

البراعة التنظيمية وتأثيرها في المكانة الإستراتيجية للمنظمة

دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة الصناعات الالكترونية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن /
القطاع المختلط

**Organizational Ambidexterity and impact on the strategic Niche of the organization
An analytical study of the views of a sample of employees in the Electronic Industries
Company of the Ministry of Industry and Minerals / Mixed Sector**

أ.م. د خالدية مصطفى عطا

كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة العراقية

d.2018.kalda@gmail.com

تاريخ استلام البحث 2018/11/21 تاريخ قبول النشر 2019/1/22 تاريخ النشر 2021/12/22

المستخلص:

يهدف البحث التعرف على مدى مساهمة وتأثير البراعة التنظيمية في تعزيز المكانة الإستراتيجية للشركة العامة للصناعات الالكترونية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن/ القطاع المختلط ، إذ تم تناول البراعة التنظيمية كمتغير مستقل بأبعاده المتمثلة في (الإبداع التكنولوجي، التكيف الاستراتيجي، التصميم التنظيمي) والمكانة الإستراتيجية كمتغير تابع بأبعاده (بناء التوقعات، بناء الشبكات الاجتماعية، عمليات التعلم) ، تحددت مشكلة البحث بعدد من التساؤلات أهمها (هل للبراعة التنظيمية تأثير في تعزيز المكانة الإستراتيجية للشركة المبحوثة). تكمن أهمية البحث في تقديم تاصيل فكري لمنغيرات البحث ومحاولة لمعالجة مشكلة واقعية تتمثل بعدم قدرة الشركة العامة للصناعات الالكترونية التي تم اختيارها كمجتمع للبحث من مجابهة المنافسة الشديدة في سوق منتجاتها مما تطلب إيجاد الحلول اللازمة لها. ولتحقيق أهداف البحث تم تطوير استبانة وزعت على عينة عشوائية من العاملين في الشركة بلغت (90) عاملاً من مختلف المستويات والمؤهلات العلمية ولاختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية ولأجل معالجة البيانات استخدمت العديد من الأساليب الإحصائية المتمثلة في (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط، معامل الانحدار البسيط) مستخدماً البرنامج الإحصائي (Amos.v.23 و Spss.v.23) للخروج بنتائج لتبنى عليها عدد من النتائج والتوصيات. توصل البحث لمجموعة من النتائج كان أهمها أن البراعة التنظيمية تؤثر في المكانة الإستراتيجية للشركة وهذا ناتج عن الأثر الذي تحدته أبعاد البراعة التنظيمية (الإبداع التكنولوجي، التكيف الاستراتيجي، التصميم التنظيمي) إلا أن أعلى مساهمات التأثير جاءت من تأثير التصميم التنظيمي بالدرجة الأولى ومن ثم الإبداع التكنولوجي للشركة وهذا يدل على أهمية هذه الأبعاد في تعزيز مكانة الشركة نتيجة تميز تصميمها التنظيمي بالاستجابة السريعة للتغيرات ومتطلبات العمل وأسبقيات الأداء ، فضلاً عن اهتمام الشركة بأجراء تغييرات أساسية في تقنيات تصميم حاجات الزبائن الحاليين والمحتملين. وكانت أهم التوصيات ضرورة تعزيز المكانة الإستراتيجية للشركة وذلك باستثمار الإمكانيات والمعرفة الحالية واكتشاف القدرات والمعرفة الجديدة مواكبة التطورات التي تحدث في البيئة الخارجية والاهتمام بالبراعة التنظيمية بمفهومها المعاصر من خلال الاهتمام بالإبداعات التقنية والعمل على إعادة التوازن في الهياكل وتصاميم العمل والتكيف والاستجابة لتغييرات البيئة المعاصرة لتحقيق المكانة المميزة لها.

الكلمات المفتاحية: البراعة التنظيمية ، التكيف الاستراتيجي ، المكانة الإستراتيجية ،بناء التوقعات .

Abstract:

The research aims to identify the contribution and influence of Organizational Ambidexterity in enhancing the strategic Niche of the General Company for Electronic Industries of the Ministry of Industry and Minerals / Mixed Sector. The Organizational Ambidexterity was treated as an independent variable in its dimensions (technological innovation, strategic adaptation, organizational design) and strategic Niche as a variable in its dimensions (Building expectations, building social networks, learning processes), the problem of research was identified by a number of questions, the most important of which is (whether organizational excellence has an impact on enhancing the strategic Niche of the company being investigated). The importance of the research is to provide an intellectual foundation for the research variables and an attempt to address the real problem represented by the inability of the General Company for Electronic Industries, which was selected as a society to search to confront the fierce competition in the market of its products, In order to achieve the objectives of the research, a questionnaire was developed and distributed to a random sample of 90 employees of various levels and scientific qualifications. (The simple regression) using the statistical program (Amos.v.23 and Spss.v.23) to produce results based on a number of conclusions and recommendations. The research reached a number of results, the most important of which is that Organizational Ambidexterity affect the strategic Niche of the company and this is the result of the impact of the spring The most influential contributions came from the influence of the organizational design and the technological innovation of the company. This indicates the importance of these dimensions in enhancing the company's Niche as a result of its organizational design excellence in responding quickly to changes and work requirements and priorities. As well as the company's interest in making fundamental changes in the design techniques of existing and potential customers. New data and knowledge to keep abreast of developments in the regulatory environment Alforeigh. walahtmam contemporary concept of excellence through attention to technical creations and work to restore balance in the structures and designs work and adapt and respond to changes in the contemporary environment to achieve its distinctive status.

Keywords: *Organizational Ambidexterity, strategic adaptation, strategic Niche, building expectations.*

المقدمة :

تشهد منظمات الصناعة الوطنية تحديات تنافسية وتقنيات إبداعية كبيرة أفرزتها التحولات المتسارعة نحو انفتاح بيئة الصناعة إمام المنتجات وعلى المستوى الإقليمي والدولي ، فضلاً عن التغيرات المستمرة في تفصيلات الزبون ومتطلباته والتي أصبحت أكثر تعقيداً وديناميكية ،مما تطلب من منظمات الأعمال إجراء تغييرات وتحولات مستمرة في أنشطة أعمالها وذلك بالبحث عن توجهات جديدة تمكنها من التعامل مع تلك التحديات . وحيث شهد الفكر الإداري المعاصر توجهات جديدة ولدتها متطلبات وظروف بيئة الأعمال عليه جاءت بالبراعة التنظيمية بوصفها واحده من أهم تلك التوجهات من أجل بناء منظمات بارعة لها القدرة على إعادة التنظيم والتكيف والاستجابة والإبداع وفق متطلبات البيئة الخارجية من أجل الوصول للمكانة الإستراتيجية والتي تمثل إحدى التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة الإدارة الإستراتيجية حيث اتجهت المنظمات بالبحث عن المكانة الإستراتيجية كونها تدخل جهة منافسة غير متوقعة ، مما تطلب بناء التوقعات والشبكات الاجتماعية والاهتمام بعمليات التعلم

بالشكل الذي يمكنها من المنافسة والبقاء. وعليه تبلورت فكرة هذا البحث بضرورة الربط بين هذين المتغيرين من خلال دراسة تأثير البراعة التنظيمية في تعزيز المكانة الإستراتيجية للشركة العامة للصناعات الالكترونية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن/ القطاع المختلط سواء كانت مكانة سوقية أو تكنولوجية لمعرفة مدى قيام إدارة الشركة بالارتقاء بمستوى المنظمات البارعة لتحقيق المكانة المميزة لها. وبذلك تضمن البحث جانبين (نظري وعملي) بأربعة مباحث تناول الأول منهجية البحث والثاني الإطار النظري للبحث للمتغير المستقل البراعة التنظيمية والتابع المكانة الإستراتيجية ، فيما تناول الثالث عرض وتحليل النتائج التطبيقية، وخصص المبحث الرابع بتقديم أهم الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول : منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تواجه المنظمات عامة والصناعية خاصة تحديات كبيرة في ظل التحولات نحو اقتصاديات المعرفة اقتصاد المرنة والتكيف وسرعة الاستجابة ،مما تطلب وجود منظمات بارعة لديها القدرة على تحسين أنشطة أعمالها واستغلال المعرفة الحالية واستكشاف المعرفة الجديدة بشكل يجعلها تتناغم مع ديناميكية تلك التحولات من أجل بناء مكانة مميزة لها . وحيث وجد الباحثين فجوة معرفية في الإسهامات النظرية والعملية بموضوع البراعة التنظيمية وخاصة في بيئتنا العراقية ، وحيث أن موضوع المكانة الإستراتيجية مازال موضوع حديث نسبياً في الفكر الاستراتيجي بالرغم من سعي كافة المنظمات للوصول إليه كونه ركناً أساسياً من أركان النجاح والتميز، وحيث أن الإسهامات الفكرية السابقة لم تقدم أنموذج يجسد العلاقة بين البراعة التنظيمية والمكانة الإستراتيجية. لذا ترى الباحثة أن التعرف على البراعة التنظيمية ومدى مساهمتها في تحقيق المكانة الإستراتيجية قد يساهم في تعزيز هذه الإسهامات. وحيث أن شركة الصناعات الالكترونية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن/ القطاع المختلط تمثل محوراً أساسياً في عملية التحول ودعم الاقتصاد الوطني وذلك لمساهمتها الفعالة في تزويد السوق العراقية بالأجهزة الالكترونية ألا أن قلة الدعم المادي ومنافسة السلع الأجنبية للشركة ، فضلاً عن غياب التخصيصات المالية المجزية للأعمال المتميزة وضع تلك الشركة أمام تحديات ومنافسة شديدة . وعليه وجدت الباحثة أهمية التعرف على طبيعة البراعة التنظيمية ودورها في تعزيز المكانة الإستراتيجية للشركة المبحوثة.

ووفق ما تقدم يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال أثاره التساؤل الآتي :-

(هل للبراعة التنظيمية تأثير في المكانة الإستراتيجية للشركة المبحوثة) وتتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الآتية:-

- 1- ما هي أنواع البراعة التنظيمية في الشركة المبحوثة.
- 2- ما مستوى البراعة التنظيمية والمكانة الإستراتيجية في الشركة المبحوثة.
- 3- ما مستوى وعي العاملين في الشركة المبحوثة بأهمية البراعة التنظيمية في تعزيز مكانتها الإستراتيجية.
- 4- هل للبراعة التنظيمية في الشركة مساهمة حقيقية في الوصول للمكانة الإستراتيجية.
- 5- هل لاهتمام الشركة المبحوثة بعملية تحقيق مكانة إستراتيجية مميزة لها دور في تحفيز العاملين نحو عمليات التعلم وبناء التوقعات وتكوين شبكات اجتماعية.
- 6- ما هي المكانة الإستراتيجية للشركة المبحوثة في ظل أدائها وممارساتها الحالية.

ثانياً: أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية :-

- 1- الوقوف على المعوقات التي تحول دون الوصول إلى المكانة الإستراتيجية للشركة المبحوثة.
- 2- تحقيق حالة من التكامل بين الفكر التنظيمي والاستراتيجي عبر توظيف بعض المفاهيم والنماذج المنظمة في الفكر الاستراتيجي .
- 3- التعرف على الخصائص التي يجب أن توفرها منظمات الأعمال حتى تصبح منظمات بارعة والاستراتيجيات التي تساهم في تحقيق المكانة الإستراتيجية للعمل بها.
- 4- إعداد وبناء مقاييس تهتم بالعوامل التي تسهم في الوصول إلى البراعة التنظيمية حيث اهتمت المقاييس السابقة باستغلال واكتشاف الفرص ولم تهتم بشكل كافي بأهمية التكيف والإبداع والمرونة للوصول إلى البراعة التنظيمية.
- 5- تسليط الضوء على موضوع البراعة التنظيمية لأهميتها في الأداء العالي للمنظمات والذي يمكنها من الوصول للمكانة الإستراتيجية.
- 6-أجراء تحليل لمتغيرات البحث البراعة التنظيمية والمكانة الإستراتيجية بهدف بلورة مفاهيم جديدة وتقديم أطروحات معاصرة لزيادة التراكم المعرفي بهذا المجال.
- 7- توجيه أنظار العاملين في الشركة المبحوثة الاهتمام بنتائج البحث الحالي وتوصياتها للتعرف على مستوى البراعة التنظيمية والمكانة الإستراتيجية للشركة والأخذ بالتوصيات اللازمة.
- 8- التحقق من مدى قدرة الشركة على تحقيق المكانة الإستراتيجية من خلال أبعاد البراعة التنظيمية.

