

الممارسات الإستراتيجية دعامة أساسية لخلق المعرفة التنظيمية
دراسة حالة مجمع صيدال

Strategic practices essential pillar for creating organizational knowledge
Case study compound of Saidal

عيشوش عواطف¹

Aichouche Aouatef¹

¹جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي/الجزائر، aichouche-aouatef@univ-eloued.dz

تاريخ القبول: 2021-12-27

تاريخ الاستلام: 2021-02-01

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد اثر الممارسات الإستراتيجية في خلق المعرفة التنظيمية بمجمع صيدال، مستخدمين الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، فقمنا بتوزيعه على عينة عشوائية مقدارها 110 عامل، وكان عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي 98 استبان، استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب إحصائية، ولقد خلصت الدراسة بنتيجة مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية واثرا ايجابي متوسط لممارسات الإستراتيجية في خلق المعرفة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: خلق المعرفة التنظيمية، الممارسات الإستراتيجية، مجمع صيدال.

تصنيف JEL: M19, O39

Abstract :

This study aimed to determine the effect of strategic practices in creating organizational knowledge in the compound of Saidal, using the questionnaire as a tool to gather information, so we distributed it to a random sample of 110 workers, and the number of retrieved and valid questionnaires for statistical analysis was 98 questionnaires, several statistical methods were used in statistical analysis. The study concluded that there is a statistically significant, relationship and an average positive effect of strategic practices on creating organizational knowledge.

Keywords: creating organizational knowledge, strategic practices, compound of Saidal.

Jel Classification Codes : M19, O39

¹ المؤلف المرسل: عيشوش عواطف، aichouche-aouatef@univ-eloued.dz

مقدمة:

مع تزايد حدة المنافسة وتنوع أشكالها، أصبح من الصعب على المنظمات توقع توجهاتها خاصة في ظل التطورات التي يشهدها الاقتصاد العالمي في سياق العولمة وزيادة الاندماج في الاقتصاد المعرفي، هذا ما جعل نجاح المنظمة وإستمراريتها مرتبطان بما تملكه وتوظفه من موارد إستراتيجية متميزة، حيث كشفت الدراسات أن الأموال ليست هي التي تدفع المنظمة نحو المستقبل، وإنما مواردها الإستراتيجية. وفي هذا المجال تشكل المعرفة إحدى الموارد الإستراتيجية لتميز والتقدم، هذا ما فرض على المنظمات البحث باستمرار عن الأساليب المتميزة القادرة على خلق المعرفة التنظيمية الضرورية، هذا ما يولد الحاجة لوجود الممارسات الإستراتيجية التي تمكنها من مواجهة المنافسة الحدة باعتبارها قادرة على تحقيق نتائج غير عادية لم يكن من المتصور تحقيقها وذلك من خلال التغيير والإبداع، فهي السبب في تفوق منظمات، وتعتبر عملية خلق المعرفة التنظيمية من أهم التحديات التي يرغب القادة الإستراتيجيون في تجسيدها على أرض الواقع، فنتيجة للتطورات التي طرأت في قواعد اللعبة الاقتصادية بات من الضروري على المنظمة إعادة صياغة توجهاتها الإستراتيجية بما يتلاءم وهذه التطورات، وفي ظل هذه الظروف أصبحت ممارسات الإستراتيجية واحدة من أهم المرتكزات الرئيسية بالنسبة للمنظمة، للوصول إلى خلق المعرفة التنظيمية والاستثمار فيها على النحو الذي تحقق لها التميز.

سنحاول من خلال هذه الدراسة الإجابة على التساؤل التالي: هل هناك اثر للممارسات الإستراتيجية على خلق المعرفة التنظيمية بمجمع صيدال؟

للإجابة على التساؤل الرئيسي لقد جاءت الفرضيات التالية:

- الفرضية العدمية الأولى: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتحديد التوجه الاستراتيجي على خلق المعرفة التنظيمية بمجمع صيدال.

- الفرضية العدمية الثانية: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمحافظة على الموارد على خلق المعرفة التنظيمية بمجمع صيدال.

- الفرضية العدمية الثالثة: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمحافظة على ثقافة تنظيمية على خلق المعرفة التنظيمية بمجمع صيدال.

- الفرضية العدمية الرابعة: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتأكيد على الممارسات الأخلاقية على خلق المعرفة التنظيمية بمجمع صيدال.

- الفرضية العدمية الخامسة: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطوير نظام متوازن للرقابة التنظيمية على خلق المعرفة التنظيمية بمجمع صيدال.

تنبع أهمية هذه الدراسة في المساهمة في تحسين المعرفة بالممارسات الإستراتيجية، ومساعدة صناع القرار على تطوير ممارسات الإستراتيجية وفق معايير خلق المعرفة التنظيمية. وتحاول هذه الدراسة التعرف على الممارسات الإستراتيجية التي يمكن أن تحدثه الممارسات الإستراتيجية في عملية خلق المعرفة التنظيمية في مجمع صيدال.

ولإجراء هذه الدراسة قمنا بإتباع المنهج الاستكشافي، الذي يهدف إلى اكتشاف هيكل مفهومي يساعد على البحث عن التفسير وعن الفهم للظاهرة المدروسة، بغية الوصول إلى نتائج نظرية جديدة من خلال خلق ترابط بين المفاهيم (الممارسات الإستراتيجية وخلق المعرفة التنظيمية)، أما فيما يخص صياغة التحليل المعتمد، فهو التحليل الكمي عن طريق استخدام الاستبيان كأداة لاختبار الفرضيات وتحليل العلاقة بين جميع المتغيرات.

1. الإطار النظري للدراسة

1.1 الإطار المفاهيمي للممارسات الإستراتيجية

1.1.1 مفهوم الممارسات الإستراتيجية: الممارسات الإستراتيجية أصبحت من أولويات نجاح المنظمات في العصر الحديث والواجب توافرها في أية منظمة تسعى للتقدم، وذلك بسبب التغيرات السريعة الحاصلة في منظمات والتطور الملحوظ في التقنيات الإدارية والتنظيمية، فهي تعد محور مهم تركز عليه القيادة الإستراتيجية التي تتبنى الرؤية المستقبلية، والقدرة على قراءة الأحداث والمستجدات والاستشراف المستمر للبيئة، بالإضافة إلى ترشيد سلوك العاملين وحشد طاقتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم، لتحقيق أهداف ومصالح العاملين وأهدافها الإستراتيجية.

فالقيادة الإستراتيجية مفهوم شامل يتضمن مجموعة من المسؤوليات، وتشير إلى القدرة على فهم العناصر الرئيسية للتفكير الاستراتيجي المبدع، وفهم خطوات عملية التخطيط الخلاق وتنفيذها فضلا عن فهم الخطة الإستراتيجية وتدوينها (Brandrowski,2002). وتكون في قمة المنظمة وتهتم بالممارسات

الإستراتيجية (Fundaozera&Tinaztepe,2014:2)، ولها القدرة على صناعة القرارات المنطقية حول الغايات، والأفعال، في بيئات الغموض أو عدم التأكد، لذا يجب على صانع القرار اختيار إستراتيجية التفكير المناسب (Zavadskas&al,2015:192). وينظر للممارسات الإستراتيجية على أنها عملية تستخدم من طرف القائد الاستراتيجي لتحقيق المرغوب والفهم الواضح للرؤية، وذلك عن طريق التأثير في الثقافة التنظيمية، تخصص الموارد، التوجه من خلال السياسات والتعليمات، وتكوين الإجماع في ظل محيط متقلب، غير أكيد، ومعقد، وحافل بالفرص والتهديدات (Crossan&al, 2008: 572). فالقادة هم المبدعون والمبتكرون والقادرون على مواجهة التحديات واتخاذ القرارات في أصعب الحالات، وقد أوضح ديفيز Davies بأن خصائص القائد الاستراتيجي تنطوي ضمن مجموعتين الأولوالقدرات التنظيمية والثانية: القدرات الشخصية (Davies, 2004:30)، وهذا ما يؤكد اسلن Aslan بأنه يجب على القيادة الإستراتيجية أن تمتلك رؤية وحكمة في تخطيط وتنفيذ الخطط في البيئة الإستراتيجية

المضطربة غير المستقرة التي ينبغي أن يكون لها قائد محنك، هذا يحدد اتجاه المنظمة نحو تحقيق الأهداف المرجوة (Aslan&al,2011:2)، وفي نفس السياق يرى هيت Hitt بان القيادة الإستراتيجية مفهوم متعدد الممارسات تنطوي على الإدارة من خلال الآخرين وتساعد المنظمات على التعامل مع التغيير الذي يتزايد في بيئة الأعمال العالمية، وبالتالي فهي تتطلب القدرة على استيعاب ودمج كل من بيئة عمل المنظمة الداخلية والخارجية وإدارة ومعالجة المعلومات المعقدة، والحصول على معارف تزيد من الأرصدة المعرفية للمنظمة، لتساعد في اتخاذ قرارات ووضع إجراءات ضرورية لإنجاح العمل (Hitt&al,2010:3). فالقيادة الإستراتيجية هي التي تهتم بالممارسات الإستراتيجية نظرا لأنها تتميز بوضوح الرؤية المستقبلية وتسعى لتحقيق الفاعلية والكفاءة في المنظمة المستندة إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة وفق مرونة لتحقيق حالة من التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة من خلال تبني الابتكار والإبداع للوصول إلى تحقيق الأهداف على المستويين القريب والبعيد لوضع المنظمة في الصدارة.

تبرز أهمية القيادة الإستراتيجية من خلال استقطاب المبدعين، وتنمية قدراتهم لمواجهة المشكلات في الظروف العادية والطارئة، ومواجهة التحديات المستقبلية بتفكير إبداعي مدروس يمنح المنظمات الميزات التنافسية، فضلا عن ترسيخ وجودها واستمرارها ونموها. فبقدر ما تولي القيادة أهمية لإبداع بقدر ما ينعكس ذلك إيجابا على نجاحها في تحقيق أهداف المنظمات والمساهمة في بقائها واستمرارها. الأمر الذي يؤكد Rowe بأن القيادة الإستراتيجية تمارس عندما يفكر العاملون والفرق، وعندما يعملون ويؤثرون بطرق تعزز الميزة التنافسية للمنظمة. حيث يعتبر بأن القيادة الإستراتيجية تساهم في خلق الثروة تنظيمية وان بناء ميزة تنافسية مستدامة هو الهدف الأساسي لأي منظمة فإذا امتلكت قدرة على ممارسة الإستراتيجية بطريقة تنافسية متفوقة، يسهل ذلك جهودها للحصول على عوائد كبيرة من استثماراتها (Laljani,2009:26).

فجراح القيادة الإستراتيجية يعتمد على مدى قدرتها على تحديد توجهات المستقبلية، وإيصال هذه التوجهات للآخرين والتأثير فيهم لتقبلها والعمل على دمج المصالح الشخصية المتضاربة والمختلفة مع المصلحة العامة، وهذا ما يتطلب أن تتوفر في القيادة مميزات تمكنها من تحقيق الأهداف والوصول إلى الغايات. كما يتفق اغلب الباحثين على أن هناك خمس مسؤوليات مهمة للقيادة الإستراتيجية، والتي تبدو واضحة في المنظمات الناجحة وهي: ابتكار رؤية للمنظمة، تأسيس قيم جوهرية للمنظمة، تطوير الاستراتيجيات وإدارة الهيكل التنظيمي، تنشئة بيئة باعثة على التعلم والتطوير التنظيمي والعمل كمثل للمنظمة أو وكيل لها. لذا قد قدم ونسك Wanasika أربعة مميزات للقيادة الإستراتيجية وهي: القدرة الاستيعابية، التوجه المستقبلي، اتخاذ الإجراءات وتحمل المخاطر (Wanasika,2009:25). ووفقا ليهقس وبيتي Hughes&Beatty فان محور عمل القيادة الإستراتيجية هو دفع وتحريك المنظمة بحيث تزدهر على المدى الطويل وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتحقيق نجاحا دائما لها (Hughes&Beatty,2005:9). ولقد أكدت ذلك الدراسات الحديثة للأعضاء التنفيذيين لمجلس المؤتمر الأمريكي التي تؤكد بأن 40% من مشاريع تطوير تكنولوجيا

المعلومات ألغيت قبل إكمالها، والسبب الرئيسي لهذا الفشل يعود إلى ضعف في ممارسات القيادة الإستراتيجية (Sosik&al, 2005:48). لذا فإن الممارسات الإستراتيجية هي إحدى المصادر والموارد الجوهرية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال قدرتها على إحداث التغيير الاستراتيجي، والذي يكون قادرا على إحداث التكيف والانسجام التنظيمي. فهي تدعم التنفيذ الفعال للإستراتيجيات المنظمة، لهذا فإن إنشاء قيادة إستراتيجية الملائمة لتطبيق استراتيجيات المنظمة يحتاج إلى تخطيط واع وجهود متضافرة، وأحيانا يحتاج إلى استثمار متواصل (Center of creative leadership: 2).

2.1.1 أبعاد الممارسات الإستراتيجية: تتباين وجهات نظر الباحثين حول تحديد عدد الممارسات الإستراتيجية ولازال موضع نقاش وجدل بينهم وقد ترجم في عدة أشكال، والممارسات الأكثر اتفاقا عليها من قبل أغلب الباحثين وهي التي حددها هيت وزملائه وهي (Hitt&al, 2001:439):

1- تحديد التوجه الاستراتيجي: يعني تحديد التوجه المستقبلي للمنظمة لفترة طويلة الأمد وفقا للفرص والتهديدات، ويتكون من جزأين هما: الإيديولوجية الأساسية التي تحفز العاملين من خلال تراث المنظمة، والتصور المستقبل ويستخدم كدليل لكثير من جوانب عملية تنفيذ إستراتيجية بما في ذلك التحفيز، القيادة، تمكين العاملين والتصميم التنظيمي. ويحتاج كل هذا إلى القائد الاستراتيجي يكون على علم بكل ما يخص المنظمة وان تكون له القدرة على تصور البيئة الداخلية والخارجية ومعرفة كل الأحداث والاتجاهات المتعلقة بها، وان يعزز تلك المعرفة في رؤية لما يمكن أن تصبح عليه المنظمة، وذلك يتطلب القدرة على حل المشكلات المتزايدة التعقيد، وان تصبح المنظمة فعالة بشكل مسبق في أسلوبها وان تنشأ خيارات إستراتيجية تجعلها قادرة على التميز والاستمرارية.

2- المحافظة على موارد المنظمة: تعتبر الإدارة الفعالة لحفظه موارد المنظمة مهمة القيادة الإستراتيجية الأكثر أهمية، وهذه الموارد تنقسم إلى أربعة أنواع هي: رأس المال المالي، رأس المال البشري، رأس المال الاجتماعي ورأس المال التنظيمي. فالقائد الاستراتيجي الكفاء يعرف مدى أهمية المساواة في إدارة كل نوع من الأنواع الأخرى، وأيضا تسيير وإدارة التكامل بينها، كاستخدام رأس المال المالي لتوفير فرص التدريب للمورد البشري حتى يصبح قادرا على التعلم وتعظيم أدائه، كما أن القائد الفعال يدير هذه الموارد من خلال تنظيمها في مجموعة من القدرات، وهيكله المنظمة بطريقة تسهل استخدام واستغلال تلك القدرات لخلق قيمة للمنظمة. ويعتبر استغلال والحفاظ على هذه الكفاءات المحورية وتطوير الحفاظ على رأس المال البشري والاجتماعي للمنظمة هي إجراءات تقوم بها المنظمة لتحقيق أهم أهدافها.

3- المحافظة على ثقافة تنظيمية: الثقافة التنظيمية هي مجموعة معقدة من الإيديولوجيات، وهي تعد من أكبر التحديات التي تواجه المنظمات، وحتى يتم تشكيل ثقافة تنظيمية فعالة من الضروري أن يتمتع القائد الاستراتيجي أولا بفكر المبادر والمبدع والسباق في أداء الأعمال خاصة الجديدة والمبتكرة، والعمل على نشر هذا الفكر لدى كل أعضاء

المنظمة وجعله ثقافة تنظيمية توجه عقول وتفكير المنظمة ككل. باعتبار أن ثقافة المنظمة تشجع متابعة الفرص الريادية وبالتالي فإن الثقافة الريادية يعتبر المصدر الأساسي للنمو والإبداع وتطبيق مبدأ التمكين وإدارة الذات.

4- التأكيد على الممارسات الأخلاقية: إن تطبيق الاستراتيجيات يجب أن ينطوي على ممارسات أخلاقية كجزء مكمل لثقافة المنظمة مما يزيد من استجابة العاملين مع متطلبات عملهم، إن الثقافة القائمة على القيم هي الوسيلة الأكثر فعالية لضمان تقييد العاملين بالمتطلبات الأخلاقية للمنظمة، حيث يدمج القادة الإستراتيجيون القيم الأخلاقية في قراراتهم عندما تكون القواعد الأخلاقية واضحة وصریحة، ويتم دمج هذه القواعد في العمل من خلال التدريب شامل للأخلاقيات وتوقعات المساهمين للسلوك الأخلاقي. ومن الضروري توظيف قادة إستراتيجيين ذوي أخلاق ويتميزوا بالصدق، الثقة والنزاهة، ويمتلكون ممارسات أخلاقية كجزء من التوجه الاستراتيجي للمنظمة. وهنا يلعب القائد الاستراتيجي دورا مهما في بناء ممارسات أخلاقية داخل المنظمة، بحيث يركز على الصدق، الثقة، والنزاهة في عملية اتخاذ القرارات وتطبيقها، فهذه القيم لا بد أن ترسخ لدى المدراء والعاملين في كل المنظمة.

5- تطوير نظام متوازن للرقابة التنظيمية: يقصد بالرقابة التنظيمية تلك الإجراءات التي يعتمد عليها المديرون بغية المحافظة على النشاطات التنظيمية أو إحداث تغيير في أنماطها، وبهذا فإن الرقابة التنظيمية تساهم في تحقيق التكيف مع التغييرات البيئية، وتتألف الرقابة التنظيمية من نوعين رئيسيين هما: الرقابة المالية، والرقابة الإستراتيجية. والقائد الاستراتيجي هو الذي يوازن بين هذين النوعين من الرقابة في سعيه لتحقيق الرؤية الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة ويؤسس رقابة إستراتيجية تسهل المرونة، وتشجع السلوكيات الابتكارية، لمساعدة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها.

2.1 الإطار المفاهيمي لخلق المعرفة التنظيمية

1.2.1 مفهوم خلق المعرفة التنظيمية: أصبحت إدارة المعرفة من أكثر المداخل الإدارية انتشارا في الوقت الحاضر، ولم يعد هناك مشكلة في تطبيقها بقدر ما تكمن المشكلة في كيفية خلق المعرفة في ظل التسابق نحو اكتساب أكبر قدر ممكن من المعارف المتميزة. حيث تمثل عملية خلق المعرفة التنظيمية القدرة على الإضافة العلمية إلى رصيد المعرفي، وهذا ما أكده نوناكا وآخرون (Nonaka&al, 2006:1198) بأن عملية خلق المعرفة تعد عملية مستمرة من التعلم من خلال الحصول على سياق جديد، ورؤية جديدة للعالم ومعارف جديدة في التغلب على حدود الفردية والقيود. كما يرى نوناكا إن عملية خلق المعرفة التنظيمية ليست عملية متسلسلة بل تعتمد على تفاعل مستمر وديناميكي بين المعرفة الضمنية والصریحة، حيث أن خلق المعرفة التنظيمية يقود إلى توسيع المعرفة من خلال مجموعتين من الديناميكيات: (Wang, 2007:15)

- الأولى: تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صریحة؛

- الثانية: تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي.

حيث يؤكد على ذلك كل من كمشك وبلتنبان Kamask&Buluthan بان خلق المعرفة التنظيمية هي تعلم واكتساب معارف جديدة، ويتعين على العاملين التفاعل وتبادل المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة مع بعضها البعض (Kamask & Buluthan, 2010:309). ويشير كل من برورو و كولرد Bourdreau & Couillard إلى أن عملية خلق المعرفة التنظيمية هي العملية التي تبدأ بفكرة يقدمها الفرد وتكتسب من خلال التعلم، البحث العلمي، التطوير التقني بغية امتلاك مستقبل قابل للنمو التطبيقي، وبصورة عامة يمكن اكتسابها إما بالحصول على المعرفة من خارج المؤسسة، بشرائها، أو استئجار خبراء، أو عن طريق خلق المعرفة داخل المنظمة بفعالية تبحت رسمية (Bourdreau&Couillard, 1999:27).

2.2.1 عملية خلق المعرفة التنظيمية: تبدأ عملية خلق المعرفة التنظيمية بأنشطة البحث عن المعرفة المطلوبة، فعند الوعي بوجود مشكلة يجب أولاً القيام بتجميع المعلومات وتحليلها لتحديد المشكلة، فالمعرفة ليست مجرد ذاتها هي الغامضة بل إن الغامض جدا هو الدور الذي تؤديه في المنظمة، فعملية التشخيص ماهو إلا تحديد لمجودات المعرفة الحالية في المنظمة ومجودات المعرفة المطلوبة، أي تحديد الفجوة المعرفية للمنظمة، ويمثل هذا الفرق الجهد الذي تحتاجه المنظمة للاستمرار في عملية الاستثمار المعرفي الجديد. وتستخدم في عملية التشخيص آليات الاكتشاف واليات البحث في خرائط المعرفة ومصفوفة المواقع التي تمكن من تحديد معرفة كل عامل، دفتر الملاحظات، النماذج وغيرها من الوسائل التي تزيد من فعالية ودقة العملية (Kelleher&Levene,2001:54). بعد ذلك يبين دور خلق معرفة التنظيمية جديدة غير مسبوقه أو نسخ معرفة قديمة لتحل محلها معرفة جديدة بديلة، باستخدام الوسائل الاستنباطية والاستقرائية في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة إبداعية مستمرة. فالدور المهم في عملية خلق المعرفة التنظيمية هو استقطابها من داخل المنظمة من مصادرها الإنسانية والتنظيمية (المعرفة الموجودة في الوسائط الرقمية والمادية) وخارجها لمحاولة الإحاطة بجوانب المشكلة المختلفة لتوصل إلى حلول ملائمة لها انطلاقا من قدرة العاملين على استخلاص المعلومات والأفكار من البيئة الخارجية والداخلية؛ ومن الرؤى الخاصة بهم وأحدى أقوى وأسرع الطرق لاكتساب المعرفة هو من خلال تعيين العاملين أو اكتساب المنظمات بشكل كامل، وكذلك تدخل المعرفة إلى المنظمة عندما يتعلم العاملون من مصادر خارجية مثل اكتشاف مصادر جديدة من المجهزين أو إدراك أكبر لتوجهات الزبائن، والإستراتيجية الأخرى لاكتساب المعرفة هو من خلال التجربة (McShane&Glinow, 2007:13).

إن المنظمات تحصل على المعرفة بعدة طرق اعتمادا على نوع المعرفة التي تبحت عنها، فقد تحصل عليها من خلال الوثائق والتقارير والتطبيقات الخاصة بالمنظمة أو من خلال تطوير شبكات الخبرة عبر الأنترنت بحيث يجد العاملون الخبرة في المنظمة التي تمتلك المعرفة، وأحيانا المنظمات تخلق المعرفة من خلال اكتشاف نماذج للبيانات أو

استخدام محطات عمل المعرفة إذ يستطيع العاملون اكتشاف معرفة جديدة، وكذلك يمكن الحصول على المعرفة من المصادر الخارجية مثل تقارير الصناعة والآراء القانونية والبحوث العلمية... الخ (Laudon&Laudon, 2007:436). وتحويلها إلى معرفة ضمنية راسخة في عقول العاملين، أو تحويلها إلى معرفة صريحة مخزنة في قاعدة المعرفة وتحويلها إلى أصول معرفية وإضافتها إلى رأس المال المعرفي (ستوارت، 2004، ص31). ولقد حدد برتلون وآخرون Bathelt&al عدة أنماط لخلق المعرفة التنظيمية وهي كما يلي: (Bathelt&al, 2004:46-55)

✓ اكتساب المعرفة الموجودة في المصادر الخارجية: ويتم ذلك من خلال تدريب العاملين، وتعليمهم، أو من خلال القراءة، وملاحظة الخبرات والتجارب، أو النشاطات المماثلة، أو من خلال الاستماع إلى المحاضرات؛

✓ خلق معرفة جديدة من خلال توسيع المعرفة الموجودة من قبل بواسطة التفكير والتحليل، فحينما يفكر الفرد في مشكلة ما، وما الذي حصل، وما نتائج ذلك، وكيف تترابط الأشياء ببعضها، فانه يكون في موضع توسيع معرفته من خلال إحداث تكامل بين المعرفة السابقة وبين الانعكاسات الجديدة الناشئة عن علمية التفكير في ذلك المشكل؛

✓ خلق معرفة جديدة من خلال الاستكشاف، التجربة، والإبداع. ويعتبر الإبداع أكثر المصادر قيمة لخلق معرفة جديدة.

وعموما تعتمد عملية خلق المعرفة بصفة أساسية على مشاركة فرق العمل لتوليد رأسمال معرفي جديد، فعملية خلق المعرفة مرتبطة بالميزة التنافسية فكلما كانت عملية خلق معرفة جديدة مستمرة هذا يجعل المنظمة ناجحة ولها ميزة تنافسية دائمة، وفي هذا السياق اقترح كين وآخرون Quinn&al مبادئ أساسية تقوم عليها عملية خلق المعرفة، وهي أولاً تعزيز مقدرة العاملين في حل المشكلات؛ ثانياً التغلب على معارضة العاملين للمشاركة بالمعارف؛ ثالثاً التحول من الهياكل الهرمية إلى المنظمات المقلوبة أو التنظيمات الشبكية؛ وأخيراً تشجيع التنوع الفكري داخل المنظمات المعرفية. (Quinn&al, 1997:432).

3.1 الممارسات الإستراتيجية كآلية لخلق المعرفة التنظيمية

عملية خلق المعرفة التنظيمية تهتم بالبحث والكشف عن المعارف الجديدة اللازمة والكافية لتطوير المنظمة، وقد يساعد القائد الاستراتيجي على التجديد والابتكار والقدرة على تعزيز مقومات خلق المعرفة جديدة، وذلك من خلال دعم مختلف الممارسات الإستراتيجية لخلق المعرفة التنظيمية كما يلي:

✓ تأثر الممارسات الإستراتيجية في خلق المعرفة التنظيمية من خلال تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، فالقائد الاستراتيجي يعمل على توضيح الرؤية الإستراتيجية ومدى حاجة المنظمة لخلق معارف جديدة لتجعلها قادرة على التميز

والاستمرارية، وهذا من اجل الحصول على تأييد العاملين ومحاولة استغلال كل طاقاتهم الكامنة، ويتوقف ذلك بالدرجة الأولى على مدى إدراكه للأساليب التي يستند عليها لإثارة الأفكار الجديدة وفهم الأفكار التي لم تكن واضحة من قبل، فكلما أدرك ذلك كلما تمكن من استغلال الأفكار الكامنة وخلق معرفة جديدة، وهو ما يؤكد سلو Salo حيث ذكر أن لدى القائد قوة تمكنه من تصميم رؤية ورسالة المنظمة، وخلق مناخ مشجع لخلق المعرفة، والانفتاح نحو التغيير (Salo,2009:97)، حيث تعكس الرؤية الإستراتيجية قدرة القائد الاستراتيجي على التصور، والتي يتم من خلالها جمع الأفكار الجديدة، ثم دمجها مع التقنيات المستقبلية والمتطلبات التنظيمية ومزجها في منتج مبتكر، توجهه نحو تشجيع خلق المعرفة، ومن خلال هذه العملية يطور الصورة المستقبلية للمنظمة وتوضيح هذا التصور بالتفصيل لجميع العاملين، وتوضيح إجراءات وأنشطة خلق المعرفة بحيث تجعل المنظمة قادرة على إعادة توجيه القدرات التنظيمية نحو الفرص الجديدة كمصدر للميزة التنافسية (Goel&Jones, 2016:95).

✓ كما تأثر الممارسات الإستراتيجية في خلق المعرفة التنظيمية من خلال امتلاك الموارد وقدرات عالية والتي تعد بمثابة المحدد الأساسي لقدرة المنظمة علي صياغة وتنفيذ إستراتيجيتها بنجاح، وبالتالي فان القائد الاستراتيجي لابد أن تتوفر لديه القدرات اللازمة لتطوير هذه الموارد، فكلما طورها كلما كانت مصدرا لارتقاء المنظمة وتميزها، لذا يسعى القائد الاستراتيجي إلى المحافظة عليها والبحث في إمكانية تشكيل الهيكل والعمليات التنظيمية، تخصيص الموارد وتشريع التغيير، مما يمكن من إحداث التعلم باستمرار للعاملين، وزرع مواقف تدعم بذل أقصى طاقاتهم الذهنية والإبداعية للتطوير الخلاق والبناء للأفكار، من اجل زيادة القدرات التنافسية للمنظمة (Zhang&al,2006:3). لذا يحاول القائد اكتشاف وإظهار الرصيد معرفي الذي يمتلكه العاملين من خلال التفاعل بينه وبينهم، وهذا ما يجعله يفهم كيفية تنشيط عملية خلق المعرفة أكثر (Levitt&al, 2011:7).

✓ تأثر الممارسات الإستراتيجية في خلق المعرفة التنظيمية من خلال وجود ثقافة تنظيمية راسخة قوية تشجع على التغيير الثقافي، واكتساب واستنباط أفكار جديدة وكسر العوائق النفسية، وهذا ما يحتم على القائد الاستراتيجي أن يحدث توافق بين قيم المنظمة وقيم العاملين بالإضافة إلى زرع مفهوم التجديد والابتكار في عقولهم، كما يرى كل من اكافي وكمبل Akamavi&Kimble بأن الثقافة التنظيمية تصنع إحساسا بالهوية لدالعاملين، وتساعد على الحفاظ على الفهم المشترك، وهذا ما يجعل للثقافة التنظيمية دورا مباشرا وقويافي تفعيل عملية خلق المعرفة (Akamavi&Kimble,2005:5). ويؤكد كل من مترو ولو Matinaro&Liu بان وراء النجاحات التي تحققتها الشركات المبدعة وجود ثقافة تنظيمية متبادلة التي تتناسب مع الإستراتيجية الشاملة (Matinaro&Liu,2017:2).

✓ أيضا يمكن أن تأثر الممارسات الإستراتيجية في خلق المعرفة التنظيمية من خلال ممارسات أخلاقية، فالقائد الاستراتيجي كي يتمكن من خلق المعرفة بالمنظمة، لابد أن تقوم هذه العملية على أسس من الموضوعية والعادلة مع

مراعاتها للفروق بين العاملين، وهذا ما يؤكد ضرورة اعتماد ممارسات أخلاقية أثناء القيام بعملية خلق المعرفة، فالتمييز هنا يكون على أساس معرفي بمعنى ضمان منافسة معرفية مشروعة فيما بين العاملين، فمن يعرف أكثر يرقى ويحفز أكثر وعلى الآخرين البحث عن معارف جديدة وتطويرها للحصول على نفس المزايا، حيث يفرض اندي و آخرون Indeler&al إن إشعار القائد بوجود العدالة بين العاملين يسهل التفكير الحر الذي يدعم خلق المعرفة، فهو يتيح لهم تحقيق فوائد من جهودهم الإبداعية، كما يسهل تبادل المعرفة بينهم من خلال تشجيعهم وتحفيزهم، وهذا ما يدعم قدرتهم على توليد أفكار وإيجاد حلول جديدة ومبتكرة (Matook&al, 2016:8).

✓ كما قد تأثر الممارسات الإستراتيجية في خلق المعرفة التنظيمية من خلال الرقابة مستمرة من قبل القائد الإستراتيجي، وذلك لمتابعة الانحرافات عن ما يخطط له من مستوى معرفي يرغب بالوصول إليه ويدفع العاملين نحوه، واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة، طالما هذه الرقابة ممارسة من قبل القيادة هادفة إلى الحفاظ على تحقيق رؤية وإستراتيجية، فالتزام القائد الاستراتيجي بالرقابة المستمرة المتوازنة يحث على توليد أفكار جديدة بحيث يمكنه من تحديد كمية ونوعية المعرفة المطلوبة (Singh,2008:7)، فالقائد من خلال الرقابة المستمر يسعى لجعل العاملين أكثر التزام برؤية المنظمة التي تركز على المعرفة وهذا من شأنه تسريع عملية خلق المعرفة (Nonaka&al, 2000:24).

2. الدراسة الميدانية

1.2 طريقة والأدوات الدراسة

1.1.2 أداة الدراسة: لنحاول إسقاط الجانب النظري على ارض الواقع لمجموعة من إطارات العاملين بمجمع صيدال، وقد تمت الاستعانة بالاستبيان تم استخدامه كأداة أساسية لجمع المعلومات قصد الإحاطة أكثر بمتغيرات الدراسة، والتعرف على اثر الممارسات الإستراتيجية في خلق المعرفة التنظيمية بمجمع صيدال، وذلك لما يحتوي عليه الاستبيان من الأسئلة حددت من قبلنا بالاستعانة باستبيانات صممت خصيصا لمثل هذه الدراسات، وحتى تتمكننا من الحصول على إجابات، وتشكيل المعطيات الأساسية التي نطلق منها في تحليل الظاهرة موضوع الدراسة. كان الاستبيان يحتوي على ثلاثة محاور:

المحور الأول: يتضمن الخصائص الديمغرافية .

المحور الثاني: الممارسات الإستراتيجية وأبعادها.

المحور الثالث: خلق المعرفة التنظيمية.

2.1.2 مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع دراستنا في الإطارات العاملين بمجمع صيدال، وبسبب تعذر إجراء مسح شامل لمجتمع البحث. تم سحب العينة بطريقة عشوائية من إطارات المجمع ويمثل عدد الإطارات ذات تأثير في عملية اتخاذ القرار والتي تؤخذ آراؤهم واقتراحاتهم بعين الاعتبار، والتي لها تأثير ايجابي على أداء العمل 334 إطارا، وقد تم اختيار أكثر من 30% من أفراد المجتمع ل يتم الدراسة عليها. حيث قمنا بتوزيع 110 استبيان وقد تم استرجاع 98 استبيان صالح لتحليل الإحصائي، من اجل تحليل هذه المعطيات استخدمنا الأساليب الإحصائية التالية:

- ✓ معامل ألفا كرونباخ لقياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الاستبيان؛
- ✓ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بغرض الكشف عن اتجاه أفراد العينة اتجاه الأسئلة؛
- ✓ معامل الارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين المتغيرات؛
- ✓ الانحدار الخطي لمعرفة تأثير أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع.

ولدراسة صدق أداة الدراسة وثباتها والتي يراد منها تقييم الأداة المستخدمة في الدراسة باستعمال معامل ألفا كرونباخ.

جدول رقم 1 : قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ

معامل الثبات Alpha Cronbach's	محاور الاستبيان
0.733	الممارسات الإستراتيجية
0.801	خلق المعرفة التنظيمية
0.792	الاستبيان ككل

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss v24

نلاحظ من الجدول رقم 1 المبين أعلاه معاملات الثبات لجمع متغيرات الدراسة مقبولة وهي أكبر من 0.6 ، نلاحظ من الجدول أن معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل قد بلغ 0.792، أي هناك اتساق داخلي بين فقرات الاستبيان، نستطيع القول انه في حال إعادة تطبيق الأداة على نفس العينة في ظروف مماثلة، فإننا سنحصل على نفس النتائج، وان جميع أفراد العينة البحث استوعبت عباراته بشكل جيد ومتساو واستجابت بصدق على مفردات المقياس.

2.2 تحليل نتائج الدراسة

1.2.2 حساب توجهات المستجوبين: نقوم باستخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج الوسط الحسابي والانحراف لكل

بعد من أبعاد الممارسات الإستراتيجية وخلق المعرفة التنظيمية والنتائج موضحة في الجدول رقم 2.

جدول رقم 2: توجهات أفراد العينة نحو أبعاد الممارسات الإستراتيجية وخلق المعرفة التنظيمية

الرقم	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	تحديد التوجه الاستراتيجي	3.26	1.05	متوسط
2	المحافظة على الموارد	3.10	1.01	متوسط
3	المحافظة على ثقافة تنظيمية	3.20	1.02	متوسط
4	التأكيد على الممارسات الأخلاقية	3.19	1.07	متوسط
5	تطوير نظام متوازن للرقابة التنظيمية	3.14	1.01	متوسط
6	القيادة الإستراتيجية ككل	3.28	1.14	متوسط
7	خلق المعرفة التنظيمية	3.19	0.72	متوسط

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss v24

بين الجدول أعلاه نتائج تحليل كل بعد من أبعاد الممارسات الإستراتيجية وخلق المعرفة التنظيمية، حيث جاء

قياسها عن طريق أسئلة بحيث بلغ المتوسط الحسابي لكل بعد كالأتي:

- ✓ بعد تحديد التوجه الاستراتيجي متوسطه قدرة ب 3.26 وبدرجة موافقة متوسطة أي أن أفراد العينة لا يهتمون بالتركيز على تحديد التوجه الاستراتيجي، وهو بذلك يحتل المرتبة الأولى من حيث تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى الممارسات الإستراتيجية. وهذا ما يؤكد وجود جهود متوسطة هادفة إلى ضمان اقتناع العاملين برؤية الجمع وأهدافه والعمل ضمن هذه الرؤية، وقد يرجع السبب لعدم قدرة القائد استخدام المهارات اللازمة لتحديد التوجه الاستراتيجي.
- ✓ والمتوسط الحسابي لبعد المحافظة على الموارد قدرة ب 3.10 بدرجة موافقة متوسطة أي أفراد العينة لا يهتمون بمحافظه على الموارد وهذا البعد يحتل المرتبة الأخيرة، من حيث تصورات أفراد العينة لمستوى الممارسات الإستراتيجية، وهي نتيجة تؤكد على أفراد العينة يقرون بأنهم يستجيبوا بمستوى متوسط حول المحافظة على الموارد.
- ✓ بلغ المتوسط الحسابي لبعد المحافظة على الثقافة التنظيمية 3.20 بدرجة موافقة أي أن أفراد العينة لا يهتمون بالمحافظة على الثقافة التنظيمية، وهذا البعد يحتل المرتبة الثانية من حيث تصورات أفراد العينة لمستوى الممارسات الإستراتيجية. هذا يعطي انطبعا بأنهم على وعي متوسط في ما يخص المحافظة على الثقافة التنظيمية .
- ✓ كما بلغ المتوسط الحسابي لبعد تأكيد على ممارسات الأخلاقية 3.19 بدرجة موافقة متوسطة أي أن أفراد العينة لا يهتمون بتأكيد على الممارسات الأخلاقية، وهذا البعد يحتل المرتبة الثالثة من حيث تصورات أفراد العينة لمستوى الممارسات الإستراتيجية، وهذا يعني أنهم غير متأكدين من أنهم يوجهوا كفاءتهم نحو تشجيع على ممارسات الأخلاقية، حيث إن إستراتيجية الكفاءات في الجمع لها ضوابط مختلفة.

✓ أما المتوسط الحسابي لبعث تطوير نظام متوازن للرقابة التنظيمية قدرة ب 3.14 ودرجة موافقة متوسطة أي أن أفراد العينة لا يهتمون بتطوير نظام متوازن للرقابة التنظيمية، وهذا البعد يحتل المرتبة الرابعة من حيث تصورات أفراد العينة لمستوى الممارسات الإستراتيجية. هذا يدل أن تطوير نظام متوازن للرقابة التنظيمية لا يستخدم بالضرورة كوسيلة لإقناع العاملين برؤية الإستراتيجية للمجمع.

✓ كما بين التحليل الإحصائي أن المتوسط الحسابي لبعث الممارسات الإستراتيجية ككل بلغ 3.28 ودرجة موافقه متوسطة، أي أن أفراد العينة تهتم بالممارسات الإستراتيجية بدرجة متوسطة وهذا حسب تصورات أفراد العينة لمستوى القيادة الإستراتيجية.

✓ لقد بينت إجابات أفراد العينة على أسئلة الأبعاد الواردة في جدول رقم 2 أيضا جوانب خلق المعرفة التنظيمية، حيث كان توجه هذا البعد متوسط وذلك بمتوسط حسابي قدرة ب 3.19 وبانحراف معياري 0.72، مما يؤكد انه خلق المعرفة التنظيمية المتوقعة ليست هي الفعلية أي أن أفراد العينة لا تهتم كثيرا بخلق المعرفة.

2.2.2 اختبار الفرضيات الرئيسية

✓ دراسة الارتباط الكلي بين الممارسات الإستراتيجية مع خلق المعرفة التنظيمية

لدراسة معامل الارتباط بيرسون لمعرفة ارتباط أبعاد الممارسات الإستراتيجية بخلق المعرفة التنظيمية، نستعمل معامل الارتباط الخطي الذي يقيس قوة ونوع العلاقة بين المتغيرين، كما هو في الجدول المبين أدناه.

جدول رقم 3: الارتباط بين الممارسات الإستراتيجية وخلق المعرفة التنظيمية

N=98	R
Mayenne pear son correlation	*0.536
Sig (2-tailed)	0.002

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss v24

✓ دراسة قوة الارتباط الجزئي بين أبعاد الممارسات الإستراتيجية في خلق المعرفة التنظيمية:

انطلاقا من الجدول المبين أعلاه وجدنا أن الارتباط الكلي للمتغيرين قد بلغ 0.536 وهي قيمة دالة إحصائية ($\alpha=0.05$)، مما يدل على وجود ارتباط طردي موجب بنسبة 53% بمستوى معنوية قدر ب 0.002 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يؤدي بنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي انه يوجد ارتباط بين الممارسات الإستراتيجية وخلق المعرفة التنظيمية.

جدول رقم 4: الارتباط الجزئي بين كل بعد من أبعاد الممارسات الإستراتيجية وخلق المعرفة التنظيمية

N=98	تحديد التوجه الاستراتيجي	المحافظة على الموارد	المحافظة على ثقافة تنظيمية	التأكيد على الممارسات الأخلاقية	تطوير نظام متوازن للمراقبة التنظيمية
Mayenne pearson correlation	*0.511	*0.426	*0.473	*0.569	*0.418
Sig (2-tailed)	0.001	0.005	0.002	0.005	0.001

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) المصدر: مخرجات spss v24

من خلال الجدول المبين أعلاه واستنادا إلى نتائج التحليل الإحصائي تبين أن معامل الارتباط بين بعد تحديد التوجه الاستراتيجي وخلق المعرفة التنظيمية بلغ 0.511 ، وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يدل على وجود ارتباط بين تحديد التوجه الاستراتيجي وخلق المعرفة التنظيمية، أما بالنسبة لمعامل الارتباط بين المحافظة على الموارد وخلق المعرفة التنظيمية فقد بلغ 0.426 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يدل على وجود ارتباط بين المحافظة على الموارد وخلق المعرفة التنظيمية، ومعامل الارتباط بين محافظة على الثقافة التنظيمية وخلق المعرفة التنظيمية فقد بلغ 0.473 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يدل على وجود ارتباط بين المحافظة على الثقافة التنظيمية وخلق المعرفة التنظيمية، في حين بلغ معامل الارتباط بين التأكيد على ممارسات الأخلاقية وخلق المعرفة التنظيمية فقد بلغ 0.569 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يدل على وجود ارتباط بين التأكيد على ممارسات الأخلاقية وخلق المعرفة التنظيمية، وبلغ معامل الارتباط بين تطوير نظام متوازن للمراقبة التنظيمية وخلق المعرفة التنظيمية 0.418 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يدل على وجود ارتباط بين تطوير نظام متوازن للمراقبة التنظيمية وخلق المعرفة التنظيمية، من خلال التحليل اتضح بأن هناك ارتباط بين أبعاد الممارسات الإستراتيجية وخلق المعرفة التنظيمية وأكثر الأبعاد ارتباطا هو بعد تأكيد الممارسات الأخلاقية هو الأكثر تأثيرا على خلق المعرفة التنظيمية حيث بلغ 0.569 ، مما سبق نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية العدم أي انه يوجد ارتباط بين أبعاد الممارسات الإستراتيجية وخلق المعرفة التنظيمية.

✓ دراسة تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد الممارسات الإستراتيجية مع خلق المعرفة التنظيمية:

نستعمل الانحدار الخطي المتعدد لدراسة تأثيرات أبعاد الممارسات الإستراتيجية كل على حدا على خلق المعرفة التنظيمية، والنتائج موضحة في الجدول المبين أدناه.

جدول رقم 5: تحليل الانحدار لأبعاد الممارسات الإستراتيجية وخلق المعرفة التنظيمية

مستوى دلالة	قيمة t المجدولة	قيمة t محسوبة	قيمة Beta	الانحراف المعياري	قيمة B	
0.000	1.98	2.82	2.50	1.60	0.44	تحديد التوجه الاستراتيجي

		3.24	0.81	0.80	0.35	المحافظة على الموارد
		3.69	3.38	1.20	0.64	المحافظة على ثقافة تنظيمية
		2.67	0.21	1.40	0.23	التأكيد على الممارسات الأخلاقية
		2.72	0.34	0.13	0.32	تطوير نظام متوازن للرقابة التنظيمية

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss v24

من خلال الجدول المبين أعلاه نستنتج ما يلي:

✓ بينت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول أعلاه إلى وجود اثر للمتغير المستقل تحديد التوجه الاستراتيجي في المتغير التابع خلق المعرفة التنظيمية، استنادا إلى أن قيمة t المحسوبة بلغت 2.82، وهي أكبر من قيمتها الجدولة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، كما أن مستوى المعنوية (sig=0.000) اقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.

✓ كما بينت النتائج الإحصائية أيضا انه يوجد اثر للمحافظة على الموارد في خلق المعرفة التنظيمية، استنادا إلى أن قيمة t المحسوبة بلغت 3.24، وهي أكبر من قيمتها الجدولة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، كما أن مستوى المعنوية (sig=0.000) اقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.

✓ تبين من نتائج التحليل انه للمحافظة على الثقافة التنظيمية اثر في خلق المعرفة التنظيمية، استنادا إلى أن قيمة t المحسوبة بلغت 3.69، وهي أكبر من قيمتها الجدولة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، كما أن مستوى المعنوية (sig=0.000) اقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.

✓ تشير النتائج أيضا إلى انه يوجد اثر للتأكيد على الممارسة الأخلاقية في خلق المعرفة التنظيمية، استنادا إلى أن قيمة t المحسوبة بلغت 3.63، وهي أكبر من قيمتها الجدولة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، كما أن مستوى المعنوية (sig=0.000) اقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.

✓ يتضح من النتائج الإحصائية انه يوجد اثر للتطوير نظام متوازن للرقابة التنظيمية في خلق المعرفة التنظيمية، استنادا إلى أن قيمة t المحسوبة بلغت 2.66، وهي أكبر من قيمتها الجدولة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، كما أن مستوى المعنوية (sig=0.000) اقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.

مما سبق، ومن خلال التحليل الإحصائي نرفض الفرضية العدمية التي تنص على انه لا يوجد تأثير لأبعاد الممارسات الإستراتيجية على خلق المعرفة التنظيمية وقبول الفرضية البديلة.

3.2 تفسير نتائج الدراسة

بناء على ماسبق في تحليل واختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، فان النتائج تشير إلى أن الممارسات الإستراتيجية التي تستعمل في مجمع صيدال، والتي يقوم بها القائد الاستراتيجي، بهدف تطبيق إستراتيجية المؤسسة قد تأثر في خلق

المعرفة التنظيمية. حيث يؤكد اغلب أفراد العينة على انه كلما كان التوجه المستقبلي واضح تمكنوا من تحديد قدراتهم على المساهمة في تحقيقه وإبداع طرق جديدة لبلوغه، كما أن توفر الإمكانيات يحفزهم على استغلالها بكفاءة وبشكل مبتكر من اجل تحقيق نجاح المجمع. وعند اقتراح القائد لأساليب وبرامج لتطوير وتنمية مهارات وقدرات عامله يزيد من استعدادهم لإبراز طاقاتهم المعرفية الكامنة. وأيضا عند نشر القائد لحب المثابرة على العمل والتعلم وتقديم الجديد لدعم مكانة المجمع في السوق بين عامله، وتعامله معهم بطريقة عادلة يشجعهم على تنمية معارفهم ويحثهم على تقديم الأفكار الجديدة في العمل، كما أن الرقابة المستمرة من طرفه تدفعهم للسعي للعمل بكفاءة وإظهار ما يمتلكونه من معارف ومهارات تميزهم عن بعضهم البعض. هذا ما يتوافق مع النتائج التي توصل إليها كل من لو وآخرون (Lo&al, 2010) إذ ما قام القائد الاستراتيجي بالممارسات الإستراتيجية فإنها تعطي اعتقادا لدى أعضاء الفريق أن القادة يهتمون بهم، بدلا من أنهم يستخدمونهم كوسائل للوصول إلى الغايات، وهذا ما يحثهم على بذل قصار جهدهم واستغلال كل طاقتهم الإبداعية لخلق معارف متميزة تضمن كسب ميزة تنافسية للمنظمة (Lo&al, 2010:5386). وفي نفس السياق يري كل من لو وشن Lee&Chen بان الممارسات الإستراتيجية التي تمكن من التوقع والتصور، وإيجاد المرونة، والتفكير الاستراتيجي، والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي ستحقق مستقبلا، تساهم في خلق معارف جديدة للمنظمة تمكن من نموها وازدهارها (Lee&Chen, 2007:1028).

الخاتمة:

بناء على مخرجات تحليل الإحصائي، تبين بان الممارسات الإستراتيجية بمجمع صيدال لم تكن بصورة واضحة، إلا انه أكدت نتائج الدراسة الحالية بأنه يوجد أثر إيجابي متوسط للممارسات الإستراتيجية على خلق المعرفة التنظيمية بمجمع صيدال، حيث إن للممارسات الإستراتيجية علاقة إيجابية بخلق المعرفة التنظيمية من خلال قيادتها الإستراتيجية الهادفة إلى بناء ثقافة تدعم التعلم، والمحافظة على الموارد بتنمية الكفاءات، بناء رؤية وتصور استراتيجي مشترك والحرص على مواكبة كل ما يحدث في محيط العمل بالمراقبة المستمرة. لذا ينبغي إعطاء الممارسات الإستراتيجية المزيد من الاهتمام من قبل مجمع صيدال، والعمل على تعزيزها لبناء قدرات المنظمة ومواردها لضمان بقائها، رغم التغييرات السريعة التي تحصل في بيئة

العمل، لتكون أكثر استقرار ومن الأولويات التي يهتم بها القائد الاستراتيجي الإبداع وخلق المعرفة التنظيمية لكسب الميزة التنافسية، والجودة المهنية في اتخاذ القرارات من أجل الوصول إلى التميز.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج نذكرها كما يلي:

- تبين من نتائج الدراسة وجود مستوى متوسط لأبعاد الممارسات الإستراتيجية في مجمع صيدال، كما اتضح أيضا وجود مستوى متوسط لخلق المعرفة التنظيمية ويرجع ذلك إلى ضعف اهتمام بدور القائد الاستراتيجي؛
 - كشفت نتائج الدراسة أن هناك ارتباط بين أبعاد الممارسات الإستراتيجية وخلق المعرفة التنظيمية، وأن أكثر الأبعاد ارتباطا هو بعد تأكيد على الممارسات الأخلاقية؛
 - كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير لكل بعد من أبعاد الممارسات الإستراتيجية في مجمع صيدال على خلق المعرفة التنظيمية، وقد جاءت هذه النتيجة للوعي المجمع بأهمية الممارسات الإستراتيجية التي تمكن من كسب المعرفة باستمرار من خلال التعلم وخلق المعرفة خلاقة؛
 - وكشفت الدراسة أيضا أنه لا يوجد اهتمام كبير من قبل المجمع بأمر خلق المعرفة التنظيمية، حيث جاء توجه إجابات الباحثين متوسط؛
 - تحتاج عملية خلق المعرفة التنظيمية إلى الممارسات الإستراتيجية من أجل إثراء الرصيد المعرفي. وعلى ضوء الدراسة يمكننا تقديم المقترحات التالية:
 - على مجمع صيدال تعزيز ثقافة كسب المعرفة وخلقها بين العاملين بتوفير بيئة تشاركية؛
 - ضرورة إعطاء مجمع صيدال أهمية كبيرة للقائد الاستراتيجي للعب دوره الفعال والاستراتيجي؛
 - يجب تبني نظرة إستراتيجية أكثر تطورا للقيادة وانتهاج الأساليب العلمية الحديثة .
- رغم هذه الدراسة التي تم إنجازها والنتائج التي توصلنا إليها، فقد واجهتنا العديد من العقبات، فاقصرنا الدراسة على حالة واحدة يكون عائق أمام تعميم نتائج الدراسة. كما أن الممارسات الإستراتيجية قد تم تحديدها على أساس تصنيف هيت ومن الممكن أن تكون هناك تصنيفات أخرى، كما يمكن أن تكون هناك عمليات أخرى تدخل في خلق المعرفة التنظيمية.

المراجع

المؤلفات:

- ستيوارت توماس أ. ، ثورة المعرفة: رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين، ترجمة علا أحمدإصلاح، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، 2004.
- Akamavi, N., & Kimble, C., (2005), Knowledge Sharing and Computer Supported Collaborative Work: The Role of Organizational Culture and Trust, The University of York,U.K.

- Aslan, Ş., Diken, A., &Şendoğdu, A. A. (2011). Investigation of the effects of strategic leadership on strategic change and innovativeness of SMEs in a perceived environmental uncertainty,Procedia-Social and Behavioral.
- Bourdreau, A. &Couillard, G. (1999), Systems Integration and Knowledge Management,Information Systems Management.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., &Hoskission, R.E., (2001), Strategic Management: Competitiveness & Gloablization,4th ed.,South- Western College Publishing.
- Hughes R,L,&Beatty K.C.(2005), Becoming a strategic leader:your role in your organization's enduring success, jossey-bass business&management series, 1st ed,jossey-bass: a wiley imprint, john wiley&sons, inc., united states of America.
- Kelleher, D. &Levene, S., (2001), Knowledge management: A guide to good practice, British standard institution, London.
- Laljani N.(2009), Making strategic leader, 1st ed, PalgraveMacmillan.
- Laudon , K. C.&Laudon , J. P.,(2007), Management Information Systems, 10 ed, Pearson Prentice Hall ,Inc., Upper Saddle River , New Jersey.
- Lee, Yuan- Duen& Chen, Shih- Hao (2007), A Study of the Correlations Model between Strategic Leadership and Business Execution- An Empirical Research of Top Managers of Small and Medium Enterprises in Taiwan, Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference, Melbourne, Australia.
- Levitt, R.E., Wang, C.M.A., Ho, S.P., &Javernick-Will, A., (2011), A Contingency Theory of Organizational Strategies for Facilitating Knowledge Sharing in Engineering Organizations, Collaborator for research on global projects.
- McShane , S. L. &Glinow , M. A., (2007), Organizational behavior, McGraw- Hill , Inc., New York.
- Quinn J. B.,Baruch, J.J., Zien, K.A. (1997), Innovation Explosion: Using Intellect and Software to Revolutionize Growth Strategies, Free Press, New York.

الأطروحات:

- Wanasika, J., (2009), Strategic Leadership and Relational for Economizing-Strategizing Principles, Unpublished thesis Submitted to the Requirements for the Degree of Doctor of Field of Concentration: Management, New Mexico State University.

المقالات:

- Bathelt H., Malmberg A. ,Maskell P. (2004), Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation, Progress in Human Geography, (28)1,
- CrossanMary , Vera Dusya, NanjadLen,(2008), Transcendent Leadership: Strategic Leadership in Dynamic Environments, The Leadership Quarterly,(19)5.
- Davies, Barbara&Davies, Brent. (2004),Strategic Leadership, School Leadership and Management, (24)1.

- FundaÖzera,CihanTınaztepe, (2014), Effect of Strategic Leadership Styles on Firm Performance: A study in a Turkish SME, *Social and Behavioral Sciences*, 150(1).
- GoelS.&Jones R.J. (2016), Entrepreneurial Exploration and exploitation in family Business: A Systematic Review and Future Directions, *family business review*, (29).
- Hitt, M.A., Haynes, K.T., &Serpa, P., (2010), Strategic Leadership for the 21st Century, *Business Horizons*, (53)5.
- Jooste C.&Fourie B.(2009),the role of strategic leadership in effective strategy implementation: perception of south African strategic leaders, *southern African business review*,(13)3.
- Kamask, R. &Bulutlar, F., (2010), The influence of knowledge sharing on innovation,*European Business Review*, (22)3.
- Matinaro, V., & Liu, Y. (2017), Towards increased innovativeness and sustainability through organizational culture: A case study of a Finnish construction business,*Journal of Cleaner Production* .
- Matook S.,SoltaniS., Maruping L.M.(2016), self-organization in agile ISD Teams and the influence on exploration and exploitation, *thirty seventh international conference on information systems*, Dublin.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N., (2000), SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation, *Long Rang Planning*, (33)1.
- Nonaka, I., von Krogh, G.,Voelpel, S., (2006), Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances, *Organization Studies*, (27).
- Salo, N., (2009), The Implications of Knowledge Management Sustainability For Leadership In An Organization: An Exploration and Analysis of Leadership Theories and Knowledge Management Practices In Bangwita Flores, Indonesia,*Journal of NTT Studies*, (2).
- Singh, S.K., (2008), Role of Leadership in Knowledge Management: a study, *Journalof Knowledge Management*, (12) 4.
- Sosik, J.J., Jung, D.J., Berson, Y., Dionne, S.D., &Jaussi, K.S., (2005), Making All The Right Connections: The Strategic Leadership of Top Excecutive in High-Tech Organizations, *Organizational Dynamics*, (34) 1.
- Wang, Y., (2007), Knowledge management from theory to practice: A road map for small and medium sized enterprises, MSI Reports, School of Mathematics and Systems Engineering, Växjö University.
- Zavadskas, E. K., Juozapaitis, A., Tamosaitiene, J., &Turskis, Z. (2015), Leadership Strategy Selection in Construction Industry,*Proscenia Engineering*, (122).
- Zhang, J., Faerman, S.R., &Cresswell, A.M., (2006), The Effect of Organizational/Technological Factors and the Nature of Knowledge on Knowledge Sharing, *Proceedings of the 39th Hawaii Sciences International Conference on System*.

مواقع الانترنت:

-Brandrowski,Jim,(2002),Breakthrough Leadership, PUBLIÉ 14/5/ 2014, en ligne:
<https://bandrowski.wordpress.com/>,see: 20/09/2020.

-Center of creative leadership, Strategic Leadership:<https://www.ccl.org/leadership-solutions/leadership-strategy/>,see:06/06/2020