنافسة وبنى أساليب حديثة في الإشراف كإدارة بالأهداف بدل الإدارة بالأزمات والحفاظ على الحيوية الفاعلة وتنمية القدرة على الابتكار و إثارة الرغبة في التطوير والإصلاح (شكري، 2014: 5).

4.مستويات التغيير الاستراتيجي

أي تغيير يُريد إحداثه لابد أن تُراعي فيه مستويات التغيير الأساسية كما وصفها (سمير، عباس، 2008: 172) وهو التغيير على مستوى الافراد، والتغيير على مستوى الجماعات أو فرق العمل، والتغيير على مستوى المنظمة. واما من جانب التغيير في الاستراتيجية فهو يأخذ ثلاثة اشكال على اساس مستويات الاستراتيجية في المنظمة وكما ذكرها (تومسون وستريكلاند، 2006: 54) و (Johnson et.al., 2008: 7) و (Fred.David& Forest.David, 2015: 136) وهي استراتيجية على مستوى المنظمة، وعلى مستوى الاعمال، وعلى المستوى التنفيذي، استراتيجية على مستوى الاقسام في المنشآت الكبيرة وأشار الثاني الى الثلاث استراتيجيات الاولى فقط. وطبقاً لـ (Certo & Peter,1995) تُصنف انواع التغيير الاستراتيجي الى خمسة مستويات وهي استراتيجية الاستقرار وتغييرات روتينية في الاستراتيجية وتغييرات استراتيجية محدودة وتغييرات استراتيجية جذرية واعادة توجيه المنظمة (ادريس والغالي، 2011: 139) و(محمد، 2015: 135). واما (Keven & Gerry,1997) فقسمها على نوعين التغيير التراكمي والتغيير الجذري (دوسة وحسين، 2008: 65). وبعد ذلك جاء (Hill & Jaunse,2002:486) فقسما انواع التغيير الاستراتيجي الى اعادة هيكلة الاعمال ، اعادة هندسة عمليات الاعمال ، الابداع في الاعمال.



"علاقة جماعات الممارسة المعرفية في تحديد خيارات التغيير الاستراتيجي" [بحث ميداني لعينة من شركات العقاولات في وزارة الاعمار والاسكان العراقية]

5. خيارات التغيير الاستراتيجي

تغيرت الاعمال اليوم بحكم البيئة المعقدة المفروضة على المنظمات ويتطلب ذلك تغييراً جذرياً من اجل البقاء ضمن المنافسة ومواكبة التقدم، قدم (Hill & Jones, 2002:486) نموذجاً كخيارات للتغيير الاستراتيجي كالاتي: اعادة هيكلة الاعمال تمثل إعادة بناء أساسية في استراتيجية الشركة والهيكل والعمليات وضبطها مع الواقع الجديد، وتعني إعادة تنظيم اجمالي للشركة وتجديد جميع وظائفها بما يمثل صياغة جديدة لتوجه المنظمة (Harrison & John, 1998: 432) و(تومسون وستريكلياند، 2006: 329). اعادة هندسة عمليات الاعمال وتعني اعادة النظر بالوضع الحالي واقصاء جميع اجراءات واساليب العمل القديمة واستكشاف كل ما هو جديد في كيفية اداء الاعمال (اللوزي، 2007: 177). الابداع في الاعمال ويعد النشاط الإبداعي في المنظمات بمثابة جهود مميزة للمحافظة على المزايا التنافسية للمنظمة بما يمكنها من التفوق على المنافسين والاستجابة للتغيرات والتطورات المستمرة في البيئة (درويش، 2014: 13).

