

اثر قدرات الترابط الاستراتيجي في الإبداع دراسة حالة في الشركة العامة للسمنت الجنوبية

الدكتور عبد السلام إبراهيم المدرس المساعد باسمه محمد أزهار حسين محمد
المعهد التقني في الكوفة المعهد التقني في الكوفة المعهد التقني في الكوفة
المعهد التقني في الكوفة

المبحث الأول

منهجية البحث ودراسات سابقة

المقدمة :

وفقاً للنظرة المستندة للموارد Based view –Resource وانسجماً مع منظور بورتر (Porter) فقد بات بناء وتطوير القدرات الاستراتيجية (bilitiesStrategic Capa) لمنظمات الأعمال ضرورة حتمية للبقاء في ظل مناخات تنافسية حادة حيث الشيء الوحيد المؤكد فيها هو عدم التأكد (uncertainty) ، وعلى الرغم من ان بناء المقدرة الاستراتيجية بمنظور تحليل سلسلة القيمة VCA قد حظا بالحصصة الأوفر من اهتمامات الباحثين في ادبيات الادارة الاستراتيجية الا ان بناء وتطوير قدرات الترابط الاستراتيجي Strategic Linking Capabilities بوصفها البعد غير المنظور للمقدرة الاستراتيجية لم يلق سوى اهتمامات محدودة في الأدبيات.

في ادبيات الادارة الاستراتيجية بموضوعة التكامل بين القدرات الاستراتيجية وادارة المعرفة ومنهم على سبيل المثال (Rutherford، ٢٠٠٦)، (Eisehardt؛ ٢٠٠٤)، (Porter، ١٩٩٨)، (٢٠٠٠)، (Prusak & Cohen ٢٠٠١) وآخرين .

أهداف البحث

سعى البحث الى تحقيق الاهداف الاتية :

- ١ - تحليل الكيفية التي يمكن من خلالها تطوير وبناء قدرات الترابط الاستراتيجي لمنظمات الاعمال ممثلة بقدرات التكامل في نشر ومشاركة المعرفة الاستراتيجية.
- ٢ - تشخيص وتحليل العوامل المؤثرة في بناء وتطوير قدرات الترابط الاستراتيجي.
- ٣ - دراسة التأثيرات المحتملة للقدرات الرابطة في الابداع على مستوى المنتج والعملية.
- ٤ - تحفيز المنظمات على ضرورة فهم اهمية ودور الترابطات الاستراتيجية في خلق التكامل المعرفي بين وحدات الاعمال الاستراتيجية.

أداة القياس والتعريف الاجرائي لمتغيرات البحث

اعتمد البحث مقياس Wenpein لدراسة وتحليل متغيرات البحث وهو معد وفقاً لمقياس Likert المؤلف من خمسة درجات (اتفق بقوة = ٥ ، لا اتفق بقوة = ١): (الملحق رقم ١) وفيما يأتي تعريفات موجزة لمتغيرات البحث :

- ١- قدرات الترابط الاستراتيجي (LCS) : هي نتاج تراكمي للشبكات العلائقية لمنظمات

يهدف البحث إلى تحليل قدرات الترابط الاستراتيجي (SCL) بوصفها آليات تكامل وتنسيق ومصدراً قيماً لمشاركة المعرفة (knowledge sharing) بين المنظمات او وحدات الاعمال الاستراتيجية USB، فهي مصدراً للميزة التنافسية المستدامة كونها نادرة، ومميزة، وغير قابلة للتقليد ، من المنافسين في بيئة الصناعة، فضلاً عن تشخيص العوامل المؤثرة في بناء وتطوير تلك القدرات واثرها في تعزيز واسناد العملية الابداعية على مستوى المنتج والعملية، اعتمد البحث البيانات التي تم جمعها من الشركة العامة للسمنت الجنوبية على ضوء مقياس⁽¹⁾ Tsai enpinW لاختبار أنموذج البحث وفرضياته.

مشكلة البحث

تواجه العديد من المنظمات مشاكل جوهرية في ادراك واهمية ومضامين بناء وتطوير قدرات الترابط الاستراتيجي بوصفها مورداً قيماً للميزة التنافسية. من هنا فان مشكلة البحث تجلت في تساؤلين اساسيين هما : ما العوامل التي تسهم في بناء وتطوير قدرات الترابط الاستراتيجي على مستوى الشركة ووحدات الاعمال ؟ وما اثر تلك القدرات في تعزيز الابداع في الشركة ؟

أهمية البحث

تأتي أهمية البحث من كونه محاولة لتأطير الاسهامات النظرية والتطبيقية لموضوعة بناء وتطوير قدرات الترابط الاستراتيجي (SLC) في منظمات الأعمال، بوصفها آليات فاعلة لنشر ومشاركة المعرفة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. فضلاً عن إن البحث جاء منسجماً مع اهتمامات متنامية للعديد من الباحثين

تجسيد لمستوى المشاركة في الرؤى والاهداف والتوجهات والاعراض الاستراتيجية لوحدة الأعمال، ويقاس بدلالة المعادلة الآتية

الاعمال وتجسدت هنا بدلالة مستوى تبادل المعرفة الفنية (how-Know) والمعلومات.

٢- الاعتماديات الاستراتيجية: وهي مستوى الاعتماديات المتبادلة في الموارد والقدرات بين وحدات الاعمال الاستراتيجية، وتم قياسها بدلالة مستوى التعاون والتنسيق في مجال تبادل الموارد الاستراتيجية (الملموسة وغير الملموسة) .

٣- الثقة الاستراتيجية: وتشير إلى مستوى الموثوقية(المعتمدية) في المبادلات المعرفية والمعلوماتية وتنفيذ المشاريع المشتركة .

٤- النظام الادراكي المشترك: وهو احد مكونات رأس المال المعرفي وهو في حدود هذا البحث

$$Scs = \frac{1}{\left[\frac{(Ri - Ri)^2}{(n-1)} \right]^{1/2}} \dots\dots\dots(1)$$

حيث إن

Ri = استجابة وحدة الاعمال لعبارات المقياس

n = عدد الوحدات في الشركة .

Ri = الوزن المخصص للعبارة في المقياس

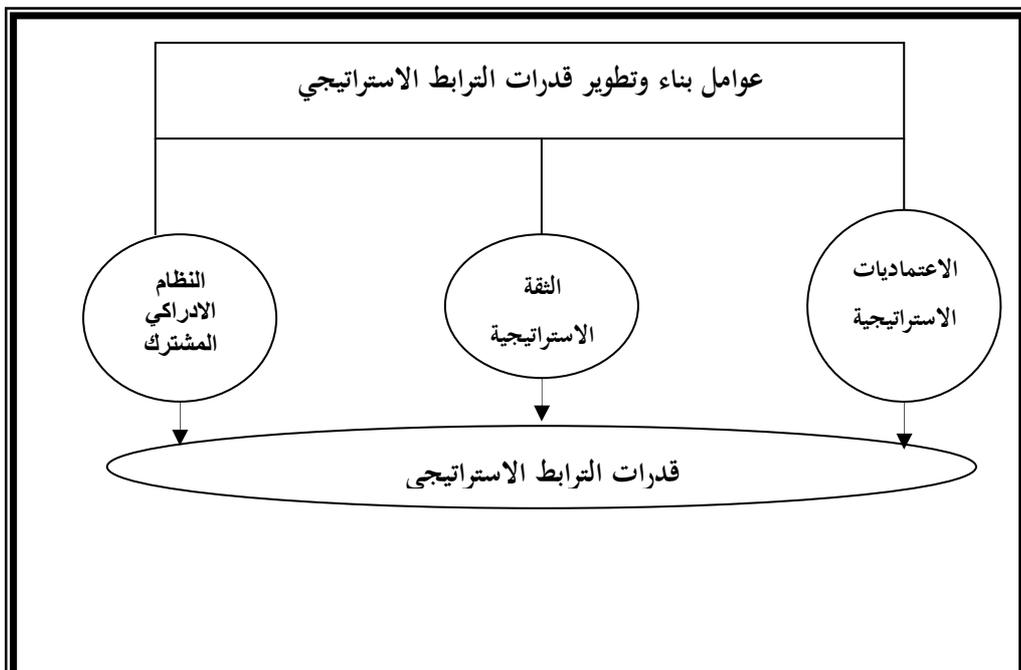
Scs = النظام الإدراكي المشترك .

