

دور استراتيجية تكنولوجيا المعلومات في بناء البراعة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة كرونجي للمشروبات الغازية

## The role of the information technology strategy in building organizational ingenuity: An exploratory study of the opinions of a sample of employees in the Kronji Soft Drinks Company

م. مراد موسى عبد الجبوري

المعهد التقني الحويجة / الجامعة التقنية الشمالية

lecture Murad Mousa Abed Al- Jubory

Northern Technical University/ Hawija Technical Institute

[Mosamurad84@gmail.com](mailto:Mosamurad84@gmail.com)

تاريخ استلام البحث 2021/4 /27 تاريخ قبول النشر 2021/ 6 / 30 تاريخ النشر 2021/10 / 28

### المستخلص

ان الشركات الناجحة هي التي تستطيع ان تكيف نفسها مع التغيرات المتسارعة في البيئة التي تنتمي اليها وتماشيا مع هذا الامر فان الشركات اليوم هي الاكثر اهتماما من اي وقت مضى بان تكون بارعة في إدارتها لمتطلبات الأعمال اليومية وهذا يعود إلى العديد من العوامل، كالتغيير المستمر في بيئة الأعمال و بروز ظاهرة العولمة، و التقدم العلمي و التكنولوجي الكبير و تكنولوجيا المعلومات الذي نتج عنه ثورة تكنولوجيا المعلومات مما دفع بالكثير من الشركات إلى إعادة النظر بأوضاعها الادارية والتنظيمية، و على هذا الأساس فقد ازدادت الأهمية الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات في الوقت الحاضر، لتصبح وسيلة مهمة في تحقيق البراعة التنظيمية وتعزيزها للشركات بشكل عام، فأصبحت جزءا أساسيا ضمن استراتيجية المنظمة العامة. وفي ضوء ما سبق هدف البحث الحالي الى تناول الدور الذي تلعبه استراتيجية تكنولوجيا المعلومات في بناء البراعة التنظيمية حيث تناول البحث استراتيجية تكنولوجيا المعلومات وابعادها ( الكفاءة ، المرونة ، الشمولية ) باعتبارها متغيراً مستقلاً ، والبراعة التنظيمية متغيراً تابع، من خلال تسليط الضوء على العلاقة والاثر بينهما في شركة كرونجي للمشروبات الغازية ، ولغرض الوصول الى اهداف البحث، تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم الاعتماد على برنامج 24Spss في اختبار الفرضيات، واستخدم المنهج الوصفي الاستطلاعي في التعامل مع معطيات البحث النظرية والتطبيقية وقد اختيرت شركة كرونجي للمشروبات الغازية كميدان للبحث عن طريق دراسة استطلاعية، وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من (70) موظفاً من العاملين في الشركة، وتوصل البحث الى اهم النتائج التي تسهم في توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة وابعادها حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لإجابات الافراد عينة البحث بان براعة شركة الكرونجي التنظيمية تتأثر باستراتيجية تكنولوجيا المعلومات على المستويين الجزئي والكلي وان هذه الاستراتيجية لها دور فاعل في بناء وتحقيق البراعة التنظيمية. وعلى ضوء النتائج فقد قدم البحث مجموعة مقترحات ابرزها سعي الشركة عينة البحث بشكل مستمر نحو تحقيق البراعة التنظيمية من خلال استثمار تكنولوجيا المعلومات واستكشاف كل ما هو جديد فيها من خلال تبني طرق أخرى نظرا للأهمية التي تمتاز بها البراعة التنظيمية في أداء الشركات والحفاظ على ديمومتها في الأمد الطويل.

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجية تكنولوجيا المعلومات، ابعاد استراتيجية تكنولوجيا المعلومات، البراعة التنظيمية.

## Abstract

Successful companies are the ones that can adapt themselves to the rapid changes in the environment to which they belong. In line with this matter, companies today are more interested than ever before to be proficient in their management of daily business requirements and this is due to many factors, such as the continuous change in the environment Business and the emergence of the phenomenon of globalization, and the great scientific and technological progress and information technology that resulted in the information technology revolution, which prompted many companies to reconsider their administrative and organizational conditions, and on this basis the strategic importance of information technology has increased at the present time, to become an important means In achieving and enhancing organizational ingenuity for companies in general, it has become an essential part of the organization's general strategy. In light of the foregoing, the current research aims to address the role played by the information technology strategy in building organizational ingenuity. The research deals with the information technology strategy and its dimensions (efficiency, flexibility, comprehensiveness) as an independent variable, and organizational ingenuity is a dependent variable, by highlighting the relationship and impact between them In Kronji Soft Drinks Company, and for the purpose of reaching the research objectives, a questionnaire was used as the main tool for data collection, and the Spss24 program was relied on to test hypotheses, and the descriptive exploratory approach was used in dealing with theoretical and applied research data. An exploratory study, and a random sample of (70) employees of the company was selected, and the research reached the most important results that contribute to clarifying the relationship between the study variables and their dimensions. At the micro and macro levels, this strategy has an effective role in building and achieving programs organizational strength. In light of the results, the research presented a set of proposals, the most prominent of which is the company's continuous pursuit of organizational ingenuity through investing in information technology and exploring all that is new in it by adopting other methods given the importance of organizational ingenuity in the performance of companies and maintaining their sustainability in the long run the long

**Keywords:** *IT strategy, dimensions of IT strategy, organizational ingenuity.*

## المبحث الاول / منهجية البحث

### المقدمة:

ان العالم اليوم يعيش تغيرات بيئية متسارعة ومتعددة ذات تحديات وضغوطات كبيرة، وذلك نتيجة لوجود مطالب متضاربة وتوترات في آن واحد ولكي تكون الشركة بارعة تنظيميا في ذلك أي انها تمتلك القدرة على التوافق بين المطالب المتضاربة وجب على الشركة تنفيذ اجراءات معينة ، ومن هذه الاجراءات تبني الشركة لاستراتيجية تكنولوجيا المعلومات ، بوصفها أداة اساسية تعزز بناء البراعة التنظيمية ، كمفهوم معاصرا يؤكد على الاستجابة للتغيرات البيئية والاستعداد لها والتكيف معها، وبناءً على ما تقدم تم اختيار شركة كرونجي للمشروبات الغازية ميداناً لهذه الدراسة، وذلك لندرة الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات مجتمعةً في حدود اطلاع الباحث، وتضمن البحث اطاراً شمولياً بالاعتماد على الدراسات السابقة في مجال ( استراتيجية تكنولوجيا المعلومات ، البراعة التنظيمية ) وبناء اطار فكري وميداني للعلاقة والاثر بين متغيرات البحث ، وتحقيقاً لما تقدم ضمت هيكليه البحث مجموعة من المباحث وكما يأتي : المبحث الأول (منهجية البحث والتي تضمنت المشكلة والاهمية والاهداف والفرضيات) فين جاء المبحث الثاني ليتضمن ( الاطار النظري للبحث والذي شمل ماهية استراتيجية تكنولوجيا

المعلومات وماهية البراعة التنظيمية والعلاقة بينها ) اما المبحث الثالث فقد احتوى (الاطار العملي للبحث والذي شمل توضيح لميدان البحث ووصف وتحليل لمتغيرات الدراسة والعلاقة والاثر بينها ) واخيرا تضمن المبحث الرابع (الاستنتاجات والمقترحات) .

