

إسهامات قدرات تقانات المعلومات من خلال خفة الحركة الإستراتيجية  
في إدارة التغيير الإستراتيجي - دراسة استطلاعية تحليلية في شركة  
آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق

أ.م.د. معن وعدالله المعاضيدي

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل

contributions of information technology capabilities  
through strategic Agility In strategic management

**Assist. Prof. Dr. Maan Waadallah Al-Maadhede**  
**University of Mosul/ College of Admin.&Econ**

تاريخ قبول النشر ٢٠١٦/١/٤

تاريخ استلام البحث ٢٠١٥/٩/٦

## المستخلص:

سعى البحث إلى اختبار العلاقة بين عددٍ من تصنيفات قدرات تقانات المعلومات Information Technology Capabilities (ITC) بوصفها متغيراً مستقلاً وخفة الحركة الإستراتيجية (SA) Strategic Agility بوصفها متغيراً وسيطاً يساعد المنظمة في الاستجابة السريعة للتغيير عبر توظيف أبعادها المتمثلة بـ (التركيز والسرعة والمرونة) ومن ثمّ إدارة للتغيير الإستراتيجي بوصفه متغيراً معتمداً، وبذلك كان لا بد من الإجابة عن تساؤل أساس مفاده: هل هناك علاقات ارتباط وتأثير بين عددٍ من تصنيفات قدرات تقانات المعلومات وخفة الحركة الإستراتيجية وإدارة التغيير الإستراتيجي؟ وللتحقق من مضامين الإجابة، اختيرت شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة (الفرع الرئيسي- السليمانية) ميداناً للدراسة، فشملت عينة الدراسة مديري الأقسام والوحدات الإدارية والفنية المختلفة البالغ عددهم (٤٥) مديراً، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وعدّت الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات المطلوبة التي حلت باعتماد البرمجية الإحصائية SPSS والعديد من الوسائل الإحصائية. توصلت الدراسة إلى مجموعة استنتاجات، أهمها: وجود علاقة وتأثير مباشر لعددٍ من تصنيفات قدرات تقانات المعلومات في خفة الحركة الإستراتيجية التي ثبت تأثيرها المباشر في إدارة التغيير الإستراتيجي، فضلاً عن تأثيرات غير مباشرة لعددٍ من تصنيفات قدرات تقانات المعلومات في إدارة التغيير الإستراتيجي، الأمر الذي يؤشر دور قدرات تقانات المعلومات في الوصول إلى خفة الحركة ومن ثمّ امتلاك الاستعداد للتغيير الإستراتيجي عبر إدارته.

**الكلمات المفتاحية:** قدرات تقانات المعلومات، إدارة التغيير الإستراتيجي، خفة الحركة الإستراتيجية.

## Abstract:

The research aims to test the relationships between some of information technology capabilities as an independent variable, strategic agility as an moderated variable by appointment its dimensions (focus, speed and flexibility) in strategic change management as an dependent variable. In that frame, the researcher try to answer for the following questions: Are there a relationship and effect between some of information technology capabilities and strategic agility and strategic change management? In order to verification from the accuracy of that, the Asia cell company for telecommunication (Main branch-Sulaymania Province) selected as a field for the research, the research sample consist of (45) from

all managers in the managerial and technical divisions and units, the research adopted the analytical descriptive method, the research used the questionnaire as a main tool of collect required data, these data was analyzed by using the SPSS program and some of statistical tools. The main conclusion of the research is about the appearance of the effect of information technology capabilities directly in strategic agility, that is plays the direct effect on strategic change management, beside that, there is indirect effect for the information technology capabilities in strategic change management, these conclusion accent the role of information technology capabilities in reached to strategic agility and possession the readiness to strategic change.

**Key Words:** Information Technology Capabilities, Strategic Change Management, Strategic Agility,

### المقدمة:

تواجه المنظمات ظروفاً بيئية تمتاز بالتسارع الشديد والمستمر المترتب على التغيير في عوامل بيئتها، مما يلزمها بإجراء تغييرات إستراتيجية على النحو الذي ربما يجعل من تلك التغييرات بمثابة حالات استجابة تقليدية (الانتظار لحين حصول التغيير ومن ثم الاستجابة له) تجاه ذلك التغيير البيئي لضمان الاستمرار والبقاء. وفي عصر المعلومات والمعرفة بدأت منظمات الأعمال الاتكال على قدرات تقانات المعلومات بوصفها أداة ملائمة في توقع التغيير والتحسب له ومسايرته (التوقع والتنبؤ المسبق لحالات التغيير) عبر امتلاك هذه التقانات وتوظيفها، والتي أسهمت في وصول المنظمات إلى خفة الحركة الإستراتيجية بوصفها إحدى المداخل المعبرة عن حالات النجاح في توقع التغيير الإستراتيجي والاستجابة له. وفي اتجاه ذلك، تضمن أربعة محاور، جاء الأول ليعرض إطاراً منهجياً اعتمده الباحث لرسم مسار البحث، فيما تعامل الثاني مع الأطر النظرية والفكرية التي تتطرق لإسهامات الباحثين في مجال المتغيرات المبحوثة، وغطى الثالث الإطار الميداني الذي يعبر عن واقع المتغيرات المبحوثة في الميدان وتأثير طبيعة العلاقة والأثر المباشر وغير المباشر بينها، واختتم البحث بالمحور الرابع الذي عرض أهم الاستنتاجات والمقترحات والموجهة لخدمة المنظمة المبحوثة والمنظمات المماثلة.

## المحور الأول: الإطار المنهجي

### أولاً: مشكلة البحث

انطلاقاً من تساؤل أساس مفاده: ما طبيعة العلاقة والتأثير بين عددٍ من قدرات تقانات المعلومات وخفة الحركة الإستراتيجية المؤدية إلى إدارة التغيير الإستراتيجي؟ فإن التساؤلات أدناه يمكن أن تُسهم في توضيح مشكلة البحث، وعلى النحو الآتي:

١. ما طبيعة العلاقة بين عددٍ من تصنيفات قدرات تقانات المعلومات وخفة الحركة الإستراتيجية؟ وما طبيعة العلاقة بين تلك التصنيفات وخفة الحركة الإستراتيجية كل على حدا مع إدارة التغيير الإستراتيجي؟

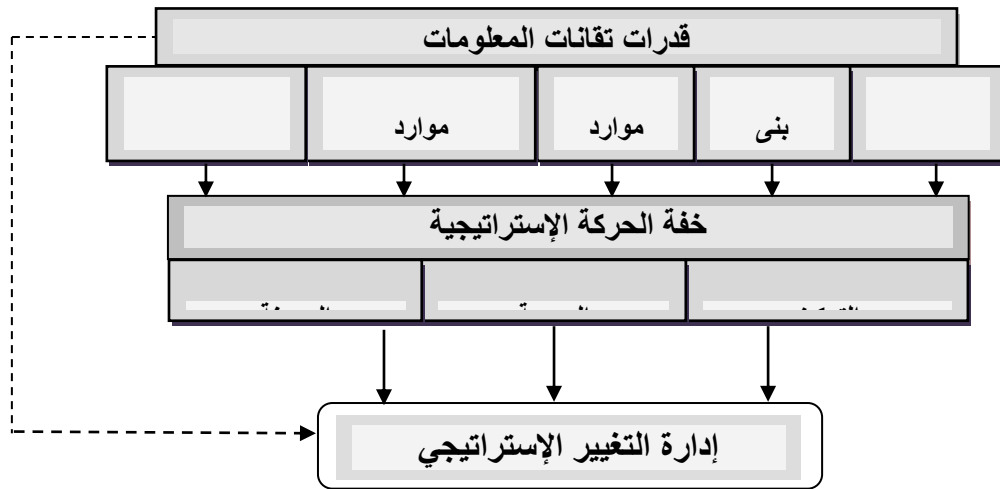
٢. هل يمكن لعلاقات الارتباط والتأثير بين عددٍ من تصنيفات قدرات تقانات المعلومات وخفة الحركة الإستراتيجية أن تحسّن من إدارة التغيير الإستراتيجي في المنظمة المبحوثة؟

### ثانياً: أهمية البحث وأهدافه

يكتسب البحث أهميته من أهمية أهدافه، بوصفها تسعى للتعريف بمتغيرات استحوذت على اهتمام الباحثين في السنين الأخيرة، ولاسيما قدرات تقانات المعلومات الذي كما يبدو بحاجة إلى المزيد من التعريف به لعدم وجود الاتفاق على نواحٍ مختلفة بخصوصها كما سيتبين لاحقاً، مقارنة بالاستعداد للتغيير الإستراتيجي وسرعة الاستجابة، وإن كانت الأضواء قد سلطت عليه منذ ثلاثينيات القرن الماضي، لكنه بحاجة إلى مزيد من التعريف به الآن أيضاً؛ لأسباب تتعلق بارتباطه بالتغيرات البيئية، وكذلك خفة الحركة الإستراتيجية التي ازدادت الحاجة لها في الألفية الحاضرة. وإذ إنّ هذه الأهداف تتوزع بين النظري والميداني، لذا يمكن القول بخصوص أهميته بوصفها نظرية وميدانية أيضاً، وعلى النحو الآتي: **النظرية:** وتكمن في السعي لتوفير إطار مرجعي يعرف بمتغيرات البحث بكافة أبعادها، بما يساعد الباحثين والمهتمين بها من جهة ويعزز رصيد المكتبة العراقية والعربية المعرفة بخصوصها من جهةٍ أخرى. أما **الميدانية:** فتكمن بما ستقصح عنه نتائج اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات المبحوثة، وبما ينفع المديرين المبحوثين، ويعزز الأهمية النظرية المشار إليها.

### ثالثاً: نموذج البحث وفرضياته

يعرض الشكل (١)، متغيرات البحث بأبعادها المختلفة، وطبيعة العلاقة بينها، واتجاهها كما يظنها الباحث. فيما اقتصر فرضيات البحث على فرضيتين وكما سنرى.



شكل رقم (١)

### الأنموذج الافتراضي للبحث

----- ← العلاقة

————— ← تأثير

المصدر: الشكل من إعداد الباحث.

**الفرضية الأولى:** توجد علاقة ارتباط معنوية بين عددٍ من تصنيفات قدرات تقانات المعلومات (المتغير المستقل) وخفة الحركة الاستراتيجية (المتغير الوسيط) وإدارة التغيير الاستراتيجي (المتغير المعتمد) في الشركة المبحوثة.

**الفرضية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعددٍ من تصنيفات قدرات تقانات المعلومات (المتغير المستقل)، في إدارة التغيير الاستراتيجي (المتغير المعتمد) بوجود خفة الحركة الاستراتيجية (المتغير الوسيط).

### رابعاً: حدود البحث ومجتمعه وعينته

غطت الحدود الزمانية المدة من كانون الأول ٢٠٠٧ إلى آذار ٢٠٠٨، وعدت شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق (الفرع الرئيسي - محافظة السليمانية) بوصفها الحدود المكانية. أما عينته فانحصرت بمديري الوحدات والأقسام الإدارية والفنية ضمن مستويات الإدارة جميعها والبالغ عددهم بالإجمال (٤٧) شخصاً وزعت عليهم استمارة الاستبانة، واسترجع منها (٤٥) استمارة صالحة للتحليل، وبنسبة استجابة مقدارها (٩٥,٧٤%).

