

" دور نظم المعلومات الإستراتيجية والتشارك بالمعرفة وأثرهما في المرونة الإستراتيجية "

دراسة تطبيقية في شركة زين للاتصالات/العراق

The Role of Strategic Information Systems and knowledge Sharing And their Impact on Strategic Flexibility

An Empirical Study in of Zain Telecommunications Company

الباحثة

زيننا حمود حسن

Zina Hammood Hasan

كلية الإدارة والاقتصاد – جامعه القادسية-

قسم إدارة الأعمال

العراق /بابل

zinaalotaibi@gmail.com

أستاذ مساعد دكتور

فiras عدنان عباس

Dr. Firas Adnan Abbas

كلية الإدارة والاقتصاد – جامعه القادسية

المستخلص

يهدف البحث إلى معرفة دور كل من نظم المعلومات الإستراتيجية والتشارك بالمعرفة في شركة زين للاتصالات/العراق على المرونة الإستراتيجية ، ولأجل تحقيق هدف البحث تم اختيار مقر الشركة وعدد من الفروع التابعة لها في محافظات الفرات الأوسط (بغداد ، بابل ، كربلاء المقدسة ، القادسية ، المثنى) . واعتمد البحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الضرورية لانجاز هذا البحث وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها. إذ تم توزيع (74) (استبانة)، على المدراء في شركة زين للاتصالات/العراق في مقر الشركة في محافظة بغداد وعدد من محافظات الفرات الأوسط المذكورة أعلاه . وتم الحصول على (62) استمارة صالحة للتحليل واستخدم البحث عدد من الأساليب الإحصائية على سبيل المثال (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط الخطي البسيط بيرسون، ومعامل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد). وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين نظم المعلومات الإستراتيجية والمرونة الإستراتيجية ، فضلا عن وجود علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية ايجابية بين التشارك بالمعرفة والمرونة الإستراتيجية.

الكلمات الدالة: نظم المعلومات الإستراتيجية، التشارك بالمعرفة، المرونة الإستراتيجية.

Abstract

The current research aim to identify the impact of strategic information systems and knowledge share on the strategic flexibility. In order to achieve the objective of the research, the company's headquarters and a number of branches were selected in the governorates of the Middle Euphrates (Baghdad, Babylon, Karbala, Al-Muthana). The research adopted the questionnaire as a tool for gathering the data necessary for the completion of this research and achieving the goals it seeks. A total of (74) questionnaires were distributed, and (62) valid forms of analysis were obtained for managers at Zain Telecom / Iraq at the company headquarters in Baghdad governorate and a number of governorates of the Middle Euphrates mentioned above. The research used a number of statistical methods, for example, arithmetic mean, standard deviation, simple spherical correlation coefficient, and simple and multiple linear regression coefficients. The results showed a positive correlation relationship between strategic information systems and strategic flexibility. In addition, there is a positive correlation relationship with a significant positive significance between knowledge sharing and strategic flexibility.

Keywords: Strategic information systems, knowledge sharing, strategic Flexibility.

المقدمة

تشهد شركات الاتصالات اليوم بعصر يمتاز بالعديد من التغيرات البيئية الداخلية والخارجية (كاتساع ظاهرة العولمة ، ظهور أنماط جديدة من المنافسة ، نظم تكنولوجيا المعلومات المتقدمة ، الأسواق الناضجة ، الأشكال الجديدة للتحالفات الإستراتيجية) فضلا عن التقدم العلمي الهائل في وسائل الاتصال والمعلومات والتطورات التكنولوجية الهائلة لذا فإن هذه التغيرات قد تخلق فرصاً أو تهديدات لتساعد أو تعوق هذه الشركات في تحقيق أهدافها الإستراتيجية . وقد دفعت هذه التغيرات المعقدة شركات الاتصال إلى استخدام أنظمة تمتاز بالمستوى الاستراتيجي لكي يتم ضمان البقاء والاستمرار لهذه الشركات في ظل بيئة متغيرة ومعقدة وملبئة بالتحديات وكذلك البحث عن أساليب جديدة في التصدي للتغيرات السريعة بمختلف جوانبها مما أدى إلى ظهور حاجة ماسة إلى نظم المعلومات الإستراتيجية ؛ إذ يعد أحد الأساليب لمواجهة هذه التغيرات ويمثل أيضاً أحد التطورات المعاصرة في بيئة نظم المعلومات التي تدعم القدرة التنافسية ؛ إذ تهدف نظم المعلومات الإستراتيجية إلى رصد وقياس التغيرات البيئية وتوفير المعلومات اللازمة لصناعة القرارات الإستراتيجية الفعالة وخفض حالة عدم التأكد. وكذلك تقوم نظم المعلومات الإستراتيجية على تبادل وتشارك المعلومات والتحاور عبر الشبكات فضلا عن اتساع دائرة التشارك بالمعرفة للوصول إلى مجموعة من الأفكار المتميزة والحلول الفريدة والملائمة من خلال العمل على تنشيط المهارات ورفع الكفاءات والخبرات لدى الموظفين وتحفيزهم لتوليد المعرفة والتشارك بها. فقد ركزت دراسات أخرى على إن نجاح التشارك بالمعرفة يعتمد على دعم الإدارة العليا ومشاركة الموظفين وتدريبهم بطرق وأساليب مناسبة للتشارك بالمعرفة بما يلاءم الشركة وثقافتها، وعليه فإن التشارك بالمعرفة بين الموظفين أو بين الإدارات العليا والمستويات الأخرى وكذلك بين الموظفين والزبائن هي الوسيلة لتحقيق نجاح الشركة علاوة على ذلك فإن التشارك بالمعرفة يجلب مزايا عديدة للشركة فيما يتعلق بتحسين وتسويق الخدمات إلى السوق بسرعة أكبر وتطوير كل من الرؤية والاستراتيجيات. في المقابل كان هناك اهتمام متزايد نحو التطبيق المبتكر للتكنولوجيا للحصول على المرونة الإستراتيجية . فتمثل المرونة الإستراتيجية إحدى التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة الإدارة الإستراتيجية الحديثة فتحل المرونة الإستراتيجية أهمية خاصة في البيئات التي تتسم بالمنافسة الشديدة والعولمة والانفتاح ، فمن خلال المرونة الإستراتيجية تستطيع الشركة تكييف استراتيجياتها أو تغييرها بالشكل الذي يجعلها قادرة على الاحتفاظ بالمكانة المميزة وحصتها في أسواق منتجات الشركات المنافسة لها وكذلك قدرة الشركة على قراءة التغيرات التي تطرأ على الصناعة والسوق والتجاوب معها فتعد المرونة الإستراتيجية من الخواص الأساسية التي تمتلكها شركات الاتصال والتي تمكنها من أن تكون في وضع تنافسي أفضل للاستجابة وبجناح للتغيرات البيئية بما يمنحها من عنصر القوة لمواجهة التغيرات البيئية الخارجية غير المتوقعة. ولأهمية هذه الموضوعات بالنسبة لشركات الاتصال كونها تعد أكثر الشركات تأثيراً بالمتغيرات البيئية فقد تبلورت فكرة الدراسة ، والتي تمثلت حول أثر نظم المعلومات الإستراتيجية والتشارك بالمعرفة في المرونة الإستراتيجية.

المبحث الأول

أولاً: منهجية البحث

1- مشكلة البحث :

تعاني معظم شركاتنا الآن من التعقيد البيئي والذي بدوره يزيد من اللاتأكد البيئي وعدم الحصول على معلومات دقيقة تخدم الشركات في عملها وهذا يدعوها إلى ضرورة أن تكون ذات مرونة إستراتيجية عالية تمكنها من القدرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق والتكيف مع البيئة الخارجية والذي بدوره يسهم في استمرار وديمومة بقائها ويضمن لها عدم انهيارها أو اختفائها عن عالم الأعمال. وبصدد سعي منظمات الأعمال إلى تحسين وضعها التنافسي والنهوض بمستوى الأعمال عبر انتهاج

إستراتيجيات مرنة قادرة على إحراز التوجه الإستراتيجي باتجاه أهداف الشركة ، ومن أجل تحقيق ذلك من الضروري الاعتماد على نظم المعلومات الإستراتيجية كونها تمثل حلقة الربط بين الشركة والبيئة ، وبالتالي تحقيق الاستدامة والميزة التنافسية، فضلا عن تطوير نمط إدارتها للقدرات البشرية من خلال تبني وممارسة الأساليب الحديثة التي تشجع على تبادل المعلومات وتشارك بالمعرفة بين أفراد الشركة حتى تستطيع الشركة التكيف وأيضا القدرة على التحرك بسرعة اتجاه الفرص الجديدة لغرض البقاء في الأسواق المتقلبة.

يمكن تلخيص مشكلة البحث أعلاه من خلال إثارة عدد من التساؤلات وكالاتي:

- 1- هل تمتلك إدارة الشركة تصورا عن نظم المعلومات الإستراتيجية على وفق ما جاء به الإطار النظري للبحث؟
- 2- ما مدى إدراك الشركة بأهمية التشارك بالمعرفة ؟
- 3- ما مستوى المرونة الإستراتيجية في الشركة ؟
- 4- ما مدى تأثير نظم المعلومات الإستراتيجية على المرونة الإستراتيجية ؟
- 5- ما تأثير التشارك بالمعرفة على المرونة الإستراتيجية ؟

2. أهداف البحث :

تتمثل أهداف البحث بما يأتي :

- 1- بناء إطار معرفي وفكري لمفاهيم (نظم المعلومات الإستراتيجية – التشارك بالمعرفة – المرونة الإستراتيجية)
- 2- بيان مدى نجاح نظم المعلومات الإستراتيجية في شركة زين للاتصالات/العراق من حيث تلبية متطلبات الإدارة العليا .
- 3- تحديد مستوى ونوع علاقة الارتباط بين نظام المعلومات الإستراتيجية والمرونة الإستراتيجية في شركة زين للاتصالات/العراق.
- 4- إثارة اهتمام الشركة بموضوع الدراسة والاستفادة منها حال تطبيقها.
- 5- تحليل تأثير أبعاد نظم المعلومات الإستراتيجية والتشارك بالمعرفة في أبعاد المرونة الإستراتيجية في شركة زين للاتصالات/العراق.

3. أهمية البحث :

يركز البحث من خلال تقديم منظور مفاهيمي شمولي واختبار العلاقات بين المكونات الأساسية لهذا البحث والمتمثلة بنظم المعلومات الإستراتيجية والتشارك بالمعرفة كمتغيرين مستقلين والمرونة الإستراتيجية كمتغير تابع. لذا تظهر أهمية البحث من خلال النقاط الآتية:

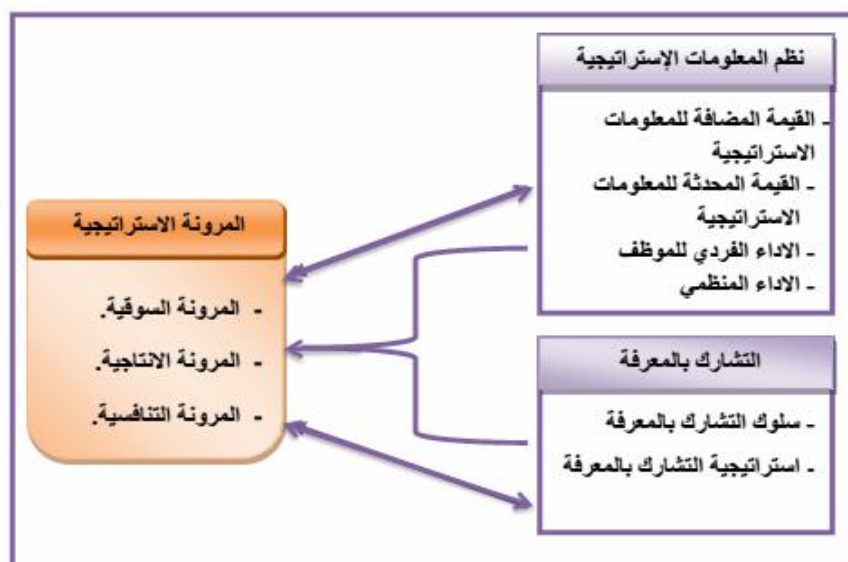
- 1- من خلال المراجعة للأدبيات الإدارية السابقة إن عدد قليل من البحوث التي وظفت مدخل (نظم المعلومات الإستراتيجية والتشارك بالمعرفة) في بحث (المرونة الإستراتيجية) لاسيما في القطاع الاتصالات، لذلك تُعد هذه الدراسة مساهمة جديدة ضمن البيئة العراقية وتحديدأ ضمن القطاع الاتصالات (شركة زين للاتصالات/العراق).
- 2- يقدم البحث ما تحتاجه المنظمات في مواكبة التطور من خلال تسليط الضوء على أهمية نظم المعلومات الإستراتيجية والتشارك بالمعرفة على المرونة الإستراتيجية .
- 3- أهمية قطاع الاتصالات المتنقلة والمتمثل بشركة زين للاتصالات/العراق وكونه من القطاعات الخدمية، ومن الشركات التي تتعامل مع نقل المعلومات بشكل واسع وسريع من خلال المحطات الشبكية.

