Journal of Economics and Administrative Sciences Vol.27 (NO. 126) 2021, pp. 70-85

Journal of Economics and Administrative Sciences (JEAS)

Available online at http://jeasiq.uobaghdad.edu.iq

تأثير استيعاب المعرفة في الوضوح الاستراتيجي – دراسة استطلاعية في وزارة النقل العراقية – شركة الخطوط الجوية العراقية

الباحث/ رياض كريم حسن
جامعة بغداد – كلية الادارة والاقتصاد
riyadhallami80@Gmail.com

اد. صلاح الدين عواد الكبيسي
جامعة بغداد – كلية الادارة والاقتصاد
salahalkubaisy@yahoo.com

Received:26/8/2020 Accepted : 13/9/2020 Published :FEBRUARY / 2021

هذا العمل مرخص تحت اتفاقية المشاع الابداعي نَسب المُصنَّف - غير تجاري - الترخيص العمومي الدولي 4.0
Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)

مستخلص البحث:

يهدف البحث إلى بناء تأطير معرفي متكامل لموضوعات البحث الأساسية، والمتمثلة بـ(استيعاب المعرفة، الوضوح الاستراتيجي) ومتغيراتها الأساسية، من خلال الاطلاع على أهم الطروحات العلمية الخاصة بهذه الموضوعات في الفكر الإداري، وتأطير المعرفة الموجودة فيها، في محاولة جادة لتقديم الإجابات الملائمة عن تساؤلات المعضلة الفكرية للبحث، وقد تم تطبيق البحث في شركة الخطوط الجوية العراقية والبالغ عدد موظفيها (1200) موظف، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في اجراء البحث، وقد تم توزيع (135) استبانة على رؤساء الاقسام ومعاونيهم ورؤساء الشعب والكباتن، وتم استرجاع (120) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي، أي بنسبة استرجاع بلغت (92%)، وقد استعمال الباحثان برنامجي (SPSS & AMOS) لغرض تحليل البيانات احصائياً، وتم استعمال الادوات الاحصائية المتمثلة بـ(النسب المئوية، التكرارات، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف) لغرض الحصول على النتائج الاحصائية، أذ تكمن الاثار العملية للبحث في النتائج التي أسفر عنها لمساعدة إدارة شركة الخطوط الجوية العراقية للاستفادة من طبيعة العلاقة الطردية بين اكتساب المعرفة والوضوح الاستراتيجي والاستمرار في اجراءاتها وعملياتها في مجال اكتساب المعرفة لتعزيز فرص خلق وضوح استراتيجي في مجال الاهداف واستعمال الموارد واجراءات وانشطة العمل نحو تطوير وتوسيع عمل الشركة , وتبرز قيمة البحث في توجهه لدعم منظمة حكومية تقدم خدماتها بشكل مباشر للمواطن العراقي فضلاً عن الاجانب , وقد توصل البحث إلى جملة من الاستنتاجات أهمها أن إدارة شركة الخطوط الجوية العراقية استطاعت استعمال عملية اكتساب المعرفة للاستكشاف والبحث والتطوير وتوظيف تكنلوجيا المعلومات في تعزيز الوضوح الاستراتيجي من خلال استعمال الموارد ووضوح الاهداف ووضوح اجراءات وانشطة العمل في رسم هيكل تنظيمي واضح .

المصطلحات الرئيسة للبحث: استيعاب المعرفة ، الوضوح الاستراتيجي ، اكتساب وفهم المعرفة ، الاستثمار المعرفي ، وضوح الأهداف ، وضوح الهيكل التنظيمي.

* نوع البحث : دراسة استطلاعية

** البحث مستل من رسالة ماجستير

المقدمة

تواجه المنظمات اليوم بصفة عامة وفي هذه المرحلة تحديات وصعوبات كبيرة في بيئة الاعمال التي تتسم بظروف ديناميكية وحالة اللاتأكد، والتي باتت صفة ملاصقة لها، ولعل الكثير من العوامل المتغيرة هي التي زودت بيئة الاعمال بهذه الصفات وعلى رأسها تصاعد حدة المنافسة، فضلا عن التقدم المتسارع في الابتكار وخصوصاً في مجال تكنولوجيا المعلومات، والتي اجبرت المنظمات على البحث عن فلسفة أعمق ورؤيا أشمل، تعتمد من خلالها على اختيار المجالات المناسبة التي تستطيع الاستمرار والبقاء وتحقيق النجاحات في عملها وبشكل استثنائي، وقد أصبح واضحاً ان من الاهمية ان تسعى المنظمات على ادراك هذه التحولات وتعتمد في تحقيق ادائها على مجموعة عوامل، اذ برز مفهوم استيعاب المعرفة كأحد المفاهيم الذي تبنته منظمات الاعمال في بداية التسعينات والذي من خلاله سعت الى تطوير المعرفة وامتلاكها كونها المحرك الأساسي لأنشطتها وعملياتها التي تحقق أهدافها والتي تكسب من خلالها الميزة تنافسية، وايضا يعد الوضوح الاستراتيجي كأحد الوسائل المستخدمة لمعرفة موقع المنظمات التنافسي البيئي والذي يتطلب منها ربط جميع الأنشطة والعمليات والموارد مع تطوير الاستراتيجية التي تحقق قيمة مثلى للمنظمة، لذلك جاء هذا البحث ليركز على الأطر الفلسفية والفكرية لمفهومي استيعاب المعرفة والوضوح الاستراتيجي وتوضيح علاقات الارتباط بين المتغيرات البينية فضلا عن التأثيرات لمتغيرات البحث، وعلى هذا الأساس سوف يتم تقسم البحث إلى اربعة مباحث، يتناول المبحث الاول منهجية البحث وبعض من دراسات سابقة، في حين يتناول المبحث الثاني الجانب النظري، ثم يليه المبحث الثالث بالجانب العملي والمبحث الرابع بالاستنتاجات والتوصيات.

مشكلة البحث

يعد مفهوم استيعاب المعرفة احد المفاهيم الحديثة الذي تم تناوله من قبل الكتاب والباحثين لجعل المنظمة اكثر استجابة للبيئات المتغيرة ولتحافظ على مكانتها الاستراتيجية من خلال قدرتها على استيعاب المعرفة، أيضا على حد علم الباحثان لم يكن هناك تركيز بالغ الأهمية على مفهوم استيعاب المعرفة والوضوح الاستراتيجي كمتغيرين يعملان على تطوير الوسائل الاستراتيجية للمنظمات في ظل التحديات والأزمات غير المتوقعة، ونظراً لأهمية العنصر البشري وما يحمله من قدرات معرفية وإمكانيات في الابداع والتجديد استدعى الأمر الى دراسة استيعاب المعرفة، فضلاً عن ذلك ان استيعاب المعرفة لها انعكاساتها السلبية او الإيجابية على واقع عمليات وانشطة المنظمات العامة ، ووضوح غاياتها وأهدافها الاستراتيجية، وقد التمس الباحثان بان هناك حاجة ماسة للوقوف على واقع شركة الخطوط الجوية العراقية ، فضلا عن ان هذه الشركة من الشركات العريقة في العراق والتي تقدم خدمات للمواطنين المحليين والأجانب وللحفاظ على سمعتها الدولية ومكانتها المرموقة وضمان جودة خدماتها، ويمكن تحديد مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

1. ما هي تصورات المديرين والمسئولين في المنظمة المبحوثة تجاه استيعاب المعرفة وكيفية استخدامها لتعزيز الوضوح الاستراتيجي؟
2. ما طبيعة العلاقة بين مؤشرات استيعاب المعرفة والوضوح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة؟
3. هل هنالك علاقة ارتباط معنوية بين استيعاب المعرفة والوضوح الاستراتيجي؟
4. هل يتأثر الوضوح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة تأثيراً معنويا باستيعاب المعرفة؟.

أهمية البحث

1- تكمن اهمية البحث في جانبه النظري الى تحديد مفهوم استيعاب المعرفة وإبراز أهميتها في المنظمة في ظل التحولات العميقة والسريعة التي يشهدها عالم اليوم، وكذلك تحديد ابعادها ونماذجها ومدى تأثيرها على الوضوح الاستراتيجي ، لذلك يستمد البحث اهميته من المتغيرات باعتبارها ظواهر معاصرة ومهمة، ايضاً يعد البحث الحالي امتداد للبحوث والدراسات السابقة التي أهتمت بمواضيع المعرفة والمفاهيم التي ترتبط بها إذ يركز هذا البحث على المتغيرات المبحوثة التي لها دور كبير وفاعل في زيادة قدرة المنظمات على مواجهة التحديات البيئية و تحقيق النمو والتطور بشكل مستمر.

