

أثر الإدارة الإلكترونية على البراعة التنظيمية دراسة ميدانية في جامعة تكريت

احمد موفق عبد الكريم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

الدكتور: محمد عبدالعاطي عبدالله مكي

جامعة النيلين

الدكتور: بشارة موسى بشارة محمد

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

The impact of e-management on organizational Ambidexterity: A field study at Tikrit University

ahmed.mofg94@gmail.com

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر الإدارة الإلكترونية في تعزيز البراعة التنظيمية، وذلك من خلال تطبيق ميداني في جامعة تكريت. انطلق البحث من فرضية أن التحول نحو الإدارة الإلكترونية يسهم في رفع قدرة الجامعة على الموازنة بين براعة الاستكشاف (ابتكار وتجريب أساليب جديدة) وبراعة الاستغلال (تحسين العمليات القائمة واستثمار الموارد بكفاءة) والمرونة. اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي، باستخدام استبانة وُزعت على عينة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين في الجامعة والبالغ عددهم (٢٠٣) فرد. أظهرت النتائج أن الإدارة الإلكترونية لها تأثير إيجابي مباشر على البراعة التنظيمية، حيث ساهمت في تحسين تدفق المعلومات والاتصال الداخلي. وتعزيز المرونة التنظيمية وسرعة الاستجابة للتغيرات. ودعم الابتكار وتجريب أساليب جديدة في التعليم والإدارة. ورفع كفاءة استغلال الموارد والعمليات القائمة. خلص البحث إلى أن الإدارة الإلكترونية تعد محفزاً أساسياً لتحقيق البراعة التنظيمية في الجامعة، وأن تبنيها بشكل شامل يسهم في بناء مؤسسة أكاديمية أكثر قدرة على التكيف مع التحديات البيئية والتكنولوجية. ويوصي البحث بضرورة تطوير البنية التحتية الرقمية، وتدريب الكوادر الجامعية على استخدام الأنظمة الإلكترونية، إضافة إلى دمج الإدارة الإلكترونية في السياسات الجامعية لضمان استدامة البراعة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، البراعة التنظيمية، جامعة تكريت.

Abstract

This research aims to study the impact of e-management on enhancing organizational Ambidexterity through a field study at Tikrit University. The research is based on the hypothesis that the shift towards e-management contributes to increasing the university's Ambidexterity to balance exploration Ambidexterity (innovation and experimentation with new methods) with utilization Ambidexterity (improving existing processes and investing resources efficiently) and flexibility. The study employed a descriptive-analytical approach, using a questionnaire distributed to a sample of ٢٠٣ faculty members and administrative staff at the university. The results showed that e-management has a direct positive impact on organizational agility, contributing to improved information flow and internal communication; enhanced organizational flexibility and rapid response to changes; support for innovation and experimentation with new teaching and management methods; and increased efficiency in utilizing existing resources and processes. The research concludes that e-management is a key driver for achieving organizational agility in universities, and that its comprehensive adoption contributes to building academic institutions that are more adaptable to environmental and technological challenges. The research recommends developing digital infrastructure, training university staff in the use of electronic systems, and integrating e-governance into university policies to ensure the sustainability of organizational Ambidexterity.

المقدمة

تشهد المنظمات الأكاديمية في العصر الحديث تحديات متسارعة نتيجة التطورات التكنولوجية والتحول الرقمي التي فرضت نفسها على مختلف القطاعات، بما فيها التعليم العالي. وفي هذا السياق، برزت الإدارة الإلكترونية كأحد أهم الأدوات الحديثة التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تسهيل تدفق المعلومات، تعزيز الشفافية، وتطوير آليات الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية. من جهة أخرى، يُعد مفهوم البراعة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تركز على قدرة المنظمة على الموازنة بين براعة الاستكشاف (ابتكار وتجريب أساليب جديدة) وبراعة الاستغلال (تحسين العمليات القائمة واستثمار الموارد بكفاءة). هذه القدرة تُعد عاملاً أساسياً في تعزيز مرونة المنظمات الأكاديمية وقدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية. يأتي هذا البحث الميداني في جامعة تكريت لتسد فجوة معرفية في الأدبيات العربية، من خلال اختبار أثر الإدارة الإلكترونية على البراعة التنظيمية في بيئة جامعية عراقية. إذ تسعى الجامعة إلى تطوير قدراتها الإدارية والأكاديمية عبر تبني أنظمة إلكترونية حديثة، بما يعزز قدرتها على الابتكار والاستغلال في آن واحد. كما تهدف الدراسة إلى تقديم إطار علمي وتطبيقي يساعد صناع القرار في الجامعة على فهم العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والبراعة التنظيمية، وتوظيفها لتحقيق أداء مؤسسي أكثر كفاءة وفعالية.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تشهد الجامعات العراقية، ومنها جامعة تكريت، ضغوطاً متزايدة لمواكبة التحولات الرقمية وتبني أنظمة الإدارة الإلكترونية بهدف تحسين الأداء الأكاديمي والإداري. ورغم أن الإدارة الإلكترونية تُعد أداة حديثة لتسهيل تدفق المعلومات، وتعزيز الشفافية، وتطوير الاتصال المؤسسي، إلا أن مدى قدرتها على دعم البراعة التنظيمية ما زال غير واضح بشكل كافٍ في الأدبيات العربية. البراعة التنظيمية تمثل قدرة المنظمة على الموازنة بين براعة الاستكشاف (ابتكار وتجريب أساليب جديدة) وبراعة الاستغلال (تحسين العمليات القائمة واستثمار الموارد بكفاءة). هذه القدرة تُعد عاملاً أساسياً في تعزيز مرونة الجامعات وقدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية. ومع ذلك، يظل السؤال مطروحاً: هل تسهم الإدارة الإلكترونية فعلاً في تعزيز البراعة التنظيمية داخل جامعة تكريت؟ فضلاً عن الإجابة على الأسئلة الآتية:

- هل هناك علاقة ارتباط بين الإدارة الإلكترونية والبراعة التنظيمية داخل جامعة تكريت؟
- هل هناك تأثير للإدارة الإلكترونية في البراعة التنظيمية داخل جامعة تكريت؟

ثانياً: أهمية البحث

تحددت أهمية البحث من خلال:

١. الأهمية العلمية

- يثري هذا البحث الأدبيات الأكاديمية العربية والمحلية بربطها ممارسات الإدارة الإلكترونية بالبراعة التنظيمية، وهي علاقة نادراً ما يتم استكشافها في الجامعات العراقية.
- يسهم هذا البحث في علم الإدارة من خلال توضيح كيفية دعم التحول الرقمي للمرونة، وتحقيق التوازن بين الاستكشاف (الابتكار) والاستغلال (الكفاءة).
- يوفر هذا البحث أساساً للبحوث المقارنة المستقبلية بين الجامعات والقطاعات، مُسلطاً الضوء على الاختلافات السياقية في تبني الإدارة الإلكترونية.
- يبين هذا البحث كيفية دمج الإدارة الإلكترونية في نظريات أوسع نطاقاً حول القدرة على التكيف والبراعة التنظيمية.

