

الاعتماد على مصادر خارجية لتطوير تقنية المعلومات منظور إستراتيجي

د. عبد العظيم دريفش جبار الزيايدي*

المستخلص:

أصبح الاعتماد على مصادر خارجية لتطوير تقنية المعلومات (الإحالة) Information Technology Outsourcing اتجاهًا شائع الاستخدام ويلقي قبولاً متزايداً في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة وأستراليا. لذا، بات من المناسب إظهار قيمتها الحقيقية للمنظمات العراقية بصفتها استراتيجية يشار لها بالبنان عند الاستناد عليها لتطوير تقنية المعلومات. عليه، تهدف الدراسة إلى التعريف بهذه الاستراتيجية والمنافع المستمدة منها ومبررات النزوع إليها من منظور استراتيجي ومن خلال مسارين (نظريات الموارد الاستراتيجية ونظريات التوجه الاستراتيجي) وتقدم الدراسة إطاراً نظرياً يمكن أن يساعد في اتخاذ قرار الإحالة عندما تتولد الحاجة له .

الكلمات الأساسية: تقنية المعلومات . الاستراتيجية ، المزايا التنافسية ، الإحالة

ABSTRACT:

The information technology (IT) outsourcing trend has become increasingly popular in U.S.A, United kingdom and Australia. It is therefore appropriate and timely to consider the value of (IT) outsourcing to Iraqi organizations. The objective of this study is to provide a background and synthesize existing studies conducted on (IT) outsourcing from a strategic perspective. As well as pointing out the impetuses for outsourcing. It covers useful theoretical framework including strategic resource theories and strategic orientation theories that facilitate research in outsourcing. The study present theoretical frameworks that help make IT outsourcing decision when it is needed.

المقدمة :

نمت أواسط العقد الثامن من القرن السابق أفكار تفيد بإمكانية اكتساب مزايا تنافسية تستمد من تقنية المعلومات ، وترسخت هذه الأفكار وأصبحت مألوفة في نهايته . مما أحدث انعطافاً كبيراً في نطاق تطبيقات تقنية المعلومات وفي التفكير الإداري حول توظيفها لصالح المنظمة ، انعكست في محاولات ربط التطورات ذات الوجهة المعتمدة على تقنية المعلومات بحاجات المنظمة الاستراتيجية . وبات بالإمكان توجيه البرامجيات والمكونات المادية بطرائق مختلفة من مجالات التطبيق . مع ذلك ، فإن الافتراضات القائمة آنذاك أولت اهتماماً أكبر للتقنية بالمقارنة مع تطبيق التقنية . بمرور الوقت ، أدركت المنظمات أن التقنية لوحدها لا يمكن أن تحل المشاكل ، وأن اقتناء التقنية يمكن أن يؤدي إلى التغيير ، ويعتمد وقع التغيير على كيفية استخدامها . وفي ذات الوقت ، ازدادت الضغوط التنافسية على المنظمات على نحو جعلها تفكر في التركيز على نشاطاتها الأساسية وأجراء التحسينات المستمرة في جميع نواحي عملياتها في محاولة لإيجاد منحنى تخفض من خلاله تكاليفها وتواجه الأعباء المتزايدة عليها . ووصولاً إلى هذا المبتغى ، شرعت المنظمات الرائدة في العالم باستخدام مداخل مخططة لتطوير تقنية المعلومات التي تعاضم دورها . والإفادة منها خارج مجالها التقليدي من الفاعلية والكفاءة ، لأنها لمست أن هذا الشكل من الاستخدام سوف يخلق ميزة تنافسية تؤثر على التوجه الاستراتيجي للمنظمة والمنظمات المنافسة . وقد وجدت هذه المنظمات ما تبحث عنه في استراتيجية الاعتماد

على المصادر الخارجية لتطوير تقنية المعلومات (الإحالة) Outsourcing Information Technology التي لاقت رواجاً كبيراً في السنوات الأخيرة . إذ أخذت أفاق قبولها بالاتساع وهوة رفضها بالاحساس . لاسيما بعد أن انتقل تفكير المنظمات من التركيز على التقنية إلى الانتفاع الأفضل من موارد المعلومات (نظم المعلومات . تقنية المعلومات . المعلومات) وأدارتها بشكل لائق وبما يحسن أدائها ويضيف قدرات تنافسية جديدة لها .

ولئن كان مفهوم الإحالة قد اتضح لدى معظم المنظمات في العالم المتقدم كنتيجة حتمية لتطور مهادها الفكري واتساع ممارستها على النحو الذي جعلها استراتيجية ذات شأن في تطوير تقنية المعلومات ، فإنها لازالت تحبو في مراحلها الأولى في البلاد العربية .

تأسيساً على ذلك ، تحاول الدراسة إمطة اللثام عن الجانب المعرفي للإحالة ، ومناقشة مضامينها ودلالاتها من منظور استراتيجي لتوفير إطار شامل ، يمكن أن يكون ذا فائدة للمنظمة العراقية عندما تنوي الاعتماد عليها كلياً أو جزئياً .

كيفية الدراسة ومبرراتها :

تعمل المنظمة المعاصرة في بيئة شديدة التنافس متواصلة التغيير، أملت عليها أن تكون سريعة الحركة، نشيطة، ذات قدرة تحليلية عالية، تمتلك وسائل اتصال وتنسيق فائقة القدرة، لتستجيب بسرعة لما يريده الزبون ولتحقق ما تريده لذاتها. لذا، وبغية جعل هذه السمات من صفاتها، وضعت إداراتها أمر تطوير تقنية معلوماتها والانتفاع منها لأقصى حد ممكن في صميم اهتماماتها. وبالفعل، عكفت المنظمات على حشد مواردها والاستعانة بالمعطيات الحديثة التي يفرزها العلم في هذا المضمار. غير أن تواصل الإبداعات وتسارع إيقاعاتها جعل من الصعب على المنظمات ملاحقتها. بالتالي، أصبحت تشكل عبئاً عليها. علاوة على ذلك، مالت المنظمات في الآونة الأخيرة إلى انتهاج سياسة تركز على إدارة المعلومات عوضاً عن التقنية بحد ذاتها، مما جعلها تعزف عن اقتناء وحيازة التقنية الحديثة. من هنا، سعت المنظمات وبشكل حثيث للبحث عن استراتيجية لتطوير تقنية معلوماتها تمهد السبيل لها للتغلب على ما يواجهها من معضلات بعدما أدركت عمق تأثيرها، ويحسن أدائها في ذات الوقت. ووجدت في استراتيجية الإحالة ضالتها. فقد اكتست هذه الاستراتيجية أهمية كبرى في ضوء المنافع الكبيرة المتحصلة من ورائها. وقد توسعت تطبيقاتها لتشمل منظمات القطاع العام والخاص على حد سواء. وهذا أمر واقع تشهد له شواهد عديدة في الولايات المتحدة وأستراليا والمملكة المتحدة. فيما لا يزال الموضوع غير مطروق على حد علم الباحث في المكتبة العراقية على المستوى المعرفي، مما أسفر عن عدم تفعيل هذه الاستراتيجية وولد قصوراً في النظر إليها باعتبارها إحدى مصادر اكتساب القوة التنافسية. زد عن ذلك، فإن التطبيقات الفعلية قد لا تكون موجودة.