- 4- ركز البحث على تقديم أنموذجاً تكاملياً بين المتغيرات الثلاثة (نظم المعلومات الإستراتيجية والتشارك بالمعرفة والمرونة الإستراتيجية) في شركة زين للاتصالات/العراق.
- 5- يقدم البحث ما تحتاجه المنظمات في مواكبة التطور من خلال تسليط الضوء على أهمية نظم المعلومات الإستراتيجية والتشارك بالمعرفة على المرونة الإستراتيجية.

4. فرضيات البحث :

وفقاً لما جاء في أهداف البحث يمكن صياغة الفرضيات الآتية :

1. الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإستراتيجية والمرونة الإستراتيجية.
 2. الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التشارك بالمعرفة و المرونة الإستراتيجية.
 3. الفرضية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإستراتيجية والمرونة الإستراتيجية.
 4. الفرضية الرابعة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التشارك بالمعرفة و المرونة الإستراتيجية.
 5. المخطط الفرضي للبحث :
- وانسجاماً مع ما جاء في فرضيات البحث يمكن توضيح مخطط الفرضي بين طبيعة واتجاه العلاقة والأثر بين متغيرات البحث كما مبين في الشكل (1).



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

ارتباط ↔

تأثير ←

المصدر: إعداد الباحثين

6. حدود البحث :

تمثلت حدود البحث بالآتي :

- 1-الحدود البشرية : شملت عينة من المدراء بالمستويات العليا والوسطى لشركة زين للاتصالات/العراق.
- 2- الحدود الزمانية : امتدت الحدود الزمانية للبحث من شهر كانون الأول من عام 2016 لغاية شهر (أيلول) من عام 2017.
- 3-الحدود المكانية : تمثلت حدود البحث من الناحية المكانية بشركة زين للاتصالات/العراق وفروعها في عدد من محافظات الفرات الأوسط.

ثانياً . إسهامات معرفية سابقة :

تعزيراً للمنهجية العلمية للبحث العلمي نعرض فيما يأتي بإيجاز عدد من الإسهامات البحثية السابقة في مجال بحثنا الحالي مع العرض إنه تمت الاستفادة من تلك الإسهامات في تأطير المجال النظري للبحث والمنهجية على إن هناك اختلافات عديدة بين تلك الإسهامات والبحث الحالي في المجالين النظري والتطبيقي وإن تشابهت الاهتمامات المعرفية بينهما .

1. دراسة [1]

The Relationship Between Strategic Information Systems and Strategic Performance .

تهدف الدراسة الى تحديد العلاقة بين نظم المعلومات الإستراتيجية و الأداء الاستراتيجي الذي بدوره يؤدي الى تخفيضات أكثر فعالية من حيث التكلفة ومرونة العمليات في المصارف الإسلامية في ماليزيا . واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة إذ تم توزيعها على 302 موظف. واستخدام معادلة الهيكلية بمساعدة برنامج (SPSS) و (SEM) من أجل تحديد العلاقة وأظهرت نتائج الدراسة إن نظم المعلومات الإستراتيجية لها تأثير إيجابي على الأداء المالي للمصارف الإسلامية خاصة من حيث المرونة وخفض التكاليف .

2 . دراسة [2]

Knowledge Sharing Among Academics Selected Universilties in Tanzania.

تسعى الدراسة إلى تحقيق تشارك المعرفة بين الأكاديميين في الجامعات المبحوثة والاستفادة من أصول المعرفة لتعزيز قدرتها التنافسية محلياً وعالمياً ، تم إجراء الدراسة في جنوب أفريقيا (تنزانيا). واعتمدت المنهج (كمي) وصفي باستخدام الاستبانة والمقابلات الشخصية، إذ تم توزيع 291 إستبانة على الأكاديميين (عمداء الكليات وأمناء المكتبات) 81 مقابلة وتم استخدام (SPSS) ، نموذج معادلة الهيكلية (SEM) ، نظام التحليل الإحصائي (SAS). وقد أظهرت النتائج بأن سياسات إدارة المعرفة وبناء القدرات والاستراتيجيات وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والحوافز والنوعية تساعد على تنمية ثقافة التشارك بالمعرفة بين الأكاديميين، وكذلك تعزيز الثقافة والتشارك بالمعرفة بين الأكاديميين من خلال طرق أخرى من خلال العروض الأساسية والمنشورات والمحاضرات العامة والمؤتمرات والندوات .

3. دراسة [3]

The Effects of Culture and Structure on Strategic Flexibility During Business Model Innovation.

تهدف الدراسة إلى مقارنة القدرة والدوافع الهيكلية للمرونة الإستراتيجية في سياق نموذج الأعمال التجارية ، جرت الدراسة في الولايات المتحدة. اعتمدت المنهج (كمي) الوصفي باستخدام المقابلات الشخصية مع المديرين التنفيذيين (556) شركة، وتم استخدام معادلتين للانحدار. وكانت النتائج إن الثقافة الإبداعية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالمرونة الإستراتيجية عندما تتخبط الشركات في أنموذج الأعمال للابتكار. تبسيط الهياكل الثابتة يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالمرونة الإستراتيجية عندما تشارك الشركات في ابتكار نموذج الأعمال.

* ما يميز البحث الحالي عن الأبحاث السابقة :

من خلال استعراض الأبحاث السابقة نجد أن موضوع البحث يعد من الموضوعات الحديثة التي حظيت باهتمام الباحثين ويمكن عرض ما يميز البحث الحالي عن الأبحاث السابقة بالجوانب الآتية :

جاء البحث الحالي بأنموذج يجمع بين ثلاثة متغيرات أساسية لم يسبق لأي بحث أن تناولتها حسب علم الباحثين ضمن أنموذج واحد من حيث طبيعة العلاقات والأثر بين هذه المتغيرات والنتائج التي توصل إليها ، كما و اعتمد البحث أسلوباً مختلفاً للتعامل مع متغيرات البحث من خلال جعل نظم المعلومات الإستراتيجية والتشارك بالمعرفة متغيراً مستقلاً والمرونة

الإستراتيجية متغيراً تابعاً. في حين استخدمت الأبحاث السابقة نظم المعلومات الإستراتيجية أو التشارك بالمعرفة كمتغير مستقل أو تابع ، كما وتم تطبيق البحث الحالي في إحدى قطاعات الاتصالات وهي شركة الاتصالات زين/ العراق و تعد هذه الشركة مؤهلة لغرس متغيرات البحث في حين أن أغلب الأبحاث المذكورة تناولت قطاعات أخرى على المستوى الخدمي والإنتاجي ، إذ يشهد هذا القطاع تطوراً مستمراً في ظل تنامي شبكات الاتصالات والانترنت التي تشهدها البيئة الحالية .

المبحث الثاني

أولاً . مدخل مفاهيمي لنظم المعلومات الإستراتيجية :

1. مفهوم نظم المعلومات الإستراتيجية: تشكل نظم المعلومات الإستراتيجية جزءاً حيوياً من عمليات الأعمال ونماذج الأعمال ، مما يتطلب شكلاً ديناميكياً من المواءمة نتيجة تكامل عمليات التخطيط الاستراتيجي. وقد اكتسبت نظم المعلومات الإستراتيجية أهمية لاسيما بظهور نماذج الأعمال الجديدة. وبالإمكان الحصول على الخدمات المقدمة بناءً على نظم المعلومات الإستراتيجية. فضلاً عن ذلك، ينظر إلى نظم المعلومات الإستراتيجية على أنه قدرات ديناميكية يمكن أن تساعد المنظمات على التكيف بمرونة مع السياقات التنافسية غير المؤكدة وبشكل سريع نتيجة تغير بيئة الأعمال الخارجية [4]. وأكد (لالوش 2002) بان المنظمات في جميع مراحلها تحتاج إلى معلومات إستراتيجية حتى تتمكن من وضع خطة ملائمة لتوجهاتها لكونها عادة ما تكون غامضة وعابرة ومتناقضة وإذا لم تستغل بسرعة سوف يؤدي إلى فقدان قيمتها ومعناها وبالتالي بناء إستراتيجية قائمة على معلومات غير دقيقة، والتي غالباً ما تتعلق بجوانب معينة مثل (الكلفة/القيمة الإستراتيجية، الكمية المعتمدة ، التوقيت، المرونة، المعولية) ؛ إذ إن معالجة وتخزين مثل هكذا معلومات يعد أمراً في غاية الصعوبة بسبب التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة [5]. ومن أجل أن يتصف نظام المعلومات بكونه نظاماً إستراتيجياً يجب أن يحقق شرطان [6].

1-ينبغي أن تكون وحدة نظم المعلومات تحت إشراف ومتابعة المدراء في الوحدات الوظيفية الأخرى (موارد بشرية، المالية ، الشراء ، التسويق) لتحقيق أهداف المنظمة.

2-يجب أن يخدم نظام المعلومات هدفاً تنظيمياً بدلاً من تزويد المعلومات البسيطة.

لذا يعد نظام المعلومات الإستراتيجية مورداً إستراتيجياً ووسيلة هجومية يمنح المنظمة القدرة على مواجهة المنافسة الشديدة من خلال تأثيره في نشاطات المنظمة [7]. لذا على المنظمة بناء نظم معلومات إستراتيجية قائمة على نقاط قوة المنظمة والتي لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنظمات المنافسة [8]. ويعرض الجدول (1) في أدناه عدد من المفاهيم لمجموعة من الباحثين والمهتمين بمفهوم نظم المعلومات الإستراتيجية.

جدول (1) مفهوم نظم المعلومات الإستراتيجية لعدد من الباحثين على وفق إطارها الزمني

هو النظام الذي لا يتجزأ من العمليات و(المنتجات والخدمات) فهو يساعد المنظمة أن تكتسب ميزة تنافسية في السوق العالمي .	[9]	1
وهي من النظم الحديثة التي تكون قادرة على تحليل المتغيرات للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية	[10]	2
هي النظم التي تساعد المنظمة على تغيير إستراتيجية أعمالها والبنية التحتية لها وإعطاء مزايا تنافسية للمنظمة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات على سبيل المثال تقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار منخفضة أو خدمات أسرع أو أكثر كفاءة للسوق لتحقيق ميزة تنافسية .	[11]	3
هي نظم معلومات مستخدمة لدعم أو تشكيل نظم إستراتيجية تنافسية للمنظمة إذ أن خطتها اكتساب والحفاظ على أفضلية التنافس.	[12]	4
هو نظام يساعد المنظمة على تغيير إستراتيجية أعمالها وكذلك تبسيط وتسريع فترة التفاعل مع	[1]	5

التغيرات البيئية ومساعدة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية .		
هي عملية إدارية لخلق تكامل نظام المعلومات من خلال عملية التخطيط التنظيمي وربط البرامج التطبيقية لنظم بالأهداف التنظيمية .	[13]	6

المصدر: إعداد الباحثين بناء على الأدبيات

وبناءً على ما تقدم نرى إن "نظم المعلومات الإستراتيجية هو نظام يعمل على الحد من التهديدات البيئية والعمل على اغتنام الفرص التي تقود إلى تغيير الأهداف والعمليات لتحقيق ميزتها التنافسية.

2 . أهمية نظم المعلومات الإستراتيجية : إن تحديد أي نظام من نظم المعلومات يتم من خلال فاعلية مستوى الاستخدام أو النتائج أو الفوائد التي تترتب على استخدامها فضلا عن إن المعلومات الإستراتيجية تحتاجها الإدارة العليا في المنظمة لممارسة أنشطتها التقليدية والإستراتيجية. وعلى هذا الأساس يمكن تحديد أهمية نظم المعلومات الإستراتيجية من خلال آراء بعض الباحثين وكالاتي :

- يسهل للمنظمة الحصول على ميزة تنافسية من خلال مساهمتها في الأهداف الإستراتيجية للمنظمة [14].
 - يحفز الاستنتاجات الإستراتيجية والذي يشير إلى مرحلة جديدة في سياق متسارع لاستغلال المعلومات التكنولوجية في المنظمة [15].
 - تمكن من تحسين سلسلة القيمة الداخلية ، وتمكن من تأمين روابط متينة وكفاءة مع المجهزين والزبائن وشركاء الأعمال [16].
 - تساعد المنظمة على اكتساب ميزة تنافسية من خلال مساهمتها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية أو قدرتها على زيادة الأداء أو الإنتاجية [8].
 - تختص بتقديم حلول لمشاكل الإدارة لعليا الغير مهيكله ، ويساعد المنظمة في كيفية تحقيق التقدم التنافسي [17].
3. الأدوار الإستراتيجية لنظم المعلومات الإستراتيجية : تقوم نظم المعلومات الإستراتيجية بأداء عدد من الأدوار الإستراتيجية التي تمتاز فيها بالتوجهات الإستراتيجية التي من خلالها تأثر بشكل كبير على أعمال المنظمة من اجل توليد و تطوير المزايا التنافسية [5]، ويمكن تحديد ثلاث ادوار إستراتيجية لنظم المعلومات الإستراتيجية [18]
- تحسين مستوى الكفاءة التشغيلية :