٢. الأهمية العملية

- يقدم هذا البحث رؤية عملية لجامعة تكريت لتعزيز الاستجابة والكفاءة والابتكار من خلال أنظمة الإدارة الإلكترونية.
- كما يقدم البحث توصيات مبنية على الأدلة لقادة الجامعات حول كيفية مساهمة الأدوات الرقمية في تعزيز براعة المنظمة.
- يقترح البحث تدريباً مُصمماً خصيصاً لأعضاء هيئة التدريس والموظفين لتحقيق أقصى استفادة من الإدارة الإلكترونية في العمليات اليومية.
- يدعم البحث وضع سياسات مؤسسية تُدمج الإدارة الإلكترونية في التخطيط الاستراتيجي، بما يضمن استدامة المرونة.
- كما يُشجع التقرير تبادل المعرفة والشراكات بين الجامعات التي تتبنى الإدارة الإلكترونية لتعزيز المرونة الجماعية.

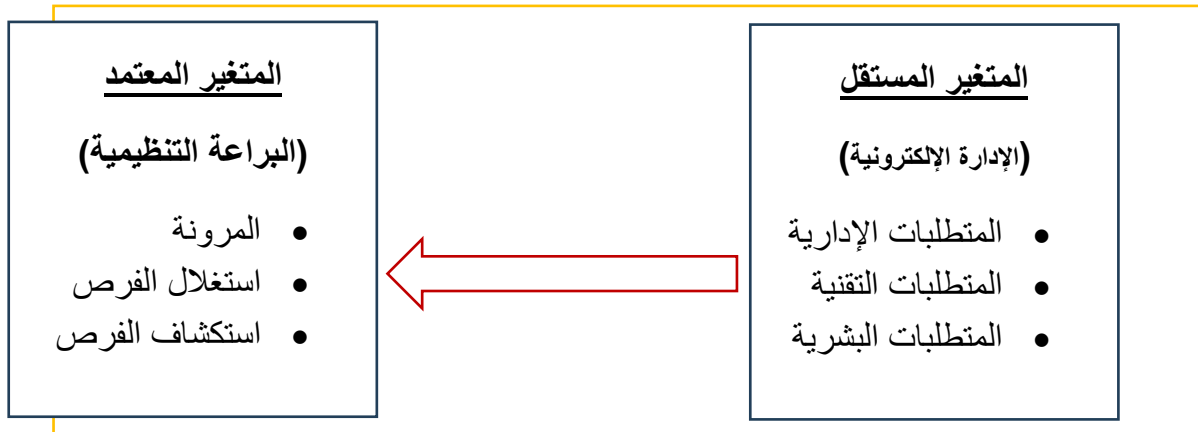
ثالثاً: أهداف البحث

تكمّن اهداف البحث في الاتي:

١. قياس مدى تأثير ممارسات الإدارة الإلكترونية على البراعة التنظيمية في جامعة تكريت.
٢. تحديد طبيعة العلاقة بين ممارسات الإدارة الإلكترونية وجوانب البراعة (المرونة، الاستغلال، الاستكشاف) الأكثر تأثراً بأنظمة الجامعة.
٣. دراسة كيفية تعزيز الإدارة الإلكترونية للتواصل الداخلي وتدفق المعلومات بين الوحدات الإدارية والأكاديمية.
٤. تقييم كيفية دعم الأدوات الرقمية لاتخاذ قرارات أسرع وأكثر دقة داخل الجامعة.
٥. تقديم استراتيجيات قابلة للتنفيذ لقادة الجامعات للاستفادة من الإدارة الإلكترونية لتعزيز البراعة التنظيمية.
٦. المساهمة في الأدبيات الأكاديمية من خلال إثراء دراسات الإدارة من خلال تقديم أدلة تجريبية من سياق جامعة عراقية.

رابعاً: نموذج البحث

لمعالجة مشكلة البحث في اطارها المنهجي تطلب الامر بناء انموذج فرضي يتم فيه توضيح متغيرات البحث وابعادها والعلاقات المنطقية فيما بينها، ويمكن بيان المخطط الافتراضي للبحث.



الشكل (١) مخطط البحث الافتراضي

المصدر: من اعداد الباحثين

بالاعتماد على المخطط البحث الافتراضي يمكن صياغة الفرضيات الرئيسية للبحث من خلال:

١. فرضية البحث الأولى: هناك علاقة ارتباط بين الإدارة الإلكترونية بأبعادها والبراعة التنظيمية داخل جامعة تكريت.
٢. فرضية البحث الثانية: هناك تأثير لمتغير الإدارة الإلكترونية بأبعادها على البراعة التنظيمية داخل جامعة تكريت.

خامساً: منهج البحث

تعتمد الدراسة منهجاً وصفيّاً تحليليّاً، لأنه الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات وقياس تأثير ممارسات الإدارة الإلكترونية على البراعة التنظيمية.

سادساً: مصطلحات متغيرات البحث

١. الإدارة الإلكترونية: عملية إدارية قائمة على الإمكانيات المتطورة للأنترنت وشبكات الاعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد فأصبحت إدارة بلا أوراق وتستخدم الأرشيف الالكتروني والرسائل الصوتية. وتشمل متطلبات الخاصة بالإدارة الالكترونية: (Alrubai, 2017)

• المتطلبات الإدارية.

• المتطلبات التقنية.

• المتطلبات البشرية.

٢. البراعة التنظيمية: القدرة على استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة واستكشاف أنشطة جديدة للمنظمة على النحو الذي يخلق التوازن النسبي بين الأداء الاستغلالي والأداء الاستكشافي ويوفق بين موارد المنظمة والسوق وظروف المنافسة. وتتضمن الابعاد الاتية: (Iqbal & Ahmad, 2020)

• المرونة.

• اكتشاف الفرص.

• استغلال الفرص.

سابعاً: مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين في جامعة تكريت، ممن يشاركون بشكل مباشر في تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية ويلمسون آثارها على البراعة التنظيمية. وتم اختيار عينة عشوائية طبقية لضمان تمثيل مختلف الكليات والوحدات الإدارية. حُدد حجم العينة (٢٠٣) مستجيب) لتحقيق التوازن بين الموثوقية الإحصائية والجودة العملية.

ثامناً: أداة جمع البيانات

تم تصميم استبيان مُهيكل يتألف من قسمين رئيسيين:

١. أبعاد الإدارة الإلكترونية: المتطلبات الإدارية، المتطلبات التقنية، المتطلبات البشرية.

٢. أبعاد البراعة التنظيمية: المرونة، براعة الاستغلال، براعة الاستكشاف.

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي، ومن ثم تم التحقق من صدق وثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا.

تاسعاً: اختبار أداة البحث

خضعت أداة البحث (الاستبانة) بمقاييسها المعتمدة إلى اختبارات الصدق والثبات، وكما يأتي:

١. **مصادقية الاستبانة:** إذ يشير الصدق (Validity) إلى قدرة الاستبانة على قياس ما صممت من أجله وبعد هذا من أهم الشروط الواجب توفرها في بناء المقاييس وفقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية المقياس وعدم إمكانية اعتماد نتائجه، واختبار صدق المقياس، فهناك طرائق متعددة اعتمد الباحثين قسماً منها، وهي:

• الصدق الظاهري: ويتم عن طريق عرض الاستبانة على عدد من المحكمين وعددهم (٦) محكم، مع الأخذ بكافة الملاحظات والتعديلات المقترحة من قبلهم لتقويم صلاحية هذه الفقرات.