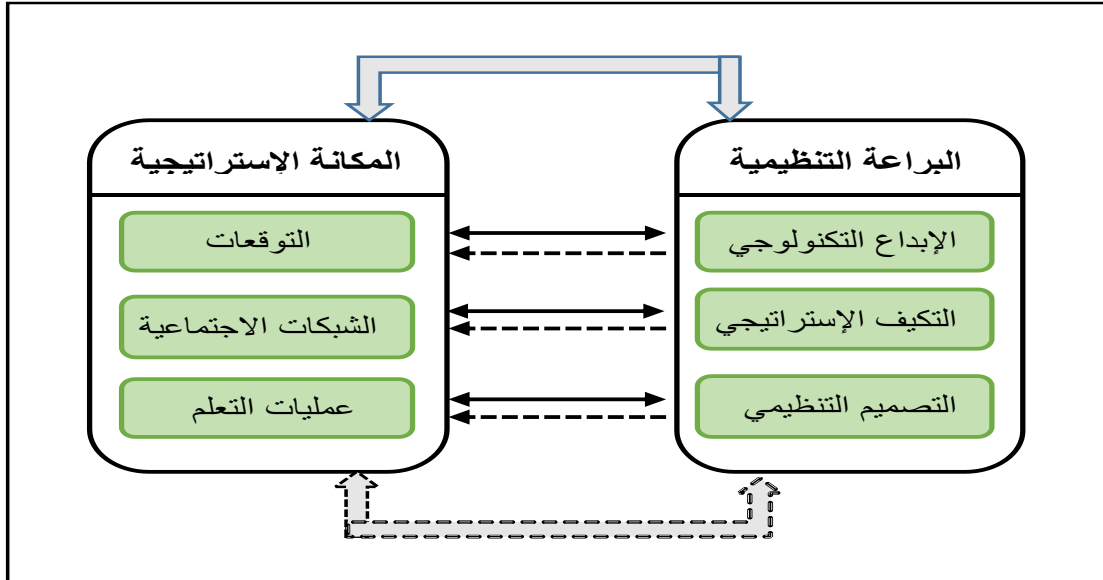
ثالثاً: أهمية البحث

تتضح أهمية البحث بالآتي :-

- 1- تناول العديد من الإسهامات البحثية المعاصرة في مجال البراعة التنظيمية وكيفية الوصول للمكانة الإستراتيجية.
- 2- تحديد أبعاد ومؤشرات البراعة التنظيمية ودورها الفعال في تحسين أنشطة العمل للوصول إلى المكانة الإستراتيجية لشركة الصناعات الالكترونية والتي تعد من الشركات الحيوية والمهمة في القطاع الصناعي والتي تساهم في دعم الاقتصاد الوطني وتزويد السوق المحلية بالمنتجات الالكترونية.
- 3- نفت أنظار المسؤولين في وزارة الصناعة إلى ضرورة الاهتمام بهذه الشركة وذلك لأهمية الدور الذي تؤديه بتزويد السوق بالأجهزة المحلية وذلك باستغلال ما تملكه من براعة تنظيمية للوصول إلى مكانة تحتذي بها الشركات الأخرى .
- 4-توضيح أهمية البراعة التنظيمية والدور الايجابي الذي يمكن أن تؤديه في مواجهة تحديات تحقيق المكانة المميزة للشركة.
- 5- الكشف عن طبيعة البراعة التنظيمية في الشركة المبحوثة ومستوى المكانة الإستراتيجية واختبار علاقات الارتباط والتأثير بينهما.
- 6-تحديد إمكانية تحسين المكانة الإستراتيجية للشركة من خلال التعرف على مؤشرات تحقيقها.
- 7- تجسيد النظرة الحديثة في دراسة البراعة التنظيمية لتزويد الشركات المحلية فرصة الاستفادة منها في الوصول إلى المكانة الإستراتيجية.
- 8- محاولة جادة لمعالجة مشكلة واقعية يتطلب إيجاد الحلول اللازمة لها.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

يوضح المخطط الفرضي مجموعة من العلاقات المنطقية التي تكون في صورة كمية أو كيفية تجمع معا" الملامح الرئيسة للواقع الذي تهتم به. ولتحقيق أهداف البحث من خلال المعالجة التحليلية لمتغيرات البحث تم بناء مخطط فرضي ليظهر طبيعة علاقات الارتباط والتأثير لمتغيرات البحث المستقلة والمتمثلة بالبراعة التنظيمية وأبعادها (الإبداع التقني، التكيف الاستراتيجي، التصميم التنظيمي) والتابعة المتمثلة في المكانة الإستراتيجية بأبعادها(بناء التوقعات، بناء الشبكات الاجتماعية، عمليات التعلم) وكم موضح في الشكل (1) أدناه.



علاقات الارتباط ← ← علاقات التأثير
شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

خامساً: تساؤلات وفرضيات البحث:

التساؤلات:

1-ما هو مستوى البراعة التنظيمية في الشركة المبحوثة.

2-ما هو مستوى المكانة الإستراتيجية في الشركة المبحوثة.

الفرضيات:

تشمل فرضيات البحث فرضيتين أساسيتين هما:-

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البراعة التنظيمية والمكانة الإستراتيجية في

الشركة المبحوثة وتنطبق عليها الفرضيات الفرعية الآتية:-

1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإبداع التكنولوجي والمكانة الإستراتيجية في الشركة المبحوثة.

2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التكيف الاستراتيجي والمكانة الإستراتيجية في الشركة المبحوثة.

3-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التصميم التنظيمي والمكانة الإستراتيجية في الشركة المبحوثة.

الفرضية الرئيسة الثانية: تؤثر البراعة التنظيمية وبدلالة معنوية في المكانة الإستراتيجية للشركة المبحوثة ، وتنطبق

عنها الفرضيات الفرعية الآتية:-

1- يؤثر الإبداع التكنولوجي وبدلالة معنوية في المكانة الإستراتيجية للشركة المبحوثة.

2- يؤثر التكيف الاستراتيجي وبدلالة معنوية في المكانة الإستراتيجية للشركة المبحوثة.

3- يؤثر التصميم التنظيمي وبدلالة معنوية في المكانة الإستراتيجية للشركة المبحوثة.

سادساً: مجتمع وعينة البحث

اختيرت شركة الصناعات الالكترونية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن/ القطاع المختلط مجتمعاً لاختبار نموذج وفرضيات البحث بوصفها إحدى الشركات التي شهدت تراجعاً كبيراً في منافسة المنتجات المستوردة بالرغم من كونها الشركة الوحيدة التي تزود السوق المحلية بالأجهزة الإلكترونية . وتمثلت عينة البحث بالأفراد العاملين في الشركة ومن مختلف الاختصاصات والمؤهلات العلمية ولاختبار الجانب التطبيقي تم جمع البيانات للفترة (2018/1/1 – 2018 /7 /18) وتم تحديد حجم العينة بالاعتماد على برنامج الإكسل وبناءً على ذلك تم توزيع (90) استبانته أرجعت جميعها أي نسبة الاستجابة كانت (100 %) .

سابعاً: أداة البحث

لغرض الحصول على البيانات الخاصة بالجانب العملي من الشركة العامة للصناعات الالكترونية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن / القطاع المختلط كونها مجتمع البحث الحالي اعتمد على استبانته أعدت لغرض قياس البراعة التنظيمية والمكانة الإستراتيجية وهي ذات مقياس خماسي الاستجابة (ليكرت) (أنفق بشدة 5... لا أنفق بشدة 1) . تكونت الاستبانة من جزئين الأول لقياس البراعة التنظيمية والتي تم اختبارها بالاستعانة بالمقياس الذي اعتمده كل من الباحثين (Raisch & Birkinshaw, 2008) والمكون من (13) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد للبراعة التنظيمية للفقرات من (1-13) (5) فقرات لبعد الإبداع التكنولوجي و(4) فقرات لكل من بعد التكيف الاستراتيجي والتصميم التنظيمي. والجزء الثاني لقياس المكانة الإستراتيجية والتي تم اختبارها بالاستعانة بالمقياس الذي اعتمده الباحث (Vanheule, 2012) والمكون من (12) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد للمكانة الإستراتيجية من (4-14) (4) فقرات لكل بعد من الأبعاد. وتم تكيف المقياس ليتوافق مع طبيعة متغيرات البحث وبيئة العمل وللتأكد من ثبات واتساق الاستبانة تم إخضاعها لمعادلة معامل (الفأ-كروناخ) وبلغت قيمة البراعة التنظيمية (0.947) أما المكانة الإستراتيجية (0.947) وقد عرضت الاستبانة على عدد من الخبراء (الأستاذ الدكتور صلاح الدين الهيتي، الأستاذ الدكتور مؤيد نعمة الساعدي، الأستاذ المساعد الدكتور قيس حسين ابراهيم، الأستاذ المساعد الدكتور سامي أحمد عباس، الأستاذ المساعد الدكتور أحمد هاشم الصقال، الأستاذ المساعد زياد مصطفى حامد.

ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

اعتمد البحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية والتي تناسب طبيعة تساؤلات وفرضيات البحث لمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها لإجراء البحث والمتمثلة في (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط، معامل الانحدار البسيط) وقد نفذت الأساليب الإحصائية المذكورة بالاستعانة بالبرامج الإحصائية (Amos.v.23 و Spss.v.23).

تاسعاً: دراسات معرفية سابقة.

1- دراسة (الجبوري، 2011) بعنوان: أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الإستراتيجية / دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين العراق وآسيا سيل) في العراق.

هدفت الدراسة التعرف على مدى ممارسة شركتي (زين العراق وآسيا سيل) للبراعة لتنظيمية والمرونة الإستراتيجية وبيان تأثير البراعة التنظيمية بأبعادها الفرعية (الاستثمار الأمل للفرص، البحث عن الفرص الجديدة في السوق، وهيكلة تنظيمي مرن) في المرونة الإستراتيجية اختبرت الدراسة في قطاع الاتصالات المتنقلة في العراق شركتي زين العراق وآسيا سيل وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (78) مديراً في كلتا الشركتين واستخدمت الاستبانة

كأداة رئيسة لجمع البيانات ولأجل معالجة البيانات استعملت العديد من الأساليب الإحصائية واستخرجت النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss pct.v.17). وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها ارتفاع مستوى متغيرات الدراسة البراعة التنظيمية والمرونة الإستراتيجية في الشركتين المبحوثتين ووجود علاقات ارتباط وأثر معنوي لمتغير البراعة التنظيمية في المرونة الإستراتيجية.

2- دراسة (حسين،2015) بعنوان: تأثير الريادة الإستراتيجية في تحقيق المكانة الإستراتيجية للمنظمة من خلال الارتجال التنظيمي/ دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط. هدفت الدراسة التعرف على تأثير الارتجال في تعزيز الريادة الإستراتيجية لتحقيق المكانة الإستراتيجية للمنظمة وتمثلت عينة الدراسة بـ (280) شخصاً يمثلون القادة والعاملين في المصارف الخاصة عينة الدراسة في محافظات الفرات الأوسط وعددها (7) بالاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات وقد جرى الاستعانة ببعض الوسائل الإحصائية التي تم تنفيذها باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss) وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن تبني ممارسات وفلسفة الارتجال التنظيمي قياساً بالممارسات الرسمية المعتمدة على الإجراءات والروتين يسهم في بناء فلسفة متطورة للارتجال التنظيمي وسيناريوهات وقدرات إبداعية جريئة تقود إلى إحداث تغيير المكانة الإستراتيجية للمصارف الخاصة.

3- (Osmundsen,2014) بعنوان: Organizational Ambidexterity in Airline .Companies

البراعة التنظيمية في شركات الطيران .

هدفت الدراسة بشكل رئيسي تعريف منظمات الأعمال بكيفية تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف لتحقيق البراعة التنظيمية من خلال عمليات (التعلم والتصميم التنظيمي والتكيف التنظيمي والإبداع التكنولوجي والأداء الاستراتيجي للمنظمة). وتمثلت عينة الدراسة بشركات الطيران في دول أوروبا والبالغ عددها (42) شركة ، وتم الاستعانة بالاستبانة وبعض المؤشرات الكمية القائمة على المقابلات والمسح التطبيقي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الاعتماد على البراعة التنظيمية بصورة مستمرة يغير من عوامل النجاح الحرجة لبقاء المنظمة واستمرارها بوجود علاقة تأثير إيجابية بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف على أداء الشركات قيد الدراسة.

4- دراسة (Eijck&Romijn,2006) بعنوان:

Prospects For Jatropha Biofuels in Developing Countries: An Analysis For Tanzania with strategic Niche Management.

التوجهات نحو وقود الجاتروفا في البلدان النامية / تحليلات في تنزانيا لإدارة المكانة الإستراتيجية.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على المكانة الإستراتيجية ودورها في عملية الانتقال الناجح الذي يعتمد على تكنولوجيا جديدة مستدامة بيئياً والعوامل الاجتماعية وأنماط الاستهلاك والتنظيم الاقتصادي وأنظمة الحكم. وتمثلت عينة الدراسة بالمديرين في (7) شركات تهتم بزراعة الجاتروفا في تنزانيا . وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها أن التحول نحو وقود الجاتروفا في تنزانيا ما يزال في مراحل مبكرة جداً. وذلك لوجود حواجز متمثلة في مشاكل هيكلية البنية التحتية ومهارات فنية وفجوات معرفية مما كان لها الأثر الكبير على تطور المكانة الإستراتيجية للشركات.