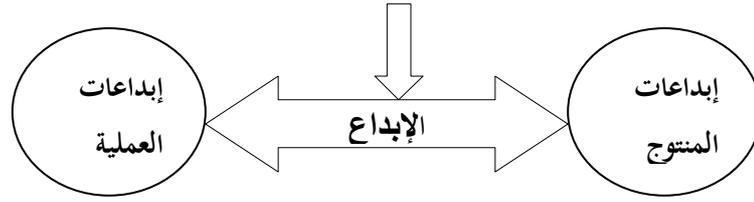
أنموذج البحث

يوضح الشكل (١) انموذج البحث

والعلاقات الافتراضية بين المتغيرات المستقلة

والمتمغيرات التابعة وهو يفسر نوعين من العلاقات الاول بين قدرات الترابط الاستراتيجية وعوامل تطويرها وبناءها في منظمات الاعمال وهي في حدود بحثنا هذا (الاعتماديات الاستراتيجية، الثقة الاستراتيجية، النظام الادراكي المشترك) والثاني بين قدرات الترابط الاستراتيجي والابداع على مستوى المنتج والعملية.





الشكل (١) الأنموذج الافتراضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحثين.

اعتمد البحث اساليب عدة لاختيار فرضيات وأنموذج البحث منها الوسط الحسابي والنسب المئوية ومعامل ارتباط الرتب (سبيرمان) وتحليل الانحدار المتعدد لتقويم الاهمية النسبية للمتغيرات المستقلة في تفسير التباين في المتغيرات المعتمدة باستخدام البرامج الجاهزة (SPSS) و (tabMini) .

فرضيات البحث

على وفق مشكلة البحث واهدافه تم صياغة الفرضيات وكما يأتي :

H1 : توجد علاقات ذات دلالة معنوية بين قدرات الترابط الاستراتيجي والاعتمادات الاستراتيجية.

H2 : توجد علاقات ذات دلالة معنوية بين قدرات الترابط الاستراتيجي والثقة الاستراتيجية.

H3 : توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين قدرات الترابط الاستراتيجي والنظام الادراكي المشترك.

H4: يمكن تفسير التباين في قدرات الترابط الاستراتيجي بدلالة عوامل بناء وتطوير تلك القدرات ممثلة بالاعتمادات و الثقة الاستراتيجية والنظام الادراكي المشترك .

حدود البحث وميدان التطبيق

تم اختيار انموذج البحث في الشركة العامة للسمنت الجنوبية وهي احدى الشركات الكبيرة التي تحتل موقعاً استراتيجياً في حركة البناء والتنمية وتضم أكثر من (٧) وحدات اعمال استراتيجية هي (معمل اسمنت الكوفة الجديد والتقديم ومعمل اسمنت المشنى ومعمل ام قصر وكربلاء ومعمل النورة) وتخدم هذه الوحدات السوق المحلية بمزيج انتاجي من مواد البناء، وللشركة قدرات معرفية وخبرات قيمة يمكن ان تعزز مركزها التنافسي في الاسواق المحلية والاقليمية وهي تواجه منافسة قوية من الصناعات الاقليمية بعد انفتاح السوق العراقية امام الشركات الاقليمية والدولية المنافسة .

أما عينة البحث فهي عينة عمدية Purposive Sample ضمت (٣٠) مديراً وخبيراً في الشركة وسبب ذلك هو ان متغيرات البحث ذات مضامين استراتيجية وهي أكثر وضوحاً لعينة البحث في المستويات الاستراتيجية التخطيطية مقارنة بالمستويات التنفيذية وامتدت الحدود الزمانية للتحليل للفترة (٢٠٠٥-٢٠٠٧) .

أساليب التحليل الإحصائي

وتكامل المعرفة بين وحدات الاعمال وبالنتيجة تحسين ابداعات المنتج في تلك الوحدات.

٢- دراسة^(٣) Taccaelli & leish F ١٩٩٥

” A ytilibapaC gniknil A gnidliuB ”

” Long The Value Chain

تم اختبار انموذج الدراسة في شركة (Levi Strauss) في المملكة المتحدة والذي اعد في اطار تحليل بورتر (Porter) لجاذبية بيئة الصناعة وتحليل سلسلة القيمة بين النشاطات الاساسية والساندة لاضافة القيمة. أظهرت الدراسة بان بناء وتطوير الشبكات العلائقية alRelation Network بين وحدات الاعمال في الشركة عزز الموقع التنافسي للشركة في مجال المنافسة السعوية عبر تحسين بدائل الابداع في قيادة الكلفة .

٣- دراسة Hall .R ١٩٩٢^(٤)

” ngible Resource And Inta gnikniL ” capabilities to Sustainable

Competitive ” أكدت نتائج الدراسة صحة الافتراض الذي نص على ان الترابطات بين قدرات الشركة ومواردها غير الملموسة (المعرفة او رأس المال الفكري ، موارد السمعة والثقة) ساهمت في اكساب الشركات المبحوثة (اربعة شركات لتكنولوجيا الاتصالات) مزايا مستدامة، إذ فسرت تلك الترابطات معنوياً معدل النمو في العائد على الاستثمار ودوران المبيعات في تلك الشركات.

٤- دراسة^(٥) Barton ١٩٩٢ ” gnikniL ”

“ Capabilities And Core Rigidities

أجريت الدراسة على مجموعة من شركات انتاج الخدمة، إذ أكدت نتائج الدراسة ان الترابطات الاستراتيجية بين شركات انتاج الخدمة اسهم في

H₅ : توجد علاقات ذات دلالة معنوية بين

قدرات الترابط الاستراتيجي والابداع على مستوى

المنتج والعملية

H₆ : يمكن تفسير التباين في الابداع على مستوى

المنتج والعملية بدلالة قدرات الترابط

الاستراتيجية

دراسات سابقة

أشير في مقدمة البحث الى ندرة الدراسات ذات الصلة بالتحليل الاستراتيجي للقدرات الرابطة في منظمات الأعمال، وبرغم الجهد المبذول في اجراء المسوحات مكتبية الشبكية من خلال الانترنت فقد كانت حصيلة البحث اربعة دراسات ذات صلة مباشرة نسبياً بموضوعة البحث، تمت الاستفادة من بعض معطياتها النظرية واطرها التطبيقية في بحثنا هذا وفيما يأتي عرض موجز لتلك الدراسات.

