

توظيف قدرات الاستشعار البيئي في تعزيز المكانة الاستراتيجية للمنظمة¹

بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في شركات الاتصال

Utilizing Boundary Spanning Capabilities To Enhance The Strategic Niche Of
The OrganizationAnalytical Research Of Sample Opinions Of Employees In Communications
Companies

أ.د. فيصل علوان الطائي أ.م.د. حسين حريجة الحسناوي الباحث عباس علوان غازي

المخلص

ان من اهم المساهمات البحثية الحديثة في الفكر الاداري الاستراتيجي الاهتمام بموضوعات قدرات الاستشعار البيئي وابرار دورها في تمكين المنظمة من معرفة محيطها البيئي وكيفية تأثيرها في تحقيق المكانة الاستراتيجية للمنظمة ، لذلك استند البحث الى تحديد العلاقة التآثرية بين متغيرين هما قدرات الاستشعار البيئي التي تضمنت ثلاثة ابعاد هي (قدرة التواصل الاستراتيجي ، قدرة المعرفة المهنية ، قدرة الحل الوسط) والمكانة الاستراتيجية للمنظمة التي تضمنت ثلاثة ابعاد هي (التعبير وتشكيل التوقعات ، تشكيل الشبكات ، عمليات التعلم) انطلاقاً من مشكلة أساسية مفادها عدم حسم تأثير قدرات الاستشعار البيئي في المكانة الاستراتيجية على المستوى الميداني في شركات الاتصال العاملة في محافظة كربلاء المقدسة (شركة زين للاتصالات ، شركة اسيا سيل ، شركة الكفيل امنية) وسعياً لتحديد اي من قدرات الاستشعار البيئي الاكثر تأثيراً في المكانة الاستراتيجية . وقد اختيرت عينة عشوائية قوامها (١٢٢) فرداً من العاملين (المستشعرين بيئياً) في وحدات الاستشعار البيئي اخضعت اجاباتهم للاختبار والتحليل، وكانت نتائج الجهد الاحصائي قد حققت تقدماً في تأثير بُعد قدرة التواصل الاستراتيجي ثم بُعد قدرة الحل الوسط ومن ثم بُعد قدرة المعرفة المهنية في المكانة الاستراتيجية.

Abstract

One of the most important contributions of modern research in strategic management thought is to address the issues of boundary spanning capabilities and to highlight their role in enabling the organization to know its environment and how it affects the achievement of strategic niche of the organization, therefore, the research was based on determining the influence relationship between two variables: the boundary spanning capabilities, which included three dimensions (capability of strategic communication, capability of professional knowledge, capability of compromise) and the strategic niche of the organization, which included three dimensions (voicing and shaping of expectations, network formation, learning processes) on the basis of a fundamental problem that the impact of the boundary spanning capabilities on the strategic niche of the organization at the field level in the telecommunications companies operating in the holy governorate of karbala is not resolved(zain telecom,

¹ بحث مستل من رسالة ماجستير.

asia-cell, al-kafil umniah) and in order to determine which of the most influential boundary spanning capabilities in strategic niche of the organization. A random sample of 122 boundary spanner was selected in the boundary spanning units whose answers were tested and analyzed, the results of the statistical effort have made progress in impact after capability of strategic communication then capability of compromise and then capability of professional knowledge in the strategic niche of the organization .

المقدمة

اتجه منظرو الفكر الاستراتيجي الى التعمق في معاني قدرات الاستشعار البيئي التي نضجت في الآونة الاخيرة مع اتساع التركيز على موضوعات قدرات الاستشعار البيئي ، هذا المصطلح الذي يحمل في طياته العديد من التفسيرات التي يمكن اجمالها في وجهات نظر متعددة متحدة المعنى تؤكد على التأثير في تنمية الثقة وتعظيم الاداء وتحسين مستوى المكانة الاستراتيجية للمنظمة في بيئة الاعمال . فالمنظمات التي ترغب في تحقيق المكانة الاستراتيجية المتميزة تتجه إلى الاهتمام بقدرات الاستشعار البيئي وتنمية هذه القدرات وتطويرها لتحقيق أهدافها بمستوى عال من الكفاءة والفاعلية ، ومن ثم سعى هذا البحث الى تحديد تأثير قدرات الاستشعار البيئي في المكانة الاستراتيجية للمنظمة على مستوى عينة من شركات الاتصال العاملة في محافظة كربلاء المقدسة .

ولتحقيق ذلك تسلسل البحث على وفق اربعة مباحث تخصص الأول منها بعرض المنهجية العلمية والثاني لتقديم مراجعة نظرية ، فيما انصرف المبحث الثالث لعرض الجانب الميداني والتحليلي لينتهي البحث بمبحث رابع اختص بأهم الاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل اليها .

المبحث الاول: منهجية البحث

يستعرض هذا المبحث الخطوات الأساسية لمنهجية البحث الحالي على وفق الفقرات الآتية :

أولاً : مشكلة البحث

شُخصت مشكلة البحث عن طريق المقابلات الميدانية التي أجراها الباحثون مع عدد من مسؤولي وحدات الاستشعار البيئي في المنظمات عينة البحث والتي تمخضت عن جملة من المشاكل تتمثل بالتضارب في الأدوار بين المستشعرين بيئياً ، القراءة الخاطئة للبيئة ، وتسريب المعلومات وغيرها فضلاً عن ضعف الإدراك الميداني لعينة البحث لتأثير قدرات الاستشعار البيئي في المكانة الاستراتيجية للمنظمة . وبالتالي يمكن ايجاز مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية :

١. ما مستوى أهمية قدرات الاستشعار البيئي وابعادها الفرعية على مستوى الشركات عينة البحث ؟
٢. ما مستوى أهمية المكانة الاستراتيجية وابعادها الفرعية للشركات عينة البحث ؟
٣. ما طبيعة علاقة الارتباط بين قدرات الاستشعار البيئي والمكانة الاستراتيجية للشركات عينة البحث ؟
٤. ما طبيعة علاقة التأثير بين قدرات الاستشعار البيئي والمكانة الاستراتيجية للشركات عينة البحث ؟

ثانيا : أهمية البحث

تبرز اهمية البحث على المستوى الميداني عن طريق الفوائد والنتائج الايجابية التي تحققها شركات الاتصال عينة البحث في تحقيق المكانة الاستراتيجية لها عن طريق تبني وتطوير قدرات الاستشعار البيئي ميدانياً ، وبالتالي يمكن ايضاح هذه الاهمية عن طريق :

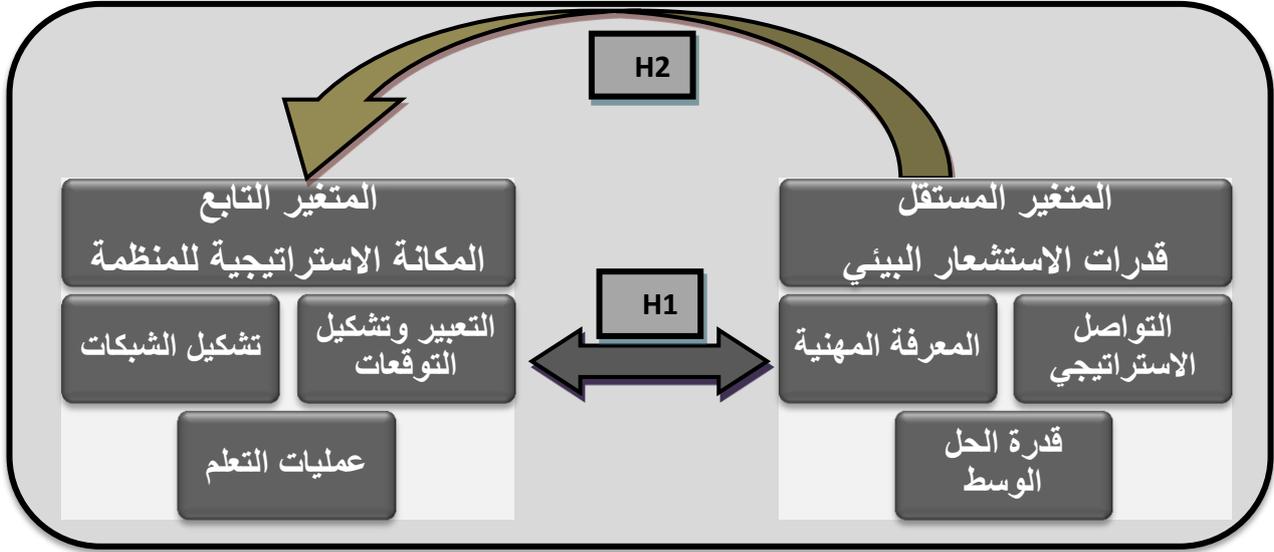
1. ايضاح كيفية حصول الموازنة بين قدرات الاستشعار البيئي والمكانة الاستراتيجية لشركات الاتصال عينة البحث من أجل وصول المنظمة الى الأداء المطلوب ، وهذا بدوره يبين نقاط القوة التي تتمتع بها شركات الاتصال عينة البحث عند توظيف قدرات الاستشعار البيئي ، لتحقيق المكانة الاستراتيجية لها .
2. تزويد شركات الاتصال عينة البحث باستنتاجات تطبيقية تبين أهمية أبعاد قدرات الاستشعار البيئي والمكانة الاستراتيجية التي تصبوا اليها ، وتأشير معايير الأداء لقدرات الاستشعار البيئي التي تتلاءم مع المكانة الاستراتيجية .
3. تطبيق البحث في مجال بالغ الاهمية وهو مجال الاتصالات ، اذ ان شركات الاتصال عينة البحث تمثل قوة استراتيجية مؤثرة في العديد من القطاعات خاصة القطاع الاقتصادي وفي حياة الجمهور ايضاً ، وهذا بدوره يؤشر اهمية كبيرة في دراسة المتغيرات الادارية في مجال الاتصالات لتحديد مجمل سلوكيات العاملين في العمل .

ثالثاً : أهداف البحث

- استنادا الى مشكلة وتساؤلات البحث يمكن ان نحدد اهم الاهداف التي يسعى البحث الحالي الى تحقيقها وهي كالآتي :
1. بلورة إطار نظري يضم المفردات الأساسية الأكثر أهمية لمفهوم قدرات الاستشعار البيئي وابعادها فضلاً عن مفهوم المكانة الاستراتيجية للمنظمة وابعادها .
 2. التأكد من صدق البناء التوكيدي الخاص بمتغيرات البحث (قدرات الاستشعار البيئي ، المكانة الاستراتيجية للمنظمة) للثبوت عن مدى ملائمة الهيكل النظري للمتغيرات مع الواقع الميداني لها .
 3. تحديد واقع ومستوى اهمية قدرات الاستشعار البيئي والمكانة الاستراتيجية في الشركات عينة البحث من خلال وصف وتشخيص المتغيرات وابعادها ميدانياً .
 4. تحديد مستوى علاقات الارتباط اجمالاً وتفصيلاً على مستوى متغيرات البحث الرئيسية والفرعية .
 5. تحديد مستوى علاقات التأثير اجمالاً وتفصيلاً في مستوى متغيرات البحث الرئيسية والفرعية .

رابعاً : مخطط البحث الفرضي

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه ، تم بناء مخطط فرضي يبين تأثير قدرات الاستشعار البيئي في المكانة الاستراتيجية ، وكما موضح في شكل (1) ،



الشكل (1) : المخطط الفرضي للبحث

المصدر : اعداد الباحثين .

خامساً : فرضيات البحث

انطلق البحث في معالجته للمشكلة عن طريق الفرضيات الآتية :

1. الفرضية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قدرات الاستشعار البيئي والمكانة الاستراتيجية على مستوى شركات الاتصال عينة البحث .
2. الفرضية الثانية : يوجد تأثير متعدد ذو دلالة معنوية لقدرات الاستشعار البيئي في المكانة الاستراتيجية على مستوى شركات الاتصال عينة البحث .

سادساً : متغيرات البحث ومقاييسه

يتكون البحث من متغيرين اساسيين هما :

1. قدرات الاستشعار البيئي : تم قياس هذا المتغير بالاعتماد على مقياس (Zhang et al., 2011) الذي يتضمن ثلاث ابعاد فرعية وهي قدرة التواصل الاستراتيجي (5) فقرة ، قدرة المعرفة المهنية (5) فقرة ، قدرة الحل الوسط (التسوية) (4) فقرة .
2. المكانة الاستراتيجية : تم قياس هذا المتغير بالاعتماد على مقياس (Vanheule et al., 2012) و Mourik & (Raven , 2006) الذي يتضمن ثلاث ابعاد فرعية هي التعبير وتشكيل التوقعات (7) فقرة ، تشكيل الشبكات (5) فقرة ، عمليات التعلم (4) فقرة ، وقد قام الباحثون بتطوير المقاييس حسب اراء الخبراء والمحكمين الذين عرض عليهم المقياس الخاص بالبحث .

وكان معامل الثبات (كرونباخ - الفا) للمتغيرين كما مبين في الجدول (1) .

ت	المتغيرات		المقياس	عدد الفقرات	معامل (الفا - كرونباخ)
	الرئيسي	الفرعي			
1	قدرات الاستشعار البيئي	قدرة التواصل الاستراتيجي	Zhang et al., 2011	5	0.862
		قدرة المعرفة المهنية		5	
		قدرة الحل الوسط		5	
2	المكانة الاستراتيجية	التعبير و تشكيل التوقعات	Vanheule et al., 2012 Mourik & Raven , 2006	7	0.813
		تشكيل الشبكات		5	
		عمليات التعلم		4	

جدول (1) : متغيرات البحث ومقاييسه

المصدر : اعداد الباحثين .

سابعاً : حدود البحث

ان تحديد حدود البحث يعد امرا ضروريا لأي بحث علمي ضمن اختصاص معين ، اذ لابد من تشخيص الحدود المكانية ، والزمانية المناسبة لهذا البحث وعلى النحو الاتي :

1. الحدود المكانية : لقد تم اختيار فروع بعض شركات الاتصال العاملة في محافظة كربلاء المقدسة وهي (شركة زين العراق للاتصالات ، شركة آسيا سيل ، وشركة الكفيل امنية) كعينة للبحث لغرض إجراء الجانب الميداني ، وهذه الفروع منتشرة في مواقع جغرافية متعددة في مختلف ارجاء محافظة كربلاء المقدسة وضمن حدودها الادارية
2. الحدود الزمانية : ان اعداد البحث بجانبه النظري والميداني امتد من ٢٠ / ١٠ / ٢٠١٦ الى ١٨ / ٩ / ٢٠١٧ ، اذ استغرق الجانب النظري ومنهجية البحث (٦) اشهر بينما تم استكمال الجانب الميداني في (٦) أشهر كذلك اذ كانت هذه المدة كافية لإجراء العديد من المقابلات الشخصية مع افراد العينة المبحوثة وجمع المعلومات الضرورية وتوزيع استمارات الاستبانة وجمعها وتحليل البيانات وتفسير النتائج .