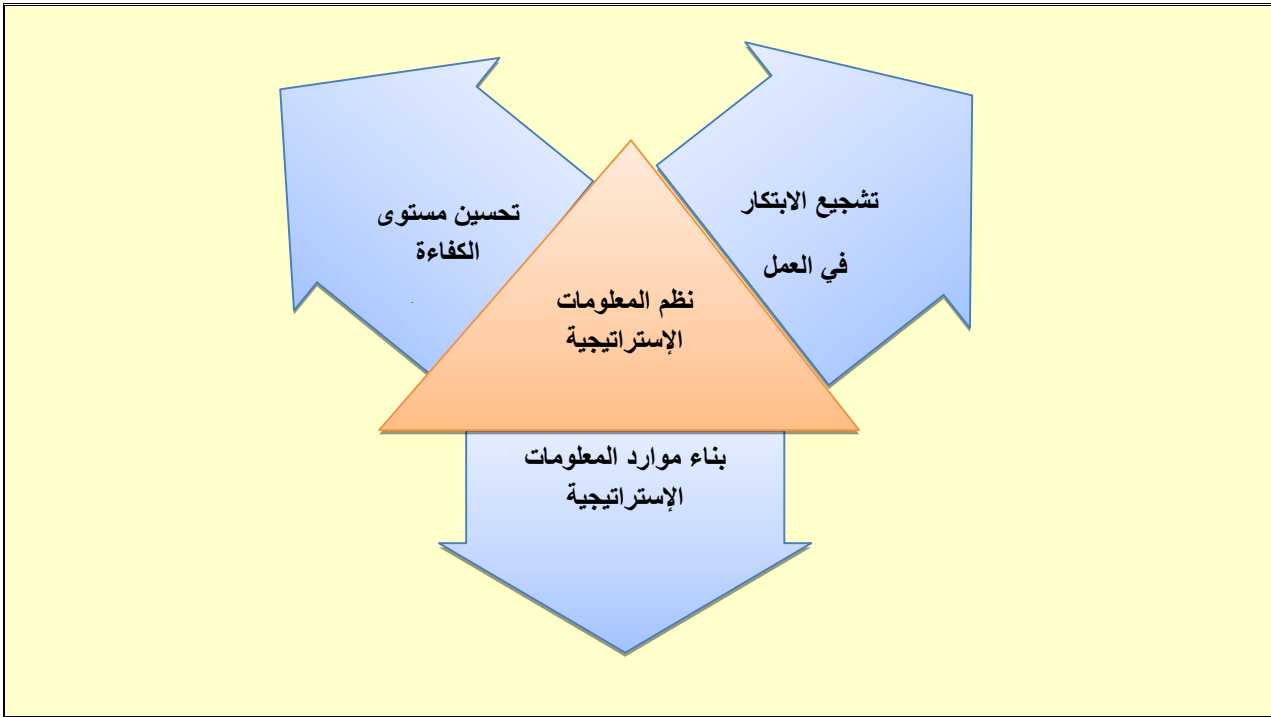
تشير تحسين مستوى الكفاءة التشغيلية إلى القيام بالعمليات التشغيلية المتعلقة بالموارد المستخدمة بالعمليات داخل المنظمة، مع الأخذ بنظر الاعتبار أو من الضروري المحافظة على مستوى الجودة وبأفضل أداء ممكن . ويساعد هذا الدور على تمكين المنظمة من تبني إستراتيجية قيادة الكلفة الأقل .

• تشجيع الإبداع في العمل :

يساهم الإبداع في العمل مساهمة كبيرة في تخفيض التكاليف بمختلف أشكالها، ومن ادوار الأساسية لنظم المعلومات الإستراتيجية أنها تساهم مساهمة فاعلة في زيادة مستوى الإبداع والمتمثل بتقديم الجديد من الخدمات/المنتجات، وبالتالي يُمكن من دخول أسواق جديدة. يساعد هذا الإبداع على ارتباط الزبائن بالمنظمة ويحافظون على تعاملهم معها.

• بناء موارد المعلومات الإستراتيجية :

وقد تساعد نظم المعلومات الإستراتيجية على الاستثمار في نظم المعلومات الإستراتيجية المتطورة والتي قد تساعد المنظمة على بناء قاعدة بيانات إستراتيجية، والتي تمثل الهدف الأساس لنظم المعلومات، فضلا عن استخدامها في وظائف أخرى. ويوضح الشكل (2) الأدوار الثلاثة الإستراتيجية التي يساهم نظام المعلومات الإستراتيجية في تحقيقها لمنظمات الأعمال



الشكل (2) الأدوار الإستراتيجية لنظم المعلومات الإستراتيجية [19]

4 - أبعاد نظم المعلومات الإستراتيجية : لقد تناول عدد من الباحثين أبعاد نظم المعلومات الإستراتيجية فقد ركزوا [20] على

المجالات الأساسية لاستخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في العمليات التشغيلية مثل المجالات التصنيعية والمحاسبية ؛ إذ أشاروا إلى إن أبعاد نظم المعلومات الإستراتيجية تشمل: (المجال التشغيلي لنظم المعلومات، القدرة التنافسية، المالكين المدراء، الثقافة، المـــــوارد) بينما [21] فقد أشار بان نظم المعلومات الإستراتيجية تتضمن الأبعاد الآتية: كثافة المنافسة الحالية والمتوقعة، جاذبية بيئة الصناعة، الزبائن، التكنولوجيا). بينما يرى [22] أن نظم المعلومات

الإستراتيجية تتكون من المكونات الآتية: (الأفراد، المعلومات، تكنولوجيا المعلومات). أما الباحثون فقد وظفوه الأبعاد التي تم استخدامها من قبل [23]، [24]، [25]، [26] وذلك لشموليتها وإمكانية تطبيقها على المنظمة المبحوثة والتي تتضمن الآتي:

• **القيمة المضافة للمعلومات الإستراتيجية:** استخدم هذا المقياس من قبل (Pankoff and Virgil). وتشير إلى مقدار ما تؤديه إليه المعلومات من تقليل عدم التأكد (الغموض) لدى مستخدم النظام حيث تؤدي هذه القيمة إلى منفعة شكلية ورمانية ومكانية فضلا عن المنفعة الحيازية لدى متخذ القرار في الإدارة المعنية [25].

• **القيمة المحدثة للمعلومات الإستراتيجية:** وتشير هذه القيمة كونها بعداً أساسياً لتحديد فاعلية نظم المعلومات الإستراتيجية من خلال القيمة المضافة التي تترتب على البيانات بعد معالجتها، وقد استعان (Challagher) بمقياس القيمة ، وبعتماد ثلاث مداخل رئيسة وهي : انتفاع المستفيد، والنشاط المنجز، ومتخذ القرار. إذ تختلف هذه المداخل وفقاً لاختلاف مواقع البُعد في سلسلة الأحداث الملازمة للاستخدام الهادف لمعلومات.

• **الأداء الفردي للموظف:** يفترض هذا المقياس وجود علاقة مباشرة بين خصائص المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الإستراتيجي وبين الأداء الفردي لمتخذي القرارات على النحو الذي يجعل متخذ القرار يتميز على أقرانه عند اتخاذ القرار أو القرارات المماثلة، وكذلك استخدامه أنواعا مختلفة من المعلومات بالمقارنة مع أقرانه إلى جانب استخدامه ذات المعلومات ولكن بطرق مختلفة .

• **الأداء المنظمي:** وتشير إلى تحسين أداء المنظمة نتيجة توظيف نظام المعلومات الإستراتيجية في الإدارة المعنية. يفترض هذا المقياس وجود علاقة غير مباشرة بين الأداء المنظمي وبين المعلومات المتاحة من خلال نظم المعلومات الإستراتيجية .

• استخدام النظام : يفترض هذا المقياس وجود علاقة مباشرة بين مستوى استخدام النظام وبين فاعليته، فدرجة الاستخدام وتكراره يعدان دالة لهذه الفاعلية، حيث تكون الفاعلية عالية عندما يتحقق مستوى عال من الاستخدام وتكرار الاستخدام من قبل المستفيد والعكس صحيح.

ثانياً . التشارك بالمعرفة :

1 . مفهوم التشارك بالمعرفة : عادة ما يستخدم مصطلح التشارك بالمعرفة بشكل شائع أكثر من مصطلح التشارك بالمعلومات ، والتي تشير إلى التشارك مع الآخرين ويتم إعطاء المشاركين قوائم من المعلومات أو الأدلة أو البرامج ، وقد وصف [27] التشارك بالمعرفة بأنها توفير المعلومات والخبرات لمساعدة الآخرين والعمل بشكل تشاركي مع الآخرين لحل المشكلات، وتطوير أفكار جديدة أو تنفيذ سياسات أو إجراءات. وتشارك المعرفة، بأنها تبادل المعرفة من خلال المراسلات المكتوبة أو الاتصال وجها لوجه، أو الاتصال مع الخبرات الأخرى أو توثيق وتنظيم أو اكتساب المعرفة من الآخرين [28]. أما [29] فقد وصف التشارك بالمعرفة بأنها فرصة متاحة أمام جماعة كبيرة من العاملين للاستفادة من المعرفة المتواجدة داخل المنظمة أو خارجها وبدعم مباشر من الإدارة العليا ، إذ تؤدي المناقشات والمداولات الرسمية وغير الرسمية إلى توسيع قاعدة المعرفة وانتشارها بين العاملين مما يمكن المنظمة من التكيف المباشر لمواجهة التحديات اليومية في بيئة الأعمال. ويشير [30] بأن التشارك بالمعرفة هو الاتصال بجميع أنواع المعرفة، والذي يتضمن المعرفة الصريحة والضمنية والذي يتم فيه تبادل الخبرات والأفكار ومن أجل اكتساب فهم أكبر عن هذه الظاهرة ومن ناحية أخرى، وصف التشارك بالمعرفة بأنها توفير أو اكتساب المعلومات الهامة والمعرفة بشأن منتج أو إجراء. أما [31] فقد عرض التشارك بالمعرفة بأنها تبادل النواتج المادية والتواصل اللفظي بين الأفراد في المنظمة. لذلك فإن التشارك بالمعرفة، هي تبادل للخبرات والتجارب والمعلومات والاتصال اللفظي من أجل تقديم أفضل المنتجات والخدمات، وقد يتم التشارك بالمعرفة بين الأفراد داخل المنظمة أو بين المنظمات. والجدول (2) يبين مفاهيم التشارك بالمعرفة لعدد من الباحثين.

جدول (2) يبين عدد من مفاهيم التشارك بالمعرفة لعدد من الباحثين

1	[32]	تهيئة المعلومات حول المهام ومعرفة كيفية مساعدة الآخرين والتعاون معهم لحل مشكلاتهم وتطبيق السياسات وتطوير أفكار جديدة .
2	[33]	وهي عملية اكتساب المعرفة التي نحتاجها من خلال المجتمعات المحلية عبر تقنيات نظم المعلومات .
3	[34]	وهي ظاهرة تنظيمية ضرورية للتغلب على الصعوبات التي تواجه المنظمات تتم بالاتصال بين شخصين أو أكثر وهذا الاتصال يأخذ أشكالاً متعددة لفظية أو غير لفظية من دون استخدام التكنولوجيا.
4	[35]	هي عملية اجتماعية والتي من خلالها يتشارك الموظفون خبراتهم العملية ومهاراتهم التقنية ودرابهم التكنولوجية مع أعضاء تنظيميين آخرين مما يمهد طريق الإبداع والأداء والابتكار.
5	[2]	هي عملية ضمنية أو صريحة يتم التبادل بها وإبلاغها إلى الأفراد الآخرين ويكون التبادل بين اثنين أو أكثر من الأطراف أو المنظمات أو أجزاء من المنظمات وفي هذا التبادل طرف واحد يكون المعرفة والطرف الآخر لاكتساب المعرفة.

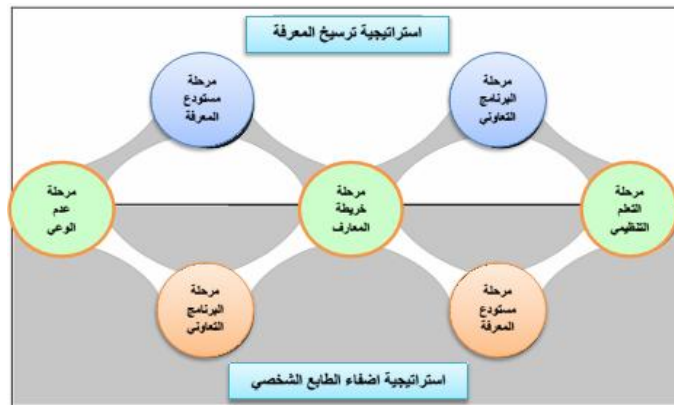
المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على الأدبيات

ومن خلال ما تم ذكره فقد برزت أهمية التشارك بالمعرفة في العقود الأخيرة كونها واحدة من أهم عمليات إدارة المعرفة، وبالرغم من إن هناك العديد من الفوائد المرتبطة بتشارك المعرفة لكنها تشكل تحدياً كبيراً لكثير من المنظمات لان المعرفة يمكن تشاركها وبثها عبر مختلف الأنشطة والآليات. وعلى هذا الأساس يمكن تحديد أهمية التشارك بالمعرفة من خلال آراء بعض الكتاب والباحثين وهي كالآتي:

- يقلل من فقدان رأس مال الفكري بسبب مغادرة بعض الموظفين من المنظمة [36].
- يساعد المنظمة على خلق معرفة جديدة من خلال الجمع بين مختلف المعارف القائمة [37].
- يساعد العاملين على فهم أفضل لوظائفهم وتعلم أبعاد جديدة لأداء الوظيفة بطرق فعالة وكفوءة [38].
- يؤدي إلى دوران المعرفة بين جميع الأفراد مما يضمن استمراريتها وبقائها في المنظمة [39].
- لها أهمية على مستوى الإدارة الإستراتيجية حيث إن المعرفة أصبحت مورداً إستراتيجياً بالنسبة للمنظمة ومصدراً لخلق قيمة [40].