المبحث الثاني : الإطار النظري

أولاً: البراعة التنظيمية

1. المفهوم

استخدم مصطلح البراعة التنظيمية أول مرة من قبل الباحث (Duncan) عام 1976 ألا أنه نال الاهتمام الأكبر من قبل الباحث (March) الذي قدم مقالات محفزة ومثيرة للاهتمام بمفهوم البراعة التنظيمية حين أكد بأن عمليات الاستثمار والاستكشاف هما أمران أساسيان كأنشطة تعليمية للبراعة التنظيمية مما جذب اهتمام العديد من الباحثين الذين أثاروا العديد من التساؤلات منها لماذا تتفوق بعض المنظمات على الأخرى باستمرار (Karrer) & Fleck,2013:2 . تصف البراعة التنظيمية بمفهومها المعاصر المنظمات البارعة بقدرتها على العمل بكفاءة وفعالية في إدارتها للمتطلبات البيئية مع الإدراك على أهمية التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية المتسارعة من خلال استغلال الكفاءات الحالية واستغلال الفرص الجديدة وتحقيق الإبداعات التقنية والاستمرار بالتغيير والتوازن في الهياكل وأعادته التصميم التنظيمي (Schind,2015:30) وعليه أخذ موضوع البراعة التنظيمية حيزاً واسعاً في البحوث والدراسات التجريبية والتي جاءت بمفاهيم عديدة ومختلفة إذ وصفها (Birkinshaw,2004:209) بأنها القدرة على الموائمة والتكيف في وحدات العمل. ويرى (Raish&Birkinshaw,2008:375) بأنها قدرة المنظمة وفعاليتها في إدارة وحدات أعمالها الحالية مع التكيف مع المتغيرات البيئية . ويشير (Simsek,2009:600) بأنها قدرة وحدة العمل على استعمال عدة هياكل مختلفة بالوقت نفسه. في حين يرى (Walrave et al,2010:96) بأنها قدرة المنظمة على عمل شئيين مختلفين في الوقت نفسه مثل الاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن الفرص الجديدة. ووافق الرأي (Shoo,2010:3) في وصف البراعة التنظيمية بقدرة المنظمة على استثمار المعرفة الحالية واستكشاف المعرفة الجديدة. وعبر عنها (Chaharmahali & Siadat,2012:12) بأنها قدرة المنظمة على التطوير على المدى البعيد للمنتجات والأسواق والتكنولوجيا لتحقيق الأرباح للمنظمة على المدى القصير. ويرى (Salehi&Yaghtin,2014,4) بأنها القدرة على استغلال المعرفة الحالية لفهم متطلبات الزبائن والأسواق لتحقيق الأرباح على المدى القصير واستكشاف المعرفة الجديدة والتكنولوجيا والأسواق لتعزيز التنمية على الأمد البعيد. ويصفها (Schindler,2015:30) على أنها قدرة المنظمة على الاستجابة والتكيف للتغيرات البيئية المتسارعة من خلال استغلال القدرات الداخلية واستكشاف الفرص الجديدة.

تشير المفاهيم الواردة في أعلاه إلى إن البراعة التنظيمية تصف قدرة المنظمة على :-

1. العمل بكفاءة وفعالية عالية .
 2. الموائمة والتكيف والاستجابة لتغيرات البيئة المتسارعة .
 3. استثمار المعرفة الحالية واستكشاف المعرفة الجديدة .
 4. التطوير على المدى الطويل .
- وعليه ترى الباحثة إن البراعة التنظيمية تعبر عن قدرة المنظمة على استثمار المعرفة والقدرات الحالية الداخلية واستكشاف الفرص والمعرفة الجديدة وتحقيق الإبداعات لدعم احتياجات العمل ومواكبة التطورات والتكيف والاستجابة للتغيرات البيئية والعمل بتصميم تنظيمي يتمتع بالمرونة والتكيف وفق متطلبات واتجاهات المنافسة .

2. نماذج البراعة التنظيمية :

تعددت النماذج التي تحلل وتفسر البراعة التنظيمية ويمكن توضيح بعضها" منها وكما يأتي :-

أ. نموذج (Raisch&Birkinshaw,2008)

طور الباحثان نموذجا" حدد من خلاله أربعة أنواع من العوامل التنظيمية التي قد تؤدي إلى تحسين أو عرقلة تطبيق البراعة التنظيمية والمتمثلة أولاً بالأسبقيات التنظيمية (الهيكليّة، السياقية، القيادية)، والثاني مخرجات الأداء وتمثل بـ (المحاسبة، السوق، النمو)، وإما الثالث القوى البيئية والتي تتضمن (البيئة الديناميكية، الديناميكية التنافسية)، والعامل الرابع هو الوسطاء الآخرون وتتضمن (التوجه نحو السوق، الموارد المتاحة، نطاق المنظمة). ركز النموذج على علاقات التفاعل بين هذه العوامل والعوامل اللازمة لتحقيق البراعة التنظيمية والمتمثلة بـ (الإبداع التقني، التكيف التنظيمي، التعلم التنظيمي، الإدارة الإستراتيجية، التصميم التنظيمي).

ب. نموذج (Jansen et al,2008)

يشير النموذج إلى أن البراعة التنظيمية يمكن تحقيقها من خلال الخصائص التي تتمتع بها فرق العمل والقيادة التحولية، إذ تتمثل هذه الخصائص أولاً بالرؤية المشتركة والتي تجسد الأهداف الجماعية بعيداً عن تأثيرات الأهداف المتعارضة، والثانية التكامل الاجتماعي وتظهر مدى انجذاب الفرد للمجموعة ورضاه وتفاعله مع الآخرين، حيث أن الرؤية المشتركة تشير إلى القيم والفهم المشترك إلا أن التكامل الاجتماعي يشير إلى العوامل العاطفية والاجتماعية بين أعضاء الفريق، والثالثة مكافآت الطوارئ التي تشجع على تبادل الأفكار والقيم التكاملية واستعمال الموارد المشتركة وتسهيل العمل بين الوحدات المتخصصة في كيفية الاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن الفرص الجديدة. أما القيادة التحولية فتضح أهميتها من خلال الإثارة الإلهامية والثقافية لفرق العمل والتشجيع على حل الصراعات والأهداف المتعارضة وذلك بزيادة عدد الأهداف التي يعملون على تحقيقها، من خلال زيادة ثقافتهم بالقدرة على العمل والأداء بصورة صحيحة.

ج. نموذج (Shoo,2010)

يوضح النموذج بأن البراعة التنظيمية تتحقق نتيجة تفاعل ثلاثة عوامل والمتمثلة بالآتي :-

1. العوامل البيئية: وتشمل ثلاثة عوامل (الأول) البيئة المستمرة التسخير البيئي والتي تشير إلى الفرص والقدرة البيئية التي تزود المنظمة بالموارد الكافية لاحتياجات نشاطات الإبداع الاستغلالي والاستكشافي وزيادة قدرة المنظمة على اختيار التنوع في تشكيلة منتجاتها. وعليه فإن درجة التسخير البيئي تؤثر في وصول المنظمات لمستوى البراعة. و(الثاني) التعقيد البيئي ويشير إلى تشكيلة وعدد المنظمات التي تتعامل معها المنظمة، حيث كلما زاد العدد زادت درجة التعقيد البيئي لأن المنافسة تكون حادة وتحتاج إلى متابعة ومراقبة توجهات الزبائن والمجهزين والمنافسين والى استكشاف الفرص والإمكانيات الجديدة.(والثالث) ديناميكية البيئة والتي توضح التغييرات في التقنيات وتفصيلات الزبون أو تجهيز السلع والخدمات، مما يتطلب إحداث تغييرات جديدة في نشاطات الإبداع (الاستغلالية والاستكشافية) لتقليل الضغوط البيئية الديناميكية وللاستجابة للتغييرات المتزايدة.

2. التوجه للبراعة التنظيمية: وتشير إلى توجه المنظمات نحو البقاء وذلك بأحداث توازن ملائم بين الاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن الفرص الجديدة. لأن المنظمات البارعة تتمكن من التنافس من حيث الكفاءة وتطوير المنتجات الحالية وظهور أسواق جديدة بسرعة ومرونة وحيوية عالية.

3. القابليات المشتركة: تعتمد البراعة التنظيمية على الموارد التي تمتلكها المنظمة، وتعد القابليات المشتركة من الموارد التنظيمية المهمة للبراعة التنظيمية، إذ تساعد على خلق معرفة جديدة، وتتضمن القابليات المشتركة- إقابليات الأنظمة والتي تعمل على تسهيل سير الموارد التنظيمية وتكامل معرفة المنظمات ودمجها وإزالة الاتصالات غير الضرورية-2- قابليات تنسيق الأنظمة لتنسيق المهام الأساسية وتجميع الجهود والأهداف المتعارضة

وتسهيل الاتصالات 3- القابليات الاجتماعية والتي تعمل على تسهيل الآليات وترابطها من خلال تحفيز العلاقات الاجتماعية بين أعضاء المنظمة والتي تساعد على حل المشاكل وتدفع المعرفة 4- القابليات المكتسبة والتي تسهم في اكتساب واستيعاب وتقييم وتطبيق المعرفة الجديدة اللازمة لنجاح المنتج وإدراك الفرص .

3. أبعاد البراعة التنظيمية

سيتم تبني نموذج (Raisch&Birkinshaw,2008) للبراعة التنظيمية بإبعاده المتمثلة (الإبداع التقني ، التكيف الاستراتيجي ،التصميم التنظيمي) لتطبيقه في الجانب العملي لهذا البحث لأهمية هذه الأبعاد في بحثنا هذا وكالاتي: (Raisch & Birkinshaw,2008:378 -384)

1.الإبداع التكنولوجي

عملية تشير إلى معرفة أو تقنية يتم من خلالها خلق منتجات جديدة حسب رغبات الزبائن المختلفة (Shoo, 2010:18). تهتم المنظمات بالإبداع التكنولوجي وذلك لسعيها الدائم إلى تحسين الأداء وتعظيم قيمة المنظمة وخاصة في ظل المنافسة وندرة الفرص الاستثمارية (Hamid & Benabdeljlil,2015:286). يحقق الإبداع التكنولوجي التوازن بين عملية الاستغلال والاستكشاف في المنظمة حيث يركز الاستغلال على المهارات الموجودة في تكنولوجيا المعلومات لدعم احتياجات العمل . أما الاستكشاف فانه يعمل على اكتشاف معرفة جديدة (Kalgovas et al,2014:3). يميز الإبداع التكنولوجي بين الإبداع المتزايد والجذري إذ يعبر المتزايد عن تغييرات بسيطة في المنتجات ومفاهيم العمل لتلبية حاجات الزبائن الحاليين. أما الإبداع الجذري يعبر عن تغييرات أساسية تؤدي إلى إيجاد منتجات أو مفاهيم جديدة لتصميم حاجات زبائن جدد أو فتح أسواق جديدة (Raisch&Birkinshaw,2008:378). ويوضح (Daim et al,2014:1) أن الإبداع التكنولوجي يمكن المنظمة من الوصول للبراعة التنظيمية من خلال تغيير طرائق العمل بما يتوافق مع المتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية.

2.التكيف الاستراتيجي

عملية ديناميكية للتكيف مع التغييرات وعدم الاستقرار البيئي مع المحافظة على الموائمة الفعالة مع البيئة الخارجية وتحقيق الترابط الداخلي بكفاءة عالية (Sanchezl et al,2011:16). تحتاج عملية التكيف الاستراتيجي المرور بثلاثة مراحل رئيسة متسلسلة بشكل منطقي وحسب التوجه الاستراتيجي للمنظمة والمتمثلة بالآتي :- (Yusof et al,2008:110

أ. مرحلة تشخيص القضايا: تتم في هذه المرحلة ترجمة الإحداث البيئية الرئيسة في القضايا التي تمتاز بأهمية إستراتيجية.

ب.مرحلة خلق الخيارات الإستراتيجية: يتم في هذه المرحلة عملية توليد خيارات إستراتيجية ممكنة لمعالجة المسائل الإستراتيجية أي تكوين خيارات إستراتيجية جديدة بعيدة عن الخيارات السابقة.

ج. مرحلة اختيار الخيارات الإستراتيجية: يتم في هذه المرحلة عملية اتخاذ القرار بشأن الخيار المناسب من خلال المفاضلة بين تلك الخيارات.

3. التصميم التنظيمي

يعبر التصميم التنظيمي عن بناء متعدد الأبعاد والمتمثلة بـ (الهيكل التنظيمي ،المورد البشري ،الأهداف الإستراتيجية ،إجراءات العمل ، آليات التنسيق بين الأنشطة والرقابة) ، إذ توفر هذه الأبعاد منهجاً شمولياً لبناء التصميم التنظيمي (Burton et al,2011:3). ويشير (Pal ,2011:404) عند وضع التصميم التنظيمي للمنظمة من

الضروري تحديد العوامل الحرجة من أجل بناء قدراتها وكفاءتها لضمان الأداء التنافسي الناجح. وقد حدد (Daft,2013:37) العوامل الحرجة بـ (الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، التكنولوجيا ،حجم المنظمة، البيئة التنافسية ،المكونات الأساسية للهيكل التنظيمي والتي تتضمن الخصائص الداخلية للمنظمة). ويوضح (Heraus,2008:3) أن تعقيد الأعمال في البيئة الخارجية يتطلب من المنظمات البارعة التكيف بسرعة وفقاً لمتطلبات واتجاهات المنافسة وهذا يتطلب إعادة النظر في التصميم التنظيمي للمنظمة والتحول من الأنظمة غير المرنة إلى الأنظمة المرنة وذلك للتكيف مع التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية.