اولا) مشكلة البحث: تبحث الدراسة هذه في حاجة الشركات الى استيعاب دور استراتيجية تكنولوجيا المعلومات وكيفية ادارتها وصياغتها وتنفيذها في ظل التطورات التكنولوجية السريعة ومدى قدرتها للمشاركة من اجل بناء البراعة التنظيمية لتلك الشركات ومنها شركة كرونجي للمشروبات الغازية لذلك يمكن تجسيد المشكلة بشكل عام بالتساؤلات الاتية:

- 1) هل لدى الشركة عينة البحث فكرة واضحة حول استراتيجية تكنولوجيا المعلومات ؟
  - 2) هل تمتلك الشركة عينة البحث ادراك عالي حول البراعة التنظيمية ؟
  - 3) هل توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين استراتيجية تكنولوجيا المعلومات بأبعادها (الكفاءة ، المرونة ، الشمولية ) و البراعة التنظيمية في الشركة قيد البحث ؟
- ثانيا) اهمية البحث: تكمن اهمية البحث من خلال التي :

- 1) تناوله لموضوع يعد مهما للشركة المبحوثة المتمثلة بشركة كرونجي للمشروبات الغازية للوقوف على كيفية بناء البراعة التنظيمية من اجل التكيف مع التقلبات البيئية والتطورات التكنولوجية المتسارعة وسهولة الاتصال وتبادل المعلومات من خلال الاعتماد على استراتيجية تكنولوجيا المعلومات .
- 2) نظرا لقلّة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع فان اهميته تزداد بشكل كبير باعتباره مصدر يعتمد عليه في الدراسات المستقبلية .
- 3) يوجد البحث ممارسات استراتيجية تكنولوجيا المعلومات ( وعلى راسها الشركة المبحوثة ) في ضرورة ان تهتم وتؤكد على المنظمات البارعة وكيفية الحصول عليها وماهي المكونات التنسيقية المهمة لتحقيق ذلك .

ثالثا) هدف البحث: ان البحث الحالي يهدف الى تحديد دور استراتيجية تكنولوجيا المعلومات في بناء البراعة التنظيمية في عينة البحث المتمثلة بشركة كرونجي للمشروبات الغازية فضلا عما تحققه الاهداف الاتية :

- 1) التعرف على مدى اهتمام العينة المبحوثة لماهية (استراتيجية تكنولوجيا المعلومات، البراعة التنظيمية ) ووضع اطار نظري لذلك .

- 2) توضيح طبيعة العلاقة والاثر بين استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية .
- 3) تقديم مجموعة من المقترحات ذات المنفعة للشركة عينة البحث والمستندة على الاستنتاجات التي توصل اليها البحث .

رابعا ) فرضيات البحث: تماشيا مع اهداف البحث تم تحديد فرضيتين رئيسيتين نبعت من كل منهما ثلاث فرضيات فرعية وكما يأتي :-

- 1) الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية ونبعت من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الاتية:  
اولا) توجد علاقة ارتباط معنوية بين كفاءة تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية.  
ثانيا) توجد علاقة ارتباط معنوية بين مرونة تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية.

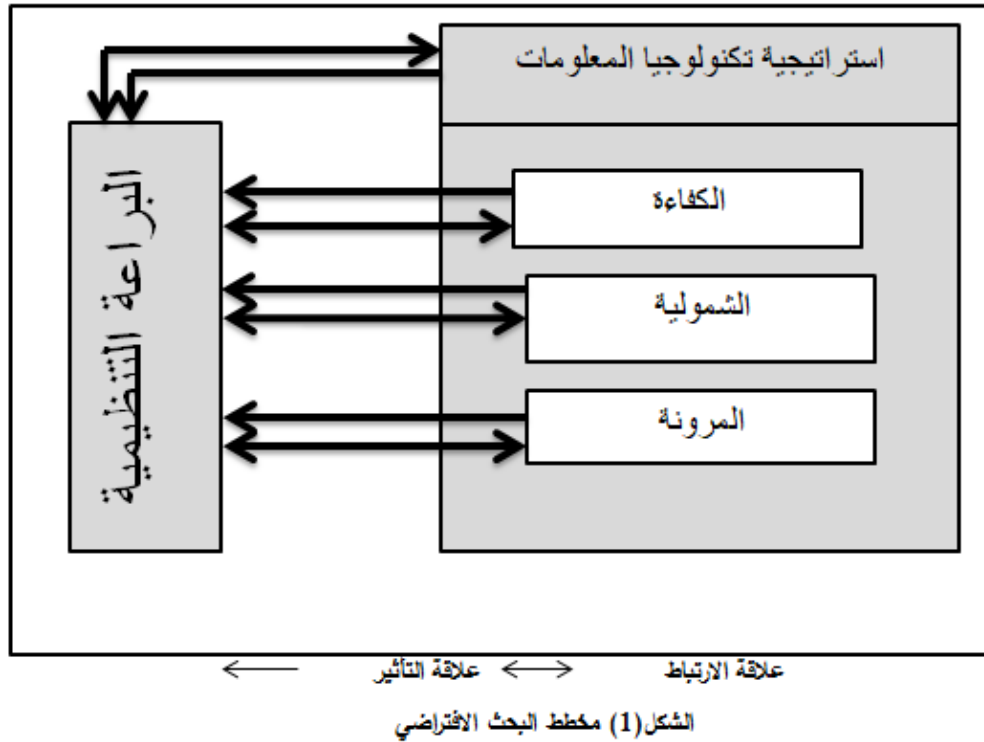
ثالثا) توجد علاقة ارتباط معنوية بين شمولية تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية. (2) الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد اثر معنوي لاستراتيجية تكنولوجيا المعلومات في البراعة التنظيمية ونبتت من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

اولا) يوجد اثر معنوي لكفاءة تكنولوجيا المعلومات في البراعة التنظيمية.

ثانيا) يوجد اثر معنوي لمرونة تكنولوجيا المعلومات في البراعة التنظيمية.

ثالثا) يوجد اثر معنوي لشمولية تكنولوجيا المعلومات في البراعة التنظيمية.

خامسا) المخطط الفرضي للبحث: من خلال مراجعة الدراسات والادبيات المهمة ب(استراتيجية تكنولوجيا المعلومات ، البراعة التنظيمية) يمكن توضيح علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث خلال الشكل (1).



المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على بعض الدراسات

سادسا) مجتمع البحث وعينته: اعتمد الباحث على استمارة استبانة تم تصميمها لغرض جمع البيانات في الجانب الميداني للبحث، حيث تضمنت الاستمارة (25) سؤالا شملت متغيرات البحث المعتمدة والمستقلة، وقد تم اختيار مجموعة شركات كروجي في مدينة كركوك بوصفها الحدود المكانية للبحث حيث بلغ مجتمع البحث (300) فرد عامل، وقد شكلوا مجموعة العاملين في الشركة ، ام ما يتعلق بعينة البحث فتمثلت للمرة الاولى ب (75) عامل في خطوط الانتاج وقد تم توزيع استمارة الاستبانة عليهم وقد نقص العدد الى (70) استمارة صالحة للتحليل والباقي (5) استمارات لم يتم استرجاعها .

سابعا) اساليب التحليل الاحصائي: من اجل الوصول الى النتائج التي يهدف اليها البحث والتحقق من صحتها ومطابقتها مع الفرضيات المطروحة اعتمد الباحث على عدد من الادوات الاحصائية وكما يأتي:

1- النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: استخدمت في وصف وتشخيص ابعاد البحث

- 2- معامل الارتباط (بيرسون): استخدم في تحديد معامل الارتباط بين متغيرات البحث .
- 3- الانحدار الخطي البسيط والمتعدد : استخدم من أجل التعرف على علاقات الاثر بين متغيرات البحث .
- 4- اختبار كرومباخ الفا : استخدم من أجل التحقق من مدى صلاحية القياس وثبات استمارة الاستبانة .