2. **مراحل التشارك بالمعرفة:** وتستمد مراحل التشارك بالمعرفة من خلال إستراتيجية التشارك بالمعرفة الخاصة بالمنظمة، وهو دور يمكن أن تؤديه في كثير من الأحيان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمة فيما يتعلق بتشارك المعرفة، على وفق الأدبيات الموجودة بخصوص مراحل التشارك بالمعرفة نقتراح المراحل الآتية للتشارك بالمعرفة [29] ، [41].

- **مرحلة عدم الوعي:** في مرحلة عدم الوعي لا تدرك المنظمة المساهمة المحتملة للمعرفة في قدرتها التنافسية، ولا يتم تناول التشارك بالمعرفة في الرؤية أو الإستراتيجية التنظيمية.
- **مرحلة مستودع المعرفة:** تنطبق مرحلة مستودع المعرفة على المنظمات التي أصبحت على بينة من القيمة المحتملة للمعلومات والمعرفة.
- **مرحلة خريطة المعرفة:** منظمة في مرحلة خريطة المعرفة تدرك فوائد المعرفة وتبذل جهداً متزايداً في التشارك بالمعرفة. وتركز هذه المرحلة ليس فقط على التشارك بالمعرفة الصريحة، بل تركز أيضاً على التشارك بالمعرفة "غير المباشرة" بواسطة خرائط روتينية للمعرفة.
- **مرحلة البرنامج التعاوني:** تستخدم المنظمات في مرحلة البرنامج التعاوني المعرفة للتنافس ومعالجة توجيهي الأعمال . وتركز طريقة العمل على اتخاذ القرارات التشاركية والتعاون والتعلم معا.
- **مرحلة التعلم التنظيمي:** ويتم التعلم عن طريق التجربة والخطأ من خلال التعلم الصريح والمنهجي (الحلقة المزدوجة). وتتحقق المزايا التنافسية من خلال التعلم الجماعي في المنظمة، من خلال الجمع بين مهارات والكفاءات والتكنولوجيا وتنسيقها. ويمكن توضيح مراحل التشارك بالمعرفة بالشكل (3).



شكل (3) مراحل التشارك بالمعرفة في إطار إستراتيجية ترسيخ المعرفة و إستراتيجيه إضفاء الطابع الشخصي [42].

2. **أبعاد التشارك بالمعرفة:** برغم من الحاجة إلى التشارك بالمعرفة في جميع أشكال التنظيم، فإن التشارك بالمعرفة ليست عملية سهلة التنفيذ وذلك لعدد من الأسباب. ووفقاً [43] بأن إدارة المعرفة تصعب إدارتها ولكن بالإمكان دعم التشارك بالمعرفة من خلال العمل على بعض العوامل السياقية والتنظيمية التي تساعد على التأثير على تدفق المعرفة. إن العوامل

المؤثرة على إدارة المعرفة أو التمكين (هي آليات تنظيمية لتعزيز المعرفة بشكل مقصود ومستمر [36] وبإمكانهم أن يحفظوا إنشاء المعرفة، وحماية المعرفة وتسهيل التشارك بالمعرفة في منظمة، ويمكن للعوامل التمكينية المناسبة أن تعزز قدرة المنظمة على التشارك بالمعرفة. وتأسيسا على ما تقدم من أفكار بخصوص أبعاد التشارك بالمعرفة فقد تناول عدد من الباحثين أبعاد مختلفة يمكن استعراضها من خلال الجدول (3).

جدول (5) أبعاد التشارك بالمعرف

المصادر	أبعاد التشارك بالمعرفة
[44]	جودة النظام ، جودة الخدمة ، دعم الإدارة ، سياسة المكافآت ، والثقة.
[45]	الرؤية والأهداف ، العلاقات الإنسانية ، المركزية في اتخاذ القرارات ، التحفيز ، الرسمية في العمل ، الثقة المتبادلة ، المشاركة المعرفية.
[46]	المشاركة الحقيقية ، فاعلية المشاركة ، أهمية المشاركة.
[39]	الهيكل التنظيمي ، فرق العمل ، القيادة الفاعلة ، مخازن المعرفة ، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
[34]	البعد الفردي ، البعد المنظمي ، البعد التكنولوجي

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على الأدبيات .

وبناءً على ما تقدم سيتم اعتماد الأبعاد التي أشار إليها كل من [47]، [48]، [04] في البحث الحالي. لقياس التشارك بالمعرفة والمتضمنة إستراتيجية التشارك بالمعرفة وسلوك التشارك بالمعرفة؛ إذ تبني إستراتيجية التشارك بالمعرفة على الأبعاد التالية:

- **القيادة** : محاولة المنظمة – وبطريقة ابتكاريه- أن تتنافس على قدرة القادة على تجميع أفكار جديدة وذات قيمة، لتصبح مهارات أساسية متجددة، والتشارك بالمعرفة هو عملية فرقية، ولكن للقائد دوراً مهماً في صنع هذا التشارك [48].
 - **الثقة** : تعد الثقة مفهوماً متعدد الأبعاد في طبيعة، إذ تم التفرقة بين بعدين للثقة: الثقة على أساس الإدراك، والثقة على أساس التأثير، ويقصد بالثقة على أساس الإدراك، النظرة العقلانية للثقة، والتي تربط بالكفاءات، القدرة المسؤولة، السلامة، المصدقية، والموثوقية ، بينما الثقة على أساس التأثير فهي أكثر ارتباطاً بالعاطفة.
 - **الثقافة المعرفية** : تكون الثقافة المعرفية مُضمنة في القيم المحورية للمنظمة، وسياساتها، ورسالتها، والسلوكيات الأساسية وطريقة تعاملها مع الموظفين [48].
 - **مفهوم بـ (concept Ba)** : يشير إلى إن المعرفة لا يمكن فصلها إلى تشارك مادي وفضاء فكري أو افتراضي عند توليدها واستخدامها، فالتشارك بالمعرفة يمكن أن يعتمد على البنية التحتية للاتصال.
 - **دور التركيبة الإنسانية**: للتركيبة الإنسانية للمنظمة عدة مسؤوليات، إذ تقدم خلفية للفهم في المنظمة تدعم الإنتاجية والربحية. إن التركيبة الإنسانية هي التي فيما إذا وجد ضغطاً في محيط العمل، مثل الاستخدام المفرط للقوة.
- أما أبعاد سلوك التشارك بالمعرفة [47] هي كالآتي :
- **المساهمات المكتوبة** : وتشمل سلوكيات الأفراد المترجمة في تقديمهم للأفكار، المعلومات، والخبرة، من خلال وثائق مكتوبة بدلاً من الحوار، والتي عادة ما تخزن في قاعدة بيانات المنظمة (الشخص – وثائق).

• **الاتصالات التنظيمية** : وتتضمن سلوكيات التشارك في المعرفة من خلال التفاعلات الرسمية بين أعضاء الفريق ، أو على مستوى الوحدة، أو القسم في المنظمة (شخص – جماعة).

• **التفاعلات الشخصية** : تتضمن سلوكيات التشارك في المعرفة من خلال التفاعل عبر الرسمية بين أعضاء الفريق، أو على مستوى الوحدة، أو القسم في المنظمة (شخص – شخص).

• **جماعة الممارسة** : وتتضمن سلوكيات التشارك في المعرفة داخل جماعة تمثل مجموعة موظفين متطوعين، ويتحدثون حول موضوع يجمع بين اهتماماتهم بطريقة غير روتينية وغير شخصية، وهو تفاعل اجتماعي غير رسمي (شخص – جماعة).

ثالثاً . المرونة الإستراتيجية :

• **مفهوم المرونة الإستراتيجية**: أصبحت المرونة من الموضوعات الأساسية في بيئة الأعمال الحديثة للتعبير عن التغيير السريع الحاصل في التكنولوجيا الهادفة إلى تقليل زمن دوران المنتج. ويعود ظهور مفهوم المرونة في عام 1970 نتيجة للتخصصات المتعددة في المجالات التنفيذية [49] فتشير المرونة إلى قدرة نظام المتابعة أو الاستشعار الموجود في المنظمة على مراقبة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل عن بُعد، والتكيف مع متغيراتها [50] وينظر كل من [49] إلى المرونة بأنها قدرة النظام في الحفاظ على توازنها وكفاءته الديناميكية. يحدث هذا التفسير عن الرقابة الداخلية والقدرة على الحفاظ على حالة النظام في وجود تغييرات. فإن المرونة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتكيف، إذ وضع (Verschoff et al) تحليل معمق لكيفية استخدام هذه المصطلحات الحالية ويشير إلى أن مصطلح المرونة يستخدم في المقام الأول للإشارة إلى استخدام استراتيجيات متعددة والتبادل بينهما [51] وتقوم المرونة بخلق موائمة بين النظام الداخلي للمنظمة والتغيرات البيئية الخارجية التي يمكن إن تسبب اضطراباً في النظام [49] حيث تساعد المرونة على حماية المنظمات من التغيير المدمر لها [52] وأيضاً من خلال المرونة تكون المنظمة لها القدرة على مواجهة المخاطر التي توجهها [53]. فقد تميزت أبحاث (Eppink, 1978) بثلاثة أنواع مختلفة من المرونة [54]: 1- المرونة التشغيلية. 2- المرونة التنافسية. 3- المرونة الاستراتيجية. إذ يختلف مفهوم المرونة الإستراتيجية عن مفهوم المرونة بمعناها الشامل، كون مفهوم المرونة الإستراتيجية يرتبط بجوانب عديدة ذات أهمية إستراتيجية للمنظمة [55]، و أن لها تأثيراً كبيراً على أداء المنظمات في بيئة مضطربة وغير متوقعة [56]. فقد أشار الباحثون [57] إن المنظمة التي تعيش في حالة معقدة جداً وديناميكية تتطلب تصميم نظام مرناً للاستجابة للتغيرات التي تحدث في السوق. وذلك لأن المرونة الإستراتيجية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بعدم التأكد البيئي. فقد وصف [58] المرونة الإستراتيجية بأنها تتمثل (بقدرة ديناميكية ، قدرة استيعابية) فتكون القدرة ديناميكية عندما تقوم المنظمة بإعادة تكوين مواردها وتكيف نفسها مع بيئة متغيرة، والقدرة الاستيعابية هي عندما تكون المنظمة قادرة على خلق المعرفة واستخدامها لتعزيز قدرتها على المنافسة في السوق. فمن الضروري أن تكون هناك قدرة لدى المنظمة على التغيير ويكون هذا من خلال المرونة، وإن الفكرة الأساسية هي إن السباق المتزايد في المنافسة للبيئات يتطلب من المنظمات أن يكون لديها مستويات عالية من المرونة الإستراتيجية، وهذا بدوره يتطلب أكثر مرونة للعمليات والتي بدورها أيضاً تتطلب مرونة أكثر لتكنولوجيا المعلومات كونها البنى التحتية والأساسية لاستيعاب نظم المعلومات [59]. ونتيجة لذلك فقد برزت المرونة الإستراتيجية كقدرة في حد ذاتها بوصفها محركاً للميزة التنافسية [54] ويستعرض الجدول (4) مجموعة من المفاهيم للمرونة الإستراتيجية بالاعتماد على وجهات نظر عدد من الكتاب والباحثين.

جدول (4) مفهوم المرونة الإستراتيجية من وجهة نظر بعض الباحثين

1	[60]	مجموعة من الإمكانيات التي تستخدم للاستجابة لطلبات الفرص المتنوعة الموجودة في بيئة تنافسية ديناميكية ومعالجة عدم اليقين المخاطرة المرافقة لها.
2	[61]	قابلية المنظمة على التحول من إستراتيجية إلى أخرى.
3	[62]	قدرة المنظمة على الاستجابة والتكيف أو التعديل في ظروف السوق المضطربة بدعم من مواردها وقدراتها للحفاظ على الميزة التنافسية.
4	[54]	تفاعل مستمر بين مفهومين متناقضين الإستراتيجية والمرونة وبذلك يكون مفهوم المرونة الإستراتيجية هي فهم التفاعل بين التغيير والاستقرار .
5	[53]	هي الملكية الحديثة التي تسمح للمنظمات التحضير للتغيرات (التي لا يمكن التنبؤ بها إلى حد كبير في بيئتهم) .
6	[63]	جاهزية القدرة التي تمتلكها المنظمة من أجل إحداث التغيير الأمر الذي يؤدي إلى التكيف مع الظروف المختلفة .
7	[3]	هي قدرة مسبقة للمقيمين في المنظمة لإعادة التخصيص بسرعة وإعادة تشكيل الموارد والعمليات والهياكل استجابة للتغيير الخارجي.

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على الأدبيات.

