إنعكاس تبني التوجه نحو السوق في البراعة التنظيمية
دراسة تطبيقية في وزارة الصناعة /شركة بغداد للمشروبات الغازية

الباحثة : زهراء نعيم قاسم

جامعة ميسان

zhraalsaade90@gmail.com

الباحث : حيدر حسين حافظ

جامعة الامام جعفر الصادق (ع)

haider.hussain@sadiq.edu.iq

الباحث: وسام بدر كاظم

وزارة التخطيط

Wisambadr3@gmail.com

الملخص:

يهدف البحث إلى معرفة إنعكاس تبني التوجه نحو السوق في البراعة التنظيمية لدى شركة بغداد للمشروبات الغازية. واعتمد البحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الضرورية لانجاز هذا البحث وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها. إذ تم توزيع (١٢٥) استمارة (استبانة), وتم الحصول على (١١٠) استمارة صالحة للتحليل، على الموظفين في شركة بغداد للمشروبات الغازية. واستخدم البحث عدد من الأساليب الإحصائية على سبيل المثال الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط الخطي البسيط سبيرمان، ومعامل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين التوجه نحو السوق والبراعة التنظيمية، فضلا عن ووجود علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية ايجابية للتوجه نحو السوق والبراعة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: (التوجه نحو السوق، البراعة التنظيمية، شركة بغداد للمشروبات الغازية).

"A reflection of market-orientation adoption in organizational ingenuity"
An applied study at the Ministry of Industry / Baghdad Soft Drinks Company

Researcher: Zahraa Naim Qassem
University of Misan
Researcher: Haider Hussein Hafez
Imam Jaafar Al-Sadiq (peace be upon him) University
Researcher: Wissam Badr Kazem
The Ministry of Planning

Abstract:

The research aims to know the reflection of the adoption of the market orientation in the organizational skill of the company Baghdad soft drinks. The research relied on the questionnaire as a tool to collect the data necessary to accomplish this research and achieve the goals it seeks. Total of (125) questionnaires were distributed ،and (110) valid samples were obtained for the employees at the Baghdad Soft Drinks Company. The research used several statistical methods ،for example the arithmetic means ،the standard deviation, the simple linear correlation coefficient Spearman, and the simple and multiple linear regression coefficients. The results showed a significant positive correlation between market orientation and organizational proficiency, as well as a positive correlation relationship with a positive significance for market orientation and organizational proficiency.Keywords: market orientation, organizational skill, Baghdad soft drinks compan.

Keywords: (market orientation, organizational ingenuity, Baghdad Soft Drinks Company).

منهجية البحث.

مشكلة الدراسة:

ساهمت التطورات الحديثة في تزايد الاهتمام بالتسويق من حيث الممارسات والنظريات التسويقية، واصبح خيار المستهلك محط اهتمام العديد من المنظمات تحقيقاً لمبدأ المنافسة المتصاعد، والميزة التنافسية للمنظمات، كما ان أهمية تطلعات واهتمامات المستهلك سهلت الطريق نحو الاهتمام بالمفهوم التسويقي والتوجه تحو السوق. وقد اظهرت النتائج المسح في الادبيات الادارية ان هناك دليلاً مبدئياً للعلاقة بين التوجه نحو السوق والبراعة التنظيمية في المنظمات. إذ تهتم المنظمات اهتماماً كبيراً بالتوجه نحو السوق باعتباره عاملاً غير ملموس يؤثر في الاداء التنظيمي علاوه على انه يمثل الثقافة التي تنتج عنها اداء الاعمال بشكل يدعم تحسين القيمة المضافة ومميزة للزبائن لغرض البقاء في البيئة الحالية والمستقبلية، فالتحديات التي تواجه القطاع الانتاجي يتطلب أتباع أساليب جديدة تمكنها من استكشاف الفرص المحيطة بها الوقت نفسه تبني التوجه الاستراتيجي الذي يتوافق مع تلك التحديات والمتغيرات البيئية المضطربة ويعمل بشكل كفؤ على استغلال تلك الفرص من خلال إتباع عدد من الأساليب التي تمثل البراعة التنظيمية إحداها. إن تطوير القابليات (الديناميكية) للمنظمة للموازنة بين عمليات الاستثمار الأمثل للفرص والبحث عن الفرص الجديدة تمثلان التحدي الأساسي الذي تواجهه أغلب المنظمات الانتاجية العراقية الآن، وكذلك عملية الموائمة بين تقديم منتجات جديدة والاستمرار في تقديم المنتجات الحالية بنفس الكفاءة يمثل تحديا أخر يتطلب تبني توجه استراتيجي نحو السوق يساعدها على تحقيق أو الجمع بين تلك التناقضات. لذا على المنظمات ان تسخر البراعة التنظيمية على نحو مستمر في كل جوانب عملياتها من اجل المنافسة والبقاء في سوق المنافسة.

وبناءا على ما تم طرحه اعلاه يمكن تلخيص مشكلة الدراسة بالتساؤلات الاتية:

تساؤلات الدراسة:

١- ما مدى تبني التوجه نحو السوق في عينة البحث؟
٢- ماهي المؤهلات التي يتمتع بها العاملين المتمثلة بالبراعة التنظيمية؟
٣- هل توجد علاقة إرتباط بين التوجه نحو السوق والبراعة التنظيمية؟
٤- ما هو مستوى التأثير واتجاهه بين التوجه نحو السوق والبراعة التنظيمية؟

اهمية الدراسة:

تأتى أهمية البحث من الجوانب الاتية:

١. هل تؤثر التوجه نحو السوق الذي تتبناها شركة بغداد للمشروبات الغازية على البراعة التنظيمية؟
٢. قد يسهم البحث في أغناء المكتبة العربية بشكل عام والمحلية بشكل خاص بخصوص بعض الموضوعات المهمه ولاسيما بين التوجه نحو السوق والبراعة التنظيمية.

٣. إن معظم الدراسات السابقة حاولت إن تركز على عدد محدود من أبعاد التوجه نحو السوق والبراعة التنظيمية، ولم تتناول العلاقة بين متغيرات الدراسة.

٤. أثبتت الدراسات إن التوجه نحو السوق ترتبط مع مجموعة من المخرجات والنتائج والتي تنعكس إيجابا على قدرة المنظمة على البراعة التنظيمية، ومن ثم تكمن هذه الدراسة لإيجاد النموذج الذي ربما يسهم في تحسين قدره المنظمة على البراعة التنظيمية.

٥. من المتوقع أن تسهم توصيات هذا البحث في معالجة المشكلة التي تعاني منها المنظمة المبحوثة او التخفيف من تأثيراتها المباشرة على واقع عمل المنظمة.

اهداف البحث:

تهدف الدراسة الى محاولة تأطير النموذج المفاهيمي لمتغيرات الدراسة والمتمثلة بالمتغير المستقل (التوجه نحو السوق) والمتغير التابع (البراعة التنظيمية) لغرض الوصول الى استدلالات واستنتاجات تعكس الواقع العملي للمفاهيم المؤثرة للبراعة التنظيمية في (شركة بغداد للمشروبات الغازية) وتقديم توصيات تحاول المساهمة في تحسينها من خلال اختبار العلاقة الاتية:

١. التعرف على التوجه نحو السوق الذي تتبناها شركة بغداد للمشروبات الغازية.

٢. الكشف عن طبيعة البراعة التنظيمية لدى شركة بغداد للمشروبات الغازية.

٣. اختبار طبيعة ونوع وقوة علاقة الارتباط بين التوجه نحو السوق والبراعة التنظيمية.

٤. اختبار علاقة التأثير بين التوجه نحو السوق والبراعة التنظيمية.

فرضيات الدراسة:

وفقا لما جاء في مشكلة وأهداف البحث يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

١. **الفرضية الرئيسة الأولى :**

H1: توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو السوق والبراعة التنظيمية وتتفرع منها الفرضيات التالية :

Ha1 : توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو المنافس والبراعة التنظيمية.

Hb1 : توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو الزبون والبراعة التنظيمية.

Hc1 : توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين التنسيق بين الوظائف والبراعة التنظيمية.

٢. **الفرضية الرئيسة الثانية.**

H2: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتوجه نحو المنافس والبراعة التنظيمية وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

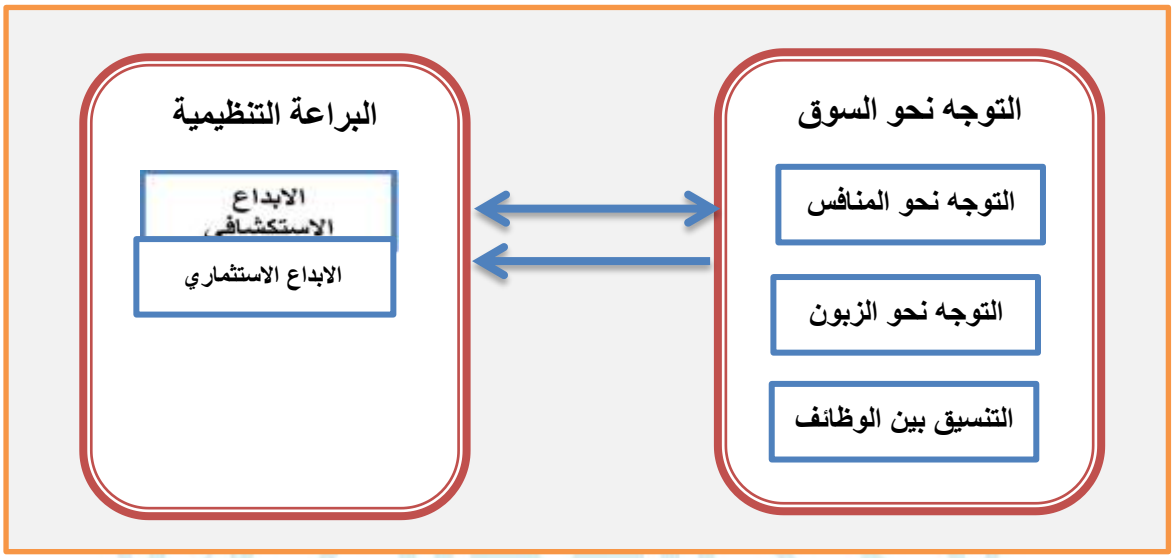
Ha2 : توجد علاقة تاثير ذات دلالة احصائية بين التوجه نحو المنافس والبراعة التنظيمية.