ثالثاً: العلاقة بين جماعات الممارسة المعرفية وخيارات التغيير الاستراتيجي

نوه العديد من الباحثين في طروحاتهم الفكرية عن طبيعة العلاقة بين جماعات الممارسة وخيارات التغيير الاستراتيجي اذ أشار (Wilder, 2013: 7) الى أن جماعات الممارسة تعد المكون الاجتماعي للتغيير عن طريق توجيه قوة الاعضاء ومشاركاتهم نحو مبادرات التغيير لتصبح أكثر قدرة على مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. واكد (Onge & Wallace, 2003: 319) ان جماعات الممارسة هي جوهر التغيير التنظيمي وواحدة من العوامل الأساسية للتغيير التي تهباً المنظمات للعمل بشكل متميز في عصر المعرفة بوصفها أداة جوهرية في استراتيجية المنظمة لبناء رأس المال الاجتماعي من خلال التعلم والتعاون. وان لتعلم اعضاء الفريق كيف يعملون بتماسك اثر يعكس على قدرة الفريق للتنفيذ الفعلي للتغيير (هايبس، 2005: 213). والمنظمات اليوم ما لم تواصل الاستجابة للتغيرات المحيطة فمن المؤكد أنها ستدخل في مرحلة الانحدار ومن مؤشرات هذه المرحلة عدم وضوح الاهداف والارتباك وتدهور الاداء فهي بحاجة الى الممارسات التي تحقق قيمة مضافة والمهارات والافكار والقدرات القيادية في مجال المعرفة لكي تستجيب للتغيير بمرونة وهذا ما توفره جماعات الممارسة المعرفية.

المحور الثالث/ الجانب العملي

تمهيد

يتناول هذا المحور عرض النتائج وتحليلها لتشخيص مستوى متغيرات البحث الرئيسية والفرعية باستعمال اساليب الاحصاء الوصفي، وجرى حساب طول الفئة وفق المعادلة: (اعلى قيمة - اقل قيمة/اعلى قيمة) أي $(0.80=5/1-5)$ 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 ادناه الى أي الفئات تنتمي من خلال تحليل اجابات افراد العينة، ومن ثم اختبار فرضيات الارتباط وتحليل الفروق المعنوية وكالاتي:

اولاً: عرض النتائج وتحليلها

1. جماعات الممارسة المعرفية: يُبين الجدول (1) ان الوسط الحسابي الاجمالي لهذا المتغير بلغ (3.72) وهو وسط حسابي (عال)، بمعنى إن 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، وبانحراف معياري (1.087) اي تشتت مقبول في اجابات افراد عينة البحث، اما عن ابعاد هذا المتغير فقد كانت النتائج حولها كالاتي:



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

أ. مشاركة ونشر المعرفة: يشير الجدول (1) الى ان الوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ (3.72) أي انه وسط حسابي (عالي)، وبانسجام عالي في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري (0.473) وهذا ما اكده معامل الاختلاف البالغ (12.72%)، وهو يشير الى ان افراد عينة البحث تولي اهتمام 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 بالفقرات من (1-10) وكانت النتائج فيها بين أعلى قيمة وسط حسابي للفقرة (10) (التواصل مع زملائي وتعظيم دافعيتي لأداء عملي بصورة جيدة) إذ بلغت (3.98) وهو (عالي)، وبانسجام جيد إذ بلغ الانحراف المعياري لها (0.703)، وهذا ما اثبته معامل الاختلاف البالغ (17.66%)، هذا يؤكد على أن إدارات الاقسام تولي اهتماماً عالياً لـ (تواصل الاعضاء وتعظيم دافعيتهم لأداء عملهم بصورة جيدة). وبين أقل 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).

ب. الثقة: كما موضح في الجدول (1) والذي يشير الى ان الوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ (3.59) وهو (عالي)، وبانحراف معياري بلغ (0.577) وهذا يدل على التشتت المنخفض في الاجابات، ويؤكد ذلك معامل الاختلاف الذي بلغ (16.07%) وهذا بدوره يشير الى ان هناك معدلاً عالياً نسبياً من الثقة بين الأعضاء الذين يتشاركون المعرفة التي تنعكس على تواصلهم والتزامهم تجاه 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 اعلم بها صادقة في التعامل معي) إذ بلغت (3.70) وهو قيمة عالية، وبتجانس جيد إذ بلغ الانحراف المعياري (0.768) ومعامل الاختلاف الذي بلغ (20.76%)، وبين أقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (19) (الجماعة على تواصل عال) والتي بلغت (3.45) وهو وسط حسابي عال 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%).