2 . أهمية المرونة الإستراتيجية : أدركت منظمات الأعمال اليوم إن أهمية المرونة الإستراتيجية تنبع من كونها تعطي قدرات حاسمة لمنظمات الأعمال لتحقيق النجاح في البيئات المتغيرة. ومن خلال ذلك يمكننا تحديد أهمية المرونة الإستراتيجية بناء إلى ما أشار إليه بعض الكتاب والباحثين وكما يلي.

- تساعد المنظمة على تحديد التغييرات الرئيسة في البيئة الخارجية [64] .
- تعزز من قدرات المنظمة لانتهاجها استراتيجيات قادرة على أن تنهض بأدائها من حيث التنبؤ بالتغيرات المستقبلية [65].
- ترتبط المرونة الإستراتيجية بالثقافة الإبداعية التي تقلل من مقاومة التغيير والحد من التعقيد الهيكلي الذي يسهل الانتباه إلى فرص جديدة [3].
- يساعد على الاستخدام المرن والتنسيق للموارد لدعم مهارات إدارة المعرفة [66].
- تعزز الآثار الايجابية للقدرة التكنولوجية على الاستكشاف، فعندما تزداد المرونة الإستراتيجية تزداد القدرة التكنولوجية على الإبداع الاستكشافي [67].

3 . أبعاد المرونة الإستراتيجية : تعد المرونة الإستراتيجية بعداً أساسياً للمرونة في جميع أنحاء المنظمة ، فهي تعمل بمثابة امتصاص الصدمات والقلق أو التهديدات التي تواجه المنظمة وهذا السلوك الاستباقي يعتمد على درجة التهديدات [64] . فقد أشار [68] إلى إن المرونة الإستراتيجية تتكون من عدة حواس تنطوي على تطوير إستراتيجيات تتناسب مع واقع البيئة التي تعمل فيها من حيث القدرة على التكيف ، وخفة الحركة ، وقابلية التصحيح والتعديل ، والمطاطية ، والتحوط ، والسيولة ، والتنشيط ، والليونة ، وتحمل الصدمات، والتراجع المرن ، والتفنن. أما [69] فقد صنفا أبعاد المرونة الإستراتيجية إلى السرعة ، والثبات، والحدة ، والخفة ، والإبداعية. أما [70] فقد حددوا في دراستهم أبعاد المرونة الإستراتيجية في ظل البيئة الاقتصادية إلى ثلاث أبعاد هي ، المرونة في تقديم المنتج ، المرونة في التكنولوجيا ، والمرونة في التعامل مع المنظمات الأخرى .أما [71] ، [72] فقد اتفقوا على تحديد أربعة أبعاد للمرونة الإستراتيجية، وهي (المرونة الإنتاجية ، المرونة التنافسية ، المرونة

السوقية، ومرونة رأس المال البشري). ومن أجل تطوير قدرات المرونة الإستراتيجية الفاعلة، فقد نظر [73] إلى إن المنظمة تحتاج إلى ثلاثة أبعاد من المرونة الإستراتيجية (مرونة السوقية، مرونة الإنتاجية، مرونة التنافسية) وأطلق (Yip, 1989) مصطلح (Flexibility Triad Model) وقد أعتمد على هذه الأبعاد [74]، [75]، [64] وقد اعتمدت الباحثة على الأبعاد التي أشار إليها كل من [73] وهي كالآتي:

- **المرونة السوقية:** تمثل المرونة السوقية البعد الأول للمرونة الإستراتيجية حيث عرفها [75] بأنها قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في السوق أو التأثير عليها. أما [76] فقد عرفا المرونة السوقية بأنها قدرة المنظمة على إعادة تقييم وضبط جهودها التسويقية في وقت قصير من أجل الاستجابة للظروف المتغيرة من بيئة الأعمال فتتكون المرونة السوقية من الأبعاد التالية: **1- حصتها السوقية. 2- الاستجابة بسرعة لطلبات العملاء. 3- الدخول إلى أسواق جديدة.**
- **المرونة الإنتاجية:** وهو البعد الثاني للمرونة الإستراتيجية الذي يعكس قدرة الشركة على إنتاج/إدخال السلع/الخدمات في معظم الأسواق الرئيسية وفي جميع أنحاء العالم وبأسعار تنافسية مع مدة قصيرة من الزمن. فتكون أبعاد المرونة الإنتاجية من الأبعاد التالية [73]: **1- تعديل المنتجات الحالية. 2- إنتاج منتجات جديدة. 3- تغيير مستوى الطاقة.**
- **المرونة التنافسية:** تمثل المرونة الإستراتيجية قدرة المنظمة على مقاومة سلوك المنافسين الحاليين الجدد، وقدرتها على إعادة ترتيب مواردها الهامة وبسهولة، ونشرها وتكريسها لعمليات سوق الإنتاج والاستجابة لطلبات الزبائن، وتنويع خياراتها الإستراتيجية المتوافرة لديها لتتنافس بشكل فعال، وتأكيد الاستجابة للحاجات الفريدة للمستهلكين، والشركاء، والتغيير التكنولوجي، وعملية الابتكار والإبداع [74]. فتشمل المرونة التنافسية الأبعاد الآتية [77]: **1- تشخيص التغيرات في البيئة الخارجية. 2- تحديد السعر التنافسي. 3- تخفيض التكاليف الإنتاجية. 4- التحركات التنافسية في الأسواق الدولية.**

المبحث الثالث: اختبار وتحليل فرضيات البحث

أولاً: تحليل البيانات وتقييم مقياس البحث

1 - توزيع عينة البحث: يسعى البحث الحالي وبشكل رئيسي إلى تفسير وتحديد طبيعة العلاقة بين ثلاثة متغيرات أساسية هي نظم المعلومات الإستراتيجية وأبعاده (القيمة المضافة للمعلومات الإستراتيجية، القيمة المحدثة للمعلومات الإستراتيجية، الأداء الفردي للموظف، الأداء المنظمي، استخدام النظام) والتشارك بالمعرفة بأبعاده (سلوك التشارك بالمعرفة، وإستراتيجية التشارك بالمعرفة) كونهما متغيرين مستقلين، بينما المتغير التابع المتمثل بـ(المرونة الإستراتيجية) وأبعاده الثلاثة (المرونة السوقية، والمرونة الإنتاجية، والمرونة التنافسية). فقد تم توزيع (74) إستبانة على شركة زين للاتصالات/العراق عينة البحث بصورة مباشرة، وذلك على عينة عشوائية من موظفي الشركة في مستويات إدارية عديدة (أعضاء مجلس إدارة، ومديرين عامين أو مفوضين، ومديري أقسام، ومديري شعب). وعدد الاستبانات التي تم جمعها (67) استبانة وبنسبة استجابة تبلغ 91%، فكان (62) استبانة بنسبة 93% والتي ستخضع لبياناتها للتحليل الإحصائي.

2 . تصميم أداة البحث: تمثلت أداة البحث في استبانة تم تصميمها بما يخدم البحث، وبالشكل الذي يمكنها من الحصول على البيانات حول الظاهرة قيد البحث، وذلك بعد الاطلاع على عدد من الأدبيات، والمتمثلة بدراسة [23]، والتي اعتمدت في تحديد أبعاد المتغير المستقل الأول (نظم المعلومات الإستراتيجية)، ودراسة [40]، [47]، [48] فيما يتعلق بأبعاد المتغير المستقل الثاني (التشارك بالمعرفة)، وأعتمد البحث أيضا في تحديد أبعاد المتغير المعتمد (المرونة الإستراتيجية) على دراسة [73]، أما القسم الأول من الاستبانة تضمن مجموعة من المتغيرات الديموغرافية لعينة البحث من حيث، النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي.

3. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات : ويتم إجراء هذا الاختبار عن طريق استخراج قيمة (**Z Skewness**) وقيمة (**Z Kurtosis**)، من خلال تقسيم قيمة Skewness and Kurtosis على الانحراف المعياري لها [78] . إذ أنه على وفق هذا الأسلوب فإن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً إذا كانت قيمة (Z) المحسوبة لاختبار "Skewness and Kurtosis" تقع ضمن حدود (±1.96) عند مستوى دلالة معنوية 0.05 [79] ويتم استخراج قيمة Z يدوياً من خلال المعادلتين الآتيتين :

$$Z \text{ Skewness} = \text{Skewness} / \sqrt{\sigma/n} \quad \text{- قياس مدى تماثل البيانات (الالتواء)}$$

$$Z \text{ Kurtosis} = \text{Kurtosis} / \sqrt{\sigma/n} \quad \text{- قياس مدى تمركز البيانات (التفلطح)}$$

4. ثبات مقياس البحث : اعتمد البحث الحالي على عدد من المقاييس الجاهزة التي استخدمت سابقاً في أدبيات الإدارة ، وهذا ما ساعد في الحصول على مستوى مرتفع من الثبات والصدق . تأتي عملية اختبار الصدق الداخلي للاستبيان النهائي والذي يعبر فيه عن المدى الذي يكون فيه المقياس أو مجموعة المقاييس ممثلة بشكل صحيح لفقرات البحث، بمعنى إلى أي مدى تعد أداة جمع البيانات خالية من أي خطأ مقصود [79] ؛ إذ بينت جميع فقرات الاستبانة النهائية إنها حصلت على قيمة أعلى من (0.40) بما يؤكد عدم حذف أي فقرة، وبما يشير أن درجة الاتساق الداخلي لها مقبولة ويمكن الاعتماد عليها في إجراء التحليل الإحصائي.

ولغرض التأكد من ثبات واتساق البحث الحالي تم استخدام (Cronbach's Alpha) للتحقق من الاتساق الداخلي (Internal Consistency) [80] لفقرات مقياس الدراسة النهائية للمتغيرات (نظم المعلومات الإستراتيجية والتشارك بالمعرفة والمرونة الإستراتيجية) وأبعادها الفرعية ، والموضحة بالجدول (5) إذ تراوحت قيمها لمعامل (Cronbach's Alpha) بين (0.830 - 0.954) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لأن قيمتها أكبر من (0.70) بما يدل على أنها تتصف بالاتساق والثبات الداخلي [80]، [81].

جدول (5) معامل الثبات (Cronbach's Alpha) لمقياس البحث

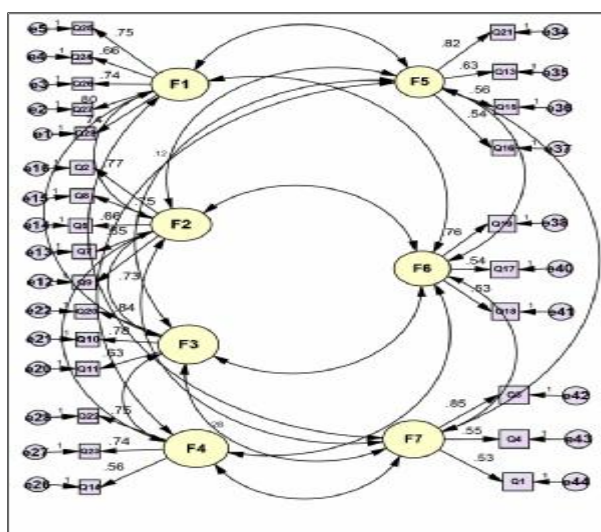
Cronbach's Alpha	المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية
0.830	نظم المعلومات الإستراتيجية
0.838	- القيمة المضافة
0.876	- القيمة المحدثة
0.841	- الأداء الفردي
0.855	- الأداء المنظمي
0.809	- استخدام النظام
0.910	التشارك بالمعرفة
0.910	- سلوك التشارك بالمعرفة.
0.887	- إستراتيجية التشارك بالمعرفة.
0.954	المرونة الإستراتيجية
0.923	- المرونة السوقية.

0.908	- المرونة الانتاجية.
0.924	- المرونة التنافسية.

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V.23

5. التحليل العاملي التوكيدي : اعتمد الباحثين التحليل العاملي التوكيدي للتحقق من جودة مقياس البحث وبناء عليه يتكون البحث من ثلاثة متغيرات رئيسية :

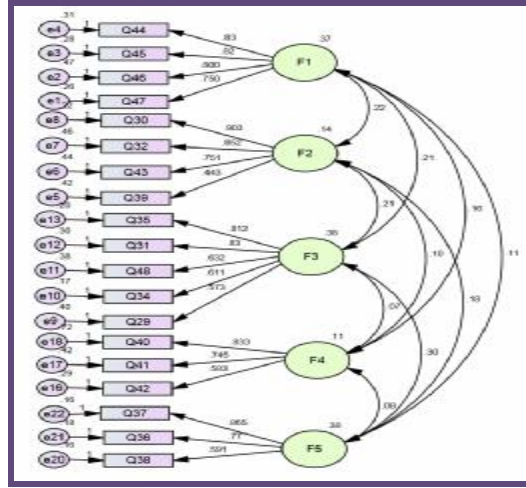
1. التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل نظم المعلومات الإستراتيجية :يبين الشكل (4) التحليل العاملي التوكيدي لنموذج نظم المعلومات الإستراتيجية وفقا لمؤشرات التعديل Modification Indices والذي يتكون من سبعة عوامل والمؤلفة من (28) فقرة إذ يتضح من الشكل (4) إن جميع فقرات متغير نظم المعلومات الإستراتيجية هي اكبر من (0.50) وهي مطابقة لجودة وحسن المطابقة (Goodness Of Fit) وهو يعطي مؤشراً جيداً لإجراء كافة التحليلات الإحصائية الأخرى.



