

**الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين الطاقة الامتصاصية
والبراعة التنظيمية**

**بحث استطلاعي تحليتي لآراء عينة من مديري شركات الاتصالات المتنقلة في
العراق**

**The Moderate Role for strategic agility in promoting the
relationship between Absorptive Capacity and Organizational
Ambidexterity**

أ.د. أكرم محسن الياسري

كلية الإدارة والإقتصاد/جامعة كربلاء

أ.م.د. حسين حريجة الحساوي

كلية الإدارة والإقتصاد/جامعة كربلاء

م. أحمد عبدالله الشمري

كلية الإدارة والإقتصاد/جامعة كربلاء

الملخص

هدف البحث إلى تحليل الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين الطاقة الامتصاصية للمعرفة وتحقيق البراعة التنظيمية بالتطبيق في عينة من فروع شركات الاتصالات المتنقلة في العراق، ومن أجل تحقيق ذلك، تم اعتماد ابعاد الطاقة الامتصاصية للمعرفة المتمثلة بـ(الاكتساب، الاستيعاب، التحويل، التطبيق) وذلك استناداً إلى (Jansen,2005) وتم اعتماد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية المتمثلة بـ(الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي وانسيابية الموارد) وذلك استناداً إلى (Doz&Kosonen,2008) في حين تم اعتماد ابعاد البراعة التنظيمية المتمثلة بـ(الابداع الاستكشافي والابداع الاستثماري) وذلك استناداً إلى (Jansen,2005). وقد تم اختيار 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 رئيسية في جمع البيانات المتعلقة بالتأثير الميداني للبحث الحالي إذ شمل (169) مديراً من مديري الشركات المذكورة آنفاً ورؤساء أقسامها وشعبها، فضلاً عن المديرين المفوضين للشركات المحلية التي حصلت على وكالات حصرية منها. وقد استخدم معامل الارتباط (Pearson) لقياس علاقة الارتباط بين المتغيرات والتحليل العاملي التوكيدي، كما تم استخدام (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 الطاقة الامتصاصية للمعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية ويؤثر فيها تأثيراً فاعلاً ومعنوياً عن طريق المقدرات المتفوقة للرشاقة الاستراتيجية للمنظمات التي ساعدتها في استدامة تنافسيتها وتفوقها على منافسيها نتيجة لوجود تأثير قوي ذي دلالة معنوية للمتغير المستقل (الطاقة الامتصاصية للمعرفة) في البراعة التنظيمية للمنظمات.

Abstract :

The objective of the research was to analyze the strategic agility in enhancing the relationship between Absorptive Capacity and Organizational Ambidexterity in application in a sample of mobile operators in Iraq. In order to achieve this, the Absorptive Capacity for knowledge dimensions (Acquisition, Acquisition, Conversion, and Application) based on (Jansen,2005). The strategic agility dimensions (strategic sensitivity, collective commitment, and resource flow) based on (Doz & Kosonen,2008) were adopted, While the Organizational Ambidexterity (exploratory creativity and exploitative creativity) 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 Absorptive Capacity 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 (Absorptive Capacity) in 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 فإنها 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 الكفوة 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 وبالتالي 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 وتكسيبها ميزة المتحرك الأول في السوق وهي ممارسة عمليات الطاقة الامتصاصية التي تتضمن اكتساب واستيعاب المعرفة الخارجية الجديدة وتحويلها وتطبيقها مع دمجها بالمعرفة السابقة المتمثلة بخبرتها ومهارتها المكتسبة على مر الزمن فإنها ستكون قادرة على 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 التغيرات السائدة في بيئة الاعمال الحالية التي تتمثل بالحساسية الاستراتيجية والالتزام الجماعي وانسيابية الموارد للمنظمة وبمجموعها ستمتع تلك المنظمة بالرشاقة الاستراتيجية الضرورية لاستدامة تفوقها التنافسي فضلاً عن تعزيز أدائها البارع كونها ستصنف كمنظمة بارعة في مجال اعمالها. وقد تم اختيار شركات الاتصالات المتقلة (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 تم هيكلته وفق المباحث الآتية:

- المبحث الأول : منهجية البحث.
- المبحث الثاني : الجانب النظري لمتغيرات البحث الثلاثة (الطاقة الامتصاصية، الرشاقة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية).
- المبحث الثالث : الجانب الميداني للبحث ويشمل تحليل علاقات الارتباط واختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات البحث الثلاثة.
- المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول

منهجية البحث

يتناول المبحث الاول الخطوات الرئيسية 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 المشكلة 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 الأنتماء الوطني للبلد كونها شركات عراقية تلقى مقبولة من المجتمع العراقي، يمكن الاستفادة من مستوى المقبولية ذاك (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 تدرك الشركات عينة البحث اهمية الرشاقة الاستراتيجية لتعزيز العلاقة بين الطاقة الامتصاصية والبراعة التنظيمية ضمن قطاع الاتصالات المتنقلة في العراق؟)

ويتفرع عن ذلك الأسئلة الآتية:

1. هل تمارس الشركات عينة البحث عمليات الطاقة الامتصاصية لمختلف انواع المعرفة بما تميزهم عن منافسيهم في بيئة اعمالهم؟
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 الاستثمار الكفوء للفرص التي اغفل عنها المنافسين يكسبها مزايا تعزز مكانتها السوقية بمجال عملها؟
5. هل تسهم مقدرات الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين الطاقة الامتصاصية للمعرفة والبراعة التنظيمية؟
6. هل توجد علاقة ارتباط بين الطاقة الامتصاصية للمعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية عن طريق الرشاقة الاستراتيجية؟
7. هل توجد علاقة تأثير للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين الطاقة الامتصاصية والبراعة التنظيمية؟

ثانياً: أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من أهمية الدور الوسيط الذي تؤديه الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين الطاقة الامتصاصية للمعرفة وتحقيق البراعة على المستوى التنظيمي للشركات عينة البحث الذي اصبح متطلب اساسي يحتم تلبيةه 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 يسלט الضوء على أهمية دور قطاع الاتصالات العراقي 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 اهمية البحث بالنقاط الآتية :

1. تسليط الضوء على اهمية تطبيق مؤشرات الطاقة الامتصاصية للمعرفة في تعزيز المخزون المعرفي للشركات عينة البحث.
2. تسليط الضوء على اهمية بناء والمحافظة على المقدرات الرشيقة في تعزيز البراعة التنظيمية للشركات عينة البحث.
3. ابراز اهمية اكتساب المعرفة الجديدة ذات المنهج الاستراتيجي وتطبيقها عملياً في تحقيق الاستجابة المستدامة للظروف البيئية المتغيرة التي تواجهها الشركات عينة البحث.
4. يستمد البحث أهميته عن طريق النتائج التي يتم التوصل إليها التي تحدد طبيعة تأثير الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية من لدن الشركات عينة البحث في العلاقة بين الطاقة الامتصاصية والبراعة التنظيمية، وامكانية الإفادة من هذه النتائج وتعميمها على باقي الشركات التي تعمل ضمن قطاع الاتصالات المتنقلة ذات الطابع التقني في تقديم خدمات مبتكرة تركز على اكتساب وتطبيق المعرفة الجديدة والتطور التكنولوجي لاستغلال الفرص غير المستغلة لدعم توجهها الاستراتيجي في مختلف المجالات.

ثالثاً: أهداف البحث

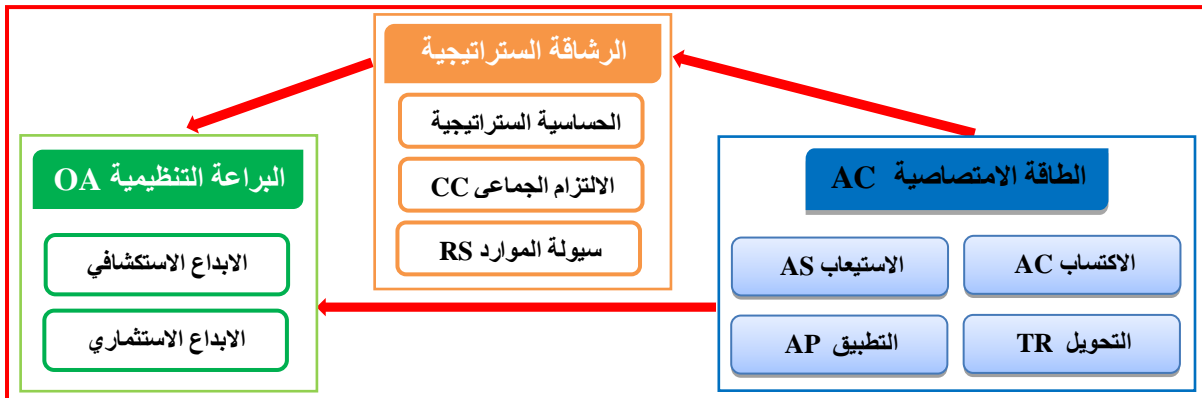
- يهدف البحث إلى تحديد الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في العلاقة بين الطاقة الامتصاصية للمعرفة وتحقيق البراعة التنظيمية عن طريق الأهداف الفرعية الآتية :
1. تقديم إطار معرفي يتعلق بمتغيرات البحث الرئيسية وأبعادها الفرعية.
 2. تحديد امكانية بناء مقدرات متفوقة تحقق الرشاقة الاستراتيجية ومدى تأثيرها الوسيط في العلاقة بين الطاقة الامتصاصية للمعرفة وتحقيق البراعة التنظيمية للشركات عينة البحث
 3. تحليل علاقات الارتباط ونوعه ودرجة قوته بين كلاً من الطاقة الامتصاصية للمعرفة والرشاقة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية في الشركات عينة البحث.
 4. اختبار اتجاهات التأثير للطاقة الامتصاصية للمعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية عن طريق الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية مع تقديم الاقتراحات والتوصيات المطلوبة في هذا المجال.

رابعاً: إنموذج البحث الفرضي:

استناداً لمشكلة البحث وأهدافه، تم هيكلة نموذج فرضي يصور العلاقات بين متغيراته والذي يوضح الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية وتأثيره في العلاقة بين الطاقة الامتصاصية للمعرفة للشركات عينة البحث وتحقيق البراعة التنظيمية لها والذي تم بنائه عن طريق جمع الأدبيات الرصينة ذات العلاقة باختصاص البحث (الإدارة الاستراتيجية)، إذ يتضمن هذا النموذج المتغيرات الرئيسة الآتية وابعادها الفرعية كالاتي :

1. المتغير المُستقل: يتمثل بالطاقة الامتصاصية للمعرفة وابعادها المتمثلة بـ(الاكتساب، الاستيعاب، التحويل، التطبيق)
2. المتغير الوسيط: يتمثل بالرشاقة الاستراتيجية وابعادها المتمثلة بـ(الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، سيولة الموارد)
3. المتغير المُعتمد: يتمثل بالبراعة التنظيمية وابعادها المتمثلة بـ(الابداع الاستكشافي، الابداع الاستثماري) وكما موضح بالشكل(1):

شكل (1) / إنموذج البحث الفرضي



المصدر: من اعداد الباحثين

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

1. الفرضية الرئيسة الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الطاقة الامتصاصية للمعرفة وابعادها مع الرشاقة الاستراتيجية, وينبثق عن هذه الفرضية ثلاثة فرضيات فرعية هي كالاتي:-

أ. الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاكتساب والرشاقة الاستراتيجية بأبعادها.

ب. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستيعاب والرشاقة الاستراتيجية بأبعادها.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحويل والرشاقة الاستراتيجية بأبعادها.

د. الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التطبيق والرشاقة الاستراتيجية بأبعادها.

2. الفرضية الرئيسة الثانية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الطاقة الامتصاصية للمعرفة وابعادها مع البراعة التنظيمية, وينبثق عن هذه الفرضية ثلاثة فرضيات فرعية :
أ. الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاكتساب والبراعة التنظيمية بأبعادها.

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

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

3. الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التطبيق والبراعة التنظيمية بأبعادها.

4. الفرضية الرئيسة الثالثة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرشاقة الاستراتيجية وابعادها مع البراعة التنظيمية, وينبثق عن هذه الفرضية ثلاثة 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.
5. الفرضية الرئيسة الرابعة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية الطاقة الامتصاصية للمعرفة بأبعادها في الرشاقة الاستراتيجية, وينبثق عن هذه الفرضية ثلاثة فرضيات فرعية :
- أ. الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاكتساب في الرشاقة الاستراتيجية.
- ب. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستيعاب في الرشاقة الاستراتيجية.
- ج. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتحويل في الرشاقة الاستراتيجية.
- د. الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتطبيق في الرشاقة الاستراتيجية.
6. الفرضية الرئيسة الخامسة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية الطاقة الامتصاصية للمعرفة بأبعادها في البراعة التنظيمية, وينبثق عن هذه الفرضية ثلاثة فرضيات فرعية :
- أ. الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاكتساب في البراعة التنظيمية.
- ب. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستيعاب في البراعة التنظيمية.
- ج. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتحويل في البراعة التنظيمية.
- د. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتطبيق في البراعة التنظيمية.

7. الفرضية الرئيسية السادسة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها في البراعة التنظيمية, وينبثق عن هذه الفرضية ثلاثة 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.
8. الفرضية الرئيسية السابعة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية الطاقة الامتصاصية للمعرفة في البراعة التنظيمية عن طريق الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية.

سادسا حدود البحث

وتشمل الفقرات الآتية:-

1. الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للبحث بشركات الاتصالات المتنقلة في العراق متمثلة ب(اسيا سيل، زين العراق، كورك، امنية، عراق سيل) في محافظات الفرات الاوسط (كربلاء المقدسة، النجف الاشرف، بابل، الديوانية) فضلاً عن العاصمة الحبيبة بغداد لغرض إجراء الجانب الميداني، وقد تم اختيارها كونها المزود الاساسي لخدمات الاتصالات المتنقلة ذو جودة مقبولة في العراق وتلقى سمعه طيبة في مجال عملها.
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 التي اختيرت بشكل (طبقي لإختلاف المستويات الادارية) 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 اعتماد الأدوات الآتية :

1. أدوات الإطار النظري: وتمثلت بالدوريات والبحوث والمجلات والاطاريح.
2. أدوات الإطار الميداني: وتمثلت باستمارة 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 إليها في مستخلص البحث، كما تم اعتماد مقياس لكرت الخماسي.

ثامناً: أدوات التحليل الإحصائي

تعد أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية 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 اعتماد مجموعة من الأدوات الإحصائية منها ما يتعلق بالصدق البنائي والتوكيدي لمقياس البحث ووصف وتشخيص متغيراتها ، وأخرى أدوات تحليئية وعلى النحو الآتي:

أ. أدوات الصدق والثبات ، وتمثل بالاتي :

1. التحليل العملي 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 ، وتمثل 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. الاهمية النسبية : لتحديد شدة الاجابات ومستوى اهميتها النسبية ميدانياً.