Hb2 : توجد علاقة تاثير ذات دلالة احصائية بين التوجه نحو الزبون والبراعة التنظيمية.

Hc2 : توجد علاقة تاثير ذات دلالة احصائية بين التنسيق بين الوظائف والبراعة التنظيمية.

المخطط الفرضي للدراسة:

اعتمد البحث التوجه نحو السوق بابعاده (التوجه نحو المنافس، التوجه نحو الزبون، التنسيق بين الوظائف) كمتغير تفسيري لمتغير البراعة التنظيمية بابعاد (الابداع الاستكشافي، الابداع الاستثماري) وكما موضح في الشكل (١).



اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، إذ يمتاز هذا المنهج بكونه يعطي صورة واضحة عن الظاهرة التي يتم جمع البيانات عنها، فهو منهج يصف ميزات وخصائص مجتمع او ظاهرة ما في وقت الدراسة، مثل اتجاهات مجتمع البحث او خصائصه، وهو بذلك يضيف رصيدا اضافيا من الحقائق والمعارف الأمر الذي يساعد في فهم الظاهرة المدروسة والتنبؤ بها. ويعتمد هذا المنهج بدرجة كبيرة على ما متوفر من بيانات عن طريق المسح (المقابلة) والمسح المكتوب (الاستبانة).

عينة الدراسة.

يتكون عينة الدراسة من المدراء العاملين في شركة بغداد للمشروبات الغازية والبالغ عددهم (١١٠) مديرة. يبلغ عدد الذكور(١٠٢) وعدد الاناث (٨). اما الامؤهلات العلمية التي يتمتع بها المدراء، يمكن تحديدها بالاتي: الماجستير (٤) والدبلوم العالي (٥) والبكلوريوس (٩٤) والدبلوم (٧).

الإطار النظري

التوجه نحو السوق.

على الرغم من أن مفاهيم التوجه نحو السوق قد ظهرت على مر السنين، ولا تزال المفاهيم التي أشار أليها كل من (Narver and Slater, 1990; Kohli and Jaworski, 1990) هي الأكثر اعتمادا وشيوعا في الأدبيات. وقد حدد (Narver and Slater, 1990:20) التوجه نحو السوق بأنه ثقافة المنظمة التي تخلق السلوكيات الضرورية الأكثر فاعلية لتقديم أكبر قيمة للمشترين، وبالتالي، استمرار الإداء المتفوق للأعمال (Narver and Slater, 1990:21). حيث صوروا التوجه نحو

السوق بوصفه هيكل ثلاثي الأبعاد ويتألف من التوجه نحو الزبائن، والتوجه نحو المنافس، والتنسيق بين الوظائف (Narver and Slater, 1990:25). ومن ناحية أخرى عرف (Kohli and Jaworski, 1990:3) التوجه نحو السوق (" بأنه يمثل جيل واسع من معلومات السوق وفقا لحاجات الزبون الحالية والمستقبلية ونشر وتبادل المعلومات في جميع الاتجاهات داخل المنظمه والاستجابه السريعه للمنظمة بناءا على ذلك" (Kohli and Jaworski, 1990:6). وبشكل مماثل، يفترضون، بأن التوجه نحو السوق يتكونون من ثلاث أبعاد، وهي (توليد المعلومات، ونشر المعلومات، والاستجابة) (Kohli and Jaworski, 1990:6). وبالمقابل، فأن منهج (Narver and Slater, 1990: 21) (والذي ركز على خلق القيمة للزبون) يشمل مجموعة واسعة من الانشطة والمُستمد من منهج (Kohli and Jaworski, 1990:6)، والذي يركز بدرجة أكبر على معلومات السوق.

مع ذلك، فأن كلا المفهومين متشابهين من نواحي كثيره. التعريفان يشيران الى أهمية فهم الزبائن وأن أنشطة الشركة يجب أن تكون باتجاه تحقيق هذا الهدف. ثانيا: أنها ترى أن التوجه نحو السوق كسلوك (Ho, 2014: 28). وعلاوة على ذلك، فأنه (Cadogan and Diamantopoulos,1995) قاما بمقارنة المنهجين، وأستنتجا بأن هناك تداخل كبير على المستويين النظري والعملي. فهم يشيرون إلى أن المنهج يشترك بشبكة سببية مشتركة، مع التوجه نحو الزبائن، والتوجه نحو المنافسين، والتنسيق بين الوظائف. ومحاولة توليد المعلومات ونشرها والاستجابة لها (Cadogan and Diamantopoulos, 1995: 48)

١. التوجه نحو المنافس:

يمثل التوجه نحو المنافس جميع الأنشطة المصممة من اجل اكتساب المعلومات حول المنافسين في السوق المستهدف (Narver and Slater, 1990:21) ويجب أن تتضمن تلك الانشطه تحليل مجموعة كاملة من القدرات التكنولوجية القادرة على تلبية الحاجات الحالية والمتوقعة للزبائن (Narver and Slater, 1990: 22). ويتداخل هذا المفهوم مرة ثانية مع توليد المعلومات وبالرغم من، أن قياس مكونات التوجه نحو المنافسين لا تشتمل على توليد معلومات عن المنافس (Narver and Slater, 1990: 22). بينما يتضمن توجيه الاسئله للمستجيبين فيما أذا كان رجال البيع قد وجدوا المعلومات المجمعة في انشطة وحدات أعمالهم قد اشتركت مع معلومات المنافس (باستطاعتهم أن يناقشوا تلك الاستجابات في هذه الفقرة التي تعكس توليد معلومات المنافس) وليس هناك فقرة يتم اعتمادها للحصول على المعلومات من المنافس والمنظمة في مقياسهم.

٢. التوجه نحو الزبون.

لا يرتبط التوجه نحو الزبون من الناحية النظرية بالاستجابة، كما حدده (Narver and Slater, 1990:22). بأنه لا يتضمن أي أجراءات يتم تنفيذها في الاستجابة لمعلومات السوق. بدلا من ذلك، يستجيب التوجه نحو الزبون إلى توليد ونشر المعلومات عن الزبون لكي تحصل المنظمه على الفهم

الكافي عن المشترين المستهدفين، لهذا، فأن المكون موجهه بأتجاه تحسين قابلية أو أمكانية خلق قيمة عالية للمشتري.

وعند تفعيل التوجه نحو الزبون، فأن عناصر قيمة الزبون سوف تتحسن. وبالمثل، فأن الاستجابات التي تفسر تأثير، أستراتيجيات المنظمه يتم توجيهها نحو معتقداتهم حول كيفية خلق قيمة أعظم إلى الزبائن. وقام (Jaworski and Kohli's, 1993:66) تضمين فقرة مشابهة في مقياسهم في تصميم الاستجابة (نحن نجري مراجعة دورية على جهودنا لتطوير المنتج لضمان بأننا باتجاه ما يرغبه الزبائن). ويتفق العلماء بشكل عام، إرتباط كل من التوجه نحو السوق والتوجه نحو التعلم ارتباطا وثيقا (Farrell, 2000: 201; Foley and Fahy, 2004:221). ويشمل مجموعة واسعة من الانشطة بما في ذلك الحصول على المعلومات عن احتياجات الزبائن، وانشطة المنافس، وتقلبات السوق وتطوير التقنيات الجديدة لخلق الابداعات، وتبادل والمعرفة بين المنظمات (Calantone et al., 2002: 516) ومن هنا، فأن كلا من التوجهات نحو السوق والتعلم يتعلقان مع فهم احتياجات الزبائن والتحركات التنافسية وتبادل المعلومات والمعرفة داخل المنظمة.

وبشكل عام يبدو هناك اجماع في الادبيات، بان التوجه نحو السوق يؤثر بشكل ايجابي على البراعة التنظيمية، والعديد من التحليلات تكشف على ان التوجه نحو السوق له تأثير ايجابي بغض النظر عن التصورات المستخدمة في الدراسات السابقة (Tuan,2014:1) ويساعد التوجه نحو السوق في تعزيز البراعة التنظيمية من خلال السماح للشركات بفهم افضل لاحتياجات الزبون، والاحتياجات الكامنة، وإجراءات المنافس، ومتطلبات القنوات التسويقية وبقية الاعمال الاوسع (Wei et al., 2014: 134).

ويشير كذلك التوجه نحو الزبون الى إدراك الشركة لكل من حاجات ومتطلبات الزبون الحالية والمستقبلية (Narver and Slater,1990). حيث يمثل الجانب الاساسي الى اي مدى تلتزم الشركة بجمع المعلومات المنظمة لكل من الحاجات المعلنة والكامنة لزبائنهم ومقدرات وخطط منافسيهم (Slater and Narver, 1998).

التنسيق بين الوظائف.

يُعرف التنسيق بين الوظائف بانه الاستخدام المتناسق لموارد الشركة لاجل ايجاد قيمة كبيرة للمشترين المستهدفين. وان اي فرد في الوظيفة ابتداءاً من البائع في الشركة قد يساهم في خلق قيمة الى المشترين (Narver and Slater, 1990:22). وعند اعادة النظر في التعريف الرسمي يتولد السؤال التالي: ماهي الحدود التي يمكن تصورها؟ وما هي الانشطة التي تساهم في خلق القيمة والتي تتضمن توليد معلومات عن الزبون والمنافس؟ وتظهر حالة التنسيق بين الوظائف من خلال اندماج البائع بفاعلية من خلال سعى الموارد البشرية والموارد الاخرى الى تقديم جهود مستمرة لخلق قيمة كبيرة للمشترين.

العلاقة بين التوجه نحو السوق والبراعة التنظيمية.

