

**الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية- بحث  
استطلاعي تحليلي لآراء عينة من مديري شركات الاتصالات المتنقلة في العراق**  
**The Moderate Role for strategic agility in promoting the relationship between  
strategic knowledge and Organizational Ambidexterity**

**م. احمد عبد الله امانة الشمري**  
Ahmed Abdullah Al-Shammari  
[Ahmed.a@uokerbala.edu.iq](mailto:Ahmed.a@uokerbala.edu.iq)

**أ.م.د. حسين حريجة خالي**  
Dr. Hussein Huraja Khali Al-Hasnawi  
[hussain.alhasnawi@uokerbala.edu.iq](mailto:hussain.alhasnawi@uokerbala.edu.iq)

**أ.د. اكرم محسن الياسري**  
Dr.akrem alyasiry  
[dr.akrem.alyasiry@uokerbala.edu.iq](mailto:dr.akrem.alyasiry@uokerbala.edu.iq)

**جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال**

### الملخص

يهدف البحث إلى تحليل تأثير الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية وتحقيق البراعة التنظيمية بالتطبيق في عينة من فروع شركات الاتصالات المتنقلة في العراق، ومن أجل تحقيق ذلك، تم اعتماد ابعاد المعرفة الاستراتيجية المتمثلة ب(البيئة التنظيمية، الاولويات الاستراتيجية والمقدرات التنظيمية) استناداً إلى (Pappas,2001) وتم اعتماد ابعاد الرشاقة الاستراتيجية المتمثلة ب(الحساسية الاستراتيجية، انسيابية الموارد والالتزام الجماعي) استناداً إلى (Doz&Kosonen,2008) في حين تم اعتماد ابعاد البراعة التنظيمية المتمثلة ب(الابداع الاستكشافي والابداع الاستثماري) وذلك استناداً إلى (Jansen,2005). وقد أختير شركات الاتصالات المتنقلة في العراق (آسيا سيل، زين العراق، كورك تليكوم، الكفيل امنية وعراق سيل) ضمن منطقة الفرات الاوسط فضلاً عن العاصمة بغداد لاختبار هذا البحث عن طريق استمارة استبيان بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات المتعلقة بالتأثير الميداني للبحث الحالي إذ شمل (169) مديراً من مديري الشركات ورؤساء أقسامها وشعبها، فضلاً عن المديرين المفوضين للشركات التي حصلت على وكالات حصرية منها. وقد استخدم معامل الارتباط (Pearson) لقياس علاقة الارتباط بين المتغيرات والتحليل العاملي التوكيدي، كما استخدم  $(R^2)$  لتفسير مقدار تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع . ومن أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث هو ان للرشاقة الاستراتيجية دوراً وسيطاً يعزز العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية في تحقيق البراعة التنظيمية ويؤثر فيها تأثيراً فاعلاً ومعنوياً عن طريق المقدرات المتفوقة للرشاقة الاستراتيجية للمنظمات التي ساعدتها في استدامة تنافسيتها وتوقعها على منافسيها نتيجة لوجود تأثير قوي ذي دلالة معنوية للمتغير المستقل (المعرفة الاستراتيجية) في البراعة التنظيمية للمنظمات.

**الكلمات المفتاحية:** المعرفة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية، البراعة التنظيمية.

### Abstract

The objective of the research was to analyze the role of strategic agility in enhancing the relationship between strategic knowledge and Organizational Ambidexterity in application in a sample of mobile operators in Iraq. In order to achieve this, the strategic knowledge dimensions (organizational environment, strategic priorities and organizational capabilities) (Pappas, 2001). The strategic agility dimensions (strategic sensitivity, resource flow, and collective commitment) based on (Doz & Kosonen,2008) were adopted, While the Organizational Ambidexterity (Exploratory Innovation and Exploitative

**Innovation) was adopted based on (Jansen,2005).** Has been selected Companies of Mobile communications in Iraq (**Asia Cell, Zain Iraq, Korek Telecom, Alkafeel Omnea and Iraq Cell**) within the Middle Euphrates as well as the capital Baghdad to test this research by means of a questionnaire form as a key tool in collecting field survey data for the current research, (169) managers of companies and heads of departments and divisions, as well as the managers of companies that have obtained exclusive agencies from them. The correlation coefficient was used Pearson to measure the correlation between variables, Factor Confirmation Analysis, ( $R^2$ ) was also used to interpret the effect of independent variables in the dependent variable. One of the most important conclusions of the research is that strategic agility plays an intermediate role that strengthens the relationship between strategic knowledge in achieving Organizational Ambidexterity and affects it effectively and morally through the superior capabilities of the strategic agility of the organizations that helped them sustain their competitiveness and superiority over their competitors due to a strong effect (Strategic knowledge) in organizational excellence.

**Key Words:** Strategic Knowledge, Strategic Agility, Organizational Ambidexterity.

#### المقدمة

ان التغييرات المتسارعة وما يصاحبها من تطورات تقنية وتكنولوجية ذات قفزات غير مسبوقه في كثير من المجالات أصبحت سمة متلازمة لبيئة الاعمال المعاصرة، وبذلك فأنها تفرض الكثير من المعوقات امام منظمات الاعمال ليس فقط من اجل تحقيق النجاح في هكذا بيئة متغيره ويصعب التنبؤ بها وذات تطور تكنولوجي يصعب مواكبته بل ايضاً على مستوى استدامة ذلك النجاح لمدد زمنية أطول من منافسيها. إذ أصبحت دورة حياة المنتجات اقصر مما سبق بكثير بنتيجة الابتكارات المتواصلة نتيجة لأنشطة البحث والتطوير الكفؤة ليس فقد في توليد أفكار جديدة لمنتجات يحتاجها الزبائن وانما اتجهت تلك الأنشطة نحو توليد أفكار لمنتجات لم يسبق للزبائن التفكير بها او تصورها اصلاً، مما يجعل باقي المنتجات متقدمة وهي في طور التصنيع او التوزيع لمراكز البيع ومن ثم أصبحت تلك المنظمات على شفير الهاوية. لذلك اذا ما ارادت المنظمات العمل في بيئة الاعمال المعاصرة وتحقيق النجاح واستدامته لمديات طويلة عليها ان تعزز من معرفتها وتوسع قاعدتها المعرفية في جميع مجالات عملها وبشكل استراتيجي يحقق لها الاستدامة وذلك يتطلب امتلاكها معرفة خاصة تميزها عن منافسيها وتكسبها ميزة المتحرك الأول في السوق وهي المعرفة الاستراتيجية التي تتصف بمجموعة من المزايا التي تمكنها من تلبية متطلبات التكيف والموائمة مع تلك التغييرات والتطورات المتسارعة ولأطول مدة ممكنة، فكلما كانت جهود المنظمات المعاصرة حثيثة باتجاه اكتساب واستيعاب المعرفة الخارجية الجديدة وتحويلها وتطبيقها مع المعرفة السابقة المتمثلة بخبرتها ومهارتها المكتسبة على مر الزمن كلما اقتربت من تحقيق البراعة التنظيمية ضمن بيئة اعمالها عن طريق أنشطتها الاستكشافية والاستثمارية للفرص المتاحة او المتوقعة بشكل اسرع من المنظمات المنافسة وذلك يتحتم عليها امتلاك مقدرات متفوقة ذات طابع ديناميكي تتجاوب مع التغييرات السائدة في بيئة الاعمال الحالية والتي تتمثل بالحساسية الاستراتيجية والالتزام الجماعي وانسيابية الموارد للمنظمة وبمجموعها ستنتمتع تلك المنظمة بالرشاقة الاستراتيجية الضرورية لاستدامة تفوقها التنافسي في بيئة الاعمال فضلاً عن تعزيز أدائها البارح كونها تصنف كمنظمة بارعة في مجال اعمالها. وقد أختير شركات الاتصالات المتنقلة (آسيا سيل وزين العراق وكورك تليكوم والكفيل امنية وعراق سيل) كونها تقدم منتجات

وخدمات تتصف بالطابع التقني المتمثل بإصدار شرائح الاتصال وتقديم مختلف الخدمات المتعلقة بتلك الشرائح التي تواكب حاجات الزبائن وتحاكي رغباتهم المستقبلية ولما تتمتع به من سمعة طيبة في مجال اعمالها. ومن اجل تحقيق أهداف البحث فقد بني وفق أربعة مباحث مقسمة كالآتي :

- المبحث الأول : منهجية البحث.
- المبحث الثاني : الجانب النظري لمتغيرات البحث الثلاث (المعرفة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية).
- المبحث الثالث : الجانب الميداني للبحث ويشمل اختبارات المقياس، ووصف وتشخيص اراء عينة البحث، واختبار الفرضيات.
- المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات.

### المبحث الأول / منهجية البحث

يتناول المبحث الاول الخطوات الاساسية المتبعة في كتابة البحث العلمي الرصين وفق الفقرات الآتية:

**أولاً : مشكلة البحث:** ان قطاع الاتصالات المتنقلة في العراق رغم انه تحت رقابة الدولة وفق عقود قانونية تخدم افراد المجتمع العراقي، الا انه لم يصل لمستوى الطموح اذ توجد هناك ضبابية ملموسة في عمل شركات الاتصالات المتنقلة بشكل عام من حيث الخدمات المقدمة واسعارها ومدى الرضا عنها من لدن الزبائن. اذ تتفاوت جودة الاتصالات بين الشركات كذلك على المستوى المناطقي في البلد، كما ان تفاوت نوعية وحجم حزمة الخدمات الممكن تقديمها للزبائن وفق مراكز متخصصة لذلك، لم تلقى مستوى رضا مقبول من الشارع العراقي ما اثر على عملها وادائها وسمعتها خصوصاً عند مقارنتها مع الشركات الأخرى في المحيط الإقليمي للبلد من مختلف النواحي الفنية والخدمية والتقنية وحتى التسويقية منها، مما استوجب دراسة تلك الحالة وتقديم يد العون في ارشاد وتوجيه شركاتنا المحلية نحو تحسين أدائها وتقليل الفجوة في الخدمات المقدمة وجودتها، وفق أسلوب البحث العلمي، لا سيما ان الشركات عينة البحث تمتلك ميزة اصيلة هي الانتماء الوطني للبلد كونها شركات عراقية تلقى مقبولية من المجتمع العراقي، يمكن الاستفادة من مستوى المقبولية ذلك (غير الكافي قطعاً) بشكل افضل عن طريق بناء جسور التواصل وتعزيز مسؤوليتها المجتمعية، ومن ثم ستحقق مزايا أخرى تدعم توجهها التنافسي ونجاحها الريادي محلياً. اذ تتجلى مشكلة البحث عن طريق التساؤل الرئيس الآتي: (هل تمتلك الشركات عينة البحث الرشاقة الاستراتيجية لتعزيز العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية وتحقيق البراعة في بيئة اعمالها؟) ويتفرع عن ذلك الأسئلة الآتية:

1. هل تمتلك الشركات عينة البحث معرفة استراتيجية تميزهم عن منافسيهم ضمن قطاع الاتصالات المتنقلة؟
2. هل تتمتع الشركات عينة البحث بقدرات متفوقة تكسبها رشاقة استراتيجية عند تأدية أنشطة اعمالها؟ وما مستوى هذه المقدرات؟
3. هل تتسم الشركات عينة البحث بالبراعة التنظيمية؟ وما هو مستواها؟
4. هل تدرك الشركات عينة البحث ان الاستثمار الكفوء للفرص التي اغفل عنها المنافسين يكسبها مزايا تعزز مكانتها السوقية؟
5. هل تسهم مقدرات الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية؟
6. هل توجد علاقة ارتباط بين المعرفة الاستراتيجية للشركات عينة البحث في تحقيق البراعة التنظيمية عن طريق بناء المقدرات المتفوقة للرشاقة الاستراتيجية

7. هل توجد علاقة تأثير للرشاقة الاستراتيجية للشركات عينة البحث في تعزيز العلاقة بين معرفتها الاستراتيجية وتحقيق البراعة لها؟

**ثانياً: أهمية البحث:** تتبع أهمية البحث من أهمية تأثير الوسيط الذي تؤديه مقدرات الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية وتحقيق البراعة على المستوى التنظيمي للشركات عينة البحث الذي اصبح متطلب اساسي يحتم تلبينه لأي منظمة معاصرة تعمل في بيئة تكنولوجية تتسم بتطورات تقنية متنامية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بتقديم خدمات مبتكرة باستمرار، خاصةً للشركات عينة البحث هذا من جهة ومن جهة، اخرى انه يسلب الضوء على أهمية دور قطاع الاتصالات وقدرته على توفير خدمات متنوعة لمختلف شرائح المجتمع ومفاصل العمل الحكومي والخاص ويتمثل ذلك بشكل خاص في انجاز التعاملات التجارية والصيرفة وغيرها إلكترونياً. ويمكن تلخيص أهمية البحث بالنقاط الآتية :

1. تسليط الضوء على أهمية المعرفة الاستراتيجية في تعزيز البراعة التنظيمية للشركات عينة البحث.
2. تسليط الضوء على أهمية بناء والمحافظة على المقدرات الرشيقة في تعزيز البراعة التنظيمية للشركات عينة البحث.
3. ابراز أهمية تمييز المعرفة الجديدة ذات المنهج الاستراتيجي في تحقيق الاستجابة المستدامة للظروف البيئية المتغيرة التي تواجهها الشركات عينة البحث.

**ثالثاً: أهداف البحث:** يهدف البحث إلى تحديد تأثير الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية وتحقيق البراعة التنظيمية عن طريق الأهداف الفرعية الآتية :

1. تقديم إطار معرفي يتعلق بمتغيرات البحث الرئيسية وأبعادها الفرعية.
2. تحديد امكانية بناء مقدرات متفوقة تحقق الرشاقة الاستراتيجية ومدى تأثيرها الوسيط في العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية في تعزيز البراعة التنظيمية للشركات عينة البحث
3. تحليل علاقات الارتباط ونوعه ودرجة قوته بين كلاً من المعرفة الاستراتيجية والرشاقة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية في الشركات عينة البحث.
4. اختبار اتجاهات التأثير لمقدرات الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها في علاقة بين المعرفة الاستراتيجية للشركات عينة البحث وتحقيق البراعة التنظيمية لها مع تقديم الاقتراحات والتوصيات المطلوبة في هذا المجال.

**رابعاً: أنموذج البحث الفرضي:** استناداً الى مشكلة البحث وأهدافه، يبنى نموذج فرضي يصور العلاقات بين متغيرات البحث والذي يوضح تأثير الوسيط لمقدرات الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها في علاقة بين المعرفة الاستراتيجية للشركات عينة البحث وتحقيق البراعة التنظيمية لها والذي يبنى عن طريق جمع الأدبيات الرصينة ذات العلاقة باختصاص البحث (الادارة الاستراتيجية وادارة المعرفة)، اذ يتضمن هذا النموذج المتغيرات الرئيسية الآتية وابعادها الفرعية كالآتي :

1. **المتغير المُستقل:** يتمثل بالمعرفة الاستراتيجية وابعادها المتمثلة ب(البيئة التنظيمية، الاولويات الاستراتيجية، المقدرات التنظيمية)
2. **المتغير الوسيط:** يتمثل بالمقدرات المتفوقة للرشاقة الاستراتيجية وهي(الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، سيولة الموارد)
3. **المتغير المُعتمد:** يتمثل بالبراعة التنظيمية وابعادها الفرعية هي(الابداع الاستكشافي، الابداع الاستثماري) وكما موضح بالشكل (1):



شكل (1) / أنموذج البحث الفرضي

المصدر: من اعداد الباحثين

خامساً: فرضيات البحث: لقد افترض الباحثين الفرضيات الآتية في معالجة مشكلة البحث وكالاتي :

### 1. الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعرفة الاستراتيجية وابعادها مع الرقابة

الاستراتيجية، وينبثق عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية هي كالاتي:-

أ. الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البيئة التنظيمية والرقابة الاستراتيجية بأبعادها.

ب. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأولويات الاستراتيجية والرقابة الاستراتيجية بأبعادها.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرات التنظيمية والرقابة الاستراتيجية بأبعادها.

### 2. الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعرفة الاستراتيجية وابعادها مع البراعة

التنظيمية، وينبثق عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية :

أ. الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البيئة التنظيمية والبراعة التنظيمية بأبعادها.

ب. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأولويات الاستراتيجية والبراعة التنظيمية بأبعادها.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرات التنظيمية والبراعة التنظيمية بأبعادها.

### 3. الفرضية الرئيسية الثالثة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرقابة الاستراتيجية وابعادها مع البراعة

التنظيمية، وينبثق عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية :

أ. الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحساسية الاستراتيجية والبراعة التنظيمية بأبعادها.

ب. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الالتزام الجماعي والبراعة التنظيمية بأبعادها.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سيولة الموارد والبراعة التنظيمية بأبعادها.

### 4. الفرضية الرئيسية الرابعة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة الاستراتيجية بأبعادها في الرقابة الاستراتيجية، وينبثق

عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية :

أ. الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبيئة التنظيمية في الرقابة الاستراتيجية.

ب. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للأولويات الاستراتيجية في الرقابة الاستراتيجية.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقدرات التنظيمية في الرقابة الاستراتيجية.

**5. الفرضية الرئيسية الخامسة :** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة الاستراتيجية بأبعادها في البراعة التنظيمية، وينبثق عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية :

- أ. الفرضية الفرعية الاولى:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبيئة التنظيمية في البراعة التنظيمية.
- ب. الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للأولويات الاستراتيجية في البراعة التنظيمية.
- ج. الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقدرات التنظيمية في البراعة التنظيمية.

**6. الفرضية الرئيسية السادسة :** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها في البراعة التنظيمية، وينبثق عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية :

- أ. الفرضية الفرعية الاولى:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للحساسية الاستراتيجية في البراعة التنظيمية.
- ب. الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للالتزام الجماعي في البراعة التنظيمية.
- ج. الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لسيولة الموارد في البراعة التنظيمية.

**7. الفرضية الرئيسية السابعة :** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية عن طريق تأثير الوسيط للرشاقة الاستراتيجية.

سادسا: حدود البحث: وتشمل الفقرات الآتية :-

- 1. الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية للبحث بشركات الاتصالات المتنقلة في العراق متمثلة بـ(اسيا سيل، زين العراق، كورك تليكوم، الكفيل امنية، عراق سيل) في منطقة الفرات الاوسط (كربلاء المقدسة، النجف الاشرف، بابل، الديوانية) فضلاً عن العاصمة الحبيبة بغداد لغرض إجراء الجانب الميداني.
- 2. الحدود الزمنية:** لقد أنجزت عملية جمع البيانات للجانب العملي وإجراء المقابلات الشخصية للبحث للمدة ما بين 2019/3/2م ولغاية 2019/5/30م.
- 3. الحدود البشرية:** تتمثل الحدود البشرية للبحث بالعينة المبحوثة والتي اختيرت بشكل (طبيقي) إذ بلغت العينة (169) فرداً من مديري الشركات عينة البحث ورؤساء اقسام فروعها المنتشرة في المحافظات عينة البحث فضلاً عن المديرين المفوضين للوكالات الحصرية.

سابعا: أدوات البحث: من أجل أن يحقق البحث أهدافه، تم اعتمد الأدوات الآتية :

- 1. أدوات الإطار النظري:** وتمثلت بتأثيريات والبحوث والمجلات والاطاريج.
- 2. أدوات الإطار الميداني:** وتمثلت باستمرار الاستبانة كأداة رئيسه للبحث للحصول على البيانات اللازمة، وقد راعى الباحثين في صياغتها البساطة والوضوح في تشخيص متغيرات البحث وفق مقاييس اجنبية جاهزة كما مشار اليها في مستخلص البحث، كما تم اعتمد مقياس لكرت الخماسي.

