

"أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المرونة الإستراتيجية"

دراسة تطبيقية في شركة أسيا سيل للاتصالات/العراق

## The Influence of Strategic Information Systems to achieve Strategic Flexibility

### An Empirical study in of Asia Cell Telecommunications Company

الباحثة

أستاذ مساعد دكتور

زيننا حمود حسن

فراس عدنان عباس

Zina Hammood Hasan

Dr. Firas Adnan Abbas

كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة القادسية

كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة القادسية

2018 A.D

1439 H.D

#### المستخلص

يهدف البحث إلى معرفة اثر نظم المعلومات الإستراتيجية لشركة أسيا سيل للاتصالات/العراق في تحقيق 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 (62) (استبانة)، على المدراء في شركة أسيا سيل للاتصالات/العراق في الشركة لمحافظة بغداد وعدد من محافظات الفرات الأوسط المذكورة أعلاه . وتم الحصول على (55) استمارة صالحة للتحليل واستخدم البحث عدد من الأساليب الإحصائية (كالوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط الخطي البسيط بيرسون، ومعامل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد). وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية موجبة بين نظم المعلومات الإستراتيجية والمرونة الإستراتيجية.

**الكلمات المفتاحية:** نظم المعلومات الإستراتيجية، المرونة الإستراتيجية.

#### Abstract

The current research aim to identify the impact of strategic information systems 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 (62) questionnaires were distributed, and (55) valid forms of analysis were obtained for managers at Asia Call 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.

**Keywords:** Strategic information systems, strategic Flexibility.

## المقدمة

تَمُرُّ 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 وملينة 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. 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 او 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 وبنجاح للتغيرات البيئية بما يمنحها من عنصر القوة لمواجهة التغيرات البيئية الخارجية غير المتوقعة. ولأهمية هذه الموضوعات بالنسبة لشركات الاتصال كونها تعد أكثر الشركات تأثراً بالتغيرات البيئية فقد تبلورت فكرة البحث ، والتي تمثلت حول أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المرونة الإستراتيجية.

### المبحث الأول : 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 بقاءها ويضمن لها عدم انهيارها أو اختفاءها عن عالم الأعمال. ويصدد 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

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 مستوى المرونة الإستراتيجية في الشركة ؟
- 3- ما مدى تأثير نظم المعلومات الإستراتيجية على المرونة الإستراتيجية ؟

## 2. أهداف البحث :

تتمثل أهداف البحث بما يأتي :

- 1- بناء إطار معرفي وفكري لمفاهيم (نظم المعلومات الإستراتيجية- المرونة الإستراتيجية)
- 2- بيان مدى نجاح نظم المعلومات الإستراتيجية في شركة أسيا سيل للاتصالات/العراق من حيث تلبية متطلبات الإدارة العليا .
- 3- إثارة اهتمام الشركة بموضوع الدراسة والاستفادة منها حال تطبيقها .
- 4- تحليل تأثير أبعاد نظم المعلومات الإستراتيجية في أبعاد المرونة الإستراتيجية لشركة أسيا سيل للاتصالات /العراق.

## 3. أهمية البحث :

يركز البحث من خلال تقديم منظور مفاهيمي شمولي واختبار العلاقات بين المكونات الأساسية لهذا البحث والمتمثلة بنظم المعلومات الإستراتيجية كمتغير مستقل 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) في بحث (المرونة الإستراتيجية) خصوصاً في القطاع الاتصالات، لذلك يعد هذا البحث مساهمة جديدة ضمن البيئة العراقية وتحديداً ضمن القطاع الاتصالات (شركة أسيا سيل للاتصالات/العراق).
- 2- يقدم البحث ما تحتاجه المنظمات في مواكبة التطور من خلال تسليط الضوء على أهمية نظم المعلومات الإستراتيجية في المرونة الإستراتيجية .
- 3- أهمية قطاع الاتصالات المتنقلة والمتمثل بشركة أسيا سيل 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 المتغيرين (نظم المعلومات الإستراتيجية والمرونة الإستراتيجية) في شركة أسيا سيل للاتصالات /العراق.

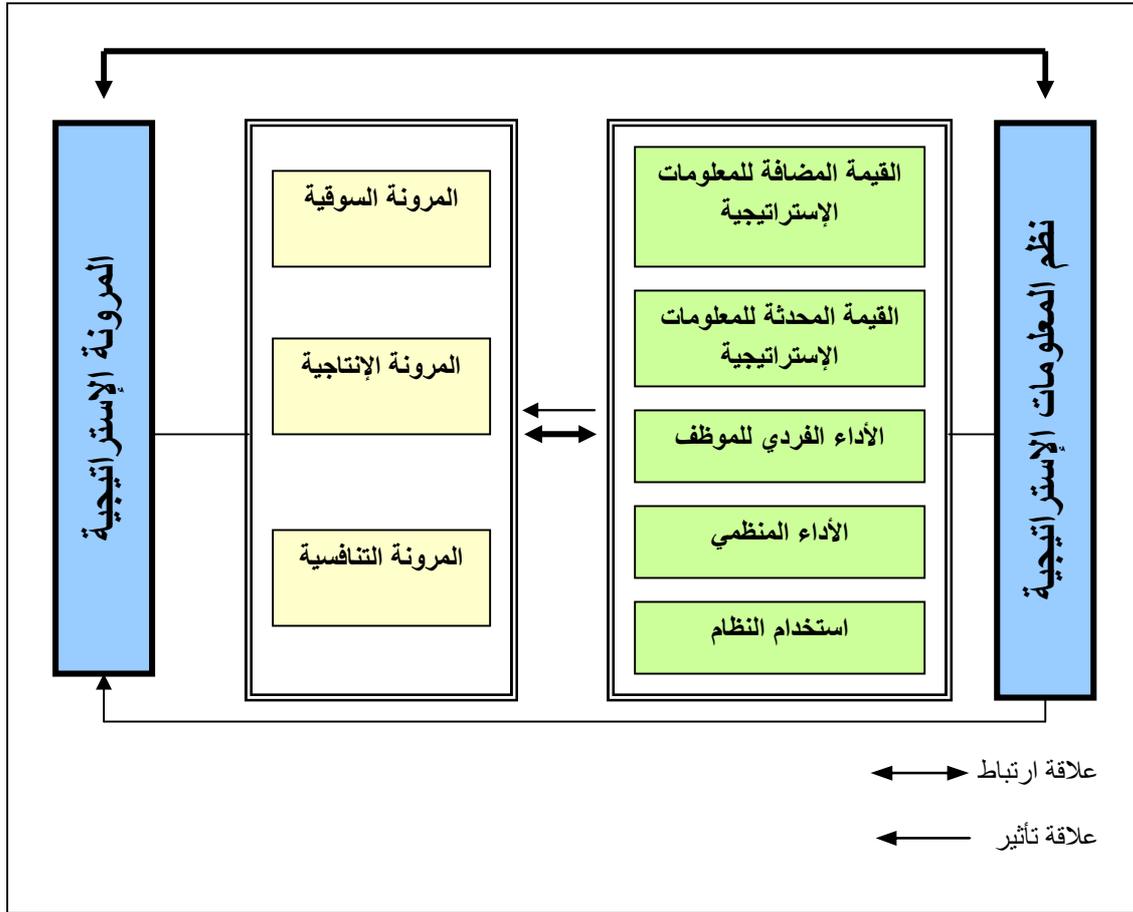
## 4. فرضيات البحث :

وفقاً لما جاء في أهداف البحث يمكن صياغة الفرضيات الآتية :

- الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإستراتيجية والمرونة الاستراتيجية..
- الفرضية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإستراتيجية و المرونة الإستراتيجية.

## 5. المخطط الفرضي للبحث :

وانسجاما 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

المصدر: إعداد الباحثان

## 6. حدود البحث :

تمثلت حدود البحث بالآتي :

- الحدود البشرية : شملت عينة من المدراء بالمستويات العليا والوسطى لشركة أسيا سيل للاتصالات/العراق.
- الحدود الزمانية : امتدت الحدود الزمانية للبحث من شهر كانون الثاني من عام 2017 لغاية شهر (آب) من عام 2017.
- الحدود المكانية : تمثلت حدود البحث من الناحية المكانية بشركة أسيا سيل للاتصالات/العراق وفروعها في عدد من محافظات الفرات الأوسط.

## المبحث الثاني

أولاً . مدخل مفاهيمي لنظم المعلومات الإستراتيجية :

### 1. مفهوم نظم المعلومات الإستراتيجية:

تشكل نظم المعلومات الاستراتيجية جزءاً حيوياً من عمليات الأعمال ونماذج الأعمال ، مما يتطلب شكلاً ديناميكياً من المواءمة نتيجة تكامل عمليات التخطيط الاستراتيجي. وقد اكتسبت نظم المعلومات الاستراتيجية أهمية خاصة بظهور نماذج الأعمال الجديدة. وبالإمكان الحصول على الخدمات المقدمة بناءً على نظم المعلومات الاستراتيجية. 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 (Merali: 132) (et al., 2012 . 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 الى 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 يعتبر أمر في غاية الصعوبة بسبب التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة (رجي وملكاوي، 2012: 892). ومن اجل أن يتصف نظام المعلومات بكونه نظاماً استراتيجياً يجب أن يحقق شرطان (OZ, 2009: 54):

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 هدف تنظيمي بدلاً من تزويد المعلومات البسيطة.

لذا يعد نظام المعلومات الإستراتيجية مورداً استراتيجياً ووسيلة هجومية يمنح المنظمة القدرة على مواجهة المنافسة الشديدة من خلال تأثيره في نشاطات المنظمة (63 : Michael, 2000). لذا على المنظمة بناء نظم معلومات إستراتيجية قائمة على نقاط قوة المنظمة والتي لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنظمات المنافسة ( Alshubaily & Altameem, 2017: 129) . 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 وفق إطارها الزمني

هو النظام الذي لا يتجزأ من العمليات و(المنتجات والخدمات) فهو يساعد المنظمة أن تكتسب ميزة تنافسية في السوق العالمي .	<b>O'Brien&amp;Marakas,</b> <b>2007: 11</b>	<b>1</b>
وهي من النظم الحديثة التي تكون قادرة على تحليل المتغيرات للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية .	<b>Yang, et al., 2011:2</b>	<b>2</b>
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 .	<b>Thomas,</b> <b>2013:6</b>	<b>3</b>

هي نظم معلومات مستخدمة لدعم أو تشكيل نظم إستراتيجية تنافسية للمنظمة إذ أن خطتها اكتساب والحفاظ على أفضلية التنافس.	<b>Losser,</b> <b>2015:38</b>	<b>4</b>
هو نظام يساعد المنظمة على تغيير إستراتيجية أعمالها وكذلك تبسيط وتسريع فترة التفاعل مع التغيرات البيئية ومساعدة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية .	<b>Kofarnaisa&amp;Yazid,</b> <b>2015:303</b>	<b>5</b>
هي عملية إدارية لخلق تكامل نظام المعلومات من خلال عملية التخطيط التنظيمي وربط البرامج التطبيقية لنظم بالأهداف التنظيمية .	<b>Rahro&amp; Soleyman,</b> <b>2017: 529</b>	<b>6</b>

المصدر: إعداد الباحثان 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 . (Hunter, 2010: 1277)
- يحفز الاستنتاجات الإستراتيجية والذي يشير إلى مرحلة جديدة في سياق متسارع لاستغلال المعلومات التكنولوجية في المنظمة . (Wiseman ,2016:7)
- تمكن من تحسين سلسلة القيمة الداخلية ، وكما تمكن من تأمين روابط متينة وكفاءة مع المجهزين والزبائن وشركاء الأعمال . (القندلجي والجنابي، 2012: 147)
- تساعد المنظمة على اكتساب ميزة تنافسية من خلال مساهمتها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية أو قدرتها على زيادة الأداء أو الإنتاجية. (Alshubaily & Altameem, 2017: 129).
- تختص بتقديم حلول لمشاكل الإدارة لعليا الغير مهيكله ، كما يساعد المنظمة في كيفية تحقيق التقدم التنافسي .(العبادي والعارضى،2012: 85).

### 3. الأدوار الإستراتيجية لنظم المعلومات الإستراتيجية :

تقوم نظم المعلومات الإستراتيجية بأداء عدد من الأدوار الإستراتيجية التي تمتاز فيها بالتوجهات الإستراتيجية التي من خلالها تؤثر بشكل كبير على أعمال المنظمة من اجل توليد و تطوير المزايا التنافسية (الرجى وملكاوي،2012:295)، ويمكن تحديد ثلاث ادوار إستراتيجية لنظم المعلومات الإستراتيجية (الزغبى،2005: 176-181)

#### • تحسين مستوى الكفاءة التشغيلية :

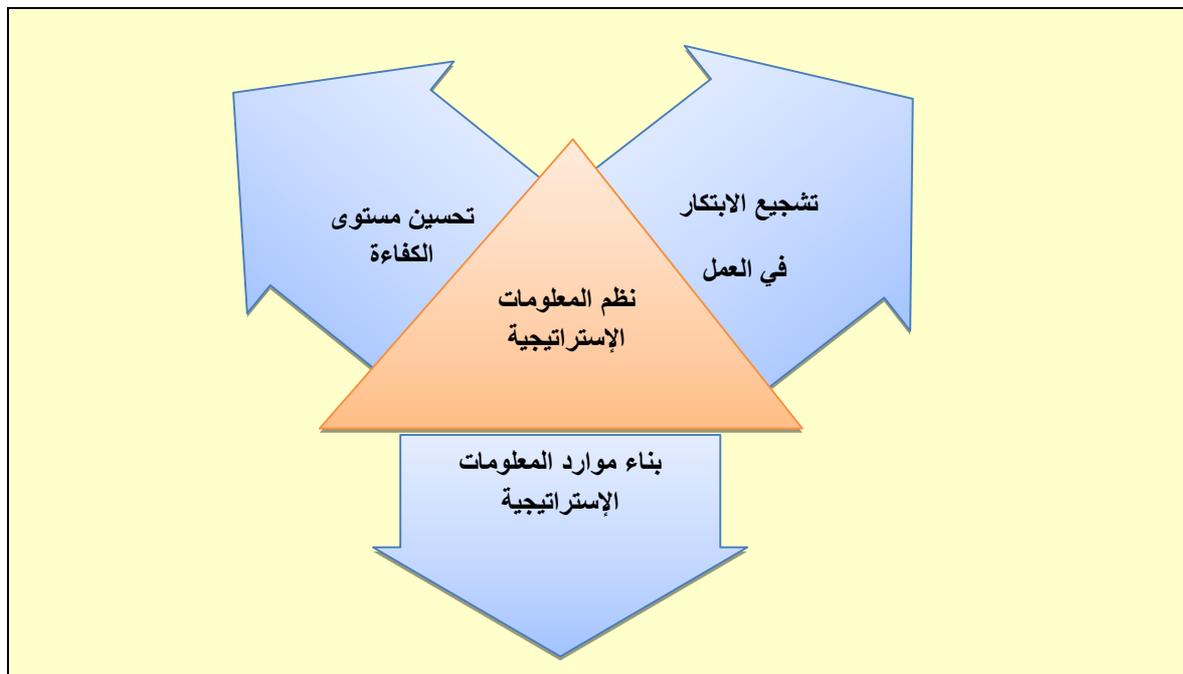
تشير تحسين مستوى الكفاءة التشغيلية إلى القيام بالعمليات التشغيلية المتعلقة بالموارد المستخدمة بالعمليات داخل المنظمة، مع الأخذ بنظر الاعتبار أو من الضروري المحافظة على مستوى الجودة وبأفضل أداء ممكن . ويساعد هذا الدور على تمكين المنظمة من تبني إستراتيجية قيادة الكلفة الأقل .

#### • 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 الأساسي لنظم المعلومات، فضلا عن استخدامها في وظائف أخرى. ويوضح الشكل (2) الأدوار الثلاث الإستراتيجية التي يساهم نظام المعلومات الإستراتيجية في تحقيقها لمنظمات الأعمال .



الشكل (2) الأدوار الإستراتيجية لنظم المعلومات الإستراتيجية

Source: O'Brien , James A. , & Marakas, George M., (2008 ) " Introduction to information systems " 14th ed. , Mc Graw-Hill.P.343

#### 4 - أبعاد نظم المعلومات الإستراتيجية :

لقد تناول عدد من الباحثين أبعاد نظم المعلومات الإستراتيجية فقد ركزوا (Levy & Powell,2000:75-80) على المجالات الأساسية لاستخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في العمليات التشغيلية مثل المجالات التصنيعية والمحاسبية ؛ إذ أشاروا إلى أن أبعاد نظم المعلومات الإستراتيجية تشمل: (المجال التشغيلي لنظم المعلومات، القدرة التنافسية، المالكين المدراء، الثقافة، الموارد) بينما (مهدي، 2012: 59-61) فقد أشار بان نظم المعلومات الإستراتيجية تتضمن الابعاد الاتية: (كثافة المنافسة الحالية والمتوقعة، جاذبية بيئة الصناعة، الزبائن، التكنولوجيا). بينما يرى (Haags et al,2007:301) أن نظم المعلومات الإستراتيجية تتكون من المكونات الآتية : (الافراد، المعلومات، تكنولوجيا المعلومات). أما الباحثين فقد وظفوه الأبعاد التي تم استخدامها من قبل (الطائي

والخفاجي، 2009: 73)، (أبو الغنم، 2012: 6)، (الخرشة، 2012: 59)، (الزيود، 2014: 20). 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 وزمانية ومكانية فضلا عن المنفعة الحيازية لدى متخذ القرار في الإدارة المعنية (الخرشة، 2012: 57).

#### • القيمة المحدثة للمعلومات الإستراتيجية :

وتشر هذه القيمة باعتبارها بعد أساسي لتحديد فاعلية نظم المعلومات الإستراتيجية من خلال القيمة المضافة التي تترتب على البيانات بعد معالجتها، وقد استعان (Challagher) بمقياس القيمة، وباعتماد 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 الاستراتيجي 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 . 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 المُنتج. ويعود ظهور مفهوم المرونة في عام 1970 نتيجة للتخصصات المتعددة في المجالات التنفيذية. (Ali et al., 2014: 379). فتشير المرونة إلى قدرة نظام المتابعة أو الاستشعار الموجود في المنظمة على مراقبة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل عن بُعد، والتكيف مع متغيراتها (Sanchez, 1995: 135). وينظر كل من (Ali et al., 2014: 379) إلى المرونة بأنها قدرة النظام في الحفاظ على توازنها وكفاءته الديناميكية. يتحدث 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 (Elia, 2009: 606). وتقوم المرونة بخلق موائمة بين النظام الداخلي للمنظمة والتغيرات البيئية الخارجية التي يمكن إن تسبب اضطراب في النظام (Ali et al., 2014: 379). حيث تساعد

المرونة على حماية المنظمات من التغيير المدمر لها (3: Shalender, 2014). وأيضاً من خلال المرونة تكون المنظمة لها القدرة على مواجهة المخاطر التي توجهها (20: Radomska, 2015). فقد تميزت أبحاث Eppink (1978) بثلاث أنواع مختلفة من المرونة (13: Nilsson, 2014): 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 (الزعتري، 2013: 25)، كما أن لها تأثير كبير على أداء المنظمات في بيئة مضطربة وغير متوقعة (111: Ginn & Lee, 2006). فقد أشار الباحثين (1320: Combe et al, 2012) إن المنظمة التي تعيش في حالة معقدة جداً وديناميكية تتطلب تصميم نظام مرن للاستجابة للتغيرات التي تحدث في السوق. وذلك لأن المرونة الإستراتيجية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بعدم التأكد البيئي. فقد وصف (5: Shah, 2013) 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 باعتبارها البنى التحتية والأساسية لاستيعاب نظم المعلومات (3: Gleeson, 2004). ونتيجة لذلك فقد برزت المرونة الإستراتيجية كقدرة في حد ذاتها بوصفها محركاً للميزة التنافسية (16: Nilsson, 2014). ويستعرض الجدول (2) مجموعة من المفاهيم للمرونة الإستراتيجية بالاعتماد على وجهات نظر عدد من الكتاب والباحثين.

#### الجدول (2) مفهوم المرونة الإستراتيجية من وجهة نظر بعض الباحثين

مجموعة من الإمكانيات التي تستخدم للاستجابة لطلبات الفرص المتنوعة الموجودة في بيئة تنافسية ديناميكية ومعالجة عدم اليقين المخاطرة المرافقة لها.	Hitt et al., 2011: 13	1
قابلية المنظمة على التحول من إستراتيجية إلى أخرى.	Wheelen et al., 2012:13	2
قدرة المنظمة على الاستجابة والتكيف أو التعديل في ظروف السوق المضطربة بدعم من مواردها وقدراتها للحفاظ على الميزة التنافسية.	Singh et al., 2013 :1442	3
تفاعل مستمر بين مفهومين متناقضين الإستراتيجية والمرونة وبذلك يكون مفهوم المرونة الإستراتيجية هي فهم التفاعل بين التغيير والاستقرار .	Nilsson et al, 2014: 14	4
هي الملكية الحديثة التي تسمح للمنظمات التحضير للتغيرات (التي لا يمكن التنبؤ بها إلى حد كبير في بيئتهم) .	Rodomska, 2015 : 19	5
جاهزية القدرة التي تمتلكها المنظمة من أجل إحداث التغيير الأمر الذي يؤدي إلى التكيف مع الظروف المختلفة .	Srouf et al., 2016 : 373	6
هي قدرة مسبقة للمقيمين في المنظمة لإعادة التخصيص بسرعة وإعادة تشكيل الموارد والعمليات والهياكل استجابة للتغيير الخارجي.	Bock, 2017: 6	7

المصدر : إعداد الباحثان بالاعتماد على الأدبيات.

## 2 . أهمية المرونة الإستراتيجية :

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

- تساعد المنظمة على تحديد التغييرات الرئيسة في البيئة الخارجية (42 : Atwa, 2013).
- تعزز من قدرات المنظمة لانتهاجها استراتيجيات قادرة على أن تنهض بأدائها من حيث التنبؤ بالتغيرات المستقبلية (Arief et al., 2013:61).
- ترتبط المرونة الإستراتيجية بالثقافة الإبداعية التي تقلل من مقاومة التغيير والحد من التعقيد الهيكلي الذي يسهل الانتباه إلى فرص جديدة (6 : Bock et al, 2017).
- يساعد على الاستخدام المرن والتنسيق للموارد لدعم مهارات إدارة المعرفة (130 : Kamasak et al., 2016).
- تعزز الآثار الايجابية للقدرة التكنولوجية على الاستكشاف، فعندما تزداد المرونة الإستراتيجية تزداد القدرة التكنولوجية على الإبداع الاستكشافي (547 : Zhou & Wu, 2010).

## 3 . إبعاد المرونة الإستراتيجية :

تعتبر 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 (Atwa, 2013: 45-46). فقد أشار (Evans, 1991: 96) 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 ، والتفكير . أما ( Stalk, et al., 1992: 57 ) فقد صنفا أبعاد المرونة الإستراتيجية إلى السرعة ، والثبات ، والحدة ، والخفة ، والإبداعية. أما (Bhandari et al., 2004: 22) 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 (Beacheta, 2000) ، (Awwad, 2009) ، (الجبوري 2015) 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 (Abbott & Banerji, 2003: 2) 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 الإبعاد (شيخ يحيى ، 2010) ، (Atwa, 2013; Abuzaid, 2014) .

وقد اعتمدت الباحثة على الإبعاد التي أشار إليها كل من (Abbott & Banerji, 2003:2) وهي كالآتي :

### • المرونة السوقية:

تمثل المرونة السوقية البعد الأول للمرونة الإستراتيجية حيث عرفها (Abuzaid, 2014: 168) بأنها قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في السوق أو التأثير عليها. أما (Grewal & Tansuhaj, 2001: 67) 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 فترة قصيرة من الزمن. فتكون أبعاد المرونة الإنتاجية من الإبعاد التالية (3: 2003; Abbott & Banerji):

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 (الشيخ يحيى، 2010: 11) . فتشمل المرونة التنافسية الأبعاد الآتية : ( Allen & Pantzalis, 1996: 633):

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 الاثر بين المتغير المستقل والمتمثل بنظم المعلومات الإستراتيجية وأبعاده (القيمة المضافة للمعلومات الإستراتيجية، القيمة المحدثة للمعلومات الإستراتيجية، الأداء الفردي للموظف ، الأداء المنظمي ، استخدام النظام)، والمتغير التابع المتمثل بـ(المرونة الإستراتيجية) وأبعاده الثلاث (المرونة السوقية ، والمرونة الإنتاجية ، والمرونة التنافسية). فقد تم توزيع (62) إستبانة على شركة أسيا سيل 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 (58) استبانة وبنسبة استجابة تبلغ 91% ، فكان (55) استبانة بنسبة 93% والتي ستخضع بياناتها 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 (الطائي والخفاجي، 2009) ، والتي اعتمدت في تحديد أبعاد المتغير المستقل الأول (نظم المعلومات الإستراتيجية، وأعتمد البحث أيضا في تحديد أبعاد المتغير المعتمد (المرونة الإستراتيجية) على دراسة (Abbott & Banerji , 2003) ، 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 (Khine et al,2013:36). إذ أنه على وفق هذا الأسلوب فإن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً إذا كانت قمة (*Z*) المحسوبة لاختبار "Skewness and Kurtosis" تقع ضمن حدود ( $\pm 1.96$ ) عند مستوى دلالة معنوية 0.05 (Hair et al., 2010: 71). ويتم استخراج قيمة *Z* يدوياً من خلال المعادلتين الآتيتين :

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

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

### 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 (4: Hair et al.,2010). 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 قامت تم استخدام (Cronbach's Alpha) للتحقق من الاتساق الداخلي (Internal Consistency) (Pallant,2011:6) لفقرات مقياس الدراسة النهائية للمتغيرات (نظم المعلومات الإستراتيجية والمرونة الإستراتيجية ) وأبعادها الفرعية ، والموضحة بالجدول (3) إذ تراوحت قيمها لمعامل (Cronbach's Alpha) بين (0.8 - 0.954) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لأن قيمتها أكبر من (0.70) بما يدل على أنها تتصف بالاتساق والثبات الداخلي (Pallant, 2011:100; Sekaran & Bougie,2010:335).

جدول (3) 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
0.954	المرونة الإستراتيجية
0.923	- المرونة السوقية.
0.908	- المرونة الإنتاجية.
0.924	- المرونة التنافسية.

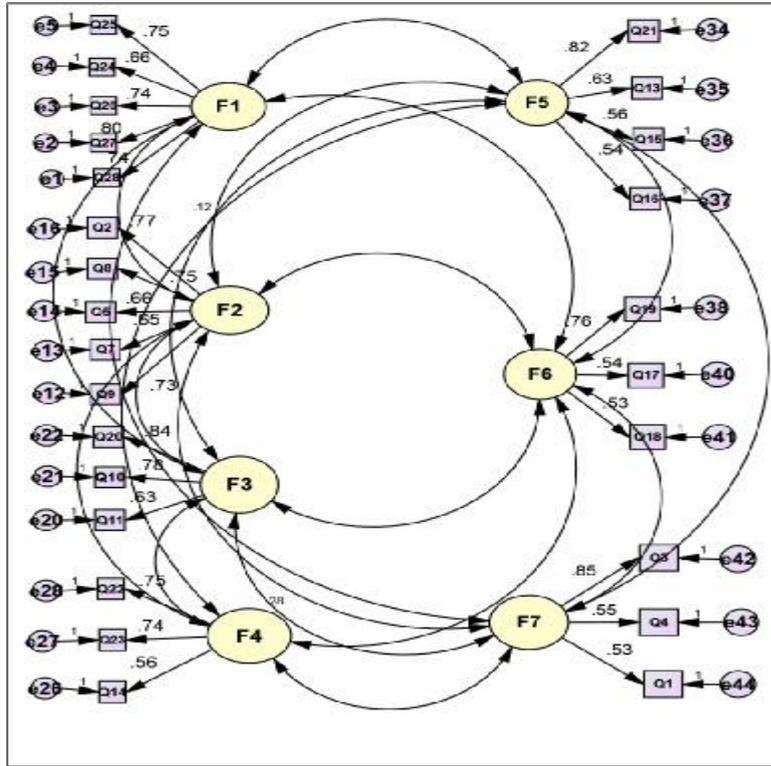
المصدر : إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V.23

## 5 . التحليل العاملي التوكيدي :

اعتمد الباحثين التحليل العاملي التوكيدي للتحقق من جودة مقياس البحث وبناء عليه يتكون البحث من متغيرين رئيسيين :

### 1. التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل نظم المعلومات الإستراتيجية :

يبين الشكل (3) 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 ( 3 ) إن جميع فقرات متغير نظم المعلومات الإستراتيجية هي اكبر من (0.50) وهي مطابقة لجودة وحسن المطابقة ( Goodness Of Fit ) وهو يعطي مؤشر جيد لإجراء كافة التحليلات الإحصائية الأخرى.

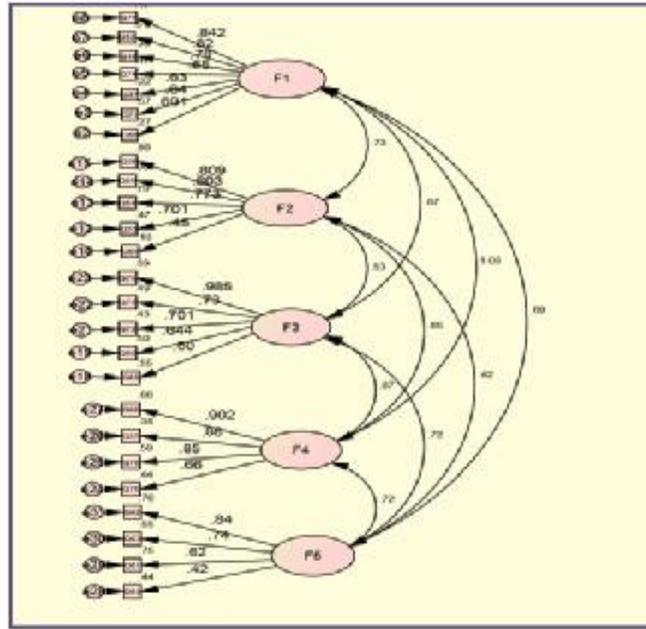


شكل (3) التحليل العاملي التوكيدي لنظم المعلومات الإستراتيجية

المصدر : مخرجات برنامج Amos V.23 .

### 2. التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع المرونة الإستراتيجية :

يبين الشكل (4) التحليل العاملي التوكيدي لنموذج المرونة الإستراتيجية وفقا لمؤشرات التعديل Modification Indices والذي يتكون من خمسة عوامل والمؤلفة من (30) فقره إذ يتضح من الشكل ( 4 ) أن جميع فقرات متغير المرونة الإستراتيجية هي اكبر من (0.50) وهي مطابقة لجودة وحسن المطابقة ( Goodness Of Fit ) وبالتالي تعطي مؤشر جيد لإجراء كافة التحليلات الإحصائية الأخرى.



شكل (4) التحليل العاملي التوكيدي للمرونة الاستراتيجية

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 باعتباره متغير مستقل والمرونة الإستراتيجية باعتبارها متغيراً تابعاً في شركة أسيا سيل للاتصالات في العراق، وسوف يتم الاعتماد على الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتلك الإجابات اضافة الى تحديد مستوى الاهمية النسبية لكل بعد ضمن المتغير الواحد بالاعتماد على معامل الاختلاف. وقد اعتمد الباحث على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات العينة لأستبانة ، إذ سيكون مستوى كل متغير ما بين (1-5) بأربعة مستويات و الجدول ( 4) يوضح ذلك، و يشتمل مستويين في حالة الزيادة عن الوسط الفرضي البالغ (3) فيكون جيد إذا ما تراوح بين (3-4) و جيد جداً إذا زاد عن (4) كذلك يتضمن مستويين إذا انخفض عن الوسط الفرضي (3) فيكون ضعيف إذا تراوح بين (2-3) و ضعيف جداً إذا ما انخفض عن ذلك.

الجدول ( 4 ) 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

الثالث	0.22	0.8539	3.97	M.F	المرونة الإستراتيجية
الأول	0.18	0.7338	4.074	P.F	
الثاني	0.20	0.815	4.106	C.F	

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

وبناءً على ما تقدم بالجدول (4) نجد إن متغيرات البحث تضمنت الآتي:

### 1. نظم المعلومات الاستراتيجية :

بلغ أعلى وسط حسابي عام عند بُعد القيمة المضافة للمعلومات الإستراتيجية (A.V) اذ بلغ (4.218) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبمستوى جيد جدا اذ بلغ الانحراف المعياري له (0.705) ومعامل اختلاف (0.17) اذ جاء هذا البعد بالمستوى الاول من حيث الاهمية النسبية ، اما اقل وسط حسابي عام فقد كان عند بُعد استخدام النظام (U.S) اذ بلغ (3.79) وانحراف معياري (0.845) ومعامل اختلاف (0.22) اذ جاء هذا البعد بالمستوى الخامس 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 (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 (Pallant,2011:103)، ويمكن إظهار مستويات الارتباط والمحصولين بين (+1 و -1) بالجدول أدناه بناء على وجهة نظر (Saunders et al.,2009:459): 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(5).

جدول ( 5 ) قيمة معامل الارتباط ونوع الارتباط وقوته

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

Source: Saunders, M. N., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). Research methods for business students. 5<sup>th</sup> ed., Pearson Education Limited.

من الجدول (6) أدناه يمكن تحديد نتائج اختبار الفرضيات:

- **الفرضية الأولى:** (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية نظم المعلومات الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية) وظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة عالية وذات دلالة معنوية فيما بين نظم المعلومات الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية بلغت قيمة الارتباط (0.748) وذات دالة معنوية عند المستوى (0.05). وهذه النتيجة تدل على أهمية نظم المعلومات الاستراتيجية في تحسين المرونة الاستراتيجية.

جدول (6) مصفوفة معاملات الارتباط بين نظم المعلومات الاستراتيجية و المرونة الإستراتيجية

المرونة الإستراتيجية	نظم المعلومات الإستراتيجية	المتغيرات
	1	نظم المعلومات الإستراتيجية
1	0.748**	المرونة الإستراتيجية

(\*\*): مستوى المعنوية أقل من 5% ( $p < 0.05$ ).

المصدر: إعداد الباحثان 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. ويُمكن 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  $R^2$  (الذي يمثله  $r^2$ ) أما معامل التحديد المتعدد (الذي يمثله  $R^2$ ) (يقاس 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 المتغير المستقل (نظم المعلومات الإستراتيجية). وهذا يعني إذا كان كل التغير الحاصل في المرونة الإستراتيجية يمكن تفسيره من خلال نظم المعلومات الإستراتيجية ، 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). كما نشير إلى ضعف احتمال إن تكون قيمة المعامل اكبر من (0.8).

كما يظهر الجدول (7) قيمة الارتباط والبالغة ( $R=0.772$ ) بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما إن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.595$ ) الذي يشير إلى أن المتغير المستقل 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 (7) للمتغير المستقل هي (3.524) و (3.094) على التوالي، أما احتمالية حصول هذه النتائج بالصدفة فكان للمتغير المستقل أقل من (0.05). وبالتالي قبول (نظم المعلومات الإستراتيجية) لأنهما عند مستوى معنوية ( $P < 0.05$ ).

جدول ( 7 ) مصفوفة معاملات الارتباط بين كل من نظم المعلومات الاستراتيجية المرونة الإستراتيجية

Model Summary <sup>b</sup>						
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 الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V.23  
 أما الجدول ( 8 ) يبين المتغير المستقل ذات التأثير كبير على المتغير التابع، إذ نلاحظ وجود قيمة المتغير المستقل (نظم المعلومات الاستراتيجية= 0.505) ، إذ أن درجة المعنوية لنظم المعلومات الاستراتيجية كانت (0.001) ،

جدول (8) قيم معاملات المتغير المستقل.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0.260	0.404	0.645	0.522
	نظم المعلومات الإستراتيجية	0.505	0.143	0.439	3.524

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V.23  
 وبناء على النتائج الواردة في الجدول (8) والتفسيرات لتلك النتائج التي تم استعراضها في الجدول المذكور نلاحظ الآتي:

- قبول الفرضية الثانية والتي تشير الى (توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية بين نظم المعلومات الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية) ، حيث قيمة (β1=0.505) و (α=0.260) ودرجة المعنوية (p<0.05)، والموضحة في معادلة الانحدار:

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

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

## المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

### أولا . الاستنتاجات :

1. اتضح من خلال الوصف الاحصائي وجود اتفاق بمستوى عالي حول القيمة المضافة التي توفرها المعلومات الاستراتيجية لدى الشركة المبحوثة، وهذا يشير الى الدور الكبير التي تؤديه المعلومات في الاستخدامات المتنوعة للشركة وتتوافق مع احتياجات المستخدمين وتقلل من الازعاج المتولدة في العمل، فضلا عن اهميتها المحورية لما توفره من معلومات دقيقة وبالوقت المناسب لاتخاذ القرارات المختلفة، وتحديدًا المتعلقة بالقضايا الاستراتيجية (الميزة التنافسية).
2. غالبية أفراد العينة اتفقت وبنسبة عالية على الاهداف التي تحققها المرونة السوقية والمتمثلة من خلال قدرتها العالية على التفاعل السريع مع المتغيرات البيئية والقائمة على استراتيجية تفاعلية واستباقية لمواجهة تلك المتغيرات والاستجابة لها من خلال قدرتها على زيادة حصة الشركة السوقية وتقديم خدمات متنوعة وجديدة.
3. وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين نظم المعلومات الاستراتيجية وابعاد المرونة الاستراتيجية (المرونة التسويقية ، المرونة الانتاجية ، المرونة الاستراتيجية). وهذا يدل دلالة واضحة على اهمية نظم المعلومات الاستراتيجية في مساعدة الشركة على التكيف مع التغيرات البيئية وبناء استراتيجيات استباقية وتفاعلية من خلال زيادة الحصة السوقية في عدد من الاسواق، كذلك يشير الى الدور الذي تلعبه نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق المرونة الانتاجية والمتمثلة بتعديل مواصفات وتنوع تشكيلته الخدمات المقدمة وطاقتها الانتاجية بما تتناسب مع احتياجات الزبائن، فضلا عن توليد خدمات ومنتجات جديدة بالوقت المناسب. واخيراً النتائج المتحققة من قبل نظم المعلومات الاستراتيجية على صعيد المرونة التنافسية التي تتجسد بوضع خيارات إستراتيجية لاقتناص الفرص ومواجهة تهديدات المنافسين فضلا عن تقليل الكلف وبالتالي اسعار المنتجات وابتكار خدمات ومنتجات جديدة قادرة على تحقيق المنافسة على الصعيد المحلي والاقليمي والعالمي.
4. ان قيام الشركة باعتماد نظم المعلومات الاستراتيجية في أنشطتها كان له تأثير معنوي ايجابي على بعد المرونة السوقية ، وهذا يشير الى اهميتهما على مساعدة الشركة على التكيف مع التغيرات البيئية ، وزيادة حصتها السوقية من خلال زيادة عدد الأسواق التي تعمل بها.، ورفع مستوى قابليتها على التجديد كما نوعا. فضلا عن بناء إستراتيجيات تفاعلية واستباقية للتعامل مع التغيرات البيئية غير المواتية.
5. إن نظم المعلومات الإستراتيجية كان لها تأثير ايجابي ذات دلالة معنوية على المرونة الانتاجية. وهذا يدل على الدور الذي تلعبه كل من نظم المعلومات الاستراتيجية 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.
6. تؤثر نظم المعلومات الإستراتيجية بشكل ايجابي ومعنوي على المرونة التنافسية ، ان اعتماد الشركة لنظم المعلومات الاستراتيجية 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، فضلا عن زيادة قدرتها على وضع خيارات إستراتيجية لاقتناص الفرص ومواجهة تهديدات المنافسين.

## ثانياً . التوصيات :

1. نقترح تعزيز العمل باستخدام نظم المعلومات الاستراتيجية لما تحققة من قيمة للاعمال ومنافع اقتصادية كبيرة للشركة، فضلا عن تعزيزها للقدرة التنافسية من خلال خفض التكاليف التشغيلية، وتحسين سمعة الشركة، والتمايز عن المنافسين من خلال قدرتها الابداعية العالية، فضلا عن في انجاز المهام ذات الاهمية الاستراتيجية على سبيل المثال اعداد الخطط الاستراتيجية واتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة في مجال تحديد التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية التي من خلالها تنافس الشركات الاخرى في نفس المجال.
2. من الضروري انشاء تشكيل بمستوى شعبة او قسم ضمن الهيكل التنظيمي الحالي للشركة يطلق عليه قسم (نظم المعلومات الاستراتيجية) وتوفير كادر متخصص من المهندسين والمبرمجين يأخذ على عاتقه اعداد البرامج المحوسبة بما يخدم عمل الشركة الحالي والمستقبلي ويحقق الكفاءة والفاعلية لها.
3. العمل على تعزيز نظم المعلومات الاستراتيجية في الشركة من خلال تحسين مهارات العاملين على تلك النظم وتزويدها بالبرامج والاجهزة والمعدات الحديثة والملائمة وشبكات الاتصال الداخلية (Intranet) والخارجية بين الشركة الأم والفروع التابعة لها بما يحقق التواصل بين البيئتين الداخلية والخارجية بحيث تكون جميع انشطتها عبر الشبكات الالكترونية، وبما يحقق ويعزز القيمة المضافة والمُحدثة للمعلومات ويؤدي الى تحسين مستويات الاداء الفردي والمنظمي للشركة.
5. زيادة الوعي والممارسات في مجال نظم المعلومات الاستراتيجية المتعلقة بحجم ونوعية المعلومات والخبرات والافكار 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 لإقتناص الفرص ومواجهة تهديدات المنافسين.

## المصادر:

- 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
- الجبوري، حيدر جاسم عبيد (2015)" أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الإستراتيجية دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين وأسيا سيل) في العراق" رسالة ماجستير، جامعة الكوفة. 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
- الرجى، منصور ومحمود ملكاوي (2012) " دور نظم المعلومات الإستراتيجية في التخطيط الاستراتيجي " كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (33).
- الزعبي ، حسن علي ،(2005) .نظم المعلومات الإستراتيجية :مدخل استراتيجي ، الطبعة الأولى ،دار الوائل للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن .176-181.
- الزعتري، عبد العزيز هاني شمس (2013) "ممارسات إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية " جامعة الشرق الأوسط ،الأردن .25.
- الزيود، 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.

- 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.
- الطائي، محمد حسين والخفاجي، نعمة عباس ، (2010) "نظم المعلومات الإستراتيجية : ميزة منظور التنافسية" ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن. 73-78.
- قندلجي، عامر ابراهيم والجنابي ، علاء الدين عبد القادر ، (2012) "نظم المعلومات الادارية وتكنولوجيا المعلومات" الطبعة السادسة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ،الأردن. 32- 147
- العبادي، هاشم فوزي والعارضى، جليل كاظم.(2012) "نظم إدارة المعلومات منظور استراتيجي " الطبعة الأولى دار الصفاء للنشر والتوزيع - عمان ،85
- مهدي، ميادة حياوي، (2012) "دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين المقدرات الجوهرية المميزة : دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في القطاع المصرفي الخاص " مجلة القادسية للعلوم الإدارية الاقتصادية ، م14، ع2. 59- 61

- 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.
- 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.
- Ahmad, M. ; Kahwaji, A. ; Durrah, O. & Allil, K. (2016). "The Impact of Strategic Flexibility on the Performance of Private Banks During the Crisisin Syria" ,IJER serials publications, Vol. 13, No. (5),p: 341.
- 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.
- 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.
- Allen, L. & Pantzalis, C. (1996), "Valuation of the Operating Flexibility: of Multinational Corporations," Journal of International Business Studies, Vol. 27, No.(4), p:633
- 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
- 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.
- 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 Adminstration, Vol.5, No.(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.

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Eppink, D. J. (1978)." Planning for Strategic flexibility", *Long Range Planning*, Vol. 11, No. 4, p:10. .
- 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
- Grewal, R. & Tansuhaj, P., 2001. Building organizational capabilities for managing economic crisis: the role of market orientation and strategic flexibility. *J. Mark*, p: 67.
- Gleeson, M. (2004) " The link between business strategy and information systems" *Dublin Institute of Technology*. p:3
- Haag .S, Cummings. M &Phillips .A, (2007),"Management Information Systems: For The Information Age " 6th Ed ,McGraw-Hill Irwin, New York. P:301
- 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
- Hitt, M.A. & Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2011). "Strategic Management: Competitiveness and Globalization" *South – Western , Gengage Learning*. P:13.
- Hunter, M.G., (2010). " Strategic Information Systems: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications" *Information Science Reference,USA*.P: 1277.
- 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
- Kofarnaisa, F.U, & Yazid, A. SH. (2015). "The Relationship Between Strategic Information Systems And Strategic Performance: The Case Of Islamic Banks In Malaysia". *Universiti Sultan Zainal Abidin, Malaysia*.p: 303.
- Thomas, K. (2013) ," Designing Strategic Information Systems in Complexity Science Concepts" *University of Oulu Department of Information Processing Science*. P: 6-33.
- Levy, M., Powell, P., 2000. Information systems strategy for small and medium sized enterprises: an organisational perspective. *Strategic Information Systems* . P:75-80.
- Löser, F, (2015), " Strategic Information Systems Management for Environmental Sustainability: Enhancing Firm Competitiveness with Green IS" *Universitätsverlag der TU Berlin*, p:38.
- Merali, Y., Papadopoulos, T., & Nadkarni, T. (2012). Information systems strategy: Past, present, future? *The Journal of Strategic Information Systems*, 21(2),P: 132
- Nilsson, G. (2014). "Management Strategic and Flexibility" *Uppsala University, Department of Business Studies*. P: 13-16.
- Michael, P, ( 2000) "L'avantage concurrentiel, Paris, Dunod". P: 63.

- O'Brien , James A. , & Marakas,George M., (2007) " Introduction to information systems " 14<sup>th</sup> ed. , Mc Graw-Hill.P: 11
- O'Brien, J. A. , & Marakas ,G. M., (2007) ," Management Information Systems" 4<sup>th</sup> ed, Mc Graw-Hill , 2008. P:343.
- Oz, (2009). Management Information Systems , sixth ed : USA ,P:45.
- Pallant, J. (2011). "SPSS Survival Manual". 4th ed., open university press, McGraw-Hill education. P: 100.
- 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.
- Radomska, J. (2015). " Strategic Flexibility of Enterprises" Journal of Economics, Business and Management, Vol. 3, No.1,P: 19- 20.
- Sanchez, R. (1995). " Strategic Flexibility in Product Competition" Strategic Management Journal, Vol. 16, p: 135.
- Schein, E.H. (1996), Organizational Learning as Cognitive Re-definition: Coercive Persuasion Revisited, Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management, URL <http://learning.mit.edu:80/res/wp/index.html>. P:10
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). "Research Method For Business", 5th ed, John Wiley and Sons Ltd. P:335
- Saunders, M. N., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). Research methods for business students. 5<sup>th</sup> ed., Pearson Education Limited
- 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.
- 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.
- 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
- 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.
- Stalk, G. & Evans, P. & Shulman, L. (1992). " Competing capabilities: the new rules of corporate strategy" Harvard Business Review. P:57.
- 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.
- Wiseman, C, (2016) "Attack & Counterattack the new Gamein Information Technology " Downloaded by University of Liverpool At 17:28 28 June 2016 (PT),p: 7-9.
- Yang, J. T.and C.S.Wan, (2004), "Advancing organizational effectiveness and knowledge management implementation,"Tourism Management,Vol.25,No.P: 2
- Zhou, K. & Wu, F. (2010). "Technological Capability, Strategic Flexibility, and Product innovation " Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J. 31, p:547.
- Evans,J.S. (1991) "Strategic Flexibility for high-technology Manoeuvres: A Conceptual framework", Journal of Management Studies, Vol. 18, No.(1) p:69-83.

- Beach, R. Muhlemann, A. P., Price, D., David, H. R., Paterson, A., & Sharp, J.,(2000). "Manufacturing Operation and Strategic Flexibility: Survey and Cases" International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20, No. (1), P :2
- Khine, M. S. (2013). Application of structural equation modeling in educational research and practice. Sense Publishers