

دور صناع المعرفة في تعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي من خلال المرونة الاستراتيجية / دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في فرع شركة آسيا سيل للاتصالات بمحافظة كركوك

م. احمد عبدالله دانوك
المعهد التقني الحويجة

Ahmed.Idanok@yahoo.com

م.م. مثنى سعد ياسين
جامعة الحمدانية / كلية الادارة والاقتصاد

muthana84saad@gmail.com

المستخلص :

تهدف هذه الدراسة الي التعرف على دور صناع المعرفة في تعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي من خلال المرونة الاستراتيجية، واعتمدت على المنهج الكمي ذو الوصف والتحليل في استكمال متطلبات فلسفتها، وتمحورت مشكلة الدراسة حول: هل لصناع المعرفة دور في تعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي من خلال المرونة الاستراتيجية؟ وبنية الدراسة على مجموعة من الفرضيات التي تفترض ان هناك علاقات ارتباط وتأثير بين صناع المعرفة والمرونة الاستراتيجية وتعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي، واختيرت شركة آسياسيل للاتصالات فرع محافظة كركوك مجتمعاً لتطبيق الدراسة والقيادات الادارية العاملة فيها ممثلة بـ (المدير، ومعاوني المدير، ورؤساء الاقسام، ومساعدى رؤساء الاقسام، ومديري المبيعات) عينة للدراسة مكونة من (٤٦) مجيباً، واستخدمت الاستبانة بوصفها اداة رئيسية لجمع البيانات، وجرى تحليلها بواسطة برنامج (SPSS. 19-Ver)، وتوصلت الدراسة الي مجموعة من الاستنتاجات اهمها

١- ان لصناع المعرفة دور مهم واساسي في تعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي من خلال المرونة الاستراتيجية.

٢- ان مستوى توافر متغير صناع المعرفة ومتغير المرونة الاستراتيجية ومتغير مؤشرات النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة هو جيد، وهذا المستوى بحاجة الي زيادة اكثر مما هو عليه في المنظمة بسبب المنافسة الشديدة التي تتعرض لها، وطبيعة البيئة المتغيرة التي تعمل بها، وحاجة اعمالها الي التطوير والابتكار والمعرفة الجديدة.

٣- وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية ذات دلالة ايجابية بين صناع المعرفة والمرونة الاستراتيجية وتعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.

٤- هناك تباين في تأثير ابعاد المرونة الاستراتيجية، اذ ان مرونة المهارات ذات تأثير اكبر من مرونة الانشطة في صناع المعرفة لتعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.

وفي ضوء الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة تقترح اهم ما يأتي

١- ضرورة سعي المنظمة المبحوثة الي المحافظة على مستوى متغير صناع المعرفة ومتغير المرونة الاستراتيجية ومتغير مؤشرات النجاح الاستراتيجي فيها، والعمل اكثر على رفع مستوى هذه المتغيرات فيها الي مستوى اعلى مما هو عليه، لتتمكن من مواكبة التغير المتسارع في البيئة التي تعمل بها ومواجهة اللاتأكد البيئي الذي يعترض تحقيق استراتيجياتها وخططها واهدافها وشدة المنافسة.

٢- على المنظمة هيكله انجاز مهامها التشغيلية والاستراتيجية في ضوء العلاقات الترابطية والتأثيرية بين صناع المعرفة والمرونة الاستراتيجية ومؤشرات النجاح الاستراتيجي وبما يضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية للمنظمة.

٣- ينبغي على المنظمة المبحوثة اعتماد مرونة المهارات في تنفيذ مهامها واعمالها اكثر من الاعتماد على مرونة الانشطة لأنها ذات تأثير اكبر من مرونة الانشطة في صناع المعرفة لتعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: صناع المعرفة، المرونة الاستراتيجية، النجاح الاستراتيجي.

Abstract :

The objective of this study is to identify the role of knowledge-makers in enhancing indicators of strategic success through strategic flexibility, and based on a quantitative and descriptive approach to complete the requirements of its philosophy. The study's problem was: Does knowledge makers play a role in promoting indicators of strategic success through strategic flexibility? The structure of the study is based on a set of hypotheses that assume that there are linkages and influence between the knowledge makers and the strategic flexibility and the promotion of indicators of strategic success. Asiaccell Communications Company was chosen as a society for the application of the study and its administrative leaders represented by the director, the assistant managers, the heads of departments, Departments, and sales managers. The study sample consisted of (46) respondents. The questionnaire was used as a main tool for data collection and was analyzed by SPSS (Ver-19). The study reached a number of conclusions

1. Knowledge makers have an important and fundamental role to play in promoting strategic success indicators through strategic flexibility.
2. The level of availability of the variable knowledge makers and the variable strategic flexibility and variable indicators of strategic success in the organization investigated is good, and this level needs to increase more than it is in the organization because of the fierce competition to which, and the nature of the changing environment in which it operates, and the need for development Innovation and new knowledge.
3. There is a relationship of correlation and significant positive impact between the knowledge makers and strategic flexibility and strengthen the indicators of strategic success in the organization in question.
4. There is a difference in the impact of strategic flexibility dimensions, as skill flexibility has greater impact on the flexibility of activities in knowledge makers to enhance the indicators of strategic success in the organization being investigated.

In light of the findings of the study, the following is the most important

1. The necessity of the organization seeking to maintain a variable level of knowledge makers, strategic flexibility variable and variable indicators of strategic success, and work more on raising the level of these variables to a higher level than it is so as to be able to cope with the rapid change in the environment in which it operates and to confront environmental uncertainties Which objects to the achievement of their strategies, plans and objectives and the intensity of competition.
2. The Organization shall structure the completion of its operational and strategic tasks in the light of the interrelationship and interaction between the knowledge makers, the strategic flexibility and the indicators of strategic success, in a manner that ensures the efficiency and effectiveness of the Organization.
3. The organization in question should adopt the flexibility of skills in carrying out its tasks and actions rather than relying on the flexibility of activities because they have greater influence than the flexibility of activities in the knowledge-makers to promote indicators of strategic success.

Keywords: Knowledge Makers, Strategic Flexibility, Strategic Success.

المقدمة :

في ظل ما تشهده بيئة الاعمال المعاصرة من تغيرات تصبح الاساليب التقليدية غير قادرة على تحقيق اهداف المنظمة الانية والمستقبلية الامر الذي ادى الي البحث عن اساليب جديدة

تنسجم مع معطيات بيئة الأعمال المعاصرة وتمكن المنظمات من تحقيق اهدافها الانية والمستقبلية، ومما لا شك فيه ان صناع المعرفة هم احد اهم مرتكزات المنظمات في اكتشاف وابتكار الاساليب الحديثة لما يحملونه من افكار جديدة ومتنوعة تحقق الابداع والابتكار فضلا عن امتلاكهم القدرة على تحويلها الى واقع حقيقي يحقق ثروة كبيرة ومكانة عالية لهذه المنظمات، وتؤدي الي ضمن البقاء لهذه المنظمات والتكيف مع ما تتطلبه بيئة الأعمال من تغيرات، وتسهم في زيادة النمو والانتشار الجغرافي من خلال تقديم منتجات تنافسية جديدة واكتشاف اسواق جديدة وهذا من شأنه ان يعزز النجاح الاستراتيجي الذي اصبح اهم متطلبات مواجهة المنظمات لتحديات البيئة المعاصرة، وان من بين افضل ما تستخدمه المنظمات في مواكبة اضطرابات البيئة وتغيراتها هو مدخل المرونة الاستراتيجية الذي يحقق التكيف المستمر وتحويل التغيرات الي فرص تعزز نجاحها الاستراتيجي. ومن هنا سعت الدراسة لاستكشاف طبيعة العلاقة بين صناع المعرفة والمرونة الاستراتيجية وتعزيز النجاح الاستراتيجي، ولتحقيق هذا الهدف قسمت الدراسة الي اربعة محاور تضمن الاول الاطار المنهجي للدراسة في حين عرض الثاني الاطار النظري للدراسة، وتطرق الثالث الي الاطار التطبيقي للدراسة، وشمل الرابع الاستنتاجات والمقترحات.

المحور الاول

الاطار المنهجي للدراسة

اولا: مشكلة الدراسة: تتزايد شدة المنافسة في عالم الأعمال المعاصر بشكل ملحوظ، ويتزايد معها الاهتمام الواسع والبحث المستمر عن الوسائل التي يمكن من خلالها مواكبة مجريات هذا العالم للأعمال، ويعتبر نجاح المنظمات وخاصة الاستراتيجية منه احد اهم مجريات عالم الأعمال المعاصر، وكذلك المعرفة ومن يمتلكها هي احد اهم متطلبات مواكبة هذا العالم ومن هنا حظي صناع المعرفة اليوم بأهمية كبيرة وعناية متميزة ومتابعة حثيثة من المنظمات، وسادة على بيئة الأعمال صفة التغيير الامر الذي جعل المنظمات تبحث عن مداخل تنسجم مع هذه الصفة، ومما لا شك فيه ان مدخل المرونة الاستراتيجية هو الاكثر انسجاماً مع متطلبات هذه البيئة، ومن هنا تبلورت مشكلة الدراسة في التعرف على طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات من خلال سؤال رئيسي مفاده: هل لصناع المعرفة دور في تعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي من خلال المرونة الاستراتيجية؟ وتنبثق من مشكلة الدراسة التساؤلات التالية:

١- ما طبيعة ومستوى متغيرات الدراسة (صناع المعرفة، المرونة الاستراتيجية، النجاح الاستراتيجي) في المنظمة المبحوثة؟

٢- ما طبيعة ونوع علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة (صناع المعرفة، المرونة الاستراتيجية، النجاح الاستراتيجي) في المنظمة المبحوثة؟

٣- هل هناك تباين بين ابعاد المرونة الاستراتيجية في تحقيق تأثير صناع المعرفة على تعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة؟

ثانيا: اهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى التعرف على دور صناع المعرفة في تعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي من خلال المرونة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة، بالإضافة الى الأهداف الفرعية الآتية:

١- تحديد وتحليل طبيعة ومستوى متغيرات الدراسة (صناع المعرفة، المرونة الاستراتيجية، النجاح الاستراتيجي) في المنظمة المبحوثة.

٢- التأكد من مدى وجود علاقات ارتباط وتأثير بين متغيرات الدراسة (صناع المعرفة، المرونة الاستراتيجية، النجاح الاستراتيجي) في المنظمة المبحوثة.

٣- تشخيص التباين بين ابعاد المرونة الاستراتيجية في تحقيق تأثير صناع المعرفة على تعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.

٤- التعرف على مدى ادراك المديرين لأهمية توافر صناع المعرفة ودورهم في تحقيق المرونة الاستراتيجية التي تطلبها المنظمة لتعزيز مؤشرات نجاحها استراتيجيا.

٥- تقديم مجموعة من المقترحات المستندة على نتائج الدراسة التي من شأنها ان تدعم عملية المرونة الاستراتيجية والاهتمام بصناع المعرفة ودورهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة.