شكل (4) التحليل العاملي التوكيدي لنظم المعلومات الإستراتيجية

المصدر : مخرجات برنامج Amos V.23 .

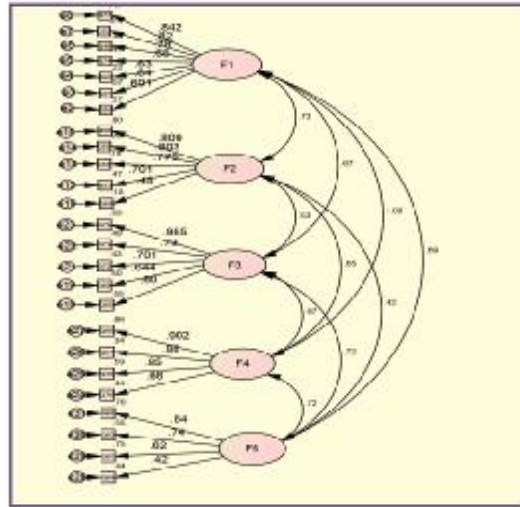
2. التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل الثاني التشارك بالمعرفة :يبين الشكل (5) التحليل العاملي التوكيدي لنموذج التشارك بالمعرفة وفقا لمؤشرات التعديل Modification Indices والذي يتكون من خمسة أبعاد والمؤلفين من (20) فقرة إذ يتضح من الشكل (5) إن جميع فقرات متغير التشارك بالمعرفة هي اكبر من (0.50) وهي مطابقة لجودة وحسن المطابقة (Goodness Of Fit) وبالتالي تعطي مؤشر جيد لإجراء كافة التحليلات الإحصائية الأخرى.



شكل (5) التحليل العاملي والتوكيدي للتشارك بالمعرفة

المصدر : مخرجات برنامج Amos V.233

3. التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع المرنة الإستراتيجية : يبين الشكل (6) التحليل العاملي التوكيدي لنموذج المرنة الإستراتيجية وفقاً لمؤشرات التعديل Modification Indices والذي يتكون من خمسة عوامل والمؤلفة من (30) فقرة إذ يتضح من الشكل (6) أن جميع فقرات متغير المرنة الإستراتيجية هي أكبر من (0.50) وهي مطابقة لجودة وحسن المطابقة (Goodness Of Fit) وبالتالي تعطي مؤشراً جيداً لإجراء كافة التحليلات الإحصائية الأخرى.



شكل (6) التحليل العاملي التوكيدي للمرنة الإستراتيجية

المصدر : مخرجات برنامج Amos V.23

ثانياً: التحليل الإحصائي لمتغيرات البحث ومناقشة النتائج

1. التحليل الوصفي لمتغيرات البحث : نسعى من هذا التحليل التعرف على واقع نظم المعلومات الإستراتيجية والتشارك بالمعرفة كونها متغيرين مستقلين والمرنة الإستراتيجية كونها متغيراً تابعاً في شركة زين للاتصالات في العراق، وسوف يتم الاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتلك الإجابات إضافة إلى تحديد مستوى الأهمية النسبية لكل بعد ضمن المتغير الواحد بالاعتماد على معامل الاختلاف. وقد اعتمد الباحث على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات العينة للأستبانة

، إذ سيكون مستوى كل متغير ما بين (1-5) بأربعة مستويات و الجدول (6) يوضح ذلك، و يشتمل مستويين في حالة الزيادة عن الوسط الفرضي البالغ (3) فيكون جيد إذا ما تراوح بين (3-4) و جيد جدا إذا زاد عن (4) كذلك يتضمن مستويين إذا انخفض عن الوسط الفرضي (3) فيكون ضعيف إذا تراوح بين (2-3) و ضعيف جدا إذا ما انخفض عن ذلك.

جدول (6) يوضح الوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمتغيرات البحث

متغيرات البحث	الرمز وأبعاد متغيرات البحث	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
نظم المعلومات الإستراتيجية	A.V	4.218	0.705	0.17	الأول
	U.V	4.10	0.813	0.20	الثالث
	I.P	4.04	0.788	0.19	الثاني
	O.P	3.83	0.810	0.21	الرابع
	U.S	3.79	0.845	0.22	الخامس
التشارك بالمعرفة	SH.K.S	4.194	0.739	0.18	الأول
	SH.K.B	3.901	0.868	0.22	الثاني
المرونة الإستراتيجية	M.F	3.97	0.8539	0.22	الثالث
	P.F	4.074	0.7338	0.18	الأول
	C.F	4.106	0.815	0.20	الثاني

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V.23

وبناءً على ما تقدم بالجدول (6) نجد إن متغيرات البحث تضمنت الآتي:

1. نظم المعلومات الإستراتيجية : بلغ أعلى وسط حسابي عام عند بُعد القيمة المضافة للمعلومات الإستراتيجية (A.V) إذ بلغ (4.218) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبمستوى جيد جدًا إذ بلغ الانحراف المعياري له (0.705) ومعامل اختلاف (0.17) إذ جاء هذا البعد بالمستوى الأول من حيث الأهمية النسبية ، أما اقل وسط حسابي عام فقد كان عند بُعد استخدام النظام (U.S) إذ بلغ (3.79) وانحراف معياري (0.845) ومعامل اختلاف (0.22) إذ جاء هذا البعد بالمستوى الخامس من حيث الأهمية.

2. التشارك بالمعرفة : بلغ أعلى وسط حسابي عام عند بُعد سلوك التشارك بالمعرفة (A.V) إذ بلغ (4.194) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبمستوى جيد جدًا إذ بلغ الانحراف المعياري له (0.739) ومعامل اختلاف (0.18) إذ جاء هذا البعد بالمستوى الأول من حيث الأهمية النسبية ، أما اقل وسط حسابي عام فقد كان عند بُعد إستراتيجية التشارك بالمعرفة (SH.K.B) إذ بلغ (3.901) وانحراف معياري (0.868) ومعامل اختلاف (0.22) إذ جاء هذا البعد بالمستوى الثاني من حيث الأهمية.

3. المرونة الإستراتيجية : بلغ أعلى وسط حسابي عام عند بُعد المرونة الإنتاجية (P.F) إذ بلغ (4.074) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبمستوى جيد جدًا إذ بلغ الانحراف المعياري له (0.739) ومعامل اختلاف (0.18) إذ جاء هذا البعد

بالمستوى الأول من حيث الأهمية النسبية ، أما اقل وسط حسابي عام فقد كان عند بُعد المرونة السوقية (M.F) إذ بلغ (3.97) وانحراف معياري (0.8539) ومعامل اختلاف (0.22) إذ جاء هذا البعد بالمستوى الثالث من حيث الأهمية.

ثانياً: اختبار فرضيات الارتباط : اعتمد البحث معامل الارتباط البسيط بيرسون (Pearson) لاختبار فرضيات الارتباط بين أبعاد المتغير (نظم المعلومات الإستراتيجية) وأبعاد المتغير (التشارك بالمعرفة) كل على حده وأبعاد المتغير (المرونة الإستراتيجية)، 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 [80] ، ويمكن إظهار مستويات الارتباط والمحصورين بين (+1 و-1) بالجدول أدناه بناء على وجهة نظر [82]: إذ يكون الارتباط ايجابياً قوياً عندما يكون (0.3+ إلى 0.7+)، ويجابياً ضعيفاً عندما يكون (0 إلى 0.3+) ، فيحين يكون الارتباط سلبياً قوياً عندما يكون (0.3- إلى -0.7)، وسلبياً ضعيفاً عندما يكون (0.3- إلى 0)، 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 وكما موضح بالجدول(7).

جدول (7) قيمة معامل الارتباط ونوع الارتباط وقوته [82]

نوع الارتباط وقوته	قيمة معامل الارتباط
ارتباط ايجابي عالٍ	(+3) – (+7)
ارتباط ايجابي ضعيف	(0) – (+3)
ارتباط سلبي عالٍ	(-3) – (-7)
ارتباط سلبي ضعيف	(0) – (-3)
ارتباط ايجابي تام	(1)
ارتباط سلبي تام	(-1)
عدم وجود ارتباط	(0)

من الجدول (8) أدناه يمكن تحديد نتائج اختبار الفرضيات:

- **الفرضية الأولى:** (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية نظم المعلومات الإستراتيجية والمرونة الإستراتيجية) وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة عالية وذات دلالة معنوية فيما بين نظم المعلومات الإستراتيجية والمرونة الإستراتيجية بلغت قيمة الارتباط (0.748) وذات دالة معنوية عند المستوى (0.05). وهذه النتيجة تدل على أهمية نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين المرونة الإستراتيجية.
- **الفرضية الثانية:** (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التشارك بالمعرفة والمرونة الإستراتيجية) وأظهرت النتائج هناك علاقة ارتباط موجبة كبيرة وذات دلالة معنوية فيما التشارك بالمعرفة والمرونة الإستراتيجية، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.714)، ومستوى معنوية (0.05)، ويوضح هذا على الدور الكبير الذي يؤديه التشارك بالمعرفة في تعزيز المرونة الإستراتيجية.

جدول (8) مصفوفة معاملات الارتباط بين نظم المعلومات الإستراتيجية والتشارك بالمعرفة وبين المرونة الإستراتيجية

المتغيرات	نظم المعلومات الإستراتيجية	التشارك بالمعرفة	المرونة الإستراتيجية
نظم المعلومات الإستراتيجية	1		
التشارك بالمعرفة	0.748**	1	
المرونة الإستراتيجية	0.714**	0.714**	1

(**): مستوى المعنوية اقل من 5% (p < 0.05).

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS, V.23

ثالثاً . اختبار فرضيات التأثير : وعلى النقيض من معامل الارتباط، فإن (معامل التحديد) يحدد لنا مدى قوة العلاقة بين المتغير التابع العددي ومتغير مستقل رقمي واحد. ويُمكنُ معامل التحديد المتعدد من تقييم قوة العلاقة بين المتغير التابع العددي واثنين أو أكثر من المتغيرات المستقلة. ويجب اختيار العينة عشوائياً.

إذ يقيس معامل التحديد مقدار التأثير بين متغير مستقل واحد فقط ومتغير تابع آخر coefficient of determination (الذي يمثله r^2) أما معامل التحديد المتعدد (الذي يمثله R^2) (يقيس مقدار التأثير بين كثر من متغير مستقل واحد ومتغير تابع آخر) ويأخذ أي قيمة بين (0 و 1+) ، وهي تقيس نسبة التباين في المتغير التابع (المرونة الإستراتيجية) التي يمكن تفسيرها إحصائياً من قبل المتغيرين المستقلين (نظم المعلومات الإستراتيجية و التشارك بالمعرفة). وهذا يعني إذا كان كل التغير الحاصل في المرونة الإستراتيجية يمكن تفسيره من خلال نظم المعلومات الإستراتيجية و التشارك بالمعرفة ، فإن معامل التحديد المتعدد سيكون (1). أما إذا أمكن تفسير 50% من التباين ، فإن معامل التحديد المتعدد سيكون (0.5)، وإذا لم يتمكن تفسير أي من التباين، فإن المعامل سيكون (0). ونشير إلى ضعف احتمال إن تكون قيمة المعامل اكبر من (0.8).

ويظهر الجدول (9) قيمة الارتباط والبالغة (R=0.772) بين المتغيرات المستقلة معاً والمتغير التابع، وإن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.595$) الذي يشير إلى أن المتغيرات المستقلة تفسر حوالي (0.595) من التباين الحاصل في المتغير التابع (المرونة الإستراتيجية) وهو ذات دلالة معنوية لان قيمة (F=43.409) و (p < 0.05) وهذا يعني أن احتمال حدوث هذه النتائج عن طريق الصدفة كان أقل من 0.05 وبالتالي هناك علاقة كبيرة بين المتغيرات المستقلة والمرونة الإستراتيجية.

وكانت نتائج الاختبار (t) لمعاملات الانحدار الفردي المبينة في الجدول (9) للمتغيرين المستقلين هي (3.524) و (3.094) على التوالي، أما احتمالية حصول هذه النتائج بالصدفة فكان للمتغيرين المستقلين اقل من (0.05). وبالتالي قبول كل من (نظم المعلومات الإستراتيجية و التشارك بالمعرفة) لأنهما عند مستوى معنوية (P < 0.05).

جدول (9) مصفوفة معاملات الارتباط بين كل من نظم المعلومات الإستراتيجية والتشارك بالمعرفة وبين المرونة الإستراتيجية

Model Summary ^b						
النموذج	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
1	0.772	0.595	0.582	0.34966	43.409	0.000

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V.23

أما الجدول (10) يبين المتغيرين المستقلين ذات التأثير الأكبر على المتغير التابع، إذ نلاحظ وجود قيمتين للمتغيرين المستقلين (نظم المعلومات الإستراتيجية=0.505) و (التشارك بالمعرفة=0.424)، إذ إن درجة المعنوية لنظم المعلومات الإستراتيجية كانت (0.001)، بينما كانت للتشارك بالمعرفة (0.003).

جدول (10) قيم معاملات المتغيرات المستقلة.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	0.260	0.404	0.645	0.522
1	نظم المعلومات الإستراتيجية	0.505	0.143	3.524	0.001
	التشارك بالمعرفة	0.424	0.137	3.094	0.003

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V.23

وبناء على النتائج الواردة في الجدول (10) والتفسيرات لتلك النتائج التي تم استعراضها في الجدول المذكور نلاحظ الأتي:

أ. قبول الفرضية الثالثة والتي تشير إلى (توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية بين نظم المعلومات الإستراتيجية والمرونة الإستراتيجية)، حيث قيمة (β1=0.505) و (a=0.260) ودرجة المعنوية (p<0.05)، والموضحة في معادلة الانحدار:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1$$

$$Y = 0.260 + (0.505) X_1$$

ب. قبول الفرضية الرابعة والتي تشير إلى (توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية بين التشارك بالمعرفة والمرونة الإستراتيجية) حيث قيمة (β2=0.424) و (a=0.260) و درجة المعنوية (P= 0.003) وبالتالي اقل من درجة المعنوية (0.05) لهذا تم قبول الفرضية، والموضحة في معادلة الانحدار:

$$Y = \alpha + \beta_2 X_2$$

$$Y = 0.260 + (0.424) X_2$$

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً . الاستنتاجات :

1. اتضح من خلال الوصف الإحصائي وجود اتفاق بمستوى عالٍ حول القيمة المضافة التي توفرها المعلومات الإستراتيجية لدى الشركة المبحوثة، وهذا يشير إلى الدور الكبير التي تؤديه المعلومات في الاستخدامات المتنوعة للشركة وتتوافق مع احتياجات المستخدمين وتقلل من الأخطاء المتولدة في العمل، فضلاً عن أهميتها المحورية لما توفره من معلومات دقيقة وبالوقت المناسب لاتخاذ القرارات المختلفة، وتحديداً المتعلقة بالقضايا الإستراتيجية (الميزة التنافسية).
2. اتفقت العينة وبمستوى جيد على الدور الأساس الذي تحققه نظم المعلومات الإستراتيجية في مجال إستراتيجية التشارك بالمعرفة الذي يتجسد بادراك العاملين لأهمية التشارك بالمعرفة وسهولة الوصول إلى قواعد المعرفة. فضلاً عن، وجود إستراتيجية واضحة للتشارك بالمعرفة تبنت عدد من الآليات تشجيع التشارك بالمعرفة والمتمثلة بربط التشارك بالمعرفة مع نظام تقييم الأداء ونظام الحوافز الممنوح إلى العاملين وهذا بالنتيجة سوف يؤدي إلى زيادة التفاعل بين العاملين ومن ثم زيادة المهارات والقدرات المختلفة لهم.
3. غالبية أفراد العينة اتفقت وبنسبة عالية على الأهداف التي تحققها المرونة السوقية والمتمثلة من خلال قدرتها العالية على التفاعل السريع مع المتغيرات البيئية والقائمة على إستراتيجية تفاعلية واستباقية لمواجهة تلك المتغيرات والاستجابة لها من خلال قدرتها على زيادة حصة الشركة السوقية وتقديم خدمات متنوعة وجديدة.
4. وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإستراتيجية وأبعاد المرونة الإستراتيجية (المرونة التسويقية ، المرونة الإنتاجية ، المرونة الإستراتيجية). وهذا يدل دلالة واضحة على أهمية نظم المعلومات الإستراتيجية في مساعدة الشركة على التكيف مع التغيرات البيئية وبناء استراتيجيات استباقية وتفاعلية من خلال زيادة الحصة السوقية في عدد من الأسواق، كذلك يشير إلى الدور الذي تلعبه نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المرونة الإنتاجية والمتمثلة بتعديل مواصفات وتنوع تشكيلته الخدمات المقدمة وطاقتها الإنتاجية بما تتناسب مع احتياجات الزبائن، فضلاً عن توليد خدمات ومنتجات جديدة بالوقت المناسب. وأخيراً النتائج المتحققة من قبل نظم المعلومات الإستراتيجية على صعيد المرونة التنافسية التي تتجسد بوضع خيارات إستراتيجية لاقتناص الفرص ومواجهة تهديدات المنافسين فضلاً عن تقليل الكلف وبالتالي أسعار المنتجات وابتكار خدمات ومنتجات جديدة قادرة على تحقيق المنافسة على الصعيد المحلي والإقليمي والعالمي.
5. توفر علاقة ايجابية بين التشارك بالمعرفة وإبعاد المرونة الإستراتيجية وهذا يدل بشكل واضح على أهمية التشارك بالمعرفة من خلال توفير المعلومات والخبرات والمعارف المتنوعة وأساليب تحفيز ومكافأة العاملين على جهودهم الكبيرة في نشر المعلومات بين العاملين وبالتالي زيادة مهارات وقابليات ومقدرات العاملين التي سوف تساعد على زيادة المرونة الإستراتيجية للشركة من خلال زيادة قدرة الشركة على مواجهة التغيرات غير المتوقعة بسبب ما تفرضه البيئية وشركات الاتصال المنافسة ، وتحسين قابلياتها في التجديد كماً ونوعاً وبالتالي زيادة الحصة السوقية لها. و تساعد التشارك بالمعرفة على تحسين نوعية خدماتها لتتلاءم مع الاحتياجات المتغيرة للبيئة وزيادة لقدرتها على عرض خدماتها بالسرعة المناسبة وتقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات. وأخيراً ، تشخيص التغيرات التي تحصل في بيئات الأسواق المختلفة التي تعمل بها، وتطوير أساليب مواجهة المنافسين في الأسواق المختلفة وابتكار وسائل جديدة لمواجهة مخاطر الطلب غير المؤكد على خدماتها.

6. إن قيام الشركة باعتماد نظم المعلومات الإستراتيجية والتشارك بالمعرفة في أنشطتها كان له تأثير معنوي ايجابي على بعد المرونة التسويقية ، وهذا يشير إلى أهميتهما على مساعدة الشركة على التكيف مع التغيرات البيئية ، وزيادة حصتها السوقية من خلال زيادة عدد الأسواق التي تعمل بها ورفع مستوى قابليتها على التجديد كماً و نوعاً. فضلاً عن بناء إستراتيجيات تفاعلية واستباقية للتعامل مع التغيرات البيئية غير المواتية.

7. لنظم المعلومات الإستراتيجية والتشارك بالمعرفة كان لهما تأثير ايجابي ذات دلالة معنوية على المرونة الإنتاجية. وهذا يدل على الدور الذي تلعبه كل من نظم المعلومات الإستراتيجية والتشارك بالمعرفة في تقديم الدعم الكبير الشركة في مجال تطوير وتحسين عملية تقديم الخدمة لمقابلة حاجات الزبائن المتجددة، وزيادة قدرتها على تحسين نوعية خدماتها لتتلاءم مع الاحتياجات المتغيرة للبيئة، وتطوير خصائص الخدمات الحالية بما يتناسب مع متطلبات الزبائن وتقديم خدمات جديدة وبالسرعة المناسبة.

8. تؤثر كل من نظم المعلومات الإستراتيجية والتشارك بالمعرفة بشكل ايجابي ومعنوي على المرونة التنافسية إن اعتماد الشركة لنظم المعلومات الإستراتيجية والتشارك بالمعرفة ساعدها على تشخيص التغيرات التي تحصل في بيئات الأسواق المختلفة التي تعمل بها وتطوير أساليب مواجهة المنافسين في الأسواق المختلفة، وابتكار وسائل جديدة لمواجهة مخاطر الطلب غير المؤكد على خدماتها، من خلال تبني تكنولوجيا المعلومات بما يحقق سرعة بالاستجابة لمتطلبات الأسواق المختلفة، فضلاً عن زيادة قدرتها على وضع خيارات إستراتيجية لاقتناص الفرص ومواجهة تهديدات المنافسين.

ثانياً . التوصيات :

1. نقترح تعزيز العمل باستخدام نظم المعلومات الإستراتيجية لما تحققه من قيمة للأعمال ومنافع اقتصادية كبيرة للشركة، فضلاً عن تعزيزها للقدرة التنافسية من خلال خفض التكاليف التشغيلية، وتحسين سمعة الشركة، والتميز عن المنافسين من خلال قدرتها الإبداعية العالية، فضلاً عن في انجاز المهام ذات الأهمية الإستراتيجية على سبيل المثال إعداد الخطط الإستراتيجية واتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة في مجال تحديد التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية التي من خلالها تنافس الشركات الأخرى في المجال نفسه.

2. من الضروري إنشاء تشكيل بمستوى شعبة أو قسم ضمن الهيكل التنظيمي الحالي للشركة يطلق عليه قسم (تكنولوجيا المعلومات) وتوفير ملاك متخصص من المهندسين والمبرمجين يأخذ على عاتقه إعداد البرامج المحوسبة بما يخدم عمل الشركة الحالي والمستقبلي ويحقق الكفاءة والفاعلية لها.

3. العمل على تعزيز نظم المعلومات الإستراتيجية في الشركة من خلال تحسين مهارات العاملين على تلك النظم وتزويدها بالبرامج والأجهزة والمعدات الحديثة والملائمة وشبكات الاتصال الداخلية (Intranet) والخارجية بين الشركة الأم والفروع التابعة لها بما يحقق التواصل بين البيئتين الداخلية والخارجية بحيث تكون جميع أنشطتها عبر الشبكات الالكترونية، وبما يحقق ويعزز القيمة المضافة والمُحدثة للمعلومات ويؤدي إلى تحسين مستويات الأداء الفردي والنظمي للشركة.

4. ينبغي أن يشارك المدبرون في أنشطة التشارك بالمعرفة من أجل بناء القيم التنظيمية التي تفضي إلى تشارك معرفي فاعل بين العاملين، توفير وقت لاستكشاف فرص التعلم الجديدة، من خلال التفاعل الاجتماعي (الاجتماعات الرسمية) ورؤية زملائهم كمورد للتعلم ، فضلاً عن ربط الترقيات الوظيفية بمدى تحسن مستوى المهارات والخبرات المكتسبة ومزودة من والى الآخرين، فضلاً عن أن قيامهم بتعزيز ممارسات التشارك بالمعرفة من خلال تقدير أهميتها على تعزيز ونجاح المرونة الإنتاجية في مجال تحسين خصائص الخدمات الحالية بما يتناسب مع متطلبات الزبائن، وتطوير وتحسين عملية تقديم الخدمة لمقابلة حاجات الزبائن المتجددة، فضلاً عن تقديم خدمات جديدة.

5. زيادة الوعي والممارسات في مجال التشارك بالمعرفة المتعلقة بحجم ونوعية المعلومات والخبرات والأفكار المرتبطة بالبيئة الخارجية من اجل تشخيص التغيرات التي تحصل في بيئات الأسواق المختلفة التي تعمل بها، وتطوير أساليب مواجهة المنافسين في الأسواق المختلفة، ووضع خيارات إستراتيجية لاقتناص الفرص ومواجهة تهديدات المنافسين.

المصادر

Thesis:

[1]Kofarnaisa, F.U, & Yazid, A. SH. (2015). "The Relationship Between Strategic Information Systems And Strategic Performance: The Case Of Islamic Banks In Malaysia". Universities Sultan Zainal Abidin, Malaysia.p: 303.

[2] Maiga, ,Z ,B ., (2017). "" Knowledge Sharing Among Academics in Selected Universities in Tanzania" University of KwaZulu-Natal, Pietermaritzburg campus-South Africa. P: 22.

[3] Bock, A. J. Opsahl. T & George, G (2017) " The Effects of Culture and Structure on Strategic Flexibility during Business model Innovation" The University of Edinburgh, p:6.

[11] Thomas, K. (2013) ," Designing Strategic Information Systems in Complexity Science Concepts" University of Oulu Department of Information Processing Science. P: 6-33.

[12] Löser, F, (2015), " Strategic Information Systems Management for Environmental Sustainability: Enhancing Firm Competitiveness with Green IS" Universitätsverlag der TU Berlin, p:38.

[26] الزبيد، خالد محمد علي (2014) " أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الأولويات التنافسية: دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية " رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن. 20.

[31] Egbu, J. U. (2013). "A Framework For Improving Knowledge Sharing In The Provision Of Floating Support Services In Sheltered Housing For The Elderly", Thesis, School Of The Built Environment The University Of Salford.P:75-76.

[33] Abdel-Hakim, M. M., (2014), " Knowledge Sharing and Professional Online Communities Acceptance: An Integrated Model ", Thesis, degree of Doctor of Philosophy, The University of Hull, United Kingdom.p:29.

[34] الياسري ، ونام وهاب عبد الحسين (2015) " تأثير أبعاد التشارك المعرفي في تحقيق الإبداع المنظمي : بحث تحليلي في جامعة ذي قار " رسالة ماجستير، جامعة بغداد . 31-38.

[36] Zin, I. M., (2013). "Knowledge Sharing Approaches In Malaysian Construction Organizations For Improved Performance", Thesis, College of Science and Technology, University of Salford, Salford, UK. P:77.

[37] Krumova, M. Y., and Milanezi, B. D., (2014), " Knowledge Sharing & Collaboration 2.0 ", Ksi Transactions On Knowledge Society. P:51.

[38] Anwar, M. (2017), " Linkages between personality and Knowledge Sharing Behavior in workplace: Mediating Role of Affective States" Business Administration and Management, p:103.