ج. الأدوات الإحصائية التحليلية ، 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. الأنحدار المتعدد المتدرج (Hierarchical Multiple Regression) : يستخدم في قياس تأثير المتغيرات المستقلة في التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد بعد ادخالها تدريجياً واحداً تلو الآخر.
4. تحليل المسار (Path Analysis) : يستخدم لتحديد مستوى علاقات التأثير غير المباشر بين متغيرات الدراسة.
5. تحليل الوسيط (Moderated Analysis): يستخدم لقياس تأثير متغير في تعزيز العلاقة بين متغيرين آخرين . وقد أُعْمِدَ في تنفيذ الأدوات اعلاه على بعض البرامج الحاسوبية هي: (SPSS V. 25)،(Amos V. 23)،(Microsoft Excel)،(2010).

المبحث الثاني

الجانب النظري للمبحث

يتناول هذا المبحث الجانب المفاهيمي لمتغيرات البحث المتمثلة بـ(الطاقة الامتصاصية للمعرفة، الرشاقة الاستراتيجية، البراعة التنظيمية) من حيث المفهوم والاهمية وفقاً لآراء مجموعة من الباحثين، وانتهاءً تحديد الابعاد الفرعية التي يتم عن طريقها قياس المتغيرات الرئيسية وفقاً لتحليل علاقات الارتباط واختبار اتجاهات التأثير بينها كما سيأتي في المبحث الثالث لاحقاً وكالاتي:

أولاً: الطاقة الامتصاصية للمعرفة Absorptive Capacity for knowledge

1. المفهوم والاهمية Concept and importance

لقد تم إدخال مصطلح الطاقة الامتصاصية في البداية في عام 1989 ومنذ ذلك الحين، أصبحت طبيعة الأعمال التجارية دولية بشكل متزايد، وأصبحت التقنيات المستخدمة أكثر تعقيداً، والابتكار أصبح هو مفتاح القيادة من لدن (Cohen&Levinthal)، الذي عرفها بقدرة المنظمة على إدراك قيمة المعلومات الخارجية الجديدة، واستيعابها، وتطبيقها على الأهداف التجارية (Cohen&Levinthal,1990:128) والذي اقترح أنها تتكون من ثلاثة عناصر متدرجة من مفاهيم المعرفة داخل المنظمة هي: الاعتراف بالقيمة المتضمنة في المعرفة المتولدة خارجياً، استيعابها لقاعدة المعرفة الحالية للمنظمة، وتطبيق قاعدة معرفية مجمعة للأغراض التجارية. وفي وقت لاحق، تم اقتراح العديد من التعديلات على النموذج، إذ كان النموذج الأكثر أهمية هو نموذج (Zahra&George) عام 2002 اللذين اقترحا إطاراً يشمل أربعة مراحل هي اكتساب، استيعاب، تحويل، وتطبيق المعلومات الخارجية فهما يجمعان الأبعاد في زوجين: الاكتساب والاستيعاب وهما القدرة على استخدام المعرفة المستمدة من الخارج، والتحويل والاستثمار كإدراك لهذه الإمكانيات. وتتشابه طبيعة هذا التمايز مع تلك التي اقترحها March عام 1991 في أنموذج التعلم التنظيمي فالطاقة الامتصاصية المحتملة للمنظمة هي استكشافية بطبيعتها، في حين تتعلق الطاقة الامتصاصية المتحققة بالاستثمار المعرفة

(Stulova&Rungi,2017:2) وإشار (Lewandowska,2015:48) إلى ان تعريف

الطاقة الامتصاصية يقع في ثلاثة أنشطة مترابطة تعمل على زيادة القدرة الابتكارية وهي:

❖ القيام بدور "وحدة استخبارات المعرفة" عن طريق تحديد (المنبع) ورصد التكنولوجيا والمعرفة ذات الصلة.

❖ تعمل بمثل "وكالة للمعرفة" تعبر عن حاجة المنظمة إلى تحدي المشكلات التي تواجهها وتطبيق التقنيات، ومن ثم تنفيذ قدرات الاستيعاب والتحويل.

❖ العمل بمثل "مستودع للمعرفة" المصمم لنشر المعلومات ما يعزز الطاقة الامتصاصية للفرد.

كما عرفت بأنها مهارات المنظمة في الحصول على التكنولوجيا الجديدة واستيعابها وتحويلها واستثمارها في مستويات الإدارة؛ وقدرة الموارد البشرية على تنفيذ التكنولوجيا في مرحلة الإنتاج التي تحدد الاتصال أو مصادر المعرفة الجديدة والتدريب على العمل والتحفيز والموقف كعوامل مهمة تؤثر في قدرة استيعاب القوى العاملة في مرحلة التنفيذ (Lagunes et al.,2016:329) ووصفت بأنها مجموعة من الروتين التنظيمي والعمليات الاستراتيجية التي تحصل عن طريقها المنظمة على المعرفة، واستيعابها، وتحويلها، وتطبيقها لكسب واستدامة الميزة التنافسية (Rakthin et al.,2016:1) وعرفت بأنها القدرة على تحديد واستيعاب واستخدام المعرفة الداخلية والخارجية للمنظمة التي تشمل مكونات الاعتماد على المسار، المسح البيئي، أنشطة البحث والتطوير، الهيكل المرن والابتكار (Majidi&Hajipour,2016:948) كما عرفت بانها قدرة المنظمة على الاستفادة من المعرفة الخارجية عن طريق ثلاثة عمليات متسلسلة هي:

(Ruotsalainen,2016:13)

- ❖ التعرف على المعرفة الجديدة ذات قيمة محتملة وفهمها خارج المنظمة عن طريق التعلم الاستكشافي.
- ❖ الجمع بين المعرفة الموجودة مع المعرفة المكتسبة عن طريق التعلم التحويلي.
- ❖ استخدام استيعاب المعرفة لخلق المعرفة الجديدة والمخرجات التجارية عن طريق التعلم الاستثماري.

ما تقدم يتبين ان تعريفات الطاقة الامتصاصية للباحثين والكتاب تنقسم باتجاهين يركز الاتجاه الأول في قدرة المنظمة على اكتساب واستيعاب المعرفة والأفكار الخارجية وتحويل وتطبيق المعرفة الداخلية في تحقيق غاياتها التجارية، اما الاتجاه الآخر يركز على قدرة المنظمة على التعلم من بيئتها الخارجية عن طريق التعلم الاستكشافي للفرص واستغلالها بالاعتماد على قدراتها الداخلية التي تمثل التعلم الاستثماري. وبذلك يمكن ان نعرف الطاقة الامتصاصية بأنها قدرات المنظمة الديناميكية التي تعتمد عليها في اكتساب واستيعاب المعرفة الجديدة من البيئة الخارجية عن طريق التعلم الاستكشافي لتعزيز وتطوير قاعدة

المعرفة في المنظمة ضمن بيئتها الداخلية لتحويل وتطبيق المعرفة ضمن المستويات المختلفة لها عن طريق التعلم الاستثماري لتحقيق أهدافها واستدامة بقائها في بيئة أعمالها. اما من حيث الأهمية لقد اكتسب بناء الطاقة الامتصاصية أهمية علمية ملحوظة، ويرجع ذلك إلى حد كبير إلى الأهمية المتزايدة لموارد المعرفة الخارجية من أجل تعزيز أداء الأعمال اذ ينظر إلى الطاقة الامتصاصية كقدرة ديناميكية تؤثر في قدرة المنظمة على إنشاء ونشر المعرفة اللازمة لبناء أو تعديل أو تجديد القدرات التنظيمية بما يتماشى مع ظروف السوق المتغيرة (Descotes&Walliser,2013:4) كما توفر الطاقة الامتصاصية الذكية الفهم والكفاءة لاستخدام أدوات إدارة المعلومات داخل المنظمات، مع تقديم الميزات الآتية: (González&Muiña,2014:942)

- عملية تحويل المعلومات القيمة إلى معرفة، ما يجعلها أكثر مرونة وتكيفاً مع البيئة التنافسية.
- عملية أكثر كفاءة لاستيعاب المعرفة، وزيادة الكمية والنوعية.
- عملية وضع المعرفة في الاعتبار واتخاذ قرارات أكثر كفاءة فيما يتعلق باستراتيجيات المنظمة.

كما تؤدي دوراً حاسماً في دعم القدرة على التعلم التي تنشأ من مخزون عالٍ من المعرفة الموجودة في مجال عمل معين، فالتوجه الريادي سينتشر ومع ذلك، فإن زيادة محاولات التنبؤ بحاجات الزبائن واتجاهات المنافسين سيولد قدراً متزايداً من المعرفة في الوقت الذي يصبح فيه صنّاع القرار مثقلون بمزيد من المعلومات التي قد تؤثر سلباً في قراراتهم للتسويق، وبدورها تعمل الطاقة الامتصاصية كآلية تصفية للحصول على المعرفة ذات الصلة والمطلوبة فقط واستيعابها، ثم تحويل حزمة المعرفة هذه إلى نتائج قيّمة، التي قد تؤدي بدورها إلى زيادة مقدرات الابتكار التكنولوجي وتؤثر في مستويات الابتكار داخل المنظمات (Noor&Aljanabi,2016:706) كما تمنح للمنظمة اهتماماً خاصاً لأنها تعكس القدرات الديناميكية التي تمكن منظمة الاعمال من نشر وتنسيق الموارد المختلفة وإعادة تكوين قاعدة مواردها وقدراتها الحالية ومن أجل تطوير فرص العمل، كما تحتاج المنظمة إليها لتقييم المعرفة الخارجية ودمجها مع نتائجها العلمية اذ انها تؤدي دوراً حاسماً في تعزيز

نموها ومساعدتها على مواجهة تحديات نموها عن طريق اكتساب واستغلال المعرفة والموارد وهذا سيساعد المنظمات على الوصول المستمر إلى المعرفة والمعلومات الجديدة عن الفرص في بيئتها (Khodaei et al.,2016:95) ما تقدم يمكن ان نورد أهمية الطاقة الامتصاصية للمنظمة بالنقاط الآتية:

- تسمح باكتشاف الفرص الجديدة عن طريق اكتساب المعرفة الجديدة واستيعابها.
- توسع قاعدة المعرفة الحالية للمنظمة عن طريق المعرفة الجديدة المكتسبة واستيعاب قيمتها المضافة.
- تستديم بقاء المنظمة ضمن سوق اعمالها عن طريق تحويل المعرفة وتطبيقها في مجالات متنوعة.
- تسهم في فاعلية تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات الاستراتيجية بالاعتماد على المعرفة المتولدة حديثاً فضلاً عن المعرفة المتراكمة.
- تعزز ثقافة التعلم الاستكشافي والاستثماري مما يعزز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية.
- تدعم العديد من المجالات التنظيمية التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها واستدامتها على سبيل المثال (الميزة التنافسية، التوجه الريادي، الأداء الابتكاري، التطوير التكنولوجي، الرشاقة الاستراتيجية، البراعة التنظيمية وغيرها).

2- ابعاد الطاقة الامتصاصية Dimensions of Absorptive Capacity

أ. الاكتساب Acquisition

يوصف بأنه عملية الاعتراف بالمعرفة الخارجية الجديدة وتقييمها فإن تطوير الطاقة الامتصاصية يعتمد على إجراءات تبادل المعرفة داخل المنظمة وخارجها. ومن ثم يمكن اكتساب المعرفة عن طريق التفاعل مع الوحدات الخارجية أو مع أعضاء المنظمة. لذلك، ما يبدو مهماً في هذا البعد هو التعايش بين الجوانب الخارجية والداخلية في اكتساب المعرفة. اذ يؤكد هذا المنظور على أهمية تبادل المعلومات التي تبدو مهمة لمديري المنظمات الصغيرة والمتوسطة (Chauvet,2015:9) ويمثل قدرة المنظمة في قطاعي التصنيع

والخدمات للحصول على المعرفة الخارجية المحددة عن طريق الاستثمار في البحث والتطوير، والاستثمار في نقل التكنولوجيا والاستثمار في الآلات والمعدات ((Lagunes et al.,2016:330 كما يمثل القابلية على البحث وتطوير والتواصل مع مصادر المعرفة الخارجية. ومن العوامل المؤثرة فيها المعرفة الداخلية والمعرفة الخارجية السابقة، الاستثمارات السابقة، الموارد البشرية، الاتصالات)) (Miller et al.,2016:28)

2. الاستيعاب Assimilation

يشير الاستيعاب إلى إجراءات المنظمة وعملياتها التي تسمح لها بتحليل ومعالجة وتفسير وفهم المعلومات التي يتم الحصول عليها من مصادر خارجية إذ يعتمد استيعاب المعرفة على قدرة الأفراد على فهم المعلومات الخارجية الجديدة وربطها بقاعدة المعرفة الحالية. إذ يجب أن يقيس مقياس الاستيعاب قدرة الأفراد على تعلم وفهم المعرفة الخارجية الجديدة، كما يعد الاستيعاب نشاطاً خارجياً، لذا فإن العناصر تقيّم فهم الأفراد وتفسيرهم للمعرفة الجديدة القائمة على المواجهة بين الأطراف الفاعلة الخارجية والداخلية ((Chauvet,2015:9-10 كما يتكون الاستيعاب من عمليات يتم عن طريقها الجمع بين المعرفة المكتسبة والمعرفة السابقة الموجودة بالفعل. ووصف كعمليات وروتينات تسمح بتطوير المعلومات والمعرفة الخارجية الجديدة التي يتم تحليلها ومعالجتها وتفسيرها وفهمها وإضفاء الطابع الداخلي عليها وتصنيفها. إذ يتطلب الاستيعاب الفعال للمعرفة التواصل الفعال، ويتطلب التواصل الفعال معرفة مشتركة، التي تشير إلى أي معرفة نوعية يتم تقاسمها داخل المجموعة)) (Ruotsalainen,2016:16 كما ان الاستيعاب هو القابلية على فهم وتفسير وادراك والتعلم من المعرفة الخارجية ومن العوامل المؤثرة فيها مستوى التعليم، الخلفية المتنوعة، الهيكل التنظيمي، الاتصالات الداخلية، الموارد البشرية)) (Miller et al.,2016:28

3. التحويل Transformation

التحويل هو استيعاب المعرفة الخارجية الجديدة في العمليات والمنتجات الحالية للمنظمة. إذ يشير إلى قدرة المنظمة على تطوير وصقل الإجراءات الروتينية التي تسهل