١ - ١٩٩٨^(٦) Wenpin

” ni ytilibapaC gnikniL cigetartS ”

” Organization Network -Intra

اجريت الدراسة على شركتين احدها لتصنيع المنتجات الغذائية وتضم (٣٦) وحدة اعمال استراتيجية والاخرى لانتاج البترول وتضم (٢٤) وحدة اعمال في المملكة المتحدة وقد أكدت نتائج التحليل الاستراتيجي لوحدة الأعمال، ان قدرات الترابط الاستراتيجي ارتبطت بعلاقات معنوية بالمراكز التنافسية لتلك الوحدات عبر تعزيز قدرتها في الوصول الى الموارد الاستراتيجية (ملموسة وغير ملموسة)، كما أثبتت الدراسة ان تلك القدرات اسهمت في نشر

فإنها يجب ان تكون قيمة غير قابلة للتقليد او الاحلال او المناقلة أي انها قدرات الاستراتيجية حركية **Dynamic Str ategic Capabilities**، وهي توليفة تداؤبية متكاملة من الموارد والقدرات غير القابلة للتقليد او المناقلة مثل المعرفة الفنية والاختراعات والتعلم والذكاء التنافسي والغرض الاستراتيجي^(١١).

وفي تطور مفاهيم معاصرة اهتمت الأدبيات بالتداخل ببناء وتطوير المقدره الاستراتيجية والمعرفة فيما اطلق عليه بالمنظور المعرفي للأستراتيجية منتقداً النظرية المستندة للموارد في تركيزها على اكتساب وصيانة الموارد الحرجة ، وعلى وفق المنظور المعرفي للأستراتيجية فان القضية الاهم ليست في اكتساب الموارد والوصول اليها وانما في طاقة التنسيق الكلية للشركة لايجاد التداؤب (Synergy) بين الموارد^(١٢). فالموارد لن تلد الميزة التنافسية ان لم يكن للشركة القدرة على خلق التكامل والترابط الاستراتيجي بينها ودمجها في الطاقة الحركية الكلية^(١٣).

فالمقدرة الاستراتيجية الحركية وفقاً للمنظور المعرفي هي ابعاد من قابلية الشركة على التبو بالانظمة والهياكل الاكثر كفاءة اذ تمتد لتكوين مبادلات محكمة بين الشركة وأسواقها، فهي آليات يتم من خلالها ايجاد التكامل المعرفي بين وحدات الاعمال^(١٤). فهي (حركية) لمواجهة خاصية التغيير في البيئة، وهي (مقدرة) لانها تعكس دور الإدارة الاستراتيجية في التكيف والتكامل بين مختلف الكفاءات والمهارات والقابليات الداخلية والخارجية للشركة لمواجهة التغيير^(١٥).

تعزيز جهودها في مجال البحث والتطوير D&R وتحديداً في تطوير المنتجات الجديدة، إلا إن الباحث حذر من ان تلك القدرات تشكل عوائق حقيقية امام عمليات الابداع اذا كانت غير قابلة للتجديد والتحديث وفقاً للتغيرات في بيئة الأعمال.

المبحث الثاني

الخلفية النظرية للبحث

مفهوم المقدرة الاستراتيجية وقدرات

الترابط الاستراتيجي

اهتمت أدبيات الإدارة الاستراتيجية بقضية بناء وتطوير المقدره الاستراتيجية لشركات الاعمال بوصفها المنطق الجديد للتنافسية في بيئة حركية اتسمت بسرعة التغيير وشدة المنافسة، وترجع الاهتمامات الاولى لموضوعه المقدره الاستراتيجية الى نشوء النظرة المستندة للموارد **Based view – esource**، حيث تغير مسار التحليل الاستراتيجي من التركيز على جانب الطلب (طبيعة هيكل الصناعة وجاذبيتها) الى جانب العرض^(٦) (بناء وتطوير الموارد والقدرات) ومع إن تحليل هيكل الصناعة وشدة التنافس فيها عاملان حرجان في التحليل الاستراتيجي وفقاً لمنظور بورتر^(٧) الا ان الادبيات المعاصرة اظهرت دور المقدره الاستراتيجية في تطوير وصياغة الاستراتيجية المستهدفة للشركة^(٨)، ويعد ذلك تحولاً من مرحلة ملائمة القيمة (Value appropriation إلى مرحلة تكوين (خلف) القيمة **Value creation**^(٩) ، وفي اطار النظرة المستندة للموارد تشتق الميزة التنافسية المستدامة من قدرة الشركة على توظيف واستثمار الموارد والقدرات (ملموسة وغير ملموسة)^(١٠) وحتى تحقق تلك الموارد والقدرات الميزة المستدامة

وختاماً فان قدرات الترابط الاستراتيجي (SLC) هي دالة لقدرة منظمات الاعمال على استثمار الترابطات (العلاقات) الاستراتيجية الداخلية والخارجية من اجل الوصول الى الموارد الاستراتيجية ومناقلتها^(٢١) وبسبب تباين قابلية المنظمات في بناء وتطوير تلك القدرات فانها تميل الى تبني نماذج وخيارات مختلفة لتبادل الموارد ومشاركة المعرفة الاستراتيجية ونشرها وايجاد العلاقات الشبكية التي تسهم في مناقلة الموارد والقدرات (الملموسة وغير الملموسة) لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

بناء وتطوير قدرات الترابط الاستراتيجي

على وفق منظور (بورتر) فان القدرات الاستراتيجية الحركية (SDC) تأتي من مصدرين اولهما سلسلة القيمة المضافة ممثلة بانشطة اضافة القيمة الاساسية والساندة، إلا إن ما تحققه تلك الانشطة من مزايا تنافسية قد تكون سهلة التقليد والمنافلة من المنافسين، أما المصدر الثاني فهي قدرات الترابط الاستراتيجي بين أنشطة القيمة المضافة والشبكات العلائقية والداخلية والخارجية للشركة والتي بإمكانها تحقيق مزايا تنافسية فريدة وقيمة وغير قابلة للتقليد او المناقلة^(٢٢) .

وحيثما تكون الميزة التنافسية متأصلة في ادارة الترابطات الاستراتيجية في سلسلة القيمة لشركة الاعمال وفي سلسلة التوزيع وسلسلة التجهيز فانها ستسهم حتماً في رفع مستوى الأداء، والجدول الآتي يعرض أمثلة لقدرات الترابط الاستراتيجي المحتملة (الداخلية والخارجية).

اما قدرات الترابط الاستراتيجي (Capabilities Strategic Linking Ca) فيكون مهم من القدرة الاستراتيجية الحركية للشركة. وهناك إجماع في الأدبيات على أن فهم وتحليل قدرات الترابط الاستراتيجي لمنظمات الاعمال يمكن ان يتم وفقاً لمداخلين الاول النظرة المستندة للموارد (RBV) وعلى وفق هذه النظرة فان قدرات الترابط الاستراتيجي هي التفاعل الجمعي التداوي للموارد (ملموسة وغير الملموسة)^(١٦) .

ولكون الشركة لايمكن ان توفر تلك الموارد من الداخل فهي تلجأ الى بناء وتطوير ترابطات استراتيجية (شبكات علائقية) خارجية وداخلية لحماية المكون الفني للشركة^(١٧) .

اما المدخل الثاني فهي النظرة المستندة للمعرفة Based view-Knowledge وترى إن قدرات الترابط الاستراتيجي الداخلية والخارجية هي نتاج العمليات الابداعية والمعرفية، وان الشركات التي اظهرت تفوقاً في تلك القدرات تمكنت من بناء وتطوير آليات نشر ومشاركة المعرفة، وبالنتيجة فإنها نتاج لرأس المال المعرفي لاستراتيجية للشركة^(١٨) .