### المبحث الثاني / الاطار النظري للبحث

اولاً: مفهوم استراتيجية تكنولوجيا المعلومات:

تعتبر تكنولوجيا المعلومات اليوم جزءاً أساسياً لنجاح المنظمات على المستوى الاستراتيجي ، وان هذا النجاح لا يمكن الحصول عليه الا بالتخطيط الاستراتيجي والذي تتبثق منه استراتيجيات عدة ومن هذه الاستراتيجيات استراتيجية تكنولوجيا المعلومات وان مفهوم استراتيجية تكنولوجيا المعلومات يختلف اعتماداً على اختلاف وجهات نظر الباحثين والكتاب وكذلك تختلف باختلاف المنظمات ، وتم تعريف استراتيجية تكنولوجيا المعلومات من قبل العديد من الكتاب والباحثين حيث عرفها كل من (Rieck & Dickson، 1993) على انها عملية استخدام المنظمات لمواردها التكنولوجية من أجل تحقيق اهدافها . في حين ان (Sahlman & Haapasalo، 2009) قد وضحا ان استراتيجية تكنولوجيا المعلومات تعتبر الاساس الاستراتيجي الشامل للمنظمة من خلال ربط التكنولوجيا مع الاستراتيجية التنافسية وتساعد على دمج مجالات الادارة في المنظمة من خلال تحديد وتطوير واستخدام الكفاءات التكنولوجية تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ، وكذلك تم تعريف استراتيجية تكنولوجيا المعلومات على انها مجموعة ممارسات توضح التقنيات والكفاءات التي يتم اعتمادها وكذلك حجم الاستثمارات اضافة الى تنظيم وتطوير التكنولوجيا من خلال ادارتها للوصول الى ميزة تنافسية للمنظمة ((Mahmood & et.al، 2013) وكذلك عرفت على انها الخطة الشاملة التي تتكون من الأهداف والمبادئ والتكتيكات المتعلقة باستخدام التقنيات داخل منظمة معينة (Sabherwal & Chan، 2001:12) في حين ان (Arango، 2010، 13) فقد عرفها على إنها مجال من أجل دعم عملية تصميم وتنفيذ وتطوير هندسة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات ، لضمان توافقها مع الاستراتيجيات التنظيمية والقطاعية. وكذلك عرفت على انها خطة شاملة تحدد كيفية استخدام التكنولوجيا لتلبية أهداف تكنولوجيا المعلومات والأعمال. (Qrunfleh، 2010، 14) وان استراتيجية تكنولوجيا المعلومات هي وثيقة مكتوبة توضح بالتفصيل العوامل المتعددة التي تؤثر على استثمار المؤسسة في التكنولوجيا واستخدامها. من الناحية المثالية ، يجب أن تدعم هذه الإستراتيجية وتشكل إستراتيجية العمل الشاملة للمؤسسة ((Byrd & Turner، 2000، 12) . اما (المعقبى ، 2020، 114) فقد عرفها بانها مجموعة ممارسات واليات تعتمد عليها المنظمة من أجل الخروج برؤية استثمار واضحة في تكنولوجيا المعلومات اضافة الى ادارة بطريقة صحيحة ويتم ذلك عن طريق تحليل شامل لجميع التطورات التكنولوجية في بيئات الاعمال وبناء على تم ذكره من تعاريف وضع الباحث تعريف اجرائي لاستراتيجية تكنولوجيا المعلومات بانها وثيقة حيوية توضح قدرة الشركة على خلق قيمة باستخدام أصول أعمال تكنولوجيا المعلومات والمعرفة التكنولوجية، ويجب أن تكون إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالشركة واضحة من قبل أي موظف ضمن تلك الشركة .

ثانياً: بناء استراتيجية تكنولوجيا المعلومات

مع وجود آراء مختلفة لمفهوم استراتيجية تكنولوجيا المعلومات ، فان هناك طرق متعددة للتعامل مع عملية بناء

استراتيجية تكنولوجيا المعلومات حيث توجد بذلك قواسم مشتركة وكما يأتي :

- 1- المراجعة الأولية لخطة تكنولوجيا المعلومات والاستراتيجية الحالية للمؤسسة والوثائق ذات الصلة حيث تعد هذه الخطوة الأولى وهي جيدة في أي استراتيجية لتكنولوجيا المعلومات (Lubatkin et al., 2006: 27).
- 2- تقييم كيفية تحقيق المنظمة للأهداف المحددة والمعالم والمعايير ومؤشرات الأداء الرئيسية ذات الصلة. ويجب أن يحدد التقييم التكنولوجيا المستخدمة حاليًا والفجوات الموجودة بين عمليات تكنولوجيا المعلومات الحالية والأهداف الاستراتيجية الموضحة في الخطط الاستراتيجية المستمرة (Gibson & Birkinshaw, 2004,15).
- 3- تعاون مدراء تكنولوجيا المعلومات بعد ذلك مع نظرائهم في مجال الأعمال لتطوير استراتيجية تكنولوجيا المعلومات بشكل أكبر (Gibson & Birkinshaw, 2004,15).
- 4- البحث عن موارد مثل التقارير البحثية من أجل فهم اتجاهات الأعمال والتكنولوجيا التي ستؤثر على سوق المؤسسة (Lubatkin et al., 2006: 27).
- 5- خلق الأساس للمدراء التنفيذيين لتكنولوجيا المعلومات لتطوير أهداف قصيرة وطويلة الأجل ، وتوقعات الميزانية ، والتنبؤات التكنولوجية ، والفرص المستقبلية المتصورة ونقاط الضعف التي تدخل في استراتيجية التكنولوجيا (Jansen,2005:13).

ثالثًا : أهمية استراتيجية تكنولوجيا المعلومات:

- يتفق كل من (Nanayakkara, Wickramasinghe, & Samarasinghe, 2017) و (المعقبى ، 2020 ، 115) على ان أهمية تكنولوجيا المعلومات تكمن في الاتي:
- 1- ان أهمية استراتيجية تكنولوجيا المعلومات تأتي من كونها تدعم المنظمة من اجل تحقيق الاهداف الاستراتيجية للعمل من خلال حصولها على تكنولوجيا والقيام بتطويرها وتنفيذها وتطبيقها لتحقيق المنظمة ميزة تنافسية .
  - 2- ان أهمية استراتيجية تكنولوجيا المعلومات تكمن بارتباطها بالتخطيط والقيادة والسيطرة والتنظيم على أنشطة تكنولوجيا المعلومات التي تدعم اعمال المنظمة .
  - 3- ان أهمية استراتيجية تكنولوجيا المعلومات تأتي من كونها تحدد الخطوط العريضة من اجل استخدام تكنولوجيا المعلومات في اعمال اي منظمة .
  - 4- ان استراتيجية تكنولوجيا المعلومات تقدم للمنظمة ميزة تنافسية عن طريق قيامها بمواكبة التطورات التي تحدث في بيئة الاعمال .
  - 5- ان استراتيجية تكنولوجيا المعلومات تعزز قدرة وقابلية المنظمة على الاستثمار والتحليل في مجال المعلومات .

رابعا : نماذج استراتيجية تكنولوجيا المعلومات: قدم العديد من الباحثين والكتاب نماذج مختلفة لاستراتيجية تكنولوجيا المعلومات بناء على وجهة نظر كل منهم وفي جدول (1) توضيح لكل نموذج من تلك النماذج بالاعتماد على المصادر المذكورة ضمن الجدول .

الجدول (1) يوضح نماذج استراتيجية تكنولوجيا المعلومات

ت	الباحثين	النموذج
1	نموذج ((Porter, 1985	<input type="checkbox"/> تحديد نوع تكنولوجيا المعلومات المتاحة امام المنظمة <input type="checkbox"/> اختيار تكنولوجيا المعلومات الجديدة واستخدامها وتطويرها . <input type="checkbox"/> تحديد التوقيت المناسب .
2	نموذج ((Sowa&Zachman,1992	<input type="checkbox"/> البيانات . وهي البيانات التي يعالجها نظام المعلومات الخاص بالمنظمة . <input type="checkbox"/> الموارد البشرية . يقصد بهم الافراد الذين يقومون بتشغيل واستخدام تكنولوجيا المعلومات . <input type="checkbox"/> الشبكات . وهي شبكات الاتصال بكافة انواعها واشكالها واحجامها . <input type="checkbox"/> الادوات . وهي الاجهزة والمعدات المستخدمة في تشغيل تكنولوجيا المعلومات . <input type="checkbox"/> الدافعية . وهي رؤية واهداف المنظمة الاستراتيجية والتي تعمل على جاهدة لتحقيقها . <input type="checkbox"/> التوقيت . وهو توقيت قيام الافراد بتشغيل واستخدام الشبكات والادوات ونشر نظم المعلومات .
3	نموذج ((Sabherwal&Chan,2001	<input type="checkbox"/> كفاءة تكنولوجيا المعلومات . <input type="checkbox"/> مرونة تكنولوجيا المعلومات . <input type="checkbox"/> شمولية تكنولوجيا المعلومات .
4	نموذج ((O'Brien, 2001	<input type="checkbox"/> مصادر البيانات الداخلية والخارجية . <input type="checkbox"/> تنظيم تكنولوجيا المعلومات . <input type="checkbox"/> محفظة التطبيقات . <input type="checkbox"/> البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات .

وقد اهتم الباحث الى الاتفاق مع نموذج ( Sabherwal & Chan, 2001 ) في اعتماده ابعاد استراتيجية تكنولوجيا المعلومات لاستكمال متطلبات البحث كون ان هذا النموذج اهتم اكثر من غيره في خصائص استراتيجية تكنولوجيا المعلومات وكما يأتي :

1. كفاءة تكنولوجيا المعلومات . ان كفاءة استراتيجية تكنولوجيا المعلومات هي الاستراتيجية الموجهة الى دعم العمليات الداخلية والدعم التشغيلي ( Qrunfleh, 2010, 23 ) وكذلك تعرف على انها الاستراتيجية التي تساعد على استخدام موارد تكنولوجيا المعلومات استخداما امثل من اجل تقديم المعلومات بصورتها النهائية لصناعة لصناعة واتخاذ القرار (المعقبى ، 2020، 116) .
2. مرونة تكنولوجيا المعلومات . تعني القدرة على نشر ودعم مجموعة واسعة من البرمجيات والاجهزة وتقنيات الاتصال والتطبيقات الاساسية والبيانات والكفاءات والمهارات ضمن القاعدة التقنية والمادية والمكون البشري لبنية تكنولوجيا المعلومات التحتية وبما يحقق توجهات واهداف المنظمة (Byrd&Turner,2000,12) وكذلك يمكن تعريفها على انها التي تمنح للمنظمة السرعة والسهولة للاستجابة للمتغيرات التي تحدث في بيئة الاعمال من خلال دمج الانظمة والتكنولوجيا والقدرات وتوفير الموارد اللازمة خلال الوقت المناسب لتحقيق اهداف المنظمة والوصول الى ميزة تنافسية (المعقبى ، 2020، 116) .
3. شمولية تكنولوجيا المعلومات . يتعرف على انها الاستراتيجية التي تدعم وبشكل متكامل أنشطة المنظمة وتقوم بتوفير جميع الموارد التكنولوجية والمعلوماتية لتحقيق اهداف المنظمة (المعقبى ، 2020، 116) وكذلك تعرف بانها الاستراتيجية التي تدعم عملية صنع واتخاذ القرار وجميع عمليات المنظمة ( Qrunfleh, 2010, 23 )

#### خامسا: مفهوم البراعة التنظيمية:

ان المنظمات التي تكون بارعة في إدارتها لمتطلبات الأعمال اليومية هي المنظمات الناجحة وفي ذات الوقت الذي تستطيع فيه ان تكيف نفسها مع التغيرات المتسارعة في البيئة التي تنتمي اليها ، يعني ذلك انها تكون قادرة على التوفيق بين المطالب المتضاربة والتوترات في آن واحد. وان كانت الدراسات السابقة قد اعتبرت ان عملية المبادلة بين تلك المطالب امرا من غير الممكن تجاوزه او التغلب عليه، فإن الأبحاث الحديثة استطاعت تقديم مجموعة حلول تنظيمية تسهل الانتقال من مفهوم المبادلة إلى (قبول التناقض) ، وقد ازداد الباحثون ادراكا لأهمية موازنة تلك التوترات التي تبدو وكأنها متناقضة وان( Raisch & Birkinshaw, 2008: 377) اقترحوا اعتماد مفهوم البراعة كحل للتغلب على هذه المعضلة. وقد اوضحت الأبحاث أن المنظمات التي تمتاز بالبراعة تتفوق على المنظمات ذات النهج الواحد، وان قدرتها على التكيف مع التحولات البيئية في الوقت المناسب قد أصبحت ضرورة ملحة (Tempelaar,2010:6) وان منظرو المنظمة قد استعاروا مؤخرا مصطلح البراعة الفردية (Individual mbidexterity) الذي يترجم قدرة الفرد على استخدام يديه بمهارة متساوية من اجل وصف المنظمات البارعة (Lubatkin et al, 2006: 647) و (Akdogan et al,2009:18) وقد تمت الإشارة إلى هذا المصطلح من قبل (Chaharmahali & Siadat,2010:6) لأول مرة في مقالة تاريخية كثيرا ما تم الاستشهاد بها كعامل محفز للاهتمام الحالي بهذا المفهوم (Raisch & Birkinshaw, 2008:375-376) وقد تم اقتراح هيكل تنظيمي مزدوجا للمنظمات التي ترغب إتباع نهجين مختلفين من الإبداع ، الأول هو البدء ب أو تطوير أنشطة إبداعية ، والآخر هو



القيام بتنفيذ أو نشر أنشطة إبداعية أي استثمار الإبداع . وقد فسرت البراعة كمفهوم متسلسل تركز المنظمات من خلالها على أي من أنشطة الاستثمار أو الاستكشاف في وقت معين ولكنها في المدى الطويل قد تتبع كلا النهجين (Tushman & O'Reilly, 1996) . وتشير البراعة التنظيمية إلى امكانية المنظمة من أداء شئنين مختلفين في الوقت نفسه (Gibson & Birkinshaw, 2004,4) مثل المرونة وكفاءة التصنيع ، الإبداع والنمطية ، والتكلفة الأقل والتمايز والاستجابة المحلية والتكامل العالمي (Tang,2007:12) و (Akdogan et al, 2009:18)، وعرفها (Tushman & O'Reilly, 1996:24) بأنها "القدرة على متابعة كل من الإبداع المتقطع والتدريجي والتغيير في ان واحد ، ووصف (Tushman & O'Reilly, 1996) المنظمة البارعة بانها تملك القدرة على تطوير خدمات ومنتجات جديدة للأسواق الناشئة ، وكذلك القدرة على المنافسة في الأسواق الناضجة في نفس الوقت ( Preda, 2014:71) وان المنظمات البارعة تمثل أشكال تنظيمية معقدة تتألف من أبنية داخلية عدة وغير متناسقة وقد تكون قادرة على العمل بشكل جماعي في وقت واحد لتحقيق الكفاءة على المدى القصير، إضافة الى الإبداع على المدى الطويل (Jansen,2005:31) وقد أجمع الباحثون في تعاريفهم للبراعة التنظيمية بأنها سعي المنظمات من اجل تحقيق أنشطة الاستغلال والاستكشاف حيث ان هذه القدرة تدفع المنظمات لخلق أسواق ناشئة وعدم التأثير في الأسواق الحالية (Datta,2011:16) وكذلك توفق بين موارد المنظمات والسوق وظروف المنافسة وتساعد على زيادة ربح المنظمات وتضمن بقائها على الأمد الطويل في ظل البيئة التنافسية للأعمال (Yigit,2013:17) ومن خلال ما تم استعراضه من تعاريف أعلاه اتضح لنا أن البراعة التنظيمية تكمن في تنفيذ أنشطة الاستغلال والاستكشاف في وقت واحد، وأن أنشطة الاستغلال والاستكشاف تعد بمثابة عناصر للبراعة التنظيمية.

