

تشخيص عوامل النجاح الحرجة التي تمهد السييل لتحقيق التكامل بين استراتيجيه تقنيه المعلومات واستراتيجيه المنظمه

أ.م.د. عبد العظيم دريفش جبار الزبيادي*

المقدمه :

لمست المنظمات المعاصره أن الارتقاء بأدائها إلى المستوى المتحضر يتوقف في جزء كبير منه على وعيها بأهميه التكامل بين استراتيجيه تقنيه المعلومات واستراتيجيه المنظمه . ولذا، أصبح تنسيق الأفكار والرؤى التي تحتضنها الاستراتيجيتين تنسيقاً شاملاً ودقيقاً مسألة بقاء وليس ضرباً من الترف لأنه يؤمن استراتيجيه تنظيميه محكمه البناء ومترابطه التصميم ، ويعمل على حشد موارد المنظمه وطاقتها والتحرك كتلة واحده على نسق متناغم وموزون في الاتجاه الاستراتيجي نفسه . وطففت هذه الرؤيه بقوة مع بدايه طلائع القرن الجديد ، وسرعان ما بدأت الفكرة تأخذ صداها ، وغدت مألوفه في أيامنا الحاليه ، وباتت منهجاً وممارسه لدى المنظمات المتقدمه .

ومع أن التكامل ليس بالأمر الهين لأنه ينطوي على عمليات معقده وتتفاعل به مكونات إداريه وتقنيه ويحمل بين ثناياه على رأي (Hilgers et al : 2004) دمجاً لوظائف نظام المعلومات مع الاستراتيجيات والقابليات التنظيميه. زد عن ذلك ، فإنه حسب ما ذكره (Hu and Huang : 2003) ليس مجرد خطوات وإجراءات جامده ، وإنما هو عمليات مستمره تتضمن التنسيق والتكيف من للبقاء على الطريق الصحيح لأطول فترة ممكنه ، وأيضا القدرة على معالجه وإدارة التغييرات المحسوبة وغير المحسوبة في داخل المنظمه وفي السوق . إلا أن المنظمات المتقدمه سرعت من خطواتها نحوه محاوله تجنب ما قد يحصل من وراء الابتعاد عنه ، ومفتونه بالمنافع التي قد تجنيها منه . ولا نندهش على وفق ما أفاد به (Bleistein et al: ٢٠٠٦) عندما نسمع أن أصحاب القرار المسؤولين عن نظم المعلومات يضعون التكامل بين استراتيجيه تقنيه المعلومات واستراتيجيه المنظمه على قمة اولوياتهم.

وعلى هدى من هذا التصور ، وما دامت المنظمه العراقيه في وضع لم يعد لها مسموحاً أن تقف مكتوفه الأذرع ، متأملة للأحداث التي تمر بجانبها ، مستكينه لمستقبل تلوح ظلمته في الأفق ، فعليها أن تسار إلى إصلاح مسارات عملها الحاليه قبل فوات الأوان ، إذ أنها بحاجة إلى نمط جديد من الأداء يترجم استثماراتها في تقنيه المعلومات إلى كفاءه وفاعليه تنظيميه عاليه ، وانقلاب على جوهر الأشياء ، والبحث عن طرائق لجعل التأثير الايجابي للتكامل بين استراتيجيه تقنيه المعلومات واستراتيجيه المنظمه صانعا لتمييزها، ورؤيه لوجود يتأقلم مع اقانين العصر ، وأن تتخذ من الانفتاح والتعاون مفهوماً شاملاً للحياه ومنهجاً فلسفياً للعمل قائم على التبصر وفهم ما حولها، فما كان يعد في وقت من الأوقات

* عضو هيئه تدريس/ جامعه ذي قار/ كلية الاداره والاقتصاد

وجهه نظر تحذيرية، أضحى ألان يشكل رأيا سائداً، فقدرتنا التنافسية تدهورت على نحو ملموس، وقد تحول الجدل ألان 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 تقنية المعلومات في جامعة ذي قار واستراتيجيتها العامة، لا سيما أن الموضوع لا يزال في مراحله الأولى بالنسبة لها لتأسيس أرضية متينة تمكنها من جني مكاسبه واستيفاء مستحقات المستقبل.

ولغرض تسلسل فقرات الدراسة، فإن الباحث يحاول الاجتهاد في البحث عن أصول التكامل ويعرض آراء الباحثين حول مفهومه، ويقف على المنافع التي بوسع المنظمة جنيها عند اعتماده منهجاً 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.

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 : 1997) لعوامل النجاح الحرجة مصادر المساعدة والخبرة في التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات في سنغافورة، ورسم (Hollond and Light : 1999) أنموذج لعوامل النجاح الحرجة لتخطيط موارد المنظمة. وأنبرا (Averweg and Erwin : 1999) لمناقشة عوامل النجاح الحرجة لتنفيذ نظم دعم القرار في الدول المتطورة وقارنها بجنوب 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 لمشرو، الاتصالات، توقعات الإدارة، وجود مناصر للمشرو، دعم البائع، حسن اختيار الحزمة هي عوامل النجاح الحرجة لضمان نجاح أنظمة المنظمة من وجهة نظر المديرين التنفيذيين في الولايات المتحدة. وأضافت دراسة (Heng and Kim : 2002) عاملين

إلى العوامل متقدمة الذكر هما (المقاومة التنظيمية وعمليات التبني ، وشخصت دراسة) (Dobbins and Donnelly : 1998) عوامل النجاح الحرجة في إدارة برنامج الحكومة الفيدرالية واختطت دراسة (Akkermans and Helden : 2002) في معالجتها مسارا مختلفا عن الدراسات المذكورة أعلاه ، إذ تبنت الاتجاه المتحرك في دراسة عوامل النجاح الحرجة وبالتالي حاولت فهم العلاقات المتداخلة بين عوامل النجاح الحرجة لتنفيذ موارد المنظمة ووضعت العوامل من ثلاث مجاميع رئيسية وهي (البيئة ، الداعمون ، تنظيم المشروع) وكشفت دراسة (Chruscial and Field : 2003) عن العوامل الحرجة للنظم وحددت العوامل التي تؤثر في تنفيذها وصولا إلى صياغة استراتيجية التغيير التنظيمي. وأجابت دراسة (Mckilay : 2003) عن التساؤل الآتي (كيف يتسنى لمدير المشروع أن يعلم مقدار نجاحه وكيف يمكنه مساعدة المشروع ؟) . وقیمت دراسة (Baker and Tein and Bernare : 2004) عوامل النجاح للتعليم عن بعد . وعین (Papp : 2004) عوامل النجاح الحرجة المؤثرة في تبني أنظمة المعرفة في إيطاليا . وكشف (Leonard : 2004) النقاب عن العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة وتبني تقنية المعلومات ، واستعمل (Caralli et al : 2004) مدخل عوامل النجاح الحرجة لبناء أساس لإدارة عملية أمن الإدارة . وشخصت دراسة (الزیادي : 2005) عوامل النجاح الحرجة لتفعيل استخدام الحاسوب الشخصي من وجهة نظر العاملين في أقسام الرقابة والمالية في جامعة ذي قار ، وتطرق (Horsti et al : 2005) إلى عوامل النجاح الحرجة لاستخدام التجارة الالكترونية في فنلندا. وعادت دراسة (King and Burgess : 2006) لمحاورة عوامل النجاح الحرجة لتنفيذ أنظمة المنظمة من وجهة نظر متحركة (دينامية) بغية الوصول إلى بناء استراتيجية تنفيذ مناسبة .