تأسيساً على هذا الفهم، تسعى الدراسة الحالية إلى عرض الأطر النظرية لهذه الاستراتيجية بما يسمح بالتعرف على دورها الريادي وأهميتها الحيوية في تحقيق أهداف المنظمة، وفي إضافة قدرات جديدة للمنظمة تمدها بالحد التنافسي. وتعرض الدراسة بعض المؤشرات الرقمية لتوضيح تطور ممارسة هذه الاستراتيجية وإضفاء المصداقية على ذلك. ويصبو الباحث من وراء هذا إلى إعطاء أصحاب القرار في المنظمة العراقية مضامين جديدة لعناصر جهازهم المفاهيمي لتمكّنه وتمنحه القدرة على استيعاب التطورات التي رافقت ظهور الإحالة أو تلك التي ظهرت بعد تكامل أبعادها الفلسفية والتطبيقية بالصورة التي تجعل الحديث عنها يعكس التطور الذي حصل. لإثارة انتباههم إلى ما مدى ما وصلت إليه في العالم المتقدم. ولا يريد الباحث في هذا الشأن الانطلاق من وهم عالمية النموذج الغربي، إنما يريد أن يكشف خصوصية هذه

الاستراتيجية بما يتوافق مع بيئة المنظمة العراقية، لعلها تستفيد منها وتتجنب تكرار أخطائها وتجتهد في إضافة لبنة في بنائها.

أهمية الدراسة :

تظهر أهمية الدراسة من أهمية استخدام تقنية المعلومات في حياتنا الحاضرة . وضرورة تفعيل هذا الاستخدام وتوجيهه نحو الاستجابات للحاجات التنظيمية المتعددة للمنظمة العراقية. ونظراً لقلة الدراسات التي تناولت الموضوع في البيئة العراقية ، فإن الدراسة الحالية يتوقع لها أن تساهم مساهمة متواضعة في التعريف بهذه الاستراتيجية التي تبوأ مركز الصدارة في الجانبين الأكاديمي والتطبيقي في العالم المتقدم ويظهر ذلك بجلاء من كثرة ما يكتب عنها، وتزايد عدد المنظمات التي تتبنّاها، عن طريق وضعها لإطار نظري يوضح ملامح نظام المعرفة الاساسيه لها من منظور استراتيجي بما قد يفسح المجال للقيام ببحوث مماثلة تدور حول إمكانية تطبيقها في البيئة العربية والعراقية وتتناولها من زوايا أخرى .

أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة الآتية :

1. ماهو مفهوم استراتيجية الاعتماد على المصادر الخارجية لتطوير تقنية المعلومات وكيف نشأت؟
2. ما هي القوى التي تدفع المنظمات إلى الاعتماد على المصادر الخارجية من منظور استراتيجي ؟
3. متى تلجأ المنظمات إلى هذه الاستراتيجية ؟

منهجية الدراسة :

أعتمد الباحث منهج التحليل الوصفي للأدبيات المتاحة ومحاولة تقريب هذا التحليل بما يتوافق مع طبيعة الإدارة في المنظمة العراقية ، ليصل في نهاية المطاف إلى صياغة إطار عام ربما يكون ذات نفع عندما تكون هذه الاستراتيجية خياراً مطروحاً .

أولاً: المفهوم

أن باحثو ومنظرو الإحالة باعتبارها ظاهرة متقدمة ماكانوا يسمحوا بأن يضل مضمونها متواري عن الأنظار ، لانهم أدركوا أن ذلك يجعلها تفقد جوهرها كتجسيد لنمو الوعي البشري

وقدرته على تحقيق التقدم بما يخدم أهداف المنظمات التي تستند إليها، وتعودها بمثابة استراتيجية لتطوير تقنية معلوماتها. وفي هذا السياق، تصدى جمهرة من الباحثين والدارسين لتفسير وبيان مفهوم الاعتماد على المصادر الخارجية لتطوير تقنية المعلومات، وقبل عرض وجهات النظر المختلفة، لا بد من الإشارة إلى أن بعض الباحثين يستخدم مصطلح (Outsourcing) في حين يستخدم البعض الآخر تعبير (Contracting out) للدلالة على الاعتماد على المصدر الخارجي والتي تسمى الإحالة أو كما يحلو للبعض تسميتها بالتعهيد أو المقاوله الخارجية. وأن الباحث وخلال مسار هذه الدراسة سوف يستخدم مصطلح (Information technology outsourcing) أي الاعتماد على مصادر خارجية لتطوير تقنية المعلومات (الإحالة)، وهو العنوان الأكثر شيوعاً وتبين ذلك من خلال اطلاع الباحث على ما يقارب 80 عنواناً (دراسة، بحث، مقالة، ورقة عمل، كتاب) منشور على شبكة المعلومات الدولية.

فقد تعرض (Loh and Venkatrman:1992) للإحالة ووصفها بأنها مساهمة مادية وبشرية كبيرة يقدمها مجهز خدمة خارجي تتعلق بكل أو بجزء من مكونات البنية التحتية لتقنية المعلومات في المنظمة المستفيدة. وعرفها (Kilby : 1993) تسليم مهمة إداره جزء أو كل تقنية وأنظمتها والخدمات ذات الصلة بها إلى طرف ثالث. ووصفها (Willcocks and Lester:1996) بتفويض طرف ثالث إدارة موجودات ونشاطات تقنية المعلومات للوصول إلى النتائج المطلوبة. وذكر (De Loof : 1997) أنها أداة تنظيمية مبتكرة لإدارة نظم المعلومات. وذهب إلى أبعد من ذلك (WillCocks and Kern : 1998) فوصف الإحالة بأنها قرار يتخذ من الإدارة وتسلم بموجبه أو تباع موجودات المنظمة من تقنية المعلومات والأفراد والنشاطات لطرف ثالث (البائع) الذي بدوره يزود المنظمة بالخدمة لفترة معينة مقابل أجر مادي يدفع له. ويرى (Laudon and Laudon : 2000) أنها تسليم إداره مركز حاسبة المنظمة وشبكات الأعمال عن بعد أو تطوير التطبيقات إلى بائع خارجي لهذه الخدمات.

وعبر عنها (Wheelen and Hunger:2002) بشراء موارد من مجهز خارجي بعقد طويل الأجل بدلاً من الاعتماد على القدرات الداخلية للمنظمة ووصفها (Beulen and Ribbers:2002) بأنها تحويل مسؤولية تنفيذ خدمة تقنية المعلومات إلى مجهز خدمة خارجي. وعبر عنها (Gilley and Rasheed:2002) بتحويل موجودات وموارد تقنية المعلومات إلى طرف ثالث.

عموماً أن الاستعانة بطرف خارجي ينشأ عن طريق عقد اتفاق بين الجهة التي تقدم الخدمات والمنظمة المستفيدة. ويقوم الاتفاق على أساس قيام الطرف الأول بتقديم خدماته إلى الطرف الثاني لفترة زمنية محددة مقابل أجر مادي يدفع له من المنظمة المستفيدة نظير خدماته . وقد تعمل المنظمات المستفيدة في بعض الحالات بتأجير أو بيع جزء أو كل موجوداتها المادية أو البشرية إلى مقدم الخدمة لاستغلالها طيلة فترة العقد ويتحمل بائع الخدمة المسؤولية المادية والاعتبارية إزاء ذلك . وان هذا الاتفاق قد يصبح شراكه إستراتيجية على وفق ما ذكره (Lee and Kim:2002) بين مقدم الخدمة ومتلقيها ليحتضن جوانب أخرى أبعد من المكتوب في العقد الرسمي . فربما يكون هناك نوع من الثقة والالتزام والمصالح المشتركة التي لا تظهر في العقد، والتي قد تكون دافعا لنجاح هذه الاستراتيجية. وربما تؤسس استعداداً حسب ما ذكره (Beulen and Ribbers:2002) للتعاون في كل العمليات التنظيمية.

مما تقدم ، نخلص إلى القول أن جوهر هذه الاستراتيجية هو الاهتمام بتطوير تقنية المعلومات واستغلالها بأقصى ما يمكن لتحقيق التفوق التنافسي للمنظمة وإدامة هذا التفوق . وبغية الوصول إلى ما تتوخاه ، أدبت المنظمات في الآونة الأخيرة إلى إنفاذ مهمة أدارد هذه التقنية بشركات متخصصة ذات كفاءة عالية ، بعد أن لمست وعلى وفق ما ذكره (Cupta : 1996) عملية فصل ملكية البيانات عن معالجتها ، وأدركت فحوى المعرفة الفنية المعقدة التي يحظى بها مقدمو خدمات المعلومات ومطورو النظم ، مما يدعو إلى ضرورة تركيزها على أعمالها الأساسية وترك معالجة البيانات وما يرتبط بها إلى الشركات المتخصصة الأخرى.