وهذا يعني ان تحليل قدرات الترابط الاستراتيجي انطلق من المنظور العلائقي (Relational Perspective) للعلاقات الشبكية لمنظمات الأعمال، وبتعبير أكثر دقة من قيمة الموارد المندمجة بشكل عميق في علاقات التنسيق المشترك^(١٩) ، فهي موارد غير قابلة للتقليد او الحركة خاصة اذا ماكانت المنظومة العلائقية الشبكية للشركة تتسم بالكثافة والتعددية والتبادلية وتستند الى نظام ادراكي مشترك يحدد الادوار والمسؤوليات^(٢٠)

الجدول (١) :- يبين مصادر قدرات الترابط الاستراتيجي

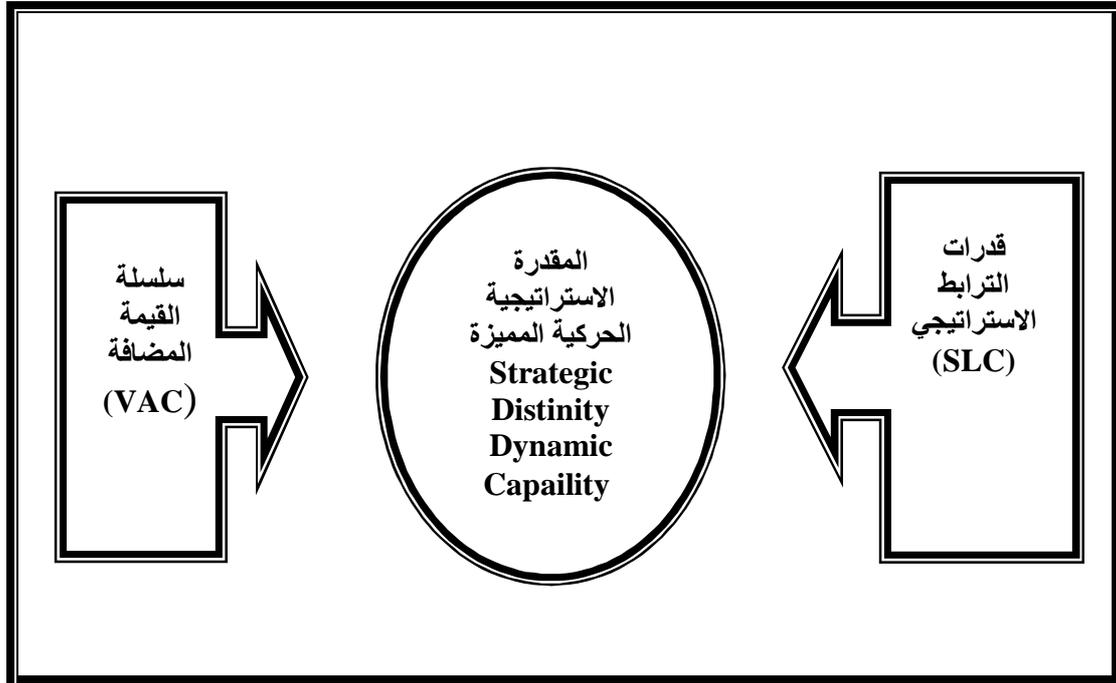
نوع الترابطات الاستراتيجية	نوع النشاط	مثال
١. ترابطات استراتيجية داخلية :	نشاط أساسي (عمليات - تسويق)	التكامل والتنسيق بين الأنشطة
	نشاط أساسي - نشاط ساند (عمليات - البحث والتطوير)	تضم الإنتاج والتصميم بمساعدة الحاسوب
	نشاط ساند - نشاط ساند (الموارد البشرية-تكنولوجيا المعلومات)	تطوير القدرات البشرية بمساعدة الحاسوب
٢. ترابطات استراتيجية خارجية :	سلسلة قيمة التجهيز	العلاقات الشبكية مع المجهزين
	سلسلة قيمة الموزعين	العلاقات الشبكية مع الموزعين
	سلسلة قيمة الزبون	المشاريع المشتركة الاندماج الاكتساب .
التحالفات الاستراتيجية	التعاقدات، التراخيص الامتيازات	

Source : Scholes & Johnson ، P152 : 1997

إن الترابطات الاستراتيجية الداخلية قد تكون مصدراً للميزة التنافسية عندما تسهم في تحسين القيمة المضافة للمنتوج او الخدمة وعليه فان ادارة الترابطات الاستراتيجية الداخلية في سلسلة القيمة المضافة يمكن ان تحقق ميزة تنافسية مستدامة

جوهرية ومميزة حينما تندمج وتلتحم تلك القدرات في نظام القيمة Value System وفي ثقافة الشركة والنظام الادراكي فيها ، فهي قدرات غير قابلة للتقليد من المنافسين وغير مرئية وداعمة لتنفيذ الغرض الاستراتيجي للشركة^(٢٣).

ويوضح الشكل (٢) دور قدرات الترابط الاستراتيجي في تكوين المقدرة الاستراتيجية الحركية المميزة للشركة



الشكل (٢) قدرات الترابط الاستراتيجي كمصدر للمقدرة الاستراتيجية

Source : Johnson & Scholes : 1997 P:153

بتصرف من الباحثين بعد الاطلاع على الادبيات

العوامل المؤثرة في قدرات الترابط الاستراتيجي

وفقاً للمنظور المعرفي فان قدرات الترابط الاستراتيجي هي آليات لنقل ومناقلة ومشاركة المعرفة داخل وخارج الشركة، وهي وفقاً لهذا

لمعولية المبادلات المعرفية فيما بينها اذ تشكل موارد السمعة مرجعية حاسمة في اختيار نموذج المبادلات القيمة للموارد ، وهذا يعني ان الشركات ذات الموثوقية العالية تمثل قدرات ترابط استراتيجية مميزة ويكون لها موقفاً اساسياً في المصفوفة الشبكية ، اما المكون الادراكي فهو احد اهم مكون رأس المال المعرفي وهو انعكاس لمستوى النظام الادراكي المشترك للشركة في مجال رؤية ورسالة وغرض واهداف الشركة والعاملين فيها، وجميعها محددات اساسية لآليات نشر ومشاركة المعرفة اذ يسهم النظام الادراكي المشترك في ايجاد قاعدة ثقافية مشتركة لفهم القيمة المحتملة للمبادلات المعرفية داخل وخارج الشركة، وتمتلك قدرات الترابط الاستراتيجي مميزة وسيكون لها موقفاً اساسياً في المصفوفة الشبكية ، أما المكون الادراكي فهو احد اهم مكونات رأس المال المعرفي وهو انعكاس لمستوى النظام الادراكي المشترك للشركة في مجال رؤية ورسالة وغرض واهداف الشركة والعاملين فيها، وجميعها محددات اساسية لآليات نشر ومشاركة المعرفة اذ يسهم النظام الادراكي المشترك في ايجاد قاعدة ثقافية مشتركة لفهم القيمة المحتملة للمبادلات المعرفية داخل وخارج الشركة والشركة فضلاً عن ان النظام الادراكي المشترك يقلل من احتمالات الصراع او التعارض في التوجهات الاستراتيجية، ومن هنا فان الشركة تميل الى مشاركة مواردها الحرجة ومعرفتها مع الوحدات والشركات ذات النظام الادراكي المشترك معها وبالنتيجة فان الشركة التي تشاطر الشركات الاخرى في نظامها الادراكي هي الاكثر قدرة للوصول الى الموارد والمعرفة الاستراتيجية .

قدرات الترابط الاستراتيجي والابداع

المنظور تتأثر بعدة عوامل منها مستوى الاعتمادية الاستراتيجية (Strategic Dependency) وتعد احد اهم عوامل بناء وتطوير قدرات الترابط الاستراتيجي على مستوى الشركة ووحدات الاعمال وهي محدد مهم لتصميم الشركة وخياراتها الاستراتيجية^(٢٤) . اذ كلما كانت الاعتمادية عالية تطلب ذلك بناء المزيد من الشبكات العلائقية لمشاركة المعرفة والموارد، وتوفر الاعتمادية المزيد من الفرص والدوافع لبناء علاقات التبادل المشتركة داخل وخارج الشركة، وبالنتيجة فان ارتفاع كثافة الاعتماديات الاستراتيجية يعني الميل الاكبر لبناء ترابطات لمناقلة ومشاركة المعرفة والموارد وبالنتيجة تعزيز الموقع الاستراتيجي للشركة في المصفوفة الشبكية للترابطات الاستراتيجية^(٢٥) .