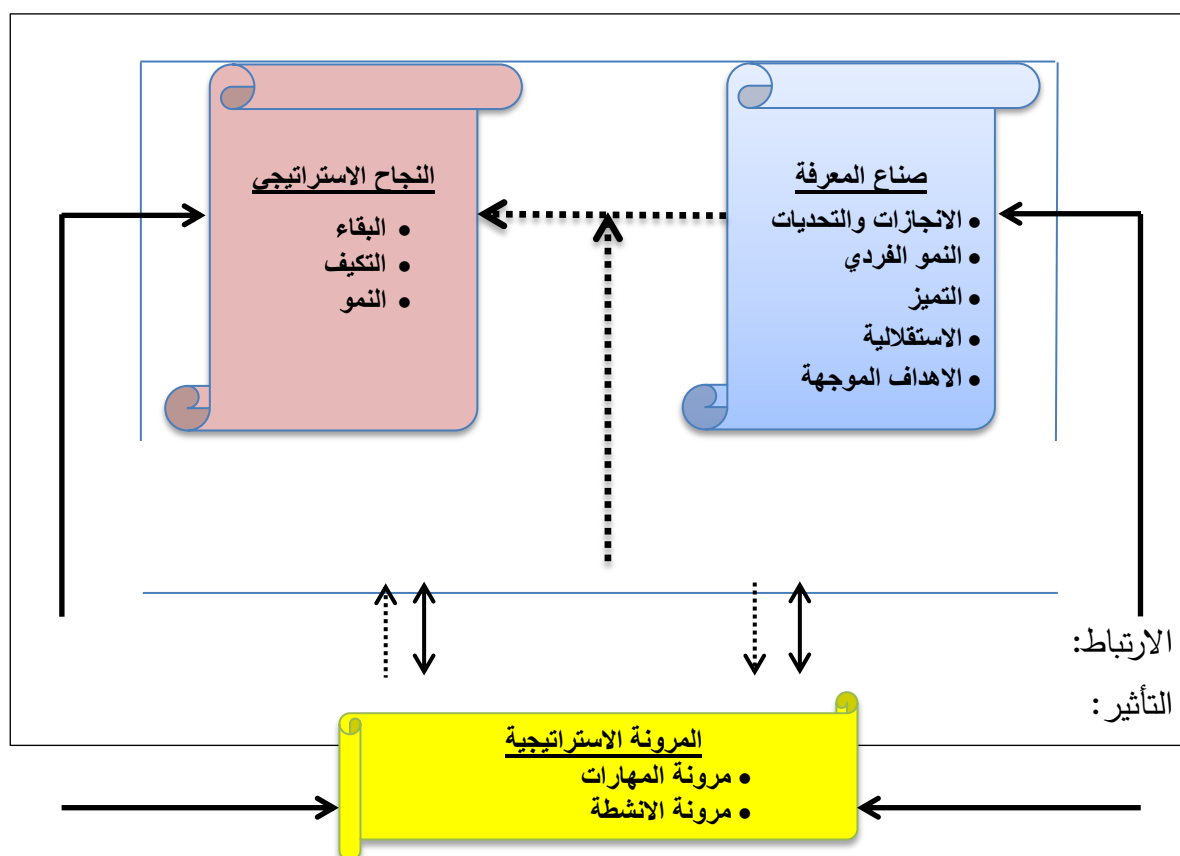
ثالثا: اهمية الدراسة: تتجسد اهمية الدراسة في التطرق الي متغيرات مهمة وحيوية تستطيع المنظمات من خلالها البقاء والاستمرار في التفوق، اذ يمكن عن طريقها فهم مؤشرات النجاح الاستراتيجي وتعزيزها من خلال تبني مدخل المرونة الاستراتيجية بالاستناد على صناع المعرفة، فضلاً عن الأهمية التي نلخصها بالآتي:

١- تنبع أهمية الدراسة من تزويد المنظمة المبحوثة بمعلومات دقيقة عن طبيعة ومستوى كل من متغير (صناع المعرفة، المرونة الاستراتيجية، النجاح الاستراتيجي) فيها ومدى حاجة هذه المتغيرات الي تعزيزها وزيادة الاهتمام بها.

٢- تتجلى أهمية الدراسة في تقديم اطار نظري وعلمي لمتغيرات الدراسة (صناع المعرفة، المرونة الاستراتيجية، النجاح الاستراتيجي) وطبيعة العلاقات بينهم، يساعد القيادات الادارية في المنظمات على ادراك اهميتها وفهم معطياتها.

٣- تحديد اي من ابعاد المرونة الاستراتيجية اكثر فاعلية في زيادة تأثير صناع المعرفة على تعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي للمنظمات.

رابعا: **انموذج الدراسة:** في ضوء مشكلة الدراسة، وسعيا لتحقيق أهدافها تم تصميم أنموذج يعكس طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة، إذ يمثل صناع المعرفة متغيراً مستقلاً وتم تحديد إبعاده استنادا الي دراسة (Cheng & Zhang, 2008)، و(الشمري وآخرون، ٢٠١٦)، بينما تمثل المرونة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً وتم تحديد إبعاده استناداً إلي (حسين، ٢٠١٦)، في حين يمثل النجاح الاستراتيجي متغيراً معتمداً وتم تحديد إبعاده استناداً إلي دراسة (الركابي، ٢٠٠٤)، و(الذبحاوي، ٢٠١٤)، والشكل (١) يوضح أنموذج الدراسة.



الشكل (١) أنموذج الدراسة

خامسا: **فرضيات الدراسة:** في اطار أنموذج الدراسة وأهدافها تبحث الدراسة بالفرضيات الآتية:

- ١- توجد علاقة ارتباط معنوية بين صناع المعرفة والمرونة الاستراتيجية.
 - ٢- توجد علاقة ارتباط معنوية بين صناع المعرفة وتعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي.
 - ٣- توجد علاقة ارتباط معنوية بين المرونة الاستراتيجية وتعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي.
 - ٤- توجد علاقة ارتباط معنوية بين صناع المعرفة والمرونة الاستراتيجية وتعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي.
 - ٥- هناك علاقة تأثير معنوية بين صناع المعرفة وتعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي.
 - ٦- هناك علاقة تأثير معنوية بين المرونة الاستراتيجية وتعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي.
 - ٧- هناك علاقة تأثير معنوية بين صناع المعرفة وتعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي من خلال المرونة الاستراتيجية.
 - ٨- يتباين تأثير ابعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة المهارات، مرونة الأنشطة) في صناع المعرفة لتعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي.
- سادسا: منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الكمي بالاعتماد على الوصف والتحليل بسبب ملائمة هذا المنهج مع طبيعة وأهداف الدراسة، إذ يتسم بأنه يقرب الباحث من الواقع ويمكنه من وصف الظواهر بشكل دقيق.
- سابعا: حدود الدراسة**
- ١- الحدود المكانية: تمثلت في فرع شركة آسياسيل للاتصالات بمحافظة كركوك.
 - ٢- الحدود المعرفية: تضمنت ثلاث متغيرات المتغير المستقل (صناع المعرفة) والمتغير الوسيط (المرونة الاستراتيجية) والمتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي).
 - ٣- الحدود البشرية: وانحصرت في (المدير، ومعاوني المدير، ورؤساء الاقسام، ومساعدى رؤساء الاقسام، ومديري المبيعات).
- ثامنا: أساليب جمع البيانات:** اعتمدت الدراسة على الأساليب التالية في جمع البيانات
١. اساليب الجانب النظري: لاستكمال هذا الجانب اعتمد الباحثان على الأساليب الوصفية التحليلية لأهم ما هو متوفر من المصادر والمراجع العربية والأجنبية من كتب ودراسات ورسائل وأطاريح علمية ومنشورات ودوريات وبحوث ذات الصلة المباشرة والغير مباشرة بأدبيات الدراسة، فضلاً عن الاستفادة الكبيرة من شبكة المعلومات الدولية (الانترنت).
 ٢. اساليب الجانب العملي: لاستكمال هذا الجانب اعتمد الباحثان على استمارة الاستبيان باعتبارها الوسيلة الرئيسة في جمع البيانات والمعلومات لأنها الوسيلة الأكثر انسجاماً مع طبيعة الدراسة الحالية، وقد صممت الاستبانة وفقاً لأهداف الدراسة وفرضياتها متضمنة جزئين رئيسيين، إذ

تضمن الجزء الأول المعلومات التعريفية الخاصة بعينة الدراسة، أما الجزء الثاني فقد اشتمل أبعاد الدراسة والمتمثلة بـ(صناع المعرفة، المرونة الاستراتيجية، النجاح الاستراتيجي). واستخدم مقياس (ليكرت الثلاثي) في تحديد الإجابة على فقرات الاستبانة، وتم الاستفادة من دراسة (الركابي، ٢٠٠٤)، و(الذبحاوي، ٢٠١٤) في استكمال محور النجاح الاستراتيجي، ومن دراسة (Cheng & Zhang, 2008) و(الشمري وآخرون، ٢٠١٦) في استكمال محور صناع المعرفة، ومن دراسة (حسين، ٢٠١٦) في استكمال محور المرونة الاستراتيجية باعتبارها دراسات محكمة علميا فضلا عن توزيع الاستبانة على عدد من الخبراء للتأكد من صلاحيتها لقياس ابعاد الدراسة، وانسجامها مع خصوصية المنظمة المبحوثة.

تاسعا: أدوات التحليل الاحصائي: من اجل التوصل الى مؤشرات دقيقة فقد تم الاعتماد على برنامج (SPSS. Ver. 19)، وتتمثل هذه الادوات بما يأتي

١. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف متغيرات الدراسة وتشخيصها.

٢. الارتباط الخطي البسيط استخدم لإيجاد علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

٣. الارتباط المتعدد استخدم لإيجاد علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

٤. أسلوب الانحدار البسيط استخدم لإيجاد علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة.

٥. أسلوب الانحدار المتعدد والمتدرج استخدم لإيجاد تأثير مجموعة من المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد، ولقياس التباين في تأثير المتغيرات.

٦. أسلوب تحليل المسار استخدم لإيجاد التأثير المباشر والغير مباشر للمتغير المستقل في المتغير المعتمد من خلال المتغير الوسيط.

المحور الثاني: الاطار النظري للدراسة

اولا: صناع المعرفة

١ - مفهوم صناع المعرفة: يعود ظهور مفهوم صناع المعرفة الي العالم الامريكي بيتر دركر في خمسينات القرن الحالي، وما جاء به العالم الكندي المشهور فرانسيز، (الشمري، وآخرون، ٢٠١٦ : ١٠) والجدول ادناه يوضح اراء مجموعة من الباحثين حول مفهوم صناع المعرفة.

