



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

الموضوع

أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات في تعزيز البراعة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية
دراسة ميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - عين تموشنت -

مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي - الطور الثاني ل.م.د.

إعداد الطالبتين

حورية صفاء

البشير هاجر

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

الأستاذ (ة): الاسم واللقب	هرباجي حمزة	رئيسا
الأستاذ (ة): الاسم واللقب	بن مسعود نصر الدين	مشرفا
الأستاذ (ة): الاسم واللقب	بن سليمان نجيب	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025-2026



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

الموضوع

أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات في تعزيز البراعة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - عين تموشنت -

مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي - الطور الثاني ل.م.د.

إعداد الطالبين

حورية صفاء

البشير هاجر

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

الأستاذ (ة): الاسم واللقب	هرباجي حمزة	رئيسا
الأستاذ (ة): الاسم واللقب	بن مسعود نصر الدين	مشرفا
الأستاذ (ة): الاسم واللقب	بن سليمان نجيب	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025-2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير



الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على سيدنا محمد
صلى الله عليه وسلم، نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذ
المشرف بن مسعود نصر الدين على توجيهاته القيمة ونصائحه السديدة
ومتابعته المستمرة التي كان لها بالغ الأثر في إنجاز هذه المذكرة كما نتوجه بجزيل
الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقراءة هذا العمل ومناقشته،
وعلى ملاحظاتهم القيمة التي من شأنها إثراؤه ولا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى
كافة أساتذة قسم إدارة الأعمال على ما قدموه لنا من معارف طيلة مسارنا
الدراسي وبالأخص الاستاذة الفاضلة لواتي خاتمة على جهدها وعطاءها الذي
لا يقدر بثمان، كما نعبر عن امتناننا للمؤسسة محل الدراسة وجميع العاملين
بها على تعاونهم وتسهيلهم لنا جمع المعلومات اللازمة لإنجاز الدراسة الميدانية
وفي الأخير، نتقدم بالشكر لكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا
العمل، ونسأل الله أن يجعله خالصا لوجهه الكريم.





الإهداء

أهدي تخرجي و نجاحي هذا إلى معلمي الأول الذي سعى طول حياته لتكون الأفضل و دعمني بلا حدود و أعطاني بدون

مقابل أبي العزيز.

إلى نبع العطاء الذي لا ينضب و منبع النور في حياتي إلى التي سهلت الطريق بدعائها و كانت دائما سندا لي أمي الحبيبة.

إلى مأمني و ملاذي و شركاء طموحي و بهم تكتمل مسرّاتي أخواني دعاء و فاطمة و إخوتي عبد المجيد و فاروق.

إلى نبع الحنان و حضن السكينة و الذكريات جلدتي بارك الله في عمرها و متعها بالصحة و إلى من رحل عن عالمنا بجسده و

بقي أثره في قلوبنا جدي رحمه الله.

إلى من كنّ لي خير رفيقات في درب الدراسة و سندا في وقت التعب و ضحكة في وقت الضيق، أخص بالذكر هاجر رفيقتي

في هذا العمل و صديقتي الصدوقة إيمان، إلى كل من دعمني بكلمة أو تشجيع أهدىكم هذا العمل.

حورية صفاء





الإهداء

بكل فخر أهدي تخرجي و فرحتي إلى من علمني العطاء بدون انتظار و مهد لي طريق العلم و دعمني بكل مايملك زرع
في الطموح و حصد اليوم الفخر أبي العزيز.

إلى القلب الذي احتواني دعاء قبل أن يحتويني حضنا ، إلى من تعبت و سهرت لتصنع مني هذا النجاح أُمي الغالية تخرجي
هو ثمرة صبرك و فخرك هو أعظم إنجاز لي.

إلى إخوتي محمد و عبد الله كنتم السند عند التعب و الفرح في النجاح بوجودكم صار الطريق أسهل و الحلم أقرب
دمتم خير سند لي.

إلى أهلي و أقاربي و كل من قدم لي كلمة طيبة أو دعوة في ظهر الغيب ، إلى صديقاتي و رفيقات دربي من جعلن طريق
العلم أخف وطأة بمودتهن و أخص بالذكر رفيقتي في هذا العمل صفاء.

البشير هاجر



الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات (المعمارية، والبنية التحتية، والموارد البشرية، وموارد العلاقات، والقدرات الديناميكية) في تحقيق البراعة التنظيمية (الاستغلال، والاستكشاف، والبراعة الهيكلية) في مديرية توزيع الكهرباء والغاز التابعة لسونلغاز بعين تموشنت. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة عشوائية قوامها 50 موظفاً، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإصدار 26. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية وتأثير معنوي لقدرات تكنولوجيا المعلومات على البراعة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة توصيات أبرزها ضرورة دمج قدرات تكنولوجيا المعلومات ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة، بحيث تتجاوز الاستخدام التشغيلي إلى المساهمة في تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف.

الكلمات المفتاحية: قدرات تكنولوجيا المعلومات، براعة تنظيمية، قدرات ديناميكية، سونلغاز، عين تموشنت.

Abstract:

This study aimed to examine the role of Information Technology (IT) capabilities, with its dimensions (architectural IT capabilities, infrastructure capabilities, human resources capabilities, relational resources capabilities, and dynamic capabilities), in achieving organizational ambidexterity, with its dimensions (exploitation, exploration, and structural ambidexterity) in the Electricity and Gas Distribution Directorate of Sonelgaz in Ain Temouchent. The study adopted a descriptive-analytical approach. Data were collected through a questionnaire distributed to a sample of 50 employees. The data were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) version 26.

The results revealed a strong correlation and a statistically significant impact of IT capabilities on organizational ambidexterity in the studied organization. The study concluded with several recommendations, most notably the need to integrate IT capabilities into the overall strategy of the organization, moving beyond mere operational use to contribute effectively to achieving balance between exploitation and exploration activities.

Keywords: Information Technology Capabilities, Organizational Ambidexterity, Dynamic Capabilities, Sonelgaz, Ain Temouchent.

قائمة المحتويات	
-	الإهداء.....
	الشكر والتقدير.....
I	الملخص.....
II	قائمة المحتويات.....
III	قائمة الجداول.....
V	قائمة الأشكال.....
VI	قائمة الملاحق.....
أ	مقدمة.....
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لقدرات تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية	
2	تمهيد.....
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقدرات تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية
3	المطلب الأول: الإطار النظري للقدرات تكنولوجيا المعلومات
12	المطلب الثاني: الإطار النظري للبراعة التنظيمية
22	المطلب الثالث: العلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية
23	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقدرات تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية
24	المطلب الأول: الدراسات السابقة
38	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
46	المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
49	خلاصة الفصل الأول.....
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -عين تيموشنت-	
51	تمهيد.....
52	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.....
52	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة.....
54	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.....
58	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.....
66	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
66	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
80	المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضيات
102	المطلب الثالث: مناقشة النتائج
105	خلاصة الفصل الثاني
106	الخاتمة.....
111	المراجع.....
117	الملاحق.....
139	الفهرس.....

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
19	الاختلافات بين الإستغلال و الإستكشاف	الجدول رقم (01-01)
38	مقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة باللغة لعربية	الجدول رقم (02-01)
42	مقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة باللغة الأجنبية	الجدول رقم (03-01)
52	متغيرات الدراسة	الجدول رقم (01-02)
54	إحصائيات الإستبيانات الموزعة والمسترجعة	الجدول رقم (02-02)
55	سلم ليكارت الخماسي	الجدول رقم (03-02)
56	مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى حسب مقياس ليكارت Likert الخماسي	الجدول رقم (04-02)
58	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول للمحور الاول	الجدول رقم (05-02)
59	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني للمحور الاول	الجدول رقم (06-02)
59	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث للمحور الأول	الجدول رقم (07-02)
60	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع للمحور الأول	الجدول رقم (08-02)
61	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الخامس للمحور الأول	الجدول رقم (09-02)
61	الصدق البنائي لأبعاد المتغير المستقل مع المحور الكلي	الجدول رقم (10-02)
62	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول للمحور الثاني	الجدول رقم (11-02)
63	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني للمحور الثاني	الجدول رقم (12-02)
63	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث للمحور الثاني	الجدول رقم (13-02)
64	الصدق البنائي لأبعاد المتغير التابع مع المحور الكلي	الجدول رقم (14-02)
65	معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	الجدول رقم (15-02)
66	توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي	الجدول رقم (16-02)
66	توزيع العينة حسب الفئة العمرية	الجدول رقم (17-02)
67	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم (18-02)
68	توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي	الجدول رقم (19-02)
68	توزيع العينة حسب متغير الخبرة	الجدول رقم (20-02)
69	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد قدرات معمارية تكنولوجيا المعلومات	الجدول رقم (21-02)
71	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد قدرات البنية التحتية	الجدول رقم (22-02)
72	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد قدرات الموارد البشرية	الجدول رقم (23-02)
74	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد موارد العلاقات لتكنولوجيا المعلومات	الجدول رقم (24-02)
75	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد القدرات الدينامية	الجدول رقم (25-02)
77	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور البراعة التنظيمية	الجدول رقم (26-02)
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد قدرات تكنولوجيا المعلومات	الجدول رقم (27-02)
80	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط إجابات المحور الأول مع المتوسط الفرضي	الجدول رقم (28-02)

80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد البراعة التنظيمية	الجدول رقم (29-02)
81	نتائج اختبار t للعينة الواحدة (One-Sample T-test)	الجدول رقم (30-02)
83	نتائج معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد قدرات تكنولوجيا المعلومات و البراعة التنظيمية	الجدول رقم (31-02)
84	الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع	الجدول رقم (32-02)
85	تحليل تباين خط الانحدار ANOVA	الجدول رقم (33-02)
86	قيم معاملات خط الانحدار لأبعاد البراعة التنظيمية	الجدول رقم (34-02)
89	المتغيرات المدخلة و المستبعدة	الجدول رقم (35-02)
89	معامل الارتباط الخطي للمتغيرين المستقلين والمتغير التابع لنموذج الدراسة	الجدول رقم (36-02)
90	تباين خط الانحدار ANOVA	الجدول رقم (37-02)
91	قيم معاملات خط الانحدار المتعدد بطريقة Enter المعاملات ^a	الجدول رقم (38-02)
93	نتائج اختبار (T) Test لدراسة فروق المتوسطات بين عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي	الجدول رقم (39-02)
94	نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA للفروق حول قدرات تكنولوجيا المعلومات (الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة)	الجدول رقم (40-02)

قائمة الأشكال		
الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	نموذج الدراسة	الشكل رقم 01
66	توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي	الشكل رقم (02-02)
66	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	الشكل رقم (03-02)
67	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	الشكل رقم (04-02)
68	توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي	الشكل رقم (05-02)
68	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	الشكل رقم (06-02)
87	منحنى الانحدار الخطي لقدرات تكنولوجيا المعلومات و البراعة التنظيمية	الشكل رقم (07_02)

قائمة الملاحق		
الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
120	أداة الدراسة (الاستبيان)	ملحق رقم 01
123	قائمة الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة	ملحق رقم 02
124	مخرجات نظام SPSS	ملحق رقم 03



توطئة:

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة وعميقة نتيجة التقدم التكنولوجي المتواصل، الذي فرض واقعا جديدا على بيئة الأعمال. أصبحت المؤسسات تواجه ضغوطاً متزايدة تتعلق بضرورة التكيف مع المتغيرات الرقمية المتلاحقة وبيئة تنافسية شديدة التعقيد. وفي ظل هذا السياق، لم يعد تحقيق الأداء المتميز يقتصر على توظيف الموارد التقليدية فحسب، بل أصبح مرهونا بقدرة المؤسسات على تطوير واستغلال إمكاناتها التكنولوجية، وتبني ممارسات حديثة تواكب متطلبات العصر.

وفي هذا الإطار، تبرز قدرات تكنولوجيا المعلومات كأحد المقومات الأساسية التي تدعم التنافسية المؤسسية، إذ تمكنها من تحسين كفاءة عملياتها، وتعزيز جودة خدماتها، وتسهيل تدفق المعلومات واتخاذ القرارات الرشيدة. ولا تقتصر هذه القدرات على الجوانب التقنية فحسب، بل تشمل أيضاً الكفاءات البشرية والمعرفية التي تتيح للمؤسسة الاستغلال الأمثل للموارد التكنولوجية وتحقيق قيمة مضافة مستدامة.

بالإضافة إلى ذلك، يعد مفهوم البراعة التنظيمية (Organizational Ambidexterity) من المفاهيم الحديثة التي اكتسبت أهمية متزايدة في الأدبيات الإدارية، نظراً لدوره الحيوي في تمكين المؤسسات من تحقيق التوازن بين استغلال الموارد الحالية بكفاءة عالية، واستكشاف فرص جديدة للابتكار والتجديد. وتكمن أهمية هذه البراعة في قدرتها على تعزيز مرونة المؤسسة وتمكينها من الاستجابة الفعالة لمتطلبات البيئة المتغيرة، بما يضمن لها الاستمرارية والتفوق التنافسي.

ويبرز أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات في البراعة التنظيمية من خلال دورها في تمكين المؤسسات من تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والابتكار. فهذه القدرات توفر البنية التحتية والدعم التقني اللازم لتعزيز مرونة العمليات، وتحسين استغلال الموارد، وتسهيل استكشاف فرص جديدة للتطوير. وعليه، فإن توظيف قدرات تكنولوجيا المعلومات بشكل فعال يساهم في دعم البراعة التنظيمية، مما يعزز قدرة المؤسسة على تحقيق أداء متفوق وخلق قيمة مستدامة في بيئة تتسم بعدم الاستقرار.

وفي ضوء ما سبق، تبرز الحاجة إلى دراسة واقع قدرات تكنولوجيا المعلومات وأثرها في تعزيز البراعة التنظيمية داخل المؤسسات الجزائرية، التي تواجه تحديات مزدوجة تتمثل في رفع الكفاءة الإنتاجية من جهة، والانخراط الفعلي في مسار التحول الرقمي من جهة أخرى، بما يضمن تحقيق الأداء المتميز والاستدامة في ظل بيئة تنافسية متسارعة التغير.

1. الإشكالية الرئيسية:

في ظل التسارع الكبير للتحويل الرقمي، أصبحت قدرات تكنولوجيا المعلومات عنصراً أساسياً في تعزيز أداء المؤسسات ورفع قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية. ومع ذلك، لا يزال مدى استغلال هذه القدرات في دعم البراعة التنظيمية داخل المؤسسات المحلية يطرح إشكالية تستوجب الدراسة. ومن هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات على البراعة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت، مع التركيز على دورها في تحقيق التوازن بين استغلال الموارد المتاحة وتطوير فرص الابتكار.

ولإحاطة أكثر بالموضوع، نطرح الإشكالية الرئيسية التالية :

ما مدى تأثير قدرات تكنولوجيا المعلومات على تحقيق البراعة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت؟

- الأسئلة الفرعية:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية بدقة وموضوعية، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مستوى توفر قدرات تكنولوجيا المعلومات في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت؟
- ما هو مستوى البراعة التنظيمية داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت؟
- هل تؤثر قدرات تكنولوجيا المعلومات بأبعادها (معمارية تكنولوجيا المعلومات، قدرات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، الموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات، موارد علاقات تكنولوجيا المعلومات، القدرات الديناميكية لتكنولوجيا المعلومات) على البراعة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول قدرات تكنولوجيا المعلومات تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة) في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت؟

2. فرضيات الدراسة:

للإجابة على تساؤلات البحث، تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر لقدرات تكنولوجيا المعلومات في تحقيق البراعة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت.

الفرضيات الفرعية:

- **الفرضية الأولى:** يوجد مستوى مرتفع لممارسة قدرات تكنولوجيا المعلومات بأبعادها في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت؛
- **الفرضية الثانية:** يوجد مستوى مرتفع للبراعة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت؛
- **الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد قدرات تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت؛
- **الفرضية الرابعة:** يوجد أثر لقدرات تكنولوجيا المعلومات بأبعادها (معمارية تكنولوجيا المعلومات، قدرات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، الموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات، موارد علاقات تكنولوجيا المعلومات، القدرات الديناميكية لتكنولوجيا المعلومات) على البراعة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت؛
- **الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول قدرات تكنولوجيا المعلومات تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة) في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت.

3. مبررات اختيار الموضوع:

- المبررات الذاتية:

- ينبع اختيار هذا الموضوع من اهتمامنا بمجال التسيير الحديث والإدارة الاستراتيجية، خاصة في ظل التحول الرقمي؛
- الرغبة في استكشاف دور التكنولوجيا في تعزيز الأداء التنظيمي، وتعميق الفهم حول كيفية مساهمة قدرات تكنولوجيا المعلومات في بناء البراعة التنظيمية .

- تلبية حاجة معرفية شخصية لربط الجانب النظري بالتطبيق العملي داخل مؤسسات الخدمات العمومية في الجزائر.
- **المبررات الموضوعية:**
- أصبحت قدرات تكنولوجيا المعلومات عاملاً حاسماً في تحسين العمليات الإدارية واتخاذ القرارات الاستراتيجية، مما يجعل دراسة تأثيرها على البراعة التنظيمية أمراً ضرورياً؛
- تفرض التحولات الرقمية المتسارعة على المؤسسات الجزائرية الحاجة إلى مرونة تنظيمية عالية، وهو ما يمكن دعمه من خلال الاستثمار الفعال في قدرات تكنولوجيا المعلومات؛
- رغم وفرة الدراسات الدولية حول العلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية، فإن الأبحاث في السياق الجزائري لا تزال محدودة، مما يخلق فجوة معرفية تستحق الدراسة؛
- تمثل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت نموذجاً واقعياً لمؤسسة خدمتية تواجه تحديات التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية، مما يجعلها بيئة مثالية لاختبار هذه العلاقة.

4. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة، انطلاقاً من الفرضيات المطروحة، إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على المفاهيم الأساسية لقدرات تكنولوجيا المعلومات وأبعادها ومتطلبات تطبيقها في البيئة التنظيمية؛
- استكشاف مفهوم البراعة التنظيمية وأبعادها (الاستغلال، الاستكشاف، البراعة الهيكلية) وأهميتها في تعزيز المرونة التنظيمية؛
- تحليل واقع تطبيق قدرات تكنولوجيا المعلومات داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت؛
- تقييم مستوى البراعة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة؛
- تحديد طبيعة العلاقة ودرجة التأثير بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية؛
- تقديم توصيات عملية تساعد الإدارة على تعزيز البراعة التنظيمية من خلال تطوير قدرات تكنولوجيا المعلومات.

5. أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية علمية وعملية في ظل التحول الرقمي الذي تشهده المؤسسات الجزائرية. وتتمثل أهميتها فيما يلي:

- الأهمية العلمية:

- تساهم في ملء الفجوة المعرفية حول العلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية في السياق الجزائري، حيث لا تزال الدراسات المحلية محدودة مقارنة بالأدبيات الدولية؛
- توفر إطاراً تحليلياً يبرز الطبيعة التفاعلية بين المتغيرين، مما يثري الأدبيات الإدارية في مجال الإدارة الاستراتيجية والتكنولوجيا.

- الأهمية العملية:

- تساعد متخذي القرار في مديريات توزيع الكهرباء والغاز، وغيرها من المؤسسات العمومية، على فهم كيفية استخدام قدرات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق التوازن بين استغلال الموارد الحالية واستكشاف فرص الابتكار؛
- تقدم توصيات قابلة للتطبيق تساهم في رفع الكفاءة التشغيلية، تعزيز المرونة التنظيمية، وتحسين الأداء في بيئة تنافسية وغير مستقرة؛
- تدعم عملية التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية من خلال إبراز الدور الحاسم للقدرات التكنولوجية في بناء منظمات أكثر براعة واستدامة.

6. حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة على **قدرات تكنولوجيا المعلومات** كمتغير مستقل بأبعادها (معمارية تكنولوجيا المعلومات، قدرات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، الموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات، موارد علاقات تكنولوجيا المعلومات، القدرات الديناميكية لتكنولوجيا المعلومات)، أما المتغير التابع فهو **البراعة التنظيمية** (الاستغلال، الاستكشاف، البراعة الهيكلية)
- **الحدود المكانية:** مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت.
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء التربص في المؤسسة محل الدراسة خلال الفترة من 22 إلى 28 مارس 2026، أما الدراسة ككل فقد أجريت خلال السداسي الثاني من عام 2026.
- **الحدود البشرية:** موظفو مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت.

7. منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهجين الوصفي والتحليلي. فقد اعتمد الفصل الأول على المنهج الوصفي لدراسة الإطار النظري لقدرات تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية. أما الفصل الثاني، فقد اعتمد على المنهج التحليلي من خلال دراسة ميدانية اعتمدت على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS الإصدار 26.

8. مرجعية الدراسة:

تم الاعتماد في الجانب النظري على مجموعة من المصادر والمراجع العلمية المتمثلة في الكتب والمقالات العلمية المحكمة والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، بالإضافة إلى الدراسات السابقة ذات الصلة أما في الجانب التطبيقي، فقد اعتمدت الدراسة على البيانات الميدانية التي جُمعت من خلال الاستبيان الموزع على موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت.

9. صعوبات الدراسة:

من أبرز الصعوبات التي واجهت الباحثين:

- ضيق الوقت المخصص لإنجاز الدراسة حيث تم إجراء التربص الميداني في فترة قصيرة (من 22 إلى 28 مارس 2026)؛
- عدم استجابة بعض أفراد العينة أو التأخر في استرجاع الاستبيانات إذ واجهتنا صعوبة في الحصول على معدل استجابة مرتفع، وهو أمر شائع في الدراسات الميدانية داخل المؤسسات العمومية، مما أثر نسبياً على حجم العينة النهائية وجودة البيانات؛
- بالإضافة إلى ذلك، واجهت الدراسة صعوبة نسبية في الحصول على معلومات دقيقة وحديثة من بعض المسؤولين، وذلك بسبب طبيعة المعلومات الإدارية والتقنية داخل المؤسسة.

10. هيكل الدراسة:

تم تقسيم البحث وفق منهجية IMRAD إلى فصلين رئيسيين:

- **الفصل الأول:** الأدبيات النظرية لقدرات تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية. ينقسم هذا الفصل إلى مبحثين: الأول يتناول الإطار المفاهيمي لقدرات تكنولوجيا المعلومات (أبعادها ومتطلباتها) والبراعة التنظيمية (مفهومها

وأهميتها وأبعادها) أما المبحث الثاني، فيعرض الدراسات السابقة ذات الصلة مع إجراء مقارنة بينها وبين الدراسة الحالية.

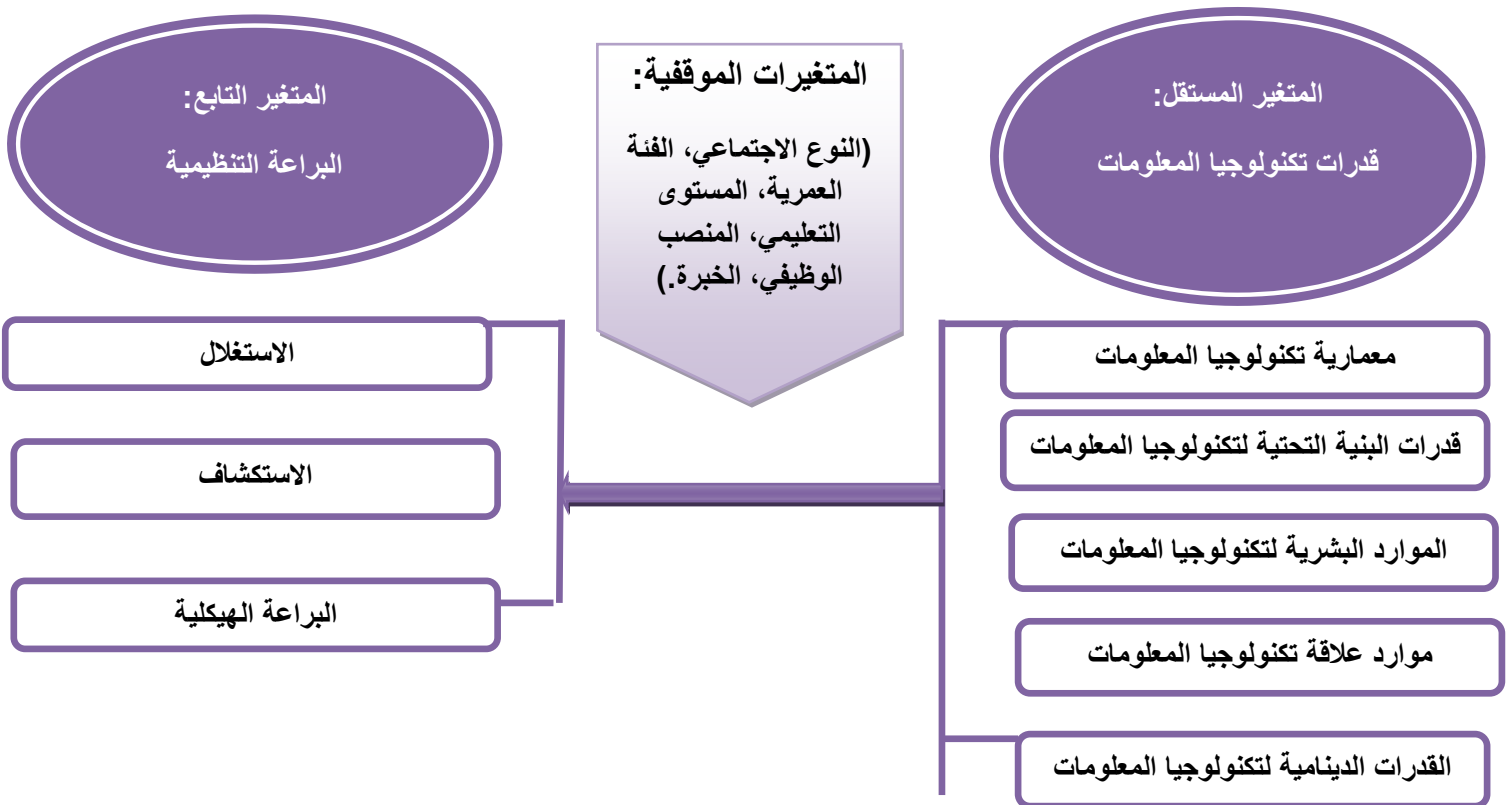
- **الفصل الثاني:** الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت. ينقسم إلى مبحثين: الأول يتناول منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع وتحليل البيانات، والثاني يعرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها ومناقشتها.

11. نموذج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على النموذج التالي لتحديد أثر المتغير المستقل على المتغير التابع:

- **المتغير المستقل:** قدرات تكنولوجيا المعلومات (معمارية تكنولوجيا المعلومات، قدرات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، الموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات، موارد علاقات تكنولوجيا المعلومات، القدرات الديناميكية لتكنولوجيا المعلومات).
- **المتغير التابع:** البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف، البراعة الهيكلية).

الشكل (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة



الفصل الاول: الادبيات النظرية والتطبيقية
لقدرات تكنولوجيا المعلومات والبراعة
التنظيمية

تمهيد:

تشهد المنظمات في العقد الأخير، وبشكل متسارع منذ جائحة كوفيد-19، تحولات جذرية مدفوعة بالتطور التكنولوجي الرقمي السريع وتزايد حدة المنافسة العالمية. وقد أصبح تبني تكنولوجيا المعلومات ضرورة حتمية للبقاء والنمو. إذ ساهمت قدرات تكنولوجيا المعلومات (IT Capabilities) في تعزيز كفاءة العمليات التنظيمية، تسهيل تدفق المعلومات في الوقت الفعلي، وتحسين سرعة ودقة اتخاذ القرارات، مما مكّن المنظمات من التكيف الأفضل مع المتغيرات البيئية الديناميكية وعدم اليقين المتزايد.

ومع ذلك، فإن الاستفادة الحقيقية من هذه القدرات لا تتحقق إلا من خلال توظيفها بصورة متوازنة وفعالة، وهو ما يبرز أهمية مفهوم البراعة التنظيمية (Organizational Ambidexterity) كمدخل استراتيجي حديث. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن قدرات تكنولوجيا المعلومات تُعدّ من أبرز الممكنات (enablers) لتحقيق هذه البراعة، حيث تدعم تحسين العمليات الروتينية (الاستغلال) وتسريع عمليات الابتكار والتكيف مع التغيرات (الاستكشاف)، مما يعزز المرونة التنظيمية، القدرة على الصمود أمام الأزمات، والأداء المستدام.

ولإحاطة الشاملة بجوانب هذا الموضوع، تم تقسيم الفصل إلى مبحثين رئيسيين:

✚ المبحث الأول: الأدبيات النظرية لقدرات تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية.

✚ المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لقدرات تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لقدرات تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية

تُعدّ قدرات تكنولوجيا المعلومات من المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في دعم عملياتها وتحسين جودة المعلومات واتخاذ القرار. غير أنّ الاستفادة الفعلية من هذه القدرات تبقى مرتبطة بحسن توظيفها، وهو ما يبرز أهمية البراعة التنظيمية في تحقيق التوازن بين استغلال الموارد الحالية والسعي نحو التجديد والابتكار، بما يعزز قدرة المنظمة على التكيف والاستمرارية في بيئة أعمال متغيرة.

المطلب الأول: الإطار النظري لقدرات تكنولوجيا المعلومات

الفرع الأول: تعريف قدرات تكنولوجيا المعلومات

أولا تعريف القدرات

القدرات تعتبر مكوناً أساسياً لبناء القدرة التنافسية للشركات. وقد وُصفت بأنها من أكثر موارد الشركة غموضاً وأهميةً كعامل قوة ومصدر للميزة التنافسية، ويمكن النظر إلى القدرات التنظيمية كأساس تستخدم من خلاله المنظمات نقاط قوتها لزيادة تنافسيتها، والمساهمة في النمو، وتعزيز الأداء التنظيمي. (Model of Thai Small, Boonpattarakon, and Medium Sized Enterprises Organizational Capabilities Review and Verification، 2012، صفحة 16)

تشير القدرات الى مهارة المنظمة في تنسيق مواردها ووضعها واستخدامها بشكل منتج وأن هذه المهارات تكمن في قواعد المنظمة، الروتين والجراءات، وهي ايضا الطريقة او الاسلوب التي يمكن من خلالها ان تتخذ القرارات وتدار عبرها العمليات الداخلية من اجل تحقيق الأهداف المنظمة. (المسعودي، 2021، صفحة 28)

ثانيا تعريف تكنولوجيا المعلومات

تعد تكنولوجيا المعلومات كالقلب النابض في مختلف منظمات الأعمال، إذ تسهم في تسهيل انسيابية القرارات المناسبة وفي توجيه وتنفيذ مختلف عملياتها فهي مصدر حيوي لديمومتها وبقائها وتميزها التنافسي التي تقوم بجمع المعلومات ومعالجتها وتخزينها وتحليلها من أجل تحقيق هدف معين. (الطائي، 2015، صفحة 34)

وتعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عن مجموعة من المكونات المادية، البرمجيات، الاتصالات، البيانات والأفراد التي تستخدمها المنظمة في استقبال البيانات والمعلومات ومعالجتها وبنائها واسترجاعها باستخدام برمجيات متعددة الوسائط البصرية، السمعية، البصرية. (مسلم، 2014، صفحة 126)

كما تعرف على انها مختلف أنواع الاكتشافات والمستجدات والاختراعات التي تعاملت وتعامل مع البيانات والمعلومات من حيث جمعها وتحليلها وتنظيمها وتخزينها واسترجاعها وفي الوقت السريع والمناسب وبالطريقة المناسبة والمتاحة، وهي واحدة

من الأدوات الرئيسية التي يستثمرها الإنسان وخاصة المدراء في الشركات والمؤسسات لكي يواجهوا التغيرات والتطورات الحيطية بهم وتعايشوا معها، بل واستثمارها في تحسين الأداء وتقديم أفضل المنتجات والخدمات. (نبار، 2018، صفحة 90)

مما سبق نعرف تكنولوجيا المعلومات (Information Technology - IT) على أنها مجموعة متكاملة من العناصر المادية (مثل الأجهزة الحاسوبية، الخوادم، أجهزة التخزين، الشبكات، والبنية التحتية) وغير المادية (مثل البرمجيات، التطبيقات، قواعد البيانات، الخوارزميات، والإجراءات والمهارات البشرية) التي تستخدمها المنظمات والمؤسسات لجمع البيانات، معالجتها، تنظيمها، تخزينها، تأمينها، استرجاعها، نقلها، وتحليلها بكفاءة وسرعة ودقة، بهدف دعم العمليات التشغيلية اليومية، تسهيل تدفق المعلومات، تعزيز جودة وسرعة اتخاذ القرارات الإدارية والاستراتيجية، وتحقيق المرونة والتكيف مع التغيرات البيئية الديناميكية.

ثالثاً: تعريف قدرات تكنولوجيا المعلومات

ظهر مفهوم قدرات تكنولوجيا المعلومات (IT Capabilities) في البداية أحادي البعد، حيث كان يركز إما على الجانب الإداري (مثل مهارات الإدارة والتخطيط) أو الجانب التكنولوجي البحت (مثل البنية التحتية والأجهزة). ومع تطور الدراسات الناجحة، توسع المنظور الأحادي ليصبح متعدد الأبعاد، بهدف تشكيل بنية شاملة تعكس طبيعة قدرات تكنولوجيا المعلومات ككل متكامل. يأتي ذلك للتأكيد على دورها في الحفاظ على الإبداع التكنولوجي، والاستجابة الفعالة لظروف البيئة غير الثابتة (الديناميكية والمتغيرة) من خلال تطبيقات تكنولوجيا المعلومات المتقدمة.

في هذا السياق، عرف (Bakan & Sekkeli, 2017) قدرات تكنولوجيا المعلومات بأنها "القدرات التي تجمع الموارد القائمة على تكنولوجيا المعلومات مع الموارد الأخرى من أجل تنفيذها بطريقة تضيف قيمة مضافة، لتحقيق الأهداف التنظيمية". (Sekkeli, 2017, p. 214)، ويؤكد هذا التعريف على البعد الاستراتيجي والتكاملي، حيث لا تكون قدرات IT مجرد أدوات فنية، بل مصدراً للقيمة المستدامة عند دمجها مع موارد المنظمة الأخرى (مثل الموارد البشرية، العمليات، والثقافة التنظيمية).

حيث عرفت قدرات تكنولوجيا المعلومات أيضاً بأنها مجموعة من المهارات والسلوكيات والمعدات التي تعتمد عليها المنظمة في أداء أعمالها وواجباتها اليومية، بهدف الحصول على البيانات والمعلومات، تحليلها، ونشرها بكفاءة، للوصول إلى أداء متميز في عرض وتقديم خدمات متميزة للزبائن، مما يحقق تفوقها التنافسي على المنافسين. (مصلح، 2023، صفحة 93)

كما تعرف قدرات التكنولوجيا بأنها مختلف أنواع الوسائل التي تستخدم لإنتاج المستلزمات الضرورية لراحة الإنسان واستمرارية وجوده، وفي الطرائق الفنية المستحدثة لإنجاز الأعمال والأغراض العلمية وكذلك هيهي التطبيق المنظم والمعرفة العلمية والعملية. (موسى، 2020، صفحة 279)

وعرّفت القدرات التكنولوجية (أو قدرات تكنولوجيا المعلومات) بأنها تنظيم واستخدام موارد تكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى موارد وقدرات أخرى داخل المنظمة، لتحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية. وتتألف عادةً من مهارات تقنية (technical skills) تشمل الخبرة في الأنظمة، البرمجيات، البنية التحتية، والتحليلات المتقدمة، إلى جانب مهارات إدارية (managerial skills) تشمل التخطيط الاستراتيجي لـ IT، إدارة التغيير، التكامل بين IT والأعمال، والقيادة الرقمية (Khoah, 2025, p. 41).

مما سبق نستنتج أن قدرات تكنولوجيا المعلومات (IT Capabilities) هي القدرة التنظيمية المتكاملة على تنظيم ونشر واستغلال الإمكانيات الملموسة والغير ملموسة لتكنولوجيا المعلومات، لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية والتشغيلية بكفاءة وفعالية. وتتكون عادةً من:

- **الإمكانيات الملموسة:** البنية التحتية (خوادم، شبكات، حوسبة سحابية، أجهزة مادية) والموارد البشرية التقنية (متخصصون وفرق فنية).

- **الإمكانيات غير الملموسة:** الخبرات التنظيمية المتراكمة، قواعد البيانات والمعرفة المؤسسية، المهارات التقنية (برمجة، تحليلات، أمن سيبراني)، والمهارات الإدارية (تخطيط استراتيجي لـ IT، إدارة التغيير الرقمي، تكامل IT مع الأعمال).

تمكّن هذه القدرات المنظمة من مشاركة الموارد وتكاملها مع موارد أخرى (عمليات، تسويق، موارد بشرية)، لدعم العمليات اليومية، اتخاذ قرارات مبنية على البيانات، تحقيق المرونة والابتكار، وخلق ميزة تنافسية مستدامة.

الفرع الثاني: أهمية قدرات تكنولوجيا المعلومات

تكمن أهمية قدرات تكنولوجيا المعلومات في تمكين المنظمة من تحسين كفاءة أدائها، ودعم اتخاذ القرار، وتعزيز قدرتها التنافسية من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها، وذلك من خلال ما يلي: (طاهر، 2024، صفحة 30)

- إدراك المنظمة لقيمتها واستدامة ميزتها التنافسية؛
- دفع وقيادة التخطيط الاستراتيجي في المنظمة لتحقيق النمو واستدامة الميزة التنافسية؛
- جمع ومعالجة وتخزين واسترجاع المعلومات؛
- زيادة قدرة المنظمة على استغلال الفرص وتجنب التهديدات، وتشخيص نقاط قوتها وضعفها؛

- فهم المنظمة لبيئتها الخارجية ومساعدتها على معالجة المعلومات والتنبؤ بالعوامل البيئية الخارجية؛
- الحصول على موارد تكنولوجيا المعلومات وجمعها وإعادة تدويرها لدعم وتعزيز إجراءات الأعمال؛
- أتمتة المهام وتحسين الكفاءة في عملية تطوير منتجات جديدة والتعاون بين المنظمات؛
- تحسين الاتصالات بين المنظمات والشركاء وحل المشاكل والتغلب على حواجز الاتصالات.

كما تظهر في عالم اليوم أهمية كبيرة لقدرات تكنولوجيا المعلومات، التي قد تتعرض للعديد من محاولات التقليد والاستنساخ تُعتبر قدرات تكنولوجيا المعلومات أمرًا مهمًا بالنسبة للمنظمات في تحقيق قيمة الأعمال والمحافظة على الميزة التنافسية، على الرغم من أن الأبحاث قد بدأت تُشير إلى إمكانية نسخ قدرات تكنولوجيا المعلومات على مستوى المنظمة من قبل المنافسين والشركات الأخرى. ومن الضروري لجميع الشركات أن تمتلك قدرات تكنولوجيا المعلومات للقدرة على التنبؤ بالظروف الخارجية غير المسبوقة والغير متوقعة، لذلك، ظهر مفهوم قدرات تكنولوجيا المعلومات لخلق قوى تكنولوجية تجعل عملية التقليد والاستنساخ أكثر صعوبة وتعقيدًا، وذلك من خلال ثلاثة أبعاد تمكنها من خلق قدرات قوية ومتميزة: (الشبلي، 2018، صفحة 21)

- تقوية البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات؛
 - قدرة الإدارة على استغلال تكنولوجيا المعلومات لتعزيز الأهداف؛
 - قابلية الشركة للسبق في تطوير ابتكارات جديدة لخلق فرص جديدة.
- إن هذه القدرات لها دور كبير في تمكين أي منظمة من الاستمرار والنجاح في أعمالها، لتكون الرائدة في مجال عملها، خاصة في المنظمات الحديثة.

الفرع الثالث: أهداف قدرات تكنولوجيا المعلومات

ترى Reichert و Zawislak أن القدرات التكنولوجية تهدف بشكل مباشر إلى بناء علاقة إيجابية بين المعرفة والأداء الاقتصادي، من خلال تحقيق عدد من الأهداف الرئيسية تتجلى بوضوح في: (المسعودي، 2021، صفحة 37)

- استيعاب وإنشاء المعرفة التكنولوجية من خلال التفاعل مع البيئة واكتساب المهارات والمعرفة؛
- تجميع الموارد والكفاءات بشكل يتيح للمنظمة التمتع بقدرة تكنولوجية أكثر تطورًا من منافسيها واستثمارها كوسيلة للوصول إلى أعلى المراتب التنافسية؛
- منح المنظمات القدرة على تحقيق ابتكارات تكنولوجية تمكنها من إنتاج منتجات جديدة ومميزة، ومن ثم التغلب على منافسيها؛

- تفعيل دور البحث والتطوير كمدخل أساسي لعملية النمو الإنتاجي، حيث يساهم استثمار العلاقة بين البحث والتطوير في تعزيز الأداء بشكل مباشر وتمكين المنظمة من تحسين أعمالها؛
- توليد بيئة تنافسية تمكن المنظمة من التفوق على مثيلاتها من المنظمات الأخرى، من خلال تحقيق المزايا التنافسية وتحسين الأداء؛
- منح براءات الاختراع وإنتاج المنتجات الجديدة وحل المشكلات المعقدة، من خلال الاعتماد على الاستراتيجيات المتعلقة بتحديد مصادر التكنولوجيا؛
- إنشاء وتشغيل واستيعاب ودعم وتوسيع نطاق القيم الجديدة للعمليات والمنتجات في بيئة التصنيع المتغيرة ديناميكياً؛
- إدارة الاستراتيجية التكنولوجية للمنظمة من خلال تحديد وتنفيذ وصيانة وتحسين التعاون التكنولوجي بشكل فاعل وكفاء؛
- توليد حالة من التعاون بين الاستراتيجية التكنولوجية والقدرة الديناميكية للمنظمة، بشكل يمنحها قدرة استراتيجية فاعلة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

الفرع الرابع: أنواع قدرات تكنولوجيا المعلومات

للقدرة التكنولوجية أنواع عديدة، وكل باحث يصنفها حسب وجهة نظره. وفيما يلي بعض التصنيفات البارزة: أكد الباحثان Hamel & Heene على وجود ثلاثة أنواع رئيسية لقدرات تكنولوجيا المعلومات، وهي: (عبد العال، 2016، صفحة 14)

1. القدرات المتعلقة بالوصول إلى التوزيع والإمدادات التسويقية والدعم التقني: وهذه المهارات تساعد منظمات الأعمال على البقاء والاستمرارية القريبة من العملاء.
2. القدرات المرتبطة بالتكامل: والتي تشمل الجودة، إدارة الوقت، الإنتاج في الوقت المحدد، وإدارة المخزون. وتبين مدى قدرة منظمة الأعمال على الإنجاز بسرعة أكبر، ومرونة أعلى، وثقة أكثر من المنافسين.
3. القدرات المرتبطة بالوظائف: والتي تشمل المهارات التي تمكن منظمة الأعمال من استثمار خدماتها ومنتجاتها بوظيفة فريدة، تستثمر المنتجات/الخدمات من خلال منافع العملاء.