## خامساً: أساليب جمع البيانات وتحليلها

اعتمد الباحث في إنجاز بحثه على الأساليب الآتية:

- أ. **الجانب النظري:** وظف فيه الباحث ما تيسر له من مرجعيات علمية من بحوث ومقالات وكتب عربية وأجنبية ذات صلة بمتغيرات البحث.
- ب. **الجانب الميداني:** اعتمد الباحث الاستبانة التي عدّها خصيصاً لأغراض بحثه، عبر استنطاق جهود الباحثين في الموضوع، وقد أُجريت عمليات الإضافة والحذف والتعديل لتناسب وواقع البيئة العراقية والمنظمة المبحوثة، والاستئناس بآراء السادة المحكمين الذين عرضت عليهم<sup>(\*)</sup>. ويبين الجدول (١) محاور الاستبانة التي وجد الباحث أنها كافية لاحتياجاته البحثية جميعها وصولاً إلى النتائج التي يروجها من بحثه. وكما يأتي:

## جدول رقم (١)

## تركيب استمارة الاستبانة المصادر المعتمدة في إعدادها

ت	المتغيرات الرئيسية	الأبعاد الفرعية	أرقام الأسئلة في الاستبانة	(الفقرات)	المصادر المعتمدة
أولاً	قدرات تقانات المعلومات	معمارية	١٠-١	X1-X10	الباحث (Zhang, 2005)
		بنى تحتية	١٦-١١	X11-X16	
		موارد بشرية	٢٠-١٧	X17-X20	
		موارد علاقة	٢٨-٢٢	X21-X28	
		دينامية	٣٤-٢٩	X29-X34	الباحث
ثانياً	خفة الحركة الإستراتيجية	التركيز	٣٦-٣٥	X35-X36	Tallon, 2007
		السرعة	٣٨-٣٧	X37-X38	
		المرونة	٤٢-٣٩	X39-X42	
ثالثاً	التغيير الإستراتيجي	إدارة التغيير الإستراتيجي	٤٩-٤٣	X43-X49	Michael, 2007

المصدر: الجدول من إعداد الباحث.

وفيما يتعلق بأساليب تحليل البيانات والمعلومات، اعتمد الباحث ما يأتي:

- أ. **تحليل المضمون:** وقد تمت الاستفادة منه في تحليل آراء الباحثين المهتمين بمتغيري البحث بما ساعد الباحث على إنجاز إطار بحثه النظري.

(\*) عرضت الاستبانة على عددٍ من المحكمين المختصين بإدارة الأعمال، وهم حسب ألقابهم العلمية في حينه: أ.م.د. سرمد غانم صالح، أ.م.د. أكرم أحمد الطويل، أ.م.د. محفوظ حمدون الصواف، أ.م.د. ليث سعد الله حسين، أ.م.د. عبدالستار محمد علي العدوان، أ.م.د. ميسر إبراهيم أحمد، م.د. محمد مصطفى القصيمي.

**ب. التحليل الإحصائي:** وفيها تمت الاستفادة من التقانات الميسرة في البرنامج الجاهز (SPSS) لحساب معاملات الارتباط والانحدار، وتحليل المسار، وقيم اختبار  $t$  و  $F$  وغيرها. **سادساً: اختبار ثبات الاستبانة**

بهدف التعرف على مدى صلاحية المقياس ومستوى ثبات الاستبانة المعتمدة استخدم مقياس (Alpha-Cronback)، فبلغت قيمة معاملها (0.923) وهي معنوية عند المستوى (0.05)، وتشير النتيجة إلى قوة وثبات الاستبانة المستخدمة في البحث (Kothari, 2004, 94).

## المحور الثاني: الإطار النظري

### أولاً: مفهوم قدرات تقانات المعلومات وأهميته

أشرنا سابقاً أن مفهوم قدرات تقانات المعلومات يعاني من مشكلة عدم الاتفاق على تحديد واضح له، إذ يراه (Bharadwaj, 2000, 171) بوصفه القدرة على تهيئة وتحشيد الموارد المرتكزة على تقانات المعلومات بالتوافق المشترك مع القدرات والموارد الأخرى. أو أنه القدرات الفريدة التي تتأتى بفعل تقانات المعلومات التي تشكل أساس الميزة التنافسية (Powel & Micallef, 1997, 385). أما (Sambamurthy & Zmud, 1992, 17) فيعرفانها بقدرات داخلية تستند عليها المنظمة في صياغة إستراتيجياتها التنافسية، كما أنها تشير إلى القدرات الإدارية المطلوبة لتحقيق الإنتاجية المطلوبة من قبل المنظمة وتطبيق وتوجيه استثماراتها في تقانات المعلومات. ويعرفها (Benzi, 1997, 26) بالقدرة على الاستخدام الفاعل لأدوات تقانات المعلومات ومصادر المعلومات في تحليل ومعالجة المعلومات وتمثيلها، وكذلك للنمذجة وقياس الأحداث الخارجية والرقابة عليها. وبراهها (Clark *et al.*, 1997, 427) في إطار القدرة على إغناء خفة الحركة التنافسية للمنظمة عن طريق تسليم منتجات مستندة إلى تقانات المعلومات بدورة تطوير قصيرة الأجل، وبناء قوة عمل في أنظمة معلومات تتميز بتفاعلها وكونها عالية المهارة، فضلاً عن تمكينها للإفادة بسرعة وسهولة من المعارف التقانية. أما (Prasad *et al.*, 2001, 55) فيرى بأنها تكمن في قدرة المنظمة على استخدام تقانات المعلومات لدعم وإثراء كفاءاتها ومهاراتها المتنوعة في باقي وظائف المنظمات. ويجدها (Zhang, 2005, 14) في قدرة المنظمة على اكتساب وتطبيق وتوجيه استثماراتها في تقانة المعلومات بالتكامل مع باقي مواردها وقدراتها لأغراض دعم وإغناء كفاءاتها ومهاراتها في باقي وظائف الأعمال لتحقيق أهداف المنظمة عبر تطبيق تقانات المعلومات.

اعتماداً، يُنظر إلى قدرات تقانات المعلومات إجرائياً بوصفها قدرات قد تكون داخلية في المنظمة أو خارجية تستعين بها المنظمة بوسائل محددة على النحو الذي يمكنها من تهيئة الموارد المرتكزة على تقانات المعلومات وتحشيدتها واستخدامها للوصول إلى السرعة والمرونة والتركيز في الاستجابة للتغيير الإستراتيجي الناشئ في ضوء الدينامية الشديدة التي تشهدها البيئات المنظمة. وفي إطار أهميته يمكن القول؛ إنَّ هذا المفهوم اكتسب أهميته في السنين الأخيرة كما يظن الباحث من أهمية الدور الذي ثبتت معالمه لتقانات المعلومات في تسهيل الحصول على المعرفة بشتى صنوفها، وتسهيل تدفق المعرفة بين مراكز إنتاجها ومراكز الإفادة منها في شتى نواحي الحياة فضلاً عن خزنها والاحتفاظ بها لاستخدامها عند الحاجة.

### ثانياً: تصنيف قدرات تقانات المعلومات

توازياً مع التنوع في مفهوم قدرات تقانات المعلومات، وجد الباحث أن هناك تنوعاً مشابهاً في أنواع هذه القدرات وتصنيفاتها، ويظن الباحث بعد مراجعة تلك الآراء أن وجود هذا التنوع لا يمحى حقيقة قيام علاقات متبادلة بين أصناف تلك القدرات، وللوقوف على التنوع في قدرات تقانات المعلومات يعرض الباحث الجدول (٢).

### جدول رقم (٢)

#### تصنيفات قدرات تقانات المعلومات بحسب رأي عدد من الباحثين

الباحث والسنة	تصنيفات قدرات تقانات المعلومات
---------------	--------------------------------



معمارية	بنى تحتية	موارد بشرية	موارد علاقة	تطبيقات	إدارة معلومات	فنية	مهارات IT	إدارة IS	شركات	تكمّل عمليات	رؤيا IT	خارج - داخل	القياس	قيمة	تنافسية	دينامية	إدارية
Ross <i>et al.</i> , 1996	*	*	*														
Feeny & Willcocks, 1998a, b	*	*	*														
Sabherwal & Kris, 1994, 1999	*		*		*												
Bharadwaj <i>et al.</i> , 1999	*	*	*		*												
Byrd & Turner, 2000	*		*														
Bharadwaj, 2000		*	*		*												
Marchand <i>et al.</i> , 2001		*		*	*												
Byrd & Turner, 2001		*				*	*										
Bharadwaj <i>et al.</i> , 2002		*						*	*	*	*						
Wade & Hulland, 2004												*	*	*			
Bhatt & Grover, 2005														*	*	*	
Zhang, 2005	*	*	*	*													
Tallon, 2007						*											*
المجموع	٦	٨	٧	٥	١	٢	١	١	١	١	١	١	١	١	١	١	١
%	٤٦	٦٢	٥٤	٣٨	٨	١٥	٨	٨	٨	٨	٨	٨	٨	٨	٨	٨	٨

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

وباعتماد آراء الباحثين في الجدول (٢) سيعتمد الباحث القدرات الآتية لإشارة غالبية تلك الآراء إليها، وهي: قدرات (المعمارية، البنى التحتية، الموارد البشرية، موارد العلاقة)، فضلاً عن اعتماد (القدرات الدينامية) لتقانات المعلومات ويسوغ الباحث ذلك كون القدرات الدينامية في تقانات المعلومات تساعد المنظمة في تجاوز التهديدات والمخاطر، وتمكنها من السعي لاستغلال الفرص البيئية المتزايدة الناشئة عن الطبيعة الدينامية لتقانات المعلومات والبيئة التنافسية.

### ثالثاً: مفاهيم تصنيفات قدرات تقانات المعلومات

تطابقت المفاهيم الفرعية لقدرات تقانات المعلومات بتنوعها مع التنوع الذي تميزت به وجهات نظر الباحثين بخصوص مفهوم القدرات بعامة، ولعل ذلك يبدو واضحاً في مفاهيم تصنيفات قدرات تقانات المعلومات، وعلى النحو الآتي:

### ١. معمارية تقانات المعلومات IT Architecture:

يشير (Ross & Westerman, 2004, 6) إليها بأنها معايير متكامل متطلبات تشغيل أنموذج التشغيل الخاص بالبيانات والمعلومات. فيما عرفت بأنها خارطة عالية المستوى من قدرات تقانة المعلومات والاتصالات في المنظمة، إذ تنشأ المعمارية بتجميع أربعة عناصر مادية هي: (قدرة الحوسبة، وشفافية البيانات، وترابط الاتصالات، ووظائفية التطبيقات)، وهي تشمل ثلاثة عناصر منطقية هي: (التخطيط، والتنظيم، والرقابة). أما (Zhang, 2005, 18) فيراها بخارطة عالية المستوى لتقانة المعلومات والاتصالات في المنظمة، تتألف من: (الشبكات، والبيانات، والتطبيقات، وتقانات المعماريات الفرعية)، توفر للمنظمة الرؤيا المناسبة لكيفية اختيار وتطبيق موارد تقانة المعلومات الكلية في المنظمة.