2- اما الاهمية العملية للبحث فتكمن في النتائج التي من المتوقع ان يسفر عنها البحث والتي ستوضع أمام انظار الادارة العليا للشركة المبحوثة والبيانات التي ستتوافر يمكن توظيفها في التخطيط المستقبلي واتخاذ القرارات في مجال المتغيرين مدار البحث، اذيتم تزويد الادارة العليا بمؤشرات حقيقية مدعمة بحقائق رقمية عن الدور المهم في استيعاب المعرفة وتأثيرها على الوضوح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة , فضلاً عن تقديم بعض الحلول للمشاكل التي تعاني المنظمة المبحوثة .

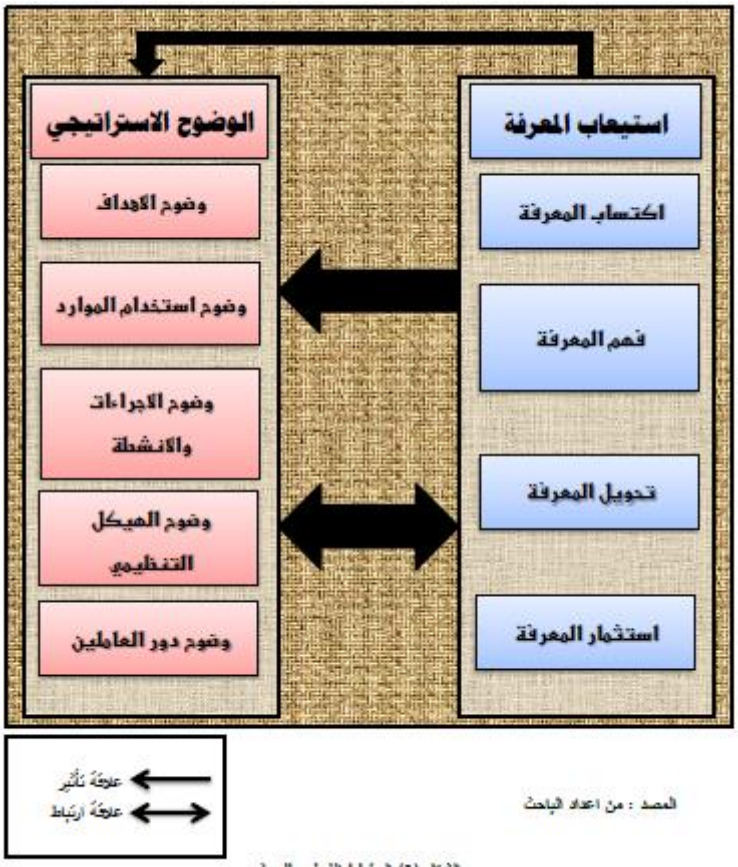
اهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية، أهمها :

1. بناء تأطير معرفي متكامل لموضوعات البحث الأساسية، والمتمثلة بـ(استيعاب المعرفة، الوضوح الاستراتيجي) ومتغيراتها الأساسية، من خلال الاطلاع على أهم الطروحات العلمية الخاصة بهذه الموضوعات في الفكر الإداري، وتأطير المعرفة الموجودة فيها، في محاولة جادة لتقديم الإجابات الملائمة عن تساؤلات المعضلة الفكرية للبحث.
2. معرفة طبيعة استيعاب المعرفة من حيث أساسياتها وأبعادها ومستوياته في المنظمة المبحوثة، ومن ثم التوصل إلى أهم العوامل والأساليب الملائمة لتطبيقه.
3. التعرف على طبيعة ونمط التفكير السائد لدى المستويات القيادية في المنظمة المبحوثة، من أجل تحديد الإجراءات والممارسات المناسبة التي تعمل على ترسيخ ثقافة الوضوح الاستراتيجي داخل المنظمة المبحوثة.
4. تشخيص طبيعة العلاقة بين مكونات النموذج، والتعرف على العناصر المؤثرة وكيفية تنشيطها عبر مكونات النموذج.

نموذج البحث وفرضياته

يعكس مخطط البحث صورة معبرة عن البحث وفكرته اذ يوضح ديناميكية هذه المتغيرات وقوة العلاقة مع بعضها وكذلك تعبر الأسهم بين استيعاب المعرفة والوضوح الاستراتيجي عن العلاقة والتأثير كما في شكل (1) ولفهم المخطط بشكل تفصيلي يمكن توضيح الاتي :



المصدر : من اعداد الباحث

الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استيعاب المعرفة والوضوح الاستراتيجي.
الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اكتساب المعرفة والوضوح الاستراتيجي.
الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين فهم المعرفة والوضوح الاستراتيجي.
الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تحويل المعرفة والوضوح الاستراتيجي.
الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استثمار المعرفة والوضوح الاستراتيجي .
الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين استيعاب المعرفة والوضوح الاستراتيجي،
الفرضية الفرعية الأولى : يوجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين اكتساب المعرفة والوضوح الاستراتيجي.
الفرضية الفرعية الثانية : يوجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين فهم المعرفة والوضوح الاستراتيجي.
الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين تحويل المعرفة والوضوح الاستراتيجي .
الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين استثمار المعرفة والوضوح الاستراتيجي .

دراسات سابقة

1- دراسات تتعلق باستيعاب المعرفة

(Radovanović&Matović,2015)	Organizational forms and knowledge Absorption الاشكال التنظيمية واستيعاب المعرفة
هدف الدراسة	كان الهدف هو دراسة مدى قدرة المنظمات أو عدم قدرتها من استيعاب المعرفة من مصادرها الخارجية، ومدى قدرة المنظمة في الحفاظ على المعرفة المستوعبة في ضوء شبكة الاتصالات والهياكل التنظيمية ومدى ملائمة الهياكل التنظيمية لاستيعاب المعرفة..
منهج الدراسة	تضمنت المنهجية أسلوب البحث الكمي والنوعي والذي يعتمد على الاستبيان، وتم تحليل البيانات إحصائيًا وتم اختبار الفرضية باستخدام البرامج الإحصائية.
مجتمع وعينة الدراسة	تم توزيع الاستبيان على 256 مدير ممن يعملون في شبكات الاتصالات في المنظمات الصربية.
اهم نتائج الدراسة	توصل النتائج إلى أن نوع الشكل التنظيمي يؤثر على القدرة في استيعاب المعرفة وأن وجود هيكل أقل رسمية وأكثر مرونة في المنظمة يزيد من استيعاب واستغلال فرص المعرفة المحتملة والقيمة.
مجالات الافادة من الدراسة	مثلت أحدى المنطلقات الفكرية التي اعتمد عليها البحث الحالي في فهم وادراك تأثير استيعاب المعرفة على المنظمة .

2- دراسات تتعلق بالوضوح الاستراتيجي

(Mahmoud & Harbi, 2019)	تأثير الوضوح الاستراتيجي في تعزيز الاستشراف المستقبلي: دراسة استطلاعية في وزارة التخطيط
هدف الدراسة	هدفت الدراسة الى اختبار مستوى الوضوح الاستراتيجي في تعزيز الاستشراف المستقبلي وتوضيح إمكانية المنظمة الاستراتيجية في الاستشراف المستقبلي وردم الفجوة المعرفية والفكرية بين المفهومين.
منهج الدراسة	تحليلي واستخدمت البرامج الإحصائية.
مجتمع وعينة الدراسة	كان مجتمع الدراسة 9 دوائر في وزارة التخطيط وبلغت عينة الدراسة 114 مدير
اهم نتائج الدراسة	خلصت نتائج الدراسة الى ان عناصر الوضوح الاستراتيجي بمستوى مقبول لما تمتلكه المنظمات المبحوثة من مستويات علمية عالية التي تشغل المناصب الإدارية والتي ساهمت في الاستشراف المستقبلي.
مجالات الافادة من الدراسة	مقارنة النتائج مع نتائج البحث الحالي واختيار منهج البحث