أشارت دراسة (Li, Lin and Chu, 2008:10210) بان الشركات التي تكون متوجهة نحو السوق بشكل كامل تبدوا بأنها أكثر قدرة على متابعة البرامج الإبداعية التي تحدث بشكل متدرج او بشكل جذري وفردي ومتزامن. فضلا عن ذلك، تدعم هذه النتائج فكرة، بأن أسواق المنتجات المختلفة تتطلب من المنظمة اتباع سلوكيات متوجهة نحو السوق. لهذا فأن الربط أو الجمع بين استخدام الهياكل البارعة ان تجمع بين إبداعات المنتج الاستكشافية والاستثمارية، وبإمكان وحدات الأعمال الجديدة ممارسة سلوكيات التوجه نحو السوق الأستباقي المخصص نحو الأسواق الجديدة لتمكين وحدات الأعمال الأخرى الموجودة في المنظمة، من تطبيق سلوكيات التوجه نحو السوق ذات الاستجابة السريعة (Li Lin and Chu 2008:1022).

ولضمان نجاح براعة المنظمة يمكن للمدراء ترتيب أسواق المنتجات مع مجموعة من السلوكيات المتوجهة نحو السوق بطريقه إستباقيه وسريعة في الوقت نفسه. وبالتالي، يمكن للمديرين من التخصيص الأفضل للموارد الملموسة وغير الملموسة مثل (الموازنات، المعرفة .....الخ) لتحقيق هذا الغرض (Li, Lin and Chu, 2008:1022).

ومن ناحية أخرى أشارات النتائج بأن التوجه نحو السوق سواء كان عن طريق الاستجابة او الاستباقيه، من المحتمل أن يؤدي إلى تطور استخدام الإبداعات الجذرية وتعزز بشكل أفضل الإبداعات التدريجية. وبعبارة أخرى، ينبغي على المدراء أن يؤكدوا بشكل فاعل على تلك التوجهات، يمثل التأكيد على الرسالة الإستراتيجية. على سبيل المثال، يمكن لوحدة أعمال واحدة أن تمارس اتجاها استباقيا في السوق من أجل تقديم إبداعات جذرية، والتي يحتاج فيها المديرين رسالتين لضمان قدر أقل من الموارد من المنظمة ورسالة إستراتيجية مرنه أكثر التي تتكيف بسهولة أكثر في استخدام الأفكار الجديدة.

بالإضافة إلى ذلك، فأن التوجه ألاستباقي للسوق مرتبطة بالعمليات الابداعيه ونظرا لطبيعة ثقافة الزبون، تتوقع هذه الدراسة أن التوجه ألاستباقي للسوق يرتبط ايجابيا بالإبداعات الشاملة. ومن ناحية أخرى، تفيد البحوث وعلى وجه خصوص البحوث التسويقية القائمة على الاستجابة على إمكانية الأبداع المحتمل بسبب العلاقة السياقية للنموذج الفعلي القائم. وعلى وجه التحديد، من المفترض أن يؤدي التوجه الأيجابي إلى التأثير على الإبداعات (Danneels, 2004:246). على سبيل المثال، وجد أن المنظمات القادرة على تطوير الإبداعات الجذرية هي تلك المنظمات التي يجب أن تتطلب توجه المنظمات التي تركز على شريحة من الزبائن الأساسيين بدلا من مجموعة شرائح الزبائن الحاليين. (Baker and Sinkula, 2007:316) وعلى ما يبدوا بان التعلم المتكيف ليس كافياً لبناء التعاون. بينما النماذج التكنولوجية الجديدة مثل الاتصالات اللاسلكية قد تكون ذات جدوى كبيرة، على سبيل المثال، التوجه نحو السوق يمكن أن يستجيب بطريقة أفضل باستخدام التكنولوجيا التي قد تفيد المنظمات في خلق إبداعات جذرية. وبعبارة أخرى، تفترض الدراسة، بأن الاستجابة نحو السوق ترتبط إيجابيا مع الإبداعات التدريجية نتيجة لسياق التوجه السوقي المستجيب إلى الثقافة التي يقودها الزبائن وعمليات التعلم التكيفية. فإذا كان التوجه

نحو السوق ذات توجه يركز على قطاعات الزبائن / السوق الحالية، فإنها قد تمنع أو حتى تقضي على تطوير الإبداع الجذري. وباختصار، فمن الممكن أن يكون التوجه نحو السوق بسبب طريقة الاستجابة، أن قد تقيد المنظمات من خلق الثورة في الابداعات.

ويتفق نوعاً ما كل من (Alpkan, Sanal and Ayden, 2012: 463) حيث أشاروا بأننا نقوم بتوظيف كل من الأستثمار والأستكشاف لبناء الاستراتيجيات الأبداعية والتي تهدف إلى مناقشة كيفية قيام المنظمات بأعطاء الاولوية الاستراتيجية لأستثماراتها في مجال الأبداع مع الأهداف الأستثمارية والأستكشافية. فمن خلال الأبداع الاستثماري تقوم الشركات بأجراء تغييرات نسبية على المنتجات الحالية والمفاهيم الخاصة بأعمالها (Raisch and Birkinshaw, 2008:394)، وتهدف إلى تحسين مواقع السوق الخاصة بالمنتجات الحالية (Alpkan, iikSanal, and Ayden, 2012:463)، وتصممة لتلبية أحتياجات الزبائن أو الأسواق. لهذا، تتضمن الأبداعات الأستثمارية المعرفة التنظيمية الحالية (Benner and Tushman,2003:243). ويمكن الابداعات الاستثمارية بأنها موجودة في التحسين والأنتاج والكفاءة، ويمكن أن تتوافق مع الاستراتيجيات التي يقودها الزبائن (Li, Lin and Chu, 2008: 1005). بل على العكس من ذلك، يمثل الأبداع الاستكشافي تغيرات جوهرية تؤدي إلى تنفيذ أو أنتاج منتجات أو مفاهيم أعمال جديدة تماما، بدلا عن المفاهيم القائمة (Raisch and Birkinshaw, 2008:394)، كذلك تهدف إلى دخول مجال أسواق جديدة (He and Wong (2004 ، وتكون مصممة لتلبية أحتياجات الزبائن أو الأسواق الناشئة (Raisch and Birkinshaw, 2008:394). وبالتالي، فأنها تستلزم معرفة جديدة والتخلي عن المهارلات الحالية (Benner and Tushman, 2003:243). إذ تستند الأبداعات الاستكشافية على تبني اجراء البحوث واحداث التغيير والتجريب والمرونة والمخاطرة والتي بأمكانها أن ترتبط بأستراتيجيات قيادة الزبون (Alpkan., Sanal, and Ayden, 2012:463).

وخلافا للأبداعات الاستثمارية يتم تصميم الأبداعات الأستكشافية لأستكشاف مواقع اسوق جديدة وأحتياجات ضمنية للزبائن من خلال أستكشاف المعرفة الجديدة والتحول من المنتجات أو الأسواق الحالية إلى الجديد كليا، مما تؤدي إلى ثقافية يقودها الزبون. تستلزم الثقافة التي يقودها الزبون إلى تطبيق أبدعات أستكشافية للكشف عن حاجات الزبون التي ترتبط مع التوجه أستباقي من خلال مغادرة المعرفة الحالية وحث المنظمة على تغيير أجراءاتها لتعزيز الأبداع الاستكشافي. وبالتالي، فأن التوجه نحو السوق الاستباقي ليس مناسبا تماما مع خصائص التوجه نحو كفاءة الابداع الاستثماري He and Wong (2008).

ومن أجل الاستفادة من البراعة في تحسين اداء الشركات، ينبغي أن تخصص الشركه ما يكفي من الموارد لدعم جانبي الاستثمار والاستكشاف (Cao et al.,2009;782; Wei et al.,2014:138)، بحيث يكون التوجه نحو السوق الاستكشافي أو الاستجابي هو الموجه والحافز نحو تخصيص الموارد

نحو الاستثمار والاستكشاف، فضلا عن استخدام هذه الموارد في هذين المجالين، وبالتالي، تأثير الاستثمار والاستكشاف وكذلك تفاعلهما على أداء المنظمة قد يختلف نتيجةً لاختلاف التوجه نحو السوق لابد لها من:

أولا: تخصيص الشركات ذات التوجه نحو السوق ذات الاستجابة العالية مزيدا من الموارد الاستثمارية، وذلك لأنها تتوافق مع تركيزها الاستراتيجي. وتهدف هذه المنظمات في الحصول على ميزة تنافسية من خلال تلبية احتياجات الزبائن الحاليين (Atuahene-Gima et al., 2005:480). ويركز التوجه نحو السوق ذو الاستجابة على مجال المعرفة والخبرة الحالية للمنظمة، ويقدم فهم كبير للأحتياجات الحالية للزبائن (Berthon et al., 1999:37) ، وكذلك يركز على التعلم التنظيمي داخل الحدود التقليدية (Wei et al., 2014:138). إذ كثير ما تخصص المنظمات التي تركز على هذه الاهتمام الاستراتيجي مزيدا من الموارد للأنشطة الإستراتيجية التي تلبي طلب الزبائن (Ocasio, 1997:1997). حيث يركز على تحسين وتعزيز المنتجات أو الخدمات الحالية (He and Wong, 2004:483) ، حيث من السهل قبول هذه التحسينات وتقديمها من قبل الزبائن لهذا، فأن المنظمات مع المستويات العالية من التوجه نحو التسويق الاستراتيجي يتوافق فيها الاستثمار مع التوجه الاستراتيجي ومن ثم يمكن أن يحصل على الكثير من الموارد بشكل متزايد.