### ٢. البنى التحتية لتقانات المعلومات IT Infrastructure:

وهي مجموعة متكاملة من خدمات البنية التحتية لتقانة المعلومات المعتمد عليها التي تتاح لدعم التطبيقات الحالية والمبادرات الجديدة في المنظمة (Mithas et al., 2007, 9). وعدتها (Zhang, 2005, 19) بأنها المدى الذي يمكن عن طريقه المشاركة بالبيانات والتطبيقات عبر شبكات الاتصال وتوفيرها للاستخدامات المنظمة، إذ يكمن الغرض الأساس منها في توفير الدعم المعلوماتي السريع للمنظمة ووحداتها من أجل الاستجابة للتحديات الدينامية في البيئات المختلفة، لكي تتمكن المنظمة من التعامل مع تلك التحديات المتنامية.

### ٣. الموارد البشرية لتقانات المعلومات IT Human Resources:

لا تخفى أهمية المورد البشري في كافة المجالات ولاسيما مهاراتها (الفنية، والإدارية، والتفاعلية، ومهارات ممارسة الأعمال)، التي تعدّ بحسب وجهة نظر الباحثين ومنهم (Couger, 1995, 345) و (Ross et al., 1996, 32) أحد أهم قدرات تقانات المعلومات ذات الأهمية بمجالات تحليل الأنظمة والبرمجة وإدارة قواعد البيانات المختلفة. ويميل الباحث إلى تبني هذا الرأي أيضاً لسبب جوهري مفاده أن هذه التقانات لا تخرج عن كونها منتجاً من منتجات التوظيف

الفاعل لمهارة الإنسان في مجال اكتشاف التقانات بغض النظر عن طبيعتها، وتطويرها، وتشغيلها بما يؤمن أفضل الاستفادة منها لاحقاً.

#### ٤. موارد علاقة تقانات المعلومات IT Relationship Resources:

سعى (Feeny & Willcocks, 1998b, 360) إلى حصرها في مجالات الثقة والاحترام والقدرة على الاتصال ومؤشرات العلاقة بين إدارة هذه التقانات وبين إدارة وحدات الأعمال، فيما ذهبت (Zhang, 2005, 22) إلى أبعد من ذلك وصولاً إلى تطوير فهم مستخدمي التقانات، وما يرتبط بمصادرها وجملة المعارف المشتركة بين هذه القدرات وحاجات الأعمال. أما (Bhatt & Grover, 2005, 260) فعبرا عنها بالقدرات التنافسية لتقانات المعلومات التي تتضمن كذلك القدرات الإدارية لها، وهي تتضمن كلاً من: خبرة أعمال تقانات المعلومات التي تعبّر عن (المدى الذي تتفهم فيه مجاميع تقانات المعلومات أعمال المنظمة)، وتتضمن أيضاً البنية التحتية للعلاقة، التي تعبّر عن (المدى الذي بصدده تكون هناك علاقات إيجابية بين مديري الأعمال ومديري تقانات المعلومات).

#### ٥. القدرات الدينامية لتقانات المعلومات IT Dynamic Capability:

على الرغم من أهمية أنواع قدرات تقانات المعلومات المذكورة آنفاً، إلا أن المنظمات سعت لاسيما في إطار البيئات ذات التغيير المتسارع والشديد وحالات الصراع التنافسي مع المنظمات المماثلة إلى تحقيق الفوز بالسباق التنافسي، وبذلك أبقت الأنظار معلقة نحو الاهتمام ومحاولة امتلاك قدرات دينامية في كل المجالات ومنها في تقانات المعلومات لتساعدها في تجاوز التهديدات والمخاطر، فضلاً عن السعي لاستغلال الفرص البيئية المتزايدة الناشئة عن الطبيعة الدينامية لكلاً من تقانات المعلومات والبيئة التنافسية. ويعكس مفهوم القدرة الدينامية أهمية تجديد القدرات المنظمة لتتوافق مع التغيرات البيئية، بما يمكن المنظمة وعن طريق قدراتها المتفوقة (الدينامية) في تقانات المعلومات من الاستجابة بسرعة للمخاطر البيئية وتوجيه الفرص، ومن ثم البحث عن واستكشاف واكتساب واستيعاب واستخدام المعرفة حيال الموارد والفرص وكيفية تنظيم الموارد لاستغلال تلك الفرص (Bhatt & Grover, 2005, 261) الناشئة عن التغيير في الطلبات أو تسارعها أو تنوعها.

#### رابعاً: التغيير الاستراتيجي

انطلاقاً من حقيقة حتمية التغيير الإستراتيجي في حياة المنظمات، فلا بد أن ينعكس هذا التغيير بتغييرات تشمل الموارد البشرية والهياكل والتقانات والثقافات، وهنا يشير (الصرن، ٢٠٠٠، ٨٩) أنه لا يمكن لشيء أن يبقى على حاله دون تغيير، فالبيئة تفرض التغيير على المنظمة، سواء أكان هذا التغيير أيديولوجياً أم اقتصادياً أم اجتماعياً أم تقنياً، وقد ينشأ من العاملين أو من المديرين، ليعدّ بذلك وسيلة المحافظة على المنظمة وبقائها. لذلك يشير (يونس، ٢٠٠٢، ٢١٩) إلى أنّ التغيير هو إحداث التناسق المستمر بين أوضاع المنظمة والمستجدات التي تحدثها التطورات الحديثة في مختلف مجالات العمل الوظيفي، وهو تناسق مع طبيعة الحالة المتغيرة والمتجددة، وعلى الإدارة توقع التغيير دائماً وتعديله كلما استطاعت، فضلاً عن مجابهة دوافعه بحكمة ودراية عاليتين. ويتضمن التغيير الإستراتيجي من وجهة نظر (Lynch, 2000, 922) الإدارة الفاعلة لعملية التغيير المنظمي بهدف التحديد الواضح للأهداف الإستراتيجية، ليتضمن بذلك تنفيذ إستراتيجيات جديدة في محتواها تغييرات مستمرة روتينية وغير روتينية.

### ١. مستويات التغيير الاستراتيجي:

بصورة عامة، تبدو حاجة الإدارات كما يظن الباحث ماسة للتعرف على مطالب التغيير وقواه الداخلية والخارجية المختلفة، بغض النظر عن مستوياته التي حددها (الدوري، ٢٠٠٣، ٤٠٨) بخمسة هي: (عدم التغيير أو الاستمرار الإستراتيجي، والتغيير الإستراتيجي الروتيني، والتغيير الإستراتيجي المحدود، والتغيير الإستراتيجي الجذري، وإعادة النظر الكاملة بالتوجه الإستراتيجي) لسبب مفاده؛ أن التغيير في كل مستوى إنما يتطلب استعداداً مناسباً له من قبل الإدارات، التي غالباً ما تتباين فيما بينها تبعاً لما يتوافر لها من وسائل ومهارات، ونحو ذلك، مما له أثره في تسريع عملية التغيير وخفتها. وفي الاتجاه نفسه، أشار بعض الباحثين بوجود إستراتيجيات تغيير رئيسة، يتطلب بعضها أقل ما يمكن من التغييرات في طرائق العمل، فيما لا تتطلب بعضها مثل إستراتيجيات الاستقرار والمتابعة بالمنهج نفسه أي تغيير في العمليات، ويتطلب بعضها تغييرات كاملة مثل إستراتيجية إعادة توجيه المنظمة وعلى المستويات كافة، ويلخص الجدول أدناه مستويات التغيير الإستراتيجي في المنظمة (بني حمدان والنسور، ٢٠٠٧، ٣١٤-٣١٦).

## جدول رقم (٣)

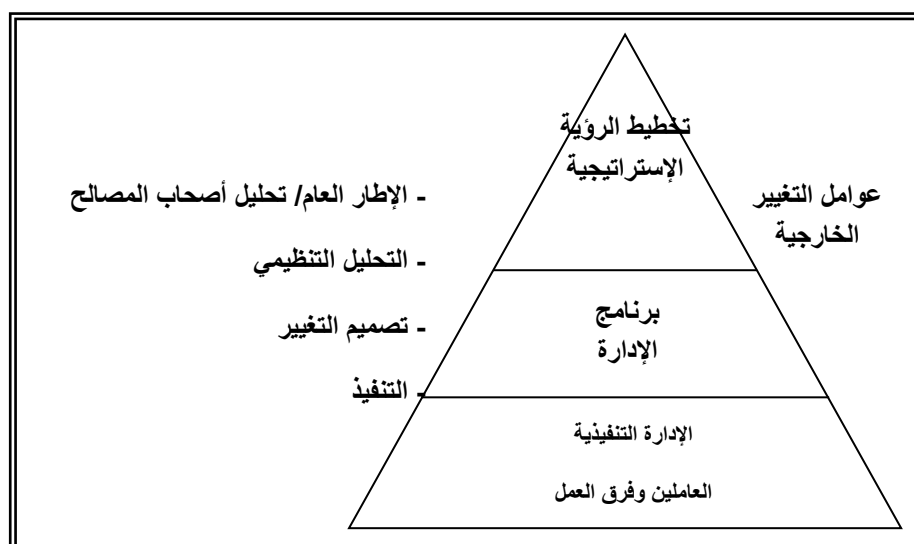
## مستويات التغيير الاستراتيجي

نوع التغيير	على مستوى الصناعة	على مستوى المنظمة	على مستوى المنتجات	على مستوى السوق
لا تغيير (إستراتيجية الاستقرار)	لا تتغير	لا تتغير	لا تتغير	لا تتغير
تغييرات روتينية في الإستراتيجية	لا تتغير	لا تتغير	لا تتغير	لا تتغير
تغييرات إستراتيجية محددة	لا تتغير	لا تتغير	لا تتغير	جديد
تغييرات إستراتيجية مهمة	جديد	جديد	جديد	جديد
إعادة توجيه المنظمة		جديد	جديد	جديد

المصدر: بني حمدان، خالد، النور، وائل، ٢٠٠٧، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٣١٥.

## ٢. مداخل التغيير الإستراتيجي:

تؤكد نظرية النظم ونماذج التطوير التنظيمي بأن هناك نماذج تعكس التغيير الإستراتيجي المعتمد، وتُسهّم عمليات التغيير في تحقيق الأهداف المخططة في بعض الأحيان ولاسيما مع حدوث التغيير داخل المنظمة أو مجموعة المنظمات المتشاركة بأهداف واضحة ليقاس مدى التطابق بين ردود أفعال العاملين في المنظمة مع توجهاتها، كما يمكن أن تركز على الزبائن وتعمل على التدريب والعمل جنباً إلى جنب مع العاملين والفرق المشاركة للحصول على النتائج المتحققة وردود الفعل التي تصب في تحقيق الهدف وتشجيع المشاركين وتوضيح أدوار قادة التغيير، ويبين الشكل (٢) مداخل التغيير الاستراتيجي (Wilton, 2008, 27).