ثانياً: النشأة

حظيت إحالة تقنية المعلومات باهتمام متزايد في الآونة الأخيرة . وأصبحت على وفق ما أفاد به (Khalfan : 2004) ظاهرة عالمية . وأنها حسب ما أشار له Currie et al:2002) باتت تمثل استراتيجية مرموقة لإدارة موارد تقنية المعلومات. والسؤال الذي يطرح نفسه هنا ما هي جذور هذه الاستراتيجية وكيف تطورت ؟

في الواقع أن هذه الاستراتيجية لم تكن وليدة اليوم ، وأنها حسب ما ذكره (Tom : 1997) أسم جديد لممارسة قديمة . وفي هذا الصدد أفادت دراسة (Lacity : 1992) إلى أن إحالة تقنية المعلومات موجودة منذ عام 1960 . وفي معرض نقاشه لظاهرة إحالة تقنية المعلومات أشار (

(Teng et al : 1995) إلى أن البداية الحقيقية لها تعود إلى حقبة الستينات من القرن السابق . وبالتحديد إلى عام 1963 عندما قدمت Electronic date system خدمة معالجة بيانات محدودة إلى Cross Blue Shield . ومنذ ذلك الحين سادت جملة تعاقدات لتطوير التطبيقات واتفاقات إداره التسهيلات والمشاركة بالوقت لفترة تجاوزت عقد من الزمان . غير أن الانعطاف الكبرى في الموضوع حدثت وفقا لـ (De Loof : 1995) في عام 1989 عندما اتخذت (Kodak) قررا أحالت بموجبه نظم معلوماتها إلى ثلاثة من مجهزي خدمة المعلومات ، وسمي هذا القرار بأثر (Kodak) وأصبح علامة دالة في تاريخ هذه الاستراتيجية وأعطاه قوة دفع جديدة حفزت كثير من الشركات على اقتناء أثر (Kodak) .

بمرور الزمن ، تغيرت الاتجاهات العامة لهذه الاستراتيجية تغييرا كثيرا مما ساعد في إضفاء صفة الشيوخ والانتشار عليها . ومن هذه الاتجاهات . أشار (Grover et al : 1996) إلى ميل الشركات الكبيرة للاعتماد على إحالة تقنية المعلومات بعد أن كان الأمر محصورا بالشركات صغيرة الحجم . وبين (De Loof : 1995 ; Khalfan : 2004) أن دخول منظمات القطاع العام للميدان ساهم في انتشار الاستراتيجية . وذكر (Loh and Venkatrman : 1992) زيادة عمق الخدمات المقدمة من قبل مقدمي الخدمات . ونبه (Rochester and Douglass : 1990) إلى أن تحول طبيعة العلاقة بين مجهز الخدمة ومتلقيها من مجرد علاقة بائع وزبون إلى شراكه استراتيجية ساهم بشكل جوهري في انتشار ممارسة هذه الاستراتيجية . وأفاد (Currie et al:2002) بأن تقارب تقنية الحاسوب الاتصالات عن بعد مع وجود عدد كبير من برمجيات التطبيق المصممة للعمل على الانترنت أو الشبكات الافتراضية الخاصة عزز من أهمية هذه الاستراتيجية للشركات على مختلف أحجامها. وفي ذات الصدد ذكر (Khan et al : 2002) أن استراتيجية الإحالة تصاعدت أهميتها في السنوات الأخيرة بعد أن استخدمت الشركات متقنية الخدمة مجهزين في أماكن متعددة في العالم مما وفر لها حدا تنافسيا حاسما في التسعير و الإمداد ووقت التسويق.

أن الباحث يرى أن استراتيجية الإحالة تحوي في داخلها ، إلى جانب المستوى الذي توضحه الاتجاهات متقدمة الذكر ، إمكانية فريدة في توليد النمو عن طريق استخدام الشراكه الاستراتيجية مع مقدم الخدمة كقوة دافعة تضيف للمنظمة قابليات وقدرات جديدة وهو ما دفعها إلى الأمام، لاسيما أن منظمات اليوم تعمل في اقتصاد عالمي ذات وجهه تعتمد على المعرفة، لم تعد جزرا منفصلة عن بعضها البعض تماما إنما يقوم بينها وبين بعضها البعض الاتصال والتأثير المتبادل ما

لا يمكن إغفاله وصرف النظر عنه. ولاشك أن ازدهار الإحالة على مدى سنين طويلة هو الذي بلور هذا الوعي العميق بها.

وأفرزت المعطيات متقدمة الذكر عن اتساع جلي في حجم ونطاق ممارسة إحالة تقنية المعلومات، بعد أن ظهرت لمحات ممارستها في التطبيق العملي. ومن خلال استعراض سريع لبعض الأرقام ذات الصلة بسوق الإحالة، نلاحظ مدى التسارع في استخدامها. وفي هذا الصدد أفاد (Livingston : 1992) أن سوق الإحالة بلغ في عام (1991) 10 بليون دولار وتضاعف الرقم على وفق ما ذكره (Costa : 2001) إلى خمسة مرات في عام 1994 ليصل إلى 50 بليون دولار وارتفع في عام 1998 إلى 70 بليون دولار، وقدر بما يقارب 122 بليون دولار في عام 2000. وفي حديث متصل بينت دراسة (Diromualdo and Gurbaxani : 1998) أن سوق الإحالة سوف وصل إلى 137 بليون دولار في عام 2001. وتوقعت دراسة (Khalfan : 2004) وصوله إلى أكثر من 150 بليون دولار عام 2004. وعرضت دراسة (Beulen and Ribbers:2002) نتائج تحليل الاتجاهات العامة لسوق الإحالة التي قامت بها (Morgan and Chamber) إذ قدرت معدل نمو سوق الإحالة في الدول الأوربية ب(10%) سنوياً. وتكهنت دراسة (Caldweel:2002) وصول معدل النمو في سوق الإحالة البريطانية الذي يبلغ بليون ونصف جنيه إسترليني إلى (20%) سنوياً.

أن الأرقام المذكورة تعرض ما توصل إليه سوق الإحالة بصورة إجمالية، ولكن إذا ما انتقلنا إلى جوانب أكثر تفصيلاً، سوف ندرك وبسرعة عمق قرار الإحالة وتبعاته الكبيرة على بقاء المنظمة ونموها. وفي هذا السياق أورد (Teng et al : 1995) مثالين لعقدين أبرم الأول بين EDS و Enron بلغت قيمته 750 مليون دولار يمتد لفترة 10 سنوات وتضمن تحويل وتأجير موجودات مادية وبشرية تعود إلى الشركة المستفيدة من الخدمة إلى مقدم الخدمة. والثاني أبرم بين EDS و System one وبلغت قيمته 2 بليون دولار أمريكي. من هنا، بوسعنا القول أن قرار إحالة تقنية المعلومات لم يعد قراراً روتينياً، بل يحمل بين طياته ملامح القرار الاستراتيجي، من حيث كونه قراراً كبير الشأن، عظيم الأهمية، غير مسبوق وذات تأثير واسع على التوجه الاستراتيجي للمنظمة. وفي هذا المضمار كشفت دراسة (Clark : 1992) والتي أجريت على مجموعة من المديرين التنفيذيين بأن اقتناء خدمات خارجية يعد واحد من المشاغل الستة الأولى التي تواجههم عند إدارة نظم المعلومات.