فضلاً عن الاعتماديات المشتركة فان قدرات الترابط الاستراتيجي تتأثر بمكونين اساسيين من رأس المال المعرفي (Knowledge Capital) وهما المكون العلائقي ويعكس مستوى الموثوقية (الثقة) بين شركات المصفوفة الشبكية والمكون الادراكي (Cognitive Component) وكلاهما يحدد نظام القيم المشتركة لاجزاء الشبكة^(٢٦) .

ان كلا المكونين يسهم في تعزيز اليات مشاركة ونشر المعرفة ويدعمان بناء وتطوير قدرات الترابط الاستراتيجي فالثقة الاستراتيجية احد اهم مقومات تحقيق المنفعة من نشر المعرفة بين شركات الاعمال، اذ تسهم في تسريع عمليات تبادل الموارد الحرجة والمعلومات القيمة وبالنتيجة تشكيل النمط السائد من الترابطات الاستراتيجية ، وتتوقف الثقة الاستراتيجية على عوامل عدة من اهمها مستوى تقييم وادراك الشركات الاخرى

بحاجة الى بناء وتشكيل ترابطات استراتيجية فعالة تمكنها من سرعة الاستجابة للتغيير عبر قنوات نشر ومشاركة المعرفة الاستراتيجية الساندة لعمليات الابداع والتميز^(٢٩).

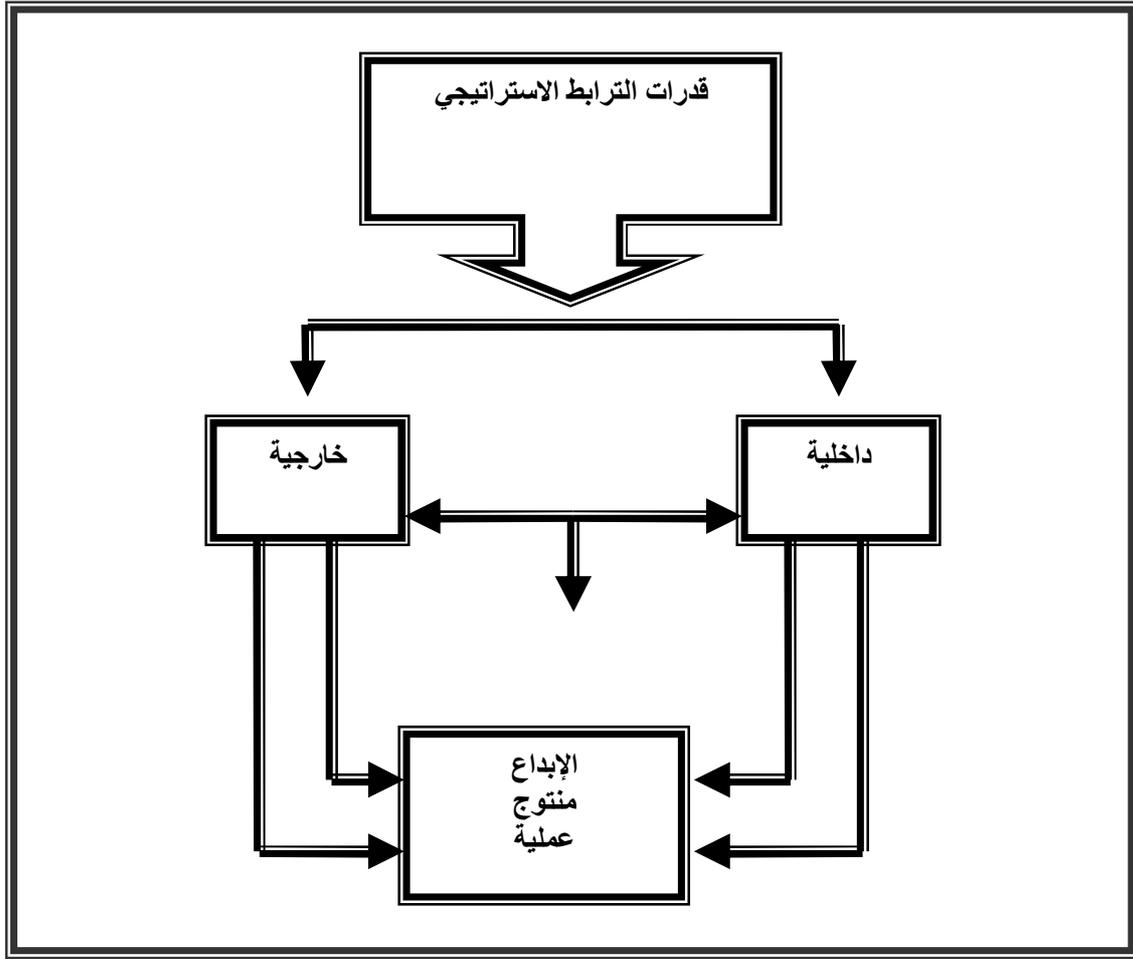
ان قدرات الترابط الاستراتيجي هي قدرات جوهرية مميزة وهي مورد قيم ومهم وغير قابل للأحلال ومن الصعب تقليده من قبل المنافسين كما انها تمثل مزيجاً من الموارد والخبرات والمهارات المعرفية الداعمة لعمليات الابداع والتفوق^(٣٠).

وفي تصور اخر فان امتلاك شركة الاعمال موقعاً اساسياً ضمن شبكة الترابطات الاستراتيجية سيجعلها اكثر قدرة على الوصول الى الموارد المرغوبة لتسريع عمليات الابداع التي تتطلب توظيفاً سريعاً للمعرفة والمعلومات عبر قنوات ملائمة تحفز وتدعم النشاطات الابداعية^(٣١) وفي إطار التصنيف التقليدي للأبداع الى

ابداعات منتج (Product Innovations) إبداعات عملية (Process Innovation)^(٣٢) ، فقد تم اعداد الانموذج الافتراضي الآتي لعلاقات التداخل بين قدرات الترابط الاستراتيجي والابداع كما في الشكل (٣)

ان الابداع في حدود هذا البحث ليس هدفاً بحد ذاته وانما احدى الاسبقيات التنافسية للشركة فضلاً عن انه آلية للتكيف الاستراتيجي واستجابة تنافسية للبقاء والنمو في بيئة سريعة التغيير، وإذا كان الابداع يتجسد في تحويل المعرفة الى منتوجات او عمليات او خدمات جديدة لمقابلة حاجات الزبون او تحسين القيمة المضافة له^(٢٧) ، فان قدرات الترابط الاستراتيجي احد اهم الاليات الساندة لنشر ومناقلة المعرفة بين وحدات الاعمال الاستراتيجية اذ تشير نتائج احدى الدراسات ان لمنظمات التعلم الناجحة ممارسات مميزة في بناء وتطوير العلاقات الشبكية فيما بينها والتي تمكنها من تحسين انتاجيتها وكفاءتها، كما إنها تسرع عمليات الابداع ليس في مجال تقديم منتوجات وعمليات جديدة بل تمكنها من سرعة اعادة التشكل او التكيف (Adaptation) والمرونة في الاستجابة وخلصت الدراسة الى ان العلاقات والترابطات الاستراتيجية هي افضل المسارات لتحقيق الميزة التنافسية^(٢٨).