سادسا : ابعاد البراعة التنظيمية:

يتفق كل من (رشيد و العبودي ، 2018: 35) و ( ابو زيد ، 2019: 5) على ان ابعاد البراعة التنظيمية هي ( الاستكشاف والاستغلال ) وفيما يأتي توضيح كل منهما :

1- الاستكشاف: ان الاستكشاف يرتبط بمصطلحات عديدة مثل: البحث والمخاطرة والتباين والتشغيل والتجريب والاكتشافات الابتكارية والمرونة (Chameeva & Dupoët, 2008:23) ويشير الاستكشاف إلى التعلم المكتسب بالعمليات والتجارب المخطط لها والاختلافات المنسقة (Raisch & Birkinshaw,2008:14) وان الاستكشاف يهدف دائما إلى قيادة الاتجاهات البيئية الكامنة لخلق أسواق جديدة وتكنولوجيات إبداعية ( Lubatkin et al., 2006:647) وكذلك فأن الاستكشاف مرتبط بالابتكارات الجذرية المصممة من اجل تلبية احتياجات الأسواق الناشئة او الزبائن (Mei, 2014:15) وان هذه الابتكارات بإمكانها ان تقدم نماذج جديدة وتخلق أسواق جديدة وتطور قنوات توزيع جديدة (Preda, 2014:3) إضافة الى ذلك فأن أنشطة الاستكشاف تحتوي التحول إلى مسار تكنولوجي مختلف، إضافة الى تبني الابتكارات الجذرية ( Benner & Tushman, 2002:6) .

2- الاستغلال: ان الاستغلال دائما ما يشير إلى التعلم المكتسب من خلال البحث العلمي، والتجديد والتحسين التجريبي إضافة الى اعادة استخدام الاجراءات القائمة (Yigit, 2013:12). ويعرف الاستغلال على أنه استخدام المعرفة القائمة بدون أي تعلم إضافي (Turner,2013:55) وكذلك فانه يشير إلى استمرارية الاستفادة خطوة بعد خطوة وبشكل تدريجي مما يجعله يمتلك المنظمات بشكل فعلي (Bot & Renaud, 2012:32) . ويرى (Bodwell,2013:01) أن الاستغلال هو القدرة على التركيز الاستراتيجي على احتياجات الزبائن الحالية، وكذلك فانه يتطلب كفاءة وتفكير متقاربين من اجل الاستفادة من القدرات الحالية والقيام بالتحسين المستمر لعروض الخدمات والمنتجات ( Andriopoulos & Lewis, 2009:16) .

### المبحث الثالث: الجانب العملي

يسعى هذا المبحث إلى تسليط الضوء على مجتمع البحث، فضلا عن اختبار الفرضيات الخاصة بالبحث وكذلك تفسير معلماتها عن طريق استخدام مجموعة أساليب إحصائية، اذ قسم المبحث الى:

اولا : وصف ميدان البحث: نبذة تعريفية عن شركة الكرونجي للمشروبات الغازية: تعتبر مجموعة شركات كرونجي من أهم الشركات التي تزود الأسواق المحلية في محافظات البلد كافة بمنتجاتها حيث أصبحت رقيقة للأسرة العراقية بصورة مستمرة، وهذا السبب يعود إلى ان منتجاتها تتحلى بمواصفات مكنتها من الوصول إلى مستوى تسويقي متميز، بدأ مشوار مهنة شركة الكرونجي بشركة التأمين للمشروبات الغازية المحدودة في محافظة كركوك في عام (1999) بخطين إنتاجيين، وبعدها في عام (2007) اسست شركة أخرى بإسم شركة " مني " للمياه الصحية تألفت من ستة خطوط إنتاجية، ومن ثم في عام (2010) اسست شركة كرونجي للمياه الصحية والمشروبات الغازية والألبان والعصائر المحدودة، والتي تعتبر من اكبر الشركات على مستوى البلد من حيث كبر حجم الأبنية ونوعيتها ومساحة الشركة حيث بلغت (41 دونم) وعدد خطوطها الإنتاجية وكذلك فهي تعتبر اكبر شركة منتجة للعصائر الخفيفة والمشروبات الغازية .

ثانيا: وصف متغيرات البحث وتشخيصها: يعرض المحور هذا وصفا تشخيصيا لمتغيرات البحث من اجل معالجتها باستخدام نسب الاتفاق والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث معتمدا في ذلك على برنامج ( SPSS – 24 ) وكما يأتي :

1) وصف ابعاد استراتيجية تكنولوجيا المعلومات وتشخيصها

أ) الكفاءة : تشير معطيات الجدول ( 1 ) ان اجابات الافراد المبحوثين حول الكفاءة من خلال مؤشراتها (  $5X1-X$  ) كانت باتجاه الاتفاق بنسبة ( 75 % )، وبوسط حسابي بلغ (2.665) وانحراف معياري بلغ (0.620) . وقد كشفت معطيات الجدول (1) ان الشركة عينة البحث تستخدم تكنولوجيا المعلومات في عمليات التشغيل وهذا الاستخدام يتيح إكمال المهام بشكل أكثر فعالية واستجابة لمتطلبات العمليات الادارية والتنظيمية، هذا ما افصحت عنه اجابات المبحوثين في العبارة (  $1X$  ) والتي جاءت بنسبة اتفاق بلغت ( 84 % ) وبوسط حسابي بلغ (2.779) وانحراف معياري قدره ( 0.561 ) من جانب اخر فان الشركة عينة البحث تستخدم تكنولوجيا المعلومات لنقل المعلومات بين المستويات الادارية فيها وان هذا الامر ليس بالسهل وكون ان المعلومات تختلف باختلاف تلك المستويات من حيث التفصيل والايجاز لذلك فان تكنولوجيا المعلومات تلعب دور مهم وان الكفاءة هنا تعد العامل الاساس للوصول الى الدقة في نقل تلك المعلومات. هذا ما اشارت اليه العبارة (  $3X$  ) والتي حصلت على نسبة اتفاق مقدارها (81%) وبوسط حسابي بلغ (2.755) مع انحراف معياري قدره (0.551) اضافة الى ذلك فان الشركة عينة البحث تستخدم تكنولوجيا المعلومات لدعم البحث والتطوير من اجل الوصول الى حلول جديدة للمشاكل التي قد تواجه الشركة من جهة ولتتمكن الشركة من التجاوب مع التغيرات في البيئة الخارجية .هذا ما افصحت عنه نتائج العبارة (  $2X$  ) والتي حصلت على نسبة اتفاق قدرها (76%) بوسط حسابي بلغ (2.796) وانحراف معياري بلغ ( 0.595 ) . ومما تقدم يتضح لنا ان كفاءة استراتيجية تكنولوجيا المعلومات متوفرة بنسبة كبيرة لحد ما وتفسير كل ذلك يقع ضمن المؤشرات الدالة عليها اي ان وجود الكفاءة يتسم بالإيجابية على وفق اجابات الافراد المبحوثين في المنظمة عينة البحث .