ويتضح من المعطيات متقدمة الذكر، أن الإحالة تطورت على خط متصاعد ومتصل يسجل فيه ثلاثة بدايات كبرى، فمن جهة هناك البداية الأولى التي أشرت ملامحها في العقد السادس من القرن السابق، ومن جهة أخرى هناك البداية الثانية، التي انطلقت مع اثر (كوداك) وأخيراً هناك من جهة بداية ثالثة ظهرت إلى السطح عندما بدء التفكير بالإحالة من منظور استراتيجي وبالتالي تحولها إلى استراتيجية ذات شأن في تطوير تقنية المعلومات .

ثالثاً: إحالة تقنية المعلومات من منظور استراتيجي

أن الاستراتيجية على وفق ما وصفها (Hofer and Schendel : 1978) هي مقارنة متوازنة تقوم بها المنظمة بين مواردها الداخلية ومهاراتها وبين الفرص البيئية والمخاطر التي تواجهها والأغراض التي ترغب في إنجازها . وفي نفس السياق يرى (Raymond et al : 1996) أنها توظيف موارد المنظمة واستخدامها للتنافس مع المنظمات الأخرى في السوق ، واتساقاً مع الاتجاه الشرطي ، فإنه لا توجد استراتيجية يمكن أن تكون ملائمة لكل المنظمات ومناسبة لكل الأوقات . ولذا ، فالاستراتيجية الفاعلة على وفق رأي (Barney : 1991) هي التي تحقق التلاؤم بين البيئة والمنظمة . وفي حديث ذي صلة يرى (Miller:1992) أن المنظمة يجب أن تصل إلى حالة من التلاؤم مع بيئتها . وتقول الحكمة التقليدية في أدب الإدارة الاستراتيجية أن القرارات الاستراتيجية تحفز بالمنافع الاستراتيجية المستمدة منها . لذا ، فمن غير المنطقي أن تحشد المنظمة مواردها وتوظفها في تقنية المعلومات وتحمل المخاطر الناجمة عن فقدان السيطرة على وظائفها بسبب إناطة مهمة إدارتها بمقدم خدمة خارجي دونما اكتساب منافع ذات صبغة استراتيجية.

ففي بداية الإحالة لم يكن غير القليلين ممن ادركوا بالكامل قدراتها الخاصة ، أو تبينوا الأهمية الكبرى لها. مع ذلك كان لدى الكثيرين حدس قوي بشأن الأهمية البالغة لها . لذا وعلى الرغم من أن التركيز انصب على قدرة الإحالة على خفض الكلف ، فقد كان هناك أدراك بان للإحالة آثاراً أخرى ، وإن كانت غير ملموسة، وشيئاً فشيئاً تكونت لدى المهتمون صورة أوضح عن آثارها بخلاف خفض الكلف . ومن ثم وعلى مهل . أصاب العلاقات بين المنظمات تغييراً جذرياً، وباتت بموجبة العلاقات تباعد عن الإشباع والاستقلال الفردي ، وانتقلت إلى المفهوم القائم على الارتباط بين أخريات المنظمات وتحقيق نوع من التكامل بين الحرية الفردية والوعي بمصالح الآخرين ، وتصاعدت النزعة لإنشاء التحالفات الاستراتيجية ، وبذلك أصبحت الإحالة وبشكل ملموس تعبر عن

رؤية جديدة أكثر رقباً للشراكة الاستراتيجية بين المنظمات والتي تقوم على مبدأ الجميع فائز. من هنا أضحت الإحالة تنطوي على كثير من المنافع. وفي هذا السياق دأب المتخصصون في هذا المجال على ذكر طائفة من المنافع التي يمكن أن تحصل عليها المنظمة عن طريق الاستعانة بالإحالة لبيان الأهمية الفائقة لها وعمق تأثيرها على المنظمة ، فقد ذكر (Vijayan : 2001 ; Tom : 1997; Aubert et al:2002) أن إحالة تقنية المعلومات تمكن المنظمة من تلقيه الخدمة من خفض كلفها . وأفاد (Costa : 2001) بأنها تجعل المنظمة قادرة على التخلص من عبء التقديم التقني وإلحاقه على عاتق مقدمة الخدمة . وبين (Lee and Kim:2002) أن الإحالة توفر للمنظمة إمكانية الاستفادة من اقتصاديات الحجم والنطاق التي يحظى بها مقدم الخدمة . وبين (Wheelen and Hunger:2002) أنها طريق مهم لزيادة فاعلية المنظمة وتحسين نوعية خدماتها ومنتجاتها. وأوضح (Khalfan : 2004) أنها تمكن المنظمة من الوصول إلى أحدث ما توصلت إليه التقنية . وبين (WillCocks et al : 1996) أنها تجعل المنظمة تركز على أعمالها الأساسية. وأكد (Roues et al:2001) أن الإحالة تزيد من قدرة المنظمة التنافسية. ولعل ما سبق فيه الكفاية لتأكيد حقيقة ارتباط استراتيجية الإحالة بحاجات المنظمة الاستراتيجية وتطلعاتها المستقبلية. ومن الجدير بالذكر أن المنظمات جنت هذه المنافع وحسب ما ذكره (Tom : 1991) بالاعتماد على ما يعرف بإدارة موارد المعلومات التي سعت إلى تطبيقها في الآونة الأخيرة ، ويعني ذلك أن موارد معلومات المنظمة (نظم المعلومات ، تقنية المعلومات والمعلومات نفسها) تكون بمثابة مدخلات في عمليات القرارات الإدارية والتشغيلية ، وأن فاعلية وكفاءة هذه العمليات هي المقياس النهائي لأداء هذه الموارد وليس الكيفية التي تدار بها الموارد. وفي حديث ذي صلة أفاد (Lacity and Hirschheim : 1993) أن المنظمات بدأت تدير تقنية المعلومات بالتركيز على المعلومات للائتناف منبها بما يحسن الأداء ويحقق التفوق التنافسي وليس مجرد التركيز على التقنية نفسها . لذلك ، إذا ما نقلنا الفكرة وطبقناها على تقنية معلومات المنظمة ، فمن الأجدي للمنظمة إحالة إدارة هذا المورد والائتناف مما يوفره المجهز الخارجي وأن قرار إحالة تقنية المعلومات يلجأ له طبقاً إلى (Teng et al : 1995) عندما :

1. يفشل أداء المورد في تحقيق ما هو متوقع منه .
2. يكون مقدم الخدمة قادر على تحسين الأداء .

وجعلت هذه الأفكار المنظمات تعيد النظر باهتماماتها وتركز على أدائه المعلومات بدلا من التقنية نفسها في محاولة منها لتحسين الأداء واكتساب منافع استراتيجية ، واتساقا مع الهدف الأساسي للدراسة فإن الباحث سوف يتعرض لقرار الإحالة من منظور استراتيجي ومن خلال مسارين من الدراسات التي وجد أنهما ذات صلة وهما :

اولاً: نظريات الموارد الاستراتيجية

وتقع ضمن هذا المسار وعلى وفق تصنيف (Teng et al : 1995; Wheelen and Hunger:2002) طائفتين من النظريات هما :

أ- النظريات ذات الوجهة المعتمدة على الموارد .

تري هذه النظريات المنظمة على وفق ما سوق له (Teece et al:1997 ; Lee and Miller 1999) أنها مجموعة موارد مادية وبشرية وتنظيمية منتجة .من هنا فبوسع المنظمة اكتساب منافع تنافسية عندما تكون مواردها متنوعة ومن الصعب تقليدها من الآخرين . ولكي يكتسب المورد هذه الصفة ثمة أربعة معايير وضعها (Williams : 1992) يجب أن يستوفيها المورد لكي يقع تحت هذا العنوان وهي :

- أن يكون ذات قيمة للمنظمة .

- نادر ومتفرد .

- صعب التقليد .

- لا يتوفر بديل عنه .