ثامناً : عينة البحث

جرى اختيار عينة من المديرين والموظفين (المستشعرين بيئياً) العاملين لاسيما في وحدات الاستشعار البيئي في شركات الاتصال عينة البحث من الذين يمتلكون المعلومات ويمارسون المهام المتعلقة بقدرات الاستشعار البيئي والمكانة الاستراتيجية للمنظمة ، وبعد استكمال استمارة الاستبانة قام الباحثون بتوزيع (١٣٤) استبانة في مواقع العمل ، وأعيدَ منها (١٢٧) استمارة وبعد استبعاد غير الصالحة للتحليل اصبح عدد الاستمارات المعتمدة في التحليل الإحصائي (١٢٢) استمارة وهو ما يمثل نسبة (٩١%) من مجموع الاستمارات الموزعة وهي نسبة يمكن الاعتماد عليها إحصائياً ومناسبة للتحليل ، والجدول (٢) يوضح خصائص عينة البحث.

الفئات العمرية			النوع الاجتماعي		التحصيل الدراسي			عدد سنوات الخدمة		
30 سنة فأقل	31-41	41-	ذكر	أنثى	اعدادية وديبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا	١٠ -	١١ -	٢١ -
٤١	٤٧	٣٤	٨٣	٣٩	٥٤	٦١	٧	٤٢	٥١	٢٩

جدول (٢) : خصائص عينة البحث

المصدر : اعداد الباحثين .

تاسعاً : وسائل التحليل والمعالجة الإحصائية

اعتمدت عدة اساليب للتحليل والمعالجة الإحصائية اللازمة لاختبار فرضيات البحث وهي كالاتي :

1. التحليل العامل التوكيدي : لتحديد الصدق البنائي التوكيدي لمقاييس البحث .
2. الاحصاءات الوصفية : الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية.
3. معامل ارتباط سبيرمان : لتحديد العلاقة بين متغيرين او اكثر.
4. معامل الانحدار الخطي المتعدد : أُستُخدم لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (قدرات الاستشعار البيئي) في المتغير المعتمد (المكانة الاستراتيجية) .

وقد نفذت هذه الاساليب عن طريق استعمال البرامج الاحصائية (SPSS V.15) و (Amos V.21).

المبحث الثاني : الخلفية النظرية

يتضمن هذا المبحث اطاراً نظرياً عن متغيرات البحث والتي يجري عرضها تباعاً عن طريق محورين ، اذ تضمن الاول عرضاً معرفياً عن قدرات الاستشعار البيئي ، اما الثاني فقد تناول العرض الفكري للمكانة الاستراتيجية ، وكما يأتي :

اولاً : قدرات الاستشعار البيئي **Boundary–Spanning Capabilities**1. المفهوم **Concept**

لقد ظهر مفهوم قدرات الاستشعار البيئي في بداية الثمانينات من القرن الماضي ، إذ أُشير الى مصطلح (قدرات الاستشعار البيئي) من ما ذكره (Tushman & Scanlan, 1981:85) انه كي يكون الفرد المستشعراً بيئياً مميزاً في اداء أنشطة الاستشعار البيئي ، فانه بحاجة ليس فقط للقدرة التقنية ولكن أيضاً هو بحاجة الى قدرة التواصل ، وذلك لأن العديد من عوائق التواصل موجودة بين الداخل والخارج ، مثل فهم الهويات والروتين والقواعد ونستنتج من ذلك أن القدرة الفنية وقدرة التواصل هي القدرات التي يكون الموظفون بحاجة اليها كي يستشعروا بيئياً بنجاح ، إذ يصطلح على هذه القدرات بمصطلح (قدرات الاستشعار البيئي) .

واوضح (Perrone et al., 2003:422) ان هنالك ابحاثاً محددة قد عرفت قدرات الاستشعار البيئي بانها القدرات التي تؤثر في تنمية الثقة ، أي انها اختبارات تجريبية لدراسة الكيفية التي تؤثر بها أنشطة الاستشعار البيئي لتنمية او تطوير تأثير الثقة في الصعيدين الشخصي والمشارك بين المنظمات على حد سواء. كما اشار (Marrone et al, 2007: 1424) الى انه من بين قدرات الاستشعار البيئي المطلوبة للفرد المستشعر بيئياً هي القدرة على معالجة كمية كبيرة من المعلومات ، وذلك للاستشعار على وجه السرعة والاستجابة للبيئة و التكيف مع الثقافات المختلفة .

وقد اوضح (Mahnke et al., 2008:18) ان قدرات الاستشعار البيئي التي يجب ان يتمتع بها المستشعر بيئياً تتمثل بقدرة التواصل داخل المنظمة وخارجها مع البيئة المحيطة على حد سواء ، كما ان المستشعر بيئياً يجب أن يكون لديه القدرة التقنية ، إذ انه يقوم بالمشاركات المتكررة مع الأعضاء الداخليين في المنظمة حول الأعمال ذات الصلة بالاستشعار البيئي ، وان المستشعرين بيئياً يجب ان تتوفر لديهم القدرات التي تمكنهم من بناء علاقات الثقة المتبادلة ، إذ انهم العامل او المحرك الرئيس للأعمال الموزعة على الصعيد العالمي للاستفادة من الموارد والمهارات ، وقد برز هذا الدور في كثير من الأحيان عن طريق البحوث المتعلقة بالعمل الموزع عالمياً وهو دور العلاقات الثقافية المتبادلة ، كما ان

(Harvey & Moeller, 2009:275) قد بين ان قدرات الاستشعار البيئي في الغالب هي قدرات فنية او تقنية ، وانه لا بد للمستشعر بيئيا من امتلاك المهارات الثقافية العابرة والتي تعد في غاية الأهمية لفاعلية المستشعرين بيئيا ، كما هو الحال فيما يتعلق بقدرات المدراء المغتربين .

وقد اوضح (Du, Wenyu & Pan, Shan L:2010:16) ان الباحثين قد كرسوا اهتماما كبيرا للقدرات الفردية للمستشعرين بيئيا ، ولكنهم أهملوا القدرات التنظيمية ، وفي الواقع ، فان قدرات الاستشعار البيئي للمنظمة يمكن ان تفهم كمجموع قدرات الاستشعار البيئي للأفراد ، أي ان القدرة التقنية وقدرة التواصل للأفراد تشكل قدرات الاستشعار البيئي للمنظمة ، وتجدر الاشارة هنا الى ان الاهتمام بالقدرات الفردية للمستشعرين بيئيا واهمال القدرات التنظيمية يمكن ان يؤثر بشكل كبير على ما تسهم به البحوث في مجال الاستشعار البيئي ، لأنه من دون تحديد قدرات الاستشعار البيئي للمنظمة ، فان تأثير المستشعرين في مستوى الاستراتيجية لا يمكن استغلاله او الاستفادة منه ، ولذا لا بد من الربط بين المستشعرين الافراد، واستراتيجية الاستشعار البيئي ، و ذلك عن طريق تصور قدرات الاستشعار البيئي للمنظمة . وقد اشار (Zhang et al.,2011:321) الى انه يمكن مناقشة استراتيجية الاستشعار البيئي على مستوى المنظمة وعلى مستوى المجموعة عن طريق قدرات الاستشعار البيئي المتوفرة على هذين المستويين ، ومع ذلك ، فقد كان تركيز الدراسات على مستوى قدرات الاستشعار البيئي للمجموعة اكبر اذا ما قورن مع الدراسات المحدودة على مستوى المنظمة .

وقد اوضح (Yagi & Kleinberg, 2011:629) ان قدرات الاستشعار البيئي هي القدرات التي تجعل من المستشعرين بيئيا افراداً فاعلون وقادرون على الربط والتبديل بين الهويات الثقافية المختلفة وهكذا يكون تكامل المعرفة من وجهات نظر ثقافية مختلفة ، وفي الإدارة الدولية يوجد هنالك أنواع من الأفراد يصطلح عليهم بثائقي الثقافة او متعدد الثقافات ، اذ ان هؤلاء الافراد هم الخيار الارجح للقيام بترتيبات العمل العالمية كوسطاء عبر الحدود الوطنية ووسطاء للمعرفة (Johnson & Duxbury, 2010:29) .

ولكن اشار (Pamela Abbott et al., 2013:123) الى عدم وجود أي دليل حتى الآن على وجود استراتيجية معتمدة للمنظمات العالمية لاستقطاب هؤلاء الافراد متعددي الثقافات ، و اشار ايضا الى ان قدرات الاستشعار البيئي تشير إلى الأداء الوظيفي لمدير الشراء عندما يتفاعل مع الموردين ، وان دراسة قدرات الاستشعار البيئي على مستوى المجموعة هي أكثر وضوحاً ، اذ ان التفاعل الحقيقي يحدث على مستوى المجموعة ، والمجموعات هي الوحدات الرئيسية التي تتعامل مع الاتصالات ، وكانت الأبحاث على مستوى المجموعة مهتمة بتصنيف أنواع مختلفة من الاستراتيجيات واستكشاف آثار تلك الاستراتيجيات على الأداء .

إن قدرات الاستشعار البيئي تتمثل بالمهارات والقدرات الإدارية للأفراد التي يمكن أن تكون إما قدرات عامة أو قدرات صناعة محددة التي تنتج قيمة للمنظمة ، وان الاخيرة تعد الأكثر ملاءمة لإدارة العلاقات المشتركة بين المنظمات ، اذ ان قدرات ومهارات التواصل الاستراتيجية لمدير المشتريات تشير إلى قدرة مدير المشتريات لإقناع منظمة الزبون بالتوجه الاستراتيجي والسياسة العامة للمنظمة في علاقة معينة بالمورد ، وهي تتضمن نشر المعلومات المتعلقة بمنظمة الزبون بما في ذلك الخطة الاستراتيجية و خارطة طريق التكنولوجيا وشرح الاستراتيجية العامة للمنظمة للموردين ، وتشير خبرة العمل في أداء المهام اليومية لمدير المشتريات الى المعرفة والمهارات التي يتمتع بها مدير المشتريات في إدارة الأعمال والصفقات مع مورد معين ، وان خبرة العمل تتضمن المعرفة المتصلة بمجالات المنتجات التي تم شراؤها ، وسهولة الوصول

للمشاورات الداخلية والخارجية والخبرة في التعامل مع الصراعات مع الموردين وان هذا النوع من خبرة العمل يسمح لمديري المشتريات بتصفية ونقل المعلومات من البيئة الخارجية وتميرها الى مراكز صنع القرار داخل المنظمة (John W. Henke et al.,2015:85-86).

ويرى الباحثين ان مفهوم قدرات الاستشعار البيئي هو مجموع المهارات والخصائص والكفاءات التي يتمتع بها الافراد المستشعرون بيئيا والمجموعات والمنظمة التي تمكن المنظمة من فهم البيئة المحيطة بها ويقودها للاداء الامثل .

٢. الهمية والفوائد Importance & Benefits

لقد اشار (Zhang et al.,2011:320) الى انه قد اصبح من الواضح جدا بان قدرات الاستشعار البيئي تمثل احد التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة الادارة الاستراتيجية الحديثة ، ومن اكثر ممارساتها فاعلية و تلاؤما مع التغيرات المتسارعة في بيئة الاعمال ، ولكي تتجح المنظمة في عصرنا هذا ، فانه يتوجب على ادارتها ايجاد طرق لزيادة قدرات الاستشعار البيئي لوحداتها و ذلك بهدف زيادة قدرة المنظمة على قراءة التغيرات التي تطرأ على الصناعة والسوق و تتجاوب معها ، وان تضع في نظر الاعتبار تعزيز قدرات الاستشعار البيئي عن طريق معرفة نواحي الاختلال المحتمل في وقت مبكر والاستجابة لها بصورة اسرع وذلك من خلال قدرات الاستشعار البيئي .

وقد اكد (Rosenkopf & Nerkar, 2001:288) على اهمية قدرات الاستشعار البيئي ، إذ ان التفاعل بين المنظمة وبيئتها يحصل عبر حدود المنظمة عن طريق وحدات الاستشعار البيئي والتي ينبغي ان تتمتع بالقدرات التي تمكنها من تحقيق اهدافها الاساسية المتمثلة بتوفير منافذ تمتد عبرها التفاعلات والروابط بين المنظمة والبيئة ، و اشار (Piercy,2009:858) الى ان المنظمة يمكن ان تتأقلم مع التغيرات البيئية عن طريق مراقبتها للبيئة الخارجية عن طريق وحدات الاستشعار البيئي بهدف جمع المعلومات عن البيئة و التغيرات الحاصلة فيها وايصال هذه المعلومات الى ادارة المنظمة ، اصف الى ذلك فهي تهدف الى اوصول المعلومات من المنظمة الى المستفيدين في البيئة الخارجية ، وهي بذلك تسهم في تعزيز قرار الادارة .

كما ان قدرات الاستشعار البيئي تعكس مستوى الاستخدام للبيانات والمعلومات التي يجب ان تدخل الى المنظمة ، بالإضافة الى ذلك فإنها تحصل على البيانات والمعلومات من الوحدات ضمن المنظمة ، وان الافراد المستشعرين بيئيا الذين يعملون ضمن وحدات الاستشعار البيئي يحصلون على البيانات المهمة بهدف معالجة المشكلات وتكون لديهم القدرة على نقل المعرفة بفاعلية ضمن المنظمات (Cummings & Cross,2003:6)

لقد بحث العلماء في نظم تبادل المعلومات بين المنظمات والمجموعات والأفراد ، واهمية قدرات الاستشعار البيئي ، اذ ان الأفراد كمستشعرين بيئيا يكونون ذوو اهمية كبير بالنسبة لتبادل المعلومات بين المنظمات وتنمية الثقة المشتركة بين المنظمات ، وعلى الرغم من أن أفراد الاستشعار البيئي يمكنهم شغل المواقع المختلفة داخل المنظمة الا انهم يشكلون اهمية خاصة اذ انهم يلعبون دورا هاما في إدارة علاقات الموردين في الأسواق (John W. Henke et al.,2015:85) .

ان الاستشعار البيئي هو وظيفة تستخدم من اجل معرفة البيانات والمعلومات التي يجب ان تدخل الى المنظمة ، اذ ان وظيفة الاستشعار البيئي هي وظيفة متخصصة في استشعار حركة البيئة الخارجية التي تؤثر في اداء المنظمة والتي تقوم بها وحدات الاستشعار البيئي وهي وحدات متخصصة ومن فوائد قدرات الاستشعار البيئي التي تتمتع بها هذه الوحدات هو تقليل حدة التأثيرات البيئية السلبية (Cross, R & Cummings,2004:929)

وقد بين (Levina & Vaast, 2005:338) ان من فوائد قدرات الاستشعار البيئي جلب الافكار ووجهات النظر المختلفة من خارج المنظمة وبدرجة عالية من التخصص و مناقشتها و الاستفادة منها في عملية صنع القرار ، وتحقيق ابداعات جديدة وان هذه القدرات تتضمن مهارات في عملية الربط (الاتصال) وادارة الصراع والاتفاقيات والعقود واسلوب الحوار والانصات الفعال وتعلم طرق التعاون واساليب التفكير و فهم الثقافات .