شكل رقم (٢)

## مداخل التغيير الاستراتيجي

Source: Wilton, D., 2008, The Relationship Between Strategic Planning and Enterprise Architectural practice: case Studies in Newzland Enterprises. Paris, P. 28.

يعرض الشكل (٢) تفاصيل عدد من جوانب التعليمات والمشاركة في وضع الإستراتيجية في المنظمة، ليتضمن ثلاثة مستويات، هي (Wilton, 2008, 28):

- أ. تمتلك القيادة رؤية للقيام بالتخطيط الاستراتيجي بما ينسجم مع التغيير، وتشكيل فريق إدارة مشروع التغيير للتنفيذ، ثم تغيير وإشراك جميع الفرق المعنية بالعملية والأفراد لتحقيق مدخل إستراتيجي يشمل فحص البداية والإطار العام داخل المنظمة وخارجها وتحديد أصحاب المصلحة والاطلاع على وجهات النظر المختلفة.
- ب. مراجعة نتائج التحليل المنظمي لمعرفة العمليات والإنجازات والثغرات، ومن ثمّ تصميم عملية التغيير، والنظر في احتياجات العاملين ومشاركة الآخرين أيضاً التدريب وعمليات التقييم التي تنطبق على الآخرين والحصول على أفكارهم ودعمهم.
- ت. تنفيذ التغيير ومتابعة إجراءات الرقابة وتحديد الأخطاء وجمع البيانات اللازمة وتحديد مستويات الإنجاز ومن ثم بناء العمليات بما يجعل التغيير مستداماً.

### ٣. إدارة عملية التغيير الإستراتيجي

يتوجب على المنظمات وهي تستهدف النجاح في إدارة عملية التغيير الاستراتيجي إتباع الخطوات التي حددها (Michael, 2007, 6-13)، وعلى النحو الآتي:

- **التوجيه والوعي بالتغيير:** تشكل الإدارة العليا لجنة توجيهية لإدارة عملية التغيير الاستراتيجي، يتمثل دورها في الإشراف على المرحلة بأكملها، وتتألف من مديرين وعاملين، ويفضل أن يكون المدير الأعلى هو المشرف على عملية التغيير، توزع هذه اللجنة الأدوار والمسؤوليات، لكنها غير مسؤولة عن عملية صنع القرار، بل ستقوم بتقديم التوصيات ووضع استراتيجيات تنفيذها وتهيئة بيئة أمنة للعاملين للاستفادة من تجارب الماضي والوقوف على ردود الفعل وتشخيص إيجابيات العملية وسلبياتها.
- **التعرف على الثقافة المنظمة والاستعداد للتغيير:** وفيها يتم التعرف على ثقافة المنظمة وتقييم استعدادها للتغيير عبر استقصاء آراء الجميع في المنظمة من العاملين والمتضررين من التغيير الإستراتيجي والاطلاع على ردود الفعل في المنظمة وتقبل أفكار جديدة، ولا ينظرون إلى المنظمة كونها تدير صوت الزبون، وأن المنظمة تتجاهل متطلبات الزبون، لتعمل الإدارة على توضيح الثقافة وإمكانية تطويرها بنجاح لجعلها ثقافة منتجة، والعمل على تنفيذ الإستراتيجية بالاستفادة من دعم أهداف المنظمة الرئيسة.

- **بناء رؤيا التغيير الإستراتيجي:** وتعدّ هذه المرحلة بمثابة مرحلة إبداع لعملية التغيير الإستراتيجي، إذ تعمل لجنة التوجيه لتوضيح الرؤية المستقبلية لما ستكون عليه المنظمة بعد عملية التغيير بكاملها وقد نفذت بنجاح وثقافة جديدة وواضحة.
- **تطوير إستراتيجيات التغيير:** ويتم فيه هذه المرحلة تطوير إستراتيجيات التغيير من أجل ردم الفجوة بين الحاضر والمستقبل المحدد في الرؤيا أساساً، إذ تعدّ إستراتيجيات التغيير ترجمة لرؤيا ما تسعى المنظمة لتكون عليه من وجهة نظر العاملين والزبون. ويمثل ذلك الإطار المستمد من فهم العاملين لاحتياجات الزبائن التي تضيف منتجات تقدمها المنظمة من أجل تلبية احتياجات الزبائن وتوقعاتهم، وبذلك تكون إستراتيجيات واضحة ومفهومة لدى العاملين.
- **تحليل الخطر:** لا بد أن يأخذ الخطر جزءاً من الاهتمام عند تطوير إستراتيجيات التغيير، على الرغم من قيام المنظمة بوضع حواجز لمنع حدوث الخطر والتعرف على مسبباته وإدراجه مع الحالات الطارئة التي تواجه المنظمة؛ لأن الخطر القوة الأكبر التي تشل عمل المنظمة ولا تستطيع المنظمة التخلص منه، وأن مستوى الخطر الذي ستواجهه المنظمة يتناسب وحجم الفرصة التي تواجهها المنظمة وقدرتها على ذلك، كما أن من غير المرجح أن تنمو المنظمة جراء التغيير الإستراتيجي وتطوير الكفاءة التشغيلية من دون خطر، وأن الإستراتيجيات المنخفضة الخطر عادةً ما يكون احتمال تنفيذها منخفضاً.
- **تهيئة خطة التغيير الاستراتيجي:** يتضمن تغيير الخطة تحديد الأهداف المطلوبة لتلبية كل من إستراتيجيات التغيير وخطة العمل التفصيلية اللازمة لتلبية الأهداف التي حددتها الإدارة، ويضاف إليها مقاييس الأداء لضمان وضوحها عند كل تغيير في الإستراتيجية.
- **وضع القيم والمبادئ:** إن نجاح تنفيذ التغيير الإستراتيجي مهم للجميع، إذ يتضمن ذلك تغيير كل شيء يفعلهُ العاملون ويتطلب منهم فهم الإجراءات اللازمة والالتزام بها وتنفيذ التغييرات، لهذا يبدو مهماً تحديد السلوكيات اللازمة للتغيير وإثباتها لتنفيذ التغيير الإستراتيجي وتحديد أسلوب واحد ناجح لتنفيذ التغيير عبر صياغة هذه القيم والمبادئ.

#### خامساً: خفة الحركة الإستراتيجية

##### ١. خفة الحركة الإستراتيجية: المفهوم والأهداف والدوافع:

###### أ\_ المفهوم:

يشير الباحثون إلى الخفة الإستراتيجية بأنها القدرة على إدراك والحصول على المزايا التي تتيحها الفرص البيئية عبر تخطيط وتنفيذ التغيير القريب والبعيد الذي يحدث في نشاطات منظمات الأعمال على نحوٍ سريع وفعال. وبعبارة أخرى، هي مجموعة من الفلسفات والقدرات المتكونة التي تعمل سوياً لتمكين المنظمة للتوجه المستمر نحو الفرص الجديدة التي تظهر في بيئة الأعمال (www.sa-dvantage.com/strategic agility consulting.html.2007).

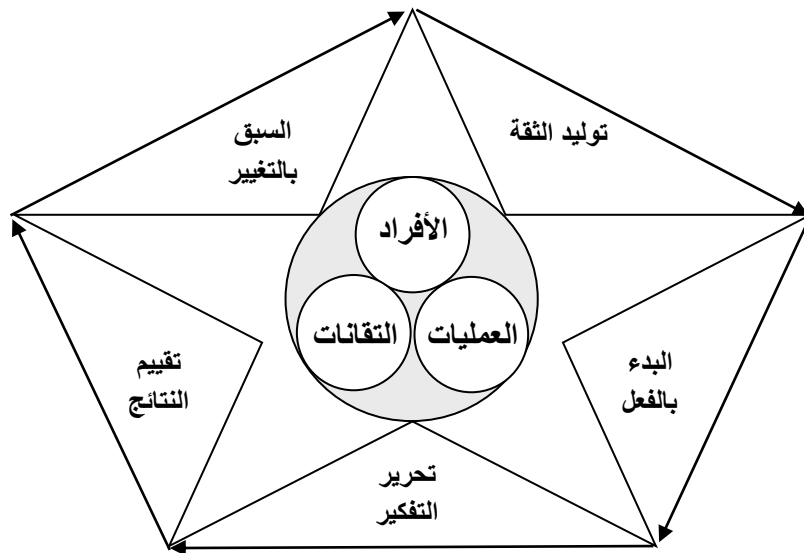
إن التعريفين المشار إليهما لا يحملان كما يبدو كل ما يدور في أذهان الباحثين بخصوص مفهوم الخفة، إذ تتوافر لهذا المفهوم وجهات نظر أخرى لها منها وجهة نظر (D'Aveni, 1994, 25) التي ركز فيها على التغيير المتوقع والروتيني في إطار السهولة والسرعة التي تكون معها المنظمة قادرة على تغيير أعمالها من أجل الاستجابة للمخاطر أو الفرص في أسواقها. كما يعرض ([www.agilityconsulting.com](http://www.agilityconsulting.com)) مفهوم الخفة المنظمة في كونها تتمثل بقدرة المنظمة على الاستمرار بإدراك واستكشاف والاستجابة باستخدام القدرات الملائمة لأغراض استغلال الفرص في الموقف السوقي باعتماد السرعة والمباغته والنجاح التنافسي. وأشار بعض إلى أن الخفة الإستراتيجية أساسية للبقاء في عالم الأعمال، لأنها وسيلة تحمل في طياتها الخلاف بين الاستمرار في أن تكون المنظمة لاعباً أساسياً أو أن تكون ذات أفكار بالية (<http://strategicagility.com/drupal/home/>, 2004).

وبموجب ما سبق يرى الباحث أن الخفة الإستراتيجية إجرائياً بكونها قدرة تمتلكها المنظمات الباحثة عنها لتساعدها في تحقيق سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية بإحداث تغييرات إستراتيجية تمكن المنظمة من البقاء والاستمرار.

### ب\_ الأهداف:

لا بد وأن يتمخض سعي المنظمات إلى امتلاك خفة الحركة الإستراتيجية عن تحقيق مجموعة من الأهداف، تندرج في إطار ما يعرف بأنموذج خفة الحركة الذي يحدد أبعاد خفة الحركة الأساسية، الشكل (٢)، التي حددت في إطار المعادلة الآتية:

**أهداف خفة الحركة الإستراتيجية = توليد التركيز + السرعة + مرونة المنظمة + القيادة**



شكل رقم (٣)

أنموذج خفة الحركة

المصدر: الشكل من تصرف الباحث بالاعتماد على: [www.agilityconsulting.com](http://www.agilityconsulting.com)



يتضح للباحث وعبر معطيات الشكل (٣) أن تطبيق أنموذج خفة الحركة يتطلب امتلاك المنظمة للكفاءات الجوهرية Core Competences (ومنها التقنية)، لأن علاقة التكامل بين عناصر أنموذج خفة الحركة والكفاءات الجوهرية للمنظمة المتمثلة بـ (الأفراد، والتقانات، والعمليات) تبدو واضحة جداً، كما يبدو أن حالة التكامل بينهما تتضح في الجدول (٤).