ثانيا: المنظمات ذات التوجه العالي نحو السوق، تكون قادرة على استخدام هذه الموارد للاستفادة من تحسين أداء تلك المنظمات. كما أن تعزيز وصقل القاعدة التكنولوجية القائمة يلائم أيضا القنوات الاجرائية والاتصالات الحالية (Jansen et al., 2006:1663). حيث أن الاستثمار يبحث عن موارد جديدة في العرض والتخزين المحلي والشبكة المكانية (Sidhu et al., 2007:19). ولهذا تعتمد المنظمات على الاعمال الروتينية والعمليات والهياكل لتخصيص وأستخدام الموارد لدعم استثمار مواردها. وبالتالي، فأن المنظمات تعتمد على معلومات السوق والناتجة عن التوجه نحو السوق، لتعزيز الاستثمار (Wei et al., 2014:138).

مفهوم البراعة التنظيمية.

أسهمت التطورات التكنولوجية والاضطرابات السياسية وعدم الاستقرار الاقتصادي في السنوات الماضية في زيادة الادراك لدى المديرين على أهمية القدرة على التكيّف– القدرة على التحرك بسرعة نحو فرص جديدة، للتكيّف مع الأسواق المتقلبة بدرجه عاليه. وبالرغم من أهمية التكيّف، ألا أنه غير كافي. فالشركات الناجحة ليست فقط شركات استثنائية وإبداعية وأستباقية، بل هي شركات بارعة في استثمار قيمة أصولها المملوكة، وتدويل نماذج الأعمال الحالية والموجودة في الخارج بشكل سريع وتقليص تكاليف عملياتها القائمة. وهي تمتلك، بعبارة أخرى، القدرة ذات الأهمية المتساوية والتي ندعوها بالانسجام. وبشعور واضح بكيفية توليد القيمة على المدى القصير، وكيف ينبغي تنسيق الأنشطة وتبسيطها لتحقيق تلك القيمة (Birkinshawand Gibson, 2004:47).

حيث تشير الأبحاث الحالية، بأن البراعة تمثل الحل المُمكنْ (Tushmanand O'Reilly, 1996:28) وقدرة المنظمات على موازنة نقاط القوة الحيوية المتناقضة، وتذكرنا بقدرة الإنسان الى "استخدام كلتا اليدين بمهارات متساوية" (Carmeli and Halevi, 2009:207). وتمثل والبراعة التنظيمية (Organizational ambidexterity) هي أكثر من مجرد وجود كل من الاستثمار والاستكشاف (exploration and exploitation): فالشركات أنشأت قابليات البراعة فقط في حالة نجاحها في تحقيق التكامل الاستراتيجي بين الاستثمار والاستكشاف والحفاظ على هذا التوازن (O'Reilly and Tushman, 2004). وقد تم تضمين هذه القدرة في العمليات والإجراءات التي تُمكن الشركات من دمج وربط وإعادة تجميع الموارد للسماح بالاستثمار والاستكشاف بشكل متزامن.

وبالتالي، تمثل البراعة مزيج من الاثنين وتصف سلوك المنظمةالتي نجحت في تحقيق مستوى عالي من لاستغلال والاستكشاف المتزامن، وبالتالي، أدارة متطلبات الأعمال اليومية بكفاءة، فيحين تظهر أيضا المرونة اللازمة للتكيف مع التحديات والفرص الجديدة في البيئة، ولاتزال الدراسات التجريبية الأولى نادرة جداعلى البراعة والتي تظهر بأن المنظمة التي تحقق توازن عال يبين كلاهماسوف تجدالمزيدمن النجاح مقارنةبتلك المنظمات التي لاتوازن بين الاثنين (Blarr, 2011:62).

وقد تناول مفهوم البراعة التنظيمية عدد من الباحثين إذ اشار الباحثين (O'Reilly and Tushman, 1996) الى البراعة التنظيظمية بأنها (القدرة على السعي المتزامن في أن واحد نحو كل من الإبداع والتغير التدريجي المرحلي وغير المستمر والذي ينتج عن إضافة العديد من الهياكل والعمليات والثقافات المتناقضة داخل الشركة نفسها)، اما (Luo and Rui, 2009:51) فقد اشارا بانها (هي المنظمات القادرة على السعي المتزامن على تحقيق الأهداف المتباينة،وأحياناالمتضاربة) ، او كونها (قدرة المنظمة على تبني والموازنه بين المداخل القائمة والجديدة للإستراتيجية المتزامنة) (Bodwell and Chermack, 2010:33)، وانها (السعي المتزامن لكل من الاستكشاف والاستثمار عن طريق وحدات فرعية أو افراد مختلفين وكلمنهما متخصص أمافي الاستكشاف أوالاستثمار) (Carmeli and Halevi, 2009:20)، فضلا عن ذلك اشار (O'Reilly and Tushman, 2011:5) بانها (القدرة على استثمار الأصول والوظائف القائمة بطريقة مربحة، وفي الوقت نفسه استكشاف تكنولوجيا واسواق جديدة لتكوين الموارد التنظيمية وإعادة تشكيلها للاستفادة من الفرص القائمة والجديدة).

وقد تم اقتراح ثلاث مداخل واسعة ومختلفة للبراعة التنظيمية:

وهي المدخل الهيكلي (O'Reilly and Tushman, 2004:79)، أو المدخل السياقي (Gibson and Birkinshaw, 2004: 209) والمدخل المستند على القيادة (Smith and Tushman, 2005: 532). وكما ذكرنا سابقاً يعد (Duncan،1976) أول باحث أطلق مصطلح (براعة مؤسساتية) (O'Reilly and Tushman, 2004: 4)، إذ تتميز البراعة المؤسساتية بكونها تشمل هياكل ثنائية (مزدوجة). وهو ما يعني بأن المنظمات تقوم بالتنسيق وخلق حاله تكامل بين مهام مختلفة والتي قد

تختلف من حيث تعقيدها وتأكيدها، من خلال أنشاء هياكل متعددة. ويسمى هذا النوع من التمكين بالبراعة الهيكلية، ويتحقق ذلك عن طريق توحيد ودمج الأنشطة الاستثمارية والاستكشافية في منظمة الأعمال. وقام كل من (Gibson and Birkinshaw, 2004: 209) بتطوير وجهة نظر بديلة ممكنة للبراعة التنظيمية أي (البراعة السياقية)، حيث تنشأ البراعة السياقية من المميزات الموجودة في السياق التنظيمي من حيث القيم والمعايير الثقافية. العمليات أو النظم التي تمكن وتشجع الأفراد على إصدار أحكامهم الخاصة بكيفية تقسيم وقتهم بين المطالب المتضاربة لأجل الانسجام والتكيف (Gibson and Birkinshaw, 2004: 210).

وقد حاز مدخل تخصيص الموارد على دور مركزي في أدبيات البراعة. وكانت فرضيه ندرة الموارد تمثل المنطق الجوهري لتوضيح عدم التوافق بين البراعة الاستكشافية والاستثمارية (Gupta et al., 2006:696). وقد بين (Wei et al., 2014: 136) نقلا عن (March, 1991) بأن كل من الانشطه الاستثماريه والاستكشافيه يتنافسان على الموارد النادرة. وتواجه هذه الشركات مبادلة في تخصيص الموارد النادرة للبراعة الاستكشافية أو الاستثمارية. وبالتوافق مع هذا المنطق، وبالتالي، ينبغي على الشركات أن تقوم بتحقيق التوازن النسبي للبراعة الاستكشافية والاستثمارية أو أيجاد النقطة المثالية في الاستمرار اما في البراعة الاستكشافية اوالاستثمارية، حيث يتم تخصيص الموارد النادرة بشكل مثالي (Gupta et al., 2006:695).

أختبار وتحليل فرضيات البحث

توزيع عينة البحث.

يسعى البحث الحالي وبشكل رئيسي إلى تفسير وتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرين وهما المتغير المستقل (التوجه نحو السوق) والمتغير التابع (البراعة التنظيمية). فقد تم توزيع (125) إستبانة على شركة بغداد للمشروبات الغازية عينة البحث بصورة مباشرة، وذلك على عينة عشوائية من الموظفين. وعدد الاستبانات التي تم جمعها (115) استبانة وبنسبة استجابة تبلغ 92% ، وقد قام الباحثان بعد ذلك بمراجعة فقرات الاستبانات التي تم جمعها لاستبعاد الاستبانة غير المستوفاة أو المستوفاة بطريقة خاطئة، أما حجم العينة الإجمالي للشركة، فكان (110) استبانة بنسبة 88% والتي ستخضع بياناتها للتحليل، والسبب في استبعاد تلك الاستبانات عائد إلى عدم استيفاء بعضها للبيانات ذات الطبيعية الهامة، ونقص البيانات في بعضها الآخر الأمر الذي جعل من المتعذر إخضاعها لعملية التحليل الإحصائي.

٢ . تصميم أداة البحث.

تمثلت أداة البحث في استبانة تم تصميمها بما يخدم البحث، وبالشكل الذي يمكنها من الحصول على البيانات حول الظاهرة قيد الدراسة، وذلك بعد الاطلاع على الأدبيات حول الظاهرة قيد الدراسة، والمتمثلة بدراسة (Li, Wei and Liu, 2010) ، والتي اعتمدت في تحديد أبعاد المتغير المستقل (التوجه نحو

السوق)، وأعتمد الباحثان دراسة (Mihalache et al., 2014) أيضا في تحديد أبعاد المتغير المعتمد (البراعة التنظيمية).

اختبار التوزيع الطبيعي

لكي يمكن اجراء اختبار كل من F و t سواء عند اختبار المعنوية في (الانحدار الخطي البسيط) و(الانحدار الخطي المتعدد) او غيرها من الاختبارات التي تشترط ان تتبع البيانات التوزيع الطبيعي سيتم التأكد من هذا الشرط باستخدام اختبار[1] (Skewness) واختبار (Kurtosis)، ويتم أجراء هذا الاختبار عن طريق استخراج قيمة (Z Skewness) وقيمة (Z Kurtosis) من خلال تقسيم قيمة Skewness and Kurtosis على الانحراف المعياري لها (Khine et al., 2013:36). إذ أنه على وفق هذا الأسلوب فإن البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا إذا كانت قمة (Z) المحسوبة لاختيار " Skewness and Kurtosis" تقع ضمن حدود (±١.٩٦) عند مستوى دلالة معنوية ٠.٠٥ (Hair et al., 2010: 71). وكما يلي:

١ : اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغير التوجه نحو السوق.