الجدول(1) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوساط الحسابية والانحرافات للكفاءة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الاتفاق	الفقرة المتغيرات
0.561	2.779	84	X1
0.595	2.697	76	X2
0.551	2.755	81	X3
0.680	2.546	55	X4
0.713	2.546	67	X5
0.620	2.665	75	المؤشر الكلي

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج (( spss.v24

ب) المرونة: تشير معطيات الجدول ( 2 ) ان اجابات الافراد المبحوثين حول المرونة من خلال مؤشراتها (-X6 10X ) كانت باتجاه الاتفاق وبنسبة (58% )، والذي جاء كله بوسط حسابي بلغ (2.417) وبانحراف معياري بلغ (0.692) . وقد كشفت معطيات الجدول (2) ان الشركة عينة البحث تعمل على دمج الانظمة والتكنولوجيا والقدرات وتوفير الموارد اللازمة خلال الوقت المناسب لتحقيق اهدافها وهذه العمليات تتطلب مرونة لتكنولوجيا المعلومات كونها تحتاج الى تحديث وتطوير بشكل مستمر وليس ذلك فقط انما يجب ان يتم بشكل سريع جدا . هذا ما افصحت عنه اجابات الافراد المبحوثين في العبارة ( 10X ) والتي جاءت بنسبة اتفاق بلغ (60%) وبوسط حسابي بلغ (2.523) وبانحراف معياري قدره ( 0.645 ) من جانب اخر فان الشركة عينة البحث تستخدم تكنولوجيا المعلومات لتسويق المنتجات عن طريق ما توفره تلك التكنولوجيا من امكانيات هائلة في مجال الاتصال والتواصل مع الزبائن والتجار بمختلف امكانهم ، هذا ما اشارت اليه العبارة ( 7X ) والتي حصلت على نسبة اتفاق مقدارها (62% ) وبوسط حسابي قدره (2.534) مع انحراف معياري بلغ ( 0.663 ) . ومما تقدم يتضح لنا ان مرونة استراتيجية تكنولوجيا المعلومات في شركة كرونجي للمشروبات الغازية متوفرة بنسبة كبيرة لحد ما وتفسير ذلك يقع ضمن المؤشرات الدالة عليها اي ان وجود المرونة يتسم بالإيجابية على وفق اجابات المبحوثين في الشركة عينة البحث

الجدول(2) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمرونة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الاتفاق	الفقرة المتغيرات
0.727	2.418	55	X6
0.663	2.534	62	X7
0.729	2.441	58	X8
0.696	2.441	55	X9
0.645	2.523	60	X10
0.692	2.417	58	المؤشر الكلي

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج (( spss.v24

ج) الشمولية : تشير معطيات الجدول (3) ان اجابات الافراد المبحوثين حول شمولية استراتيجية تكنولوجيا المعلومات من خلال مؤشراتها (X-11X15 ) كانت باتجاه الاتفاق وبنسبة (57% )، والذي جاء كله بوسط حسابي بلغ (2.413) وبانحراف معياري بلغ (0.745) . وان معطيات الجدول ( 2 ) قد كشفت ان ما يدعم شمولية استراتيجية تكنولوجيا المعلومات هو ان الشركة عينة البحث تستخدم تكنولوجيا المعلومات في التخطيط الاستراتيجي

وان هذا الاستخدام يتطلب وجود رؤية وسياسات واضحة اضافة المعلومات الكافية والدقيقة من اجل صناعة قرارات مؤكدة وكذلك قدرات تحليلية عالية وواضحة جدا وان الشمولية امر حتمي هنا لان الامر لا يخلو من مخاطر كونه يتعلق بالمستقبل ، وهذا قد افصحت عنه اجابات الافراد المبحوثين في العبارة (11X) والتي جاءت بنسبة اتفاق بلغت (59 %) وبوسط حسابي بلغ (2.459) وبانحراف معياري قدره (0.662) بالإضافة الى ذلك فان الشركة عينة البحث تستخدم تكنولوجيا المعلومات في تحليل المخاطر البيئية ايضا من اجل انعدام او تقليل عملية حدوث امور مفاجئة او طارئة تكون خارج ارادة الشركة او عدم استطاعتها من السيطرة على الامر . وهذا قد اشارت اليه العبارة (12X) والتي حصلت على نسبة اتفاق بلغت (58 %) وبوسط حسابي قدره (2.430) مع انحراف معياري بلغت (0.759) . ومما تقدم يتضح لنا ان شمولية استراتيجية تكنولوجيا المعلومات متوفرة بنسبة كبيرة لحد ما وتفسير كل ذلك يقع ضمن المؤشرات الدالة عليها اي ان وجود هذا الشمولية يتسم بالإيجابية على وفق اجابات الافراد المبحوثين في الشركة عينة البحث .

الجدول(3) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للشمولية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الاتفاق	الفقرة المتغيرات
0.662	2.459	59	X11
0.759	2.430	58	X12
0.803	2.325	53	X13
0.730	2.453	57	X14
0.772	2.407	58	X15
0.745	2.413	57	المؤشر الكلي

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج ( spss.v24 )

(2) وصف متغير البراعة التنظيمية: تشير معطيات الجدول (4) ان اجابات الافراد المبحوثين حول البراعة التنظيمية من خلال مؤشراتها (X-16X25) كانت باتجاه الاتفاق وبنسبة (55.54 % )، والذي جاء كله بوسط حسابي قدره (2.201) وبانحراف معياري قدره (0.754) . وان معطيات الجدول ( 2 ) قد كشفت ان ما يدعم وجود البراعة التنظيمية هو ان الشركة عينة البحث تقوم بتوفير منتجاتها وخدماتها الحالية بشكل مميز، وهذا قد افصحت عنه اجابات الافراد المبحوثين في العبارة (17X) والتي جاءت بنسبة اتفاق قدره (62 %) وبوسط حسابي قدره (2.348) وبانحراف معياري قدره (0.646) ولا تتوقف الشركة عينة البحث عند هذا المستوى بل انها دائما تسعى إلى ابتكار منتجات وخدمات جديدة . وهذا قد اشارت اليه العبارة ( 21X ) والتي حصلت على نسبة اتفاق قدرها (60 %) وبوسط حسابي بلغ (2.209) مع انحراف معياري بلغت (0.798) . وتستمر الشركة عينة البحث في تقدمها توسيع خدماتها المقدمة للعملاء الحاليين . وهذا قد اشارت اليه العبارة ( 20X ) والتي حصلت على نسبة اتفاق قدرها (55 %) وبوسط حسابي قدره (2.212) مع انحراف معياري قدره (0.769) ومما تقدم يتضح لنا ان متغير البراعة التنظيمية متوفر بنسبة كبيرة لحد ما وتفسير كل ذلك يقع ضمن المؤشرات الدالة عليه اي ان وجود هذا المتغير يتسم بالإيجابية على وفق اجابات الافراد المبحوثين في الشركة عينة البحث .

الجدول(4) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والايواسط الحسابية والانحرافات المعيارية للبراعة التنظيمية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الاتفاق	الفقرة المتغيرات
0.689	2.255	57	X16
0.646	2.348	62	X17
0.697	2.209	54	X18
0.692	2.220	56	X19
0.769	2.212	55	X20
0.798	2.209	60	X21
0.799	2.139	56	X22
0.828	2.174	56	X23
0.840	2.104	52	X24
0.785	2.174	50	X25
0.754	2.201	65.54	المؤشر الكلي

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج ( spss.v24 )

ثالثا: اختبار فرضيات البحث .

1) الفرضية الرئيسة الاولى : كشفت معطيات الجدول(5) عن وجود علاقة ارتباط موجبة على المستوى الجزئي بين ابعاد استراتيجية تكنولوجيا المعلومات وبين البراعة التنظيمية وقد كانت هذه العلاقة بأوسع قوتها مع " المرونة " اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.763) كونها تمثل الحصيلة النهائية الناجمة عن تفاعل هذه العناصر مع بعضها ، ثم يليها في علاقة الارتباط " الكفاءة " اذ بلغت قيمة معامل الارتباط لها(0,754) عند مستوى المعنوية(0,05) وبالمقابل نجد "الشمولية" كانت الاقل ارتباطا بالبراعة التنظيمية وبنسبة قدرها (0.717) مما يعني ان ابعاد استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية في الشركة عينة البحث كانت جميعها لها فعل وافر في تحديد درجة الارتباط بين متغيرات الظاهرة قيد الدراسة عند مستوى معنوية ( 0,05 ) .

الجدول(5) معامل الارتباط بين متغيرات البحث على المستوى الجزئي

الشمولية	المرونة	الكفاءة	البعد المستقل المتغير المعتمد
0.717	0.763	0.754	البراعة التنظيمية

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج ( spss.v24 ) N=70 p<= (0.05)

بشأن علاقات الارتباط بين استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية على المستوى الكلي فقد اتضح ان هناك درجة ارتباط بلغت(0,735) الامر الذي يفسر لنا ان ابعاد استراتيجية تكنولوجيا المعلومات مجتمعة قد ارتبطت بالبراعة التنظيمية رغم وجود حالة من الاختلاف في ارتباطها على المستوى الجزئي هذا ما تم تأشيرته في الجدول (6).