#### جدول رقم (٤)

##### علاقة التكامل بين أنموذج خفة الحركة والكفاءات المنظمة

عناصر خفة الحركة	الكفاءات الجوهرية للمنظمة
١. السبق بالتغيير	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ الفهم الجيد للقوى التي تسبب التغيير.</li> <li>■ القياسات الرئيسية لمتابعة موجهات الأعمال الأساسية.</li> <li>■ الإدراك والوعي القوي والإحاطة بالصناعة.</li> <li>■ السبر الدائم وعدم الرضا في كل المستويات.</li> </ul>
٢. توليد الثقة	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ رسالة واضحة "خط البصيرة" في كل مكان في المنظمة.</li> <li>■ ممارسات قيادية فاعلة في جس النبض والإصغاء.</li> <li>■ التوافق بين الموارد والأولويات بوصفها أدوات لتحقيق الفوز أو التفوق.</li> <li>■ الالتزام ببناء فريق العمل الصحيح ومهارات تحقيق الفوز.</li> </ul>
٣. البدء بالفعل	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ نظام فاعل لمواكبة التركيز وأولويات أعمال.</li> <li>■ قدرات فاعلة لصنع القرار في المستويات الدنيا.</li> <li>■ الثقافة المشجعة وواسعة الحيلة في التركيز على العمل.</li> <li>■ القدرة على تعبئة العمل بين الوظائف بسرعة.</li> </ul>
٤. تحرير التفكير	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ توفير مناخ تنظيمي يشجع على الإبداع.</li> <li>■ تحسين العمليات والمنتجات على نحو أكثر من المتوقع.</li> <li>■ تشجيع المشاركة وتوليد الأفكار في كل المستويات.</li> <li>■ البحث الثابت والمستمر خارج المنظمة والصناعة التي تنتمي إليها المنظمة.</li> </ul>
٥. تقييم النتائج	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تطوير بطاقة أداء المنظمة بما يحقق التوازن بين المقاييس الرئيسية.</li> <li>■ أن تتوافق مقاييس الأداء الرئيسية مع طبيعة عمل كل وحدة أعمال أو وحدة وظيفية.</li> <li>■ الاهتمام بكيفية تحسين التعلم كونه جزءاً مهماً في تقييم النتائج.</li> <li>■ الاهتمام بأن توفر النتائج تغذية عكسية لكل المجالات أعلاه.</li> </ul>

المصدر: بتصريف الباحث بالاعتماد على: [www.agilityconsulting.com](http://www.agilityconsulting.com)

## ت- الدوافع:

تواجه المنظمات اليوم كماً هائلاً من المعلومات المتاحة، ومعدلات تغيير مستمرة في الأسواق والتقانات المستخدمة، لم تعد بموجبها الأنظمة التقليدية في الإدارة مناسبة، وطالما أنه يتوجب على المنظمات أن تدرك ذلك، لذا فعليها أن تقوم بالبحث المستمر عن المستلزمات المطلوبة لإحداث التغيير. كما ذهب بعض إلى القول بأن صعوبة إجراء عمليات التغيير وفقاً للمدخل التقليدي دفع للاهتمام بخفة الحركة الإستراتيجية، وبرر ذلك في أن حصول التغيير وإدارته يحدثان في آن واحد، عند ذلك يصبح التغيير بمثابة معركة تشن ضد العمليات الحالية، والأنظمة الإدارية القائمة، لذا فقد ظهرت خفة الحركة الإستراتيجية بوصفها توجهاً منتظماً نحو التغيير عندما يكون ذلك التغيير مطلوباً، وهي كذلك توجهاً مستمراً يتبع من قبل المنظمات لتكرار حالات النجاح وتعظيمها (www.sa-dvantage.com/strategicagility consulting.html.2007).

وبمراجعة الأطر النظرية لحظ الباحث، أن إثارة تساؤلات ترتبط بدوافع الاهتمام بخفة الحركة الإستراتيجية بدأت تلوح في الأفق، ومنها: لماذا تحتاج المنظمات إلى تطوير وتحسين خفة حركتها الإستراتيجية؟ ويظن الباحث أن أسباب ذلك تعود إلى:

١. وقتية الميزة التنافسية التي تفرض على المنظمات تحديد منافع منظمة الأعمال من الفرص المتاحة وانتزاعها.
٢. تحاشي موت منظمات الأعمال فيما إذا استمرت بإنتاج ما يستخدم فقط (ما يباع فقط) لكي تصبح قائمة بعمل الشيء الصحيح.

## ٢. علاقة قدرات تقانات المعلومات بالتغيير الإستراتيجي بوجود خفة الحركة الإستراتيجية:

تؤكد جهود الباحثين بما لا يقبل الشك بأن قدرات تقانات المعلومات وتطبيقاتها والمهارات المطلوبة فيها قد أسهمت بوصفها إحدى الأدوات المساعدة لتحسين قدرة المنظمات على امتلاك قدرة الحركة الخفيفة والسريعة للاستجابة المناسبة للتغيير الذي تشهده هذه المنظمات في إطار بيئة مضطربة شديدة التغيير، ويتطابق ذلك إلى حدٍ بعيد مع إشارة (Leonardi, 2007) التي تؤكد أن امتلاك المنظمات لقدرات تقانات المعلومات يمكن أن يقود إلى تغيير الكثير في المنظمة سواء على المستوى الهيكلي أو البشري أو حتى المادي لاسيما وأنها التي تُسهم في إيجاد وتحديث ونقل وخزن المعلومات التي تعدّ معطيات مهمة للحركة الخفيفة بطرائق معينة يمكن أن تقود إلى إحداث التغيير. وهنا يجد الباحث أن الإجابة تبدو ضرورية على تساؤل مفاده: كيف يمكن أن تُستخدم قدرات تقانات المعلومات من أجل التهيؤ والاستجابة للتغيير؟ وفي الإجابة يمكن القول إنَّ

المنظمات تهدف من وراء اعتماد أنموذج خفة الحركة الإستراتيجية بمفاهيمه وأهدافه إلى تحقيق التهيؤ المسبق وسرعة الاستجابة لحالات التغيير الظاهرة والمتوقعة في بيئتها، فضلاً عن مجموعة القدرات المنظمة التي تمّ توظيفها لتحقيق أهدافها في إطار البيئة المتسارعة. إذ يشير (Tallon, 1, 2007) إلى أنّ تقانات المعلومات تعدّ الجزء الأساس في قدرة المنظمة على كشف متغيرات السوق والاستجابة لها. فيما يؤكد (Weill & Subramani, 2002) و (Bharadwaj, 2000) أن تقانات المعلومات تعدّ عاملاً محدداً لقدرة المنظمة على الاستجابة للمخاطر أو الفرص البيئية (Tallon, 2007, 1). ودليل ذلك توظيف تقانات المعلومات في الصناعات التي تكون فيها خفة الحركة ضرورية مثل تلك العاملة في قطاع صناعة الملابس والأزياء بوصفها أداة لنقل التصميم الجديدة من كونها مخططات وأفكار إلى رفوف المخازن ضمن أمد زمني لا يتجاوز الأسبوعين (www.wikip-edia.2006).

وهنا يتأكد الباحث أن ما سبق يوفر آليات تحقيق الاستفادة من المزايا التي تفرزها خفة الحركة بوصفها من مداخل استجابة المنظمات للتغيير المستند إلى تقانات المعلومات، إذ على الرغم من عدّ خفة الحركة مسألة إدارية، فهي كذلك مسألة فنية، يتم فيها التأكيد على أن مرونة تقانات المعلومات تعدّ من المسائل المفيدة عندما تمتلك منظمة الأعمال القدرة على تحديد الكيفية والوقت المناسبين للاستفادة من الخيارات التي تقدمها البنية التحتية المرنة لتقانات المعلومات (Tallon, 2007, 2). كما تعدّ مرونة تقانات المعلومات وسيلة مناسبة للتمييز الإستراتيجي في المنظمات التي تمارس أعمالها في ظروف قصر دورة حياة المنتجات والتقلب العالي لأذواق الزبائن وتقلبات الأسعار. ويؤكد (Clark et al., 1997, 425) على أن دور قدرات تقانات المعلومات في الاستعداد للتغيير يتضمن قدرة المنظمة على إغناء خفة الحركة التنافسية لتحقيق أهدافها في البيئات التي تشهد اضطراباً تنافسياً متسارعاً، وهذا ما يؤكد (Hitt et al., 1998, 22) من أن خفة الحركة تعدّ عاملاً مهماً لبقاء المنظمات التي تمارس أعمالها في خضم ظروف التغيير، وكذلك بناء قدرات بشرية في تقانات المعلومات تتمتع بالخبرة والمهارة الكافية لتوقع التغيير والتنبؤ به واتخاذ الإجراءات المناسبة للتحوط من آثاره على بقاء المنظمة. فيما يجد (Weill et al., 2002, 2) بأن قدرات البنى التحتية لتقانات المعلومات مطلوبة للبدء بأنواع مختلفة من الأعمال لأنها توفر بنى تحتية متكاملة تساعد المنظمة في القيام بأعمال متنوعة لمواجهة حالات التغيير الظاهرة في بيئتها باستمرار، فضلاً عن الحاجة إليها في تحقيق الخفة الإستراتيجية المطلوبة ولاسيما عند رغبة المنظمة بقيادة الصناعة التي تنتمي إليها، كما أن رغبة المنظمة بامتلاك أبعاد

خفة الحركة الإستراتيجية يستلزم امتلاكها بنى تحتية متكاملة لكل قدراتها. ومن جهته، أشار (Tallon, 2007, 6) إلى وجود مجموعة من المقاييس التي تستخدم في قياس خفة حركة المنظمات في مواجهة التغيير البيئي والاستعداد له، تمّ تطوير تلك المقاييس في عدد من الدراسات التي أشارت إلى السرعة التي تمارس فيها منظمات الأعمال نشاطاتها والتي تتلخص في أغراض منها: الاستجابة السريعة للتغيير في الطلبات المتجمعة من قبل الزبائن، وإيصال المنتجات لزبائن محددين أو تقسيمات سوقية معينة، ورد الفعل المناسب لأية منتجات جديدة تطرح في السوق، وتقديم جداول أسعار جديدة استجابة للتغيير في أسعار المنافسين، والتوسع في تسويق المنتجات في أسواق محلية وعالمية، وتغيير (تقليص أو توسيع) تنوع المنتجات المتاحة للبيع، وتبني تقانات جديدة لإنتاج منتجات أفضل على نحوٍ سريع ورخيص، وتحول المجهزين لتقديم العروض بأدنى كلف، وأفضل نوعية وتحسين أزمّة التسليم. إذ يظن الباحث أن المقاييس أعلاه تعبّر عن حالات تغيير إستراتيجي تتبناه المنظمات استجابةً للتغيير الحاصل في البيئات، ولا شك أن امتلاك المنظمات لقدرات تقانات المعلومات ستكون أداة مساعدة في إحداث التغيير في منظمات الأعمال ومنها المنظمة المبحوثة.