إن من فوائد قدرات الاستشعار البيئي هو تكيف المنظمة مع التغيرات و التهديدات والمحددات و الظروف الموجودة في البيئة والتي لا تخضع لسيطرة المنظمة على نحو متكامل وقد تم ايجاد وحدات الاستشعار البيئي من اجل ربط المنظمة ببيئتها الخارجية عن طريق استشعار حدود المنظمة الخارجية ، وان من فوائد قدرات الاستشعار البيئية انها تسهم في تحسين القرارات الاستراتيجية ،وهي وحدات استشارية ولا تقوم باتخاذ القرارات الاستراتيجية بل تزود صانعي القرار بالمعلومات (Hodge & Anthony ,2003:111).

وقد اكد (Bettencourt et al.,2005:143) ان الوظيفة الرئيسة لوحدات الاستشعار البيئي هي جمع و تحويل البيانات والمعلومات البيئية المهمة وتفسيرها ومن ثم تقديم نتائج التحليل لعملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة .اذ ان البيانات والمعلومات المكتسبة من الاستشعار البيئي سيتم استعمالها في صنع القرارات ووضع الخطط المستقبلية عن الظروف المحتملة التي ستواجهها المنظمة و مراقبتها ،اذ ان قدرات الاستشعار البيئي تفيد في تقليل حجم اللاتاكيد البيئي الذي تواجهه المنظمة وتسهم في عملية التحليل الاستراتيجي عن طريق مراقبة التغيرات البيئية وتطوراتها وتحديد الفرص المتاحة والتهديدات البيئية ومقارنتها بامكانات المنظمة الداخلية .

وقد اشار (Fleming & Waguespack,2007:167) الى أنه كلما واجهت المنظمة درجات عالية من اللاتاكيد البيئي فإنها تسعى الى خلق وحدات استشعار بيئية متخصصة و متنوعة وتعمل على زيادة نشاطها الاستشعاري وزيادة قدرات الاستشعار البيئي لها ، لذا فان من فوائد قدرات الاستشعار البيئي ادارة التعقيد البيئي بالتعقيد الهيكلي .

ويرى الباحثون ان المنظمات تواجه بيئات مضطربة ودرجات متفاوتة من اللاتاكيد البيئي وعلى الادارة ان تسعى الى تقليص درجة اللاتاكيد البيئي الى ادنى درجة ممكنة ، والاستجابة للتغيرات البيئية ومن ثم تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة و فاعلية ، ويتم ذلك عن طريق تنمية وتطوير قدرات الاستشعار البيئي و بالتالي تحقيق اهداف الاستشعار البيئي ، لذا فان وحدات الاستشعار البيئي تعمل على تقليل اللاتاكيد البيئي ، إذ ترتبط المنظمة ببيئتها عن طريق هذه الوحدات التي تزود المنظمة بالموارد التي تحتاجها ، وتعمل على تسويق منتجاتها ، وتقوم وحدات الاستشعار البيئي برصد واستشعار العوامل البيئية واعلام صناع القرار وتزويدهم بالمعلومات الملائمة حول التغيرات البيئية .

3. الأبعاد Dimensions

ان تحديد ابعاد قدرات الاستشعار البيئي هو احد الاهداف الاساسية لبحثنا الحالي ، وقد تم اعتماد نموذج (2011 ، Zhang et al) الذي يشتمل على ثلاث ابعاد رئيسة يمكن توضيحها كما يأتي :

أ. قدرة التواصل الاستراتيجي Capability Of Strategic Communication

بين (Ireland & Webb, 2007:484) ان المستشعرين بيئيا في وكالات الشراء يتصرفون كممثلين للمقاصد والأهداف الاستراتيجية لشركاتهم ، وأن التسليم عند الطلب (just-in-time) وغيرها من نظم التبادل الإلكتروني للبيانات تربط شركات الشراكة التكنولوجية والتشغيلية وان افراد الاستشعار البيئي يعملون على دمج الشركات استراتيجيا حينما يتصل وكيل

الشراء بالمورد على المدى البعيد فإن ذلك يمكن المورد من تحديد كيفية تأثير الخطط المستقبلية لمنظمة الشراء والتي من المرجح أن تؤثر في المنظمة ، وقد اوضح (Zhang et al., 2009:479) ان مثل هذه المعلومات تساعد المورد في تحديد أولويات الاستثمار الداخلي من ناحية الابتكار، والقدرة ، ونوع المنتج ، وقرارات الموقع ، فضلا عن ذلك اوضح (Kraljic, 1983: 109) انه عن طريق تواصل المعلومات الاستراتيجية ، فان وكيل الشراء يمكن المورد لتحديد الكيفية التي يمكن أن تساعد في التأثير على قرارات الشراء المستقبلية للمنظمة ، فمثلا ، وكيل الشراء يمكنه الاتصال بالمورد الذي يمتلك الابتكارات والتكنولوجيا الجديدة التي تحتاج المنظمة اليها وهذه الاتصالات تشتمل على المعلومات التي تكون على المدى الطويل ذات طبيعة استراتيجية ويمكن القيام بها لكل نوع من المنتج الذي تم تجهيزه من قبل المورد لمنظمة الشراء .

وقد بين (Zhang et al., 2009:481) ان التواصل الاستراتيجي يؤدي الى زيادة ثقة المورد بمنظمة الشراء عن طريق الحد من المخاطر و اللاتاكيد المحيط بخطط المورد طويلة الأجل بالنسبة لخدمة منظمة الشراء. و اوضح Paulraj et al., (2008:45) ايضا انه عن طريق التواصل الاستراتيجي لوكلاء الشراء ، تظهر الأهداف والنوايا الاستراتيجية لشركات الشراء ، مما يساعد على وضع معايير وقيم مشتركة بين المشتري والموردين ، كما لاحظ Ireland & Webb, (2007:493) أن سلاسل التوريد الاستراتيجية تتكون من الشركات التي لديها أهداف وسياقات مفهومة ، وان هذا التواصل الاستراتيجي له أدوار توفر الشفافية لأنشطة افراد المنظمة . ويتم توجيه الثقة الناتجة عن التواصل الاستراتيجي نحو منظمة الشراء المسؤولة عن التواصل بدلا من وكيل الشراء لمجموعة متنوعة من الأسباب ، فيما يخص منظمة الشراء فان وكيل الشراء يرسم محتوى التواصل الاستراتيجي (Perrone et al., 2003:423)

ب. قدرة المعرفة المهنية Capability Of Professional Knowledge

اوضح (Doney & Cannon, 1997:38) ان وكلاء الشراء يقومون بتشكيل العلاقات مع الموردين من خلال معرفتهم المهنية ، أي المعرفة التي تمكنهم من القيام بمسؤولياتهم بكفاءة ، إذ ان وكلاء الشراء يمكن ان يستخدموا معرفتهم المهنية لتشكيل التفاعل مع الموردين ومن ثم كسب المزيد من السيطرة على البيئة الخارجية للمنظمة . وقد بين (Aldrich & Herker, 1977) ان المنظمة قد تكون على قدر كبير من موارد المعرفة على المستوى التنظيمي ، ولكن قد لا تكون هذه المعرفة دائما في متناول الفرد وكيل الشراء ، الذي قد يحتاج إلى مجموعة واسعة من المعارف لاتخاذ قرارات ذكية .

وقد بين (Perrone et al., 2003:429) ان وكيل الشراء يمكن ان يكتسب السلطة عن طريق الشراء داخل المنظمة عن طريق تجميع المعرفة حول المنتجات ، والعمليات ، واسلوب الشراء والتوريد مع المنظمات . كما اكد Perrone et al., (2003:431) انه مع مرور الوقت ، فان المعرفة المهنية التي تراكمت بواسطة وكيل الشراء قد تصبح موردا نادرا ، مما يجعل المعرفة أكثر قيمة وتمنح وكيل الشراء الذي يمتلكها قوة اكبر، ويتعبير اخر كما يرى (Doney & Cannon, 1997:41) فان المعرفة المهنية لوكيل الشراء تكشف عن كفاءة وكيل الشراء كفرد مستقل لمنظمة الشراء . وان ذلك يتيح لمنظمة المورد ان تقيم قوة ومعرفة وكيل الشراء لإدارة الافراد في منظمة الشراء لتنفيذ الاتفاقيات اذا كان قد تم التوصل إليها مع ممثل المورد ، ومن المرجح ان المورد سيطور الثقة بوكيل الشراء عندما يرى ان وكيل الشراء يكون كفوءا و قادرا على الوفاء بالتزاماته ووعوده ، ان هذه الملاحظة وبما يتفق مع النتيجة التي مفادها أن نتائج خبرة المستشعرين بيئيا تكون في التقييم الايجابي للمستشعرين بيئيا من نظرائهم (Perrone et al., 2003:433) ، وقد بين Schroeder et al.,

(2008:536) انه عندما يكون وكيل الشراء على دراية بمنتج المورد والأعمال، فان ذلك يشكل قاعدة معرفية مشتركة يمكن للمنظمتين ان تتشاركا بها .

ج. قدرة الحل الوسط (التسوية) Capability Of Compromise

ان قدرة وكيل الشراء على الحل الوسط تكون للتعامل مع أنشطة الوساطة لوكلاء الشراء لتجاوز الخلافات التي تنشأ بين المنظمة والموردين الذين يتم الحصول على السلع و الخدمات منهم . وقد اوضح (Perrone et al., 2003:446) أن قدرة وكيل الشراء لحل النزاعات المحتملة بين منظمات الشراء والتوريد ، إذ انها تصل الى حلول مقبولة بشكل متبادل توضح نية وكيل الشراء وقدرته على النظر في مصالح الفئات المتعاونة ، كما أنها تمثل السلوك التقديري لوكيل الشراء للحفاظ على روح الالتزام .

وقد ذهب (MacDuffie & Helper, 2006:124) الى انه يمكن لهذه الأنشطة أن تشكل تحدياً لوكيل الشراء، الذي يكون كمثل لمنظمة الشراء وهو غالباً ما يتم تعيينه من قبل مندوب المبيعات ليمثل مصلحة المنظمة في الشراء فقط . ان الوساطة الناجحة في ظل هذه الظروف، والتي يمكن أن تتحول بسهولة إلى اجتماعات خصومة مثيرة للجدل، تتطلب من وكيل الشراء ابداء الفهم والتعاطف مع مخاوف المورد، اثناء سعيه للتوصل إلى حلول عادلة لكل من شركات الشراء و التوريد . فضلا عن ذلك، بين (Friedman & Podolny, 1992:39) ان وكلاء الشراء يجب ان يعملوا أيضا كدعاة للمورد داخل شركاتهم للمساعدة على ضمان أن القرارات من لدن الموظفين الاخرين في منظمة الشراء، والذين يبحثون عن مصالحهم الشخصية و مصالح شركاتهم، لا تؤثر سلباً على نحو غير ملائم على منظمة التوريد .

وقد بين (MacDuffie & Helper, 2006:123) أن الفرد المستشعر بيئياً يمكن الوثوق به من قبل كل من المنظمة التي يمثلها والأطراف الذين يتفاعلون معه ، وإنه بحاجة إلى المشاركة بشكل فاعل في سلوكيات التسوية او الحل الوسط في خط متشابه من التفكير ، و أن وكيل الشراء وهو الفرد المستشعر بيئياً من الممكن ان تكون له القدرة للتوصل إلى تسوية حاسمة للغاية لإدارة العلاقات مع الموردين .

Strategic Niche For Organization

ثانياً : المكانة الاستراتيجية للمنظمة

١ . المفهوم والاهمية

على الرغم من أن مفهوم المكانة الاستراتيجية للمنظمة لم يجذب الكثير من الاهتمام حتى اواخر القرن الماضي ، الا انه حظي بالاهتمام والدراسة بشكل جيد في أدبيات الإدارة ، وقد اسفرت الأبحاث عن العديد من النتائج التي لا تزال تقدم لنا الاسس ذات الصلة و الغنية لبناء الرؤية النظرية ، وان مَكَانَةٌ او منزلَةٌ او مركز المنظمة في السوق يمكن ان يحدد عن طريق المستوى التكنولوجي الذي وصلت اليه المنظمة مقارنة مع المنظمات الاخرى في السوق ، وكذا تحدد مكانة المنظمة بمقارنة حجم مبيعاتها مع المنظمات الأخرى في صناعة معينة ، اي مكانة المنظمة في السوق مقارنة بمكانة منافسيها ، وان المكانة هي حاجة في السوق الذي هو غير راض حالياً، وان الهدف هو العثور على المكانة الملائمة التي تكون مواتية للغاية والتي تكون مناسبة تماماً للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة و أن المنظمات الأخرى من غير المرجح أن تكون قادرة على تحدي او هزيمة هذه المنظمة (W. H. Newman,1967: 77). ان المكانة الاستراتيجية للمنظمة تكون ملائمة للمدى الذي تكون فيه منظمة واحدة في الوقت الحالي كبيرة بما يكفي لتلبية الطلب ، وبعد ان تكون المنظمة قد

وجدت و شغلت هذه المكانة ، فإن الامر لا يستحق من المنظمات الاخرى بذل الوقت أو المال للذهاب للمنافسة أيضا حول هذه المكانة (Thomas L. Wheelen,2012:177). ويمكن أيضا أن تسمى هذه المكانة بالبقعة المحلاة الاستراتيجية وان إيجاد مثل هذه المكانة أو البقعة المحلاة الاستراتيجية ليس من السهل دائما ، وان إدارة المنظمة يجب ان تبحث عن نافذة استراتيجية و هي الفرصة الفريدة من نوعها في السوق وهي متاحة فقط لوقت محدد .