وطبقا لافتراضات النظريات التي تقع ضمن هذا المسار ، فإن المورد الذي يتحلى بالصفات المذكورة يمكن أن يكون مصدر للميزة التنافسية . وقد اقترنت هذه الخصائص لفترة طويلة بالموارد المادية والبشرية ، واستثنت منها مورد المعلومات . غير أن تصاعد أهمية المعلومات وتحولها إلى مورد استراتيجي لا يقل أهمية عن الموارد التنظيمية الأخرى ، أرغم المنظمات على إعادة النظر في استخدام المعلومات . زد عن ذلك ، فإن مسألة اكتساب مزايا تنافسية من خلال التطبيق الاستراتيجي لتقنية المعلومات حسب ما ذكره (King and Teo: 1994; King and Teo: 1999; Mckeown and George: 2003) أصبحت أفكار مألوفة. وبذلك تعين على المنظمة معاملة تقنية المعلومات على أنها مورد يحظى بالأهمية القصوى . أجمالا ، أن جوهر هذه النظرية على وفق ما أفاد به (Cooner : 1991) هو أن الموقف التنافسي للمنظمة يعتمد على قدرتها في اكتساب الموقع التنافسي والدفاع عنه ، وبما أن دور تقنية المعلومات في اكتساب هذا الموقع

والدفاع عنه أصبح حيويًا ، فلا بد للمنظمة أن تحاول استغلال ما لديها من موارد وقابليات بأقصى. وفي الوقت ذاته تستعين بالآخرين لسد ما تواجهه من نقص . وفي حديث ذي صلة ذكر (Grant : 1991) أن اقتناء أو حيازة موردا إضافيا لاكمال ما لدى المنظمة من موارد أو تطوير قدراتها القائمة فعلا لسد الفجوة التي تعاني منها ولا يبدو منطقيا ، لانه يؤدي إلى تشتيت جهودها ، أو فقدانها التركيز الاستراتيجي على قابليتها الأساسية .

وما له دلالة في هذا الصدد ، أن المنظمة يجب أن تهتم بالموارد التي تتسم بالصفات الأربعة المذكورة آنفاً، وتأخذ بالاعتبار المصادر الخارجية لتزويدها بالموارد التي تقع خارج هذه الفئة . ويعتقد (Grant : 1991) أن هذه الاستراتيجية لا تحافظ على مخزون الشركة من الموارد والقابليات بل توسعها من أجل دعم وتعزيز وتوسيع مراكز الميزة التنافسية لإضافة مزيد من الفرص الاستراتيجية لها .

وخلاصة ما تقدم ، فإن تقنية المعلومات عندما تفشل في تحقيق ما متوقع منها ، أو عندما لا تكون قادرة على أضافه لمسة استراتيجية للمنظمة ، فإن أحالتها إلى مصدر خارجي يكون بمثابة استجابة استراتيجية لسد الفجوة القائمة .

ب- نظرية الموارد المعتمدة

تركز هذه النظرية بشكل أساسي على البيئة الخارجية للمنظمة . وتفترض هذه النظرية ، أن المنظمات تميل إلى إقامة علاقات تبادلية مع المنظمات الأخرى في البيئة التي تعمل بها ، إذا ما وجدت نفسها عاجزة عن توليد قابليات جديدة قادرة على إدامة عملها وتحقيق مكاسب استراتيجية لها . وبصورة أخرى يرى (Teng et al : 1995 ; Radding : 1995) أن المنظمة تجد نفسها مرغمة على الاعتماد على أحد العناصر في البيئة عندما تجد نفسها غير قادرة على توليد موارد وقدرات داخليا . ويستلزم ذلك ضرورة حسب ما ذكره (Miller and Shamsie:1999) التكيف مع حالة عدم التأكد البيئي. وبالتالي التغلب على المشاغل والاهتمامات التي تنجم عن الاعتمادية الداخلية ، وبمقارنة هذه النظرية مع السابقة لها . نلاحظ بسهولة أن تركيزها خارجي على عكس سابقتها التي تركز على تحليل الموارد الداخلية للمنظمة .

صفوة القول ، أن النظريتين اللتين تقعان ضمن هذا المسار ترى أن المنظمة التي تحاول امتلاك وتطوير تقنية المعلومات ذات الوقع الاستراتيجي الذي يساعدها في اكتساب مزايا تنافسية ، تميل غالبا إلى الاستعانة بمجهز خدمة خارجي إذا لم تتوافر على هذه التقنية . وتبدو الإحالة في

مثل هذه الظروف خيارا استراتيجيا نموذجيا لسد الفجوة التي تعاني منها بسبب عدم قدرة مواردها الذاتية على الوصول المستوى المتوقع للأداء.

ثانيا: نظريات التوجه الاستراتيجي

وصف (Venkatrman : 1986) التوجه الاستراتيجي بأنه مجموعة من القيم والخصائص الأساسية التي توجه الفعل الاستراتيجي للمنظمة واستجاباتها ، ويعتبر هذا المفهوم من الاعتبارات الأساسية التي يجب أن تؤخذ بالحسبان عند صياغة استراتيجية المنظمة . ومن المعروف أن صياغة استراتيجية المنظمة تعتمد على تقدير ما تمتلكه المنظمة من قدرات وقابليات مميزة لاستغلال الفرص المتاحة . ولا يبدو مستغربا لجوء المنظمة في بعض الأحيان إلى طرف خارجي لاكمال هذه القابليات وعالجت دراسة (Galbaraith : 1977) التوجه الاستراتيجي للمنظمة ووضعت ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات وهي :

1. المعتمدة : اعتماد المنظمة على مواردها الذاتية .
 2. التعاونية : تتعاون المنظمة مع العناصر الأخرى في البيئة .
 3. المناورة : البحث عن تغيير بيئة المهمة .
- ويبدو واضحا أن المنظمة التي تتبنى الاستراتيجية الثانية (التعاونية) هي الأكثر صلة بموضوع دراستنا ، لأنها تسعى لاقامة ترتيبات تعاقدية مع منظمات أخرى في البيئة تعزز بها قدراتها الداخلية لاكتساب قابليات جديدة تصب في خدمة تحقيق أهدافها الاستراتيجية . ويؤثر الدور الذي يؤديه تقنية المعلومات في المنظمة كثيرا في قرار أحالتها . وناقش (Teo et al : 2000) الأدوار التي يرى الباحث فائدة في لفت النظر إليها في سياق الدراسة الحالية ووضعها تحت ثلاثة عناوين رئيسية :

1. الدور التقليدي : توجه تقنية المعلومات نحو تحسين نظم المعلومات الإدارية ودعم العمليات الإدارية .
 2. الدور المطور : تساهم تقنية المعلومات في صياغة استراتيجية المنظمة . لا يأخذ بالاعتبار المنافع التنافسية المرتقب الحصول عليها من تقنية المعلومات .
 3. الدور المتكامل : يكون هناك تكامل بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية تقنية المعلومات التي تؤثر في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية .
- وفي هذا الصدد أفاد (Thobe : 1992) أن الدور الاستراتيجي (المتكامل) لتقنية المعلومات ربما يؤدي إلى تقليل الاعتماد على المصادر الخارجية ، لاسيما إذا أدركت المنظمة أن وظائف

تقنية المعلومات حرجة جداً لبقائها ونموها. مما يعني أن المنظمات التي تعتبر الدور الذي تؤديه تقنية المعلومات (تقليدياً أو مطوراً) هي المرشحة لاناطة مهمة تطوير وإدارة تقنية معلوماتها بمصدر خارجي.

ومن الدراسات المرموقة التي تقع ضمن هذا المسار دراسة (Miles and Snow:1978) التي صنفت الاستراتيجيات التنظيمية إلى أربعة أنواع (المدافع، المنقب، المحلل، المستجيب) وإذا نقلت هذه الأنواع وطبقت على الدراسة الحالية فأنها تكون على النحو الآتي :

- 1- المنظمة المدافعة: وهي التي تميل إلى تطوير تقنية معلوماتها داخلياً.
- 2- المنظمة المنقبية: وهي التي تتجه إلى الاستعانة بالمصادر الخارجية لاقتناء تقنية المعلومات لتتمكن من مواجهه متطلباتها.
- 3- المنظمة المحللة: وهي التي تحاول استخدام مواردها الداخلية وتستعين أيضاً بالمصادر الخارجية عند الحاجة.