ثانياً / الجانب النظري

استيعاب المعرفة

1- مفهوم استيعاب المعرفة

وتعود جذور البحث في استيعاب المعرفة الى نظريات التعلم والابتكار والادراك الإداري ونظريات المعرفة والقدرات الديناميكية والنظريات المشتركة، في دراسة تقدم بها كل من (Kedia & Bhagat , 1988) تم صياغة مصطلح قدرة المنظمات في استيعاب المعرفة (Volberda et al,. 2010 : 933) ثم جاء كل من (Cohen & Levinthal,1990) ليقدما مفهوم استيعاب المعرفة في ورقة بحثية نشرت عام (1989) وتم إعادة نشرها في عام (1990) بعنوان "القدرة الاستيعابية: منظور جديد للتعلم والابتكار" في هذه الورقة قدما اطارا فكريا وعمليا لمفهوم استيعاب المعرفة ، وقد شكلت أساسا ومرجعا لمعظم الباحثين والكتاب، واشارا المؤلفان الى ان قدرة المنظمة في استيعاب المعرفة تتمثل في تعرفها على القيم الجديدة للمعلومات والمعرفة الخارجية ثم استيعابها وتطبيقاتها، ومن خلال عمليات البحث والتطوير تكون قادرة على التنبؤ بالتطورات التكنولوجية المستقبلية بهدف استخدامها للأغراض التجارية (Djoko & Wahono , 2017 : 90)، وعلى هذا الأساس يعد استيعاب المعرفة واحداً من اهم المفاهيم التي تم تطويرها في أبحاث الاعمال، ويرجع هذا التطور السريع لاستيعاب المعرفة كمجال بحثي الى أهميته الذي تم تطبيقه في مجالات بحثية مختلفة مثل صياغة الاستراتيجيات وإدارة الابتكار وإدارة التعاون والتعلم التنظيمي (Ayala & Campo, 2015 : 17)، ويشير كل من (Sulistyo & Ayuni,2018:117) الى ان استيعاب المعرفة يعد واحداً من المفاهيم المهمة في ادارة المعرفة والذي يلعب دوراً جوهريا في بناء نظام قائم على المعرفة. فقد قدم كل من (Cohen & Levinthal,1990) استيعاب المعرفة كمفهوم رئيسي في ادبيات المعرفة واساس للتطورات النظرية (Volberda et al,. 2020 : 933)، وبناءً على ما ذكره الباحثين والكتاب حول هذا المفهوم يعرف الباحثان استيعاب المعرفة: -بانه مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تسمح للمنظمة بالتعرف على المعرفة الخارجية وتقييمها ثم اكتسابها واستيعابها لغرض تحويلها الى معرفة جديدة يتم استغلالها واستخدامها لتحقيق الأهداف التنظيمية.

2- أهمية استيعاب المعرفة

تشكل المعرفة اهم مورد للمنظمة وتؤثر بقوة على أهمية انشاء استيعاب المعرفة لان الاستيعاب هو مفتاح تطوير وزيادة قاعدة المعرفة وهو يرتبط الى حد ما بالأفراد والجماعات والمستويات التنظيمية، اذ يتشارك الافراد في تقاسم المعرفة والاعتراف بها، اما على المستوى التنظيمي يتم من خلال إجراءات المنظمة الذي يتمثل في فهمها المشترك للمعرفة (Volberda et al,. 2010 : 933) وقد أصبحت المعرفة عامل رئيسي للتنمية التي تقوم عليها الاقتصادات الحديثة، وتبرز أهمية المعرفة في كونها تعمل على بناء مزايا تنافسية للمنظمات وعادة تحتاج المنظمات الى تطوير قدراتها الاستيعابية من أجل ألتعرف بسرعة على قيمة المعلومات الجديدة واستيعابها وتطبيقها (Paetzold & Ortt, 2018 : 1)، فان عملية استيعاب المعرفة تؤثر على تدفق المعرفة داخل المنظمة وعلى فهم الاتجاهات التكنولوجية، والاستفادة من الفرص المتاحة وتقييم سلوك السوق في المستقبل وتساعد على اعادة تنظيم الموارد لتلبية الاحتياجات المستقبلية، أيضا ان قدرة استيعاب المعرفة من قبل العاملين في المنظمة يسهل التفاعل ومشاركة المعرفة مما يؤثر على تحسين القدرة على الابتكار، وبذات الوقت تبرز أهمية هذه القدرة في التنبؤ بالقدرة التنظيمية (Sulistyo & Ayuni, 2018 : 117)، وفي اتجاه اخر يؤكد (Kurki,2017:26) ان المنظمات تقع في مشاكل بتأثيرات التغير التكنولوجي نتيجة عدم قدرتها في استيعاب المعرفة مما يجبرها الى تغيير هياكل معرفتها.

3- ابعاد استيعاب المعرفة

أ. اكتساب المعرفة

يشير الاكتساب الى قدرة المنظمة على تحديد واكتساب المعرفة التي يتم انتاجها خارجيا والتي تعد ضرورية لعملياتها وان قدرة وسرعة وجهد المنظمة في جمع المعرفة تحدد جودة قدرات المنظمة على الاكتساب وكلما زاد الجهد زادت سرعة بناء المنظمة لقدرتها (A. Zahra & George, 2002 : 190)، وتوصف عملية الاكتساب بالقدرة على التعرف على القيمة واكتساب المعرفة الخارجية المهمة للمنظمة (Djoko & Wahono, 2017 : 90)، وفي دراسة تقدم بها كل من الباحثين (Sulistyo & Ayuni, 2018 : 115) وجدا ان اكتساب المعرفة يؤثر على انشطة مشاركة المعرفة وتبادلها بين الافراد ويمكن ان يقود الى تحسينات في الابتكار والاداء التنظيمي. ويضيف (Grandinetti,2016:160) وزملاؤه الى ان راس

المال ألاجتماعي يسهل من عملية اكتساب المعرفة الخارجية وأن هذه المعرفة ترتبط بشكل إيجابي مع استغلال المعرفة من خلال تطوير منتجات جديدة، وتتمثل اهم عناصر رأس المال الاجتماعي العلاقات الاجتماعية مع أصحاب المصالح والزبائن والاتصالات مع عملاء جدد وعلاقات عمل أخرى. وفي سياق اخر يؤكد (Filippini et al,. 2012 : 49) وزملاؤه أن بعض المنظمات على الرغم من انها تركز على اكتساب واستيعاب المعرفة الخارجية الجديدة (المحتملة) فهي قادرة على تجديد قاعدة معارفها باستمرار الا انها تعاني من تكاليف بشرية واقتصادية دون الحصول على فوائد من استغلالها لأنه لا يمكن تحويلها لتكون معرفة محققة.

ب. فهم المعرفة

يشير مصطلح (Assimilation) حسب ما ورد في قاموس المعاني في مجال علم الاجتماع "ادماج المعرفة" وفي مجال الإدارة (يستوعب) او (او يفهم فهما جيداً)، وقد أشار كل من (A. Zahra & George, 2002 : 190) الى ان هذا البعد يتمثل بإجراءات المنظمة وعملياتها التي تسمح لها بتحليل المعلومات التي تم الحصول عليها من المصادر الخارجية ومعالجتها وتفسيرها وفهمها. وهذا ما اكده (Filippini et al,2012:49)وزملاؤه الى ان هذا البعد يشير الى الفحص وفهم المعلومات التي تم جمعها. بذات الاتجاه يؤكد (Liu & Tsai, 2009 : 3) يعد هذا البعد بمثابة قدرة المنظمة على تقييم وفهم واستخدام معلومات جديدة خارج المنظمة لتشكيل منتجات جديدة او أنشطة تجارية جديدة متطورة. ويعرفه (Klinger,2016:24) بانه عمليات المنظمة التي تسمح بتحليل ومعالجة وتفسير وفهم المعرفة. أيضا بذات الاتجاه يصفه كل من (Kanwal et al,2017:29) بالعمليات المعتادة للمنظمات التي تسمح لها بالتفتيش عن العملية وفهمها والتعرف على المعلومات التي تم الحصول عليها من مصادر خارجية. ولفهم واستيعاب المعرفة جيدا يؤكد الباحثين على ضرورة التركيز على هيكل الاتصال بين البيئة الخارجية والمنظمة، وكذلك بين الوحدات الفرعية للمنظمة وطبيعة توزيع الخبرات داخل المنظمة، كذلك هناك ضرورة التركيز على قدرة موظفي المنظمة في استخدام المعرفة وتطبيقها (Y. Lee & Ch Wa, 2006 : 145).