ان أول شركة تمر عن طريق النافذة الاستراتيجية يمكن أن تشغل او تحتل المكانة الملائمة وتثبط المنافسة (إذا كانت الشركة لديها القوى الداخلية المطلوبة).على سبيل المثال شركة (Zamboni) وهي الشركة المصنعة لآلات تهيئة الجليد في حلبات التزلج على الجليد ، اذ ابتكرت هذه الشركة آلة جرار فريدة من نوعها في عام ١٩٤٩، ولا يوجد بديلا لهذه الآلة ، وقبل ابتكار هذه الآلة، كان الناس يقومون بكشط الجليد باليد لإعداد السطح للترحلق على الجليد ، مادامت ان هذه الشركة قادرة على إنتاج هذه الآلات بالكمية والنوعية المطلوبة، وبسعر معقول، فأن الشركات الأخرى لن تكون قادرة على منافستها وهي تحتل المكانة الاستراتيجية الملائمة ، وقد اشار (Raven,2005:67) الى ان مفهوم المكانة الاستراتيجية للمنظمة يتضمن مجموعة القواعد الرسمية وغير الرسمية لممارسة التكنولوجيا الجديدة، المستكشفة في التجارب المجتمعية والتي تحميها شبكة صغيرة نسبيا من الصناعات والمستخدمين والباحثين وصانعي السياسات وغيرها من الجهات الفاعلة المعنية ، و اضاف (Geels & Kemp, 2000:271) ان المستوى النهائي للتحليل هو مستوى المكانة الاستراتيجية للمنظمة ، وغالبا ما تكون التكنولوجيات الجديدة ذات مستوى أدنى في الأداء في بداية تطورها ، ومن ثم فإنه من الصعب المنافسة في السوق ، اذ ان التكنولوجيات الجديدة تحتاج لان تكون محمية من أجل تطويرها لتحفيزها . أن المكانة الاستراتيجية للمنظمة تشتمل على الجهود المركزة لمساعدة وتطوير الصناعات المحلية في مدة زمنية قصيرة وضعف تطبيقات محددة من التكنولوجيا الجديدة ، اذ ان المكانة الاستراتيجية تتضمن اكتساب المعرفة والخبرات من المستخدمين وغيرهم من الجهات الفاعلة في عمليات التنمية وتطوير التكنولوجيا لتوليد عمليات التعلم التفاعلي والتكيف التنظيمي (Hoogma et al , 2002 : 2) ، و اشار (Loorbach & Van Raak , 2007 : 2) الى ان الفكرة الأساسية للمكانة الاستراتيجية للمنظمة تتمحور حول تجارب التكنولوجيا الجديدة والعمليات الاجتماعية والتي تؤدي إلى تحفيز المشاركين الى التطوير، أي ان الموازنة بين التكنولوجيا والعمليات الاجتماعية ستؤدي إلى نتائج جديدة وأنماط أكثر استدامة .

والجدول (٣) يوضح إسهامات بعض الباحثين لمفهوم المكانة الاستراتيجية للمنظمة .

الجدول (٣) إسهامات بعض الباحثين لمفهوم المكانة الاستراتيجية للمنظمة

ت	المصدر	المفهوم
١.	Kemp et al 1998 : 6	هي الجهود الموجهة نحو تشكيل الحماية وذلك لمساعدة الصناعة المحلية لتطبيقات معينة من التكنولوجيا الجديدة .
٢.	Hoogma et al 2002 : 2	هي الجهود المركزة لمساعدة وتطوير الصناعات المحلية في مدة زمنية قصيرة و ضمن تطبيقات محددة من التكنولوجيا الجديدة .
٣.	Doyle 2002 : 2	هي طريقة للاستجابة لأحتياجات الزبون من خلال تقديم السلع والخدمات في الأسواق الصغيرة ، ويتم التركيز فيها على الشريحة الصغيرة أو تحديد المكانة الصغيرة المربحة في قطاعات سوقية متجانسة والتي تم إهمالها من لدن المنافسين الآخرين .
٤.	Hoogma et al 2005 : 29	هي احدى الوسائل الذكية التي يمكن أن تسهم في خلق المكانة الناجحة للخيارات التكنولوجية الجديدة .
٥.	Raven	هي الأداة الملائمة لدعم الإبداعات المجتمعية والعمل على جعلها مستدامة .

	2006 : 4	
هي احدى العمليات الإدارية التي تهدف إلى تشكيل المكانة عن طريق التجارب الواقعية .	Loorbach & Van Raak 2007 : 2	.٦
هي حالة خلق وتطوير التكنولوجيا لحماية الصناعة المحلية على المدى القصير من أجل استخدام و تطوير التكنولوجيا الواعدة عن طريق المكانة ، بهدف التعرف على مزايا التكنولوجيا الجديدة وتعزيز معدل تطبيق التكنولوجيا الجديدة .	Van Raak 2007 : 3	.٧
هي الإستراتيجية التي يتم استخدامها لتمييز المنتجات (السلع و الخدمات) التي تقدم إلى مجموعة محدودة من الزبائن ، وهذه المكانة تتميز بالتركيز على مجموعة من الاحتياجات التي يمكن للمنظمة تلبيتها بشكل أفضل ، وليس بالضرورة أن هذه المكانة ستجذب المنافسين الآخرين .	Toften & Hammervoll 2010 : 740	.٨
هي الميزة المكتسبة بالتخصص ، ويجب ان تكون هذه المكانة بالحجم الكافي وتؤدي الى الربح و إمكانات النمو . ويكون التغيير التكنولوجي عملية غير عشوائية و قد يكون نمطيا ونتيجة لتراكم الخبرة والتجربة والتكنولوجيا .	Smith & Raven 2012 : 1038	.٩
هي الأسلوب الذي يتضمن أدخل الإبداعات الجذرية اقتصاديا واجتماعيا وبيئياً وهي عملية طويلة ومعقدة تتضمن أمكانية الفشل بالرغم من أن التكنولوجيا الجديدة قد تبدو بأنها واعدة .	Karama 2013 : 5	.١٠

المصدر: إعداد الباحثين باعتماد الأدبيات الواردة في الجدول.

وبناءً على ما سبق من المفاهيم يمكن تعريف المكانة الاستراتيجية بأنها : الأسلوب الذكي الذي يتضمن الإبداع اجتماعيا واقتصاديا وبيئياً والموجه نحو التغيير التكنولوجي للتركيز على السلوك البشري والسياق الاجتماعي والسعي لتحقيق نتائج قيمة اجتماعيا ، وتعزيزها عن طريق إبداعات جذرية تسهم في البحث عن المكانة الاستراتيجية للمنظمة في المستقبل لتلبية احتياجات الزبائن بشكل متميز .

اما بالنسبة الى اهمية المكانة الاستراتيجية فقد اوضحها (Witkamp et al , 2011 : 7) من كونها تساعد على ايجاد صفات تجعل الأنظمة مفيدة جداً فهي تمثل الوسيلة التي تساعد المنظمات المحلية على المنافسة و القيام بالتجارب الإبداعية التي تستطيع أن توجه الأداء والنشاطات بما يؤدي الى تميز المنظمة للوصول إلى مرحلة الاستقرار. وان الهدف من تجربة المكانة هو تقليل المخاطرة و تحسين الأداء والتوجه للتطوير والإبداع المستقبلي وايجاد القواعد الجديدة أو الطرق لحل المشاكل او لتطبيق العمليات . و اشار (Hoogma et al , 2005 : 4) الى ان مفهوم المكانة الاستراتيجية للمنظمة ذو اهمية بالغة ،اذ تم تطبيقه في مجالات عديدة اهمها التسويق والأعمال ، وهي تدخل ضمن فسحة الدور الذي يشغله الإنسان أو المنظمة ، أو مجموعة العلاقات التي تربطهما ، اذ تتطلب اعداد المشاركين في العمل وتهيئتهم مع وظائف محددة لهم وتشخص المشاكل وكيفية معالجتها و تستصحب ارتفاعا بالتكاليف ، اذ تسهم في الاستثمار في التحسينات التكنولوجية الجديدة وتطور أسواق جديدة .

وقد اشار (Cuthbert , 2011 : 70) الى ان اهمية المكانة الاستراتيجية للمنظمة تظهر من كونها ذات جاذبية ، وتُعد كآلية للحد من المنافسة وهي بذلك تستلزم العديد من الموارد لتحافظ على الاستدامة . وقد اكد (Dalgic & Leeuw , 42 : 1994) على اهمية المكانة الاستراتيجية عن طريق مساهمتها في تحديد المواقع الصغيرة والمريحة في قطاعات سوقية متجانسة التي تم تجاهلها من الآخرين . وقد اوضح (Cuthbert , 2011:47) ان المكانة الاستراتيجية هي استراتيجية يمكن ان تعتمدها المنظمة كأحد الخيارات الاستراتيجية الممكنة بل هي أكثر الخيارات شيوعاً للمنظمات الصغيرة

محدودة الموارد . وقد اشار (8 : 2006 , Dalgic) الى العلاقة بين السوق الرئيسية والمكانة ، اذ أن السوق بشكل عام يتكون من سوق رئيسية وسلسلة من المكانات ، وأن الأسواق الصغيرة لها اتصالات مختلفة مع السوق الرئيسية الأكبر ، وان المكانة ترتبط بشكل كبير بالأسواق الصغيرة ، كما اشار (8 : 2006 , Dalgic) الى ان المنظمة يجب ان تركز على حاجات الزبون وعلى المكانة الاستراتيجية للمنظمة ، اذ ان ذلك من شأنه ان يساعد المنظمة على الاستجابة للظروف المتغيرة للطلب .

٢. الأبعاد :

جرى الاعتماد على نموذج (Vanheule , 2012) لقياس المكانة الاستراتيجية ، اذ يتضمن هذا النموذج ثلاث ابعاد رئيسية يمكن توضيحها كما يأتي :

أ. التعبير وتشكيل التوقعات Voicing and Shaping of Expectations

ان التعبير وتشكيل التوقعات هو الرؤى المستقبلية المختلفة التي تتغير وفقاً لمستوى المكانة والظروف الخارجية ، والتي تدور حول جدوى التكنولوجيا ونجاحها (39 : 2005 , Raven) وان التعبير و تشكيل التوقعات يلعب دوراً مهماً واساسياً في تطوير المكانة ، اذ انها تسهم في تحديد الاتجاه نحو تطوير الإبداع وكذلك تأثير خيارات التصميم على جذب الجهات الفاعلة اي المشاركون بالمكانة (15 : 2012 , Vanheule) . كما بين (Sushandoyo & Magnusson , 2014 : 14) ان تشكيل الرؤى والتوقعات قد تكون ضرورية لإعطاء الشرعية للتكنولوجيا الجديدة . واوضح (545 : 2008 , Schot & Geels) ايضا ان التوقعات لها التأثير الفاعل على تطوير المكانة الناجحة وتكون ذات قوة أكبر وذات جودة أعلى. و اشار (3215 : 2007 , Van et al) الى ان الجهات الفاعلة اي المشاركون يسهمون بالمكانة في المراحل المبكرة للمكانة وذلك عن طريق الاستثمار بالجهد والوقت والمال وذلك بسبب ان لديهم التوقعات عن النجاح في المستقبل.

ب. تشكيل الشبكات (بناء الشبكات الاجتماعية) Network Formation

ان تشكيل الشبكات هو العملية اللازمة لخلق المكانة المتوقعة في المستقبل لمجموعة من المستخدمين للتكنولوجيا الجديدة وتوفير الموارد اللازمة (المال ، الأفراد ، الخبرة) وتسهيل التفاعل بين حملة الأسهم (أصحاب المصلحة) (540 : 2008 , Schot and Geels) ، اذ ان الشبكات الاجتماعية تبرز الموائمة بين علم الاجتماع والتكنولوجيا الجديدة ، وتكون مهمة جدا لبناء القبول الاجتماعي للتكنولوجيات الجديدة ، Sushandoyo & Magnusson (3 : 2014) . وقد بين (540 : 2008 , Schot & Geels) ان بناء الشبكات الاجتماعية Network Formation هي عملية مهمة من اجل خلق المكانة التي من المتوقع حدوثها مستقبلاً لمجموعة من المستخدمين للتكنولوجيا الجديدة وكذلك لتسهيل التفاعل بين أصحاب المصلحة (حملة الأسهم) وتوفير الموارد اللازمة المتمثلة بالأفراد والموارد المالية و الخبرات . وقد اكد (3217 : 2007 , Van et al) ان الشبكات الاجتماعية ضرورية لتطوير المكانة اذ انها تؤدي الى تطوير الاستدامة وتمكين التعلم وان هذه الشبكات الاجتماعية تتضمن التوقعات عن

طريقها يمكن التعبير عن متطلبات التكنولوجيا الجديدة والمطالب الأخرى . وان الشبكات الاجتماعية تعمل على تمكين عدد أكبر من المشاركين وتؤدي الى توفير الموارد الكافية من مال او خبرات من اجل تطوير المكانة.

ج. عمليات التعلم Learning Processes

ان عمليات التعلم هي عبارة عن تغيير منهجي في المعرفة او السلوك وان نتيجة عمليات التعلم قد تؤدي الى إعادة تشكيل المعرفة و قد تؤدي أيضا إلى معرفة جديدة ، و بالإمكان تصنيف التعلم الى مستويات متعددة منها : التعلم على مستوى الفرد ، التعلم على مستوى الجماعة والتعلم على مستوى المنظمة (Vuckic,2012: 18) . و اوضح (Sinkula , 1994 : 35) ان التعلم التنظيمي هو العملية التي تمكن المديرين من تحسين أنشطة المنظمة وذلك بالاعتماد على الفهم والمعرفة وذلك لضمان استمرار المنظمة وتكيفها مع الظروف البيئية .

لقد بين (Van et al. , 2007 : 3216) ان عمليات التعلم هي الإجراءات التي يتم اداؤها من لدن العاملين والتي تؤدي إلى حدوث تفاعلات مع البيئة التنظيمية والتي تستجيب للبيئة ، اذ يتم تفسير هذه الاستجابات من قبل العاملين الذين يتعلمون عن طريق تحديث معتقداتهم حول علاقات السبب والنتيجة. وان لعمليات التعلم تأثيرا كبيرا على المكانة وكذلك على التوقعات ، وجذب الجهات الفاعلة وغيرها . وقد اوضح (Wiskerke & Ploeg , 2004 : 2) ان عمليات التعلم عبارة عن مجموعة من العمليات التي يتم بواسطتها تحديد ملامح الجهات الفاعلة والجوانب التكنولوجية والأسواق وغير ذلك من الخصائص ذات العلاقة

المبحث الثالث : الجانب الميداني

يسعى هذا المبحث إلى تحديد الصدق البنائي التوكيدي لمتغيرات البحث ووصفها وتشخيصها واختبار وتحليل علاقات الارتباط والتأثير فيما بينها على مستوى افراد العينة ، وكما يأتي :

اولاً : التحليل العاملي التوكيدي

جرى اختبار التحليل العاملي التوكيدي للمقاييس المعتمدة للتأكد من صدق البناءات النظرية للمتغيرات ودقتها ميدانياً ، وهو حالة خاصة من نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) يهدف الى مطابقة الهيكل الافتراضي المتوفر للمتغيرات مع البيانات المتجمعة عنه ، ومن ثم تأكيد العلاقة بين الابعاد والفقرات وان الفقرات لا تتجه الى كل الابعاد ، وهذا يضمن تمثيل كل بعد بعدد واضح ومناسب من الفقرات غير المقاسة (3 : Albright & Park , 2009) ، وقد اعتمد في اجراء التحليل العاملي التوكيدي البرنامج الاحصائي (Amos Version 21) . ولتقييم الانموذج الهيكلي الناتج عن مخرجات التحليل العاملي التوكيدي اوصى الباحثون بالتحقق من معيارين اساسيين هما: (Schumacker & Lomax, 2010 : 169)

١. تقديرات المعلمة (Parameter Estimates) : وهي تمثل قيم المسارات التي تربط المتغيرات الكامنة (Latent

(Var. مع المتغيرات غير المقاسة (Unobserved Var.) .