يبين الجدول (١) نتائج الاختبار الخاصة ببيانات متغير التوجه نحو السوق.وابعاده.

جدول (١) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات محور التوجه نحو السوق وابعاده

المتغيرات	Skewness			Kurtosis			الاستنتاج
	Statistic	Std. Error	Z Skewness	Kurtosis	Std. Error	Z Kurtosis	
التوجه نحو الزبون	-.٢٢١	.197	-1.12	٠.٦٣٦	.391	0.38	التوزيع طبيعي
التوجه نحو المنافس	-.381	.197	-1.93	.753	.391	1.92	التوزيع طبيعي
التنسيق ين الوظائف	-.322	.197	-١.٦٣	-.029	.391	-0.07	التوزيع طبيعي
التوجه نحو السوق	0.284	.197	1.44	-.150	.391	-1.62	التوزيع طبيعي

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

[1] Julie Pallant, (2011)," spss survival manual A step by step guide to data analysis using SPSS ", 4th edition., p 59-70.

وكما موضح في الجدول (٣) تقع القيّم ضمن نطاق (١.٩٦+)، إذ يدل على أن البيانات موزعة توزيعا طبيعيا، وبالتالي العينة مماثلة لمجتمع الدراسة الأصلي بما يشير إلى إمكانية استعمال أسلوب الإحصاء المعلمي (Hair et al., 2010: 71).

اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغير البراعة التنظيمية.

يبين الجدول (١) نتائج الاختبار الخاصة ببيانات المتغير البراعة التنظيمية وابعادها.

جدول (٢) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات محور التوجه نحو السوق وابعاده

المتغيرات	Skewness			Kurtosis			الاستنتاج
	Statistic	Std. Error	Z Skewness	Kurtosis	Std. Error	Z Kurtosis	
الابداع الاستثماري	0.339	.197	1.72	0.251	.391	0.64	التوزيع طبيعي
الابداع الاستكشافي	−0.092	.197	−0.47	0.046	.391	0.12	التوزيع طبيعي
البراعة التنظيمية	−0.321	.197	−1.63	0.377	.391	0.96	التوزيع طبيعي

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

ايضاً يظهر هذا الجدول (٤) أن القيّم ضمن نطاق (١.٩٦+)، وهذا يدل على أن البيانات موزعة توزيعا طبيعيا.

ثانيا. أتساق الأداة وثباتها.

١- الثبات البنائي لأداة قياس الدراسة

يشير الثبات إلى اتساق مقياس الدراسة وثبات النتائج الممكن الحصول عليها من المقياس عبر مدة زمنية مختلفة والثبات البنائي لأداة القياس (Construct Reliability) يتم التحقق منه من خلال استعمال اختبار ألفا كرونباخ وقد تم حساب معامل الثبات للأداة باستعمال معامل ارتباط ألفا كرونباخ الموضح في الجدول (٥):

جدول (٣) معاملات الثبات لأداة قياس الدراسة

المتغير	الفا كرونباخ للمتغير	البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ لكل بعد	الصدق
التوجه نحو	٠.٩٠٣	التوجه نحو الزبون	6	0.849	0.902

السوق X		التوجه نحو المنافس	4	٠.٧٢٨	0.895
		التنسيق بين الوظائف	8	0.706	0.895
البراعة التنظيمية Y	٠.٨٤٦	الايداع الاستثماري	٥	0.877	0.936
		الابداع الاستكشافي	٣	0.867	0.931
جميع فقرات الاستبيان			51	٠.٨٨٠	٠.٩٣٨

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

يظهر الجدول (٣) بان قيم معامل كرونباخ ألفا قد تراوحت بين (0.895-0.938) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والاجتماعية لأن قيمتها أكبر من (0.70) والتي تدل على أنَّ الأداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي.

ثالثا : ثبات الإستبانة : Reliability of Questionnaire

تستخدم طريقة التجزئة النصفية (Split–Half) في قياس الثبات ، والتي تتلخص بإيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية و درجات الأسئلة الزوجية في الإستبانة و يتم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة (Spearman –Brown) ، فإذا كان معامل الثبات (٠.٦٧) على وفق المعادلة فانه كافيا للبحوث التي تعتمد الإستبانة أداة لها ، وعند تطبيق هذه الطريقة وجد أن معامل الارتباط للإستبانة بلغ (٠.٧٢٩) مما يعني أنها بمقاييسها المختلفة ذات ثبات جيد و يمكن اعتمادها في أوقات مختلفة و للأفراد نفسهم و تعطي نفس النتائج .

التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis)

استعمل الباحثان [٢]التحليل العاملي التوكيدي والذي يسمى ايضا بنموذج القياس، اذ ان الهدف من دراسة التحليل العاملي التوكيدي هو لدراسة العلاقات بين العوامل الكامنه والفقرات التي تمثله، ودراسة العوامل فيما بينها، اضافة الى تقديم ادلة الصدق البنائي للمقياس، وذلك ضمن مؤشرات جودة المطابقة الواردة في جدول (٦)، اذ يعد التحليل العاملي لتوكيدي احد تطبيقات معادلة النمذجة الهيكلية، وسيتم اجراء التحليل باستخدام برنامج (Amos.23) بالنسبة للمحور المستقل التوجه نحو السوق يتبين ان هناك ثلاثة ابعاد فرعية وهي (التوجه نحو الزبون، التوجه نحو المنافس، التنسيق بين الوظائف)، اما بالنسبة للمتغير الثاني التابع المتمثل بالبراعة التنظيمية، فقد تضمن بُعدين فرعيين فقط وهما (البراعة الاستكشافية، البراعة الاستثمارية).

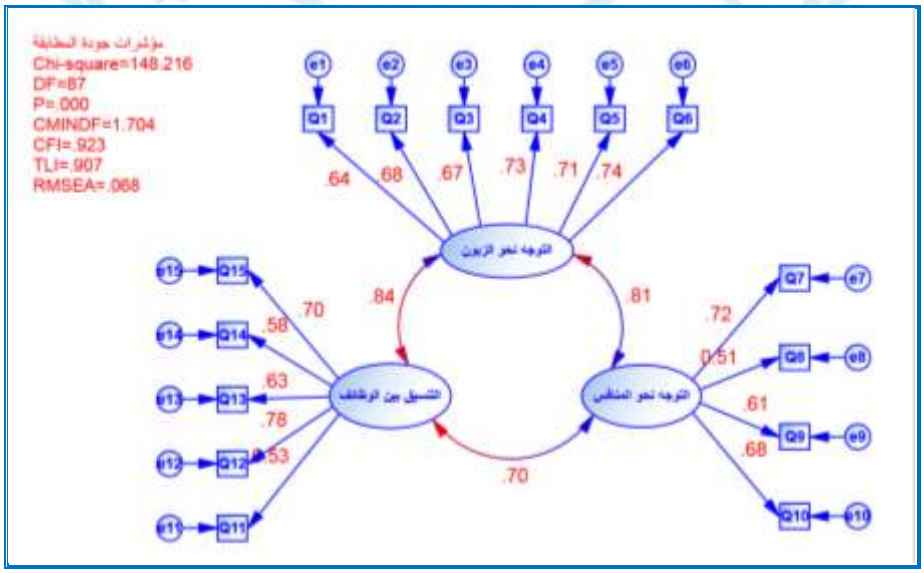
الجدول (٤) يبين مؤشرات جودة المطابقة

[٢] د.**عباس البرق واخرون** " التحليل الاحصائي باستخدام برناج amos " مكتبة الجامعة .,الشارقه.,الطبعة الاولى ,٢٠١٣, ص ٨١ – ٩٨

	المؤشر	القاعدة العامة
١- مؤشرات جودة المطابقة(Goodness-of-Fit)		
أ.	X^2 كاي سكوير	---
ب.	درجة الحرية (DF)	---
ج.	النسبة بين X^2 ودرجة الحرية DF	---
د.	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	١-٠.٩
ه.	مؤشر توكرر لويس (TLI)	١-٠.٩
و.	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	٠.١٠-٠.٠٨
٢- الأوا زن الانحدارية المعيارية (التشبعات المعيارية)		الاوزان الانحدارية للفقرات ≤ ٠.٥

اولا: التحليل العاملي التوكيدي لمحور التوجه نحو السوق

يبين الشكل (٢) يوضح التحليل العاملي التوكيدي لنموذج **التوجه نحو السوق** وفقا لمؤشرات التعديل Modification Indices والذي يتكون من **ثلاث ابعاد اساسية** والمؤلفة من **(١٥) فقره** اذ يتضح من الشكل (٢) ان جميع الفقرات هي أكبر من او مساوية الى (٠.٥٠) وهذا يد على صدق العبارات وان مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة هي قريبة لمؤشرات جودة المطابقة (Goodness Of Fit) وهو يعطي مؤشر جيد لاجراء كافة التحليلات الاحصائية الاخرى.