- 4- المنظمة المستجيبة: ولا تمتلك هذه المنظمة اتجاه استراتيجي مميز لها، بالتالي فإن قراراتها تكون بمثابة رد فعل. أي أنها لا تمتلك طريق خاص تؤمن به الحصول على تقنية المعلومات. ومما تقدم فإن المنظمة المدافعة على وفق التصنيف الذي وضعه (Miles and Snow:1978) يمكن أن تستبعد اللجوء إلى الإحالة. ويجد الباحث صعوبة في تصنيف منظمات تحت مثل هذا العنوان في الحياة العملية إلا ما ندر .

خلاصة القول ، أن تطوير تقنية المعلومات عملية معقدة ، وذلك أمر اجمع عليه الباحثين . والتعقيد يعني في جملة ما يعني تعدد عناصر السلب والإيجاب وتنوع قوى الدفع والجذب. وقد رأى المتشائمون في الإحالة صوره تنطوي على خداع . إلا أن ما حدث بعد ذلك من تطورات ، دلّ وبصورة حاسمة على أن هذا التصور خطأ من أساسه. إذ مع مرور الوقت ، بدأت المنظمات التي تبنتها تفوز بثمارها . فقد تبين أن المظمة تزداد حيوية وتفاعلاً عندما تتعرض لأفكار الآخرين . خصوصاً إذا كان هناك تنوعاً واختلافاً مفيداً في الموارد . ويعتقد الباحث أن هذا ما تحتاجه المنظمة العراقية في الوقت الراهن ، سواء درست من زاوية نظريات الموارد المعتمدة ، إذ أنها بحاجة لإكمال ما لديها من موارد معلومات والاستفادة من الآخرين . أو عند النظر إليها من ناحية توجهها الاستراتيجي. لأنها يمكن أن تعيد خلق المنظمة العراقية خلقاً جديداً وتساهم في بناء قوتها من جديد .

ثالثاً: إطار لاتخاذ قرار إحالة تقنية المعلومات

أن قرار إحالة تقنية المعلومات الذي يبنى على أسس منطقية يمد المنظمة بمنافع سبق ذكرها ، وإذا تبنت المنظمة قرار الإحالة على أساس خاطئ فأنها حسب ما ذكره (Costa : 2001) سوف تتعرض إلى نكسات اقتصادية وتقنية وخيمة العواقب . وأشار في هذا الصدد (WillCocks and Kern : 1998) إلى أن الافتقار إلى مثل هذه الأسس يجعل إحالة تقنية المعلومات مجرد محاولة لخفض الكلف . زد على ذلك ، فإن قرار الإحالة غير المدروس قد ينزع من المنظمة قدرتها على الاستخدام الاستراتيجي لتقنية المعلومات كمصدر للمزايا التنافسية . . لذلك من المهم بناء إطار استراتيجي شامل يأخذ بالاعتبار على وفق ما أفاد به (Jarmo:2004) درجة تكامل تقنية المعلومات مع استراتيجية المنظمة على النحو الذي يجعلها قوة دفع للمنظمة . وقد تصدى (WillCocks and Kern : 1998 ; WillCocks et al : 1996) لهذه المسألة الملحة وطرحوا إطاراً يمكن أن يوفر إجابة للتساؤل الذي يراود الكثيرين .

هل نحيل تقنية المعلومات أم نعتمد على مواردنا الداخلية ؟
وقام الباحث بأعداد مصفوفة يمكن أن يساعد في اتخاذ قرار إحالة تقنية المعلومات بالاعتماد على الدراستين السابقتين وتتكون من ثلاثة أجزاء . الوسط وندرج فيه . العوامل الستة المقارنة التي استمدها الباحث من دراسة (WillCocks et al : 1996) . أما الجزء الأيمن والأيسر فيشيران إلى الدرجة التي يقع فيها كل عامل ذات صلة بتقنية المعلومات في المنظمة . وتظهر المصفوفة على النحو الآتي :

يفضل الاعتماد على مصدر خارجي ← → يفضل الاعتماد على مصدر داخلي

In-house عالي واطئ Outsourcing

مميزة	مساهمة التقنية في الأعمال	عادي
حيوية	علاقة التقنية مع استراتيجية الأعمال	مفيدة
عالي	التأكد البيئي	واطن
غير ناضجة	النضج التقني	ناضجة
عالي	مستوى تكامل التقنية في المنظمة	واطن
عالية	القدرات الداخلية إزاء خبرات السوق	واطنة

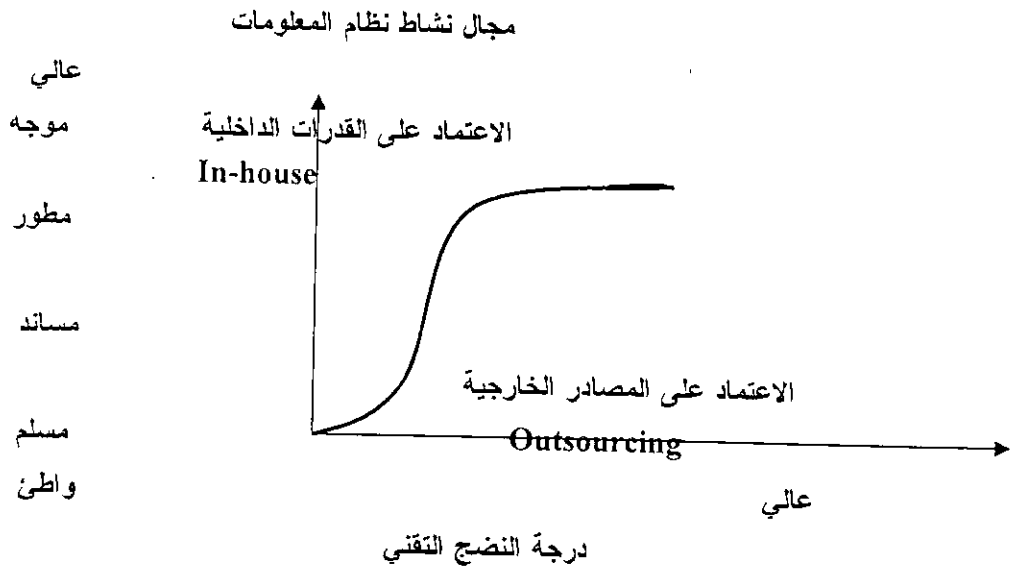
المصدر يتصرف من (WillCocks et al : 1996 ; WillCocks and Kern : 1998)

ومن أجل توضيح فكرة المصفوفة فالنأخذ على سبيل المثال العامل الأول وهو مساهمة التقنية في الأعمال ، فقد صنف (WillCocks et al : 1998) نشاطات تقنية المعلومات إلى (مميزة وعادية) ، فالمميزة هي النشاطات التي تمد المنظمة بقدرات تنافسية ، وفي هذه الحالة من المفضل أن تنفذ هذه النشاطات في داخل المنظمة ، أما بالنسبة للنشاط الذي يكون عادياً ، أي أن تنفيذه لا يمد المنظمة بحد تنافسي تتفوق به على المنافسين فيمكن إحالته .وفي حديث متصل أشار (Wheelen and Hunger:2002) إلى أن المنظمة يتعين عليها إحالة النشاطات التي لا تضيف شيئاً للقدرة المميزة لها وإلا فأنها سوف تجد نفسها في موقع تتخلى فيه عن قابليتها الحقيقية التي جعلتها متفوقة في مجال عملها.مما يعني أن قرار إحالة تقنية المعلومات يميل إلى كفة النشاطات التي لاتحضى بإمكانية لإضافة شي يذكر إلى الموقف التنافسي للمنظمة. وينسحب الأمر على علاقة تقنية المعلومات مع استراتيجية الأعمال ، فإذا كانت هذه العلاقة حرجة ، أي أن تقنية المعلومات حيوية وجزء مكمّل لإتجاز أهداف المنظمة ، فيفضل الاعتماد على قدرات المنظمة الداخلية ، وإذا كانت نشاطاتها مفيدة وتقدم مساهمة للمستويات الإدارية التنفيذية ولا يؤثر على الموقف التنافسي للمنظمة فيمكن إحالتها .وبخصوص درجة التكامل فإن هناك بعض نشاطات تقنية المعلومات تتداخل أو تتكامل بشكل كبير مع أنظمة أخرى في المنظمة،مما يجعل من الصعب إحالتها ،بالتالي يفضل تطويرها داخلياً والعكس صحيح بالنسبة لانشطة أخرى التي لا تتكامل مع بقية المجالات الوظيفية في المنظمة،مما يفسح المجال لإحالتها دون تردد .أما بالنسبة للنضج التقني فيعتقد الباحث انه بحاجة إلى مزيد من الإيضاح، فقد نظرت إليه دراسة Willcocks and (Lester :1996) وأشارت إلى أن النضج التقني يؤدي دوراً مهماً في نزعة المنظمات نحو إحالة تقنية المعلومات .وتناولة (Feeny et al : 1994) بشيء من التفصيل وعني به أن المنظمة لا تكون ناضجة تقنياً عندما :

1. تكون التقنية جديدة ولا تتميز وظائفها وخصائصها وأدائها بالاستقرار .
 2. تستخدم التقنية القائمة لتطبيقات جديدة .
 3. لا تتوافر لدى المنظمة الخبرات اللازمة لتنفيذ التقنية في التطبيقات الجديدة .
- وفي معرض تناوله لمسألة عدم النضج التقني أكد (WillCocks et al : 1996) أن انخفاض النضج التقني يرتبط به غالباً عدم التأكد حول الحاجات المستقبلية لتقنية المعلومات ، ولتفسير العلاقة بين النضج التقني وإحالة تقنية المعلومات قدم (Feeny et al : 1994) نموذج يظهر بالشكل الآتي :

الشكل رقم (1)

العلاقة بين النضج التقني وحالة تقنية المعلومات



المصدر بتصريف عن (Feeny et al:1994)

وتقوم فكرة النموذج على أن المنظمة التي تكون بها درجة النضج التقني واطئة ، والتي تقع سلم درجاتها على المحور الأفقي في الشكل رقم (1) ويبدأ من (واطئ) في نقطة الأصل صعوداً إلى عالي عندما يتجه إلى جهة اليمين . وفي ذات الوقت فإن دور نظام المعلومات تقليدي (ينحصر دوره بنقل المعلومات)، والذي يظهر في الشكل على المحور العمودي الذي يتدرج في أهميته من نقطة الأصل (واطئ) إلى الأعلى (عالي) فمن الأفضل للمنظمة الاعتماد على قدراتها الداخلية (In-house) . ويعزو (WillCocks et al : 1998) ذلك إلى إن المنظمة في هذه المرحلة تكون بحاجة إلى مشاركة وانغماس المستفيدين في عمليات تخطيط وتطوير تقنية المعلومات ، وكلما ازداد دور وأهمية نظام المعلومات في المنظمة وأصبحت تقنية المعلومات أكثر نضجا ، فإنها تصبح شائعة الاستخدام وبالتالي لا تسبب إي إشكاليه للمنظمة، لذا ، فإن إدارتها تناط بالمتخصصين المهنيين الذين يعملون وفق معايير مهنية دقيقة. وهنا فإن الأفضل للمنظمة أحالة تقنية معلوماتها وتقليل الاعتماد

على قدراتها الداخلية لإدارة تقنية المعلومات .وبذلك فإن الإحالة تنحصر في المواقف التي تكون بها التقنية مفهومة بشكل جيد ولا تمثل إشكالية للمنظمة. ولا يمنع نضج المنظمة الاعتماد على قدراتها الداخلية أيضا في الموقف الذي تراه مناسب لها.

وهكذا بالنسبة للعوامل الباقية في المصفوفة مع التأكيد أن هذه المصفوفة ليست وصفة جاهزة تشفي كل العلل وتفيد الكل بل يعتمد الوضع على موقف المنظمة وظروفها الخاصة بها . كما أن الدرجات التي تكون على جهة اليسار واليمين في المصفوفة ليست جامدة ومحددة بشكل صارم، فقد يتطلب الموقف إحالة جزئية مثلا للتقنية التي تكون مساهمتها عالية في الأعمال ، أو الاحتفاظ بتقنية معلومات مساهمتها عادية ولا تحظى بصبغة استراتيجية .

الخاتمة

لاريب في أن تقنية المعلومات من أهم العوامل التي تساهم في رخاء المنظمة المعاصرة وبقائها ، أن لم تكن أهمها جميعا. وأصبح واضحا للعيان أن الإدارة الفاعلة والكفوءة لتقنية المعلومات تؤدي دورا بارزا في تحقيق التقدم التنافسي للمنظمة. لذلك ،ضل أمر تطويرها هاجسا يراود أصحاب القرار. ومنذ أن ظهرت بوادر الإحالة بصفتها وسيلة لتطوير تقنية المعلومات في أوائل القرن السابق ، اختلف الباحثون حول ماهية الظاهرة . فذهب فريق ألي إنها مجرد موضوعة وهاجمها فريق آخر ، إلى إنها في نهاية المطاف حققت مكانة خاصة زاداها الزمن رسوخا ولمعانا .

أن إناطة مهمة أداره تقنية المعلومات بمجهز خدمة خارجي يمكن أن يؤدي الدور المرسوم لها. ويعتمد قرار الإحالة على دراسة متوازنة للعلاقة بين استراتيجية تقنية المعلومات واستراتيجية المنظمة ومستوى التكامل بينهما ومقدار النافع المستمدة منها . ويستلزم الأمر دراسة كل موقف على حده لنتمكن من الاستفادة من إحالة تقنية المعلومات إلى أقصى حد ممكن . وأول خطوة هي النظر إلى قدراتنا الداخلية ، وبعدئذ نجد مبررات الإحالة ، فإذا كانت الإحالة خيارا مطلوبيا استنادا إلى المنافع التي تستمد منها، تأتي مرحلة تقتضي عملا متواصل لا يقبل التقاعس والتماس الأعذار وهي البحث عن شريك يحظى بسمعه وكفاءة مطلوبة . إذ أن الإحالة في هذا الموقف تعد أداة فعالة لتنظيم المنظمات حول المصالح المشتركة، وبالتالي بناء علاقات وهاياكل اجتماعية أكثر قوة في عصر تقتضي به مصلحة المنظمات التكتل والتآزر والتكيف مع متطلباته الجماعية. ويجد الباحث أن المنظمة العراقية في هذه المرحلة بحاجة للتمعن بهذه الاستراتيجية وأخذها على محمل

الجد ، وان لا تنظر لها فقط على أنها وسيلة لحل المشكلات ، بل توفر فرص للنمو. خصوصاً إذا بنيت على أساس جيد من الشفافية والنزاهة بالعمل ، فقد يمدّها الشريك بأحدث ما توصلت إليه التقنية والكيفية التي تدار بها ويحسن نوعية خدمة المعلومات ويقلص أو يسد الفجوة الموجودة بين الموجود والمرغوب، وبما يؤهلها للدخول في الأسواق التنافسية، وربما يعيد صياغة الدور الذي يمكن أن تؤديه تقنية المعلومات فيها .

