

# دور المعرفة الإستراتيجية في تحديد خيارات التطوير التنظيمي

## دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في منظمات الهاتف النقال العراقية

أ.م. د. عبد الستار العدوانى<sup>(\*)</sup> م.م. علاء أحمد الجبوري<sup>(\*\*)</sup> م.م. زياد النجيفي<sup>(\*\*\*)</sup>

### الملخص

استهدف البحث توضيح الدور الذي تلعبه المعرفة ببعدها الاستراتيجي في تطوير منظمات الأعمال، فضلاً عن ذلك، استهدف تحديد خياراته أيضاً، وقد حددها بخيارين هما: الخيار المبادر لعملية التطوير، والخيار المستجيب للتغيرات الحاصلة في البيئة.

وتحقيقاً لأهداف البحث تم تصميم استبانة لهذا الغرض، وزعت في المنظمات المبحوثة، على عينه ممن هم بدرجة مدير وحدة صعوداً، توصل البحث إلى مجموعة من النتائج، تم في ضوءها بلورة عدد من الاستنتاجات لعل من أهمها: إمكانية التعميم بخصوص المعرفة الاستراتيجية، بوصفها ذات تأثير جوهري بالتطوير، وخياراته لاسيما الخيار المبادر.

وفي ضوء هذه الاستنتاجات، قدم البحث مقترحاته، لعل من أهمها: المقترح الذي يحث المنظمات، التي تروم التطوير، على نحو يجعل منها منظمات استراتيجية أو رؤيوية، لإيلاء المعرفة الاستراتيجية الاهتمام المناسب لأهميتها في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية: المعرفة الاستراتيجية، التطوير التنظيمي، الخيارات الاستراتيجية للتطوير ونماذجه

### Abstract

The research is aim to clear the role which knowledge player in strategically dimension to development business in organizations. Addition for that, the research aim to determined choices also, in two: The first is proactive choice for development process, and the second is responsive choice for changing in the environment. Achieving for aims

<sup>(\*)</sup> كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل.

<sup>(\*\*)</sup> كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل.

<sup>(\*\*\*)</sup> كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل.

research, Aquassionare was designed for this purpose, and distributed to samples from mobile organizations For who in manager degree.

The research reached to set of results as following: that Strategic its knowledge has core impact in organizational development and choice in specially proactive choice.

The research recommends that organization whose developed itself must be visionary or strategically organization and take more importance in strategic knowledge.

**key words:**

**strategic knowledge, organizational development, strategic choices development and models).**

## المحور الاول منهجية البحث

### المقدمة

ذهب الكتاب مع مطلع الألفية الثالثة باتجاه التأكيد على المعرفة ، بوصفها مورد لا تنحصر أهميته في تحقيق الفاعلية التنظيمية ، كما كان ينظر إليها منذ عرفت البشرية قبل الألف السنين فقط ، بل بوصفها المورد القائد لبقية الموارد المنظمة الأخرى أيضا، لدورها كما يشيرون في توفير هذه الموارد من جهة، وفي كيفية توظيفها بما يحقق أهداف المنظمات بغض النظر عن طبيعتها من جهة أخرى.

لكن ما يلفت الانتباه أن معظم الكتابات ، لا سيما العربية منها ، ما زالت تتحدث عن المعرفة في إطار لم يفصح عن بعدها الاستراتيجي، كما درجت عليه بعض الكتابات الأجنبية في السنتين الأخيرتين، مما حفز الباحثين لتناولها على هذا النحو.

أما المتغير الأخر لهذا البحث ، فاختاروا له الخيارات الاستراتيجية للتطوير التنظيمي، لأهميته لا سيما في هذا الظرف ، الذي يشهد تنامي الحاجة إليه لأسباب مختلفة ، لعل من أهمها ثبوت عجز الاستراتيجيين في المنظمات، التي تشهد ما يسمى بالأزمة المالية الآن، عن الحيلولة دون وقوع منظماتهم فيها ، لقلّة معرفتهم كما يبدو بنماذج التطوير المناسبة لهذا الظرف، والتي كان يفترض أن يدفعوا منظماتهم باتجاه تبني ما يلاءم منها، وللخيارات المناسبة للوصول إلى هذه النماذج أيضا.

أما ما يخص الميدان، الذي اختبرت فيه العلاقة بين هذين المتغيرين، فكانت منظمات الهاتف النقال العراقية (آسيا سيل، وزين، وكورك)، وقد تم اختيارها في ضوء دراسة استطلاعية أكدت ملاءمتها لإنجاز هذا البحث فيها، الذي جاء في أربعة محاور على النحو الآتي:

**الأول:** اختص بمنهجية البحث (مشكلته، أهميته، أهدافه، وفرضياته، مجتمعه، تقاناته، عينته).

**الثاني:** اشتمل على الإطار النظري، الذي أسس لمتغيري البحث (المعرفة الاستراتيجية والخيارات الاستراتيجية للتطوير التنظيمي).

**الثالث:** اختص بالإطار الميداني للبحث بدءاً من وصف عينته، وانتهاءً بما يمكن أن يقال بخصوص قبول أو رفض فرضياته.

**الرابع:** ضم استنتاجات البحث ومقترحاته.

### أولاً: مشكلة البحث

تمهيداً للمعالجة البحثية لما ورد في مقدمة البحث، سعى الباحثون نحو إعادة صياغة ما ورد في هذه المقدمة كمشكلة له من خلال التساؤلات الآتية:

1. ما المقصود بالمعرفة الاستراتيجية؟ وهل يدرك المديرون ماهيتها، هياكلها، عملياتها وادواتها؟
2. ما المقصود بالتطوير التنظيمي؟ وهل يدرك المديرون ماهيته ونماذجه وخياراته لاسيما الاستراتيجية منها؟
3. هل يوجد ثمة أية ارتباط واثربين المعرفة الاستراتيجية بوصفها متغيراً مستقلاً، والتطوير التنظيمي وخياراته الاستراتيجية (المبادر: الرؤيوي) و (المستجيب: الاستراتيجي)، كلا على حدة بوصفها متغيراً معتمداً؟

### ثانياً: أهمية البحث

تبرز أهمية هذا البحث أو تتحدد في نقطتين أساسيتين على النحو الآتي:

الأولى: تتجلى في الإطار النظري للبحث، بوصفه قد يوفر إطاراً مرجعياً تحت عناوين متغيريه (المعرفة الاستراتيجية وخيارات التطوير التنظيمي) بتفاصيلهما المختلفة بدءاً من مفهوم المعرفة الاستراتيجية هياكلها، عملياتها وادواتها وإنهاءها بالخيارات الاستراتيجية للتطوير التنظيمي نماذجه وأنواعه وعلى نحو قد يسد حاجة المهتمين بخصوصهم.

الثانية: تتجلى هذه المرة في الإطار الميداني للبحث، بوصفه سيختبر علاقته بالارتباط بين المعرفة الاستراتيجية والخيارات الاستراتيجية للتطوير التنظيمي و بما يوجه المنظمات نحو تبني هذه المداخل في تطويرها ونجاحها ، مما قد يفيد المديرين لاسيما المتربعين على قمم الهياكل التنظيمية للمنظمات المبحوثة و بغض النظر عن طبيعتها من جهة، والباحثين بما يعزز الإطار المرجعي المشار إليه لديهم من جهة أخرى.

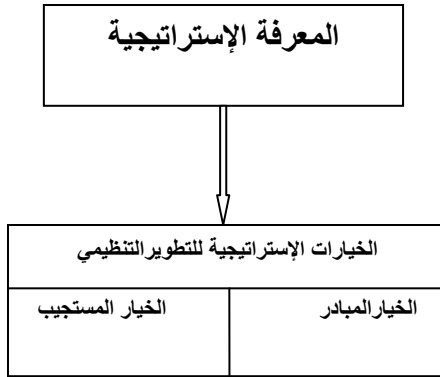
### ثالثاً: أهداف البحث

كما تحددت أهمية البحث في نقطتين، يمكن قراءة أهدافه من ذات النقطتين على النحو الآتي: الأهداف النظرية: التي ستركز على إجابة التساؤلات التي يمكن أن تثار حول تفاصيل الأطر الفكرية لمتغيري البحث، والتي تم تأشيرها في أهميته التي سبقت الإشارة إليها، كمفهومها وأهميتها في حياة المنظمات وأنواعها قدر تعلقها بالمعرفة الاستراتيجية والخيارات الاستراتيجية للتطوير التنظيمي المتمثلة بالخيار المبادر والمستجيب. الأهداف الميدانية: التي ستحاول الوقوف على طبيعة علاقة الارتباط والأثر القائمتين بين المتغيرين المبحوثين ومدى معنويتها، وذلك في ظل التعامل مع المعرفة الاستراتيجية بوصفها متغيراً مستقلاً والخيارات الاستراتيجية للتطوير التنظيمي متغير معتمداً.

### رابعاً: نموذج البحث و فرضياته

انطلاقاً من مقدمة البحث وجملة التساؤلات التي اثيرت في مشكلته وتحقيقاً لاهدافه تم صياغة نموذج افتراضي للبحث وفقاً للشكل (1) وتحديد فرضياته اتجاهها نحو اختبارها وعلى النحو الآتي:

### 1. نموذج البحث



### الشكل (1)

### نموذج البحث الافتراضي

### 2. فرضيات البحث

(1) **الفرضية الأولى:** توجد علاقة معنوية بين المعرفة الإستراتيجية متغيرا مستقلا، وبين الخيارات الاستراتيجية للتطوير التنظيمي متغيرا معتمدا.

وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

1-1: توجد علاقة معنوية بين المعرفة الإستراتيجية ، وبين الخيار المبادر للتطوير التنظيمي .

1-2: توجد علاقة معنوية بين المعرفة الإستراتيجية ، وبين الخيار المستجيب للتطوير التنظيمي .

(2) **الفرضية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمعرفة الإستراتيجية في التطوير التنظيمي .

يتفرع عنها الفرضيات الآتية:

1-2: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمعرفة الإستراتيجية في الخيار المبادر للتطوير التنظيمي .

2-2: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمعرفة الإستراتيجية في الخيار المستجيب للتطوير التنظيمي .

**خامسا: مجتمع البحث ، عينته وحدوده الزمانية والمكانية**

عدت المدة من 2008/9/1 لغاية 2008/12/31 ، بوصفها حدود البحث الزمانية وعدت مدينة الموصل كحدود مكانية له وقد اشتق منها مجتمعه المتمثل بمنظمات ( آسيا سيل، زين العراق، كورك) . أما عينته فبلغت (45) فرداً، وقد تم اختيارهم من فئة المديرين ومعاونيهم في المنظمات المبحوثة بنسبة 33% من مجتمع البحث.

**سادسا: منهج البحث وتقاناته.**

اعتمد الباحثون على الاستدلال منهجا لبحثهم ، كما اعتمدوا في الحصول على بياناته استبانة أعدت من قبلهم على وفقا للسياقات العلمية ووقعت في ثلاثة محاور على النحو الآتي:  
**الأول:** اختص بتحصيل البيانات، التي تفيد في وصف عينة البحث (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب، سنوات الخدمة، الدورات التدريبية).

**الثاني:** اشتمل على المؤشرات ، التي تقيس متغير المعرفة الإستراتيجية ، وعددها ( 12 ) مؤشراً.

**الثالث:** ضم المؤشرات التي تقيس متغير الخيارات الإستراتيجية، وعددها ( 12 ) مؤشراً أيضاً.

أما فيما يخص تقانات التحليل الإحصائي ، فتم الاعتماد على التقانات الميسرة في البرنامج الجاهز (SPSS) لحساب ( التكرارات، والنسب المئوية، والأوساط الحسابية، والانحراف المعياري، ومعاملات الارتباط والانحدار البسيطة والمتعددة).

ومما تجدر الإشارة إليه أن تحديد حجم العينة اعتمد الاسس العلمية، وبما يتجاوز الثلثين تقريبا وقد توزعت على المنظمات المبحوثة كما بينها الجدول (1).

**الجدول (1) الاستثمارات الموزعة والراجعة ونسب التمثيل**

ت	المنظمة	عدد الاستثمارات	عدد الاستثمارات	نسبة التمثيل في
---	---------	-----------------	-----------------	-----------------

العينة	الراجعة	الموزعة		
37.8	17	17	أسيا سيل	.1
35.5	16	17	زين	.2
26.7	12	17	كورك	.3
%100	45	51	المجموع	

## المحور الثاني

### الإطار النظري

أولاً. مفهوم المعرفة الإستراتيجية وهيكلها وعملياتها وأدواتها

#### 1. مفهوم المعرفة الإستراتيجية

ينبغي قبل الشروع في إيضاح مفهوم المعرفة الاستراتيجية ، الوقوف عند مفهومي (المعرفة) و(الاستراتيجية) كل على حدة .

ففيما يخص مفهوم (المعرفة)... يمكن تمييز ثلاثة اتجاهات فكرية في تحديدها على النحو الآتي:

**الأول:** ينظر الى المعرفة بوصفها موجودا غير ملموس(محبوب،2004، 5) ، لا يخرج عن كونه مجرد القدرات

التي تعتمد المنظمة تحقيقاً لأهدافها، بما يضمن ترجمة المعلومات إلى أداء (مكليود، 1998، 4) ،على

نحو يتيح استعمال التقانات لربط أجزاء لا حصر لها من المعلومات على نحو مفيد(الجومرد:2001:

145) في مهام توفير مستويات عالية من الجودة والإبداع التقني(ياسين،2002، 24).

**الثاني:** ينظر لها على نحو أوسع من القدرات، يؤيد هذا الاتجاه (الشمري والعمري،2004، 1)

و(الكبيسي،2002، 48) و(Daft,2001,260) ، الذي عنى بها الهيكل الذي يتكون من جزأين ،

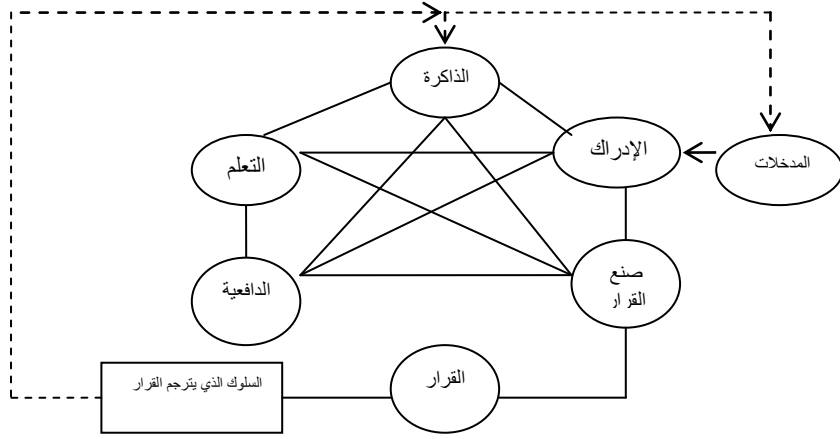
أولهما ظاهري على نحو يمكن التعامل معه وتحويله إلى وثائق ونحوها، وثانيهما ضمني يصعب تحويله أو

نقله كالمهارات والخبرات.

**الثالث:** ينسجم مع الاتجاه الثاني بخصوص المعرفة ، بوصفها أوسع من مجرد القدرات أيضا، لكنه يتميز عن ذلك

، كونه يحاول التركيز على العمليات المنتجة للمعرفة فيحصرها في نوعين رئيسين:

1. العمليات العقلية من خلال حالة التفاعل فيما بينها، على النحو الذي يعرض تفاصيلها الشكل (2). يدعم ذلك ماورده (حسن، 2008، 14) الذي أشار إلى المعرفة بوصفها بناءً فكرياً ينشأ من خلال قوة العقل البشري، و(الخفاجي، 1996، 5) الذي أشار إلى أن العمليات العقلية (الإدراك، والتعلم، والتفكير)، بوصفها توفر المعرفة على شكل آراء واتجاهات وتوقعات تفيده المنظمة في تكوين رؤية أفضل لمحيطها.



الشكل (2) العمليات العقلية وطبيعة التفاعل فيما بينها

المصدر: (العدواني وآخرون، 2008، 6)

2. عمليات المعالجة في نظام المعلومات، تتضمن نوعين من العمليات هما: عمليات تحصيل البيانات ومعالجتها إنتاجاً للمعلومات، وذلك في إطار الأعمال التقليدية في نظام المعلومات، وعمليات معالجة المعلومات وصولاً إلى المعرفة، وذلك في إطار ما يطلق عليه عمليات إدارة المعرفة، وقد ساند هذا الاتجاه (Turban, 2002, 49) و(الساعد وحرتم، 2004، 6)، اللذين وفرا تصوراً لمراحل تكوين المعرفة بدءاً من البيانات على النحو الذي يعرض تفاصيله الشكل (3).

### الشكل (3) العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة

المصدر: (الساعد وحريم، 2004، 6)

أما الباحثين فيرون المعرفة هي: أي شيء ضمني أو ظاهري يتوافر لدى المنظمة من خلال ما يتمخض عن العمليات العقلية للعاملين فيها، وما يتمخض عن أنشطتها أيضاً، ولاسيما عمليات المعالجة المعنية بتوفيرها بدءاً من طبيعتها الأولى كبيانات ، مروراً بإنتاج المعلومات ، وانتهاء بالمعرفة ، التي تستثمرها المنظمة تحقيقاً لأهدافها ، ومنها الأهداف المتعلقة بتسهيل اعتماد التقانات بما يضمن ترجمة المعلومات إلى الأداء الكفيل بخلق الإبداع في المجالات كافة.

مما تجدر الإشارة إليه أن توفير المعرفة على المستوى المنظمي غالباً ما يأتي في إطار يطلق عليه عمليات إدارة المعرفة ، التي تتباين آراء الكتاب من عدد مراحلها (العلي وآخرون ، 2006، 40) و(نجم ، 2008، 64) و(حسن ، 2008، 26) التي يرى الباحثون بإمكانية تصورها كاملة في إطار أربعة مراحل على النحو الآتي:

(أ) **خلق المعرفة**، وتعني إيجاد المعرفة الجديدة من خلال جملة أنشطتها المشار إليها، لاسيما البحث والتطوير، وما يخص تشخيص المشكلات المنظمة ومعالجتها.