ثانياً: المكانة الإستراتيجية

1. المفهوم

أن أول من أسـتخدم مفهوم المكانة الإستراتيجية الفيلسوف (Arie Rip) وهو عالم الاجتماع والمهتم بالتطوير والتغيير الاجتماعي والتكنولوجي(حسين،2015:119). وعليه برز مفهوم جديد نتج عن مساهمات وتراكمات معرفية لعدد من الباحثين . إذ عرفها (Doyle,2002:2) بأنها الوسيلة اللازمة من أجل تلبية حاجات الزبائن وذلك من خلال عرض وتقديم السلع والخدمات ضمن الأسواق الصغيرة ،وضمن قطاعات سوقية متجانسة التي تم تجاهلها من قبل المنافسين الآخرين. وأشار (Hoogma et al , 2002 : 2) بأنها نشاط يعمل على تطوير ومساعدة وحماية الصناعة المحلية ولفترة زمنية معينة من تطبيقات التكنولوجيا الجديدة . وبين (Mourick & Raven , 2006 : 4) مفهوم المكانة الإستراتيجية على أنه أداة تدعم الإبداعات المجتمعية الجذرية والعمل على جعلها مستدامة. ويرى (Van,2007:2) المكانة الإستراتيجية على أنها أحدى العمليات الإدارية والتي تهدف إلى الوصول إلى المكانة من خلال التجارب الواقعية. ويشير(Caniels & Romijn , 2008 : 616) بأنها الحصول على فرصة للتفاعل والتعرف على التكنولوجيا الجديدة والذي قد يؤدي إلى التعبير عن احتياجات الزبون للإبداع. فيما يرى (Toften & Hammerrol,2010:740) على أنها إستراتيجية تسويقية تستخدم لتمييز (الخدمات والمنتجات) المقدمة لمجموعة محددة من الزبائن ، والتي تجعل المنظمة في الصدارة ولها مكانة مميزة لتلبية تلك الاحتياجات وبشكل أفضل. ويوضح (Karama,2013:5) أنها أسلوب يحمل في طياته فكرة مفادها القيام بإدخال إبداعات جذرية (اجتماعية ،اقتصادية، بيئية) وهي عملية بعيدة الأمد ومعقدة ومغامرة وقد تؤدي إلى الفشل على الرغم من التكنولوجيا الجديدة. فيما يصفها (حسين،2015:123) على أنها سلوك ذكي تكاملي وشمولي ويوجه اجتماعياً نحو التغيير التكنولوجي من أجل التركيز على السلوك البشري والسياق الاجتماعي للسعي من أجل تحقيق نتائج ذات قيمة اجتماعية وتستحق تحديدها ودعمها وتعزيزها عن طريق إبداعات جذرية اجتماعية واقتصادية وتكنولوجية والتي تسهم في البحث عن المكانة التكنولوجية في المستقبل والأعمال الاجتماعية من أجل تلبية حاجات الزبائن بشكل متميز.

ترى الباحثة إن المكانة الإستراتيجية قد تعبر عن مكانة أبداعية ، تكنولوجية ، اجتماعية ، سوقية تبنى من خلال توقعات النجاح في المستقبل والتواصل الاجتماعي والتفاعل مع الآخرين من خلال الشبكات الاجتماعية وعمليات التعلم التي ينتج عنها التجارب والخبرات المتراكمة .

2. نماذج المكانة الإستراتيجية

تعددت نماذج المكانة الإستراتيجية وذلك لاختلاف الباحثين والدارسين في تحديد ماهيتها والعوامل المؤثرة فيها والمفسرة لها. وعليه سنستعرض في بحثنا الحالي بعضاً منها وكالاتي:-

أ. أنموذج (Raven: 2005)

قدم (2 : Raven , 2005) أنموذجاً وضح فيه مراحل انتقال المكانة على مستوى عالمي حيث يشير أن المكانة التكنولوجية ممكن إن تتحرك نحو المكانة السوقية التي تؤدي إلى العالمية لتصبح جزءاً من النظام العالمي أو تعمل على تكوين نظام جديد. ويبين الأنموذج أن مرحلة العالمية يمكن الوصول إليها بعد استقرار الهياكل والممارسات المحلية والتي تكون بداية على شكل مجموعة من الجهات الفاعلة المستقلة وغير المتجانسة إذ تكون قواعد خاصة لتنفيذ المعرفة والتجارب الخاصة بها. ويبين الأنموذج عدم وجود تعاون أو قواعد مشتركة بين هذه الجهات وعندما تتحول المكانة إلى مرحلة تبادل الخبرات بين المحلية وتجارب جهات أخرى يتم نقل المعرفة والتوقعات والقواعد لتصبح أكثر شمولاً لوجود تجارب مشتركة وبشكل متزايد يتم وضع المعايير المشتركة لمختلف الجهات الفاعلة ليتم تطوير عمل النظام على مستوى عالمي محققة بذلك المكانة الإستراتيجية.

ب. أنموذج (Cuthbert:2011)

فسر أنموذج (76 : Cuthbert , 2011) الكيفية التي يتم بها تحديد أو اختيار قرارات المكانة التسويقية في البيئة المحيطة بها من خلال تحديد الفرص وتقييم القدرات الداخلية وتحديد المزايا التنافسية. يركز الأنموذج على البيئة الداخلية والتمثلة بـ (هيكل الأعمال، الرغبات الداخلية، الوضع المالي) والبيئة الخارجية والتمثلة بـ (الوسطاء، المستهلكين، والمجهزين) والبيئة العامة والتمثلة بالعوامل (الاقتصادية، الاجتماعية، والقانونية) لأهميتها في عملية التخطيط الاستراتيجي لتحديد البدائل والخيار الاستراتيجي المناسب الذي يؤدي إلى تحديد المكانة الإستراتيجية لتسويق السلع والخدمات.

ج. أنموذج (Vanheule:2012)

وضح (18 : Vanheule , 2012) في أنموذجه التفاعلات التي تجري بين عمليات المكانة الإستراتيجية المختلفة والتمثلة بـ (بناء التوقعات، تكوين الشبكات الاجتماعية، وعمليات التعلم) وتحسينها وتكرارها. ويشير الأنموذج عندما تكون توقعات الجهات الفاعلة ايجابية أي (مركزة، وذات نوعية، وفريدة) وعندما تعمل على تكوين شبكات اجتماعية لديها القدرة على (تعديل واستثمار الموارد في تجارب تكنولوجية جديدة). سينتج عنها خبرات للتعلم (المفرد والمزدوج) والذي بدوره يؤدي إلى توقعات جديدة للتغيير وخاصة حينما تؤدي هذه الشبكات دورها بشكل جيد وبذلك تكون توقعات التغيير والتطوير الجديدة أقوى إذ تشارك فيها جميع الجهات الفاعلة. وقد تتغير التوقعات أيضاً بسبب الظروف الخارجية وقد تكون أكثر فاعلية لان الكثير من الموارد تصبح متاحة على أساس تجدد التوقعات ووفق هذه التفاعلات يتم الوصول إلى المكانة الإستراتيجية.

3-أبعاد المكانة الإستراتيجية

توضح النماذج أعلاه أن الخلفيات المعرفية للكتاب والباحثين أثرت في تحديد أبعاد المكانة الإستراتيجية، وعليه سيتم في بحثنا هذا تبني أنموذج (Vanheule :2012) والمتضمن الأبعاد المتمثلة في (بناء التوقعات، تكوين الشبكات الاجتماعية، عمليات التعلم) كونه عبر من خلال أبعاده الثلاثة بشكل دقيق وتفصيلي كيفية تحقيق المكانة الإستراتيجية، وكما موضح بالآتي (18 : Vanheule , 2012):-

أ.بناء التوقعات

يؤدي بناء التوقعات إلى جذب الجهات الفاعلة لأنها تحدد اتجاهات الإبداع وخيارات العمل. أن في المراحل الأولى للمكانة تعمل هذه الجهات على استثمار الجهد والمال والوقت لأنهم لديهم توقعات النجاح في المستقبل. وبمرور الوقت تتغير هذه التوقعات لأسباب قد تكون خارجية مثل تغيير الاتجاهات المستقبلية للأنظمة أو داخلية نتيجة نتائج

التجارب التي مرت بها وحيث أن الجهات الفاعلة قد يتولد لديها رؤى مختلفة عن التوقعات المستقبلية حول جدوى التكنولوجيات وعمليات الإبداع المتوقعة. وعليه فإن بعض الجهات قد تختار مسار تكنولوجي معين وجهات أخرى تختار مساراً آخر لتوقعاتهم مثلاً أن التكنولوجيات والإبداعات الجديدة ستكون هي المعيار الأول في العمل، أو لأن عمليات البحث والتطوير في المنظمة تشر بعمليات تكنولوجية وإبداعية واعدة (Ravan,2005:1-39). تعطي التوقعات الرؤى الشرعية للتكنولوجيات والإبداعات الجديدة (Sushandoyo&Manganusson,2014:14). وعليه تسهم التوقعات في تطوير المكانة الإستراتيجية الناجحة للمنظمة وتكون ذات قوة وجود أعلى كونها ناتج عن اشتراك أكثر الجهات الفاعلة (Schot&Geels,2008:545). إذ توفر التوقعات وضوحاً للعاملين عند مشاركتهم في مشروعات غير واضحة المعالم، فضلاً عن ذلك فإن العاملين في كثير من الأحيان على استعداد لقبول توقعات أكثر تحدياً عندما تتعلق بالأداء وعندما تكون تلك التوقعات محددة بوضوح لأن المنظمة سوف تشهد تغييراً داخلياً كبيراً من حيث الهيكلية والثقافة والعمليات التشغيلية، فالتحولات الرئيسية وعلى سبيل المثال (تطوير منتج جديد جذرياً، أو دخول سوق جغرافية جديدة) غالباً ما تتطلب إعادة هيكلة لبعض أو كلية الأدوار والمسؤوليات والسياقات الرئيسية سواء للمنظمة أو للمنظمات المتحالفة معها (الانباري، 2018:99).

ب. تشكيل الشبكات (بناء الشبكات الاجتماعية)

تشير الشبكات الاجتماعية إلى الموائمة بين علم الاجتماع والتكنولوجيا وأن عملية بنائها ضرورية للحصول على القبول الاجتماعي للتكنولوجيا الجديدة (Sushandoyo&Manganusson,2014:3). ويشير (Ravan,2005:7) في بداية تكوين الشبكة يكون حجم الشبكة صغير ومحدود الموارد محدد بوحدة أو عدد قليل من المنظمات وبعده من المستخدمين وبمرور الوقت وكلما زادت التجارب تنظم جهات فاعلة أكثر بما في ذلك (المستخدمين، المنتجون، المنظمات الحكومية وغير الحكومية) كما أنها تكسب المزيد من الخبرة وعلاقتها تصبح أكثر وضوحاً. ويوضح (Schot & Geels , 2008 : 540) أن بناء الشبكات الاجتماعية يسهل التفاعل بين حملة الأسهم (أصحاب المصالح) وتعمل على توفير الموارد اللازمة من (الأفراد، المال، الخبرة). وأن مشاركة المستخدمين في هذه الشبكة ضروري لزيادة خبرات التعلم وللحصول على المساعدات المطلوبة. ويشير (Schilpzand et al,2011:13) بأن الشبكات الاجتماعية تكون قوية عندما تتكون من مجموعات مختلفة وتؤدي أدوار مختلفة إلا أنها منسجمة من حيث الرؤية والتوقعات والاستراتيجيات أو توفير الموارد والمتطلبات اللازمة لتطوير مكانة الشبكة.

ج. عمليات التعلم

يصف (Vuckic,2012: 18) التعلم بأنه تغيير منهجي في السلوك أو المعرفة والتي ينتج عنها إعادة توحيد المعرفة أو إضافه معرفة جديدة وإجراءات أكثر حكمة وبصيرة. ويشير (Van et al , 2007 : 3216) بأن للتعلم تأثيرات على المكانة التكنولوجية إذ تؤثر على التوقعات الخاصة بها. ويصف (Weber et al , 1999 : 5) و (Kempil et al,2006:8) بأن التعلم يهتم بعمليات تطوير البنية التحتية للتكنولوجيا الجديدة وخصائص المستخدم والمعتقدات والتغلب على التناقضات والآثار البيئية والاجتماعية وتجعل من العمليات الإبداعية والتكنولوجية تعمل باتجاهات صحيحة. وحيث أن للتعلم تأثير على مكانة المنظمة، عليه فإن دورة التعلم ينتج عنها مجموعة من التجارب والخبرات المتراكمة والتي يتم ترجمتها وتجسيدها في الأعمال المحلية. وبذلك في دورة التعلم الجديدة تتوفر تجارب ملموسة وواقعية وبتكرار هذه العملية ينمو حجم العمل المحلي لتصبح المكانة أكثر قوة في العمليات الإبداعية والتكنولوجية والسوقية.

المبحث الثالث : الجانب العملي

أولاً: فحص التوزيع الطبيعي للبيانات

يوضح الجدول (1) أن قيمة مستوى الدلالة لمتغيرات البحث هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي .

جدول (1) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث						متغيرات الدراسة
Shapiro-Wilk			Kolmogorov -Smirnov ^a			
Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.	
0.946	90	0.200	0.160	90	0.200	الإبداع التكنولوجي
0.907	90	0.101	0.192	90	0.200	التكيف الاستراتيجي
0.913	90	0.156	0.202	90	0.089	التصميم التنظيمي
0.910	90	0.084	0.198	90	0.200	البراعة التنظيمية
0.946	90	0.141	0.175	90	0.082	التوقعات
0.948	90	0.102	0.119	90	0.062	الشبكات الاجتماعية
0.914	90	0.111	0.195	90	0.200	عمليات التعلم
0.964	90	0.596	0.150	70	0.200	المكانة الإستراتيجية

ثانياً: "أتساق الأداة وثباتها: الثبات البنائي لأداة قياس البحث

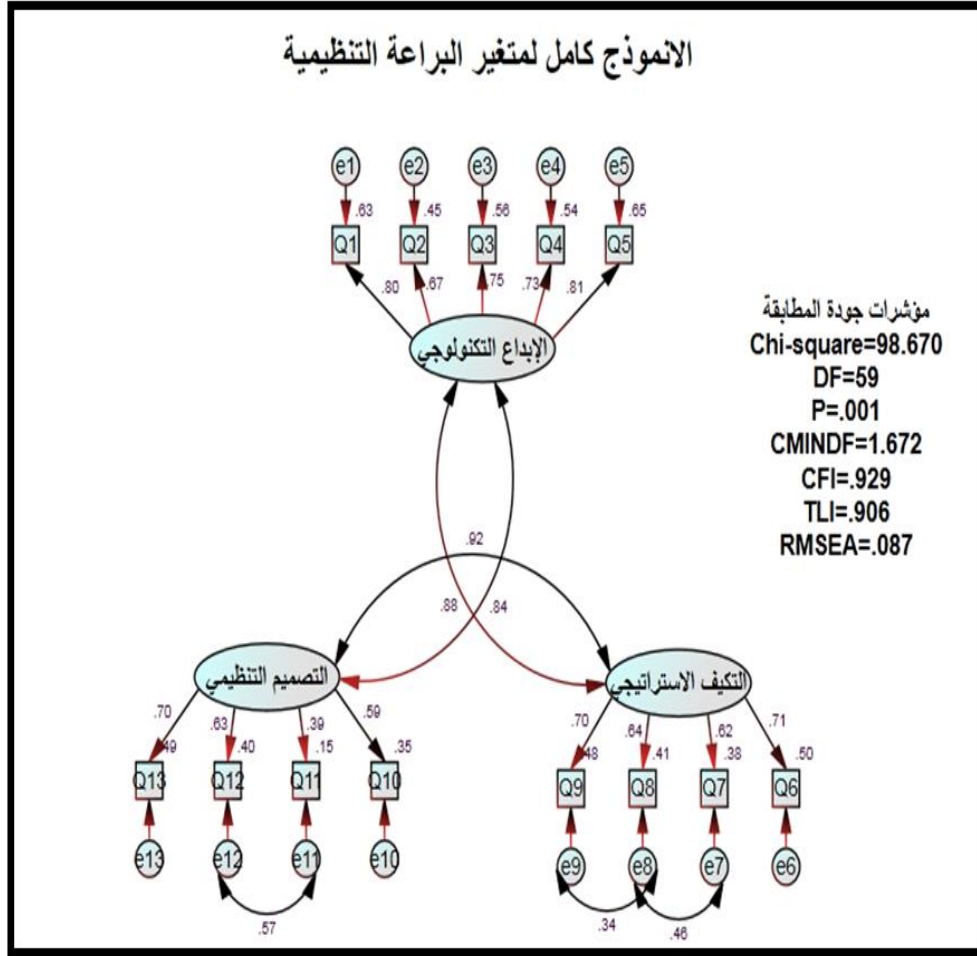
يشير الثبات إلى اتساق مقياس البحث وثبات النتائج الممكن الحصول عليها من المقياس عبر مدة زمنية مختلفة. والثبات البنائي لأداة القياس يتم التحقق منه من خلال استعمال اختبار ألفا كرونباخ وكما موضح في الجدول (2) أدناه حيث يظهر بان قيم معامل كرونباخ ألفا تراوحت بين (0.943-0.953) وهي متوسطة إحصائياً في البحوث الإدارية والاجتماعية لأن قيمتها أكبر من (0.70) والتي تدل على أن الأداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي.

الجدول (2) معاملات الثبات لأداة قياس البحث			
*الصدق	كرونباخ ألفا للمتغير ولابعاد	عدد الفقرات	متغيرات الدراسة
0.976	0.953	5	الإبداع التكنولوجي x1
0.974	0.949	4	التكيف الاستراتيجي x2
0.975	0.950	4	التصميم التنظيمي x3
0.973	0.947	13	البراعة التنظيمية x
0.971	0.943	4	التوقعات y1
0.973	0.947	4	الشبكات الاجتماعية y2
0.973	0.947	4	عمليات التعلم y3
0.973	0.947	12	المكانة الإستراتيجية y

ثالثاً: التحليل العاملي التوكيدي

للتحقق من جودة مقياس البحث وبناءه تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي إذ تكون البحث من متغيرين رئيسيين و تم استخدام مؤشرات (Goodness-of-Fit) المبينة في الجدول (3) لبيان حسن المطابقة للمتغيرات قيد البحث (البراعة التنظيمية والمكانة الإستراتيجية) . إذ يبين الجدول(4) والشكل(2) التحليل العاملي التوكيدي لنموذج البراعة التنظيمية والذي يتكون من ثلاثة أبعاد أساسية والمؤلفة من (13) فقرة والجدول (5) والشكل (3) يوضح التحليل العاملي التوكيدي لنموذج المكانة الإستراتيجية والذي يتكون من ثلاثة أبعاد أساسية أيضا" والمؤلفة من (12) فقرة .وحيث أن جميع فقرات متغير البراعة التنظيمية والمكانة الإستراتيجية هي أكبر من (0.50) وهي مطابقة لجودة وحسن المطابقة الواردة في الجدول (3) وهذا مؤشر جيد لأجراء كافة التحليلات الإحصائية الأخرى. وأن جميع المؤشرات كانت جيدة وجميع تقديرات الأنموذج دالة إحصائيا" عند (0.05) . ويتبين من الشكل (2) والشكل (3) والجدول (4) والجدول(5) أن جميع فقرات (CR) هي أكبر من القيمة المعيارية الحرجة البالغة (1.96) وهذا يدل على صدق العبارات وان مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة هي قريبة لمؤشرات جودة المطابقة المعيارية (Goodness-of-Fit).

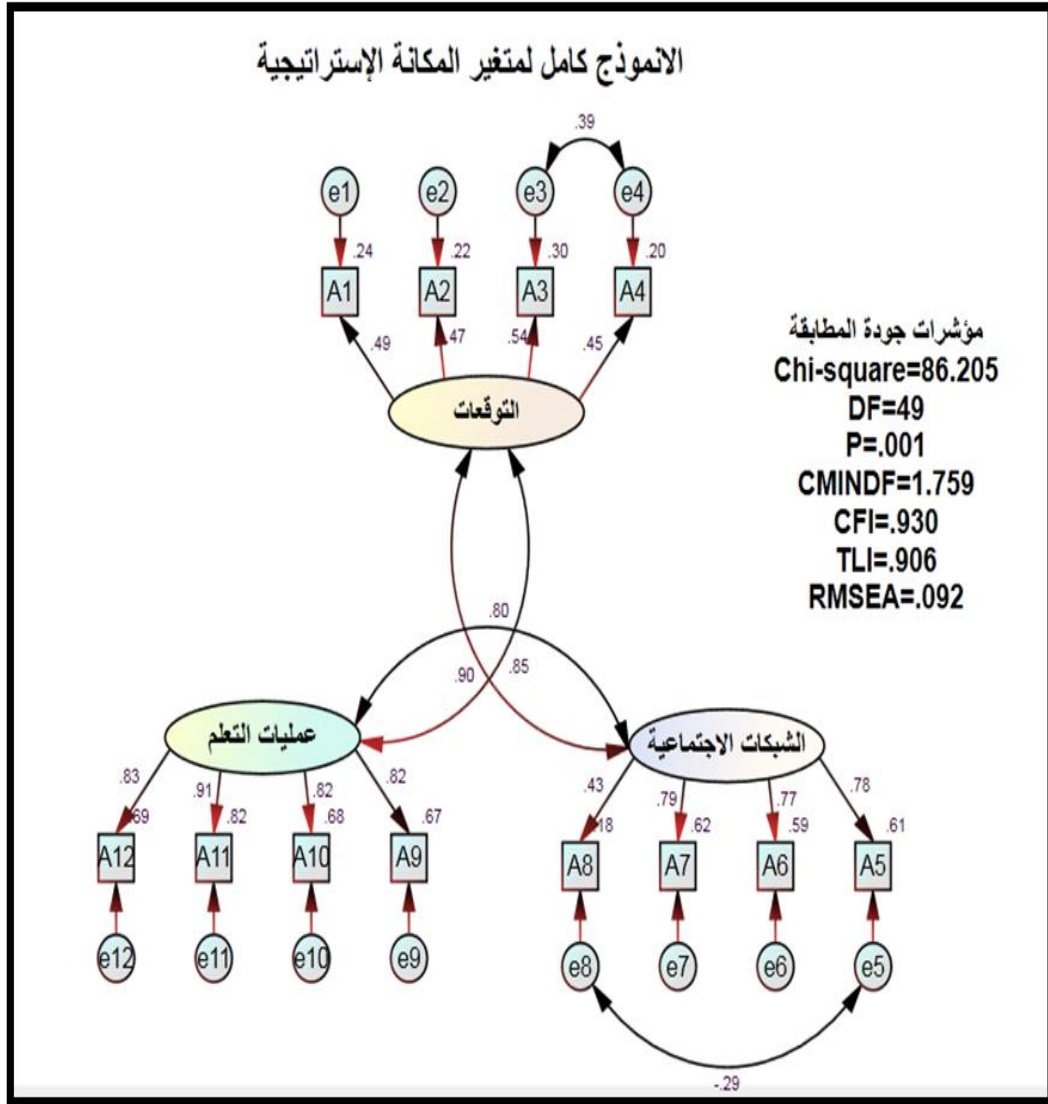
الجدول (3) مؤشرات حسن المطابقة لمتغيرات البحث		
القاعدة العامة	المؤشر	
1- مؤشرات جودة المطابقة (Goodness-of-Fit)		
اصغر ما يمكن	X^2 كاي سكوير	أ.
-	درجة الحرية (DF)	ب.
X^2 / درجة الحرية) اقل من 5	النسبة بين X^2 ودرجة الحرية DF	ج.
بين 0.05 - 0.08	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	د.
اكبر من 0.90	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	هـ.
اكبر من 0.90	مؤشر توكرويلويس (TLI)	و.
الأوزان المقبولة للفقرات ≤ 0.5	2- الأوزان الاحدافية المعيارية (التشبعات المعيارية)	



شكل (2) الأنموذج الكامل لمتغير البراعة التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج AMOS V.23

جدول (4) الأوزان الاتحداية والاتحداية المعيارية والخطأ المعياري والقيم الحرجة ومستوى الدلالة لأبعاد البراعة التنظيمية								
الفقرات	المسار	الأبعاد	الأوزان الاتحداية	الأوزان الاتحداية المعيارية	الخطأ المعياري SE	النسبة CR	P	الدلالة
Q1	<---	الإبداع التكنولوجي	1.000	0.796				معنوية
Q2	<---		0.780	0.671	0.119	6.558	0.000	معنوية
Q3	<---		0.864	0.751	0.115	7.497	0.000	معنوية
Q4	<---		0.901	0.732	0.126	7.132	0.000	معنوية
Q5	<---		0.855	0.806	0.105	8.136	0.000	معنوية
Q6	<---	التكيف الاستراتيجي	1.000	0.709				معنوية
Q7	<---		0.964	0.616	0.190	5.070	0.000	معنوية
Q8	<---		0.932	0.639	0.186	4.999	0.000	معنوية
Q9	<---	التصميم التنظيمي	1.098	0.696	0.200	5.486	0.000	معنوية
Q10	<---		1.000	0.592				معنوية
Q11	<---		0.740	0.385	0.255	2.902	.004	معنوية
Q12	<---		1.034	0.630	0.241	4.292	***	معنوية
Q13	<---		1.455	0.697	0.317	4.594	***	معنوية



شكل (3) النموذج الكامل لمتغير المكانة الإستراتيجية

المصدر: مخرجات برنامج AMOS V.23

جدول (5) الأوزان الانحدارية والانحدارية المعيارية والخطأ المعياري والقيم الحرجة ومستوى الدلالة لابعاد المكانة الاستراتيجية								
الفقرات	المسار	الابعاد	الأوزان الانحدارية	الأوزان الانحدارية المعيارية	الخطأ المعياري SE	النسبة الحرجة CR	P	الدلالة
A14	<---	التوقعات	1.000	0.492				مغنوية
A15	<---		0.995	0.474	0.288	3.450	0.000	مغنوية
A16	<---		1.135	0.544	0.302	3.756	0.000	مغنوية
A17	<---		0.768	0.446	0.244	3.154	0.002	مغنوية
A18	<---	الشبكات الاجتماعية	1.000	0.780				مغنوية
A19	<---		1.019	0.770	0.139	7.354	0.000	مغنوية
A20	<---		0.941	0.790	0.125	7.536	0.000	مغنوية
A21	<---		0.487	0.425	0.143	3.416	0.000	مغنوية
A22	<---	عمليات التعلم	1.000	0.817				مغنوية
A23	<---		1.092	0.823	0.121	9.042	0.000	مغنوية
A24	<---		1.204	0.908	0.117	10.329	0.000	مغنوية
A25	<---		1.079	0.833	0.118	9.154	0.000	مغنوية

رابعاً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

1. وصف وتشخيص البراعة التنظيمية :

توضح نتائج الجدول (6) ارتفاع مستوى البراعة التنظيمية لدى عينة البحث في شركة الصناعات الالكترونية إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي العام (3.256) وهي أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري (0.610) ومعامل اختلاف (18.734) .

أما على مستوى الإبعاد

أ. الإبداع التكنولوجي: تشير نتائج الجدول (6) إلى أن مستوى الإبداع التكنولوجي من وجهة نظر العاملين في شركة الصناعات الالكترونية جاءت مرتفعة بشكل عام . إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي العام (3.211) وهي أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري (0.786) ومعامل اختلاف (24.479) . أما على مستوى الفقرات فأن الفقرة التي كانت الأكثر أسهماً في تشكيل هذا البعد الفقرة (4) (تقوم الشركة بتغييرات تقنية أساسية لتصميم حاجات زبائن جدد أو فتح أسواق جديدة) بوسط حسابي بلغت قيمته (3.310) وانحراف معياري (1.024) ومعامل اختلاف (30.937) . أما الفقرة الأقل أسهماً في تشكيل هذا البعد الفقرة (3) (تجري الشركة تغييرات بسيطة في المنتجات وتقنيات العمل لتلبية حاجات الزبائن الحاليين) بوسط حسابي بلغت قيمته (3.090) وانحراف معياري (0.956) ومعامل اختلاف (30.939) .