الجدول (١) اراء مجموعة من الباحثين حول مفهوم صناع المعرفة

ت	الباحث	السنة والصفحة	مفهوم صناع المعرفة
١	Denisi & Griffin	٢٠٠١ : ٥٠٢	هم الافراد الذين يقومون في البحث لاكتشاف المعرفة، واستخدامها ونشرها لإضافة القيمة، فهم يكونون محترفين في

			العلوم، والهندسة، والاعمال، والعمل في المكاتب، وينتمون الى منظمات محترفة.
٢	Jesup & Valacicn	٢٠٠٨ : ٦	اهم واثن الموارد، والسبب في النجاح المتواصل للمنظمة.
٣	Haihua & Zhanguo	٢٠١١ : ٣٦٤	العاملون الاساسيين الذين يمتلكون المعرفة والمهارات والقدرة العالية على التعلم، لإضافة القيمة الحقيقية، مع المعرفة والمعلومات والعمل على الاستخدام الكامل للميزة التقنية لتحسين كفاءة العمل.
٤	Hebert	٢٠١٢ : ١٤٠	بأنهم العاملون الذين يتضمن عملهم معالجة او استعمال المعلومات، ويعتبرون سلع ثمينة جدا من خلالها تتحقق القيمة الحقيقية.
٥	Lei & Lan	٢٠١٣ : ٦١	انهم العاملون الذين يمتلكون المقدرة بالمشاركة في انتاج المعرفة والابداع والابتكار وتطبيقها في المنظمة، وهم ينمون راس المال المعرفي للمنظمة، ويتخذونها كوظيفة لهم.
٦	الزبيدي والدباغ	٢٠١٤ : ٩٧	الاشخاص الذين يصنعون المعرفة من خلال عقلاً خلاقاً مبدعاً، ويوظفون تلك المعرفة بطرائق ابداعية غير تقليدية باستخدام الخبرة والمهارة والقدرات في حل المشكلات المعقدة، ومواصلة التحديات لإضافة قيمة للمنظمة.
٧	الشمري، وآخرون	٢٠١٦ : ١٢	بأنهم العاملون الذين يمتلكون المعرفة المتراكمة، نتيجة التعلم والخبرة وممارسة عمليات ادارة المعرفة، من توليد، وخزن، وتوزيع، وتطبيق للمعرفة في مختلف اعمال المنظمة، ويتميزون بالأبداع والابتكار والاستقلالية والخبرة في العمل مما يجعلهم يضيفون قيمة للمنظمة ليس فقط من خلال حلولهم الابداعية لمختلف المشاكل المعقدة ولكن ايضا من خلال توظيف خبراتهم وامكانياتهم الموهوبة في مشاركتهم لاتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة.

الجدول: من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر اعلاه.

٢- أهمية صناع المعرفة: يعتبر صناع المعرفة مصدرا مهما ليس في الوقت الحاضر فقط وإنما في الحاضر والمستقبل، لقدرتهم على اضافة قيمة لعمل المنظمات وهذا ما اكده الاقتصادي (Fritz Melchlup) منذ عام (١٩٥٨) وان صناع المعرفة كانوا يشكلون نسبة عالية تشكل ثلث مجموع العاملين في الصناعات الامريكية، وان قطاع عمل المعرفة كان ينمو بسرعة تعادل ضعفي سرعة نمو باقي القطاعات الاقتصادية، اما في القرن الحادي والعشرون بلغ عددهم ما يقارب نصف عدد

العمال، وحتى لو يشكلون الاغلبية بالنسبة للقوة العاملة لكن تأثيرهم يعتبر الاقوى في هذه الاقتصاديات فهم يتقاضون اعلى الرواتب كما انهم ينتجون اعلى نسبة من القيمة الاقتصادية وهم اكبر عامل مؤثر على نمو المنظمة (Darenport, 2005 : 58). وتكمن اهميتهم ومن الناحية الفعلية بأنهم موجودين في المنظمات حيث يكونوا حساسين تجاه التغيير فهم يستجيبون وبشكل ثابت للتغيرات الحاصلة في البيئة عن طريق جمع المعلومات ومن ثم ترتيب العمل وفقا لها ومع تزامن الخطى المتسارعة للتغيير، وهذا ما يميز صناع المعرفة ودورهم في المنظمة (Shuaib, 2008 : 1)، وأشار (Shunkum & Yufeng, 2010 : 11) ان صناع المعرفة يعتبرون المورد الجوهري للمنظمة والضروري لوجودها وتطويرها، بالاعتماد على راس مالها المعرفي وابداعهم باعتبارهم الاصول الاستراتيجية الثمينة، واكد (Margeryan, et al, 2011 : 568) على انهم المسؤولين عن اثارة الابداع والنمو في المنظمات وابتكار المنتجات والخدمات الجديدة وتصميم برامج التسويق، وخلق الاستراتيجيات في الاقتصاد الحالي. ويوضح (Cao, 2011 : 2) ان اهمية صناع المعرفة تكمن في انهم موهبة نادرة وقيمة، وهم مفتاح البقاء والنمو المستمر للمنظمات، لذلك يجب على المنظمات المحافظة عليهم ومتابعتهم واستقطابهم ووضع شروط فعالة لعدم فقدانهم.

٣- ابعاد صناع المعرفة: تتمثل ابعاد صناع المعرفة وفق رؤية كل من (Wu, 2008 : 56)، (Cheng & Zhang, 2008 : 3)، (Cnen, 2011 : 3)، (Dessler, 2013 : 8)، (Vang, et al, 2013 : 4276)، (الشمري وآخرون، ٢٠١٦ : ١٤) بالأبعاد الاتية:

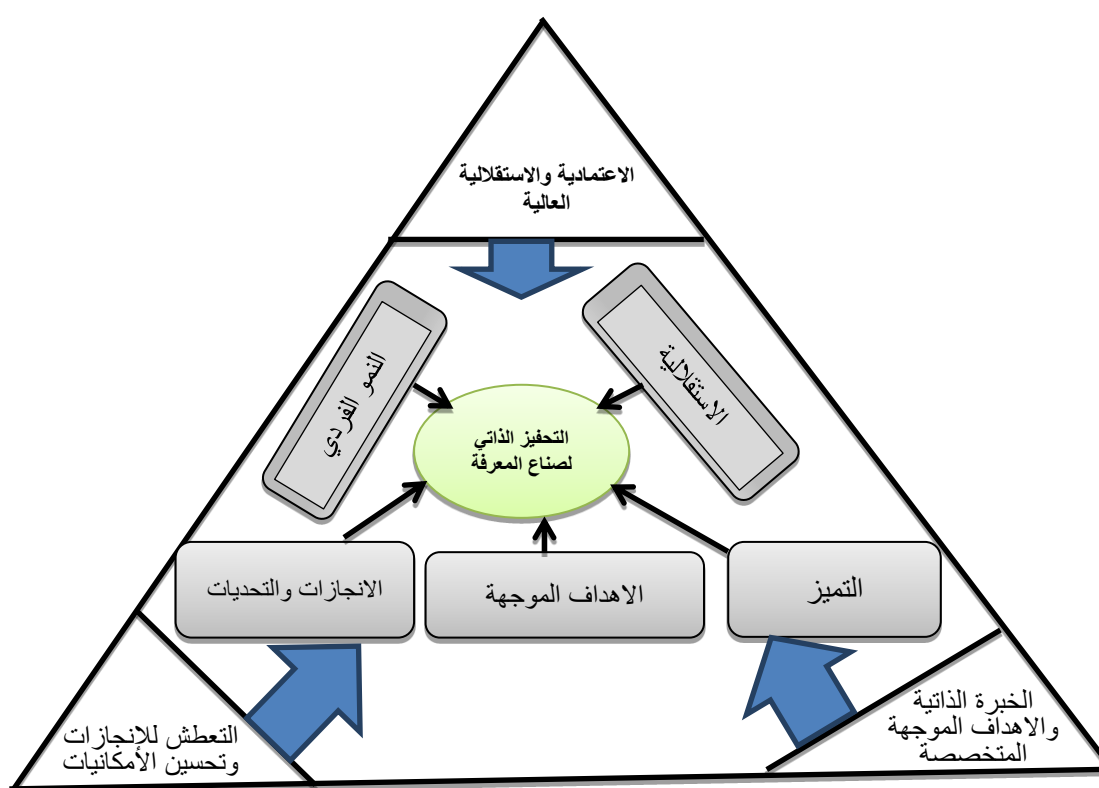
أ- الانجازات والتحديات: صناع المعرفة الذين يعملون لفترة طويلة تعلموا المعرفة والابداع التكنولوجي الذي يحتاجونه في انجاز وتحديد المهام، لذلك هم يحتلون مواقع المهارة لتشخيص وانجاز واعادة حل المشاكل، وتحديد اولوية واعادة تشكيل اتخاذ القرار التنظيمي والتأثير بشكل جوهري في توجيه الاستراتيجيات التنظيمية.

ب- النمو الفردي: صانع المعرفة هو الشخص الذي يتقن فهم وادراك معظم المفاهيم والرموز ويستخدم المعرفة والمعلومات في عمله ويظهر ذلك واضحا في عمل المدراء التنفيذيين في المنظمات ويستفيد بشكل كامل وواسع من كافة التكنولوجيا الحديثة لتحسين وتطوير كفاءة عمله وله القدرة على التعلم والابتكار ويعد موردا جوهريا واساسيا للمنظمات الحديثة.

ج- الاستقلالية: صناع المعرفة هم الافراد المستقلين ذاتياً ويتمتعون بالتقدم والقابلية المهنية والالتزام وان التزامهم هذا اكثر مهنية واقل تحفيز منظمي، ومعرفتهم عامل حرج لتحقيق النجاح التنظيمي الطويل الامد.

د- التميز: تميز صناع المعرفة يأتي من القيادة، والمدراء، والمنظمة فضلا عن فريق الزملاء، لتحقيق الابداع، والتميز هو التفرد في مجال العمل والتميز عن بقية الافراد بالوقت والمهارات، والكفاءة والفاعلية والقيم.

هـ- الاهداف الموجهة: يتميز صناع المعرفة بالإمكانية الكبيرة في التوجه في وظائفهم ففي بعض الاحيان تكون حياتهم الوظيفية اطول من حياة المنظمة التي يعملون بها لذلك يرغبون عملهم الموجه الواضح فهم قادرون على قبول مهام جديدة وفرص عمل جديدة ضمن توجهات واهداف المنظمة الواضحة.



شكل (٢) ابعاد صناع المعرفة

Source: Cheng, Wen & Zhang Guoliang, 2008, Self motivator factors of senior Knowledge Workers, LEE.