الجمع بين المعرفة الموجودة والمعرفة المكتسبة حديثاً والمتفهمة. إذ إن مفهوم "القدرة الاحتياطية" والذي يعرف بأنه "قدرة المتلقي على إضفاء الطابع المنظمي على استخدام المعرفة الجديدة يدخل جزئياً في بُعد التحويل (Chauvet,2015:10) ويوصف بأنه قدرة تنظيمية يتم عن طريقها وضع إجراءات روتينية تجمع بين المعرفة السابقة والمعرفة الجديدة الممزوجة. من ناحية أخرى، قد يؤدي المستوى المرتفع من المعرفة المشتركة إلى متلازمة لا تخترق، لأن هياكل المعرفة لدى الأفراد متشابهة للغاية. إذ يسمح التنوع بإقامة الروابط بين أنواع المعرفة المختلفة ويزيد من احتمال ارتباط المعرفة الممتصة بالمعرفة الموجودة مسبقاً (Ruotsalainen,2016:16) فالتحويل يمثل بناء إجراءات جديدة، ما يؤدي إلى تطوير منتجات جديدة و/أو عمليات، التي تقاس بالنظر إلى عدد من الأشخاص الذين شاركوا في أنشطة الابتكار والتعليم والتدريب ولديهم الدعم الفني ويحصلون عليه في قطاعي التصنيع والخدمات (Lagunes et al.,2016:330) فالتحويل هو القابلية على استيعاب وتحويل المعرفة الخارجية لداخل المنظمة، ومن العوامل المؤثرة فيه مستوى التعليم، الخلفية المتنوعة، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الاتصالات الداخلية، الموارد البشرية (Miller et al.,2016:28))

د. التطبيق Application

يعرف التطبيق على أنه قدرة الموظفين على تطبيق المعرفة الخارجية الجديدة لأغراض تجارية. ربما كان هذا البعد الأكثر استخداماً لأن الطاقة الامتصاصية كانت تعمل في الغالب عن طريق نواتجها (الابتكار كحده البحث والتطوير وبراءات الاختراع) ومن ثم فإن هذا البعد هو عنصر تنظيمي في جوهره لأن الجهود المبذولة لتحسين وتسويق منتج / خدمة وتسليمها إلى السوق تمثل أنشطة جماعية لا يمكن أن يقوم بها فرد واحد. ولما كان الهدف هو تقييم الفوائد الناتجة عن معرفة الأفراد (Chauvet,2015:11) فالتطبيق هو القدرة التنظيمية التي تسمح للمنظمات بتطبيق المعرفة المحولة في عمليات وروتينيات المنظمة وبناء جديد وتعزيز للقدرات القديمة. ومن أجل خلق ميزة تنافسية للمنظمة تؤثر استراتيجية المنظمة والقدرات التكاملية في قدرة المنظمات على تطبيق المعرفة على الأهداف التجارية. ففي مرحلة التطبيق، تقرر المنظمة تعزيز قدراتها على أساس

المعرفة الموجودة في المرحلة السابقة التي تم استيعابها وتحويلها. إذ تؤثر الاستراتيجية والقدرات التكاملية في مرحلة التطبيق عن طريق تحديد أي نوع من تنمية القدرات يجب أن تؤديه المنظمة، أما على المستوى العملي يحدث التطبيق في آليات التكامل الاجتماعي مثله مثل استيعاب المعرفة وتحويلها. ومع ذلك فإن التفكير المنطقي في المنظمة يؤكد ان المجموعة التي تتخذ قرار المشاركة في تطوير القدرات قد لا تكون هي المجموعة نفسها التي كانت تستوعب وتحويل المعرفة أو حتى الفرد الذي أدرك المعرفة وأدخلها في المنظمة، قد لا يكون مشاركاً في اتخاذ القرار (Ruotsalainen,2016:19-21) كما انه القابلية على استخدام وتنفيذ المعرفة الجديدة. ومن العوامل المؤثرة عليها الهيكل التنظيمي، البيروقراطية والاستجابة. (Miller et al.,2016:28)

ثانياً: الرشاقة الاستراتيجية Strategic Agility

1. المفهوم والأهمية Concept and Importance

تم إدخال الرشاقة الاستراتيجية لمنظمة الاعمال المعاصرة في معجم الإدارة الاستراتيجية في القرن العشرين كنتيجة لبحث رعته 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 استراتيجيتها 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 الكفوءة. 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 تدور عن القدرة في التفكير والتصرف بشكل مختلف. (Sushil&Chroust,2015:239) اما في عمليات الاستحواذ فإن الرشاقة الاستراتيجية تتكون من العمليات التنظيمية للحساسية الاستراتيجية، وانسيابية الموارد والالتزام الجماعي، التي تمكن المنظمة من اتخاذ التزامات استراتيجية جديدة مع الحفاظ على البراعة والمرونة. هذه المكونات الاستراتيجية القوية في عمليات الاستحواذ ضرورية لنقل المعرفة التكاملية بعد الأندماج (Junni et al.,2015:1) 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 ثلاثة قدرات متفوقة تضمن تكيفها المستمر مع التغيرات المتسارعة واستدامة تفوقها في البيئة المتصفة باللاتأكد والتغيير المستمر وهي الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي وانسيابية الموارد التي تسهم في تحقيق البراعة على مستوى المنظمة عن طريق أنشطتها الاستراتيجية لاكتشاف الموارد المعرفية واستغلالها الكفوء من مصادرها المتنوعة.

اما من حيث الأهمية إن مفتاح النجاح في بيئة الأعمال سريعة التغير 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 استراتيجيية، 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. اذ 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. اذ تساعد مثل هذه التغييرات المنظمات على التعامل مع الأقطاعات 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 الأنداز المبكر، أو تطوير طرائقها الفاعلة الخاصة للبحث عن فرص لعملياتها في البيئة الاقتصادية. (Sajdak,2015:24)

وفي ضوء اراء الكتاب والباحثين عن أهمية الرشاقة الاستراتيجية 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 المرونة الاستراتيجية اللازمة لتحقيق التكيف الفعال مع التغيرات البيئية المتسارعة.
- ❖ تحقق البراعة التنظيمية عن طريق قدرتها على استكشاف واستغلال 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

بالاعتماد على الفقرة سابقاً تم تحديد 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 التي سيتم توضيحها في هذه الفقرة وكالاتي:

1. الحساسية الاستراتيجية Strategic Sensitivity

وتعني حدة الإدراك، وكثافة الوعي والاهتمام بالتطورات والتغيرات الاستراتيجية. (Doz&Kosonen,2010:371) و (Mace,2016:38-39) و (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 فإنها 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 للترشيقية (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

الستراتيجي 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) فالقدرات 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 الرئيسة، على سبيل المثال، المعدات والمصنع للقيام بوظائفها الرئيسة 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 لثلاثة مجموعات رئيسة 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 الآمنة 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 المرنة 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

سيتم في هذه الفقرة التعرف على 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 ممازجة هيكل 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 كفاء. 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 إلى 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 تقترض الاولى أن الإدارة العليا تختار الاستراتيجيات الاستكشافية والاستثمارية للمنظمة، في حين تقترض الثانية أن هذه الخيارات تتم على مستوى كل من الأفراد والفرق (Venugopal et al.,2017:2) فقد عرفت بأنها قدرة أي منظمة على الاستكشاف والاستثمار للتنافس في التقنيات والأسواق الناشئة 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 وإفادة منها قبل المنافسين ما يكسبها مزايا تنافسية فريدة تميزها عن المنظمات المنافسة. اما أنشطة استغلال 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 أجل البقاء في الصدارة التنافسية، فالبراعة التنظيمية أصبحت ميزة استراتيجية ضرورية لاستدامة النجاح في بيئة الأعمال المعاصرة. أما 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 التغييرات 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 استغلال المعرفة الموجودة (مثل أنشطة التدقيق) وتقديم حلول مبتكرة لزيائنها (على سبيل المثال، في الخدمات الاستشارية) لذلك فإنها 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 التنظيمات البراعة تظهر أداء أفضل وقدرة تنافسية أكبر) (Gschwantner&Hiebl,2016:2

2. ابعاد البراعة التنظيمية Dimensions of Organizational Ambidexterity

1) الإبداع الاستكشافي Exploratory Innovation

الاستكشاف هو أنشطة التعلم التنظيمي مثل البحث والتنوع والمخاطرة والتجريب والابداع. يتم تعريفه على أنه المعرفة للبحث والتجديد والتجريب والابداع والتغيير الجذري وإنشاء منتجات وعمليات جديدة. إذ يسمح للمنظمات بإنشاء منتجات جديدة مبتكرة، واكتشاف أسواق لم تستغل ، 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 وابداع منتجات ومعرفة جديدة، والأسواق الناشئة التي تنطوي على أساليب جذرية للمخاطرة (Stokes et

al.,2016:3 كما يشير إلى التعلم المكتسب عن طريق عمليات التباين المنسقة والتجارب المخطط لها واللعب". كما أنه البحث عن المعرفة والفرص الجديدة (-Tuan,2016:146)

147

2) الإبداع الاستثماري Exploitative Innovation

الاستثمار يتضمن أنشطة التعلم التنظيمي مثل الصقل والكفاءة والتنفيذ، ويتم تعريفه كمعرفة للتحسين المستمر، والتعديل، والتنقيح، والتغيير التدريجي للمنتجات والعمليات والخدمات الحالية. إذ يُمكن المنظمات من تطوير قدراتها الحالية وإفادة 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 البارعة 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)

البحث الثالث

الجانب التطبيقي للبحث

أولاً: الترميز والتوصيف لمتغيرات البحث الرئيسة وابعادها الفرعية

تتكون اداة البحث من ثلاثة اجزاء اساسية متمثلة بمتغيرات البحث الرئيسة وهي (الطاقة الامتصاصية، والرشاقة الاستراتيجية، والبراعة التنظيمية) وكل جزء يتكون من عدة ابعاد فرعية وجدول (1) يقدم توضيح حول ترميز كل متغير رئيس وكل بعد فرعي لتلك الأجزاء وتحديد مصدر الحصول على المقياس وعدد الفقرات الخاصة به :

جدول (1) / الترميز والتوصيف

المتغير	البعد الفرعي	عدد العبارات	الرمز	المصدر
الطاقة الامتصاصية (AC)	1. الاكتساب	6	AC	Jansen,2 005
	2. الاستيعاب	6	AS	
	3. التحويل	3	TR	
	4. التطبيق	6	AP	
الرشاقة الاستراتيجية (SA)	1. الحساسية الاستراتيجية	9	SS	Oventhal ,2016
	2. الالتزام الجماعي	9	CC	
	3. انسيابية الموارد	4	RS	
البراءة التنظيمية (OA)	1. الابداع الاستكشافي	7	ERI	Jansen,2 005
	2. الابداع الاستثماري	6	EVI	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الادبيات المذكورة آنفاً

ثانياً: الاختبارات البنائية لأداة القياس (الاستبانة)

تعد الاستبانة الاداة الرئيسة للحصول على البيانات في البحث الحالية وعن طريقها سيتم قياس متغيرات البحث وتحديد مستوى الاستجابة الذي يحدده الافراد عينة البحث, وعلى نتائجها ستختبر الفرضيات ويتم الحكم على قبولها او رفضها, وبسبب الاهمية التي تحتلها اداة القياس في اي دراسة فلا بد من اجراء الاختبارات التالية للتأكد من دقة وصحة البيانات التي يتم الحصول عليها وهي كالآتي :-

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 ويتم في هذا الاختبار تحديد 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 التي تعرف بالمتغيرات المقاسة أو المتغيرات التابعة، التي تمثل الفقرات الخاصة

بكل بعد أو الأبعاد الخاصة بكل عامل عام وهنا يفترض أن العبارات مؤشرات للمتغيرات الكامنة. واعتمد في تطبيق هذا الأسلوب على البرنامج الاحصائي (Amos. V.23). وان هدف قيام الباحثين بأجراء هذا الاختبار هو لغرض معرفة ان البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبانات تلائم النموذج الفرضي للقياس عن طريق مجموعة من المؤشرات يطلق عليها مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في جدول(2). وفي ضوء هذه المؤشرات يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه، ثم معرفة هل ان نموذج القياس المستخدم لمتغيرات البحث الثلاثة (الطاقة الامتصاصية، والرشاقة الاستراتيجية، والبراعة التنظيمية) تتشكل بشكل حقيقي من الابعاد المحددة في مقاييسها وهل ان فقراتها ذات صدق ومقبولة احصائيا. كما يمكن عن طريق المؤشرات السابقة ايضا أضف إلى ذلك التحقق من قيم الأوزان الأندارية المعيارية التي تظهر على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة (المتغيرات التي تكون غير قابلة للقياس) مع كل فقرة من فقرات المقياس، التي تعرف بمعاملات الصدق وكلما كانت اكبر من (0.40) فانه هذا يدل على صدق العبارة.

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

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

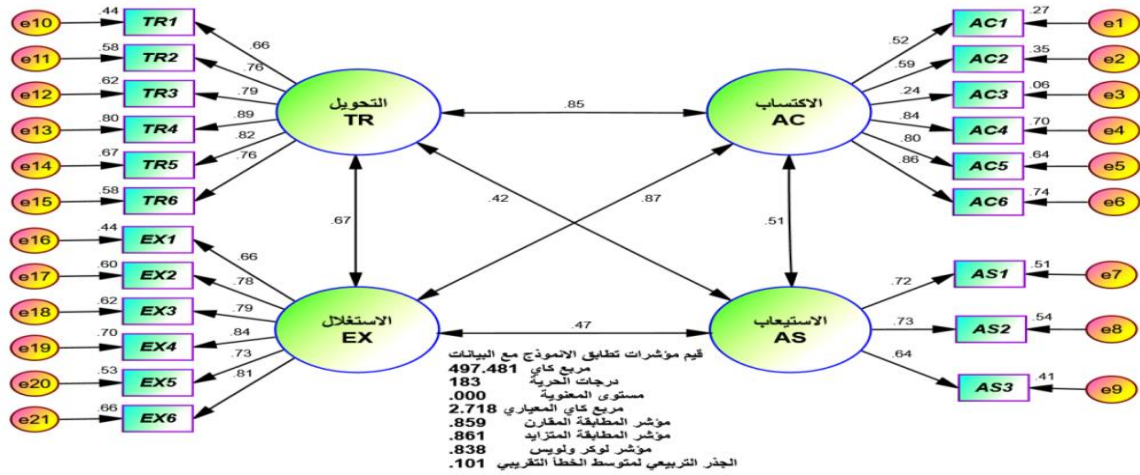
المصدر : اعداد الباحثين بتكيف من (Byrne,2010:73-84)

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

أ. الصدق البنائي التوكيدي لقياس الطاقة الامتصاصية

يتضح من قيم مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في اسفل الشكل (2) انخفاضها عن مدياتها المقبولة كما في جدول (2) وبالأخص قيمة (RMSEA) التي ظهرت اعلى من (0.8) وهي غير مقبولة احصائيا ، وهذا يشير إلى ضعف افتراض أن ال (21) فقرة تقيس بنية (الطاقة الامتصاصية) التي تتكون من اربع ابعاد اساسية (الاكتساب، والتحويل، والاستيعاب، والاستثمار). كما يظهر ان الاوزان الأندحارية المعيارية او تقديرات المعلمة الظاهرة على الاسم التي تربط المتغيرات الكامنة مع كل فقرة من فقرات المقياس قد تجاوزت اقيامها عن (0.4) (معيار الحكم على صدق العبارات) ماعدا فقرة واحدة هي (AC3) كان وزنها الأندحاري ضعيف .

شكل (6) / الصدق البنائي التوكيدي لقياس الطاقة الامتصاصية

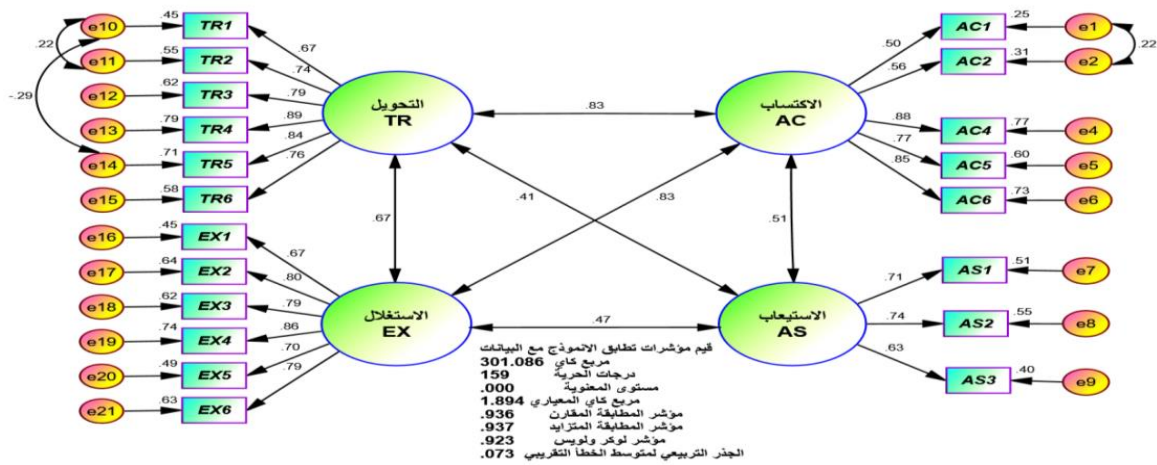


المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos. V.23

وهنا امام الباحثين إجرائيين ممكن العمل بهما الاول حذف الفقرة الاقل تشبعا وملاحظة مدى الفرق في زيادة تشبعات الفقرات الاخرى والثاني هو استخدام علاقات التباين المشترك

بين كل فترتين 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 الأوزان الأنحدارية المعيارية الظاهرة في الشكل (2) على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة (المتغيرات التي تكون غير قابلة للقياس) مع كل فقرة من فقرات المقياس، التي تعرف بمعاملات الصدق يمكن الحكم على صدق العبارات لأن قيمتها اكبر من (0.40) وهي مقبولة احصائياً ، وعليه تثبت صحة ان (20) فقرة تقيس بنية (الطاقة الامتصاصية بأبعادها الاربعة). أي بعبارة اخرى ان الاسهم الخارجة من المتغيرات الكامنة (الاكتساب، والاستيعاب، والتحويل والتطبيق) 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 اربع ابعاد (متعدد الابعاد) فان مؤشرات جودة المطابقة الموجود في اسفل الشكل (3) تشير عن طريق مقارنتها مع جدول (2) (مؤشرات ونسب جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية) بأن هذه الفقرات (20) تقيس اربع ابعاد وليس بعد واحد لأن قيم هذه المؤشرات مطابقة لقواعد معادلة النمذجة الهيكلية. وهذا يؤكد بأن البيانات التي سحبت من عينة البحث مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس الطاقة الامتصاصية.

شكل (3) / الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الطاقة الامتصاصية



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 الطاقة الامتصاصية

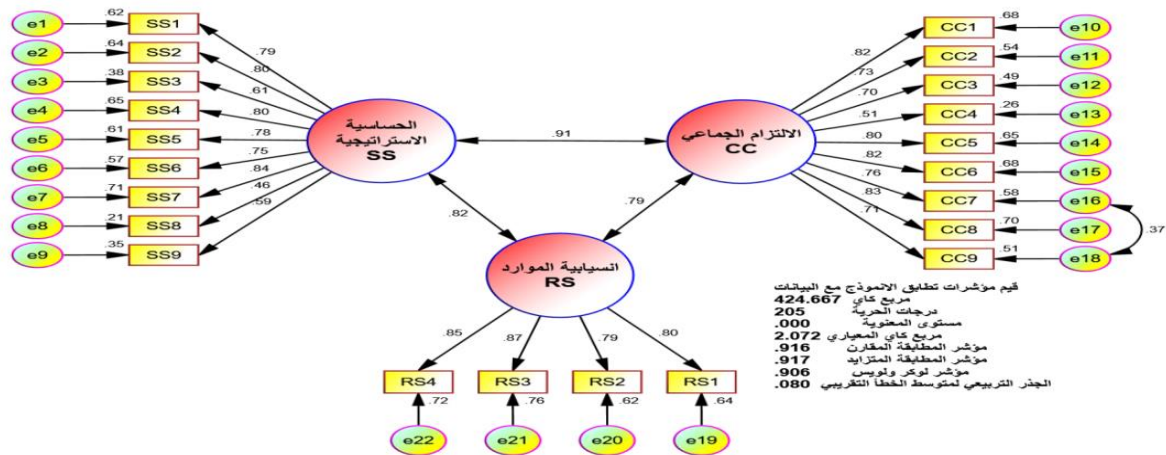
			التقدير	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	المعنوية
AC1	<---	Acquisition	1.000			
AC2	<---	Acquisition	1.177	.189	6.237	***
AC4	<---	Acquisition	1.935	.280	6.897	***
AC5	<---	Acquisition	1.684	.255	6.609	***
AC6	<---	Acquisition	1.811	.264	6.853	***
AS1	<---	Assimilation	1.000			
AS2	<---	Assimilation	.990	.144	6.854	***
AS3	<---	Assimilation	.806	.125	6.454	***
TR6	<---	Transformation	1.000			
TR5	<---	Transformation	1.056	.092	11.530	***
TR4	<---	Transformation	1.186	.096	12.409	***
TR3	<---	Transformation	1.076	.100	10.735	***
TR2	<---	Transformation	.924	.092	10.006	***
TR1	<---	Transformation	.932	.106	8.754	***
EX6	<---	Exploitation	1.000			
EX5	<---	Exploitation	.901	.087	10.318	***
EX4	<---	Exploitation	1.106	.086	12.810	***
EX3	<---	Exploitation	.969	.085	11.412	***
EX2	<---	Exploitation	.918	.079	11.600	***
EX1	<---	Exploitation	.789	.085	9.325	***

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

الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الرشاقة الاستراتيجية

تظهر مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في اسفل الشكل (4) إلى صحة افتراض أن الـ (22) عبارة تقيس بنية (الرشاقة الاستراتيجية) التي تتكون من ثلاثة ابعاد اساسية (الالتزام الجماعي، والحساسية الاستراتيجية، وانسيابية الموارد). وفي ضوء الأوزان الأندحارية المعيارية الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة مع كل فقرة من فقرات المقياس ، التي تعرف بمعاملات الصدق يمكن الحكم على صدق العبارات لأن 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 ثلاثة 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) بأن هذه الفقرات (22) تقيس ثلاثة ابعاد وليس بعد واحد لأن قيم هذه المؤشرات مطابقة لقواعد معادلة النمذجة الهيكلية. وهذا يؤكد بأن 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	***

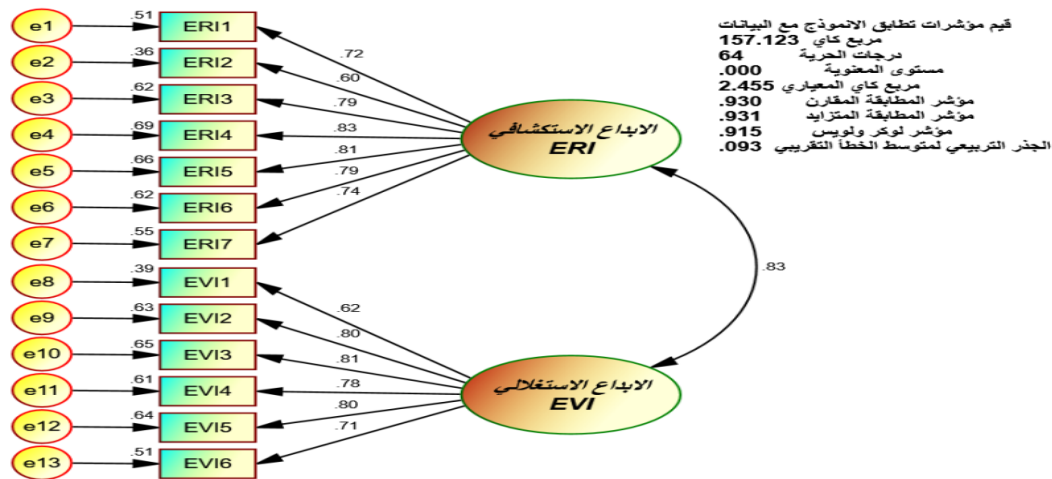
المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos. V.23

ج. الصدق البنائي التوكيدي لمقياس البراعة التنظيمية

تظهر مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة بجانب الأيمن للشكل (5) إلى صحة افتراض أن ال (13) عبارة تقيس بنية (البراعة التنظيمية) التي تتكون من بعدين اساسيين (الابداع الاستكشافي، والابداع الاستثماري). وفي ضوء الأوزان الأندحارية المعيارية الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة مع كل فقرة من فقرات المقياس ، التي تعرف بمعاملات الصدق يمكن الحكم على صدق العبارات لأن قيمتها اكبر من (0.40) وهي مقبولة احصائياً. أي بعبارة

أخرى 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 (5) تشير عن طريق مقارنتها مع الجدول (2) (مؤشرات ونسب جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية) بأن هذه الفقرات (13) تقيس بعدين وليس بعد واحد لأن قيم هذه المؤشرات مطابقة لقواعد معادلة النمذجة الهيكلية. وهذا يؤكد بأن 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

			التقدير	الخطأ المعياري	النسبة الحرية	المعنوية
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 الموضوع في جدول (6) :

جدول (6) / معاملات الثبات لأداة قياس البحث

المتغيرات الرئيسية	كرونباخ الفا للمتغير الرئيس	الابعاد الفرعية	معامل كرونباخ الفا لكل بعد فرعي
الطاقة الامتصاصية	0.94	1. الاكتساب	0.85
		2. التحويل	0.74
		3. الاستيعاب	0.90
		4. الاستثمار	0.89
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 جدول (6) بأن قيم معامل كرونباخ الفا قد تراوحت بين (0.74 - 0.96) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لأن قيمتها أكبر (0.70) (Nunnaly&Bernstein,1994)، التي تدل على ان الاداة تتصف بالاتساق والثبات العالي .

ثالثاً : الوصف الإحصائي : عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها

يتعلق هذا المبحث بفقراته بعملية العرض الإحصائي لنتائج البحث التطبيقية مع تحليل وتفسير هذه النتائج . وينقسم هذا المبحث إلى ثلاثة جوانب تبعاً لمتغيرات البحث، إذ يتعرض الأول لمتغير الطاقة الامتصاصية بأبعادها الأربعة وهي (الاكتساب, الاستيعاب, التحويل, التطبيق)، فيما يتعلق الثاني بالمتغير الوسيط الرشاقة الاستراتيجية ممثلاً بأبعاده الفرعية (الحساسية الاستراتيجية, والالتزام الجماعي, وانسيابية الموارد) اما الجانب الثالث فشمّل متغير البراعة التنظيمية ببعديه (الابداع الاستكشافي , والابداع الاستثماري) وشمّل كلاً من هذه الجوانب عرض للمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة وانحرافاتها المعيارية وأقصى اجابة وادنى

اجابة ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية. وتم تحديد مستوى الاستجابات في ضوء المتوسطات الحسابية عن طريق تحديد انتماءها لأي فئة. ولأن 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) (4 \ 5 = 0.80). وبعد ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس (1) او يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كما في جدول (7) :

جدول (7) تصنيف فئات الوصف الاحصائي

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

المصدر: اعداد الباحثين باعتماد الادبيات

اولاً: متغير الطاقة الامتصاصية : ويتكون من اربعة ابعاد فرعية هي كالآتي :-

1. بعد الاكتساب

يعرض جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وادنى واقصى اجابة ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد الاكتساب. اذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الفقرة (1) الخاصة بتواصل الشركة مع الشركات الاخرى لتبادل المعرفة في مجال الاتصالات قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.21) وبانحراف معياري (0.88) 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 جدا". في حين حصلت الفقرة (6) الخاصة بامتلاك الشركة مراكز خدمية ذات تقنية عالية تدعم منتجاتها على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (4.01) وبانحراف معياري بلغ (0.925) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث حول هذه الفقرة فضلا عن نسبة الاهمية لها التي بلغت (80%) وهي ضمن مستوى اجابة "مرتفع".

جدول (8) / المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعء الاكتساب

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %
1	تتواصل شركتنا مع الشركات الاخرى لتبادل المعرفة في مجال الاتصالات.	4.21	0.875	84
2	تشجع شركتنا موظفيها على تبادل الزيارات مع الفروع الأخرى بانتظام لإكتساب المعرفة.	4.04	0.928	80
3	تم حذف هذه الفقرة بناء على التحليل العملي التوكيدي			
4	نادراً ما يقوم موظفو شركتنا بتبادل الزيارات مع الفروع الأخرى لاكتساب المعرفة. R	4.01	0.972	80
5	تنظم شركتنا اجتماعات دورية مع الزبائن أو أصحاب المصالح الاخرى لاكتساب المعرفة الجديدة.	4.02	0.978	80
6	تتواصل شركتنا بانتظام مع جهات أطراف خارجية للحصول على المعلومات في مجال عملها مثل (المحاسبين والمستشارين أو استشاري الضرائب والجامعات).	4.01	0.925	80

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

2. بعد الاستيعاب

يعرض الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وادنى واقصى اجابة ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد الاستيعاب. اذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الفقرة (3) الخاصة بقيام الشركة بتحليل وتفسير طلبات بيئة اتصالات المتقلة المتغيرة بسرعة قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.38) وبانحراف معياري (0.794) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، في حين شكلت الاهمية النسبية لهذه الفقرة (87%) وهي اعلى النسب على مستوى فقرات هذا البعد وكانت الاجابة ضمن مستوى اجابة "مرتفع جدا". في حين حصلت الفقرة (1) الخاصة بشركتنا بطيئة في التعرف على التحولات في سوق الاتصالات المتقلة المحلي (على سبيل المثال المنافسة، الديموغرافية التنظيمات) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (4.10) وبانحراف معياري بلغ

(.877) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث حول هذه الفقرة فضلا عن نسبة الاهمية لها التي بلغت (82%) وهي ضمن مستوى اجابة "مرتفع".

جدول (9) / المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعء الاستيعاب

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %
1	شركتنا بطيئة في التعرف على التحولات في سوق الاتصالات المتنقلة المحلي (على سبيل المثال المنافسة، التنظيمات، الديموغرافيا). R	4.10	0.877	82
2	تستثمر شركتنا الفرص الجديدة في قطاع الاتصالات لخدمة زبائنها وتلبية حاجاتهم بسرعة	4.12	0.832	82
3	تقوم شركتنا بتحليل وتفسير طلبات بيئة الاتصالات المتنقلة المتغيرة بسرعة.	4.38	0.794	87

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

3. بعد التحويل

يعرض الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وادنى واقصى اجابة ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد التحويل. اذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الفقرة (6) الخاصة باجتماع موظفي الشركة دوريا لتبادل المعلومات والافكار الجديدة عن قطاع الاتصالات لتطوير منتجاتها وتقديم كل ما هو جديد قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.11) وبانحراف معياري (1.004) يبين تناسق وتناغم 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 بدراسة الشركة بشكل منتظم عواقب تغير متطلبات السوق بتقديم منتجات مبتكرة ومتنوعة وتلبي تلك المتطلبات في مجال الاتصالات على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.87) وبانحراف معياري بلغ (1.070) يبين انسجام اجابات الافراد عينة

البحث حول هذه الفقرة فضلا عن نسبة الاهمية لها التي بلغت (77%) وهي ضمن مستوى اجابة "مرتفع".

جدول (10) / المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعء التحويل

(N= 169)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %
1	تدرس شركتنا بشكل منتظم عواقب تغير متطلبات السوق بتقديم منتجات مبتكرة ومتنوعة تلبي تلك المتطلبات في مجال الاتصالات.	3.87	1.070	77
2	يقوم موظفي شركتنا بتسجيل وتخزين المعرفة المستوعبة حديثاً عن بيئة عملها للرجوع إليها	4.00	0.951	80
3	تستفيد شركتنا من المعرفة الخارجية في تطوير واستدامة معرفتها الحالية في مجال عملها	3.97	1.046	79
4	نادراً ما يتبادل موظفو شركتنا المعلومات والخبرات العملية فيما بينهم.	3.98	1.020	79
5	تترك شركتنا بمشقة الفرص المتأتية من المعرفة الخارجية الجديدة لقطاع الاتصالات. R	4.07	0.963	81
6	يجتمع موظفي شركتنا دورياً لتبادل المعلومات والافكار الجديدة عن قطاع الاتصالات لتطوير منتجاتها وتقديم كل ما هو جديد.	4.11	1.004	82

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

4. بعد التطبيق

يعرض جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وادنى واقصى اجابة ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد التطبيق. اذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الفقرة (1) الخاصة بتنفيذ شركتنا انشطتها الداخلية بوضوح وفقا للمعلومات والمعرفة الجديدة عن قطاع الاتصالات قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.12)

وبانحراف معياري (0.853). يبين تناسق وتناغم 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 (6) الخاصة بيمتلك موظفو شركتنا لغة مشتركة فيما يتعلق بتطبيق المعرفة الجديدة في عملياتها على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.91) وبانحراف معياري بلغ (0.909). يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث حول هذه الفقرة فضلا عن نسبة الاهمية لها التي بلغت (78%) وهي ضمن مستوى اجابة "مرتفع".

جدول (11) / المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعد التطبيق

(N= 169)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %
1	تنفذ شركتنا أنشطتها الداخلية بوضوح وفقاً للمعلومات والمعرفة الجديدة عن قطاع الاتصالات	4.12	0.853	82
2	تتجاهل شركتنا شكاوى ومقترحات زبائنها والجهات الخارجية الاخرى. R	4.06	0.839	81
3	تقسم شركتنا الأدوار والمسؤوليات والمهام بشكل واضح للإفادة القصوى من المعرفة الجديدة المستوعبة في مجال عملها.	4.08	0.895	81
4	تبحث شركتنا باستمرار عن كيفية تطبيق المعرفة الجديدة بشكل أفضل.	4.00	0.938	80
5	تواجه شركتنا صعوبة في تنفيذ المنتجات الجديدة على ارض الواقع. R	4.00	0.938	80
6	يمتلك موظفو شركتنا لغة مشتركة فيما يتعلق بتطبيق المعرفة الجديدة في عملياتها.	3.91	0.909	78

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

ثانياً: متغير الرشاقة الاستراتيجية : يتكون هذا المتغير من ثلاثة ابعاد فرعية هي كالاتي :-

1. بعد الحساسية الاستراتيجية

يعرض جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وادنى واقصى اجابة ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد الحساسية الاستراتيجية. اذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الفقرة (3) الخاصة باستفادة الشركة من قطاع الاتصالات في معرفة سلوكيات واتجاهات منافسيها قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3.91) وبانحراف معياري (0.96) يبين تناسق وتناغم 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) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث حول هذه الفقرة فضلا عن نسبة الاهمية لها التي بلغت (66%) وهي ضمن مستوى اجابة "معتدل".

جدول (12)/الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لبعد الحساسية 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	تدرك شركتنا ما المهارات والمعرفة الأكثر أهمية لتحقيق نتائج مهمة لزيائنها.	3.60	1.113	72

74	1.012	3.74	يمكن لشركتنا وصف المهارات والمعرفة التي تعد من أهم نقاط قوتها التي تعتمد عليها للحفاظ على ميزتها التنافسية.	6
66	1.182	3.32	تفهم شركتنا أي المقدرات الجوهرية هي الأكثر أهمية في توليد قيمة لربائنها الحاليين والمحتملين.	7
77	0.991	3.89	تعرف شركتنا أي القدرات تحتاج لتحسين أو تقديم خدمة أفضل لشرائح الزبائن المستهدفين لديها.	8
77	1.036	3.85	تعرف شركتنا أي العمليات تحتاج لتحسين أو تقديم خدمة أفضل لشرائح الزبائن المستهدفين لديها.	9

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

2. بعد الالتزام الجماعي

يعرض جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وادنى واقصى اجابة ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد الالتزام الجماعي. اذ يلاحظ في هذا الجدول بأن 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) يبين تناسق وتناغم 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) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث حول هذه الفقرة فضلا عن نسبة الاهمية لها التي بلغت (67%) وهي ضمن مستوى اجابة "معتدل".

جدول (13) / المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعء الالتزام الجماعي

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %
1	تمتلك شركتنا إحساساً واضحاً بالهدف وتستخدمه لتوجيه قراراتها في تأدية أعمالها.	3.35	1.176	67
2	توضح شركتنا أهدافها العامة للآخرين بكل شفافية وفاعلية.	3.49	1.129	69
3	تحافظ شركتنا على مبادئها في توجيه سلوكها وتأدية عملها.	3.69	0.975	73
4	تحفز شركتنا اعضاء فرقها المختلفة بالتعامل مع الأخطاء بوصفها فرصاً للتعلم والتحسين وليس كوقائع لإلقاء اللوم.	4.13	0.890	82
5	تشجع شركتنا اعضاء 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	74
6	تطلع شركتنا موظفيها وشركائها بأهدافها واستراتيجياتها.	3.56	1.100	71
7	تشجع شركتنا أعضاء الفريق على المشاركة في وضع الاستراتيجيات ومناقشتها.	3.67	0.991	73
8	تعد شركتنا اعضاء فرقها بمثابة تغذية عكسية لاختيار أفضل الطرائق لتنفيذ الاستراتيجيات.	3.62	1.073	72
9	تمتلك شركتنا القدرة على تكييف استراتيجيات عملها بما يمكنها من مواجهة جميع الظروف المتغيرة في قطاع عملها دون إغفال الهدف العام.	3.85	1.003	77

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

3. بعد انسيابية الموارد

يعرض جدول(14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وادنى واقصى اجابة ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد انسيابية الموارد. اذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الفقرة (1) الخاصة بموائمة الشركة لمواردها مع اهدافها المطلوب تحقيقها على اساس المتطلبات الاستراتيجية في سوق العمل لخدمة زبائننا بما يضيف قيمة مميزة لهم قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3.70) وبانحراف معياري (1.049) يبين تناسق وتناغم 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) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث حول هذه الفقرة فضلا عن نسبة الاهمية لها التي بلغت (72%) وهي ضمن مستوى اجابة "مرتفع".

جدول (14) / المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعدها 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 (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وادنى واقصى اجابة ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد الابداع الاستكشافي. اذ يلاحظ في هذا الجدول بأن 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 تناسق وتناغم 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). يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث حول هذه الفقرة فضلا عن نسبة الاهمية لها التي بلغت (71%) وهي ضمن مستوى اجابة "مرتفع".

جدول (15) // المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعدها 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	تسوق شركتنا منتجاتها الجديدة بنفسها عبر منافذها المباشرة.	3.58	1.066	71
5	تستكشف شركتنا بشكل متكرر فرصًا 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 وتقترب 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 (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وادنى واقصى اجابة ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد الابداع الاستثماري. اذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الفقرة (1) الخاصة تسعى شركتنا إلى تحسين كفاءة منتجاتها الحالية باستمرار قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3.84) وبانحراف معياري (1.019) 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) وبانحراف معياري بلغ

(1.201) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث حول هذه الفقرة فضلا عن نسبة الاهمية لها التي بلغت (67%) وهي ضمن مستوى اجابة "معتدل".

جدول (16)/المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعدها
الاستثماري

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية %
1	تسعى شركتنا إلى تحسين كفاءة منتجاتها الحالية باستمرار.	3.84	1.019	26.55	76
2	تجري شركتنا تعديلات طفيفة على منتجاتها الحالية بانتظام.	3.65	1.074	29.39	73
3	تقدم شركتنا منتجات محسنة ولكن موجودة في السوق المحلي.	3.76	1.017	27.00	75
4	تزيد شركتنا وفورات الحجم في الأسواق الحالية.	3.78	1.031	27.29	75
5	تقوم شركتنا بتوسيع الخدمات للزبائن الحاليين.	3.35	1.201	35.82	67
6	تسعى شركتنا إلى تخفيض كلف العمليات الداخلية بوصفها هدفاً مهماً.	3.42	1.105	32.26	68
	المعدل العام	3.64	1.075	29.52	

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

رابعاً: اختبار فرضيات البحث

أولاً: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

تتعلق هذه الفقرة باختبار العلاقات الارتباطية بين متغيرات البحث الثلاثة (الطاقة الامتصاصية، الرشاقة الاستراتيجية، والبراعة التنظيمية) عن طريق مسارات الفرضيات التي تم بناءها بشكل تصوري عن طبيعة تلك العلاقات ، اذ اعتمد الباحثين في اختبار الفرضيات على مصفوفة الارتباط (معامل الارتباط البسيط (Pearson)) باعتماد برنامج (SPSS V.25) وكما يأتي :

1. اختبار الفرضية الرئيسية الاولى التي تتص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الطاقة الامتصاصية وابعادها مع الرشاقة الاستراتيجية) بهدف قبول الفرضية الرئيسية الرابعة أعلاه من عدمه قام الباحثين باختبار معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار ((Sig.(2-tailed)) للوقوف على معنوية العلاقة بين متغير الطاقة الامتصاصية (المستقل وابعادها) مع متغير الرشاقة الاستراتيجية (الوسيط) ، إذ يشير جدول (17) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين الطاقة الامتصاصية والرشاقة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (**.520). وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة الطردية بين متغيري الطاقة الامتصاصية 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 (17) / مصفوفة معاملات الارتباط بين الطاقة الامتصاصية وابعادها مع الرشاقة الاستراتيجية

Correlations							
		الاكتساب	الاستيعاب	التحويل	التطبيق	الطاقة الامتصاصية	الرشاقة الاستراتيجية
الاكتساب	Pearson Correlation	1	.414**	.780**	.734**	.908**	.493**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	169	169	169	169	169	169
الاستيعاب	Pearson Correlation	.414**	1	.344**	.380**	.638**	.312**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	169	169	169	169	169	169
التحويل	Pearson Correlation	.780**	.344**	1	.600**	.856**	.439**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	169	169	169	169	169	169
التطبيق	Pearson Correlation	.734**	.380**	.600**	1	.836**	.439**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	169	169	169	169	169	169
الطاقة الامتصاصية	Pearson Correlation	.908**	.638**	.856**	.836**	1	.520**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	169	169	169	169	169	169
الرشاقة	Pearson	.493**	.312**	.439**	.439**	.520**	1

الستراتيجية	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	169	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 اربع علاقات ارتباط فرعية هي :-

أ علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاكتساب ومتغير الرشاقة الاستراتيجية. اذ يظهر تحليل الارتباط في جدول (17) بأن هنالك علاقة ارتباط قوية (لأنها اكبر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعد الاكتساب ومتغير الرشاقة الاستراتيجية اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.493^{**}). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الرئيسة الاولى.

ب علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاستيعاب ومتغير الرشاقة الاستراتيجية. اذ تظهر مصفوفة الارتباط في جدول (17) بأن هنالك علاقة ارتباط ايجابية قوية ودالة معنوياً بين بعد الاستيعاب ومتغير الرشاقة الاستراتيجية. اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.312^{**}) عند مستوى معنوية (1%) ، اذ تدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الرئيسة الرابعة.

ج علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التحويل ومتغير الرشاقة الاستراتيجية. اذ يشير جدول (17) إلى مصفوفة الارتباط التي توضح ان هنالك علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعد التحويل ومتغير الرشاقة الاستراتيجية اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.439^{**}) وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الرئيسة الاولى.

د علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التطبيق ومتغير الرشاقة الاستراتيجية. اذ يشير جدول (17) إلى مصفوفة الارتباط التي توضح ان هنالك علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعد التطبيق ومتغير الرشاقة الاستراتيجية، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.439^{**}) وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الرئيسة الاولى.

2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الطاقة الامتصاصية وأبعادها مع البراعة التنظيمية) بهدف قبول الفرضية الرئيسية الخامسة أعلاه من عدمه قام الباحثين باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (Sig.(2-tailed)) للوقوف على معنوية العلاقة بين متغير الطاقة الامتصاصية (المستقل وابعادها) مع متغير البراعة التنظيمية (المعتمد) إذ يشير جدول (18) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين الطاقة الامتصاصية والبراعة التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.378^{**})، وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة الطردية بين متغيري الطاقة الامتصاصية والبراعة التنظيمية، 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 الثانية .