• صدق المحتوى: لاختبار محتوى الاستبانة، فقد قام الباحثين باختبار الاتساق الداخلي بين متغيرات البحث عن طريق إيجاد علاقات الارتباط بينهما باعتماد معامل الارتباط، ومن ملاحظة مصفوفة الارتباط الخاصة بالمتغيرات المدروسة يتبين أن هناك نسبة عالية من الاتساق الداخلي بين تلك المتغيرات المذكورة، كما يؤثر بالوقت نفسه صدق بناء محتوياتها وسريان ثباتها.

٢. **ثبات الاستبانة:** وفيه يتم إثبات كون مقياس الاستبانة يعطي النتائج نفسها لو أعيد تطبيقه على مجتمع البحث نفسه مرة أخرى، ثم استخدام معامل الثبات (Alpha Cronbach)، فقد كانت قيمة الفا كرونباخ ٨٠٪، وهي نسبة مقبولة، كما هو موضح في الجدول (١).

الجدول (١) اختبار ثبات أداة المقياس

مقياس البحث	كرونباخ الفا Cronbach Alpha	معامل الارتباط Pearson	معامل التصحيح Spearman brown	معامل التجزئة النصفية Guttman
الإجمالي	٠.٨٠٢	٠.٧٩٨	٠.٨٦٢	٠.٨٥٩

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

عاشراً: حدود البحث

١. الحدود المكانية: جامعة تكريت.

٢. الحدود الزمانية: العام الدراسي الذي أجري فيه البحث.

٣. الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين في جامعة تكريت.

٤. الحدود الموضوعية: التركيز على العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والبراعة التنظيمية دون التطرق إلى متغيرات وسيطة أخرى.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

ولاً: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

١. مفهوم الإدارة الإلكترونية

يُعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية أحد المصطلحات الإدارية الحديثة، والذي ظهر نتيجة للثورة الهائلة في شبكات المعلومات والاتصالات (Serafy, 2021: 28). وقد تناول العديد من الباحثين مفهوم الإدارة الإلكترونية، حيث عرّفها (Mudholkar & Mohammed, 2020: 42) بأنها "استخدام نتائج الثورة التكنولوجية لتحسين مستويات أداء المنظمات، ورفع كفاءتها، وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المنشودة". أما (Amer, 2023: 11) فيُعرّف الإدارة الإلكترونية بأنها "تبادل الأعمال والمعاملات بين الأطراف باستخدام الوسائل الإلكترونية بدلاً من الاعتماد على الوسائل المادية الأخرى، مثل وسائل الاتصال المباشر". يُعرّف (Subaie, 2015: 81) بأنه "عملية ميكنة جميع مهام وأنشطة المنظمة الإدارية بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق، وتبسيط الإجراءات، وإلغاء الروتين السريع والدقيق للمهام والمعاملات بحيث تكون كل إدارة جاهزة للربط بالحكومة الإلكترونية لاحقاً". يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها التطبيق الإلكتروني للخدمات الذي يُفضي إلى التفاعل والتواصل بين المنظمة والعملاء، وبين الحكومة والمنظمات، وتنفيذ العمليات الداخلية وربط المنظمات ببعضها إلكترونياً بهدف تبسيط وتحسين جوانب الإدارة الديمقراطية المتعلقة بالمواطنين والمنظمات على حد سواء (Radwan, 2014: 52). كتعريف أكثر شمولاً ومثالية للإدارة الإلكترونية، فهي "استراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تسعى إلى تقديم خدمات أفضل للمواطنين والمنظمات من خلال الاستغلال الأمثل لمصادر المعلومات المتاحة، وذلك بتوظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة ضمن إطار إلكتروني حديث، بهدف الاستغلال الأمثل للوقت والمال والجهد، وتحقيق المتطلبات المستهدفة بالجودة المطلوبة" (Hiyiti, 2015: 92). من خلال ما تقدم يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها استخدام التقنيات الرقمية والمنصات الإلكترونية لتقديم الخدمات الحكومية، وتبادل المعلومات، والتفاعل مع المواطنين والمنظمات والجهات المعنية الأخرى. وهي تشمل طيفاً واسعاً من المبادرات الإلكترونية والقائمة على الإنترنت والتي تهدف إلى تحسين كفاءة العمليات الحكومية وسهولة الوصول إليها وشفافيتها.

٢. أهمية الإدارة الإلكترونية

تكمُن أهمية الإدارة الإلكترونية في الاتي: (Zughaibi, 2015: 21) (Salmi et al, 2015: 8)

- تحسين الكفاءة: تبسيط الإجراءات الإدارية، والحد من الأعمال الورقية والتأخير.
- الشفافية والمساءلة: توفير وصول مفتوح للمعلومات، والحد من الفساد.
- مشاركة المواطنين: تعزيز المشاركة من خلال المنصات الإلكترونية وأنظمة التغذية الراجعة.
- خفض التكاليف: توفير الموارد عبر رقمنة الخدمات.
- التنافسية العالمية: تمكين الدول من المنافسة في الاقتصاد الرقمي.

٣. أهداف الإدارة الإلكترونية

تتجلى أهداف الإدارة الإلكترونية فيما يلي: (Idris, 2019: 23) (Mafradi et al, 2020: 52)

- تحسين تقديم الخدمات: توفير خدمات أسرع وأكثر موثوقية وسهولة في الاستخدام.
- تعزيز الشفافية: ضمان وصول المواطنين إلى بيانات الحكومة وقراراتها.
- زيادة الكفاءة: ترشيد استخدام الموارد وتخفيف الأعباء الإدارية.
- تعزيز ثقة المواطنين: بناء الثقة في المنظمات الحكومية من خلال الانفتاح.
- دعم الابتكار: تشجيع التحول الرقمي وتبني التقنيات الحديثة.

٤. أبعاد الإدارة الإلكترونية

تشمل متطلبات الخاصة بالإدارة الإلكترونية: (Alrubaie, 2017: 21) (Bakhsh, 2021: 93) (Mafradi, 2016: 43)

- **المتطلبات الإدارية:** إطار تنظيمي واضح لدعم المعاملات الإلكترونية والتوقيعات الرقمية (Yasin, 2015: 72). وأشار إليها (Ashhab, 2010: 11) بأنها سياسات وإجراءات مبسطة للحد من البيروقراطية وضمان الشفافية. وذكر (Alrubaie, 2017: 22) بأنها هي القواعد والإجراءات والعمليات التي تضمن الامتثال والكفاءة والمساءلة في العمليات التنظيمية أو الحكومية. المتطلبات الإدارية مصممة لضمان تنفيذ المهام بطريقة منظمة وفعالة ومتوافقة مع القانون، غالباً ما تغطي هذه المتطلبات مجالات مثل حفظ السجلات، وإعداد التقارير، والموافقات، والتوثيق، والتواصل، وعادةً ما يتم تفصيلها في العقود، أو الاتفاقيات القانونية، أو الأطر التنظيمية، أو المبادئ التوجيهية التنظيمية (Mafradi, 2016: 43).