جدول (1): وصف وتشخيص لآراء عينة البحث حول أبعاد جماعات الممارسة المعرفية

مقاييس الاجابة	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 دافعيتي لأداء عملي بصورة جيدة.	3.98	0.703	17.66
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين	3.72	0.473	12.72
الثقة	11 اعتقد ان الجماعة التي انتمي اليها تعمل لمصلحتي.	3.51	0.767	21.85
	12 الجماعة ستبذل قصارى جهدها لمساعدتي.	3.69	0.808	21.90
	13 الجماعة التي انتمي لها تهتم ان اكون بأحسن حال.	3.52	0.841	23.89
	14 الجماعة التي اعلم بها صادقة في التعامل معي.	3.70	0.768	20.76
	15 الجماعة التي انتمي لها أمينة وناصحة لي.	3.64	0.830	22.80
	16 الجماعة تحافظ على التزاماتها معي.	3.59	0.694	19.33
	17 الجماعة هي مصدر كفاء وموئل للخبرة.	3.68	0.747	20.30
	18 تقوم الجماعة بدورها في تبادل المعرفة بشكل جيد.	3.67	0.775	21.12
	19 الجماعة على تواصل عالي.	3.45	0.791	22.93
	20 عموماً اعتقد أن الجماعة لا تنشر القضايا الحساسة.	3.46	0.886	25.61



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

16.07	0.577	3.59	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين	بناء رأس المال الاجتماعي
19.64	0.754	3.84	21 الاداء داخل الجماعة وسيلة ممتازة للتفاعل الاجتماعي.	
21.13	0.805	3.81	22 غالباً اجد نفسي راغباً في البقاء في الجماعة.	
20.40	0.820	4.02	23 التعامل داخل الجماعة يجعلني اشعر بأني جزء منها.	
24.62	0.960	3.90	24 اشعر بالارتياح عندما ادخل في نقاشات وحوارات في الجماعة.	
22.21	0.853	3.84	25 الجماعة تشعرنني بالارتياح في التفاعل مع الاخرين.	
22.23	0.807	3.63	26 الاخرين في جماعات الممارسة يعترفون بأفكاري ووجهة نظري.	
14.48	0.595	4.11	27 تعلمت الكثير خلال وجودي في الجماعة.	
22.02	0.797	3.62	28 جماعة الممارسة تجعلني قادر على التعبير بأعجابي بالآخرين.	
19.21	0.726	3.78	29 كان هناك شعور قوي بالجماعة خلال العمل.	
17.18	0.682	3.97	30 بقائي في الجماعة حسن من قدرتي على التعلم.	
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	

ج- بناء رأس المال الاجتماعي: الجدول (1) يوضح 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 اثبته معامل الاختلاف العام البالغ (14.75%)، هذا يقود الى ان ادارات الاقسام والشعب تولي اهتمام عالي 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) الذي يؤكد على التشتت المنخفض وهذا ما اكده معامل الاختلاف البالغ (14.48%)، وهذا يعطي مؤشراً الى ان الشركات تميل الى بناء رأس المال الاجتماعي من خلال المشاركة والتعلم في الجماعات. وبين اقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (28) (جماعة الممارسة تجعلني قادر على التعبير بأعجابي بالآخرين) 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 بإنجازات الاخرين.

2. خيارات التغيير الاستراتيجي: سيتم عرض البيانات التي أظهرتها الاستبانة لاستجابات العينة فيما يخص خيارات التغيير الاستراتيجي وتحليلها وهي: (اعادة هندسة عمليات الاعمال، اعادة هيكلة الاعمال، الابداع في الاعمال)، ومن ثم إعداد جداول لعرض عملية التحليل الإحصائي وما تم التوصل اليه من الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف. 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 عال ومتوسط في حين ان الانحراف المعياري الاجمالي بلغ (0.753) وهذا يشير الى التجانس الجيد في الاجابات حول هذا المتغير. وهذا ما اكده معامل الاختلاف الذي بلغ (22.21%) اما ابعاد هذا المتغير فقد كانت كالآتي:



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

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

مقاييس الاجابة الاسئلة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	
إعادة هندسة عمليات الأعمال	31	تفكر ادارة الشركة في إعادة تصميم جوهرية لعمليات الاعمال فيها.	3.53	0.992	28.11
	32	تعيد ادارة الشركة النظر بالطرائق التي تمارس بها انشطتها.	3.43	0.970	28.28
	33	تولي ادارة الشركة الاهتمام بادخال تغييرات جذرية في الانشطة بقصد تعظيم معدلات الجودة.	3.58	1.085	30.31
	34	تسعى ادارة الشركة لتبني اساليب مختلفة لترتيب انشطتها بما يسهم بخفض كلف انجازها	3.42	1.019	29.80
	35	تسعى ادارة الشركة لتغيير اساليب وانشطة العمل بشكل جذري.	3.08	0.886	28.77
	36	اشعر ان ادارة الشركة تعيد النظر كلياً بعمليات الأعمال فيها.	3.08	0.875	28.41
	37	هناك توجه بادخال تغييرات جذرية على التكنولوجيا المستخدمة في انجاز انشطتها.	3.09	1.100	35.60
	38	تجري ادارة الشركة إعادة تقييم دوري لطرائق وتنسيق وتكامل انشطتها.	3.22	1.011	31.40
الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين					
إعادة هيكلة الأعمال	39	تفكر الشركة في إحداث تغييرات جذرية في هيكلها التنظيمي عبر حذف ودمج بعض الاقسام والشعب.	3.71	0.950	25.61
	40	تجري مراجعة دورية على ارتباط الاقسام والنظر في اعادة ترتيبها.	3.41	0.958	28.09
	41	تحرص على اعادة تدوير العمالة الفائضة فيها.	3.57	1.121	31.40
	42	ناقش موضوع اعادة تقييم اصولها وهيكله مواردها وخفض التكاليف التشغيلية.	3.82	0.916	23.98
	43	تحرص ادارة الشركة على تشكيل فرق عمل لادارة المشاريع التي تنفذها.	3.82	0.969	25.37
	44	تدرس امكانية توسيع نطاق الاشراف في الشركة لتقليل المستويات التنظيمية لخفض مستوى البيروقراطية.	3.35	1.031	30.78
	45	تجري دراسة لتقييم قدراتها التنافسية والانفتاح على اسواق جديدة.	3.41	1.138	33.37
	46	تجري دراسة لتخفيض مركزية العلاقة بين بعض الاقسام لزيادة مرونة الاتصال وتخفيض التعقيد.	3.33	1.084	32.55
الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين					
الابداع في الأعمال	47	تتبني ادارة الشركة فلسفة ادخال الجديد في اعمالها باستمرار.	3.34	1.095	32.78
	48	تدرك ادارة الشركة أن الافكار المبدعة هي الكفيلة بالتفوق.	3.40	1.027	30.21
	49	أشعر ان ادارة الشركة تميل لاعتماد حلول مبتكرة لمشكلات العمل.	3.20	0.955	29.84
	50	تشجع الأفراد للانفتاح على الخارج للبحث عن طرائق عمل جديدة.	3.28	1.057	32.23
	51	تحرص على تصميم عمليات عمل مرنة تدعم التحديث والتجديد فيها.	3.28	1.057	32.23
	52	تبحث ادارة الشركة عن الجديد في تفعيل العلاقة مع الزبون.	3.47	0.972	28.01
	53	تسعى الى ادخال تقنيات عمل جديدة تماما" في انجاز مشروعاتها.	3.34	1.048	31.38
	54	تحرص ادارة الشركة على مكافأة الافراد الذين يقدمون افكار مبدعة.	3.11	1.125	36.17
الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين					
الوسط الحسابي الاجمالي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الاجماليين					
		3.39	0.753	22.21	



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

أ. إعادة 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 اكده 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 الأنشطة بقصد تعظيم معدلات الجودة)، إذ بلغت (3.58) وهو وسط حسابي عالي، وبانحراف معياري قدره (1.085)، وهذا يشير الى انسجام مقبول في اجابات العينة عن هذا السؤال وبالتالي ان إدارات الشركات تهتم بادخال تغييرات جذرية للأرتقاء بمعدلات الجودة والتميز عن اقرانها في بيئة المنافسة، وهذا ما اكده 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، وبتشتت بسيط إذ كانت قيمة الانحراف المعياري لها (0.875)، وهذا ما اكده معامل الاختلاف البالغ (28.41%) وهذا يؤكد أن الشركات تبدي بعض الاهتمام في إعادة النظر كلياً بعمليات الاعمال وانشطتها.