[40] جوهرة ، أقطي (2013) " أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة : دراسة حالة مجموعة من الفنادق الجزائرية " أطروحة دكتوراه ، جامعة محمد خضير- بسكرة- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. 50-52.

[46] الرفاعي ، ممدوح عبد العزيز محمد (2011) " أثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة : دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمصر للطيران " كلية التجارة ، جامعة عين شمس . 17.

[49] Ali, A. ; Jahanzaib, M. & Aziz, H.(2014). "Manufacturing Flexibility and Agility: A Distinctive Comparison" Department of Industrial Engineering and Management Sciences University of Engineering and Technology, Taxila, Pakistan, p: 379.

[55] الزعترى، عبد العزيز هاني شمس (2013) "ممارسات إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية " جامعة الشرق الأوسط،الأردن. 25.

[64] Atwa, E. (2013). "The Impact of Strategic Intelligence on Firm Performance and the Role Of Strategic Flexibility an empirical research in Biotechnology Industry" University of Petra, Amman-Jordan. P:42-48.

[74] الشيخ يحيى ، بسمة وليد سليم (2010) "أثر المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الإستراتيجية " رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط ،الأردن.11-32.

Journal:

[4] Merali, Y., Papadopoulos, T., & Nadkarni, T. (2012). Information systems strategy: Past, present, future? The Journal of Strategic Information Systems, 21(2), p: 132 .

[5]الرجى ، منصور ومحمود ملكاوي ، (2012) ، " دور نظم المعلومات الإستراتيجية في التخطيط الاستراتيجي " ، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد (33) ، 295-892 .

[8]Alshubaily, N. F & Altameem, A. A. (2017) " The Role of Strategic Information Systems (SIS) in Supporting and Achieving the Competitive Advantages (CA): An Empirical Study on Saudi Banking Sector " International Journal of Advanced Computer Science and Applications, Vol. 8, No. 7, p: 129.

[10]Yang .J , Tanner . K & Kuzic . J , (2011) " Enablers and Inhibitors of SISP:A Case Study of a Korean Large Corporation " Journals/ IBIMA. 2011, p: 2 .www.ibimapublishing.com

[13] Rahro, M & Soleymani ,B (2017) " An investigation on the effect of strategic Information Systems on the Improvement of the implementation of Organizational strategies " International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom Vol. V, Issue 5, p: 529.

[15] Wiseman, C, (2016) "Attack & Counterattack the new Game in Information Technology " Downloaded by University of Liverpool At 17:28 28 June 2016 (PT),p: 7-9.

[21] مهدي، ميادة حياوي، (2012) "دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين المقدرات الجوهرية المميزة : دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في القطاع المصرفي الخاص " مجلة القادسية للعلوم الإدارية الاقتصادية ، م14، ع2. 59-61.

[24] أبو الغنم، خالد محمد، (2012) "اثر تنمية رأس المال الفكري في فاعلية نظم المعلومات الإستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية" م5، ع9 ، المملكة العربية السعودية.6.

[25] الخرشة، ياسين كاسب ، (2012) "دور أنظمة المعلومات الإستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية" ، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، م6 ، ع1 ، 59-57.

[27] Cummings JN (2004) Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. Management Science, 50(3). P: 56.

[30] Hansen, M.T. (2002). Knowledge network: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies. Organization Science, 13 (3),P: 234.

[32]Aliakbar, E., Yusoff, R.B.M., & Mahmood, N.H.N., (2012), "Determinants of Knowledge Sharing Behavior", International Conference, Business and Marketing Management, Vol. 29.P:209

[35] Ahmad, M. ; Kahwaji, A. ; Durrah, O. & Allil, K. (2016). "The Impact of Strategic Flexibility on the Performance of Private Banks During the Crisis in Syria" ,IJER serials publications, Vol. 13, No. (5),p: 2090.

[39]ججيق، عبد الملك وعبيدات،سارة، (2014)، " تأثير التشارك بالمعرفة في تطوير الكفاءات الجماعية: دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة"، مجلة أداء المؤسسات بالجزائر - العدد129/06.

[42] Brink, P. V., (2003), " Social, Organizational, And Technological Conditions That Enable Knowledge Sharing ", master of business administration geborente Amsterdam: 102.

[43]Cross, R., Parker, A., Prusak, L., & Borgatti, S.P. (2001). "Knowing What We Know: Supporting Knowledge Creation and Sharing in Social Networks". Organizational Dynamics, 30, 2, P: 119.

[44] Al-Busaidi, K. A., Olfman, L., Ryan, T. & Leroy, G. (2010)." Sharing Knowledge to A Knowledge Management System: Examining the motivators and the benefits in an Omani organization". Journal of Organizational Knowledge Management, 2010, P: 10.

[45] حسب الله ، عبد الحفيظ علي وعلي ، عيسى سالم و عبد الله ، محمد علي (2012) " أثر البيئة الداخلية للمنظمة في المشاركة المعرفية للعاملين : دراسة في قطاع الخدمات العامة " جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا – مجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية . 3.

[47] Ozbebek, A., & Toplu, E.K., (2011), "Empowered Employees' Knowledge Sharing", International of Business and Management Studies, Vol. 3, No. 2. p:7.

[48] Shaqrah, A., Alqirem, R., & Alomoush, K., (2011), "Affecting Factors of Knowledge Sharing on CRM: An Empirical Investigation Using Structural Equation Modeling", World Journal of Social Sciences, Vol. 1, No. 1.p: 2-3.

[50] Sanchez, R. (1995). " Strategic Flexibility in Product Competition" Strategic Management Journal, Vol. 16, p: 135.

[52] Shalender, K. (2014). "Development of marketing Flexibility Measurement Scale for Automobile Companies" (Declared Deemed to be University U/S 3 of UGC Act) A-10 Sector-26, Noida, India. P: 3.

[53] Radomska, J. (2015). " Strategic Flexibility of Enterprises" Journal of Economics, Business and Management, Vol. 3, No.1,P: 19- 20.

[57] Combe, I. A., Rudd, J. M., Leeflang, P. S. H., & Greenley, G. E. (2012). "Antecedents to Strategic Flexibility: Management.(2012) Cognition, firm Resources and Strategic." European Journal of Marketing Vol.46, No.(10), p:1320.

[58] Shah, A. (2013). "Cultures Impact on Strategic Flexibility: are firm from Certain Cultures mor Strategically Flexibility then firm from other Cultures? ", The Journal of International Business Research and Practice, Vol. 7, p: 5.

[62] Singh, D. ; Oberoi, J. & Ahuja, I. (2013). "An Empirical Investigation of Dynamic Capabilities in Managing Strategic Flexibility in Manufacturing Organizations", Management Decision, Vol. 51, No.7, p:1442.

[63] Srour, M. ; Baird, K.& Schoch, H. (2016). "The Role of Strategic Flexibility in the Associations between Management Control Systems Characteristics and Strategic Change", Contemporary Management Research, Vol. 12, No. 3, p:373.

[65] Arief, M. , Thoyib, A. , Sudiro, A. & Rohman, F.(2013). "The Role of Entrepreneurial Orientation on the Firm Performance Through Strategic Flexibility: A Conceptual Approach" European Journal of Business and Management Vol. 5, No. 9, p:61.

[66] Kamasak, R. ; Yavuz, M. ; Karagulle, A. & Agca, T. (2016). " Importance of Strategic Flexibility on the Knowledge and Innovation Relationship: An Emerging Market Study", Procedia – Social and Behavioral Sciences 229, p: 130.

- [67] Zhou, K. & Wu, F. (2010). "Technological Capability, Strategic Flexibility, and Product innovation " Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J. 31, p:547.
- [68] Evans, J.S. (1991) "Strategic Flexibility for high-technology Manoeuvres: A Conceptual framework", Journal of Management Studies, Vol. 18, No.(1) p:69-83 .
- [70] Bhandari, G., Bliemel, M., Harold, A., & Hassanein, K. (2004), "Flexibility in e-Business Strategy: A Requirement for Success", Global Journal of flexible Systems Management 5, p: 22.
- [71] Awwad, A. S. (2009). "The Influence of Strategic Flexibility on the Achievement of Strategic Objectives: An Empirical Study on the Jordanian Manufacturing Companies," Jordan Journal of Business Administration, Vol.5, No.(3).
- [72] الجبوري، حيدر جاسم عبيد والبغدادي ، عادل هادي (2015) " أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الإستراتيجية دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين وأسيا سيل) في العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية – المجلد 17 العدد 1. (2015).25
- [73] Abbott, A & Banerji, K. (2003) "Strategic Flexibility and Firm Performance: The Case of US Based Transnational Corporations" Global Journal of Flexibility System. P: 1-4.
- [75] Abuzaid, A. N. (2014). "The Effect of Supply Chain Management Practices on Strategic Flexibility: Applied Study on the Jordanian Manufacturing Companies" European Journal of Business and Management Vol.6, No.5, p:168-169.
- [77] Allen, L. & Pantzalis, C. (1996), "Valuation of the Operating Flexibility: of Multinational Corporations," Journal of International Business Studies, Vol. 27, No.(4), p:633

Book:

- [6] Oz, E (2009). Management Information Systems , sixth ed : USA.p: 9-11-54.
- [7] Michael, P, (2000) "L'avantage concurrentiel, Paris, Dunod". P: 63.
- [9] O'Brien, J. A. , & Marakas ,G. M., (2007) ," Management Information Systems" 4th ed, Mc Graw-Hill , 2008. P:1.
- [14] Hunter, M.G., (2010). " Strategic Information Systems: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications" Information Science Reference ,USA.P: 1277.
- [16] قندلجي، عامر إبراهيم والجنابي ، علاء الدين عبد القادر ، (2012) "نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات" الطبعة السادسة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ،الأردن. 32- 147.
- [17] العبادي، هاشم فوزي والعارضى، جليل كاظم.(2012) "نظم إدارة المعلومات منظور استراتيجي " الطبعة الأولى دار الصفاء للنشر والتوزيع - عمان ،85.

- [18] الزعبي ، حسن علي ، (2005). "نظم المعلومات الإستراتيجية :مدخل استراتيجي ، الطبعة الأولى ، دار الوائل للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن .176-181.
- [19]O'Brien, J. A. , & Marakas ,G. M., (2008) ," Management Information Systems" 4th ed, Mc Graw-Hill ,. P:343.
- [20] Levy, M., Powell, P., 2000. Information systems strategy for small and medium sized enterprises: an organizational perspective. Strategic Information Systems . P:75-80.
- [22] Haag .S, Cummings. M &Phillips .A, (2007),"Management Information Systems: For The Information Age " 6th Ed ,McGraw-Hill Irwin, New York. P:301.
- [23] الطائي، محمد حسين والخفاجي، نعمة عباس ، (2010) "نظم المعلومات الإستراتيجية : ميزة منظور التنافسية" ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن. 73-78.
- [28]Pulakos, E. D., Dorsey, D. W., & Borman, W. C. (2003). Hiring for knowledge based competition. In S. E. Jackson, M. A. Hitt & A.S. Denisi (Eds.), Managing. knowledge for sustained competitive advantage: Designing strategies for effective human resource management .P: 155.
- [29] Brink, P, V. (2001) "Measurement of Condions for Knowledge Sharing " Published in: Proceedings 2nd European conference on Knowledge Management Bled November . p:5.
- [41] Choo, C. W. (1998). The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions. New York: Oxford University Press. P: 194.
- [51] Elia, I. (2009). "Exploring Strategic use and Strategy Flexibility in non-routine Problem solving by Primary School High Achievers in Mathematics", ZDM, Mathematics Education, 41. P:606.
- [54] Nilsson, G. (2014). "Management Strategic and Flexibility" Uppsala University, Department of Business Studies. P: 13-16.
- [56] Ginn, G. O. & Lee, R. P. (2006). "Community Orientation Strategic Flexibility, and Financial Performance in Hospitals" Journal of Healthcare Management, University of Nevada. P:111.
- [59] Gleeson, M. (2004) " The link between business strategy and information systems" Dublin Institute of Technology. p:3.
- [60] Hitt, M.A. & Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2011). "Strategic Management: Competitiveness and Globalization" South – Western , Gengage Learning. P:13.

- [61] Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. & Wheelen, K. E. & Hoffman, A. N. (2012). "Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability" ,13th edition, Pearson Prentice Hall. P:13.
- [69] Stalk, G. & Evans, P. & Shulman, L. (1992). " Competing capabilities: the new rules of corporate strategy" Harvard Business Review. P:57.
- [76] Grewal, R. & Tansuhaj, P., 2001. Building organizational capabilities for managing economic crisis: the role of market orientation and strategic flexibility. J. Mark, p: 67.
- [78] Khine, M. S. (2013). Application of structural equation modeling in educational research and practice. Sense Publishers.
- [79] Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., and Anderson, R.E. (2010). Multivariate Data Analysis. 7th ed., Pearson prentice Hall.p: 4-7.
- [80] Pallant, J. (2011). "SPSS Survival Manual". 4th ed., open university press, McGraw-Hill education. P: 100.
- [81] Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). "Research Method For Business", 5th ed, John Wiley and Sons Ltd. P:335.
- [82] Saunders, M. N., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). Research methods for business students. 5th ed., Pearson Education Limited