وبوساطة 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 تنوعاً 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 لعوامل النجاح الحرجة التي يمكن وضعها بالمتطلب الأساسي الذي يكفل تحقيق التكامل بين استراتيجية تقنية المعلومات واستراتيجية المنظمة قيد الدراسة .

مشكلة الدراسة :

أفضت موجات الحداثة المتعاقبة في تقنية المعلومات إلى تطور هائل في قابليتها على نحو جعلها تشغل حيزاً مهماً في وعي وتفكير المنظمة المعاصرة ، ولم تخرج المنظمة المبحوثة عن المألوف . لذا زادت خلال السنوات الثلاثة الأخيرة من اقتنائها لتقنية المعلومات (شراء ، إهداء ، تجهيز مركزي) . ساعية 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 التبني الموضوعي الواسع ، وصولا إلى تحقيق التناغم والانسجام والتكامل بين استراتيجية تقنية المعلومات واستراتيجية المنظمة ، بما يكفل الاستخدام الاستراتيجي للأولى لتصبح رافدا من روافد الثانية ، وليرسم الاثنان مساراً تقود المنظمة ويعطيها التميز ويضيف زخما جديدا 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 أفرا مخاطر شلت من قدرة التقنية على تحقيق ماهر 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 مجاراة الآخرين ويغدو صمودها أمام المنافسة الشرسة مسألة تكتنفها الشكوك وبيات مستقبلها مبنيا على أرض هشة .

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 :

١. تزيل الشحة المعرفية والانسدادالنظري الذي يلف موضوع التكامل في المكتبة العراقية بعرض وتحليل وتأسيس مطلقاته الفكرية .
٢. تقدم قراءة مستنيرة في مدخل عوامل النجاح الحرجة وفتح باب التفكير والمناقشة باتجاه سليم .
٣. التعرف على واقع التكامل في المنطقة المبحوثة .
٤. تشخيص عوامل النجاح الحرجة التي تمهد السبل لتحقيق التكامل على وفق أسبقياتها من وجهة نظر الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة وتناقش دلالاتها ومضامينها .
٥. تؤسس نقطة انطلاق نحو دراسات لاحقة تبحث في وسائل تنمي تطبيقات الموضوع في البيئة العراقية ، وتفتح الذهن إلى قضايا جديدة بالتأمل والبحث .

التكامل : المفهوم والمنافع :

يتغير المفهوم مع تغير شكل وطبيعة الرؤيا التي ينطلق منها واضع التعريف ، وبدأ هذا واضحا عند متابعة الباحث لآراء الباحثين والدارسين لوضو التكامل ، إذ تعددت وجهات نظرهم للمصطلح المستخدم ، ووجد في هذا الصدد جملة من المفردات تستخدم على نحو متبادل ، فقد استعمل (Lederer and Mendelow: 1989) مفردة (Coordination) (Henderson : 1990) بـ (Partnership) وذكره (Zviran : 1990) بـ (Relationship) وأشار له (Woalf and Cash : 1992)

بـ (Harmony) وأفاد (Papp : 1995) بأنه (Alignment) وتعامل معه (King and Teo : 1996) على أنه (Liking) وبين (Reich and Beabasat : 1997) بأنه (Integration) . وسارت الأدبيات في الآونة الأخيرة للتركيز على مصطلح (Strategic alignment) وفي 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 تقنية المعلومات مع استراتيجية المنظمة . 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 (Broodhent 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 والموازنة المتقابلة بين رسالة وأهداف وخطط تقنية المعلومات ورسالة وأهداف وخطط الأعمال . وبقراءة التعاريف أعلاه نلاحظ ثمة اتفاق على مضمون التكامل ، وأن التعاريف أعلاه تحمل بين طياتها دلالة مهمة وهي ضرورة أيجانوس 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 متاهات 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 الإيجابي على الأداء العام للمنظمة ونبه (Chan and Huff : 2003) إلى تأثيره الإيجابي 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 : ٢٠٠٦) أن التكامل يفضي إلى موازنة تقنية المعلومات لاستراتيجية المنظمة . وبلا شك أن هذه الدلائل تبرز نزو المنظمات إليه وتجنبها الطريق الذي يبعدها عنه .

التكامل : الجذور وابرز المحطات

استمدت فكرة توظيف قدرات أنظمة المعلومات وتوجيهها لخدمة أهداف المنظمة على وفق ما ذكره (Reich and Benbasat : 1996) من أدب المحاسبة ، وتحديدا 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 :
١. ترابط المحتوى بين الخطط والموازنات .
 ٢. الترابط الزمني بين الخطط والموازنات .
 ٣. الترابط التنظيمي بين الأفراد الذين ينجرون الخطط والموازنات .

غير أن الانطلاقة الحقيقية للموضوع جاءت من دراسة (King : 1978) التي دعت إلى ضرورة إيجاد آليات تخلق نوعاً من التكامل بين تخطيط نظم 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 نظام المعلومات ، وبمعنى آخر أن استراتيجية نظام 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) لمتابعة في الموضوع إلى مستوى الحدث والثقة العالية بها ، وجاءت بموضوعات جلية 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 : 1980) 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 لتصاعد 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 لنظم المعلومات ، البنية التحتية والعمليات التنظيمية ، البنية التحتية وعمليات تقنية المعلومات) . ويتطلب الأمر وجود علاقتين أساسيتين هما (الملائمة الاستراتيجية) ويقصد بها حاجة الأعمال وتقنية المعلومات لدراسة المجالات الخارجية والداخلية للمنظمة والعلاقة الثانية (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 الأعمال 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 المرتقبة 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 . ويوسع 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 فاعلية وتطويرها بمفاهيم من هذا الجانب أو ذاك وبيان انعكاساته في التطبيق لا سيما في العشر سنوات الأخيرة ليتحقق من يتبناه منافع جمة .

عوامل النجاح الحرجة :

شدتد الحقبة المعرفية التي شاعت في أوائل القرن الجديد على أهمية مدخل عوامل النجاح الحرجة ، وزخرت الدوريات ومن باب الممارسة الحية بالكثير من الدراسات حوله ، 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 اكتسى 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 مفهوميها وطرائق تحديدها ومصادرها . لأن الباحث يعتقد بضرورة فهم جذور المدخل ومنابعه وتطورات تطبيقه

الأصل :

جاءت الإشارة الأولى لعوامل النجاح الحرجة من (Daniel : 1961) عندما ناقشها في مقالة نشرت له في دورية هارفرد للأعمال وأكد فيها أن نظم المعلومات يجب أن تركز على عدد محدود من العوامل التي تحدد النجاح التنظيمي لتتحاشى 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 ذكرا 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 وخرن 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 فأنهم يجتهدون للحصول على ما هو جيد من البيانات لإدارة منظماتهم على نحو فاعل رغم كثرة البيانات المتاحة لديهم ، وفي إثناء مناقشة لهذه المشكلة أشار (الزبيدي : 2005) إلى أن بدهاءة وألمعية (Rockart) هي التي قادته 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 : 1980) على وفق ما ذكره (Dobbins and Donnelly : 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 .

