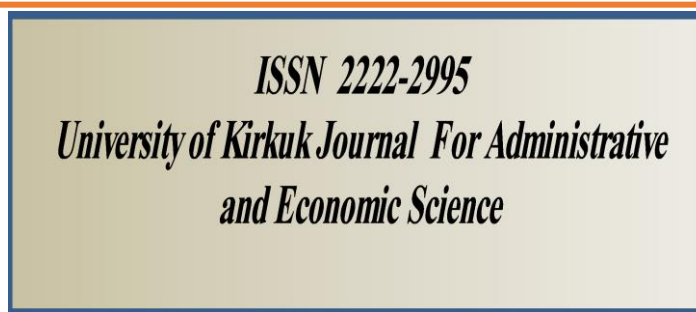


UKJAES

University of Kirkuk Journal
For Administrative
and Economic Science



AL-Taee Ayman Jasem. M. & AL-Ani Alaa abd almawjod & Suleiman Yaser daood. Knowledge-Oriented Leadership and its Contribution to the create of Strategic Renewal by adopting the mediating role of Organizational Learning and Strategic Thinking: An Exploratory Study in Asia Cell Communications Company in Iraq. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2023) 13 (2): 350-366.

Knowledge-Oriented Leadership and its Contribution to the create of Strategic Renewal by adopting the mediating role of Organizational Learning and Strategic Thinking: An Exploratory Study in Asia Cell Communications Company in Iraq

Ayman Jasem. M. AL-Taee¹, Alaa abd almawjod AL-Ani², Yaser daood Suleiman³

^(1,2) University of Mosul, Mosul, Iraq

⁽³⁾ Northern Technical University, Mosul, Iraq

¹ayman_jasem@uomosul.edu.iq

²Alaa_abdalmawjod@uomosul.edu.iq

³Yaser.aldaood@ntu.edu.iq

Abstract: The research aimed to determine the impact of knowledge-oriented leadership as one of the modern leadership styles that take knowledge as a starting point to accomplish its activities in achieving strategic renewal through two intermediate variables, namely organizational learning and strategic thinking. the mobile communications company "Asiacell" was selected after the current research field, the company's employees promised a research community, and the research sample consisted of (264) individuals characterized as a random sample, and the research relied on the questionnaire as the main tool in collecting the necessary data from the research field, where the data was collected electronically by posting an electronic link to the questionnaire in groups social networking sites for employees of the organization The data obtained were subjected to statistical analysis using ready-made software (SPSS-V21) in order to carry out statistical descriptive analysis of research data, and ready-made software (AMOS-V26) was used for confirmatory factor analysis and testing the hypotheses adopted by researchers in their research. the research has reached a set of results, the most important of which is that the contribution of knowledge-oriented leadership in achieving strategic renewal is positively through the variables of organizational learning and strategic thinking, Within the framework of the conclusions reached by the research, many recommendations were made, the most important of which was the need to raise the level of embodiment of the knowledge possessed by the leadership in the organization under study and in a way that contributes to achieving the processes of renewal of the activities and projects adopted by it.

Keywords: Leadership, knowledge, Thinking, Renewal, Organizational Learning.

القيادة الموجهة بالمعرفة واسهامها في احداث التجديد الاستراتيجي باعتماد الدور الوسيط للتعلم التنظيمي والتفكير الاستراتيجي دراسة استطلاعية في شركة اسيا سيل للاتصالات في العراق

^١م.د. أيمن جاسم محمد الطائي، ^٢أ.م.د. الآء عبد الموجود العاني، ^٣م.د. ياسر داوود سليمان

(^{٢,١}) جامعة الموصل، الموصل، العراق
(^٣) الجامعة التقنية الشمالية، الموصل، العراق

المستخلص: استهدف البحث تحديد أثر القيادة الموجهة بالمعرفة بوصفها من الأنماط القيادية الحديثة التي تتخذ من المعرفة منطلقاً لإنجاز أنشطتها في تحقيق التجديد الاستراتيجي عبر متغيرين وسيطين هما التعلم التنظيمي والتفكير الاستراتيجي، وقد اختيرت شركة الاتصالات النقلة "آسيا سيل" بغيرها ميدان للبحث الحالي، وغدّ العاملون في الشركة مجتمعاً بحثياً، وتشكلت عينة البحث من (٢٦٤) فرداً اتصفت بأنها عينة عشوائية، وقد اعتمد البحث على الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات اللازمة من الميدان المبحوث حيث تم جمع البيانات إلكترونياً عبر نشر رابط الكتروني للاستبانة في مجموعات مواقع التواصل الاجتماعي للعاملين في المنظمة المبحوثة، وقد تم اخضاع البيانات التي تم الحصول عليها لعمليات التحليل الاحصائي باستخدام البرمجية الجاهزة (SPSS-V21) وذلك للقيام بعمليات التحليل الوصفي الاحصائي للبيانات البحثية، كما تم توظيف البرمجية الجاهزة (AMOS-V26) لعمليات تحليل العامل التوكيدي واختبار الفرضيات التي تبناها الباحثين في بحثهم، وقد توصل البحث الى مجموعة من النتائج أهمها أن اسهام القيادة الموجهة بالمعرفة في انجاز التجديد الاستراتيجي يتم بشكل ايجابي عبر متغيري التعلم التنظيمي والتفكير الاستراتيجي، وضمن إطار الاستنتاجات التي توصل اليها البحث قدمت العديد من التوصيات كان أهمها ضرورة رفع مستوى التجسيد للمعرفة التي تمتلكها القيادة في المنظمة المبحوثة وعلى النحو الذي يسهم في تحقيق عمليات التجديد للأنشطة والمشروعات التي تنبناها.

الكلمات المفتاحية: القيادة، المعرفة، التفكير، التجديد، التعلم التنظيمي.

Corresponding Author: E-mail: ayman_jasem@uomosul.edu.iq

المقدمة

يتميز العصر الحالي بالتغيرات السريعة، أفرزتها ثورة المعلومات والمعرفة في بيئة ديناميكية تتأثر على نحو كبير بالتغيرات والتطورات البيئية المختلفة، ومن أجل التعامل مع هذه التغيرات تحتاج المنظمات إلى التفاعل مع بيئتها على نحو إيجابي من خلال إجراء عمليات التجديد الاستراتيجي لأنشطتها وعملياتها، حيث يعد هذا موضوعاً مهماً ومتعدد الأوجه، إذ تتفاعل العديد من المتغيرات لاستيعاب الظروف الجديدة والتكيف معها، لغرض تحسين أدائها والحفاظ على استمرار بقائها ونموها في بيئة تنافسية عالية، ويتم ذلك فقط من خلال إيجاد وتوفير الموارد والوسائل والآليات المناسبة اللازمة وبالاعتماد على قيادة وأفراد مبدعين، ومن هذا المنطلق أصبح التجديد الاستراتيجي ضرورة للمنظمات يتطلب معها نمطاً قيادياً يستند الى المعرفة في إدارة النشاطات والعمليات التنظيمية، مؤظفاً التفكير الاستراتيجي والتعلم التنظيمي من أجل انجاح عمليات التجديد، ومن هنا جاء هذا البحث لمعالجة المشكلة البحثية الرئيسة المتجسدة بالتساؤل الآتي: هل تساهم القيادة الموجهة بالمعرفة بإحداث التجديد الاستراتيجي باعتماد التفكير الاستراتيجي والتعلم التنظيمي؟ وللإجابة على هذا التساؤل فقد جاء البحث متضمناً مقدمته، تلنها المنهجية البحثية، تبعها التنظير المفاهيمي للمتغيرات البحثية، ثم أعقبها الجانب العملي، واختتم بالاستنتاجات والمقترحات.

المنهجية

أولاً. مشكلة البحث

تنطلق مشكلة البحث من حاجة "المنظمة المبحوثة" ممثلةً بشركة "آسيا سيل للاتصالات النقلة"، الى عمليات التجديد الاستراتيجي لتطوير خدماتها ومنظومات شبكات الاتصالات ذات التكنولوجيا العالية والمتطورة التي توظفها في حقل أنشطتها، والتي تتطلب بدورها مستوى عالٍ من المعرفة في ضوء الارهاصات والتطورات العلمية التي حدثت وتحدث في عالم تقانة المعلومات والاتصالات، بما يفرض على المنظمة المبحوثة مجازة هذه التطورات على النحو الذي يسهم في تمكينها من تقديم العديد من الخدمات لزيائنها، ومن خلال مراجعة لدراسة (Al-Jubouri, 2022: 16) تبين أن الشركة تبنت العديد من المشروعات الجديدة الموضحة في الجدول (١)، والتي شهدت وجود تلك ملحوظ في تنفيذها لاسيما عند مقارنة المستهدف مع المتحقق منها، إذ تؤثر معطيات الجدول تبني الشركة المبحوثة لمشروعات جديدة كانت نسبة تنفيذها غير مرضية، وعليه فان الأمر بحاجة الى قيادة واعية تمتلك المعرفة الاستراتيجية والمهنية بمعطيات البيئة التي تعمل فيها وبالتالي توجه العاملين من خلال معرفتها لتنفيذ الجديد ومتابعة مكامن الخلل لاسيما أن القيام بالتجديد الاستراتيجي يتطلب حشد الموارد التنظيمية المختلفة وتوظيفها بطريقة تعكس تفكير الادارة المستقبلي لتلبية حاجات أصحاب المصلحة ولتحقيق الاستجابة الفاعلة للتغيرات البيئية المستمرة وبما يضمن استدامة نجاح المنظمة وتميزها عن المنافسين، فالتجديد الاستراتيجي ينطوي على اعادة تشكيل موارد المنظمة وقدراتها، وهذا يستلزم تفكيراً

استراتيجياً والقيام بعمليات التعلم التنظيمي الذي يعد بمثابة عملية تشكيل المعرفة والاحتفاظ بها وتناقلها ضمن المنظمة. واعتماداً على ما تقدم يمكن صياغة التساؤل الرئيس لمشكلة البحث هل تتمكن القيادة الموجهة بالمعرفة في أحداث التجديد الاستراتيجي في الشركة المبحوثة؟ وهل تحتاج هذه القيادة الى استخدام بعض الادوات لضمان نجاح تنفيذ التجديد الاستراتيجي؟ وعليه يمكن تحديد التساؤلات الفرعية المعبرة عن مشكلة البحث بالاتي :

١. هل تؤثر القيادة الموجهة بالمعرفة في تحقيق التجديد الاستراتيجي؟
٢. هل ان تبني التعليم التنظيمي له دور في تحسين تأثير القيادة الموجهة بالمعرفة في تحقيق التجديد الاستراتيجي؟
٣. هل ان اعتماد التفكير الاستراتيجي يحسن من تأثير القيادة الموجهة بالمعرفة في تحقيق التجديد الاستراتيجي؟

جدول ١: بعض مشروعات شركة اسيا سيل للاتصالات قيد التنفيذ

المشروعات	هدف المشروع	الانطلاق	نقاط العمل الفعلية ٢٠٢٠	نقاط العمل الفعلية ٢٠٢١
التعبئة الالكترونية	رصيد الكتروني يقدم من الشركة للوكلاء المتميزون ونقاط بيعها، تباع بأسعار تنافسية.	٢٠١٧	١٦٢	٢٢٠
Hafiz	خدمة إهداء أو بيع باقات للإنترنت والاتصالات الى خطوط المشتركين من خلال رمز معين	٢٠٢٠	١٤٧ من مجموع ١٢٠٠	٢٧٠ من مجموع ١٢٩٨
Asiacell Star	خدمة تجميع نقاط من خلال تفعيل منتجات اسيا سيل المختلفة وتحويل النقاط الى رصيد	٢٠٢٠	٢٥٤ من مجموع ١٢٧٠	٢٧٥ من مجموع ١٢٩٨

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين

ثانياً. أهمية البحث

✓ **معرفياً:** تأتي أهمية البحث من أهمية الموضوعات التي يتعرض لها لاسيما الربط الفكري بين متغيراته التي تنتمي لمجالات ادارة المعرفة والادارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي.

✓ **ميدانياً:** تنبثق أهمية البحث من أهمية الميدان المبحوث المتمثل بشركة اسيا سل للاتصالات إذ تعد هذه الشركة من اوائل واكبر الشركات التي بدأت بتقديم خدمة الاتصالات المتنقلة في العراق، وبالتالي فان البحث يهتم بمعالجة احدى المشكلات التي اعترضت الشركة في مجال التجديد الاستراتيجي لبعض أنشطتها من خلال اقتراح تبني النمط المعرفي في القيادة وتشجيع عمليات التفكير الاستراتيجي والتعلم التنظيمي لضمان نجاح التجديد الاستراتيجي للمشروعات الحالية والمستقبلية في الشركة المبحوثة.

ثالثاً. أهداف البحث

يرمي البحث الى تحقيق جملة من المساعي البحثية والتي تتمثل في الآتي:

١. بلورة الأطر الفكرية لمتغيرات البحث وفق طروحات الكتاب والباحثين.
٢. التعرف على مدى تأثير القيادة الموجهة بالمعرفة في تحقيق التجديد الاستراتيجي في الشركة المبحوثة.
٣. تحديد مدى امكانية تبني التفكير الاستراتيجي والتعليم التنظيمي كأدوات تسهم في تحسين تأثير القيادة الموجهة بالمعرفة في تحقيق التجديد الاستراتيجي.
٤. عرض وتحليل وتفسير التأثير بين متغيرات البحث المستقلة والوسيلة والمعتمدة.
٥. تفسير نتائج التحليل الاحصائي عبر صياغة الاستنتاجات واقتراح بعض التوصيات التي تعزز من واقع المتغيرات في الميدان المبحوث.

