

# تشخيص عوامل النجاح الحرجة التي تمهد السبيل لتحقيق التكامل بين استراتيجيات المنظمة واستراتيجية تقنية المعلومات

أ.م.د. عبد العظيم دريفش جبار الزبيدي\*

## المقدمة :

لمست المنظمات المعاصرة أن الارتقاء بأدائها إلى المستوى المتحضر يتوقف في جزء كبير منه على وعيها بأهمية التكامل بين استراتيجية المنظمة وإستراتيجية تقنية المعلومات. ولذا، أصبح تنسيق الأفكار والرؤى التي تحتضنها الاستراتيجيتين تنسيقاً شاملاً ودقيقاً مسألة بقاء وليس ضرباً من الترف لأنه يؤمن استراتيجية تنظيمية محكمة البناء ومرتبطة التصميم ، ويعمل على حشد موارد المنظمة وطاقاتها والتحرك كتلة واحدة على نسق متناغم وموزون في الاتجاه الاستراتيجي نفسه . وطغت هذه الرؤية بقوة مع بداية طلائع القرن الجديد ، وسرعان ما بدأت الفكرة تأخذ صداها ، وغدت مألوفة في أيامنا الحالية ، وباتت منهجاً وممارسة لدى المنظمات المتقدمة . ومع أن التكامل ليس بالأمر الهين لأن مسالكه وعرة. وينطوي على عمليات معقدة وتتفاعل به مكونات إدارية وتقنية دمجاً لوظائف نظام المعلومات مع الاستراتيجيات والقابليات التنظيمية. زد عن ذلك ، فإنه ليس مجرد خطوات وإجراءات جامدة ، وإنما هو عمليات مستمرة تتضمن التنسيق والتكيف من للبقاء على الطريق الصحيح لأطول فترة ممكنة ، وأيضاً القدرة على معالجة وإدارة التغييرات المحسوبة وغير المحسوبة في داخل المنظمة وفي السوق . إلا أن المنظمات المتقدمة سرعت من خطواتها نحوه محاولة تجنب ما قد يحصل من وراء الابتعاد عنه ، ومفتونة بالمنافع التي قد تجنيها منه . ولا ندهش عندما نسمع أن أصحاب القرار المسؤولين عن نظم المعلومات يضعون التكامل بين استراتيجية تقنية المعلومات واستراتيجية المنظمة على قمة أولوياتهم كما أن التكامل الاستراتيجي وضع على قمة اهتمامات المعنيين في عام 2003، و عام 2004، و عام 2005 ولم يخرج من قائمة المشاغل العشرة الأولى التي تؤرق بالهم طيلة العقدين الأخيرين.

وعلى هدى من هذا التصور ، وما دامت المنظمة العراقية في وضع لم يعد لها مسموحاً أن تقف مكتوفة الأذرع ، متأملة للأحداث التي تمر بجانبها ، مستكينة لمستقبل تلوح ظلمته في الأفق ، فعليها أن تسارع إلى إصلاح مسارات عملها الحالية قبل فوات الأوان. إذ أنها بحاجة إلى نمط جديد من الأداء يترجم استثماراتها في تقنية المعلومات إلى كفاءة وفاعلية تنظيمية عاليتين ، وانقلاب على جوهر الأشياء ، والبحث عن طرائق

\* عضو هيئة تدريس / جامعة ذي قار / كلية الإدارة والاقتصاد

لجعل التأثير الايجابي للتكامل بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية تقنية المعلومات صانعا لتمييزها، ورؤية لوجود يتأقلم مع احكام العصر ، وأن تتخذ من الانفتاح والتعاون مفهوما شاملاً للحياة ومنهجاً فلسفياً للعمل قائم على التبصر وفهم ما حولها، فما كان يعد في وقت من الأوقات وجهه نظر تحذيرية، أضحي الآن يشكل رأيا سائداً، فقدرتنا التنافسية تدهورت على نحو ملموس ،وقد تحول الجدل الآن من مناقشة ما إذا كانت لدى المنظمة العراقية قدرة تنافسية إلى ما ينبغي مناقشته لحل هذه المشكلة. وهذا ما يوفره التكامل وأن الدراسة الحالية تعد بمثابة تشخيص لعوامل النجاح الحرجة التي يمكن أن تمهد السبيل لتحقيق التكامل بين استراتيجية جامعة ذي قار واستراتيجية تقنية معلوماتها ، لا سيما أن الموضوع لا يزال في مراحل الأولى بالنسبة لها لتأسيس أرضية متينة تمكنها من جني مكاسبه واستيفاء مستحقات المستقبل .

ولغرض تسلسل فقرات الدراسة ، فأن الباحث يحاول الاجتهاد في البحث عن أصول التكامل ويعرض آراء الباحثين حول مفهومه ، ويقف على المنافع التي بوسع المنظمة جنيها عند اعتماده منهجا للعمل ، وحرص على تقديم قراءة فاحصة لمدخل عوامل النجاح الحرجة ، واللافت للنظر حقا أن عوامل النجاح الحرجة تتطلب صبرا طويلا وجهدا صياغيا وبارعا ومتقنا. لذا، ارتأى الباحث عرض جذور المدخل ومفهومه ، وطرائق التحديد والمستويات ، ومن ثم الإشارة إلى المنافع المكتسبة من ورائه ، أيمانا منه أن القراءة الواعية والذكية للموضوع تتم من الاستيعاب المطلق لأصوله ومعناه ،بعد ذلك جاءت الدراسة الميدانية التي بدأت بالكشف عن واقع حال التكامل في المنظمة المبحوثة ، وتشخيص عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة ، ومناقشة دلالاتها ومضامينها .

## منهجية البحث

### 1- مشكلة الدراسة :

أفضت موجات الحداثة المتعاقبة في تقنية المعلومات إلى تطور هائل في قابليتها على نحو جعلها تشغل حيزا مهما في وعي وتفكير المنظمة المعاصرة ، ولم تخرج جامعة ذي قار عن المألوف . لذا زادت خلال السنوات الثلاثة الأخيرة من اقتنائها لتقنية المعلومات ( شراء، إهداء، تجهيز مركزي ) . ساعيةً من وراء ذلك الابتعاد عن جادة الطريق الذي يضعها خارج المستقبل وأصبح من الواضح في هذه المرحلة التأكيد بأن كل محاولة لإدخال التقنية لابد من أن يقترن بها شكلا ومضمونا بواقع المنظمة ، ومن ثم يتحول هذا الاقتران من النظرة الضيقة إلى التبنى الموضوعي الواسع ، وصولا إلى تحقيق التناغم والانسجام والتكامل بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية تقنية معلوماتها ، بما يكفل الاستخدام الاستراتيجي للثانية لتصبح رافدا من روافد الأولى ، وليرسم الاثنان مسارا يقود المنظمة ويعطيها التميز ويضيف زخما جديد لها يرفعها إلى الإمام وسط تزامم الأكتاف .

لسوء الحظ ، أن الابتعاد عن هذا التفكير لدى أصحاب القرار في المنظمة المبحوثة قاد إلى فصل استراتيجية تقنية المعلومات عن استراتيجية المنظمة ، مما ولد صدعا بينهما ، وبالنتيجة أدى إلى توليد مخاطر شلت من قدرة التقنية على تحقيق ما هو

مرتقب منها ، واستعملت استعمال غير ذي طابع استراتيجي ، وأصبح هذا الاستخدام عرضة للوهم والذوبان في الشكل الاستعراضي على غير ما تتطلبه المرحلة ، وقد يؤدي هذا التفكير إلى جعل المنظمة وفيه لخط سير التخلف وتنزلق نحو ما يفقدها قدرات تقنية المعلومات ، وتزحف عليها المشاكل لتعصف بكيانها ، وتصبح في وضع لا تستطيع مجارة الآخرين ويغدو صمودها أمام المنافسة الشرسة مسألة تكتنفها الشكوك وبيات مستقبلها مبنيا على أرض هشة . وهذا ناجم باعتقاد الباحث عن عدم اهتمام المعنيين بالعوامل الحرجة التي يمكن أن تمهد الطريق وتضع الأسس السليمة لتوظيف تقنية المعلومات المتاحة وجعلها إلى جانب استراتيجية المنظمة وداعما لها .

## 2-هدف الدراسة :

- يتلخص هدف الدراسة بشكل أساسي من إجابتها على التساؤل الآتي :
- ما هي عوامل النجاح الحرجة التي يجب أن تأخذها إدارة الجامعة بالحسبان قبل شروعها بتحقيق التكامل بين استراتيجية تقنية المعلومات واستراتيجيتها التنظيمية ؟
- ولغرض الإجابة على هذا التساؤل يتعين على الدراسة أن :
1. تزيل الشحة المعرفية والانسداد النظري الذي يلف موضوع التكامل في المكتبة العراقية بعرض وتحليل وتأصيل منطلقاته الفكرية .
  2. تقدم قراءة مستنيرة في مدخل عوامل النجاح الحرجة وفتح باب المناقشة باتجاه سليم.
  3. التعرف على واقع التكامل في المنظمة المبحوثة .
  4. تشخيص عوامل النجاح الحرجة التي تمهد السبل لتحقيق التكامل على وفق أسبقياتها من وجهة نظر الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة وتناقش دلالاتها ومضامينها .
  5. تؤسس نقطة انطلاق نحو دراسات لاحقة تبحث في وسائل تنمي تطبيقات الموضوع في البيئة العراقية ، وتفتح الذهن إلى قضايا جديدة بالتأمل والبحث .

## 3-أدوات الدراسة والوسائل الإحصائية المستخدمة

### أ-أدوات الدراسة

انساقا مع أهداف الدراسة وبغية الكشف عن واقع التكامل في المنظمة قيد البحث اعد الباحث استبانة(الملحق 1) تضمنت (5) متغيرات اقتبست من دراسة (Beeson and Al-Mahamid : 2004) وهي على التوالي ( وجود التكامل في

المنظمة ، أهمية التكامل ، عمليات تحقيق التكامل ، الفهم المشترك بين المديرين العاملين في الأعمال وتفتية المعلومات ، القيود المفروضة على التكامل ) . فسرت بـ ( 16 ) فقرة استمدت من المراجعة النظرية ذات الصلة ، أعيد صياغة هذه الفقرات لتلائم أهداف الدراسة ، تقيس الفقرات ( 1 - 2 ) متغير وجود التكامل ، الفقرة ( 3 - 6 ) متغير الأهمية ، الفقرات ( 7 - 12 ) متغير الفهم المشترك ، الفقرات ( 13 - 14 ) متغير الاتصال ، الفقرات ( 15 - 16 ) متغير القيود المفروضة على التكامل و الفقرة التي تحصل على وسط حسابي أقل من ( 3 ) تعد مقبولة على وفق آراء عينة البحث ، مما يعني وجود للتكامل على أرض الواقع ، وفي حالة كونه الوسط الحسابي أكثر من ( 3 ) فإن ذلك يؤشر رفضها . ومن ثم لا وجود للتكامل على وفق المتغير المراد قياسه من المتغيرات الخمسة المذكورة انفاً .

طلب من عينة البحث تأشير موافقتهم أو عدمها على فقرات الاستبانة على وفق مقياس ليكرت الخماسي ( 1 - 5 ) وعلى النحو الآتي :

1. كبير جداً
2. كبير
3. لا رأي عندي
4. قليل
5. قليل جداً.

وفي سياق متصل ، ولتشخيص عوامل النجاح الحرجة من وجهة نظر الإدارة العليا في المنظمة قيد الدراسة فإن الباحث قام ببناء استمارة استبانة تضمنت ( 10 ) عوامل حرجة ، حددت في ضوء المعلومات التي استمدها الباحث من المقابلة الشخصية مع السيد رئيس الجامعة ، والسيد مساعد رئيس الجامعة للشؤون الإدارية والسيد مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية ، وأيضاً بالرجوع إلى الأدبيات ذات الصلة ووضعت العوامل في شكلها النهائي كما تـظهر عليه في الملحق ( 2 ) .

طلب من عينة البحث وضع وزن لكل عامل من العوامل العشرة وعلى معيار ليكرت الخماسي متدرج في أهميته من 1 - 5 ( لا أتفق تماماً ، لا أتفق ، لا رأي عندي ، أتفق ، أتفق تماماً ) .

### ب- الوسائل الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

استخدم الباحث الوسط الحسابي لغرض الكشف عن وجود التكامل في المنظمة قيد البحث ومعرفة كون العامل حرج أو غير ذلك وقاعدة القرار التي استند إليها في تحليل البيانات التي جمعت بواسطة استمارة الاستبانة للكشف عن وجود التكامل ، استمدت من دراسة ( Beeson and Al-Mahamid : 2004 ) ومفادها أن الفقرة التي تحصل على وسط حسابي أقل من ( 3 ) تعد مقبولة على وفق آراء عينة البحث ، مما يعني وجود للتكامل على أرض الواقع ، وفي حالة كونه الوسط الحسابي أكثر من ( 3 ) فإن ذلك يؤشر رفضها . ومن ثم لا وجود للتكامل على وفق المتغير المراد قياسه وبغية التعرف على كون العامل حرج أو غير ذلك وترتيب العوامل على وفق آراء عينة البحث فإن قاعدة القرار اقتبست من ( Ang and Teo : 1997 ) وهي ( يعد العامل حرجاً إذا حصل على وسط حسابي 4 فأكثر ولا يبدو حرجاً إذا كان دون ذلك ) .

#### 4-الحدود الزمانية والمكانية وعينة الدراسة

أجريت الدراسة في جامعة ذي قار للفترة من 2007/2/13 ولغاية 2007/5/12، واتساقا مع طبيعة الدراسة وهدفها، فإن عينة البحث في المرحلة الأولى التي سعت الى معرفة وجود التكامل شملت ( رئيس الجامعة، المساعد الإداري، المساعد العلمي، ومديري الأقسام في رئاسة الجامعة)، وفي المرحلة الثانية تكونت عينة البحث من (رئيس الجامعة، المساعد الإداري، المساعد العلمي، وعمداء كليات الطب والهندسة والتربية والقانون والآداب ومدير مركز أبحاث الاهور) بوصفهم الإدارة العليا في الجامعة. ولم يتسنى للباحث الحصول على استمارة السيد عميد كلية العلوم.

#### الدراسات السابقة :

حاول باحثوا نظم المعلومات تجاوز اطر ونماذج الماضي ، والانفتاح على آفاق رحبة ، وعملوا على الانفلات من أسوار الجمود واكتشاف أساليب جديدة للانطلاق صوب المستقبل . لذا وضعوا عوامل النجاح الحرجة نصب عيونهم ، وأفردوا لها مكانا واسعا في تفكيرهم ، واجتهدوا في بعث الأذهان فيه وبمواصلة البحث فيه ، استنادا إلى ذلك ، تسارعت وتيرة الدراسات التي تبنته ، وتنوعت المجالات الإدارية التي دارت رحاها فيه ، مما أسفر عن تعدد في زوايا النظر إليه ، والمتابع لا يحتاج إلى مزيد من العناء ليلمس بوضوح مدى الاهتمام بهذا المدخل . وفي هذا السياق درس ( Earl : 1989 ) عوامل النجاح الحرجة للتخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات وأفاد أن مشاركة الإدارة العليا ودعمها ووجود استراتيجية للأعمال والإدارة الجيدة لنظم المعلومات هي العوامل الحرجة التي تكفل النجاح ، وتصدت دراسة ( Teo and Ang : 1999 ) لعوامل النجاح الحرجة ومصادر المساعدة والخبرة في التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات في سنغافورة ، ووجدت في(دعم الإدارة العليا، وامتلاك خطة واضحة المعالم لتوجيه تخطيط أنظمة المعلومات، والعلاقة الجيدة مع المستخدمين ، والحصول على دعم كافي من المتخصصين، وتوقع التغيرات في البيئة على نحو جيد، ووجود إجراءات تخطيط واضحة، والالتزام للتغيير) هي عوامل حرجة لنجاح التخطيط الاستراتيجي في سنغافورة. وتوصلت دراسة ( Averweg and Erwin : 1999 ) إلى أن(مشاركة المستفيد، ودعم الإدارة العليا، وتدريب المستفيد) عوامل النجاح الحرجة لتنفيذ نظم دعم القرار في جنوب أفريقيا . وراقبت دراسة ( Poon and Wanger : 2000 ) عوامل النجاح الحرجة المسببة لفشل أو نجاح أنظمة المعلومات وشددت دراسة ( Somers and Nelson : 2001 ) على أن( دعم الإدارة العليا، قدرات فريق العمل، التعاون داخل القسم ، وضوح الأهداف، إدارة المشروع ، الاتصالات، توقعات الإدارة، وجود مناصر للمشروع، دعم البائع ، حسن اختيار الحزمة) هي عوامل النجاح الحرجة لضمان نجاح أنظمة المنظمة من وجهة نظر المديرين التنفيذيين في الولايات المتحدة. وأضافت دراسة ( Hong and Kim : 2002 ) عاملين إلى العوامل متقدمة الذكر هما (المقاومة التنظيمية وعمليات التبني) ، وحددت دراسة ( Dobbins and Donnelly : 1998 ) التشخيص والاستخدام والتاثير عوامل النجاح الحرجة في إدارة

برنامج الحكومة الفيدرالية الأمريكية. واختطت دراسة ( Akkermans and Helden 2002 : ) في معالجتها مساراً مختلفاً عن الدراسات المذكورة أعلاه ، إذ تبنت الاتجاه المتحرك في دراسة عوامل النجاح الحرجة وبالتالي حاولت فهم العلاقات المتداخلة بين عوامل النجاح الحرجة لتخطيط موارد المنظمة ووضعت العوامل من ثلاث مجاميع رئيسية وهي ( البيئة ) وتعني التعاون والاتصال بين الأقسام، (الداعمون) وتشير الى دعم الإدارة العليا، ودعم العناصر للمشروع ، دعم البائع (تنظيم المشروع ) ويقصد به قدرات الفريق ، ووضوح الأهداف، إدارة التوقعات وكشفت دراسة ( Chruscial and Field : 2003 ) عن العوامل الحرجة للنظم وحددت العوامل التي تؤثر في تنفيذها وصولاً إلى صياغة استراتيجية التغيير التنظيمي. وأجابت دراسة ( Mckinlay : 2003 ) عن التساؤل الآتي (كيف يتسنى لمدير المشروع أن يعلم مقدار نجاحه وكيف يمكنه مساعدة المشروع ؟ ) . وقيمت دراسة ( Baker and Papp : 2004 ) عوامل النجاح للتعليم عن بعد . وعين ( Tein and Bernare : 2004 ) عوامل النجاح الحرجة المؤثرة في تبني أنظمة المعرفة في إيطاليا . وكشفت دراسة ( Leonard : 2004 ) النقاب عن العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة وتبني تقنية المعلومات في قطاع الصحة ووجدت إن (إدارة التغيير، والتدريب المستمر وقبول الأطباء والمرضى للتقنية الحديثة) عوامل مؤثرة في قبول التقنية الحديثة واستعمل ( Caralli et al : 2004 ) مدخل عوامل النجاح الحرجة لبناء أساس لإدارة عملية أمن الإدارة. وتطرق ( Horsti et al : 2005 ) إلى عوامل النجاح الحرجة لاستخدام التجارة الالكترونية في فنلندا. وانبرت دراسة ( King and Burgess : 2006 ) لمحاورة عوامل النجاح الحرجة لتنفيذ أنظمة المنظمة من وجهة نظر متحركة ( ديناميكية ) واستندت في استخلاصها للعوامل الحرجة على المحاكاة للوصول الى فهم أفضل للعلاقة بين العوامل، وللتشجيع على استكشاف استراتيجيات تنفيذ مناسبة. وشخصت دراسة ( الزيايدي : 2007 ) ( مهارة مستخدم الحاسوب الشخصي وأداره التغيير ودعم الاداره العليا وبناء فريق العمل ومعرفة الإدارة العليا بتقنية المعلومات) عوامل النجاح الحرجة لتفعيل استخدام الحاسوب الشخصي من وجهة نظر العاملين في أقسام الرقابة والمالية في جامعة ذي قار. وجاء في دراسة (Shah et al:2007) أن (سرعة الاستجابة، والمرونة التنظيمية، وأنظمة الخدمات المتكاملة، وتعزيز خدمة الزبون) هي عوامل النجاح الحرجة لرفع كفاءة أداء المصارف ذات الوجهة المعتمدة على الانترنت (المصارف الالكترونية).

وبواسطة القراءة المستنيرة للعمق المعرفي الذي تنطوي عليه الدراسات السابقة ، يمكن القول أن هناك اهتماماً متزايداً لمعرفة مدخل عوامل النجاح الحرجة ، لإدراك الباحثين والدارسين امتلاك المدخل القدرة على تغطية مجالات إدارية واسعة ومسيرة للحديث منها ، وأن الدراسات اتخذت مسارين ، الأول يعالج عوامل النجاح من زاوية تتصف بالثبات ، أي عزل كل عامل عن الآخر ، فيما يعامله الثاني من زاوية متحركة أخذاً بالتفاعلات بين هذه العوامل وما ينجم من هذه التفاعلات عن مصادر جديدة للقوة وتعطي دفعا للمدخل . وأظهرت الدراسات السابقة تنوع في البيئات التي جرت بها الدراسات . ويلاحظ أن أي من الدراسات السابقة لم تعالج العوامل الحرجة التي يجب أن تؤخذ بها الإدارة بالحسبان على نحو مسبق لتحقيق التكامل .

وتعد الدراسة الحالية استكمالاً لسابقتها من خلال تحديد عوامل النجاح الحرجة التي يمكن وصفها بالمتطلب الأساسي الذي يكفل تحقيق التكامل بين استراتيجية المنظمة استراتيجية وتقنية المعلومات.

### صدق الأداة :

يقصد بالصدق درجة تقارب أو تباعد فقرات المقياس عن الصفة التي يقيسها. ولغرض التحقق من صدق أداة الدراسة ، استند الباحث إلى ما يعرف بالصدق الظاهري الذي يصفه ( Johnson : 2001 ) بالدرجة التي يقيس بها المقياس ما صمم لقياسه . ويتحقق الصدق الظاهري كما يشير ( Allen and Yen : 1979 ) حين يقرر شخص له علاقة بالموضوع ، أن المقياس مناسب للخصيصة المراد قياسها ، وقد يكون ذلك خبيراً أو مستجيباً . لذا عرض الباحث الاستبانة على أساتذة متخصصين أولاً بالمعهد التقني في الناصرية وفي كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة البصرة . وقاعدة القرار الذي ارتكز عليها هي الإبقاء على الفقرة التي تحصل على موافقة %80 من عينة الخبراء ، وبلغت نسبة الاتفاق %90 لأن الباحث اعتمد مقياساً جاهزاً ومختبراً له صدقه وتميزه ، وفي ضوء آراء الخبراء تم تعديل بعض الفقرات من الاستبانة. طبقت بشكلها الأولي وعرضت بوصفها مرحلة ثانية على عينة مكونة من ( 5 ) متغيرات من عينة البحث للتعرف على مدى فهم العبارات ومقدار استيعابهم لها ، وعدلت بعض الفقرات على وفق ذلك ، وأصبحت في شكلها النهائي كما تبدو في الجدول ( 1 ) .

وبغية الكشف عن استقلالية فقرات الاستبانة بعضها عن البعض ، استخدم الباحث معادلة ( Cronobach alpha ) وبلغت قيمة 0.79 وتعد هذه القيمة مؤشر على استقلالية الفقرات عن بعضها البعض . لأنها أعلى من القيمة الافتراضية البالغة ( 0.60 ) وفقاً لما ذكره ( Nauualy : 1978 ) .

## المبحث الأول: تأطير نظري أولاً: التكامل

### 1- المفهوم والأهمية

يتغير المفهوم مع تغير شكل وطبيعة الرؤيا التي ينطلق منها واضع التعريف، وبدا هذا واضحا عند متابعة الباحث لأراء الباحثين والدارسين لموضوع التكامل، فالدراسات في عهدها الأول دأبت على رأى (Chan and Rich:2007) إلى استخدام تعبير (Liking) للإشارة الى ربط خطط الأعمال مع خطط تقنية المعلومات بمرور الزمن، تعددت وجهات نظرهم للمصطلح المستخدم ، ووجد في هذا الصدد جملة من المفردات تستخدم على نحو متبادل، فقد استعمل ( Lederer and Mendelow : 1989 ) مفردة (Coordination) التنسيق ، وعبر عنه ( Henderson : 1990 ) بـ ( Partnership ) الشراكة وذكره ( Zviran : 1990 ) بـ ( Relationship)العلاقة، وأشار له ( Woolf: : 1993 ) بـ ( Harmony)التجانس، وأفاد ( Papp : 1995 ) بأنه ( Alignment ) تشكيل الصف ، وتعامل معه وبين ( King and Teo : 1997 ) بأنه ( Integration ) التكامل . وسارت الأدبيات في الآونة الأخيرة للتركيز على مصطلح ( Strategic alignment ) . إذ وجد الباحث في أثناء تصفحة قواعد البيانات في ( IEEE ) و( JSTOR) المتاحة على الشبكة الافتراضية العراقية وقواعد البيانات في (Palgrav -Journals com.) هيمنة كبيرة لهذا التعبير. في حدود الدراسة الحالية ولعدم توفر مصطلح متفق عليه في المكتبة العربية لشحة الدراسات التي تناولت الموضوع ، وبعد الاستئناس بأراء عدد من المتخصصين باللغة العربية، فأنا سوف نتعامل مع الموضوع على أنه تكامل استراتيجية المنظمة مع استراتيجية تقنية المعلومات. ويعرف قاموس Webster التكامل على أنه إدخال الجزء في الكل. وقد وصفه ( Das et al : 1991 ) بأنه انسجام محتوى عمليات تخطيط نظم المعلومات مع استراتيجية المنظمة التنافسية. وحدده ( Papp : 1995 ) بالاستخدام المناسب لتقنية المعلومات لتطوير استراتيجية الأعمال وأهداف الشركة العامة، وذكره ( Broadhenth and Weill : 1993 ) بدرجة مساندة تقنية المعلومات لرسالة المنظمة وأهدافها . ومن أكثر التعاريف قبولا في أدب نظم المعلومات ما قدمه ( Reich and Benbasat : 2000 ) الذي وصف التكامل بأنه درجة المساندة والموازرة المتقابلة بين رسالة وأهداف وخطط تقنية المعلومات ورسالة وأهداف الأعمال.

وبقراءة التعاريف أعلاه نلاحظ ثمة اتفاق على مضمون التكامل ، وأن التعاريف أعلاه تحمل بين طياتها دلالة مهمة وهي ضرورة إيجاد نوع من المساندة بين استراتيجية تقنية المعلومات واستراتيجية الأعمال ، تتجلى في بناء علاقة دينامية متصاعدة على مستوى الصياغة تظهر بمساهمة كل منهما في رسم ملامح الثانية ، والتنفيذ وينعكس بدوره في الموازنة بين الاثنين . من هنا ، فإن هذا الاتجاه يساهم في بناء وشائج موحدة على مستوى الصياغة والتنفيذ بين الاثنين بما يساهم في تخطي حواجز ومقومات كثيرة تعمل على سلخ فكرة الفئوية وتجعل المنظمة بمنأى عن الفردية

. شرط أن يبهر التنسيق والتواصل المرتقب القائمين على الصياغة والتنفيذ ويلبسهم لبوسا عصريا دون أن تحتضر الجذور وتغدو في مآهات لا تربط بينها . وقد عكست الوقائع التي آل إليها حال المنظمات التي اعتمدت منهجا للعمل في مراحل نضوجه الأولى إلى هرولة الكثير بعدها نحوه مفتونة بالمنافع التي يمكن جنيها . وفي هذا الصدد سوقت جملة من المنافع جعلت المنظمات تندفع نحوه ، فقد أشار ( Xia and King : 2002 ) إلى أن التكامل يعزز الأداء التنظيمي ، وشدد ( Croteau et al : 2001 ) على تأثيره الايجابي على الأداء العام للمنظمة ونبه ( Chan and Huff : 2003 ) إلى تأثيره الايجابي على فاعلية نظم المعلومات ، وكشف ( Wiess and Anderson : 2004 ) على قدرة التكامل على زيادة عوائد المنظمة، وأكد ( Wangner and Koeing : 2005 ) إمكانية اكتساب مزايا تنافسية من وراء التكامل. وأفاد ( Bleistein et al:2006 ) أن التكامل يفضي إلى موازنة تقنية المعلومات لاستراتيجية المنظمة. وبلا شك أن هذه الدلائل تبرز نزوع المنظمات إليه وتجنبها الطريق الذي يبعدها عنه. وجاء في دراسة ( Chan and Reich:2007 ) المنظمات التي حققت التكامل الاستراتيجي فاقت في أدائها المنظمات التي أهملته.

## 2- الجذور وبرز المحطات

استمدت فكرة توظيف قدرات أنظمة المعلومات وتوجيهها لخدمة أهداف المنظمة على وفق ما ذكره ( Reich and Benbasat : 1996 ) من أدب المحاسبة ، وتحديدًا في طروحات ( Shank et al : 1972 ) التي أشارت إلى أن الترابط بين خطط وموازنات الأعمال قد يكون محكما أو ضعيفا بالاعتماد على ثلاثة خصائص وهي :

1-ترابط المحتوى بين الخطط والموازنات 2. الترابط الزمني بين الخطط والموازنات.

3. الترابط التنظيمي بين الأفراد الذين ينجزون الخطط والموازنات .

غير أن الانطلاقة الحقيقية للموضوع جاءت من دراسة ( King : 1978 ) التي دعت إلى ضرورة إيجاد آليات تخلق نوع من التكامل بين تخطيط تقنية المعلومات وتخطيط المنظمة ، وعدت هذه الدراسة من أوائل المحاولات التي عملت إلى نقل فكرة التكامل من أزقته الضيقة إلى أفق أوسع . وأفرزت جهوده عن ولادة منهجية تخطيط نظم المعلومات التي أطلق عليها تسمية ( تحويل المجموعة الاستراتيجية ) . وتقوم خلاصة فكرتها على أن استراتيجية المنظمة عبارة عن مجموعة معلومات تتكون من ( الرسالة و الأهداف العامة والاستراتيجيات ) والتخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات هو عمليات تحويل هذه المجموعة إلى استراتيجية تقنية المعلومات ، وبمعنى آخر أن استراتيجية تقنية المعلومات تستمد من استراتيجية المنظمة وتوظف لخدمتها . ورغم تقدم الفكرة آنذاك ، إلا أنها لم تسلم من الانتقادات لأن بناءها اعتمد على ما يعرف بالاتجاه الأحادي . وبغية التصدي لهذه المثالب قدم ( King and Zmud : 1981 ; King : 1984 ) عناوين جديدة للتكامل ( المتقابل /

التام ) . وقد ارتقت دراسات ( King ) المتابعة في الموضوع إلى مستوى الحدث والثقة العالية بها ، وجاءت بموضوعات جليلة وتفصيل وافية قدمها بأسلوب دقيق مقرونة بطرح جريء ومنهج علمي رصين . ومن المحطات المهمة التي يمكن عدها علامة دالة في مضمار موضوع التكامل ما بينه (Rockart:1979) عندما شدد على أهمية ربط تطبيقات تقنية المعلومات إلى استراتيجية المنظمة عن طريق تشخيص عوامل النجاح الحرجة و دراسة ( Lederer and Mendelow : 1989 ) التي أشارت الانتباه من جديد إلى الأبعاد الثلاثة أنفة الذكر التي طرحها ( Shank et al : 1972 ) وبينت أن التنسيق بين تخطيط نظام المعلومات وتخطيط المنظمة يمكن الوصول إليه بثلاث آليات ( ترابط الوقت ، ترابط المحتوى ، ترابط الأفراد ) . بمرور الوقت ، ونتيجة لتساعد دور وأهمية تقنية المعلومات وجاءت دراسة Henderson and ( Venkatrman : 1993 ) لمعالجة الكيفية التي يجري بها تنسيق استراتيجية تقنية المعلومات مع استراتيجية المنظمة ، وبينت أن التكامل الاستراتيجي يستلزم ( استراتيجية الأعمال ، استراتيجية نظم المعلومات ، البنية التحتية والعمليات التنظيمية ، البنية التحتية وعمليات تقنية المعلومات ) . ويتطلب الأمر وجود علاقيتين أساسيتين هما ( الملائمة الاستراتيجية ) ويقصد بها حاجة الأعمال وتقنية المعلومات لدراسة المجالات الخارجية والداخلية للمنظمة والعلاقة الثنائية ( التكامل الوظيفي ) التي تهتم بالخيارات الاستراتيجية التي تؤثر في ميدان تقنية المعلومات ، وتلك التي تحدد في ميدان الأعمال والعكس صحيح .

ولجعل الإطار ملائم عمليا وضعت الدراسة أربعة أبعاد هي ( التنفيذ الاستراتيجي ) ويقوم على أن استراتيجية التخطيط للأعمال يجب أن تقود التصميم التنظيمي ، وخيارات البنى التحتية لتقنية المعلومات ، و ( التقنية المرتقبة ) وتركز على تطوير تقنية المعلومات استجابةً لاستراتيجية الأعمال وتحدد العمليات والبنية التحتية لتقنية المعلومات ، و ( القدرة التنافسية ) المرتقب الحصول عليها وتؤكد الحاجة لاستغلال قدرات تقنية المعلومات للتأثير في المنتجات والخدمات الجديدة والتأثير على السمات الأساسية للاستراتيجية لغرض تطوير أفكار جديدة من العلاقات و (بناء خدمات تقنية المعلومات ) على نطاق واسع في المنظمة . وكان لهذه الدراسة قصب السبق في معالجتها لتكامل استراتيجية تقنية المعلومات مع استراتيجية المنظمة . وبوسع القارئ أن يجد أرائها في الدوريات العلمية التي عالجت ذات الموضوع وتوالت الدراسات بعد ذلك ، وارتكزت معظمها على الأفكار التي أوردناها آنفاً . وهذا الأجمال البسيط لتطوير الموضوع يوشر أن المهتمين به كانوا أهلاً للمهمة التي نهضوا بها ، ودلالة على قدرتهم على تطوير منهج متكامل ساهم في إنضاجه وبناء أسسه الفلسفية ، وإمكانياتهم على فتح الباب أمام الآخرين لتحريك فاعليتها وتطويرها بمفاهيم من هذا الجانب أو ذاك وبيان انعكاساته في التطبيق لا سيما في العشر سنوات الأخيرة ليتحقق لمن يتبناه منافع جمة .

## ثانياً:عوامل النجاح الحرجة :

شدت الحقبة المعرفية التي شاعت في أوائل القرن الجديد على أهمية مدخل عوامل النجاح الحرجة، وزخرت الدوريات ومن باب الممارسة الحية بالكثير من الدراسات حولها ، وسلطت عليه الأضواء بشدة بوصفه على وفق ما ذكره ( Khandelwal and Freguson : 1999 ) مدخلا يحظى بالموثوقية وإمكانية التطبيق في كل المجالات الإدارية تقريبا ، ونسج ( Caralli et al : 2004 ) على المنوال نفسه، عندما أشار إلى أنه يحظى بالقوة وإمكانية التطبيق لمواجهة عدد من التحديات التي تواجه تقنية المعلومات . وفي ضوء هذا الفهم اكتسب المدخل بأهمية بالغة . واتساقا مع أهداف الدراسة ولغرض قراءة المدخل الذي ظل بعيدا عن التناول والإضاءة في المكتبة العراقية ، سنستعرض في هذا القسم أصل عوامل النجاح الحرجة ونعرج على مفهومها وطرائق تحديدها ومصادرها . لأن الباحث يعتقد بضرورة فهم جذور المدخل ومنابعه وتطورات تطبيقه

## 1-الأصل

جاءت الإشارة الأولى لعوامل النجاح الحرجة من ( Daniel: 1961 ) عندما ناقشها في مقالة نشرت له في دورية هارفرد للإعمال وأكد فيها أن نظم المعلومات يجب أن تركز على عدد محدود من العوامل التي تحدد النجاح التنظيمي لتتجاوز المعلومات الزائدة . أعقبها ( Zain : 1970 ) حينما أكد أن المعلومات المطلوبة من المديرين في الإدارة العليا تشتمل على مجموعة من عوامل النجاح الحرجة . وجاء الدور على ( Anthony et al : 1972 ) الذي أنتفع من عوامل النجاح الحرجة لتصميم نظام الرقابة الإدارية، بعدئذ تطرق لها ( Anthony and Dearden : 1976 ) حينما ذكروا أن نظام الرقابة الإدارية فضلا عن قياسه للربحية ، فإنه يحدد متغيرات أساسية تؤثر تأثيرا كبيرا على الربحية، وغدت هذه المتغيرات محددات أساسية لنجاح أو فشل المنظمة ، وأن هذه المتغيرات لا يمكن التكهّن بها دائما . ونتيجة للتطور الذي حصل في العقد السابع من القرن الماضي في وسائل جمع وتحليل وتخزين البيانات وأرشفتها، وجدت المنظمات نفسها في وسط كم هائل من المعلومات الواجب تحليلها واتخاذ القرارات على أساسها. من هنا برزت حسب ما أفاد به ( Dobbins and Donnely : 1998 ) مشكلة تتمثل في أن المديرين يفتقدون إلى المعلومات الحيوية لاتخاذ القرارات الضرورية وفي معرض تعامله لهذه المعضلة أشار ( Rockart : 1979 ) إلى حاجة الإدارة العليا لبعض العناصر الحرجة من المعلومات التي لا توفرها أنظمة المعلومات الإدارية ولا أنظمة تحليل البيانات المتاحة ، وفي ذات الوقت فإنهم يجتهدون للحصول على ما هو جيد من البيانات لإدارة منظماتهم على نحو فاعل رغم كثرة البيانات المتاحة لديهم ، وفي أثناء مناقشة لهذه المشكلة أشار ( الزيايدي : 2007 ) إلى أن بداهة والمعينة ( Rockart ) هي التي قادت إلى طرح مفهوم عوامل النجاح الحرجة على وفق ما هو عليه اليوم لمساعدة المدير في الإدارة العليا في تشخيص المعلومات المطلوبة ، وقد عدت تلك الدراسة بمثابة نقطة الانطلاق الحقيقية لمدخل عوامل النجاح الحرجة على مستوى النظرية والتطبيق . ولم تقل مساهمة ( Bullen and Rockart: 1981 ) على وفق ما ذكره ( Dobbins and Donnely : 1998 ) أهمية عن دراسة ( Rockart : 1979 )

لأنها ركزت بشكل جوهري على المفهوم والمنافع وعملت على وضع منهجية مطورة لتشخيص عوامل النجاح الحرجة التي تعتمد في جوهرها على المقابلة الشخصية .

## 2-المفهوم والأهمية

بلا شك ، أن التعريف الذي وضعه ( Rockart : 1979 ) لعوامل النجاح الحرجة الذي يشير إلى أنها عدد محدد من المجالات التي تقبل بها النتائج إذا كانت مرضية ، فإن المنظمة سوف تضمن أداء تنافسي ، وأن هذه المجالات الأساسية تكون قليلة ويجب أن تعمل الأشياء بشكل صحيح لتصل المنظمة في نهاية المطاف إلى ما تصبوا إليه من رخاء وازدهار. وبعد هذا التعريف أكثر التعاريف شمولاً ونضجاً ولازال متمسكاً ببيرقه وأفضليته على التعبير عن عوامل النجاح الحرجة اصدق تعبير . بمرور الزمن ، توالى الدراسات التي حاولت وضع تعريف جديد لعوامل النجاح الحرجة ، إلا أنها باعتقاد الباحث لم تخرج عن الصورة التي رسمها ( Rockart ) ، فقد ذكر ( Thierauf : 1982 ) أنها مجموعة المجالات التي إذا لم تكن النتائج بها كافية ، فإن مجهودات المنظمة لفترة من الزمن تكون أقل مما هو مرغوب . ووصفها ( Ahituv and Neumann : 1990 ) بأنها مجالات النشاط التي يجب أن تحظى بعناية واهتمام خاص من قبل الإدارة . وأكد ( Oakland : 1995 ) أنها ما يجب على المنظمة القيام به للوصول إلى رسالتها . وقصد بها (

1996 : Guynes and Vancecek ) المجالات أو الوظائف التي يجب أن تسلك الأشياء بها مسلكاً صحيحاً لتضمن أداء تنافسي للمنظمة وصورها ( Teo and Ang : 1999 ) بمجالات النشاط التي يجب أن تحظى باهتمام دقيق ودائم من المنظمة. ووصفها (Turban and Aronsona:2001) بأنها مجموعة من العوامل التي يجب أن تهتم بها الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة ،وقد تكون هذه العوامل إستراتيجية أو إدارية أو تشغيلية. وذكرها ( Wheelen and Hunger : 2002 ) بمجموعة متغيرات يمكن أن تؤثر تأثيراً كبيراً على المواقف التنافسية العامة لكل الشركات العاملة في صناعة معينة ، وأن هذه المتغيرات تختلف من صناعة لأخرى وتعد ضرورة لتحديد قدرة الشركة على النجاح في تلك الصناعة ووجد فيها ( Caralli et al : 2004 ) مجالات الأداء الأساسية التي تكون حيوية لإتمام المنظمة لرسالتها .

أجمالاً ، أن مدخل عوامل النجاح الحرجة وعلى امتداد الفترة الزمنية ومنذ البدايات الأولى لانيثاقه وحتى وصوله إلى مراحل متقدمة من النضج بفعل الأفكار الرائدة والمبتكرة التي جاء بها الأوائل وطورها المحدثون ، ساهمت بشكل أو بآخر بجعله مصدراً من مصادر بناء قوة المنظمة ومنبعاً للمنافع والمكاسب . وفي هذا الخصوص ذكر ( Boynton and Zmud : 1984 ) أنه يساعد في تشخيص المشاغل الأساسية لإدارة نظم المعلومات الإدارية ويساعد في تطوير الخطط الاستراتيجية ومعرفة المشاغل الحرجة التي تواجه التنفيذ ويساعد المديرين في الوصول إلى أداء عالي ووضع الإرشادات لمراقبة نشاطات الشركة ، وأكد ( Leidecker and Bruno : 1984 ) فائدته في التخطيط الاستراتيجي. وبين ( Walsh and Konter : 1988 ) أن تشخيص عوامل النجاح الحرجة يساعد في تحديد الأسباب

الأساسية لفشل المشاريع ومن ثم يرتب هذه الأسباب وفقا لأهميتها النسبية وبالتالي يساعد في تجنبها في المشاريع المستقبلية. وأفاد ( Bullen : 1995 ) بأنه ذات فائدة كبيرة في التخطيط الاستراتيجي ومشاريع تنفيذ تقنية المعلومات، وبين ( Dobbins and Donnelly : 1998 ) أنه يجسر العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للشركة والتخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات ، ويرى ( Averweg and Erwin : 1999 ) أنه يساعد في استغلال قدرات وطاقات تقنية المعلومات، ونبه ( Dobbins : 2001 ) إلى أن الاهتمام بعدد محدود من العوامل يجعل عمليات التنفيذ في المنظمة أكثر انسيابية ويساهم في تقويض المشاكل الناجمة عن تجاوز الكلف وعدم الالتزام بالجدولة الزمنية الموضوعية سلفا وضعف الأداء المتأصل في مشاريع تنفيذ تقنية المعلومات. ولخص ( الزيايدي : 2007 ) ما تقدم حينما ذكر أن الاستناد إلى مدخل عوامل النجاح الحرجة سوف يضع المنظمة على خط متجه للأعلى .

### 3-طرائق التحديد والمستويات

تصدى عدد من الباحثين لمناقشة طرائق تحديد عوامل النجاح الحرجة ولأن هذه المرحلة تعد حيوية لاستخدام المدخل استخداما نافعاً، فقد طرحت على طاولة النقاش طائفة من الطرائق . وفي هذا الشأن تعد دراسة ( Bullen and Rockart : 1981 ) رائدة ومتقدمة لأنها حاولت وضع منهجية لتشخيص عوامل النجاح الحرجة كما أسلفنا القول قبل قليل ، وجاء الدور على ( Leidecker and Bruno : 1984 ) الذي رشح الفحص البيئي ، تحليل هيكل الصناعة، آراء الخبراء، تحليل المنافسون، تحليل أفضل ممارسة للتقسيم الداخلي ، العوامل الوقتية، تأثير الربح على استراتيجية التسويق. وفضل ( Brancheau et al : 1996 ) أسلوب دلفي . ورجح ( Khandelwal and Ferguson : 1999 ) أسلوب مقابلة المجموعة. واتفق ( Wheelen and Hunger : 2002 ) على مصفوفة الصناعة . وبدأ المد يميل في السنوات الأخيرة صوب أسلوب المقابلة الشخصية . وأكد في هذا الشأن ( Ward and Griffiths : 1996 ; Laudon and Laudon : 1998 ) أن أسلوب المقابلة الشخصية لعدد قليل من المديرين يساهم بشكل دقيق في تحديد عوامل النجاح الحرجة ، ومزجت الدراسات مؤخرا أسلوب المقابلة الشخصية مع استمارة الاستبانة للوصول إلى عوامل النجاح الحرجة .

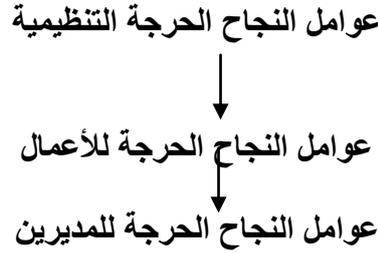
وفيما يتعلق بمستويات عوامل النجاح الحرجة فيوجد مساران الأول يقوم بتشخيص عوامل النجاح الحرجة من المستوى الكلي ( للصناعة ) نزولا إلى عوامل النجاح الحرجة للمدير في داخل المنظمة الواحدة ويصورها ( Ward and Griffiths ) على النحو الآتي .

#### الشكل ( 1 )

آلية تشخيص عوامل النجاح الحرجة المستمدة من المستوى الكلي

عوامل النجاح الحرجة للصناعة



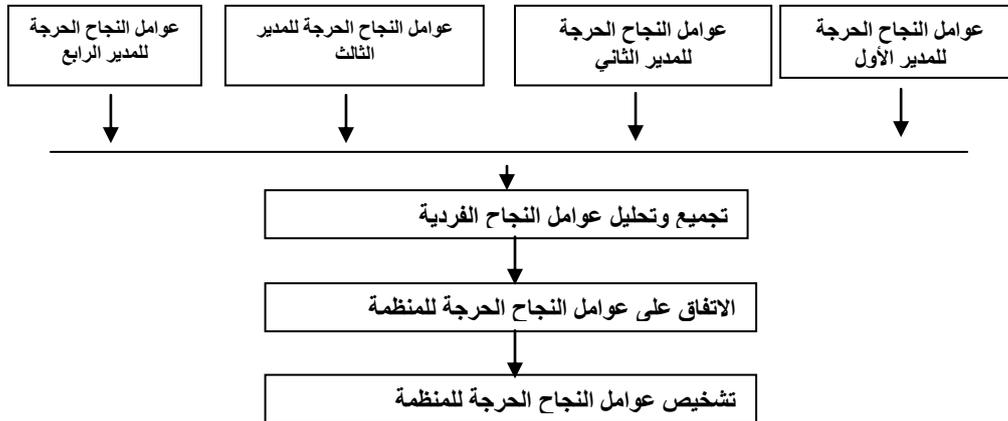


Source : ( Ward and Giffiths : 1996 : 186 )

أما المسار الثاني فيعالج مستويات عوامل النجاح الحرجة في داخل المنظمة الواحدة ويكون التحديد على أساس تجمع عوامل النجاح للمديرين وصولاً إلى تشخيص عوامل النجاح الحرجة للمنظمة بأسرها وتبدو هذه الآلية على وفق ما ذكره ( Laudon and Loudon : 1998 ) على النحو الآتي :

### الشكل ( 2 )

مستويات عوامل النجاح الحرجة المستمدة من المستوى الإداري

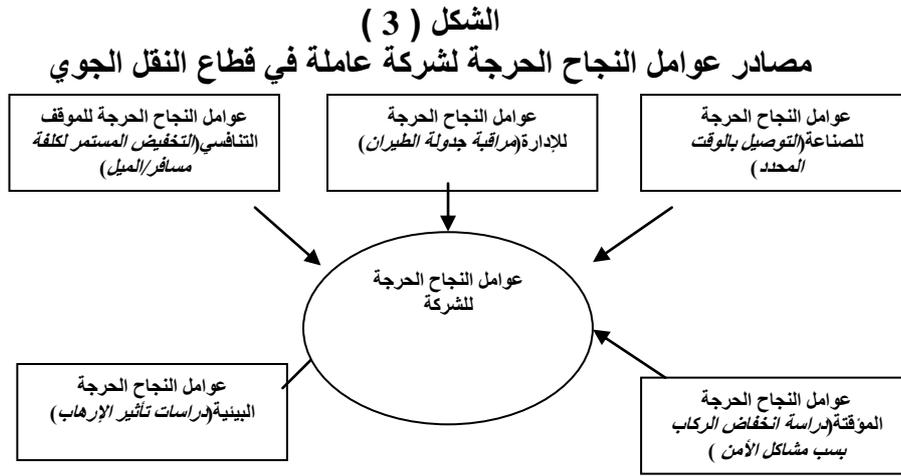


Source : ( Loudon and Loudon : 1998 : 390 )

### 4-المصادر

اجتهد المتخصصون وضمن سعيهم الدعوب لاستيضاح مختلف جوانب عوامل النجاح الحرجة إلى الكشف عن مصادرها ، حاولوا تحديدها على وفق حاجة المدير المعني ، وفي هذا الخصوص بين ( Khandelwal and Ferguson : 1991 ) أن لكل مدير مجموعة من عوامل النجاح الحرجة الفردية التي تختلف عن المديرين الآخرين ، ومما هو معروف في أدب الإدارة أن هناك مستويات إدارية مختلفة وكل منها يعمل في بيئة مختلفة على نحو كبير ، فالمدير في المستويات الإدارية العليا ربما يكون مجال اهتماماته منصب على البيئة الخارجية التي تعمل بها المنظمة ، وعلى نقيض ذلك ، فالمدير في المستويات التنفيذية ربما يكون انشغاله بالتفاصيل التشغيلية للمنظمة. بالتالي وبسبب هذه الاختلافات فأن عوامل النجاح الحرجة سوف تأتي من مصادر

مختلفة ، علاوة على ذلك ، فإن المنظمات في بيئات مختلفة ، التي يتغير حالها من وقت لآخر ، وهذا بدوره يؤدي إلى اختلاف في مصادر عوامل النجاح الحرجة لكل منظمة ولكل مدير . وقد حاور ( Caralli et al : 2004 ) هذه النقطة وحدد خمسة مصادر لعوامل النجاح الحرجة مستشهدا بشركة عاملة في قطاع الطيران تظهر بالشكل (3) مع الإشارة إلى أن هذه المصادر لا تعني بالضرورة قالبا جامدا يمكن أن ينطبق على كل المنظمات سواء العاملة في الميدان نفسه أو ميادين أخرى ، فقد يرتفع عدد هذه المصادر أو ينخفض أو يتغير حسب الموقف . وأن الكتابة بالخط المائل الظاهرة بين قوسين تمثل نموذج لعامل نجاح حرج على وفق المستوى المذكور فيه. وأن سعة المعرفة وغزارة العلم واستقلالية التفكير تقود المدير إلى غربة العوامل بانتران وسكون، بعدنذ يشخص ما يراه جدير بالثقة والتقدير.



Source :( Caralli et al : 2004 : 24)

### المبحث الثالث:

### الجانب الميداني

استخدم الباحث المنهج الوصفي في جانبه النظري والاستطلاعي في جانبه الميداني ، وتمشيا مع أهداف الدراسة نفذ الجانب الميداني على مرحلتين:

#### المرحلة الأولى : الكشف عن واقع التكامل

هدفت هذه المرحلة إلى الإجابة على التساؤل الآتي : هل تتبنى جامعة ذي قار التكامل بين استراتيجية تقنية المعلومات واستراتيجيتها التنظيمية منهجا للعمل ؟ .

في الواقع أن الإجابة ليس بالأمر اليسير، لأن القياس المباشر على وفق ما ذكره ( Hu and Huang : 2005 ) يبدو صعبا . لذا ، فإن الباحث استعان بمقاييس أخرى في مثل هذه الحالة لا سيما مقياس ( Reich and Benbasat : 2000 ) أو مقياس ( Hu and Huang : 2005 ) الذي اعتمد بشكل أساسي على وجود ارتباط بين تخطيط الأعمال وتخطيط تقنية المعلومات من جانب ومن الجانب الآخر الاتصال بين مدير الأعمال ومدير تقنية المعلومات . إلا أن الصعوبة أصبحت أكبر لأن الباحث لم يجد ما يؤشر لوجودها على الأرض ، لافتقار المنظمة إلى طرائق رسمية موثقة تعتمد عليها في تخطيط الأعمال أو تخطيط تقنية معلوماتها . زد عن ذلك ، لم يستطع الباحث أن يجد استراتيجية واضحة المعالم مكتوبة رسميا للمنظمة أو لتقنية المعلومات . لذا لجأ الباحث إلى مقاييس أخرى يمكن الانتفاع منها في هذه الحالة ، ووجد في دراسة ( Beeson and Al-Mahamid : 2004 ) مراده ، لملاءمته لمثل هذه الحالة وللأحاطة تقريبا بكل المتغيرات التي يمكن أن نستدل منها على مستوى درجة التكامل. وزع الباحث (22) استمارة استبانة على عينة البحث في مرحلته الأولى . ظهرت النتائج بعد التحليل على النحو الآتي :

**الجدول ( 1 )**  
**أهمية فقرات مستوى التكامل في المنظمة من وجهة نظر عينة البحث**

المتغير	مضمون الفقرة	الوسيط الحسابي للفقرة
وجود التكامل	1.تتكامل استراتيجيات تقنية المعلومات مع استراتيجية الجامعة . 2.تلتزم الإدارة العليا في الجامعة بالاستخدام الاستراتيجي لتقنية المعلومات.	3.51 3.81
الأهمية	3.تتساوي استراتيجيات تقنية المعلومات مع استراتيجية الجامعة من حيث الأهمية. 4.تدار مشاريع تقنية المعلومات من الإدارة العليا . 5.تتقدم مشاريع تقنية المعلومات على غيرها من المشاريع. 6.يملك مدير تقنية المعلومات صلاحية توزيع الموارد على مشاريعه .	3.38 2.11 4.1 4.6
الفهم المشترك والتعاون	7.يفهم مدير الأعمال(مدير القسم الوظيفي) تقنية المعلومات جيدا. 8.يحظى مدير تقنية المعلومات بتصور جيد حول أعمال الجامعة. 9.درجة موازنة تقنية المعلومات لأعمال الجامعة معروفة لي. 10.يشترك مدير الأعمال في صياغة استراتيجية تقنية المعلومات. 11.تصاغ استراتيجية الجامعة واستراتيجية تقنية معلوماتها في الوقت عينه . 12.يساهم مدير تقنية المعلومات في صياغة استراتيجية المنظمة.	3.94 3.88 4.13 3.88 4.66 3.87
الاتصال	13.تتميز الجامعة بانسيابية الاتصالات فيها . 14.تجري المفاوضات بين أصحاب الشأن بشكل مرضي.	3.17 4.01
القيود	15.تحدد الوزارة استراتيجية الجامعة واستراتيجية تقنية معلوماتها . 16.بوسع الجامعة تجاوز ما مخصص لها من موارد لتقنية المعلومات .	1.21 2.10

وبقراءة الأوساط الحسابية للفقرات نلاحظ أن معظمها تجاوز قيمة المعيار المستخدم في الدراسة والبالغ ( 3 ) ولم تحصل إلا الفقرات ( 4 , 13 , 16 ) على وسط حسابي أقل ، أما المتغيرات ، فإن الأوساط الحسابية لها تؤثر تجاوز أربعة منها حاجز ( 3 ) فيما حصل المتغير الأخير القيود المفروضة على وسط حسابي أقل من ( 3 ) مما يجعله مقبولاً على وفق آراء عينة البحث وبالتالي ، يعد مؤشراً على حرية الجامعة في اتخاذ ما يلزم للشروع بالتكامل ، وجاء ذلك في ضوء سعي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق لإعطاء جامعات العراق حرية صياغة استراتيجية تقنية المعلومات بما يؤمن تحقيق استراتيجية الجامعة وتكاملها معها. إلا أن ذلك وعلى وفق المؤشرات التي جاءت بها هذه الدراسة لم يكن هو مسار العمل لسوء الحظ.

تأسيا على ما تقدم ، فإن هذا الأمر سيؤدي وعلى وفق ما استنتجه ( Tallon et al : 2000 ) إلى ظهور مشكلتين أساسيتين ، اولهما تبرز من منظور

الأعمال ، ويسفر ضعف التكامل عن انخفاض العوائد المرتقب الحصول عليها من وراء الاستثمار في تقنية المعلومات وتقليص لقدرات المنظمة التنافسية بأسرها ، أما الثانية فتبرز من منظور تقنية المعلومات ، و تصور تقنية المعلومات على أنها مركز للكلفة وليس شريك استراتيجي للأعمال ، وعلى الشاكلة نفسها يرى ( Fiegner and Coakley : 2002 ) أن الابتعاد عن التكامل يؤدي إلى فقدان قوة تقنية المعلومات بوصفها مبعث للمزايا التنافسية .

## المرحلة الثانية:تشخيص عوامل النجاح الحرجة

تهدف هذه المرحلة إلى الإجابة على التساؤل الرئيس للدراسة وهو: ما هي عوامل النجاح الحرجة التي يجب على المنظمة قيد الدراسة أن تأخذها بالاعتبار إذا أرادت الشروع بتحقيق التكامل بين استراتيجيات تقنية معلوماتها واستراتيجياتها التنظيمية ؟ .

وتقتضي الحالة هنا من الباحث تحديد عوامل النجاح الحرجة، إذ غالباً ما يجد المدير الذي يروم استخدام مدخل عوامل النجاح الحرجة نفسه أمام تحدي كبير يتمثل في كيفية تحديد العوامل الحرجة لمنظمته أو لأي مجال وظيفي ينوي تحد تلك العوامل له ، وقد أسهب ( Dobbins : 2001 ) في معالجة هذه المشكلة ، وخلص إلى القول ، أن المشكلة تكمن في خلط المديرين بين المشاغل التي تواجههم وعوامل النجاح الحرجة ، مما يؤدي بالنتيجة على وفق ما ذكره ( Huotrari and Wilson : 2001 ) إلى تقاعسهم عن استخدامه لعدم قدرتهم على إعداد قائمة مفيدة بالعوامل الحرجة . ولتجاوز هذه المعضلة وضع ( Turbon et al : 2002 ) إطاراً عاماً يتكون من خمسة أسئلة تبدو عليها الإجابة دليلاً لمن يسعى لتشخيص العوامل الحرجة وهي :

1. ما هي أهداف المنظمة ؟
2. ما هي القرارات الحرجة الضرورية لتحقيق هذه الأهداف ؟
3. ما هي الأفعال أو القرارات الأساسية لهذه العوامل ؟
4. ما هي المتغيرات الأساسية لهذه القرارات وكيف يتم قياسها ؟
5. ما هي أنظمة المعلومات التي يمكن أن تزود المدير بهذه القياسات ؟

وفيما يتعلق بعدد العوامل الحرجة ، فقد أوصى ( Khandelwal and Ferguson 1999 ) بأنه يقع بين ( 5 - 7 ) عوامل لتستطيع الإدارة الاهتمام بها وأشار ( Wheelen and Hunger : 2002 ) إلى أن العدد المثالي للعوامل الحرجة يتراوح بين ( 7 - 9 ) عوامل ، وافترض ( Turbon et al : 2002 ) العدد 3 - 6 مثاليا لتلك العوامل . ويرى الباحث في هذا الصدد ، أن سعة المعرفة وغزارة العلم واستقلالية التفكير تقود المدير إلى غرابة العوامل الحرجة باتزان وتأن ، عندئذ يشخص ما يراه جدير بالاهتمام. وتظهر العوامل الحرجة بصورتها النهائية مرتبة على وفق آراء عينة الدراسة في مرحلة الدراسة الثانية بالجدول ( 2 ) .

### الجدول ( 2 )

عوامل النجاح الحرجة مرتبة حسب آراء عينة البحث

ت	العامل الحرج	الوسط الحسابي	المصدر العلمي المستمد منه العامل
1	إلمام إدارة تقنية المعلومات بأعمال المنظمة	4.65	Teo and Ang : 1999
2	توافق وانسجام تخطيط المنظمة مع تخطيط نظم المعلومات	4.63	Gottschalk and Solli : 2001
3	التزام الإدارة العليا باستخدام الاستراتيجي لتقنية المعلومات	4.52	Chan and Rich:2007
4	وجود ثقافة تنظيمية مشجعة على التكامل الاستراتيجي	4.33	Chan and Reich:2007
5	انسيابية الاتصالات في المنظمة	4.12	King and Burgess : 2006
6	مساهمة تقنية المعلومات في رفع فاعلية المنظمة	3.35	Teo and Ang : 1999
7	مشاركة المستفيدين في إدارة وتخطيط تقنية المعلومات	3.12	Averweg and Erwin:1999
8	تحديث البنى التحتية لتقنية المعلومات	3.01	Teo and King : 1997
9	مشاركة المستفيدين في عمليات التخطيط لتقنية المعلومات	2.87	Ang and Teo : 1997
10	إدارة التغيير	2.11	Weiss and Anderson : 2004

## عرض ومناقشة النتائج

### العامل الأول: إلمام إدارة تقنية المعلومات بأعمال المنظمة

حصل هذا العامل على وسط حسابي قدره ( 4.65 ) مما وضعه بالمرتبة (الأولى) على وفق آراء عينة البحث . وجاءت هذه النتيجة لتساير ما بدأ يظهر بقوة مؤخرا ، ومنطلقا من فكرة مفادها أن التكامل يعد عملية تفاعلية بين المجالات الوظيفية في داخل المنظمة ، ويلتزم التحاما لبعضها مع بعضها الآخر ، واستعدادا متناهيا لهضم هذا الالتحام ، ومن ثم بناء منظومة توفق بين الجميع وتمهد لفكرة الجميع فائز . وربما يكون مثل هذا الموقف الطرف الآخر لما هيمن لفترة طويلة على فلسفة نظم المعلومات وتقنية المعلومات ، وكان مركزا على كيفية تحقيق عوائد مالية كبيرة من جراء الاستثمار في تقنية المعلومات ، ومعتدا على تطوير تطبيقات تشغيلية ذات أحجام عالية متجاهلا لمدى موازرة إستراتيجية المنظمة . ووافقت الدراسة الحالية ما أفاد ( Teo and Ang : 1999 ) الذي يقوم على أن الاحاطة بالنواحي الفنية لم يعد كافيا ، بل يتعين عليها توسيع مداركها حول الأعمال لتلعب دورا اكبر في صياغة استراتيجية المنظمة وتنفيذها ، فإن لم تستطع القيام بمثل هذا الدور، يغدو من الصعب عليها أن توصي بالتطبيقات المناسبة من تقنية المعلومات لدعم استراتيجية الأعمال. ونسج ( Armstrong and Somburthy :1996 ) على المنوال نفسه وأكد أهمية معرفة إدارة تقنية المعلومات باستراتيجية الأعمال ونشاطات سلسلة القيمة لأنها

تساهم في تعزيز مدى توظيف تقنية المعلومات في استراتيجية الأعمال. ولم يبتعد (Hatten and Hatten:1997) كثيرا فدعى كادر تقنية المعلومات إلى مباراة نظائرهم في ميدان الأعمال ليضمنوا ربط منطقي لاستراتيجية تقنية المعلومات مع استراتيجية الأعمال بغية رفع قدرة الاستثمارات التنظيمية في ميدان تقنية المعلومات. ويناشد (Hall : 2002) كادر تقنية المعلومات العاملين في منظمات الأعمال ضرورة التحلي بمهارات إدارية تصل في مستواها إلى المهارات الفنية أن لم يكن أكثر، لأن هذا الوضع يجعلهم يساهمون في أداء المنظمة بشكل فاعل. ويسترسل (Corbett and Molloy : 1999) في حوار لهذه النقطة، ويعالجها من زاوية مختلفة، إذ يرى أن فهم كادر تقنية المعلومات لأعمال المنظمة ومشاركتهم بها هو بداية لتقليل المشاكل الناجمة عن صعوبة فهم أهداف المنظمة، وبالتالي تطوير الحلول المناسبة لدعم هذه الأهداف وذكر (Wagner and Koeing : 2005) أن المهارات الإدارية التي يحظى بها كادر تقنية المعلومات باتت عاملا حاسما في الاستخدام الناجح لتقنية المعلومات ورسم الصورة نفسها (Chruscial and Field : 2003) ويعتقد Markus and Benjamin : 1996) أن المتخصص في نظم المعلومات الذي يتوافر على مهارات فنية كبيرة، قد يصبح معرقلا لتنفيذ مشاريع تقنية المعلومات لافتقاره إلى مهارات إدارية وتنظيمية تؤهله للتعامل مع هذا الجانب.

مما تقدم، بوسع الباحث القول، أن إيمان عينة البحث بافتقار قوة العمل المتخصصة في ميدان تقنية المعلومات المؤهلين تأهيلا علميا أكاديميا في مجال الحاسوب والجوانب الفنية التخصصية لتقنية المعلومات، وضعف مهاراتهم الإدارية وافتقارهم إلى خبرات متراكمة في مجال الأعمال بحكم حداثة تأسيس الجامعة وحداثة توظيف معظمهم هو الذي دفع بهذا العامل إلى هذه المرتبة المتقدمة في دائرة اهتمامات الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة، ويرى الباحث أن مسؤولية إدارة تقنية المعلومات في الوقت الحاضر مسؤولية مضاعفة متأية من عمق إشكاليات المرحلة وعظم التراكبات التي تقتضي منها جهدا مضاعفا وتضحية ونظرة ثاقبة إلى الواقع ومتطلبات التغيير، وعبر المساعد الإداري عن وجهة نظره في هذا الشأن بقوله، أننا بحاجة إلى جامعة متناسقة ومتناغمة، مرنة في حركتها، سريعة في استجابتها، تعتمد بشكل جوهري على إعادة ترتيب قوة عملها لا سيما العاملين في تقنية المعلومات لتكوين رأس مال فكري يمتلك من الفن التقني والمهارة والخبرة والحنكة الإدارية شيئا مهماً ومن ثم توجيهه لبناء استراتيجية تقنية المعلومات متكاملة ومتناسقة مع استراتيجية الجامعة مؤثره بها ومتأثرة بها.

### العامل الثاني: توافق وانسجام تخطيط المنظمة مع تخطيط نظم المعلومات

أرست عمليات الفصل بين تخطيط المنظمة وتخطيط نظم المعلومات أساسا واهناً وضعيفا، وأن ما عليه من النقط وعدم الانسجام يوحي أحيانا قويا بأن المشاكل يمكن احتوائها بأسلوب يميل إلى التخبط المشوش، وأن هذه المشاكل قد تبلغ مبلغا من الشدة ما يجعل التضارب بينها شيئا مفروغا منه. من هنا، يرى الباحث أن وضع الإدارة العليا في الجامعة هذا العامل بالمرتبة (الثانية) وبوسط حسابي قدره (4.63) يعود إلى

إدراكها أن التناغم والانسجام بين تخطيط الجامعة وتخطيط نظم معلوماتها ليس على ما يرام على مستوى (المحتوى) ونعني به الانسجام والتناغم بين خطط نظام المعلومات وخطط المنظمة، و(الزمن) ويشير إلى وقت تطوير خطط نظام المعلومات الذي يجب أن يكون متزامناً مع خطط المنظمة، و(الأفراد) ويقصد به جعل الأفراد المشاركين في تخطيط نظم المعلومات يشاركون في تخطيط المنظمة والعكس صحيح، لضمان إطار مرجعي واحد ولا تبتعد كثيراً هذه النقطة عما مؤثر في العامل الحرج الأول. وبالتالي فإن هذا الوضع بنظر الباحث لا يساعد في :

1. حل المشاكل التي تواجهها الجامعة باستخدام تقنية المعلومات .
2. تشخيص الفرص التي تولدها تقنية المعلومات .
3. تحديد الموارد الملائمة لاغتنام الفرص .
4. صياغة الاستراتيجيات التنظيمية المناسبة لاغتنام هذه الفرص .

وجاءت نتائج الدراسة متوافقة مع ما نبه له ( King : 1978 ) الذي أشار إلى ما يفرزه هذا التضارب من نتائج سلبية. وناصرت دراسة : Lederer and Mendelow (1989) التي ناشدت بضرورة التنسيق بين تخطيط المنظمة وتخطيط نظام المعلومات على مستوى (المحتوى والزمن والأفراد). لتضمن المنظمة على وفق ما جاء في دراسة ( Lederer and Sethi : 1991 ) دعم وظائف نظام المعلومات لاستراتيجية المنظمة وأزرت دراسة ( Gottschalk and Solli : 2001 ) التي أفادت أن تنسيق تخطيط المنظمة مع تخطيط أنظمة المعلومات يكفل انسيابية تحقيق التكامل الاستراتيجي . وبعثت الباحث أن الوصول إلى التنسيق والتوافق بين تخطيط الجامعة وتخطيط نظم معلوماتها يساعدها في الاستغلال الأمثل لموارد تقنية المعلومات لأغراض استراتيجية، ويؤكد دعم وظائف نظام المعلومات لاستراتيجية المنظمة، ويرفع قدرة تقنية المعلومات لتتميز الجامعة في منتجاتها وخدماتها . وبلا شك أن وضع هذه النقاط للنقاش يمكن أن يساهم في بناء لقاءات متجددة وساحات حرة للنقاش والحوار وانطلاقة نحو المستقبل يؤسس لها من لحظة الصياغة إلى مراحل التنفيذ المتقدمة ويتعايش الجميع في منظمة واحدة، وليس المهم المكانة أو الدور الذي يشغله أي منهم، لكن المهم هو المشاركة في صناعة تاريخ المنظمة، والانفلات من أسرار الجمود واكتساب أساليب جديدة للإمساك بالمستقبل .

### العامل الثالث: التزام الإدارة العليا باستخدام الاستراتيجي لتقنية المعلومات

حظي عامل التزام الإدارة العليا باستخدام الاستراتيجي لتقنية المعلومات على المرتبة (الثالثة) في دائرة اهتمامات عينة البحث في حدود الدراسة الحالية، وبوسط حسابي قدره ( 4.52 ) بوصفه عاملاً حرجاً يعبد الطريق للوصول إلى التكامل بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية تقنية المعلومات، ومن ثم الاستخدام الاستراتيجي لتقنية المعلومات. وربما تبدو هذه المرتبة متوقعة، لأن دعم الإدارة العليا والتزامها نحو التكامل الاستراتيجي بوصفه منهجاً للعمل يعد مسألة مسلم بها، والعكس يدل أنها تقف حجر عثرة إمام تحقيقه .

ويرى الباحث ، أن وضع هذا العامل بين العوامل الحرجة ، يعود إلى إدراك الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة أنها المسؤولة عن بناء الاتجاه العام للجامعة سيما في ضوء التحول في سياسة إدارة التعليم العالي ، والميل نحو منح الجامعات العراقية استقلالية وحرية أوسع في رسم سياساتها المستقبلية ، وإناطة مهمة توزيع الموارد وتخصيصها بالإدارة العليا دون أن تكون هناك قيود صارمة مثلما هو الحال سابقا ، وهذا ما أكدته نتائج الدراسة في قسمها الأول، وأيضاً إدراك عينة البحث لدورها الهام في نشر الدراية بأهمية التكامل ودوره في تحقيق أهداف الجامعة. وتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة ( Teo and Ang : 1999 ) التي أكدت ضرورة التزام الإدارة العليا، وأشارت إلى صعوبة استعمال تقنية المعلومات استعمالاً استراتيجياً لتحقيق ميزة تنافسية دونما إعلان الإدارة العليا صراحة تلك النية ، ومن ثم فإن الحيد عن هذا الخط يضعف التكامل، وأزرت دراسة (Ang and Teo : 1997) التي أفادت أن التكامل لا يعني فقط الاستثمار في المكونات المادية والبرمجيات، وإنما يتطلب تغييراً في العمليات التنظيمية، وفي فكر الأفراد واتجاهاتهم ، وبالتالي من المهم مشاركة الإدارة العليا مشاركة حقيقية وليست رمزية. ورسم ( Hilgers et al : 2004 ) الصورة نفسها، إذ بين أن التكامل هو تغيير تنظيمي، مما يستدعي من قادة المنظمة اتخاذ إجراءات حقيقية لتسهيله بوساطة نشر تقنية المعلومات في المنظمة وإظهار قيمتها الحقيقية والمنافع المرتقب الحصول عليها بما يكفل إيجاد المنظور المشترك، ويعتقد الباحث إن التفسير الذي جاءت به دراسة ( Somers and Nelson : 2001 ) وربطت بين التزام الإدارة العليا ونجاح التكامل لا سيما في المراحل الأولى للمشروع ، إذ يتجلى دورها في هضم قابليات ومحددات تقنية المعلومات ، ووضع الأهداف المعقولة ، إعلان الالتزام بإدخال التقنية الحديثة وتوصيل إستراتيجية تقنية المعلومات إلى جميع أعضاء المنظمة . يجد له صدى كبير في المنظمة العراقية أجمالاً، والمنظمة قيد البحث بصورة خاصة لهيمنتها الإدارية العليا المطلقة على عمليات تخصيص وتوزيع الموارد، دورها الحيوي في تحديد ملامح التكامل واختيار النظام المناسب واستغلال طاقته وكفاءته استغلالاً كفواً وتعظيم فاعليتها .

ويؤكد الباحث في هذه المناسبة أن التزام الإدارة العليا بالتكامل الاستراتيجي ليس صك على بياض ، ففي بعض الحالات ولعدم قدرتها على إدارة تقنية المعلومات فأنها حسب ما ذكره ( Curry and Ferguson : 2000 ) تلجأ إلى تفويض هذه المسألة إلى المستويات الإدارية الأخرى ، لذا يبدو من الصعب أن لم يكن من المستحيل أن تدار تقنية المعلومات بنمط استراتيجي ، ويبدو واضحاً للعيان أن القرارات ذات الصلة بالتقنية في هذه الحالة لا تكون جزء من الاستراتيجية التنظيمية ، ومن ثم فإن تكامل استراتيجية تقنية المعلومات مع استراتيجية المنظمة أبعد ما يكون عن الواقع . وقد يكون المديرون ليسوا على دراية بأهمية التكامل، كما أشار (Chan and Reich:2007) ولم يلمسوا الدور الذي يؤديه في حل مشاكل الأعمال . وبالتالي وعلى رأى الباحث تكون النتائج وخيمة على المنظمة لان الالتزام يكون صورياً.

#### العامل الرابع: وجود ثقافة تنظيمية مشجعة على التكامل الاستراتيجي

توفر ثقافة المنظمة صورة متكاملة تعكس القيم والاعتقادات حول أين كانت المنظمة، وكيف كانت المنظمة، وماهي عليه الآن، وكيف ستكون في المستقبل (Peters and Waterman:1982) وغالباً ما يكون تكيف أي منظمة مع قابليات التقنية الجديدة أمراً يشوبه الرفض في بداية الأمر، وذلك لغياب الذائقة المميزة للتجديد، وربما يظهر بلغة الانفعال والسلوك الضاغط المؤيد لرفضها، وغني عن القول، أن وجود مثل هكذا تفكير وشيوع هكذا ثقافة سيجعل من الصعوبة اقتناء واستخدام تقنية المعلومات بسلاسة، ومن ثم فالصعوبة تبدو اكبر عندما نفكر في توظيفها واستخدامها استخداماً استراتيجياً. من هنا، فإن عينة البحث ترى في هذا العامل أهمية كبيرة، وبالتالي وضعت بالمرتبة (الرابعة) وبوسط حسابي (4.33) وأجمعت المناقشات الدورية التي أجراها الباحث مع عينة البحث في مرحلة الدراسة الثانية على أن إشاعة ثقافة مناصرة لإدخال تقنية المعلومات واستلهاها وتوجيهها لتوجيهها سليماً في خدمة استراتيجية المنظمة سيكون ممكناً لو حيدت قوى الرفض، وتم إزالة ما سماه (Newman : 1992) المعايير والهياكل المترسخة بقوة في المنظمات، إذ ليس من المعقول استخدام تقنية المعلومات دون زحزحتها. وهو برأي الباحث ما تحتاجه المنظمة العراقية لا سيما العاملة في التعليم العالي التي تعيش مخاضاً حقيقياً لأنبيثاقات جديدة وتحاول أن تؤسس لتقاليد تبنى على الفكر الإداري المتطور بعيداً عن الفردية والعشوائية التي سارت لفترة طويلة لغياب المنظومة المعرفية العلمية والانخراط وراء أطر ثقافية أصيبت بالتراجع والجمود التاريخي، مما يجعل استعانتها بتقنية المعلومات ضرورة حتمية، وأن تعول عليها الكثير من املاك مزايا جديدة لتصنع الفارق على الأرض.

وجاءت نتائج الدراسة متوافقة مع دراسة (Chan and Reich:2007) التي أكدت أن التكامل الاستراتيجي يعد تغيير ثقافي وسلوكي، لذا فانه بحاجة الى ثقافة تنظيمية تؤازره، وألا فانه سيكون في مهب الريح. ويرسم الباحث لهذه الثقافة صورتين، الأولى تتمثل في فهم إدارة المنظمة لتقنية المعلومات واستخدامها، أما الصورة الثانية، تتجلى في إعادة النظر في تشكيل الوعي لدى قوة العمل للتأقلم مع الواقع الجديد، وإعادة بناء الذات بالتركيز على عنصري البناء والانتقال من قيم منظرية إلى أخرى أكثر تطوراً، والمساهمة في تأصيل جوانب الانفتاح والتعاون بين المجالات الوظيفية في المنظمة الواحدة، والدعوة إلى تغلغل الجانب التعددي للأفكار والقيم والمعارف ورفض ثقافة الخصوصية وكأنها مطلق قيمي وجودي لا يمكن أن يتزحزح من مكانه أو تصيبه مؤثرات الزمان والمكان، وفي هذا السياق، علينا أن نلهث وراء اقتناء تقنية المعلومات من المجتمعات الصناعية دون الأخذ بالاعتبار القيم الثقافية للمجتمعات الشرقية، وفي هذا الصدد حذر (Hall : 2002) من مغبة شيوع هذه الرؤية. وبلا شك أن ما تقدم يؤشر الحاجة إلى إدارة يقوم فكرها على ربط التقنية بواقع المنظمة ومتطلباتها الآنية والمستقبلية للمساهمة في إنضاجها معرفياً، ومن ثم تهيئتها ومن خلال واقع الحياة وما تحتوي من امكانيات وتحولات دائبة بشكل مستمر، لكي لا تقع أسيرة الأثر والقيم والمعارف التي تصيبها بالجمود والتراجع. وان تبنى قيماً مشتركة تحمل بين طياتها دلالة تقوم على وجوب استخدام كل الموارد المتاحة لدينا لنميز أنفسنا في السوق وفي أذهان زبائننا، وأن الوقت قد حان لأن يأخذ رجال المعلومات دورهم الحقيقي في المناقشات الاستراتيجية، ليتجاوز جذر المشكلة المتمثل في بناء استراتيجية

نظم المعلومات منعزلة عن استراتيجية المنظمة . وأظن أن ذلك يحتاج إلى وقفة جادة وروية عميقة وقراءة مستنيرة لكل تاريخ المسكوت عنه والمقموع في ثقافة المنظمة العراقية الذي ترشح عبر عقود ، وأن تبدأ بتأهيل مكونات الوعي في المنظمة من إدارة وعلاقات عمل ووسيلة اتصال والتعاطي مع الآخر في إطار علاقة يحكمها الحوار الحضاري والإنساني والانغمار في اللعبة الجديدة والتي توصل أيمانها بالتطور والتحديث في النظام المفاهيمي والمؤسسي .

ويعتقد الباحث أن المنظمة العراقية حينما يكون لها ثقافة متوارثة متكاملة الأدوات والإطار بما تكون قد التتمت عليه اكسبها مرور الزمن قدسية الالتزام بالحوار وموازنة الآخرين ، وما يضيف عليها ذلك على مدى الأيام من زيادة في البناء وترسيخ واستمرار لقيم الاعتراف بثقافة التقنية الحديثة لخدمة المنظمة والمساندة بين المجالات الوظيفية سيجعلها على جادة طريق التواصل مع التكامل الاستراتيجي .

#### العامل الخامس: انسيابية الاتصالات في المنظمة:

تشكل تقنية المعلومات قيمة كبيرة في تحقيق النهضة الموجودة للمنظمة العراقية ، لا سيما أنها تعيش معتركا حضارياً تسعى من خلاله إلى إقرار ملامح مشروعها المستقبلي ، ويدعوها هذا كله إلى تنظيم عمليات اتصالها على نحو أكثر عمقا لتسير باتجاه التقدم . وهو ما جعل عينة البحث باعتقاد الباحث إلى وضع انسيابية الاتصال عاملا حرجا بالمرتبة ( الخامسة ) وبوسط حسابي ( 4.12 ) ، ويرى الباحث أن هذه النتيجة جاءت بفعل رؤية إدارة الجامعة لأهمية الاتصال بوصفه وسيلة مهمة لإزالة الحواجز بين رجال الأعمال الذين يعزلون أنفسهم عن مهنيي نظم المعلومات لاعتقادهم بوجود ثقافة ولغة خاصة بهم من جهة ومن جهة أخرى ، يعتقدون صعوبة توصيل لغتهم إلى مهني نظم المعلومات والعكس صحيح . ويجرا الباحث على القول، أن إعادة تشكيل الوعي بالاتصالات المتبادلة لدى قوة العمل في المنظمة ، وإثارة انتباهها إلى ما يمكن أن يتحقق من ورائها متمثل في انتقال المنظمة من طور لآخر بوسائل الإقناع، تطرح القوة بعيدا ، يضمن الانتقال إلى مراحل تمتك الإيقاع المتجانس في شتى ضروب العمل، وتجتمع الاتصالات بالتعاون مع عناصر حياة المنظمة الأخرى لتذليل الكثير من المصاعب التي تعمل للحول دون أن يأخذ التكامل مداه الكامل بوصفه أساساً لتحول المنظمة صوب الضفة المتفتحة للتغيير التي تفعل فعل القوة الدافعة ، وتوفر المناخ الذي تنتفس به الأفكار وقد أسست دراسة ( Wander : 2005 ) هذه الفكرة ، ودعت إلى أن تتكلم الوحدات التنظيمية لغة استراتيجية واحدة وتمتلك التوجيه الاستراتيجي نفسه. وكرستها دراسة ( King and Burgess : 2006 ) في أثناء محاورتها لأهمية الاتصالات من جهة نظرية رأس المال الاجتماعي وتحديداً من البعد الهيكلي ، إذ أكدت أن الهيكل التنظيمي الذي لا يشجع على الاتصال والتعاون بين الأقسام قد يولد أقساما تختلف في أهدافها وطرائق عملها والتقنية المستخدمة ، وبالتالي يضعف من الالتزامات ولا يكون فرصاً للتعاون ولا يؤمن ثقة وفهما مشتركا . إلى ما تقدم ، بوسع الباحث القول أن ضعف الاتصال والابتعاد عن مناقشة الأفكار المطروحة مناقشة علمية وموضوعية يزيد من إحساس أفراد قوة العمل في المنظمة

بالإحباط النفسي مما يجعلهم أقرب إلى العجز الواضح منه إلى التوفيق المتوازن والتكيف الملائم بين متطلباته الإنسانية والتزاماته الوظيفية . وأن إلغاء اللابالية المستكنة في الفرد التي تعطل قدراته وتشل حركته ، وتشوير طاقات قوة العمل ، ورغباتهم الكامنة ستقودهم للاهتمام بالمنظمة ككل ، وبلا شك أن ذلك لا يتم دونما اتصال وتواصل متوازن لإيجاد ما ينفع المنظمة.

ويؤكد الباحث نظرة ( Somers and Nelson : 2001 ) للاتصالات في المنظمة بوصفها الزيت الذي يبقى كل شيء يعمل على نحو مناسب . ولمس الباحث بحكم تواجده وعملة المباشر في المنظمة نزعة الإدارة العليا في كافة مفاصلها ((لاسيما السيد رئيس الجامعة)) في السنوات الأخيرة إلى انتهاج سياسة الباب المفتوح و اللقاءات المباشرة الرسمية وغير الرسمية مع كافة العاملين وفي كل المستويات في الجامعة ، وقد تؤسس هذه الفلسفة طريق جديد لإدامة وتحسين عمليات الاتصال بين كل المستويات والعناوين في الجامعة ، وتكون بمثابة الزيت الذي يجعل حركة الجميع نحو التكامل في حالة وجود النية للشروع في تطبيقه سلسة. وما جاء في دراسة ( Ang : Teo and 1999 ) التي ترى أن أهمية الاتصالات تكمن في تقليلها لغموض الخطط ، وما يفسر عنه من صراع بين مختلف الأفراد في داخل المنظمة . وغني عن القول ، أن هذا الموقف يقلل من فرص الوصول إلى التكامل الاستراتيجي .

### العوامل غير الحرجة:

أما العوامل غير الحرجة التي تظهر في الجدول رقم (2) وتبدأ في التسلسل (6) وتنتهي في التسلسل (10) التي لم تحصل على وسط حسابي أكثر من (4) وهو المعيار المعتمد في الدراسة الحالية لتحديد ما هو حرج وما هو غير ذلك ، فلا يعني عدم أهميتها ، ولا يقصد إبخاس حقها، وإنما على العكس تماما لأنها عوامل قد تكون حرجة في لحظة معينة ، وذات صلة بموضوع معين في لحظة أخرى. لأن التكامل منهج فكري وعلمي فانق العطاء وفلسفته تمد المنظمة برؤية تستشرف آفاق المستقبل الذي لا يثبت فيه إلا التغيير.

## الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

قادت قراءة موضوع التكامل الاستراتيجي إلى الإقرار بأن التكامل يقترن بوعي استثنائي لحياة المنظمة ضمن تصور مثالي لمستقبلها ، وأن تطوره ووصوله إلى مفهومه الراهن الذي ضل يتفاعل على مدى سنين طويلة ونهل من مناهج ومفاهيم متبلورة نتيجة لتجارب طويلة أفضت إلى تكوينه الحالي الأقرب إلى تكريس فكرة الجميع فائز .

1. بينت متابعة موضوع التكامل أن الابتعاد عنه يدفع المنظمة إلى الخلف والاكتهاف بالنظر عن بعد ومراقبة ما يجري والانطواء على الذاتية التي لا تجعل المنظمة بمأمن من زحف الآخرين عليها ، ولا تكون بمنأى عن الانقياد ورائهم ، ذلك لأن الزمن هو زمن البقاء للأقوى .

2. كشفت الدراسة عن تزايد الاهتمام بمدخل عوامل النجاح الحرجة لتوافره على قدرات جعلته يستوعب كل المجالات الإدارية تقريبا ، وانتقال التفكير فيه مؤخرا من المنظور الثابت إلى المنظور المتحرك الذي يأخذ بالاعتبار التداخل بين العوامل وما يترتب على ذلك من موجات ايجابية في حياة المنظمة .
3. أظهرت الدراسة أن المنظمة المبحوثة لا زالت غير مهتمة بالاستخدام الاستراتيجي لتقنية المعلومات ، وغير مكترثة بقضية التكامل بين استراتيجيات تقنية المعلومات واستراتيجيتها العامة.
4. رسمت نتائج الدراسة خمسة عوامل للنجاح الحرجة إذا توفرت على وفق آراء عينة البحث فأنها قد تقود إلى تحقيق التكامل الاستراتيجي وهي على التوالي (إمام إدارة تقنية المعلومات بإعمال المنظمة، توافق وانسجام تخطيط نظم المعلومات مع تخطيط المنظمة، التزام الإدارة العليا بالاستخدام الاستراتيجي لتقنية المعلومات، وجود ثقافة تنظيمية مشجعة على التكامل، انسيابية الاتصالات في المنظمة .

## ثانياً: التوصيات

1. يتعين على أصحاب القرار في الجامعات التوجه نحو التكامل الاستراتيجي لإلباس منظماتهم لبوسا عصريا منفتحا على طرائق جديدة لتطوير عملها والحصول على إمكانيات جديدة لاستثمار ما لديها من تقنية معلومات استثمارا سليما لخدمة أهدافها العامة ، وإلا فإن التشرنق في بؤرة الماضي طريقها إلى الجمود والابتعاد عن جادة الطريق الصحيح .
2. يجب أن تشكل الثقافة التنظيمية المشجعة على النزوح نحو التكامل الاستراتيجي حضورا قويا ، وأن تكون هناك تعبئة مباشرة وعيا ومعرفة وإدراكا بعقلية قوة العمل وحثه على إيجاد لغة اجتماعية توازر التواصل مع الآخرين .
3. بناء شبكة اتصالات مرنة وسريعة ، تجعل الجميع يمسك بمحركات الوعي ، من الإطلاع على الأفكار الفاعلة وتجارب الآخرين ، وتسمح للجميع بأخذ حيزهم من فناء المنظمة ، في ذات الوقت الخضوع لجملة من الضوابط والاشتراطات التنظيمية المحددة في العمل .
4. ينبغي العمل بقوة على مد العاملين في مجال تقنية المعلومات بمعلومات ومهارات جديدة تساعدهم على إدراك ما يحيط بهم من اعمل ذات طبيعة إدارية ، والتخلص من الأخطاء السابقة التي تنطلق من دواع طيبة وسليمة .

5. يوصي الباحث بجعل استراتيجية المنظمة تستند إبداعيا على استراتيجية تقنية المعلومات والعكس صحيح ، وذلك من اشتراك مخططي تقنية المعلومات ومخططي المنظمة في صياغة الخطتين بالوقت والمحتوى .
6. فحص العلاقة بين استراتيجية تقنية المعلومات واستراتيجية المنظمة فحصاً متطوراً ، من وجهة نظر عوامل النجاح الحرجة يستدعي من المدير الفني تطوير مهاراته في مجال تحديد وتحليل وتشخيص عوامل النجاح الحرجة ، وبيان دورها في تحديد الطريق أمام المنظمة وصولاً إلى تحقيق التكامل .
7. ينصح الباحث الباحثين بأجراء مزيد من الدراسات حول الموضوع لاستكشاف عوامل أخرى تؤثر مباشرة على تحقيق التكامل الاستراتيجي في المنظمة العراقية .

## قائمة المصادر

### أولاً: المصادر العربية

- 1-الزيادي، عبد العظيم دريفش، تشخيص عوامل النجاح الحرجة لتفعيل استخدام الحاسوب الشخصي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد(46)المجلد (الثالث عشر)، 2007.

### ثانياً: المصادر الأجنبية

#### References

- 1-Ahituv , N. and Neuman , S. ( 1990 ).Principles of information systems for management, Third Edition , William C. Brown Publishers , Dubuque , U.S.A.
- 2-Allen,M., and Yen W.(1979).Introduction to measurement theory, California Brook. Cole.
- 3-Akkermans and Helden. ( 2002 ) . Vicious and Virtuous Cycles in ERP implementation : a case study of interrelation between critical success factor European Journal of Information Systems . No.11 PP. 35 – 46 .
- 4-Ang , J., and Teo , T. ( 1997 ) . CSFs and sources of assistance and expertise in strategic IS planning : a Singapore perspective, European Journal of Information Systems , NO.6 , PP. 164-171 .
- 5-Anthony , R., and Dearden , J. ( 1976 ) . Management control systems Tax and Cases , Irwin , Homewood , Illinois .
- 6-Anthony , R., Dearden , J., and Vancil , F. ( 1972 ) . Key economic variables in management control systems“, Irwin , Homewood , Illinois , PP.138-143 .
- 7-Armstrong , C., and Somburthy , V. ( 1996 ) . Grating business value through information technology , the effects of chief information affect and top management team characteristics . proceeding of the 17<sup>th</sup> International Conference on Information systems . Otio , PP 195 – 208 .
- 8-Avgerou , C. and Land , F. (1991). Examining the appropriateness of information technology ,In social impact of computer in development counters :edited by S.C. bhatnagar and M.edera,Tata McGraw-Hill.
- 9-Averweg , R., and Erwin , G. ( 1999 ) . Critical success factors for implementation of decision support systems in South Africa , Proceeding of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences. PP.1-10 .

- 10-Baker , R., and Papp, R. ( 2004 ) , Evaluating critical success factors of distributed Learning, proceeding of the 7<sup>th</sup> annual Conference of the Southern Association for Information Systems . PP.256-236 .
- 11-Bleistein,S.,Cox,K., and Verner,J.(2006).Validating strategic alignment of organizational IT requirement using goal modeling and problem diagrams. The Journal of Systems and Software,No.79,PP.362-378.`
- 12-Beeson , I . and Al-Mahamid , S. ( 2004 ). Survey of strategic alignment . indicators in manufacturing companies in South-west of England – IEEE.
- 13-Boynton , A ., and Zmud , R. ( 1984 ). An assessment of critical success factors , Salon Management Review . Vol. 26 , No. 4 , PP. 17 – 27 .
- 14-Broadbent , M. and Weill , P. ( 1993 ). Improving business and information strategy alignment : Learning from the banking industry . IBM systems Journal . No. PP. 162 – 179 .
- 15-Brancheau , J., Janz , B., and Wetherbe , J. ( 1996 ). Key issues in IS management : 1994-1995 SIM Delphi results .
- 16-Bullen , C. ( 1995 ). Productivity CSF for knowledge workers information strategy . The Executives Journal , Vol. 12 , Np.1 , PP. 14 – 20 .
- 17-Bullen , C., and Rockart , F. ( 1981 ). A primer on Critical success factors , Saloon of Management , Center for information system research .
- 18-Caralli,R.,Stevens,J.,Willke,B,and Wilson,W.(2004).The critical success factors method :establishing foundation for enterprise security management, Carnegie Mellon Software Engineering Institute.
- 19-Chan , Y. , and Haff , S. ( 2002 ). Why haven't mastered alignment ? The importance of informal organizational structure . MI Quarterly Executive , No. 1, PP. 97 – 112 .
- 20-Chan,Y.,and Reich,B.(2007).IT alignment: what have learned . Journal of Information systems,NO.22,PP.297-315.
- 21-Chrusciel , D., and Field , D. ( 2003 ). From critical success factors into criteria for performance excellence-an organizational change strategy, Journal of Industrial Technology , Vol.19 , No.4 , August-October,pp.1-11 .

- 22-Corbett, O., and Molloy, O. (1999). Alignment of business and IT strategies . [www. It nuigalway. ie](http://www.Itnuigalway.ie) >
- 23-Croteau , A., Solmon , S. , Raymond , L. , and Bregeron , F. (2001 ). Organizational and technological infrastructures alignment . In proceeding of the 34<sup>th</sup> Hawaii International conference on Systems Sciences .
- 24-Curry , J. and Ferguson , S. ( 2000 ) . Increasing the success of the global information technology strategic planning process . Proceeding of the Hawaii International on systems sciences .
- 25-Daniel , R. ( 1961 ). Management information crisis ,Harvard Business Review Vol.5 .
- 26-Das, S. Zahra, S. and Warkentin, M., (1991). Integrating the content and process of strategic MIS planning with competitive strategy , Decision Sciences, Vol. 22, PP. 53-84.
- 27-Dobbins , J., and Donnely , R. ( 1998 ) . Summary research report on critical success factors in federal Government program management , Acquisition Review . Quarterly , Winter , PP. 61 – 82 .
- 28-Dobbins , J., ( 2001 ). Identifying and analyzing critical success factors , Program Management , September-October , PP.46-49 .
- 29-Earl, M.(1989).Management strategies for information technology, prentice Hall International (UK)Ltd. Cambridge .
- 30-Fiegenger,M,andCoakley,J(2002).Making of strategic alignment :an interpretive view of alignment problems and practice, journal of information technology Manangement.Vol.XIII.NO.3-4,PP15-33.
- 31-Gottschalk , P., and Solli , H. (2001 ) . Differences in stage of integration between business planning and information system planning according to valve configurations . Informing science , Vol. 4 , No.1 , PP . 1 – 10 .
- 32-Grant,G.(2003).Strategic alignment and enterprise systems implementation: the case of Metalco,journal of Information Systems Technology,No.18,PP.55-81.
- 33-Guynes,C.and Vancecek(1996). Critical success factors in data management. Information and Management,NO.36,PP.201-209.
- 34-Hall , T. ( 2002 ). Curriculum development critical success factors for e-learning implementation, Proceedings of the International Conference on Computers in Education .

- 35- Hatten, I., and Hatten, K., (1997). Information systems strategy : long overdue still not here, Long Rang Planning, Vol.30, NO.2, PP.245-266.
- 36- Henderson, J. (1990). Plugging into strategic partnership : the critical is connection Sloan Management Review . No. 31 , PP. 12 – 18 .
- 37- Henderson, J. and Venkatrman, N. (1993) . Strategic alignment . Leveraging information technology for transforming organization . IBM system Journal , Vol. 32 , No. 1 , PP. 4 – 16 .
- 38- Hilgers, I., Marfolin, B., Chiasson, M. and Javidon, M. (2004). Strategic alignment, The executives Journal , PP. 13- 23 .
- 39- Hollend and Light (1999) . A critical success factors model for ERP implementation , IEEE software . No. 16 . PP. 30 – 36 .
- 40- Hong and Kim (2002) . The critical success factors for ERP implementation an organization fit perspective . Information and Management , No. 40 , PP. 25 – 40 .
- 41- Horsti, A., Taunainen, V., and Talonen, J. (2005) . Evaluation of electronic Business model success : survey among leading finish companies .
- 42- Hollend and Light (1999) . A critical success factors model for ERP implementation , IEEE software . No. 16 . PP. 30 – 36 .
- 43- Hu, Q., and Huang, D. (2005) Alignment IT with firm business strategies using the balance scorecard systems , IEEE, PP.1-10.
- 44- Huotari, M., and Wilson, T., (2001) . Determining organizational information needs : the critical success factors approach , Information Research , Vol.6 , No.3 , PP.1-25 .
- 45- Johnson, R. (2001) Statistics principles and Methods , Fourth edition. New York , Johon Wiley and Sons.
- 46- King, S., and Burgess, T. (2006) . Beyond critical success factors : a dynamic model of enterprise system innovation . International Journal of Information Management , Vol.26 , No. I , PP. 59 – 69 .
- 47- King, W. (1978), Strategic planning for management information systems MIS Quarterly, Vol. 2, No. 1, PP. 27-37.
- 48- King, W., and Zmud, W., (1981). Managing information systems: policy planning, strategic planning and operational

planning , Proceeding of the Second International Conference on Information Systems, Boston.

49-King, W. (1984) . Exploiting information as a strategic resource , International Journal of Policy and Information, Vol. 8, No. 1, PP. 1-8.

50-King, W. and Teo, T., (1997). Integration between business planning and information systems planning: Validating a stag hypothesis , Decision Sciences Vol. 28, No. 2, PP. 279-308.

51-Khandelwal , K., and Ferguson , R. ( 1999 ). Critical success factors and the growth of IT in selected geographic regions , Proceedings of the 32<sup>nd</sup> Hawaii International Conference on System Sciences .

52-Laudon, K., and Laudon, J. (1998).Management information systems Sixth edition, Prentice Hall International, Inc.

53-Lederer, A., and Mendelow, A. (1989). Coordination of information systems plans with business plans , Journal of Management Information Systems, Vol. 6, No.2, PP. 5-10.

54-Lederer, A., and Sethi, V. (1991) . Critical dimensions of strategic information system planning , Decision Sciences, Vol. 22, PP. 104-19.

55-Leidecker , B., and Bruno , A. ( 1984 ). Identifying and using critical success factors , Long Rang Planning , Vol.17 , No.1, PP.23-32.

56-Leonard , K., ( 2004 ). Critical success factors relating to healthcare's adoption of new technology : a guide to increasing the likelihood of success implementation ,Electronic Healthcare , Vol.2 , No.4, PP.72-81 .

- 57-Markus , M. and Benjamin , R. ( 1996 ) . Chang management strategy change agent. The next information systems frontier . MIS Quarterly , Vol. 20, No.4 , PP. 385 – 407 .
- 58-Mckinlay , M. ( 2003 ). Roots of motivation , Project , Vol.16, No.1 , PP.14-15
- 59-Nunnally, J..(1978). Psychometric theory “ New York, Mc-Grew Hill.
- 60-Newman,M.(1992).Organization invalidly, Journal of Systems Management.
- 61-Oakland,J.(1995).Total quality management –Text with cases”BH Ltd.Oxford:UK.
- 62-Papp , R . ( 1995 ) . Determinants of strategical alignment organization : a multi-industry , Multi-perspective analysis , Stevens Institute of technology , New Jersey .
- 63.Peters,T., and Waterman (1982).In search of excellence,N.Y Harper and Row Publishers.
- 64-Poon , D., and Wagner , C. ( 2000 ) . Critical success factors revisited : Success and failure case of informative systems for seignior executives . Decision support systems , No. 30 , PP. 393 – 418 .
- 65-Reich , B., and Benbasat , I . ( 1996 ) . Measuring the linkage between business and information technology objectives . Management Information systems Quarterly . No. 20 . PP. 55-81 .
- 66-Shank , R. Niblock , E., and Sandalls W. ( 1972 ) . Balance creativity and practicality in formal planning , Harvard Business Review , Vol. 51 , PP. 87 – 95 .
- 67-Rockart , J. ( 1979 ). Chief executives define their own data need, Harvard Business Review , Vol.57 , No.2 , PP.238-241 .
- 68-Sabherwal , R., and Chan , Y., ( 2001 ) . Alignment between business and strategies : a study of prospectors , Analyzers , and defenders Information systems research , Vol. 12 , No. I , PP. 11 – 33 .
- 69-Shah,M.,Braganza,A.,and Morabito,V.(2007).A survey of Critical success factors in e-Banking :an organizational perspective .European Journal of Information systems ,NO.16,PP.511-524.
- 70-Somers , T., and Nelson , K. ( 2001 ). The impact of critical success factors across the stages of enterprise resource planning implementations , proceeding of the 34<sup>th</sup> Hawaii International Conference on Systems Sciences

- 71-Tallon , P. , Kreamer , K. , and Gurbaxani , V., ( 2000 ) . Executives perceptions of the business volu of information technology process-oriented approach . Journal of Management Information systems , No. 16 . 145 – 173 .
- 72-Tein , D., and Bernard , W., ( 2004 ). Critical success factors for enterprise resource planning projects , Australian Project Manager , Vol.24, No.1 , PP.28-31 .
- 73- Teo, T, and Ang, J.(1999). Critical success factors in the alignment of IS plans with business plans ,International Journal of Information Management, No. 19, PP.173-185.
- 74-Teo, T. and King, W., (1997). Integration between business planning and information systems planning: An evolutionary Contingency perspective, Journal of management Information Systems, Summer, Vol. 14, No. 1, PP. 185-214.
- 75-Thierauf , R., ( 1982 ). Decision support systems for effective planning and control , a case study approach , Prentice-Hall , Englewood Cliffs , New Jersey .
- 76-Turbon , F, MC Lean , E., and Wetherbe , J. ( 2002 ) . Information technology for management 3<sup>rd</sup> Edition , Johon Wiley and son , INC .
- 77.Turban , E., and Aronsona , J. ( 2001 ) . Decision support systems and intelligent systems , Sixth Edition , Prentice Hall . New Jersey .
- 78-Wander , T. ( 2005 ) . New strategy alignment in multinational corporations , strategic finance , No. 5 , PP. 35-41 .
- 79-Wagner , H., and Koenig , T. ( 2005 ) . Modeling the impact of alignment routines on IT performance : and approach to making the resource based view explicit proceedings of 38<sup>th</sup> . Hawaii International Conference system sciences .
- 80-Ward , J., and Griffiths , P., ( 1996 ) . Strategic planning for information systems , 2<sup>nd</sup> Edition , Jon Wiley and sons .
- 81-Weiss , J., and Anderson , D. (2004 ) . Alignment technology and business strategy : Issues and framework , a field study of 15

companies , Proceeding of the 37<sup>th</sup> Hawaii International conference on system sciences .

82-Woolf , R. ( 1993 ) . The path to strategic alignment . Information strategy : The Executives Journal PP.13-23 .

83-Walsh , J., and Konter , J. ( 1988 ). Toward more successful project management , Journal of systems management , January , PP. 16 -21 .

84-Wander , T. ( 2005 ) . New strategy alignment in multinational corporations , strategic finance , No. 5 , PP. 35-41 .

85-Wheelen 5, T., and Hunger , D. ( 2002 ) . Strategic management and business policy , Eighth Edition , Prentice Hall .

86-Zani , W. ( 1970 ) . Blueprint for MIS , Harvard Business Review , November – December . PP. 95-100.

87-Zviran,M.(1990).Relation between organizational and information systems objectives :sam empirical evidence. Journal of Management Information systems,Vol.7,No.1,PP.65-84.

88-Xia,W., and King, W.(2002).Determinants of organizational IT infrastructure capabilities, work papers mistr.umn.ed/

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

عزيزي المستجيب يروم الباحث إجراء دراسة هدفها الكشف عن المدى الذي تتكامل به استراتيجية الجامعة مع استراتيجية تقنية معلوماتها، ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية بحكم تواجدكم في مناصب إدارية ذات صلة بالموضوع، يرجى بيان رأيكم بموضوعية على وفق المقياس المؤشر في الاستبانة. علماً أن هذه المرحلة من الدراسة هدفها التعرف على واقع التكامل في الجامعة.  
مع فائق التقدير

### الباحث

ت	مضمون الفقرة	كبير جداً	كبير	لاراعدي	قليل	قليل جداً
1	تتكامل استراتيجية تقنية المعلومات مع استراتيجية الجامعة.					
2	تلتزم الإدارة العليا في الجامعة بالاستخدام الاستراتيجي لتقنية المعلومات.					
3	تتساوي استراتيجية تقنية المعلومات مع استراتيجية الجامعة من حيث الأهمية.					
4	تدار مشاريع تقنية المعلومات من الإدارة العليا.					
5	تتقدم مشاريع تقنية المعلومات على غيرها من المشاريع.					
6	يمتلك مدير تقنية المعلومات صلاحية توزيع الموارد على مشاريعه.					
7	يفهم مدير الأعمال (مدير القسم الوظيفي) تقنية المعلومات جيداً.					
8	يحظى مدير تقنية المعلومات بتصوير جيد حول أعمال الجامعة.					
9	درجة موازنة تقنية المعلومات لأعمال الجامعة معروفة لى.					
10	يشارك مدير الأعمال في					

					صياغة استراتيجية تقنية المعلومات.	
					تصاغ استراتيجية الجامعة واستراتيجية تقنية معلوماتها في الوقت عينه .	11
					يساهم مدير تقنية المعلومات في صياغة استراتيجية المنظمة.	12
					تتميز الجامعة بالسياسة الاتصالات فيها.	13
					تجري المفاوضات بين أصحاب الشأن بشكل مرضٍ.	14
					تحدد الوزارة استراتيجية الجامعة واستراتيجية تقنية معلوماتها.	15
					يوسع الجامعة تجاوز ما مخصص لها من موارد لتقنية المعلومات.	16

الملحق (2)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

عزيزي المستجيب يروم الباحث إجراء دراسة هدفها تشخيص عوامل النجاح الحرجة التي تمهد السبيل لتحقيق التكامل بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية تقنية المعلومات في جامعة ذي قار، ونظرنا لما تتمتعون به من خبرة ودراية بحكم تواجدهم في مناصب إدارية ذات صلة بالموضوع، يرجى بيان رأيكم بموضوعية على وفق المقياس المؤشر في الاستبانة حول العوامل التي تعتقدون أنها حرجة، التي يجب الانتباه إليها للوصول إلى مرحلة التكامل.

مع فائق الامتنان

الباحث

ت	العامل الحرج	لا اتفق تماما	لا اتفق	لا رأي عندي	اتفق	اتفق تماما
1	إلمام إدارة تقنية المعلومات بأعمال المنظمة.					
2	توافق وانسجام تخطيط المنظمة مع تخطيط نظم المعلومات.					
3	التزام الإدارة العليا بالاستخدام الاستراتيجي لتقنية المعلومات.					
4	وجود ثقافة تنظيمية مشجعة على التكامل الاستراتيجي.					
5	انسيابية الاتصالات في المنظمة.					
6	مساهمة تقنية المعلومات في رفع فاعلية المنظمة.					
7	مشاركة المستفيدين في إدارة وتخطيط تقنية المعلومات.					
8	تحديث البنى التحتية لتقنية المعلومات.					
9	مشاركة المستفيدين في عمليات التخطيط لتقنية المعلومات.					
10	إدارة التغيير.					