المفهوم والمنافع

بلا شك ، أن التعريف الذي وضعه (Rockart : 1979) لعوامل النجاح الحرجة الذي يشير إلى أنها عدد محدد من المجالات التي 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. يعد أكثر التعاريف شمولاً ونضجاً وتمسكاً ببريقه وأفضليته على التعبير عن عوامل النجاح الحرجة اصدق تعبير . بمرور الزمن ، توالت 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 (Okland : 1995) أنها ما يجب على المنظمة القيام به للوصول إلى رسالتها . وقصد بها (Cuynes and Vanecek : 1996) المجالات أو الوظائف التي يجب أن تستلك الأشياء بها مسلماً صحيحاً لتضمن أداء تنافسي للمنظمة وصورها (Teo and Ang: 1997) بمجالات النشاط التي يجب أن تحظى باهتمام دقيق ودائم من المنظمة . ووصفها (Turban and Aronson: ٢٠٠١) 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 ضرورية 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 لانبثاقه 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

1984 : Zmud) 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 Kanter : 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 ، وأوضح (Bobbins and Donelly : 1998) أنه يجسر العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للشركة والتخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات ، ويرى (Averweg and Erwin : 1999) أنه يساعد في استغلال قدرات وطاقت تقنية المعلومات ، ونبه (Dobbins : 2001) إلى أن الاهتمام بعدد محدود من العوامل يجعل عمليات التنفيذ في المنظمة أكثر انسيابية ويساهم في تفويض المشاكل الناجمة عن تجاوز الكلف وعدم الالتزام بالجدولة الزمنية الموضوعة سلفا وضعف الأداء المتأصل في مشاريع تنفيذ تقنية المعلومات . ولخص (الزيايدي : 2005) ما تقدم حينما ذكر أن الاستناد إلى مدخل عوامل النجاح الحرجة سوف يضع المنظمة على خط متجه للأعلى .

طرائق التحديد والمستويات :

تصدى عدد من الباحثين لمناقشة طرائق تحديد عوامل النجاح الحرجة ولأن هذه المرحلة تعد حيوية لاستخدام المدخل استخداما ناعما ، 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 التقسيم الداخلي ، العوامل الوقتية ، تأثير الربح على استراتيجية التسويق . وفضل (Brancheau et al : 1996) أسلوب دلفي . ورجح (Khandelwal and Ferguson : 1999) أسلوب مقابلة المجموعة . واتكأ (Wheelen and Hunger : 2002) إلى مصفوفة الصناعة . وبدأ المد يميل في السنوات الأخيرة صوب أسلوب المقابلة الشخصية . وأكد في هذا الشأن (Ward and Grffiths : 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 (الصناعة) نزولا إلى عوامل النجاح الحرجة للمدير في داخل المنظمة الواحدة ويصورها (Ward and Griffith) على النحو الآتي .

الشكل رقم (1)

آلية تشخيص عوامل النجاح الحرجة المستمدة من المستوى الكلي

عوامل النجاح الحرجة للصناعة



عوامل النجاح الحرجة التنظيمية



عوامل النجاح الحرجة للأعمال



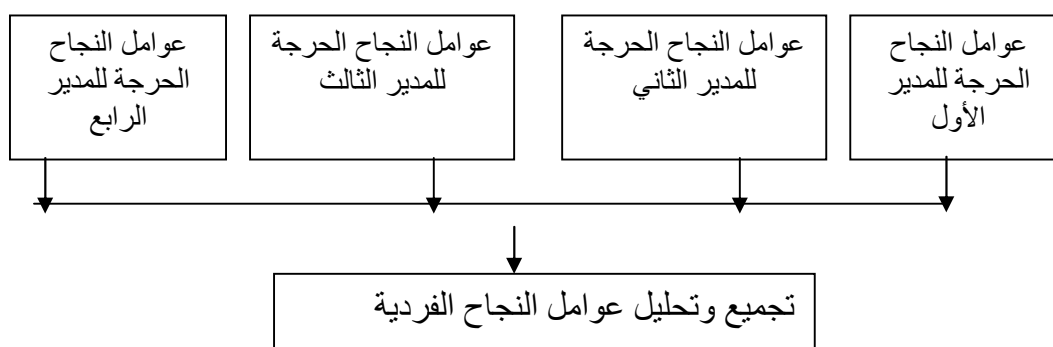
عوامل النجاح الحرجة للمديرين

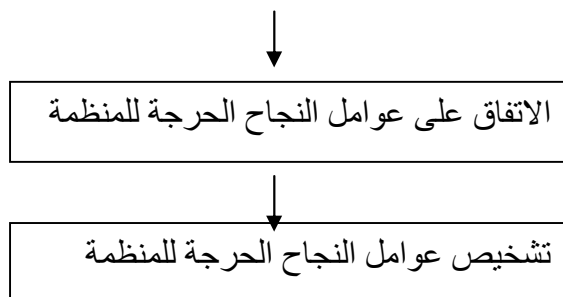
Source : (Ward and Giffiths : 1996 : 186)

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 Laudon : 1998) على النحو الآتي :

الشكل رقم (2)

مستويات عوامل النجاح الحرجة المستمدة من المستويات الإدارية



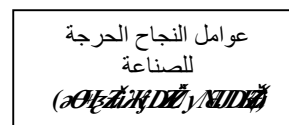
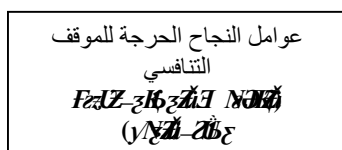


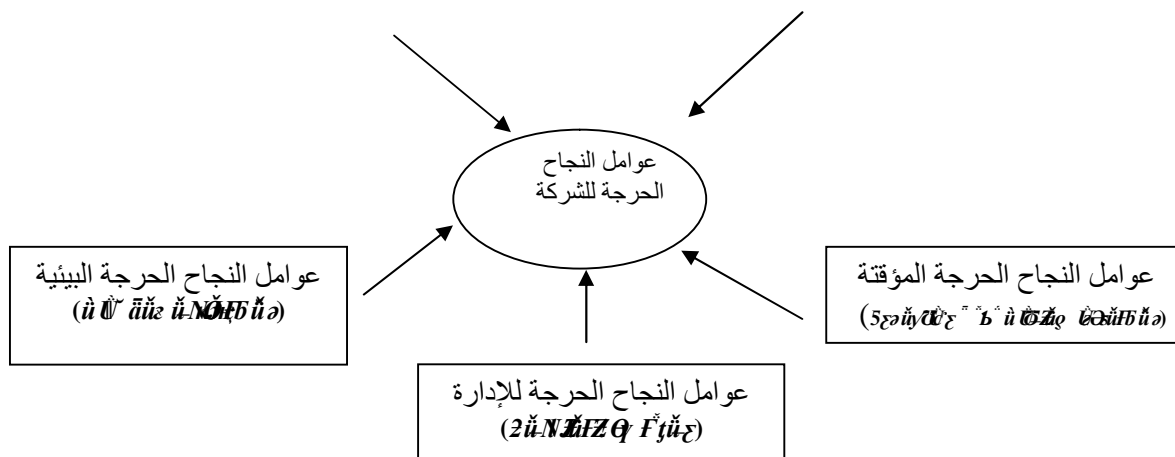
Source : (Laudon and Loudon : 1998 : 390)

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 فإن عوامل النجاح الحرجة سوف تأتي ممن 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 قطا الطيران تظهر بالشكل رقم (3) مع الإشارة إلى أن هذه المصادر لا تعني بالضرورة قالباً جامداً 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 و غزارة العلم واستقلالية التفكير تقود المدير إلى غربة العوامل باتزان وسكون، بعدئذ يشخص ما يراه جدير بالثقة والتقدير.

الشكل رقم (3)
مصادر عوامل النجاح الحرجة لشركة عاملة في قطا النقل الجوي





Source :(Caralli et al : 2004 : 24)

طريقة البحث

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

المرحلة الأولى :

هدفت هذه المرحلة إلى الإجابة على التساؤل الآتي :

هل تتبنى جامعة ذي قار التكامل بين استراتيجية تقنية المعلومات واستراتيجيتها
التنظيمية منوها 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 تقنية المعلومات
وتخطيط الأعمال 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 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
لانتمها 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 .

اقتبس الباحث (5) متغيرات من الدراسة متقدمة الذكر وهي على التوالي (وجود التكامل في المنظمة ، أهمية التكامل ، عمليات تحقيق التكامل ، الفهم المشترك بين المديرين العاملين في الأعمال وتقنية 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 .

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

١. كبير جدا ٢. كبير ٣. لا رأي عندي ٤. قليل ٥. قليل جدا .

استند الباحث في تحليل البيانات التي جمعت بواسطة استبانة الاستبانة على قاعدة القرار التي حددها (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 على أرض الواقع ، ومن ثم لا وجود للتكامل على وفق المتغير المراد قياسه من المتغيرات الخمسة المذكورة آنفة .

صدق الأداة :

يقصد بالصدق درجة تقارب أو إبعاد فقرات المقياس عن الصفة التي يقيسها . ولغرض التحقق من صدق أداة الدراسة ، استند الباحث إلى ما يعرف بالصدق الظاهري الذي يصفه (Johuson : 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) من عينة البحث للتعرف على مدى فهم العبارات ومقدار استيعابهم لها ، وعدلت بعض الفقرات على وفق ذلك ، وأصبحت في شكلها النهائي كما تبو في الجدول (١) .

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) .

وز الباحث (٢٢) استمارة استبيان شملت الإدارة العليا في الجامعة ورؤساء الأقسام في رئاسة الجامعة . ظهرت النتائج بعد التحليل على النحو الآتي :

الجدول رقم (١)
فقرات قياس مستوى التكامل في المنظمة

المتغير	مضمون الفقرة	الوسط الحسابي للفقرة
وجود التكامل	١. تتكامل استراتيجية تقنية المعلومات مع استراتيجية الجامعة . ٢. تلتزم الإدارة العليا في الجامعة بالاستخدام الاستراتيجي لتقنية المعلومات	3.51 3.81
الأهمية	١. تتساوي استراتيجية تقنية المعلومات مع استراتيجية الجامعة من حيث الأهمية . ٢. تدار مشاريع تقنية المعلومات من الإدارة العليا . ٣. تتقدم مشاريع تقنية المعلومات على غيرها من المشاريع ٤. يمتلك مدير تقنية المعلومات صلاحية توزيع الموارد على مشاريعه .	3.38 2.11 4.1 4.6
الفهم المشترك والتعاون	١. يفهم مدير الأعمال تقنية المعلومات جيدا ٢. يحظى مدير تقنية المعلومات بتصور جيد حول أعمال الجامعة ٣. درجة موازنة تقنية المعلومات لأعمال الجامعة معروفة لي ٤. يشترك مدير الأعمال في صياغة استراتيجية تقنية المعلومات ٥. تصاغ استراتيجية الجامعة واستراتيجية تقنية معلوماتها في الوقت عينه . ٦. يساهم مدير الأعمال في صياغة استراتيجية تقنية المعلومات	3.94 3.88 ٤.13 3.88 4.66 3.87
الاتصال	١. تتميز الجامعة بانسيابية الاتصالات فيها . ٢. تجري المفاوضات بين أصحاب الشأن بشكل مرضي.	3.17 4.01
القيود	١. تحدد الوزارة استراتيجية الجامعة واستراتيجية تقنية معلوماتها . ٢. بوسع الجامعة تجاوز ما مخصص لها من موارد لتقنية المعلومات.	1.21 2.10

وبقراءة الأوساط الحسابية لل فقرات 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 وفي المؤشرات التي جاءت بها هذه الدراسة لم يكن هو مسار العمل لسوء الحظ.

تأسيا على ما تقدم ، فإن هذا الأمر سيؤدي وعلى وفق ما استنتجته (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:

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 أردنا لشروع بتحقيق التكامل بين استراتيجية تقنية معلوماتها واستراتيجيتها 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 لمنظمتهم أو لأي مجال وظيفي ينوي تحدي 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 (Turbun et al : 2002) إطاراً عاماً يتكون من خمسة أسئلة تبدو عليها الإجابة دليلاً لمن يسعى لتشخيص العوامل الحرجة وهي :

١. ما هي أهداف المنظمة ؟
٢. ما هي القرارات الحرجة الضرورية لتحقيق هذه الأهداف ؟
٣. ما هي الأفعال أو القرارات الأساسية لهذه العوامل ؟
٤. ما هي المتغيرات الأساسية لهذه القرارات وكيف يتم قياسها ؟
٥. ما هي أنظمة المعلومات التي يمكن أن تزود المدير بهذه القياسات ؟

وفيما يتعلق بعدد العوامل الحرجة ، فقد أوصى (Khandelwal and Ferguson : 1999) بأنه يقع على عددها بين (٥ - ٧) عوامل لتستطيع الإدارة الاهتمام بها وأشار (Wheelen and Hunger : 2002) إلى أن العدد المثالي للعوامل الحرجة يتراوح بين (٧ - ٩) عوامل ، وافترض (Turbun et al : 2002) العدد ٣ - ٦ مثالياً لتلك العوامل . ويرى الباحث في هذا الصدد ، أن سعة المعرفة وغزارة العلم واستقلالية التفكير تقود المدير إلى غلبة العوامل الحرجة باتزان وتأتي ، عندئذ يشخص ما يراه جدير بالاهتمام.

وفي ضوء ما تقدم ، فإن الباحث قام ببناء استمارة استبانة تضمنت (١٠) 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 ، وأيضا بالرجو إلى الأدبيات ذات الصلة ووضعت العوامل في شكلها النهائي كما تظهر عليه في الجدول رقم (٢) .

طلب من عينة البحث وضع وزن لكل عامل من العوامل العشر وعلى معيار ليكرت الخماسي متدرج في أهميته من ١ - ٥ (لا أتفق تماما ، لا أتفق ، لا رأي عندي ، أتفق ، أتفق تماما) اقتبس من دراسة (Teo and Ang : 1997; Ang and Teo : 1997) وقاعدة القرار هي (يعد العامل حرجاً إذا حصل على وسط حسابي 4 فأكثر ولا يبدو حرجاً إذا كان دون ذلك) وتظهر العوامل الحرجة بصورتها النهائية مرتبة على وفق آراء عينة الدراسة في مرحلتها الثانية بالجدول رقم (٢) .

الجدول رقم (٢)
عوامل النجاح الحرجة

ت	العامل الحرج	الوسط الحسابي	المصدر العلمي المستمد منه العامل
1	إمام إدارة تقنية المعلومات بإعمال المنظمة	٤ ٦	Reich and Bebasat : 1999
2	توافق وانسجام تخطيط الأعمال مع تخطيط نظم المعلومات	٤ ٦	Hu and Huang : 2005
3	التزام الإدارة العليا بالاستخدام الاستراتيجي لتقنية المعلومات	٤ ٥	King and Burgess :2006
4	وجود ثقافة تنظيمية مشجعة على التكامل	٤ ٣	Chrusciel and Field:2003
5	انسيابية الاتصالات في المنظمة	٤ ١	Somer and Nelson : 2001
6	مساهمة تقنية المعلومات في رفع فاعلية المنظمة	٣ ٣	Teo and Ang : 1999
7	مشاركة المستفيدين من إدارة وتخطيط تقنية المعلومات	٣ ١	Ma et al : 1998
8	تحديث البنى التحتية لتقنية المعلومات	٣ ٠	Teo et al : 1997
9	مشاركة المستفيدين في عمليات التخطيط لتقنية المعلومات	٢ ٨	Ang and Teo : 1997
10	إدارة التغيير	٢ ١	Weiss and Anderson : 2004

العامل الأول :-إمام إدارة تقنية المعلومات بإعمال 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 مؤخراً ، ومنطلقاً من فكرة مفادها أن التكامل يعد عملية تفاعلية بين المجالات الوظيفية في داخل المنظمة ، ويلتزم التحاماً لبعضها مع بعضها الآخر ، واستعداداً متناهيها 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 مركزاً على كيفية تحقيق عوائد مالية كبيرة من جراء الاستثمار في تقنية المعلومات ، ومعتمداً على تطوير تطبيقات تشغيلية ذات إجماع عالية متجاهلاً لمدى مؤازرة استراتيجية المنظمة . وفي

هذا السياق أفاد (Teo and Ang : 1997) أن الاحاطة بالنواحي الفنية لم يعد كافيًا ، 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 (Armstong and Sambar :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 (Hilgers et al : 2004) كثيرا فدى 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 (Gorbett 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 (Wageat and Koeing : 2005) أن المهارات الإدارية التي يحظى بها كادر تقنية المعلومات باتت عاملا حاسما في الاستخدام الناجع لتقنية المعلومات ورسم الصورة نفسها (Kearns and Lederer : 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 متأتية من عمق إشكاليات المرحلة وعظم التركات 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 استجاباتها ، 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 و من ثم توجيهه لبناء استراتيجية تقنية المعلومات متكاملة ومتناسقة مع استراتيجية الجامعة مؤثره بها ومتأثرة بها .

العامل الثاني :التوافق والانسجام بين تخطيط نظم المعلومات وتخطيط المنظمة :
أرست عمليات الفصل بين تخطيط نظم المعلومات وتخطيط المنظمة أساسا واهناً وضعيفا ، وأن ما عليه من التقطع وعدم الانتظام يوحي احيانا قويا بأن المشاكل يمكن

احتوائها بأسلوب يميل إلى التخبط المشوش ، وأن هذه المشاكل قد تبلغ مبلغاً من الشدة ما يجعل التضارب بينها شيئاً مفروغاً منه . من هنا ، نبه (King : 1978) إلى ما يفرزه هذا التضارب من نتائج سلبية حينما قدم مجموعة تحوّل الاستراتيجية التي انطوت على فكرة التأثير الأحادي لاستراتيجية المنظمة على اترراتيجية نظم معلوماتها ، الذي يحمل بين طياته ضمناً تأثيراً لتخطيط المنظمة على تخطيط نظام المعلومات ، ونتيجة للمثالب التي شابته الفكرة ، عرض (King and Zmud : 1981) مفهوم التكامل التتابعي ، ويقوم على وجود تفاعل وتأثير متبادل بين تخطيط نظم المعلومات وتخطيط المنظمة ، أعقبه (King : 1984) بطرح مفهوم التكامل التام ، أي لا وجود إلا القليل من التمييز بين الاثنين إذ تطور خطط نظام المعلومات في الوقت عينه ، وفي ذات السياق حدد (Lederer and Mendelow : 1981) ثلاثة آليات يمكن الارتكاز إليها وصولاً إلى تنسيق تخطيط نظام المعلومات وتخطيط المنظمة وهي :

١. المحتوى : ويفترض ضرورة الوصول إلى نوع من الانسجام والتناغم بين خطط نظام المعلومات وخطط الأعمال .
 ٢. الزمن : ويشير إلى وقت تطوير خطط نظام المعلومات هل هو سابق ، لاحق ، متزامن مع خطط الأعمال ويرجح أن يكون التزامن هو السائد .
 ٣. الأفراد : ويقصد به جعل الأفراد المشاركين في تخطيط نظم المعلومات يشاركون في تخطيط الأعمال والعكس صحيح ، لضمان إطار مرجعي واحد .
- وعندما نقلت الأفكار المتقدمة الذكر إلى ميدان الأعمال مدت المنظمات بجملة منافع مهدت للوصول إلى التكامل والتناغم والانسجام بين الاثنين ومنها ما يساعد في الاستغلال الأمثل لموارد تقنية المعلومات لأغراض استراتيجية (Teo and King : 1996) ، يضمن مؤازرة نظام المعلومات للنشاطات التنظيمية في كافة المستويات (Lederer and Sethi : 1991) يؤكد دعم وظائف نظام المعلومات لاستراتيجية المنظمة (Teo and King : 1997) ، يكفل انسيابية تحقيق التكامل الاستراتيجي (Gottschalk and Solli : 2001) ، رفع قدرة تقنية المعلومات لتتميز منتجاتها وخدماتها (Teo and Ang : 1997) ارتكازاً إلى هذا الفهم ، يرى الباحث أن عينة البحث وضعت هذا العامل بالمرتبة (الثانية) وبوسط حسابي قدره (4.63) يعود إلى إدراكها بأن تناغم تخطيط نظم معلومات المنظمة مع تخطيط المنظمة يساعد في :

١. حل المشاكل التي تواجهها باستخدام تقنية المعلومات .
 ٢. تشخيص الفرص التي تولدها تقنية المعلومات .
 ٣. تحديد الموارد الملائمة لاغتنام الفرص .
 ٤. صياغة الاستراتيجيات التنظيمية المناسبة لاغتنام هذه الفرص .
- وبلا شك أن وضع هذه النقاط للنقاش أولاً 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 لامساك المستقبل .

العامل الثالث: التزام الإدارة العليا بالاستخدام الاستراتيجي لتقنية المعلومات :

حظي عامل التزام الإدارة العليا بالاستخدام الاستراتيجي لتقنية المعلومات على المرتبة (الثالثة) في دائرة اهتمامات عينة البحث في حدود الدراسة الحالية وبوسط حسابي قدره (4.52) وبوصفه عاملاً حرجاً يعبد الطريق للوصول إلى التكامل بين استراتيجية تقنية المعلومات واستراتيجية المنظمة. وربما تبدو هذه القيمة متوقعة لأن الدراسات التي عالجت دور الإدارة العليا في التكامل الاستراتيجي غالباً ما تضع الافتقار إلى دعم الإدارة العليا والتزامها في صدارة العوامل التي تقف حجرة عثرة أمام تحقيقه أو العكس، وفي هذا العدد أجرى (Ledere and Mendelow : 1989) مقابلة مع عشرين مديراً تنفيذياً لنظم المعلومات ووجد أن غياب إدارة نظم المعلومات عن عمليات التكامل واحداً من أسباب فشل التكامل، وأكد (Luftman : 1998) في دراسة أجراها على 800 مدير تنفيذي أن دعم الإدارة العليا عاملاً يحظى بالأولوية في تسهيل تحقيق التكامل، وتطرق (Curry and Ferguson : 2000) إلى أسباب فشل استخدام تقنية المعلومات بوصفها أداة استراتيجية، وبين أن الإدارة العليا ولعدم قدرتها على إدارة تقنية المعلومات، فأنها 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 جزءاً من الاستراتيجية التنظيمية، ومن ثم فإن تكامل استراتيجية تقنية المعلومات مع استراتيجية المنظمة أبعد ما يكون عن الواقع.

وعالج (Teo and Ang : 1999) مسألة التزام الإدارة العليا، وأشار إلى صعوبة استعمال تقنية المعلومات استعمالاً استراتيجياً لتحقيق ميزة تنافسية دونما إعلان الإدارة العليا صراحة تلك النية، ومن ثم فإن الحياد عن هذا الخط يضعف التكامل. وفي حديث ذي صلة، أفاد (Ang and Teo : 1997) بأن 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 نفسها الصورة (Hilgers et al : 2004) فيما أشار إلى 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، ويربط (Somers and Nelson : 2001) 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 استراتيجية تقنية المعلومات إلى جميع أعضاء المنظمة، ويشير (Chan and Huff : 1993) إلى أن دعم الإدارة العليا يكمن في تحديدها لملامح التكامل واختيار النظام المناسب واستغلال طاقته وكفاءته استغلالاً كفواً وتعظيم فاعليتها. ويرى الباحث في حدود الدراسة الحالية، أن وضع هذا العامل بين العوامل الحرجة، يعود إلى إدراك الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة أنها المسؤولة عن بناء الاتجاه العام للمنظمة سيما في ضوء التحول في سياسة إدارة التعليم العالي، والميل نحو منح الجامعات العراقية استقلالية وحرية أوسع في رسم سياساتها المستقبلية، وإنشطة مهمة توزيع الموارد وتخصيصها بالإدارة العليا دون أن تكون هناك قيود صارمة مثلما هو الحال سابقاً، وهذا ما أكدته نتائج الدراسة في قسمها الأول، وأيضاً إدراك عينة البحث لدورها الهام في نشر الدراية بأهمية التكامل ودوره في تحقيق أهداف الجامعة.

العامل الرابع: وجود ثقافة تنظيمية مساندة للتكامل 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 وشيو 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 لبحث ترى في هذا العامل أهمية كبيرة، وبالتالي وضعته بالمرتبة (الرابعة) وبوسط حسابي (4.33) وأجمعت المناقشات الدورية التي أجراها الباحث مع عينة البحث في مرحلته الثانية على أن إشاعة ثقافة مناصرة لإدخال تقنية المعلومات واستثمارها وتوجيهها توجيهاً سليماً في خدمة استراتيجية المنظمة سيكون ممكناً لو حيدت قوى الرفض، وهو ما تحتاجه المنظمة العراقية لا سيما العاملة في التعليم العالي التي تعيش مخاضاً حقيقياً لأنبثاقات 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 امتلاك مزايا جديدة لتصنع الفارق على الأرض. ويرسم الباحث لهذه الثقافة صورتين، الأولى تتمثل في فهم الإدارة لتقنية المعلومات واستخدامها وحاجة المنظمة لها، وفي هذا السياق نبه (Weiss and Anderson: 2004) في دراسة أجريت على كبرى الشركات الأمريكية إلى ضرورة معرفة الإدارة لقابلية تقنية المعلومات، لأنها لا يمكن التغلب على مشكلة ضعف فهم الكادر الوظيفي للتقنية دونما تجاوز الإدارة لهذه المشكلة وفي حديث متصل أفاد (Land : 1987) بضرورة تمكين الإدارة من الاحاطة بالجوانب الفنية والاقتصادية والاجتماعية للتقنية. والى ما تقدم أشار (Avegeou and Land :1991) إلى أهمية إدراك الإدارة لا سيما في البلدان النامية لقابلية تقنية المعلومات، وحذر (Hall : 2002) من مغبة اقتناء تقنية المعلومات من المجتمعات الصناعية دون الأخذ بالاعتبار القيم الثقافية للمجتمعات الشرقية، 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 الأطر والقيم والمعارف التي تصيبها بالجمود والتراجع.

أما الصورة الثانية، فتظهر في إعادة النظر في تشكيل الوعي لدى قوة العمل للتأقلم مع الواقع الجديد، وإعادة بناء الذات بالتركيز على عنصري البناء والانتقال من قيم تنظيمية 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 تعاقد الخصوصية وكأنها مطلق قيمي وجودي لا يمكن أن يتزحزح من مكانه أو تصيبه مؤثرات الزمان والمكان، وفي معرض مناقشته لهذه المسألة، أشار (Newman : 1992) إلى وجود معايير وهيكل مترسخة بقوة في المنظمات، وليس من المعقول استخدام تقنية المعلومات دون زحزحتها، وفي هذا الصدد ذهب (Land et al : 1989) إلى وضع القيم المشتركة التي تعني أن تمتلك قوة العمل في المنظمة بأسرها مفاهيم معينة مشتركة

وفي سياق مناقشه الكيفية التي يتم بها اكتساب ميزة تنافسية أفادت دراسة (Hatten and 1997) إلى 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 ومن ثم تكاملها مع استراتيجية المنظمة . وأظن أن ذلك يحتاج إلى وقفة جادة ورؤية عميقة وقراءة مستنيرة لكل تاريخ المسكوت عنه والقمو 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 تواصل أيمانها بالتطور والتحديث في النظام المفاهيمي والمؤسسي . ويعتقد الباحث أن المنظمة العراقية حينما يكون لها ثقافة متوارثة متكاملة الأدوات والإطار بما تكون قد التمت عليه اكسبها مرور الزمن قدسية الالتزام بالحوار ومؤازرة 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 سيجعل المنظمة تنفذ حالة اللا تواصل 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 حضاريا 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) ، فالغرض الأساسي على وفق ما أفاد به (Teo and Ang : 1997) لنظام المعلومات هو الوفاء بحاجات المستفيد ، لذا فتكرار عمليات الاتصال بين المستفيد وأقسام نظام المعلومات غالبا ما تكون ضرورية لضمان تطوير تطبيقات تقنية المعلومات طبقا لمتطلبات المستفيد ، وفي ضوء هذا الفهم ، فإن نظام المعلومات الذي يفشل في تلبية حاجات المستفيد لأنه غير قادر على الوصول إليها وتوصيلها له سوف لا تكون الاستفادة منها تامة ويؤدي بالنتيجة إلى ضياع موارد المنظمة ، علاوة على ذلك ، فالالاتصال يعزز من ثقة الأقسام بعضها مع بعض ، ومن ثم زيادة الشركة بين الأقسام ربما يفضي إلى استخدام تقنية المعلومات لخلق قيمة جديدة للمنظمة . ووصف (Somers and Nelson : 2001) الاتصالات في المنظمة بأنها الزيت الذي يبقى كل شيء يعمل على نحو مناسب . ويرى (Teo and Ang : 1999) أن أهمية الاتصالات تمكن من تقليلها لغموض الخطط ، ما يفسر عنه من صرا بين مختلف الأفراد في داخل المنظمة ، وبين (Crobett and Molley : 1999) أن وجود الاتصال الفعال يجعل المنظمة قادرة على تجاوز مشاكل الاتصال بين الأفراد الذين تنحصر مسؤولياتهم في فهم التحديات التي تواجهها المنظمة ، الفرض التي تجدها والأفراد المتخصصين في النواحي الفنية لتقنية المعلومات ، ويؤكد (Wander : 2005) على أهمية الاتصالات ، ويدعو إلى أن تتكلم الوحدات التنظيمية لغة استراتيجية واحدة وتمتلك التوجيه الاستراتيجي نفسه. وإذا ما عرنا على أهمية الاتصالات بالنسبة للتكامل الاستراتيجي فإن (Reich and Benbasat : 2000) يرى أن التكامل

يمكن الوصول إليه بواسطة الاتصال بين مدير الأعمال ومدير تقنية المعلومات والتواصل بين عمليات تخطيط الأعمال وتخطيط أنظمة المعلومات ويصوره (Gorden and Gorden : 2000) بأنه محدد أساسي لنجاح أو فشل التكامل بين استراتيجية تقنية المعلومات واستراتيجية المنظمة ، لأنه يوفر أساساً للتفاعل بين وظيفة نظام المعلومات والوظائف الأخرى وعلى المنوال نفسه فإن (Broodhrent and Will : 1993 ; Sifanis : 1986) يرون أن تكرار الاتصال ضروري وحيوي للتناسق والتناغم الداخلي لمخرجات عمليات تخطيط المنظمة وتقنية المعلومات وينطلق (King and Burgess : 2006) في محاورته لأهمية الاتصالات من جهة نظرية رأس المال الاجتماعي وتحديداً من البعد الهيكلي ، ويؤكد أن الهيكل التنظيمي الذي لا يشجع على الاتصال والتعاون بين الأقسام قد يولد أقساماً تختلف في أهدافها وطرائق عملها والتقنية المستخدمة ، وبالتالي يضعف من الالتزامات ولا يكون فرصاً للتعاون ولا يؤمن ثقة وفهماً مشتركاً . وغني عن القول ، أن هذا الموقف يقلل من فرص الوصول إلى التكامل الاستراتيجي . ويرى (Hatten and Hatten:1997) في الاتصال وسيل مهمة لإزالة الحواجز بين رجال الأعمال الذين يعزلون أنفسهم عن مهنيي نظم المعلومات لاعتقادهم بوجود ثقافة ولغة خاصة بهم من جهة ومن جهة أخرى توصيل لغة الأعمال إلى مهني نظم المعلومات . ويجري الباحث على القول أن إعادة تشكيل الوعي بالاتصالات لدى قوة العمل في المنظمة ، وإثارة انتباهها إلى ما يمكن أن يتحقق من ورائها متمثل في انتقال المنظمة من طور لأخر بوسائل الإقنا تطرح القوة بعيداً عن مسرح الانتقال إلى مراحل تمتلك لإيقا المتجانس في شتى ضروب العمل . وفي هذا السياق تجتمع الاتصالات بالتعاون مع عناصر حياة المنظمة الأخرى لتذليل الكثير من المصاعب التي تحال دون أن يأخذ التكامل مداه الكامل بوصفه أساساً لتحول المنظمة صوب الضفة المفتوحة للتغيير التي تفعل فعل القوة الدافعة ، توفر المنا الذي تتنفس به الأفكار . 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 الأنسانية والتزاماته الوظيفية . وأن إلغاء اللابالية المستكينة في الفرد التي تعطل قدراته وتشل حركته ، وتثوير طاقات قوة العمل ، ورغباتهم الكامنة ستقودهم للاهتمام بالمنظمة ككل ، وبلا شك أن ذلك لا يتم دونما اتصال وتواصل متوازن لإيجاد ما ينفع المنظمة .

العوامل غير الحرجة:

أما العوامل غير الحرجة التي تظهر في الجدول رقم (٢) وتبدأ في التسلسل (٦) وتنتهي في التسلسل (١٠) التي لم تحصل على وسط حسابي أكثر من (٤) 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 تماماً لأنها عوامل قد تكون حرجة في لحظة معينة ، وذات صلة بموضوع معين في لحظة أخرى . لأن التكامل منهج فكري وعلمي فائق العطاء وفلسفة تمد المنظمة بروية تستشف أفاق المستقبل الذي لا يثبت فيه إلا التغيير .

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 .

١ بينت متابعة موضوع التكامل أن الابتعاد عنه يدفع المنظمة إلى الخلف والاكتفاء 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 .

٢. 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 يؤخذ بالاعتبار التداخل بين العوامل وما يترتب على ذلك من موجات ايجابية في حياة المنظمة .

٣. أظهرت الدراسة أن المنظمة المبحوثة لا زالت غير مهتمة بالاستخدام الاستراتيجي لتقنية المعلومات ، وغير مكترثة بقضية التكامل بين استراتيجية تقنية المعلومات واستراتيجيتها العامة.

٤. رسمت نتائج الدراسة خمسة عوامل للنجاح الحرجة إذا توفرت على وفق آراء عينة البحث فأنها قد تقود إلى تحقيق التكامل الاستراتيجي وهي على التوالي (المام إدارة تقنية المعلومات بإعمال المنظمة، توافق وانسجام تخطيط نظم المعلومات مع تخطيط المنظمة، التزام الإدارة العليا باستخدام الاستراتيجي لتقنية المعلومات، وجود ثقافة تنظيمية مشجعة على التكامل، انسيابية الاتصالات في المنظمة) .

التوصيات

١. يتعين على أصحاب القرار في الجامعات التوجه نحو التكامل الاستراتيجي لإلباس منظماتهم لبوسا عصريا متفتحاً 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 .

٢. 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 .

٣. بناء شبكة اتصالات مرنة وسريعة ، تجعل الجميع يمسك بمحركات الوعي ، من الإطلا على الأفكار الفاعلة وتجارب الآخرين ، وتسمح للجميع بأخذ حيزهم من فناء المنظمة ، في ذات الوقت الخضو لجملة من الضوابط والاشتراطات التنظيمية المحددة في العمل .
٤. ينبغي العمل بقوة على مد العاملين في مجال تقنية المعلومات بمعلومات ومهارات جديدة تساعدهم على إدراك ما يحيط بهم من عمل ذات طبيعة إدارية ، والتخلص من الأخطاء السابقة التي تنطلق من دوا طيبة وسليمة .
٥. يوصي الباحث بجعل استراتيجية المنظمة تلخص إبداعيا استراتيجية تقنية المعلومات والعكس صحيح ، وذلك من اشتراك مخططي تقنية المعلومات ومخططي المنظمة في صياغة الاثنين بالوقت والمحتوى .
٦. 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 .
٧. ينصح الباحث الباحثين بأجراء مزيد من الدراسات حول الموضوع لاستكشاف عوامل أخرى تؤثر مباشرة على تحقيق التكامل الاستراتيجي في المنظمة العراقية .

المصادر العربية:

- ١-الزيادي، عبد العظيم دريفش، تشخيص عوامل النجاح الحرجة لتفعيل استخدام الحاسوب الشخصي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد(٤٦) المجلد (الثالث عشر)، ٢٠٠٧ .

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) . Greating business value through information technology , the effects of chief information

- affect and top management team characteristics . proceeding of the 17th 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 32th 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 7th 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 , Sloan 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-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 .
- 21-Corbett, O., and Molloy, O. (1999). Alignment of business and IT strategies . www. It nuigalway. ie /
- 23-Croteau , A., Solmon , S. , Raymond , L. , and Bregeron , F. (2001). Organizational and technological infrastructures alignment . In proceeding of the 34th 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 Donnelly , 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.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-Hall , T. (2002). Curriculum development critical success factors for e-learning implementation, Proceedings of the International Conference on Computers in Education .
- 33- Hatten, l., and Hatten,K.,(1997).Information systems strategy :long overdue still not here, ,Long Rang Planning,Vol.30,NO.2,PP.245-266.
- 34-Henderson , J. (1990). Plugging into strategic partnership : the critical is connection Sloon Management Review . No. 31 , PP. 12 -18 .

- 35-Henderson , J. and Venkatrman , N. (1993) . Strategic alignment . Leveraging information technology for transforming organization . IBM system Journal , Vol. 32 , No. 1 , PP. 4 – 16 .
- 36-Henderson , J. , and Sifanis , J. (1988) . The value of strategic IS planning : Understanding consistency , Validity , and IS markets , MIS Quarterly , June , PP. 187 – 199 .
- 37-Hilgers , I , Marfolin , B ., Chiasson , M. and Javidon , M. (2004). Strategic alignment, The executives Journal , PP. 13- 23 .
- 38-Hollend and Light (1999) . A critical success factors model for ERP implementation , IEEE software . No. 16 . PP. 30 –36 .
- 39-Hong and Kiw (2002) . The critical success factors for ERP implementation an organization fit perspective . Information and Management , No. 40 , PP. 25 – 40 .
- 40-Horsti , A ., Taunainen , V., and Talonen , J. (2005) . Evaluation of electronic Business model success : survey among leading finish companies .
- 41-Hollend and Light (1999) . A critical success factors model for ERP implementation , IEEE software . No. 16 . PP. 30 –36 .
- 42-Hu,Q., and Huang,D.(2005)Alignment IT with firm business strategies using the balance scorecard systems ,IEEE,PP1-10.
- 43-Huotari , M., and Wilson , T., (2001) . Determining organizational information needs : the critical success factors approach , Information Research , Vol.6 , No.3 , PP.1-25 .
- 44-Johnson , R. (2001) Statistics principles and Methods , Fourth edition. New York , Johon Wiley and Sons
- 45-Jordon , J., and Gordon , S. (2000) . Structuring interaction between IT and business unit : Prototypes for service delivery . Information systems Management , winter , PP. 1 – 16 .
- 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
32nd Hawaii International Conference on System Sciences .
- 52-Land , F. (1987) . Social aspect of information systems . The
technological challenge , Croom-telm. London .
- 49-Land , F. Detjejaruwat , M. , and Smith , C. (1989) . Factors
affecting social control : the reasons and values , part I . System ,
Objectives , Solation , Vol . 3 , No. 3 , August .
- 53-Laudon, K., and Laudon, J. (2000).Management information systems
Sixth edition, Prentice Hall International, Inc
- 54-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.
- 55-Lederer, A., and Sethi, V. (1991) . Critical dimensions of strategic
information system planning , Decision Sciences, Vol. 22, PP. 104-19.
- 53-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-Luftman , J . and Breir , T. (1999) . Actieving and sustaining
business . IT alignment . California Management Review , Vol . 42 , No.
1 , PP. 109 – 123 .
- 56-Luftman , J .(1998)Assessing IT maturity .Communication of the
Ais,NO.4,PP1-50.

- 58-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 .
- 59-Mckinlay , M. (2003) . Roots of motivation , Project , Vol.16, No.1 , PP.14-15
- 60-Nunnally, J..(1978). Psychometric theory “ New York, Mc- Grew Hill.
- 61-Newman,M.(1992).Organiation invalidly, Journal of Systems Management
- 62-Oakland,J.(1995).Total quality management –Text with cases”BH Ltd.Oxford:UK.
- 63-Papp , R . (1995) . Determinants of strategical alignment organization : a multi-industry , Multi-perspective analysis , Stevens Institute of technology , New Jersey .
- 64.Peters,T., and Waterman (1982).In search of excellence,N.Y Harper and Row Publishers.
- 65-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 .
- 66-Reich , B., and Benbasat , I . (1996) . Measuring the linkage between business and information technology objectives . Management Information systems Quarterly . No. 20 . PP. 55-81 .
- 67-Shank , R. Niblock , E., and Sandalls W. (1972) . Balance creativity and practicality in formal planning , Harvard Business Review , Vol. 51 , PP. 87 – 95 .
- 68-Rockart , J. (1979). Chief executives define their own data need, Harvard Business Review , Vol.57 , No.2 , PP.238-241 .
- 69-Somers , T., and Nelson , K. (2001) . The impact of critical success factors across the stages of enterprise resource planning implementations , proceeding of the 34th Hawaii International Conference on Systems Sciences
- 70-Reich , B, and Benbasat , I. (2000) . Factors that influence the social dimension alignment between business and information technology objectives management Information systems Quarterly , No. 24 , PP. 81 – 113 .
- 71-Sabherwal , R., and Chan , Y., (2001) . Alignment between business and strategies : a stady of prospectors , Analyzers , and defenders Information systems research , Vol. 12 , No. I , PP. 11 – 33 .
- 72-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 .

73-Tein , D., and Bernard , W., (2004). Critical success factors for enterprise resource planning projects , Australian Project Manager , Vol.24, No.1 , PP.28-31 .

74- 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.

75-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.

73-Thierauf , R., (1982). Decision support systems for effective planning and control , a case study approach , Prentice-Hall , Englewood Cliffs , New Jersey .

74-Turbon , F, MC Lean , E., and Wetherbe , J. (2002) . Information technology for management 3rd Edition , Johon Wiley and son , INC .

75.Turban , E., and Aronsona , J. (2001) . Decision support systems and intelligent systems , Sixth Edition , Prentice Hall . New Jersey .

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

77-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 38th . Hawaii International Conference system sciences .

78-Ward , J., and Griffiths , P., (1996) . Strategic planning for information systems , 2nd Edition , Jon Wiley and sons .

79-Waton , R., (1981) . UP and running : integrating information technology and the organization , Harvard Business School Press, Boston .

80-Weiss , J., and Anderson , D. (2004) . Alignment technology and business strategy : Issues and framework , a field study of 15 companies , Proceeding of the 37th Hawaii International conference on system sciences .

- 81-Woolf , R. (1993) . The path to strategic alignment . Information strategy : The Executives Journal PP.13-23 .**
- 82-Walsh , J., and Konter , J. (1988). Toward more successful project management , Journal of systems management , Journal , PP. 16 -21 .**
- 83-Wander , T. (2005) . New strategy alignment in multinational corporations , strategic finance , No. 5 , PP. 35-41 .**
- 84-Wheelen 5, T., and Hunger , D. (2002) . Strategic management and business policy , Eighth Edition , Prentice Hall .**
- 85-Zani , W. (1970) . Blueprint for MIS , Harvard Business Review , November – December . PP. 95-100.**
- 86-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.**
- 87-Xia,W., and King, W.(2002).Determinants of organizational IT infrastructure capabilities, work papers mistr.umn.ed/**