44: 2016). تشمل أغراضها الرئيسية ضمان الامتثال التنظيمي، والحفاظ على اتساق المنظمة، وتوفير الشفافية، وحماية أصحاب المصلحة من المخاطر القانونية أو المالية، وتيسير العمليات بسلاسة من خلال إجراءات واضحة (Bakhsh, 2021: 94).

• **المتطلبات التقنية:** بنية تحتية موثوقة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (خوادم، شبكات، قواعد بيانات، أنظمة سحابية) (Mafradi, 2016: 44). تُحدد المتطلبات التقنية المعايير والمواصفات والقيود اللازمة لضمان عمل النظام أو المنتج أو البرنامج بشكل صحيح وتحقيق أهداف المشروع (Alrubaie, 2017: 23). تُعرف المتطلبات التقنية أيضاً بالمواصفات الفنية، وهي تصف كيفية تنفيذ النظام لمواجهة التحديات التقنية وضمان الأداء السليم (Bakhsh, 2021: 94). على عكس المتطلبات الوظيفية التي تُركز على وظيفة النظام، تُركز المتطلبات التقنية على كيفية أدائه، بما في ذلك الأداء والأمان وقابلية التوسع ومعايير الامتثال (Yasin, 2015: 72). تُوفر المتطلبات التقنية فهماً مشتركاً بين المطورين وأصحاب المصلحة والمختبرين والمستخدمين، مما يُقلل من الارتباك وتوسع نطاق المشروع وإعادة العمل (Ashhab, 2010: 11).

• **المتطلبات البشرية:** تتطلب وظائف الموارد البشرية عادةً مزيجاً من التعليم والمهارات ذات الصلة والشهادات والخبرة العملية، وتختلف هذه المتطلبات باختلاف مستوى الوظيفة وحجم المنظمة (Alrubaie, 2017: 23). لتحقيق النجاح في مجال الموارد البشرية، ينبغي على الموظفين الجمع بين التعليم الأكاديمي، والخبرة العملية، والكفاءة التقنية، ومهارات التواصل، والشهادات المهنية (Mafradi, 2016: 45). تختلف المتطلبات الدقيقة باختلاف الوظيفة، وحجم المنظمة، والقطاع، ولكن الأساس المتين في مبادئ الموارد البشرية والخبرة العملية أمران أساسيان في جميع الأحوال (Yasin, 2015: 72).

ثانياً: الإطار النظري للبراعة التنظيمية

١. مفهوم البراعة التنظيمية

يتزايد الوعي بأهمية وضرورة مفهوم "البراعة التنظيمية" (OA) كموضوع في الإدارة الاستراتيجية والتنظيم، حيث تسعى المنظمات إلى تلبية الحاجة للاستجابة لضغوط السوق الحالية، مع الاستعداد في الوقت نفسه للكيفيات المستقبلية اللازمة لمواجهة التغيرات الجذرية (Adler et al, 2019: 45). في بيئة أعمال عالمية تتسم بتقلبات وعدم يقين وتعقيد وغموض متزايدة، أصبحت البراعة - من حيث تصور وإدارة الحاضر والمستقبل - أقل اختياراً وأكثر التزاماً لضمان استدامة المنظمة ونجاحها (Andriopoulos & Lewis, 2019: 698). يشير مصطلح البراعة التنظيمية إلى قدرة المنظمة على امتلاك مستويات عالية من الاستكشاف (أي الأنشطة التي تتسم بالبحث والتنوع والمخاطرة والتجريب والمرح والمرونة). والاستغلال (أي الأنشطة المحددة على أنها تحسين، واختيار، وإنتاج، وكفاءة، وانتقاء، وتنفيذ) في آن واحد (Richard et al, 2024: 62). لا يقتصر مفهوم البراعة التنظيمية على إنجاز مهمتين متنافستين فحسب، بل يشمل توجهاً استراتيجياً وقدرة ديناميكية تُمكن المنظمات من إعادة هيكلة مواردها وإجراءاتها بما يتناسب مع الظروف البيئية المتغيرة (Barrutia & Echebarria, 2022: 134). وتُعرف المنظمات القادرة على تحقيق التوازن بين الميزتين بأنها تلك التي "تستكشف فرصاً جديدة، وفي الوقت نفسه تستغل القدرات الحالية لإدارة محفظة أعمالها حاضراً ومستقبلاً" (Baškarada et al, 2016: 779). يعرف (Birkinshaw & Gibson, 2024: 49) البراعة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على إدارة كلٍ من الاستكشاف (البحث عن فرص جديدة، والابتكار الجذري) والاستغلال (تحسين القدرات الحالية، والابتكار التدريجي) في آن واحد. ويكتسب الاستغلال في البيئات الديناميكية وغير المؤكدة أهمية خاصة لتطوير ابتكارات جديدة وللحفاظ على الميزة التنافسية على المدى الطويل. وأشار (Birkinshaw et al, 2023: 289) بأن مفهوم البراعة التنظيمية يركز على قدرة المنظمة على اغتنام الفرص على أساس التكهّنات، وفي الوقت نفسه استغلال الفرص الحالية بطريقة فعالة - ذا دلالات عميقة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية التنظيم. يمكن تعريف البراعة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على استكشاف واستغلال التقنيات والأسواق الناضجة التي تُقدّر الكفاءة والتحكم والتحسين التدريجي، وفي الوقت نفسه، التنافس في التقنيات والأسواق الجديدة التي تتطلب المرونة والاستقلالية والتجريب.

٢. أهمية البراعة التنظيمية

تركز البراعة التنظيمية على التوفيق بين الاستكشاف والاستغلال وهو أمرٌ بالغ الأهمية، إذ تُمكن المنظمات من تحقيق التوازن بين كفاءة عملياتها الحالية والابتكار من أجل النمو المستقبلي (Boumgarden, 2022: 589). وتتمثل أهميته في الحفاظ على الميزة التنافسية، وتعزيز القدرة على التكيف، ودمج استكشاف الفرص الجديدة مع استغلال نقاط القوة الحالية (Cannaerts et al, 2016: 709). ويمكن تحديد أهمية البراعة التنظيمية من خلال: (Bledow et al, 2009: 307) (Gedajlovic, E., & Zhang, 2019: 783)

- **القدرة التنافسية المستدامة:** المنظمات التي تستغل قدراتها الحالية فقط تُخاطر بالركود، بينما قد تفشل تلك التي تكتفي بالاستكشاف في تسويق أفكارها. يضمن التوازن بين الاستغلال والتطبيق العملي الأداء الأمثل على المدى القصير والتجديد على المدى الطويل.
 - **القدرة على التكيف مع التغيير:** في الأسواق الديناميكية (مثل تبني الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي)، تستطيع المنظمات التي تتمتع بالتوازن بين الاستغلال والتطبيق العملي التكيف بسرعة مع الحفاظ على استقرارها.
 - **الابتكار والمرونة:** من خلال الموازنة بين الابتكار الجذري والتحسينات التدريجية، تحافظ المنظمات على مرونتها في مواجهة الاضطرابات.
 - **التوافق القيادي:** تلعب الإدارة العليا دوراً محورياً في دمج الاستكشاف والاستغلال العملي في جميع الوحدات.
- ٣. أهداف البراعة التنظيمية**