شكل (٢) الانموذج الكامل لمحور التوجه نحو السوق

المصدر : برنامج AMOS V.23

جدول (٥) يبين الاوزان الانحدارية والخطاء المعياري والقيم الحرجة ومستوى الدلالة لابعاد التوجه نحو السوق								
الفقرات	المسار	الابعاد	Estimate	S.E.	C.R. محسوبة	C.R. جدولية	P	الدلالة
MO	<---	التوجه نحو الزبون	1.000			١.٩٦		
MO1	<---		.645	.043	7.800		***	معنوية
MO2	<---		.676	.040	7.618		***	معنوية
MO3	<---		.673	.048	7.728		***	معنوية
MO4	<---		.734	.055	7.299		***	معنوية
MO5	<---		.711	.051	7.522		***	معنوية
MO6	<---		.738	.049	7.266		***	معنوية
CO	<---	التوجه نحو المنافس	1.000					معنوية
CO1	<---		.721	.162	6.163		***	معنوية
CO2	<---		.512	.150	6.808		***	معنوية
CO3	<---		.611	.164	6.530		***	معنوية
CO4	<---		.681	.183	3.282		***	معنوية
JO	<---	التنسيق بين الوظائف	1.000					معنوية
JO1	<---		.533	.198	5.899		***	معنوية

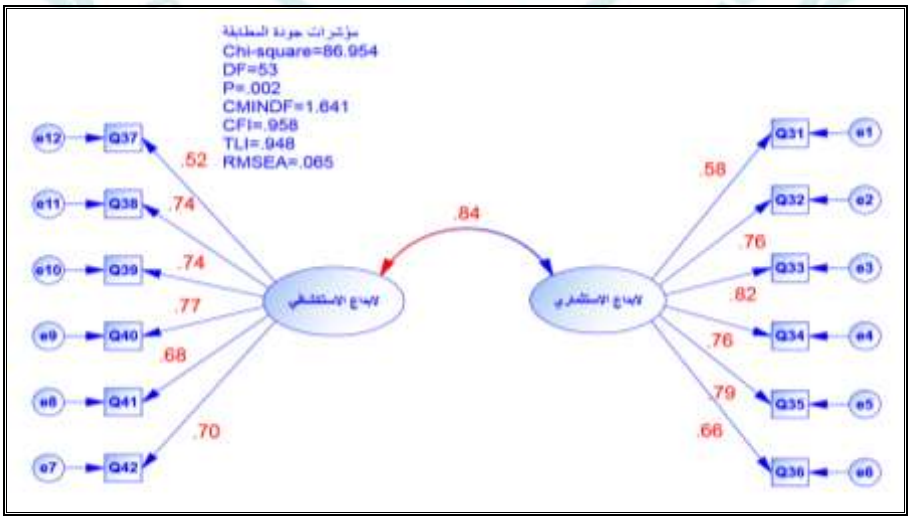
JO2	<---		.784	.226	5.996		***	معنوية
JO3	<---		.631	.194	4.201		***	معنوية
JO4	<---		.782	.182	4.349		***	معنوية
JO5	<---		.537	.191	3.923		***	معنوية

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

اذ يتبين من جدول (٧) الذي يمثل الاوزان الانحدارية والخطاء المعياري والقيم الحرجة ومستوى الدلالة لفقرات **محور التوجه نحو السوق** انه جميع قيم مؤشر(CR) هي اكبر من (١.٩٦) وان جميع تقديرات فقرات الانموذج داله احصائيا عند(٠.٠٥) .

ثانيا: التحليل العاملي التوكيدي لمحور البراعة التنظيمية

يبين الشكل (٣) التحليل العاملي التوكيدي لنموذج **البراعة التنظيمية** وفقا لمؤشرات التعديل Modification Indices والذي يتكون من **بعدين أساسيين** والمؤلفة من **(12) فقره** اذ يتضح من الشكل (٣) ان جميع الفقرات هي أكبر من او مساوية (٠.٥٠) وهذا يدل على صدق العبارات وان مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة هي قريبة من مؤشرات جودة المطابقة (Goodness Of Fit) وهو يعطي مؤشر جيد لاجراء كافة التحليلات الاحصائية الاخرى.



شكل (٣) إنموذج محور البراعة التنظيمية.

اذ يتبين من جدول (٨) الذي يمثل الاوزان الانحدارية والخطاء المعياري والقيم الحرجة ومستوى الدلالة لفقرات **محور البراعة التنظيمية** انه جميع قيم مؤشر(CR) هي أكبر من (١.٩٦) وان جميع تقديرات الفقرات الانموذج داله احصائيا عند (٠.٠٥).

جدول (٦) الاوزان الانحدارية والخطاء المعياري والقيم الحرجة ومستوى الدلالة لابعاد البراعة التنظيمية

الفقرات	المسار	الابعاد	Estimate	S.E.	C.R. محسوبة	C.R. جدولية	P	المعنوية
EXI	<---	الابداع الاستثماري	١.٠٠٠			١.٩٦		
EXI.I	<---		.585	.189	5.689		***	معنوية
EXI.2	<---		.761	.217	3.459		***	معنوية
EXI.3	<---		.826	.154	3.794		***	معنوية
EXI.4	<---		.762	.209	3.439		***	معنوية
EXI.5	<---		.793	.256	3.153		***	معنوية
EXI.6	<---		.661	.201	2.897		***	معنوية
EXR.	<---	الابداع الاستكشافي	١.٠٠٠					
EXR.1	<---		.526	.106	9.582		***	معنوية
EXR.2	<---		.724	.117	8.128		***	معنوية
EXR.3	<---		.721	.121	7.391		***	معنوية
EXR.4	<---		.778	.154	7.024		***	معنوية
EXR.5	<---		.683	.151	6.362		***	معنوية
EXR.6	<---		.703	.214	7.421		***	معنوية

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

المبحث الثاني: التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة ومناقشة النتائج

التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

يسعى هذا المبحث للتعرف على واقع التوجه نحو السوق وانعكاسه على البراعة التنظيمية في المؤسسة المبحوثه وفق استجابة العينة، وسوف يتم الاعتماد على تكرار الاجابات والنسب المئوية للفقرات وصولا الى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومتوسط الوزن النسبي وترتيب الاهمية واتجاه الاجابة لاراء العينة المبحوثة حسب اجاباتهم. وقد اعتمد البحث على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات العينة للأستبانة، فسيكون مستوى كل متغير ما بين (١-٥) بأربعة مستويات، ويشتمل مستويين في حالة الزيادة عن الوسط الفرضي البالغ (٢.٦٠ الى ٣.٣٩) فيكون جيد إذا ما تراوح بين (٣.٤٠ الى ٤.١٩)

وجيد جدا إذا زاد من (٤.٢٠ الى ٥) كذلك يتضمن مستويين إذا انخفض عن الوسط الفرضي (٢.٦٠ الى ٣.٣٩) فيكون ضعيف إذا تراوح بين (١.٨٠ الى ٢.٥٩) وضعيف جدا إذا ما انخفض عن (من ١ الى ١.٧٩).

الجدول (٧) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لمتغيرات البحث

متغيرات البحث	الرمزوابعاد متغيرات البحث	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
التوجه نحو السوق	التوجه نحو الزبون	4.12	0.84	0.204	الثالث
	التوجه نحو المنافس	3.76	0.87	0.231	الاول
	التنسيق بين الوظائف	3.81	0.87	0.229	الثاني
البراعة التنظيمية	الابداع الاستثماري	4.17	0.80	0.192	الثاني
	الابداع الاستكشافي	3.68	0.92	0.250	الاول

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

١. التوجه نحو السوق

بلغ اعلى وسط حسابي عام عند بُعد **التوجه نحو الزبون** اذ بلغ (4.12) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) وبمستوى جيد جدا اذ بلغ الانحراف المعياري له (٠.٨٤) ومعامل اختلاف (٠.٢٠٤) اذ جاء هذا البعد بالمستوى الاول من حيث الاهمية النسبية، اما اقل وسط حسابي عام فقد كان عند بُعد التوجه نحو المنافس، اذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٧٦) وانحراف معياري (٠.٨٧) ومعامل اختلاف (٠.٢٣١) اذ جاء هذا البعد بالمستوى الثالث من حيث الاهمية. هذا يشير الى ان التوجه نحو الزبون هو بعد بارز وشاخص بشكل كبير كأبعاد للتوجه نجو السوق مقارنةً بالابعدين الاخرين.

٢. البراعة التنظيمية.

بلغ اعلى وسط حسابي عام عند بُعد الابداع الاستثماري اذ بلغ (٤.١٧) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) وبمستوى جيد جدا اذ بلغ الانحراف المعياري له (٠.٨٠) ومعامل اختلاف (٠.١٩٢) اذ جاء هذا البعد بالمستوى الاول من حيث الاهمية النسبية، اما بالمرتبة الثانية كان عند بُعد الابداع الاستكشافي، اذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٦٨) وانحراف معياري (٠.٩٢) ومعامل اختلاف (٠.٢٥٠) اذ جاء هذا البعد بالمستوى الثاني من حيث الاهمية. هذا يشير الى ان التوجه الاستثماري هو التوجه الاكثر اهمية وبروزاً لدى شركة بغداد المشروبات الغازية.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الارتباط

اعتمدت الدراسة معامل الارتباط البسيط بيرسون (Pearson) لاختبار فرضيات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل(التوجه نحو السوق) وأبعاد المتغير التابع(البراعة التنظيمية)، إذ يشير الارتباط الايجابي

بين متغيرين إلى أن الزيادة في أحدى المتغيرات يقابلها زيادة في المتغير الآخر، أما الارتباط السلبي فيشير إلى إن الزيادة في أحد المتغيرات يقابلها انخفاض في المتغير الآخر (Pallant, 2011:103)، ويمكن إظهار مستويات الارتباط والمحصورة بين (+1 و-1) بالجدول أدناه بناءا على وجهة نظر (Saunders et al., 2009:459): إذ يكون الارتباط ايجابياً قوياً عندما يكون (0.3+ إلى 0.7+). وايجابيا ضعيفا عندما يكون (0 إلى 0.3+)، فيحين يكون الارتباط سلبيا قويا عندما يكون(0.3- إلى-0.7)، وسلبيا ضعيفا عندما يكون (0.3- إلى ٠).أما إذا كان معامل الارتباط(+1) فهذا يشير إلى ارتباط ايجابي تام، و(1-) يشير إلى ارتباط سلبي تام، و(0) يشير إلى عدم وجود ارتباط..

. **<u>الفرضية الاولى</u>:** التي تنص على **(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو السوق والبراعة التنظيمية)** واظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة عالية وذات دلالة معنوية فيما بين التوجه نحو السوق والبراعة التنظيمية بلغت قيمة الارتباط (0.804) وذات دالة معنوية عند المستوى (٠.٠١). وهذه النتيجة تدل على اهمية التوجه نحو السوق في تحسين البراعة التنظيمية.