كما تم تقسيم أنواع قدرات تكنولوجيا المعلومات حسب ما ذكره Domene & Oruwari et al.

Diez & Berger، Pietrobelli إلى: (المسعودي، 2021، صفحة 14)

- **قدرات الإنتاج:** وهي القدرات التي تُعرف على أنها المعرفة والمهارات التكنولوجية الأساسية، وتتكون من رقابة الجودة، إدارة الإنتاج، هندسة الإنتاج، الصيانة، والعمليات. وتتعدى ذلك إلى التحسين المستمر، تبني البحوث، التصميم، والابتكار.
- **قدرات الاستثمار:** وهي المعرفة والمهارات المستخدمة للشروع في مشروع صناعي وأنشطة ما قبل الاستثمار مثل دراسة الجدوى الخاصة بتنفيذ المشاريع. علاوة على ذلك، فإن كفاءة المصادر الخارجية تُعد من هذه القدرات.
- **قدرات التغيير الثانوية:** وتشير إلى قدرات الشركة على التحسين المستمر، التكيف التدريجي، ابتكار المنتجات والعمليات، والترتيبات التنظيمية.
- **قدرات التسويق الاستراتيجية:** وتتضمن جميع وكالات السوق، تطوير الأسواق الجديدة، إنشاء قنوات التوزيع، وتقديم الخدمات للعملاء.
- **قدرات الصلة والترابط:** وتختص بتنظيم تدفق المعرفة والتكنولوجيا، متمثلة بالشبكات داخل الشركة والعلاقات مع الشركات الأخرى، فضلاً عن العلاقات الداخلية التي تلتخص في البنية التحتية للشركة من خلال قدرتها على الربط مع الأطراف ذات العلاقة.
- **قدرات التغيير الرئيسية:** وتتمثل في قدرات البحث والتطوير، تطوير وتقديم منتجات جديدة، الترتيبات العملية والتنظيمية، والمجهزين ومؤسسات البحث العامة.

الفرع الخامس: أبعاد قدرات تكنولوجيا المعلومات

طبقاً للتنوع الذي تميزت به تصنيفات قدرات تكنولوجيا المعلومات، فقد تنوعت المفاهيم المرتبطة بها أيضاً. وبموجب ذلك، سنعرض أهم الأبعاد المرتبطة بقدرات تكنولوجيا المعلومات بحسب وجهات نظر الباحثين كما يأتي:

أ. معمارية تكنولوجيا المعلومات: (IT Architecture)

تم تعريف معمارية المعلومات على أنها مجموعة من الوسائل المساعدة التي تطابق احتياجات المستخدم مع موارد المعلومات (فرج، 2023، صفحة 307). تشمل معمارية تكنولوجيا المعلومات عدة مجالات أساسية تتمثل في العمليات، والمعلومات، والتطبيقات، وبنية التطبيقات التحتية، إضافة إلى البنية التحتية التقنية، وقد تمتد كذلك لتشمل شركاء أعمال جدد ويعد تنسيق هذه المكونات المختلفة نحو تحقيق أهداف المؤسسة عملية معقدة، غير أن المعمارية عند تصميمها وتطبيقها بشكل سليم تساهم بفعالية في مساعدة أصحاب المصلحة على فهم القضايا الجوهرية بسرعة ووضوح كما تشكل معمارية الحلول أساساً مهماً لدعم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، حيث توفر رؤية شاملة ومتكاملة لمختلف

مكونات النظام المعلوماتي وتساعد على توجيه المشاريع الاستراتيجية وتحقيق قدر من الانسجام بين الجوانب التقنية والتنظيمية. (Beijer & Klerk, 2010, p. 18)

ب. قدرات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات: (IT Infrastructure)

تعرف قدرات تكنولوجيا البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على أنها مجموعة الموارد والمكونات التي تشكل أساس عمل التكنولوجيا داخل المنظمة، وتشمل هذه المكونات العناصر المادية مثل أجهزة الحاسوب والمعدات، إلى جانب العناصر البرمجية كالتطبيقات والشبكات المختلفة حيث يعتمد نجاح مختلف وحدات المنظمة في أداء مهامها على كفاءة هذه البنية التحتية، كما تندرج ضمنها الأجهزة والمرافق والوسائل اللازمة لعمليات التطوير والاختبار والمتابعة والدعم التقني المستمر، بما يساهم في تعزيز القدرات التكنولوجية للمنظمة ولا تقتصر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على البرمجيات والمعدات فقط، بل تمتد لتشمل النظم التطبيقية والعلاقات التنظيمية والأنشطة المرتبطة بإدارة المعلومات إضافة إلى محتوى المعلومات ذاته بمختلف أشكاله مثل قواعد البيانات العلمية والتجارية وتسجيلات الصوت والصورة والأرشيفات الرقمية وغيرها من الوسائط أخرى (جاسم، 2022، صفحة 54)، ويتطلب تطويرها تمويلا يدار بطريقة تسهل جميع أنواع العمل بحيث يصبح هكذا أكثر فعالية. (Wasserbauer, 2023, p. 192) وقد حددت خمسة عناصر أخرى لبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وتمثل في الموارد البشرية والمكونات المادية والبرمجيات وقواعد البيانات والشبكات الاتصال. (سلامة، 2016، صفحة 19)

ت. الموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات: (IT Human Resources)

تعد الموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات عنصرا محوريا في بناء القاعدة الأساسية لأصول تكنولوجيا المعلومات، كما تمثل موردا تنظيميا ذا طابع إستراتيجي وقدرة تنظيمية عالية وتمثل هذه الموارد في الأفراد العاملين في مجالها، حيث لا تقتصر كفاءتهم على امتلاك المعرفة التكنولوجية الحالية فقط، بل تمتد لتشمل القدرة على توليد المعرفة ونشرها وتوظيفها وإدارتها وبالنظر إلى الموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات كقدرة تنظيمية ذات قيمة عالية، فإن الامتلاك المؤسسات للموارد البشرية ذات مستوى عال من المهارات والخبرات في هذا المجال يعزز قدرتها على مواجهة التحديات والتكيف مع المتغيرات. (عبدالله و مهدي، 2020، صفحة 394)

تكتسب مهارات الموارد البشرية أهمية متزايدة في المنظمات الحديثة، إذا يتطلب توفر هذه الموارد البشرية العاملة في هذا المجال، امتلاك قدرات متعددة تمكن المنظمة من الاستفادة الفعالة من قدرات تكنولوجيا المعلومات وتشمل هذه المهارات: المهارات الفنية والمهارات الإدارية، مهارات الأعمال إضافة إلى المهارات التفاعلية، ويعد الأفراد عنصرا أساسيا في تشغيل أنظمة المعلومات حيث يمكن تصنيفهم إلى فئتين رئيسيتين: (العزاوي و الخفاجي، 2015، صفحة 208)

❖ الفئة الأولى: المستخدمون النهائيون (End Users): هم الأفراد الذين يستخدمون أنظمة المعلومات أو

مخرجاتها مثل: المحاسبين، ورجال البيع، والمهندسين، والزبائن والمدراء يعد أغلبهم من المستخدمين النهائيين.

❖ الفئة الثانية: اختصاصيون نظم المعلومات (IS Specialists): وهم الأفراد الذين يتولون تطوير

وتشغيل نظم المعلومات، ومنهم محللو النظم، والمبرمجون، ومشغلو الحاسوب، وغيرهم من المتخصصين في هذا المجال.

ث. موارد علاقة تكنولوجيا المعلومات (IT Relationship Resources):

إن بناء العلاقات هو القدرة على إشراك الأطراف المختلفة في القضايا المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات. تشير هذه القدرة إلى مستوى تمكن قسم تكنولوجيا المعلومات من الحفاظ على علاقات عمل فعالة مع موظفي الأعمال. كما أن امتلاك قدرات قوية في هذا المجال يساهم في تعزيز فهم المستخدمين لإمكانيات تكنولوجيا المعلومات، ويدعم فعالية التعاون، ويساعد على ترسيخ ملكية الأعمال لمشاريع تكنولوجيا المعلومات.

العامل الأول الذي يتأثر بقدرات بناء العلاقات القوية هو فهم الموارد البشرية لإمكانيات تكنولوجيا المعلومات، إضافة إلى مهارات الاتصال التي تحدد مدى تحقيق هذا الفهم. كما تؤثر قدرة بناء العلاقات أيضاً على تعاون قسم تكنولوجيا المعلومات مع بقية الأعمال في مشاريع أو فرق عمل محددة، خاصة في مشاريع تطوير البرمجيات، حيث أظهرت الأدلة التجريبية أن إشراك المستخدمين داخل فرق التطوير يُعد مؤشراً مهماً في تحديد متطلبات الأداء للفرق. ويُعتبر تعزيز مشاركة المستخدم من خلال إدخال رجال الأعمال في فريق تطوير البرمجيات استراتيجية فعالة وعلامة على قوة قدرات بناء العلاقات.

أما العامل الثالث المرتبط بقدرات بناء العلاقات القوية فيشير إلى الدرجة التي تصل إليها الأعمال في امتلاك مشاريع تنفذها إدارة تكنولوجيا المعلومات. إذ تعزز هذه الملكية كلما كانت فوائد المشاريع واضحة للمستخدمين، وقابلة للتواصل بشكل واضح. ولهذا السبب، نتوقع وجود درجة من التأثير للملكية بقدرات بناء العلاقات القوية. (الجبوري، 2021، الصفحات 8-9)

ج. القدرات الدينامية لتكنولوجيا المعلومات (IT Dynamic):

تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيق التفوق في البيئة التنافسية التي تتسم بالتغير المتسارع، لذا تعمل على امتلاك قدرات ديناميكية لتكنولوجيا المعلومات. تساهم هذه القدرات في تمكين المنظمات من مواجهة التهديدات والمخاطر البيئية المحيطة، إلى جانب استثمار الفرص البيئية المتنامية الناتجة عن الطبيعة الديناميكية لكل من تقنية المعلومات وبيئة العمل التنافسية (عزيز و خميس، 2022، صفحة 9)

كما تعبر القدرات الديناميكية لتكنولوجيا المعلومات عن قدرة المنظمة على توليد قدرات جديدة من خلال إعادة ترتيب مواردها الداخلية والخارجية وتكاملها مع بعضها البعض بشكل متكامل، باعتماد على تكنولوجيا المعلومات حيث تمكن هذه القدرات المنظمة من التكيف مع التغيرات والتهديدات البيئية السريعة، واستغلال الفرص المتاحة. (عبدالحق و هاشم، 2019، صفحة 357)

لهذا فإن القدرات الدينامية لتكنولوجيا المعلومات ينبغي ربطها بدعم المجموعات الثلاث من الأنشطة التي تشكل القدرات الدينامية للمنظمة ككل وعليه يمكن تحديد الجوانب الثلاثة للقدرات الدينامية لتكنولوجيا المعلومات على النحو الآتي: (Bienkowska & Tworek, 2022, p. 27)

➤ **قدرات البحث في تكنولوجيا المعلومات: (IT DC Searching):** وتمثل في قدرة تكنولوجيا المعلومات على جمع المعلومات المتعلقة بالبيئة المحيطة وبالتغيرات السابقة التي حدثت فيها والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية.

➤ **قدرات الاغتنام في تكنولوجيا المعلومات: (IT DC Seizing):** ويشير إلى قدرة تكنولوجيا المعلومات التعرف على المعلومات التي يمكن توظيفها في تحديد الفرص المتاحة داخل البيئة، إضافة إلى حماية المعلومات والملكية الفكرية تلقائياً من التهديدات البيئية.

➤ **قدرات التحويل في تكنولوجيا المعلومات: (IT DC Transforming):** وتعبر عن قدرة تكنولوجيا المعلومات على تصميم أو إعادة تشكيل العمليات التشغيلية القائمة إعادة تهيئة الموارد، ولاسيما من خلال مواءمة تكنولوجيا المعلومات مع الاحتياجات المتغيرة للمنظمة.

الفرع السادس: متطلبات قدرات تكنولوجيا المعلومات

تتماز قدرات تكنولوجيا المعلومات بعدد من المتطلبات التي تُعد العمود الفقري لنجاحها في أي منظمة، سواء كانت صناعية أم خدمية، نظرًا لدورها البارز في تفعيل عمل المنظمة بالشكل الصحيح. وقد أشار **Grover وBhatt** إلى أن متطلبات القدرات التكنولوجية تتمثل في الآتي:

(العبيدي، 2020، صفحة 148)

- **البنية التحتية:** تعرف البنية التحتية لقدرات تكنولوجيا المعلومات على أنها مجموعة المكونات التي تشكل أساس عمل التكنولوجيا داخل المنظمة. وتضم نوعين رئيسيين من المكونات:
 - المكونات المادية: مثل أجهزة الكمبيوتر، المعدات، والأجهزة المادية الأخرى.

- المكونات البرمجية: مثل البرامج، الشبكات المختلفة، وقواعد البيانات. يعتمد نجاح العمل في جميع أقسام المنظمة على هذه البنية التحتية، إذ تشمل جميع الأجهزة، البرامج، الشبكات، والمرافق اللازمة لتطوير، اختبار، تقديم، مراقبة، أو دعم قدرات تكنولوجيا المعلومات.

- **طبيعة المهام:** يتعين على مديري المنظمات والعاملين الاستفادة من المهام التي تتطلبها قدرات تكنولوجيا المعلومات. ففي كثير من الأحيان، ينشغلون بمسؤوليات متعددة طوال عملهم، مما يستلزم توافر مهام متعددة تستوجب أتمتتها، نشرها، وتوفيرها. وتقتصر طبيعة مهام قدرات تكنولوجيا المعلومات على: المهام البرمجية، المتطلبات المادية، إنشاء الحسابات، تنظيم العمل، وتنمية مهارات العاملين.
- **مقدار التعلم التنظيمي:** يحدث التعلم التنظيمي عندما تكتسب أي وحدة من وحدات المنظمة معرفة مفيدة من الناحية النظرية والعملية للمنظمة. ويقتصر التعلم التنظيمي على:

- الطريقة التي يتعلم بها الأفراد العمل؛
- كيفية تطوير وتحديث مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم بشكل يمكن استثمارها لصالح المنظمة؛
- تحديد واختبار الإجراءات الإدارية التي تعمل على تحسين الفعالية التنظيمية. فهي عملية تقوم المنظمة من خلالها بتوسيع أعمالها وتطويرها وتنميتها، بهدف زيادة القدرة على تحقيق مكاسب مادية ومركز تنافسي متميز، من خلال اعتمادها على قدراتها التكنولوجية ومعالجتها للمعلومات المتاحة.

المطلب الثاني: الإطار النظري للبراعة التنظيمية

الفرع الأول: مفهوم البراعة التنظيمية

حظي مفهوم البراعة التنظيمية (Organizational Ambidexterity) باهتمام واسع على المستوى العالمي، نظرًا لارتباطه الوثيق بقدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين أنشطة الاستغلال (Exploitation) والاستكشاف (Exploration). وقد أسهم في تطوير هذا المفهوم باحثون من مجالات بحثية متعددة، من بينها: التعلم التنظيمي، الابتكار التكنولوجي، التكيف التنظيمي إضافة إلى الإدارة الإستراتيجية والتصميم التنظيمي. (حميد، 2021، صفحة 47)

ظهر مصطلح البراعة لأول مرة على يد Duncan عام 1976، وقدم تعريفًا لها في السياق التنظيمي موضحًا أن المنظمات البارة هي تلك القدرة والكفاءة على تلبية متطلبات العمل الحالية وفي الوقت نفسه تتمتع بالقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الحالية والمستقبلية. (علوان، 2021، صفحة 455)

كما عرفت على أنها الميزة التي تمكن المنظمات من استكشاف الفرص الجديدة واستثمارها في الوقت ذاته بهدف تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق التحسين المستمر. (الشهراني، 2024، صفحة 237)

وعرفها (Lesya, 2016, p. 85) على أنها العملية التي تفصل الوحدات الاستكشافية عن الوحدات التقليدية وتشجيعها على تطوير عملياتها وهياكلها وثقافتها التنظيمية بالإضافة إلى تنسيق وحدات جديدة مع وحدات قائمة على مستوى الإدارة العليا.

وبناء على ما سبق، يمكن تعريف البراعة التنظيمية على أنها قدرة المنظمة على تحقيق التوازن المتزامن بين الاستغلال (استثمار وتحسين الكفاءات والموارد الحالية بفعالية) والاستكشاف (اكتساب معرفة جديدة من البيئة الخارجية وتطوير ابتكارات مستقبلية)، بما يمكنها من التكيف المستمر مع المتغيرات البيئية، وتحسين أدائها الشامل، وتعزيز موقعها التنافسي المستدام.

الفرع الثاني: أهمية البراعة التنظيمية

شهد موضوع البراعة التنظيمية اهتمامًا متزايدًا، حيث أصبحت من القضايا الهامة والحاسمة للمنظمات في ظل الظروف البيئية والتنافسية المتسارعة والدائمة التغير. وتتجلى أهمية البراعة التنظيمية في النقاط التالية (عبد العزيز، 2022، صفحة 830):

- تمكين المنظمات من التنوع في مهاراتها، من خلال الانسجام بين الفرص المتاحة والرؤية طويلة المدى؛
 - تحقيق التوازن بين براعة الاستغلال والاستكشاف، والتوافق بين استكشاف فرص جديدة واستثمارها بالشكل الأمثل؛
 - إعطاء المنظمات قدرة عالية على البحث عن الفرص ذات القيمة، وتنسيق الأنشطة بهدف تحقيق النجاح؛
 - تقليص الحد من التضارب بين نشاطي الاستغلال والاستكشاف في ظل وجود معلومات متنوعة ومتاحة أمام المديرين؛
 - تمكين المنظمات من اختيار الوسائل الملائمة لتقديم المنتجات والخدمات الخاصة بها إلى الأسواق؛
 - المساعدة في تحقيق الاتساق بين المتطلبات التي تفرضها الأنشطة المتناقضة، والحفاظ على أداء وحدات الأعمال؛
 - تحقيق التوازن بين الحاجة إلى الإبداع والتكيف مع المتغيرات البيئية، وتطوير العمليات والتقنيات القائمة.
- كما تساهم البراعة التنظيمية في دعم أنشطتها في مجالات متعددة، من بينها الإدارة التنظيمية والإدارة المعرفية، وذلك بهدف تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إرشاد التميز والتكامل، والارتكاز على الاستراتيجيات العالمية منخفضة التكلفة، إلى جانب توظيف الكفاءات والقدرات والمهارات الملائمة التي يمتلكها الموظفون، بما يساهم في تنشيط خاصية الإبداع الجذري لديهم. (الشايح، الاحم، و الحميد، 2023، صفحة 783)

وتنبثق أهمية البراعة التنظيمية بشكل مباشر في أداء المؤسسات والعاملين فيها، إذ إن المؤسسة التي تمتلك القدرة على استكشاف واستغلال الفرص يمكنها تطوير خدماتها، مما يمنحها مكانة رائدة وميزة تنافسية، ويمكنها من اكتساب المرونة والتكيف مع التحديات والفرص الجديدة في آن واحد (العموش، 2023، صفحة 256).

الفرع الثالث: خصائص البراعة التنظيمية

أشار كل من Bodwell و Chermack إلى أن البراعة التنظيمية تتميز بخصائص رئيسية يمكن عرضها على النحو التالي: (جنيب، 2020، الصفحات 21-22)

- **الإدراك:** وهو قدرة المنظمة على التعرف على التهديدات المحتملة من خلال تحليل البيئة الخارجية، وقيام بعمليات البحث والاستكشاف. يساعد ذلك في تحديد الفرص المتاحة، وتحقيق التوازن بين الرقابة المركزية واللامركزية، بما يتيح للمؤسسة امتلاك آليات مناسبة لتطبيق متطلبات البيئة الخارجية بالسرعة المطلوبة، مما يحقق حالة من التكيف مع المتغيرات.
 - **الاستثمار:** ويتمثل في استغلال الفرص المتاحة بما يتيح توليد فرص جديدة، من خلال توظيف رؤية خاصة بالمؤسسة وتوجيهها نحو العمل الاستراتيجي في ظل شروط واضحة ويتطلب ذلك حالة من التوافق بين الإدارة العليا في المؤسسة والأهداف الاستراتيجية التي يراد تطبيقها.
 - **إعادة التشكيل:** وتعني قدرة المؤسسة على إعادة توحيد وإعادة هيكلة الهياكل التنظيمية، بما يتلاءم مع المتطلبات والحاجات المتوفرة داخل المؤسسة. ويستلزم ذلك توافر إدارة تنظيمية تتسم بالكفاءة والفعالية لتحقيق هذا الهدف.
- وتبين أن البراعة التنظيمية تتجسد في جملة من السمات، إذ تقوم على: (شهاب، 2021، صفحة 16)
- تشجيع الموظفين على المبادرة والاستغلال الأمثل للفرص بشكل يتجاوز وظائفهم ومهامهم الرسمية؛
 - الاعتماد على التحفيز والدعم المستمر، بما يعزز دافعية العمل من خلال المركزية في اتخاذ القرار؛
 - تبني مبادئ القيادة التحويلية، حيث تمكن الموظفين من التكيف مع الفرص الجديدة ومواءمتها مع البدائل الاستراتيجية العامة؛
 - تعزيز آليات التكيف والموازنة بين الموظفين، ودعم التعاون على المستويين الفردي والتنظيمي.

الفرع الرابع: مداخل البراعة التنظيمية

توجد أربعة مداخل رئيسية لدراسة البراعة التنظيمية، وتتمثل فيما يلي:

أولاً: مدخل الهيكل التنظيمي (التصميم التنظيمي) (Structural Ambidexterity)

يعتبر الهيكل التنظيمي تعبيراً عن طبيعة العلاقات القائمة بين الموارد التنظيمية، وفق ما تحدده الإدارة. وتتجسد هذه العلاقات بشكل أساسي من خلال الخريطة التنظيمية. ومن أبرز عناصر الهيكل التنظيمي درجة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات، أي مدى توزيع السلطة داخل المنظمة. فكلما ارتفع مستوى الصلاحيات الممنوحة للمديرين وزادت مسؤولياتهم، ارتفع إدراكهم لفرص التوسع التنظيمي بشكل بارع، وتقييم وقتهم بين المواءمة والتكيف، وزاد تطلعهم لإنجاز الكفاءة والمرونة المتعلقة بأهداف المنظمة واستراتيجياتها. (المحاسنة، 2017، صفحة 28)

تشير المنظمات البارعة إلى مواءمة أنشطة الاستكشاف والاستغلال ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة. وقد عُرف الهيكل التنظيمي بأنه الإطار الذي يحدد كيفية توزيع المهام، وتنسيق الأنشطة، ومراقبتها لتحقيق أهداف المنظمة. وعليه، يتجاوز الهيكل التنظيمي القرارات البنيوية البحتة ليشمل تنسيق الأفراد والعمليات، وإعادة تخصيص الموارد، وتعزيز الثقافة الابتكارية، وفي سياق البراعة التنظيمية، تحدد الأدبيات خصائص رئيسية للهيكل التنظيمي تتمثل في: الأفراد، الثقافة، العمليات، أنظمة الرقابة والمكافآت، السياق الهيكلي، الرؤية والقيم، القيادة، الموارد، تعكس هذه الخصائص مدى تكامل أو فصل الأعمال الاستغلالية والاستكشافية داخل المنظمة. (Stoiber, Matzler, & Hautz, 2023, p. 1445)

ثانياً: مدخل البراعة السياقية (Contextual Ambidexterity)

يشير مدخل البراعة السياقية إلى مجموعة العمليات والأنشطة التنظيمية التي تشجع الوحدات التنظيمية والعاملين فيها على أداء مهامهم المتباينة (الاستغلال والاستكشاف) على أكمل وجه وبصورة متزامنة داخل الوحدة التنظيمية نفسها، دون الحاجة إلى إنشاء هياكل تنظيمية مزدوجة أو منفصلة، ويرتبط هذا المدخل بالأفراد داخل الوحدات التنظيمية أكثر من ارتباطه بالهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة، ويعبر عن القدرة السلوكية والمعرفية للعاملين على تحقيق التوافق والتكيف في آن واحد، كما يتحدد السياق التنظيمي من خلال التوازن بين: (الجنازرة، 2020، صفحة 21)

• العناصر الصلبة (مثل الانضباط، نطاق المهام، والرقابة).

• العناصر اللينة (مثل الدعم الاجتماعي، الثقة المتبادلة، والمرونة).

ويفترض هذا النهج أن كل فرد في عمله اليومي يقوم بموازنة مستمرة بين الأنشطة التي تهدف إلى تعظيم الأرباح قصيرة الأجل (الاستغلال) والأنشطة التي تهدف إلى تحسين تكيف المنظمة مع البيئة المتغيرة الديناميكية (الاستكشاف). (Kononiuk, 2022, p. 356)

وقد أشار **Ettakani & Nafzaoui** إلى أن البراعة السياقية هي قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة بفعالية لمتطلبات بيئتها الخارجية الديناميكية والمتغيرة باستمرار، من خلال: (Ettakani & Nafzaoui, 2025, p. 1187)

- المراقبة المستمرة لمؤشرات السوق والتطورات التكنولوجية،
 - ضمان الاستقرار والاتساق في تنفيذ العمليات والأنشطة الجارية.
- تكون المنظمات التي تعزز البراعة السياقية في وضع يمكنها ليس فقط من اكتشاف الفرص الناشئة والمخاطر المحتملة، بل أيضًا من استباق اتجاهات السوق وتعديل استراتيجياتها وأساليب عملها وفقًا لذلك، مما يضمن لها الحفاظ على قدرتها التنافسية في السوق على المدى الطويل.

ثالثًا: مدخل التنظيم غير الرسمي (السياق الاجتماعي التنظيمي) (Informal Organization) /

يقصد بالتنظيم غير الرسمي شبكة العلاقات الشخصية والاتجاهات التي تنشأ بين أعضاء المنظمة أثناء العمل، نتيجة التفاعل اليومي بينهم. ويظهر الهيكل التنظيمي غير الرسمي أنماط العلاقات التي تتطور بصورة تلقائية نتيجة الأنشطة غير الرسمية داخل المنظمة، فهو ينشأ بشكل طبيعي نتيجة التقارب بين معتقدات وقيم الأفراد وعلاقاتهم الاجتماعية. ويتمثل الهيكل غير الرسمي في شبكة من العلاقات الشخصية داخل الإطار الرسمي التنظيمي، وتتسم هذه العلاقات بطابع طوعي وأكثر شخصية مقارنة بالهيكل الرسمي. ويتضمن نوعين رئيسيين من العلاقات غير الرسمية، على النحو التالي: (الحاسن، 2017، صفحة 29)

- **النوع الأول:** يتمثل في تفاعل المديرين مع أعضاء المنظمة وفرق العمل من خلال تفاعلهم الشخصي المتبادل، واكتساب المعرفة وتبادلها بشكل أفقي، وتفعيل البيانات غير الروتينية.
- **النوع الثاني:** التواصل مع الأعضاء الآخرين داخل المنظمة، وهو ما يتيح لهم فرصًا أوسع لزيادة خبراتهم وتجاربهم، وتطوير معرفة جديدة، ويُنخبز المديرين عن أماكن وجود المعرفة المتنوعة.

رابعًا: مدخل البراعة القائمة على القيادة (Leadership-based Ambidexterity)

يركز هذا المدخل على الدور الحاسم الذي يؤديه القادة وكبار المديرين التنفيذيين في دعم البراعة التنظيمية من خلال ممارستهم القيادية وآليات العمل داخل فرق الإدارة العليا. ويتمثل الدور المهم في اضطلاع كبار المديرين التنفيذيين بصنع السياق التنظيمي الفعال وتطوير البراعة التنظيمية.

ويتسم هذا المدخل بالخصائص التالية: (الجنازرة، 2020، صفحة 22)

- إنجاز البراعة: يتحقق من خلال تطوير السياق الذي يتم فيه أداء أنشطة الاستغلال والاستكشاف من خلال العمليات الداخلية لفرق الإدارة العليا؛
- صناعة القرارات: تتم في قمة الهرم التنظيمي؛
- دور الإدارة العليا: يتركز في تهيئة وتطوير العمليات التي تحقق التوازن والتكيف؛
- طبيعة الأدوار: تكون محددة وواضحة نسبياً؛
- مهارات العاملين: تكون أكثر عمومية.

وعليه، فإن مداخل البراعة التنظيمية تتمثل في النقاط التالية: (العودة، 2020، صفحة 561)

- تستلزم البراعة التنظيمية تحقيق درجة عالية من التوافق بين جميع عناصر المنظمة حول تطبيق الاستراتيجية التنافسية والسعي لتحقيقها داخل المنظمة، وخاصة عند إعداد الهيكل التنظيمي الرسمي والغير رسمي من خلال السياق الاجتماعي؛
- يحتاج تطبيق البراعة التنظيمية إلى وجود قادة مبصرين بأهمية المرحلة وبما تحتويه من متغيرات استراتيجية؛
- يتطلب أن يتوفر لدى القادة القدرة على الاستغلال والاستكشاف، والقدرة على توفير الموارد وتطبيق إدارة التغيير؛
- ضرورة التقبل الإدراكي لدى القادة وبين أعضاء المنظمة، وبأنها توجه المنظمة لإدراك ضرورة الفرص الجديدة والإجماع نحو التطوير والتجديد.

الفرع الخامس: أبعاد البراعة التنظيمية

قد اختلف الباحثون في تحديد أبعاد البراعة التنظيمية ومداخل تفسيرها، تبعاً لاختلاف المقاربات النظرية ومستويات التحليل المعتمدة. ومع ذلك، يتفق معظم الباحثين على وجود ثلاثة أبعاد رئيسية تشمل ما يلي:

1. الاستكشاف (Exploration)

يرتبط الاستكشاف بالبحث عن فرص جديدة، واستيعاب المعرفة الجديدة وتطبيقها. ويُعد مفهوم الاستكشاف نسبياً، إذ يجب تعريفه من منظور المنظمة أو الوحدة التنظيمية؛ فقد تكون بعض المعارف أو التقنيات أو الأسواق جديدة بالنسبة لمنظمة ما، بينما تكون مألوفة لأخرى، (Panagopoulos, 2016, p. 5)، ويتحقق الاستكشاف من خلال: (Schindler, 2015, p. 13)

- التعلم والأنشطة الاستكشافية؛
- الاستثمار في اكتشاف معارف جديدة وفرص سوقية جديدة، بهدف تأمين مكاسب اقتصادية طويلة الأجل؛

• الارتباط الوثيق بالابتكار الجذري (Radical Innovation) ، الذي يشمل دخول أسواق جديدة وتقنيات جديدة.

ويوصف الابتكار الجذري بأنه أنشطة استكشافية تنطوي على إحداث تحولات جوهرية، تسفر عن تطوير منتجات وخدمات ومفاهيم مستحدثة، وذلك من خلال اعتماد المنظمة على معارف نوعية تختلف عن المعارف المتاحة لديها سابقا. (العولقي، 2019، صفحة 85)

ومن السمات المميزة للاستكشاف أنه يتجاوز الهياكل التنظيمية القائمة، ويسعى إلى تطوير حلول مبتكرة من خلال الاستفادة من المعارف المتاحة داخل المنظمة، إلى جانب إقامة شراكات استراتيجية جديدة. (محروس، ناصف، و علي، 2023، صفحة 25)

كما أنه عملية استثمار جيد في الموارد والبحث عن بدائل جديدة من شأنها توليد عوائد غير مؤكدة، وتتسم بدرجة عالية من المرونة، حيث تصبح المنظمة قادرة على التكيف مع أي تركيبة أو بنية تنظيمية جديدة قد تكتشف مستقبلا. (علي، كعواش، و أمين، 2024، صفحة 246)

مما سبق نستنتج أن الاستكشاف أحد الأبعاد الأساسية للبراءة التنظيمية، ويتجلى في سعي المنظمة نحو اكتشاف فرص جديدة وعملاء محتملين من خلال التغيير الجذري يعتمد هذا البعد بشكل أساسي على:

- إدخال منتجات وعمليات وتقنيات حديثة ومبتكرة؛
 - التجربة والمخاطرة في تطبيق إبداعات جديدة تحمل درجة عالية من عدم اليقين؛
 - تحقيق المرونة التنظيمية من خلال القدرة على التكيف السريع مع التغيرات البيئية والسوقية.
- ويمثل الاستكشاف – بطبيعته – الجانب الموجه نحو المستقبل، حيث يركز على الابتكار الجذري، دخول أسواق جديدة، واكتساب معارف نوعية جديدة، مما يساهم في ضمان استدامة المنظمة طويلة الأجل وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة ديناميكية. (وردية، 2021، صفحة 256)

2. الاستغلال: (Exploitation)

يعد الاستغلال البعد الثاني الأساسي للبراءة التنظيمية، ويركز على التحسين المستمر والاستفادة الأمثل من الموارد والكفاءات والعمليات الحالية لتحقيق كفاءة عالية وأداء قصير الأجل، ويتميز الاستغلال بالابتكار التدريجي (Incremental Innovation) في المنتجات والخدمات القائمة، حيث تسعى المنظمات إلى الاستجابة لاحتياجات السوق الحالية من خلال إدخال تعديلات بسيطة وتدرجية على الروتينات، المنتجات، والتقنيات الموجودة.

ويتيح الاستغلال للمنظمات مواصلة ممارساتها الحالية مع زيادة كفاءة استخدام الموارد، خفض التكاليف، وتحسين الجودة والإنتاجية . (Thomas, et al., 2021, p. 205)

كما يعرف الاستغلال على أنه:

- التركيز الاستراتيجي على تلبية احتياجات الزبائن في الوقت الحالي، مع التفكير المتقارب (Convergent Thinking)، والاستفادة من القدرات الحالية، والتحسين المستمر لعروض المنتجات والخدمات. (العتال، 2020، صفحة 33)

- التعلم القائم على البحث العلمي، التحسين التجريبي، التجديد، وإعادة استخدام الإجراءات القائمة، أي التعلم الإضافي والاستمرارية التدريجية خطوة بخطوة للاستفادة مما تمتلكه المنظمة فعلياً. (علي و شرفاني، 2017، صفحة 16)

تتمثل الخطوات الرئيسية التي يركز عليها الاستغلال في: (العتبي و الشهري، 2025، صفحة 257)

- تحديد العقبات التي تواجه الاستغلال، ثم تحديد الفرص المستقبلية التي يمكن للمنظمة استغلالها، وتقييم هذه الفرص وتصنيفها بناءً على أهميتها والعوائد المتوقعة من تحقيقها.
- اعتماد أساليب التفكير الاستراتيجي لاستغلال الفرص المتاحة للمنظمة.
- تحديد أهداف استغلال الفرص وأولوياتها بصورة واضحة، دقيقة، وقابلة للقياس.
- إعداد تخطيط منظم لعملية استغلال الفرص وفق جدول زمني محدد، مع اعتماد الاستراتيجيات والبرامج التنفيذية المناسبة.

يتطلب الاستكشاف والاستغلال هياكل وعمليات واستراتيجيات وثقافات مختلفة بشكل كبير لمتابعتها، وقد يكون لهما تأثيرات مختلفة على تكيف المنظمة وأدائها العام. وفقاً لـ (Akdogan, Akdogan, & Cingoz, 2009, p. 20):

- الاستكشاف يرتبط بهيكل عضوي (Organic Structure)، أنظمة مترابطة بشكل فضفاض، الارتجال، الاستقلالية، والمرونة العالية.
- الاستغلال يرتبط بهيكل ميكانيكي (Mechanistic Structure)، أنظمة مترابطة بإحكام، الروتينية، الرقابة، والبيروقراطية.

ويمكن أن نلخص أوجه الاختلاف بين الاستغلال والاستكشاف في الجدول التالي:

الجدول رقم (01-01): الاختلافات بين الاستغلال والاستكشاف

الاستغلال (Exploitation)	الاستكشاف Exploration	
قنوات التوزيع موجودة، تصاميم وأسواق قائمة.	تصاميم جديدة، أسواق وقنوات جديدة.	النتائج
البناء على المعرفة والمهارات القائمة.	يتطلب معرفة جديدة والابتعاد عن معرفة قائمة.	قاعدة المعرفة
التحسين، الإنتاج، الكفاءة والتنفيذ.	البحث، التنوع، المرونة، التجريب، والمخاطرة.	الإنتاج
فوائد قصيرة مدى.	نتائج بعيدة المدى زمنياً.	الأثر على أداء

المصدر: (Akdogan, Akdogan, & Cingoz, 2009, p. 20)

3. البراعة الهيكلية (Structural Ambidexterity)

تعد البراعة الهيكلية (أو البراعة البنيوية) بمثابة الدرع الإستراتيجي للمؤسسة، حيث تعتمد على فصل الأنشطة الاستغلالية (Exploitation) والاستكشافية (Exploration) في وحدات تنظيمية منفصلة داخل الهيكل الرسمي للمنظمة، مع وجود آليات تكامل للتنسيق بينهما مما يمنح المؤسسة مرونة كافية لإستمرار بقاءها في الأسواق الديناميكية. السلوك البارع من قبل الأفراد يُعد ضروريًا لتنسيق الوحدات المختلفة ودمج النتائج من الوحدات ذات المحاذاة المتعارضة. يتميز هذا الفصل الهيكلية بأن الموظفين لديهم أهداف ومهام محددة بوضوح، إلا أنه ينطوي على مخاطر عزل المهام المختلفة. ولذلك، يصبح التكامل المستمر ونقل المعرفة بين وحدات الأعمال المنفصلة أمرًا حيويًا، خاصة فيما يتعلق بالأنشطة الاستكشافية والاستغلالية. ويُستخدم هذا النوع غالبًا في المنظمات كبيرة الحجم، الدولية، والمنتشرة جغرافيًا، التي تحتاج إلى تطوير أنشطتها الحالية في الوقت نفسه واكتشاف معرفة جديدة تمكنها من المنافسة المستدامة (محمد م.، 2021، صفحة 94).

تشير البراعة الهيكلية إلى قدرة المنظمة على تصميم والمحافظة على هياكل تنظيمية تدعم العمليات التشغيلية (الاستغلال) والاستكشاف في الوقت ذاته، ويشمل ذلك إنشاء آليات وعمليات تمكن المنظمة من الحفاظ على الفعالية والكفاءة، مع تشجيع الابتكار والتكيف في آن واحد (Ettakani & Nafzaoui, 2025, p. 1186). كما تُعرف على أنها نظام لتقسيم المنظمة إلى وحدات فرعية، تتحدد كل منها بسمات تتماشى مع متطلبات البيئة الخارجية، حيث يتحقق التوازن من خلال أنشطة الاستكشاف (موجهة نحو التوافق والابتكار) وأنشطة الاستغلال (موجهة نحو التكيف والكفاءة) التي تقوم بها تلك الوحدات والفرق المنفصلة والفرعية داخل المنظمة.

: (Khoshnaw & Walee, 2024, p. 358)

تتميز البراعة الهيكلية ب: (Kononiuk A. , 2022, p. 356)

- فصل واضح بين وحدات الاستغلال (تركيز على الكفاءة، الروتينية، خفض التكاليف) ووحدات الاستكشاف (تركيز على الابتكار، المرونة، تحمل المخاطر)؛
- آليات تكامل قوية (مثل فرق تنسيق، اجتماعات استراتيجية، أنظمة معلومات مشتركة، أو قيادة عليا مشتركة)؛
- مناسبة بشكل خاص للمنظمات الكبيرة والمعقدة التي تواجه بيئات متعددة أو متطلبات تنافسية متضاربة.

الفرع السادس: متطلبات البراعة التنظيمية

- تلتزم المنظمات بالتكيف مع المتغيرات البيئية السريعة وتحقيق التوازن بين الابتكار (الاستكشاف) والاستثمار (الاستغلال)، وتتطلب البراعة التنظيمية توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية لنجاحها، ومن أبرزها: (الغناي، 2022، صفحة 90)
- وجود توجه أو قصد استراتيجي واضح يوجه المنظمة نحو تبني الإبداع وتشجيع توليد الأفكار الجديدة، باعتبارها وسيلة ضرورية لضمان الاستمرارية والبقاء على المدى الطويل؛
 - وجود مبررات تنظيمية تدفع المؤسسة نحو مواصلة استغلال الفرص الحالية، والبحث عن فرص جديدة، مع وجود تنسيق فعال ومتكامل بين مختلف الوحدات التنظيمية؛
 - الاهتمام بوجود قيم تنظيمية ورؤية استراتيجية واضحة تعزز الالتزام العاطفي لدى الأفراد، وتبني هوية تنظيمية ذات طابع مشترك داخل المنظمة؛
 - تحقيق التنسيق الجماعي بين قيادات المنظمة على مختلف المستويات، بما يضمن إدراك أهمية التوجه الاستراتيجي ودور البراعة التنظيمية في تحقيق الأهداف.
- كما يتطلب تحقيق البراعة التنظيمية توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية الأخرى، أبرزها: (محروس، ناصف، و علي، 2023، صفحة 37)

- فهم جيد لاحتياجات المستفيدين (العملاء أو المستخدمين) وتحقيق جودة عالية في كل العمليات الاستغلالية والاستكشافية؛
- توفير حوافز مناسبة ومختلفة لكل نوع من الأنشطة (حوافز على الأداء التشغيلي للاستغلال، وحوافز على الابتكار والمخاطرة للاستكشاف)؛
- وضع أهداف واضحة، قابلة للقياس، وتقييم النتائج بانتظام، مع اعتبار الأنشطة الاستكشافية بنفس درجة الأهمية كالأنشطة الاستغلالية؛
- صياغة رؤية مشتركة وتحقيق تكامل فعال يقلل من الصراع بين الوحدات المختلفة داخل المؤسسة، من خلال فهم أساليب العمل المتنوعة؛

- توفير فرص التفاعل غير الرسمي والمتكرر بين الأفراد في الوحدات المختلفة، لتعزيز نقل المعرفة والتعاون.