ب. التكيف الاستراتيجي: توضح نتائج الجدول (6) ارتفاع مستوى التكيف الاستراتيجي بشكل عام من وجهة نظر العينة المبحوثة. إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي العام (3.264) وهي أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري (0.662) ومعامل اختلاف (20.293) . أما على مستوى الفقرات فأن الفقرة (7) (تستطيع الشركة مواجهة تهديدات المنافسين والمنتجات البديلة) كانت الفقرة الأكثر أهمية في تشكيل هذا البعد بوسط حسابي بلغت قيمته (3.390) وانحراف معياري (0.857) ومعامل اختلاف (25.280) . أما الفقرة الأقل أهمية في تشكيل هذا البعد الفقرة (9) (تنفذ الشركة الطلبات المستعجلة وغير المخطط لها مسبقاً بانسيابية ومرونة عالية) بوسط حسابي بلغت قيمته (3.080) وانحراف معياري (0.864) ومعامل اختلاف (28.052) .

ج. التصميم التنظيمي: تبين نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول (6) ارتفاع مستوى التصميم التنظيمي بشكل عام من وجهة نظر العينة المبحوثة . إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي العام (3.294) وهي أعلى من الوسط

الفرضي البالغ (3) وبنحرف معياري (0.672) ومعامل اختلاف (20.200). أما على مستوى الفقرات فأن الفقرة (10) (يستجيب التصميم التنظيمي للشركة لتغييرات متطلبات العمل وأسبقيات الأداء) كانت الفقرة الأكثر أسهاماً في تشكيل هذا البعد بوسط حسابي بلغت قيمته (3.420) وانحرف معياري (0.834) ومعامل اختلاف (24.386) . أما الفقرة (13) (يوفر التصميم التنظيمي للشركة آليات تنسيق فعالة بين أنشطة الشركة والرقابة عليها) الفقرة الأقل أسهاماً في تشكيل هذا البعد بوسط حسابي بلغت قيمته (3.130) وانحرف معياري (1.030) ومعامل اختلاف (32.907) .

الجدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واتجاه الإجابة والكرونباخ للبراعة التنظيمية						
ت	أ- الإبداع التكنولوجي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتجاه الإجابة	Cronbach's Alpha
1	تهتم الشركة بنشاطات البحث والتطوير التقني لاكتشاف المعرفة الجديدة .	3.300	1.043	31.606	محايد	.890
2	توظف الشركة تقنياتها الداخلية في تصميم منتجاتها الجديدة .	3.180	0.967	30.409	محايد	.895
3	تجري الشركة تغييرات بسيطة في المنتجات وتقنيات العمل لتلبية حاجات الزبائن الحاليين.	3.090	0.956	30.939	محايد	.892
4	تقوم الشركة بتغييرات تقنية أساسية لتصميم حاجات زبائن جدد أو فتح أسواق جديدة.	3.310	1.024	30.937	محايد	.892
5	توظف الشركة تكنولوجيا المعلومات في مجال الرقابة على الإنتاج .	3.180	0.881	27.704	محايد	.889
	الوسط العام للإبداع الاستراتيجي	3.211	0.786	24.479		
ب- التكيف الاستراتيجي						
6	تمتلك الشركة القدرة على تلبية حاجات وتوقعات الزبائن الحاليين والمحتملين بالسرعة الممكنة .	3.260	0.773	23.712	محايد	.894
7	تستطيع الشركة مواجهة تهديدات المنافسين والمنتجات البديلة .	3.390	0.857	25.280	محايد	.896
8	يتوفر لدى الشركة بدائل إستراتيجية للتعامل مع التغييرات البينية غير المتوقعة .	3.330	0.807	24.234	محايد	.894
9	تنفذ الشركة الطلبات المستعجلة وغير المخطط لها مسبقاً بانسيابية ومرونة عالية.	3.080	0.864	28.052	محايد	.893
	الوسط العام للتكيف الاستراتيجي	3.264	0.662	20.293		
ج- التصميم التنظيمي						
10	يستجيب التصميم التنظيمي للشركة لتغييرات متطلبات العمل وأسبقيات الأداء.	3.420	0.834	24.386	اتفق	.898
11	يتميز التصميم التنظيمي للشركة بالتنوع والإثراء لتمكين العاملين من أداء واجباتهم بكفاءة ودافعية وفاعلية عالية.	3.280	0.948	28.902	محايد	.906
12	يوفر التصميم التنظيمي للشركة إجراءات عمل متكاملة وفق متطلبات واتجاهات المنافسة.	3.340	0.810	24.251	محايد	.895
13	يوفر التصميم التنظيمي للشركة آليات تنسيق فعالة بين أنشطة الشركة والرقابة عليها	3.130	1.030	32.907	محايد	.894
	الوسط العام للتصميم التنظيمي	3.294	0.672	20.200		
	الوسط العام للبراعة التنظيمية	3.256	0.610	18.734		

يشير الجدول (7) أدناه أن بعد التصميم التنظيمي كان الأكثر أسهاماً في ارتفاع مستوى البراعة التنظيمية لدى الشركة المبحوثة إذ حصل على وسط حسابي بلغت قيمته (3.294) ونال المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية ، وجاء

بالمرتبة الثانية بعد التكيف الاستراتيجي بوسط حسابي بلغت قيمته (3.264) ونال المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، وجاء بالمرتبة الثالثة والأخيرة بعد الإبداع التكنولوجي إذ حصل على وسط حسابي بلغت قيمته (3.211) ونال الرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية .وعليه فان أهمية الأبعاد حسب معامل الاختلاف كما موضح في الجدول أدناه .

الجدول (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير البراعة التنظيمية					
الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الرمز	الإبعاد
3	24.479	0.786	3.211	X1	الإبداع التكنولوجي
1	20.293	0.662	3.264	X2	التكيف الاستراتيجي
2	20.400	0.672	3.294	X3	التصميم التنظيمي
	18.734	.61033	3.2565	X	البراعة التنظيمية

المصدر : برنامج SPSS V.23

توضح النتائج أعلاه ارتفاع مستوى البراعة التنظيمية في الشركة العامة للصناعات الالكترونية من وجهة نظر عينة البحث. وهذا ناتج عن كون الشركة تهتم بالإبداع التكنولوجي لتلبية حاجات الزبائن المتجددة وتتكيف مع التغييرات البيئية غير المتوقعة وتعمل على تصميم تنظيمي يستجيب لتغييرات متطلبات العمل .

2.وصف وتشخيص المكانة الإستراتيجية :

تبين نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول (8) ارتفاع مستوى المكانة الإستراتيجية في شركة الصناعات الالكترونية حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي العام (3.147) وهي أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.665) ومعامل اختلاف (21.131) .

أما على مستوى الإبعاد

أ.التوقعات : توضح نتائج الجدول (8) أن مستوى التوقعات لدى العاملين في شركة المبحوثة جاءت مرتفعة بشكل عام إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي العام (3.072) وهي أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.742) ومعامل اختلاف (24.160) .أما على مستوى الفقرات فأن الفقرة (17) (تقدم الشركة منتجات جديدة بسرعة أكبر من المنافسين وفقاً لتوقعاتها بحاجات وطلبات الزبائن المتجددة) كانت الأكثر أسهاماً في تشكيل هذا البعد بوسط حسابي بلغت قيمته (3.440) وانحراف معياري (0.766) ومعامل اختلاف (22.267) . وكانت الفقرة (14) (تتبنى الشركة سياسات وإجراءات عمل جديدة تناسب توقعاتها حول التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية) الأقل أسهاماً في تشكيل هذا البعد بوسط حسابي بلغت قيمته (3.080) وانحراف معياري (0.902) ومعامل اختلاف (29.286) .

ب.الشبكات الاجتماعية: تبين نتائج الجدول (8) أن مستوى الشبكات الاجتماعية في الشركة المبحوثة جاءت مرتفعة بشكل عام بوسط حسابي عام بلغت قيمته (3.094) وهي أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.921) ومعامل اختلاف (29.754) .أما على مستوى الفقرات فأن الفقرة (21) (تسعى الشركة لتكوين شبكات اجتماعية تحقق التعاون والتكامل مع مختلف الأنشطة الاجتماعية للجهات ذات العلاقة) الأكثر أسهاماً في تشكيل هذا البعد بوسط حسابي بلغت قيمته (3.130) وانحراف معياري (0.902) ومعامل اختلاف (28.818) .

أما الفقرة (19) (توسع الشركة نشاطاتها الاجتماعية بهدف استغلالها كفرص سوقية جديدة) فإنها لم تساهم في تشكيل هذا البعد إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.97) أقل من الوسط الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري (1.043) ومعامل اختلاف (35.118) .

ج. عمليات التعلم: تشير نتائج الجدول (8) أن مستوى عمليات التعلم بالشركة المبحوثة جاءت مرتفعة بشكل عام من وجهة نظر عينة البحث إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي العام (3.275) وهي أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري (0.607) ومعامل اختلاف (18.524) . أما على مستوى الفقرات فأن الفقرة (22) (تعتمد الشركة على عملية التعلم في اكتشاف الفرص الجديدة وتحقيق المكانة المميزة لها) كانت الفقرة الأكثر أسهاماً في تشكيل هذا البعد بوسط حسابي بلغت قيمته (3.230) وانحراف معياري (0.984) ومعامل اختلاف (30.464) . أما الفقرة (24) (تساهم عملية التعلم في الشركة في توفير التفاعل المبكر مع التكنولوجيا الجديدة) لم تساهم في تشكيل هذا البعد حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.860) وهي أقل من الوسط الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري (1.066) ومعامل اختلاف (37.273) .

الجدول (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واتجاه الإجابة والكرونيخ للمكانة الإستراتيجية

ت	أ- التوقعات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتجاه الإجابة	Cronbach's Alpha
14	تتبنى الشركة سياسات وإجراءات عمل جديدة تناسب توقعاتها حول التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية	3.080	0.902	29.286	محايد	.897
15	توفر الشركة تكنولوجيا وتقنيات حديثة لتوقعاتها بأنها ستكون المعيار الأول في العمل.	3.222	0.933	28.975	محايد	.897
16	تهتم الشركة بعمليات البحث والتطوير لأنها تتوقع من المنافسين تقديم منتجات جديدة.	3.360	0.928	27.619	محايد	.894
17	تقدم الشركة منتجات جديدة بسرعة أكبر من المنافسين وفقاً لتوقعاتها بحاجات وطلبات الزبائن المتجددة.	3.440	0.766	22.267	اتفق	.898
	الوسط الحسابي العام للتوقعات	3.072	0.742	24.160		
ب- الشبكات الاجتماعية						
18	تعتمد الشركة على المشاركة الفاعلة بالشبكات الاجتماعية لكسب زبائن جدد.	3.111	1.011	32.508	محايد	.888
19	توسع الشركة نشاطاتها الاجتماعية بهدف استغلالها كفرص سوقية جديدة.	2.970	1.043	35.118	محايد	.886
20	تقوم الشركة ببناء شبكات اجتماعية تسهل التفاعل مع المستخدمين وأصحاب المصالح لتوفير الأموال وخبرات التعلم اللازمة للعمل .	3.081	0.939	30.487	محايد	.885
21	تسعى الشركة لتكوين شبكات اجتماعية تحقق التعاون والتكامل مع مختلف الأنشطة الاجتماعية للجهات ذات العلاقة.	3.130	0.902	28.818	محايد	.898
	الوسط الحسابي العام للشبكات الاجتماعية	3.094	0.921	29.754		
ج- عمليات التعلم						
22	تعتمد الشركة على عملية التعلم في اكتشاف الفرص الجديدة وتحقيق المكانة المميزة.	3.230	0.984	30.464	محايد	.884
23	تقوم الشركة بإعادة توحيد المعرفة الحالية وإضافة معرفة جديدة من خلال عمليات التعلم.	3.211	1.065	33.178	محايد	.882
24	تساهم عملية التعلم في الشركة في توفير التفاعل المبكر مع التكنولوجيا الجديدة .	2.860	1.066	37.273	محايد	.879
25	توظف الشركة عملية التعلم في تغيير خصائص ومعتقدات وطريقة تفكير وأداء العاملين.	3.082	1.041	33.799	محايد	.883

		18.524	0.607	3.275	الوسط الحسابي العام لعملية التعلم
		21.131	0.665	3.147	الوسط الحسابي العام للمكانة الإستراتيجية

يبين الجدول (9) أدناه أن بعد التوقعات كان الأكثر أسهاماً في ارتفاع مستوى المكانة الإستراتيجية للشركة المبحوثة إذ حصل على وسط حسابي (3.275) ونال المرتبة الأولى أيضاً من حيث الأهمية النسبية، وجاء بالمرتبة الثانية في تشكيل المكانة الإستراتيجية للشركة بعد عمليات التعلم بوسط حسابي بلغت قيمته (3.094) ألا أنه نال المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية، وجاء بالمرتبة الثالثة والأخيرة بعد الشبكات الاجتماعية بوسط حسابي بلغت قيمته (3.072) ونال المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية. وعليه فإن أهمية الأبعاد حسب معامل الاختلاف كما في الجدول أدناه.

الجدول (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير المكانة الإستراتيجية

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الرمز	الإبعاد
1	18.524	0.607	3.275	Y1	التوقعات
2	24.160	0.742	3.072	Y2	الشبكات الاجتماعية
3	29.754	0.921	3.094	Y3	عمليات التعلم
	21.131	.66468	3.1472	Y	المكانة الإستراتيجية

المصدر : برنامج SPSS V.23

تشير النتائج أعلاه ارتفاع مستوى المكانة الإستراتيجية لشركة الصناعات الالكترونية من وجهة نظر عينة البحث وذلك لقدرة الشركة على بناء التوقعات بحاجات وطلبات السوق والزبائن المتجددة وبناء شبكات اجتماعية مع مختلف الجهات ذات العلاقة بعمل الشركة والاعتماد على عمليات التعلم في تحقيق المكانة المميزة للشركة .