(ب) **تطوير المعرفة**، وتعني إعادة النظر المستمر بالمعرفة المتاحة عن طريق التحديث المستمر لها.

(ت) **توزيع المعرفة**، بما يضمن إيصالها للجهات تمهيداً للإفادة منها في مجمل أنشطة المنظمة، ومنها نشاط الأرشيف الذي تقع عليه مهمة حزن المعرفة لحين الإفادة منها كلما دعت الحاجة لذلك.

(ث) **تبني المعرفة**، وتعني تطبيق المعرفة من قبل الجهات التي وصلت إليها في أدائها، بما يضمن تطوير هذا الأداء.



أما فيما يخص ..... مفهوم الاستراتيجية، فيتفق الباحثون عليه، بوصفه مشتق من المفاهيم العسكرية، ويقصد به على وفق قاموس (Webster's) علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها ، أما أصله فيعود كما يرى (Malaska:2004:6) إلى ما يقرب من ثلاثمائة عام قبل الميلاد، وذلك عندما استخدمه لأول مرة الجنرال الصيني (Sun) ، كما وقد استخدمه على هذا النحو الفلاسفة القدماء أيضا ، ومنهم سقراط الذي وصف به القائدان (العسكري ، والإداري) ، بوصفهما يعملان بذات السلوك على الرغم من اختلاف الميدان .  
فضلاً عن ذلك يمكن أن تعزز وجهة النظر المشار إليها آراء المهتمين بالإدارة الاستراتيجية ، ومنهم (Ansoff, 1995, 100-101) ، الذي عدّها تصور المنظمة لطبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية، والتي في ضوءها تتحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد.

أما مفهوم المعرفة الاستراتيجية، فيراها الباحثون اعتماداً على ما تقدم من جهة، وعلى رأي (Zotto, 2003, 5) من جهة أخرى ، بوصفها أي شيء ضمني أو ظاهري تعتمد الإدارة بما يمكنها من إنجاز مهام التخطيط الاستراتيجي لفاعليتها، على نحو لا تتوقف منافعه عند تحديد أو تشخيص نواحي الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة من جهة، ونقاط قوتها وضعفها من جهة أخرى، بل تمتد لتشمل كل ما من شأنه تحقيق رسالة المنظمة وغايتها وأهدافها على المدى البعيد بفاعلية وكفاءة، بما في ذلك حفز العاملين في المنظمة على الإبداع الفكري وتوظيفه في الفعاليات المنظمة المختلفة ، كمعرفة ضمنية خاصة بالمنظمة، إلى جانب معرفتها الظاهرة التي تكتسبها عبر منافذ اتصالاتها المختلفة كخطوة على طريق توظيفها في فعاليتها كجزء من معرفتها أيضا.

## 2. هياكل المعرفة الإستراتيجية

تُعد الهياكل الحدود التي يتم على أساسها تحديد المواقع التي تتوحد فيها المعرفة، فضلاً عن أنها الدستور الذي يوضح حجمها وفقاً لكل موقع من مواقع المستويات التنظيمية وعلاقتها بالمعارف الأخرى للمنظمة.  
وقدر تعلق الأمر بالمعرفة فأنها تُعد استراتيجية عندما تختص بالنواحي الآتية (prusak:S.D:5-6) :

- المنافسون ، من المنظمات التي تعمل في مجال اختصاص المنظمة.
- البيئة العالمية ، بكافة جوانبها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ونحو ذلك، من العوامل ذات الأهمية في حياة المنظمة.
- مستويات المنظمة ، المختلفة بدءاً من الإدارة العليا أو ما يعرف بالقيمة الإستراتيجية (Strategic Apex) ، مروراً بالإدارات الوسطى ، وانتهاءً بالإدارات الدنيا فيها..
- رأس المال البشري، بوصفه مورداً إستراتيجياً لا يقل أهمية عن الموارد الأخرى كـرأس المال والأرض .

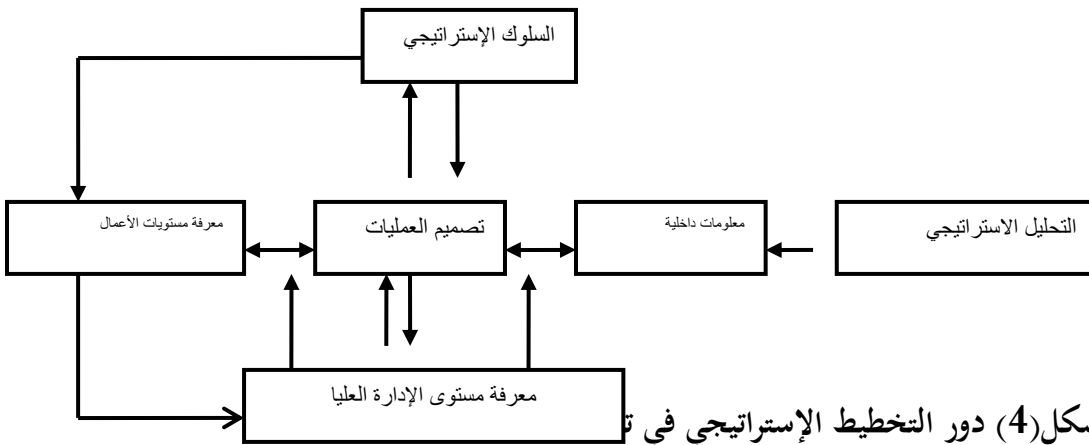
## 3. عمليات ادارة المعرفة الاستراتيجية وأدواتها

يذهب بعض الكتاب ومنهم (Prusak, S.D ,4) إلى الاعتقاد بخصوص المعرفة الاستراتيجية ، بوصفها المعرفة المتأتية من معطيات التحليل الاستراتيجي، والتي تعنى بتوفير المعلومات عن نقاط قوة وضعف المنظمة، وما يخص الفرص والتهديدات التي تواجهها أيضاً.

ومع إقرار الباحثون بأهمية هذا ، سيما في جانبه المتعلق بتوفير المعلومات عن النواحي المشار إليها، بدلالة إشارتهم لذلك في مفهومهم الإجرائي أيضا ، كما سبقت الإشارة، إلا أنهم يجدون في الجانب الذي أشار إلى هذه المعرفة بوصفها المتأتية من معطيات التحليل الاستراتيجي، انه به حاجة إلى مزيد من التفصيل للتمييز بين نتائج التحليل الاستراتيجي، الذي أنجز في المرحلة أو المدة (شهر، فصل، سنة) السابقة، بوصفه تحليلاً تقويمياً ، يفترض أن وفر خزينا معرفياً ، على نحو يمكن أن يستفاد منه لاحقاً، وبين التحليل الإستراتيجي لأغراض التنبؤ بالمستقبل، الذي يراد منه خلق المعرفة الجديدة ، بما يضمن أفضل استثمار ممكن لموارد المنظمة تحقيقاً لأهدافها.

اعتماداً على ذلك تبدو المعرفة الاستراتيجية من منظور المعطيات المتأتية من التحليل الاستراتيجي للمرات السابقة ، بوصفها من ثمار إنجازات المنظمة في مجال إدارة المعرفة عن طريق خلقها وتطويرها ونشرها وتبنيها تحقيقاً لأهدافها .

أما المعرفة الاستراتيجية الجديدة ، فيراها الباحثون ، التوظيف الفاعل لخزين المنظمة المعرفي مع الإبداع الفكري للعاملين ، القائم على رؤية المستقبل واحتمالاته المختلفة ، على النحو الذي يضمن تطوير أهداف التحليل الاستراتيجي لتشمل إلى جانب التشخيص الامثل لنقاط قوة وضعف المنظمة ، وما يخص نواحي الفرص والتهديدات التي تواجهها مهمة تطوير خزينها المعرفي في المجالات كافة. والشكل (4) يوضح كيف تتم مهمة خلق المعرفة الاستراتيجية بالاعتماد على التحليل الاستراتيجي.



الشكل (4) دور التخطيط الإستراتيجي في

Sours:(Kuwada,1998,3)

يتمخض عن إنجاز مهام التحليل الإستراتيجي لمخرجات أنظمة المعلومات الاستراتيجية إمكانية تصنيفها في مجموعتين ، داخلية: تعنى بتشخيص نقاط قوة المنظمة ونقاط ضعفها، وخارجية تخص نواحي الفرص والتهديدات التي تواجهها، وكلتاها مهمان لأغراض تصميم عمليات المنظمة بما يعزز سلوكها الاستراتيجي، بوصفه الأداة التي تترجم معارف المنظمة على مستويي العاملين(مستويات الأعمال) والمديرين(الإدارة العليا) إلى واقع فعلي له أهميته البالغة في تطوير نواحي تصميم العمليات ، وتحسين السلوك الاستراتيجي نفسه ، وتعزيز المعرفة المنظمة لاحقاً. فضلاً عن ذلك يبدو التعلم التنظيمي ، سيما في إطار بعده الاستراتيجي، بوصفه من وسائل نقل المعرفة الإستراتيجية من مستويات الأعمال إلى قمة الهرم الإستراتيجي للمنظمة (الإدارة الإستراتيجية) ، بما يوفر لها المعرفة المناسبة لطرائق الإنجاز وسبل المعالجة بما يضمن تطويرها، وذلك إلى جانب الدور الذي تلعبه أنظمة المعلومات الإستراتيجية في هذه المجالات كما يؤكد ذلك (Obrin,2000,344-347).