**ثامناً: أدوات التحليل الإحصائي:** تعد ادوات التحليل والمعالجة الاحصائية الوسيلة الاساس التي يمكن عن طريق مخرجاتها التأكد من صحة الفرضيات او عدم صحتها , وهذا يستلزم انتقاء ادوات إحصائية ملائمة لتحليل ومعالجة البيانات واختبار الفرضيات ، وبذلك سوف يجرى اعتمد مجموعة من الأدوات الإحصائية منها ما يتعلق بالصدق البنائي والتوكيدي لمقياس البحث ووصف وتشخيص متغيراتها ، وأخرى أدوات تحليلية وعلى النحو الآتي:

- أ. ادوات الصدق والثبات , وتتمثل بالاتي :**

1. التحليل العاملي التوكيدي : لتوكيد الصدق البنائي للمقاييس وضمان ملائمتها لمبانيها النظرية.
2. معامل الثبات : للتحقق من ثبات المقاييس ودقتها في قياس المتغيرات ميدانياً دون تعقيد او تداخل.
- ب. الأدوات الإحصائية الوصفية ، وتتمثل بالآتي:
  1. النسب المئوية : لغرض تحديد نسبة إجابات الاتفاق عن متغيرات البحث الرئيسة والفرعية.
  2. الوسط الحسابي : لتحديد مستوى الإجابة حول الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات ميدانياً.
  3. الانحراف المعياري : لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة حول الوسط الحسابي.
  4. الأهمية النسبية : لتحديد شدة الاجابات ومستوى اهميتها النسبية ميدانياً.
  - ج. الأدوات والأساليب الإحصائية الاستدلالية , وتشمل الآتي:
    1. معامل ارتباط (Pearson) : يستخدم في تحديد قوة ونوع العلاقة بين متغيرين .
    2. نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) : تستخدم لقياس مستوى علاقات التأثير بين المتغيرات.
    3. الانحدار المتعدد المتدرج (Hierarchical Multiple Regression) : يستخدم في قياس تأثير المتغيرات المستقلة في التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد بعد ادخالها تدريجياً واحداً تلو الاخر .
    4. تحليل المسار (Path Analysis) : يستخدم لتحديد مستوى علاقات التأثير غير المباشر بين متغيرات الدراسة.
    5. أسلوب تحليل الوسيط (Moderated Analysis): يستخدم لقياس تأثير متغير في تعزيز العلاقة بين متغيرين اخرين . وقد أُعْمِدَ في تنفيذ الادوات اعلاه على بعض البرامج الحاسوبية هي: (SPSS V. 25)، (Amos V. 23)، (Microsoft Excel 2010).

### المبحث الثاني / الجانب النظري للبحث

يتناول هذا المبحث الجانب المفاهيمي لمتغيرات البحث المتمثلة ب(المعرفة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية و البراعة التنظيمية) من حيث المفهوم والاهمية وفقاً لآراء مجموعة من الباحثين، وانتهاءً تحديد الابعاد الفرعية التي عن طريقها قياس المتغيرات الرئيسة وفقاً لتحليل العلاقات الارتباط واختبار اتجاهات التأثير بينها كما سيأتي في المبحث الثالث لاحقاً وكالاتي:

#### اولاً: المعرفة الاستراتيجية Strategic Knowledge

##### 1. المفهوم والاهمية Concept and importance

تتناول هذه الفقرة مفهوم المعرفة الاستراتيجية وبيان مدى أهميتها للمنظمات المعاصرة لا سيما في البيئة الديناميكية المتسارعة والتي تتصف بللاتأكد والتغيير المستمرين ما يجب وجود مجموعة من الأدوات التي ترتكز عليها إدارة المنظمات في مواجهة تلك التغيرات والتكيف معها واستخلاص الفرص منها واستثمارها ومنها المعرفة الاستراتيجية التي وصفت بأنها المعرفة التي تعمل على معرفة البيانات والنطاقات في العالم المادي، والتي تمثل المعنى الأساس للاستراتيجية كقاعدة عامة (Ishino et al., 2000:418) فالمعرفة الاستراتيجية تحمل مفتاح الاستخدام الفعال، والتي يصعب الحصول عليها بشكل تلقائي عن طريق المعرفة بالأوامر والمهام فقط بل بالاستفادة من التدريب الواضح الذي يجمع بين المعرفة الاستراتيجية ومعرفة القيادة. فالمعرفة الاستراتيجية تشير إلى معرفة الطرائق البديلة لأداء المهمة وكيفية الاختيار فيما بينها، كذلك من الصعب يحصل عليها عن طريق الخبرة القيادية لوحدها لذلك، كانت الخطوة الأولى هي تحديد الاستراتيجيات وفهم المقدرات التي توفرها. (Bhavnani, 2001:231) كما تتبثق المعرفة الاستراتيجية تدرجاً كنتيجة لتفاعل عدد كبير من الاستراتيجيين، ربما جميع الموظفين في منظمة ما ولكن بالتأكيد أفراد أساسيين منتشرين في المنظمة (White, 2004:18)

ويرى (Miranda&Costa, 2005:5) ان المعرفة الاستراتيجية يمكن تعريفها كنوع من المعرفة التنظيمية التي تنطوي على الحكمة، و في هذا المعنى هي المعرفة المتعلقة بالتخطيط، ووصف، والتنبؤ، وتقييم وتوليد الاستراتيجيات، اذ تشمل على بعدين رئيسين هما:

- ❖ بُد المعرفة الظاهرية، وينطوي على معلومات استراتيجية وغير استراتيجية.
- ❖ بُد المعرفة الضمنية، ويتضمن الخبرة والمهارات المشتركة والمبنية من لدن الاستراتيجيين وصناع القرار في عملية الصياغة الاستراتيجية وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

ومما سبق من آراء الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم المعرفة الاستراتيجية يمكن ملاحظة انهم ركزوا على وصفها بالمعرفة الضمنية المتراكمة ضمن مخزونها المعرفي الناتجة عن الحلول المبتكرة للمشاكل السابقة التي واجهت المنظمة عبر السنين والتي نجحت في تطوير تلك المعرفة الاستراتيجية الى مقدرات استراتيجية مكنتها من تحقيق مزايا تنافسية اطالت من دورة حياتها وابقتها في المنافسة لمدد أطول، وبذلك يمكن تعريف المعرفة الاستراتيجية بأنها المعرفة الجوهرية والمبتكرة التي تولد مقدرات استراتيجية ديناميكية ومتجددة باستمرار والتي تحدد نجاح المنظمة في توجيهها الاستراتيجي وتعزز تفوقها التنافسي في بيئة الاعمال المحتدمة تنافسياً. اما من حيث الأهمية فقد أوضح (Alexander&Judy, 1988:388-390) ان المعرفة الاستراتيجية تؤدي دوراً تفاعلياً في التعلم، اذ تسهم في استخدام واكتساب المعرفة الخاصة بمجال معين، فبدون وجود ذخيرة ثرية من المعرفة الاستراتيجية التي يمكن الاعتماد عليها، يمكن أن يستمر المتعلم في تراكم المعرفة الخاملة وهي التي يتم الحصول عليها بالسياقات المقيدة والروتينية فقط وبذلك تعد المعرفة الاستراتيجية هي عنصر أساسي في عملية التعلم. كما يرى (Pappas, 2001:112-113) أن المعرفة الاستراتيجية مرتبطة بشكل كبير بأنشطة تجديد الإدارة الوسطى على نحو مختلف، ولكي يتمكن المديرين من إحداث تغيير تنظيمي كبير فإن المستوى المطلوب من المعرفة مهم فبدون قاعدة المعرفة الخاصة بمجال معين فيكون من الصعب استيعاب الأفكار الجديدة التي تؤدي إلى تطوير قدرات جديدة. وأضاف (Zack, 2005:13) ان ميزة المعرفة المستدامة تأتي من مزيج المعرفة المتفوقة وقدرة التعلم المتفوقة ومن ثم يمكن اشتقاق أربعة أوضاع تنافسية عامة ممكنة وهي معرفة متفوقة أو متدنية في مقابل قدرة تعلم عالية أو متدنية اذ يجب أن تتمتع المنظمات التي تحتل موقعاً مميزاً في مجال المعرفة ببعض المجالات ذات الأهمية الاستراتيجية والقدرة الفائقة على التعلم من التجارب السابقة اذ يكسب هذا المجال ميزة المعرفة المتجددة والمستدامة فالأفراد الذين يتمتعون بمعرفة متفوقة ولكن ليس لديهم القدرة على التعلم سوف يتخلون عن موقفهم في نهاية المطاف إلى أولئك الذين لديهم معرفة أقل حدائه ولكن لديهم قدرة أكبر على التعلم فبدون التعلم المستمر سيدفع المنظمات إلى وضع خطر. وفي معظم القطاعات، تتمتع "منظمة المعرفة" بالميزة الاستراتيجية، وبالتأكيد يمكن أن تكون المعرفة الاستراتيجية عن البيئة التنافسية محفزاً كبيراً للنمو (Liebowitz, 2006:145) كما قد تولد المعرفة الاستراتيجية مزايا تنافسية مستمدة من طبيعة المعرفة نفسها وبذلك عندما تكون المعرفة جزءاً من عملية النقل فإنها تمكن للمنظمة مزايا تنافسية مستمدة من النقل الداخلي للمعرفة الاستراتيجية، كما قد يختلف تأثير نقل المعرفة الاستراتيجية حسب القدرة التنافسية لقطاع أعمال محدد وبشكل خاص يكون هذا التأثير أكثر وضوحاً للصناعات كثيفة المعرفة مثل الإلكترونيات والاتصالات والتكنولوجيا الحيوية أو الكمبيوتر، لأن هذا النوع من المنظمات يستخدم المعرفة التكنولوجية بشكل مكثف في تطوير ابتكاراتها. (Bou-Llugar&Segarra-Cipre's, 2006:108-109) كما تؤدي المعرفة الاستراتيجية الى خلق المعرفة الجديدة عن طريق سلسلة من التفاعلات والتغييرات على المستويات التنظيمية المختلفة، مدفوعاً بالتوليد المشترك والطبيعة التكميلية لتلك المعرفة التي تشجع الأفراد أو المجموعات على توسيع أدوارهم في مجالات جديدة، بطريقة تكميلية ويعزز بعضها البعض كما انها تعد وسيلة لإطلاق القيمة والنقاط القيمة المضافة، وان عوامل التمكين الرئيسية لهذه القدرة

على تطوير المعرفة الاستراتيجية بشكل أكثر دقة وبسرعة أكبر، والاستفادة منها بشكل أكثر فاعلية وكفاءة، مقدرتان رئيستان محددتان هما: المعرفة الاستراتيجية الصدفية والمتوازنة. إذ تعزز هذه المقدرات خلق سلع ذات قيمة مضافة تفيد الاقتصاد المحلي والإقليمي والوطني بطريقة أكثر استدامة. كما ستمكّن المنظمات من أن تصبح أكثر ربحية واستدامة، وقد تهيمن على مساحاتها التنافسية لمدد أطول عن طريق منحها مزايا تنافسية "غير عادلة" (Carayannis,2008:346) ومما تقدم يمكن ان نورد أهمية المعرفة الاستراتيجية بالاتي:

- ❖ تسهم في تعزيز التوجه الاستراتيجي للمنظمة عن طريق مقدراتها على التعلم المتفوق من بيئتها.
- ❖ تكسب المنظمة الميزة الاستراتيجية التي تضمن تفوقها على المنافسين.
- ❖ تعمل على تجديد موارد المنظمة المعرفية ما يسهم في بناء مقدراتها الجوهرية.
- ❖ تحقق النجاح الاستراتيجي للمنظمة عن طريق قدرتها على مواكبة التطورات في المجالات البيئية المختلفة.
- ❖ تحدث قاعدة المعرفة الحالية ما يعزز الخبرة التراكمية لأفراد المنظمة ليصبحوا صنّاع معرفة مميزين في تأدية اعمالهم.

## 2- ابعاد المعرفة الاستراتيجية Dimensions of Strategic Knowledge

في هذه الفقرة سنتوضح الابعاد الفرعية لمتغير المعرفة الاستراتيجية بالاعتماد على مقياس (Pappas,2001) المستخدم في اطروحته للدكتوراه الموسومة بـ(المعرفة الاستراتيجية، الهيكل الاجتماعي وأنشطة الإدارة الوسطى: دراسة عن التجديد الاستراتيجي) والذي يرى ان الأصول القائمة على المعرفة هي ضمنية، ومميزة، ومن الصعب التعبير عنها، ومن المستحيل تقليدها وبذلك فإن التعريف الكامل للمعرفة الاستراتيجية يكاد يكون مستحيلاً، فقد اقترحت الأبحاث أن المعرفة الاستراتيجية للمديرين تتكون من ثلاث مجالات واسعة هي: (المعرفة بالبيئة التنظيمية، المعرفة بالأولويات الاستراتيجية، والمعرفة بالقدرات التنظيمية الحالية). ( Bourgeois,1985; Dess,1987; Hall,1993; ) (Floyd&Wooldridge,1996) (Pappas,2001:41-43) والتي ستعتمد وكالاتي:

### 1. البيئة التنظيمية Organizational Environment

كان الموضوع الشائع في أدبيات الإدارة الاستراتيجية هو النظر في مطابقة الظروف البيئية مع القدرات التنظيمية والموارد لتحقيق الأداء على المدى الطويل، وفي الواقع التجريبي يتبين أن مطابقة النقلب البيئي مع إدراك الإدارة للبيئة قد أدى إلى تحسن كبير في أداء المنظمة عن طريق تقليل تكاليف المعلومات المعيبة ومن ثم فإن تقليل عدم اليقين فيما يتعلق بالبيئة الخارجية هو خطوة رئيسة نحو تحسين الأداء التنظيمي، ولأن المديرين جزء لا يتجزأ من عملية التجديد الاستراتيجي فإن قدرتهم على الرصد والتفسير والفهم والتصرف بناءً على عدم اليقين البيئي هي عنصر حيوي في التغيير التنظيمي. (Pappas,2001:41) بينما اشار (Kluyver&Pearce,2015:34) عندما لا تكون الاستراتيجيات فاعلة، ينبغي أن يكون التركيز على تغيير البيئة التنظيمية لتشجيع اتخاذ القرارات التي تتماشى مع الأهداف العامة للمنظمة. وهذا يعني إعادة فحص من يتخذ القرارات وما المعلومات والقيود والأدوات والحوافز التي تؤثر في طريقة تقييم تلك القرارات كما أن فهم لماذا وأين تتخذ القرارات دون المستوى الأمثل يعد الخطوة الأولى لإعادة تنظيم البيئة التنظيمية بالاستراتيجية المختارة.

### 2. الأولويات الاستراتيجية Strategic Priorities

ان الموضوع الثابت في أدبيات الإدارة الاستراتيجية هو فصل صنع الاستراتيجية إلى نهايات (أهداف) ووسائل. في الواقع، كان من المتوقع أن تحدد فرق الإدارة العليا الأولويات الاستراتيجية للمنظمة (الصياغة الاستراتيجية) بينما كان من المتوقع أن يقوم المديرين التكتيكيون بتنفيذ هذه الخطط الاستراتيجية. بمرور الوقت، تضاعف التمييز بين الصياغة والتنفيذ.

فإذا تمكن المديرون من التوصل إلى بعض الإجماع عن الأولويات الاستراتيجية للمنظمة بأنها تعزز الأداء التنظيمي بشكل ملحوظ وقد استكشفت فكرة التوافق الاستراتيجي على المستوى المتوسط والتشغيلي للمنظمة. ووجدوا أنه عن طريق تعزيز التفاهم الاستراتيجي بين رؤية كبار المديرين وحقائق مستوى التشغيل، كما تعزز التكوين الاستراتيجي بشكل كبير. ومن ثم، فإن مواءمة الأولويات الاستراتيجية بين المستويات التنظيمية هو مكون حيوي ثان للمعرفة الاستراتيجية (Pappas,2001:43) ووضح (Dess et al.,2012:284) ان تركيز الجهود على الأولويات الاستراتيجية تؤدي دوراً قيماً في تركيز الأولويات الاستراتيجية للمنظمة كما ان هذا التركيز في الجهد والموارد يوفر للمنظمة تركيزاً استراتيجياً أكبر وإمكانيات منافسة أقوى في المناطق الأخرى. وأضاف يمكن أن يساعد التركيز على الأولويات الاستراتيجية تحقيق أهداف وخطط عمل قصيرة الأجل، وتحسين الكفاءة والفاعلية، والتقليل من السلوك غير السليم. (Dess et al.,2012:304)

### 3. القدرات التنظيمية Organizational capabilities

يتعلق المكون الثالث للمعرفة الاستراتيجية بكيفية قيام المنظمات بتحقيق الأولويات الاستراتيجية عن طريق الاستفادة من القدرات والموارد التنظيمية، فمن الناحية النظرية استخدامات هذه النظرية "القائمة على القدرة" للمنظمة لتكامل وجهة نظر "لتحديد المواقع" من الاقتصاد الصناعي. وبدلاً من التركيز على قوى تنافسية خارجية، تشير وجهة النظر القائمة على الموارد إلى أن نمو المنظمة على المدى الطويل يعتمد على الموارد الداخلية. في حين أن وجهة نظر المنظمة القائمة على الموارد كانت نظرية متكاملة نحو شرح الميزة التنافسية، فإن هناك القليل من الدراسات التجريبية التي تقيس القدرات والموارد الموجودة بالفعل. هذا يرجع جزئياً، بطبيعة الحال لأن الموارد التي تمنح ميزة تنافسية هي نادرة، قيمة، لا يمكن الاستغناء عنها، ولا يمكن استبدالها. فضلاً عن ذلك، غالباً ما تكون الموارد معتمدة على المسار وغامضة ومن ثم، غالباً ما يصعب عزل وقياس الموارد والقدرات الرئيسية. فضلاً عن ذلك، لأنها فريدة من نوعها أو محددة لمنظمات فردية، فإنها غالباً ما تعتمد على السياق. على سبيل المثال، قد يكون الابتكار الجذري القدرة الاستراتيجية الرئيسية في المنظمات الصناعية. (Pappas,2001:43) كما أن موارد المعرفة الاستراتيجية في كثير من الأحيان تتضمن كل من (المستندات والإجراءات والتقنيات الميكانيكية) وغير الملموسة (الخبرات والأفكار والعناصر الروتينية). كما يمكن أن تتضمن موارد المعرفة الملموسة الرموز، والإجراءات، والأدلة، والبروتوكولات، والتقنيات التي تشكل أصولاً ملموسة ومرئية تستخدم في النشاط التنظيمي الإنتاجي. فموارد المعرفة غير الملموسة هي أصول غير مادية عادة ما تكون مدمجة في الروتين والرؤى والممارسات ولها قيمة إنتاجية جوهرية تطورت بمرور الوقت لخلق قدرات تنظيمية مميزة. إذ تعرف المعرفة على أنها مزيج من الموارد الملموسة وغير الملموسة التي تتكون من معلومات تفسيرية (معرفة - ماذا، معرفة، ومعرفة - لماذا) مفيدة لتوليد القدرة الاستراتيجية إذ نعني بالقدرة، القدرة على تحقيق نتيجة أداء مقصودة مثل الابتكار، تطوير منتج جديد، إنتاج فعال، تصنيع موثوق به، أو تنسيق فاعل للعملية. لذلك ليس كل الموارد لها المنفعة الاستراتيجية نفسها، أو بمعنى آخر، ليست كل الموارد لديها القدرة على خلق قدرات تعضي إلى ميزة تنافسية. إذ تدل السمات الخمس الآتية على مدى فائدة المورد من الناحية الاستراتيجية في انشاء أو دعم الميزة التنافسية: (قيمتها في السوق، الندرة، عجز أو صعوبة تكرار المورد، صعوبة في إيجاد بدائل له، قدرة المنظمة على استثمار مواردها. (Lengnick-Hall&Griffith,2011:149-150)

### ثانياً: الرشاقة الاستراتيجية Strategic Agility

#### 1. المفهوم والاهمية Concept and Importance

ادخل الرشاقة الاستراتيجية لمنظمة الاعمال المعاصرة في معجم الإدارة الاستراتيجية في القرن العشرين كنتيجة لبحث رعتة الولايات المتحدة، الحكومة عام 1991 في إياكوكا. إذ تشير الرشاقة الاستراتيجية إلى قدرة منظمة ما على التنبؤ،