الجدول(6) معامل الارتباط بين متغيرات البحث على المستوى الكلي

استراتيجية تكنولوجيا المعلومات	المتغير المستقل
0.735	البراعة التنظيمية

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج (0.05)  $p <=$  N=70 (spss.v24)

وما تقدم يؤكد الاخذ بفرضية العدم التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية على المستويين الكلي والجزئي

(2) الفرضية الرئيسة الثانية: تشير نتائج تحليل الانحدار والموضحة في الجدول (7) الى وجود تأثير ذي دلالة معنوية لاستراتيجية تكنولوجيا المعلومات في البراعة التنظيمية، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (4.255) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.31) عند مستوى معنوية (0,05) ودرجتي حرية (1 ، 28)، فيما بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.58) ، وهذا يعني ان استراتيجية تكنولوجيا المعلومات في الشركة عينة البحث قد اسهمت وفسرت (58%) من الاختلافات الحاصلة في البراعة التنظيمية اما النسبة الباقية من المتغيرات كانت عشوائية لا يمكن السيطرة عليها او انها غير داخلية في النموذج الدراسة اصلا . وبهذه النتيجة سيتم رفض الفرضية البديلة وقبول فرضية العدم ( الفرضية الرئيسة الثانية ) والتي تنص على انه (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية تكنولوجيا المعلومات في البراعة التنظيمية).

الجدول(7) علاقة الاثر بين متغيري البحث على المستوى الكلي

استراتيجية تكنولوجيا المعلومات					المتغير المستقل
F		R <sup>2</sup>	B		المتغير المعتمد
الجدولية	المحسوبة		B1	B0	
2.31	*4.255	0.58	0,236 *(1.986)	0.390	البراعة التنظيمية

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج (p) N=70 (spss.v24) => (0.05)

وبهدف توضيح علاقات التأثير لكل من ابعاد استراتيجية تكنولوجيا المعلومات كمتغيرات مستقلة في البراعة التنظيمية كمتغير معتمد وفي ضوء الفرضيات المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية تشير نتائج الجدول (8) الى وجود اثر ذو دلالة معنوية لكل من (الكفاءة، المرونة ، الشمولية ) في البراعة التنظيمية اي اننا نقبل الفرضيات الفرعية النابعة من الفرضية الرئيسة الثانية ، وقد كان اعلى تأثير من حصة شمولية استراتيجية تكنولوجيا المعلومات يدعمها في ذلك قيمة (F) المحسوبة (4.91) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.31) عند مستوى معنوية (0.05)، وبلغت قدرة المتغير المستقل التفسيرية من خلال معامل التحديد (2R) ما قيمته (0.41) في المتغير المعتمد وجاءت بالمرتبة الثانية للتأثير مرونة استراتيجية تكنولوجيا المعلومات يدعمها في ذلك قيمة (F) المحسوبة (4.54) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.31) عند مستوى معنوية (0.05)، وبلغت قدرة المتغير المستقل التفسيرية من خلال معامل التحديد (2R) ما قيمته (0.34) في المتغير المعتمد واخير جاءت كفاءة استراتيجية تكنولوجيا المعلومات في التأثير في البراعة التنظيمية يدعمها في ذلك قيمة (F) المحسوبة (4.38) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.13) عند مستوى معنوية (0.05)، وبلغت قدرة المتغير المستقل التفسيرية من خلال معامل التحديد (2R) ما قيمته (0.39) في المتغير المعتمد.

الجدول (8) علاقة الاثر بين متغيري البحث على المستوى الجزئي

البراعة التنظيمية					المتغير المعتمد
R2	F		B1	B0	
	الجدولية	المحسوبة			المتغير المستقل
0.39	2.31	4.38*	0.236 (2.65)	1.52	الكفاءة
0.34	2.31	4.54*	0.210 (2.86)	1.60	المرونة
0.41	2.31	4.91*	2.622 (2.54)	2.67	الشمولية

 المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج  $p <= (0.05)$  N=70 (spss.v24)

### المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

اولا) الاستنتاجات : يمكن تلخيصا بما يأتي :

- 1- ان استخدام الشركة عينة البحث لموارد تكنولوجيا المعلومات من اجل تقديم المعلومات بصورتها النهائية يتم بمستوى متوسط الى حد ما هذا ما اثبتته اجابات الافراد عينة البحث والتي جاءت بنسبة اتفاق قدرها (55%) حول العبارة التي تخص هذا الامر.
- 2- كشفت نتائج البحث ان أهم المعوقات و التحديات التي يحتمل أن تعرقل تنفيذ استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات في شركة كرونجي للمشروبات الغازية هي عدم قدرة الأفراد على مواكبة التطورات التكنولوجية لقلة تدريبهم وتمركز الكادر المدرب وذوي الاختصاص بتكنولوجيا المعلومات في مكان واحد .
- 3- من خلال متابعة نتائج التحليل الاحصائي يتضح لنا ان كفاءة استراتيجية تكنولوجيا المعلومات في شركة كرونجي متوفرة بنسبة كبيرة لحد ما وان وجودها يتسم بالإيجابية وما يثبت ذلك نسبة اتفاق اراء المبحوثين حول هذا البعد اجماليا والتي بلغت (75%) وبوسط حسابي بلغ (2.665) اما مرونة وشمولية استراتيجية تكنولوجيا المعلومات فقد كانت بمستوى متوسط الى حد ما مقارنة مع الكفاءة وهذا ما اثبتته اراء المبحوثين والذي جاء بنسبة بلغت (58%)، (57%) وبوسط حسابي بلغ (2.417)، (2.417) على التوالي لكل منهما .
- 4- يتضح لنا من خلال متابعة نتائج التحليل الاحصائي الخاص بمتغير البراعة التنظيمية ان هذا المتغير متوفر بنسبة كبيرة لحد ما وان وجوده يتسم بالإيجابية حسب اجابات الافراد المبحوثين أي ان شركة الكرونجي لديها براعة تنظيمية جيدة في عملياتها الانتاجية والادارية وما يثبت ذلك نسبة اتفاق اراء المبحوثين التي بلغت (65.54%) .
- 5- أن المنتجات المقدمة لزبائن شركة كرونجي ابداعية ، وكذلك فأنها تستجيب للطلبات المتغيرة لهؤلاء الزبائن وتعد هذه خاصية مميزة تتسم بها الشركة عينة البحث.
- 6- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لإجابات الافراد عينة البحث بان براعة شركة الكرونجي التنظيمية تتأثر باستراتيجية تكنولوجيا المعلومات على المستويين الجزئي والكلبي وان هذه الاستراتيجية لها دور فاعل في بناء وتحقيق البراعة التنظيمية .

ثانيا) المقترحات : نستطيع تلخيصها بما يأتي :

1- ضرورة عقد دورات تدريبية على الوسائل المختلفة لتكنولوجيا المعلومات للأفراد العاملين في الشركة عينة البحث بشكل دوري لتطوير مهاراتهم، ليكونوا أكثر مواكبة لتطورات و الاستحداثات التكنولوجية التي تظهر بشكل مستمر .

2- إجراء المزيد من البحث في بعض المتغيرات التي لم تغطيها الدراسة، سواء كان في دراسة متغيرات إضافية للبراعة التنظيمية و بيان علاقتها باستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات، أو في تطبيق المتغيرات التي تم اعتمادها في هذه الدراسة على مجتمع دراسة آخر غير شركة كرونجي للمشروبات الغازية.