ب. إعادة هيكلة الاعمال : يبين الجدول (2) بان الوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ (3.55) أي انه وسط حسابي عالي 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 فقد قيست 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.

ت. الابداع في الاعمال: من خلال الجدول (2) نستنتج ان 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.



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

ثانياً: اختبار فرضيات الارتباط

سيتم اختبار وتحليل علاقة الارتباط للفرضية الرئيسية (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين جماعات الممارسة بأبعدها وخيارات التغيير الاستراتيجي بأبعده) والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها كما موضح في الجدول (3) كالاتي:

1. اظهر بُعد المشاركة المعرفة ونشرها بوصفه احد ابعاد جماعات الممارسة المعرفية (4) علاقات ارتباط معنوية مع خيارات التغيير الاستراتيجي من مجموع العلاقات والبالغة (4) علاقات ارتباط، وبما يشكل (100%) من مجموع العلاقات بينها وبمستوى معنوية (0.01)، وكانت اقوى علاقة هي بين مشاركة ونشر المعرفة وإعادة هيكلة الاعمال وكان معامل الارتباط (**0.440)، وتدل هذه النتيجة على اهمية إعادة هيكلة الاعمال بالنسبة للمشاركة ونشر المعرفة . وفي ضوء هذه النتيجة يتم اثبات الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نشر ومشاركة المعرفة والتغيير الاستراتيجي). اي الشركات عينة البحث تعد مشاركة ونشر المعرفة امرأ مهماً وعاملاً حاسماً في تحديد خيارات التغيير الاستراتيجي لأعمالها ومستوياتها التنظيمية لأنها تساعد على نشر ثقافة التغيير بوصفها اداة مفيدة لدعم استراتيجيات التغيير، والجدول (3) يوضح ذلك.

2. تبين ان بُعد الثقة بوصفه احد ابعاد جماعات الممارسة المعرفية لم يحقق اي علاقة ارتباط معنوية مع خيارات التغيير الاستراتيجي من مجموع العلاقات والبالغة (4) علاقات. وهذه النتيجة لا توفر دعماً ولو بنسبة مقبولة لإثبات الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقة والتغيير الاستراتيجي). وتفسر الباحثة أن ما يشاع من مظاهر فساد اداري ومالي انعكس بالسلب على عملية توظيف عامل الثقة في خيارات التغيير الاستراتيجي، ومن جهة اخرى أن اعضاء هذه الجماعات دانمي التغيير فيدخل اعضاء جدد ويخرج آخرين حسب حاجة الجماعات والمشاريع وهذا ينعكس على الثقة فيما بينهم لأنها تحتاج الى فترة زمنية حتى تُبنى الثقة بين اعضاء الفريق.

3. ان بعد بناء رأس المال الاجتماعي بوصفه احد ابعاد جماعات الممارسة المعرفية اظهر (4) علاقات ارتباط معنوية مع خيارات التغيير الاستراتيجي من مجموع العلاقات والبالغة (4) علاقات وبما يشكل (100%) وبمستوى معنوية (0.01)، وان العلاقة بين رأس المال الاجتماعي وإعادة هندسة عمليات الاعمال هي العلاقة البارزة والاعلى بين بقية الابعاد اذ كانت قيمتها (**0.286)، وتدل هذه النتيجة على اهمية إعادة هندسة عمليات الاعمال بالنسبة لبناء رأس المال الاجتماعي . وفي ضوء هذه النتيجة يتم اثبات الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بناء رأس المال الاجتماعي والتغيير الاستراتيجي). وهذا يدل على ان الشركات عينة البحث تحدد خياراتها في التغيير الاستراتيجي بناءً على رأس مالها الاجتماعي وامكانية تعظيم فوائد التعلم الجماعي وانعكاسها على استراتيجية التغيير التي قد تساعدها على تحقيق النجاح في اعمالها.