ثانيا: المرونة الاستراتيجية

١- مفهوم المرونة الاستراتيجية: يمكن توضيح مفهوم المرونة الاستراتيجية من خلال الجدول ادناه الذي يتضمن مجموعة من اراء بعض الباحثين حول مفهوم المرونة الاستراتيجية. الجدول (٢) اراء مجموعة من الباحثين لمفهوم المرونة الاستراتيجية

ت	الباحث	السنة والصفحة	مفهوم المرونة الاستراتيجية
---	--------	---------------	----------------------------

١	Shimizu & Hitt	٤٥ : ٢٠٠٤	انها قابلية المنظمة لتحديد التغيرات في البيئة الخارجية بغرض استخدام الموارد بتطلعات جديدة واستجابة سريعة لهذه التغيرات.
٢	Bhandari, et al	١٢ : ٢٠٠٤	قدرة المنظمات على تطوير وتقديم سلع وخدمات جديدة والدخول الى اسواق وصناعات جديد.
٣	Jansch	٦٢ : ٢٠٠٩	قدرة المنظمة على ضبط المصادر الاستراتيجية بطريقة تفاعلية واستباقية بتكلفة موازية للسوق وسرعة مقارنة لحاجات التغيير الاستراتيجي المطلوب.
٤	Gosling, et al	١٣ : ٢٠١٠	انها صفة استباقية تهدف لزيادة قدرة المنظمة على مواكبة التغيرات البيئية لتمكن المنظمات من اتباع المنهج الاستباقي بدلا من اتباع منهج ردة الفعل الذي قد يؤدي في الواقع الى وجود قصور في ناحية الجهد، والوقت والتكلفة والاداء.
٥	الياسري، وآخرون	٥ : ٢٠١٤	قدرة المنظمة على الاستجابة لكافة المستجدات غير المتوقعة في بيئتها الداخلية والخارجية التي تعمل ضمنها.
٦	العنزي	٢٨ : ٢٠١٤	قدرة المنظمة على مواجهة النمو الذي يحدث في الاحتياجات والمتطلبات المتعدد للمستفيدين وبنفس الوقت تقادي الخسائر التي تحدث في التكلفة والوقت والاداء.
٧	الاشرم	١٦ : ٢٠١٦	انها قدرة المنظمة على التأقلم مع التغيرات الجزئية والجوهرية من خلال الاستعداد للتعديل واحداث التغيرات اللازمة والقابلية للأبداع والتنوع لاجتياز المواقف الصعبة والمفاجئة عند اتخاذ القرار والاستفادة من الفرص الغير متوقعة في بيئات مستقلة.

الجدول: من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر اعلاه.

على وفق ما تقدم يرى الباحثان ان المرونة الاستراتيجية تعني قدرة المنظمة على ادراك التغيرات البيئية وفهمها واختيار السيناريوهات الاستراتيجية الأفضل للتكيف والمناورة بها للمحافظة على مواردها واستخدامها في الوقت المناسب لتحقيق النجاح الذي تسعى اليه وضمان البقاء والتجديد والنمو والتفوق التنافسي.

٢- ابعاد المرونة الاستراتيجية: تشمل ابعاد المرونة الاستراتيجية وفق رؤية كل من (Combe & 4 : 2004)، و (Awwad, 2009 : 7)، و (Yannopoulos, 2011 : 6-8)، و (العابدي، ٢٠١٢ : ١٢٥)، و (حسين، ٢٠١٦ : ٧٥) الابعاد الاتية:

أ- مرونة المهارات: تعد من ابرز ابعاد المرونة الاستراتيجية اذ تشير الى امتلاك العاملين في المنظمة المقدرات اللازمة للاستجابة الكاملة للمستجدات والمتطلبات المستقبلية التي تحتاجها المنظمة لتنفيذ عملياتها المختلفة بالسهولة وبأقصى سرعة ممكنة.

ب- مرونة الأنشطة: بعد أساسي من ابعاد المرونة الاستراتيجية والذي يشير الى قدرة المنظمة على تكيف انشطتها عبر مستوياتها التنظيمية المختلفة لتواكب التغيرات التي تفرضها بيئتها الداخلية والخارجية وبالتالي ضمان المحافظة على موقعها التنافسي واستمرارها في العمل.

على وفق ما تقدم يرى الباحثان ان تلك الابعاد في حال توافرها سوف تكون للمنظمة مرونة استراتيجية عالية لأنها شاملة لجميع المهارات التي يمتلكها الافراد العاملين الذين يعتبرون العنصر الاساسي لبقاء المنظمة وتحقيق اهدافها من خلال الافكار المبدعة والمهارات الاساسية التي يمتلكونها مما يمكنها على مواجهة التغيرات والتحديات البيئية والتكيف معها مع القدرة على التجديد في اعمالها وتحقيق الاهداف الاساسية والتميز في منتجاتها، بالإضافة الى انها تمثل كل الأنشطة التي تمارسها المنظمة لتقديم افضل ما لديها سعياً لتحقيق اهدافها.

ثالثاً: النجاح الاستراتيجي

١- مفهوم النجاح الاستراتيجي: يمكن توضيح مفهوم النجاح الاستراتيجي من خلال الجدول ادناه الذي يتضمن مجموعة من اراء بعض الباحثين حول مفهوم النجاح الاستراتيجي.

الجدول (٣) اراء مجموعة من الباحثين حول مفهوم النجاح الاستراتيجي

ت	الباحث	السنة والصفحة	مفهوم النجاح الاستراتيجي
١	Johnson & Scoles	٢٠٠٢ : ٤٧٦	النجاح في الصياغة الاستراتيجية وتنفيذها ومتابعتها.
٢	Wheelen	٢٠٠٥ : ٣	بأنه القيادة والادارة الناجحة التي تفهم غرض المنظمة وما يحدث في بيئة الاعمال، وتوقع الاحداث وتواجه الواقع بنظرة طويلة الامد وتركز على عوامل النجاح الحرجة التي تمكنها من التنافس عن طريق خلق قيمة للزبون ولأصحاب المصالح وتطوير راس المال الفكري وتطوير العاملين وتحفيزهم وتحقيق رضاهم والتغذية العكسية والتقييم والمراجعة معتبرا هذه العوامل اساسا للنجاح المستمر.
٣	Waldron & Antonin	٢٠٠٨ : ١٥٣	قدرة المنظمة على خلق قيمة للزبائن والمساهمين.
٤	العزاوي	٢٠١٥ : ١٢٠	القدرة على التكيف بين المنظمة والبيئة والاستمرار بشكل فاعل فيها.
٥	(العنزي، ٢٠١٠) نقلا عن الزبيدي وجاسم	٢٠١٥ : ١٥٧	قدرة المنظمة على البقاء في ميدان الاعمال والتكيف والاستجابة والنمو والتعلم المستمر في ظل الاهداف التي تسعى لتحقيقها.

الجدول: من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر اعلاه.

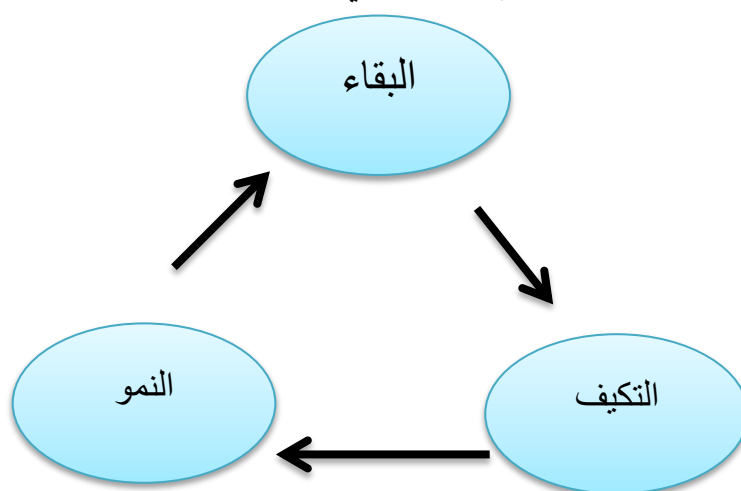
على وفق ما تقدم يرى الباحثان بأن النجاح الاستراتيجي يعني قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها الاستراتيجية من خلال التنفيذ الناجح للخطط وهذا ما يضمن لها البقاء والتكيف مع التغيرات البيئية والضغوط التنافسية والتوسع في اعمالها وادامة ذلك لتحقيق تطلعاتها بعيدة الامد.

٢- نماذج النجاح الاستراتيجي: تتمثل بعض نماذج النجاح الاستراتيجي بما يأتي:

أ- نموذج منظور الكفاءات: قدم من قبل (Thompson & Richardson, 2000 : 1-25) والذي يضم ثلاث ابعاد تضمنت (كفاءات التغير الاستراتيجي، كفاءات المحتوى الاستراتيجي، كفاءات الادراك والتعلم الاستراتيجي).

ب- نموذج نجمة النجاح : قدم من قبل (Gates, 2004 : 31) ويتضمن (التوجه الاستراتيجي، الوظيفة، الهيكل، الموارد، تقاسم المعلومات).

ج - نموذج دورة النجاح الاستراتيجي: قدمه (الركابي، ٢٠٠٤ : ٢٤٨) الذي يبدأ بالبقاء ويمر بالتكيف وينتهي بالنمو، وهذه المراحل الثلاثة تبدأ في ظل تحقيق الاهداف التي تسعى اليها المنظمات، ويبين الشكل (٣) دورة النجاح الاستراتيجي.



شكل (٣) دورة النجاح الاستراتيجي

المصدر: الركابي، كاظم نزار، ٢٠٠٤، الادارة الاستراتيجية - المدخل والمفاهيم والعمليات، الطبعة الاولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

يوضح الركابي في هذا النموذج ان البقاء يمثل عقلانية التفكير والتصرف للإدارة العليا من خلال القدرة على التكيف مع المتغيرات لتحقيق النمو، ويتفق كلا من (الذبحاوي، ٢٠١٤) و (حاتم، وعلي، ٢٠١٤) و (الزبيدي، ٢٠١٥) و (حميد، ٢٠١٥) مع الركابي على انه النموذج الافضل الذي يحقق للمنظمة البقاء والتكيف والنمو في اعمالها في ظل التغيرات البيئية والمنافسة الشديدة، ويتفق الباحثان مع نموذج (الركابي، ٢٠٠٤) كونه يمثل الابعاد الاساسية التي تسعى جميع المنظمات حاليا ومستقبليا لتحقيقها من اجل النجاح الاستراتيجي، وسيتم توضيح تلك الابعاد بالتفصيل:

١- مرحلة البقاء في ميدان الاعمال: تعني القدرة على الاستمرار، ويرى البعض ان مجرد بقاء المنظمة في دائرة المنافسة يعد نجاحا بحد ذاته لان المنظمة تنطلق منه للبحث عن واقع ملائم ثم

التكيف المستمر مع البيئة المحيطة بها في الامد البعيد والسعي للمزيد من النمو والتكيف والاستقرار (الركابي، ٢٠٠٤ : ٣٤٨)، واكد (حسين، ٢٠٠٧ : ١٦٤) ان البقاء في ميدان المنافسة هدفا تسعى له كافة المنظمات، وربما يتطلب منها الاهتمام بمصالح كافة الاطراف ذات العلاقة مع المنظمة من مستثمرين وموردين وزبائن وعاملين فيها.

٢- مرحلة التكيف مع المتغيرات: يعتبر التكيف من اكثر العوامل الحاسمة التي تؤدي الى بقاء المنظمة او زوالها، وذلك لان التغيرات البيئية يمكن تحملها لوقت قصير وخاصة انها لا يمكن السيطرة عليها، لذلك التكيف والمرونة في اطار الظروف المتغيرة لازمة لبقاء المنظمة على المدى البعيد (جاكسون وآخرون، ١٩٨٨ : ٥٤١-٥٤٠)، واكد (Daft, 2004 : 151) ان المنظمات الاكثر نجاحاً في البيئة المتقلبة هي التي تستطيع ان تبقى من خلال الاتصال الثابت مع البيئة من اجل ان يتمكنوا من تحديد الفرص والتهديدات لتمكن المنظمة من الاستجابة الفورية للمتغيرات البيئية والتكيف معها.

٣- مرحلة النمو: وتوصف بأنها زيادة حجم المنظمة باتجاه الاهداف التي يرغب فيها اصحاب المصلحة، وهو مرحلة مهمة من مراحل دورة حياة المنظمة والتي تقوم فيها بتطوير المهارات والمعارف لإضافة قيمة، اضافة الى ان النمو يسمح للمنظمة من زيادة قسمها العلمي وتخصصها وبالتالي تطوير الميزة التنافسية، وتعد المنظمة القادرة على اكتساب الموارد كالتي لها موارد فائضة تجعلها تنمو سريعا وبمرور الوقت سوف تقوم المنظمات بالتغيير لتصبح شيئا مختلفا تماما عما كانت عليه عند بدايتها.

ومن خلال ما تقدم يتفق الباحثان مع النموذج الذي قدمه (الركابي، ٢٠٠٤) للنجاح الاستراتيجي، لأنه يعتبر نموذجا مثاليا في تحديد المؤشرات والابعاد الاساسية للنجاح الاستراتيجي الذي تسعى المنظمات اليه، ويتحقق هذا النجاح من خلال قدرتها على البقاء والمنافسة في ميدان الاعمال التي تمارسها من خلال قدرتها على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية والداخلية وهذا ما يقودها الى النمو والتطور واستغلال الفرص المتوافرة وتوقعها والدخول الى اسواق جديدة وتقديم الافضل في مخرجات متنوعة مما يحقق النجاح الاستراتيجي الذي تسعى له.

المحور الثالث

الاطار العملي للدراسة

تناول هذا المحور وصف المنظمة المبحوثة، وتشخيص متغيرات الدراسة وتحليلها، ووصف خصائص الافراد المبحوثين وتشخيصها، واختبار فرضيات الدراسة للتأكد من صحتها، ووفق الاتي

أولاً: وصف المنظمة المبحوثة: تأسست شركة آسياسيل للاتصالات الخلوية عام ١٩٩٩ على يد رجل الأعمال العراقي فاروق مصطفى رسول، وتعتبر آسياسيل المزود الرئيسي لخدمات الاتصالات النقالة والإنترنت عالية الجودة في العراق حيث لديها قاعدة مشتركين وصلت الى قرابة ١٢,٥ مليون في ٢٠١٧. وقد كانت أول مزود لخدمات الاتصالات النقالة في العراق يحقق تغطية لكافة اجزائه، وتغطي شبكة آسياسيل ٩٩,٠٦% من سكان العراق مما يجعل تغطيتها الوطنية الأوسع بين مشغلي خدمات الاتصالات النقالة في العراق. تقدم آسياسيل خدمات إنترنت الجيل الثالث G3، مع خدمات الاتصالات النقالة المدفوعة مسبقاً تتضمن عروض الخطوط مسبقة الدفع عدداً من حزم العروض المعدلة لتناسب قطاعات مختلفة من السوق - بما في ذلك الرجال والنساء والشباب وخدمة مبتكرة تستهدف ملايين الزوار الذين يزورون العراق سنوياً. كما تقدم آسياسيل خدمات خط الفاتورة للشركات والأفراد، وحازت آسياسيل على جوائز عديدة منها أفضل مشغل للنظام العالمي للاتصالات المتنقلة GSM في العراق في عام ٢٠١١، وفي عام ٢٠١٢ أعلنت شركة ألتاي (Altai) الفرنسية لأبحاث التسويق أن آسياسيل هي العلامة التجارية الأولى في العراق، ومع بداية العام ٢٠١٣، حصدت شركة آسياسيل للاتصالات جائزة "mWomen" الممنوحة من قبل الاتحاد العالمي للاتصالات المتنقلة عن فئة أفضل خدمات الاتصالات الموجهة للسيدات في الأسواق الناشئة، وفي ٢٠١٣ فازت آسياسيل بالمركز الأول من فئة "تمويل الشركات" عن طرحها القياسي بسوق العراق للأوراق المالية عند توزيع جوائز جمعية (ACT)، وحازت آسياسيل أيضاً على جائزة أكبر صفقة في سوق الأسهم المالية خلال مؤتمر ٢٠١٣ لـ (TMT Finance) الخاص بالشرق الأوسط وشمال أفريقيا الذي عقد في دبي، وفي عام ٢٠١٤، حصلت آسياسيل على جائزة افضل حملة للمسؤولية الاجتماعية للشركات في مهرجان كومزما الدولي CommsMEA في دبي تثنينا لبرامجها الخيرية والانسانية لدعم اللاجئين والنازحين في العراق، وحصدت آسياسيل أيضاً في ٢٠١٦ على جائزة أفضل حملة للمسؤولية الاجتماعية لإطلاقها مشروع "تواصل لتتعلم" بالشراكة مع كل من شركة أريكسون ولجنة الإنقاذ الدولية (IRC) وفي مستهل عام ٢٠١٧ حازت آسياسيل على جائزة "المساهمة المتميزة" المعروفة بـ "Glomo Award" وذلك تثنينا للجهود المبذولة في دعم اللاجئين السوريين النازحين من بلدهم نتيجة الصراعات القائمة. أما مؤخراً وعلى غرار رفدها للعلم والمعرفة؛ أعلنت كل من شركة آسياسيل ومؤسسة الويكيبيديا العالمية في المؤتمر العالمي للاتصالات في برشلونة ٢٠١٧ عن شراكتهما في توفير الخدمات المعرفية للموسوعة العالمية الشهيرة ويكيبيديا من خلال شبكة آسياسيل، حيث تمكن هذه الخدمة مشترك آسياسيل في العراق من الدخول إلى الموسوعة مجاناً (<https://www.asiacell.com/#/about/asiacell-history?lang=ar>).

ثانياً: وصف خصائص الافراد المبحوثين: اختيرت القيادات الادارية في الشركة مجتمع الدراسة ممثلة بـ (المدير، ومعاوني المدير، ورؤساء الاقسام، ومساعدى رؤساء الاقسام، ومديري المبيعات)

عينة للدراسة مكونة من (٤٦) مجيباً تفاوتت خصائصهم من مجموعة الي اخرى، وكما هو موضح في الجدول (٤) الذي يمثل خصائص الافراد المبحوثين.

الجدول (٤)

خصائص الافراد المبحوثين

ت	العمر	العدد	النسبة المئوية
١	٣٠ سنة فأقل	١	٢,١٧%
٢	٣١ - ٣٦	٣٤	٧٣,٩٢%
٣	٣٧ - ٤٢	١٠	٢١,٧٤%
٤	٤٣ فأكثر	١	٢,١٧%
المجموع		٤٦	١٠٠%
ت	التحصيل العلمي	العدد	النسبة المئوية
١	دبلوم	٤	٨,٦٩%
٢	بكالوريوس	٢٦	٥٦,٥٢%
٤	دبلوم عالي	٦	١٣,٠٤%
٥	ماجستير	١٠	٢١,٧٣%
٦	دكتوراه	-	-
المجموع		٤٦	١٠٠%
ت	العنوان الوظيفي الحالي	العدد	النسبة المئوية
١	مدير	٣	٦,٥٣%
٢	معاون مدير	٣	٦,٥٣%
٣	رئيس قسم	١٣	٢٨,٢٦%
٤	مساعد رئيس قسم	٧	١٥,٢١%
٥	مدير مبيعات	٢٠	٤٣,٤٧%
المجموع		٤٦	١٠٠%
ت	مدة الخدمة في المنظمة	العدد	النسبة المئوية
١	أقل من ٣	١٠	٢١,٧٤%
٢	٤ - ٧	٢٢	٤٧,٨٣%
٣	٨ - ١١	١٣	٢٨,٢٦%
٤	١٢ - ١٥	١	٢,١٧%
٥	١٦ فأكثر	-	-

المجموع		٤٦	١٠٠%
ت	مدة الخدمة في الوظيفة الحالية	العدد	النسبة المئوية
١	أقل من ٣	١٠	٢١,٧٤%
٢	٤ - ٧	٨	١٧,٣٩%
٣	٨ - ١١	١٨	٣٩,١٣%
٤	١٢ - ١٥	٦	١٣,٠٥%
٥	١٦ فأكثر	٤	٨,٦٩%
المجموع		٤٦	١٠٠%

الجدول: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسب الالكتروني

ثالثاً: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

١- وصف وتشخيص ابعاد المتغير المستقل (صناع المعرفة): نلاحظ من الجدول (٥) ان مستوى توافر ابعاد صناع المعرفة في المنظمة المبحوثة هو جيد اذ انحصرت نسبة اتفاق المبحوثين على مؤشرات هذه الابعاد بين (٧١% - ٧٩,٥%) في المنظمة المبحوثة، وتشير هذه النتائج الى ان المنظمة المبحوثة تعتمد ابعاد صناع المعرفة في تنفيذ اعمالها من قبل مواردها البشرية الا ان نسبة اعتمادها ومستوى توافرها هو جيد، وان المنظمة بحاجة الى مستوى اعلى من متغير صناع المعرفة الذي تمتلكه لتتمكن من مواجهة المنافسة الشديدة وتعزيز نجاحها الاستراتيجي والمحافظة على استمراره.

الجدول (٥)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

للمتغير المستقل صناع المعرفة

الانجازات والتحديات								
الفقرات	اتفق (٣)		محايد (٢)		لا اتفق (١)		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%		
X1	٣٤	٧٣,٩	٨	١٧,٤	٤	٨,٧	٢,٦٥٢	٠,٦٤٠
X2	٣٦	٧٨,٣	٤	٨,٧	٦	١٣,٠	٢,٦٥٢	٠,٧٠٦
X3	٣٤	٧٣,٩	٦	١٣,٠	٦	١٣,٠	٢,٦٠٨	٠,٧١٤
المعدل	-	٧٥,٣	-	١٣,٢	-	١١,٥	٢,٦٣٧	٠,٦٨٦
النمو الفردي								
الفقرات	اتفق (٣)	محايد (٢)	لا اتفق (١)	الوسط	الانحراف			

المعيار	الحسابي	%	ت	%	ت	%	ت	
X1	٢,٥٦٥	١٠,٩	٥	٢١,٧	١٥	٦٧,٤	٣١	٠,٦٨٨
X2	٢,٦٠٨	١٥,٢	٧	٨,٧	٤	٧٦,١	٣٥	٠,٧٤٤
X3	٢,٥٦٥	١٥,٢	٧	١٣,٠	٦	٧١,٧	٣٣	٠,٧٤٩
المعدل	٢,٥٧٩	١٣,٨	-	١٤,٥	-	٧١,٧	-	٠,٧٢٧
التمييز								
الفقرات	اتفق (٣)	محايد (٢)		لا اتفق (١)		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
		ت	%	ت	%			
X1	٣٥	٨	١٧,٤	٣	٦,٥	٢,٦٩٥	٠,٥٩١	
X2	٣٤	٥	١٠,٩	٧	١٥,٢	٢,٥٨٧	٠,٧٤٧	
X3	٣١	٨	١٧,٤	٧	١٥,٢	٢,٥٢١	٠,٧٥٢	
المعدل	-	-	١٥,٢	-	١٢,٣	٢,٦٠١	٠,٦٩٦	
الاستقلالية								
الفقرات	اتفق (٣)	محايد (٢)		لا اتفق (١)		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
		ت	%	ت	%			
X1	٣٢	٨	١٧,٤	٦	١٣,٠	٢,٥٦٥	٠,٧١٩	
X2	٣٢	٧	١٥,٢	٧	١٥,٢	٢,٥٤٣	٠,٧٥١	
X3	٣٨	٤	٨,٧	٤	٨,٧	٢,٧٣٩	٠,٦١٢	
المعدل	-	-	١٣,٨	-	١٢,٣	٢,٦١٥	٠,٦٩٤	
الاهداف الموجهة								
الفقرات	اتفق (٣)	محايد (٢)		لا اتفق (١)		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
		ت	%	ت	%			
X1	٣٦	٥	١٠,٩	٥	١٠,٩	٢,٦٧٣	٠,٦٦٨	
X2	٣٤	٦	١٣,٠	٦	١٣,٠	٢,٦٠٨	٠,٧١٤	
X3	٣٩	-	-	٧	١٥,٢	٢,٥٨٧	٠,٧٤٧	
المعدل	-	-	٧,٢	-	١٣,٣	٢,٦٢٢	٠,٧٠٩	
المعدل الكلي	74.58		12.78		12.64	2.6108	0.7024	

الجدول اعلاه من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسوب الإلكتروني

٢- وصف وتشخيص ابعاد المتغير الوسيط (المرونة الاستراتيجية): تشير نتائج الجدول (٦) ادناه على توافر جميع ابعاد المرونة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة وبنسبة اتفاق عالية،

وكانت ابرز الابعاد توافراً هو بعد مرونة الانشطة وبنسبة اتفاق (٨٣,٦%)، وهذا يدل على قدرة المنظمة على تكيف انشطتها من اجل التكيف مع المتغيرات الخارجية ضمانا للمحافظة على موقعها التنافسي وسعيا لتحقيق اهدافها الاستراتيجية، وتعزيز نجاحها الاستراتيجي.

الجدول (٦) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير الوسيط المرونة الاستراتيجية

مرونة المهارات								
الفقرات	اتفق (٣)		محايد (٢)		لا اتفق (١)		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%		
X1	٢٧	٥٨,٧	٩	١٩,٦	١٠	٢١,٧	٢,٣٦٩	٠,٨٢٦
X2	٣٦	٧٨,٣	٤	٨,٧	٦	١٣,٠	٢,٦٥٢	٠,٧٠٦
X3	٤٠	٨٧,٠	٣	٦,٥	٣	٦,٥	٢,٨٠٤	٠,٥٤٢
المعدل	-	٧٤,٧	-	١١,٦	-	١٣,٧	٢,٦٠٨	٠,٦٩١
مرونة الانشطة								
الفقرات	اتفق (٣)		محايد (٢)		لا اتفق (١)		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%		
X1	٣٩	٨٤,٨	٢	٤,٣	٥	١٠,٢	٢,٧٣٩	٠,٦٤٧
X2	٣٥	٧٦,١	٥	١٠,٩	٦	١٣,٠	٢,٦٣٠	٠,٧١٠
X3	٤١	٨٩,١	٢	٤,٣	٣	٦,٥	٢,٨٢٦	٠,٥٢٩
المعدل	-	٨٣,٦	-	٦,٥	-	٩,٩	٢,٧٣١	٠,٦٢٨
المعدل الكلي		79.15		9.05		11.8	2.669	0.659

الجدول: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسوب الإلكتروني

٣- وصف وتشخيص ابعاد المتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي): تشير نتائج الجدول (٧) على توافر ابعاد النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة، وبنسب اتفاق عالية، وكانت ابرز الابعاد توافراً وتأثيراً هو بعد البقاء وبنسبة اتفاق عالية حيث بلغت (٨١,٢%)، وهذا يدل على اهمية بعد البقاء لضمان استمرار المنظمة سعياً للمحافظة على وجودها في ميدان الاعمال مع وعي الافراد المبحوثين واهتمامهم ببعد التكيف الذي من خلاله يمكن المحافظة على البقاء، وجاء بعد النمو اخيراً في اهتمام المنظمة المبحوثة مما يتطلب زيادة الاهتمام اكثر بهذا البعد.

الجدول (٧) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير المعتمد النجاح الاستراتيجي

البقاء								
الفقرات	اتفق (٣)		محايد (٢)		لا اتفق (١)		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%		
X1	٣٧	٨٠,٤	٤	٨,٧	٥	١٠,٩	٢,٦٩٥	٠,٦٦٢
X2	٤٠	٨٦,٩	٦	١٣,٠	-	-	٢,٦٠٨	٠,٧١٤
X3	٣٥	٧٦,١	٩	١٩,٦	٢	٤,٣	٢,٧١٧	٠,٥٤٤
المعدل	-	٨١,٢	-	١٣,٨	-	٥,٠	٢,٦٧٣	٠,٧٤٤
التكيف								
الفقرات	اتفق (٣)		محايد (٢)		لا اتفق (١)		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%		
X1	٣٩	٨٤,٨	-	-	٧	١٥,٢	٢,٦٠٨	٠,٧٤٤
X2	٤١	٨٩,١	٥	١٠,٩	-	-	٢,٦٠٨	٠,٧١٠
X3	٣١	٦٧,٤	٧	١٥,٢	٨	١٧,٤	٢,٥٠٠	٠,٧٨١
المعدل	-	٨٠,٤	-	٨,٨	-	١٠,٨	٢,٥٧٢	٠,٧٤٥
النمو								
الفقرات	اتفق (٣)		محايد (٢)		لا اتفق (١)		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%		
X1	٣٢	٦٩,٦	٥	١٠,٩	٩	١٩,٦	٢,٥٠٠	٠,٨٠٩
X2	٢٩	٦٣,١	٧	١٥,٢	١٠	٢١,٧	٢,٤١٣	٠,٨٣٢
X3	٤٠	٨٦,٩	-	-	٦	١٣,٠	٢,٥٨٧	٠,٧١٧
المعدل	-	٧٣,٢	-	٨,٧	-	١٨,١	٢,٥٠٠	٠,٧٨٦
المعدل الكلي		78.27		10.43		11.3	2.581	0.7583

الجدول: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسب الالكتروني.

رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة: جرى التأكد من صحة فرضيات الدراسة وفق الآتي

١- اختبار الفرضية الاولى: التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين صناع المعرفة والمرونة الاستراتيجية) يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (٨) أن هناك علاقة

ارتباط معنوية موجبة بين صناع المعرفة والمرونة الاستراتيجية، إذ بلغ معامل الارتباط سبيرمان للمؤشر الكلي بينهما (0.862^{**})، وهي علاقة موجبة وذات دلالة معنوية وتأتي هذه النتيجة معززة لما افترضه الباحثان في الفرضية الأولى ومبررا لقبولها.

الجدول (٨) نتائج علاقة الارتباط بين صناع المعرفة والمرونة الاستراتيجية

المرونة الاستراتيجية			المتغير الوسيط
			المتغير المستقل
الدلالة	P-Value	R	صناع المعرفة
وجود علاقة ارتباط	0.000	0.862^{**}	

N= 46, * P ≤ 0.01.

الجدول: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسب الالكتروني

٢-اختبار الفرضية الثانية: التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين صناع المعرفة وتعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي) يتبين من خلال نتائج الجدول (٩) ان هنالك علاقة ارتباط ايجابية بين صناع المعرفة وتعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط سبيرمان للمؤشر الكلي بين صناع المعرفة وتعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي (0.891^{**})، وهي تدل على وجود علاقة ارتباط ايجابية وذات دلالة معنوية وتأتي هذه النتيجة معززة لما افترضه الباحثان في الفرضية الثانية ومبررا لقبولها.

الجدول (٩) نتائج علاقة الارتباط بين صناع المعرفة وتعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي

صناع المعرفة			المتغير المستقل
			المتغير المعتمد
الدلالة	P-Value	R	النجاح الاستراتيجي
وجود علاقة ارتباط	0.000	0.891^{**}	

N= 46, * P ≤ 0.01.

الجدول: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسب الالكتروني

٣-اختبار الفرضية الثالثة: التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة الاستراتيجية وتعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي) يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول (١٠) ان قيمة معامل الارتباط سبيرمان الاجمالية بين المرونة الاستراتيجية وتعزيز مؤشرات النجاح

الاستراتيجي قد بلغت (0.672^{**}) وهي تدل على توافر علاقة ارتباط ايجابية بين المتغيرين وتأتي هذه النتيجة معززا لما افترضه الباحثان في الفرضية الثالثة ومبررا لقبولها.

الجدول (١٠) نتائج علاقة الارتباط بين المرونة الاستراتيجية وتعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي

المرونة الاستراتيجية			المتغير الوسيط
			المتغير المعتمد
الدالة	P-Value	R	النجاح الاستراتيجي
وجود علاقة ارتباط	0.000	0.672^{**}	

الجدول: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسب الالكتروني $N= 46$, $* P \leq 0.01$.

٤-اختبار الفرضية الرابعة: التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين صناع المعرفة والمرونة الاستراتيجية وتعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي)، إذ نلاحظ من الجدول (١١) إن هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة ايجابية بين صناع المعرفة والمرونة الاستراتيجية وتعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي على المستوى الكلي اذ بلغ إجمالي معامل الارتباط (0.756^{**}) وتأتي هذه النتيجة معززا لما افترضه الباحثان في الفرضية الرابعة ومبررا لقبولها.

الجدول (١١) علاقة الارتباط بين صناع المعرفة والمرونة الاستراتيجية وتعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي

المتغير الوسيط: المرونة الاستراتيجية		المتغير المستقل: صناع المعرفة	
		P-Value	الدالة
		R	المتغير المعتمد:
		0.756^{**}	تعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي
		0.000	وجود علاقة ارتباط

الجدول: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسب الالكتروني $N= 46$, $* P \leq 0.01$.

٥-اختبار الفرضية الخامسة: التي تنص على (هناك علاقة تأثير معنوية بين صناع المعرفة وتعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي) إذ يتضح من الجدول (١٢) أن هناك علاقة تأثير معنوية بين صناع المعرفة وتعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي بمعامل تأثير (R^2) مقداره (0.756)، وهذا يعني أن (75.6%) من التأثير يعود لصناع المعرفة، أما بقية نسبة التأثير فتعود إلى متغيرات

عشوائية غير داخلية في أنموذج الدراسة، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (42.05*) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.16) عند درجتى حرية (1، 45) وبمستوى معنوية (0.01)، وهذا يدل على أن أنموذج الانحدار مقبول في تفسيره للعلاقة، ومن خلال متابعة معاملات بيتا يتضح أن β_1 (تبلغ (1.623) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (9.44*)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.10) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذه المؤشرات تثبت قبول الفرضية الخامسة.

الجدول (١٢) علاقة التأثير بين صناع المعرفة وتعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي

صناع المعرفة				المتغير المستقل
T المحسوبة	F المحسوبة	R ²	β_1	المتغير المعتمدة
*9.44	*42.05	0.756	1.623	النجاح الاستراتيجي

N = 46, p ≤ 0.01, F الجدولية = 3.16, t الجدولية = 3.10, D.f = (1,45).

الجدول: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسب الالكتروني

٦-اختبار الفرضية السادسة: التي تنص على (هناك علاقة تأثير معنوية بين المرونة الاستراتيجية وتعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي) إذ تدل نتائج الجدول (١٣) على أن هناك علاقة تأثير معنوية بين المرونة الاستراتيجية وتعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي، وبمعامل تأثير (R²) مقداره (٠,٥١٤) وهذا يعني أن (٥١,٤%) من التأثير يعود للمرونة الاستراتيجية، أما بقية نسبة التأثير فتعود إلى متغيرات عشوائية غير داخلية في أنموذج الدراسة، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (٢٢,٩*) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٣,٩٥) عند درجتى حرية (1، 45) وبمستوى معنوية (0.01)، وهذا يدل على أن أنموذج الانحدار مقبول في تفسيره للعلاقة، ومن خلال متابعة معاملات بيتا يتضح أن β_1 (تبلغ (٠,٩٩٧) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (٩,٦٧*)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٣,١١) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذه المؤشرات تشير الي قبول الفرضية السادسة.

الجدول (١٣) علاقة التأثير بين المرونة الاستراتيجية وتعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي

المرونة الاستراتيجية				المتغير المستقل
T المحسوبة	F المحسوبة	R ²	β_1	المتغير المعتمدة

النجاح الاستراتيجي	٠,٩٩٧	٠,٥١٤	*٢٢,٩	*9.٦٧
--------------------	-------	-------	-------	-------

$N = 46, p \leq 0.01, F$ الجدولية = 3.٩٥, t الجدولية = 3.1١, $D.f = (1,45)$.

الجدول: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسب الالكتروني

٧-اختبار الفرضية السابعة: التي تنص على (هناك علاقة تأثير معنوية بين صناع المعرفة وتعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي من خلال المرونة الاستراتيجية)، إذ يؤشر الجدول (١٤) على أن هناك علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إيجابية بين صناع المعرفة وتعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي من خلال المرونة الاستراتيجية، وبمعامل تأثير مباشر قدره (٠,٥٦) وهو تأثير قوي ذو معنوية عالية، لتأثير صناع المعرفة في تعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي، ومعامل تأثير غير مباشر قدره (٠,٩٢) وهو تأثير قوي ذو معنوية عالية، لتأثير صناع المعرفة في تعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي من خلال المرونة الاستراتيجية، ويؤكد هذا التأثير إجمالي معامل التأثير المباشر وغير المباشر البالغ (٠,٧٨)، وتشير هذه النتائج إلى دليل قوي على صحة الفرضية السابعة ومؤشر إيجابي على قبول هذه الفرضية، لذا تقبل هذه الفرضية.

الجدول (١٤) علاقة تأثير صناع المعرفة في تعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي من خلال المرونة الاستراتيجية

R^2	قيمة الاثر	اتجاهات التأثير	C = المتغير المعتمد النجاح الاستراتيجي
			المتغيرات الاخرى
0.78	0.56	اثر مباشر	A = المتغير المستقل (صناع المعرفة)
	0.92	اثر غير مباشر	B = المتغير الوسيط (المرونة الاستراتيجية)

الجدول: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (Amos) $N=$ * $P \leq 0.01$.

46,

٨-اختبار الفرضية الثامنة: التي تنص على (يتباين تأثير ابعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة المهارات، مرونة الأنشطة) في صناع المعرفة لتعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي)، وسيتم التحقق منها باستخدام تحليل الانحدار المتدرج وعلى المستوى العام للمنظمة المبحوثة، إذ يعد تحليل

الانحدار المتدرج أداة فاعلة لتوضيح تباين التأثير بين المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد باعتماد المتغير الوسيط، وحسب أولوية ذلك التأثير، إذ نجد من الجدول (١٥) ان هناك تباين لأبعاد المرونة الاستراتيجية من حيث حجم التأثير وأهميته في دعم صناع المعرفة لتعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي، ففي المرحلة الاولى نلاحظ تغير مقدار التأثير لمرونة المهارات بدلالة R^2 البالغة (٠,٦٢٢) اما المتبقي من التأثير في هذه المرحلة فهو لتأثير مرونة الأنشطة وهذا يدل على ان مرونة المهارات اكثر تأثيرا في صناع المعرفة لتعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي من مرونة الأنشطة. وفي المرحلة الثانية بعد دمج تأثير كلا المتغيرين بلغ R^2 (٠,٧٨٨) وهذا يعني ان (مرونة المهارات، ومرونة الأنشطة) يشكل تأثيرهما معاً (٧٨,٨%) في صناع المعرفة لتعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي، ويدل هذا على تباين تأثير ابعاد المرونة الاستراتيجية لذا تقبل هذه الفرضية.

الجدول (١٥)

تباين تأثير ابعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة المهارات، مرونة الأنشطة) في صناع المعرفة لتعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي

المرحلة	المؤشرات الاحصائية	β_1	R^2	F	
				المحسوبة	الجدولية
الاولى	مرونة المهارات	0.532 *(2.772)	0.622	*21.122	3.18
الثانية	مرونة المهارات، ومرونة الأنشطة	0.411 *(٣.222)	0.788	*30.611	

(*) تشير إلى قيمة T المحسوبة، وقيمة T الجدولية = 1.34، $P \leq 0.01$, $N = 46$, $D.f = (1,45)$

الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسوب الإلكتروني.

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

اولاً: الاستنتاجات

١- توصلت الدراسة الي ان لصناع المعرفة دور مهم واساسي في تعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي من خلال المرونة الاستراتيجية.

- ٢- وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة ايجابية بين صناع المعرفة والمرونة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة.
- ٣- وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة ايجابية بين صناع المعرفة وتعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.
- ٤- وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة ايجابية بين المرونة الاستراتيجية وتعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.
- ٥- وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة ايجابية بين صناع المعرفة والمرونة الاستراتيجية وتعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.
- ٦- هناك علاقة تأثير معنوية ذات دلالة ايجابية بين صناع المعرفة وتعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.
- ٧- هناك علاقة تأثير معنوية ذات دلالة ايجابية بين المرونة الاستراتيجية وتعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.
- ٨- هناك علاقة تأثير معنوية ذات دلالة ايجابية بين صناع المعرفة وتعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي من خلال المرونة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة.
- ٩- توصلت الدراسة الي ان هناك تباين في تأثير ابعاد المرونة الاستراتيجية، اذ ان مرونة المهارات ذات تأثير اكبر من مرونة الانشطة في صناع المعرفة لتعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.
- ١٠- ان مستوى توافر متغير صناع المعرفة في المنظمة المبحوثة هو جيد اذ بلغت نسبة الاتفاق عليه (٧٤,٥٨%)، وهذا المستوى بحاجة الي زيادة اكثر مما هو عليه في المنظمة بسبب المنافسة الشديدة التي تتعرض لها، وحاجة اعمالها الي التطوير والابتكار والمعرفة الجديدة.
- ١١- تهتم المنظمة المبحوثة بمتغير الاهداف الموجهة (٧٩,٥%)، ومتغير الانجازات والتحديات (٧٥,٣%) اكثر من متغير النمو الفردي (٧١,٧%)، ومتغير التميز (٧٢,٥%)، ومتغير الاستقلالية (٧٣,٩%) وهذا ما ادى الي ظهور متغير صناع المعرفة بمستوى جيد في المنظمة.
- ١٢- ان تطبيق متغير المرونة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة كان بمستوى جيد اذ بلغت نسبة الاتفاق على مؤشرات (٧٩,١٥%)، وهذا المستوى كلما زاد كان افضل لان المنظمة تعمل في بيئة شديدة التغير واللاتأكد فيها عالي.
- ١٣- تعتمد المنظمة المبحوثة في تنفيذ اعمالها على مرونة الانشطة (٨٣,٦%) اكثر من مرونة المهارات (٧٤,٧%).

١٤- تتوافر مؤشرات النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة بمستوى جيد اذ بلغت نسبة الاتفاق على هذه المؤشرات (٧٨,٢٧%)، وهذا المستوى كلما زاد كان افضل لان المنظمة تعمل في ظل منافسة شديدة.

١٥- تهتم المنظمة المبحوثة بمتغير البقاء (٨١,٢%)، ومتغير التكيف (٨٠,٤%) اكثر من متغير النمو (٧٣,٢%)، وهذا يعني ان المنظمة تركز على الاستمرار والتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة اكثر من التوسع والنمو لزيادة الارباح.

١٦- يعد صناع المعرفة من افضل الموجودات والموارد داخل المنظمة لكونهم القوة المحركة لتكوين قاعدة الثروة، وامتلاكهم القدرة على طرح افكار معرفية واستراتيجية وابتكارية وتطويرية تسهم في تحقيق ما تسعى له المنظمة حاضرا ومستقبلا.

ثانيا: المقترحات

١- ينبغي على المنظمة المبحوثة المحافظة على مستوى متغير صناع المعرفة الذي تمتلكه والعمل اكثر على رفع مستوى هذا المتغير فيها الي مستوى اعلى مما هو عليه، لما له من دور حيوي وفاعل في جميع جوانب المنظمة باعتباره مصدر للمعرفة الجديدة والابداع والابتكار واحد اهم مرتكزات تحقيق النجاح الاستراتيجي وتعزيزه.

٢- يجب على المنظمة المبحوثة زيادة اهتمامها اكثر بمتغير (النمو الفردي، والتميز، والاستقلالية) مع عدم اهمال اهتمامها بمتغير (الاهداف الموجهة، والانجازات والتحديات) لتتمكن من زيادة توافر مستوى صناع المعرفة فيها، ولأهمية هذه المتغيرات اذ يعمل النمو الفردي على تطوير الافراد لعملهم واداءهم، ويعمل التميز على تحقيق الافضل والابتكار، وتعمل الاستقلالية على تعزيز التزام العاملين وجعلهم اكثر مهنية وقدرة على الابداع.

٣- ضرورة سعي المنظمة المبحوثة الي المحافظة على مستوى متغير المرونة الاستراتيجية فيها، والعمل اكثر على رفع مستوى هذا المتغير فيها الي مستوى اعلى مما هو عليه، لتتمكن من مواكبة التغيير المتسارع في البيئة التي تعمل بها ومواجهة الالاتكد البيئي الذي يعترض تحقيق استراتيجياتها وخططها واهدافها ونجاحها الاستراتيجي.