والتصرف، والاستجابة على نحو استباقي للاستراتيجيات تجاه نقاط الضعف الداخلية أو الفرص والتهديدات الخارجية التي تؤثر في المنظمة. بعبارة أخرى، تشير الرشاقة الاستراتيجية إلى التحيز للاستجابة السريعة والفورية لدى المنظمة في تعديل استراتيجية الاختيار بسرعة لرعاية القضايا التي تؤثر في المنظمة (Nkuda,2017:4) إذ عرفت بأنها القدرة على الاستفادة من الفرص وتجنب المخاطر مع السرعة والضمان (kotter,2014:4) كما عرفت بأنها قدرة الإدارة على الإحساس بسرعة وباستمرار والاستجابة السريعة للبيئة المتغيرة عن طريق اتخاذ خطوات استراتيجية عن قصد ومن ثم تكيف الهيكل التنظيمي اللازم للتنفيذ الناجح(Weber&Tarba,2014:7) وينظر للرشاقة الاستراتيجية كقدرة على التكيف بشكل مستمر وكاف في الوقت المناسب مع الاتجاه الاستراتيجي في الأعمال الجوهرية فيما يتعلق بالظروف المتغيرة. وذلك قد يشمل إنشاء منتجات وخدمات جديدة أو إنشاء نماذج أعمال جديدة وطرائق مبتكرة لخلق قيمة للمنظمة (Murungi,2015:2) كما أضاف يمكن تحديد الرشاقة الموجهة استراتيجياً بأنها إدارة التغيير الكفؤة. إذ ان كفاءة التغيير هي الكفاءة التي تسمح للمنظمة لتطبيق المعرفة بفاعلية ومن ثم، فإن الرشاقة الاستراتيجية هي قدرة ديناميكية مستمدة من استراتيجيات توليد المعرفة التي تساعد المنظمات على التعامل بشكل أفضل مع إدارة التغيير (Murungi,2015:3) وبالصدد نفسه توصف الرشاقة كتغيير استراتيجي عن طريق تغيير القيادة وإعادة الهندسة والابتكار في المنتجات والعمليات واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوجيه التعلم(Sushil&Chroust,2015:3) وباختصار أن الرشاقة الاستراتيجية يبحث عن القدرة في التفكير والتصرف بشكل مختلف. (Sushil&Chroust,2015:239) وفي ضوء التعريفات الواردة أنفاً يمكن تعريف الرشاقة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على تحديد توجهها الاستراتيجي الذي يضمن تفوقها على المنافسين في قطاع اعمالها بالاعتماد على ثلاث قدرات متفوقة تضمن تكيفها المستمر مع التغيرات المتسارعة واستدامة تفوقها في البيئة المتصفة باللاتأكد والتغيير المستمر وهي الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي وانسيابية الموارد والتي تسهم في تحقيق البراعة على مستوى المنظمة عن طريق أنشطتها الاستراتيجية لاكتشاف الموارد المعرفية واستثمارها الكفوء من مصادرها المتنوعة. اما من حيث الأهمية إن مفتاح النجاح في بيئة الأعمال سريعة التغيير هو الرشاقة الاستراتيجية كونها قادرة على إنتاج منتجات وخدمات مناسبة في المكان المناسب في الوقت المناسب وبالسعر المناسب للزيائن المناسبين. وبذلك انها لا تعني عدم وجود استراتيجية، بل إنها تركز على التفكير الاستراتيجي ورؤية واضحة بدلاً من التخطيط الاستراتيجي، فضلاً عن مفهوم مشترك لوضع الاستراتيجية وتنفيذها بدلاً من فصلهما (Santala,2009:36) كما تسمح الرشاقة الاستراتيجية للمنظمات الاستجابة بمرونة للبيئات المعقدة والعالمية والديناميكية. إذ يتطلب بناء القدرات للتجديد التنظيمي من ناحية، التخطيط الاستراتيجي الرسمي لوضع الأساس للميزة التنافسية. وتخصص الالتزامات الاستراتيجية الموارد اللازمة لبناء المقدرات الجوهرية وتوفر قاعدة يمكن للمنظمات عن طريقها التعلم والتكيف. من ناحية أخرى، تتطلب الرشاقة المرنة الاستراتيجية، والاستجابات السريعة والمبتكرة للمشهد التنافسي الديناميكي. إذ تساعد مثل هذه التغييرات المنظمات على التعامل مع الانقطاعات التكنولوجية لتوقع اتجاهات السوق والاضطرابات (Lewis et al.,2014:60) وتتجلى أهمية الرشاقة الاستراتيجية في القدرة على إدراك أي فرص وتهديدات في السوق تنتج عن البيئة، فضلاً عن القدرة على تصنيف الحالات على أنها ملائمة أو غير ملائمة وتستند هذه الميزة أيضاً إلى قدرة المنظمات على تحديد فرص السوق عن طريق إجراء تحليلات استراتيجية، أو استخدام أنظمة الإنذار المبكر، أو تطوير طرائقها الفاعلة الخاصة للبحث عن فرص لعملياتها في البيئة الاقتصادية.(Sajdak,2015:24) وفي ضوء اراء الكتاب والباحثين عن أهميتها للمنظمات يمكن ان نورد النقاط الاتية التي تمثل أهميتها في بيئة الاعمال المتغيرة وتفسر كيف يمكن للمنظمات المعاصرة ان تستفيد نجاحها الاستراتيجي وكالاتي:

- ❖ تمكن المنظمة من تجديد نفسها استراتيجياً بما يسهم في ضمان بقائها في الصدارة.
- ❖ تعزز من أداء المنظمة الابتكاري بما يحقق استجابة سريعة لرغبات الزبائن المتغيرة.

- ❖ تكسب المنظمة المرنة الاستراتيجية الازمة لتحقيق التكيف الفعال مع التغيرات البيئية المتسارعة.
- ❖ تحقق البراعة التنظيمية عن طريق قدرتها على استكشاف واستثمار الفرص البيئية برشاقة.
- ❖ تبني الميزة التنافسية للمنظمة عن طريق اكتساب مزايا تنافسية متجددة ومتنوعة ضمن تحسين الجودة وتخفيض التكاليف وتقديم خدمات واسعة والتخلص من جميع الأنشطة التي لا تضيف قيمة.
- ❖ تقدم للمنظمة حلولاً ابتكارية لمشاكلها الحالية والمستقبلية معتمدة على قدرة حساسيتها الاستراتيجية.
- ❖ تحقق كفاءة الاستخدام الفعال للموارد التنظيمية المتاحة واكتساب الموارد الجديدة.

## 2. ابعاد الرشاقة الاستراتيجية Dimensions of Strategic Agility

لقد حددت ابعاد الرشاقة الاستراتيجية وفقاً لأنموذج **Doz&Kosonen** كونها الأكثر استخداماً لدى الدراسات ووسعها انتشاراً في قياس الرشاقة الاستراتيجية والمتمثلة بالحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي او وحدة القيادة، انسيابية الموارد وكالاتي:

### 1. الحساسية الاستراتيجية Strategic Sensitivity

الحساسية الاستراتيجية تعني حدة الإدراك، وكثافة الوعي والاهتمام بالتطورات والتغيرات الاستراتيجية. (Doz&Kosonen,2010:373;Mace,2016:38-39;Arbussa et al.,2017:273) وعرفت بأنها القدرة على مراقبة وتفسير التغيرات في البيئة بشكل مستمر ودقيق وتنقسم إلى ثلاثة عناصر وهي الاستراتيجية كعملية مفتوحة اذ تعمل على تحسين استجابة المنظمة تجاه وجهات النظر المختلفة وطرائق التفكير لذلك تعتمد على التعاون النشط مع أصحاب المصلحة في المنظمة بما في ذلك الموردين والزبائن والمنافسين عند تحديد وتشكيل الاستراتيجية واليقظة الاستراتيجية المتولدة فأنها تعزز قدرة المنظمة على تشكيل وتحديد الأسئلة الاستراتيجية بشكل جديد وشامل وذلك يتطلب زيادة تنوع عمليات التفكير داخل المنظمة عن طريق توجيه التفكير نحو اتجاه مفاهيمي أكثر. في حين يؤدي الحوار الداخلي عالي الجودة إلى زيادة مقدرة المنظمة في تحويل الأفكار والآراء الفردية إلى اتجاه جماعي ومشارك للستراتيجية (Pesonen,2010:13-15). كما وصفت بأنها قدرة المنظمات على البحث عن البيانات القابلة للاستخدام وجمعها بفاعلية، واستيعابها في شكل المعلومات (عن طريق ترشيحها للملاءمة، والتوقيت، والدقة، والمحتوى)، وتفسير وتحليل تأثير المعلومات المشتقة أو توقع/اكتشاف الفرص والتهديدات في بيئة الأعمال وتتكون من بعد النظر الاستراتيجي الذي ينطوي على التقدير والتعلم وترقب اتجاهات بيئة الاعمال المتطورة ويعتمد بشدة على التعرف على الأنماط. والبصيرة الاستراتيجية التي تعني القدرة على إدراك الحالات الاستراتيجية المعقدة وتحليلها وفهمها عند تطورها والاستعداد للاستفادة منها (Mavengere,2013:11)

### 2. الالتزام الجماعي أو وحدة القيادة Collective Commitment or leadership Unity

الالتزام الجماعي او(وحدة القيادة) عرف بأنه اتساق وقدرة فرق الإدارة على اتخاذ قرارات جريئة وحازمة دون أن تتعثر مع سياسة النقص الصفري وتتكون ممارسات الإدارة من (الاعتماد والتعاون المتبادل بين فرق الإدارة العليا ومهارات أسلوب الإدارة لكبار المديرين التنفيذيين) (Pesonen,2010:16) فالقدرة الجماعية تعني قدرة المنظمة على الاستفادة من الاندماج المشترك لمواردها، على سبيل المثال، المعلومات والموظفين والوظائف والبنية التحتية والشركاء لتحقيق ازدهار العمل معاً وتتكون من قدرات الموارد البشرية التي تشمل المهارات والحكم وذكاء الموظفين للاستفادة الكاملة من الموارد وقدرات موارد البنية التحتية التي تمثل قدرة المنظمة على استخدام البنية التحتية الرئيسية، على سبيل المثال، المعدات والمصنع للقيام بوظائفها الأساسية بكفاءة وفعالية، وقدرات الموارد التي تعني قدرة المنظمة على استخلاص القيمة والنجاح في استخدام معلوماتها لتحسين أدائها (Mavengere,2013:11)

### 3. انسيابية الموارد Resource Fluidity

تعني قدرة المنظمة على إصلاح نماذج الأعمال وإعادة توزيع الموارد بسرعة وتنقسم لثلاث مجموعات رئيسية من الأدوات وهي حشد الموارد الرأسمالية يعني ان تعزيز إمكانية الوصول إلى الموارد يساعد المنظمات على التعلم والتكيف مع الأسواق المتغيرة ولها تأثير في اتجاه تطوير السوق. وإن حشد الافراد والمعرفة تسهم في إعادة تخصيص الموارد النادرة، ومنع الموارد من الدخول للجمود التنظيمي ومن ثم، قدرة المنظمة الأمانة على الاستجابة بسرعة لفرص العمل الجديدة. في حين يساعد تيسير إعادة توزيع الموارد عن طريق أنظمة وعمليات يمكن إعادة استخدامها بشكل معين على تقليل المخاطر المتعلقة بالمشروع في إنشاء أعمال جديدة. (Pesonen,2010:15-16) كذلك تعني القدرة الداخلية على إعادة هيكلة القدرات وإعادة توزيع الموارد بسرعة (خاصةً الافراد) لفرص أو أنشطة جديدة في نظام ذو نشاط متغير (Doz&Kosonen,2010:371) إذ تتطلب الرشاقة الاستراتيجية المرونة في استخدام الموارد، أي القدرة على إعادة توزيع الموارد بسرعة وإعادة هيكلة أنظمة الأعمال. إذ تسمح بالاستجابة السريعة للتغيرات في السوق والبقاء في صدارة المنافسة (Junni et al.,2015:5-6)

### ثالثاً : البراعة التنظيمية Organizational Ambidexterity

#### 1. المفهوم والاهمية Concept and Importance

سنتعرف في هذه الفقرة عن مفهوم البراعة على المستوى المنظمي لآراء مجموعة من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية. إذ ان اصول البراعة كمفهوم تنظيمي معترف بها بشكل جيد من لدى (Duncan 1976) فهو اول من صاغ مصطلح البراعة التنظيمية في سياق مازجة هياكل المنظمة لدعم الابداع. وبعد عشرين عاماً، اكتسبت الفكرة مكانة بارزة في التعلم التنظيمي بواسطة (March 1991) و (O'Reilly&Tushman 1996) إذ اقترحوا نمطين للتعلم التنظيمي هما الاستكشاف والاستثمار الذي يُمكن المنظمات من استخدام مواردها بشكل كفوء. إذ أن (Duncan 1976) استخدم مصطلح البراعة التنظيمية للإشارة إلى القدرة التنظيمية لمواءمة متطلبات أعمالها والتكيف مع التغيرات في البيئة في وقت واحد (Yu et al.,2017:2) وأكد ذلك كلاً من (Zheng et al.,2017:3) إذ أشاروا الى ان البراعة بأنها قدرة المنظمة على أن تكون متماسكة وفاعلة في تغطية متطلبات الأعمال بينما تتكيف في الوقت نفسه مع التغيرات البيئية. فالبراعة التنظيمية تمت دراستها فيما يتعلق بالقدرة التنظيمية لاستهداف التحولات والاستقرار والمرونة والكفاءة في آن واحد. إذ يمكن إرجاع نشأة البراعة التنظيمية إلى البراعة الهيكلية وكذلك السياقية، إذ تفترض الاولى أن الإدارة العليا تختار الاستراتيجيات الاستكشافية والاستثمارية للمنظمة، في حين تفترض الثانية أن هذه الخيارات تكون مستوى كل من الأفراد والفرق (Venugopal et al.,2017:2) فقد عرفت بأنها قدرة أي منظمة على الاستكشاف والاستثمار للتنافس في التقنيات والأسواق الناضجة التي تكون فيها الفاعلية والتحكم والتحسين التدريجي قيمة عالية، كما أنها تنافس في التقنيات والأسواق الجديدة التي تتطلب المرونة والاستقلالية والتجريب (O'Reilly&Tushman,2013:2) ما تقدم من الادبيات التي تناولت مفهوم البراعة التنظيمية يتضح انها تركز بشكل أساس على ممارسة نشاطين مختلفين في الوقت نفسه هما أنشطة استكشاف البيئة الخارجية لاكتساب المعرفة الجديدة والتعرف على الفرص المتاحة وإمكانية التنبؤ بالفرص المستقبلية او إمكانية توليدها مستقبلاً والاستفادة منها قبل المنافسين ما يكسبها مزايا تنافسية فريدة تميزها عن المنظمات المنافسة. اما أنشطة استثمار البيئة الداخلية المتمثلة في استثمار المعرفة الحالية المتراكمة والموارد التنظيمية بأنواعها المختلفة ومقدراتها ومهاراتها في دمج المعرفة الجديدة المكتسبة والمعرفة السابقة في تحقيق الأداء المميز واستدامته من اجل البقاء في الصدارة التنافسية، فالبراعة التنظيمية أصبحت ميزة استراتيجية ضرورية لاستدامة النجاح في بيئة الاعمال المعاصرة. اما من حيث الأهمية تؤدي البراعة التنظيمية دورًا حاسمًا في ضمان بقاء المنظمة على المدى الطويل. إذ تقوم البراعة التنظيمية للمنظمة بتأمين قابليتها الحالية والمستقبلية. فهي تزود المنظمة بالقدرة الديناميكية للتكيف مع التغيرات في البيئة. وبذلك البراعة التنظيمية منحت المنظمة القدرة على الاستفادة من الأصول

والقدرات الحالية من الجانب الناضج من العمل من أجل الحصول على ميزة تنافسية في مجالات جديدة. إذ تم دعم ارتباط البراعة التنظيمية وقدرة منظمة على التكيف والحفاظ على الميزة التنافسية على المدى الطويل لدى عدد من الدراسات (Bodika,2014:26) كما تسهم في تحقيق الميزة التنافسية عن طريق استثمار المعرفة الموجودة (مثل أنشطة التدقيق) وتقديم حلول مبتكرة لزبائننا (على سبيل المثال، في الخدمات الاستشارية) لذلك فأنها تمكن المنظمة من تطوير قدرات تعلم مختلفة يمكن أن تخلق قيمة استراتيجية (Fu et al.,2015:57-58) إذ يمكن أن تستغل المنظمات البراعة مقدراتها الحالية بينما تبحث في الوقت نفسه عن الفرص الجديدة. كما ان تطوير هذه الممارسة يمكن أن يساعد المديرين للحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة، وتسهيل تحقيق الدرجة المثلى من المرونة الاستراتيجية وتحسين الإجراءات الروتينية الحالية مع استيعاب المقدرات الجديدة المتأصلة في الإدارات الأخرى في المنظمة وفي بيئتها (Rojo et al.,2016:434) أن المنظمات البراعة تظهر أداء أفضل وقدرة تنافسية أكبر (Gschwantner&Hiebl,2016:2) كما تسعى المنظمات البراعة في آن واحد إلى استثمار المقدرات القائمة واستكشاف الفرص الجديدة ببراعة متساوية بدلاً من إدارة المبادلات لتحقيق التوازن بين الاستثمار والاستكشاف (Tuan,2016:146-147)

## 2. ابعاد البراعة التنظيمية Dimensions of Organizational Ambidexterity

### 1. الابداع الاستكشافي Exploratory Innovation

الاستكشاف هو أنشطة التعلم التنظيمي مثل البحث والتنوع والمخاطرة والتجريب والابداع. يعرف على أنه المعرفة للبحث والتجديد والتجريب والابداع والتغيير الجذري وإنشاء منتجات وعمليات جديدة. إذ يسمح للمنظمات بإنشاء منتجات جديدة مبتكرة، واكتشاف أسواق لم تستغل من قبل، وتطوير موارد وامكانات ومقدرات جديدة. كما أنه يفيد المنظمات على المدى الطويل عن طريق زيادة فعاليتها عن طريق نمو الحصة السوقية، ونمو المبيعات، وإدخال منتجات جديدة (Abuzaid,2016:331) كما ينطوي على البحث عن معرفة جديدة والسعي وراءها ضمن النطاقات الخارجية للمنظمة، مصحوبةً بتوليد التنوع والبحث عن بعد والمخاطرة والتجريب والاكتشاف (Zabiegalski,2015:17-18) إذ تتضمن الاستجابات الاستكشافية في المنظمات المعقدة لمجالات جديدة، وحدود جديدة للعملية وابتكار منتجات ومعرفة جديدة، والأسواق الناشئة التي تتطوي على أساليب جذرية للمخاطرة (Stokes et al.,2016:3) كما يشير للتعلم المكتسب من عمليات التباين المنسقة والتجارب المخطط لها". كما أنه البحث عن المعرفة والفرص الجديدة (Tuan,2016:146-147)

### 2. الابداع الاستثماري Exploitative Innovation

الاستثمار يتضمن أنشطة التعلم التنظيمي مثل الصقل والكفاءة والتنفيذ، ويعرف كمعرفة للتحسين المستمر، والتعديل، والتنقيح، والتغيير التدريجي للمنتجات والعمليات والخدمات الحالية. إذ يُمكن المنظمات من تطوير قدراتها الحالية والاستفادة من المقدرات الجوهرية في المدى القصير (Abuzaid,2016:331) إذ يشمل استخدام المعرفة الحالية وتنقيحها داخل النطاقات الداخلية للمنظمة المرتبطة بالتحسينات الحالية وزيادة الكفاءة والتعديلات المتزايدة (Zabiegalski,2015:17-18) كما تُظهر السلوكيات الاستثمارية البراعة القدرة على تحديد حدود واضحة والمحافظة على قواعد المعرفة وموارد وأسواق قائمة. ومن ثم فإن المواقف الاستثمارية تميل إلى تفضيل المحافظة والنفور من المخاطرة (Stokes et al.,2016:3) كذلك يشير إلى التعلم المكتسب عن طريق البحث المحلي، والتنقيح التجريبي، والاختيار وإعادة استخدام الروتين الحالي، فالاستثمار يبرز صقل المعرفة القائمة (Tuan,2016:146-147).