ثانياً: الخيارات الاستراتيجية للتطوير التنظيمي ونماذجها وأنواعها

### 1. مفهوم التطوير التنظيمي ودواعيه

ينبغي قبل الشروع في إيضاح مفهوم الخيارات الإستراتيجية للتطوير التنظيمي ونماذجها وأنواعها ، الوقوف للإشارة إلى مفهوم التطوير نفسه، للحاجة الماسة الى ذلك،معالجة لنواحي الجدل المثارة بخصوصه، سيما علاقته بمفاهيم التغيير والتغيير التنظيميين، وما يسمى بالتطوير الإداري أيضا.

ففيما يخص مفهوم التطوير التنظيمي، فيمكن تمييز ثلاثة اتجاهات فكرية في تحديده على النحو الآتي:

**الأول:** يمكن عدّه مدخلا تكيفيا ، لكونه ينظر كما في رأي (Bennis,1969, 2) إلى التطوير التنظيمي، بوصفه ظاهرة يراد منها تحقيق التكيف المناسب للمنظمة مع بيئتها، وذلك إما من خلال تطوير السلوك التنظيمي، أو تطوير طرائق إنجاز المهام، أو تطويرهما معاً، ولعل من الكتاب من نصح في تعريفه هذا المنحى أيضاً(Gibson,1982,529)

(Neilsen,1989,2-3) و(القاضي،1991، 67) و(القاضي ، 32,1992) و(العديلي ، 1,1999) و(القريبوتي ، 323,2000) الذي عدّه إستراتيجية تعليمية معقدة ، تهدف إلى تحقيق استجابة المنظمة مع بيئتها، من خلال إحداث التغييرات في المفاهيم والمواقف والقيم، وما يخص التركيب الهيكلي للمنظمة أيضا.

الثاني: يمكن عدّه مدخلا معرفيا وسلوكيا في آن واحد ، وذلك لكونه يركز على هذين الجانبين ، كما رأى(273 Lippit,1985) الذي عدّه استخداما للمعرفة، وتقانات العلوم السلوكية، للمزج بين رغبات الأفراد في النمو والتطور، وبين أهداف المنظمة وغاياتها ، بما يحقق زيادة فاعلية المنظمة، واتفق معه (Schermernhorn,2000,279) و(Hellerriegel,2001,559) و(Cumming&Worley,2005,2) ( ) أيضا.

الثالث: يمكن عدّه مدخلا شموليا، يؤكد على الاتجاه الثاني ويضيف اليه البعد الاستراتيجي للتطوير من خلال تأكيده على دوره في تحسين فاعلية أداء الإدارة العليا في مختلف المجالات سيما المتعلقة منها بتطوير السلوك التنظيمي على نحو عام (Beckhard,1969,9)، بدءاً من القيم ومرورا بالمعتقدات والاتجاهات، وانتهاءً بالتطبيقات من جهة ، وتطوير طرائق إنجاز المهام المنظمة بدءاً من المهام التي تقع من ضمن اهتمامات الإدارات الدنيا في المنظمة، وانتهاءً بمهام الإدارة العليا ، ومنها مهامها في مجال التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ، وما يرتبط بتطبيقاته على الأرض إن جاز التعبير من جهة أخرى.

ولعل (Frech&Bell,1995,28) و(الطجم،1999، 104 ) (احمد،1999،13) قد ساروا على النهج ذاته والذي عدّه جهدا مخططا له يقوم على نظام التشخيص، ويشمل المنظمة بجانبها الرسمي وغير الرسمي، في مجالات الهيكل التنظيمي والأهداف والإجراءات إلى جانب الاهتمام بالسلوك بما يتضمنه من قيم وأنماط فردية أو جماعية، وعلى أن يؤخذ بالحسبان عند اعتماده إشراك الإدارة العليا في التخطيط والتنفيذ والمتابعة، بما يضمن دعم البرامج التطويرية ، وتجنب أية مقاومة تغيير قد تصادفها، و (ماهر،2007، 17) الذي عدّه بوصفه الجهد المخطط الذي يركز على تطوير كل أو بعض الأنظمة المتكاملة في المنظمة ، بما يؤدي إلى رفع وتحسين فاعليتها.

اما الباحثون ، فيميلون إلى الانسجام مع الاتجاه الثالث، مع تأكيدهم على الجوانب المعرفية بخصوصه، بوصفه ظاهرة تنظيمية مخطط لها تهدف إلى توظيف معرفة المنظمة بغض النظر عن طبيعتها الضمنية أو الظاهرة في شتى مجالاتها ، ومنها ما يخص تحليلها الاستراتيجي، بما يجعله على نحو لا تنحصر منافعه في مجال تحقيق أفضل نواحي التكيف للمنظمة مع البيئة فقط، وإنما تمتد لتشمل النواحي التي تقود إلى تميز المنظمة مقارنة بالمنافسين ، وبذلك فهو يختلف عن التغيير التنظيمي، الذي يمثل باتفاق الكتاب ومنهم(حسن،1989، 192) بوصفه ظاهرة عفوية غير مخطط لها، كما يختلف عما يسمى بالتغيير التنظيمي أيضا، لكونه ذو طبيعة شمولية (فكرة ، وتطبيق) ، بعكس التغيير بوصفه م.

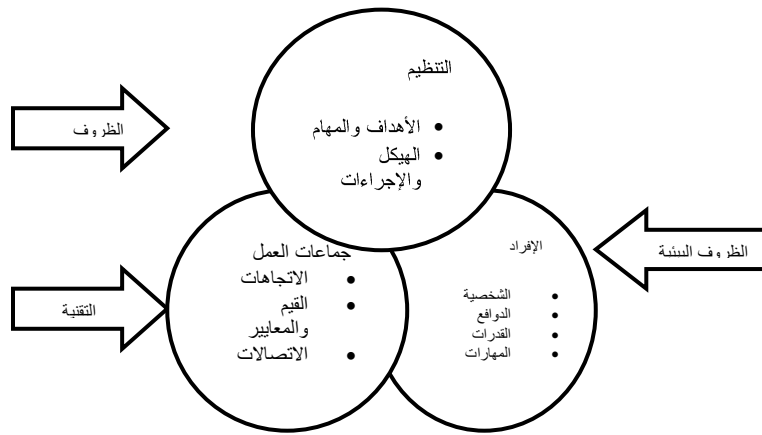
جرد تطبيقات فقط ، كما يرى ذلك(صالح وداغر،2000، 35) ، وتحدث بعد إدراك الإدارة لأهمية إدخالها.

فضلاً عن ذلك ، يختلف التطوير التنظيمي عما يسمى بالتطوير الإداري أيضاً، الذي يعدّه الكتاب ومنهم (القاضي,1993, 12) و(ماهر,2007,23) بوصفه يركز على تطوير المديرين حصراً، على نحو دفع آخرين ومنهم (الغمري :1985: 59 ) و(الطجم,1999, 104,121) إلى تسميته بتطوير المديرين.

أما فيما يخص دواعي هذا التطوير، فيمكن القول اعتماداً على المفهوم الإجرائي المشار إليه بوصفها تتحدد بالإفادة من برامجها، التي يجب أن تشمل كافة نواحي المنظمة على النحو الذي يتيح لها فرص التكيف مع التغييرات الحاصلة في البيئة ، وصولاً للوضع الذي يتيح لها التفوق على المنافسين، وقيادة السوق.

ويعزى التأكيد على كافة المجالات الى إن التغيير الذي يعصف بالعالم اليوم معقد على نحو يصعب التكهّن باتجاهاته، وبالتالي يفترض كما يعتقد الباحثون على المنظمات تحقيقاً لنواحي التكيف معه تطوير نواحيها أو مجالاتها المختلفة، بدءاً بالأهداف وانتهاءً بمختلف التطبيقات الهادفة إلى تحقيق تلك الأهداف، بغض النظر عن المجال الذي تزاوّل فيه.

واعتماداً على ذلك.....يتفق الباحثون مع وجهة نظر ألعديلي في هذا المجال، التي يعرضها الشكل(5).