جدول (3):علاقات الارتباط بين جماعات الممارسة بأبعدها وخيارات التغيير الاستراتيجي بأبعده

العلاقات المعنوية		إجمالي التغيير	الأبعاد في الاعمال	إعادة هيكلة الاعمال	إعادة هندسة عمليات الاعمال	التغيير الاستراتيجي	
الأهمية	عدد					جماعات الممارسة	علاقات
100%	4	0.412**	0.338**	0.440**	0.369**	مشاركة ونشر المعرفة	الثقة
0%	0	0.110	0.133	0.034	0.139	بناء رأس المال الاجتماعي	
100%	4	0.289**	0.268**	0.244**	0.286**	اجمالي الجماعات	
100%	4	0.334**	0.303**	0.292**	0.331**		
	12	3	3	3	3	العدد	العلاقة
		%75	%75	%75	%75	الأهمية	المعنوية

n=102

*مستوى معنوية 0.05

** مستوى معنوية 0.01



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

4. أظهر اجمالي جماعات الممارسة المعرفية (4) علاقات ارتباط معنوية مع خيارات التغيير الاستراتيجي من مجموع العلاقات والبالغة (4) علاقات ارتباط، وبما يشكل (100%) وبمستوى معنوية (0.01)، اذ بلغ معامل الارتباط (0.33^{**}) والنتائج المذكورة آنفاً توفر دعماً كافياً لقبول الفرضية الرئيسية التي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين جماعات الممارسة بأبعادها والتغيير الاستراتيجي بأبعاده) على المستويين الفردي والاجمالي.

المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. ظهر أن إدارات شركات المقاولات قد استطاعت ان تستثمر المشاركة ونشر المعرفة بشكل واضح في ممارساتها مما انعكس ذلك على تعزيز خيارات التغيير الاستراتيجي فيها وظهرت هذه المساهمة متميزة في مجال إعادة هيكلة الاعمال، إعادة هندسة عمليات الاعمال، الابداع في الاعمال.
2. تبين أن إدارات الشركات المبحوثة لم تُوفق في تفعيل الثقة فيها لتعزيز المفاضلة بين اي من خيارات التغيير الاستراتيجي وقد يكون مرد ذلك لانعكاس ظاهرة الفساد الاداري والمالي على أذهان المديرين مما ولد نوع من الشعور بالسلبية واهتزاز الثقة لدى الافراد.
3. كانت ممارسات ادارات شركات المقاولات في مجال بناء رأس المال الاجتماعي دور واضح في جماعات الممارسة المعرفية انعكس ذلك في تعزيز خيارات التغيير الاستراتيجي للشركات المبحوثة، في مجال إعادة هندسة عمليات الاعمال، الابداع في الاعمال، إعادة هيكلة الاعمال.
4. تبين ان إدارات شركات المقاولات في وزارة الاعمار والاسكان تستغل ابعاد جماعات الممارسة المعرفية المتمثلة بـ (المشاركة ونشر المعرفة، الثقة، بناء رأس المال الاجتماعي) مجتمعة في تعزيز المزيد من خيارات التغيير الاستراتيجي لها، اكثر مما لو استعملت تلك الابعاد بشكل منفرد، وهذا يؤكد على وجود ترابط وتكامل بين هذه الابعاد ينعكس دوره بشكل اكبر بالأسلوب الجمعي، مما لو استعملت بشكل منفرد للمفاضلة بين الخيارات الاستراتيجية.

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة استثمار إدارات شركات المقاولات طبيعة علاقة الارتباط 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. مثلاً ادخال الخدمات التكنولوجية لتسهيل المشاركة ونشر المساهمات وضمان وصولها الى المستفيدين بطرائق مبتكرة التي ترفع من الاستفادة الممكنة من عمليات مشاركة المعرفة ونشرها.
2. ضرورة التركيز من قبل ادارات الشركات المبحوثة على الثقة المتبادلة بين الاعضاء بشكل يعزز من كفاءة الخيارات الاستراتيجية مثل الالتزام العالي بالتحسينات الجذرية والمصادقية بدعم الافكار المبدعة الكفيلة بالتفوق وعقد المزيد من اللقاءات وبما يعزز الثقة المتبادلة مع ضرورة الشفافية والوضوح والالتزام بممارسات الاعمال التي تنعكس على الثقة المتبادلة بين المستويات الادارية ودعم مصالح الافراد التي تترد بنتائج ايجابية لمصلحة الشركة.
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 مثلاً عقد 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 يحث من كفاءة التعلم الجماعي، مع ضرورة الاعتراف بأراء الاخرين وتوجيه الصائبة والمبتكرة منها في بناء رأس المال الاجتماعي التي تنعكس على نتائج التعلم الجماعي.



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

4. ضرورة توظيف إدارات شركات المقاولات لأبعاد جماعات الممارسة المعرفية المتمثلة بـ (المشاركة ونشر المعرفة، الثقة، بناء رأس المال الاجتماعي) بنظرة تكاملية أكثر من تفعيلها بشكل مفرد في تعزيز خيارات التغيير الاستراتيجي، واحداث المزيد من التغيرات والتطورات في هذه الأبعاد عبر تخصيص شعبة بإدارة المعرفة تولي الاهتمام بادوات المعرفة وتعمل على تسهيل المشاركة ونشر المعرفة بين الإدارات اثناء وبعد الاجتماعات الدورية بناءً على الثقة وبما يعزز رأس المال الاجتماعي الذي ينعكس على الوعي بخيارات التغيير الاستراتيجي.

المصادر:

1. إدريس، وائل محمد. والغالبى، طاهر محسن (2011) "الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والعمليات"، ط1، الاردن، دار وائل للنشر.
2. ثومبسون، آرثر إيه. وستريكلياند، إيه جي (2006) "الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والحالات العلمية"، ترجمة: مكتبة لبنان ناشرون، بيروت.
3. الخضيري، محسن أحمد (2003) "إدارة التغيير: مدخل اقتصادي للسيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات"، دمشق، دار الرضا للنشر.
4. درويش، ماهر صبري (2014) "عملية الابداع والشروط الموضوعية لرعايته"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد38.
5. الدوري، زكريا. والعزاوي، نجم والسكارنة، بلال. والمهنة، شفيق. وعبد القادر، محمد (2010) "مبادئ ادارة الاعمال: وظائف وعمليات منظمات الاعمال"، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
6. دوسة، طالب. وحسين، اصغر (2008) "التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الاداء التنظيمي"، مجلة الادارة واقتصاد، العدد69.
7. سمير، عباس، (2008)، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD: دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة.
8. شكري، بن زعرور (2014) "التغيير وإدارة التغيير في قطاع الصناعة التقليدية: استكشاف المقومات و بحث في الأدوات"، جامعة الجزائر.
9. اللوزي، موسى (2007) "التنظيم واجراءات العمل"، ط2، عمان، دار وائل للنشر.
10. محمد، يزن سالم (2015) "التوافق بين الذكاء الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية كمدخل لتحقيق التغيير الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء القيادات في كليات جامعة كربلاء"، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة واقتصاد- جامعة كربلاء.
11. هابيس، نيكي (2005) "ادارة الفريق: استراتيجية النجاح"، ترجمة: سرور، سرور علي، السعودية، دار المريخ للنشر.
12. Hill, C. & Jones, G. (2002) "Strategic Management: An Integrated Approach", 5nd Ed, USA, Houghton Mifflin company.
13. 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>
14. Lave, J. & Wenger, E. (1991) "Situating Learning: Legitimate Peripheral Participation", New York, Cambridge University Press.
15. Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W. (2002) "Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge", USA.



16. Tremblay, D., (2004), “Virtual communities of practice: towards new modes of learning and knowledge creation”, Canada Research Chair on the Socio-Organizational Challenges of the Knowledge Economy.
17. Hara, N., Ph.D. (2009) “Communities of Practice: Fostering Peer-to-Peer Learning and Informal Knowledge Sharing in the Work Place”, Berlin Heidelberg, Springer-Verlag.
18. Watson, C. (2015) “Abstracts of Papers Presented at the 10th International Conference on e-Learning 25-26 June 2015”, College of the Bahamas Nassau.
<https://books.google.iq/books?id=ZfNrCwAAQBAJ&pg>
19. Paas, L. & Parry, J. (2012) “Understanding Communities of Practice: An overview for adaptation practitioners”, Adaptation Partnership, International Institute for Sustainable Development.
20. Dalkir, K. & Liebowitz, J. (2011) “Knowledge Management in Theory and Practice”, 2nd Ed, USA, Toppan Best-set Premedia Limited.
21. Dalkir, K. (2005) “Knowledge Management in Theory and Practice”, USA, Jordan Hill, Oxford.
22. Mishra, J. (2009) “Knowledge Management”, New Delhi, Global India.
23. Hildreth, P., Kimble, C. (2004) “Knowledge networks: innovation through communities of practice”, USA, Idea Group Publishing.
24. Cundill, G., Roux, D. & Parker, J. (2015) “Nurturing communities of practice for transdisciplinary research”, Ecology and Society Vol. 20, No.2.
25. Cambridge, D., Kaplan, S. & Suter, V. (2005) “Communities of practice design guide”, EDUCAUSE Learning Initiative.
26. Nickols, F. (2003) “Communities of Practice: A Start-Up Kit”, Distance Consulting Company.
27. Paulin, D. & Suneson, K., (2012), “Knowledge Transfer, Knowledge Sharing and Knowledge Barriers – Three Blurry Terms in KM”, The Electronic Journal of Knowledge Management, Vol. 10, No. 1, PP. 81 – 91.
28. Manaf, H. & Marzuki, N., (2009), “The Success of Malaysian Local Authorities: The Roles of Personality and Sharing Tacit Knowledge”, International Conference on Administrative Development towards Excellence in public sector performance.
29. Preece, J., (2004), “Etiquette, empathy and trust in communities of practice: Stepping-stones to social capital”, Journal of Universal Computer Science.
30. Lesser, E. & Fontaine, M., Slusher, J., (2000), “Knowledge and communities”, Butterworth-Heinemann, USA.
31. Abou Zeid, E., (2007), “A Theory-Based Approach to the Relationship between Social Capital and Communities of Practice”, the Electronic Journal of Knowledge Management, Vol. 5, No. 3, PP. 257 – 264.



32. Lofquist, E. (2008) "Measuring the Effects of Strategic Change on Safety in a High Reliability Organization", Dissertation submitted to the Department of Strategy and Management at the Norwegian School of Economics and Business Administration in partial fulfilment of the requirements for the degree PhD.
33. Naghibi, M. & Baban, H. (2011) "Strategic change management: The challenges faced by organizations", International Conference on Economics and Finance Research, Vol.4.
34. Owen, S., (2008), "Children of parents with a mental illness: systems change in Australia report", Owen Educational Consultancy.
35. Krishnakumar, M., (2015), "Strategy Implementation: Strategic Change Model – A Conceptual Frame Work", National Institute of Fashion Technology, Vol. 9, No. 1.
36. Burnes, B. (2009) "Managing change: a strategic approach to organisational dynamics", 5nd Ed, England, Prentice Hall.
37. Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008) "Exploring Corporate Strategy", 8nd Ed, Prentice Hall, England.
38. David, Fred, R. & David, Forest, R. (2015), "Strategic Management: concepts and cases", USA, Pearson.
39. Harrison, J. & John, C. (1998) "Strategic Management of Organizations and Stakeholders: Concepts & Cases", 2nd Ed, South-Western College Publishing.
40. Wilder, B. (2013) "The Change Management Community of Practice: A fast track to enterprise change management competency", The Life Cycle Institute Prosci, USA.
41. Onge, H. & Wallace, D. (2003) "Leveraging Communities of Practice for Strategic Advantage", USA, Butterworth-Heinemann.



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

Relationship of Communities of practice in adoption of, Strategic Change choices

Abstract:

The research (Relationship of Communities of practice in adoption of, Strategic Change choices) aims to diagnose and interpretation of correlation nature between Communities of practice deportation (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 correlation relationship of Communities of practice in strategic change choices and the best choice for restructuring business. 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.