٢. مؤشرات مطابقة الانموذج (Model Fit Index's)

تؤسس مؤشرات المطابقة المعيار الذي يحكم عن طريق على مدى مطابقة الانموذج الهيكلي المتحقق ودقته ،
والجدول (٤) يحدد اهم مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي المعتمدة في التحليل العاملي التوكيدي.

الجدول (٤) : مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي حسب مخرجات برنامج (Amos V. 21)

ت	نوع المؤشر	مدى القيمة وقاعدة القبول
١	النسبة بين قيمة (χ^2) ودرجات الحرية (CIMN/df) ^٢	اقل من (٠.٠٥) جيدة ، اقل من (٠.٠٢) مطابقة ، اعلى من (٠.٠٥) مرفوض
٢	مؤشر حسن المطابقة (GFI) <i>The Goodness-of-Fit Index</i>	مدى القيمة بين (٠ - ١) وقاعدة القبول اكثر من (٠.٩٠)
٣	مؤشر المطابقة المعياري (NFI) <i>The Normed Fit Index</i>	مدى القيمة بين (٠ - ١) ، قاعدة القبول اكثر من (٠.٩٠) اكثر من (٠.٩٥) مطابق
٤	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) <i>The Comparative Fit Index</i>	
٥	مؤشر المطابقة النسبي (RFI) <i>The Relative Fit Index</i>	
٦	مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) <i>The Incremental Fit Index</i>	
٧	مؤشر توكر ولويس (TLI) <i>The Tucker-Lewis Index</i>	
٨	الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي (RMSEA) <i>The Root Mean Square Error of Approximation</i>	اقل من (٠.٠٥) مطابقة ، القيم بين (٠.٠٥ - ٠.٠٨) جيدة ، القيم بين (٠.٠٨ - ٠.١٠) متوسطة ، القيم اعلى من (٠.١٠) مرفوضة

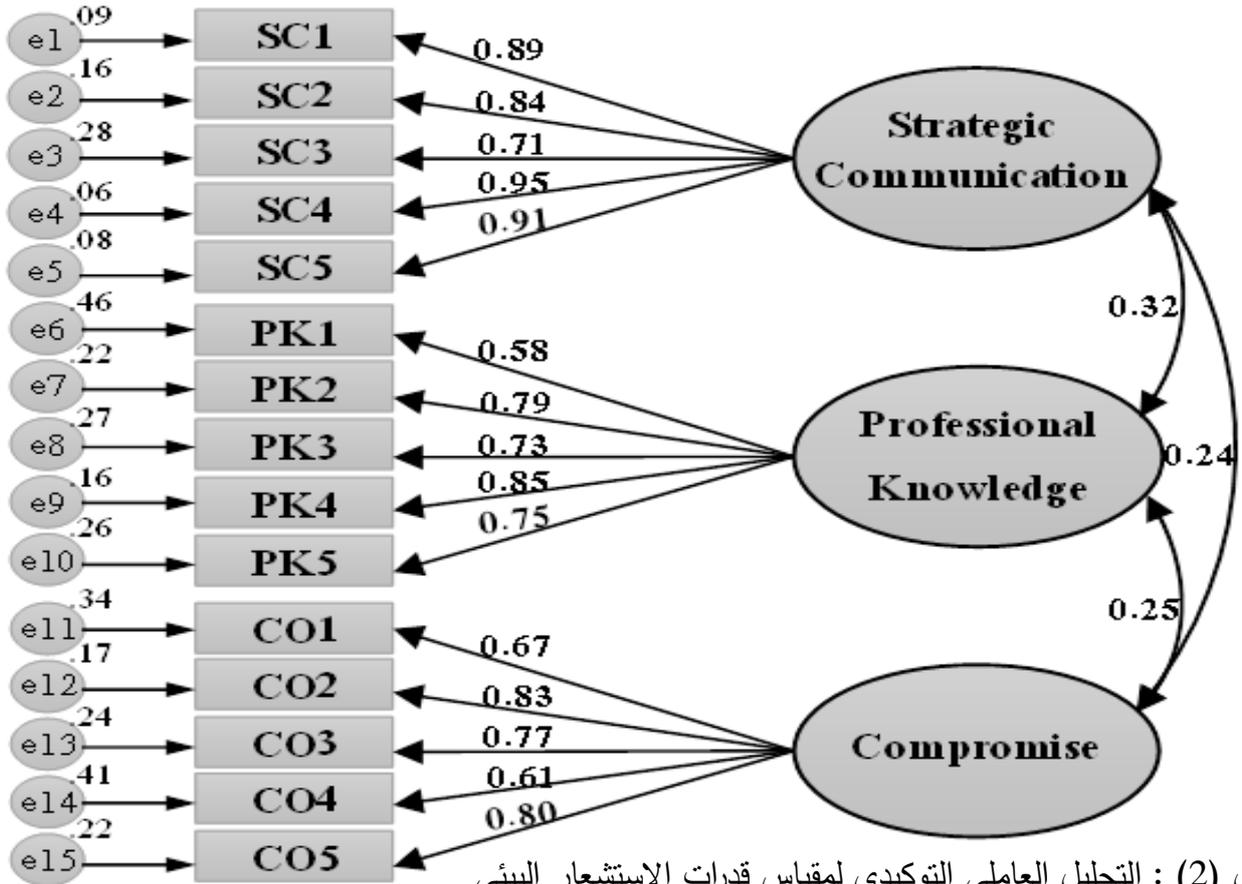
المصدر : اعداد الباحثين بتكيف من (Byrne , 2010 : 73-84)

وفي ضوء ما تقدم كانت نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمتغيرين كالآتي :

❖ مقياس قدرات الاستشعار البيئي

يتضح من الشكل (٢) ان كل تقديرات المعلمات المعيارية لفقرات متغير قدرات الاستشعار البيئي قد تجاوزت نسبة (٠.٤٠) وهي النسب الظاهرة على الاسهم التي تربط الابعاد الفرعية الثلاثة بفقراتها ، وكانت جميعها نسب معنوية ، وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها . اما بالنسبة الى مؤشرات المطابقة فقد اظهرت النتائج ان جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها وقد كانت اقيامها كما في جدول (٥) ، وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عال من المطابقة مما يؤكد ان متغير قدرات الاستشعار البيئي هو متغير يقاس بـ(١٥) فقرة موزعة بالتساوي على (٣) ابعاد مترابطة.

^٢ (CIMN) هو الحد الادنى من التباين ، وقد اصبح من الشائع بين الباحثين اعتماد قيمة هذا المؤشر كتعبير عن قيمة (χ^2) ومن ثم فان المؤشر الاول الاهم من مؤشرات مطابقة الانموذج هو النسبة بين قيمة الكاي سكوير ودرجات الحرية ، اي النسبة الظاهرة في نهاية الصف الاول من جداول مخرجات برنامج (Amos V. 21) وهي : (CIMN/df) (Byrne , 2010 : 75)



الشكل (2) : التحليل العاملي التوكيدي لمقياس قدرات الاستشعار البيئي

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V. 21)

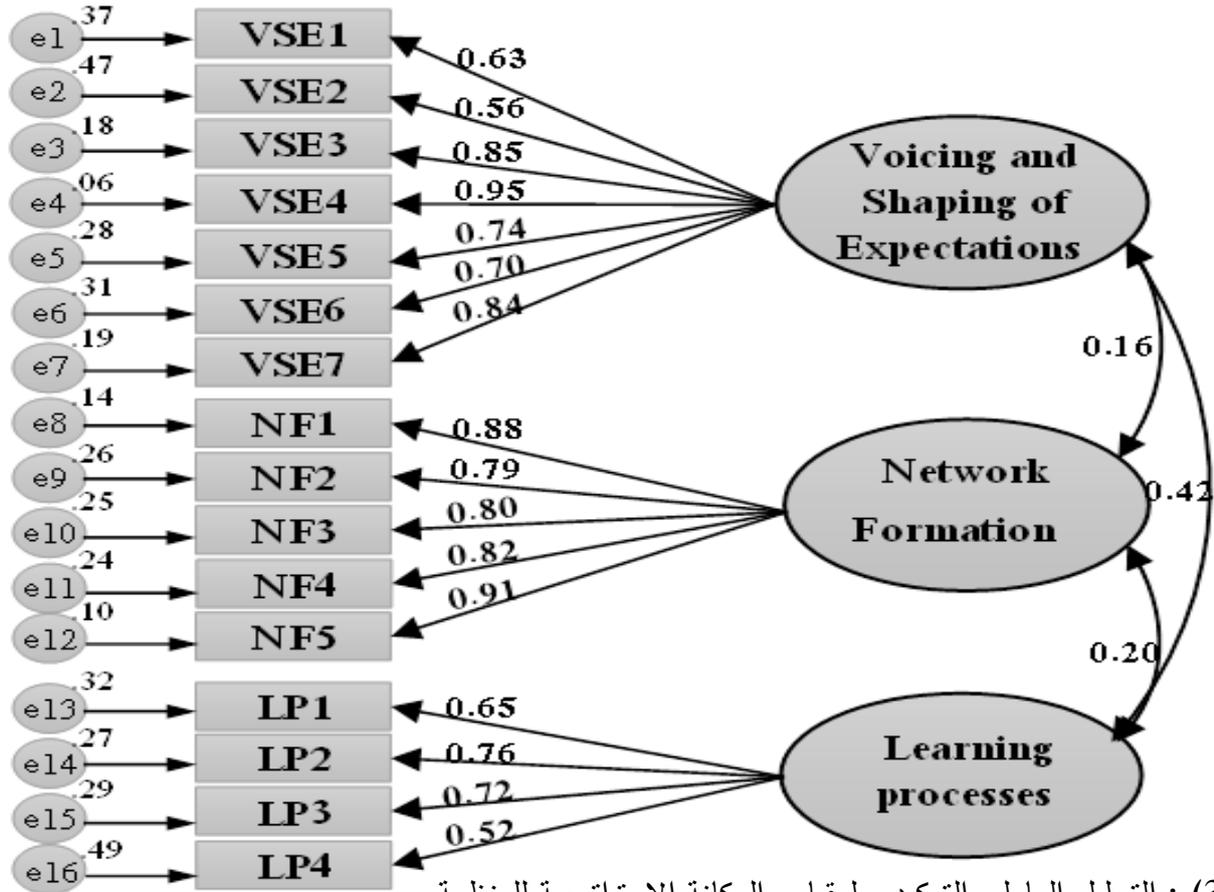
الجدول (5) : مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي لمقياس قدرات الاستشعار البيئي

المؤشر	القيمة	المؤشر	القيمة
CIMN/df	0.049	GFI	0.953
NFI	0.918	CFI	0.997
RFI	0.939	IFI	0.900
TLI	0.925	RMSEA	0.080

المصدر : اعداد الباحثين في ضوء جداول مخرجات برنامج (Amos V. 21)

❖ مقياس المكانة الاستراتيجية

يتضح من الشكل (3) ان كل تقديرات المعلمات المعيارية لفقرات متغير المكانة الاستراتيجية قد تجاوزت نسبة (0.40) وهي النسب الظاهرة على الاسهم التي تربط الابعاد الثلاث بفقراتها ، وكانت جميعها نسب معنوية ، وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها . اما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الانموذج فقد اظهرت النتائج ان جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها وقد كانت اقيامها كما في الجدول (6) ، وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عال من المطابقة مما يؤكد ان متغير المكانة الاستراتيجية هو متغير يتكون من ثلاثة ابعاد تقاس بـ(17) فقرة.



الشكل (3) : التحليل العائلي التوكيدي لمقياس المكانة الاستراتيجية للمنظمة

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V. 21)

الجدول (6) : مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي لمقياس المكانة الاستراتيجية

المؤشر	القيمة	المؤشر	القيمة
CIMN/df	0.037	GFI	0.966
NFI	0.947	CFI	0.998
RFI	0.914	IFI	0.908
TLI	0.935	RMSEA	0.069

المصدر : اعداد الباحثين في ضوء جداول مخرجات برنامج (Amos V. 21)

ثانياً : وصف وتشخيص متغيرات البحث

١. وصف وتشخيص قدرات الاستشعار البيئي

تتضمن هذه الفقرة وصف طبيعة متغير قدرات الاستشعار البيئي وابعاده الفرعية التي أسهمت في بناء مخطط البحث وفرضياته باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية ، اذ يوضح الجدول (٧) الاحصاءات الوصفية الخاصة بتحديد مستوى اهمية متغير قدرات الاستشعار البيئي وابعاده الفرعية ، اذ يتضح ان قدرات الاستشعار البيئي قد حازت على نسب اتفاق في اجابات العينة بلغت (58.9%) من عينة البحث ، وقد بلغ الوسط الحسابي (3.622) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) والانحراف المعياري (1.201) ومعامل الاختلاف النسبي (33.161%) في حين بلغت الاهمية النسبية لها (72.459%) وهذا يشير الى اهمية وواقعية قدرات الاستشعار البيئي على مستوى شركات الاتصال عينة البحث ، وهذا يدل على ان هذه القدرات تؤثر في تنمية الثقة لدى الادارة والعاملين ، وهي اختبارات تجريبية لدراسة الكيفية التي تؤثر بها أنشطة الاستشعار البيئي لتنمية او تطوير عوامل الثقة على الصعيدين الشخصي والمنظمي المشترك بين المنظمات على حد سواء .

وان ما يدعم النتائج المذكورة هو وصف وتشخيص ابعاد قدرات الاستشعار البيئي ، اذ يتضح من الجدول (٧) وحسب الاهمية النسبية لكل بعد قد جاء بعد قدرة التواصل الاستراتيجي بالمرتبة الاولى من حيث اهميته على مستوى شركات الاتصال عينة البحث وجاء بعده قدرة الحل الوسط (التسوية) بالمرتبة الثانية ، في حين جاء بعده قدرة المعرفة المهنية بالمرتبة الثالثة والاخيرة .