**المبحث الثالث / الجانب التطبيقي للبحث**

أولاً: الترميز والتوصيف لمتغيرات البحث الرئيسية وابعادها الفرعية

تتكون اداة البحث من ثلاث اجزاء اساسية وهي (المعرفة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية، والبراعة التنظيمية) وكل جزء يتكون من عدة ابعاد فرعية وجدول (1) يقدم توضيح عن ترميز كل متغير رئيس وابعاده الفرعية ومصدر الحصول على المقياس وعدد فقراته:

جدول (1) / الترميز والتوصيف

المتغير	البعد الفرعي	عدد العبارات	الرمز	المصدر
المعرفة الاستراتيجية (SK)	1. القدرات التنظيمية	13	OC	Pappas,2001
	2. الاولويات الاستراتيجية	8	SP	
	3. البيئة التنظيمية	8	OE	
الرشاقة الاستراتيجية (SA)	1. الالتزام الجماعي	9	CC	Oventhal,2016
	2. الحساسية الاستراتيجية	9	SS	
	3. انسيابية الموارد	4	RS	
البراعة التنظيمية (OA)	1. الابداع الاستكشافي	7	ERI	Jansen,2005
	2. الابداع الاستثماري	6	EVI	

المصدر: اعداد الباحثين باعتماد الادبيات

ثانياً: الاختبارات البنائية لأداة القياس (الاستبانة)

**1. التحليل العاملي التوكيدي (الصدق البنائي التوكيدي)**

اعتمد الباحثين في عملية التأكد من الصدق البنائي التوكيدي للمقاييس على اسلوب التحليل العاملي التوكيدي الذي يعد من تطبيقات نمذجة المعادلة الهيكلية يحدد في هذا الاختبار النموذج المفترض والذي يتكون من المتغيرات الكامنة أو المتغيرات غير المقاسة وهي تمثل الأبعاد المفترضة للمقياس ومنها تخرج أسهماً متجهة إلى النوع الثاني من المتغيرات والتي تعرف بالمتغيرات المقاسة أو المتغيرات التابعة، والتي تمثل الفقرات الخاصة بكل بعد وهنا يفترض أن العبارات مؤشرات للمتغيرات الكامنة. واعتمد في تطبيق هذا الاسلوب على البرنامج الاحصائي (Amos. V.23). والهدف من هذا الاختبار هو لمعرفة ان البيانات التي وحصل عليها من الاستبانات تلائم النموذج الفرضي للقياس عن طريق مجموعة من المؤشرات يطلق عليها مؤشرات جودة المطابقة كما في جدول(2). وفي ضوءها يقبل النموذج المفترض أو رفضه، ثم معرفة هل ان نموذج القياس المستخدم لمتغيرات البحث (المعرفة الاستراتيجية، والرشاقة الاستراتيجية، والبراعة التنظيمية) تتشكل بشكل حقيقي من الابعاد المحددة في مقاييسها وهل ان فقراتها ذات صدق ومقبولة احصائياً. كما يمكن عن طريقها ايضا التحقق من قيم الأوزان الانحدارية المعيارية التي تظهر على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة مع كل فقرة من فقرات المقياس، والتي تعرف بمعاملات الصدق وكلما كانت اكبر من (0.40) فانه هذا يدل على صدق العبارة.

جدول (2) / مؤشرات ونسب قاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية

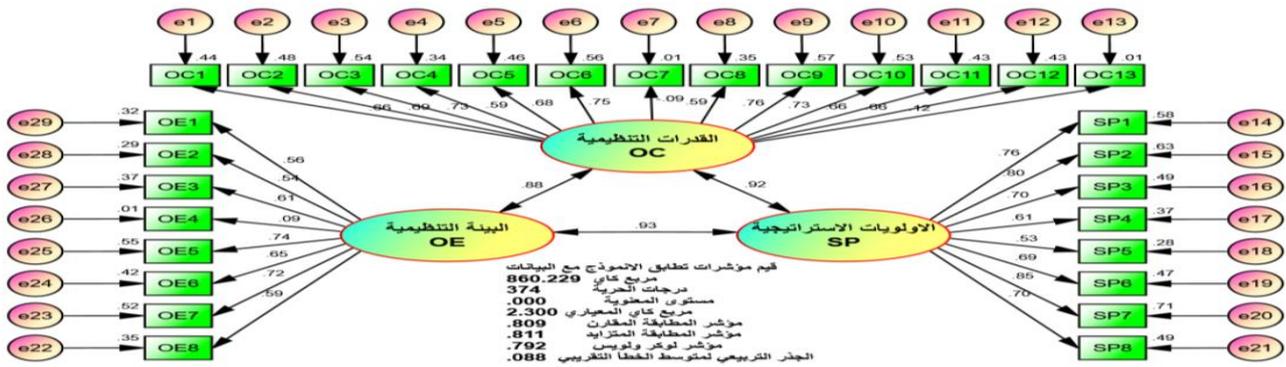
ت	المؤشرات	نسبة جودة المطابقة
1	النسبة بين قيم $\chi^2$ ودرجات الحرية $df$	اقل من 0.05
2	مؤشر المطابقة المقارن <i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	اكبر من 0.90
3	مؤشر المطابقة المتزايدة <i>Incremental Fit indices (IFI)</i>	اكبر من 0.90
4	مؤشر توكير ولوس <i>Tucker-Lewis Index (TLI)</i>	اكبر من 0.90
5	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي <i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	بين 0.05 - 0.08

المصدر: اعداد الباحثين بتكيف من (Byrne,2010:73-84)

ويقسم الباحثين هذا الاجراء لثلاث فقرات، الاولى تتعلق بالصدق البنائي التوكيدي لمقياس المعرفة الاستراتيجية، والثانية تتعلق بالصدق البنائي التوكيدي لمقياس الرشاقة الاستراتيجية، اما الثالثة فتتعلق بالصدق البنائي التوكيدي لمقياس البراعة التنظيمية وكما يأتي :

#### أ. الصدق البنائي التوكيدي لمقياس المعرفة الاستراتيجية

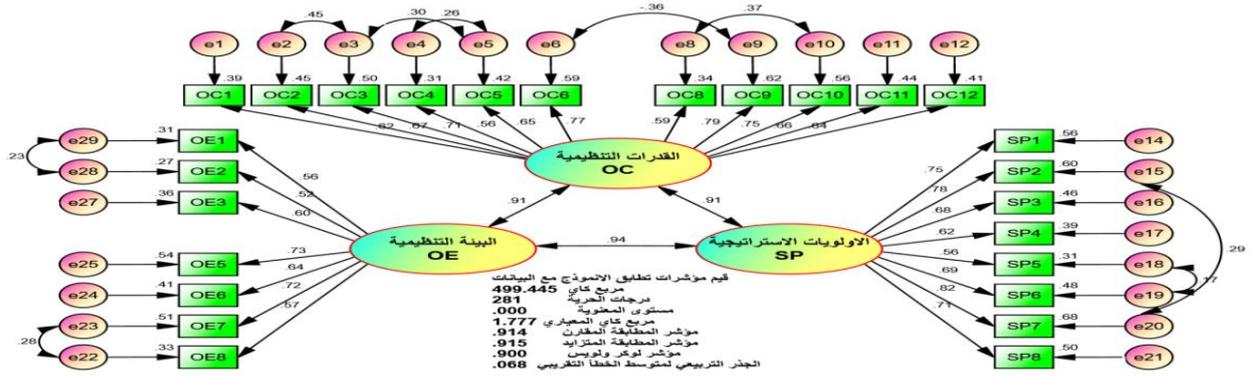
يتضح من قيم مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في اسفل الشكل (2) انخفاضها عن مدياتها المقبولة كما في جدول (2) ، وهذا يشير الى ضعف افتراض أن الـ (29) عبارة تقيس بنية (المعرفة الاستراتيجية) التي تتكون من ثلاث ابعاد اساسية (القدرات التنظيمية، والاولويات الاستراتيجية، والبيئة التنظيمية). كما يظهر ان الاوزان الانحدارية المعيارية او تقديرات المعلمة (Parameter Estimates) الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة مع كل فقرة من فقرات المقياس قد تجاوزت قيمتها عن (0.4) (معيار الحكم على صدق الفقرات) (Costello&Osborne,2005) ما عدا ثلاث فقرات هي (OC7,OC13,OE4) اذ كانت اوزانهم الانحدارية ضعيفة.



شكل (2) / الصدق البنائي التوكيدي لمقياس المعرفة الاستراتيجية

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos . V.23

وهنا امام الباحثين إجرائيين ممكن العمل بهما الاول حذف الفقرات الاقل تشعبا وملاحظة مدى الفرق في زيادة تشعبات الفقرات الاخرى والثاني هو استخدام علاقات التباين المشترك بين كل فقرتين عن طريق الاسترشاد بمؤشرات التعديل (Modification Indices) التي يقترحها البرنامج لتحديد الفقرات التي يوجد بينها تباين مشترك ذو اقيام عالية يمكن عن طريق تقييد تأثيره لترتفع مؤشرات جودة المطابقة مع اجراء كل مؤشر تعديل في النموذج المختبر . وبعد القيام بالإجراءين اعلاه وفي ضوء الاوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة في الشكل (2) على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة (المتغيرات التي تكون غير قابلة للقياس) مع كل فقرة من فقرات المقياس، والتي تعرف بمعاملات الصدق يمكن الحكم على صدق العبارات لان قيمها اصبحت اكبر من (0.4) . وعليه تثبت صحة ان (26) فقرة تقيس بنية (المعرفة الاستراتيجية بأبعاده الثلاثة). أي بعبارة اخرى ان الاسهم الخارجة من المتغيرات الكامنة الثلاث (القدرات التنظيمية، والاولويات الاستراتيجية، والبيئة التنظيمية) حصلت على معاملات صدق اعلى من الحد الادنى للقيمة المقبولة لثبات الصدق البنائي التوكيدي للعبارات المرتبطة بها. اما لغرض التأكد من ان هذه الفقرات تقيس متغير ذو ثلاث ابعاد (Malty Dimensions) فان مؤشرات جودة المطابقة الموجود في اسفل الشكل (3) تشير عن طريق مقارنتها مع جدول (2) (مؤشرات ونسب جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية) بان هذه الفقرات (26) تقيس ثلاث ابعاد وليس بعد واحد لان قيم هذه المؤشرات مطابقة لقواعد معادلة النمذجة الهيكلية. وهذا يؤكد بان البيانات التي سحبت من عينة البحث مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس المعرفة الاستراتيجية.



شكل (3) / الصدق البنائي التوكيدي لمقياس المعرفة الاستراتيجية  
 المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos. V.23

كما يوضح جدول (3) ملخص التحليل اذ يتبين ان جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى ( $P < .001$ ) وكذلك كانت النسبة الحرجة (C.R.) اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

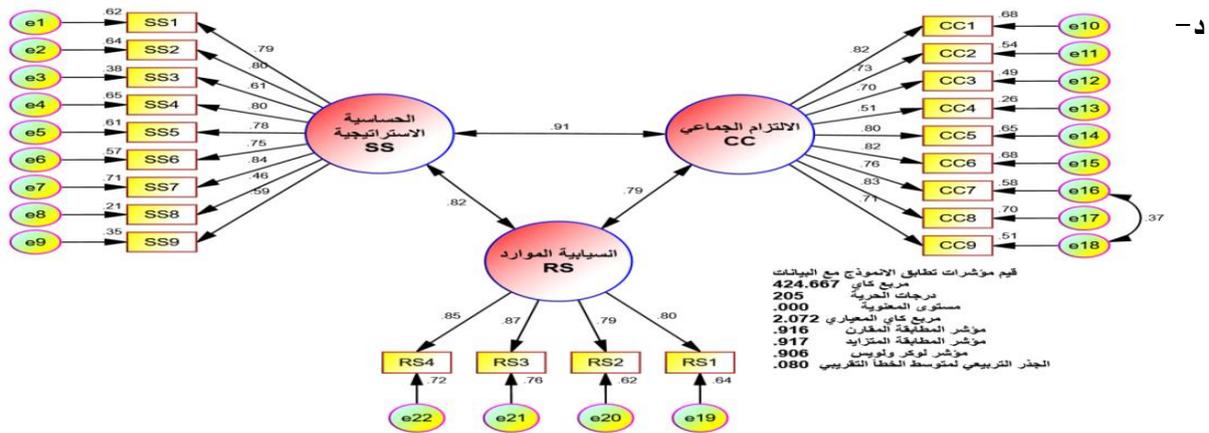
جدول (3) / تقديرات نموذج متغير المعرفة الاستراتيجية

المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير		
				OC1	Organizational Capability
***	7.434	.124	.922	OC2	Organizational Capability
***	7.720	.133	1.023	OC3	Organizational Capability
***	6.392	.129	.826	OC4	Organizational Capability
***	7.201	.141	1.018	OC5	Organizational Capability
***	8.160	.159	1.296	OC6	Organizational Capability
***	6.639	.142	.941	OC8	Organizational Capability
***	8.317	.149	1.237	OC9	Organizational Capability
***	8.073	.160	1.289	OC10	Organizational Capability
***	7.213	.145	1.049	OC12	Organizational Capability
***	7.337	.134	.980	OC11	Organizational Capability
				SP1	Strategic Priorities
***	10.422	.109	1.133	SP2	Strategic Priorities
***	9.042	.103	.928	SP3	Strategic Priorities
***	8.188	.094	.769	SP4	Strategic Priorities
***	7.247	.096	.695	SP5	Strategic Priorities
***	9.167	.101	.925	SP6	Strategic Priorities
***	11.179	.097	1.086	SP7	Strategic Priorities
***	9.455	.099	.932	SP8	Strategic Priorities
				OE8	Organizational Environment
***	8.213	.155	1.277	OE7	Organizational Environment
***	6.562	.174	1.142	OE6	Organizational Environment
***	7.144	.213	1.519	OE5	Organizational Environment
***	6.282	.178	1.121	OE3	Organizational Environment
***	5.615	.165	.925	OE2	Organizational Environment
***	5.929	.165	.977	OE1	Organizational Environment

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos. V.23

## ب. الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الرشاقة الاستراتيجية

تظهر مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في اسفل الشكل (4) الى صحة افتراض أن الـ (22) عبارة تقيس بنية (الرشاقة الاستراتيجية) التي تتكون من ثلاث ابعاد اساسية (الالتزام الجماعي، والحساسية الاستراتيجية، وانسيابية الموارد). وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة مع كل فقرة من فقرات المقياس ، والتي تعرف بمعاملات الصدق يمكن الحكم على صدق العبارات لان قيمتها اكبر من (0.40) وهي مقبولة احصائياً . أي بعبارة اخرى ان الاسهم الخارجة من المتغيرات الكامنة (الالتزام الجماعي، والحساسية الاستراتيجية، وانسيابية الموارد) حصلت على معاملات صدق اعلى من الحد الادنى للقيمة المقبولة لثبات الصدق البنائي التوكيدي للعبارات المرتبطة بها. اما لغرض التأكد من ان هذه الفقرات تقيس متغير ذو ثلاث ابعاد (متعدد الابعاد) فان مؤشرات جودة المطابقة الموجود في اسفل الشكل (4) تشير عن طريق مقارنتها مع جدول (2) (مؤشرات ونسب جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية) بان هذه الفقرات (22) تقيس ثلاث ابعاد وليس بعد واحد لان قيم هذه المؤشرات مطابقة لقواعد معادلة النمذجة الهيكلية. وهذا يؤكد بان البيانات التي سحبت من عينة البحث مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس الرشاقة الاستراتيجية.



شكل (4) / الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الرشاقة الاستراتيجية

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos. V.23

كما يوضح جدول (4) ملخص التحليل اذ يتبين ان جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى ( $P < 0.001$ ) وكذلك كانت النسبة الحرجة (C.R.) اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

جدول (4) / تقديرات نموذج متغير الرشاقة الاستراتيجية

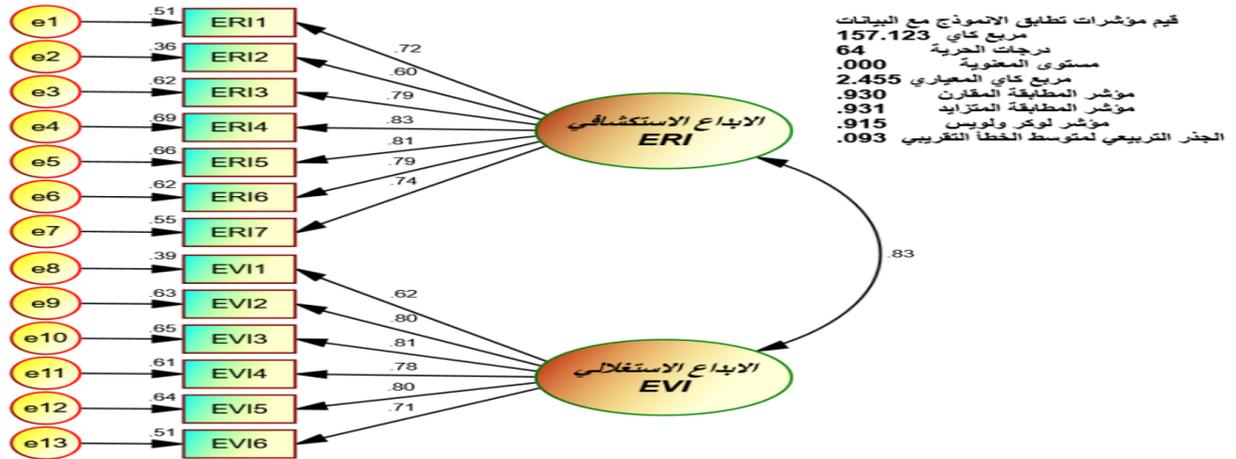
	Estimate	S.E.	C.R.	P
SS9 <---	Strategic Sensitivity	1.000		
SS8 <---	Strategic Sensitivity	.745	.141	5.275 ***
SS7 <---	Strategic Sensitivity	1.639	.198	8.264 ***
SS6 <---	Strategic Sensitivity	1.250	.163	7.687 ***
SS5 <---	Strategic Sensitivity	1.423	.181	7.860 ***
SS4 <---	Strategic Sensitivity	1.464	.182	8.026 ***
SS3 <---	Strategic Sensitivity	.968	.145	6.651 ***
SS2 <---	Strategic Sensitivity	1.546	.194	7.983 ***
SS1 <---	Strategic Sensitivity	1.388	.175	7.913 ***
CC1 <---	Collective Commitment	1.000		
CC2 <---	Collective Commitment	.855	.079	10.767 ***

CC3	<---	Collective Commitment	.708	.070	10.172	***
CC4	<---	Collective Commitment	.466	.068	6.833	***
CC5	<---	Collective Commitment	.804	.065	12.297	***
CC6	<---	Collective Commitment	.936	.074	12.718	***
CC7	<---	Collective Commitment	.781	.069	11.375	***
CC8	<---	Collective Commitment	.926	.071	13.007	***
CC9	<---	Collective Commitment	.740	.071	10.388	***
RS1	<---	Resources Stream	1.000			
RS2	<---	Resources Stream	1.107	.098	11.296	***
RS3	<---	Resources Stream	1.146	.089	12.931	***
RS4	<---	Resources Stream	1.168	.093	12.497	***

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos. V.23

### ج. الصدق البنائي التوكيدي لمقياس البراعة التنظيمية

تظهر مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة بجانب الأيمن للشكل (5) الى صحة افتراض أن الـ (13) عبارة تقيس بنية (البراعة التنظيمية) التي تتكون من بعدين اساسين (الابداع الاستكشافي، والابداع الاستثماري). وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة مع كل فقرة من فقرات المقياس ، والتي تعرف بمعاملات الصدق يمكن الحكم على صدق العبارات لان قيمتها اكبر من (0.40) وهي مقبولة احصائياً. أي بعبارة اخرى ان الاسهم الخارجة من المتغيرات الكامنة (الابداع الاستكشافي، والابداع الاستثماري) حصلت على معاملات صدق اعلى من الحد الادنى للقيمة المقبولة لثبات الصدق البنائي التوكيدي للعبارات المرتبطة بها. اما لغرض التأكد من ان هذه الفقرات تقيس متغير ذو بعدين (متعدد الابعاد) فان مؤشرات جودة المطابقة الموجود في الجانب الايمن للشكل (12) تشير عن طريق مقارنتها مع جدول (2) (مؤشرات ونسب جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية) بان هذه الفقرات (13) تقيس بعدين وليس بعد واحد لان قيم هذه المؤشرات مطابقة لقواعد معادلة النمذجة الهيكلية. وهذا يؤكد بان البيانات التي سحبت من عينة البحث مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس البراعة التنظيمية.