واثبتت دراسة اخرى ان الشركات التي تواجه بيئة حركية ومستوى عال من عدم التأكد



الشكل (٣) :- أنموذج افتراضي للعلاقات المحتملة بين قدرات الترابط الاستراتيجي والإبداع المصدر : من اعداد الباحثين

للأسمنت حققت معدل استجابة عام قدره (٤.٤٠) ونسبة مئوية قدرها (٨٨%) الى مقياس البحث المؤلف من خمسة رتب. كما حققت المتغيرات الفرعية لنفس المتغير معدلات استجابة حقيقية لدى عينة البحث كانت وفقاً لشدة الاجابة كما يأتي :-

- ترابطات بين الانشطة الاساسية (٤.٥٣) ونسبة مئوية قدرها (٩٠.٦%) .
- ترابطات بين الانشطة الساندة (٤.٥٩) ونسبة مئوية قدرها (٩١.٨%) .

المبحث الثالث

نتائج التحليل والمناقشة

والاستنتاجات والتوصيات

نتائج التحليل والمناقشة

نتائج الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث

يتضح من الجدول (٢) ان قدرات الترابط الاستراتيجي الداخلية في الشركة العامة

الاکثر وضوحاً مقارنة بالشراكة الاستراتيجية والغرض الاستراتيجي.

في نفس الوقت كانت الرؤية والاهداف المشتركة المتغير الاكثر وضوحاً لعينة البحث من المتغيرات الفرعية الاخرى اذ بلغت شدة الاجابة لهذا المتغير (٤.١٠) ونسبة مئوية قدرها (٨٢%) مقارنة بالثقافة المشتركة والطموحات والتوجيهات المشتركة

كما احتل متغير الثقة في تخطيط وتنفيذ المشاريع المشتركة الاهتمام الاول لدى عينة البحث بمعدل استجابة بلغت شدته (٣.٧٠) ونسبة مئوية قدرها (٧٠%) من مقياس البحث يليه تنفيذ الثقة في الاطر القانونية ثم متغير المناقلة ونشر المعرفة بين وحدات الاعمال الاستراتيجية في الشركة .

واخيراً فقد كانت استجابة عينة البحث اكثر وضوحاً للمتغير الثاني من ابداعات المنتج (تحسين المنتجات الحالية) اذ بلغت شدة الاجابة (٣.٦٠) ونسبة مئوية قدرها (٧٠%) مقارنة بالمتغير الاول (تطوير منتجات جديدة) الذي حقق معدل استجابة بلغت شدته (٣.٣٦) ونسبة مئوية قدرها (٦٧.٢%) ، كما كانت استجابة عينة البحث لمتغير تحسين العمليات الحالية وهو المتغير الثاني لابداعات العملية اكثر ايجابية، اذ بلغت شدة الاجابة لتحسين العمليات الحالية (٣.٩٦) ونسبة مئوية قدرها (٧٩.٣%) مقارنة بالمتغير الاول (تطوير عمليات جديدة)، حيث بلغت شدة الاجابة للمتغير الاخير (٣.٥٣) ونسبة مئوية قدرها (٧٠.٦%) ، وهذا يعني ان الشركة قيد البحث تميل الى تبني استراتيجيات الابداع التدريجي (المضاف) بسبب محدودية البدائل وضعف القدرات التقنية فضلاً عن

• الترابطات بين الانشطة الاساسية - الساندة (٤.١٠) ونسبة مئوية قدرها (٨٢%) .

اما قدرات الترابط الاستراتيجي الخارجية فقد كانت اقل وضوحاً لدى عينة البحث وبمعدل استجابة عام قدره (٣.٣٧) ونسبة مئوية قدرها (٦٧%) الى المقياس المعتمد للبحث وكان ترتيبها وفقاً لشدة الاجابة كما يأتي :-

• الترابطات مع الموزعين (٤.٠٠) ونسبة مئوية قدرها (٨٠%) .

• الترابطات مع المجهزين (٣.٨٠) ونسبة مئوية قدرها (٧٦%) .

• الترابطات مع الزبائن (٢.٣٠) ونسبة مئوية قدرها (٤٦%) .

ونستدل من النتائج السابقة بان للشركة العامة للأسمنت الجنوبية اهتمامات متفاوتة في بناء وتطوير قدرات الترابط الاستراتيجي، إذ تؤكد النتائج بان تطوير قدرات الترابط الاستراتيجي الداخلية تأتي بالمركز الاول ضمن اولويات ادارة الشركة تليها قدرات الترابط الاستراتيجي الخارجية وبصدد عوامل بناء وتطوير قدرات الترابط الاستراتيجي في الشركة فقد كان عامل الاعتماديات الاستراتيجية اكثر وضوحاً لعينة البحث بمعدل استجابة عام قدره (٣.٨٤) ونسبة مئوية قدرها (٧٦.٩٣%) من مقياس البحث، يليه النظام الادراكي المشترك بوسط عام قدره (٣.٧٩) ونسبة مئوية قدره (٧٥.٨%) ثم عامل الثقة الاستراتيجية بوسط عام قدره (٣.٤٧) ونسبة مئوية قدرها (٦٩.٤٦%) ونستفيد من هذه النتائج بان للشركة اعتماديات استراتيجية حقيقية وتحديداً اعتماديات في المواد والمدخلات بين وحدات الاعمال الاستراتيجية للشركة وهي المتغير الفرعي

	$\alpha = 0.05$				٠.٠٥			المتغيرات المستقلة	
٦.٣١٤	٥.٨٤١	٠.٠٠٦	*٠.٦٢٥	٨.٢٥٤	٦.٧٠٦	٠.٠٠١	*٠.٧٤٤	الاعتماديات الاستراتيجية	١
٢.٩٢٢	٢.٣٥٤	٠.٠٧٦	**٠.٥٨٧	٥.٧٥٢	٤.٦٩٩	٠.٠٠٣	*٠.٦٢٤	الثقة الاستراتيجية	٢
٢.١٠١	٢.١١٨	٠.٠٢١	**٠.٤٧٥	٧.٤٥٧	٥.٠٦٩	٠.٠٠١	*٠.٧١٥	النظام الادراكي المشترك	٣

**P<0.05

(١) نتائج الحاسبة الالكترونية * P< 0.01 Key to significant test

(٧٥%) من التغير في قدرات الترابط الاستراتيجي الداخلية، ويؤكد نتائج اختبار (T) وجود دلالة احصائية للنتائج وبمستوى معنوية (٠.٠١) اذا كانت قيم (T) المحسوبة اكبر من قيمها الجدولية، كما فسر استعمال اختبار (F) كامل المتغير المعتمد عندما ما كانت قيمة F المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية وبدرجة حرية (3-26) .

