



جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

أنماط الاتصالات الإستراتيجية وانعكاسها في بناء القدرات
الدينامية: الدور الوسيط لخصائص التكامل المعرفي
دراسة ميدانية في جامعة الموصل

أيمن جاسم محمد الطائي

أطروحة دكتوراه
إدارة أعمال

بإشراف
الأستاذ الدكتور
معن وعد الله المعاضيدي

أنماط الاتصالات الإستراتيجية وانعكاسها في بناء القدرات
الدينامية: الدور الوسيط لخصائص التكامل المعرفي
دراسة ميدانية في جامعة الموصل

أطروحة تقدم بها
أيمن جاسم محمد الطائي

إلى

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الموصل وهي جزء من متطلبات نيل شهادة
الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال

بإشراف
الاستاذ الدكتور
معن وعد الله المعاضيدي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الْمَرَّةَ تِلْكَ آيَاتُ الْكِتَابِ ۚ وَالَّذِي أُنْزِلَ إِلَيْكَ
مِنْ رَبِّكَ الْحَقُّ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يُؤْمِنُونَ
﴿١﴾ اللَّهُ الَّذِي رَفَعَ السَّمَوَاتِ بِغَيْرِ عَمَدٍ تَرَوْنَهَا ثُمَّ
أَسْتَوَىٰ عَلَى الْعَرْشِ ۚ وَسَخَّرَ الشَّمْسَ وَالْقَمَرَ كُلٌّ
يَجْرِي لِأَجَلٍ مُّسَمًّى ۚ يُدَبِّرُ الْأَمْرَ يُفَصِّلُ
الْآيَاتِ لَعَلَّكُمْ بِلِقَاءِ رَبِّكُمْ تُوقِنُونَ ﴿٢﴾

صدق الله العظيم

سورة الرعد

الآيتان ١ و ٢

إقرار المشرف

أشهد أن إعداد هذه الأطروحة الموسومة بـ (أنماط الاتصالات الإستراتيجية وانعكاسها في بناء القدرات الدينامية: الدور الوسيط لخصائص التكامل المعرفي دراسة ميدانية في جامعة الموصل) جرى تحت إشرافي في جامعة الموصل/ كلية الإدارة والاقتصاد، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال.

التوقيع :

الاسم : أ. د. معن وعدالله المعاضيدي

التاريخ : ١٠ / ٢ / ٢٠١٩ م

إقرار المقوم اللغوي

أشهد بأن هذه الأطروحة الموسومة بـ (أنماط الاتصالات الإستراتيجية وانعكاسها في بناء القدرات الدينامية: الدور الوسيط لخصائص التكامل المعرفي دراسة ميدانية في جامعة الموصل) تمت مراجعتها من الناحية اللغوية وتصحيح ما ورد فيها من أخطاء لغوية وتعبيرية. وبذلك أصبحت الأطروحة مؤهلة للمناقشة بقدر تعلق الأمر بسلامة الأسلوب وصحة التعبير.

التوقيع :

الاسم : أ. د. يونس طركي سلوم البجاري

التاريخ : ١٠ / ٢ / ٢٠١٩ م

إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على التوصية التي تقدم بها المشرف أشرح هذه الأطروحة للمناقشة.

التوقيع :

الاسم : أ. د. م. أ. د. علاء عبد السلام اليماني

التاريخ : ١٠ / ٢ / ٢٠١٩ م

إقرار رئيس القسم

بناءً على توصيتي المشرف ورئيس لجنة الدراسات العليا أشرح هذه الأطروحة للمناقشة.

التوقيع :

الاسم : أ. د. م. أ. د. علاء عبد السلام اليماني

التاريخ : ١٠ / ٢ / ٢٠١٩ م

قرار لجنة المناقشة

نشهد باننا أعضاء لجنة التقييم والمناقشة قد أطلعنا على الأطروحة الموسومة بـ
أنماط الاتصالات الإستراتيجية وانعكاسها في بناء القدرات الدينامية: الدور الوسيط
لخصائص التكامل المعرفي دراسة ميدانية في جامعة الموصل، وناقشنا الطالب
أيمن جاسم محمد في محتوياتها وفيما له علاقة بها بتاريخ ٢٠٢٠/٣/٤، وأنها جديرة لنيل
شهادة الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال.

التوقيع: 

د. ناجي عبدالستار محمود

اللقب العلمي: استاذ

رئيس لجنة المناقشة

التاريخ: ٢٠٢٠/٣/١٧

التوقيع: 

د. علاء احمد حسن الجبوري

اللقب العلمي: أستاذ مساعد

عضواً

التاريخ: ٢٠٢٠/٣/١٧

التوقيع: 

د. ايمان بشير محمد

اللقب العلمي: استاذ مساعد

عضواً

التاريخ: ٢٠٢٠/٣/١٦

التوقيع: 

د. سلطان احمد خليف

اللقب العلمي: استاذ

عضواً

التاريخ: ٢٠٢٠/٣/١٧


التوقيع: 

د. علي عبدالستار عبدالجبار الحافظ

اللقب العلمي: أستاذ مساعد

عضواً

التاريخ: ٢٠٢٠/٣/١٧

التوقيع: 

د. معن وعدا الله جارالله المعاضيدي

اللقب العلمي: استاذ

عضواً ومشرفاً

التاريخ: ٢٠٢٠/٣/١٧

قرار مجلس الكلية

اجتمع مجلس كلية الإدارة والاقتصاد بجلسته ()
بتاريخ / / ٢٠٢٠ وقرر التوصية بمنحه شهادة الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال.

التوقيع:

عميد كلية الإدارة والاقتصاد

أ.د.

التوقيع:

مقرر مجلس الكلية

أ.م.د.

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد (صلى الله عليه وسلم) خير خلقه المبعوث رحمة للعالمين، وعلى آله وصحبه وسلم. وبعد، فلا يسعني وأنا أنتهي من كتابة هذه الأطروحة إلا أن أقول الحمد لله حمداً طيباً كثيراً مباركاً على نعمائه عليّ إذ أمدني بعونه وكرمه، فكل خير وجدته في عملي كان من فضل الله وحده لا شريك له، وأسجد لله شاكراً على عظيم منه وكرمه.

يطيب لي وقد شارفت على الانتهاء من كتابة هذه الأطروحة أن أتقدم بالشكر والامتنان لأستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور **معن وعدا الله المعاضدي** لإشرافه على كتابة هذه الأطروحة ولما أمدني به من علمه، ومعرفته، وسعة صدره، متمنياً له دوام الصحة والعافية والعمر المديد بإذن الله. وأتقدم بالشكر والتقدير للأستاذ المساعد الدكتور **علاء عبد السلام اليماني** رئيس قسم إدارة الأعمال، لمتابعته المستمرة في إنجاز هذه الدراسة.

ويطيب لي أن أسجل فائق شكري وعرفاني لأساتذتي الأفاضل في المرحلة التحضيرية (الكورسات) من دراسة الدكتوراه.

كما أتقدم بشكري الخاص إلى الأساتذة المحكمين الذين كان لهم الفضل الكبير في توجيه استمارة الاستبانة وتصويبها.

والشكر الجزيل إلى **المدرس الدكتور علي عبد الفتاح** التدريسي في قسم نظم المعلومات لجهوده الطيبة للمساعدة في عملية التحليل الإحصائي للبيانات وتقديم النصح والإرشاد.

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى إخواني وأصدقائي من تدريسيين وموظفين في كلية الإدارة والاقتصاد لما قدموه من جهد ومساعدة طيلة فترة الدراسة، وأخص منهم بالذكر منتسبي شعبة الدراسات العليا والموارد البشرية.

كما أتوجه بالشكر والتقدير لإخواني وزملائي في الدراسة كل من (أحمد علي حسين، ورأفت عاصي، وزهراء غازي، وعلي أكرم، وياسر داؤود)، الذين كان التعاون والتعاقد شعارهم طيلة فترة الدراسة.

وأتقدم بالشكر والامتنان لكل من السيد هشام عدنان محمد الحياي والسيد أحمد خالد خليل اللذين قدما يد المساعدة في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة.

وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان وعظيم الامتنان إلى والدتي العزيزة الغالية المعطاءة، وزوجتي وأبنائي، الذين شاركوني عناء الدراسة وإنجاز الأطروحة، فجزاهم الله عني خير الجزاء وطيب الوفاء.

وأتقدم بالشكر الجزيل وفائق التقدير لكل من كان له فضل عليّ ولم أذكر اسمه واسأل الله العظيم أن يجزيهم عني خير الجزاء.

قائمة المختصرات

ت	المختصر	المصطلح الانكليزي	المعنى العربي
١	RBV	The Resource-Based View	وجهة النظر المستندة إلى الموارد
٢	VRIN	Valuable, Rare, Inimitable and Non substituable	ثمينة، نادرة، غير قابلة للتقليد، غير قابلة للاستبدال
٣	KBV	The Knowledge-Based View	وجهة النظر المستندة إلى المعرفة
٤	SC	Strategic Communications	الاتصالات الإستراتيجية
٥	SCP	Strategic Communications Patterns	أنماط الاتصالات الإستراتيجية
٦	KI	Knowledge Integration	خصائص تكامل المعرفة
٧	DC	Dynamic Capabilities	القدرات الدينامية
٨	KS	Knowledge Sharing	مشاركة المعرفة
٩	IG	Ideas Creating	تكوين الأفكار
١٠	CB	Cross Organizational Boundaries	عبور الحدود المنظمة
١١	BR	Branding	العلامة التجارية
١٢	EKB	External Knowledge Bringing	استقطاب المعرفة الخارجية
١٣	BK	Business Knowledge	تكوين معرفة الأعمال
١٤	EOI	Efficiency of Integration	كفاءة التكامل
١٥	SOI	Scope of Integration	نطاق التكامل
١٦	FOI	Flexibility of Integration	مرونة التكامل
١٧	SC	Sensing Capabilities	قدرة الاستشعار
١٨	LC	Learning Capabilities	قدرة التعلم
١٩	RC	Reconfiguration Capabilities	قدرة إعادة التشكيل
٢٠	SEC	SEizing Capabilities	قدرة الانتهاز
٢١	SEM	Structural Equation Modeling	أنموذج المعادلة البنائية
٢٢	EFA	Exploratory Factor Analysis	التحليل العاملي الاستكشافي
٢٣	CFA	Confirmatory Factor Analysis	التحليل العاملي التوكيدي

ملاحظات مهمة

١. تم وضع بعض المصطلحات وفقاً لما هو محدد في أدبيات الموضوعات ذات العلاقة، والبعض الآخر تم تحديدها من قبل الباحث وفق للمصطلحات الواردة في الدراسة.
٢. المصادر الواردة في قائمة المصادر هي المصادر التي تم اعتمادها في إعداد هذه الدراسة.
٣. أي مصدر ذكر في متن الدراسة لم يذكر في قائمة المصادر فهي مصادر ذكرت ضمن المصادر المشار إليها في (٢) وتم ذكرها في إطار الاستشهاد بالمصدر الأصلي للمعلومات التي تم تثبيتها في الأطروحة.
٤. مصطلحات (تكامل المعرفة) و (التكامل المعرفي) لهما نفس المفهوم في سياق الدراسة الحالية.

المستخلص

تواجه المنظمات اليوم تقلبات متسارعة وتغييرات مستمرة تتطلب منها امتلاك القدرة على التكيف مع متطلبات المجتمع التفاعلي والتشاركي، لذلك فإنه يحتاج إلى مداخل تتجاوز الأطر التقليدية في تطوير منهج للاتصالات التنظيمية والإستراتيجية يُسهم في تشكيل العمليات والممارسات المنظمة على النحو الذي يمكنها من الاستفادة من مواردها ويسهم في تطوير قدراتها ولاسيما القدرات الدينامية منها كونها من الموضوعات المهمة التي استحوذت على اهتمام الباحثين والمتخصصين في مجال الإدارة الإستراتيجية، بالاستناد إلى ما تملكه المنظمات من موارد، ولاسيما غير الملموسة التي تتصف بخصائص المورد الثمين (VRIN)، إذ عُدت هذه المسألة من القضايا المهمة والأساسية للمنظمات الهادفة لتعزيز أداءها المنظمي.

بموجب ذلك استهدفت الدراسة الوقوف على الكيفية التي يمكن للمنظمة فيها تسخير الاتصالات والمعرفة بوصفهما موارد منظمة غير ملموسة في بناء القدرات الدينامية للمنظمة، عبر استجلاء انعكاسات أنماط الاتصالات الإستراتيجية في بناء القدرات الدينامية عبر الدور الوسيط لخصائص التكامل المعرفي.

وقد تم وضع مخطط فرضي يقدم من خلاله تفسيراً لطبيعة العلاقات القائمة بين متغيرات الدراسة الرئيسة وأبعادها الفرعية (متغيراتها المستقلة والمعتمدة)، المتمثلة: بأنماط الاتصالات الإستراتيجية (نمط مشاركة المعرفة، نمط تكوين الأفكار، نمط عبور الحدود المنظمة، نمط العلامة التجارية، نمط استقطاب المعرفة الخارجية، نمط تكوين معرفة الأعمال)، وخصائص تكامل المعرفة التي تتضمن (كفاءة التكامل، نطاق التكامل، ومرونة التكامل)، والقدرات الدينامية ممثلة بأبعادها (قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة إعادة التشكيل، وقدرة الانتهاز).

ولأجل إنجاز أهداف الدراسة فقد تم تصميم الاستبانة بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات بغرض قياس متغيرات الدراسة وأبعادها وتم تغطية هذه الأبعاد عبر (٦٨) فقرة شملتها الاستبانة.

وكانت جامعة الموصل ميداناً بحثياً للدراسة الحالية بوصفها إحدى أهم منظمات المجتمع المدفوعة بالمعرفة وتم استقصاء آراء عينة بلغ عددها (٣٨٤) من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل ممن هم بلقب علمي أستاذ وأستاذ مساعد.

وتم تحليل البيانات عبر استخدام عدداً من الأساليب الإحصائية، إذ استخرجت النتائج باستخدام البرمجية الحاسوبية الجاهزة (SPSS. Ver. 19) و (Amos. Ver. 24)، واستناداً إلى وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وأبعادها، وعبر اختبار علاقة التأثير بين تلك المتغيرات والأبعاد، وذلك وفقاً للمخطط الفرضي للدراسة فقد توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات أهمها وجود تأثيرات ذات دلالة معنوية إحصائية لأنماط الاتصالات الإستراتيجية في بناء القدرات

الدينامية على نحو مباشر، فضلاً عن إثبات أن لخصائص التكامل المعرفي دوراً وسيطاً بين أنماط الاتصالات الإستراتيجية وبناء القدرات الدينامية في المنظمة المبحوثة ممثلةً بجامعة الموصل.

وقدّمت الدراسة عدد من التوصيات أبرزها ضرورة أن تعمل إدارة الجامعة على الاستفادة من مضامين الاتصالات الإستراتيجية وأنماطها، فضلاً عن عمليات تكامل المعرفة التي تقوم بها في عملية بناء قدراتها الدينامية وأبعادها، بما يوفر لها مقومات البقاء في عصر المعرفة، وضرورة أن تسعى إدارة الجامعة لتعميق الفهم بموضوعات الدراسة الحالية، ولاسيما الاتصالات الإستراتيجية التي بدأ مفهومها يتبلور في منتصف العقد الثاني من القرن الحادي والعشرين بجعله إحدى البرامج (الدبلوم العالي، مثلاً) التي يُمكن أن تدرس في قسم إدارة الأعمال.

ثبت المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ - ب	المستخلص
ت - ث	ثبت المحتويات
ج - ح	ثبت الجداول
خ	ثبت الأشكال
د	ثبت الملاحق
١ - ٣	المقدمة
٤ - ٣٥	الفصل الأول: بعض الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة
٥ - ١٧	المبحث الأول: بعض الدراسات السابقة ومجالات الاستفادة منها
١٨ - ٣١	المبحث الثاني: منهجية الدراسة وإجراءاتها
٣٢ - ٣٥	المبحث الثالث: مجتمع وعينة الدراسة ومسوغات الاختيار
٣٦ - ٨٨	الفصل الثاني: الاتصالات الإستراتيجية: تأطير نظري
٣٦	تمهيد
٣٧ - ٤٦	المبحث الأول: الاتصالات والاتصالات الإستراتيجية
٤٧ - ٦١	المبحث الثاني: الاتصالات الإستراتيجية: عناصرها، ومرتكزاتها، وهياكلها
٦٢ - ٨٨	المبحث الثالث: الاتصالات الإستراتيجية: الاستراتيجيات والأنماط
٨٩ - ١٢٩	الفصل الثالث: تكامل المعرفة: منهج مفاهيمي
٨٩	تمهيد
٩٠ - ١٠٦	المبحث الأول: تكامل المعرفة: المفهوم، والمستويات، والآليات
١٠٧-١١٨	المبحث الثاني: تكامل المعرفة: عوامل التأثير
١١٩-١٢٩	المبحث الثالث: خصائص تكامل المعرفة
١٣٠-١٧١	الفصل الرابع: إطار فكري للقدرات الدينامية
١٣٠	تمهيد
١٣١-١٤٣	المبحث الأول: القدرات الدينامية: المفهوم، والمناهج، والتكوين
١٤٤-١٥٥	المبحث الثاني: بناء القدرات الدينامية
١٥٦-١٧١	المبحث الثالث: العلاقة الفكرية والفلسفية بين موضوعات الدراسة وخلاصتها النظرية

٢١٤-١٧٢	الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
١٨١-١٧٣	المبحث الأول: وصف متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية وتشخيصها
١٩٧-١٨٢	المبحث الثاني: عرض نتائج التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي
٢١٤-١٩٨	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
٢٢٢-٢١٥	الفصل السادس: الاستنتاجات والتوصيات ومقترحات الدراسات المستقبلية
٢١٨-٢١٦	المبحث الأول: الاستنتاجات
٢٢٢-٢١٩	المبحث الثاني: التوصيات ومقترحات الدراسات المستقبلية
٢٤١-٢٢٣	المصادر
	الملاحق
A-C	المستخلص باللغة الإنكليزية

ثبت الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
١	الدراسات السابقة المجسدة للاتصالات الإستراتيجية	٨ - ٥
٢	الدراسات السابقة الخاصة بتكامل المعرفة	١٢ - ٨
٣	الدراسات السابقة ذات الصلة بالقدرات الدينامية	١٦ - ١٢
٤	المتغيرات الرئيسة للدراسة، وأبعادها الفرعية، ومؤشرات قياسها كما وردت في الاستبانة	٢٨
٥	قيم معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لمتغيرات الدراسة الرئيسة وأبعادها الفرعية	٣٠
٦	توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب بعض الخصائص	٣٤
٧	تعريفات الاتصالات الإستراتيجية بحسب بعض المنظمات والباحثين	٤١-٤٠
٨	الاختلاف بين نماذج الاتصالات التقليدية والاستراتيجية	٤٥
٩	تعريفات التكامل المعرفي	٩٤
١٠	مستويات تكامل المعرفة	٩٨-٩٧
١١	العوامل المؤثرة في تكامل المعرفة بحسب وجهة نظر بعض الباحثين	١٠٨
١٢	العوامل المؤثرة في تكامل المعرفة من وجهة نظر (Jin & Kotlarsky, 2012)	١٠٩
١٣	تعريفات أساسية للقدرات الدينامية	١٣٥
١٤	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة الخاصة بأنماط الاتصالات الاستراتيجية	١٧٦
١٥	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة بخصوص خصائص تكامل المعرفة	١٧٧
١٦	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة الخاصة بالقدرات الدينامية	١٧٩
١٧	مقارنة بين الأهمية النسبية لنسب الاتفاق بين الدراسة الاستطلاعية والدراسة الموسعة	١٨١
١٨	معايير جودة المطابقة وقيم القبول	١٨٣
١٩	مؤشرات المطابقة للأنموذج البنائي للدراسة (المرحلة الأولى)	١٨٦

الرقم	العنوان	الصفحة
٢٠	نتائج تحليل الانحدار بين المتغيرات الكامنة والملاحظة للمرحلة الأولى من التحليل	١٩٠-١٩٢
٢١	مؤشرات القياس المحذوفة من أنموذج الدراسة بعد التعديل	١٩٣
٢٢	مؤشرات المطابقة للأنموذج البنائي للدراسة (المرحلة الأخيرة)	١٩٥
٢٣	نتائج تحليل الانحدار بين المتغيرات الكامنة والملاحظة للمرحلة الأخيرة من تحليل (CFA)	١٩٦-١٩٧
٢٤	تحليل الانحدار الخاص بالحالة الأولى	١٩٨
٢٥	التأثيرات المباشرة وغير المباشرة المعيارية بين أنماط الاتصالات الاستراتيجية، وخصائص تكامل المعرفة، والقدرات الدينامية على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة	١٩٩
٢٦	تحليل الانحدار الخاص بالحالة الثانية	٢٠١
٢٧	التأثيرات المباشرة وغير المباشرة الكلية المعيارية بين أنماط الاتصالات الاستراتيجية والقدرات الدينامية على المستوى الكلي والجزئي	٢٠٣
٢٨	تحليل الانحدار الخاص بالفرضية الخامسة والسادسة	٢٠٥
٢٩	التأثيرات غير المباشرة الكلية المعيارية بين أنماط الاتصالات الاستراتيجية وخصائص التكامل المعرفي على المستوى الجزئي	٢٠٧
٣٠	التأثيرات غير المباشرة الكلية المعيارية بين أنماط الاتصالات الاستراتيجية على المستوى الجزئي والقدرات الدينامية على المستوى الكلي و الجزئي	٢٠٩
٣١	تحليل الانحدار الخاص بالفرضية التاسعة	٢١٢
٣٢	تحليل الانحدار الخاص بالفرضية العاشرة	٢١٣

ثبت الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
١	مخطط الدراسة الفرضي	٢٣
٢	تحديد حجم العينة	٣٢
٣	أنموذج أنماط الاتصالات الإستراتيجية	٦٥
٤	خصائص الحدود التنظيمية والمعرفية	٧٣
٥	العناصر التي تشكل العلامة التجارية	٧٧
٦	أبعاد العلامة التجارية المتكاملة في المنظمات	٧٧
٧	أنموذج نمذجة اكتساب معرفة الأعمال	٨٤
٨	العناصر المهمة لمعرفة الأعمال	٨٦
٩	هرم القدرات المنظمة لإنتاج وحدات بدالات الهاتف - شريحة عمودية جزئية	٩٣
١٠	مستويات التكامل المعرفي وفق حركيتها	٩٦
١١	العوامل المؤثرة في التكامل المعرفي بحسب تأثيرها في خصائص التكامل	١٠٧
١٢	العوامل المعززة لخصائص تكامل المعرفة وفق جهة نظر (Malik & Nilakant)	١٢٩
١٣	التربط بين التعلم والقدرات الدينامية وروتينات العمليات	١٥١
١٤	إدارة المعرفة وتكامل المعرفة	١٦٤
١٥	التداخل بين إدارة المعرفة والقدرات الدينامية	١٦٤
١٦	الارتباط بين إدارة المعرفة والقدرات الدينامية	١٦٥
١٧	العلاقة بين أنشطة إدارة المعرفة والقدرات الدينامية	١٦٦
١٨	العلاقة بين الاتصالات الإستراتيجية وأنماطها، وتكامل المعرفة، والقدرات الدينامية	١٦٨
١٩	الأنموذج البنائي للدراسة ونتائج المرحلة الأولى من التحليل العاملي التوكيدي	١٨٥
٢٠	نتائج المرحلة الأخيرة لتحليل العامل التوكيدي لاختبار أنموذج الدراسة	١٩٤
٢١	أنموذج اختبار الفرضيات ضمن الحالة الأولى	٢٠٠
٢٢	أنموذج اختبار الفرضيات ضمن الحالة الثانية	٢٠٢
٢٣	أنموذج اختبار الفرضيات ضمن الحالة الثالثة	٢٠٤
٣٠	أنموذج اختبار الفرضيات ضمن الحالة الرابعة	٢١١

ثبت الملاحق

الرقم	العنوان
١	أنموذج استبيان آراء الخبراء في قياس صدق الاستبانة
٢	استبانة استبانة
٣	قائمة بأسماء السادة محكمي استبانة الاستبانة
٤	الدراسة الاستطلاعية
٥	الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة
٦	وصف لميدان الدراسة (جامعة الموصل)
٧	مؤشرات نشأة الاتصالات الإستراتيجية

المقدمة

تمثل المنظمات سمة المجتمعات المعاصرة، وعلى النحو الذي جسد الدور البارز لها في عملية التطور، مثلما عزز المكانة الفعلية لها، وقد جاء ذلك عبر الاسهامات البحثية لعلم المنظمة على المستوى الأكاديمي والتطبيقي والذي أشر الحالة التفاعلية بين المنظمة والبيئة، فكانت إحدى الإسهامات المهمة في مجال علم المنظمة هو نظرية النظام المفتوح وولادة نظرية أصحاب المصلحة، بما يؤشر أهمية تفاعلها مع أطراف مختلفة أثناء ممارستها لأنشطتها وعملياتها، عبر عمليات اتصال وتواصل مستمرين.

ومن جانب آخر فقد أدركت المنظمات أن أهدافها في البقاء والنمو والاستمرار في ظل بيئة عملها التي تتصف بالتغير المستمر والتحولات السريعة التي من الممكن أن تقود إلى اتاحة الفرص أو مواجهة التهديدات، إنما يتطلب منها امتلاك الموارد اللازمة التي تمكنها من استثمار تلك الفرص وتجنب أو تقليل أثر تلك التهديدات، فكانت إحدى أهم النظريات التي قدمت في هذا الإطار هي النظرية أو وجهة النظر المستندة إلى الموارد (RBV)، ثم برز مفهوم مهم آخر استحوذ على اهتمام الباحثين هو وجهة النظر المستندة إلى المعرفة (KBV)، التي أشرت بوضوح عالٍ اعتراف بأن من أهم الموارد المنظمة هي المعرفة، وجاء هذا في إطار الاعتراف بأن الموارد المعرفية هي إحدى مصادر التميز للمنظمات المدفوعة بالإبداع.

ومع زيادة المنافسة وتسارعها في قطاع الأعمال، والتعقيد الحاصل في طبيعة الأنشطة المنظمة، برزت الحاجة إلى مفاهيم جديدة يُمكن عن طريقها التعامل مع حالة عدم التأكد والتحديات البيئية المستمرة، مع تقديم إجابات محددة وواضحة عن سبب نجاح بعض المنظمات وفشل البعض الآخر بالرغم من امتلاكها للموارد اللازمة لإنجاز أنشطتها، وقد أفرزت البحوث في مجال الإدارة الإستراتيجية مفاهيم مهمة للتعامل مع هذه القضية كان من أهمها هو القدرات المنظمة ومنها القدرات الدينامية لتحقيق الاستجابة السريعة لتلك الظروف.

وفي إطار ما تقدم برزت حاجة المنظمات في التعامل مع ثلاثة مفاهيم أساسية تتناسب وطبيعة التحديات التي تواجهها، هي (الاتصالات، والمعرفة، والقدرات المنظمة)، ضمن فلسفة إدارية جديدة ذات مضامين إستراتيجية تتناسب مع متطلبات القرن الحادي والعشرين، تتمكن عن طريقها من الوصول إلى أهدافها المختلفة.

لقد أفرزت الدراسات المعاصرة في علم الإدارة نضوجاً فكرياً كبيراً في التعامل مع المفاهيم الثلاثة، إذ أخذت أبعاداً مهمة تتناسب مع متطلبات بيئة شهدت تطورات كبيرة على مستوى تواصل المنظمة مع جماهيرها المختلفة عبر وسائل اتصالات لم تكن متاحة سابقاً تمثلت بوسائل التواصل الاجتماعي (Social Media)، والتحول نحو الاقتصاد القائم على المعرفة،

واستناد الكثير من المنظمات إلى التركيز على الإبداع بما أطلق عليه "منظمات كثيفة المعرفة" أو "منظمات الثقافة العالية"، فبدأت مفاهيم الاتصالات الإستراتيجية وأنماطها، وتكامل المعرفة وخصائصها، والقدرات الدينامية وأبعادها تُشكل عناوين مهمة في الدراسات الحديثة في أدبيات الإدارة الإستراتيجية وأدبيات إدارة المعرفة.

وفي سياق ما تقدم استهدفت الدراسة الحالية بناء إطار نظري يستكشف العلاقات القائمة بين هذه المفاهيم نظرياً وتطبيقياً، فضلاً عن حالة الإثراء الفكري لهذه الموضوعات وذلك انطلاقاً من أهميتها في عمل المنظمات سواء كانت منظمات القطاع العام أو القطاع الخاص على حدٍ سواء.

وبغرض تحقيق أهداف الدراسة ومعالجة مشكلتها المطروحة بالتساؤلات البحثية التي كان أبرزها يدور حول (المرتكزات الفلسفية والمفاهيمية لمتغيرات الدراسة المتمثلة بأنماط الاتصالات الإستراتيجية، وخصائص التكامل المعرفي، والقدرات الدينامية)، تم بناء المخطط الفرضي للدراسة إذ تضمن المتغيرات الرئيسة والأبعاد الفرعية المتعلقة بالموضوع، وبناءً عليه صيغت فرضيات الدراسة الرئيسة والفرعية التي عالجت الموضوع بجوانبه المختلفة.

ولتحقيق أهداف الدراسة نظرياً وميدانياً، فقد تضمنت ستة فصول، وكما يأتي:

تضمن الفصل الأول ثلاثة مباحث، خصص المبحث الأول لعرض بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوعات الدراسة ومتغيراتها، وجاء المبحث الثاني لعرض المنهجية والإجراءات التي اعتمدها الباحث في دراسته، وجاء المبحث الثالث لوصف مجتمع الدراسة وعينته.

أما الفصل الثاني فقد انطلق من مُتغير الدراسة الأول وهو الاتصالات الإستراتيجية، إذ تضمن الفصل ثلاثة مباحث، خصص الأول لمفهوم الاتصالات والاتصالات الإستراتيجية وتعريفها ومؤشرات نشوءها، بينما ضم المبحث الثاني عناصر الاتصالات الإستراتيجية ومرتكزاتها وهياكلها، وجاء المبحث الثالث ليتناول استراتيجيات وأنماط الاتصالات الإستراتيجية.

وتركز الاهتمام في الفصل الثالث على المتغير الثاني للدراسة وهو تكامل المعرفة الذي تم استعراضه ضمن ثلاثة مباحث، تضمن المبحث الأول مفهوم ومستويات وآليات تكامل المعرفة، ثم تلاه المبحث الثاني لعرض العوامل المؤثرة في عملية تكامل المعرفة، واختتم الفصل بالمبحث الثالث لخصائص التكامل المعرفي.

واختتم الإطار النظري للدراسة بالفصل الرابع الذي استعرض فيه القدرات الدينامية ضمن ثلاثة مباحث، ركز المبحث الأول منها على مفهوم القدرات الدينامية ومناهجها وعوامل تكوينها، وخصص الثاني لبناء القدرات الدينامية، ثم جاء المبحث الثالث الذي انصب الاهتمام فيه على

العلاقة الفكرية والفلسفية بين متغيرات الدراسة، وذلك ليكون مرتكزاً مهماً في الجانب العملي التطبيقي من الدراسة.

أما الفصل الخامس فقد جاء لعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، إذ جاء هذا الفصل متضمناً ثلاثة مباحث، الأول منها تم فيه وصف وتشخيص متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية، وجاء المبحث الثاني ليتم فيه عرض نتائج التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، وجاء المبحث الثالث ليختتم الفصل باختبار فرضيات الدراسة.

واختتمت الدراسة في فصلها السادس الذي تم فيه استعراض استنتاجات الدراسة، وتوصياتها ومقترحاتها للدراسات المستقبلية.

الفصل الأول

بعض الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة

Some Previous Studies & Study Methodology

جاء هذا الفصل من الدراسة ليستعرض جوانب رئيسة من قواعد البحث العلمي، بدءاً باستعراضه لبعض من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية، ومجالات الإفادة منها، ومسوغات اختيار الموضوع والميدان المبحوث، ثم عرض المنهجية التي اعتمدها الباحث في دراسته، والتي تمثل المسار الميداني والطريقة العلمية المُنظمة لتبرز عبرها مشكلة الدراسة، وأهميتها، وأهدافها، ومخططها الفرضي، والطرائق الإحصائية المعتمدة في تحليل بيانات الدراسة، وحدودها المعرفية والبشرية والمكانية، فضلاً عن ذلك سيتم في سياق هذا الفصل تخصيص جزء منه لوصف عينة الدراسة ومسوغات اختيارها، وهذه التفاصيل سيعرضها الباحث ضمن فقرات هذا الفصل، وكما يأتي

المبحث الأول: بعض الدراسات السابقة ومجالات الاستفادة منها

المبحث الثاني: منهجية الدراسة وإجراءاتها

المبحث الثالث: مجتمع وعينة الدراسة ومسوغات الاختيار

المبحث الأول

بعض الدراسات السابقة ومجالات الاستفادة منها

أولاً. الدراسات السابقة

تُساعد الجهود البحثية السابقة على تحديد المرتكزات الرئيسة لتأطير الجانب الفكري للدراسة، فضلاً عن تبني المنهج الملائم في التحليل والتفسير، إذ تم اختيار بعض من الدراسات التي اطلع عليها الباحث أثناء إنجازه لدراسته، وهذه الدراسات هي، الجدول (١، ٢، ٣):

الجدول (١)

الدراسات السابقة المجسدة للاتصالات الإستراتيجية

١. دراسة:	
Hallahan, K., Holtzhausen, D., Ruler, B., Verčič, D., & Z Sriramesh, K., (2007)	
عنوان الدراسة باللغة الإنجليزية	Defining Strategic Communication
عنوان الدراسة باللغة العربية	تعريف الاتصالات الإستراتيجية
هدف الدراسة	دراسة الاتصالات الإستراتيجية بوصفها ظاهرة اجتماعية، وكيفية تطبيقها في مجتمع اليوم، وكيفية ارتباطها بتخصصات مختلفة أخرى، كما استهدفت الدراسة تحليل مصطلح الاتصالات الإستراتيجية لتحديد ما إذا كان يعني بالضرورة وجود ممارسات اتصالات غير تقليدية وعلى النحو الذي يسمح بتقديم بدائل لقراءات حاسمة يمكن أن تكون مرجعاً للعديد من الباحثين في تخصصات مختلفة.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التشخيصي.
مجتمع الدراسة وعينتها	تم جمع البيانات بالاستناد جزئياً إلى حلقة نقاشية تضم محرري المجلات (الدوريات) والباحثين الدوليين في رابطة الاتصالات الدولية المنعقدة في أيار ٢٠٠٥ في مدينة نيويورك الأمريكية، فضلاً عن مشاركة عدد من المهنيين في مجالات متنوعة (على سبيل المثال: مجال الإدارة، والتسويق، والإعلان، والعلاقات العامة) في تطوير ونشر وتقييم الاتصالات نيابة عن عدد من المنظمات.
أداة الدراسة	اعتمدت في جمع البيانات على اللقاءات الشخصية وعن طريق وسائل الاتصال المتنوعة، فضلاً عن مراجعة ومسح العديد من المقالات العلمية المتخصصة في الاتصالات المنظمة.
أهم الاستنتاجات	بروز منهج جديد لتحليل الاتصالات التنظيمية الذي يركز على أنشطة الاتصالات الهادفة من قبل قادة المنظمة وأعضائها لتعزيز مهمتها، هو الاتصالات الإستراتيجية، وتوصلت الدراسة أن مفهوم الاتصالات الإستراتيجية يؤكد في حقيقته أن الاهتمام الرئيس يجب أن يكون لعلم الاتصالات، وبأنه نشاط بنوي (تأسيسي للإدارة).
أهم التوصيات	ضرورة استيفاء أربعة شروط للوصول إلى النضج ضمن الإطار النظري والتقني، وأن قيادة هذا المجال التخصصي ونقله إلى مجال علمي ناضج يتطلب وجود مجموعة من الباحثين المتخصصين الذين يعملون بجد ومهنية عالية في هذا المجال، وأن تعتمد هذه الدراسة بوصفها أساساً للبحوث المستقبلية في هذا المجال.
٢. دراسة: Alessandra Mazzei (2010)	
عنوان الدراسة باللغة الإنجليزية	Promoting Active Communication Behaviours Through Internal Communication
عنوان الدراسة باللغة العربية	الترويج لسلوكيات الاتصال النشطة عبر الاتصالات الداخلية
هدف الدراسة	تعريف الاتصالات الداخلية المستندة إلى الموارد غير الملموسة بدلاً من الحدود التنظيمية.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي (النوعي).

عدد من المنظمات الإيطالية، أما العينة فتضمنت عشرة من مدراء الاتصالات الداخلية العاملين في تلك المنظمات.	مجتمع الدراسة وعينتها
المقابلات الشخصية، مع تحليل للنظرية المستندة إلى الموارد، والنظرية البنوية للاتصالات، والنظرية الموقفية للجمهور.	أداة الدراسة
وجود وعي قوي بكيفية مساهمة الموارد غير الملموسة (على سبيل المثال: المعرفة، مواقف الموظفين) في نجاح المنظمة. وأن المنظمات المبحوثة تسعى لتعزيز سلوكيات نشطة تجاه الاتصالات بين الموظفين، وأن أنموذج الموارد يصف العديد من الخصائص للطريقة التي ينظر بها المدراء في الوقت الحالي إلى الاتصالات الداخلية.	أهم الاستنتاجات
أوصت الدراسة بأن لا تقتصر الوظيفة الرئيسة لإدارة الاتصالات الداخلية على نقل الرسائل فقط، بل العمل على تعزيز السلوكيات النشطة تجاه الاتصالات وعلى جميع المستويات التنظيمية. كما اقترحت تعريفاً للاتصالات الداخلية من شأنه أن يساعد على توليد الموارد غير الملموسة التي تدعم المنظمات بالطاقة (على سبيل المثال: المعرفة والولاء) الذي يدعم التركيز الجديد على سلوكيات الاتصال النشطة للموظفين.	أهم التوصيات
٣. دراسة: Sewestianiuk, A., 2013	
Managing Strategic Communication: An Organizational Case Study on Internal Communication Channels at Ericsson Göteborg	عنوان الدراسة باللغة الإنجليزية
إدارة الاتصال الاستراتيجي: دراسة حالة منظمة على قنوات الاتصال الداخلية في شركة Ericsson Göteborg	عنوان الدراسة باللغة العربية
وضع منظور وصفي لأنماط الاتصال داخل البيئة التنظيمية، مع تحديد خصوصية الحالة في إطار الظروف الفردية لتدقق الاتصالات الداخلية في المنظمة المبحوثة، فضلاً عن التحقق في كيفية التواصل الداخلي في منظمة كبيرة الحجم وفقاً لوجهة النظر في إدراك الموظف للثراء وسعة قنوات الاتصال الداخلية الخاصة بالمنظمة المبحوثة.	هدف الدراسة
المنهج الوصفي (النوعي).	منهج الدراسة
تجسد المجتمع بمنظمة (شركة) Ericsson Göteborg ، وكانت عينة الدراسة العاملين فيها.	مجتمع الدراسة وعينتها
طريقة المسح الداخلي للمنظمة مع المقابلات الشخصية بوصفها أداة رئيسة في الدراسة لتحديد ووصف قنوات الاتصال المستخدمة داخل المنظمة المبحوثة، فضلاً عن تحليل ممارسات الاتصال فيها.	أداة الدراسة
هناك علاقة بين قنوات الاتصال الداخلية واستراتيجية المنظمة، إذ يجب أن تكون العلاقة بين رسائل المنظمة إلى الأطراف المختلفة، واستراتيجيتها، وقناة إرسال الرسالة هي علاقة اعتمادية وتطابق فالمعلومات المرسله يجب أن تتوافق تحديداً مع اختيار القناة. كما توصلت الدراسة أن هناك اختلافاً بين الطرق المحلية والأساليب العالمية لنقل المعلومات، وقد شكل ذلك نهج الاتصال الخاص بالمنظمة، إذ قسمت خيارات واستراتيجيات الاتصال إلى وضع موجه محلياً وجهاً لوجه، ومنظوراً عالمياً عبر استخدام مؤتمرات الفيديو وغيرها من وسائل الاتصال التكنولوجية، كما كانت إحدى النتائج المحددة الأخرى هي دور المديرين بوصفهم وكلاء للاتصالات داخل الشركة، حيث يتم نشر معظم المعلومات الداخلية المهمة عبر المديرين إلى الموظفين.	أهم الاستنتاجات
أوصت الدراسة بمزيد من البحوث، عبر التركيز على أحد النتائج الرئيسة للدراسة (على سبيل المثال: مفهوم وسائل التواصل الاجتماعي في الثقافة التنظيمية) بوصفه منصة رائعة لإدخال وتطوير أفكار جديدة في مجال الاتصالات التنظيمية لقيادة الأعمال، وأن المزيد من الأبحاث يؤدي إلى تحليل واكتشاف عواقب استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في المنظمة بدرجة أكبر، كما يمكن اقتراح بحث إضافي مع الاهتمام بالجوانب الاجتماعية للاتصالات.	أهم التوصيات
٤. دراسة: Seyitoğlu, F., 2015	
The Role of Strategic Communication in Hospitality Industry: The Case of Antalya	عنوان الدراسة باللغة الإنجليزية

عنوان الدراسة باللغة العربية	دور الاتصالات الاستراتيجية في صناعة الضيافة: دراسة حالة انطاليا
هدف الدراسة	تحليل عملية الاتصالات بين المدراء والموظفين في المنظمات السياحية في مدينة أنطاليا التركية وفق الأبعاد الاستراتيجية.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي والتحليل الكمي.
مجتمع الدراسة وعينتها	عدت فنادق الخمسة نجوم في مدينة أنطاليا التركية ميداناً لتطبيق الجانب العملي من الدراسة، وتمثلت عينة الدراسة بالعاملين في هذه الفنادق حيث بلغ حجم العينة في هذه الدراسة ٣٥٦ فرداً يعملون في سبعة (٧) فنادق مختلفة.
أداة الدراسة	الاستبانة بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات، إذ تم إجراء اختبار استطلاعي ضمن نطاق الدراسة قبل التطبيق النهائي فتم فحص العبارات في الاستبيان من قبل ستة أكاديميين لهم خبرة في الموضوع لغرض تقييم مدى وضوح الأسئلة ثم تم تطبيق الاستبيان على ٦٠ موظفاً في الفنادق المبحوثة وما ان تم التأكد من وضوح الأسئلة وموثوقية المقاييس تم تنفيذ التطبيق النهائي بنفس الاستبيان، وتضمنت الاستبانة ٣٧ عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وتم استخدام التحليل العاملي بغرض تحديد هيكل أبعاد الاتصالات المحددة في الدراسة.
أهم الاستنتاجات	أن الفاعلية العملية تتأثر بتبني ونقل عناصر الثقافة والمركزية وهما بعدين من أبعاد الاتصالات الاستراتيجية، كما ان مستوى الفاعلية العملية يزداد مع تبني ونشر عناصر الثقافة في المنظمة. وأن للمركزية في هياكل المنظمات اثر على أداء الوظائف الإدارية هرمياً بالنسبة إلى الفاعلية العملية رغم ما لوحظ ان لها أثر قليل على الاتصالات الاستراتيجية بشكل عام. كما توصلت الدراسة بأن الخواص الوظيفية الداخلية للأقسام المنفصلة تتأثر بأبعاد الاتصالات الاستراتيجية، وان تحسن الخواص الوظيفية للأقسام المنفصلة سوف يتحقق مع زيادة مستوى الاتصالات داخل المنظمة.
أهم التوصيات	ضرورة رفع الفاعلية الكلية للمنظمات السياحية عبر زيادة تبني ونشر عناصر الثقافة ضمن المنظمة والذي يساهم على نحوٍ معنوي في تحسين عمل المنظمات السياحية بوصفها منظمات عالية الجودة. وتحسين الخواص الوظيفية للأقسام المنفصلة لرفع مستوى الكفاءة في المنظمة، بزيادة جودة وكفاءة المنظمات السياحية بالاعتماد على وجود مستويات اتصالات جيدة داخل المنظمة.
٥. دراسة: 2017, Broch, C., Lurati, F., Zamparini, A., & Mariconda, S.,	
عنوان الدراسة باللغة الإنجليزية	The Role of Social Capital for Organizational Identification: Implications for Strategic Communication
عنوان الدراسة باللغة العربية	دور رأس المال الاجتماعي في التماثل التنظيمي: الآثار المترتبة على الاتصالات الاستراتيجية
هدف الدراسة	اقتراح واختبار نموذج يبحث في تأثير رأس المال الاجتماعي بعده متغيراً يعتمد على عدة أبعاد في شبكات اتصالات الأفراد (المكانة، والموارد بيد الآخرين، والصدقة) على التماثل التنظيمي ويتوسطها جاذبية الهوية التنظيمية.
منهج الدراسة	المنهج المسحي الكمي
مجتمع الدراسة وعينتها	إحدى المنظمات (الشركات) وهي مجموعة دولية تنتج قوالب ومعدات سحب الألمنيوم، وهذه الشركة لها سبعة مواقع انتاجية منتشرة في بلدان العالم اسبانيا، وهولندا، واليونان، والصين، وأستراليا، والأرجنتين، والمقر الرئيس في إيطاليا وهذه المنظمة تمتلك ٢٠% الحصة السوقية في أوروبا، وهي رائدة عالمياً في مجال صناعتها وكل مصنع في المجموعة يعد وحدة أعمال مستقلة تحدد الإدارة فيها أهدافاً وأجوبة للمجموعة، ويعمل في هذه المنظمة عمال المصانع ذو الياقات الزرقاء، والموظفون الإداريون ذو الياقات البيضاء، والإدارة العليا. وكانت عينة الدراسة جميع العاملين في المقر الرئيس في إيطاليا إذ كان عدد العاملين (١٦٠) عاملاً، وكانت معدل استجابة (٧٦%) تقريباً.
أداة الدراسة	استخدمت استمارة الاستبانة بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات من عينة الدراسة باعتماد مقياس ليكرت الخماسي، فضلاً عن المقابلات مع الموظفين.
أهم الاستنتاجات	أن مفهوم التماثل التنظيمي ذو صلة بالاتصالات الاستراتيجية إلى المدى الذي يتوقع فيه من الموظفين أن يتراصفوا مع قيم منظماتهم وتمثيلها بسلوكياتهم. وأشارت الدراسة أنه وعبر المناقشة بشأن التحول الاستراتيجي للاتصالات بالتحقيق في كيفية تأثير رأس

<p>المال الاجتماعي في التماثل التنظيمي فإن هذه الدراسة توسع النقاش بشأن دور الاتصالات في التماثل التنظيمي إلى ما بعد عملية المشاركة المستندة إلى اللغة التنظيمية، وهذا يساهم في تعزيز الفهم لدور بناء العلاقات والشبكات، وتكامل وجهات النظر المعرفية والعلائقية للاتصالات الاستراتيجية.</p>	
<p>ضرورة مراعاة البحوث المستقبلية لمسألة قابلية تعميم النموذج المعتمد في الدراسة عبر تطبيقه في سياقات تنظيمية مختلفة واختباره مع المنظمات التي لها بصمة عالمية، واعتماد الباحثين في المستقبل للمزيد من الأساليب (على سبيل المثال: بيانات أرشيفية). وأن تتضمن البحوث المستقبلية اختبار أبعاد أخرى لرأس المال الاجتماعي وشبكة العلاقات التي تساعد في زيادة تحسين فهم تركيبة وطبيعة وصول الفرد إلى الموارد غير الملموسة، (على سبيل المثال الوصول إلى مجموعة مرموقة والائتلافات المهيمنة).</p>	<p>أهم التوصيات</p>
<p>٦. دراسة: Lestari, H. W., Dimyati, D., and Shihab, M., 2017</p>	
<p>Strategic Communications and Corporate Branding: A Study of Jebsen & Jessen Indonesia Group</p>	<p>عنوان الدراسة باللغة الإنجليزية</p>
<p>الاتصالات الإستراتيجية والعلامة التجارية للمنظمة (الشركة) في مجموعة جيسن وجيسن (Jebsen & Jessen) الإندونيسية</p>	<p>عنوان الدراسة باللغة العربية</p>
<p>تحليل استراتيجية اتصالات المنظمة (الشركة) لمجموعة جيسن وجيسن الإندونيسية لتكوين العلامة التجارية وانعكاسها في عملية التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>منهج دراسة الحالة المفردة تماشياً مع الحالة السياقية.</p>	<p>منهج الدراسة</p>
<p>عدت مجموعة جيسن وجيسن الإندونيسية ميداناً بحثياً للدراسة</p>	<p>مجتمع الدراسة وعينتها</p>
<p>تم جمع البيانات الأولية عن طريق المقابلات المعمقة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات، فضلاً عن بيانات ثانوية تم جمعها من ملف الشركة، والموقع الإلكتروني، ووثائق الشركة الأخرى، وتم تحليل البيانات والمعلومات باستخدام تحليل الترميز والتفسير.</p>	<p>أداة الدراسة</p>
<p>أن تطوير الإستراتيجية المعتمدة من قبل قسم الاتصالات في مجموعة جيسن وجيسن تتوافق مع تسع خطوات للعلاقات العامة الإستراتيجية، وأن الاستراتيجية المتبعة كانت ناجحة وأن بعض الأهداف تم تحقيقها ولاسيما الشهرة الإعلامية التي تجاوزت الهدف.</p>	<p>أهم الاستنتاجات</p>
<p>أخذ بعض المقترحات لتحسين الإستراتيجية من أجل تحقيق المزيد من الأهداف في مجال العلامة التجارية للشركة (على سبيل المثال: تحديد أهداف محددة قابلة للقياس، فضلاً عن إضافة أدوات قياس تقييمية).</p>	<p>أهم التوصيات</p>

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

الجدول (٢) الدراسات السابقة الخاصة بتكامل المعرفة

<p>١. دراسة: Grant, R., 1996</p>	
<p>Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration</p>	<p>عنوان الدراسة باللغة الإنجليزية</p>
<p>الازدهار في بيئات تنافسية دينامياً: القدرات التنظيمية بوصفها تكامل معرفة</p>	<p>عنوان الدراسة باللغة العربية</p>
<p>تطوير نظرية تستند إلى المعرفة للقدرات التنظيمية تستمد من بحوث في الديناميات التنافسية، ووجهة النظر المستندة إلى موارد المنظمة، والقدرات المنظمة والتعلم التنظيمي، وتتمحور هذه النظرية في إطار تحليل الآلية التي تتكامل المعرفة عبرها ضمن المنظمات لغرض صنع القدرات. إذ تُستَخدم النظرية لاستكشاف إمكانيات المنظمات لتحقيق الميزات التنافسية في أوضاع سوق ديناميكية وهذا يشمل دور شبكات المنظمة تحت ظروف الروابط غير المستقرة بين مدخلات المعرفة ومخرجاتها.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>المنهج الوصفي (النوعي)</p>	<p>منهج الدراسة</p>
<p>التحليل النظري لموضوع تكامل المعرفة</p>	<p>مجتمع الدراسة وعينتها</p>

الدراسة المسحية للمقالات البحثية ذات العلاقة بموضوع الدراسة	أداة الدراسة
<p>أشرت الدراسة في أهم استنتاجاتها بأن المعرفة هي المصدر المهم في المنظمة وأن القدرات التنظيمية تتضمن تكامل عدة أسس معرفية. وأن النظرية الناتجة للقدرات المنظمة تقدم وصفاً أكثر قوة للتنافس المنظمة، ويحلل هذا التنافس بدقة أكبر من علاقة القدرات المنظمة مع الميزات التنافسية في السوق حيث قيادة السوق والقوة خاضعة باستمرار إلى تقويض من قبل المنافس ومن التغيرات الخارجية، وبرز بان العمليات التي فيها تكامل المنظمات معرفتها المتخصصة يعدُّ أمراً أساسياً في قدرتها على صنع واستدامة الميزات التنافسية.</p> <p>كما أشرت الدراسة بأن وجهة النظر الخاصة بوصف المنظمة مصدراً لتكامل المعرفة توفر وجهة نظر مختلفة نوعاً ما حول وظائف الهيكل التنظيمي، كما يمكن للتحليل أيضاً ان يعطي أفكاراً في الكثير من التطورات الحديثة في ممارسات الإدارة.</p>	أهم الاستنتاجات
<p>أن هناك الكثير مما هو مطلوب عمله على المستوى التجريبي والنظري ولاسيما بالنسبة إلى فهم العمليات التنظيمية والتي من خلالها تتكامل المعرفة، بالرغم من تحقيق بعض التقدم في تكامل البحوث السابقة حول التعلم التنظيمي والموارد والقدرات التنظيمية.</p>	أهم التوصيات
٢. دراسة: Kenney, J. L., and Gudergan, S. P., 2006	
Knowledge Integration in Organizations: an Empirical Assessment	عنوان الدراسة باللغة الإنجليزية
تكامل المعرفة في المنظمات : تقييم تجريبي	عنوان الدراسة باللغة العربية
<p>تقديم نتائج من اختبار تجريبي لتأثيرات مدمجات مختلفة للأشكال التنظيمية وقدرات قابلة التركيب بشأن كفاءة، ونطاق، ومرونة تكامل المعرفة على مستوى المنظمة بوجود تأثير أنواع وأشكال المعرفة.</p>	هدف الدراسة
منهج دراسة الحالة المتعدد، باعتماد المنظمة كوحدة تحليل.	منهج الدراسة
تمثل المجتمع بعشر (١٠) منظمات استرالية بصناعات مختلفة ١، وتمثلت عينة الدراسة من مدراء الإدارة العليا وصناع القرار في الأقسام التخصصية.	مجتمع الدراسة وعينتها
<p>تم جمع البيانات باستخدام وسائل عديدة منها الأرشيف والملاحظة والمقابلات واللقاءات غير الرسمية، واستخدم دليل مقابلات أولي وتم فحصه فحصاً مسبقاً باستخدام استجابة الخبراء والمقابلات المعمقة لتؤكد ترابط المفاهيم والأفكار ووضوحها وملاءمتها والاكتمال الكلي للمحتوى. وكان عدد المقابلات (١٢) مقابلة شخصية.</p>	أداة الدراسة
<p>أن هناك اختلافات معنوية ما بين متطلبات التكامل للمنظمات المبحوثة والتي ترتبط بعمق عناصر تعقيد المعرفة على عكس سعتها وهذا يؤكد على تأثير أنواع المعرفة وأشكالها في اختيار متغيرات التصميم التنظيمي. ولكون بعض المنظمات المبحوثة هي منظمات دولية فإن ما يستمد من هذا الدراسة لن يقتصر على بيئة منطقة الدراسة وهي استراليا رغم ان موقع العمليات يعكس ممارسات تتعلق بالموقع، ولكن وبما أن البيانات من عينات لمنظمات لها توجهات دولية توفر أساس لاستنتاجات قد تنطلي على منظمات لها عمليات فرعية دولية في بيئات مختلفة. وبالرغم من أن الهدف ليس تفسير تأثيرات خاصة لبلد معين أو بلدان متنوعة كأن تكون متطورة أو نامية أو رأسمالية أو مركزية ولكننا ندرك بان الهياكل المختلفة قد نجدها في بعض أنواع البلدان بالمقارنة مع بلدان أخرى ولكن التركيز على تأثير الهيكل وليس على نوع البلد.</p> <p>وتوصلت الدراسة بأن الشكل التنظيمي والقدرات القابلة التركيب تفسر تأثيرات الكفاءة والنطاق والمرونة على تكامل المعرفة على مستوى المنظمة وأن الاختلافات في أنواع المعرفة وأشكالها تؤدي إلى ضرورة استخدام قدرات قابلة التركيب ثانوية.</p>	أهم الاستنتاجات
إظهار العلاقة بين القدرات قابلة التركيب والقدرات الاستراتيجية للمنظمة، عن طريق إجراء المزيد من البحوث.	أهم التوصيات
٣. دراسة: Zakaria, N., 2011	
The Impact of Knowledge Integration on Enterprise System Success	عنوان الدراسة باللغة الإنجليزية

^١ يمكن الرجوع إلى الجدول رقم (١) في الدراسة الأصلية للاطلاع على طبيعة نشاط المنظمات ونوعها.

عنوان الدراسة باللغة العربية	أثر تكامل المعرفة على نجاح نظام المشروع
هدف الدراسة	تحسين الفهم لتأثير تكامل المعرفة بين المستخدمين النهائيين على تشغيل ناجح لنظام المشروع، ذلك عبر تحقيق ثلاثة أهداف رئيسة للدراسة هي: تحديد والتحقق من صلاحية الأسبقيات اللازمة لتكامل معرفة فاعل. التحقق من تأثير فاعلية تكامل المعرفة على جودة الأفراد "قاعدة معرفة نظام المشروع". التحقق من تأثير جودة الأفراد على تشغيل ناجح لنظام المشروع.
منهج الدراسة	المنهج الكمي المستند إلى التحليل الإحصائي
مجتمع الدراسة وعينتها	حددت الدراسة البلدان النامية لإجراء الدراسة وتم اختيار ماليزيا من بينها بسبب أن مشكلات تطبيق نظام المشروع تظهر على نحو كبير في هذه البلدان، وتم اختيار المنظمات (الشركات) الكبيرة في ماليزيا التي يزيد عدد العاملين فيها عن (٥٠٠) فرد عامل، بسبب أن المنظمات الصغيرة لا تمتلك رأس المال الكافي لتشغيل نظام المشروع، وتم اختيار العاملين في تلك المنظمات ممن لديهم خبرة في التعامل مع النظام بوصفهم عينة للدراسة، وأن اختيار هذه العينة لضمان جودة الاجابة، حيث كان العاملين ضمن المستوى الإداري والتشغيلي فقط، إذ كان عدد المستجيبين (١٨٨) مستجيب.
أداة الدراسة	الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات
أهم الاستنتاجات	فاعلية تكامل المعرفة تعدّ أسبقية مباشرة لنجاح تنفيذ نظام المشروع، وأن من أبرز دروس هذه الدراسة هو تحديد العوامل الحاسمة تجريبياً من بين الأسبقيات المطلوبة لتكامل معرفة فاعل التي يجب أن تعطى الأولوية بالاهتمام. كما أشرت الدراسة أن نتائجها تقدم شرحاً تجريبياً يمكن الباحثين في موضوعات تكامل المعرفة ونظام المشروع من استخدامه لتحفيز وتوجيه الدراسات المستقبلية.
أهم التوصيات	أوصت الدراسة بتكرار تطبيقها في حالات أخرى بمزيد من الدراسات المستقبلية، واقتрحت الدراسة المزيد من البحوث من أجل تحديد العوامل المحتملة الأخرى التي تؤثر وتسبب في زيادة فعالية تكامل المعرفة ضمن سياقات مختلفة. وأوصت بضرورة الحاجة إلى جمع البيانات باستخدام طرائق أخرى (على سبيل المثال: جمع عينة من البيانات بالاستناد إلى شبكة الويب) قد تكون نتائجها تتصف بقوة أكبر مع معدلات استجابة متعددة، بسبب أنها طريقة أكثر فاعلية من حيث التكلفة والوقت الأقل، وتتخطى الحدود الجغرافية.
٤. دراسة: Aldakhil, A. M., 2011	
عنوان الدراسة باللغة الإنجليزية	Antecedents and Consequences of Effective Knowledge Integration: an Empirical Study in the Manufacturing Context
عنوان الدراسة باللغة العربية	أسبقيات ونتائج تكامل المعرفة الفاعل: دراسة تجريبية في سياق التصنيع
هدف الدراسة	استهدفت الدراسة توضيح ما يأتي: ١. ما التكامل المعرفي في سياق التصنيع؟ ٢. ما الأسبقيات المهمة لتكامل المعرفة؟ ٣. ما آثار تكامل المعرفة على نتائج الأداء (القدرة على الإنتاج الواسع، و الأداء التشغيلي، وأداء الشركة)؟
منهج الدراسة	المنهج الوصفي (النوعي) والمنهج الكمي
مجتمع الدراسة وعينتها	عدت المنظمات الصناعية مجتمعاً بحثياً، وكانت عينة الدراسة ممثلة بالمدرء التنفيذيون وكبار المديرين، فضلاً عن مناصب إدارية أخرى، وعدد المستجيبين ٢١٣ مستجيباً.
أداة الدراسة	الاستبانة أداة رئيسة في جمع البيانات
أهم الاستنتاجات	أن بناء قدرة تكامل المعرفة الفاعل سيؤدي إلى أداء منظمي أفضل، وأداء تشغيلي متفوق، وإيصاء واسع ناجح، وأن المقدرة لتكامل المعرفة على تحويل المعرفة الخام (المكتسبة من المصادر الخارجية والداخلية عبر تنفيذ تكامل داخلي وخارجي) إلى معرفة قابلة للتطبيق ستقود إلى نجاح المنظمة، وأنه في بيئات عدم التأكد والتنافسية قد

<p>ثبت فإن قدرة تكامل المعرفة تعدّ أداة مهمة وحاسمة تؤدي إلى نجاح المنظمة وبقائها. وأشرت الدراسة الدور الرئيس لتكامل الزبائن، وتكامل المجهزين، وتكامل تكنولوجيا المعلومات، أي (التكامل الخارجي) في التعامل مع عدم التأكد البيئي، وأن هذا يؤكد أنه يجب على المنظمات إجراء تعديلات تتناسب مع عدم التأكد الناجم عن البيئة الخارجية لضمان بقاء المنظمة على المدى الطويل، وقد أظهرت الدراسة العلاقة الإيجابية بين مستوى عدم التأكد البيئي ومستوى تنفيذ التكامل الخارجي، وأن إجراءات المنظمات في تحقيق هذا التكامل اختلفت بحسب طبيعة البيئة التي تواجهها.</p>	
<p>ضرورة اعتماد نتائج هذه الدراسة بوصفها نقطة انطلاق لبحوث لاحقة وبما يؤثر دور الهيكل التنظيمي والاستراتيجية في تطوير قدرة تكامل معرفة ناجح. ضرورة دعم فرضيات هذه الدراسة عبر اختبارها في صناعات وبلدان مختلفة إذا كان من الممكن جمع بيانات كافية لكل صناعة وبلد، والذي من شأنه تعزيز وتأكيد صحة نتائج هذه الدراسة.</p>	<p>أهم التوصيات</p>
<p>٥. دراسة: Alenvret, C., and Evaldsson, J., 2015</p>	
<p>Creating Customer Value Through Knowledge Integration - How Internal Stakeholders can be Involved in the Product Development Process</p>	<p>عنوان الدراسة باللغة الإنجليزية</p>
<p>تكوين القيمة للزبون عبر تكامل المعرفة- كيف يمكن تضمين أصحاب المصالح الداخليين في عملية تطوير المنتج</p>	<p>عنوان الدراسة باللغة العربية</p>
<p>تحليل كيف يمكن للمنظمات تكوين القيمة للزبائن عبر زيادة تكامل المعرفة، إذ كان التركيز منصباً على كيفية تكامل المعرفة الموجودة داخل منظمة منتشرة عالمياً أثناء تطوير المنتج.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>منهج دراسة الحالة للمنظمة المبحوثة.</p>	<p>منهج الدراسة</p>
<p>أجريت في قسم البحث والتطوير لمنظمة (IFS) في لينشوبينغ، وهي منظمة متخصصة في توفير حلول (ERP) ٢، إذ تقوم بتطوير، وتنفيذ، وبيع برمجيات (ERP) القائمة على المكونات، وتعمل هذه المنظمة في بلدان متعددة وإدارة لامركزية، وتنقسم المنظمة إلى ثمان مناطق (أمريكا الشمالية واللاتينية، آسيا والمحيط الهادئ، أوروبا الوسطى، أوروبا الشرقية، أوروبا الغربية، فنلندا والبلطيق، الشرق الأوسط وأفريقيا وجنوب آسيا، والدول الاسكندنافية)، وتم اختيار الموظفين من مختلف الفروع الإقليمية، في إدارات (البحث والتطوير، ما قبل البيع، البيع، والاستشارات) لإجراء المقابلات.</p>	<p>مجتمع الدراسة وعينتها</p>
<p>تم جمع البيانات الخاصة بالدراسة التمهيدية من خلال ١٣ مقابلة، ومن صفحة الويب الخاصة بالمنظمة المبحوثة. فبالنسبة للمقابلات الأولية، سمح للمستجيبين بوصف الوضع عبر مقابلات غير مهيكلة، وكان سبب استخدام المقابلات غير المهيكلة هو أن الباحثين أرادوا فهم المشكلة دون التأثير على المستجيبين، ثم تغيرت منهجية المقابلة نحو المقابلات شبه المهيكلة، مع أسئلة مفتوحة وأسئلة متابعة.</p>	<p>أداة الدراسة</p>
<p>أن القيمة المقدمة للزبون تتكون في جميع مراحل عملية تطوير المنتج عبر تكامل المعرفة التي يملكها قسم البحث والتطوير وأصحاب المصلحة الداخليين، إذ يتم إنشاء أنواع مختلفة من القيمة في مراحل مختلفة في عملية تطوير المنتج، وأن الأجزاء المختلفة للقيمة المعززة يتم تكوينها خلال عملية تطوير المنتج بالكامل، وأن الموظفين يحصلون على معرفة مختلفة بحسب الزبون الذي يتفاعلون معه، وبالتالي فمن المهم الاستفادة من المعرفة من عدد كبير من الموظفين الذين لديهم أدوار مختلفة وفي بلدان مختلفة، ومن ثم يجب نشر أهمية تكامل المعرفة وفهمها في جميع أنحاء المنظمة.</p>	<p>أهم الاستنتاجات</p>
<p>اعتماد الاستنتاجات التي توصلت إليها الذي من شأنه اختيار الأساليب والعمليات والآليات التي تهدف إلى تسهيل تكامل المعرفة في عمليات البحث والتطوير.</p>	<p>أهم التوصيات</p>
<p>٦. دراسة: Rakevičius, E., and Auzias, L., 2016</p>	
<p>The Process of Knowledge Integration: A Case Study of a Change Project</p>	<p>عنوان الدراسة باللغة الإنجليزية</p>

عنوان الدراسة باللغة العربية	عملية تكامل المعرفة: دراسة حالة لمشروع تغيير
هدف الدراسة	تسليط الضوء على تطوير المنتج بالتعاون مع الزبائن، وعبر ذلك تعدّ المعرفة وخصائص تكامل المعرفة عبر حدود المنظمة خاصية أساسية في تطوير المنتج، والتركيز في هذه الدراسة على القطاع الصناعي.
منهج الدراسة	دراسة الحالة والمنهج المسحي
مجتمع الدراسة وعينتها	اجريت في ثلاث شركات صناعية في الصناعة التحويلية السويدية، مع دراسة لخمس حالات، وكانت عينة الدراسة متكونة من تسعة (٩) مدراء بمستويات مختلفة، وقد تم استبعاد بيانات تم الحصول عليها من مقيالتين لتستند الدراسة في نتائجها إلى سبعة (٧) مقابلات مثلت عينة الدراسة.
أداة الدراسة	عدت المقابلات و الملاحظات الميدانية أداة رئيسية في جمع البيانات بالاستناد إلى الحالات الدراسية المحددة للدراسة، فضلاً عن ذلك ومن أجل دعم البحث النوعي (الوصفي) تم استخدام الاستبانة عبر الأنترنت لدعم النتائج والبيانات التجريبية التي تم جمعها عبر المقابلات، إذ تم إرسال الاستبانة عبر البريد الإلكتروني للموظفين العاملين في المنظمات المبحوثة، إذ كانت نسبة الاستجابة هي (٧٤,٢٩%) وكان عددهم (٥٢) من مجموع (٧٠) موظف تم إرسال الاستبانة إليهم وهم من موظفي المكاتب الخلفية.
أهم الاستنتاجات	أن تكامل المعرفة مع الزبائن في عملية تطوير المنتج يرتبط على نحو أفضل بالأداء الإبداعي، وأن من الخصائص الدينامية لتكامل المعرفة هو ميل المنظمات إلى تطبيق مجموعة مختلفة من آليات التكامل في مراحل مختلفة وذلك اعتماداً على المحتوى المقصود من مساهمة الزبون بمعرفته ووفقاً لمتطلبات كل مرحلة في عملية التطوير. وأن درجة القدرة التقنية، والقدرة على التكامل الداخلي، وموقع المبادرة هي عوامل مهمة تؤثر في عملية تكامل المعرفة.
أهم التوصيات	دعم الدراسة ضمن أربعة مجالات، هي: تكرار الدراسة الحالية في المزيد من المنظمات التي يمكن أن تكون نتائجها داعمة لنتائج الدراسة الحالية أو منقّدة لها بما يترتب عليه ذلك من تحسين للدراسة. كما يمكن صياغة وجهة نظر مهمة ومختلفة عبر دمج آراء مؤلفين لتكامل المعرفة وإدارة المشاريع. وإن عملية تكامل المعرفة يمكن أن تبنى على أسس نظرية مختلفة بما يشير إلى ضرورة إجراء المزيد من البحوث بشأن عملية تكامل المعرفة. وأن عملية تكامل المعرفة هي عملية غير خطية خلال تطور المشروع وهي متغيرة مع تطور المشروع، وبالتالي ضرورة اكتشاف المزيد عن عدم اكتمال عملية تكامل المعرفة، الذي من شأنه أن يساعد في فهم التفاصيل الخاصة بكيفية تغيير تكامل المعرفة عند حدوث التغيير.

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

الجدول (٣)

الدراسات السابقة ذات الصلة بالقدرات الدينامية

١. دراسة: MacInerney, K., 2011	
عنوان الدراسة باللغة الإنجليزية	The Value of Dynamic Capabilities for Strategic Management
عنوان الدراسة باللغة العربية	قيمة القدرات الدينامية للإدارة الإستراتيجية
هدف الدراسة	تقديم إجابات عن ستة أسئلة بحثية رئيسة ذات صلة بالقدرات الدينامية، هي: ١. كيفية تفعيل القدرات الدينامية على نحوٍ شامل عبر تحديد الجوانب المهمة ذات الصلة؟ ٢. كيف ترتبط القدرات الدينامية بالمخرجات التنظيمية المفترضة كتطوير القدرات أو تأسيس الكفاءات الجوهرية؟ ٣. ما السمات المباشرة الفردية والمشاركة لأبعاد القدرات الدينامية للمخرجات التنظيمية المفترضة؟ ٤. كيف ترتبط القدرات الدينامية بالإبداع الناجح؟

	<p>٥. إلى أي مدى تدعم القدرات الدينامية أداءً متفوقاً للمنظمة؟ ٦. ما الأساليب التنظيمية المطلوبة للقدرات الدينامية؟</p>
منهج الدراسة	<p>المنهج التجريبي الكمي، حيث استندت الدراسة التحليل على مستوى وحدات الأعمال.</p>
مجتمع الدراسة وعينتها	<p>المنظمات الكبيرة وفقاً لمعياري (الإيرادات وعدد الموظفين) العاملة في مختلف الصناعات الألمانية التي قسمت إلى ثلاث مجموعات وفق ثلاثة مستويات تبعاً للدينامية البيئية (عالية، ومتوسطة، ومنخفضة)، وتضمن الصناعات (السلكية واللاسلكية، السيارات، الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات، الخدمات المصرفية، التأمين، إنتاج الطاقة وتوزيعها، صناعة الأدوية، النقل والخدمات، وغيرها). وتمثلت عينة الدراسة بالعاملين في تلك المنظمات بخصائص وظيفية مختلفة ولا سيما ممن يشغلون مناصب إدارية في وظائف تجارية (مدراء التسويق والاتصالات، ومدراء المبيعات، ومدراء تطوير الأعمال، ومدراء العمليات، والمدراء التنفيذيين) حيث تم توزيع ٦٢٦ استبيان لمستجيبين في ١٧٩ منظمة.</p>
أداة الدراسة	<p>المقابلة بصيغة أولية، ثم اعتمدت الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات، تم إرسالها عبر البريد الإلكتروني.</p>
أهم الاستنتاجات	<p>أن المنظمات تتباين في قدرتها على تطوير وتطبيق القدرات الدينامية وهذا ناتج عن تأثير خصائص تصميمها التنظيمي، الذي يؤثر بدوره في قدرتها على التكيف مع البيئات المتغيرة. كما أشرت نتائج الدراسة أن المركزية تعيق تطوير القدرات الدينامية عبر إعاقة تمييز الفرص والتهديدات، وتكامل المعرفة الداخلية والخارجية الجديدة، وأن المنظمة تكون قادرة على تحديد التغيير المطلوب عندما تنفذ أنشطتها بطريقة غير مركزية.</p>
أهم التوصيات	<p>وكانت أبرز توصيات الدراسة هي الحاجة للمزيد من البحوث لفهم المساهمات المحتملة للقدرات الدينامية في الوصول للميزة التنافسية المستدامة.</p>
٢. دراسة: Nieves, J., and Haller, S., 2014	
عنوان الدراسة باللغة الإنجليزية	<p>Building Dynamic Capabilities Through Knowledge Resources</p>
عنوان الدراسة باللغة العربية	<p>بناء القدرات الدينامية من خلال موارد المعرفة</p>
هدف الدراسة	<p>تقييم دور موارد المعرفة في تطوير القدرات الدينامية في صناعة الضيافة في إسبانيا</p>
منهج الدراسة	<p>المنهج الكمي باعتماد التحليل العاملي</p>
مجتمع الدراسة وعينتها	<p>عدت المنظمات السياحية (الإقامة الفندقية ضمن تصنيف فئة ثلاثة نجوم فأكثر) في جميع أنحاء إسبانيا مجتمعاً بحثياً للدراسة حيث تتصف بالتجانس من حيث طبيعة ما تقدمه من خدمات فضلاً عن البيئة التنافسية، وكانت عينة الدراسة هم العاملين المدراء وبما لا يقل عن (٥٠) مديراً ممن يديرون تلك المنظمات.</p>
أداة الدراسة	<p>عدت الاستبانة أداة الدراسة الرئيسية لجمع بيانات الدراسة باستخدام مقياس likert (٧ درجات)، حيث تم إرسال (١١٢) استبانة عبر البريد الإلكتروني، وكانت عدد الاستجابات الصالحة للتحليل (١٠٩)، وقد امتدت الفترة للحصول على البيانات من سبتمبر ٢٠١١ لغاية مارس ٢٠١٢.</p>
أهم الاستنتاجات	<p>أشرت الدراسة بأن المستوى العالي من رأس المال البشري يشجع على تطوير جميع القدرات التي تم تحليلها، فالمنظمات التي تمتلك موظفين مؤهلين ستكون أكثر قدرة على إدراك الحاجة إلى التغيير والاستجابة إلى التجديد مقابل مواردها، هذه الاكتشافات تتفق مع الفكرة النظرية لـ (Augier and Teece, 2009) اللذان أشارا بأن هناك حاجة إلى موظفين يمتلكون مهارات عالية و مدراء يعرفون كيفية تسخير مهارات الموظفين في بناء القدرات الدينامية. أما ضمن المجموعة الثانية من الفرضيات فقد أظهرت نتائج الدراسة بأن المعرفة المنظمة الإعلانية تؤثر إيجابياً ومعنوياً على جميع القدرات وهذه النتيجة تفترض بأن المستوى العالي من المعرفة العامة يوفر ثروة من الخيارات للمنظمات لزيادة قدرتها على تطوير أنواع مختلفة من القدرات الدينامية، هذه الاكتشافات تتفق مع فكرة (Kyriakopoulos, 2011) التي فيها أن المعرفة التي لا ترتبط بأي استخدام خاص يمكن أن يكون لها تطبيقات مختلفة. كما أن المعرفة الإجرائية ترتبط ارتباطاً إيجابياً مع</p>

<p>القدرات الدينامية (الاستشعار) والتكامل والتنسيق. هذا النوع من المعرفة في المنظمة من الناحية الجوهرية يأتي من الخبرة في حالات مشابهة، وتؤدي دوراً مهماً في قدرة المنظمة على تجديد قاعدة مواردها.</p>	
<p>ضرورة دراسة تأثير موارد منظمة أخرى فضلاً عن موارد المعرفة على القدرات الدينامية، وقياس تأثير الموارد المعرفية في هذه الدراسة على القدرات الدينامية في صناعات وقطاعات أخرى.</p>	<p>أهم التوصيات</p>
<p>٣. دراسة: Lin, Y., and Yu Wu, L., 2014</p>	
<p>Exploring the Role of Dynamic Dapabilities in Firm Performance Under the Resource-Based View Framework</p>	<p>عنوان الدراسة باللغة الإنجليزية</p>
<p>استكشاف دور القدرات الدينامية في أداء المنظمات تحت إطار وجهة النظر المستندة للموارد</p>	<p>عنوان الدراسة باللغة العربية</p>
<p>التحقق من دور القدرات الدينامية في إطار العرض القائم على الموارد، فضلاً عن استكشاف العلاقة بين الموارد المختلفة، والقدرات الدينامية المختلفة، وأداء المنظمة.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>التحليل الكمي</p>	<p>منهج الدراسة</p>
<p>عدت (١٠٠٠) منظمة من أفضل المنظمات التايونية مجتمعاً بحثياً للدراسة، وقد تمثلت عينة الدراسة التي جمعت منها بيانات الدراسة هم المدراء التنفيذيون، والمدراء التنفيذيون القدامى في المنظمات المختارة، وقد تم استرجاع ١٦٤ استبياناً فقط من عدد الاستبيانات الموزعة في المنظمات المختارة وكان عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل منها ١٥٧ وبالتالي كانت نتيجة الاستجابة بمعدل (٥,٧%) من عدد الاستبيانات الموزعة.</p>	<p>مجتمع الدراسة وعينتها</p>
<p>عدت الاستبانة الأداة الرئيسة في جمع البيانات من عينة الدراسة</p>	<p>أداة الدراسة</p>
<p>الموارد المتصفة بخصائص (VRIN) تستطيع تعزيز أداء المنظمة، في حين أن الموارد التي لا تتمتع بخصائص (VRIN) لها تأثير ضعيف على الأداء، وهذا يدعم الدراسات السابقة. كما أشر تحليل المسار الذي اعتمدته الدراسة أن الموارد المتصفة بخصائص (VRIN) لها تأثير ايجابي على تطوير جميع أبعاد القدرات الدينامية (التكامل، التعلم، وإعادة التشكيل)، فضلاً عن تعزيز القدرة على تطوير القدرات الدينامية. للقدرات الدينامية تأثير وسيط بين الموارد المتصفة بخصائص (VRIN) وأداء المنظمة، وبالنتيجة تستطيع المنظمة تحسين ميزاتها التنافسية، وبالتالي يكون للموارد تأثيرات غير مباشرة على أداء المنظمة تظهر عبر القدرات الدينامية. الإدارة الإستراتيجية يجب أن تأخذ بنظر الاعتبار وجهة النظر المستندة إلى الموارد والقدرات الدينامية سوية بدلاً التعامل معهما على نحو منفرد.</p>	<p>أهم الاستنتاجات</p>
<p>ضرورة العمل على تطوير مقياس الدراسة عبر اجراء المزيد الدراسات المستقبلية، وضرورة فهم كيفية تطوير قدرات التعلم بسبب دورها الحاسم في تعزيز أداء المنظمة، و اعتماد تصنيفات مختلفة للقدرات الدينامية في الدراسات المستقبلية.</p>	<p>أهم التوصيات</p>
<p>٤. دراسة: Cyfert, S., And Krzakiewicz, K., 2016</p>	
<p>The Role of Opportunity Sensing and Learning Processes in Shaping Dynamic Capabilities in Polish Enterprises</p>	<p>عنوان الدراسة باللغة الإنجليزية</p>
<p>دور استشعار الفرص وعمليات التعلم في تشكيل القدرات الدينامية في المنظمات البولندية</p>	<p>عنوان الدراسة باللغة العربية</p>
<p>مناقشة استشعار الفرص وعمليات التعلم في تشكيل أو صياغة القدرات الدينامية في المنظمات البولندية.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>المنهج الوصفي الكمي</p>	<p>منهج الدراسة</p>
<p>عدت المنظمات البولندية ميداناً بحثياً لإعداد الدراسة، وتمثلت عينة الدراسة بخريجي الدراسات العليا من جامعة بوزان للاقتصاد، إذ تم توزيع (٢١٥) استبانة وقد تم إعادة (١٤٢) استبانة من المستجيبين، وكانت عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (١٢٧) استبانة، إذ كان عدد الخريجين العاملين في المنظمات الصغيرة نسبتهم (٤٢%) و (٢٧%) في المنظمات متوسطة الحجم، و (٣٧%) كانوا يعملون في منظمات كبيرة الحجم.</p>	<p>مجتمع الدراسة وعينتها</p>

عدة الاستبانة أداة رئيسية في جمع البيانات من عينة الدراسة	أداة الدراسة
<p>أن ما يحدد في المقام الأول المستوى العالي من المهارات الدينامية الرئيسية في عملية استشعار الفرص هو القدرة على تحليل البيئة مع التركيز على خلق احتياجات جديدة بين الزبائن والوعي بالتغيرات التي تطرأ على البيئة.</p> <p>وأن المنظمات التي تم مسحها تتصف بالسلبية من حيث اتخاذها التعديلات المطلوبة وفقاً للتغيرات البيئية، فضلاً عن إمكانياتها المحدودة للابتكار، وأن عملية تشكيل المهارات الدينامية في المنظمات التي شملتها الدراسة اتصف بعدم الفاعلية، ويعود ذلك إلى محدودية الربط بين التركيز القوي في تحديد الظواهر البيئية مع مستوى عالٍ من مهارات التعلم في المنظمة، فالإحساس بالفرص البيئية مع عدم تقدير عمليات التعلم نتيجة رؤية بأن البيئة هي سريعة التغير ومضطربة يفقد المعرفة (التي تم امتصاصها) والأنشطة التنظيمية صفاتها وخصائصها.</p> <p>كما أشرت الدراسة بأن المهارات ذات الأهمية القصوى في المنظمة هي تلك التي تكون مرتبطة بالقدرة على اكتساب ونقل المعرفة داخل المنظمة.</p>	<p>أهم الاستنتاجات</p>
<p>ضرورة المزيد من النقاشات لنتائج البحث لعمليات الاستشعار عن الفرص والتعلم، والكيفية التي يمكن عبرها تشكيل القدرات الدينامية في المنظمات البولندية.</p>	أهم التوصيات
٥. دراسة: Adam, A., and Lindahl, G., 2017	
<p>Applying the Dynamic Capabilities Framework in the Case of a Large Public Construction Client</p>	عنوان الدراسة باللغة الإنجليزية
<p>تطبيق إطار القدرات الدينامية في حالة زبون الصناعة الإنشائية العامة الكبيرة</p>	عنوان الدراسة باللغة العربية
<p>إدارة القدرات في المنظمات العامة عبر عدسة لإطار القدرات الدينامية، ولاسيما في العملية لكيف تستشعر المنظمة الزبون العام وتسيطر على الفرص، وقد استهدفت الدراسة استكشاف مفهوم القدرات الدينامية وإمكانية تطبيقها في سياق صناعة الإنشاءات العامة.</p>	هدف الدراسة
<p>المنهج الاستكشافي المبني على دراسة الحالة.</p>	منهج الدراسة
<p>تمثل مجتمع الدراسة إحدى أكبر المنظمات العاملة في السويد التي تتعامل على نحو أساسي مع تطوير وصيانة المرافق العامة. وكانت عينة الدراسة مكونة من أربعة أشخاص من الموظفين الرئيسيين في المنظمة المبحوثة.</p>	مجتمع الدراسة وعينتها
<p>عدت المقابلات والوثائق الداخلية والخارجية أداة رئيسية لجمع البيانات، إذ تكونت الوثائق الداخلية من التقارير التي تم نشرها من قبل بلدية المدينة أو بالتعاون معها. كما تم ملاحظة تطور الهيكل التنظيمي للمنظمة والتداعيات التي ترتبت على تطور هيكلها التنظيمي في تنمية قدرات موظفي المنظمة، ودعمت دراسة الوثائق الخاصة بالمنظمة ونشاطاتها بمقابلات مع كبار الموظفين في المنظمة بمقابلات شبه مهيكلة لإتاحة الفرصة لهم لتوضيح آرائهم بحرية مع وجود مجموعة من الاسئلة الأساسية ضمن المقابلة للحصول على إجابات جوهرية من الأفراد الذين تمت مقابلتهم.</p>	أداة الدراسة
<p>وأشرت الدراسة أن إطار القدرات الدينامية يكون مفيداً على نحو أكبر في التعامل مع القدرات على المستوى التنظيمي، وعلى نحو أقل في التعامل على المستوى الفردي. كما أن القدرات الدينامية تبرز أهميتها على نحو واضح في منظمات القطاع الخاص منها في منظمات القطاع العام. وبالتالي ضرورة أن يكون تبني منظمات القطاع العام للقدرات الدينامية على أساس تحقيق النمو أو تعزيز الفاعلية بدلاً من الميزة التنافسية. أن القدرات الدينامية تتفرد بكيفية ظهورها من منظمة إلى أخرى.</p>	أهم الاستنتاجات
<p>تحديد مفهوم القدرات الدينامية ليتلاءم مع طبيعة نشاطات منظمات القطاع العام وهدفها.</p>	أهم التوصيات
٦. دراسة: Xin, J., and Zexia, L., 2018	
<p>Dynamic Capabilities and Innovation Performance: Findings From Knowledge-Intensive Service Enterprises In China</p>	عنوان الدراسة باللغة الإنجليزية
<p>القدرات الدينامية والأداء الابتداعي : نتائج من مشروعات الخدمة كثيفة المعرفة في الصين</p>	عنوان الدراسة باللغة العربية

هدف الدراسة	دراسة كيفية تأثير الأبعاد المختلفة للقدرات الدينامية (قدرات الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة إعادة التشكيل)، على أداء الإبداعي لكل من الاستكشاف والاستغلال.
منهج الدراسة	المنهج الكمي التحليلي
مجتمع الدراسة وعينتها	عُدَّت الدراسة في منظمات الخدمة المستندة إلى المعرفة المكثفة، التي تم اختيارها وفقاً لتصنيف صناعة الاقتصاد الوطني (GB / T4754-2002) وتصنيف الصناعة الدولي القياسي (ISIC / Rev.4.0)، وتأتي معظم منظمات الخدمات من الصناعة المالية، التي تمثلها البنوك وشركات الأوراق المالية وشركات التأمين، وصناعة خدمات المعلومات والاتصالات التي تتمثل في خدمات الاتصالات، وخدمات الكمبيوتر والبرمجيات، وصناعة الخدمات التكنولوجية التي يمثلها البحث والتطوير، والتكنولوجيا الخاصة، والتخطيط الهندسي والترويج التكنولوجي، والخدمات التجارية التي تتمثل في الخدمات القانونية والاستشارية، هذه المنظمات منها المملوكة للدولة، والقطاع الخاص، والمشروعات المشتركة، التي تأسست منذ ثلاث سنوات أو أكثر مع عدد عاملين لا يقل عن ١٠٠ موظف. تم إرسال ما مجموعه (٤١٠) استمارة استبانة، وتم استرجاع (٣٣٤) استمارة فقط، وبإجمالي (٣٠٤) منها كانت صالحة للتحليل بعد استبعاد (٣٠)، منها. وتم في هذه الدراسة اختيار العينة من المديرين التنفيذيين للإدارة الوسطى والعليا لكل منظمة، على سبيل المثال مديري قسم المعلومات، وقسم الموارد البشرية، وإدارة التخطيط الاستراتيجي، والتمويل والبحث والتطوير.
أداة الدراسة	الاستبانة أداة رئيسة في جمع البيانات من عينة الدراسة
أهم الاستنتاجات	أظهرت كيف تؤثر قدرة الاستشعار وقدرة التعلم على الأبعاد المختلفة للأداء الإبداعي في ظل التأثيرات التنظيمية لإعادة تشكيل القدرة في القدرات الدينامية.
أهم التوصيات	إجراء دراسات حول المناهج الدينامية والمسببات الأكثر عمقاً للقدرات الدينامية والأداء الإبداعي يعدّ أمراً ذا قيمة.

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

ثانياً. موقع الدراسة الحالية بين الدراسات السابقة

أ-تناولت الدراسة الحالية أحد الموضوعات المهمة والمعاصرة متمثلاً بالاتصالات الاستراتيجية في البيئة العراقية، فضلاً عن موضوع خصائص التكامل المعرفي التي لم يتناولها الباحثين السابقين بهذا النحو من التفصيل.

ب-تعد الدراسة الحالية أول دراسة تبحث تأثير أنماط الاتصالات الاستراتيجية وخصائص التكامل المعرفي لتطوير القدرات الدينامية في جامعة الموصل.

ثالثاً. مجالات الاستفادة من الدراسات والجهود البحثية السابقة

عبر استعراض الدراسات والجهود البحثية السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة (أنماط الاتصالات الإستراتيجية، وخصائص تكامل المعرفة، وأبعاد القدرات الدينامية)، التي اطلع عليها الباحث، تبرز مجالات الاستفادة من تلك الدراسات بالآتي:

١. بناء أطر نظرية من شأنها تحديد العلاقات المنطقية النظرية بين المتغيرات المعتمدة في الدراسة الحالية.

٢. تحديد الأدوات الإحصائية الممكن الاستفادة منها في مجال الدراسة الحالية.

٣. تعميق الرؤية لدى الباحث بشأن المسائل التي يمكن أن تشكل عناصر مهمة في الدراسة الحالية.

رابعاً. مسوغات اختيار ميدان وموضوع الدراسة

١. يعد قطاع التعليم العالي من القطاعات المهمة في البلد، إذ يمثل رافداً رئيساً ومهماً من روافد العلم والمعرفة الذي يغذي المجتمع باحتياجاته من تخصصات علمية عبر مخرجات هذا القطاع من نتاج علمي يتمثل بالمتخرجين من الجامعات الذين يمثلون مدخلات بشرية وموارد معرفية للمنظمات في القطاعات الأخرى العاملة في البلد، فضلاً عن ما تقدمه مؤسسات التعليم العالي من دراسات (أطاريح الدكتوراه، ورسائل الماجستير والدبلوم العالي، والبحوث النظرية والميدانية) بمختلف التخصصات العلمية، وبالتالي فامتلاك قطاع التعليم ولاسيما الجامعات للقدرات الدينامية وأبعادها سيمنحها ذلك من تحقيق استجابة سريعة بكفاءة وفاعلية في تلبية الحاجة المجتمعية من التخصصات العلمية المطلوبة حالياً ومستقبلاً، بما يتطلب منها استثمار مواردها ولاسيما المعرفة والاتصالات، في بناء القدرات المنظمة وتطويرها.
٢. اغفال أدبيات الإدارة الإستراتيجية لموضوع الاتصالات، حتى أنها عدت السبب الرئيس في فشل المنظمات في تنفيذ الإستراتيجيات، وأن القليل من المنظمات صممت خطط اتصالات جيدة في إطار إستراتيجية أعمالها (MaËrtensson, 2000) ودعماً لذلك فقد أكدت دراسة (Hallahan et al., 2007) على أهمية جعل الاتصالات الإستراتيجية في مركز اهتمام الباحثين. ورأى (Kenneth, 2008, 59) أن الاتصالات الإستراتيجية تُسهم في صياغة إستراتيجية المنظمة، وهي حاسمة لجعل الإستراتيجية وظيفة الجميع.
٣. أشار (Cancino et al., 2016, 1) بوجود علاقة بين الاتصالات الإستراتيجية وإنشاء الهوية المنظمة. وأكد (Wei Liu & Hung, No date, 19) أن هذه الهوية تُسهم في تدفق المعرفة بالكامل وتبادلها بين أعضاء المنظمة، بما يقود إلى تكامل المعرفة فيها ويعزز من كفاءتها وفعاليتها، إذ تعمل الهوية المنظمة بوصفها مُسهِّل للعمليات وآلية لحوكمة المعرفة المناسبة لدعم سياق اجتماعي يدعم التواصل المعرفي على مستوى الفرد والمنظمة.
٤. وجد الباحث ضرورة تسليط الضوء على خصائص التكامل المعرفي ودورها المهم في بناء القدرات الدينامية، إذ أغفلت الدراسات السابقة التركيز على هذه الخصائص بالتركيز على موضوعات آليات التكامل، والعوامل المؤثرة فيه، ومستوياته. فقد أشار (Grant, 1996a) بأن التكامل جوهر القدرات المنظمة، ومصدراً للميزة التنافسية وخصائصه مصدر استدامتها.
٥. أشار (Nieves & Haller, 2014) أن مدخل القدرات الدينامية يفسر قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها والاستجابة السريعة لها، وعدّ بعض الباحثين هذه القدرات بوصفها طاقات تنظيمية نهائية أو طاقات ذات مرتبة أعلى من الكفاءات وتقدم منهاجاً لتطوير قيمة بعيدة الأمد، بما يستدعي منها العمل على تعزيز أبعاد هذه القدرات والاهتمام بتطويرها لتحقيق أهدافها في البقاء والنمو والاستمرار.

المبحث الثاني

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يُعد التمهيد للجانب التطبيقي (العملي) من الدراسة مطلباً مُهماً يتحقق عبر عرض المنهجية والإجراءات التي اعتمدها الباحث في دراسته وذلك بتحديد مشكلة دراسته، وبيان أهميتها، وتأشير أهدافها، وتحديد فرضياتها، والأساليب المعتمدة في جمع البيانات وتحليلها احصائياً، وكما يأتي.

١. مشكلة الدراسة

تمارس منظمات القطاع العام أو القطاع الخاص أنشطتها في بيئات تتصف بالاضطراب والتغير، بما قد يجعلها غير قادرة غالباً على مواجهة التحديات التي تفرضها عليها بيئتها، وفي الوقت نفسه تسعى هذه المنظمات نحو إنجاز أنشطتها وتحقيق أهدافها على الرغم من تلك التحديات المفروضة عليها، وهنا تبرز مسألة مجازاة المنظمات لبيئتها بما تحمله من تحديات ضرورة حتمية، الأمر الذي يتطلب منها السعي الدائم لامتلاك مقومات البقاء على النحو الذي يمكنها من إنجاز أنشطتها وأعمالها بكفاءة وفعالية.

واستناداً إلى أدبيات الإدارة الإستراتيجية التي أشرت بأن قدرة المنظمة على البقاء في بيئة تتصف بالتغير السريع والمضطرب يُفسر عن طريق مدخل القدرات الدينامية، لذا فإن سعى المنظمات باستمرار لتطوير قدراتها الدينامية نابع من رغبتها في تعزيز سرعة استجابتها وموقعها في البيئة والسوق الذي تعمل فيه، وإذا ما كانت هذه القدرات هي ما ترغب المنظمات امتلاكه فهذا يتطلب أن تمتلك المنظمات المزيد منها عبر التركيز على أبعادها.

وإذا كانت الموارد التي تمتلكها المنظمات هي المرتكز لامتلاك وتطوير القدرات الدينامية، فالمعرفة من أهم تلك الموارد بحسب ما أشرته أدبيات الإدارة الإستراتيجية وإدارة المعرفة بوصف المعرفة مورداً إستراتيجياً في المنظمات، فإن كانت المعرفة هي أحد أهم الموارد غير الملموسة، فإن مفتاح التميز بالنسبة للمنظمات هو تكامل المعرفة التي يمتلكها العاملون في المنظمة، وهذا هو الدور الأساس الذي يجب أن تؤديه المنظمة وأن لا تكتفي بذلك، بل يجب أن تعمل على استدامة عملية تكامل المعرفة وتطويرها عبر تطوير وتعزيز خصائص هذا التكامل.

وإن رغبة المنظمات في بناء قدراتها الدينامية استجابةً لبيئة عملها، واستنادها إلى عملية تكامل المعرفة وخصائصها، يعني أن المنظمة ستعمل وتتفاعل مع أطراف متعددة ومختلفة تستشعر من خلالها الفرص والتحديات التي يمكن أن تواجهها المنظمة مستقبلاً، كما تحصل المنظمة عن طريقهم على المعرفة اللازمة لإنجاز أنشطتها، وهذا يعني أنها ستمارس عملية الاتصالات مع الأطراف المختلفة، لأن منظومة الاتصالات هذه هي أحد أهم الأنظمة الإدارية المهمة والفاعلة لأية منظمة مهما كان نشاطها، وتوجهها، واختصاصها ولاسيما الجامعات التي

تتصف بكونها مدفوعة بالمعرفة، التي تُعدّ أساساً في تطوير المجتمع، وتوفر للمنظمات المختلفة مدخلاتها من الموارد البشرية التي تحمل المعرفة اللازمة لإنجاز أنشطتها. من هنا تبرز أهمية الاتصالات بوصفها عصب حياة المنظمات الذي يعطيها دوراً حركياً ودينامياً، إذ بدونها ستفقد المنظمة قدرتها على تنسيق وتكامل الأنشطة المطلوب إنجازها، فضلاً عن أن الاتصالات بوصفها مورداً مهماً ستعطي للمنظمة القوة التنافسية في التعرف على المنافسين وما يحدث من تغيرات في البيئة الخارجية، ويكسبها المرونة اللازمة لمواجهة ذلك. ومع أهمية الاتصالات في حياة المنظمات، تبلور منهج جديد في الاتصالات في القرن الحادي والعشرين تحت مسمى الاتصالات الاستراتيجية، والأنماط الناتجة عن هذا المنهج في الاتصالات. الأمر الذي يستدعي من المنظمات تسليط الضوء على انعكاسات ممارسة أنماط هذه الاتصالات في بناء القدرات الدينامية لها عبر الدور الوسيط لخصائص التكامل المعرفي.

وللوقوف على واقع المتغيرات المبحوثة في الميدان عمد الباحث إلى إجراء دراسة استطلاعية أولية (الملحق ٤) في جامعة الموصل بوصفها ميداناً بحثياً، شملت الدراسة عينة من (٩٥) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية من جميع الألقاب العلمية وفي كليات متنوعة، خرج الباحث عن طريقها بالمؤشرات الآتية:

١. الغموض باعتماد الجامعة المبحوثة على الاتصالات الإستراتيجية عبر أنماطها بوصفها أداة تحصل عن طريقها على المعلومات الإستراتيجية بما يعزز من فاعلية المعرفة لديها وتوليد المعرفة الجديدة.

٢. محدودية الاهتمام من قبل الجامعة المبحوثة في عملية التكامل المعرفي وتعزيز خصائصه، كما يأتي ذلك انعكاساً لمحدودية ممارسة الجامعة لأنماط الاتصالات الإستراتيجية.

٣. بطئ إمكانية الجامعة في تطوير قدراتها الدينامية لتحقيق الاستجابة السريعة لمتطلبات بيئتها، بما يُمثل انعكاساً للضعف في منظومة الاتصالات الإستراتيجية للجامعة في ممارسة أبعادها وضعف خصائص التكامل المعرفي لديها.

ووفقاً لما تقدم تبرز مشكلة الدراسة بالتساؤلات البحثية الآتية:

- أ- ما الأسباب التي أدت إلى بطئ إمكانية الجامعة المبحوثة في تطوير قدراتها الدينامية؟
- ب- هل تعاني الجامعة المبحوثة من ضعف في تسخير مواردها الاتصالية والمعرفية المطلوبة لتطوير قدراتها الدينامية؟
- ت- هل هناك تصور واضح لدى القائمين على الجامعة عن المرتكزات الفلسفية والمفاهيمية لموضوعات الدراسة المتمثلة بـ (الاتصالات الإستراتيجية، والتكامل المعرفي، والقدرات الدينامية)؟

- ث- هل تمارس الجامعة المبحوثة أنماط الاتصالات الإستراتيجية لتعكس عبرها رؤيتها، ورسالتها، وأهدافها، وتسهم في إنجاز إستراتيجيتها؟
- ج- ما انعكاس أنماط الاتصالات الإستراتيجية على خصائص التكامل المعرفي في المنظمة المبحوثة؟
- ح- هل تسهم أنماط الاتصالات الإستراتيجية في تعزيز أبعاد القدرات الدينامية للاستجابة السريعة على نحو مباشر و غير مباشر في المنظمة المبحوثة؟
- خ- هل تمارس خصائص التكامل المعرفي (الكفاءة، والمرونة، والنطاق) إسهاماً في بناء القدرات الدينامية في المنظمة المبحوثة؟

٢. أهمية الدراسة

تتضح أهمية الدراسة الحالية ضمن جوانب: **معرفية** تبرز في ندرة الدراسات العربية التي تناولت متغيرات (الاتصالات الإستراتيجية وأنماطها والتكامل المعرفي وخصائصه) بحسب إطلاع الباحث، وبالتالي فإن هذه الدراسة تمثل منطلقاً نحو دراسات أكثر عمقاً وفهماً لهذه المتغيرات في البيئة العربية ومنها البيئة العراقية وتوضيح طبيعة العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة. وميدانية تظهر أهميتها (لمجتمع الدراسة) عبر توجيه أنظار القائمين (القيادات الجامعية) على الجامعة المبحوثة وغيرها من المنظمات إلى ضرورة الإطلاع والتعرف على متغيرات هذه الدراسة، نظراً لما يمكن أن تسهم به هذه المتغيرات عبر فهمها من تمكينها للتكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة وبما يتوافق مع متطلبات البيئة العراقية، فقد سعت الدراسة إلى تأطير مؤشرات قياس متغيرات الدراسة المتمثلة بـ (أنماط الاتصالات الإستراتيجية، وخصائص تكامل المعرفة، وأبعاد القدرات الدينامية)، التي يُمكن اعتمادها للقياس في دراسات وبحوث مستقبلية أخرى.

٣. أهداف الدراسة

- تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، وكما يأتي:
- أ- بناء إطار معرفي بموضوعات (الاتصالات الإستراتيجية، والتكامل المعرفي، والقدرات الدينامية) ومتغيراتها، عبر تتبع الجهود البحثية التي تعرضها الأدبيات المتخصصة، يصف الاتجاهات الرئيسة لتلك الموضوعات، عبر دراسة علمية تسهم في إثراء المكتبة العراقية أولاً ثم العربية ثانياً، ضمن الجهود التخصصية للإدارة الإستراتيجية من جهة وإدارة المعرفة من جهة أخرى.
- ب- بناء مخطط فرضي يصف شكل العلاقات بين (أنماط الاتصالات الإستراتيجية، وخصائص التكامل المعرفي، والقدرات الدينامية)، واختباره مع إبراز طبيعة العلاقات المحتملة بينها وفق اتجاه فرضياتها.

- ت- التعرف على واقع متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية في المنظمة المبحوثة أثناء إنجازها لعملها ومزاولة أنشطتها.
- ث- السعي المستمر لتطوير القدرات الدينامية من أجل مواجهة مستمرة للبيئة المتغيرة وسرعة الاستجابة لها.
- ج- إحداث مقارنة أكاديمية وميدانية بشأن المتغيرات التي تتبناها الدراسة الحالية لمكانتها المهمة في أدبيات الإدارة الإستراتيجية، واستكشافها ضمن إطار معرفي متماسك.
- ح- تشخيص المعوقات التي يمكن أن تواجه المنظمة المبحوثة عند توظيف الموضوعات الرئيسة التي تعرضها الدراسة الحالية، والانتقال من الإطار النظري (المفاهيمي والفلسفي) إلى واقع التجربة والتطبيق الميداني في تنفيذ أنشطتها.
- خ- تُعد الدراسة الحالية منطلقاً لدراسات مستقبلية أخرى عبر تسليط الضوء على دراسة هذه المتغيرات وتوجيه أنظار الباحثين نحوها.

٤. المخطط الفرضي للدراسة وحركيته والفرضيات

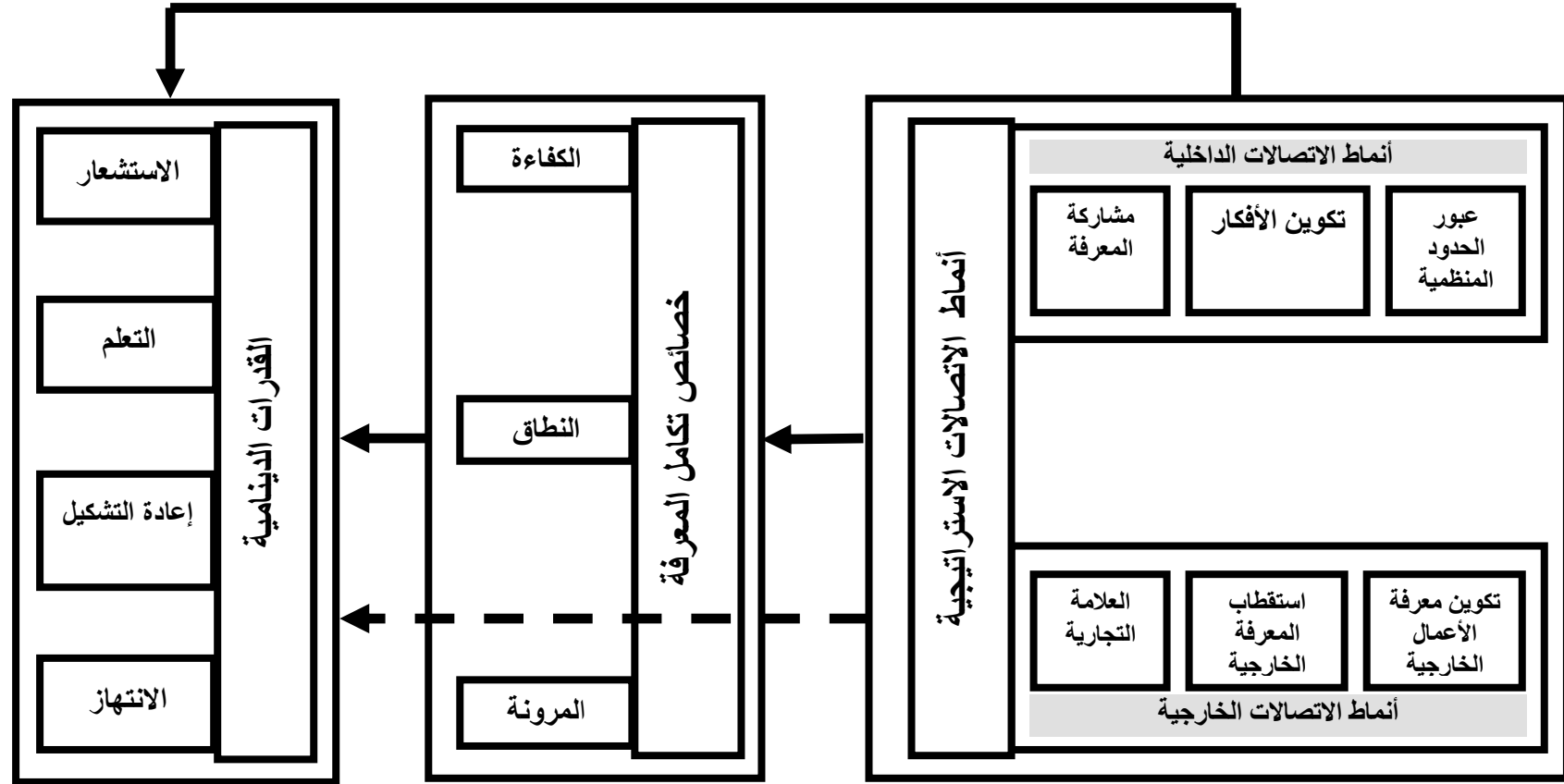
أولاً. المخطط الفرضي للدراسة وحركيته

يوضح الشكل (١) مخطط للمتغيرات المعتمدة في هذه الدراسة، ليعطي تصوراً أولياً عن فكرتها ومجموعة العلاقات التي تبين تأثير متغيراتها مع بعضها، على النحو الذي يجمع المعطيات الرئيسة التي تؤثر تبلور فكرة الدراسة في إطار متغيراتها، المتمثلة بأنماط الاتصالات الإستراتيجية، وخصائص تكامل المعرفة، والقدرات الدينامية، وقد تمت صياغة مخطط الدراسة بتحديد أنماط الاتصالات الاستراتيجية استناداً لطروحات (Sewestianiuk, 2013) (Ahmad, 2016)، إذ تم التطرق لأنماط الاتصالات الاستراتيجية ضمن هذه الدراسات فقط، بما استدعى من الباحث ضرورة السعي إلى تأطير وتعميق الفهم بشأن هذه الأنماط ووضع وتطوير أداة القياس لمناسبة لها. ثم تحديد خصائص التكامل المعرفي وفقاً لـ (Grant, 1996)، فبحسب إطلاع الباحث فإن هذه الخصائص قلما تم التطرق إليها في أدبيات إدارة المعرفة، فضلاً عن محدودية كبيرة في قياسها على نحو مفصل بالرغم من أهميتها ودورها في المنظمات، الأمر الذي دفع الباحث إلى تعزيز تلك الجهود البحثية وعلى نحو أكثر تفصيلاً لهذه الخصائص على مستوى البناء النظري والقياس الميداني. ثم تحديد أبعاد القدرات الدينامية وفقاً لما طرحه الباحثين في دراساتهم ذات العلاقة بموضوع القدرات في أدبيات الإدارة الإستراتيجية، واستناداً إلى ما تقدم تبلور مخطط الدراسة وفكرتها عبر متغيراتها، المتمثلة بالآتي:

أ- أنماط الاتصالات الإستراتيجية: متغير مستقل ذو تأثير مُجسد بأنماطه الداخلية متمثلةً بـ (مشاركة المعرفة، وتكوين الأفكار، وعبور الحدود المنظمة)، وأنماطه الخارجية (العلامة التجارية، واستقطاب المعرفة الخارجية، وتكوين معرفة الأعمال)، إذ يتوقع تأثيره بالمتغيرين الوسيط على نحوٍ مباشر والمتغير المعتمد على نحوٍ غير مباشر.

ب- خصائص التكامل المعرفي: يعدّ متغيراً وسيطاً يرتبط بالمتغيرين المستقل والمعتمد، إذ يتأثر بالمتغير المستقل (أنماط الاتصالات الإستراتيجية)، ويحقق أثراً في المتغير المعتمد (القدرات الدينامية)، والاستدلال على هذا التأثير عبر خصائص هذا التكامل (الكفاءة، والنطاق، والمرونة)، ويأخذ صفة متغير مستقل عند تفحص وقياس أثره في القدرات الدينامية للاستجابة السريعة للمنظمة المبحوثة.

ت- القدرات الدينامية: بوصفه متغير معتمد، يتوقع تأثره بالمتغيرين المستقل والوسيط، وأن يختلف مستوى القدرة الدينامية في المنظمة المبحوثة باختلاف مستويات الأبعاد المكونة لهذه القدرات (قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة إعادة التشكيل، وقدرة الانتهاز).



الشكل (١) مخطط الدراسة الفرضي

علاقة تأثير غير مباشرة



علاقة تأثير مباشرة



المصدر: الشكل من إعداد الباحث

ثانياً. فرضيات الدراسة

تماشياً مع أهداف الدراسة، ومشكلتها المطروحة، ومخططها الفرضي ستعتمد الدراسة على الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: تُسهم أنماط الاتصالات الإستراتيجية على المستوى الكلي بالتأثير ايجابياً وعلى نحوٍ مباشر في تعزيز خصائص التكامل المعرفي على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة.

الفرضية الثانية: تُسهم خصائص التكامل المعرفي على المستوى الكلي بالتأثير ايجابياً وعلى نحوٍ مباشر في بناء القدرات الدينامية على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة.

الفرضية الثالثة: تُسهم أنماط الاتصالات الإستراتيجية على المستوى الكلي بالتأثير ايجابياً وعلى نحوٍ غير مباشر في بناء القدرات الدينامية على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة.

الفرضية الرابعة: تُسهم أنماط الاتصالات الإستراتيجية على المستوى الكلي بالتأثير ايجابياً وعلى نحوٍ مباشر في بناء القدرات الدينامية على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة.

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية

١. تُسهم أنماط الاتصالات الإستراتيجية على المستوى الكلي بالتأثير ايجابياً وعلى نحوٍ غير مباشر في بناء بُعد قدرة الاستشعار في المنظمة المبحوثة.

٢. تُسهم أنماط الاتصالات الإستراتيجية على المستوى الكلي بالتأثير ايجابياً وعلى نحوٍ غير مباشر في بناء بُعد قدرة التعلم في المنظمة المبحوثة.

٣. تُسهم أنماط الاتصالات الإستراتيجية على المستوى الكلي بالتأثير ايجابياً وعلى نحوٍ غير مباشر في بناء بُعد قدرة إعادة التشكيل في المنظمة المبحوثة.

٤. تُسهم أنماط الاتصالات الإستراتيجية على المستوى الكلي بالتأثير ايجابياً وعلى نحوٍ غير مباشر في بناء بُعد قدرة الانتهاز في المنظمة المبحوثة.

الفرضية الخامسة: تُسهم أنماط الاتصالات الإستراتيجية على المستوى الجزئي بالتأثير ايجابياً وعلى نحوٍ مباشر في تعزيز خصائص التكامل المعرفي على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

١. يُسهم نمط مشاركة المعرفة بالتأثير ايجابياً وعلى نحوٍ مباشر في تعزيز خصائص التكامل المعرفي على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة.

٢. يُسهم نمط تكوين الأفكار بالتأثير ايجابياً وعلى نحوٍ مباشر في تعزيز خصائص التكامل المعرفي على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة.
 ٣. يُسهم نمط عبور الحدود المنظمة بالتأثير ايجابياً وعلى نحوٍ مباشر في تعزيز خصائص التكامل المعرفي على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة.
 ٤. يُسهم نمط العلامة التجارية بالتأثير ايجابياً وعلى نحوٍ مباشر في تعزيز خصائص التكامل المعرفي على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة.
 ٥. يُسهم استقطاب المعرفة الخارجية بالتأثير ايجابياً وعلى نحوٍ مباشر في تعزيز خصائص التكامل المعرفي على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة.
 ٦. يُسهم تكوين معرفة الأعمال بالتأثير ايجابياً وعلى نحوٍ مباشر في تعزيز خصائص التكامل المعرفي على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة.
- الفرضية السادسة:** تُسهم خصائص التكامل المعرفي على المستوى الكلي بالتأثير ايجابياً وعلى نحوٍ مباشر في بناء القدرات الدينامية في المنظمة المبحوثة.
- الفرضية السابعة:** تُسهم أنماط الاتصالات الإستراتيجية على المستوى الجزئي بالتأثير ايجابياً وعلى نحوٍ غير مباشر في تعزيز خصائص التكامل المعرفي على المستوى الجزئي في المنظمة المبحوثة.

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية

١. يُسهم نمط مشاركة المعرفة بالتأثير ايجابياً وعلى نحوٍ غير مباشر في تعزيز خصائص التكامل المعرفي على المستوى الجزئي في المنظمة المبحوثة.
٢. يُسهم نمط تكوين الأفكار بالتأثير ايجابياً وعلى نحوٍ غير مباشر في تعزيز خصائص التكامل المعرفي على المستوى الجزئي في المنظمة المبحوثة.
٣. يُسهم نمط عبور الحدود المنظمة بالتأثير ايجابياً وعلى نحوٍ غير مباشر في تعزيز خصائص التكامل المعرفي على المستوى الجزئي في المنظمة المبحوثة.
٤. يُسهم نمط العلامة التجارية بالتأثير ايجابياً وعلى نحوٍ غير مباشر في تعزيز خصائص التكامل المعرفي على المستوى الجزئي في المنظمة المبحوثة.
٥. يُسهم نمط استقطاب المعرفة الخارجية بالتأثير ايجابياً وعلى نحوٍ غير مباشر في تعزيز خصائص التكامل المعرفي على المستوى الجزئي في المنظمة المبحوثة.
٦. يُسهم نمط تكوين معرفة الأعمال بالتأثير ايجابياً وعلى نحوٍ غير مباشر في تعزيز خصائص التكامل المعرفي على المستوى الجزئي في المنظمة المبحوثة.

الفرضية الثامنة: تُسهم أنماط الاتصالات الإستراتيجية على المستوى الجزئي بالتأثير ايجابياً وعلى نحوٍ غير مباشر في بناء القدرات الدينامية على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

١. يُسهم نمط مشاركة المعرفة بالتأثير ايجابياً وعلى نحوٍ غير مباشر في بناء أبعاد القدرات الدينامية.

٢. يُسهم نمط تكوين الأفكار بالتأثير ايجابياً وعلى نحوٍ غير مباشر في بناء أبعاد القدرات الدينامية.

٣. يُسهم نمط عبور الحدود المنظمة بالتأثير ايجابياً وعلى نحوٍ غير مباشر في بناء أبعاد القدرات الدينامية.

٤. يُسهم نمط العلامة التجارية بالتأثير ايجابياً وعلى نحوٍ غير مباشر في بناء أبعاد القدرات الدينامية؟

٥. يُسهم نمط استقطاب المعرفة الخارجية بالتأثير ايجابياً وعلى نحوٍ غير مباشر في بناء أبعاد القدرات الدينامية.

٦. يُسهم نمط تكوين معرفة الأعمال بالتأثير ايجابياً وعلى نحوٍ غير مباشر في بناء أبعاد القدرات الدينامية.

الفرضية التاسعة: تُسهم أنماط الاتصالات الإستراتيجية على المستوى الكلي بالتأثير ايجابياً وعلى نحوٍ مباشر في تعزيز خصائص التكامل المعرفي على المستوى الجزئي.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

١. تُسهم أنماط الاتصالات الإستراتيجية على المستوى الكلي بالتأثير ايجابياً وعلى نحوٍ مباشر في تعزيز خاصية كفاءة التكامل المعرفي في المنظمة المبحوثة.

٢. تُسهم أنماط الاتصالات الإستراتيجية على المستوى الكلي بالتأثير ايجابياً وعلى نحوٍ مباشر في تعزيز خاصية نطاق التكامل المعرفي في المنظمة المبحوثة.

٣. تُسهم أنماط الاتصالات الإستراتيجية على المستوى الكلي بالتأثير ايجابياً وعلى نحوٍ مباشر في تعزيز خاصية مرونة التكامل المعرفي في المنظمة المبحوثة.

الفرضية العاشرة: تُسهم خصائص التكامل المعرفي على المستوى الجزئي في التأثير ايجابياً وعلى نحوٍ مباشر في بناء القدرات الدينامية في المنظمة المبحوثة.

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

١. تُسهم خاصية كفاءة التكامل المعرفي في التأثير ايجابياً وعلى نحوٍ مباشر في بناء القدرات الدينامية في المنظمة المبحوثة.

٢. تُسهم خاصية نطاق التكامل المعرفي في التأثير ايجابياً وعلى نحو مباشر في بناء القدرات الدينامية في المنظمة المبحوثة.

٣. تُسهم خاصية مرونة التكامل المعرفي في التأثير ايجابياً وعلى نحو مباشر في بناء القدرات الدينامية في المنظمة المبحوثة.

٥. **حدود الدراسة:** تجسدت حدود الدراسة الحالية بالآتي:

- الحدود المعرفية: الموارد والقدرات المنظمة وأهميتها لمؤسسات التعليم العالي
- الحدود البشرية: أعضاء الهيئة التدريسية ممن هم بـلقب علمي (أستاذ وأستاذ مساعد)
- الحدود المكانية: جامعة الموصل بما تتضمنه من رئاسة وكليات ومراكز بحثية

٦. **وسائل جمع البيانات**

بغية الحصول على البيانات اللازمة لإنجاز هذه الدراسة، التي من شأنها أن تُسهم في اختبار مخططها وفرضياتها، للوصول الى نتائج وتحقيق أهدافها، أعتمد الباحث على ما يأتي:

أ- **الجانب النظري:** لجأ الباحث في جمع البيانات إلى استخدام ما اتيح له من مصادر علمية شملت الاطاريح والرسائل الجامعية، والبحوث والمقالات المنشورة في المجالات، والكتب، فضلاً عن ما منشور على شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

ب- **الجانب التطبيقي:** استخدم الباحث استمارة الاستبانة (الملحق ٢) بوصفها الأداة الرئيسة في إطار جمع البيانات الخاصة بالجانب العملي (التطبيقي) من الدراسة، إذ تمت صياغتها على النحو الذي يحقق ملاءمتها لغرض إعدادها، وقد عد الباحث أبعادها وأسئلتها استناداً الى ما تم عرضه في الجانب النظري من الدراسة، وبالاستناد إلى بعض المقاييس المتوافرة في الأدبيات حيثما تسنى إيجادها وبصياغة تتلاءم ومفهوم المتغير المراد قياسه، فضلاً عن ملاءمتها لبيئة الدراسة لتحقيق متطلباتها وملاحظات الخبراء المتخصصين بهذا المجال، وأجريت التعديلات والتغييرات بالحذف والإضافة على فقرات المقاييس لتكييفها وتطويرها بما ينسجم مع طبيعة البيئة والميدان الذي تتم الدراسة فيه.

واستخدام مقياس (ليكرت) الخماسي في قياس متغيرات الدراسة والمرتبة وفق الدرجات (أتفق بشدة، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق بشدة)، وبأوزان (٥، ٤، ٣، ٢، ١)، وبوسط حسابي فرضي قدره (٣)، بهدف تحويل نتائج الإجابات للأفراد المبحوثين من بيانات وصفية إلى كمية يُمكن تحليلها باعتماد الأساليب الإحصائية، وقد تضمنت استمارة الاستبانة المحاور الآتية:

■ **المحور الأول:** المعلومات العامة، وتتضمن بيانات حول الأفراد المجيبين على استمارة الاستبانة.

■ **المحور الثاني:** تضمن هذا المحور متغيرات الدراسة المتمثلة بالآتي:

١. أنماط الاتصالات الإستراتيجية: وتتضمن هذا المتغير الأسئلة المعبرة عن أنماط الاتصالات الإستراتيجية، ومثلت (٦) أنماط تم التعبير عنها عبر (٣٢) متغيراً (سؤالاً).
 ٢. خصائص التكامل المعرفي: جاء هذا المتغير متضمناً (٣) خصائص تم التعبير عنها بواسطة (١٥) سؤالاً مثلت متغيراتها الفرعية.
 ٣. القدرات الدينامية: عكس هذا المتغير (٤) أبعاد فرعية تضمنت (٢١) متغيراً لتمثل تلك الأبعاد.
- ويعرض الجدول (٤) المتغيرات الرئيسة للاستبانة وأبعادها الفرعية ومؤشرات قياسها، وكما يأتي:

الجدول (٤)

المتغيرات الرئيسة للدراسة، وأبعادها الفرعية، ومؤشرات قياسها كما وردت في الاستبانة

المتغير الرئيس	الأبعاد الفرعية	مؤشرات القياس	مصادر القياس المعتمدة
أنماط الاتصالات الإستراتيجية	مشاركة المعرفة	X_1-X_6	(Hsu, 2008) فضلاً عن صياغة فقرات أخرى من قبل الباحث استناداً لما تم عرضه في الجانب النظري من الدراسة
	تكوين الأفكار	X_7-X_{11}	
	عبور الحدود المنظمة	$X_{12}-X_{17}$	
	العلامة التجارية	$X_{18}-X_{22}$	
	استقطاب المعرفة الخارجية	$X_{23}-X_{27}$	
	تكوين معرفة الأعمال	$X_{28}-X_{32}$	
خصائص تكامل المعرفة	كفاءة التكامل	$X_{33}-X_{37}$	تم صياغة المتغيرات وفقاً لأبعادها اعتماداً على ما تم عرضه في الجانب النظري من الدراسة
	نطاق التكامل	$X_{38}-X_{42}$	
	مرونة التكامل	$X_{43}-X_{47}$	
القدرات الدينامية	قدرة الاستشعار	$X_{48}-X_{52}$	(Chukwuemeka & Onuoha, 2018) (Xin & Zexia, 2018) (Adriana <i>et al.</i> , 2017) (Pavlou & El Sawy, 2011)
	قدرة التعلم	$X_{53}-X_{57}$	
	قدرة إعادة التشكيل	$X_{58}-X_{62}$	
	قدرة الانتهاز	$X_{63}-X_{68}$	

المصدر: الجدول من اعداد الباحث

٧. صدق المقياس وثباته

بغرض التأكد من قابلية استمارة الاستبانة على تحقيق الهدف من إعدادها لقياس متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية وفق ما مخطط لها، أجرى الباحث عدداً من الاختبارات لتحقيق من صدقها وثباتها، وكما يأتي:

أولاً. اختبارات قبل التوزيع

أ-الصدق: يُعد الصدق شرطاً ضرورياً ولازماً لبناء المقاييس والاختبارات، ويدل على مدى قياس الفقرات للظاهرة المراد قياسها، وإن أفضل الطرائق لقياس هذا الصدق، هي:

١. الصدق الظاهري: تم اختبار الصدق الظاهري لفقرات استمارة الاستبانة بعد إعدادها وذلك عبر عرض فقرات المقياس على مجموعة من الخبراء من ذوي الاختصاص من المتخصصين في إدارة الأعمال (الملحق ٣)، للحكم على مدى صلاحيتها وملاءمتها بما يضمن دقة ووضوح فقراتها، إذ تم تعديل استمارة الاستبانة وفقاً للملاحظات التي أوردتها السادة المحكمون.

٢. الشمولية: جرى التأكد من شمولية أبعاد وفقرات الاستبانة عبر مجموعة من الأسئلة التي وجهت للسادة المحكمين (الملحق ١)، وقد حذفت بعض الفقرات وأضيفت أخرى، بما أسهم أن تكون الاستبانة مستوعبة لأبعاد البحث ومتغيراته.

ثانياً. اختبارات بعد التوزيع

أ-الاتساق الداخلي للمحتوى: بهدف اختبار محتوى قائمة الاستبانة تم اختبار الاتساق الداخلي عبر استخدام معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية وذلك عند مستوى معنوية (0.01)، (الملحق ٥)، إذ يستخدم هذا الاتساق لتحديد درجة استقلالية تلك المتغيرات عن بعضها، وتوضح قيم هذا الاتساق درجة مصداقية المتغيرات في تمثيل الأبعاد المراد قياسها وفقاً لتوجهات الدراسة الحالية، إذ تظهر قيم الارتباط وبدلالة (P-Value) ارتباطاً معنوياً بين المتغيرات وهذا يدل على الترابط بينها من جانب، ومن جانب آخر دلت قيمة الارتباط على استقلالية كل متغير عن الآخر وبما يعكس إمكانية قياس كل متغير لما هو محدد له.

ب-الثبات: يقيس الثبات مدى قدرة الاستبانة على تحقيق النتائج نفسها عند تطبيقها على الأفراد المبحوثين أكثر من مرة، ولغرض التأكد من ثبات الاستبانة فقد تم الاعتماد على معامل (كرونباخ ألفا) (Cronbach Alpha)، لتحديد مستوى ودرجة ثبات المقياس (استبانة الدراسة الحالية)، إذ تم احتساب هذا المعامل على مستوى كل بُعد ومتغير من الأبعاد والمتغيرات التي تضمنتها الاستبانة وفق طريقة الاتساق الداخلي باعتماد البرمجية الاحصائية (SPSS). وأشار (الربيعي، ٢٠٠٨، ٨) أن (Cronbach, 1970) (Nunnally, 1978)

حدد حددا القيمة المقبولة لاختبار ألفا بـ (0.70)، وأن (Amir & Sekaran, 2000) (Sonderpandian, 2002) حدد حددا النسبة المقبولة بـ (0.60). وقد كانت قيم هذا المعامل المحسوبة على المستوى الكلي (0.98)، وكانت القيم للمتغيرات الفرعية التي تضمنتها الدراسة قد انحصرت بين (0.84) و (0.96) ووفقاً لذلك فإنها قيمة عالية مقارنة بالقيمة المقبولة في الدراسات السلوكية والإدارية، الجدول (٥).

الجدول (٥)

قيم معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لمتغيرات الدراسة الرئيسة وأبعادها الفرعية

البعد / المتغير	قيمة (Cronbach Alpha)
أنماط الاتصالات الإستراتيجية	0.96
أنماط الاتصالات الداخلية	0.92
مشاركة المعرفة	0.85
تكوين الأفكار	0.87
عبور الحدود المنظمية	0.86
أنماط الاتصالات الخارجية	0.93
العلامة التجارية	0.87
استقطاب المعرفة الخارجية	0.89
تكوين معرفة الأعمال	0.84
خصائص تكامل المعرفة	0.93
كفاءة التكامل	0.88
نطاق التكامل	0.85
مرونة التكامل	0.85
القدرات الدينامية	0.96
قدرة الاستشعار	0.88
قدرة التعلم	0.88
قدرة إعادة التشكيل	0.89
قدرة الانتهاز	0.90

المصدر: الجدول من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات الحاسب الإلكتروني

ت-اختبار التوزيع الطبيعي: يعد اختبار التوزيع الطبيعي أحد الأدوات الإحصائية المهمة التي يلجأ إليها الباحثون للتأكد من أن البيانات التي تم جمعها ستقود إلى نتائج حقيقية، وفي هذا السياق أشار (سليمان) "أن هذا الاختبار يعتبر ضرورياً في حالة العينات الصغيرة الحجم، أما في حالة العينات الكبيرة فيمكن التخلي عنه، وذلك لأنه وفقاً لنظرية الحد المركزية نجد أن التوزيعات الاحتمالية للبيانات المراد تحليلها تؤول إلى التوزيع الطبيعي في حال العينات التي يزيد حجمها عن (٣٠) مشاهدة. وأشار (Hair et al) أن فعالية هذا الاختبار تتلاشى مع العينات التي يزيد عددها عن (٢٠٠) مشاهدة" (العربي، ٢٠١٨، ١٠٩)، ولكون أن

عينة الدراسة الحالية هي (٣٨٤) مشاهدة، ووفقاً لما تقدم فإن هذه العينة مستوفية لشرط الطبيعية ولا تتطلب إجراء هذا اختبار.

٨. منهج الدراسة

بالرغم من المناهج العلمية المتعددة التي يتم اعتمادها في الدراسات والبحوث العلمية كمنهج دراسة الحالة، والمنهج الوصفي، والمنهج المقارن، فقد استند الباحث إلى تبني **المنهج الوصفي التحليلي** لإتمام إجراءات دراسته الحالية التي أُجريت في جامعة الموصل، فمنهج الدراسة يُعدّ تصميمياً يُمكن عن طريقه وضع الخطة الملائمة لجمع البيانات والمعلومات التي تجعل الدراسة تُحدد أغراضها بطريقة مبسطة ونظامية ومتراصة، وإن موضوع الدراسة وأهدافها تؤدي دوراً بالغ الأهمية في اختيار منهجها، وتحديد الأسلوب الملائم لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة بما يتوافق مع طبيعة أبعادها، فالمنهج الوصفي التحليلي يعتمد على جمع البيانات الخاصة بالدراسة وتصنيفها وتبويبها ثم تحليلها وتفسيرها وكشف العلاقات بين متغيراتها، إذ يتيح هذا المنهج للباحث الوصف والتحليل الميداني للظاهرة المبحوثة، ويُعد من أكثر المناهج المستخدمة في الدراسات ذات الطابع الاجتماعي والسلوكي.

٩. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

اعتمد الباحث واستناداً إلى لطبيعة الدراسة وتوجهاتها بمجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتماشى مع تحقيق أهداف الدراسة، وتحقق من فرضياتها، والوصول إلى مدى دقة المخطط الفرضي الذي تم تبنيه في منهجية الدراسة باعتماد البرمجية الإحصائية (SPSS Statistic V.21)، وكما يأتي:

١. التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لوصف إجابات الأفراد المبحوثين الخاصة بتشخيص متغيرات الدراسة الواردة في استمارة الاستبانة.

٢. التحليل العاملي الاستكشافي (الاستدلالي)، والتوكيدي لمتغيرات البحث لتشخيص صدق البناء لمقياس الدراسة.

٣. تحليل المسار باستخدام برنامج (Amos V.24) لدراسة التأثير بين متغيرات الدراسة وفق مخططها الفرضي.

المبحث الثالث

مجتمع وعينة الدراسة ومسوغات الاختيار

أولاً. مجتمع الدراسة وعينتها

يُعد اختيار مجتمع الدراسة واحداً من الأمور المهمة والأساسية للتأكد من ملائمة البيئة لدراسة المشكلة، واختبار فرضياتها، وإمكانية تعميم نتائجها على وفق الأفكار والآراء التي يجري تناولها في الجانب النظري، فضلاً عن تحديد الميدان الذي تجري فيه الدراسة يُعد أمراً مهماً وضرورياً لتحقيق الموضوعية، والصدق، والثبات بوصفها شروطاً لازمة في المقياس الذي يخص العينة المبحوثة في ميدان التطبيق.

ويُعد قطاع التعليم من القطاعات المهمة في المجتمع برعايته للعملية التعليمية والمعرفية الضرورية والمهمة لتقدم المجتمع وتطوره، وتمثل الجامعات جزءاً مهماً ورئيساً من هذا القطاع، واستناداً إلى ذلك تم اختيار جامعة الموصل (الملحق ٦) بوصفها ميداناً بحثياً كونها إحدى الجامعات العراقية لإجراء الدراسة التطبيقية وكونها إحدى المنظمات التعليمية العاملة في محافظة نينوى، فيما كان أعضاء الهيئة التدريسية فيها مجتمعاً بحثياً وقد استخدم الباحث العينة الطبقية القصدية العشوائية، إذ تم اختيار عينة الأفراد المبحوثين من أعضاء الهيئة التدريسية ممن هم بألقاب علمية (أستاذ وأستاذ مساعد)،

وقد تم تحديد حجم العينة الذي يجب الوصول إليه وعلى النحو الذي يعكس تمثيل عينة الدراسة تمثيلاً صحيحاً ومناسباً وذلك عبر استخدام الموقع الإلكتروني على الشبكة الدولية للمعلومات الإنترنت (<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>) والمتخصص في حساب حجم العينة المناسب، وقد بلغ عدد أعضاء الهيئة التدريسية ممن هم بلقب علمي أستاذ وأستاذ مساعد (١٣٧٦) وذلك بحسب منظومة البوابة الإلكترونية لدائرة الدراسات والتخطيط والمتابعة لسنة ٢٠١٩، إذ تم تحديد درجة الثقة (confidence level) (٩٥%)، وبنسبة خطأ (confidence interval) (٥%)، وكما موضح في الشكل (٢).

Determine Sample Size

Confidence Level: ☒ 95% ☐ 99%

Confidence Interval:

Population:

Sample size needed:

الشكل (٢) تحديد حجم العينة

Source: www.surveysystem.com/sscalc.htm

إذ يلاحظ من الشكل (٢) أن حجم العينة المناسب والذي يُمكن أن يمثل العينة المختارة للدراسة أفضل تمثيل ويعكس خصائصها هو (٣٠٠) شخص، ووفقاً لعدد استمارات الاستبانة التي تم الحصول عليها التي كانت صالحة للتحليل هو (٣٨٤) استمارة من مجموع (٥٠٧) استمارة تم توزيعها على الكليات في الجامعة، فيما بلغ عدد استمارات الاستبانة غير الصالحة للتحليل (١٩) استمارة، ووفقاً لذلك كانت نسبة الاستجابة (٧٥,٧٣%) وبالتالي فإن هذا العدد من الاستمارات الصالحة للتحليل يعكس أن حجم العينة في الدراسة الحالية يلبي المتطلبات الإحصائية السليمة في أن حجم العينة هو بالعدد الكافي والملائم، على النحو الذي سينعكس في اعتمادية وصدق نتائج الدراسة.

ثانياً. مسوغات اختيار عينة الدراسة

استند الباحث إلى عدد من المسوغات في اختيار عينة الدراسة، وكما يأتي:

١. صعوبة حصر مجتمع الدراسة وأفراده على نحوٍ شامل وذلك بسبب سعة حجمه، إذ يبلغ عدد منتسبي جامعة الموصل (٤١٨٠) تدريسي و (٣٩٢٢) موظفاً وذلك بحسب إحصائية التدريسيين والموظفين لمنظومة البوابة الإلكترونية لدائرة الدراسات والتخطيط والمتابعة لسنة ٢٠١٩، والموقع الإلكتروني لجامعة الموصل على شبكة المعلومات الدولية الإنترنت.

٢. يتمتع أعضاء الهيئة التدريسية ممن هم بلقب علمي (أستاذ وأستاذ مساعد) بالخبرة والدراسة والمعرفة بالجامعة وأنشطتها فهم أعضاء في اللجان العلمية والدراسات العليا ومجالس الأقسام، التي يُمكن لهم عن طريقها تحديد الإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبانة المعتمدة في الدراسة الحالية.

٣. هناك عدداً من أعضاء الهيئة التدريسية ممن هم بلقب علمي (أستاذ وأستاذ مساعد) كانوا قد شغلوا مناصب قيادية في الجامعة (عميد كلية، ورئيس قسم، ووحدة إدارية مثلاً)، وبالتالي الاستفادة من الخبرة التي اكتسبوها خلال مدة عملهم في تلك المناصب.

٤. استهدف الباحث الحصول على بيانات ومعلومات من شريحة واسعة من أعضاء الهيئة التدريسية مع مراعات أن تكون هذه الشريحة محددة وواضحة للباحث، وتلبي الهدف من الدراسة.

ويوضح الجدول (٦) وصفاً لخصائص الأفراد المبحوثين وفقاً للمعلومات الواردة في استمارة الاستبانة، الجزء الأول الخاص بالمعلومات العامة / البيانات الخاصة حول المجيب على الاستمارة:

الجدول (٦)
توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب بعض الخصائص

الجنس											
أنثى						ذكر					
النسبة		العدد		النسبة %				العدد			
٣٣,٠٧		١٢٧		٦٦,٩٣				٢٥٧			
الشهادة (التحصيل العلمي)											
ماجستير						دكتوراه					
النسبة		العدد		النسبة %				العدد			
١١,٩٨		٤٦		٨٨,٠٢				٣٣٨			
العمر											
٥٦ فأكثر		٥٥-٥١		٥٠-٤٦		٤٥-٤١		٤٠-٣٦		٣٥-٣٠	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
٢٣,٧٠	٩١	٢٠,٠٥	٧٧	٢١,٨٧	٨٤	٢١,٨٧	٨٤	١٠,٩٤	٤٢	١,٥٧	٦
الموقع الوظيفي الحالي											
تدريسي		رئيس قسم		معاون عميد كلية		عميد كلية		مساعد رئيس جامعة		رئيس جامعة	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
٨٣,٣٣	٣٢٠	١٠,٦٨	٤١	٣,٣٩	١٣	٢,٠٨	٨	٠,٢٦	١	٠,٢٦	١
اللقب العلمي											
أستاذ مساعد						أستاذ					
النسبة		العدد		النسبة %				العدد			
٨٣,٣٣		٣٢٠		١٦,٦٧				٦٤			

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

وتُشير معطيات الجدول (٦) إلى ما يأتي:

١. أن نسبة الذكور في عينة الدراسة هي أكبر من نسبة الإناث، إذ بلغت نسبة الذكور في العينة (٦٦,٩٣%)، في حين بلغت نسبة الإناث (٣٣,٠٧%)، وبالتالي تكون نسبة الذكور في العينة هي ضعف نسبة الإناث، وهذا يؤشر أن سعي الذكور في جامعة الموصل نحو الترقية العلمية هو أكبر من سعي الإناث، وهذا قد يرجع لأسباب أهمها أن السيدات يتحملن مسؤوليات عائلية أكثر من الرجال مما يشخص عائقاً مهماً في سعيهم نحو الحصول على ألقاب علمية أعلى.

٢. فيما يخص الشهادة العلمية لعينة الدراسة، فإن ما نسبته (٨٨,٠٢%) من الأفراد المبحوثين هم من حملة شهادة الدكتوراه، وأن النسبة المتبقية من العينة والبالغة (١١,٩٨%) من حملة شهادة الماجستير، الأمر الذي يُفسر أن أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة يسعون للحصول على أعلى شهادة علمية يُمكن الحصول عليها، بما يؤشر رغبتهم المستمرة بتطوير مستوى المعرفة التي يمتلكونها بما يعزز من قدرتهم العلمية.

٣. وجاءت الفئات العمرية بحسب متغير العمر ووفقاً للمعلومات الواردة في استمارة الاستبانة، إذ أن الفئة العمرية (٥٦ سنة فأكثر) جاءت بأعلى نسبة بلغت (٢٣,٧٠%)، فيما جاءت الفئات

العمرية (٤١-٤٥) و (٤٦-٥٠) بنفس النسبة إذ بلغت نسبتهما (٢١,٨٧%)، تلتها الفئة العمرية (٥١-٥٥%) بنسبة (٢٠,٠٥%) من عينة الدراسة، وقد حصلت الفئة العمرية (٣٦-٤٠) على ما نسبته (١٠,٩٤%)، فيما جاءت الفئة العمرية (٣٠-٣٥) بأقل نسبة بلغت (١,٥٧%)، وهذا يؤكد بأن النسبة الأكبر من الفئات العمرية تميل لأن تكون لذوي الخبرة والتجربة في الجامعة وهذا مؤشر جيد للدراسة بأن العينة المبحوثة بقدرتهم على الإجابة عن فقرات الاستبانة من جهة، ومن جهة أخرى ستعكس وجهة نظر العناصر الشابة من أفراد العينة حول الجامعة ونشاطاتها.

٤. أما فيما يرتبط بالموقع الوظيفي الحالي فقد انقسمت بين قيادات جامعية تمثلت بالسيد رئيس الجامعة، والسيد مساعد رئيس الجامعة، مع عدد من عمداء الكليات ومعاونيهم، فضلاً عن رؤساء الأقسام، إذ بلغت نسبتهم جميعاً (١٦,٦٧%) وهي تمثل نسبة ٦٤ فرداً من قيادات الجامعة، وبالرغم من أن الجامعة تضم (٢٤) كلية وأكثر من (١٠٠) قسم علمي، بما يعني أن هذه النسبة المنخفضة التي مثلتها القيادات الجامعية في عينة الدراسة تعود إلى عدم رغبة بعض السادة عمداء الكليات ومعاونيهم، فضلاً عن رؤساء الأقسام الإجابة على استمارة الاستبانة، وأن البعض الآخر لم يقدّر بالإجابة عن الاستبانة بالرغم من المواعيد العديدة التي حددها لتسليم الاستبانة للباحث، كما شكلت عملية إعادة الإعمار لبعض المباني الخاصة بالكليات عائقاً أما الباحث بالوصول إلى القيادات الجامعية بسبب اتخاذهم مواقع بديلة لمواقع عملهم السابقة. أما القسم الثاني من الأفراد المبحوثين فهم التدريسيون الذين لا يشغلون مناصب قيادية فقد بلغت نسبتهم (٨٣,٣٣%) من عينة الدراسة.

٥. وجاءت النسب التي تمثل الألقاب العلمية لتتضمن من هم بلقب أستاذ، إذ بلغت نسبتهم (١٦,٦٧%)، ومن هم بلقب أستاذ مساعد فكانت نسبتهم (٨٣,٣٣%) وهذا يتماشى مع ما تم تحديده في أن عينة الدراسة هي عينة قصدية للأفراد المبحوثين. ويتماشى أيضاً مع هيكل الألقاب العلمية في الجامعة فمن هم بدرجة أستاذ أقل ممن هم بدرجة أستاذ مساعد، ويُعد مؤشراً في عدم التوازن في هيكل الألقاب العلمية وقد يُشكل جانب سلبي على جامعة الموصل بكلياتها وأقسامها العلمية فمع خروج حملة الألقاب العلمية ممن هم بدرجة أستاذ على التقاعد، فهذا يعني فقدان الجامعة جزء مهم من معرفتها وبذلك يجب على الجامعة أن تشجع منتسبيها، وتسرع من إجراءاتها ضمن عمليات الترقية العلمية لتحقيق التوازن والحفاظ على هيكل الألقاب العلمية في الجامعة.

الفصل الثاني الاتصالات الاستراتيجية: تأطير نظري *Strategic Communication(s): Theoretical framing*

تمهيد

تُعد الاتصالات من الركائز الرئيسة للحياة الإنسانية، فبالاستناد إليها تطورت ونمت المجتمعات، إذ تُمكن الأفراد وتسمح لهم بالتعبير عن مشاعرهم، وإشباع حاجاتهم النفسية، وإقامة علاقات اجتماعية بينهم، والمشاركة في نشاطات جماعية، فضلاً عن دعمهم في مواقف معينة عن طريق إزالة الغموض والحصول على معلومات بشأن موضوعات معينة، وهي القلب النابض للمنظمات وتمثل وظيفة جوهرية لها بوصفها كيانات اجتماعية (النور، ٢٠٠٩، ١).

واستناداً إلى ما تقدم يشير الباحث أن عملية الاتصالات التي تمارسها المنظمات مع الأطراف المختلفة قد استحوذت على اهتمام الباحثين الأكاديميين والممارسين كون أن هذه العملية تمثل عملية دينامية يتم عبرها نقل البيانات، والمعلومات، والأفكار، والمعرفة من شخص إلى آخر ومن مجموعة إلى أخرى وعلى النحو الذي يتم عن طريقه تحقق الأهداف المنشودة في المنظمة، وتمثل هذه العملية ضرورة حتمية لربط أجزاء هيكلها التنظيمي وتجعل منها وحدة واحدة تمتلك درجة من التكامل تسمح لها بالقيام بأنشطتها بكفاءة وفاعلية، وانطلاقاً من ذلك كان هناك العديد من الآراء، ووجهات النظر، والمداخل في دراسة الاتصالات التنظيمية وصولاً إلى بروز مفهوم جديد هو الاتصالات الاستراتيجية وبذلك سيركز هذا الفصل على تأطير الاتصالات الاستراتيجية وفق المباحث الآتية:

المبحث الأول: الاتصالات والاتصالات الاستراتيجية فهذا المبحث يسلط الضوء على الاتصالات وأهميتها، ونشأة الاتصالات الاستراتيجية ومفهومها.

المبحث الثاني: يستعرض هذا المبحث عناصر الاتصالات الاستراتيجية، ومرتكزاتها وهيكلها.

المبحث الثالث: يعرض هذا المبحث إستراتيجيات الاتصالات الاستراتيجية وأنماطها التي كانت وفق نمطين رئيسين هما: أنماط داخلية تضمنت مشاركة المعرفة، وتكوين الأفكار، وعبور الحدود التنظيمية و أنماط خارجية تضمنت تمييز العلامة التجارية للمنظمة، واستقطاب المعرفة الخارجية، وتكوين معرفة الأعمال الخارجية.

المبحث الأول الاتصالات والاتصالات الإستراتيجية

أولاً. الاتصالات وأهميتها

عدت الاتصالات مجالاً بحثياً واسعاً يتضمن وجهات نظر متعددة، كرس فيه الباحثون أنفسهم لتطوير المفاهيم والنظريات التي تساعد على فهم أفضل لهذه البيئة الاجتماعية، بوصفها وسائل وأدوات لدعم الممارسات التنظيمية (Ruao & Kunsch, 2014, 14). وإن الاتصالات بوصفها طريقة لتبادل الرسائل من أكثر النشاطات البشرية السائدة، فمهما كان عمل الفرد سواء كان طبيباً أم مديراً، فهم يمضون الكثير من وقتهم في إرسال واستلام الرسائل ومعالجتها، وتؤثر هذه الرسائل في النهاية على سلوكهم على نحو ملموس (Feinberg, 2011, 1). ويقول الباحث (Karel Weick) إن التنظيم في جوهره هو ظاهرة اتصال، وبأن الاتصالات هي جوهر الحياة البشرية، ولا سيما المنظمات، بما يشير إلى أن البحث في مجال الاتصالات يجب أن يركز على الدور الواسع الذي تؤديه الاتصالات في إنشاء نظم تنظيمية بنظام اجتماعي واحد (Ruao & Kunsch, 2014, 14). لذلك عرفت الاتصالات بأنها نشاط إداري جوهري (Sewestianiuk, 2013, 13). وهي أيضاً نشاطات تهدف إلى إنشاء ترتيب ينقل المعلومات والمعرفة بوصفها ركيزة أساسية في الحياة الاجتماعية والهيكل التنظيمي، فضلاً عن نشاطات تشكل العلاقات بين المنظمات والمجاميع داخلها (Seyitoğlu, 2015, 17). وبالتالي تبرز أهمية الاتصالات التنظيمية بما يأتي:

١. للاتصالات التنظيمية أهمية إستراتيجية في المحافظة على سمعة المنظمة وثقافتها عبر مجموعة إجراءات تعكس رسالة ثابتة توصلها إلى الجمهور^١، ويشمل ذلك حالات مواجهة المنظمة للأزمات (Lestari et al, 2017, 38).
٢. تعد الاتصالات وسيلة مدراء المنظمات التي يضمنون من خلالها فهم الاستراتيجيات المخططة بوضوح وقبولها وتنفيذها بنجاح من قبل أعضاء المنظمة، ونقص التراصف^٢ بين إدراك الإدارة للاستراتيجيات وإدراك الموظفين لها، ينتج عنه سوء فهم حول الأولويات الإستراتيجية بما يؤدي إلى الفشل في تطبيق الاستراتيجية (Rosalin, 2011, 19).
٣. المنظمات بوصفها مجموعات من البشر يعملون على نحو جماعي لتحقيق هدف مشترك، عن طريق تطوير أنشطة متخصصة تؤكد أن المهمة الأساسية للاتصالات هي التنسيق العام لقدرات المنظمة (Ruao & Kunsch, 2014, 15).

^١ توسع الاتصالات الاستراتيجية الرؤية بأن تخاطب الجمهور سواء كانوا جمهور المنظمة بوصفهم أصحاب المصلحة أم لم يكونوا أصحاب المصلحة في المنظمة، وقد يكون هذا أحد مميزات منهج الاتصالات الاستراتيجية في إطار الرؤية الشاملة للمنظمة.

^٢ الارتصاف : حالة التوافق والمواءمة

ثانياً. نشأة الاتصالات الاستراتيجية

يشير (Taylor) بأن استخدام الاتصالات الإستراتيجية كان في العصر الروماني عن طريق استخدام مصطلح الدعاية "Propaganda" للدعوة إلى الديانة المسيحية، وهذه الدعاية هي طريقة إقناع صنفت بوصفها أنموذج للاتصالات (Taylor, 1993, 111).

ووفقاً لـ (Donfried) فإن مصطلح الاتصالات الإستراتيجية لم يولد من العدم وهو ليس وليد اليوم، إذ يعود أصل المصطلح إلى فترة أرسطو، إذ أن كتابه فن البلاغة يمثل جوهر نظرية الاتصالات، عندما قال بأن الكلام يتكون من ثلاثة أجزاء: المتحدث والموضوع الذي يتعامل به والشخص (المتلقي) الذي يعنون له هذا الموضوع (Lim, 2015, 8).

وفي أثناء الحرب العالمية الثانية شهد العالم تنافساً إعلامياً شديداً أثناء صراع الإيديولوجيات بين السلطات الدكتاتورية والديموقراطية، واستخدمت الولايات المتحدة الحرب النفسية أو الإقناع بالوسائل الإعلامية لمستمعهم في جميع الدول، واستخدمت طريقة ما يسمى بالدعاية السوداء "Black Propaganda" التي تهدف إلى تشويه صورة العدو ووصفه بالشرير في عمليات تجسسية باستخدام مصادر زائفة وفبركة وأكاذيب، أما الدعاية البيضاء "White Propaganda" فهي دعاية من مصادر معلوماتية واضحة تعلم المستمع الأجنبي والمحلي بأن حكومة الولايات المتحدة تحاول أن تقنعهم لدعم جهودها للفوز في الحرب وفق مبدأ الخير مقابل الشر (Taylor, 1993, 226).

وأثناء الحرب الباردة والتوتر بين الاتحاد السوفيتي والولايات المتحدة انعكس ذلك بشكل آخر من أشكال الدعاية، واستمرت الولايات المتحدة في نهجها المذكور آنفاً واستخدمته أيضاً في حرب فيتنام وأفغانستان في محاولة لكسب مؤيدين لها لمحاربة أعدائها في هذه الدول. ولا عجب أن حملة الفوز بعقول وقلوب المؤيدين هي جزء لا يتجزأ من الركائز الرئيسة في الاتصالات الإستراتيجية للقوى العسكرية، ثم استخدم التلفاز في الخمسينات والستينات ليغير من المشهد السياسي واستخدام الإعلام و الاتصالات الإستراتيجية في السياسة، وأول محاولة لذلك هي المناظرة بين الرئيسين نيكسون وكينيدي التي تحولت إلى مناظرة على التلفاز أدت إلى فوز كينيدي، وأصبحت هذه المناظرة نقطة تحول فكان على السياسيين أن يضبطوا تقنياتهم الانتخابية بالاعتماد على هذا الوسط الجديد (Owen, 1995, 138).

وقد استخدم مفهوم الاتصالات الإستراتيجية في الأصل في النظرية العسكرية والعلاقات الدولية، إذ كان أول عمل أكاديمي استخدم المفهوم بعنوان الاتصالات الإستراتيجية في الشرق الأوسط قد نشر في مجلة الشؤون الخارجية أثناء الحرب العالمية الثانية، وكانت الاتصالات الإستراتيجية تعد نوعاً من أنظمة النقل أثناء الحرب، وبعد عقدين استخدم المفهوم في مقالة بمجلة بحوث السلام حول: دور استراتيجيات الاتصالات في تحقيق الاستقرار النووي أثناء

الحرب الباردة، وبالرغم من أن للمفهوم أصول تعود إلى ما قبل القرن العشرين، إلا أنه يعدّ ميداناً بحثياً، فضلاً عن حداثة بوصفه ميداناً للممارسة المهنية (Falkheimer and Heide, 2014, 128).

وتعدّ الاتصالات الإستراتيجية من مجالات الدراسة الناشئة في علوم الاتصالات وعلم الإدارة، وعلوم الاجتماع، وقد ظهرت بعض النقاشات الأكاديمية الحديثة حول هذا الموضوع في منشورات مثل المجلة الدولية للاتصالات الإستراتيجية التي صدرت عام ٢٠٠٧ ودليل Routledge للاتصالات الإستراتيجية الذي نشر عام (٢٠١٥)، ففي هذا العدد الخاص يوصف مفهوم الاتصالات الإستراتيجية بنقطة تفاعل بين الإدارة الإستراتيجية والاتصالات، ويرى الباحثون بأن هذا التقاطع لم يأخذ مجاله نسبياً في البحوث الأكاديمية، فبحوث الإدارة الإستراتيجية تشير باستمرار إلى أهمية الاتصالات ولكنها لم تبدأ بوضع النظريات حول ذلك إلا حديثاً (Thomas and Stephens, 2015, 3).

إذ برز مفهوم الاتصالات الاستراتيجية بوصفه مفهوم أكاديمي ومهني خلال العقدين الأخيرين، إذ استخدم المصطلح اليوم من قبل المدراء التنفيذيين، والسياسيين، والدبلوماسيين، ومحترفي الاتصالات، والمستشارين في مجال العلاقات والاتصالات، وقادة الجيش، والعديد من المجموعات المهنية الأخرى، كما أصبحت الاتصالات الإستراتيجية مقررة داخل الجامعات، مع عدد متزايد من الأقسام في جميع أنحاء العالم كتقديم الدورات التدريبية ودراسات البكالوريوس والدراسات العليا في تخصص الاتصالات الاستراتيجية، وبالرغم من التطور في جانب الممارسة والجانب الأكاديمي، إلا أن هناك ارتباكاً كبيراً بخصوص ما تعنيه الاتصالات الاستراتيجية بالفعل وما هي عليه؟ وهذا ليس غريباً نظراً للحدّة النسبية للمفهوم (Falkheimer & Heide, 2018, 56).

وأشار (Lim, 2015, 1) أن مصطلح الاتصالات الإستراتيجية يحمل نوعاً من المعنى الشامل لكنه لا زال غير واضح، وأن المصطلح قد شاع استخدامه بعد الحادي عشر من أيلول (٢٠٠١) في الولايات المتحدة، وقد استخدم المصطلح في السنوات القليلة التي تلتها في مدى واسع من الصناعات والمحافل الأكاديمية والمنظمات الحكومية و غير الربحية وعلى وفق تفسيراتها الخاصة، مما أدى إلى تشوّه وتشويش في الاصطلاحات المتفق عليها للاتصالات الإستراتيجية، ورغم أن المصطلح حرفياً يقصد به الحوار والمحاورة وأي شكل من أشكال تبادل الرأي، إلا أن هذه المنظمات تصر على مفهومها الخاص في استخدام مصطلح الاتصالات الإستراتيجية، وهذا يعني ضرورة الوصول إلى إجماع وقبول حول المصطلح في مجتمع الاتصالات الإستراتيجية. وهناك العديد من الأمثلة التي تؤكد اتساع استخدامه، هي (الملحق ٧) (Hallahan et al., 2007, 7).

وهنا يشير الباحث، بأنه بالرغم من أن الباحثين في بعض بحوثهم يشيرون بأن الاتصالات الإستراتيجية هي ميدان بحثي حديث نسبياً برز في العقد الثاني من القرن الحادي والعشرين، إلا أن ما يلاحظ وعبر أدبيات البحث العلمي وجود جذور سابقة لهذا النوع من الاتصالات في فترات زمنية سابقة، وأن تبلور المفهوم وبدأ الاهتمام به هو الذي يُعد حديثاً، لاسيما في مجال البحث العلمي الذي عكسته مجموعة من المؤشرات منها المؤلفات والكتب، والتخصصات التي تمنحها الجامعات في هذا التخصص، والمؤتمرات والندوات وورش العمل التي تم عقدها في توضيح هذا المصطلح، وأهدافه، وأبعاده، واستراتيجياته، فضلاً عن المنظمات التي بدأت بالاهتمام بهذا النوع من الاتصالات.

ثالثاً. مفهوم الاتصالات الإستراتيجية

تعدّ الاتصالات الإستراتيجية تركيبة من مصطلحين، هما الإستراتيجية التي تعرف بأنها فن الوصول إلى أهداف معينة محددة مسبقاً بأكثر الطرائق سرعةً وفاعليةً عبر توظيف الطرائق والوسائل المثلى، فيما تعرف الاتصالات على أنها عملية نقل الرسالة التي تحتوي المعلومات والمعرفة من المصدر إلى المستلم عبر قناة معينة (Seyitoğlu, 2015, 18).

وأكد (Çınarlı) أن الاتصالات الإستراتيجية مفهوم يستخدم على نحوٍ عام ليصف حملات الاتصالات المخطط لها، ومن الممكن أن تتمكن الدول، والحكومات، والجيش، والمجموعات الصغيرة من إدارة الاتصالات الإستراتيجية، كما يمكن أن تدار الاتصالات الإستراتيجية من قبل منظمات الأعمال و المنظمات غير الحكومية، وهذا يعني استخدام الاتصالات الإستراتيجية سواءً لأغراض الأعمال الربحية أو لأغراض أخرى، فالاتصالات الإستراتيجية تستخدم للدراسات الرسمية^٢ في المقام الأول (تستخدم في بعض الدراسات غير الرسمية)، المشكلات، الجمهور المستهدف المعني، والأهداف والأفكار القابلة للقياس (Özkan, 2015, 176). وقد أورد بعض الباحثون و المنظمات العديد من التعريفات الخاصة بالاتصالات الإستراتيجية موضحين وجهات نظرهم بما تعنيه، وكما موضح في الجدول (٧).

الجدول (٧)

تعريفات الاتصالات الاستراتيجية بحسب بعض المنظمات والباحثين

المصدر	التعريف
(UNICEF, 2005, 6)	عملية مستندة على الأدلة الموجهة إلى النتائج ويتعهد بها استشاريون ضمن مجموعة أو مجموعات مشاركة مرتبطة ارتباطاً جوهرياً بعناصر برامج أخرى ومطلعة على السياق المحلي وتفضل تعدد طرائق الاتصالات لتحفيز السلوك الايجابي والتغير الاجتماعي القابلين للقياس.

^٢ الدراسات الرسمية: يقصد بها التركيز في دراسات الاتصالات الاستراتيجية على المنظمات الحكومية ولاسيما المنظمات ذات الطابع السياسي والعسكري، والحكومات المحلية.

(Argenti et al., 2005, 83)	الاتصالات التي تتراصف مع الإستراتيجية الكلية للمنظمة لتعزز موقعها الإستراتيجي في البيئة.
(Hallahan et al., 2007, 3)	الاستخدام المتعمد للاتصالات من قبل المنظمة لتحقيق رسالتها
(Ahern, 2008, 765)	اتصالات هادفة سواء من قبل الأشخاص أو المنظمات، ومصممة لإقناع الجماهير بهدف زيادة المعرفة، وتغيير المواقف، وتحفيز السلوك المطلوب، ويتم تصميم حملات الاتصالات الإستراتيجية على نحو عام للاستجابة إلى احتياجات الاتصالات المتصورة لدى جمهور كبير.
(Tatham, 2008, 3)	سلسلة منتظمة من الأنشطة المنسقة والمستدامة التي تتم عبر المستويات التشغيلية، والتكتيكية، والاستراتيجية، التي تمكن من فهم الجمهور المستهدف، وتحدد قنوات الاتصال الفعالة، وتطور وتعزز الأفكار والآراء عبر تلك القنوات لتشجيع واستدامة أنواع معينة من السلوك.
(Murphy, 2008, 3)	هي طريقة التأثير على تصورات، ومواقف، ومعتقدات الجمهور الرئيس لدعم تحقيق الأهداف المنظمة.
(Cecilia & Helen, 2009, 1) نقلاً عن البنك الدولي	تصميم البرامج التي تهدف إلى تعزيز التغيير الطوعي في السلوك بين أصحاب المصلحة المهمين لنجاح الإصلاحات، مع كون الاتصالات أداة لإصلاح السياسات والبرامج، وليس مجرد وسيلة لنشر المعلومات.
(Communication Leadership Institute, 2012)	فن تمثيل الفكرة بوضوح ودقة وإقناع وأسلوب نظامي في الوقت المناسب موجهاً إلى الشخص المناسب لتعظيم الموارد المتوفرة و تموضع المنظمة في موقع استباقي يحقق لها النجاح.
(Seyitoğlu, 2015, 18)	أداة إستراتيجية تهدف إلى بناء الإدارة الفاعلة لسمعة المنظمة، إذ توفر الاتصالات الإستراتيجية دليل لخارطة طريق تُسهم في تطبيق سياسات المنظمة، الأمر الذي يساعد في تحديد ما تقوله الرسالة التي ستشارك مع الرأي العام وتطرح رؤية فيها سمعة المنظمة أكثر اقتداراً عبر معرفة الحثيات والكيفيات بدلاً من القيام بحملات الاتصالات العشوائية.
(Falkheimer & Heide, 2018, 57)	أنشطة اتصالات واعية تهدف للوصول إلى الأهداف المنظمة الشاملة.

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

وتعدّ الاتصالات التي تقوم بها الحكومات عبر وسائل الإعلام والهادفة إلى تحقيق الشفافية والتعاون والمشاركة العامة اتصالات إستراتيجية، كما تعدّ الوسائط الاجتماعية أدوات اتصالات إستراتيجية في الجامعات، والمؤسسات، والصحافة والعلاقات العامة، وعدتّ رسائل الشخصيات السياسية باعتبارها اتصالات إستراتيجية، ومن الاستخدامات الأخرى للاتصالات الإستراتيجية هي الاستجابة إلى شكاوى الزبائن، والإعلان عن المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، وإرسال الرسائل إلى أصحاب الأسهم، وإن إحدى الأوجه اللافتة للاهتمام بالاتصالات

الإستراتيجية هي تجزئة المنظمة إلى إدارتها بوصفها **شبه منظمة**^٤، وموظفيها بوصفهم شبه منظمة، وقد درس (Garner) استياء الموظفين الموجه إلى الإدارة بوصفه اتصالات إستراتيجية، أما (Heide & Simonsson) فيأخذون وجهة نظر معاكسة ويرون بأن الموظفين مستلمين للاتصالات المنظمة، بهذا يمكن أن تُصنع الاتصالات الإستراتيجية من قبل أحد أطراف المنظمة وتوجه إلى الطرف الآخر في المنظمة نفسها (Allison, 2017, 4).

وهنا يرى الباحث بأن مفهوم الاتصالات الإستراتيجية وتعريفها يعكس على نحو واضح بأن الاتصالات التنظيمية لم تُعدّ تلك العملية المرتبطة بنقل البيانات والمعلومات من مُرسل و مُرسل إليه عبر قناة معينة، إنما هي عملية تستند إلى البُعد الإستراتيجي، إذ تحمل في طياتها وضمن أهدافها نقل المعاني والأفكار، والعمل على تحقيق الإقناع والتأثير الفاعل لجمهور المنظمة وليس لزبائنها فقط، مستندة إلى حملات الاتصالات المخططة مبتعدةً عن العشوائية في إعدادها مستهدفةً هدفاً رئيساً ومركزياً هو بناء سمعة وصورة المنظمة في بيئة عملها، وقد تركزت دراسة هذا النوع من الاتصالات على نحو رئيس في منظمات القطاع العام (الحكومي).

رابعاً. أهمية الاتصالات الإستراتيجية

ازدادت أهمية أن تكون العناصر الاجتماعية والمنظمات أكثر تدبراً ووعياً في اتصالاتهم لتكون أصواتهم مسموعة، وقد زادت هذه الأهمية مع تزايد الاتصالات المنظمة الإستراتيجية في عالم اليوم (Sewestianiuk, 2013, 13). فالتغيرات الواسعة الأمد في أنماط الاتصالات في المجتمعات الحديثة قد صنعت تحولات هيكلية جديدة في المحيط العام أهمها ظهور الوسائط الاجتماعية التي تعدّل باستمرار أساليب تشكيل الرأي العام، وبالتالي برز نوع من الاتصالات ذو أهمية كبيرة، هي الاتصالات الإستراتيجية، إذ شهدت نمواً واسعاً في العالم اليوم (Engelstad, 2017, 139).

وأشار (Hallahan et al., 2007, 27) أن الاتصالات الإستراتيجية يجب أن تستحوذ على اهتمام الباحثين في مجال الاتصالات، إذ تعكس دراسة الاتصالات الإستراتيجية من منظور علم الاجتماع التغيرات الحقيقية في المجتمع و مبادئه التنظيمية. وتهدف بحوث الاتصالات الاستراتيجية إلى دراسة الكيفية التي تصنع فيها المنظمات المعاني وتتبادلها مع الآخرين ومنهم الزبائن والموظفين والمستثمرين والمسؤولين وممثلي الأعلام وباقي أصحاب المصلحة بوجودها، كما تبحث دراسات الاتصالات الاستراتيجية في الكيفية التي تطرح فيها المنظمة نفسها أمام

^٤ **شبه منظمة:** تنظر الاتصالات الاستراتيجية إلى إدارة المنظمة بأنهم شبه منظمة، فإدارة المنظمة لها أهدافها الخاصة التي تسعى إلى تحقيقها، وتعتمد أنشطة وإجراءات في ممارستها لأعمالها وفق أسلوبها الخاص، وينتج عن تلك الأنشطة مخرجات تمثل نتائج أعمالها. بالمقابل فإن الموظفين لديهم أيضاً أهدافهم الخاصة التي يسعون إلى تحقيقها عبر أنشطة وممارسات يعتمدونها ينتج عنها مجموعة مخرجات، وبالتالي فإن إدارة المنظمة تمثل كياناً مستقلاً، يقابلها كيان آخر هم الموظفون، وهذان الكيانان يمثل كل منهما شبه منظمة يجمعهما الكيان الأكبر هو المنظمة التي يعملون بها، التي هي أيضاً لها أهداف وأنشطة ومخرجات.

المجتمع بوصفها عنصر اجتماعي يصنع الثقافة العامة ويناقش المسائل العامة، أو بعبارة أخرى تركز الاتصالات الإستراتيجية على كيفية ترويج المنظمة لنفسها عبر النشاطات المقصودة لقادتها وموظفيها وممارسي الاتصالات فيها.

ولقد اكتسبت الاتصالات الإستراتيجية أهميتها لأن المجتمع اليوم على وفق رأي Anthony Jiddens "هو مجتمع منشغل على نحوٍ متزايد بالمستقبل ولا يمكن سوى التواصل حول المستقبل وتخيله"، فانشغال المجتمع على نحو متزايد بالمستقبل تعني أن المجتمع منشغل بالمستقبل وبالأمان المستهدف الذي يرافق مفهوم المخاطر، وفي الآونة الأخيرة بدأ الحديث عن ثلاث عمليات تشكل الإدراك المستقبلي وتولد المخاطر، وهي : **العولمة** وليس المقصود منها تكامل العالم، بل هو التغير في ميزان القوى من الغرب إلى بقية العالم، و**التحول الرقمي** ويعني إعادة رسم الحدود بين القطاعات العامة والخاصة والاتصالات السياسية والتجارية، و**التجرد** الذي يعني الابتعاد عن الطابع المادي، فرغم أنه يحدث في الكثير من مجالات حياتنا إلا أن التركيز هنا على التجرد من الطابع المادي للثروة لتتحول إلى رأس مال فكري، الذي هو من الناحية الجوهرية نوعاً من الاتصالات (Verčič, 2016, 29).

ووفقاً لـ (Jones) فإن الاتصالات الإستراتيجية عملية اتصالات فاعلة تشمل مشاركة رسالة محددة مسبقاً مع الرأي العام بطريقة مناسبة تتفق مع رؤية المنظمة وأهدافها وتتركز على الأثر وتشكل الرأي العام بطريقة إيجابية، فالاتصالات الإستراتيجية من الناحية الأساسية هي تطوير لسمعة المنظمة عن طريق التأثير في الرأي العام. لذا يرى (Tatham) أن الاتصالات الإستراتيجية تقيس فاعلية الرسالة التي سوف تشارك مع الرأي العام وتشخص مستويات الإدراك وتقيم مقدار الضرر عندما يكون هناك اختلاف قد يُكوّن سوء الفهم أو عدم تحقيق الأثر المرغوب، وبعد التقييم تعدّل هذه الاختلافات فوراً ولا تدع مجال للرأي العام ليأخذ انطباع خاطئ لأن المعلومات الخاطئة أو المفقودة حول المنظمة قد تسبب إدراك خاطئ تجاهها وتكرار الإدراك الخاطئ يتحول إلى آراء خاطئة عبر الزمن. وبموجب كون تصحيح الآراء الخاطئة عملية طويلة الأمد ومكلفة، فبعبارة أخرى تؤدي الاتصالات الإستراتيجية دور آلية سيطرة مهمة تمنع المنظمة من أن ينتهي بها المطاف إلى الوقوع في تلك الأخطاء، وبالتالي تكون الاتصالات الإستراتيجية عامل مهم في إنجاح عملية صنع الإدراك (Seyitoğlu, 2015, 19).

لذلك تتطوي الاتصالات الإستراتيجية على تضمين المعلومات، والإقناع، واعتماد الأسلوب الخطابي، فضلاً عن الاتصال بالعلاقات، إذ ينظر إليها بوصفها فرصة مهمة لتنشيط دراسة الاتصالات المنظمة من حيث تقديم المنظمة لنفسها والتفاعل مع أصحاب المصالح (Overton-de Klerk & Oelofse, 2010, 391). وفسّر (Giddens) زيادة الاهتمام بالاتصالات الإستراتيجية كونها "نتيجة للحدثة في ظروف عدم التأكد والخيارات المتعددة"، وإن

فكرة الثقة والمخاطر لها تطبيقات معينة. وتماشياً مع هذا التفكير تعدّ الاتصالات الإستراتيجية نظام خبير تستخدمه المنظمات والأفراد لتحقيق أو فرض شرعيتها أمام جمهور مختلف الفئات، والمؤسسات، أو أصحاب المصالح. ويفسر (Mahoney) التطور المعاصر السريع للاتصالات الإستراتيجية كونها نتيجة لزيادة عدم التأكد الذي تواجهه المنظمات نتيجةً للأزمات الاقتصادية العالمية (Falkheimer & Heide, 2014, 128).

وأشارت (Vasile, 2014, 664) أن الإدارة الإستراتيجية مستخدمة اليوم على نحوٍ واسع، ترافقها الاتصالات الإستراتيجية التي هي نتيجة للتجربة في الأعمال وليست نتيجة للدراسات الأكاديمية، وتطورت نتيجة توسع المنظمات في أعمالها، ونتجت عنها تحسينات تنقل المنظمة إلى حالة أكثر فاعلية.

خامساً. خصائص الاتصالات الإستراتيجية

رأى (Onat) أن للاتصالات الإستراتيجية هيكل متعدد الأبعاد وخصائص مميزة، ويتم تصنيف هذه الخصائص على النحو الآتي (Özkan, 2015, 176) :

١. هدف محدد بقصد الفوز بالأشخاص المستقلين عن طريق عملية الاتصال.
٢. أدوات الاتصال مخططة مسبقاً مع القائم بإرسال الرسالة، فضلاً عن الرسالة، ومستكشف الرسالة.
٣. تأشير الخطط البديلة ودراساتها للوصول إلى الأهداف.
٤. توظيف التكتيكات، والأساليب، والدراسات لتحقيق نتائج ناجحة وفقاً لما هو محدد في الإستراتيجية المنظمة.
٥. إعداد الرسالة للغرض المحدد. يجب هنا التحكم في فهم الرسالة وحل شفرتها، كما ينبغي اتخاذ كافة التدابير اللازمة بهدف ألا يفهم الجمهور المستهدف سوى الرسائل المحددة.
٦. استعداد المرسل لنقل الرسالة على نحوٍ صحيح.
٧. استخدام التقانة الأكثر تطوراً للاتصال.
٨. تستهدف الاتصالات الإستراتيجية الموضوعات الحاسمة والمصيرية التي يتخذها الموظفون أو الأفراد المستهدفون لا شعورياً، وأما الأفراد المتفاعلين مع هذه الرسائل فيجب أن يكون هناك تصور عن الرغبات الخاصة بهم.
٩. يتم اتخاذ التدابير اللازمة لمنع استخدام الرسائل من قبل جمهور المنظمة غير المقصود بها. كما أن من خصائص الاتصالات الاستراتيجية أنها محكومة بقواعد ومعايير وهاكل معرفية، وأن كلفة تجاوز هذه المبادئ مختلفة بين كلف مالية وكلف اجتماعية، وهي تختلف في تطبيقها من منظمة إلى أخرى، لكن الاختلاف يكون بين المنظمات في التفاصيل وليس في المفاهيم، فالمنظمات تختار مناسبات مختلفة لعملها الإعلامي (اختلاف في التفاصيل)، إلا أن

جميع المنظمات تقوم بعمل إعلامي (تشابه في المفاهيم) (Fredriksson & Pallas, 2011, 4). وأشار (Seyitoğlu, 2015, 20) أن للاتصالات الاستراتيجية خصائص تختلف فيها عن الاتصالات التقليدية، يعرضها الجدول (٨).

الجدول (٨) الاختلاف بين نماذج الاتصالات التقليدية والاستراتيجية

أنموذج الاتصالات الاستراتيجية	أنموذج الاتصالات التقليدية
هناك عدة مستلمين في الانموذج وباهتمامات وآراء مختلفة، لذا فان بيئة الاتصالات لها هيكل بعدد الأطراف	هناك مستلم واحد في الانموذج
تعد البيئة الخارجية عامل ثالث بعد المصدر والمستلم فالبيئة الخارجية تؤثر على المستلمين في البيئة وعلى القناة، فالمصدر يؤثر على البيئة الخارجية من خلال سمعة المنظمة	تتكون بيئة الاتصالات من مصدر فاعل ومستلم منفعل (مستجيب) وقناة رسالة مغلقة أمام الأثر الخارجي
العملية موجهة للمستلم	العملية موجهة إلى الرسالة
هناك اعتماد متبادل بين المصدر و المستلم	المصدر مستقل عن المستلم
يمكن ان يقبل المستلم أو يرفض الرسالة القادمة من المصدر بدرجات مختلفة ويؤثر المستلم على المصدر من خلال عملية التغذية الراجعة	تستند على فرضية (يقبل المستلم كل رسالة تأتي من المصدر على نحو غير مشروط وليس للمستلم اثر على المصدر)
عملية الاتصالات غير منقطعة	عملية الاتصالات لا تبدأ إلا عندما تتوفر رسالة لنقلها، أي بعبارة أخرى هناك عملية اتصالات منقطعة
الخصائص السابقة المشروطة والتحيز المسبق للمستلم مأخوذة في الحسبان لذا يعتبر التحليل الصحيح لإدراك وآراء المستلم أمر مهم	تتجاهل الخصائص المشروطة السابقة والتحيز المسبق للمستلم

Source: Seyitoğlu, F., (2015), The Role of Strategic Communication in Hospitality Industry "The Case of Antalya", *Journal of Social Science Studies*, Vol (2), No (2), P 20.

وهنا يرى الباحث بأن الاتصالات التقليدية وكما موضح في الجدول (٨) أن أنموذجها يتضمن مستلم واحد وبالتالي فهي محددة ومحدودة التأثير، بما يترتب عليه أن التأثير سيكون منحصراً لمرسل الرسالة دون الحصول على الاستجابة المطلوبة نتيجة أن قنوات الاتصال هي باتجاه واحد فقط، وهذا ناتج عن أن عملية الاتصال قائمة على التركيز على الرسالة المرسله وأن طرفي عملية الاتصال (المرسل والمرسل إليه) طرفان قد يكونان على طرفي نقيض. فمرسل الرسالة يرى أن مُستلم الرسالة عليه أن يفهمها ويفسرهما كما يُريد هو، أما مُستلم الرسالة فهو يعرف مسبقاً بأن لن يكون له القدرة على التأثير في محتوى وطبيعة الرسالة، وبهذا فإن هذا المنهج في الاتصالات يتجاهل خصائص مشروطة مسبقاً في عملية الاتصال المطلوبة. في حين يقابل هذا المنهج التقليدي في الاتصال منهج الاتصالات الإستراتيجية القائم على الأطراف المتعددة في عملية الاتصال وهذا يعني أن عملية الاتصال هي عملية مفتوحة غير مغلقة، معترفة بتأثير البيئة الخارجية في عملية الاتصال على مستلمين الرسالة، ويترتب على هذا

الاعتراف حالة من التبادل والتفاعل بين مُرسل الرسالة، والمُرسل إليه، وهنا يظهر رد فعل مُستلم الرسالة برفضه أو قبوله الرسالة عبر التغذية الراجعة، وهنا تستمر عملية الاتصال دون انقطاع وصولاً إلى الأخذ بعين الاعتبار شروط وضوابط الرسالة المطلوبة مستندياً في ذلك إلى تحليل وفهم صحيح لآراء مستلمي الرسالة.

كما أن من خصائص الاتصالات الإستراتيجية هي اختلافها عن الاتصالات المتكاملة كونها تركز على كيفية تواصل المنظمة عبر مساعيها المنظمة بالتركيز على التطبيق الاستراتيجي للاتصالات، وكيف تعمل المنظمة بوصفها كينونة اجتماعية فاعلة في عرض رسالتها (Hallahan et al., 2007, 10). كما يبرز الاختلاف بين الاتصالات الإستراتيجية والاتصالات المتكاملة أو الشاملة فقط في الجزء الذي يركز عليه كل مفهوم، فالاتصالات المتكاملة تركز على تضمين جميع الإجراءات الممكنة (بما يطلق عليه الاتصالات الداخلية والخارجية) لتحقيق أهداف المنظمة، أما الاتصالات الإستراتيجية فهي محددة من وجهة نظر الأهداف المطلوب تحقيقها والقرارات التي يجب اتخاذها لتحقيق هذه الغاية بدلاً من وجهة نظر الإجراءات الواجب اتخاذها، وبالتالي فإن القرارات المتخذة ستتضمن إجراءات شاملة ومتكاملة للاتصالات، ويمثل هذا الرابط الذي يربط الاتصالات الإستراتيجية بالاتصالات المتكاملة (Carrillo, 2014, 82). وقدم (Lim, 2015, 3) خصائص تتميز بها الاتصالات الاستراتيجية، هي:

١. تركز المنظمات غير الربحية في تعريفها تعريف للاتصالات الاستراتيجية على المجموعة وليس على الأفراد، وعلى التغيير الاجتماعي وليس على الربح الشخصي، وعلى العلاقات وليس على الأهداف.

٢. إن منظمات الصناعية ومنظمات العلاقات العامة تفضل أن تُعرّف المصطلح بوجود (s) (communications)، وتستخدم المنظمات العامة أو غير الربحية المصطلح بدون إضافة (communication) (s) كمنظمة ال (UNICEF).

٣. هناك اختلاف بين وزارة الدفاع ووزارة الخارجية في الولايات المتحدة على استخدام هذا المصطلح، فوزارة الخارجية تفضل استخدام مصطلح الدبلوماسية العامة بدلاً من الاتصالات الاستراتيجية بافتراض أنهما مصطلحان يحملان المعنى نفسه ولكن مختلفين باللفظ، أما وزارة الدفاع فهي تعرفه من الجانب العسكري بأنها عمليات وجهود مركزة من قبل حكومة الولايات المتحدة على فهم وإشراك المستمع (المتلقي) الرئيس في صنع أو تعزيز أو المحافظة على الظروف المستحبة لتقدم مصلحة حكومة الولايات المتحدة وسياساتها وأهدافها عبر استخدام برامج وخطط ومواضيع ورسائل ومنتجات منسقة متزامنة.

المبحث الثاني

الاتصالات الإستراتيجية: عناصرها، ومرتكزاتها، وهيكلها

تستند الاتصالات الاستراتيجية بوصفها أحد المفاهيم المعاصرة في أدبيات الإدارة الإستراتيجية إلى مجموعة من العناصر والمرتكزات التي يمكن توضيحها، وكما يأتي:

أولاً. عناصر الاتصالات الإستراتيجية

نشأت الاتصالات الإستراتيجية في المجال السياسي والعسكري (Farwell, 2012, 2). وقد اتسع مجالها لتشمل تخصصات عديدة مختلفة (Sabine, 2013, 14). إذ بدأ تطبيقها للتأكيد على الاتصالات المستندة إلى الهدف لتخصصات متعددة، منها العلاقات العامة، والاتصالات الصحية، والاتصالات التسويقية، والاتصالات المالية (Holtzhausen & Zeffass, 2015, 3). وأشار (Overton-de Klerk & Oelofse, 2010, 391) بأنها تتضمن الاتصالات الإدارية، والاتصالات التسويقية، والعلاقات العامة، والاتصالات السياسية للوصول إلى التعاون والمشاركة في جميع المستويات التنظيمية، ومع أصحاب المصالح جميعاً. ويضيف (Falkheimer & Heide, 2018, i) بأنها مجال بحثي وممارسة ناشئة تدمج فروعاً من المعرفة المنظمة، كالعلاقات العامة، والاتصالات التسويقية ضمن إطار شامل، ويستند هذا المجال على الوعي بالأهمية الأساسية للاتصالات لتحقيق أداء أفضل للمنظمات.

واستخدم الباحثون والمتخصصون في الاتصالات المنظمة، الاتصالات الاستراتيجية بوصفها مظلة تغطي تخصصات عديدة مرتبطة بالاتصالات مثل العلاقات العامة، واتصالات العلامة التجارية، والإعلان، وبالرغم من أن المصطلح ليس بالجديد، إلا أن الباحثين لم يبحثوا المصطلح حتى وقت قريب بوصفه أنموذج متماسكاً ومتكاملاً (Roberts, No Date, 2). وأشار (Hallahan et al., 2007, 7) بوجود ستة تخصصات هي، الاتصالات الإدارية، والاتصالات التسويقية، والعلاقات العامة، والاتصالات التقنية، والاتصالات السياسية، وحملات التسويق الاجتماعي / المعلوماتي، التي يتم عن طريقها فحص الاتصالات الإستراتيجية. ويرى الباحث أن هذه التخصصات هي عناصر للاتصالات الاستراتيجية، وكما يأتي.

١. الاتصالات الإدارية

تتضمن الأفراد الإداريين، والمدراء في جميع أنحاء المنظمة، إذ يكون الغرض منها تسهيل العمليات التنظيمية للمنظمة، وكذلك تعزيز الفهم بشأن رؤية المنظمة ومهمتها وأهدافها، ولتوفير المعلومات اللازمة في العمليات اليومية التي تتضمن الزبائن، وتعاملات البائعين، وتدريب الزبائن و العاملين (Hallahan, et al, 2007, 5).

ويتم بناء أو إقامة الاتصالات الإدارية لتحقيق الأهداف، والأغراض، وإنجاز الوظائف المرتبطة بهذا النوع من الاتصال وذلك اعتماداً على الهيكل التنظيمي للمنظمة، فضلاً عن

سياقات الثقافة التنظيمية. والاتصالات الإدارية في أي من أنواع المنظمات التي تتبع معايير أخلاقية محددة يمكن العثور عليها في ثقافة المنظمة وسياساتها، وتظهر على نحو واضح في أخلاقيات الأفراد الذين يشغلون المناصب القيادية (Grabara, 2014, 63). ووفقاً لـ (Kalla, 305, 2005) فإن هدف الاتصالات الإدارية تطوير ونشر المعرفة التي تزيد كفاءة وفاعلية المدراء في بيئة الأعمال المعاصرة، لذا فقد يكون التركيز هو على تطوير مهارات مشاركة المعرفة لدى المدراء، ومن ثم الاتصالات بوصفها كفاءة إدارية رئيسة مهمة، لأن المدراء يقضون جزءاً كبيراً من وقتهم في الاتصالات، وأن فاعلية اتصالاتهم تؤثر على مستويات الرضا لدى المرؤوسين في العمل. وأشار (Vlăduțescu et al., 2015, 192-198) أن هذه الاتصالات لا تُمارس على نحو عفوي واعتباطي، لكن وفقاً لـ إستراتيجية المنظمة، والتأكيد في الاتصالات الإدارية بوصفها جزء من الاتصالات المنظمة هو إمكانية الوصول للأهداف المنظمة على نحو كفوء وفعال، وتسعى لإنجاز عدد من الوظائف هي: الوظيفة الإعلامية، ووظيفة تعنى بالقرارات، ووظيفة التأثير، ووظيفة التعليم والتدريب، ووظيفة الترويج لثقافة المنظمة، وهذه الوظائف يجب أن تكون مدروسة، ومنظمة، ومفهومة وواضحة لجميع العاملين في المنظمة.

وفي إطار خطة الاتصالات الإدارية ينبغي إيلاء الاهتمام على نحو خاص لفاعلية الاتصال، أي كيفية معالجة الرسائل التي تم فهمها على نحو صحيح ووضعها موضع التنفيذ، بما يؤدي إلى النتائج المتوقعة. إن الاتصالات الإدارية تتوسط العلاقة بين هوية المنظمة وسمعتها، ويجب على الإدارة التأكد من توافق ملاحظات السوق مع المقاصد المعلنة للمنظمة، وبهذا الصدد سيتم توجيه الاتصالات الإدارية الداخلية في المقام الأول نحو عملية صنع القرار، والتواصل بشأن الهوية المنظمة. وليس شرطاً أن تتحدد الاتصالات الإدارية بتحسين سمعة المنظمة لكنه تساعدها على إبراز نقاط قوتها، وبالتالي فالاتصالات الإدارية لا تبني سمعة المنظمة لكنها تساعد المنظمات الصادقة على تمييز سمعتها (Mădălina, 2017, 180).

٢. الاتصالات التسويقية

توصف الاتصالات التسويقية بأنها عملية إدارية تتعامل المنظمة من خلالها مع مختلف زبائنها، وذلك عبر فهم بيئة اتصالات الزبائن، إذ تسعى المنظمات إلى تطوير وتقديم رسائل لمجموعات محددة من أصحاب المصالح، قبل تقييم الردود والتصرف بناءً عليها، عبر نقل رسائل مهمة وذات قيمة، وتشجع الزبائن لتقديم الاستجابة السلوكية والمواقف المناسبة (Fill & Jamieson, 2014, 12). وترتبط هذه الاتصالات بموظفي التسويق، والإعلان، لخلق الوعي وتنشيط لمبيعات، فضلاً عن الجذب والاحتفاظ بالمستخدمين والزبائن، بما في ذلك الوسطاء في قنوات التوزيع، وبين المنظمات غير الحكومية والمنظمات غير الهادفة للربح، وتدمج الاتصالات التسويقية بين جمع الأموال وتطوير العلاقات (Hallahan et al., 2007, 6).

ويكمن غرض الاتصالات التسويقية في تكوين الرغبة أو الاهتمام بالعرض التسويقي، وهذا ليس كافياً، إذ يجب أن تؤدي الاتصالات التسويقية إلى تغييرات في سلوك السوق المستهدف في شراء المنتجات، والولاء تجاه العلامة التجارية للمنظمة، فالمسوقون يستطيعون استخدام إستراتيجية الاتصالات التسويقية لإقناع السوق أو الأسواق المستهدفة المحددة بأن المنتجات المقدمة توفر ميزة كبيرة وتنافسية تفوق ما يقدمه المنافسون (Lamb et al., 2009, 315). وتعدّ الاتصالات التسويقية واحدة من أكثر المجالات إثارة وتحفيزاً في التسويق الحديث، إذ إن جميع مجالات التسويق تأثرت بالتقدم التكنولوجي، وتغيرت الوسائل التي يتم التواصل بها على نحو جذري بما انعكس على عالم التجارة، وإن هذه التطورات لا سيما الانترنت وشبكة الويب العالمية تتيح التفاعل على نطاق لم يكن من الممكن تحقيقه منذ بضعة عقود، فالإعلانات التقليدية الواسعة لم يعد لها التأثير ذاته (Jedličková, 2013, 14).

وتضيف الاتصالات التسويقية قيمة للزبائن، فالزبائن بحاجة إلى الإطلاع على جوانب مهمة، منها المزايا والفوائد المحتملة للمنتجات التي يمكن شراؤها، وما إذا كانت علامة تجارية معروفة ذات سمعة جيدة، وإذا ما كانت قد شكلت علاقة إيجابية في أذهان المستهلكين، وبالتالي يمكن للاتصالات التسويقية أن تؤثر في تصورات الزبون المستهدف للسمات الحاسمة والروابط الرمزية التي تفوق تلك الخاصة بالمنافسين (Duncan, 2002, 15). ووفقاً لـ (Pelsmacker) فإن أغراض الاتصالات التسويقية تصنف إلى ثلاثة مجموعات، هي الوصول: الذي يشير للوصول إلى الزبائن المستهدفين، والذي يمكن تحقيقه عبر تجزئة وتحليل سلوك وسائل الإعلام الخاصة به. والمعالجة: التي ترتبط أهدافها بالشروط التي تجعل الاتصالات فاعلة، إذ يجب أن تجذب الانتباه وجعلها موضع تقدير. والفاعلية: التي تتحقق بتحقيق المجموعتين السابقتين (Korhonen, 2014, 3).

٣. العلاقات العامة

تعرف العلاقات العامة بوصفها إدارة للاتصالات بين المنظمة وجمهورها (Grunig & Hunt, 1984, 7). كما عرفت بأنها وظيفة إدارية تؤسس وتحافظ على علاقة متبادلة المنفعة بين المنظمة وجمهورها ويتوقف عليها النجاح والفشل (cutlip et al., 1994, 1). كما وصف (Gruing, 2006, 171) العلاقات العامة بأنها نشاط لمد الجسور لتكون مكافئاً للبناء النظري باعتبار العلاقات العامة وظيفة للإدارة الإستراتيجية التي يجب أن تكون في إطار المؤسسية.

وقد يصعب تحديد تعريف محدد للعلاقات العامة فضلاً عن كونها مسألة بعيدة المنال، لكن ووفقاً لمجموعة تعريفاتها فإن لها ثلاثة أهداف إستراتيجية هي: إدارة الاتصالات: (السيطرة على الرسالة من المنظمة)، وبناء العلاقات: (تطوير الثقة مع أصحاب المصالح)، والحوار: (التعاون، والتعاون والابتكار المشترك مع أصحاب المصلحة لتحديد المستقبل معاً،

والمصطلحات البديلة المقبولة للعلاقات العامة هي إدارة الاتصالات والاتصالات المنظمة، وبالتالي يمكن استخدامها على نحو متبادل (Burger, 2016, 13). والغرض من هذا النوع من الاتصالات هو تأسيس وإدامة علاقات متبادلة المنفعة مع المناصرين الرئيسيين، وهذا يتضمن المستهلكين والزبائن، وكذلك المستثمرين، والمانحين، والموظفين، وقادة المجتمع، والمسؤولين الحكوميين (Hallahan et al., 2007, 6).

وأشار (Steyn) أن الدور الاستراتيجي للعلاقات العامة يُعدّ بمثابة انعكاس إستراتيجي، أي تزويد الإدارة العليا بمنظور اجتماعي عبر تفسير التوقعات، والاهتمامات، والمخاوف لأصحاب المصلحة في المجتمع وفي المنظمة بما يتعلق بالاستراتيجيات، والأهداف، والوظائف التي تنعكس آثارها في السلوك والأداء والتأثيرات في مختلف المجالات (على سبيل المثال، الأعمال والاقتصاد، البيئة الاجتماعية والثقافية) للمنظمة. وبالتالي فإن العلاقات العامة تبتعد عن مجرد أداء دور تكتيكي إلى دور استراتيجي على مستوى الإدارة العليا أو المستوى المجتمعي لمساعدة المنظمات على تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية (Verčič et al, 2012, 27).

فيما أشار (Abdullah, 2006, 305) في دراسته أن العديد من المنظمات الكبرى ليس لديها خطط إستراتيجية واضحة أو سياسات للاتصالات، والبعض الآخر تمتلك خطط إستراتيجية ضعيفة لا تتسق مع أو ترتبط على نحو صريح بتطوير إستراتيجيتها المنظمة، وأن دور العلاقات العامة فيها يبرز في تلميع صورة المنظمة بدلاً من إدارة سمعتها.

٤. الاتصالات السياسية

يتناول مجال الاتصالات السياسية التفاعلات بين وسائل الإعلام والأنظمة السياسية، محلياً، ووطنياً، ودولياً، وتركز هذه الاتصالات على تحليل المحتوى السياسي لوسائل الإعلام، الجهات الفاعلة والوكالات المعنية بإنتاج هذا المحتوى، وتأثير محتوى الوسائط السياسية على الجمهور و/ أو على تطوير السياسة، وتأثير النظام السياسي على النظام الإعلامي، وتأثير النظام الإعلامي على النظام السياسي، ونتيجة لذلك تبرز الحاجة إلى استيعاب المزيد من المناهج التحليلية المتنوعة، والخلفيات الأدبية المتخصصة لعلماء الاتصال، فنطاق تلك الخلفيات من العلوم السياسية إلى التاريخ، والنظرية الثقافية إلى علم النفس الاجتماعي (Franklin, 1995, 225-226). ومن يمارس الاتصال السياسي هم موظفو الشؤون الحكومية، فضلاً عن السياسيين، والجماعات المناصرة، فالغرض من هذا النوع من الاتصالات هو بناء توافق وإجماع بشأن القضايا المهمة التي تتطوي على ممارسة السلطة السياسية وتخصيص الموارد في المجتمع. ويتضمن ذلك جهود التأثير في عمليات التصويت في الانتخابات، فضلاً عن قرارات السياسة العامة من قبل المشرعين أو المسؤولين، وعلى المستوى الدولي تشمل هذه الاتصالات

دعم الدبلوماسية العامة والاستقرار السياسي (Hallahan *et al.*, 2007, 6). فدراسة الآثار المترتبة على الاتصالات السياسية يمكن النظر إليها عبر ثلاث وجهات نظر، هي (McNair, 2011, 27):

١. بيان المدى التأثيري للسلوك التواصلي الهادف للفاعلين السياسيين (على سبيل المثال: الإعلانات السياسية، والخطابات، والمؤتمرات)، على مواقف الجمهور المقصود، إذ يمكن فحص آثار هذا النوع من الاتصال على المستوى الجزئي للفرد المستلم للرسالة، أو على المستوى الكلي عند تجميع الاستجابة الفردية للاتصالات السياسية معاً بصيغة استطلاعات الرأي العام ومؤشرات أخرى للإدارة السياسية الاجتماعية.

٢. دراسة الكيفية التي تسير بها العملية السياسية للديمقراطية (إجراءاتها وممارساتها)، عن طريق الأهمية المتزايدة داخلها بالاتصالات الواسعة مع الجماهير.

٣. النظر في كيفية التأثير المنظم للاتصالات السياسية في المجتمعات.

إن الهدف من الاتصالات السياسية الإستراتيجية هو استخدام المعلومات والاتصالات على نحو إستراتيجي وفَعَال قدر الإمكان للوصول إلى الأهداف التي تم تحديدها، بما يوحي بأن فهم الاتصالات الإستراتيجية يتطلب فهم الأحزاب السياسية، والحملات السياسية بوصفها منظمات، فكل حملة سياسية تركز على هدف معين، وبالتالي فإن خصائص كل اتصال سياسي ستأثر وفق الأولوية المعطاة للحملة السياسية، واتصالات تلك الحملة، وكيف يمكن تخطيط تلك الاتصالات (Strömbäck & Kioussis, 2014, 124).

٥. الاتصالات التقنية

ينشغل بهذه الاتصالات الموظفون العاملون في الدعم الفني والهندسي، وكوادر التدريب، بغرض تعليم الموظفين، والزبائن، أساليب تحسن من كفاءتهم، وينطوي هذا النوع من الاتصالات على الحد من الأخطاء وتعزيز الاستخدام الفعال والمرضي للتقانة عند تنفيذ المهام المهمة للمنظمة (Hallahan *et al.*, 2007, 6). وتعرف الاتصالات التقنية بأنها عملية تبادل المعلومات التي تساعد الأفراد على التفاعل مع التكنولوجيا وتسهم في حل المشكلات المعقدة، إذ تتخذ كل يوم تقريباً قرارات و/ أو إجراءات تعتمد على المعلومات التقنية (كما في: تثبيت جهاز جديد كالطابعات الليزرية) إذ يتم البحث عن معلومات الإعداد، وكذلك قبل أن نختار أحدث علاج طبي عالي التقنية يتم البحث عن المعلومات الخاصة بفوائده ومخاطره، إذ تتأثر جوانب لا تحصى من الحياة اليومية بالتكنولوجيا بطرائق كثيرة، وبالتالي الحاجة إلى معلومات ليست دقيقة تقنياً فحسب، بل سهولة الفهم والاستخدام، وتخدم الاتصالات التقنية احتياجات مختلفة وفق متطلبات مختلفة (كأداء مهمة معينة، والإجابة عن سؤال محدد، واتخاذ قرار محدد) (Lannon & Gurak, 2014, 3).

كما تشير الاتصالات التقنية إلى نشاط إعداد ونشر المعلومات المتخصصة بطريقة تسمح لغير المتخصصين فهم واستخدام المعلومات لإنجاز بعض المهام. إذ يمكن تقديم المعلومات لفظياً باعتماد الفصول الدراسية، أو الهاتف، ويأخذ على نحو تحريري (مكتوب) أو مرئي، ومن الأمثلة على الاتصالات التقنية (دليل أجهزة الحاسوب، والإصدارات المطبوعة، وشاشات المساعدة، وتعليمات تجميع الأجهزة والمعدات والأثاث والألعاب)، فضلاً عن المقالات العلمية التي توضح كيفية اتمام عملية معينة، وأفلام التدريب التي توضح العملية، وغيرها فإذا ما كانت الاتصالات التقنية فعالة فإنها ستجعل ذلك ممكناً وسهل الفهم للمعلومات والعمل عليها لأداء المهمة (Graves & Graves, 2012, 29).

إن العلاقة القوية بين العلم والاتصالات واضحة عند تصور العلوم بوصفها نتيجة مباشرة للاتصالات، فكل أشكال الاتصالات (المكتوبة / المنطوقة) ذات جذور اجتماعية تنشأ في سياق اجتماعي وثقافي معين ويمكن التأكيد على المعنى نفسه في المجال العلمي وعلى نحو أكثر تحديداً التكنولوجياً، إذ إن التقدم التكنولوجي لا يتم في فراغ وفي ظل بيئة عقيمة ومعزولة، بل على العكس فالتكنولوجيا عبارة عن مشروع جماعي يتطلب العمل الجماعي، والتفاعل الإنساني، والتعاون على مستويات مختلفة، وفي نهاية المطاف استراتيجيات الاتصال تتكيف مع الأغراض المحددة، وبناءً على ذلك من المفيد التعامل مع الاتصالات التقنية بوصفها نوع استراتيجي من الاتصالات ليكون لها دور حقيقي وأكثر واقعية (Rus, 2014, 655-656).

٦. حملات التسويق الاجتماعي

أشار (Cavicchi et al., 2011, 1533) أن هناك مؤلفات أساسية حول التسويق الاجتماعي، إذ تم تقديم هذا المصطلح في السبعينات من القرن التاسع عشر بفضل أعمال (Kotler & Zaltman)، إذ ركزت الكثير من المؤلفات على تعريف التسويق الاجتماعي، وأخلاقياته، والحدود بين التسويق والتسويق الاجتماعي، وتطبيق بعض المفاهيم على التسويق الاجتماعي. فالتسويق الاجتماعي يعرف بأنه التصميم والتنفيذ والرقابة لبرامج محسوبة للتأثير على أفكار اجتماعية مقبولة بوصفها حالة تشاركية للمزيج التسويقي للمنتج، والتسعير، والترويج والتوزيع، فضلاً عن نشاط بحوث التسويق (Kotler & Zaltman, 1971, 5).

ويُعد التسويق الاجتماعي مجالاً بحثي متنامي بالرغم من أنه يُعد نظرية بحد ذاته، فقد أصبح أكثر شعبية نتيجةً لتطبيق مبادئه في العديد من الحملات الاجتماعية المهمة، وقد اثبت ذلك أن التسويق الاجتماعي له تأثير في فاعلية البرامج الصحية ويمكن أن يساعد في تشكيل سلوك الأفراد وهو الهدف الرئيس للمسوقين الاجتماعيين (Cavicchi et al., 2011, 1533).

لقد أصبح مطلق التسويق الاجتماعي الآن راسخاً على نحو جيد، فهو جزء من المفردات التسويقية في الجامعات، والوكالات الحكومية، والمنظمات غير الربحية، فضلاً عن المنظمات

الربحية، ومع ذلك فإن هذا المجال لا يزال قيد التحسين المستمر (Akinsanya & Bach, 2014, 1). والغرض من هذا النوع من الاتصالات الحد من حدوث السلوكيات الخطرة و / أو لترويج القضايا الاجتماعية المهمة لتحسين المجتمع (Hallahan, et al, 2007, 6). وهناك العديد من المفاهيم الأساسية التي يجب أخذها بنظر الاعتبار أثناء تطوير وتنفيذ الحملة، فهناك ستة معايير أساسية تُعد أساساً في نجاح حملات التسويق الاجتماعي، إذ تمكن (Andreasen) من استكشافها عبر مراجعة العديد من الحملات الناجحة السابقة، وفي دراسة لاحقة أشار (Gordon et al.) بأن الجهود التسويقية الاجتماعية ينبغي أن تستوفي جميع المعايير القياسية التي حددها (Andreasen)، وهذه المعايير، هي (Peet, 2015, 8-9).

١. **تغيير السلوك:** فالهدف هو تغيير سلوك الأفراد وأن تكون الحملات ذات أهداف سلوكية واضحة قابلة للقياس.

٢. **بحث وتوجيه الجمهور:** ينبغي استخدام أساليب جمع البيانات والبحث المختلفة لفهم الجمهور المستهدف واحتياجاته، مع ضرورة الموازنة بين عناصر الحملة والجمهور المستهدف.

٣. **التقسيم والاستهداف:** يجب تقسيم الجمهور إلى شرائح مختلفة استناداً على نتائج البحوث.

٤. **التبادل:** النظر في التكاليف والمنافع الملموسة وغير الملموسة المحتملة للسلوكيات الجديدة.

٥. **المزيج التسويقي:** كل عناصر المزيج التسويقي يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار في الحملة.

٦. **المنافسة:** تحديد الرسائل المتنافسة ومواجهتها بفاعلية لضمان جذب انتباه الجمهور المستهدف.

ثانياً. مركّزات الاتصالات الإستراتيجية

تعدّ الحاجة إلى الاتصالات الإستراتيجية نتيجة مباشرة، لأن العالم أصبح أكثر تعقيداً، وصعوبةً بالنسبة للمنظمات للإبحار داخله، وتجدر نفسها تناضل من أجل تحقيق الاهتمام، والإعجاب، والألفة، والمواظبة، والولاء مع زبائنهم وأصحاب المصلحة فيها (Hallahan et al., 2007, 4). فأصحاب المصلحة سواء كانوا أفراد أم مجموعات يمكنهم التأثير في قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها. وأن إحدى الطرائق التي تجذب بها المنظمات انتباه أصحاب المصلحة هي اتخاذ قرارات إستراتيجية بشأن حجم وطبيعة الموارد التي تركز لهذه الجهود (Sabine, 2013, 15). وإن اتصالاتها يجب أن تكون مستجيبة للجميع وواجب المدير هو تحديد أي العناصر من الإستراتيجية يجب تواصلها مع كل طرف، فالمنظمة التي تطور هوية متماسكة لنفسها عبر الإعلان على سبيل المثال، أو مناقشة موظفيها في أسباب الاندماج، أو مسببات تخفيض عدد العاملين، أو أن تقدم تفسيراً لأصحاب الأسهم لأسباب عدم تلبية التوقعات الفصلية، تحتاج توظيف اتصالات إستراتيجية متماسكة لأن ذلك أمرٌ مهم إذ يجب تجزئة الرسائل إلى أجزاء وإعطاء الجزء المناسب إلى المتلقي المناسب، إذ إن لكل حالة اتصالات معينة، ويجب أن يحدد المدراء الأهداف، نوع الرسالة التي ترسل لهم، وتحديد القنوات الفاعلة، وفي الحقيقة فإن الرسالة

والمرسل هم حلقات وصل مهمة بين إستراتيجية المنظمة وفهم هذه الإستراتيجية والاستجابة إليها من قبل الأطراف المختلفة. ان المتخصصين في الاتصالات والمدراء يتفقون بأن الاتصالات الإستراتيجية تتطلب وضوح الرسالة واتساقها، وان تحاور هذه الاتصالات من هم في داخل المنظمة وخارجها (Argenti et al., 2005, 87).

ففي عالم الأعمال توجد حالة من الترابط بين حجم التغيرات والاتصالات واختلافات القوانين، فقد أصبحت المنظمات اليوم أكبر وقدرتها قد تكون بقدرة بلدان أو تفوقها، ولكن العالم انكمش في ظل ثورة الاتصالات والمعرفة، فأصبح المواطن من الرأي العام والذي كان صامتاً في السابق له صوتٌ مسموع عبر الشبكات المدعومة بالتكنولوجيا، وأن ضوضاء أصغر المنظمات غير الحكومية الناشطة في المراقبة قد يتردد أصدائها حول العالم، فقبل عقود كانت حياتنا ومجتمعاتنا مرتبطة سويةً عبر المؤسسات المقتدرة والمتمثلة بالحكومات والقوانين والأنظمة التعليمية والمؤسسات الدينية والأسرة ومنظمات العمل، ولكن مصادر الصلاحيات هذه ضعفت أمام التكنولوجيا وتحولت قوى الإيديولوجيات من المؤسسات إلى الأفراد رغم المنافع العديدة للأبعاد التكنولوجية، ولكن زيادة الترابط الذي يدفع بثورة الاتصالات قد يؤدي بالمنظمات إلى أن تفقد إنسانيتها أو شعورها المجتمعي الواسع وذلك بالاعتماد على الدور الذي تختاره المنظمات لأنفسها (DeBeer, 2014, 1).

ومنذ أن تم طرح موضوع الاتصالات الإستراتيجية تم تسليط الضوء على جانبيين أو مرتكزين مهمين الأول هو المجال العام الذي تم التطرق إليه في عدد من دراسات الاتصالات الإستراتيجية، كان أبرزها دراسات (Bentele & Nothhaft, 2015) و (Self, 2015)، ثم أضافت دراسة (Slabbert, 2016, 5) إلى المجال العام الاتصال الهادف بوصفه مرتكزاً ثانياً للاتصالات الإستراتيجية لتعكس بذلك وجهة نظر أنصار ما بعد الحداثة، وفيما يأتي توضيح لهما.

١. المجال العام

يتم التعبير عن المجال العام بوظيفته الأساسية في المجال السياسي بالنسبة للديمقراطية، ويعود أصل المصطلح بشكل بارز في فكرة قديمة في الثقافة اليونانية تحت مصطلح (The agora) التي تعني المكان (السوق) الذي يتجمع فيه المواطنون وجهاً لوجه لمناقشة المسائل ذات الاهتمام العام. وهذا المفهوم المكاني للمجال العام يوفر مخططاً للفكرة الليبرالية الكلاسيكية، ووفقاً للنظرية الليبرالية لوسائل الإعلام يفترض أن التغطية الإعلامية تمثل الأصوات المتعددة داخل المجتمع، مثل الكثير من أفراد الرأي العام. ويمكن هنا للاتصالات أن تُسهل عملية التداول الشرعي للقضايا المطروحة، ولكن فقط في حالة وجود نظام إعلامي ذاتي التنظيم وردود الفعل من الجمهور، وقد تم تبني المفهوم ضمن مناهج العلاقات العامة، وفي الآونة الأخيرة لاسيما مع

بروز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تم تصوير المجال العام بوصفه شبكة، والسبب في ذلك الأهمية المتزايدة للمفاهيم المستندة إلى الشبكة في المجال العام، إذ إن المجتمعات أصبحت أكثر تعقيداً، ومن المفترض أن تكون الشبكات في قلب هذا التعقيد. فقد أدى انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى أشكال جديدة من التنشئة الاجتماعية التي تؤدي إلى تحويل المجتمع بأكمله إلى شبكة، وفي هذا المجتمع المستند إلى الشبكة يتم تنظيم المجال العام بوصفه شبكة من وسائل الاتصال، وقد أتاح الانترنت أشكالاً جديدة من العمل الجماعي لاسيما للمنظمات (Raupp, 2011, 76).

وقدّم عمل (Jürgen Habermas) بشأن الخطاب، والاتصالات، والمناقشات اتجاهات لمفهوم المجال العام الذي تم تطبيقه على نطاق واسع في دراسات الاتصالات ووسائل الإعلام (Benson, 2009, 176). فالمجال العام يتكون من بنية وسيطة بين النظام السياسي من ناحية والقطاعات الخاصة والنظم الوظيفية من ناحية أخرى، وهو يمثل شبكة معقدة للغاية تتفرع إلى العديد من المجالات الدولية، والوطنية، والإقليمية، والمحلية، ومجالات الثقافة الفرعية المتداخلة (Habermas, 1989, 173). وقد تمت إعادة صياغة مفهوم المجال العام بوصفه عملية منطقية تأخذ مكانها في شبكات معقدة من المنظمات والأفراد، فالقضايا التي يتم إطلاقها أو طرحها تكون موضع اهتمام مشترك لدى الجميع (Ihlen, 2008, 7). كما يعبر عن المجال بالفضاء الذي يجمع الأفراد معاً (Self, 2015, 78).

وعن وظائف المجال العام وضع (Inger Jensen) بأن له ثلاث وظائف، هي: المجال العام الأدبي، المجال العام السياسي، والمجال العام الذي يرتبط بعمليات الهوية والمشروعية المنظمة. ويرى أن الوظيفة الأخيرة تعد أكثر الوظائف أهمية بالنسبة للمنظمة، ففي هذا المجال يتم العثور على قصص بشأن المسؤولية الاجتماعية للمنظمة (Ihlen, 2008, 7). ويعدّ المجال العام شبكة من النقاط المثيرة للاهتمام والموضوع المحدد الذي سيكون في المجال العام، لأن المتصلين بوصفهم نقاط في الشبكة سيتواصلون بشأنه، فالمجال العام في الحقيقة نوع من التأسيس الفوقي الذي يظهر ويحتفظ به أفراد متنوعين، وتتداخل فيه المؤسسات والمنظمات بسلوك معين وتسمح باستراتيجيات معينة مع حجج معينة، إن المجالات العامة هي مجالات اتصال تتميز بدرجة عالية من كثافة الاتصال وأن كثافة الاتصال إلى داخل المجال العام أعلى من الكثافة نحو الخارج (Bentele & Northhaft, 2015, 64-74).

وأشار (Holtzhausen & Zerfass, 2015, 5-6) أن اختلاف المجال العام في القرن العشرين والقرن الحادي والعشرين، أن المجال الحالي قد أصبح أكثر تشاركية، وهذا يعني أن وسائل الإعلام هي المصدر الرئيس لتقديم وجهات نظر متنوعة التي تعرف المجتمع، فاليوم يبرز ما يسمى بالمرح الاتصالي أكثر من كونه مجالاً عاماً بوصفه تقانات تفاعلية جديدة تسمح

لأعضاء من الجمهور المشاركة على نحو مباشر في النقاش العام دون الدخول إلى قنوات الوساطة، وأن الدور الذي يمارسه محترفي الاتصالات الإستراتيجية هو الوصول إلى المجال العام عبر الحجج الهادفة التي يمكن أن تُسهم في دفع مصالح المنظمات ومصالح المجتمع، فضلاً عن إدارة التوازن بين الدفاع عن قضية معينة والموضوعية في التعامل معها، ومع ذلك تبقى بعض المعلومات العضوية دائماً خاصة، لكن هناك حاجة إلى الإعلان عن بعض المعلومات ومناقشتها في المجال العام.

إن الآراء داخل المجال العام ينبغي أن تركز على القضايا ذات الاهتمام المشترك، وأن تكون في متناول جميع المعنيين وذلك استناداً إلى المداولات العقلانية، والنقدية، وأن تخضع لمعايير التقييم المعيارية (Haas, 2004, 180). ويؤدي المتخصصون في الاتصالات الإستراتيجية بوصفهم مشاركين في المجال العام دوراً مهماً في حل القضايا المجتمعية، فضلاً عن تقديم قضايا حقيقية قابلة للنقاش ضمن المجال العام، فالاتصالات الإستراتيجية تقتضي ضمناً أن تكون مصلحة المجتمع على نحو عام ضمن الاهتمامات الخاصة للمنظمات، وهي بمثابة الإستراتيجية المضادة للرئيسة التي يعلن عنها على نحو خاص بأنها صالحة لمواجهة المنافسين (Slabbert, 2016, 6).

٢. الاتصال الهادف

تضع الاتصالات الهادفة أولوية للتركيز على العمل مقابل الكلام، وتسمح الاتصالات بالمشاركة بالمعنى والأفكار، كما تعمل الاتصالات على تعميق الفهم المتبادل، وتكوين أعمال هادفة، فالاتصالات الإستراتيجية تتخطى ما هو أبعد من مجرد توفير المعلومات أو بناء العلاقات ذات المنفعة المتبادلة والحفاظ عليها إلى الأسلوب الذي يمكن أن تُسهم به الاتصالات في إنجاز غرض المنظمة، فضلاً عن أن الاتصالات الإستراتيجية تُسهم في تحديد تشكيل المنظمة نفسها على نحو قاطع وأنه يجب قبولها بوصفها وظيفة الاتصال الشامل والمتلاقي مع أغراض المنظمة (Slabbert, 2016, 6).

والاتصالات الإستراتيجية لما بعد الحداثة تسلط الضوء على الاتصالات الموجهة بالتغيير، التي تتضمن رفض "النموذج الخطي"، وبروز الاتصالات (أسفل إلى أعلى)، والتعاون. فرفض "النموذج الخطي" تؤكد على كيفية أن المعنى الفردي والمشارك يتشكل عن طريق عملية الاتصالات نفسها، ويكون دور محترفي الاتصالات الإستراتيجية هو توفير المعلومات التي يمكن أن تكون بمثابة منصة لتكوين المعنى بين المنظمة وأصحاب المصلحة مع غرض التغيير الاجتماعي والعمل، وبالرغم من أنه سيكون هناك دائماً مجالاً لمنهج وظيفي لتخطيط الاتصالات، إلا أن التركيز حالياً على الإستراتيجية الطارئة التي تهدف باطراد إلى تشكيل الإستراتيجية المنظمة عبر الاتصالات الإبداعية والابتكارية مع مجموعة واسعة من

أصحاب المصلحة (Holtzhausen & Zerfass, 2015, 9). لقد أدى التركيز على بناء العلاقات عبر الحوار في بداية القرن الحادي والعشرين متأثراً بتفكير ما بعد الحداثة إلى التركيز على المناهج الناشئة للدور المهم للحوار والاتصالات (Self, 2015, 75). كما إن منهج الاتصالات من (أسفل إلى أعلى) مقابل (أعلى إلى أسفل) يسلط الضوء على مقدرة قادة المنظمة للإصغاء لأصحاب المصلحة الذين ينتجون استراتيجيات تضمن التعاون المشترك، ويشير التعاون إلى ما يسمى "المنعطف التعاوني" الذي ينتج عن تقنيات الاتصالات التفاعلية التي تتيح الفرصة للاستماع إلى الجهات التنظيمية المعنية وإشراكها، والتعاون يفترض بأن العلامة التجارية للمنظمة تتكون بالتعاون مع أصحاب المصلحة الذين يقعون خارج نطاق سيطرة المنظمة (Slabbert, 2016, 6).

ويرى الباحث عن طريق استعراض عناصر الاتصالات الإستراتيجية أن هذا المنهج في الاتصالات لا ينظر إلى عناصر عملية الاتصال التي تطرقت لها الدراسات التقليدية، والتي تُحدد عناصر عملية الاتصالات بـ (المُرسل، الترميز، الرسالة، الوسيلة، التفسير، المُرسل إليه، التغذية العكسية، والوضوءاء، والبيئة الخارجية)، إلا أن منهج الاتصالات الإستراتيجية يركز على أنواع الاتصالات التي تمارسها المنظمات وتُعدها عناصر لهذا المنهج الحديث في الاتصالات متجاوزاً في ذلك النظرة التقليدية للاتصالات، وذلك لاستخدام موارد الاتصالات التي تُمارسها المنظمة وحشدها لتتصاف جميع ممارسات المنظمة الاتصالية مع أصحاب المصلحة الحاليين والمحتملين والذين يشكلون جمهورها.

وبالتالي فإن مداخل دراسة الاتصالات الإستراتيجية لم تنحصر ضمن مدخل أو مداخل محددة، إذ تعددت المداخل التي يُمكن عن طريقها فهم منهج الاتصالات الاستراتيجية، وهذا يعكس وجهات نظر متعددة ومتنوعة توفر عن طريقها القدرة على استكشاف الاتصالات التي تمارسها المنظمة بطرق مختلفة، تُسهم في تحقيق الآثار المرغوبة والمطلوب تحقيقها من عمليات الاتصال التي تُمارسها المنظمات.

لذا فإن الاتصالات الإستراتيجية تركز على جانبين مهمين هما: المجال العام الذي تعمل المنظمة عن طريقه في تقديم القضايا التي تراها مهمة في تنفيذ استراتيجيتها لتناقشها مع الجمهور سواء كانوا أصحاب المصلحة فيها أو غيرهم، وصولاً إلى تحقيق حالة الإقناع المطلوب التي تتماشى مع أهدافها، التي تمثل الجانب الثاني لمرتكزات للاتصالات الاستراتيجية بأنها موجهة نحو الهدف وهو انجاز رسالتها، عبر قدرة المنظمة في تبادل المعرفة والفهم العميق لذلك الجمهور.

ثالثاً. هياكل الاتصالات الإستراتيجية

إن تأسيس الاتصالات الإستراتيجية في المنظمات وجعلها عمل منظمي يؤدي إلى انجاز الأهداف المنشودة يتطلب أن تكون لها هياكل معينة، وهذه الهياكل هي (Fredriksson & Pallas, 2015, 145-146).

١. الهياكل القانونية

تخضع المنظمات في الوقت الحاضر إلى تنظيم قانوني متزايد عن طريق التوجيهات واللوائح التي تؤثر في مدى واسع من النشاطات التنظيمية، فهناك توجيهات تنظيمية بشأن نشر المعلومات المحاسبية ومبادئ الإبلاغ وقوانينها، وقوانين للتسويق وكسب التأييد وهي أمثلة بسيطة على الأشكال التنظيمية التي تؤثر في النشاطات الاتصالية في المنظمات المعاصرة، فالقوانين أو اللوائح إلزامية وهي تصف من له الحق في طلب المعلومات (الصحافة، والرأي العام، وأصحاب الأسهم)، وأسلوب توزيع المعلومات (المؤتمرات الصحفية، والتقارير، والكشوفات)، وما هي المواضيع التي تشملها (لوائح جديدة، وسجلات مالية، ووصف العمل، والمساواة في العمل)، ولمن توجه (المنظمون، والزبائن، وأصحاب الأسهم، والنقابات)، إذ نجد أن هناك الكثير من آليات السيطرة والتدقيق لضمان مطابقة المنظمات لهذه التنظيمات، على سبيل المثال الغرامات وإصدار الرخص وفرض العقوبات على من ينتهك أو ينحرف عن الإطار التنظيمي الحالي.

٢. الهياكل المعيارية

يُعد مفهوم الاتصالات المتكاملة مثال على طريقة عمل العمليات المعيارية، فالاتصالات المتكاملة هي فكرة تستند على القناعة بأن جميع الاتصالات في المنظمة يجب أن تكون متكاملة، ومتسقة مع القيم، والمفاهيم، والتفسيرات التي صنعتها الإدارة وقدمتها، فضلاً عن المنطق الذي تستند إليه في صنع صورة متجانسة للمنظمة ونشاطاتها، والاتساق والوحدة هي من المتطلبات الضرورية لاستقرار وعقلانية وتنبؤية المنظمة، فقول أمرين مختلفين في مناسبتين مختلفتين أو قول شيء وفعل شيء آخر يُعد مؤشراً لعدم الثقة على الرغم من أن الأسباب قد تكون معقولة، فمن المستحيل على شخص يعمل في مجال الاتصالات الإستراتيجية أن يهمل فكرة الاتصالات المتكاملة بأن يأخذ موقف فاعل تجاه هذا المفهوم وتطبيقه. فالعناصر المعيارية للمنظمات تطالب بالسلوك التنظيمي المرغوب والمثالي أو السليم أخلاقياً، هذه الأشكال المعيارية تولد روتينات، واتفاقات، وتقنيات، وأشكال، وهياكل تنظيمية، فضلاً عن سياسات وإستراتيجيات تقديم واتصالات تطبقها المنظمات وتُضبط معها. ومن الضغوط المعيارية هي فكرة التحول التجاري في مجالات مثل الصحة، والتعليم، والبحوث، والثقافة، والفنون فهذه القطاعات حالها حال جوانب أخرى في المجتمع يتوقع منها أن تسلك سلوكاً معيناً وتقوم باتصالاتها ونشاطاتها بما يتفق مع مبادئ السوق. مع ملاحظة أن المعايير ليست ملزمة، لذلك فهي تختلف عن

القوانين أنها ليست إجبارية فلا يمكن أن يحاكم شخص على استخدامه طريقة اتصالات أو أخرى، وليس هناك متطلبات رسمية لطريقة تنظيم أقسام الاتصالات أو ما هي سياسة الاتصالات للمنظمة، ولكن رغم عدم وجود العقوبات الرسمية من الصعب تجاهل المعايير كونها معتقدات وحقائق مقبولة تضع أبعاد وصفية تقييمية إلزامية في الحياة الاجتماعية. وإن المعايير تُعرّف وتُعرّف عبر العلاقات والتفاعلات بين العناصر في مسؤولياتهم تجاه بعضهم والمجتمع المحيط.

٣. الهياكل المعرفية

إن الافتراضات التي تحكم استخدام المنظمات للاتصالات هي قدرتها في الكيفية التي يمكن لها أن تصنع مفهوم الاتصالات نفسه، والميل إلى عدّ الاتصالات نقلاً للمعنى، إذ يُعطى للمعلومة خواص مادية وكأننا نراها تنتقل من مكان إلى آخر، هذا يعني أنه يمكن تشبيه الاتصالات بوصفها الأنبوب أو خط أنابيب، إذ إن القائم بالتواصل يقوم بإنشاء الرسالة الصحيحة وينقلها عبر الوسط المناسب إلى المستلم المناسب لتحقيق التأثير المرغوب. هذا المثال يعمل بوصفه نظام تفكير، إذ ينشأ مفهوماً هنا هو الاتصالات نسبة إلى مفاهيم أخرى مثل المعرفة، والمنظمة والمجتمع، وغير ذلك. ويعطينا أوجه تسبق أوجه أخرى ويصنع مجالات للمعنى ويشعر أهداف معينة والأفعال المستخدمة للوصول إليها، إذن تصبح طرائق اتصالات معينة وإستراتيجياتها واضحة وتدرج في أفكار حول ما هي المشكلات التي يمكن حلها عبر استخدام الاتصالات؟ وما هي وسائل الاتصالات التي يتوجب استخدامها؟ وما هي النتائج المتوقعة؟

■ معايير ثقافية (معايير الاختيار الثقافي: الأساليب الخمسة)

يعترف المنظور الثقافي لصياغة الإستراتيجية بالأهمية المبدئية لجهود أعضاء المنظمة في تفسير المعلومات البيئية والاستجابة إليها على نحو ملائم، وصياغة الاتصالات الإستراتيجية يتطلب من أعضاء المنظمة أن يفسروا ويفهموا أو يترجموا المعلومات البيئية الغامضة، فضلاً عن صنع القرار بالاستناد إلى المعلومات المتوافرة، وهذا يتطلب معايير اختيار ثقافية تؤثر في ذلك، وقد حدد (Johnston & Everett, 2015, 162-165) هذه المعايير على النحو الآتي:

١- **تجنب اللوم:** يؤثر المعيار الثقافي المتمثل في تجنب اللوم في تطوير الاتصالات الإستراتيجية، فطبيعة التأخير الناتجة عن محاولة التفكير العميق في إجراءات الاتصالات، والوقت الذي يمضي في المناقشات لتحقيق الاستجابة الصحيحة لتجنب اللوم يؤدي إلى زيادة تباطؤ العمل وضعف الاستجابة، فضلاً عن الوقت الذي يُنفق في إعادة تعريف المشكلة عدة مرات، فمجموعات العمل يتجنبون الأداء الذي قد ينتج عنه لوم، فعلى سبيل المثال قد يتجنبون عمليات الرصد البيئي كمرقبة وسائل الإعلام إذا كان فيه تحدي للوضع

الراهن، وانخفاض في مستوى الاستجابة عندما يعملون في إطار البيروقراطية العالية التي تتطلب الموافقة على التكتيكات الاتصالية من قبل الإدارات العليا. فجهود أعضاء المنظمة في تجنب اللوم تُضَرُّ باستشعار البيئة الخارجية، فالقرارات بشأن الأحداث الخارجية والاستجابة الاتصالية تُظهر بأن أعضاء المنظمة يسعون إلى تجنب حالات تتحدى وضعهم الراهن في المنظمة فهم يتجاهلون أو يتعافلون عن الإشارات الخارجية إذا كانت تتحدى النظرة المقبولة للحالة داخل المنظمة، أي أنهم لن يعترفوا، ويتجنبوا ويهملوا ما هو مبهم بالنسبة إليهم إذا كان يتعارض مع الديناميات الداخلية، فمعيار تجنب اللوم يعني بأن الأعضاء يبحثون عن التوجيهات ويتبعون الإرشادات بدون تحليل ما يتم إخبارهم به.

٢- **قبول التفاوت:** إن معيار قبول التفاوت في الثقافة يؤثر في تطوير الاتصالات الإستراتيجية، ففوة التقاليد وتاريخ المنظمة تجعل الأفراد لا يميلون إلى احتضان الفرص بل يتبعون النظام الذي وضعه أصحاب التأثير السابقين ويحافظون على الطرائق التقليدية في العمل وهذا يترجم في مكونات أخرى من الاتصالات الإستراتيجية منها إرسال الرسالة واختيار القناة، وإرسال الرسالة والقناة في هكذا حالة تستخدم طرائق ترضي أساليب العمل السابقة، فخيار قبول التفاوت قوي في التأثير على الأداء وقبول توقعات المجموعات وأثره على تطوير الاتصالات الإستراتيجية يعني بأن الأعضاء لن يكونوا حساسين أو مستجيبين للبيئة، بل متجنبين للمخاطر والبقاء ضمن ما مسموح به تقليدياً، هذا يعني قلة تحقيق الفرص، بل استجابة المنظمة تكون انفعالية للمسائل الطارئة مع تردد عام في اقتناص الفرصة.

٣- **التركيز الداخلي:** في حالة التركيز الداخلي لا يرى أعضاء المنظمة أن المعلومات من البيئة الخارجية مهمة، وهذا يتطلب تشخيص وتحليل ووضع أولويات للمعلومات من الإعلام أو قادة الرأي أو تكامل وجهات أصحاب المصالح في صنع القرار، وفي هكذا حالة يعتمد العاملون على أصحاب السلطة في المنظمة في تشخيص وتفسير التغيرات البيئية بحثاً عن المعنى، الأمر الذي يحول دور بقية الأعضاء إلى دور تقني. في هذا الاختيار الثقافي تقل المخاطر على أعضاء الفريق بسماحهم لأصحاب السلطة في تحديد مشكلات الاتصالات الإستراتيجية وتشخيص الاستجابة لها، ومن جانب آخر يقوم الأعضاء بوضع أولويات أعلى للعلاقات الداخلية على حساب المسائل الخارجية والرأي العام الخارجي، مما يؤدي إلى الضعف في وجهة النظر حول أي تأثير أو نتيجة لإجراءات المنظمة على الرأي العام. وهذا التركيز الداخلي قد يولد ضياع في فرص الاتصالات الإستراتيجية في المنظمة وإذا أضيف إليها معيار تجنب اللوم فهذا يعني بأن المنظمة لن تكون استباقية في عملها.

٤- **نحن مثال أعلى (إيقونيون):** معيار الثقافة "نحن إيقونيون" يتأثر بتطوير الاتصالات الإستراتيجية عبر صنع شعور من التفوق المنظمي أو التعالي لاسيما عند البحث عن

التمويل أو الشراكة، هذا يعني بأن العلاقات المحتملة تعتمد على معيار ما إذا كان الطرف الآخر يستحق الشراكة معه وليس على المعايير المالية مثل العائد على الاستثمار.

٥- **المرونة والانسيابية:** يشجع هذا المعيار الثقافي المنهج غير المهيكل في الاتصالات المنظمة الذي يظهر بقلّة التخطيط والتوثيق، مما له تأثيرات على الاتصالات الإستراتيجية، إذ يؤثر معيار المرونة في انسيابية صنع القرار والاتصالات الإستراتيجية، وتقليل عملية التخطيط الرسمي التي قد تتطور حول البرامج أو المشاريع الأساسية وينعكس ذلك في قلة تخصيص الموارد للمشاريع وبدون تقييم أي نتائج للاتصالات. كما أن بعض الأعضاء يرون أنهم يخططون نشاطات الاتصالات إستراتيجياً، ولكن ليس هناك أي توثيق لهذه الاتصالات الإستراتيجية، فمعيار المرونة والانسيابية يشجع الأعضاء على التغيرات والتباين في مناهجهم لمهام الاتصالات بما يسمح لهم بالعمل بهيكلية منخفضة، تنتج بطريقة منفعة ووضع أولويات لإجراءات الاتصالات.

المبحث الثالث

الاتصالات الإستراتيجية، الإستراتيجيات والأنماط

تبرز أما المنظمات التي تتبنى الاتصالات الإستراتيجية عدد من الاستراتيجيات التي يمكن لها توظيفها واعتمادها، كما تظهر مجموعة من الأنماط لهذا المنهج الجديد في الاتصالات، وضمن هذا المبحث سيتم التطرق إلى هذه الإستراتيجيات والأنماط، وكما يأتي:

أولاً. إستراتيجيات الاتصالات الإستراتيجية

تمتد وظيفة نظام الاتصالات عبر حدود المنظمة، وبين البيئة والمنظمة، فوظيفة هذا النظام تجاه المستمع أو المتلقي المستهدف هي تشفير وتسليم الرسائل، ويفعل هذا النظام عبر إستراتيجيات الاتصالات المصممة لتحقيق أهداف المنظمة، فتظهر إستراتيجيات الاتصالات بصيغة رسائل تعدّ مدخلات للمتلقي المستهدف، ولكون الاتصالات عملية تستند على تحليل الرموز، لذا يمكن اعتبار الرسالة اتصالات رمزية تحتوي خواص فيزيائية ونفسية واجتماعية، فالخواص الفيزيائية هي المحفزات الملموسة المدركة، والخواص النفسية هي المعنى الذي ينسب إلى الرسالة من قبل المستلم، أما الجانب الاجتماعي فهو أهمية الآخرين في التأثير في عملية تقييم الرسالة، فالاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمة عند التواصل مع الرأي العام أو الزبائن، هي: (Werder & Holtzhausen, 2009, 404-427) (Schuch, 2007, 20) (Werder, 2015, 270-274).

١. إستراتيجية إعلامية

تعتمد هذه الإستراتيجية على الاشعار بالحقائق بدون انحياز وتفترض أن المستمع عقلائي ومحفز ورسالة المعلومات لا تحمل استنتاجات، بل تفترض أن الجمهور هو الذي سوف يستخلص الاستنتاجات المناسبة من البيانات الدقيقة. و قد تقترح الرسائل الإعلامية عدة حلول لمشكلة ما، وتتميز باستخدام لغة حيادية، وأنماط طبيعية لتحقيق سهولة الفهم، وهذه الاستراتيجيات فاعلة عندما يكون حصول التغيير بسرعة بين الجمهور أو الزبائن المستهدفين ليس ضرورياً، وفي تعزيز حالة التعرف على المشكلات، ويمكن استخدامها في بناء أسس التعلم المستقبلي، وبإمكانها أن تصنع وعياً تجاه المشكلات، وتحقق إدراكاً لإمكانية حل مشكلة معينة، ولكن عندما لا تمتلك المنظمة الموارد لاستدامة المشاركة طويلة الأمد، فإن هذه الإستراتيجية وحدها لن تكون فاعلة، فهي مفيدة في مرحلة التوعية خلال عملية التغيير لأنها تعطي الأفراد حصانة ضد مقاومة التغيير أو العودة إلى أنماط سلوك سابقة، ولكن عندما تكون مقاومة التغيير كبيرة فهذه الاستراتيجية تتطلب وقت أكبر لتصبح فاعلة، وهي أيضاً غير فعالة مع الرأي العام

أو الزبائن عندما لا يمتلكون المعرفة أو المهارة الضرورية لتطبيق التغيير، ولكنها فاعلة مع الجمهور أو الرأي العام أو الزبائن المحفزين.

٢. إستراتيجية التسهيل

تعتمد هذه الاستراتيجية على تأمين الموارد للرأي العام أو الزبائن لكي يتصرفون بالأسلوب المطلوب، هذه الموارد قد تكون موارد ملموسة مثل الأدوات أو الأموال أو توجيهات لتحقيق أهداف معينة، والاستراتيجية التسهيلية مفيدة عندما يدرك الرأي العام أو الزبائن مشكلة معينة ويتفقون على ضرورة اتخاذ الإجراءات لإصلاحها وهم منفتحون أمام المساعدة الخارجية وراغبين في المشاركة في تقديم المساعدة الذاتية، وهي إستراتيجية فاعلة عندما تستخدم مع برامج صنع الوعي بين الرأي العام أو الزبائن، ان المنظمة التي تستخدم إستراتيجية التسهيل تحدد، إذا كان استمرار الاستراتيجية يتطلب الاستمرار في إنفاق الموارد بعد التطبيق الابتدائي للتغيير، ويمكن استخدامها للتعويض عن ضعف الدافعية، وعندما يكون الجمهور أو الزبائن المستهدفين مفتقرين إلى الموارد المطلوبة لتطبيق أو استدامة التغيير، فإذا كانت المقاومة إلى التغيير كبيرة فان إستراتيجية التسهيل لن تنجح.

٣. إستراتيجية الإقناع

تتميز استراتيجية الإقناع بمرغوبيتها إلى قيم الرأي العام أو الزبائن وعواطفهم، فهذه الإستراتيجية قد تشمل تقديم انتقائي للمعلومات وتستخدم لغة قد لا تكون حيادية وتعكس أهمية المسألة المطروحة، فرسائل الإقناع تكون موجهة لأنها تحتوي دعوة إلى التصرف إما ضمناً أو على نحو صريح، وبذلك تخدم إستراتيجية الإقناع عندما تكون المشكلة غير مدركة من قبل الرأي العام (الزبائن)، أو لا تُعد مهمة، أو عندما تكون مشاركة الرأي العام أو الزبائن منخفضة، أو عندما لا تُعد إحدى الحلول فاعلة، وهي مفيدة عندما يكون من الضروري حث الرأي العام أو الزبائن على إعادة تخصيص الموارد من برنامج أو نشاط إلى بديل آخر تدعو إليه المنظمة، كما تستخدم هذه الاستراتيجية عندما لا يكون للمنظمة سيطرة مباشرة على الرأي العام أو الزبائن عبر تعديل الموارد التي يقيمها، وعندما تكون المحددات الزمنية كبيرة وقدرة استخدام السلطة واطئة، وكذلك عندما تكون دوافع الجمهور على التغيير منخفضة، وهي مفيدة أيضاً في مرحلة تشريع وتقييم عملية التغيير عندما يكون حجم التغيير كبيراً أو فيه مخاطر، وتتجلى أهمية هذه الاستراتيجية عندما تكون التجربة محدودة والتغييرات صعبة الفهم وغياب الميزة الواضحة، فكلما كانت مقاومة التغيير أكبر لدى الرأي العام أو الزبائن المستهدفين كلما زادت الحاجة إلى استراتيجية الإقناع، ولكن المقاومة تزداد عندما يعي الرأي العام أو الزبائن نوايا الإقناع هذه، وهي جهود غير مجدية عندما يفنقرون إلى موارد إستدامة التغيير.

٤. استراتيجية السلطة

تعتمد هذه الإستراتيجية على استخدام السلطة في كسب الإذعان والانصياع عن طريق الوعد والمكافئة والتهديد والعقوبة، لذا تُعدّ تقنيات إجبارية، وتستخدم هذه الاستراتيجية الإجبار الإيجابي الذي يعني أن مصدر الرسالة يسيطر على تحقيق نتائج مرغوبة لدى مستلم الرسالة، والتهديد هو إجبار سلبي ويعني أن مصدر الرسالة يسيطر على نتائج يخشاها أو لا يرغب بها مستلم الرسالة، وتُعدّ إستراتيجية السلطة مفيدة عندما تكون الحاجة المدركة لدى الرأي العام أو الزبائن للتغيير منخفضة، ولكنها لن تكون فاعلة إذا لم تتوفر لدى المجموعة الموارد المطلوبة لقبول التغيير، وهذه الإستراتيجية قد تكون فاعلة في جعل الرأي العام أو الزبائن يعيدون تخصيص الموارد لبدء وإستدامة التغيير، وهي مفيدة عند توقع مقاومة التغيير أو ضرورة حل مشكلة معينة في فترة قريبة من الزمن وضرورة التغيير السريع، ويجب أن تكون المنظمة قادرة على أن تتحكم بالنتائج المتحققة لدى الرأي العام أو الزبائن المستهدفين لكي تصبح إستراتيجية السلطة فاعلة، لذا فقد تتطلب موارد أكبر من الإستراتيجيات الأخرى، وهي مفيدة كذلك عندما يكون التغيير السلوكي هو الهدف، والتغيير النفسي ليس مهماً، أما إذا كان التغيير النفسي مهماً فيجب جمع إستراتيجية السلطة مع إستراتيجيات أخرى، وأخيراً إستراتيجية الوعد والمكافآت أسهل من إستراتيجية التهديد والعقوبة لأنها مقبولة اجتماعياً.

٥. إستراتيجية التفاوض

تتميز إستراتيجية التفاوض بالتبادل المنظم للرسائل بين القائمين على التواصل، وإن الإخفاء الإستراتيجي للمعلومات والخداع المصمم والموجه لخداع الآخرين فيما يتعلق بالمدى المقبول من البدائل واكتشاف المدى المقبول لدى الطرف الآخر من البدائل يُعد من الطرائق المستخدمة في هذا النوع من الاتصالات، وتتميز الاتصالات بالمساومة باعتماد رموز متقابلة تميز المجموعات عن بعضها (نحن وهم)، هذه الإستراتيجية تعكس خصائص تشابه أنموذج (Grunig) في أن المنظمة و الرأي العام أو الزبائن قد يكون لهم أهداف غير متطابقة، ويُعد حجب المعلومات في هذه الحالة من التكتيكات الشائعة. إذن التفاوض تُعدّ من الإستراتيجيات المجدية عندما تكون أهداف الأطراف المختلفة غير متطابقة، ولكن لن يحقق هذا النوع من الاتصالات فاعلية إذا لم يكن لدى الأطراف مدى مقبول من البدائل يمكن من خلالها الوصول إلى حلول مناسبة.

٦. إستراتيجية تستند إلى التعاون في حل المشكلات

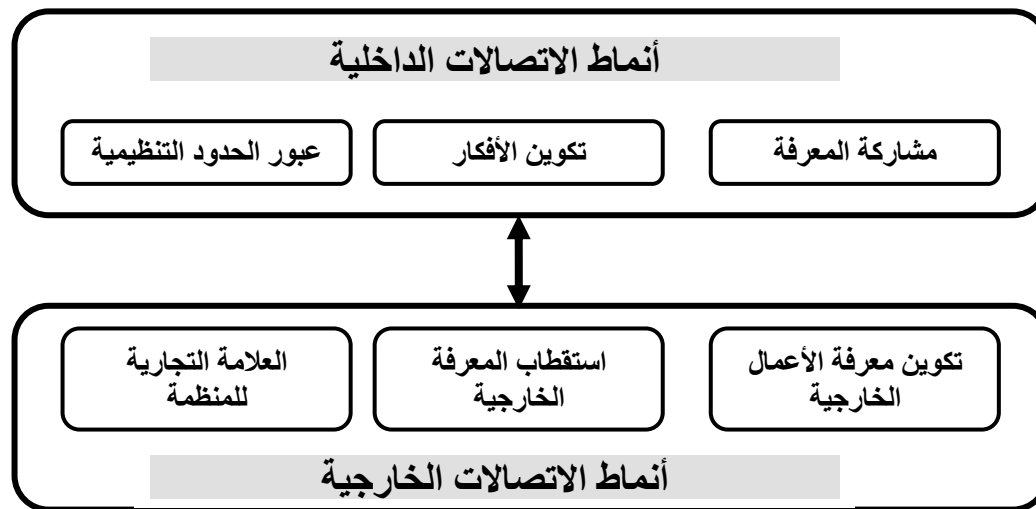
تعكس هذه الاستراتيجية الرغبة في تحديد المشكلة وحلها والرسالة المستمدة من هذه الإستراتيجية هي رسالة تتميز بالتبادل المفتوح للمعلومات وتحقيق تعريف مشترك للمشكلة والأهداف المشتركة وتؤدي إلى مشاركة المواقف والمسؤوليات بشأنها، هذه الاستراتيجية تستخدم

الرموز الشاملة مثل (نحن)، وتعكس نموذج متناظر ثنائي الاتجاه، إذ إن هناك شعور من الترابط بين المنظمة وجمهورها. فالتعاون يكون فعالاً عندما تدرك المنظمة والجمهور ترابطهم ويشعرون بالحاجة إلى مشاركة الآخرين في تشخيص المشكلات وتطوير الحلول البديلة، فكلما كانت الأهداف أكثر تطابقاً للأطراف المختلفة، كلما زاد احتمال أن تكون إستراتيجية حل المشكلات بالتعاون فاعلة، ويجب أن يتفق الأطراف على تعريف المشكلة والحلول المشتركة للمشكلة مما يتطلب الانفتاح والعدالة في هذه الإستراتيجية.

وهنا يرى الباحث أن لكل استراتيجية من هذه الإستراتيجيات التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمات المواقف والمتطلبات الخاصة التي تكون فاعلة فيها عند تبنيها.

ثانياً. أنماط الاتصالات الإستراتيجية

تسعى المنظمات عبر تبنيها منهج الاتصالات الإستراتيجية في تواصلها مع الأطراف المختلفة داخل المنظمة وخارجها إلى تحقيق أنماط محددة. وتبرز هذه الأنماط في أنموذج الاتصالات الإستراتيجية الموضح في الشكل (٣)، والذي قُدم من قبل (Sewestianiuk, 2013, 13) و (Ahmad, 2016, 5257).



الشكل (٣)

أنموذج أنماط الاتصالات الإستراتيجية

Source: Sewestianiuk, A., (2013), Managing strategic communication: An organizational case study on internal communication channels at Ericsson Göteborg, Master Thesis, University of Gothenburg, Sweden, P 13.

Source: Ahmad, M. F., (2016), Strategic Communication Management on External Communication Channels: An Enhanced Model, Man In India, Vol (96), No (12), P 5257.

ويرى الباحث إن تبني المنظمات لمنهج الاتصالات الإستراتيجية وبغض النظر عن طبيعة نشاطها وحجمها، سينتج ضمن أنماط معينة، تنقسم هذه الأنماط إلى نمطين رئيسين، هما: النمط الداخلي (نمط الاتصالات الداخلية) الذي يتضمن: مشاركة المعرفة، وتكوين المعرفة، وعبور الحدود التنظيمية، والنمط الخارجي (نمط الاتصالات الخارجية) الذي يتضمن: العلامة التجارية للمنظمة، واستقطاب المعرفة الخارجية، وتكوين معرفة الأعمال، ويمكن توضيح هذه الأنماط على النحو الآتي:

أولاً. أنماط الاتصالات الداخلية

١. مشاركة المعرفة

تدرك العديد من المنظمات مزايا مشاركة المعرفة ضمن المنظمة ومنافعها (Islam et al., 2013, 171). ويشكل تكوين ومشاركة المعرفة التي تكون ذات صلة فعلية باتخاذ القرارات الإستراتيجية تحدياً غير مسبوق، وهذا يتلزم مع مقدار محدد من الوقت والقدرات العقلية، إذ يتعين على أعضاء المنظمة معالجتها بالمعلومات والمعرفة الجديدة (Kasper et al., 2013, 326). وتشير مشاركة المعرفة إلى توفير معلومات المهمة والمعرفة بالكيفية وذلك لمساعدة الآخرين في حل المشكلات، أو تطوير أفكار جديدة، أو تنفيذ سياسات أو إجراءات محددة (Cumming, 2004, 364). كما يتم تعريف مشاركة المعرفة على نحو أكثر تحديداً عبر مفهوم إدارة المعرفة بوصفها عملية أسر المنظمة لخبرة الشخص، وتوزيعها، وجعلها في المكان الذي يُمكن أن تُساعد فيه على تحقيق أعظم العوائد للمنظمة والفرد على حدٍ سواء (Krogh et al., 2000, 29). كما يمكن تعريف مشاركة المعرفة بوصفها تبادل المعرفة بين شخصين: الشخص الذي ينقل المعرفة والشخص الذي يستوعبها، ففي مشاركة المعرفة يتم التركيز على رأس المال البشري وتفاعل الأفراد بالمعنى الدقيق للكلمة، فالمعرفة موجودة في سياق، وتفسير المتلقي ويتم في ضوء الخلفية المعرفية الخاصة به (Paulin & Suneson, 2012, 90).

ووفقاً لـ (Ghorbain) فإن أنشطة مشاركة المعرفة توفر لأعضاء أي مجموعة فرصاً لتبادل الأفكار، والمشاركة في الأنشطة التعاونية على النحو الذي يتم فيه زيادة فاعلية أداء الأعضاء في المساهمة في نجاح منظماتهم (Arakelian et al, 2013, 206). كما أشارت البحوث في إدارة المعرفة أن المعرفة المنظمة على المستوى الجماعي والتعلم الفردي تنشأ عن طريق الاتصال، والتبادل، والمشاركة بين الزملاء، إذ يُسهم العاملون في المنظمة في تراكم المعرفة الخاصة بهم والخاصة بالمنظمة عبر الوصول إلى معرفة جديدة وإنتاج المعرفة أثناء ممارستهم لأنشطتهم التي تُعرف بأبسط صيغها بأنها نقل للمعرفة والمشاركة بها (Ozler et al., 2006, 138). وتعدّ مشاركة المعرفة أحد أهم الجوانب في إدارة المعرفة، إذ يعتمد نجاح

مبادرات إدارة المعرفة على مشاركة المعرفة (Wang & Noe, 2010, 115). وأشار (Sattar, 2012, 336) بوجود ثلاث آليات لمشاركة المعرفة هي:

١. **آليات ناعمة:** إذ تقوم المنظمات بتوظيف أفراد يتصفون بالذكاء وتسمح لهم بالتحدث مع بعضهم البعض باستخدام قاعات مخصصة تتم فيها هذه المناقشات مع توفير المستلزمات الضرورية (على سبيل المثال مبردات الماء)، فضلاً عن إقامة الرحلات الترفيهية، ومخيمات العصف الذهني، وتعدّ هذه أمثلة للأماكن التي يمكن أن تحدث فيها مشاركة للمعرفة الضمنية، وكذلك استخدام أساليب مختلفة، على سبيل المثال استخدام أمثلة من التلمذة الصناعية أو المهنية، واعتماد أسلوب المناظرات، واستخدام التعبيرات المجازية، والشبكات الاجتماعية، والتعلم عبر طرائق قابلة للتطبيق لنقل المعرفة.

٢. **آليات صلبة:** من المسائل التي يوصي بها الباحثون أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تؤدي دوراً مهماً في بث المعلومات في المجتمع، وتجعل من عملية نقل المعرفة أسهل بكثير، وهذه الآلية تمتلك الطاقة لنقل مقدار كبير من البيانات وتقليل العقبات الجغرافية، وفي العديد من الدراسات رأى المستجيبون أهمية لاستخدام البريد الإلكتروني بوصفه قناة للاتصال، كذلك لوحة الإعلانات الإلكترونية للحفاظ على سلوكيات نقل المعرفة، فضلاً عن وسائل إلكترونية أخرى.

٣. **آليات هجينة:** تظهر بعض الدراسات أنه يمكن استخدام مزيجاً من الآليات الناعمة والصلبة، فالمعرفة والمعلومات تبدأ بمشاركة شفوية وتنتهي بملاحظات رسمية، فالآلية الهجينة تكتسب المزايا الإيجابية لكل من الأدوات الناعمة والصلبة، فعبر هذه الآليات المخططة يمكن للمنظمات أولاً استخدام الآلية الناعمة للحصول على المعرفة من الموظفين ثم استخدام تقانة صريحة لتخزين تلك المعلومات.

إن عملية مشاركة المعرفة تفترض أن المعرفة هي جزء من موارد الإنتاج ويجب أن يتم مشاركتها وتحسينها وتطبيقها، لتوفير أفكار جيدة لمواجهة تحدي أو قضية محددة (Arakelian et al, 2013, 206). وينظر إلى مشاركة المعرفة بأنها سلوك جماعي، وأن العديد من العوامل المادية، والتكنولوجية، والنفسية، والثقافية، والشخصية لها أدوار فعالة ليس فقط في دعم المشاركة، بل وفي الحد منها أيضاً، وبالرغم من المزايا العديدة لمشاركة المعرفة، إلا أن الباحثين والمنفذين يرون أنه وفي حالات عديدة يمتنع الأفراد عن المشاركة بمعرفتهم مع الآخرين، كما أن هناك بعض العوامل التي تعيق مشاركة المعرفة مع الزملاء فالعلاقة بين مصدر المعرفة ومستقبلها ليست واسعة النطاق، وأن الحواجز والمكافآت غير مجزية، كما أن الوقت قد يكون غير كافٍ، وعدم كفاية الفهم بشأن ما يتم مشاركته ومع مَنْ؟ فضلاً عن الخوف في الحصول على المعرفة الكاذبة قد يعيق أعمال مشاركة المعرفة (Majid & Wey, 2009, 22).

ويرى الباحث أنه وفي سياق الحديث عن مشاركة المعرفة لأبد من الإشارة إلى مؤشرات قياسها، فهناك العديد من الدراسات المقدمة من قبل الباحثين في أدبيات إدارة المعرفة التي عرضت هذه المؤشرات. إذ أشارت دراسة (Wang & Noe, 2010, 115-131) أن مؤشرات قياس مشاركة المعرفة، هي: **السياق التنظيمي** ويتضمن (المناخ والثقافة التنظيمية، ودعم الإدارة، والمكافآت والحوافز، والهيكل التنظيمي)، و**خصائص الفريق والعلاقات الشخصية** وتتضمن (عمليات وخصائص الفريق، والتنوع، والشبكات الاجتماعية)، و**الخصائص الثقافية**، والخصائص الفردية، والعوامل المحفزة التي تتضمن (معتقدات ملكية المعرفة، الكلف والمنافع المدركة، العدالة والثقة الشخصية، المواقف الفردية).

أما دراسة (Sohrabi *et al.*, 2012, 14-28) فقد حددت مؤشرات القياس بـ : **العوامل الفردية** وتتضمن (المواقف، والثقافية، والتحفيزية، وخصائص العلاقات الشخصية)، **العوامل الاجتماعية** وتتركز على نحو رئيس على عامل الاتصال والتفاعل، و**العوامل التنظيمية** وتتضمن (الثقافية، والضغوط التنافسية، والهيكلية)، فضلاً عن **العوامل التقنية** التي تتضمن (المفهوم، جودة أو محتوى المعلومات، البنية التحتية، جودة الخدمة، وجودة النظام). أما دراسة (Yesil & Dereli, 2013, 199-208) فقد أشارت إلى العدالة التنظيمية بوصفها عاملاً مؤثراً، ومؤشراً مهماً لمشاركة المعرفة. بينما جاءت دراسة (Najibullah *et al.*, 2013, 7-11) لتحديد مؤشرات القياس بوصفها عوامل مؤثرة، وهي: الثقافة، والحوافز، والثقة.

ورأى (Hsu, 2008, 1318-1319) أن ممارسات مشاركة المعرفة تُسهل من عملية المشاركة، لأنها تنفذ عملية نشر المعرفة والتعلم الفردي داخل المنظمة، فكل فرد في المنظمة يستفيد من مشاركة المعرفة على شرط أن تتحمل المنظمة مسؤولية ترميز المعرفة القابلة للاستخدام لموظفيها لكون أن هناك أجزاء من المعرفة لا يمكن ترميزها، فالمعرفة يمكن تضمينها في الأفعال، ووضعها في سياقها العملي مع خضوعها لتفسير الأطراف الفاعلة وذات الخبرة في المنظمة، فأفضل الممارسات التي تسهل من مشاركة المعرفة، هي: **توفير بيئة اجتماعية** داخل المنظمة تُمكن الأفراد من التفاعل مع بعضهم، وأن تعمل المنظمة على **توفير حوافز** لتشجيع مشاركة المعرفة بين العاملين في المنظمة وذلك بتقديم عائد مالي للمساهمين في مشاركة المعرفة للاستمرار في ذلك بما يُمكن من تطوير رأس المال البشري (بتعزيز معرفتهم، ومهاراتهم، وقدراتهم) في المنظمة، وأن تعمل المنظمة على **نشر الدروس** عن حالات الفشل السابقة التي مرت بها المنظمة لكي يستفيد أفراد المنظمة منها، كما يُمكن للمنظمة استخدام ترتيبات مترابطة، فرق العمل مثلاً لتعزيز تبادل الخبرات والمعرفة التنظيمية، وأيضاً استخدام **التدريب وبرامج التنمية**، وكذلك استخدام **برامج التوجيه** التي تزود العاملين في المنظمة بمعرفة متخصصة ذات

قيمة كبيرة للمنظمة، فضلاً عن اعتماد أنظمة تقانة المعلومات والاتصالات لتسهيل مشاركة المعرفة.

٢. تكوين الأفكار

يُعد تكوين الأفكار أمراً بالغ الأهمية لتصميم وتسويق المنتجات الجديدة، ولاستراتيجية التسويق، ولتكوين نسخة إعلانية فعالة، ويعدّ تكوين الأفكار الواجهة الأمامية لعملية تطوير المنتج الحالي وابتكار المنتج الجديد وغالباً ما تسمى هذه الواجهة بالواجهة المضنية (Toubia, 2006, 411). وهي عملية منظمة لتكوين وأسر الأفكار وفقاً للمتطلبات التي وضعتها المنظمة، وتتضمن عناصر ذات صلة بالإبداع، كالهيكلة التنظيمي لدعم عملية تكوين الأفكار. فمعظم عمليات الإبداع تتضمن تكوين الأفكار واختيار الأفكار والفرص، فكل ابتكار مبني على فكرة يمكن أن تتولد تلك الفكرة داخل المنظمة أو خارجها، وتعدّ الوحدات الوظيفية في المنظمة المصدر الرئيس لتكوين الأفكار، فمجالات التسويق، والمبيعات، والبحث والتطوير تكون مصدراً لأفكار عظيمة. كما يمكن للمصادر الخارجية أن تساهم في تكوين الأفكار، بصيغة مشاركة من قبل الزبائن الذين لديهم رغباتهم، واحتياجاتهم، وحلولهم للمنتجات الممكنة، فضلاً عن المنافسين الذين يمكن أن يوفرُوا أفكاراً جديدة عبر المنتجات التي يقدمونها، كما أن التقانات والأدوات التي يمكن استخدامها للمساعدة في تكوين الأفكار يمكن أن تزيد عدد الأفكار التي يتم إنشاؤها ونوعيتها، فتكوين الأفكار أمراً أساسياً في عملية الإبداع (Dorow et al, 2015, 52).

وتبرز إلى جانب الأدبيات ذات العلاقة بالإبداع الفردي والجماعي مجموعة مميزة نسبياً من الأدبيات الخاصة بتكوين الأفكار، فالمنظمات التي لديها مبدعين ناجحين يكون لديها توجه نحو السوق، ومصدر للأفكار الابتكارية، ومتقبلة للأفكار الجديدة، وتمتلك وسائل لمعالجة الأفكار الابتكارية، وفي دراسة استقصائية عن التسويق ومدراء البحث والتطوير تم الكشف عن أن هناك عدد أقل من الأفكار المُنتجة ولكنها أكثر أهمية قد تكونت في قسم البحث والتطوير، والمنظمات الكبيرة تستطيع أن تكون ثروة تضاهي تلك التي كونتها منظمات صغيرة في وادي السليكون إذا ما تمكنت تلك المنظمات من الإفصاح عن الإمكانيات الإبداعية لدى الموظفين في الهرم التنظيمي (McAdam & McClelland, 2002, 91).

إن تمييز الإبداع بوصفه عملية مفتوحة يفتح المجال لعمل المنظمة لتكون ناجحة في كل مرحلة من مراحل هذه العملية، وأن المنظمة يجب أن تكون ماهرة في إدارة المرحلة الأولى للعملية التي تعكس قدرة المنظمة لتكون ناجحة في المراحل المتبقية، لكن النجاح في المرحلة الأولى ينطوي على مقدرة الإدارة في تحديد والحفاظ على مصادر الأفكار الواعدة في بحر من الاحتمالات مع موارد غالباً ما تتصف بكونها محدودة ومحددة، ويعدّ هذا هو التحدي الرئيس في

إدارة الإبداع، كما يُعدّ العاملين في المنظمة على نحوٍ عام مصدراً قيماً للأفكار لكنهم يحتاجون إلى الإلهام من مصدرٍ ما (Berg & Nyllken, 2013, 5).

وأشار (McAdam & McClelland, 2002, 91) وبعد مراجعته لعدد من الأدبيات

ذات الصلة بموضوع تكوين الأفكار، وجد أن هناك ثلاثة تركيبات رئيسة لهذه العملية، هي:

١. **الفصل أو التمييز:** يجب النظر إلى تكوين الفكرة بأنه نشاط منفصل عن تقييم الفكرة، فهذا

المنهج أدى إلى زيادة التركيز على عملية تكوين الفكرة التي تميل في اتجاه أكثر حقيقةً من

تقييم الفكرة، فالفصل وزيادة التركيز سيحسنان في نهاية المطاف من جودة حل المشكلات

على نحوٍ ابتكاري، وهذا المنهج يتسق مع منهج إدارة المعرفة، إذ يتم تكوين المعرفة وهي

مُعَرَفَةٌ بوصفها نشاط رئيس منفصل داعمة لعملية تكوين الأفكار. فضلاً عن ذلك فإن تكوين

الفكرة عملية مستندة على رؤية موسعة لتكوين المعرفة، وهي جوهرياً تقوم على تجميع

وتكامل الأفكار من مصادر عديدة من المعرفة المقبولة، كما يفترض فصل الوقت بتأجيل

الحكم على الفكرة في مرحلة التكوين، إذ سيسمح عامل الوقت لعملية الإبداع بالتطور قبل

إجراء عملية التقييم، وتسمى الفترة التي يتم احتضان تكوين الأفكار فيها بفترة الحكم المؤجل.

٢. **الهيكل:** تم اقتراح عدد من الهياكل لتكوين الأفكار في المنظمات منها العصف الذهني

للباحث (Osborn)، فضلاً عن قوائم فحص الأفكار باستخدام مبادئ الجمع والتحسين

لتطوير الأفكار على نحوٍ أفضل، كأن يكون هناك قائمة بالأسئلة الأساسية التي تستخدم

لتشجيع الأفكار (على سبيل المثال: تَبْنِ، عَدِلْ، عَزِزْ)، مع ملاحظة أن الأفكار القديمة لا

تموت، بل يمكن الاحتفاظ بها حتى تتوافر الظروف الملائمة لتطبيقها، مع ضرورة الحاجة

إلى التحرر من الارتباطات العقلية، والمعرفية، وأنماط التفكير المعتادة مع اتخاذ منهج بناءً

مبني على طرائق مختلفة لتطوير الأفكار، والاعتماد كذلك على التدريب الأساسي لتقانات

تكوين الأفكار، واعتماد المنافسة بوصفها وسيلة لجلب الأقسام للعمل معاً كما هو معمول به

من قبل شركة (Siemens)^٥، حيث أن هناك علاقة قوية بين عدد تقانات تكوين الأفكار

وعدد المنتجات الناجحة، وهذا يدعم حجج تكوين المعرفة بما يؤدي إلى مجموعة واسعة من

المعرفة التي يتم تطويرها لتكوين الأفكار.

٣. **القصد الاستراتيجي:** الأفكار الجديدة يجب أن تكون متسقة مع أهداف المنظمة، إذ يفترض

تصنيف الأفكار والتمييز بين الجانب العملياتي والجانب الإستراتيجي في تكوين الأفكار،

فخصائص المنهج الإستراتيجي هي نشر سياسة فعالة بين الموظفين في المنظمة، والمقدرة

^٥ شركة متعددة الجنسيات يقع مقرها الرئيسي في ميونخ بألمانيا وهي أكبر شركة في أوروبا في مجال الهندسة الكهربائية والإلكترونية الحديثة. تأسست الشركة عام ١٨٤٧ في برلين.

على نشر قاعدة الكفاءة الجوهرية للمزايا التنافسية بما يؤدي إلى تكوين الأفكار وبما يتوافق مع إستراتيجية المنظمة. فتكوين الأفكار يُعدّ وسيلة حاسمة لتحقيق الميزة التنافسية، فالمنظمات الناجحة مالياً تتشارك ببعض الصفات المشتركة التي تتضمن التركيز على تكوين الأفكار، والتركيز على التحسين الذاتي، والاعتراف بالتعلم من حالات أو تجارب الفشل.

٣. عبور الحدود المنظمة

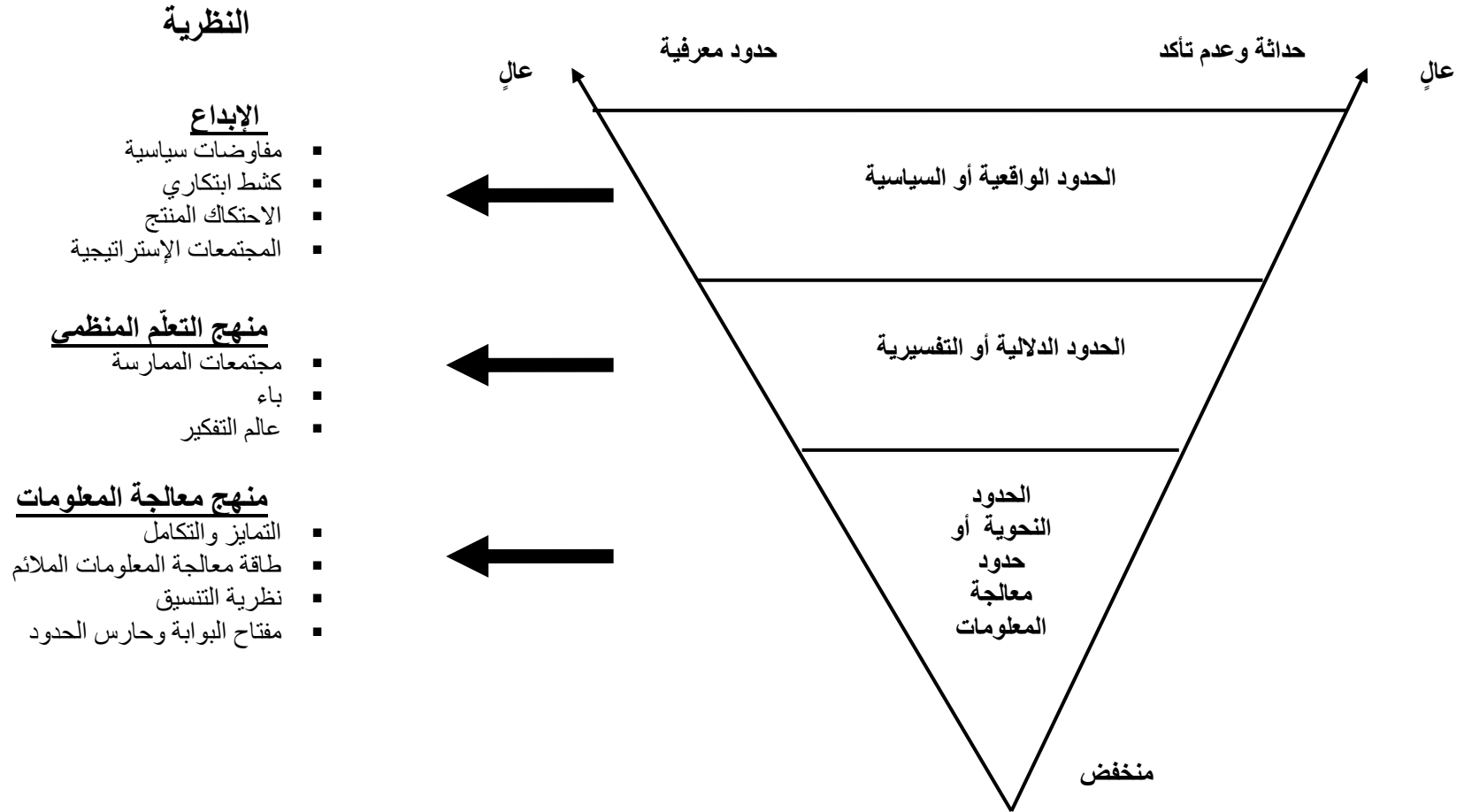
يُعدّ التعلم والإبداع في عمل المنظمات ظاهرة اجتماعية تتطلب الاتصال والتعاون بين الأفراد عبر الحدود المنظمة، من خلال نقل المعلومات والمعرفة ضمن وعبر الهيكل التنظيمي (Slepian & Koos, 2002, 3). وينطوي مفهوم الحدود المنظمة على حالة متناقضة، فمن جانب هي منتشرة في معظم العلوم الاجتماعية، ولا سيما في علم الإدارة. ومن جانب آخر قلما ما يتم تفصيلها وفق أبعادها المختلفة (Dumez & Jeunemaître, 2010, 153). ويمكن تعريف الحدود المنظمة بأنها تنظيم للتدفقات عبر فضاء غير متجانس (Cadenasso *et al.*, 757, 2003). كما تعرف بوصفها آلية يمكن أن تُنظّم وتسهّل التدفقات بين فضاءين غير متجانسين أو تصعبها وتعقدها، وتجعل من هذه التدفقات مرئية داخل الحدود والسلطة، والتدفقات يمكن أن تمارس بصورة أقل وضوحاً، ويُمكن تفعيلها في بعض اللحظات وتعطيلها. وإن خلخلة أو تنظيم التدفقات عبر الحدود فضلاً عن مرئيتها هي قضية تعتمد على درجة ومقياس تحليلها (Strayer *et al.*, 2003, 726).

فالحدود المنظمة تصف تداخل المنظمة مع بيئتها، وأن فهم الحدود المنظمة يُعدّ أمراً حاسماً لتحليل نظري للعلاقة بين المنظمة وبيئتها، فالتعريفات الضمنية للحدود المنظمة وفقاً للعديد من النظريات المختلفة تتعامل مع كيفية إدارة المنظمة وبيئتها وترابطهما، فالحدود المنظمة ثلاثة خصائص رئيسة هي النفاذية التي تحدد درجة انفتاح المنظمة على بيئتها، والاستقرار في علاقة المنظمة مع بيئتها، والثبات التي تحدد درجة دقة المعلومات في علاقات البيئة التنظيمية (Oliver, 1993, 1). وفي أنشطة الأعمال اليومية يصبح الممارسون على دراية بمجموعة متنوعة من الحدود المنظمة، ويشار إليها بعدّها الحدود بين مهام العمل في المنظمات الرسمية المخصصة لمجالات محددة (على سبيل المثال: البحث والتطوير، والإنتاج، والمبيعات)، والحدود بين المستويات الإدارية ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة، أو الحدود مع الزبائن أو الشركاء الخارجيين، أو الصناعات المختلفة، ويتم تكوين الحدود عبر الأطراف المختلفة بسبب الخلفيات أو المعرفة المختلفة (Kodama, 2011, 5).

وأشار (Ashkenas *et al.*, 2002, 10-12) إلى أربعة أنواع من الحدود، هي: الحدود العمودية، والحدود الأفقية، والحدود الخارجية، والحدود الجغرافية أو العالمية. وجاءت دراسة

(Liisa & Anu 2008, 7) لتحديد ستة أنواع من الحدود المنظمة، هي: الحدود الهيكلية، والحدود المعرفية، والحدود النفسية، والحدود الثقافية، والحدود السياسية، والحدود الجغرافية. وقد شخص (Bengtsson et al, 2011, 88-90) عبر العديد من الدراسات والبحوث أن منهج التحقق من تدفق المعرفة ضمن عملية الإبداع المفتوح تأتي ضمن مصطلحات عبور الجسور وأنواع مختلفة من الحدود، هي الحدود التنظيمية، والحدود المعرفية، والحدود الجغرافية. كما تتكون الحدود من ثلاث طبقات تعتمد هذه الحدود في الطبقات الثلاث على بعضها البعض، فضلاً عن أن خصائصها تتغير على نحو كبير وفقاً للتغيرات في البيئة، والمعرفة الجديدة التي تنبثق من الحدود المنظمة المختلفة داخل المنظمة وخارجها هي مصدر القدرة المنظمة، فتكامل المعرفة الجديدة التي تنشأ من الحدود العملية المختلفة بما في ذلك الزبائن والشركاء أو مكاملة الحدود الواقعية الحالية داخل المنظمة وخارجها هي المصدر الذي يولد الإبداع والذي ينتج عنه القدرة التنافسية المستدامة، والشكل (٤) يعرض هذه الطبقات، وهي (Kodama, 2011, 5).

١. **الطبقة الأولى:** الحدود النحوية أو معالجة المعلومات وهذه الطبقة لضمان نقل المعلومات أو المعرفة بدقة بين الأطراف الفاعلة، وعلى وجه التحديد لتسويق المنتجات تجارياً عبر طرائق الإنتاج والتطوير، أو روتينات تم تأسيسها بوصفها عمليات للأعمال، والهدف من الحدود داخل المنظمة هو التركيز على القواعد (على سبيل المثال الإجراءات الداخلية أو الأدلة التي تحكم مهام أو عمليات العمل المحددة) بوصفها وسيلة لإنشاء عملية أكثر كفاءة وإنتاجية.
٢. **الطبقة الثانية:** وتتضمن الحدود الدلالية والتفسيرية، وتهدف إلى توليد معانٍ جديدة وترجمة للمعرفة الجديدة، فالإجراءات الإضافية للمنظمة قد تهدف إلى زيادة تحسين عمليات الأعمال الحالية، أو طرائق الإنتاج والتطوير. وبالرغم من أن الإجراءات الداخلية والقواعد الأخرى مهمة في الحدود النحوية، إلا أنها مهمة أيضاً في الحدود الدلالية داخل المنظمة، فمجموعة التعلّم المنظمي (على سبيل المثال: منها إدارة الجودة الشاملة) تهدف للترويج لأفضل الممارسات أو تحسين مهام العمل داخل المنظمة ويتم تشجيعها أيضاً في الحدود الدلالية.
٣. **الطبقة الثالثة:** تتضمن هذه الطبقة الحدود البراغمية (الواقعية) أو السياسية التي تهدف إلى نقل المعرفة الحالية عبر الاحتكاك أو الصراع بين الأطراف الفاعلة، أو عبر الضغط السياسي بحيث يمكن للأطراف الفاعلة معالجة قضايا جديدة تماماً وتحقيق أهداف جديدة، وعلى نحو أكثر تحديداً يشير هذا إلى تحقيق مفاهيم مختلفة تماماً للأعمال (على سبيل المثال تطوير المنتجات التي تحقق نماذج أعمال جديدة، وتطوير معماريات ومكونات تكنولوجية جديدة، وتطوير طرائق جديدة للإنتاج والتطوير) ومن المحتمل جداً أن المعرفة الجديدة تصبح مصدراً للابتكار ويتم توليدها من هذا النوع من الحدود.



الشكل (٤) خصائص الحدود التنظيمية والمعرفية

Source: Kodama, M., (2011), Managing Organizational Boundaries: New Organizational Architecture through Teams of Boundaries, 情報科学研究 (日本大学商学部).

وفي علم الإدارة تم التحقيق في الحدود العمودية والأفقية (Dumez & Jeunemaître, 153, 2010). إذ تمثل الحدود العمودية مستويات الهيكل التنظيمي وهي بمثابة سقوف وأرضيات تحدد السلطة ونطاق السيطرة وغيرها من مظاهر التسلسل الهرمي. أما الحدود الأفقية فهي الحدود بين الوظائف والوحدات الوظيفية، فإذا كانت الحدود العمودية تمثل سقوفاً وأرضيات، فالحدود الأفقية تمثل الجدران الفاصلة بين الوحدات الوظيفية، وهذه الحدود تعزز ضرورة تطوير جداول عمل تضمن تكامل الأعمال بدلاً من تعارضها (Ashkenas et al, 2002, 10).

وغالباً ما تتم دراسة الحدود الداخلية للمنظمة عبر فكرة "الامتداد عبر الحدود" في إدارة المعرفة والإبداع، وفي الوقت الحالي تم اكتشاف ما أطلق عليه (Lamont & Molnar) بالحدود الرمزية*. من جهة أخرى ركز (Santos & Eisenhardt, 2005, 505) على الحدود الخارجية للمنظمة التي تفصل المنظمة عن بيئتها على حساب الحدود الداخلية، وبالرغم من ذلك هناك ارتباط مفاهيمي وعملي بين الحدود من مختلف الأنواع، إذ يمكن أن تصبح الحدود الداخلية خارجية، على سبيل المثال عندما تقرر المنظمة تحويل قسم من الأقسام إلى وحدة أعمال يتم بيعها فيما بعد، على العكس يمكن أن تصبح الحدود الخارجية داخلية، عندما تكتسب منظمة ما منظمة أخرى وتحولها إلى قسم من أقسام المنظمة، وفي الوقت نفسه تمنح استقلالية داخل المنظمة، لذا فإن مفهوم الحدود يشير إلى أبعاد عديدة رمزية واجتماعية (قضايا الهوية)، فضلاً عن أبعاد أخرى تشمل التكنولوجيا، أو القوة، أو المسافة الجغرافية.

إن تعريف الإبداع المفتوح يركز على تدفق المعرفة عبر الحدود المنظمة (Chesbrough & Bogers's, 2014, 17)، وهناك سلسلة من دراسات الإبداع تستخدم هذا المنهج، فالدراسات التحليلية لعمليات الإبداع بين المنظمات تركز على عبور الحدود، على سبيل المثال دراسات (Brusoni et al.; Grandori, Elmquist et al.) التي ميزت بين الحدود المنظمة والحدود المعرفية مشددين على ضرورة أخذها بنظر الاعتبار عند تحليل وإدارة عمليات الإبداع، ودراسة (Rosenkopf & Nerkar) التي ميزت بين عبور الحدود المنظمة والحدود التكنولوجية، ودراسة (Laursen & Salter) التي ركزت على أسر الحدود المنظمة بالتحقق من نطاق وعمق التعاون مع الشركاء، فأحد الأسباب الرئيسة للشروع بالإبداع والوصول إلى تكامل المعرفة هو عبور الحدود المنظمة والمعرفية. وهناك طريقة أخرى لتحليل الحدود هو مفهوم القرب المنظمي والمعرفي والجغرافي (Bengtsson et al, 2011, 90).

وأشار (Sewestianiuk, 2013, 16) بأن قادة المنظمة ومدراءها هم المسؤولون عن الاتصالات الاستراتيجية في عبور الحدود بصنع الروابط مع الأطراف الخارجية وإدخال المعرفة

* الحدود الرمزية: تصنيفات معينة تتفق عليها الجهات المتفاعلة وتستخدمها لتعريف الواقع

الجديدة داخل المنظمة، ولهم دور مهم في نشر الأفكار الإبداعية داخل المنظمة، وإرسال الرسائل الهادفة إلى الأطراف الخارجية (السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والقانونية) وغيرهم من (الزبائن، والمجهزين، والوسطاء، والمنافسين).

ثانياً. أنماط الاتصالات الخارجية

١. تمييز العلامة التجارية^٦

أشار (Kronberger) أن معنى العلامة التجارية وغرضها قد تغير على مر السنين، إذ كان الأمر مرتبطاً بدءاً بالزبون، والآن أصبحت العلامة التجارية أكثر من مجرد أدلة، فهي طريقة للتفكير داخلياً في المنظمة، وطريقة لإدارة المنظمة من أجل فهم مدى نجاح العلامة التجارية وما ستكون عليه في المستقبل، وأنه من الأفضل إنشاء شيء ما (خريطة ذهنية مثلاً) لما قد تكون عليه العلامة التجارية، بدلاً من البحث عن تعريف محدد لها (Ragēvičiūsa, 2014, 3).

وهي مزيج من مبادئ المنظمة، وقيمها، وتعهد ضماني من المنظمة أمام زبائنهم، وتشمل خصائص مرئية وخفية، وهي قدرة توليد وإدراك تجاه الناظر إليها عبر جمع خصائص عديدة مثل الصوت والصورة والتعبير الذي ينعكس في العلامة التجارية نفسها، وهذا يتفق مع تعريف (Kotler) بأنها تركيبة من المصطلح، والرمز، والصورة والمقصود منها هو تمييز المنتج بالمقارنة مع المنتجات الأخرى. ويستند تمييز العلامة التجارية على نشاطات عديدة تشمل أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين، وهي ليست عمل شخص واحد، وتضم خاصيتين منفصلتين، هما: تعبير المنظمة الذي يربط هوية وعلامة المنظمة، وإدراك أصحاب المصالح تجاه علامة تجارية معينة (Lestari et al., 2017, 40-41). وهناك مجموعة من العناصر التي تشكل العلامة التجارية، الشكل (٥) (Ropo, 2009, 11). إذ يبين الشكل أن هناك العديد من العناصر المهمة يأتي في مقدمتها عنصر الاتصالات الذي يجب أن يتضمن رؤية إستراتيجية يتم الاستناد إليها في صياغة العلامة التجارية للمنظمة.

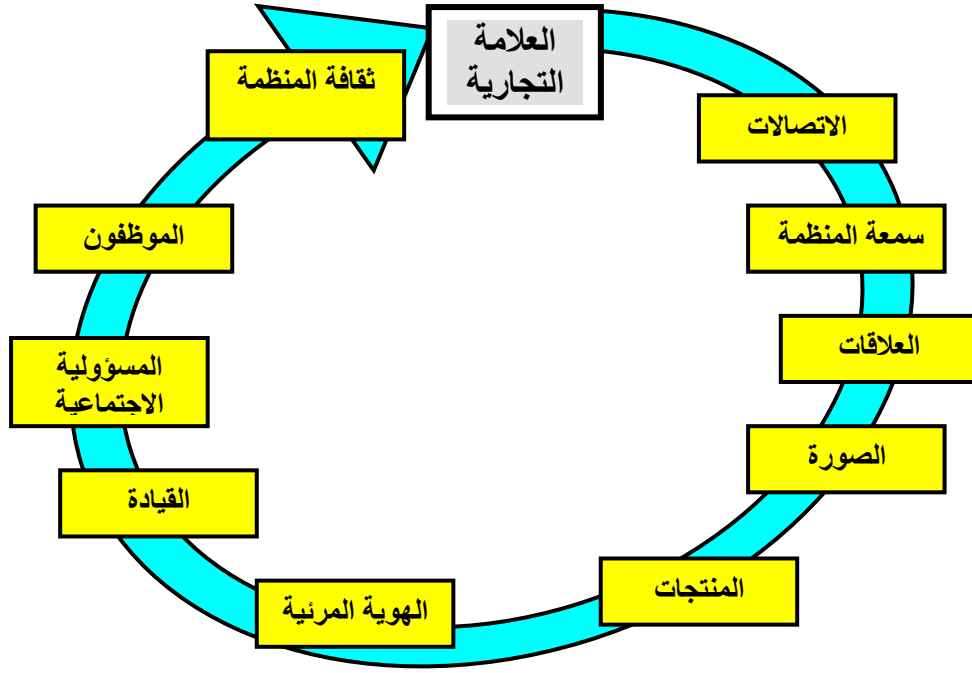
وقد استخدمت العلامة التجارية منذ فترة بعيدة نسبياً من الزمن، وكان دورها الأساس جعل منتجات منظمة معينة مميزة ومختلفة عن غيرها لضمان إمكانية التعرف عليها وتمييزها بسهولة، وهناك العديد من التعريفات لها، إذ إن أبرزها والأكثرها قبولاً على نطاق واسع هو تعريف جمعية التسويق الأمريكية، التي تعرفها بأنها أسم، أو مصطلح، أو تصميم، أو رمز، أو أي خاصية أخرى تميز سلعة أو خدمة لمنظمة ما عن غيرها التي يقدمها بائعون آخرون (Bulatović et al., 2016, 1325).

^٦ نظراً لطبيعة الاختلاف في طبيعة ميدان الدراسة، ولكون ميدان الدراسة الحالية (جامعة الموصل) وهي منظمة قطاع عام فسوف يعتمد الباحث مصطلح (شعار الجامعة) بدلاً من مصطلح (العلامة التجارية) في استمارة الاستبانة الموجهة لعينة الدراسة.

وهناك العديد من المعاني والتعريفات للعلامة التجارية، إذ يشير الخبراء والباحثون إلى أنه من الصعوبة تعريف العلامة التجارية، في حين يقول البعض أنه من السهل تعريف ما لا تتضمنه العلامة التجارية، والبعض الآخر من الباحثين يتمتع بالشجاعة الكافية لكتابة تعريف للعلامة التجارية، وقد ازدادت أهمية العلامة التجارية في الاقتصاد الحديث بالنسبة للمنظمات لكي تكون قادرة على المنافسة، وبالتالي يجب على المنظمات أن تكون قادرة على إنشاء وإدارة علامتها التجارية بنجاح في السوق المحلية، فضلاً عن الأسواق الدولية، وبالرغم من ذلك تعدّ العلامة التجارية وإدارتها تحدياً عند تعريفها، لذلك يجب النظر إلى عناصرها على نحو منفصل لفهما على نحو أفضل (Ragēvičiūsa, 2014, 3).

والعلامة التجارية هي عملية تُكوّن المنظمة فيها خصائص فريدة، إذ تُعدّ المجموع الكلي لرموزها والتي يتم نقلها إلى جماهيرها المختلفة، عن طريق القيم الأساسية التي تقف من أجلها المنظمة، وسلوكيات العاملين، وجميع التمثيلات الرمزية المتعلقة بتصاميم الرسوم البيانية، ومن خلال الاتصالات المؤسسية نحو أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين للمنظمة (Rode & Vallaster, 2005, 121).

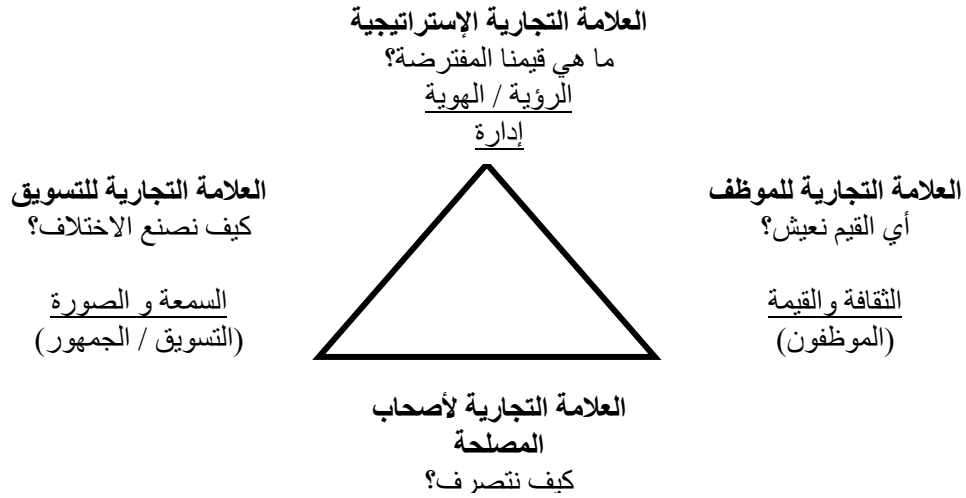
وفي الوقت الحاضر تشترك المنظمات بشيء واحد هو العلامة التجارية القوية، على سبيل المثال (Coca-Cola, Sony or Nestle) وهناك العديد من الأسباب التي تجعل العلامة التجارية مهمة للمنظمات، منها وجود أدلة بأنها تساعد المنظمات على تحقيق الميزة التنافسية، وتتيح لها تسعير منتجاتها على نحو أعلى من منتجات المنافسين، وهي مرتبطة بعمليات البيع المتكررة، وولاء الزبائن على الأمد البعيد، وتكوين المصداقية، وهي عامل بالغ الأهمية يمكن أن يعزز أداء المنظمة، إذ تقود العلامة التجارية الناجحة إلى تحقيق قيمة، وهي من الموجودات الثمينة التي تمتلكها المنظمة، وتواجه المنظمات تحديات متعددة تلزمها بكسب ثقة الزبائن، وتوليد الطلب على منتجاتها، فضلاً عن بناء هوية المنظمة مقارنةً بالمنظمات الأخرى، لذلك يُنظر إلى العلامة التجارية بأنها قابلة للتطبيق بدرجة كبيرة بوصفها أداة تسويقية مناسبة للمنظمات الصغيرة والناشئة التي تفتقر إلى الموارد وهذا يجعل من العلامة التجارية عنصراً حاسماً ليس فقط من أجل بقائها ولكن من أجل التميز (Mademlis & Lagerstedt, 2017, 2). وقد وصفت العلامة التجارية بأنها من خصائص القرن التاسع عشر، وهي تمثل ضماناً، إذ توفر وعوداً للزبائن بجودة المنتجات، وتمثل حالة (فوز - فوز) للزبائن والمنظمات، إذ يحصل الزبائن على ضمان وتحصل المنظمة على أداة للفوز بحصة سوقية (Champanis & Vila, 2011, 6).



الشكل (٥) العناصر التي تشكل العلامة التجارية

Source: Ropo, J., (2009), Brand Management and Branding: Creating a Brand Strategy for ADcode, Master's Thesis, Universities of applied sciences, Netherlands, P 11.

كما يمكن لشكل (٦) أن يبين أبعاد العلامة التجارية المتكاملة للمنظمة



الشكل (٦) أبعاد العلامة التجارية المتكاملة في المنظمات

Source: Christensen, J., (No date), Company Branding and Company Storytelling—Corporate Branding, Storytelling and Image Recruitment in a Reflexive Network Society, www.kommunikationsforum, P27.

٢. استقطاب المعرفة الخارجية

تسلط وجهة النظر المستندة إلى الموارد الضوء على الدور المركزي للموارد في تكوين وإيجاد الفرص الإستراتيجية التي تُعدّ بمثابة مصادر جديدة ممكنة للإيرادات، من هنا أشارت البحوث الحديثة إلى أن المعرفة الخارجية يمكن أن تكون مصدراً مهماً لمثل هذه الفرص، فضلاً عن الدور المهم لمصادر المعرفة الخارجية في عملية اكتشاف تلك الفرص الإستراتيجية، وكذلك فإن التفاعل مع مصادر المعرفة الخارجية يُسهل وتسريع استثمار الفرص، لذلك فإن مسألة مصادر المعرفة الخارجية هي ليست فقط لتمييز الفرص الإستراتيجية بل هي أيضاً استثمارها، فالعديد من العوامل تشجع المنظمات على الاستفادة من مصادر المعرفة الخارجية لاستقطاب المعرفة المفيدة التي تتوافق معها الفرص وحالات استثمارها، لا سيما في إطار حاجة المنظمة إلى الخبرة للمساعدة في حل المشكلات الجديدة المرتبطة بالفرص الإستراتيجية الجديدة بوصفها حافز رئيس لها، فالكثافة التي تستخدم بها المنظمة مصادر المعرفة الخارجية خلال عملية استغلال الفرص ترتبط إيجابياً باستثمارها الفعلي لتلك الفرص، وهنا يبرز تأثير التصميم التنظيمي للمنظمة على المصادر الخارجية في استثمار الفرص عبر نشر الموارد، والإجراءات، والاستثمارات لإنجاز الفرص المميزة، كما يُسهل على نحوٍ كبير تفاعلات المنظمة مع مصادر المعرفة الخارجية في استثمار الفرص (Foss *et al.*, 2013, 1455).

وقد تمت وعلى نحوٍ واسع دراسة مصادر المعرفة الخارجية ومسارات الإبداع المتنوعة، مع الإشارة أن المزيد من الباحثين بدءوا بدراسة تأثير مصادر المعرفة الخارجية على الأداء، فقد افترض (Reagans & McEvily) أن منظمات البحث والتطوير الخارجية يمكن أن تعزز تدفق المعرفة لا سيما المعرفة الضمنية، وفي الوقت نفسه يمكن للاتصالات الخارجية جلب جميع أنواع موارد الإبداع القيمة للمنظمة، والحد من عدم التأكد البيئي، وتعزيز عملية تطوير أنشطة الإبداع، وبالتالي تحسين الأداء. كما أشار الباحث (Hewitt) إلى أن الموارد والقدرات التي تم الحصول عليها من شريك خارجي يمكن أن تشجع السلوك الإبداعي للمنظمات وتحسن من قدراتها الإبداعية، وقد يستفيد الشركاء التعاونيون أيضاً من الموارد الابتكارية التكميلية والمشاركة للتعويض عن النقص الفردي في موارد المنظمة ومحدودية قدراتها، ويمكن للتعاون التقني أن يساعد المنظمات في مواجهة المنافسة العالمية، وعدم التأكد المالي والاقتصادي، والتغير التكنولوجي السريع والجوهري، كما أن التعاون يمكن أن يقلل من مخاطر الاستثمار (Hou *et al.*, 2017, 342-443).

وقد تم تمييز منهجين في تحقيق الإبداع والابتكار، ينظر المنهج الأول إلى قدرات المنظمة الداخلية بوصفها الدوافع الرئيسة للإبداع والابتكار، وينظر المنهج الثاني للإبداع والابتكار بوصفه يقاد عن طريق العلاقات الخارجية للمنظمة، إذ تنتظر نظرية الإبداع المفتوح

إلى أن المنظمات لا تستطيع تحمل تكاليف الاعتماد الحصري على القدرات الإبداعية الداخلية للمنظمة لمواجهة تحديات السوق العالمية اليوم، بل تحتاج إلى المشاركة في مصادر خارجية للحصول على المعرفة لضمان البقاء في الاقتصاد في العصر الحالي، إذ تحدث التحولات التكنولوجية بوتيرة متسارعة ومتزايدة، ومن ثم فإن الإبداع المفتوح يؤدي ضمناً إلى التكامل بين القدرات الداخلية للمنظمة ومصادر المعرفة الخارجية، بشرط امتلاك المنظمة لطاقة امتصاصية لاستيعاب المعرفة الخارجية. وهنا تُعدّ القدرات الداخلية ومصادر المعرفة الخارجية مكملات في تحقيق ذلك لبعضها، مما يؤكد بأنه كلما زادت القدرات الداخلية للمنظمة زاد تأثير مصادر المعرفة الخارجية على الأداء الإبداعي. ولقد تم التأكيد على دور مصادر المعرفة الخارجية بوصفها محدداً للإبداع عبر نظرية الإبداع المفتوح، فجوهر هذه النظرية أنه يمكن للمنظمات كسب المعرفة القيمة من مجموعة واسعة من مصادر المعرفة الخارجية الموزعة (Alvarez & Iske, 2015, 55-57).

وتأتي المعرفة الخارجية من مصادرها المتعددة المتمثلة بـ : السوق، والمجهزين، والمنافسين، والتطور الصناعي، ومتطلبات الزبائن، والشركاء (Zhang, 2013, 5). وتُسهم هذه المصادر في سد الثغرات الكامنة في محفظة منتجاتها وأعمالها وفي الارتقاء بقدرات البحث والتطوير، وتعدّ هذه المصادر الخارجية حيوية لتمييز الفرص بما في ذلك ابتكارات المنتجات، والعمليات، والأسواق الجديدة، والهياكل التنظيمية، وإبرام التعاقدات الجديدة مع المجهزين، والمستثمرين، و تطوير عمليات الإدارة، وهنا يبرز دور مهم لقواعد المعرفة الموجودة مسبقاً لدى المنظمة، فالمزيد من المعرفة سيولد المزيد من الفرص الريادية، وعلى النقيض من ذلك فإن السياق الأقل معرفةً سيولد فرصاً أقل للريادة، وعبر استكشاف مصادر المعرفة الخارجية (الموردون، الزبائن، الجامعات مثلاً) قد تولد المنظمات كافةً فرصاً بصيغة ابتكارات، وقد وجد أن أهم مصدرين خارجيين لمدخلات المعرفة الموجهة للإبداع في المنظمات العاملة في المملكة المتحدة هم المجهزون، والزبائن. وعبر الرؤية المستمدة من البحوث وجد أن الفرص المختلفة تنتج من التفاعلات مع مختلف الأطراف الخارجية وفي كثير من الأحيان تتم عبر عملية تفاعلية غير خطية ومتعددة المراحل (Foss et al., 2013, 1458).

وفي عالم يتسم بالعولمة، والتنافسية الشديدة، واعتماد الميزة التنافسية المستدامة على القدرة الإبداعية للمنظمة والنمو، وتجديد نفسها عبر تقديم منتجات، أو تقانات، أو نماذج أعمال جديدة، أصبحت المنظمات تعتمد على نحوٍ متزايد على المصادر الخارجية للمعرفة الفنية والتنظيمية لتكمل وتحل محل المعرفة التي يتم تكوينها داخلياً، وتقوم المنظمات بالوصول إلى معلومات ومعرفة خارجية جديدة من الأسواق الحالية والمحتملة، وتحديث وتجديد العمليات

والروتينيات المنظمة بمدخلات من مصادر خارجية عبر بعض الآليات الأكثر ممارسة لجلب المعرفة الخارجية إلى المنظمة، وهذه الآليات، هي (Tallman & Phene, 2017, 22).

أ- العناقيد الصناعية

تعدّ العناقيد الصناعية مصدراً مهماً للمعرفة الخارجية الذي تم تمييزه عبر المناقشات الخاصة بأدبيات الجغرافية الاقتصادية، وأدبيات الإدارة فيما بعد للوصول إلى الآثار غير المباشرة للمعرفة المرتبطة بموقع معين في مجموعة جغرافية من المنظمات، فالعناقيد أو المناطق الصناعية كما هي معروفة في الجغرافية الاقتصادية تمثل مجموعات من المنظمات في مناطق ذات صلة جغرافياً، توفر هذه المجموعات مجموعة متنوعة من الفوائد الممكنة بما في ذلك المنظمات المتخصصة محلياً، مثل قوة العمل الماهرة، والبنية التحتية، ومسافات الشحن القصيرة، والشبكات الاجتماعية التي تمكن من زيادة الثقة والحد من مخاطر الانتهازية، فضلاً عن الارتباطات مع المؤسسات التعليمية المحلية، وتتمثل إحدى المزايا المهمة في وجود هذه الاعتمادية أو تبادل المعرفة دون صفقات اقتصادية، وهذه الحالة يراها (ألفريد مارشال) بوصفها معرفة في الفضاء المحلي، وتشير الاعتمادية المتبادلة هذه عادةً على أنها آثار غير مباشرة وأصبحت تعدّ خاصية مميزة للعناقيد في ظل غياب مصادر المعرفة المفتوحة (Tallman & Phene, 2017, 23). ويرى (محمد، ٢٠١٥، ٩) بأن للعناقيد ميزتان جوهريتان، هما:

١. **المزايا الثابتة:** تتركز هذه المزايا في تخفيض تكاليف الصفقات في مرحلة الإنتاج، وتحقيق التكامل العمودي (الرأسي) في عملية الإنتاج، فضلاً عن ما يتحقق من التخصص وتقسيم العمل وتوافر الأيدي العاملة الماهرة عبر تعاون المنظمات التي تشكل العنقود، بما يتيح للمنظمات الإنتاجية الصغيرة تحقيق وفورات الحجم عبر التخصص في مرحلة إنتاجية محددة أو في جزءٍ منها ضمن عملية انتاج المنتج النهائي، آخذين بنظر الاعتبار الأسعار بما يُمكن من شراء كميات كبيرة من المواد الأولية اللازمة للعملية الإنتاجية المحددة، فضلاً عن ضرورة تطوير البنية الضرورية للخدمات القانونية والمالية والتجارية للعمل.

٢. **المزايا الدينامية:** تبرز هذه المزايا عبر التعلم على مستوى العنقود و القدرة على الجمع بين تحقيق الإبداع وتدفق المعرفة، فضلاً عن ذلك تتمكن المنظمات التي تُشكل العنقود من حل المشكلات بوقت يتصف بالسرعة نسبياً نتيجة العمل المتبادل كما يمكن أن تتعاون في مجالات تكنولوجيا المعلومات والتصنيع والبحوث الأساسية التي تتصف بتكلفتها المرتفعة.

كما أن المنظمات قد تكون جزءاً من منطقة أو مدينة عالمية لكن لا تظهر المنظور المشترك الذي يصفه العنقود، فالآثار غير المباشرة تُعرّف بوصفها عمليات نقل غير مقصودة وغير مكتملة للمعرفة من منظمة إلى أخرى، فآثار المعرفة يمكن أن تحدث في أي وضع يجلب المنظمات للاتصال بالمعرفة التي تحتفظ بها المنظمات الأخرى باعتماد آلية تعمل على زيادة

التقارب الفكري يجعل الآثار غير المباشرة للمعرفة أكثر احتمالاً للتحقق، فالمنظمات التي لديها بعض الاتصالات من المرجح أن تتدفق التكنولوجيا أو القدرات عبر هذه الاتصالات، فمعرفة المجموعات تنتقل من المجال الخاص إلى المجال العام، وبالنتيجة تصبح المعرفة متاحة لجميع المنظمات في المجموعة بوقت قصير، وغالباً ما تكون هذه المعرفة إما تكنولوجيا منتج صريحة أو معرفة عملية، تتطور بمرور الوقت بين المجموعات بعد أن تتشارك بتفاعلات تعاونية وتنافسية متعددة (Tallman & Phene, 2017, 23). ويمكن أن تُصنف العناقيد وفقاً لعدد من المعايير وذلك بحسب المفاهيم والمعايير التي يتم من خلالها النظر إلى العنقود، وهذه المعايير هي (محمد، ٢٠١٥، ٩):

١. **النشأة:** فوفقاً لهذا المعيار فإن المنظمات التي تُشكل العنقود تتكون من منظمات لها تاريخ قديم نسبياً في منطقة وصناعة معينة نتيجة لتوفر الموارد والمهارات اللازمة في تلك المنطقة فضلاً عن ارتفاع الطلب على المنتجات التي تقدمها تلك المنظمات.
٢. **النوع أو الصناعة:** إذ يُمكن أن تُصنف العناقيد بحسب نوع الصناعة (صناعة السيارات، الخدمات المالية، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مثلاً).
٣. **درجة التخصص:** يُمكن أن تُصنف العناقيد بحسب درجة التخصص ضمن سلسلة القيمة لمستوى معين من الصناعة، فضلاً عن إمكانية تصنيفها ضمن تخصصها في سوق جغرافي معين.
٤. **الحجم:** وتصنف العناقيد وفقاً لهذا المعيار إلى عناقيد صغيرة أو كبيرة وذلك تبعاً للمعيار الذي تعتمده الدراسة، فقد تعتمد الدراسة حجم الانتشار الجغرافي أو حجم المبيعات، أو عدد المنظمات، فوفقاً لمنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية فإن عدد المنظمات يجب أن يصل إلى (١٠٠) منظمة متوسطة وصغيرة الحجم ليكون العنقود فاعلاً للوصول إلى مستوى الفاعلية بما يُمكن العنقود من مقاومة الصدمات الخارجية.

ب- شبكات التحالفات

تركز دراسات علم الإدارة على الوصول إلى مصادر المعرفة الخارجية غالباً عبر الاستراتيجيات التعاونية (على سبيل المثال: السعي وراء التحالفات، والمشاروعات المشتركة "التعاون مع المنافسين)، لاسيما عندما لا تمتلك المنظمات الموارد المعرفية التي تحتاجها للاستمرار في تقديم المنتجات أو العمليات الجديدة ويكون لديها خيار التطوير الداخلي الذي يكون بطيئاً نوعاً ما وغير مؤكد النتائج، وذا كلفة عالية. وقد تلجأ المنظمات إلى طرائق أخرى، منها التحالفات التي تُعدّ مرنة نسبياً، وتركز على موضوعات في متناول اليد، فضلاً عن ذلك فإن التحالفات تسمح للأطراف المشاركة بفصل نشاط الأعمال المشترك عن أنشطتهم الأخرى، وتجمع هذه التحالفات بين المنظمات التي تمتلك المعرفة التكميلية وبما يسمح لها بدمج

واستيعاب معرفة الأطراف المتحالفة، ويكمن الهدف من هذه التحالفات في نقل مزيد من المعرفة الفنية أو العملية أو التقنية على نحو واضح، وتحاول المنظمات استدامة علاقات أطول عمراً وأكثر ترابطاً عبر هذه التحالفات مستهدفةً الجمع بين القدرات والمعرفة بمحتوى ضمني أعلى، وتحقق المنظمات النجاح في التحالفات التي تستند على مبادئ عادلة وواضحة وتتطور القدرات والروتينيات الجديدة بمرور الوقت بما يعطي حوافز للاستقرار وإضافة قيمة لا يمكن الحصول عليها مباشرةً من أي من المنظمات، وإنما يمكن الوصول إليها عبر المشاريع المشتركة. وتتطوي التحالفات بكل أصنافها على المشاركة وتبادل المعرفة حتى إن لم تكن أهداف التعلم واضحة، ويجب أن تكون للمتحالف استراتيجيات وعمليات تتصف بالقوة لاكتساب المعرفة من حالات التحالف بما يمكنه بالفعل من استيعاب قاعدته المعرفية وتوسيعها، وإن الدوافع وراء هذه التحالفات هي تحسين الحالات المعقدة إستراتيجياً، مع ضرورة وجود آليات تنسيق لهذه التحالفات، ويمكن للمنظمات بالفعل دمج معارف جديدة عبر التحالفات الاستراتيجية، ولكن يتوسط هذا تأثير قدرة المنظمة على بناء معرفتها لإدارة العلاقات التعاونية، وهنا تبرز الحاجة إلى وجود وحدات رسمية تقوم بمهام إدارة هذه التحالفات من أجل تعظيم قدرة المنظمة على الاستفادة من التحالفات، ويُعدّ دعم الشركاء الخارجيين وإشراكهم ضرورياً للتعلم ولا سيما في المنظمات التي تمر بمرحلة انتقالية. ويتطلب التعلم من مصادر المعرفة الخارجية جهداً كبيراً وهي ليست عملية بسيطة وتتطلب مهارة وتزامناً تنظيمياً كبيراً، مع ضرورة اختيار صيغة التحالف المطلوبة والموازنة بين مشاركة المعرفة وحمايتها وهي حاسمة لنجاح التحالفات.

ج- الاستحواذ

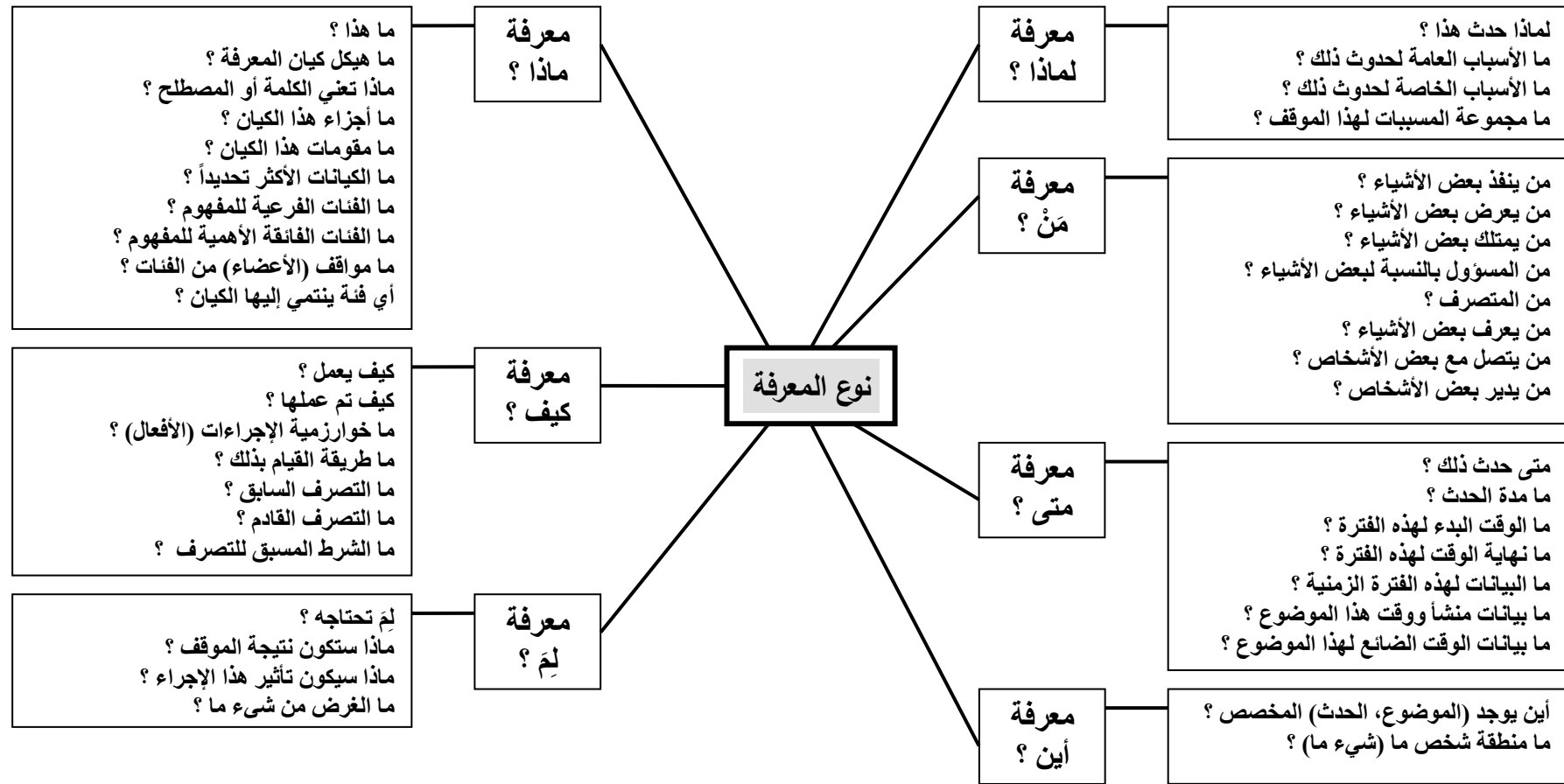
تلجأ بعض المنظمات إلى الاستحواذ على منظمات أخرى رغبةً منها في الحصول على المعرفة والقدرات الجديدة والنمو، والحصول على الابتكارات والحلول الجديدة التي تحتاجها بسرعة، وتعتمد المنظمات على عمليات الاستحواذ لإعادة تكوين أعمالها، واكتشاف قدرات جديدة أو متابعة تعزيز للقدرات الحالية، وبالمقارنة مع التحالفات تجلب عمليات الاستحواذ مخزون المعرفة إلى المنظمة المستحوذة ومن شأن ذلك أن يقلل خطر عقد التحالف الذي قد يغيب أو ينهي الاستفادة من جزء مهم من المعرفة الضمنية، وتؤثر خصائص المعرفة المطلوبة على اختيار المنظمة المطلوب الاستحواذ عليها لا سيما في الصناعات التي تتصف بالتغيير السريع. وتميل عمليات الاستحواذ على اعتمادية المسار في تعزيز الروتينيات والقدرات التي تعزز جهود التطوير الداخلي، فالاستحواذ يكون مفيداً لا سيما في بناء المعرفة المعمارية مع مراعاة درجة مثلى من الاختلافات بين المنظمين، فعملية الاستحواذ قد تفشل بسبب عدم قدرة المنظمة المستحوذة على استيعاب المعرفة المكتسبة.

٣. تكوين معرفة الأعمال الخارجية

تُعدّ معرفة الأعمال واحدة من العوامل المهمة لنجاح الأعمال، وتشير معرفة الأعمال إلى فهم المدراء للأعمال التي يجب أن يخرطوا بها، وتتضمن المهارات الإدارية، والإدارة المالية، والمهارات التقنية، والمعرفة بشأن السوق. ومن المهم لمنظمات الأعمال أن يكون لديها معرفة واسعة بأعمالها من أجل توفير المعرفة لوحدها التنظيمية بالمعرفة التجارية الكافية بما يمكن الوحدات الوظيفية ووحدات الأعمال بمساعدة المنظمة على إنجاز أنشطتها. فنقص معرفة الأعمال قد يسبب صعوبة في إنجاز المهام، وأن امتلاك هذه المعرفة تجعل المنظمة قادرة على الابتكار وتطوير أعمالهم على نحو جيد، وهذه المعرفة يمكن تعلّمها عبر التعليم الرسمي وغير الرسمي، فالتعليم الرسمي يعني نوعاً من التعليم الذي يتم الحصول عليه ضمن الفصول الدراسية، أما التعليم غير الرسمي يشير إلى عملية التعلّم الفردية عبر التجربة، ويُعرفان بالمعرفة التجريبية والمعرفة المعلوماتية وكلاهما مهم لنجاح المنظمة وتميل المعرفة التجريبية أن تكون ضمنية ويصعب على نحوٍ عام تدوينها والتواصل معها، بينما تكون المعرفة المعلوماتية صريحة على نحوٍ عام وأسهل في الترميز والتواصل (Adir et al., 2015, 233-234).

إن المحاولة الأولى لتصنيف معرفة الأعمال (المعرفة المرتبطة بالمنظمات) تم تقديمها من قبل (Lundvall, Johnson) إذ تم وضعها في أربع فئات (معرفة ماذا؟ وهي بشكل أساس تساوي المعلومات، وتتضمن المعرفة التي يسهل تسجيلها وتخزينها على أشكال البتات، ومعرفة لماذا؟ تشمل معرفة القواعد العلمية، ومعرفة كيف؟ تتضمن المهارات والخبرات التي تساعد على حل بعض المشكلات، ويتم اكتسابها عادةً عند القيام بعمل الأشياء وبالتالي معرفة كيف تميل إلى التركيز على الجانب العملي بدلاً من الجانب النظري، ويعتمد المنظرون على ذلك، ومعرفة من. وتتكون هذه المعرفة من المعلومات والخبرات بشأن من يعرف أشياء عن مشكلات معينة عندما تصبح المنظمات أكثر تعقيداً، ويصبح التنسيق أكثر أهمية عندما يتعين التنسيق ضمن منظمة كبيرة لتحديد من هو ذو أهمية رئيسية (Gubik & Bartha, 2014, 22).

ويرى (Kudryavtsev et al., 2013, 1247) أن مخططات الرسوم البيانية تُعدّ أداة فعالة وواسعة الاستخدام لهيكلية المعرفة على نحوٍ مرئي، وكثيراً ما يستخدمها المدراء لاكتساب معرفة الأعمال ونقلها، فهناك العديد من المخططات المتوفرة ولغات النمذجة المرئية للاحتياجات الإدارية، إلا أنه وللأسف فإن الاختيار من بينها يكون غير متناسق وعرضةً للخطأ، وبالتالي يثار التساؤل عن مخططات النمذجة البصرية الأنسب للنوع المحدد لمحتوى الأعمال، وهنا يمكن عرض الأنموذج الذي يمكن اعتماده في الوصول إلى معرفة الأعمال، الشكل (٧).



الشكل (٧) أنموذج نمذجة اكتساب معرفة الأعمال

Source: Kudryavtsev, D., Gavrilova, T., and Leshcheva, I., (2013), One Approach to the Classification of Business Knowledge Diagrams: Practical View, *Proceedings of the Federated Conference on Computer Science and Information Systems*, P1249.

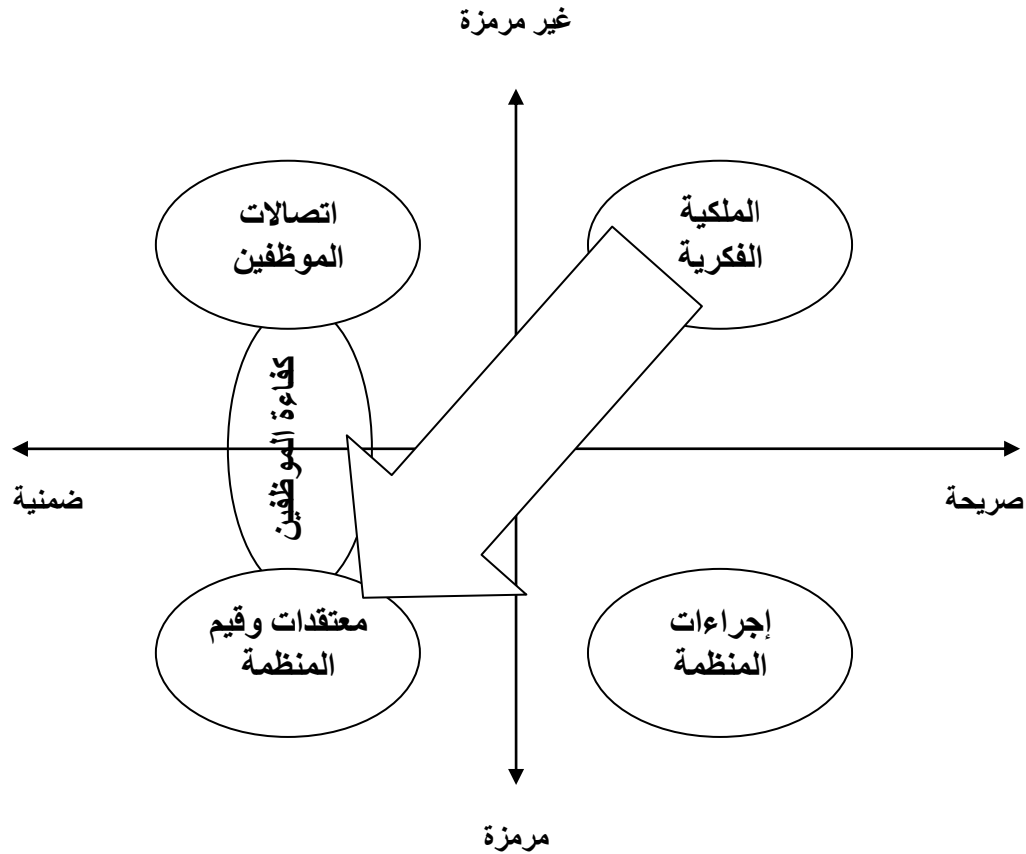
وأشار (Kudryavtsev et al., 2013, 1247) أن الاختيار الفعال لطريقة التمثيل البصري للحصول على معرفة الأعمال يجب أن تتم عبر خمس وجهات نظر تعكسها الإجابة على خمسة تساؤلات رئيسة، فضلاً عن الاعتماد على مجموعة من الأبعاد التي يتم استخدامها في تعزيز عمل الأنموذج، وتتمثل الأسئلة والمبادئ بالآتي:

١. ما نوع المعرفة (المحتوى) ؟
 ٢. لماذا يجب تصور هذه المعرفة (الغرض، عمليات إدارة المعرفة) ؟
 ٣. لمن تكون المعرفة مرئية (المجموعة المستهدفة) ؟
 ٤. ضمن أي سياق يجب أن يتم تصورها (الوضع الاتصالي، المشاركون، المكان، وسائل الإعلام) ؟
 ٥. كيف يمكن تمثيل المعرفة (الطريقة والشكل) ؟
- وتبرز الأبعاد التي تعتمد في عملية النمذجة بالآتي :

١. **التعقيد المرئي:** من المنخفض إلى العالي بالإشارة إلى عدد القواعد المطبقة للاستخدام و/ أو عدد الاعتمادات المتبادلة للعناصر المراد تصورها.
٢. **التطبيق الرئيس أو مجال المحتوى (كيف، ماذا):** البيانات، والمعلومات، والمفهوم، والاستعارة، والإستراتيجية، والمعرفة المركبة.
٣. **وجهة النظر (متى):** التفاصيل (تسليط الضوء على العناصر الفردية)، نظرة عامة (الصورة الكبيرة)، التفاصيل والنظرة العامة (كلاهما في نفس الوقت).
٤. **نوع التفكير المساعد (لماذا):** متقارب (تقليل التعقيد) مقابل التباعد (يزيد من التعقيد).
٥. **نوع التمثيل البصري (ماذا):** عملية (متسلسلة، دورية، في الوقت و/أو تتابع مستمر)، هيكل (أي تسلسل هرمي أو شبكات سببية).

واستناداً إلى تصنيف (Sveiby) الذي كان مستنداً إلى الفصل بين الموجودات غير الملموسة المرتبطة بالأفراد عن تلك المرتبطة بالمنظمة، فالمعرفة الشخصية تعرض عبر كفاءات الموظفين والمعرفة الهيكلية (الهيكل الداخلي والخارجي)، و تعني كفاءات الموظفين مقدرة الموظفين لتكوين القيمة المادية والفكرية، وإلى جانب الهيكل الداخلي تقع براءات الاختراع، والنظريات، والنماذج، ونظم تكنولوجيا المعلومات، والإدارة، التي تنشئها المنظمات أو تشتريها، وكذلك ثقافة المنظمة ومناخها التنظيمي، فضلاً عن جميع الروابط التي تشكلت مع الزبائن والمجهزين التي هي جزء من الهيكل الخارجي، فضلاً عن العلامات (العلامة التجارية وصورة المنظمة) التي تساعد على التمييز بين المنظمة ومنتجاتها عن منتجات المنافسين، وهنا يُطرح أنموذج المعرفة الثنائي الذي يستخدم لتحليل العلاقة بين التدويل ومعرفة الأعمال، إذ يتيح هذا الأنموذج الفصل بين المعرفة المرتبطة بالفرد و المعرفة الصريحة، وكذلك المعرفة المرتبطة

بالمنظمة و المعرفة العامة التي يمكن تفسيرها بسهولة في جميع الظروف، وبالتالي فإن الجزء المحدد والمضمون من المعرفة التجارية يكون من الصعب نقلها أو نسخها، وأن جزء محدد وغير واضح يمكن أن تخرج بسهولة عن نطاق السيطرة، ويتكون أنموذج المعرفة الثنائي من خمسة عناصر، الشكل (٨) (Gubik & Bartha, 2014, 22).



الشكل (٨) العناصر المهمة لمعرفة الأعمال

Source: Gubik, A., and Bartha, Z., (2014), The Significant Elements of Business Knowledge in the Internationalisation Process of the Visegrad Group Corporations (chapter 2) In: N. Daszkiewicz & K. Wach (Eds.). Firm-Level Internationalisation and Its Business Environment: Knowledge-Based and Entrepreneurial Approach. Gdańsk: Gdańsk University of Technology Publishing House, P 23.

يشير الشكل (٨) إلى العناصر المهمة لمعرفة الأعمال في العمليات الدولية ومن ثم يعكس هذا الأنموذج عملية اكتساب معرفة الأعمال الخارجية في البيئة الدولية، التي يمكن توضيحها كما يأتي (Gubik & Bartha, 2014, 24-25).

١. **كفاءة الموظفين:** تتضمن كفاءة الموظفين وكفاءة مدير المنظمة، وتعكس هذه المجموعة الأولى من معرفة الأعمال القدرة على تكوين قيمة مادية أو فكرية جديدة عبر التفاعلات. وتبحث في ماهية القدرات التي نتحدث عنها؟ ومعرفة ماذا؟ ومعرفة لماذا؟ لكل العاملين، والخبرات والنماذج المنطقية المطبقة من قبلهم. وتُعدّ كفاءة العاملين ضمنية وأن الطبيعة المحددة لها غير واضحة، فبعض العناصر غير محددة مثل معرفة ماذا ولماذا؟ ومع ذلك فإن هناك عناصر مرمزة بدرجة عالية ولا يمكن تعلمها واكتسابها أو زيادتها عبر الفصول الدراسية الأكاديمية إلا بعد الانضمام إلى المنظمة.

٢. **المعتقدات والقيم التنظيمية:** تدمج المعتقدات والقيم التنظيمية العاملين في المستويات الإدارية مع أولئك الذين يعملون في أسفل الهرم التنظيمي، إذ يتيح دمج هذه المعتقدات والقيم في عقول التعاون الفاعل بينهم، وتشكل هذه المعتقدات المعرفة العامة لجميع العاملين، لذا فهم يعرفون المنظمة بأكملها، ونتيجةً لذلك فهي ضمنية ومحددة في طبيعتها لا يمكن تعلمها إلا بعد الانضمام إلى المنظمة، وعندما يكون الموظف قد غير وظيفته فإنه قد يفقد هذا الجزء من معرفة الأعمال.

٣. **اتصالات الموظفين:** التعاون بين الأطراف المشاركة في تكوين ونشر المعرفة أمر حاسم للنجاح، فأولئك الذين لديهم الكثير من الأصدقاء ويعرفون الكثير من الناس الذين يكونون على استعداد لمساعدتهم يُمكن أن يتعلموا على نحوٍ أسرع، وحتى يمكن لهم أن يتمكنوا من حل المشكلات بوتيرة أسرع، هذا هو السبب في معرفة من هم الأفراد الذين هم جزء من معرفة الأعمال، وتقوم اتصالات الموظفين على الثقة والاعتقاد بحقيقة المساعدة المقدمة والحصول عليها عند الحاجة إليها، فالثقة مرتبطة بالأشخاص، لذا فهي ضمنية وهي في الغالب لا علاقة لها بالمنظمات، ولذلك تُعدّ غير محددة ولا تقل قيمتها عندما يغادر الفرد المنظمة، ولا تزداد بالضرورة قيمتها عند الانضمام إلى منظمة جديدة.

٤. **إجراءات المنظمة:** معظم المعرفة الصريحة التي تمتلكها المنظمة في وقت معين كان قد تم تكوينها بواسطة المعرفة الضمنية للمنظمة، الجزء الأصغر يأتي من التعاملات التنظيمية التجارية وغير التجارية، و تحصل بعض المنظمات على معرفتها الصريحة من العقود (الامتياز مثلاً)، وهنا يمكن تقسيم قاعدة المعرفة الصريحة إلى فئتين رئيسيتين، عامل التقسيم يكمن فيما إذا كانت المعرفة الصريحة يمكن أن تكون محمية ببراءة الاختراع أو لا، وهنا يمكن اعتبار المعرفة التجارية منتجاً أيضاً، وبذلك يكون النقل التجاري لها ممكناً إلى حد ما، أما تلك العناصر من معرفة الأعمال التي لا يمكن أن تكون تحت مظلة براءة الاختراع (أو لبعض الأسباب العملية ليس هناك مؤشر كبير لعدّها براءة اختراع)، فإنها تجسد موارد تتلاشى بسرعة، لذا يلاحظ انخفاض الحواجز المعرفية أثناء عملية التعلم ويمكن للمنافسين

نسخها بسهولة نسبية، وتسمى هذه العناصر الصريحة غير المعروفة لمعرفة الأعمال بإجراءات المنظمة، و تتضمن إجراءات المنظمة عناصر نسبية يصعب نسخها أو تقليدها والسبب في ذلك هو حقيقة أن العديد من هذه الإجراءات مرمزة على نحو كبير، وأن العديد من عناصر إجراءات المنظمة فعالة فقط إذا كانت هناك بعض الشروط الأخرى التي تتعلق بنوع معين من ثقافة المنظمة والهيكلية التنظيمية، فهذه لا يتم تسجيلها بوصفها براءة اختراع، ومع ذلك يصعب ترميزها في المنظمة، كما يجعل من الصعب على المنظمات الأخرى تقليدها ونسخها.

٥. الملكية الفكرية: إن جميع أجزاء المعرفة الصريحة المسجلة ضمن براءة الاختراع تقع ضمن تصنيف الملكية الفكرية، وتنصف هذه الهياكل من معرفة الأعمال بالعمومية، وأقل ترميزاً في المواصفات التنظيمية، التصنيفان الفرعيان الرئيسان هنا، هما: براءات الاختراع التي ترمز إلى التعليمات التكنولوجية، وحقوق التأليف والنشر التي تحمي الملكية للأفراد، وتمثل براءات الاختراع قيمة عالية للمنظمات، وحقوق النشر التي تكون قيمتها عالية فقط في حالة كونها محمية بحقوق النشر ذات الصلة بالملف الرئيس للمنظمة.

ويرى الباحث بأن الاتصالات الإستراتيجية بوصفها منهجاً للمنظمات في القرن الحادي والعشرين، يجب أن ينعكس في ضمن أنماط معينة هذه الأنماط اتخذت نمطين رئيسيين هما: **النمط الداخلي** الذي يركز على نحو رئيس على المعرفة والأفكار والقدرة على المشاركة بهما وتكوينهما داخل المنظمة ضمن وعبر مستوياتها التنظيمية، وبين الأفراد العاملين ومجموعات وفرق العمل المختلفة، أما **النمط الخارجي** فالاتجاه يكون صوب جلب المعرفة من مصادرها المتعددة مع التركيز على المعرفة التجارية ممثلة بمعرفة الأعمال، فضلاً عن علامة المنظمة التجارية التي تعكس مكانة المنظمة في السوق وبين المنظمات المنافسة، وبالنتيجة تؤسس الاتصالات الإستراتيجية إلى هدف مهم من عملياتها الاتصالية وهي اكتساب المعرفة على نحو مستمر والتي تُعد مورداً حيوياً واستراتيجياً لبقاء المنظمة.

الفصل الثالث

تكامل المعرفة: منهج مفاهيمي

Knowledge Integration: Conceptual approach

تمهيد

تُعدّ التغيرات المتسارعة وبمختلف المجالات السمة الرئيسة التي تتصف بيها بيئة الأعمال اليوم، إذ أصبحت تمثل تحدياً لعمل المنظمات في مواكبتها لتلك التغيرات وضرورة التكيف معها بما يضمن نجاحها واستمرار بقائها، ومع بروز ظاهرة العولمة وثورة تقانة المعلومات و الاتصالات، بما استدعى من تلك المنظمات ان تفكر جدياً في كيفية مواجهة تلك التحديات وايجاد افضل الطرائق والاساليب لإدارة المنظمة على نحو فعال.

ويمثل المدخل المعرفي من المداخل الفكرية المعاصرة إذ تزايد الاهتمام به لاسيما بعد ادراك المنظمات لأهمية مورد المعرفة ومكانتها في المنظمة، دوراً كبيراً في التحول نحو الاقتصاد المعرفي الذي يركز على الاستثمار في الموجودات الفكرية والمعرفية غير الملموسة اكثر من تركيزه على الموجودات المادية الملموسة.

وأشار (Yesil & Dereli, 2013, 200) بأننا نعيش اليوم في مجتمع قائم على المعرفة، إذ أضحت المعرفة المتوفرة للمنظمات من الموارد المهمة إستراتيجياً، حتى أن البعض يعدّها كفاءة جوهرية و قائداً للأداء بالنسبة للمنظمات.

ونظراً لأن تطوير المنتجات الجديدة تتطلب مجالات معرفية متعددة تُسهم في تكوين المنتج، بما استدعى من الباحثين التركيز على موضوع مهم من موضوعات إدارة المعرفة وهو تكامل المعرفة، وضمن هذا السياق في الاهتمام بالمعرفة بوصفها مورداً غير ملموس وضرورة أن تتكامل المجالات المعرفية المختلفة، فقد خصص هذا الفصل للتطرق إلى هذا الموضوع وفق المباحث الآتية:

المبحث الأول: تضمن هذا المبحث التعرف فيه على مفهوم تكامل المعرفة، ومستويات تكامل المعرفة، والآليات المُمكنة لإنجاز هذا التكامل.

المبحث الثاني: خصص هذا المبحث وعلى نحو رئيس لعرض أبرز العوامل المؤثرة في عملية تكامل المعرفة.

المبحث الثالث: جاء هذا المبحث ليستعرض خصائص تكامل المعرفة التي تُعدّ قضية جوهرية تستدعي عبرها المنظمة المزايا التنافسية.

المبحث الأول

تكامل المعرفة: المفهوم، والمستويات، والآليات

أولاً. مفهوم تكامل المعرفة

ان تنامي شدة التنافس وديناميكيته بين أسواق المنتجات له مؤشرات البارزة في تطور فكر الإدارة الاستراتيجية خلال الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين، ومع زيادة الاضطراب في بيئة الأعمال الخارجية تم تركيز الاهتمام على الموارد والقدرات التنظيمية بوصفها مصدر رئيس لصياغة الاستراتيجية التي تقود إلى تحقيق الميزات التنافسية واستدامتها، كما أصبحت أسواق الموارد خاضعة إلى الظروف التنافسية الديناميكية نفسها التي اثرت في أسواق المنتجات. وبرزت المعرفة بوصفها أكثر مورد معنوي استراتيجي للمنظمات، وإن كانت أهم الموارد الاستراتيجية للمنظمة هي المعرفة، وهي تكمن في شكل متخصص بين الأفراد في المنظمة، عندها فإن جوهر القدرات المنظمة هو تكامل المعرفة المتخصصة لدى أفرادها (Grant, 1996a, 375).

إن التمايز والتتابع الذي يحتاج إلى تكامل وتنسيق يُعد موضوعاً تقليدياً (كلاسيكياً) في الدراسات المنظمة ومنها دراسات (Lawrence & Lorsch)، وإن بروز مناقشات أكثر حداثة حول الخبرة والمعرفة بوصفها موارد رئيسة للمنظمة، فإن الحديث عن التخصص والتكامل يُقادان على نحو أكثر تحديداً فيما يتعلق بالمعرفة (Mengis, 2007, 21). وانطلاقاً من الحاجة إلى التمايز والتكامل تشدد نظرية تكامل المعرفة على القيمة الاقتصادية للتخصص وعلى فاعلية التكامل، بعبارة أخرى يعتمد التنافس على تنوع القيمة الإستراتيجية للمعرفة المتخصصة، فضلاً عن قدرة المنظمة على تكامل المعرفة بأسلوب فاعل (Huang & Newell, 2003, 168). وتتفق المنظمات الكثير من مواردها على إدارة مستودعات المعرفة وتدفقات المعرفة سواء كانت يدوية أو محوسبة، ولكن يمكن أن تكون إدارة المعرفة مضبغة للوقت والطاقة والأموال إذا لم تكن المنظمات ناجحة في التوفيق بين اكتسابها للمعرفة واستخدامها لها (Olsson et al., 2006, 2).

ويشير تكامل المعرفة إلى عملية تحويل المعرفة إلى معرفة قابلة للتطبيق، وتكامل المعرفة هي مهمة توضح كيفية تفاعل المعرفة الجديدة والسابقة مع دمج المعرفة والمعلومات الجديدة في قواعد المعرفة المنظمة من أجل أن تكون المنظمة منتجة، إذ يجب أن تكون لدى المنظمة معرفة عميقة تشمل جميع التخصصات مع دمج المعرفة الداخلية والخارجية في استجابة المنظمة لبيئتها (Aldakhil, 2011, 3).

ويُعد تكامل المعرفة من التخصصات الناشئة في علم المنظمة، وهو يتمحور حول افتراض أساس هو ان زيادة تعقيد المنتجات التي تم تطويرها وإيصالها يعني أن المعرفة المطلوبة

للإنتاج متخصصة ومتنوعة ومتعددة الاختصاصات وموزعة عبر الحدود الداخلية للمنظمة على نحوٍ متزايد، ونتيجة لذلك، هناك حاجة إلى أن تستمر المنظمات في جمع موارد معرفتها لغرض استدامة قدرتها على الإبداع واستدامة موقفها التنافسي في السوق، فضلاً عن ذلك فإن زيادة حجم ونطاق الإجراءات التنظيمية مثل الشراكات المتعددة الجنسية أو الاتفاقيات مع مجهزين رئيسيين متعددي المستويات، التي نجدها عادةً في صناعات المنتجات، وقد أظهرت بيئة من موارد معرفية منتشرة، مما ولد ضرورة تكامل هذه المعرفة عبر الحدود الخارجية التي تتجاوز الشبكات التنظيمية كبيرة الحجم (1, Haddad & Bozdogan, 2009).

وأشار (Salla, 2012, 25) أن الدراسات الخاصة بموضوع تكامل المعرفة تستند إلى حدٍ ما لأفكار (Grant, 1996a-b) التي تشير لأصل الفكرة بأن الدور الرئيس للمنظمة هو تكامل المعرفة وتطبيقها لإنتاج سلع وخدمات، إذ إن هذا الإنتاج يتطلب مجموعة واسعة من المعرفة المختلفة بما يؤدي إلى التركيز على التخصص بين الأفراد، وأن المنظمة التي تسعى للحصول على منافع من الموارد البشرية المتخصصة يجب أن تلاحظ أن مهمتها الأساسية هي تنسيق المدخلات المعرفية لمختلف المتخصصين، مما يؤدي إلى افتراض أنه عند إنتاج سلع أو خدمات فإن ذلك يتطلب تكامل المعرفة المتخصصة للكثير من الأفراد، وأن مفتاح الكفاءة هو إنجاز تكامل فعال مع تقليل نقل المعرفة عن طريق التعلّم المتداخل من قبل أعضاء المنظمة.

فمن الأوجه المهمة في إدارة المعرفة هي تعزيز عملية تطبيق المعرفة بما يؤدي إلى تعظيم قيمة المعرفة التي تمتلكها المنظمة عند استخدامها في عملياتها الإنتاجية، فالمنظمات التي تمتاز بالقدرة على تطبيق المعرفة تكون أفضل من غيرها في الترجمة المستمرة لرأسمالها الفكري إلى منتجات إبداعية، فإدراك المنظمة بأن تطبيق المعرفة يُعد عاملاً رئيساً في تكوين القيمة، وأن الموجودات المعرفية لها قيمة فقط عند تطبيقها في عمليات المنظمة وأنشطتها. وبما أن أكثر المعرفة المنظمة قيمةً هي المعرفة الضمنية، لذا فإن قدرة المنظمة على جمع وتطبيق المعرفة الضمنية هي من العوامل التي يُمكن ملاحظتها في تعظيم قيمتها، وأن تكامل المعرفة هو وجه رئيس في تطبيق المعرفة (Alavi & Tiwana, 2002, 1030).

إن القضية الرئيسية التي تظهر من خصائص المعرفة وما يرتبط بإدارتها تنبثق من أن المعرفة الضمنية يستحوذ عليها من قبل الفرد وتخزن لديه، وبسبب المحددات العقلية للعقل البشري فإن المعرفة يتم الحصول عليها على نحوٍ متخصص جداً ومع الزيادة في عمق المعرفة فهذا يعني اختزالاً في سعتها، وهذا يعني زيادة في التخصص، ولكن الإنتاج (ابتكار القيمة من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات) يتطلب مدى واسع من المعرفة الذي يتم عادةً من خلال دمج للمعرفة المتخصصة لعدد من الأفراد (Grant, 1996a, 377). ويرى الباحث بأن هذا يقود إلى مسألة مهمة وضرورية هي تكامل لتلك المعرفة المتخصصة لدى الأفراد.

ويمثل تكامل المعرفة قدرة مهمة تحصل المنظمات عن طريقها على فوائد من المعرفة وتُسهم في تكوين الميزة التنافسية، ويشير التكامل إلى الإجراءات عبر الوظائف وبين المنظمات التي تركز على بعدين هما التفاعل والتعاون، إذ يركز التفاعل على تبادل واستخدام الاتصالات بين الوحدات الوظيفية، ويركز التعاون على نحوٍ رئيس على العمل الجماعي في مختلف الأقسام، فالقدرات الداخلية الحالية للمنظمات وتفاعلها مع مصادر المعرفة الخارجية سيؤثر على مستوى الإبداع والأداء الكلي للمنظمة، لذا ينبغي على المنظمات إدارة المعرفة واكتسابها من المصادر الداخلية، فضلاً عن المصادر الخارجية على نحوٍ فعال لتعزيز الأداء العام للمنظمة (Aldakhil, 2011, 3). وأضاف (Grant, 1996a, 377) أن تكامل المعرفة يأخذ شكل قدرات تنظيمية، فضلاً عن معمارية القدرات التنظيمية، وعلى النحو الآتي:

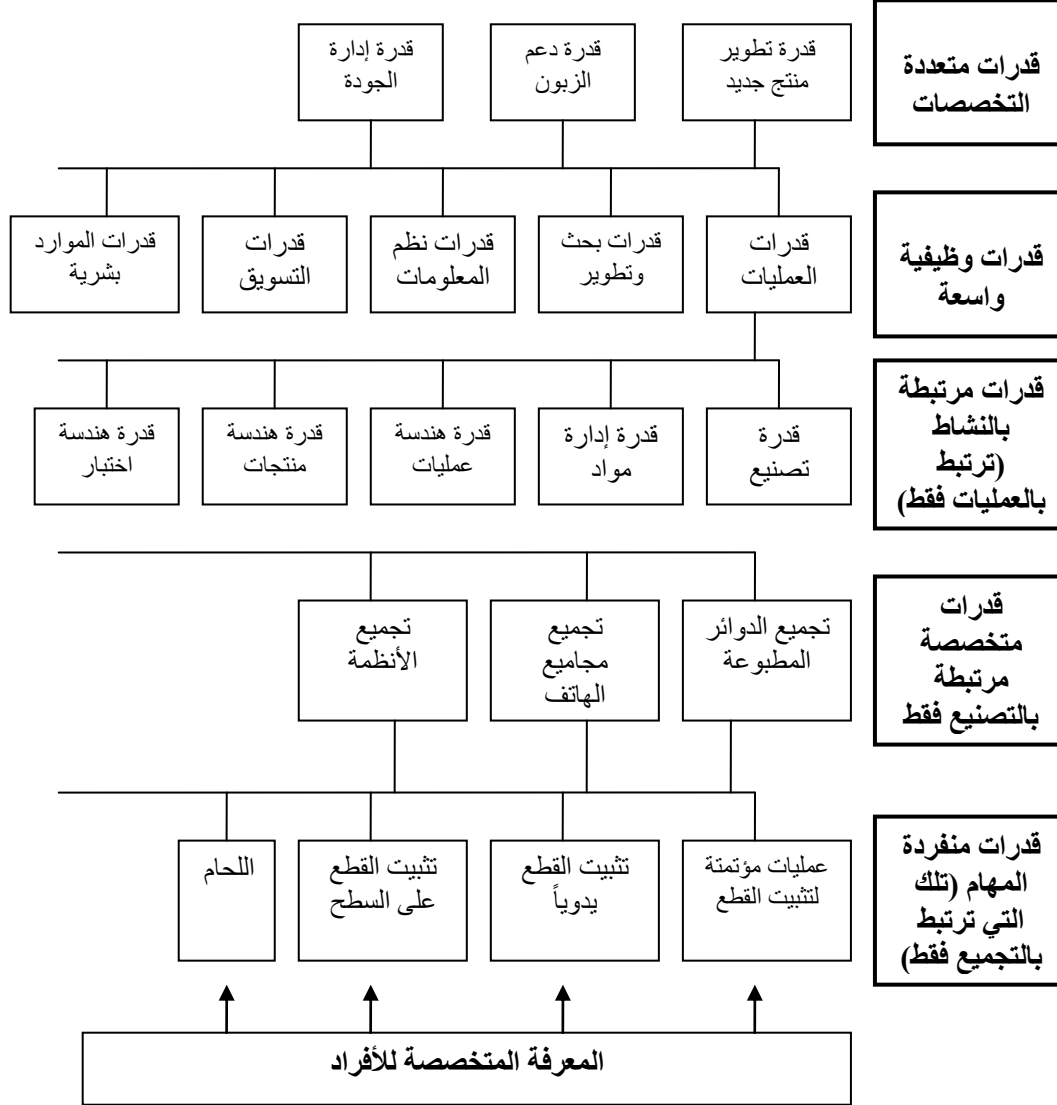
١. القدرات التنظيمية

إن كانت المعرفة من المدخلات المهمة في جميع عمليات الإنتاج، وإن كانت الكفاءة تتطلب سرعة وخزن من قبل الأفراد بشكل متخصص، وإن كان الإنتاج يتطلب تطبيق لأشكال مختلفة من المعرفة المتخصصة، عندها فإن الدور الرئيس للمنظمة هو تكامل المعرفة، ولكن ما السبب الذي يجعل المنظمات تسعى لتكامل المعرفة؟ السبب في ذلك هو أن البدائل غير كفوءة جداً، فقدرة الفرد على تكامل المعرفة مقيدة بمحدداته العقلية فليس من المجدي لكل فرد أن يحاول تعلّم المعرفة التي يمتلكها المتخصصون الآخرون. وإن تكامل المعرفة المتخصصة لأداء مهام إنتاجية منفصلة هو جوهر القدرات التنظيمية التي تعرف على أنها قدرة المنظمة على أداء مهام إنتاجية متكررة ترتبط إما بصورة مباشرة أو غير مباشرة بقدرة المنظمة على ابتكار القيمة عبر التأثير في تحويل المدخلات إلى مخرجات. لذا تتطلب أغلب القدرات التنظيمية تكامل المعرفة المتخصصة بالاستناد على عدد الأفراد. فقدرة المستشفى في جراحة القلب تعتمد على تكامل المعرفة المتخصصة للجراحين وأطباء التخدير وأطباء التصوير الإشعاعي والمرضى في غرف العمليات وعدد من الفنيين.

٢. معمارية القدرات

إن تكامل المعرفة إلى قدرات تنظيمية قد يُعد هراً وهذا الهرم ليس هرم سلطة وسيطرة كما هو الحال في المفهوم التقليدي للهرم الإداري بل هو هرم للتكامل، نجد في قاعدة الهرم المعرفة المتخصصة التي يحملها الأفراد وأعضاء المنظمة، وفي أول مستوى من التكامل نجد القدرات التي تتعامل مع مهام متخصصة، وصعوداً على هرم القدرات نجد أن مسافة المعرفة المتخصصة التي يتم تكاملها تتسع، فتتكامل القدرات الخاصة بالمهام إلى قدرات تخصصية أوسع (وظيفية Functional) - تسويق وتصنيع وبحث وتطوير وتمويل. وفي المستويات الأعلى من التكامل نجد القدرات التي تحتاج إلى تكامل واسع المدى متعدد

التخصصات - ويشمل تطوير المنتجات الجديدة تكامل واسع المدى. فكلما كان مدى المعرفة الذي يتم تكامله أوسع كلما تعقدت مشكلات صنع وإدارة القدرات التنظيمية، والشكل (٩) يوضح هرم قدرات تكامل المعرفة لمصنع وحدات بدالة هواتف للفروع الخاصة.



الشكل (٩)

هرم القدرات المنظمة لإنتاج وحدات بدالات الهاتف - شريحة عمودية جزئية

Source: Grant, R. M., (1996 a), Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration, *Organization Science*, Vol (7), No (4), P 378.

واستكمالاً لتأطير مفهوم التكامل المعرفي يُعد ضرورياً استعراض بعض التعريفات الخاصة بالتكامل المعرفي، وفي هذا السياق استعرض (Rakevičius & Auzias, 2016, 23-24) بعض التعريفات التي أوردها الباحثون لتكامل المعرفة، الجدول (٩).

الجدول (٩) تعريفات التكامل المعرفي

الباحث والسنة	التعريف
(Grant, 1996)	القدرة على دمج المتخصصين من الذين يمارسون مهام مختلفة إلى فهم مشترك يخدم في تكوين منتج جديد، وتسليم خدمة أفضل، وكفاءة أكبر للعمليات.
(Nesta & Saviotti, 2006)	تكامل معرفة مختلفة تأتي من كيانات منظمة مختلفة، وممارسات، وإستراتيجية، مع وجود الهدف نفسه في تراكم المعرفة وتوضيح انتشارها.
(Dibiaggio, 2007)	امتداد الإنتاج المستند إلى المعرفة، الذي يأتي من مزج تقانات مختلفة.
(Wilén, 2008)	نقل المعرفة المشتركة وتطبيقها في جميع أقسام المنظمة.
(Haddad & Bozdogan, 2009)	جلب المعرفة المتنوعة من مصادر متعددة لاستخدامها في حل أو التعامل مع مشكلات مهمة معقدة.
التكامل المعرفي بوصفه عملية	
(Okhuysen & Eisenhardt, 2002)	عملية تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة جماعية للمنظمة.
(Hung & Newell, 2003)	عملية جماعية، مبنية على معتقدات وتفاعلات مشتركة من أعضاء المنظمة.
(Enberg, 2007)	عملية الهدف منها ربط المعرفة الفردية المختلفة للمتخصص.
(Tiwana, 2008)	العملية التي يمكن أن تكون التحالفات والشراقات بين منظمات مختلفة من أجل مشاركة المعرفة والمعلومات.
(Berggem, et al, 2011)	مزيج من قاعدة المعرفة المتخصصة في عملية موجهة الهدف، الهدف الرئيس منها هو إعادة تحقيق نتيجة كبيرة تتمثل في رفع أو تحسين الميزة التنافسية.

Source: Rakevičius, E., and Auzias, L., (2016), The process of knowledge integration: A case study of a change project, Master's thesis, Linköping University, Sweden. P 23-24.

يُلاحظ من الجدول المذكور آنفاً أن التعريفات صُنفت إلى قسمين، تضمن الأول وجهات نظر مختلفة للتكامل المعرفي، والثاني ينظر إلى التكامل المعرفي بوصفه عملية تترتب عليها نتائج متعددة أهمها التفاعل والمشاركة بين أعضاء المنظمة بمعرفتهم المتخصصة.

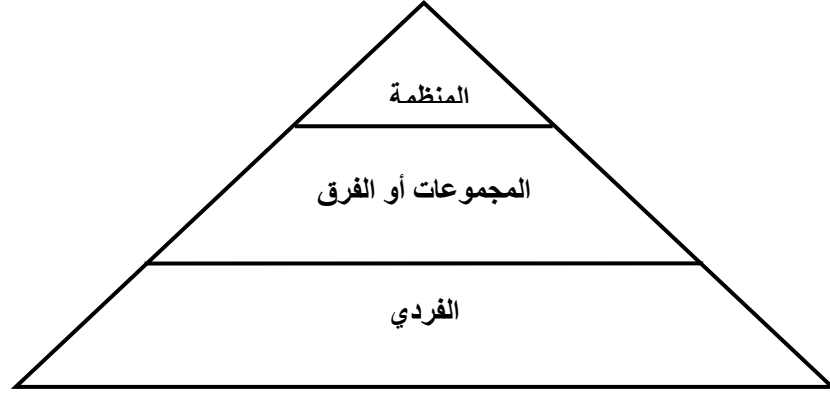
فضلاً عن ما تم عرضه في الجدول (٩) تُدرج تعريفات أخرى لتكامل المعرفة، إذ يعرفها (Xiao *et al.*, 2008, 973) بوصفها قدرة تعبر عن القابلية على الاستحواذ على المعرفة المتخصصة وتطبيقها، فضلاً عن إعادة إنشاء المعرفة داخل المنظمة وخارجها مع تكوين نظام معرفي جديد. وأضاف (Haddad & Bozdogan, 2009, 12) تعريف أجراءي لتكامل المعرفة بأنه عملية نقل المعرفة بشكليها الضمني والصريح عبر الحدود التنظيمية، ومشاركتها مع الأفراد والفرق في موقع الاستلام، وتطبيق المعرفة الناتجة لحل المشكلات. وهنا يشير الباحث بأن هذا التعريف يُعد وجهاً آخرًا للتعريف المفاهيمي الذي ذُكر في الجدول (٩).

كما عُرِفَ تكامل المعرفة بوصفه الوصول إلى المعرفة والاستحواذ عليها، إذ تتركب المعرفة المتخصصة لصنع معرفة جديدة (Rosell, 2013, 24-25). ويُعد تكامل المعرفة عنصراً رئيساً لتطبيق المعرفة، وذلك لثلاثة أسباب: إذ تؤدي إلى قدرة المنظمة على الشعور، والتفسير، والاستجابة للفرص وتهديدات الأعمال الجديدة (Alavi & Tiwana, 2002, 1030). وعرف تكامل المعرفة بأنه مهمة تشخيص كيفية تفاعل المعرفة الجديدة مع المعرفة السابقة، مع إدراج المعرفة الجديدة إلى قاعدة المعرفة الحالية الداخلية (Rundquist, 2009, 3). كما عُرِفَ تكامل المعرفة بوصفه عملية أسر، والمشاركة، ونقل، وإعادة استخدام المعرفة ضمن بيئة المنظمة لكي يحسن أداءها (Takhtravanchi & Pathirage, 2015, 2).

وعَرَفَ (Mengis, 2007, 27-28) تكامل المعرفة بوصفه عملية اتصال الأفراد الذين يمتلكون معرفة متخصصة مُختلفة (بمعنى آخر: مهارات، وجهات نظر، وأولويات، وأسبقيات، وتجارب)، ينشغلون بصناعة إحساس مُشترك والتشاور مع الشركاء لتكوين معاني جديدة ومُشتركة، وتضمن هذه المعرفة بين الأشخاص في اتخاذ القرارات. وأشار (Mengis) بأن هذا التعريف له نتيجتان، الأولى أن تكامل المعرفة أدرك بوصفه عملية صريحة، فالمعرفة الإنسانية هي متطورة، تُثقل، وتُصان في المواقف أو الحالات الاجتماعية، وأن الباحثين يجب أن يكتسبوا فهم أفضل لهذه العملية، فالمعلومات والمعرفة تأتي ضمن سياق معين، وعلاقات معينة، ويعتمدان على الحالة والدينامية المُتكونة في التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، لاسيما التفاعلات وجهاً لوجه التي تُعد حالة نموذجية من التفاعل الاجتماعي، وهي جوهرية لعمليات المعرفة. أما الثانية فهي أن تكامل المعرفة عملية من مرحلتين، الأولى هي تكامل المعرفة الفردية المتخصصة المُختلفة إلى نوع من المعرفة الاجتماعية. وهنا فإن الأفراد يجلبون وجهات نظرهم المُختلفة ومنظوراتهم الخاصة، ويحاولون فهم أي من هذه العناصر هي المهمة وكيف ترتبط ببعضها البعض ويحاولون تطوير فهم مُشترك يستلزم دائماً بصائر جديدة و أكثر من تجميع بسيط لأشكال متخصصة مُختلفة من المعرفة. والثانية هي معرفة المجموعة وهي معرفة متكاملة وتُسهّم في اتخاذ قرار حقيقي.

ثانياً. مستويات تكامل المعرفة

على الرغم من أن المعرفة متجذرة في الأفراد، إلا أنها يجب أن تتكامل بوصفها معرفة جماعية لكي تؤثر في المنظمة، فوفقاً لـ (Nonaka) تُعدّ عملية مكاملة المعرفة معبراً عن حركة المعرفة بصيغة حلزونية إلى الأعلى، تتكون من ثلاث مراحل ترتبط بالأفراد وبمجرد دمج الأفراد لمعرفتهم الفردية تتكون معرفة بصيغة معرفة جماعية أو معرفة فرقية، ومع دمج وجمع المعرفة الخاصة بالمجموعات أو الفرق المُختلفة ستتشكل المعرفة المنظمة، ويعرض الشكل (١٠) حركية المعرفة وفق مستوياتها (Zakaria, 2011, 43).



الشكل (١٠) مستويات التكامل المعرفى وفق حركيتها

Source: Zakaria, N. H., (2011), The Impact of Knowledge Integration on Enterprise system success, Ph.D Thesis, Queensland University of Technology, Australia. P 43

وأشار (Noor, 2012, 51-54) بأن تكامل المعرفة يحدث على ضمن مستويين اثنين، هما التكامل على المستوى الفردي الذي يبرز عندما يقوم الأفراد بدمج معرفة جديدة لمعرفتهم السابقة وذلك للوصول إلى حلول للمشكلات التي تواجههم في مجال عملهم دون التأثير في مجالات عمل الأفراد الآخرين، والتكامل على المستوى المنظمى الذي يتطلب وجود اتصالات بين شخصين أو أكثر لتحقيق تكامل فاعل.

وأشار (Mengis, 2007, 21) أن تكامل المعرفة فهم على وفق مستويين، هما: المستوى الفردي والمستوى الاجتماعى، فعلى المستوى الفردي، يُصور تكامل المعرفة بوصفه عملية تعلم يدمج فيها الفرد معلومات جديدة ويحولها إلى تراكيب (هياكل) المعرفة الحالية وتكوين فهم متين وصالح للاستعمال. فالمعرفة "القديمة" لا تُستبدل ببساطة بأفكار أخرى، ولا هي ببساطة استيعاب لفكرة جديدة في تركيب المعرفة الحالية. وبدلاً من ذلك، يحدث تكامل المعرفة من خلال عمليات ربط داخلي، وضع في السياق، ومقارنة، وتفسير، وتقييم. وكُل هذه العمليات مفهومة على نحو إدراكي، ويهتم الباحثون بتصاميم تعليمية يُمكن أن تُحسِّنَها (Davis, 2003, 23).

أما تكامل المعرفة على المستوى الاجتماعى فقد تم مناقشته بوصفه عملية تدمج معرفة معينة من مجالات مختلفة إلى معرفة مجموعة شاملة وتطبيقها في أفعال مثل انجاز المهام أو اتخاذ القرارات. فتكامل المعرفة يُطبق مع توافق الحاجة للتخصص والتنسيق بين مجالات المعرفة المختلفة. ونتيجةً للتحديات التي تواجه تحقيق تكامل المعرفة فقد تم دراسته وفق ثلاثة مستويات، هي: تكامل المعرفة ضمن المجموعة، وضمن المنظمة، وعبر المنظمات (Mengis, 2007, 21).

وأشار (Aldakhil, 2011, 32,40, 51) (Lin & Chen, 2008, 88,89) بأن

تكامل المعرفة يحدث ضمن مستويين هما، التكامل الداخلي والتكامل الخارجي:

١. **التكامل الداخلي:** يشير إلى المدى الذي يمكن أن تطوره المنظمة لممارستها الإدارية والتنظيمية إلى عمليات تعاونية قابلة للإدارة من أجل تعزيز أداء المنظمة وتلبية متطلبات زبائنهم. وهو تضمين مبكر للأفراد، الفرق، والأقسام في عملية تخطيط تصميم المنتجات وأنشطة التصنيع. فالتكامل الداخلي يتضمن فرق عمل متعددة التخصصات (عمل جماعي متداخل)، ومشاركة الموظفين (عبر التأثير في القرارات والإجراءات المتعلقة بوظائفهم)، وتراسف الجوائز والأهداف. والتكامل الداخلي من الناحية المفاهيمية يُمثل مجموعة من الممارسات التكاملية التي تعمل على تحسين قيمة المنتجات للزبائن، وتقليل وقت الوصول إلى السوق، وتعزيز النوعية، وتقليل الكلفة عبر التنفيذ الفعال لأنشطة التكامل الداخلي، التي تمكن للمنظمات من الحصول على معلومات ومعرفة الأفراد، والمزيد من المعلومات الداخلية التي من شأنها تحسين الأداء العام للمنظمة والتعامل مع البيئة الخارجية، فضلاً عن ذلك توفر هذه الأنشطة معلومات ثمينة مطلوبة للحد من عدم التأكد وبناء قاعدة معرفية منتظمة متكاملة.

٢. **التكامل الخارجي:** يشير إلى المدى الذي تستطيع فيه المنظمة تضمين زبائنهم ومجهزيها في هيكل ومخططات أنشطتها بين المنظمات إلى عمليات تعاونية وقابلة للإدارة لتلبية متطلبات زبائنهم، والتكامل الخارجي يتضمن: تكامل الزبون، تكامل المجهز، تكامل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. إذ تقوم المنظمة ببناء قدرات تكاملية مع زبائنهم ومجهزيها وتقوم بتطوير قواعد المعرفة التي يجب لاستغلال الفرص المتاحة في السوق، إذ تقوم المنظمات الناجحة بتطوير قدرة التكامل الخارجي لتلبية متطلبات الزبائن وحل المشكلات عبر الحصول على المعلومات والمعرفة المطلوبة.

ويرى الباحث أنه في إطار الحديث عن مستويات التكامل المعرفي فإن موضوع تكامل المعرفة قد تم دراسته من قبل الباحثين ضمن مستويات متعددة وضمن مجالات مختلفة وفي سياقات داخلية وخارجية، وكما يعرضها الجدول (١٠):

الجدول (١٠)

مستويات تكامل المعرفة

مستوى التكامل المعرفي	الباحث والسنة
تكامل المعرفة على مستوى الفريق	(Okhuysen & Eisenhardt, 2002) (Alavi & Tiwana, 2002) (Newell <i>et al.</i> , 2004) (Robert <i>et al.</i> , 2008) (Lin <i>et al.</i> , 2014)

تكامل المعرفة على مستوى المنظمة	(Carlile, 2002) (Bechky, 2003) (Huang & Newell, 2003) (Kenney & Gudergan, 2006) (Koch, 2011) (Fliaster & Golly, 2014)
تكامل المعرفة بين المنظمات	(Anderson & Parker, 2013) (Connell & Voola, 2013) (Hilmersson & Lindell, 2014) (Erkelens <i>et al.</i> , 2010)
تكامل المعرفة في المنظمات العائلية	(Chirico & Salvato, 2008)

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

يضاف إلى المستويات المذكورة آنفاً جاءت دراسات أخرى لتحديد جهات معينة بحد ذاتها في عملية التكامل، ومنها: دراسة (Mengis, 2007, 23) التي جاءت بعنوان "تكامل المعرفة عبر الاتصالات: تحليل للتفاعل بين متخذ القرار والخبير"، لتحديد إطار تكامل المعرفة بين الخبراء ومتخذي القرار في المنظمة. بينما جاءت دراسة (Revilla & Villena, 2012, 854-864) الموسومة "تصنيف تكامل المعرفة في العلاقات بين المجهز والمشتري: التبادل بين الكفاءة والإبداع". وفي السياق نفسه جاءت دراسة (Rosell, 2013) بعنوان "تكامل المعرفة والإبداع في تعاون المجهز والمشتري"، لتؤشر أن تكامل المعرفة يحدث بين المشتري والمجهز. ويرى الباحث أن ما تقدم من دراسات يعكس مستويات لتكامل المعرفة وقد جاءت هذه الدراسات ضمن عناوين ومضامين تعكس ذلك المستوى من تكامل المعرفة، وأن على المنظمات إدراك هذه المستويات وإجادة التعامل معها، فتكامل المعرفة بالنسبة للمنظمات ممكن أن يتم في أي مستوى من تلك المستويات، إذ لا يتحدد التكامل ضمن مستوى أو مستويات محددة.

ثالثاً. آليات تكامل المعرفة

تُشير آليات تكامل المعرفة إلى الهياكل والعمليات الرسمية التي تضمن أن تقوم المنظمات عن طريقها بتجميع، ودمج، وإعادة تكوين واستخدام أنواع مختلفة من المعرفة بين أفراد المنظمة (Tsai *et al.*, 2015, 215). وأشار (Fliaster & Golly, 2014, 125) بأن تكامل المعرفة تُعدّ شرطاً أساسياً لنجاح تطوير المنتجات الجديدة، لذلك توظف المنظمات عدداً من الآليات الرسمية لتحقيق هذا التكامل وتستكمل هذه الآليات وتعززها بآليات غير رسمية تستند إلى شبكات من العلاقات الاجتماعية بين المدراء والموظفين. ويُعد موضوع تكامل المعرفة من الموضوعات المهمة في أدبيات إدارة المعرفة. فقد أشار (Rakevičius & Auzias, 2016, 29) أن المعرفة يمكن أن تتكامل عبر مجموعة من

الأنشطة، وبالرغم من ذلك فإن الأنشطة فقط ليست كافية من أجل النجاح في تحقيق التكامل المطلوب، بل أن استخدام الآليات يُعد أمراً جوهرياً، وقد اقترحت عدد من الدراسات مجموعة من الآليات لتسهيل عملية تكامل المعرفة (Jin & Kotlarsky, 2012, 13). إلا أن معظم تلك الدراسات التي قدمت آليات تحقيق التكامل في إطار الأدبيات الخاصة بموضوع تكامل المعرفة وبحسب إطلاع الباحث تركزت على نحوٍ رئيس على الآليات التي كانت قد قدمت من قبل (Grant, 1996a,b).

كما رأى (Haddad & Bozdogan, 2009, 9) بأن (Grant) يعدّ الأب المؤسس لهذا المفهوم وأحد رياديي وجهة النظر المستندة إلى المعرفة، فمنهجه رسم حدود لما يُعرف بتكامل المعرفة، ولكن نقص الوضوح عند بروز المفهوم الأول ترك الباب مفتوحاً للكثير من التضارب والتعريفات المفتوحة الأطراف أو حتى المتعارضة. إذ اقترح (Grant, 1996a, 379) اليتين أساسيتين لتكامل المعرفة هما (التوجيه والروتينات)، وفي العام نفسه قدم مقالة أخرى أضاف آليات أخرى، لتصبح أربع آليات لتكامل المعرفة، وهذه الآليات هي (Grant, 1996b, 114-115) (Wallim and Krogh, 2010, 146-147) (Marrone, 2010, 5) (Zakaria, 2011, 44) (Salla, 2012, 30-31) (Rosell, 2013, 23) (Alenvret & Evaldsson, 2015, 17) (Beatriz & Fernando, 2015, 16).

١. القواعد والتوجيهات

تمثل هذه الآلية مناهج للتنسيق تنطوي على خطط، وجداول زمنية، وتنبؤات، وقواعد، وسياسات، وإجراءات، وأنظمة اتصالات، فالقواعد يمكن النظر إليها بوصفها معايير تنظم التفاعلات بين الأفراد، وبالتالي في المجتمع ككل، وتشكل القواعد آداب للسلوك، وتهذيب، ومعايير اجتماعية ضرورية لتسهيل التفاعل الإنساني، وإن كفاءة هذه الآليات في تحقيق التنسيق تمتد إلى أبعد من قدرتها على تقليل الاتصالات، وكما هي القواعد، توفر التوجيهات وسيلة يمكن الاعتمادها تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة يُسهل فهمها، فعدم الكفاءة على سبيل المثال تكمن في أن يعلم المهندس كل معرفته عن الجودة لعامل الإنتاج لغرض مراقبة الجودة، لكن هناك وسيلة أكثر كفاءة لتكامل المعرفة التي يمتلكها في عملية الإنتاج، هي أن يضع مجموعة من الإجراءات والقواعد لمراقبة الجودة.

٢. التعاقب

تُعد من أبسط الآليات التي يمكن للأفراد مكاملة معرفتهم المتخصصة، إذ يتم تنظيم أنشطة الإنتاج وفق تعاقب زمني، بحيث يتم تحديد فترة محددة ومنفصلة لكل فرد متخصص لإنجاز نشاط معين على نحوٍ مستقل، فالاعتماد المتبادل المتعاقب يكون محدداً وفقاً للاعتبارات التكنولوجية، فخصائص المنتج، ومدخلاته المادية، وتكنولوجيا الإنتاج تؤثر في إمكانية التعاقب.

فالمنتج المكون من مكونات متعددة يكون التعاقب فيه أسهل بكثير من سلعة تنتجها العمليات المستمرة، وعلى الرغم من ذلك فإنه في معظم الأنشطة الإنتاجية هناك تقدير لمدى التعاقب في الأنشطة، وعلى سبيل المثال فإن أنشطة تصميم المنتج الجديد يمكن أن تكون متعاقبة كلياً، أو بصيغة تعاقبات متداخلة أو متزامنة.

٣. الروتينات

تُعد الروتينات التنظيمية نمطاً معقداً نسبياً من السلوك ناتج عن عدد صغير نسبياً من الإشارات أو الخيارات الوظيفية التي يمكن تمييزها بوصفها وحدة واحدة، وتظهر بطريقة تلقائية نسبياً، وربما تكون تسلسلاً بسيطاً، وإن الميزة المثيرة للاهتمام للروتينات هي قدرتها على دعم أنماط معقدة من التفاعلات بين الأفراد في ظل غياب القواعد، أو التوجيهات، أو حتى غياب الاتصالات الشفهية المهمة، وهناك بعدين لهذا التعقيد، أولاً: الروتينات قادرة على دعم مستوى عالٍ من التزامن في أداء الأفراد للمهام المخصصة لهم، على سبيل المثال: فرق العمليات الجراحية، وطاقم سباق السيارات، وعمليات مطاعم الوجبات السريعة. ثانياً: الروتينات، والتي يمكن أن تسمح بتفاعلات لتسلسلات متنوعة، فالطبيعة التلقائية للروتينات يمكن أن تكون مرجعاً متنوعاً للاستجابات التي يتم فيها تحريك الأفراد من موقع إلى آخر، وهذه الاستجابات تكون نمطية بوصفها قواعد نحوية للعمل.

وضمن وجهة النظر المستندة إلى المعرفة فإن جوهر الروتينات التنظيمية هو أن الأفراد يطورون أنماط متسلسلة من التفاعل تسمح بتكامل معرفتهم المتخصصة بدون الحاجة إلى تواصل تلك المعرفة (Grant, 1996a, 379).

وأشارت (Koch, 2011, 985) أن تكامل المعرفة الفاعل يعتمد على خيار روتينات العمليات التي تقوم بها المنظمة، إذ تشير إلى المعرفة التي تتجسد في الروتينات، أما الروتينات المنظمة فهي تشير إلى الأنماط المتكررة من السلوك التي تفيد القواعد والتقاليد التي تميز أغلب النشاطات المستمرة في المنظمة، والروتينات المنظمة تعد آلية تدعم تكامل المعرفة عبر الاتصالات الكفوءة والفاعلة للمعرفة بين الأفراد. وإن تخصيص روتينات العمليات وبعناية لتكامل المعرفة يُعد ضرورياً ليس فقط لأداء فريق تطوير المنتج، بل أيضاً للوصول إلى نجاح إبداعي كلي للمنظمة، فهناك أدلة واسعة تشير إلى أن تطوير الروتينات قد يمثل شكلاً مفيداً من التعلم، كما يمكن اعتبار العمليات والروتينات أسس جزئية أكيدة للقدرات الدينامية، واقترحت (Koch) أيضاً أن روتينات العمليات يجب تخصيصها وفي أي ظروف مع الإشارة إلى الإمكانيات والنتائج الناتجة عن خيارات مختلفة في التصميم الاستراتيجي لفرق تطوير المنتجات بالنسبة إلى مجموع مشاريع المنظمة.

٤. حل مشكلة المجموعة واتخاذ القرارات

يتطلب انجاز بعض المهام المزيد من صيغ التكامل الشخصية والمكثفة الاتصالات، فالحاجة إلى تنسيق غير شخصي عبر القواعد، والخطط، سيتم استكمالها بوسائل تنسيق شخصية وجماعية، وآخرها يتخذ شكل الاجتماعات، إذ يزيد الاعتماد على آليات التنسيق عالية التفاعل وغير القياسية مع زيادة تعقيد وعدم تأكد المهمة، والتوثيق والتبديل من الوضع الروتيني إلى وضع حل المشكلات الجماعي في الأزمات. إن الإسهام الرئيس لوجهة النظر المستندة إلى المعرفة هو تمييز التكاليف المرتفعة لاتخاذ القرارات بتوافق الآراء نظراً للصعوبات المرتبطة بإيصال المعرفة الضمنية، ومن ثم فإن الكفاءة في المنظمات تميل إلى أن تكون مرتبطة بزيادة تعظيم استخدام القواعد والروتينات، وآليات التكامل الأخرى التي تعتمد على الاتصالات، ونقل المعرفة، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات عن طريق الفرق، لمهام تتصف بأنها معقدة واستثنائية (Grant, 1996b, 115).

ترتبط الآليات الثلاثة الأولى (القواعد والتوجيهات، والتسلسل، والروتينات) بالاتصالات غير الشخصية (التواصل والتعليم اللاشخصي)، وهذه الآليات الثلاثة يجب أن تُقنن عبر الهيكل في إطار القواعد والمعايير من أجل مساعدة أعضاء المنظمة على مشاركتهم لمعرفتهم وتحويلها إلى معرفة صريحة، وهذه الآليات حل لتكامل المعرفة بدون كلفة عالية بالنسبة للمنظمات لأن التفاعل بين الأعضاء يُعد قيداً مهماً لعملية التكامل، وتقلل هذه الآليات الترابط وتحد من التعقيد (Rakevičius & Auzias, 2016, 29).

وفي إطار الحديث عن آليات التكامل المعرفي تبرز العلاقة بين الشكل التنظيمي وتكامل المعرفة، إذ أشار (Kenney & Gudergan, 2006, 46) أن الشكل التنظيمي يتميز بعدد من المستويات الهرمية، وبطريقة معينة لجمع النشاطات، ومجالات تخصصية منفصلة وفي هكذا بيئة توجد هناك قوانين وتوجيهات لتسهيل تكامل المعرفة، وهذا يعزز من كفاءة التكامل ولكنه يثبط في الوقت نفسه من تكامل المعرفة الضمنية المتزايدة، إلا أن الشكل التنظيمي على نحو عام يعدّ محدداً معنوياً في تكامل المعرفة على مستوى المنظمة لأنه يؤثر في ما يأتي:

١. جودة ونوع تكامل المعرفة ونجاحه.

٢. كفاءة التكامل التي تظهر عبر الهيكل والتنسيق والاتصالات وفاعليته.

٣. اتجاه تدفق المعرفة وحركته.

أما الآلية الرابعة فهي أكثر ارتباطاً بالمعرفة الضمنية ولاسيما التفاعل الشخصي بين الأعضاء، فالتفاعل عبر الاتصالات بين الأعضاء يسهل اتخاذ القرارات من أجل حل أي مشكلة، وتنطوي هذه الآلية على تفاعل قوي ومباشر بين الأعضاء الذي قد يكون كبيراً ومعقداً

مما يجعل منه مكلفاً للمنظمة، وعلى الرغم من ذلك فإن هذه الآلية هي أكثر كفاءة من أجل حل أي مشكلة تجدها المنظمة (Rakevičius & Auzias, 2016, 29).

وقدم (Okhuysen & Eisenhardt, 2002, 371) ثلاثة آليات لتحقيق التكامل، هي (إدارة الوقت، والاستفهام أو سؤال الآخرين، ومشاركة المعلومات)، ويرى الباحثون أن المنظمات عندما تستخدم هذه الآليات يخضع أفرادها لضغوط الوقت وبالتالي يجب أن يكونوا قادرين على إدارة هذا الضغط من أجل إيجاد الحلول ومكاملة المعرفة، وتكوين لغة مشتركة، وأن استخدام أي منظمة لهذه الآليات يتطلب من أعضائها أن يكونوا على وعي بخصوصية الوقت ودمجوا أعمالهم الخاصة بهم بتكامل المعرفة لكي تقود إلى تكامل المعرفة، وبعد هذا أمر جوهري لتحسين كفاءة عملهم، فضلاً عن ذلك تقود هذه التدخلات الرسمية إلى التفاعل بين أعضاء المنظمة عبر زيادة الاتصالات، فأعضاء الفريق الذين يتواصلون مع بعضهم لديهم ميل للمشاركة بمعرفتهم التي تكون نتيجة لتكوين، وتحويل المعرفة الفردية إلى معرفة مشتركة، فالموقف قد يتيح لأعضاء الفريق التشارك بنفس المعرفة وبالتالي يصبح من الأسهل على أي منظمة بعد ذلك إيجاد أي حل لأية مشكلة وزيادة كفاءة المنظمة، كما أن التدخلات الرسمية تساعد أعضاء الفريق على تذكر مهامهم، ولا سيما أنها تلهمهم أن يكاملوا معرفتهم من أجل أن يكونوا فاعلين في إنجاز الأعمال الخاصة بهم، فالتدخلات الرسمية تسهم في تكوين الظروف المناسبة للمنظمة لمراقبة ومتابعة تكامل المعرفة المنجز من قبل أعضائها. وقد اعتمد الباحثان الدراسة التجريبية ووجدوا بأن تكامل المعرفة يمكن أن يكون فاعلاً عند اعتماد التدخلات الرسمية، فضلاً عن أن هذه الآليات تتأثر عن طريق تطبيق أعضاء المنظمة لها، وكذلك على مقدار التخصص في قاعدة معرفتهم.

أما (Jin & Kotlarsky, 2012, 13-14) فنظروا إلى آليات تكامل المعرفة عبر ثلاث من وجهات النظر، هي:

١. آليات النظام والإجراءات

تمثل الأنشطة الرسمية (على سبيل المثال: القواعد، الروتينات، الإجراءات، والجدول)، التي تهدف إلى تعزيز كفاءة تكامل المعرفة عبر تجنب تكاليف الاتصالات والتعلم، وهذه الآليات تهدف إلى تضمين مختلف مجالات المعرفة المتخصصة في قواعد التشغيل القياسية، أو تطوير أنماط متعاقبة من التفاعلات تسمح بدمج المعرفة المتخصصة دون الحاجة إلى تواصل تلك المعرفة، وتعكس وجهة النظر هذه على نحو كبير الآليات المقترحة من قبل (Grant) و (Okhuysen & Eisenhardt).

٢. الآليات التفاعلية

توفر هذه الآليات إمكانية التكامل للمعرفة عبر تفاعل المشاركين وتعاونهم عن طريق التفاعل المكثف بين مجموعات المعرفة المختلفة، فبعض آليات التنسيق كان قد تمت مناقشتها في أدبيات إدارة المعرفة بأنها تُسهل تكامل المعرفة، ومن بينها الهيكل الهرمي الرسمي والعلاقات الجانبية غير الرسمية، وقد أظهرت النتائج أن تقليل القيود الهرمية وزيادة التفاعل بين الوحدات الوظيفية يُسهم في المشاركة الفاعلة للمعرفة عبر الوحدات داخل المنظمة نفسها. فضلاً عن ذلك فقد عدت الدراسات التطبيقية في سياقات مختلفة وعلى نطاق واسع أن نظام الذاكرة المعاملاتية هي آلية تكامل فعالة للمعرفة على سبيل المثال دراسات في الإعدادات الافتراضية، و فرق العمل في موقع العمل في سياق الاستعانة بمصادر خارجية (التعهيد)، وظروف تنفيذ المهمة عن طريق فرق غير متجانسة.

وفي سياق الحديث عن الذاكرة المعاملاتية، ووفقاً لـ (Wegner et al.) فتصنف هذه الذاكرة إلى نوعين هما الذاكرة الداخلية التي تعرف بوصفها المعرفة الموجودة في عقول الأفراد أعضاء الفريق، والذاكرة الخارجية وهي المعرفة غير الموجودة في عقول أعضاء الفريق والتي يمكن تحديد موقعها واسترجاعها عندما يحتاجها عضو أو أعضاء الفريق، و يمكن التعرف على أماكن تواجد الذاكرة الخارجية عن طريق أعضاء الفريق أنفسهم، أو قد تكون موجودة في المستندات، وملفات الحاسوب، وقواعد البيانات، إلّا أن هناك أربعة تحديات رئيسية في مجال تكامل المعرفة بالنسبة للذاكرة المعاملاتية تم تحديدها في البيئة الافتراضية، وهذه التحديات هي: القيود على الذاكرة المعاملاتية، وعدم الكفاية في الفهم المتبادل، وفشل المشاركة والاحتفاظ بالمعرفة السياقية، وعدم المرونة في الروابط المنظمة (Alavi & Tiwana, 2002, 1032). وإن الهدف من الذاكرة المعاملاتية بوصفها آلية لتكامل المعرفة بأنها مفيدة للغاية عند البحث عن مصادر لمعرفة عالية التخصص داخل المنظمة أو خارجها (Eslami, 2017, 23).

من هنا برزت مقترحات تؤكد أن أنظمة إدارة المعرفة يمكن أن ترعى عملية تكامل المعرفة وتعززها (Jin & Kotlarsky, 2012, 13).

٣. آليات عبور الحدود

على النقيض من وجهتي النظر الأولى والثانية، فإن بعض الآليات لا تركز على التأثيرات المباشرة على تكامل المعرفة أو تحدد منهاجاً مستقلاً يعزز من تكامل المعرفة، إلّا أنها تتطوي على سلسلة من التحولات و / أو الممارسات التي تُسهل التغلب على واختراق أنواع مختلفة من الحدود في عملية التكامل، فقد أشارت العديد من الدراسات أن تكامل المعرفة عبر فرق متعددة الوظائف يواجه الاختلافات والاعتمادية على الغير عبر الحدود المعرفية، وبالنظر

إلى ذلك فإن مناهج الاجتياز والتجاوز هي قد تم افتراضها ومقارنتها ضمن أدبيات إدارة المعرفة (Jin & Kotlarsky, 2012, 14).

وأشار (Chen *et al*) إلى ثلاثة أنواع من الحدود، هي: حدود المعرفة، والحدود الهيكلية، وحدود الثقافة الفرعية، لذلك تم اقتراح خمس آليات لتجاوز هذه الحدود ولتوسيع نماذج الأقسام والأفراد، عن طريق التناوب الوظيفي عبر الوظائف، وتكوين فرق تطوير المنتجات عبر الوظائف، وبناء منظمات مرنة على أساس شبكات نظير إلى النظير، وإعادة تشكيل الذاكرة المنظمة لتكوين روتينات ومعرفة جديدة، فضلاً عن ذلك يتم اقتراح التفاعل التبادلي الذي قد يكون ضمناً بوصفه آلية مهمة في ضبط الهيكل الاجتماعية، إذ يتم تسليط الضوء على الحوارات المتبادلة بين الأفراد بغرض تسهيل توليد المعرفة الجديدة في المنظمات (Jin & Kotlarsky, 2012, 13).

وهناك عادةً ثلاثة أنواع من حدود المعرفة في المنظمات، هي: الحدود اللفظية التي ترتبط بالاختلافات في المفردات أو اللغة، والحدود الدلالية التي تتعلق بالاختلافات في التفسير، و الحدود الواقعية أو العملية التي تخص الاختلافات في الاهتمامات والتخصصات الوظيفية (Haddad & Bozdogan, 2009, 20). كما أن هناك أربعة أنواع من الأشياء الحدودية التي يمكن أن نرسمها وعلى فق الأنواع الثلاثة من حدود المعرفة، وهي (Carlile, 2002, 451) :

١. مستودعات قواعد البيانات التي توفر لغة مشتركة لتحويل المعرفة عبر الحدود اللغوية.
 ٢. صيغ معيارية وطرائق توفر صيغ مشتركة لترجمة المعرفة عبر الحدود الدلالية.
 ٣. النماذج كالرسومات والنماذج الأولية والمحاكاة الحاسوبية للمفاوضة على وتحويل اعتماديات المعرفة عبر الحدود الواقعية.
 ٤. الخرائط مثل مخططات الجدولة وخرائط العمليات ومخططات تدفق العمل لتمثيل وتوضيح اعتماديات المعرفة عبر الحدود الواقعية.
- ويُعد التصنيف الثالث والرابع للأشياء الحدودية ذو طبيعة مشابهة وذو غرض متشابه وعادة تُجمع سوياً.

فيما صنف (Alenvert & Evaldsson, 2015, 12) آليات تكامل المعرفة إلى نوعين، هما: الأول هي آليات تكامل عامة وتتمثل تلك الآليات بالتي حددها (Grant) وتم ذكرها آنفاً، أما النوع الثاني فهي آليات تكامل معرفة عالمية، تساعد على تسهيل التكامل، والتنسيق، ونقل المعرفة استناداً إلى ما قدمه (Daft)، وتتمثل هذه الآليات بالفرق العالمية، والتخطيط والمراقبة من قبل المقر الرئيس، وأدوار تنسيقية محددة، (Daft, 2010, 231-233) ويركز (Beatriz & Fernando, 2015, 16) على الفرق العالمية بوصفها من العوامل التنظيمية في تطوير المنتج العالمي، وعلى النحو الآتي:

١. **آلية الفرق العالمية:** سمحت شعبية و نجاح الفرق على الصعيد المحلي، للمدراء بالنظر على نحو مباشر لكيف يمكن لهذه الآلية أن تحقق تنسيق أفقي قوي، وبالتالي الاعتراف بهذه الفرق للتنسيق عالمياً (Daft, 2010, 231-233). وتستفيد المنظمات من الفرق العالمية لاستغلال المعرفة المنتشرة عالمياً (McDonough et al., 2001, 110). وهذه الفرق هي مجموعات عمل عبر الحدود الوطنية تتكون من أعضاء متعددي الجنسيات تمتد أنشطتهم لبلدان عديدة، وهذه الفرق عادةً ما تكون على نوعين: فرق متباينة الثقافة يأتي أعضاؤها من بلدان مختلفة وتجتمع وجهاً لوجه، وفرق عالمية افتراضية يبقى أعضاؤها في مواقع منفصلة حول العالم ويديرون عملهم إلكترونياً (Daft, 2010, 231). وهنا ينبغي على المدراء أن يكونوا مستعدين للتعامل مع التشتت والتنوع الجغرافي، واللغات، والجنسيات، والخلفيات الثقافية المختلفة، ويُعد هذا أمراً ضرورياً لإنشاء سياق تنظيمي مناسب للفرق العالمية (Salomo et al., 2010, 959).

إن الاستخدام الأكثر تطوراً للفرق العالمية يتضمن تحقيق إسهامات في ثلاثة مجالات إستراتيجية، إذ تساعد الفرق العالمية المنظمات لمخاطبة تحدي التمايز بما يمكنهم أن يكونوا أكثر استجابة على المستوى المحلي عبر توفير المعرفة لتلبية احتياجات الأسواق الإقليمية المختلفة، وتفضيلات الزبائن، والأنظمة السياسية والقانونية، وتوفر الفرق مزايا تكاملية تساعد المنظمات على تحقيق كفاءات عالمية النطاق أو إقليمية، وعمليات وتصاميم قياسية عبر البلدان، وتُسهم هذه الفرق في التعلّم المنظمي المستمر، بما يتطلب من المدراء اختيار الأفراد ذوي العقلية التعاونية، والاستفادة القصوى من النقانة المتطورة يُعد أمراً بالغ الأهمية (وسائل التواصل الاجتماعي مثلاً)، للاستفادة من مساحة العمل الافتراضية التي تتيح لأعضاء الفريق الوصول على مدار (٢٤) ساعة (Daft, 2010, 231).

من جهته أشار (Alenvert & Evaldsson, 2015, 18) بأن الفرق العالمية تتوافق مع آلية حل مشكلة المجموعة واتخاذ القرارات المقترحة من قبل (Grant) لكنها على المستوى العالمي.

٢. **آلية تخطيط المقر الرئيس:** منهج ثانٍ لتحقيق تنسيق عالمي قوي، وهو أن يؤدي المقر الرئيس دوراً نشطاً في التخطيط، والجدولة الزمنية، والتحكم للحفاظ على الوحدات المنتشرة على نطاق واسع للمنظمة العالمية التي تعمل معاً وتتحرك في الاتجاه نفسه، لقد أشرت إحدى الدراسات الاستطلاعية بأن (٧٠%) من المنظمات العالمية تكون أهم وظيفة لمقرها الرئيس هو توفير قيادة لوحدها الفرعية المنتشرة عالمياً، فبدون تلك القيادة سوف تتصرف كل وحدة فرعية على نحو مستقل بدلاً من العمل على تنسيق عمل تلك الوحدات. وقد تلجأ تلك المنظمات لمواجهة هذا التحدي إلى تفويض المسؤولية والسلطة لاتخاذ القرار في بعض

المناطق (على سبيل المثال: تكييف المنتجات لتلبية الاحتياجات المحلية)، مع سيطرة قوية عبر الأنظمة المركزية في مجالات أخرى لتوفير التنسيق والتكامل اللازمين، إذ يمكن أن تساعد الخطط، والجدول الزمني، والقواعد والإجراءات الرسمية على ضمان التواصل على نحو أكبر بين الأقسام والمقر الرئيس، فضلاً عن تعزيز التعاون والتداؤب بين الوحدات البعيدة لتحقيق أهداف المنظمة بطريقة فاعلة من حيث الكلفة، وتمكن المدراء من تحقيق توجه إستراتيجي واضح، وتوجيه العمليات البعيدة، وحل الطلبات المتنافسة من الوحدات المختلفة.

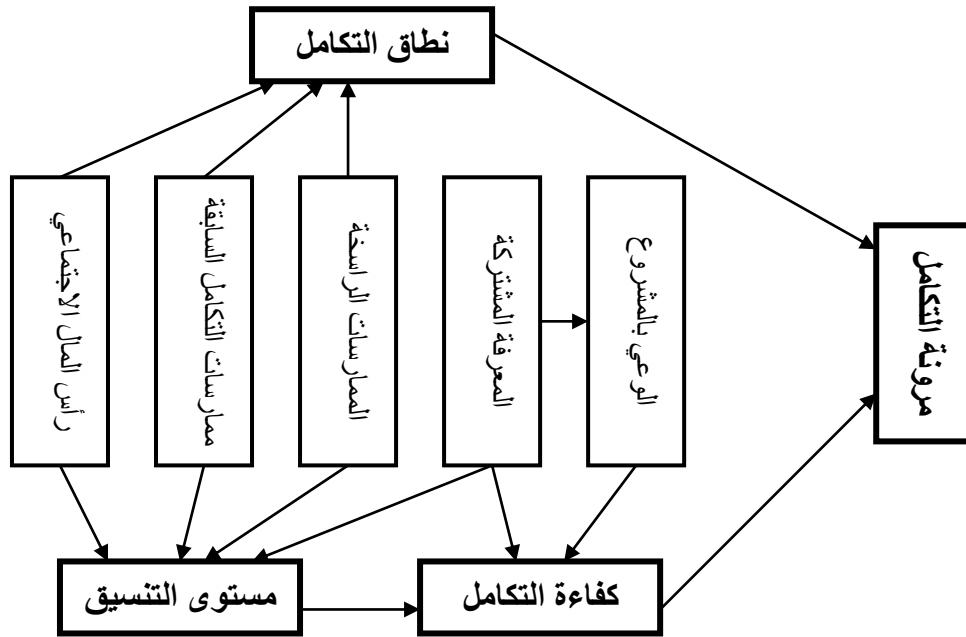
٣. آلية الأدوار التنسيقية الموسعة: ربما تطبق المنظمات حلول هيكلية لإنجاز تعاون وتنسيق أقوى، فتكوين مراكز وأدوار تنظيمية معينة للتنسيق هو طريقة لمكاملة أجزاء المنظمة لتحقيق مركز تنافسي قوي، فالمنظمات الدولية الناجحة تَعَمَد على توسيع دور مديري الأقسام الوظيفية الرئيسة في المقر الرئيس (على سبيل المثال: توسيع المسؤوليات ليشمل التنسيق عبر البلدان، وتحديد وربط خبرات المنظمة ومواردها في العالم)، فمدير التصنيع في المنظمة الدولية يجب أن يكون على دراية بعمليات التصنيع الخاصة بالمنظمة للوحدات المنتشرة في مختلف أنحاء العالم، وينسق معها، فهو المسؤول عن إدراك التطورات الجديدة في تكنولوجيا التصنيع أينما تحدث، واستخدام المعارف لتطوير المنظمة، وفي السياق نفسه يمارس مدراء التسويق، والموارد البشرية وغيرهم تلك المسؤوليات، وهؤلاء المدراء في المنظمات الدولية مشاركون ليس للأنشطة لموقع معين، بل للتنسيق عبر البلدان للوحدات المماثلة لها في الوحدات الفرعية. أما مدراء الوحدات الفرعية المنتشرة في العالم فمسؤوليتهم تنسيق جميع الأنشطة الوظيفية المختلفة داخل البلد لمواجهة المشكلات والفرص والاحتياجات السائدة في السوق المحلية، فضلاً عن نقل الأفكار، والموال، والمنتجات، والتكنولوجيا التي تنشأ في بلد ما، بما يحقق للمنظمة متعددة الجنسيات مرونة واستجابة سريعة، ويمكنها من توفير المعرفة والحلول المتكاملة عبر العديد من المنظمات والأقسام والبلدان، فقدّر كبير من المعلومات يتم تبادله ليس فقط عن طريق النظم والهيكل الرسمية، بل عبر العلاقات والقنوات غير الرسمية أيضاً.

وأشار (Eslami, 2017, 23) أن معظم الآليات المطروحة لتكامل المعرفة تكون في إطار تحليل طارئ وفي سياق الحدث، مما يساعد على فهم كيفية ملائمة كل آلية من آليات تكامل المعرفة لسياق معين، وقد يكون من المهم أيضاً كيفية استخدام آليات تكامل المعرفة وتغييرها خلال عملية تطوير المنتج وإنجاز الأنشطة والعمليات.

المبحث الثاني

تكامل المعرفة: عوامل التأثير

حظي موضوع تكامل المعرفة بأهمية كبيرة نظراً لتركيزه على مورد مهم من الموارد الإستراتيجية للمنظمة وهي المعرفة، فضلاً عن أثره على أداء المنظمة بصفة عامة، وقد جاءت العديد من الدراسات لتحديد مجموعة العوامل التي يُمكن أن تُسهم في هذا التكامل وتعزيزه، فقد تطرقت بعض الدراسات إلى عامل واحد أو اثنين أو مجموعة من تلك العوامل، فيما ذهبت دراسات أخرى للبحث في العلاقة بين واحد أو اثنين من العوامل المؤثرة في تكامل المعرفة، وهنا يشير الباحث بأن تلك الدراسات قد تتداخل في العوامل التي تذكرها والمؤثرة في تكامل المعرفة. فقد تضمنت دراسة (Huang & Newell, 2003, 172) في إطار مقالته الموسومة "دينامية وعمليات تكامل المعرفة ضمن سياق المشروعات عبر الوظائف المتعددة" إلى مجموعة من العوامل المؤثرة في تكامل المعرفة عبر تأثير تلك العوامل في خصائص تكامل المعرفة، ووفقاً لما هو موضح في الشكل (١١)، وتتمثل تلك العوامل بالآتي: رأس المال الاجتماعي، وخبرة التكامل السابقة، والممارسات الراسخة، والمعرفة المشتركة، والوعي بالمشروع، وتأثيراتها على نطاق، ومرونة، وكفاءة ومستوى التنسيق المتعلق بتكامل المعرفة.



الشكل (١١)

العوامل المؤثرة في التكامل المعرفي بحسب تأثيرها في خصائص التكامل

Source: Huang, J.C., and Newell, S., (2003), Knowledge Integration Processes and Dynamics within the Context of Cross-Functional Projects, International Journal of Project Management, No (21), PP 167-176.

ويرى الباحث أنه وفي إطار الحديث عن العوامل المؤثرة في تكامل المعرفة يمكن عرض تلك العوامل وفق ما جاء بعدد من الدراسات، وكما يعرضها الجدول (١١).

الجدول (١١)

العوامل المؤثرة في تكامل المعرفة بحسب وجهات نظر بعض الباحثين

العوامل المؤثرة	الباحث والسنة والصفحة
السياق الاجتماعي، ورأس المال الاجتماعي	(Lang, 2004, 95)
رأس المال الاجتماعي الداخلي والخارجي	(Newell et al., 2004, 543-557)
رأس المال الاجتماعي	(Bhandar et al., 2007, 263)
رأس المال الاجتماعي وأبعاده	(Robert et al., 2008, 314)
رأس المال الاجتماعي، والبنية التحتية التي تتضمن (قاعدة تكامل المعرفة، والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، و نظام التحفيز) ، والطاقة "الامتصاصية"، والتعلم المنظمي	(Xiao et al., 2008, 2)
الثقافة التنظيمية، ورأس المال الاجتماعي، والطاقة الامتصاصية	(Xiao et al., 2008, 937)
رأس المال الاجتماعي	(Bhandar, 2010, 267)
عوامل تتعلق بخصائص المهمة، وعوامل ترتبط بخصائص المعرفة، وعوامل ذات صلة بخصائص العلاقات	(Hilmersson & Lindell, 2014, 23)
عوامل تتعلق بخصائص المهمة، وعوامل ترتبط بخصائص المعرفة، وعوامل ذات صلة بخصائص العلاقات	(Alenvert & Evaldsson, 2015, 12)
الثقة	(Sankowska & Soderlund, 2015, 973)

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

كما أشرت دراسة (Erkelens et al., 2010, 89) أن هناك عوامل تؤثر في تكامل المعرفة وعلى وفق ثلاثة مستويات تحدد الأول بمستوى وحدة الأعمال، حيث وضمن هذا المستوى فإن للثقافة والمنطق المهيمنين تأثيراً في تحقيق التكامل، أما المستوى الثاني: فهو على مستوى المعرفة إذ إن التشابه في قاعدة المعرفة يؤثر إيجاباً على قدرة تكامل المعرفة، فضلاً عن ذلك تُسهل المعرفة التي يتم تضمينها في سياق مشترك بتبسيط فهم المعرفة من المتخصصين الآخرين. أما المستوى الثالث: فهو العلاقات، إذ توفر القوة المناسبة في العلاقات فهماً مشتركاً بين وحدات العمل وهي تضم (التماثل، والثقة المتبادلة) واللذان يُسهمان في تسهيل الاندماج الهيكلي لهذه العلاقات.

وأشار (Jin & Kotlarsky, 2012, 5) إلى مجموعة من العوامل المؤثرة في تكامل المعرفة بوصفها أسبقيات ضرورية لهذا لتكامل، وكما يعرضها الجدول (١٢).

الجدول (١٢)

العوامل المؤثرة في تكامل المعرفة من وجهة نظر (Jin & Kotlarsky, 2012)

العوامل الرئيسية	العوامل الفرعية	الوصف
سمات المعرفة	المعرفة الداخلية و المعرفة الخارجية	المعرفة الداخلية التي تشير إلى المعرفة الموجودة ضمن المنظمة / الفريق. المعرفة الخارجية تشير إلى المعرفة الجديدة الموجودة خارج المنظمة.
	المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة	المعرفة الضمنية يصعب عادة إضفاء الطابع الرسمي عليها والتواصل معها وهي متجذرة في التصرفات، والالتزام، ومتضمنة في سياقات معينة. أما المعرفة الصريحة فهي قابلة للنقل بلغة نظامية ورسمية.
	تمايز المعرفة	الدرجة التي تكون فيها المعرفة المراد مكاملتها مشتركة أم لا. فالمعرفة المشتركة تعني فهم مشترك ضمن مجال معين بين الأعضاء المشاركين في عملية الاتصال.
	حدود المعرفة	الاختلافات في المعرفة المركزية، والمضمنة، والمستثمرة في ممارسات مختلفة التي يمكن أن تكون ذات طبيعة نحوية، أو دلالية، أو براغماتية.
	الثقة	الإيمان، والاعتماد على أفراد أو جهات أخرى.
عوامل اجتماعية	الثقافة / المناخ هيكل (الفريق، المشروع، المنظمة أو الشبكة)	الثقافة التنظيمية أو بنية العمل التي تعزز الرغبة في التكامل. الترابط الأساسي للاتصالات، وروابط القوة بين الأعضاء من الزبون والبائع (على سبيل المثال : التسلسل الهرمي والتماسك).
	تماثل الفريق	التماثل يُكون رابطة شعورية بين أعضاء الفريق، والهدف، ويعزز التزامهم بالهدف.
	الحدود الثقافية - الاجتماعية	الزبون وفرق البائعين يأتون من خلفيات ثقافية مختلفة، ومن ثم لديهم مجموعات متنوعة من المعتقدات بما يتعلق بثقافة العمل، والموايد النهائية، والسلوك العام.
	الخبرة	الخبرة العملية في تنفيذ الحلول من المشاريع السابقة.
	الخبرة من (الزبون والبائعين)	تعد هذه بوصفها معرفة أساسية في مجال معين، خبرة الزبون في مجال تكنولوجيا المعلومات (بمعنى: معرفة زبون المنظمة في مجال تكنولوجيا المعلومات الخارجي)، وخبرة البائع (الخبرة المتكررة في تقديم خدمات مماثلة لزيائن منظمات أخرى).
قدرات تنظيمية	طاقات التوسع	توسيع قاعدة المعرفة الحالية عن طريق البحث، والوصول، وامتصاص المعرفة الجديدة والمتنوعة لتوليد حلول إضافية قابلة للتنفيذ.
	قدرات تكنولوجية	القدرة لتطبيق أدوات تكنولوجيا المعلومات، على سبيل المثال : أنظمة الاتصالات، وتقنيات تنقيب البيانات، منصات الاتصالات التي توفرها البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.
	شروط تعاقدية / أغراض إستراتيجية	الاتفاق الذي يحدد الاحتياجات، والمسؤوليات، وأهداف المشروع والنتائج المتوقعة والتفاصيل الأخرى.
	تعقيد المهمة	قابلية التحلل، الترابط، التكرار، عدم التجانس، قابلية التحليل للمهام في المشروع.
	عدم تأكد المهمة	الفرق بين كمية المعلومات المطلوبة لأداء المهمة ومقدار المعلومات التي تمتلكها المنظمة بالفعل.
عوامل ترتبط بالمهمة		

Source: Jin, X., and Kotlarsky, J., (2012), A Conceptual Framework of Knowledge Integration in Multisourcing Arrangements, Thirty Third International Conference on Information Systems, Orlando, PP 5-7.

إن ما تقدم يعرض جزء من تلك الدراسات التي تناولت العوامل المؤثرة في تكامل المعرفة، وقد لا تكون شاملة لكل العوامل المؤثرة في تكامل المعرفة، إلا أنها تعكس على نحو كبير الجزء الأكبر والأهم من تلك العوامل، وسيتم في هذه الدراسة التطرق إلى مجموعة من العوامل المؤثرة في تكامل المعرفة التي يرى الباحث بأنها الأهم لتحقيق التكامل المطلوب، بغض النظر عن المستوى الذي يتحقق عنده ذلك التكامل، وهذه العوامل هي:

١. رأس المال الاجتماعي

حظي موضوع رأس المال الاجتماعي باهتمام كبير بين علماء الاجتماع، والاقتصاد، والسياسة فهناك إجماع متزايد بين الباحثين بأن هناك ثلاث شخصيات بارزة كان لها الفضل في تقديم إسهامات بارزة وكبيرة في هذا المجال، هذه الشخصيات هي (Bourdieu, Coleman, Putnam &)، فقد وصِفَ هؤلاء بأنهم انشأوا روافد متميزة نسبياً في الأدبيات المرتبطة برأس المال الاجتماعي، فقد أكد (Bourdieu & Coleman) على دور العلاقات الاجتماعية الفردية والتنظيمية في التنبؤ بالتقدم الفردي والعمل الجماعي، بينما وضع (Putnam) فكرة أنشطة المواطنة والمشاركة بوصفها أساساً للتكامل الاجتماعي والرفاهية، وبالرغم من الاختلافات في وجهات النظر مثلاً بين هؤلاء الباحثين إلا أن مناقشاتهم التي وضعوها تشير بأن رأس المال الاجتماعي متجذر في العلاقات والتفاعلات بين الأفراد، وجنباً إلى جنب مع مجموعات مشتركة من القيم التي ترتبط مع هذه العلاقات والاتصالات (Fu, 2004, 5).

وعرف (Nahapiet & Ghoshal, 1998, 243) رأس المال الاجتماعي بأنه مجموع الموارد الفعلية والمحتملة التي تتوفر وتشتق عبر شبكة العلاقات التي يمتلكها الفرد أو الوحدة الاجتماعية. وأشار (Xiao et al., 2008, 3) أنه يمكن أن نميز رأس المال الاجتماعي في المنظمات إلى رأس المال الاجتماعي الداخلي الذي يشير إلى مدى العلاقات بين الأفراد والوحدات في منظمة معينة وجودتها، ورأس المال الاجتماعي الخارجي الذي يكمن في علاقات التبادل بين المنظمات والأفراد التي تمثلها وعن طريق دعم رأس المال الاجتماعي في المنظمة والعلاقات الخارجية يمكن تحقيق منافع معنوية لقاعدة المعرفة في المنظمة. ومن متغيرات رأس المال الاجتماعي الثقة، والمعايير، ومعتقدات السلوك الفردي التي يمكن أن تكون عوامل تنبؤ قوية لنية مشاركة المعرفة لدى الأفراد، كما أن إنتاج وتحويل المعرفة الضمنية يستند إلى شبكات غير رسمية، وإقامة الشبكات غير الرسمية يعتمد على رأس المال الاجتماعي الجيد في المنظمة. إذ أشارت البحوث التجريبية بأن رأس المال الاجتماعي يؤثر تأثيراً إيجابياً على تحويل المعرفة التي تم الاستحواذ عليها واستغلالها.

وأشار (Adler & Kwon, 2002, 21-22) بعد استعراضهما لعدد من التعريفات الخاصة برأس المال الاجتماعي، أن بعض التعريفات ركزت على رأس المال الاجتماعي الداخلي

وركزت التعريفات الأخرى على رأس المال الاجتماعي الخارجي، و جمعت مجموعة ثالثة بين الاثنين، كما أكد (Adler & Kwon) بأنه ليس من الصحيح تقسيم رأس المال الاجتماعي إلى داخلي وخارجي، لأن كلاهما سيؤثر على السلوك في جميع الحالات، وأن الباحثين قدموا تعريفاً لرأس المال الاجتماعي بعيداً عن هذا التقسيم. إذ يعرفانه بأنه حسن النية التي تتوفر لدى الأفراد أو المجموعات، ومصدرها يكمن في هيكل ومحتوى العلاقات الاجتماعية للمتفاعلين، التي يتدفق تأثيرها من المعلومات، والتأثير، والوحدات الفرعية التي تصنعها للمتفاعلين (Adler & Kwon, 2002, 23).

وعن مصادر رأس المال الاجتماعي أشارت (Lang, 2004, 94- 95) أن له أربعة مصادر، يكمن المصدر الأول في هياكل العلاقات التي ضمنها تُتخذ النشاطات وتمثل (توقعات لنشاطات ضمن الجماعة التي تؤثر على الهدف الاقتصادي وسلوك السعي إلى الهدف للأعضاء حتى وإن كانت هذه التوقعات غير موجهة تجاه المحيط الاقتصادي). و يتكون المصدر الثاني من مواقف يجمعها الشخص من أعماله للخير التي يصنعها للآخرين وعندما تكون مدعومة بعرف رد الجميل، ففي معاملات رد الجميل أو التبادل لا يتوقع الأفراد أن يتصرفوا وفق معايير مجموعة أخلاقية عالية، بل يتصرفون وفق غاياتهم الشخصية الأنانية أي أنهم يتوقعون بأن يحصلوا على رد جميل لما يفعلونه، ولكن على عكس سلوك السوق هذه المعاملات لا تتعلق بالمال أو المواد لكنها تتعلق بأمور اجتماعية غير ملموسة مثل حسن النية، أما المصدر الثالث لرأس المال الاجتماعي فهو الوحدة المقيدة التي تشير إلى ظروف تؤدي إلى سلوك موجه منضبط للمجموعة، يظهر نتيجة الاستجابة إلى وضع معين أو صنف من الأشخاص يواجهون مجموعة مشتركة من المشكلات، فالوحدة المقيدة تؤدي إلى دعم متبادل، ويتمثل المصدر الرابع لرأس المال الاجتماعي بالنقطة التي يتركز تطبيقها على طاقة المراقبة وطاقة فرض العقوبات على الأطراف المتفاعلة.

ولرأس المال الاجتماعي ثلاثة أبعاد هي: البعد الهيكلي الذي يتعلق بالروابط بين الجهات الفاعلة ويعكس الموارد الممكنة المتوفرة للفرد أو الفريق القائم بالعمل أو المهمة. والبعد العلاقتي الذي يشير إلى طبيعة العلاقات الاجتماعية المتطورة عبر تاريخ التفاعل بين أعضاء الفريق. أما البعد الثالث فهو المعرفي الذي يشير إلى اللغة، والأنظمة، والتفسيرات، والتصورات المشتركة. وتوفر هذه النظرة المتعددة الأبعاد لرأس المال الاجتماعي عدسة نظرية قيمة لأن كل بُعد من الأبعاد يسهل تكوين المعرفة وتبادلها (Nahapiet & Ghoshal, 1998, 243).

٢. الثقة

بالرغم من أن الباحثين صنفوا الثقة بوصفها متغيراً من متغيرات الشخصية لرأس المال الاجتماعي، إلا أن الباحث يرى ضرورة أن تؤطر الثقة بوصفها عامل رئيس تعمل المنظمات على تعزيزها، وذلك أن المؤشرات النظرية والميدانية تدل على أن بناء العلاقات والتبادل الناجح للمعلومات والمعرفة مستند على نحو كبير على عامل الثقة.

إن جميع المشاركين في المهمة أو العمل يعرفون أي من الأفراد المشاركين يمكنهم أن يؤثر على نحو مادي على المشاركين الآخرين. فهم يتقاسمون الأفكار، والاهتمامات، والقضايا بصراحة. وتؤثر المؤلفات الأدبية الاجتماعية الثقة بأنها خاصية مميزة للأفراد، أو العلاقات الاجتماعية، أو النظام الاجتماعي مع اهتمام غير متجانس للسلوك القائم على الأفعال على المستوى الفردي. ووفق وجهة النظر الأولى فهي أن الثقة تمثل خاصية للأفراد وبالتالي فهي تركز على الخصائص الفردية (المشاعر، والعواطف، والقيم)، أما وفق وجهة النظر الثانية فتعد الثقة سمعة جماعية يمكن الاعتماد عليها لتحقيق الأهداف المنظمة، وبالتالي يمكن تطبيقها على النسيج المؤسسي للمجتمع، أما وجهة النظر الثالثة فهي تتعامل مع الثقة بوصفها سلعة عامة قيمة يُسَرُّها النظام الاجتماعي ويدعمها، وهذه المستويات المختلفة من الثقة مترابطة فضمن المستوى الأول تتمثل الثقة بقيام الفرد بعمل ما مرتبط بمدى الدراية بمعرفته وبقدرته على التصرف وسمعته، وأن الثقة هي ليست بما يقول بل بما سيفعل، وعلى المستوى الجماعي فإذا لم تكن هناك ثقة في المنظمات التي ينتمي إليها الأفراد فلن تكون هناك ثقة بأنها قادرة على الوفاء بالوعود المتفق عليها، أما على المستوى الثالث فإن الترابط المشار إليه على المستوى الجزئي يُسهم على نحو محدد في تحديد أكثر تجرباً للثقة على المستوى الكلي (Fu, 2004, 14-15).

وتشمل الثقة استدامة الإخلاص المتبادل بين الأطراف المشاركة في أداء العمل أو إنجاز المهمة، بالنسبة إلى النوايا والسلوك، والثقة هي موثوقية أحد الأطراف بالشريك ونزاهته. فأعضاء الفريق الواثقين ببعضهم الآخر يكونون أكثر رغبةً بمشاركة الأفكار والمعلومات الشاملة المترابطة وتوضيح المسائل ومشاركة الأهداف الطويلة الأمد. فالثقة مطلوبة في تنظيم واستخدام المعرفة في تعاون فاعل، إذ يميل أعضاء الفريق إلى أن يكونوا أكثر رغبةً في المشاركة بالمعرفة وصنعها وتبادلها، وعندما تكون الثقة جزء لا يتجزأ من العلاقة بين أعضاء الفريق، وإن السلوك الانتهازي لن يحدث لأن أعضاء الفريق سيتجاهلون المكاسب الفردية قصيرة الأمد لصالح تحقيق المنافع طويلة الأمد المتمثلة في تطوير المنتج. فالتبادلات تستند وتعتمد على الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق، وتسمح الثقة بتقييم ما إذا كان أعضاء الفريق سيتصرفون للمصلحة العامة، ولا يعرضون تطوير المنتجات للخطر، وفي ضوء هذه الاعتبارات من المتوقع أن تسهل الثقة تكامل المعرفة (Revilla & Cury, 2008, 4-5).

وتعد الثقة بوابة الحصول على المعرفة وآلية تشجع مشاركة المعرفة لدى الفرد، وهذا ينطبق على نحو خاص على حالات تتميز بالضعف مثل تسرب معلومات قيمة عن منظمة أو زبون إلى النطاق العام عبر استشاري قد تم توظيفه وخسارة في المزايا التنافسية، وإذ تؤدي الثقة دوراً مهماً في صنع المعرفة وتحقق رابطة بين تكامل المعرفة والثقة. وبالرغم من ذلك فقليلة هي الدراسات التي تربط الثقة مباشرة مع صنع المعرفة، ورغم أن البحوث الحالية تشدد على أن توليد المعرفة ينتفع عادةً من المناخ الإيجابي والتسامح مع الخطأ وتخفيف مخاطر الاستغلال والاسترخاء الناتج عن الثقة، وعلى العكس فإن عدم الثقة يعيق القدرة الإدراكية للفرد، فالثقة تزيل الخوف من السلوك الانتهازي وبدورها لها تأثير مباشر وإيجابي على أداء الفريق، فبوجود المستوى العالي من الثقة بالآخرين فمن المتوقع أن يضع الفرد أهدافاً أعلى ويحصل على موارد معلوماتية من الآخرين ويعبئها، وبالنتيجة يبذل جهد لأداء المهام ويحققها، وهناك نوعين من الآليات المهمة في هذا المناخ الإيجابي التي تصنعها الثقة هي: السلامة النفسية والاسترخاء النفسي، فالأول يزيل التوتر السلبي ويحث الآخر على الشعور الطبيعي المرتبط بالمرح واللعب وما يؤدي إليه من نتائج فورية (Sankowska & Soderlund, 2015, 986).

ويوفر التعاون القريب والوثيق المتطلبات المسبقة الضرورية لبناء الثقة والفهم المتبادل والالتزام، وهناك أنواع مختلفة من الثقة، إذ يمكن أن نميز بين المستوى البارز للثقة بالاستناد على حسن النية والعمليات التفاعلية والاتصالات الشخصية والأفراد الجديرين بالثقة من جانب، ومستوى أساس من الثقة تستند على التنافس ومحدودية الانكشاف والواجهات التقنية والحسابات، لذا ترتبط الأنواع المختلفة من الثقة بحالات مختلفة، وأن الوثوق بحسن نية الشخص الآخر هي كيان يعتمد على الحالة، فعند مشاركة المعرفة الحساسة والإستراتيجية نجد أن الاتصالات مهمة لتعزيز الثقة لتحقيق علاقة أكثر ارتباطاً وعمقاً، وفي هذه الحالة فإن المستوى البارز من الثقة يبدو ضروري وقد تأكد هذا من قبل (Tiwana & Mclean) اللذان ناقشوا متطلبات تكامل المعرفة وارتباطها بتعدد الخبرة وجودة العلاقة والقدرة على الترابط مع الأقران خارج النطاق الخاص، إذ أشرت دراستهما بأن الخبرة السابقة للتعاون مع الأطراف الخارجية تؤثر إيجاباً على الثقة والتكامل. وأن نقص الثقة يمكن أن يُقلل عبر اللقاءات وإقامة ورش العمل المشتركة فهذه التفاعلات قد تؤدي إلى ثقة متبادلة تؤدي إلى تبادل المعلومات والمعرفة بين حدود المنظمة، وبالنتيجة فإن الثقة هي مفتاح ضروري مسبق مطلوب لتكامل المعرفة حتى وإن كانت لها أدوار مختلفة وفي أوضاع مختلفة (Rosell, 2013, 24-25).

٣. الثقافة التنظيمية

إن تأثير الثقافة التنظيمية لا يظهر على نحو مباشر في تحقيق الفاعلية التنظيمية لكن تأثيرها يبرز عبر تشكيل سلوك الأعضاء العاملين في المنظمة، وإن الجزء الأكثر أهمية في عملية صنع القرار هو هضم المعلومات التي يتم الحصول عليها من البيئة الخارجية، وإن ممارسات إدارة المعرفة تؤسس عملية لكيفية استيعاب المعلومات الخارجية والداخلية وهضمها ووضعها ومكاملتها في الذاكرة التنظيمية، والثقافة التنظيمية تُنشأ آلية لصناعة الإحساس، فأعضاء المنظمة يقدمون معاني للبيانات والمعلومات الجديدة، ويتشاركون معاني بديلة، ويعيدون تركيب معاني جديدة مشتركة، واتخاذ قرارات بشأن مسارات الإجراءات بناءً على تفاهاتهم الجديدة، والعملية برمتها مشروطة بالثقافة التنظيمية، لأن القيم والمعايير السلوكية التي يحتفظ بها الأفراد أعضاء المنظمة تكون بمثابة مُرشح في عمليات صنع المعنى والبناء المعرفي (Zheng *et al*, 2010, 764).

وتعدّ الثقافة برمجة مشتركة للعقل، وهي تميز أعضاء المجموعة عن الآخرين، ويمكن أن تُعدّ الثقافة التنظيمية نمط من الافتراضات والمعتقدات الأساسية التي تطورها مجموعة اجتماعية معينة عبر تاريخها من التكامل الداخلي والتكيف الخارجي، والتي نجحت في الماضي لتعتبر من قبل مجموعة من الأشخاص بأنها ثابتة ومهمة بما يكفي لتمريرها إلى الأعضاء الجدد بوصفها طريقة صحيحة لتفسير واقع المنظمة. وتؤثر الثقافة في اقتصاد المعرفة على موقف الموظفين تجاه المعرفة وسلوك المنظمة للحصول على المعرفة الجديدة ونشرها كما تأثر في العلاقة بين معرفة الفرد ومعرفة المنظمة، فضلاً عن إبداع المعرفة للمنظمة، لذا فإن المسألة الأساسية لإدارة المعرفة هي تشكيل ثقافة تنظيمية ملائمة تدعم وتشجع نشاطات مرتبطة بالمعرفة، وتركز هذه الثقافة التنظيمية على التواصل بين الموظفين لصياغة روابط ومشاركة وجهات نظر مختلفة (Xiao *et al.*, 2008, 3).

وتشير الثقافة التنظيمية إلى السلوكيات، والقيم، والافتراضات المشتركة، وتُعدّ هذه الثقافة مصدراً للميزة التنافسية المستدامة، والبحوث التطبيقية تعرضها بوصفها عامل رئيس للفاعلية التنظيمية، إذ تم تحديد أربعة أبعاد رئيسة لها هي: القدرة على التكيف، وتشير إلى الدرجة التي تتمتع بها المنظمة بالقدرة على تعديل السلوك، والهياكل، والنظم من أجل البقاء في أعقاب التغيرات البيئية، والتماسك الذي يشير إلى المدى الذي يتمسك فيه أعضاء المنظمة بالمعتقدات، والقيم، والتوقعات باستمرار، والمشاركة إذ تعني المدى الذي يتم فيه تضمين ومشاركة أعضاء المنظمة في عملية صنع القرار، والرسالة التي تشير إلى وجود تعريف مشترك لغرض المنظمة. وتؤثر الأدبيات علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة وذلك دليلاً على المساهمة الإيجابية للأبعاد الأربعة (Zheng *et al*, 2010, 765).

٤. الطاقة الامتصاصية

يعدّ موضوع الطاقة الامتصاصية من الموضوعات المهمة التي استحوذت على اهتمام العديد من الباحثين كان أولهم (Cohen & Levinthal) إذ عرفا الطاقة الامتصاصية بأنها قدرة المنظمة على تمييز قيمة المعلومات الجديدة، وهضمها أو استيعابها، وتطبيقها لأغراض تجارية (Cohen & Levinthal, 1990, 128). وبالتالي فإن هذا التعريف يتضمن ثلاثة أبعاد هي (التمييز، والاستيعاب، والتطبيق)، الذي عُرِفَ من قبل الباحثين الآخرين بالأنموذج الثلاثي. وعرفت الطاقة الامتصاصية بأنها قدرة دينامية ترتبط بتكوين واستخدام المعرفة التي

تعزز قدرة المنظمة على اكتساب ميزة تنافسية (Zahra & George, 2002, 185).

وأشار (Cohen & Levinthal, 1990, 128) أن المصادر الخارجية للمعرفة تكون حاسمة لعملية الإبداع، لذلك فإن قدرة المنظمة على استكشاف المعرفة الخارجية تعدّ مكون حرجي للقدرات الإبداعية المنظمة، وأن قدرة المنظمة على تقييم واستخدام المعرفة الخارجية تعدّ إلى حدٍ كبير دالة على مستوى المعرفة السابقة ذات الصلة بالمعرفة الجديدة، وتتضمن المعرفة السابقة المهارات الأساسية، واللغة المشتركة، والتطورات التكنولوجية أو العلمية الحديثة في المجال المحدد، وبالتالي فإن المعرفة السابقة تمنح القدرة لتمييز قيمة المعلومات الجديدة وتسهيل التعلّم.

وأشار (Cohen & Levinthal, 1990, 131) بأن الطاقة الامتصاصية للمنظمات ستعتمد على الطاقة الامتصاصية لأعضائها الأفراد، وأن تطوير هذه القدرة للمنظمة يعتمد على الاستثمارات السابقة في الطاقات الامتصاصية الفردية لأعضائها، ويميل التطوير على نحو تراكمي، وأن الطاقة الامتصاصية للمنظمات لا تعتمد فقط على العلاقة المباشرة بين المنظمة وبيئتها الخارجية، بل أيضاً تعتمد على نقل المعرفة عبر وضمن الوحدات الفرعية التي ربما قد يتم استبعادها من نقطة الدخول الأصلية، ونتيجة لذلك فإن فهم مصادر الطاقة الامتصاصية للمنظمة يتطلب التركيز على هيكل الاتصالات بين المنظمة و بيئتها الخارجية، والمنظمة ووحداتها الفرعية، فضلاً عن تشخيص وتوزيع الخبرة في المنظمة.

وقد قام (Zahra & George, 2002) بتعديل وتوسيع للأفكار التي قدمها (Cohen & Levinthal) عن طريق تحديد أربعة أبعاد مميزة لمفهوم للطاقة الامتصاصية هي: **الاستحواذ** (تحديد والحصول على معرفة خارجية ثمينة للعمليات الحالية)، و**الاستيعاب** (تفسير وفهم المعرفة الجديدة)، و**التحويل** (تطوير وتحسين المعرفة التي تم استيعابها لتسهيل دمجها مع المعرفة الموجودة)، و**الاستغلال** (دمج المعرفة المكتسبة والمحوّلة إلى العمليات)، إذ صنفوا البعدين الأول والثاني (الاستحواذ و الاستيعاب) على أساس الطاقة الامتصاصية المحتملة التي تتعلق بالاستشعار وتحديد المعرفة الجديدة التي ستكون مفيدة للمنظمة، والبعدين الثالث والرابع (التحويل، والاستغلال) يمثلان الطاقة الامتصاصية المنظمة المتحققة التي ترتبط بالاستفادة من

المعرفة التي تم امتصاصها لمزايا وفوائد تجارية للمنظمة. ويرى الكاتبان بأن المنظمات بحاجة إلى تحقيق التوازن بين الطاقة الامتصاصية المتحققة والممكنة لكي تكون قادرة على المنافسة في السوق، نتيجةً لذلك، لا تحدد الطاقة الامتصاصية المعرفة المنقولة فقط، بل أيضاً النتائج الفعالة لعمليات نقل المعرفة، وقد حدد الكاتبان مجموعة من العمليات التنظيمية و الروتينات التي من شأنها مساعدة المنظمة على اكتساب المزايا التنافسية، ليس فقط عبر اكتساب المعرفة الجديدة ولكن أيضاً عبر تطبيقها لأغراض تجارية (على سبيل المثال: محفزات التنشيط، آليات التكامل الاجتماعي، الأنظمة المخصصة).

وأشار (Murtic, 2016, 19) إلى ثلاثة تعديلات أخرى لمفهوم الطاقة الامتصاصية تم إجراؤها من قبل عددٍ من الباحثين بعد التعديل الأول الذي أجراه (Zahra & George)، وتمثلة هذه التعديلات بالآتي:

١. التعديل المبني على أساس أنماط التعلم والمقدم من قبل (Lane *et al.*, 2006) لمفهوم الطاقة الاستيعابية، إذ قدموا ثلاثة أنماط للتعلم هي (التعلم الاستكشافي، والتعلم التحويلي، والتعلم الاستغلالي) تُثري هذه الأنماط الطاقة الامتصاصية للمنظمة، فالمنظمات عبر التعلم الاستكشافي تستشعر وتفهم معرفة جديدة وقيمة من شأنها أن تحقق منافع تجارية للمنظمة، وما أن يتم تحديد المعرفة فإنه وعن طريق التعلم التحويلي يمكن استيعابها في المنظمة، ويسمح التعلم الاستغلالي للمنظمة بمعالجة المعرفة إلى منافع للمنظمة.

٢. التعديل المتضمن بعد القيمة والمقدم من قبل (Todorova & Durisin, 2007) اللذان قاما بإعادة صياغة مهمة لمفهوم الطاقة الامتصاصية تعمل على تحسين الأنموذج الذي قدمه (Zahra & George)، عن طريق إضافة بُعد القيمة المقدم في التعريف الأصلي لمفهوم الطاقة الامتصاصية المقدم من قبل (Cohen & Levinthal)، كما يرى الباحثان بأن أبعاد (الاستيعاب والتحويل) هما بدائل لخطوات متسلسلة، وقد طوراً أنموذجاً دينامياً للطاقة الامتصاصية بإعادة تحديد دور آليات التكامل الاجتماعي، وعلاقات القوة، واقتراح تضمين حلقات التغذية الراجعة في الأنموذج.

٣. التعديل القائم على تقسيم الطاقة الامتصاصية إلى طاقة داخلية وخارجية وقُدّم من قبل (Lewin *et al.*, 2011)، إذ تشير الطاقة الداخلية التي إلى قدرة المنظمة على استكشاف المعرفة داخل المنظمة، وهي تدور حول إدارة التنوع، والاختيار، والتكرار. وتمثل الطاقة الخارجية قدرة المنظمة على جلب واستيعاب المعرفة الخارجية إلى المنظمة، وهي تدور حول استيعاب المعرفة من خارج المنظمة، فضلاً عن أنموذج داخلي/ خارجي للطاقة الامتصاصية.

٥. استخدام تقانة المعلومات

تستخدم العديد من المنظمات تقانة المعلومات بشكلٍ أو بآخر لإدارة معرفتها، إذ يتم استخدام تقانة المعلومات في المقام الأول لتخزين، ونقل المعرفة بصيغتها الصريحة، إن التقانة ليس فقط أجهزة الحاسوب، لكن قد تكون أدوات على سبيل المثال المؤتمرات الفيديوية التي يمكن أن تكون مفيدة لنقل المعرفة الضمنية كما هي بقيمتها الضمنية التي تعدّ شكلاً من أشكال التنشئة الاجتماعية التي أشار إليها (Nonaka & Takeuchi)، وإن الحصول على المعرفة الضمنية، ثم تخزينها في مستودعات المعرفة يعدّ أمراً حيوياً بالنسبة لإدارة المعرفة، وقد طورت العديد من المنظمات أساليب فاعلة لتخزين رأس المال الفكري بما في ذلك تسجيل براءات الاختراع لموجودات المعرفة وحماية الأسرار التجارية. إن مناقشات الباحثين تشير أن إدارة المعرفة تهدف إلى حشد الموجودات غير الملموسة للمنظمة التي تعدّ ذات أهمية أكبر في سياق التغيير التنظيمي من موجوداتها الملموسة، وكذلك بالنسبة لتقانة المعلومات، فبالرغم من أن تقانة المعلومات تعدّ أداة مهمة للمنظمات الناجحة، إلا أنها غالباً ما يتم الاعتماد عليها على نحو كبير بوصفها ضماناً لنجاح الأعمال (Egbu & Botterill, 2002, 128).

إن تطبيق تقانة المعلومات يُمكن أن يُكوّن بنية تحتية وبيئة يساهمان في إدارة المعرفة التنظيمية بتحقيق الدعم، والدمج، وتقوية عمليات المعرفة إلى مستوى عميق عبر تعزيز مجالهم الأساس، والتوقيت، والتداوب (Alavi & Leinder, 2001, 124).

لقد سهلت ثورة تقانة المعلومات من عملية البحث عن المعلومات واستردادها، وأسهمت في نمو صناعة قواعد المعلومات التي يجب أن تكون المنظمة قادرة على استخدام تقانة المعلومات للحصول على معلومات مفيدة، وبالتالي يبرز مفهوم كفاءة^١ تقانة المعلومات التي تعرف بوصفها الكيفية التي تستخدم بها المنظمة تقانة المعلومات لإدارة معلوماتها بكفاءة، فمصطلح كفاءة تقانة المعلومات أو سع من مصطلح تقانة المعلومات ويشير إلى استخدام هذه التقانة لتلبية احتياجات المنظمة من المعلومات، وهو يتضمن ثلاثة أبعاد هي معرفة تقانة المعلومات وتشير إلى المعرفة جنباً إلى جنب مع الخبرة والسياق والتفسير والتأمل، فالمعرفة هنا تتضمن عنصر ضمني يصعب تحديده، وعمليات تقانة المعلومات التي تشير إلى الأساليب والعمليات والتقانات المتعلقة بها، التي تكون هناك حاجة إليها لتكوين القيمة، والبنية التحتية لتقانة المعلومات التي تمثل البرمجيات والأجزاء الصلبة وتعدّ عاملاً مساعداً، وهي مسؤولة إلى حدٍ كبير للاهتمام المتزايد في إنتاج ونشر المعلومات (López et al., 2009, 113-114).

^١ المقصود هنا بالكفاءة هي الكفاءة الجوهرية (المقدرة الجوهرية) لتقانة المعلومات IT Competency

إن فهم ثقافة المعلومات يجب أن يكون أقل من طاقتها لخزن المعلومات الصريحة وأكثر من إمكانياتها على المساعدة لتحقيق التعاون، والتعاون بين الأفراد كما يجب أن ينظر إلى ثقافة المعلومات بوصفها أداة مساعدة في عملية إدارة المعرفة في المنظمات، لقد طورت المنظمات برامج لتشجيع التفاعل الاجتماعي في المنظمات لتأسيس منتدى متفرد لتبادل المعرفة الضمنية، وضمن منهج أكثر شمولاً يتم دمج الثقافة والأفراد ضمن فرق عمل افتراضية بما يمكن من مشاركة المعرفة على نحو مباشر وفوري ويؤدي إلى تطوير ثقافة تمكين ومجموعة من الهياكل التي تتجاوز الحدود التقليدية (Egbu & Botterill, 2002, 128). إن التحسينات في الوضع الراهن تستلزم فهم أفضل بشأن العمليات المنظمة عبر أنظمة تستند على ثقافة المعلومات تؤثر على عمليات تكامل المعرفة، وهناك تصنيفين للأنظمة التي تستند على ثقافة المعلومات، هما: **الأنظمة التعاونية** (شبكات الإنترنت، والبريد الإلكتروني، والهاتف، وقائمة الخوادم)، و**أنظمة إدارة المعرفة** (الأدلة الخبيرة، وبرمجيات المنتديات الإلكترونية) (Mehta, 2006, 1).

١. تشير الأنظمة التعاونية إلى استخدام الأنظمة المستندة لثقافة المعلومات لإنجاز أنشطة المعلومات، مثل الدخول، والبحث، والمشاركة، والخزن، ونشر المعلومات في شبكة الحاسوب ضمن منظمة، قسم، أو وحدة عمل الفرد (نشاطات معلومات داخلية)، فضلاً عن خارج منظمة الفرد (منظمة خارجية)، خاصيتان رئيسيتان تمتازان بها الأنظمة التعاونية المختلفة تجاه تكامل المعرفة هي سعة الإرسال و التزامن، فتعرف سعة الإرسال بالمقدرة على تبادل المعلومات لفهم أو إحساس إنساني متعدد، أما التزامن فيعرف بوصفه المقدرة بالسماح بالاتصال المزدوج (باتجاهين) في الوقت نفسه، فالهاتف له سعة إرسال أكثر من البريد الإلكتروني وهو متزامن أيضاً بالمقارنة مع البريد الإلكتروني، نظام الدعم الجماعي (GSS) هو متزامن وله سعة إرسال أقل من الهاتف، لكن سعة الإرسال أكثر من البريد الإلكتروني.

٢. وتشير أنظمة إدارة المعرفة إلى استخدام صنف متطور من الأنظمة المستندة لثقافة المعلومات لدعم وتحسين العمليات التنظيمية لتكوين المعرفة، وخزنها، واسترجاعها، ونقلها، وتطبيقها. وهناك نموذجين لمثل هذه الأنظمة هما: أنموذج المستودع الذي يركز على الترميز وخزن المعرفة لتسهيل إعادة استخدامها تطبيقها الرئيس هو مستودعات المعرفة الإلكترونية الذي يتضمن قواعد معلومات وثائق قابلة للبحث سويةً مع آليات لأسر، وخزن، ونشر المعرفة الصريحة وأنموذج الشبكة الذي يركز على تسهيل الارتباطات الشخصية لتحسين إمكانية تبادل المعلومات، والأدلة الخبيرة وبرمجيات المنتديات الإلكترونية، وهي تطبيق لإدارة المعرفة تعتمد عن طريق هذا الأنموذج.

المبحث الثالث

خصائص تكامل المعرفة

على الرغم من الأهمية التي استحوذ عليها مفهوم تكامل المعرفة في إطار العديد من الدراسات النظرية والتطبيقية للعديد من الباحثين، إلا أن هذا قد لا يكون كافياً لضمان تحقيق المنظمة لأهدافها الإستراتيجية باستدامة المزايا التنافسية التي يتم الحصول عليها نتيجة النجاح في تكامل المعرفة. إذ أشار (Grant, 1996a, 380) إن كان تكامل المعرفة هو أساس للمزايا التنافسية تحت ظروف السوق الدينامية، ويتساءل عما هي خصائص تكامل المعرفة التي ترتبط بصنع واستدامة هكذا مزايا؟ ويقول أنا شخص ثلاث خصائص لتكامل المعرفة المرتبطة بالمزايا التنافسية والعوائد المرتبطة بهذه الميزات، وهي: كفاءة التكامل، ونطاق التكامل، ومرونة التكامل. ورأى (Zakaria, 2011, 45) بأن هذه الخصائص تمثل بُنيات متميزة تُسهل تكامل المعرفة بما يرتبط بالميزة التنافسية.

ويُعدّ (Grant) أول من أشار إلى هذه الخصائص لتكامل المعرفة، وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تتعلق بتكامل المعرفة إلا أن النظر في هذه الخصائص من قبل الباحثين كان محدود جداً، فقد انصب التركيز على تكامل المعرفة لحالات دراسية معينة اعتمدت على وجهة نظر الباحثين، كما أن تلك الدراسات لم تخرج عن هذه الخصائص الثلاث للتكامل المعرفي في الإطار النظري لها. ويرى الباحث بأن المنظمات التي تركز وتعمل على تطوير هذه الخصائص يمكنها من الوصول إلى مزايا تنافسية مستدامة والاستجابة للظروف البيئية المتغيرة.

١. كفاءة التكامل

انشغلت المنظمات ولمدة زمنية طويلة بتكوين عملياتها الإنتاجية وتطبيقها، إلا أنها أدركت مؤخراً أن لها معرفة مميّزتها بوصفها مورداً استراتيجياً، تشكل أساساً لمنتجاتها التي تقدمها لزبائنها والسوق، وكذلك للبقاء التنافسي، لذا يجب أن تجد المنظمات أفضل الطرائق لإدارة موارد معرفتها، وهذه المعرفة نجدها نموذجياً في أماكن خاصة منتشرة داخل المنظمة، وتصبح هذه المعرفة من الموجودات الثمينة للمنظمة فقط في حالة إذا كانت هناك سهولة في الوصول إليها، لذا فإن قدرة المنظمة لإدارة موارد معرفتها هي مرتبطة بقدرتها على مكاملة مصادر متفرقة من المعرفة المتخصصة على نحو أفضل (Mehta, 2006, 1).

وتعرف كفاءة التكامل بالمدى الذي تمتلك فيه المنظمة القدرة للوصول واستخدام المعرفة المتخصصة التي يمتلكها الأفراد العاملين فيها (Grant, 1996a, 380). وتعتمد كفاءة تكامل المعرفة على قدرة التواصل عبر الحدود الوظيفية (التخصصية) بغض النظر عن ما إذا كانت المعرفة المطلوب تكاملها صريحة أو ضمنية، ويعتمد ذلك ما إذا كانت آلية التكامل معتمدة على التوجيهات أو الروتينات المنظمة (Aman & Andersson, 2016, 26).

وتتضمن الكفاءة في تكامل المعرفة تحديد الكيفية التي يمكن للمنظمات أن تميّز، وتستوعب، وتستغل المعرفة من وجهة نظر اقتصاديات الحجم والكلفة (Kashan, 2014, 45). كما تعرف كفاءة تكامل المعرفة بأنها الطرائق التي تصل فيها معمارية المعرفة وتستعمل المعرفة المُكوّنة. فالمعرفة المُكوّنة هي المعرفة الموجودة بالفعل في مكانٍ ما داخل الصناعة والتي غالباً ما تكون غير معروفة للمنظمات الناشئة من صناعات أخرى. أما معمارية المعرفة فهي الإبداع الذي تكونه المنظمات عبر جمع أو مكاملة أنواع مختلفة من المعرفة المُكوّنة بتشكيل جديد، هذه المعمارية للمعرفة تعمل بوصفها منصة لتوليد مزيج من المنتجات – الأسواق التي تكون مطلوبة لتزويد المنظمة بعائد مناسب لاستثماراتها (De Boer et al., 1999, 380). وهناك ثلاثة عوامل مهمة في تحديد كفاءة التكامل المعرفي، وهي (Grant, 1996a, 380).

أ - مستوى المعرفة المشتركة

ناقش (Alenvert & Evaldsson, 2015, 13) آراء الباحثين في موضوع المعرفة المشتركة، واستكشف أنها واحدة من الأسباب الرئيسة للمشكلات على مستوى تكامل المعرفة، فالمعرفة المشتركة تمثل المعرفة التي يشترك بها العاملون في المنظمة، التي بوجودها ستزداد احتمالية أن الاتصالات تعمل على نحو صحيح، وذلك لوجود الوعي المشترك، فمستلم المعرفة والمعلومات يستطيع أن يحدد ما يعرفه وما لا يعرفه على نحو دقيق، فوجود المعرفة المشتركة تمثل الطريق التي يمكن عبرها تكوين المعرفة الجديدة.

إن تكامل المعرفة من مجالات متخصصة مختلفة صورت من قبل العلماء بوصفها عملية فيها تحدي، وإن التحدي الرئيس مُعطى عن طريق حقيقة أن التخصص في المعرفة يُكوّن "حدود المعرفة"، إذ تظهر اختلافات المعرفة عبر الحدود، فالأفراد عبر حدود المعرفة لا يعرفون الأشياء فقط بعمق مختلف (التخصص)، بل هم يعرفون أشياء مختلفة، والأهم من ذلك، أنهم يعرفون الأشياء نفسها بشكل مُختلف (الاختلافات في وجهات النظر)، لذلك وجد الباحثون بأن تكامل المعرفة يتضمن التغلب على حواجز التدفق ونقل المعرفة التي تنشأ عن الانقسامات قبل الحالة الراهنة من الممارسة بين أعضاء المنظمة أو فريق العمل، ويحدث التغلب على حدود المعرفة عبر التوسع في الاشتراك بالمعاني (Mengis, 2007, 23).

وعن دور المعرفة المشتركة في تكامل المعرفة في المنظمة، وضح (Nonaka & Takeuchi) أن المعرفة المشتركة هي وفرة معرفة تسمح باقتران غير مقيد بين أعضاء المجموعة. وتمكن المعرفة المشتركة من مشاركة وتكامل أوجه المعرفة التي هي ليست مشتركة لدى الجميع فعند فهم خصائص المعرفة المشتركة من قبل الإدارة فإن هذا سيساعدها على تكامل المعرفة في المنظمات وتطويرها (Loyola, 2006, 2).

وتُعد المعرفة المشتركة بين أعضاء المنظمة أساسية في مشاركة المعرفة وتكاملها، ويسمىها (Kreiner) بالاهتمام ذو الجانبين، الجانب الأول إمكانية التعامل مع المعرفة الحالية، أما الجانب الثاني فيتعلق بصنع معرفة جديدة، فهاتين العمليتين ليستا منفصلتين عن بعضهما، بل متشابكتين، ولتحقيق هذا الأمر هناك حاجة إلى الموازنة بين الحاجة إلى قاعدة المعرفة المشتركة من جانب والحاجة إلى أسس معرفية مختلفة من جانب آخر (Olsson et al., 2006, 7-8). وتتضمن المعرفة المشتركة تكوين نوع من التقاطع بين مجموعات معرفية منفصلة بحيث يتحقق تكامل مجالات منفصلة من المعرفة المتخصصة (Hilmersson & Lindell, 2014, 23).

وشخص (Demsetz) المعرفة المشتركة بوصفها من المتطلبات الضرورية للتواصل ما بين المتخصصين المختلفين، فإذا كان من الضروري تقليص المعرفة المتخصصة إلى معرفة مشتركة لغرض تواصلها، فهناك وحتماً فقدان لمقدار ملموس من المعلومات، حجم هذا الفقدان يعتمد على مستوى تطور المعرفة المشتركة، وبعدّ وجود لغة مشتركة من المتطلبات الضرورية لهذه المعرفة المشتركة. وسواء كانت آليات التكامل عبر التوجيهات أو الروتينات فإن كفاءة الاتصالات تعتمد على توحيد اللغة والمعرفة المفاهيمية والخبرة بين المتخصصين الأفراد، كما تشكل المعايير السلوكية المشتركة جزءاً مركزياً من المعرفة المشتركة الذي يسهل التواصل والفهم، فكلما كان مستوى المعرفة المشتركة منخفضاً كان الاتصال وتكامل المعرفة غير كفوء. لذا فإن فاعلية الشبكات الاجتماعية بين التقنيين وآليات تواصل وتكامل المعرفة تنعكس في المستوى العالي من المعرفة المشتركة، كما تعدّ الثقافة التنظيمية شكل من أشكال المعرفة المشتركة وهي إحدى الجوانب التي تسهل تكامل المعرفة في المنظمة (Grant, 1996a, 380).

ب- تكرار وتنوع المهمة

تعرف المهمة بوصفها مجموعة من الأهداف المحددة التي يجب إنجازها، والإرشادات المطلوب تنفيذها، أو مزيج منهما. وهناك أربعة أطر نظرية لدراسة المهمة هي معالجة المهام (شروط الاستجابة التحفيزية)، ومجموعة السلوكيات المطلوبة، ومجموعة السلوكيات الناتجة، ومجموعة من المقدرات المطلوبة (Gill & Hicks, 2006, 3).

كما تعرف المهمة بوصفها جزء من العمل تُفرض، أو تُطلب، أو تنفذ بوصفها واجب أو ما شابه، أو جزء من الدراسة يفرضه المعلم. والتعريفات الخاصة بالمهمة تتنوع على طول سلسلة متصلة وفقاً للمدى الذي يصرون به على الغرض التواصلية بوصفه معياراً أساسياً، وهناك ثلاث نقاط أساسية على طول هذه السلسلة المتصلة، هي (Littlewood, 2004, 319-320).

❖ **الأولى:** بالنسبة لبعض الكتاب لا يعدّ غرض التواصل معياراً أساسياً على الإطلاق، فالباحثان (Williams & Burden) على سبيل المثال يعرفون المهمة بوصفها نشاط

يشارك فيه المتعلمون في تعزيز عملية تعلّم لغة ما، كما يعرف (Breen) المهمة بأنها مجموعة من أنشطة التعلّم تمتد من التمرين البسيط والموجز إلى أنشطة تتصف بكونها مطولة و أكثر تعقيداً، على سبيل المثال حل المشكلات، وعمليات المحاكاة، وصنع القرار. كما أن (Estaire & Zanon) اعتمدوا هذا التعريف الواسع ولكنهما ميزا صنفين رئيسيين من المهام هما: مهام الاتصال التي تركز على المعنى وليس الشكل، وتمكين المهام إذ يكون التركيز الرئيس على الجوانب اللغوية (القواعد، المفردات، النطق، والخطاب).

❖ **الثانية:** يتحرك بعض الكتاب على طول السلسلة إلى أبعد من ذلك لتحديد المهام في المصطلحات الاتصالية، لكنهم يفكرون فيها على نحوٍ أساس على أنها تنطوي على الاتصال. لذلك يربط (Stern) المهام باستخدام اللغة الواقعية عندما يشير إلى أن ممارسات التواصل توفر فرصاً نسبياً لاستخدام اللغة الواقعية مع التركيز على المهمة، والمشكلة، والنشاط، والموضوع، وليس على مسألة لغوية معينة.

❖ **الثالثة:** استمرراً بالتحرك على طول تلك السلسلة يصنف العديد من الباحثين المهمة بوصفها تشمل فقط الأنشطة التي تنطوي على الاتصال، وهذا هو موقف الباحث (Willis) الذي يدرجه في كتابه: بأن المهام هي دائماً أنشطة تستخدم لغة مستهدفة لغرض التواصل من أجل تحقيق النتيجة، ويعتقد (Ellis) أن هذا التعريف يعبر عن رأي طيف واسع من الباحثين.

وتعتمد كفاءة التكامل على الروتينات التنظيمية للمعرفة المتخصصة لأعضاء الفريق، التي تعتمد بدورها على نظام العمل (درجة تعقيده أو تطوره) الذي يتطور بين أعضاء الفريق نتيجة التكرار والتحسين، وتتنبثق كفاءة الروتينات التنظيمية من حقيقة أن كل فرد في المنظمة يعرف عمله، وليس هناك حاجة لأي شخص أن يعرف كيف يعمل الآخرون، كما أنه ليس هناك حاجة لتوضيح تسلسل الإجراءات والأنشطة التي يتم اعتمادها من قبل المنظمة ككل، فكفاءة التكامل هي دالة لتكرار المهمة الذي يؤدي إلى نمط معين من نشاطات التنسيق، فكلما زاد تنوع الروتينات المطلوبة استجابةً إلى تغير الظروف البيئية كلما انخفضت كفاءة التكامل (Grant, 1996a, 380-381).

إن إدراك القضايا المتعلقة بكفاءة تكامل المعرفة يتطلب فهماً عاماً للمهمة وخصائصها، وهذا الأمر يُعد ضرورياً، فتعقيد و/أو عدم تأكد المهمة هو مثال للعوامل التي تُميز المهمة، فالمهمة أساسية تُشكل القاعدة لكيفية تطور المنظمة وتكامل المعرفة فيها (Hilmersson & Lindell, 2014, 24).

ت- الهيكل التنظيمي

على الرغم من أن الهيكل التنظيمي يهدف إلى ترشيد التخصصات المنفردة أو الوحدات في المنظمة، إلا أن للهيكل التنظيمي أيضاً نتائج غير مقصودة قد تثبط من مستويات التعاون ومشاركة المعرفة في المنظمة، وهذا ما أشار إليه (Kogut & Zander) بقولهما أن الأشكال التنظيمية تؤثر في كيفية معالجة المنظمة للمعرفة التي تمتلكها، أي أنها يمكن أن تساعد في عملية تقييم واستيعاب وتكامل واستغلال المعرفة بطريقة خاصة. كما أشار (Teece) بأنه لغرض صنع قدرات دينامية تنجح في عملية توليد والاستحواذ وتحويل ومكاملة الموجودات المعرفية فيتوجب على المنظمات أن تُنظم لتكون عالية المرونة والاستجابة، مما يعني امتلاكها لحدود مرنة ومحفزات مؤثرة ومداخل غير بيروقراطية في صنع القرار وهرم وظيفي وثقافة إبداعية وريادية (Xiao et al., 2008, 2).

ويرى (Grant, 1996a, 380-381) بأن كفاءة التكامل تتطلب الاقتصاد في مقدار الاتصالات المطلوبة لتحقيق التكامل، لذا يجب تصميم الهيكل التنظيمي وأنشطته مع النظر إلى النشاطات المنظمة نظرة تقليل لمدى الاتصالات وكثافتها المطلوبة لتحقيق تكامل المعرفة، فالبيروقراطية هي مدخل يُمكن (في ظروف معينة) أن يُعظم من كفاءة تكامل المعرفة في المنظمة حيث يكون التوجيه هو آلية التكامل السائدة. فخطوط تجميع هري فورد المتحركة، وتقنية الحاويات (Kanban) لنظام السحب أو الانتاج في الوقت المحدد (JIT)، والهيكل متعدد الأقسام الذي يطلق عليه الصيغة (M) جميعها تعزز من الكفاءة عبر تحقيق مستويات تنسيق عالية مع مستويات واطئة من الاتصالات، فالمعيارية قضية مُهمة على نحوٍ خاص لتحقيق مدى واسع من التكامل المعرفي، وإن مشكلة الكثير من المناهج التقليدية تجاه المعيارية هي أنها تعتمد بقوة على التعاقب الزمني وفي ظروف التنافس العالية، هكذا تعاقب ببساطة مُستغرق للوقت كثيراً وأن التحديات التنظيمية تتمثل في صنع معيارية تسمح إما بمراحل مُركبة أو المزامنة الكاملة.

ويوفر شكل الهيكل التنظيمي البنية التحتية التي يُمكن أن تُسهل وتعيق كفاءة تكامل المعرفة وفعاليتها عبر تكوين تدفقات ومجموعات وحدود المعرفة (Kenney & Gudergan, 2006, 53).

٢. نطاق التكامل

يمثل سعة المعرفة المتخصصة التي تُستمد منها القدرات التنظيمية، فزيادة نطاق المعرفة التي يتم مكاملتها ضمن القدرات التنظيمية يزيد من إمكانية تحقيق واستدامة المزايا التنافسية عبر مصدرين، هما (Grant, 1996a, 380-380-381):

أ- الأنواع المختلفة من المعرفة المتخصصة التي تعدّ مكمّلات لبعضها وليس بدائل في عملية الإنتاج، ومع زيادة التخصص في المعرفة المتخصصة فإن العائدات الحدية الناتجة لوحدة المعرفة سيزداد بإضافة أنواع مختلفة من المعرفة.

ب- إن زيادة نطاق المعرفة التي يتم مكاملتها ضمن القدرات المنظمة يؤدي إلى زيادة الصعوبة التي يواجهها المنافس في تكرار تلك القدرات بسبب زيادة الغموض التي تعيق المنافس في عملية (التقليد أو النسخ).

وفي السياق نفسه رأى (Zakaria, 2011, 47-84) إن فاعلية التكامل تعتمد على سعة المعرفة التي يتم تكاملها، ووفق منظور وجهة النظر المستندة إلى المعرفة فإن فاعلية تكامل المعرفة يمكن أن تحسّن وذلك بامتلاك معرفة تكميلية ونطاق أكبر في التكامل، فكلاهما يعززان أداء المنظمة ويصنعان ميزة تنافسية لها. فالأنواع المختلفة من المعرفة المتخصصة هي تكميلية (مكملة لبعضها) وليست بدائل (أي ليست المعرفة نفسها)، بما يؤدي إلى تكامل له معنى ويعزز من معرفة المنظمة التي تولد مستوى أفضل من المعرفة لديها. فالمعرفة التكميلية تتطلب تكامل مباشر وهي ضرورية للإبداع وهذه الحالة مهمة في تحسين الأداء. لذا يجب أن تتقاطع حدود المعرفة (مثل الشعب والأقسام والفروع)، ولكن وبلا شك كلما زاد نطاق المعرفة التي يتم تكاملها ضمن القدرات كلما زادت الصعوبة التي يواجهها الأعضاء في المنظمة، لذا يجب أن تُبذل بعض الجهود لضمان أن الجميع لديهم فهم مشترك لمادة الموضوع وإدارة النطاق بحدّ.

وأشار (Olsson et al., 2006, 7-8) بأن سعة المعرفة التي قد تمتلكها المنظمات تُسهم في إبراز موضوع حدود المعرفة اللغوية والدلالية والواقعية، وهنا تبرز ثلاثة أنشطة لعبور الحدود المعرفية هي النقل، والترجمة، والتحويل، فالحدود اللغوية توجد بين عدد من المجموعات لكنها تفهم الاختلافات والاعتمادية بينها مسبقاً، وبالتالي يمكن نقل المعرفة ومكاملتها من دون الحاجة إلى التفسير المسبق اعتماداً على اللغة المشتركة بما يجعل معنى تكامل المعرفة متشابه بالنسبة للمرسل والمستلم، ولكن إذا فُقدت هذه الحلقة بسبب وجود أشياء جديدة تجعل من الاختلافات والاعتمادية غير واضحة فإن تكامل المعرفة يتطلب خطوة وسطية تتمثل بعملية التفسير التي يسميها (Carlile) بالترجمة، وتحدث الترجمة عندما يكون للمرسل والمستلم معارف مختلفة ويعيشان في سياقات مختلفة تجعل اللغة المشتركة غير كافية، وتُعد مرحلة التحويل المرحلة الأكثر تعقيداً في عملية التكامل المعرفي وترتبط بالحدود الواقعية، وتحدث عندما يكون فهم المعرفة والسياق غير كافيين، لذا يجب توفر فهم أعمق لكيفية تأثير التغيرات في جانب مع الجوانب الأخرى، ولا يمكن أن نفصل المعرفة عن الممارسة والمرسل، وعلى المستلم أن يفاوض ويغير معرفته المتعلقة بالنطاق بطريقة تدعم هذا التكامل.

وبالرغم من أن كل فرد في المنظمة يمتلك معرفة متخصصة إلا أن هذه المعرفة الموزعة والمنتشرة في المنظمة يمكن أن تصنف إلى ثلاثة أصناف، وإن قدرة المنظمة على تكامل هذه الأصناف من المعرفة يجب أن تخضع بعد ذلك إلى الفحص والتدقيق، وهذه الأصناف من المعرفة، هي: (Rundquist, 2009, 56-57) (Rundquist, 2012, 4-5):

١. **المعرفة الخاصة بالنطاق (المعرفة الموضوعية):** هي المعرفة التي تكتسب نتيجة العمل في المنظمة، ويمكن أن تكون المعرفة الموضوعية أما نتيجة مقصودة أو نتيجة عرضية، وهي توسيع لمفهوم المعرفة الخاصة بالمنتج، التي ركزت على معرفة التقانة الخاصة بالمنتج أو المعرفة الخاصة بالسوق أو الزبون، التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بعملية تطوير المنتج الجديد.

٢. **المعرفة الإجرائية (معرفة العمليات):** وهي سر المعرفة حول عمليات تطوير المنتج الجديد، وتشير المعرفة الإجرائية إلى معرفة ماذا سوف نعمل لاحقاً في عملية تطوير المنتج بالكامل والتي تتكون عادةً من مراحل مختلفة، وبمقارنة المعرفة الخاصة بالنطاق التي ترتبط مباشرة بالمنتجات، فإن المعرفة الإجرائية هي الرابط لعمليات تطور المنتجات الجديدة سويةً، وعبر المعرفة الإجرائية تتحول عملية تطوير المنتج الجديد من عملية تعلم خاصة إلى عملية نظامية تستخدم الأفكار المكتسبة من الخبرة السابقة.

٣. **المعرفة العامة:** تمثل معرفة الظروف الخارجية التي تؤثر في تطوير المنتج مثل القضايا القانونية، والقضايا الاجتماعية، ويمكن أن تكون المعرفة العامة أيضاً معرفة خبيرة في ميادين قد تبدو جانبية بمشاريع تطوير المنتج الجديد الحالية، ويستخدم مصطلح المعرفة العامة للإشارة إلى أن التركيز ليس فقط على عوامل التسويق، بل أيضاً على المعرفة الاجتماعية أو المؤسسية.

وأكد (Grant, 1996a, 380-381) أن التعقيد الذي يرتبط بتكامل المعرفة واسع النطاق، يزداد أكثر مع الحاجة لأنواع مختلفة من المعرفة، إذ نجد أن أنظمة الإنتاج الرشيق لشركة (Toyota) وتجمع كفاءة الكلفة والجودة والمرونة والإبداع وأبعاد الأداء المختلفة، يتطلب أنواع مختلفة من التكامل، بينما قد تحقق المنظمة كفاءة الكلفة عبر الترابط المتعاقب، فيما قد تحتاج المرونة إلى أنماط أكثر تعقيداً من الاعتماد المتبادل، وقد تظهر تعقيدات مشابهة للتكامل بين مجهزي الملابس الذين يجمعون الكلفة الواطئة مع التمايز المستند على الموضة وقدرات الاستجابة السريعة للمنظمة لحاجات الزبائن.

٣. مرونة التكامل

أشار (Grant, 1996a, 381) أن مرونة التكامل هي المدى الذي يمكن للقدرات المنظمة الوصول إلى معرفة إضافية وإعادة ترتيب المعرفة الحالية. فالتكامل وعبر مدى واسع من المعرفة المتخصصة مهم في استدامة المزايا التنافسية، إلا أن ظروف التنافس الشديدة

تتسبب حتماً في تآكل جميع مواقع المزايا التنافسية بسبب التنافس بالتقليد أو الإبداع، وهنا تتطلب استدامة الأداء المتفوق في النهاية تجديد مستمر للمزايا التنافسية بإبداع القدرات الجديدة وتطويرها، وهنا يبرز بعدين، وهما: التجديد بتوسيع القدرات الحالية لتضم أنواع إضافية من المعرفة، وإعادة ترتيب المعرفة الحالية إلى أنواع جديدة من القدرات.

وأكدت (Lang, 2004, 94) بأن الوصول إلى معرفة إضافية وإعادة ترتيب المعرفة الحالية يتطلب أنماط مختلفة من تكامل المعرفة، وهذه الأنماط هي:

١. **تكامل المعرفة الاستكشافي:** الهدف الرئيس من تكامل المعرفة الاستكشافي هو توليد معرفة جديدة أو توليد أفكار واكتشافات جديدة، والتركيز على البحث عن المعرفة الجديدة والناشئة واستكشافها، والوصول إلى التفوق، وعلى الرغم من وجود عدم تأكد كبير يتعلق بالجودة والموثوقية وإمكانية الاستخدام، فالمعرفة الجديدة لا تكتسب فقط عبر نشاطات البحث عن المعرفة المتخصصة، بل قد تكتسب بوصفها ناتج عرضي للبحث عن تقانة جديدة، لذا فإن تكامل المعرفة الاستكشافي يشدد على البحث الكفوء عن الأدلة في ميادين وقطاعات متنوعة التخصصات، ويشمل البحث الكفوء معرفة خاصة في عدة أوجه مهمة، هي:

- معرفة الروابط بين الخصائص التقنية والخصائص الاقتصادية.
- المعرفة حول كيفية وضع أولويات اختبار التقانات المرشحة.
- المعرفة حول الخصائص الاقتصادية للتقانات المختلفة أو تقانات تمت تجربتها سابقاً.
- معرفة بالإستراتيجيات التي تدفع من خلالها عمليات البحث والتطوير.

٢. **تكامل المعرفة التدريجي:** يهدف تكامل المعرفة التدريجي إلى تحقيق استغلال سريع خطي وتحسين المعرفة الحالية وتوسيعها، وبسبب القيود الزمنية التي يفرضها المنافس في قطاعات معينة فإن التعاون مع الآخرين قد يساعد على تسريع الإبداع بزيادة عمق تدفقات المعرفة الحالية واستغلال المقدرة الدينامية لمنظمات أخرى لتحقيق المقدرة الدينامية، ومن وسائل التغلب على صعوبات تحويل المعرفة الضمنية، جمع الأفراد الذين يشاركون في التعاون وهذا يعزز من فرص إعادة التركيب والاحتمالات التي قد تؤدي في النهاية إلى الإبداع والمنتجات الجديدة. ولهذه الطريقة القائمة على تحريك الأشخاص هنا وهناك بإسلوب تتحول فيه المعرفة الضمنية لديهم إلى الآخرين في أماكن أخرى تتطلب تآلف اجتماعي لحامل تلك المعرفة مع المتواجدين في البيئة الجديدة، لأنه يصبح جزء منها، بعقلية المجموعة أو تنسيق شديد نراه في كوادرات الطائرة مثلاً.

٣. **تكامل المعرفة الأداتي (المساعد):** أهداف هذا النمط من تكامل المعرفة تلبية المعاملات الاقتصادية التي تعتمد إلى حد كبير على المعرفة المرمزة ضمناً والقدرات المتوفرة، فالعلاقات المؤقتة بين المنظمات والأفراد تكون ملائمة عندما تكون المعرفة سائدة بين

المنافسين ويمكن الحصول عليها من شخص ذو معرفة قد يكون موجود داخل المنظمة أو خارجها بوصفها جهات استشارية، وفي هذه الحالة ليس من الجدير الاستثمار في الوقت والجهد لدعم العلاقات الشخصية العميقة التي تترتب عن العلاقات القوية طويلة الأمد، وأن العلاقات الضعيفة التي تربط الأفراد الذين يختلفون في خصائصهم الشخصية في التعليم، والخبرة السابقة، والمنصب، والتقسيم الأفقي والعمودي للأيدي العاملة، تُسهم في الوصول إلى بعض الموارد و ربط الأجزاء المنفصلة للنظام الاجتماعي بطرائق مهمة للنشاطات المساعدة.

٤. **تكامل المعرفة التركيبية:** التركيز في تكامل المعرفة التركيبية على مرونة إعادة ترتيب قاعدة المعرفة أو إعادة تركيب تدفقات مختلفة من المعرفة الحالية لتمثل استراتيجيات جديدة، تصميمها المنظمات عبر صياغة استراتيجيات تعاون بحيث تجمع تدفقات المعرفة المختلفة وتصنع المعرفة الجديدة للاستغلال المشترك للقدرات المتنوعة عبر الترميز والنشر التدريجي لهذه المعرفة لاستخدامها في إعادة تركيب أو إعادة الإعداد، وإن قدرة المنظمة على تصنيع تدفقات المعرفة المنظمة المتميزة المختلفة تعتمد على تكميلية المعرفة المتنوعة، وهذا يشبه أداء الاوركسترا إذ يختار الأفراد الذين يقدمون مساهمات خاصة إلى المقطع الموسيقي بالاستناد على رؤية واسعة.

إن قدرة المنظمات على ضم ميادين معرفيه إضافية يعتمد على قدرتها في تحقيق اتصالات فاعلة، فكلما كانت المعرفة متجذرة ضمناً وتاريخياً وثقافياً كلما صعب نقلها وتكاملها، كما تعتمد الأنماط الاجتماعية في صنع المعنى على المسار والجذور الثقافية، فضلاً عن أن القدرة على إعادة ترتيب المعرفة الحالية عبر أنماط التكامل الجديدة هي قدرة تحمل في طياتها إمكانية التجديد (Aman & Andersson, 2016, 27).

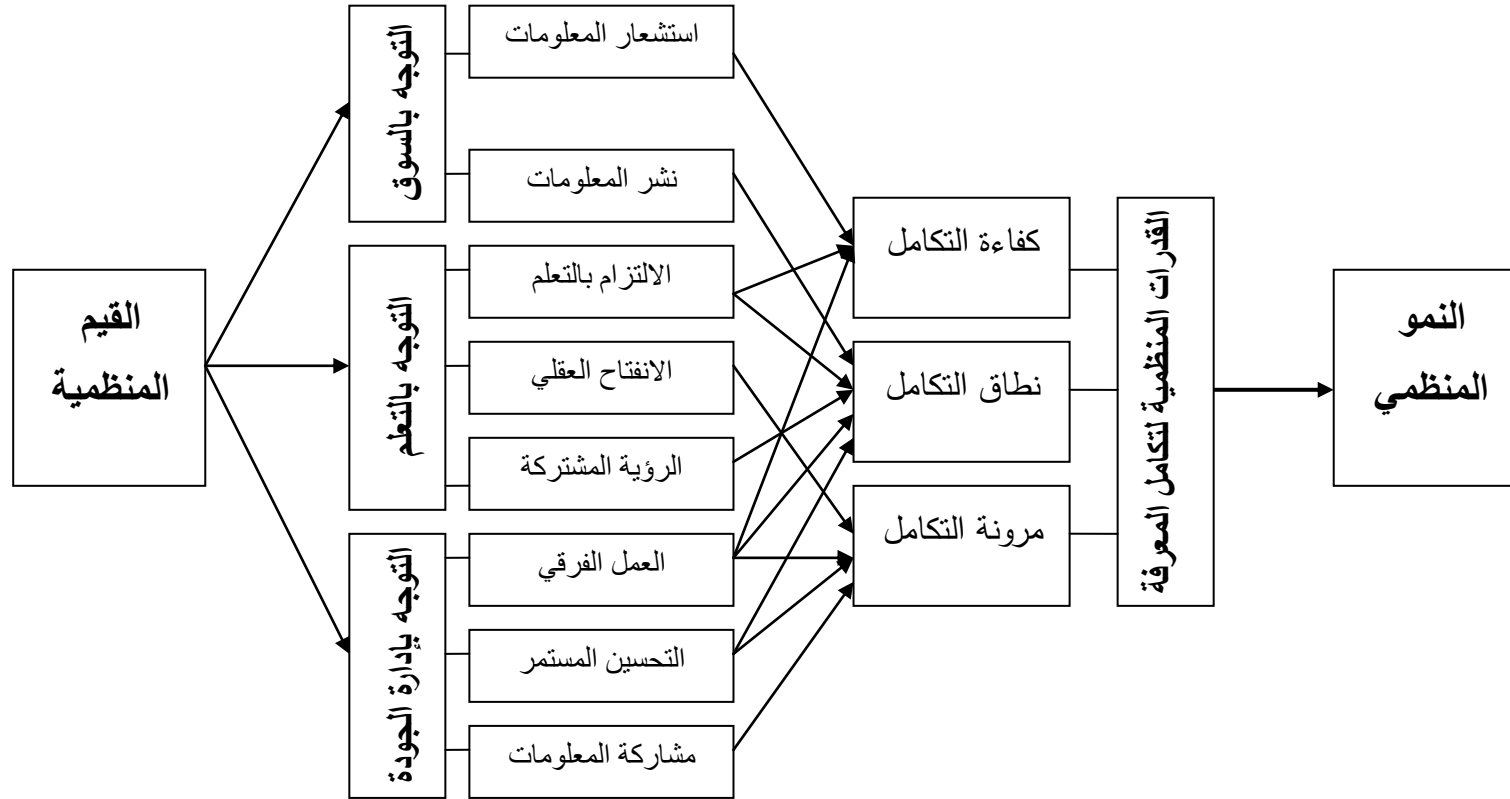
وتعدّ مرونة تكامل المعرفة من أصعب عمليات التكامل تحقيقاً، كونها تشمل توسيع أسس المعرفة الحالية، أو إعادة تركيب و دمج المعرفة الحالية والجديدة لتطوير المعرفة الجديدة التي تغير من قواعد لعبة المنافسة، لهذا توصف هذه العملية من التكامل بالإبداع التصميمي الذي يقود للإبداع الاستراتيجي، ويتطلب هذا التكامل تغيير جذري، ومن أمثلة ذلك تحول شركات تقانة المعلومات الهندية من استخدامهما أنموذج الأعمال في موقع واحد ثم أنموذج التصدير إلى الدول الأخرى ثم إلى عملية تسليم الأعمال عالمياً. فالمعرفة بشأن ما الذي قد ينجح تساعد في صنع القرار حول تطوير المعرفة الجديدة أو شراءها من الخارج الأمر الذي يساعد في صنع القرار المتعلق بـ متى يتوجب التخلص من المعرفة المتكررة أو تجديد الأسس المعرفية (Malik & Nilakant, 2013, 19).

ووفقاً لما عرضه (Huang & Newell, 2003, 172) في دراستهما وتبعاً لما هو مؤشر في الشكل (١١) فإن مرونة التكامل المعرفي تتأثر بنطاق التكامل وكفاءة التكامل، إذ

يؤكدان في دراستهما على ما أشار إليه (Grant) بأن قدرة المنظمة على تكامل المعرفة عبر التخصصات المتعددة يتحدد وعلى نحو رئيس بالاستناد إلى التأثير المشترك لكفاءة ونطاق التكامل ومرونته، وأن دراستهما تختلف عن دراسة (Grant) وأن السبب يرجع في ذلك إلى نوع المنظمات التي قاما بدراستها، فهذه المشاريع تتصف بأنها واسعة وأكثر تعقيداً وتتطلب مستوى عالٍ من تكامل المعرفة، أكثر مما هي عليه في عمليات التكامل التي قد تمت دراستها في منظمات سابقة.

وأبرز (Malik & Nilakant, 2013, 28) ثلاثة عوامل يمكن أن تساهم في تعزيز وتطوير خصائص تكامل المعرفة عبر متغيراتها الفرعية، التي تساهم جميعها في النمو المنظمي، وهذا يبرز في الشكل (١٢).

إذ يُلاحظ من الشكل (١٢) أن القيم التي تحملها المنظمة بالتوجه بالسوق التي تتضمن القدرة على استشعار المعلومات المهمة عن السوق والزيون والمنافس ثم نشرها عبر الأقسام (عبر الوظائف) في المنظمة، والتوجه بالتعلم الذي يعني التزام المنظمة نحو التعلم وانفتاحها الفكري وتطويرها لرؤية مشتركة، فضلاً عن توجه المنظمة بإدارة الجودة الذي يعني استدامة تركيز قوي على فرق العمل، والتحسين المستمر ومشاركة المعلومات ضمن المنظمة. وهذه القيم التنظيمية الثلاثة بما تتضمنه تُعد من الجوانب المهمة المُنتجة للمعرفة التي تنعكس في استدامة الأداء العالي للمنظمات ومزاياها التنافسية.



الشكل (١٢)

العوامل المعززة لخصائص تكامل المعرفة وفق جهة نظر (Malik & Nilakant)

Source: Malik, A., and Nilakant, V., (2013), Knowledge integration as a driver of growth: the case of Indian IT firms, 3rd Biennial Conference of the Indian Academy of Management (IAM). Rethinking Management Theory & Practice in the Present Indian Economic Context (IIM Ahmedabad 12-14 December), P 28. (بتصرف الباحث)

الفصل الرابع

إطار فكري للقدرات الدينامية

An intellectual framework for dynamic capabilities

تمهيد

المنافسة العالمية، والتغيرات في التقنية، وما يحدث من تغيرات في متطلبات الزبائن، فضلاً عن التغيرات الحاصلة في نماذج الأعمال جميعها تحديات تدفع المنظمات للبحث عن تطوير إمكانياتها لمواجهة هذه الدينامية الحاصلة في بيئة أعمالها (Mukhobe, 2015, 1). وإن مسألة تكيف المنظمات مع هذه البيئة تكمن بما قدمته أدبيات نظرية المنظمة والإستراتيجية لأمد بعيد من الزمن نسبياً، في أن الفشل للاستجابة للتغيرات للبيئة يُمكن أن يضر على نحو كبير بأداء المنظمة، فكان أحد الأطر التي اجتذبت قدر كبير من الاهتمام في أدبيات الإدارة الإستراتيجية في السنوات الأخيرة هو مفهوم القدرات الدينامية (Hansen, 2013, 3). وبالتالي كانت نظرية القدرات الدينامية مدخلاً مهماً للمنظمات في تعزيز الإمكانيات اللازمة لمواجهة تلك التحديات (Mukhobe, 2015, 1) فالقدرات الدينامية تُعد مطلباً مهماً للمنظمات لضرورة لتحقيق الاستجابة السريعة لمتغيرات بيئتها، وضمن هذا السياق جاء هذا الفصل ليتم التطرق فيه إلى الإطار الفكري للقدرات الدينامية ومرتكزات بنائها في المنظمات وفق المباحث الآتية، وكما يأتي:

المبحث الأول: القدرات الدينامية: المفهوم، والمناهج، والتكوين

المبحث الثاني: بناء القدرات الدينامية

المبحث الثالث: العلاقة الفكرية والفلسفية بين موضوعات الدراسة وخلاصتها النظرية

المبحث الأول

القدرات الدينامية: المفهوم، والمناهج، والتكوين

يؤدي مفهوم القدرات الدينامية دوراً رئيساً ومحورياً في تحليل العمليات التنظيمية المعقدة لأنها توفر حلاً ممكناً للسعي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وقد تمت مناقشة هذا المفهوم على نطاق واسع ضمن أدبيات الإدارة الإستراتيجية وإدارة المعرفة، بسبب الوعي المتزايد بالروابط بين المعرفة والقدرات المنظمة (Prieto & Smith, 2006, 500). وضمن هذا السياق، وفي إطار الدراسة الحالية جاء هذا المبحث لتوضيح مفهوم القدرات الدينامية ومناهجها، وكما يأتي:

أولاً. مفهوم القدرات الدينامية

دفعت المنافسة الشديدة المنظمات منذ تسعينات القرن العشرين إلى التكيف، والتجديد، وإعادة تشكيل وتكوين مواردها وقدراتها بما يتماشى مع البيئة التنافسية، إذ يتم أسر هذا في مفهوم القدرات الدينامية، التي وفرت دافعاً مهماً في البحث التطبيقي، فالقدرات الدينامية تلخص الحكمة من العمل السابق للكفاءة المميزة، والروتينات المنظمة، والمعرفة المعمارية، والكفاءة الجوهرية، والصلابة والقدرة الجوهرية، والقدرة القابلة للتركيب، فضلاً عن الكفاءة المعمارية (Wang & Ahmed, 2007, 32).

لقد حظيت القدرات الدينامية باهتمام كبير في مجال الإدارة والبحث التنظيمي، إذ إن لديها إمكانية كبيرة لشرح كيفية تحقيق المنظمات للميزة التنافسية واستدامتها، فقد تم تشخيص تأثيرات القدرات الدينامية على الميزة التنافسية على مستوى المنظمة وعملياتها (MacInerney, 2011, 13).

إن تكيف المنظمات مع التغيرات البيئية يعدّ أمراً حاسماً لبقائها، لا سيما في بيئة اليوم شديدة التنافسية، وإن فهم كيف يمكن الحفاظ على الميزة التنافسية واستدامتها يكون عبر تفسير العلاقة بين المنظمة وبيئتها، وقد ركزت البحوث على محتوى أو عملية تطوير القدرات، فوجهة نظر المحتوى تستند إلى منظور البراعة في تكوين ميزة تنافسية بالتركيز على السوق، أما وجهة نظر العملية فتستند إلى منظور القدرات الدينامية (Kashan, 2014, ii).

لقد طور العلماء نظرية القدرة الدينامية خلال فترة قصيرة من الزمن نسبياً، على الرغم من أن عملية تطوير وتفعيل واختبار النظرية غالباً ما يأخذ وقتاً طويلاً، فنظرية القدرة الدينامية ترتبط على نحو متجذر بوجهة النظر المستندة إلى الموارد (RBV)¹ التي قدمت عن طريق عدد من الباحثين (Wernerfelt, Peteraf, Barney)، ووجهة النظر المستندة إلى الموارد هذه متجذرة في افتراضات الموارد الثمينة، والنادرة، وغير القابلة للتقليد، وغير القابلة للاستبدال

¹ The Resource-Based View

(VRIN)^٢ بوصفها مصدراً للميزة التنافسية، وبالرغم من ذلك فإن وجهة النظر المستندة إلى الموارد التي تعدّ ثابتة بطبيعتها، لا تحاول أن توضح لماذا تستطيع العديد من المنظمات أن تحقق ميزة تنافسية في البيئات المتغيرة، ونتيجةً لذلك تم تطوير إطار القدرة الدينامية لتوسيع مفهوم وجهة النظر المستندة إلى الموارد، فقد تم إدخال القدرات الدينامية في أعمال عدداً من الباحثين منهم (Nelson 1991, Kogut and Zander 1992, Amit and Schoemaker, 1993, Teece and Pisano 1994, Henderson and Cockburn 1994, Teece *et al* 1997)، إن جوهر القدرات الدينامية يكمن في التركيز على الطاقات لتجديد الكفاءات، وإدارة المهارات التنظيمية الداخلية والخارجية، والروتينات، والموارد على نحوٍ استراتيجي بوصفها أصل لتكوين الميزة التنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة (Banjongprasert, 2013, 26).

إن القليل نسبياً هم من يعرفون عن كيفية تأثير القدرات الدينامية على أداء المنظمة، ويرجع ذلك جزئياً إلى العدد الكبير من التعريفات التي تم اقتراحها في تأسيس المفهوم، الأمر الذي جعل من الصعب الوصول إلى توافق في الآراء بشأن هذه المسألة، ويُبرز الحاجة إلى تحديد العناصر المفاهيمية الأساسية للقدرات الدينامية التي تتسق مع الطرائق المقترحة في الأدبيات بما يسهم في تعزيز الصلة بين القدرات الدينامية والأداء المنظمي، وهنا يبرز توجه في مجال الإدارة الإستراتيجية يقوم على أساس أن القدرات الدينامية هي (Zott, 2003, 100):

١. **القدرات الدينامية تتجذر في العمليات التنظيمية:** تم التأكيد على أهمية عملية تراكم الموجودات لتحقيق مواقع سوقية فائقة الإنتاج، كما تم التركيز على العمليات المستندة إلى المعلومات لنشر الموارد بدلاً من تجميعها، هذان الاتجاهان في الدراسات يُقدّمان دليلاً على أن جوهر القدرات الدينامية متجذر في العمليات التنظيمية، فعلماء الإستراتيجية متفقين على نحو واسع النطاق بأن الموضوع الرئيس للقدرات هو أهمية العمليات.

٢. **القدرات الدينامية بوصفها روتينات:** إن القدرات الدينامية مكتسبة بالتعلّم، وأنماط منتظمة من النشاط التنظيمي التي يمكن أن نطلق عليها الروتينات، فالقدرات الدينامية بوصفها روتينات معقدة اجتماعياً تجسد مخزون المعرفة الحالي للمنظمة الذي يقيد ويجسد تطوير المعرفة الجديدة، ووجهة النظر هذه تتوافق مع اعتمادية المسار الذي ينشأ في سياق القدرات الدينامية.

٣. **القدرات الدينامية بوصفها موجه لإحداث التغيير:** إن القاسم المشترك المذهل للعمل النظري والتجريبي بشأن القدرات الدينامية هو تركيزه القوي على التغيير، فالقدرات الدينامية تعمل على تغيير قدرات المنظمة ومعرفتها وكفاءتها، وروتينات العمليات الخاصة بها، فضلاً عن

^٢ Valuable, Rare, Inimitable and Non substitutable

ترتيب الموارد الخاصة بها، بل أن المجموعة المتنامية من الأدبيات التجريبية بشأن عمليات تغيير الروتينات في المنظمات قد أنتجت حتى الآن دليلاً على روتينات الإبداع داخل المنظمة.

٤. **القدرات الدينامية بوصفها تعلّم تطوري:** إن وحدات البناء المفاهيمية للقدرات الدينامية المذكورة آنفاً، تشير بأن العمليات أو الأنشطة التي توجه تطوير موارد المنظمة، وقدراتها، وروتينات عملياتها، يمكن أن تصنف تحت التباين الواسع النطاق للاختلاف، والاختيار، والاحتفاظ، التي على الرغم من دلالتها بوصفها عملية تطويرية وخاصة لنشاط حل المشكلات أو صنع القرار، إلا أنه يتم التأكيد على نحو رئيس على أهمية التعلم بوصفه جزءاً أساسياً من القدرة الدينامية، فأنظمة التعلم هي أمثلة رئيسة للقدرات الدينامية لأن هذه الأنظمة تُعد أساسية لمقدرة المنظمات على الإبداع والتكيف مع التغيرات في النقانة والأسواق.

ويشير الباحث وفي السياق نفسه بأن القدرات الدينامية هي توسيع لوجهة النظر المستندة إلى الموارد، وهي أحد توجهات أدبيات الإدارة الإستراتيجية ليضاف إلى التوجهات الأربعة آنفة الذكر، وكما يأتي:

٥. **القدرات الدينامية بوصفها توسيع لوجهة النظر المستندة إلى الموارد**

تخاطب وجهة النظر المستندة إلى الموارد تراكم الموارد القيّمة، والنادرة، وغير القابلة للتقليد، وغير القابلة للاستبدال، بأنها الأساس للتنافسية المنظمة وتحقيق العوائد الاقتصادية، وتقترض أيضاً بأن الموارد القيّمة والنادرة مرتبطة بالميزة التنافسية، وبأن الميزة التنافسية مرتبطة بالأداء، فضلاً عن ذلك فقد أُستخدم تحليل وجهة النظر المستندة إلى الموارد لإثبات أن إستراتيجية الإبداع الخاصة بالمنظمات الصغيرة والمتوسطة تشبه تلك الخاصة بالمنظمات الكبيرة، وبالتالي أصبح تراكم الموارد لتعزيز الميزة التنافسية تفكيراً إستراتيجياً إدارياً وأكاديمياً أساسياً، والباحثين في القدرات الدينامية يوسعون من وجهة النظر المستندة إلى الموارد لفحص تأثيرات الأسواق الدينامية، فقد أُقترح مفهوم القدرات الدينامية لمخاطبة الدور المهم للقدرات في بناء، ومكاملة، وإعادة تشكيل الموارد للتعامل مع البيئة شديدة التقلب، ومع ذلك غيرت بيئة الصناعة من الأسس التنافسية، ففي الحالات التي تتطوي على بيئات ديناميكية وسريعة التغيير فإن وجهة نظر القدرات الدينامية تفسر القدرة التنافسية للمنظمة على نحو أكثر فعالية من وجهة النظر المستندة إلى الموارد، ويعتقد الباحثون المتخصصون بأن القدرات الدينامية تزيد من الميزة التنافسية (Lin & Yu Wu, 2014, 407).

إذ اتبعت المنظمات الناجحة في الماضي إستراتيجية تستند إلى الموارد لتراكم الموجودات القيّمة التي غالباً ما يحتفظ بها بمنهج دفاعي قائم على الملكية الفكرية، هذه الإستراتيجية قائمة

على أفكار وجهة النظر المستندة إلى الموارد التي حاولت توضيح أن مصدر الميزة التنافسية يكمن في قدرة المنظمة على إدارة الموارد الداخلية، وتتمثل الحجة أنه نظراً لأن بعض الموارد يمكن أن تكون خاصة بالمنظمات وليس من السهل تقليدها، فإن المنظمات تختلف من حيث قاعدة مواردها، وهذا هو الأساس الذي يؤدي إلى الميزة التنافسية (Das & Teng, 2000, 32). وبالرغم من أهمية وجهة النظر المستندة إلى الموارد فقد تم انتقادها كونها غامضة ومسهبة من الناحية المفاهيمية، فضلاً عن عدم اهتمامها بالآليات التي تُسهم بها الموارد فعلياً في تحقيق الميزة التنافسية (Eisenhardt & Martin, 2000, 1106).

وأشار (Teece & Pisano, 1994, 538) بأن وجهة النظر المستندة إلى الموارد ليست قادرة على دعم ميزة تنافسية مستدامة. وقد أشارا بأن تنسب الميزة التنافسية إلى تلك المنظمات الفائزة في الأسواق العالمية، التي كانت قادرة على إظهار الاستجابة في الوقت المناسب، والابتكار السريع بسرعة ومرونة للمنتجات، إلى جانب القدرة الإدارية على التنسيق الفعال وإعادة توزيع الكفاءات الداخلية والخارجية، وهذه القدرة يطلق عليها بالقدرة الدينامية، فالقدرة الدينامية بوصفها مصدراً للميزة التنافسية جاءت للتأكيد على جانبين رئيسين لم يكونا محور رئيس للاهتمام ضمن وجهات النظر الإستراتيجية السابقة، فمصطلح "دينامي" يشير إلى الطبيعة المتغيرة للبيئة، إذ إن هناك حاجة إلى استجابات إستراتيجية معينة عندما يكون الوقت المستغرق والتوقيت أمراً بالغ الأهمية، مع تسارع وتيرة الإبداع والابتكار، ومن الصعب تحديد طبيعة الأسواق والمنافسة المستقبلية فيها، أما مصطلح القدرات فيؤكد على الدور الرئيس للإدارة الإستراتيجية في التكيف السليم، ومكاملة، وإعادة تشكيل الكفاءات الوظيفية، والموارد، والمهارات التنظيمية الداخلية والخارجية نحو تغير البيئة.

وهنا تتوسع وجهة النظر تجاه القدرات الدينامية ضمن قضيتين جوهريتين، الأولى: مقدرة المنظمة على تجديد الكفاءات للتكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال، والثانية: قدرة الإدارة الإستراتيجية على استخدام هذه الكفاءات لتتناسب مع متطلبات البيئة، وبهذا المعنى تضيف نظرية القدرات الدينامية إلى وجهة النظر المستندة إلى الموارد إمكانية تحسين طريقة شرح طبيعة الميزة التنافسية المستدامة، فضلاً عن تقديم معلومات للممارسات الإدارية (Teece et al., 1997, 510-515).

ولقد قدمت تعريفات عديدة للقدرات الدينامية وصفتها بمجموعة واسعة من المفاهيم المختلفة، منها (الأنشطة، والمقدرات، والموارد، والعمليات، والقدرات، ومصادر الميزة التنافسية)، وهذه جميعها يستعرضها الجدول (١٣) (Banjongprasert, 2013, 27).

الجدول (١٣) تعريفات أساسية للقدرات الدينامية

الباحث والسنة	التعريف
Collis, 1994	القدرة على التطوير والقدرة على الابتكار على نحو أسرع أو أفضل.
Helfat, 1997	مجموعة فرعية من الكفاءات / القدرات التي تسمح للمنظمة لتكوين عمليات ومنتجات جديدة وتستجيب لتغيرات ظروف السوق.
Teece, et al, 1997	مقدرة المنظمة لتكامل، وبناء، وإعادة تشكيل كفاءاتها الداخلية والخارجية لمخاطبة البيئات المتغيرة بسرعة.
Eisenhardt and Martin, 2000	روتينيات إستراتيجية و منظمية تحقق عبرها المنظمات ترتيبات لترتيبات لموارد جديدة، مع نشوء، وتضارب، وتطور، واختفاء الأسواق.
Griffith and Harvey, 2001	تكوين مزيج من الموارد يصعب تقليده، بما في ذلك التنسيق الفعال للعلاقات بين المنظمات، على أساس عالمي يوفر للمنظمة ميزة تنافسية.
Lee, et al, 2002	أحدث مصدر للميزة التنافسية في تصور كيف للمنظمة أن تتعامل مع التغيرات البيئية.
Rindova and Taylor, 2002	القدرات التي يتم تطويرها عبر مستويين، تطور جزئي عبر تطوير القدرات الإدارية للمنظمة، وتطور كلي مرتبط بإعادة تشكيل كفاءات السوق.
Zahra and George, 2002	قدرات موجهة بالتغير تمكن المنظمات على إعادة بناء قاعدة مواردها لتلبية طلبات زبائنها واستراتيجيات التنافس المتطورة.
Zollo and Winter, 2002	تعلم ونمط ثابت من النشاط الجماعي الذي تقوم المنظمة عبره، وعلى نحو منهجي بتوليد، وتعديل روتينيات عملياتها سعياً إلى تحسين فاعليتها.
Winter, 2003	قدرات تعمل على توسيع، وتعديل، وإنشاء قدرات مهما كانت.
Helfat, et al, 2007	طاقة المنظمة على إنشاء، أو توسيع، أو تعديل قاعدة مواردها على نحو هادف.
Wang and Ahmed, 2007	توجه سلوكي مستمر للمنظمة أجل مكاملة، وإعادة تشكيل، وتجديد، وإعادة تكوين مواردها وقدراتها، والأهم من ذلك، ترقية وإعادة إنشاء قدراتها الجوهرية استجابةً للبيئة المتغيرة لتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها.
Menon, 2008	مقدرة المنظمة على استخدام مواردها على نحو فعال لتحقيق انسجام مع بيئة الأعمال المتغيرة.

Source: Banjongprasert, J., (2013), An Empirical Investigation of Dynamic Capabilities at The Individual Level: The Context of New Service Development, thesis Ph.D., Manchester Business School, Manchester, England. P 28.

وأشار (Wollersheim & Heimeriks, 2016, 2) بأن معظم المفاهيم المطروحة والخاصة بالقدرات الدينامية تعتمد على ثلاثة تعريفات مشهورة، لـ (Teece et al., 1997) الذين اعتمدوا على النظرة المستندة إلى موارد المنظمة في تعريف القدرات الدينامية وعدوها (قدرة المنظمة على التكامل، والبناء، وإعادة تشكيل المقدرات الداخلية والخارجية للتعامل مع البيئة سريعة التغير)، والمقدرات في هذا التعريف هي أنماط من الممارسات الحالية والتعلم التي تساعد المنظمة على تعديل كيفية عملها عبر تغيير قاعدة مواردها. أما التعريف الثاني لـ (Eisenhardt & Martin, 2000) فهو يجسد تحسين التعريف المذكور أعلاه عبر ربط القدرات الدينامية مع (عمليات المنظمة التي تستخدم الموارد لمطابقة أو صنع تغيير في السوق)، وهذا التعريف يعتمد على عمليات وروتينات خاصة مثل التحالفات أو الاستحواذات التي تدخل موارد جديدة إلى المنظمة، وتعدّ القدرات الدينامية مختلفة بحسب البيئات متوسطة وعالية

السرعة، أما التعريف الثالث لـ (Zollo & Winter, 2002) فاقترح بأن القدرات الدينامية هي نمط مكتسب (يتم تعلمه) ومستقر من النشاط الجماعي، تولد المنظمة من خلاله على نحو نظامي وتعُدّ روتيناتها التشغيلية سعياً لتحسين الفاعلية.

والقدرات الدينامية هي قدرات ذات مرتبة عالية تكون بشكل موجودات معنوية (عمليات أو مهارات أو روتينات أو مقدرات). وأن وظيفة هذه القدرات هو استخدامها في تغيير وتجديد قاعدة الموارد، وإعادة توظيفها ونشرها حتى في إزالة هذه الموارد، وبالرغم من إمكانية استخدام القدرات الدينامية بفاعلية استجابةً إلى البيئة السريعة المتغيرة، ولكن يمكن استخدامها أيضاً في أشكال أخرى من البيئات. وأن الهدف الرئيس من القدرات الدينامية لا يقتصر على تحقيق الميزة التنافسية، بل الأهم من ذلك هو استدامة هذه الميزة التنافسية في بيئة تتصف بأنها بيئة تحديات، وأن ما يجعل من هذه القدرات فريدة هو العمليات والمهارات والروتينات والمقدرات المعنوية التي تصبح مصدر لهذه القدرات، ولكن فقط لو كانت قيمة ونادرة يصعب تقليدها من قبل المنافسين (Zaidi & Othman, 2012, 373).

ونظراً لاختلاف وجهات النظر في المفاهيم المطروحة للقدرات الدينامية فإنه يمكن أن يتوفر فهم تجريبي يرتبط بموقع هذه القدرات في المنظمة، وهل هي موجودة في منظمة ما أم لا، ومن أين تأتي؟ وبالاتماد على تعريفاتها، فإن مستويات التحليل لهذه القدرات تكون على مستوى المنظمة لتعكس (طاقة تجديد المقدرات لملاءمة التغيير البيئي)، وعلى مستوى العمليات (عمليات تدفع بصنع وتطور وإعادة تركيب الموارد الأخرى إلى مصدر جديد من مصادر الميزة التنافسية)، وعلى مستوى أنماط النشاطات الجماعية والسلوكية (تعديل الروتينات التشغيلية عبر التعلم سعياً إلى تحسين الفاعلية بوصفها مستوى التحليل) (Wollersheim & Heimeriks, 2016, 2).

وهناك ثلاث قضايا حاسمة لمفهوم القدرات الدينامية، هي درجة دينامية القدرة، ودور الإجراءات الاستباقية للمديرين، وتأثير البيئة على تشكيل القدرات الدينامية، وهناك ثلاثة مناهج لتحديد هذه القضايا وعرض القدرات الدينامية التي تم تسليط الضوء عليها في الأدبيات الخاصة بالموضوع، وهذه المناهج هي (Krzakiewicz & Cyfert, 2014, 10):

١. **المنهج الأول:** ضمن هذا المنهج وبالاستناد إلى المقدمات المنطقية للنظرية النشئية ومفهوم الإستراتيجية ووفق أسس الاقتصاد الجزئي الكلاسيكي، فإن من المفترض أن دينامية القدرة لها تأثير محدود على نجاح المنظمة وأن دور المديرين في هذه العملية يكون محدوداً، ووفقاً لافتراضات علم بيئة السكان والنظرية النشئية في سياق تطورها تصنع المنظمات أعراف وتكون مجموعة من السلوكيات الروتينية التي لا تشكل فقط السبب الرئيس للجمود التنظيمي ولكن أيضاً تنظيم مريك لعملية صياغة نماذج سلوك جديدة، فضلاً عن ذلك يتم إعاقة عملية

تجديد القدرات عبر المسار التاريخي لتطور المنظمة، والموجودات المُكملة للذات يُشكلان عناصر مهمة لمفهوم القدرات الدينامية.

٢. **المنهج الثاني:** في إطار هذا المنهج يُعتقد أن المدراء يؤدون دوراً رئيساً في تكوين القدرات الدينامية، ومن المفترض أن هناك صلة بين سرعة وطبيعة التغيرات وبين اضطراب ودينامية البيئة، ففي البيئة المضطربة باعتدال تحدث التغيرات في كثير من الأحيان نسبياً، ويمكن التنبؤ بها وتكون خطية، ونتيجةً لذلك يمكن عدّ القدرات الدينامية من حيث السلوكيات روتينية، أما في البيئة المضطربة فتأخذ القدرات شكل بسيط، عمليات دينامية وتجريبية، ضمن هذا المفهوم تكمن آلية التعلم التي تتأثر بدينامية وقابلية تغير البيئة في صميم تطور القدرات الدينامية، لذا تؤكد الأدبيات الخاصة بالموضوع أن مفهوم القدرات الدينامية يساعد على تفسير الظواهر التي تحدث في القطاعات التي تتميز بالتغير التكنولوجي السريع.

٣. **المنهج الثالث:** يشير إلى المقدمات المنطقية الأصلية لمفهوم القدرات الدينامية، إذ يفترض أن فعالية استخدام القدرات الدينامية يعتمد على مستوى تطور القدرات الفوقية للمنظمة، كونها تكتل من اثنين من العوامل المترابطة: أي المقدرة على تحديد فرص الأعمال الجديدة مع المقدرة على استخدامها على نحوٍ فعال، فالمدراء وسلوكهم الريادي يؤدي دوراً حاسماً في عملية تشكيل القدرات الدينامية، وضمن هذا المفهوم قدم الباحث (Teece) آلية لبناء والاستفادة من القدرات الدينامية عبر قيام المنظمة باستخدام الموارد المتاحة عبر عمليات التكامل بتحويلها إلى مجموعات تشكل مصدراً للكفاءات الفريدة وفي الوقت نفسه ولضمان وجود طلب على ما تطرحه المنظمة من منتجات في بيئة أعمال تتصف بالتغير المستمر، فإنه يجب أن تتوافر لدى المنظمة قدرات عديدة تحت تصرفها بما يسمح لها بتحديد الفرص، ومخاطر الأعمال الجديدة، والفوائد المرتبطة بها، لذلك فإن ضمان ميزة تنافسية مستدامة تعتمد على القدرات الدينامية، وهي تأتي من القدرة على استخدام هذه القدرات على نحوٍ أسرع وأكثر فاعلية من منافسيها.

ويرى الباحث بأن المناهج المذكورة آنفاً تحدد وعلى نحوٍ رئيس ما هو الدور الذي يُمارسه المدراء ضمن كلٍ منهج من تلك المناهج، وما هو التأثير المحتمل للقدرات الدينامية على نجاح المنظمة، وما هي الجوانب التي من شأنها أن تعيق أو تعزز من فاعلية القدرات الدينامية.

ثانياً. مناهج القدرات الدينامية

قد تكون مناهج القدرات الدينامية متجانسة نوعاً ما، ولكن وبمنظرة أقرب يتم اكتشاف اختلافات ملحوظة، وهناك ثلاث نظريات مختلفة للقدرات الدينامية أطلق عليها مناهج القدرات

الدينامية، وهذه المناهج هي (Tondolo & (Schreyögg & Kliesch, 2007, 919-922):Bitencourt, 2014, 130)

■ **منهج الدينامية الجذرية:** إن الفكرة الأساسية التي يستند إليها هذا المنهج هي تحويل مفهوم القدرات إلى مفهوم التكيف الكامل، فالدينامية العالية السرعة للأسواق تحدد إمكانية تبني المنهج الموقفي (الظرفي) للقدرات الدينامية (Eisenhardt & Martin, 2000, 1110). وأشار (Bourgeois & Eisenhardt, 1988, 110) في دراسته عن صناعة القرار الإستراتيجي في البيئات عالية السرعة لعدد من شركات الحاسوب الصغيرة، بأنه يجب الفصل بين الأسواق متوسطة الدينامية والأسواق عالية الدينامية، فالأسواق المتوسطة الدينامية تتطلب قدرات دينامية تقترب من المفهوم الكلاسيكي للقدرات، أي المفاهيم المدفوعة للأنماط في حل المشكلات وبعض التغييرات التدريجية، أما التحدي الكبير فهو في البيئات عالية السرعة في كونها تتغير بسرعة وبلا انقطاع سواء في ظروف السوق أم في قوانينها. وهنا تعدّ القدرات الدينامية هي القدرة على السيطرة على هذا القلب بما يتطلب صنع تركيبات جديدة من الموارد على نحو مستمر (Eisenhardt & Martin, 2000, 1113)، وفق هذا المنطلق فإن القدرات الدينامية هي بناء أنواع مختلفة من القدرات منها تجريبية، ومنها ارتجالية، ومنها عمليات إعادة تشكيل وتكامل واستحواذ على الموارد، وهي تعدّ عمليات عالية الهشاشة فهي تستخدم معلومات الوقت الحقيقي، وتكتشف في الوقت نفسه البدائل المختلفة، وتعتمد على صنع المعرفة الجديدة بسرعة، ومحكومة ببضع قوانين بسيطة لا تختزن في ذاكرة المنظمة، لذا فإنه لا يمكن التنبؤ بنتائجها، وقوتها ليست نابعة عن التصميم، بل من القدرة على الإنتاج المستمر لتركيبات وحلول جديدة، وتعدّ أسس بناء المزايا التنافسية وفق هذا المنهج هي القدرة على التغير السريع جداً والسيطرة على البيئة غير المتوقعة، و يتفق هذا المفهوم للقدرات الدينامية مع مفهوم المنظمة المتعلمة إذ إن جميع النشاطات تتم بأسلوب التعلم أي أنها غير مقيدة بالتجربة السابقة أو أي قوانين، فالمنظمة المتعلمة مستعدة دائماً لمراجعة مداركها المعرفية وتغير توقعاتها وهي غير جامدة زمنياً (Schreyögg & Kliesch, 2007, 919).

■ **المنهج التكاملي:** من أبرز مناهج نظرية القدرات الدينامية هو المنهج التكاملي وهو من المحاولات المختلفة لتحقيق المرونة الداخلية الذي اعتمده (Teece et al., 1997)، فوفق هذا المنهج فإن الميزة التنافسية تتحقق عبر الاستجابة والإبداع المرن للمنتج فالمنظمة الناجحة تمتلك مرونة في قدراتها الدينامية، والقدرات تعدّ آليات للتكيف، والتكامل، وإعادة تشكيل عناقيد متكاملة من الموارد والقدرات لتطابق متطلبات البيئة المتغيرة، أما الدينامية فتشير للقدرة على تجديد هذه المقدرات. وأشار (Teece & Pisano, 1994, 541)

(Teece *et al.*, 1997, 518) بأن هناك العديد من الأبعاد لأعمال المنظمة التي يجب أن تفهم عند محاولة فهم القدرات والكفاءات المميزة، إذ تم تصنيف هذه الأبعاد ضمن ثلاث فئات هي العمليات والمواقع والمسارات.

■ **منهج الروتينات الإبداعية:** الروتينات التنظيمية تمثل مفهوم سابق كانت النظرية السلوكية قد ابتكرته في مصطلح إجراءات التشغيل القياسية لوصف سمات للمنظمة (المبادئ التوجيهية "الأدلة"، والقواعد) التي يمكن أن تُبسّط وتوحد الطريقة في انجاز مهام محددة سيتم تنفيذها، وقد تابع المنظور التطوري للمنظمات هذا المفهوم عبر مفهوم الروتينات بوصفه قيمة أوسع لكيف يُمكن للروتينيات أن توفر الاستقرار للمنظمات عبر مفاهيم تراكم المعرفة، واعتمادية المسار، وقد عرفت الروتينات بوصفها أنماط متكررة من الاستجابة، تنطوي على أنشطة تعتمد على بعضها لتصبح معززة عبر الاندماج الهيكلي والاستخدام المتكرر، تشارك بها العديد من الجهات الفاعلة (Karali, 2018, 20). ومنهج القدرات الدينامية يضيف بُعد دينامي مفقود، بإدخال الروتين الإبداعي الذي يسمح للمنظمة بالتغلب على مصيدة الجمود في القدرات التنظيمية، والإبداع هنا هو صنع أي نوع من الحادثة مع التركيز على القدرات، بما يعني صنع أنماط حديثة في حل المشكلات، وتتميز الروتينات الإبداعية بوصفها إجراءات تنظيمية موجهة نحو التغيير، وبأن القدرات الدينامية يتم تعلمها وتصبح نمط مستقر من النشاطات الجماعية، تكونها المنظمة نظامياً وتعديل عبرها روتيناتها التشغيلية سعياً لتحسين الفاعلية، ففي حالة البيئات المتقلبة (ووفقاً في هذه الحالة) تُصح المنظمة ببناء أو قبول تطور في روتينات بحثها ذات المرتبة العالية لتولد تعديلات نظامية لروتيناتها التشغيلية (ذات المرتبة الواطئة) وهذه الروتينات الإبداعية تشابه النظام الياباني المعروف التحسين المستمر الذي يتوقع أن يؤدي إلى تعديلات وحتى تغييرات جذرية بأسلوب نظامي متوقع (Schreyögg & Kliesch, 2007, 922).

وفي السياق نفسه، أشار (Alsos *et al.*, 2007, 5-6) إلى منهجين للقدرات الدينامية،

هما:

■ **المنهج الأول:** تُعد القدرات الدينامية فيه عملية تطويرية تتكون من ثلاث مراحل، هي: مرحلة البحث أو الاختلاف التي تبحث فيها المنظمة عن أفكار جديدة وكيفية إدارة وحل المشكلات أو التحديات الجديدة، ومرحلة الاختيار أو التقييم وضمن هذه المرحلة يتم تقييم إمكانات الأفكار الجديدة فيما يتعلق بزيادة الكفاءة الإجراءات الحالية وإمكانية تطوير إجراءات جديدة، وتتم عملية التقييم على أساس الخبرة السابقة مع إخضاعها للتحليل والنقاش وفقاً للتقييم والمخاطر، ومرحلة التنفيذ وهنا يتم وضع الأفكار موضع التنفيذ في منصة أعمال تنافسية،

وتنتهي العملية بشكل من أشكال الروتين التنظيمي. وأشار (Tondolo & Bitencourt, 2014, 130) بأن هذا المنهج يقابل منهج الروتينات الإبداعية.

■ **المنهج الثاني:** يصف القدرات الدينامية بأنها عملية تنظيمية واسعة تقوم ببناء، وإعادة تشكيل، وتكامل، وإعادة تنظيم، وإطلاق الموارد الداخلية والخارجية استجابةً للتغير البيئي، إذ يتم تمييز ثلاث عمليات تنظيمية وقيادية رئيسة في القدرات الدينامية، هي: تنسيق وتكامل الأنشطة الداخلية والخارجية (روتينات اتخاذ القرارات الإستراتيجية وروتينات تطوير المنتجات)، والتعلم بوصفه عمل اجتماعي وجماعي، ويعرف بأنه التكرار والتجريب الذي يتيح تنفيذ المهام على نحو أفضل وأسرع (عملية صنع/ تكييف الموارد ونسخها، وروتينات التعاون الإداري، وروتينات تخصيص الموارد الإستراتيجية للتكيف مع السوق)، وإعادة تشكيل وإعادة هيكلة الموارد على أساس مراقبة السوق والبيئة والنقانة (روتينات التحالف والاستحواذ، وروتينات تكوين المعرفة الداخلية، وروتينات إطلاق و/ أو إزالة الموارد).

ويرى الباحث أن جوهر هذه المناهج التي تعكس نظريات للقدرات الدينامية هو في تحديد ما هو نوع القدرات الدينامية المطلوبة للمنظمة وفقاً لمتطلبات عملها سواء كانت قدرات ديناميكية جذرية لتكوين قدرات جديدة كلياً، أو قدرات تكاملية لأنواع مختلفة من القدرات، أم قدرات إبداعية تعتمد على الإبداع في إنجاز الأنشطة.

كما يشير الباحث بأن القدرات الدينامية أصبحت أحد المفاهيم والعناوين الرئيسية للدراسات والبحوث، الأمر الذي يعكس أهمية وضرورة امتلاك المنظمات على اختلاف أنواعها ونشاطها لهذه القدرات، التي تمكنها من مُسايرة بيئتها والتغلب على معوقاتِها، هذه الأهمية للقدرات الدينامية تجسدت عبر المفاهيم، والتعريفات، والمناهج التي قدمها الباحثين للقدرات الدينامية، وبأن هذه القدرات هي أحد أنواع القدرات التي يجب أن تمتلكها المنظمات العامة والخاصة على حدٍ سواء، والتي تستند في تكوينها إلى مجموعة الموارد التي تمتلكها المنظمة وتتصف بخصائص (VRIN)، وتتمكن المنظمات عن طريقها في مواجهة التغيرات والتحديات التي تفرضها عليها بيئتها.

ثالثاً. العوامل المكونة للقدرات الدينامية

أصبحت الرؤية للقدرة الدينامية للمنظمة واحدة من الأطر الرائدة التي تهدف إلى تحديد مسببات البقاء والنمو على الأمد البعيد (Wilden et al., 2016, 997). وتعدّ القدرات الدينامية توجه سلوكي للمنظمة تقوم عبره بتكامل، وإعادة تشكيل وتجديد وصنع مواردها وقدراتها والأهم من ذلك فإنها تقوم بتحديث، وإعادة إنشاء قدراتها الجوهرية استجابةً إلى البيئة المتغيرة لتحقيق واستدامة الميزة التنافسية. فالقدرات الدينامية ليست مجرد عمليات فقط، بل تمثل قدرة

المنظمة على توظيف مواردها وتركيبها مع بعضها البعض ضمن عمليات صريحة، وعناصر ضمنية (على سبيل المثال سر المعرفة والقيادة)، التي هي جزء لا يتجزأ من العمليات المنظمة. لذا تعدّ هذه القدرات ذات طبيعة خاصة لكل منظمة وتتطور عبر الزمن معبرةً عن تفاعلات معقدة بين موارد هذه المنظمة (Wang & Ahmed, 2007, 10). وباعتماد على الدراسات التجريبية تم تشخيص ثلاثة عوامل رئيسة مكونة للقدرات الدينامية هي قدرات التكيف، والقدرات الامتصاصية، والقدرات الإبداعية وهذه العوامل تفسر سوية الآلية التي تربط ما بين ميزة الموارد الداخلية مع الميزة التنافسية الخارجية المستندة على السوق (Wang & Ahmed, 2007, 13). والقدرات التكيفية، والقدرات الامتصاصية، والقدرات الإبداعية من أهم عوامل القدرات الدينامية لأنها أساس لقدرة المنظمة لتحقيق التوافق مع التغيرات الخارجية (Wang & Ahmed, 2007, 10). وفيما يأتي توضيح لهذه العوامل (Wang & Ahmed, 2007, 14-17) (Biedenbach & Müller, 2012, 624-625).

١. **قدرة التكيف:** هي إمكانية المنظمة في تشخيص واستغلال فرص السوق الظاهرة، وتختلف قدرات التكيف عن عملية التكيف، فعملية التكيف هي حالة مثالية من البقاء للمنظمة، بينما تركز قدرات التكيف على البحث والموازنة الفاعلة واستكشاف واستغلال الإستراتيجيات (Wang & Ahmed, 2007, 13). وهناك ثلاثة جوانب مترابطة تم تمييزها في القدرات التكيفية، هي: جوانب التقانة، والسوق الخارجية، والجوانب التنظيمية الداخلية، وأن العناصر الرئيسية في القدرة على التكيف تتمثل بالقدرة على الاستجابة للفرص الخارجية لتسويق المنتجات (Biedenbach & Müller, 2012, 625). وتظهر القدرات التكيفية للمنظمات عبر المرونة الإستراتيجية، وهي المرونة الموروثة في الموارد المتاحة للمنظمة، والمرونة في تطبيق هذه الموارد (Wang & Ahmed, 2007, 13). وتشير المرونة الإستراتيجية إلى قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية والتكيف معها، وتوفر هذه المرونة العديد من المزايا للمنظمات، إذ تتيح لها امتلاك القدرة على التحول من إستراتيجية إلى أخرى، كما تمكن المنظمات من الحصول على مزايا تنافسية مستدامة عن طريق جعل الأعمال أكثر استباقية، فضلاً عن تأثيرها على أداء الأعمال على نحو إيجابي وتحسن من الأداء الإبداعي للمنظمات (Cingöz & Akdogan, 2013, 583). وتطبيق قدرات التكيف عادةً يرافقها تطور في الشكل التنظيمي، إذ تتكيف المنظمات وتنافس عبر التحول الشكلي المستمر الذي يتخلل الكثير من جوانب الحياة التنظيمية فتمر المنظمات بتغيرات مستمرة شاملة في المنتجات، والموارد، والقدرات، وأنماط التنظيم، وهذا يُظهر بأن القدرات الدينامية تنعكس عبر قدرات التكيف لدى المنظمة وفق المرونة الإستراتيجية للموارد، والتراصف بين موارد المنظمة وشكلها التنظيمي، والتحول المستمر للحاجات الإستراتيجية (Wang & Ahmed, 2007, 17).

13). ويُعد تحديد اتجاه السوق عامل رئيس في القدرة على التكيف في البيئات التنافسية (Biedenbach & Müller, 2012, 625). والمنظمات التي تمتلك مستويات عالية من قدرات التكيف تُظهر قدرات دينامية، مقاييسها متعددة الأبعاد تشمل قدرة المنظمة على تعديل نطاق المنتج - السوق استجابة إلى الفرص الخارجية، والقدرة على رصد السوق ومراقبة الزبون والمنافس، وتخصيص الموارد في نشاطات التسويق والاستجابة إلى التغير في ظروف السوق بأسلوب سريع، كما تقاس قدرة التكيف عبر قدرة النظام الإداري على تشجيع الأفراد على تغيير التقاليد والممارسات القديمة، والسماح للمنظمة بالتغير السريع في السوق، والتطور بسرعة استجابة للتحويل في أولويات الأعمال (Wang & Ahmed, 2007, 13).

٢. **القدرة الامتصاصية:** إن المنظمات التي لها قدرة امتصاصية عالية تظهر قدرة أقوى على التعلّم من الشركاء وتكامل المعلومات الخارجية وتحويلها إلى معرفة بجعلها جزءاً لا يتجزأ من المنظمة، فالقدرة الامتصاصية مهمة للنجاح أمام التغير التكنولوجي الخارجي. ولقد وجد أن قدرة المنظمة على الحصول على معرفة جديدة خارجية واستيعابها مع معرفتها الداخلية الحالية، وصنع معرفة جديدة من العوامل المهمة في بناء القدرات الدينامية في صناعات عديدة، فكلما أظهرت المنظمة قدرة امتصاصية أعلى كلما أظهرت قدرات دينامية أكثر (Wang & Ahmed, 2007, 13). وأشار (Czakon) بأن القدرة الامتصاصية تعكس إمكانية المنظمة باتجاه تمييز، واكتساب، واستيعاب، واستغلال المعرفة التي يتم الحصول عليها من المصادر الخارجية، وهي مُكملة لقدرة عملية التعلّم الداخلية الخاصة بالمنظمة (Lenart, 2104, 86). والتعريفات الخاصة بالقدرات الامتصاصية تأخذ في الاعتبار معنى المعرفة ونقلها، والتعلّم التنظيمي، والتفاعلات والتغيرات في البيئة، وهذه القدرات فضلاً عن ما تقدمه من مدخلات المعلومات، فهي توفر لمدراء المنظمات خياراً حاسماً معيناً لتكوين نتائج محددة، والمنظمات التي تمتلك هذه القدرات ستمتلك القدرة على تحقيق أهداف معينة بفضل المهارات والموارد التي تم جمعها، والتي تميزها في المنافسة (Lenart, 2104, 87). وهنا يرى الباحث بأن قدرة المنظمة على امتصاص المعرفة الخارجية سوف ترتبط بفاعلية اتصالاتها الإستراتيجية التي تمارسها، ومدى قدرتها في تفعيل أنماط اتصالاتها الإستراتيجية، فضلاً عن قدرتها في تحقيق التكامل المعرفي عبر انجاز الترابط بين ما تمتلكه من معرفة داخلية وما ستحصل عليه من معرفة خارجية على النحو الذي ينعكس في تعزيز قدراتها الدينامية.

٣. **القدرات الإبداعية:** تشير إلى قدرة المنظمة على تطوير المنتجات الحالية وابتكار منتجات أو أسواق جديدة عبر تراصف توجهها الإبداعي الاستراتيجي مع السلوك والعمليات الإبداعية وبحسب ذلك تضم القدرات الإبداعية أبعاد عديدة منها تطوير المنتجات الجديدة، وتطوير

طرائق جديدة في الإنتاج، وتشخيص أسواق جديدة، واكتشاف مصادر جديدة للعرض، وتطوير أشكال تنظيمية جديدة (Wang & Ahmed, 2007, 13). وتُعدّ القدرات الإبداعية عاملاً مهماً يُسهل بناء ثقافة تنظيمية إبداعية، وخصائص أنشطة الترويج الداخلية، وقدرات الفهم والاستجابة المناسبة للبيئة الخارجية، فالقدرة الإبداعية ذات أهمية حاسمة لاكتساب ميزة تنافسية ديناميكية، وهي من الموجودات الخاصة بالمنظمة، وأن العديد من الباحثين يعدّون القدرة الإبداعية بوصفها مفتاح للمنافسة (Akman & Yilmaz, 2008, 79). وعادةً ما يتم التمييز بين نوعين من القدرات الإبداعية بحسب درجة الإبداع، **الأول**: الإبداع التدريجي وهي القدرة على توليد الإبداعات التي تعمل على تحسين وتطوير المنتجات الحالية، وهذا النوع من القدرات الإبداعية يتطلب تعزيز المعرفة السائدة في المنظمة، **والثاني**: الإبداع الجذري ويتمثل بالقدرة على توليد إبداعات تؤدي إلى تحولات كبيرة في المنتجات الحالية، وهذه القدرات تتطلب تحولاً في المعرفة السائدة في المنظمة (Biedenbach & Müller, 2012, 624). والقدرة الإبداعية هي قدرة ديناميكية تنطوي على التفاعل بين المعرفة الداخلية للمنظمة ومتطلبات السوق الخارجية، وترتبط بالمعرفة التنظيمية والكفاءات الأخرى اللازمة لتحسين المنتجات والعمليات الحالية وتطوير المنتجات الجديدة، فالمستوى العالي من القدرة الإبداعية يشير إلى الاستجابة لظروف السوق المتغيرة، وأن المنظمة تستطيع تطوير أفكار جديدة وتحويلها إلى منتجات، وعمليات، أو أنظمة جديدة، وتعتمد على نحو كبير على مستوى وأنواع الموارد والكفاءات الأخرى للمنظمة، فضلاً عن مدى نجاح إدارة المنظمة في مفاعلة هذه الموارد وإدارتها، وتتألف القدرة الإبداعية من القدرة على توليد المعرفة بصيغة ملكية فكرية (براءة اختراع مثلاً)، وتطبيق المعرفة ذات الصلة بتحقيق القيمة السوقية والنجاح في تنفيذ الأفكار داخل المنظمة (Wang & Ahmed, 2007, 13).

ويرى الباحث أنه هنا تبرز قدرة المنظمة وقيادتها على ممارسة اتصالات استراتيجية مع الأطراف المختلفة للوصول إلى تحديد ما هو مطلوب منها وفقاً للتصورات المختلفة لجمهور المنظمة، والربط بين تلك التصورات ضمن إطار معرفي متكامل يحقق استجابة إبداعية تضمن تحقيق أهداف المنظمة والأطراف المرتبطة بها (زبائن، سوق، مجتمع).

المبحث الثاني

بناء القدرات الدينامية

يرى الباحث أن بناء القدرات الدينامية في المنظمات يستدعي منها امتلاك وتوافر مجموعة من الأبعاد، وهذه الأبعاد تمثل لبنات بناء تلك القدرات في أي منظمة.

فالقدرات الدينامية متغير متعدد ومتربط الأبعاد، تشتمل على القدرة على الاستشعار بتشخيص الحاجة إلى التغيير وصياغة الاستجابة إلى ذلك، وتطبيق الإجراءات الملائمة، والقدرة التعلّم لكيفية الاستجابة إلى الفرص والتهديدات، وقدرة إعادة التشكيل (MacInerney, 2011, 13). إذ تتضمن القدرات الدينامية مجموعة من الأبعاد التي تتمثل بالقدرة على الاستشعار، والقدرة على التعلّم، والقدرة على التنسيق أو التكامل (Gathungu & Mwangi, 2012, 90). ورأى (Cyfert & Krzakiewicz, 2016, 281) أن القدرات الدينامية تتشكل عبر خمسة مراحل، تعكس كل مرحلة من تلك المراحل بُعد من أبعاد القدرات الدينامية، وهذه المراحل هي:

- **المرحلة الأولى (استشعار الفرص):** وتتضمن تحليل التوجهات والظواهر المختلفة في البيئة وصنع أفكار جديدة وتشخيص الحاجة إلى التغيير.
- **المرحلة الثانية (التعلّم):** وتشمل تراكم المعرفة ونقلها داخل المنظمة، وتخصيص والاحتفاظ وإدارة الملكية الفكرية، وتشجيع الموظفين على التجربة.
- **المرحلة الثالثة (التنسيق):** وتتضمن صنع رؤية لتكامل أصحاب المصالح وبناء ولاء أصحاب المصالح وتكامل نشاطات سلسلة التجهيز، وإدارة التحالفات الإستراتيجية، وبناء التزام الموظفين، وتكوين قواعد صنع القرار المتماسك، ومكاملة عمليات الأعمال وتنسيقها.
- **المرحلة الرابعة (التشكيل وإعادة التشكيل):** تشمل صنع وضمان وتكامل الموارد والمهارات، وصنع الإبداع، والتخلص من الموارد والمهارات السطحية والمكررة، وتوظيف التقانة الجديدة.
- **المرحلة الخامسة (التكيف التنظيمي):** وتتضمن تحويل نماذج الأعمال، وإدارة الحدود التنظيمية، وضمان عملية إدارة إستراتيجية دينامية، والتحسين التنظيمي، وتكييف أفضل الممارسات الإدارية وتطبيقها، وضمان هيكل تنظيمي مرن، وإدارة الهوية المنظمة.

كما أن القدرات الدينامية هي نتيجة عمليات تستخدمها المنظمة تسمح بتطوير المنتجات والتقانات الجديدة، وتتضمن صنع نماذج أولية لإطلاق وتصميم المنتجات ومراقبة أحدث التوجهات التقانية، وتعديل التقانات الحالية حسب حاجة المنظمة، و تمثل هذه القدرات الدينامية بطبيعتها نشاطات تشمل استشعار الفرص التقانية والأسواق الجديدة وتطوير حلول لهذه الأسواق (Alves et al., 2017, 241). وأشار (Adriana et al., 2017, 467) إلى أن الباحثين يرون بأن القدرات الدينامية تُعدّ أساساً مهماً من أسس النجاح التنافسي للمنظمة في الأسواق، وأن هذه القدرات تتكون من أبعاد فرعية، تتضمن قدرات الاستشعار في مراقبة الفرص وتشخيصها،

وقدرات الانتهاز (Seize)^٣ وتتمثل بتقييم القدرات الحالية والجديدة والاستثمارات المحتملة فيها، وقدرات إعادة التشكيل عبر توسيع وتعديل الموارد عندما تنمو المنظمة وتتغير الأسواق، فضلاً عن قدرات التعلم بالاستجابة الإستراتيجية وتكامل الخصائص والموجودات الجديدة.

كما أشار (Amiripour et al., 2017, 38) أن إطار القدرات الدينامية لـ (Teece, 2007) يستند إلى التطبيق الفاعل لهذه القدرات، الذي هو دالة لوجود ثلاثة مكونات، هي: استشعار الفرص الجديدة وهي تتضاعف عبر انتهاء هذه الفرص (صنع قرار فاعل)، وتتضاعف بالترتيبات المناسبة للتطبيق. ونظّر (Juntunen, 2017, 46) إلى القدرات الدينامية بوصفها قدرات تتكون ضمن ثلاث مجموعات من النشاطات، أو عمليات الضبط هي، تشخيص وتقييم الفرص (الاستشعار)، وتعبئة الموارد للتعامل مع الفرص والاستحواذ على القيمة منها (انتهاز)، والتجديد المستمر (إدارة التهديدات والتحول). بينما رأى (Hult & Sjölund, 2017) (13) بأن القدرات الدينامية تقع ضمن أربعة أبعاد، هي:

١. قدرة الاستشعار: التي تشير إلى القدرة على الحصول على معلومات جديدة عن السوق لغرض الكشف عن التهديدات والفرص.

٢. قدرة التعلم: وتشير إلى قدرة استخدام معلومات السوق الجديدة في توليد معرفة جديدة.

٣. قدرة التكامل: وتتمثل بالقدرة على تكامل المعرفة الجديدة في القدرات التشغيلية.

٤. قدرة التنسيق: وتشير إلى قدرة تطبيق المهام والموارد والنشاطات في القدرات التشغيلية الجديدة.

لقد أدرك عدد كبير من الباحثين بأن القدرات الدينامية ليست مفهوم ذا بعد واحد، بل أن هذه القدرات تظهر بأشكال مختلفة، إذ تم تحديد عدة طرائق لوضع أبعاد هذه القدرات الدينامية، ومن الطرائق المتبعة هي (Schilke et al., 2018, 401):

١. تحديد أنواع العمليات التي تسهم فيها القدرات الدينامية.

٢. درجة روتينات القدرات الدينامية مثل مقارنة حل المشكلات الآنية وبأنماط روتينية عالية.

٣. المجال الوظيفي الذي تطبق فيه القدرات الدينامية مثل التحالفات وتطوير المنتجات الجديدة و الانتهاز والاستحواذ.

٤. هرمية القدرات أي حسب مرتبتها^٤.

٥. تحديد وحدة التحليل (الفرد، أو الفريق، أو المنظمة، أو خارج المنظمة).

^٣ Seize: تترجم استيلاء، أو خطف، أو مصادرة أو انتهاز وبحسب محتوى المفهوم في إطار القدرات الدينامية تم اعتماد الانتهاز للتعبير عن قدرة المنظمة على انتهاء الفرص التي تتاح أمامها.

^٤ (أنظر) البدراني، إيمان عبد محمد أحمد، (٢٠١٠) مستويات إستراتيجية التعاون التنافسي ودورها في بناء القدرات الدينامية للمنظمات دراسة استطلاعية تحليلية في الشركة العربية لصناعات المضادات الحيوية ومستلزماتها (أكاي)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل. ص ٥٧ - ٥٨.

وبحسب ما تقدم تنعكس القدرات الدينامية في عمليات تنظيمية منفصلة تهدف لتحقيق فهم شامل لبيئة العمل والفرص والتهديدات الجديدة (من خلال الاستشعار)، وصنع الخيارات الإستراتيجية بين فرص الاستثمار ونماذج الأعمال (الانتهاز)، وإعادة تشكيل موارد المنظمة وهياكلها وقدراتها (التحول).

وأشار (Rengkung, 2018, 2) بأن هناك أربعة عناصر موصوفة في أدبيات القدرات الدينامية على نحوٍ واسع بوصفها عمليات مُمكنة وروتينات أساسية، وهي الاستشعار والتعلم والتكامل والتنسيق، التي يعتمد عليها في تأدية دور محوري في تطوير القدرات الدينامية، ف قدرة الاستشعار تشير إلى قدرة المنظمة على التعلم حول بيئة السوق، أما قدرة التعلم فهي قدرة المنظمة على التعرف على القيمة الجديدة والمعلومات الخارجية واستيعابها وتطبيقها لغايات تجارية، و تعني قدرة التكامل القدرة التي تتعلق بتركيب المعرفة الحالية مع المعرفة المستحوذ عليها، أما قدرة التنسيق فهي تنسيق إدارة حالة الاعتماد بين النشاطات. كما أشار (Chukwuemeka & Onuoha, 2018, 8) أن القدرات الدينامية يتم أسرها أو الحصول عليها، ويتم ذلك ضمن ثلاثة أبعاد هي (القدرة على الاستشعار، والقدرة على التعلم، والقدرة على إعادة التشكيل)، إذ إن هذه الأبعاد معاً تساعد المنظمة على إدراك ضرورة التغيير، وصياغة الاستجابة الضرورية للتغيرات في البيئة، وتطبيق التدابير الصحيحة للإبقاء على قدرتها التنافسية.

مما تقدم وعبر استعراض العديد من الدراسات التي تتصف بالحدثة النسبية تؤثر وعلى نحوٍ واضح أن القدرات الدينامية التي ترغب المنظمات بأن تكتسبها هي ذات أبعاد متعددة، وأن الوصول إلى إنجاز بناء القدرات الدينامية ينبغي أن يكون عبر امتلاك أبعادها، وهنا لابد للباحث أن يؤثر بعض الجوانب في هذا المجال، وهي:

١. شكلت دراسات (Teece & Pisano, 1994) و (Teece et al., 1997) منطلقاً مهماً لمعظم الدراسات التي أشارت إلى موضوع القدرات الدينامية وتحديد أبعادها.

٢. بعد استعراض ما تقدم من دراسات فإنه يمكن حصر أبعاد القدرات الدينامية في: (قدرات التكامل، وقدرات التنسيق، وقدرات الانتهاز، وقدرات الاستشعار، وقدرات التعلم، وقدرات إعادة التشكيل أو التحول).

٣. يرى الباحث بأن الأبعاد التي تمت الإشارة إليها في ثانياً أعلاه تتداخل مع بعضها البعض في إحداث التأثيرات المطلوبة لتشكيل القدرات الدينامية.

٤. في إطار الدراسة الحالية فقد حدد الباحث أبعاد القدرات الدينامية (الاستشعار، والتعلم، وإعادة التشكيل، والانتهاز)، ليتم قياسها معبرةً عن القدرات الدينامية، إذ إن قدرات التكامل والتنسيق التي تمت الإشارة إليها في (٢) أعلاه تقع ضمن قدرات إعادة التشكيل، وفيما يأتي توضيح لهذه الأبعاد:

أولاً. قدرات الاستشعار

تتمثل بقدرة المنظمة على التعرف على التحولات في البيئة التي قد تؤثر في نشاطها بالاستناد على موضع قدراتها الحالية، لذا يرتبط الاستشعار بالتعرف على الفرص والتهديدات ومراقبة القدرات الحالية، وتصنع المنظمات قدرة الاستشعار عبر عمليات ترصد على نحو نظامي بيئة الأعمال المحلية والدولية، وتفسير المعلومات بعد جمعها واستخراج الأجزاء المهمة منها، وتعدّ قدرة الاستشعار نقطة بداية من المنظور الإجرائي تجاه القدرات الدينامية، إذ تشخص في هذه النقطة الحاجة إلى التغيير أو فرص التغيير بالاستناد إلى التغيرات في بيئة الأعمال، ولكنها لا تقتصر على التغيير في البيئة الخارجية هذه، بل أيضاً تعتمد على موضع الموارد والقدرات الحالية لأنها تُظهر إن كان هناك حاجة إلى بناء، أو توسيع أو تعديل القدرات الحالية وطريقة ذلك، و إذا كانت المنظمة قادرة على مواجهة التحديات الجديدة بالاعتماد على ما تمتلكه من القدرات الحالية، لذا تحتاج المنظمات أيضاً إلى مراقبة البيئة الداخلية (MacInerney, 2011, 16-17).

ولكون قدرة الاستشعار تتمثل بالقدرة على استشعار وتشخيص الفرص والتهديدات في البيئة بتطبيق عمليات نشاطات الرصد والصنع والتعلّم والتفسير، فإنه يجب على المنظمات أن تكون واعية باستمرار إلى الإشارات الضعيفة في البيئة، لأن هذه الإشارات تُعدّ مؤشرات للتطور والفرص المستقبلية، إذ تضم قدرة الاستشعار على نحوٍ موروث بُعد معرفي للقدرات الدينامية ولاسيما القدرات الإدارية الدينامية، لأن الشروع بالتغيير المبدئي يعتمد على قدرة المدير على الاستشعار والانتباه، وإلى تفسير الفرص الجديدة والخيارات الاستراتيجية (Maijanen & Jantunen, 2016, 139). وقد تصبح قدرات الاستشعار لدى الأفراد والمنظمات عملية تُسهم في اختيار التقنية الجديدة، واستغلال التطورات في العلوم والتقانات الخارجية، وتشخيص الإبداعات لدى المجهزين، وتغيير الحاجات، والإبداع (Amiripour et al., 2017, 38).

فاستشعار الفرص يتطلب أن تستثمر المنظمة في البحث والتطوير وما يرتبط بها من نشاطات، فهدف الاستشعار هو تشخيص وتشكيل الفرص الجديدة، وعبر ذلك توفير (استخبارات السوق)، وإن تشخيص وتشكيل الفرص يتطلب بحث المنظمات باستمرار عن تقانات مختلفة واستغلالها في الأسواق المختلفة، ويمتد نشاط الاستشعار إلى أوسع من الاستثمار في البحث والتطوير فهو يشمل فهم حاجة الزبون، والطلب الكامن، والتطور الهيكلي في الأسواق، والاستجابة المحتملة من المجهز والمنافس، وعلى المنظمة أن توسع من آفاق بحثها الذي قد يؤدي إلى تشخيص فرص جديدة (Adam & Lindahl, 2017, 13-14).

ان استشعار الفرص والتهديدات، ولاسيما في الأسواق سريعة التغيير تتطلب الرصد والبحث والاستكشاف، ويفسر هذا ضمن الاصطلاحات التنظيمية ليشمل ذلك مجموعة موارد

وروتينات، كعمليات صياغة الإستراتيجية التي ترتبط بالتغيير وموارد مكرسة للاستخبارات التنافسية، وتتبع التغير التقني ومنديات مناقشة الفرص الجديدة، وفي هذا المجال يشدد الباحث (Teece) على أن (المهارات التي تنتج في تشخيص أو تطوير الفرص هي ليست نفسها المهارات المطلوبة للكسب من الفرص أو استغلالها)، فنشاطات الاستشعار مطلوبة حتى وإن كانت التوجهات التقنية صعبة التمييز، ولا سيما إذا كان هناك اعتماد في التركيز على مسار التوجهات بالسوق والتوجهات التقنية الحالية (O'Reilly & Tushman, 2008, 197-198). وأشار (Breznik & Lahovnik, 2016, 170) إن النشاطات والممارسات التي تمثل قدرات الاستشعار هي نشاطات، رصد المخترعين الجدد، أو استكشاف حاجة السوق، أو ممارسات في عمليات البحث والتطوير تمكن من صنع معرفة جديدة أو محسنة، أو أنشطة تؤدي إلى فهم التحولات التكنولوجية. فالمهم بالنسبة لمنظمات الأعمال أن تكون قادرة على رصد بيئة الأعمال وتشخيص تفضيلات الزبون، فضلاً عن جمع الأفكار من موظفيها، فالتوجهات الاستباقية هذه تساعد المنظمات على تشخيص حاجة الزبون وأذواقه والتحولات في تفضيلاته، وإن الحاجة إلى تفعيل قدرات الاستشعار في المنظمات الموجهة للخدمة ناتج عن ثلاثة دوافع، هي (Žitkienė et al., 2015, 271).

- تناقص فاعلية الإستراتيجيات التنافسية المستندة للمنتجات السلعية، وانخفاض الربحية وصعوبة استدامة الإستراتيجية على المدى الطويل.
- زيادة تعقيد حاجات الزبون، مما يتطلب الحاجة إلى الاستشعار، عندها تصبح قدرة الاستشعار وتشخيص الحاجات مهمة لنجاح الأعمال.
- تزايد الحاجة إلى الخدمات، فقد زاد الطلب على الخدمات وهذا يزيد من إمكانية استخدام ايضاء المنتجات السلعية واستدامتها، فعندما تكون الواردات من المنتجات السلعية محدودة وتضاف إليها خدمات، فالإصلاح والتحسين وخدمات أخرى تسمح للمنظمات باستدامة تدفق العائدات لفترة أطول.

وتعدّ قدرات الاستشعار إحدى المهارات التنظيمية الأساسية التي تسعى المنظمات أن تستديمها لغرض تحقيق المزايا التنافسية في البيئة المتغيرة باستمرار، وتعزز قدرات الاستشعار في المنظمات الأداء الإبداعي، فهي تشير بأن المنظمة جيدة في البحث عن المعرفة الخارجية عبر قنواتها المتعددة، منها تحليل حاجة الزبون، واستراتيجيات المنافس، ونشاطات المجهز، والمبادرة بالتعاون الإستراتيجي مع مؤسسات الجامعات والمؤسسات البحثية، فالمنظمات التي لها قدرات استشعار عالية تتوفر لها معرفة وفيرة ومتراكمة، وبحسب المنطق النظري لاستيعاب المعرفة وامتصاصها وتراكمها يمكن للمنظمات أن تشخص التقانات الحديثة في السوق، وتتنبأ

بتوجهات التفانة مستقبلاً، وتغيرات السوق، ويمكنها عند ذلك أن تغيّر ممارساتها القديمة وتقترح حلولاً جديدة لتحفيز الأداء الإبداعي (Xin & Zexia, 2018, 39).

ثانياً. قدرات التعلّم

تعرف بأنها القدرة على تعزيز القدرات التشغيلية الحالية بمعرفة جديدة، واستناداً إلى (Zahra & George) اللذان طورا قدرة الاستيعاب (التعلّم) بوصفها قدرة دينامية فإن روتينات قدرات التعلّم هي الاستحواذ على المعرفة، واستيعابها، وتحويلها، واستغلالها. إذ يرتبط الاستحواذ على المعرفة بالحصول على المعرفة الجديدة، أما استيعاب المعرفة فهو يرتبط بتوضيح المعرفة وسمسرة المعرفة، ويرتبط تحويل المعرفة بحل المشكلات إبداعياً، والعصف الذهني، والتفكير الابتكاري الجديد، بينما يرتبط استغلال المعرفة بالسعي إلى مبادرات جديدة بانتهاز الفرص وتعزيز القدرات التشغيلية (Gathungu & Mwangi, 2012, 90).

وتنعكس قدرات التعلّم في المنظمة على قدرة صنع المعرفة الداخلية أو الاستحواذ على المعرفة الخارجية أو استيعاب المعرفة الداخلية والخارجية عبر مشاركة المعرفة. ولأغراض استغلال الفرص تحتاج المنظمات إلى صنع خيارات إستراتيجية، وقرارات استثمار مترابطة، فضلاً عن قرارات متعلقة بالوقت وتوجهات السوق، لذا فمن الضروري ان تصل المنظمة إلى حالة جديدة من المعرفة لتفهم البدائل أمامها وترابط العوامل المرتبطة بالقرار (MacInerney, 2011, 17).

وأشار (Pavlou & El Sawy, 2011, 243-245) أنه بمجرد تشخيص فرص السوق فإنه يجب التعامل معها عبر المنتجات الجديدة التي تتطلب قرارات تعزيز القدرات التشغيلية الحالية بالتعلّم، والمعرفة، والمهارات الجديدة. ولتستغل المنظمة فرص السوق في البيئة المتغيرة عليها أن تشارك في التعلّم لإيجاد الحلول وتصنع المعرفة الجديدة، وإعادة تشكيل القدرات التشغيلية الحالية لتطوير منتجات جديدة. وتظهر العلاقة المتبادلة بين قدرات الاستشعار والتعلّم باتجاهين، فالاستشعار يركز على جمع استخبارات سوق جديدة، ويركز التعلّم على استخدام هذا الاستخبارات في صنع معرفة جديدة ويعزز قدرة المنظمة في الكشف عن الفرص الجديدة، فالتعلّم يساعد المنظمات والمجموعات على أن تكون استباقية بتعزيز طاقتها الابتكارية، وأن المنظمات المتعلمة قادرة على إعادة التشكيل والإبداع، لذا يُعدّ التعلّم عاملاً مساعداً في إعادة التشكيل عبر تمكين القدرات التشغيلية الحالية وتعزيزها.

فوفقاً لنظرية القدرات الدينامية فإن على المنظمات أن تجدد، وتحديث قدراتها بالوقت المطلوب لغرض التكيف مع البيئة المتغيرة باستمرار. وأن أثر التعلّم التنظيمي مهم في عملية الإبداع على نحو خاص، فالمنظمات التي تفتقر إلى قدرات التعلّم لا يمكنها سوى أن تقلد الآخرين باستمرار ولن تستطيع الإبداع. فقدرات التعلّم هي قدرة المنظمة على التعلّم، واستيعاب،

وامتصاص، وإعادة صنع تقانات متقدمة، وهي تؤثر إيجابياً على الأداء الإبداعي للمنظمة عبر ثلاثة آليات، هي (Xin & Zexia, 2018, 39).

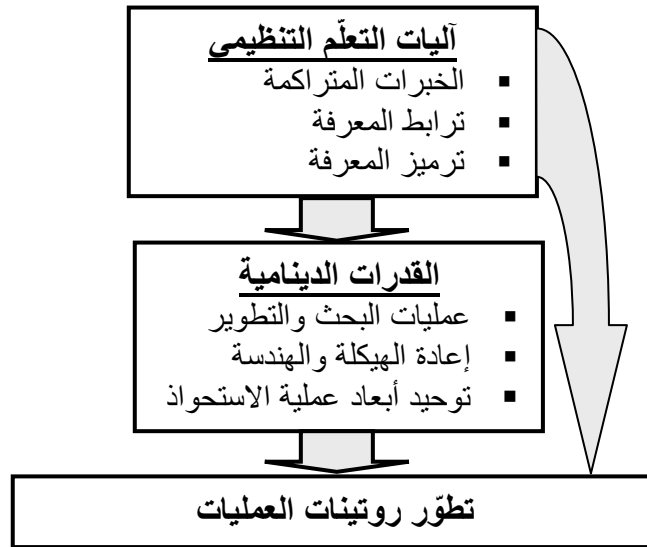
أولاً: قدرات التعلم العالية لدى المنظمة تزيد من احتياط المعرفة لديها وتزيد الفرص التي تمتلكها في تكامل وإعادة تنظيم الأنواع المختلفة من المعرفة، فالإبداع هو دائماً إعادة تنظيم المعرفة الحالية والجديدة، و تساعد قدرات التعلم العالية المنظمات على انتهاز الفرص لتكامل، وتعيد ترتيب معرفتها بما يعزز عمليات تطوير المنتجات الجديدة.

ثانياً: كلما زادت قدرات التعلم العالية لدى المنظمة زاد حجم المعلومات والمعرفة التي يمكن أن تستحوذ عليها، وهذه المعلومات المستحوذ عليها تحفز الأفكار والمفاهيم ووجهات النظر الجديدة التي تدفع بجهود الإبداع في المنظمة إلى الأمام، وإن التعامل مع أنواع مختلفة من المعرفة الخارجية يمكن أن يجلب النقانة والحلول الجديدة الخاصة بالزبون إلى المنظمة مما يعزز من أدائها الإبداعي.

ثالثاً: المنظمات ذات قدرات التعلم العالية تكون جيدة في تكامل، واستيعاب المعرفة من مجالات مختلفة وتستغل المعرفة حول تحسين العمليات، واستراتيجيات التنظيم، وبالنتيجة فهي توفر الوقت والتكاليف المطلوبة للبحث والتطوير وتعجل من الإبداع المنظمي وتعزز من فاعليته.

ونظراً لأهمية قدرة التعلم المنظمي، أشار (Zollo & Winter, 2002, 340-342) إلى ثلاث آليات للتعلم، وهي: تراكم الخبرة والروتينات التنظيمية، وترابط المعرفة، وترميز المعرفة)، والمهم في آليات التعلم المنظمي هذه، هي ارتباطها وتأثيرها بالقدرات الدينامية، الشكل (١٩).

ويشير الباحث أنه ومن خلال عرض الشكل (١٣) يتضح بأن لآليات التعلم المنظمي (الخبرة المتراكمة، وترابط المعرفة، وترميز المعرفة) تأثيرات مباشرة في بناء القدرات الدينامية (عمليات البحث والتطوير، وإعادة الهندسة، وتوحيد أبعاد عملية الاكتساب) من جهة، وتأثيرات غير مباشرة في تطوير روتينات العمليات عبر توسط القدرات الدينامية لهذا التأثير.



الشكل (١٣)

الترابط بين التعلم والقدرات الدينامية وروتينات العمليات

Source: Zollo, M., and Winter, S. G., (2002), Deliberate Learning and Evolution of Dynamic Capabilities, *Organization Science*, Vol (13), No (3), P. 340.

ثالثاً. قدرات إعادة التشكيل

إن أي تعديل لتشكيلات الموارد المنظمة يعدّ إعادة تشكيل لها، وإعادة التشكيل هي السلسلة الأخيرة في النظرة الإجرائية تجاه بناء القدرات الدينامية، وتعدّ عنصراً جوهرياً في القدرات الدينامية وترتبط إعادة التشكيل بصنع القدرات الجديدة، وتكامل القدرات المصنوعة حديثاً أو التي تم الاستحواذ عليها، فبناء القدرات داخلياً يرتبط بتحويل القدرات الحالية وهذا يشمل إعادة انتشار أو إعادة دمج القدرات الحالية، فالاستحواذ على القدرات قد يعني شراء القدرات سواء كان عن طريق الحصول على الترخيص، أو عقود الشراء، أو التحالفات، أو الاندماجات، والاستحواذات وغيرها، وهنا يجب أن تتكامل القدرات الجديدة في تشكيلة القدرات الحالية، ويعني التكامل إدراج القدرات الجديدة في المنظمة وربطها مع الموارد والقدرات الحالية (MacInerney, 2011, 17).

وتوفر القدرات العملياتية ميزة تنافسية في لحظة معينة من الزمن ولكن النجاح على الأمد البعيد يتطلب إعادة تخصيص الموارد بعيداً عن الأعمال التي وصلت مراحل النضج والهبوط تجاه فرص النمو الجديدة، فمفتاح نمو الريح المستدام هو إعادة الجمع وإعادة تشكيل الموجودات والهياكل التنظيمية لمواجهة التغير في الأسواق والتقانة، فإذا كان التغير تدريجي فإن إعادة التراصف قد يحدث ببطء وربما في تسلسل زمني من حالات إعادة التراصف تتحول فيها الهياكل والعمليات والأفراد والثقافة تدريجياً أو بالتتابع، ولكن أمام التغير السريع فإن هذا التراصف الاستراتيجي قد يحدث في مسارات متوازية (O'Reilly & Tushman, 2008, 201).

وتعدّ قدرة إعادة التشكيل من العناصر المهمة في تشخيص الموارد، وفرص الاستثمار لهذه الموجودات مع ظهور التغيير أو تطور الفرص، فمن الوظائف الإدارية المهمة هي إعادة تصميم الروتينات، إذ تعتمد فكرة القدرات الدينامية على تفكيكها إلى أبعاد استشعار، وانتهاز، وتحول منظمي بما يجعلها تسمو فوق القدرات العادية، ويجب أن تطبق هذه الأبعاد بأسلوب متعاقب أو آني لأن الروتينات المنظمة في حالة فيض مستمر وهذه الأبعاد الثلاثة للقدرات الدينامية تضيف إطار تمكين للمنظمة لتعيد تشكيل وصنع تغييرات مادية ومعنوية في قدراتها لتحقيق الأداء العالي (Amiripour et al., 2017, 38). ووضح (Žitkienė et al., 2015, 271) بأن قدرات إعادة التشكيل تشير إلى قدرة المنظمة على مطابقة وإدارة استراتيجيات الخدمة، والتصميم التنظيمي لتحقيق المواءمة الإستراتيجية، ويجب كذلك إدارة قدرات الموارد البشرية في المنظمات بفاعلية لضبط وإعادة تشكيل الموارد الأخرى لتحقيق المواءمة الإستراتيجية وكسب الميزة التنافسية، وهنا يمكن للمنظمة استخدام التعهيد الخارجي إذا كانت لا تمتلك الخبرة أو المهارة المطلوبة لذلك. ولغرض استخدام قدرات إعادة التشكيل بكفاءة وبأقل وقت ممكن فيتوجب أن يتصف الهيكل التنظيمي بالبساطة قدر الإمكان، فالهيكل التنظيمي الأفقي^٥ يساعد على مشاركة المعرفة وزيادة قدرات إعادة التشكيل، فضلاً عن قدرات الاستشعار والانتهاز.

وقدرة إعادة التشكيل هي قدرة المنظمة على إعادة ترتيب أنواع مختلفة من الموارد لتحقيق هدفها، فبعد تشخيص الفرص الخارجية تحتاج المنظمات إلى صنع قرار استراتيجي يرتبط بمسائل أساسية تتعلق بالاستثمارات الإبداعية، لذا فإن قدرات إعادة التشكيل مهمة للتطبيق الناجح للإبداع التنظيمي. ويمكن للتكامل وإعادة التشكيل أن يساعدوا المنظمات على تحديث مفاهيمها الإبداعية وفهم أي منها معنوي استراتيجياً، كما أن التكامل وإعادة تشكيل الموارد الداخلية للمنظمة يعزز من مرونة مواردها وقدرات تنسيقها وتعزز تعجيل إبداع الأعمال وتسمح بالتعاون ومساعدة المنظمة على القيام بالخيار الإستراتيجي عبر الصراع البناء، وعبر العصف الذهني وصنع القرار الديمقراطي. فالميزة التنافسية بعيدة الأمد تكمن في كون المنظمة أسرع وأكثر يقظة وغير قابلة للتنبؤ بها مقارنةً بالمنافس في إعادة تشكيلها للموارد من أجل التكيف مع البيئة، وإن قدرات إعادة التشكيل في المنظمة تشمل قدرات لدعم الاستراتيجيات الرئيسة باحتياجات موردية كبيرة، وترفع من رأس المال قريب الأمد لدعم المبادرات الرئيسة، وتسمح كذلك للإدارة بالوصول إلى الموارد، فضلاً عن تحقيق تأثير تنظيمي إيجابي معنوي على علاقة قدرات الاستشعار مع أداء الإبداع الاستكشافي (Xin & Zexia, 2018, 40).

^٥ الهيكل التنظيمي الأفقي: هيكل تنظيمي يتميز بوجود مستويات قليلة، أو عدم وجود مستويات من الإدارة الوسطى بين الموظفين والمديرين. وتتمثل الفكرة في أن العاملين في المنظمة سيكونون أكثر إنتاجية عندما يكونون مشاركين بشكل مباشر أكثر في عملية صنع القرار بدلاً من خضوعهم للإشراف من قبل العديد من مستويات الإدارة.

و تعتمد قدرات إعادة التشكيل على قدرات التكامل (**Integrating Capabilitie**) للموارد والموجودات، ولأن إعادة تشكيل القدرات التشغيلية الحالية يتطلب منطق جماعي ومشاركة في أنماط التفاعل من جهة، وبما أن المعرفة الجديدة التي تصنع بالتعلم تكمن لدى الأفراد فيجب تكاملها على المستوى الجماعي، ولأن القدرات التشغيلية هي فوق مستوى الأفراد ولا تكمن في فرد معين من جهة أخرى، فعلى المنظمات أن تكامل معرفتها الفردية وأنماط تفاعلها في إطار نظام جماعي لتوظيف هذه التشكيلات الجديدة للقدرات التشغيلية (Pavlou & El Sawy, 2011, 245).

إذ إن قدرات التكامل تعرف بوصفها القدرة على تركيب المعرفة المنفردة إلى قدرات تشغيلية جديدة. (Gathungu & Mwangi, 2012, 91).

وتعرف قدرات التكامل بأنها القدرة على تحويل المعرفة الفردية إلى قدرات تشغيلية جديدة، وروتيناتها هي: المساهمة، والتمثيل، وترابط مدخلات الأفراد المعرفية في وحدة الأعمال الجماعية. ومن شأن قدرات التكامل أن تُسهل إعادة التشكيل عبر روتيناتها الثلاثة الأساسية، فالمساهمة تُساعد على جمع وتركيب مدخلات الأفراد المعرفية، و يبنى التمثيل فهماً مشتركاً ويصنع أرضية مشتركة ويطور خطط إدراكية جديدة، وبما أن قدرات إعادة التشكيل تتطلب منطق جديد من التفاعل الجماعي فإن الترابط يساعد على جعل إعادة تشكيل القدرات التشغيلية من ضمن الروتينات التنظيمية، إذ يرى بعض الباحثين بأن المجموعات التي لديها قدرات متكاملة ستكون قادرة على الاستجابة على نحو أفضل إلى الحالات الجديدة التي تواجهها (Pavlou & El Sawy, 2011, 245).

وأشار (Collis) بأن قدرات التنسيق (**Coordination Capabilities**) تُسهل إعادة تشكيل القدرات، وتساعد المنظمات على التعرف على الموارد وتجميعها وتخصيصها عن طريق تسهيل نشر استخبارات السوق عبر وحدة الأعمال (Gathungu & Mwangi, 2012, 91). إذ تتجسد قدرات التنسيق بقدرة المنظمة على تطوير قدرات استخدام الموارد المتوفرة بالتوقيت المناسب، والمرونة اللازمة، وضمن التكاليف المحددة، وبأسلوب مترابط استجابةً إلى التغيرات البيئية بفاعلية، وكما يجب على المنظمات أن تطور قدراتها لتنسيق وتوظيف المهام والموارد والنشاطات فهذه القدرات تساعد المنظمة على تزامن مهامها ونشاطاتها، وهنا يجب التأكيد على أن الروتينات الأساسية لقدرات التنسيق هي: تعيين الموارد إلى المهام أو تعيين الشخص المناسب إلى المهمة المناسبة، وقد تم التأكيد على ضرورة تشخيص التكامل والتأزر بين المهام والموارد المنظمة (Marian, 2017, 349).

رابعاً. قدرات الانتهاز

تعدّ القدرات الانتهازية للفرص مهارات في صناعة القرارات الاستراتيجية وتنفيذها، إذ إن استشعار الحلول لمشكلات معينة يتطلب تشخيص وتطوير واختبار هذه الحلول، علماً أن المنظمات قد تجد حلولاً، ونماذجاً، لاختبار متطلبات أفرادها، وتجهيزات، وخطط توزيعها، بقصد وضع أنموذج إبداعي يؤمن المزايا النسبية التي تتمتع بها في مواردها. سعياً للتغيير التحولي الذي يستلزم اتصالات قيادية فاعلة، والتعرف على العوامل غير الاقتصادية، والقيم والثقافة التنظيمية، فالمنظمة الناجحة هي التي ترى بيئتها من وجهات نظر عديدة وتستوعب بعمق حاجات المستفيدين ولها القدرة على جمع الحلول مع الأفراد في نقاط الحاجة المدركة (Amiripour et al., 2017, 38).

و تتمثل قدرات الانتهاز بالقدرة على استثمار الفرص بعد استشعارها، والتصرف والاستثمار في عملية التجديد تجاه الهدف المرغوب، وتُدعم قدرة الانتهاز بنشاطات مثل الإبداع التنظيمي، واختيار نماذج الأعمال، وتصميم المنتجات، والاستثمار المناسب في التقنية، وتشير أيضاً إلى القدرة على تصميم إجراءات صنع القرار والهيكل التنظيمية التي تعزز صنع القرار وتكافح الاعتمادية المستندة إلى المسار الهيكلي والفكري التي تكمن وراء أنشطة صنع القرار (Maijanen & Jantunen, 2016, 139). وبذلك ترتبط قدرات الانتهاز بنشاطات تطبيق الفرص الجديدة بعد تشخيصها وصولاً إلى الميزة التنافسية، وتتطلب قدرات الانتهاز من المنظمة امتلاك القدرة على الاحتفاظ بالفرص الجديدة واستغلالها حال ظهورها (Adam & Lindahl, 2017, 14). وتتطلب الاستفادة من فرص السوق أو انتهازها من منظمات الأعمال أن تستغل الأفكار التي تطرحها الإدارة التي وظفت قدرات الاستشعار في تشخيص الفرص السوقية لأن تشخيص هذه الفرص لا يكفي للانتهاز الناجح لها، بل يجب أن يكون هيكل المنظمة ونموذج أعمالها في حالة من التناسق بقصد هذا الانتهاز، وانتهاز الفرص هو صياغة استجابة إستراتيجية مناسبة تجاه الفرص التي توفرها البيئة التنافسية (Žitkienė et al., 2015, 271).

والقدرة على انتهاز الفرص يشمل التعامل مع الفرص التي تم استشعارها عبر منتجات، أو عمليات جديدة، الأمر الذي يتطلب تعبئة الموارد المالية، والبشرية، والاستثمار في التطوير والاستخدام التجاري، وبالتالي تتجسد هذه القدرة بالقدرة على صنع القرار الصحيح وتنفيذه، من قبل قائد يمتلك القدرة على صياغة رؤية و إستراتيجية وضمان ارتصاف تنظيمي مناسب سواء كان للاستكشاف أو للاستغلال وتجميع الموجودات المُكملة واتخاذ القرار حول تخصيص الموارد في الوقت المناسب (Hult & Sjölund, 2017, 13). وقد أطلق بعض الباحثين على هذا النوع من القدرات بالتمعن أو التبصر الاستراتيجي (Strategic Insight) و التنفيذ الاستراتيجي (O'Reilly & Tushman, 2008, 198).

ولما كانت أبعاد القدرات الدينامية ضرورية لصنع النجاح، فعلى المنظمة ان تطور قدرات الاستشعار، والانتهاز، وإعادة التشكيل آنياً وتطبيقها لبناء الميزة التنافسية واستدامتها، وهنا يُعدّ التعلم هو أساس قدرة التغيير التنظيمي (تغيير الأداء) الذي يضيف إلى الأداء الكلي للمنظمة (Maijanen & Jantunen, 2016, 139). وأشار (Xin & Zexia, 2018, 48) أنه وعبر تحسين قدرات الاستشعار وقدرات التعلم في المنظمة تستطيع المنظمة أن تميّز التغيرات التكنولوجية في وقتٍ مبكر وتقيّم دورياً الآثار التقانية وتجدد استباقياً معرفتها ومهاراتها، وتضبط في الوقت المطلوب عملياتها التنظيمية، وتشارك معرفتها ومهاراتها التنظيمية الأخرى بين جميع الأعضاء، وتحسن باستمرار من أدائها الإبداعي. فقدرات الاستشعار، والانتهاز، وإعادة التشكيل مرتبطة ببعضها وفق ترتيب ومنطق معينين، فأبعاد القدرات تُعدّ مترابطة في أزواج فالاستشعار و الانتهاز مترابطة بقوة مع بعضها، وبذلك يجب أن تطبق الخيارات الإستراتيجية عبر طرح المنتجات أو العمليات أو نماذج الأعمال الجديدة لغرض نجاحها، أما صنع القرار فيتمثل بقدرة الانتهاز، التي تُعدّ مهمة فقط إن كان للمنظمة ميل إلى استشعار الفرص والتهديدات، فالاستشعار الجيد يعزز القدرات الإدراكية للمدير ويُساعده في التغلب على الاعتماد على المسار والانحياز في صنع قراره، وتدعم قدرات الاستشعار والانتهاز إحداهما الأخرى، ويتوقع أن يكون لتفاعلها تأثير إيجابي على الأداء، ولقدرات الانتهاز وإعادة التشكيل تأثير تآزري إيجابي على تغيير الأداء، ولتغيير قاعدة الموارد، يتوجب على المنظمة اتخاذ قرار الانتهاز أولاً إذ إن ممارسات صنع القرار الفاعل المعبر عنها بالهياكل التنظيمية الأفقية (هياكل مستوية لا مركزية مثلاً) تعزز من نشاطات إعادة التشكيل، كما يمكن عدّ الاستشعار وإعادة التشكيل مترابطين ففقدرة إعادة التشكيل ترتبط بالأداء الذي يرتبط بقدرة الاستشعار. وهنا يجب استشعار الخلل أو الفشل وتفسيره أولاً ثم صنع القرار التصحيحي بعد ذلك (Maijanen & Jantunen, 2016, 141).

ويرى الباحث ومما تقدم أن بناء القدرات الدينامية وقياسها في المنظمات يتم عبر أبعادها المتعددة، التي تتصف بأنها تعتمد على بعضها، ولا يُمكن للمنظمات أن تكون لها قدرة ديناميّة فاعلة تستجيب لبيئتها التي تتصف بالتغيير، إلا إذا استطاعت أن تمتلك أبعاد هذه القدرات وتحقق حالة التكامل والترابط بينها، مع ضرورة ملاحظة التوقيت المناسب لاستخدام كل بُعد من تلك الأبعاد.

المبحث الثالث

العلاقة الفكرية والفلسفية بين موضوعات الدراسة وخلاصتها النظرية

أولاً. العلاقة الفكرية والفلسفية بين موضوعات الدراسة

تركز وجهة النظر المستندة إلى الموارد ونظرية القدرات على تكوين القيمة، فموارد المنظمة وقدراتها هي الوسيلة لتحقيق الميزة التنافسية، وبهذا يُنظر إلى المنظمات بوصفها مجموعة من الموارد والقدرات التي تسمح لها بالمنافسة على نحو أكثر كفاءة، ويعدُّ هذا المنهج المنظمات الأكثر ربحية تلك التي تمتلك الموارد والقدرات وتوظفها على نحو أفضل من منافسيها، وبذلك تكون المنظمة في وضع أفضل في السوق، وتعتقد وجهة النظر هذه أن الموارد التي تمتلكها المنظمات في القطاع الصناعي نفسه مختلفة، وأن الوظيفة الرئيسة للإدارة هي تعظيم قيمة المنظمة عبر استخدام طاقاتها ومواردها المتاحة، فالهدف النهائي لأي عمل هو توليد ميزة تنافسية واستدامتها عن طريق عائدات أكبر مما تحصل عليه المنظمات المنافسة، وهنا تُسهم الموارد والقدرات في نقل انتباه الباحثين من إستراتيجية التركيز على العوامل الخارجية إلى التركيز على العوامل الداخلية للمنظمة، الأمر الذي يُرسخ من فرضية أن عدم تجانس الموارد يُعد أحد أهم مصادر الاختلاف في ربحية المنظمات (Milara, 2014, 4-5).

فبعد مناقشة هيكل الصناعة وموقعها بوصفها محددات للميزة التنافسية، برزت وجهة النظر المستندة إلى الموارد بوصفها وجهة نظر مُكملة لتركز على المصادر الداخلية لتلك الميزة، إذ تؤثر وجهة النظر هذه في فهم كيفية تحقيق الميزة التنافسية التي قد تستمر مع مرور الوقت، وبناءً عليها صُوِّرت المنظمات بوصفها كيانات تمتلك مجموعة من الموارد، وإن عدم تجانس هذه الموارد هو مصدر الميزة التنافسية لها، ومن ثم فإن المنظمات التي لديها موارد ثمينة بخصائص (VIRN) يمكن أن تحقق الميزة التنافسية، وعلى الرغم من ذلك فإن الميزة التنافسية للمنظمة تتآكل باستمرار عن طريق تصرفات المنافسين، وتوزيع الموارد داخل الصناعة التي تتغير، من هنا عُد الحفاظ على هذه الميزة مشكلة مختلفة عن تلك التي ترتبط بالحصول عليها، ويعتقد بعض الباحثين هنا بأن المعرفة هي إحدى الموارد الإستراتيجية الأكثر أهمية للمنظمة إلى حد عدّوا قواعد المعرفة غير المتجانسة بين المنظمات بمثابة محددات رئيسة للميزة التنافسية المستدامة والأداء المتفوق، والمنظمات تطوّر قواعد معرفتها من أجل تحديث ميزتها لتتناسب مع المتطلبات المتغيرة للبيئة، ومن ثم فإن وجهة النظر المستندة إلى المعرفة بدأت تعطي منظور إضافي إلى دينامية الميزة التنافسية (Kashan, 2014, 28).

وهنا يرى الباحث بأن ما تقدم أشّر بوضوح بروز مفاهيم أساسية في مجال بحوث الإدارة الإستراتيجية، منها هي وجهة النظر المستندة إلى الموارد، ووجهة النظر المستندة إلى المعرفة، ونظرية القدرات الدينامية.

وقد قُدمت هذه المفاهيم بوصفها محاولة لتفسير والإجابة عن تساؤل مهم يُطرح في أدبيات الإدارة الإستراتيجية، هو ما سبب اختلاف المنظمات؟ كون أن هذا الاختلاف هو الذي يفسر المزايا التنافسية. إذ تفترض وجهة النظر المستندة إلى الموارد بأن استغلال الموارد تبقى هي أساس التمايز في أداء المنظمة. أما وجهة النظر المستندة إلى المعرفة فهي توسيع لوجهة النظر المستندة إلى الموارد، فالمعرفة تعدّ من الموارد والموجودات الاستراتيجية صعبة الاستبدال وغير القابلة للتقليد التي تمتلكها المنظمة، لذا أخذت البحوث التي انبثقت من وجهة النظر المستندة إلى الموارد مجالاً دينامياً، وبدلاً من التركيز على الموجودات من الأسهم حاولت أن تشخص الظروف التي تساعد على تجديد الموجودات باستمرار، فشخصت القدرات الدينامية التي تقوم المنظمة عبرها بتكامل، وبناء، وإعادة ترتيب الموارد بوصفها مصدراً رئيساً للمزايا التنافسية المستدامة (Nieves & Haller, 2014, 225). ومع التركيز على المعرفة بوصفها مورداً منظماً مهماً، رأى (Grant, 1996a) أن جوهر تلك القدرات الدينامية هو تكامل المعرفة.

وتماشياً مع وجهات النظر ستسعى هذه الدراسة وعبر هذا المبحث إلى توضيح العلاقة بين موضوعاتها، فالضرورة النظرية تستلزم تقديم هذا التوضيح بين (الاتصالات الإستراتيجية، والتكامل المعرفي، والقدرات الدينامية)، بالرجوع إلى ما تم استعراضه في بعض البحوث ضمن عرض أدبيات الموضوع في الدراسة الحالية.

أولاً. العلاقة بين الاتصالات الإستراتيجية وتكامل المعرفة

يُعد التعاون والاتصالات أمران جوهريان لتكامل المعرفة إذ يجب أن تكون العلاقة مع وبين الموظفين أو العاملين هي الأمثل لتكامل المعرفة (Rakevičius & Auzias, 2016, 31). وقد جاءت العديد من الدراسات لتؤكد هذا المعنى، منها دراسة (Rosell, 2013) بعنوان "تكامل المعرفة والإبداع بالتعاون بين المجهز والمشتري"، كما جاءت دراسة (Mengis, 2007, 699) بعنوان "تكامل المعرفة عبر الاتصالات: حالة دراسية بين الخبراء وصناع القرار"، والتي ركزت في مضامينها على ربط الاتصالات بالمعرفة وتكاملها.

وأشار (Mengis, 2007, 701) في دراسته بأن عرض تكامل المعرفة (وإدارة المعرفة على نحو عام) من وجهة نظر الاتصالات يُعدّ أمراً مهماً، فإذا لم يتم الاقتناع بأن المعرفة هي وحدة أو كيان ثابت، بل هي عملية تعتمد السياق والعمل الدينامي، فإن ذلك يؤكد مفهوم المعرفة بأنها مورد يتم تكوينه، ومشاركته، ومكاملته عبر الاتصالات والتفاعلات الاجتماعية، وبالتالي فإن أنشطة الاتصال تعمل على تطوير أنماط التفاعل عبر الفعل ذاته^٦ الذي يتحدث عن نفسه (عبر الاستجابة المتبادلة أو المفاوضات بشأن الحقوق والالتزامات مثلاً)، وبهذه الطريقة تأخذ

^٦ المقصود بالفعل ذاته هو (الاتصالات)

الاتصالات قيمة من التماسك والحدثة في تفسير المعرفة. فضلاً عن أن المعرفة والاتصالات تتشابه بسبب الجوانب الشخصية والعلاقاتية التي تتطور في التفاعلات البشرية التي تُعد ركيزة محورية في الإنشاء المشترك للمعرفة.

وفي هذا السياق يرى الباحث بأن تأكيد هذا المعنى جاء في البحوث والدراسات التي تناولت موضوع تكامل المعرفة في تركيزها على عنوان مهم هو "رأس المال الاجتماعي" الذي يُعد أحد العوامل المؤثرة في تكامل المعرفة، وهذا ما تم توضيحه ضمن الفصل الخاص بتكامل المعرفة في هذه الدراسة، كما أكدت دراسات أخرى على موضوع الموارد العلاقاتية ودورها في عملية تكامل المعرفة.

كما جاءت دراسة (Verčič, 2016, 35) لتشير بأن التجرد من الطابع المادي لرأس المال وأشكاله يدخل في مجال الاتصالات، وهنا برزت أهمية الاستثمار في الاتصالات، فالدخل في مرحلة مفهوم رأس المال الفكري التي أشار إليها (Stewart)، التي ترى بأن رأس المال الفكري هو رأس مال مستند على المعرفة، والمعرفة هي عملية شخصية ذاتية نابعة من الخبرة السابقة والأحداث الآنية، لذلك فإن رأس المال الفكري للمنظمة يمثل مجموع معرفتها، وتجربتها، وفهمها، وعلاقاتها، وعملياتها، وابداعاتها، واكتشافاتها (Daft, 2010, 312).

وقد صنف (Sveiby, 1997) رأس المال الفكري ضمن ثلاث مجموعات، هي: كفاءة (الفردية) الموظف، والهيكل الداخلي، والهيكل الخارجي، ثم أعاد (Stewart, 1997) تسمية هذه التصنيفات برأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال الزبائني (العلاقاتي) (Choong, 2008, 617). ويشير (Verčič, 2016, 35) أن رأس المال الفكري يتولد عبر الجزء المفكر، وهو "رأس المال البشري" الذي يأتي من المعرفة والتوجه المعرفي والموقف الفكري والفاعلية الفكرية للموظفين. والذي يعرفه (Kucharčíková, 2011, 62) وفقاً للمنهج الإداري بأنه أحد موجودات المنظمة غير الملموسة التي تُشكل جزءاً من رأس مالها الفكري والقيمة السوقية لها. وجزء غير مفكر "رأس المال الهيكلي" الذي له مكونات داخلية وخارجية (Verčič, 2016, 35). ويضم رأس المال الهيكلي وفقاً لـ (Bontis) الأجهزة، والبرمجيات، وقواعد البيانات، والهيكل التنظيمي وكل شيء آخر يدعم القدرات التنظيمية التي تدعم إنتاجية العاملين في المنظمة، ويوفر رأس المال الهيكلي أيضاً رأس المال الزبائني عبر علاقات متطورة مع الزبائن الرئيسيين للمنظمة باستمرار (Kucharčíková, 2011, 63).

ويتولد رأس المال اليوم في الاتصالات مع الموظفين (رأس المال البشري) وبين الموظفين (رأس المال المنظمي) وبين الموظفين وأصحاب مصالح آخرين (رأس المال العلاقاتي)، وتؤثر الاتصالات الاستراتيجية في مكونات رأس المال الفكري، بما يأتي (Verčič, 2016, 35):

١. تؤثر الاتصالات الاستراتيجية في تشكيل رأس المال البشري ورعايته عبر الاتصالات الداخلية، فالاتصالات الداخلية الإستراتيجية تكتسب أهمية عندما يصبح الإنتاج معتمد على الابتكارية والإبداع والمعرفة، فصنع رأس المال البشري يتأثر بالاتصالات الإستراتيجية الداخلية والاستخدام المتعمد للاتصالات من قبل المنظمة في صنع وتوجيه المعرفة والمواقف والفاعلية.

٢. تؤثر الاتصالات الإستراتيجية في رأس المال المنظمي على نحو رئيس عبر تأثيرها في ثقافة المنظمة، فالثقافة قد تتفوق على الإستراتيجية، إذ تتكون الثقافة عبر التفاعل المستمر بين أعضاء المنظمة وتؤثر القيادة المنظمة فيها عبر الاتصالات الداخلية الإستراتيجية.

٣. تؤثر الاتصالات الإستراتيجية في تشكيل ورعاية رأس المال العلاقتي عبر (إدارة الاتصالات بين المنظمة والرأي العام المتعلق بها، وإقامة وإدامة علاقات منفعيه متبادلة بين المنظمة والرأي العام، التي يعتمد عليها نجاحها أو فشلها) الزبائن، والمجهزين، والمنظمين، والممولين، والمجتمعات المحلية، وأصحاب المصالح الآخرين. لقد ضُم المدراء التنفيذيين مع السياسيين والرياديين ليصبحوا أشخاصاً بارزين أمام الرأي العام وأصبح عليهم أن يتعلموا كيف يتعاملوا مع المتطلبات والتوقعات المتعارضة نوعاً ما. فالإعدادات الفريدة للعلاقات مع أصحاب المصالح الرئيسيين والسمعة مستحيلة التقليد بما يجعلها مصدراً للميزة التنافسية واستدامتها، لذا تركز دراسات الاتصالات الاستراتيجية حديثاً على الاستراتيجيات الراعية للعلاقات من أجل إنتاج علاقات عالية الجودة للمنظمات مع أصحاب المصلحة بوجودها بوصفها أهداف رئيسة (تأثيرات) لعلاقات عامة ممتازة.

فالقائمين على الاتصالات والتحكم في ألمانيا مثلاً (وهم في الأساس محاسبين مسؤولون عن وضع مقارنات مرجعية أو معايير لمقارنة الأداء الفعلي بالمخطط) قد تعاونوا للاتفاق على كيفية تعظيم وإظهار صنع القيمة عبر الاتصالات، إذ توظف المنظمات الألمانية متعددة الجنسية آلاف المتخصصين وتتفق مئات الملايين من الدولارات في الاتصالات الإستراتيجية ويسعون إلى إدارتها بوصفها تخصصاً، فضلاً عن عدّها مورداً منظماً كما هي الموارد الأخرى، فربط الاتصالات مع إستراتيجية الأعمال هي قضية مهمة جداً لدى القائمين على الاتصالات في الاتحاد الأوروبي أيضاً في العقد الماضي، التي تم قياسها من "رقابة الاتصالات الأوروبية"، وهي تُعد أكبر دراسة سنوية في الاتصالات الإستراتيجية في العالم (Verčič, 2016, 35).

ويرى الباحث أنه ووفقاً لما تقدم يبرز الترابط بين تكامل المعرفة والاتصالات الإستراتيجية في أن عملية التكامل المعرفي هي عملية قائمة وناجمة عن التفاعل والتعاون بين أطراف متعددة، داخلية وخارجية، وضمن مستويات تنظيمية مختلفة، ومن تخصصات مختلفة،

وهذا يتطلب وجود منهج في الاتصالات قادر على تحقيق ما هو مطلوب من عملية التفاعل وعلى النحو الذي يتراصف مع إستراتيجية المنظمة وأهدافها.

ثانياً. العلاقة بين الاتصالات الإستراتيجية والقدرات الدينامية

نظّر (Pfeffermann, 2011, 257) إلى الاتصالات الإستراتيجية بوصفها اتصالات إبداعية، وبأن المعلومات والمعرفة تعدّ من العوامل المساهمة في عملية الإبداع والتغيير وعبر التوافر الواضح للمعلومات والمشاركة السريعة للمعرفة، بما يتطلب من المنظمة أن تكون قادرة على إعادة اختراع والتكيف المستمر لديناميات بيئتها عبر إطلاق إبداعات أو اتصالات مع المجهزين والزبائن بوصفهم مشاركين في عملية ابتكار القيمة.

وفي إطار الحديث عن الجاهزية الإبداعية للمنظمات تعمل الاتصالات الإستراتيجية بوصفها أداة تسهيل، على ثلاثة مستويات، هي (Zerfass & Huck, 2007, 111):

- **المستوى الكلي:** تحفز الاتصالات الإستراتيجية المناقشة بين الرأي العام بشأن الأفكار، والتقانات الجديدة، وتسمح بمناقشة وإنشاء معنى جديد في عناقيد وطنية وإقليمية، وهذا النوع من الاتصالات يُعدّ تحدياً لوسائل الإعلام والصحافة الإبداعية، لأنها تؤثر في مدى واسع من الأفراد والمنظمات.

- **المستوى المتوسط:** تعدّ حملات الاتصالات المنظمة وبرامجها ضرورية لصنع فهم للإبداع في تفاعل المنظمة مع أصحاب المصالح، وهذا يتطلب إجراءات خاصة في العلاقات العامة، والاتصالات الداخلية الرسمية، فضلاً عن اتصالات السوق.

- **المستوى الجزئي:** يُسهم كل مدير في عملية الإبداع عبر نقل المعنى في علاقاته الاجتماعية غير المتناظرة التي تشمل علاقات شخصية خارج المنظمة سواء مع الفروع، والجهات السياسية، والأهم من ذلك الاتصالات الموجهة إلى الموظفين في المنظمة.

وتمثل الاتصالات الإبداعية بوصفها اتصالات إستراتيجية قدرات ديناميّة عابرة للتخصصات في المنظمة، وتعرف بأنها إجراءات معاملتية لبث المعلومات بين المنظمة وأصحاب مصالحها في ضوء ما يأتي (Pfeffermann, 2011, 257-263) :

١. طرح الأفكار، والمفاهيم، والنماذج، والممارسات، والأشياء، والبرامج، والمبادرات، والتصاميم، والمسائل الجديدة، أو التركيب فيما بينها، بما يسمى بالعنقود الإبداعي الذي يعدّه أصحاب المصالح إبداعاً جديداً.

٢. توليد وتسليط الضوء على مسائل خاصة بالسياق والبيئة بشأن الإبداع.

٣. عرض القدرات الإبداعية التنظيمية.

٤. تناول المعاملات المترابطة والمرتبطة بالزمن، والمفتوحة، والمستخدمة لزيادة قيمة المنظمة عبر بناء مخطط أصحاب مصالح جديد (عبر المجالات المعرفية) وتعديل المخططات

الحالية عبر تكثيف السمعة الإبداعية للمنظمة، وتحسين إدارة الموجودات الإستراتيجية (المعرفة والإبداع والسمعة مثلاً).

فيما أشار (Zerfass & Huck, 2007, 112-113) أن مروجي الاتصالات في المنظمة أصبحوا يُمارسون دوراً تنظيمياً جديداً، عن طريق الاتصالات، وإيصال الأفكار، وأداء العمليات، وتوظيف التقانات، والتي تمثل نقاط رئيسة يتم من خلالها إقرار حالات المشاركة الفعلية للمورد البشري وتشكيل الإبداع بوصفه عاملاً أساسياً في النجاح المنظمي، ويمكن أن يُعدّ مروج الاتصالات على أنه الفرد ذو القدرة على ترجمة الإبداعات المعقدة بطريقة يمكن لمستلم هذه الاتصالات أن يفهمها ويفهم الأهداف والفرص التي ترتبط بالتطورات الجديدة. فمروجي الاتصالات يَعْرِفون كيف يقنعون الأفراد ويقحمونهم (يشركونهم)، ويرغبونهم عبر الصور، والأمثلة، والأدلة على أفضل الممارسات واحتمالية ارتباطها بالأفكار والتقانات والعمليات والمنتجات الجديدة.

ويميل هذا الميدان الاتصالي العابر للتخصصات إلى أن يُسهل إدارة علاقات أصحاب المصلحة (علاقات عامة، وعلاقات مجتمعية، وعلاقات إعلامية، وعلاقات أصحاب الأسهم، وعلاقات الموظفين، وعلاقات الزبون) للمساعدة على تحقيق علامات تجارية إبداعية وتعزيز سمعة المنظمة، فيما يرتبط بأهداف الاتصالات وهي الإبداعات، الخاصة بالسياق، والقدرات الإبداعية على مستوى المنظمة، فنوع الإبداع قابل لأن يؤثر في بث المعلومات وصنع المعرفة، فالإبداعات المستمرة أو غير المستمرة قد تنتج تأثيرات مختلفة على معدل استخدامها من قبل المستخدم (Pfeffermann, 2011, 264).

وتمثل الإستراتيجية أساساً مهماً في إدارة نشاطات الاتصالات داخل وخارج المنظمة، لذا ترتبط الإستراتيجية باتصالات المنظمة، وإن الخيار الإستراتيجي لاتصالات الإبداع ناتج عن إطار إستراتيجية اتصالات المنظمة، ويعتمد اختيار أهداف الاتصالات الإبداعية على التحليل الخارجي والداخلي لمتطلبات السوق، وقاعدة الموارد الداخلية بما يمكن من اختيار الأدوات الإستراتيجية وتطبيق الإستراتيجية. وفي مجال عملية الإدارة الاستراتيجية تعدّ الاتصالات الإبداعية جزءاً مكمل من الاتصالات التنظيمية، لذا وعلى المستوى الإستراتيجي يمكن أن نحدد استراتيجيات اتصالات إبداع مختلفة في مرحلة التخطيط يمكن صياغة إستراتيجية اتصالات إبداع موجهة بخطوات متتابعة تجاه عملية الإدارة الاستراتيجية، لذلك تشق إستراتيجية الاتصالات الإبداعية من إستراتيجية اتصالات المنظمة، ويفترض بأن هذه العملية قابلة لأن تتكيف مع شبكات الإبداع من منظور الشبكات التعاونية (Pfeffermann, 2011, 272).

ويرى الباحث وعن طريق ما تقدم إسهام الاتصالات الإستراتيجية في جوانب متعددة تستطيع المنظمة من خلالها بناء وتطوير قدراتها الدينامية، فعبر الاتصالات المستندة إلى

إستراتيجية المنظمة تتمكن من إقامة العلاقات مع جماهير المنظمة سواء أكانوا أصحاب مصلحة في المنظمة أم لا، ونشر المعلومات عن المنظمة وأنشطتها والحصول على المعرفة من مصادر متعددة ومتنوعة وبذلك تستطيع المنظمة تطوير قدراتها في الاستشعار بالفرص والمخاطر التي يمكن أن تواجهها الآن ومستقبلاً، ولا يقف الأمر عند ذلك، بل تُسهم المعرفة والمعلومات التي توفرها الاتصالات ضمن منهجها الإستراتيجي بالقدرة على تحديد الفرص المناسبة لانتهازها ومتطلبات انتهاز تلك الفرص بالسرعة المطلوبة، وتحشيد الجهود المطلوبة من الأطراف المختلفة في تعزيز عملية استثمار وانتهاز تلك الفرص، وبالنتيجة يبرز دور هذا النوع من الاتصالات متعددة الأطراف والأدوات والمتراصفة مع إستراتيجية المنظمة ورؤيتها في تطوير قدراتها الدينامية.

ثالثاً. العلاقة بين تكامل المعرفة والقدرات الدينامية

أشار (Grant, 1996a) بأن جوهر القدرات المنظمة هو تكامل المعرفة. كما أشر (Pavlou & El Sawy, 2011, 247) بأن تكامل المعرفة هو أساس القدرات الدينامية. وجاءت دراسة (Aldakhil, 2011, 26-27) لتؤشر بأن تكامل المعرفة يُعد قدرة ديناميّة، مستنداً في ذلك إلى أن القدرات الدينامية تفترض وعلى نحوٍ رئيس أن البيئات سريعة التغير تجبر المنظمات على الاستجابة بسرعة لهذه التغيرات وأن تكون مبتكرة، ووفقاً لفكرة القدرة الدينامية فإن تكامل المعرفة يشير إلى قدرة المنظمة على إدارة قاعدة معرفتها ديناميّ مع مرور الوقت عن طريق إعادة تشكيل عمليات إدارة المعرفة داخل المنظمة وخارجها، فمفهوم القدرات الدينامية يركز على الإجراءات والعمليات المنظمة التي تهدف إلى تطوير وتجديد قدرات المنظمة، وأن أحد الآثار المهمة لهذا المفهوم أن المنظمة لا تنافس فقط عبر قدرتها في الاستفادة من مواردها وقدراتها الحالية، لكنها تنافس عبر قدرتها على تجديد مواردها وقدراتها، ففي بيئات عدم التأكد لا يكفي أن تمتلك المنظمات موارد وقدرات فاعلة لتكون قادرة على المنافسة في السوق المختلفة محلية ودولية، بل يجب أن تمتلك القدرة على تكوين طرائق ديناميّة قوية لتطوير وتجديد مواردها وقدراتها، ومن هنا يبرز تكامل المعرفة بوصفه قدرة ديناميّة، فالمنظمات وعبر قدرة تكامل المعرفة تعمل على نحوٍ مستمر على معالجة قاعدة مواردها المعرفية بطريقة ديناميّة تتلاءم مع البيئات غير المؤكدة، وتحدد عبر هذه القدرة المعرفة التي يجب أن تُدمج ضمن قاعدة معرفتها، لتتمكن المنظمة بالنتيجة من إعادة تشكيل واجهتها المعرفية.

وقد جاءت دراسة (Nieves & Haller, 2014, 224-232) بعنوان "بناء القدرات الدينامية من خلال موارد المعرفة" لتؤكد هذا المعنى، إذ كان الهدف من هذه الدراسة هو تقييم دور موارد المعرفة في تطوير القدرات الدينامية، وكان من أبرز استنتاجات هذه الدراسة أن

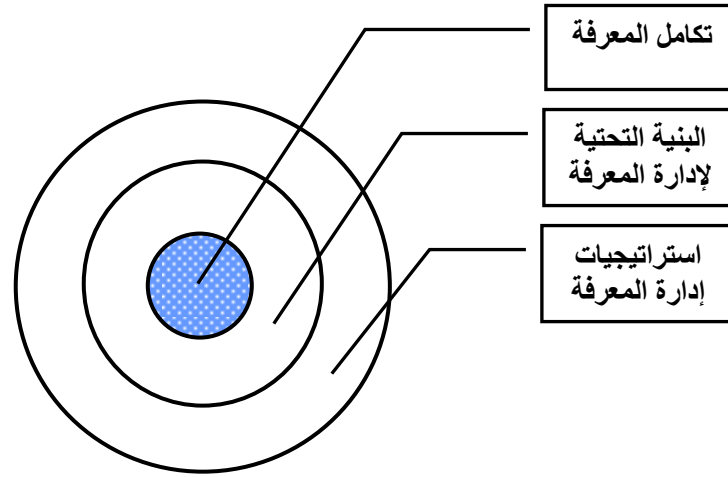
المستوى العالي من المعرفة العامة يوفر ثروة واسعة من الخيارات المتاحة أمام المنظمة تساعد في زيادة قدرتها على تطوير أبعاد مختلفة من القدرات الدينامية.

وجاءت دراسة (Jin & Kotlarsky, 2012) لتؤشر أن من نتائج تكامل المعرفة هو الأداء المنظمي والقدرات المنظمة ضمن مجالان هما (منظمة مبدعة وقدرات دينامية)، وتظهر نتائج الدراسة التأثيرات الايجابية لتكامل المعرفة في تعزيز قدرات المنظمة سواء تمت دراسة هذا التأثير على نحو مباشر أو غير مباشر، فتكامل المعرفة يؤدي إلى بناء تراكمي للقدرة المنظمة، وقد أبرزت الدراسة نتائج مجموعة من الدراسات الخاصة بتكامل المعرفة التي أثبتت أن تكامل المعرفة يؤثر تأثيراً قوياً وإيجابياً في براعة التحالفات على مستوى المشروعات، ويُسهل من عملية ابتكار المنتجات، وحتى الإبداع الجذري الذي عادةً ما يُشار إليه في الدراسات المتعددة لتكامل المعرفة، وأشار الباحثان أيضاً أن تكامل المعرفة كان مفيداً بالنسبة للقدرات الإبداعية للمنظمات، وأن السبب الرئيس لإبداع الفريق في تطوير نظم المعلومات هو تكامل المعرفة، كما أبرزت نتائج الدراسة أن بعض الدراسات أشارت تحسين الأداء الإبداعي بالاعتماد على تكامل المعرفة التكميلي، وفي دراسات أخرى لعمليات البحث والتطوير الموزع تم الكشف عن أن تكامل المعرفة عبر الأقاليم التي تعمل فيها المنظمة كان له تأثيراً إيجابياً مباشراً على جودة المخرجات الإبداعية.

وأشار (Marian, 2017, 349) أن بعض الباحثين عدّوا (الإبداع والريادة) من القدرات الدينامية، وفي هذا السياق جاءت مجموعة من الدراسات لتربط الإبداع والريادة بتكامل المعرفة، إذ جاءت دراسة (Kim et al., 2012) " بعنوان الريادة، قدرات تكامل المعرفة، وأداء المنظمة" إذ ركزت الدراسة على استكشاف تأثير ريادة الأعمال على الأداء المنظمي عبر قدرات تكامل المعرفة، وأظهرت نتائج الدراسة دعماً قوياً للعلاقة بين ريادة الأعمال وقدرات تكامل المعرفة، فضلاً عن تأثير الأنشطة الريادية على أداء المنظمة عبر توسيط تأثير قدرات تكامل المعرفة. ومن جانب آخر جاءت دراسة (Celadon, 2014) بعنوان "تكامل المعرفة والإبداع المفتوح في صناعة مستحضرات التجميل في البرازيل"، وتوصلت الدراسة إلى أن مستويات مختلفة من الانفتاح في الإبداع يتطلب آليات محددة تعتمد المنظمة في عملية تكامل المعرفة، وأن زيادة الانفتاح يزيد من تعقيد الإدارة.

وحدد (Aldakhil, 2011, 26-27) موقع تكامل المعرفة ضمن أنشطة إدارة المعرفة،

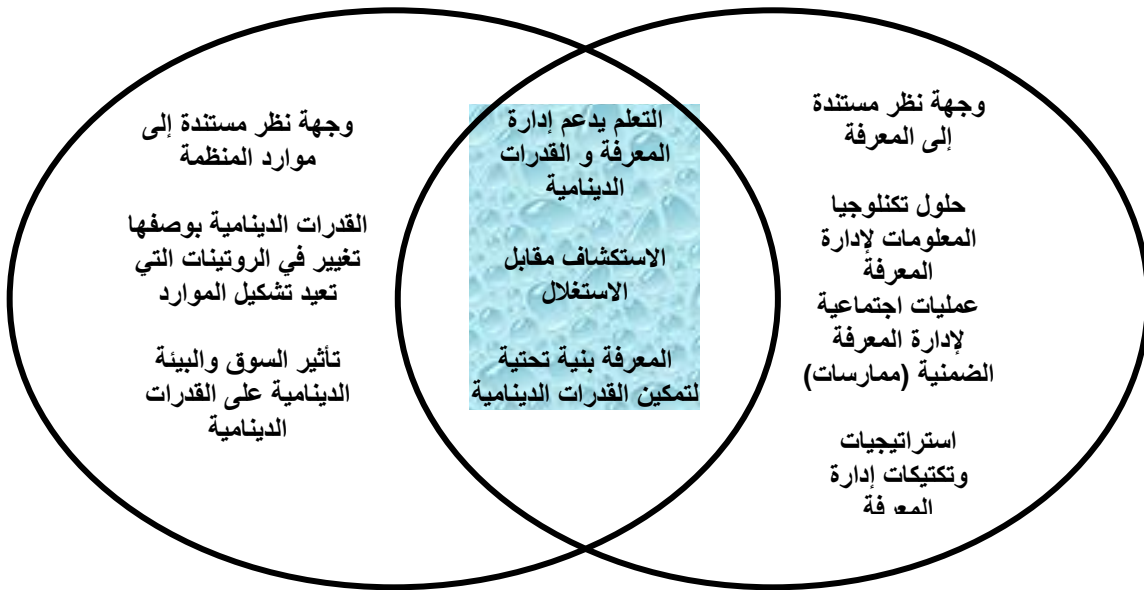
الشكل (١٤).



الشكل (١٤)
إدارة المعرفة وتكامل المعرفة

Source: Aldakhil, A. M., (2011), Antecedents and Consequences of Effective Knowledge Integration: an Empirical Study in the Manufacturing Context, Dissertation. Ph. D, The University of Toledo, Ohio, USA. P 20

ويعرض (Smith & Prieto, 2008) التداخل بين إدارة المعرفة والقدرات الدينامية، عبر الروابط التي تشكل المساحة المشتركة بينهما، الشكل (١٥).

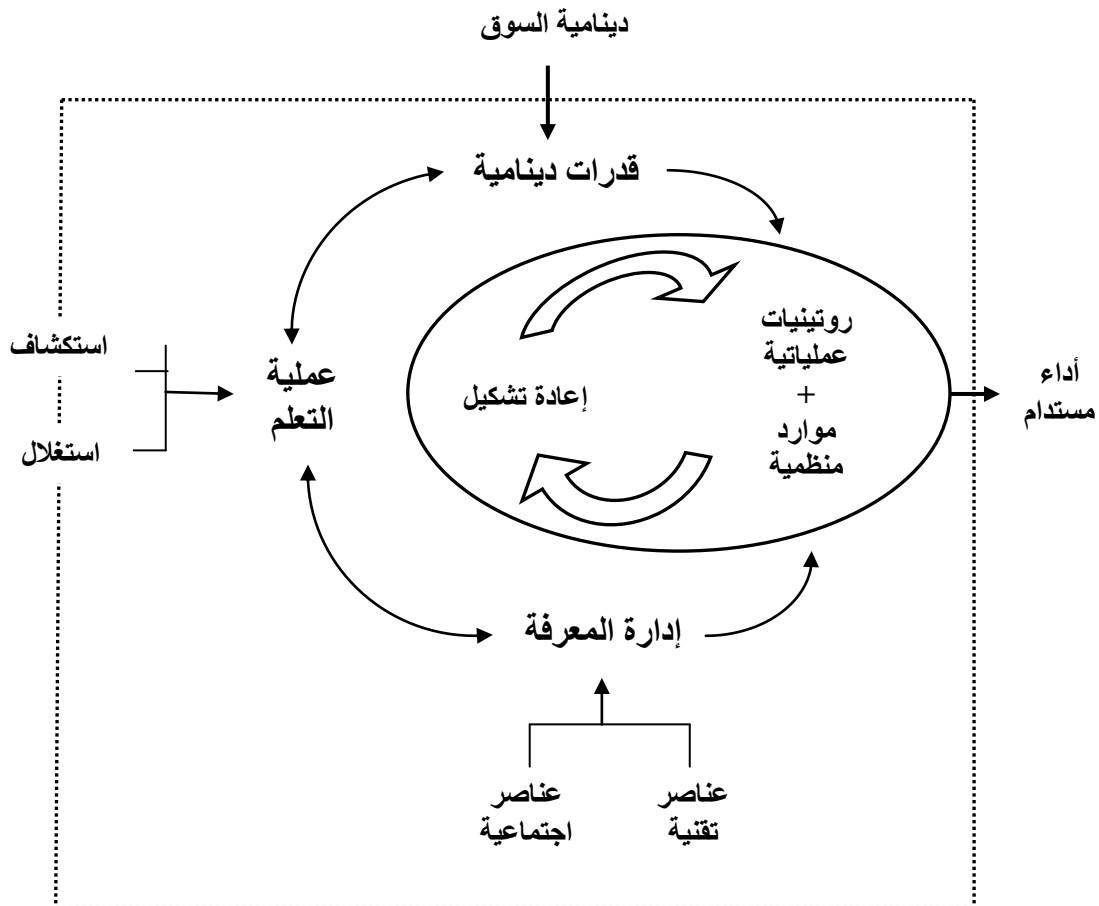


الشكل (١٥)
التداخل بين إدارة المعرفة والقدرات الدينامية

Source: Smith, M., and Prieto, I., (2008), Dynamic Capabilities and Knowledge Management: an Integrative Role for Learning?, British Journal of Management, Vol (19), No (3), PP 240.

فالتداخل بين القدرات الدينامية وإدارة المعرفة يظهر كما يأتي (Smith & Prieto, 2008, 241-242) الشكل (١٦).

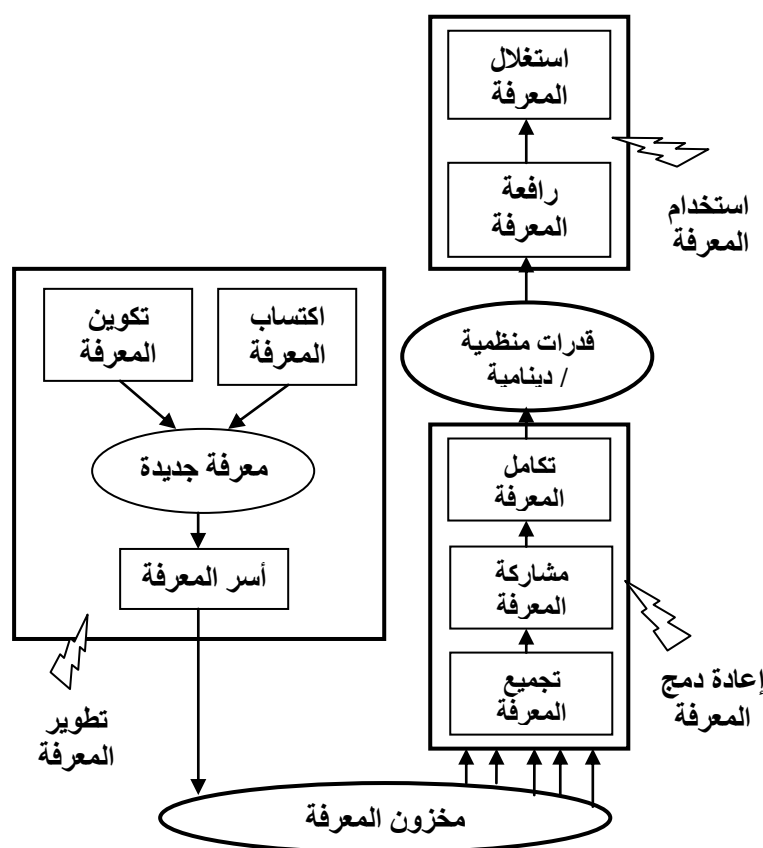
١. إن تغيير المعرفة والتكيف يرتبطان بمفهوم التعلم الذي يعد بوصفه مصدراً للقدرات الدينامية، في حين أن القدرات التشغيلية هي النتيجة المرئية للقدرات الدينامية، وبالنتيجة يُعد التعلم الفرصة لتوحيد رؤى كل من إدارة المعرفة والقدرات الدينامية.
٢. تعتمد القدرات الدينامية على تطور المعرفة عبر الاستكشاف والاستغلال، فالاستكشاف يهدف لإدخال الاختلافات التي تولد الأفكار الجديدة واختيار الأنسب منها، والاستكشاف والاستغلال في وقت واحد يعدان مؤشراً لدرجة نجاح المنظمات، وتبرز القدرات الدينامية عندما تستكشف المنظمات وتستغل في وقت واحد معرفتها وكفاءتها.
٣. إن كل من إدارة المعرفة والقدرات الدينامية مهمتان جداً للمنظمات بوصفهما مصدراً للميزة التنافسية واستدامتها.



الشكل (١٦) الارتباط بين إدارة المعرفة والقدرات الدينامية

Source: Smith, M., and Prieto, I., (2008), Dynamic Capabilities and Knowledge Management: an Integrative Role for Learning?, British Journal of Management, Vol (19), No (3), PP 243.

وضمن العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة الرئيسية، رأى (Nielsen, 2006, 67-68) بأن القدرات الدينامية هي أنشطة لإدارة المعرفة، وأن القدرات المنظمة يتم تكوينها وتجديدها عبر تأثير القدرات الدينامية المختلفة لهذه الأنشطة، وبالتالي فإن القدرات المنظمة تتغير بتأثير القدرات الدينامية، وبناءً على هذا المفهوم للقدرات الدينامية فإن تكامل وإعادة دمج المعرفة في إطار العلاقة بين تجديد وتكوين القدرات المنظمة هي قدرة دينامية، وأن أنشطة إدارة المعرفة يمكن تجميعها إلى قدرات دينامية، هذه القدرات تقود إلى تكوين أو تجديد واستخدام القدرات المنظمة. فهناك ثلاث قدرات دينامية ينظر إليها بأنها مزيج من أنشطة إدارة المعرفة، هي قدرة تطوير المعرفة وتتضمن أنشطة (تكوين، واكتساب، وأسر المعرفة)، وقدرة دمج (إعادة دمج) المعرفة وتتضمن أنشطة (تجميع، ومشاركة، وتكامل المعرفة)، وقدرة استخدام المعرفة التي تشمل أنشطة (رافعة المعرفة، واستغلال المعرفة)، الشكل (١٧)



الشكل (١٧) العلاقة بين أنشطة إدارة المعرفة والقدرات الدينامية

Source: Nielsen, A., (2006), Understanding dynamic capabilities through knowledge management, Journal of Knowledge Management, Vol (19), No (3), P 68.

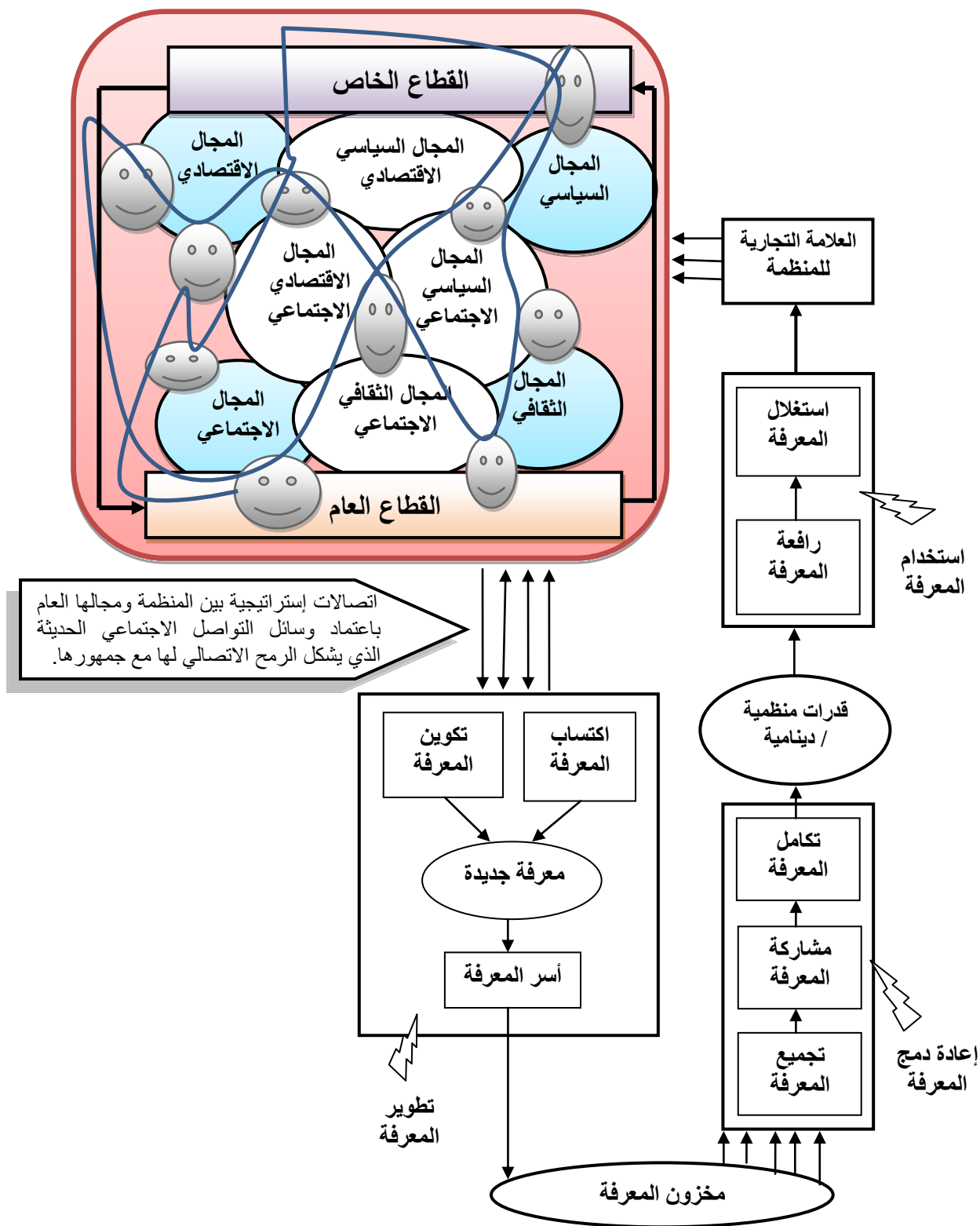
يؤشر الشكل أعلاه بوضوح التأثير المباشر لتكامل المعرفة بوصفه أحد الأنشطة المهمة لإدارة المعرفة في القدرات الدينامية، والذي ينعكس على القدرات المنظمة.

كما يُلاحظ من الشكل بأن هناك أنماط للاتصالات الإستراتيجية يجب أن تُمارس من قبل المنظمة وصولاً إلى بناء القدرات الدينامية، هذه الأنماط هي: اكتساب المعرفة أو استقطابها، وتكوين المعرفة، ومع الحصول على معرفة جديدة تتكون لدى المنظمة أفكار جديدة في ما تقدمه لجمهورها، ثم مشاركة المعرفة، للوصول إلى تكامل المعرفة لبناء القدرات الدينامية للمنظمة.

كما نلاحظ حركة الأسهم أيضاً في عمليات الانتقال من عملية إلى أخرى ومن مرحلة إلى أخرى، وهذا الانتقال عبر الأسهم يمثل عمليات اتصال (تفاعل وتعاون) إنما يمثل نمطاً آخر من أنماط الاتصالات الإستراتيجية وهو عبور الحدود المنظمة.

ويرى الباحث أيضاً أنه يمكن تطوير الشكل (١٧) إلى الشكل (١٨) ليعكس تصويره في أن المنظمات تمارس اتصالات استراتيجية مع جمهورها وعبر المجال العام (Public Sphere) عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي (فيس بوك، تويتر، انستغرام، وغيرها) والذي تمت الإشارة إليه بمصطلح "الرمح الاتصالي" إذ أن الجزء المضاف إلى الشكل (١٧) يمثل ما أشار إليه (Bentele and Nothhaft, 2015, 66) بالمجال العام (المجالات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والمجالات التي تتكون من تداخل هذه المجالات) للمجتمعات المعاصرة، وهذه المجالات متداخلة مع بعضها عبر شبكة من العلاقات التي يكون من الصعب فصل المجالات عن بعضها بما يعني ضرورة أن تدرك المنظمة تلك التداخلات وطبيعتها وتأثيرها على المنظمة وكيف يمكن لها أن تتفاعل معها عبر عمليات الاتصال التي تقوم بها، فالأسهم الأربعة تعكس ثلاث حالات من الاتصالات التي يُمكن للمنظمة أن تمارس عن طريقها اتصالاتها الاستراتيجية مع جمهورها فالسهم الذي يكون باتجاه المجال العام للجمهور هو أن تقوم المنظمة بتقديم بعض القضايا للنقاش دون أن يكون هناك طلب لردود مباشرة عن تلك القضايا، أما السهم من المجال العام باتجاه المنظمة فيمثل تقديم الجمهور لآراء ومقترحات وأفكار ومعلومات إلى المنظمة، أما الأسهم ذات الاتجاهين فتعكس تبادل للمعرفة والمعلومات بين المنظمة وجمهورها عبر شبكة العلاقات بين الأطراف المختلفة ضمن المجال العام الكلي، وبالتالي تستطيع المنظمة عبر اتصالاتها الإستراتيجية من تجسيد أنماط الاتصالات الإستراتيجية وصولاً إلى تكامل المعرفة الذي يُعد دورها الأساس، بما يمكنها من بناء قدراتها الدينامية للاستجابة السريعة.

ولا يتوقف عمل المنظمة بامتلاكها القدرات الدينامية لتحقيق الاستجابة السريعة، إنما ستنعكس بقدرتها على تحقيق الاستفادة من رافعة المعرفة واستغلالها في عملها، بما يُسهم في تجسيد النمط الآخر للاتصالات الإستراتيجية وهو العلامة التجارية (شعارها) التي ستنقلها لجمهورها والمجتمع وتحقق عبرها أهداف الاتصالات الإستراتيجية للمنظمة بتعزيز هويتها، وصورتها، وشفافيتها، وفعاليتها.



الشكل (١٨)

العلاقة بين الاتصالات الإستراتيجية وأنماطها، وتكامل المعرفة، والقدرات الدينامية

Source: Nielsen, A., (2006), Understanding dynamic capabilities through knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, Vol (19), No (3), P 68.

بتصرف الباحث

ثانياً. الخلاصة النظرية للدراسة

تماشياً مع إبراز العلاقة النظرية بين موضوعات الدراسة، يجد الباحث ضرورة تقديم مجموعة من النقاط التي يمكن أن تكون خلاصة نظرية لموضوعاتها، وكما يأتي:

١. تُعد الاتصالات الإستراتيجية مجالاً معرفياً حديثاً تبلورت وبرزت مؤشرات في القرن الحادي والعشرين في المجالات السياسية والعسكرية، وقد تحقق ذلك عبر إسهامات عدد من الباحثين، واهتمام المنظمات المتخصصة بالعلاقات العامة والإعلام بهذا المجال، وكذلك الجامعات التي بدأت بمنح شهادات تخصصية بعلم الاتصالات الإستراتيجية.

٢. إن دراسة الاتصالات الإستراتيجية بوصفها مجالاً من المجالات الاجتماعية والإنسانية هي انعكاس للتغيرات الحاصلة في المجتمع ومبادئه التنظيمية التي جاءت نتيجة الانتشار الواسع لوسائل الإعلام الحديثة وما تنتجه من أحداث، لذا أصبح من الضروري أن تكون الجهات الفاعلة المرتبطة وغير المرتبطة بالمنظمة مدروسة عبر عمليات اتصالها وتواصلها مع الأطراف المختلفة.

٣. الاتصالات الاستراتيجية باتت حقلاً معرفياً متخصصاً، لأنها تُعد بمثابة مظلة تغطي مجالات معرفية متعددة، وهي بذلك حصيلة دمج مجموعة من التخصصات المرتبطة بالاتصالات، هي (الاتصالات الإدارية، والاتصالات التسويقية، والاتصالات السياسية، والاتصالات التقنية، والعلاقات العامة، وحملات التسويق الاجتماعي) وغيرها.

٤. يتجانس مضمون الاتصالات الإستراتيجية بهوية المنظمة وصورتها في المجتمع على النحو الذي يتوقع من العاملين في المنظمة أن يمثلوا قيمها في سلوكياتهم، بما يسمح بإقامة العلاقات وبناء شبكات الاتصالات وعلى النحو الذي يُسهم في تكامل وجهات النظر المعرفية والعلاقاتية فيها.

٥. إن نجاح الاتصالات الإستراتيجية يتوقف على عنصرين حاسمين يُعدان من المرتكزات المهمة في أنموذج الأعمال لعصر ما بعد الحداثة، هما استدامة الموارد العلاقاتية للمنظمة ضمن مجالها العام (استدامة شبكة العلاقات مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين للمنظمة وغيرهم من جمهور المنظمة)، وحوكمة نشاطات الاتصالات بوجود استراتيجيات وأبعاد وهيكل معرفية واضحة في تصميم الاتصالات المنظمة الإستراتيجية وتنفيذها.

٦. تُساعد الاتصالات الإستراتيجية إدارة المنظمات والقائمين على عملية الاتصال والتواصل فيها، لتطوير رؤية لكيفية إدارة اتصالاتها في بيئة القرن الحادي والعشرين، وهذا يفسر كون الاتصالات الإستراتيجية منهجاً يمكن استخدامه لمواكبة التغيير المستمر.

٧. يستند تنفيذ الاتصالات الإستراتيجية على وجود قيادة تمتلك قدرات عالية في التواصل والتفاعل مع جمهور المنظمة، وأفراد عاملين ذوي مسؤولية عالية، مع أهمية القيم والأخلاق

والنزاهة، والثقافة، والشخصية التنظيمية، والقدرة على إدارة التغيير، وإدارة المعرفة، وإدارة القضايا والأزمات التي تواجهها المنظمة، والقياس والتقييم، الأمر الذي يفسر إمكانية تحقيق النجاح في تنفيذ هذا النوع من الاتصالات.

٨. تؤكد الاتصالات الإستراتيجية على أهمية الرسائل المرسلة من قبل المنظمة وأفرادها إلى جمهورها، فضلاً عن تركيزها على دور وسائل التواصل والإعلام (ولاسيما وسائل التواصل الاجتماعي الحديثة) في نقل هذه الرسائل، مع الاهتمام بعملية التفاعل بين أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين عبر الإصغاء والحوار المتبادل بعدة مسألة ضرورية في عملية تكوين القيمة.

٩. تُعالج الاتصالات الإستراتيجية ما أفرزته العولمة، والتقانة الرقمية التي حلت محل الجوانب المادية وغيرت على نحو كبير من طبيعة الحياة الإنسانية، مما أصبح من الصعب نسبياً التعرف على الاختلافات بين القطاعات العامة والخاصة، والاتصالات السياسية والتجارية، والموجودات المادية وغير المادية، وهذا يفسر إمكانية استخدام الاتصالات الإستراتيجية بوصفها أداة لمعالجة ومواجهة التقلبات المتسارعة.

١٠. يؤدي تكامل المعرفة في المنظمات إلى تحقيق مستويات عالية من الابتكار والإبداع، إذا ما استطاعت إدارة المنظمة أن تحدد متطلبات التكامل على نحو فاعل، عبر توحيدها لمواردها المعرفية وتوجيهها نحو تقديم منتجات تتصف بأنها جديدة وذات قيمة لزيائنها.

١١. إن عملية تكامل المعرفة تتطلب منها رؤية جديدة ومختلفة بشأن الممارسات الإدارية المطلوبة، وأنشطة إدارة الموارد البشرية، ووظائف الهيكل التنظيمي على النحو الذي يقود إلى اتخاذ قرارات تكون أكثر فاعلية واستجابة لمتطلبات وشروط العمل والمهام المطلوب إنجازها.

١٢. يواجه تكامل المعرفة صعوبات عديدة أبرزها: تكامل أنواع مختلفة من المعرفة وعبر حدود تنظيمية متعددة ومختلفة.

١٣. يتضمن تكامل المعرفة تفاعلاً اجتماعياً بين أفراد المنظمة باستخدام قنوات الاتصال لتحويل المعرفة بين الأطراف المختلفة للوصول إلى وجهات نظر مشتركة لحل المشكلات التي تواجهها المنظمة أثناء عملية تطوير منتجاتها وممارسة أنشطتها.

١٤. يتطلب تكامل المعرفة استخدام آليات محددة لإنجازه مع مراعاة أن تتناسب آليات التكامل مع طبيعة الأنشطة والمعرفة المطلوب تكاملها، من أجل سهولة الوصول إلى المعرفة المنتشرة بين الوحدات الوظيفية المتخصصة في المنظمة.

١٥. تُساعد آليات تكامل المعرفة إدارة المنظمة وقيادتها على فهم واستيعاب وتنظيم ما تنتجه من أنشطة، وتحديد كيفية استخدام تلك الآليات في تطوير أنشطة المنظمة ومنتجاتها.

١٦. تؤثر مجموعة من العوامل مباشرة في عملية تكامل المعرفة، أهمها الثقة، والمعرفة المشتركة، وتقانة المعلومات، والقدرة الامتصاصية، مما يؤكد ضرورة أن تؤخذ بنظر الاعتبار عند السعي إلى مكاملة المعرفة.

١٧. تأخذ عملية التكامل المعرفي مستويات وأشكال متعددة فهناك تكامل داخلي وخارجي، وتكامل بين الوظائف داخل المنظمة، وتكامل بين المنظمات، وتكامل على مستوى الفريق، وتكامل بين المشروعات، الأمر الذي يفسر سعة المفهوم ومجالاته وشموليته، وسنعكس بلا شك في عدم وضوح المفهوم ونقص الإجماع عليه، مقارنةً بمفاهيم أخرى منها (نقل المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة).

١٨. إن تحقيق التكامل المعرفي وتطوير خصائصه عمليتان متكاملتان تُسهمان في تعزيز قدرة المنظمة ومكانتها.

١٩. تعدد أبعاد القدرات الدينامية، مما انعكس في تباين آراء الباحثين في تحديدها ولكن من أهم تلك الأبعاد الشائعة في آراء هؤلاء الباحثين، هي (قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة إعادة التشكيل، وقدرة الانتهاز).

٢٠. تُسهم العمليات التنظيمية والإدارية التي تمارسها المنظمة في تطوير القدرات الدينامية للمنظمة في تحقيق الاستجابة السريعة، وأبرز تلك العمليات هي إدارة المعرفة، وعمليات الاتصال والتنسيق بين وحدات المنظمة وقادتها ومديريها وموظفيها، وهذا يُفسر اهتمام الباحثين والممارسين في السعي والبحث المستمر عن مداخل، ونماذج، وآليات، وممارسات تنظيمية وإدارية جديدة ومتطورة تعزز القدرات الدينامية لتحقيق الاستجابة السريعة لمتطلبات بيئة الأعمال.

٢١. يُسهم وعي الإدارة العليا وقدراتها في بناء القدرات الدينامية للاستجابة السريعة عبر تحديد مستويات هذه القدرات (مراتبها)، وضمن أي مستوى أو مرتبة تقع القدرات التي تمتلكها المنظمة، فضلاً عن مدى قدرة هذه الإدارة على تحديد متى وكيف وأين تستخدم كل مستوى من تلك المستويات.

الفصل الخامس

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

View and analyze the results of the field study

يستهدف الفصل الحالي عرض وتحليل ما ستسفر عنه نتائج الدراسة الميدانية في المنظمة المبحوثة (جامعة الموصل) وذلك على وفق آراء عينة الدراسة وذلك للتحقق من مخطط الدراسة واختبار فرضياتها التي تم وضعها في منهجيتها، إذ سيتضمن هذا الفصل المباحث الآتية:

المبحث الأول: وصف متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية وتشخيصها.

المبحث الثاني: عرض نتائج التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول

وصف متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية وتشخيصها

تركز الاهتمام ضمن هذا المبحث في مناقشة ما تمخضت عنه استجابات (عينة الدراسة) الأفراد المبحوثين وذلك عبر اعتماد بعض المؤشرات الإحصائية متمثلةً، بالتكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية المتعلقة بمتغيرات الدراسة المتمثلة لأبعادها الرئيسية، وكما يأتي:

أولاً. وصف وتشخيص متغير أنماط الاتصالات الإستراتيجية

عُدَّ متغير أنماط الاتصالات الإستراتيجية متغيراً رئيساً مُستقلاً، تضمن بُعدان فرعيان هُما: البعد الأول أنماط الاتصالات الداخلية والذي بدوره انقسم إلى ثلاثة أبعاد هي (مشاركة المعرفة، وتكوين الأفكار، وعبور الحدود المنظمة)، وقد ضمت هذه المتغيرات في استبانة الدراسة (١٧) سؤالاً، والبعد الثاني أنماط الاتصالات الخارجية إذ انقسم أيضاً إلى ثلاثة متغيرات هي (العلامة التجارية، واستقطاب المعرفة الخارجية، وتكوين معرفة الأعمال)، وتم التعبير عنها في استمارة الاستبانة عبر (١٥) سؤالاً، لتكون المتغيرات الفرعية التي عبرت عن المتغير الرئيس الأول (أنماط الاتصالات الاستراتيجية) (٣٢) متغيراً فرعياً تمثلت بالمتغيرات (X_1-X_{32}) ، الموضحة في الجدول (١٤) وكما يأتي.

١. أنماط الاتصالات الإستراتيجية الداخلية

تضمنت استمارة الاستبانة للدراسة الحالية (١٧) سؤالاً لقياس أنماط الاتصالات الإستراتيجية الداخلية التي تتضمن (نمط مشاركة المعرفة، ونمط تكوين الأفكار، ونمط عبور الحدود المنظمة)، وقد تم التعبير عن هذه الأسئلة بالمتغيرات (X_1-X_{17}) ، وكما يأتي:

■ نمط مشاركة المعرفة

ضم هذا النمط المتغيرات الفرعية (X_1-X_6) ، إذ تشير معطيات الجدول (١٤) أن المعدل العام لنسبة اتفاق الأفراد المبحوثين (اتفق بشدة + أتفق) قد بلغت (43.92)، بينما بلغت نسبة عدم الاتفاق (لا أتفق بشدة + لا أتفق) (22.6)، وبوسط حسابي قدره (3.27) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغة قيمته (3)، وانحراف معياري (1.01). وكان المتغير (X_1) أبرز متغيرات هذا النمط فقد أسهم في تعزيز نسبت الاتفاق لهذا النمط، إذ حقق نسبة اتفاق (57.03) وبوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.06) والذي يشير أن إدارة المنظمة المبحوثة ممثلةً بجامعة الموصل تُكلف منتسبها من ذوي التجربة والخبرة لتوجيه المبتدئين فيها. بينما المتغير (X_6) حقق أقل نسبة اتفاق بلغت (31.51) والذي يُشير فيه أن المنظمة المبحوثة توجد فيها عوامل محفزة لمشاركة المعرفة دل على هذا الانخفاض بنسبة الاتفاق الوسط الحسابي لهذا المتغير الذي بلغت قيمته (2.97) وبذلك يكون أقل من الوسط الحسابي الفرض.

■ نمط تكوين الأفكار

شمل البُعد الفرعي هذا المتغيرات الفرعية (X_7-X_{11}) وبلغ الوسط الحسابي لهذا البُعد (3.11) بانحراف معياري قدره (0.96)، وبنسبة اتفاق بمعدل عام بلغت (36.45). وكان المتغير (X_7) قد حقق أعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا النمط بنسبة بلغت قيمتها (51.04) وبوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (0.98) الذي عكس فيه امتلاك إدارة جامعة الموصل للأفكار الجديدة التي تؤهلها لإحداث التطوير المستهدف. وكان المتغير (X_9) الذي يُشير بأن إدارة الجامعة تفتتح على الأفكار المطروحة بغض النظر عن مصادرها قد جاء بأقل نسبة اتفاق لآراء العينة المبحوثة بلغت (28.39) بوسط حسابي وانحراف معياري بلغت قيمتهما (2.97) و (0.96) على التوالي.

■ نمط عبور الحدود المنظمة

تم تغطية هذا النمط من أنماط الاتصالات الإستراتيجية الداخلية بالمتغيرات الفرعية ($X_{12}-X_{17}$)، إذ تشير نسبة الاتفاق وبمعدل عام (37.15) اتفاق الأفراد المبحوثين مع متغيرات هذا البُعد، تقابلها نسبة (23.04) من الأفراد المبحوثين غير متفقين على متغيرات هذا البعد وبوسط حسابي وانحراف معياري قيمت كل منهما (3.14) و (0.93) على التوالي. وقد حصل المتغير (X_{15}) الذي يشير فيه أن إدارة جامعة الموصل تتجاوز أية معوقات للتشارك المعرفي عبر الفهم الواضح للحدود المنظمة على أقل نسبة اتفاق بلغت (30.99) وبوسط حسابي (3.01) وانحراف معياري (0.93)، بينما كان أعلى نسبة اتفاق هي عند المتغير (X_{12}) تم الإشارة فيه أن إدارة جامعة الموصل تنظر إلى حدود عملها بمنظور شمولي حيث جاءت نسبة الاتفاق بقيمة بلغت (49.22) تدعم هذه النسبة قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.36) وانحراف معياري بقيمة (0.92).

٢. أنماط الاتصالات الإستراتيجية الخارجية

وفقاً لمعطيات استمارة الاستبانة فقد تم قياس هذه الأنماط عبر (١٥) سؤالاً تم فيها قياس الأنماط الفرعية الآتية (نمط العلامة التجارية، ونمط استقطاب المعرفة الخارجية، ونمط تكوين معرفة الأعمال)، وقد تم التعبير عن هذه الأسئلة بالمتغيرات ($X_{18}-X_{32}$)، وكما يأتي:

■ نمط العلامة التجارية^١

تضمن هذا البُعد متغيرات ($X_{18}-X_{22}$) وفقاً لمعطيات الجدول (١٤) إذ بلغت نسبة الاتفاق للأفراد المبحوثين على فقرات هذا المتغير بمعدل عام بلغت قيمته (49.48) وبوسط حسابي قدره (3.42) وانحراف معياري (0.95)، يقابل هذه النسبة من الاتفاق نسبة غير المتفقين

^١ يعكس شعار الجامعة في منظمات القطاع العام العلامة التجارية في منظمات القطاع الخاص مع مراعاة بعض الفروقات الخاصة لكل منهما، وقد تم توجيه أسئلة استمارة الاستبانة ضمن مفهوم الشعار كون أن جامعة الموصل هي من منظمات القطاع العام.

التي بلغت (14.84). وكان المتغيرين (X_{18}) و (X_{19}) قد أسهما في رفع نسبة الاتفاق لهذا البعد إذ بلغت نسبت الاتفاق لكل منهما (53.91) وبأوساط حسابية (3.47) و (3.55) وانحرافات معيارية (0.92) و (0.98) على التوالي، فالمتغير (X_{18}) يُعبر عن أن شعار الجامعة يعكس خصائص الحداثة، والتميز، والأداء العالي بالنسبة لأصحاب المصلحة، وأن المتغير (X_{19}) يُشير إلى أن إدارة الجامعة تعمل على أن يكون شعارها مميزاً بين الجامعات الأخرى. وقد جاء المتغير (X_{20}) بأقل نسبة اتفاق كانت قيمتها (40.62) بأن إدارة الجامعة تقوم بتوظيف شعارها في تسويق قضاياها الرئيسية، وكان الوسط الحسابي لهذا المتغير (3.22) وبانحراف معياري (0.95).

■ نمط استقطاب المعرفة الخارجية

جاءت المتغيرات (X_{23} - X_{27}) لتمثل نمط استقطاب المعرفة الخارجية، وضمن هذا النمط كان المتغير (X_{23}) هو المتغير الذي حصل على أعلى نسبة اتفاق بين المتغيرات الأخرى بلغت قيمتها (46.35) وبوسط حسابي مقداره (3.31) وانحراف معياري (0.95) إذ أكد المتغير بأن إدارة الجامعة تستكشف الفرص الإستراتيجية عبر الحصول على المعرفة الخارجية. أما أقل نسبة اتفاق فقد بلغت (31.25) وهي للمتغير (X_{26}) التي تشير بأن إدارة الجامعة تعتمد شبكات للتحالفات الإستراتيجية الهادفة لاكتساب المعرفة من المصادر الخارجية، إذ جاءت نسبة الاتفاق هذه بوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (0.94). وقد حصل هذا النمط ضمن المعدل العام له على نسبة اتفاق (40.10) يقابلها نسبة عدم اتفاق (22.86) وبوسط حسابي وانحراف معياري (3.18) (0.94) على التوالي.

■ نمط تكوين معرفة الأعمال

شمل هذا النمط (٥) متغيرات هي (X_{28} - X_{32}) وقد جاء المؤشر الكلي لنسب الاتفاق لمتغيرات هذا النمط وفقاً للمعدل العام بنسبة (42.65) بوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (0.92)، تقابلها نسبة عدم اتفاق بلغت (19.63)، إذ كان المتغير (X_{28}) هو المتغير الذي حصل على أعلى نسبة اتفاق من الأفراد المبحوثين بنسبة بلغت قيمتها (55.47) وبوسط حسابي مقداره (3.50) وانحراف معياري (0.90) أشر من خلاله إن إدارة الجامعة تتخبط في أية نشاطات تُسهم في تطوير معرفة أعمالها، أما المتغير (X_{30}) الذي يُشير بأن إدارة الجامعة تشجع أسلوب التجربة الفردية لتطوير معرفة أعمالها، فقد جاء بأقل نسبة اتفاق كانت قيمتها (32.81) وبوسط حسابي قيمته (3.07) بينما كانت قيمة الانحراف المعياري لهذا المتغير (0.94).

الجدول (١٤)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة الخاصة بأنماط الاتصالات الاستراتيجية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		أبعاد الدراسة ومتغيراتها	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	متغيرات البعد الفرعي	بعد رئيسي وفرعي
1.06	3.50	4.69	18	13.80	53	24.48	94	40.36	155	16.67	64	X ₁	أنماط الاتصالات الاستراتيجية الداخلية
0.95	3.27	2.86	11	18.23	70	36.72	141	33.33	128	8.85	34	X ₂	
1.13	3.14	6.77	26	23.70	91	32.03	123	23.18	89	14.32	55	X ₃	
0.94	3.41	3.65	14	10.94	42	35.68	137	39.58	152	10.16	39	X ₄	
0.99	3.33	3.91	15	15.10	58	35.42	136	34.38	132	11.20	43	X ₅	
1.02	2.97	7.55	29	24.48	94	36.46	140	25.52	98	5.99	23	X ₆	
1.01	3.27	4.90		17.70		33.46		32.72		11.20		المعدل العام	
0.98	3.44	2.60	10	15.10	58	31.25	120	37.50	144	13.54	52	X ₇	
0.96	3.09	5.73	22	18.49	71	42.45	163	26.82	103	6.51	25	X ₈	
0.96	2.97	4.95	19	27.08	104	39.58	152	22.66	87	5.73	22	X ₉	
0.94	3.15	5.21	20	17.45	67	38.28	147	34.38	132	4.69	18	X ₁₀	
0.98	2.94	7.03	27	25.78	99	36.72	141	26.56	102	3.91	15	X ₁₁	
0.96	3.11	5.10		20.78		37.65		29.58		6.87		المعدل العام	
0.92	3.36	2.86	11	14.58	56	33.33	128	41.15	158	8.07	31	X ₁₂	عبر الحدود المنظمة
0.86	3.24	2.34	9	14.58	56	45.31	174	31.51	121	6.25	24	X ₁₃	
0.89	3.19	3.65	14	16.41	63	41.67	160	33.59	129	4.69	18	X ₁₄	
0.93	3.01	5.73	22	21.88	84	41.41	159	27.08	104	3.91	15	X ₁₅	
0.98	2.98	8.33	32	21.09	81	37.50	144	29.95	115	3.13	12	X ₁₆	
1.00	3.06	7.03	27	19.79	76	39.58	152	26.82	103	6.77	26	X ₁₇	
0.93	3.14	4.99		18.05		39.80		31.68		5.47		المعدل العام	
0.92	3.47	3.13	12	10.68	41	32.29	124	43.49	167	10.42	40	X ₁₈	العلامة التجارية
0.98	3.55	3.39	13	8.59	33	34.11	131	36.72	141	17.19	66	X ₁₉	
0.95	3.22	3.65	14	18.75	72	36.98	142	33.07	127	7.55	29	X ₂₀	
0.92	3.41	3.91	15	8.59	33	40.36	155	36.72	141	10.42	40	X ₂₁	
0.99	3.46	4.95	19	8.59	33	34.64	133	38.80	149	13.02	50	X ₂₂	
0.95	3.42	3.80		11.04		35.67		37.76		11.72		المعدل العام	أنماط الاتصالات الاستراتيجية الخارجية
0.95	3.31	3.13	12	17.19	66	33.33	128	38.02	146	8.13	32	X ₂₃	
0.90	3.23	4.17	16	15.36	59	37.24	143	39.32	151	3.91	15	X ₂₄	
0.97	3.28	4.17	16	15.63	60	36.20	139	35.16	135	8.85	34	X ₂₅	
0.94	3.04	3.91	15	24.74	95	40.10	154	25.52	98	5.73	22	X ₂₆	
0.98	3.07	7.29	28	18.75	72	38.28	147	30.99	119	4.69	18	X ₂₇	
0.94	3.18	4.53		18.33		37.03		33.80		6.30		المعدل العام	
0.90	3.50	2.34	9	10.94	42	31.25	120	44.79	172	10.68	41	X ₂₈	
0.88	3.37	3.65	14	9.38	36	39.84	153	40.36	155	6.77	26	X ₂₉	
0.94	3.07	6.25	24	17.45	67	43.49	167	27.86	107	4.95	19	X ₃₀	
0.92	3.18	3.65	14	18.75	72	39.06	150	32.81	126	5.73	22	X ₃₁	تكوين معرفة الأعمال
0.99	3.13	5.99	23	19.79	76	34.90	134	33.33	128	5.99	23	X ₃₂	
0.92	3.25	4.37		15.26		37.70		35.83		6.82		المعدل العام	

المصدر: الجدول من اعداد الباحث اعتماداً على نتائج الحاسب الإلكتروني

ثانياً. وصف وتشخيص متغير خصائص تكامل المعرفة

يُعد متغير خصائص تكامل المعرفة متغيراً وسيطاً بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد القدرات الدينامية، وقد تضمن هذا المتغير ثلاثة أبعاد فرعية هي: (كفاءة تكامل المعرفة، ونطاق تكامل المعرفة، ومرونة تكامل المعرفة)، وقد تضمن هذا المتغير من الدراسة وعبر استبانة الدراسة (١٥) سؤالاً تمثل متغيراته الفرعية هي (X_{33} - X_{47})، واشتمل كل بُعد فرعي من أبعاد خصائص التكامل (٥) متغيرات والموضحة في الجدول (١٥)، وكما يأتي.

الجدول (١٥)
التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة بخصوص خصائص تكامل المعرفة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		متغيرات البعد الفرعي	بعد رئيسي وفرعي
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.92	3.29	2.86	11	16.67	64	35.16	135	38.54	148	6.77	26	X_{33}	كفاءة التكامل
0.96	2.99	6.51	25	22.66	87	40.63	156	25.26	97	4.95	19	X_{34}	
0.89	3.07	4.43	17	19.01	73	46.09	177	26.04	100	4.43	17	X_{35}	
0.88	3.01	5.47	21	18.23	70	48.44	186	24.74	95	3.13	12	X_{36}	
0.87	3.19	3.65	14	13.80	53	47.66	183	29.43	113	5.47	21	X_{37}	
0.90	3.11	4.58		18.07		43.59		28.80		4.95			المعدل العام
0.95	3.66	2.34	9	9.64	37	25.52	98	44.53	171	17.97	69	X_{38}	نطاق التكامل
0.82	3.40	2.08	8	9.64	37	40.36	155	41.93	161	5.99	23	X_{39}	
0.93	3.35	3.39	13	13.02	50	36.98	142	38.02	146	8.59	33	X_{40}	
0.95	3.32	4.17	16	13.02	50	38.02	146	35.68	137	9.11	35	X_{41}	
0.98	3.21	4.69	18	17.19	66	38.80	149	30.73	118	8.59	33	X_{42}	
0.92	3.38	3.33		12.50		35.93		38.17		10.05			المعدل العام
0.93	3.43	2.34	9	14.32	55	31.25	120	41.67	160	10.42	40	X_{43}	مرونة التكامل
0.93	3.30	2.60	10	16.41	62	36.72	141	35.94	138	8.33	32	X_{44}	
0.97	3.03	5.21	20	24.48	94	37.50	144	27.34	105	5.47	21	X_{45}	
0.89	3.10	4.69	18	17.97	69	43.49	167	30.21	116	3.65	14	X_{46}	
0.93	3.26	4.17	16	14.58	56	38.54	148	35.94	138	6.77	26	X_{47}	
0.93	3.22	3.80		17.55		37.05		34.22		6.92			المعدل العام

المصدر: الجدول من اعداد الباحث اعتماداً على نتائج الحاسب الإلكتروني

■ كفاءة تكامل المعرفة

تضمنت خاصية كفاءة التكامل وهي البعد الأول من متغير خصائص التكامل، المتغيرات (X_{33} - X_{37})، وضمن هذه الخاصية بلغت نسبة اتفاق الأفراد المبحوثين للمعدل العام لجميع المتغيرات (33.75) وبوسط حسابي مقداره (3.11) وانحراف معياري (0.90)، وكان المتغير (X_{36}) الذي يشير بأن إدارة الجامعة توظف حالات التقاطع المعرفي بين منتسبيها لتحقيق التكامل في المجالات المعرفية المتعددة قد حاز على أقل نسبة اتفاق بلغت (27.87) وبوسط حسابي وانحراف معياري قيمهما (3.01) و (0.88) على التوالي، بالمقابل جاء المتغير (X_{33}) بأعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذه الخاصية، إذ بلغت نسبة اتفاق أفراد عينة الدراسة (45.31) وبوسط حسابي قيمته (3.29) وانحراف معياري قيمته (0.92) حيث يعكس هذا المتغير استطاعت إدارة الجامعة الوصول إلى المعرفة التي يمتلكها منتسبوها.

■ نطاق تكامل المعرفة

جاءت هذه الخاصية من خصائص التكامل لتعكس البعد الثاني من أبعاد خصائص التكامل، وتمثلها (٥) متغيرات هي (X_{38} - X_{42})، وضمن هذه المتغيرات جاء المتغير (X_{38}) بأعلى نسبة اتفاق كانت قيمتها (62.50) بوسط حسابي مقداره (3.66) و انحراف معياري مقداره (0.95) ليشير بأن إدارة الجامعة تمتلك نطاق واسع من المجالات المعرفية التي يُمكنها استثمارها في أنشطتها، وكانت أقل نسبة اتفاق بلغت (39.32) وبوسط حسابي وانحراف معياري قيمتهما (3.21) و (0.98) على التوالي هي للمتغير (X_{42}) الذي يُعبر عن أن إدارة الجامعة تستطيع احتواء الصعوبات الناجمة من اتساع نطاق مجالاتها المعرفية، أما على المستوى الكلي للمعدل العام لكافة المتغيرات فقد بلغت الأهمية النسبية لاتفاق أفراد عينة الدراسة (48.22) وبوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.92).

■ مرونة تكامل المعرفة

جسدت المتغيرات (X_{43} - X_{47}) خاصية مرونة التكامل بعدها بُعداً فرعياً من أبعاد خصائص تكامل المعرفة، ويشير المعدل العام أن (41.14) من الأفراد المبحوثين متفقين مع متغيرات البُعد هذا، وأن أعلى نسبة اتفاق كانت عند المتغير الفرعي (X_{43}) بنسبة اتفاق (52.09) بوسط حسابي قيمته (3.43) وانحراف معياري (0.93) وهذا المتغير يعكس امتلاك إدارة الجامعة القدرة على إعادة ترتيب مواردها المعرفية على النحو الذي يصب في تحقيق أهدافها، من جانبٍ آخر كان المتغير (X_{45}) قد حصل على أقل نسبة اتفاق من قبل الأفراد المبحوثين ضمن هذا البعد وذلك بنسبة اتفاق (32.81) والذي يشير أن لإدارة الجامعة القدرة على التخلص من المعرفة المتكررة، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير (3.03) و (0.97) على التوالي.

ثالثاً. القدرات الدينامية

تضمن متغير القدرات الدينامية بوصفه متغيراً معتمداً في هذه الدراسة (٢١) سؤالاً يتم من خلالها قياس أربعة أبعاد للقدرات، هي (قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة إعادة التشكيل، وقدرة الانتهاز)، وكانت المتغيرات (X_{48} - X_{68}) هي المتغيرات المعبرة عن تلك الأبعاد، وكما يعرضها الجدول (١٦):

الجدول (١٦)
التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة الخاصة بالقدرات الدينامية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		أبعاد الدراسة ومتغيراتها		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	متغيرات البعد الفرعي	بعد رئيسي وفرعي	
0.91	3.27	2.34	9	18.23	70	35.68	137	37.24	143	6.51	25	X ₄₈	قدرة الاستشعار	أبعاد القدرات الدينامية
0.87	3.06	3.13	12	22.40	86	43.23	166	27.60	106	3.56	14	X ₄₉		
0.90	3.11	3.13	12	20.83	80	42.71	164	28.13	108	5.21	20	X ₅₀		
0.91	3.10	4.17	16	19.27	74	43.23	166	28.39	109	4.95	19	X ₅₁		
0.96	2.91	6.25	24	29.17	112	35.16	135	26.04	100	3.39	13	X ₅₂		
0.91	3.09	3.80		21.98		40.00		29.48		4.72		المعدل العام		
1.16	3.06	11.46	44	19.53	75	31.51	121	26.30	101	11.20	43	X ₅₃	قدرة التعلم	
0.96	3.19	5.99	23	13.54	52	41.67	160	32.29	124	6.51	25	X ₅₄		
0.93	3.17	3.65	14	17.97	69	42.71	164	28.65	110	7.03	27	X ₅₅		
1.00	3.05	7.29	28	20.05	77	38.02	146	28.65	110	5.99	23	X ₅₆		
0.99	3.10	6.51	25	18.49	71	39.06	150	29.43	113	6.51	25	X ₅₇		
1.00	3.11	6.98		17.91		38.59		29.06		7.44		المعدل العام		
0.95	3.12	4.33	17	21.09	81	38.02	146	30.47	117	5.99	23	X ₅₈	قدرة اعادة التشكيل	
0.85	3.03	3.65	14	20.83	80	46.35	178	26.30	101	2.86	11	X ₅₉		
0.91	3.08	3.91	15	20.57	79	44.01	169	26.04	100	5.47	21	X ₆₀		
1.01	3.03	5.73	22	24.74	95	37.76	145	24.22	93	7.55	29	X ₆₁		
1.01	2.94	7.29	28	26.82	103	34.64	133	26.30	101	4.95	19	X ₆₂		
0.94	3.04	5.00		22.81		40.15		26.66		5.36		المعدل العام		
0.96	3.15	4.17	16	20.57	79	37.50	144	31.25	120	6.51	25	X ₆₃	قدرة الانتهاز	
0.91	3.06	3.43	17	20.31	78	44.53	171	25.52	98	5.21	20	X ₆₄		
0.98	3.17	4.95	19	18.75	72	36.98	142	32.29	124	7.03	27	X ₆₅		
0.98	3.02	6.25	24	22.66	87	39.06	150	26.04	100	5.99	23	X ₆₆		
1.02	2.97	7.55	29	25.52	98	34.90	134	26.04	100	5.99	23	X ₆₇		
0.98	3.00	6.77	26	22.40	86	40.10	154	25.52	98	5.21	20	X ₆₈		
0.97	3.06	5.68		21.70		38.84		27.77		5.99		المعدل العام		

المصدر: الجدول من اعداد الباحث اعتماداً على نتائج الحاسب الإلكتروني

■ قدرة الاستشعار

شمل هذا البعد المتغيرات (X_{48} - X_{52}) فقد جاءت نسبة الاتفاق للأفراد المبحوثين على متغيرات هذا البعد بمؤشرها العام بنسبة مقدارها (34.12) هذا من جانب، ومن جانب آخر جاءت نسبة عدم الاتفاق حول متغيرات هذا البعد بنسبة (25.78) وقد جاءت تلك النسب بوسط حسابي وانحراف معياري قيمة كل منهما (3.09) و (0.91) على التوالي، وكان المتغير (X_{48}) قد حصل على أعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البعد بنسبة اتفاق بلغت (43.75) وبوسط حسابي مقداره (3.27) وانحراف معياري (0.91) حيث أشار هذا المتغير بأن إدارة الجامعة تراقب وعلى نحو دقيق التغيرات التي تحصل في بيئة عملها الخارجية، بينما جاء المتغير (X_{52}) بأقل نسبة اتفاق بين الأفراد المبحوثين بأن إدارة الجامعة تجعل من الإشارات الضعيفة في بيئتها مدخلاً لاقتصاص الفرص غير المتوقعة ، فقد بلغت نسبة الاتفاق (29.34) وكان ذلك بوسط حسابي وانحراف معياري (2.91) و (0.96) على التوالي.

■ قدرة التعلم

تم تغطية هذا البعد عبر المتغيرات (X_{53} - X_{57})، وقد جاء المعدل العام لمؤشر نسبة الاتفاق للأفراد المبحوثين بقيمة مقدارها (36.40) وبوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري (1.00). وبما يتعلق بالمتغير الذي حصل على أقل نسبة اتفاق فكانت للمتغير (X_{56}) الذي أُشِرَ فيه بأن إدارة الجامعة تدعم وجهات النظر الجديدة التي تُعزز الحالات الإبداعية، إذ بلغت نسبة الاتفاق لهذا المتغير (34.64) بوسط حسابي وانحراف معياري قيمهما على التوالي (3.05) و (1.00). بينما حصل المتغير (X_{54}) على أعلى نسبة اتفاق بلغ مقدارها (38.80) حيث أشار هذا المتغير إن إدارة الجامعة توظف آليات محددة في عمليات التعلم المنظمي للحصول على المعرفة، وهذه النسبة للاتفاق جاءت بوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (0.96).

■ قدرة إعادة التشكيل

تم تجسيد هذا البعد عبر المتغيرات (X_{58} - X_{62})، وقد سجل هذا البعد أهمية نسبية وفقاً للمعدل العام بلغت قيمتها (32.02) ووسطاً حسابياً بلغ (3.04) بانحراف معياري (0.94). وقد سجل المتغير (X_{58}) المتعلق بتحويل إدارة الجامعة المعرفة المتاحة لها إلى موارد جديدة باستمرار على أعلى نسبة اتفاق بلغت (36.44) كان وسطها الحسابي (3.12) وانحراف معياري (0.95). أما أقل نسبة اتفاق فكانت للمتغير (X_{59}) بنسبة اتفاق (29.16)، إذ تمت الإشارة فيه أن إدارة الجامعة تمزج عناصر القدرة لديها بطرائق مختلفة، وكان قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير قد بلغت (3.03) و (0.85) على التوالي.

■ قدرة الانتهاز

تم التعبير عن هذا البُعد بالمتغيرات ($X_{63}-X_{68}$)، إذ كانت أعلى نسبة اتفاق للأفراد المبحوثين هي عند المتغير (X_{65}) فقد حصل على نسبة قيمتها (32.32) وبوسط حسابي مقداره (3.17) وانحراف معياري (0.98) ليعبر هذا المتغير عن أن إدارة الجامعة تستثمر مواردها العلاقاتية مع الأطراف المختلفة لتعزيز قدراتها على استثمار الفرص المتاحة لها. بينما حصل المتغيران ($X_{64}-X_{68}$) على أقل نسبة اتفاق بقيمة مقدارها (30.73)، إذ أشر المتغير (X_{64}) بأن إدارة الجامعة تستخدم نماذج العمل الجديدة بنجاح في استثمار الفرص المتاحة في بيئتها الخارجية، أما المتغير (X_{68}) فقد جاء ليعكس تسخير إدارة الجامعة للأفكار التي تحصل عليها من كلياتها في استغلال الفرص أو تجنب التهديدات البيئية، وقد جاءت المتغيرات هذه بوسط حسابي (3.06) (3.00) وانحراف معياري (0.91) (0.98) لكل منهما على التوالي. بينما كان المؤشر للمعدل العام لنسب الاتفاق للأفراد المبحوثين على مجموع المتغيرات هذا البعد قد بلغت (33.76) وبوسط حسابي مقداره (3.06) وانحراف معياري (0.97).

ويعرض الجدول (١٧) مقارنة بين الأهمية النسبية لنسب الاتفاق وعدم الاتفاق بين الدراسة الاستطلاعية والدراسة الموسعة لأبعاد الدراسة.

الجدول (١٧)
مقارنة بين الأهمية النسبية لنسب الاتفاق بين الدراسة الاستطلاعية والدراسة الموسعة

المتغير الرئيس	الأبعاد الفرعية	الأهمية النسبية للدراسة الموسعة			الأهمية النسبية للدراسة الاستطلاعية		
		نسبة الاتفاق	نسبة عدم الاتفاق	المتوسط الحسابي	نسبة الاتفاق	نسبة عدم الاتفاق	المتوسط الحسابي
نقاط الاتصال	مشاركة المعرفة	43.92	22.60	3.27	28.23	43.18	2.93
	تكوين الأفكار	36.45	25.88	3.11	26.1	30.31	2.94
	عبور الحدود المنظمية	37.15	23.04	3.14	25.26	32.81	2.90
	العلامة التجارية	49.48	14.84	3.42	21.68	37.04	2.86
	استقطاب المعرفة الخارجية	40.10	22.86	3.18	27.57	32.63	2.95
	تكوين معرفة الاعمال	42.65	19.63	3.25	30.52	37.67	2.92
خصائص التكامل المعرفي	كفاءة التكامل	33.75	22.65	3.11	22.73	35.78	2.81
	نطاق التكامل	48.22	15.83	3.38	26.72	28.41	2.93
	مرونة التكامل	41.14	21.35	3.22	26.31	29.89	2.93
	الاستشعار	34.20	25.78	3.09	24.91	32.43	2.88
القدرات الدينامية	التعلم	36.50	24.89	3.11	28.21	30.77	2.94
	إعادة التشكيل	32.02	27.81	3.04	25.89	31.16	2.91
	الانتهاز	33.76	27.38	3.06	27.01	30.34	2.84

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

يُلاحظ من خلال معطيات الجدول (١٧) ارتفاع ملحوظ في نسب الاتفاق في الدراسة الموسعة عن نسب الاتفاق التي تم تأشيرها في الدراسة الاستطلاعية مع انخفاض بنسب عدم الاتفاق ويرجع السبب في ذلك إلى حصر عينة الدراسة بالتدريسيين ممن هم بالألقاب (أستاذ وأستاذ مساعد) وهذا يعني حصول تجانس في العينة المبحوثة، وكذلك الزيادة في حجم العينة، فضلاً عن وجود قيادات جامعية ضمن العينة بما عزز نسب الاتفاق، وتم دعم هذا الارتفاع بنسب الاتفاق بأن المتوسطات الحسابية لكافة الأبعاد تجاوزت المتوسط الحسابي الفرضي البالغة قيمته (٣). وبالرغم من ذلك فإن نسب الاتفاق تلك لم تتجاوز (٥٠%) بما يؤشر تأكيد وتعزيز ما حدده الباحث بمشكلة الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني

عرض نتائج التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي

يتحدد الهدف في هذا المبحث بالقيام بتشخيص صدق البناء لمقياس الدراسة ومدى مطابقته وملائمته لمخططها الذي تم افتراضه وفقاً للبناء النظري، وذلك عبر التحقق من متغيرات الدراسة الممثلة لمتغير الدراسة المستقل (أنماط الاتصالات الإستراتيجية) البالغ عددها (٣٢) متغيراً، ومتغيرات المتغير الوسيط للدراسة (خصائص تكامل المعرفة) الذي بلغ عدد متغيراته (١٥) متغيراً، ومتغيرات المتغير المعتمد للدراسة المتمثل بـ (القدرات الدينامية) والبالغ عددها (٢١) متغيراً، وذلك عبر إجراء التحليل العاملي التوكيدي (CFA).

إذ يتيح التحليل العاملي التوكيدي إمكانية اختبار مدى صحة ودقة نماذج محددة يتم بناؤها وفقاً لمعطيات وأسس نظرية، ويمكن الباحثين من تحديد ووضع عوامل محددة مسبقاً، ويُعد (CFA) واحداً من تطبيقات (SEM) (Structural Equation Modeling) أنموذج المعادلة البنائية (الحواري، ٢٠١٧، ١٤٨٢). إذ تُعد (SEM) من منهجيات البحث المهمة والمعاصرة لتحليل البيانات الخاصة بالدراسات السلوكية، وتُمكن هذه المنهجية من وصف العلاقات المتداخلة بين عناصر الظاهرة التي يتم تصميمها ودراستها وصفاً كمياً، فضلاً عن تفسيرها تفسيراً شاملاً دون تجزئة، وتُعد أسلوب رياضي قائم على التحليل الإحصائي، وهي امتداد للأنموذج الخطي الذي يسمح بتحليل واختبار لمجموعة من معادلات الانحدار وعلى نحو متكامل ومتزامن التي تحدد طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة المشاهدة والمتغيرات الكامنة لها (صحراوي و بوصلب، ٢٠١٦، ٦١).

١. **المتغيرات الكامنة:** تشير إلى المتغيرات غير المشاهدة التي يتم قياسها عبر متغيرات مشاهدة، وضمن هذه الدراسة فإن المتغيرات الكامنة هي (مشاركة المعرفة، تكوين الأفكار، عبور الحدود المنظمة، العلامة التجارية، استقطاب المعرفة الخارجية، تكوين معرفة الأعمال) بالنسبة لبعدها أنماط الاتصالات الإستراتيجية، أما المتغيرات الكامنة لبعدها خصائص تكامل المعرفة، هي (كفاءة التكامل، ونطاق التكامل، ومرونة التكامل)، أما المتغيرات الكامنة الأخيرة فهي (قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة إعادة التشكيل، وقدرة الانتهاز) لبعدها القدرات الدينامية، وهذه المتغيرات يُطلق عليها (Latent Measurable)

٢. **المتغيرات المشاهدة:** تعبر عن المتغيرات التي سيتم قياسها وعن طريقها يتم الاستدلال على المتغيرات الكامنة، إذ مثل متغير مشاركة المعرفة (٦) متغيرات، وتكوين الأفكار (٥) متغيرات، وعبور الحدود المنظمة (٦) متغيرات، والعلامة التجارية (٥) متغيرات، واستقطاب المعرفة الخارجية (٥) متغيرات، وتكوين معرفة الأعمال (٥) متغيرات، وكفاءة التكامل (٥) متغيرات، ونطاق التكامل (٥) متغيرات، ومرونة التكامل (٥) متغيرات، وقدرة الاستشعار

(٥) متغيرات، وقدرة التعلم (٥) متغيرات، وقدرة إعادة التشكيل (٥) متغيرات، وقدرة الانتهاز (٦) متغيرات، والمتغيرات المشاهدة يُطلق عليها (Observed Measurable).

والهدف من (SEM) هو تحديد مدى المطابقة بين الأنموذج (سيتم اعتماد كلمة أنموذج بدلاً من مخطط لكونها ستكون SEM) النظري للدراسة والبيانات الميدانية (عزوز، ٢٠١٨، ٣٠١). وفيما يأتي عرض لأهم مؤشرات جودة المطابقة المعتمدة في التحليل العاملي التوكيدي التي يتم استخدامها على نحو واسع في الدراسات التطبيقية ليتم عن طريقها الحكم على جودة الأنموذج، وهذه المؤشرات يعرضها الجدول (١٨) (العربي، ٢٠١٨، ١١٧-١١٩) (عزوز، ٢٠١٨، ٣٠٨):

الجدول (١٨)
معايير جودة المطابقة وقيم القبول

ت	المعيار	قيمة القبول
١	قيمة مربع كاي (χ^2)	أقل ما يمكن (غير دالة)
٢	النسبة الاحتمالية لمربع كاي CMIN / f	أقل من (2)
٣	مؤشر جودة المطابقة (Goodness-of-Fit Index) (GFI)	(0.90) فأكثر
٤	مؤشر جودة المطابقة المصحح (Adjusted Goodness of Fit Index) (AGFI)	(0.90) فأكثر مطابقة جيدة / أكبر من (0.85) مطابقة مقبولة
٥	مؤشر المطابقة المقارن (The Comparative Fit Index) (CFI)	(0.90) فأكثر مطابقة جيدة / (0.90) إلى (0.95) مطابقة مناسبة
٦	مؤشر المطابقة المعياري (Normative Fit Index) (NFI)	(0.95) فأكثر
٧	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (Root Mean Square Error of Approximation) (RMESA)	أقل من (0.05) مطابقة جيدة / (0.05) إلى (0.08) مطابقة متوسطة / أكبر من (0.10) غير مقبولة
٨	مؤشر المطابقة المتزايد (Incremental fit index) (IFI)	(0.90) فأكثر
٩	مؤشر المطابقة غير المعياري أو مؤشر توكر لويس (Tucker –Lewis Index) (TLI)	(0.90) فأكثر
١٠	جذر متوسط مربعات البواقي (Root Mean Square Residuals) (RMR)	أقل من (0.05) مطابقة جيدة

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

وقبل إجراء التحليل العاملي التوكيدي سيتم القيام بالتحليل العاملي الاستكشافي بوصفه مرحلة لاحقة لبناء العلاقة النظرية لمتغيرات الدراسة وسابقة للتحليل العاملي التوكيدي، وكما يأتي:

أولاً. التحليل العاملي الاستكشافي (EFA)

عمد الباحث إلى إجراء التحليل العاملي الاستكشافي بوصفه مرحلة مُمهّدة لاعتماد أنموذج الدراسة بوصفه مقياساً مناسباً مستوفياً للشروط الاحصائية بغرض اختبار فرضيات الدراسة الحالية، ومرحلة تسبق إجراء التحليل العاملي التوكيدي. وأشار (العربي، ٢٠١٨، ١٤١) أن الهدف من هذا التحليل هو "التعرف على البنية المفاهيمية التي ينطوي عليها كل متغير بعيداً عن ما تم افتراضه ضمن المخطط النظري المقترح للدراسة". وأشارت (رمضان، ٢٠١٤، ١٠٥) إلى عدد من المعايير للحكم على قابلية المصفوفة للتحليل العاملي الاستكشافي، وكما يأتي:

١. معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة إذ يجب أن تتجاوز قيمة معامل الارتباط (0.30)، ويلاحظ وعن طريق معاملات الارتباط التي أفرزتها نتائج التحليل أن قيم الارتباط قد انحصرت بين (0.313) و (0.694)، وهذا يعني أن قيمة الارتباط قد تجاوزت المعيار المطلوب وخلت من معاملات الارتباط المرتفعة التي تتجاوز (0.80). وبالتالي استوفت بيانات العينة هذا المعيار أو الشرط المطلوب.

٢. القيمة المطلقة لمحدد مصفوفة الارتباط التي يجب أن تكون قيمتها (0.00001)، وقد بلغت قيمة هذا المحدد لبيانات العينة (1.000) وهذه القيمة هي أكبر من قيمة المحدد المطلق والتي تعني عدم وجود اعتماد خطي بين متغيرات الدراسة وبمعنى آخر لا يوجد تكرار في المعلومات التي يشارك بها كل متغير.

٣. اختبار (Bartlett's test of Sphericity) الذي يجب أن تكون قيمته أقل من (0.05) أي أنه دال احصائياً، ووفقاً لنتائج التحليل العاملي الاستكشافي فقد بلغت قيمة هذا الاختبار لبيانات العينة (0.000) وهي قيمة دالة احصائياً كونها أقل من المعيار المحدد، بما يوشر استيفاء بيانات العينة هذا الشرط أو المُحدّد.

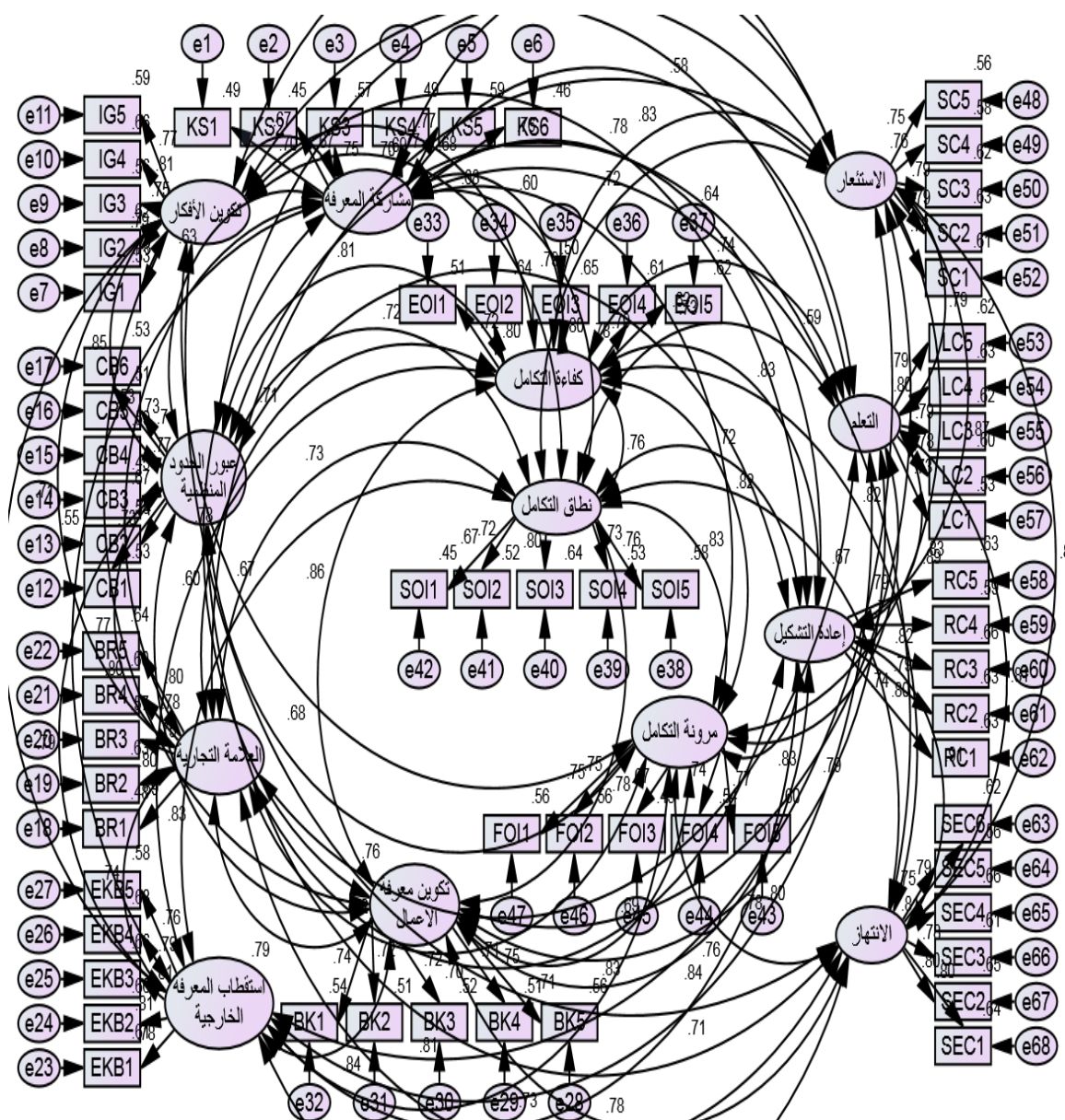
٤. اختبار Kaiser-Meyer-Olkin (KMO-test) وهو اختبار يقيس كفاءة التعيين للارتباطات على المستوى العام، وبأن حجم العينة كافٍ للقيام بالتحليل العاملي الاستكشافي، والقيمة المعيارية لهذا المؤشر هي (0.5). ويلاحظ من نتائج التحليل للبيانات عينة الدراسة، بأن قيمة هذا المؤشر قد بلغت (0.97) ويلاحظ من هذه القيمة أنها قد اقتربت من الواحد الصحيح وهذا يعني مستوى جيد للملاءمة ويحقق الشروط المطلوبة والمحددة.

٥. اختبار كفاءة التعيين Measures of Sampling Adequacy والقيمة المعيارية لهذا الاختبار هي (0.5)، إذ يشير أن ارتباط كل متغير بالتغيرات الأخرى في المصفوفة كافٍ لإجراء التحليل العاملي، وقد تجاوزت جميع قيم الارتباط لهذا الاختبار لبيانات العينة هذا المؤشر، بما يعني عدم وجود الحاجة لحذف أحد القيم والقيام بإعادة التحليل.

واستناداً إلى ما تقدم من نتائج سيتم الانتقال إلى إجراء التحليل العاملي التوكيدي وكما يأتي:

ثانياً. التحليل العاُملي التوكيدي (CFA)

يُظهر الشكل (١٩) النموذج البنائي للدراسة وذلك استناداً إلى مخططها الفرضي ووفقاً للمعطيات النظرية، والهدف هنا هو تحديد ورسم العلاقات والارتباطات بين متغيرات النموذج ومعلماته، إذ ستمثل نقطة الانطلاق نحو معرفة جودة النموذج ومدى مطابقتها لمؤشرات الجودة المطلوبة، مع اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة استناداً إلى أوزان الانحدار المعيارية، وذلك عبر تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من إجابات الأفراد المبحوثين على متغيرات الدراسة (الأسئلة) الواردة في استمارة الاستبانة.



الشكل (١٩)

الأنموذج البنائي للدراسة ونتائج المرحلة الأولى من التحليل العاملي التوكيدي

المصدر: مخرجات البرمجة الاحصائية (Amos) v.24

ويعرض الجدول (١٩) مؤشرات جودة المطابقة المحسوبة ومقارنتها مع معايير القبول المحددة، وكما يأتي:

الجدول (١٩)
مؤشرات المطابقة للأنموذج البنائي للدراسة (المرحلة الأولى)

ت	المؤشر	المصطلح	القيمة المحسوبة	القيمة المعيارية	مطابق / غير مطابق
١	(χ^2)	مربع كاي	3884.417	أقل ما يمكن	غير مطابق
٢	CMIN / f	النسبة الاحتمالية لمربع كاي	1.820	أقل من (2)	مطابق
٣	(GFI)	مؤشر جودة المطابقة	0.770	(0.90) فأكثر	غير مطابق
٤	(AGFI)	مؤشر جودة المطابقة المصحح	0.748	(0.85) فأكثر	غير مطابق
٥	(CFI)	مؤشر المطابقة المقارن	0.904	(0.90) فأكثر	مطابق
٦	(NFI)	مؤشر المطابقة المعياري	0.810	(0.95) فأكثر	غير مطابق
٧	(RMSEA)	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب	0.046	أقل من (0.05)	مطابق
٨	(IFI)	مؤشر المطابقة المتزايد	0.905	(0.90) فأكثر	مطابق
٩	(TLI)	مؤشر توكر لويس	0.897	(0.90) فأكثر	غير مطابق
١٠	(RMR)	جذر متوسط مربعات البواقي	0.039	أقل من (0.05)	مطابق

المصدر: الجدول من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات البرمجية الإحصائية (Amos. v 24)

تشير معطيات الجدول (١٩) المتعلق بنتائج المرحلة الأولى للتحليل العاملي التوكيدي الخاص بأنموذج الدراسة إلى ما يأتي:

١. مؤشر مربع كاي χ^2

يلاحظ من معطيات الجدول (١٩) أن قيمة مربع (χ^2) بلغت (3884.417) وهي قيمة كبيرة مقارنة بمعيار الجودة المطلوبة، إذ تتطلب أن تكون القيمة المحسوبة أقل ما يمكن (غير دالة إحصائياً). إذ يشير (عزوز، ٢٠١٨، ٣٠٨) أن الهدف من استخدام (χ^2) هو اختبار للفرضية الصفرية التي تشير بعدم وجود فرق بين الأنموذج الفرضي للدراسة والأنموذج الحقيقي المقابل له في المجتمع، فإذا كانت قيمة (χ^2) صفراً فهذا يعني أن أنموذج الدراسة الفرضي يطابق بيانات العينة تماماً، ووفقاً للتعبير الإحصائي أن مصفوفة التباين والتباين للأنموذج الافتراضي للدراسة متطابقة على نحو تام مع مصفوفة التباين والتباين مع البيانات التي قدمتها عينة الدراسة، وتشير قيمة (χ^2) القريبة من الصفر بوجود اختلافات قليلة بين المصفوفتين،

وبالتالي فإن مستوى الدلالة الإحصائية (مستوى المعنوية) يجب أن يكون أقل من (0.05) وإلا غُذَّ النموذج غير مطابق ويزيد ذلك من احتمالية رفض النموذج.

وهنا يرى (عامر، ٢٠١٨، ٢٤٦) بأن قيمة (χ^2) تتأثر بحجم العينة التي تم دراستها، وأن زيادة حجم العينة سيقود للحصول على دلالة معنوية إحصائية، الأمر الذي يترتب عليه رفض النموذج الذي تم بنائه ضمن إطار نظري متماسك، وأن الرفض للنموذج كان بسبب حجم العينة الكبير الذي من شأنه أن يؤدي إلى تضخم الخطأ من النوع الأول، وبالتالي فإن استخدام (χ^2) يُفضل أن يُستخدم لحجم عينة عددها بين (١٠٠ إلى ٢٠٠). وأن استخدام مؤشر (χ^2) مع عينة يتراوح حجمها (٢٠٠ إلى ٣٠٠) سوف يقود إلى رفض النموذج، ونظراً لذلك لا تعطى لدلالة قيمة (χ^2) اهتماماً كبيراً للحكم على مدى مطابقة النموذج المفترض للدراسة. واستناداً إلى ذلك فإن الباحث سوف يعرض قيمة (χ^2) كونها تعتمد من قبل مختلف الدراسات التي تستخدم (CFA)، مع عدم اعتمادها بوصفها مؤشراً حاسماً في الحكم على النموذج في قبوله أو رفضه وفقاً لمعيار جودة المطابقة.

٢. النسبة الاحتمالية لمربع كاي (CMIN / f)

ويتم احتساب هذه النسبة وفقاً لـ (العريقي) عن طريق قسمة قيمة (χ^2) على درجة الحرية (عزوز، ٢٠١٧، ٣٠٩). ويعتمد هذا المؤشر بغرض التغلب على الحساسية العالية لـ (χ^2)، فقد اقترح بعض الباحثين أن تكون قيمة (χ^2) مقرونة بدرجة الحرية، والشائع عند العديد من الباحثين أنه إذا كانت هذه النسبة أقل أو تساوي (٢) فالنموذج سيعكس مطابقة جيدة، وفي بعض الأحيان يقترح عدد آخر من الباحثين أن تكون القيمة أقل أو تساوي (٣)، ويمكن أن يميز النماذج التي تبرز فيها مشكلة سوء التخصيص، لذلك يعدونها ضمن مؤشرات البساطة (عامر، ٢٠١٨، ٢٥٠).

ويلاحظ من خلال معطيات الجدول (١٩) بأن (CMIN / f) بلغت قيمتها (1.820) وهي أقل من (2) وبهذا فهي نسبة مقبولة ومطابقة للمعيار المطلوب ضمن جودة المطابقة.

٣. مؤشر جودة المطابقة (GFI)

يُعتمد هذا المعيار في قياس قيمة التباين في المصفوفة التي يتم تحليلها عن طريق النموذج المقترح (الحواري، ٢٠١٧، ١٤٣٠). ويستخدم هذا النموذج للتعرف إلى أي مدى يستطيع النموذج الافتراضي من تقديم معلومات عن العلاقات أو وضع النموذج المقابل له في المجتمع الحقيقي، وهذا المعيار يناظر معيار (R^2) في معاملات الانحدار المتعدد، وبالتالي هذا المعيار يعكس مقدار ما تفسره المتغيرات المستقلة بالمتغيرات المعتمدة (عزوز، ٢٠١٨، ٣٠٩).

ويلاحظ عن طريق معطيات الجدول (١٩) أن قيمة (AGF) قد بلغت (0.770) وهي أقل من المعيار المطلوب والمطلوب الوصول إليه الذي تبلغ قيمته (0.90) بما يُشير إلى عدم مطابقة للأنموذج ضمن هذا المعيار.

٤. مؤشر جودة المطابقة المعدل (AGFI)

يستخدم هذا المعيار لتجنب التحيز الذي يُمكن أن يظهر في معيار (GFI) بسبب التعقيد الذي يُمكن أن يحدث في الأنموذج، ويتأثر هذا المعيار بحجم العينة، ومستوى التعقيد في أنموذج الدراسة بدرجة أقل من معيار (GFI)، فضلاً عن تأثره بسوء التحديد للأنموذج، وهو يناظر (R^2) المعدل في تحليل الانحدار (عامر، ٢٠١٨، ٢٥٦).

ووفقاً لمعطيات الجدول (١٨) فإن معيار المطابقة ضمن هذا المؤشر تكون (0.90) فأكثر تمثل مطابقة جيدة، و (0.85) إلى (0.90) تُعدّ مطابقة مقبولة، وقد بلغت قيمة (AGFI) المحسوبة (0.748) وبالنتيجة فهي غير مطابقة للمعيار المحدد.

٥. مؤشر المطابقة المقارن (CFI)

يستند هذا المعيار إلى المقارنة بين قيمة (χ^2) للأنموذج الافتراضي وقيمة (χ^2) للأنموذج المستقل، وتتنحصر قيمة هذا المعيار بين (0 - 1) وتوشر القيمة المرتفعة لهذا المعيار إلى مطابقة أفضل للأنموذج مع البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة (رمضان، ٢٠١٤، ٧٥).

وتوضح معطيات الجدول (١٨) بأن قيمة (CFI) المحسوبة بلغت (0.904) وتمثل هذه القيمة مطابقة مناسبة لأنها أقل من (0.95)، وهنا يُمكن القول بأنه معيار مقبول مبدئياً.

٦. مؤشر المطابقة المعياري (NFI)

يقدم هذا المؤشر في حالة تطور مكونات الأنموذج وعوامله إلى أنموذج أكثر تعقيداً معلومات عن جودة المطابقة (عزوز، ٢٠١٨، ٣١٠). وتنحصر قيم هذا المؤشر بين (0 - 1)، والقيمة (0.95) فأكثر تشير إلى مطابقة جيدة للأنموذج، بينما القيمة (0.90) تشير إلى مطابقة مقبولة، وهذا المؤشر يتأثر على نحوٍ واضح بحجم العينة، فضلاً عن أنه ليس حساساً لسوء تحديد الأنموذج (عامر، ٢٠١٨، ٢٥٨-٢٥٩).

وتبلغ قيمة هذا المؤشر المحسوبة (0.810)، وهي قيمة أقل من القيمة المقبولة والجيدة، وفقاً للمعايير المحددة، وهذا يقود إلى عدم المطابقة بين القيمة المعيارية والقيمة المحسوبة وبالتالي رفض للأنموذج ضمن هذا المعيار.

٧. مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMESA)

يستخدم هذا المؤشر لتصحيح ما يؤشره (χ^2) في رفض الأنموذج مع كبر حجم العينة، ويُعدّ هذا المؤشر مؤشراً استدلالياً وليس وصفيّاً، وبالتالي يصحّ تعميمه على مستوى المجتمع (عزوز، ٢٠١٧، ٣١١). ويُعدّ هذا المؤشر المدخل الأكثر مواءمةً لتقييم مطابقة الأنموذج، إذ إن اختبارات فروض المطابقة التقريبية تحل محل اختبارات فروض المطابقة التامة، ويتميز هذا المؤشر باستقلاله النسبي عن حجم العينة، وتعد نتائجه أكثر صلاحيةً مع النماذج الكبيرة والمعقدة (عامر، ٢٠١٨، ٢٥٠-٢٥٢).

ووفقاً لما تؤشره معطيات الجدول (١٨) فإن القيم المعيارية لهذا المؤشر أقل من (0.05) مطابقة جيدة، و (0.05) إلى (0.08) مطابقة متوسطة، وأكبر من (0.10) غير مقبولة، وقد بلغت قيمة (RMESA) المحسوبة (0.046) وهي أقل من (0.05) وهذا ما يؤشر وجود مطابقة جيدة للأنموذج ضمن هذا المعيار.

٨. مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)

يوضح هذا المؤشر مدى تفوق الأنموذج الذي يقترحه الباحث في ملائمته للأنموذج القاعدي (الصفرى)، أي أن العلاقات المفترضة بين المتغيرات تكون صفرية، وتشير القيم التي تتجاوز الـ (0.90) بأن الأنموذج مطابق لبيانات العينة وتوصف المطابقة هنا بالقبول، وأن أفضل مطابقة للأنموذج هي الوصول إلى الواحد الصحيح، أما القيمة التي تقل عن (0.90) تكون غير مقبولة (عزوز، ٢٠١٧، ٣١١). وهذا المؤشر هو تعديل لمؤشر (NFI) وهو أكثر تأثراً بحجم العينة (عامر، ٢٠١٨، ٢٦٠).

وقد بلغت قيمة هذا المؤشر للأنموذج الدراسة في المرحلة الأولى وكما تشير معطيات الجدول (١٩) بـ (0.905) وهي مطابقة لمعيار القبول، وهنا يكون الأنموذج الفرضي مقبولاً ضمن هذا المعيار.

٩. مؤشر توكر لويس (TLI)

يُطلق عليه أيضاً مؤشر المطابقة غير المعياري (NNFI) يتضمن هذا المؤشر منطق المقارنة بين أنموذج الدراسة والأنموذج المستقل، فضلاً عن دالة عقابية للتعامل مع تعقيد الأنموذج عن طريق إضافة بارامترات حرة دون أن تؤدي إضافة البارامترات هذه إلى تحسين في مطابقة الأنموذج الفرضي للدراسة تعويضاً عن التعقيد الموجود في الأنموذج الافتراضي (عزوز، ٢٠١٧، ٣١٠). وقد تم تطوير هذا المؤشر للتخلص من محددات (NFI) ولاسيما التأثير بحجم العينة وبهذا يكون هذا المؤشر أقل تأثراً بحجم العينة، فضلاً عن أن هذا المؤشر يمتاز بدرجة حساسية عالية لسوء تحديد الأنموذج مع ميله إلى رفض النماذج عند وجود عينات صغيرة (عامر، ٢٠١٨، ٢٦٠).

وقد بلغت قيمة هذا المؤشر المحسوبة (0.897) وبالمقارنة مع معيار المطابقة الذي تبلغ قيمته (٠,٩٠)، يُلاحظ أن القيمة المحسوبة هي أقل من القيمة المعيارية المطلوبة، وهذا مؤشر عدم المطابقة إلا أن الملاحظ هنا أن القيمة المحسوبة لهذا المعيار لبيانات العينة قريبة جداً من معيار القبول.

١٠. جذر متوسط مربعات البواقي (RMR)

يُعد من مؤشرات المطابقة المهمة فهو جذر لمتوسط مربعات البواقي، والتركيز لهذا المؤشر يكون على التحليل لقيم مصفوفة البواقي للتباين والتغاير الناتجة عن الفرق بين قيم التباين والتغاير لمصفوفة المستندة إلى بيانات العينة ومصفوفة التغاير والتباين للأنموذج المفترض، بمعنى أن هذا المؤشر الوسطي لكل البواقي الذي يعبر عن القيمة الوسطية للتعارض بين مصفوفة الارتباط الافتراضية ومصفوفة بيانات العينة، وتؤشر مطابقة أفضل كلما اقتربت القيمة من الصفر (عزوز، ٢٠١٨، ٣١١).

كما يُلاحظ وعن طريق معطيات الجدول (١٩) أن القيمة المحسوبة لهذا المعيار هي (0.039) وهي أقل من (0.05) وهي تقترب من الصفر، وبالتالي فهي أقل من معيار القبول والمطابقة البالغة قيمتها (0.05).

وبعد استعراض لمؤشرات جودة المطابقة ومعاييرها، نستعرض نتائج التحليل للأوزان الانحدار بين متغيرات الدراسة الكامنة والمتغيرات المشاهدة لها ومقارنتها مع أوزان الانحدار المعيارية للتعرف على معنويتها الاحصائية، وكما هو موضح في الجدول (٢٠).

الجدول (٢٠)

نتائج تحليل الانحدار بين المتغيرات الكامنة والمشاهدة للمرحلة الأولى من التحليل

SRW	Label	P	C.R.	S.E.	Estimate	مصطلح المتغير الكامن	رمز المتغير الكامن	المتغير المشاهد
.699					1.000	مشاركة المعرفة	KS	KS1
.668	par_1	***	13.944	.061	.844		KS	KS2
.754	par_2	***	16.373	.069	1.135		KS	KS3
.698	par_3	***	14.784	.059	.870		KS	KS4
.767					1.000		KS	KS5
.678	par_4	***	14.235	.064	.917		KS	KS6
.728	par_5	***	14.651	.065	.959	تكوين الأفكار	IG	IG1
.786	par_6	***	15.997	.063	1.011		IG	IG2
.751	par_7	***	15.189	.063	.963		IG	IG3
.813	par_8	***	16.633	.061	1.021		IG	IG4
.767					1.000		IG	IG5

SRW	Label	P	C.R.	S.E.	Estimate	مصطلح المتغير الكامن	رمز المتغير الكامن	المتغير المشاهد
.728					1.000	عبور الحدود المنظمة	CB	CB1
.743	par_9	***	16.432	.057	.932		CB	CB2
.667	par_10	***	14.227	.061	.866		CB	CB3
.770	par_11	***	17.280	.061	1.048		CB	CB4
.713					1.000		CB	CB5
.730	par_12	***	16.019	.067	1.069		CB	CB6
.692	par_13	***	14.224	.057	.810	العلامة التجارية	BR	BR1
.796	par_14	***	16.917	.058	.987		BR	BR2
.753	par_15	***	15.772	.058	.910		BR	BR3
.775	par_16	***	16.369	.055	.906		BR	BR4
.801					1.000		BR	BR5
.781	par_17	***	15.749	.063	.998	استقطاب المعرفة الخارجية	EKB	EKB1
.810	par_18	***	16.425	.060	.978		EKB	EKB2
.814	par_19	***	16.516	.064	1.058		EKB	EKB3
.791	par_20	***	15.984	.062	.996		EKB	EKB4
.759					1.000		EKB	EKB5
.750					1.000	تكوين معرفة الأعمال	BK	BK5
.712	par_21	***	14.043	.063	.883		BK	BK4
.719	par_22	***	14.185	.064	.911		BK	BK3
.718	par_23	***	14.156	.060	.846		BK	BK2
.738	par_24	***	14.589	.061	.896		BK	BK1
.715	par_25	***	14.871	.065	.960	كفاءة تكامل المعرفة	EOI	EOI1
.801	par_26	***	17.122	.066	1.130		EOI	EOI2
.804	par_27	***	17.213	.061	1.048		EOI	EOI3
.779	par_28	***	16.521	.060	.997		EOI	EOI4
.788					1.000		EOI	EOI5
.762	par_29	***	14.373	.075	1.072	نطاق تكامل المعرفة	SOI	SOI5
.731					1.000		SOI	SOI4
.800	par_30	***	15.099	.071	1.066		SOI	SOI3
.723	par_31	***	13.624	.063	.853		SOI	SOI2
.670	par_32	***	12.609	.073	.920		SOI	SOI1
.772	par_33	***	14.898	.073	1.092	مرونة تكامل المعرفة	FOI	FOI5
.736					1.000		FOI	FOI4
.672	par_34	***	12.880	.077	.990		FOI	FOI3
.750	par_35	***	14.456	.073	1.057		FOI	FOI2
.749	par_36	***	14.431	.074	1.065		FOI	FOI1

SRW	Label	P	C.R.	S.E.	Estimate	مصطلح المتغير الكامن	رمز المتغير الكامن	المتغير المشاهد
.746					1.000	قدرة الاستشعار	SC	SC5
.760	par_37	***	14.999	.064	.963		SC	SC4
.787	par_38	***	15.585	.063	.985		SC	SC3
.792	par_39	***	15.690	.061	.964		SC	SC2
.781	par_40	***	15.442	.064	.991		SC	SC1
.786					1.000	قدرة التعلم	LC	LC5
.796	par_41	***	16.821	.061	1.027		LC	LC4
.789	par_42	***	16.640	.056	.938		LC	LC3
.777	par_43	***	16.315	.058	.953		LC	LC2
.726	par_44	***	15.015	.072	1.084		LC	LC1
.792					1.000	قدرة إعادة التشكيل	RC	RC5
.768	par_45	***	16.648	.058	.971		RC	RC4
.815	par_46	***	17.998	.052	.932		RC	RC3
.791	par_47	***	17.287	.049	.846		RC	RC2
.796	par_48	***	17.448	.055	.955		RC	RC1
.786					1.000	قدرة الانتهاز	SEC	SEC6
.751	par_49	***	15.928	.063	1.004		SEC	SEC5
.814	par_50	***	17.635	.059	1.045		SEC	SEC4
.784	par_51	***	16.795	.059	.997		SEC	SEC3
.804	par_52	***	17.356	.055	.957		SEC	SEC2
.798	par_53	***	17.196	.058	.996		SEC	SEC1

المصدر: الجدول من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات البرمجية الاحصائية (Amos v24)

تُشير معطيات الجدول (٢٠) الخاص بنتائج تحليل الانحدار بأن جميع المتغيرات معنوية إحصائياً في قياس عواملها الكامنة، وذلك بدلالة قيم (P-Value)، وبالمقارنة مع أوزان الانحدار المعيارية (SRW). إذ يشير (عباس ويوسف، ٢٠١٥، ١١٤) إلى أن الحدود الدنيا للتحليل العاملي التوكيدي تبلغ (0.50) مما يدل على أن البيانات صالحة للتحليل الاحصائي وذلك استناداً إلى ما أشار إليه (Hair et al., 2010).

وبالرغم من معنوية التأثير للمتغيرات المشاهدة في المتغيرات الكامنة، واستناداً إلى ما تقدم من مؤشرات وقيم ومعايير تم تلخيصها وتوضيحها في الجدول (١٩) الخاص بمؤشرات جودة المطابقة، يتضح بأن هناك مؤشرات كانت متطابقة مع الحدود المقبولة، وهذه المؤشرات هي (RMR) (IFI) (RMESA) (CFI) (CMIN / df)، أما المؤشرات التي لم تكن متطابقة مع الحدود المقبولة للمعايير المحددة فهي (TLI) (NFI) (AGFI) (GFI) (χ^2)، ونتيجة لعدم مطابقة الأنموذج للبيانات في (٥) مؤشرات من مجموع (١٠) مؤشرات يصبح من الضروري

العمل على تحسين مؤشرات جودة المطابقة للنموذج، ويهدف القيام بعملية التحسين سيتم الاعتماد على (Modification Indices) مؤشرات التعديل، بغرض تحديد وتشخيص المتغيرات التي قادت إلى ضعف في النموذج إذ إن تعديل النموذج سيترتب عليه القيام بحذف بعض المتغيرات استناداً إلى أوزان الانحدار المعيارية و قيمة مربع معامل الارتباط المتعدد، ويتجسد الغرض من الاعتماد على مؤشرات التعديل وملاحظة قيمها هو الوقوف على مدى وجود ارتباط بين متغيرات الدراسة المشاهدة التي تم استخدامها في التعبير عن المتغيرات الكامنة لها، فقيم الارتباط المرتفعة بين المتغيرات تشير أن العلاقة بين هذه المتغيرات لا يمكن أن تُفسر عن طريق المتغيرات هذه، بما يتطلب الربط بين هذه المتغيرات أو بحذفه في حالة ارتباطه بأكثر من عامل من العوامل الكامنة.

ونظراً لاهتمام وتركيز الباحث المنصب على تحسين النموذج والوصول إلى درجة مطابقة جيدة ووفقاً للمعايير الموضوعية، ولاسيما تلك المؤشرات التي تكون لها درجة حساسية عالية تجاه حجم العينة، وتتعامل مع النماذج التي تتصف بالتعقيد، حيث أن نموذج الدراسة الافتراضي، هو أنموذج يتكون من (١٣) بُعداً فرعياً (متغيرات كامنة) و (٦٨) متغيراً مشاهداً ويبرز فيه التداخل في العلاقات، ومن هذا المنطلق سيقوم الباحث باستعراض شكل النموذج في مرحلته الأخيرة، مع مؤشرات جودة المطابقة التي وصلت إليها نتائج التحسين بعد عمليات الحذف والتعديل. إذ يعرض الشكل (٢٠) نتائج المرحلة الأخيرة لاختبار أنموذج الدراسة إذ تم إجراء الحذف لعدد من مؤشرات القياس (المتغيرات المشاهدة) للوصول إلى المعايير المقبولة لمؤشرات جودة المطابقة، الجدول (٢١).

الجدول (٢١)
مؤشرات القياس المحذوفة من أنموذج الدراسة بعد التعديل

عدد المتغيرات المحذوفة	المؤشرات المحذوفة		المؤشرات الكامنة
	بحسب رمز ورودها في الوصف والتشخيص	بحسب رمز ورودها في الشكل	
٣	(X ₁ , X ₄ , X ₆)	(KS1, KS4, KS6)	مشاركة المعرفة
٣	(X ₇ , X ₈ , X ₉)	(IG1, IG2, IG3)	تكوين الأفكار
٢	(X ₁₃ , X ₁₆)	(CB2, CB5)	عبور الحدود المنظمية
١	(X ₂₂)	(BR5)	العلامة التجارية
٣	(X ₂₃ , X ₂₄ , X ₂₆)	(EKB1, EKB2, EKB4)	استقطاب المعرفة الخارجية
٢	(X ₂₈ , X ₂₉)	(BK1, BK2)	تكوين معرفة الأعمال
٢	(X ₃₄ , X ₃₇)	(EOI2, EOI5)	كفاءة تكامل المعرفة
٣	(X ₃₈ , X ₃₉ , X ₄₂)	(EOI1, EOI2, EOI5)	نطاق تكامل المعرفة
٢	(X ₁ , X ₂)	(FOI1, FOI2)	مرونة التكامل
٣	(X ₄₈ , X ₄₉ , X ₅₂)	(SC1, SC2, SC5)	قدرة الاستشعار
٢	(X ₅₃ , X ₅₆)	(LC1, LC4)	قدرة التعلم
٢	(X ₆₁ , X ₆₂)	(RC4, RC5)	قدرة إعادة التشكيل
٢	(X ₆₃ , X ₆₇)	(SEC1, SEC5)	قدرة الانتهاز

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

ويعرض الجدول (٢٢) مؤشرات جودة المطابقة المحسوبة ومقارنتها مع معايير القبول المحددة بعد عمليات التحسين (الحذف والتعديل)، وكما يأتي:

الجدول (٢٢)
مؤشرات المطابقة للأنموذج البنائي للدراسة (المرحلة الأخيرة)

ت	المؤشر	المصطلح	القيمة المحسوبة	القيمة المعيارية	مطابق / غير مطابق
١	(χ^2)	مربع كاي	849.082	أقل ما يمكن	غير مطابق
٢	CMIN / f	النسبة الاحتمالية لمربع كاي	1.549	أقل من (2)	مطابق
٣	(GFI)	مؤشر جودة المطابقة	0.90	(0.90) فأكثر	مطابق
٤	(AGFI)	مؤشر جودة المطابقة المصحح	0.868	(0.85) فأكثر	مطابق
٥	(CFI)	مؤشر المطابقة المقارن	0.964	(0.90) فأكثر	مطابق
٦	(NFI)	مؤشر المطابقة المعياري	0.956	(0.95) فأكثر	مطابق
٧	(RMSEA)	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب	0.038	أقل من (0.05)	مطابق
٨	(IFI)	مؤشر المطابقة المتزايد	0.965	(0.90) فأكثر	مطابق
٩	(TLI)	مؤشر توكر لويس	0.956	(0.90) فأكثر	مطابق
١٠	(RMR)	جذر متوسط مربعات البواقي	0.028	أقل من (0.05)	مطابق

المصدر: الجدول من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات البرمجية الإحصائية (Amos)

يوضح الجدول (٢٢) أن عدد مؤشرات جودة المطابقة، المطابقة للمعايير المحددة قد أصبح (٩) مؤشرات من مجموع (١٠) مؤشرات، أما المؤشر الذي لم يصل إلى المعيار المطلوب فهو المؤشر الأول وهو مربع كاي (χ^2) الذي بلغت قيمته (849.082) وبمستوى دلالة (0.00) في حين كانت قيمته في المرحلة الأولى (3884.417)، وبالرغم من الانخفاض الكبير في قيمة هذا المؤشر إلا أنها بقية معنوية الدلالة وهذا يعني عدم مطابقة، وبالرغم من ذلك فإن الباحث وكما أشار سابقاً أنه سيكتفي بعرض هذا المؤشر وقيمته في المرحلة الأولى والمرحلة الأخيرة لملاحظة مستوى التقدم الذي حدث في المؤشر فقط، لكون هذا المؤشر يتأثر وتنضخم قيمته بزيادة حجم العينة، وهذا يتطابق مع الدراسة الحالية فحجم العينة كما هو مؤشر بلغ (٣٨٤) فرداً.

وبما يرتبط بنتائج تحليل الانحدار بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة (مؤشرات القياس) يعرض الجدول (٢٣) هذه النتائج، إذ تشير معطياته بأن جميع مؤشرات القياس كانت معنوية في قياس عواملها الكامنة، وكما يأتي.

الجدول (٢٣)

نتائج تحليل الانحدار بين المتغيرات الكامنة والملاحظة للمرحلة الأخيرة من تحليل (CFA)

SRW	Label	P	C.R.	S.E.	Estimate	رمز المتغير الكامن	المتغيرات الملاحظة
.666	par_1	***	11.935	.067	.798	KS	KS2
.734	par_2	***	12.927	.081	1.046	KS	KS3
.803					1.000	KS	KS5
.807	par_3	***	15.718	.064	1.000	IG	IG4
.777					1.000	IG	IG5
.705					1.000	CB	CB1
.657	par_4	***	11.939	.075	.898	CB	CB3
.774	par_5	***	13.941	.080	1.109	CB	CB4
.711	par_6	***	12.874	.085	1.097	CB	CB6
.723	par_7	***	13.066	.076	.998	BR	BR1
.822	par_8	***	14.619	.082	1.203	BR	BR2
.710	par_9	***	14.842	.068	1.013	BR	BR3
.725					1.000	BR	BR4
.820	par_10	***	15.163	.071	1.069	EKB	EKB3
.756					1.000	EKB	EKB5
.780					1.000	BK	BK5
.752	par_11	***	14.881	.060	.897	BK	BK4
.717	par_12	***	14.099	.062	.873	BK	BK3
.702					1.000	EOI	EOI1
.816	par_13	***	14.584	.077	1.128	EOI	EOI3
.756	par_14	***	13.616	.075	1.027	EOI	EOI4
.675					1.000	SOI	SOI4
.837	par_15	***	13.257	.091	1.207	SOI	SOI3
.772	par_16	***	16.828	.065	1.094	FOI	FOI5
.735					1.000	FOI	FOI4
.636	par_17	***	11.770	.080	.938	FOI	FOI3
.777					1.000	SC	SC4
.774	par_18	***	14.954	.066	.983	SC	SC3
.779					1.000	LC	LC5
.788	par_19	***	15.919	.059	.945	LC	LC3
.757	par_20	***	15.213	.062	.937	LC	LC2
.803	par_21	***	17.414	.055	.960	RC	RC3
.805	par_22	***	20.503	.044	.900	RC	RC2
.798					1.000	RC	RC1
.822	par_23	***	17.490	.063	1.109	SEC	SEC4

SRW	Label	P	C.R.	S.E.	Estimate	رمز المتغير الكامن	المتغيرات المشاهدة
.797	par_24	***	16.830	.063	1.065	SEC	SEC3
.799					1.000	SEC	SEC2

المصدر: الجدول من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات البرمجية الإحصائية (Amos)

تُقدم معطيات الجدول (٢٣) الخاص بنتائج تحليل الانحدار للمرحلة الأخيرة للتحليل العاملي التوكيدي بأن جميع المؤشرات (المتغيرات المشاهدة) المقاسة هي معنوية إحصائياً في قياس متغيراتها الكامنة، وذلك بدلالة قيم (P-Value)، وبمقارنة القيم المتنبئ بها (Estimate) مع أوزان الانحدار المعيارية (SRW). ويعزز ذلك ما أشار إليه (عباس ويوسف، ٢٠١٥، ١١٤) أن الحدود الدنيا للتحليل العاملي التوكيدي تبلغ (0.50)، إذ يلاحظ أن جميع قيم الانحدار هي أكبر من الحد الأدنى، وهذا يدل على أن البيانات صالحة للتحليل الإحصائي وذلك استناداً إلى ما أشار إليه (Hair et al., 2010).

نستخلص مما تقدم أن نتائج التحليل الإحصائي للعامل التوكيدي أثبت أن مخطط الدراسة وبيانات العينة متطابقة ويمكن الاستناد إليها في مجال قياس أنماط الاتصالات الاستراتيجية عن طريق أبعادها (مشاركة المعرفة، وتكوين الأفكار، وعبر الحدود المنظمة، والعلامة التجارية، واستقطاب المعرفة الخارجية، وتكوين معرفة الأعمال)، وقياس خصائص التكامل المعرفي عبر أبعادها (كفاءة التكامل، نطاق التكامل، مرونة التكامل)، وقياس القدرات الدينامية من خلال (قدرات الاستشعار، وقدرات التعلم، وقدرات إعادة التشكيل، وقدرات الانتهاز). وما تقدم يمهد للباحث القيام باختبار فرضيات دراسته الحالية التي تمت الإشارة إليها ضمن منهجية الدراسة، ووفق مخططها الفرضي فبعد أن تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي له أصبح بالإمكان اعتماده أنموذجاً قابلاً لقياس واختبار فرضيات الدراسة، وقد خصص المبحث الثالث ضمن الفصل الخامس الحالي لهذا الغرض.

المبحث الثالث

اختبار فرضيات الدراسة

بعد التأكد من مطابقة أنموذج الدراسة لبيانات العينة المبحوثة والوصول بالأنموذج إلى معايير جودة المطابقة المطلوبة والمحددة عبر إجراء التحليل العاملي التوكيدي (CFA)، أصبح بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة المحددة في منهجيتها، ويتيح استخدام برنامج (Amos) إمكانية اختبار أكثر من فرضية ضمن حالة واحدة، وقد خصص هذا المبحث لذلك، وكما يأتي:

❖ الحالة الأولى

سيتم ضمن هذه الحالة اختبار الفرضيات الثلاثة الأولى التي نصت على ما يأتي:

الفرضية الأولى: تُسهم أنماط الاتصالات الإستراتيجية على المستوى الكلي بالتأثير ايجابياً وعلى نحو مباشر في تعزيز خصائص التكامل المعرفي على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة؟

الفرضية الثانية: تُسهم خصائص التكامل المعرفي على المستوى الكلي بالتأثير ايجابياً وعلى نحو مباشر في بناء القدرات الدينامية على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة؟

الفرضية الثالثة: تُسهم أنماط الاتصالات الإستراتيجية على المستوى الكلي بالتأثير ايجابياً وعلى نحو غير مباشر في بناء القدرات الدينامية على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة؟

وبغرض التحقق من هذه الفرضيات واختبار مدى صحتها، تم بناء أنموذج المعادلة الهيكلية الخاص بإثبات هذه الفرضيات أو نفيها، إذ يعرض الشكل (٢١) هذه الحالة. ويعرض الجدول (٢٤) قيم معاملات الانحدار المعيارية (SRW) وغير المعيارية (Estimate) المتعلقة بالأنموذج التي ستقود إلى قبول أو رفض الفرضيات.

الجدول (٢٤)

تحليل الانحدار الخاص بالحالة الأولى

SRW	Label	P	C.R.	S.E.	Estimate	المتغيرات المؤثر بها	مسار التأثير	المتغيرات المؤثرة
0.962	par_38	***	9.150	.173	1.585	KI	<---	SCP
0.957	par_32	***	13.629	.066	.900	DC	<---	KI

المصدر: الجدول من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات برنامج (Amos) v. 24

استناداً إلى معطيات الجدول (٢٤) يُلاحظ بأن معامل الانحدار (التأثير) لأنماط الاتصالات الإستراتيجية (SCP)، في خصائص تكامل المعرفة (KI)، بلغت قيمته المتنبئ بها (Estimate) (1.585) ومعامل التأثير هذا ذا دلالة احصائية، إذ بلغت قيمة (C.R.)

(9.150). وهي أكبر من القيمة الحرجة البالغة (1.96) عند مستوى معنوية (0.05)، وقيمتها البالغة (2.58) عند مستوى معنوية (0.01) ومؤشر (C.R.) يطلق عليه باختبار (T) ذي ذيلين (عامر، ٢٠١٨، ٣١٥)، وبدلالة (P-Value). أما معامل التأثير المعياري فقد بلغت قيمته (0.962) وهي أيضاً معنوية التأثير، وهذا يؤكد صحة الفرضية الأولى للدراسة.

أما معامل تأثير خصائص التكامل المعرفي (KI) في القدرات الدينامية فكانت قيمة هذا المعامل (0.900)، وهذا المعامل أيضاً دال احصائياً فقد بلغت قيمة (C.R.) (13.629) وهي أكبر من قيمتها الحرجة البالغة (1.96)، وهذا يؤكد صحة الفرضية الثانية للدراسة.

وبهدف اختبار الفرضية الثالثة يستعرض الجدول (٢٥) التأثيرات المباشرة وغير المباشرة الكلية المعيارية بين متغيرات النموذج على النحو الذي يعكس فرضية الدراسة ويؤكد صحتها:

الجدول (٢٥)

التأثيرات المباشرة وغير المباشرة المعيارية بين أنماط الاتصالات الاستراتيجية، وخصائص تكامل المعرفة، والقدرات الدينامية على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة

المتغير المؤثر	المتغير المؤثر به	قيمة التأثير المباشر	قيمة التأثير غير المباشر	قيمة التأثير الكلية
أنماط الاتصالات الإستراتيجية	خصائص التكامل المعرفي	0.962	0.962
أنماط الاتصالات الإستراتيجية	القدرات الدينامية	0.921	0.921
خصائص التكامل المعرفي	القدرات الدينامية	0.957	0.957

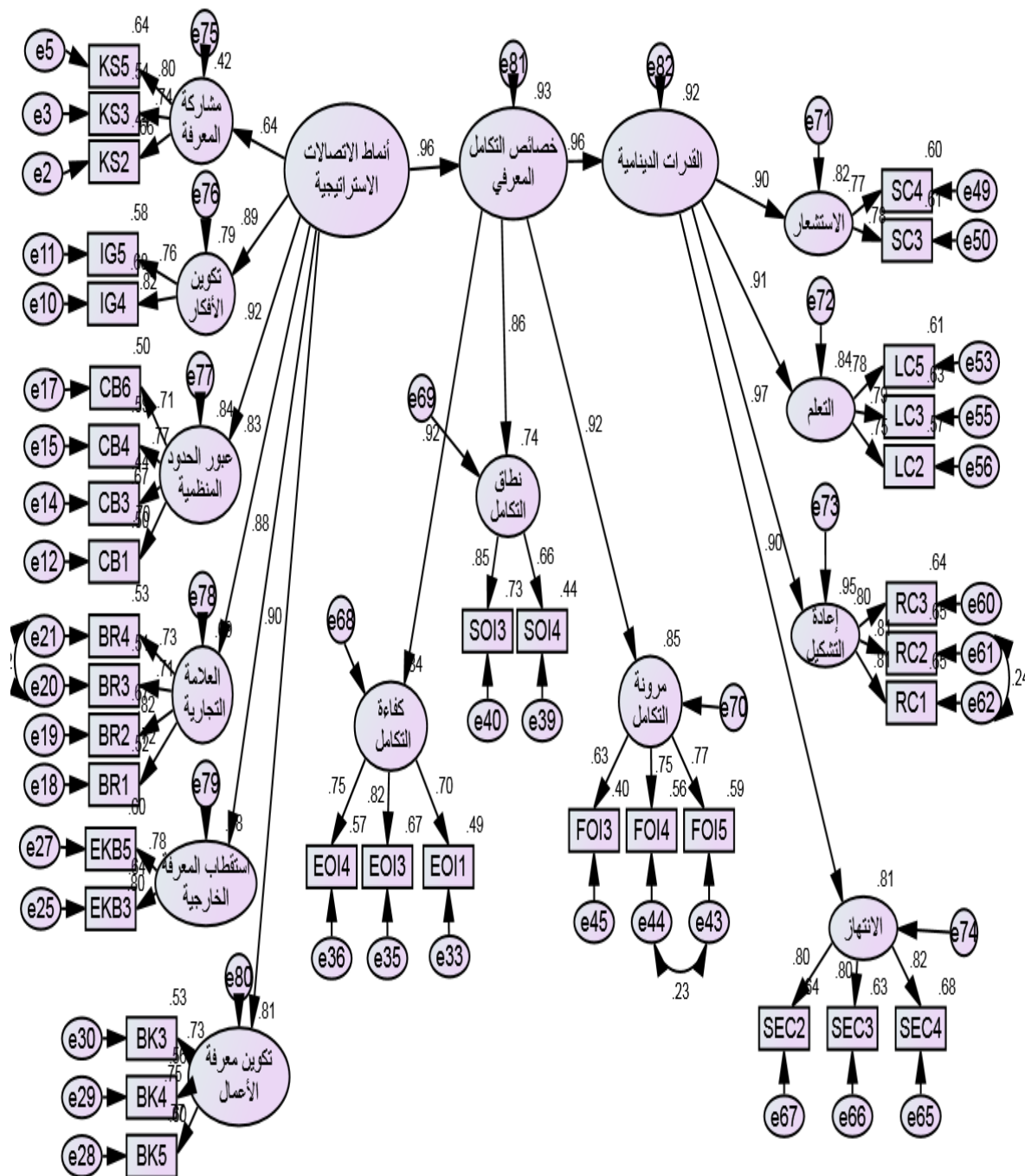
المصدر: الجدول من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات البرمجية الإحصائية (Amos)

تُقدم معطيات الجدول (٢٥) توضيحاً بأن هناك تأثيرات مباشرة وغير مباشرة لأنماط الاتصالات الإستراتيجية على المستوى الكلي في تعزيز خصائص تكامل المعرفة وفي بناء القدرات الدينامية للمنظمة المبحوثة، إذ يُلاحظ أن لأنماط الاتصالات الإستراتيجية تأثير مباشر معياري في خصائص تكامل المعرفة مقداره (0.962) وهذا يُشير بأن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في أنماط الاتصالات سوف يقابلها زيادة في خصائص تكامل المعرفة بمقدار (0.962).

كما توضح معلومات الجدول بأن لأنماط الاتصالات الإستراتيجية تأثيراً غير مباشر في القدرات الدينامية، وأن أي زيادة في ممارسة أنماط الاتصالات الإستراتيجية بمقدار وحدة واحدة يعني زيادة في القدرات الدينامية بمقدار (0.921)، وهذا يثبت صحة الفرضية الثالثة

كما تُشير معطيات الجدول المذكور آنفاً بأن هناك تأثيراً مباشراً لخصائص التكامل المعرفي في القدرات الدينامية بلغت قيمة هذا التأثير المباشر (0.957) وأن أي زيادة في خصائص تكامل المعرفة بمقدار وحدة واحدة سوف يترتب عليه زيادة في القدرات الدينامية بنفس المقدار.

يتضح مما تقدم أن هناك تأثيرات مباشرة وغير مباشرة لأنماط الاتصالات الاستراتيجية في تعزيز خصائص التكامل المعرفي للمنظمة المبحوثة وفي بناء قدراتها الدينامية وهذا يؤكد صحة الفرضيات الثلاثة الأولى من الدراسة.



الشكل (٢١)
 نموذج اختبار الفرضيات ضمن الحالة الأولى
 المصدر: مخرجات برنامج (Amos) v.24

❖ الحالة الثانية

سيتم التركيز ضمن هذه الحالة الثانية في اختبار الفرضية الرابعة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، وكما يأتي:

الفرضية الرابعة: تُسهم أنماط الاتصالات الإستراتيجية على المستوى الكلي بالتأثير ايجابياً وعلى نحوٍ مباشر في بناء القدرات الدينامية على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة؟

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية

١. تُسهم أنماط الاتصالات الإستراتيجية على المستوى الكلي بالتأثير ايجابياً وعلى نحوٍ غير مباشر في بناء بُعد قدرة الاستشعار في المنظمة المبحوثة؟

٢. تُسهم أنماط الاتصالات الإستراتيجية على المستوى الكلي بالتأثير ايجابياً وعلى نحوٍ غير مباشر في بناء بُعد قدرة التعلم في المنظمة المبحوثة؟

٣. تُسهم أنماط الاتصالات الإستراتيجية على المستوى الكلي بالتأثير ايجابياً وعلى نحوٍ غير مباشر في بناء بُعد قدرة إعادة التشكيل في المنظمة المبحوثة؟

٤. تُسهم أنماط الاتصالات الإستراتيجية على المستوى الكلي بالتأثير ايجابياً وعلى نحوٍ غير مباشر في بناء بُعد قدرة الانتهاز في المنظمة المبحوثة؟

بغرض التحقق من صحة هذه الفرضية فقد تم بناء أنموذج المعادلة الهيكلية لها استناداً إلى معطياتها، وكما يعرضها الشكل (٢٢). ويعرض الجدول (٢٦) معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية لأنماط الاتصالات الإستراتيجية مع القدرات الدينامية، وكما يأتي:

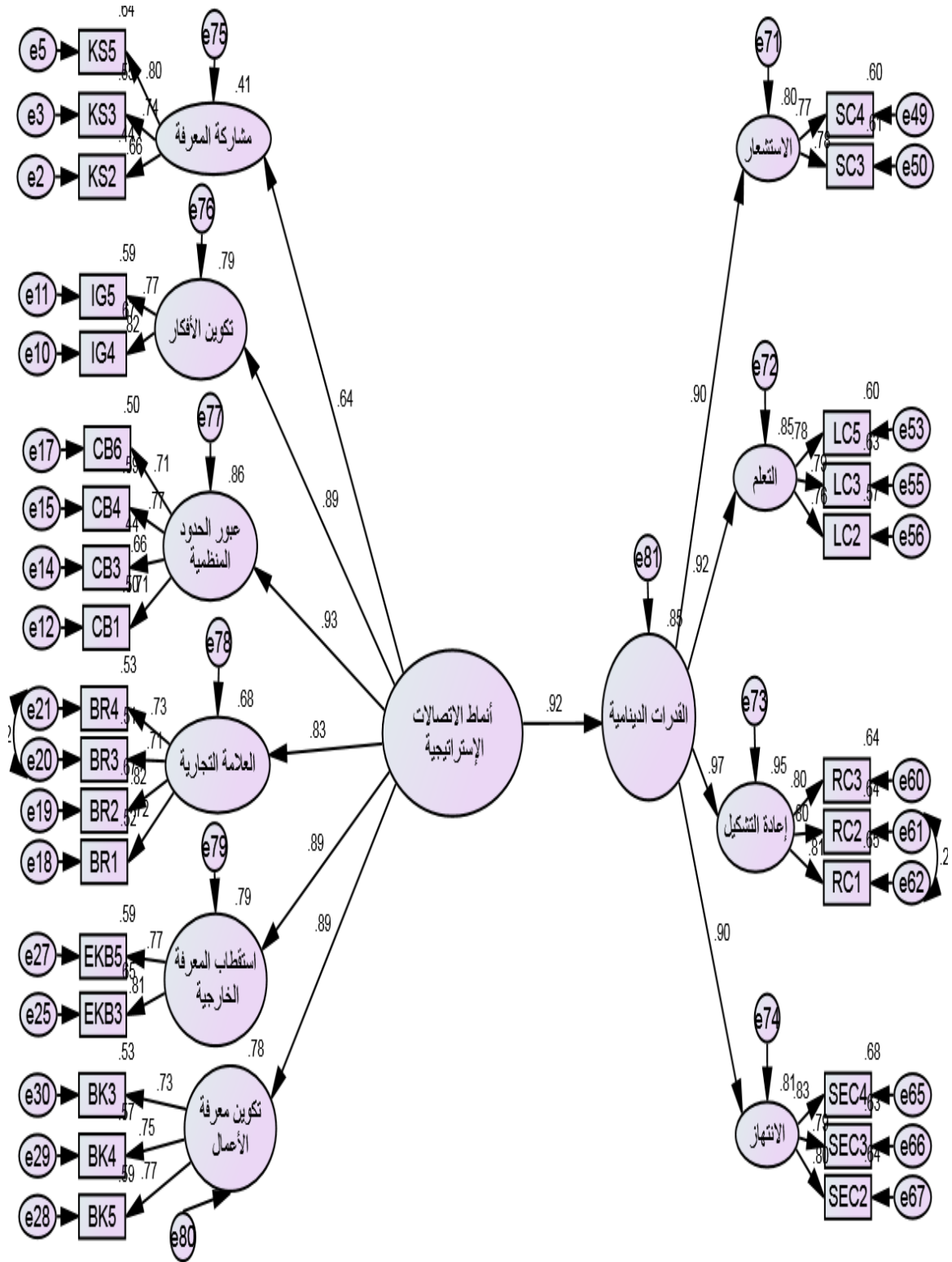
الجدول (٢٦)

تحليل الانحدار الخاص بالحالة الثانية

SRW	Label	P	C.R.	S.E.	Estimate	المتغيرات المؤثر بها	مسار التأثير	المتغيرات المؤثرة
0.920	par_30	***	8.653	.165	1.423	DC	<---	SCP

المصدر: الجدول من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات البرمجية الإحصائية (AMOS)

توضح معطيات الجدول (٢٦) بأن هناك تأثيراً مباشراً لأنماط الاتصالات الاستراتيجية (SCP) في بناء القدرات الدينامية (DC)، إذ بلغ معامل الانحدار (1.423) وهي قيمة معنوية احصائياً بدلالة قيمة (CR) التي بلغ مقدارها (8.653) وهي أكبر من (1.96) عند مستوى معنوية (0.05)، كما بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (0.920) وهذا يدل على صحة الفرضية الرابعة.



الشكل (٢٢)
 أنموذج اختبار الفرضيات ضمن الحالة الثانية
 المصدر: مخرجات البرمجية الاحصائية v.24 (Amos)

وبغرض التحقق من صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرابعة، يقدم الجدول (٢٧) معلومات عن مقدار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لأنماط الاتصالات الإستراتيجية في القدرات الدينامية على المستوى الكلي و الجزئي، وكما يأتي:

الجدول (٢٧)
التأثيرات المباشرة وغير المباشرة الكلية المعيارية بين أنماط الاتصالات الاستراتيجية والقدرات الدينامية على المستوى الكلي والجزئي

المتغير المؤثر	المتغير المؤثر به	قيمة التأثير المباشر	قيمة التأثير غير المباشر	قيمة التأثير الكلية
أنماط الاتصالات الإستراتيجية	القدرات الدينامية	0.920	0.920
أنماط الاتصالات الإستراتيجية	قدرة الاستشعار	0.824	0.824
أنماط الاتصالات الإستراتيجية	قدرة التعلم	0.847	0.847
أنماط الاتصالات الإستراتيجية	قدرة إعادة التشكيل	0.894	0.894
أنماط الاتصالات الإستراتيجية	قدرة الانتهاز	0.828	0.828

المصدر: الجدول من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات البرمجية الإحصائية (Aoms)

تُشير معطيات الجدول (٢٧) المذكور آنفاً بأن هناك تأثيراً معيارياً مباشراً لأنماط الاتصالات الإستراتيجية في بناء القدرات الدينامية في المنظمة المبحوثة، فزيادة وحدة واحدة لأنماط الاتصالات الإستراتيجية سترتب عليها زيادة في القدرات الدينامية للمنظمة المبحوثة بقيمة مقدارها (0.920) على المستوى الكلي.

كما توضح معلومات الجدول (٢٧) بأن هناك تأثيراً غير مباشر لأنماط الاتصالات الإستراتيجية في قدرة الاستشعار قيمته (0.824)، وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى من هذه الفرضية.

كما أن هناك تأثيراً غير مباشر بلغ مقداره (0.847) لأنماط الاتصالات الإستراتيجية في بعد قدرة التعلم، وهذا يعني صحة الفرضية الفرعية الثانية.

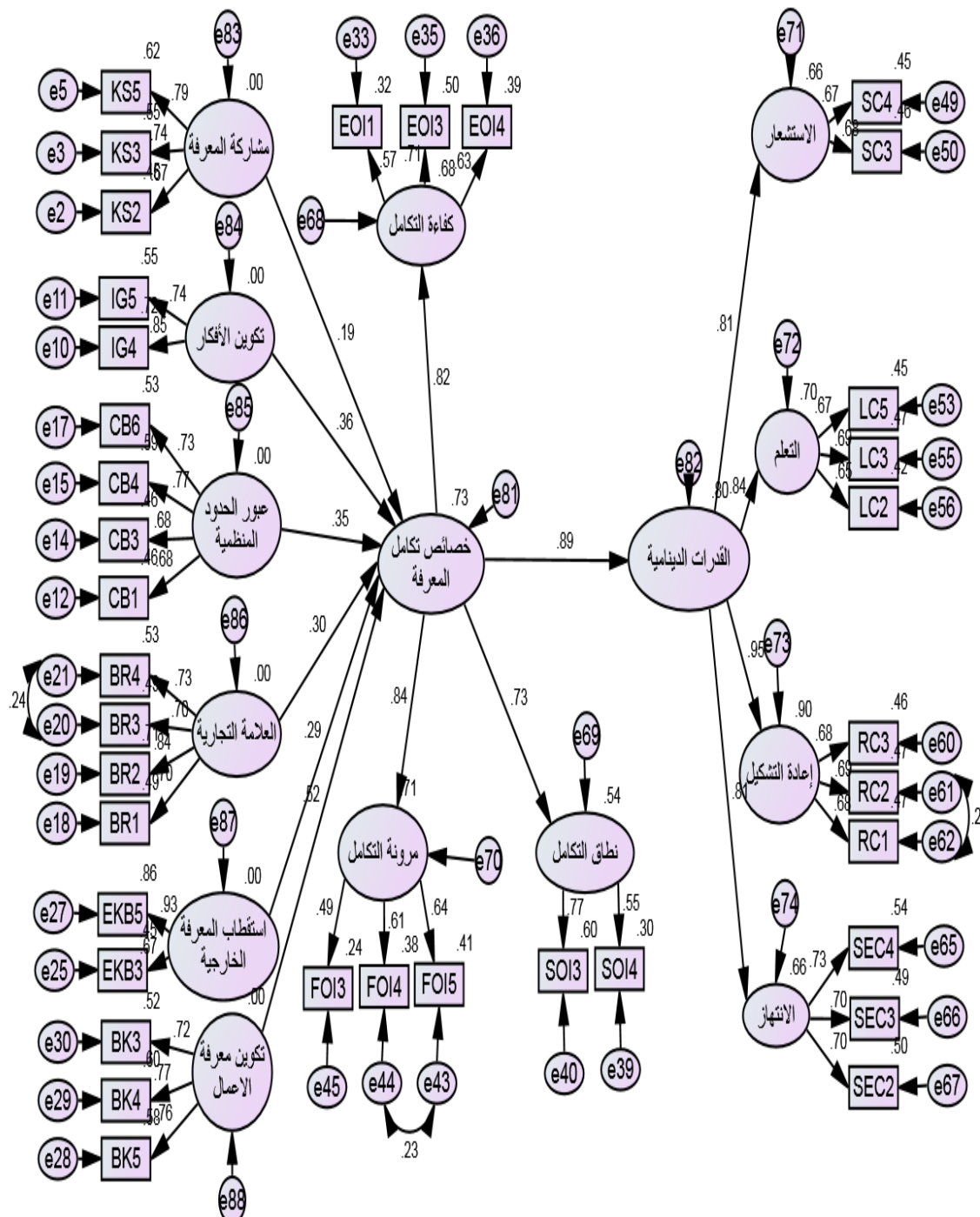
في حين كانت قيمة التأثير غير المباشر لأنماط الاتصالات الإستراتيجية في بعد قدرة إعادة التشكيل ما مقداره (0.894)، بما يُشير إلى صحة الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرابعة ضمن الحالة الثانية.

وقد بلغ التأثير غير المباشر لأنماط الاتصالات الإستراتيجية في بُعد إعادة الانتهاز بوصفها إحدى القدرات الدينامية، بقيمة مقدارها (0.828)، الأمر الذي يؤكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة لهذه الفرضية.

وهذه التأثيرات تمثل تأثيرات مباشرة وغير مباشرة لأنماط الاتصالات الاستراتيجية في القدرات الدينامية وأبعادها في المنظمة المبحوثة، وهذا يؤكد صحة الفرضية الرابعة للدراسة.

❖ الحالة الثالثة

ضمن هذه الحالة تم بناء أنموذج المعادلة الهيكلية التي يعرضها الشكل (٢٣)، وذلك للتأكد من مدى صحة الفرضيات التي سيتم مناقشتها في إطار الحالة الثالثة، وكما يأتي:



الشكل (٢٣)
 أنموذج اختبار الفرضيات ضمن الحالة الثالثة
 المصدر: مخرجات البرمجية الاحصائية (Amos) v.24

تتضمن هذه الحالة اختبار الفرضيات الآتية:

الفرضية الخامسة وفرضياتها الفرعية، وقد نصت هذه الفرضية على ما يأتي:
تُسهّم أنماط الاتصالات الإستراتيجية على المستوى الجزئي بالتأثير ايجابياً وعلى نحو مباشر في تعزيز خصائص التكامل المعرفي على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة؟
بهدف الوقوف على صحة هذه الفرضية والفرضيات المتفرعة منها، يعرض الجدول (٢٨) معاملات الانحدار لأنماط الاتصالات الإستراتيجية على المستوى الجزئي في خصائص التكامل المعرفي على المستوى الكلي وكما يأتي:

الجدول (٢٨)

تحليل الانحدار الخاص بالفرضية الخامسة والسادسة

SRW	Label	P	C.R.	S.E.	Estimate	المتغيرات المؤثر بها	مسار التأثير	المتغيرات المؤثرة
0.186	par_31	***	3.697	.033	.122	KI	<---	KS
0.357	par_32	***	6.168	.034	.210	KI	<---	IG
0.348	par_33	***	6.287	.033	.205	KI	<---	CB
0.298	par_34	***	5.596	.034	.188	KI	<---	BR
0.292	par_35	***	5.569	.034	.190	KI	<---	EKB
0.521	par_36	***	7.999	.038	.308	KI	<---	BK
0.892	par_29	***	8.233	.108	.892	DC	<---	KI

المصدر: الجدول من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات البرمجية الإحصائية (Amos)

سيتم اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الخامسة حيث أن صحة الفرضيات الفرعية تثبت صحة الفرضية الخامسة الكلية:

تُشير معطيات الجدول (٢٨) بأن معامل الانحدار (التأثير) لنمط مشاركة المعرفة (KS) في تعزيز خصائص التكامل المعرفي (KI) في المنظمة المبحوثة كانت قيمته (0.122)، وهي قيمة معنوية احصائياً فقد بلغت قيمت (C.R.) لها (3.697) وهي قيمة أكبر من (1.96) عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى.

تقدم معلومات الجدول (٢٨) بأن معامل الانحدار لنمط تكوين الأفكار (IG) في تعزيز خصائص التكامل المعرفي كان قد بلغت قيمته (0.210) وهذه القيمة تعد قيمة معنوية احصائياً، إذ كانت قيمة (C.R.) الخاصة بها هي (6.168) وهذه القيمة هي أكبر من (1.96) عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يعني صحة الفرضية الفرعية الثانية.

وتوضح قيمة معامل الانحدار التي بلغت (0.205) بأن هناك تأثيراً معنوياً مباشراً لنمط عبور الحدود التنظيمية (CB) في تعزيز خصائص التكامل المعرفي في المنظمة المبحوثة، فهذه القيمة ذات دلالة احصائية فقد كانت قيمة (C.R.) الخاصة بها (6.287) وهي قيمة أكبر من (1.96) عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

يُلاحظ من خلال بيانات الجدول (٢٨) بأن لنمط العلامة التجارية (BR) تأثيراً إيجابياً مباشراً ذا دلالة احصائية في تعزيز خصائص التكامل المعرفي في المنظمة المبحوثة، فقد بلغت قيمة معامل الانحدار (0.188)، وكانت قيمة (C.R.) المتعلقة بها هي (5.596) وهذه القيمة أكبر من (1.96) عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة. تُبرز معطيات الجدول (٢٨) أن قيمة معامل الانحدار البالغة (0.190) أن هناك تأثيراً إيجابياً مباشراً لنمط استقطاب المعرفة الخارجية (EKB) في خصائص التكامل المعرفي على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة، وهذه القيمة من التأثير ذات دلالة احصائية فقد بلغت قيمة الـ (C.R.) (5.569) وهذه القيمة أكبر من (1.96) عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يشير إلى صحة الفرضية الفرعية الخامسة.

كما توضح قيمة معامل الانحدار التي بلغت (0.308) بأن هناك تأثيراً معنوياً مباشراً لنمط تكوين معرفة الأعمال (BK) في تعزيز خصائص التكامل المعرفي في المنظمة المبحوثة، فهذه القيمة هي ذات دلالة احصائية، إذ بلغت قيمة (C.R.) الخاصة بها (7.999)، وهذه القيمة هي أكبر من (1.96) عند مستوى معنوية (0.05)، بما يثبت صحة الفرضية الفرعية السادسة. وبالتالي قدمت معطيات الجدول (٢٨) المذكور آنفاً معلومات بأن معاملات الانحدار (التأثير) (Estimate) وقيمها المعيارية (SRW)، لأنماط الاتصالات الإستراتيجية على مستوى كل نمط من الأنماط في تعزيز خصائص التكامل المعرفي على المستوى الكلي، هي معاملات معنوية احصائياً، وذلك بدلالة قيمة (C.R.) لهذه المعلمات، حيث كانت جميع قيم (C.R.) هي أكبر من (1.96) عند مستوى معنوية (0.05)، وكانت أقل قيمة لهذه المعاملات هي (3.96) عند نمط مشاركة المعرفة وأكبر قيمة هي (7.999) لنمط تكوين معرفة الأعمال، وهذا يعني صحة الفرضية الخامسة الرئيسية.

الفرضية السادسة: تُسهم خصائص التكامل المعرفي على المستوى الكلي بالتأثير إيجابياً وعلى نحو مباشر في بناء القدرات الدينامية في المنظمة المبحوثة؟

وبغرض التحقق من صحة الفرضية السادسة واستناداً إلى معطيات الجدول (٢٨) أيضاً، يُلاحظ بأن هناك تأثيراً لخصائص التكامل المعرفي (KI) في القدرات الدينامية (DC)، إذ بلغ معامل الانحدار (0.892)، وهي قيمة معنوية احصائياً، إذ بلغت قيمة (C.R.) لها (8.233) وهي أكبر من (1.96) عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية. وبالرغم من أن تأثير خصائص التكامل المعرفي على المستوى الكلي في القدرات الدينامية قد تم تأشيرها في الفرضية الثانية ضمن الحالة الأولى، إلا أن الاختلاف هنا أن تأثير خصائص التكامل المعرفي ناتج عن التأثيرات المتأتية من كل نمط من أنماط الاتصالات الإستراتيجية على حدى.

الفرضية السابعة: تُسهم أنماط الاتصالات الإستراتيجية على المستوى الجزئي بالتأثير ايجابياً وعلى نحو غير مباشر في تعزيز خصائص التكامل المعرفي على المستوى الجزئي في المنظمة المبحوثة؟

بغرض اختبار صحة الفرضية السابعة المذكورة آنفاً وفرضياتها الفرعية المؤشرة في منهجية الدراسة، يعرض الجدول (٢٩) التأثيرات الكلية المعيارية (المباشرة وغير المباشرة) لأنماط الاتصالات الإستراتيجية على مستوى كل نمط من الأنماط في كل خاصية من خصائص التكامل المعرفي، وكما يأتي:

الجدول (٢٩)

التأثيرات غير المباشرة الكلية المعيارية بين أنماط الاتصالات الاستراتيجية وخصائص التكامل المعرفي على المستوى الجزئي

مشاركة المعرفة	تكوين الأفكار	عبور الحدود المنظمية	العلامة التجارية	استقطاب المعرفة الخارجية	تكوين معرفة الأعمال	خصائص التكامل المعرفي
كفاءة التكامل	0.153	0.295	0.287	0.246	0.241	0.824
نطاق التكامل	0.136	0.262	0.255	0.218	0.214	0.732
مرونة التكامل	0.157	0.302	0.294	0.252	0.247	0.844

المصدر: الجدول من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات البرمجية الإحصائية (Amos)

يوضح الجدول (٢٩) بأن لنمط مشاركة المعرفة تأثير غير مباشر في كل خاصية من خصائص التكامل المعرفي، فقد كان تأثير هذا النمط على خاصية كفاءة التكامل بقيمة مقدارها (0.153)، وتأثيره على خاصية نطاق التكامل بقيمة بلغت (0.136)، بينما كانت قيمة التأثير على خاصية مرونة التكامل هي (0.157). وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية السابعة.

كما توضح معطيات الجدول (٢٩) بأن لنمط تكوين الأفكار تأثيراً غير مباشر في خصائص التكامل المعرفي، فكانت قيم هذا التأثير هي (0.295) (0.262) (0.302) لخاصية كفاءة التكامل، وخاصية نطاق التكامل، وخاصية مرونة التكامل على التوالي، وبالتالي فإن ذلك يعني صحة الفرضية الفرعية الثانية الخاصة بالفرضية السابعة.

كما تقدم معطيات الجدول (٢٩) التأثيرات غير المباشرة لمتغير نمط عبور الحدود المنظمية، إذ تظهر التأثيرات غير المباشرة في كل خاصية من خصائص التكامل المعرفي، فكانت قيمة التأثير في خاصية كفاءة التكامل فقد بلغت (0.287)، وفي خاصية نطاق التكامل كان مقدار التأثير (0.255)، بينما كان هذا التأثير بقيمة (0.294) لخاصية مرونة التكامل. وذلك يؤشر صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

ويعرض الجدول (٢٩) تأثير نمط العلامة التجارية غير المباشر في خاصية كفاءة التكامل، ونطاق التكامل، ومرونة التكامل بقيم بلغ مقدارها (0.246) (0.218) (0.252) على التوالي. وهذا يعكس صحة الفرضية الرابعة المتفرعة من الفرضية السابعة للدراسة.

ويستعرض الجدول (٢٩) التأثيرات غير المباشرة لنمط استقطاب المعرفة الخارجية في تعزيز خاصية كفاءة التكامل بمقدار (0.241)، وتأثيره غير المباشر في خاصية نطاق التكامل بقيمة بلغت (0.214)، وتأثيره في خاصية مرونة التكامل بقيمة بلغ مقدارها (0.247). الأمر الذي يؤشر صحة الفرضية الفرعية الخامسة الخاصة بهذه الفرضية.

كما جاءت قيمة التأثير غير المباشر لنمط تكوين معرفة الأعمال كما يوضحها الجدول (٢٩)، إذ بلغت قيمة التأثير لهذا النمط على نحو غير مباشر في خاصية كفاءة التكامل بقيمة قدرها (0.430)، وتأثيرها في خاصية نطاق التكامل كانت (0.382)، بينما كان تأثير هذا النمط في خاصية مرونة التكامل بقيمة بلغت (0.440). بما يؤشر صحة الفرضية الفرعية السادسة الخاصة بالفرضية السابعة.

تؤشر القيم (المظللة) الموضحة في الجدول (٢٩) بأن هناك تأثيرات مباشرة لخصائص التكامل المعرفي على المستوى الكلي في كل خاصية من خصائصها الثلاثة (الكفاءة، والنطاق، والمرونة)، وهذه التأثيرات تعكس مجموع التأثيرات التي تأتي من أنماط الاتصالات الاستراتيجية مجتمعة التي تنعكس بدورها في كل خاصية بمقدار القيم المؤشرة، إذ بلغت قيمة التأثير لمجموع الأنماط في خاصية كفاءة التكامل (0.824)، وفي خاصية نطاق التكامل (0.732)، وأخيراً في خاصية مرونة التكامل (0.844). وهذا يؤشر صحة الفرضية الرئيسة السابعة.

يتضح مما تقدم صحة الفرضية السابعة وفرضياتها الفرعية.

الفرضية الثامنة: تسهم أنماط الاتصالات الإستراتيجية على المستوى الجزئي بالتأثير ايجابياً وعلى نحو غير مباشر في بناء القدرات الدينامية على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة.

في سياق اختبار صحة الفرضية الثامنة وفرضياتها الفرعية المؤشرة في منهجية الدراسة، يوضح الجدول (٣٠) التأثيرات الكلية المعيارية غير المباشرة لأنماط الاتصالات الإستراتيجية على مستوى كل نمط من الأنماط في القدرات الدينامية وأبعادها الفرعية، وكما يأتي:

الجدول (٣٠)

التأثيرات غير المباشرة الكلية المعيارية بين أنماط الاتصالات الاستراتيجية على المستوى الجزئي والقدرات الدينامية على المستوى الكلي و الجزئي

تكوين معرفة الأعمال	استقطاب المعرفة الخارجية	العلامة التجارية	عبور الحدود المنظمية	تكوين الأفكار	مشاركة المعرفة	
.465	.261	.266	.310	.319	.165	القدرات الدينامية
.378	.212	.216	.253	.259	.135	قدرة الاستشعار
.390	.218	.223	.260	.267	.139	قدرة التعلم
.440	.247	.252	.294	.302	.157	قدرة إعادة التشكيل
.376	.211	.215	.251	.258	.134	قدرة الانتهاز

المصدر: الجدول من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات البرمجية الإحصائية (Amos)

تُظهر مُعطيات الجدول (٣٠) المذكور آنفاً بأن هناك تأثيرات غير مباشرة لأنماط الاتصالات الاستراتيجية على المستوى الجزئي في بناء القدرات الدينامية هذه التأثيرات تأتي عبر الدور الوسيط لخصائص التكامل المعرفي على المستوى الكلي، إذ بلغت قيمة هذا التأثير غير المباشر لنمط مشاركة المعرفة في بناء القدرات الدينامية على المستوى الكلي بقيمة بلغت (0.165)، ولنمط تكوين الأفكار تأثيراً غير مباشر في القدرات الدينامية بلغت قيمته (0.319)، في حين كانت التأثيرات غير المباشرة لنمط عبور الحدود المنظمة في القدرات الدينامية على المستوى الكلي فكانت قيمته (0.310)، بينما بلغت قيمة التأثيرات غير المباشرة لأنماط الاتصالات الإستراتيجية العلامة التجارية، و استقطاب المعرفة الخارجية، وتكوين معرفة الأعمال في القدرات الدينامية بقيم كان مقدارها (0.266) (0.261) (0.465) على التوالي، وهذا يؤشر صحة الفرضية الرئيسة الثامنة.

أما على مستوى الفرضيات الفرعية المنبثقة من هذه الفرضية وبهدف التحقق من صحة هذه الفرضيات، فتوضح القيم الواردة في الجدول ما يأتي:

توضح معطيات الجدول (٣٠) بأن هناك تأثيراً إيجابياً غير مباشر لنمط مشاركة المعرفة في بناء أبعاد القدرات الدينامية، إذ بلغت قيمة هذا التأثير غير المباشر في قدرة الاستشعار بمقدار (0.135)، وفي قدرة التعلم بلغت قيمته (0.139)، وكانت التأثير في قدرة إعادة التشكيل بقيمة مقدارها (0.157)، أما التأثير في قدرة الانتهاز فقد بلغ قيمته (0.134)، وهذا يُشير إلى صحة الفرضية الفرعية الأولى.

وتقدم معطيات الجدول (٣٠) معلومات بأن لنمط تكوين الأفكار تأثيراً غير مباشر في أبعاد القدرات الدينامية، فكان التأثير على مستوى قدرة الاستشعار وقدرة التعلم بقيم مقدارها (0.259) (0.267)، وكانت قيمة التأثير في قدرة إعادة التشكيل هي (0.302)، أما القيمة البالغ

مقدارها (0.258) فكانت هي قيمة التأثير في قدرة الانتهاز، بما يؤثر صحة الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الثامنة.

أما التأثيرات غير المباشرة لنمط عبور الحدود المنظمة في أبعاد القدرات الدينامية فقد جاءت هذه التأثيرات على مستوى الأبعاد الفرعية لتشير بأن مقدار التأثير على قدرة الاستشعار بلغ (0.253)، وعلى مستوى قدرة التعلم (0.260)، وعلى مستوى قدرة إعادة التشكيل (0.294)، أما على مستوى تأثير نمط عبور الحدود المنظمة في قدرة الانتهاز فكانت قيمة هذا التأثير هي (0.251). الأمر الذي يوضح صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

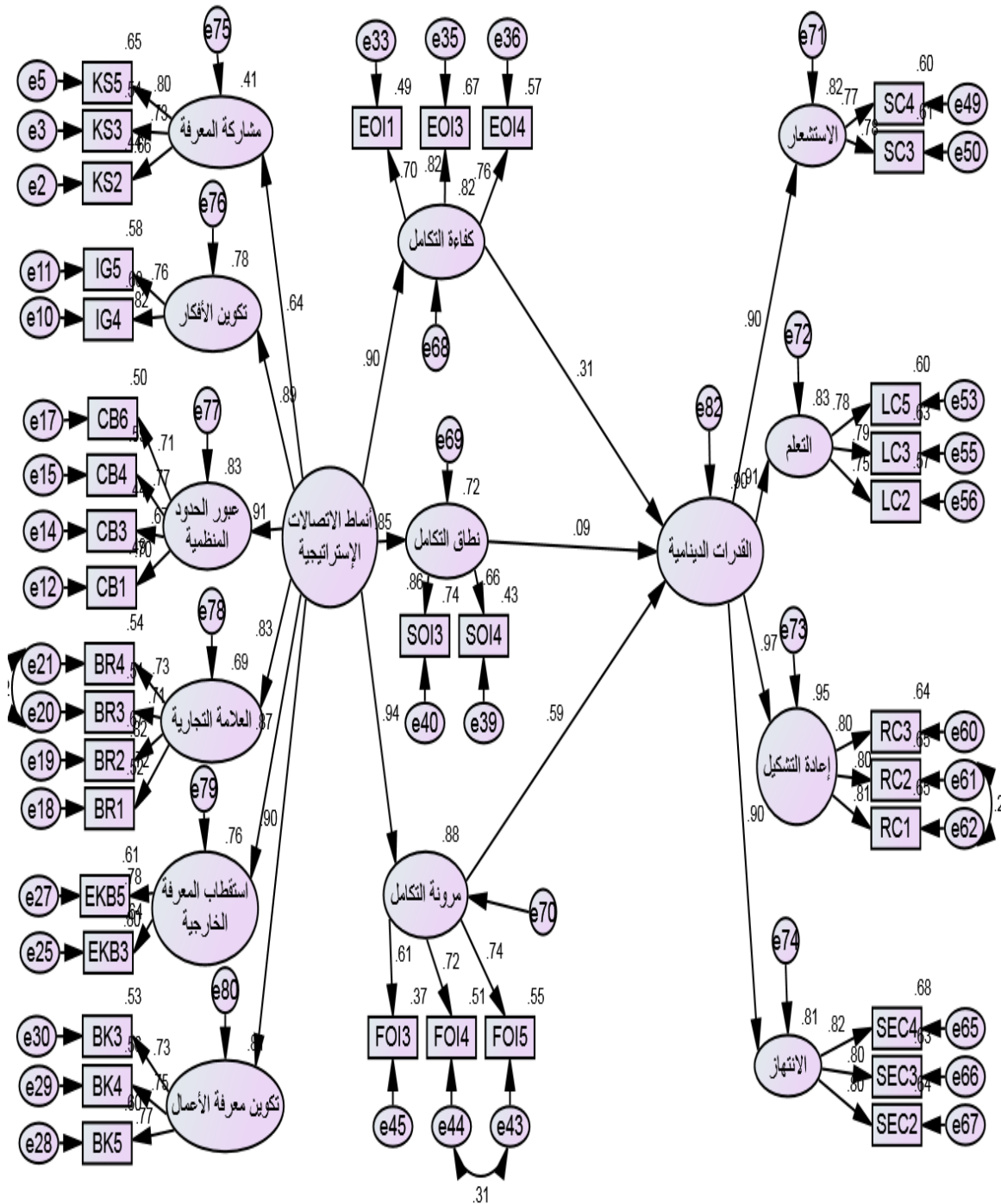
ويعرض الجدول (٣٠) تأثير نمط العلامة التجارية غير المباشر في أبعاد القدرات الدينامية على مستوى بعد قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة إعادة التشكيل، وقدرة الانتهاز بقيم مقدارها (0.216) (0.223) (0.252) (0.215) على التوالي، بما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الثامنة.

ويوضح الجدول (٣٠) التأثير غير المباشر لنمط استقطاب المعرفة الخارجية في أبعاد القدرات الدينامية، حيث كانت تأثيرات هذا النمط لبعد قدرة الاستشعار لوحدها بقيمة مقدارها (0.212)، وفي بعد قدرة التعلم كان مقدار التأثير غير المباشر قيمته (0.218)، بينما جاء التأثير في بعد قدرة إعادة التشكيل بقيمة بلغت (0.247)، وكان التأثير في قدرة الانتهاز بقيمة مقدارها (0.211)، وبالتالي فإن هذا يثبت صحة الفرضية الفرعية الخامسة.

أما بما يتعلق بتأثير نمط تكوين معرفة الأعمال وتأثيره غير المباشر في الأبعاد الفرعية للقدرات الدينامية، فقد جاءت القيم لتؤشر هذا التأثير، فقد بلغ مقدار تأثير هذا النمط على مستوى كل بعد بقيمة مقدارها (0.378) بما يتعلق بالتأثير بقدرة الاستشعار، وجاء تأثير هذا النمط في قدرة التعلم بقيمة بلغت (0.390)، ومقدار التأثير في قدرة إعادة التشكيل فكانت (0.440)، وكان التأثير في قدرة الانتهاز بقيمة بلغ مقدارها (0.376)، بما يوضح صحة الفرضية الفرعية السادسة.

❖ الحالة الرابعة

تماشياً مع أنموذج الدراسة وبغرض التحقق من صدق الفرضيات التاسعة والعاشر، تم بناء أنموذج المعادلة الهيكلية، الشكل (٢٤) الذي يعكس طبيعة التأثير المراد دراسته ضمن هذه الفرضيات، وكما يأتي:



الشكل (٢٤)

أنموذج اختبار الفرضيات ضمن الحالة الرابعة

المصدر: مخرجات البرمجية الاحصائية v.24 (Amos)

اختبار الفرضية التاسعة

نصت الفرضية التاسعة على ما يأتي:

تُسهّم أنماط الاتصالات الإستراتيجية على المستوى الكلي بالتأثير ايجابياً وعلى نحو مباشر في تعزيز خصائص التكامل المعرفي على المستوى الجزئي؟

يعرض الجدول (٣١) معاملات الانحدار الخاصة بالعلاقات المطلوب تشخيصها ضمن الفرضية التاسعة، وكما يأتي:

الجدول (٣١)
تحليل الانحدار الخاص بالفرضية التاسعة

SRW	Label	P	C.R.	S.E.	Estimate	المتغيرات المتغيرة بها	مسار التأثير	المتغيرات المؤثرة
0.903	par_34	***	9.199	.176	1.617	كفاءة التكامل	<---	أنماط الاتصالات
0.849	par_35	***	7.980	.163	1.304	نطاق التكامل	<---	أنماط الاتصالات
0.939	par_36	***	8.176	.168	1.371	مرونة التكامل	<---	أنماط الاتصالات

المصدر: الجدول من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات البرمجية الإحصائية (Amos)

في سياق التأكد والتحقق من صحة الفرضية التاسعة لهذه الدراسة وفرضياتها الفرعية يعرض الجدول (٣١) معطيات تعكس تأثير أنماط الاتصالات الإستراتيجية على المستوى الكلي في كل خاصية من خصائص التكامل المعرفي وعلى نحو مباشر، إذ بلغت معاملات الانحدار لتأثير أنماط الاتصالات الإستراتيجية على المستوى الكلي في خاصية كفاءة التكامل بقيمة بلغت (1.617) وهي قيمة ذات دلالة احصائية، إذ بلغت قيمة (C.R.) (9.199) وهي قيمة أكبر من (1.96) عند مستوى معنوية (0.05). هذا يعني أن أي زيادة في مستوى ممارسة أنماط الاتصالات الإستراتيجية بمقدار وحدة واحدة ينعكس بالزيادة بنفس المقدار في تعزيز خاصية كفاءة تكامل المعرفة.

كما تُشير معطيات الجدول (٣١) إلى تأثير أنماط الاتصالات الإستراتيجية على المستوى الكلي في خاصية نطاق التكامل المعرفي على نحو مباشر، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار لهذا التأثير هو (1.304) وهي قيمة معنوية احصائياً فقد بلغت قيمة (C.R.) (7.980) وهي قيمة أكبر من (1.96) عند مستوى معنوية (0.05). وهذا يؤشر بأن هناك زيادة في مستوى نطاق المعرفة بالمقدار نفسه عند زيادة ممارسة أنماط الاتصالات الإستراتيجية على المستوى الكلي بمقدار وحدة واحدة.

كما يُظهر الجدول (٣١) بأن هناك تأثيراً مباشراً لأنماط الاتصالات الإستراتيجية على المستوى الكلي لهذه الأنماط في خاصية مرونة التكامل المعرفي، وكانت قيمة معامل الانحدار لهذا التأثير هي (1.371) وهذه القيمة، هي قيمة ذات دلالة معنوية احصائياً فقد كانت قيمة

(C.R.) لها (8.176) وهي قيمة أكبر من (1.96) عند مستوى معنوية (0.05). بما يؤثر أن أي زيادة في ممارسة أنماط الاتصالات الاستراتيجية على المستوى الكلي سيترتب عليه زيادة مستوى مرونة التكامل المعرفي بالمقدار نفسه الذي هو (1.371).

اختبار الفرضية العاشرة

نصت الفرضية العاشرة للدراسة الحالية إلى ما يأتي:

تُسهّم خصائص التكامل المعرفي على المستوى الجزئي في التأثير إيجابياً وعلى نحو مباشر في بناء القدرات الدينامية في المنظمة المبحوثة، وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية، ويوضح الجدول (٣٢) معاملات الانحدار الخاصة باختبار هذه الفرضية، وكما يأتي:

الجدول (٣٢)

تحليل الانحدار الخاص بالفرضية العاشرة

SRW	Label	P	C.R.	S.E.	Estimate	المتغيرات المؤثر بها	مسار التأثير	المتغيرات المؤثرة
0.310	par_37	.002	3.099	.087	.269	القدرات الدينامية	<---	كفاءة التكامل
0.094	par_38	.203	1.272	.075	.095	القدرات الدينامية	<---	نطاق التكامل
0.594	par_39	***	4.548	.139	.632	القدرات الدينامية	<---	مرونة التكامل

المصدر: الجدول من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات البرمجية الإحصائية (Amos)

يُمكن ومن خلال معطيات الجدول (٣٢) ملاحظة هل هناك تأثيراً إيجابياً مباشراً لخصائص التكامل المعرفي في القدرات الدينامية؟ الأمر الذي سيتم تشخيصه كما يأتي:

بلغت قيمة معامل التأثير لخاصية كفاءة التكامل المعرفي في القدرات الدينامية على المستوى الكلي ما مقداره (0.269) وهذه القيمة تدل على تأثير معنوي احصائياً، إذ بلغت قيمة (C.R.) (3.099) وهي قيمة أكبر من (1.96) عند مستوى معنوية (0.05). وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى.

أما على مستوى تأثير خاصية نطاق التكامل المعرفي في القدرات الدينامية على المستوى الكلي، فقد بلغت قيمة معامل الانحدار ما مقداره (0.095)، وهي قيمة غير دالة احصائياً فقد بلغت قيمة (C.R.) لمعامل الانحدار هذا ما قيمته (1.272) وهي قيمة أقل من (1.96) عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يؤثر عدم وجود تأثير لخاصية نطاق التكامل المعرفي في القدرات الدينامية عندما يكون تأثيرها منفرداً. وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية العاشرة.

وبلغ معامل الانحدار لخاصية مرونة التكامل المعرفي في القدرات الدينامية قيمة مقدارها (0.632)، وهي تدل على وجود تأثير معنوي، حيث أن قيمة (C.R.) كانت (4.548) وقي قيمة أكبر من (1.96) عند مستوى معنوية (0.05). أي أن الزيادة في مستوى خاصية مرونة التكامل بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستوى القدرات الدينامية بقيمة معامل الانحدار نفسها. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية العاشرة.

استناداً إلى ما تقدم من مؤشرات أفرزتها نتائج اختبار فرضيات الدراسة التي أشرت قبول جميع فرضيات الدراسة باستثناء فرضية فرعية واحدة تم رفضها، الأمر الذي أكد صحة البناء النظري الذي تم تبنيه من قبل الباحث، وجاءت هذه النتائج لتؤكد الترابط في العلاقة بين متغيرات الدراسة (أنماط الاتصالات الإستراتيجية، وخصائص التكامل المعرفي، والقدرات الدينامية)، وكما تم تأشيرها في المبحث الرابع ضمن الفصل الرابع الذي جاء بعنوان: العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية، وقد استند الباحث في هذا التأسيس النظري إلى مفهوم القدرات القابلة للتركيب (combinative capabilities) الذي قدمه (Kogut & Zander 1992). وكذلك الأفكار والطروحات التي تم استعراضها ضمن وجهة النظر المستندة إلى الموارد (Resource Based view) (RBV)، ومفهوم القدرات الدينامية للمنظمة (Dynamic capabilities) الذي جاء ليوّسع ويطور وجهة النظر المستندة إلى الموارد ويقدم التفسيرات بشأن تفوق المنظمات في السوق وقدرتها على التفاعل مع بيئتها، أما بما يتعلق بالفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية العاشرة التي تم رفضها فهي تتوافق مع ما أشار إليه (De Boer et al., 1999) بأن زيادة نطاق المعرفة يزداد بزيادة عدد التخصصات المعرفية الأمر الذي يزيد من تعقيد عملية التكامل المعرفي في المنظمات (الأمر الذي ينطبق على جامعة الموصل نتيجة امتلاكها العديد من الكليات والأقسام العلمية ذات التخصصات المتعددة والمختلفة) بما يتطلب تصميم هياكل تنظيمية معينة لمعالجة هذه المشكلة وبحسب مستوى الزيادة في نطاق المعرفة المتخصصة التي تمتلكها المنظمات وفقاً لمتطلبات عملها، فضلاً عن الاعتماد على قدرات عالية من التنسيق والتفاعل الاجتماعي الذي يساهم في تكوين رأس المال الاجتماعي في المنظمات فضلاً عن قدرات الأنظمة على النحو الذي يعزز التفاعل المخطط له.

الفصل السادس

الاستنتاجات و التوصيات ومقترحات الدراسات المستقبلية

Conclusions, Recommendations and Future Studies Suggestions

يأتي هذا الفصل ليختتم هذه الدراسة التي انصب الاهتمام فيها إلى مدى مساهمة أنماط الاتصالات الاستراتيجية وانعكاسها في بناء القدرات الدينامية لتحقيق الاستجابة السريعة في جامعة الموصل عبر الدور الوسيط لخصائص التكامل المعرفي، واستناداً إلى ما تم استعراضه من جوانب نظرية، وتحليلاً لطبيعة العلاقات التي برزت عبر اختبار أنموذج الدراسة الفرضي وفرضياتها الرئيسة والفرعية، جميعها وجهت الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات التي سيتم في ضوئها تقديم عدد من التوصيات التي تُسهم في تفعيل متغيرات الدراسة وأبعادها، مع تقديم عدد من المقترحات الخاصة بالدراسات المستقبلية التي يمكنها تعزيز نتائج الدراسة الحالية، وبموجب ما تقدم سيضم هذا الفصل مبحثين، وكما يأتي:

المبحث الأول: الاستنتاجات

المبحث الثاني: التوصيات ومقترحات والدراسات المستقبلية

المبحث الأول

الاستنتاجات

تُعد الاستنتاجات المعروضة بمثابة الحصيلة الفكرية لهذه الدراسة، التي سيتم عرضها وعلى النحو الآتي:

١. أكدت نتائج التحليل العاملي التوكيدي بأن أنموذج الدراسة كان مطابقاً لمعايير جودة المطابقة المطلوبة، الأمر الذي أشر إمكانية اعتماد متغيرات الدراسة الرئيسة وأبعادها الفرعية بوصفها متغيرات تعزز قدرة المنظمة المبحوثة وإمكاناتها في مواجهة التحديات البيئية.

٢. أشرت نتائج التحليل العاملي التوكيدي خروج عدد مهم من المتغيرات المشاهدة من أنموذج الدراسة، الأمر الذي قد يأخذ تفسيرات عديدة أهمها ما يأتي:

■ إن المتغيرات الخارجة من الأنموذج ووفق التفسير الإحصائي تكون غير ممثلة لبعد الدراسة المراد قياسه، أو هناك علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات ذاتها، مما يستدعي حذفها من الأنموذج (هذا الأمر قد يكون غير دقيق فأسئلة الاستبانة تم اخضاعها للتحكيم من قبل المتخصصين في مجال إدارة الأعمال، فضلاً عن اخضاعها لاختبار الثبات "كرومباخ ألفا").

■ وجود ارتباط عالٍ بين متغيرات الدراسة المشاهدة يعكس توافق آراء الأفراد المبحوثين على متغيرات معينة في مستوى الموافقة وعدم الموافقة تجاه تلك المتغيرات بما يجعل من قيم الارتباط بينها بمستوى عالٍ، ويميل الباحث إلى هذا التفسير في استبعاد التحليل العاملي التوكيدي لبعض متغيرات الدراسة المشاهدة.

٣. استبعاد التحليل العاملي التوكيدي لما يقارب من (٣٠) متغير من المتغيرات المشاهدة من أنموذج الدراسة يعكس صحة المؤشرات الأولية التي تم تأشيرها والحصول عليها من الدراسة الاستطلاعية وما أكدته نتائج الوصف والتشخيص للدراسة الموسعة، الأمر الذي يُفسر بأن الجامعة المبحوثة تعاني من جوانب ضعف وقصور في إمكاناتها في تسخير اتصالاتها الإستراتيجية وتفعيل أنماطها لتطوير خصائص التكامل المعرفي على النحو الذي يمكنها من بناء وتطوير قدراتها الدينامية.

٤. أكدت نتائج الدراسة الميدانية بأن أنماط الاتصالات الإستراتيجية على المستوى الكلي تُسهم في التأثير إيجابياً وعلى نحوٍ مباشر في تعزيز خصائص التكامل المعرفي في جامعة الموصل، الأمر الذي يؤشر أهمية هذه الأنماط وممارستها على أداء المنظمة الحالي والمستقبلي، ويمكن أن يرجع السبب في ذلك أن الجامعة المبحوثة هي منظمة مدفوعة

بالمعرفة وأن نشاطاتها تتركز في عمليات استقطاب، ومشاركة، وتكوين المعرفة عبر الحدود المنظمة المختلفة.

٥. تمارس خصائص التكامل المعرفي تأثيراً معنوياً إيجابياً في بناء القدرات الدينامية في المنظمة المبحوثة، وهذا التأثير لخصائص التكامل المعرفي عبر الدور الوسيط الذي تمارسه في نقل تأثير أنماط الاتصالات الإستراتيجية إلى القدرات الدينامية وبناء أبعادها، ويمكن أن يفسر ذلك بامتلاك جامعة الموصل عدد كبير من الكليات والأقسام والمراكز البحثية التي تضم أساتذة بتخصصات وألقاب علمية مختلفة تمكنها من تطوير قدراتها الدينامية.

٦. تسهم أنماط الاتصالات الإستراتيجية على المستوى الكلي بتأثير معنوي وعلى نحو مباشر في بناء القدرات الدينامية في الجامعة المبحوثة، وهذا التأثير لأنماط الاتصالات الإستراتيجية في بناء القدرات الدينامية للاستجابة السريعة سيكون له تأثيرات غير مباشرة على مستوى كل بعد من أبعادها المحددة ضمن هذه الدراسة، وهذا يفسر قدرة جامعة الموصل على استحداث الكليات والأقسام العلمية ومواكبة المستجدات المعرفية بما تقدمه من دراسات وبحوث علمية بموضوعات حديثة.

٧. توصلت الدراسة بأن هناك تأثير معنوي لكل نمط من أنماط الاتصالات الإستراتيجية في تعزيز خصائص التكامل المعرفي على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة، وكان لتأثير نمط تكوين معرفة الأعمال النمط التأثير الأكثر في تعزيز خصائص التكامل المعرفي، فيما كان نمط مشاركة المعرفة أقل الأنماط تأثيراً في تعزيز تلك الخصائص، وهذا يؤكد أن عملية اكتساب المعرفة قد تكون في جزء كبير منها هي عمليات فردية أو ما يسمى بالتعلم الفردي، وأن الدور الرئيسي للجامعة يكمن في تكامل المعرفة الفردية.

٨. وضحت نتائج التحليل الإحصائي بأن لخصائص التكامل المعرفي دوراً وسيطاً ذا تأثير معنوي وإيجابي ومباشر، تقوم به هذه الخصائص بنقل التأثير الذي تمارسه أنماط الاتصالات الإستراتيجية إلى نتائج مهمة في بناء القدرات الدينامية للاستجابة السريعة في الجامعة المبحوثة، إلا أن تأثير تلك الأنماط على المستوى الكلي عبر خصائص التكامل المعرفي سيكون أكبر مما هو عليه عندما يكون تأثير الأنماط على المستوى الفردي لكل نمط على حدا. وهذا ما يفسر بأن دمج مصطلح الاستراتيجية مع أنماط الاتصالات يتضمن ضرورة الرؤية الشمولية والواسعة في ممارسة عمليات الاتصال مع الأطراف المختلفة.

٩. تمارس أنماط الاتصالات الإستراتيجية على مستوى كل نمط (المستوى الجزئي)، تأثيراً معنوياً غير مباشر في جميع أبعاد القدرات الدينامية، وكان لنمط تكوين معرفة الأعمال الأثر الأكبر في جميع الأبعاد، بينما كان أقل تأثير في تلك الأبعاد متأتي من نمط مشاركة المعرفة. وهذا

يوضح إدراك الجامعة المبحوثة لنوع المعرفة المطلوبة في انجاز أنشطتها أكثر أهمية وتأثيراً من عمليات مشاركة المعرفة نفسها عبر حدودها المنظمة، وهي المرتكز الأهم في تعزيز سمعة ومكانة الجامعة في المجتمع.

١٠. أظهرت نتائج الدراسة أن لأنماط الاتصالات الإستراتيجية على المستوى الكلي تأثيراً إيجابياً معنوياً مباشراً في تعزيز خصائص تكامل المعرفة على المستوى الجزئي، إذا كان التأثير الأكبر في خاصية مرونة التكامل وأقل تأثيراً من نصيب خاصية نطاق التكامل.

١١. أشرت نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية أن لخاصية مرونة التكامل وخاصية كفاءة التكامل تأثيراً معنوياً مباشراً في بناء القدرات الدينامية يعكس هذا التأثير الدور الوسيط الإيجابي لهذه الخصائص في بناء تلك القدرات، أما خاصية نطاق التكامل فلم يظهر لها تأثير معنوي في بناء القدرات الدينامية للاستجابة السريعة. وهذا يعني أن لجامعة الموصل القدرة على الوصول إلى المعرفة الفردية التي تحتاجها مع قدرتها على ترتيب وإعادة ترتيب المعرفة الفردية التي تمتلكها، إلا أنها تعاني من صعوبات في عمليات التنسيق بسبب كثرة الكليات والأقسام والمراكز وعدم وجود آليات محددة بين المجالات المعرفية لديها بسبب السعة الواسعة للتخصصات العلمية التي تمتلكها.

١٢. أكدت نتائج التحليل الإحصائي للتحليل العاملي التوكيدي، وما أسفرت عنه نتائج اختبار الفرضيات التي تم عرضها في منهجية الدراسة في تأكيد العلاقة بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية، صحة البناء النظري لها، على النحو الذي يُشير إلى إمكانية اعتماد أنموذجها (قياساً وتطبيقاً) في ميادين وبيئات بحثية متعددة ومختلفة.

المبحث الثاني

التوصيات ومقترحات الدراسات المستقبلية

تماشياً مع استنتاجات الدراسة النظرية والميدانية وما تشكله من قاعدة يمكن الاستناد إليها في تقديم بعض التوصيات التي من شأنها أن تكون مرشداً ودليلاً للجامعة المبحوثة في الاستفادة منها في إطار تعزيز قدراتها للاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية لاسيما وأنها تعمل في بيئة معرفية متطورة، مع تقديم بعض التوجهات لدراسات مستقبلية تكمل هذه الدراسة، وكما يأتي:

أولاً. التوصيات

١. إيلاء الاهتمام بالاتصالات الإستراتيجية وتطويرها بوصفها حقلاً معرفياً متخصصاً، عبر تشجيع الجهود البحثية من قبل الباحثين والمتخصصين في مجال علم الاتصالات المنظمة مع ضرورة دمجها مع العديد من النظريات والمجالات ذات الصلة.
٢. ضرورة توجيه انظار القيادات الجامعية نحو موضوع الاتصالات الاستراتيجية والعمل على توسيع اهتمامهم بالمرتكزات الفلسفية والمفاهيمية التي ينطلق منها هذا الموضوع، عبر اطلاعهم على نتائج الدراسات والبحوث والمقالات العلمية المنشورة من قبل الجامعات والمجلات العلمية المتخصصة.
٣. التأكيد على إضفاء الطابع التنظيمي على الاتصالات التي تمارسها جامعة الموصل في بناء مواردها العلاقاتية، بأن تتجه قيادة الجامعة نحو إنشاء قسم متخصص للاتصالات في رئاسة الجامعة بوصفها وحدة إدارية مستقلة يقع على عاتقها متابعة اتصالاتها مع الأطراف المختلفة داخل الجامعة وخارجها، وأن يعمل ويدير هذا القسم متخصصين في الاتصالات التنظيمية من الناحية الإدارية والفنية.
٤. صياغة وإعادة صياغة نشاطات الاتصالات في جامعة الموصل، والعمل على تغيير ما يتطلب تغييره من أنشطة وقنوات في ضوء رؤيتها وتوجهاتها الإستراتيجية، عبر الاستعانة بالخبراء من ممارسين وأكاديميين في هذا المجال وفق صيغ تعاون مختلفة (شراكة، تحالفات، مذكرات تفاهم) وغيرها.
٥. ضرورة تركيز القيادات في جامعة الموصل على عناصر الاتصالات الإستراتيجية، وعدها نقطة انطلاقاً لتطوير أنشطة الاتصالات فيها ونقلها من الجانب النظري إلى صيغ الممارسة الميدانية عبر إقامة الدورات التدريبية والتعريفية والاشتراك بها.
٦. لا بد للقيادات الجامعية أن تشجع منتسبيها وتطور من قدراتها في ممارسة أنماط الاتصالات الإستراتيجية، وأن تعمل على تعزيزها بتوفير الظروف اللازمة التي أشرتها دراسات وبحوث سابقة عربية أو أجنبية، مع مراعاة خصائص البيئة العراقية ومتطلباتها.

٧. حتمية استفادة جامعة الموصل من تجارب المنظمات التي سخرت منهج الاتصالات الإستراتيجية في تعزيز أنشطتها الاتصالية، عبر اعتماد المقارنة المرجعية المستمرة، فالجامعات من المنظمات المدفوعة بالمعرفة وعليها أن تتجه باستمرار نحو المناهج الحديثة والمتطورة.

٨. ضرورة تامين رؤية استراتيجية لدى القيادات الجامعية بشأن الفجوة القائمة بين الأطر النظرية والجوانب التطبيقية لمنهج الاتصالات الإستراتيجية من حيث مفهومه ومتطلبات تطبيقه، وبين منهج الاتصالات القائم الذي تعتمده الجامعة في أنشطتها العلاقية مع الأطراف المختلفة.

٩. ضرورة تبني جامعة الموصل المفاهيم والعناصر والمعايير والإستراتيجيات المحددة في هذه الدراسة عند الاتصالات الإستراتيجية بما يمكنها من تعزيز مكانتها في بيئتها ويرتقي بمستوى تفاعلها مع مجتمعتها.

١٠. ضرورة سعي جامعة الموصل نحو تطوير عمليات وخصائص تكامل المعرفة التي تمتلكها كلياتها وأقسامها العلمية بما يضمن إسهامها الفاعل في تطوير المجتمع وقطاعاته المختلفة، عبر التأكيد على أن تحدد إدارة الجامعة طبيعة آليات التكامل المعرفي التي تم عرضها في هذه الدراسة التي تتناسب مع كل نشاط ومعرفة تسعى إلى مكاملتها.

١١. ضرورة قيام إدارة جامعة الموصل بالسعي الجاد والمستمر لتعزيز العوامل المساهمة والمؤثرة في عملية تكامل المعرفة عبر:

■ تعزيز الثقة بين قيادات الجامعة ومنتسبيها، فضلاً عن تعزيز الثقة بين المنتسبين (تدريسيين وموظفين)، عبر تعزيز أواصر التعاون بينهم بإقامة اللقاءات، والندوات، والحوارات المتبادلة.

■ تطوير قدرات منتسبي الجامعة عبر برامج التدريب والتطوير المختلفة، ولاسيما برامج تنمية القدرات المعرفية والفكرية وتشجيع عمليات التعلم الفردية.

■ توفير شبكات الإنترنت وتقانة المعلومات والاتصالات مع تطبيقات برمجية خاصة للتفاعل بين منتسبي الجامعة بشأن القضايا المختلفة التي تتعلق بالجامعة وأنشطتها.

■ إقامة شبكة من التحالفات الإستراتيجية وعلى كافة المستويات مع المنظمات الأخرى (جامعات أو غيرها محلية أو أجنبية) التي تستطيع الجامعة من خلالها الحصول على المعرفة الجديدة التي لا تمتلكها والتي يصعب الحصول عليها في ضوء إمكانياتها.

■ العمل على تقليص الحواجز والقيود التي من شأنها أن تعرقل عملية تكامل المعرفة في الجامعة، بإقامة ورش العمل والندوات، والمؤتمرات، والبحوث المشتركة بين كليات الجامعة

وأقسامها العلمية، و إتاحة الفرصة لجميع منتسبي جامعة الموصل للمشاركة بالمعرفة بوصفها أحد متطلبات عملية تكامل المعرفة.

١٢. ضرورة أن تدرك إدارة جامعة الموصل طبيعة تأثيرات الهيكل التنظيمي للجامعة في عملية تكامل المعرفة وكيفية الاستفادة منه في تطوير هيكل قدرات عملية تكامل المعرفة، وأن تأخذ إدارة جامعة الموصل بنظر الاعتبار ضرورة تجديد الهيكل التنظيمي لها وفق متطلبات عملية تكامل المعرفة.

١٣. يجب على إدارة جامعة الموصل أن تنظر إلى عملية تكامل المعرفة بأنها جوهر وأساس عملها وأنشطتها، وأن هذا الدور لا يتوقف عند تكامل المعرفة بل يستمر لتطوير خصائص هذا التكامل المعرفي الذي يجب النظر إليه بأن سيقود إلى استدامة قدراتها في إنجاز رؤيتها ورسالتها واستراتيجيتها، وهنا عليها أن تتبنى الآليات المناسبة لذلك ومنها (آليات النظام والإجراءات، والآليات التفاعلية، وآليات عبور الحدود).

١٤. ضرورة أن تسعى إدارة جامعة الموصل إلى توسيع اهتمامها بموضوع القدرات الدينامية وأبعادها، وإدراك تأثيراتها على الجامعة الآن ومستقبلاً من خلال الاطلاع على مداخل ومناهج ونماذج بناء هذه القدرات، لتعزيز قدرة الجامعة على التجديد والتكيف مع بيئة عملها التي تتصف بالتغير المستمر.

ثانياً. الدراسات المستقبلية

١. تطبيق الدراسة في الميدان البحثي نفسه على عينات مختلفة (أعضاء الهيئة التدريسية ممن هم بلقب علمي مدرس و مدرس مساعد، أو الموظفين من غير التدريسيين) باعتماد استمارة الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة ومقارنة نتائج تلك الدراسات مع نتائج الدراسة الحالية للوقوف على جوانب التوافق والاختلاف بينهم.

٢. اعتماد أنموذج الدراسة الحالية في دراسات أخرى ضمن قطاعات وميادين بحثية مختلفة لتحديد مدى التوافق مع نتائج الدراسة الحالية.

٣. دراسات مستقبلية ضمن ثلاثة مجالات رئيسية:

❖ دراسات مستقبلية في مجال الاتصالات الإستراتيجية

أ- القدرات الاتصالية والتواصلية للمنظمة وما يمكن أن تضيفه هذه القدرات من قيمة مضافة في تطوير عمل الجامعة وأنشطتها مستقبلاً.

ب- البحث في المقاييس المستخدمة في عملية تقييم ومراقبة القيمة المضافة التي يُمكن أن يضيفها نشاط الاتصالات الإستراتيجية في الجامعة بوصفها أحد الموارد المنظمية القيمة غير الملموسة في ضوء استراتيجيتها.

ج- الأدوار التي يجب أن تمارسها القيادات الجامعية العليا والوسطى في تفعيل نشاطات وعناصر الاتصالات الإستراتيجية.

د- آليات نقل الاتصالات الإستراتيجية من الواقع النظري إلى الواقع التطبيقي، وكما يأتي.

- تصميم هيكل الاتصالات الإستراتيجية المنظمة.

- المواءمة بين قنوات الاتصال والمواقف التي تواجهها المنظمة.

- دور وسائل التواصل الاجتماعي (Social Media) في تنشيط الاتصالات الإستراتيجية.

- إدارة وتقييم تدفق المعلومات في الاتصالات الإستراتيجية.

- أسس تصميم وتنفيذ برامج الاتصالات الإستراتيجيات.

❖ دراسات مستقبلية في مجال تكامل المعرفة

أ- تأثير شكل الهيكل التنظيمي للمنظمة على قدرات التكامل المعرفي: دراسة مقارنة.

ب- دور الثقة والثقافة التنظيمية في عملية تكامل المعرفة المنظمة: دراسة لآراء عينة من العاملين في المنظمات الصحية.

ج- إسهامات تقانة المعلومات في تكامل المعرفة المنظمة: دراسة مسحية في المنظمات المستندة إلى المشروع.

د- آليات التكامل المعرفي ودورها في عملية تطوير المنتج الجديد: دراسة تطبيقية في بعض المنظمات الصناعية.

هـ- مدى مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير عملية التكامل المعرفي: دراسة تطبيقية لعينة مختارة من المنظمات الخدمية في مدينة الموصل.

و- دور التكامل المعرفي في تعزيز القدرات الإبداعية لدى العاملين في المنظمات التعليمية.

❖ دراسات مستقبلية في مجال القدرات الدينامية

أ- مداخل بناء وتطوير القدرات الدينامية للاستجابة السريعة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي.

ب- تطوير أنموذج قياس القدرات الدينامية للاستجابة السريعة في المنظمات: دراسة حالة متعددة المستويات.

ج- السلوك الإداري للمدراء والسياق المنظمي وانعكاسهما في بناء وتطوير القدرات الدينامية للاستجابة السريعة في المنظمات العراقية.

قائمة المصادر

أولاً. المصادر العربية

القرآن الكريم

أ- الاطاريح والرسائل

١. رمضان، منور أحمد (٢٠١٤)، البناء العاملي لرائز القدرات المعرفية "CogAt" باستخدام التحليل العاملي التوكيدي والاستكشافي، رسالة ماجستير غير منشورة في القياس والتقويم النفسي والتربوي، كلية التربية، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية.
٢. العربي، فراح، (٢٠١٨)، أثر العدالة والثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي "نموذج مقترح": دراسة تطبيقية على المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
٣. النور، بوفالطة محمد سيف الدين، (٢٠٠٩)، أثر الاتصالات التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة حالة للمديرية الجهوية سولنغاز للتوزيع شرق قسنطينة (٠٢)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي - تبسة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

ب- المجلات العلمية

١. الحواري، أروى، (٢٠١٧)، التحقق من افتراض أحادية البعد باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي مقابل التحليل العاملي التوكيدي - دراسة مقارنة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد (٨١)، العدد (٨)، ص ١٤٤٨-١٤٢٣.
٢. الربيعي، ليث سليمان، (٢٠٠٨)، عوامل جذب الطلبة الأجانب في استهداف الجامعة الأسواق الدولية: دراسة تحليلية لاتجاهات الطلبة الوافدين في جامعة البترا، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (١٦)، ص ٥٥-١.
٣. صحراوي، عبدالله و بوصلب، عبدالحكيم، (٢٠١٦)، النمذجة البنائية (SEM) ومعالجة صدق المقاييس في البحوث النفسية والتربوية: نموذج البناء العاملي لعلاقات كفاءات التسيير الإداري بالمؤسسة التعليمية، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد (٣)، العدد (٢)، ص ٩١-٦١.
٤. عباس، حامد عادل و يوسف، ليث علي، العلاقة بين الشيوخة التنظيمية والسلوك غير الوظيفي - دراسة تطبيقية لعينة من المصارف الأهلية العراقية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد (٧)، العدد (٣)، ص ٩٠-١٢٩.
٥. عزوز، عبد الناصر الهاشمي، (٢٠١٧)، استخدام النمذجة بالمعادلة البنائية في العلوم الاجتماعية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد (١٥)، العدد (١)، ص ٣٢٢-٢٨٧.
٦. محمد، طرشي، (٢٠١٥)، العناقيد الصناعية كمدخل لتعزيز مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، الأكاديمية للدراسات الإنسانية والاجتماعية / قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد (١٣)، ص ١٦-٣.

ت - الكتب

١. عامر، عبد الناصر السيد، (٢٠١٨)، نمذجة المعادلة البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية: الأسس والتطبيقات والقضايا، الجزء الأول، دار جامعة نايف للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
ثانياً. المصادر الأجنبية

A. Official Publications

1. Cecilia, C., and Helen, R. G., (2009), Building Commitment to Reform through Strategic Communication: The Five Key Decisions, The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, Washington DC.
2. Tatham, S., (2008), Strategic Communication: A Primer, Advanced Research and Assessment Group, Special Series, Defense Academy of United Kingdom.
3. UNICEF, (2005), Strategic Communication for Behaviours and Social Change in South Asia, UNICEF Regional Office for South Asia (ROSA), Kathmandu, Nepal.

B. Dissertation & Thesis

1. Abdullah, Z., (2006), Towards the professionalisation of public relations/corporate communications in Malaysia : perception management and strategy development, Ph. D Thesis, Journalism, Media and Cultural Studies, Cardiff University, Cardiff city, united Kingdom.
2. Aldakhil, A. M., (2011), Antecedents and consequences of Effective knowledge integration: an empirical study in the manufacturing context, Dissertation. Ph. D, The University of Toledo, Ohio, USA.
3. Alenvret, C., and Evaldsson, J., (2015), Creating customer value through knowledge integration - How internal stakeholders can be involved in the product development process, Master thesis, Linköping University, Sweden.
4. Banjongprasert, J., (2013), An Empirical Investigation of Dynamic Capabilities at The Individual Level: The Context of New Service Development, thesis Ph. D, Manchester Business School, Manchester, England.
5. Beatriz, D., and Fernando, M., (2015), Integrating Knowledge through Project Lessons Learned: A Case Study of Global NPD Projects in Company X in the Automotive Industry, Master thesis, University of Ume, sweden.
6. Berg, K., and Nylkken, I., (2013), Improving Internal Idea Generation- Exploring the first phase of the innovation process in Engineering Contractor Inc, Master's Thesis, University of Gothenburg, sweden.
7. Burger, M., (2016), Corporate communication strategy: aligning theory and practice amongst selected public relations practitioners in South Africa, Master thesis, Cape Peninsula University of Technology, Cape Town, South Africa.

8. DeBeer, E., (2014), The Conceptualisation of Strategic Communication Management In A Triple Context Environment, Ph.D Thesis, University Of Pretoria, South Africa.
9. Eslami, M. H., (2017), Knowledge integration with customers in collaborative product development project, Dissertations, Linköping University, Sweden.
10. Fu, Q., (2004), Trust, Social Capital, and Organizational Effectiveness, Master thesis, Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia, USA.
11. Hansen, A., (2013), Adaptability How dynamic capabilities and slack resources shape performance in a new competitive landscape, Master's thesis, Copenhagen Business School, Denmark.
12. Hilmeresson, Y., and Lindell, T., (2014), Knowledge Integration in Inter-organizational Collaborations: A case study at Saab AB, Master's thesis, Linköping University, Sweden.
13. Hult, M., and Sjölund, J., (2017), Dynamic Marketing Capabilities: Organizational Renewal Towards Social Media Marketing, Master's Thesis, Uppsala University, Uppsala, Sweden.
14. Jedličková, R., (2013), Marketing Communication of Red Bull CZ, s.r, Diploma thesis, Mendel University in Brno, Czech Republic.
15. Juntunen, M., (2017), Business Model Change as A Dynamic Capability, thesis Ph. D, University of Oulu Graduate School, Finland.
16. Karali, E., (2018), Investigating Routines and Dynamic Capabilities for Change and Innovation, thesis Ph. D, Erasmus University, Rotterdam, Holland.
17. Kashan, A., (2014), Strategic Capability Development: A multi-level case study of the role of knowledge integration within product innovation, thesis Ph. D, Queensland University of Technology, Brisbane, Australia.
18. Korhonen, T., (2014), Improving marketing communications Case: Construction Company Karjalan Rakennus ja Maalaus Ltd, Bachelor's Thesis, Mamk University of Applied Sciences, Netherlands.
19. MacInerney, K., (2011), The Value of Dynamic Capabilities for Strategic Management, thesis Ph.D, Wirtschafts-und Sozialwissenschaftlichen Fakultät, Universität zu Köln, Köln, Germany.
20. Mademlis, A., and Lagerstedt, M., (2017), Branding for startup companies in Sweden, Master Thesis, University of Gävle, Sweden.
21. Mehta, N., (2006), Knowledge Integration in Software Teams: An Analysis of Team, Project, and IT-Related Issues, Dissertation of Ph.D, Auburn University, Alabama, USA.
22. Mengis, J., (2007), Integrating Knowledge through Communication: An Analysis of Expert-Decision Maker Interactions, dissertation. Ph.D, University of Lugano, Switzerland.
23. Milara, I., (2014), Comparison of resources and Capabilities in two companies, Master's Thesis, Universitat Jaume, Spain.

24. Mukhobe, E., (2015), The Relationship Between Dynamic Capability and Performance in Shipping Industry in Kenya, Master's thesis, University of Nairobi, Kenya.
25. Murtic, A., (2016), Soaking up Knowledge A Multi-Level Analysis and Conceptualization of Absorptive Capacity, Dissertation of Ph.D, Stockholm School of Economics, Sweden.
26. Najibullah, A., Darren, G., and Muhammad, K., (2013), Barriers and Enablers of Knowledge Sharing: A qualitative Study of ABB, Bombardier, Ericsson and Siemens, Bachelor Thesis, Mälardalen University, cities of Eskilstuna and Västerås, Sweden.
27. Noor, N., (2012), Factors Contributing to Knowledge Integration, Ph.D Thesis, University of Utara, Malaysia.
28. Peet, M., (2015), Influencing health behaviours through social marketing: Case study based on the National Institute for Health Development, Bachelor's thesis, University of Tartu, Tartu, Estonian.
29. Ragēvičiūsa, D., (2014), Branding elements: A study of the largest Latvian companies, Bachelor's Thesis, JAMK University of Applied Sciences, Finland.
30. Rakevičius, E., and Auzias, L., (2016), The process of knowledge integration: A case study of a change project, Master's thesis, Linköping University, Sweden.
31. Ropo, J., (2009), Brand Management and Branding: Creating a Brand Strategy for ADcode, Master's Thesis, Universities of applied sciences, Netherlands.
32. Rosalin, G., (2011), Understanding the practice of strategy communication and implementation between family and non-family members: A study of family-owned restaurants in New Zealand, A dissertation of thesis of International Hospitality Management, Auckland University of Technology, School of Hospitality and Tourism, New Zealand.
33. Rosell, D. T., (2013), Knowledge Integration and Innovation in Buyer-Supplier Collaborations, Licentiate Thesis, Linköping University, Sweden.
34. Rundquist, J., (2009), Outsourcing and Knowledge Integration in New Product Development, Ph.D Thesis, Luleå University of Technology, Sweden.
35. Sabine, J., (2013), safety for sale how pet insurances become strategic communication, Master thesis in International Business Communication, Southern University of Denmark, Denmark.
36. Salla, H., (2012), Service Innovation Development and Knowledge Integration Practices Comparative Case Study on KIBS Sector, Master's thesis, Lappeenranta University of Technology, Finland.
37. Schuch, A., (2007), An experimental analysis of activist message strategy effect on receiver variables, Master thesis, College of Arts and Sciences, University of South Florida, Florida, USA.
38. Sewestianiuk, A., (2013), Managing strategic communication: An organizational case study on internal communication channels at Ericsson Göteborg, Master Thesis, University of Gothenburg, Sweden.

39. Zakaria, N. H., (2011), The Impact of Knowledge Integration on Enterprise system success, Ph.D. Thesis, Queensland University of Technology, Australia.
40. Zhang, H., (2013), Knowledge Integrated Business Process Management for Third Party Logistics Companies, Dissertation, Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin, Berlin, Germany.

C. Articles & Researches

1. Adam, A., and Lindahl, G., (2017), Applying the dynamic capabilities framework in the case of a large public construction client, Construction Management and Economics, Vol (35), No (7), PP 1-36.
2. Adir, A., Kasuma, J., Kanyan, A., and Hazley, F., (2015), Are Personal traits, Commitment, Networking and Business Knowledge Influencing the Success of the Chinese Business?, International Academic Research Journal of Social Science, Vol (1), No (2), PP 232-239.
3. Adler, P., and Kwon, S. W., (2002), Social Capital: Prospects for a New Concept, Academy of Management Review, Vol (27), No (1), PP 17-40.
4. Adriana, R., Sergio, B., Elder, S., and Mônica, M., (2017), Dynamic Capabilities, Marketing Capability and Organizational Performance, Brazilian Business Review, Vol (14), No (5), PP 466-478.
5. Ahmad, M. F., (2016), Strategic Communication Management on External Communication Channels: An Enhanced Model, Man In India, Vol (96), No (12), PP 5253-5283.
6. Akman, G., and Yilmaz, C., (2008), Innovative capability, innovation strategy and market orientation: An empirical analysis in Turkish software industry, International Journal of Innovation Management, Vol (12), No (1), PP 69-111.
7. Alavi, M., and Leidner, D., (2001), Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues, MIS Quarterly, Vol (25), No (1), PP 107-136.
8. Alavi, M., and Tiwana, A., (2002), Knowledge Integration in Virtual Teams: The Potential Role of KMS, Journal of the American Society for information science and technology, Vol (53), No (12), PP 1029-1037.
9. Alessandra, M., (2010), Promoting active communication behaviours through internal communication, Corporate Communications, International Journal, Vol (15), No (3), PP 221-234.
10. Allison, J., (2017), A Vision Statement Taxonomy: Linking Strategic Management, Strategic Communication, And Organizational Culture, Global Journal of Management and Marketing, Vol (1), No (2), PP 1-19.
11. Alsos, G., Borch, O., Ljunggren, E., and Lier, M., (2007), The Dynamic Capability Construct and Its Operationalization, Frontiers of Entrepreneurship Research, Vol (27), No (21), PP 1-28.
12. Alvarez, H., and Iske, P., (2015), Internal Capabilities and External Knowledge Sourcing for Product Innovation in LMT SMEs, Journal of Innovation Management, Vol (3), No (2), PP 55-70.

- 13.Alves, A., Barbieux, D., Reichert, F., Gamarra, J., and Zawislak, P., (2017), Innovation and Dynamic Capabilities of The Firm: Defining An Assessment Model, Revista de Administracao de Empresas, Vol (57), No (3), PP 232-244.
- 14.Aman, P., and Andersson, H., (2016), Knowledge integration of and by design, Swedish Design Research Journal, Vol (14), No (1), PP 21-31.
- 15.Amiripour, P., Dossey, J., and Shahvarani, A., (2017), Impact of Organizational Inertia and Dynamic Capabilities on Educational Performance of the Charitable Societies Impact on Mathematical Performance of Elementary At-Risk Students, Journal of New Approaches in Educational Research, Vol (6), No (1), PP 37-49.
- 16.Anderson Jr, E., and Parker, G., (2013), Integration of Global Knowledge Networks, Production and Operations Management Society, Vol (22), No (6), PP 1446-1463.
- 17.Arakelian, A., Maymand, M., and Hosseini, M., (2013), Study of the relationship between Emotional Intelligence (EI) and Knowledge Sharing (KS), European Journal of Business and Management, Vol (5), No (32), PP 203-2016.
- 18.Argenti, P. A., Howell, R. A., and Beck, K. A., (2005), Strategic Communication Imperative, MIT Sloan Management Review, Vol (46), No (3), PP 82-90.
- 19.Bechky, B., (2003), Sharing meaning across occupational communities: The transformation of understanding on a production floor, Organization Science, Vol (14), No (3), PP 312-330.
- 20.Benson, R., (2009), Shaping the public sphere: Habermas and beyond, American Sociology (Am Soc), No (40), PP 175-197.
- 21.Bhandar, M., (2010), A Framework for Knowledge Integration and Social Capital in Collaborative Projects, Electronic Journal of Knowledge Management, Vol (8), No (3), PP 267 – 280.
- 22.Bhandar, M., Ling Pan, S., and Tan, B., (2007), Towards Understanding the Roles of Social Capital in Knowledge Integration: A Case Study of a Collaborative Information Systems Project, Journal of The American Society for Information Science and Technology, Vol (58), No (2), PP 263-274.
- 23.Biedenbach, T., and Müller, R., (2012), Absorptive, innovative and adaptive capabilities and their impact on project and project portfolio performance, International Journal of Project Management, Vol (30), No (5), PP 621-635.
- 24.Bourgeois, L., and Eisenhardt, K., (1988), Politics of strategic decision making in high velocity environments: Toward a midrange theory, Management Science Journal, Vol (34), No (7), PP 816-835.
- 25.Breznik, L., and Lahovnik, M., (2016), Dynamic Capabilities and Competitive Advantage: Findings From Case Studies, Management: Journal of Contemporary Management Issues, Vol (21), No (Special issue), PP 167-185.

26. Broch, C., Lurati, F., Zamparini, A., and Mariconda, S., (2017), The Role of Social Capital for Organizational Identification: Implications for Strategic Communication, International Journal of Strategic Communication, Vol (12), No (1), PP 46-66.
27. Bulatović, I., Škorić, S., and Jovanović, V., (2016), Branding A Business Name, Economics of agriculture, Vol (63), No (4), PP 1323-1332.
28. Cadenasso, M., Pickett, S., Weathers, K., and Jones, C., (2003), A Framework for a Theory of Ecological Boundaries, Bioscience, Vol (53), No (8), PP 750-758.
29. Cancino, R., Larsen, A., and Strunck, J., (2016), Strategic communication and identity construction in organisations: Different perspectives, A Journal of Language, Culture and Communication, No (3), PP 1-9.
30. Carlile, P. R., (2002), A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development, Organization Science, Vol (13), No (4), PP 422-455.
31. Carrillo, M., (2014), Strategic Communication in the communications environment of today's organizations, Comunicação e Sociedade, Vol (26), PP 81-89.
32. Cavicchi, A., Stefani, G., Romano, D., and Santini, C., (2011), Exploring social marketing landscapes: A review of healthy food campaigns, African Journal of Business Management, Vol (5), No (5), PP 1533-1542.
33. Celadon, K., (2014), Knowledge Integration and Open Innovation in the Brazilian Cosmetics Industry, Journal of Technology Management & Innovation, Vol (9), No (3), PP 34-50.
34. Chirico, F., and Salvato, C., (2008), Knowledge Integration and Dynamic Organizational Adaptation in Family Firms, Family Business Review, Vol (21), No (2), PP 169-181.
35. Choong, K., (2008), Intellectual capital: definitions, categorization and reporting models, Journal of Intellectual Capital, Vol (9), No (4), PP 609-638.
36. Chukwuemeka, O., and Onuoha, B., (2018), Dynamic Capabilities and Competitive Advantage of Fast Foods Restaurants, International Journal of Management Science and Business Administration, Vol (4), No (30), PP 7-14.
37. Cingöz, A., and Akdoğan, A., (2013), Strategic flexibility, environmental dynamism, and innovation performance: An empirical study, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol (99), 6 November, PP 582-589.
38. Cohen, W. M., and Levinthal, D. A., (1990), Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation, Administrative science quarterly, Vol (35), No (1), PP 128-152.
39. Connell, J., and Voola, R., (2013), Knowledge integration and competitiveness: a longitudinal study of an industry cluster, Journal of Knowledge Management, Vol (17), No (2), PP 208-225.
40. Cummings, J., (2004), Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization, Management Science, Vol (50), No (3), PP 352-364.

41. Cyfert, S., and Krzakiewicz, K., (2016), The role of opportunity sensing and learning processes in shaping dynamic capabilities in Polish enterprises, Journal of Management, Vol (20), No (1), PP 277-291.
42. Das, T., and Teng, B., (2000), A Resource-Based Theory of Strategic Alliances, Journal of Management, Vol (26), No (1), PP 31-61.
43. Davis, E. A., (2003), Knowledge integration in science teaching: Analysing teachers knowledge development, Research in Science Education, No (34), PP 21-53.
44. De Boer, M., Van den Bosch, F., and Volberda, H., (1999), Managing organizational knowledge integration in the emerging multimedia complex, Journal of Management Studies, Vol (36), No (3), PP. 379-98.
45. Dorow, P. F., Davila, G. A., Varvakis, G., and Vallejos, R. V., (2015), Generation of Ideas, Ideation and Idea Management, Navus Revista Gestaoe Tecnologia, Vol (5), No (2), PP 51-59.
46. Dumez, H., and Jeunemaître, A., (2010), The management of Organizational boundaries: A case study, M@n@gement, Vol (13), PP 152-171.
47. Egbu, C. O., and Botterill, K., (2002), Information Technologies for Knowledge Management: Their Usage and Effectiveness, IT con, Vol (7), PP 125-137.
48. Eisenhardt, K. M. & J. Martin, (2000), Dynamic Capabilities: What are They? Strategic Management Journal, Vol (21), No (10/11), PP 1105-1121.
49. Erkelens, R., Hooff, B. V., and Huysman, M., (2010), Knowledge Integration in Global R&D Networks, Global Sourcing of Information Technology and Business Processes, Lecture Notes in Business Information Processing, Vol (55), PP 82-102.
50. Falkheimer, J., and Heide, M., (2014), From Public Relations to Strategic Communication in Sweden The Emergence of a Transboundary Field of Knowledge, Nordicom Review, Vol (35), No (2), PP 123- 138.
51. Fliaster, A., and Golly, T., (2014), Innovation in small and medium-sized companies: Knowledge integration mechanisms and the role of top managers' Networks, Management Revue, Vol (25), No (2), PP 125-147.
52. Foss, N., Lyngsie, J., and Zahra, S., (2013), The Role of External Knowledge Sources and Organizational Design in the Process of Opportunity Exploitation, Strategic Management Journal, Vol (34), No (12), PP 1453-1471.
53. Franklin, B., (1995), A bibliographical essay, Political Communication, Vol (12), PP 223-242.
54. Gathungu, J., and Mwangi, J., (2012), Dynamic Capabilities, Talent Development and Firm Performance, DBA Africa Management Review, Vol (2), No (3), PP 83-100.
55. Gill, T. G., and Hicks, R. C., (2006), Task Complexity and Informing Science: A Synthesis, Informing Science Journal, Vol (9), PP 1-30.
56. Grabara, I., (2014), The Innovative Methods of Future Professional Staff Education, Polish Journal of Management Studies, Vol (10), No (1), PP 51-64.

57. Grant, R. M., (1996a), Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration, Organization Science, Vol (7), No (4), PP 375-387.
58. Grant, R. M., (1996b). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm, Strategic Management Journal, Vol (17), (Winter Special Issue), PP 109-122.
59. Grunig, J. E., (2006), Furnishing the edifice: ongoing research on public relations as a strategic management function, Journal of Public Relations Research, Vol (18), No (2), PP 151-176.
60. Haas T., (2004), The public sphere as a sphere of publics. Rethinking Habermas's theory of the public sphere, Journal of Communication, Vol (54), No (1), PP 178-184.
61. Hallahan, K., Holtzhausen, D., Ruler, B., Verčič, D., and Sriramesh, K., (2007), Defining strategic communication, International journal of strategic communication, Vol (1), No (1), PP 3-35.
62. Hou, J., Chen, H., and Xu, J., (2017), External Knowledge Sourcing and Green Innovation Growth with Environmental and Energy Regulations: Evidence from Manufacturing in China, Journal of Sustainability, Vol (9), No (2), PP 342-458.
63. Hsu, I., (2008), Knowledge sharing practices as a facilitating factor for improving Organizational Performance through Human Capital: A Preliminary Test, Expert Systems with Applications, Vol (35), No (3), PP 1316-1326.
64. Huang, J.C., and Newell, S., (2003), Knowledge integration processes and dynamics within the context of cross-functional projects, International Journal of Project Management, No (21), PP 167-176.
65. Ihlen, Ø., (2008), Mapping the Environment for Corporate Social Responsibility: Stakeholders, Publics, and the Public Sphere, Corporate Communication: An International Journal, Vol (13), No (2), PP 135-146.
66. Islam, S., Kunifuji, S., Hayama, T., and Miura, M., (2013), Knowledge sharing practices among doctoral students in JAIST to enhance research skills, Knowledge Management & E-Learning, Vol (5), No (2), PP 170-185.
67. Kalla, H. K., (2005), Integrated internal communications: a multi-disciplinary perspective, Corporate Communications: An International Journal, Vol (10), No(4), PP 302-314.
68. Kasper, H., Lehrer, M., Muhlbacher, J., and Muller, B., (2013), On the different worlds of intra-organizational knowledge management: Understanding idiosyncratic variation in MNC cross-site knowledge-sharing practices, International Business Review, Vol (22), PP 326-338.
69. Kenneth, L., (2008), The Execution Void: Filling the Role of the Chief Strategy Officer, Journal of Strategic Leadership, Vol (1), No (1), PP 56-64.
70. Kenney, J.M and Gudergan, S., (2006), Knowledge integration in organizations: an empirical assessment, Journal of Knowledge Management, Vol (10), No (4), PP 43-58.

71. Kim, Y., Song, S., Sambamurthy, V., and Lee, Y, (2012), Entrepreneurship, Knowledge Integration Capability, and Firm Performance: An Empirical Study, Information Systems Frontiers, Vol (14), No (5), PP 1047–1060.
72. Koch, A., (2011), Firm-internal knowledge integration and the effects on innovation, Journal of Knowledge Management, Vol (15), No (6), PP 984-996.
73. Kodama, M., (2011), Managing Organizational Boundaries: New Organizational Architecture through Teams of Boundaries, 情報科学研究 (日本大学商学部)*.
74. Kogut, B., and Zander, U., (1992), Knowledge of the firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology, Organization Science, Vol (3), No (3), PP 383-97.
75. Kotler, P., and Zaltman, G., (1971), Social Marketing: An Approach to Planned Social Change, Journal of Marketing, No (35), PP 3-12.
76. Krzakiewicz K., and Cyfert, S., (2014), The Strategic Dimension of the Dynamic Capabilities of Enterprises, Management, Vol (18), No (2), PP 7-18.
77. Kucharčíková, A., (2011), Human Capital: Definitions and Approaches, Human Resources Management & Ergonomics, Vol (5), No (2), PP 60-70.
78. Lang, J. C., (2004), Social Context and Social Capital as Enablers of Knowledge Integration, Journal of Knowledge Management, Vol (8), No (3), PP 89-105.
79. Lenart, R., (2014), Operationalization of Absorptive Capacity, International Journal of Contemporary Management, Vol (13), No (3), PP 86-94.
80. Lestari, H. W., Dimiyati, D., and Shihab, M., (2017), Strategic Communications and Corporate Branding: A Study of Jebsen & Jessen Indonesia Group, Media Tor, Vol (10), No (1), PP 37-52.
81. Lim, Y. J., (2015), Theorizing Strategic Communication in Parsimony from the U.S. government perspective, KOME – An International Journal of Pure Communication Inquiry, Vol (3), No (1), P 1-15.
82. Lin, M., and Chen, C., (2008), Integration and Knowledge Sharing: Transforming to long-term Competitive Advantage, International Journal of Organizational Analysis, Vol (16), No (1/2), PP 83-108.
83. Lin, T., Cheng, K., and Wu, S., (2014), Knowledge Integration in ISD Project Teams: A Transactive Memory Perspective, Open Journal of Business and Management, Vol (2), No (4), PP 360-371.
84. Lin, Y., and Yu Wu, L., (2014), Exploring the Role of Dynamic Capabilities in Firm Performance Under the Resource-Based View Framework, Journal of Business Research, Vol (67), No (3), PP 407- 413.
85. Littlewood, W., (2004), The task-based approach: some questions and suggestions , ELT Journal, Vol (58), No (4), PP 319-326.

* مجلة بحوث العلوم المعلوماتية (كلية التجارة بجامعة نيهون)

- 86.López, S. P., Peón, J. M., and Ordás, C. J., (2009), Information Technology as an Enabler of Knowledge Management: An Empirical Analysis, Knowledge Management and Organizational Learning, Annals of Information Systems, No (4), PP 111-129.
- 87.Mădălina, Ș. S., (2017), The Managerial Communication - The Link Between The Identity of The Organization And The Reputation Of The Organization, University of Târgu Jiu, Economy Series, No (1), PP 176-180.
- 88.MaËrtensson, M., (2000), A critical review of Knowledge management as a management tool, Journal of Knowledge Management, Vol (4), No (3), PP 204-216.
- 89.Maijanen, P., and Jantunen, A., (2016), Dynamics of dynamic capabilities – the case of public broadcasting, International Journal of Business Excellence, Vol (9), No (2), PP 135-155.
- 90.Majid, S., and Wey, S. M., (2009), Perceptions and Knowledge Sharing Practices of Graduate Students In Singapore, International Journal of Knowledge Management, Vol (5), No (2), PP 21-32.
- 91.Marian, V., (2017), Differentiators of Organizational Dynamism, Economic Sciences Series, Vol (17), No (2), PP 348-353.
- 92.McAdam, R., and McClelland, J., (2002), Individual and team- based idea generation within innovation management: organizational and research agendas, European Journal of Innovation Management, Vol (5), No (2), PP 86-97.
- 93.McDonough, III E., Kahn, K., and Barczak, G., (2001), An investigation of the use of global, virtual, and colocated new product development teams, The Journal of Product Innovation Management, Vol (18), No (2), PP 110-120.
- 94.Murphy, D. M., (2008), The Trouble with Strategic Communication-(s), Issue paper, Vol (2), No (8), Center for Strategic Leadership (CSL), U.S. Army War College.
- 95.Nahapiet, J., and Ghoshal, S., (1998), Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage, Academy of Management Review, Vol (23), No (2), PP 242-266.
- 96.Newell, S., Tansley, C., and Huang, J., (2004), Social Capital and Knowledge Integration in an ERP Project Team: The Importance of Bridging AND Bonding, British Journal of Management, Vol (15), PP 43-57.
- 97.Nielsen, A., (2006), Understanding dynamic capabilities through knowledge management, Journal of Knowledge Management, Vol (19), No (3), PP 59-71.
- 98.Nieves , J., and Haller, S., (2014), Building Dynamic Capabilities through Knowledge Resources, Tourism Management, No (40), PP 224-232.
- 99.O'Reilly, C., and Tushman, M., (2008), Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma, Research in Organizational Behavior, Vol (28), PP 185-206.

- 100.Okhuysen, G.A., and Eisenhardt, K. M., (2002), Integrating knowledge in groups: How formal interventions enable flexibility, Organizational Science, Vol (13), No (4), PP 370-386.
- 101.Oliver, C., (1993), Organizational Boundaries: Definitions, Functions, and Properties, Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol (10), No (1), PP 1-17.
- 102.Overton-de Klerk, N., and Oelofse, E., (2010), Poor communities as corporate stakeholders: a bottom-up research approach, Journal Communicatio, Vol (36), No (3), PP 388- 408.
- 103.Özkan, A., (2015), The Role of Strategic Communication Management in Nation Brand Building, Online Journal of Communication and Media Technologies, Vlo (5), No (4), PP 174-183.
- 104.Ozler, H., Özler, E. D., and Gümüştekin, E. G., (2006), The relationship Between Knowledge Sharing and Rewarding under the Scope of Interaction Mechanisms in Organizations, Gazi University Business and Management Faculty Review, Vol (8), No (2), PP 137-151.
- 105.Paulin, D., and Suneson K., (2012), Knowledge Transfer, Knowledge Sharing and Knowledge Barriers – Three Blurry Terms in KM, The Electronic Journal of Knowledge Management Vol (10), No (1), PP 81-91.
- 106.Pavlou, P., and El Sawy, O., (2011), Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities, Journal of the Decision Sciences Institute, Vol (42), No (1), PP 239-272.
- 107.Prieto, I., and Smith, M., (2006), Dynamic Capabilities and the Role of Organizational Knowledge: an Exploration, European Journal of Information Systems, Vol (15), No (6), PP 500-510.
- 108.Raupp, J., (2011), Organizational communication in a networked public sphere, SCM Studies in Communication/Media 0(1), PP 73-93.
- 109.Rengkung, L., (2018), Modelling of Dynamic Capabilities: A System Dynamics Approach, Academy of Strategic Management Journal, Vol (17), No (5), PP 1-14.
- 110.Revilla, E., and Villena, V., (2012), Knowledge integration taxonomy in buyer–supplier relationships: Trade-offs between efficiency and innovation, International Journal of Production Economics, Vol (140), No (2), PP 854-864.
- 111.Robert, L., Dennis, A., and Ahuja, M., (2008), Social Capital and Knowledge Integration in Digitally Enabled Teams, Information Systems Research, Vol (19), No (3), PP 314-334.
- 112.Rode, V., and Vallaster, C., (2005), Corporate branding for start-ups: the crucial role of entrepreneurs, Corporate Reputation Review, Vol (8), No (2), PP 121-135.
- 113.Ruao, T., and Kunsch, M., (2014), Organizational and Strategic Communication: Editorial Introduction, Comunicação e Sociedade, Vol (26), PP 14-20.
- 114.Rundquist, J., (2012), The Ability To Integrate Different Types of Knowledge and Its Effect on Innovation Performance, International Journal of Innovation Management, Vol (16), No (2), PP 1-32.

- 115.Rus, D., (2014), Technical communication as strategic communication characteristics of the English technical discourse, Procedia Technology, Vol (12), PP 654 – 658.
- 116.Salomo, S., Keinschmidt, E., and Brentani, U., (2010), Managing New Product Development Teams in a Globally Dispersed NPD Program, Journal of Product Innovation Management, Vol (27), No (7), PP 955-971.
- 117.Sankowska, A., and Söderlund, J., (2015), Trust, reflexivity and knowledge integration: Toward a conceptual framework concerning mobile engineers, human relations, Vol (68), No (6), PP 973-1000.
- 118.Santos, F., and Eisenhardt, K., (2005), Organizational Boundaries and Theories of Organization, Organization science Vol (16), No (5), PP 491-508.
- 119.Sattar, S., (2012), Exploring Knowledge Management Practices, International Journal of Learning & Development, Vol (2), No (1), PP 330-352.
- 120.Schilke, O., Hu, S., and Helfat, C., (2018), Quo Vadis, Dynamic Capabilities? A Content-Analytic Review of The Current State of Knowledge and Recommendations for Future Research, Academy of Management Annals, Vol (12), No (1), PP 390-439.
- 121.Schreyögg, G., and Kliesch, M., (2007), How Dynamic Can Organizational Capabilities Be? Towards A Dual-Process Model of Capability Dynamization, Strategic Management Journal, Vol (28), No (9), PP 913–933.
- 122.Seyitoğlu, F., (2015), The Role of Strategic Communication in Hospitality Industry: The Case of Antalya, Journal of Social Science Studies, Vol (2), No (2), PP 16-33.
- 123.Smith, M., and Prieto, I., (2008), Dynamic Capabilities and knowledge Management: an Integrative Role for Learning?, British Journal of Management, Vol (19), No (3), PP 235-249.
- 124.Sohrabi, B., Vanani, I., and Qorbani, D., (2012), An Integrative View of Knowledge Sharing Impact on E-Learning Quality: A Model for Higher Education Institutes, International Journal of Enterprise Information Systems, Vol (8), No (2), PP 14-29.
- 125.Strayer, D., Power, M., Fagan, W., Pickett, S., and Belnap, J., (2003), A Framework for a Theory of Ecological Boundaries, Bioscience, Vol (53), No (8), PP 723-729.
- 126.Teece, D., and Pisano, G., (1994), The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction, Industrial and Corporate Change, Vol (3), No (3), PP 537-556.
- 127.Teece, D., Pisano, G., and Shuen, A., (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, Strategic Management Journal, Vol (18), No (7), PP 509-533.
- 128.Thomas, G. F., and Stephens, K. J., (2015), An Introduction to Strategic Communication, International Journal of Business Communication, Vol (52), No (1), PP 3-11.

- 129.Tondolo, V., and Bitencourt, C., (2014), Understanding Dynamic Capabilities from Its Antecedents, Processes and Outcomes, Brazilian Business Review, Vol (11), No (5), PP 122-144.
- 130.Toubia, O., (2006), Idea Generation, Creativity, and Incentives, Marketing Science, Vol (25), No (5), PP 411-425.
- 131.Tsai, K., Liao, Y., and Hsu, T., (2015), Does the use of knowledge integration mechanisms enhance product innovativeness?, Industrial Marketing Management, Vol (46), PP 214-223.
- 132.Vasile, A. C., (2014), Strategic Communication in Multinational Companies, SEA- Practical Application of Science, Vol (2), No (3), PP 663-667.
- 133.Verčič, D., (2016), Why Invest in Strategic Communication? Because It Creates Value, Communication Management Review, Vol (1), No (1), PP 28-40.
- 134.Vlăduțescu, Ș., Budică, I., Dumitru, A., and Stănescu G.C., (2015), Functions and Forms Of Managerial Communication, Polish Journal of Management Studies, Vol (12), No (2), PP 191-201.
- 135.Wallim, M and Krogh, G., (2010), Organizing for Open Innovation:: Focus on the Integration of Knowledge, Organizational Dynamics, Vol (39), No (2), PP 145-154.
- 136.Wang Sh., and Noe, R. N., (2010), Knowledge sharing: A review and directions for future research, Human Resource Management Review, No (20), PP 115-131.
- 137.Wang, C., and Ahmed, P., (2007), Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda, International Journal of Management Reviews, Vol (9), No (1), PP 31-51.
- 138.Werder, K., and Holtzhausen, D., (2009), An Analysis of the Influence of Public Relations Department Leadership Style on Public Relations Strategy Use and Effectiveness, Journal of Public Relations Research, Vol (21), No (4), PP 404-427.
- 139.Wilden, R., Devinney, T., and Dowling, G., (2016), The Architecture of Dynamic Capability Research Identifying the Building Blocks of a Configurational Approach, The Academy of Management Annals, Vol (10), No (1), PP 997-1076.
- 140.Wollersheim, J., and Heimeriks, K., (2016) Dynamic Capabilities and Their Characteristic Qualities, Organization Science, Vol (27), No (2), PP 1-16.
- 141.Xin, J., and Zexia, L., (2018), Dynamic Capabilities And Innovation Performance: Findings From Knowledge-Intensive Service Enterprises In China, International Journal of Business and Management Invention, Vol (7), No (10), PP 37-50.
- 142.Zahra, S. A., and George, G., (2002), Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension, Academy of management Review, Vol (27), No (2), PP 185-203.

143. Zaidi, M., and Othman, S., (2012), Understanding the Concept of Dynamic Capabilities by Dismantling Teece, Pisano, and Shuen (1997)'s Definition, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol (2), No (8), PP 367-378.
144. Zerfass, A., and Huck, S., (2007), Innovation, Communication, and Leadership: New Developments in Strategic Communication, International Journal of Strategic Communication, Vol (1), No (2), PP107-122.
145. Zheng, W., Yang, B., and McLean, G. N., (2010), Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management, Journal of Business Research, Vol (63), No (7), PP 763-771.
146. Zollo, M., and Winter, S., (2002), Deliberate Learning and Evolution of Dynamic Capabilities, Organization Science, Vol (13), No (3), PP 339-351.
147. Zott, C., (2003), Dynamic capabilities and the emergence of intra-industry differential firm performance: insights from a simulation study, Strategic Management Journal, Vol (24), No (2), PP 97-125.

D. Conferences

1. Akinsanya, A., and Bach, C., (2014), Social Marketing: Concept and Application, Conference University of Bridgeport April 3-5, 2014, Bridgeport, CT, USA.
2. Feinberg, Y., (2011), Strategic communication, Proceedings of the Thirteenth conference on Theoretical Aspects of Rationality and Knowledge, university of Groningen, The Netherlands - July 12-14, PP 1-11.
3. Fredriksson, M., and Pallas, J., (2011), Strategic Communication as Translation and Institutional Work, The 61st Annual Conference of the International Communication Association, Boston, USA, PP 1-19.
4. Jin, X., and Kotlarsky, J., (2012), A Conceptual Framework of Knowledge Integration in Multisourcing Arrangements, Thirty Third International Conference on Information Systems, Orlando.
5. Kudryavtsev, D., Gavrilova, T., and Leshcheva, I., (2013), One approach to the classification of business knowledge diagrams: practical view, Proceedings of the Federated Conference on Computer Science and Information Systems, PP 1247–1253.
6. Liisa, M., and Anu, L., (2008), Multidisciplinary Collaboration and Organizational Boundaries in Finnish Polytechnics, CHER 20th Annual Conference, University of Tampere, Finland.
7. Loyola, W., (2006), Integrating organizational knowledge: contextual support, Balas Annual Conference for Key Factors On Latin America's Long-Term Development, 10-13 May, Lima, Peru.
8. Malik, A., and Nilakant, V., (2013), Knowledge integration as a driver of growth: the case of Indian IT firms, 3rd Biennial Conference of the Indian Academy of Management (IAM). Rethinking Management Theory & Practice in the Present Indian Economic Context (IIM Ahmedabad 12-14 December).

9. Olsson, E. M., Wismén, M., and Carlsson, S. A., (2006), Knowledge Integration and the Meaning of Boundary Activities, The First International Conference on Organizational Learning, Knowledge and Capabilities, 20-22 March, University of Warwick, United Kingdom.
10. Slabbert, Y., (2016), Collaboration, Continuity and Emergence: Change-Orientated Communication from A Postmodern Strategic Communication Perspective, 7th Biennial conference of the Academy of World Business, Marketing and Management Development 18-21 July, Krakow, Poland.
11. Slepian, J., and Koos, N., (2002), Knowledge Creation and Transfer Across Organizational Boundaries and Mindsets: Cross-Functional Teamwork in Functional Organizations, 3rd European Conference on Organizational Knowledge, Learning, and Capabilities – OKLC, 5 - 6 April, Athens, Greece.
12. Takhtravanchi, M., and Pathirage, C., (2015), The importance of tacit knowledge integration within traditional project environment : A critical review, Conference digital collection of the research output of the University of Salford, PP 1-15. usir.salford.ac.uk/35629/.
13. Xiao, DZ., Song, ZZ., Juan, RW., and Heng, X., (2008), A Model of Enterprise Knowledge Integration Capability, 4th IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology, 21-24 September, Bangkok, Thailand, IEEE Xplore Digital Library.
14. Yesil S., and Dereli S., (2013), An empirical investigation of organizational justice, knowledge sharing and innovation capability, 2nd International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol (75), PP 199-208.
15. Žitkienė, R., Kazlauskienė, E., and Deksnys, M., (2015), Dynamic Capabilities for Service Innovation, Management International Conference, Portorož, Slovenia, 28–30 May 2015.

E. Books

1. Ahern, C. C., (2008), Strategic communication, In L. L. Kaid and C. Holtz-Bacha (Eds.), Encyclopedia of political communication, PP 765-766, Thousand Oaks, CA: Sage.
2. Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T., and Kerr, S., (2002), The boundaryless organization: Breaking the chains of organizational structure, San Francisco, Jossey-Bass.
3. Bengtsson, L., Lakemond, N., Laursen, K., and Tell, F., (2011), Managing Knowledge Integration across Multiple Boundaries, in Book Knowledge Integration and Innovation: Critical Challenges Facing International Technology-Based Firms, edited by, Berggren, C., Bergek, A., Bengtsson, L., and Söderlund, J., Comp. by: Benedict Richard. PP 87-105.
4. Bentele, G., and Nothhaft, H., (2015), Strategic communication and the public sphere from a European perspective, in The Routledge Handbook of Strategic Communication, edited by Holtzhausen, D., and Zerfass, A., New York, Routledge, PP 53-73.
5. Champniss, G., and Vila, R., (2011), Brand Valued, London: John Wiley and Sons Ltd.

6. Cutlip, S. M., Center, A. J., and Broom, G. M. (1994), Effective public relations, 7 ed, Englewood Cliff, New Jersey, Prentice-Hall.
7. Daft, R., (2010), Understanding the Theory and Design of Organizations, 10th edition, South-Western, Cengage Learning, USA.
8. Duncan, T. R., (2002), IMC: Using Advertising and Promotion to Build Brands, New York: McGraw-Hill.
9. Engelstad, F., (2017), Strategic Communication and Institutional Change., In Fredrik Engelstad; Håkon Larsen; Jon Rogstad and Kari Steen-Johnsen (ed.), Institutional Change in the Public Sphere: Views on the Nordic Model. De Gruyter Open Ltd, Warsaw/Berlin.
10. Falkheimer, J., and Heide, M., (2018), Strategic Communication: An Introduction, Routledge, New York.
11. Farwell, J., (2012), Persuasion and power: the art of strategic communication, Washington , DC: Georgetown University Press.
12. Fill, C., and Jamieson, B., (2014), Marketing Communications, Edinburgh Business School, Heriot-Watt University, United Kingdom.
13. Fredriksson, M., and Pallas, J., (2015), Strategic Communication as Institutional Work, in The Routledge Handbook of Strategic Communication, edited by Holtzhausen, D., and Zerfass, A., New York, Routledge, PP 143-156.
14. Graves, H., and Graves, R., (2012), A Strategic Guide to Technical Communication, 2nd Edition, Edited by Karen Taylor, Printed in Canada.
15. Grunig, J. E. & Hunt, T., (1984), Managing Public Relations, New York: Holt, Rinehart and Winston.
16. Gubik, A., and Bartha, Z., (2014), The Significant Elements of Business Knowledge in the Internationalisation Process of the Visegrad Group Corporations, (chapter 2) In: N. Daszkiewicz & K. Wach (Eds.). Firm-Level Internationalization and Its Business Environment: Knowledge-Based and Entrepreneurial Approach. Gdańsk: Gdańsk University of Technology Publishing House , PP 19-33.
17. Habermas, J. (1989), The structural transformation of the public sphere: An inquiry into a category of bourgeois society (T. Burger, Trans.), MIT Press, Cambridge, MA.
18. Holtzhausen, D., and Zerfass, A., (2015), Strategic Communication Opportunities and Challenges of the Research Area, in The Routledge Handbook of Strategic Communication, edited by Holtzhausen, D., and Zerfass, A., New York, Routledge, PP 1-17.
19. Johnston, K. A., and Everett, J. L., (2015), Cultural Influences on Strategic Communication, in The Routledge Handbook of Strategic Communication, edited by Holtzhausen, D., and Zerfass, A., New York, Routledge, PP 157-171.
20. Krogh, V. G., Kazuo, I., and Ikujiro, N., (2000), Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation, New York: Oxford University Press, PP 25,29.
21. Lamb, C.W., Hair, J., and McDaniel, C. (2009). Essentials of Marketing, 6th Edition, South-Western Cengage Learning, Ohio, USA.

22. Lannon, J.M. and Gurak, L. J., (2014), Technical Communication, Thirteenth Edition, PEARSON, United States of America.
23. McNair, B., (2011), An Introduction To Political Communication, Fifth edition, Routledge, New York.
24. Owen, D., (1995), The Debate Challenge: Candidate Strategies in the New Media Age. In Presidential Campaign Discourse: Strategic Communication Problems. Edited by Kathleen E. Kendall. New York: State University of New York Press.
25. Pfeffermann, N., (2011), Innovation Communication as a Cross- Functional Dynamic Capability: Strategies for Organizations and Networks: Chapter in Strategies and Communications for Innovations: An Integrative Management View for Companies and Networks, Edit by Michael Hülsmann and Nicole Pfeffermann, Springer Berlin Heidelberg.
26. Roberts, J., (No Date), Writing for Strategic Communication Industries, The Ohio State University, Columbus, Ohio.
27. Self, C., (2015), Dewey, the public sphere and strategic communication, in The Routledge, Handbook of Strategic Communication, edited by Holtzhausen, D., and Zerfass, A., New York, Routledge, PP 74-92.
28. Strömbäck, J., and Kioussis, S., (2014), Strategic Political Communication in Election Campaigns, Chapter in Book, Political Communication , Edit by Reinemann, Carsten, Mouton de Gruyter, Berlin, PP 109-128.
29. Tallman, S., and Phene, A., (2017), Sourcing External Knowledge: Clusters, Alliances, and Acquisitions, The Oxford Handbook of Strategy Implementation, Edited by Hitt, M., Jackson, S., Carmona, S., Bierman, L., Shalley, C., and Wright, D., Printed by Sheridan Books Inc, United states of America.
30. Taylor, J. (1993), Rethinking the theory of organizational communication: how to read an organization, Norwood, Ablex publishing, New Jersey.
31. Verčič, D., Verčič, A.T., Sriramesh, K., and Zerfass, A., (2012), Public Relations and Communication Management: The State of the Profession Proceedings of the 19th International Public Relations Research Symposium BledCom, Pristop d.o.o., univerzitetna knjižnica, Ljubljana.
32. Werder, K. P., (2015), A Theoretical Framework for Strategic Communication Messaging, in The Routledge Handbook of Strategic Communication, edited by Holtzhausen, D., and Zerfass, A., New York, Routledge, PP 269-284.

F. Web Sites

1. Chesbrough, H., and Bogers, M., (2014), Explicating Open Innovation: Clarifying an Emerging Paradigm for Understanding Innovation (April 15, 2014). Henry Chesbrough, Wim Vanhaverbeke, and Joel West, eds. *New Frontiers in Open Innovation*. Oxford: Oxford University Press, Forthcoming (pp. 3-28), <https://ssrn.com/abstract=2427233>
2. Christensen, J., (No date), Company Branding and Company Storytelling—Corporate Branding, Storytelling and Image Recruitment in a Reflexive Network Society, www.kommunikationsforum.

3. Communication Leadership Institute, (2012), Strategic Communications, spinproject.org/article.
4. Haddad, M., and Bozdogan, K., (2009), Knowledge Integration in Large-Scale Organizations and Networks-Conceptual Overview and Operational Definition, Social Science Research Network, Electronic copy available at: <http://ssrn.com/abstract=1437029>.
5. Marrone, M., (2010), Searching for Mechanisms of Knowledge Integration in IT Operational Frameworks: The Case of ITIL, Working Papers on Information Systems, Vol (10), Article 127, PP 1-10. <http://sprouts.aisnet.org>.
6. Revilla, E., and Cury, T., (2008), Antecedents And Consequences of Knowledge Integration In Product Development. An Empirical Evidence, IE Business School Working Paper, citeseerx.ist.psu.edu.
7. Xiao, DZ., Song, ZZ., Juan, RW., and Heng, X., (2008), The Key Factors Affecting Knowledge Integration Capability, [IEEE Xplore Digital Library](http://ieeexplore.ieee.org).
8. Wei Liu, C., and Hung, P., (No date), Orchestrating Multi-level Knowledge Integration in an Organization: A Social-Cognitive Perspective, I-Shou University, Kaohsiung, Taiwan, scholar.google.com/scholar.

الملحق (١)

جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال
الدراسات العليا

الموضوع/ أنموذج استبيان آراء الخبراء في قياس صدق الاستبانة

أستاذي الفاضل

حضرة الأستاذ / الأستاذ المساعد الدكتور المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد ،،

يعتزم الباحث إجراء الدراسة الموسومة "أنماط الاتصالات الإستراتيجية وانعكاسها في بناء القدرات الدينامية، الدور الوسيط لخصائص التكامل المعرفي: دراسة ميدانية في جامعة الموصل" وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، ونظراً للمكانة العلمية المرموقة التي تتمتعون بها وما نتوسمه فيكم من خبرة ودراية في هذا المجال، نرجو قراءة العبارات والتفضل بإبداء رأيكم السديد حول الأبعاد والفقرات الواردة في الاستبانة، مع بيان الملاحظات التي من شأنها أن تخدم الدراسة، وفي ضوء المحاور الآتية :

- هل إن الفقرات تقيس أبعاد الدراسة الأساسية ؟
- مدى وضوح كل فقرة مدرجة تحت كل بعد، وقياس الغرض الذي وضعت من أجله ؟
- مدى انتماء كل فقرة لكل بُعد ؟
- مدى إمكانية إضافة فقرات أخرى الى الأبعاد المحددة أو استبعاد الفقرات غير المناسبة ؟

يرجى ملاحظة ما يلي :

- سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي
- الاستبانة موجهة الى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل، بوصف الجامعة ميدان إجراء الدراسة.

شاكرين تعاونكم معنا .. والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الباحث
طالب الدكتوراه
أيمن جاسم محمد الطائي

المشرف
الأستاذ الدكتور
معن وعد الله المعاضيدي

الملحق (٢)

جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال
الدراسات العليا

الموضوع/ استمارة استبانة

السادة المستبينة آراؤهم* المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تعدّ الاستمارة التي بين يديكم جزءاً من مشروع أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال والموسومة "أنماط الاتصالات الإستراتيجية وانعكاسها في بناء القدرات الدينامية: الدور الوسيط لخصائص التكامل المعرفي دراسة ميدانية في جامعة الموصل". وهذه الاستبانة مقياساً سيُعتمد عليه لأغراض البحث العلمي، وإن مشاركتكم ستنعكس بآثار إيجابية في إظهار هذه الدراسة بالمستوى الذي يطمح إليه الباحث.

لذا يرجى تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال، علماً أن الإجابات ستستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً فلا داعي لذكر الاسم، ونود أن ننوه لحضراتكم مشكورين بأن إهمال أي سؤال في الإجابة سيجعل هذا المقياس غير مكتمل، نشكر لكم حسن استجابتكم.. والله الموفق

شاكرين لكم تعاونكم
والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الباحث
طالب الدكتوراه
أيمن جاسم محمد الطائي

المشرف
الأستاذ الدكتور
معن وعدا الله المعاضيدي

* ملاحظة: الاستبانة موجهة إلى الأساتذة الأفاضل ممن هم بلقب علمي، أستاذ وأستاذ مساعد

أولاً. المعلومات العامة

١. الجنس

ذكر

أنثى

٢. التحصيل الدراسي:

دكتوراه

ماجستير

٣. العمر

٣٠-٣٥ سنة

٣٦-٤٠ سنة

٤١-٤٥ سنة

٤٦-٥٠ سنة

٥١-٥٥ سنة

٥٦ سنة فأكثر

٤. الموقع الوظيفي الحالي

رئيس جامعة

مساعد رئيس

عميد كلية

معاون عميد

رئيس قسم

تدريسي

٥. اللقب العلمي

أستاذ

أستاذ مساعد

ثانياً. متغيرات الدراسة

١. الاتصالات الإستراتيجية: الاتصالات التي تتراصف مع الإستراتيجية الكلية للمنظمة لتعزيز موقعها

الإستراتيجي في البيئة

أ- مشاركة المعرفة: عملية اتصال بين الأفراد والجماعات والمنظمات

ت	الفقرة	مقياس الاستجابة			
		لا أتفق بشدة	أتفق بشدة	محايد	لا أتفق
١	تُكلف إدارة جامعتنا منتسبيها ^١ من ذوي التجربة والخبرة لتوجيه المبتدئين				
٢	تقسم إدارة جامعتنا الموارد البشرية فيها إلى فرق عمل متخصصة باستمرار				
٣	تجعل إدارة جامعتنا من حالات الفشل السابقة دروساً يُمكن الاهتداء بها مستقبلاً				
٤	تعتمد إدارة جامعتنا تقانة المعلومات بوصفها أداةً للتشارك المعرفي				
٥	تُطور إدارة جامعتنا آليات مشاركة المعرفة باستمرار				
٦	توجد في جامعتنا عوامل محفزة لمشاركة المعرفة				

^١ منتسبي الجامعة (تدريسيون وموظفون)

ب- تكوين الأفكار: عملية تبحث المنظمة من خلالها عن الإبداع بما تقدمه من منتجات لزيائنها					
ت	الفقرة	مقياس الاستجابة			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق بشدة
٧	تمتلك إدارة جامعتنا الأفكار الجديدة وبما يؤهلها لإحداث التطوير المستهدف				
٨	تدعم إدارة جامعتنا الأفكار التي يقدمها منتسبيها				
٩	تتفتح إدارة جامعتنا على الأفكار المطروحة بغض النظر عن مصادرها				
١٠	تنظر إدارة جامعتنا إلى الأفكار المكتسبة بوصفها مصدراً لتطوير استراتيجية التعليم فيها				
١١	تُخزن جامعتنا الأفكار المطروحة لها لتوظيفها في الأوقات المناسبة				

ج- عبور الحدود التنظيمية: عملية تنظيم لتدفق الأنشطة عبر تخصصات، ووظائف، ومنظمات مختلفة					
ت	الفقرة	مقياس الاستجابة			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق بشدة
١٢	تشخص إدارة جامعتنا حدود عملها بمنظور شمولي				
١٣	تجعل إدارة جامعتنا من تدفق الأنشطة المختلفة مدخلاً لإقرار حالات التعاون بين كلياتها				
١٤	تتجز إدارة جامعتنا مهماتها اعتماداً على الاختلافات المعرفية المتوفرة في كلياتها				
١٥	تتجاوز إدارة جامعتنا أية معوقات للتشارك المعرفي عبر الفهم الواضح للحدود التنظيمية				
١٦	تعتمد إدارة جامعتنا إجراءات تُسهل من انجاز المهمات عبر تقليل تأثير الحدود المعرفية				
١٧	تتفاعل كليات جامعتنا مع بعضها لتطوير نماذج العمل المشترك				

د- العلامة التجارية ^٢ : المجموع الكلي لرموز المنظمة التي يتم نقلها إلى الجماهير المختلفة للمنظمة					
ت	الفقرة	مقياس الاستجابة			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق بشدة
١٨	يعكس شعار جامعتنا خصائص فريدة بالنسبة لأصحاب المصلحة ^٣ فيها (الحدائفة، التميز، الأداء العالي)				
١٩	تعمل إدارة جامعتنا على أن يكون شعارها مميزاً بين الجامعات الأخرى				
٢٠	تقوم إدارة جامعتنا بتوظيف شعارها في تسويق قضاياها الرئيسية				
٢١	تعمل إدارة جامعتنا لأن يكون شعارها أداة رئيسة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية المتعلقة بصيانة سمعتها				
٢٢	تجعل إدارة جامعتنا من شعارها أساساً للمزج بين مبادئها وقيمها ورصانة العملية التعليمية فيها				

^٢ لكون ميدان الدراسة الحالية (جامعة الموصل) وهي منظمة قطاع عام فسوف يعتمد الباحث مصطلح (شعار الجامعة) بدلاً من مصطلح (العلامة التجارية) في استمارة الاستبانة

^٣ أصحاب المصلحة هم من يتأثرون ويأثرون في المنظمة (جامعة الموصل) على نحو مباشر وغير مباشر أفراداً ومنظمات

هـ - استقطاب المعرفة الخارجية: اكتساب المعرفة من خارج المنظمة (السوق، المراكز البحثية، الجامعات)					
ت	الفقرة	مقياس الاستجابة			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق بشدة
٢٣	تستكشف إدارة جامعتنا الفرص الإستراتيجية عبر الحصول على المعرفة الخارجية				
٢٤	تعتمد إدارة جامعتنا مسارات متنوعة لاقتناص المعرفة من المصادر الخارجية				
٢٥	ترسخ إدارة جامعتنا علاقاتها مع المنظمات التي تعنى بالبحث والتطوير للحصول على المعرفة الخارجية				
٢٦	تعتمد إدارة جامعتنا شبكات للتحالفات الإستراتيجية الهادفة لاكتساب المعرفة من المصادر الخارجية				
٢٧	توظف إدارة جامعتنا مصادر المعرفة الخارجية لردم الفجوات المعرفية التي تعاني منها				

و- تكوين معرفة الأعمال: تمثل الأعمال التي يجب على المنظمة وقادتها امتلاكها، التي تجعل من المنظمة قادرة على تطوير أعمالها على نحو جيد ومنها (المعرفة بالمهارات الإدارية، المهارات التقنية)					
ت	الفقرة	مقياس الاستجابة			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق بشدة
٢٨	تتخرط إدارة جامعتنا في أية نشاطات تسهم في تطوير معرفة أعمالها				
٢٩	تمتلك إدارة جامعتنا معرفة أعمال تمكنها من أداء أعمالها				
٣٠	تشجع إدارة جامعتنا أسلوب التجربة الفردية لتطوير معرفة أعمالها				
٣١	تجعل جامعتنا من المخططات البيانية أداة لهيكل معرفة الأعمال فيها				
٣٢	تحفز إدارة جامعتنا الاتصالات بين منتسبيها بوصفها أحد العناصر لكسب معرفة الأعمال الخاصة بأنشطتها				

٢. خصائص التكامل المعرفي: الخصائص التي تستديم المنظمة عن طريقها مزاياها التنافسية

أ- كفاءة التكامل: المدى الذي تمتلك فيه المنظمة قدرة الوصول للمعرفة التي يمتلكها منتسبيها واستخدامها					
ت	الفقرة	مقياس الاستجابة			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق بشدة
٣٣	تستطيع إدارة جامعتنا الوصول إلى المعرفة التي يمتلكها منتسبيها				
٣٤	تستغل إدارة جامعتنا المعرفة التي يمتلكها منتسبيها على نحو تكاملي				
٣٥	تحرص إدارة جامعتنا على تحقيق حالة التوازن النسبي بين المعرفة المشتركة ^٤ لمنتسبيها وبين الحاجة إلى التنوع المعرفي				
٣٦	توظف إدارة جامعتنا حالات التقاطع المعرفي بين منتسبيها بوصفها مدخلاً لتكامل المجالات المعرفية المتعددة				
٣٧	تجعل إدارة جامعتنا من المعرفة المشتركة بوصفها مدخلاً لبناء معرفة جديدة				

^٤ مفاهيم، ومصطلحات مشتركة تُسهل فهم الأشياء

ب- نطاق التكامل: سعة (تعدد وتنوع) مجالات المعرفة التي تمتلكها المنظمة وتستمد منها قدراتها					
ت	الفقرة	مقياس الاستجابة			
		اتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق بشدة
٣٨	تمتلك إدارة جامعتنا نطاق واسع من المجالات المعرفية التي يُمكن استثمارها في أنشطتها				
٣٩	تصنف إدارة جامعتنا المعرفة المهيأة للتكامل وفقاً لمجالاتها				
٤٠	تُطور إدارة جامعتنا قدراتها المعرفية عبر توسيع نطاق المجالات المعرفية لديها				
٤١	تتكامل فروع المعرفة في جامعتنا مع بعضها البعض				
٤٢	تستطيع إدارة جامعتنا احتواء الصعوبات الناجمة من اتساع نطاق مجالاتها المعرفية				

ج- مرونة التكامل: قدرة المنظمة في الوصول إلى معرفة إضافية وإعادة ترتيب معرفتها الحالية					
ت	الفقرة	مقياس الاستجابة			
		اتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق بشدة
٤٣	تمتلك إدارة جامعتنا القدرة على إعادة ترتيب مواردها المعرفية على النحو الذي يصب في تحقيق أهدافها				
٤٤	تمتلك إدارة جامعتنا القدرة على اكتشاف الروابط بين المجالات المعرفية المختلفة لديها				
٤٥	لإدارة جامعتنا القدرة على التخلص من المعرفة المتكررة (الزائدة)				
٤٦	تحدث إدارة جامعتنا أسسها المعرفية باستمرار				
٤٧	تدمج إدارة جامعتنا ما هو جديد من مجالات المعرفة مع ما هو متوافر لديها				

٣. القدرات الدينامية: قدرة المنظمة على دعم تنافسيتها، واستعدادها للمستقبل في البيئة المتغيرة

أ- الاستشعار: قدرة المنظمة في تمييز الفرص والتهديدات في بيئتها					
ت	الفقرة	مقياس الاستجابة			
		اتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق بشدة
٤٨	تراقب إدارة جامعتنا على نحو دقيق التغيرات التي تحصل في بيئة عملها الخارجية				
٤٩	تمتلك إدارة جامعتنا القدرة لاكتشاف التغيرات التي تحصل في بيئتها الخارجية بالسرعة اللازمة				
٥٠	تشخص إدارة جامعتنا الآثار المترتبة للتغيرات البيئية على أنشطتها المختلفة				
٥١	تستطيع إدارة جامعتنا تفسير المعلومات الخاصة ببيئتها الخارجية لتحديد الأجزاء المهمة منها				
٥٢	تجعل إدارة جامعتنا من الإشارات الضعيفة في بيئتها مدخلاً لإقتناص الفرص غير المتوقعة				

ب- التعلم: قدرة المنظمة على التعلم من تجاربها السابقة وتجارب غيرها من المنظمات					
ت	الفقرة	مقياس الاستجابة			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق بشدة
٥٣	توفر إدارة جامعتنا فرص التعلم لمنتسبيها بعدالة				
٥٤	توظف إدارة جامعتنا آليات محددة في عمليات التعلم المنظمي للحصول على المعرفة				
٥٥	تطور إدارة جامعتنا على نحو مستمر آليات التعلم المعتمدة فيها				
٥٦	تدعم إدارة جامعتنا وجهات النظر الجديدة التي تعزز الحالات الإبداعية				
٥٧	تحفز إدارة جامعتنا تبادل المعلومات والمعرفة بين كلياتها لتعزيز عملية التعلم بين منتسبيها				

ج- إعادة التشكيل: قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها بإعادة ترتيب مواردها ولاسيما المعرفية بصيغ مختلفة					
ت	الفقرة	مقياس الاستجابة			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق بشدة
٥٨	تحول إدارة جامعتنا المعرفة المتاحة لها إلى موارد جديدة باستمرار				
٥٩	تمزج إدارة جامعتنا عناصر القدرة لديها بطرائق مختلفة				
٦٠	تعيد إدارة جامعتنا ترتيب معرفتها السابقة بصيغ جديدة				
٦١	تجري إدارة جامعتنا تعديلات مستمرة في أنظمتها وإجراءاتها				
٦٢	تطور إدارة جامعتنا باستمرار نماذج جديدة للعمل				

د- الانتهاز: قدرة المنظمة على استثمار الفرص التي تتاح لها في بيئتها					
ت	الفقرة	مقياس الاستجابة			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق بشدة
٦٣	توظف إدارة جامعتنا الحلول المناسبة لاستغلال الفرص البيئية				
٦٤	تستخدم إدارة جامعتنا نماذج العمل الجديدة بنجاح في استثمار الفرص المتاحة في بيئتها الخارجية				
٦٥	تستثمر إدارة جامعتنا مواردها العلاقاتية مع الأطراف المختلفة لتعزيز قدراتها على استثمار الفرص المتاحة لها				
٦٦	تهبئ إدارة جامعتنا الموارد المتاحة لاستثمار الفرص أو تجنب التهديدات البيئية				
٦٧	تستحضر إدارة جامعتنا آراء أصحاب المصلحة في تطوير أنشطتها				
٦٨	تُسخر إدارة جامعتنا الأفكار التي تحصل عليها من كلياتها في استغلال الفرص أو تجنب التهديدات البيئية				

الملحق (٣)

قائمة بأسماء السادة محكمي استمارة الاستبانة

ت	اسم السيد المحكم	اللقب العلمي	الاختصاص	مكان العمل
١	د. فائق مشعل قدوري	أستاذ	إدارة أعمال	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة تكريت
٢	د. أكرم أحمد رضا الطويل	أستاذ	إدارة أعمال	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل
٣	د. ميسر إبراهيم أحمد الجبوري	أستاذ	إدارة أعمال	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل
٤	د. درمان سليمان صادق	أستاذ	إدارة أعمال	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة دهوك
٥	د. سامي ذياب محل	أستاذ	إدارة أعمال	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة تكريت
٦	د. نوال يونس محمد آل مراد	أستاذ	إدارة أعمال	الكلية التقنية الإدارية / نينوى
٧	د. محمد عبدالوهاب العزاوي	أستاذ	إدارة أعمال	الكلية التقنية الإدارية / نينوى
٨	د. ثائر أحمد سعدون السمان	أستاذ	إدارة أعمال	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل
٩	د. أنيس أحمد عبدالله	أستاذ	إدارة أعمال	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة تكريت
١٠	د. عبد العزيز شويش عبد الحميد	أستاذ	إدارة أعمال	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة تكريت
١١	د. قاسم أحمد حنظل	أستاذ	إدارة أعمال	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة تكريت
١٢	د. سلطان أحمد خليف	أستاذ	إدارة أعمال	الكلية التقنية الإدارية / الجامعة التقنية الشمالية
١٣	د. حكمت رشيد سلطان	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة دهوك
١٤	د. نجلة يونس محمد آل مراد	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل
١٥	د. عادل ذاكر النعمة	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل
١٦	د. أحمد سليمان الجرجري	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	الكلية التقنية الإدارية/ الموصل
١٧	د. بشار ذنون الشكرجي	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل
١٨	د. ماجد محمد صالح	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	المعهد التقني - الموصل/ الجامعة التقنية الشمالية
١٩	د. رعد عدنان رؤوف	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل
٢٠	د. علاء عبدالسلام يحيى	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل
٢١	د. سعد فاضل عباس	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة دهوك
٢٢	د. علاء أحمد حسن الجبوري	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل
٢٣	د. علي عبد الستار الحافظ	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل
٢٤	د. عادل محمد عبدالله	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل
٢٥	د. بسام عبد الرحمن يوسف	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل
٢٦	د. أحمد علي حسين	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة تكريت
٢٧	د. عامر اسماعيل حديد الحياي	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل

٢٨	د. ايمان بشير أبو رذن	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل
٢٩	د. مجيد حميد مجيد	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	الكلية التقنية الإدارية / الجامعة التقنية الشمالية
٣٠	د. منذر خضر يعقوب المهدي	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل
٣١	د. أحمد يونس السبعائي	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل

الملحق (٤)

الدراسة الاستطلاعية

بهدف تحديد مشكلة الدراسة ميدانياً للوقوف على واقع تسخير أنماط الاتصالات الإستراتيجية وتطوير خصائص التكامل المعرفي في جامعة الموصل لتطوير قدراتها الدينامية على النحو الذي يمكنها من تحقيق استجابة سريعة لمتطلبات بيئتها، فقد لجأ الباحث إلى إجراء دراسة استطلاعية أولية على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل في عدد من كلياتها، وأقسامها العلمية، إذ تم مراعاة نسبة كل لقب علمي إلى مجموع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل بكافة ألقابهم وبحسب إحصائية التدريسيين لسنة (٢٠١٩) التي تم الحصول عليها من قسم الدراسات والتخطيط في رئاسة جامعة الموصل، وقد تم توزيع (١٠٠) استمارة استبانة وكانت عدد الاستمارات الصالحة للتحليل هي (٩٥) استمارة أي بنسبة استجابة (٩٥%)، ويعرض الجدول (١) خصائص الأفراد المبحوثين في الدراسة الاستطلاعية:

الجدول (١)

خصائص أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية

الجنس											
ذكر						أنثى					
العدد		النسبة %		العدد		النسبة		العدد		النسبة	
٦٥		٦٨,٤٢		٣٠		٣١,٥٨					
الشهادة (التحصيل العلمي)											
دكتوراه						ماجستير					
العدد		النسبة %		العدد		النسبة		العدد		النسبة	
٥٨		٦١,٠٥		٣٧		٣٨,٩٥					
العمر											
٣٥ فأقل		٤٠-٣٦		٤٥-٤١		٥٠-٤٦		٥٥-٥١		٥٦ فأكثر	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
١٩	٢٠	٩	٩,٤٧	٢٢	٢٣,١٦	١٩	٢٠	١٤	١٤,٧٣	١٢	١٢,٦٤
الموقع الوظيفي الحالي											
رئيس جامعة		مساعد رئيس جامعة		عميد كلية		معاون عميد كلية		رئيس قسم		تدريسي	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
.....	٩٥	١٠٠
اللقب العلمي											
أستاذ		أستاذ مساعد		مدرس		مدرس مساعد					
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
٧	٧,٣٧	٢٤	٢٥,٢٦	٣٩	٤١,٠٥	٢٥	٢٦,٣٢				

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

وبغرض تحديد المؤشرات الأولية التي سيتم الاستناد إليها في تأطير مشكلة الدراسة ميدانياً، تم استخدام بعض المؤشرات الإحصائية ومنها، النسب المئوية لاتفاق وعدم اتفاق عينة الدراسة الاستطلاعية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لها، وبعد جمع البيانات وتحليلها عن طريق البرمجية الإحصائية (SPSS v.21) ظهرت نتائج وصف وتشخيص متغيرات الدراسة الاستطلاعية كما يأتي:

أولاً. وصف وتشخيص الأبعاد الفرعية لمتغير أنماط الاتصالات الإستراتيجية

الجدول (٢)
التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية
لأنماط الاتصالات الإستراتيجية / الدراسة الاستطلاعية

نمط مشاركة المعرفة												
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.18	3.01	8.42	8	30.53	29	25.26	24	23.16	22	12.63	12	X ₁
1.00	2.97	5.26	5	29.47	28	32.63	31	27.37	26	5.26	5	X ₂
0.97	2.86	7.37	7	29.47	28	35.79	34	24.21	23	3.16	3	X ₃
0.90	2.83	5.26	5	33.68	32	34.74	33	25.26	24	1.05	1	X ₄
1.02	2.95	4.21	4	30.53	29	41.05	39	13.68	13	10.53	10	X ₅
0.88	2.96	3.16	3	25.26	24	48.42	46	17.89	17	5.26	5	X ₆
0.99	2.93	5.61		37.57				21.92		6.31		المؤشر الكلي
		43.18						28.23				
نمط تكوين الأفكار												
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.93	2.92	7.37	7	22.11	21	44.21	42	23.16	22	3.16	3	X ₁
0.97	2.90	7.37	7	24.21	23	45.26	43	16.84	16	6.32	6	X ₂
0.88	2.86	6.32	6	25.26	24	46.32	44	20	19	2.11	2	X ₃
0.98	3.02	5.26	5	27.37	26	31.58	30	31.58	30	4.21	4	X ₄
0.88	3.00	3.16	3	23.16	22	50.53	48	16.84	16	6.32	6	X ₅
0.86	2.94	5.89		24.42				21.68		4.42		المؤشر الكلي
		30.31						26.1				
نمط عبور الحدود المنظمة												
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.00	2.80	10.53	10	27.37	26	36.84	3	22.11	21	3.16	3	X ₁
0.96	3.06	2.11	2	28.42	27	38.95	37	22.11	21	8.42	8	X ₂
0.99	2.90	6.36	6	29.47	28	36.84	35	22.11	21	5.26	5	X ₃
0.82	2.93	2.11	2	27.37	26	48.42	46	18.95	18	3.16	3	X ₄
0.96	2.85	9.47	9	22.11	21	46.32	44	17.89	17	4.21	4	X ₅
0.91	2.89	6.32	6	25.26	24	44.21	42	21.05	20	3.16	3	X ₆
0.94	2.90	6.15		26.66				20.70		4.56		المؤشر الكلي
		32.81						25.26				

نمط العلامة التجارية												
الفقرات	مقياس الاستجابة											الانحراف المعياري
	أتفق بشدة		أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		الوسط الحسابي	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
X ₁	2	2.11	12	12.63	38	40	38	27.37	6	5.26	2.66	0.84
X ₂	8	8.42	19	20	36	37.89	26	27.37	6	6.32	2.96	1.03
X ₃	7	7.37	23	24.21	37	38.95	22	23.16	6	6.32	3.03	1.01
X ₄	3	3.16	24	25.26	36	37.89	27	28.42	5	5.26	2.92	0.93
X ₅	5	5.26	19	20	30	31.58	30	31.58	11	11.58	2.75	1.06
المؤشر الكلي	5.26		16.42					30.10		6.94	2.86	0.97
										37.04		
نمط استقطاب المعرفة الخارجية												
الفقرات	مقياس الاستجابة											الانحراف المعياري
	أتفق بشدة		أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		الوسط الحسابي	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
X ₁	4	4.21	18	18.95	44	46.32	26	27.37	3	3.16	2.93	0.87
X ₂	5	5.26	23	24.21	36	37.89	28	29.47	3	3.16	2.98	0.93
X ₃	6	6.32	20	21.05	35	36.48	28	29.47	6	6.32	2.91	1.00
X ₄	6	6.32	19	20	37	38.95	29	30.53	4	4.21	2.93	0.96
X ₅	4	4.21	26	27.37	37	38.95	22	23.16	6	6.32	3.00	0.96
المؤشر الكلي	5.26		22.31					28		4.63	2.95	0.94
										32.63		
نمط تكوين معرفة الأعمال												
الفقرات	مقياس الاستجابة											الانحراف المعياري
	أتفق بشدة		أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		الوسط الحسابي	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
X ₁	7	7.37	27	28.42	23	24.21	32	33.68	6	6.32	2.96	1.08
X ₂	7	7.37	25	26.32	29	30.53	29	30.53	5	5.26	3.00	1.04
X ₃	3	3.16	21	22.11	34	35.79	31	32.63	6	6.32	2.83	0.95
X ₄	4	4.21	20	21.05	30	31.58	36	37.89	5	5.26	2.81	0.97
X ₅	6	6.32	25	26.32	35	36.84	21	22.11	8	8.42	3.00	1.04
المؤشر الكلي	5.68		24.84					31.36		6.31	2.92	1.01
										37.67		

تشير معطيات الجدول (٢) أن المؤشر الكلي للأهمية النسبية لنسب الاتفاق (أتفق بشدة+ أتفق) لأفراد عينة الدراسة لأنماط الاتصالات الإستراتيجية قد انحصرت قيمها بين (21.68%) و (30.52%)، بينما انحصرت نسب عدم الاتفاق بين (30.31%) و (43.18%) وتعد نسب الاتفاق هذه لأفراد عينة الدراسة منخفضة مقارنةً بنسب عدم الاتفاق، أما النسب المتبقية فهي تعكس آراء الحياد لأفراد العينة، ويدعم تلك النتائج متوسطات حسابية انحصرت قيمها بين (2.86) و (2.95) وهذه المتوسطات لجميع الأنماط لم تتجاوز المتوسط الحسابي الفرضي البالغ قيمته (3)، ومن شأن ذلك أن يؤكد القصور أو عدم الوضوح في اعتماد الجامعة المبحوثة على الاتصالات الإستراتيجية بوصفها أداةً للحصول على المعلومات الإستراتيجية وتناقيلها بما يعزز من توليد وتكوين المعرفة الجديدة في الجامعة وكياناتها.

ثانياً. وصف وتشخيص متغير خصائص تكامل المعرفة

الجدول (٣)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لخصائص التكامل المعرفي / الدراسة الاستطلاعية

كفاءة تكامل المعرفة												
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.95	2.73	11.58	11	25.26	24	43.16	41	17.89	17	2.11	2	X ₁
0.88	3.00	5.26	5	20	19	47.37	45	24.21	23	3.16	3	X ₂
0.86	2.94	5.26	5	22.11	21	47.37	45	23.16	22	2.11	2	X ₃
0.91	2.66	5.26	5	44.21	42	33.68	32	12.63	12	4.21	4	X ₄
1.00	2.76	10.53	10	29.47	28	35.79	34	21.05	20	3.16	3	X ₅
0.92	2.81	7.57		28.21				19.78		2.59		المؤشر الكلي
		35.78						22.73				
نطاق تكامل المعرفة												
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.03	2.74	15.79	15	21.05	20	35.79	34	27.37	26	X ₁
1.05	2.97	9.47	9	22.11	21	34.74	33	28.42	27	5.26	5	X ₂
0.92	2.97	3.16	3	26.32	25	47.37	45	15.79	15	7.37	7	X ₃
0.81	2.85	8.42	8	14.74	14	61.05	58	14.74	14	1.05	1	X ₄
0.84	3.16	1.05	1	20	19	45.26	43	28.42	27	5.26	5	X ₅
0.93	2.93	7.57		20.84				22.94		3.78		المؤشر الكلي
		28.41						26.72				
مرونة تكامل المعرفة												
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.89	2.94	8.42	8	14.74	14	52.63	50	22.11	21	2.11	2	X ₁
0.98	2.98	4.21	4	27.37	26	42.11	40	17.89	17	8.42	8	X ₂
0.86	2.97	5.26	5	18.95	18	51.58	49	21.05	20	3.16	3	X ₃
1.22	2.81	16.84	16	24.21	23	30.53	29	17.89	17	10.53	10	X ₄
0.98	2.96	7.37	7	22.11	21	42.11	40	23.16	22	5.26	5	X ₅
0.98	2.93	8.42		21.47				20.42		5.89		المؤشر الكلي
		29.89						26.31				

يُقدم الجدول (٣) توضيحاً بأن المؤشر الكلي للأهمية النسبية لنسب الاتفاق (أتفق بشدة+ أتفق) لأفراد عينة الدراسة لخصائص التكامل المعرفي قد انحصرت قيمها بين (22.73%) و (26.72%)، بينما انحصرت نسب عدم الاتفاق بين (28.41%) و (35.78%) وتعد نسب الاتفاق هذه منخفضة نسبياً مقارنةً بنسب عدم الاتفاق وفقاً لأفراد العينة، ويدعم ذلك متوسطات حسابية انحصرت قيمها بين (2.81) و (2.93) وهذه المتوسطات لخصائص التكامل لم تبلغ قيمها قيمة المتوسط الحسابي الفرضي البالغة (3)، وهذا قد يُشير بأن هناك ضعف في تطوير وتعزيز خصائص التكامل للمعرفة التي تمتلكها، وانعكاساً لعدم الوضوح في ممارسة أنماط الاتصالات الإستراتيجية في الجامعة المبحوثة.

ثالثاً. القدرات الدينامية

الجدول (٤)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية
للقدرات الدينامية / الدراسة الاستطلاعية

قدرة الاستشعار													
الفقرات	مقياس الاستجابة											الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	أتفق بشدة		لا أتفق بشدة		محايد		أتفق		لا أتفق				
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
X ₁	3	3.16	22	23.16	39	41.05	22	23.16	9	9.47	0.98	2.87	
X ₂	6	6.32	24	25.26	37	38.95	19	20	9	9.47	1.04	2.98	
X ₃	3	3.16	16	16.84	47	49.47	25	26.32	4	4.21	0.84	2.88	
X ₄	5	5.10	17	17.35	45	45.92	26	26.53	5	5.10	0.92	2.90	
X ₅	3	3.16	20	21.05	36	37.89	27	28.42	9	9.47	0.98	2.80	
المؤشر الكلي	4.18		20.73						7.54		0.95	2.88	
	24.91								32.43				
قدرة التعلم													
الفقرات	مقياس الاستجابة											الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	أتفق بشدة		لا أتفق بشدة		محايد		أتفق		لا أتفق				
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
X ₁	5	5.26	20	21.05	41	43.16	20	21.05	9	9.47	1.00	2.91	
X ₂	4	4.21	17	17.89	39	41.05	23	24.21	12	12.63	1.02	2.76	
X ₃	6	6.12	29	29.59	38	38.78	22	22.45	3	3.06	0.93	3.13	
X ₄	4	4.21	22	23.16	44	46.32	21	22.11	4	4.21	0.89	3.01	
X ₅	2	2.04	27	27.55	35	35.71	28	28.57	6	6.12	0.94	2.90	
المؤشر الكلي	4.36		23.84						7.09		0.95	2.94	
	28.21								30.77				
قدرة إعادة التشكيل													
الفقرات	مقياس الاستجابة											الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	أتفق بشدة		لا أتفق بشدة		محايد		أتفق		لا أتفق				
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
X ₁	18	18.95	45	47.37	21	22.11	11	11.58	0.90	2.73	
X ₂	7	7.37	16	16.84	41	43.16	23	24.21	8	8.42	1.02	2.90	
X ₃	4	4.21	22	23.16	40	42.11	22	23.16	7	7.37	0.96	2.93	
X ₄	9	9.47	19	20	38	40	22	23.16	7	7.37	1.05	3.01	
X ₅	2	2.11	26	27.37	40	42.11	25	26.32	2	2.11	0.84	3.01	
المؤشر الكلي	4.63		21.26						7.37		0.95	2.91	
	25.89								31.16				
قدرة الانتهاز													
الفقرات	مقياس الاستجابة											الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	أتفق بشدة		لا أتفق بشدة		محايد		أتفق		لا أتفق				
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
X ₁	8	8.42	32	33.68	32	33.68	21	22.11	2	2.11	0.98	2.81	
X ₂	3	3.16	20	21.05	35	36.48	28	29.47	9	9.47	0.98	2.78	
X ₃	21	22.11	46	48.42	19	20	9	9.47	0.88	2.83	
X ₄	22	23.16	38	40	23	24.21	12	12.63	0.95	2.73	
X ₅	7	7.37	18	18.95	40	42.11	25	26.32	5	5.26	0.98	2.96	
X ₆	1	1.05	22	23.16	52	54.74	15	15.79	5	5.26	0.80	2.98	
المؤشر الكلي	3.33		23.68						7.36		0.92	2.84	
	27.01								30.34				

يبين المؤشر الكلي للأهمية النسبية لنسب الاتفاق (اتفق بشدة+ أتفق) لأفراد عينة الدراسة بشأن القدرات الدينامية وفق أبعادها المحددة، واستناداً إلى ما تعرضه بيانات الجدول (٤) أن قيم الاتفاق قد انحصرت بين (24.91%) و (28.21%)، بينما جاءت نسب عدم الاتفاق بين (30.34%) و (32.43%)، وهذا يؤشر أن نسب عدم الاتفاق هي أعلى من نسب الاتفاق وفقاً لآراء عينة الدراسة، وتأتي المتوسطات الحسابية التي انحصرت قيمها بين (2.84) و (2.94) بأقل من قيمة المتوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) لتدعم هذه النسب المنخفضة بنسب الاتفاق، وهذا يوضح بأن هناك محدودية من قبل إدارة جامعة الموصل في جهودها المبذولة لبناء وتطوير قدراتها الدينامية المطلوبة منها في تحقيق الاستجابة السريعة لبيئة عملها من أجل النمو والاستمرار والبقاء، ويأتي ذلك انعكاساً لعدم وضوح الجامعة المبحوثة في السعي نحو الحصول على المعلومات الإستراتيجية وتوليد المعرفة الجديدة التي من شأنها تعزيز التكامل المعرفي فيها وبما انعكس في ضعف خصائص ذلك التكامل.

يُلاحظ ومما تقدم بأن المؤشرات الأولية للدراسة الاستطلاعية بشأن متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية تعاني من ضعف وقصور في مستوى ممارستها وتوافرها في المنظمة المبحوثة ممثلةً بجامعة الموصل، بما يعزز من مشكلة الدراسة التي تبناها الباحث من جهة، ومن جهة أخرى تدعم التوجه نحو توسيع حجم عينة الدراسة للتأكد من حقيقة النتائج الأولية لهذه الدراسة الاستطلاعية، فضلاً عن حصر توزيع الاستبانة على أعضاء الهيئة التدريسية من حملة الألقاب العلمية ممن هم بدرجة (أستاذ وأستاذ مساعد) لتكون العينة أكثر تجانساً^١ لملاحظة مدى التغيير الذي سيحصل في نسب الاتفاق وعدم الاتفاق والمتوسطات الحسابية للأبعاد الفرعية لمتغيرات الدراسة، وما ستفرزه نتائج التحليل الإحصائي التي سيتم الاعتماد عليها في تحليل البيانات التي سيتم الحصول عليها من عينة الدراسة الموسعة للدراسة الحالية.

^١ تم تأشير هذه الملاحظة أيضاً من قبل بعض السادة محكمي استمارة الاستبانة، فضلاً عن المبررات التي تم ذكرها في مبررات اخيار العينة ضمن منهجية الدراسة.

الملحق (٥)

الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

أولاً. الاتساق الداخلي بين المتغيرات الفرعية لأنماط الاتصالات الإستراتيجية

		X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₄	X ₅
X ₁	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1					
X ₂	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.563** .000	1				
X ₃	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.568** .000	.504** .000	1			
X ₄	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.400** .000	.443** .000	.562** .000	1		
X ₅	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.492** .000	.530** .000	.584** .000	.583** .000		
X ₆	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.445** .000	.404** .000	.459** .000	.487** .000	.519** .000	1

		X ₇	X ₈	X ₉	X ₁₀	X ₁₁
X ₇	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1				
X ₈	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.593** .000	1			
X ₉	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.521** .000	.643** .000	1		
X ₁₀	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.570** .000	.632** .000	.614** .000	1	
X ₁₁	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.518** .000	.598** .000	.585** .000	.627** .000	1

		X ₁₂	X ₁₃	X ₁₄	X ₁₅	X ₁₆	X ₁₇
X ₁₂	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1					
X ₁₃	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.596** .000	1				
X ₁₄	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.468** .000	.524** .000	1			
X ₁₅	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.501** .000	.531** .000	.530** .000	1		
X ₁₆	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.472** .000	.443** .000	.514** .000	.620** .000	1	
X ₁₇	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.496** .000	.584** .000	.476** .000	.571** .000	.574** .000	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الاتساق الداخلي لمتغيرات نمط العلامة التجارية		X ₁₈	X ₁₉	X ₂₀	X ₂₁	X ₂₂
X ₁₈	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1				
X ₁₉	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.599** .000	1			
X ₂₀	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.483** .000	.594** .000	1		
X ₂₁	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.489** .000	.615** .000	.626** .000	1	
X ₂₂	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.508** .000	.611** .000	.620** .000	.654** .000	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الاتساق الداخلي لمتغيرات نمط استقطاب المعرفة الخارجية		X ₂₃	X ₂₄	X ₂₅	X ₂₆	X ₂₇
X ₂₃	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1				
X ₂₄	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.700** .000	1			
X ₂₅	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.626** .000	.644** .000	1		
X ₂₆	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.558** .000	.631** .000	.678** .000	1	
X ₂₇	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.571** .000	.590** .000	.620** .000	.628** .000	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الاتساق الداخلي لمتغيرات نمط تكوين معرفة الأعمال		X ₂₈	X ₂₉	X ₃₀	X ₃₁	X ₃₂
X ₂₈	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1				
X ₂₉	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.583** .000	1			
X ₃₀	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.537** .000	.503** .000	1		
X ₃₁	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.442** .000	.530** .000	.581** .000	1	
X ₃₂	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.501** .000	.519** .000	.517** .000	.592** .000	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ثانياً. الاتساق الداخلي بين المتغيرات الفرعية لبُعد خصائص تكامل المعرفة

الاتساق الداخلي لمتغيرات خاصة بكفاءة تكامل المعرفة		X ₃₃	X ₃₄	X ₃₅	X ₃₆	X ₃₇
X ₃₃	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1				
X ₃₄	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.606** .000	1			
X ₃₅	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.547** .000	.683** .000	1		
X ₃₆	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.520** .000	.642** .000	.644** .000	1	
X ₃₇	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.554** .000	.566** .000	.604** .000	.661** .000	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الاتساق الداخلي لمتغيرات خاصة نطاق تكامل المعرفة		X ₃₈	X ₃₉	X ₄₀	X ₄₁	X ₄₂
X ₃₈	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1				
X ₃₉	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.615** .000	1			
X ₄₀	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.515** .000	.556** .000	1		
X ₄₁	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.479** .000	.493** .000	.565** .000	1	
X ₄₂	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.495** .000	.503** .000	.610** .000	.637** .000	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الاتساق الداخلي لمتغيرات خاصة مرونة تكامل المعرفة		X ₄₃	X ₄₄	X ₄₅	X ₄₆	X ₄₇
X ₄₃	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1				
X ₄₄	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.717** .000	1			
X ₄₅	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.546** .000	.533** .000	1		
X ₄₆	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.470** .000	.502** .000	.495** .000	1	
X ₄₇	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.495** .000	.523** .000	.469** .000	.673** .000	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ثالثاً. الاتساق الداخلي بين المتغيرات الفرعية لبُعد القدرات الدينامية

الاتساق الداخلي بين المتغيرات الفرعية لفكرة الاستشعار		X ₄₈	X ₄₉	X ₅₀	X ₅₁	X ₅₂
X ₄₈	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1				
X ₄₉	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.675** .000	1			
X ₅₀	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.586** .000	.649** .000	1		
X ₅₁	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.575** .000	.622** .000	.601** .000	1	
X ₅₂	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.536** .000	.556** .000	.612** .000	.547** .000	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الاتساق الداخلي بين المتغيرات الفرعية لقدرة التعلم		X ₅₃	X ₅₄	X ₅₅	X ₅₆	X ₅₇
X ₅₃	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1				
X ₅₄	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.662** .000	1			
X ₅₅	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.605** .000	.613** .000	1		
X ₅₆	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.538** .000	.586** .000	.607** .000	1	
X ₅₇	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.520** .000	.565** .000	.620** .000	.696** .000	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الاتساق الداخلي بين المتغيرات الفرعية لقدره إعادة التشكيل		X ₅₈	X ₅₉	X ₆₀	X ₆₁	X ₆₂
X ₅₈	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1				
X ₅₉	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.736** .000	1			
X ₆₀	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.655** .000	.633** .000	1		
X ₆₁	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.556** .000	.566** .000	.652** .000	1	
X ₆₂	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.565** .000	.549** .000	.649** .000	.717** .000	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الاتساق الداخلي بين المتغيرات الفرعية لقدرة الانتهاء		X ₆₃	X ₆₄	X ₆₅	X ₆₆	X ₆₇	X ₆₈
X ₆₃	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1					
X ₆₄	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.705** .000	1				
X ₆₅	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.636** .000	.608** .000	1			
X ₆₆	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.602** .000	.666** .000	.671** .000	1		
X ₆₇	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.558** .000	.538** .000	.584** .000	.650** .000	1	
X ₆₈	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.576** .000	.613** .000	.595** .000	.654** .000	.694** .000	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق (٦)

وصف لميدان الدراسة (جامعة الموصل)^١

تُعد جامعة الموصل إحدى الجامعة الحكومية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، وتقع في محافظة نينوى / مركز قضاء الموصل، وهي واحدة من أكبر المراكز العلمية والبحثية في الشرق الأوسط، تأسست الجامعة في مطلع نيسان من العام (١٩٦٧)، وذلك استناداً إلى قانون تأسيسها ذي الرقم (١٤)، فقد كانت تضم خمس كليات سبقت تأسيسها، هي: (كلية الطب، وكلية الهندسة، وكلية العلوم، وكلية الزراعة، وكلية الآداب)، ثم نمت الجامعة ليكون عدد كلياتها (٢٤) كلية وأكثر من (١٠٠) قسماً، و (٧) مراكز بحثية وعدداً من المكاتب الاستشارية والمتاحف والعيادات والوحدات الفنية الداعمة، بلغ عدد أعضاء الهيئة التدريسية فيها من حملة شهادة الدكتوراه (٢٠٩٩) تدريسي، ومن حملة شهادة الماجستير (٢٠٨١)، وبلغ عدد موظفيها من غير التدريسيين (٣٩٢٢) موظفاً. وتمنح جامعة الموصل شهادة البكالوريوس على مستوى الدراسات الأولية، إذ بلغ عدد الطلبة المقبولين للعام الدراسي (٢٠١٨ - ٢٠١٩) (١٢٥٧٦) طالب وطالبة للدراسة الصباحية، و (٢١٢١) طالب وطالبة للدراسة المسائية، أما على مستوى الدراسات العليا فقد بلغ عدد الطلبة المقبولين في الجامعة (١٣١٨) طالب وطالبة، أما العدد الكلي لطلاب الدراسات العليا للعام نفسه فقد بلغ (٢٣١٦)، وبلغ العدد الكلي للطلبة المستمرين في الدراسة فهو (٣٩٧٦١) طالب وطالبة، وقد أسهمت الجامعة في تأسيس عدداً من الجامعات العراقية، فقد كان لها دورٌ مهم في تأسيس جامعة كركوك، ثم جامعة نينوى، وجامعة الحمدانية، وجامعة تلغفر. وللجامعة تقاليد مهمة على طريق تحقيق أهداف التعليم العالي التي هي إعداد الملاكات، ودعم حركة البحث العلمي، وخدمة المجتمع ومن هذه التقاليد الرائدة تجارب الممارسة الميدانية التي تنتقل منها فرق علمية من طلبة الكليات وأساتذتها إلى قرى منتخبة في نينوى لتقديم خدمات وقائية وعلاجية واستشارية في المجالات الصحية، والهندسية، والعلمية، والاقتصادية، والاجتماعية، والحضارية، وكذلك مسابقة الفنون الإبداعية ومسابقة القرآن الكريم. وللجامعة إصدارات مهمة منها (موسوعة الموصل الحضارية التي تابعت الموصل بين النشأة والعالم ١٩٥٨ في خمسة مجلدات، وموسوعة إعلام الموصل، والتقويم الفلكي)، فضلاً عن المجالات العلمية المتخصصة التي تهتم بنشر البحوث والدراسات العلمية للباحثين.

^١ تم الحصول على البيانات والمعلومات من قسم الدراسات والتخطيط في رئاسة جامعة الموصل، فضلاً عن الموقع الإلكتروني للجامعة على شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)

الملحق (٧)

مؤشرات نشأة الاتصالات الإستراتيجية

١. العدد المتزايد من المنظمات في أوربا، وجنوب أفريقيا، وأستراليا، ونيوزلندا، وأمريكا الشمالية التي استخدمت الاتصال الإستراتيجي لوصف وحداتها والخدمات التي يؤدونها، فضلاً عن الجامعات التي اعتمدت هذا المنهج، التي تمتد من جامعة كاليفورنيا في الولايات المتحدة إلى جامعة كولومبيا البريطانية في كندا، وجامعة الولاية الحرة في جنوب إفريقيا.
٢. استخدام العملاء (مجموعة ميرسر لاستشارات الموارد البشرية) للمصطلح لوصف خدماتها، في حين أن العديد من الوكالات والمجموعات الاستشارية الصغيرة أصبحت هي نفسها بوصفها مستشاراً في الاتصالات الإستراتيجية.
٣. نظم المعهد الوطني للعلاقات مع المستثمرين في الولايات المتحدة مركزها الخاص للاتصالات الإستراتيجية بوصفه مورداً لعلاقات المستثمرين ومحترفي اتصالات المنظمة الذين يبحثون عن المعلومات وأفضل الممارسات لتطوير خطط الاتصالات الإستراتيجية في منظماتهم.
٤. تبنت المنظمات غير الربحية الفكرة لوصف استخدامهم لأنشطة الاتصالات التي تدمج الدعوة والتنمية وتقديم التدريب في الاستخدامات الإستراتيجية للاتصال في المناقشات العامة بشأن القضايا.
٥. رابطة المحامين الأمريكية المرموقة، التي تمثل محامين أمريكيين، تدير لجنة دائمة معنية بالاتصالات الإستراتيجية، تمتلك سلطات قضائية بالإشراف على أولويات وأهداف الاتصالات الخاصة بالجمعية، وتطوير رسائل وخطط واستراتيجيات الاتصالات المتكاملة، وتطوير وتقييم المشروعات التوضيحية.
٦. رعاية الحملات الإعلامية يتحدثون عن الاتصالات الإستراتيجية بوصفها جهاز أو أداة مستخدمة في الحملات الصحية الدولية، وأداة لتشجيع النشاط البيئي، وأداة حاسمة في الاستجابة لوباء فيروس نقص المناعة البشرية (الآيدز). وفي الوقت نفسه تؤكد حكومة الولايات المتحدة على مبادرات الاتصالات الإستراتيجية في مكافحة المخدرات.
٧. تميز حكومة الولايات المتحدة الأمريكية الاتصالات الإستراتيجية بوصفها عنصر حاسم في الدبلوماسية العامة والتدخل العسكري في المناطق المضطربة مثل العراق وأفغانستان، والحاجة إلى الانخراط في مثل هذه الأنشطة بدعوة الآخرين إليها.
٨. أوصى تقرير للأمم المتحدة الذي اعتمد في عام (١٩٩٧) بإنشاء وظيفة الاتصال الإستراتيجي التي تهدف إلى جعل الأمم المتحدة أكثر قوة وفاعلية في الدعوة للبرامج،

- السياسات، وقيم أعضائها للتقدم وفي مختلف المؤسسات التابعة للأمم المتحدة، ومنها على سبيل المثال منظمة العمل الدولية في جنيف في تشغيل برامج الاتصالات الإستراتيجية.
٩. وضح قسم الاتصالات الإنمائية التابع للبنك الدولي أن الوحدة تدعم مهمة البنك المتمثل في إطار الحد من الفقر عن طريق تزويد الزبائن بالمشورة والأدوات التي يحتاجونها لتطوير وتنفيذ جهود الإصلاح الناجحة للمشروعات لصالح الفقراء باعتماد ممارسات الاتصالات الإستراتيجية.
١٠. في إفريقيا وأجزاء أخرى من العالم النامي، برز هدف الشراكة في مجال الاتصالات الصحية لتعزيز الصحة العامة في بلدان العالم النامي عن طريق برامج الاتصالات الإستراتيجية.
١١. تم استخدام الاتصالات الإستراتيجية على نحو مترادف للعلاقات العامة. ولكن أيضاً لإعادة تعريف الإقناع السياسي ولترويج خدمات الدعوة للتقاضي ولتمييز اتصالات الأزمات وترويج بناء العلامة التجارية، والاتصالات الإستراتيجية هي محور تركيز المنهج الحديث للاتصالات المنظمة.
١٢. اعتمدت الجامعات في الولايات المتحدة التي تقدم برامج الإعلانات والعلاقات العامة الاتصالات الإستراتيجية بوصفها مصطلحاً متماسكاً للمناهج الدراسية المتكاملة التي وضعت استراتيجيات مشتركة لهذه التخصصات، ومن بين تلك الجامعات التي اعتمدت هذا النهج (State Universities in Kansas, Kentucky, Minnesota, Missouri, Ohio, Miami University, Oklahoma, and Wisconsin). وفي الوقت نفسه، بدأت عدد من الجامعات الأخرى في جميع أنحاء العالم تقدم شهادات عليا وشهادات في هذا الموضوع، ومنها (Columbia, Lehigh, and Antioch-Seattle) في الولايات المتحدة الأمريكية، (the University of Central Lancashire) في المملكة المتحدة، فضلاً عن جامعة (the University of der Künste Berlin) في ألمانيا.
١٣. عقدت ورش عمل حول الاتصالات الإستراتيجية من قبل مجموعات مختلفة من المحترفين بدءاً من جمعية العلاقات الأمريكية في (٢٠٠٥)، والاتحاد الأوربي للتكنولوجيا الحيوية في (٢٠٠٦). وبدا أن الاتصالات الإستراتيجية هي محور تركيز على الأقل اثنان من المعاهد في الولايات المتحدة الأمريكية، الجامعة الأمريكية في واشنطن العاصمة التي تدير معهد الاتصالات الإستراتيجية للمنظمات غير الربحية لتوفير التدريب اللازم، كما يشجع اتحاد جامعة ولاية أريزونا للاتصال الاستراتيجي على إعداد البحوث، والتعليم، والنقاشات الاجتماعية العامة بشأن دور الاتصالات في مكافحة الإرهاب وتعزيز الأمن القومي، والانخراط بنجاح في الدبلوماسية العامة في جميع أنحاء العالم.

١٤. تأسيس مجلة تجارية مكتوبة تمارس المهنة تنشرها "Melcrum Publications"، فإدارة الاتصالات الإستراتيجية تجمع بين الممارسين في مجالات الاتصالات الداخلية والمنظمية، والموارد البشرية، وإدارة المعرفة وشبكات الانترنت، ومسؤولية المنظمات.
١٥. يستخدم العلماء في خطاب الاتصال مصطلح الاتصالات الإستراتيجية بوصفه عنواناً مهماً في الكتب الدراسية، و إطار للتحليل في التعبير بإقناع عن قصة معينة، وتتميز الاتصالات الاستراتيجية بوصفها عنصر مهم في عملية التواصل بين الأفراد والقادة.

Abstract

The Organizations today Faces a state of Rapid Fluctuations and continuous changes which require them to have the capacity to adapt with the interactive and participatory of community's requirements, So it needs to be entrances to go beyond the traditional frameworks in organizational and Strategic Communications Prospectus Development that Enhances in processes and Organizational Practices Formation that can be advantageous from their resources and contribute in their capabilities development, especially dynamic capabilities such as being one of the important issues that captured the attention of researchers and specialists in the field of strategic management, based on organizations preserved resources, particularly Imperceptible characteristics that are characterized by valuable resource (VRIN), as this issue considered one of the important and basic issues for organizations aiming to enhance their organizational performance .

Accordingly, this study aimed to identify how the organization can utilize the communications and knowledge as an intangible organizational resources for the dynamic capacity building of the Organization, through elucidation of strategic communication patterns implications in the dynamic capacity building by the intermediary role of the knowledge integration characteristics.

The researcher has built a model to provides an explanation of the relationships between the main and sub-main variables of the study implications (dependent and independent variables), represented by: strategic communications patterns (knowledge sharing pattern, concepts composition pattern, organizational limitations crossing pattern, traditional brand, attracting external knowledge pattern, business knowledge formation), and knowledge integration characteristics that includes (integration efficiency, scope of integration, integration

flexibility), and dynamic capabilities represented by its dimensions (expectation capacity, learning ability, reformation ability, and exploiting ability) .

In order to accomplish the study objectives, the questionnaire has been designed as the main tool in data collection for measuring the study variables and its dimensions which were covered through (68) items included in the questionnaire .

Mosul university was the current research field of the study, as one of the most important knowledgeable community organizations whereas survey number of the samples reached (384) of the University faculty's members, who have an academic degree as assistant professor and professor .

The data was analyzed using a number of statistical methods, with results extracted using computer software (SPSS. Ver. 19) and (Amos. Ver. 24), based on the description and diagnosis of the study variables and dimensions, and throughout testing the relationship between these variables and dimensions effect, according to the proposed scheme of the study, the study comes out with a number of conclusions most important of which there are significant statistical moral effects of the strategic communications patterns in dynamic capacity building directly, moreover, demonstrate that the characteristics of the knowledgeable integration has an intermediary role between strategic communication patterns and dynamic capacity constructive in the surveyed organization represented by Mosul University.

The study comes out with a number of recommendations highlighted the need for the university's administration to works and take advantage of the strategic communications content and their patterns, furthermore, using knowledge integration processes for building their dynamic capacity and dimensions, providing durability in the time of

knowledge. The study also recommended the need for the university administration to admit understanding of the current study topics, especially strategic communications concept which began to form in the middle of the second decade of the twentieth century and making it one of the disciplines that can be taught in the Business Administration Department.

**University of Mosul
College of Administration &
Economics**



**Patterns of strategic communications and
their reflection on the building of dynamic
capabilities: the intermediary role of the
knowledge integration characteristics
Field study at Mosul University**

Ayman Jasem Mohammad AL-Taee

**Ph.D. Dissertation
Business Administration**

**Supervised by
Prof. Dr. Ma'an Wa'adallah Al- Ma'adhedee**

2020A.D

1441 A.H

**University of Mosul
College of Administration &
Economics**

**Patterns of strategic communications and
their reflection on the building of dynamic
capabilities: the intermediary role of the
knowledge integration characteristics**

Field study at Mosul University

A Dissertation Submitted

Ayman Jasem Mohammad AL-Taee

To

The Council of Administration & Economic College at the
University of Mosul

In Partial Fulfillment of the Requirement

The Doctor of Philosophy

In

Business Administration

Supervised by

Prof. Dr. Ma'an Wa'adallah Al- Ma'adhedee

2020 A.D

1441 A.H