ج. تحويل المعرفة

يشير بعد تحويل المعرفة الى قدرة المنظمة على تطوير وصقل القواعد التي تسهل الجمع بين المعرفة الحالية والمعرفة المكتسبة وذلك من خلال إضافة او حذف او تعديل، ويغير التحول طبيعة المعرفة من خلال التفكك الذي يحدث عندما ينظر الى موقف او فكرة في اطارين على انه ثابت لكنه غير متوافق، بالتالي فان قدرة المنظمات على التعرف على مجموعتين غير متطابقتين من المعلومات ثم دمجها للوصول الى مخطط جديد يمثل قدرة التحول وهي عملية ترتبط بالتفكير الذهني (A. Zahra & George, 2002 : 190)، ويؤكد كل من (Djoko & Wahono, 2017 : 90) الى ان هذا البعد يتمثل بقدرة المنظمة على بناء واعادة وتحديد الاجراءات التي تسهل نقل وجمع المعرفة مع اكتساب واستيعاب المعرفة الجديدة، ويتفق (Grandinetti,2016:161) بانه القدرة على تطوير معرفة جديدة من خلال الجمع بين المعرفة الجديدة المستوعبة والمعرفة المتوفرة داخل المنظمة. في سياق اخر يشير كل من (Ayala & Campo, 2015 : 27) الى ان بعد التحول يتمثل في بناء إجراءات جديدة مما يؤدي الى تطوير منتجات وعمليات جديدة بعد فهم المعرفة واستيعابها ونشرها في جميع أنحاء المنظمة، وهو ايضا يعني قدرة المنظمة على إصلاح إجراءاتها التنظيمية لغرض تطبيق المعرفة اللاحقة. وبعض الباحثين يصفوه بعملية الاتصال في نقل المعرفة بين الموظفين، والهدف هو تعزيز قيمة وجودة المعرفة، وأن قدرة الموظفين ودوافعهم هي عوامل رئيسة في تحديد القدرة الاستيعابية للمعرفة (Chen & Chang,2012:32).

د. استثمار المعرفة

يشير بعد الاستثمار الى القدرة التنظيمية التي تتمثل في الإجراءات التي تسمح للمنظمات بتحسين الكفاءات الحالية وتوسيع نطاقها والاستفادة منها او انشاء قدرات جديدة من خلال دمج المعرفة المكتسبة والمحولة في عملياتها (A.Zahra & George,2002:190)، فبعد الاستغلال هو قدرة المنظمة على تطبيق المعرفة الجديدة من الخارج لتحقيق الاهداف التنظيمية، او اتباع اجراءات تمكن المنظمة من زيادة مستوى الكفاءات وانشاء اختصاصات جديدة من خلال الجمع بين المعرفة المكتسبة والمعرفة الحالية (Djoko & Wahono,2017:90). ولاستغلال المعرفة يجب ان تكون المنظمة على دراية بالحاجة الى القدرة الاستيعابية الكافية التي تملكها، وفي هذا السياق للمديرين دوراً حيوياً في استغلال وتطبيق المعرفة الخارجية والداخلية من خلال دمج هاتين المعرفتين (Khosravi et al,. 2012 : 4)، أيضا ان المعرفة الحالية للمديرين والافراد تؤثر على الاعتراف بقيمة المعرفة ثم استيعابها واستخدامها، ويوضح (Grandinetti, 2016 : 160)، أن المعرفة من مصادر خارجية قد لا تمر بالضرورة التي ذكرها كل من (Cohen & Levinthal, 1990) اذ قد يتم استيعابها بشكل صحيح وتكون متاحة للاستخدام ولكن لا يمكن استخدامها لسبب ان استغلالها يكون مكلفا" للغاية او قد يكون هناك اختلاف في الرأي حول ما أذا كان ينبغي استخدام وتطبيق المعرفة التي تم استيعابها أم

لا، ويؤكد (Grandinetti, 2016 : 161) انه لا يمكن في بعض الأحيان استيعاب المعرفة الخارجية أي فهمها لأن المنظمة المستقبلة للمعرفة تفتقر الى الهياكل المعرفية بالتالي تفقد قدرتها على استيعاب المعرفة، وفي نفس السياق يؤكد كل من (Fosfuri & A.Tribo,2006:3) أن القدرة على استغلال المعرفة هي عنصر حاسم في القدرات الابتكارية، فالمنظمات التي تتمتع بمستويات اعلى من القدرة الاستيعابية قادرة على استخراج الفوائد من مخزونات المعرفة الخارجية بالتالي يتاح لها فرص التفوق على المنافسين.

الوضوح الاستراتيجي

1- مفهوم الوضوح الاستراتيجي

يُعد الوضوح الصورة التي توضع من قبل الادارة العليا لتنفيذ الاعمال المناطة بها وتحديد المسار المتبع لتحقيق ذلك، وهو أيضاً يعني ازالة الغموض واللبس، لذا فهو يحث المديرين على ازالة أي غموض أو لبس في سياسات المنظمة تجاه مواردها وأن يجعل تلك السياسيات مبسطة وان تكون سهلة الفهم والتطبيق (Mahmoud & Harbi , 2019 : 79) ، فقد اكدت الادبيات ان مصطلح الوضوح الاستراتيجي في الاصل جاء من الدراسات الاستراتيجية العسكرية في أوائل التسعينات وتم اعتماده لاحقاً من قبل عدد من علماء الإدارة، أذ أن الوضوح الاستراتيجي هو حالة معرفة ما هو وما سيكون وما يؤثر على الرؤيا والرسالة والاهداف طويلة الاجل للمنظمة (Hartinger, 2015 : 4)، ويعد الباحث (Bantel,1993) أول من تطرق الى مصطلح الوضوح الاستراتيجي بمقاله بعنوان "الوضوح الاستراتيجي في البنوك" اذ بين بأن المنظمات تسعى الى تحقيق الوضوح الاستراتيجي باعتمادها على مجموعة من التكتيكات التنافسية والمتسقة داخليا (Bantel, 1993 : 1188)، وفي سياق اخر اشار (Titos,2016:23) الى ان الوضوح الاستراتيجي يتمثل في قدرة المنظمات على بيان الخطوط الرئيسة التي تتعلق باتخاذ قراراتها فيما يخص الخدمات التي تقدمها وأن تكون قادرة على معرفة حجم ونمو الاسواق واقتصاداتها ومحركات الربح ومصادر الميزة التنافسية، وان تبين موقفها هل ينبغي أن تدافع عن منتجاتها وخدمتها أم عليها ان تدخل تطويرات عليها، ومن هنا ينبغي أن يكون الوضوح الاستراتيجي شامل وفي جميع اقسام المنظمة.

وبناءً على ما تقدم يعرف الباحثان الوضوح الاستراتيجي بوصفه أداة بيد المديرين تسعى من خلالها لبناء منظمة قادرة على مواجهة التحديات البيئية من خلال ربط استخدام الموارد بشكل أمثل مع الهيكل والاستراتيجيات والاهداف وأدوار العاملين لتحقيق قيمة مثلى للمنظمة.

2- أهمية الوضوح الاستراتيجي

تبرز أهمية الوضوح الاستراتيجي من كونه منهج متكامل يقوم بأنشاء وحدة تنظيمية تعمل على الترابط التنظيمي للمنظمة والفهم المشترك وتعزيز أداء الإفراد والأداء التنظيمي من خلال توضيح معالم الخطوط الرئيسة والاهداف والأدوار وتطوير الاستراتيجيات وأليات تنفيذها (Mahmoud & Harbi , 2019 : 79)، وقد اضاف كل من (Dunham & Puente,2008:510) الى أن الوضوح الإستراتيجي يساعد المديرين على فهم في كيفية تحديد إجراءات العمل ويساعد على توضيح بناء الاسس عند التخطيط الاستراتيجي ويعمل على التعرف على الثغرات والفجوات في اداء المنظمة، في حين اشار كل من (Alhakim & Alqasir, 2014 : 303) الى أن المنظمة مع الوضوح الإستراتيجي تتحول حقاً الى منظمة إستراتيجية وتتميز بالمرونة وتتكيف مع المخاطر المحتملة والغير متوقعة. وللوضوح الاستراتيجي ابعاد اساسية يرتكز عليها، اذ يعد وضوح الاهداف والمهام والإجراءات من اهم هذه المرتكزات كونها وضوحها تؤدي الى دعم إستراتيجية المنظمة، فضلاً عن ذلك الى ان عدم الوضوح بالأهداف والاجراءات يعيق بدوره الأداء الفردي والتنظيمي، ويؤكد الباحثين بان المنظمات تفشل في تحديد أهدافها بوضوح وذلك لعدم تزويد موظفيها باستقلالية مناسبة، أذ أن الأهداف الغامضة عندما تقترن بمنح استقلالية غير كافية من المرجح أن تترك شعور عدم الرضا للموظفين (Edmund, 2016 : 705)، وفي صدد وضوح أدوار الافراد اذ ان وضوحها يجعل الافراد أكثر تفاني عند تحقيق ذلك الدور، ويساعد وضوح ادوار العاملين على التنبؤ بنتائج الواجبات المحددة او المهام المطلوب انجازها، فضلاً عن ذلك يساعد في تعزيز مقدرات الفرد اذ ان من خلال الوضوح تظهر قدراتهم وامكانياتهم في كيفية انجاز الاعمال، ايضا يشير الباحثين الى انه يسود شعور من اللامبالاة عندما لا يكون الافراد واضحين بشأن الواجبات التي يقومون بها وما هو متوقع منهم ويؤدي هذا التناقض بين توقع الافراد وأدائهم الى حالة من عدم اليقين والتضارب بين موظفي المنظمة (Yadav & Kumar, 2017 : 4)، وبالتالي يرى الباحثان بان الوضوح الاستراتيجي تبرز أهميته من كونه منهجية شاملة تختص في توضيح الرؤى الاستراتيجية والاهداف العامة ويحدد بوضوح أدوار الموظفين وما هو مطلوب منهم، كذلك يعمل على تعزيز موارد المنظمة ويحد من عمليات الهدر الحاصلة لان الوضوح يظهر الالية التي تعمل بها المنظمة ويكشف الفجوات في المستويات التنظيمية وبشكل عام في الأداء المنظمي.

3- ابعاد الوضوح الاستراتيجي

أ. وضوح الاهداف

تشير نظرية تحديد الاهداف تشجيع الافراد على متابعة اهداف واضحة وصعبة التحقق فوائد ولا تشجعهم على متابعة الاهداف الغامضة وان طبيعة الاهداف تتفاعل مع متغيرات أخرى للتأثير على الاداء، فالأهداف الواضحة تساعد المديرين على تقييم الأداء ومن ثم تقديم معلومات تساعد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، أيضا ًتساعد الموظفين على التنظيم الذاتي للجهد وتحفز وتطور استراتيجية المنظمة والتعلم التنظيمي (Anderson & Stritch, 2016 : 3)، وأن وجود اهداف واستراتيجيات واضحة يسهل على المنظمات تطوير قدراتها التعليمية (Covina et al,. 2019 : 17)، وتساهم الأهداف الواضحة في تحسين الاتصالات من خلال فريق تصميم العمليات وفريق القيادة والقوى العاملة (Shea, 2014 : 9).

ب. وضوح استخدام الموارد

تعرف الموارد على انها جميع الموجودات والعمليات والخصائص التي تمتلكها وتعمل بها المنظمة بالإضافة الى المعرفة والمعلومات التي تمكنها من صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات (Alhakim & Alqasir, 2014 : 306) في دراسة عنوانها "الموارد التي تحقق قيمة للمنظمة : التي اجراها الباحثين كل من (Jens & Thomas,2015:223)اذ شددا على ضرورة دور المديرين في فهم امكانات الموارد التي تخلق القيمة للمنظمة والمشاركة في بناء الاستراتيجيات، وان الوضوح في كيفية ادارة الموارد التي تعزز قيمة المنظمة يمكن أن تحقق مواقع أفضل للمنظمة في البيئة التي تعمل بها المنظمة، وقد اشار (Sirmon & Hitt,2013:341)هناك ضرورة لأداره الموارد بشكل مناسب لإنتاج قيمة للمنظمة وان التكامل الفعال بين الموارد يزيد من حيوية التنافس في تقليد او تطوير بدائل أخرى.

ج. وضوح الإجراءات والأنشطة

يعرف (Dunham&Puente,2008:516) بان الإجراءات هي تلك الأشياء التي يمكن للمنظمة القيام بها لتغيير مستوى مواردها التمكينية، ويبرز دور المنظمة في كيفية توضيح الفرق بين الموارد التي يستخدمها لزيادة قيمتها والانشطة والاجراءات التي تستخدمها لتجميع تلك الموارد.

وقد أضاف الباحث (Vanagas,2014:114) الى ان المنظمة تتضمن عملياً تقسيم العمل والسلطة والموارد بين اعضائها وتكييفهم مما يتيح لهم تحقيق أهداف تنظيمية وهذا العملية تتم بشكل دائم ومن خلال هذه العملية يتم أنشاء وتحسين الهياكل فأن العمليات التي تجري داخل المنظمة تتم عن طريق الانشطة والاجراءات الفردية على المستويات العليا والدنيا وتساعد الانشطة على أدارة وتنظيم العمل الذي يعد بمثابة تفاعل بشري بين الموظفين والمعدات ومرافق العمل. وتُعبر الاجراءات عن جوهر عمل المنظمة وهناك ظروف ان تصمم من اجلها بشكل يمكن مختلف الموارد من زيادة انتجاها ، والمنظمات تسعى جادة الى خلق الإجراءات التي تستهدف منها استغلال مواردها بشكل أفضل (Mahmoud & Harbi , 2019 : 81).

د- وضوح الهيكل التنظيمي

يمكن ارجاع وجهات النظر المبكرة حول الهيكل التنظيمي الى نظرية التنظيم الوظيفي والتي تناولت الحاجة الى النظام والتكامل في المنظمات (Dissanayake & Takahashi, 2006 : 107) يمثل الهيكل اداة مفيدة لتوجيه سلوكيات الأفراد من خلال القيم والمعايير والاهداف المشتركة ويوصف الهيكل بأنه اسلوب يتم فيه تمييز المنظمات وتكاملها من خلال تخصيص ادوار وانشطة العمل وقد سعى العديد من ا الباحثين الى تحديد الهيكل الذي يجلب أكثر عدد من المزايا للمنظمات وقد اقترحوا أن الهياكل التنظيمية ينبغي أن تستجيب لمجموعة متنوعة من الاحتياجات الفردية للمنظمات لذا تحتاج المنظمات الى تصميم هياكل لها وفقاً للاستراتيجيات التنظيمية وظروف بيئة العمل الداخلية والخارجية (Kanten et al,. 2017 : 1359)، ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه التوزيع الدائم لأدوار العمل والاليات الادارية لتمكين المنظمة من الاداء، والتنسيق والتحكم في انشطتها التجارية وتدفق الموارد (Kalay & Lynn, 2016 : 125).

هـ- وضوح دور العاملين

تعرف نظرية الأدوار الكلاسيكية على أن غموض ادوار الموظفين بأنه الافتقار الى المعلومات المتاحة لأداء مسؤولياتهم بفعالية ويفتقر الافراد ألذين يواجهون غموضا في الدور الى معلومات كافية حول ماهية مسؤولياتهم وعدم كفاية المعلومات حول العملية لا نجاز هذه المسؤوليات، لذا يعد غموض دور الموظفين هو عدم وضوح توقعات ادوارهم وأساليب تحقيق تلك التوقعات والعواقب المترتبة على الاداء الفعال أو غير الفعال ، وقد بين المختصين أن غموض ادوار العاملين يرتبط بنقص المعلومات حول الاهداف والظروف التي يتعين فيها أداء الوظيفة والمسؤوليات وواجبات اداء الوظيفة بفعالية (B.Srikanth & M.Jomon, 2013 : 107).

ثالثاً : الجانب العملي

يتناول هذا المبحث اختبار علاقة الارتباط بين المتغير المستقل استيعاب المعرفة بابعادها (اكتساب المعرفة, فهم المعرفة, تحويل المعرفة , استثمار المعرفة) و المتغير التابع الوضوح الاستراتيجي بابعاده (وضوح الاهداف , وضوح استعمال الموارد , وضوح الاجراءات والانشطة, وضوح الهيكل التنظيمي , وضوح دور العاملين.)

اذ ان الهدف من تحليل الارتباط هو اكتشاف وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغيرات، ويساعدنا تحليل الارتباط على تحديد الآتي:

تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

اختبار فرضية البحث الرئيسية (الاولى) والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين اجمالي استيعاب المعرفة واجمالي الوضوح الاستراتيجي) بلغ معامل الارتباط بين اجمالي استيعاب المعرفة واجمالي الوضوح الاستراتيجي (0.691**) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05), وهذا يعني نقبل الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين اجمالي استيعاب المعرفة و اجمالي الوضوح الاستراتيجي) وهذا مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين اجمالي استيعاب المعرفة مع اجمالي الوضوح الاستراتيجي النتائج اعلاه توفر دعما كافيا لقبول الفرضية الرئيسية الاولى على المستوى الفردي اضافة على المستوى الاجمالي بين ابعاد استيعاب المعرفة وابعاد الوضوح الاستراتيجي.