رابعاً. فرضيات البحث

وفقاً للتساؤلات التي أثّرت في مشكلة البحث تم صياغة الفرضيات الآتية:

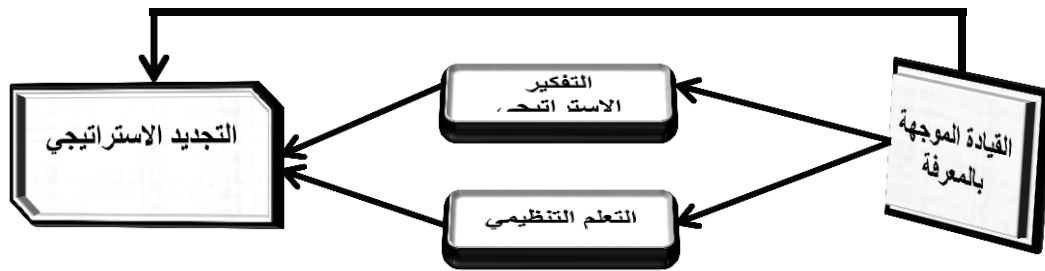
١. يوجد تأثير معنوي مباشر ذي دلالة احصائية للقيادة الموجهة بالمعرفة في التجديد الاستراتيجي وغير مباشر عن طريق متغير التعلم التنظيمي.
٢. يوجد تأثير معنوي مباشر ذي دلالة احصائية للقيادة الموجهة بالمعرفة في التجديد الاستراتيجي وغير مباشر عن طريق متغير التفكير الاستراتيجي.
٣. يوجد تأثير معنوي مباشر ذي دلالة احصائية للقيادة الموجهة بالمعرفة في التجديد الاستراتيجي وغير مباشر عن طريق متغيري التفكير الاستراتيجي والتعلم التنظيمي.

خامساً. منهج البحث

تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي في معالجة المعطيات النظرية والميدانية للبحث، فقد لجأ الباحثين الى توصيف متغيرات البحث نظرياً وفق ما قدمته الادبيات الادارية لإعطاء فكرة واضحة عن طبيعة كل متغير فضلاً عن توضيح ارتباطات المتغيرات نظرياً ببعضها، في حين تم تحليل تلك المعطيات ميدانياً عبر تحليل البيانات الأولية لمتغيرات البحث احصائياً للوقوف على صحة فرضيات البحث من عدمه.

سادساً. مخطط البحث الفرضي

تماشياً مع هدف البحث وفرضياته المصاغة، يجسد الباحثين المخطط الفرضي لبحثهم في الشكل (١):



الشكل ١: مخطط البحث الفرضي
المصدر: اعداد الباحثين

سابعاً. ميدان البحث ومجتمعه

تمثل ميدان البحث بشركة اسيا سل للاتصالات في العراق وهي احدى كبريات الشركات في مجال الاتصالات المتنقلة والخدمات الرقمية إذ غطت شبكتها نحو ٩٩.٦% من سكان العراق (Al-Jubouri, 2022, 24)، أما مجتمع البحث فقد تمثل بالعاملين في الشركة، إلا أن حجم المجتمع البحثي كان مجهولاً لعدم معرفة العدد الكلي للعاملين، في حين كانت عينة البحث (الأفراد الذين قاموا بالإجابة عن الاستبانة الالكترونية) مكونة من ٢٦٤ فرداً.

ثامناً: أساليب جمع البيانات وتحليلها

لجمع بيانات البحث الثانوية وكتابة الأطر الفكرية النظرية للبحث تم اعتماد المصادر والمراجع العلمية، ولغرض جمع البيانات الأولية للبحث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمعها التي تم توزيعها إلكترونياً عبر مواقع التواصل الاجتماعي للعاملين في الشركة، وقد تكونت من خمسة محاور شمل الأول المعلومات الشخصية للمستجيبين، فيما تناول الثاني الفقرات الخاصة بالقيادة المعرفية، والثالث خصص للتعلم التنظيمي، فيما اشتمل الرابع على الفقرات الخاصة بالتفكير الاستراتيجي، وأخيراً الفقرات الخاصة بالتجديد الاستراتيجي، وقد اعتمد الاستبانة في صياغتها واعدادها على المصادر التي يوضحها الجدول (٢):

الجدول ٢: مصادر تصميم الاستبانة

المتغيرات الرئيسية	الفقرات	المصدر
المعلومات الشخصية	المعلومات العامة	الباحثين
القيادة الموجهة بالمعرفة	$X_1 - X_{12}$	(Sajjad & M. Muzamil, 2018)
التعلم التنظيمي	$X_{13} - X_{21}$	(Mia et al., 2015) (Ludvig & Pontus, 2018)
التفكير الاستراتيجي	$X_{22} - X_{31}$	(Nagwan, 2021)
التجديد الاستراتيجي	$X_{32} - X_{42}$	(Francisco & Angela, 2011) (Marta et al., 2019)

المصدر: اعداد الباحثين

التنظير المفاهيمي

أولاً. القيادة الموجهة بالمعرفة

تعد المعرفة أحد الموارد الاستراتيجية الرئيسية في بيئة الأعمال الحديثة، نظراً للدور الأساسي لها في اكتساب المزايا التنافسية، وعليه برزت الحاجة إلى نمط معين من القيادة لتسهيل إدارة المعرفة بين الموظفين، أطلق عليها بالقيادة الموجهة بالمعرفة (Hafsah et al., 2022: 723). فإدارة المنظمات وبناءاً على ما تملكه من معرفة يمكنها اتخاذ قرارات ذات جودة بشأن القضايا المهمة اعتماداً على تحسين الممارسات القائمة على المعرفة، لذلك تعد إدارة المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، فالمنظمات تسعى إلى تحويل المعرفة الفردية والتنظيمية إلى قدرات ومهارات فردية وجماعية، وأحد العوامل التي تؤثر على إدارة المعرفة هي القيادة، والتي تؤثر على نحو كبير على اتجاه وفاعلية إدارة المعرفة في المنظمات، فدور القادة في إدارة المعرفة في المنظمة مهم استناداً إلى موقعهم وتأثيرهم على منظماتهم (Abdolreza & Fereshteh, 2018: 152).

فالمعتقدات العامة في الثمانينيات والتسعينيات من القرن الماضي بأن حاجة المنظمات إلى قائد معرفة واحد فقط لجعل العمليات التنظيمية تعمل بنجاح، هي خاطئة في سياق النظام العالمي الحالي، على العكس من ذلك، فإن التفكير هو أن القيادة الموجهة بالمعرفة يجب أن تكون واضحة في جميع أنحاء المنظمة ويجب أن تعمل على جميع المستويات الهرمية، فالمنظمات الفاعلة تعتمد على القيادة التي يمثل دورها في تقديم الرؤى الاستراتيجية، وتحفيز الآخرين، والتواصل الفاعل، والعمل بوصفها عامل تغيير، وتدريب الآخرين، ووضع نماذج للممارسات الجيدة، وتنفيذ أجندة المعرفة، فضلاً عن ذلك، فإن قادة المعرفة يجب أن يشرحوا على نحو راسخ أهداف إدارة المعرفة لجميع المعنيين حتى يتمكن الأفراد من تحديد أدوارهم في تحقيق تلك الأهداف (Sanjay, 2008: 6). وقد تم الاعتراف بتأثير القيادة على الأعمال والإدارة التنظيمية بعدها عامل مهم يمكن أن يحدث فرقاً في الأداء التنظيمي، جاء ذلك في العديد من النظريات القديمة والمعاصرة، منها: نظرية الرجل العظيم، والنظريات السلوكية المختلفة، ونظرية الطوارئ، ونظرية القيادة الظرفية، ونظرية القيادة التحويلية، ونظرية المعاملات أو القيادة الإدارية، والعديد من النظريات الأخرى (Nabeel et al., 2020: 251).

والقيادة الموجهة بالمعرفة هي نمط من أنماط القيادة التي تجمع بين أساليب القيادة التحويلية والتبادلية، وتتضمن عناصر التحفيز والاتصالات، إذ تتمثل الأهداف الرئيسية للقائد المعرفي بتشجيع التعلم من خلال تحفيز العاملين فكرياً، وإضفاء الطابع التنظيمي على عملية التعلم والتدريب، وتعزيز ثقافة داعمة تتسامح مع الأخطاء وتشجع على المشاركة الوظيفية والانضباطية، وتطوير آليات

نقل وتطبيق وتخزين المعرفة (Mario & Jesús, 2015: 363) (Pornthip *et al.*, 2022: 2). وتُعرف القيادة الموجهة بالمعرفة بأنها العملية التي يقوم من خلالها القائد بدعم الأفراد والمجموعات لدورات التعلم اللازمة لتحقيق أهداف المجموعة أو المنظمة، مع وضع الآليات اللازمة للاستجابة والتحكم في مشاركة المعرفة مع الزبائن، وتتركز أدوارها بتكوين وتطبيق المعرفة (Safari & Azadehdel, 2015: 3). كما تعرف بأنها نموذج جديد لحقل إدارة المعرفة بأكمله تتعلق بعملية إعداد الرؤية والأهداف والأنشطة الدافعة لتعزيز المعرفة المنظمة (Isto, 2014: 70-71). وسلوكيات هذا النمط من القيادة مصممة لبناء المعرفة وتعزيزها، من خلال تعزيز خبرات التعلم، وتسهيل الحصول على المعرفة الخارجية، ورفع الروح المعنوية، وخلق بيئة متماسكة ومواتية للعمل الجماعي (Sajjad & M. Muzamil, 2018: 703). وهي عنصر بالغ الأهمية لإدارة العاملين في مجال المعرفة على نحو فاعل حتى يشعروا بالرضا والإنتاجية، مما سيؤدي في النهاية إلى تحسين العمليات التشغيلية (Ubaid & Amjad, 2020: 1749).

ثانياً. التعلم التنظيمي

حظي موضوع التعلم التنظيمي باهتمام كبير في مجالات السلوك التنظيمي والإدارة الاستراتيجية، حيث يتم يرتبط التعلم التنظيمي بالعمليات المتميزة مثل التغيير الفردي والميزة التنافسية المستدامة (Yair *et al.*, 2006: 578). وأشار (Alessandra & Márcio, 2021: 326) نقلاً عن عدد من الباحثين بأن التعلم التنظيمي هو من الموارد التي تمتلكها المنظمة، ويمثل قدرة لها، إذ تحتاج المنظمات إلى التعلم التنظيمي لإطلاق منتجات أو خدمات جديدة بنجاح في السوق لتلبية متطلبات الزبائن وبالتالي الحصول على أداء أفضل ومزايا تنافسية مستدامة، وأن بقاء المنظمة يعتمد على قدرتها على الابتكار والتعلم، فالتعلم التنظيمي يؤدي دوراً حيوياً في حل المشكلات، وإنشاء مشاريع جديدة، وتخصيص المعرفة، فضلاً عن أنه مجموعة من المهارات للحصول على ميزة تنافسية. ويشير التعلم التنظيمي إلى الإجراءات المختلفة التي تتخذها المنظمات بشأن المعلومات والمعرفة من أجل تشكيل قدرتها التنافسية الأساسية، وهي عملية أساسية تسعى فيها المنظمة لتغيير أو إعادة تصميم نفسها للتكيف مع بيئة متغيرة باستمرار (Ailan & Anchalee, 2021: 79). كما يُنظر إلى التعلم التنظيمي على أنه عملية ديناميكية قائمة على المعرفة، فبالاستناد إلى القدرات الديناميكية، يمكن التعامل مع مفهوم التعلم التنظيمي باعتباره كيفية دمج القدرات الديناميكية في العمليات الداخلية للمنظمة، مع التأكيد بأن التعلم التنظيمي يمثل عنصراً أساسياً للقدرة التنافسية المستدامة (Helder de Jesus & Paulo, 2019: 143). والتعلم التنظيمي هو التكامل المنهجي للتعلم الفردي، وهو شكل من أشكال التعلم الجماعي الذي يشترك في نموذج عقلي مع هدف المنظمة باعتباره الجوهر، والتعلم التنظيمي هو أحد مكونات التجسيد المحدد للمنظمة المتعلمة، وهو شرط ضروري ولكن ليس شرطاً كافياً (Ailan & Anchalee, 2021: 80).

وأشار (Alaa & Jeff, 2019: 331) أن للتعلم التنظيمي ثلاثة مستويات، هي: التعلم الاستراتيجي الذي يتعلق بمراقبة البيئة الخارجية المتغيرة، ومراجعة موقف المنظمة في هذه التغييرات، وإجراء تقييمات المخاطر لحماية المنظمة وتطويرها، ونشر مواردها النادرة لتحقيق هدفها والتأكد من وجود إجراءات تغذية راجعة لقياس فاعلية أي استراتيجية يجري تنفيذها، مع ضرورة وضع التعلم الاستراتيجي في سياق السياسات المتفق عليها، والتعلم السياسي الذي يتمحور حول المديرين والموجهين ودمج الموظفين لفهم الأنماط في البيئة الخارجية المضطربة وسريعة التغيير، ويعني الوعي المنهجي والتفكير والعمل والتغذية الراجعة بشأن التغييرات في البيانات السياسية والمادية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتجارية، والتعليم التشغيلي هو التعلم اليومي للمديرين والموظفين، والذي لا يتطلب تحليلاً زائداً قد يقود إلى شلل في التحليل. كما أشار (Nor *et al.*, 2022: 746) أن مستويات التعلم التنظيمي هي: المستوى الفردي الذي يتضمن تزويد الفرد بأفكار ومعلومات جديدة أو تراكمية أو تفسيرية أو تجريبية بشأن محيطه ثم جعله يغير سلوكه في ضوء النتائج، والمستوى الجماعي يحدث عندما ينقل الأفراد معارفهم ويتواصلون مع بعضهم البعض، ويفهمونها بشكل تعاوني، ويشقوا افتراضات مشتركة، والمستوى التنظيمي وهنا يتم تفسير التعلم إلى تعليمات مناسبة لجميع الأفراد والتي يتم تقييمها من قبل أي شخص يحتاجها في المنظمة.

ورأى (Chinelo *et al.*, 2022: 72) أن للتعلم التنظيمي ثلاث مكونات، هي: اكتساب ونقل المعرفة، وتكاملها. بينما رأى (Tuba & Vehbi, 2020: 821-822) أن المكونات تتحدد: بالتعلم المستمر الذي يعدُّ بعداً مهماً للحفاظ على ديناميكية المنظمة وتحديثها، ويمكن وصفه بأنه عملية تقع في صميم قدرة المنظمة على التكيف مع بيئة سريعة التغيير، والعمليات الإدراكية أو المعرفية وتشمل عمليات تلقي المعلومات وتخزينها ونشرها ومشاركتها، والشفافية والمساءلة، فالشفافية هي رغبة الفرد في أن يكون منفتحاً للتدقيق بحيث يمكن تلقي ملاحظات صحيحة على أفعاله، وتعتمد المساءلة على أفعال الفرد ونتائج أفعاله وتحمل مسؤولية التعلم المستمدة من هذه النتائج.

ثالثاً. التفكير الاستراتيجي

أصبح التفكير الاستراتيجي موضوعاً حديثاً ومهماً للغاية في أدبيات علم الإدارة، حيث يرى العديد من صانعي القرار أن الإدارة العليا يجب أن تركز على عملية التفكير الفاعل في منظمات الأعمال، كونها تعمل في بيئة حركية تتصاعد فيها التغييرات بوتيرة عالية ومستمرة، فالتفكير الاستراتيجي الفاعل يعدُّ من أهم عوامل النجاح في المنظمات والحياة على حدٍ سواء، إذ ينبع اهتمام المنظمات بالتفكير الاستراتيجي من سعي هذه المنظمات لوضع خطة متكاملة من تحديد الرؤية والرسالة والأهداف، وتطوير البدائل الاستراتيجية (Sulieman & Thaer, 2016: 134). ويُنظر إلى التفكير الاستراتيجي على أنه توليد وتطبيق أفكار وفرص عمل مميزة تهدف إلى خلق ميزة تنافسية للمنظمات، كما يُنظر إليه أنه القدرة على الخروج بخطة فاعلة تتماشى مع الأهداف التنظيمية في وضع اقتصادي معين (Ibrahim & Elumah, 2016: 23). ويعرف كذلك بأنه عملية يتعلم من خلالها

المدير كيفية تحديد وجهة نظر أعماله من خلال تطبيق العمل الجماعي، والتفكير النقدي، والتحسين المستمر، وهو أداة تساعد المديرين على مواجهة التطورات واستثمار الفرص من خلال التكيف (Mohammad et al., 2016: 1).

ويتضمن التفكير الاستراتيجي ثلاثة قدرات معرفية، التفكير المنهجي، والانعكاسي، ومعالجة الأفكار المتشعبة، ويُمكن التفكير الاستراتيجي مدراء المنظمات من إقامة الروابط بين البيئة والعمليات التنظيمية، وبمجرد قيامهم بإنشاء هذه الروابط، فهم يفهمون الحاجة إلى معلومات ومعرفة جديدة لتعديل العمليات الداخلية وفقاً للاحتياجات البيئية، ويؤدي التعرف على المعرفة الجديدة إلى استجابة تكيفية، والتركيز على تطوير القدرات التي من شأنها أن تساعد المنظمة في اكتساب أو توليد معرفة جديدة، وبالتالي، فإن المدراء الذين يتمتعون بقدرات التفكير الاستراتيجي السليم من المرجح أن يعززوا تنمية القدرة الاستيعابية، ودمج وجهات النظر المتباينة لتحليل وتفسير وفهم تعقيدات النظام البيئي والتنظيمي (Banji et al., 2020: 2034).

ويتطلب التفكير الاستراتيجي الإبداع، والبصيرة، والاستشراف، فالتفكير الاستراتيجي يجعل القادة يتوقعون شكل المستقبل قبل أن يتجسد، كما يجعلهم يكتشفون المحيط الذي ينشأ المستقبل، كما ويتطلب التفكير الاستراتيجي البحث، والتحليل، والتدبر من أجل إنشاء خطة لكيفية المضي قدماً، بما يوفر قدرة إضافية لصياغة الاستراتيجية المنظمة (Nagwan, 2021: 1004). فأحد مكونات التفكير الاستراتيجي هو القدرة على تخيل ما سيكون عليه المستقبل وتحقيق التوازن بين الأهداف الفورية والأهداف على المدى الطويل فهو عملية تحركها الفرضية، وعندما تطبق المنظمة التفكير الاستراتيجي تصبح أهدافها أكثر دقة (Maria et al., 2023: 183). ويعد التفكير الاستراتيجي عنصراً أساسياً لتعزيز فاعلية الأداء المنظمي في البيئات التنافسية (Veethica et al, 2021: 261). والهدف النهائي له وضع المنظمة لمستقبل أكثر استدامة، فهو يوسع أفق المنظمة، ويغير منظورها حول المواقف في البيئة ويؤدي إلى أداء أفضل من خلال تعزيز الربحية (Adani et al., 2021: 203). وأشار (Goldman et al) أن التفكير الاستراتيجي قد تم تصوره ضمن ثلاثة جوانب رئيسية، هي: التقنيات التحليلية (الخروج باستراتيجيات جديدة ومبتكرة)، والمعالجة العقلية (تشكيل الإستراتيجية من خلال التفكير الإبداعي والتفكير النقدي)، والسلوكيات المشاركة (أنشطة المسح، والتساؤل، ووضع المفاهيم، والاختبار) (Marc, 2021: 68-69).

رابعاً. التجديد الاستراتيجي

بعدّ التجديد أحد أنواع التغيير التنظيمي الذي يتضمن تعديل الخصائص التنظيمية الحالية ليشمل العملية، والمحتوى، والمخرجات، أو استبدال سمات المنظمة، ويعتمد التجديد على القدرة على ربط التغيير البيئي باستراتيجية المنظمة (Juliane, 2019: 183). واستناداً إلى عدد من الباحثين فقد أشار (Kati & Violetta, 2020: 77) أن الصناعات المعاصرة هي صناعات غير متبلورة، وحدودها غير واضحة المعالم نظراً لبيئات التشغيل المتغيرة بلا هوادة، إذ تواجه المنظمات المعاصرة الحاجة إلى تجديد نفسها، فقد أدت الرقمنة بالعديد من الصناعات إلى أن تضطر للتكيف مع الطلبات المتقلصة لمنتجاتها عبر اتخاذ العديد من القرارات، (خفض الطاقة الإنتاجية، وإعادة الهيكلة، وتسريح العمال، مثلاً)، كما أن عن العديد من الظواهر (التعهد العالمي والمخاطر السياسية، مثلاً) فضلاً عن تحديات عمل المنظمات والمنافسون الذين يمتلكون أفكاراً جديدة وتقنيات اختراق السوق جعل اكتساب الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات مسألة قد تكون بعيدة أو صعبة المنال، في الوقت الحالي والمستقبلي، وبالتالي أصبح التجديد الاستراتيجي قدرة رئيسية في فهم بقاء المنظمة وازدهارها على المدى الطويل.

وبالرغم من الاهتمام بأهمية التجديد الاستراتيجي عبر المجالات البحثية، إلا أنه لا يوجد إجماع في الأدبيات حول معنى هذا التجديد وكيف يختلف عن المفاهيم الأخرى ذات الصلة (ريادة الأعمال، التغيير الاستراتيجي، مثلاً)، ألا أنه يمكن اعتباره نوع معين من التغيير الاستراتيجي، وعملية إدارية تعزز التغييرات في الكفاءات الجوهرية للمنظمة، وإعادة تعريف رسالة المنظمة، والتغييرات في أنماط موارد الأعمال، وترافق الكفاءات التنظيمية مع البيئة، وتؤكد تعريفات بعض الباحثين على أهمية التغييرات الفعلية من حيث القدرات ذات الصلة من الناحية الاستراتيجية التي تنتج عن جهود التجديد الاستراتيجي (Achim et al., 2018: 84).

والتجديد الاستراتيجي من المفاهيم والفلسفات الحديثة التي تتبناها المنظمات للتمييز والتفوق على المنافسين عن طريق التكيف مع بيئتها الخارجية والداخلية، والعمل على استثمار الفرص المتاحة لها من خلال تخصيص الموارد والقدرات والإمكانات لهذا الغرض، فضلاً عن استكشاف فرص جديدة ومحاولة استثمارها أيضاً بتخصيص الموارد اللازمة لذلك، حتى تتمكن من العمل على تجديد نفسها والاستمرار في مجالات التميز والتفوق ولتنجح والبقاء، ولتواصل المنظمات وتحافظ على نفسها فإنهم يجددون أنفسهم على نحو استراتيجي، فهم بحاجة إلى الأدوات والأساليب والقدرات التي تمكنهم من تحقيق تلك الأهداف، لذلك كانت المنظمات تبحث بجدية لتطوير قدراتها حتى تتمكن من مواكبة التطورات والتغيرات والتحديات البيئية (Majdoleen & Shaker, 2022: 544-545). ويتم استخدام التجديد الاستراتيجي من قبل المنظمات لتحقيق التوازن بين قوى التغيير ومتطلبات الاستقرار.

ويُعرّف التجديد الاستراتيجي بأنه العملية التي تسمح للمنظمات بتغيير اعتمادها على مسارها الحالي عن طريق تحويل قدراتها وقصدها الاستراتيجي (Achim et al., 2018: 85). كما يعرف بوصفه عملية إدارية تقوم بتعديل أو استبدال نموذج عمل المنظمة من أجل التكيف مع الفرص والمخاطر البيئية الناشئة (Jenni, 2020: 14). ويتم التمييز بين نوعين أساسيين من التجديد الاستراتيجي: (١) التحولات الاستراتيجية الجذرية، التي تستحوذ على اهتمام كبير في تحليلات التجديد الاستراتيجي، فقد تسبب التغييرات الرئيسية في التكنولوجيا أو طلب الزبائن بقيام المنظمة بتغيير جذري في جانب واحد أو أكثر من جوانب استراتيجيتها وتنظيمها، كما تحاول أيضاً بإجراء تحول استراتيجي لأن سوقها الأساسي قد نضج أو يتراجع، مما يجعلها تبحث عن طرق جديدة للنمو، لذا فإن هذه التحولات تستبدل أجزاء مهمة من المنظمة واستراتيجيتها، وتؤثر على آفاقها طويلة الأمد. و(٢) التجديد التدريجي لمواكبة التغيرات البيئية الخارجية وحتى قيادتها، ويُعد هذا النوع من التجديد درساً مهماً بشأن البراعة التي تركز على

طرق استمرار الأعمال الناضجة، وبالتالي تكون أحد الحلول للمشكلات التي تطرحها التحولات الكبرى، وإذا ما تم إجراؤه بشكل استباقي فسيمكن المنظمات من التعامل مع التغيرات في البيئة الخارجية أثناء تشكلها وبالتالي تقليل الحاجة إلى تحول أكبر وأكثر صعوبة في وقت لاحق (Rajshree & Constance, 2009: 283). وأشار (Hassoun, Omar et al., 2020: 131) (2021: 111) نقلاً عن عدد من الباحثين أن التجديد الاستراتيجي يكون على وفق نوعي: التجديد الاستكشافي والاستثماري. فالتجديد الاستكشافي ابتكار شيء أو تجربة أفكار وبدائل جديدة تحفز وتشجع العصف الذهني للأفراد في استخدام الخبرات والإمكانيات والتوقعات المستقبلية لشرح قوى السوق وتقييم واستكشاف الفرص بشكل أسرع من المنافسين، ويتجسد الاستكشاف في أنشطة متعددة مثل البحث، والتنويع، والمخاطرة، والتجريب، والمناورة، والمرونة والاكتشاف، والابتكار، التي تكون عوائدها غير مؤكدة، أما التجديد الاستثماري فيتمثل بقدرة المنظمة على تحسين الأنشطة، وجوهرها هو صقل واستخدام القدرات، والتقنيات، والنماذج المستخدمة في المنظمة بهدف تحقيق عوائد قصيرة الأجل ويمكن التنبؤ بها، وهي تصمم أنشطتها لتلبية احتياجات عملاء السوق الحاليين والمحتملين، ويسعى إلى توسيع المعرفة والمهارات، فضلاً عن المنتجات والخدمات الحالية مع زيادة قنوات التوزيع أيضاً (Amel, 2021: 7).

خامساً: العلاقة النظرية بين المتغيرات البحثية

أ- **القيادة وإدارة المعرفة:** يبرز دور القيادة في كل منظمة بوصفهم مثلاً للآخرين، فمن المفترض أن يكون للقيادة تأثير مباشر على كيفية تعامل المنظمة مع عمليات وممارسات إدارة المعرفة، فإذا لم تتغلغل إدارة المعرفة في جميع المستويات التنظيمية، فمن غير المرجح أن تنتشر برامج إدارة المعرفة أو تكون فاعلة، فالقيادة والقادة في جميع مستويات المنظمة لهم دور فريد ومهم يؤدونه في إدارة المعرفة، ومن المهم على نحو خاص أن يشاركوا في عمليات مشاركة المعرفة، وأن اهتمام قيادة المنظمة بإدارة المعرفة وأخذها على محمل الجد، سيقود العاملين فيها إلى اعتمادها ذاتياً (Sanjay, 2008: 7). فالقيادة شرط أساسي لتطوير وتشجيع ممارسات إدارة المعرفة لغرض دعم الابتكار والإبداع في المنظمات لاسيما المنظمات كثيفة التكنولوجيا، نظراً لأن المزايا التنافسية للمنظمات تنأت بشكل أساسي من تطوير منتجات جديدة، وبالتالي تحتاج المنظمات إلى استكشاف واستغلال الأصول والموجودات المعرفية بطريقة سريعة، وفعالة، ومرنة (Mario & Jesús, 2015: 361).

ب- **القيادة والتعلم التنظيمي:** تمثل القيادة عملية للتأثير على الآخرين وتعليمهم كيفية فهم سبب وكيفية تحقيق أنشطة وأهداف معينة، على هذا النحو، فإن القيادة تشكل عملية لتسهيل الجهود الفردية والجماعية للتعلم وتحقيق الأهداف المشتركة في المنظمات، ويؤدي القادة دوراً مركزياً في عملية التعلم التنظيمي بطرق متعددة: أولاً، من خلال توفير الدعم فالقادة يقدمون الموارد اللازمة للتعلم من خلال الاستكشاف والاستغلال، ثانياً، يؤدي القادة دوراً حاسماً في تكامل التعلم عبر مستويات المجموعة والمستوى التنظيمي، ويقوم القادة بتمكين هذا التكامل وتعزيزه من خلال توفير أساس من الفهم المشترك للاحتياجات والغرض على مستويات مختلفة من المنظمة، ومن خلال عملية التعلم يقدم القادة التوجيه اللازم لعبور الحدود التنظيمية ودمج ما تم تعلمه، وثالثاً، القادة مهمون في إضفاء الطابع المؤسسي على التعلم من خلال دمج المعرفة الجديدة والحالية في سياسات وممارسات المنظمة، وبالتالي فإن القادة غالباً ما يكونون معلمين، أو على الأقل فإن القادة الفاعلين هم مدرسون جيدون (Yair et al., 2006: 579-590).

ت- **القيادة والتفكير الاستراتيجي:** أشرت الدراسات على مدار الخمسة وعشرين عاماً الماضية، أن افتقار القادة للتفكير الاستراتيجي باعتباره عاملاً رئيسياً سينقص من الأداء التنظيمي، الذي كان من الممكن في حالة وجوده سيقود إلى اتخاذ قرارات أفضل وتوفير قيمة أكبر للمنظمة، فالحاجة إلى تطوير قدرة التفكير الاستراتيجي لمن هم في المستويات التنظيمية المختلفة، يبرز بسبب متطلبات وطبيعة بيئات العمل اليوم في تفسير المعلومات المعقدة وتطوير الاستراتيجيات التي تعمل على تحسين العمليات والإجراءات التنظيمية، كما أن القيادة الاستراتيجية في المنظمة (أعضاء فريق الإدارة العليا) تشعر بعدم الرضا عن نفسها نتيجة الافتقار إلى سمة التفكير الاستراتيجي بين رؤسائهم، معربين عن شعورهم بوجود شيء يحتاجون إلى اكتسابه للتأثير في مجالات عملهم وإنجاز مسؤولياتهم، ومع ذلك، تشير الأدبيات إلى أن المنظمات نفسها هي مكان لتعلم التفكير الاستراتيجي، التي تتميز بوصفها أنها عملية تعلم ديناميكية وتفاعلية ومتكررة وغير رسمية (Ellen, 2012: 25-26). والتفكير الاستراتيجي هو القدرة على تفسير الأحداث والأحداث غير ذات الصلة وغير المخطط لها، وهو أكبر علامة لنجاح المدراء والقادة في المنظمات الحالية من أجل إدراك الأحداث المستقبلية وتحديد والتنبؤ بها والتحكم فيها، وتؤكد بعض الدراسات أن إدارة المعرفة تؤدي دوراً مهماً وواسع النطاق في طريقة تفكير الأفراد، فإذا كان لدى المنظمات القدرة على التعلم والاستخدام الإبداعي للمعرفة في المجال التنافسي، فيمكنها الوصول إلى طريقة تفكير جديدة تعتمد على إعادة تعريف الأحداث وتسيير طريقة عملها، ومن جانب آخر، تعد إدارة المعرفة استراتيجية مهمة يمكن أن تحرك المنظمة لتصبح أكثر مرونة وأكثر إبداعاً وأكثر ذكاءً (Soheila et al., 2017: 38-39).

ث- **القيادة والتجديد الاستراتيجي:** أنه يمكن النظر إلى التجديد الاستراتيجي على نطاق واسع عبر مجموعة الأنشطة التي تتعهد بها المنظمة لتغيير مسارها، وهذه المهمة تشمل معلمات مهمة لرحلة التجديد، أهمها: سلوك المديرين والقادة في كل مستوى من مستويات المنظمة استجابة لبعضهم البعض (من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى)، والطريقة التي ينظرون بها إلى الاستثمار للغد مقابل أرباح اليوم (الاستكشاف مقابل الاستغلال)، والطريقة التي يشاركون بها المعرفة مع بعضهم البعض عبر حدود المنظمة (التعلم داخل المنظمة) (Henk et al., 2001: 160).

ج- **التعلم التنظيمي والتجديد الاستراتيجي:** يمكن النظر إلى التعلم التنظيمي بوصفه وسيلة رئيسية لتحقيق التجديد الاستراتيجي، إذ يتطلب التجديد نفسه أن تستكشف المنظمة وتتعلم إمكانيات جديدة أثناء استغلال ممارساتها وأنشطتها السابقة، فالتجديد الاستراتيجي قائم على بعدي الاستغلال لمجالات العمل الحالية والأنشطة الاستكشافية التي تقدم إضافة جديدة لمخزونها

المعرفي، وهذا يتطلب جهداً بين عمليات الاستغلال والاستكشاف وإدارتها التي تشكل تحديات حاسمة للتجديد الاستراتيجي، وبالتالي فإن هذه التحديات تعد مطلباً رئيسياً في عملية التعلم التنظيمي، وأن الربط بين التعلم التنظيمي والتجديد الاستراتيجي سيقود إلى تحقيق النمو والأداء المستدام للمنظمة (Olga, 2016: 20-59).

ح- التفكير والتجديد الاستراتيجي: يقدم التجديد الاستراتيجي فرصاً وتحديات للمنظمات (Rajshree & Constance, 2009: 281). وفي عالم اليوم، المدراء الناجحون هم أولئك القادرين على فهم واستغلال الفرص من أجل التكيف مع التغيرات البيئية، فنقلاً عن (Ghafarin & Kiani) فإن التفكير الاستراتيجي يعتبر نظرة ثاقبة وفهماً يساعد المدراء والقادة على إدراك العوامل غير المناسبة والعوامل الفاعلة لتحقيق النجاح (Mehdi et al., 2018: 69). فالمدراء ذوو التفكير الاستراتيجي يستخدمون التفكير والأفكار الجديدة في المنظمة لتحقيق هدف البقاء (Mahmood & Seyed, 2013: 139). واستثمار أو استغلال الفرص يعكس الخطوة الرئيسية لكسب القيمة وإنشاء أعمال أو مشروعات ناجحة، ونقلاً عن (Goldman, & Casey) فالتفكير الاستراتيجي هو "التفكير المفاهيمي، الموجه بالنظام، واتجاهي، وموجه بالفرص، والذي يقود إلى استراتيجيات تنظيمية جديدة وخيالية" وهو عملية عقلية تتضمن التوليف، واستخدام الحدس، والإبداع لتحديد المشكلات وحلها، وتعمل هذه العملية على تحسين الأداء التنظيمي من خلال الابتكار والأنشطة الإبداعية التي تعزز دور القيادة لتكون فاعلة نحو استغلال الفرص، ونقلاً عن (Steiner) فإن التفكير الاستراتيجي هو تفكير ديناميكي وحيوي في معظم المنظمات لأنه يسمح للمنظمة باتخاذ القرار الصحيح فيما يتعلق بالفرصة ومتى يستثمرها، لذلك يهدف التفكير الاستراتيجي الفاعل الطريق للمنظمة للبقاء والاستمرار إذا استغلت المنظمة الفرص في الوقت المناسب (Nagham & Rasha, 2019: 18-19).

الجانب العملي

وفقاً للإجراءات والسياقات البحثية سينتقل الباحثين في هذا المبحث إلى الجانب العملي الميداني من البحث، حيث أن الباحثين سيبدؤون بتحليل البيانات من مصادرها الأولية ممثلة بالعاملين في المنظمة المبحوثة، وهذا التحليل للبيانات سيكون معتمداً على ما تم جمعه من بيانات وعلى وفق ما تم تحديده في الاستبانة الخاصة بالبحث الحالي، وعلى وفق الآتي:

أولاً. توصيف عينة البحث

تعد العينة البحثية جزءاً أساسياً من أجزاء البحث كونها العنصر الجوهرية الذي سيقدم البيانات الأولية التي سيعتمد البحث عليها في توصيف متغيراته واختبار فرضياته، وتوصيف الخصائص التي تتمتع بها هذه العينة ضرورية لقراءة أولية للنتائج من نتائج البحث، ويعرض الجدول (٣)، بعض من الخصائص الديموغرافية لهذه العينة البحثية:

الجدول ٣: توصيف لبعض الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

نوع العمل					
فني			إداري		
العدد	%	العدد	%	العدد	%
١٢٥	٤٧.٣٥	١٣٩	٥٢.٦٥		
النوع الاجتماعي					
ذكور			إناث		
العدد	%	العدد	%	العدد	%
٢٢١	٨٣.٧٢	٤٣	١٦.٢٨		
المؤهل العلمي					
دكتوراه	ماجستير	دبلوم عالي	بكالوريوس	دبلوم	إعدادية
العدد	%	العدد	%	العدد	%
٥	١.٩	١٤	٥.٣١	٩	٣.٤١
				١٥٠	٥٦.٨١
				٥٣	٢٠.٠٧
				٣٣	١٢.٥
سنوات الخدمة					
١ - ٥	٦ - ١٠	١١ - ١٥	١٦ - ٢٠	٢١ فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%
٥٠	١٨.٩٤	٥٣	٢٠.٠٧	٦٢	٢٣.٤٩
				٤٨	١٨.١٨
				٥١	١٩.٣٢

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين

يؤشر ومن خلال الجدول (٣) أن العينة المبحوثة تظهر توازناً نسبياً بين التخصصات الإدارية والفنية في العمل، وكذلك بالنسبة للمؤهل العلمي يلاحظ أيضاً أن العينة تضمنت مستويات مختلفة من المؤهلات العلمية، فضلاً عن سنوات الخدمة التي تتمتع بها العينة جاءت لتظهر تنوعاً ملحوظاً في سنوات الخدمة، وهذا يساهم في أن تكون الإجابات أكثر توازناً في الرؤى والتوجهات، إلا أن ما يؤشر على العينة المبحوثة هو أن نسبة الذكور هي أكبر من نسبة الإناث.

ثانياً. التشخيص الإحصائي لمتغيرات البحث

يتضمن هذا التشخيص الإحصائي هنا قراءة كمية للبيانات الوصفية التي عكستها الأسئلة المدرجة في استبانة الاستبانة، وما نتج عنه من إجابات للأفراد المبحوثين، وهذا التوصيف يعكسه الجدول (٤)، وكما يأتي:

أ- القيادة الموجهة بالمعرفة: متغير القيادة الموجهة بالمعرفة وهو المتغير المستقل في هذا البحث تضمن المتغيرات (X₁-X₁₂) وقد جاء بنسبة اتفاق (٦٣.٥٣%)، وهذه النسبة من الاتفاق تأتي بدعم من المتوسط الحسابي لهذا المتغير بقيمة (٣.٧٠)، وبمعامل اختلاف (٢٥.٩)، ونسبة استجابة (٧٤%)، وهذه القيم قادت إلى أن تتجه الإجابات لأفراد العينة البحثية لهذا المتغير نحو الاتفاق.

- ب- **التعلم التنظيمي:** متغير التعلم التنظيمي بعده متغيراً وسيطاً ثانياً تضمن المتغيرات ($X_{13}-X_{21}$) وقد جاء بنسبة اتفاق (٦٤.٤٨%)، وهذه النسبة من الاتفاق تأتي بدعم من المتوسط الحسابي لهذا المتغير بقيمة (٣.٧٠)، وبمعامل اختلاف (٢٦.٧)، ونسبة استجابة (٧٤%)، وهذه القيم قادت الى أن نتج الإجابات لأفراد العينة البحثية لهذا المتغير نحو الاتفاق.
- ت- **التفكير الاستراتيجي:** متغير التفكير الاستراتيجي بوصفه المتغير الوسيط تضمن المتغيرات ($X_{22}-X_{31}$) وقد جاء بنسبة اتفاق (٦٤.٤٨%)، وهذه النسبة من الاتفاق تأتي بدعم من المتوسط الحسابي لهذا المتغير بقيمة (٣.٧٣)، وبمعامل اختلاف (٢٦)، ونسبة استجابة (٧٤.٦%)، وهذه القيم قادت الى أن نتج الإجابات لأفراد العينة البحثية لهذا المتغير نحو الاتفاق.
- ث- **التجديد الاستراتيجي:** متغير التجديد الاستراتيجي الذي يمثل المتغير المعتمد في هذا البحث فقد تضمن المتغيرات ($X_{32}-X_{42}$) وقد جاء بنسبة اتفاق (٦٣.٣%)، وهذه النسبة من الاتفاق تأتي بدعم من المتوسط الحسابي لهذا المتغير بقيمة (٣.٦٦)، وبمعامل اختلاف (٢٦.٢)، ونسبة استجابة (٧٣.٢%)، وهذه القيم قادت الى أن نتج الإجابات لأفراد العينة البحثية لهذا المتغير نحو الاتفاق.

الجدول ٤: التشخيص الإحصائي لمتغيرات البحث

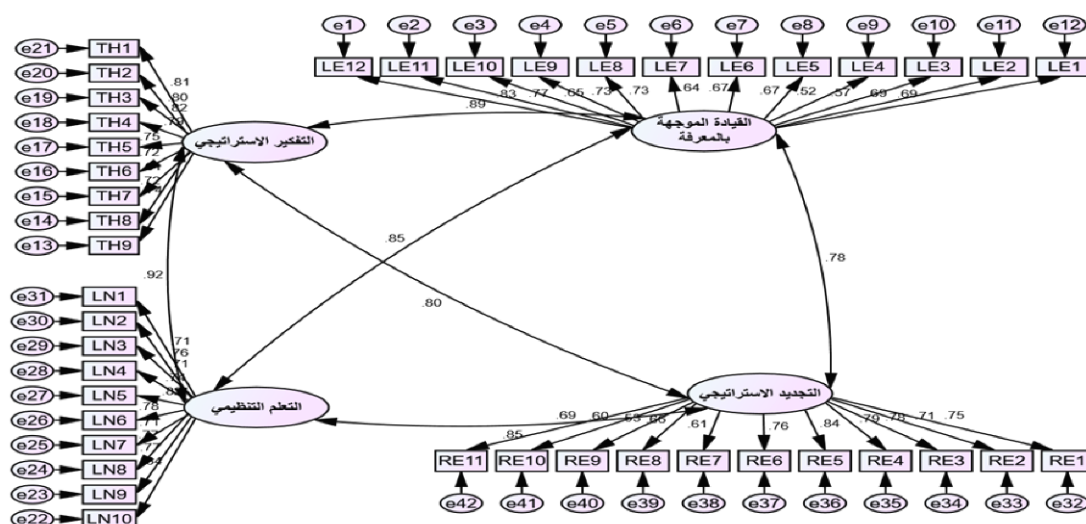
الاسم المتغير	الأسئلة	مقياس الاستجابة																			
		اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		ت		%		ت		%		ت	
القادة الموجهة بالمعرفة	X_1	65	24.6	116	43.9	51	19.3	24	9.1	8	3	75.6	26.7	1.01	3.78	71.8	27.5	0.99	3.59	3	8
	X_2	42	15.9	120	45.5	65	24.6	27	10.2	10	3.8	71.8	27.5	0.99	3.59	71.8	27.5	0.99	3.59	3.8	10
	X_3	61	23.1	121	45.8	55	20.8	19	7.2	8	3	75.6	25.6	0.97	3.78	75.6	25.6	0.97	3.78	3	8
	X_4	33	12.5	154	58.3	65	24.6	11	4.2	1	0.4	75.6	19.0	0.72	3.78	75.6	19.0	0.72	3.78	0.4	1
	X_5	61	23.1	116	43.9	67	25.4	18	6.8	2	0.8	76.2	23.3	0.89	3.81	76.2	23.3	0.89	3.81	0.8	2
	X_6	56	21.2	90	34.1	74	28	35	13.3	9	3.4	71.2	29.7	1.06	3.56	71.2	29.7	1.06	3.56	3.4	9
	X_7	57	21.6	114	43.2	64	24.2	24	9.1	5	1.9	74.6	25.7	0.96	3.73	74.6	25.7	0.96	3.73	1.9	5
	X_8	54	20.5	105	39.8	73	27.7	24	9.1	8	3	73	27.4	1.00	3.65	73	27.4	1.00	3.65	3	8
	X_9	58	22	98	37.1	70	26.5	30	11.4	8	3	72.6	28.6	1.04	3.63	72.6	28.6	1.04	3.63	3	8
	X_{10}	53	20.1	95	36	81	30.7	27	10.2	8	3	71.8	28.1	1.01	3.59	71.8	28.1	1.01	3.59	3	8
	X_{11}	63	23.9	98	37.1	68	25.8	29	11	6	2.3	73.8	27.6	1.02	3.69	73.8	27.6	1.02	3.69	2.3	6
	X_{12}	76	28.8	108	40.9	57	21.6	19	7.2	4	1.5	77.6	24.4	0.95	3.88	77.6	24.4	0.95	3.88	1.5	4
المعدل العام		21.4	42.13	24.93	9.06	2.42	0.96	3.70	25.9	74	26.7	0.99	3.70	3.22	8.55	23.8	43.18	21.3	23.8	8.55	23.8
التعلم التنظيمي	X_{13}	47	17.8	131	49.6	58	22	17	6.4	11	4.2	74	26.2	0.97	3.70	74	26.2	0.97	3.70	4.2	11
	X_{14}	56	21.2	105	39.8	61	23.1	28	10.6	14	5.3	72	30.2	1.09	3.60	72	30.2	1.09	3.60	5.3	14
	X_{15}	47	17.8	108	40.9	76	28.8	24	9.1	9	3.4	72	27.5	0.99	3.60	72	27.5	0.99	3.60	3.4	9
	X_{16}	54	20.5	118	44.7	62	23.5	22	8.3	8	3	74.2	26.4	0.98	3.71	74.2	26.4	0.98	3.71	3	8
	X_{17}	63	23.9	111	42	56	21.2	29	11	5	1.9	75	26.6	1.00	3.75	75	26.6	1.00	3.75	1.9	5
	X_{18}	58	22	119	45.1	58	22	23	8.7	6	2.3	75	25.6	0.96	3.75	75	25.6	0.96	3.75	2.3	6
	X_{19}	63	23.9	126	47.7	61	23.1	9	3.4	5	1.9	77.6	22.4	0.87	3.88	77.6	22.4	0.87	3.88	1.9	5
	X_{20}	65	24.6	105	39.8	68	25.8	17	6.4	9	3.4	75	26.6	1.00	3.75	75	26.6	1.00	3.75	3.4	9
	X_{21}	62	23.5	106	40.5	66	25	21	8	9	3.4	74.4	27.1	1.01	3.72	74.4	27.1	1.01	3.72	3.4	9
	X_{22}	47	17.8	110	41.7	62	23.5	36	13.6	9	3.4	71.2	29.2	1.04	3.56	71.2	29.2	1.04	3.56	3.4	9
المعدل العام		21.3	43.18	23.8	8.55	3.22	0.99	3.70	26.7	74	26.7	0.99	3.70	3.22	8.55	23.8	43.18	21.3	23.8	8.55	23.8
التفكير الاستراتيجي	X_{23}	74	28	107	40.5	59	22.3	22	8.3	2	0.8	77.2	24.3	0.94	3.86	77.2	24.3	0.94	3.86	0.8	2
	X_{24}	65	24.6	109	41.3	64	24.2	22	8.3	4	1.5	75.8	25.0	0.95	3.79	75.8	25.0	0.95	3.79	1.5	4
	X_{25}	66	25	107	40.5	60	22.7	24	9.1	7	2.7	75.2	26.8	1.01	3.76	75.2	26.8	1.01	3.76	2.7	7
	X_{26}	54	20.5	114	43.2	65	24.6	24	9.1	7	2.7	73.8	26.5	0.98	3.69	73.8	26.5	0.98	3.69	2.7	7
	X_{27}	56	21.2	111	42	67	25.4	19	7.2	11	4.2	73.6	27.4	1.01	3.68	73.6	27.4	1.01	3.68	4.2	11
	X_{28}	56	21.2	119	45.1	61	23.1	23	8.7	5	1.9	75	25.3	0.95	3.75	75	25.3	0.95	3.75	1.9	5
	X_{29}	56	21.2	107	40.5	80	30.3	15	5.7	6	2.3	74.4	25	0.93	3.72	74.4	25	0.93	3.72	2.3	6
	X_{30}	48	18.2	113	42.8	70	26.5	30	11.4	3	1.1	73	25.7	0.94	3.65	73	25.7	0.94	3.65	1.1	3
	X_{31}	63	23.9	107	40.5	55	20.8	30	11.4	9	3.4	74	28.3	1.05	3.70	74	28.3	1.05	3.70	3.4	9
المعدل العام		22.6	41.8	24.4	8.8	2.3	0.97	3.73	26	74.6	26	0.97	3.73	2.3	8.8	24.4	41.8	22.6	24.4	8.8	24.4
التجديد الاستراتيجي	X_{32}	40	15.2	129	48.9	56	21.2	26	9.8	13	4.9	71.8	28.4	1.02	3.59	71.8	28.4	1.02	3.59	4.9	13
	X_{33}	42	15.9	140	53	55	20.8	22	8.3	5	1.9	74.4	23.9	0.89	3.72	74.4	23.9	0.89	3.72	1.9	5
	X_{34}	44	16.7	127	48.1	61	23.1	19	7.2	13	4.9	72.8	27.4	1.00	3.64	72.8	27.4	1.00	3.64	4.9	13
	X_{35}	54	20.5	109	41.3	72	27.3	21	8	8	3	73.6	26.6	0.98	3.68	73.6	26.6	0.98	3.68	3	8
	X_{36}	63	23.9	91	34.5	74	28	23	8.7	13	4.9	72.6	29.7	1.08	3.63	72.6	29.7	1.08	3.63	4.9	13
	X_{37}	57	21.6	108	40.9	76	28.8	16	6.1	7	2.7	74.4	25.5	0.95	3.72	74.4	25.5	0.95	3.72	2.7	7
	X_{38}	47	17.8	138	52.3	56	21.2	18	6.8	5	1.9	75.4	23.3	0.88	3.77	75.4	23.3	0.88	3.77	1.9	5
	X_{39}	39	14.8	126	47.7	75	28.4	23	8.7	1	0.4	73.4	22.8	0.84	3.67	73.4	22.8	0.84	3.67	0.4	1
	X_{40}	40	15.2	127	48.1	71	26.9	20	7.6	6	2.3	73.2	24.5	0.90	3.66	73.2	24.5	0.90	3.66	2.3	6
	X_{41}	47	17.8	121	45.8	67	25.4	27	10.2	2	0.8	73.8	24.3	0.90	3.69	73.8	24.3	0.90	3.69	0.8	2
	X_{42}	47	17.8	102	38.6	73	27.7	23	8.7	19	7.2	70.2	31.3	1.10	3.51	70.2	31.3	1.10	3.51	7.2	19
المعدل العام		17.9	45.4	25.3	8.19	3.17	0.96	3.66	26.2	73.2	26.2	0.96	3.66	3.17	8.19	25.3	45.4	17.9	25.3	8.19	25.3

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS-V₂₁)

وهنا يرى الباحثين وبناءً على بيانات الجدول (٤) أن التقارب في نسب الاتفاق ومعاملات الاختلاف يشير إلى وجود تجانس جيد في إجابات أفراد العينة التي شملها البحث، الأمر الذي يعكس فهمهم ووعيهم بمتغيرات البحث وأهميتها لهم في ميدان العمل.

ثالثاً. التحليل العاملي التوكيدي

لغرض القيام بالتحليل العاملي التوكيدي لبيانات البحث للمتغيرات المدروسة، الأمر الذي يتطلب معرفة هل أن البيانات التي قدمها الأفراد المبحوثين تتوزع توزيعاً طبيعياً، لذا فقد استخدم الأسلوب الإحصائي (Kolmogorov Smirnov) للكشف عن ذلك، وقد أظهر التحليل الإحصائي أن بيانات جميع المتغيرات لا تعود إلى مجتمع يتوزع توزيعاً طبيعياً، ونظراً لذلك فقد تم إجراء التحليل باستخدام بطريقة المربعات الصغرى غير الموزونة (Unweighted least squares)، وبعد القيام بالتحليل الخاص بأنموذج البحث الذي يعرضه الشكل (٢)، وظهرت قيم جودة المطابقة للأنموذج في الجدول (٥)، ونتائج تحليل الانحدار بين متغيرات البحث الكامنة والملاحظة في الجدول (٦) وكما يلي:



الشكل (٢): التحليل العاملي التوكيدي لمخطط البحث

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرمجية الإحصائية (AMOS-V₂₆)

الجدول ٥: مؤشرات جودة المطابقة للأنموذج البحثي

ت	المؤشرات القياسية	قيم جودة المطابقة لقبول الأنموذج	قيم مؤشرات الأنموذج	القرار
١	نسبة مربع كاي المعياري (CMIN/ df)	CMIN/ df < 2	0.809	مطابق
٢	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي (RMR)	CMIN/ df < 5 RMR (0.08) وكلما اقتربت القيمة من الصفر كان الأنموذج أفضل مطابقة	0.053	مطابق
٣	مؤشر جودة المطابقة (GFI)	GFI > 0.90 GFI < 0.90 مطابقة ضعيفة	0.987	مطابق
٤	مؤشر جود المطابقة المصحح (AGFI)	AGFI > 0.85 AGFI > 0.90 مطابقة أحسن AGFI=1 مطابقة تامة	0.985	مطابق
٥	مؤشر جودة المطابقة الاقتصادي (PGFI)	الاقتراب من (1) يدل على مطابقة جيدة	0.887	مطابق
٦	مؤشر جودة المطابقة المعياري (NFI)	NFI=1 مطابقة تامة NFI > 0.90 احسن مطابقة	0.985	مطابق
٧	مؤشر جودة المطابقة النسبي (RFI)	(RFI) > 0.90 التوافق مع الأنموذج (RFI) > 0.95 مطابقة أفضل (RFI) = 1 مطابقة تامة	0.985	مطابق
٨	مؤشر بساطة الأنموذج النسبي (PRATIO)	0 < PRATIO <= 1 وكما اقترب من 1 دل ذلك على أن الأنموذج أكثر بساطة	0.944	مطابق
٩	مؤشر المطابقة المعياري الاقتصادي (PNFI)	تتراوح القيمة من (0 - 1) / تجاوز المؤشر لقيمة (0.90) تدل على مطابقة جيدة للأنموذج	0.930	مطابق

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرمجية الإحصائية (AMOS-V₂₆)

الجدول ٦ : النتائج الخاصة بتحليل الانحدار المعياري بين المتغيرات المشاهدة والكامنة للبحث

المتغير الرئيسي	مسار التأثير	الاسئلة	معاملات الانحدار المعيارية	الحد الأدنى	الحد الأعلى	P- Value	مستوى التشبع
القيادة الموجهة بالمعرفة	<---	LE ₁	0.689	0.570	0.758	0.01	متشبع
	<---	LE ₂	0.685	0.611	0.761	0.00	متشبع
	<---	LE ₃	0.567	0.476	0.647	0.01	متشبع
	<---	LE ₄	0.522	0.429	0.599	0.01	متشبع
	<---	LE ₅	0.671	0.581	0.742	0.01	متشبع
	<---	LE ₆	0.667	0.574	0.730	0.02	متشبع
	<---	LE ₇	0.637	0.526	0.693	0.03	متشبع
	<---	LE ₈	0.734	0.648	0.789	0.01	متشبع
	<---	LE ₉	0.727	0.655	0.779	0.01	متشبع
	<---	LE ₁₀	0.646	0.555	0.732	0.00	متشبع
	<---	LE ₁₁	0.774	0.715	0.838	0.00	متشبع
	<---	LE ₁₂	0.826	0.777	0.861	0.01	متشبع
التعلم التنظيمي	<---	LN ₁	0.713	0.654	0.790	0.00	متشبع
	<---	LN ₂	0.758	0.691	0.815	0.01	متشبع
	<---	LN ₃	0.708	0.647	0.760	0.02	متشبع
	<---	LN ₄	0.736	0.664	0.775	0.03	متشبع
	<---	LN ₅	0.817	0.764	0.857	0.02	متشبع
	<---	LN ₆	0.776	0.714	0.820	0.02	متشبع
	<---	LN ₇	0.711	0.633	0.768	0.01	متشبع
	<---	LN ₈	0.772	0.708	0.824	0.01	متشبع
	<---	LN ₉	0.771	0.701	0.823	0.01	متشبع
	<---	LN ₁₀	0.635	0.531	0.700	0.01	متشبع
التفكير الاستراتيجي	<---	TH ₁	0.805	0.742	0.855	0.01	متشبع
	<---	TH ₂	0.802	0.732	0.851	0.01	متشبع
	<---	TH ₃	0.816	0.758	0.871	0.00	متشبع
	<---	TH ₄	0.794	0.735	0.844	0.00	متشبع
	<---	TH ₅	0.752	0.660	0.795	0.03	متشبع
	<---	TH ₆	0.723	0.610	0.768	0.04	متشبع
	<---	TH ₇	0.609	0.505	0.698	0.01	متشبع
	<---	TH ₈	0.723	0.651	0.771	0.01	متشبع
	<---	TH ₉	0.737	0.666	0.786	0.02	متشبع
التجديد الاستراتيجي	<---	RE ₁	0.746	0.673	0.792	0.02	متشبع
	<---	RE ₂	0.712	0.621	0.774	0.01	متشبع
	<---	RE ₃	0.781	0.724	0.840	0.00	متشبع
	<---	RE ₄	0.790	0.724	0.858	0.00	متشبع
	<---	RE ₅	0.842	0.788	0.889	0.01	متشبع
	<---	RE ₆	0.759	0.694	0.815	0.01	متشبع
	<---	RE ₇	0.606	0.513	0.692	0.00	متشبع
	<---	RE ₈	0.656	0.578	0.736	0.00	متشبع
	<---	RE ₉	0.534	0.374	0.664	0.01	متشبع
	<---	RE ₁₀	0.605	0.511	0.689	0.00	متشبع
	<---	RE ₁₁	0.687	0.612	0.763	0.00	متشبع

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرمجية الإحصائية (AMOS-V₂₆)

يلاحظ وعن طريق القيم التي يعرضها الجدول (٥) أن الانموذج الذي تبناه البحث الحالي يتمتع بجميع معايير جودة المطابقة الإحصائية التي حددتها الأدبيات العلمية واعتمدتها الدراسات والبحوث في هذا المجال، بما يعني قبول الانموذج البحثي وصلاحيته، كما أكدت ودعمت هذه النتائج قيم معاملات الانحدار المعيارية التي عرضها الجدول (٦) التي تشير الى تشبعات المتغيرات الرئيسية والفرعية، حيث تجاوزت جميع القيم للتشبعات (0.50)، وهي معنوية بدلالة قيم (P-Value) التي هي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، والنتائج أنفة الذكر تسمح للباحثين بالانتقال الى الخطوة الأخرى من البحث ممثلة باختبار الفرضيات البحثية.

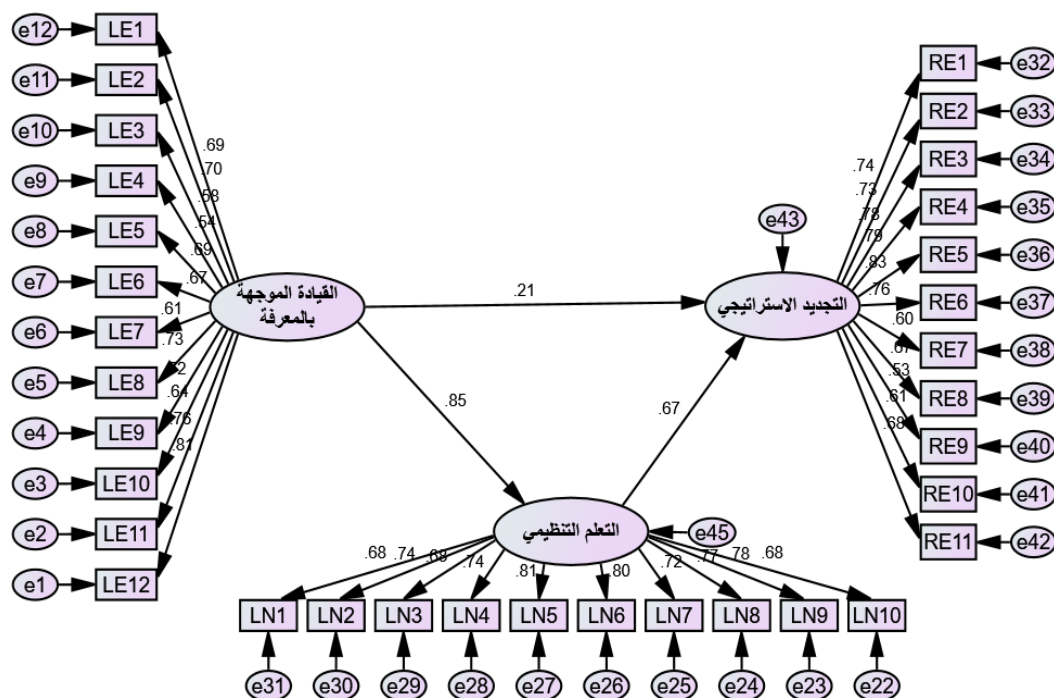
رابعاً. اختبار الفرضيات

■ اختبار الفرضية الأولى

أشارت هذه الفرضية الى (يوجد تأثير معنوي مباشر ذي دلالة احصائية للقيادة الموجهة بالمعرفة في التجديد الاستراتيجي وغير مباشر عن طريق متغير التعلم التنظيمي).

ولاختبار هذه الفرضية تم اجراء التحليل عن طريق بناء المعادلة البنائية ووفقاً لصياغتها في الشكل (٣) باستخدام البرمجية الاحصائية (AMOS-V₂₆)، كما نتج عن التحليل البيانات التي في الجدول (٧)، حيث تعكس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لمتغير القيادة الموجهة بالمعرفة في متغير التجديد الاستراتيجي، وباعتماد التعلم التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً.

يُلاحظ من الجدول (٧) أن التأثير غير المباشر لمتغير القيادة الموجهة بالمعرفة في متغير التجديد الاستراتيجي بتوسيط متغير التعلم التنظيمي كان تأثير موجب طردي من خلال اشارة وقيمة معامل التأثير بينهما والذي قيمته (0.67)، وهذا التأثير معنوي بدلالة قيمة (P-Value) البالغة (0.007) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، أما التأثير المباشر لمتغير القيادة الموجهة بالمعرفة في متغير التجديد الاستراتيجي مع توسيط متغير التعلم التنظيمي فقد كان طردياً موجباً أيضاً، فمن خلال قيمة معامل التأثير الذي يساوي (0.21) وهو تأثير معنوي بدلالة (P-Value) التي كانت (0.038) والتي هي اقل من مستوى المعنوية (0.05)، أي ان هناك تأثير مباشر وغير مباشر معنوي للمتغير المستقل (القيادة الموجهة بالمعرفة) في المتغير المعتمد (التجديد الاستراتيجي) بواسطة المتغير الوسيط (التعلم التنظيمي)، أي ان هناك وساطة جزئية بين المتغيرات، بمعنى أن المتغير المستقل يمكن أن يكون له تأثير مباشر وغير مباشر في المتغير المعتمد، وهذا يعني قبول الفرضية الاولى.



الشكل (٣): المعادلة البنائية لاختبار الفرضية الأولى

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرمجية الاحصائية (AMOS-V₂₆)

الجدول ٧ : نتائج الاختبار للفرضية الأولى

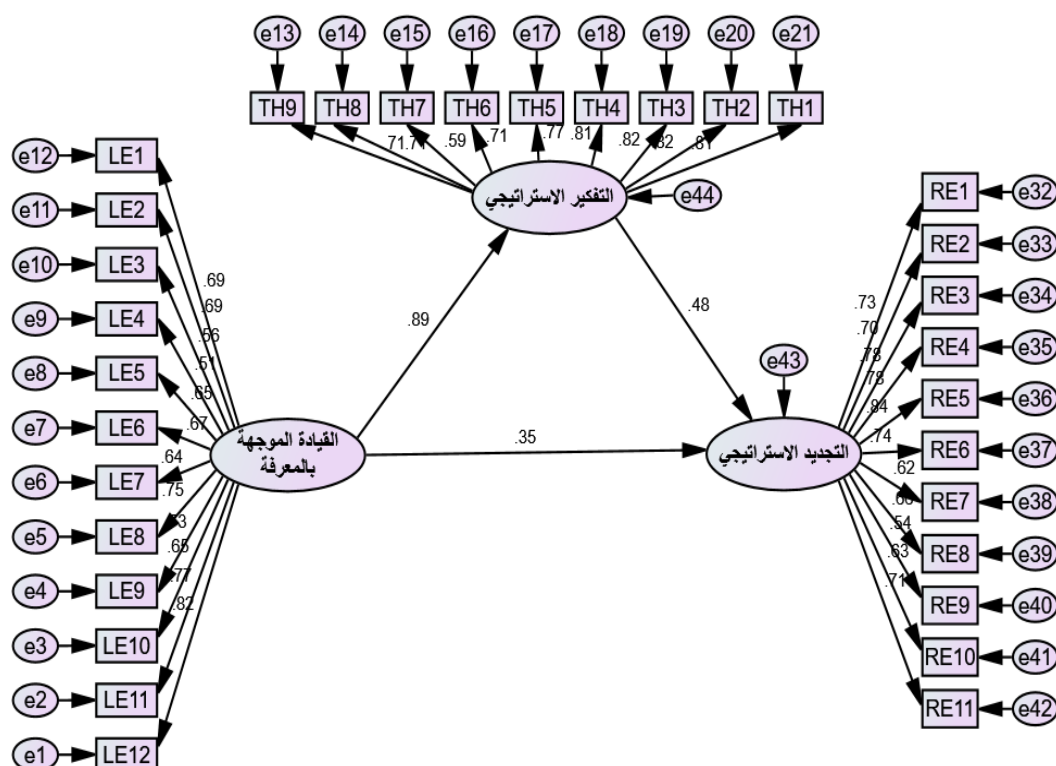
نوع الوساطة	p-Value	مستوى الثقة ٩٥ % الحد الأدنى	مستوى الثقة ٩٥ % الحد الأعلى	معامل التأثير	نوع التأثير	المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير الوسيط	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
وساطة جزئية	0.007	1.32	0.74	0.67	غير مباشر	التجديد الاستراتيجي	←	التعلم التنظيمي	←	القيادة الموجهة بالمعرفة
	0.038	0.47	0.57	0.21	مباشر	التجديد الاستراتيجي	←			القيادة الموجهة بالمعرفة

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرمجية الاحصائية (AMOS-V₂₆)

■ اختبار الفرضية الثانية

أشارت هذه الفرضية الى (يوجد تأثير معنوي مباشر ذي دلالة احصائية للقيادة الموجهة بالمعرفة في التجديد الاستراتيجي وغير مباشر عن طريق متغير التفكير الاستراتيجي).

لاختبار الفرضية هذه تم إجراء التحليل عبر بناء المعادلة البنائية وفقاً لصياغتها في الشكل (٤) باستخدام البرمجية الاحصائية (AMOS-V₂₆)، وقد تمخض من التحليل الخاص بالفرضية الثانية البيانات في الجدول (٨)، إذ تشير للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة التي تنتج عن متغير القيادة الموجهة بالمعرفة في متغير التفكير الاستراتيجي، وباعتماد التفكير الاستراتيجي كونه متغيراً وسيطاً بينهما، حيث يتضح ومن الجدول (٨) أن التأثير غير المباشر لمتغير القيادة الموجهة بالمعرفة في متغير التفكير الاستراتيجي بتوسط متغير التفكير الاستراتيجي كان تأثير موجب طردي من خلال اشارة وقيمة معامل التأثير بينهما والذي قيمته (0.48)، وهذا التأثير معنوي بدلالة قيمة (P-Value) البالغة (0.009) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، أما التأثير المباشر لمتغير القيادة الموجهة بالمعرفة في متغير التفكير الاستراتيجي مع توسيط متغير التفكير الاستراتيجي فقد كان طردياً موجباً كذلك، فمن خلال قيمة معامل التأثير الذي يساوي (0.35) وهو تأثير معنوي بدلالة (P-Value) التي كانت (0.043) والتي هي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، أي ان هناك تأثير مباشر وغير مباشر معنوي للمتغير المستقل (القيادة الموجهة بالمعرفة) في المتغير المعتمد (التجديد الاستراتيجي) بواسطة المتغير الوسيط (التفكير الاستراتيجي)، أي ان هناك وساطة جزئية بين المتغيرات، بمعنى أن المتغير المستقل يمكن أن يكون له تأثير مباشر وغير مباشر في المتغير المعتمد، وهذا يعني قبول الفرضية الثانية.



الشكل (٤): المعادلة البنائية لاختبار الفرضية الثانية
المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرمجية الاحصائية (AMOS-V₂₆)

الجدول ٨ : نتائج الاختبار للفرضية الثانية

المتغير المستقل	اتجاه التأثير	المتغير الوسيط	اتجاه التأثير	المتغير المعتمد	نوع التأثير	معامل التأثير	مستوى الثقة ٩٥ % الحد الأدنى	p-Value	نوع الوساطة
القيادة الموجهة بالمعرفة	←	التفكير الاستراتيجي	←	التجديد الاستراتيجي	غير مباشر	0.48	0.182	0.009	وساطة جزئية
			←		مباشر	0.35	0.436	0.043	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرمجية الاحصائية (AMOS-V₂₆)

■ اختبار الفرضية الثالثة

أشارت هذه الفرضية الى (يوجد تأثير معنوي مباشر ذي دلالة احصائية للقيادة الموجهة بالمعرفة في التجديد الاستراتيجي وغير مباشر عن طريق متغيري التفكير الاستراتيجي والتعلم التنظيمي).

ولاختبار هذه الفرضية تم إجراء التحليل عن طريق بناء المعادلة البنائية ووفقاً لصياغتها في الشكل (٥) باستخدام البرمجية الاحصائية (AMOS-V₂₆)، وتلخص البيانات التي يتضمنها الجدول (٩) نتائج التحليل للفرضية الثالثة إذ تشير للتأثيرات المباشرة

وغير المباشرة التي نتجت عن متغير القيادة الموجهة بالمعرفة في متغير التجديد الاستراتيجي، وباعتماد التعلم التنظيمي والتفكير الاستراتيجي بكونهما متغيرين وسيطين بينهما.

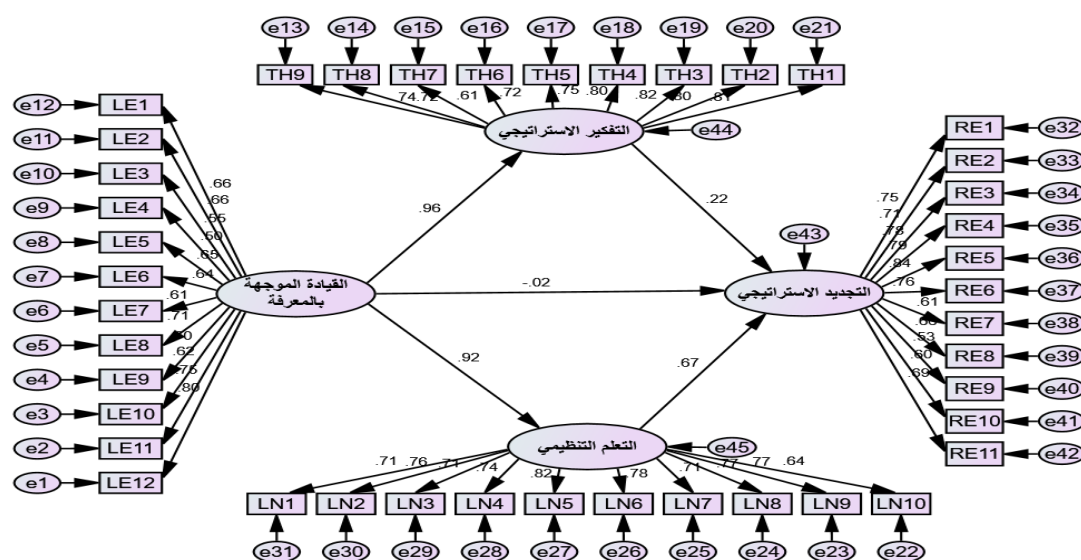
ويقدم الجدول (٨) عرضاً لبيانات التأثير غير المباشر لمتغير القيادة الموجهة بالمعرفة في متغير التجديد الاستراتيجي بتوسيط متغيرات التعلم التنظيمي والتفكير الاستراتيجي معاً، وكما يلي:

فبالنسبة للتأثير غير المباشر الذي تمارسه القيادة الموجهة بالمعرفة بعدها متغيراً مستقلاً في متغير التجديد الاستراتيجي بوصفها متغيراً معتمداً بتوسيط متغير التعلم التنظيمي، حيث كان التأثير موجباً وطردياً فقد بلغت قيمة معامل التأثير ما مقداره (0.67) وهذه القيمة معنوية بدلالة قيمة (P-Value) البالغة (0.007) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05).

أما بالنسبة للتأثير غير المباشر الذي تمارسه القيادة الموجهة بالمعرفة بعدها متغيراً مستقلاً في متغير التجديد الاستراتيجي بوصفها متغيراً معتمداً بتوسيط متغير التفكير الاستراتيجي، حيث كان التأثير موجباً وطردياً فقد بلغت قيمة معامل التأثير ما مقداره (0.22) وهذه القيمة معنوية بدلالة قيمة (P-Value) البالغة (0.048) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05).

أما بما يتعلق بالتأثير المباشر الذي تمارسه القيادة الموجهة بالمعرفة بعدها متغيراً مستقلاً في متغير التجديد الاستراتيجي بوصفها متغيراً معتمداً، حيث كان التأثير موجباً وعكسياً فقد بلغت قيمة معامل التأثير ما مقداره (-0.02) وهذه القيمة غير معنوية بدلالة قيمة (P-Value) البالغة (0.781) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05).

وبالتالي واستناداً لما تم ذكره آنفاً وبالرغم من وجود التأثيرات غير المباشرة للمتغير المستقل في المتغير المعتمد فإن هذا يؤشر عدم صحة الفرضية الثالثة.



الشكل ٥ : المعادلة البنائية لاختبار الفرضية الثالثة
المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرمجية الاحصائية (AMOS-V₂₆)

الجدول ٩ : نتائج الاختبار للفرضية الثالثة

المتغير المستقل	اتجاه التأثير	المتغير الوسيط	اتجاه التأثير	المتغير المعتمد	نوع التأثير	معامل التأثير	مستوى الثقة ٩٥ % الحد الأدنى	الحد الأعلى	p-Value	نوع الوساطة
القيادة الموجهة بالمعرفة	←	التعلم التنظيمي	←	التجديد	غير مباشر	0.67	0.346	0.864	0.007	وساطة كاملة
	←	التفكير الاستراتيجي	←	التجديد	غير مباشر	0.22	0.015	0.583	0.048	
	←		←		مباشر	-0.02	-0.11	0.607	0.781	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرمجية الاحصائية (AMOS-V₂₆)

أولاً. الاستنتاجات

١. دعمت المؤشرات الاحصائية لعمليات التحليل للعامل التوكيدي دلائل الربط النظري بين المتغيرات التي شملها البحث، وتجسد ذلك الدعم بمؤشرات جودة المطابقة التي برهنت صحة بناء المخطط الفرضي الذي صاغه الباحثين.
٢. جاءت النتائج الاحصائية لتوضح أن التأثيرات المباشرة التي تمارسها القيادة الموجهة بالمعرفة في التجديد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة هي تأثيرات ضعيفة نسبياً، وهذا يفسر تركز بعض المشروعات التي تبنت تنفيذها منذ مدة زمنية طويلة الأمد نسبياً.
٣. قدمت النتائج للاختبارات الاحصائية حاجة القيادة الموجهة بالمعرفة إلى متغيرات وسيطة لتظهر تأثيرها في عملية التجديد الاستراتيجي، فوفقاً لنتائج البحث يتضح ان القيادة عند تبنيها المعرفة بعدها توجهاً في نمطها التأثيري فإنها بحاجة الى متغيرات تسهم في ترجمة توجهاتها وتوضح من خلالها الية تنفيذ تلك التوجهات، وتفسير ذلك يكمن في أن المعرفة تعد موجوداً غير ملموس يحتاج الى عمليات للتعليم ونقل ومشاركة وحفظ وتوزيع ليتسنى فهمها، وفهم اليات التعامل معها من قبل العاملين.
٤. قدمت نتائج البحث الاحصائية أن للتفكير الاستراتيجي دوراً وسيطاً مهماً في دعم العلاقة التأثيرية بين القيادة الموجهة بالمعرفة والتجديد الاستراتيجي ويمكن تفسير هذا الدور في ان العمليات الذهنية التي يستند اليها هذا النوع من التفكير مبنية في جانب كبير منها على المعرفة وآليات استثمارها بما يضمن اتخاذ قرارات أفضل، وعلى نحو يضمن الوصول الأمثل للعمليات التي تسهم في تحقيق الاهداف ومنها النجاح في عملية التجديد الاستراتيجي.
٥. أبرز البحث الدور التكاملية الذي يمارسه التعلم التنظيمي والتفكير الاستراتيجي معاً في نقل التأثيرات التي تعمل القيادة في المنظمة المبحوثة على احداثها في عمليات التجديد الاستراتيجي عبر المعرفة التي تمتلكها، وهذا الدور تفسره القيم الموجهة للمؤشرات الاحصائية لمخرجات عمليات التحليل للبيانات البحثية.

ثانياً. المقترحات

١. ضرورة رفع مستوى التجسيد للمعرفة التي تمتلكها القيادة في المنظمة المبحوثة وعلى النحو الذي يسهم في تحقيق عمليات التجديد للأنشطة والمشروعات التي تتبناها، والآلية التي يمكن اعتمادها في تنفيذ ذلك عن طريق صياغة نموذج قابل للتطبيق العملي يتناسب مع طبيعة أنشطة ومكانة المنظمة في السوق.
٢. السعي نحو صياغة وتبني آليات تنظيمية للتعلم تسهم في دعم العمليات المعرفية (اكتساباً، ونقلًا، وتطبيقاً)، وبما يعزز من قدرات المنظمة في عمليات التجديد الاستراتيجي، والآلية تطبيق ذلك عبر وضع مبادئ تنظيمية لتطوير رأس المال الفكري وتعزيز آليات التعاون بين العاملين، وترسيخ قيم التشارك المعرفي.
٣. ضرورة تعزيز عمليات التحول المعرفي التي من شأنها أن تؤمن توليد المعرفة من قبل كافة العاملين، والية تنفيذ ذلك تكمن في تشجيع عمليات التنشئة الاجتماعية في المنظمة المبحوثة والتي توسع من خلالها قاعدة امتلاكها للمعرفة الضمنية، فالقيادة الموجهة بالمعرفة تشجع تطبيق عمليات ادارة المعرفة.
٤. ضرورة الاهتمام بالبرامج والتطبيقات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات واستخدامها في عمل المنظمة وذلك يتم وفق آلية تأمين عمليات التدريب اللازمة للعاملين لإكسابهم المهارات الفنية والقدرات المعرفية في مجال استخدام تلك التطبيقات في تقديم الخدمات للزبون الأمر الذي من شأنه ان يدعم عملية التجديد الاستراتيجي.
٥. لنجاح مساعي القيادة الموجهة في المعرفة في تحقيق ما تصبو اليه من تطلعات فإن الامر بحاجة الى تفعيل العلاقات بين عدة متغيرات، فضلاً عن دعم وتشجيع العاملين والآلية تنفيذ ذلك يمكن ان تكون من خلال تقديم الموارد اللازمة لعمليات التعلم التنظيمي بتوفير الظروف التنظيمية اللازمة بما يمكن المنظمة من استغلال الفرص التي تدعم أنشطة التجديد الاستراتيجي.
٦. ضرورة تبني المنظمة المبحوثة منهجاً واضحاً في عملية اختيار القيادات من ذوي القدرات المتميزة في التفكير الاستراتيجي وامتلاكهم للمعرفة المتميزة القادرين على التعامل مع الظروف البيئية الدينامية، وذلك عبر آلية وضع معايير واختبارات تدعم هذا التوجه.

Reference

- 1- Abdolreza Sadeghi and Fereshteh Mostafavi Rad, (2018), The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management and innovation, Management Science Letters, Vol (8), No (3), PP 151-160.
- 2- Achim Schmitt., Sebastian Raisch., and Henk W. Volberda., (2016), Strategic Renewal: Past Research, Theoretical Tensions and Future Challenges, International Journal of Management Reviews, Vol (20), No (1), PP 81-98.
- 3- Adani Nnenne Ifechi., Onyekwelu Njideka Phina and Dibua Chijioke Emmanuel, (2021), Strategic Thinking and Competitive Advantage of Small and Medium Scale Enterprises (SMEs) in Southeast Nigeria, Vol (3), No (5), PP 201-207.
- 4- Ailan Yuan and Anchalee Chayanuvat, (2021), A Study on the Difference between Organizational Learning And Learning Organization, International Journal of Arts and Social Science, Vol (4), No (4), PP 77-81.

- 5- Ailan Yuan and Anchalee Chayanuvat, (2021), A Study on the Difference between Organizational Learning And Learning Organization, *International Journal of Arts and Social Science*, Vol (4), No (4), PP 77-81.
- 6- Alaa Garad and Jeff Gold, (2019), The learning-driven organization: toward an integrative model for organizational learning, *Industrial And Commercial Training*, Vol (51), No (6), PP 329-341.
- 7- Alessandra Casso and Márcio Luiz Marietto, (2021), The Effects of Organizational Learning and Absorption Capacity on The Performance of Product Innovation In Small and Medium-Sized Enterprise, *International Journal of Innovation* Vol (19), No (2), PP 322-352.
- 8- Al-Jubouri, Hussein Raafat Jassim, (2022), the role of Agile leadership in IT project management phases: a case study at Asiacele mobile communications company in Iraq, unpublished master thesis, Faculty of management and Economics, University of Mosul, Iraq.
- 9- Amel Youb, (2021), Contribution of Strategic Renewal to Strengthening Human Resources Management Practices, *Journal On Legal and Economic Studies*, Vol (10), No (2), PP 1-12.
- 10- Banji Rildwan Olaleyea., Murat Akkayab., Okechukwu Lawrence Emeagwalic., Razan Ibrahim Awwadd., and Sameer Hamda, (2020), Strategic Thinking and Innovation Performance; The Mediating Role of Absorptive Capabilities, *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, Vol (29), No (5), PP 2030-2043.
- 11- Basim Abbas Kraidy Jassmy and Enas Abdul Hussein Katea, (2022), Agile Leadership and Its Impact on Organizational Innovation by Mediating High Involvement, *Baltic Journal of Law & Politics*, Vol (15), No (1), P 1208-1235.
- 12- Chinelo Ifeyinwa Nwaibe., Joseph Ugochukwu Ogbuefi., and Idu Robert Egbenta., (2022), Organizational Learning and Risk Management Maturity: Systematic and Meta-Analyses Approach, *Business Ethics and Leadership*, Vol (6), No (3), PP 68-76.
- 13- Ellen F. Goldman, (2012), Leadership practices that encourage strategic thinking, *Journal of Strategy and Management*, Vol (5), No (1), PP 25-40.
- 14- Francisco Jose Saez-Martinez and Ángela González-Moreno, (2011), Strategic Renewal, Cooperation, and Performance: A Contingency Approach, *Journal of Management and Strategy*, Vol (2), No (4), PP 43- 55.
- 15- Hafsa Zahur., Muhammad Iftikhar Ali., Momina Gul., (2022), The Role of Knowledge-Oriented Leadership and Team Creativity in ERP Project Success, *Pakistan Social Science Review*, Vol (6), No (2), PP 721-732.
- 16- Hassoun, Hassoun Haitham, (2021), knowledge management processes in promoting strategic renewal activities a case study in the General Directorate of Nineveh Education, *Journal of Anbar University of economic and Administrative Sciences*, vol. (13), No. (4), pp. 102-123.
- 17- Helder de Jesus Ginja Antunesa and Paulo Gonc, alves Pinheiroc, (2019), Linking knowledge management, organizational learning and memo, *Journal of Innovation & Knowledge*, Vol (5), No (2), PP 140-149.
- 18- Henk W. Volberda., Charles Baden-Fuller., and Frans A. J. van den Bosch, (2001), Mastering Strategic Renewal Mobilising Renewal Journeys in Multi- unit Firms, *Long Range Planning*, Vol (34), No (2), PP 159-178.
- 19- Ibrahim Olaniyi and Elumah Lucas, (2016), Strategic Thinking and Organization Performance: Study of Nigeria Firms, *Journal of Business Administration Research*, Vol (5), No (1), PP 23-28.
- 20- Isto Huvila, (2014), Towards Information Leadership, *Aslib Journal of Info Mgmt*, Vol (66), PP 663-667.
- 21- Jenni Kaipainen, (2020), Strategic Renewal Process Towards Sustainability An Ecosystem Approach Case Neste Oyj, Master of Science Thesis, Tampere University, Finland.
- 22- Julianne A. Lischka., (2019), Strategic renewal during technology change: Tracking the digital journey of legacy news companies, *Journal Of Media Business Studies*, Vol (16), No (3), PP 182-201.
- 23- Kati Järvi and Violetta Khoreva, (2020), The role of talent management in strategic renewal, *International Journal*, Vol (42), No (1), PP 75-89.
- 24- Ludvig Bengtsson and Pontus Skog, (2018), Improving business performance with organizational learning: A case study of factors affecting organizational learning and its relationship with business Performance, Master of Science Thesis, KTH Industrial Engineering and Management Industrial Management, Stockholm.
- 25- Mahmood Ghorbani and Seyed Mohammad Reza Fattahi, (2013), Study of Relationship Between Strategic Thinking Dimensions and Entrepreneurship, *Middle-East Journal of Scientific Research*, Vol (13), No (2), PP 137-144.
- 26- Majdoleen Omar Balawi and Shaker Jaralla Alkshali, (2022), Achieving Organizational Success Through Strategic Renewal, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol (12), No (6), PP 544-560.
- 27- Marc Salama Asabee, (2021), Exploring the Importance of Strategic Thinking to Strategic Planning in the Strategic Management Process, *Journal of Business and Management Sciences*, Vol (9), No (2), PP 68-70.
- 28- Maria Georgakalou., Maria Kamariotou., and Fotis Kitsios, (2023), Evaluating Leaders' Strategic Thinking and Entrepreneurial Characteristics Using Semantic Analysis, *Businesses*, Vol (3), No (1), PP 181-197.
- 29- Mario J. Donate and Jesús D. Sánchez de Pablo, (2015), The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation, *Journal of Business Research*, Vol (68), No (2), PP 360-370.
- 30- Marta Pérez-Pérez., María Concepción López-Fernández., and María Obeso., (2019), Knowledge, Renewal and Flexibility: Exploratory Research in Family Firms, *Administrative Sciences*, Vol (9), No (4), PP 1-19.

- 31-Mehdi Tajpour., Elahe Hossein., and Atefe Moghaddm., (2018), The Effect of Managers Strategic Thinking on Opportunity Exploitation, Scholedge International Journal of Multidisciplinary & Applied Studies, Vol (5), No (2), PP 68-81.
- 32-Mia Leufvén., Ravi Vitrakoti., Anna Bergström., Ashish KC., and Mats Målvist., (2015), Dimensions of Learning Organizations Questionnaire (DLOQ) in a low-resource health care setting in Nepal, Health Research Policy and Systems, Vol (13), No (6), PP 1-8.
- 33-Mohammad Zakaria Kiaei., Nahid Hatam., Mina Moraveji., Reza Moradi., Mahdiah Sadat Ahmadzadeh., and Shirin Ghanavati., (2016), The Relationship Between Strategic Thinking and Hospital Managers' Productivity in Teaching Hospitals of Shiraz, Biotech Health Sci, Vol (3), No (1), PP 1-6.
- 34-Nabeel Al Amiri., Rabiah Eladwiah Abdul Rahima., and Gouher Ahmed., (2020), Leadership Styles and Organizational Knowledge Management Activities: A Systematic Review, Gadjah Mada International Journal of Business, Vol (22), No (3), PP 250-275.
- 35-Nagham H. Al Nama'a and Rasha H. Abbood, (2019), The Impact of Strategic Thinking on the Exploitation Opportunities in Entrepreneurial Venture, Management and Business Research Quarterly, Vol (11), PP 16-23.
- 36-Nagwan AlQershi, (2021), Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital, Management Science Letters, Vol (11), No (3), PP 1003-1012.
- 37-Nor Intan Adha Hafit, Azilah Anis, Zaimy Johana Johan, Nor Azairiah Othman, and Zarina Munir, (2022), Examining the Role of Organisational Learning Theory and Learning Organisations in the Era of Digitalization: A Literature Review, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol (12), No (5), PP 740-752.
- 38-Olga Mishina, (2016), The linkage between organizational learning and strategic renewal. A case study within the fishing industry, Master Thesis, University College of Southeast Norway Faculty of Technology and Maritime Sciences.
- 39-Omar, Iman Moufak, Ismail, Saif Mohammed, and Essawi, Hadi Marwan Ahmed, (2020), the role of strategic innovation in enhancing organizational creativity - an analytical study of the opinions of a sample of employees at the public company for the pharmaceutical industry in Samara, Journal of Rafidain development, Vol. (39), Issue (127), pp. 124-144.
- 40-Pornthip Chaithanapat., Prattana Punnakitikashem., Nay Chi Khin Khin Oo., and Sirisuhk Rakthin., (2022), Relationships among knowledge Oriented leadership, customer knowledge management, innovation quality and firm performance in SMEs, Journal of Innovation & Knowledge, Vol (7), No (1), PP 1-10.
- 41-Rajshree Agarwal and Constance E. Helfat, (2009), Strategic Renewal of Organizations, Organization Science, Vol (20), No (2), PP 281-293.
- 42-Safari Alborz and Azadehdel Mohammad Raza, (2015), The key role of knowledge-oriented leadership in innovation performance of manufacturing and commercial companies of Guilan province, International Letters of Social and Humanistic Sciences, Vol (62), PP 1-7.
- 43-Sajjad M. Jasimuddina and M. Muzamil Naqshbandi, (2018), Knowledge-oriented leadership and open innovation: role of knowledge management capability in France-based multinationals, International Business Review, Vol (27), No (3), PP 701-713.
- 44-Sanjay Kumar Singh, (2008), Role of leadership in knowledge management: a study, Journal of Knowledge Management, Vol (12), No (4), PP 3-15.
- 45-Soheila Majlesi ArdehJani., Gholam Reza Shabani Bahar., Majid Soleymani., and Habib Honari, (2017), Effect of Knowledge Management of Strategic Thinking of Human Capitals in Ministry of Sports and Youth, World Journal of Environmental Biosciences, Vol (6), No (S1), PP 38-42.
- 46-Sulieman Ibraheem Shelash and Thaer Fahmi Salim, (2016), The Effect of Strategic Thinking Styles on the Enhancement Competitive Capabilities of Commercial Banks in Jordan, International Journal of Business and Social Science, Vol (7), No (10), PP 133-144.
- 47-Tuba Yavas and Vehbi Celik, (2020), Organisational learning: A scale development study, Cypriot Journal of Educational, Vol (15), No (4), PP 820-833.
- 48-Ubaid Ur Rehman and Amjad Iqbal, (2020), Nexus of knowledge-oriented leadership, knowledge management, innovation and organizational performance in higher education, Business Process Management Journal, Vol (26), No (6), PP 1731-1758.
- 49-Veethica Smriti., Sanjay Dhir., and Swati Dhir., (2021), Strategic thinking in a professional environment: a review of the literature, Int. J. Business Innovation and Research, Vol (25), No (2), PP 260-284.
- 50-Yair Berson., Louise A. Nemanich., David A. Waldman., Benjamin M. Galvin., and Robert T. Keller., (2006), Leadership and organizational learning: A multiple levels perspective, The Leadership Quarterly, Vol (17), No (6), PP 577-594.