المطلب الثالث: العلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية

أصبحت قدرات تكنولوجيا المعلومات من القدرات الأساسية والحديثة للمؤسسات التي تستجيب للتغيرات البيئية بسرعة وتستفيد من مواردها وإمكاناتها بفعالية. يشير ذلك إلى قدرة المؤسسات على الجمع المتوازن بين استغلال (Exploitation) الموارد التكنولوجية الحالية واستكشاف (Exploration) موارد وتقنيات جديدة في الوقت نفسه، وهو ما يعكس جوهر مفهوم البراعة التنظيمية المزدوجة (Dual Organizational Ambidexterity). فالاستغلال في مجال تكنولوجيا المعلومات يعبر عن قدرة المؤسسات على الاستفادة القصوى من التقنيات والموارد الموجودة، وزيادة كفاءتها لتحسين النتائج التنظيمية الحالية (مثل تحسين العمليات، خفض التكاليف، ورفع جودة الخدمات). أما الاستكشاف فيشير إلى قدرة المؤسسة على تبني تقنيات وموارد جديدة (مثل البنية التحتية السحابية، الذكاء الاصطناعي، تحليلات البيانات الكبيرة، أو تطبيقات مبتكرة)، مما يخلق قدرات تنظيمية مستقبلية ويفتح آفاقاً تنافسية جديدة.

كما أوضح **Lissillour & Escobar** أن اهتمام العديد من المؤسسات بالتوازن الإداري بين الاستكشاف والاستغلال أصبح خياراً استراتيجياً، بل التزاماً أساسياً، خاصة للمؤسسات التي تعتمد بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات. فمع تزايد غموض البيئة، تزداد الحاجة إلى المرونة في التخطيط، وتميل المؤسسات الرشيقة إلى دمج الوحدات الاستراتيجية التي تنتج المعرفة، مما يتطلب بنية تحتية قوية لإدارة المعرفة تشمل الأشخاص، التقنيات، والإجراءات المتكاملة. أظهرت دراسة **Trieu** وجود تأثير إيجابي واضح بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية المزدوجة. ففي حين تميل بعض المؤسسات إلى تبني أحد النهجين السلوكيين بسبب التقاليد أو القيود الذاتية، خلصت النتائج إلى أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات إلى جانب الأنشطة التشغيلية يعزز التوازن بين الاستغلال والاستكشاف ويحتاج القادة التنفيذيون إلى إدراك أن تحقيق هذا التوازن يجعل المؤسسات أكثر مرونة ونجاحاً في مواجهة التحديات. (عزيز ح.، 2024، صفحة 133)

كما أكدت دراسات أخرى أن القدرات التكنولوجية تُعد أداة فعالة في تحقيق البراعة التنظيمية، حيث تمنح العاملين الخبرات والمهارات اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة وفي الوقت المناسب، وتساهم زيادة كفاءتها وفعاليتها بشكل مباشر في تعزيز البراعة داخل المنظمات. (العبيدي، 2020، صفحة 158)

وفي السياق العملي، تحتاج المنظمات إلى السعي والموازنة بين المسارين: (Wetering & Versendaal, 2021، p. 3)

- **استكشاف تكنولوجيا المعلومات:** يرتبط بجهود المنظمة لاقتناء معارف وموارد جديدة في مجال تكنولوجيا المعلومات (مثل التطبيقات المحتملة، المهارات التقنية الحرجة)، والتجريب في ممارسات إدارة تكنولوجيا المعلومات الجديدة.
- **استغلال تكنولوجيا المعلومات:** يعكس درجة استفادة المؤسسة من مواردها وأصولها الحالية في مجال تكنولوجيا المعلومات، من خلال إعادة استخدام الخدمات والتطبيقات، وإعادة توظيف المهارات القائمة. وأظهرت دراسة أخرى أن زيادة القدرة التكنولوجية تمكن المؤسسة من جمع وتكامل الاستكشاف (المعرفة التكنولوجية الخارجية) والاستغلال (الخبرات الحالية)، مما يسهم في زيادة المبيعات وتطوير المنتجات الجديدة. وامتلاك قدرة عالية على استيعاب التقنيات الجديدة يسهل تحقيق البراعة التنظيمية، بينما يعيق افتقار المؤسسة إلى هذه القدرة تطوير الخبرات المتقدمة والريادة (Yunita, Sasmoko, Bandur, & Alamsjah, 2023, p. 6).
- أخيراً، أثبتت الدراسات أن القدرات التكنولوجية المنتشرة والمندمجة في العمليات اليومية تمكن المنظمات ذات الموارد المحدودة، ولكن ذات القدرات العالية في تكنولوجيا المعلومات، من الاستفادة الأكبر من البراعة التنظيمية. ويرجع ذلك إلى أن تكنولوجيا المعلومات توفر معلومات إدارية مناسبة (مثل المخزون، حالة مهام الأعمال)، مما يتيح لأعضاء المنظمة متابعة هدفين مختلفين في آن واحد كما يتيح التكامل العالي في تكنولوجيا المعلومات الرقمية جعل المعلومات الإدارية متاحة عبر الوحدات الوظيفية بتكلفة منخفضة نسبياً، مما يعزز التنسيق بين الوظائف المختلفة ويحسن وضع المنظمة من حيث البراعة التنظيمية وأبعادها. (Trieu, Nguyen, & Tran, 2025, p. 40).
- مما سبق نستنتج أن العلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والبراءة التنظيمية تتمثل في:
- تعمل قدرات تكنولوجيا المعلومات كممكن رئيسي (Enabler) للبراءة التنظيمية؛
- تدعم الاستغلال من خلال تحسين الكفاءة، أتمتة العمليات، وخفض التكاليف؛
- تدعم الاستكشاف من خلال اكتساب معرفة جديدة، تبني تقنيات مبتكرة، وتجريب نماذج أعمال جديدة؛
- تسهل التكامل بين الجانبين عبر أنظمة معلومات متكاملة، نقل معرفة سريع، وتنسيق فعال بتكلفة منخفضة؛
- تزيد من المرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية السريعة.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لقدرات تكنولوجيا المعلومات والبراءة التنظيمية

يهدف هذا المبحث إلى عرض الدراسات السابقة المنجزة باللغات العربية والأجنبية في مجال قدرات تكنولوجيا المعلومات والبراءة التنظيمية، بالإضافة إلى توضيح أبرز الاختلافات بينها وبين الدراسة الحالية التي نحن بصدد إعدادها، وسنوضح أيضاً مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة

سنحاول في هذا المطلب التركيز على الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة، حيث سيتم ترتيب هذه الدراسات حسب تاريخ صدورهما، إذ سيتم التطرق إلى أهم ما ورد فيها من مناهج وأدوات إحصائية ونتائج وتوصيات، وقد قسم هذا المطلب إلى فرعين، إذ سيتم التطرق في الفرع الأول للدراسات السابقة باللغة العربية، أما الفرع الثاني فسيتم التطرق فيه للدراسات السابقة باللغة الأجنبية.

الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

يهتم هذا الفرع بالدراسات السابقة باللغة العربية، حيث سنورد فيه دراسات مختلفة لها علاقة بمتغيرات الدراسة، وسنبرز أهم النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها.

1. دراسة ليلي لفئة علي، لقاء مطرعاتي، الباحث كرار فاضل (2018) بعنوان: "مقدرات تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية" دراسة استطلاعية تحليلية لآراء من عينة من العاملين في مصرف الرافدين في ذي قار، الكلية التقنية الإدارية البصرة، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 7، العدد 28.

هدف البحث إلى التعرف على مقدرات تكنولوجيا المعلومات و دورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين و المنظمات ،و طبق البحث ميدانيا في مصرف الرافدين في ذي قار و على عينة عشوائية من العاملين في هذا المصرف و المكونة من (105) مفردة ، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية اعتمد البحث على SPSS و برنامج AMOS لجمع البيانات و تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي فرضية رئيسية مفادها وجود علاقة و أثر بين مقدرات تكنولوجيا المعلومات وسلوك المواطنة التنظيمية وتم التوصل إلى عدة إستنتاجات منها أن التقنيات الحديثة المتمثلة בזكاء الأعمال والاتصالات و التعاون تدعم تعزيز سلوك طوعي لدى العاملين مما يسهم في تحقيق الأداء الكفؤ للمنظمة و توفير فرص تنافسية بينهم من أجل تشجيعهم و خلق دافع لديهم للعمل بتكنولوجيا المعلومات في صنع و تقديم الخدمات المصرفية.

2. دراسة كمال عربي محمود (2020) بعنوان: " أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات في تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية" دراسة ميدانية في المستشفيات الجامعية بجنوب الصعيد، جامعة جنوب الوادي مصر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16، العدد 2.

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات في تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الجامعية ،وقد أجريت دراسة ميدانية على عينة العاملين في المستشفى الجامعي وعينة من المرضى الذين عالجوا من قبل المستشفى، عن طريق توزيع (120) استبانة تم إجراء عملية التحليل الإحصائي بناء على المخرجات البرنامج الإحصائي SPSS/ PC (25)، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة إيجابية بين أبعاد قدرات تكنولوجيا

المعلومات وتحسين جودة الخدمات الصحية في هذه المستشفيات، وأن هناك تأثيراً كبيراً للقدرات التكنولوجية في تحسين جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الجامعية في قطاع صعيد مصر على المستوى الأهمية ($\alpha \leq 0.05$).

3. دراسة العبيدي، رأفت عاصي حسين. (2020). دور القدرات التكنولوجية في تعزيز أبعاد البراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى. المجلة العربية للإدارة، 40. (3)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور القدرات التكنولوجية في تعزيز أبعاد البراعة التنظيمية من خلال دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم نموذج افتراضي يوضح علاقات الارتباط والتأثير بين متغيري القدرات التكنولوجية والبراعة التنظيمية، تم الاعتماد على الاستبيان وتحليل البيانات باستخدام SPSS 19، وأظهرت نتائج التحليل وجود علاقات ارتباط وتأثير معنوية بين القدرات التكنولوجية وأبعاد البراعة التنظيمية، بما يؤكد أن التكنولوجيا تعد من الوسائل الأساسية لدعم الأداء التنظيمي وتحسين القدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب، وأوصت الدراسة بتعزيز القدرات التكنولوجية من خلال تنمية مهارات العاملين، والتدريب المستمر، وبضرورة الاستثمار في التدريب التكنولوجي المكثف للعاملين بوصفه مدخلاً أساسياً لتعزيز البراعة التنظيمية.

4. دراسة عبد ربه نقاء عبد ربه أحمد (2020) بعنوان أثر القيادة الخادمة على البراعة التنظيمية في أمانة عمان الكبرى، (رسالة ماجستير)، جامعة الإسراء الخاص.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الخادمة على البراعة التنظيمية في أمانة عمان الكبرى من وجهة نظر العاملين في أمانة عمان، حيث تكون مجتمع الدراسة من المديرين ونوابهم ورؤساء الأقسام ومساعدتهم العاملين في أمانة عمان الكبرى والبالغ عددهم (420) فرد، وتكونت عينة الدراسة من المديرين ونوابهم ورؤساء الأقسام ومساعدتهم العاملين في أمانة عمان الكبرى والبالغ عددهم (200) فرداً واستخدم في الدراسة المنهج (الوصفي التحليلي) ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها: نموذج المعادلة الهيكلية، معامل تضخم التباين والتباين المسموح للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط بين المتغيرات المستقلة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الخادمة (التمكين، التصرف بأخلاق، الالتزام بتطور المجتمع) في البراعة التنظيمية بأمانة عمان الكبرى عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الخادمة (التمكين، التصرف بأخلاق) في براءة الاستكشاف بأمانة عمان الكبرى عند

مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) توصيات الدراسة: العمل على توعية العاملين في أمانة عمان الكبرى بأهمية العمل بنشاطات تطوير المجتمع وحثهم على المشاركة الفاعلة في الأنشطة المجتمعية بالإضافة إلى ضرورة قيام أمانة عمان الكبرى بتشجيع موظفيها على الإبداع واستكشاف الأفكار الجديدة ومحاولة تجربة عمليات جديدة وتطوير خدمات جديدة.

5. دراسة عيشوش عواطف، (2021) بعنوان: "القدرات الديناميكية كآلية لتعزيز البراعة التنظيمية دراسة حالة بعض البنوك بولاية الوادي"، جامعة الوادي، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد 2.

هدفت الدراسة إلى إظهار مدى المساهمة التي تحدثها القدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية في بعض البنوك بولاية الوادي، بالاعتماد على تقنية دراسة الحالة باستخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وتم توزيعه على (42) إطار وكان عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي (30) استبيان كما أستخدم في التحليل الإحصائي برنامج SPSS وخلصت الدراسة بنتيجة مفادها وجود مساهمة فعالة للقدرات الديناميكية في تعزيز البراعة التنظيمية.

6. دراسة عبد الجبوري مراد موسى . (2021). دور استراتيجية تكنولوجيا المعلومات في بناء البراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة كرونجي للمشروبات الغازية .مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 13(4).

هدف هذا البحث إلى دراسة دور استراتيجية تكنولوجيا المعلومات (بأبعادها: الكفاءة، المرونة، الشمولية) في بناء البراعة التنظيمية في شركة كرونجي للمشروبات الغازية، حيث اعتمد المنهج الوصفي الاستطلاعي لتسليط الضوء على العلاقة والتأثير بين المتغيرات، مستخدماً استبياناً كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من 70 موظفاً، تم تحليلها ببرنامج SPSS V.24 لاختبار الفرضيات، وتوصل إلى نتائج رئيسية تؤكد تأثير الاستراتيجية إيجاباً على البراعة التنظيمية على المستويين الجزئي والكلّي، مع دور فاعل في تحقيقها، ومقترحات بضرورة سعي الشركة نحو استثمار التكنولوجيا واستكشاف الجديد فيها للحفاظ على أدائها وديمومتها طويل الأمد.

7. دراسة عبد الجبوري مراد موسى . (2021). قدرات تكنولوجيا المعلومات الجوهرية ودورها في بناء المنظمات الذكية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المعهد التقني الحويجة .مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 11(1).

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور قدرات تكنولوجيا المعلومات الجوهرية (قدرة حوكمة تكنولوجيا المعلومات، قدرة التفكير في نظم الأعمال، قدرة بناء العلاقات) في بناء المنظمات الذكية، حيث اعتمد المنهج الوصفي الاستطلاعي لجمع آراء عينة قصدية مكونة من 30 قيادياً إدارياً في المعهد التقني الحويجة، باستخدام استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، تم تحليلها ببرنامج SPSS V.24 لاختبار الفرضيات، وتوصل إلى نتائج رئيسية تؤكد على العلاقة بين

المتغيرات وأبعادها، مع ضرورة اعتماد المعهد على هذه القدرات لتأثيرها التنموي في بناء المنظمات الذكية، مما يساعد على التكيف مع الظروف البيئية المتقلبة.

8. دراسة أحمد سردار عبد الحميد، زنا مجيد صادق، شيروان عمر اوامر (2021) بعنوان: "دور البراعة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية" دراسة استطلاعية لأثراء عينة من الكوادر التدريسية في جامعة نولج في مدينة أربيل، مجلة زانكو – الإنسانيات، المجلد 25، العدد 5.

يهدف البحث إل قياس وبيان العلاقة والأثر بين البراعة التنظيمية بأبعادها (براعة الاستغلال، براعة الاستكشاف، براعة الهيكل التنظيمي المرن) وسلوكيات المواطنة التنظيمية في جامعة نولج في مدينة أربيل بإقليم كردستان العراق، إذ انطلق البحث من خلال طرح مجموعة من التساؤلات أبرزت من خلالها مشكلة البحث وتم تصميم وتطوير الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة البحث بهدف تحقيق الأهداف واختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للبحث لذا قام الباحثون باختيار العينة عشوائيا من خلال توزيع الاستمارات على الكوادر التدريسية إذ تم توزيع (50) استبيان واعتمد على برنامج (SPSS) للتحليل، وتوصل الباحثون إلى النتائج الآتية: كان مستوى تصورات المستجيبين حول مستوى تطبيق البراعة التنظيمية (براعة الاستغلال، براعة الاستكشاف، براعة الهيكل التنظيمي المرن) في جامعة نولج في مدينة أربيل مرتفعا، أما فيما يخص مستوى تطبيق مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، الضمير الحي، والسلوك الحضاري) في جامعة نولج في مدينة أربيل فقد كانت تصورات المستجيبين حولها متوسطة ومرتفعا وتوصل البحث إلى وجود علاقات ارتباط وتأثير بين البراعة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وفي ضوء النتائج تم صياغة بعض التوصيات والمقترحات للمنظمة المبحوثة ومن أهمها ضرورة الاستمرار في توضيح أهمية إدراك الأفراد العاملين في المنظمات للبراعة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة بما ينعكس إيجابا على الأداء الوظيفي وبالتالي الأداء المنظمي.

9. دراسة حمزه خيرات عطية، وحمود سلام جاسم. (2022). هل تعزز البراعة التنظيمية تبني استراتيجيات التحول الرقمي؟ دراسة حالة كليات جامعة المثنى. مجلة الغري لكلية الإدارة والاقتصاد، (عدد خاص)،

يهدف هذا البحث إلى التعرف على دور البراعة التنظيمية في تعزيز وتبني استراتيجيات التحول الرقمي في كليات جامعة المثنى، حيث تمحورت مشكلة البحث حول تساؤل رئيسي يتعلق بدور أبعاد البراعة التنظيمية في ذلك، مع فرضية رئيسية تفترض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، وقد اعتمد المنهج التحليلي الوصفي لاختبار الفرضية من خلال استبيان توزع على 230 فردًا واسترد 221 منها وكان 200 صالحًا للتحليل، مستخدمًا برامج إحصائية مثل SPSS V.26 و AMOS V.24 وتحليل المسار (Path Analysis)، وتوصل إلى نتيجة رئيسية مفادها أن البراعة التنظيمية لها دور إيجابي في تعزيز وتبني استراتيجيات التحول الرقمي في الكليات المبحوثة.

10. دراسة أحمد عزمي زكي عبد العزيز، (2022) بعنوان: "أثر أبعاد البراءة التنظيمية على تحقيق الريادة لمنظمات الأعمال دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية"، جامعة دمياط، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 3، العدد 1.

هدف البحث إلى التعرف على مدى الاهتمام بالبراءة التنظيمية ودورها في تحقيق ريادة الأعمال بشركات قطاع الأجهزة الكهربائية و الإلكترونية و كذلك معرفة أثر البراءة التنظيمية في تحقيق ريادة الأعمال بالشركات موضع الدراسة تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية الطبقية من الإدارة العليا و العاملين و تبين أن عدد عينة الدراسة بلغ (155) مفردة وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، و توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج العامة للبحث أهمها أنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبراءة التنظيمية على تحقيق الريادة بشركات صناعة الأجهزة الكهربائية و الإلكترونية محل الدراسة ، وأهم التوصيات التي تم تقديمها هي الاهتمام بتطبيق و تفعيل دور البراءة التنظيمية لما لها من تأثير إيجابي على ريادة الأعمال في شركات صناعة الأجهزة الكهربائية و الإلكترونية في مصر من خلال تطبيقها ضمن خطط و استراتيجيات برامج الشركات المصرية.

11. دراسة مصطفى محمد أحمد الكرداوي، فتيحة حسن هريدي (2022) بعنوان: "دور البراءة التنظيمية في تحقيق الابتكار المستدام بالجامعات المصرية دراسة ميدانية"، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 23، العدد 3.

هدفت الدراسة إلى قياس دور البراءة التنظيمية في تحقيق الابتكار المستدام بالجامعات المصرية بالتطبيق على جامعتي القاهرة والإسكندرية باعتبارهما جامعتين متميزتين ومستدامتين وفقاً لبعض من التصنيفات العالمية للجامعات عن عام 2021م، وباستخدام بيانات أولية تم جمعها عن طريق الاستقصاء الإلكتروني من عدد (279) عضو هيئة تدريس وقيادات إدارية ، كما تم الاعتماد على برنامج AMOSv.25 لتحليل البيانات، وتوصل البحث إلى عدة نتائج كان أهمها: وجود تأثير إيجابي معنوي للبراءة التنظيمية (متضمنة بعدي الاستكشاف والاستغلال) على الابتكار المستدام في الجامعات محل البحث بأبعاده: الابتكار الاجتماعي الابتكار الاقتصادي والابتكار البيئي، حيث بلغت قوة هذا التأثير نسبة عالية وهي (97%)، وعلى مستوى علاقة الأبعاد الفرعية حقق البعد الجمعي للبراءة التنظيمية التأثير الأكبر على بعد الابتكار الاجتماعي حيث بلغت قوة التأثير هذه نسبة (74%) بينما شغل بعد توازن البراءة المرتبة الأخيرة في التأثير مثلاً في تأثيره على بعد الابتكار البيئي وبلغت قوة تأثيره نسبة (10%)، وأوصى الباحثون بالاعتماد على منهج البراءة التنظيمية فلسفةً وإستراتيجيةً تنظيميةً لتحقيق أهداف الابتكار المستدام.

12. دراسة عزيز رياض ضياء، والكناني حيدر نعيم. (2023). أثر تكنولوجيا المعلومات في بناء البراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة للتربية في محافظة ميسان. مجلة الدراسات المستدامة، 5(الملحق الثالث).

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تكنولوجيا المعلومات في بناء البراعة التنظيمية، من خلال الوقوف على دور أبعاد تكنولوجيا المعلومات المتمثلة في (المكونات المادية، البرمجيات، شبكات الاتصال، قواعد البيانات، والموارد البشرية) في تعزيز بعدي البراعة التنظيمية، وهما الاستكشاف والاستغلال. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استُخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وجرى توزيعها على عينة مكونة من 102 قائدًا إداريًا في المديرية العامة للتربية بمحافظة ميسان، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإصدار 25، إضافة إلى برنامج AMOS الإصدار 25. وأظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات في بناء البراعة التنظيمية، مما يؤكد أهمية الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات كمدخل أساسي لتحسين الأداء التنظيمي وتعزيز القدرة على التكيف وتحقيق الكفاءة في المنظمات الخدمية.

13. دراسة الغنيماي حازم ربح نجم، أصفهاني علي نصر، (2023)، بعنوان: "دور البراعة التنظيمية في تعزيز الانغراس الوظيفي: دراسة تحليلية في دائرة صحة واسط"، جامعة واسط كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الكوت العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 47.

إن الهدف الرئيسي من هذا البحث هو التعرف على تأثير البراعة التنظيمية بأبعادها المتمثلة (الاستكشاف والاستغلال) في تعزيز الانغراس الوظيفي بأبعاده المتمثلة (الروابط، الملاءمة، التضحية) في دائرة صحة واسط، إذ تكمن مشكلة البحث بمدى اهتمام المنظمة المبحوثة بالبراعة التنظيمية والانغراس الوظيفي بأبعادهما فضلاً عن العلاقة بينهما وتبرز أهمية البحث في تشخيص تأثير البراعة التنظيمية بأبعادها في تعزيز الانغراس الوظيفي بأبعاده ومن أجل تحقيق هدف البحث تم اختيار عينة من الموظفين في دائرة صحة واسط، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الضرورية ومن أجل إنجاز البحث وتحقيق الأهداف التي يسعى إليها تم توزيع (75) استبانة، وتم استعمال البرنامج الإحصائي (SPSS v16) وتوصل البحث إلى أن هنالك علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين البراعة التنظيمية بأبعادها والانغراس الوظيفي، وأوصت الدراسة بأنه على إدارة المنظمة المبحوثة تعزيز العلاقات التنظيمية داخل المنظمة وإزالة العوائق بين الموظفين والإدارة والتي تنعكس بصورة إيجابية في تعزيز الانغراس الوظيفي لدى الموظفين.

14. دراسة فراس عدنان عباس الطبطبائي، أريج كريم رحمان (2023) " تأثير نضج إدارة المعرفة في قدرات

تكنولوجيا المعلومات: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في شركة نفط البصرة"، جامعة واسط مجلة

الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 48.

هدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير نضج إدارة المعرفة بأبعادها الثلاثة: (الأفراد، العملية، التكنولوجيا) في قدرات تكنولوجيا المعلومات (مرونة، البنية التحتية، رأس المال البشري، جودة الشراكة) وفقا لتصميم كمي باستعمال الاستبيان تم جمع البيانات الدراسة من عينة من العاملين في شركة نفط البصرة بلغ عددهم (368) عاملا، وتحليلها باستعمال برنامج SPSS. V24، وقد أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي لنضج إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات كما أن الأبعاد الثلاثة لنضج المعرفة تؤثر إيجابيا في تكنولوجيا المعلومات تؤكد هذه النتائج على أن زيادة نضج إدارة المعرفة بمكوناتها المختلفة سوف تساهم إيجابيا في تعزيز قدرات تكنولوجيا المعلومات.

15. دراسة رشا صالح مصلح، عبد الله محمود عبد الله (2023)، بعنوان: "العلاقة التكاملية بين قدرات

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبراءة التنظيمية وأثرهما في التسويق الرقمي: دراسة تحليلية لآراء من

عينة من العاملين في شركتي آسيا سيل وزين في العراق"، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة

تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 19، العدد 64.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات و البراءة التنظيمية في تحقيق أنشطة التسويق الرقمي في الشركات المبحوثة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار شركتي آسيا وزين للاتصالات في العراق ميدانا للبحث مع اختيار عينة عشوائية مكونة (277) مفردة كما استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات بالاعتماد على الحزمة الإحصائية SPSS وأهم النتائج التي تم التوصل إليها على المستوى النظري تؤثر العلاقة التكاملية بين قدرات تكنولوجيا المعلومات و البراءة التنظيمية في التسويق الرقمي، أما على المستوى العملي فقد أثبتت الدراسة وجود علاقات ارتباط و تأثير معنوية بين قدرات تكنولوجيا المعلومات و البراءة التنظيمية و التسويق الرقمي كما قدمت الدراسة مجموعة توصيات أهمها ضرورة الاهتمام المتزايد بقدرات تكنولوجيا المعلومات من قبل إدارة الشركتين في التسويق الرقمي.

16. دراسة حيدر نعيم الكناني، رياض ضياء عزيز (2024) بعنوان: "أثر تقنية المعلومات في بناء البراءة التنظيمية

في ظل جائحة كوفيد19: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة للتربية في

ميسان"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة ميسان، عدد خاص بالمؤتمر الدولي الثاني للتحول الرقمي في تحقيق

التمية المستدامة المنعقد بتاريخ 2024/7/1-6/30.

هدفت الدراسة إلى اكتشاف تأثير تقنية المعلومات على بناء البراعة التنظيمية بالإضافة إلى دور جائحة كوفيد 19 في هذه العلاقة، تمحورت مشكلة الدراسة في معرفة ما إذا كانت القيادة الماهرة تستمد خصائصها من المعلومات المتوفرة عبر تقنية المعلومات في ضوء جائحة كوفيد 19، أُختيرت المديرية العامة للتربية في ميسان كحقل للدراسة ونم الاعتماد على عينة من (102) مشاركا من قادة المنظمة المبحوثة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، و كأداة رئيسية استخدم الاستبيان لجمع البيانات و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج SPSSN25 لتحليل الفرضيات استخدم البرنامج الإحصائي أهمها وجود وساطة جزئية لمتغير جائحة كوفيد 19 في العلاقة بين تقنية المعلومات و البراعة التنظيمية.

17. دراسة انعام علي توفيق الشهري، الاء أمير يوسف، (2024) بعنوان: "قياس قدرات تكنولوجيا المعلومات ودورها في الإبداع والتميز: دراسة استطلاعية بالشركة العامة للاستكشافات النفطية"، الجامعة المستنصرية، مجلة العراقية للدراسات المعلومات والتوثيق، المجلد 7، العدد 2.

هدف البحث إلى دراسة قدرات تكنولوجيا المعلومات في شركة الاستكشافات النفطية ودراسة الإبداع والتميز وقياس وتحليل قوة التأثير والارتباط بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والإبداع والتميز فيها، اعتمد البحث على عينة قصدية قوامها (160) فردا من المستويات العليا والوسطى والدنيا، واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في البحث، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS V24، وخرج البحث بمجموعة نتائج منها: وجود علاقة ارتباط موجبة طردية بين المتغير المستقل (قدرات تكنولوجيا المعلومات) والمتغير المعتمد (الإبداع والتميز)، فضلاً عن وجود تأثير معنوي لقدرات تكنولوجيا المعلومات في الإبداع والتميز، وأن تأثير (قدرات تكنولوجيا المعلومات) يكون بصورة طردية مع (الإبداع والتميز) أما أسباب تدني مستوى الإبداع والتميز فتعود إلى أن خبرات الموظفين في الإبداع والابتكار قليلة مقارنة بقدراتهم الأخرى وبوزن نسبي مقداره (75.80%) والسبب يعود إلى قلة الاستعداد في حل المشكلات والمعرفة أما أهم التوصيات فهي ضرورة دعم جانب الابتكار للأساليب الجديدة بخبرات معرفية عالية الجودة والكفاءة كالمستشارين، وضرورة وضع برنامج حوافز للنشاطات ذات الطابع الابتكاري بما يخدم الشركة ويطورها.

18. دراسة رشوان هدير هلال محمد أحمد (2024) بعنوان: "العلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية من خلال الذكاء التنافسي في البنوك التجارية"، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، المجلد 4، العدد 4.

هدفت الدراسة إلى دمج قدرات تكنولوجيا المعلومات الفنية وقدرات تكنولوجيا المعلومات الإدارية، وتحديد علاقتها بالرشاقة التنظيمية من خلال الذكاء التنافسي كمتغير وسيط ومن خلال تحليل عينة عشوائية طبقية مكونة من (381) من العاملين والمديرين في البنوك التجارية المصرية في المراكز الرئيسية، وتم إجراء استبيانات منظمة واختبارها مسبقا لجمع

البيانات الأولية، وتم القيام بسلسلة من 7 مقابلات لتدعيم نتائج الدراسة الميدانية، وتقديم شرح أكثر دقة لنموذج البحث والنتائج الكمية، وقد اعتمد تحليل البيانات واختبار الفرضيات على استخدام أساليب نمذجة المعادلة الهيكلية والتحليل العاملي التوكيدي وتحليل المسار والتحليل المباشر وغير المباشر باستخدام طريقة Bootstrap وتم التوصل إلى أن الذكاء التنافسي يقوم بدور الوسيط في العلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات (الموقف الاستباقي لتكنولوجيا المعلومات) والرشاقة الاستراتيجية ولذلك، يمكن أن يكون البحث بمثابة أساس للبنوك التجارية المصرية لتعزيز الرقمنة وزيادة الوعي بأهمية تكنولوجيا المعلومات في العمليات المصرفية وتعديل الهياكل التنظيمية لتصبح أكثر مرونة في الاستجابة لبيئة الأعمال المتقلبة.

19. دراسة زكر، ربيع علي، ورشاد، محمد خزعل، ويحيى، نور زهير. (2025). دور قدرات تقانة المعلومات

والاتصالات في تعزيز البراعة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي جامعة الحمدانية. مجلة

تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 21(70)، الجزء 1

يهدف هذا البحث إلى التعرف على دور قدرات تقانة المعلومات والاتصالات في تعزيز البراعة التنظيمية لدى موظفي جامعة الحمدانية، من خلال قدرات البنية التحتية والقدرات الفردية والدينامية لتجنب مخاطر البيئة المحيطة، حيث اعتمد المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيان على عينة من 80 موظفاً، تم تحليلها ببرنامج SPSS V26، وتوصل إلى نتائج مفادها عدم توفر برامج حديثة واستخدام المتوفر بجهد شخصي دون تدريب بسبب ضعف البنية التحتية، مع مقترحات بضرورة تدريب الموظفين وتوفير البرامج لتعزيز البراعة التنظيمية.

الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

يهتم هذا الفرع بالدراسات السابقة باللغة الأجنبية، حيث سنستعرض مجموعة من الدراسات المختلفة التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة الحالية.

1. دراسة Erna Maulina، Erwin Permana، Anang Muftiadi (2019) بعنوان:

The impact of information and communication technology competitive ,capability on theInternational Journal of Technology advantage of small businesse

10(1).

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح كيف أن قدرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ليس لها تأثير مباشر على الميزة التنافسية من خلال التوجه الريادي والمرونة التنظيمية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإندونيسية في قطاع بيع الملابس بالتجزئة،

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام مجتمع يتكون من بائعي الملابس بالتجزئة في الأسواق التقليدية في جاكارتا، إندونيسيا، وتم الحصول على العينة باستخدام العينة العشوائية، وأُجري الاستبيان على 462 PD. Pasar Jaya مؤسسة صغيرة موزعة على خمسة أسواق تقليدية للملابس تُدار من قبل، وتمت معالجة البيانات باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية - المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، وأظهرت النتائج أن قدرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لا تؤثر بشكل معنوي على الميزة التنافسية بشكل مباشر، على الرغم من أنها تؤثر بشكل معنوي على التوجه الريادي والمرونة التنظيمية. كما تبين أن المرونة التنظيمية والتوجه الريادي لهما تأثير معنوي على الميزة التنافسية، مما يشير إلى أن قدرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسات الصغيرة لا يمكن تحويلها مباشرة إلى ميزة تنافسية.

2. دراسة Sheyda Safaie Moradi, Hossein Abedi (2020) بعنوان:

Impact of information technology capabilities of the organization on marketing performance mediated by intra-organizational governances, Archives of Pharmacy Practice, 11(1).

تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات في المنظمة على الأداء التسويقي مع الدور الوسيط للحكومة داخل المنظمة، لفروع بنك مهر إيران، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، تكون مجتمع الدراسة من جميع الخبراء والموظفين الحاصلين على درجة البكالوريوس ولديهم خبرة عمل لا تقل عن خمس سنوات، وتم تحديد حجم العينة بـ 320 مفردة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية تم استخدام استبيانين لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي بواسطة برنامج SPSS وكذلك برنامج LISREL لاختبار الفرضيات البحثية والنموذج المفاهيمي، أظهرت نتائج الدراسة أن قدرات تكنولوجيا المعلومات في المنظمة تؤثر بشكل معنوي وإيجابي على الحوكمة داخل المنظمة داخل فروع بنك مهر كما أن الحوكمة داخل المنظمة لها تأثير على الأداء التسويقي لفروع البنك كذلك كما تلعب الحوكمة داخل المنظمة دوراً وسيطاً في تأثير قدرات تكنولوجيا المعلومات على الأداء التسويقي.

3. دراسة Fawwaz Awmleh, Ahmet Ertugan (2021) بعنوان:

The relationship between information technology capabilities organizational intelligence and competitive advantage, Journal SAGE Open, 11(2).

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد الدور الوسيط للذكاء التنظيمي بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية، تم جمع البيانات من عينة مكونة من 224 موظفا يشغلون مناصب إدارية مختلفة في شركات التجارة الإلكترونية بالأردن وقد تم جمع البيانات باستخدام أسلوب المسح المعتمد على العمليات الكلية (Process Macro v3.5) ، أظهرت النتائج أن قدرات تكنولوجيا المعلومات والذكاء التنظيمي يلعبان دورا أساسيا في تحقيق الميزة التنافسية والاستجابة لتغيرات بيئة الأعمال، كما أشارت الأدلة التجريبية إلى ضرورة تطوير قدرات تكنولوجيا المعلومات من خلال الذكاء التنظيمي نظرا لتأثيره الإيجابي في الميزة التنافسية.

4. دراسة (2021) Lovely Lovely, Ridhotama Shanti D Vottemoise , Devie بعنوان:

Information Technology Capabilities Organizational Agility and Competitive Advantage: Evidence from Indonesian MSMEs in the Fashion Industry, Journal of Business and Technology Management, 4(2).

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات (IT) والميزة التنافسية مع المرونة التنظيمية كعامل وسيط في حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المشاركة في صناعة الأزياء في إندونيسيا تم جمع البيانات عن طريق توزيع استبيانات على 180 مؤسسة صغيرة إلى متوسطة في صناعة الأزياء الإندونيسية التي تستخدم منصات التجارة الإلكترونية لإجراء أنشطتها التجارية، تم تحليل البيانات باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية بالحد الأدنى للمربعات الجزئية (PLS-SEM) في برنامج SmartPLS 3.0 توصلت الدراسة إلى أن قدرات تكنولوجيا المعلومات تؤثر بشكل كبير على المرونة التنظيمية والميزة التنافسية.

5. دراسة (2021) Ikay Eraslan , Erkut Altindag بعنوان:

The effects of organizational ambidexterity and justice on organizational learning International, Journal of Research in Business and Social Science, 10(1).

هدفت هذه الدراسة الى استكشاف العلاقة بين العدالة التنظيمية والبراعة التنظيمية مع التعلم التنظيمي ، كما تقيم أثر العدالة التنظيمية على استراتيجيات التعلم التنظيمي للموظفين، تم تحليل 645 شركة عائلية تعمل في إسطنبول باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية، وأظهرت النتائج أن قدرة المنظمة على البراعة التنظيمية ومفهوم العدالة داخل المنظمة لهما تأثير

غير مباشر وإيجابي على إدراك الدعم التنظيمي، كما تسلط الدراسة الضوء على أن الشركات التي تستفيد من معرفتها ومهاراتها العامة تزيد من فعالية أنشطة الابتكار الخاصة بها، وتظهر الدراسة أن القدرات الاستكشافية والتطويرية للشركة تسهم بشكل كبير في التنمية الشخصية للموظفين داخل المنظمة.

6. دراسة Ahmed Quinn ,Bassam Mohammed Khalaf,Ahmed Kamil Nsaif (2021) Dawood بعنوان:

The effect of organizational prowess on organizational agility, a study that was applied to a sample of employees of the Oil Marketing Company (SOMO), 11 (7).

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار تأثير وعلاقة الارتباط بين البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستكشاف والاستغلال) باعتبارها المتغير المستقل، والمرونة التنظيمية بأبعادها (الإدراك، واتخاذ القرار، والتطبيق) باعتبارها المتغير المعتمد، وذلك من خلال اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي على عينة من موظفي شركة تسويق النفط (SOMO) البالغ عددهم 94 فردًا والذين يمثلون مجتمع البحث، مع استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإصدار 23، وتمثلت أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة في وجود علاقة ارتباط معنوية وتأثير إيجابي بين البراعة التنظيمية مع أبعادها والمرونة التنظيمية مع أبعادها، باستثناء بعد المتغير المعتمد (الإدراك)، كما أظهرت الدراسة وعي عينة البحث بالمتغيرات البحثية وأبعادها الفرعية، والدور الكبير لمهارات الاكتشاف، والاستغلال، والتطبيق، واتخاذ القرار، بالإضافة إلى وجود الالتزام المهني والوعي بالفرص والتهديدات المحيطة بالمنظمة والقدرة على استغلالها بشكل أمثل.

7. دراسة Chuks Otioma (2022) بعنوان:

IT Capability, Organisational Learning and Innovation Performance of Firms in Kenya, Journal of the Knowledge Economy 14 .

يستعرض هذا البحث الدور الذي تلعبه قدرات تكنولوجيا المعلومات (IT-c) في أداء الابتكار لدى الشركات من خلال قناة التعلم التنظيمي (OL) في كينيا. يُصنف التعلم التنظيمي إلى بعدين رئيسيين: التعلم الاستكشافي (explorative)، الذي يركز على البحث عن معارف جديدة توجد غالبًا خارج نطاق كفاءات الشركة الحالية، والتعلم الاستغلالي (exploitative)، الذي يشمل الأنشطة أو العمليات التي تبني على الكفاءات والمعارف الموجودة داخل الشركة. باستخدام تحليل الوساطة على عينة مكونة من 481 شركة مستمدة من مسح البنك الدولي للشركات (World Bank Enterprise Survey) لعام 2013 ومسح متابعة الابتكار لعام 2014، يُظهر البحث أن قدرات

تكنولوجيا المعلومات لها تأثير معنوي كبير على أداء الابتكار لدى الشركات (القدرة على تحسين المنتجات والعمليات والتنظيم وتطوير السوق في آن واحد). كما يتبين أن الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات وأداء الابتكار يتحقق بشكل أساسي من خلال التعلم الاستكشافي، مع تمكين الشركة في الوقت نفسه من استغلال قاعدة المعارف الداخلية (in-house). يقدم البحث اقتراحات إدارية وسياسية وبعض التوصيات لأبحاث مستقبلية.

8. دراسة Weihai Yao, Liangshui Li (2023) بعنوان:

Information technology capability open technological innovation and firm growth, journal Plos One ,18(10).

يهدف هذا البحث إلى دراسة آثار قدرات تكنولوجيا المعلومات (IT capability) على نمو الشركات في سياق الابتكار التكنولوجي المفتوح (open technological innovation)، حيث اعتمد على المنهج الاستنتاجي المنطقي (logical deductive approach) لصياغة الفرضيات والإطار التحليلي، وجمع بيانات تجريبية من 256 شركة ناشئة صينية جديدة، مع استخدام تحليل الانحدار (Regression analysis) ونماذج المعادلات الهيكلية (Structural Equation Models) لاختبار الفرضيات وتحليل البيانات، وقد أظهرت النتائج أن قدرات تكنولوجيا المعلومات بما في ذلك المرونة (flexibility) والتكامل (integration) في تكنولوجيا المعلومات تؤثر بشكل معنوي على نمو الشركات، كما أن الابتكار التكنولوجي المفتوح يلعب دوراً وسيطاً جزئياً (partial mediation) في العلاقة بين مرونة تكنولوجيا المعلومات ونمو الشركات، ودوراً وسيطاً معنوياً كاملاً (significant mediation) في العلاقة بين تكامل تكنولوجيا المعلومات ونمو الشركات.

9. دراسة Thuong T.M. Nguyen, Khoa T. Tran, Phuong Van Nguyen

(2023) بعنوان:

Information technology capabilities and organizational ambidexterity facilitating organizational resilience and firm performance of SMEs, Asia Pacific Management Review ,28.

يسعى هذا البحث إلى استكشاف كيفية تمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من توظيف تكنولوجيا المعلومات للتغلب على الأزمات، واستغلال الفرص الابتكارية، والتكيف مع تغير ظروف السوق، ودفع مبادرات تنافسية جديدة، اعتمدت هذه الدراسة على أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لتحليل

البيانات التي جمعت من 247 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في فيتنام وتظهر النتائج أن قدرات تكنولوجيا المعلومات تلعب دوراً حاسماً في تعزيز البراعة التنظيمية، والمرونة التنظيمية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إضافة إلى ذلك تؤكد الدراسة على الأثر المحتمل للدعم الحكومي في تعزيز المرونة التنظيمية. وتقدم هذه النتائج أدلة تجريبية تدعم نظرية الموارد من منظور القدرات الديناميكية.

10. دراسة F. Oben Uru, Ebru Gozukara, Ali Anil Uru (2024) بعنوان:

Organizational ambidexterity digital transformation and strategic agility for gaining competitive advantage in SMEs SMAR, 5(1).