جدول (18) / مصفوفة معاملات الارتباط بين الطاقة الامتصاصية وابعادها مع البراعة

التنظيمية

Correlations							
		الاكتساب	الاستيعاب	التحويل	التطبيق	الطاقة الامتصاصية	البراعة التنظيمية
الاكتساب	Pearson Correlation	1	.414**	.780**	.734**	.908**	.396**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	169	169	169	169	169	169
الاستيعاب	Pearson Correlation	.414**	1	.344**	.380**	.638**	.161*
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.036
	N	169	169	169	169	169	169
التحويل	Pearson Correlation	.780**	.344**	1	.600**	.856**	.306**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	169	169	169	169	169	169
التطبيق	Pearson	.734**	.380**	.600**	1	.836**	.355**

	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	169	169	169	169	169	169
الطاقة الامتصاصية	Pearson Correlation	.908**	.638**	.856**	.836**	1	.378**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	169	169	169	169	169	169
البراعة التنظيمية	Pearson Correlation	.396**	.161*	.306**	.355**	.378**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.036	.000	.000	.000	
	N	169	169	169	169	169	169
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							

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

وتتفرع من هذه الفرضية اربع علاقات ارتباط فرعية هي :-

أ علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاكتساب ومتغير البراعة التنظيمية ، اذ يظهر تحليل الارتباط في جدول (18) بأن هنالك علاقة ارتباط قوية (لأنها اكبر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعد الاكتساب ومتغير البراعة التنظيمية اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.369^{**}) . وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الرئيسة الثانية.

ب علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاستيعاب ومتغير البراعة التنظيمية. اذ تظهر مصفوفة الارتباط في جدول (18) بأن هنالك علاقة ارتباط ايجابية معتدلة ودالة معنوياً بين بعد الاستيعاب ومتغير البراعة التنظيمية. اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.161^{*}) عند مستوى (5%) بين بعد الاستيعاب ومتغير البراعة التنظيمية، اذ تدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الرئيسة الثانية.

ج علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التحويل ومتغير البراعة التنظيمية. اذ يشير جدول (18) إلى مصفوفة الارتباط التي توضح ان هنالك علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية

عند مستوى (1%) بين بعد التحويل ومتغير البراعة التنظيمية إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.306^{**}) ، وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الرئيسة الثانية.

د علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التطبيق ومتغير البراعة التنظيمية. إذ يشير جدول (18) إلى مصفوفة الارتباط التي توضح ان هنالك علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعد التطبيق ومتغير البراعة التنظيمية إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.355^{**}) وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الرئيسة الثانية.

3. اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة التي تنص على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرشاقة الاستراتيجية وأبعادها مع البراعة التنظيمية)

بهدف قبول الفرضية الرئيسة الثالثة أعلاه من عدمه قام الباحثين باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار ((Sig.(2-tailed)) للوقوف على معنوية العلاقة بين متغير الرشاقة الاستراتيجية (الوسيط وأبعادها) ومتغير البراعة التنظيمية (المعتمد). إذ يشير جدول (19) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين الرشاقة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.754^{**}) ، وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة الطردية بين الرشاقة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية، وإن ما يدعم ذلك هو معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%) ، وبناءً على ذلك يتم قبول الفرضية الرئيسة الثالثة .

جدول (19) / 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 ثلاثة علاقات ارتباط فرعية هي :-

أ علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الحساسية الاستراتيجية ومتغير البراعة التنظيمية. اذ يظهر جدول (19) بأن 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 (19) بأن هنالك علاقة ارتباط ايجابية قوية ودالة معنوياً بين بعد الالتزام الجماعي ومتغير البراعة التنظيمية. اذ بلغت علاقة الارتباط (0.762^{**}) عند مستوى (1%) بين بعد الالتزام الجماعي ومتغير البراعة التنظيمية, اذ تدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الرئيسة الثالثة.

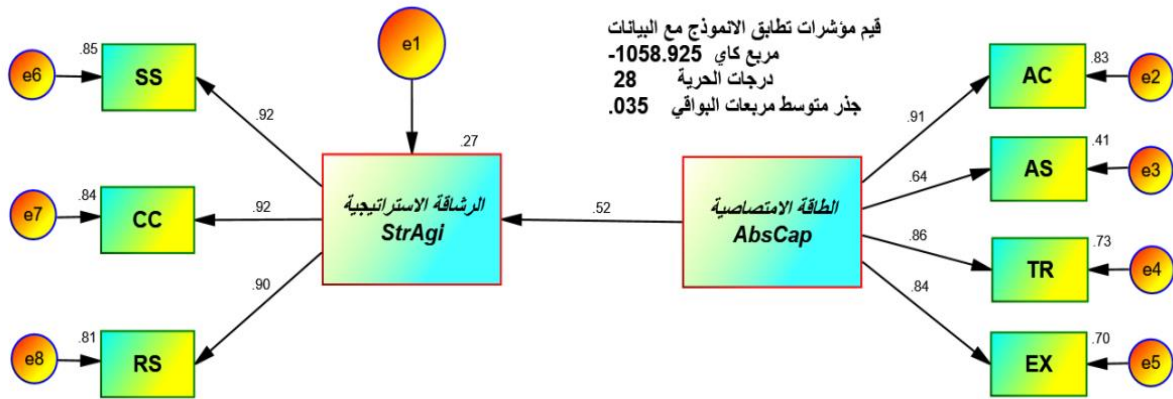
ج علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد انسيابية الموارد ومتغير البراعة التنظيمية. اذ يشير جدول (19) إلى مصفوفة الارتباط التي توضح ان هنالك علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعد انسيابية الموارد ومتغير البراعة التنظيمية. اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.578^{**}) وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الرئيسة الثالثة.

ثانياً : اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث

اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للطاقة الامتصاصية بأبعادها في الرشاقة الاستراتيجية)

اعتمد الباحثين في اختبار فرضيات التأثير المباشر بين المتغير المستقل (الثاني) الطاقة الامتصاصية والمتغير الوسيط الرشاقة الاستراتيجية عن طريق الأنموذج الهيكلي (Structural Model) باستخدام معادلة النمذجة الهيكلية عن طريق استخدام برنامج (Amos, V.23). والشكل (6) يمثل الأنموذج الهيكلي للدراسة الذي يوضح المتغير المستقل (الثاني) (الطاقة الامتصاصية) والمتغير الوسيط (الرشاقة الاستراتيجية) ونلاحظ من مقياس جذر متوسط مربعات شكل (6) / المسارات الأندارية الخاصة بالفرضية الرابعة وفق اسلوب معادلة النمذجة

الهيكلية



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos. V.23

البواقي (RMR) أن الأنموذج الهيكلي الحالي ملائم لبيانات البحث إذ بلغت قيمة المقياس ضمن الأنموذج المختبر (0.035) وهي اقل من المعيار الخاص بها والبالغ (0.08)، أما السهم ذو الاتجاه الواحد من المتغير المستقل إلى المتغير الوسيط فيمثل علاقة التأثير بينهما التي تسمى بالمعاملات المعيارية، أما القيمة الظاهرة أعلى متغير الرشاقة الاستراتيجية فتتمثل معامل التفسير (معامل التحديد) (R^2) التي تُبين ان متغير الطاقة الامتصاصية قادر على تفسير ما

نسبته (27%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الرشاقة الاستراتيجية في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق اما النسبة المتبقية والبالغة (73%) فتعزى لإسهامات متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج البحث.

كما يوضح جدول(20) ملخص التحليل الناتج عن اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة، اذ يتبين ان جميع تقديرات الأنموذج وقيم النسبة الحرجة (C.R.) معنوية تحت مستوى ($P < .001$) وهي تحقق الشرط المطلوب. كما يتضح عن طريق جدول (20) أن قيمة معامل التأثير او الأنداد قد بلغت (.52) وهي قيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في جدول (20) والبالغة (7.885) قيمة معنوية، ومن ثمّ فان زيادة مستويات توافر الطاقة الامتصاصية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستويات الرشاقة الاستراتيجية بنسبة (52%)، وهذا يؤكد ويدعم قبول الفرضية الرئيسة الرابعة.

جدول (20) / تقديرات أنموذج التأثير للطاقة الامتصاصية في الرشاقة الاستراتيجية

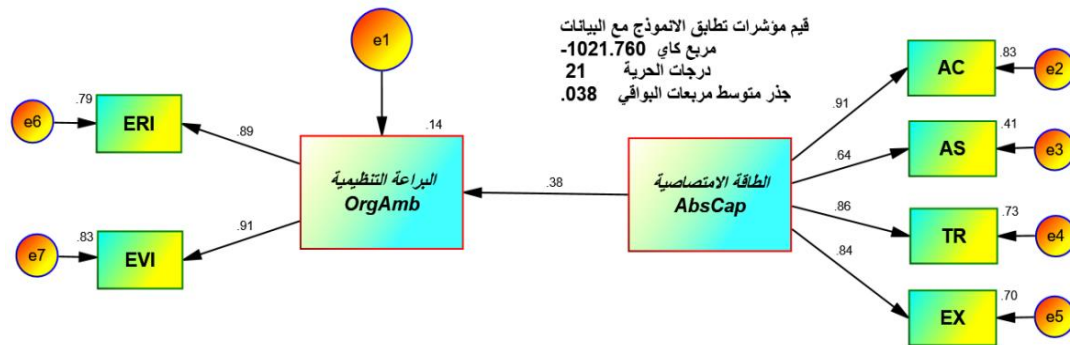
			Estimate	S.E.	C.R.	P
Strategic Agility	<---	Absorptive Capacity	.682	.086	7.885	***
AC	<---	Absorptive Capacity	1.107	.039	28.145	***
EX	<---	Absorptive Capacity	1.007	.051	19.765	***
AS	<---	Absorptive Capacity	.713	.066	10.736	***
TR	<---	Absorptive Capacity	1.172	.054	21.499	***
SS	<---	Strategic 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: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos. V.23

4. الفرضية الرئيسية الخامسة التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للطاقة الامتصاصية بأبعادها في البراعة التنظيمية)

اعتمد الباحثين في اختبار فرضيات التأثير المباشرة بين المتغير المستقل (الثاني) الطاقة الامتصاصية والمتغير المعتمد البراعة التنظيمية عن طريق الأنموذج الهيكلي (Structural Model) باستخدام معادلة النمذجة الهيكلية عن طريق استخدام برنامج (Amos, V.23). والشكل (7) يمثل الأنموذج الهيكلي للدراسة الذي يوضح المتغير المستقل الثاني (الطاقة الامتصاصية) والمتغير المعتمد (البراعة التنظيمية) ونلاحظ من مقياس جذر متوسط مربعات شكل (7) / المسارات الأندارية الخاصة بالفرضية الخامسة وفق اسلوب معادلة النمذجة الهيكلية



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos. V.23

البواقي (RMR) أن الأنموذج الهيكلي الحالي ملائم لبيانات البحث إذ بلغت قيمة المقياس ضمن الأنموذج المختبر (0.038). وهي أقل من المعيار الخاص بها والبالغ (0.08)، أما السهم ذو الاتجاه الواحد من المتغير المستقل إلى المتغير المعتمد فيمثل علاقة التأثير بينهما التي تسمى بالمعاملات المعيارية، أما القيمة الظاهرة أعلى متغير البراعة التنظيمية فتتمثل معامل التفسير (معامل التحديد) (R^2) التي تُبين أن متغير الطاقة الامتصاصية قادر على تفسير ما نسبته (14%) من التغيرات التي تطرأ على متغير البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات

المتنقلة في العراق اما النسبة المتبقية والبالغة (86%) فتعزى لإسهامات متغيرات اخرى غير داخلية في أنموذج البحث.

كما يوضح جدول(21) التحليل الناتج عن اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة، اذ يتبين ان جميع تقديرات الأنموذج وقيم النسبة الحرجة (C.R.) معنوية تحت مستوى ($P < .001$) وهي تحقق الشرط المطلوب. كما يتضح عن طريق جدول(21) أن قيمة معامل التأثير او الانحدار قد بلغت(38). وهي قيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في جدول(21) والبالغة (5.286) قيمة معنوية، ومن ثمَّ فان زيادة مستويات توافر الطاقة الامتصاصية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستويات البراعة التنظيمية بنسبة (38%)، وهذا يؤكد ويدعم قبول الفرضية الرئيسية الخامسة.

جدول (21) / تقديرات أنموذج التأثير للطاقة الامتصاصية في البراعة التنظيمية

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Org. Ambidexterity	<---	Absorptive Capacity	.393	.074	5.286	***
AC	<---	Absorptive Capacity	1.107	.039	28.145	***
EX	<---	Absorptive Capacity	1.007	.051	19.765	***
AS	<---	Absorptive Capacity	.923	.037	24.780	***
TR	<---	Absorptive Capacity	1.077	.037	28.931	***
ERI	<---	Org. Ambidexterity	.713	.066	10.736	***
EVI	<---	Org. Ambidexterity	1.172	.054	21.499	***

Regression Weights (Group number1 –Default model)

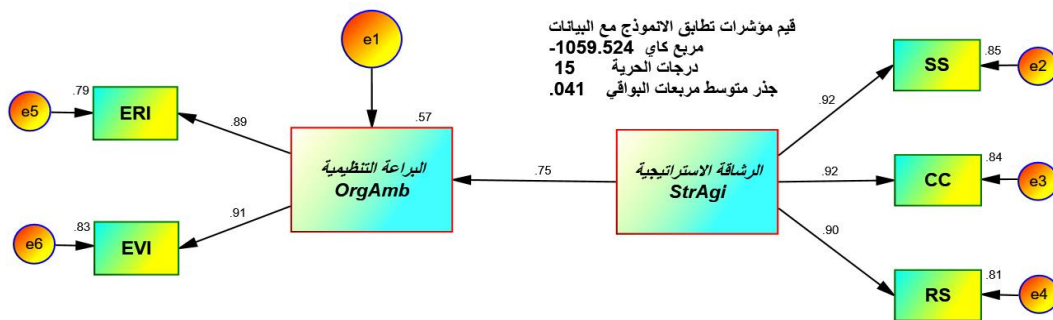
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos. V.23

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

اعتمد الباحثين في اختبار فرضيات التأثير المباشر بين المتغير الوسيط الرشاقة الاستراتيجية والمتغير المعتمد البراعة التنظيمية عن طريق النموذج الهيكلي (Structural Model) باستخدام معادلة النمذجة الهيكلية عن طريق استخدام برنامج (Amos, V.23). والشكل (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 إذ بلغت قيمة المقياس ضمن النموذج المختبر (0.041). وهي اقل من المعيار الخاص بها والبالغ (0.08). اما السهم ذو الاتجاه الواحد من المتغير المستقل إلى المتغير المعتمد فيتمثل علاقة التأثير بينهما التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات) اما القيمة الظاهرة اعلى متغير البراعة التنظيمية فتمثل معامل التفسير (معامل التحديد) (R^2) التي 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 انموذج البحث.