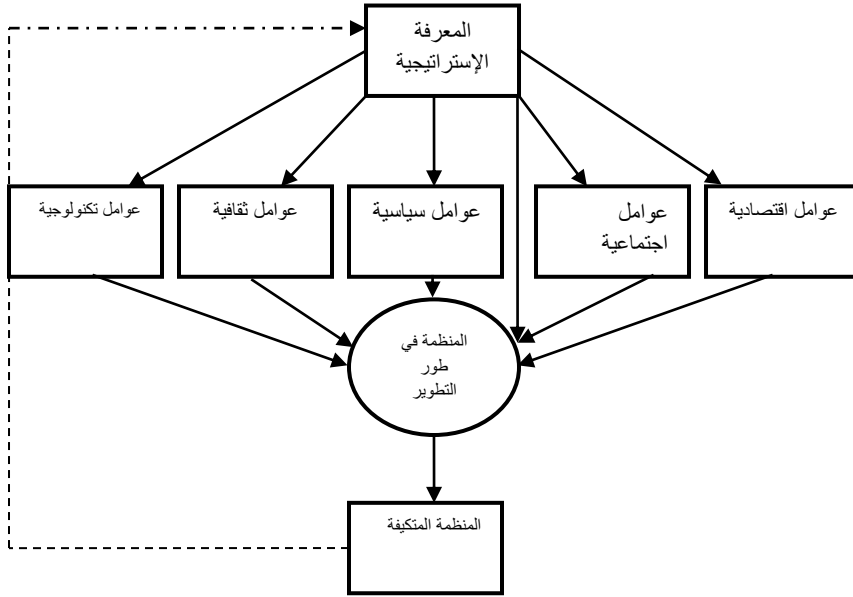


الشكل(5) محاور التطوير التنظيمي

المصدر: (العديلي, 1996, 594)

غير أنهم يعتقدون بان هناك بعدا اخر اكثر اهمية قد اغفله النموذج ذلك هو بعد المعرفة ، سيما في هذا الظرف الذي يشهد ما يسمى بثورة المعلومات ، كما أكد الاتجاه ذاته عدد من الباحثين ( العلي:2006: 26) و(نجم:2008, 24) و(حسن, 2008, 15) ، بوصفه بات يمثل وسيلة المنظمة ليس في الحصول على الموارد حسب ، وإنما في كيفية استغلالها بما يحقق تفوقها على المنافسين أيضاً .

فضلا عن ذلك فإن تأثيرات هذه المعرفة باتت على نحو لا تقف حدوده عند التأثير المباشر من خلال إسهامات المفكرين في مجال اختصاص المنظمة فقط ، وإنما تمتد كما يبدو في الشكل (6) لتصبح ذات تأثيرات غير مباشرة من خلال عوامل البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ونحوها، سيما في ظل بعدها العالمي أيضا. وانطلاقاً من ذلك يبدو السعي نحو توظيف المعرفة من خلال التطوير بوصفه مدخلا لا بد منه وصولا للحالة التي تجعل المنظمات متكيفة مع التغييرات الحاصلة في البيئة.



الشكل (6) المنظمة المتكيفة والعوامل المؤثرة في تأسيسها

المصدر: من تصور الباحثين

## 2. نماذج التطوير التنظيمي

يعتقد الباحثون بإمكانية تصنيف المنظمات اعتماداً على مفهوم المعرفة في مجموعتين رئيسيتين على النحو الآتي:  
 أ. المنظمات المعرفية: وهي تتويج لما يسمى المنظمات المتكيفة ، أو على نحو أكثر تحديداً هي المنظمات القادرة بفضل ما تمتلكه من مقومات معرفية (عاملون مبدعون، طرائق فاعلة، تقانات متطورة) على التأقلم مع التغييرات الحاصلة في البيئة، وهي بدورها تنقسم إلى قسمين:

- المنظمات الاستراتيجية: وهي المنظمات التي تضع في حساباتها البقاء من خلال بلوغ المزايا التنافسية ، التي ستؤهلها له، لذا فهي في موقف الاستجابة الايجابية للتغييرات الحاصلة في البيئة.

● **المنظمات الرؤيوية:** وهي المنظمات التي لم تعد تقبل بالوضع ، الذي يتيح لها بلوغ المزايا التنافسية فقط ، وإنما تطوير هذه المزايا لتكون مستدامة ، على نحو لا تقف منافعه عند حدود هدف البقاء فقط ، وإنما تمتد إلى مستوى هدف النمو رغم التقلبات في الظروف البيئية ، وبما يمكن المنظمة من جعلها فائدة في السوق أيضاً.

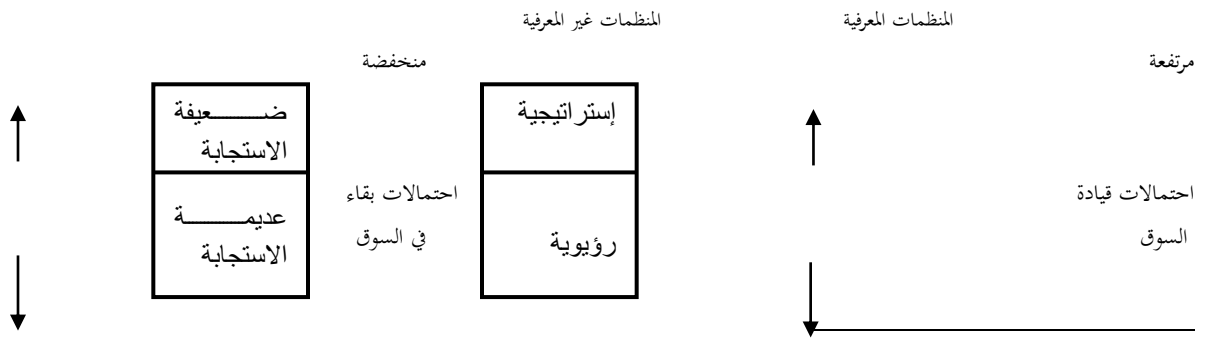
ب. **المنظمات غير المعرفية:** وهي المنظمات التي تواجه مشكلة ما بأحد مقوماتها المشار إليها، أو بها جميعاً على نحو يجعلها بعيدة عن الوضع ، الذي يتيح لها المنافسة مع الآخرين، وهي بدورها تنقسم إلى قسمين أيضاً كما يبدو من الشكل (6) أيضاً:

● **المنظمات ضعيفة الاستجابة:** وهي المنظمات التي تميل إلى التطور ، لكنها لا تمتلك بعض مقوماته ، لذا فهي تسعى نحو الشراكة أو الاندماج مع الآخرين ، أو تسعى نحو ترشيق حجمها أو تغيير منتجاتها كخطوة على طريق الانطلاق من جديد.

● **المنظمات المنحدرة (عديمة الاستجابة):** وهي المنظمات التي انتقلت إلى مرحلة الانحدار في إطار دوره حياتها ، نتيجة لعدم تمكنها من تحقيق الاستجابة المناسبة مع التغييرات الحاصلة في البيئة ، لفقدانها مقومات التطوير المناسبة لهذا الغرض.

بعمامة... ما يهيم هذا البحث هو المنظمات المعرفية ، بوصفها تشتمل على النموذجين، اللذين يجب أن تستهدفهما مهام التطوير في المنظمات بغض النظر عن طبيعتها (•).

أما كيف يتم استهدافهما؟ فذلك يمكن أن يتم من خلال ما يسمى بالخيارات الاستراتيجية التي سيتم الوقوف عليها لاحقاً



(•) تزخر الأطر النظرية بالعديد من نماذج التطوير التنظيمي لعل منها: (الطجم, 2000, 47, 180) و(الاعرجي, 2003, 65-66)

- نموذج الصناديق الستة.
- نموذج التأقلم.
- نموذج تحليل مجال القوى.
- نموذج الانسجام والتطابق.
- نموذج مكعب التطوير.

### الشكل (6) أنواع المنظمات في الألفية الجديدة

المصدر : من تصور الباحثين

#### 3. مفهوم الخيار الإستراتيجي للتطوير التنظيمي وأنواعه وتقاناته

بدءاً ينبغي الاتفاق على مفهوم الخيار الإستراتيجي على نحو عام، إذ يمكن تعريفه اعتماداً على آراء الكتاب (Lynch,2006,447) و (Wheelen&Hunger,2008, 207) بوصفه بديل بمقدوره تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها على نحو معين .

واعتماداً على ذلك تتباين البدائل المعنية بتحقيق هدف ما ، تبعاً لقدرتها على تحقيق هذا الهدف، مما يستدعي المفاضلة فيما بينها لاختيار أفضلها، وذلك بحدود إمكانات المنظمة، وأهمية الهدف المراد تحقيقه. أما الخيار الإستراتيجي للتطوير التنظيمي، فيمكن عده كما يرى الباحثون البديل الذي بمقدوره تحقيق الأهداف المرجوة من التطوير التنظيمي ، على النحو المخطط له.

وقدر تعلق الامر بهذا البحث هناك نوعان رئيسيان من الخيارات الاستراتيجية للتطوير التنظيمي من وجهة نظر الباحثين وعلى النحو الآتي:

أ. **الخيار المستجيب:** الذي بمقدوره تمكين المنظمة من تحقيق حالة التكيف مع التغييرات البيئية، على نحو يدعم بقاءها في السوق، لكنه لا يضمن قيادتها له.

ب. **الخيار الرؤيوي (المبادر):** الذي بمقدوره تمكين المنظمة على النمو المشار إليه في الخيار السابق، مع توفير الأجواء التي تتيح للمنظمة إذا ما أحسن استثمارها على النمو المناسب وقيادة السوق أيضاً.

أما بخصوص التقانات الكفيلة بتنفيذ هذين الخيارين، فيمكن القول بخصوص ما أورده بعض الكتاب (القريوني:1989:169) (ماهر،1993، 506-508) و (العديلي،1996، 559) (الهوري،1996، 217-218) (القاضي،1997، 316-319) (اللوزي،1999، 235-243) (فرانش وويل،2000، 335-336) (Huczynski,2001,570-574) (Daft,2001,374) (French&bell,1999,487-489) ما يسمى أسلوب التغذية العكسية ، وتدريب الحساسية، وبناء الفريق، والبحث الموجه نحو العمل، إلى جانب الشبكة الإدارية، والإدارة بالأهداف ، وإدارة الجودة الشاملة ، بوصفها قادرة على تحقيق هدف الخيار المستجيب.