خامساً: اختبار فرضيات البحث

1: اختبار تحليل فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث

يبين الجدول (10) أن قيمة معامل الارتباط العام بين البراعة التنظيمية والمكانة الإستراتيجية قد بلغ (0.851**) عند مستوى الدلالة (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية بمستوى قوي وذو دلالة معنوية إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (15.206) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.984). وهذا يدل على أن البراعة التنظيمية باعابها الثلاثة لها دور فاعل وجوهري في تعزيز المكانة الإستراتيجية للشركة المبحوثة .

وعلى مستوى اختبار فرضيات الإبعاد

أ. اختبار فرضية البحث الأولى : توضح النتائج بلغ معامل الارتباط بين بعد الإبداع التكنولوجي والمكانة الإستراتيجية (0.764**) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) أي وجود علاقة ارتباطية بمستوى قوي وذو دلالة معنوية بين المتغيرين إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (11.103) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.984). وهذا يوضح على أن الإبداع التكنولوجي له دور مهم في تعزيز المكانة الإستراتيجية للشركة المبحوثة .

ب. اختبار فرضية البحث الثانية : تشير النتائج بلغ معامل الارتباط بين بعد التكيف الاستراتيجي والمكانة الإستراتيجية (0.699**) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) أي وجود علاقة

ارتباط بمستوى جيد وذو دلالة معنوية بين المتغيرين إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (9.176) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.984). وهذا يشير أن التكيف الاستراتيجي يساهم في تعزيز المكانة الإستراتيجية للشركة المبحوثة .

ج. اختبار فرضية البحث الأولى : توضح النتائج بلغ معامل الارتباط بين بعد التصميم التنظيمي والمكانة الإستراتيجية (0.736**) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) أي وجود علاقة ارتباط بمستوى قوي وذو دلالة معنوية بين المتغيرين إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (10.202) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) . وهذا يبين على أن التصميم التنظيمي له دور فاعل في تعزيز المكانة الإستراتيجية للشركة .

جدول (10) الارتباطات بين إبعاد البراعة التنظيمية و المكانة الإستراتيجية					
قيمة t الجدولية	اختبار t	المكانة الإستراتيجية	قيمة الارتباط ومستوى الدلالة	إبعاد البراعة التنظيمية	
1.984	11.103	**0.764	الارتباط	الإبداع التكنولوجي	
		0.000	Sig		
	9.176	**0.699	الارتباط	التكيف الاستراتيجي	
		0.000	Sig		
	10.202	**0.736	الارتباط	التصميم التنظيمي	
		0.000	Sig		
	15.206	**0.851	الارتباط	البراعة التنظيمية	
		0.000	Sig		
			4	عدد الفرضيات المقبولة	
			% 100	النسبة المئوية	
	.**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)				
	.*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)				

المصدر: برنامج (SPSS V.23)

توضح نتائج التحليل الواردة في الجدول (10) أعلاه قد تحققت (أربعة) علاقات ارتباط بين البراعة التنظيمية وإبعادها والمكانة الإستراتيجية أي بنسبة (100%) . وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين البراعة التنظيمية وإبعادها والمكانة الإستراتيجية ألا أن أقوى علاقة ارتباط قد سجلت بين بعد الإبداع التكنولوجي والمكانة الإستراتيجية إذ بلغت قيمته (4 0.76) . تليه في المرتبة الثانية بعد التصميم التنظيمي والمرتبة الثالثة بعد التكيف الاستراتيجي بقيمة بلغت (0.736) و(0.699) على التوالي .

2: اختبار تحليل فرضيات التأثير بين متغيرات البحث

لغرض تحديد إمكانية القبول أو الرفض لفرضيات التأثير تأثير المتغير المستقل بأبعاده المتمثلة بـ (الإبداع التكنولوجي ، التكيف الاستراتيجي ، التصميم التنظيمي) في المتغير المعتمد المكانة الإستراتيجية يجب التأكد أولاً من أن المتغيرات المستقلة لا تعاني من مشكلة التعدد الخطي لذا سيتم اختبارها باستخدام اختبار (VIF) وكما مبين في الجدول (11) والذي يوضح أن جميع قيم الأختبار (VIF) هي أقل من (4) وعليه فإن البيانات لا تعاني من مشكلة التعدد الخطي .

جدول (11) اختبار وجود مشكلة التعدد الخطي بين ابعاد البراعة التنظيمية			
التصميم التنظيمي	التكيف الاستراتيجي	الإبداع التكنولوجي	
قيم اختبار VIF			
1.822	1.000	--	الإبداع التكنولوجي
1.822	--	1.000	التكيف الاستراتيجي
--	1.822	1.822	التصميم التنظيمي

المصدر: برنامج Smartpls3

وعليه سيتم تحليل مستويات التأثير بين المتغيرات إذ يبين الجدول (12) والشكل (4) والشكل (5) نتائج اختبار الفرضيات وكالاتي :-

جدول (12) يبين المؤشرات الإحصائية بين أبعاد البراعة التنظيمية والمكانة الإستراتيجية							
المكانة الإستراتيجية	التاثير	إبعاد البراعة التنظيمية	Estimate	S.E.	C.R.	P	
المكانة الإستراتيجية Y	<---	X	البراعة التنظيمية	0.927	0.061	15.292	0.000
	<---	X1	الإبداع التكنولوجي	0.334	0.067	5.021	0.000
	<---	X2	التكيف الاستراتيجي	0.222	0.078	2.849	0.004
	<---	X3	التصميم التنظيمي	0.366	0.072	5.096	0.000

المصدر: برنامج AMOS V.23

توضح نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول (12) أن القيمة الحرجة (C.R) بين البراعة التنظيمية والمكانة الإستراتيجية بلغت (15.292) وهي أكبر من القيمة المعيارية البالغة (1.96) عند مستوى الدلالة (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة عند (0.05). وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي للبراعة التنظيمية في المكانة الإستراتيجية، إذ بلغت قيمة التأثير (0.927). وهذا يدل على إن زيادة البراعة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في المكانة الإستراتيجية بنسبة (92%).

أما على مستوى اختبار الفرضيات الفرعية:

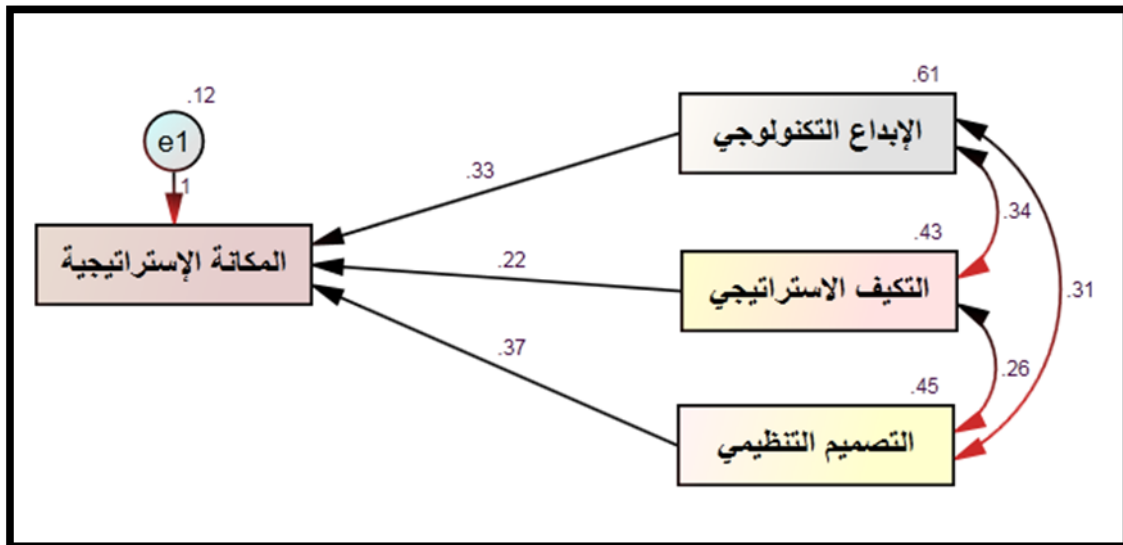
أ. اختبار فرضية البحث الأولى: توضح نتائج الواردة في الجدول (12) والشكل (4) أن القيمة الحرجة (C.R) بين الإبداع التكنولوجي والمكانة الإستراتيجية بلغت (5.021) وهي أكبر من القيمة المعيارية البالغة (1.96) عند مستوى الدلالة (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة عند (0.05). وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي للإبداع التكنولوجي في المكانة الإستراتيجية، إذ بلغت قيمة التأثير (0.334). وهذا يدل على إن زيادة الإبداع التكنولوجي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في المكانة الإستراتيجية بنسبة (33%).

ب. اختبار فرضية البحث الثانية: تبين نتائج الجدول (12) والشكل (4) بلغت القيمة الحرجة (C.R) بين التكيف الاستراتيجي والمكانة الإستراتيجية (2.849) وهي أكبر من القيمة المعيارية البالغة (1.96) عند مستوى الدلالة (0.004) وهي أصغر من مستوى الدلالة عند (0.05). وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي للتكيف

الاستراتيجي في المكانة الإستراتيجية، إذ بلغت قيمة التأثير (0.222) وهذا يدل على إن زيادة التكيف الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في المكانة الإستراتيجية بنسبة (22%) .

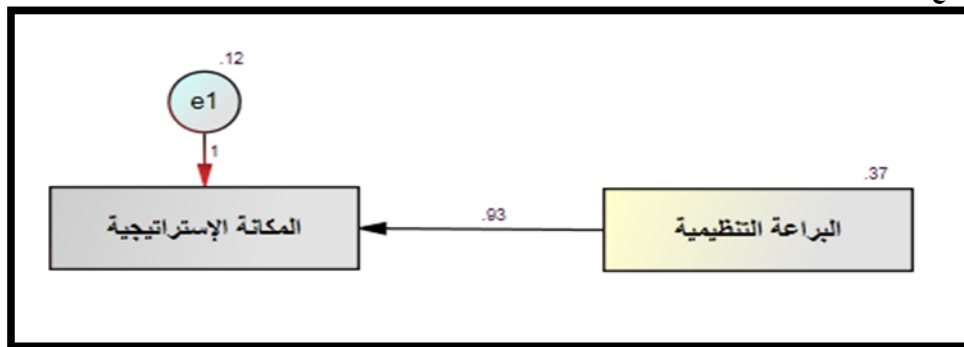
ج. اختبار فرضية البحث الثالثة : توضح نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول (12) والشكل (4) أن القيمة الحرجة (C.R) بين التصميم التنظيمي والمكانة الإستراتيجية بلغت (5.096) وهي أكبر من القيمة المعيارية البالغة (1.96) عند مستوى الدلالة (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة عند (0.05). وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي للتصميم التنظيمي في المكانة الإستراتيجية، إذ بلغت قيمة التأثير (0.366) وهذا يدل على إن زيادة التصميم التنظيمي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في المكانة الإستراتيجية بنسبة (36%) .

توضح نتائج التحليل الواردة في الجدول (12) أعلاه قد تحققت (أربعة) علاقات تأثير بين البراعة التنظيمية وإبعادها والمكانة الإستراتيجية أي بنسبة (100%). وهذا يشير إلى أن البراعة التنظيمية وإبعادها تؤثر بالمكانة الإستراتيجية حيث كان للتصميم التنظيمي أكبر قيمة معامل تأثير إذ بلغت قيمته (0.366) . تليه في المرتبة الثانية بعد الإبداع التكنولوجي والمرتبة الثالثة بعد التكيف الاستراتيجي بقيمة بلغت (0.334) و(0.222) على التوالي .