جدول (1) قيم الارتباط بين ابعاد استيعاب المعرفة وابعاد الوضوح الاستراتيجي

ابعاد متغير استيعاب المعرفة	قيمة الارتباط ومستوى الدلالة	ابعاد الوضوح الاستراتيجي						عدد الفرضيات المقبولة	النسبة المئوية
		وضوح الاهداف	وضوح استعمال الموارد	وضوح الاجراءات والانشطة	وضوح الهيكل التنظيمي	وضوح دور العاملين	اجمالي الوضوح الاستراتيجي		
اكتساب المعرفة	قيمة الارتباط	0.410**	0.455**	0.380**	0.303**	0.101	0.449**	5	%83
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.001	0.272	0.000		
فهم المعرفة	قيمة الارتباط	0.537**	0.373**	0.490**	0.397**	0.112	0.520**	5	%83
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000	0.225	0.000		
تحويل المعرفة	قيمة الارتباط	0.648**	0.412**	0.483**	0.435**	0.184*	0.589**	6	%100
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000	0.044	0.000		
استثمار المعرفة	قيمة الارتباط	0.539**	0.451**	0.565**	0.434**	0.334**	0.627**	6	%100
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		
اجمالي استيعاب المعرفة	قيمة الارتباط	0.672**	0.541**	0.606**	0.494**	0.231*	0.691**	6	%100
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000	0.011	0.000		
عدد الفرضيات المقبولة		5	5	5	5	3	5		
النسبة المئوية		%100	%100	%100	%100	%60	%100		

.**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

اختبار وتحليل التأثير بين متغيرات البحث \ (الجدول من اعداد الباحث)

تختص الفقرة الحالية بأختبار فرضيات التأثير التي حددها البحث , لغرض تحديد أمكانية الحكم عليها بالقبول أو الرفض. اذ كانت فرضية التأثير الرئيسية الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد استيعاب المعرفة في ابعاد الوضوح الاستراتيجي)، إذ سيتم التحري عنها وفقا لمعادلة الانحدار الخطي البسيط . كالأتي :

$$= Y\ \alpha+\beta 1X1$$

و تمثل Constant (α) مقدار الثابت و هذه العلاقة تعني الوضوح الاستراتيجي (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية لأبعاد متغير استيعاب المعرفة اما تقديرات هذه القيم و مؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة البحث البالغة (120) لعينة من موظفي وزارة النقل العراقية – شركة الخطوط الجوية العراقية, اذ تم تحليل مستويات التأثير بين المتغيرات كالأتي :

أستخدمت المؤشرات الإحصائية المبينة في الجدول (2) لإظهار النتائج.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

لاختبار فرضية التي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستيعاب المعرفة في الوضوح الاستراتيجي) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y= 1.407+ 0.691\ (X)$$

بلغت قيمة (F) المحسوبة بين استيعاب المعرفة في الوضوح الاستراتيجي (107.885) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نقبل الفرضية والتي تنص على(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستيعاب المعرفة في الوضوح الاستراتيجي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%)، وهذا مما يدل على وجود تأثير ذو دلالة معنوية لاستيعاب المعرفة في الوضوح الاستراتيجي، اذ يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.478) يتضح بان استيعاب المعرفة تفسر ما نسبته (47%) من المتغيرات التي تطرأ على الوضوح الاستراتيجي , و يتبين من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.691) بان زيادة استيعاب المعرفة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الوضوح الاستراتيجي بنسبة (69%)، كما وبلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (1.407) وهذا يعني عندما يكون متغير استيعاب المعرفة مساويا للصفر فان الوضوح الاستراتيجي لن يقل عن هذه القيمة.

ابعاد استيعاب المعرفة في الوضوح الاستراتيجي جدول (2) تحليل

ابعاد متغير استيعاب المعرفة	المتغير المعتمد	قيمة الحد الثابت (α)	قيمة معامل الميل الحدي (β)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	Sig	الدلالة
اكتساب المعرفة	الوضوح الاستراتيجي	2.663	0.449	0.202	29.862	3.94	0.000	معنوي
فهم المعرفة		2.204	0.520	0.271	43.829		0.000	معنوي
تحويل المعرفة		2.076	0.589	0.346	62.554		0.000	معنوي
استثمار المعرفة		2.091	0.627	0.393	76.430		0.000	معنوي
استيعاب المعرفة		1.407	0.691	0.478	107.885		0.000	معنوي

رابعاً : الاستنتاجات والتوصيات

يتضمن المبحث الحالي الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث من خلال بحثه الحالي مقسماً وفق محورين، الأول يتناول الاستنتاجات التي تتعلق بالجانب النظري والمحور الثاني يتناول بالجانب الاحصائي، ويمكن توضيح ذلك كما يأتي:

1- الاستنتاجات التي تتعلق بالجانب النظري

أ -ندرة البحوث والدراسات التي تناولت موضوع البحث الحالي (استيعاب المعرفة ، الوضوح الاستراتيجي) محلياً.

ب -من خلال استقراء الباحث للطروحات الفكرية السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي تبين أن اغلب الباحثين فيما يتعلق بمتغير استيعاب المعرفة تبين أن ابعاده هي (اكتساب المعرفة، فهم المعرفة، تحويل المعرفة، استثمار المعرفة)، إما فيما يتعلق بالوضوح الاستراتيجي كانت الابعاد (وضوح الاهداف، وضوح استخدام الموارد، وضوح الاجراءات والانشطة، وضوح الهيكل التنظيمي، وضوح دور العاملين).

2- الاستنتاجات التي تتعلق بالجانب الاحصائي

اولا -اظهرت نتائج التحليل الاحصائي فيما يتعلق بنموذج الارتباط ما يأتي:

أ .ظهر أن إدارة شركة الخطوط الجوية العراقية استطاعت استعمال عملية اكتساب المعرفة للاستكشاف والبحث والتطوير وتوظيف تكنلوجيا المعلومات في تعزيز الوضوح الاستراتيجي من خلال استعمال الموارد ووضوح الاهداف ووضوح اجراءات وانشطة العمل في رسم هيكل تنظيمي واضح.

ب .تبين أن إدارة شركة الخطوط الجوية العراقية تمكنت من استثمار وفهم المعرفة من خلال تخصيص فريق مؤهل مهمته معالجة المعرفة الجديدة والعمل على تطوير وتنمية علاقة متبادلة مع شركات الطيران العالمية بهدف زيادة المعرفة من خلال تخصيص قنوات اتصال مباشرة بين الادارة العليا ووكلائها تحرص من خلالها على ترجمة المعرفة التي يتم فهمها واستيعابها بغرض تطبيقها على الموظفين، وأن اجمالي ذلك يسهم في تعزيز الوضوح الاستراتيجي للشركة المبحوثة.

ج .اتضح للباحث من خلال النتائج التي تم التوصل اليها أن إدارة الشركة المبحوثة تحرص على تحويل المعرفة التي يكتسبها الموظفين نتيجة للتدريب إلى خبرة مكتسبة، فضلاً عن توفير كوادر متخصصة في تقديم خدمات استشارية تتعلق بالمعرفة تحرص من خلالها على دعم ومساندة المبدعين وتشجيع باقي الموظفين على تبني الابداع بهدف تطوير وتحسين اجراءات العمل لتسهل عملية جمع ونقل المعرفة بين باقي الموظفين، مما يعمل على تعزيز الوضوح الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية العراقية.

د .استناداً إلى نتائج التحليل الاحصائي اتضح للباحث ان الشركة المبحوثة تسعى إلى استثمار المعرفة من خلال تخصيص مكافآت مالية وحوافز معنوية للموظفين المبدعين، فضلاً عن دمج المعرفة التي يتم اكتسابها في تحسين جودة الخدمة من خلال دمج المعرفة القديمة بالمعرفة الجديدة تقوم من خلالها بكسر الاجراءات الروتينية وتحقيق ميزة تنافسية تسهم في تعزيز الوضوح الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة.