تتمثل أهداف البراعة التنظيمية في الآتي: (Cannaerts et al, 2020: 689) (Carmeli & Halevi, 2019: 209)

- الموازنة بين الاستكشاف والاستغلال: ضمان قدرة المنظمات على الابتكار (الاستكشاف) مع تحسين العمليات الحالية (الاستغلال).
 - الحفاظ على الميزة التنافسية: الحفاظ على مكانة المنظمة في بيئات مستقرة ومتغيرة باستمرار من خلال الجمع بين الكفاءة والقدرة على التكيف.
 - تعزيز القدرة على التكيف: تزويد المنظمات بالقدرة على الاستجابة السريعة لتحولات السوق والتغيرات التكنولوجية واحتياجات العملاء.
 - دفع عجلة الابتكار: توليد منتجات وخدمات جديدة مع الحفاظ على ربحية المنتجات والخدمات الحالية.
 - دمج المناهج الهيكلية والسياقية: استخدام التصميم التنظيمي (وحدات منفصلة للاستكشاف/ الاستغلال) والثقافة (القيم المشتركة) لدعم كلا الجانبين.
 - تطوير قيادة متوازنة: تدريب القادة على إدارة المفارقات، وتشجيع الإبداع، وفرض الانضباط في آن واحد.
- ٤. أبعاد البراعة التنظيمية**

تتضمن أبعاد البراعة التنظيمية في الآتي: (Iqbal & Ahmad, 2020: 43) (Chang & Hughes, 2022: 3) (Chandrasekaran,) (2022: 136)

- **المرونة:** تُعرف أيضاً بالرشاقة أو القدرة على التكيف أو التنوع، هي قدرة المنظمة على الاستجابة والتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، بما في ذلك ديناميكيات السوق والتطورات التكنولوجية وتغيرات القوى العاملة، مع الحفاظ على الكفاءة والفعالية (Gibson & Birkinshaw, 2014: 211). وتزداد أهميتها في بيئة الأعمال سريعة التغير اليوم، حيث تتطلب العولمة والتحولات التكنولوجية والأزمات غير المتوقعة تكيفاً سريعاً (Iqbal & Ahmad, 2020: 44). وتستطيع المنظمات المرنة الابتكار وتنويع المنتجات وتحسين العمليات وتحقيق نمو مستدام طويل الأجل (Chang & Hughes, 2022: 3). أن المرونة تشير إلى قدرة المنظمة على الدخول إلى الأسواق ومغادرتها بسهولة، ووضعها في الأسواق الحالية والجديدة، إذ تكتسب المنظمة المرنة ميزة تنافسية نتيجة لقدرتها على التغيير وإعادة وضع نفسها بسرعة في الأسواق العالمية التنافسية (Leonidou et al, 2013: 95). وهي تمثل قدرة واستجابة المنظمة لتعديل وتغيير منتجاتها وفقاً للتغيير في احتياجات الزبائن ورغباتهم في الأسواق المختلفة، وتوفر المرونة فرصة للمنظمة للتركيز على السوق، مما يولد ميزة تنافسية في كونها استباقية من حيث المنتجات والأسواق (Al-Kahtani, 2018: 133).
- **اكتشاف الفرص:** يتعلق هذا العنصر بالإجراءات التي تُحفز على تحديد فرص جديدة وتطوير ابتكارات تختلف اختلافاً ملحوظاً عن الممارسات الحالية (Iqbal & Ahmad, 2020: 43). يتعلق الاستكشاف بالبحث والاختلاف والمجازفة والتجريب والمرونة والاكتشاف والابتكار (Gibson & Birkinshaw, 2014: 211). ويعرف الاستكشاف على أنه ينطوي في المقام الأول على نهج فكري للتفاعل مع السوق، مثل التقسيم الجديد، والوضع الجديد، والمنتجات الجديدة، والقنوات الجديدة، واستراتيجيات المزيح التسويقي الأخرى، ويهدف الاستكشاف بشكل أساسي إلى الاستجابة للتحديات البيئية الكامنة من خلال إنشاء أسواق جديدة مبتكرة، يشير استكشاف التسويق إلى تطوير قدرات جديدة تتخطى ما هو معروف حالياً عن الأسواق والمنتجات والتقنيات والقدرات، عبر سياقات البحث المختلفة ارتبط الاستكشاف بشكل مختلف بالريادة والارتجال وبناء القدرات والاستقلالية والفوضى والأسواق والتكنولوجيات الناشئة (Emrah et al, 2017: 61). وهي القدرة على توليد معرفة جديدة أو إزالة بعض المعارف الموجودة نتيجة للبحث عن إجراءات تسويقية جديدة، واكتشاف مناهج جديدة للتكنولوجيا والأعمال والعمليات والمنتجات، وبعبارة أخرى فإنها تنطوي على المهارات المتعلقة بالبحث والتكيف والمرونة وتحمل المخاطر والابتكار (Panda & Rath, 2016: 752).

• **استغلال الفرص:** يتم تعريف مفهوم الاستغلال بطرق مختلفة في الأدب، كان الاستغلال حول التحسين والاختيار والإنتاج والكفاءة والاختيار والتنفيذ، ويتم تعريف الاستغلال على أنه ينطوي في المقام الأول على تحسين وتنقيح الإجراءات الحالية المرتبطة باستراتيجيات التسويق الحالية، ويمكن للاستغلال تحسين الخبرة الحالية للمنظمة وينطوي على استخدام قواعد معرفة صريحة، مثل ذلك عن طريق استيعابها ودمجها (Gibson & Birkinshaw, 2014: 211). في الواقع الغرض من الاستغلال هو الاستجابة للظروف البيئية الحالية من خلال تكييف التقنيات الحالية ومواصلة تلبية احتياجات الزبائن الحاليين، ويشير استغلال الفرص التسويقية إلى تطوير قدرات جديدة حول الأسواق والمنتجات والقدرات الحالية للمنظمة، ويمكن أن يكون الاستغلال التسويقي مفهوما كخدمة للزبون من خلال احتياجاتهم وخلق قيمة ثمينة، وهي عمليات تنطوي على توليد ونشر واستجابة قدرة السوق المستقبلية وتكوين العلاقات مع الزبائن والموردين، ويعتمد استغلال الفرص التسويقية على المعرفة الموجودة ويعزز مهارات وعمليات وهياكل (Emrah et al, 2017: 61). وهي القدرة على تحسين أو استخدام أو تحسين الموارد والعمليات والكفاءات والمعرفة والنماذج والتكنولوجيات الموجودة للحصول على الكفاءة وتحقيق التنفيذ (Petro, 2017: 28).