شكل (4) قيم التأثير بين أبعاد البراعة التنظيمية والمكانة الإستراتيجية

المصدر: برنامج AMOS V.23



شكل (5) قيمة تأثير البراعة التنظيمية بالمكانة الإستراتيجية

المصدر: برنامج AMOS V.23

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات:

- 1- ارتفاع مستوى البراعة التنظيمية في الشركة العامة للصناعات الالكترونية من وجهة نظر العاملين في الشركة وهذا ناتج عن قدرة الشركة على التكيف للتغيرات البيئية المتسارعة من خلال استغلال القدرات والإمكانيات والتقنيات الداخلية للاستجابة لحاجات الزبائن واكتشاف الفرص الجديدة.
- 2- تهتم الشركة بالإبداع التكنولوجي إذ تقوم بتغييرات أساسية لتصميم حاجات زبائن جدد أو فتح أسواق جديدة وذلك من خلال الاهتمام بنشاطات البحث والتطوير وتوظيف تقنياتها الداخلية وتكنولوجيا المعلومات في تصميم منتجات جديدة والرقابة على النتائج.
- 3- تعمل الشركة على مواجهة تهديدات المنافسين والمنتجات البديلة وتوفير بدائل إستراتيجية للتعامل مع التغييرات البيئية غير المتوقعة والقدرة على تلبية حاجات وتوقعات الزبائن الحاليين والمحتملين.
- 4- يوجد اهتمام بالتصميم التنظيمي للشركة إذ يتميز بالتغييرات ومتطلبات العمل واتجاهات المنافسة وأساليب الأداء.
- 5- تهتم الشركة بتحقيق المكانة المميزة لها من وجهة نظر العاملين في الشركة إذ تعتمد بالدرجة الأولى على بناء التوقعات حول التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية وتهتم بعمليات التعلم وخبرات التعلم اللازمة للعمل و بناء شبكات اجتماعية بهدف استغلالها كفرص سوقية جديدة.
- 6- ارتفاع مستوى بناء التوقعات لدى الشركة المبحوثة إذ تهتم بعمليات البحث والتطوير وتوفير التكنولوجيا الحديثة وفقاً لتوقعاتها بحاجات وطلبات الزبائن المتجددة ولأن التكنولوجيا الحديثة ستكون المعيار الأول في العمل.
- 7- تعمل الشركة على بناء شبكات اجتماعية من خلال توسيع نشاطاتها الاجتماعية بهدف استغلالها كفرص سوقية جديدة ولتحقيق التعاون والتكامل مع مختلف الأنشطة الاجتماعية ذات العلاقة.
- 8- تعتمد الشركة على عمليات التعلم في التفاعل المبكر مع التكنولوجيا الجديدة واكتشاف الفرص وإعادة توحيد المعرفة الحالية وإضافة معرفة جديدة.
- 9- أن العلاقة بين البراعة التنظيمية والمكانة الإستراتيجية علاقة قوية وذات دلالة معنوية وهذه العلاقة جاءت من قوة العلاقة بين أبعادها الثلاثة والمكانة الإستراتيجية حيث كانت أعلى قيمة معامل ارتباط مع الإبداع التكنولوجي وهذا يشير إلى أهمية هذا البعد في تعزيز المكانة الإستراتيجية للشركة من خلال الدور الذي يؤديه في إحداث التغييرات بمتطلبات وإجراءات العمل وفق أهمية واتجاهات المنافسة ، إما أدنى قيمة معامل ارتباط سجلت مع التكيف الاستراتيجي بالرغم من قدرة الشركة على مواجهة تهديدات المنافسين والمنتجات البديلة إلا أنه لم يساهم بشكل كبير كبقية الأبعاد في تعزيز ودعم المكانة الإستراتيجية للشركة.
- 10- أن البراعة التنظيمية تؤثر في المكانة الإستراتيجية للشركة وهذا ناتج عن الأثر الذي تحدثه أبعاد البراعة التنظيمية (الإبداع التكنولوجي، التكيف الاستراتيجي، التصميم التنظيمي) إلا أن أعلى مساهمات التأثير جاءت من

تأثير التصميم التنظيمي بالدرجة الأولى ومن ثم الإبداع التكنولوجي للشركة وهذا يدل على أهمية هذه الأبعاد في تعزيز مكانة الشركة نتيجة تميز تصميمها التنظيمي بالاستجابة السريعة لتغييرات ومتطلبات العمل وأسبقيات الأداء ، فضلا عن اهتمام الشركة بأجراء تغييرات أساسية في تقنيات تصميم حاجات الزبائن الحاليين والمحتملين.

التوصيات:

- 1- توجيه أنظار الشركة المبحوثة إلى ضرورة تعزيز المكانة الإستراتيجية للشركة وذلك باستثمار الإمكانيات والمعرفة الحالية واكتشاف القدرات والمعرفة الجديدة لمواكبة التطورات التي تحدث في البيئة الخارجية.
- 2- ضرورة اهتمام الشركة المبحوثة بالبراعة التنظيمية بمفهومها المعاصر من خلال الاهتمام بالإبداعات التقنية والعمل على إعادة التوازن في الهياكل وتصاميم العمل والتكيف والاستجابة لتغييرات البيئة المعاصرة لتحقيق المكانة المميزة لها.
- 3- حث إدارة الشركة المبحوثة على ضرورة التكيف والتعامل مع التغييرات غير المتوقعة وذلك لتنفيذ الطلبات المستعملة وغير المخطط لها مسبقا وتلبية حاجات ومتطلبات الزبائن الحاليين والمحتملين بالسرعة الممكنة كونها لم تنال الأهمية اللازمة لها.
- 4- ضرورة اهتمام الشركة المبحوثة بأجراء التغييرات في المنتجات وتقنيات العمل لتلبية حاجات الزبائن وتوظيف تكنولوجيا المعلومات في مجال الرقابة على الإنتاج وتوظيف تقنياتها الداخلية في تصميم منتجاتها الجديدة.
- 5- تعميق أنظار الشركة المبحوثة إلى ضرورة تصميم تنظيمي يهتم بتوفير آليات تنسيق فعالة بين أنشطة الشركة والرقابة عليها.
- 6- ضرورة تبني الشركة المبحوثة سياسات وإجراءات عمل جديدة وتكنولوجيا وتقنيات حديثة تناسب توقعاتها حول التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية.
- 7- حث اهتمام الشركة المبحوثة على بناء شبكات اجتماعية تسهل التفاعل مع المستخدمين وأصحاب المصالح لتوفير الأموال وخبرات التعلم اللازمة للعمل كونها لم تكن بالمستوى اللازم من الأهمية.
- 8- توجيه عمليات التعلم في الشركة نحو تغيير خصائص ومعتقدات وطريقة تفكير وأداء العاملين وإعادة توحيد المعرفة الحالية وإضافة معرفة جديدة لتحقيق المكانة الإستراتيجية المميزة لها.

المصادر:

- 1-الجبوري ، حيدر قاسم عبيد،(2011) اثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الإستراتيجية، رسالة ماجستير ، جامعة الكوفة/ كلية الإدارة والاقتصاد
- 2-الانباري، فخري عبادي علي، (2018). "المقدرات الجوهرية وتأثيرها في الريادة الإستراتيجية- دراسة تطبيقية مقارنة بين شركتي (زين العراق وآسيا سيل) للاتصالات المتنقلة"، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال ،كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية.
- 3-حسين، عادل عباس عبد، (2015). "تأثير الريادة الإستراتيجية في تحقيق المكانة الإستراتيجية للمنظمة من خلال الارتجال التنظيمي- دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط"، أطروحة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة كربلاء.
- 4-Doyle , P ., (2002) , " Marketing Management and Strategy " , Financial Times , Prentice - Hall , Harlow .
- 5-Hoogma,R ,Kemp. R, & Schot , J ., and Truffer , B .,(2002) , " Experimenting for Sustainable Transport : The Approach of Strategic Niche Management " , London , EF & N spon.
- 6-Mourick . R . &Raven , R . (2006) , " A PR actioner's view on Strategic Niche Management : Towards a Future Research Outline " , research center of the Netherland , ECN, Eindhoven University of Technology , pp: 1-37.
- 7-Caniels , M ., & Romijn , H ., (2008) , " A ctor Networks in Strategic Niche Management : Insights from Social Network Theory " , Futures , Vol . 40 , No . 7 , pp : 613-629.
- 8-Toften , K .,& Hammervoll , T., (2010) ," Niche Marketing and Strategic Capabilities : an exploration Study of Specialized Firm " , Marketing Intelligence and planning Science Journal , ISSN , Vol . 28 , No.6 ,pp : 736 - 753.
- 9-Karamu , S ., (2013) , " The Miracle that Never was - An Exploratory Study on the Propagation of Jatropha in Kenya and its Effect on Smallholders " ,In partial Fulfillments of the Requirement for the Degree Master ,in Sustainable Development, Uppsala University Earh Sciences.
- 10-Raven , R ., (2005) ," Strategic Niche Management for Biogas: a Comparative Study on the Experimental Introduction of bioenergy in the Netherlands and Denmark " , Technische University it Eindhoven , Eindhoven.
- 11-Cuthbert , R , H ., (2011) , " Strategic planning agricultural Niche Markets " , in partial fulfillment of the requirement for the degree doctor of Philosophy , Otego University . Dunedin , New Zealand.
- 12-Vanheule , L ., (2012) ," Small wind Turbines in Kenya : An analysis with Strategic Niche Management " , In partial Fulfillment for the Degree Master Sustainable Energy , Delft University of Technology(SET).
- 13-Schot ,J .& Geels , F ., (2008) ," Strategic Niche Management and Sustainable innovation journeys : Theory finding , research a gende , and policy , Techndogy Analysis and Strategic Management , Vol . 20,No.5,pp:537-554 .

- 14-Weber ,M.R ,& Hoogma ,B ., Lane ,J.,& Schot .,(1999) ,Experimentingwith Sustainable Transport Innovation" ,A Workbook for Strategic Nich Management, Seville / Enscheda
- 15-Vuckic , A. , (2012) ," Uncovering the Mystery of Improvisation in project Management ", Master of Science Theses ,University Goteborg , Sweden , North Umbria .
- 16-Kemp ,R,S.;& Van & Bosch,(2006),"Transition Experimenten", Praktijk Experimenten Met de Potentie om bi j todragon Anatrinities ,Publication ,KCT.
- 17- Eijck ,J,V, & Romijin ,H,(2006),"Prospects for Jatvopha Biofuels in Developing Countries :An Analysis for Tanzania with Strategic Niche Management ,Innovation , Systems for Competitiveness in Developing Countries India ,pp:1-22
- 18-Sushandoyo,&Magnusson ,T ,(2014) " Strategic Niche Management from a business perspective : taking Cleaner Vehicle Technologies from prototype to series production " , Journal of Cheaner production , Linkoping University Post print , Tweet , (74) : 1- 26
- 19-Schilpzand ,W .;Raven, R.P .,&Van EST,(2011)," Strategic Niche Management (SNM) Beyond Sustainability An Exploration of key Finding of SNM through the Lens of ICT and Privacy " , Eindhoven Centere for Innovation Studies (ECIS) , Eindhoven University of Technology , the Netherlands ,1- 46 .
- 20-Van ,d , L , &Raven ,W,& Verbong , G .,(2007) ,"Strategic Niche Management for biofuel IS : Analyzing past experiments for Developing New biofuel Police " , Energy Policy , 35 . pp : 3213- 3225 .
- 21-Van Raak, D.,(2007) ,"Strategic Niche Management and Transition Management : Different but Complementary Approaches " , DRIFT , Erasmus University Rotterdam , pp : 1-20.
- 22- Walrave & Van ,O,& Romme ,(2010),"Ambidexterity and getting trapped in the Suppressiono fexploration :a Simulationmodel .alexandria, tue .ni/repository//book/67.Losmi c.rrz.uni-bamburg.de/web cat/h wwa.
- 23-Osmundsen,D.,(2014),"Organizational Ambidexterity in Airline Companies" ,Master of Science in International hotel and Tourism Leadership , university , Stavanger .
- 24- Karrer, D,&Fleck,D,L.,(2013), Theoretical Explorations into Organizational Ambidexterity: Enabling the constructs Exploitations in practice ,En An pad ,xxx Encontro da Anpad ,Rio de janeriroL/RJ(7)(PP1-16).II
- 25- Shoo, S.(2010), When to be and how to be ambidex trous3The relation ship between environmental pressures innovation strategy and organizational and organizational capabilities ,China.
- 26-Jansen .J.P J .;George ,G,; Van Den B,A .J ; Frans & Volberda ,H W.,(2008) "Senior team Attributes and organizational Ambidexterity : The Moderating Role of Transformational Leadership" ,journal of management studies 49:5 July.
- 27-Raisch,S.&Birkinshaw,J.,(2008), "Synthesis of organizational Ambidexterity Research and areas for futures research journal of management.
- 28- Simsek ,Z. ,(2009), "Organizational Ambidexterity :Towards A Multilevel understanding" , journal of management studies university of Connecticut.

- 29- Burton, R. M.,; obel ,b ; Desanctis &Gerardine ,(2011), Organizational Design ,2th published in the united states of America by Cambridge university press ,New York.
- 30-Daft ,R, L ., (2013)," Organization Theory and Design" , 3th south- western engage Learning printed in the United states of America .
- 31-Daim ,T, U., ; pizarro. M, &Tall, R.,(2014), planning and Road mapping Technological Innovations Springer International publishing Switzerland.
- 32- Gibson ,C.B., &Birknshaw ,J. (2004)," The Antecedent , Consequences, and mediating role of organizational Ambidexterity" ,academy of management journal ,47(2),pp:209-226.
- 33-Hamidi,S,&Benabdeljlil,N.,(2015)," management and technology innovation : Any relationship" 2 procedia – social and Behavioral Sciences ,(181),pp:(286-292).
- 34-Pal ,R.,(2011) ,"Aligning critical success Factors to organizational design Emerald croup publishing limited business process management journal , VOL .(17),NO,(31),PP:(403-436).
- 35-Raish.S.&Binkinshaw,J.(2008),"Organizational Ambidexterity : Antecedents ,outcomes, & Moderators , journal of management , (34),pp:(375-409).
- 36-Salehi ,F& yaghtin , A. ,(2014),"Enterprise factors As Ambidexterity Antecedents: Contingency Model for Ambidextrous organizations" , journal of Global strategic management (16),pp:(46-58).
- 37-Yusof, F, M.,& Aziz ,R, A. ,(2008), "Strategic adaptation and the value of forecasts: The development of a conceptual framework" ,journal of business economics and management ,(9:2),pp:(107-114).
- 38-Chaharmahali, S, M ,&Siadat, S, A.,(2012), "Achieving organizational Ambidexterity",Linkoping university Master Thesis Achieving organizational Ambidexterity.
- 39-Schinhler,A.,(2015),"Ambidextrous Leadership" ,This theses is submitted as partial Fulfillment for the award of master of science in business Administration .university of Twente
- 40-Hernaus, T. ,(2008), process –based organization Design.
- 41-Kalgoras,B.,;Toorn ,C v.,& Conboy, K. ,(2014), "T towards Achieving Ambidexterity: An exploratory study of a Australian "CIOs25th Australasian conference on information systems 8th -10th Dec,2014,Auckland ,New Zealand , unsw Australia business school.