هـ .من خلال اجمالي نتائج نموذج الارتباط تبين للباحث أن هنالك علاقة ارتباط بين ابعاد استيعاب المعرفة المتمثلة بـ(اكتساب المعرفة، فهم المعرفة، تحويل المعرفة، استثمار المعرفة)، وبين ابعاد الوضوح الاستراتيجي المتمثلة بـ(وضوح الاهداف، وضوح استخدام الموارد، وضوح الاجراءات والانشطة، وضوح الهيكل التنظيمي، وضوح دور العاملين).

2 -اظهرت نتائج التحليل الاحصائي فيما يتعلق بنموذج التأثير ما يأتي:

ا .ظهر أن إدارة شركة الخطوط الجوية العراقية تمكنت من توظيف التغييرات الايجابية التي ادخلتها في عملية اكتساب المعرفة من خلال بذل الجهود المتواصلة لاكتساب المعرفة وتوجيه الامكانيات اللازمة للاستثمار من خلال تخصيص المبالغ المالية اللازمة في احداث المزيد التغييرات الايجابية في الوضوح الاستراتيجي.

ب .تبين للباحث أن إدارة الشركة تسعى إلى فهم المعرفة وتوظيفها بشكل ايجابي من خلال تطوير علاقاتها بالشركات العالمية وتخصيص قنوات الاتصال التي تنقل من خلالها المعرفة التي تم ترجمتها وفهمها للموظفين بشكل يسهم في تعزيز مستويات الوضوح الاستراتيجي.

ج .اظهرت النتائج أن ادارة الشركة استطاعت من خلال تدريب موظفيها ودعمهم بشكل مستمر من تحسين اجراءات العمل بشكل وبالتالي تحويل المعرفة المكتسبة وتوظيفها بشكل يسهم في تعزيز مستويات الوضوح الاستراتيجي.

د .أن إدارة شركة الخطوط الجوية العراقية تقوم بتخصيص مكافآت مالية وحوافز معنوية لجميع موظفيها المبتكرين لتحفيز الموظفين الاخرين على الابتكار وحثهم على اكتساب معرفة جديدة واستثمارها في توضيح اهداف الشركة من خلال استعمال مواردها بشكل امثل يعكس وضوح هيكل الشركة التنظيمي.

هـ. من خلال اجمالي نتائج نموذج التأثير تبين للباحث أن هنالك علاقة ارتباط بين ابعاد استيعاب المعرفة المتمثلة بـ(اكتساب المعرفة، فهم المعرفة، تحويل المعرفة، استثمار المعرفة)، وبين ابعاد الوضوح الاستراتيجي المتمثلة بـ(وضوح الاهداف، وضوح استخدام الموارد، وضوح الاجراءات والانشطة، وضوح الهيكل التنظيمي، وضوح دور العاملين).

3- التوصيات

اولا- التوصيات التي تتعلق بنموذج الارتباط

أ .على إدارة شركة الخطوط الجوية العراقية الاستفادة من طبيعة العلاقة الطردية بين اكتساب المعرفة والوضوح الاستراتيجي للاستمرار في اجراءاتها وعملياتها في مجال اكتساب المعرفة لتعزيز فرص خلق وضوح استراتيجي في مجال الاهداف واستعمال الموارد واجراءات وانشطة العمل في خلق هيكل تنظيمي واضح.

ب .يوصي الباحث إدارة شركة الخطوط الجوية العراقية بالاستمرار في استثمار وفهم المعرفة من خلال ايجاد اليات مبتكرة لتدريب فرق العمل وتأهيلها بشكل جيد لكي تتولى مهمة تنمية العلاقات تسهم في اكتساب مزيد من المعرفة مع الشركات العالمية الاخرى من خلال قنوات الاتصال بين الادارة والموظفين والتي تسهم في تعزيز الوضوح الاستراتيجي للشركة.

ج .يجب على إدارة الشركة المبحوثة ان تزيد من حرصها على تحويل المعرفة المكتسبة إلى خبرات تفيد بها كوادرها من خلال عملية التدريب لكي تسهم في مساندة وتدعيم الوضوح الاستراتيجي للشركة وتزيد من عمليات ابداع الموظفين بشكل يسهم في تحسين اجراءات العمل وزيادة كفاءة الاداء.

د .على إدارة الشركة أن رصد مكافآت مالية وحوافز معنوية تحفز بها الموظفين لاستثمار المعرفة المكتسبة من خلال اليات استيعاب وفهم المعرفة التي تتبعها الشركة مع موظفيها بهدف كسر الاجراءات الروتينية الاعتيادية لزيادة جودة الخدمة التي تقدمها الشركة للمواطنين.

ثانيا - التوصيات التي تتعلق بنموذج التأثير

أ .ضرورة قيام إدارة شركة الخطوط الجوية العراقية بالاستمرار في ادخال المزيد من التغييرات الايجابية على اكتساب المعرفة لإحداث المزيد من التغييرات الايجابية في مجال الوضوح الاستراتيجي.

ب .على إدارة شركة الخطوط الجوية العراقية الاستفادة من العلاقة الايجابية بين فهم المعرفة والوضوح الاستراتيجي لدورها في تطوير علاقة الشركة بالشركات العالمية بشكل يزيد من فهم الموظفين للمعرفة.

ج . يجب على ادارة الشركة الاستفادة من عملية تدريب الموظفين من خلال الدورات التخصصية والمحاضرات والندوات التطويرية و ورش العمل والحلقات النقاشية الهادفة الى تنمية وتطوير المهارات الوظيفية وتوظيف ذلك في تحسين اجراءات العمل بغرض تحويل المعرفة المكتسبة الى خبرات تسهم في تعزيز مستويات الوضوح الاستراتيجي في الشركة.

د .يوصي الباحث إدارة شركة الخطوط الجوية العراقية بالعمل على تحفيز الموظفين وبجميع المستويات الادارية من خلال تخصيص مبالغ مالية على شكل مكافآت تشجع بها الموظفين على ابتكار المزيد من الافكار واكتسابهم المعرفة الجديدة وبالتالي استثمارها لتعزيز الوضوح الاستراتيجي , او تكريم الموظفين المبدعين والمتميزين في طرح الافكار الخلاقة , الاحتفال بشكل دوري بكل من كان له دور بارز ومساهمة ابداعية تصب في اتجاه تطوير عمل الشركة .

References

1.Al-Hakim, Laith Ali Yusef and Al-Qasir, Natalia Ahmed (2014) "Choosing the Right Page Choices for Regulatory Recession" An Empirical Study of a Sample of National Islands, Journal of Economic and Administrative Non-Economic, Vol. 12, No. 35, pp. 296-339.

2.Mahmoud, Samah Moayad and Harbi, Ansam Hassoun (2019) "The Impact of Choosing Options on Future Consulting Offers - An Exploratory Study in the Ministry of Planning," Journal of Administration and Economics, Issue 118.

3.Anderson,Derrick M & Stritch, Justin M. (2016)" Goal Clarity, Task Significance, and Performance: Evidence From a Laboratory Experiment" Journal of Public Administration Research and Theory Advance Access published August 6.

4.Ayala,Andrea Hurtado& Campo ,Carlos Hernan Gonzalez(2015),"Measurement of knowledge absorptive capacity: An estimated indicator for the manufacturing and service sector in Colombia",GEORGETOWN UNIVERSITY,V9.N2.01.

5.Ayala,Andrea Hurtado& Campo ,Carlos Hernan Gonzalez(2015),"Measurement of knowledge absorptive capacity: An estimated indicator for the manufacturing and service sector in Colombia",GEORGETOWN UNIVERSITY,V9.N2.01.

6.BANTEL, KAREN A (1993)" STRATEGIC CLARITY IN BANKING: ROLE OF TOP MANAGEMENT-TEAM DEMOGRAPHY, Prychological Reports, 73, 1187-1201.

7.Chen,Shin-Tien&Chang, Bao-Guang,(2012)" The Effects of Knowledge Characteristics and Absorptive Capacity on the Performance of Knowledge Transfer for SMEs: The Moderation Views of Organizational Structure", The Journal of Human Resource and Adult Learning, Vol. 8, Num. 1.

8.Cohen, Wesley M. &Levinthal, Daniel A. (1990)," Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", Administrative Science Quarterly, Vol. 35, No. 1, Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation, pp. 128-152.

9.Covina & Jeffrey G., Robert P. Garrett Jrb& Donald F. Kuratkoc, Dean A. Shepherdd (2019)"Short leash or long leash? Parenting style, initial strategic clarity, and the development of venture learning proficiency", Journal of Business Venturing

10. Dissanayake, Kumudinei & Takahashi,Masayasu(2006)" The Construction of Organizational Structure : Connections with Autopoietic Systems Theory" Journal Contemporary Management Research Pages 105-116,Vol.2, No.2

11. Djoko, Poernomo &Wahono, Puji, (2017)" The Role Of Knowledge Absorption In The Mediation Of The Effect Of Social Network On The Competitive Advantages Of "Batik" Micro Company", Archives of Business Research, Vol.5, No.12.

12. Djoko, Poernomo &Wahono, Puji, (2017)" The Role Of Knowledge Absorption In The Mediation Of The Effect Of Social Network On The Competitive Advantages Of "Batik" Micro Company", Archives of Business Research, Vol.5, No.12.

13. Dunham, James L. Ritchie &Puente, Luz Mar´ıa(2008)" Strategic Clarity: Actions for Identifying and Correcting Gaps in Mental Models, Jornal Elsevier, long Range Planning 41, 509e529

14. Edmund C. Stazyk (2016)"The Prevalence of Reinvention Reforms in Local Governments and Their Relationship with Organizational Goal Clarity and Employee Job Satisfaction", Public Performance & Management Review, pp.701-727.
15. Filippini, Roberto &H. Güttel,Wolfgang & Neirotti,Paolo(2012)," The different modes for absorbing knowledge: an analytic lens on absorptive capacity from a process perspective" ,Int. J. Knowledge Management Studies, Vol. 5, Nos. 1/2.
16. Fosfuri,Andrea& A. Tribó,Josep(2006)," Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance", Dept. Economia de la Empresa, Univ.Carlos III, C/Madrid 126, Getafe (Madrid), Spain.
17. Grandinetti, Roberto (2016),"Absorptive capacity and knowledge management in small and medium enterprises", Knowledge Management Research & Practice ,14, 159–168.
18. Hartinger,Andreas (2015)"Strategic clarity Organizational coherence and trajectory of a multinational company across two continents and four market segments" Vienna University of Economics and Business
19. JENS, SCHMIDT& THOMAS, KEIL (2015)" What makes a resource valuable? Identifying the drivers of firm-idiosyncratic resource value, Academy of Management Review, Vol. 38, No. 2, 206–228.
20. Kalay ,Faruk & S. Lynn, Gary(2016)"THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE ON MANAGEMENT INNOVATION: AN EMPIRICAL RESEARCH IN TURKEY" Journal of Business , Economics and Finance JBEF , Vol.5(1)
21. Kanten,Pelin a& Selahattin Kanten &Mert Gurlekc,(2017)"The Effects of Organizational Structures and Learning Organization on Job Embeddedness and Individual Adaptive Performance" Journal Procedia Economics and Finance 23 , 1358 – 1366
22. Khosravi,Pouria &Subasinghage, Maduka& Perera, Melville(2012)," Individuals' Absorptive Capacity in Enterprise System Assimilation," 23rd Australasian Conference on Information Systems.
23. Klinger,Nico(2016)," Organizational Ambidexterity and Absorptive Capacity," Otago Management Graduate Review ,Volume 14,pp,21-30.
24. Kurki,Heikki(2017)" KNOWLEDGE ABSORPTION TOOLSET FOR PRACTICE-BASED MODE 2A INNOVATION" Global Management of Innovation and Technology,Industrial Management.
25. Liu, Pang-Lo &Tsai,Chih-Hung,(2009)," A Study on the Relationship between Knowledge Management, Knowledge Absorption and Innovative Management Capabilities in Taiwan's High-tech Industries", International Journal of The Computer, the Internet and Management Vol. 17.No.1,pp 1-17.
26. P. B. Srikanth & M. G. Jomon(2013)"ROLE AMBIGUITY AND ROLE PERFORMANCE EFFECTIVENESS: MODERATING THE EFFECT OF FEEDBACK SEEKING BEHAVIOUR" Asian Academy of Management Journal, Vol. 18, No. 2, 105–127
27. Paetzold,Lei Pi, Kristin &Ortt,Roland(2018)," External Knowledge Absorption in SMEs Interviews with Chinese SMEs owners", International Conference on Engineering, Technology and Innovation.

28. Radovanović,Nikola &Matović, Danijela,(2016)" Organizational forms and knowledge absorption," intellectual Property Office of the Republic of Serbia, Industrija, Vol.44, No.3.
29. Shea, Robert (2014),"White Paper: The Clarity Framework™ A Fresh Approach to Organizational Performance" Strategies Corporation GP, World Headquarters
30. Sirmon,David G.& Hitt, Michael A.(2013),"Liannkainggin Ug nRiqesuoeurces: Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms" Journal Strategic Management , 35(1), 91–121.
31. Sulistyo,Heru & Ayuni,Sri,(2018)"How Does Knowledge Absorption Foster Performance? The Mediating Effect of Innovation Capability", Journal Dinamika Manajemen, 9 1, 114-125.
32. VANAGAS,Ramūnas (2014)"IMPACT OF COORDINATION FOR ORGANIZATION" INTELEKTINĖ EKONOMIKA INTELLECTUAL ECONOMICS 2014, Vol. 8, No. 2(20), p. 112–125
33. Volberda, Henk W.&J. Foss, Nicolai& Marjorie A. Lyles (2010)"Absorbing the Concept of Absorptive Capacity: How to Realize Its Potential in the Organization Field", Organization Science, Vol. 21, No. 4, pp. 931–951.
34. Volberda, Henk W.&J. Foss, Nicolai& Marjorie A. Lyles (2010)"Absorbing the Concept of Absorptive Capacity: How to Realize Its Potential in the Organization Field", Organization Science, Vol. 21, No. 4, pp. 931–951.
35. Y. Lee,Choong &Chi Wu, Fang (2006)"Factors Affecting Knowledge Transfer And Absorptive Capacity In Multinational Corporations" ,Gladys A. Kelce School of Business Pittsburg State University.
36. Yadav,Mohit& Kumar,Anil(2017)" An Indian Outlook on Role Clarity, Organizational Citizenship Behavior, and Gender Relationship: Multiple Group Confirmatory Factor Analysis (MGCFA) Approach" , Journal of Business Research 6(1),pp. 1–13.
37. Zahra,Shaker &George, Gerard(2002)" ABSORPTIVEC APACITY:A REVIEW, RECONCEPTUALIZATIONA,N D EXTENSION" ,The Academy of Management Review, Vol. 27, No. 2, pp. 185-203 .

The effect of knowledge assimilation on strategic clarity - an exploratory study in the Iraqi Ministry of Transport - Iraqi Airways Company*

Riyadh Kareem Hassan(1)
University of Baghdad - College of Administration and Economics
riyadhallami80@Gmail.com

Salah Al-deen Awad Al-Kubasy(2)
University of Baghdad - College of Administration and Economics
salahalkubaisy@yahoo.com

Received:26/8/2020 Accepted : 13/9/2020 Published :FEBRUARY / 2021

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)

Abstract:

The research aims to build an integrated frame of knowledge for the basic research topics, represented by (assimilation of knowledge, strategic clarity) and their basic variables, by examining the most important scientific propositions on these topics in administrative thought, and framing the knowledge contained in them, in a serious attempt to provide appropriate answers to questions The research dilemma, and the research was applied in the Iraqi Airways Company, whose number is (1200) employees, and the descriptive and analytical approach was adopted in conducting the research. A valid form for statistical analysis, i.e., with a retrieval rate of (92%). The two researchers used the (SPSS & AMOS) program for the purpose of analyzing data statistically, and the statistical tools represented by (percentages, frequencies, arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation) were used for the purpose of Obtaining statistical results, as the practical implications of the research lie in the results that it resulted in to help the management of Iraqi Airways to take advantage of the nature of the direct relationship between knowledge acquisition and basic clarity. Strategy and continue its procedures and processes in the field of acquiring knowledge to enhance opportunities for creating strategic clarity in the field of goals and the use of resources, procedures and work activities towards developing and expanding the company's work, and the value of the research is highlighted in its direction to support a governmental organization that provides its services directly to the Iraqi citizen as well as to foreigners. A set of conclusions, the most important of which is that the management of the Iraqi Airways Company was able to use the process of acquiring knowledge for exploration, research and development, and the use of information technology to enhance strategic clarity through the use of resources, clarity of objectives, clarity of work procedures and activities in drawing a clear organizational structure.

Key words: knowledge assimilation, strategic clarity, knowledge acquisition and understanding, knowledge investment, clarity of objectives, clarity of organizational structure.

*** Research type: An exploratory study**
**** The research is based on an MA thesis**

* Research extracted from an master thesis