3- على شركة كرونجي ان تعتمد استراتيجيات اخرى ومن نوع اخر من اجل التأثير بنسبة اكبر على عملية بناء البراعة التنظيمية .

4- ضرورة قيام الشركة عينة البحث بأجراء مسوحات بيئية بشكل مستمر لمراقبة التغيرات والاتجاهات التي تحدث في الاسواق والقيام باستشعار المستقبل من اجل الكشف عن فرص جديدة بهدف استثمارها وتحديد مواجهة مثلى لأي تحديات تواجهها .

5-سعي الشركة عينة البحث بشكل مستمر نحو تحقيق البراعة التنظيمية من خلال استثمار تكنولوجيا المعلومات واستكشاف كل ما هو جديد فيها من خلال تبني طرق أخرى نظرا للأهمية التي تمتاز بها البراعة التنظيمية في أداء الشركات والحفاظ على ديمومتها في الأمد الطويل.

6- على شركة كرونجي التوسع اكثر في مجال استراتيجية تكنولوجيا المعلومات من اجل زيادة كفاءة وفاعلية اعمالها الانتاجية عن طريق بناء وحدات ادارية وتنظيمية خاصة بهذا المجال وتوفير الموارد اللازمة لذلك .



## المصادر

- 1- ابو زيد ، احمد ناصر (2019) ، دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 51 ، العدد 3.
- 2- رشيد ، صالح عبد الرضا و العبودي ، علي عبد الرزاق (2018)، السلوك الاستراتيجي للمديرين وانعكاساته على براعة المنظمات بحث تحليلي لآراء عينة من القيادات الادارية في معمل سمنت السماوة(،وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية بغداد ، المجلد الاول ، رقم الايداع (641) .
- 3- المعبقي ، فهد احمد (2000) ، التوافق الاستراتيجي الرباعي واثره في الاداء المظمي - دراسة ميدانية في البنوك العاملة بالجمهورية اليمنية ، اطروحة دكتوراه ، - جامعة العلوم والتكنولوجيا .
- 4- Akdogan, Ş., Akdogan, A., ve Cingoz, A. ,(2009), Organizational ambidexterity: An empirical examination of organizational factors as antecedents of organizational ambidexterity, *Journal of Global Strategic Management*, 3(2), pp.17-27.
- 5- Andriopoulos,C., and Lewis, M. W. (2009). Exploitation/exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20 (4), 696-717.
- 6- Arango M, Londoño J and Zapata J 2010 Arquitectura empresarial- una visión general *Revista Ingenierías Universidad de Medellín* **9(16)** 101-111 .
- 7- Benner, Mary J., &Tushman, Michael, (2002), Process Management and Technological Innovation: A Longitudinal Study of the Photography and Paint Industries, *Administrative Science Quarterly*, (47), pp. 676-706.
- 8- Bodwell, W. (2011). A Theoretical model of organizational ambidexterity in hospitals. Unpublished doctoral dissertation, Colorado State University: USA.
- 9- Bot, S. D., and Renaud, P. E. (2012). Process Ambidexterity for IT Entrepreneurship. *Technology Innovation Management Review*, 2(8), 23-30.
- 10- Byrd, T. A., & Turner, D. E. (2000). An exploratory analysis of the information technology infrastructure flexibility construct. . *Journal of Management Information Systems*, 17(1), 167-208.
- 11- Chaharmahali ,Sara Mirzatabghi ,Siadat, Seyed Amir, (2010), Achieving Organizational Ambidexterity (Understanding and explaining ambidextrous organizations) , unpublished Master thesis, Department of Management and Engineering ,Linköping University.
- 12- Chameeva, B. T., and Dupouët, O. (2008). Balancing Exploration and Exploitation: A Formal Comparison Of Punctuated Equilibrium And Ambidexterity,Coference Paper.
- 13- Datta, A. (2011). Review and Extension on Ambidexterity: A Theoretical Model Integrating Networks and Absorptive Capacity. *Journal of Management and Strategy*, 2 (1), 2-22.

- 14- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), pp.209-226.
- 15- Jansen, Justin, John, Peter, (2005), *Ambidextrous Organizations, A Multiple-Level Study of Absorptive Capacity, Exploratory and Exploitative Innovation and Performance*, unpublished PH.D. Dissertation, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Erasmus University Rotterdam.
- 16- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F.,(2006), *Ambidexterity and performance in small to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration*, *Journal of Management*, vol.32,No.5, PP. 646-672.
- 17- Mahmood, Z., Amir, A., Javied, S., & Zafar, F. (2013). *Strategic Management of Technology and Innovation. Global Journal of Management and Business Research Administration and Management*, 13(12), 36-44.
- 18- Mei, M. Q., (2014), *Learning to Innovate: The role of ambidexterity, and decision making process*, Unpublished Doctoral Dissertation, Copenhagen Business School: Denmark .
- 19- Nanayakkara, S. M., Wickramasinghe, V., & Samarasinghe, G. D. (2017). *Emotional Intelligence, Technology Strategy and Firm's Non-Financial Performance. 2017 Moratuwa Engineering Research Conference (MERCon)*. Moratuwa, Sri Lanka,; University of Moratuwa. doi:10.1109/MERCon.2017.7980529.
- 20- O'Brien, J. A. (2001). *Introduction to Information Systems: Essentials for Internet Worked E-business Enterprise* ( 9th ed. ed.). Boston:: McGraw-Hill Irwin.
- 21- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage Creating And Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press A Division Of Macmillan, Inc.
- 22- Preda, Gheorghe,(2014),*Organizational Ambidexterity And Competitive Advantage : Toward A Research Model*, *Management & Marketing Journal* , 15 (1), Pp.67-74.
- 23- Preda, Gheorghe,(2014),*Organizational Ambidexterity And Competitive Advantage : Toward A Research Model*, *Management & Marketing Journal* , 15 (1), Pp.67-74.
- 24- Qrunfleh, S. M. (2010). *Alignment of Information Systems with Supply Chains: Impacts on Supply Chain Performance and Organizational Performance*. Manufacturing Management. Ohio, United States: The University of Toledo.
- 25- Raisch, Sebastian, Birkinshaw, Julian,(2008),*Organizational Ambidexterity: Antecedents , Outcomes, and Moderators* ,*Journal of Management*, Vol. 34 No. 3,pp.375-409.
- 26- Rieck, R., & Dickson, K. (1993). A model of technology strategy. *Technology Analysis and Strategic Management*, 5(4), 397-412.
- 27- Sabherwal, R., & Chan, Y. E. (2001). *Alignment Between Business and IS Strategies: A Study of Prospectors, Analyzers, and Defenders. Information Systems Research*, 12(1), 11-33. doi:10.1287/isre.12.1.11.9714 .

- 28- Sahlman, K., & Haapasalo, H. (2009). Elements of strategic management of technology: a conceptual framework of enterprise practice. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 7(3). doi:10.1504/IJMED.2009.026083.
- 29- Sowa, J., & Zachman, J. A. (1992). Extending and formalising the framework for information system architecture. *IBM Systems Journal*, 31(3).
- 30- Tang, Xinlin ,(2007) , Inter-organizational relationship portfolio management: a digital enablement perspective of process alignment and process innovativeness, unpublished PH.D. dissertation, Robinson College of Business,. Georgia State University.
- 31- Tempelaar, M. (2010). Organizing for Ambidexterity Studies on the Pursuit of Exploration and Exploitation through Differentiation, Integration, Contextual and Individual Attributes. Unpublished Dissertation. Erasmus University Rotterdam, ERIM: EPS-2010-191-STR.
- 32- Turner, N., Swart, J., and Maylor, H. (2013). Mechanisms for managing ambidexterity: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15 (3), 317-332.
- 33- Tushman , Michael L; O Reilly, Charles A,(1996) , Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change ,California Management Review, vol.38,no. 4,pp.8-30.
- 34- Yigit, M. (2013). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in Organizations. Unpublished master dissertation, Blekinge Institute of Technology School of Management: USA.