١. **الفرضية الفرعية الاولى :**

وتشير الى **(توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التوجه نحو الزبون والبراعة التنظيمية).**

اظهرت النتائج وجودعلاقةارتباط ايجابية قوية بين**(التوجه نحو الزبون)** والمتغيرالتابع **(البراعة التنظيمية)** بلغت **(0.726)** وذات دلالة معنوية قيمتها(٠.٠١). وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسة الاولى (H1a)، اي ان زيادة مستوى التوجه نحو الزبون سوف ينعكس ايجاباً على مستوى البراعة التنظيمية في عينة الدراسة.

٢. **الفرضية الفرعية الثانية:**

وتشير الى **(توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التوجه نحو المنافس والبراعة التنظيمية).**

اشارت النتائج وجودعلاقة ارتباط ايجابية قوية بين البعد الاول **(التوجه نحو المنافس)** والمتغيرالتابع **(الابداع الاستثماري)** بلغت (0.700) وذات دلالة معنوية قيمتها (٠.٠١)، وهذا يشير الى قبول الفرضية الفرعية الثانية (H1b) من الفرضية الرئيسة الاولى. حيث توضح ان زيادة مستوى التوجه نحو المنافس سوف تؤدي الى حدوث زيادة طردية كبيرة على مستوى البراعة التنظيمية بسبب علاقة الارتباط القوية بينهما.

جدول (٨) مصفوفة معاملات الارتباط بين التوجه نحو السوق والبراعة التنظيمية.

المتغيرات وابعادها	التوجه نحو السوق	التوجه نحو الزبون	التوجه نحو المنافس	التنسيق بين الوظائف	البراعة التنظيمية	الابداع الاستثماري	الابداع الاستكشافي
التوجه نحو	1						

السوق							
التوجه نحو الزبون	.907**	1					
التوجه نحو المنافس	.802**	.614**	1				
التنسيق بين الوظائف	.832**	.627**	.503**	1			
البراعة التنظيمية	.804**	.726**	.700**	.625**	1		
الابداع الاستثماري	.795**	.720**	.658**	.645**	.917**	1	
الابداع الاستكشافي	.685**	.616**	.630**	.506**	.922**	.691**	1

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

اختبار فرضيات التأثير

كما يظهر الجدول (١٠):

أ. **توجد علاقة تاثير ذات دلالة معنوية ما بين التوجه نحو السوق في البراعة التنظيمية**، إذ ان قيمة ان قيمة معامل التحديد (R^2=0.646) الذي يشير إلى أن التوجه نحو السوق يفسر حوالي (٠.٦٤٦) من التباين الحاصل في المتغير التابع (البراعة التنظيمية) وهو ذات دلالة معنوية لان قيمة (F=273.47) و ($p< 0.05$) ، وقيمة (β1=0.879) و (a=0.492).

ب. **توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو الزبون في البراعة التنظيمية**، إذ قيمة معامل التحديد (R2=0.526) الذي يشير إلى أن التوجه نحو الزبون يفسر حوالي (٠.٥٢٦) من التباين الحاصل في المتغير التابع (البراعة التنظيمية) وهو ذات دلالة معنوية لان قيمة (F=166.73) و ($p< 0.05$)، وقيمة (β1=0.667) و (a=1.197).

ج. **توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو المنافس في البراعة التنظيمية**، إذ قيمة معامل التحديد (R2=0.490) الذي يشير إلى أن التوجه نحو المنافس تفسر حوالي (٠.٤٩٠) من التباين الحاصل في المتغير التابع (البراعة التنظيمية) وهو ذات دلالة معنوية لان قيمة (F=144.07) و ($p< 0.05$)، وقيمة (β1=0.630) و (a=1.560).

د. **توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التنسيق بين الوظائف في البراعة التنظيمية**، إذ قيمة معامل التحديد (R2=0.390) الذي يشير إلى أن التنسيق بين الوظائف تفسر حوالي (٠.٣٩٠) من التباين الحاصل في المتغير التابع (البراعة التنظيمية) وهو ذات دلالة معنوية لان قيمة (F=96.03) و (p< 0.05) ، وقيمة (β1=0.614) و (a=1.592).

جدول (٩) تحليل ابعاد التوجه نحو السوق في البراعة التنظيمية

إبعاد التوجه نحو السوق	المتغير المعتمد	قيمة الحد الثابت (a)	قيمة معامل الميل الحدي (β)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	Sig	الدلالة
التوجه نحو الزبون	Y البراعة التنظيمية	١.١٩٧	0.667	0.526	166.73	٦.٩٠	٠.٠٠٠	معنوي
التوجه نحو المنافس		١.٥٦٠	0.630	0.490	١٤٤.٠٧		٠.٠٠٠	معنوي
التنسيق بين الوظائف		١.٥٩٢	0.614	0.390	٩٦.٠٣		٠.٠٠٠	معنوي
التوجه نحو السوق		0.492	0.879	0.646	273.47		٠.٠٠٠	معنوي

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

الاستنتاجات والتوصيات.

أولاً: الاستنتاجات.

استندت النتائج التي توصل اليها الباحثان للإجابة عن اهداف وفرضيات البحث والتي صِيغت من خلال مراجعة الادبيات المتعلقة بهذا الموضوع، ومن خلال ما تم جمعة من بيانات من خلال استخدام كل من المقابلات الخاصة مع عدد من المديرين في شركة بغداد للمشروبات الغازية، فضلا عن جمع البيانات من خلال استمارة الاستبيان.

وفي أدناه أهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة:

١. تتبنى شركة بغداد للمشروبات الغازية التوجه نحو السوق كطابع مميز لتوجهها الاستراتيجي مقارنة بالتوجهات الاستراتيجية الأخرى (التوجه الريادي والتوجه نحو التكنلوجيا) والقائمة بشكل اساسي على التوجه نحو الزبون والمنافس والوظائف التي تؤديها المنظمة.

٢. هناك توجه نحو حاجات ورغبات الزبائن من قبل شركة بغداد للمشروبات الغازيةمن خلال جعل الهدف الأساسي لعمل المصارف هو تحقيق حاجات الزبون وقياس رضاهم بشكل منتظم وتقديم خدمات مابعد الخدمة، فضلا عن تقييم الخدمة المقدمة.

٣. تولي شركة بغداد للمشروبات الغازية اهتمام بالمنافسين من خلال جمع المعلومات الوافية عن المنافسين الحاليين والمستقبليين، والأستجابة السريعة بناءا على تلك المعلومات المتعلقة بالميزات التنافسية التي يتمتعون بها والأستراتيجيات التنافسية التي يعتمدون عليها في المنافسة.

٤. تعتمد شركة بغداد للمشروبات الغازية على الوظائف التي تقوم بها بشكل اساسي في تقديم الخدمة المتميزة للزبون فضلا عن البحث الدئوب عن الخدمات الجديدة، والذي يمثل ثمرة جهود حقيقة تبدا من مرحلة جمع وتحليل البيانات الخاصة بحاجات الزبون ومن ثم التشارك بالمعلومات المستخلصة لأجل تحقيق التكامل بين الوظائف المختلفة.

٥. وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين أبعاد التوجه نحو السوق(التوجهة نحو الزبون، والتوجه نحو المنافس، والتنسيق بين الوظائف) والبراعة التنظيمية، وهذا يشير إلى الأهتمام الكبير من قبل شركة بغداد للمشروبات الغازيةبمحاولة أرضاء الزبائن من خلال فهم حاجاتهم عن طريق جمع معلومات وافية عنهم وتوظيفها وخلق التكامل بين وظائفهم لإيجاد خدمات متميزة قادرة على تلبية متطلبات الزبائن، والذي يساهم بدرجة كبيرة على اجراء تحسينات في مجال كفاءة العمليات المصرفية والخدمات المقدمة، فضلا عن استثمار الفرص المتاحة وتلبية حاجاتها من خدماتها المتميزة.

٦. وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التوجة نحو السوق والبراعة التنظيمية وهذا يشير الى قيام شركة بغداد للمشروبات الغازيةبتحديد حاجات الزبائن وتقييم الخدمات المقدمة، وتحليل المعلومات المتعلقة بالميزة التنافسية واستراتيجيات المنافسين، فضلا عن التنسيق بين الوظائف والسعي نحو تكاملها ذات تأثير ايجابي على استخدام تقنيات جديدة ونتائج البحث والتطوير في عمليات الأبتكار والأبداع لتحسين الخدمات المصرفية الحالية، فضلا عن تقديم خدمات جديدة.

٧. أن توجه شركة بغداد للمشروبات الغازيةنحو أرضاء الزبائن وجمع معلومات شاملة عن المنافسين ومحاولة الأستجابة لهم وبما تمتاز به المصارف بخصائص مميزة ولنتائج عن التكامل بين الوظائف المختلفة كان له تأثير أيجابي على أستكشاف فرص جديدة ومحاولة تقديم خدمات أضافية تمتاز بالشمول والتجدد.

٨. أن تبني شركة بغداد للمشروبات الغازيةالفهم الدقيق والواضح لحاجات الزبائن ومحاولة تقديم خدمات أضافية بعد تقديم الخدمة المصرفية له تأثير أيجابي على تحسينات بسيطة وشاملة على الخدمات المصرفية الحالية فضلا عن زيادة كفاءة العمليات المصرفية الهادفة إلى توليد توسيع الخدمات المصرفية.

ثانياً: التوصيات

بناءا على ما تقدم من استنتاجات واستكمالاً لمتطلبات الدراسة ندرج أدناه بعض التوصيات التي تم وضعها لمعالجة ما توصلت إليه دراستنا من استنتاجات:

١. من الاهمية وجود قسم التسويق ضمن الهيكل التنظيمي للمصرف تقع على عاتقة مهمة اجراء المسوحات وتحليل البيانات الخاصة بالزبائن واجراء البحوث والدراسات لتحديد حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمستقبليين، فضلا عن تقييم رضا الزبائن ومدى ولاءهم والبحث عن المنافذ التسويقية الجديدة، هذا ما يساعد الشركة على تبني التوجه السوقي المناسب للشركة.