ولأجل استكمال اختبار فرضيات البحث فقد وُظف تحليل الانحدار المتسلسل (stepwise analysis) بعد ان تم اختبار صلاحية انموذج الانحدار بدلالة المختبر الاحصائي (F- test) المحسوبة والتي بلغت (15.826) وبمستوى معنوية (PV = 0.002) وبدرجتي حرية (D-F= 26.3) وهي اكبر من قيمتها الجدولية وقدرها (9.150) وبمستوى التداخل بين قدرات الترابط الاستراتيجي في الشركة والعوامل المؤثرة فيها، ويتضح من الجدول (٤) بان عوامل بناء وتطوير قدرات الترابط الاستراتيجي وحسب تسلسل دخولها في انموذج الانحدار فسرت ما نسبته

الجدول (٤):-نتائج الانحدار المتعدد واختباري T،F لعوامل بناء وتطوير قدرات الترابط الاستراتيجي الداخلية^(١)

D-F	T-test		F	s-error	R ²	المتغيرات الداخلية في النموذج	ت
	الجدولية	المحسوبة					
٢٨	٢.٧٦٣	٥.٩٧٧	٢٧.٥٣١	٠.٠٥٢	٠.٥٧٢	الاعتماديات الاستراتيجية	١
٢٧	٢.٧٧١	٣.٧٦٩	١٠.٣٨٧	٠.٠٥١	٠.٦٩٤	النظام الادراكي المشترك	٢
٢٦	٢.٧٧٩	٣.٦٦٢	٦.٠٦٤	٠.٠٦٧	٠.٧٤٨	الثقة الاستراتيجية	٣
26.3	2.980	22.875	F-Test				

(١) نتائج الحاسبة الالكترونية

كما يتضح من الجدول (٥) بان عوامل بناء وتطوير مقدرات الترابط الاستراتيجي وحسب تسلسل دخولها في انموذج الانحدار قد فسرت ما نسبته (٦١%) من التغيير في قدرات الترابط الاستراتيجي الخارجية، وبمستوى معنوية (٠.٠١) اذ تجاوزت قيمة (T) المحسوبة قيمتها الجدولية

البالغة (2.779) كما فسر استعمال اختبار (F) كامل المتغير المعتمد عندما تجاوزت قيمة (F) المحسوبة قيمتها الجدولية البالغة (4.636) وبدرجة حرية (٣-٢٦) D-F

الجدول (٥):- نتائج الانحدار المتعدد واختباري T،F لعوامل بناء وتطوير قدرات الترابط الاستراتيجي الخارجية^(١)

D-F	T-test		F	s-error	R ²	المتغيرات الداخلية في النموذج	ت
	الجدولية	المحسوبة					
٢٨	٢.٧٦٣	٣.٨٧٥	٢٤.٥٤٨	٠.٠٥٦	٠.٤٢٢	الاعتماديات الاستراتيجية	١
٢٧	٢.٧٧١	٥.٠٦٩	٢٨.٠٥٤	٠.٠٥٢	٠.٥٣٠	الثقة الاستراتيجية	٢
٢٦	٢.٧٧٩	٤.١٣٢	١٦.٣١٨	٠.٠٤٧	٠.٦١٤	النظام الادراكي المشترك	٣
٢٥.٤	٤.٦٣٦	٢١.٠٠٦	F- Test				

(١) نتائج الحاسبة الالكترونية

الجدول (٦) ان شدة الارتباط كانت اكثر نسبياً بين شبكة الترابطات الداخلية وابداعات المنتج (٠.٧٦٨) وبمستوى معنوية (٠.٠١) اذ بلغت قيمة (P. value = 0.005 < 0.01) وبدلالة اختبار (T) حيث بلغت قيمتها المحسوبة (٨.٥٤٣) وهي اكبر (٨.٥٤٣) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (٢.٦٠٢) بينما كانت شدة العلاقة اقل مع ابداعات العملية اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٦٤٥) بمستوى معنوية اقل من (٠.٠٥) بدلالة

قيمة (P. value = 0.076 > 0.05) .

الجدول (٦):- علاقات الارتباط بين قدرات الترابط الاستراتيجي والابداع^(١)

قدرات الترابط الاستراتيجي (SLC)				المتغيرات المستقلة	ت
الترابطات الخارجية (External)		الترابطات الداخلية (Internal)			
P-value	r _s	P-value	r _s	المتغيرات المعتمدة	

وتؤكد النتائج السابقة قبول فرضيات الاثبات H1، H2، H3، H4 ورفض الفرضيات البديلة والخاصة بوجود علاقات ارتباط وتأثير بين قدرات الترابط الاستراتيجي وعوامل بناء وتطوير تلك القدرات ممثلة بالاعتماديات المشتركة والثقة الاستراتيجية والنظام الادراكي المشترك في الشركة قيد البحث .

قدرات الترابط الاستراتيجي والابداع

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي للبيانات وجود علاقات ارتباط ذات دلالة احصائية بين قدرات الترابط الاستراتيجي والابداع، ويتضمن من

٠.٠٠٩	**٠.٥٤٦	٠.٠٠٥	**٠.٧٦٨	إبداعات المنتج	١
٠.٠٤٣	*٠.٥٨٤	٠.٠٦٨	*٠.٦٤٥	إبداعات العملية	٢

(١) نتائج الحاسبه الالكترونيه

Key to significance test : * $P \leq 0.05$ ** $P \leq 0.01$ (P. value = 0.009 \leq الترابطات الخارجية (0.01)

وإبداعات العملية والتي بلغت (٠.٥٨٤) وبمستوى

معنوية (٠.٠٥) بدلالة (P. value = 0.043 < 0.05)

وينفس الاتجاه كان لشبكة الترابطات الخارجية علاقة ارتباط اقل شدة مع ابداعات المنتج مقارنة بالترابطات الداخلية، إذ بلغت (٠.٥٤٦) وهي ذات دلالة احصائية بمستوى معنوية (٠.٠١) إذ بلغت قيمة وهي اقل نسبيا من شدة الارتباط بين

الجدول (٧):- نتائج الانحدار المتعدد واختباري (T) و (F) للعلاقة بين قدرات الترابط الاستراتيجي

وابداعات المنتج

D-F	T-test		F-test	s-error	R ²	المتغيرات الداخلية في النموذج	ت
	الجدولية	المحسوبة					
١٢	٢.٦٣١	٥.٩١٢	24.532	٠.٠٥٤	٠.٥٤١	الترابطات الاستراتيجية الداخلية	١
١١	٢.٦٥٠	٣.٧٦٩	12.387	٠.٠٥١	٠.٥٣٠	الترابطات الاستراتيجية الخارجية	٢
١٠-٢	٤.٧٤٧	١٨.٨٧٥	F- Test				

(T) حيث كانت قيمتها المحسوبة اعلى من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (٠.٠٥) كما فسر اختبار (F) نفس النسبة من المتغير المعتمد عندما كانت قيمة (F) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية وبدرجة حرية (٢١٠).

وأظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التي يعرضها الجدول (٧) بان المتغيرين الداخليين في انموذج الانحدار فسرا ما نسبته (٠.٦٩%) من التغير المتوقع في ابداعات المنتج في الشركة وحسب تسلسل دخولها الى نماذج التحليل، وتأكدت معنوية وصحة التحليل باستخدام اختبار

الجدول (٨):- نتائج الانحدار المتعدد واختباري (T) و (F) للعلاقة

بين قدرات الترابط الاستراتيجي وابداعات لعملية

D-F	T-test		F-test	s-error	R ²	المتغيرات الداخلية في النموذج	ت
	الجدولية	المحسوبة					
١٢	٢.٦٨١	٣.٣٥٦	٩.٦٩	٠.٠٥٠	٠.٢٩٨	الترابطات الاستراتيجية الداخلية	١
١١	٢.٦٥٠	٥.٨١٣	٥.٢٧	٠.٠٩٢	٠.٥٧٤	الترابطات الاستراتيجية الخارجية	٢
١٠-٢	٤.٧٤٧	١٨.٨٧٥	F- Test				

كما فسرت كثافة الترابطات الاستراتيجية الداخلية والخارجية ما نسبته (٥٧%) من ابداعات العملية في الشركة وتأكدت معنوية العلاقة وصحة التحليل بدلالة اختبار (T) حيث بلغت قيمتها المحسوبة اعلى من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (٠.٠٥) كما فسر اختبار (F) نفس النسبة من المتغير المعتمد حيث كانت قيمتها المحسوبة أكبر من الجدولية .