تهدف هذه الدراسة إلى فحص تأثير الرشاقة الاستراتيجية والديناميكية البيئية على العلاقة بين البراعة التنظيمية والتحول الرقمي والميزة التنافسية في الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs)، تم استخدام المنهج الكمي في البحث، تمثلت عينة البحث في مديري 17,451 شركة صغيرة ومتوسطة الحجم في قطاعي الجملة والتجزئة ضمن حدود مدينة إسطنبول، تم إرسال استبيان عبر الإنترنت إلى مديري 450 شركة صغيرة ومتوسطة تم الوصول إليها بطريقة العينة الميسرة وتم تحليل البيانات المستخلصة من 366 استبيان صالح باستخدام برنامج Smart PLS وتشير نتائج البحث إلى أن البراعة التنظيمية والتحول الرقمي مرتبطان إيجابياً بالميزة التنافسية بالإضافة إلى ذلك، تم تحديد أن للتحويل الرقمي دور وساطة جزئي في العلاقة بين براعة الشركات الصغيرة والمتوسطة وميزتها التنافسية، وأن للرشاقة الاستراتيجية دور تعديل في هذه العلاقة من ناحية أخرى خلصت الدراسة إلى أن الديناميكية البيئية لا تلعب دوراً معدلاً في العلاقة بين البراعة التنظيمية للشركات الصغيرة والمتوسطة والميزة التنافسية.

11. دراسة Gangaram Biswakarma and Baburam Bohora (2025) بعنوان:

Dynamic capabilities and organizational performance: the mediating role of organizational resilience in IT sector, Future Business Journal ,11.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القدرات الديناميكية والمرونة التنظيمية والأداء في قطاع تكنولوجيا المعلومات في نيبال، تم إجراء دراسة كمية مقطعية باستخدام استبيان شمل 181 موظفاً إدارياً، تم اختيارهم نظراً لأدوارهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لتقييم النموذج القياسي والنموذج الهيكلي، بما في ذلك اختبار الوساطة (mediation analysis) وتحليل المسار (path analysis)، مع استخدام تقنية bootstrapping subsamples للتحقق من

الدلالة الإحصائية. أظهرت النتائج أن القدرات الديناميكية تعزز المرونة التنظيمية بشكل معنوي، لكنها لا تؤثر بشكل مباشر على الأداء وبدلاً من ذلك، تلعب المرونة التنظيمية دور الوسيط الكامل في هذه العلاقة، وتؤكد النتائج أن المرونة التنظيمية تعد عاملاً أساسياً في مواجهة الأزمات والتكيف مع البيئات الديناميكية كما تقدم الدراسة رؤى تطبيقية مهمة لمنظمات تكنولوجيا المعلومات، مبرزة ضرورة الاستثمار في الابتكار، وتطوير الموارد البشرية واعتماد عمليات أعمال مرنة من أجل دعم النمو المستدام على المدى الطويل في مرحلة ما بعد الجائحة.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

حاولنا في هذا المطلب تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء باللغة العربية أو اللغة الأجنبية حيث سوف نوضح نقاط الاختلاف ونقاط التشابه، مع توضيح الفجوة البحثية.

الفرع الأول: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة العربية

فيما يلي جدول مقارنة موجز يركز على النقاط الرئيسية (الهدف، المنهج/الأدوات، المجتمع/العينة، المتغيرات الرئيسية) بين الدراسة الحالية والدراسات العربية المقدمة:

الجدول رقم (01-02): مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة العربية

رقم	الدراسة	الهدف الرئيسي	الميدان/القطاع	أدوات الجمع والتحليل	حجم العينة	متغيرات الدراسة مستقل-تابع	أهم النتائج
-	الدراسة الحالية 2025/2026	دور قدرات تكنولوجيا المعلومات في تعزيز البراعة التنظيمية	مديرية توزيع الكهرباء والغاز - ولاية عين تموشنت (الجزائر)	وصفي تحليلي، استبيان، SPSS	موظفو وإطارات	قدرات تكنولوجيا المعلومات (5 أبعاد: معمارية، بنية تحتية، موارد بشرية، موارد علاقات، دينامية)، البراعة التنظيمية (3 أبعاد: استغلال، استكشاف، هيكلية)	متوقع: علاقة إيجابية معنوية (تحليل قيد الإنجاز)
1	مقدرات تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية (2018)	التعرف على دور مقدرات تكنولوجيا المعلومات في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية	مصرف الرافدين في ذي قار (العراق)	استطلاعية تحليلية، استبيان، SPSS و AMOS	105 مفردة عشوائية	مقدرات تكنولوجيا المعلومات، سلوك المواطنة التنظيمية	علاقة وتأثير إيجابي بين المقدرات والسلوك، دعم التقنيات لسلوك طوعي وأداء كفاء
2	أثر قدرات تكنولوجيا	أثر قدرات	مستشفيات	ميدانية، استبيان،	120 استبانة	قدرات تكنولوجيا	علاقة إيجابية

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لقدرات تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية

	المعلومات في تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية (2020)	IT في تحسين جودة الخدمات الصحية	جامعية بجنوب الصعيد (مصر)	SPSS/PC 25	(عاملين ومرضی)	المعلومات ، جودة الخدمات الصحية	وتأثير كبير للقدرات في جودة الخدمات
3	دور القدرات التكنولوجية في تعزيز أبعاد البراعة التنظيمية (2020)	دور القدرات التكنولوجية في تعزيز البراعة التنظيمية	المديرية العامة للتربية في نينوى (العراق)	وصفي تحليلي، نموذج افتراضي، استبيان، SPSS 19	غير محدد في التلخيص، استطلاع آراء عاملين	قدرات تكنولوجية ، البراعة التنظيمية	علاقات ارتباط وتأثير معنوية، التكنولوجيا وسيلة للبراعة واتخاذ قرارات
4	أثر القيادة الخادمة على البراعة التنظيمية (2020)	أثر القيادة الخادمة على البراعة التنظيمية	أمانة عمان الكبرى (الأردن)	وصفي تحليلي، نموذج معادلة هيكلي، معامل تضخم التباين	200 فرد (مديرين ورؤساء أقسام)	القيادة الخادمة → البراعة التنظيمية (استغلال + استكشاف)	أثر ذو دلالة لأبعاد القيادة في البراعة واستغلال/استكشاف
5	القدرات الديناميكية كآلية لتعزيز البراعة التنظيمية (2021)	مساهمة القدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية	بنوك في ولاية الوادي (الجزائر)	دراسة حالة، استبيان، SPSS	30 استبيان صالح (من 42)	قدرات ديناميكية ، البراعة التنظيمية	مساهمة فعالة للقدرات في البراعة
6	دور استراتيجية تكنولوجيا المعلومات في بناء البراعة التنظيمية (2021)	دور استراتيجية IT في بناء البراعة التنظيمية	شركة كرونجي للمشروبات الغازية (العراق)	وصفي استطلاعي، استبيان، SPSS V.24	70 موظف عشوائي	استراتيجية تكنولوجيا المعلومات (كفاءة، مرونة، شمولية) ، البراعة التنظيمية	تأثير إيجابي على المستويين الجزئي والكلي
7	قدرات تكنولوجيا المعلومات الجوهرية ودورها في بناء المنظمات الذكية (2021)	دور قدرات IT الجوهرية في بناء المنظمات الذكية	المعهد التقني الحويجة (العراق)	وصفي استطلاعي، استبيان، SPSS V.24	30 قيادي إداري قصدي	قدرات جوهرية (حوكمة، تفكير نظم، بناء علاقات) ، منظمات ذكية	علاقة إيجابية، تأثير تنموي في المنظمات الذكية
8	دور البراعة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية (2021)	قياس العلاقة بين البراعة وسلوكيات المواطنة	جامعة نولج في أربيل (كوردستان العراق)	استطلاعية، استبيان، SPSS	50 استبيان (كوادر تدريسية)	البراعة التنظيمية (استغلال، استكشاف، هيكل مرن) ، سلوكيات المواطنة	مستوى مرتفع للبراعة، علاقات ارتباط وتأثير
9	هل تعزز البراعة التنظيمية تبني استراتيجيات التحول الرقمي؟ (2022)	دور البراعة في تعزيز التحول الرقمي	كليات جامعة المثنى (العراق)	تحليلي وصفي، استبيان، SPSS V.26 AMOS	200 استبيان صالح (من 230)	البراعة التنظيمية ، تبني التحول الرقمي	دور إيجابي للبراعة في التحول الرقمي

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لقدرات تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية

			Path ، V.24 Analysis				
10	أثر أبعاد البراعة التنظيمية على تحقيق الريادة (2022)	أثر البراعة في ريادة الأعمال	شركات الأجهزة الكهربائية والإلكترونية (مصر)	ميدانية، استبيان، SPSS	155 مفردة عشوائية طبقية	البراعة التنظيمية ، الريادة	تأثير معنوي إيجابي
11	دور البراعة التنظيمية في تحقيق الابتكار المستدام (2022)	قياس دور البراعة في الابتكار المستدام	جامعتا القاهرة والإسكندرية (مصر)	ميدانية، استطلاع إلكتروني، AMOS V.25	279 عضو هيئة تدريس إلكتروني	البراعة التنظيمية ، الابتكار المستدام	تأثير إيجابي بنسبة 97%
12	أثر تكنولوجيا المعلومات في بناء البراعة التنظيمية (2023)	أثر تكنولوجيا المعلومات في البراعة	المديرية العامة للتربية في ميسان (العراق)	استطلاعية، استبيان، SPSS 25 AMOS 25	102 قائد إداري	تكنولوجيا المعلومات (5) أبعاد: مادية، برمجيات، شبكات، قواعد بيانات، بشرية ، البراعة التنظيمية (استكشاف + استغلال)	علاقة إيجابية وتأثير
13	دور البراعة التنظيمية في تعزيز الانغراس الوظيفي (2023)	تأثير البراعة في الانغراس الوظيفي	دائرة صحة واسط (العراق)	تحليلية، استبيان، SPSS V.16	75 استبانة	البراعة التنظيمية ، الانغراس الوظيفي	علاقة ارتباط وتأثير معنوية
14	تأثير نضج إدارة المعرفة في قدرات تكنولوجيا المعلومات (2023)	تأثير نضج إدارة المعرفة في قدرات IT	شركة نفط البصرة (العراق)	استطلاعية، استبيان، SPSS V.24	368 عامل	نضج إدارة المعرفة قدرات تكنولوجيا المعلومات	تأثير إيجابي
15	العلاقة التكاملية بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية في التسويق الرقمي (2023)	أثر قدرات IT والبراعة في التسويق الرقمي	شركتا آسيا سيل وزين (العراق)	وصفي تحليلي، استبيان، SPSS	277 مفردة عشوائية	قدرات تكنولوجيا + براعة ، التسويق الرقمي	علاقات ارتباط وتأثير معنوية
16	أثر تقنية المعلومات في بناء البراعة التنظيمية في ظل كوفيد-19 (2024)	تأثير تقنية المعلومات على البراعة مع وساطة كوفيد	المديرية العامة للتربية في ميسان (العراق)	وصفي تحليلي، استبيان، SPSS V.25	102 مشارك	تقنية المعلومات ، البراعة التنظيمية (وساطة كوفيد-19 جزئية)	وساطة جزئية لكوفيد
17	قياس قدرات تكنولوجيا المعلومات ودورها في الإبداع والتميز (2024)	قياس تأثير قدرات IT في الإبداع والتميز	شركة الاستكشافات النفطية (العراق)	وصفي تحليلي، استبيان، SPSS V.24	160 فرد قصدي	قدرات تكنولوجيا المعلومات → الإبداع والتميز	علاقة موجبة وتأثير معنوي
18	العلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية	علاقة قدرات IT بالرشاقة	بنوك تجارية مصرية	نمذجة معادلة هيكلية، تحليل	381 عشوائية طبقية + 7	قدرات تكنولوجيا المعلومات، الرشاقة	دور وسيط للذكاء التنافسي

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لقدرات تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية

	(2024)	عبر الذكاء التنافسي	عاملي، Bootstrap	مقابلات	التنظيمية (وسيط: ذكاء تنافسي)	
19	دور قدرات تقانة المعلومات والاتصالات في تعزيز البراعة التنظيمية (2025)	دور قدرات ICT في البراعة	جامعة الحمدانية (العراق)	وصفي تحليلي، استبيان، SPSS V.26	80 موظف	قدرات تقانة المعلومات والاتصالات (بنية تحتية، فردية، دينامية)، البراعة التنظيمية
	عدم توفر برامج، دور في تعزيز البراعة					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

دراستنا ركز على دور قدرات تكنولوجيا المعلومات في تعزيز البراعة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (قطاع خدمات عامة حيوية). اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية من الموظفين والإطارات، مع تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. تميزت الدراسة بقياس قدرات تكنولوجيا المعلومات من خلال خمسة أبعاد شاملة (المعمارية، البنية التحتية، الموارد البشرية، موارد العلاقات، والقدرات الدينامية)، والبراعة التنظيمية من خلال ثلاثة أبعاد (الاستغلال، الاستكشاف، والبراعة الهيكلية). وتُعد هذه الدراسة الأولى من نوعها في السياق الجزائري، وفي قطاع توزيع الطاقة والمرافق العامة، مما يمنحها طابعاً تمييزياً واضحاً مقارنة بالدراسات السابقة.

عند مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة، نجد أن معظمها (خاصة من العراق ومصر) اعتمد المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة رئيسية، مع استخدام برنامج SPSS في الغالبية، وأحياناً AMOS أو Smart PLS في الدراسات الأكثر تعقيداً (مثل الدراسات 1، 9، 12، 16، 18). هذا التشابه في المنهجية يعكس الانتشار الواسع لهذا النهج في البحوث الإدارية العربية خلال الفترة 2018-2025. أما من حيث حجم العينات، فتراوح بين 30 (الدراسة 5) و381 (الدراسة 18)، وكانت عينة الدراسة الحالية صغيرة نسبياً مقارنة بالعديد من الدراسات العراقية والمصرية التي تجاوزت 100-300 مفردة في كثير من الأحيان، مما يعكس طبيعة التطبيق المحلي المركز في ولاية عين تموشنت.

من ناحية المتغيرات، تتقارب الدراسة الحالية بشكل كبير مع مجموعة من الدراسات التي درست العلاقة المباشرة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية، وأبرزها الدراسات رقم 3 (2020)، 6 (2021)، 12 (2023)، 16 (2024)، و19 (2025). فجميعها توصلت إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابية معنوية بين المتغيرين، وأكدت أهمية الاستثمار في القدرات التكنولوجية لدعم التكيف والأداء التنظيمي. ومع ذلك، تميزت الدراسة الحالية بشمولية أكبر في أبعاد قدرات تكنولوجيا المعلومات (خمسة أبعاد مقابل 3-4 في معظم الدراسات السابقة)، وإضافة بعد "البراعة الهيكلية" إلى جانب الاستغلال والاستكشاف، وهو أمر لم يُعتمد بشكل متكامل إلا في دراسات قليلة (مثل الدراسة 8 جزئياً).

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لقدرات تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية

أما الدراسات التي انحرفت عن المسار الرئيسي للدراسة الحالية، فشملت تلك التي ركزت على متغيرات أخرى كمتغير تابع (مثل سلوك المواطنة التنظيمية في الدراسة 1، جودة الخدمات الصحية في الدراسة 2، المنظمات الذكية في الدراسة 7، الانغراس الوظيفي في الدراسة 13، التسويق الرقمي في الدراسة 15، الرشاقة في الدراسة 18، والإبداع والتميز في الدراسة 17)، أو اعتمدت متغيرات وسيطة (مثل كوفيد-19 في الدراسة 16، الذكاء التنافسي في الدراسة 18، نضج إدارة المعرفة في الدراسة 14)، أو درست العلاقة عكسيا (البراعة تؤثر في متغير آخر كما في الدراسات 9، 10، 11). كما أن بعض الدراسات ركزت على قطاعات مختلفة تماماً (مستشفيات، بنوك، جامعات، شركات صناعية، نفط، اتصالات)، بينما الدراسة الحالية هي الأولى التي تطبق هذا النموذج في قطاع توزيع الكهرباء والغاز بالجزائر.

الفرع الثاني: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة الأجنبية

فيما يلي جدول مقارنة موجز يركز على النقاط الرئيسية (الهدف، المنهج/الأدوات، المجتمع/العينة، المتغيرات الرئيسية) بين الدراسة الحالية والدراسات العربية المقدمة:

الجدول رقم (01-03): مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة الأجنبية

رقم	السنة	الدراسة	الهدف الرئيسي	مجتمع وعينة الدراسة	منهج وأدوات التحليل	متغيرات الدراسة مستقل-تابع	أهم النتائج
-	2025/ 2026	الدراسة الحالية 2025/2026	دور قدرات تكنولوجيا المعلومات في تعزيز البراعة التنظيمية	موظفو وإطارات مديرية توزيع الكهرباء والغاز - عين تموشنت، الجزائر (عشوائية)	وصفي تحليلي، استبيان، SPSS	قدرات تكنولوجيا المعلومات (5 أبعاد: معمارية، بنية تحتية، موارد بشرية، موارد علاقات، دينامية)، البراعة التنظيمية (3 أبعاد: استغلال، استكشاف، هيكلية)	متوقع: علاقة إيجابية معنوية (تحليل قيد الإنجاز)
1	2019	مقدرات تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية (2018)	تأثير قدرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة	بائعو ملابس تجزئة في أسواق جاكارتا، إندونيسيا (462)	كمي، استبيان، PLS-SEM	قدرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات → الميزة التنافسية (وسيط: توجه رياضي + مرونة تنظيمية)	لا تأثير مباشر؛ تأثير غير مباشر عبر الوسيطين
2	2020	أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات في تحسين مستوى الحوكمة الداخلية	أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات على الأداء التسويقي مع وساطة الحوكمة الداخلية	خبراء وموظفون بنك مهر إيران (320)	وصفي تحليلي، استبيان، SPSS + LISREL	قدرات تكنولوجيا المعلومات → الأداء التسويقي (وسيط: حوكمة داخلية)	تأثير إيجابي معنوي؛ وساطة كاملة للحوكمة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لقدرات تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية

					جودة الخدمات الصحية (2020)		
3	2021	دور القدرات التكنولوجية في تعزيز أبعاد البراعة التنظيمية (2020)	علاقة قدرات تكنولوجيا المعلومات بالذكاء التنظيمي والميزة التنافسية	موظفون إداريون في شركات تجارة إلكترونية أردنية (224)	كمي، استبيان، Process Macro	قدرات تكنولوجيا المعلومات ، الميزة التنافسية (وسيط: ذكاء تنظيمي)	دور أساسي للذكاء كوسيط؛ تأثير إيجابي
4	2021	أثر القيادة الخادمة على البراعة التنظيمية (2020)	قدرات تكنولوجيا المعلومات والمرونة التنظيمية والميزة التنافسية في SMEs صناعة الأزياء	SMEs في صناعة الأزياء إندونيسيا (180)	كمي، استبيان، PLS-SEM (SmartPLS 3.0)	قدرات تكنولوجيا المعلومات ، الميزة التنافسية (وسيط: مرونة تنظيمية)	تأثير كبير مباشر وغير مباشر عبر المرونة
5	2021	القدرات الديناميكية كآلية لتعزيز البراعة التنظيمية (2021)	أثر البراعة التنظيمية والعدالة على التعلم التنظيمي	شركات عائلية في إسطنبول (645)	كمي، نموذج معادلات هيكلية	البراعة التنظيمية + العدالة ، التعلم التنظيمي	تأثير غير مباشر إيجابي؛ دعم للابتكار
6	2021	دور استراتيجية تكنولوجيا المعلومات في بناء البراعة التنظيمية (2021)	تأثير البراعة التنظيمية على المرونة التنظيمية	موظفو شركة تسويق النفط SOMO (94)	وصفي تحليلي، استبيان، SPSS 23	البراعة التنظيمية، المرونة التنظيمية	علاقة ارتباط وتأثير إيجابي (باستثناء بعد الإدراك)
7	2022	قدرات تكنولوجيا المعلومات الجوهرية ودورها في بناء المنظمات الذكية (2021)	قدرات تكنولوجيا المعلومات والتعلم التنظيمي وأداء الابتكار	شركات كينيا (481)	تحليل وساطة، بيانات مسوحات البنك الدولي	قدرات تكنولوجيا المعلومات ، أداء الابتكار (وسيط: تعلم تنظيمي استكشافي + استغلالي)	تأثير معنوي كبير؛ وساطة رئيسية عبر التعلم الاستكشافي
8	2023	دور البراعة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية (2021)	قدرات تكنولوجيا المعلومات والابتكار التكنولوجي المفتوح ونمو الشركات	شركات ناشئة صينية (256)	استنتاجي + انحدار SEM	قدرات تكنولوجيا المعلومات ، نمو الشركات (وسيط: ابتكار مفتوح)	تأثير معنوي؛ وساطة جزئية/كاملة
9	2023	هل تعزز البراعة التنظيمية تبني استراتيجيات التحول الرقمي؟ (2022)	قدرات تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية والمرونة والأداء في SMEs	SMEs في فيتنام (247)	PLS-SEM	قدرات تكنولوجيا المعلومات ، البراعة التنظيمية ، المرونة والأداء	دور حاسم لقدرات IT في تعزيز البراعة والمرونة والأداء

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لقدرات تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية

10	2024	أثر أبعاد البراعة التنظيمية على تحقيق الريادة (2022)	البراعة التنظيمية والتحول الرقمي والرقمنة الاستراتيجية للميزة التنافسية في SMEs	مديري SMEs إسطنبول (366 من 450)	كمي، استبيان، Smart PLS	البراعة التنظيمية، الميزة التنافسية (وسيط: تحول رقمي؛ معدل: رقمنة استراتيجية)	ارتباط إيجابي؛ وساطة جزئية للتحول الرقمي
11	2025	دور البراعة التنظيمية في تحقيق الابتكار المستدام (2022)	القدرات الديناميكية والمرونة التنظيمية والأداء في قطاع IT	موظفون إداريون في قطاع IT نيبال (181)	PLS-SEM + bootstrap ping	القدرات الديناميكية ، الأداء (وسيط كامل: مرونة تنظيمية)	لا تأثير مباشر؛ وساطة كاملة للمرونة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

دراستنا تركز على دور قدرات تكنولوجيا المعلومات في تعزيز البراعة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (قطاع خدمات عامة حيوية). اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية من الموظفين والإطارات، مع تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS فقط، تميزت الدراسة بقياس قدرات تكنولوجيا المعلومات من خلال خمسة أبعاد شاملة (المعمارية، البنية التحتية، الموارد البشرية، موارد العلاقات، والقدرات الدينامية)، والبراعة التنظيمية من خلال ثلاثة أبعاد (الاستغلال، الاستكشاف، والبراعة الهيكلية). وتعد هذه الدراسة الأولى من نوعها في السياق الجزائري العام، وفي قطاع توزيع الطاقة والمرافق العامة.

عند مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات الأجنبية (2019-2025)، نجد تشابهاً كبيراً في المنهجية مع معظمها، حيث اعتمدت الغالبية المنهج الكمي أو الوصفي التحليلي مع الاستبيان كأداة جمع بيانات رئيسية (مثل الدراسات 1، 2، 3، 4، 6، 9، 10، 11)، واستخدام نموذج المعادلات الهيكلية (PLS-SEM) أو (SEM) أو SPSS في التحليل (مثل الدراسات 2، 4، 6، 9، 11). أما حجم العينات فقد تراوح بين 181 (الدراسة 11) و 462 (الدراسة 1) مما يجعل عينة الدراسة الحالية أصغر نسبياً لكنها أكثر تركيزاً محلياً. أما الدراسات التي اعتمدت بيانات ثانوية أو استطلاعات دولية (مثل الدراسة 7 من كينيا) فكانت أقل تشابهاً في الأسلوب.

من ناحية المتغيرات، تتقارب الدراسة الحالية بشكل مباشر وكبير مع الدراسة (Nguyen et al., 2023) فيتنام (والتي درست بالضبط قدرات تكنولوجيا المعلومات كمتغير مستقل يعزز البراعة التنظيمية ثم المرونة والأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذلك مع الدراسة 7 - Otioma, 2022) كينيا (التي ربطت قدرات تكنولوجيا المعلومات بالتعلم التنظيمي (explorative & exploitative) كوسيط لأداء الابتكار. كما تتفق النتائج المتوقعة في الدراسة الحالية مع النتائج الإيجابية المعنوية التي توصلت إليها هاتان الدراستين وكذلك الدراسة (Lovely et al., 4 - 2021 إندونيسيا) والدراسة 10 - Uru et al., 2024) تركيا) في تأكيد أن قدرات تكنولوجيا المعلومات تعزز

البراعة أو المرونة التنظيمية. ومع ذلك، تميزت الدراسة الحالية بشمولية أكبر في أبعاد قدرات تكنولوجيا المعلومات (خمسة أبعاد) وإضافة بعد البراعة الهيكلية، بالإضافة إلى غياب أي متغير وسيط بخلاف معظم الدراسات الأجنبية التي اعتمدت وسيطاً مثل المرونة، الذكاء التنظيمي، الحوكمة، التعلم، أو الابتكار المفتوح.

أما الدراسات الأجنبية الأخرى فقد انخرقت عن المسار الرئيسي للدراسة الحالية، إما بجعل البراعة التنظيمية متغيراً مستقلاً (مثل الدراسة 5 - تركيا، والدراسة 6 - العراق، والدراسة 10)، أو بتحويل المتغير التابع إلى ميزة تنافسية أو أداء تسويقي أو نمو (مثل الدراسات 1، 2، 3، 4، 8)، أو بإدخال وسيط قوي (مثل الذكاء التنظيمي في الدراسة 3، الحوكمة في الدراسة 2، التعلم التنظيمي في الدراسة 7، المرونة في الدراسة 11). كما أن معظمها طبق على قطاعات خاصة (تجارة إلكترونية، أزياء، بنوك، نفط، شركات ناشئة) أو في دول آسيوية (إندونيسيا، فيتنام، الصين، نيبال)، بينما الدراسة الحالية هي الأولى التي تطبق النموذج في قطاع خدمات عامة حيوية (الكهرباء والغاز) بالجزائر.

الفرع الثالث: الفجوة البحثية

رغم الاهتمام المتزايد بالعلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية في الأدبيات العربية والأجنبية خلال الفترة 2018-2025، إلا أن هناك فجوة بحثية واضحة ومتعددة الأبعاد لم تُسد بعد، وهي الفجوة التي تسعى الدراسة الحالية إلى ملئها.

أولاً: الفجوة الجغرافية والسياقية

- في الدراسات العربية (19 دراسة): ركزت جميعها في العراق (13 دراسة)، مصر (4)، الأردن (1)، والجزائر (دراسة واحدة فقط في قطاع البنوك - الدراسة 5). لا توجد أي دراسة في السياق الجزائري خارج قطاع البنوك، ولا سيما في القطاع العام الخدمي.
- في الدراسات الأجنبية (11 دراسة): ركزت على إندونيسيا، فيتنام، الصين، الأردن، تركيا، كينيا، نيبال، وإيران. لا توجد أي دراسة في شمال إفريقيا أو الجزائر، ولا في سياق القطاع العام.

ثانياً: الفجوة القطاعية

- الدراسات العربية: طبقت على بنوك، مستشفيات، مديريات تربية، جامعات، شركات خاصة (مشروبات، نفط، اتصالات)، وأمانات حكومية. لا توجد دراسة واحدة في قطاع توزيع الكهرباء والغاز أو المرافق العامة الحيوية.
- الدراسات الأجنبية: ركزت على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) في صناعة الأزياء، التجارة الإلكترونية، البنوك، والشركات العائلية. لا توجد دراسة في قطاع خدمات عامة حيوية مثل توزيع الطاقة.

ثالثاً: الفجوة في الأبعاد والنموذج

- قدرات تكنولوجيا المعلومات :معظم الدراسات العربية استخدمت 3-4 أبعاد فقط (مثل الدراسات 6، 12، 19)، والأجنبية ركزت على أبعاد عامة دون شمولية (مثل الدراسات 1، 4، 9). الدراسة الحالية تستخدم 5 أبعاد شاملة (معمارية + بنية تحتية + بشرية + علاقات + دينامية).
- البراعة التنظيمية :كثير من الدراسات العربية والأجنبية اكتفت ببعدين (استغلال + استكشاف) أو أهملت البعد الهيكلي (مثل الدراسات 3، 9، 12، 7 أجنبية). الدراسة الحالية تضيف البعد الهيكلي كبعد ثالث متكامل.
- الوسائط :غالبية الدراسات العربية والأجنبية اعتمدت وسيطاً أو أكثر (كوفيد-19، ذكاء تنظيمي، تعلم تنظيمي، مرونة، حوكمة، ابتكار مفتوح – الدراسات 2، 3، 4، 7، 8، 9، 10، 11، 16، 18). الدراسة الحالية تدرس العلاقة المباشرة بدون وسيط.

رابعاً: الفجوة المنهجية والزمنية

- معظم الدراسات الأجنبية اعتمدت PLS-SEM أو نماذج معقدة، بينما الدراسة الحالية تستخدم SPSS فقط (أبسط وأنسب للقطاع العام). كما أن الدراسة الحالية (2026/2025) هي الأحدث زمنياً وتأتي بعد جائحة كوفيد-19 وفي مرحلة التحول الرقمي الكامل.
- نستنتج أنه لا توجد دراسة عربية أو أجنبية سابقة جمعت بين:
 - السياق الجزائري؛
 - قطاع توزيع الكهرباء والغاز (خدمات عامة حيوية)؛
 - 5 أبعاد شاملة لقدرات تكنولوجيا المعلومات؛
 - 3 أبعاد للبراعة التنظيمية (بما فيها الهيكلية) ؛
 - علاقة مباشرة بدون وسيط.

لذلك تعد الدراسة الحالية الأولى من نوعها في الأدبيات العربية والدولية، وتملاً فجوة بحثية حقيقية في فهم كيفية استثمار قدرات تكنولوجيا المعلومات لتعزيز البراعة التنظيمية في القطاع العام الجزائري في ظل التحديات البيئية والرقمية المعاصرة

المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) مصدراً غنياً للاستفادة في الدراسة الحالية على مستويات متعددة، سواء في البناء النظري، المنهجي، أو التطبيقي. فيما يلي أبرز مجالات الاستفادة الرئيسية، مرتبة حسب الأهمية والتطبيق العملي في سياق بحثك:

- البناء النظري والمفاهيمي:

- توضيح وتعميق مفهوم قدرات تكنولوجيا المعلومات من خلال الأبعاد المستخدمة في الدراسات السابقة (مثل: البنية التحتية، الموارد البشرية، الدينامية، المرونة، التكامل – الدراسات 9، 12، 19 عربية، والدراسات 4، 7، 9 أجنبية).

- دعم مفهوم البراعة التنظيمية (ambidexterity) بأبعادها (استغلال + استكشاف + هيكلية) من خلال الدراسات التي أكدت أهميتها في التكيف مع التغيرات (الدراسات 3، 6، 9، 12، 16 عربية، والدراسات 5، 7، 9 أجنبية).

- استخدام الأطر النظرية الرئيسية مثل:

- نظرية الموارد (Resource-Based View) ونظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities) الدراسات 7، 9، 11 أجنبية.

- نظرية البراعة التنظيمية لـ (March 1991) و (Tushman & O'Reilly 1996) - مذكورة في معظم الدراسات العربية والأجنبية.

- توفير أساس لصياغة الفرضيات ونموذج البحث (مثل: العلاقة المباشرة بين قدرات IT والبراعة – الدراسات 9 أجنبية و 12، 16 عربية).

- الإطار المنهجي والأدوات:

- اعتماد المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة رئيسية (مشارك في 90% من الدراسات العربية والأجنبية).
- الاستفادة من تجارب استخدام برامج التحليل الإحصائي:

- SPSS الأكثر شيوعاً في الدراسات العربية وعدد من الأجنبية – مثل 2، 6، 19.

- PLS-SEM و SmartPLS (في الدراسات الأجنبية المتقدمة مثل 1، 4، 9، 10، 11) يمكن

الاستشهاد بها لتبرير اختيار SPSS في سياق قطاع عام محلي.

- أفكار لتصميم الاستبيان: عدد الفقرات، مقياس ليكرت (5 درجات)، واختبار الصدق والثبات (مذكور في معظم الدراسات).

- حجم العينة: الاستفادة من تجارب العينات الصغيرة (30-100) في قطاعات محددة (مثل الدراسات 5، 6، 7، 19) لتبرير حجم عينتك المحلية.

- تحديد المتغيرات والأبعاد:

- استلهم الأبعاد الفرعية لقدرات تكنولوجيا المعلومات من الدراسات التي قسمتها إلى مكونات واضحة (مثل: مادية، برمجيات، شبكات، موارد بشرية – الدراسة 12؛ مرونة وتكامل – الدراسة 8 أجنبية).
- تأكيد أهمية إضافة البعد الهيكلي للبراعة من خلال الدراسات التي أشارت إليه جزئياً (الدراسة 8 عربية، والدراسات 5، 9 أجنبية).
- تجنب المتغيرات الوسيطة غير الضرورية من خلال ملاحظة أن معظم الدراسات التي أدخلت وسطاء (كوفيد، مرونة، تعلم، ابتكار) كانت في سياقات خاصة أو SMEs، بينما دراستك تركز على علاقة مباشرة في سياق عام.

- التوصيات والتطبيق العملي

- الاستفادة من التوصيات العملية في الدراسات السابقة لصياغة توصيات بحثك:
- أهمية التدريب المستمر والاستثمار في البنية التحتية (الدراسات 3، 19 عربية، والدراسة 11 أجنبية).
- ضرورة تعزيز القدرات الدينامية للتكيف مع التغيرات (الدراسات 5، 9 أجنبية).
- دعم الابتكار والتطوير المستمر للكفاءات البشرية (الدراسات 7، 17 عربية، والدراسة 7 أجنبية).
- استخدام النتائج الإيجابية المتكررة (علاقة معنوية إيجابية) لدعم توقعات دراستك.

- تبرير الأصالة والمساهمة العلمية:

- الاستشهاد بالدراسات السابقة لإثبات أن دراستك تملأ فجوات محددة:
- غياب السياق الجزائري والقطاع العام الخدمي الحيوي.
- شمولية الأبعاد.
- دراسة العلاقة المباشرة بدون وسطاء في سياق ما بعد كوفيد.

خلاصة الفصل الأول:

في هذا الفصل، تم تقديم الإطار النظري لموضوع الدراسة الذي يتمحور حول قدرات تكنولوجيا المعلومات والبراءة التنظيمية، وذلك من خلال مبحثين رئيسيين، حيث تناول المبحث الأول عرض الأسس النظرية المرتبطة بقدرات تكنولوجيا المعلومات، من حيث مفهوميها، أهميتها، أنواعها، وأبعادها المختلفة. كما تم استعراض المبادئ النظرية للبراءة التنظيمية، بما في ذلك مفهوميها، خصائصها، أبعادها (الاستغلال، الاستكشاف، والبراءة الهيكلية)، والمداخل النظرية المختلفة لها. إلى جانب ذلك، تم توضيح العلاقة النظرية التي تربط بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والبراءة التنظيمية، وكيف تساهم هذه القدرات في مساعدة المنظمات على تحقيق التوازن بين أنشطة الاستغلال (تحسين الكفاءة الحالية) والاستكشاف (الابتكار واكتشاف الفرص الجديدة)، مما يعزز الكفاءة التشغيلية والقدرة الابتكارية في آن واحد، أما المبحث الثاني، فقد خُصص لاستعراض أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، سواء باللغة العربية أو الأجنبية، والتي تناولت قدرات تكنولوجيا المعلومات، أو البراءة التنظيمية، أو العلاقة بينهما. وقد تم ترتيب هذه الدراسات وفق تسلسل زمني، ثم أجريت مقارنة منهجية بينها وبين الدراسة الحالية، بهدف إبراز أوجه الاتفاق والاختلاف في المتغيرات، الأبعاد، المنهجية، القطاعات، والسياقات. وأخيراً، تم استخلاص الفجوات البحثية التي تُعالجها الدراسة الحالية، والإسهامات العلمية والعملية التي تقدمها مقارنة بما سبقها من بحوث.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
في مديرية التوزيع الكهرباء والغاز - عين
تيموشنت-

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى المفاهيم المتعلقة بقدرات تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية، مع استعراض أهم الدراسات السابقة المرتبطة بهما لتجسيد هذه المفاهيم وإبراز أبعادها المختلفة، واستكمالاً للجانب النظري، ينتقل هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي. ويهدف ذلك إلى إسقاط الإطار النظري على الواقع العملي، وتحليل مدى تجسيده داخل المؤسسة محل الدراسة.

نسعى من خلال هذا الفصل إلى تحقيق الهدف الأساسي للدراسة، والتمثل في إبراز أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات على تعزيز البراعة التنظيمية لدى المؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال دراسة ميدانية تعتمد على منهجية علمية منظمة. وسيتم في هذا الإطار التطرق إلى وصف مجتمع الدراسة وعينتها، مع تقديم أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، وشرح مختلف مراحل تصميمه وإعداده، إضافة إلى توضيح الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، كما يهدف هذا الفصل إلى تقديم قراءة تحليلية للنتائج المتوصل إليها، وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، بما يسمح بفهم أعمق لطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وتفسيرها بشكل علمي دقيق، حيث تم اختيار مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت كدراسة حالة، نظراً لأهميتها ودورها الحيوي في القطاع، مما يتيح إمكانية إسقاط مختلف المفاهيم النظرية على واقع عملي ملموس.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين على النحو التالي:

- المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
- المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يتمحور هذا المبحث حول تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، من خلال عرض مختلف المراحل والخطوات المعتمدة لتحقيق أهداف البحث. ويتضمن ذلك توضيح المنهج المستخدم، وأدوات جمع البيانات، إضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة والعينة المختارة، كما يتطرق إلى كيفية التأكد من صدق وثبات أدوات الدراسة. ويساهم هذا الإطار في ضمان دقة البيانات المحصل عليها، ويشكل قاعدة أساسية لعملية تحليل النتائج وتفسيرها بشكل علمي موضوعي.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

يركز هذا المطلب على عرض المنهج العلمي المعتمد، مع توضيح أدوات جمع البيانات وكيفية تصميمها، إضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة والعينة التي تم اختيارها. كما يتضمن شرح مراحل جمع البيانات والخطوات الإجرائية المتبعة، باعتبارها عناصر أساسية لضمان تحقيق أهداف الدراسة الميدانية بكفاءة وموضوعية، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS النسخة 26.

الفرع الأول: منهج الدراسة

يبين المنهج الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إنجاز دراسته، بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة وتحقيق الأهداف المحددة. ويمثل المنهج الأسلوب العلمي الذي يتبعه الباحث لدراسة ظاهرة معينة أو موضوع محدد، بغية فهم أسبابها واقتراح الحلول المناسبة لها.

من أجل بلوغ الأهداف المسطرة في هذا البحث، تم الاعتماد على المناهج التالية:

- **المنهجين الوصفي والتحليلي:** يتيحان هذان المنهجان جمع المعطيات حول الظاهرة محل الدراسة، ثم عرض النتائج المتوصل إليها وتحليلها وتفسيرها بشكل علمي موضوعي.
- **المنهج الاستقصائي (المسحي):** ولغرض جمع البيانات الميدانية الأولية، تم إعداد استبيان يتضمن مجموعة من الأسئلة المرتبطة بمتغيرات الدراسة، بهدف اختبار الفرضيات المطروحة واستقصاء آراء الموظفين.

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

الجدول رقم (01-02): متغيرات الدراسة

المتغير المستقل	قدرات تكنولوجيا المعلومات
المتغير التابع	البراعة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتين

الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: تعريف المؤسسة محل الدراسة

تعد مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت إحدى المديريات التابعة لشركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب (سونلغاز). وتشرف هذه المديرية على التسيير التقني والتجاري لشبكتي الكهرباء والغاز عبر كافة بلديات ولاية عين تموشنت. كما تسعى إلى تغطية احتياجات الولاية من خدمات الكهرباء والغاز بجودة عالية، وذلك عبر أربع دوائر رئيسية هي: بني صاف، حمام بوحجر، عين الكيحل، وعين تموشنت.

تضم المديرية ست وكالات تجارية، وثلاث مصالح تقنية في الكهرباء، وثلاث مصالح تقنية في الغاز. وتشغل حالياً ما يقارب 2700 كيلومتر من شبكة الكهرباء، و 679 كيلومتر من شبكة الغاز. ويبلغ عدد زبائنها حوالي 92,109 زبون في الكهرباء، و 38,749 زبون في الغاز.

وتؤدي المديرية المهام المحددة لها بموجب القانون رقم 01-02 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عبر الأنابيب، ولا سيما استغلال وصيانة شبكات التوزيع. ولهذا الغرض، جهزت المديرية نظاماً معلوماتياً متكاملًا يجمع بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتجهيزات الإلكترونية، بهدف ضمان جودة عالية في الخدمة، وتحقيق الفعالية والأمان للمستغلين والمعدات.

وتتمثل المهمة الأساسية للمديرية في ضمان توزيع الطاقة وتموين الزبائن بما في أفضل الظروف. وقد أصبحت تُسمى منذ سنة 2019 الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) وتميز المديرية بالاستمرارية وجودة الخدمة، والمساواة في معاملة جميع الزبائن على مستوى ولاية عين تموشنت.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بولاية عين تموشنت، بمختلف تخصصاتهم ومستوياتهم الوظيفية، سواء أكانوا أعواناً تنفيذيين، أو أعواناً تحكم، أو ملحقين رئيسيين للإدارة، أو متصرفين فأعلى.

ثالثاً: عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة لإجراء هذه الدراسة الميدانية. وقد بلغ حجم العينة 50 مفردة، تم سحبها من المجموع الكلي لموظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بولاية عين تموشنت، لكن بعد توزيع الاستبيانات واسترجاعها وفرزها قدرت العينة الفعلية للدراسة ب 45 مفردة. ويوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية والوظيفية.

الجدول رقم (02-02): إحصائيات الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

البيان	العدد
الاستبيانات الموزعة	50

45	الاستبيانات المسترجعة
00	الاستبيانات المرفوضة
45	الاستبيانات المعتمدة (الصالحة للتحليل)

المصدر: من إعداد الطالبتين

➤ مصادر البيانات:

سعى إلى تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم الاعتماد على كل من المصادر الأولية والمصادر الثانوية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة. وقد اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين على النحو التالي:

1. **المصادر الأولية:** تمثلت في الاستبيان، والوثائق الرسمية، والسجلات المعتمدة داخل المؤسسة محل الدراسة وقد أتاح

ذلك الاطلاع المباشر على البيانات ذات الصلة، والتعرف على مؤشرات الأداء المرتبطة بموضوع البحث.