أما فيما يتصل بالتقانات الكفيلة بتحقيق الخيار الرؤيوي ، يرى الباحثون ، أن هذا الخيار إنما يستدعي اعتماد ثلاث تقانات رئيسية أخرى ، على نحو يجب أن يتزامن مع أي تطبيق من تطبيقات التقانات المشار إليها، سيما الإدارة بالأهداف ، وإدارة الجودة الشاملة وهي :



- عمليات إدارة المعرفة ، التي سبق الإشارة إليها.
- التعلم التنظيمي ، بوصفه الكفيل بإطلاع المنظمة على تجارب الآخرين.
- الإبداع في مجال الرؤية، سيما من قبل المعنيين بمهام الإدارة العليا، بوصفهم المعنيين على نحو رئيس بتحقيق رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها.

ومما تجدر الإشارة إليه.....إن المسوغات التي تدفع الباحثين باتجاه التأكيد على التقانات الثلاثة المشار إليها، يمكن أن تنحصر فيما مفاده:

- أ. إن المعرفة كمورد من موارد المنظمة في حالة تجديد مستمر، مما يستدعي ضرورة استمرار مواكبته.
- ب. إن المنظمات بغض النظر عما إذا كانت مضطرة من عدمه، بحاجة ماسة للإطلاع على تجارب الآخرين من المنظمات الأخرى، وذلك على الأقل للإفادة من ذلك ككمييار رقابي ، يفيد لأغراض قياس موقع المنظمة بين المنظمات الأخرى، إن لم نقل لأغراض الإفادة من نواحي التميز المتوافرة لدى المنظمات الأخرى.
- ت. إن أنظار الإدارة العليا، ينبغي أن تبقى باتجاه التوقع والرؤية، بما يضمن الموقع الأفضل للمنظمة.

### المحور الثالث

#### الإطار الميداني

#### أولاً: أوصاف عينة البحث

يمكن القول اعتماداً على معطيات الجدول (2) بنضوج عينة البحث ، وذلك لأن أفرادها، سواء الذكور الذين بلغت أعدادهم (32) فرداً ، أو الإناث اللواتي بلغت أعدادهن (13) امرأة يعدّون من ناحية العمر في قمة عطائهم ، لكونهم واقعون وعلى نحو شامل ضمن الفئات العمرية، التي تقل عن الخمسين عاماً.

#### الجدول (2) أوصاف عينة البحث

الجنس							
إناث				ذكور			
ع		%		ع		%	
13		29		71		32	
العمر							
51 فأكثر		50-41		40-31		30-20	
ع		%		ع		%	
.		15		7		58	
.		.		26		27	
.		.		26		12	

سنوات الخدمة							
16 فما فوق		11 - 15		5-10		اقل خمسة سنوات عام	
%	ع	%	ع	%	ع	%	ع
16	7	20	9	51	23	13	6
المؤهل العلمي							
إعدادية		دبلوم فني		بكالوريوس		دبلوم عالي	
%	ع	%	ع	%	ع	%	ع
.	.	13	6	78	35	9	4
الدورات التدريبية							
لا يوجد		دورة واحدة		دورتين فأكثر			
%	ع	%	ع	%	ع	%	ع
2	1	44	20	54	4		

وهكذا بالنسبة لسنوات خدمتهم أيضا ، التي تدلل على مدى الخبرة ، التي يتحلون بها في مجال عمل منظماتهم ، فقد تبين أن لـ(87%) منهم خبرة في مجال هذا العمل لمدة لا تقل عن الخمسة أعوام . وذلك مقابل (13%) فقط ، لمن تقل مدة تراكم خبرته عن هذه المدة ، وما يعزز القول بنضوج هذه العينة أيضا ، مؤهلات أفرادها العلمية ، التي تراوحت نسبة من يحملون الشهادة الجامعية فيها (87%) أيضا بواقع (9%) لحملة شهادة الدبلوم العالي ، و (78%) لحملة شهادة البكالوريوس ، في حين بلغت نسبة حملت شهادة الدبلوم الفني ، التي تمنحها هيئة التعليم التقني التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي (13%) فقط . وكذلك فيما يخص الدورات التدريبية التي انضوى أفراد العينة في إطارها ، والتي تراوحت بين الدورتين على الأقل بنسبة بلغت (54%) ، في حين كانت نسبة من اجتازوا دورة واحدة فقط (44%) أيضا ، أما الذين لم تتح لهم فرصة الاشتراك بالدورات التدريبية لحد الآن فبلغت نسبتهم (2%) فقط.

ثانيا: اراء العينة حول مؤشرات متغيري البحث

1. اراءهم تجاه مؤشرات المعرفة الاستراتيجية

تعكس معطيات الجدول (3) آراء المستجيبين تجاه متغير المعرفة الاستراتيجية. يمكن من خلال تفحصها القول بأنها كانت إيجابية على نحو عام ، دلالة ذلك معدل الأوساط الحسابية لمحمل هذه المؤشرات ، والذي جاء مرتفع بواقع (3.062) وبانحراف معياري مقداره (1.305) .

### الجدول (3) آراء العينة تجاه مؤشرات المعرفة الاستراتيجية

الاختلاف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		مجموع
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.406	3.022	18	8	27	12	13	6	24	11	18	8	X1
1.340	3.022	20	9	16	7	24	11	27	12	13	6	X2
1.318	3.111	13	6	34	15	22	10	13	6	18	8	X3
1.437	3.067	22	10	22	10	11	5	29	13	16	7	X4
1.373	2.098	16	7	24	11	22	10	18	8	20	9	X5
1.328	3.311	27	12	16	7	30	14	16	7	11	5	X6
1.185	3.222	18	8	24	11	24	11	30	13	4	2	X7
1.364	3.156	20	9	27	12	16	7	24	11	13	6	X8
1.075	3.267	13	6	29	13	34	15	20	9	4	2	X9
1.364	3.156	20	9	24	11	22	10	18	8	16	7	X10
1.279	3.333	24	11	22	10	22	10	24	11	8	3	X11
1.308	2.711	11	5	18	8	24	11	24	11	22	10	X12
1.187	3.333	18	8	33	15	18	8	27	12	4	2	X13
1.305	3.062	18	8	24	11	22	10	22	10	13	6	المجموع

كما يمكن القول أيضا ، إن المؤشرين (X11) الذي تحدث عن مدى الموثوقية ، التي تتسم بها المعرفة المتداولة في المنظمات المبحوثة ، و (X13) (يعود الفضل في نجاح منظمنا للتوظيف الفاعل للمعرفة المتداولة فيها) ، قد حققا أعلى مستوى لارتفاع الوسط الحسابي لمحمل الإجابات عليهما (3.333) مقارنة ببقية المؤشرات ، سيما المؤشر (X5) (تغطي المعرفة المتداولة في المنظمات المبحوثة التطورات الحاصلة في البيئة في المجال الثقافي أيضا) ، الذي يعد الوسط الحسابي لمحمل الإجابات عليه الأقل (2.098) . أما بقية المؤشرات فتراوحت بين الوسطين المشار إليهما ، وهي بعامة قد حققت اجابات ايجابية لحد ما.

### 2. آراءهم تجاه مؤشرات خيارات التطوير التنظيمي

يعكس الجدول (4) آراء العينة تجاه مؤشرات خيارات التطوير، وتنتضح معالم ايجابيتها بدلالة معدل الأوساط الحسابية لمحمل الإجابات عليها ، والذي جاء مرتفع ، بواقع (3.166) وبانحراف معياري قدره (1.332).

أما بخصوص المرتبة الأولى (أعلى مستوى من الرضا) ، فكانت من نصيب المؤشر (X20) (نأخذ بالحسبان عند ترتيب أسبقيات التطوير ،التطورات الحاصلة في سوق العمل أو ما يسمى بيئة المهمة) ، لأن الوسط الحسابي لمجمل الإجابات عليه ، كانت الأعلى (3.400) مقارنة بالأوساط الحسابية لبقية المؤشرات، في حين كانت المرتبة الأخيرة للمؤشر (X25) (نأخذ بالحسبان تعديل أسبقياتنا في ضوء احتمالات التغيير المتوقعة على مستوى الأحداث عريبا )، لانخفاض الوسط الحسابي لمجمل الإجابات عليه (3.000) ، أما بقية المؤشرات الأخرى فتراوحت أوساطها الحسابية ما بين الوسطين هذين.