### المحور الثالث: اختبار فرضيات البحث

يركز المحور على وصف متغيرات البحث وتشخيصها، ثم اختبار فرضياته وكالاتي:

#### أولاً: وصف متغيرات البحث وتشخيصها

تتناول هذه الفقرة وصف متغيرات البحث وتشخيصها والمتمثلة بقدرات تقانات المعلومات وأبعادها، وكذلك خفة الحركة الإستراتيجية وأبعادها (المتغيرات المستقلة)، وإدارة التغيير الإستراتيجي (المتغير المعتمد)، إذ تميل إجابات المستجيبين الواردة في الجدول (٥) بالنسبة لمتغير قدرات تقانات المعلومات إلى الاتفاق بدلالة الوسط الحسابي البالغة (٢٧,٥١٤) وانحراف معياري قدره (٢,٢٧٣) ونسبة استجابة (٨٠,٦٤) ويشير ذلك إلى امتلاك شركة آسيا سيل لقدرات تقانات المعلومات. وقد جاءت إجابات المبحوثين بالاتجاه الإيجابي عموماً، وحصلت قدرات معمارية تقانات المعلومات على أعلى نسب الاستجابة وبلغت (٨٤,٢٠) بوسط حسابي قدره (٤٢,٠٨٥) وانحراف معياري قدره (٣,٢٣٠)، فيما حصلت البنى التحتية لقدرات تقانات المعلومات على أقل نسب الاستجابة من قبل المبحوثين وبلغت (٧٨,٩٥) بوسط حسابي قدره (٢٣,٦٨٥) وانحراف معياري قدره (٢,٤٣٤). وفيما يتعلق بمتغير خفة الحركة الإستراتيجية، مالت جاءت إجابات المبحوثين، الجدول (٥) إلى الاتفاق بدلالة الوسط الحسابي (١٠,٩٩٠) والانحراف المعياري (٠,٩٧٧) ونسبة الاستجابة (٨٢,٨٧)، ويؤكد ذلك توافر وتبني أبعاد خفة الحركة الإستراتيجية في المنظمة المبحوثة وفي تصرفاتها استجابة للتغيير في البيئة، وقد حصل بعد السرعة على أعلى

نسب الاستجابة البالغة (٨٥,٠) بوسط حسابي قدره (٨,٤٨٥) وانحراف معياري قدره (٠,٩١٩)، وحصل بُعد المرونة على أقل نسب الاستجابة وبلغت (٨١,٦٠) بوسط حسابي قدره (١٦,٣١٤) وانحراف معياري قدره (١,١٥٧). وفيما يتعلق بمتغير إدارة التغيير الإستراتيجي، فقد وردت الإجابات في الجدول (٥) لتؤكد على الاتفاق بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغة (٩,٨٨٠) وانحراف معياري قدره (٠,٨٦٣) ونسبة استجابة (٨٦,٧٥) ومن شأن ذلك تأكيد تبني المنظمة المبحوثة لأبعاد إدارة عملية التغيير الإستراتيجي استجابة لتغيرات البيئة.

### جدول رقم (٥)

وصف متغيرات البحث وتشخيص أبعادها في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة

المتغيرات	Minimum	Maximum	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة*
قدرات تقانات المعلومات					
معمارية	٤٥	٥٧	٤٢,٠٨٥	٣,٢٣٠	٨٤,٢٠
بنى تحتية	٢٨	٤٨	٢٣,٦٨٥	٢,٤٣٤	٧٨,٩٥
موارد بشرية	٢٢	٤٠	١٥,٨٠٠	١,٨٢٧	٧٩,٠٠
موارد علاقة	٣٨	٥٦	٣١,٨٢٨	٢,٠٢١	٨٠,٠٠
دينامية	٣١	٣٩	٢٤,١٧١	١,٨٥٤	٨١,٠٠
المعدل العام			٢٧,٥١٤	٢,٢٧٣	٨٠,٦٤
خفة الحركة الإستراتيجية					
التركيز	٨	١٣	٨,١٧١	٠,٨٥٧	٨٢,٠٠
السرعة	٩	١٥	٨,٤٨٥	٠,٩١٩	٨٥,٠٠
المرونة	١٩	٢٤	١٦,٣١٤	١,١٥٧	٨١,٦٠
المعدل العام			١٠,٩٩٠	٠,٩٧٧	٨٢,٨٧
التغيير الإستراتيجي					
إدارة التغيير الإستراتيجي	٩	١٤	٩,٨٨٠	٠,٨٦٣	٨٦,٧٥

\* نسبة الاستجابة = الوسط الحسابي ÷ أعلى نسبة استجابة.

أعلى نسبة استجابة = أعلى وزن × عدد الأسئلة في البُعد.

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على استجابات المبحوثين على استمارة الاستبانة.

وبالنسبة لمتضمنات الجدول (٦) فإنها توضح مساهمة كل عامل من العوامل التي تناولها البحث في تعزيز أبعاده ومتغيراته المستقلة والمعتمدة بحسب نسب الاتفاق التي أشار إليها المبحوثون وبمجموع الإجابات قياساً بأعلى نسبة استجابة على المستوى الكلي.

## جدول رقم (٦)

## مجموع إجابات المبحوثين ونسب اتفاقهم في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة

قدرات تقانة المعلومات								
المتغير	مجموع الإجابات	نسبة الاتفاق*	المتغير	مجموع الإجابات	نسبة الاتفاق	المتغير	مجموع الإجابات	نسبة الاتفاق
X <sub>1</sub>	198	0.845714	X <sub>13</sub>	١٨٥	0.771429	X <sub>25</sub>	١٩٠	0.800000
X <sub>2</sub>	181	0.862857	X <sub>14</sub>	١٩٨	0.788571	X <sub>26</sub>	١٩٢	0.868571
X <sub>3</sub>	١٩٥	0.885714	X <sub>15</sub>	١٨٦	0.777143	X <sub>27</sub>	١٨٩	0.794286
X <sub>4</sub>	١٩٨	0.845714	X <sub>16</sub>	١٧٦	0.834286	X <sub>28</sub>	١٨٢	0.811429
X <sub>5</sub>	١٨٠	0.857143	X <sub>17</sub>	١٩٩	0.794286	X <sub>29</sub>	١٩٨	0.845714
X <sub>6</sub>	١٩٢	0.868571	X <sub>18</sub>	١٨٩	0.794286	X <sub>30</sub>	١٩٩	0.794286
X <sub>7</sub>	١٩٩	0.851429	X <sub>19</sub>	١٩٨	0.788571	X <sub>31</sub>	١٨٥	0.771429
X <sub>8</sub>	١٨٣	0.874286	X <sub>20</sub>	١٨٧	0.782857	X <sub>32</sub>	١٩٤	0.822857
X <sub>9</sub>	١٧٥	0.800000	X <sub>21</sub>	١٩٤	0.822857	X <sub>33</sub>	١٧٤	0.822857
X <sub>10</sub>	١٧٧	0.725714	X <sub>22</sub>	١٨٦	0.777143	X <sub>34</sub>	١٨٦	0.777143
X <sub>11</sub>	١٨٦	0.777143	X <sub>23</sub>	١٩٦	0.720000			
X <sub>12</sub>	١٨٨	0.788571	X <sub>24</sub>	١٨٥	0.771429			
خفة الحركة الإستراتيجية								
المتغير	مجموع الإجابات	نسبة الاتفاق	المتغير	مجموع الإجابات	نسبة الاتفاق	المتغير	مجموع الإجابات	نسبة الاتفاق
X <sub>35</sub>	180	0.800000	X <sub>38</sub>	١٩١	0.834286	X <sub>41</sub>	195	0.828571
X <sub>36</sub>	١٩٦	0.834286	X <sub>39</sub>	١٨٠	٠,٨٠٠٠٠٠	X <sub>42</sub>	١٩٠	٠,٨٠٠٠٠٠
X <sub>37</sub>	١٩٦	0.834286	X <sub>40</sub>	١٩٦	0.834286			
التغيير الإستراتيجي								
المتغير	مجموع الإجابات	نسبة الاتفاق	المتغير	مجموع الإجابات	نسبة الاتفاق	المتغير	مجموع الإجابات	نسبة الاتفاق
X <sub>43</sub>	١٧٧	0.725714	X <sub>46</sub>	١٨٨	0.788571	X <sub>49</sub>	١٩٨	0.845714
X <sub>44</sub>	١٩٥	0.885714	X <sub>47</sub>	١٨٣	0.874286			
X <sub>45</sub>	١٩٢	0.868571	X <sub>48</sub>	١٩٤	0.822857			

\* نسبة الاتفاق (لكل سؤال) = مجموع العمود (في استمارة تفريغ البيانات) ÷ (أعلى نسبة استجابة × عدد المستجيبين).  
المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على استجابات المبحوثين على استمارة الاستبانة.

## ثانياً: اختبار فرضيات البحث

## ١. اختبار العلاقات:

عند إجراء اختبار علاقات الارتباط بين المتغيرات المبحوثة أتضح بروز علاقات معنوية موجبة بين مجمل متغيرات البحث على مستوى علاقة كل متغير مع المتغيرات الأخرى، وكذلك على مستوى علاقة كل منها بإدارة التغيير الإستراتيجي لأنها تمثل النتيجة الحتمية لقدرات تقانات المعلومات وخفة الحركة الإستراتيجية في المنظمة، الجدول (٧).

## جدول رقم (٧)

## نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

المتغير المعتمد	المتغيرات المستقلة	إدارة التغيير الإستراتيجي
قدرات تقانات المعلومات	قدرات معمارية	0.842*
	قدرات بنى تحتية	0.760*
	قدرات موارد بشرية	0.818*
	قدرات موارد العلاقة	0.636*
	قدرات دينامية	0.714*
خفة الحركة الإستراتيجية	التركيز	0.777*
	السرعة	0.832*
	المرونة	0.739*
	المؤشر الكلي	0.765*

\*  $P \leq 0.05$ \*\*  $P \leq 0.01$ 

N = 45

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية.

إذ تشير نتائج الجدول (٧) إلى أن زيادة اهتمام المنظمة المبحوثة بقدرات تقانات المعلومات مجتمعةً سيؤدي إلى خفة الحركة الإستراتيجية بوصفها إحدى أدوات التغيير الإستراتيجي في المنظمات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Tallon, 2007, 1) التي تشير بأن تقانات

المعلومات تعدّ الجزء الأساس في قدرة المنظمة على كشف متغيرات السوق والاستجابة لها. من هنا يمكن قبول الفرضية الأولى التي تنص على: "توجد علاقة ارتباط معنوية بين عددٍ من تصنيفات قدرات تقانات المعلومات (المتغير المستقل) وخفة الحركة الإستراتيجية (المتغير الوسيط) وإدارة التغيير الإستراتيجي (المتغير المعتمد) في الشركة المبحوثة".