ثالثاً: العلاقة بين متغيرات البحث

تعزز مبادرات الحكومة الإلكترونية القدرة التنظيمية على تحقيق التوازن بين الاستكشاف (الابتكار، والتجريب، وتطوير الخدمات الجديدة) والاستغلال (الكفاءة، والتحسين، والتطوير التدريجي) لتحقيق الاستدامة والقدرة على التكيف على المدى الطويل (Andriopoulos & Lewis, 2019: 699). في سياق الحكومة الإلكترونية، تتجلى القدرة التنظيمية على تحقيق التوازن عندما تتبنى المنظمات العامة التقنيات الرقمية لتطوير تقديم الخدمات مع الحفاظ على الكفاءة التشغيلية (Isra, 2025: 62). الإدارة الإلكترونية كمحرك للقدرة التنظيمية على تحقيق التوازن (Atiyah & Ahmed, 2024: 62). توفر الإدارة الإلكترونية منصات رقمية وقدرات تقنية معلوماتية تسمح للحكومات بالتفاعل مع المواطنين، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وتنفيذ خدمات مبتكرة (Trieu et al, 2023: 545) تتوافق هذه القدرة المزدوجة مع النهج المتوازن، حيث يتعايش الابتكار والتميز التشغيلي لتحسين القيمة العامة ورضا المواطنين (Richard et al, 2024: 65). تشير الدراسات إلى أن القدرات التقنية ودعم الحكومة من العوامل الحاسمة لتمكين المنظمات العامة من تحقيق التوازن بين الابتكار والاستغلال (Isra, 2025: 63). تسمح البنية التحتية القوية لتكنولوجيا المعلومات للمؤسسات بتنفيذ المبادرات الاستكشافية والاستغلالية بفعالية، بينما يوفر الدعم الحكومي الموارد والتوجيه الاستراتيجي لدعم الممارسات المتوازنة (Iqbal & Ahmad, 2020: 43). تؤثر هذه العلاقة إيجاباً على أداء المنظمات ومرونتها، مما يُظهر أن الحكومة الإلكترونية ليست مجرد أداة تكنولوجية، بل هي عامل تمكين استراتيجي للقدرة على التكيف مع المتغيرات (Atiyah & Ahmed, 2024: 63).

المبحث الثالث: الإطار الميداني للبحث

أولاً: وصف العينة المبحوثة

يوضح الجدول أدناه البيانات الديمغرافية لأفراد العينة المختارة، والتي توضح فئات العينة من حيث النوع، حيث إنه يقدر عدد الذكور ٤٠٪ والإناث ٦٠٪. بينما نجد أن متوسط أعمار أفراد العينة يتراوح ما بين ٣٥ - ٤٥ بنسبة ٤٠٪، بالإضافة إلى أن أفراد العينة أغلبهم من حملة الدراسات العليا، والأساتذة المساعدون، والأساتذة تجاوزت نسبتهم ٨٧٪، مما يدل على أنهم يتمتعون بخبرة علمية وعملية جيدة في الوقت نفسه.

الجدول رقم (٢): يوضح وصف البيانات الديمغرافية للعينة

المتغير	الفئة	النسبة المئوية
العمر	25-35	18.2
	35-45	41.4
	45-55	29.6
	أكثر من ٥٥	10.8
	المجموع	100.0
التعليم	بكالوريوس	25.1
	ماجستير	33.5
	دكتوراة	41.4

المجموع	100.0	
أقل من ١٠ سنوات	22.2	الخبرة
10 – 20	19.7	
20 – 30	30.0	
أكثر من ٣٠ سنة	28.1	
المجموع	100.0	
مساعد مدرس	11.3	الوظيفة
مدرس	24.6	
أستاذ مساعد	42.9	
استاذ	21.2	
المجموع	100.0	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على إجابات الافراد المبحوثين

ثانياً: الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

بالإشارة للجدولين (٣) (٤) أدناه الذي يوصف بنود الأسئلة التي يتكون منها الاستبانة كافة من ناحية البيانات المفقودة والوسيط والانحراف المعياري والتوزيع الطبيعي للبيانات. وعليه فإنه من الواضح أن الجدول أعلاه يظهر أنه ليس هنالك قيم مفقودة حيث بلغت نسبتها صفراً، بينما الوسيط كان أكبر من ٢٠٠ والذي يدل على أن البيانات جيدة بالإضافة الى أن الانحراف المعياري للبيانات كافة كان أقل من ١ صحيح والذي يدل على أن الانحراف قليل جداً بالنسبة لبيانات ويتمشى مع القاعدة العامة. وأخيراً أن البيانات تتمتع بتوزيع طبيعي وفقاً لمقياس التفلطح والالتواء واللذان يظهران التوزيع الطبيعي وفقاً للقاعدة العامة، مما يدل على أن البيانات جيدة ويمكن تحليلها باستخدام برنامج Smart-PLS لإثبات الفروض من

خلال تحليل نموذج الدراسة المقترح.الجدول رقم (٣): يوضح الوصف الاحصائي لجميع أبعاد الإدارة الالكترونية

الفئات	البيانات المفقودة Missing	الوسيط Mean	الوسيط Median	أقل درجة للمقياس Min	أعلى درجة للمقياس Max	الانحراف المعياري Standard Deviation	الالتواء Excess Kurtosis	التفلطح Skewness
متطلبات إدارية ١	0	4.084	4	2	5	0.693	0.922	-0.65
متطلبات إدارية ٢	0	3.867	4	2	5	0.78	0.12	-0.516
متطلبات إدارية ٣	0	4.044	4	2	5	0.711	-0.5	-0.23
متطلبات إدارية ٤	0	3.867	4	2	5	0.761	-0.447	-0.177
متطلبات إدارية ٥	0	3.941	4	2	5	0.692	0.72	-0.549
متطلبات تقنية ١	0	3.941	4	2	5	0.747	0.34	-0.546
متطلبات تقنية ٢	0	3.961	4	2	5	0.722	0.366	-0.495
متطلبات تقنية ٣	0	4.059	4	2	5	0.734	0.265	-0.546
متطلبات تقنية ٤	0	4.044	4	2	5	0.697	-0.096	-0.324
متطلبات تقنية ٥	0	3.901	4	2	5	0.794	-0.176	-0.416
متطلبات موارد بشرية ١	0	3.941	4	2	5	0.699	-0.503	-0.092

مجلة الجامعة العراقية المجلد (٧٦) العدد (٥) اب لسنة ٢٠٢٦

متطلبات موارد_بشرية ٢	0	3.98	4	2	5	0.709	0.613	-0.558
متطلبات موارد_بشرية ٣	0	3.867	4	2	5	0.786	-0.068	-0.434
متطلبات موارد_بشرية ٤	0	4.133	4	2	5	0.747	0.288	-0.65
متطلبات موارد_بشرية ٥	0	4.039	4	2	5	0.687	0.6	-0.511

المصدر: من مخرجات البرنامج الاحصائي الجدول رقم (٤): يوضح الوصف الاحصائي لجميع أبعاد البراعة التنظيمية