١. حاز بعد التواصل الاستراتيجي على نسبة اتفاق في اجابات العينة بلغت (63.1%) من عينة البحث ، وقد بلغ الوسط الحسابي (3.704) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وقد بلغ الانحراف المعياري (1.161) ومعامل الاختلاف النسبي (31.363%) في حين بلغت الاهمية النسبية لهذا البعد (74.098%) وتشير هذه النتائج بصورة عامة إلى اهتمام الشركات المعنية بالبحث بقدرة التواصل الاستراتيجي بوصفها القدرة التي تؤدي الى زيادة ثقة الزبائن والمجهزين بالمنظمة عن طريق الالتزام بتقديم خدمات ذات اعتمادية عالية والحد من المخاطر وحالات اللاتأكد المحيطة بخطط الموارد طويلة الأجل .

٢. حاز بعد الحل الوسط على نسبة اتفاق في اجابات العينة بلغت (56.5%) من عينة البحث ، وقد بلغ الوسط الحسابي (3.598) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وقد بلغ الانحراف المعياري (1.175) ومعامل الاختلاف النسبي (32.679%) في حين بلغت الاهمية النسبية لهذا البعد (71.967%) وتشير هذه النتائج بصورة عامة إلى اهتمام الشركات المعنية بالبحث بقدرة الحل الوسط (التسوية) بوصفها القدرة التي تمتلكها المنظمة لحل النزاعات او الصراعات المحتملة بين المنظمة من جهة والزبائن او المجهزين من جهة اخرى ، أي هي مجموعة الحلول المقبولة التي توضح نوايا المنظمة وقدرتها على النظر في مصالح الفئات المتعاونة معها ، كما أنها تمثل السلوك التقديري للعاملين للحفاظ على روح الالتزام .

٣. حاز بعد قدرة المعرفة المهنية على نسبة اتفاق في اجابات العينة بلغت (56.1%) من عينة البحث ، وقد بلغ الوسط الحسابي (3.557) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وقد بلغ الانحراف المعياري (1.240)

ومعامل الاختلاف النسبي (34.861%) في حين بلغت الاهمية النسبية لهذا البعد (71.147%) وتشير هذه النتائج بصورة عامة إلى اهتمام الشركات المعنية بالبحث بقدرة المعرفة المهنية بوصفها القدرة التي تمتلكها المنظمة للقيام بتشكيل العلاقات مع الزبائن والمجهزين ، أي المعرفة التي تمكنهم من القيام بمسؤولياتهم بكفاءة ، إذ ان العاملين في مراكز الخدمة يمكن ان يستخدموا معرفتهم المهنية لتشكيل علاقات التفاعل مع الاطراف الخارجية ومن ثم كسب المزيد من السيطرة على البيئة الخارجية .

الجدول (٧) : الاحصاءات الوصفية لقدرات الاستشعار البيئي وابعادها

الترتيب	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسب الاتفاق %	المتغير
الاول	74.098	31.363	1.161	3.704	63.1	قدرة التواصل الاستراتيجي
الثالث	71.147	34.861	1.240	3.557	56.1	قدرة المعرفة المهنية
الثاني	71.967	32.679	1.175	3.598	56.5	قدرة الحل الوسط
---	72.459	33.161	1.201	3.622	58.9	قدرات الاستشعار البيئي (المؤشر الكلي)

الجدول : إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

٢. وصف وتشخيص المكانة الاستراتيجية

تتضمن هذه الفقرة وصف طبيعة متغير المكانة الاستراتيجية وابعادها الفرعية التي أسهمت في بناء مخطط البحث وفرضياته باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية ، اذ يوضح الجدول (٨) الاحصاءات الوصفية الخاصة بتحديد مستوى اهمية متغير المكانة الاستراتيجية للمنظمة وابعاده الفرعية ، اذ يتضح ان المكانة الاستراتيجية للمنظمة قد حازت على نسب اتفاق في اجابات العينة بلغت (58.1%) من عينة البحث ، وقد بلغ الوسط الحسابي (3.557) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) والانحراف المعياري (1.311) ومعامل الاختلاف النسبي (36.864%) في حين بلغت الاهمية النسبية لها (71.147%) وهذا يشير الى اهمية وواقعية المكانة الاستراتيجية للمنظمة على مستوى شركات الاتصال عينة البحث ، وهذا يدل على ان المكانة الاستراتيجية للمنظمة هي الأسلوب الذي يحمل فكرة أساسية من خلال أذخالات جذرية اجتماعياً واقتصادياً وبيئياً وانها عملية طويلة ومعقدة و تتضمن إمكانات عالية للفشل على الرغم من أن التكنولوجيا الجديدة قد تبدو بأنها واعدة .

وان ما يدعم النتائج المذكورة هو وصف وتشخيص ابعاد المكانة الاستراتيجية للمنظمة ، اذ يتضح من الجدول (٨) وحسب الاهمية النسبية لكل بعد قد جاء بعد عمليات التعلم بالمرتبة الاولى من حيث اهميته على مستوى شركات الاتصال عينة البحث وجاء بعد التعبير وتشكيل التوقعات بالمرتبة الثانية ، في حين جاء بعد تشكيل الشبكات (بناء الشبكات الاجتماعية) بالمرتبة الثالثة والاحيرة .

١. حاز بعد عمليات التعلم على نسبة اتفاق في اجابات العينة بلغت (٦١.٥%) من عينة البحث ، وقد بلغ الوسط الحسابي (٣.٦٢٢) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) وقد بلغ الانحراف المعياري (١.٣٣٨) ومعامل الاختلاف النسبي (٣٦.٩٣٤%) في حين بلغت الاهمية النسبية لهذا البعد (٧٢.٤٥٩%) وتشير هذه النتائج بصورة عامة إلى اهتمام الشركات المعنية بالبحث بمتغير عمليات التعلم بوصفها مجموعة من العمليات التي يتم بواسطتها تحديد ملامح الجهات الفاعلة والجوانب التكنولوجية والأسواق وغير ذلك من الخصائص ذات العلاقة .
٢. حاز بعد التعبير وتشكيل التوقعات على نسبة اتفاق في اجابات العينة بلغت (58.2%) من عينة البحث ، وقد بلغ الوسط الحسابي (3.565) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وقد بلغ الانحراف المعياري (1.272) ومعامل الاختلاف النسبي (35.692%) في حين بلغت الاهمية النسبية لهذا البعد (71.311%)، وتشير هذه النتائج بصورة عامة إلى اهتمام الشركات المعنية بالبحث بمتغير التعبير وتشكيل التوقعات بوصفه الرؤى المستقبلية المختلفة التي تتغير وفقاً لمستوى المكانة والظروف الخارجية ، والتي تدور عن جدوى التكنولوجيا ونجاحها .
٣. حاز بعد تشكيل الشبكات على نسبة اتفاق في اجابات العينة بلغت (55.7%) من عينة البحث ، وقد بلغ الوسط الحسابي (3.508) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وقد بلغ الانحراف المعياري (1.300) ومعامل الاختلاف النسبي (37.056%) في حين بلغت الاهمية النسبية لهذا البعد (70.163%) ، وتشير هذه النتائج بصورة عامة إلى اهتمام الشركات المعنية بالبحث بمتغير تشكيل الشبكات (بناء الشبكات الاجتماعية) بوصفها العملية اللازمة لخلق المكانة المتوقعة في المستقبل لمجموعة من المستخدمين للتكنولوجيا الجديدة وتوفير الموارد اللازمة (المال ، الأفراد ، الخبرة) وتسهيل التفاعل بين حملة الأسهم (أصحاب المصلحة) .

الجدول (٨) : الاحصاءات الوصفية لأبعاد المكانة الاستراتيجية لشركات الاتصال عينة البحث

الترتيب	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسب الاتفاق %	الفقرات
الثاني	71.311	35.692	1.272	3.565	58.2	التعبير وتشكيل التوقعات
الثالث	70.163	37.056	1.300	3.508	55.7	تشكيل الشبكات
الاول	72.459	36.934	1.338	3.622	61.5	عمليات التعلم
---	71.147	36.864	1.311	3.557	58.1	المكانة الاستراتيجية (المؤشر الكلي)

الجدول : إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

ثانياً : اختبار فرضيات البحث

١. اختبار الفرضية الاولى

بغرض اختبار الفرضية الاولى قام الباحث باستخراج قيمة معامل ارتباط الرتب (Spearman) واستخدام اختبار (Z) للوقوف على معنوية العلاقة بين قدرات الاستشعار البيئي والمكانة الاستراتيجية ، وكما هو موضح في الجدول (٩).

الجدول (٩) علاقات الارتباط بين قدرات الاستشعار البيئي والمكانة الاستراتيجية

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	المتغير المستقل	المتغير المعتمد	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
المكانة الاستراتيجية	قيمة (Z) المحسوبة	قدرة التواصل الاستراتيجي	قدرة المعرفة المهنية	قدرة الحل الوسط	قيمة (Z) الجدولية
0.578**	6.384	0.488**	3.766	0.403**	١.٩٦
النتيجة (القرار)	توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية عند المستوى 5%	بين قدرات الاستشعار البيئي والمكانة الاستراتيجية			درجة الثقة
					٩٥ %

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS). N=122 ,

d.f=(121)

اذ تشير نتائج الجدول (٨) الى وجود علاقة ارتباط موجبة بين قدرات الاستشعار البيئي والمكانة الاستراتيجية ، اذ بلغ معامل الارتباط بينهما (٠.٥٧٨) وهي قيمة معنوية وذلك لان قيمة (Z) المحسوبة البالغة (٦.٣٨٤) اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى معنوية (٥%) أي بدرجة ثقة (٩٥%).

وان ما يدعم النتيجة المذكورة علاقات الارتباط المعنوية بين قدرات الاستشعار البيئي (قدرة التواصل الاستراتيجي ، تشكيل الشبكات ، وعمليات التعلم) كل على انفراد مع المكانة الاستراتيجية . وحسب ترتيب قوة العلاقة ، اذ بلغت معاملات الارتباط (0.340 ، 0.403 ، 0.488) على التوالي ، وهي قيم معنوية لان قيم (Z) المحسوبة البالغة (5.390 ، 4.451 ، ٣.٣٦١) على التوالي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١.٩٦) عند مستوى معنوية (٥%) أي بدرجة ثقة

(٩٥%) . ويمكن تفسير هذه النتائج بان درجة الاهتمام بقدرات الاستشعار البيئي على مستوى شركات الاتصال عينة البحث من حيث توفير الاجواء والمناخات الملائمة لوحدات الاستشعار البيئي وتوفير فرص التدريب والتطوير الملائمة لتعظيم مهارات وقدرات الاستشعار لدى الافراد المستشعرين بيئياً من شأنه ان يعظم ويحسن مستوى المكانة الاستراتيجية بين باقي الشركات .

وبناءً على ما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قدرات الاستشعار البيئي والمكانة الاستراتيجية بأبعادها .

٢. اختبار الفرضية الثانية

بغرض اختبار الفرضية الثانية استعمل الباحث تحليل الانحدار المتعدد بمعلماته الاحصائية التي تتضمن اختبار (F) ومعامل الانحدار الجزئي (معامل بيتا B) ومعامل التحديد (R^2) للوقوف على تأثير قدرات الاستشعار البيئي في المكانة الاستراتيجية ، وكما موضح في الجدول (١٠) ، والذي جرى بناؤه وفق معادلة الانحدار الاتية :

$$Y = a + B_1 X_1 + B_2 X_2 + B_3 X_3$$

اذ ان (a) مقدار ثابت ، اما تقديرات قيم متغيرات الانموذج حسب المعادلة فهي :

$$\text{المكانة الاستراتيجية} = ١.٥٠٣ + ٠.٣٣٧ \text{ قدرة التواصل الاستراتيجي} + ٠.٢٧٥ \text{ قدرة المعرفة المهنية} + ٠.٢٨١ \text{ قدرة الحل الوسط}$$

جدول (١٠) : انموذج الانحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير قدرات الاستشعار البيئي في المكانة الاستراتيجية

معامل التفسير (R^2)	(F) المحسوبة	المكانة الاستراتيجية			المتغير المستقل
		المحسوبة (t)	β	Con.	
٠.٣٧٩	٢٣.٩٩٨	4.381	٠.337	١.٥٠٣	قدرة التواصل الاستراتيجي
		3.657	٠.275		قدرة المعرفة المهنية
		3.741	٠.281		قدرة الحل الوسط

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

$$N=122, d.f=(2,119)$$

عن طريق الجدول (١٠) يتضح ان :

أ. قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي المتعدد قد بلغت (٢٣.٩٩٨) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤.٩٦) عند مستوى معنوية (١%) اي بدرجة ثقة (٩٩%) وهذا يدل على قوة الأنموذج ومعنوية معادلة الانحدار المتعدد.

ب. معامل التحديد (R^2) بلغ (٠.٣٧٩) اي ان قدرات الاستشعار البيئي تفسر ما نسبته (٣٧.٩%) من التغيرات التي تطرأ في المكانة الاستراتيجية . اما النسبة المتبقية والبالغة (٦٢.١%) فتعود الى تأثيرات لمتغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث.

ج. قيمة الميل الحدي لزاوية الانحدار (معامل الانحدار الجزئي) الذي يحدد مساهمة خصائص صناعات المعرفة (قدرة التواصل الاستراتيجي ، قدرة الحل الوسط ، وقدرة المعرفة المهنية) في الانموذج وحسب اكثرها تأثيراً بلغت ($\beta_1 = 0.337$ ، $\beta_2 = 0.275$ ، $\beta_3 = 0.281$) وهي قيم معنوية وذلك لان قيم (t) المحسوبة البالغة (3.741 ، 3.657 ، 4.381) على التوالي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.671) عند مستوى معنوية (5%) ، وهذا يدل على ان تغييراً مقداره (1) في اي من القدرات اعلاه يؤثر بمقدار قيمة معامل انحداره الجزئي في المكانة الاستراتيجية ، وهذا يعني ثبوت معنوية انموذج الانحدار .

وتأسيساً على ما سبق يتضح من النتائج المذكورة وجود تأثير معنوي لقدرات الاستشعار البيئي في المكانة الاستراتيجية على مستوى شركات الاتصال عينة البحث .