٢. اعتماد التخطيط الاستراتيجي كآلية معتمدة في وضع الاهداف بعيدة المدى والمتوسطة والمعمدة بشكل كبير على نتائج التحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

٣. تعزيز التوجة الاستراتيجي للشركة عبر تعبئة وتكامل القدرات والإمكانات المادية والموارد عبر كل مستويات الشركة لاستغلال الفرص البيئية المتاحة، وهذا يتضمن الاستغلال الأمثل للموارد والتجهيزات المادية الموجودة بالشركة.

٤. القيام بعملية التحليل البيئي للبيئة العراقية لتحديد الفرص المتاحة لاستثمارها والتهديدات الخارجية لوضع استراتيجية للتقليل من مدى تأثيرها.

٥. يعتقد الباحثان اهتمام الشركات الانتاجية بتحقيق الكفاءة والفاعلية في اداء اعمالها يفرض عليها اجراء حزمة من الاصلاحات الداخلية او التنسيق مع الجهات الفاعلة الاخرى للستفادة من مميزات اقتصاديات الحجم ، وبالتالي تقليل الكلف من خلال زيادة المساحة السوقية.

٦. المتابعة الجادة للتقنيات الحديثة ونتائج البحوث والدراسات لزيادة كفاءة استخدام الموارد الانتاجية وتقليص وتحسين العمليات او الاجراءات الانتاجية الحالية، فضلا عن تحسين الخدمات التسويقية من حيث وقت وكلفة تقديم الخدمة والتسهيلات الواسعة وتقليل المتطلبات التي تقع على عاتق الزبون للحصول على المنتج.

المصادر:

- **البراق، عباس (٢٠١٣) " التحليل الاحصائي باستخدام برناج amos " مكتبة الجامعة، الشارقه، الطبعة الاولى، ٢٠١٣، ص ٨١ – ٩٨.**
- **اسامة، ربيع (٢٠٠٨) "التحليل الاحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج spss، القاهرة ٢٠٠٨، ص١١٦-١٠٦**

- A. K. Kohli and B. J. Jaworski, (1990) “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Management Implications,” Journal of Marketing, vol. 54, no. April, pp. 1-18.

- Atuahene-Gima, K., S. F. Slater, and E. M. Olson. (2005). The contingent value of responsive and proactive market orientations for new product program performance.Journal of Product Innovation Management22
- Baker, William E. and James M. Sinkula (2009), "The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small busin-esses," Journal of Small Business Management, 47 (4), 443-64.
- Berthon, P., Hulbert, J. and Pitt, L. (1999), “To serve or to create? Strategic orientations towards customers and innovation”, California Managem-ent Review, Vol. 42 No. 1, pp. 37-58.
- Birkinshaw, J., and Gibson, C. B. (2004). Building ambidexterity into an organization. MIT Sloan Management Review (Summer 2004) 47-55.
- Birkinshaw, J.,and Gupta, K.(2013)."Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies". Academy of Management Perspectives, 27, 287.
- C.-R. Li, C.-J. Lin, and C.-P. Chu, (2008) “The nature of market orientation and the ambidexterity of innovations,” Management Decision, vol. 46, no. 7, pp. 1002-1026.
- Cadogan, J,W., Diamantopoulos, N.D., (1995), " Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization ", Journal Of Strategic Marketing 3 4 1-60.
- Calantone, Roger J., S. Tamer Cavusgil, and Zhao Yushan (2002), "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance," Industrial Marketing Management, 31 (6), 515-24.
- Cantarello S., Martini A. and Nosella A., (2012). “A Multi-Level Model for Orga-nizational Ambidexterity in the Search Phase of the Innovation Process” Volume 21 Number 1 2012.
- Carmeli, A. and Halevi, M.Y. (2009). "How Top Management Team Behavioural Integration and Behavioural Complexity Enable Organiz-ational

Ambide-xterity: The Moderating Role of Contextual Ambidexterity. The Leadership Quarterly, 20, 207-18.

- Carmeli, A. and Halevi, M.Y. (2009) How Top Management Team Behavioural Integration and Behavioural Complexity Enable Organizational Ambide-xterity: The Moderating Role of Contextual Ambidexterity. The Leadership Quarterly, 20, 207-18.
- Danneels, E. (2002), “The dynamics of product innovation and firm Com-petences” Strategic Management Journal, Vol. 23 No. 9, pp.1095-121.
- Danneels, E. (2002), “The dynamics of product innovation and firm Com-petences” Strategic Management Journal, Vol. 23 No. 9, pp.1095-121.
- Farrell, Mark A. (2000), "Developing a market-oriented learning organization" Australian Journal of Management, 25 (2), 201-22.
- Floyd, S. W., and Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the Organization: Managing role conflict in strategic renewal. Academy of Manag-ement Review, 25(1), 154-177.
- Gao، G.Y.، Zhou، K.Z. and Yim، C.K.B. (2007). On what should firms focus in transitional economies? A study of the contingent value of strategic orientations in China. International Journal of Research in Marketing، 24، pp.3-15.
- Ghoshal، S.، and Bartlett، C. A. 1994. Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management. Strategic Management Journal،15: 91-112.
- Gibson, C. B., and Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. Academy of Management Journal, 47(2), 209-226.
- Gupta, A. K., K. G. Smith, and C. E. Shalley. 2006. The interplay between Explo-ration and exploitation.Academy of Management Journal49 (4): 693-706.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., and Anderson, R.E. (2010). "Multivariate Data Analysis". 7th ed., Pearson prentice Hall.

- He, Z., and Wong, P. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the Ambidexterity hypothesis. Organization Science, 15(4), 481-494.
- Ho, Wing., (2014). "Multiple Strategic Orientations and Business Performance: A Comprehensive Investigation of High-Tech Firms" Thesis, University of Adelaide Business School.
- Julie Pallant, (2011)," spss survival manual A step by step guide to data analysis using SPSS ", 4th edition., p 59-70.
- Kohli and Jaworski , (1993) "the market orientation construct: integration and internationalization ", Journal Of Strategic Marketing 3 4 1-60.
- Lavie, D.,Stettner, U.,and Tushman, M.L. (2010). Exploration and exploitation with-in and across organizations. The Academy of Management Annals, 4(1), 109-155.
- Lütfihak Alpkan, Şanal, M., Ayden, Y., (2012). "Market Orientation, Ambidexterity and Performance Outcomes" Procedia - Social and Behavioral Sciences 41 (2012) 461 – 468.
- M. J. Benner and M. L. Tushman, “Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited,” Academy of Management Review, vol. 28, no. 2, pp. 238-256, 2003.
- Narver, J.C., Slater, S.F., 1990.The effect of a market orientation on business profitability. J. Mark. 54 (3) 20–35.
- O‘Reilly, C. A., and Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. Harvard Business Review, 74-81.
- O’Reilly,C.A.,III,andTushman,M.L.(2011).Organizational ambidexterity in action: how managers explore and exploit. California Management Review, 53(4), 5-22. doi: 10.1525/cmr.2011.53.4.5
- Ocasio, W., 1997.Towards an attention-based view of the firm. Strat. Manag. J. 18, 187–206.
- Pearce, C.L., and Sims, H.P., Jr. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and

empowering leader behaviors. Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 6(2):172–197.

- Prabhu J, C., Rajesh K. Chandy and Mark E. Ellis, (2005). “The Impact of Acquisiti–ons on Innovation: Poison Pill, Placebo, or Tonic?” Journal of Marketing, Vol. 69, No. 1 (Jan., 2005), pp. 114–130.
- Qu, R. (2007), “The role of market orientation in the business success of MNCs’ UK subsidiaries”, Management Decision, Vol. 45 No. 7, pp. 1181–92.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., and Tushman, M. L. (2009). Organi–zational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. Organization Science, 20(4) 685–695.
- Rouse WB, Cannon–Bowers JA, Salas E. 1992. The role of mental models in team performance in complex systems. IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics 22: 1296–1308.
- Sanchez, Angel Martinez, and Luis Navarro Elola (1991), Product Innovation Management in Spain,‖ Journal of Product Innovation Management, 8(1), 49–56.
- Saunders, M. N., Lewis, P. and Thornhill, A. (2009). "Research methods for business students". 5th ed., Pearson Education Limited.
- Sidhu, J.S., Commandeur, H.R., Volberda, H.W., (2007). "The multifaceted nature of exploration and exploitations: value of supply, demand, and spatial search for innovation". Organ. Sci. 18 (1) 20–38.
- Siggelkow, N. and Levinthal, D.A. (2003) temporarily divide to Conquer: Centr–alized, Decentralized, and Reintegrated Organizational Approaches to Exploration and Adaptation. Organization Science, 14, 650–69.
- Smith, W. K., and Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. Organization Science 16(5), 522–536.
- Thomas, J.B., and Reuben R. McDaniel, Jr., (1990). “Interpreting Strategic Issues: Effects of Strategy and the Information–Processing Structure of Top

Management Teams" The Academy of Management Journal, Vol. 33, No. 2 (Jun., 1990), pp. 286-306

- Tuan, L.T., (2014). "Organizational Ambidexterity, Entrepreneurial Orientation, and I-Deals: The Moderating Role of CSR" Springer Science+Business Media Dordrecht 2014.
- Tuan, L.T., (2014). "Organizational Ambidexterity, Entrepreneurial Orientation, and I-Deals: The Moderating Role of CSR" Springer Science+Business Media Dordrecht 2014
- Tushman, M. and O'Reilly, C.A. (1996), "Evolution and revolution: mastering the dynamics of innovation and change", California Management Review, Vol. 38 No. 4, pp. 8-30.
- Vera, D., and Crossan, M. (2004). "Strategic leadership and organization learning". Academy of Management Review, 29(2), 222-240.
- Zelong Wei A, Jie Zhao, Chenlu, Zhang, (2014). "Organizational AmbIdexterity, mark-et orientation, and firm performance" Journal of Engine-ering and Technol-ogy Management 33 (2014) 134 -153.