## ٢. اختبار التأثير:

لاختبار صحة الفرضية الثانية، استعان الباحث بتحليل المسار (Path Analysis) من أجل التحقق من تأثير قدرات تقانات المعلومات في إدارة التغيير الإستراتيجي بوجود خفة الحركة الإستراتيجية في المنظمة المبحوثة، إذ تؤكد النتائج الواردة في الجدول (٨) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لقدرات تقانات المعلومات على إدارة التغيير الإستراتيجي بوجود خفة الحركة الإستراتيجية، وقد بلغت قيمة ( $\chi^2$ ) المحسوبة (49.946)، وهي ذات دلالة عند مستوى (0.05)، وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة إدارة التغيير الإستراتيجي ما قيمته (0.871) وهو مقارب إلى قيمة الواحد الصحيح (الملاءمة التامة)، وبالسباق بنفسه بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.833) وهو مقارب لقيمة الواحد الصحيح أيضاً، وبلغ الجذر لتربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي (Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.000) وهي مساوية للصفر، ومن شأن هذه النتيجة أن تعكس التحليل التوكيدي Confirmatory Analysis لإجابات أفراد عينة البحث أي المواءمة التامة، فيما بلغ التأثير المباشر لخفة الحركة الإستراتيجية على قدرات تقانات المعلومات (0.461) ومن شأن ذلك أن يؤكد تأثر قدرات تقانات المعلومات بخفة الحركة الإستراتيجية، ومن ثم فإنّ تحسّن خفة الحركة الإستراتيجية يتأثر بقدرات تقانات المعلومات التي توظفها المنظمة المبحوثة في ممارسة أعمالها، وفي السباق نفسه بلغ التأثير المباشر لخفة الحركة الإستراتيجية على إدارة التغيير الإستراتيجي في المنظمة المبحوثة (0.387)، إذ يؤكد ذلك أن خفة الحركة الإستراتيجية تؤثر في إدارة التغيير الإستراتيجي في المنظمة، ومن ثمّ فإنّ تحسين مستويات خفة الحركة الإستراتيجية من شأنه أن يولد تأثيراً في إدارة التغيير الإستراتيجي، فيما بلغ التأثير غير المباشر لقدرات تقانات المعلومات في إدارة التغيير الإستراتيجي في المنظمة المبحوثة ما مقداره (0.289)، وتؤكد هذه النتيجة الدور الذي تؤديه خفة الحركة الإستراتيجية عند توسط العلاقة في تأثير قدرات تقانات المعلومات على إدارة التغيير الإستراتيجي.



وتتفق هذه النتيجة مع ما ذهبت إليه دراستي (Weill & Subramani, 2002) و (Bharadwaj, 2000) في كون تقانات المعلومات وقدراتها تعدّ عاملاً محدداً لقدرة المنظمة على الاستجابة للمخاطر أو الفرص البيئية. وتتفق هذه النتيجة كذلك مع نتائج دراسة (Clark *et al.*, 1997, 425) التي أشارت إلى أنّ دور قدرات تقانات المعلومات في الاستعداد للتغيير يتضمن قدرة المنظمة على اغناء خفة الحركة التنافسية التي تعدّ مكوناً مهماً من القدرة الدينامية من أجل تحقيق أهدافه المنظمة في البيئات التي تشهد اضطراباً تنافسياً متسارعاً.

### جدول رقم (٨)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر قدرات تقانة المعلومات في إدارة التغيير الإستراتيجي بوجود خفة الحركة الإستراتيجية في المنظمة المبحوثة

البيان	Chi <sup>2</sup> المحسوبة	Chi <sup>2</sup> الجدولية	GFI	CFI	RMSEA	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر	SIG
قدرات تقانات المعلومات في إدارة التغيير الإستراتيجي بوجود خفة الحركة الإستراتيجية	49.946	٥,١٢٣	0.871	0.833	0.000	خفة الحركة الإستراتيجية في قدرات تقانات المعلومات	0.461	0.000
						خفة الحركة الإستراتيجية في إدارة التغيير الإستراتيجي	0.387	*0.289

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

وبناءً على ما عرض من نتائج تقبل الفرضية الثانية التي تنص "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعددٍ من تصنيفات قدرات تقانات المعلومات (المتغير المستقل)، في إدارة التغيير الإستراتيجي (المتغير المعتمد) بوجود خفة الحركة الإستراتيجية (المتغير الوسيط)".

## المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

### أولاً: الاستنتاجات

- تشير الحصيلة الفكرية والتطبيقية للبحث مجموعة استنتاجات، وتتمثل بالآتي:
١. استنتج الباحث اتفاق الباحثين على عددٍ من أنواع قدرات تقانات المعلومات، وتبنى الباحث بموجب ذلك عدد من تلك الأنواع وتمّ توظيفها ميدانياً في الشركة المبحوثة.
  ٢. إن التغيير حقيقة حتمية مهمة تواجهها المنظمات دائماً، الأمر الذي يفرض عليها امتلاك وسائل مواجهة ذلك التغيير، ولاسيما خفة الحركة الإستراتيجية التي تمنح المنظمات مقومات الاستجابة للتغيير الذي يحيطها لضمان المحافظة على مكانتها في السوق.
  ٣. أشارت معطيات وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وأبعادها اهتمام الشركة المبحوثة بقدرات تقانات المعلومات كونها الأداة المناسبة للتغيير المستند لامتلاك خفة الحركة الإستراتيجية.
  ٤. ترتبط قدرات تقانات المعلومات (المعمارية، والبنى التحتية، والموارد البشرية، وموارد العلاقة، والدينامية) بعلاقات ذات دلالة معنوية مع خفة الحركة الإستراتيجية، مما يدل على الاختيار الصحيح لتركيبية متغيرات الدراسة وأبعادها وكذا الحال مع إدارة التغيير الإستراتيجي.
  ٥. أُشّرت علاقات معنوية بين المتغيرات المستقلة وأبعادها بالمتغير المعتمد منفردةً ومجموعةً، مما يؤكد أهمية العلاقة القائمة بين المتغيرات المستقلة في تحسين قدرة المنظمة المبحوثة على الاستجابة للتغيير الإستراتيجي.
  ٦. أشار التأثير بين المتغيرات المبحوثة إلى أنّ لقدرات تقانات المعلومات تأثيراً مباشراً في خفة الحركة الإستراتيجية التي ثبت تأثيرها المباشر في إدارة التغيير الإستراتيجي، فضلاً عن تأثيرات غير مباشرة لقدرات تقانات المعلومات في إدارة التغيير الإستراتيجي، مما يؤشر دور علاقات كل من القدرات المبحوثة في الوصول إلى خفة الحركة وامتلاك الاستعداد للتغيير الإستراتيجي عبر إدارته.

### ثانياً: المقترحات

- ارتأى الباحث استكمال منهجه البحثي بطائفة من المقترحات، وكما يأتي:
١. على الإدارة العليا في المنظمة الاستمرار بتبني الفكر الاستراتيجي منهجاً ومضموناً في ممارستها ولاسيما في مجال متابعة التغيرات البيئية لامتلاك الاستعداد والجاهزية المناسبة للاستجابة للتغيير عبر إدارة التغيير الإستراتيجي في عصر التغيرات المتسارعة.
  ٢. ضرورة اهتمام المنظمة المبحوثة بالبحث عن تطبيقات جديدة في مجال تقانات المعلومات وقدراتها وتوظيفها في ملاحقة التغيير والاستجابة له.

٣. إيلاء العلاقة بين قدرات تقانات المعلومات وخفة الحركة الإستراتيجية اهتماماً متزايداً ولاسيما في ظروف المنافسة الشديدة التي تواجهها، فضلاً عن التعقيد البيئي الشديد، من أجل تعزيز قدرتها على التعامل المسبق مع المستجدات المتوقعة والقيام بالتغيير الملائم قبل المنافسين.
٤. أن تهتم المنظمة المبحوثة بضمان حسن استجابتها للتغيرات في طلبات المستفيدين من خدمة الاتصالات المتنقلة عبر السعي الجاد لتطوير مكان خفة الحركة الإستراتيجية لديها.
٥. توسيع حرص المنظمة المبحوثة في التركيز على طلبات المستفيدين عبر تحقيق إيصائية Customization ملائمة في خدمات الاتصالات تتلاءم مع طلبات المستفيدين، الأمر الذي يعني الاستجابة السريعة في حالات طرح خدمات جديدة من قبل المنافسين.
٦. التغيير المستمر (التوسع أو التخفيض) في تشكيلة خدمات الاتصالات الملائمة للبيع وبحسب متطلبات الزبائن ورغباتهم بتوظيف قدرات تقانات المعلومات المتاحة لديها.
٧. استمرار الشركة المبحوثة بإيلاء العلاقة الظاهرة بين المتغيرات المبحوثة اهتماماً مستمراً ومتزايداً يصب في تحسين قدراتها وخفتها ويصب في تحسين إدارة عملية التغيير الإستراتيجي المطلوب.

## المصادر

### أولاً: العربية

١. الدوري، زكريا مطلق، ٢٠٠٣، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، ط١، المكتبة الوطنية، دار الكتب والوثائق، بغداد، العراق.
٢. الصرن، رعد عدنان، ٢٠٠٠، إدارة الإبداع والابتكار، ج١، ط١، سلسلة الرضا للمعلومات، دار الرضا للنشر، سوريا.
٣. بني حمدان، خالد، النسور، وائل، ٢٠٠٧، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٤. يونس، طارق شريف، ٢٠٠٢، الفكر الإستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة في التجارب العالمية والعربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

### ثانياً: الأجنبية

5. Benzie, David, 1997, Information Technology Capability: Is Our Definition Wide of the Mark, Proceedings of the IFIP TC3 WG3.1/3.5 Joint Working Conference on Information Technology: Supporting Change Through Teacher Education. Chapman & Hall, Ltd. London, UK.
6. Bharadwaj, Anandhi S., 2000, A Resource - Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation. MIS Quarterly, 24 (1).