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

1. الاستنتاجات

- يقدم هذا المحور عرضاً لأهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها وكالاتي :
- أ. ان مصطلح قدرات الاستشعار البيئي يمثل احد التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة الادارة الاستراتيجية الحديثة ، ومن اكثر ممارساتها فاعلية و تلاؤماً مع التغيرات المتسارعة في بيئة الاعمال ، إذ ان التفاعل بين المنظمة وبيئتها يحصل عبر حدود المنظمة عن طريق وحدات الاستشعار البيئي بهدف جمع المعلومات عن البيئة و التغيرات الحاصلة فيها وايصال هذه المعلومات الى ادارة المنظمة.
- ب. ان مفهوم المكانة الاستراتيجية ذو اهمية بالغة ،اذ تم تطبيقه في مجالات متعددة اهمها التسويق والأعمال ، وهي تدخل ضمن فسحة الدور الذي يشغله الإنسان أو المنظمة ، أو مجموعة العلاقات التي تربطهما ، فهي تمثل الوسيلة التي تساعد المنظمات المحلية على المنافسة والقيام بالتجارب الابداعية التي تستطيع أن توجه الأداء والنشاطات بما يؤدي الى تميز المنظمة .
- ج. ان مقاييس متغيرات البحث قد حازت على مستويات جيدة من صدق البناء التوكيدي وهذا يدعم ويؤكد المطابقة بين المقاييس الموضوعية للمتغيرات مع البيانات التي تم جمعها والمتمثلة بإجابات افراد العينة المبحوثة ، و يؤكد قوة العلاقة بين الابعاد الفرعية وفقراتها وان الابعاد قد تم قياسها بعدد واضح ومحدد من الفقرات .
- د. ان متغير قدرات الاستشعار البيئي قد احرز مستوى اهمية اعلى من متغير المكانة الاستراتيجية للمنظمة على مستوى الشركات عينة البحث وهذا يؤكد اهمية قدرات الاستشعار البيئي بصورة عامة حسب اجابات افراد العينة ، الا ان مستوى ارتفاع هذا المتغير كان بسيطاً بحسب نتائج الاحصاءات الوصفية للابعاد الفرعية لقدرات الاستشعار البيئي.
- هـ. ان متغير المكانة الاستراتيجية قد حقق مستوى اهمية مرتفع الى حد ما على مستوى الشركات عينة البحث وهذا يؤكد اهمية المكانة الاستراتيجية لشركات الاتصال عينة البحث وتجسيدها ميدانياً ، الا ان مستوى ارتفاع هذا المتغير كان بسيطاً وفقاً لما جاءت به نتائج الاحصاءات الوصفية.

و. ان اهتمام المستشعرون بيئيا في الشركات عينة البحث بقدرات الاستشعار البيئي وسعيهم الى تبني ابعادها وتطبيقها في ادائهم عند التعامل مع الزبائن والموردين بوصفها احد العوامل الاساسية لتكامل الاداء في الشركات من شأنه ان يعزز المكانة الاستراتيجية لشركات الاتصال عينة البحث .

ز. ان الاهتمام بأبعاد قدرات الاستشعار البيئي لتحسين عمليات التعلم وتطوير قدرات وامكانات المستشعرين بيئيا ومستوى تدريبهم وتأهيلهم بهدف رفع مستوى ادائهم ينعكس ايجابا في رفع المكانة الاستراتيجية لشركات الاتصال عينة البحث ، وقد استنتج ذلك عن طريق قوة الارتباط والانسجام في اجابات افراد العينة حول علاقة الارتباط المعنوية الموجبة بين قدرات الاستشعار البيئي (قدرة التواصل الاستراتيجي ، قدرة المعرفة المهنية ، قدرة الحل الوسط (التسوية) مجتمعة وكل على انفراد مع المكانة الاستراتيجية .

ح. ان اقتناع وثقة المستشعرون بيئيا في الشركات عينة البحث بضرورة تبني قدرات الاستشعار البيئي من حيث ضرورة تمتعهم بمستويات جيدة من هذه القدرات والمهارات وتبنيها كقدرات اساسية في التعامل مع الزبائن والموردين وقدرتهم على معالجة وحل الخلافات وتمتعهم بمستويات جيدة من القدرات والمهارات للتواصل مع البيئة المحيطة من شأنه ان يؤثر معنوياً في تحسين مستوى المكانة الاستراتيجية لشركات الاتصال عينة البحث ويعزز امكانية تطويرها مستقبلاً.

ط. ان اعلى تأثير معنوي لقدرات الاستشعار البيئي في المكانة الاستراتيجية لشركات الاتصال عينة البحث كان في بُعد قدرة التواصل الاستراتيجي ، ثم قدرة الحل الوسط (التسوية) ، ومن ثم قدرة المعرفة المهنية بحسب اجابات افراد العينة المبحوثة.

٢. التوصيات

بناءً على ما سبق من استنتاجات نورد بعض التوصيات الخاصة بكل متغير من متغيرات البحث وكالاتي :

أ. التوصيات الخاصة بقدرات الاستشعار البيئي

١. وضع استراتيجية فاعلة للاستشعار البيئي في الشركات عينة البحث والعمل على توعية العاملين فيها على اهمية الاستشعار البيئي من خلال اقامة الندوات و الدورات التعليمية وورش العمل الميدانية ذات الصلة بموضوع الاستشعار واهميته .

٢. تنمية القدرات والمهارات ذات الصلة بالاستشعار البيئي لدى المستشعرين بيئيا في الشركات عينة البحث وتعزيز مستوى القدرات التي يتمتعون بها اعتماداً على تطوير قدراتهم الحالية وتحسين مستوى تقبلهم وتشجيعهم على ذلك.

٣. العمل على توعية المستشعرين بيئيا بأهمية ادراك الغرض العام للشركات عينة البحث لتعلم المهارات الجديدة وتوجيه جهودهم لإنجاز ذلك الغرض .

٤. المباشرة بتأسيس وحدات خاصة بالاستشعار البيئي في الشركات عينة البحث تدعى (وحدات الاستشعار البيئي) ترتبط بشكل مباشر بالإدارة العليا في الشركات عينة البحث .

٥. العمل على طباعة كتيبات او منشورات توزع للأفراد المستشعرين بيئيا تتضمن ادوار المستشعرين بيئيا والقدرات والكفاءات والمهارات الواجب التحلي بها وتحديثها بشكل مستمر .

٦. العمل على تنشيط رقابة المعلومات البيئية ومتابعتها وتصفيتها للاستفادة منها من لدن الشركات عينة البحث بأقصى ما يمكن .
 ٧. منح الافراد المستشعرين بيئيا المزيد من الصلاحيات وتخويلهم صلاحية اتخاذ القرارات ذات الصلة وعدم الاقتصار على الدور الاستشاري لهم .
 ٨. تنمية وتعزيز الثقافة المتعلقة بالاستشعار البيئي على مستوى الشركات عينة البحث بشكل عام ، وعلى مستوى المستشعرين بيئيا بشكل خاص .
 ٩. من الضروري على ادارات الشركات عينة البحث ايجاد الطرق لزيادة قدرات الاستشعار البيئي لوحدها وذلك بهدف زيادة قدرة الشركات على قراءة التغيرات التي تطرأ على الصناعة والسوق و تتجاوب معها ، وان تضع في نظر الاعتبار تعزيز قدرات الاستشعار البيئي من معرفة نواحي الاختلال المحتمل في وقت مبكر والاستجابة لها بصورة اسرع وذلك عن طريق قدرات الاستشعار البيئي .
 ١٠. تعاون الشركات عينة البحث مع الشركات الاخرى ذات الخبرة المميزة في مجال الاستشعار البيئي من خلال المشاركة في برامج وورش عمل مشتركة والافادة من خبراتهم في هذا المجال .
 ١١. حث العاملين خاصة في وحدات الاستشعار البيئي على اعداد الدراسات والابحاث التي تركز على موضوع قدرات الاستشعار البيئي والافادة من مقترحاتهم الميدانية لضمان الافادة من هذه القدرات بأفضل ما يمكن .
 ١٢. تخصيص المكافآت المادية والعينية للمستشعرين بيئيا لتحفيزهم للأداء الافضل .
 ١٣. تقييم استراتيجية قدرات الاستشعار البيئي والتأكد من تحقيقها للأهداف المرسومة والمنافع الميدانية المتحققة منها بشكل دوري وليكن بنصف سنوي كحد اقصى.
- ب. التوصيات الخاصة بالمكانة الاستراتيجية**
١. وضع استراتيجية فاعلة للمكانة الاستراتيجية للشركات عينة البحث والعمل على توعية العاملين فيها على اهمية المكانة الاستراتيجية وتحديد دورهم في دعمها وتحسين مستواها وابرار تأثيرها على ادائهم والتزامهم بأداء واجباتهم المكلفين بها .
 ٢. تهيئة الاجواء وبيئة العمل الملائمة الداعمة لتعزيز ابعاد المكانة الاستراتيجية في الشركات عينة البحث والعمل على توجيه ثقافة الشركة في دعم وتعزيز هذه الاستراتيجية والعمل بروح الفريق لتحقيق مستويات عالية من المكانة.
 ٣. الافادة من ذوي الخبرة والاختصاص في توعية العاملين في الشركات عينة البحث بأهمية المكانة الاستراتيجية وابعادها عن طريق اقامة الندوات والقاء المحاضرات العلمية والمؤتمرات العلمية ويتحقق هذا من التعاون مع ذوي الاختصاص من الاكاديميين والخبراء من اساتذة الجامعات .
 ٤. العمل على عقد الدورات التعليمية والحلقات النقاشية للعاملين في الشركات عينة البحث بهدف زيادة المعرفة بالمكانة الاستراتيجية وابعادها وتدعيم معرفتهم وخبراتهم بها .
 ٥. العمل على اعداد الدراسات والابحاث من قبل المختصين ممن يعملون في الشركات عينة البحث وممن يتعاقد معهم من خارج الشركات لذات الغرض التي تهدف الى تطوير المكانة الاستراتيجية وابعادها ، وتوفير

التخصيصات المالية المناسبة لرفد هذه الابحاث والدراسات وتذليل جميع العوائق التي تقف حاجزا امام الباحثين في هذا الاطار .

٦. تنمية وتعزيز الثقافة المتعلقة بالمكانة الاستراتيجية على مستوى الشركات عينة البحث بشكل عام ، والعمل على ان تكون جزءاً من الثقافة السائدة في الشركات عينة البحث .
٧. تنمية القدرات والمهارات ذات الصلة برفع مستوى المكانة الاستراتيجية للمنظمة وتعزيزها في الشركات عينة البحث ، وهذا يتطلب ادخال المستشعرين ببنياً دورات تدريبية وتطويرية لاكتساب المهارات والقدرات التكنولوجية والإدارية والتفاوضية وغيرها من قدرات فن التعامل مع البشر .
٨. خلق مستوى من التعاون والتفاعل بين القائمين على المتغيرين (قدرات الاستشعار البيئي والمكانة الاستراتيجية) في شركات الاتصال عينة البحث مما يسهم في تحقيق الاهداف المرسومة بكفاءة وفاعلية ، وهذا يتحقق عن طريق اقامة الندوات وورش العمل الميدانية المشتركة ومناقشة المشكلات وكافة متعلقات الاداء .
٩. توفير المتطلبات الاساسية لتحقيق المكانة الاستراتيجية في شركات الاتصال عينة البحث سواء كانت متطلبات بشرية او مادية او مالية او فنية... الخ ، وهذا يتحقق من خلال وجود تخطيط مسبق ودراسة معدة لتحديد المستوى المرغوب به من المكانة و خارطة طريق تحدد الكيفية التي تحقق المستوى المستهدف منها .
- ١٠.مراجعة والاطلاع على التجارب الميدانية الناجحة على المستوى العربي او العالمي الخاصة بالمكانة الاستراتيجية والاستراتيجيات الميدانية المنتهجة من لدن الشركات ذات الاسبقية الناجحة في تحقيق مستويات المكانة للإفادة منها في التخطيط المستقبلي لمستوى المكانة المتحقق .

المصادر

A. Thesis and Dissertations

1. Cuthbert , Ronald , Hugh , (2011) , " **Strategic planning in Agricultural Niche Markets** " , in partial fulfillment of the requirement for the degree doctor of Philosophy , Otago University . Dunedin , New Zealand .
2. Karama , Shawgi , (2013) , " **The Miracle that Never was – An Exploratory Study on the Propagation of Jatropha in Kenya and its Effect on Smallholders** " , In partial Fulfilments of the Requirement for the Degree Master , in Sustainable Development , Uppsala University . Earh Sciences .
3. Levina , N. & Vaast , E. (2005), " **Understanding boundary–spanning in knowledge work: Implications for IT use.**" Doctor Dissertation Publication , Florida State University .
4. MacDuffie , J.P., Helper , S., (2006), " **Collaboration in supply chains with and without trust. In: Adler, P. (Ed.), The Firm as Collaborative Community. Re–constructing**

Trust in the Knowledge Economy. " Doctor Dissertation , Oxford University Press Oxford.

5. Vanheule , Lynn , (2012) , " **Small wind Turbines in Kenya : An Analysis with Strategic Niche Managemet** " , In partial fulfillments of the Requirement for the Degree Master , Sustainable Energy , Delft University of Technology , SET . P : 13.

B. Books

1. Aldrich , H. E., and Herker, D. (1977), "**Boundary spanning roles and organization structure.**" **Academy of Management Review.**
2. Billy J. Hodge , William P. Anthony , (2003), "**Organization Theory: A Strategic Approach**" , 4thed , Allyn and Bacon, Inc., U.S.A.
3. Doyle , P ., (2002) , " **Marketing Management and Strategy** " , Financial Times , Prentice – Hall , Harlow .
4. Geels , f.w. & r. Kemp (2000), "**Transities vanuit een socio–technisch perspectief**, one of three reports on transition research by Rothmans, ICIS–MERIT, Maastricht Economic Research Institute on Innovation and Technology, Maastricht.
5. Hoogma , R ., Kemp . R ., & Schot , J ., and Truffer , B ., (2002) , " **Experimenting for Sustainable Transport : The Approach of Strategic Niche Management** " , London , EF & N spon .
6. Hoogma , Remco ; Kemp , Rene , & Schot , Johan and Truffer , Bernhard , (2005) , "**Experimenting for Sustainable Transport : the Approach of Strategic Niche Management** " , Also available as a printed book , see title verso for ISBN details , London and Now York .
7. Kemp , R . J ., Schot , et al ., (1998) , " **Regime Shifts to Sustainability Through process of Niche formation : the approach of Strategic Niche Management** " , Technology analysis and Strategic Management , Vol . 0 , No . 1 , pp : 175 – 196 .
8. Loorbach and Van Raak, (2007) , " **Transition Management : Reflexive Steering of Societal Complexity Through Searching , Learning and**

- Experimenting** ", the Transition to Renewable Energy : Theorg and Practice J C . J . M . Van den Bergh , Bruinsma , F . R . Cheltenham Adward Elgar .
9. Raven , R . , (2005) , " **Strategic Niche Management for Biogas : a Comparative Study on the Experimental Introduction of bioenergy in the Netherlands and Denmark** ", Technische University it Eindhoven , Eindhoven .
10. Raven, R., (2006), " **Towards alternative trajectories? Reconfigurations in the Dutch electricity regime.** " Energy Policy 35, 581–595.
11. Schot , J . , & Geels , F . , (2008) , " **Strategic Niche Management and Sustainable innovation journeys : Theory finding , research a gende , and policy** " , Techndogy Analysis and Strategic Management , Vol . 20 , No . 5 , pp : 537 – 554 .
12. Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Kathryn E. Wheelen .(2004), " **Strategic Management and Business Policy: TOWARD GLOBAL SUSTAINABILITY.** ." 13th ed. Copyright © 2012, 2010, 2008, 2006, 2004 by Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.
13. Van Raak , D . , (2007) , " **Strategic Niche Management and Transition Management : Different but Complementary Approaches** " , DRIFT , Erasmus University Rotterdam , pp : 1 – 20 .
14. Newman W. H. (1967), " **Shaping the Master Strategy of Your Firm.**" California Management Review, Vol. 9, No. 3 pp. 77–88.
15. Wiskerke , J . , & Ploeg , J . V . , (2004) , " **Seeds of Transition : Essays on Novelty Production , Niches and Regime s in Agriculture** " , Assen Koninklijke Van Gorcum .
16. Witkamp , Marten , M , & Raven , Rob , & Royackers , Lamber (2011) , " **Strategic Niche Management of social Innovation : the case of Social Entrepreneurship in the Nether Lands** " , Eindhoven center for Innovation studies (ECIS) , Eindhoven University of Technology , the Netther lands . pp : 1 – 26 .