واخيراً فان نتائج التحليل الاحصائي تدعم قبول فرضتي الاثبات (H_6, H_5) بصدد وجود علاقات ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين قدرات الترابط الاستراتيجي والابداع ببعديه،(المنتج والعملية) في الشركة موضوع البحث.

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات :

١. توجد حاجة حقيقية لتأطير موضوعة بناء وتطوير القدرات الاستراتيجية من الناحيتين المفاهيمية والتطبيقية لدورها الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الاعمال .
٢. أظهرت نتائج التحليل وعديد من مؤشرات المعاينة الميدانية في الشركة قيد البحث وجود اهتمامات دون المستوى المقبول في بناء وتطوير قدرات الترابط الاستراتيجي بين وحدات الاعمال الاستراتيجية وعلى وجه الخصوص في مجال نشر ومشاركة المعرفة والمعلومات الموارد .
٣. احتل عامل الاعتماديات الاستراتيجية بين وحدات الأعمال الأهمية الأولى في بناء وتطوير قدرات الترابط الاستراتيجي وتحديد على مستوى القدرات الداخلية يليه من حيث الأهمية عاملي الثقة الاستراتيجية والنظام الإدراكي المشترك .
٤. امكن تفسير الاختلاف في بناء وتطوير قدرات الترابط الاستراتيجي بدلالة العوامل المؤثرة فيها

التوصيات :

١. تطوير الاهتمامات البحثية والعملية بموضوعة بناء وتطوير قدرات الترابط الاستراتيجي لدورها في تفعيل الشبكات العلائقية على مستوى تبادل الموارد ونشر المعرفة بين منظمات الاعمال ووحدات الاعمال الاستراتيجية.
٢. زيادة اهتمامات إدارة الشركة ووحدات الاعمال فيها لتطوير الخطط استراتيجية الكمية بتفعيل العلاقات الشبكية والترابطات الاستراتيجية من اجل تحسين قدراتها على تبادل المعرفة والموارد عبر بناء النظام الإدراكي المشترك.
٣. طالما وجدت اعتماديات استراتيجية متبادلة بين وحدات الأعمال باستراتيجية في الشركة بحاجة الى تعزيز آليات فعالة لاستثمارها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية وتحديد بناء الثقافة والقيم المشتركة التي تستند الى الثقة والغرض الاستراتيجي الموحد.
٤. تعزيز اليات بناء الشبكات العلائقية مع اصحاب المصالح (الموردین الزبائن الموزعين) بما يعكس

Globalization" . 4thed.south college pub.
pp:7-14.

8.Sanchez, Ron and Heen (2004) .The
New strategic Management John Wiley &
sons pp: 3-8.

9.Wernerfeit (1995) .The Resource –Based
view of the firm . Strategic Management
Journal Vol-16 .No.3 .pp : 171 -174.

10.Collis And Montgomery (1995)
.Competing on Resources . Harvard
Business Review. Vol : 73. No.:4 .pp : 118
-128.

11.Eisenhard K .M . & Martin J .A
(2000) Dynamic capabilities What Are
They "Strategic Management Journal"
.No .1 . Vol . 1 pp : 1105 -1122 .

12.Foray D.(2004)The Economic Of
Knowledge:M II press Cambridge p :8 -
16 .

13.Spender J (1996) Making knowledge
The basis of A Dynamic Theory of The
Firm "Strategic Management Journal" .
Vol .17 pp : 45 -62 .

14. Katsoulakos . p. & Rutherford (2006)
"An Introduction To Knowledge Oriented
strategy" (KOs) And strategic knowledge
Management At (W. W. W. Kbos Net.)

15.Wernefolt B .& Heen A. (2004) "The
New strategic Management Competition
And Competence" . At (W. W. W. Kbos
.Net) .

16.Teece , D . Pisano ,G .& Shuen (1997)
"Dynamic Capabilities And Strategic
Management" ."Strategic Management
Journal" Vol : 18 . No :7. pp 509- 533.

17.Porter M (1998) "Clusters And The
New Economies Of Competitiveness And
Globalization" 4th ed. South College pub
.pp : 7. 14.

18.Grant , R. M. (1996) Toward
Acknowledge-based Theory Of The Firm
.Strategic Management Journal Vol :17
pp: 109 -122.

19.Johnson , G & Scholes. K (1997)
"Exploring Corporate Strategy" prentice
Hall 1st ed pp:155-158.

20- Kalsoluakes and Rutherford (2006)
"Strategic knowledge management At
info@inlecom(www.kbos.net)

21- Wenpin et.al (1998) " Strategic
linking capabilities in intra-organization
networks" Academy of management
proceeding" vol:5.no:2.pp:1-8.

بأعلى تطوير قدرات الترابط الاستراتيجي الخارجية
للشركة وجميعهم شركاء استراتيجيين على مستوى
التخطيط والتنفيذ.

٥. تعزيز اليات نشر ومشاركة المعرفة والموارد
(داخلياً وخارجياً) لتطوير مصادر الابداع في الشركة
على مستوى المنتج والعملية عبر الانفتاح على
تجارب الشركات الاقليمية والدولية .

المصادر

1. Wenpin .J (1998) "Strategic linking
capabilities in intra- organization
Networks ."Academy of Management
Proceeding" .Vol:5.No:1-8.

2. Wenpin &Tasi .(1998) "Social Capital
and Value Creation" .The Role of intra –
firm Networks .Academy of Management
Journal Vol .10 .No. : 8 .pp : 109- 125.

3.Fleisher & J. Toccacell (1995) "Building
A Reputation Along The Value Chain"
.Long Range Planning Vol :28 No :6 ,
PP:88 -98 .

4- Hall , R(1992) ," A framework of
Linking Intangible Resources and
Capability to sustainable commutative
Advantage " Strategic Management
Journal Vol:14 No:8- PP 60 – 61

5-Barton(1992) "Linking capabilities and
core Rigidities : A parado in Managing
New Product Development" . Strategic
Management Journal Vol:13.PP.111-126

6. M.E proter –(1998) "Cluster And The
New Economies of competition" .Harvard
Business Review Vol :76 No: 6 .pp : 77
.90.

7.Hitt & Hatten (2001) "strategic
Management compositeness And

- 27- Barker , K . (2002) " The Innovation At [http:// www.science.doe.Gov](http://www.science.doe.Gov).
- 28-Albino V. et.al (1999) : Knowledge Transfer And Inter firm Relationship : Techovation Journal vol:19 pp:19-26.
- 29-Katsoulakes and Rutherford (2006) " Strategic Knowledge Management At info@inlecom.com(www.kbos.net)
- 30- Johnson,G & Scholes ,K (1997) " Exploring Corporate Strategy" prentice Hall 1st ed pp:155-158.
- 31- Wenpin et.al (1998) " strategic Linking Capabilities in Intra-Organization network " Academy of Management proceeding vol:5 . No.2 pp:1-8.
- 32- Barker , K (2002) "The innovation . " at , <http://www.Science.doe.Gov> .
- 22- Johnson,G & scholes , k (1997) "Exploring corporate strategy prentice hall". 1st ed . pp:155-158.
- 23- Barton D. (1992) " linking capabilities and cove rigidities In managing new product development" strategic management jornal vol:13 no:5.pp:116-118.
- 24-Wenpin T. & tsai w (1998) " strategic linking capabilities" Academy of managements proceedings vol:5.No:2 pp:1-8.
- 25- Galaskiewicz & Zaheer (2004) " Strategic Linking Capabilities "Strategic Management Journal Vol:17.pp:108-111.
- 26- Cohen,D & Prusak L. (2001) "In Good company: How social capital makes organization work " Harrvard Business school press .pp:18-27.