ويرى الباحث ضرورة إجراء دراسات أخرى تساعد في فهم ظاهرة الإحالة ودراسة العوامل التي يمكن أن تدخل في بناء إطار عراقي يعتمد عليه عند إحالة تقنية المعلومات .

المصادر

- 1-Aubert, A., Currie, W., and Rivard, S., (2002). Introduction to the trends in outsourcing of information systems minitrack, Proceeding of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences.
- 2-Aubert, A., Houde, J., Pater, M., and Rivard, S., (2002) Characteristics of IT outsourcing contracts, Proceeding of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences.
- 3-Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, Vol. 17, No. 1, PP. 99-120.
- 4-Beulen, E., and Ribbers, P., (2002). IT outsourcing contract: Practical implications of contract theory, Proceeding of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences.
- 5-Clark, T. (1992). Corporate systems management: an overview and research perspective. Communications of the ACM, Vol. 35, No. 2, PP. 61-75.
- 6-Conner, K. (1991). A historical comparison of resource – based theory and five schools of thought with in industrial organization: Do we have a new theory of the firm? Journal of Management, Vol. 17, No. 1, PP. 121-154.
- 7-Costa, C. (2001). Information technology outsourcing in Australia: a literature review. Vol. 9. No.5, PP. 213-224.
- 8-Cupta, U., (1996). Management information systems managerial perspective. West Publishing company.
- 9-Currie, w., Desai, B., Khan, N., Wang, X., and Weerakkody, V., (2002). Vendor strategies for process and applications outsourcing: Recent findings from field research, proceeding of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences.

- 10-De Loof, (1996). IS outsourcing by public sector organizations. In proceeding of the 1996 IFIP, 2-6 September in Canberra, Australia.
- 11-De Loof, (1995). Information systems outsourcing decision making: A framework organizational theories and case studies. Journal of Information technology, No. 10, PP. 281-297.
- 12-Diromualdo, A. and Gurbaxani, V., (1998). Strategic intent of IT outsourcing, Solon Management Review, Vol. 39, No. 4, PP. 67-80.
- 13-Feeny, D., Earl, M., and Edwards, B., (1994). Organizational arrangements for IS: Roles of users and Is specialists. Oxford Institute of Information Management, Templeton College, Oxford.
- 14-Galbarath, J., (1977). Organization design. Resign, MA: Addison-Wesley.
- 15-Grant, R., (1991). The resource – based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. California Management Review, Vol., 33, No.3, PP. 114-135.
- 16-Grover, V., Cheon, M., and Teng, J. (1996). The effect of service quality and partnership on the outsourcing of information systems functions. Journal of Management Information systems, Spring, Vol. 12, No.4, PP. 89-116.
- 17-Hofer, C., and Schendel, D., (1978). Strategy formulation: Analytical concepts, West Publishing.
- 18-Jarmo, T., (2004). Increasing role of information systems in public health care-challenge to the management, Proceeding of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences.
- 19-Khalfan, M., (2004). Information security considerations in IS / IT outsourcing projects: a descriptive case study of two sectors. International Journal of information Management, Vol. 24, No.1, PP. 29-42.
- 20-Khan, N., Currie, W., Weerakkody, V., and Desai, (2002). Evaluating offshore IT outsourcing in India: Supplier and scenarios Proceeding of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences.
- 21-Kirby, G., (1993). Duesbursys, Unisys U3 conference.
- 22-King, W., and Teo, T., (1996). Key dimensions of facilitators and inhibitors for the strategic use of information technology. Journal of Management Information systems, Vol. 12, No.4, PP. 35-53.
- 23-King, W., and Teo, T., (1994). Facilitators and inhibitors for the strategic use of information technology. Information and Management, Vol. 27, PP. 71-87.

- 24-Lacity, M., and Hirschheim, R., (1993). Information systems outsourcing: Myths, Metaphors and Realities. John Wiley and Sons, Chichester.
- 25-Lacity, M. (1992). An interpretive investigation of the information outsourcing phenomenon. Unpublished doctoral dissertation, university of Houston, Houston, TX.
- 26-Laudon and Laudon, (2000). Management information systems. Sixth edition, Prentice Hall International. Inc.
- 27-Lee, J., and Miller, D., (1999). People matter: commitment to employees, strategy and performance in Korean firms. Strategic Management Journal, No.20, PP.579-593.
- 28-Lee, J., and Kim, Y., (2002). Exploring a causal model for the understanding of outsourcing partnership, Proceeding of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences.
- 29-Livingston, D., (1992). Outsourcing: look beyond the piece tag. Datamation, Vol. 38, No.23. PP.93-94.
- 30-Loh, L., and Venkatrman, N., (1992). Diffusion of information technology outsourcing: influence sources and the Kodak effect. Information systems Research, Vol.3, No.4, PP.334-358.
- 31-Mckeown, I. And George, P., (2003). Business transformation, information technology and competitive strategies: Learning to fly. International Journal of Information Management, Vol.23, No.1, PP.3-24.
- 32-Miles, R., and Snow, C., (1978). Organizational strategy, structure and process. New York, McGraw-Hill.
- 33-Miller, D., (1992). Environmental fit versus internal fit. Organization Science, Vol.3, NO.2, May.
- 34-Miller, D., and Shamsie, J., (1999). Strategic responses to three kinds of uncertainty: product line simplicity at the Hollywood film studios. Journal of management, Vol.25 No.1 PP.97-116.
- 35-Radding, A. (1995). Outsourcing options for help desk. Computer world, Vol. 29, No.32, P.100.
- 36-Raymond, A., Hollenbeck, R., Gerhart, B., and wright, P., (1996). Human Resource Management gaining a competitive Advantage, second Edition, Irwin MC Grew-Hill.
- 37-Rochester, J., and Douglass, D., (1990). Taking an objective look at outsourcing. I/S analyzer. Vol. 28, No.9, PP.1-12.
- 38-Rouse, A., Corbitt, B., and, Aubert, B., (2001). Perspectives IT outsourcing success: covariance structure modeling of a survey of

outsourcing in Australia, Proceeding of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences.

39-Teece, D., Pisano, G., and Shuen, A., (1997). Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.7, PP.509-533.

40-Teng, J., Cheon, M., and Grover, V., (1995). Decisions to outsource information systems functions: testing a strategy –theoretic discrepancy model. *Decision Sciences*, Vol.26, No.1, PP. 75-103.

41-Teo, T., Wong, K., and Chua, (2000). Information technology investment and the role of a firm: an exploratory study. *International Journal of Information Management*, Vol.20, PP.269-286.

42-Thobe, D., (1992). Who's minding the shop? BCR'S survey on outsourcing. *Business communication Review* , Vol.22 , No.5 , PP.22-26 .

43-Tom, P., (1991). Managing information as a corporate resource. Second Edition, New York: Harper-Collins.

44-Tom, W., (1997). Outsourcing and contracting out of IT products and services. Vol.1, No.6, PP. 1-8.

45-Venkatraman, V., (1989). Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*, Vol.35, No.8, PP.942-962.

46-Vijayan, J., (2001). Outsourcing rash to meet security demand. *Computer world*, Vol. 35, No.9, P.34.

47-Wheelen, T., and Hunger, J., (2002). Strategic management and business policy. Eighth Edition, Prentice Hall, New Jersey.

48-WillCocks, L., Fitzgerald, G. and Feeny, D., (1996). Sourcing decisions: developing an IT outsourcing strategy. Investing in information system, Chapman and Hall.

49-WillCocks, L., and Kern, T. (1998). IT outsourcing as strategic partnering the case of the UK Inland Revenue. *European Journal of Information systems*, Vol.7, PP.29-45.

50-WillCocks, L., and Lester.S.,(1996). Beyond the IT productivity paradox. *European Management Journal*, Vol.14, No.3, PP.279-290.

51-Williams, J., (1992). How sustainable is your competitive advantage? *California Management Review*, Vol.34, No.3, PP.29-51.