C. Journal & Periodicals

1. Bettencourt , Lance. A; Brown, Stephen. W & MacKenzie, Scott. B, (2005), **"Customeroriented boundary–spanning behaviors: Test of a social exchange model of antecedents"**, Journal of Retailing, Vol.81, No.2: 141–157.
2. Cross , R & Cummings, Jonathon N. (2004), **"Tie and Network Correlates of Individual Performance in Knowledge–Intensive Work"**, The Academy of Management Journal, Vol.47, No.6: 928–937.
3. Cummings , J. N & Cross, R, (2003), **"Structural properties of work groups and their consequences for performance"**, Social Networks, Vol.25, No.3: 197–210.
4. Dalgic , T ., & Leeuw , M ., (1994) , " **Niche Marketing revisited : Concept , Applications and some European Cases** " , European Journal of Marketing , Vol . 2 , No . 4 , pp : 39 – 55 .
5. Doney , P.M., Cannon, J.P., (1997), **"An examination of the nature of trust in buyer–seller relationships."** Journal of Marketing 61.
6. Fleming , L & Waguespack, D. M, (2007), **"Brokerage, boundary spanning, and leadership in open innovation communities"**, Organization Science, Vol.18, No.2: 165–180.
7. Friedman , R., & Podolny , J. (1992), **"Differentiation of boundary spanning roles: Labor negotiations and implications for role conflict,"** Administrative Science Quarterly (37:1).
8. Harvey , M., Moeller, M., (2009), **" Expatriate managers: a historical review."** International Journal of Management Reviews 11,–296.
9. Ireland , R.D., Webb, J.W., (2007), **"A multi–theoretic perspective on trust and power in strategic supply chains."** Journal of Operations Management 25.
10. Johnson , K.L., Duxbury, L., (2010), **"The view from the field: a case study of the expatriate boundary–spanning role."** Journal of World Business .

11. Kraljic , P. (1983), "*Purchasing must become supply management.*" Harvard Business Review 61 (September–October).
12. Mahnke , V., Wareham, J., Bjorn–Andersen, N., (2008), "*Offshore middlemen: transnational intermediation in technology sourcing.*" Journal of Information Technology.
13. Marrone , J. A; Tesluk, P. E; & Carson, J. B, (2007), "*Multilevel investigation of antecedents and consequences of team member boundary–spanning behaviour*", The Academy of Management Journal, Vol.50, No.6: 1423–1439.
14. Mourik . R . & Raven , R . (2006) , "*A Practitioner's view on Strategic Niche Management : Towards a Future Research Outline* " , research center of the Netherland , ECN , Eindhoven University of Technology , pp : 1 – 37 .
15. Pamela Abbott , Yingqin Zheng, Rong Du, Leslie Willcocks .,(2013), "*From boundary spanning to creolization: A study of Chinese software and services outsourcing vendors*"
16. Paulraj , A., Lado, A.A., & Chen, I.J. (2008). "*Inter–organizational communication as a relational competency: Antecedents and performance outcomes in collaborative buyer–supplier relationships*". Journal of Operations Management, 26(1), 45–64.
17. Perrone , V., Zaheer, A., McEvily, B., (2003), "*Free to be trusted? Organizational constraints on trust in boundary spanners.*" Organization Science 14 .
18. Piercy , Nigel F, (2009), "*Strategic relationships between boundary–spanning functions: Aligning customer relationship management with supplier relationship management*", Industrial Marketing Management, Vol.38: 857–864.
19. Rosenkopf , L & Nerkar, A. (2001), "*Beyond local search: boundary–spanning, exploration, and impact in the optical disc industry*", Strategic Management Journal, Vol.22, No.4: 287–306.
20. Schroeder , R.G., Linderman, K.L., Liedtke, C., Choo, A.S., (2008), "*Six sigma: definition and underlying theory.*" Journal of Operations Management 26.

21. Toften , Kjell , and Hammervoll , Trond (2010), "**Niche Marketing and Strategic Capabilities : an exploring Study of Specialized Firm**" , Marketing Intelligence and planning Science Journal , ISSN , Vol . 28 , No . 6 , pp : 736 – 753 .
22. Tushman , M.L., & Scanlan , T.J. (1981a), "**Boundary spanning individuals: their role in information transfer and their antecedents,**" Academy of Management Journal (24:2), pp 289–305.
23. Yagi , N., Kleinberg, J., (2011), "**Boundary work: an interpretive ethnographic perspective on negotiating and leveraging cross-cultural identity.**" Journal of International Business Studies .
24. John W. Henke Jr. , Zhang, C., J.W., Griffith, D.A., (2015), "**Do buyer cooperative actions matter under relational stress? Evidence from Japanese and U.S. assemblers in the U.S automotive industry.**" Journal of Operations Management 27.
25. Zhang, Chun; Viswanathan, Sridhar & Jr, John W. Henke, (2011), "**The boundary spanning capabilities of purchasing agents in buyer-supplier trust development**", Journal of Operations Management, Vol.29: 318–328.

D. International Information Network (Internet)

1. Du, Wenyu & Pan, Shan L., (2010), "**boundary spanning by design: insights from a vendor perspective**". ICIS 2010 Proceedings. Paper 222. http://www.aisel.aisnet.org/jcis2010_submissions/222

ملحق (1)

جامعة كربلاء كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال/الدراسات العليا

م/ استبيان رأي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

نضع بين أيديكم استبانة بحث رسالة الماجستير الموسومة (توظيف قدرات الاستشعار البيئي في تعزيز المكانة الاستراتيجية للمنظمة) دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركات الاتصال بوصفها جزء من متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال مع وافر الشكر والامتنان لتخصيصكم جزء من وقتكم الثمين للإجابة على فقراتها مع ملاحظة أن لا حاجة لذكر الاسم إذ سيكون التعامل مع البيانات بسرية تامة وان البيانات ستستعمل لأغراض البحث العلمي حصراً. راجين الدقة والموضوعية عند الإجابة لبيان وجهة نظركم لكل فقرة من فقرات الاستبانة ومراعاة وضع علامة (✓) أمام اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع أو هو اقرب إلى ذلك ، وعدم ترك أي فقرة من دون إجابة لغرض تحقيق الأهداف التي نرجوها من هذه الدراسة .

سائلين الله الخير لبلدنا الحبيب وشاكرين لكم سلفاً تعاونكم معنا

أولاً : بيانات عامة

- أ. العمر : سنة
- ب. النوع الاجتماعي : ذكر أنثى :
- ج. المؤهل العلمي :
- د. عدد سنوات الخدمة : سنة

ثانياً: الفقرات المتعلقة بمتغيرات البحث :

المتغير الأول: قدرات الاستشعار البيئي: هي القدرات التي تؤثر على تنمية الثقة لدى الإدارة والعاملين ، وهي اختبارات تجريبية لدراسة الكيفية التي تؤثر بها أنشطة الاستشعار البيئي لتنمية او تطوير عوامل الثقة على الصعيدين الشخصي والمنظمي المشترك بين المنظمات على حد سواء . (Perrone et al., 2003:422)

أ. قدرة التواصل الاستراتيجي : هي القدرة التي تؤدي الى زيادة ثقة الزبائن والمجهزين بالمنظمة عن طريق

الالتزام بتقديم خدمات ذات اعتمادية عالية والحد من المخاطر وحالات اللاتأكد المحيطة بخطط الموارد طويلة

الأجل (Zhang et al., 2009:481)

ت	الفقرات	بدائل الإجابة			
		اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق
		لا اتفق تماما			
١.	تواصل الشركة مع الزبائن لمعرفة استفساراتهم حول خدماتها المقدمة				
٢.	تشجع الشركة على تعميق التفاعل مع الزبائن وبشكل متواصل				
٣.	تسعى الشركة الى تبني الابتكارات والتقنيات المعتمدة في تسويق خدمات الاتصال والانترنت بالزبائن				
٤.	تتعامل الشركة بمصادقية مع الزبائن على الرغم من اختلاف سلوكياتهم وردود افعالهم				
٥.	تراقب الشركة ويكتب استجابات الزبائن المختلفة تجاه خدمات الاتصال والانترنت				

ب. قدرة المعرفة المهنية : هي القدرة التي تمتلكها المنظمة للقيام بتشكيل العلاقات مع الزبائن والمجهزين ، أي المعرفة التي تمكنهم من القيام بمسؤولياتهم بكفاءة ، إذ ان العاملين في مراكز الخدمة يمكن ان يستخدموا معرفتهم المهنية لتشكيل علاقات التفاعل مع الاطراف الخارجية ومن ثم كسب المزيد من السيطرة على البيئة الخارجية (Doney & Cannon, 2005:38)

ت	الفقرات	بدائل الإجابة			
		اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق
		لا اتفق تماما			
٦.	تمتلك الشركة المهارات التسويقية والمعرفة التجارية التي تؤهلها للتعامل مع الزبائن				
٧.	توفر الشركة فرص تطوير القدرات المهنية والتقنية الخاصة بمهارات التعامل مع اجهزة ومعدات الاتصال				
٨.	تخصص الشركة الإمكانيات والموارد المالية اللازمة لتطوير المعرفة المهنية الخاصة بخدمات الاتصال				
٩.	تستقطب الشركة الكفاءات من ذوي الاختصاص في شبكات الاتصال				
١٠.	تهتم الشركة بتقديم الافكار الجديدة الخاصة بتحسين قدرات التعامل مع الزبائن وجذبهم				

ج. قدرة الحل الوسط : هي قدرة المنظمة على حل النزاعات او الصراعات المحتملة بين المنظمة من جهة والزبائن او المجهزين من جهة اخرى ، أي هي مجموعة الحلول المقبولة التي توضح نوايا المنظمة وقدرتها على النظر في مصالح الفئات المتعاونة معها ، كما أنها تمثل السلوك التقديري للعاملين للحفاظ على روح الالتزام (Perrone et al., 2003:446) .

ت	الفقرات	بدائل الإجابة			
		اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق
		لا اتفق تماما			
١١.	تتعامل الشركة مع الزبائن بمساواة وانصاف دون تحيزات شخصية وبحسب مكانة الزبائن لدى الشركة				
١٢.	تسعى الشركة للوصول الى حلول منصفة مع الزبائن عند الاختلاف معهم				
١٣.	تراعي الشركة مصالحها المالية والتجارية عند التسوية مع الزبائن				
١٤.	تمتلك الشركة الامكانيات والمؤهلات اللازمة للتفاوض مع الزبائن				

المتغير الثاني : المكانة الاستراتيجية للمنظمة : هي أسلوب يحمل فكرة أساسية من خلال إدخال إبداعات جذرية اجتماعياً واقتصادياً وبيئياً وهي عملية طويلة ومعقدة و تتضمن إمكانية عالية للفشل على الرغم من أن التكنولوجيا الجديدة قد تبدو بأنها واعدة (Karama , 2013 : 5) .

أ. التعبير وتشكيل التوقعات : هي الرؤى المستقبلية المختلفة التي تتغير وفقاً لمستوى المكانة والظروف الخارجية، والتي تدور حول جدوى التكنولوجيا ونجاحها (Raven , 2005 : 39) .

ت	الفقرات	بدائل الإجابة				
		اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
شركتنا						
١.	تهتم بنوع التوقعات الخاصة بأراء الزبائن تجاه خدماتها المقدمة والعمل على تثبيتها					
٢.	تهبى المستلزمات الضرورية لتحسين مستوى توقعاتها					
٣.	تتبنى توقعات الزبائن تجاه خدماتها					
٤.	تفعل اساليب وانواع التكنولوجيا التي تتسجم مع توقعات الزبائن					
٥.	تدوّن توقعاتها للتأكد مستقبلاً من مدى تحققها					
٦.	تسعى الى ايجاد حالة من التوافق بين توقعاتها وواقع شبكات الاتصال					
٧.	تتعامل بحيادية مع التوقعات المتضاربة					

ب. تشكيل الشبكات: هو العملية اللازمة لخلق المكانة المتوقعة في المستقبل لمجموعة من المستخدمين للتكنولوجيا الجديدة وتوفير الموارد اللازمة (المال ، الأفراد ، الخبرة) وتسهيل التفاعل بين حملة الأسهم (أصحاب المصلحة) .
(Schot and Geels ,2008 : 540)

ت	الفقرات	بدائل الإجابة				
		اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
شركتنا						
٨.	تهتم ببنني تكوين الشبكات الاجتماعية على مستوى طبقات المجتمع المختلفة					
٩.	تسعى الى استعمال وادارة الشبكات الاجتماعية كأولوية اساسية					
١٠.	تحدد مدى التقارب النسبي للزبائن في الشبكات الاجتماعية					
١١.	تتحكم بعدد الزبائن في الشبكات الاجتماعية ومدى قوتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالابتكارات					
١٢.	تقيد دخول الافكار غير المستدامة الخاصة بالابتكارات الى الشبكات الاجتماعية					

ج. عمليات التعلم : هي مجموعة من العمليات التي يتم بواسطتها تحديد ملامح الجهات الفاعلة والجوانب التكنولوجية والأسواق وغير ذلك من الخصائص ذات العلاقة (Wiskerke & Ploeg , 2004 : 2)

ت	الفقرات	بدائل الإجابة				
		اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
شركتنا						
١٣.	تعمل على تنظيم عمليات التعلم الخاصة بتطوير خدمات الاتصال والانترنت					
١٤.	تهبى كافة المتطلبات الضرورية للمباشرة بعمليات التعلم					
١٥.	تسعى الى نشر عمليات التعلم على مستوى فروعها ومراكزها المنتشرة في جميع المحافظات					
١٦.	تمنع تسرب او تمكين اي اشكال للتعلم الخاطئ					