٤- على المنظمة المبحوثة اعتماد مرونة المهارات في تنفيذ مهامها واعمالها اكثر من الاعتماد على مرونة الانشطة لأنها ذات تأثير اكبر من مرونة الانشطة في صناع المعرفة لتعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي.

٥- لابد من محافظة المنظمة المبحوثة على مستوى مؤشرات النجاح الاستراتيجي فيها، والسعي الجاد والفاعل الي زيادة مستوى هذه المؤشرات فيها الي مستوى اعلى مما هي عليه، لتتمكن من مواجهة المنافسة الشديدة وتحقيق البقاء والاستمرار.

- ٦- من المهم جدا للمنظمة المبحوثة زيادة اهتمامها اكثر بمتغير النمو لانه يعمل على زيادة ارباحها وسعة انتشارها جغرافيا، مع عدم اهمال الاهتمام بمتغير البقاء ومتغير التكيف لانهم يساهمون في تعزيز مستوى النجاح الاستراتيجي لها.
- ٧- تؤكد على المنظمة المبحوثة ضرورة الرعاية الحثيثة والعناية الدقيقة لصناع المعرفة فيها والاحتفاظ بهم والبحث عن غيرهم في سوق العمل واستقطابهم، لأهميتهم لها ولاعتبارهم الموارد الريادية والقدرات الجوهرية والاستراتيجية الضرورية لاستمرار تطويرها وتفوقها وبقائها.
- ٨- اشراك القيادات الادارية والعاملين في دورات تدريبية توضح ابعاد صناع المعرفة وكيفية تحقيقها والية استخدامها في تعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي من خلال المرونة الاستراتيجية لتعزيز وعيهم بها وادراك اهميتها للمنظمة.
- ٩- تمكين صناع المعرفة ومنحهم الصلاحيات، وهذا يتيح لهم فرص التفكير وطرح افكار جديدة ومناقشتها بحرية دون اي قيود، واعطائهم المرونة الكاملة في التعامل مع المتغيرات البيئية لبناء منظمة متكاملة متكيفة مع بيئتها مرنة في تعاملها وهذا يضمن لها البقاء والنمو والتجديد بشكل مستمر.
- ١٠- على المنظمة هيكله انجاز مهامها التشغيلية والاستراتيجية في ضوء العلاقات الترابطية والتأثيرية بين صناع المعرفة والمرونة الاستراتيجية ومؤشرات النجاح الاستراتيجي وبما يضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية للمنظمة.

قائمة المصادر

اولا: المصادر العربية

- ١- جاكسون، جون، وسيريل، مورفان، وجوزين، باوليد، ١٩٨٨، نظرية التنظيم : منظور كلي للإدارة، مصلحة الادارة العامة، ترجمه خالد حسن رزوق، مراجعة حامد سواي عطيه، الرياض.
- ٢- حاتم، اردان، وعلي، امل محمود، ٢٠١٤، فعالية المنظمة ودورها في تحقيق متطلبات النجاح الاستراتيجي / دراسة استطلاعية لآراء عينه من العاملين في شركة اسيا للاتصالات ببغداد، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد ٩، العدد ٢٦.
- ٣- حسين، سعد مهدي، ٢٠٠٧، اثر راس المال البشري الاستراتيجي في تفوق منظمات الاعمال دراسة استطلاعية، اطروحة دكتوراه غير منشوره، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.
- ٤- حسين، وليد حسين، ٢٠١٦، اثر المرونة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال في ترشيد قراراتها الاستراتيجية، مجلة المنصور، المجلد ٧، العدد ٢٥.
- ٥- حميد، علي ماجد، ٢٠١٥، ادارة علاقات الزبون وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي / دراسة استطلاعية في كلية المأمون الجامعة، مجلة كلية المأمون الجامعة، المجلد ٣، العدد ٢٦.

- ٦- الذبحاوي، سناء جاسم، ٢٠١٤، دور التحسين المستمر في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينه من مدرء المستشفيات الحكومية / النجف الاشرف، مجلة الكلية الاسلامية الجامعة، المجلد ٢، العدد ٤٠، النجف الاشرف.
- ٧- الركابي، كاظم نزار، ٢٠٠٤، الادارة الاستراتيجية - العولمة والمنافسة، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- ٨- الزبيدي، غني دحام، والدباغ، رائد مال الله، ٢٠١٤، صناع المعرفة ودورهم في تحقيق الابداع المنظمي: بحث ميداني في الهيئة العراقية للحاسبات والمعلومات، مجلة كلية الادارة والاقتصاد، المجلد ٣٧، العدد ١٠١، العراق.
- ٩- الزبيدي، لمياء سلمان، وجاسم، رؤى يونس، ٢٠١٥، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الاقتدار المعرفي لضمان النجاح الاستراتيجي، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد ٣٨، العدد ١٤٠، العراق.
- ١٠- الاشرم، نجاح فارس اسماعيل، ٢٠١٦، درجة ممارسة رؤساء الاقسام في الجامعات الفلسطينية للمرونة الاستراتيجية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الاسلامية في غزة، فلسطين.
- ١١- الشمري، احمد عبدالله، وآخرون، ٢٠١٦، دور خصائص صناع المعرفة في تحقيق الاداء العالي للمنظمات، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ١٨، العدد ٢، جامعة القادسية، العراق.
- ١٢- العابدي، علي رزاق جواد، ٢٠١٢، انعكاسات نظم عمل الاداء العالي في المخرجات الوظيفية بإطار ممارسات مرونة الموارد البشرية : دراسة تجريبية بتطبيق نظرية تعدد المستويات لعينة من الجامعات العراقية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ١٣- العزاوي، سامي فياض، ٢٠٠٩، راس المال المعرفي واثرة في اسباب النجاح الاستراتيجي لمنظمات الاعمال، كلية بغداد للعلوم الجامعية، بغداد.
- ١٤- العنزي، فهد عواد، ٢٠١٤، اثر المرونة الاستراتيجية في جودة الاداء المؤسسي/ دراسة تطبيقية على شركة الطيران الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، الكويت.
- ١٥- الياسري، اكرم، والخالدي، عواد، والحميري، بشار عباس، ٢٠١٤، اثر المرونة الاستراتيجية في الاداء المصرفي دراسة استطلاعية لآراء عينه من المدرء في عدد من المصارف التجارية الخاصة في العراق ، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، جامعة بابل، المجلد ١٩٤.

ثانياً: المصادر الاجنبية

- 1- Awwad, Abdulkareem Salameh, 2009, The Influence of strategic flexibility on the Achievement of strategic objectives : an Empirical study on the Jordanian Manufacturing Companies, Jordan journal of Business Administration, volume 5, No.3.
- 2- Bhandari, G. Bliemel, M. Harold, A. and Hassanein, Kh, 2004, Flexibility in eBusiness Strategy: A Requirement for Success, Global Journal of flexible Systems Management, Vol. 5.
- 3- Cao, Hong Liang, 2011, China's private enterprises to explore the loss of knowledge workers, IEEE.
- 4- Chen, W., 2011, IT Politics in the Domain of Knowledge Workers: A Chronological Analysis of Learning Management Systems, IBIMA Publishing, IBIMA Business Review.

- 5- Cheng, Wen & Zhang, Guoliang, 2008, Self-motivator Factors of Senior Knowledge Workers, Wireless Communications, Networking and Mobile Computing. WiCOM '08. 4th International Conference on.
- 6- Combe, Lan .A & Greeniey, Gordon .E, 2004, Capabilities for strategic flexibility a cognitive context framework, European Journal of Marketing, Vol. 38 Issue: 11/12, emerald insight.
- 7- Daft , r. l., 2004, organization theory & Design, 8th. Ed, Thompson, south western 4-Eggs, Mary & Johnson, Lorri, Leveraging Culture For Strategic Success. [http :www.Dannemillertyson.com](http://www.Dannemillertyson.com).
- 8- Davenport, Thomas H, 2005, Thinking for a living – How to Get better performance and Results from Knowledge worker, printed in the United states of America.
- 9- Denisi, Angelo S., Griffin, Ricky W., 2001, Human Resource Management, Houghton Mifflin company Bosten, New York, Printed in the U.S.A.
- 10-Dessler, Gary, 2013, A Framework for Human Resource Management, 7th Edition, International Edition, Pearson, New Jersey.
- 11-Gosling, J., & Purvis, L., & Naim, M. M., 2010, Supply chain flexibility as a of supplier selection, International Journal of Production Economics.
- 12-Haihuo, Kong & Zhanguo, Duna, 2011, Study on the Model of Knowledge Workers Efficiency and the Influence Factors, IEEE.
- 13-Hebert, Paulette R., 2012, Facility management interns consider scientist end - users at a national lab, Emerald Group Publishing Limited, Journal of Facilities Management, Vol. 10, No. 2.
- 14-Jansch, K., 2009, Strategic Management in Mass Customization Enterprises in Germany and Russia: An Empirical Based Spotlight on Strategy, Advances in Production and Management, 1 Special.
- 15-Jessup, Leonard M. & Valacich, Joseph S., 2008, Information Systems Today, Pearson education international, printed in the united states of america.
- 16-Johnson, Gerry & scoles, Kevan, 2002, Exploring Corporate Strategy, 6th ed, prentice Hall, Harlow England.
- 17-Jones, caret R., 2007, organizational theory Design and change, person – prentice Han, upper, saddle river, New jersey.
- 18-Lei, Hongzhen & Lan, Juanli, 2013, Research into the influence factors of knowledge workers sharing residual claims rights, Emerald Group Publishing Limited, Journal of Knowledge-based Innovation in China , Vol. 5, No. 1.
- 19-Margaryan, A., Milligan, C. & Littlejohn, A., 2011, Validation of Davenport's classification structure of knowledge-intensive processes, Journal of Knowledge Management, VOL. 15, NO. 4.
- 20- Shimizu, Katsuhiko & Hitt, Michael A., 2004, Strategic flexibility: Organizational Preparedness to reverse ineffective strategic decisions, Academy of Management Executive, Vol. 18, No. 4.
- 21-Shuaib, Shandana, 2008, Managing Knowledge Workers, Business Review January, Vol. 3, No. 1.
- 22-Thompson, d. & Rishardson, B., 2000, strategic & competitive success towards A model of the comprehensively competent: organization. <http://www.Thomsonarning.com>
- 23-Waldron, Darryl G. & Antonio, San, 2008, Transnationality: An Index Of Strategic Success?, International Journal Of Business Strategy, Vol. 8, No. 2.

24-Wang, Shu-qin, Gao, Cun-chen, Liu, Yun-long Zhen, & Tang, Shu-hong, 2013, Sliding mode variable structure control for the dynamic system of knowledge workers in hightech enterprises, Control and Decision Conference (CCDC), 25th Chinese, IEEE Xplore Digital Library.

25-Wheelen, Thomas L., & Hunger, J. David, 2005, Strategic Management and Business Policy, Concepts, 9th ed., Pearson Education, Inc.

26-Wu, J., 2008, On the Management Based on Characteristics of Knowledge Workers, Modern Applied Science, Vol. 2, No. 2.

27-Yannopoulos, peter, 2011, defensive and Offensive Strategies for Market Success, International Journal of business and social science, vol.2, No. 13.