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

الهيكلية



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

كما يوضح جدول (22) ملخص التحليل الناتج عن اختبار الفرضية الرئيسية السادسة، إذ يتبين ان جميع تقديرات النموذج وقيم النسبة الحرجة (C.R.) معنوية تحت مستوى ($P < .001$) وهي تحقق الشرط المطلوب. كما يتضح عن طريق جدول (22) بأن قيمة معامل التأثير او الأندثار قد بلغ (0.75) وهو قيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في جدول (22) البالغة (14.886) قيمة معنوية، وبالتالي 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 (22) / تقديرات نموذج التأثير للرشاقة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Org.	<---	Strategic Agility	.599	.040	14.886	***
Ambidexterity						
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

5. اختبار الفرضية الرئيسية السابعة التي تنص على (وجود تأثير ذو دلالة معنوية للطاقة

الامتصاصية في البراعة التنظيمية عن طريق الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية)

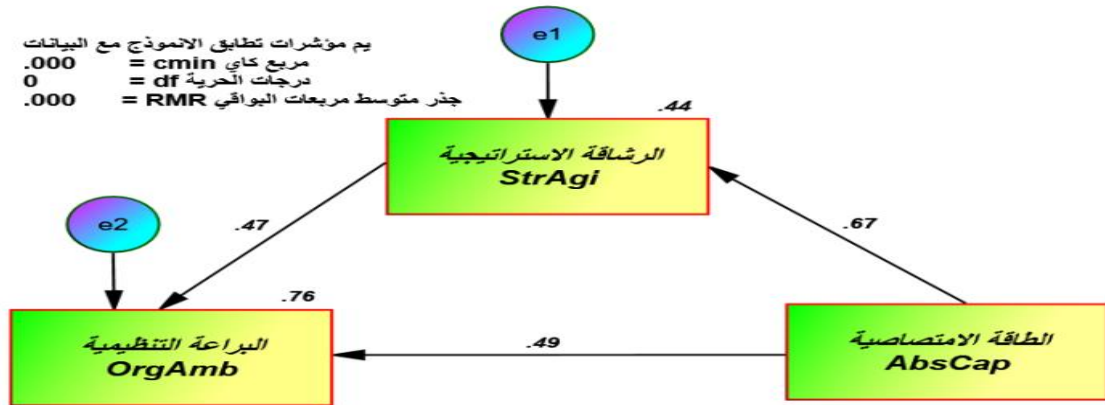
لغرض قيام الباحثين باختبار مدى تأثير الطاقة الامتصاصية في البراعة التنظيمية عن

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 (الطاقة الامتصاصية) والمتغير التابع (البراعة التنظيمية) والتأثير غير المباشر للمتغير المستقل الأول (الطاقة الامتصاصية) في المتغير المعتمد (البراعة التنظيمية) عن طريق المتغير الوسيط (الرشاقة الاستراتيجية)، اذ يتضح ان الأنموذج الهيكلية قد حاز على درجة مطابقة تامة استدلالاً بقيم مؤشرات مطابقة الأنموذج.

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



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos. V.23

كما يتضح من جدول (23) وجود تأثير مباشر لمتغير الطاقة الامتصاصية في البراعة التنظيمية، إذ بلغت قيمته (490). كما اتضح وجود تأثير غير مباشر لمتغير الطاقة الامتصاصية في البراعة التنظيمية عن طريق متغير الرشاقة الاستراتيجية إذ بلغت قيمته (311)، 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 (24).

جدول (23) / قيم التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي الخاص باختبار الفرضية السابعة

Relation Between Variables	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect	R ²
Org. Ambidexterity <-- Absorptive Capacity	.490	-	.801	.76
Org. Ambidexterity <-- Strategic Agility <-- Absorptive Capacity	-	.311		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos. V.23

جدول (24) / تقديرات أنموذج التأثير للطاقة الامتصاصية في البراعة التنظيمية عن طريق الرشاقة الاستراتيجية

			Estimate	S.E	C.R.	P
Strategic Agility	<---	Absorptive Capacity	.755	.065	11.582	***
Org. Ambidexterity	<---	Absorptive Capacity	.493	.051	9.716	***
Org. Ambidexterity	<---	Strategic Agility	.415	.045	9.271	***

Regression Weights: (Group number 1 – Default model)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos. V.23

وبذلك فإن تغييراً مقداره وحدة واحدة في الطاقة الامتصاصية يؤثر بشكل مباشر بمقدار (0.490) في البراعة التنظيمية وبشكل غير مباشر عن طريق الرشاقة الاستراتيجية بمقدار (0.311)، ومن ثم بلغ التأثير الكلي المباشر وغير المباشر للمعرفة الاستراتيجية (0.801)، اما قيمة معامل التفسير (R²) فقد بلغت (0.76) وهذا يعني ان الطاقة الامتصاصية عن طريق الرشاقة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (80%) من التغيرات التي تحدث في البراعة التنظيمية، واما النسبة المتبقية البالغة (20%) فهي تعود لمتغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث، وهذه النتائج تؤكد وجود تأثير غير مباشر للطاقة الامتصاصية في البراعة

التنظيمية عن طريق الرقابة الاستراتيجية على مستوى شركات الاتصالات المتنقلة 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 نوعين من الطاقة الامتصاصية كل نوع يمثله نوعين من العمليات

الرئيسية والضرورية لأي منظمة تريد ان تبني منظومة معرفية ذات مخزون تراكمي من

المعرفة المتخصصة في مجال عملها وهي كالآتي :

أ. الطاقة الامتصاصية المحتملة التي تقوم على تأدية عمليتين أساسيتين هما كالآتي:

❖ عملية استيعاب المعرفة الجديدة المكتسبة من بيئة الاعمال الخارجية ذات العلاقة بطبيعة

عمل المنظمة والعمل على مزجها مع مخزونها المعرفي ومحاولة تجديده باستمرار التي

جاءت بالمرتبة الاولى في مدى ادراك افراد العينة لها.

❖ عملية اكتساب المعرفة الجديدة من بيئة الاعمال الخارجية ذات العلاقة بطبيعة عمل

المنظمة التي جاءت بالمرتبة الثانية في مدى ادراك افراد العينة لها.

ب. الطاقة الامتصاصية المتحققة التي تقوم على تأدية عمليتين أساسيتين هما كالآتي:

❖ عملية تطبيق المعرفة الممزوجة في صياغة الخطط الاستراتيجية للمنظمة وتحقيق الاستثمار

الأمثل لها عند تنفيذ تلك الخطط لا سيما عند استغلال فرصة متاحة او مستقبلية متنبأ بها

من بيئة عمل المنظمة التي جاءت بالمرتبة الثالثة في مدى ادراك افراد العينة لها.

❖ عملية تحويل المعرفة الجديدة المستوعبة ونقلها وتوزيعها لجميع المستفيدين وأصحاب القرار

في شتى مفاصل عمل المنظمة التي جاءت بالمرتبة الرابعة في مدى ادراك افراد العينة لها.

ج. بالرغم من ضرورة تأدية تلك العمليات الأربع التي ستضمن للمنظمة طاقة امتصاصية تعمل

على تراكم الطاقة الامتصاصية اللازمة لتحقيق النجاح والبقاء في الصدارة الا ان ذلك لا

يتحقق الا عندما تمتلك المنظمة افراداً ذا فطنة وذكاء وموهبة مما يعزز فرص النجاح في قطاع الاتصالات المتنقلة.

2- خلص البحث بوجود ثلاثة مقدرات متفوقة ضرورية وتعد محددات أساسية يستوجب توافرها لأي منظمة تريد ان تكون منظمة رشيقة في مجال عملها وهي كالاتي :

د. نشر وتعزيز ودعم ثقافة الالتزام الجماعي والمشاركة بوضع الخطط وتنفيذها التي ستحقق الولاء التنظيمي ووحدة القيادة للشركات عينة البحث التي جاءت بالمرتبة الاولى في مدى ادراك افراد العينة لها.

هـ. تمتع إدارات الشركات عينة البحث بالحساسية الاستراتيجية تجاه الفرص والعمل على استثمارها التي جاءت بالمرتبة الثانية في مدى ادراك افراد العينة لها.

و. امتلاك حزمة من الموارد المتنوعة ذات الأنسيابية 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.

ز. 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 المتنقلة.

3- خلص البحث بوجود توجهين اساسيين يستوجب تبنيهما لأي منظمة تريد ان تصبح منظمة بارعة وهي كالاتي :

أ. التوجه الاستكشافي تجاه الفرص الجديدة وإمكانية تميزها قبل المنافسين والفوز بميزة تنافسية تعزز موقفها التنافسي التي 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 التي 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 المتنقلة العراقية لحصد مزايا التوجهين معاً.

د. وجود رؤية استراتيجية واضحة يتم الاستعانة بها طوال الوقت لدراسة البيئة العراقية ومتغيراتها ضمن قطاع الاتصالات المتنقلة 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 شبكاتنا المحلية.

4- خلص البحث ان هناك دوراً تأثيرياً وسيطاً فاعلاً وذو دلالة معنوية لمقدرات الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين الطاقة الامتصاصية والبراعة التنظيمية لشركات الاتصالات المتنقلة عينة البحث ذات الطابع التكنولوجي المستشري في جميع مفاصل تأدية الاعمال لتلك الشركات لا سيما في مراكز تقديم الخدمات للزبائن.

ثانياً : التوصيات

- 1- ضرورة ممارسة عمليات الطاقة الامتصاصية بنوعيتها المحتملة والمتحققة على مستوى شركات الاتصالات المتنقلة عينة البحث بما يسمح بتجديد المعرفة المتراكمة لديها مما يضمن تعزيز تأهبها الريادي في دعم توجهها الاستراتيجي نحو استكشاف واستغلال الفرص البيئية المتاحة والمستقبلية.
- 2- التركيز على اكتساب وتوظيف الطاقة الامتصاصية في الشركات عينة البحث بشكل أوسع في ظل بيئة العراق التي تتسم باللاتأكد البيئي.
- 3- تعزيز موارد وإمكانات الشركات عينة البحث بهدف دعم رشاققتها وفق منظور استراتيجي وعلى كافة المستويات بشكل يجد فيه المنافسون صعوبة في تجاوزها .
- 4- تعزيز التوازن بين التوجهات الاستكشافية والاستثمارية للشركات عينة البحث بهدف بناء منظمة بارعة في قطاع الاتصالات المتنقلة .
- 5- 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.
- 6- ضرورة تبني رؤية استراتيجية واضحة والايان بها ضمن فلسفة الإدارة العليا نحو تحقيق الرشاقة وبالتالي 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.

7- ضرورة الاستفادة الاستباقية من مقترحات الزبائن التي يتم طرحها شفويًا 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 ربح ومشاطرتهم الموضوعات التي لاقت اجماعاً منهم سواء ايجاباً لتعزيزها وتطويرها او سلباً لتمييزها ومعالجتها لتفاديها مستقبلاً.

8- التركيز المتزامن على الاستفادة من عمليات الطاقة الامتصاصية للمعرفة من لدن الإدارة العليا فضلاً عن مقدمي الخدمات ضمن مراكز الخدمة للشركات عينة البحث كونها تؤثر بشكل كبير في تحقيق رشاققتها الاستراتيجية وتأثيرها المباشر في تحقيق البراعة التنظيمية لاستباق استغلال الفرص الغير مدركة من لدن المنافسين بما يكسبها ميزة المتحرك الأول في قطاع الاتصالات المتنتقلة.

المصادر References

المصادر الأجنبية

Books:

1. Brennan, Linda L. & Sisk, Faye, 2015 "Strategic Management: A Practical Guide", Cognella Academic Publishing and Business Expert Press, Chennai, India.
2. Kotter, john p., 2014 "accelerate Building Strategic Agility for a Faster-Moving World", Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts, USA.

3. Rothaermel, Frank T. 2015 "Strategic Management", SECOND EDITION, McGraw–Hill Education, New York.
4. Sushil & Chroust, Gerhard 2015 "Systemic Flexibility and Business Agility", Springer India– New Delhi.
5. Thompson, Arthur A., Margaret A. Peteraf, John E. Gamble, A. J. Strickland III, 2016 "Crafting and Executing Strategy: THE QUEST FOR COMPETITIVE ADVANTAGE, Concepts and Cases", TWENTIETH EDITION, McGraw–Hill Education, New York.
6. 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.

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. 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.

3. Ashurst, C., Freer, A., Ekdahl, J., & Gibbons, C. "Exploring IT-enabled innovation: a new paradigm?", *International Journal of Information Management*, 32(4), 326–336.
4. Atuahene-Gima, K. 2005 "Resolving the capability—Rigidity paradox in new product innovation", *Journal of Marketing*, 69(4), 61–83.
5. AUDRAN, ARTHUR 2011 "STRATEGIC AGILITY: A WINNING PHENOTYPE IN TURBULENT ENVIRONMENTS", *Master of Science in Management, Economics and Industrial Engineering, School of Systems Engineering*.
6. Badding, Sarah 2011 "SUSTAINABLE CHANGE: KNOWLEDGE ABSORPTION AS A FACTOR OF ABSORPTIVE CAPACITY THEORY AMONG GREEN INDUSTRY CONSULTANTS", *Master THESIS, Colorado State University*.
7. Benner, M. J., & Tushman, M. L. 2003 "Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited", *Academy of Management Review*, 28(2), 238–256
8. 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.
9. Bodika, Ndimi 2014 "Disrupting Growth with Organisational Ambidexterity: GE and the Global Growth Organisation", *Master Thesis of Business Administration, University of Pretoria*.
10. 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.

11. 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.
12. Burcharth, Ana Luiza Lara de Araújo, Christopher Lettl, John Parm Ulhøi, 2014 "Extending organizational antecedents of absorptive capacity: Organizational characteristics that encourage experimentation", *Technological Forecasting & Social Change an International Journal*, Elsevier.
13. Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. P. 2009 "Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects", *Organization Science*, 20(4), 781–796.
14. Cegarra-Navarro, Juan-Gabriel, Stephen Eldridge, Anthony K.P. Wensley 2014 "Counter-knowledge and realised absorptive capacity", Elsevier Ltd., *European Management Journal* 32, 165–176.
15. Chamanifard, Raheleh, Amin Nikpour, Sheida Chamanifard, Somayyeh Nobarieidishe " 2015Impact 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.

16. Chauvet, Vincent 2014 "Absorptive Capacity: Scale Development and Implications for Future Research", Management international, HEC Montréal, , 19 (1), 113–129.
17. Chen, Yu–Shan, Ching–Hsun Chang and Yu–Hsien Lin 2014 "The Determinants of Green Radical and Incremental Innovation Performance: Green Shared Vision, Green Absorptive Capacity, and Green Organizational Ambidexterity", Journal of Sustainability, 6, 7787–7806.
18. Cohen, Wesley M. & Levinthal, Daniel A. 1990 "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", Cornell University, Administrative Science Quarterly, 35, 128–152.
19. Datta, Avimanyu 2011 "Review and Extension on Ambidexterity: A Theoretical Model Integrating Networks and Absorptive Capacity", Sciedu Press, Journal of Management and Strategy, Vol. 2, No. 1.
20. Dávid, TARÓDY 2016 "ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY AS A NEW RESEARCH PARADIGM IN STRATEGIC MANAGEMENT", Studies and articles, MANAGEMENT SCIENCE, XLVII. Vol. 2016. NUMBER 5.
21. Deng, Ping 2010 "Absorptive Capacity and Failed Cross Border M&A", Management Research Review, Emerald Publications, 33(7).
22. 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.

23. 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.
24. 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.
25. Enkel, E., Heil, S., Hengstler, M. & Wirth, H. 2016 "Exploratory and exploitative innovation: To what extent do the dimensions of individual level absorptive capacity contribute", Technovation.
26. 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.
27. Fernhaber, S. A., & Patel, P. C. 2012 "How do young firms manage product portfolio complexity? The role of absorptive capacity and ambidexterity" Strategic Management Journal, 33(13), 1516-1539.
28. 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.
29. Ferreras–Méndez, José Luis, Anabel Fernández–Mesa, Joaquín Alegre, 2016 "The relationship between knowledge search strategies and absorptive capacity: A deeper look", *Technovation journal*, Elsevier, 54.
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. Gebauer, Heiko, Hagen Worch, Bernhard Truffer 2012 "Absorptive capacity, learning processes and combinative capabilities as determinants of strategic Innovation, *European Management Journal*, Elsevier, 30.
32. 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.
33. González, Patricia Moro & Muiña, Fernando E. Garcia 2014 "Absorptive capacity and smart companies", *Universitat Politècnica de Catalunya Barcelona, España, Intangible Capital*, vol. 10, núm. 5, diciembre, 922–947.
34. Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. 2006 "The interplay between exploration and exploitation", *Academy of Management Journal*, 49(4), 693–706.

35. Gutierrez, L. J., Bustinza, O. F., & Molina, V. B. 2012 "Six Sigma, Absorptive Capacity and Organizational Learning Orientation", International Journal of Production Research, 50(3), 661–675.
36. Gutiérrez, Leopoldo J Gutiérrez, Oscar F Bustinza Sánchez, Vanesa Barrales Molina 2011 "Six Sigma, absorptive capacity and organizational learning orientation", International Journal of Production Research, Taylor Francis.
37. 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.
38. 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.
39. Heiden, Patrick van der, Christine Pohl, Shuhaimi Mansor, John van Genderen 2016 "Necessitated absorptive capacity and metaroutines in international technology transfer: A new model", Elsevier B.V., Journal of Engineering and Technology Management, 41, 65–78.
40. 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.

41. 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.
42. JANSEN, JUSTIN 2005 "Ambidextrous Organizations : A Multiple-level Study of Absorptive Capacity, Exploratory and Exploitative Innovation, and Performance", PHD THESIS, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Erasmus University Rotterdam.
43. Jimenez-Castillo, David, & Sanchez-Perez, Manuel, 2013 "Nurturing employee market knowledge absorptive capacity through unified internal communication and integrated information technology", Information & Management journal, Elsevier, 50.
44. 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.
45. 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.
46. 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).

47. 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.
48. Kauppila, O.–P. 2010 "Creating ambidexterity by integrating and balancing structurally separate inter organizational partnerships" Strategic Organization, 8(4), 283–312.
49. Khodaei, H. V.E. Scholten, E.F.M. Wubben and S.W.F. Omta 2016 "Entrepreneurship and prior experience as antecedents of absorptive capacity of high-tech academic spin-offs", Journal on Chain and Network Science, 16(2): 95–115.
50. Kim, C., Song, J., & Nerkar, A. 2012 "Learning and innovation: Exploitation and exploration trade-offs" Journal of Business Research, 65(8), 1189–1194.
51. Klinger, Nico "Organizational Ambidexterity and Absorptive Capacity", Otago Management Graduate Review, Volume 14, 21–30.
52. 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.
53. Kruchten, P. 2013 "Contextualizing agile software development", Journal of Software: Evolution and Process, 25(4), 351–361.
54. Lagunes, Patricia Alberto Soto, Sofia Zuñiga, Juan Carlos Pérez 2016 "Model for Determining the Absorption Capacity of SMES in

- the Manufacturing Sector", European Scientific Journal, vol.12, No.34.
55. 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.
56. Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. 2010 Exploration and exploitation within and across organizations. Academy of Management Annals, 4(1), 109–155.
57. 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.
58. Lewandowska, Małgorzata Stefania 2015 "Capturing Absorptive Capacity: Concepts, Determinants, Measurement Modes and Role in Open Innovation", International Journal of Management and Economics, No. 45.
59. Lewis, M., Andriopoulos, C., & Smith, W. 2014 "Paradoxical leadership to enable strategic agility", California Management Review, 56(3), 58–77.
60. 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.
61. 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.
62. Lichtenthaler, U. 2009 Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes. *Academy of Management Journal*, 52(4), 822–846.
63. Lichtenthaler, U., & Lichtenthaler, E. 2009 "A capability-based framework for open innovation: complementing absorptive capacity. *Journal of Management Studies*, 46(8), 1315–1338.
64. Long, Carl 2000 "Measuring your strategic agility: A CHECKLIST", ProQuest Central, Consulting to Management, VOLUME 11, NO.3.
65. 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.
66. Mace, Richard 2016 "BUSINESS MODEL INNOVATION, BUSINESS MODEL ENABLERS AND THE STRATEGIC AGILITY PARADOX", thesis Doctor of Business Administration, Capella University, School of Business and Technology, ProQuest.
67. Mace, Richard 2016 "BUSINESS MODEL INNOVATION, BUSINESS MODEL ENABLERS AND THE STRATEGIC AGILITY PARADOX", Doctor of Business Administration, School of Business and Technology, Capella University, ProQuest.
68. Majidi, Kowsar & Hajipour, Ebrahim 2016 "Examining the Relationship between Absorption Capacity with Organizational

- Performance (Case Study: Companies of the Industrial Town in Ilam City)", INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMANITIES AND CULTURAL STUDIES, Special Issue.
69. Mardi, Mardi & Mts Arief & A. Furinto & R. Kumaradaja 2016 Sustaining Organizational Performance Through Organizational Ambidexterity by Adapting Social Technology", J Knowl Econ, Springer Science + Business Media New York.
70. Mariano, Stefania & Al-Arrayed, Suad "Combinations of absorptive capacity metaroutines: The role of organizational disruptions and time constraints", European Management Journal, Elsevier Inc., 1-12..
71. 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.
72. Maryam Hemmati and Davood Feiz, Mohammad Reza Jalilvand, Iman Kholghi, 2016 "Development of fuzzy two-stage DEA model for competitive advantage based on RBV and strategic agility as a dynamic capability", Emerald Group Publishing Limited, Journal of Modelling in Management, Vol. 11, No. 1, 288-308.
73. 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.

74. 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.
75. Mavengere, Nicholas Blessing 2013 "Information technology role in supply chain's strategic agility", International Journal of Agile Systems and Management, Vol. 6, No. 1.
76. 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).
77. 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.
78. Miller, K., McAdam, R., Moffett, S., Alexander, A., & Puthusserry, P. 2016 "Knowledge Transfer in Quadruple Helix Ecosystems: An Absorptive Capacity Perspective". R & D Management, Queen's University Belfast, 46(2).
79. Miller, K., McAdam, R., Moffett, S., Alexander, A., & Puthusserry, P. 2016 "Knowledge Transfer in Quadruple Helix Ecosystems: An

- Absorptive Capacity Perspective". R & D Management, Queen's University Belfast, 46(2).
80. Miller, K., McAdam, R., Moffett, S., Alexander, A., & Puthusserry, P. 2016 "Knowledge Transfer in Quadruple Helix Ecosystems: An Absorptive Capacity Perspective. Queen's University Belfast, RADMA and John Wiley & Sons Ltd, R & D Management, 46(2), 383–399.
81. Murovec, Nika, & Prodan, Igor 2008 "The Influence of Organizational Absorptive Capacity on Product and Process Innovation", Research papers, Organizacija, Volume 41, Number 2.
82. 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,.
83. Noor, Nor Azila Mohd, Abdul Qadir Rahomee Ahmed Aljanabi 2016 "Moderating Role of Absorptive Capacity between Entrepreneurial Orientation and Technological Innovation Capabilities", International Review of Management and Marketing, Vol 6, Issue 4, 704–710.
84. Orojloo, Mehdi, Kamran Feizi, Maryam Hojati Najafabadi 2016 "Strategic Agility Capabilities, Factors and their Effect on Organizational Performance: A Case Study of Iranian Banks", Intl. J. Humanities, Vol. 23 (4): (84–105).

85. Oventhal, David G. 2016 "STUCK IN NEUTRAL: THE EFFECT OF STRATEGIC AGILITY WITHIN THE U.S. POWERSPORTS INDUSTRY", thesis Doctor of Business Administration, Capella University, School of Business and Technology, ProQuest.
86. Peltokorpi, Vesa 2016 "Absorptive capacity in foreign subsidiaries: The effects of language-sensitive recruitment, language training, and interunit knowledge transfer", International Business Review, Elsevier Ltd.
87. PESONEN, JULIUS 2010 "STRATEGIC AGILITY IN PRODUCTION NETWORKS", Master of Science Thesis in Automation Engineering, TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY.
88. Popaitoon, Sujinda & Popaitoon, Patchara 2016 "Motivation synergy, knowledge absorptive capacity and NPD project performance in multinational automobiles in Thailand", Journal of High Technology Management Research, Elsevier Inc.
89. PREDA, Gheorghe 2014 "ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY AND COMPETITIVE ADVANTAGE: TOWARD A RESEARCH MODEL", Management & Marketing, volume XII, issue 1.
90. 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.

91. Radovanović, Nikola & Matović, Danijela 2016 "Organizational forms and knowledge absorption", *Industrija*, Vol.44, No.3.
92. Rakthin, Sirisuhk, Roger J. Calantone, Joyce Feng Wang 2016 "Managing market intelligence: The comparative role of absorptive capacity and market orientation", *Journal of Business Research*, Elsevier Ltd.
93. 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.
94. Riedl, Bettina C. Andre Hainzmaier, Arnold Picot 2013 "Social Network Structure's Influence on Organizational Ambidexterity", 46th Hawaii International Conference on System Sciences, IEEE.
95. Röder, Nina, Michael Schermann & Helmut Krcmar, 2014 "IT Enabled Agility in Organizational Ambidexterity", Twentieth Americas Conference on Information Systems, Savannah.
96. Rothaermel, F. T., & Alexandre, M. T. 2009 "Ambidexterity in technology sourcing: The moderating role of absorptive capacity", *Organization Science*, 20(4), 759–780.
97. Ruotsalainen Pauli, 2016 "ABSORPTIVE CAPACITY: A CASE STUDY OF SALES CAPABILITY DEVELOPMENT IN A NON-PROFIT ORGANIZATION", Master's Thesis, Department of Management and International Business, OULU BUSINESS SCHOOL, University of OULU.

98. 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
99. SALEHI, Farshin & YAGHTIN, Ali 2014 "ENTERPRISE FACTORS AS AMBIDEXTERITY ANTECEDENTS: CONTINGENCY MODEL FOR AMBIDEXTROUS ORGANIZATIONS", Journal Of Global Strategic Management, V. 8, N. 2.
100. Sampath, Gayathri 2016 "Exploring the Significance of Strategic Agility in Building Sustainable Competitive Advantage for Retail Banks", NMIMS School of Business Management, Working Paper Series, W.P. No: ST–16–01.
101. Sampath, Gayathri 2016 "Exploring the Significance of Strategic Agility in Building Sustainable Competitive Advantage for Retail Banks", Working Paper No. ST–16–01, NMIMS School of Business Management.
102. 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.
103. 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.

104. 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.
105. Sherehiy, Bohdana, Waldemar Karwowski, John K. Layer 2007 "A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes", International Journal of Industrial Ergonomics, Elsevier, 37.
106. 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.
107. 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.
108. 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.
109. UOTILA, TUOMO, VESA HARMAAKORPI AND HELINÄ MELKAS 2006 "A method for assessing absorptive capacity of a regional innovation", FENNIA, Finland, 184: 1.

110. Vagnoni, Emidia and Khoddami, Soheila 2016 "Designing competitively activity model through the strategic agility approach in a turbulent environment", Foresight, Emerald Group Publishing Limited, VOL.18, NO.6.
111. van den Bosch, Frans A.J., Raymond van Wijk, Henk W. Volberda 2003 "Absorptive Capacity: Antecedents, Models and Outcomes", ERIM REPORT SERIES RESEARCH IN MANAGEMENT, Journal of Economic Literature.
112. 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.
113. Volberda, Henk W., Nicolai J. Foss, Marjorie A. Lyles 2009 "Absorbing the Concept of Absorptive Capacity: How To Realize Its Potential in the Organization Field", SMG Working Paper, No. 10.
114. 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.
115. Wulf, Torsten 2012 "Organizational Ambidexterity: Implications for the Strategy–Performance Linkage", Springer Gabler, Springer Fachmedien Wiesbaden.
116. Yang, C. and Liu, H. 2012 "Boosting firm performance via enterprise agility and network structure", Management Decision, Vol. 50 No. 6, pp. 1022–44.

117. Zabiegalski, Eric 2015 "Learning Ambidexterity in Organization", Doctor thesis, Faculty of The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University.
118. ZAHRA, SHAKER A. & GEORGE, GERARD 2002 "ABSORPTIVE CAPACITY: A REVIEW, RECONCEPTUALIZATION, AND EXTENSION", Academy of Management Review, Vol 27, No.2, 185-203.
119. ZAHRA, SHAKER, & GEORGE, GERARD 2002 "Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension", Academy of Management Review, Vol 27, No.2.
120. ZAIDI, MOHAMAD FAIZAL AHMAD & OTHMAN, SITINOREZAM, 2014 "Organizational Ambidexterity and NPD Performance: A Conceptual Framework", International Review of Management and Business Research, Vol. 3, Issue.3.