2. **المصادر الثانوية:** شملت الكتب والدوريات العلمية والمنشورات الورقية والإلكترونية، إضافة إلى الرسائل والأطروحات

الجامعية، والمجلات العلمية، والمقالات البحثية ذات الصلة بموضوع الدراسة. وكان الهدف منها تدعيم الإطار النظري

وتعزيز الخلفية العلمية للبحث.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

تعد الأدوات والوسائل المستخدمة في جمع البيانات من الركائز الأساسية في أي دراسة ميدانية، إذ تمكن الباحث من الحصول على المعطيات الضرورية التي تساهم في تحليلها والوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية.

• الاستبيان:

بهدف التعرف على آراء أفراد العينة حول موضوع الدراسة، وبناءً على طبيعة البيانات المراد جمعها، تم الاعتماد على أداة

الاستبيان (الملحق رقم 01). وقد تميز الاستبيان بدقته وفعاليته في تحقيق أهداف البحث.

وقد أُعد الاستبيان استناداً إلى مجموعة من الدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، مع مراعاة التوجيهات

المنهجية للأستاذة المشرفة، والملاحظات العلمية المقدمة من قبل عدد من الأساتذة المحكمين، وذلك لضبط الأداة بما يتلاءم مع

طبيعة الموضوع.

وقد قسم الاستبيان إلى جزئين رئيسيين على النحو التالي:

• **الجزء الأول:** يتناول البيانات الشخصية والديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت، ويشمل المتغيرات التالية: النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل التعليمي، المنصب الوظيفي، والخبرة المهنية.

• **الجزء الثاني:** يتناول محاور الدراسة الأساسية، حيث خُصص لقياس متغيرات البحث من خلال مجموعة من العبارات المصممة وفق أبعاد محددة تعكس الإطار النظري. وقد شمل هذا الجزء محورين رئيسيين:

⇐ **المحور الأول:** يرتبط بأبعاد قدرات تكنولوجيا المعلومات، ويشمل خمسة أبعاد هي: قدرات معمارية لتكنولوجيا المعلومات، قدرات البنية التحتية، قدرات الموارد البشرية، قدرات موارد العلاقات لتكنولوجيا المعلومات، قدرات الديناميكية لتكنولوجيا المعلومات. ويتضمن هذا المحور 25 عبارة.

⇐ **المحور الثاني:** يرتبط بالبراعة التنظيمية، ويشمل ثلاثة أبعاد هي: الاستغلال، الاستكشاف، والبراعة الهيكلية. وقد اشتمل على 18 عبارة.

وقد صيغت عبارات الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي، باعتباره أحد أكثر المقاييس استخداماً في الدراسات الاجتماعية والإدارية لقياس الاتجاهات والآراء. ويقوم هذا المقياس على تحديد درجة موافقة المبحوث على كل عبارة من خلال خمس درجات متدرجة هي: (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة).

الجدول (02-03): سلم ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين

بعد توزيع استمارة الاستبيان على أفراد العينة واسترجاعها، تم تنظيم البيانات وتبويبها، ثم ترميزها بما يتناسب مع متطلبات التحليل الإحصائي. وبعد ذلك، أُدخلت البيانات إلى برنامج SPSS بهدف معالجتها وتحليلها بطريقة علمية دقيقة. وقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية التي تساعد على وصف خصائص البيانات، وتفسيرها، والتعرف على اتجاهات وآراء أفراد العينة، وتحديد مستويات استجاباتهم، وذلك من خلال ما يلي:

• **المتوسط الحسابي:** تم استخدامه لتحديد متوسط إجابات المبحوثين على كل عبارة من عبارات الاستبيان، مما يسمح بالتعرف على درجة الموافقة العامة، وإجراء المقارنات بين مختلف الاستجابات.

- **الانحراف المعياري:** استخدم لقياس مدى تباين وتشتت إجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي. فالقيم المنخفضة تعكس درجة أكبر من التجانس في الآراء، بينما تشير القيم المرتفعة إلى وجود اختلاف في وجهات نظر المبحوثين.
 - **المدى:** تم الاعتماد عليه لحساب طول الفئة، بهدف تصنيف مستويات التقدير إلى (منخفض، متوسط، مرتفع) وفقاً لدرجات مقياس الدراسة المعتمد، مما يسهل عملية تفسير النتائج وتحليلها بشكل أوضح.
- ولتحديد طول الفئة، تم اتباع الخطوات التالية:
- حساب المدى من خلال طرح أكبر قيمة من أصغر قيمة في مقياس ليكرت الخماسي: $\text{المدى} = 5 - 1 = 4$
 - ثم تقسيم المدى على عدد فئات المقياس (5) لحساب طول الفئة: $\text{طول الفئة} = 5 \div 4 = 0.8$
- وبناءً على ذلك، تم تحديد مستويات التقدير (منخفض، متوسط، مرتفع) وفق درجات المقياس، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-04): مجال متوسط الحسابي لكل مستوى حسب مقياس ليكرت Likert الخماسي

الفئة	مجال المتوسط الحسابي المرجح	البديل	الوزن	المستوى
الفئة الخامسة	من (2,4 إلى 5)	موافق بشدة	5	مرتفع جداً
الفئة الرابعة	من (3,4 إلى 4,2)	موافق	4	مرتفع
الفئة الثالثة	من (2,6 إلى 3,4)	محايد	3	متوسط
الفئة الثانية	من (1,8 إلى 2,6)	غير موافق	2	منخفض
الفئة الأولى	من (1 إلى 1,8)	غير موافق بشدة	1	منخفض جداً

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على (عز عبد الفتاح، 2008، صفحة 583).

• الوثائق:

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الوثائق الإدارية والرقمية المتوفرة داخل المؤسسة محل الدراسة، باعتبارها مصدراً مهماً للحصول على معلومات دقيقة وموثوقة تدعم الجانب الميداني للبحث. وقد ساهمت هذه الوثائق في توفير بيانات أساسية تتعلق بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، وعدد العاملين فيها، إضافة إلى توزيعهم وفق الرتب والمناصب الوظيفية المختلفة.

الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة

سعى للإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات المطروحة، تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث. حيث تم في البداية ترميز بيانات الاستبيان وإدخالها إلى الحاسوب بعد عملية التفرغ

باستخدام برنامج Excel ، ثم معالجتها وتحليلها إحصائياً بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS النسخة 26).

وقد تم توظيف عدد من الأدوات الإحصائية التي ساعدت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة، وهي كالتالي:

1. **معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)** يستخدم لقياس درجة ثبات أداة الدراسة والتأكد من مدى اتساق فقراتها الداخلية. يوضح هذا المعامل مدى تجانس أسئلة الاستبيان في قياس نفس البعد. وتتراوح قيمته بين الصفر والواحد، وكلما ارتفعت قيمته دل ذلك على تمتع الأداة بدرجة جيدة من الثبات، وبالتالي إمكانية الاعتماد على نتائجها.

2. **معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)** يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة، كما يساعد في التعرف على مدى وجود ارتباط إحصائي بين محاور الدراسة المختلفة ومدى انسجامها فيما بينها.

3. **الإحصاء الوصفي**: تم الاعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي بهدف وصف خصائص عينة الدراسة وتحليل إجابات أفرادها، وذلك باستخدام مؤشرات إحصائية مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والتي تساعد في تفسير اتجاهات المبحوثين وترتيب فقرات الاستبيان حسب أهميتها.

4. **اختبار (T) لعينة واحدة (One Sample T-Test)** يستخدم لمقارنة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة مع المتوسط الفرضي للدراسة، بهدف تحديد ما إذا كانت الفروق المسجلة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية محدد.

5. **تحليل الانحدار الخطي البسيط**: يعتمد على تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، من خلال تحديد طبيعة العلاقة بينهما وقياس درجة التأثير الإحصائي.

6. **تحليل الانحدار المتعدد التدريجي**: يُستخدم لاختبار مدى صلاحية نموذج الدراسة، وذلك من خلال معرفة تأثير مجموعة من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وتحديد المتغير الأكثر مساهمة في تفسير التباين في المتغير التابع.

7. **اختبار (T) لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test)** يستخدم هذا الاختبار للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مجموعتين مستقلتين من أفراد العينة، تبعاً لبعض المتغيرات الشخصية أو الوظيفية.

8. تحليل التباين الأحادي: (One Way ANOVA) يستخدم لاختبار الفروق بين متوسطات عدة مجموعات، بهدف معرفة ما إذا كانت الاختلافات في إجابات أفراد العينة تعود إلى متغيرات شخصية أو وظيفية (مثل: الفئة العمرية، المؤهل التعليمي، الخبرة، المنصب الوظيفي) على المتغير التابع.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

لقد تم إجراء عدة اختبارات على الاستبيان للتأكد من صدقه وثباته، وذلك من خلال تحكيم الأداة واختبارات إحصائية متخصصة.

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

1. صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان):

تم التأكد من صدق أداة الاستبيان بعد إعدادها في صورتها الأولية، وذلك بعرضها على مجموعة من الأساتذة المختصين في مجال البحث، وكان الهدف من هذا التحكيم تقييم مدى مصداقيتها وشموليتها لموضوع الدراسة. ويقصد بصدق المحكمين مدى ملائمة الاستبيان من حيث صياغة العبارات، ودقتها، ووضوحها، وموضوعيتها، بالإضافة إلى مدى توافقها مع الأهداف التي صُممت الأداة لقياسها (انظر الملحق رقم 02).

2. الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

تم التحقق من الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه، وذلك عند مستوى دلالة إحصائية قدره (0.05)، للتأكد من مدى انسجام فقرات الاستبيان واتساقها في قياس متغيرات الدراسة.

الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (قدرات تكنولوجيا المعلومات)

الجدول رقم (02-05): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول (قدرات معمارية لتكنولوجيا المعلومات)

العبارة	معامل Pearson	القيمة الاحتمالية Sig
01	,930**	0,000
02	,932**	0,000
03	,861**	0,000
04	,840**	0,000
05	,946**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول (قدرات معمارية لتكنولوجيا المعلومات) والدرجة الكلية للبعد جاءت مرتفعة جداً، حيث تراوحت قيم معامل ارتباط بيرسون بين (0.840) و(0.946). وهذا يدل على وجود اتساق داخلي قوي. كما أن جميع القيم الاحتمالية (Sig) جاءت أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، حيث بلغت (0.000) في جميع العبارات. ويشير ذلك إلى أن هذه العلاقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 5%.

وبناءً على ذلك، يمكن استنتاج أن عبارات هذا البعد تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، مما يعكس صلاحية أداة القياس وقدرتها على قياس بعد "قدرات معمارية لتكنولوجيا المعلومات" بشكل موثوق، وبالتالي يسمح بالاعتماد عليها في الدراسة.

الجدول رقم (02-06): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني (قدرات البنية التحتية)

العبارة	معامل Pearson	القيمة الاحتمالية Sig
01	,917**	0,000
02	,868**	0,000
03	,899**	0,000
04	,901**	0,000
05	,836**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني (قدرات البنية التحتية) والدرجة الكلية للبعد جاءت مرتفعة، حيث تراوحت قيم معامل ارتباط بيرسون بين (0.836) و(0.917). وهذا يدل على وجود اتساق داخلي قوي. كما أن جميع القيم الاحتمالية (Sig) جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، حيث بلغت (0.000) ويشير ذلك إلى أن هذه العلاقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 5%.

وبناءً على ذلك، يمكن استنتاج أن عبارات هذا البعد تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، مما يعكس صلاحية أداة القياس وقدرتها على قياس بعد "قدرات البنية التحتية" بشكل موثوق، وبالتالي يسمح بالاعتماد عليها في الدراسة.

الجدول رقم (02-07): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث (قدرات الموارد البشرية)

العبارة	معامل Pearson	القيمة الاحتمالية Sig
01	,874**	0,000
02	,928**	0,000
03	,844**	0,000
04	,886**	0,000
05	,897**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث (قدرات الموارد البشرية) والدرجة الكلية للبعد جاءت مرتفعة، حيث تراوحت قيم معامل ارتباط بيرسون بين (0.844) و(0.928). وهذا يدل على وجود اتساق داخلي قوي. كما أن جميع القيم الاحتمالية (Sig) جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، حيث بلغت (0.000).

وبناء على ذلك، يمكن استنتاج أن عبارات هذا البعد تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، مما يعكس صلاحية أداة القياس وقدرتها على قياس بعد "قدرات الموارد البشرية" بشكل موثوق، وبالتالي يسمح بالاعتماد عليها في الدراسة.

الجدول رقم (02-08): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع (قدرات موارد العلاقات)

العبارة	معامل Pearson	القيمة الاحتمالية Sig
01	,849**	0,000
02	,824**	0,000
03	,890**	0,000
04	,849**	0,000
05	,877**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع (قدرات موارد العلاقات) والدرجة الكلية للبعد جاءت مرتفعة، حيث تراوحت قيم معامل ارتباط بيرسون بين (0.824) و(0.890). وهذا يدل على وجود اتساق داخلي قوي. كما أن جميع القيم الاحتمالية (Sig) جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، حيث بلغت (0.000).

وبناء على ذلك، يمكن استنتاج أن عبارات هذا البعد تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، مما يعكس صلاحية أداة القياس وقدرتها على قياس بعد "قدرات موارد العلاقات" بشكل موثوق، وبالتالي يسمح بالاعتماد عليها في الدراسة.

الجدول رقم (02-09): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الخامس (القدرات الدينامية)

العبارة	معامل Pearson	القيمة الاحتمالية Sig
01	,911**	0,000
02	,901**	0,000
03	,927**	0,000
04	,890**	0,000
05	,871**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الخامس (القدرات الدينامية) والدرجة الكلية للبعد جاءت مرتفعة، حيث تراوحت قيم معامل ارتباط بيرسون بين (0.871) و(0.927). وهذا يدل على وجود اتساق داخلي قوي. كما أن جميع القيم الاحتمالية (Sig) جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، حيث بلغت (0.000).

وبناء على ذلك، يمكن استنتاج أن عبارات هذا البعد تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، مما يعكس صلاحية أداة القياس وقدرتها على قياس بعد "القدرات الدينامية" بشكل موثوق، وبالتالي يسمح بالاعتماد عليها في الدراسة.

⇐ الصدق البنائي للمحور الأول (قدرات تكنولوجيا المعلومات):

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية التوزيع الكهربائي والغاز -عين تيموشنت-

يشير الصديق البنائي إلى مدى ارتباط الأبعاد الفرعية لأداة الدراسة بالمحور الكلي، وذلك من خلال قوة ارتباط كل بعد فرعي بالدرجة الكلية للمحور. ويُعد هذا النوع من الصديق دليلاً على أن هذه الأبعاد تسهم بشكل فعال في قياس المفهوم العام الذي صممت الأداة من أجله.

الجدول رقم (02-10): الصديق البنائي لأبعاد المتغير المستقل مع المحور الكلي

البعد	معامل بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
قدرات معمارية لتكنولوجيا المعلومات	,852**	0,000
قدرات البنية التحتية	,850**	0,000
قدرات الموارد البشرية	,890**	0,000
قدرات موارد العلاقات	,800**	0,000
القدرات الدينامية	,953**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS النسخة 26.

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود ارتباط مرتفع بين أبعاد المتغير المستقل (قدرات تكنولوجيا المعلومات) والمحور الكلي، حيث تراوحت معاملات الارتباط بيرسون بين (0.800) و(0.953). وهذه القيم تعكس قوة العلاقة بين الأبعاد والمقياس العام. كما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig = 0.000) عند مستوى معنوية 5%، مما يشير إلى دلالة إحصائية عالية لجميع الارتباطات.

وتشير هذه النتائج إلى توفر صديق بنائي قوي لأداة القياس، الأمر الذي يؤكد انسجام أبعادها وقدرتها على تمثيل المتغير المدروس بصورة دقيقة وموثوقة. وبالتالي، يسمح ذلك بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها في تفسير الظاهرة محل الدراسة.

← ثانياً: الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (البراعة التنظيمية)

الجدول رقم (02-11): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول (الاستغلال)

البارة	معامل Pearson	القيمة الاحتمالية Sig
01	,888**	0,000
02	,807**	0,000
03	,883**	0,000
04	,831**	0,000
05	,755**	0,000

0,000	,825**	06
-------	--------	----

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول (الاستغلال) والدرجة الكلية للبعد جاءت مرتفعة، حيث تراوحت قيم معامل ارتباط بيرسون بين (0.755) و(0.888). وهذا يدل على وجود اتساق داخلي قوي. كما أن جميع القيم الاحتمالية (Sig) جاءت أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، حيث بلغت (0.000) في جميع العبارات. ويشير ذلك إلى أن هذه العلاقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 5.0%.

وبناء على ذلك، يمكن استنتاج أن عبارات هذا البعد تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، مما يعكس صلاحية أداة القياس وقدرتها على قياس بعد "الاستغلال" بشكل موثوق، وبالتالي يسمح بالاعتماد عليها في الدراسة.

الجدول رقم (02-12): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني (الاستكشاف)

العبارة	معامل Pearson	القيمة الاحتمالية Sig
01	,854**	0,000
02	,919**	0,000
03	,879**	0,000
04	,947**	0,000
05	,924**	0,000
06	,880**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS v26

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية التوزيع الكهرباء والغاز -عين تيموشنت-

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني (الاستكشاف) والدرجة الكلية للبعد جاءت مرتفعة، حيث تراوحت قيم معامل ارتباط بيرسون بين (0.854) و(0.947). وهذا يدل على وجود اتساق داخلي قوي. كما أن جميع القيم الاحتمالية (Sig) جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، حيث بلغت (0.000).

الجدول رقم (02-13): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث (البراعة الهيكلية)

العبارة	معامل Pearson	القيمة الاحتمالية Sig
01	,811**	0,000
02	,885**	0,000
03	,933**	0,000
04	,945**	0,000
05	,918**	0,000
06	,907**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS v26

وبناءً على ذلك، يمكن استنتاج أن عبارات هذا البعد تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، مما يعكس صلاحية أداة القياس وقدرتها على قياس بعد "الاستكشاف" بشكل موثوق، وبالتالي يسمح بالاعتماد عليها في الدراسة.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث (البراعة الهيكلية) والدرجة الكلية للبعد جاءت مرتفعة، حيث تراوحت قيم معامل ارتباط بيرسون بين (0.811) و(0.945). وهذا يدل على وجود اتساق داخلي قوي. كما أن جميع القيم الاحتمالية (Sig) جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، حيث بلغت (0.000).

وبناءً على ذلك، يمكن استنتاج أن عبارات هذا البعد تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، مما يعكس صلاحية أداة القياس وقدرتها على قياس بعد "البراعة الهيكلية" بشكل موثوق، وبالتالي يسمح بالاعتماد عليها في الدراسة.

← الصدق البنائي للمحور الثاني (البراعة التنظيمية)

يشير الصدق البنائي إلى مدى ارتباط الأبعاد الفرعية لأداة الدراسة بالمحور الكلي، وذلك من خلال قوة ارتباط كل بعد فرعي بالدرجة الكلية للمحور. ويُعد هذا النوع من الصدق دليلاً على أن هذه الأبعاد تسهم بشكل فعال في قياس المفهوم العام الذي صممت الأداة من أجله.

الجدول رقم (02-14): الصدق البنائي لأبعاد المتغير التابع مع المحور الكلي

البعد	معامل بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
الاستغلال	,931**	0,000
الاستكشاف	,963**	0,000
البراعة الهيكلية	,949**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود ارتباط مرتفع بين أبعاد المتغير التابع (البراعة التنظيمية) والمحور الكلي، حيث تراوحت معاملات الارتباط بيرسون بين (0.931) و(0.963). وهذه القيم تعكس قوة العلاقة بين الأبعاد والمقياس العام كما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig = 0.000) عند مستوى معنوية 5%، مما يشير إلى دلالة إحصائية عالية لجميع الارتباطات. وتشير هذه النتائج إلى توفر **صدق بنائي قوي** لأداة القياس، الأمر الذي يؤكد انسجام أبعادها وقدرتها على تمثيل المتغير المدروس بصورة دقيقة وموثوقة. وبالتالي، يسمح ذلك بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها في تفسير الظاهرة محل الدراسة.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة مدى موثوقية واستقرار الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة. ويدل الثبات على قدرة الأداة على إعطاء نتائج متسقة وغير متناقضة عند إعادة تطبيقها على نفس العينة وتحت نفس الظروف. وللتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS النسخة 26. وقد أسفرت عملية التحليل عن النتائج التالية:

الجدول رقم (02-15): معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

البيان	عدد العبارات	قيمة معامل alpha Cronbach
المحور الأول: قدرات تكنولوجيا المعلومات	25	0.978
المحور الثاني: البراعة التنظيمية	18	0.973
جميع عبارات الاستبيان	43	0.987

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS v26

تشير نتائج معامل الثبات (Cronbach's Alpha) الواردة في الجدول إلى مستوى مرتفع جداً من الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبيان، وهو ما يعكس جودة أداة القياس واعتماديتها في تحقيق أهداف الدراسة، فبالنسبة للمحور الأول المتعلق بقدرات تكنولوجيا المعلومات، والذي يضم 25 عبارة، بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.978)، وهي قيمة مرتفعة جداً تفوق الحد المقبول إحصائياً (0.70)، مما يدل على وجود تجانس قوي بين العبارات وقدرتها على قياس نفس البعد بدقة وموثوقية عالية، أما المحور الثاني الخاص بالبراعة التنظيمية، والذي يتكون من 18 عبارة، فقد سجل معامل ألفا قيمة (0.973)، وهي أيضاً قيمة مرتفعة للغاية، تعكس اتساقاً داخلياً ممتازاً بين فقرات هذا المحور، وتؤكد صلاحيتها لقياس المفهوم المراد دراسته، وبالنسبة لإجمالي عبارات الاستبيان البالغ عددها 43 عبارة، فقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.987)، وهي قيمة تقترب من الواحد الصحيح، مما يشير إلى درجة ثبات عالية جداً للأداة ككل، ويؤكد أن الاستبيان يتمتع بدرجة كبيرة من الموثوقية ويمكن الاعتماد على نتائجه في التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن أداة الدراسة تتمتع بثبات مرتفع جداً، الأمر الذي يعزز من مصداقية النتائج المتحصل عليها ويعطي ثقة أكبر في الاستنتاجات التي سيتم التوصل إليها. ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن القيم المرتفعة جداً (أكثر من 0.95) قد تعكس أحياناً وجود تشابه كبير أو تكرار بين بعض العبارات، وهو ما قد يستدعي مراجعة طفيفة للأداة مستقبلاً لضمان تنوع الفقرات دون التأثير على دقة القياس.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

بعد تقديم الإجراءات المنهجية المستخدمة في الدراسة الميدانية في المبحث السابق، يتم في هذا المبحث عرض وتحليل وصفي للمتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة، ثم عرض مختلف نتائج الإحصاء الوصفي من خلال تحديد اتجاهات آراء أفراد العينة نحو المتغيرات الدراسية وعبارات الاستبيان، وتحديد العبارات التي حازت على أعلى وأقل درجات الموافقة وفقاً لإجابات أفراد العينة. بعد ذلك، يتم اختبار الفرضيات المرتبطة بالدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية لتقييم العلاقات بين المتغيرات الدراسية وتحديد ما إذا كانت هذه العلاقات ذات دلالة إحصائية أم لا، وذلك بعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج المتغيرات الشخصية

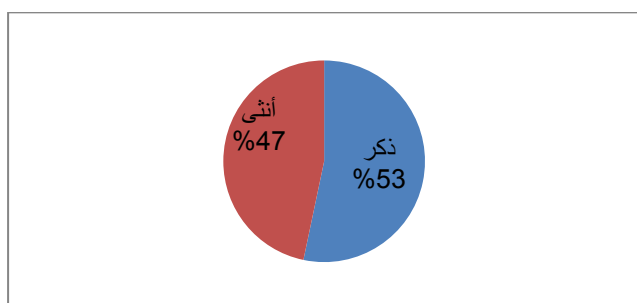
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية التوزيع الكهربائي والغاز -عين تيموشنت-

سنعرض خصائص عينة الدراسة كما وردت في الاستبيان المرفق في ملاحق الدراسة، حيث اشتملت على المتغيرات التالية: النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمؤهل التعليمي، والمنصب الوظيفي، والخبرة. وقد تم الاعتماد في التعبير عن خصائص الأفراد المستجوبين وتحليلها على الجداول التكرارية، والنسب المئوية، والتمثيل البياني.

أ. توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي

يوضح الجدول والشكل التاليان توزيع أفراد العينة حسب طبيعة النوع الاجتماعي:

الجدول رقم (02-16): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي الشكل (02-01): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي



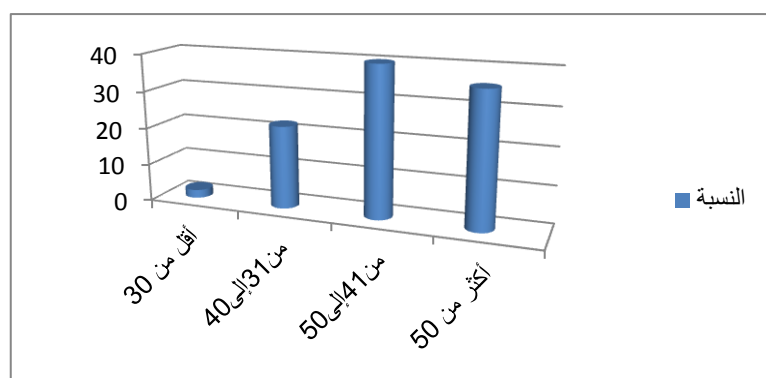
النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة %
ذكر	24	53.3
أنثى	21	46.7
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج SPSS V26

أظهرت نتائج الجدول أن أغلبية أفراد العينة كانوا من فئة الذكور، حيث بلغت نسبتهم 53.3%، في حين بلغت نسبة فئة الإناث 46.7%. ويعكس هذا التوزيع تمثيلاً جيداً لكلا الجنسين في عينة الدراسة. ويعود هذا التمثيل إلى طبيعة العمل في مديرية توزيع الكهرباء والغاز، الذي يتطلب توظيف الذكور بنسبة أكبر، وهو ما لوحظ فعلياً داخل المؤسسة.

ب- الفئة العمرية: الجدول والشكل التاليان يوضحان توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الفئة العمرية:

الجدول رقم (02-17): توزيع العينة حسب الفئة العمرية الشكل رقم (02-02): توزيع العينة حسب الفئة العمرية



النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة %
ذكر	24	53.3
أنثى	21	46.7
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS V26

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية التوزيع الكهربائي والغاز -عين تيموشنت-

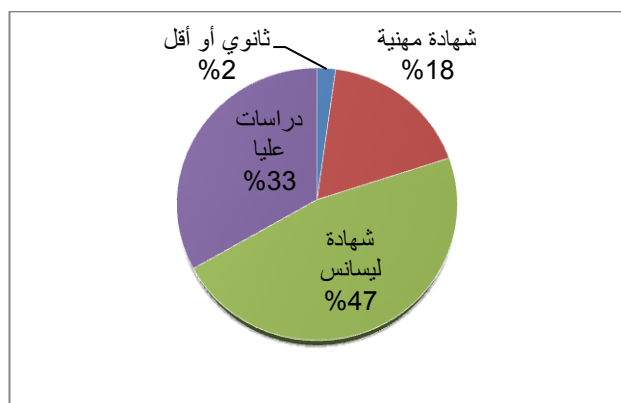
نلاحظ من نتائج الجدول رقم (02-17) أن أغلبية أفراد العينة الذين يتعاملون مع المؤسسة محل الدراسة يتركزون في الفئتين العمريتين: من 41 إلى 50 سنة بعدد 18 فرداً ونسبة 40%، وأكثر من 50 سنة بعدد 16 فرداً ونسبة 35.6%. وتُعد هاتان الفئتان تمثلان ذروة الخبرة المهنية والاستقرار الوظيفي، بالإضافة إلى أنهما تشغلان عادة مناصب إدارية عليا تتطلب خبرة تراكمية، وتلي ذلك الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة بعدد 10 أفراد ونسبة 22.2%، ثم الفئة أقل من 30 سنة بنسبة 2.2%.

وبالتالي، فقد تحققت جميع الفئات العمرية المستهدفة في الدراسة، وهو ما يمكن أن يقدم إضافة مناسبة ومتنوعة لنتائج البحث.

ج-المستوى التعليمي: الجدول والشكل المواليان يوضحان توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المستوى التعليمي.

الجدول (02-18) توزيع العينة حسب المستوى التعليمي الشكل (02-03) توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

التعليمي



المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي او اقل	1	2,2
شهادة مهنية	8	17.8
شهادة ليسانس	21	46.7
دراسات عليا	15	33,3
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطابئين اعتمادا على مخرجات SPSS V26

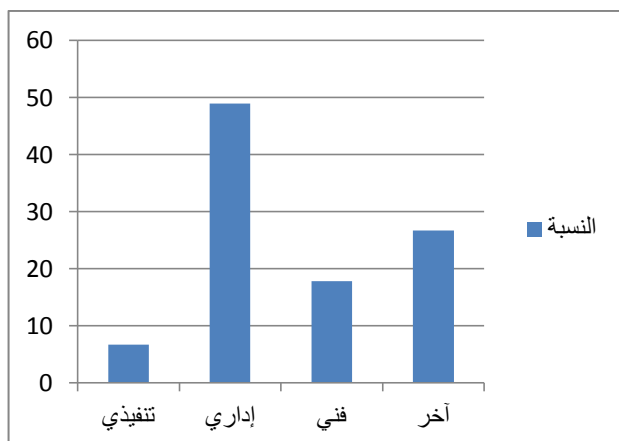
تشير معطيات الجدول رقم (02-18) إلى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يحملون شهادة الليسانس بنسبة 46.7%، تليها فئة الدراسات العليا بنسبة 33.3%. ويشير هذا إلى اهتمام مرتفع بالتعليم العالي داخل العينة، مما يدل على أن المؤسسة تقوم بتوظيف نسبة كبيرة من خريجي الجامعات وذوي الكفاءات العلمية. وتأتي بعدها شهادة مهنية بنسبة 17.8%، بينما كانت نسبة حاملي الثانوي أو أقل ضئيلة جداً (2.2%). ويمكن تفسير هذه النتائج بأن العينة المدروسة شملت جميع المستويات التعليمية المختلفة، وإن كان التركيز الأكبر على المستويات الجامعية والعليا.

ت-المنصب الوظيفي: الجدول والشكل المواليان يوضحان توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي:

الجدول (02-19) توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي الشكل (02-04) توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة %
تنفيذي	3	6.7

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية التوزيع الكهربائي والغاز -عين تيموشنت-



إداري	22	48.9
فني	8	17.8
آخر	12	26.7
المجموع	45	100%

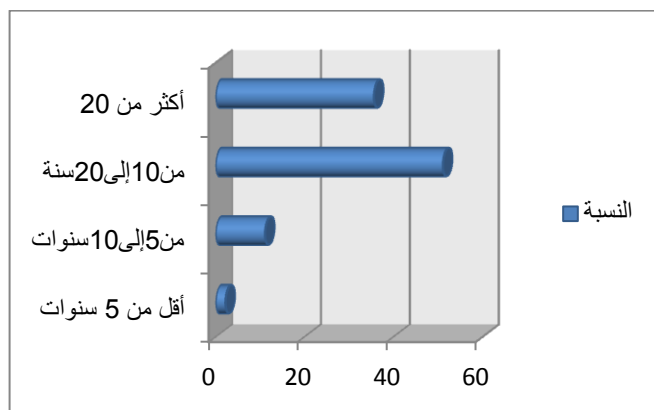
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS V26

يتضح من الجدول رقم (02-19) أن المؤسسة محل الدراسة تتميز بتنوع في المناصب الوظيفية لأفرادها. حيث يمثل المنصب الإداري النسبة الأكبر (48.9%)، يليه "منصب آخر" بنسبة 26.7%، ثم المنصب الفني بنسبة 17.8%، وأخيراً المنصب التنفيذي بنسبة 6.7%. ويمكن تفسير هذه النتائج بأن العينة المدروسة توزعت على مختلف المناصب الوظيفية، مما يعزز من تنوع البيانات ويدعم مصداقية نتائج الدراسة.

ج -الخبرة: الجدول والشكل المواليان يوضحان توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.

الشكل (02-05): توزيع العينة حسب متغير الخبرة

الجدول (02-20): توزيع العينة حسب متغير الخبرة



عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة (%)
أقل من 05 سنوات	1	2.2
من 5 إلى 10 سنوات	5	11.1
من 11 إلى 20 سنة	23	51.1
أكثر من 20 سنة	16	35.6
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS V26

نلاحظ من الجدول رقم (02-20) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة تتمتع بخبرة مهنية تتراوح بين 11 و 20 سنة، بعدد 23 فردا بنسبة 51.1%، وهي الفئة المهيمنة (أكثر من نصف العينة). تليها فئة أكثر من 20 سنة بعدد 16 فردا بنسبة 35.6%، والتي تمثل الكوادر ذات الخبرة العالية والقديمة. أما فئة 5 إلى 10 سنوات فتبلغ نسبتها 11.1%، وتكون أقل

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية التوزيع الكهربائي والغاز -عين تيموشنت-

نسبة لفئة أقل من 5 سنوات (2.2%) يشير هذا التوزيع إلى قلة التوظيف الجديد، وإلى درجة عالية من الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة.

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى عرض وتحليل البيانات المتعلقة بأفراد العينة واتجاهاتهم نحو المتغيرات المدروسة، وذلك من خلال تحديد مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان، وقياس أهمية كل متغير باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية (المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية). كما سيتم استنتاج بعض النتائج والملاحظات الهامة حول موقف المستجوبين من مستوى توفر وتطبيق المتغيرات المدروسة في المؤسسة محل الدراسة.

أولاً: قياس مستوى المتغير المستقل: قدرات تكنولوجيا المعلومات

لقياس مستوى قدرات تكنولوجيا المعلومات في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تيموشنت، سنتطرق فيما يلي إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول.

البعد الأول: قدرات معمارية تكنولوجيا المعلومات

يتم فيما يلي عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد قدرات معمارية تكنولوجيا المعلومات، ثم تحليلها.

الجدول رقم: (21-02) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدي قدرات معمارية تكنولوجيا المعلومات

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
يتم تنظيم تطبيقات وبيانات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة وفق سياسات واضحة ومتكاملة	3.76	0.645	4	مرتفعة
تتسم سياسات تكنولوجيا المعلومات بالترابط والاتساق على مستوى المؤسسة	3.78	0.636	2	مرتفعة
تساهم أنظمة تكنولوجيا المعلومات في تسريع إنجاز العمليات داخل المؤسسة	3.93	0.751	1	مرتفعة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية التوزيع الكهرباء والغاز -عين تيموشنت-

مرتفعة	3	0.670	3.78	يملك المدراء والعاملون في تكنولوجيا المعلومات فهمًا مشتركًا لدور التكنولوجيا في دعم الأعمال
مرتفعة	5	0.727	3.71	يوجد توافق واضح بين التخطيط الاستراتيجي للأعمال وتخطيط تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة
مرتفعة		0,617	3.79	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يظهر يظهر الجدول أعلاه أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة ببعده قدرات معمارية تكنولوجيا المعلومات، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.79، والذي يقع ضمن الفئة (3.40 - 4.19) حسب مقياس ليكرت الخماسي. وهذه الفئة تشير إلى درجة موافقة مرتفعة، مما يعكس رضا وموافقة أغلبية أفراد العينة على تطبيق هذا البعد في المؤسسة محل الدراسة.

كما يدل الانحراف المعياري العام المنخفض (0.617) على وجود تقارب كبير في آراء أفراد العينة حول هذا البعد. ولتحقيق الغرض البحثي، تم تحليل النتائج حسب الأهمية النسبية وتوجه أغلبية المستجوبين كالتالي:

- **المرتبة الأولى:** بلغ المتوسط الحسابي أعلى قيمة (3.93) بانحراف معياري قدره 0.751 للعبارة رقم (3). ويدل ذلك على أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات قد أثمر بشكل مباشر في تسريع إنجاز العمليات التشغيلية داخل المؤسسة.
- **المرتبة الثانية:** متوسط حسابي قدره 3.78 بانحراف معياري 0.636 للعبارة رقم (2)، مما يشير إلى أن سياسات تكنولوجيا المعلومات تتسم بالترايط والاتساق عبر مختلف أقسام المؤسسة، الأمر الذي يقلل من التضارب بين الأنظمة ويضمن استمرارية العمل.
- **المرتبة الثالثة:** متوسط حسابي قدره 3.78 بانحراف معياري 0.670 للعبارة رقم (4). ويعكس ذلك أن التكنولوجيا لا تُنظر إليها كأداة تقنية للمتخصصين فحسب، بل كمحرك استراتيجي للأعمال يفهمه الجميع، من الإدارة العليا إلى الموظفين العاديين.
- **المرتبة الرابعة:** متوسط حسابي قدره 3.76 بانحراف معياري 0.645 للعبارة رقم (1)، مما يدل على وجود سياسات واضحة ومتكاملة لتنظيم التطبيقات والبيانات، تساهم في ضمان سلامة المعلومات واتخاذ القرارات بناءً على الحقائق.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية التوزيع الكهربائي والغاز -عين تيموشنت-

- المرتبة الخامسة: متوسط حسابي قدره 3.71 بانحراف معياري 0.727 للعبارة رقم (5)، ويشير إلى وجود حاجة

إلى تعزيز التوافق بين التخطيط الاستراتيجي للأعمال وتخطيط تكنولوجيا المعلومات.

يتبين مما سبق أن بعد قدرات معمارية تكنولوجيا المعلومات جاء بمستوى مرتفع من وجهة نظر العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تيموشنت. وبالتالي، يمكن القول إن هناك بنية تقنية متماسكة تدعم العمليات اليومية بكفاءة، مع وجود هامش لتطوير التخطيط الاستراتيجي بما يتوافق مع التطبيقات التكنولوجية.

البعد الثاني: قدرات البنية التحتية:

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد الرؤية الرقمية ثم تحليلها

الجدول رقم (02-22): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدي قدرات البنية التحتية

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
توفر البنية التحتية للمؤسسة لخدمات إدارية تدعم تشغيل التطبيقات	3.73	0.751	1	مرتفعة
تحرص إدارة المؤسسة على تحديث تكنولوجيا المعلومات بشكل دوري	3.60	0.889	4	مرتفعة
تمتلك المؤسسة وسائل اتصال متقدمة تسهل الوصول إلى قواعد البيانات والأنظمة المختلفة	3.73	0.837	2	مرتفعة
تسهل معمارية البيانات في دعم اتخاذ القرارات داخل المؤسسة	3.60	0.751	5	مرتفعة
تعتمد المؤسسة على الصيانة المستمرة للبنية التحتية لتحسين الأداء	3.69	0.821	3	مرتفعة
المجموع	3.67	0.714		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يظهر الجدول أعلاه أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة ببعدي قدرات البنية التحتية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.67، والذي يقع ضمن الفئة (3.40 - 4.19) حسب مقياس ليكرت الخماسي. وهذه الفئة تعبر عن درجة موافقة مرتفعة، مما يؤكد رضا وموافقة أغلبية أفراد العينة على مستوى تطبيق هذا البعد في المؤسسة محل الدراسة.

كما يشير الانحراف المعياري العام (0.714) إلى تقارب معقول في آراء أفراد العينة. ولتحقيق الغرض البحثي، تم تحليل النتائج حسب الأهمية النسبية وتوجه أغلبية المستجوبين كما يلي:

- **المرتبة الأولى:** بلغ المتوسط الحسابي أعلى قيمة (3.73) بانحراف معياري قدره 0.751 للعبارة رقم (1). ويدل ذلك على أن البنية التحتية توفر بيئة تقنية مستقرة تدعم تشغيل التطبيقات وتمنع توقف الأعمال الإدارية اليومية.
 - **المرتبة الثانية:** متوسط حسابي قدره 3.73 بانحراف معياري 0.837 للعبارة رقم (3)، مما يشير إلى أن المؤسسة تمتلك وسائل اتصال متقدمة تسمح للموظفين بالوصول السريع والآمن إلى قواعد البيانات والأنظمة المختلفة، وتضمن تدفق المعلومات بانسيابية بين الأقسام.
 - **المرتبة الثالثة:** متوسط حسابي قدره 3.69 بانحراف معياري 0.821 للعبارة رقم (5)، ويعكس اهتمام المديرية بدورة حياة أصولها التقنية من خلال الصيانة المستمرة للحفاظ على أداء مستقر.
 - **المرتبة الرابعة:** متوسط حسابي قدره 3.60 بانحراف معياري 0.889 للعبارة رقم (2). ويشير هذا إلى وجود تباين في آراء المستجوبين حول وتيرة تحديث تكنولوجيا المعلومات؛ فبعضهم يراها كافية ومنظمة، بينما يرى آخرون أنها تحتاج إلى تسريع لمواكبة التطورات.
 - **المرتبة الخامسة:** متوسط حسابي قدره 3.60 بانحراف معياري 0.751 للعبارة رقم (4)، مما يدل على توفر البيانات، لكن مع نقص في الأدوات التحليلية المتقدمة التي تحول هذه البيانات إلى قرارات إدارية فعالة.
- يتبين مما سبق أن بعد قدرات البنية التحتية جاء بمستوى مرتفع من وجهة نظر العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تيموشنت. وبالتالي، يمكن القول إن المديرية نجحت في توفير البنية التحتية الأساسية، إلا أنها تحتاج إلى مزيد من تفعيل التقني والإداري للاستفادة القصوى منها في دعم عملية اتخاذ القرارات.

البعد الثالث: قدرات الموارد البشرية

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد قدرات الموارد البشرية ثم تحليلها.

الجدول رقم (02-23): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث قدرات الموارد البشرية

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
توفر المؤسسة كفاءات بشرية كافية في مجال تكنولوجيا المعلومات	3.67	0.853	1	مرتفعة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية التوزيع الكهرباء والغاز -عين تيموشنت-

مرتفعة	2	0.802	3.64	يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح للعاملين في مشاريع تكنولوجيا المعلومات
مرتفعة	3	0.893	3.56	تحرص المؤسسة على تنمية المهارات التكنولوجية والإدارية للعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات
مرتفعة	5	0.869	3.47	يخضع العاملون لبرامج تدريبية في مجال تكنولوجيا المعلومات
مرتفعة	4	0.867	3.56	يساهم العاملون في مجال تكنولوجيا المعلومات بفعالية في دعم وظائف الأعمال المختلفة
مرتفعة		0.758	3.57	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يظهر الجدول أعلاه أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة ببعث قدرات الموارد البشرية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.57، والذي يقع ضمن الفئة (3.40 - 4.19) حسب مقياس ليكرت الخماسي. وتعتبر هذه الفئة عن درجة موافقة مرتفعة، مما يؤكد رضا وموافقة أغلبية أفراد العينة على تطبيق هذا البعد في المؤسسة محل الدراسة. كما يدل الانحراف المعياري العام (0.758) على تقارب معقول في آراء المستجوبين. ولتحقيق الغرض البحثي، تم تحليل النتائج حسب الأهمية النسبية وتوجه أغلبية أفراد العينة كالتالي:

- **المرتبة الأولى:** بلغ المتوسط الحسابي أعلى قيمة (3.67) بانحراف معياري قدره 0.853 للعبارة رقم (1). ويدل ذلك على توفر كوادرات بشرية متخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات، وعدم معاناة المؤسسة من نقص حاد في اليد العاملة المتخصصة.
- **المرتبة الثانية:** متوسط حسابي قدره 3.64 بانحراف معياري 0.802 للعبارة رقم (2)، مما يشير إلى وجود درجة جيدة من التنظيم في تحديد الأدوار والمسؤوليات، مع الحاجة إلى مزيد من التحسين لضمان فهم كل موظف لنطاق عمله بدقة أكبر.
- **المرتبة الثالثة:** متوسط حسابي قدره 3.56 بانحراف معياري 0.893 للعبارة رقم (3). ويعكس ذلك اهتمام المؤسسة بتنمية المهارات التكنولوجية والإدارية معاً، وإدراكها لأهمية التطوير المستمر في هذا المجال.
- **المرتبة الرابعة:** متوسط حسابي قدره 3.56 بانحراف معياري 0.867 للعبارة رقم (5)، مما يدل على أن قسم تكنولوجيا المعلومات يلعب دوراً داعماً وفعالاً لمختلف وظائف الأعمال داخل المؤسسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية التوزيع الكهرباء والغاز -عين تيموشنت-

- المرتبة الخامسة: متوسط حسابي قدره 3.47 بانحراف معياري 0.869 للعبارة رقم (4). ويشير هذا إلى أن البرامج التدريبية الحالية لا تغطي كل الاحتياجات المطلوبة، مما يجعلها النقطة الأضعف نسبياً مقارنة بالجوانب الأخرى.

يتبين مما سبق أن بعد قدرات الموارد البشرية جاء بمستوى مرتفع من وجهة نظر العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تيموشنت. وبالتالي، يمكن القول إن المديرية نجحت في توفير كفاءات بشرية متخصصة وتحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، مما يساهم في استقرار سير العمل وتجنب التداخل في المهام.

البعد الرابع: قدرات موارد العلاقات لتكنولوجيا المعلومات

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد قدرات موارد العلاقات لتكنولوجيا المعلومات ثم تحليلها.

الجدول رقم(02-24): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده موارد العلاقات لتكنولوجيا

المعلومات

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
يساهم الترابط بين تكنولوجيا المعلومات ووحدات الأعمال في تسهيل تبادل البيانات والمعلومات	3.80	0.786	2	مرتفعة
تمتلك المؤسسة قواعد بيانات متنوعة لتزويد المعلومات اللازمة للجهات المستفيدة	3.84	0.824	1	مرتفعة
يحافظ العاملون في قسم تكنولوجيا المعلومات على علاقة وثيقة مع وحدات الأعمال	3.71	0.869	3	مرتفعة
تتسم العلاقة بين مدراء الأقسام ووحدات تكنولوجيا المعلومات بالفعالية في التنسيق	3.64	0.802	4	مرتفعة
تستخدم المؤسسة تكنولوجيا معلومات تدعم التواصل مع الجهات الخارجية ذات الصلة	3.58	0.812	5	مرتفعة
المجموع	3.71	0.702		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يظهر الجدول أعلاه أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة ببعد قدرات موارد العلاقات لتكنولوجيا المعلومات، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.71، والذي يقع ضمن الفئة (3.40 - 4.19) حسب مقياس ليكرت الخماسي. وتعتبر هذه الفئة عن درجة موافقة مرتفعة، مما يؤكد رضا وموافقة أغلبية أفراد العينة على تطبيق هذا البعد في المؤسسة محل الدراسة.

كما يدل الانحراف المعياري العام المنخفض نسبياً (0.702) على تقارب جيد في آراء المستجوبين. ولتحقيق الغرض البحثي، تم تحليل النتائج حسب الأهمية النسبية وتوجه أغلبية أفراد العينة كالتالي:

• **المرتبة الأولى:** بلغ المتوسط الحسابي أعلى قيمة (3.84) بانحراف معياري قدره 0.824 للعبارة رقم (2). ويعكس

ذلك امتلاك المديرية لبنية تحتية معلوماتية قوية وقدرة عالية على توفير البيانات المطلوبة لجميع الجهات المستفيدة.

• **المرتبة الثانية:** متوسط حسابي قدره 3.80 بانحراف معياري 0.786 للعبارة رقم (1). ويدل هذا على نجاح

المؤسسة في ربط قسم تكنولوجيا المعلومات بوحدات الأعمال، مما يساهم في تسريع الأداء وتقليل الوقت الضائع في تبادل المعلومات.

• **المرتبة الثالثة:** متوسط حسابي قدره 3.71 بانحراف معياري 0.869 للعبارة رقم (3). ويشير ذلك إلى وجود

علاقة وثيقة بين العاملين في قسم تكنولوجيا المعلومات ووحدات الأعمال، مما يعكس ذكاءً تنظيمياً واندماجاً في النشاط التشغيلي للمؤسسة.

• **المرتبة الرابعة:** متوسط حسابي قدره 3.64 بانحراف معياري 0.802 للعبارة رقم (4). ويشير هذا إلى أن مستوى

التنسيق بين مدراء الأقسام ووحدات تكنولوجيا المعلومات يحتاج إلى تحسين إضافي، لأن هذا التنسيق يلعب دوراً مهماً في اتخاذ القرارات المشتركة.

• **المرتبة الخامسة:** متوسط حسابي قدره 3.58 بانحراف معياري 0.812 للعبارة رقم (5). ويدل ذلك على أن

المؤسسة تسعى لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في تعزيز التواصل مع الجهات الخارجية ذات الصلة.

يتبين مما سبق أن بعد قدرات موارد العلاقات لتكنولوجيا المعلومات جاء بمستوى مرتفع من وجهة نظر العاملين في

مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تيموشنت. وبالتالي، يمكن القول إن هناك تكاملاً داخلياً جيداً، وأن التكنولوجيا تُستخدم بفعالية لتعزيز الروابط بين الموظفين وتعزيز الصلة مع البيئة الخارجية.

البعد الخامس: القدرات الدينامية لتكنولوجيا المعلومات

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد القدرات الدينامية لتكنولوجيا المعلومات ثم تحليلها.

الجدول رقم (02-25): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء القدرات الدينامية لتكنولوجيا المعلومات

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	الترتيب حسب	درجة الاستجابة
تساعد القدرات الدينامية لتكنولوجيا المعلومات المؤسسة على الاستجابة للتغيرات البيئية	3.64	0.712	2	مرتفعة	
تساعد القدرات الدينامية لتكنولوجيا المعلومات المؤسسة على مواجهة التهديدات البيئية بفعالية	3.58	0.753	4	مرتفعة	
تعول المؤسسة على القدرات الدينامية لتكنولوجيا المعلومات في استغلال الفرص البيئية	3.58	0.753	4	مرتفعة	
توظف المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لاكتساب المعرفة التنظيمية	3.78	0.735	1	مرتفعة	
تتمت المؤسسة بالابتكار لمواجهة التحديات البيئية	3.62	0.912	3	مرتفعة	
المجموع	3.64	0.694		مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يظهر الجدول أعلاه أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة ببعء القدرات الدينامية لتكنولوجيا المعلومات، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.64، والذي يقع ضمن الفئة (3.40 - 4.19) حسب مقياس ليكرت الخماسي. وتعتبر هذه الفئة عن درجة موافقة مرتفعة، مما يؤكد رضا وموافقة أغلبية أفراد العينة على مستوى تطبيق هذا البعد في المؤسسة محل الدراسة.

كما يدل الانحراف المعياري العام (0.694) على تقارب جيد في آراء المستجوبين حول هذا البعد. ولتحقيق الغرض البحثي، تم تحليل النتائج حسب الأهمية النسبية وتوجه أغلبية أفراد العينة كالتالي:

- **المرتبة الأولى:** بلغ المتوسط الحسابي أعلى قيمة (3.78) بانحراف معياري قدره 0.735 للعبارة رقم (4). ويدل ذلك على أن المؤسسة توظف تكنولوجيا المعلومات بفعالية كأداة لجمع وتخزين ونشر المعرفة التنظيمية.
- **المرتبة الثانية:** متوسط حسابي قدره 3.64 بانحراف معياري 0.712 للعبارة رقم (1). ويشير هذا إلى أن القدرات الدينامية لتكنولوجيا المعلومات تمثل محركاً أساسياً لاستجابة المؤسسة وتكيفها مع التغيرات البيئية المختلفة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية التوزيع الكهرباء والغاز -عين تموشنت-

• المرتبة الثالثة: متوسط حسابي قدره 3.62 بانحراف معياري 0.912 للعبارة رقم (5). ويعكس ذلك اهتمام المؤسسة بالابتكار كأداة دفاعية لمواجهة التحديات البيئية.

• المرتبة الرابعة (مشتركة): بلغ المتوسط الحسابي 3.58 بانحراف معياري 0.753 لكل من العبارتين رقم (2) و(3). ويدل هذا على أن المؤسسة تستخدم قدراتها الدينامية بطريقة متوازنة، سواء في مواجهة التهديدات البيئية (الجانب الدفاعي) أو في استغلال الفرص البيئية (الجانب الهجومي).

يتبين مما سبق أن بعد القدرات الدينامية لتكنولوجيا المعلومات جاء بمستوى مرتفع من وجهة نظر العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت. وبالتالي، يمكن القول إن المديرية تمتلك الأدوات الأساسية المتمثلة في المعرفة التنظيمية، وتسعى من خلالها إلى الابتكار والتكيف مع تغيرات السوق والبيئة المحيطة.

ثانيا: قياس المتغير التابع: البراعة التنظيمية

لقياس مستوى البراعة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت، سنتطرق فيما يلي إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثاني.

الجدول رقم (02-26): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور البراعة التنظيمية

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية حسب الترتيب	درجة الاستجابة
تعتمد المؤسسة على استغلال الموارد المتاحة لتحقيق الكفاءة	3.71	0.787	5	مرتفعة
تحرص المؤسسة على تحسين جودة المنتجات الحالية لتلبية احتياجات العملاء	3.87	0.786	2	مرتفعة
تسعى المؤسسة إلى تحسين المنتجات المقدمة للعملاء الحاليين	3.89	0.611	1	مرتفعة
تتقم المؤسسة بتطوير نظم الإدارة وتحسين العمليات الداخلية لدعم الأهداف العامة	3.76	0.743	4	مرتفعة
تعتمد المؤسسة برامج تدريب مستمرة لتنمية مهارات العاملين	3.76	0.802	3	مرتفعة
تقيس المؤسسة رضا العملاء لتلبية احتياجاتهم باستمرار	3.67	0.798	6	مرتفعة
البعد الأول: الاستغلال	3.77	0.625		مرتفعة
تعمل المؤسسة على ابتكار حلول حديثة للمشكلات	3.73	0.809	3	مرتفعة
يوجد توجه مستمر للبحث عن التكنولوجيا والأفكار الجديدة في المؤسسة	3.73	0.889	2	مرتفعة
تشجع المؤسسة على استخدام أساليب غير تقليدية لتحسين المنتجات والخدمات	3.82	0.777	1	مرتفعة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية التوزيع الكهرباء والغاز -عين تيموشنت-

مرتفعة	4	0.860	3.62	تدعم المؤسسة الابتكار لتوسيع منتجاتها وخدماتها في مجالات وأسواق جديدة
مرتفعة	5	0.941	3.58	تحرص المؤسسة على استقطاب أفراد ذوي مهارات عالية
مرتفعة	6	1.116	3.40	تشجع المؤسسة جهود البحث والتطوير لدى العاملين
مرتفعة		0.809	3.64	البعد الثاني: الاستكشاف
مرتفعة	5	0.842	3.47	تعتمد المؤسسة على فصل الأنشطة المتعارضة في وحدات تنظيمية مستقلة لضمان الكفاءة والمرونة
مرتفعة	4	0.894	3.47	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة
مرتفعة	2	0.869	3.53	تعمل المؤسسة على تطوير هيكلها التنظيمي لمواكبة التطورات والتغيرات المحيطة بها
مرتفعة	6	0.943	3.44	تتسم سياسات وخطط العمل بالوضوح
مرتفعة	1	0.967	3.56	يتيح الهيكل التنظيمي تفويض الصلاحيات داخل المؤسسة
مرتفعة	3	1.058	3.49	تشرك المؤسسة الموارد البشرية في وضع الأهداف التنظيمية
مرتفعة		0.837	3.49	البعد الثالث: البراعة الهيكلية
مرتفعة		0.718	3.638	مجموع عبارات المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يبين تحليل نتائج المحور الثاني (البراعة التنظيمية) أن مستوى الاستجابة العام جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.638) بانحراف معياري (0.718)، وهو ما يعكس إدراكاً إيجابياً لدى أفراد العينة لممارسات البراعة التنظيمية داخل المؤسسة:

- **البعد الأول: الاستغلال:** سجل هذا البعد متوسطاً حسابياً قدره (3.77) بانحراف معياري (0.625)، وهي قيمة مرتفعة تدل على اهتمام المؤسسة بتحسين واستثمار مواردها الحالية. وقد جاءت العبارة "تسعى المؤسسة إلى تحسين المنتجات المقدمة للعملاء الحاليين" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.89)، مما يعكس تركيزاً واضحاً على تطوير العروض الحالية. تليها عبارة "تحرص المؤسسة على تحسين جودة المنتجات الحالية لتلبية احتياجات العملاء" بمتوسط (3.87)، وهو ما يؤكد التوجه نحو تعزيز الجودة. في المقابل، جاءت عبارة "تقيس المؤسسة رضا العملاء لتلبية احتياجاتهم باستمرار" في المرتبة الأخيرة (3.67)، رغم بقائها ضمن المستوى المرتفع، ما يشير إلى إمكانية تعزيز آليات قياس رضا العملاء بشكل أكبر.

- **البعد الثاني: الاستكشاف:** بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.64) بانحراف معياري (0.809)، وهو أيضاً مستوى مرتفع، لكنه أقل نسبياً من بعد الاستغلال، مما يدل على أن المؤسسة تميل أكثر إلى استغلال الموارد الحالية

مقارنة بالبحث عن فرص جديدة. وقد احتلت عبارة "تشجع المؤسسة على استخدام أساليب غير تقليدية لتحسين المنتجات والخدمات" المرتبة الأولى بمتوسط (3.82)، مما يعكس دعمًا واضحًا للإبداع. في حين جاءت عبارة "تشجع المؤسسة جهود البحث والتطوير لدى العاملين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.40) وانحراف معياري مرتفع (1.116)، ما يشير إلى تباين آراء الباحثين وضعف نسبي في دعم أنشطة البحث والتطوير.

- **البعد الثالث: البراعة الهيكلية:** حقق هذا البعد متوسطًا (3.49) بانحراف معياري (0.837)، وهو أدنى الأبعاد الثلاثة رغم بقاءه ضمن المستوى المرتفع، مما يدل على وجود مجال لتحسين الهياكل التنظيمية. وقد جاءت عبارة "يتيح الهيكل التنظيمي تفويض الصلاحيات داخل المؤسسة" في المرتبة الأولى (3.56)، مما يعكس توجهًا إيجابيًا نحو اللامركزية. بينما احتلت عبارة "تتسم سياسات وخطط العمل بالوضوح" المرتبة الأخيرة (3.44)، ما يشير إلى حاجة المؤسسة لتعزيز وضوح السياسات والإجراءات.

تظهر النتائج أن المؤسسة تحقق مستوى مرتفعًا من البراعة التنظيمية، مع تفوق واضح لبعد الاستغلال مقارنة ببعد الاستكشاف، وهو ما يعكس تركيزًا أكبر على تحسين العمليات الحالية بدلًا من الابتكار والاستكشاف. كما أن البراعة الهيكلية، رغم كونها مرتفعة، تحتاج إلى مزيد من التطوير خاصة فيما يتعلق بوضوح السياسات وتعزيز المرونة التنظيمية.

المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضيات

أولاً: اختبار صحة الفرضية الأولى

من خلال هذه النقطة، سنقوم بمناقشة الفرضية الأولى للدراسة والتحقق من مدى صحتها، وذلك بالاعتماد على النتائج التي تم التوصل إليها. وكانت صياغة الفرضية الأولى كالتالي:

"يوجد مستوى مرتفع لممارسة قدرات تكنولوجيا المعلومات بأبعادها المختلفة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تيموشنت".

بالاعتماد على برنامج SPSS، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول (قدرات تكنولوجيا المعلومات)، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد قدرات تكنولوجيا المعلومات

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
قدرات معمارية لتكنولوجيا المعلومات	3,7911	61785,	مرتفع
قدرات البنية التحتية	3,6711	71498,	مرتفع

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية التوزيع الكهربائي والغاز -عين تيموشنت-

مرتفع	3,5778	75825,	قدرات الموارد البشرية
مرتفع	3,7156	70258,	قدرات موارد العلاقات
مرتفع	3,6400	69492,	القدرات الدينامية
مرتفع	3,6791	64343,	قدرات تكنولوجيا المعلومات

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول أعلاه أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة جاءت إيجابية نحو جميع فقرات متغير قدرات تكنولوجيا المعلومات، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.6791، وهو يقع ضمن المجال (3.40 - 4.19) حسب مقياس ليكرت الخماسي، أي في الفئة الرابعة التي تشير إلى درجة موافق. أما الانحراف المعياري العام فقد بلغ 0.64343، وهو يدل على وجود درجة جيدة من التقارب في إجابات أفراد العينة وعدم وجود تباين كبير بينها.

كما تظهر النتائج أن بعد قدرات معمارية تكنولوجيا المعلومات جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.7911) وانحراف معياري (0.61785)، مما يعكس إدراك أفراد العينة لأهمية البنية المعمارية لتكنولوجيا المعلومات في دعم مختلف الأنشطة داخل المؤسسة. وفي المرتبة الثانية جاء بعد قدرات موارد العلاقات بمتوسط (3.7156) وانحراف معياري (0.70258)، مما يشير إلى وجود مستوى جيد من التنسيق والتكامل بين قسم تكنولوجيا المعلومات ووحدات الأعمال. أما بعد قدرات البنية التحتية فقد حل في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.6711) وانحراف معياري (0.71498)، وهو ما يدل على توفر بنية تقنية تسمح باستخدام تكنولوجيا المعلومات بكفاءة في أداء المهام. وجاء بعد القدرات الدينامية في المرتبة الرابعة بمتوسط (3.6400) وانحراف معياري (0.69492)، مما يعكس قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تطوير أدائها. وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد قدرات الموارد البشرية بمتوسط (3.5778) وانحراف معياري (0.75825)، وإن كان يبقى ضمن المستوى المرتفع، مما يدل على امتلاك العاملين لمهارات مقبولة في مجال تكنولوجيا المعلومات.

مناقشة الفرضية الأولى: بناء على ما سبق، يمكن القول إن المستوى المرتفع لتطبيق أبعاد قدرات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة محل الدراسة يعكس اهتمام المسؤولين والعاملين بتعزيز استخدام هذه التكنولوجيا في مختلف الأنشطة التنظيمية. كما يدل ذلك على توفر الإمكانيات التنظيمية والتقنية التي تسمح بالاستفادة الفعالة من تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المسطرة.

وعليه، جاءت نتائج هذا المحور إيجابية بشكل عام، وبالتالي تُعد الفرضية الأولى مقبولة إحصائياً في ضوء النتائج المتحصل عليها.

للتأكيد الإحصائي لصحة الفرضية الأولى، سيتم استخدام اختبار t للعينة الواحدة (One-Sample T-test)، نظراً لأن حجم العينة يفوق 30 مفردة. ويهدف هذا الاختبار إلى مقارنة المتوسط العام لإجابات أفراد العينة على فقرات المحور الأول مع المتوسط الفرضي للمقياس والمقدر بـ (3)، وذلك عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (02-28): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط إجابات المحور الأول مع المتوسط الفرضي

One-Sample Test						
Test Value = 3						
	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة sig	الفرق بين المتوسطات	مستوى الثقة 95%	
					القيمة الدنيا	القيمة القصوى
قدرات تكنولوجيا المعلومات	7,080	44	,000	,67911	,4858	,8724

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig. = 0.000) أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). ووفقاً لقاعدة القرار في اختبار t للعينة الواحدة، فإن هذه النتيجة تؤكد وجود فرق دال إحصائياً بين المتوسط الحسابي للعينة والمتوسط الفرضي (3).

كما يبين الجدول أن الفرق بين المتوسطين الحسابيين يبلغ (0.67911)، ويقع هذا الفرق ضمن فترة الثقة 95% [0.4858 – 0.8724]. وهذا يعني أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة (3.6791) يفوق المتوسط الفرضي (3) بدرجة ملحوظة، ويقع ضمن الفئة (3.40 – 4.19) حسب مقياس ليكرت الخماسي، مما يعكس مستوى موافقة مرتفع على فقرات المحور الأول.

وتشير هذه النتائج إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية قدرات تكنولوجيا المعلومات ودورها الفعال في دعم وتحسين مختلف الأنشطة داخل المديرية. كما تعكس اهتمام المديرية بتوفير الإمكانيات التكنولوجية الضرورية التي تسهل العمليات اليومية وترفع من مستوى الأداء التنظيمي، مما يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة أكبر. بناءً على النتائج الإحصائية الواردة أعلاه، يتم قبول الفرضية الأولى التي تنص على: "يوجد مستوى مرتفع لممارسة قدرات تكنولوجيا المعلومات بأبعادها المختلفة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تيموشنت".

ثانياً: اختبار صحة الفرضية الثانية:

تهدف هذه النقطة إلى التحقق من صحة الفرضية الثانية للدراسة، والتي جاءت صياغتها كالتالي: "يوجد مستوى عالٍ للبراعة التنظيمية داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت".

بالاعتماد على برنامج SPSS ، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثاني (البراعة التنظيمية)، كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم (02-29): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد البراعة التنظيمية

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الاستغلال	3,7741	62579,	مرتفع
الاستكشاف	3,6481	80968,	مرتفع
البراعة الهيكلية	3,4926	83708,	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يشير الجدول أعلاه إلى أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة جاءت إيجابية نحو أبعاد متغير البراعة التنظيمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور 3.6383، وهو يقع ضمن المجال (3.40 - 4.19) حسب مقياس ليكرت الخماسي، أي في الفئة الرابعة التي تشير إلى درجة موافق. أما الانحراف المعياري العام فقد بلغ 0.71878، مما يدل على وجود تقارب جيد في إجابات أفراد العينة وعدم وجود تباين كبير بينها.

كما تظهر النتائج أن بعد الاستغلال جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.7741) وانحراف معياري (0.62579)، وهو ما يعكس اعتماد المؤسسة على استثمار الموارد والإمكانيات المتاحة بما يحقق الكفاءة في أداء مختلف الأنشطة. وفي المرتبة الثانية جاء بعد الاستكشاف بمتوسط (3.6481) وانحراف معياري (0.80968)، مما يدل على سعي المؤسسة إلى البحث عن أساليب وأفكار جديدة تساهم في تطوير العمل وتحسين مستوى الأداء. أما بعد البراعة الهيكلية فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.4926) وانحراف معياري (0.83708)، وهو ما يشير إلى وجود درجة من المرونة في الهيكل التنظيمي تسمح بالتكيف مع متطلبات العمل المختلفة.

مناقشة الفرضية الثانية: بناءً على ما سبق، يمكن القول إن مستوى البراعة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة جاء مرتفعاً، وهو ما يعكس قدرة المديرية على تحقيق التوازن بين استغلال الموارد المتاحة واستكشاف فرص جديدة. كما يدل ذلك على اهتمام المسؤولين والعاملين بتعزيز أساليب العمل التي تسمح بالاستفادة القصوى من الإمكانيات الداخلية، إلى جانب السعي نحو التطوير من خلال تبني أفكار وأساليب مبتكرة. وبالتالي، تساهم هذه البيئة التنظيمية في تحسين فعالية الأداء ورفع مستوى الخدمات المقدمة.

للتأكيد الإحصائي لصحة الفرضية الثانية، تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة (One-Sample T-test) لمقارنة المتوسط العام لإجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثاني مع المتوسط الفرضي المقدّر بـ (3)، عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

الجدول رقم (02-30): نتائج اختبار t للعينة الواحدة (One-Sample T-test)

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة sig	الفرق بين المتوسطات	مستوى الثقة 95%	
					القيمة الدنيا	القيمة القصوى
البراعة التنظيمية	5,957	44	,000	,63827	,4223	,8542

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية ($\text{Sig.} = 0.000$) أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). ووفقاً لقاعدة القرار في اختبار t للعينة الواحدة، يوجد فرق دال إحصائياً بين المتوسط الحسابي للعينة والمتوسط الفرضي (3).

كما يبين الجدول أن الفرق بين المتوسطين يبلغ (0.63827)، ويقع ضمن فترة الثقة 95% $[-0.4223, 0.8542]$. وهذا يؤكد أن المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني (3.6383) يفوق المتوسط الفرضي بدرجة ملحوظة، ويقع ضمن الفئة التي تعبر عن مستوى مرتفع للبراعة التنظيمية.

وتشير هذه النتائج إلى إدراك أفراد العينة لأهمية البراعة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء داخل المديرية، كما تعكس اهتمام الإدارة بتحقيق التوازن بين استغلال الموارد الحالية واستكشاف الفرص الجديدة.

بناءً على النتائج الإحصائية الواردة أعلاه، يتم قبول الفرضية الثانية التي تنص على: "يوجد مستوى عالٍ للبراعة التنظيمية داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تيموشنت".

ثالثاً: اختبار صحة الفرضية الثالثة

سنحاول من خلال هذه النقطة التحقق من صحة الفرضية الثالثة، والتي تنص على ما يلي: "توجد علاقة ارتباطية طردية بين أبعاد قدرات تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تيموشنت".

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية التوزيع الكهربائي والغاز -عين تيموشنت-

وبما أن اختبار الفرضيات الإحصائية يتم على أساس مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ، فقد تم صياغة الفرضيتين الإحصائيتين كالتالي:

- **H₀**: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد قدرات تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تيموشنت، عند مستوى الدلالة 0.05.
 - **H₁**: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد قدرات تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تيموشنت، عند مستوى الدلالة 0.05.
- وللتأكد من صحة هذه الفرضية ودراسة طبيعة ودرجة العلاقة بين متغيرات الدراسة، تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد قدرات تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية. ويوضح الجدول التالي النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (02-31): نتائج معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد قدرات تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية

المتغير التابع: البراعة التنظيمية	Correlations Pearson	البعد
,813**	معامل الارتباط بيرسون	قدرات_معمارية_تكنولوجيا_المعلومات
,000	مستوى الدلالة	
45	N	
,762**	معامل الارتباط بيرسون	قدرات_البنية_التحتية
,000	مستوى الدلالة	
45	N	
,922**	معامل الارتباط بيرسون	قدرات_الموارد_البشرية
,000	مستوى الدلالة	
45	N	
,879**	معامل الارتباط بيرسون	قدرات_موارد_العلاقات
,000	مستوى الدلالة	
45	N	
,877**	معامل الارتباط بيرسون	القدرات_الدينامية

000,	مستوى الدلالة	المتغير المستقل: قدرات تكنولوجيا المعلومات
45	N	
924**,	معامل الارتباط بيرسون	
000,	مستوى الدلالة	
45	N	

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على نتائج معطيات SPSS v26

توضح نتائج تحليل معاملات الارتباط (Pearson) وجود علاقات ارتباطية طردية قوية جدا ودالة إحصائية بين أبعاد قدرات تكنولوجيا المعلومات والمتغير التابع المتمثل في البراعة التنظيمية، حيث جاءت جميع قيم مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يؤكد معنوية هذه العلاقات عند مستوى ثقة مرتفع، حيث:

- سجلت قدرات الموارد البشرية أعلى معامل ارتباط مع البراعة التنظيمية بقيمة (0.922)، وهو ارتباط قوي جداً، مما يدل على أن كفاءة ومهارات الأفراد في التعامل مع تكنولوجيا المعلومات تمثل العامل الأكثر تأثيراً في تحقيق البراعة التنظيمية .
- تليها قدرات موارد العلاقات بقيمة (0.879)، ما يشير إلى أهمية العلاقات مع الأطراف الخارجية (مثل الشركاء والعملاء) المدعومة بالتكنولوجيا في تعزيز البراعة التنظيمية .
- كما جاءت القدرات الدينامية بقيمة (0.877)، مما يعكس دور قدرة المؤسسة على التكيف والتجديد التكنولوجي في دعم البراعة التنظيمية .
- في حين بلغت قدرات معمارية تكنولوجيا المعلومات (0.813)، وهي علاقة قوية أيضاً، تدل على أهمية تصميم وبنية الأنظمة المعلوماتية في تحقيق التكامل والكفاءة .
- أما قدرات البنية التحتية فقد سجلت (0.762)، وهي أدنى القيم نسبياً لكنها تبقى علاقة قوية، مما يعني أن توفر التجهيزات التقنية مهم، لكنه أقل تأثيراً مقارنة ببقية الأبعاد .
- بلغ معامل الارتباط بين إجمالي قدرات تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية (0.924)، وهو ارتباط قوي جداً، ما يؤكد أن التحسن الشامل في قدرات تكنولوجيا المعلومات ينعكس بشكل مباشر وإيجابي على مستوى البراعة التنظيمية في المؤسسة.

تشير هذه النتائج إلى أن المؤسسات التي تمتلك قدرات متقدمة في تكنولوجيا المعلومات، خاصة على مستوى الموارد البشرية والعلاقات والقدرات الدينامية، تكون أكثر قدرة على تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف (أي البراعة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية التوزيع الكهربائي والغاز -عين تيموشنت-

التنظيمية). كما توضح أن العنصر البشري والتفاعلي يلعب دوراً أكبر من الجانب المادي (البنية التحتية) في تحقيق هذا النوع من الأداء المتقدم.

فبناءً على النتائج الإحصائية أعلاه، توجد علاقة ارتباطية طردية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين كل بعد من أبعاد قدرات تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تيموشنت، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على:

"توجد علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد قدرات تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تيموشنت".

رابعاً: اختبار صحة الفرضية الرئيسية:

سنحاول من خلال هذه النقطة التحقق من صحة الفرضية الرئيسية، والتي كانت كالتالي:

"يوجد أثر لقدرات تكنولوجيا المعلومات بأبعادها على البراعة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تيموشنت".

H_0 : لا يوجد أثر لقدرات تكنولوجيا المعلومات بأبعادها على البراعة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تيموشنت، عند مستوى معنوية (0.05).

H_1 : يوجد أثر لقدرات تكنولوجيا المعلومات بأبعادها على البراعة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تيموشنت، عند مستوى معنوية (0.05).

أولاً: تحليل الانحدار الخطي البسيط: لدراسة أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات على البراعة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تيموشنت استخدمنا تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث يُعد المتغير المستقل "قدرات تكنولوجيا المعلومات"، والمتغير التابع "البراعة التنظيمية".

والجدول الموالي يبين العلاقة الارتباطية بين محور قدرات تكنولوجيا المعلومات ومحور البراعة التنظيمية:

الجدول رقم (02-32): الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد (R^2)	عامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
1	,924 ^a	,854	,851	,27778
a. Predictors: (Constant), قدرات_تكنولوجيا_المعلومات				

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

توضح نتائج نموذج الانحدار أن هناك علاقة قوية جدا بين قدرات تكنولوجيا المعلومات (كمتغير مستقل) والبراعة التنظيمية (كمتغير تابع)، ويمكن تفسيرها كما يلي:

- معامل الارتباط ($R = 0.924$): تشير قيمة R إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية جداً بين المتغيرين، ما يعني أنه كلما ارتفعت قدرات تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة ارتفع مستوى البراعة التنظيمية بشكل واضح.

- معامل التحديد ($R^2 = 0.854$): يدل هذا المعامل على أن 85.4% من التغيرات في البراعة التنظيمية يمكن تفسيرها من خلال قدرات تكنولوجيا المعلومات، وهي نسبة مرتفعة جداً تعكس قوة النموذج التفسيرية. في المقابل، تبقى نسبة (14.6%) فقط تعود إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

- معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2 = 0.851$): تظهر هذه القيمة بعد تصحيح تأثير حجم العينة وعدد المتغيرات أن القدرة التفسيرية للنموذج ما تزال مرتفعة جداً وقريبة من R^2 ، مما يؤكد استقرار النموذج وملاءمته الجيدة للبيانات وعدم وجود مبالغة في التفسير.

- الخطأ المعياري للتقدير (0.27778): تشير هذه القيمة إلى مقدار الانحراف بين القيم الفعلية والقيم المتوقعة من النموذج. وكلما كانت هذه القيمة صغيرة، دلّ ذلك على دقة أعلى في التنبؤ. وبما أن القيمة منخفضة نسبياً، فهذا يعزز دقة النموذج في تقدير البراعة التنظيمية.

نستنتج أن نموذج الانحدار يتمتع بقوة تفسيرية عالية جداً، حيث تساهم قدرات تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير وفعال في تفسير البراعة التنظيمية داخل المؤسسة، مما يؤكد الدور المحوري لهذه القدرات في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز المرونة والتكيف داخل المؤسسة.

➤ تحليل تباين خط الانحدار ANOVA: يمثل الجدول التالي نتائج تحليل التباين (ANOVA)، حيث يهدف هذا الاختبار إلى "التحقق من مدى ملاءمة خط الانحدار للبيانات".

الجدول رقم (02-33): تحليل التباين خط الانحدار ANOVA

ANOVA ^a						
Model		مجموع المربعات	درجة حرية	معدل المربعات	قيمة اختبار F	Sig.
1	الانحدار	19,414	1	19,414	251,596	,000 ^b
	البواقي	3,318	43	,077		

المجموع	22,732	44			
a. Dependent Variable: البراعة_التنظيمية					
b. Predictors: (Constant), قدرات_تكنولوجيا_المعلومات					

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

توضح نتائج تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار وجود دلالة إحصائية قوية جدًا للنموذج ككل في تفسير البراعة التنظيمية اعتمادًا على قدرات تكنولوجيا المعلومات، ويمكن تفسيرها كما يلي:

- قيمة $F = 251.596$: تشير قيمة F المرتفعة جدًا إلى أن نموذج الانحدار يتمتع بقدرة تفسيرية كبيرة، أي أن التغير

في البراعة التنظيمية لا يحدث بشكل عشوائي، بل يرتبط بشكل واضح بتغير قدرات تكنولوجيا المعلومات.

- مستوى الدلالة ($Sig = 0.000$) : بما أن قيمة Sig أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، فهذا يعني أن

النموذج ككل دال إحصائيًا، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية التي تفترض عدم وجود تأثير.

- تفسير المربعات :

• مجموع مربعات الانحدار (19.414) يمثل مقدار التباين المفسر في البراعة التنظيمية بواسطة قدرات تكنولوجيا المعلومات .

• مجموع مربعات البواقي (3.318) يمثل التباين غير المفسر أو الخطأ .

• مجموع المربعات الكلي (22.732) يوضح التباين الإجمالي في المتغير التابع .

وتشير النسبة المرتفعة لمربعات الانحدار مقارنة بالبواقي إلى أن النموذج يفسر جزءًا كبيرًا من التباين الكلي.

- درجات الحرية (df) :

• درجة حرية الانحدار = 1 (متغير مستقل واحد) .

• درجة حرية البواقي = 43 .

• درجة الحرية الكلية = 44، بما يتوافق مع حجم العينة (45 مفردة) .

تؤكد نتائج ANOVA أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية قوية جدًا، وأن قدرات تكنولوجيا المعلومات لها تأثير معنوي فعال في تفسير التغير في البراعة التنظيمية، مما يدعم نتائج الارتباط والانحدار السابقة ويؤكد قوة النموذج وصلاحيته العلمية.

الشكل رقم (02-06): مخطط الاحتمال الطبيعي (Normal P-P Plot) للبواقي المعيارية لنموذج الانحدار



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

من خلال الشكل نلاحظ أن نقاط البواقي المعيارية تتقارب بشكل واضح مع الخط القطري (الخط المستقيم المرجعي)، مع وجود انحرافات طفيفة جدا في بعض القيم عند الأطراف. هذا التقارب الكبير بين النقاط والخط المستقيم يدل على أن البواقي تتوزع بشكل قريب من التوزيع الطبيعي،

أي إن شرط التوزيع الطبيعي للبواقي متحقق بدرجة جيدة في هذا النموذج، مما يعزز صحة نتائج الانحدار ويؤكد إمكانية الاعتماد على الاختبارات الإحصائية المستخدمة في تفسير العلاقة بين المتغيرات.

➤ دراسة معاملات خط الانحدار: يوضح الجدول الموالي قيم معاملات خط الانحدار للنموذج المعتمد في الدراسة، والذي يبين النموذج النهائي.

الجدول رقم (02-34): قيم معاملات خط الانحدار لأبعاد البراعة التنظيمية

المعاملات ^a						
		معامل الانحدار	خطأ معياري	معامل Beta	قيمة T	قيمة Sig
		B				الدلالة
1	(Constant)	-,160	,243		-,658	,514
	قدرات_تكنولوجيا_المعلوما ت	1,032	,065	,924	15,862	,000

a. Dependent Variable: البراعة_التنظيمية

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

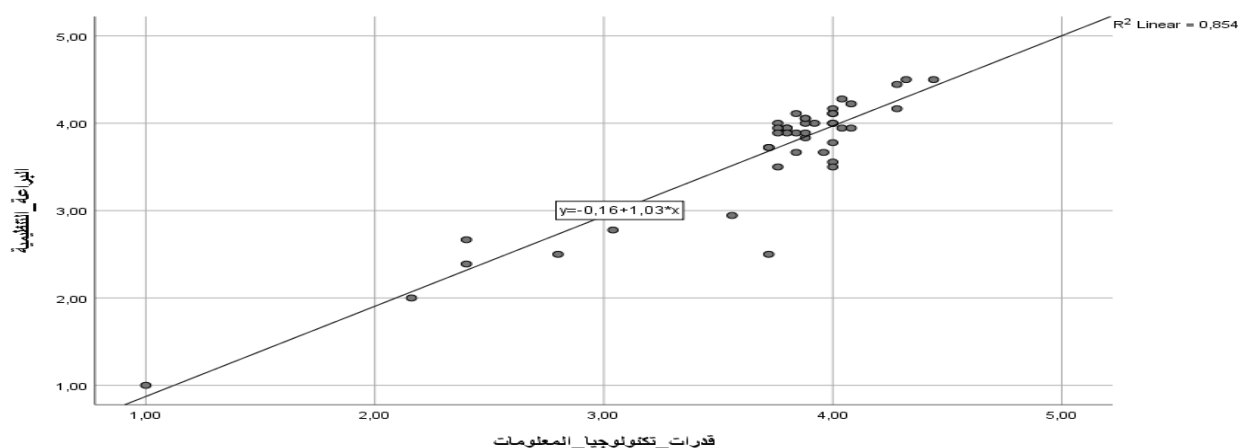
يظهر الجدول رقم (02-34) نتائج تحليل الانحدار الخطي لقياس أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات على البراعة التنظيمية، ويمكن تفسير النتائج كما يلي:

- يتضح أن قيمة الثابت (Constant) بلغت (-0.160) مع خطأ معياري (0.243)، وقيمة ($t = -0.658$) ومستوى دلالة ($Sig = 0.514$)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً (أكبر من 0.05)، مما يعني أن الثابت لا يساهم بشكل معنوي في تفسير النموذج، وهو أمر شائع في نماذج الانحدار ولا يؤثر على قوة العلاقة الأساسية بين المتغيرات.
 - أما بالنسبة للمتغير المستقل قدرات تكنولوجيا المعلومات، فقد سجل معامل انحدار ($B = 1.032$) وهو معامل موجب، ما يدل على وجود تأثير طردي قوي؛ أي أنه كلما ارتفع مستوى قدرات تكنولوجيا المعلومات بمقدار وحدة واحدة، فإن البراعة التنظيمية ترتفع بمقدار 1.032 وحدة، مع ثبات العوامل الأخرى.
 - كما بلغت قيمة الخطأ المعياري (0.065)، وهي قيمة منخفضة نسبياً، مما يعكس دقة تقدير المعامل. في حين سجل معامل بيتا المعياري ($\beta = 0.924$)، وهو معامل مرتفع جداً، ويشير إلى أن تأثير قدرات تكنولوجيا المعلومات على البراعة التنظيمية تأثير قوي جداً ومباشر مقارنة بباقي المتغيرات (إن وجدت في النموذج الكلي).
 - وتؤكد قيمة ($t = 15.862$) على قوة العلاقة الإحصائية بين المتغيرين، وهي قيمة مرتفعة جداً، مدعومة بمستوى دلالة ($Sig = 0.000$) وهو أقل من 0.05، مما يعني أن هذا التأثير دال إحصائياً بدرجة عالية جداً.
- يمكن صياغة معادلة الانحدار كما يلي:

$$\text{البراعة التنظيمية} = -0.160 + 1.032 \times (\text{قدرات تكنولوجيا المعلومات})$$

تشير النتائج إلى وجود أثر إيجابي قوي وذو دلالة إحصائية عالية لقدرات تكنولوجيا المعلومات على البراعة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تيموشنت. حيث يفسر المتغير المستقل أكثر من 85% من التغيرات في البراعة التنظيمية. وبالتالي، يرفض الفرض العدمي ويقبل الفرض البديل، الذي يفيد بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لقدرات تكنولوجيا المعلومات على البراعة التنظيمية في مديرية التوزيع الكهربائي والغاز بعين تيموشنت.

الشكل رقم (02-07): منحني الانحدار الخطي لقدرات تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

خامسا: اختبار صحة الفرضية الرابعة:

- تحليل النتائج باستخدام الانحدار المتعدد بطريقة Enter

تم الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي المتعدد بطريقة **Enter (Forced Entry)** لدراسة أثر أبعاد قدرات تكنولوجيا المعلومات على البراعة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تيموشنت. تهدف هذه الطريقة إلى إدخال جميع أبعاد المتغير المستقل في معادلة الانحدار مرة واحدة، وذلك لتحديد التأثير المشترك والمستقل لكل بعد على المتغير التابع (البراعة التنظيمية)، مع الحفاظ على جميع الأبعاد في النموذج بغض النظر عن مستوى دلالتها الإحصائية، كما يسعى هذا النموذج إلى:

- قياس الأثر الكلي لأبعاد قدرات تكنولوجيا المعلومات على البراعة التنظيمية؛
 - تحديد الأهمية النسبية لكل بعد من خلال معاملات الانحدار المعيارية (Beta) وقيم الدلالة (Sig.).
 - الكشف عن الأبعاد التي تمتلك تأثيراً معنوياً والأبعاد التي لا تمتلك دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05؛
 - تجنب تحيز اختيار المتغيرات، حيث يتم إدخال جميع الأبعاد دفعة واحدة.
- وتتمثل أبعاد المتغير المستقل في هذه الدراسة فيما يلي: قدرات معمارية تكنولوجيا المعلومات، قدرات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، قدرات موارد العلاقات، قدرات الموارد البشرية، والقدرات الديناميكية.
- ولهذا الغرض، تم صياغة خمس فرضيات فرعية لدراسة هذا الموضوع، وهي:
- ⇐ الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقدرات معمارية تكنولوجيا المعلومات على البراعة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تيموشنت.

- ❖ **H0**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقدرات معمارية تكنولوجيا المعلومات على البراعة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تيموشنت عند مستوى معنوية 5% .
- ❖ **H1**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقدرات معمارية تكنولوجيا المعلومات على البراعة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تيموشنت عند مستوى معنوية 5% .
- ⇐ **الفرضية الفرعية الثانية**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقدرات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على البراعة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تيموشنت.
- ❖ **H0**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقدرات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على البراعة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تيموشنت عند مستوى معنوية 5% .
- ❖ **H1**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقدرات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على البراعة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تيموشنت عند مستوى معنوية 5% .
- ⇐ **الفرضية الفرعية الثالثة**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقدرات موارد العلاقات على البراعة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تيموشنت .
- ❖ **H0**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقدرات موارد العلاقات على البراعة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تيموشنت عند مستوى معنوية 5% .
- ❖ **H1**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقدرات موارد العلاقات على البراعة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تيموشنت عند مستوى معنوية 5% .
- ⇐ **الفرضية الفرعية الرابعة**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقدرات الموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات على البراعة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تيموشنت.
- ❖ **H0**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقدرات الموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات على البراعة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تيموشنت عند مستوى معنوية 5% .
- ❖ **H1**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقدرات الموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات على البراعة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تيموشنت عند مستوى معنوية 5% .
- ⇐ **الفرضية الفرعية الخامسة**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الدينامية لتكنولوجيا المعلومات على البراعة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تيموشنت.

❖ **H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الدينامية لتكنولوجيا المعلومات على البراعة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تيموشنت عند مستوى معنوية 5%.

❖ **H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الدينامية لتكنولوجيا المعلومات على البراعة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تيموشنت عند مستوى معنوية 5%.

⇐ نموذج الدراسة:

سيتم في هذا النموذج توضيح علاقة المتغيرات المستقلة مع المتغير التابع والمتمثل في البراعة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تيموشنت. والجدول التالي يوضح كما يلي:

الجدول (02-35): المتغيرات المدخلة والمستبعدة

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	القدرات_الدينامية, قدرات_موارد_العلاقات, قدرات_البنية_التحتية, قدرات_الموارد_البشرية, قدرات_معمارية_تكنولوجيا_المعلومات ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: البراعة_التنظيمية			
b. All requested variables entered.			

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

نلاحظ من خلال الجدول تم إدخال جميع الخمسة أبعاد دفعة واحدة حسب طريقة Enter ، ولم يتم استبعاد أي بعد هذا يؤكد أن النموذج يحتوي على كل الأبعاد المقترحة.

⇐ معامل الارتباط الخطي:

الجدول رقم (02-36): معامل الارتباط الخطي للمتغيرين المستقلين والمتغير التابع لنموذج الدراسة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,958 ^a	,918	,907	,21928
a. Predictors: (Constant), قدرات_الدينامية, قدرات_موارد_العلاقات, قدرات_البنية_التحتية, قدرات_الموارد_البشرية, قدرات_معمارية_تكنولوجيا_المعلومات				

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

- نلاحظ من خلال الجدول:
- معامل الارتباط المتعدد $R = 0.958$ يشير إلى ارتباط قوي جداً بين مجموع أبعاد قدرات تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية؛
- $R^2 = 0.918$ يعني أن الأبعاد الخمسة مجتمعة تفسر 91.8% من التباين في البراعة التنظيمية. هذه نسبة ممتازة في البحوث الإدارية؛
- $Adjusted R^2 = 0.907$ بعد تعديل درجات الحرية، يبقى النموذج يفسر 90.7% من التباين، مما يؤكد قوة النموذج وعدم وجود متغيرات زائدة كثيرة؛
- الخطأ المعياري للتقدير منخفض (0.21928) يدل على دقة عالية في التنبؤ؛
- النموذج له قدرة تفسيرية عالية جداً.

⇐ تحليل تباين خط الانحدار ANOVA

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار والذي يدرس "مدى ملائمة خط الانحدار للمعطيات"

الجدول رقم (02-37): تباين خط الانحدار ANOVA

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20,857	5	4,171	86,750	,000 ^b
	Residual	1,875	39	,048		
	Total	22,732	44			
a. Dependent Variable: البراعة_التنظيمية						

b. Predictors: (Constant), قدرات_البنية_التحتية, قدرات_العلاقات, قدرات_موارد_الدينامية, قدرات_الموارد_البشرية, قدرات_معمارية_تكنولوجيا_المعلومات

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

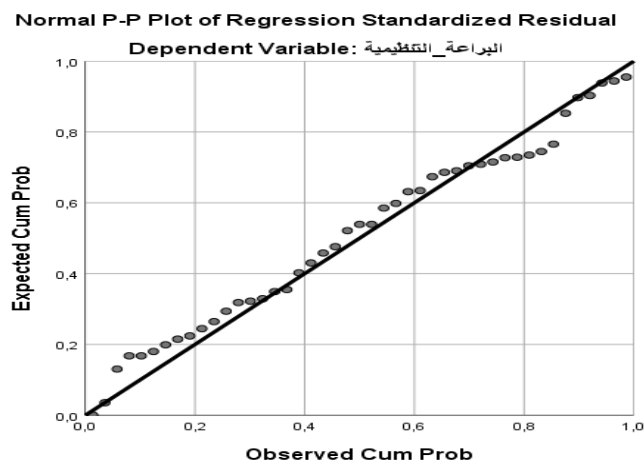
يبين جدول تحليل التباين (ANOVA) نتائج اختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي المتعدد الذي يدرس أثر مجموعة من أبعاد قدرات تكنولوجيا المعلومات (القدرات الدينامية، قدرات الموارد البشرية، قدرات البنية التحتية، قدرات الموارد والعلاقات، والقدرات المعمارية لتكنولوجيا المعلومات) على البراعة التنظيمية، حيث تشير النتائج إلى:

- أن قيمة مجموع المربعات الخاصة بالانحدار بلغت (20.857) مقابل (1.875) لمجموع المربعات المتبقي (Residual)، وبذلك فإن إجمالي التباين في المتغير التابع بلغ (22.732). كما بلغت درجات الحرية (df) الخاصة بالنموذج (5)، بينما بلغت درجات حرية الخطأ (39).
- أما متوسط المربعات فقد سجل (4.171) للنموذج مقابل (0.048) للخطأ، وهو ما يعكس تفاوتاً كبيراً بين التباين المفسر والتباين غير المفسر، مما يدل على قوة النموذج في تفسير المتغير التابع.
- وبالنسبة لقيمة اختبار (F)، فقد بلغت (86.750) وهي قيمة مرتفعة جداً، ما يشير إلى أن نموذج الانحدار ككل ذو دلالة إحصائية قوية. ويؤكد ذلك مستوى الدلالة ($\text{Sig} = 0.000$)، وهو أقل من 0.05، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود تأثير معنوي لمجموعة المتغيرات المستقلة على البراعة التنظيمية.

بناء على هذه النتائج، يمكن القول إن نموذج الانحدار المتعدد يتمتع بقدرة تفسيرية عالية، وأن أبعاد قدرات تكنولوجيا المعلومات مجتمعة تسهم بشكل جوهري في تفسير التغيرات في مستوى البراعة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم (02-08): مخطط الاحتمال الطبيعي (Normal P-P Plot) للبواقي المعيارية لنموذج الانحدار

المتعدد



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

يظهر الشكل رقم (02-08) مخطط الاحتمال الطبيعي (Normal P-P Plot) للبواقي المعيارية لنموذج الانحدار المتعدد، من خلال ملاحظة الشكل، يتضح أن نقاط البواقي الفعلية (Observed Cumulative Probability) تتوزع بشكل قريب جداً من الخط القطري الذي يمثل التوزيع الطبيعي النظري (Expected Cumulative Probability). كما أن معظم النقاط تتبع هذا الخط بشكل منتظم مع وجود انحرافات طفيفة جداً في بعض القيم، خاصة عند الأطراف، وهي انحرافات مقبولة إحصائياً ولا تؤثر على صحة النموذج.

وبالتالي يمكن القول إن نموذج الدراسة لا يعاني من مشكلة عدم تجانس التوزيع الطبيعي للبواقي، وهو ما يعزز موثوقية نتائج تحليل الانحدار المتعدد، ويؤكد صلاحية النموذج للاعتماد عليه في اختبار الفرضيات وتفسير العلاقات بين المتغيرات.

⇐ معاملات خط الانحدار بطريقة Enter :

الجدول رقم (02-38): قيم معاملات خط الانحدار المتعدد بطريقة Enter

المعاملات^a

النموذج	معامل الانحدار B	خطأ معياري	Bêta معامل	قيمة T	قيمة الدلالة Sig
الثابت	-,154	,210		-,733	,468
قدرات معمارية تكنولوجيا المعلومات	,282	,129	,242	2,194	,034
قدرات البنية التحتية	-,189	,110	-,188	-1,725	,092
قدرات الموارد البشرية	,503	,103	,531	4,907	,000

قدرات موارد العلاقات	,347	,089	,340	3,911	,000
القدرات الدينامية	,090	,137	,087	,656	,516

a. Dependent Variable: البراعة_التنظيمية

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على حدى، ويتضح من الجدول أعلاه الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة أبعاد قدرات تكنولوجيا المعلومات في معادلة الانحدار، حيث تبين أن هذه الأبعاد تفسر جزءاً من التباين الحاصل في المتغير التابع البراعة التنظيمية، وذلك بالاعتماد على قيم معاملات الانحدار ومعاملات Beta وقيم T ومستوى الدلالة الإحصائية Sig، وأن مستوى الدلالة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) حيث نجد:

✓ بلغت قيمة Beta لبعد قدرات معمارية تكنولوجيا المعلومات (0,242)، وهي قيمة موجبة تشير إلى علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، كما أن قيمة T بلغت 2,194 وهي دالة إحصائية و $\text{sig} = 0,034$ وهي أقل من 0,05، أي كلما تحسنت البنية المعمارية للنظام المعلوماتي (التكامل، المرونة، تنظيم البيانات)، زادت قدرة المؤسسة على تحقيق البراعة التنظيمية، وبالتالي نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد قدرات معمارية تكنولوجيا المعلومات على البراعة التنظيمية.

✓ بلغت قيمة Beta لبعد قدرات الموارد البشرية (0,531)، وهي قيمة موجبة تشير إلى علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، كما أن قيمة T بلغت 4,907 وهي دالة إحصائية و $\text{sig} = 0,000$ وهي أقل من 0,05، وتعد أقوى متغير مؤثر في النموذج. حيث يظهر أثر إيجابي قوي جداً، ما يعني أن كفاءة ومهارات العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات تعد العامل الأهم في تعزيز البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال والتكيف)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد قدرات الموارد البشرية على البراعة التنظيمية.

✓ بلغت قيمة Beta لبعد قدرات موارد العلاقات (0,340)، وهي قيمة موجبة تشير إلى علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، كما أن قيمة T بلغت (3,911) وهي دالة إحصائية و $\text{sig} = 0,000$ وهي أقل من 0,05، مما يدل على أن العلاقات الخارجية (مع الشركاء، الموردين، العملاء، الشبكات) تساهم بشكل مهم في دعم مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف، وبالتالي نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد قدرات موارد العلاقات على البراعة التنظيمية.

✓ أما بالنسبة لبعء قدرات البنية التحتية فقد بلغت قيمة **Beta (-0,188)** وهي قيمة سالبة، كما أن قيمة **T** بلغت **(-1,725)** و **sig = 0,092** وهي أكبر من **0,05**، وهذا يشير إلى أن البنية التحتية وحدها لا تسهم بشكل مباشر في تعزيز البراعة التنظيمية في هذا النموذج، وبالتالي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لهذا البعد على البراعة التنظيمية.

✓ كما بلغت قيمة **Beta** لبعء القدرات الديناميكية **(0,087)**، كما أن قيمة **T** بلغت **(0,656)** و **sig = 0,516** وهي أكبر من **0,05**، ما يشير إلى أن القدرة الدينامية وحدها لا تفسر التغير في البراعة التنظيمية ضمن هذا السياق، وبالتالي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لهذا البعد على البراعة التنظيمية.

نستنتج من نموذج الانحدار المتعدد بطريقة Enter أن **أبعاد قدرات تكنولوجيا المعلومات تفسر 91.8 %** من التغيرات في البراعة التنظيمية، وأن النموذج ذو دلالة إحصائية عالية **F=86.750** ، **Sig.=0.000** ، من بين الأبعاد الخمسة، ثلاثة **أبعاد فقط** أظهرت تأثيراً معنوياً:

1. قدرات الموارد البشرية (الأقوى)؛

2. قدرات موارد العلاقات؛

3. قدرات معمارية تكنولوجيا المعلومات.

بينما لم تظهر قدرات البنية التحتية والقدرات الديناميكية تأثيراً معنوياً في وجود باقي الأبعاد.

يمكن استنتاج أن البراعة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة تعتمد بدرجة أكبر على العنصر البشري والعلاقات التنظيمية والبنية المعمارية لنظم المعلومات، أكثر من اعتمادها على البنية التحتية أو القدرات الدينامية، مما يعكس أهمية التركيز على تطوير الكفاءات البشرية وتعزيز التكامل التكنولوجي وبناء علاقات تنظيمية فعالة لتحقيق مستويات أعلى من البراعة التنظيمية، ومنه يمكن تحديد خط الانحدار وفق المعادلة التالية:

معادلة الانحدار الخطي المتعدد:

$$Y = -0,154 + 0,282 X1 + 0,503 X3 + 0,347 X4$$

Y: البراعة التنظيمية

X1: قدرات معمارية تكنولوجيا المعلومات.

X2: قدرات البنية التحتية.

X3: قدرات الموارد البشرية.

X4 : قدرات موارد العلاقات.

X5: القدرات الدينامية.

خامسا: اختبار صحة الفرضية الخامسة:

سنحاول من خلال هذه النقطة مناقشة الفرضية الخامسة والتي كانت كالتالي:

«لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول قدرات تكنولوجيا المعلومات تعزى إلى المتغيرات الشخصية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة) في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تيموشنت».

ولاختبار هذه الفرضية قمنا بتطبيق اختبار **Independent Samples Test (T)** في حالة المتغير يحتمل إجابتين وanova في حالة المتغير يحتمل أكثر من إجابتين.

أولا: اختبار (Independent Samples T-Test)

يقوم هذا الاختبار على بيان الفروق بين متوسطات استجابات مجموعتين مستقلتين وفقاً لمتغير شخصي ثنائي التصنيف (يحمل فئتين فقط). ويهدف إلى تحليل الفروق في متوسطات استجابات أفراد العينة حول قدرات تكنولوجيا المعلومات تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي (ذكور/إناث)، وذلك لتحديد ما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، وقد تم صياغة الفرضيتين كما يلي:

• **H0**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول قدرات تكنولوجيا المعلومات تُعزى إلى متغير النوع الاجتماعي عند مستوى معنوية (0.05).

• **H1**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول قدرات تكنولوجيا المعلومات تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي عند مستوى معنوية (0.05).

الجدول رقم (02-39): نتائج اختبار **Test (T)** لدراسة فروق المتوسطات بين عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

Independent Samples Test									
		t-test for Equality of Means							
		Levene's Test for Equality of Variances							
		F	Sig.	T	Df	Sig.	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
									Lower Upper
قدرات تكنولوجيا المعلومات	Equal variances assumed	,041	,841	,341	43	,735	,06619	,19422	-,32549 ,45788
	Equal variances not assumed			,345	42,893	,732	,06619	,19179	-,32061 ,45300

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

أظهرت نتائج اختبار (T) لعينتين مستقلتين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في قدرات تكنولوجيا المعلومات تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، حيث بلغت قيمة (Sig = 0.735)، وهي أكبر من (0.05)، مما يدل على تقارب مستويات القدرات التكنولوجية بين الذكور والإناث في عينة الدراسة، وبناء على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول قدرات تكنولوجيا المعلومات تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

ثانياً: اختبار Anova:

يقوم هذا الاختبار على أساس بيان العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات الشخصية التي تحمل أكثر من إجابتين، والهدف منه بيان هل العلاقة بين كل من (الفئة العمرية، المؤهل التعليمي، الخبرة، المستوى الوظيفي) والمتغير التابع

الجدول (02-40) نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA للفروق حول قدرات تكنولوجيا المعلومات (الفئة

العمرية، المؤهل التعليمي، الخبرة، المستوى الوظيفي)

ANOVA						
		المؤشرات الإحصائية	درجة الحرية Df	متوسط مربعات الاحدار	اختبار F	Sig.
الفئة_العمرية	بين المجموعات	,258	3	,086	,196	,898
	داخل المجموعات	17,958	41	,438		
	المجموع	18,216	44			
المؤهل_التعليمي	بين المجموعات	,820	3	,273	,644	,591
	داخل المجموعات	17,396	41	,424		
	المجموع	18,216	44			
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	2,469	3	,823	2,143	,110
	داخل المجموعات	15,747	41	,384		
	المجموع	18,216	44			
الخبرة	بين المجموعات	,183	3	,061	,138	,936
	داخل المجموعات	18,033	41	,440		
	المجموع	18,216	44			

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS v26

- أظهرت نتائج التحليل بالنسبة لمتغير الفئة العمرية أن قيمة (F) بلغت (0.196) عند مستوى دلالة (Sig = 0.898)، وهي قيمة أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في قدرات تكنولوجيا المعلومات تعزى لاختلاف الفئات العمرية. وهذا يعني أن مستوى هذه القدرات متقارب بين مختلف الأعمار داخل عينة الدراسة.
 - أما فيما يتعلق بمتغير المؤهل التعليمي، فقد بلغت قيمة (F) (0.644) عند مستوى دلالة (Sig = 0.591)، وهي أيضاً أكبر من (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق معنوية في قدرات تكنولوجيا المعلومات تعزى لاختلاف المستوى التعليمي. ويعكس ذلك تقارب مستوى هذه القدرات بين الأفراد بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية.
 - وبالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي، فقد سجلت قيمة (F) (2.143) عند مستوى دلالة (Sig = 0.110)، وهي قيمة غير دالة إحصائية، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في قدرات تكنولوجيا المعلومات تعزى لاختلاف المسميات الوظيفية. ويفهم من ذلك أن هذه القدرات لا تتأثر بطبيعة المنصب الوظيفي داخل المؤسسة.
 - وفيما يخص متغير الخبرة، فقد بلغت قيمة (F) (0.138) عند مستوى دلالة (Sig = 0.936)، وهي قيمة كبيرة نسبياً مقارنة بمستوى الدلالة المعتمد، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة. وهذا يشير إلى أن اكتساب قدرات تكنولوجيا المعلومات لا يرتبط بشكل مباشر بعدد سنوات العمل.
- نستنتج من خلال المعالجة الإحصائية ومن خلال البيانات المدونة في الجدولين السابقين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تيموشنت حول قدرات تكنولوجيا المعلومات تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية. وعليه، يتم قبول الفرضية الصفرية التي تفيد بعدم وجود فروق، ورفض الفرضية البديلة، وهو ما يثبت صحة الفرضية الخامسة.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن مستوى قدرات تكنولوجيا المعلومات داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تيموشنت جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي عام بلغ (3.6791)، وهو ما يدل على توفر بنية تقنية وتنظيمية جيدة تساعد المؤسسة على أداء أعمالها بكفاءة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بكون المؤسسات العاملة في قطاع الخدمات الحيوية، وعلى رأسها قطاع الطاقة، أصبحت تعتمد بدرجة متزايدة على الأنظمة الرقمية في إدارة العمليات، ومتابعة الشبكات، وتنسيق الأعمال، وتسريع تدفق المعلومات. كما يعكس ذلك إدراك المؤسسة لأهمية تكنولوجيا المعلومات باعتبارها مورداً استراتيجياً يساهم في تحسين الأداء ودعم اتخاذ القرار. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ليلي لفنتة علي وآخرون (2018) التي أكدت أن مقدرات

تكنولوجيا المعلومات تسهم في رفع كفاءة الأداء التنظيمي، ومع دراسة كمال عربي محمود (2020) التي توصلت إلى وجود أثر إيجابي لقدرات تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمات، إضافة إلى دراسة الشهريلي ويوسف (2024) التي أثبتت وجود دور مهم لقدرات تكنولوجيا المعلومات في الإبداع والتميز المؤسسي.

وقد احتل بعد القدرات المعمارية لتكنولوجيا المعلومات المرتبة الأولى، مما يشير إلى وجود تنظيم واضح للأنظمة والبيانات وتكامل بين التطبيقات المستخدمة داخل المؤسسة. ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسات الكبرى تحتاج إلى بنية معلوماتية مترابطة تسمح بسرعة الوصول إلى البيانات وتبادلها بين مختلف المصالح، خاصة في المؤسسات التي تتعامل مع خدمات مستمرة وحساسة مثل الكهرباء والغاز. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Byrd & Turner 2001) التي أوضحت أن البنية التحتية المتكاملة لتكنولوجيا المعلومات تعزز المرونة التنظيمية، ومع دراسة Wei hai Yao & Liangshui Li (2023) التي بينت أن تكامل ومرونة تكنولوجيا المعلومات يؤثران إيجابياً في نمو المؤسسات.

كما جاء بعد قدرات موارد العلاقات في المرتبة الثانية، وهو ما يعكس وجود تعاون جيد بين قسم تكنولوجيا المعلومات وباقي الوحدات الإدارية والفنية، الأمر الذي يسهل تبادل المعلومات ويعزز التكامل الداخلي. وتبرز هذه النتيجة أهمية العلاقات التنظيمية في نجاح توظيف التكنولوجيا، لأن فعالية الأنظمة لا تتحقق إلا من خلال التعاون بين مختلف الأقسام. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Tippins & Sohi 2003) التي أكدت أن نجاح الاستثمار التكنولوجي يعتمد على جودة التنسيق الداخلي، كما تنسجم مع دراسة عبد الجبوري مراد موسى (2021) حول قدرات تكنولوجيا المعلومات الجوهرية التي أبرزت أهمية بناء العلاقات في تطوير المنظمات الذكية.

أما بعد قدرات الموارد البشرية فجاء في المرتبة الأخيرة رغم بقاءه ضمن المستوى المرتفع، وهو ما يدل على وجود بعض النقائص المتعلقة بالتدريب المستمر أو تطوير المهارات الرقمية للعاملين. ويمكن تفسير ذلك بأن التحول الرقمي لا يعتمد فقط على اقتناء التكنولوجيا، بل يحتاج إلى موارد بشرية مؤهلة قادرة على استغلالها بكفاءة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العبيدي (2020) التي أوصت بضرورة الاستثمار في التدريب التكنولوجي المكثف، ومع دراسة زكر وآخرون (2025) التي أشارت إلى ضعف البرامج الحديثة والتدريب كعائق أمام تعزيز البراعة التنظيمية.

وفيما يتعلق بالمتغير التابع، بينت النتائج أن مستوى البراعة التنظيمية داخل المؤسسة جاء كذلك مرتفعاً بمتوسط حسابي عام بلغ (3.638)، مما يدل على قدرة المؤسسة على التوفيق بين استغلال مواردها الحالية من جهة، والبحث عن فرص وأساليب جديدة من جهة أخرى. ويعكس ذلك وعياً إدارياً بأهمية تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والابتكار التنظيمي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أحمد سردار عبد الحميد وآخرون (2021) التي توصلت إلى ارتفاع مستوى البراعة التنظيمية، ومع دراسة مصطفى الكردوي وهريدي (2022) التي أكدت الدور الإيجابي للبراعة التنظيمية في تحقيق الابتكار المستدام.

وقد جاء بعد الاستغلال في المرتبة الأولى، وهو ما يعني أن المؤسسة تركز بشكل كبير على تحسين الكفاءة التشغيلية، واستثمار الموارد الحالية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة. وهذا أمر منطقي بالنظر إلى طبيعة المؤسسة التي تعمل في قطاع حيوي يتطلب الاستقرار والدقة والاستمرارية، حيث تكون الأولوية لضمان استمرارية الخدمة وتقليل الأعطال. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (March 1991) التي أوضحت أن المؤسسات تميل إلى التركيز على الاستغلال لأنه أكثر أماناً وأقل مخاطرة.

في المقابل، جاء بعد الاستكشاف في المرتبة الثانية، مما يشير إلى وجود توجه نحو الابتكار وتبني أفكار جديدة، لكنه أقل من تركيز المؤسسة على الاستغلال. ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسات العمومية غالباً ما تمنح أولوية للاستقرار وتقليل المخاطر أكثر من المغامرة الابتكارية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Jansen et al. 2006) التي بينت أن كثيراً من المؤسسات التقليدية تعطي أهمية أكبر للاستغلال مقارنة بالاستكشاف.

أما البراعة الهيكلية فجاءت في المرتبة الأخيرة، وهو ما يدل على أن الهيكل التنظيمي بحاجة إلى مزيد من المرونة وتفويض الصلاحيات بما يسمح بالتكيف السريع مع التغيرات البيئية. وهذه النتيجة تعكس أحد التحديات الشائعة في المؤسسات التقليدية التي تعتمد على هياكل تنظيمية مركزية نسبياً. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبد ربه أحمد (2020) التي أبرزت أهمية التمكين في دعم البراعة التنظيمية، ومع دراسة (O'Reilly & Tushman 2013) التي أكدت أن الهياكل المرنة شرط أساسي لتحقيق البراعة التنظيمية.

كما أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وجود أثر ذي دلالة إحصائية لقدرات تكنولوجيا المعلومات على البراعة التنظيمية، وهو ما يعني أن تحسين القدرات التكنولوجية للمؤسسة يؤدي إلى تعزيز قدرتها على تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والابتكار. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العبيدي (2020)، ودراسة عزيز والكناني (2023)، ودراسة رشا صالح مصلح وعبد الله محمود (2023) التي أثبتت جميعها وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية.

أما بالنسبة للفرضيات الفرعية، فقد بينت النتائج وجود أثر معنوي لكل من القدرات المعمارية، وقدرات موارد العلاقات، وقدرات الموارد البشرية على البراعة التنظيمية، وإن بدرجات متفاوتة، وهو ما يدل على أن كل بعد من أبعاد قدرات تكنولوجيا المعلومات يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف والتطوير. وهذه النتيجة تنسجم مع ما توصلت إليه دراسة (Phuong Van Nguyen وآخرون 2023) التي أكدت أن قدرات تكنولوجيا المعلومات تعزز البراعة التنظيمية والمرونة والأداء، ومع دراسة (Lovely et al. 2021) التي أبرزت أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات في الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق جوهرية كبيرة في اتجاهات أفراد العينة حول بعض المتغيرات الديموغرافية، وهو ما يمكن تفسيره بوجود إدراك مشترك لدى العاملين لأهمية تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين العمل، بصرف النظر عن خصائصهم الشخصية أو الوظيفية. ويشير ذلك إلى انتشار ثقافة تنظيمية داعمة للتحويل الرقمي داخل المؤسسة.

وبناء على مجمل النتائج، يمكن القول إن المؤسسة تمتلك قاعدة جيدة من القدرات التكنولوجية، غير أن تعزيز التدريب، وتحديث الهياكل التنظيمية، وتشجيع الابتكار، وتوسيع ثقافة التحويل الرقمي، من شأنه أن يرفع مستوى البراعة التنظيمية مستقبلاً ويزيد من كفاءة المؤسسة وقدرتها التنافسية، وهو ما أكدته أغلب الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي اعتبرت تكنولوجيا المعلومات ركيزة أساسية لتحقيق الأداء المستدام والتكيف المؤسسي.

خلاصة الفصل الثاني:

في ختام هذه الدراسة، تبين أن قدرات تكنولوجيا المعلومات تمثل عاملا حاسما في تعزيز البراعة التنظيمية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تيموشنت، من خلال دعم العمليات الإدارية والميدانية وتحسين كفاءتها، وتبين أن إمتلاك بنية تحتية رقمية ليس مجرد تحسين تقني بل هو محرك أساسي لدعم كفاءة العمليات الإدارية و الميدانية و رفع مستوى الأداء العام.

كما أظهرت النتائج أن قدرات تكنولوجيا المعلومات لها دور إستراتيجي في تبني البراعة الهيكلية، حيث مكنت الأنظمة الرقمية من خلق بيئة تنظيمية مرنة قادرة على التوفيق بين نشاطات الإستغلال من خلال توظيف التكنولوجيا في أتمتة العمليات الحالية تقليل التكاليف و ضمان سير العمليات اليومية، و نشاطات الإستكشاف من خلال توفير منصات رقمية تسهل الوصول إلى البيانات مما يتيح للمديرية التكيف مع تغيرات البيئة و تطوير خدماتها.

و تكامل البراعة التنظيمية مع القدرات التكنولوجية لا يكتمل إلا بوجود كوادر بشرية تمتلك المهارات الرقمية اللازمة، فالوعي التقني للموظفين هو الجسر الذي يربط بين البنية التحتية المتوفرة و بين تحقيق الأهداف الإستراتيجية مما يعزز مرونة المديرية في مواجهة مختلف التحديات، و الإستثمار في الرقمنة يعد ركيزة أساسية لضمان الإستدامة في العصر الحالي، كما تساعد المديرية على التوازن بين متطلبات الحاضر و طموحات الابتكار المستقبلية.



سعت هذه الدراسة إلى التعرف على دور قدرات تكنولوجيا المعلومات في تعزيز البراعة التنظيمية، وذلك من خلال الإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية المطروحة. وقد قُسم البحث إلى فصلين رئيسيين: اشتمل الفصل الأول على الإطار النظري الذي تناول الأدبيات المتعلقة بقدرات تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية، بالإضافة إلى عرض ومناقشة بعض الدراسات السابقة ذات الصلة. أما الفصل الثاني، فقد خُصص للدراسة التطبيقية من خلال بحث ميداني في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت، بهدف دعم الإطار النظري واختبار الفرضيات.

1. نتائج الدراسة:

- النتائج التطبيقية: أظهرت الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت النتائج التالية:
 - يوجد مستوى مرتفع لممارسة قدرات تكنولوجيا المعلومات بجميع أبعادها (المعمارية، البنية التحتية، الموارد البشرية، موارد العلاقات، القدرات الديناميكية)، مما يؤكد صحة الفرضية الأولى؛
 - يوجد مستوى عالٍ للبراعة التنظيمية داخل المديرية، مما يثبت صحة الفرضية الثانية؛
 - توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد قدرات تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية عند مستوى معنوية 5%، مما يدعم الفرضية الثالثة؛
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقدرات تكنولوجيا المعلومات على البراعة التنظيمية عند مستوى معنوية 5%، مما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية؛
 - أما بالنسبة للفرضية الرابعة المتعلقة بأبعاد قدرات تكنولوجيا المعلومات، فقد أظهرت النتائج وجود أثر معنوي للقدرات المعمارية، وموارد العلاقات، والموارد البشرية على البراعة التنظيمية، بينما لم يظهر أثر معنوي لقدرات البنية التحتية والقدرات الديناميكية؛
 - كما أكدت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين حول قدرات تكنولوجيا المعلومات تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية، مما يثبت صحة الفرضية الخامسة.

2. توصيات الدراسة: بناء على النتائج السابقة، تقترح الدراسة التوصيات التالية:

- تعزيز الاستثمار في القدرات الديناميكية لتكنولوجيا المعلومات نظرًا لعدم وجود أثر معنوي لهذا البعد، يُوصى بتطوير قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع التغيرات البيئية والتكنولوجية من خلال تبني أنظمة مرنة، وآليات للاستجابة للتهديدات والفرص، وتعزيز الابتكار التكنولوجي .

- تحسين وتفعيل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات رغم المستوى المرتفع نسبياً، لم يظهر أثر معنوي على البراعة التنظيمية. لذا يُوصى بإعادة تقييم البنية التحتية الحالية، تحديثها بشكل دوري، وتعزيز قدرتها على دعم اتخاذ القرارات التحليلية (مثل أنظمة الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الكبيرة) .
- تطوير القدرات المعمارية لتكنولوجيا المعلومات نظراً لقوتها النسبية وتأثيرها المعنوي، يوصى بتعزيز التكامل بين الأنظمة، وضمان التوافق بين التخطيط الاستراتيجي للأعمال وتخطيط تكنولوجيا المعلومات، ووضع سياسات واضحة لتنظيم التطبيقات والبيانات .
- تعزيز قدرات الموارد البشرية في مجال تكنولوجيا المعلومات (هذا البعد كان الأقوى تأثيراً)، ويوصى بـ:
 - برامج تكوين وتدريب مستمرة ومكثفة في المجالات الرقمية والتحليلية.
 - تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح أكبر.
 - إشراك العاملين في مشاريع تكنولوجيا المعلومات لتعزيز مساهمتهم في دعم وظائف الأعمال.
- تقوية موارد العلاقات والتنسيق الداخلي حيث يوصى بتعزيز الترابط بين قسم تكنولوجيا المعلومات ووحدات الأعمال المختلفة، وتحسين آليات التواصل والتنسيق بين المدراء والأقسام، وتوسيع الشراكات مع الجهات الخارجية ذات الصلة.
- إدماج تكنولوجيا المعلومات ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة حيث يجب أن تكون قدرات تكنولوجيا المعلومات جزءاً أساسياً من التخطيط الاستراتيجي، وليس مقتصرة على الجانب التشغيلي فقط، بما يدعم تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف .
- تعزيز البراعة الهيكلية والاستكشاف نظراً لتفوق بعد الاستغلال، يوصى بـ:
 - تطوير مرونة الهيكل التنظيمي (فصل الأنشطة المتعارضة، تفويض الصلاحيات، إشراك الموارد البشرية في وضع الأهداف).
 - تشجيع الابتكار والبحث عن أفكار وتكنولوجيا جديدة.
 - إنشاء وحدات متخصصة في إدارة التحول الرقمي والابتكار.
- نشر الثقافة الرقمية وتعزيز أمن المعلومات:
 - نشر الوعي الرقمي بين جميع العاملين.
 - تبني مؤشرات أداء واضحة لقياس فعالية تكنولوجيا المعلومات.
 - تعزيز أمن المعلومات لحماية البيانات وضمان استمرارية العمل.

3. آفاق الدراسة

- تفتح هذه الدراسة المجال أمام بحوث مستقبلية، من أبرزها:
 - دور القيادة الرقمية في تعزيز العلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية؛
 - أثر الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بين قدرات تكنولوجيا المعلومات و البراعة التنظيمية؛
 - دور التحول الرقمي في تحسين البراعة التنظيمية في المؤسسات الخدمية؛
 - تأثير الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة على البراعة التنظيمية؛
 - مقارنة دور قدرات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات العمومية والخاصة؛
 - أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية؛
 - دور إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية.
- وفي الختام، تؤكد هذه الدراسة على الأهمية الاستراتيجية لقدرات تكنولوجيا المعلومات كمحرك أساسي لتعزيز البراعة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية، خاصة في ظل التحول الرقمي المتسارع ويعد الاستثمار الفعال في هذه القدرات خطوة ضرورية نحو بناء مؤسسات أكثر مرونة وتنافسية واستدامة.



❖ المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعترز، عمان، 2014.
2. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، الطبعة الأولى، مكتبة خوارزم العلمية، جدة، السعودية، 2008.

ثانياً: المذكرات والأطروحات

1. أثير مهدي حميد، أثر القيادة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات في الشرطة الاتحادية العراقية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2021.
2. بشرى صبحي شهاب، دور ممارسات الموارد البشرية في تحقيق البراعة التنظيمية، شهادة بكالوريوس في إدارة الأعمال، الجامعة العراقية، 2021.
3. بيان إبراهيم الشبلي، أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات على إدارة الأزمات دراسة ميدانية على قطاع البنوك التجارية. رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط، 2018.
4. جمانة طایل أبو جنيب، التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالبراعة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الاردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس، مذكرة ماجستير في الادارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الاوسط، 2020.
5. الجنازرة، أ. ع، البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالادارة التجول من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدتي المدرسين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربية، جامعة الشرق الأوسط، 2020.
6. خمائل كامل محمد الطائي، أثر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الثقافة التنظيمية. رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير علوم في إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، 2015.
7. دينا محمد عبد العال، أثر التفاعل بين قدرات وجدارات تكنولوجيا المعلومات في تحسين الحفة التنظيمية. رسالة مقدمة للحصول على درجة ماجستير في الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016.
8. العتال، ح. ف. س، دور رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية في المنظمات الصحية، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2020.
9. المحاسنه، ل. ع، الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية دراسة ميدانية على الشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2017.
10. محمد ميسر حسن جاسم، دور الوسيط لجدارات تكنولوجيا المعلومات في العلاقة بين القدرات التكنولوجية و الإبداع التقني. أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2022.
11. محمد. ح. م، دور الشراكات الاستراتيجية في تعزيز البراعة التنظيمية وإنعكاسها في تطوير المقدرات الجوهرية: دراسة استطلاعية في جامعة الموصل، أطروحة دكتوراة في إدارة الاعمال، 2021.
12. مهند جاسم مهدي المسعودي، تأثير القدرات التكنولوجية في تعزيز انشطة التحسين المستمر للمنظمة، رسالة الماجستير في علوم إدارة الأعمال، العراق، جامعة كربلاء، 2021.

ثالثاً: المجلات والمؤتمرات

1. أحمد عزمي زكي عبد العزيز، أثر أبعاد البراعة التنظيمية على تحقيق الريادة في منظمات الأعمال. المجلة العلمية للدراسات المالية والتجارية، الرماح، الأردن، العدد (107)، 2021.
2. أري محمد علي، ودلمان خوشفي رمضان، تأثير البراعة التنظيمية في تحسين أبعاد جودة الخدمة الفندقية، مجلة الابتكار والتسويق، 13. (1)، 2017.
3. أسماء بنت بدر العتيبي، ومريم بنت محمد الشهري، واقع ممارسة البراعة التنظيمية. مجلة الدراسات التربوية والإنسانية كلية التربية، جامعة دمنهوم، 17. (1)، 2025.
4. حنان أحمد إبراهيم فرج، معمارية معلومات وأثرها على تصميم مواقع المكتبات الجامعية، المجلة المصرية لعلوم المعلومات، جامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل 10. (2)، 2023.
5. حيدر نعيم الكناني رياض ضياء عزيز، أثر تقنية المعلومات في بناء البراعة التنظيمية في ظل جائحة كوفيد -19، المؤتمر الدولي الثاني للتحويل الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة، ميسان، 2024.
6. د. الشهراني محمد أحمد موسى، واقع ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية الحكومية، مجلة العلوم التربوية والانسانية (38)، 2024.
7. راس رحيم يونس العزاوي، و عثمان إبراهيم أحمد الخفاجي، شخيص قدرات تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحقيق التفوق التنافسي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد كلية الادارة والاقتصاد، العراق، 21 (81)، 2015.
8. رأفت عاصي حسين العبيدي، دور القدرات التكنولوجية في تعزيز البراعة التنظيمية، المجلة العربية للإدارة. 40. (3)، 2020.
9. رشا صالح مصلح، العلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية والتسويق الرقمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، لعراق، 19. (64)، 2023.
10. سعود. الغناي، م. ا، دور البراعة التنظيمية والميزة التنافسية وإنعكاساتها على المنظمات المتعلمة دراسة حالة الشركة اللبية للبريد والاتصالات. مجلة القرطاس (18)، 2022.
11. سهام أحمد محمد علوان، القيادة الملهمه وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية 45. (4)، 2021.
12. عادل عبدالله عزيز، و عبدالله عبد الحق خميس، دور قدرات تقنية المعلومات في تحقيق النجاح التنظيمي، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12. (1)، 2022.
13. عبدالله عبدالحق، و عبدالله هاشم، قدرات تقنية المعلومات في تحقيق التنمية المستدامة لقطاع التعليم، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية (2)، 2019.
14. علي بن صالح الشايع، أروى بنت محمد الاحم، و نورة بنت سليمان الحميد، التدوير الوظيفي وعلاقته بالبراعة التنظيمية لدى موظفي الاقسام الادارية في جامعة القصيم. مجلة الشمال العلوم الإنسانية، السعودية 8. (2)، 2023.
15. علياء نيازي طاهر، إسهام قدرات تكنولوجيا المعلومات في الحد المخاطر المصرفية، مجلة إقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، 6 (2)، 2024.
16. عليلي م. كعواش ج. ا. أمين، كأثر البراعة التنظيمية على إبتكار المنتجات الخضراء. مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية. جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي- تيسمسيلت 08. (2)، 2024.
17. العوده، أ. م، البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منظمة القصيم، المجلة العربية للنشر العلمي، كلية التربية، جامعة القيصر، العدد (20)، 2020.

18. العولقي، ع. أ. أثر أنظمة عمل الأداء العالي في تعزيز أداء الشركات: الدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية: دراسة التطبيقية على شركة يمن موبايل لاثصالات في اليمن، مجلة جامعة الملك سعود- العلوم الادارية. 29، (1)، 2019.
19. ليلي لفتة علي، مقدرات تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة الإدارة و الاقتصاد، جامعة كربلاء 7 (28)، 2018.
20. محروس. ر. ح. ناصف. م. ص. علي. أ. ع، تحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية، مجلة الإدارة التربوية، (39)، 2023.
21. مراد موسى عبد الجبوري، قدرات تكنولوجيا المعلومات الجوهرية و دورها في بناء المنظمات الذكية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية و الاقتصادية، 11، (1)، 2021.
22. مهدي. أحمد حمدان، قدرات تكنولوجيا المعلومات وأثرها في تعزيز إبداع الخدمات المصرفية، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة تكريت، 16، (51)، 2022.
23. موسى. م. ك، أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمات الصحية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسينية بن علي بالشلف-الجزائر، 16، (23)، 2020.
24. نبار. ر، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات-الخصائص و التأثيرات. الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي-الجزائر 9 (2)، 2018.
25. وردية بوقابة، دور نظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية، بالمؤسسة الوطنية ببلالغال الابار _ ENTP - ورقة، مجلة أبحاث ودراسات التنمية 8، (1)، 2021.
26. وفاء سليمان العموش، البراعة التنظيمية لدى مدربي المدارس الاساسية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلمهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية 31، (1)، 2023.

❖ المراجع باللغة الأجنبية:

أولاً: الكتب

1. Beijer, P., & Klerk, D. T. ,IT Architecture: Essential Practice for IT Business Solutions, Helwlett, 2010.
2. ImoEnang, & Rudd, J. M. ,Organizational Ambidexterity and Strategy :DESIGN,STRUCTURERE AND IMPLEMENTTION,New York,NY 10158, 2024.

ثانياً: المذكرات والأطروحات

1. chindler, A. ,Ambidextrous Leadership, Master Thesis. University of Twente, 2015.
2. Lesya, D. ,Organizational Ambidexterity: A Fractal and Dynamic Case ,Docteur de l'Université de Strasbourg, 2016 .

ثالثاً: المجلات والمؤتمرات

1. Akdogan, S., Akdogan, A. A., & Cingoz, A, Organizational Ambidexterity: An Empirical Examination of Organizational Factors as Antecedents of Organizational Ambidexterity. *Journal of Global Strategic Management* ,3(2),2009.
2. Bienkowska, A., & Tworek, K. ,IT dynamic capabilities as a controlling effectiveness, *Procedia Computer Science*.207,2022.
3. Boonpattarakon, A. ,Model of Thai Small and Medium Sized Enterprises Organizational Capabilities Review and Verification. *Journal of Management Research*, 4(3),2012.
4. Clauss, T., Kraus, S., Kallinger, F. L., Bican, P. M., Brem, A., & Kailer, N,Organizational ambidexterity and competitive advantage. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6,2021.
5. ETTAKANI, D., & NAFZAOUI, M. A. ,Organizational ambidexterity: a strategy for innovation and performance in start-ups (Literature review), *Revue Internationale du Chercheur*,6.(1),2025.
6. Khoshnaw, D. A., & Walee, A. I. ,Role of Entrepreneurial Leadership as a Gateway to Achieve Organizational Ambidexterity,Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences,20(65),2024.
7. Kononiuk, A. ,Organizational Ambidexterity – The Results of Bibliometric Analysis. *Scientific Papers of Silesian University of Technology – Organization and Management Series*, Bialystok University of Technology,162,2022.
8. Nguyen, P. V. ,Information technology capabilities and organizational ambidexterity facilitating organizational resilience and firm performance of SMEs, *Asia Pacific Management Review*, 28(3),2023.
9. Panagopoulos, G. ,Aspects of Organizational Ambidexterity, *Journal of Global Strategic Management*,10.(1),2016.
10. Stoiber, K., Matzler, K., & Hautz, J. ,Ambidextrous Structures Paving the Way for Disruptive Business Models,Review of Managerial Science,2023.
11. Wasserbauer, M. ,The Effect of Information Technology Infrastructure and the Internet of Things on Defense Industry Management Information Systems. *DINASTI International Journal of Management Science (DIJMS)*,University of Life Science Prague, 4(1),2023.

12. Wetering, R. V., & Versendaal, J. ,Information Technology Ambidexterity, Digital Dynamic Capability, and Knowledge Processes as Enablers of Patient Agility, JMIRx Med,(4),2021.
13. Yunita, T., Sasmoko, Bandur, A., & Alamsjah, F. ,Technological Capacity and Organizational Culture:The Importnce of Orgnizational Ambidexterity in the Bonking Sector, International Journal of Professional Business Review,8(5),2023.
14. Trieu, Hoang D. X., Nguyen, Phuong V., & Tran, Khoa T. ,Information Technology Capabilities Enhance Business Performance,30(1),2025.
15. Sekkeli, Ismail Bakan, & Zumrut Hatice ,Types of Information Technology Capability and Their Impacts on Competitivenes,Turkey,4(2),2017.



الملحق رقم (01):الإستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة الأعمال



استبيان

السادة والسيدات إيطارات، موظفو المؤسسة:

يشرفنا ان نضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة اعمال بعنوان: " أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات في تعزيز البراعة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز في ولاية عين تموشنت"، مشاركتكم القيمة ستساهم في تحقيق فهم أفضل للموضوع المطروح ودعم تطوير المعرفة الأكاديمية في هذا المجال، لذا نؤكد لكم أن جميع المعلومات التي تقدمونها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، مع ضمان الحفاظ علم سرية البيانات التامة وخصوصيتكم.

الرجاء وضع الإشارة (X) امام العبارة التي ترون انها تناسبكم.

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

		انثى	ذكر	النوع الاجتماعي
أكثر من 50 سنة	من 41 الى 50	من 31 الى 40	اقل من 30 سنة	الفئة العمرية
دراسات عليا	شهادة ليسانس	شهادة مهنية	ثانوي أو أقل	المؤهل التعليمي
آخر	فني	إداري	تنفيذي	المنصب الوظيفي
أكثر من 20 سنة	من 11 الى 20 سنة	من 5 الى 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	الخبرة

الجزء الثاني: محاور الدراسةالمحور الأول: قدرات تكنولوجيا المعلومات

هي قدرة المنظمة على توظيف شبكة المعلومات الرقمية للسيطرة على المعاملات الداخلية وتنفيذها فضلاً عن قدرة التحكم بالكلف المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات، وتسليم النظم المطلوبة وتفعيل اهداف المنظمة.

الرقم	العبارة	سلم القياس			
	البعد الأول: قدرات معمارية تكنولوجيا المعلومات:	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
	التنظيم المنطقي للتطبيقات والبيانات والبنية التحتية للتكنولوجيا وفق مجموعة سياسات وخيارات فنية				
01	يتم تنظيم تطبيقات وبيانات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة وفق سياسات واضحة ومتكاملة.				
02	تتسم سياسات تكنولوجيا المعلومات بالترابط والاتساق على مستوى المؤسسة.				
03	تساهم أنظمة تكنولوجيا المعلومات في تسريع إنجاز العمليات داخل المؤسسة				
04	يتملك المدراء والعاملون في تكنولوجيا المعلومات فهماً مشتركاً لدور التكنولوجيا في دعم الأعمال.				
05	يوجد توافق واضح بين التخطيط الاستراتيجي للأعمال وتخطيط تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة.				
	البعد الثاني: قدرات البنية التحتية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
	تشير الى الخدمات المادية والادارية التي تدعم موارد الحوسبة في وتطبيقات العمليات والتوثيق والتكامل والصيانة.				
06	توفر البنية التحتية للمؤسسة خدمات إدارية تدعم تشغيل التطبيقات.				
07	تحرص إدارة المؤسسة على تحديث تكنولوجيا المعلومات بشكل دوري.				
08	تمتلك المؤسسة وسائل اتصال متقدمة تسهل الوصول إلى قواعد البيانات والأنظمة المختلفة.				
09	تسهم معمارية البيانات في دعم اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.				
10	تعتمد المؤسسة على الصيانة المستمرة للبنية التحتية لتحسين الأداء.				
	البعد الثالث: قدرات الموارد البشرية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
	مجموعة المهارات والمعرفة التكنولوجية وإدارة التكنولوجيا ووظائف الاعمال المرتبطة بالعلاقات الشخصية التي يحتاجها العاملين				
11	توفر المؤسسة كفاءات بشرية كافية في مجال تكنولوجيا المعلومات.				
12	يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح للعاملين في مشاريع تكنولوجيا المعلومات.				
13	تحرص المؤسسة على تنمية المهارات التكنولوجية والإدارية للعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات.				
14	يخضع العاملون لبرامج تدريبية في مجال تكنولوجيا المعلومات.				
15	يساهم العاملون في مجال تكنولوجيا المعلومات بفعالية في دعم وظائف الأعمال المختلفة.				
	البعد الرابع: قدرات موارد العلاقات لتكنولوجيا المعلومات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
	العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات ووحدات الأعمال في المنظمة لأغراض تحقيق تطبيقات فاعلة لتكنولوجيا المعلومات.				
16	يساهم الترابط بين تكنولوجيا المعلومات ووحدات الأعمال في تسهيل تبادل البيانات والمعلومات.				
17	تمتلك المؤسسة قواعد بيانات متنوعة لتزويد المعلومات اللازمة للجهات المستفيدة.				
18	يحافظ العاملون في قسم تكنولوجيا المعلومات على علاقة وثيقة مع وحدات الأعمال.				
19	تتسم العلاقة بين مدراء الأقسام ووحدات تكنولوجيا المعلومات بالفعالية في التنسيق.				
20	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا معلومات تدعم التواصل مع الجهات الخارجية ذات الصلة.				
	البعد الخامس: القدرات الدينامية لتكنولوجيا المعلومات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
	قدرة المنظمة في إيجاد عمليات أو خدمات جديدة من أجل الاستجابة بسرعة للبيئات المتغيرة.				
21	تساعد القدرات الدينامية لتكنولوجيا المعلومات المؤسسة على الاستجابة للتغيرات البيئية.				
22	تساعد القدرات الدينامية لتكنولوجيا المعلومات المؤسسة على مواجهة التهديدات البيئية بفعالية.				

23	تعول المؤسسة على القدرات الدينامية لتكنولوجيا المعلومات في استغلال الفرص البيئية.				
24	توظف المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لاكتساب المعرفة التنظيمية.				
25	تهتم المؤسسة بالابتكار لمواجهة التحديات البيئية.				

أ. المحور الثاني: البراعة التنظيمية

هي قدرة المنظمة على استغلال الامكانيات الحالية واشباع حاجات العملاء الحاليين والأسواق الحالية، بالإضافة إلى البحث عن امكانيات وفرص جديدة وعملاء جدد ودخول أسواق جديدة.

الرقم	العبارة	سلم القياس			
	البعد الأول: الاستغلال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
01	تعتمد المؤسسة على استغلال الموارد المتاحة لتحقيق الكفاءة.				
02	تحرص المؤسسة على تحسين جودة المنتجات الحالية لتلبية احتياجات العملاء.				
03	تسعى المؤسسة إلى تحسين المنتجات المقدمة للعملاء الحاليين.				
04	تتبع المؤسسة بتطوير نظم الإدارة وتحسين العمليات الداخلية لدعم الأهداف العامة.				
05	تعتمد المؤسسة برامج تدريب مستمرة لتنمية مهارات العاملين.				
06	تقيس المؤسسة رضا العملاء لتلبية احتياجاتهم باستمرار.				
	البعد الثاني: الاستكشاف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
07	تقدم المؤسسة الجديدة وابتكار حلول جديدة للمشكلات واستحداث الابتكارات في بيئة العمل.				
08	تعمل المؤسسة على ابتكار حلول حديثة للمشكلات.				
09	يوجد توجه مستمر للبحث عن التكنولوجيا والأفكار الجديدة في المؤسسة.				
10	تشجع المؤسسة على استخدام أساليب غير تقليدية لتحسين المنتجات والخدمات.				
11	تدعم المؤسسة الابتكار لتوسيع منتجاتها وخدماتها في مجالات وأسواق جديدة.				
12	تحرص المؤسسة على استقطاب أفراد ذوي مهارات عالية.				
13	تشجع المؤسسة جهود البحث والتطوير لدى العاملين.				
	البعد الثالث: البراعة الهيكلية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
14	تقوم على فكرة فصل اثنين من الأعمال أو السلوكيات المتضاربة ووضعها في قسمين مختلفين.				
15	تعتمد المؤسسة على فصل الأنشطة المتعارضة في وحدات تنظيمية مستقلة لضمان الكفاءة والمرونة.				
16	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة.				
17	تعمل المؤسسة على تطوير هيكلها التنظيمي لمواكبة التطورات والتغيرات المحيطة بها.				
18	تتسم سياسات وخطط العمل بالوضوح.				
19	يتيح الهيكل التنظيمي تفويض الصلاحيات داخل المؤسسة.				
20	تشرك المؤسسة الموارد البشرية في وضع الأهداف التنظيمية.				

نشكركم على حسن تعاونكم

الملحق رقم (02) قائمة الأساتذة الأعضاء المحكمين للاستبيان

الرقم	الأستاذ	الرتبة	القسم / الكلية / الجامعة
01	لواتي خاتمة	أستاذة محاضرة أ	جامعة عين تموشنت
02	رجم خالد	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف 1
03	شعباني مجيد	أستاذ التعليم العالي	جامعة بومرداس
04	منقوري منال ابتسام	أستاذة محاضرة أ	جامعة عين تموشنت
05	طالب أحمد نورالدين	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية

الملحق رقم (03): مخرجات برنامج spss

أولاً: اختبار الاتساق الداخلي لاداة الدراسة

المحور الأول:

البعد الاول

قدرات_معمارية_تكنولوجيا_المعلومات		
سياسات واضحة ومتكاملة سياسات واضحة ومتكاملة	Pearson Correlation	,930**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	45
سياسات تكنولوجيا المعلومات بالترابط والاتساق على مستوى المؤسسة.	Pearson Correlation	,932**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	45
تساهم أنظمة تكنولوجيا المعلومات في تسريع إنجاز العمليات داخل المؤسسة	Pearson Correlation	,861**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	45
يمتلك المدراء والعاملون في تكنولوجيا المعلومات فهماً مشتركاً لدور التكنولوجيا في دعم الأعمال.	Pearson Correlation	,840**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	45
يوجد توافق واضح بين التخطيط الاستراتيجي للأعمال وتخطيط تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة.	Pearson Correlation	,946**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	45
قدرات_معمارية_تكنولوجيا_المعلومات	Pearson Correlation	1
	Sig. (1-tailed)	
	N	45

البعد الثاني

قدرات_البنية_التحتية		
توفر البنية التحتية للمؤسسة خدمات إدارية تدعم تشغيل التطبيقات.	Pearson Correlation	,917**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	45
تحرص إدارة المؤسسة على تحديث تكنولوجيا المعلومات بشكل دوري.	Pearson Correlation	,868**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	45
تمتلك المؤسسة وسائل اتصال متقدمة تسهل الوصول إلى قواعد البيانات والأنظمة المختلفة.	Pearson Correlation	,899**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	45
تسهم معمارة البيانات في دعم اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.	Pearson Correlation	,901**

	Sig. (1-tailed)	,000
	N	45
تتعمد المؤسسة على الصيانة المستمرة للبنية التحتية لتحسين الأداء.	Pearson Correlation	,836**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	45
قدرات_البنية_التيحتية	Pearson Correlation	1
	Sig. (1-tailed)	
	N	45

البعد الثالث

		قدرات_الموارد_البشرية
توفر المؤسسة كفاءات بشرية كافية في مجال تكنولوجيا المعلومات.	Pearson Correlation	,874**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	45
يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح للعاملين في مشاريع تكنولوجيا المعلومات.	Pearson Correlation	,928**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	45
تحرص المؤسسة على تنمية المهارات التكنولوجية والإدارية للعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات.	Pearson Correlation	,844**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	45
يخضع العاملون لبرامج تدريبية في مجال تكنولوجيا المعلومات.	Pearson Correlation	,886**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	45
يساهم العاملون في مجال تكنولوجيا المعلومات بفعالية في دعم وظائف الأعمال المختلفة.	Pearson Correlation	,897**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	45
قدرات_الموارد_البشرية	Pearson Correlation	1
	Sig. (1-tailed)	
	N	45

البعد الرابع

		قدرات_موارد_العلاقات
يساهم الترابط بين تكنولوجيا المعلومات ووحدات الأعمال في تسهيل تبادل البيانات والمعلومات.	Pearson Correlation	,849**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	45
تمتلك المؤسسة قواعد بيانات متنوعة لتزويد المعلومات اللازمة للجهات المستفيدة.	Pearson Correlation	,824**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	45
يحافظ العاملون في قسم تكنولوجيا المعلومات على علاقة وثيقة مع وحدات الأعمال.	Pearson Correlation	,890**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	45

تتسم العلاقة بين مدرء الأقسام ووحداث تكنولوجيا المعلومات بالفعالية في التنسيق.	Pearson Correlation	,849**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	45
تستخدم المؤسسة تكنولوجيا معلومات تدعم التواصل مع الجهات الخارجية ذات الصلة.	Pearson Correlation	,877**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	45
قدرات_موارد_العلاقات	Pearson Correlation	1
	Sig. (1-tailed)	
	N	45

البعد الخامس

		القدرات_الدينامية
تساعد القدرات الدينامية لتكنولوجيا المعلومات المؤسسة على الاستجابة للتغيرات البيئية.	Pearson Correlation	,911**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	45
تساعد القدرات الدينامية لتكنولوجيا المعلومات المؤسسة على مواجهة التهديدات البيئية بفعالية.	Pearson Correlation	,901**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	45
تعول المؤسسة على القدرات الدينامية لتكنولوجيا المعلومات في استغلال الفرص البيئية.	Pearson Correlation	,927**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	45
توظف المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لاكتساب المعرفة التنظيمية.	Pearson Correlation	,890**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	45
تتحم المؤسسة بالابتكار لمواجهة التحديات البيئية.	Pearson Correlation	,871**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	45
القدرات_الدينامية	Pearson Correlation	1
	Sig. (1-tailed)	
	N	45

المحور ككل:

		القدرات_الدينامية
قدرات_تكنولوجيا_المعلومات	Pearson Correlation	,953**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
قدرات_معمارية_تكنولوجيا_المعلومات	Pearson Correlation	,852**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45

قدرات_البنية_التحتية	Pearson Correlation	,850**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
قدرات_الموارد_البشرية	Pearson Correlation	,890**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
قدرات_موارد_العلاقات	Pearson Correlation	,800**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
القدرات_الدينامية	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	45

المحور الثاني

البعد الأول:

		الاستغلال
تعتمد المؤسسة على استغلال الموارد المتاحة لتحقيق الكفاءة.	Pearson Correlation	,888**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
تحرص المؤسسة على تحسين جودة المنتجات الحالية لتلبية احتياجات العملاء.	Pearson Correlation	,807**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
تسعى المؤسسة إلى تحسين المنتجات المقدمة للعملاء الحاليين.	Pearson Correlation	,883**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
تتعمد المؤسسة بتطوير نظم الإدارة وتحسين العمليات الداخلية لدعم الأهداف العامة.	Pearson Correlation	,831**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
تعتمد المؤسسة برامج تدريب مستمرة لتنمية مهارات العاملين.	Pearson Correlation	,755**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
تقيس المؤسسة رضا العملاء لتلبية احتياجاتهم باستمرار.	Pearson Correlation	,825**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
الاستغلال	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	45

البعد الثاني:

الاستكشاف		
تعمل المؤسسة على ابتكار حلول حديثة للمشكلات.	Pearson Correlation	,854**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
يوجد توجه مستمر للبحث عن التكنولوجيا والأفكار الجديدة في المؤسسة.	Pearson Correlation	,919**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
تشجع المؤسسة على استخدام أساليب غير تقليدية لتحسين المنتجات والخدمات.	Pearson Correlation	,879**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
تدعم المؤسسة الابتكار لتوسيع منتجاتها وخدماتها في مجالات وأسواق جديدة.	Pearson Correlation	,947**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
تحرص المؤسسة على استقطاب أفراد ذوي مهارات عالية.	Pearson Correlation	,924**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
تشجع المؤسسة جهود البحث والتطوير لدى العاملين.	Pearson Correlation	,880**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
الاستكشاف	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	45

البعد الثالث:

البراعة الهيكلية		
تعتمد المؤسسة على فصل الأنشطة المتعارضة في وحدات تنظيمية مستقلة لضمان الكفاءة والمرونة.	Pearson Correlation	,811**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة.	Pearson Correlation	,885**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
تعمل المؤسسة على تطوير هيكلها التنظيمي لمواكبة التطورات والتغيرات المحيطة بها.	Pearson Correlation	,933**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
تتسم سياسات وخطط العمل بالوضوح.	Pearson Correlation	,945**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
يتيح الهيكل التنظيمي تفويض الصلاحيات داخل المؤسسة.	Pearson Correlation	,918**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45

تشرك المؤسسة الموارد البشرية في وضع الأهداف التنظيمية	Pearson Correlation	,907**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
البراعة_ الهيكلية	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	45

المحور الثاني ككل:

		البراعة_ التنظيمية
البراعة_ التنظيمية	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	45
الاستغلال	Pearson Correlation	,931**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
الاستكشاف	Pearson Correlation	,963**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
البراعة_ الهيكلية	Pearson Correlation	,949**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45

ثانيا: معامل الارتباط الفاكروني:
المحور الاول

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,978	25

المحور الثاني

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,973	18

الأداة ككل

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,987	43

ثالثا: نتائج المتغيرات الشخصية

النوع الاجتماعي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	24	53,3	53,3	53,3
	أنثى	21	46,7	46,7	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

الفئة العمرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل_من_30	1	2,2	2,2	2,2
	من_31_إلى_40	10	22,2	22,2	24,4
	من_41_إلى_50	18	40,0	40,0	64,4
	أكثر_من_50	16	35,6	35,6	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي_أو_أقل	1	2,2	2,2	2,2
	شهادة مهنية	8	17,8	17,8	20,0
	شهادة ليسانس	21	46,7	46,7	66,7
	دراسات عليا	15	33,3	33,3	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

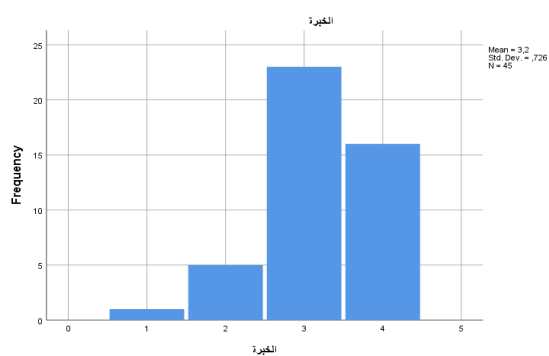
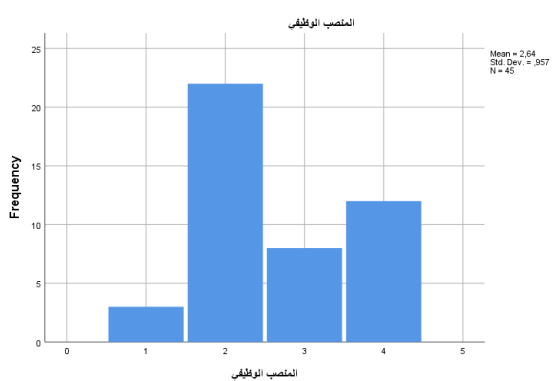
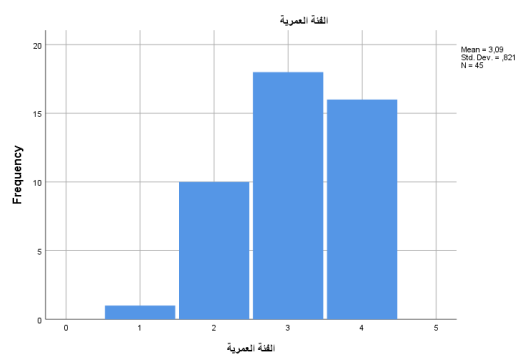
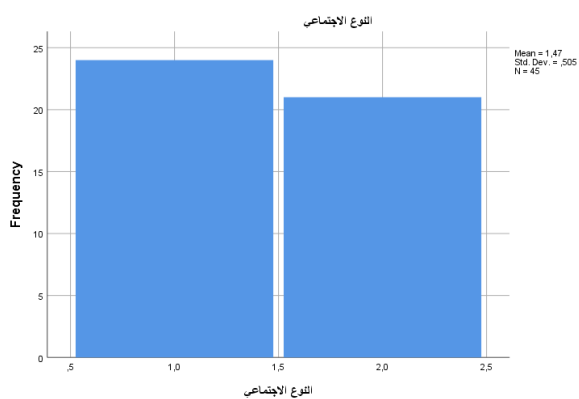
المنصب الوظيفي

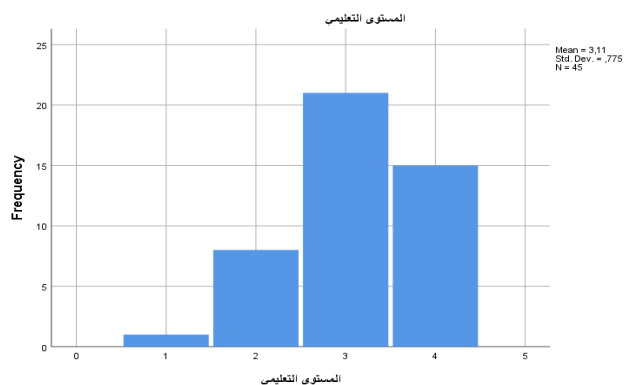
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تنفيذي	3	6,7	6,7	6,7
	إداري	22	48,9	48,9	55,6
	فني	8	17,8	17,8	73,3
	آخر	12	26,7	26,7	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	1	2,2	2,2	2,2
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	5	11,1	11,1	13,3
	من 11 سنة إلى 20 سنة	23	51,1	51,1	64,4
	أكثر من 20 سنة	16	35,6	35,6	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Histogram





رابعاً: المتوسطات والانحرافات

المحور الأول:

البعد الأول:

	Mean	Std. Deviation
. يتم تنظيم تطبيقات وبيانات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة وفق سياسات واضحة ومتكاملة	3,76	,645
. تتسم سياسات تكنولوجيا المعلومات بالترابط والاتساق على مستوى المؤسسة	3,78	,636
. تساهم أنظمة تكنولوجيا المعلومات في تسريع إنجاز العمليات داخل المؤسسة	3,93	,751
. يمتلك المدراء والعاملون في تكنولوجيا المعلومات فهماً مشتركاً لدور التكنولوجيا في دعم الأعمال	3,78	,670
. يوجد توافق واضح بين التخطيط الاستراتيجي للأعمال وتخطيط تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة	3,71	,727
قدرات_معمارية_تكنولوجيا_المعلومات	3,7911	,61785

البعد الثاني:

	Mean	Std. Deviation
. توفر البنية التحتية للمؤسسة خدمات إدارية تدعم تشغيل التطبيقات	3,73	,751
. تحرص إدارة المؤسسة على تحديث تكنولوجيا المعلومات بشكل دوري	3,60	,889
. تمتلك المؤسسة وسائل اتصال متقدمة تسهل الوصول إلى قواعد البيانات والأنظمة المختلفة	3,73	,837
. تساهم معمارية البيانات في دعم اتخاذ القرارات داخل المؤسسة	3,60	,751
. تعتمد المؤسسة على الصيانة المستمرة للبنية التحتية لتحسين الأداء	3,69	,821
قدرات_البنية_التيهية	3,6711	,71498
Valid N (listwise)		

البعد الثالث:

	Mean	Std. Deviation
. توفر المؤسسة كفاءات بشرية كافية في مجال تكنولوجيا المعلومات	3,67	,853
. يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح للعاملين في مشاريع تكنولوجيا المعلومات	3,64	,802
. تحرص المؤسسة على تنمية المهارات التكنولوجية والإدارية للعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات	3,56	,893
. يخضع العاملون لبرامج تدريبية في مجال تكنولوجيا المعلومات	3,47	,869
. يساهم العاملون في مجال تكنولوجيا المعلومات بفعالية في دعم وظائف الأعمال المختلفة	3,56	,867
قدرات_الموارد_البشرية	3,5778	,75825

Valid N (listwise)

البعد الرابع:

	Mean	Std. Deviation
. يساهم الترابط بين تكنولوجيا المعلومات ووحدات الأعمال في تسهيل تبادل البيانات والمعلومات	3,80	,786
. تمتلك المؤسسة قواعد بيانات متنوعة لتزويد المعلومات اللازمة للجهات المستفيدة	3,84	,824
. يحافظ العاملون في قسم تكنولوجيا المعلومات على علاقة وثيقة مع وحدات الأعمال	3,71	,869
. تتسم العلاقة بين مدراء الأقسام ووحدات تكنولوجيا المعلومات بالفعالية في التنسيق	3,64	,802
. تستخدم المؤسسة تكنولوجيا معلومات تدعم التواصل مع الجهات الخارجية ذات الصلة	3,58	,812
قدرات_موارد_العلاقات	3,7156	,70258
Valid N (listwise)		

البعد الرابع:

	Mean	Std. Deviation
. تساعد القدرات الدينامية لتكنولوجيا المعلومات المؤسسة على الاستجابة للتغيرات البيئية	3,64	,712
. تساعد القدرات الدينامية لتكنولوجيا المعلومات المؤسسة على مواجهة التهديدات البيئية بفعالية	3,58	,753
. تعول المؤسسة على القدرات الدينامية لتكنولوجيا المعلومات في استغلال الفرص البيئية	3,58	,753
. توظف المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لاكتساب المعرفة التنظيمية	3,78	,735
. تحتم المؤسسة بالابتكار لمواجهة التحديات البيئية	3,62	,912
القدرات_الدينامية	3,6400	,69492

المحور ككل:

	Mean	Std. Deviation
قدرات_تكنولوجيا_المعلومات	3,6791	,64343
قدرات_معمارية_تكنولوجيا_المعلومات	3,7911	,61785
قدرات_البنية_التحتية	3,6711	,71498
قدرات_الموارد_البشرية	3,5778	,75825
قدرات_موارد_العلاقات	3,7156	,70258
القدرات_الدينامية	3,6400	,69492
Valid N (listwise)		

المحور الثاني:

البعد الأول:

	Mean	Std. Deviation
. تعتمد المؤسسة على استغلال الموارد المتاحة لتحقيق الكفاءة	3,71	,787
. تحصر المؤسسة على تحسين جودة المنتجات الحالية لتلبية احتياجات العملاء	3,87	,786
. تسعى المؤسسة إلى تحسين المنتجات المقدمة للعملاء الحاليين	3,89	,611
. تحتم المؤسسة بتطوير نظم الإدارة وتحسين العمليات الداخلية لدعم الأهداف العامة	3,76	,743
. تعتمد المؤسسة برامج تدريب مستمرة لتنمية مهارات العاملين	3,76	,802
. تقيس المؤسسة رضا العملاء لتلبية احتياجاتهم باستمرار	3,67	,798

الاستغلال	3,7741	,62579
-----------	--------	--------

البعد الثاني:

	Mean	Std. Deviation
تعمل المؤسسة على ابتكار حلول حديثة للمشكلات.	3,73	,809
يوجد توجه مستمر للبحث عن التكنولوجيا والأفكار الجديدة في المؤسسة.	3,73	,889
تشجع المؤسسة على استخدام أساليب غير تقليدية لتحسين المنتجات والخدمات.	3,82	,777
تدعم المؤسسة الابتكار لتوسيع منتجاتها وخدماتها في مجالات وأسواق جديدة.	3,62	,860
تحرص المؤسسة على استقطاب أفراد ذوي مهارات عالية.	3,58	,941
تشجع المؤسسة جهود البحث والتطوير لدى العاملين.	3,40	1,116
الاستكشاف	3,6481	,80968

البعد الثالث:

	Mean	Std. Deviation
تعتمد المؤسسة على فصل الأنشطة المتعارضة في وحدات تنظيمية مستقلة لضمان الكفاءة والمرونة.	3,47	,842
يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة.	3,47	,894
تعمل المؤسسة على تطوير هيكلها التنظيمي لمواكبة التطورات والتغيرات المحيطة بها.	3,53	,869
تتسم سياسات وخطط العمل بالوضوح.	3,44	,943
يتيح الهيكل التنظيمي تفويض الصلاحيات داخل المؤسسة.	3,56	,967
تشرك المؤسسة الموارد البشرية في وضع الأهداف التنظيمية.	3,49	1,058
البراعة_الهيكلية	3,4926	,83708

المحور الثالث ككل:

	Mean	Std. Deviation
البراعة_التنظيمية	3,6383	,71878
الاستغلال	3,7741	,62579
الاستكشاف	3,6481	,80968
البراعة_الهيكلية	3,4926	,83708

خامسا: اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى:

T-TEST

/VARIABLES= قدرات_تكنولوجيا_المعلومات

One-Sample Test

Test Value = 3

				95% Confidence Interval of the Difference		
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
قدرات_تكنولوجيا_المعلومات	7,080	44	,000	,67911	,4858	,8724

T-TEST

/VARIABLES=البراعة_التنظيمية=

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
البراعة_التنظيمية	5,957	44	,000	,63827	,4223	,8542

الفرضية الثالثة: العلاقة بين المتغيرين

Correlations

		البراعة_التنظيمية_قدرات_تكنولوجيا_المعلومات	
قدرات_تكنولوجيا_المعلومات	Pearson Correlation	1	,924**
	Sig. (1-tailed)		,000
	N	45	45
البراعة_التنظيمية	Pearson Correlation	,924**	1
	Sig. (1-tailed)	,000	
	N	45	45

		قدرات_تكنولوجيا_المعلومات	
قدرات_تكنولوجيا_المعلومات	Pearson Correlation	1	
	Sig. (1-tailed)		
	N	45	
الاستغلال	Pearson Correlation	,897**	
	Sig. (1-tailed)	,000	
	N	45	
الاستكشاف	Pearson Correlation	,915**	
	Sig. (1-tailed)	,000	
	N	45	
البراعة_الهيكليّة	Pearson Correlation	,825**	
	Sig. (1-tailed)	,000	
	N	45	

اخبار الفرضية الرابعة:

أولاً: الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر المتغير المستقل على البراعة التنظيمية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,825 ^a	,681	,673	,47843

a. Predictors: (Constant), قدرات_تكنولوجيا_المعلومات

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20,988	1	20,988	91,693	,000 ^b
	Residual	9,843	43	,229		
	Total	30,831	44			

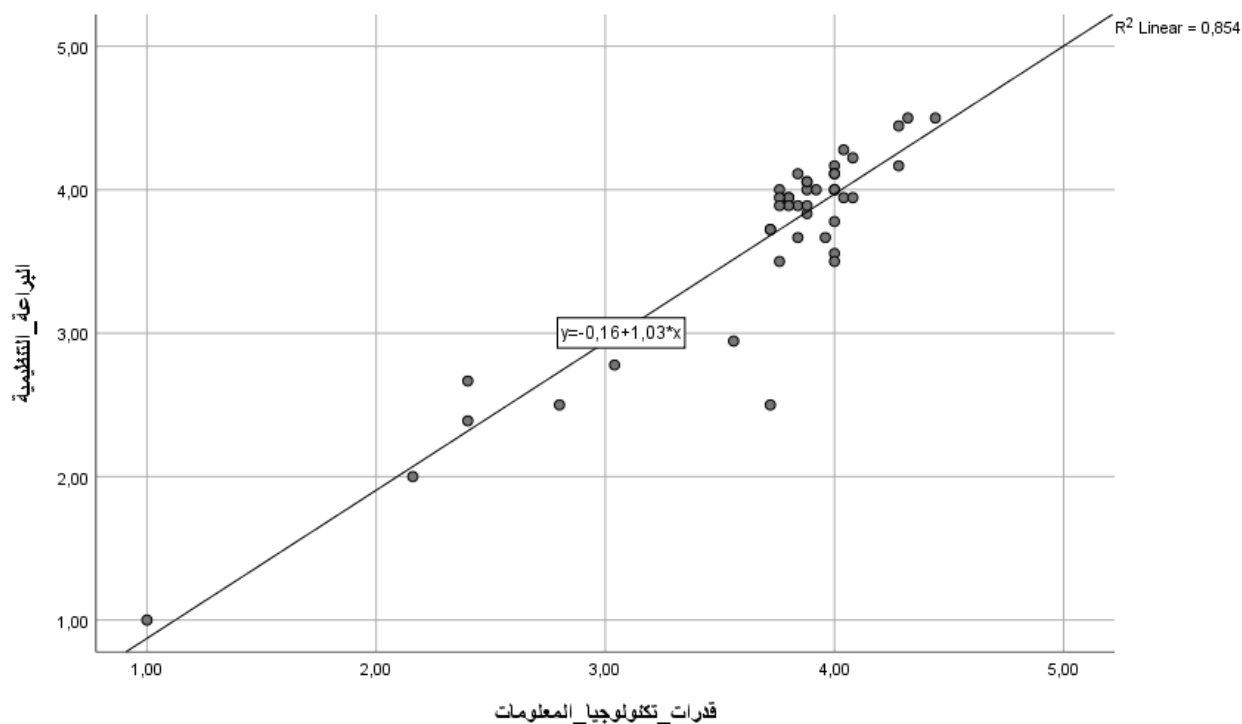
a. Dependent Variable: البراعة_الميكانيكية

b. Predictors: (Constant), قدرات_تكنولوجيا_المعلومات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,457	,419		-1,091	,281
	قدرات_تكنولوجيا_المعلومات	1,073	,112	,825	9,576	,000

a. Dependent Variable: البراعة_الميكانيكية



ثانيا: الانحدار الخطي المتعدد لدراسة اثر كل بعد من المتغير المستقل على البراعة التنظيمية

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	القدرات_الدينامية, قدرات_موارد_العلاقات, قدرات_البنية_التحتية, قدرات_الموارد_البشرية, قدرات_معمارية_تكنولوجيا_المعلومات ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: البراعة التنظيمية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,958 ^a	,918	,907	,21928

a. Predictors: (Constant), القدرات_الدينامية, قدرات_موارد_العلاقات, قدرات_البنية_التحتية, قدرات_الموارد_البشرية, قدرات_معمارية_تكنولوجيا_المعلومات

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20,857	5	4,171	86,750	,000 ^b
	Residual	1,875	39	,048		
	Total	22,732	44			

a. Dependent Variable: البراعة_التنظيمية

b. Predictors: (Constant), قدرات_الموارد_البشرية, قدرات_البنية_التحتية, قدرات_موارد_العلاقات, القدرات_الدينامية, قدرات_معمارية_تكنولوجيا_المعلومات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,154	,210		-,733	,468
	قدرات_معمارية_تكنولوجيا_المعلومات	,282	,129	,242	2,194	,034
	قدرات_البنية_التحتية	-,189	,110	-,188	-1,725	,092
	قدرات_الموارد_البشرية	,503	,103	,531	4,907	,000
	قدرات_موارد_العلاقات	,347	,089	,340	3,911	,000
	القدرات_الدينامية	,090	,137	,087	,656	,516

a. Dependent Variable: البراعة_التنظيمية

اختبار الفرضية الخامسة: اختبار الفروق

T-TEST GROUPS=النوع_الاجتماعي

/VARIABLES=قدرات_تكنولوجيا_المعلومات

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)
قدرات_تكنولوجيا_المعلومات	Equal variances assumed	,041	,841	,341	43	,735
	Equal variances not assumed			,345	42,893	,732

T-TEST GROUPS=الفئة_العمرية(1 2)

/VARIABLES=قدرات_تكنولوجيا_المعلومات

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means			
		F	Sig.	T	Df	Sig.
قدرات_تكنولوجيا_المعلومات	Equal variances assumed	.	.	,345	9	,738
	Equal variances not assumed			.	.	.

T-TEST GROUPS=المستوى_التعليمي (1 2)

/VARIABLES=قدرات_تكنولوجيا_المعلومات

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means			
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)
قدرات_تكنولوجيا_المعلومات	Equal variances assumed	.	.	1,003	7	,349
	Equal variances not assumed			.	.	.

T-TEST GROUPS=المسمى_الوظيفي (1 2)

/VARIABLES=قدرات_تكنولوجيا_المعلومات

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means			
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)
قدرات_تكنولوجيا_المعلومات	Equal variances assumed	5,599	,027	-3,267	23	,003
	Equal variances not assumed			-1,767	2,107	,213

T-TEST GROUPS=الخبرة (1 2)

/VARIABLES=قدرات_تكنولوجيا_المعلومات

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means			
		F	Sig.	T	Df	Sig.

قدرات_تكنولوجيا_المعلومات	Equal variances assumed	.	.	,514	4	,634
	Equal variances not assumed			.	.	.



الفهرس

.....	الشكر والتقدير
.....	الإهداء
I	الملخص
II	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
IV	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لقدرات تكنولوجيا المعلومات والبراءة التنظيمية
3	المطلب الأول: الإطار النظري لقدرات تكنولوجيا المعلومات
3	الفرع الأول: تعريف قدرات تكنولوجيا المعلومات
5	الفرع الثاني: أهمية قدرات تكنولوجيا المعلومات
6	الفرع الثالث: أهداف قدرات تكنولوجيا المعلومات
7	الفرع الرابع: أنواع قدرات تكنولوجيا المعلومات
8	الفرع الخامس: أبعاد قدرات تكنولوجيا المعلومات
11.....	الفرع السادس: متطلبات قدرات تكنولوجيا المعلومات
12	المطلب الثاني: الإطار النظري للبراءة التنظيمية
12	الفرع الأول: مفهوم البراءة التنظيمية
13	الفرع الثاني: أهمية البراءة التنظيمية
14	الفرع الثالث: خصائص البراءة التنظيمية
14	الفرع الرابع: مداخل البراءة التنظيمية
17	الفرع الخامس: أبعاد البراءة التنظيمية
21.....	الفرع السادس: متطلبات البراءة التنظيمية
22	المطلب الثالث: العلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والبراءة التنظيمية
23	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لقدرات تكنولوجيا المعلومات والبراءة التنظيمية
24	المطلب الأول: الدراسات السابقة
24	الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
32	الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
38	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
38	الفرع الأول: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة العربية
42	الفرع الثاني: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة الأجنبية

45	الفرع الثالث: الفجوة البحثية
49	خلاصة الفصل الأول:
51	تمهيد:
52	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
52	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
52	الفرع الأول: منهج الدراسة
52	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة
53	الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
54	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
54	الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
56	الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة
58	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
58	الفرع الأول: صدق أداة الدراسة
65	الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة
66	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
66	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
66	الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج المتغيرات الشخصية
70	الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة
80	المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضيات
102	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
106	خلاصة الفصل الثاني:
107	خاتمة
111	قائمة المراجع
117	الملاحق
139	الفهرس