#### الجدول (4) آراء العينة تجاه مؤشرات خيارات التطوير التنظيمي

الاختلاف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		المرتبة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.053	3.267	8	3	42	20	24	11	18	8	8	3	X14
1.214	3.067	11	5	26	12	36	16	11	5	16	7	X15
1.490	3.311	29	13	24	11	13	6	16	7	18	8	X16
1.331	3.044	11	5	36	16	20	9	13	6	20	9	X17
1.384	3.244	27	12	16	7	27	12	18	8	13	6	X18
1.492	3.044	18	8	30	14	16	7	9	4	27	12	X19
1.136	3.400	18	8	30	14	30	14	13	6	8	3	X20
1.307	3.200	20	9	24	11	22	10	22	10	11	5	X21
1.464	3.244	20	9	38	17	11	5	9	4	22	10	X22
1.301	3.111	16	7	24	11	33	15	9	4	18	8	X23
1.381	3.044	18	8	24	11	20	9	20	9	18	8	X24
1.477	3.000	20	9	20	9	26	12	8	3	26	12	X25
1.284	3.178	16	7	31	14	22	10	18	8	13	6	X26
1.332	3.166	18	8	30	14	22	10	13	6	16	7	المجموع

#### ثالثاً: اختبار علاقة الارتباط بين المتغيرين المبحوثين

تفصح معطيات الجدول (5) عن وجود علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين المعرفة الاستراتيجية بوصفها متغيراً مستقلاً، وبين خيارات التطوير التنظيمي بوصفها متغيراً معتمداً ، بدلالة قيمة معامل ارتباط بيرسون البالغة (0,78) ، عند مستوى المعنوية (0.05) ، مما يسوغ قبول الفرضية الرئيسة الأولى للبحث .

#### الجدول (5) نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى بتفرعاتها

ت	الفرضية الرئيسة الأولى وتفرعاتها	احتمالية القبول
---	----------------------------------	-----------------

1	توجد علاقة ارتباط موجبة ، وذات دلالة إحصائية بين المعرفة الإستراتيجية ، وبين التطوير التنظيمي	0,78*
1-1	توجد علاقة ارتباط موجبة ، و ذات دلالة إحصائية أيضا، بين المعرفة الإستراتيجية ،وبين الخيار الاستراتيجي المبادر للتطوير(الرؤيوي)	0.88*
2-1	توجد علاقة ارتباط موجبة ، و ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الإستراتيجية ، وبين الخيار الاستراتيجي(المستجيب للتطوير الاستراتيجي) أيضا	0.70*

P<0.05

فضلا عن ذلك تفصح قيم معامل الارتباط ، عن وجود هذه العلاقة بأوصافها(المعنوية والموجبة) بين المعرفة الإستراتيجية بوصفها متغيرا مستقلا ، وبين خيارى التطوير التنظيمي المبادر(الرؤيوي) والمستجيب (الاستراتيجي) كل على حده .

كما تفصح عن قوة هاتين العلاقتين أيضا ، والتي أشرت لصالح العلاقة القائمة بين المعرفة الاستراتيجية ، وبين خيار التطوير المبادر ، بفارق في قيمة معاملي الارتباط الخاصين بهما بلغت قيمته(0,18)، إذ كانت قيمة هذا المعامل قدر تعلقه بالعلاقة القائمة بين المعرفة الاستراتيجية ، وبين خيار التطوير المبادر (0,88) ، في مقابل (0,70) كقيمة لمعامل الارتباط الخاص بالعلاقة بين هذه المعرفة ، وبين خيار التطوير المستجيب . مما يسوغ قبول الفرضيتين الفرعيتين .

#### رابعاً: اختبار علاقة الأثر بين المتغيرين المبحوثين

تعكس معطيات الجدول (6) على مستوى ما ذهبت إليه فرضية البحث الرئيسة الثانية عن توافر علاقة أثر معنوية وموجبة أيضا ، بين المتغيرين المبحوثين : المعرفة الإستراتيجية بوصفها متغير مستقلا، وخيارات التطوير التنظيمي (المبادر أو الرؤيوي والمستجيب أو الاستراتيجي) بوصفها متغيرا معتمدا.

#### الجدول(6) نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية بتفرعاتها

R <sup>2</sup>	F		T		B	العلامات الفرضية
	sig	محسوبة	sig	محسوبة		
0.72	0.00	6.7	0.00	5.4	0.70	يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للمعرفة الإستراتيجية في التطوير التنظيمي
0.81	0.00	9.8	0.00	7.6	0.80	يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للمعرفة الإستراتيجية في الخيار المبادر في التطوير التنظيمي
0.70	0.00	6.3	0.00	5.1	0.69	يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للمعرفة الإستراتيجية في الخيار المستجيب للتطوير التنظيمي

P<0.05

أما الأدلة التي تعزز ذلك ، فيمكن أن تتوضح من خلال تفاصيل المعطيات المشار إليها على النحو الآتي : يتضح من معامل التحديد (R<sup>2</sup>) أن (0,72) من التباين في خيارات التطوير التنظيمي تفسرها مؤشرات المعرفة الاستراتيجية . أما الباقي من التباين البالغة نسبته (0,28) فتفسره متغيرات أخرى غير مبحوثة، وتدعم ذلك

قيمة (F) المحسوبة البالغة (6،7) التي جاءت على نحو أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4،08) عند درجة حرية (1،44) ومستوى معنوية (0،05) ، كما وتدعم ذلك قيمة معامل الانحدار ( $\beta$ ) (\*) التي تعد (0،70) من التغير في خيارات التطوير بوصفه نتيجة تغير وحدة واحدة من مؤشرات المعرفة الاستراتيجية ، وهذه نتيجة تدعمها أيضا معنوية قيمة (t) المحسوبة البالغة (5،4) التي جاءت على نحو أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1،648) عند مستوى ودرجة الحرية المشار إليها.

وما قيل بخصوص ما ذهبت إليه الفرضية الرئيسة المشار إليها ، يمكن أن يقال وبذات الصيغة والأوصاف بخصوص ما ذهبت إليه كل من الفرضيتين المتفرعتين منها ، ولكن باختلاف قيم ( $R^2$ ) و (F) و ( $\beta$ ) و (t) ، لكن ما ينبغي الإشارة إليه مفاده : أن خيار التطوير المبادر كان على نحو أكثر تأثرا بالمعرفة الاستراتيجية مقارنة بالخيار المستجيب ، وذلك بدلالة القيم المشار إليها ، مما يعني أن تبنيه خيارا للتطوير يبدو بحاجة على نحو أكثر لهذه المعرفة ، وهي حالة منطقية كما سبقت الإشارة الى ذلك في الشكل (6) للمنظمات التي ترغب بالسعي نحو قيادة السوق على نحو أكثر ضمانا.

## المحور الرابع

### الاستنتاجات والمقترحات

#### أولاً: الاستنتاجات

يمكن الخروج اعتمادا على ما تقدم بنوعين من الاستنتاجات على النحو الآتي:

النظرية، التي تفيد في التأكيد على النواحي الرئيسة آتية:

1. وجود تباين واضح لدى الكتاب بخصوص مفهومي المعرفة ، وإدارتها.
2. وجود تباين واضح في عدد المراحل التي تتكون منها دورة بناء المعرفة أيضا.
3. ما يزال مفهوم المعرفة لاسيما في الكتابات العربية ، وعلى الرغم من كثرتها محصور في إطاره التقليدي ، ولم يأخذ بعده الاستراتيجي على النحو المناسب، كما هو حاصل في الكتابات الأجنبية .
4. ثبوت استمرار هذا التباين ليشمل هذه المرة مفهوم التطوير التنظيمي ، الذي يبدو بوصفه ما يزال يعاني من نواحي الترادف في استخدامه مع مفاهيم التغير والتغيير التنظيميين من جهة ، ومع ما يسمى بالتطوير الإداري من جهة أخرى .

5. ثبوت إمكانية تصنيف منظمات الألفية ، الجديدة في أربعة أنواع ، ولعل من أهمها ما سماه الباحثين بالمنظمات المعرفية وهما المنظمات الاستراتيجية والمنظمات الرؤيوية.
6. ثبوت توافر أكثر من خيار يمكن اعتماده لأغراض التطوير التنظيمي ، ولعل منهما الخيارين اللذين اقترحتهما الباحثين ، وهما الخيار المستجيب للتطوير ، والخيار الرؤيوي.

الميدانية، وتتجسد في النواحي الرئيسة الآتية:

1. ثبوت عدم وجود خطوط فاصلة في أذهان المديرين في المنظمات المبحوثة بين مفهومي الاستراتيجي والرؤيوي ، وقد انعكس ذلك في تحديدهم لخيارات التطوير لمنظمتهم
2. ثبوت قصور لدى المديرين في هذه المنظمات في فهم المزايا التي يمكن أن توفرها المعرفة لمنظمتهم ، لاسيما فيما لو أخذت في إطارها الاستراتيجي.
3. ما تزال برامج التطوير في هذه المنظمات تعتمد على المعرفة في حدود المجتمع العراقي ولم تراعى على النحو المناسب التغييرات الحاصلة في البعدين العربي والعالمي.

#### ثانياً: المقترحات

- اعتماداً على الاستنتاجات السابقة يمكن تقديم جملة من المقترحات لعل أهمها:
1. ضرورة إيلاء الإدارات في المنظمات المبحوثة لموضوع المعرفة بعامة والمعرفة الإستراتيجية على نحو خاص بالاهتمام المناسب ، لأهميتها في توفير الأجواء التي تفيدي في مساعدة منظماتها على التكيف مع حالة التغيير البيئي بغض النظر عن مستوى هذا التغيير على نحو أكثر فاعلية.
  2. ضرورة تنسيق المنظمات مع الجامعات والمؤسسات العلمية الأخرى ، لغرض تنظيم برامج تدريبية وتطويرية للعاملين سيما المتوقع إشراكهم في برامج التطوير المستقبلية لمنظمتهم .
  3. ضرورة سعي الإدارات المبحوثة نحو الإطلاع على تجارب المنظمات المتقدمة في مجالات اختصاص منظماتهم ، سواء من خلال النشريات ، أو الإيفادات لاسيما ، وأنها متاحة بسهولة هذه الأيام ، لغرض نقلها لمنظمتهم ، وعلى أن ينظروا لذلك بوصفه واجب وطني عليهم القيام به .
  4. إتماماً للمقترح الثاني المشار ، يتوسم الباحثون خيراً بالجامعات والمؤسسات العلمية لان تأخذ دورها في مجال نشر ثقافة التطوير التنظيمي في إطاره العلمي ، والمنسجم مع أحدث ما متاح على الساحة الدولية في كافة منظمات بلدنا ، لعل ذلك ينعكس في مجال رفايته.

5. يبحث الباحثون زملائهم للتوجه من خلال دراسات مستقبلية نحو التأكيد على أهمية المعرفة والتعلم التنظيمي، والإبداع ودورهم في إنجاز مهام التطوير التنظيمي، لعل ذلك يساهم في توفير الأطر النظرية التي يمكن الاعتماد عليها من قبل المنظمات في تنظيم برامج تطوير تنهض بواقع المنظمات.

## المصادر

أولاً : المصادر العربية

أ- الرسائل الجامعية

1. الخفاجي، نعمة عباس، (1996)، المدخل المعرفي في تحليل الاختيار الاستراتيجي: دراسة اختيارية في صناعة التأمين العراقية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد.
2. الكبيسي، صلاح الدين عواد (2002)، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد

ب- المؤتمرات والندوات

3. الساعد، رشاد، و حريم، حسين، (2004)، دورة إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المؤتمر العلمي السنوي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي، عمان، الأردن.
4. الشمري، انتظار جاسم والعمرى، معتز سلمان (2004)، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، جامعة الزيتونة الاردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المؤتمر العلمي السنوي الرابع : إدارة المعرفة في العالم العربي .
5. محجوب، بسمان فيصل، (2004)، عمليات إدارة المعرفة:مدخل للتحويل إلى جامعة رقمية، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المؤتمر العلمي السنوي الرابع:إدارة المعرفة في العالم العربي، عمان، الأردن.
6. ياسين، سعد غالب، (2004)، صناعة تكنولوجيا المعلومات لمنظمات الأعمال الصغيرة:دراسة تحليلية مقارنة ،المؤتمر العلمي السنوي الخامس ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الإمارات المتحدة، العين.

ج- الدوريات

7. ألفمري، إبراهيم، (1985)، نموذج مقترح للتطوير الإداري في الدول النامية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد(48).
8. الجومرد، باحثة عبد الفتاح (2001)، المعرفة الى ابن مداها، مقالة مترجمة، مجلة بحوث مستقبلية، كلية الحدباء الجامعة، الموصل العدد (3).
9. الاعرجي، عاصم، والعزام، زياد، (2003)، اتجاهات المديرية نحو التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، المجلة العربية للإدارة، مجلد(23)، عدد(2)، عمان.
10. العدواني، عبدالستار محمد علي، ملا حسن، ثائر طارق، محمود، محمد، (2008)، أنظمة المعلومات الشخصية ودورها في صناعة القرارات الإنسانية:دراسة تحليلية لآراء عينة من المستهلكين في مدينة الموصل، بحث مقبول للنشر في مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
11. القاضي، فؤاد، (1992)، نطاق وآفاق التطوير التنظيمي، مجلة الإدارة، العدد الثالث، المجلد(24)، القاهرة.
12. الطجم، عبدالله، (1999)، التطوير الإداري على ضوء مفاهيم واستراتيجيات التطوير التنظيمي، جامعة الملك عبدالعزيز، مجلد(13)، عدد(2)، جدة، السعودية.
13. العديلي، ناصر، (1999)، مفهوم التطوير والتغيير التنظيمي وأهدافه:ورقة مقدمة إلى ندوة مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية المنعقدة في 14/2/1999، الإدارة العامة، الرياض، السعودية.

د. الكتب

1. احمد، احمد إبراهيم، (1999)، التطوير التنظيمي للتعليم، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة.
2. الطجم، عبدالله، (2000)، التطوير التنظيمي: المفاهيم، النماذج، الاستراتيجيات، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية.
3. العديلي، ناصر، (1996)، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
4. العلي، عبدالستار، قنديلجي، عامر إبراهيم، والعمرى، غسان، (2006)، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. القاضي، فؤاد، (1997)، إدارة التغيير، المطبعة العثمانية، القاهرة
6. القاضي، فؤاد، (1992)، نطاق وآفاق التطوير التنظيمي، مجلة الإدارة، العدد الثالث، المجلد (24). القاهرة. اتحاد جمعيات التنمية الإدارية .



7. القاضي، فؤاد، (1991)، نطاق وآفاق التطوير التنظيمي، مركز وايدسيرمن للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة
8. القريوتي، محمد قاسم، (2000)، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الثالثة، دار الشروق، عمان، الأردن
9. القريوتي، محمد قاسم، (1989)، السلوك التنظيمي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان.
10. اللوزي، موسى، (1999)، التطوير التنظيمي: سياسات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
11. الهواري، سيد، (1996)، تطوير وتنظيم البنوك الإسلامية، مكتبة عين شمس، القاهرة.
12. حرحوش، صالح، وداغر، منقذ، (2000)، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، العراق.
13. حسن، عجلان، حسين، (2008)، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
14. حسن، محمد حربي، (1989)، علم المنظمة الأصول والتطور والتكامل، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، العراق.
15. فرنش وندل، وبيبل سيسل، (2000)، تطوير المنظمات: تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة، ترجمة وحيد الهندي، الرياض. معهد الإدارة العامة.
16. ماهر، احمد، (2007)، تطوير المنظمات: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
17. ماهر، احمد، (1993)، السلوك التنظيمي، مركز التنمية الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية.
18. مكليود، رايموند، (1998)، نظم المعلومات الإدارية، ترجمة سرور علي إبراهيم، دار المريخ للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
19. نجم، عبود نجم، (2008)، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ثانياً: المصادر الانكليزية

#### A: Articles

1. Turban, Efraim, (2002), **Information Technology for Management**, John Wily and Sons, inc, New York, U.S.A

#### B: Books

2. Ansoff, H.T., (1995), **Corporate strategy: An Analytic Approach To Growth and expansion**, McGraw-Hill, New York.
3. Beckhard, R., (1969), **Organizational Development Strategic and Model**, Reading Mass Addison Wesley publishing.
4. Bennis, W.G., (1969), **Organizational Development its Nature Origin and Prospect**, Addison Wesley series.
5. Cumming, S.T., Worley, C., (2005), **Organizational Development and Change**, 8<sup>ed</sup>, South western College publishing
6. Daft, Richard L., (2001), **Organization Theory and Design**, 7<sup>th</sup> ed, south western college publishing, U.S.A.
7. French W.L. and Bell C.H., (1995), **Organization Development**, Prentice-Hall International, Inc., New Jersey, USA.
8. French, W.L., Bell, H., (1999), **Organizational Development Behavioral**, 5<sup>ed</sup>, Science Intervention for organization improvement, prentice\_Hall, Inc, U.S.A.
9. Gibson James, Ivancevich, John M., Donnelly, James H., (1982), **Organization Behavior Structure Process**, 4<sup>th</sup> ed, Business publication, Inc, U.S.A.
10. Hellerriegel Dan, Solcum john, & Woodman, Richard, (2001), **Organization Behavior**, 7<sup>ed</sup>, South Western College publishing, U.S.A.
11. Huczynsk Anderson J., & Buchanan David, (2001), **Organizational Behavior**, 4<sup>th</sup> ed, Prentice-Hall, England published.
12. Lippit, M., (1985), **Implementing Organization development**, San Francisco, Jossey-Bass
13. Lynch, Richard, (2006), **Corporate Strategy**, Prentice-Hall Pearson Education Limited, 4<sup>th</sup> ed, England published.

14. Nielsen A.,(1989),**Becoming an OD Practitioner**, Englewood cliffs, A, Prentice–Hall
15. O'Brien,James A.,(2001),**Introduction to information system:Essential for the Inter worked Enterprise**,Irwin,McGraw ,NewYork.
16. Schermerhorn , J. and Hunt , J. G. and Osborn , R. N. ,( 2000 ), **Organization Behavior** , 7<sup>th</sup> ed. , John Wiley & Sons , Huston ,USA.
17. Wheelen , Thomas L. and Hunger , J. David.,(2008), **Strategic Management and Business Policy Concept**, 12<sup>ed</sup> , Pearson International Edition, New Jersey , USA.

**C:Internet:**

18. Kuwada ,Kotare,(1998), **Strategic Learning: The Continuous Side of Discontinuous Strategic Change**, Strategic journal, [www.ivsl.org](http://www.ivsl.org).
19. Larry Prusak, S.D., **knowledge Management: A Strategic Perspective**, [www.prowidersedge.com](http://www.prowidersedge.com)
20. Malaska,pentti and Holstius,Karin ,(2004),**Advance strategic thinking visionary Management**,[www.tukkk.fi](http://www.tukkk.fi),
21. Zotto,Cinzia,(2003), **Strategic Knowledge Management**, [www.ssrn.org](http://www.ssrn.org).