### شكل (5) / الصدق البنائي التوكيدي لمقياس البراعة التنظيمية

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos. V.23

كما يوضح جدول (5) ملخص التحليل اذ يتبين ان جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى ( $P < .001$ ) وكذلك كانت النسبة الحرجة (C.R.) اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

## جدول (5) / تقديرات نموذج متغير البراعة التنظيمية

المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير		
ERI7	<---	Exploration Innovation	1.000		
ERI6	<---	Exploration Innovation	1.183	.115	10.246 ***
ERI5	<---	Exploration Innovation	1.174	.111	10.590 ***
ERI4	<---	Exploration Innovation	1.248	.115	10.870 ***
ERI3	<---	Exploration Innovation	1.064	.104	10.263 ***
ERI2	<---	Exploration Innovation	.758	.099	7.642 ***
ERI1	<---	Exploration Innovation	.985	.106	9.258 ***
EVI6	<---	Exploitation Innovation	1.000		
EVI5	<---	Exploitation Innovation	1.222	.124	9.863 ***
EVI4	<---	Exploitation Innovation	1.024	.106	9.636 ***
EVI3	<---	Exploitation Innovation	1.043	.105	9.944 ***
EVI2	<---	Exploitation Innovation	1.087	.111	9.814 ***
EVI1	<---	Exploitation Innovation	.808	.105	7.713 ***

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos. V.23

## 4. الثبات البنائي لأداة القياس

قام الباحثين بالتأكد من الثبات البنائي لأداة القياس الخاصة بالبحث عن طريق استخدام اختبار كرونباخ الفا وقد تم حساب معامل الثبات للأداة باستخدام معامل الثبات كرونباخ الفا الموضح في جدول (6) :

## جدول (6) / معاملات الثبات لأداة قياس البحث

المتغيرات الرئيسية	كرونباخ الفا للمتغير الرئيس	الابعاد الفرعية	معامل كرونباخ الفا لكل بعد فرعي
المعرفة الاستراتيجية	0.95	1. القدرات التنظيمية	0.82
		2. الاولويات الاستراتيجية	0.89
		3. البيئة التنظيمية	0.90
الرشاقة الاستراتيجية	0.96	1. الالتزام الجماعي	0.90
		2. الحساسية الاستراتيجية	0.92
		3. انسيابية الموارد	0.90
البراعة التنظيمية	0.93	1. الابداع الاستكشافي	0.90
		2. الابداع الاستثماري	0.89

المصدر: اعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج SPSS. V.25

ويلاحظ من الجدول (6) بان قيم معامل كرونباخ الفا قد تراوحت بين (0.74 - 0.96) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لان قيمتها اكبر (0.70) (Nunnally&Bernstein,1994)، والتي تدل على ان الاداة تتصف بالاتساق والثبات العالي .

## ثانياً : الوصف الاحصائي : عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها

لقد تم تحديد مستوى الاستجابات في ضوء المتوسطات الحسابية عن طريق تحديد انتماءها لأي فئة. ولان استبانة البحث تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة - لا اتفق بشدة) فان هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة عن طريق ايجاد طول المدى (5-1=4) ، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) = 0.80 (4) . وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الأدنى للمقياس (1) او يطرح من الحد الاعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كما في جدول (7) :

## جدول (7) تصنيف فئات الوصف الاحصائي

المستوى	الفئات	تسلسل الفئة
منخفض جداً	1 - 1.80	.1
منخفض	1.81 - 2.60	.2
معتدل	2.61 - 3.40	.3
مرتفع	3.41 - 4.20	.4
مرتفع جداً	4.21 - 5.00	.5

المصدر: اعداد الباحثين باعتماد الادبيات

اولاً. متغير المعرفة الاستراتيجية : يتكون هذا المتغير من ثلاث ابعاد رئيسية هي كالاتي :

## 1. بعد البيئة التنظيمية

يعرض جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وادنى واقصى اجابة ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد البيئة التنظيمية. اذ يلاحظ في هذا الجدول بان الفقرة (2) الخاصة بتمتع الشركة بجمهور واسع من مستخدمي الاتصالات المتنقلة قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.18) وبانحراف معياري (0.91) وبمعامل اختلاف بلغ (21.86) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، في حين شكلت الاهمية النسبية لهذه الفقرة (83%) وهي اعلى النسب مع الاهمية النسبية للفقرة الثالثة وكانت الاجابة ضمن مستوى اجابة "مرتفع". في حين حصلت الفقرة (5) الخاصة بتنافس الزبائن فيما بينهم للحصول على وكالات حصرية لبيع منتجات الشركة على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (4.00) وبانحراف معياري بلغ (1.055) وبمعامل اختلاف بلغ (26.33) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث حول هذه الفقرة فضلاً عن نسبة الاهمية لها التي بلغت (80%) وهي ضمن مستوى اجابة "مرتفع". ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعء البيئة التنظيمية بلغ (4.10) وبانحراف معياري عام بلغ (0.93). وبمعامل اختلاف بلغ (22.63) وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" وكانت الاهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الابعاد الاخرى لمتغير المعرفة الاستراتيجية في التسلسل (1). وكانت ادنى الاجابات لل فقرات بين 1 واقصى الاجابات 5.

## جدول (8) / المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعء البيئة التنظيمية

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %
1	تمتلك شركتنا مراكز لتوزيع منتجاتها في عموم المحافظات.	4.07	.890	81
2	تتمتع شركتنا بجمهور واسع من مستخدمي الاتصالات المتنقلة.	4.18	.906	83
3	تتعامل شركتنا مع موزعين ذوي خبرة في دعم منتجاتها الجديدة.	4.18	.944	83
4	تم استبعاد هذه الفقرة بناء على نتائج التحليل العاملي التوكيدي			
5	يتنافس الزبائن فيما بينهم للحصول على وكالات حصرية لبيع منتجاتنا.	4.00	1.055	80
6	تخضع منتجات شركتنا للرقابة الحكومية ادارياً وأمنياً.	4.03	.905	80
7	تحظى شركتنا بالدعم الحكومي لإسهامها في تعزيز مسؤوليتها تجاه المجتمع.	4.12	.907	82
8	تسعى شركتنا لمواكبة التقنيات التكنولوجية الحديثة باستمرار وتطبيقها.	4.14	.888	82

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

## 2. بعد الاولويات الاستراتيجية

يعرض جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وادنى واقصى اجابة ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد الاولويات الاستراتيجية. اذ يلاحظ في هذا الجدول بان الفقرة (5) الخاصة بتقديم الشركة مجموعة واسعة من المنتجات التي تلبي حاجات الزبائن قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.18) وبانحراف معياري (0.91) وبمعامل اختلاف بلغ (21.62) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، في حين شكلت الاهمية النسبية لهذه الفقرة (83%) وهي اعلى النسب على مستوى فقرات هذا البعد وكانت الاجابة ضمن

مستوى اجابة "مرتفع". في حين حصلت الفقرة (2) الخاصة بامتلاك الشركة مراكز خدمية ذات تقنية عالية تدعم منتجاتها على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.89) وبانحراف معياري بلغ (1.061) وبمعامل اختلاف بلغ (26.33) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث حول هذه الفقرة فضلا عن نسبة الاهمية لها التي بلغت (77%) وهي ضمن مستوى اجابة "مرتفع". ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعده الاولويات الاستراتيجية بلغ (4.04) وبانحراف معياري عام بلغ (0.97). وبمعامل اختلاف بلغ (24.18) وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" وكانت الاهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الابعاد الاخرى لمتغير المعرفة الاستراتيجية في التسلسل (3). وكانت ادنى الاجابات لل فقرات بين 1 واقصى الاجابات 5.

جدول (9)/المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعد الاولويات الاستراتيجية

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %
1	يعد تقديم منتجات جديدة (مبتكرة) وتطويرها من أولويات شركتنا.	3.97	.969	79
2	تمتلك شركتنا مراكز خدمية ذات تقنية عالية تدعم منتجاتها.	3.89	1.061	77
3	تراقب شركتنا جودة منتجاتها المقدمة باستمرار.	3.96	.987	79
4	تهتم شركتنا بأن يمتلك موظفيها الخبرة المدعمة بالتدريب المهني العالي.	4.00	.896	80
5	تقدم شركتنا مجموعة واسعة من المنتجات التي تلبى حاجات الزبائن.	4.18	.906	83
6	تعتمد شركتنا على الابتكار والتجديد في عملية تسويق منتجاتها.	4.00	.972	80
7	تتمتع شركتنا بالسمعة الطيبة في قطاع اعمالها.	4.12	.958	82
8	تعد شركتنا رائدة في قطاع الاتصالات المتنقلة.	4.07	.957	81

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

### 3. بعد القدرات التنظيمية

يعرض جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وادنى واقصى اجابة ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد القدرات التنظيمية. اذ يلاحظ في هذا الجدول بان الفقرة (2) الخاصة بحق الشركة بحيازة وحماية الاسرار التجارية الخاصة بمنتجاتها قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.20) وبانحراف معياري (0.79) وبمعامل اختلاف بلغ (18.83) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، في حين شكلت الاهمية النسبية لهذه الفقرة (84%) وهي اعلى النسب على مستوى فقرات هذا البعد وكانت الاجابة ضمن مستوى اجابة "مرتفع". في حين حصلت الفقرة (12) الخاصة بسعي الشركة للتعلم المستمر فضلا عن التعلم من اخطائها السابقة على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.86) وبانحراف معياري بلغ (.96) وبمعامل اختلاف بلغ (24.83) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث حول هذه الفقرة فضلا عن نسبة الاهمية لها التي بلغت (77%) وهي ضمن مستوى اجابة "مرتفع". ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعده القدرات التنظيمية بلغ (4.06) وبانحراف معياري عام بلغ (0.91). وبمعامل اختلاف بلغ (22.29) وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" وكانت الاهمية النسبية له مقارنة مع الابعاد الاخرى لمتغير المعرفة الاستراتيجية بالتسلسل (2). وكانت ادنى الاجابات لل فقرات بين (2-1) واقصى الاجابات 5.

جدول (10) / المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعث القدرات التنظيمية

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %
1	تمتلك شركتنا حقوق ملكية فكرية لمنتجاتها المقدمة.	4.10	.929	82
2	تتمتع شركتنا بحق حيازة وحماية الاسرار التجارية الخاصة بمنتجاتها.	4.20	.791	84
3	تتميز شركتنا بحصولها على براءات اختراع عديدة في مجال عملها.	4.16	.828	83
4	تبرم شركتنا عقود حصرية مع جهات عديدة فيما يخص منتجاتها.	4.05	.877	81
5	تمتلك شركتنا قواعد بيانات تستند اليها في تقديم منتجاتها.	3.94	.908	78
6	تحرص شركتنا على إقامة علاقات طويلة الأجل مع الشركات في القطاع ذاته.	4.06	.976	81
7	تم حذف هذه الفقرة بناء على نتائج التحليل العملي التوكيدي			
8	تتمتع شركتنا بمعرفة عامة عن شركات قطاع الاتصالات المتنقلة الأخرى.	4.00	.929	80
9	تنفرد شركتنا بتقديم تصاميم وحملات ترويجية مميزة عن منتجاتها الجديدة.	4.14	.908	82
10	تتفاعل شركتنا مع التحديات الجديدة بعدها فرصاً قابلة للاستثمار وتكسيبها الميزة.	3.95	.996	79
11	تسعى شركتنا لمواكبة التغيرات الحاصلة في قطاع الاتصالات والتكيف معها.	4.18	.856	83
12	تسعى شركتنا الى التعلم بشكل مستمر فضلاً عن التعلم من اخطائها السابقة.	3.86	.960	77
13	تم حذف هذه الفقرة بناء على نتائج التحليل العملي التوكيدي			

ثانياً: متغير الرشاقة الاستراتيجية : يتكون هذا المتغير من ثلاث ابعاد فرعية هي كالآتي :-

#### 1. بعد الحساسية الاستراتيجية

يعرض جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وادنى واقصى اجابة ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد الحساسية الاستراتيجية. اذ يلاحظ في هذا الجدول بان الفقرة (3) الخاصة باستعادة الشركة من قطاع الاتصالات في معرفة سلوكيات واتجاهات منافسيها قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3.91) وبانحراف معياري (0.96) وبمعامل اختلاف بلغ (35.30) يبين تتاسق وتتأغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، في حين شكلت الاهمية النسبية لهذه الفقرة (78%) وهي اعلى النسب ضمن فقرات هذا البعد وكانت الاجابة ضمن مستوى اجابة "مرتفع". في حين حصلت الفقرة (7) الخاصة تفهم الشركة للمقدرات الجوهرية الاكثر اهمية في توليد قيمة لزيائنها الحاليين والمستقبليين على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.32) وبانحراف معياري بلغ (1.182) وبمعامل اختلاف بلغ (35.57) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث حول هذه الفقرة فضلاً عن نسبة الاهمية لها التي بلغت (66%) وهي ضمن مستوى اجابة "معتدل" ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعث الحساسية الاستراتيجية بلغ (3.74) وبانحراف معياري عام بلغ (1.073). وبمعامل اختلاف بلغ (29.47) وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" وكانت الاهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الابعاد الأخرى لمتغير الرشاقة الاستراتيجية بالتسلسل (2). وكانت ادنى الاجابات للفقرات بين 1 واقصى الاجابات 5.

جدول (11) /المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعدها الحسابية الاستراتيجية

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %
1	تستخدم شركتنا معلومات قطاع الاتصالات المتنقلة في اتخاذ القرارات.	3.66	1.073	73
2	تحدد شركتنا اتجاهات قطاع الاتصالات المتنقلة (قبل المنافسين) التي قد تؤثر في عملها التجاري.	3.34	1.180	66
3	تستفيد شركتنا من معلومات قطاع الاتصالات في معرفة سلوكيات واتجاهات منافسيها.	3.91	0.962	78
4	تخصص شركتنا الأموال لتحسين العمليات واستثمار الفرص ذات القيمة المضافة.	3.48	1.107	69
5	ترك شركتنا ما المهارات والمعرفة الأكثر أهمية لتحقيق نتائج مهمة لزيائنها.	3.60	1.113	72
6	يمكن لشركتنا وصف المهارات والمعرفة التي تعد من اهم نقاط قوتها والتي تعتمد عليها للحفاظ على ميزتها التنافسية.	3.74	1.012	74
7	تفهم شركتنا أي المقدرات الجوهرية هي الأكثر أهمية في توليد قيمة لزيائنها الحاليين والمحتملين.	3.32	1.182	66
8	تعرف شركتنا أي القدرات تحتاج لتحسين أو تقديم خدمة أفضل لشرائح الزبائن المستهدفين لديها.	3.89	0.991	77
9	تعرف شركتنا أي العمليات تحتاج لتحسين أو تقديم خدمة أفضل لشرائح الزبائن المستهدفين لديها.	3.85	1.036	77

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

## 2. بعد الالتزام الجماعي

يعرض جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وادنى واقصى اجابة ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد الالتزام الجماعي. اذ يلاحظ في هذا الجدول بان الفقرة (4) الخاصة بتحفيز الشركة لأعضاء فرقها المختلفة بالتعامل مع الاخطاء بوصفها فرصا للتعلم والتحسين وليس كوقائع لإلقاء اللوم قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.13) وبانحراف معياري (0.98) وبمعامل اختلاف بلغ (21.55) يبين تناسق وتتغام اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، في حين شكلت الاهمية النسبية لهذه الفقرة (82%) وهي اعلى النسب على مستوى فقرات هذا البعد وكانت الاجابة ضمن مستوى اجابة "مرتفع". في حين حصلت الفقرة (1) الخاصة بامتلاك الشركة لإحساس واضح بالهدف وتستخدمه لتوجيه قراراتها في تأدية اعمالها على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.35) وبانحراف معياري بلغ (1.176) وبمعامل اختلاف بلغ (35.07) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث حول هذه الفقرة فضلا عن نسبة الاهمية لها التي بلغت (67%) وهي ضمن مستوى اجابة "معتدل". ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعدها الالتزام الجماعي بلغ (3.68) وبانحراف معياري عام بلغ (1.034). وبمعامل اختلاف بلغ (28.09) وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" وكانت الاهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الابعاد الاخرى لمتغير الرشاقة الاستراتيجية بالتسلسل (1). وكانت ادنى الاجابات للفقرات 1 واقصى الاجابات 5.

جدول (12) / المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعدها الالتزام الجماعي

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية %
1	تمتلك شركتنا إحساساً واضحاً بالهدف وتستخدمه لتوجيه قراراتها في تأدية أعمالها.	3.35	1.176	35.07	67
2	توضح شركتنا أهدافها العامة للأخريين بكل شفافية وفاعلية.	3.49	1.129	32.29	69
3	تحافظ شركتنا على مبادئها في توجيه سلوكها وتأدية عملها.	3.69	0.975	26.43	73
4	تحفز شركتنا أعضاء فرقها المختلفة بالتعامل مع الأخطاء بوصفها فرصاً للتعلم والتحسين وليس كوقائع لإلقاء اللوم.	4.13	0.890	21.55	82
5	تشجع شركتنا أعضاء فرقها، على التصرف كما لو أن كل عضو منهم مسؤول عن النتائج النهائية لكل مهمة، وليس فقط للمهمة التي تم تكليفه بإنجازها.	3.70	0.967	26.11	74
6	تطلع شركتنا موظفيها وشركائها بأهدافها واستراتيجياتها.	3.56	1.100	30.84	71
7	تشجع شركتنا أعضاء الفريق على المشاركة في وضع الاستراتيجيات ومناقشتها.	3.67	0.991	26.97	73
8	تعد شركتنا أعضاء فرقها بمثابة تغذية عكسية لاختيار أفضل الطرائق لتنفيذ الاستراتيجيات.	3.62	1.073	29.58	72
9	تمتلك شركتنا القدرة على تكيف استراتيجيات عملها بما يمكنها من مواجهة جميع الظروف المتغيرة في قطاع عملها دون إغفال الهدف العام.	3.85	1.003	26.06	77

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

## 3. بعد انسيابية الموارد

يعرض جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وادنى واقصى اجابة ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد انسيابية الموارد. اذ يلاحظ في هذا الجدول بان الفقرة (1) الخاصة بموائمة الشركة لمواردها مع اهدافها المطلوب تحقيقها على اساس المتطلبات الاستراتيجية في سوق العمل لخدمة زبائنها بما يضيف قيمة مميزة لهم قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3.70) وبانحراف معياري (1.049) وبمعامل اختلاف بلغ (28.34) يبين تتاسق وتتغام اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، في حين شكلت الاهمية النسبية لهذه الفقرة (74%) وهي اعلى النسب على مستوى فقرات هذا البعد وكانت الاجابة ضمن مستوى اجابة "مرتفع". في حين حصلت الفقرة (3) الخاصة تلجأ شركتنا لنقل مواردها المادية على اساس متطلبات العمل والتغيرات المستجدة كافة على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.60) وبانحراف معياري بلغ (1.185) وبمعامل اختلاف بلغ (32.78) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث حول هذه الفقرة فضلا عن نسبة الاهمية لها التي بلغت (72%) وهي ضمن مستوى اجابة "مرتفع". ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعد انسيابية الموارد بلغ (3.63) وبانحراف معياري عام بلغ (1.125). وبمعامل اختلاف بلغ (30.99) وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" وكانت الاهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الابعاد الاخرى لمتغير الرشاقة الاستراتيجية بالتسلسل (3). وكانت ادنى الاجابات للفقرات بين (1) واقصى الاجابات (5).

## جدول (13) / المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعد انسيابية الموارد.

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %
1	توائم شركتنا مواردها مع اهدافها المطلوب تحقيقها على أساس المتطلبات الاستراتيجية في سوق عملها لخدمة زبائنها بما يضيف قيمة مميزة لهم.	3.70	1.049	74
2	تخصص شركتنا ميزانية مالية مرنة لمواجهة متطلبات العمل والتغيرات المستجدة كافة.	3.61	1.185	72
3	تلجأ شركتنا لنقل مواردها المادية على أساس متطلبات العمل المتغيرة في قطاع الاتصالات.	3.60	1.108	72
4	توفر شركتنا سهولة الوصول للمعلومات التي نهم زبائنها وموظفيها.	3.62	1.159	72

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

ثالثاً : متغير البراعة التنظيمية : يتكون هذا المتغير من بعدين رئيسيين هما كالآتي :-

## 1. بعد الابداع الاستكشافي

يعرض جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وادنى واقصى اجابة ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد الابداع الاستكشافي. اذ يلاحظ في هذا الجدول بان الفقرة (2) الخاصة بتبكر شركتنا المنتجات الجديدة قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.13) وبانحراف معياري (0.89) وبمعامل اختلاف بلغ (21.74) يبين تتاسق وتتغام اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، في حين شكلت الاهمية النسبية لهذه الفقرة (82%) وهي اعلى النسب ضمن فقرات هذا البعد وكانت الاجابة ضمن مستوى اجابة "مرتفع". في حين حصلت الفقرة (3) الخاصة تختبر شركتنا منتجاتها الجديدة في السوق محلي محدد قبل تعميمها على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.76) وبانحراف معياري بلغ (0.993). وبمعامل اختلاف بلغ (25.48) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث حول هذه الفقرة فضلا عن نسبة الاهمية لها التي بلغت (71%) وهي ضمن مستوى اجابة "مرتفع". ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعد الابداع الاستكشافي بلغ (3.80) وبانحراف معياري عام (1.073). وبمعامل اختلاف (26.12) وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" وكانت الاهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الابعاد الاخرى لمتغير البراعة التنظيمية بالتسلسل (1). وكانت ادنى الاجابات للفقرات بين 1 واقصى الاجابات 5.

## جدول (14) / المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعء الابداع الاستكشافي.

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %
1	تتمتع شركتنا بالقدرة على تحديد ما بعد توقعات زبائننا الحالية.	3.76	0.975	75
2	تبتكر شركتنا المنتجات الجديدة.	4.13	0.899	82
3	تختبر شركتنا منتجاتها الجديدة في سوق محلي محدد قبل تعميمها.	3.76	0.959	75
4	تُسوق شركتنا منتجاتها الجديدة بنفسها عبر منافذها المباشرة.	3.58	1.066	71
5	تستكشف شركتنا بشكل متكرر فرصاً جديدة في أسواق غير مشبعة.	3.77	1.027	75
6	تستحدث شركتنا بانتظام مراكز توزيع لمنتجاتها لتلبي حاجات وطلبات زبائننا الجدد.	3.62	1.067	72
7	تبحث شركتنا عن زبائن جدد بانتظام وتقرب منهم في أسواق جديدة.	3.91	0.956	78

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

## 2. بعد الابداع الاستثماري:

يعرض جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وادنى واقصى اجابة ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد الابداع الاستثماري. اذ يلاحظ في هذا الجدول بان الفقرة (1) الخاصة تسعى شركتنا الى تحسين كفاءة منتجاتها الحالية باستمرار قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3.84) وانحراف معياري (1.019) وبمعامل اختلاف بلغ (26.55) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، في حين شكلت الاهمية النسبية لهذه الفقرة (76%) وهي اعلى النسب على مستوى فقرات هذا البعد وكانت الاجابة ضمن مستوى اجابة "مرتفع". في حين حصلت الفقرة (5) الخاصة بقيام الشركة بتوسيع الخدمات للزبائن الحاليين على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.35) وانحراف معياري بلغ (1.201) وبمعامل اختلاف بلغ (35.82) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث حول هذه الفقرة فضلا عن نسبة الاهمية لها التي بلغت (67%) وهي ضمن مستوى اجابة "معتدل". ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعء الابداع الاستثماري بلغ (3.64) وانحراف معياري عام بلغ (1.075). وبمعامل اختلاف بلغ (29.52) وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" وكانت الاهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الابعاد الاخرى لمتغير البراعة التنظيمية في التسلسل (2). وكانت ادنى الاجابات للفقرات بين 1 واقصى الاجابات 5.

## جدول (15) / المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعء الابداع الاستثماري

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %
1	تسعى شركتنا الى تحسين كفاءة منتجاتها الحالية باستمرار.	3.84	1.019	76
2	تجري شركتنا تعديلات طفيفة على منتجاتها الحالية بانتظام.	3.65	1.074	73
3	تقدم شركتنا منتجات محسنة ولكن موجودة في السوق المحلي.	3.76	1.017	75
4	تزيد شركتنا وفورات الحجم في الأسواق الحالية.	3.78	1.031	75
5	تقوم شركتنا بتوسيع الخدمات للزبائن الحاليين.	3.35	1.201	67
6	تسعى شركتنا الى تخفيض كلف العمليات الداخلية بوصفها هدفاً مهماً.	3.42	1.105	68

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.2

**ثالثاً: اختبار فرضيات البحث**

أولاً: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

1. اختبار الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعرفة الاستراتيجية وأبعادها مع الرشاقة الاستراتيجية) بهدف قبول الفرضية الرئيسية الاولى انفة الذكر من عدمه قام الباحثين باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (Sig.(2-tailed)) للوقوف على معنوية العلاقة بين متغير المعرفة الاستراتيجية (المستقل الاول وابعاده) مع متغير الرشاقة الاستراتيجية (الوسيط). إذ يشير جدول (16) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين المعرفة الاستراتيجية والرشاقة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما ( $0.450^{**}$ )، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين متغيري المعرفة الاستراتيجية والرشاقة الاستراتيجية، وإن ما يدعم ذلك هو معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%) ، وبناءً على ذلك يتم قبول الفرضية الرئيسية الاولى .

جدول (16) / مصفوفة معاملات الارتباط بين المعرفة الاستراتيجية وابعادها والرشاقة الاستراتيجية

Correlations						
		البيئة التنظيمية	الاولويات الاستراتيجية	القدرات التنظيمية	المعرفة الاستراتيجية	الرشاقة الاستراتيجية
البيئة التنظيمية	Pearson Correlation	1	.693**	.664**	.893**	.411**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	169	169	169	169	169
الاولويات الاستراتيجية	Pearson Correlation	.693**	1	.702**	.883**	.396**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	169	169	169	169	169
القدرات التنظيمية	Pearson Correlation	.664**	.702**	1	.850**	.352**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	169	169	169	169	169
المعرفة الاستراتيجية	Pearson Correlation	.893**	.883**	.850**	1	.450**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	169	169	169	169	169
الرشاقة الاستراتيجية	Pearson Correlation	.411**	.396**	.352**	.450**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	169	169	169	169	169

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

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

وتنتفرع من هذه الفرضية ثلاث علاقات ارتباط فرعية هي :

**أ** علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد البيئة التنظيمية ومتغير الرشاقة الاستراتيجية ، اذ يظهر جدول (16) بان هنالك علاقة ارتباط قوية (لأنها اكبر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعد البيئة التنظيمية ومتغير الرشاقة الاستراتيجية اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما ( $0.411^{**}$ ). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الرئيسية الاولى.

**ب** علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاولويات الاستراتيجية ومتغير الرشاقة الاستراتيجية ، اذ يظهر جدول (16) بان هنالك علاقة ارتباط ايجابية قوية ودالة معنوية بين بعد الاولويات الاستراتيجية ومتغير الرشاقة الاستراتيجية. اذ بلغت قيمة معامل الارتباط ( $0.396^{**}$ ) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%) ، وهذه النتيجة تدعم صحة الفرضية الرئيسية الاولى.

ج علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد القدرات التنظيمية ومتغير الرشاقة الاستراتيجية ، اذ يشير جدول (16) الى مصفوفة الارتباط التي توضح ان هنالك علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعد القدرات التنظيمية ومتغير الرشاقة الاستراتيجية، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما ( $0.352^{**}$ ) وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الرئيسة الاولى.

2. الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعرفة الاستراتيجية وأبعادها مع البراعة التنظيمية) بهدف قبول الفرضية الرئيسة الثانية أعلاه من عدمه قام الباحثين باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار ((Sig.(2-tailed)) للوقوف على معنوية العلاقة بين متغير المعرفة الاستراتيجية (المستقل الاول وابعاده) ومتغير البراعة التنظيمية (المعتمد) ، إذ يشير جدول (17) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين المعرفة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما ( $0.389^{**}$ ) وتشير هذه القيمة لقوة العلاقة الطردية بين المتغيرين المستقل والمعتمد، وإن ما يدعم ذلك هو معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة (99%)، وبناءً عليه قبلت الفرضية الرئيسة الثانية .

جدول (17) / مصفوفة معاملات الارتباط بين المعرفة الاستراتيجية وأبعادها والبراعة التنظيمية

Correlations						
		البيئة التنظيمية	الاولويات الاستراتيجية	القدرات التنظيمية	المعرفة الاستراتيجية	البراعة التنظيمية
البيئة التنظيمية	Pearson Correlation	1	.693**	.664**	.893**	.342**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	169	169	169	169	169
الاولويات الاستراتيجية	Pearson Correlation	.693**	1	.702**	.883**	.332**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	169	169	169	169	169
القدرات التنظيمية	Pearson Correlation	.664**	.702**	1	.850**	.356**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	169	169	169	169	169
المعرفة الاستراتيجية	Pearson Correlation	.893**	.883**	.850**	1	.389**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	169	169	169	169	169
البراعة التنظيمية	Pearson Correlation	.342**	.332**	.356**	.389**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	169	169	169	169	169

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

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

وتتفرع من هذه الفرضية ثلاثة علاقات ارتباط فرعية هي :-

أ علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد البيئة التنظيمية ومتغير البراعة التنظيمية ، اذ يظهر تحليل الارتباط في جدول (17) بان هنالك علاقة ارتباط قوية (لأنها اكبر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعد البيئة التنظيمية ومتغير البراعة التنظيمية اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما ( $0.342^{**}$ ). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الرئيسة الثانية.

ب علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاولويات الاستراتيجية ومتغير البراعة التنظيمية ، اذ تظهر مصفوفة الارتباط في جدول (17) بان هنالك علاقة ارتباط ايجابية قوية ودالة معنوية بين بعد الاولويات الاستراتيجية ومتغير البراعة

التنظيمية. اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ( $0.332^{**}$ ) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%) ، وهذه النتيجة تدعم صحة الفرضية الرئيسة الثانية.

ج علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد القدرات التنظيمية ومتغير البراعة التنظيمية. اذ يشير جدول (17) الى مصفوفة الارتباط التي توضح وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعد القدرات التنظيمية ومتغير البراعة التنظيمية اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ( $0.356^{**}$ ) وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الرئيسة الثانية.

3. اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة والتي تنص على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرشاقة الاستراتيجية وأبعادها مع البراعة التنظيمية) بهدف قبول الفرضية الرئيسة الثالثة انفة الذكر من عدمه قام الباحثين باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (Sig.(2-tailed)) للوقوف على معنوية العلاقة بين متغير الرشاقة الاستراتيجية (الوسيط وابعادها) ومتغير البراعة التنظيمية (المعتمد). إذ يشير جدول (18) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين الرشاقة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما ( $0.754^{**}$ ) ، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين الرشاقة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية، وإن ما يدعم ذلك هو معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة (99%) ، وبناءً على ذلك يقبل الفرضية الرئيسة الثالثة.

جدول (18) / مصفوفة معاملات الارتباط بين الرشاقة الاستراتيجية وأبعادها والبراعة التنظيمية

Correlations						
		الحساسية الاستراتيجية	الالتزام الجماعي	انسيابية الموارد	الرشاقة الاستراتيجية	البراعة التنظيمية
الحساسية الاستراتيجية	Pearson Correlation	1	.825**	.726**	.923**	.749**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	169	169	169	169	169
الالتزام الجماعي	Pearson Correlation	.825**	1	.709**	.915**	.762**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	169	169	169	169	169
انسيابية الموارد	Pearson Correlation	.726**	.709**	1	.903**	.578**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	169	169	169	169	169
الرشاقة الاستراتيجية	Pearson Correlation	.923**	.915**	.903**	1	.754**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	169	169	169	169	169
البراعة التنظيمية	Pearson Correlation	.749**	.762**	.578**	.754**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	169	169	169	169	169

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

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

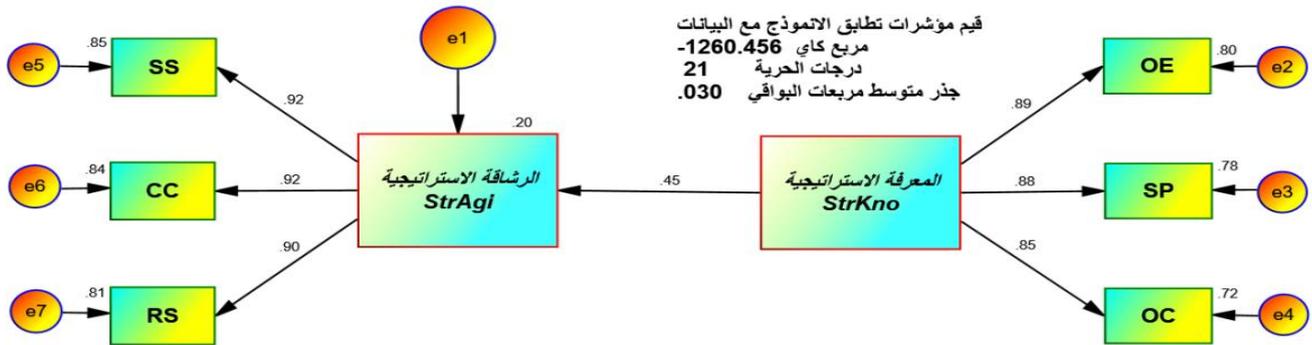
وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث علاقات ارتباط فرعية هي :-

أ علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الحساسية الاستراتيجية ومتغير البراعة التنظيمية. اذ يظهر جدول (18) بان هنالك علاقة ارتباط قوية (لأنها اكبر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعد الحساسية الاستراتيجية ومتغير البراعة التنظيمية اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما ( $0.749^{**}$ ). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الرئيسة الثالثة.

- ب** علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الالتزام الجماعي ومتغير البراعة التنظيمية. اذ يظهر جدول مصفوفة الارتباط (18) بان هنالك علاقة ارتباط ايجابية قوية ودالة معنوياً بين بعد الالتزام الجماعي ومتغير البراعة التنظيمية. اذ بلغت علاقة الارتباط ( $0.762^{**}$ ) عند مستوى (1%) بينهما، اذ تدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الرئيسية الثالثة.
- ج** علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد انسيابية الموارد ومتغير البراعة التنظيمية. اذ يشير جدول (18) الى مصفوفة الارتباط التي توضح ان هنالك علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعد انسيابية الموارد ومتغير البراعة التنظيمية. اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ( $0.578^{**}$ ) وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الرئيسية الثالثة.

### ثانياً : اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث

1. اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة الاستراتيجية بأبعادها في الرشاقة الاستراتيجية). اعتمد الباحثين في اختبار فرضيات التأثير المباشر وغير المباشر (النموذج الوسيط) عن طريق النموذج الهيكلي (Structural Model) باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية عن طريق استخدام برنامج (Amos. V.23). ويتكون النموذج الهيكلي من مجموعة من المتغيرات المستقلة والمعتمدة ، اذ ترتبط المتغيرات المستقلة مع المتغيرات المعتمدة عن طريق سهم ذو اتجاه واحد (مسارات الانحدار). وقد تكون المتغيرات المستقلة مرتبطة مع بعضها البعض عن طريق سهم ذو اتجاهين. ويستخدم النموذج الهيكلي للتأكد من ملائمة نموذج البحث المستخدم مع بيانات العينة. يحكم على قبولية النموذج الهيكلي وعلاقات التأثير التي يتضمنها عن طريق المعاملات الموجودة على الاسهم بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات المعتمدة (معاملات بيتا المعيارية). وهذه التقنية الاحصائية هي اكثر تطوراً ودقة كونها تأخذ بالاعتبار مدى ملائمة البيانات للنموذج الذي أفترض من عدة علاقات. والشكل (6) يمثل النموذج الهيكلي الذي يوضح المتغير المستقل (الاول) (المعرفة الاستراتيجية) والمتغير الوسيط (الرشاقة الاستراتيجية) ويلاحظ عن طريق مقياس جذر متوسط مربعات البواقي (RMR) بأن النموذج الهيكلي للدراسة الحالية ملائم لبيانات البحث اذ بلغت قيمة المقياس ضمن النموذج المختبر ( $0.030$ ). وهي اقل من المعيار الخاص بها وبالبالغ ( $0.08$ ). اما السهم ذو الاتجاه الواحد من المتغير المستقل الى المتغير المعتمد فيمثل علاقة التأثير بينهما والتي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات) اما القيمة الظاهرة اعلى متغير الرشاقة الاستراتيجية فتمثل معامل التفسير (معامل التحديد) ( $R^2$ ) والتي تُبين ان متغير المعرفة الاستراتيجية قادر على تفسير ما نسبته (20%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الرشاقة الاستراتيجية في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق اما النسبة المتبقية والبالغة (80%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث.



شكل (6) / المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الرابعة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos. V.23

كما يوضح جدول (19) ملخص التحليل الناتج عن اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة ، اذ يتبين ان جميع تقديرات النموذج وقيم النسبة الحرجة (C.R.) معنوية تحت مستوى ( $P < .001$ ) وهي تحقق الشرط المطلوب. كما يتضح عن طريق جدول (19) بان قيمة معامل التأثير او الانحدار قد بلغ (.45) وهو قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في جدول (19) البالغة (6.537) قيمة معنوية ، بالتالي فان زيادة مستويات توافر المعرفة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستويات الرشاقة الاستراتيجية بنسبة (45%) ، وهذا يؤكد ويدعم قبول الفرضية الرئيسية الرابعة.

جدول (19) / تقديرات نموذج التأثير للمعرفة الاستراتيجية في الرشاقة الاستراتيجية

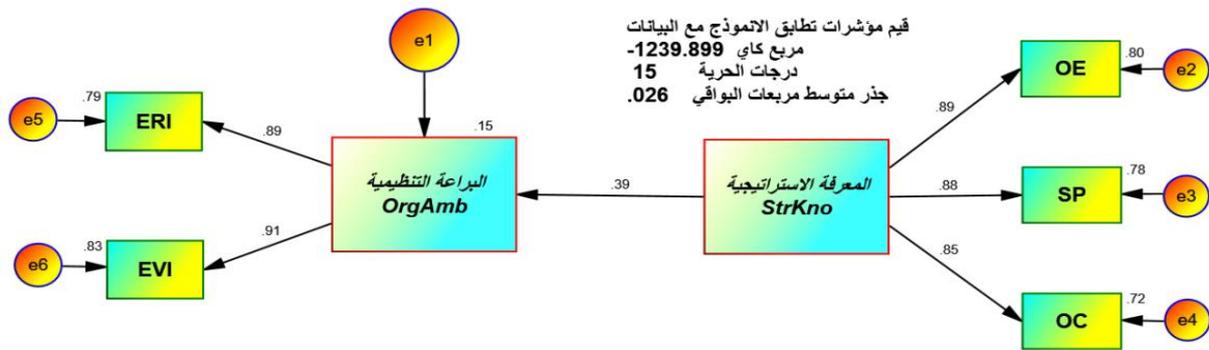
		Estimate	S.E.	C.R.	P
Strategic Agility <---	Strategic Knowledge	.614	.094	6.537	***
OE <---	Strategic Knowledge	.893	.035	25.734	***
SP <---	Strategic Knowledge	1.034	.042	24.330	***
OC <---	Strategic Knowledge	.812	.039	20.900	***
SS <---	Strategic Agility	.944	.030	30.999	***
CC <---	Strategic Agility	.937	.032	29.473	***
RS <---	Strategic Agility	1.120	.041	27.189	***

#### Regression Weights (Group number1-Default model)

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos. V.23

2. اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة الاستراتيجية بأبعادها في البراعة التنظيمية)

الشكل (7) يمثل النموذج الهيكلي للدراسة الذي يوضح المتغير المستقل الأول (المعرفة الاستراتيجية) والمتغير المعتمد (البراعة التنظيمية) ويلاحظ عن طريق مقياس جذر متوسط مربعات البواقي (RMR) بأن النموذج الهيكلي للدراسة الحالية ملائم لبيانات البحث اذ بلغت قيمة المقياس ضمن النموذج المختبر (.026) وهي اقل من المعيار الخاص بها والبالغ (.08). اما السهم ذو الاتجاه الواحد من المتغير المستقل الى المتغير المعتمد فيمثل علاقة التأثير بينهما والتي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات) اما القيمة الظاهرة اعلى متغير البراعة التنظيمية فتمثل معامل التفسير (معامل التحديد) ( $R^2$ ) والتي تُبين ان متغير المعرفة الاستراتيجية قادر على تفسير ما نسبته (15%) من التغيرات التي تطرأ على متغير البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق اما النسبة المتبقية والبالغة (85%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث.



شكل (7) / المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الخامسة وفق اسلوب معادلة النمذجة الهيكلية

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos. V.23

كما يوضح جدول (20) ملخص التحليل الناتج عن اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة ، اذ يتبين ان جميع تقديرات النموذج وقيم النسبة الحرجة (C.R.) معنوية تحت مستوى ( $P < .001$ ) وهي تحقق الشرط المطلوب. كما يتضح عن طريق جدول (20) بان قيمة معامل التأثير او الانحدار قد بلغ (.39) وهو قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في جدول (20) البالغة (5.479) قيمة معنوية ، ومن ثم فان زيادة مستويات توافر المعرفة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستويات البراعة التنظيمية بنسبة (39%) ، وهذا يؤكد ويدعم قبول الفرضية الرئيسية الخامسة.

جدول (20) / تقديرات نموذج التأثير للمعرفة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية

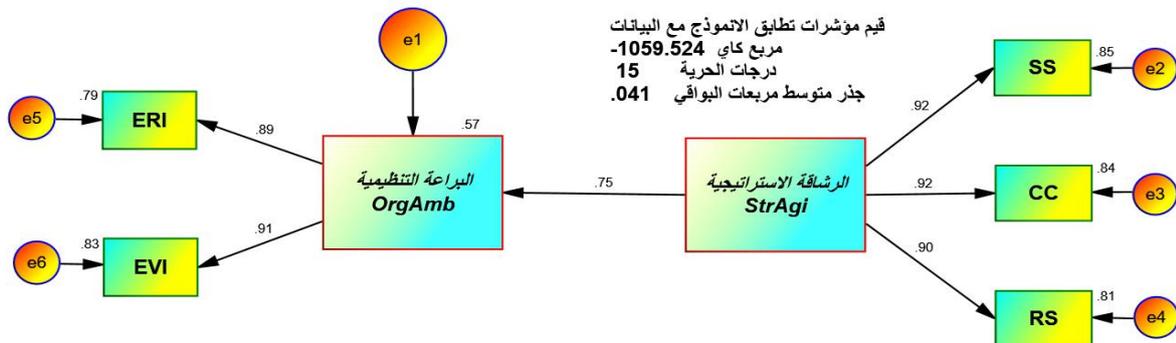
			Estimate	S.E.	C.R.	P
Org. Ambidexterity	<---	Strategic Knowledge	.421	.077	5.479	***
OE	<---	Strategic Knowledge	.893	.035	25.734	***
SP	<---	Strategic Knowledge	1.034	.042	24.330	***
OC	<---	Strategic Knowledge	.812	.039	20.900	***
ERI	<---	Org. Ambidexterity	.923	.037	24.780	***
EVI	<---	Org. Ambidexterity	1.077	.037	28.931	***

### Regression Weights (Group number1-Default model)

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos. V.23

3. الفرضية الرئيسية السادسة والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها في البراعة التنظيمية)

الشكل (8) يمثل النموذج الهيكلي للدراسة الذي يوضح تأثير المتغير الوسيط (الرشاقة الاستراتيجية) في المتغير المعتمد (البراعة التنظيمية) ويلاحظ عن طريق مقياس جذر متوسط مربعات البواقي (RMR) بأن النموذج الهيكلي للدراسة الحالية ملائم لبيانات البحث اذ بلغت قيمة المقياس ضمن النموذج المختبر (.041) وهي اقل من المعيار الخاص بها والبالغ (.08) اما السهم ذو الاتجاه الواحد من المتغير المستقل الى المتغير المعتمد فيمثل علاقة التأثير بينهما والتي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات) اما القيمة الظاهرة اعلى متغير البراعة التنظيمية فتتمثل معامل التفسير (معامل التحديد) ( $R^2$ ) والتي تُبين ان متغير الرشاقة الاستراتيجية قادر على تفسير ما نسبته (57%) من التغيرات التي تطرأ على متغير البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق اما النسبة المتبقية والبالغة (43%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج البحث.



شكل (8) / المسار الانحداري الخاصة بالفرضية السادسة وفق اسلوب معادلة النمذجة الهيكلية

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos. V.23

كما يوضح جدول (21) ملخص التحليل الناتج عن اختبار الفرضية الرئيسية السادسة ، اذ يتبين ان جميع تقديرات النموذج وقيم النسبة الحرجة (C.R.) معنوية تحت مستوى ( $P < .001$ ) وهي تحقق الشرط المطلوب. كما يتضح عن طريق جدول (21) بان قيمة معامل التأثير او الانحدار قد بلغ (.75) وهو قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في جدول (21) البالغة (14.886) قيمة معنوية ، ومن ثم فان زيادة مستويات توافر الرشاقة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستويات البراعة التنظيمية بنسبة (75%) ، وهذا يؤكد ويدعم قبول الفرضية الرئيسية السادسة.

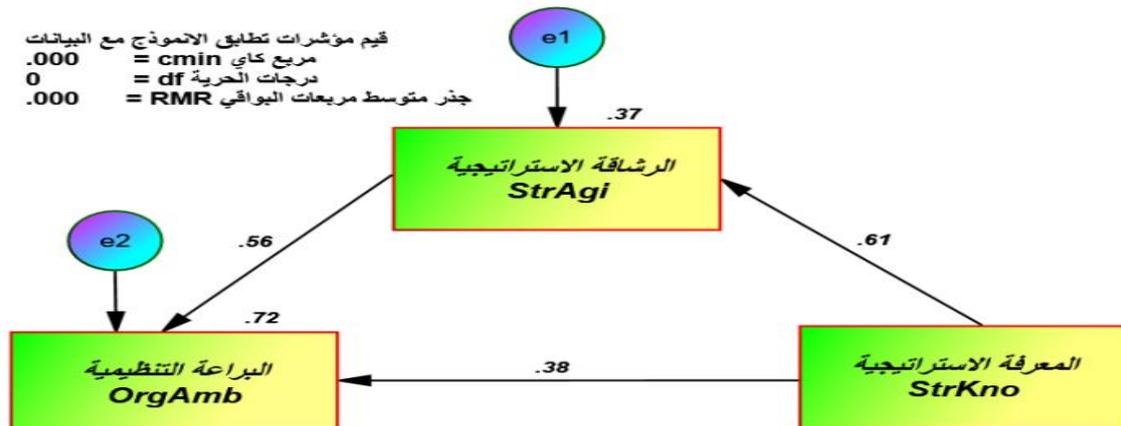
جدول (21) / تقديرات نموذج التأثير للرشاقة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية

		Estimate	S.E.	C.R.	P	
Org. Ambidexterity	<---	Strategic Agility	.599	.040	14.886	***
SS	<---	Strategic Agility	.944	.030	30.999	***
CC	<---	Strategic Agility	.937	.032	29.473	***
RS	<---	Strategic Agility	1.120	.041	27.189	***
ERI	<---	Org. Ambidexterity	.923	.037	24.780	***
EVI	<---	Org. Ambidexterity	1.077	.037	28.931	***

#### Regression Weights (Group number1-Default model)

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos. V.23

4. اختبار الفرضية الرئيسية السابعة والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية عن طريق تأثير الوسيط للرشاقة الاستراتيجية) لغرض قيام الباحثين باختبار مدى تأثير المعرفة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية عن طريق المتغير الوسيط (الرشاقة الاستراتيجية) اعتمد الباحثين اسلوب تحليل المسار ( Path Analysis) الذي يمكن عن طريقه تحديد علاقات التأثير المباشر وغير المباشر والمقارنة بينهما باستخدام معادلة النمذجة الهيكلية وفق برنامج (Amos V.23). اذ يوضح الشكل (9) مسارات الانحدار المعيارية وقيم ( $R^2$ ) لعلاقة التأثير المباشر بين المتغير المستقل الاول (المعرفة الاستراتيجية) والمتغير التابع (البراعة التنظيمية) والتأثير غير المباشر للمتغير المستقل الاول (المعرفة الاستراتيجية) في المتغير المعتمد (البراعة التنظيمية) عن طريق المتغير الوسيط (الرشاقة الاستراتيجية) ، اذ يتضح ان الانموذج الهيكلية قد حاز على درجة مطابقة تامة استدلالاً بقيم مؤشرات مطابقة الانموذج.



الشكل (9) : مسارات التأثير المباشر وغير المباشر الخاص باختبار الفرضية السابعة

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos. V.23

كما يتضح من جدول (22) وجود تأثير مباشر لمتغير المعرفة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية ، اذ بلغت قيمته (0.377) كما اتضح وجود تأثير غير مباشر لمتغير المعرفة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية عن طريق متغير الرشاقة الاستراتيجية حيث بلغت قيمته (0.343) ، كما يتضح ان معاملات التأثير المباشر وغير المباشر هي معاملات معنوية وذلك استدلالاً بقيم النسبة الحرجة (C.R.) وقيم المعنوية (P-Value) الظاهرة في جدول (23)

جدول (22) : قيم التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي الخاص باختبار الفرضية السابعة

Relation Between Variables	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect	R <sup>2</sup>
Org. Ambidexterity ←--Strategic Knowledge	.377	-		
Org. Ambidexterity ←--Strategic Agility ←--Strategic Knowledge	-	0.343	0.72	0.72

المصدر : اعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

جدول (23) : معاملات التأثير للمعرفة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية عن طريق الرشاقة الاستراتيجية

	Estimate	S.E.	C.R.	P
Strategic Agility ←-- Strategic Knowledge	.664	.067	9.948	***
Org. Ambidexterity ←-- Strategic Knowledge	.365	.050	7.310	***
Org. Ambidexterity ←-- Strategic Agility	.501	.046	10.937	***

Regression Weights: (Group number 1 – Default model)

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos. V.23

وبذلك فإن تغييراً مقداره وحدة واحدة في المعرفة الاستراتيجية يؤثر بشكل مباشر بمقدار (0.377) في البراعة التنظيمية وبشكل غير مباشر عن طريق بعد الرشاقة الاستراتيجية بمقدار (0.343) ، ومن ثم بلغ التأثير الكلي المباشر وغير المباشر للمعرفة الاستراتيجية (0.72) ، اما قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) فقد بلغت (.72) وهذا يعني ان المعرفة الاستراتيجية عن طريق الرشاقة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (72%) من التغيرات التي تحدث في البراعة التنظيمية ، واما النسبة المتبقية البالغة (28%) فهي تعود لمتغيرات اخرى غير داخلية في نموذج البحث ، وهذه النتائج تؤكد وجود تأثير غير مباشر للمعرفة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية عن طريق الرشاقة الاستراتيجية على مستوى شركات الاتصالات المتنتقلة في العراق عينة البحث.

## المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

يتناول هذا المبحث استنتاجات البحث وتوصياته وفقاً للإطار النظري والتطبيقي للبحث وكما يأتي:

أولاً : الاستنتاجات

- 1- **خلص البحث بوجود ثلاث ابعاد ضرورية يجب دراستها بشكل مستفيض لتدعيم الجوانب المعرفية الاستراتيجية ضمن بيئة عملها الخارجية والداخلية وهي كالآتي :**
  - أ. دراسة وتحليل البيئة التنظيمية الخارجية والداخلية مع التركيز على بيئة الصناعة الخاصة بها والبيئة التنافسية المحيطة بها والتي جاءت بالمرتبة الاولى في مدى ادراك افراد العينة لها.
  - ب. تحديد الأولويات الاستراتيجية ذات العلاقة بالقطاع الخاص بها لتحقيق تركيز افضل نحو تعزيز توجهها الاستراتيجي وتحقيق نجاحاً استراتيجياً يعزز موقفها التنافسي والتي جاءت بالمرتبة الثالثة في مدى ادراك افراد العينة لها.
  - ج. التمتع بمقدرات تنظيمية ذات طابع ريادي واستراتيجي يعزز جاهزيتها نحو استقرار متغيرات بيئتها المستقبلية وحاجاتها المستجدة والعمل على تحقيقها بشكل اسرع من المنافسين معتمداً على نظام الإنذار المبكر الذي تستشعر به رغبات زبائنها الحاليين والمستقبليين في بيئة عملها. والتي جاءت بالمرتبة الثانية في مدى ادراك افراد العينة لها.
  - د. امتلاك رؤية استراتيجية واضحة لبناء منظومة متجددة ومتنوعة من المعرفة الاستراتيجية ذات العلاقة بقطاع عملها.
  - هـ. بالرغم من ضرورة تلك الابعاد لكنها تبقى غير كافية لبناء منظومة معرفية ذات طابع استراتيجي، اذ يتطلب بنائها توفر ميزة (الديناميكية المتجددة) الناتجة عن دمج المعرفة الجديدة مع المعرفة الحالية لتكوين معرفة استراتيجية تخدم عمليتي صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية المستهدفة.
- 2- **خلص البحث بوجود ثلاث مقدرات متفوقة ضرورية وتعد محددات أساسية يستوجب توافرها لأي منظمة تريد ان تكون منظمة رشيقة في مجال عملها وهي كالآتي :**
  - أ. نشر وتعزيز ودعم ثقافة الالتزام الجماعي والمشاركة بوضع الخطط وتنفيذها التي ستحقق الولاء التنظيمي ووحدة القيادة للشركات عينة البحث والتي جاءت بالمرتبة الاولى في مدى ادراك افراد العينة لها.
  - ب. تمتع إدارات الشركات عينة البحث بالحساسية الاستراتيجية تجاه الفرص والعمل على استثمارها والتي جاءت بالمرتبة الثانية في مدى ادراك افراد العينة لها.
  - ج. امتلاك حزمة من الموارد المتنوعة ذات الانسيابية العالية والقابلة للنقل والاستثمار من لدن أي فرع من فروع الشركات عينة البحث عند زيادة الطلب او استحداث فرصة جديدة للاستثمار التي جاءت بالمرتبة الثالثة في مدى ادراك افراد العينة لها.
  - د. بالرغم من ضرورة التمتع بتلك المقدرات لكنها تبقى غير كافية لبناء المنظمة الرشيقة، اذ تتطلب تحقيق (التكامل والتداوب) الذي يمكن إدارات تلك الشركات من ان تكون رشيقة في تأدية اعمالها الروتينية فضلاً عن الاستراتيجية منها في قطاع الاتصالات المتقلة.
- 3- **خلص البحث بوجود توجهين اساسيين يستوجب تبنيهما لأي منظمة تريد ان تصبح منظمة بارعة وهي كالآتي :**
  - أ. التوجه الاستكشافي تجاه الفرص الجديدة وإمكانية تميزها قبل المنافسين والفوز بميزة تنافسية تعزز موقفها التنافسي والتي جاءت بالمرتبة الاولى في مدى ادراك افراد العينة لها.
  - ب. التوجه الاستثماري للفرص البيئية المميزة وإمكانية استثمارها بما يحقق اكتساب ميزة المتحرك الأول وحصد أرباح تلك الميزة قبل المنافسين الاخرين والتي جاءت بالمرتبة الثانية في مدى ادراك افراد العينة لها.

- ج.** بالرغم من ضرورة توافر القدرة على تأدية تلك التوجهات بشكل منفرد تبقى غير كافية لبناء المنظمة بارعة ، اذ تتطلب البراعة تحقيق التوازن المتزامن بين التوجهين الاستكشافي والاستثماري للبيئة الاتصالات المتقلة العراقية لحصد مزايا التوجهين معاً.
- د.** وجود رؤية استراتيجية واضحة يستعان بها طوال الوقت لدراسة البيئة العراقية ومتغيراتها ضمن قطاع الاتصالات المتقلة التي ما زالت غير مشبعة الرغبات فيما يخص المجتمع بشكل عام والزبائن بشكل خاص فضلاً عن إمكانية ابتكار خدمات جديدة وتقديم عروض جديدة تضاعف بها اعداد المشتركين ضمن شبكاتها المحلية.
- 4-** **خلص البحث ان هناك تأثيراً بسيطاً فاعلاً وذو دلالة معنوية لمقدرات الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية لشركات الاتصالات المتقلة عينة البحث ذات الطابع التكنولوجي المستشري في جميع مفاصل تأدية الاعمال لتلك الشركات لا سيما في مراكز تقديم الخدمات للزبائن.**

### ثانياً : التوصيات

- 1-** التركيز على اكتساب وتوظيف المعرفة الاستراتيجية في الشركات عينة البحث بشكل أوسع في ظل بيئة العراق التي تتسم باللاتأكد البيئي.
- 2-** تعزيز موارد وإمكانات الشركات عينة البحث بهدف دعم رشاقتها وفق منظور استراتيجي وعلى كافة المستويات بشكل يجد فيه المنافسون صعوبة في تجاوزها .
- 3-** تعزيز التوازن بين التوجهات الاستكشافية والاستثمارية للشركات عينة البحث بهدف بناء منظمة بارعة في قطاع الاتصالات المتقلة .
- 4-** المحافظة على مستوى عال من المهارات والمعرفة وزيادة الخبرات لدى الإدارة العليا للشركات عينة البحث بشكل يعطيها ميزة تنافسية ناتجة عن مقدراتها الإبداعية الاستكشافية والاستثمارية للفرص البيئية المتاحة والمستقبلية.
- 5-** ضرورة تبني رؤية استراتيجية واضحة والايان بها ضمن فلسفة الإدارة العليا نحو تحقيق الرشاقة ومن ثم البراعة على مستوى المنظمة ككل لما لها من دوراً فاعلاً في تعزيز توجهات المنظمة وتأهبها الريادي تجاه التغيرات والتطورات والمتطلبات المستقبلية اللازمة للبقاء في بيئة الاعمال التي تتصف بالديناميكية واللاتأكد والتغيير المستمرين.
- 6-** ضرورة تبني سلوكيات العمل الاستباقية لاسيما التركيز على اعتمد مبدأ حسن النية في التعامل مع الموظف عند تأديته لمهامه المناط به هكذا ثقافة ستسهم بشكل إيجابي في منع وقوع المشكلات فضلاً عن تقاؤها مستقبلاً نتيجة لتراكمات الخبرة والحلول المتنوعة ضمن المخزون المعرفي السابق للتعامل مع الازمات.
- 7-** ضرورة التركيز بشكل اكبر على عمليات التعاون والتواصل مع جميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة داخلياً وخارجياً لضمان تدفق المعرفة الاستراتيجية لمتخذي القرار ويمكن تحقيق ذلك باعتماد قنوات اتصال متنوعة وعقد اجتماعات دورية مع مقدمي الخدمات كونهم ذوي تماس مباشر مع الزبائن وعلى دراية كاملة بحاجاتهم ورغباتهم الغير مشبعة، ومناقشتهم ومشاركتهم باتخاذ القرارات المتعلقة بمدى إمكانية تلبيتها بما يسهم في تعزيز قدرتها التنافسية والبقاء بالصدارة.
- 8-** ضرورة الاستفادة الاستباقية من مقترحات الزبائن التي يتم طرحها شفويماً مع موظفي مراكز تقديم الخدمات المنتشرة في عموم المحافظات فضلاً عن الشكاوي المكتوبة والتعليقات في مواقع التواصل الاجتماعي وايصالها لمتخذي القرار بالسرعة الممكنة للتباحث بها ومدى إمكانية تبنيها من عدمها فضلاً عن تقديم الحلول للمشكلات ومعالجة أسباب الشكاوي الواردة لديها كذلك تقبل تعليقات الزبائن ضمن مواقع التواصل الاجتماعي بصدور رحب ومشاطرتهم الموضوعات التي لاقت اجماعاً منهم سواء ايجاباً لتعزيزها وتطويرها او سلباً لتمييزها ومعالجتها لتقاؤها مستقبلاً.

## References المصادر

## المصادر الأجنبية

## Books:

1. Barney, Jay .B and Hesterly, William S. 2015 "Strategic Management and Competitive Advantage : Concepts and Cases" 5th Edition, GLOBAL EDITION, Pearson Education Limited.
2. Becerra–Fernandez, Irma and Sabherwal, Rajiv 2010 "Knowledge Management Systems and Processes", M.E.Sharpe, Armonk, New York.
3. Brennan, Linda L. & Sisk, Faye, 2015 "Strategic Management: A Practical Guide", Cognella Academic Publishing and Business Expert Press, Chennai, India.
4. Gottschalk, Petter 2005 "Strategic Knowledge Management Technology", Idea Group Publishing, USA.
5. Jennex, Murray E. 2008 "Knowledge Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications", Information Science reference, Hershey, New York.
6. Kotter, John P., 2014 "Accelerate Building Strategic Agility for a Faster–Moving World", Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts, USA.
7. Liebowitz, Jay, 2006 "STRATEGIC INTELLIGENCE: Business Intelligence, Competitive Intelligence and Knowledge Management", Taylor & Francis Group, LLC, Boca Raton, New York.
8. Parnell, John A. 2014 "Strategic Management: Theory and practice", 4 Edition, SAGE Inc., United Kingdom.
9. Pasher, Edna and Ronen, Tuvya, 2011 "The Complete Guide to Knowledge Management A Strategic Plan to Leverage Your Company's Intellectual Capital", John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
10. Rothaermel, Frank T. 2015 "Strategic Management", SECOND EDITION, McGraw–Hill Education, New York.
11. Sushil & Chroust, Gerhard 2015 "Systemic Flexibility and Business Agility", Springer India–New Delhi.
12. Todorov, Kiril & Smallbone, David 2014 "Handbook of Research on Strategic Management in Small and Medium Enterprises", A volume in the Advances in Logistics, Operations, and Management Science (ALOMS) Book Series, IGI Global, United States of America.
13. Wheelen, Thomas L. J. David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bamford 2015 "Strategic Management and Business Policy: GLOBALIZATION, INNOVATION, AND SUSTAINABILITY", FOURTEENTH EDITION, GLOBAL EDITION, Pearson Education Limited.

## Journals:

1. Abu-Radi, Samer 2013 "Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals", master in Business Administration, Faculty of Business, Middle East University.
2. Alexander, Patricia A. & Judy, Judith E. 1988 "The Interaction of Domain-Specific and Strategic Knowledge in Academic Performance", Review of Educational Research, Vol. 58, No. 4, pp. 375-404.
3. Alhamoudi, Salwa Abdullah 2010 "Strategic Knowledge Management System In Public Sector in Saudi Arabia: An adaptation of the Balanced Scorecard, thesis Doctor, Business School, Department of Strategy and Business Systems (SBS), University of Portsmouth.
4. Alhamoudi, Salwa Abdullah 2010 "Strategic Knowledge Management System In Public Sector in Saudi Arabia: An adaptation of the Balanced Scorecard", thesis Doctor of Philosophy of the University of Portsmouth, Business School, Department of Strategy and Business Systems (SBS).
5. Asgari, Heshmatollah, and Noorollah Baziar, and Roohollah Maleki 2014 "A study on relationship among organizational culture and organizational agility in Agri-bank at Khuzestan province", International Journal of Management and Humanity Sciences. Vol., 3 (2),1425.
6. Ashurst, C., Freer, A., Ekdahl, J., & Gibbons, C. "Exploring IT-enabled innovation: a new paradigm?", International Journal of Information Management, 32(4), 326-336.
7. Atuahene-Gima, K. 2005 "Resolving the capability—Rigidity paradox in new product innovation", Journal of Marketing, 69(4), 61-83.
8. AUDRAN, ARTHUR 2011 "STRATEGIC AGILITY: A WINNING PHENOTYPE IN TURBULENT ENVIRONMENTS", Master of Science in Management, Economics and Industrial Engineering, School of Systems Engineering.
9. Benner, M. J., & Tushman, M. L. 2003 "Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited", Academy of Management Review, 28(2), 238-256
10. Benner, M. J., & Tushman, M. L. 2015 "Reflections on the 2013 decade-award – "Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited" ten years later. Academy of Management Review, 40(4), 497-514.
11. Bhavnani, Suresh K., Frederick Reif, Bonnie E. John 2001 "Beyond Command Knowledge: Identifying and Teaching Strategic Knowledge for Using Complex Computer Applications", CHI.
12. Bodika, Ndimi 2014 "Disrupting Growth with Organisational Ambidexterity: GE and the Global Growth Organisation", Master Thesis of Business Administration, University of Pretoria.
13. Bou-Llusar, Juan Carlos and Segarra-Cipre's, Mercedes 2006 "Strategic knowledge transfer and its implications for competitive advantage: an integrative conceptual framework",

JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, Emerald Group Publishing Limited, VOL. 10, NO. 4.

14. Boumgarden, P., Nickerson, J., & Zenger, T. R. 2012 "Sailing into the wind: Exploring the relationships among ambidexterity, vacillation, and organizational performance", *Strategic Management Journal*, 33(6), 587–610.
15. Brueller, N.N., A. Carmeli, and I. Drori 2014 "How do Different Types of Mergers and Acquisitions Facilitate Strategic Agility?", *California Management Review*, 56 (3): 39–57.
16. Candy, Linda 1998 "Representations of strategic knowledge in design", *Elsevier Science, Knowledge-Based Systems* 11, 379–390.
17. Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. P. 2009 "Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects", *Organization Science*, 20(4), 781–796.
18. Carayannis, Elias G. 2008 "Knowledge-driven creative destruction, or leveraging knowledge for competitive advantage: Strategic knowledge arbitrage and serendipity as real options drivers triggered by co-opetition, co-evolution and co-specialization", *INDUSTRY&HIGHER EDUCATION* Vol 22, No 6.
19. Castillo, Rigoberto 2011 "Strategic knowledge and strategic competence", *Doctorado Interinstitucional en Educación – DIE, Universidad Distrital Francisco José de Caldas*.
20. Chamanifard, Raheleh, Amin Nikpour, Sheida Chamanifard, Somayyeh Nobarieidishe " 2015 Impact of organizational agility dimensions on employee's organizational commitment in Foreign Exchange Offices of Tejarat Bank, Iran", *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, Vol.4, No.1 Special Issue on New Dimensions in Economics, Accounting and Management.
21. Chinowsky, Paul S. and Carrillo, Patricia M. 2010 'A STRATEGIC ARGUMENT FOR KNOWLEDGE MANAGEMENT'.
22. Coleman, Terry G. 2008 "Managing strategic knowledge in policing: do police leaders have sufficient knowledge about organizational performance to make informed strategic decisions?", *Taylor & Francis Group, Police Practice and Research: An International Journal*, Vol. 9, No. 4, 307–322.
23. Darcy, Simon 2011 "Developing Sustainable Approaches to Accessible Accommodation Information Provision: A Foundation for Strategic Knowledge Management", *Tourism Recreation Research*, VOL. 36(2) 141–157.
24. Dávid, TARÓDY 2016 "ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY AS A NEW RESEARCH PARADIGM IN STRATEGIC MANAGEMENT", *Studies and articles, MANAGEMENT SCIENCE*, XLVII. Vol. 2016. NUMBER 5.
25. Descotes, Raluca Mogos and Walliser, Björn 2013 "Foreign market-related knowledge absorption and the international financial performance of SMEs" *Management international*, HEC Montréal and Université Paris Dauphine, Volume 17, Number 4.

26. Doz, Y. and Kosonen, M. 2010 "Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal", Elsevier Ltd., Long Range Planning, 43(2-3), 370-382.
27. Doz, Yves and Kosonen, Mikko 2008 "The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience", University of California Press, California Management Review, Vol. 50, No. 3.
28. Fensterseifer, Jaime Evaldo & Rastoin, Jean-Louis, 2013 "Cluster resources and competitive advantage : A typology of potentially strategic wine cluster resources" Emerald Group Publishing Limited, International Journal of Wine Business Research, Vol. 25 , No. 4.
29. Ferrary, M. 2011 "Specialized organizations and ambidextrous clusters in the open innovation paradigm. European Management Journal, 29(3), 181-192. He, Z. L., & Wong, P. K. 2004 "Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. Organization Science, 15(4), 481-494. Jansen, J. J. P., Simsek, Z., & Cao, Q. 2012 "Ambidexterity and performance in multiunit contexts: Cross-level moderating effects of structural and resource attributes. Strategic Management Journal, 33(11), 1286-1303.
30. Frederick, Ryan 2015 "Making Innovation Work: Ambidextrous Organizations in the Seniors Housing and Care Industry", Seniors Housing & Care Journal, Volume 23 Number 1.
31. Gedajlovic, Eric, Qing Cao, Hongping Zhang 2012 "Corporate shareholdings and organizational ambidexterity in high-tech SMEs: Evidence from a transitional economy", Journal of Business Venturing, Elsevier, 27.
32. GRUBER, THOMAS R. 1988 "Acquiring strategic knowledge from experts, Academic Press Limited, Int. J. Man-Machine Studies, 29, 579-597.
33. Hafkesbrink, J., & Evers, J. 2010 Innovation 3.0: Embedding into community knowledge—the relevance of trust as enabling factor for collaborative organizational learning1. Competence Management for Open Innovation: Tools and It Support to Unlock the Innovation Potential Beyond Company Boundaries, 30, 205.
34. Hafkesbrink, J., & Schroll, M. 2011 "Innovation 3.0: embedding into community knowledge—collaborative organizational learning beyond open innovation? Journal of Innovation Economics, (1), 55-92.
35. Hafkesbrink, Joachim & Schroll, Markus 2014 "Ambidextrous Organizational and Individual Competencies in Open Innovation: The Dawn of a new Research Agenda", Journal of Innovation Management, JIM 2, 1.
36. Hafkesbrink, Joachim & Schroll, Markus 2014 "Ambidextrous Organizational and Individual Competencies in Open Innovation: The Dawn of a new Research Agenda", Journal of Innovation Management, JIM 2, 1.

37. Hinterhuber, Andreas 2013 "Can competitive advantage be predicted?: Towards a predictive definition of competitive advantage in the resource-based view of the firm", Emerald Group Publishing Limited, Management Decision, Vol. 51, No. 4.
38. Idris, Wael Mohamad Subhi, and AL-Rubaie, Methaq Taher Kadhim 2013 "Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility", Journal of Management and Strategy, Vol. 4, No. 2.
39. Ishino, Y., K. Hori, S. Nakasuka 2000 "Concept development of consumer goods utilizing strategic knowledge", Elsevier Science, Knowledge-Based Systems 13, 417-427.
40. José Miguel, Román Gutiérrez & Iñaki, Peña-Legazkue "FIRM RENEWAL THROUGH CORPORATE VENTURING AND STRATEGIC AGILITY: SHIFTING FROM SPIN-OUT TO SPIN-IN VENTURES", International Journal of Entrepreneurship, Volume 21, Number 1.
41. Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y. 2013 "Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis", Academy of Management Perspectives, 27(4), 299-312.
42. Junni, Paulina, Riikka M. Sarala, Shlomo Y. Tarba, and Yaakov Weber 2015 "The Role of Strategic Agility in Acquisitions", British Journal of Management, 26(4).
43. Kahreh, Mohammad Safari 2011 "Economics of Strategic Knowledge Management: A New Model for Assessment", International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol. 2, No. 3.
44. Kauppila, O. P. 2015 "Alliance management capability and firm performance: Using resource-based theory to look inside the process black box. Long Range Planning, 48(3), 151-167.
45. Kauppila, O.-P. 2010 "Creating ambidexterity by integrating and balancing structurally separate inter organizational partnerships" Strategic Organization, 8(4), 283-312.
46. Kim, C., Song, J., & Nerkar, A. 2012 "Learning and innovation: Exploitation and exploration trade-offs" Journal of Business Research, 65(8), 1189-1194.
47. Kristal, M. M., Huang, X. W., & Roth, A. V. 2010 "The effect of an ambidextrous supply chain strategy on combinative competitive capabilities and business performance". Journal of Operations Management, 28(5), 415-429.
48. Kruchten, P. 2013 "Contextualizing agile software development", Journal of Software: Evolution and Process, 25(4), 351-361.
49. Lavie, D., Kang, J., & Rosenkopf, L. 2011 "Balance within and across domains: The performance implications of exploration and exploitation in alliances" Organization Science, 22(6), 1517-1538.
50. Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. 2010 Exploration and exploitation within and across organizations. Academy of Management Annals, 4(1), 109-155.

51. Lawson, B., & Potter, A. 2012 "Determinants of Knowledge Transfer in Inter-Firm New Product Development", *International Journal of Operations & Production Management*, 32(10), 1228–1247.
52. Lee, One-Ki (Daniel) Vallabh Sambamurthy, Kai H. Lim, Kwok Kee Wei 2015 "How Does IT Ambidexterity Impact Organizational Agility?", *Information Systems Research*, Vol. 26, No. 2, ,398–417.
53. Lengnick–Hall, Cynthia A. & Griffith, Robert J. 2011"Evidence–based versus tinkerable knowledge as strategic assets: A new perspective on the interplay between innovation and application", *Journal of Engineering and Technology Management*, 28, 147–167.
54. Lewis, M., Andriopoulos, C., & Smith, W. 2014 "Paradoxical leadership to enable strategic agility", *California Management Review*, 56(3), 58–77.
55. Lewis, Marianne W., Constantine Andriopoulos, Wendy K. Smith 2014 "Paradoxical Leadership to Enable Strategic Agility", UNIVERSITY OF CALIFORNIA, BERKELEY, CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW VOL. 56, NO. 3.
56. LI, CI-RONG 2014 "Top management team diversity in fostering organizational ambidexterity: Examining TMT integration mechanisms", e Content Management Pty Ltd., *Innovation: Management, policy & practice*, Volume 16, Issue 3.
57. Long, Carl 2000 "Measuring your strategic agility: A CHECKLIST", ProQuest Central, *Consulting to Management*, VOLUME 11, NO.3.
58. López–Nicolás, Carolina, Merono–Cerdán, Ángel L. 2011 "Strategic knowledge management, innovation and performance", *International Journal of Information Management*, Elsevier Ltd., 31.
59. Maarit 2009 "Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting", Master's thesis, Organization and Management, HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS, Department of Marketing and Management.
60. Mahdi, Omar R., Mahmoud Khalid Almsafir and Liu Yao 2011 "The role of knowledge and knowledge management in sustaining competitive advantage within organizations: A review", *African Journal of Business Management* Vol. 5(23), 9912–9931.
61. Mardi, Mardi & Mts Arief & A. Furinto & R. Kumaradjaja 2016 *Sustaining Organizational Performance Through Organizational Ambidexterity by Adapting Social Technology*", J Knowl Econ, Springer Science + Business Media New York.
62. Martini, A., Laugen, B. T., Gastaldi, L., & Corso, M. 2013 "Continuous innovation: towards a paradoxical, ambidextrous combination of exploration and exploitation. *International Journal of Technology Management*, 61(1), 1–22.
63. MAVENGERE, NICHOLAS BLESSING 2013 "Information Systems Role in Strategic Agility: A supply chain context", ACADEMIC DISSERTATION, School of Information Sciences of the University of Tampere, Finland.

64. Mavengere, Nicholas Blessing 2013 "Information technology role in supply chain's strategic agility", International Journal of Agile Systems and Management, Inderscience Enterprises Ltd, Vol. 6, No. 1.
65. Mavengere, Nicholas Blessing 2013 "Information technology role in supply chain's strategic agility", International Journal of Agile Systems and Management, Vol. 6, No. 1.
66. Mavengere, Nicholas Blessing 2014 "Role of Information Systems for Strategic Agility in Supply Chain Setting: Telecommunication Industry Study" Academic Publishing International Ltd, The Electronic Journal Information Systems Evaluation, Volume 17, Issue 1, (100-112).
67. MIHALACHE, OLI R., JUSTIN J. P. JANSEN, FRANS A. J. VAN DEN BOSCH, and HENK W. VOLBERDA, 2014 "TOP MANAGEMENT TEAM SHARED LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY: A MODERATED MEDIATION FRAMEWORK", Strategic Entrepreneurship Journal, Wiley Online Library, Strategic Management Society 8.
68. MIRANDA, Roberto Campos da Rocha; COSTA, S. M. S. 2005 "Strategic Knowledge Management: a conceptual framework", International Conference on Knowledge Management (ICKM 2005), North Carolina-EUA. Proceedings, New Jersey, World Scientific, V. 1, p. 417-427.
69. MURUNGI, ANGELA MUTHONI 2015 "INFLUENCE OF STRATEGIC AGILITY ON COMPETITIVE CAPABILITY OF PRIVATE UNIVERSITIES IN KENYA", MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION (MBA), SCHOOL OF BUSINESS, UNIVERSITY OF NAIROBI,.
70. Muthusamy, Senthil 2008 "Minding the cognition: toward a strategic knowledge management for competitive advantage", Published online in Wiley Inter Science, Strategic Change, Strat. Change 17.
71. Neto, Rivadávia Correa Drummond de Alvarenga, Renato Rocha Souza, Jorge Tadeu de Ramos Neves, Ricardo Rodrigues Barbosa 2008 "Strategic knowledge management: In search of a knowledge-based organizational model", COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO, VOL. 14, N. 2, 247-256.
72. NICOLESCU, Ovidiu 2007 "KNOWLEDGE CYCLE AND STRATEGIC KNOWLEDGE WITHIN COMPANY", Academy of Economic Studies Bucharest.
73. Nielsen, Bo Bernhard 2000 "Strategic Knowledge Management: A Research Agenda", Copenhagen Business School, Department of International Economics and Management.
74. Nielsen, Bo Bernhard 2000 "Strategic Knowledge Management: A Research Agenda", WP2-2000.
75. PAPPAS, JAMES M. 2001 "STRATEGIC KNOWLEDGE, SOCIAL STRUCTURE, AND MIDDLE MANAGEMENT ACTIVITIES: A STUDY OF STRATEGIC RENEWAL", DOCTOR OF PHILOSOPHY, Isenberg School of Management, University of Massachusetts Amherst.

76. Patalas–Maliszewskam, Justyna & Hochmeister, Martin 2011 "Modeling Strategic–Knowledge–Resource Management Based on Individual Competencies in SMEs", CONTEMPORARY ECONOMICS, Vol. 5 Issue 2, 72–79.
77. PESONEN, JULIUS 2010 "STRATEGIC AGILITY IN PRODUCTION NETWORKS", Master of Science Thesis in Automation Engineering, TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY.
78. PREDA, Gheorghe 2014 "ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY AND COMPETITIVE ADVANTAGE: TOWARD A RESEARCH MODEL", Management & Marketing, volume XII, issue 1.
79. Rademaker, David 2013 "Innovative Potentials in Established Organizations– A Multiple Case Study about Influencing Factors on Innovation and Organizational Ambidexterity", Master Thesis, Master of Science in Strategy, Organization & Leadership, Department of Business Administration, Aarhus University Business and Social Sciences.
80. Ramachandran, Indu & Lengnick–Hall, Cynthia A. 2012 "Toward A Dynamic View of Organizational Ambidexterity: Promoting a Sense of Balance and Contingency", Working Paper SERIES, THE UNIVERSITY OF TEXAS AT SAN ANTONIO, COLLEGE OF BUSINESS.
81. Riedl, Bettina C. Andre Hainzmaier, Arnold Picot 2013 "Social Network Structure's Influence on Organizational Ambidexterity", 46th Hawaii International Conference on System Sciences, IEEE.
82. Röder, Nina, Michael Schermann & Helmut Krcmar, 2014 "IT Enabled Agility in Organizational Ambidexterity", Twentieth Americas Conference on Information Systems, Savannah.
83. Sajdak, Maja 2015 "Compilation of operational and strategic agility for ensuring the highest efficiency of company operations", The International Society for Manufacturing, Service and Management Engineering, Economics and Management, Volume 7, Issue 2, 20–25
84. SALEHI, Farshin & YAGHTIN, Ali 2014 "ENTERPRISE FACTORS AS AMBIDEXTERITY ANTECEDENTS: CONTINGENCY MODEL FOR AMBIDEXTROUS ORGANIZATIONS", Journal Of Global Strategic Management, V. 8, N. 2.
85. Santala, Maarit 2009 "Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting", Master's thesis, Organization and Management, HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS, Department of Marketing and Management.
86. Schindler, Anna 2015 "Ambidextrous Leadership: The role of flexibly switching between opening and closing leadership behaviors for team innovative outcome in the case of management consultancies", Master Thesis of Science in Business Administration, University of Twente.

87. Scott, Nehemiah D. 2015 "Antecedents and Outcomes of Ambidexterity in the Supply Chain: Theoretical Development and Empirical Validation", Doctor of Philosophy in Manufacturing and Technology Management, The University of Toledo, ProQuest.
88. Sherehiy, Bohdana, Waldemar Karwowski, John K. Layer 2007 "A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes", International Journal of Industrial Ergonomics, Elsevier, 37.
89. Sherehiy, Bohdana, Waldemar Karwowski, John K. Layer, 2007 "A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes", Elsevier B.V., International Journal of Industrial Ergonomics 37, 445–460.
90. Stettner, Uriel & Lavie, Dovev 2014 "Ambidexterity under scrutiny: Exploration and exploitation via internal organization, alliances, and acquisitions", Strategic Management Journal, Volume 35, Issue 13, 1903–1929.
91. Tikkanen, Joonas 2014 "DYNAMIC CAPABILITY INFLUENCE ON STRATEGIC AGILITY: A CASE STUDY IN ENERGY CONSERVATION INDUSTRY", Master`s Thesis, Department of Management and International Business, OULU BUSINESS SCHOOL, UNIVERSITY OF OULU.
92. Van Looy, B., Martens, T., & Debackere, K. 2005 "Organizing for continuous innovation: On the sustainability of ambidextrous organizations. Creativity & Innovation Management, 14(3), 208–221.
93. Voss, G. B., & Voss, Z. G. 2013 "Strategic ambidexterity in small and medium-sized enterprises: Implementing exploration and exploitation in product and market domains", Organization Science, 24(5), 1459–1477.
94. Wulf, Torsten 2012 "Organizational Ambidexterity: Implications for the Strategy–Performance Linkage", Springer Gabler, Springer Fachmedien Wiesbaden.
95. Yang, C. and Liu, H. 2012 "Boosting firm performance via enterprise agility and network structure", Management Decision, Vol. 50 No. 6, pp. 1022–44.
96. Zabiegalski, Eric 2015 "Learning Ambidexterity in Organization", Doctor thesis, Faculty of The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University.
97. Zack, Michael H. 1999 "Developing a Knowledge Strategy", CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW VOL. 41, NO. 3.
98. Zack, Michael H. 2005 "The strategic advantage of knowledge and learning", International Journal of Learning and Intellectual Capital, Vol. 2, No. 1.
99. ZAIDI, MOHAMAD FAIZAL AHMAD & OTHMAN, SITI NOREZAM, 2014 "Organizational Ambidexterity and NPD Performance: A Conceptual Framework", International Review of Management and Business Research, Vol. 3, Issue.3.