الفئات	البيانات المفقودة Missing	الوسيط Mean	الوسط Median	أقل درجة للمقياس Min	أعلى درجة للمقياس Max	الانحراف المعياري Standard Deviation	الالتواء Excess Kurtosis	التفطح Skewness
المرونة ١	0	4.059	4	2	5	0.685	0.366	-0.447
المرونة ٢	0	4.005	4	2	5	0.647	-0.248	-0.115
المرونة ٣	0	3.961	4	2	5	0.722	0.778	-0.654
المرونة ٤	0	3.911	4	2	5	0.703	0.454	-0.473
المرونة ٥	0	3.995	4	2	5	0.655	-0.326	-0.101
إكتشف_فرص ١	0	4.099	4	2	5	0.673	0.263	-0.413
إكتشف_فرص ٢	0	4.044	4	2	5	0.63	-0.053	-0.153
إكتشف_فرص ٣	0	3.99	4	2	5	0.673	0.085	-0.281
إكتشف_فرص ٤	0	3.961	4	2	5	0.687	-0.118	-0.225
إكتشف_فرص ٥	0	3.961	4	2	5	0.722	0.366	-0.495
استغل_فرص ١	0	4.015	4	2	5	0.684	0.572	-0.484
استغل_فرص ٢	0	4.02	4	2	5	0.687	-0.03	-0.301
استغل_فرص ٣	0	3.906	4	2	5	0.76	-0.518	-0.18
استغل_فرص ٤	0	3.936	4	2	5	0.769	0.201	-0.543
استغل_فرص ٥	0	3.808	4	2	5	0.774	-0.009	-0.424

المصدر: من مخرجات البرنامج الاحصائي

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

١. اختبار علاقة الارتباط: لغرض اختبار هذه الفرضية التي تنص (هناك علاقة ارتباط بين الإدارة الالكترونية والبراعة التنظيمية داخل جامعة تكريت) تم تحليل علاقة الارتباط بين المتغيرين باستخدام معامل ارتباط بيرسون، بالنظر الى جدول (٥) نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين بلغت (٠.٢٥٨) عند مستوى معنوية اقل من (٠.٠٥) مما يشير الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية والبراعة التنظيمية، بناءً على ذلك تقبل فرضية بوجود علاقة ارتباط بين الإدارة الالكترونية بأبعادها والبراعة التنظيمية داخل جامعة تكريت.

جدول (٥) تحليل الارتباط بين متغيرات البحث

قيمة الارتباط	المتغير المعتمد	تجاه العلاقة	المتغير المستقل
---------------	-----------------	--------------	-----------------

الإدارة الالكترونية	↔	البراعة التنظيمية	٠.٢٥٨
---------------------	---	-------------------	-------

N=203

p<0.05

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS).

ولاختبار الفرضية المنبثقة منها والتي تنص "هناك علاقة ارتباط بين الإدارة الالكترونية بأبعادها (المتطلبات الإدارية، المتطلبات التقنية، المتطلبات البشرية) والبراعة التنظيمية داخل جامعة تكريت"، ونلاحظ في الجدول (٦) ان القيم الواردة في الجدول والمستندة الى معامل بيرسون لتحليل الارتباط بين كل بعد من ابعاد الإدارة الالكترونية والبراعة التنظيمية، الى وجود ارتباط طردي بين كافة الأبعاد والبراعة التنظيمية وذلك من خلال قيمة (sig) والتي ظهرت جميعها اقل من (٠.٠٥) وكانت قيم ارتباطها قوية، وبذلك تقبل الفرضيات الفرعية لأبعاد الإدارة الالكترونية مع البراعة التنظيمية. جدول (٦) تحليل الارتباط بين متغيرات البحث

Sig	قيمة الارتباط	المتغير المعتمد	تجاه العلاقة	المتغير المستقل
٠.٠٠٢	٠.١٩٦*	البراعة التنظيمية	↔	المتطلبات الإدارية
٠.٠٠١	٠.١٢٣*		↔	المتطلبات التقنية
٠.٠٠٢	٠.١٧٢*		↔	المتطلبات البشرية

N=203

p<0.05

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS).

٢. اختبار علاقة التأثير: لغرض اختبار هذه الفرضية التي تنص (هناك تأثير لمتغير الإدارة الالكترونية بأبعادها على البراعة التنظيمية داخل جامعة تكريت)، بناءً على تحليل الانحدار الخطي البسيط الى وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية والبراعة التنظيمية في جامعة تكريت، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (B) بين المتغيرين (0.422) وهو تأثير معنوي وفقاً لقيمة الدلالة الإحصائية (Sig= ٠.٠٠٠) والتي تعد اقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥)، كما بلغت معامل التحديد (R^2) ٠.٤٢٥ وهذا يشير ان الإدارة الالكترونية تفسر ما نسبته ٤٠٪ من المتغيرات التي تطرأ على البراعة التنظيمية، في حين تعزى النسب المتبقية الى متغيرات غير داخلية في نموذج الانحدار او الى عوامل عشوائية، كذلك اظهر اختبار (F) ان القيمة المحسوبة 3.831 عند مستوى دلالة ٠.٠٠٠ وهو اقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥)، ويدعم ذلك نتائج اختبار (T) التي بلغت 9.439، وبناءً على ما تقدم تقبل الفرضية الرئيسية الثانية. جدول (٧) تحليل الانحدار بين متغيرات البحث

البراعة التنظيمية					المتغيرات
Sig	F	T	R^2	B	الإدارة الالكترونية
			معامل التحديد		
0.000	3.831	9.439	0.425	0.422	

N=203

p<0.05

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS).

لاختبار الفرضية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تعني بتأثير أبعاد الإدارة الالكترونية (المتطلبات الإدارية، المتطلبات التقنية، المتطلبات البشرية) في البراعة التنظيمية في جامعة تكريت، نلاحظ من خلال الجدول (٨) التأثير المعنوي لأبعاد الإدارة الالكترونية في البراعة التنظيمية، ويدعم هذا التأثير معامل التحديد R^2 للأبعاد (المتطلبات البشرية 0.449) وبعد (المتطلبات التقنية 0.308) وبعد (المتطلبات الإدارية 0.207) وحسب قوة التأثير بتسلسل، وهذا ما تؤكد قيم معاملات (B) المرافقة لقيم معاملات التحديد، ومن خلال قيم (F) وقيمة (T) وبلاية إحصائية اقل

من ٠.٠٥ لكل الأبعاد والذي بموجبه نستدل على وجود تأثير لأبعاد الإدارة الإلكترونية على البراعة التنظيمية وبذلك تقبل الفرضية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية. جدول (٨) تحليل الانحدار بين متغيرات البحث

البراعة التنظيمية	المتغيرات				
Sig	F	T	R ²	B	الإدارة الإلكترونية
			معامل التحديد		
0.001	4.033	1.054	0.207	0.215	المتطلبات الادارية
0.003	5.125	1.469	0.308	0.453	المتطلبات التقنية
0.004	0.135	0.291	0.449	0.132	المتطلبات البشرية

N=203 p<0.05 DF= 1-201

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات أولاً: الاستنتاجات

١. أظهرت النتائج أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يسهم في رفع قدرة الجامعة على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية.
٢. الإدارة الإلكترونية توفر قنوات اتصال أكثر سرعة وشفافية، مما يعزز قدرة الجامعة على الاستجابة الفعالة.
٣. الأنظمة الإلكترونية تساعد على تجربة أساليب جديدة في التعليم والإدارة، وهو ما يعزز براعة الاستكشاف.
٤. الإدارة الإلكترونية تساهم في تحسين العمليات القائمة واستثمار الموارد بشكل أفضل، مما يعزز براعة الاستغلال.
٥. الإدارة الإلكترونية أثبتت أنها عامل مساعد لتحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال، وهو جوهر البراعة التنظيمية.
٦. بينت النتائج الميدانية ان هناك علاقة ارتباط بين متغير الإدارة الإلكترونية بأبعادها (المتطلبات الإدارية، المتطلبات التقنية، المتطلبات البشرية) والبراعة التنظيمية داخل جامعة تكريت.
٧. بينت النتائج الميدانية ان هناك تأثير لمتغير الإدارة الإلكترونية بأبعادها (المتطلبات الإدارية، المتطلبات التقنية، المتطلبات البشرية) على البراعة التنظيمية داخل جامعة تكريت.