7. Bharadwaj, Anandhi S., V. Sambamurthy, & Robert W. Zmud, 1999, IT Capabilities: Theoretical Perspectives and Empirical Operationalization, Paper Presented at 2<sup>0th</sup> International Conferences on Information Systems, Charlotte, NC.
8. Bharadwaj, V. Sambamurthy, R. Zmud, Firmwide, 2002, IT Capability: An Empirical Examination of the Construct and its Links to Performance, Working Paper, (Emory University).
9. Bhatt D. Ganesh & Grover, Varun, 2005, Types of Information Technology Capabilities and Their Role in Competitive Advantage: An Empirical Study, Journal of Management Information Systems, Vol. 22, No. 2.
10. Byrd, T. A., D. E. Turner, 2001, An Examination Exploratory of the Relationship between Flexible IT Infrastructure and Competitive Advantage, Information & management Journal, 39.
11. Clark, E. Charles *et. al.*, 1997, Building Chang Readiness Capabilities in The IS Organization: Insights from the Bell Atlantic Experience, MIS Quarterly, 21, (4), Dec.
12. Feeny, David F. & Leslie P. Willcocks, 1998, A Core IS Capabilities for Exploiting Information Technology, Sloan Management Review, 39 (2).
13. Hitt, M.; B. Keats & S. DeMarie, 1998, Academy of Management Executive, 12, (4).
14. Kothari, C. R., 2004, Research Methodology Methods and Techniques, New Age International, New Delhi.
15. Leonardi, Paul, M., 2007, Activating the Informational Capabilities of Information Technology for Organizational Change, Organization Science, Vol. 18, Iss. 5.
16. Mithas S.; N. Ramasubbu; M. S. Krishnan, V. Sambamurthy, 2007, Information Technology Infrastructure Capability and Firm Performance: An Empirical Analysis, Working Paper (University of Maryland, R.H. Smith School of Business).
17. Michael Moeller, 2007, Strategic Innovation: Building New Growth businesses, EPDA Annual Conference May 18th, Beratergruppe Neuwaldegg, Vienna.
18. Powell, T. C. & Dent - Micallef, A., 1997, Information Technology as Competitive Advantage: The Role of Human, Business and Technology Resources, Strategic Management Journal, 18 (5).
19. Prasad, V Kanti, K Ramamurthy & G M Naidu, 2001, The Influence of Internet-Marketing Integration on Marketing Competencies and Export Performance, Journal of International Marketing, 9 (4).
20. Ross, J.W.; Beath, C.M.; and Goodhue, D. 1996, Develop Long - Term Competitiveness Through IT Assets. Sloan Management Review, 38, 1.

21. Ross, Jeanne W. & George Westerman, 2004, Preparing for Utility Computing: The Role of IT Architecture and relationship Management, IBM System Journal, 43 (1).
22. Sabherwal, Rajiv, 1999, The Relationship between Information System Planning Sophistication and Information System Success: An Empirical Assessment, Decision Sciences, 30 (1).
23. Sambamurthy, V. & Robert W. Zmud, 1992, Managing IT for success: The Empowering Business Partnership, Working Paper. Morristown, NJ: Financial Executives Research Foundation.
24. Tallon, Paul Patrick, 2007, Inside the Adaptive Enterprise: An Information Technology Capabilities Perspective on Business Process Agility, Inf. Technol. Management, DOI 10.1007/s10799-007-0024-8.
25. Wade, Michael & John Hulland, 2004, The Resource-Based View and Information Systems Research: Review, Extension, And Suggestions for Future Research, MIS Quarterly, 28 (1).
26. Weill, P.; Subramani, M. & Broadbent, M., 2002, Building IT Infrastructure for Strategic Agility, Sloan Management Review, 44 (1).
27. Wilton, D., 2008, The Relationship Between Strategic Planning and Enterprise Architectural practice: case Studies in Newzland Enterprises. Paris.
28. Zhang, Man, 2005, Information Technology Capability, Organizational Culture, and Export Performance, Dissertation Doctor of Philosophy, College of Business and Economics, Washington State University.
29. [www.agilityconsulting.com](http://www.agilityconsulting.com).
30. <http://strategicagility.com/drupal/home/strategicagility>.2004.
31. [www.sa-dvantage.com/strategicagilityconsulting.html](http://www.sa-dvantage.com/strategicagilityconsulting.html).2007.

### الملحق (١)

السادة المستجيبين الأفاضل

م/ استثمارة استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تعدّ هذه الاستبانة جزءاً من متطلبات إنجاز البحث الموسوم: "الاستعداد للتغيير الاستراتيجي استناداً إلى قدرات تقانات المعلومات: دراسة حالة في قطاع الاتصالات المتنقلة في العراق"، نرجو شاكركم بفضلكم بالإجابة عن مضمونها بالدقة التي نتمناها منكم، علماً أنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً، فلا داعي لتدوين الاسم.

مع التقدير

الباحث

أولاً. قدرات تقانات المعلومات  
آ. قدرات معمارية

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
١	هناك حالة من الترابط أو الاقتتران بين سياسات تقانات المعلومات في أنحاء المنظمة كافة					
٢	يملك المديرون والعاملون في تقانات المعلومات رؤيا مشتركة حول الكيفية التي يمكن فيها لتقانات المعلومات أن تساند أعمال المنظمة					
٣	هنالك استشارات منتظمة بين العاملين في تقانات المعلومات ومديري وحدات الأعمال في منظمنا حول قرارات الأعمال والقرارات الفنية					
٤	يستثمر الكادر العامل في تقانات المعلومات على نحوٍ منتظم في التدريب الفني والإداري والتفاعلي					
٥	تحرص منظمنا على تحقيق الترابط بين محفظة تطبيقات تقانات المعلومات وعمليات الأعمال					
٦	تقوم المنظمة بإعادة هيكلة عمليات الأعمال لتحسين الفرص المتاحة					
٧	تقوم المنظمة بإعادة هيكلة أعمال تقانات المعلومات لتحسين الفرص المتاحة					
٨	تمتلك منظمنا رؤيا واضحة لكيفية إسهام تقانات المعلومات في تحقيق قيمة أعمال المنظمة					
٩	تحرص إدارة منظمنا على تحقق التكامل بين التخطيط الإستراتيجي للأعمال وتخطيط تقانات المعلومات					
١٠	تمتلك إدارة منظمنا القدرة على فهم قيمة الاستثمار في تقانات المعلومات					

ب. قدرات بنى تحتية

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
١١	لدى منظمنا وسائل اتصال تمكنها في الوصول إلى مصادر البيانات المتباعدة					
١٢	تعمل منظمنا لامتلاك التسهيلات الحاسوبية التي تسهم في تنفيذ مشاريع تقانات المعلومات					
١٣	تدرب منظمنا عاملها في مختبراتها الحاسوبية المتخصصة					
١٤	تهتم إدارة منظمنا بالمواءمة مع معمارية البيانات المتاحة					
١٥	تحرص إدارة منظمنا على المواءمة مع معمارية الشبكات					

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
١٦	تطمح إدارة منظمتنا للوصول إلى درجة الكفاية في مرونة معمارية تقانات المعلومات					

## ت. قدرات الموارد البشرية

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
١٧	تهتم إدارة منظمتنا بالوصول إلى كفاية مهارات الموارد البشرية في مجال تقانات المعلومات					
١٨	تحرص إدارة منظمتنا على الفاعلية في تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية في تقانات المعلومات					
١٩	تستفيد منظمتنا من ملاكات الدعم الفني في ميدان تقانات المعلومات					
٢٠	توظف منظمتنا تطبيقات إدارية مناسبة للإفادة من مهارات الموارد البشرية في مجال تقانات المعلومات					

## ت. قدرات موارد العلاقة

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
٢١	يؤمن قسم تقانات المعلومات في منظمتنا تحقيق المواءمة بين ممتلكات الشركة وأنشطة الأعمال الإلكترونية فيها					
٢٢	يبقي العاملون في مجال تقانات المعلومات علاقتهم مستمرة مع الإدارات الأخرى في المنظمة					
٢٣	تمتاز علاقة مديري الأقسام والوحدات في منظمتنا ومزودي خدمات تقانات المعلومات بجودتها					
٢٤	يبدى مديري أقسام منظمتنا اهتماماً بتطبيقات تقانات المعلومات					
٢٥	تشجع إدارة منظمتنا سيادة المناخ الذي يتقبل المخاطر المتعلقة بتطبيقات تقانات المعلومات					
٢٦	تحقق إدارة المنظمة استخدام تقانات المعلومات للتواصل مع الزبائن					
٢٧	تحرص إدارة المنظمة على استخدام تقانات المعلومات لتحقيق الارتباط بالمجهزين على نحوٍ فاعل					
٢٨	تهتم منظمتنا بتبني تقانات المعلومات للوصول إلى الانسجام مع أصحاب المصالح جميعاً					

## ت. قدرات دينامية

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
٢٩	توظف منظماتنا على قدرات الدينامية في تقانات المعلومات في تجاوز المخاطر البيئية بسرعة					
٣٠	تعول منظماتنا على القدرات الدينامية في تقانات المعلومات لتوجيه الفرص البيئية واستغلالها لمصلحتها					
٣١	تستخدم منظماتنا قدرات دينامية في تقانات المعلومات لاستكشاف الموارد واكتسابها					
٣٢	توظف منظماتنا القدرات الدينامية في تقانات المعلومات لاستكشاف الفرص البيئية واستغلالها					
٣٣	تمتلك منظماتنا قدرات دينامية في تقانات المعلومات تؤهلها لمواجهة التغيير في منتجات المنافسين بسرعة					
٣٤	تهتم منظماتنا بامتلاك قدرات دينامية في تقانات المعلومات لتسهيل دخولها إلى الأسواق الجديدة					

## ثانياً. خفة الحركة الإستراتيجية

## أ. التركيز

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
٣٥	تقوم منظماتنا بتفصيل منتجاتها لزيائن محددين أو تقسيمات سوقية معينة					
٣٦	تمتلك منظماتنا القدرة على القيام برد الفعل المناسب في حالات ظهور منتجات جديدة يطرحها المنافسون في السوق					

## ب. السرعة

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
٣٧	تهتم منظماتنا بالاستجابة السريعة للتغيير في طلبات الزبائن					
٣٨	تتبنى منظماتنا تقانات جديدة لطرح منتجات أفضل على نحو سريع وبأسعار مناسبة					



## ت. المرونة

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
٣٩	تقدّم منظمتنا جداول أسعار باستمرار بوصفها استجابة للتغير في الأسعار التي يطرحها المنافسين					
٤٠	تسعى منظمتنا إلى التوسع بتسويق منتجاتها في أسواق محلية وإقليمية وعالمية باستمرار					
٤١	تغير منظمتنا (تقليص أو توسيع) تنوع منتجاتها بحسب الظروف					
٤٢	تمتلك منظمتنا إمكانية تحويل المجهزين لتقديم عروضهم بكلفة متدنية ونوعية فضلى وأزمنة تسليم محسنة					

## ثالثاً. إدارة التغيير الاستراتيجي

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
٤٣	تشرف على عمليات التغيير الإستراتيجي في منظمتنا لجان متخصصة توزع أدوار الجميع وتحدد مسؤولياتهم					
٤٤	تحرص منظمتنا على مواكبة الثقافة السائدة فيها للتغييرات الحاصلة في البيئة					
٤٥	تطرح إدارة منظمتنا رؤيتها المستقبلية لما ستكون عليه المنظمة بعد التغيير					
٤٦	تهتم إدارة منظمتنا بتطوير إستراتيجيات التغيير باستمرار لتضييق الفجوة بين الحاضر والمستقبل المستهدف					
٤٧	توازن إدارة منظمتنا بين الخطر والمنافع المتوقعة عند تطوير إستراتيجيات التغيير					
٤٨	تهيأ إدارة المنظمة الخطط ومقاييس الأداء المناسبة لإستراتيجية التغيير التي سنتبناها					
٤٩	تحدد إدارة منظمتنا السلوكيات المطلوبة من قبل العاملين لإحداث التغيير الإستراتيجي وتنفيذه					