ثانياً: التوصيات

١. تطوير البنية التحتية الرقمية من خلال الاستثمار في أنظمة إدارة معلومات حديثة وشبكات آمنة لدعم الإدارة الإلكترونية.
٢. تدريب الكوادر الجامعية من خلال تنظيم برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين لتعزيز مهارات استخدام الأنظمة الإلكترونية.
٣. تعزيز ثقافة الابتكار من خلال تشجيع العاملين على تبني أساليب جديدة وتجريب حلول مبتكرة في التعليم والإدارة.
٤. إجراء تقييمات دورية من خلال متابعة أثر الإدارة الإلكترونية على البراعة التنظيمية من خلال مؤشرات أداء واضحة.
٥. دمج الإدارة الإلكترونية في السياسات من خلال صياغة سياسات جامعية تدعم التحول الرقمي وتضمن استدامة البراعة التنظيمية.
٦. تعزيز التعاون الأكاديمي من خلال بناء شراكات مع جامعات أخرى لتبادل أفضل الممارسات في مجال الإدارة الإلكترونية والبراعة التنظيمية.

المصادر

1. Adler, P., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (2019). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization Science*, 10(1), 43–68.
2. Amer, Tariq Abdel-Raouf (2023), *Electronic Management, Contemporary Models*. Dar Al-Sahab for publishing and distribution.
3. Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2019). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696–717.

4. Ashhab, Hamad Abdullah Muhammad, (2010). The role of electronic management in activating the performance of workers, an unpublished master's thesis. Naif University for Security Sciences.
5. Atiyah Sarah Talal Saleem & Ahmed Turki, (2024), THE IMPACT OF DIGITAL HUMAN RESOURCES MANAGEMENT ON ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY THROUGH HUMAN CAPITAL AS AN INTERACTIVE VARIABLE IN IRAQI TELECOMMUNICATIONS COMPANIES, International Journal of Professional Business Review 9(7): e04719.
6. Bakhsh, Fawzia Habib (2021). Electronic management in the colleges of education for girls in the Kingdom of Saudi Arabia in light of contemporary transformations. PhD Thesis, College of Education, Umm Al-Qura University, Makkah.
7. Barrutia, J. M., & Echebarria, C. (2022). Public managers' perception of exploitative and explorative innovation: An empirical study in the context of Spanish municipalities. International Review of Administrative Sciences, 88(1), 131–151.
8. Baškarada, S., Watson, J., & Cromarty, J. (2016). Leadership and organizational ambidexterity. Journal of Management Development, 35(6), 778–788.
9. Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2024). Building ambidexterity into an organization. Mit Sloan Management Review, 45(4), 47.
10. Birkinshaw, J., & Gupta, K. (2023). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. Academy of Management Perspectives, 27(4), 287–298.
11. Bledow, R., Frese, M., Anderson, N., Erez, M., & Farr, J. (2009). A dialectic perspective on innovation: Conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity. Industrial and Organizational Psychology, 2(3), 305–337.
12. Boumgarden, P., Nickerson, J., & Zenger, T. R. (2022). Sailing into the wind: Exploring the relationships among ambidexterity, vacillation, and organizational performance. Strategic Management Journal, 33(6), 587–610.
13. Cannaerts, N., Segers, J., & Henderickx, E. (2016). Ambidextrous design and public organizations: A comparative case study. International Journal of Public Sector Management, 29(7), 708–724.
14. Cannaerts, N., Segers, J., & Warsen, R. (2020). Ambidexterity and public organizations: A configurational perspective. Public Performance & Management Review, 43(3), 688–712.
15. Carmeli, A., & Halevi, M. Y. (2019). How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity. The Leadership Quarterly, 20(2), 207–218.
16. Chandrasekaran, A., Linderman, K., & Schroeder, R. (2022). Antecedents to ambidexterity competency in high technology organizations. Journal of Operations Management, 30(1–2), 134–151.
17. Chang, Y. Y., & Hughes, M. (2022). Drivers of innovation ambidexterity in small- to medium-sized firms. European Management Journal, 30(1), 1–17.
18. Gedajlovic, E., & Zhang, H. P. (2019). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. Organization Science, 20(4), 781–796.
19. Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2014). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. Academy of Management Journal, 47(2), 209–226.
20. Hiytit, Ahmed Fathy (2015). Principles of electronic management. Al-Hamed House for Publishing and Distribution, Jordan, Amman.
21. Idris, Thabet Abdel-Rahman (2019), Management Information Systems in Contemporary Organizations. University House, Alexandria.
22. Isra Riyad Mohammad Akel, (2025), The Effect of Digital Transformation on Organizational Ambidexterity, Pakistan Journal of Life and Social Sciences.
23. Mafradi, Aseel Ahmad. (2016). The role of electronic management for the success of the organization, The Yemeni Academy for Higher Studies, Yemen, Sana'a.
24. Mafraji, Adel Hurr Housh. (2020) Electronic Management: Intellectual Foundations and the Requirements for Establishing My Business (Second Edition) Arab Administrative Development Organization.
25. Mudholkar Gajanan P & Mohammed Murshed Ali Al-Khasi, (2020), The Role of Electronic Management in Improving Administrative Performance, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Volume 22, Issue 12. Ser. IV, PP 41-56.

26. Radwan, Raafat (2014), Electronic Administration, Management and Global Changes, The Second Administrative Forum of the Saudi Management Association.
27. Richard Hamblin, Geoff Plimmer, Kamal Badar & Karin Lasthuizen, (2024), Organizational Ambidexterity: A Bibliometric Review and Framework for Future Public Administration Research, Public Performance & Management Review, Volume 47, Issue 5.
28. Salmi, Alaa Abdul-Razzaq and Al-Salmi, Hussein Alaa Abdul-Razzaq. (2015). Electronic management networks. (First Edition), Wael Publishing and Distribution House, Amman, Jordan.
29. Serafy, Muhammad. (2021). Electronic Administration, (first edition). University Thought House, Alexandria.
30. Subaie, Abdullah Munahi (2015). The possibility of applying electronic management in the public administration of traffic from the point of view of its employees, an unpublished Master's thesis, Naif Arab University for Security Sciences in Riyadh.
31. Trieu, Hoa D.X., Phuong Van Nguyen, Thuong T.M. Nguyen, Hai T.M. Vu, Khoa T. Tran, (2023), Information technology capabilities and organizational ambidexterity facilitating organizational resilience and firm performance of SMEs, Asia Pacific Management Review, Volume 28, Issue 4, Pages 544-555.
32. Yasin, Saad Ghalib (2015) Electronic Administration and the Perspectives for its Arab Applications, Institute of Public Administration, Saudi Arabia, Riyadh.
33. Zughaibi, Saad bin Muhammad Saad. (2015). The role of electronic management applications in improving administrative decisions, an unpublished master's thesis, Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh.