

اثر تكنولوجيا المعلومات في تحديد الخيار الاستراتيجي للمنظمة

دراسة تطبيقية في شركة نفط الجنوب (شركة عامة)

أ.د. عباس حسين جواد

م.م. عبود عبدالله الاسدي

المقدمة

يشهد العالم اليوم نمواً متسارعاً في معطيات المعلوماتية والمعرفية على نحو واسع نتيجة لما أحدثته ثورة تكنولوجيا المعلومات التي امتدت آثارها إلى جميع نواحي الحياة الإنسانية المعاصرة ومنها منظمات الأعمال ، التي تشهد توجهاً عالمياً نحو اقتصاديات المعرفة المعتمد أساساً على استخدام التقنيات الحديثة للمعلومات في الحصول على المعلومات التي تُعدّ الأساس في خلق ونشر المعرفة التي تمكنها من توجيه أنشطتها واستغلال مواردها المتاحة على أتم وجه

كل هذا يجعل من الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات ضرورة جوهرية من ضرورات بقاء المنظمات على المدى البعيد في ظل بيئة تتسم بالتغير المستمر والمتسارع ، لما تتمتع به هذه التكنولوجيا ونظمها من قدرات واسعة تساعد هذه المنظمات في تحصيل وإدارة الكم الهائل من المعلومات التي تُعدّ الأساس في عملية اتخاذ القرارات الفاعلة وخاصة تلك المتعلقة منها برسم مسار المنظمات على المدى البعيد والمتمثلة بالخيار الاستراتيجي الذي يمثل البوصلة الموجهة التي تقود المنظمة بكل أنشطتها نحو النجاح عبر أفق المستقبل الممتد في شبكة من حالات المخاطرة وعدم التأكد والضبابية الناتجة عن التقلبات الحاصلة في المتغيرات البيئية .

ومن هنا نجد توجه منظمات الأعمال نحو الاستثمار الواسع في مكونات تكنولوجيا المعلومات وبنيتها التحتية بعدها إحدى مكونات المنظمات العصرية بقصد مواكبة التحولات نحو سلوكيات وإجراءات الإدارة الالكترونية ، التي تمكنها من تكوين رؤى مستقبلية وسيناريوهات استراتيجية على وفق التغيرات والمستجدات البيئية المحيطة بها.

وتأتي أهمية هذا البحث في محاوله تفعيل التفكير الاستراتيجي الشمولي للمديرين في قمة الهرم الإداري للمنظمة (الإدارة الاستراتيجية) لصنع القرارات الاستراتيجية وبالخصوص ما يتعلق منها بتحديد الخيار الاستراتيجي للمنظمة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات ونظمها المتطورة في عملية تهيئة والحصول على المعلومات المناسبة لذلك. ومن هنا يطرح البحث تساؤلاً مهماً وهو إلى أي مدى تكون البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات في الشركة المبحوثة مرتبطة بعملية تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب ومؤثرة فيه من خلال ما توفره من معلومات بالجودة المطلوبة ؟

وبهدف بيان هذا الأثر الذي تلعبه هذه التكنولوجيا في تحديد الخيار الاستراتيجي للمنظمة تم تقسيم هذا البحث إلى أربع مباحث اختص الأول منها ببيان الخلفية النظرية للبحث وجاء المبحث الثاني ليستعرض منهجية البحث وتناول المبحث الثالث الجانب التطبيقي للبحث ، وأخيراً كانت خاتمة هذا الجهد المتواضع في المبحث الرابع المتضمن الاستنتاجات والتوصيات التي توصل لها البحث.

المبحث الاول

تكنولوجيا المعلومات المفاهيم والمنطلقات الأساسية

تمهيد

تعد تكنولوجيا المعلومات من أهم الموارد المعرفية لمنظمات القرن الحادي والعشرين إذ تتجسد هذه الأهمية بوصفها احد عوامل الإنتاج المعاصر ، نتيجة لتحول الاقتصاديات العالمية من اقتصاديات صناعية تقليدية إلى اقتصاديات قائمة على أساس المعرفة و المعلوماتية .

ونتيجة للتقدم الحاصل في تكنولوجيا المعلومات و التسارع الحاصل في عملية تسخير هذه التكنولوجيا لإغراض الإدارة فإن الأساليب التقليدية في توفير المعلومات لمراكز اتخاذ القرارات لم تعد مجدية خصوصاً إذا ما علمنا أن المنظمات تعمل في ظل بيئة مليئة بالتحديات لذا لا بد من إدخال التكنولوجيا الحديثة للتعامل مع المعلومات (الفضل، ٢٠٠٤: ٥٩) . والتحول إلى منظمات رقمية بدلاً من منظمات قائمة على العمل الروتيني (الورقي).

وبهدف بلورة مفهوم واضح لتكنولوجيا المعلومات سيتم التطرق للموضوع من خلال الآتي :-

اولاً : مفهوم تكنولوجيا المعلومات .

ثانياً: أهمية ووظائف تكنولوجيا المعلومات

ثالثاً: مكونات تكنولوجيا المعلومات

أولاً : مفهوم تكنولوجيا المعلومات

concept of Information Technology

تتباين وتتعدد وجهات نظر الباحثين و المتخصصين حول مفهوم تكنولوجيا المعلومات باختلاف الميادين المطبقة فيها ، و الزاوية التي ينظر من خلالها لهذه التكنولوجيا . حيث يرى (سلامة ، ١٩٩٧ : ١٥) تكنولوجيا المعلومات بأنها ثورة المعلومات المرتبطة بصناعة وحيازة المعلومات وتسويقها وتخزينها واسترجاعها وعرضها وتوزيعها من خلال وسائل تقنية حديثة ومتطورة وسريعة بالاستخدام المشترك للحاسوب ونظم الاتصالات الحديثة. في حين ينظر إليها (Williams ,et al , ١٩٩٧ : ٢) أنها تلك التكنولوجيا التي تجمع الحوسبة مع حلقات الاتصال السريعة من أجل نقل البيانات ، الصوت ، الصورة ٠٠٠ الخ . وذهب (Slack ,et al , ١٩٩٨ : ٢٨٢) في تعريفه لتكنولوجيا المعلومات من خلال العمليات التي تطلع بها إلى أنها مجموعة من الوسائل التي تستخدم لجمع و تخزين وتحليل و معالجة وتوزيع البيانات و المعلومات مضافا إليها شبكات الاتصالات .

في حين ينظر إليها (Hellriegel , et al , ١٩٩٩ : ٤) بأنها نظم المعلومات الكترونية المستندة إلى الحاسوب التي تساعد الأفراد و المنظمات على تجميع ، نقل ، معالجة و استرجاع البيانات و المعلومات ، وبهذا يقرنها بنظم المعلومات . وعرفها (نجم ، ٢٠٠١ : ٧٦٠) بأنها الأجهزة المستخدمة في عرض و تخزين البيانات و المعلومات و البرامج التي تستخدم في الرقابة على عمل تلك الأجهزة.

وعلى ضوء ما تقدم يمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات إجرائياً بأنها ذلك الإطار الذي يجمع نتائج المعرفة العلمية بشقيها المادي الملموس وغير المادي ، المتضمن الأجهزة و المعدات و التي من أهمها الحاسوب وملحقاته ، والبرامجيات ونظم الاتصالات عن بعد وشبكاتها الحاسوبية وقواعد البيانات و

المعرفة الفنية المتمثلة بالمهارات البشرية، والتي تستخدم في الحصول على البيانات و المعلومات ومعالجتها وتنظيمها وتخزينها ونشرها مع إمكانية استرجاعها بما يتلاءم وحاجة المنظمة منها وصولاً إلى تحقيق أهدافها بفاعلية.

ثانياً : أهمية ووظائف تكنولوجيا المعلومات .

Information Technology Important & Function

١- أهمية تكنولوجيا المعلومات . Information Technology Important

مما لا شك فيه أن أهمية تكنولوجيا المعلومات تنأتى من أهمية المعلومات نفسها ، إذ إن الأخيرة تمثل العصب الحيوي لنشاط المنظمة فعدم توفرها سوف يجعل المنظمة تعيش في حالة من اللاتأكد والضبابية مما يؤدي إلى إضعاف قدرتها على اتخاذ القرارات الصحيحة (التميمي ، ٢٠٠٧ : ٤٦) . ومن جانب آخر فإن توافر المعلومات وتدققها بشكل مكثف دون وجود التقنيات التي تساعد في التعامل معها بطريقة تمكن من الاستفادة منها فإنها سوف تفقد أهميتها باعتبارها مورداً استراتيجياً من موارد المنظمة المعاصرة ، ولا تنحصر أهمية تكنولوجيا المعلومات عند هذه الحدود وإنما تتعداها إلى أكثر من ذلك (الدليمي ، ٢٠٠٦ : ٣٥) . وعليه فإن أهمية تكنولوجيا المعلومات تكمن بالآتي :-

أ - تعمل تكنولوجيا المعلومات على إحداث تغيرات جذرية في كل مفاصل المنظمة و أعمالها ، منتجاتها أسواقها لامتداد استخدامها في مختلف أنشطة المنظمة (الحياي ، ٢٠٠٥ : ١٠) .

ب - تدفع بالمنظمة للاستجابة و التكيف مع متطلبات البيئة حيث إن تطبيق مفهوم و أساليب تكنولوجيا المعلومات في المنظمات يحتم عليها اللحاق بركب التطور تجنباً لاحتمالات العزلة و التخلف عن مواكبة عصر المعلوماتية . (أبو غنيم ، ٢٠٠٧ : ٩٧) .

ج - مكنت تكنولوجيا المعلومات المنظمات من زيادة قدرة التنسيق بين أقسامها وبين المنظمات مع بعضها من خلال ما توفره شبكات الاتصالات الحديثة وربط الحواسيب مع بعضها
(Daft , ٢٠٠١ : ٢٤٦-٢٤٧) .

ء - تعد تكنولوجيا المعلومات أداة فعالة في تقليص حجم المنظمات (الترشيح) وتقليص عدد المستويات الإدارية وتبني الهياكل التنظيمية الشبكية بدلا من التقليدية وكذلك ساعدت على تبني مداخل حديثة في تخطيط وتنظيم الأعمال مثل مدخل إعادة هندسة الأعمال (ياسين ، ٢٠٠٣ : ٥١) .

هـ - ساهمت تكنولوجيا المعلومات بتقليل حدوث الأزمات بما توفره من قاعدة معلومات مستقبلية (اللوذي ، ١٩٩٩ : ٢٠١) .

و - تحسن عملية اتخاذ القرارات من خلال توفير المعلومات بالدقة والوقت المناسب لمتخذ القرار ، وكذلك توفير قنوات اتصال جيدة تساعد في زيادة تدفق وتبادل المعلومات (الحيالي ، ٢٠٠٦ : ١١) .

ز - تساعد المنظمة على بناء قاعدة معلومات إستراتيجية بما تتمتع به من قدرات فائقة بالتعامل مع المعلومات بما يكسب المنظمة الميزة التنافسية وتقديم الدعم المباشر لإستراتيجية المنظمة بما توفره من معلومات عن عوامل المنافسة لتخطيها حواجز الزمن و المكان (غراب و حجازي ، ١٩٩٩ : ١٢٧) .

ح - لها الأثر في تحديد طبيعة أنشطة المنظمة وتوجيهها الاستراتيجي من خلال ما توفره من فرص وخلق تخصصات ومجالات عمل جديدة (ياسين ، ٢٠٠٣ : ٥٠-٥٣) .

ط - ساعدت في ظهور ما يعرف بالمنظمات الافتراضية التي تعتمد في انجاز أعمالها على تكنولوجيا المعلومات (الطعامنة و العلوش ، ٢٠٠٤ : ١٢٧) .

ي - تساعد تكنولوجيا المعلومات في تنمية المهارات و المعارف التي تعمل على إثراء الجانب الفكري للعاملين الأمر الذي يساعد على تقديم أعمال و أفكار مبدعة (يوسف ، ٢٠٠٥ : ١٢) . كما تؤدي دوراً مهماً في إدارة المعرفة و تخزينها و بالخصوص المعرفة الصريحة إضافة إلى دورها في الحفاظ على المعرفة الضمنية و تطوير أنظمة خاصة لخزنها مثل نظم الخبر (محمد ، ٢٠٠٦ : ٩١) .

كذلك تساهم تكنولوجيا المعلومات في الاقتصاد في التكاليف الناتجة عن الفوائد التي تقدمها وهي السرعة و الثبات و الدقة و الموثوقية ... الخ ، والتي تنعكس على كفاءة الأداء (الصباغ ، ٢٠٠٢ : ١٨٢) .

٢- وظائف تكنولوجيا المعلومات: Functions of (IT)

ليس من اليسير على احد أن يحصر جميع الوظائف التي تطلع بها تكنولوجيا المعلومات لكونها ترتبط بشكل وثيق بطبيعة الغرض من استخدامها ، إلا انه من المفيد أن نذكر أهم الوظائف التي أشار لها بعض الباحثين ، حيث يرى كل من (الصباغ ، ٢٠٠٢ : ١٧٨ - ١٨٢) و (الدليمي ، ٢٠٠٦ : ٣٩ - ٤٠) و (Senn, ١٩٩٨: ٢١) أن لتكنولوجيا المعلومات من الوظائف الرئيسة التي تتعلق بإدارة المعلومات الآتي:

- أ - جمع المعلومات أو الحصول عليها تعد الوظيفة الأولى التي يمكن أن تتجزأها تكنولوجيا المعلومات من خلال الاستحواذ وتكديس البيانات والمعلومات التي سيتم التعامل معها لاحقاً سواء للفرد أم للمنظمة.
- ب- المعالجة : وهي الفعالية الأكثر ارتباطاً مع الحاسوب و المعالجة عادة هي الغاية التي من أجلها تشتري الحواسيب . أن وظيفة المعالجة تتضمن تحويل جميع أشكال البيانات أو المعلومات وتحليلها وتشمل المعالجة على عدة عمليات وهي :

✓ معالجة البيانات:- (رموز ، أرقام خام ، رسائل) وتحويلها إلى معلومات ذات فائدة

✓ معالجة المعلومات:- وهي تحويل أي من المعلومات إلى أشكال مختلفة أكثر تفصيلاً وتنوعاً ودقة ، إذ تكون معلومات نهائية واضحة وهادفة .

✓ معالجة النصوص :- صياغة وثائق نصية مثل التقارير و النشرات الإخبارية، و المراسلات وتعمل نظم معالجة النصوص بالمساعدة في إدخال البيانات و النصوص، و الأشكال وعرضها بصورة جذابة

✓ معالجة الصورة :- تحويل المعلومات المرئية و الرسوم والصور إلى أشكال يمكن أدارتها ضمن الحاسوب أو تحويلها بين الأفراد و الحواسيب الأخرى

✓ معالجة الأصوات :- ويعني معالجة المعلومات الصوتية ، إذ شهدت هذه المعالجات تطوراً نوعياً فقد وجدت نظاماً تسمح للأفراد بالتحدث مباشرة إلى نظام الحاسوب لتوجيهه لتنفيذ إجراءات محددة .

ج - خلق وتوليد المعلومات : تستخدم تكنولوجيا المعلومات دائماً لخلق المعلومات من خلال المعالجة ، وخلق المعلومات يعني معالجة البيانات و تنظيم المعلومات بشكل مفيد سواء على شكل أرقام ، أو نصوص أو صور أو أصوات . وأحياناً إعادة توليد المعلومات بشكل أصلي وفي أحيان أخرى يجري توليد شكل جديد .

هـ - خزن البيانات و المعلومات : من خلال خزن البيانات و المعلومات تحافظ الحواسيب أو الأجهزة الأخرى لتكنولوجيا المعلومات لاستخدامها في وقت لاحق . إنَّ البيانات و المعلومات المخزونة توضع في وسط للخرن مثل (الأقراص الممغنطة أو الأقراص المدمجة) التي يستطيع الحاسوب قراءتها عند الحاجة إليها ويقوم الحاسوب بتحويل البيانات والمعلومات إلى صيغة تأخذ حيزاً أصغر من المصدر الأصلي ، فمثلاً المعلومات الصوتية لا تخزن بشكل أصوات

كالتّي نعرفها ولكن بصيغة مشفرة تأخذ حيزاً اقل ويستطيع الحاسوب التعامل معها .

هـ - الاسترجاع : ويعني وضع و استنساخ البيانات و المعلومات من اجل معالجة مستقبلية أو لنقلها إلى مستخدم آخر ولهذا يجب على مستخدم الحاسوب أن يحتفظ بعنوانين الأوساط التي خزنت المعلومات عليها وجعلها جاهزة للاسترجاع و المعالجة .

و - النقل : وهي إرسال المعلومات من موقع إلى آخر فعلى سبيل المثال يقوم جهاز الهاتف أو الحاسوب المربوط مع الشبكة بنقل المحادثات و المعلومات من موقع إلى آخر ويتم ذلك من خلال اعتماد أوساط مختلفة كالأقمار الصناعية و الألياف الضوئية ... الخ .

ثالثاً: مكونات تكنولوجيا المعلومات

The Information Technology Components

تباينت وجهات نظر وآراء الباحثين و الكتاب بخصوص المكونات الأساسية لتكنولوجيا المعلومات وجاءت هذا التباينات نتيجة اختلاف زاوية نظر كل منهم لهذه التكنولوجيا . حيث نجد ذلك الاختلاف متجسداً بالنماذج المقدمة من قبلهم لهذه المكونات

وبهدف الوقوف على المكونات الأساسية لتكنولوجيا المعلومات فالجدول رقم (٣) الآتي يستعرض أهم هذه المكونات من وجهة نظر بعض الباحثين

جدول رقم (٣)

آراء مجموعة من الكتاب والباحثين بخصوص مكونات تكنولوجيا المعلومات

تأسيساً على ما تقدم نجد اتفاق آراء الباحثين بصدد مكونات تكنولوجيا

ت	اسم الباحث	السنة	الصفحة	المعدات	الآجهزة	البرمجيات	الحاسوب	الاتصالات	الإنترنت	الشبكات	البيانات	قواعد	الإجراءات	الأفراد
١	Williams, et al	١٩٩٧	٩	X	X	X		X				X	X	X
٢	Senn	١٩٩٨	١٤				X	X						X
٣	غراب وحجازي	١٩٩٩	١٣٥	X	X	X		X	X			X		
٤	السالمي	٢٠٠٠	٢١			X	X	X						
٥	السالمي و الدباغ	٢٠٠١	١٠١-١٩١	X	X	X			X	X				
٦	O'Brien	٢٠٠٣	٨	X	X	X		X				X		X
٧	السامرائي و الزعبي	٢٠٠٤	١١٩	X	X	X		X	X	X	X	X		
٨	Krajewski & Ritzman	٢٠٠٤	٥١٣	X	X	X		X				X		
٩	الطائي	٢٠٠٥	١٤١	X	X	X			X					X
١٠	ثابت	٢٠٠٥	٨٣-٧٤	X	X	X		X						X
١١	قنديلجي و الجنابي	٢٠٠٥	٤٥	X	X	X		X				X		
١٢	النجار	٢٠٠٦	٢٠	X	X	X		X				X		X
١٣	العلي و آخرون	٢٠٠٦	٢١١	X	X	X		X	X	X				
١٤	بريس	٢٠٠٦	٢٦-١٨				X	X	X					
١٥	اللامي	٢٠٠٧	١٦٩	X	X	X		X				X		
مجموع														
النسبة %														
				١٢	٢٠	٢٠	٥	٢٠	٩	٣	٢	٨	١	٦
				%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%

المعلومات على الآتي:

١- الأجهزة والمعدات (المكونات المادية) **HARDWARE**

٢- البرمجيات **SOFTWARE**

٣- اتصالات عن بعد والشبكات الحاسوبية

CMPTER NETWORK & COMMUNICATION

٤- المهارات البشرية **HUMAN SKILLS**

٥- قواعد البيانات **DATA BASES**

١- الأجهزة والمعدات (المكونات المادية)

HARDWARE

وتشمل جميع الأجهزة والمعدات المستخدمة لإدخال البيانات و المعلومات ومعالجتها وتخزينها ونقلها وتداولها واسترجاعها واستقبالها وبثها للمستخدمين عند الطلب ، وبعد الحاسوب العنصر الأساسي فيها (الشرمان، ٢٠٠٤ : ٥٢) . والذي بدأت تأثيراته تمتد إلى مختلف المجالات لما له من دور في تحسين أداء العمل وزيادة كفاءة الأعمال وسرعتها (السالمي و السالمي ، ٢٠٠٥ : ٢١) . وتتكون هذه الأجهزة و المعدات من جميع الأجزاء و التراكيب الملموسة و المرئية من التقنيات و التي تتمثل عادة بالحاسوب وملحقاته (أبو غنيم ، ٢٠٠٧ : ١٠٧) . و من وحدات الإدخال و الإخراج . بينما يعرف (الشوابكة ، ٢٠٠١ : ١٣) الحاسوب بأنه مجموعة من الأجزاء الإلكترونية المترابطة بعضها ببعض وهذه الأجزاء الإلكترونية لا يمكن فصل بعضها عن بعض ولا يمكن لأي جزء منها أن يعمل لوحده وتستخدم أجهزة الحاسوب في تحليل و استرجاع كميات هائلة من المعلومات .

٢. البرمجيات **Soft ware**: لغرض أن تلعب الحواسيب دورها المفيد في بنية تكنولوجيا المعلومات لأي منظمة فإن الأجهزة أو المكونات المادية (**Hardware**) للحاسوب تحتاج إلى البرمجيات أو المكونات البرمجية (**Soft ware**) لكي تؤدي عملها المطلوب . ويمكن تعريف البرمجيات بأنها

مجموعة منظمة من التعليمات والإيعازات في سياق منطقي تصدر وتعطى للحاسوب من اجل تمكينه من تنفيذ عمل معين (العلي و آخرون ، ٢٠٠٦ : ٢١٨) .وهي بذلك تعمل على تشغيل وإدارة المكونات المادية لتؤدي مختلف التطبيقات و المهام المطلوبة منها (٥١٣ : ٢٠٠٥ , Krajewski & Ritz man). وينفق أكثر الباحثين على وجود نوعين من البرامجيات هما:-

أ — برامجيات النظام System Software

وهي مجموعة من البرامج المصممة لتنسيق أنشطة ووظائف الأجهزة و المعدات و الأجزاء المادية و البرامج المختلفة لنظام الحاسوب (أبو غنيم ، ٢٠٠٧ : ١٠٨) . وهكذا تعمل برامجيات النظام على إدارة نظام الحاسوب و السيطرة عليه (العلي و آخرون ، ٢٠٠٦ : ٢٢٠) . ومن أهم مكونات برامجيات النظام هي برامجيات نظم التشغيل و برامجيات دعم أو مساعدة نظام التشغيل .

ب — برامجيات التطبيقات Application software

وهي برامج معدة لإنجاز وتشغيل عمليات معينة أو عدة مهمات وهي تقسم إلى نوعين وهما برامجيات التطبيقات ذات الأغراض الخاصة و برامجيات تطبيقات ذات الأغراض العامة (اللامي ، ٢٠٠٧ : ١٧) .

٣- إلتصالات عن بعد و الشبكات الحاسوبية

Network and telecommunications system

نستطيع القول إن بدايات استخدام تكنولوجيا المعلومات في تناقل البيانات و المعلومات قديم كاستخدام التلغراف وإلتصالات الهاتفية واستمرت التطورات في هذا المجال حتى وصلت إلى ما هي عليه اليوم الذي يمثل ثورة في المعلومات و إلتصالات لتؤكد المقولة التي مفادها أن تكنولوجيا المعلومات أنطقت الحديد وقربت البعيد من حيث إنها أذابت جليد المسافات بحرارة إلتصال عن بعد وبذلك ضيقت رقعة العالم ودخلت في كل مجالات الحياة.

وتعرف عملية إلتصال بأنها عملية نقل البيانات أو المعلومات و الحقائق ، الأفكار ، الآراء ، الاستفسارات، الرغبات ،المواقف ،ووجهات النظر أو التعليمات من طرف مصدر الرسالة إلى طرف آخر مستقبل الرسالة باستخدام وسيلة معينة للاتصال (جواد وآخرون ، ١٩٨٨ : ١٦١) و (هاشم ، ١٩٨٩ : ٤١٥) .

أما نظم إلتصالات عن بعد Telecommunication Systems فيشير إليها (٨ : ١٩٩٦ , Haag & keen) بأنها الوسائل التي تربط أنظمة تكنولوجيا المعلومات و الأفراد عبر العالم وهذه الوسائل مثل المودم و الأقمار الصناعية و الكيبلات المحورية . أما (٢١ : ١٩٩٧ , Williams , et al) فيعرفها بأنها نقل الكتروني للبيانات والمعلومات من مكان إلى آخر . في حين يراها (علي و آخرون ، ٢٠٠٦ : ٢٣٢) بأنها مجموعة من المكونات المادية والمكونات البرمجية المنسقة والمهيأة لغرض التواصل بالمعلومات و المعرفة التي تشمل نصوصاً ورسومات وصوراً ومعلومات صوتية وفيديوية من موقع لآخر . ويتكون نظام إلتصالات من مجموعة أجزاء (النجار ، ٢٠٠٥ : ٢٣٠) وهي الحواسيب والمحطات الطرفية و قنوات إلتصال .

وفيما يتعلق بشبكات الاتصالات الحاسوبية فإن هناك من يرى بأنها مجموعة من الحاسبات تنظم معا وترتبط بخطوط اتصال بحيث يمكن لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة و نقل وتبادل المعلومات فيما بينهم (السالمي والسالمي، ٢٠٠٥ : ٢٢) . ولهذا تحتل الشبكات مكاناً بارزاً في تقنية الإدارة الحديثة فهي تسهم في رفع كفاءة التشغيل ودعم صناعة القرارات وذلك من خلال :-

- كفاءة وسرعة إلتصال وسهولة نقل تبادل البيانات و المعلومات .
- المشاركة في استخدام الأجهزة و البرامجيات و المعلومات وقواعد البيانات (السالمي و الدباغ ، ٢٠٠١ : ١٦٨) .

ومهما تعددت التصنيفات الخاصة بأنواع الشبكات التي أوردها الباحثين تبقى الشبكات الآتية من أهمها وهي:-

١- شبكة الإنترنت Internet Network

هي بلا منازع أعظم وأروع إنجاز حققه العقل البشري و التي أدخلت العالم بعصر ثورة المعلومات ، لذا يعد تعبير الإنترنت هو التعبير الأكثر شيوعاً عند الحاجة إلى المعلومات فهي أضخم بنك للمعلومات عرفته البشرية كما أنها أصبحت الوسيلة الأكثر انتشاراً في عمليات التواصل بين البشر و المؤسسات ، و اليوم كثير من المنظمات تعتمد على الإنترنت في إنجاز الكثير من أنشطتها (العزة و آخرون ، ٢٠٠٦ : ٥) .

والإنترنت هي شبكة اتصال تربط بين عدد كبير من الشبكات المنتشرة حول العالم (طالب ، ٢٠٠٣ : ٣٨) . و بنفس الاتجاه يشير (Krajewski & ٥١٢ : ٢٠٠٥ , Ritzman) إليها على أنها شبكة الشبكات التي تستخدم لربط الشبكات الحاسوبية بعضها مع بعض . و يراها (العزة و آخرون ، ٢٠٠٦ : ٤٧) بأنها عبارة عن مجموعة من شبكات الاتصال المتداخلة تسمح بالاتصال بين الحواسيب بأكثر من طريقة .

و تتجسد أهمية الإنترنت بما تقدمه للأفراد والمنظمات من فوائد باعتبارها نظاماً فعالاً للاتصالات يسهل عملية الوصول و المشاركة بالمعلومات و المعارف في شتى المجالات ، لذا يمكن أن نوجز بعض النقاط التي تعكس لنا أهمية الإنترنت .

١- ضاعفت الإنترنت من فرص الوصول و الحصول على المعلومات و المعرفة وكذلك تخزينها و توزيعها باعتبارها أكبر مستودع للبيانات و المعلومات .

٢- قللت الإنترنت من تكاليف الحصول على المعلومات بما تتمتع به من سرعة ودقة في التعامل مع المعلومات .

- ٣- ساعدت المنظمات في تقليص عدد المستويات الإدارية فيها وإعادة هندسة الأعمال فيها (العلي وآخرون ، ٢٠٠٦ : ٢٤٤) .
- ٤- تمثل تكنولوجيا الإنترنت القوة الدافعة لنمو وتطور التجارة الإلكترونية في العالم وساهمت بإلغاء الحدود و القيود أمام دخول الأسواق العالمية وإيجاد وسائل وطرق مبتكرة لإدارة أنشطة المنظمات في مختلف المجالات الوظيفية وظهور أساليب أعمال جديدة تزدهر على الإنترنت (ياسين ، ٢٠٠٣ : ١١٥) .
- ٥- توفر العديد من الخدمات في شتى نواحي حياة الأفراد ومجالات عمل المنظمات مثل الخدمات المصرفية عبر الإنترنت و التجارة الإلكترونية وغيرها من الخدمات .

إضافة لما تقدم أعلاه فقد حطمت الإنترنت حواجز الزمن و المكان وقدمت الدعم للمنظمات في كافة المستويات ومنها المستوى الاستراتيجي حيث أدت إلى تحسين الفكر الاستراتيجي لإدارة المنظمة من خلال إتاحة المعلومات حول الفرص السوقية و الوضع التنافسي (بريس، ٢٠٠٦ : ٢٨).

كما يجدر الإشارة هنا إلى الكثير من الخدمات الأخرى التي تقدمها شبكة الإنترنت ومن أهمها البريد الإلكتروني ، الدردشة ، العمل عن بعد ، نقل الملفات والبرامج ، التجارة الإلكترونية ، خدمات تل نيت، التسوق عن بعد ، مجموعات الأخبار وغيرها من الخدمات أكسبها أهمية أوسع .

٢- شبكة الانترنت intranet network

الإنترانت شبكة داخلية خاصة بالمنظمة وهي تستخدم نفس القواعد و المعايير القائمة عليها شبكة الإنترنت (برايا وماركهام ، ٢٠٠٦ : ٥٦) . و الهدف من وراء إنشاء هذا النوع من الشبكات من قبل المنظمات هو لرفع كفاءة العمل وتحسين آليات المشاركة في الموارد و المعلومات و الاستفادة من تقنيات الحوسبة المشتركة ، كما تقدم شبكة الإنترانت خدمة الولوج إلى الإنترنت لجميع أعضائها مع منع العكس أي إنه لايمكن لغير الأعضاء المسجلين في شبكة

الانترنت الولوج إليها عن طريق الإنترنت وذلك من خلال كلمة العبور الخاص بالشبكة وبذلك تؤمن الإنترنت سوراً منيعاً حول محتوياتها من خلال نظام الجدران النارية (Fire Wall) وهو احد السبل لحماية الشبكة من اختراق الدخلاء ، وتتبع الحاجة إلى الشبكة الانترنت في المنظمات المتوسطة والكبيرة للأسباب الآتية (تقليص الوقت ، تقليص التكاليف ، النفاذ و المرونة العالية ، الموثوقية و الأمان ، (ثابت ، ٢٠٠٥ : ٨٢) . واغناء بيئة المنظمة بالمعلومات وتقاسمها و المشاركة فيها (نجم ، ٢٠٠٤ : ٣٥) .

٣ — شبكة الأكسترانت Extranet Network

تعد الأكسترانت تطوراً للانترنت ، وكما أوضحنا سابقاً تقتصر الإنترنت على استخدام الشبكة وتبادل المعلومات و الملفات و البيانات بين كل أو بعض العاملين داخل المنظمة ، أما الأكسترانت فهو السماح لبعض الأشخاص أو الجهات من خارج المنظمة للدخول إلى شبكة الداخلية (الانترنت) واستخدامها بشكل كامل أو جزئي (السامرائي و الزعبي ، ٢٠٠٤ : ١٨٣) . لذا تشير الأكسترانت إلى مجموعة شبكات الإنترنت المرتبطة معا عن طريق الانترنت مع المحافظة على خصوصية كل شبكة انترنت (الطعامنة و العلوش ، ٢٠٠٤ : ١٠٢) . فهي تمنح الحق للشركاء الأساسيين ،المجهزين ، الزبائن للدخول داخل المنظمة (٤٤ : ٢٠٠١ ، Daft) . وتتسع تطبيقات الأكسترانت في العديد من المجالات منها نظم التدريب وتعليم الزبائن ، نظم التشارك على قواعد البيانات للمنظمات ، نظم إدارة الموارد ،إدارة علاقات الموردين ، شبكات منظمات الخدمة العالمية و المصرفية (مهدي ، ٢٠٠٦ : ٢٧) . علاوة على ما تقدم إن هذه الشبكة تؤمن اتصالات مؤمنة لكونها تستخدم تقنيات الحماية . إن شبكات الانترنت ، الأكسترانت ، الانترنت، أصبحت من أهم البنى التحتية التي تدعم أعمال

المنظمات في مختلف المجالات الوظيفية ، وفي مجال دعم التجارة إلكترونية بين المنظمة وزبائنهم ومجهزتها وباقي شركاء الأعمال الآخرين.

٤ - المهارات البشرية Human skills يكاد يتفق اغلب المتخصصين في مجال المعلوماتية على أن أهمية العنصر البشري في إدارة وتشغيل نظم المعلومات تفوق أهمية المستلزمات المادية ، إلى درجة أنهم يعززون معها أسباب اغلب حالات الفشل في نظم المعلومات إلى أخفاق المستلزمات البشرية في إنجاز دورها المطلوب ، وعلى الرغم من أهمية التسهيلات المادية كالحاسبات وأجهزة المايكروفلم وتقنيات الإتصال تعد مستلزمات مهمة في تشغيل نظم المعلومات إلا أنها تكون مهمة إلى الحد الذي يمكن معه للمستلزمات البشرية من تحديد فرص الإستفادة منها ويرجع السبب في أهمية الكادر البشري إلى الأمور الآتية (الطائي ، ٢٠٠٥ : ١٤٢)

أ (ندرة المواد البشرية كماً ونوعاً في بعض التخصصات وخاصة تلك المعتمدة على استخدام تكنولوجيا المعلومات (حسين ، ٢٠٠٥ : ٣١) .

ب (ارتفاع تكاليف اختيار وتدريب العاملين في مجالات تكنولوجيا المعلومات نتيجة تسارع التطورات في تكنولوجيا المعلومات جعلت مهمة التدريب وأعداد الكوادر مهمة صعبة .

ج (الحاجة المتزايدة إلى العاملين ذوي المهارات والخبرات فالتطورات التكنولوجية الحديثة في مجالات تكنولوجيا المعلومات نجم عنها ظهور الحاجة إلى المستلزمات البشرية ذات المهارات والخبرات العالية (الطائي ، ٢٠٠٥ : ١٤٢) .

د - أصبحت مهارات التعامل مع تكنولوجيا المعلومات أساساً في استقطاب و اختيار العنصر البشري في عصر المعلومات (الصباغ ، ٢٠٠٢ : ١٩٤) .

ويمكن القول إن العامل الجوهري و الحاسم الذي يرفع نجاح أو فشل نظم المعلومات هو الإدارة بقيادتها وكادرها إداري و التقني المتخصص. إن المسارات الوظيفية لنظم المعلومات إدارية واسعة ومتطورة ومتداخلة ومتشابهة ويمكن إيجاز أهمها بالآتي (السامرائي و الزعبي ، ٢٠٠٤ : ٢٧٧) :

١- محلل نظم System analyst: وهم متخصصون في المعلومات وتقنياتها وممن يتعاملون مع المستخدمين وبالأخص المدراء لمعرفة احتياجاتهم الحقيقية من المعلومات ، دور محلل النظم يتعدى تحديد احتياجات المدراء من المعلومات الضرورية لأداء وظائفهم واتخاذ قراراتهم وإنما يتجاوز ذلك إلى تحفيز هؤلاء المدراء وتوجيه أنظارهم إلى المعلومات المتاحة أو التي يمكن أن يقوم بتوفيرها النظام ، ويقع على عاتق محلل النظم أن يقوم بجمع البيانات وتحليلها وفهم مشاكل الإدارة و المدراء بطرق مختلفة منها المقابلة الشخصية استمارة الاستقصاء و تسجيل الملاحظات ، بهدف فهم احتياجات المدراء من المعلومات وذلك لوضع الحلول وتطويرها باستخدام الحاسوب وتهيئة كل عمل مصممي النظم بعد ذلك .

٢- المبرمجون Programmers: يتولى المبرمجون عملية وصف وترجمة عمليات النظام المعدة من قبل محلي النظم إلى لغة يفهمها ويستطيع أن ينفذها الحاسوب ، ويتم ذلك عن طريق كتابة برنامج يمثل سلسلة منطقية من الإيعازات التي تحدد عمليات الحاسوبية وترابطها المنطقي و التتابعي .

٣- مشغلو الحاسوب Computer Operators: يتولى هؤلاء الأفراد تشغيل أجهزة الحاسوب على مختلف أنواعها كما يتولى الإشراف على الأجهزة الأخرى وتشغيلها وتوصيل المعلومات إليها سواء عن طريق نهاية طرفية أو تركيب ورفع الشرائط و الأقراص المغناطيسية وغيرها ويقوم آخرون بمهام ذات علاقة بتشغيل آلات وحدات إدخال البيانات ومراقبة مدخلات ومخرجات الحاسوب .

٤- إداري قاعدة البيانات Data base Manager : مدير قاعدة البيانات ففي المنظمات الكبيرة توجد حاجة إلى أكثر من شخص يعمل بهذه الوظيفة وتتلخص واجبات إداري قاعدة البيانات بتخطيط قاعدة البيانات من خلال العمل مع المستفيد ومن ثم اختيار نظام إدارة قاعدة البيانات المناسب و التشغيل لتعليم المستفيدين كيفية استخدام نظام قاعدة البيانات وتوفير المساعدة الممكنة ، كما يقوم إداري قواعد البيانات بأنشطة المراقبة و الحماية الضرورية لقاعدة البيانات .

٥- مدير الشبكة Network Administrator : هو الذي يقوم بوضع خطة اتصالات البيانات للنظام و اختيار نظم مكونات ونظم برامج اتصالات البيانات وتحديد إجراءات و معايير للأفراد العاملين في نظام الاتصالات بالإضافة إلى إشراف على عمليات التشغيل و المراقبة بغية اكتشاف نقاط الضعف في الأمن و إدخال إجراءات جديدة أكثر فعالية .

٥- قواعد البيانات

DATA BASE تعّد قواعد البيانات من أحدث الأساليب المعاصرة لتكنولوجيا المعلومات في تطبيقات التجهيز و الاسترجاع و التخزين الآلي للبيانات ، لذا تعرف قواعد البيانات بأنها تجميع لكمية كبيرة من البيانات و المعلومات

وعرضها بطريقة تسهل الاستفادة منها (الجاسم ، ٢٠٠٥ : ٧٥) . ويعرقها (غراب وحجازي ، ١٩٩٩ : ٢٥٣) بأنها مجموعة منظمة من البيانات التي تجمع بينها علاقات منطقية يسهل تخزينها و استرجاعها بغرض تعديلها أو الإضافة إليها للاستفادة من مكوناتها . ويتم تخزين هذه القواعد على وسط معين كالأقراص المغناطيسية أو المضغوطة وغيرها ، و على هذا تعدّ قاعدة البيانات جزءاً من الأجزاء الملموسة لتكنولوجيا المعلومات (المكونات المادية) أما نظام إدارة قاعدة البيانات فإنه لا يخرج من كونه جزءاً من الأجزاء غير الملموسة لتكنولوجيا المعلومات (البرامجيات) و تأتي أهمية قواعد البيانات من المساعدة في تحقيق الأهداف الآتية :

❖ توفير التناول المرن للبيانات .

❖ المحافظة على تكامل البيانات وحمايتها .

❖ توفير المشاركة بالبيانات .

❖ تحقيق استقلالية البيانات عن البرامج التطبيقية .

❖ القدرة على خزن كم هائل من البيانات وتحديثها مع تقليل تكرارها (الجاسم ، ٢٠٠٥ : ٧٥) و (غراب وحجازي ، ١٩٩٩ : ٣٠٤) .

وهناك عدة أنواع من قواعد البيانات منها (ياسين ، ٢٠٠٣ : ٥٦) :-

- قواعد البيانات التشغيلية : تخزن بيانات تفصيلية لدعم العمليات التشغيلية للمنظمة .

- قواعد البيانات التحليلية : تحتوي البيانات المستنبطة من قواعد البيانات التشغيلية و الخارجية وتقديمها للمستخدم بشكل ملخص .

- قواعد البيانات الموزعة : تضم حزم متنوعة من البيانات لمجموعة من الأعمال أو الأقسام أو وحدات الأعمال الإستراتيجية .
- قواعد بيانات مستودع البيانات : تضم حزماً متنوعة من قواعد البيانات لأنشطة المنظمة التاريخية و الحالية .
- قواعد البيانات المستفيد النهائي : التي يكونها المستفيد النهائي على حوا سيبهم .
- قواعد البيانات النصية : تختزن بيانات صورية أو صوتية وغيرها من أشكال البيانات

الخيار الاستراتيجي strategic choice

عقب تحديد المنظمة لرسالتها ووضع الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها في ضوء ما تم تشخيصه من عوامل البيئة الخارجية و الداخلية وتحديد الفرص و التهديدات المحيطة ونقاط القوة والضعف لذا أصبح لزاماً على المنظمة ضرورة قيامها بتوليد البدائل الإستراتيجية ودراستها كخيارات لتتمكن من اختيار البديل الاستراتيجي الملائم (الدوري ، ٢٠٠٥ : ٢١١) .

لذا يعد الخيار الاستراتيجي احد أهم مراحل الإدارة الإستراتيجية التي تنتهي بتحديد المسارات الإستراتيجية للمنظمة ، وان تحديد هذه المسارات يتم من خلال دور المنظمة في المواءمة بين جوانب القوة و الضعف فيها مع الفرص و التهديدات في بيئتها الخارجية ، والتي تتسم اليوم بالتعقيد و الديناميكية (سليمان ، ٢٠٠٤ : ٩١) .

ومن اجل معرفة ماهية الخيار الإستراتيجي سيتم التطرق أولاً إلى مفهوم وأهمية الخيار الاستراتيجي ،ثانياً والعوامل المؤثرة في تحديد الخيار

الاستراتيجي ،ثالثاً صيغ الخيار الاستراتيجي ،رابعاً مراحل صناعة الخيار الاستراتيجي ،خامساً تصنيف الخيارات الإستراتيجية.

أولاً : مفهوم وأهمية الخيار الاستراتيجي

Strategic Choice Concept Important

١- مفهوم الخيار الاستراتيجي Concept of Strategic Choice

ورد في أدبيات الإدارة الإستراتيجية العديد من المفاهيم للخيار الاستراتيجي، فيعرفه (Certo, ١٩٩٠: ٨٥) بأنه قرار لاختيار بديل من بين مجموعة من البدائل ويعتبر أفضل طريقة لتحقيق أهداف المنظمة. في حين يعرفه كل من (Robbins & Coulter, ١٩٩٩: ١٨٢) بأنه عملية الاختيار بين بديلين أو أكثر . ويشير كل من (wheelen & Hunger, ٢٠٠٠: ١٧٥) إلى الخيار الاستراتيجي بأنه عملية تقييم للبدائل الإستراتيجية واختيار البديل الأفضل من بينها . أما (النجار ، ٢٠٠٢ : ٢٧٤) فيعرفه بأنه أفضل بديل من بين البدائل المتاحة و الذي يهدف إلى تحقيق المواءمة بين البيئة الداخلية للمنظمة وبيئتها الخارجية للوصول للأداء المرغوب بينما يرى (الدوري ، ٢٠٠٥ : ٢١١) أنه عملية اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة الناتجة لتفاعل عوامل البيئة الخارجية المتمثلة بالفرص و التهديدات من ناحية وعوامل البيئة الداخلية المتمثلة بنقاط القوة والضعف من ناحية أخرى .

مما نعلم نجد اتفاق أكثر الباحثين على أن الخيار الاستراتيجي يمثل أفضل البدائل التي تضمن تحقيق أهداف المنظمة كما وان الباحثين يتفق مع المفهوم المقدم من قبل (سليمان) للخيار الاستراتيجي لكونه يتصف بالشمولية مقارنة بغيره من المفاهيم .

على العموم أن الباحثين و الكتاب في مجال الإدارة الاستراتيجية يتفقون على أن مفتاح تحقيق النجاح و التمييز للمنظمة في بيئتها هو دقتها في اختيار وتحديد خيارها الاستراتيجي (سليمان ، ٢٠٠٤ : ٩٤) .

وبناء على ما تقدم ومن خلال الإطلاع على التعاريف الأنفة الذكر نجدها تنحصر بثلاثة مداخل لاعتماد الخيار الاستراتيجي الملائم وهي :-

(أ) - مدخل القرار :- أي أن الخيار الاستراتيجي ناتج عن قرارات عقلانية تعتمد على الإدارة الإستراتيجية في المنظمة بعد دراسة الأهداف السابقة ومدى تحقيقها ، ونتائج تقييم الأداء اللاحق لها ، و الإمكانيات التنظيمية و الموارد المتاحة للمنظمة ، فضلا عن الأهداف المرغوب تحقيقها مستقبلا ، إلى جانب الفجوة القائمة بين التطبيق الماضي للاستراتيجية ومستوى الطموح الذي تتشده المنظمة .

(ب) - المدخل التحليلي : الناتج عن اعتماد الخيار الاستراتيجي بناء على نتائج مخرجات عملية تحليل البيئة الخارجية وما تفرزه من فرص وتهديدات ، وتحليل البيئة الداخلية وما تؤثر من نقاط القوة و الضعف داخل المنظمة ، وبهذا فإن الخيار الاستراتيجي ما هو إلا نتاج عملية الموازنة بين نتائج التحليل البيئي الخارجي و الداخلي .

(ج) - مدخل المساومة : يعتمد تحقيق نوع من التوازن المعتمد على المساومة بين تأثيرات مراكز القوة ذات النفوذ المؤثر في المنظمة ومدى توافق الخيار الاستراتيجي مع مصالحهم .

٢ - (أهمية الخيار الاستراتيجي Important of Strategic Choice

تتجسد أهمية الخيار الاستراتيجي باعتباره يمثل أفضل طريق للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة (الركابي ، ٢٠٠٤ : ٢٠١) . كما وان مفتاح تحقيق النجاح و التميز للمنظمة في بيئتها هو دقتها في اختيار وتحديد خيارها الاستراتيجي وليس هناك أي قيمة للتفكير بالإدارة الإستراتيجية بشكل عام من دون الخيار الاستراتيجي (١٣٢ : ٢٠٠٠ ، Macmillan&Tampoe) . وبهذا يمكن القول إن الخيار الاستراتيجي يمثل جوهر عملية الإدارة الإستراتيجية ، فهو يساعد على بلورة إطار فكري شامل و أساسي للمنظمة بما يرسمه من توجهات

واضحة ترتبط بمستقبل المنظمة وآفاق تطورها من خلال وضوح الأهداف وتخصيص الموارد وتحقيق الملاءمة بين إمكانيات المنظمة وبيئتها وبما يساهم في خلق واستمرار وتحسين المركز التنافسي للمنظمة (أشمري والعايد ، ٢٠٠٦ : ٧٣) .

وتأسيساً على ما تقدم فإن المنظمات الناجحة هي تلك التي تتوخى الدقة في بناء خيارها الاستراتيجي لكونه يمثل جوهر التوجه الاستراتيجي للمنظمة والمرشد لتصرفاتها .

ثانياً : العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي

Effective factors in determining strategic choice

لم يتفق الباحثون على تصنيف موحد بصدد العوامل المؤثرة في عملية تحديد الخيار الاستراتيجي للمنظمة إلا أن أكثرهم يشير إلى العوامل الآتية:-

١- الأهداف (objectives) : - تمثل الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والتي سبق تحديدها في المرحلة الأولى لصياغة الإستراتيجية أحد أهم العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي للمنظمة أي ينبغي عند اختيار البديل الاستراتيجي النظر إلى إمكانيته أو مقدرته في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة (الدوري ، ٢٠٠٥ : ٢١٤) .

٢- عوامل البيئة الخارجية : - لا يمكن للمنظمة التوجه لتحديد خيارها الاستراتيجي ما لم تأخذ بحسبانها نتائج تحليل وتقييم عوامل البيئة الخارجية الكلية وبيئة الصناعة المحيطة بالمنظمة ليتم اختيار البديل الذي يعزز الاستفادة ، من الفرص ويقلل من آثار التهديدات (النجار ، ٢٠٠٢ : ١٧٤) .

٣- عوامل البيئة الداخلية الخاصة بنواحي القوة والضعف : لم تكتف المنظمة بالتعرف على نتائج التحليل المتعلقة بعوامل البيئة الخارجية في تحديد الخيار الاستراتيجي بل تقوم بتحليل النتائج المتعلقة بموقف المنظمة الداخلي عبر أنشطتها الرئيسية المختلفة (الدوري ، ٢٠٠٥ : ٢٨٩) . ومدى توفر

الإمكانيات و الموارد للمنظمة كل ذلك من العوامل التي تؤثر في طبيعة الخيار الاستراتيجي الذي تتبناه المنظمة (الشماع ، ١٩٩١ : ٧٥) .

- ٤- العوامل المرتبطة بفلسفة المنظمة : إن اختيار البديل الاستراتيجي يتحدد بمجموعة من العوامل المرتبطة بفلسفة المنظمة ونمط الإدارة وهيكلها التنظيمي و القيم والثقافة التنظيمية السائدة فيها و العوامل السلوكية المتمثلة باتجاهات وميول الأفراد العاملين فيها (الدوري ، ٢٠٠٥ : ٢١٤). وأولويات وتوجهات الإدارة العليا في المنظمة (Pearce & Robinson, ٢٠٠٣: ٣٣٤). وكذلك موقف الإدارة العليا من المخاطرة من حيث الأخذ بها أو تجنبها ومدى تمسكها بالماضي والاستراتيجيات السابقة (إدريس والمرسي ، ٢٠٠٦ : ٣٤٣) .
- ٥- الملكية وحجم المنظمة ومدى تنوع أعمالها ورسالة المنظمة (Johnson & Scholes , ١٩٩٧ : ٢٤٠ - ٢٤٧) .

ثالثاً : تصنيف الخيارات الإستراتيجية Classification of Strategic

Choices

يجد المطلع على أدبيات الفكر الاستراتيجي أن الباحثين قد أوردوا أنواعاً وتصنيفات عديدة للخيار الاستراتيجي ، نابع ذلك من اختلاف توجهاتهم أو مداخل بحثهم فيها . ورغم ذلك كان تصنيف الخيارات الإستراتيجية بحسب موقعها في الهرم الاستراتيجي يشكل محل اتفاق لدى أكثر الباحثين ، فمعظمهم يصنفها إلى ثلاثة مستويات وهي : -

١- الخيار الاستراتيجي على المستوى الكلي Corporate Level

٢- الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال Business unit

Level

٣- الخيار الاستراتيجي على المستوى الوظيفي Functional Level

أمثال (هيلين وهنجر، ١٩٩٠ : ٢١ - ٢٢) و (Robson, ١٩٩٧: ٧)

(Kotler, ١٩٩٧: ٨٩-٩٤) و (Hannagan , ٢٠٠٢ : ١٣٨ - ١٣٩)

و (Johnson & Scholes , ٢٠٠٢: ١٠) و (ياسين، ٢٠٠٢: ٣٢ - ٣٥)
(Walker, et al, ٢٠٠٣: ٩) و (Hellriegel, et al ٢٠٠٣: ٢٢٦)
و (Pearce & Robinson , ٢٠٠٣: ٧) و (ack , et al , ٢٠٠٤: ٦٩)

و (عبد الفتاح ، ٢٠٠٦: ٩).

في حين نجد (Wit & Meyer , ٢٠٠٠: ٩) يضيف مستوى رابع
إضافة إلى المستويات أعلاه وهو الخيار على مستوى شبكة الأعمال المعتمد
تجمع الشركات متعددة الجنسية . في حين يضيف Thompson & Strickland
(٥٢: ٢٠٠٣) مستوى رابعاً أيضاً وهو الاستراتيجية التشغيلية Operating
(Strategic) بينما يقتصر بعضهم أمثال (Griffin , ٢٠٠٢: ٢٢٩) و (Stevenson , ٢٠٠٢: ٤٢)
(٧: ٢٠٠٣) و (٤٢: ٢٠٠٢) على تصنيف الخيار
الاستراتيجية إلى مستويين هما المستوى الكلي ومستوى وحدة الأعمال .
مما تقدم ومهما كانت التقسيمات لمستويات الخيارات الاستراتيجية فإن
تمثل حلقة متكاملة في نطاق عجلة الأداء الاستراتيجي وبما يمكن المنظمة
تحقيق ما تهدف إليه ، وسيتم التركيز في هذه الدراسة على الخيار
الاستراتيجية في المستوى الكلي لكونها محل اهتمام الدراسة ، مع الإشارة
من الإيجاز إلى الخيارات في المستويين الآخرين .

١- الخيار الاستراتيجي على المستوى الكلي للمنظمة :

The strategic choice at the corporate level

يركز الخيار الاستراتيجي في هذا المستوى ، حول وصف التوجه
للمنظمة من حيث الاتجاه نحو النمو وأساليب إدارة الأنشطة المتعددة وخط
المنتجات وكيفية تحقيق التوازن في محفظة استثماراتها أو منتجاتها (إدري
المرمسي ، ٢٠٠٦: ٤٦) . ونوع الأعمال التي ترغب المنظمة الدخول فيها
(Hellriegel , ١٩٩٩: ٢٢٦) .

و بيان تدفق الموارد من و إلى أقسام المنظمة مع بيان طبيعة العلاقة بين المنظمة و المجموعات ذات المصالح ، والمداخل التي يمكن للمنظمة استخدامها لزيادة العائد على الاستثمار (إدريس و المرسى ، ٢٠٠٦ : ٤٧) .

وبهذا فان الخيارات الاستراتيجية في المستوى الكلي تتسم بالطابع الشمولي و العمومية (سليمان ، ٢٠٠٤ : ١٠٣) . وقد صنف الباحثون الخيارات الاستراتيجية في هذا المستوى تصنيفات متعددة منهم من توسع في هذه الخيارات ومنهم من قدم عدداً محدداً منها ، إلا انه يمكن القول بأنهم التقوا في أربعة خيارات ضمن هذا المستوى . والتي تعرف باستراتيجيات دورة حياة المنظمة (مصطفى و عباس ، ٢٠٠٥ : ٢٣٩) . وهي :-

أ- استراتيجية النمو المستقر (الاستقرار)

ب- استراتيجية النمو السريع (التوسع)

ج- استراتيجية التراجع أو الانسحاب (الانكماش)

د- الاستراتيجية المركبة (المختلطة)

(Wheelen&Hunger, ٢٠٠٠: ١٣٥) و (السيد ، ٢٠٠٠ : ٢٣٣-٢٧١)

و (الصميدعي ، ٢٠٠٤ : ١٠٨) و (الخفاجي ، ٢٠٠٤ : ٢١١ - ٢١٦) و

الركابي ، ٢٠٠٤ : ٢١٥) و (الدوري ، ٢٠٠٥ : ٢١٥ - ٢٣٣)

أ - خيارات الاستقرار أو النمو البطيء (المستقرة)

Stability choices or stable growth choices

ترتكز هذه الخيارات على فلسفة عدم إجراء أية تغييرات جوهرية في الأهداف والخطط الإستراتيجية الحالية ، حيث تناسب هذه الخيارات الشركات الناجحة في أعمالها والتي تعمل في بيئة مستقرة (القطامين ، ٢٠٠٢ : ١٠٢) . إن اتباع خيارات الاستقرار قد تفقد المنظمة للدفاع عن وضعها الحالي وما حققته من نجاح في الماضي باعتماد هذه الخيارات لتقليل التنافس (الدوري ، ٢٠٠٥ : ٢١٥) .

- وهناك مجموعة من المسوغات وراء تبني المنظمات لهذه الخيارات ومنها :-
- رضا المنظمة عن أدائها لذلك تسعى إلى عدم تغيير مستوى أدائها (الحسيني، ٢٠٠٠ : ١٧١).
 - وجود قناعة لدى الإدارة العليا بأن الكلف الإضافية للأعمال الجديدة هي أكثر بالمقارنة مع نفقاتها الحالية ، وأن كلفة التوسع أكبر من منافعه .
 - عدم قدرة المنظمة على توفير الموارد لتحقيق النمو في أعمالها (الدوري ، ٢٠٠٥ : ٢١٦).
 - تعمل المنظمة في صناعة قد وصلت إلى مرحلة النضج في دورة حياتها .
 - عدم ميل المدراء الاستراتيجيين نحو تبني مستوى عالٍ من المخاطرة (الصميدعي ، ٢٠٠٤ : ١١٤).
 - تطبع المدراء على إدارة وتوجيه نشاط معين بطريقة لا تتطلب اتخاذ قرارات جديدة (باسين ، ٢٠٠٢ : ١٢٥).
- وتنضم استراتيجيات الاستقرار عدداً من الاستراتيجيات الفرعية وهي كالآتي :-
- ١- استراتيجية الثبات النسبي (عدم التغير) :- No change strategy
- وفقاً لهذه الاستراتيجية فإن المنظمة تستمر بنفس أسلوبها المعتمد سابقاً ، أن ما يدفع الإدارة إلى اعتماد هذه الاستراتيجية هو عدم الرغبة بإجراء عملية التحليل الاستراتيجي وخصوصاً عند شعور الإدارة بأن الأمور في المنظمة تسير على ما يرام ، علماً أن نجاح هذه الاستراتيجية يعتمد على حالة الاستقرار البيئي (الحسيني ، ٢٠٠٠ : ١٧٣) .
- ٢- استراتيجية الربح أو (الحصاد) profit or harvesting strategy
- تعتمد هذه الاستراتيجية على تضحية المنظمة بالنمو في المستقبل ، مع تخفيض حجم نفقاتها بهدف تحقيق الأرباح في الأجل القصير ، وتعد هذه

الاستراتيجية مؤقتة لمواجهة ظروف معينة تمر بها المنظمة (الصميدعي ، ٢٠٠٤ : ١١٥).

وإن استمرار اعتماد هذه الاستراتيجية لمدة طويلة تؤدي إلى آثار سلبية قد تؤدي إلى الإفلاس (الحسيني ، ٢٠٠٠ : ١٧٣).

٣- استراتيجية التريث أو التوقف pause strategy

بعد نمو سريع وأنهاك تنافسي ، قد تحتاج المنظمة لفترة من الراحة تستوعب فيها ما حققته وتعيد تنظيم وحشد مواردها لمرحلة نمو تالية في ظل ظروف بيئية أفضل ، وبهذا فهي استراتيجية مؤقتة تستخدم لفترة تأهب حتى تكون البيئة أكثر يسراً أو لتمكين المنظمة لتعزيز مواردها (مصطفى ، ٢٠٠٥ : ٢٦٦).

٤- استراتيجية الحركة مع الحيط Proceed with caution strategy

ترتكز هذه الاستراتيجية على فلسفة المعرفة الدقيقة لموقع القدم قبل تحركها تجنباً للمفاجآت ، وتتطلب مراقبة واعية ومتأنية لعوامل البيئة الخارجية التي تستدعي الحذر (القطامين ، ٢٠٠٢ : ١٠٣). وتعتمد المنظمة هذه الاستراتيجية عند ظهور عوامل في البيئة الخارجية تعوق الاستمرار في استراتيجية النمو لذا في ظل هذه الظروف تفضل إدارة المنظمة الحركة ببطء من أجل تقليل آثار هذه العوامل (الحسيني ، ٢٠٠٠ : ١٧٣).

ب- خيارات النمو السريع (التوسع) Growth or expansion choices

تحظى استراتيجية النمو بشعبية كبيرة لدى معظم مدراء الأعمال لأنهم عادة ما يقرنون النمو بالنجاح ، وتسعى المنظمات التي تعمل في بيئة ديناميكية إلى النمو لكي تبقى (الركابي ، ٢٠٠٤ : ٢٠٣). وتتبع المنظمات هذه الاستراتيجية عندما تسعى إلى تحقيق زيادة ملحوظة في مستوى أدائها ومستوى تحقيق أهدافها وأنشطتها الحالية بصورة أفضل أو أعلى من مستوى تحققها في

الماضي وللفترة الزمنية المقبلة (الصميدعي ، ٢٠٠٤ : ١٠٨) . وفي ظل هذه الاستراتيجية تقدم المنظمة منتجات جديدة أو تدخل في أسواق جديدة (سليمان ، ٢٠٠٤ : ١٠٦) .

وهذه الاستراتيجية تحقق الكثير من المزايا للمنظمات والتي تُسوّغ اعتمادها ، ومن هذه المزايا ما أشار إليه (الشعبي ، ٢٠٠٤ : ١١٤) :-

- الاستفادة من الوفورات الاقتصادية المرتبطة بالحجم ومنحنى التعلم والخبرة .

- تؤدي إلى تحسين علاقة المنظمة بأصحاب المصالح منها نظراً لما تحقّقه لهم من منافع ناتجة عن الزيادات المحتملة في العوائد التي يتلقونها .

- إمكانية زيادة الاستفادة من توزيع الموارد وبالخصوص للأنشطة التي تتميز بجلب عوائد أكبر من غيرها .

كما يُضيف (السيد ، ٢٠٠٠ : ٢٤٠) توفر القدرة على المشاركة بالمعلومات بين الوحدات المختلفة ، وكذلك استفادة المنظمات الكبيرة من مزايا الانتشار الجغرافي ، وعلى سبيل المثال يمكن الحصول على موارد رخيصة الثمن ، والتخلص من قيود التجارة والضرائب وغيرها من المحددات .

وينبثق من هذه الاستراتيجية مجموعة من الخيارات الفرعية وهي كالآتي :-

١- استراتيجية النمو بالتركيز Concentration strategy

تتضمن هذه الاستراتيجية التركيز على منتج واحد أو خط إنتاجي واحد ، وخدمة سوق واحدة أو استخدام تكنولوجيا واحدة ، حيث يتم وضع كافة الامكانيات المتاحة للمنظمة في عمل واحد مما يُمكنها من الإبقاء على عوامل الميزة التنافسية الخاصة بها ، بدلاً من تشتت إمكانياتها في منتجات متعددة أو أسواق مختلفة (القطامين ، ٢٠٠٢ : ١٠٤) . وتنبني المنظمات الرائدة في مجال

عملها هذه الاستراتيجية ، وبالرغم من المزايا التي تحققها هذه الاستراتيجية للمنظمة من خلال تعزيز قدرتها التنافسية إلا أنها لا تخلو من المخاطر حيث إن وضع كل البيض في سلة واحدة معرض للخطر ، أي أن وضع المنظمة لكل مواردها في مجال أعمال واحد مما يعرض المنظمة لمخاطر عالية فقد تدهور هذه الصناعة وينخفض الطلب على السلعة أو ظهور سلع بديلة والتي قد تجعل منتجات المنظمة غير ذات قيمة (أل علي والموسوي ، ٢٠٠١ : ٤٥٤) . أو حدوث توقف بسبب تغيرات بيئية مفاجئة في مجال أعمالها (حسين ، ٢٠٠٥ : ٥٠) وتتضمن استراتيجية النمو بالتركيز بدليلين هما (القطامين ، ٢٠٠٢ : ١٠٥) :-

أ- استراتيجية التكامل الأفقي Horizontal integration

تتضمن هذه الاستراتيجية قيام المنظمة بالنمو أفقياً وذلك بشراء وحدة إنتاجية تقوم بتصنيع منتجات متشابهة مع منتجات المنظمة ، بحيث يؤدي ذلك إلى توسيع نطاق عملها ويزيد مبيعاتها وأرباحها ويغطي أسواقاً جديدة.

ب- استراتيجية التكامل العمودي Vertical integration

تتضمن هذه الاستراتيجية قيام المنظمة بالإضافة إلى دورها الإنتاجي بالسيطرة على مصادر التوريد أو السيطرة على قنوات التوزيع ، والتي كانت تعتمد فيها على منظمات أخرى وهذه الاستراتيجية تتضمن بدليلين هما (القطامين ، ٢٠٠٢ : ١٠٤) :-

• التكامل العمودي الأمامي forward vertical integration

يهدف إلى التوسع في الأعمال المساندة لمخرجات النظام الإنتاجي من سلع وخدمات مثل السيطرة على قنوات التوزيع ونقل المنتجات إلى منافذ التوزيع (ياسين ، ٢٠٠٢ : ١٢١) . ومن ثمّ العمل على الاستغناء عن دور الوسطاء لإيصال منتجات المنظمة إلى زبائنهم بما قد يكسبها ميزة مقارنة بالمنافسين .

• التكامل العمودي الخلفي downward vertical integration

تستخدم المنظمة هذه الاستراتيجية للقيام بالإعمال والأنشطة السابقة لعملياتها الإنتاجية (الخماس ، ٢٠٠٤ : ١٣٨) . وهذا يعني توسعاً في الأعمال التي تدعم عناصر المدخلات في النظام الإنتاجي من مواد أولية ، طاقة ، أو أجزاء وبيع شبة مصنعة (ياسين ، ٢٠٠٢ : ١٢٠) . ويحقق التكامل العمودي الخلفي سيطرة أفضل على جودة المواد الأولية ، وزيادة الاعتماد على مصادر التوريد بما توفره من إمكانية لأضعاف القوة التساومية للموردين (الحسيني ، ٢٠٠٠ : ١٧٠) .

٢- استراتيجية النمو بالتنوع Diversification strategy

ترتكز هذه الاستراتيجية على قيام المنظمة بتنويع أنشطتها عن طريق تقديم منتجات جديدة أو الدخول في أسواق لم تدخلها سابقاً أو تطوير عمليات جديدة تختلف عن العمليات القائمة (الشعبي، ٢٠٠٤ : ١١٥) . ومن الأسباب التي تدعو المنظمة لاعتماد مثل هذه الاستراتيجية هي تنويع المخاطر ، مواجهة وصول بعض المنتجات إلى مرحلة النضج أو الإشباع ، والبعد عن احتكار صناعة معينة ، تحقيق التوافق بين المنتجات الحالية والجديدة بما يعود بالمنفعة على المنظمة فضلاً عن زيادة المعدل الإجمالي لنمو المنظمة (بن حبتور ، ٢٠٠٤ : ٢٣٧) .

واستراتيجية التنويع هذه تأخذ عدة أشكال منها :-

أ- التنويع باعتماد على درجة الترابط ويقسم إلى (-Griffin, ٢٠٠٢: ٢٤٣)

(٢٤٥) :-

• التنويع المترابط Related diversification

أي أن المنظمة تلجأ إلى اعتماد خيارات استراتيجية لتنويع منتجاتها وأنشطتها عبرة المنتجات والأنشطة القائمة المترابطة والمتوافقة معها . حيث ترتبط معاً في جانب أو أكثر مثل ارتباطها بالتكنولوجيا المعتمدة أو المستهلكين أو الإنتاج أو التسويق (الحسيني ، ٢٠٠٠ : ١٦٨) .

• التنويع الغير المترابط Unrelated diversification

أي لجوء المنظمة إلى تقديم منتجات جديدة وعمليات جديدة ليس لها علاقة بالمنتجات والأنشطة القائمة. وقد تدخل بها في الأسواق الحالية أو تتغلغل في أسواق جديدة (الدوري ، ٢٠٠٥ : ٢٢٥). وان مسوغات اللجوء إلى هذا الخيار يعتمد أساساً على توقعات الإدارة بأن هذا التوسع سيؤدي إلى زيادة المبيعات بصورة مؤكدة ، ويناسب هذا التوسع المنظمات الغنية جداً بالموارد المالية والتي تعاني أو تتوقع انعدام أو ضعف فرص النمو على المدى المتوسط والبعيد في مجال صناعيتها الحالية فتلجأ إلى مجال صناعة تواجه فرصاً أفضل للنمو .

ب- التنويع باعتماد على طبيعة الاتجاه :- ويقسم إلى

• التنويع الداخلي Internal diversification

هو استخدام المنظمة لمواردها للدخول في مجالات أعمال جديدة غالباً ما تكون مترابطة مع مجالات العمل الحالية ، وذلك عن طريق تنمية مجالات الأعمال الجديدة بنفسها ، ويتمثل هذا النوع من التنويع في توسيع المنتجات التي تقدمها المنظمة إلى الأسواق المحلية أو التوسع إلى أسواق جديدة .

• التنويع الخارجي External diversification

تتضمن دخول المنظمة في مجالات عمل جديدة عن طريق لجوء المنظمة إلى بيئتها الخارجية لتحقيق خيار التنويع ، وذلك باعتماد الاندماج مع شركات أخرى ، أو التملك أي شراء مشاريع ومنظمات جديدة .

أي أن هناك خيارين في مجال التنويع الخارجي هما :-

١- استراتيجية الاندماج Merger strategy

وهو ضم منطمتين أو أكثر معاً وتكون نتيجة الاندماج منظمة جديدة ، وغالباً ما يكون الاندماج بين المنظمات المتماثلة ويحدث بصورة ودية واستراتيجية الاندماج هذه لها مسوغاتها حيث تؤدي إلى زيادة سعر أسهم المنظمة في السوق ، التوجه نحو استثمار جديد ، زيادة معدل النمو بنسبة تفوق ما

يحققه التنويع الداخلي بالإضافة إلى زيادة درجة استقرار أرباح المنظمة وإمكانية حصولها على موارد إضافية (بن حبتور، ٢٠٠٤: ٢٣٨) .

٢- استراتيجية التملك (الاكتساب) Acquisition strategy

تتضمن شراء منظمة أو وحدة أعمال استراتيجية واحتوائها بالكامل (آل علي والموسوي، ٢٠٠١ : ١٧٠) ، وهذه الظاهرة تحدث بين منظمات متفاوتة بالحجم وبطريقة ودية أو غير ودية

ج- التنويع حسب اتجاه التنويع (العمودي والأفقي)

- العمودي بشقيه الأمامي والخلفي .
- الأفقي .

وقد تم الإشارة إلى مضمونيهما سابقا إلا أن وجه الاختلاف هنا يتركز على أن المنظمة تسعى إلى تنويع أعمالها بدلاً من التركيز .

٣- استراتيجية النمو بالمشاريع المشتركة Joint ventures strategy

تظهر هذه الاستراتيجية عند قيام منطمتين أو أكثر في تكوين مشروع على شكل اتحاد مؤقت من أجل إنجاز عمل معين ولغرض محدد ، وتلجأ المنظمات لهذا الخيار لرغبتها بالنمو السريع وعدم قدرتها على تحمل تكاليف إنشاء المشروع بمفردها ، وكذلك رغبة منها في توزيع المخاطر ، والاستفادة من الخبرات المتنوعة لدى الشركاء التي قد لا تتوفر لدى كل منظمة بمفردها . كما تساعد المنظمة بدخول الأسواق العالمية (الصميدعي، ٢٠٠٤ : ١١٤) .

وقد ازدادت في السنوات الأخيرة توجه المنظمات وخاصة اليافعة منها نحو استراتيجيات التحالفات المشتركة (٢٠ : ١٩٩٩ ، Vaghefi & Huellmantel) . وتهدف التحالفات الاستراتيجية بكافة أنواعها إلى تجميع إمكانيات المنظمات المتحالفة بطريقة مناسبة بحيث تؤدي إلى إيجاد ما يسمى بالقوة المضافة وهي القوة الناتجة عن عملية التكامل الاستراتيجي (القطامين، ٢٠٠٢ : ١٠٧) .

٤- استراتيجية الاستثمار (النمو لغرض البيع لاحقاً) Investment strategy

بموجب هذه الاستراتيجية تعمل الإدارة على بناء منظمة ناجحة وتعمل لإيصالها إلى أعلى درجات النمو ومن ثم تبيعها إلى الغير محققة بذلك أرباحاً (آل علي والموسوي ، ٢٠٠١: ١٧٠) .

ج- خيارات لتراجع أو الدفاع (الانكماش) Retrenchment choices

ينقل (الشعبي، ٢٠٠٤: ١١٧-١١٨) عن (Thomas , ١٩٨٨ : ١٢٣-٢١٦) أن المنظمات تلجأ إلى هذه الخيارات عندما تترك أن الاستمرار بالأنشطة والاستراتيجيات نفسها سيؤدي لا محالة إلى خسائر لا يمكن تحويضها ، وتعتبر هذه الخيارات عن الأسلوب الدفاعي الذي قد تلجأ إليه بعض المنظمات عندما تواجه مشكلات كبيرة ولا سيما المالية والتقنية والتشغيلية منها . الناتجة عن التغيرات البيئية والضغط التنافسي أو ضعف الكفاءة التشغيلية والإنتاجية للمنظمة (الحسيني ، ٢٠٠٠ : ١٧٤) . وتمثل هذه المرحلة من حياة المنظمة مرحلة حرجية لأنها قد تؤدي إلى خروجها من دائرة التنافس ، ومن ثم تعمل على تخفيض حجم عملياتها وخصوصاً عندما تجد نفسها غير كفوءة في إدارة أعمالها ، وهناك العديد من الأسباب التي قد تدعو للمنظمة لأتباع هذه الاستراتيجية منها (حسين ، ٢٠٠٥ : ٥٥) :-

- إذا كانت المنظمة تعمل في سوق متدهور مؤقتاً .

- عندما يكون أداء المنظمة أو احد أنشطتها اضعف من منظمات الصناعية (المنافسة) .

- إذا كانت المنظمة لا تستطيع أن تنافس بكفاءة نتيجة لارتفاع الكلفة كانت طبيعة الصناعة تسمح بتخفيض حجم النشاط .

ويتم الانسحاب أو التراجع على وفق خمس حالات هي

١- استراتيجية التخفيض أو الالتفاف Turnaround Strategy

وتركز هذه الاستراتيجية على الكفاءة التشغيلية للمنظمة عندما تواجه مشكلات عامة لم تصل إلى مرحلة الحرج ، فهي بذلك تلجأ إلى التخفيض المؤقت بغية انتظار إعادة البناء (الشعبي ، ٢٠٠٤ : ١١٧). وبموجب هذه الاستراتيجية تعمل المنظمة على تحسين الكفاءة في أداء العمليات (الكفاءة التشغيلية) عن طريق تخفيض الاستثمار ، وتكلفة العمليات ، مع بذل كل الجهود للمحافظة على مستوى الأرباح والمبيعات وهذه الاستراتيجية تحتوي على مرحلتين المرحلة الأولى وهي مرحلة الانكماش من اجل تخفيض الحجم والتكاليف أي خفض كلفة وحجم العمليات ، أما المرحلة الثانية فتشمل تحقيق الدعم والاستقرار وتثبيت المنظمة في وضعها الجديد (بن حبتور ، ٢٠٠٤ : ٢٤٠). وإذا تمكنت المنظمة من تحقيق النجاح في هاتين المرحلتين فإنها بذلك تنتقل إلى المرحلة الثالثة وهي مرحلة إعادة البناء وفي هذه المرحلة تكون المنظمة قد تجاوزت مرحلة الأزمات وإمكانية العودة إلى استراتيجية النمو والتوسع مرة أخرى (حسين ، ٢٠٠٥ : ٥٦).

٢- استراتيجية التجرد (إلغاء جزء) Divestiture strategy

وتعني هذه الاستراتيجية لجوء المنظمة إلى استبعاد بعض الوحدات الضعيفة أو إلغاء بعض خطوط الإنتاج الضعيفة والتي تعاني مشكلات مستعصية وإعادة التركيز على الوحدات الناجحة . فعلى سبيل المثال إذا وجدت منظمة أن سبب المشكلات التي تعاني منها عائد إلى ضعف احد فروعها أو احد الخطوط الإنتاجية فيها فتقوم ببيعها إلى أي منظمة راغبة بشراؤه ، كما وأن هذه الاستراتيجية تناسب المنظمات التي تعاني من شحة في الموارد المطلوبة لخط إنتاجي ناجح إلا أن المنظمة غير قادرة على وضع أو توفير الاستثمار المطلوب للإنتاج فيه (القطامين ، ٢٠٠٢ : ١١٤).

٣- استراتيجية التحول أو (الانعطاف) Transformation strategy

ويقصد بهذا الاستراتيجية لجوء المنظمة إلى تغيير أنشطتها وأعمالها إلى ميادين جديدة تكون فيها قادرة على تحقيق أهدافها بعد أن وجدت أن أنشطتها الحالية غير مجدية (الشعبي، ٢٠٠٤ : ١١٨). وهذا التحول لا يعني بالضرورة عدم احتفاظ المنظمة ببعض أنشطة أعمالها القديمة (الدوري، ٢٠٠٥ : ٢٣٠).

٤- استراتيجية المنظمة الأسيرة Captive strategy

تعني هذه الاستراتيجية قيام المنظمة ببيع منتجاتها إلى منظمة أخرى تتولى الأخيرة القيام بعدد من الوظائف والتي كان من المفروض أن تؤدي من قبل المنظمة الأصلية (الصميدعي، ٢٠٠٤ : ١١٧). ووفقاً لهذه الاستراتيجية تركز المنظمة على النشاطات الإنتاجية لتتولى منظمة أخرى شراء منتجاتها بالكامل وتسويقها وتصبح المنظمة وفق هذه الاستراتيجية مجهزة بالمنتجات ومعدة بقواعد التسليم (الخفاجي، ٢٠٠٤ : ٢١٥).

٥- استراتيجية التصفية Liquidation strategy

تمثل هذه الاستراتيجية الملجأ الأخير عند ما تفشل باقي استراتيجيات الانكماش (هيلن وهنجر، ١٩٩٠ : ٢٨٩). لذا تعد التصفية الخيار الأخير الذي تلجأ إليه المنظمة، وهذا يعني أن المنظمة تباع موجوداتها وتغلق أبوابها (الصميدعي، ٢٠٠٤ : ١١٨). وان سبب التصفية هو الفشل الشامل والذريع الذي يصيب المنظمة و عدم وجود أمل بالنجاح وانسحاب الشركاء (الدوري، ٢٠٠٥ : ٢٣١) و (David, ٢٠٠١ : ١٧٤).

د - الاستراتيجية المركبة أو المختلطة (Combination strategy)

تشير التسمية إلى أن المنظمات وخاصة الكبيرة ذات الأنشطة المتعددة والتي تتعامل مع أسواق واسعة تلجأ إلى اعتماد خليط (مزيج) من الاستراتيجيات التي تم عرضها سابقاً للاستفادة منها بهدف تحقيق أسبقياتها التنافسية بما تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (الشعبي، ٢٠٠٤ : ١١٨). وقد تعمل المنظمة على تكوين مزيج من الاستراتيجيات بما يتلاءم ورسالتها وأهدافها

الاستراتيجية ، وبصورة عامة تلجأ المنظمات لاتباع الاستراتيجية المركبة في مثل الحالات الآتية (الدوري ، ٢٠٠٥ : ٢٣٢) :-

- عندما تمارس المنظمة أنشطة متعددة وتضم وحدات نشاط أعمال متنوعة وكل نشاط يتطلب تبني استراتيجية قد تختلف عن استراتيجية وحدة نشاط استراتيجي آخر .

- تأثير التغيرات في ظروف البيئة الخارجية الكلية أو بيئة الصناعة بدرجات مختلفة على وحدات النشاط الاستراتيجي في المنظمة .

- وجود اختلاف في مستوى أداء وحدات النشاط الاستراتيجي في المنظمة

مما تقدم أعلاه يمكن القول بأن هناك عدة أنواع من الخيارات الاستراتيجية أمام المنظمة كل منها له نقاط ايجابية وأخرى سلبية حسب ما تفرضه الظروف البيئية وان كل نوع منها له مسبباته ومسوغاته .

٢- الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال

Strategic Choices On Business units Level

تركز على مستوى نشاطات الأعمال في المنظمات التي تتعامل بمنتجات وأسواق متنوعة ، لها خصوصيتها وتحتاج إلى استراتيجيات خاصة بها للمنافسة بهذه الأسواق وتبحث من خلالها المنظمة عن ميزة تنافسية دائمية (الخماس ، ٢٠٠٤ : ٤٢) .

لذا يدعم الخيار الاستراتيجي في هذا المستوى القضايا التي تحقق للمنظمة التميز على منافسيها ، وتمثل الاستراتيجية التنافسية للمنظمة (سليمان ، ٢٠٠٤ : ١١٧) . والتي تعنى بتحصين الموقع التنافسي للمنظمة أو وحدة الأعمال قياساً بالمنافسين ضمن الصناعة المحددة (١١٣ ، ٢٠٠٠ ، wheelen&hunger) . ووحدة الأعمال هي نظام فرعي للمنظمة تمتلك منتجات أو منتجاً معيناً وسوقاً معيناً ومجموعة متنافسين ورسالة مشتقة من رسالة المنظمة ككل .

وتأخذ استراتيجيات وحدات الأعمال أو ما قد يعبر عنها بالاستراتيجية التنافسية عدة أشكال أبرزها استراتيجية بورتر التنافسية وهي قيادة في التكلفة ، التمايز ، التركيز (إدريس والمرسي ، ٢٠٠٦ : ٤٧) و (Mintzberg&Quinn, ١٩٩٦: ٨٧) و (Lynch, ٢٠٠٣: ٤٦٦) و (Griffin, ٢٠٠٢: ٢٣٤).

وعموماً يمكن القول إن التوجه الاستراتيجي في هذا المستوى يعطي الاهتمام لمنتجات المنظمة أو وحدة الأعمال والمنتجات التي تعتمز إنتاجها والأسواق التي تتنافس بها وكيفية التنافس باستخدام القدرات الجوهرية للمنظمة (Hitt , et at , ٢٠٠٣ : ٢٣).

٣- الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي

Strategic choices on Functional Level

انسجماً مع رسالة المنظمة وأهدافها واعتماداً على الاستراتيجيات العامة على مستوى المنظمة ، وتطابقاً مع الإستراتيجيات المتبعة على مستوى وحدات الأعمال ، تستلزم الضرورة تبني إستراتيجيات وظيفية هدفها تعظيم المخرجات في كل مجال وظيفي من مجالات عمل المنظمة إلى أقصى حد ممكن ، وتواجه المنظمة عدة خيارات استراتيجية اعتماداً على سعة أو حجم أنشطتها، ويتحدد نجاح أو فشل الاستراتيجية المتبعة على درجة ملاءمتها للظروف الخاصة بكل مجال وظيفي ، وانسجماً مع الظروف البيئية ، لذا يجب الانتباه إلى أن المجالات الوظيفية في المنظمة متعددة متداخلة وهذا يعني انه لا يمكن وضع استراتيجية وظيفية معينة بمعزل عن المجالات الوظيفية الأخرى (الدوري ، ٢٠٠٥ : ٢٧٥) إن استراتيجيات الوظيفية لا تهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة ولكن تضع إطار عام لتوجيه هذه العمليات (السيد ، ٢٠٠٠ : ٥٣) . وتركز الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي على تعزيز ورفع الكفاءة الإنتاجية للموارد وفعالية الأقسام (الصميدعي ، ٢٠٠٤ : ٢٥) . وبهذا

فالاستراتيجية الوظيفية هي سلسلة أساسية للنحرك يتبعها كل قسم لتمكين وحدات الأعمال من إنجاز أهدافها الاستراتيجية (pearce & robinson, ٢٠٠٠: ٦) . وعادة ما تقسم هذه الاستراتيجيات تبعاً للأنشطة التي تمارسها المنظمة كاستراتيجية الموارد البشرية ، التسويق ، الإنتاج والعمليات ، البحث والتطوير ، نظم المعلومات ، وغيرها (wheelen & hunger , ٢٠٠٠ : ١١٦ - ١٧٠) .

المبحث الثاني

منهجية البحث

سيتم استعراض المكونات الأساسية لمنهجية البحث في ضوء الفقرات الآتية

—:

أولاً : مشكلة البحث

ثانياً : أهمية البحث

ثالثاً : أهداف البحث

رابعاً : فرضيات البحث

خامساً : المخطط الفرضي للبحث

سادساً : منهج البحث

سابعاً : حدود البحث

ثامناً : أساليب جمع البيانات والمعلومات

تاسعاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

RESEARCH Problem

أولاً : مشكلة البحث

تعد المعلومات بمثابة شريان الحياة الدافق لمنظمات الأعمال الذي يضمن لها الاستمرارية والنمو والتطور في ظل بيئة تتسم بالحركة والتغير المستمر ، هذا ما جعل النظر للمعلومات على أنها مورد مهم بالنسبة لمنظمات الأعمال على اختلاف توجهاتها ، كما أن التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات كان من نتائجها ظهور العديد من التغيرات التي تركت آثارها بشكل واضح في طبيعة الاقتصاد العالمي وتحوله إلى اقتصاد قائم على المعرفة والمعلوماتية ، وأصبح العالم بمثابة قرية صغيرة ، ومن ثم أصبحت بيئة الأعمال اليوم أكثر انفتاحاً وأكثر منافسة تكون فيها قدم السبق للمنظمات التي تتمكن من تبني توجهات استراتيجية قائمة على أساس دراسة علمية رصينة مبنية على معلومات دقيقة

تساهم تكنولوجيا المعلومات في توفيرها بما يحقق الميزة التنافسية للمنظمة . لذا تتبع مشكلة البحث من ضعف إدراك القائمين على المنظمات العاملة في قطاع الصناعة النفطية للدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في توفير المعلومات التي تمكنهم من انتقاء الخيار الاستراتيجي الذي يضمن نجاح هذه المنظمات في ظل بيئة تتسم بالتعقيد .

ولهذا نجد في كثير من الحالات قيام هذه المنظمات باختيار استراتيجيات دون الاهتمام بتنوعية وسعة المعلومات الدقيقة المتوفرة لها، لذا يتطلب الأمر معرفة أثر تكنولوجيا المعلومات في تحديد الخيار الاستراتيجي للشركة المبحوثة ، وللوقوف على معالم مشكلة البحث بشكل أكثر وضوح يتم من خلال إشارة الأسئلة الآتية :—

١— ما هو الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في توفير المعلومات الملائمة التي تمثل حجر الأساس في تبني الخيار الاستراتيجي للشركة المبحوثة لكونها تعمل ضمن إطار إحدى الصناعات المحركة للاقتصاد العالمي بكافة مفاصله .

٢— ما نوع العلاقة والأثر بين تكنولوجيا المعلومات والخيار الاستراتيجي وما هي طبيعة التغيرات التي تحدثها هذه التكنولوجيا على الخيار الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة .

٣— ما مدى إدراك الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة لمفهوم وأهمية ومكونات تكنولوجيا المعلومات.

٤— ما مدى معرفة الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة لأبعاد الخيار الاستراتيجي .

ثانياً : أهمية البحث RESEARCH importance

نتيجة للتطور الهائل والمتسارع في تقنيات المعلومات والذي أدى إلى اختصار المسافات والوقت والجهد وجعل العالم كقرية صغيرة وتحول الاقتصاد العالمي نحو اقتصاد المعرفة وجعل بيئة الأعمال أكثر انفتاحاً كل ذلك جعل هذه التكنولوجيا تسنّثر باهتمام متزايد من قبل الباحثين والمعينين في مجال الإدارة .

لذا برزت أهمية الحاجة إلى تناول هذا الموضوع وبيان مدى اثر هذا التقدم التكنولوجي على أنشطة المنظمة ومنها الإدارة الاستراتيجية وبالخصوص مرحلة تبني الخيار الاستراتيجي لكونه يمثل جوهر عملية الإدارة الاستراتيجية التي تعدّ بمنزلة العقل الموجه والقلب النابض في جسد المنظمة والعين التي تستشرف من خلالها المستقبل ، من كل ما تقدم يستمد هذا البحث أهميته وبالإضافة إلى ذلك من الدور الذي تلعبه الشركة المبحوثة (شركة نفط الجنوب) بكونها احد أهم روافد الاقتصاد الوطني مما جعل من الأهمية دراستها لتعزيز قدراتها على مستوى الإدارة الاستراتيجية بما يمكنها من لعب الدور المتوقع منها .

كما أنّ للتغيرات البيئية في مجال قطاع الصناعة والصناعة النفطية على وجه الخصوص ومالها من الأثر الكبير في المنظمات العاملة ضمن هذه الصناعة والتي تتطلب التكيف لها من خلال تسخير كافة الوسائل المتاحة ومنها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة لتحسين أدائها على كافة المستويات ومنها المستوى الاستراتيجي بما يحقق لها الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين .

كما يكتسب البحث أهميته أيضاً من خلال النتائج التي سيتم التوصل إليها والتي ستحدد طبيعة العلاقة والأثر بين تكنولوجيا المعلومات والعملية الاستراتيجية المتمثلة بمرحلة تحديد الخيار الاستراتيجي ومدى استفادة الشركة المبحوثة من هذه النتائج لتطوير توجهاتها ، كما وتعدّ هذه الدراسة مساهمة متواضعة لرشد المكتبة الإدارية العراقية للاستفادة منها من قبل المهتمين في مجال العلوم الإدارية .

ثالثاً : أهداف البحث RESEARCH Objectives

يسعى هذا البحث أساساً إلى بيان اثر تكنولوجيا المعلومات في تحديد الخيار الاستراتيجي للمنظمة وبشكل أكثر وضوحاً يمكن تشخيص أهداف البحث من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية :—

١- التعرف على مدى إدراك الإدارة العليا في الشركة المبحوثة لمفهوم وأهمية متغيرات الدراسة.

٢- التعرف على طبيعة تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الشركة المبحوثة وتحديد مستوياتها ومدى مساهمتها في دعم التوجه الاستراتيجي للشركة.

٣- توضيح طبيعة علاقات الارتباط ونوع التأثير بين متغيرات البحث (تكنولوجيا المعلومات) و (الخيار الاستراتيجي) .

٤- تحديد تباين أبعاد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الشركة المبحوثة من حيث الأهمية والتأثير في تحديد الخيار الاستراتيجي .

٥- تقديم التوصيات والمقترحات للشركة المبحوثة التي تساعد على الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تحديد خيارها الاستراتيجي المناسب الذي يضمن لها النجاح والتطور .

رابعاً : فرضيات البحث RESEARCH Hypotheses

ينطلق البحث في معالجة المشكلة من خلال الفرضيات الآتية :—
الفرضية الرئيسة الأولى :—

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تكنولوجيا المعلومات والخيار الاستراتيجي بأبعاده للمنظمة (الشركة المبحوثة) وتنشق منها الفرضيات الآتية :—

- ١- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأجهزة والمعدات والخيار الاستراتيجي بأبعاده .
- ٢- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البرامجيّات والخيار الاستراتيجي بأبعاده .
- ٣- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات عن بعد والشبكات الحاسوبية والخيار الاستراتيجي بأبعاده .
- ٤- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المهارات البشرية والخيار الاستراتيجي بأبعاده .
- ٥- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين قواعد البيانات والخيار الاستراتيجي بأبعاده .

الفرضية الرئيسية الثانية: —

لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتكنولوجيا المعلومات في الخيار الاستراتيجي للمنظمة (الشركة المبحوثة) .
وتشتق منها الفرضيات الآتية: —

- ١- ليس هناك تأثير ذو دلالة معنوية للأجهزة والمعدات في الخيار الاستراتيجي للمنظمة .
- ٢- ليس هناك تأثير ذو دلالة معنوية للبرامجيّات في الخيار الاستراتيجي للمنظمة .
- ٣- ليس هناك تأثير ذو دلالة معنوية للاتصالات عن بعد والشبكات الحاسوبية في الخيار الاستراتيجي للمنظمة .
- ٤- ليس هناك تأثير ذو دلالة معنوية للمهارات البشرية في الخيار الاستراتيجي للمنظمة .
- ٥- ليس هناك تأثير ذو دلالة معنوية لقواعد البيانات في الخيار الاستراتيجي للمنظمة .

الفرضية الرئيسية الثالثة: —

لا تتباين أبعاد تكنولوجيا المعلومات (الأجهزة والمعدات ، البرامجيّات ، الاتصالات عن بعد والشبكات الحاسوبية ، المهارات البشرية ،قواعد البيانات) من حيث أولويتها في التأثير (المباشر وغير المباشر) في تحديد الخيار الاستراتيجي للمنظمة .

خامساً: المخطط الفرضي للبحث RESEARCH planned

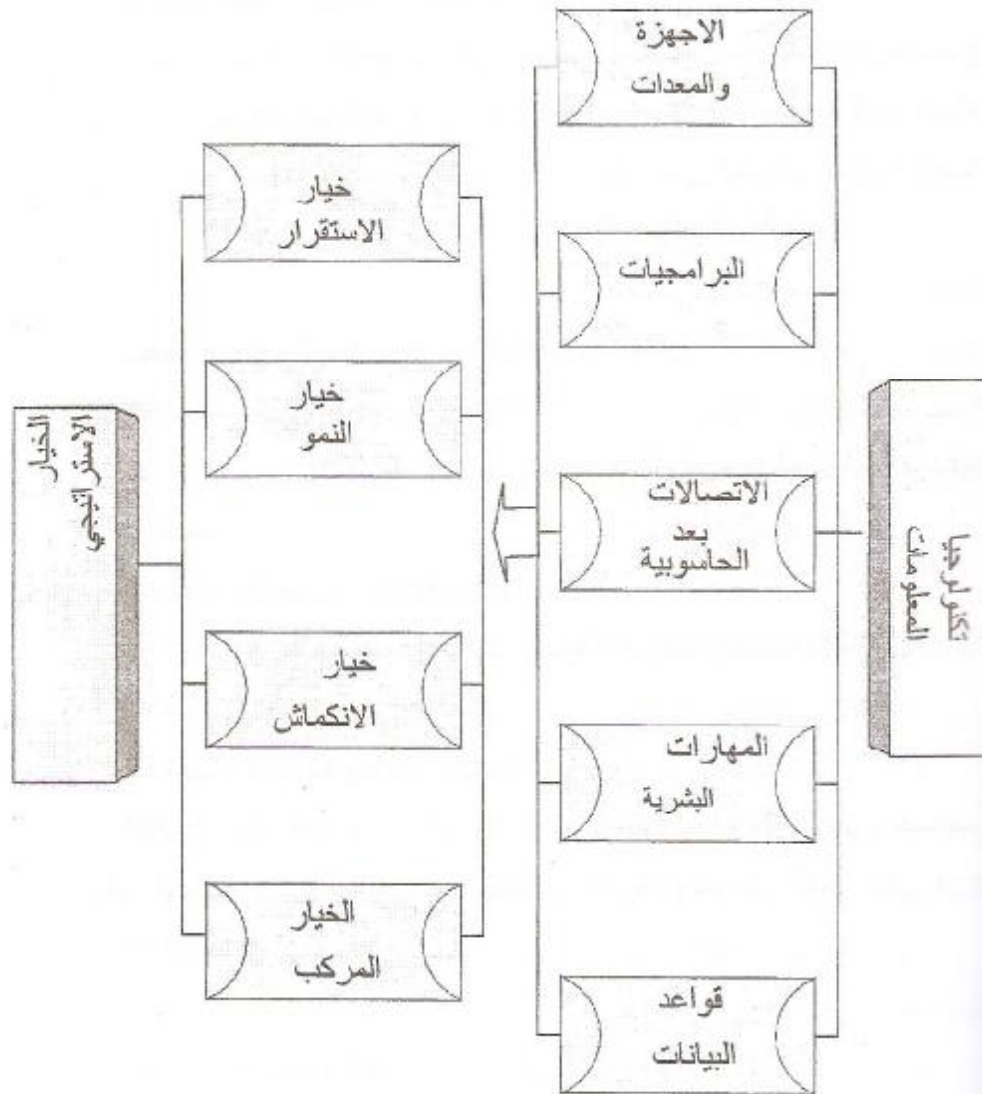
في ضوء مشكلة البحث ولتحقيق أهدافها تم بناء مخطط مقترح للبحث لتشخيص اثر تكنولوجيا المعلومات في تحديد الخيار الاستراتيجي والذي تم استخلاصه من خلال الإطلاع على الأدبيات الإدارية ذات العلاقة بموضوع البحث ، ولقد أشتمل على المتغيرين الخاصين بالبحث وهما.

١- المتغير المستقل: — Independent Variable

والذي يتمثل في تكنولوجيا المعلومات بمكوناتها (الأجهزة والمعدات ،البرامجيّات ، الاتصالات عن بعد والشبكات الحاسوبية ، المهارات البشرية ،قواعد البيانات) حيث وجد الباحث من خلال إطلاع على الأدبيات الخاصة بالموضوع أن أكثر الباحثين قد اتفقوا على هذه المكونات .

٢- المتغير المعتمد: — Dependent Variable

الذي يتمثل في الخيار الاستراتيجي على مستوى المنظمة والمتجسد بـ (خيار الاستقرار ، خيار النمو ، خيار الانكماش و الخيار المركب) وهذه الخيارات كما اشرنا آنفاً إلى أنها محل اتفاق اغلب الباحثين والمهتمين بالإدارة الاستراتيجية ويفترض مخطط البحث ، أن هناك علاقة بين تكنولوجيا المعلومات والخيار الاستراتيجي للشركة المبحوثة أولاً ، ثم أن لهذه التكنولوجيا تأثيراً في تحديد الخيار الاستراتيجي الملائم للمنظمة (الشركة المبحوثة)



المصدر من إعداد الباحثين

شكل رقم (١)
المخطط الفرضي للدراسة

سادساً: منهج الدراسة Study proceduer

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي أسلوباً في معالجة الموضوع ،لأنه يعد ملائماً لدراسة الظواهر الاجتماعية ،إذ يقدم البيانات عن واقع هذه الظواهر مبيناً أسبابها ونتائجها وتحليلاتها ويتعرف على العوامل المؤثرة فيها ويفيد من وراء ذلك الخروج باستنتاجات وتوصيات مناسبة بشأنها .

سابعاً: - حدود البحث RESEARCH Aries

١-الحدود المكانية Place Aries

لقد تم اختيار شركة نفط الجنوب (شركة عامة) لغرض إجراء الجانب الميداني للبحث.

٢-الحدود الزمانية Time Aries

أن الحدود الزمانية لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة تحددت بالمدة من ١ ١ ٢٠٠٧ إلى ١ ٩ ٢٠٠٨ .

٣-الحدود البشرية Human Aries

اختيرت عينة قسدية من الشركة المبحوثة ضمت (٢٧) مستجيب حسب المركز الوظيفي والذي يمثل الإدارة العليا في الشركة وهم على النحو الآتي :-

أ- المدير العام للشركة .

ب- معاون المدير العام.

ج- مدراء الهيئة والأقسام الرأسية في الشركة.

د- مدراء الأقسام المعنيين بإدارة تكنولوجيا المعلومات .

هـ- مستشاروا مدير عام الشركة .

ثامناً: - الأساليب المعتمدة في جمع البيانات والمعلومات

Styles of data &Information Collections

لغرض استكمال البحث وإغنائه بالمعلومات التي تعمل على إظهارها بالمستوى المطلوب واللائق ، أعتمد الباحثان في حصوله على البيانات والمعلومات بجانبها النظري والميداني على ما يأتي :-

١- الجانب النظري:-

أعتمد للحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بالجانب النظري على المتوفر والمتاح من المصادر العلمية العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث من كتب ، دوريات ، بحوث ، دراسات ورسائل وأطاريح جامعية وشبكة المعلومات العالمية (الانترنت). والتي أستطاع الباحثان من خلالها بناء للخلفية النظرية للبحث ومعالجتها بما يخدم الإطار النظري فيها.

٢- الجانب الميداني :-

في إطار الجانب الميداني للبحث اعتمد الباحثان على عدة أساليب في جمع البيانات والمعلومات التي تخدم الأغراض الأساسية للبحث وهي :-

أ-الوثائق والتقارير الرسمية للشركة المبحوثة .

ب-إجراء المقابلات الشخصية مع السادة منيري الإدارة العليا في الشركة و المعنيين بالإدارة الاستراتيجية فيها ، وكذلك المدراء المعنيين بإدارة تكنولوجيا المعلومات .

ج- المعايشة الميدانية في الشركة والتي مكنت الباحث من تسجيل الملاحظات المتعلقة بموضوع الدراسة.

د-استمارة الاستبانة :-

اعتمد الباحثان بصورة أساسية على استمارة الاستبانة والتي تضمنت مجموعة من الفقرات التي تخدم الدراسة وفرضياتها ، إذ إنها الأداة الملائمة والمستخدمة في ميدان الدراسات الوصفية بصورة عامة.

وقد تضمنت هذه الاستمارة ثلاثة محاور إذ خصص المحور الأول للأسئلة العامة المتعلقة بالمعلومات الديمغرافية عن عينة الدراسة ، أما المحور الثاني فقد

خصص لأبعاد المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات) أما المحور الثالث والأخير فقد خصص لأبعاد المتغير المعتمد (الخيار الإستراتيجي) ولقد صممت هذه الاستمارة على أساس مقياس (LIKERT) الخماسي الذي يصف مستوى الاستجابات البديلة المتوقعة بصدد كل فقرة من فقرات المقياس إذ أعطت الخيارات (أتفق تماماً، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق تماماً) الدرجات (١، ٢، ٣، ٤، ٥) على التوالي، ويتضمن الملحق رقم (١) أنموذج استمارة الأسئلة. ولقد تم إجراء عدد من الاختبارات على استمارة الأسئلة وعلى النحو الآتي :-

١- الصدق الظاهري Face validity

يتم في هذا النوع من الاختبار عرض فقرات الأسئلة على مجموعة من المحكمين للحكم على صلاحيتها في قياس الخاصية المراد قياسها (رشيد، ٢٠٠٠ : ٥٢٩).

لهذا فقد تم عرض استمارة الأسئلة على مجموعة من الخبراء والمحكمين ينظر الملحق رقم (٢). وكان لملاحظاتهم دور بناء في تعديل بعض الفقرات بالشكل الذي يضمن التأكد من قدرة هذه الأداة على قياس متغيرات الدراسة، وبعد ذلك تم توزيع الاستمارة المعدلة على أفراد عينة الدراسة،

٢- الاتساق الداخلي :-

بهذه اختبار محتوى استمارة الأسئلة أداة القياس الرئيسية فقد تم استخراج معاملات الاتساق الداخلي للفقرات المعبرة عن كل متغير من متغيرات الدراسة باستخدام مصفوفة الارتباط المبينة في الملحق رقم (٣)، والتي أظهرت وجود عدد كبير من الارتباطات ذات العلاقة الإحصائية المعنوية عند مستوى معنوية (٠,٠١) و (٠,٠٥).

٣- ثبات الأداة :-

لغرض التأكد من ثبات أداة الدراسة ،ولغرض تحقيق الدقة في قياس إجابات المستجيبين فقد تم توزيع الاستمارة على (٢٧) مستجيباً وبعد مدة أسبوعين تم إعادة توزيعها مرة أخرى على العينة نفسها وتم استخراج معامل الارتباط ألفا كرونباخ (Cronbach Alfa) لقياس مدى ثبات الإجابة فظهر معامل الثبات للأداة (٩٠ %) وهي نسبة ثبات عالية للمقياس وتعد مقبولة في الدراسات السلوكية والإدارية .

تاسعاً :- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة Styles of statistical

إعتمد الباحث الوسائل الإحصائية في برنامج الحاسوب الإحصائي (SPSS) و (Microsoft-excel) واستخراج النتائج التي اتبع فيها ما يأتي :-

١- مقاييس الإحصاء الوصفي وتشمل :-

- النسب المئوية وتستخدم لوصف متغيرات الدراسة وتشخيصها .
- الوسط الحسابي لبيان شدة الإجابة لمتغيرات الدراسة .
- الانحراف المعياري لبيان مدى تشتت الإجابة عن الوسط الحسابي .
- معامل الاختلاف المعياري مدى تشتت الإجابة.

٢- الإحصاء الاستدلالي ويشمل:-

- معامل الارتباط لبيان علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- معامل التحديد (التفسير) (R^2) والذي يستخدم لمعرفة حجم التغير في المتغير المعتمد التي يمكن تفسيرها بواسطة المتغير المستقل.
- اختبار (T) يستخدم لاختبار معنوية علاقة الارتباط بين المتغيرين .

- اختبار (F) يستخدم لاختبار معنوية نموذج الانحدار وتحديد الدلالة المعنوية لتأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد .
- نموذج الانحدار الخطي يستخدم لقياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل على المتغير المعتمد .
- معامل ألفا كرونباخ ويستخدم لقياس صدق وثبات المتغيرات في الاستبانة .

المبحث الثالث

اختبار مخطط البحث وفرضياته

أولاً :- التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث .

يتضمن هذا المحور قياس علاقة الارتباط بين متغيرات البحث التي تضمنتها الفرضية الرئيسية الأولى وما انبثق عنها من فرضيات فرعية ، وقد استخدم الباحث لهذا الغرض معامل الارتباط البسيط (بيرسون Pearson) ، بعد ذلك تم اختبار معنوية قيم معاملات الارتباط باستخدام الاختبار الإحصائي (t). وبهدف إثبات صحة الفرضية الرئيسية الأولى سيتم اختبارها أولاً بشكل إجمالي ومن ثم اختبار الفرضيات الفرعية الخمسة المنبثقة عنها ، وعلى النحو الآتي :-

١- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى :-

لغرض اختبار الفرضية الرئيسية الأولى لعلاقة الارتباط التي مفادها (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تكنولوجيا المعلومات والخيار الاستراتيجي للمنظمة) . وهنا ارتأى الباحث اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين :-

فرضية العدم (H_0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تكنولوجيا المعلومات والخيار الاستراتيجي للمنظمة (الشركة المبحوثة).

فرضية الوجود (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تكنولوجيا المعلومات والخيار الاستراتيجي للمنظمة (الشركة المبحوثة).

من أجل إعطاء قرار دقيق بشأن قبول الفرضية الرئيسة أعلاه من عدم قبولها تم اختبار قيمة معاملات الارتباط البسيط الواردة في الجدول رقم (٢٣) باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الأول تكنولوجيا المعلومات (X) ، والمتغير الثاني الخيار الاستراتيجي (Y) عامة ، وعلى مستوى

أبعاده المعتمدة في البحث (خيار الاستقرار ٧١، خيار النمو ٧٢، خيار الانكماش ٧٣، الخيار المركب ٧٤) وبما يعطي صورة أكثر وضوحاً لطبيعة هذه العلاقة.
الجدول رقم (٢٣)

يوضح علاقة الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات (X) والخيار الاستراتيجي (Y)

كأجمالي وبأبعاده الأربعة مع قيمة (t) المحسوبة

المتغير المعتمد المتغير المستقل	الخيار الاستراتيجي (Y)	أبعاد الخيار الاستراتيجي				قيمة (t) الجدولية	
		خيار الاستقرار (Y١)	خيار النمو (Y٢)	خيار الانكماش (Y٣)	الخيار المركب (Y٤)	%٥	%١
تكنولوجيا المعلومات (X)	٠,٨٢٩**	٠,٤٤٣*	٠,٧٠٨**	٠,٣٨٦	٠,٤٧٨**	٢,٠٦٤	٢,٤٩٢
قيمة (t) المحسوبة	٧,٢٦٤	٢,٤٢٠	٤,٩٠٩	٢,٠٤٨	٢,٦٦٧	درجة ثقة	درجة ثقة
النتيجة (القرار)	توجد علاقة ارتباط موجبة و ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (١%)	توجد علاقة ارتباط موجبة و ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٥%)	توجد علاقة ارتباط موجبة و ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (١%)	توجد علاقة ارتباط موجبة وغير دالة معنوياً	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (١%)	%٩٥	%٩٩

** العلاقة معنوية عند مستوى (٠,٠١)، * العلاقة معنوية عند مستوى

(٠,٠٥)، قيمة (t) الجدولية عند درجة حرية (١٠٠٤)، إذ أن N=٢٦

المصدر من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (٢٣) الآتي :-

أ- وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) و قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (١%) أي بدرجة ثقة (٩٩%) بين تكنولوجيا المعلومات (X) بوصفها المتغير المستقل والخيار الاستراتيجي (Y) باعتباره المتغير المعتمد، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (٠,٨٢٩) وما يعزز قوة علاقة الارتباط هذه أن قيمة (t) المحسوبة البالغة (٧,٢٦٤) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٤٩٢) عند مستوى المعنوية (١%)، وبناءً على ذلك يتم رفض فرضية

العدم (H_0) للفرضية الرئيسية الأولى، وقبول فرضية الوجود (H_1) والتي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تكنولوجيا المعلومات والخيار الاستراتيجي للمنظمة، وهي علاقة موجبة وقوية .

وتأسيساً على النتائج أعلاه ، يمكن تفسير علاقة الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات والخيار الاستراتيجي بأنه كلما زاد اهتمام الشركة المبحوثة بتكنولوجيا المعلومات عبر توفير الأجهزة والمعدات والبرامجيات ووسائل الاتصالات عن بعد والمهارات البشرية اللازمة للتعامل مع هذه التكنولوجيا ومستلزمات بناء قواعد البيانات المتطورة زادت قدرة الإدارة العليا في الحصول على المعلومات المطلوبة التي تمكنها من تحديد الخيار الاستراتيجي للشركة.

ب- أما على صعيد علاقات الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات (X) وأبعاد الخيار الاستراتيجي (خيار الاستقرار Y_1 ، خيار النمو Y_2 ، خيار الانكماش Y_3 ، الخيار المركب Y_4) يتبين من النتائج الواردة في الجدول (٢٣) الآتي :-

- وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (١%) أي بدرجة ثقة (٩٩%) بين تكنولوجيا المعلومات (X) وبعد خيار النمو (Y_2) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (٠,٧٠٨)، والذي يدعم هذه العلاقة أن قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (٤,٩٠٩) هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٤٩٢) عند مستوى المعنوية (١%) مما يعني رفض فرضية العدم (H_0) وقبول فرضية الوجود (H_1) والتي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تكنولوجيا المعلومات وخيار النمو.

وهذا يدل على أن لتوفر تكنولوجيا المعلومات واستخدامها في الشركة دوراً مهماً في توفير المعلومات المطلوبة التي تمكن إدارة الشركة من تبني هذا الخيار، وجاءت علاقة الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات وخيار النمو أقوى من علاقات الارتباط للأبعاد الأخرى للخيار الاستراتيجي .

- أن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات (X) وبعد الخيار المركب (Y4) والبالغة (2,667) هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2,492) عند مستوى المعنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0,478) وهي قيمة موجبة وقريبة بقوتها من المستوى المتوسط ، وبناءً على النتائج أعلاه ترفض فرضية العدم (H0) ويتم قبول فرضية الوجود (H1) التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تكنولوجيا المعلومات والمتغير المعتمد الفرعي (Y4) الخيار المركب ، وهذا يفسر أهمية تكنولوجيا المعلومات في تبني هذا الخيار .

- وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) ودون المستوى المتوسط بقوتها بقليل وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) أي بدرجة ثقة (95%) بين تكنولوجيا المعلومات (X) بوصفها المتغير المستقل و (خيار الاستقرار Y1) باعتباره متغير معتمد إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0,443) ، وما يدعم معنوية هذه العلاقة أن قيمة (t) المحسوبة البالغة (2,420) هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2,064) عند مستوى المعنوية (5%) ، وبناءً على ذلك يتم رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) ، التي مفادها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تكنولوجيا المعلومات والمتغير المعتمد الفرعي (Y1) خيار الاستقرار ، ومن هنا نستنتج بان تكنولوجيا المعلومات تساهم في تحديد خيار الاستقرار للشركة المبحوثة من خلال ما توفره من معلومات تساعد على تبني مثل هذا الخيار .

- تبين نتائج الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط موجبة وضعيفة نوعاً ما بين تكنولوجيا المعلومات (X) وبعد خيار الانكماش (Y3) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0,386) ، وان هذه العلاقة غير دالة إحصائياً عند مستويي المعنوية (1%) و (5%) حيث كانت قيمة (t) المحسوبة (2,048) وهي اقل من قيمة (t) الجدولية البالغة (2,064) عند مستوى معنوية (5%) ، مما

يعني قبول فرضية العدم (H_0) فيما يخص علاقة هذا الخيار مع تكنولوجيا المعلومات .

٢- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:-

والتي مفادها لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأجهزة والمعدات والخيار الاستراتيجي بإعادة للمنظمة (الشركة المبحوثة) .

فرضية العدم (H_0): - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأجهزة والمعدات والخيار الاستراتيجي للمنظمة (الشركة المبحوثة) .

فرضية الوجود (H_1): - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأجهزة والمعدات والخيار الاستراتيجي للمنظمة .

تشير معطيات الجدول رقم (٢٤) إلى قيمة معاملات الارتباط البسيط بين الأجهزة والمعدات (X_1) والخيار الاستراتيجي (Y) بشكل عام، وبأبعاد وهي (Y_4, Y_3, Y_2, Y_1) مع قيمة (t) المحسوبة.

الجدول رقم (٢٤)

يوضح علاقة الارتباط بين الأجهزة والمعدات (X_1) والخيار

الاستراتيجي (Y) بشكل عام وبأبعاده الأربعة مع قيمة (t) المحسوبة

المتغير المستقل	الخيار الاستراتيجي (Y)	أبعاد الخيار الاستراتيجي				قيمة (t) الجدولية	
		خيار الاستقرار (Y_1)	خيار النمو (Y_2)	خيار الانكماش (Y_3)	الخيار المركب (Y_4)	%٥	%١
الأجهزة والمعدات (X_1)	٠,٦٩٦**	٠,٤٣١*	٠,٦٨٣**	٠,٢١٥	٠,٣٩٥*	٢,٠٦٤	٢,٤٩٢
قيمة (t) المحسوبة	٤,٧٥١	٢,٣٤٢	٤,٥٧٦	١,٠٨١	٢,١٠٦	درجة ثقة	درجة ثقة
النتيجة (القرار)	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (١%)	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٥%)	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (١%)	توجد علاقة ارتباط موجبة وغير دالة معنوية	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٥%)	%٩٥	%٩٩

د- أشارت نتائج تحليل المسار إلى وجود تأثيرات غير مباشرة لتكنولوجيا المعلومات بدلالة أبعادها بالإضافة إلى تأثيراتها المباشرة في تحديد الخيار الاستراتيجي .

التوصيات

في ضوء ما تم التوصل إليه من استنتاجات في المبحث الأول يوصي الباحثان مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن الاستفادة منها في منظمة الأعمال عامة والشركة المبحوثة بشكل خاصة وكما يأتي :-

١- العمل على رفع قدرة الشركة بالتعامل مع المعلومات من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات في هذا المجال ، والاستمرار بالسعي للحصول على أجهزة ومعدات ذات مواصفات قياسية عالمية متلائمة مع ما متوفر لدى الشركة من أجهزة ومعدات فضلاً عن اتسامها بمرونة الاستخدام وإمكانية التحديث وفقاً لاحتياجات الشركة وبما يجعل الشركة أكثر فاعلية في الاستجابة للتغيرات التي تطرأ .

٢- تطوير وتوسيع نظم المعلومات المعتمدة في الشركة من خلال بناء نظم معلومات استراتيجية والنظم الخبيرة وغيرها من النظم المستندة إلى تكنولوجيا المعلومات التي تساهم في توفير المعلومات ذات الطابع الاستراتيجي إلى مستويات الإدارة العليا في صياغة وبناء استراتيجيات الشركة ورسم توجهها الاستراتيجي الواضح .

٣- لوحظ وجود أكثر من وحدة تنظيمية بمستوى قسم تطلع بمسؤولية إدارة تكنولوجيا المعلومات في الشركة ، لذا يرنى الباحثين ضم هذه الأقسام ضمن هيئة واحدة تعنى بإدارة تكنولوجيا المعلومات بغية إحداث مستوى عال من التنسيق وبما ينعكس إيجاباً الاستفادة من تسخير هذه التكنولوجيا .

٤- ضرورة تطوير البرامجيات وتحديثها بشكل مستمر وبما يتناسب واحتياجات الشركة الحالية والمستقبلية من خلال توظيفها في معالجة البيانات وتقديم المعلومات المحدثة بكافة أشكالها ،وبصورة تساعد على فهمها من قبل المديرين الاستراتيجيين والاستفادة منها في صنع القرارات ذات الطابع الاستراتيجي بشكل عام والمتعلقة بتحديد ورسم توجه الشركة المستقبلي على وجه الخصوص .

٥- ضرورة ربط الوحدات التنظيمية للشركة بكافة مستوياتها بواسطة شبكة اتصالات الكترونية حديثة لتسهيل عملية نقل وتبادل المعلومات ،فضلاً عن مساهمتها في الاستفادة من التطبيقات الحديثة لنظم الاتصالات كالبريد الالكتروني والبريد الصوتي وغيرها .

٦- ضرورة التوسع وتشجيع العمل على الاستفادة من الخدمات التي توفرها الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت) والاستفادة منها في إنجاز أعمال الشركة وتوفير المعلومات الخاصة بمتغيرات البيئة وجعلها في متناول صانعي القرارات في الشركة وعلى وجه الخصوص ذات العلاقة بالعملية الاستراتيجية.

٧- توجه الشركة نحو بناء شبكات حاسوبية داخلية انترنت بهدف تحقيق التواصل بين أجزاء الشركة وإتاحة المشاركة في قواعد البيانات بمستوى عالٍ من الأمان والمرونة ، فضلاً عن بناء شبكة اكسترانيت تربط الشركة مع الجهات صاحبة المصالح منها وعلى وجه الخصوص الشركات النفطية والمؤسسات الحكومية الأخرى بما يحقق تكاملاً أفضل للأعمال .

٨- نشر الوعي العلمي بأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات وكيفية الاستفادة منها بأكبر قدر ممكن في مجال العمل الاستراتيجي ،وذلك من خلال التوسع في إقامة الدورات التدريبية والتعليمية في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات ، والاستفادة من الخبرات التي تقدمها المراكز البحثية والجامعات

والجهات المعنية بنشر المعرفة التكنولوجية في هذا المجال لتصميم وتقديم مثل هذه الدورات .

٩- العمل على بناء قواعد بيانات تغطي مختلف أوجه أنشطة وأعمال الشركة وتتيح المشاركة في العمل عليها ، مع ضرورة تضمينها قاعدة بيانات عن متغيرات البيئة الخارجية التي تهتم الشركة وتحديثها باستمرار من اجل الاستفادة من هذه المعلومات في دعم إدارة الشركة ورؤيتها الاستراتيجية .

١٠- العمل على تغيير ثقافة المنظمة باتجاه تبني أوسع لتكنولوجيا المعلومات وتنمية ثقافة العمل الالكتروني في الشركة من ناحية ، وزيادة التركيز على ثقافة التفكير الاستراتيجي من ناحية أخرى .

١١- القيام بأجراء مراجعة شاملة لأساليب وسياقات وإجراءات العمل للوقوف على مدى ملاءمتها لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات واستخدام أساليب وإجراءات أكثر حداثة التي تحقق الاستفادة الفاعلة من استخدام هذه التكنولوجيا .

١٢- ضرورة الاستمرار باستقطاب الكوادر البشرية ذات المهارات والخبرات العالية القادرة على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والتكيف مع التطورات الحاصلة فيها باستمرار .

١٣- السعي الدائم لإجراء مسح بيئي مستمر للتعرف على المستجدات الحاصلة في متغيرات البيئة وخاصة فيما يتعلق بالصناعة النفطية ، بما يعطي صورة واضحة لإدارة الشركة عند شروعها بتحديد الخيار الاستراتيجي للشركة .

١٤- اعتماد أسلوب المقارنة المرجعية من قبل الإدارة العليا للشركة ، مع الشركات الأكثر نجاحاً في مجال الصناعة النفطية الاستخراجية بهدف التعرف على أوجه القصور في أداء الشركة ، فضلاً عن الاستفادة من تجارب هذه الشركات بعد تكيفها لتتلاءم وواقع عمل الشركة ، والتعرف على طبيعة

الاستراتيجيات التي تتبناها هذه الشركات والتي جعلتها بهذا المستوى من النجاح والتقدم .

١٥- ضرورة توجه الشركة إلى تطوير أعداد القيادات الإدارية الحالية بما يفي لديها آفاق التفكير الاستراتيجي وطرائقه وبما يوضح لها دور الإدارة الاستراتيجية ، مع ضرورة تهيئة القيادات المساعدة في مجال الإدارة الاستراتيجية من خلال الاستفادة من خبرات وأفكار الكوادر والكفاءات العلمية في الشركة وفسح المجال لها لتبوؤ المناصب القيادية بحيث لمس الباحث توفر مثل هذه الكفاءات في الشركة دون إن يمنحوا الفرصة الجادة للاستفادة من خبراتهم .

١٦- استحداث وحدة إدارية ضمن الهيكل التنظيمي لقسم التخطيط التابع لقيادة التخطيط والمتابعة تعنى بعملية التخطيط الاستراتيجي واستقطاب الكوادر البشرية الكفوءة لها ، فضلاً عن الاستفادة من خبرات الجهات الخارجية المتخصصة في هذا المجال كأساتذة الجامعات المعنيين بالإدارة الاستراتيجية لتعرف على آخر التطورات المعرفية لهذا الحقل من الإدارة .

١٧- ضرورة اهتمام الشركة بصياغة استراتيجية واضحة مبنية على أساس نتائج التحليل العلمي والمنطقي لواقع البيئة ومتغيراتها وبما يضمن السير على خطى راسخة .

١٨- ضرورة إعادة النظر بتوجهات الإستراتيجية للشركة مع منح الشركة استقلالية واسعة عن الوزارة وذلك من خلال تفعيل قانون شركة النفط الوطنية .

المقترحات

١- التوسع في إجراء دراسة مماثلة على منظمات أخرى تعمل في قطاعات صناعية وخدمية مع إضافة متغيرات أخرى إلى أنموذج الدراسة بهدف التعرف على مدى تطابق نتائج التي يتم التوصل إليها مع نتائج الدراسة الحالية ومن ثم إمكانية تعميمها على منظمات أوسع .

- ٢- التعمق بدراسة اثر تكنولوجيا المعلومات في الاستراتيجيات الوظيفية
- ٣- دراسة دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة ورأس المال الفكري .
- ٤- القيام بدراسة لبيان اثر تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

المصادر

أ- الإصدارات والوثائق الرسمية

١- شركة نفط الجنوب ، الدليل ، كراس وثائقي عن واقع عمل شركة نفط الجنوب .

ب- الكتب

١- إدريس ، ثابت عبد الرحمن والمرسي ، جمال الدين محمد ، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية ، دار الجامعة ، الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠٠٦ .

٢- آل علي ، رضا صاحب أبو حمد والموسوي ، سنان كاظم ، وظائف المنظمة المعاصرة نظرة بانو رامية عامة ، ط ١ ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠١ .

٣- براين ، هو بكنز ومار كهام ، جيمس ، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ترجمة خالد العامري ، ط ١ ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠٠٧ .

٤- بن حبتور ، عبد العزيز صالح ، الإدارة الاستراتيجية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٤ .

٥- البياتي ، هلال عبود و حسن ، علاء عبد الرزاق محمد ، المدخل لنظم المعلومات الإدارية ، دار الكتب للطباعة والنشر ، جامعة الموصل ، ١٩٩٢ .

٦- جابر ، بدر سالم والمفتي ، كمال جعفر ، استخدام نظم المعلومات الموارد البشرية ، منشورات معهد الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، ١٩٨٩ .

٧- الجاسم ، جعفر ، تكنولوجيا المعلومات ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٥ .

- ٨- جواد ،شوقي ناجي ،إدارة الاستراتيجية ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٠ .
- ٩- الحسيني ، فلاح حسن ، الإدارة الاستراتيجية ، ط١ ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٠ .
- ١٠- الحسنية سليم ، مبادئ نظم المعلومات ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ١٩٩٨ .
- ١١- حوات ، محمد علي ، العرب والعولمة - شجون الحاضر وغموض المستقبل ، مكتبة مدبولي ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠٠٠ .
- ١٢- الخفاجي ، عباس نعمة خضير ، الإدارة الاستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات ، ط١ ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٤ .
- ١٣- الدوري ، زكريا مطلق ، الإدارة الاستراتيجية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٥ .
- ١٤- الركابي ، كاظم نزار ، الإدارة الاستراتيجية - العولمة والمنافسة ، ط١ ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٤ .
- ١٥- السالم ، مؤيد سعيد ، نظرية المنظمة - الهيكل والتصميم ، ط٢ ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٥ .
- ١٦- سالم ، شوقي ، نظم المعلومات والحاسب الالكتروني مبادئ - تحليل النظم - تصميم النظم -تنفيذ النظم - قياس الأداء ، ذات السلاسل للطباعة والنشر ، الكويت ، ١٩٨٥ .
- ١٧- السالمي ، علاء عبد الرزاق والدباغ ، رياض حامد ، تقنيات المعلومات الإدارية ، ط١ ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠١ .
- ١٨- السالمي ، علاء عبد الرزاق محمد و السالمي ، حسين علاء عبد الرزاق ، شبكات الإدارة الالكترونية ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٥ .

- ١٩- السامرائي ، أيمن فاضل و الزعبي ، هيثم محمد ، نظم المعلومات الإدارية ، ط ١ ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٤ .
- ٢٠- سلامة ، حسين ، أوساط تخزين المعلومات ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ١٩٩٧ .
- ٢١- السيد ، اسما عيل محمد ، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية ، دار الجامعة ، أسكندرية ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠٠٠ .
- ٢٢- الشрман ، زياد محمد ، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٤ .
- ٢٣- شوابكة ، أياد ، مهارات الحاسوب ، دار البركة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠١ .
- ٢٤- الصباغ ، عماد عبد الوهاب ، علم المعلومات ، ط ١ ، الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٢ .
- ٢٥- الصميدعي ، محمود جاسم محمد ، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي ، ط ٢ ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٤ .
- ٢٦- الطائي ، محمد عبد حسين ، مدخل إلى نظم المعلومات الإدارية ، ط ١ ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٥ .
- ٢٧- الطعامة ، محمد و العلوش ، طارق ، الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠٠٤ .
- ٢٨- العزة ، فراس وآخرون ، المهارات العملية في الانترنت - الشبكة العالمية ط ١ ، فرصاد ، طهران ، جمهورية إيران الإسلامية ، ٢٠٠٦ .

- ٢٩-العلاق ، بشير عباس ، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في مجال التجارة النقالة ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠٠٧ .
- ٣٠- العلي ، عبد الستار محمد وقنديلي ، عامر والعمري ، غسان ، المدخل إلى إدارة المعرفة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٦ .
- ٣١- غراب ، كامل السيد وحجازي ، فادية محمد ، نظم المعلومات الإدارية - مدخل أداري ، ط١ ، مطبعة الشعاع الفنية ، أسكندرية ، جمهورية مصر العربية ، ١٩٩٩ .
- ٣٢- القطامين ، احمد ، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية ، ط١ ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٢ .
- ٣٣- قنديلجي ، عامر إبراهيم و السامرائي ، أيمن فاضل ، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها ، ط١ ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٢ .
- ٣٤- اللامي ، غسان قاسم داود ، إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومداخل - تقنيات- تطبيقات عملية ، ط١ ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٧ .
- ٣٥- اللوزي ، موسى ، التنمية الإدارية المفاهيم والأسس والتطبيقات ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٠ .
- ٣٦- المساعد ، زكي خليل ، التسويق في المفهوم الشامل ، ط٢ ، مؤسسة ابن الجوزي ، عمان ، الأردن ، ١٩٩٨ .
- ٣٧- مصطفى ، نهال فريد و عباس ، نبيلة ، أساسيات الأعمال في ظل العولمة ، دار الجامعة ، الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠٠٥ .

- ٣٨- نجم ، عبود نجم ، الإدارة الالكترونية - الاستراتيجية والوظائف والمشاكل ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، ٢٠٠٤ .
 - ٣٩- نجم ، عبود نجم ، إدارة الإنتاج والعمليات - نظم وأساليب والاتجاهات الحديثة ، ج ٢ ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، ٢٠٠١ .
 - ٤٠- هيلين ، توماس و هنجر ، دافيد ، الإدارة الاستراتيجية ، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي و زهير نعيم الصباغ ، معهد الإدارة العامة ، الرياض المملكة العربية السعودية ، ١٩٩٠ .
 - ٤١- هاشم ، زكي محمود ، إدارة الموارد البشرية ، ط ١ ، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع ، الكويت ، ١٩٨٩ .
 - ٤٢- ياسين ، سعد غالب ، الإدارة الاستراتيجية ، ط ٢ ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٢ .
 - ٤٣- ياسين ، سعد غالب ، نظم المعلومات الإدارية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٣ .
- ج- الدوريات والبحوث
- ١- الشمري ، محمد جبار و العابد ، علي عبد الرزاق ، استخدام نظم المعلومات الإدارية (M IS) في اتخاذ القرارات الإدارية - دراسة تحليلية في عينة من قطاع المصرفي الخاص ، مجلة دراسات إدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة البصرة ، المجلد ١ ، العدد ٢ ، ٢٠٠٦ .
 - ٢- طالب ، علاء فرحان ، دور تكنولوجيا المعلومات في تسويق الخدمات المصرفية ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، جامعة كربلاء ، المجلد ١ ، العدد ٢ ، ٢٠٠٣ .

- ٣- عبد الفتاح ، أيمان ، التخطيط الاستراتيجي للأعمال الالكترونية ، ندوة التخطيط الاستراتيجي لنظم وشبكات المعلومات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة جمهورية مصر العربية ، للفترة من ١٣ - ١٧ آب، ٢٠٠٦
 - ٤- العنزي ، سعد ، راس المال الفكري للثروة الحقيقية لمنظمات الأعمال القرن الحادي والعشرون ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، المجلد الثامن ، العدد ٢٥ ، ٢٠٠١ .
 - ٥- النجار ، دجلة مهدي محمود ، اثر الخيار الاستراتيجي في المركز التنافسي للمنظمة دراسة تطبيقية في شركة واسط للصناعات النسيجية ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة المستنصرية ، العدد ١٤ ، تشرين الأول ، ٢٠٠٢ .
- د- الاطاريح والرسائل

- ١- أبو غنيم ، أزهار نعمة عبد الزهرة ، المعرفة التسويقية وتكنولوجيا المعلومات واثرها في الأداء التسويقي - دراسة حالة في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية ، أطروحة دكتوراة غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة المستنصرية ، ٢٠٠٧ .
- ٢- بريس ، احمد كاظم ، اثر تكنولوجيا المعلومات في اختيار الاستراتيجية التسويقية للمنظمة دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الإطارات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، ٢٠٠٦ .
- ٣- النميمي ، وسام خالد ، العلاقة بين القيم الثقافية ونقانة المعلومات واثرها في صناعة واتخاذ القرارات دراسة تشخيصية لأراء عينة من العاملين في الدائرة الفنية - وزارة النفط ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، ٢٠٠٧ .

- ٤- ثابت ، علي كنانة محمد عبد المجيد ، التعليم الالكتروني باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات نموذج مقترح في جامعة الموصل ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، ٢٠٠٥ .
- ٥- الحيايي ، سندس مروان سلطان ، تقانة المعلومات الصحية وانعكاساتها في الرضا الوظيفي دراسة لأراء عينة من مستخدمي التقنيات الصحية في مستشفى ابن سينا والخنساء التعليميتين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، ٢٠٠٥ .
- ٦- حسين ، عادل عباس عبد ، تأثير الخيار الاستراتيجي على الهيكل التنظيمي في قطاع الصناعات النسيجية العامة بالعراق ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، ٢٠٠٥ .
- ٧- الخماس ، عبد الرضا فرج بدر اوي ، صياغة الاستراتيجية التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية في قطاع السياحة العراقي ، أطروحة دكتوراة غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة البصرة ، ٢٠٠٤ .
- ٨- الخناق ، سناء عبد الكريم ، العلاقة بين مصادر المعرفة وتقانة المعلومات وهندسة المعرفة وأثرها في عناصر ومتطلبات استحداث المنظمة الافتراضية دراسة تطبيقية في بعض الأقسام العلمية لعدد من الجامعات العراقية ، أطروحة دكتوراة غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، ٢٠٠٦ .
- ٩- الدليمي ، أحسان علاوي حسين ، تحليل علاقة تقانة المعلومات بفاعلية اداء الموارد البشرية وأثرها في بناء الكفايات الجوهرية دراسة ميدانية في عينة مختارة من كليات جامعة بغداد ، أطروحة دكتوراة غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، ٢٠٠٦ .
- ١٠- سليمان ، احمد هاشم ، التحليل الاستراتيجي وانعكاساته على خب الأعمال والميزة التنافسية دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهر

أطروحة دكتوراة غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد ، ٢٠٠٤

١١- الشعبي ، محمد الصغير قاسم ، تأثير سياسات منظمة التجارة العالمية على صياغة الاستراتيجية الشاملة لمنظمات صناعة الأدوية دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركات الأدوية الأردنية ، أطروحة دكتوراة غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، ٢٠٠٤ .

١٢- عاشور، محمود شاكر ، مكونات نظام المعلومات الإدارية وعلاقتها بجودة المعلومات دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة نفط الجنوب ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة البصرة ، ٢٠٠٦ .

١٣- مهدي ، جوان فاضل ، تأثير تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمة المصرفية دراسة تطبيقية مقارنة بين المصارف الحكومية والأهلية في محافظة بابل ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، ٢٠٠٦ .

١٤- محمد ، خميس ناصر، اثر إدارة المعرفة في الإبداع والتنافسية ، دراسة تشخيصية مقارنة في الشركة العامة للصناعات الجلدية والمركز الوطني للاستشارات الإدارية ، أطروحة دكتوراة غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، ٢٠٠٦ .

١٥- يوسف ، بسام عبد الرحمن ، اثر ثقافة المعلومات وراس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل ، أطروحة دكتوراة غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل ، ٢٠٠٥ .

Foreign Refernces

A-Books

- ١- Alter , Steven , "Information systems :Amangement Perspective," ٢nd ed, the Benjamin publishing company ,Inc,Canada, ١٩٩٦.
- ٢-Certo,samul C .&Paul , Peter J. , "Strategic management focus and process," Mc Graw-Hill Co ,Singaphore , ١٩٩٠.
- ٣- Daft, Richard .L, "Organization theory and design ," ٧th ed ,south western college publishing ,U S A ,٢٠٠١.
- ٤- Daft , Richard L. , " Management ," ٥th ed ,the Dryden press ,harcoun college publisher ,٢٠٠٠.
- ٥- David , Fred R., " Strategic management concepts and cases ," ٨th ed ,prentice -Hall ,new jersey ,٢٠٠١.
- ٦- Griffin ,Ricky W., "Management ," ٧th ed , by Houghton Mifflin company ; Boston , U S A ,٢٠٠٢.
- ٧- Haag ,Stephen &Keen ,Peter , "Information technology : tomorrow advantage today ", Mc Graw -Hill Co ,Inc , U S A , ١٩٩٦.
- ٨- Hannagan , Tim , "Management concepts and practices ", ٣rd ed ,prentice Hall ,U K ,٢٠٠٢.
- ٩- Hellriegel,Don &Jackson, Susan E.&Slocum ,John W., "Management, ٨th ed ,south western college publishing , New York , U S A , ١٩٩٩.

- ١٠- Hill ,Michael A. ,&Ireland , R. Duane &Hoskisson ,Robert E ., "Strategic management competitiveness and Globalization", ٥th ed , south western college publishing ,U S A ,٢٠٠٣ .
- ١١-Ivancevich ,John &Lorenzi ,Peter &Skinner ,Steven ,& J. Crosby ,Philip , "Management Quality and competitiveness ", ٢th ed ,Irwin Mc Graw -Hill Co ,Inc ,U S A ,١٩٩٧.
- ١٢-Johnson ,Gerry &Scholes ,Keven , " Exploring corporate strategy", ٤th ed ,prentice -Hall ,U K ,١٩٩٧.
- ١٣- Kotler ,Philip , " Marketing management analysis planning implementing and control ", ٩th ed , prentice Hall ,Inc ,New Jersey ,١٩٩٧.
- ١٤- Krajewski ,Lee J. & Ritzman ,Larry P ., "Operations management strategy and analysis ", ٧th ed ,prentice Hall ,Inc ,New Jersey ,٢٠٠٥.
- ١٥-Lynch ,Richard , "Corporate strategy ", ٣th ed ,prentice Hall ,U K ,٢٠٠٣.
- ١٦- Macmillan, Hugh &Tampoe ,Mahen , "strategic management process content and implementation ", oxford university press , Inc ,٢٠٠٠.
- ١٧- Mintzberg , Henry&Quinn ,James Brian , "Strategy process :concepts contexts cases ", ٣th ed ,prentice Hall upper saddle river ,New Jersey , U S A ,١٩٩٦.
- ١٨- O. Brien ,James A. , " Introduction to information systems ", ٩th ed , Irwin Mc Graw -Hill companies , Inc ,U S A ,٢٠٠٠.

- ١٩- Oxford Dictionary of computing ,oxford science publication, press,
London, ١٩٨٣.
- ٢٠-Pearce II , John A. & Robinson Jr. , Richard B.
,"Formulation Implementation and control of competitive
Strategy ," ٨th ed ,Irwin Mc Graw -Hill companies ,Inc ,New
York ,U S A , ٢٠٠٣.
- ٢١- Robbins ,Stephen, &Counter ,Mary , "Management ," ٦th ed
 , prentice -Hall, Inc ,New Jersey ,U S A , ١٩٩٩.
- ٢٢-Robson ,Wendy , "Strategic management and Information
systems An integrated approach ," ٢th ed ,prentice -Hall ,Inc ,U
K , ١٩٩٧.
- ٢٣- Romney ,Marshall B .,&Steinbart ,paul John , " Account
information systems" , ٨th ed , prentice -Hall , Inc , U S A
 , ٢٠٠٠.
- ٢٤- Senn, Jams A. , "Information technology in Business
principles practice and opportunities" , ٢th ed ,prentice -Hall
 ,Inc, asimon&Schuster company ,New Jersey, ١٩٩٨.
- ٢٥- Slack ,Nigel & Chambers , Stuart& Harland ,Christine
&Harrison Alau & Johnston , Robert , " Operations
management " , ٢th ed ,pitman publishing imprint ,London ,U K
 , ١٩٩٨.
- ٢٦- Slack ,Nigel & Chambers , Stuart& Johnston , Robert , "
Operations management " , ٤th ed ,pitman publishing imprint
 ,London ,U K , ٢٠٠٤.

- ٢٧- Stevenson , William J., " Operation management " , ٧th ed , Irwin Mc Graw Hill Co ,Inc ,New York ,U S A ,٢٠٠٢.
- ٢٨- Thompson, Jr. ,Arthur A. &Strickland III, A. J., "Strategic management: concepts and cases , " ١٣th ed , Irwin Mc Graw – Hill companies ,Inc ,New York ,U S A , ٢٠٠٣.
- ٢٩- Walker , orvillec , et al," Marketing strategy A decision – focused Approach , "Irwin Mc Graw-Hill companies ,Inc, New York ,U S A,٢٠٠٣.
- ٣٠- Wheelen ,Thomas L. &Hunger , J. David , " Strategic Management " , ٦th ed ,An imprint of Addison Wesley Longman ,Inc ,U S A ,١٩٩٨.
- ٣١- Williams ,Brian K. &Sawyer , Stacey C. &Hutchinson ,Sarah E., " Using information technology :a practical introduction to computers & communications , " ٢th ed , Irwin Mc Graw –Hill ,New York ,١٩٩٧.
- ٣٢- Wit , Bob de & Meyer, Ron , " Strategy : process content context , " ٢th ed ,Internation Thomson Business Publishing company ,London,UK, ٢٠٠٠.
- ٣٣- Vaghefi , M.Reza, & Huellmantel , Alan B., "Strategic Management for the xxist century , " C R C press LLC corporate ,U S A ,٢٠٠٠.
- ٣٤- Zyyrank ,Robert M.,A., "Computer&Information , " ١st ed ,Mc Graw –Hill Irwin ,U S A , ١٩٩٤.

B-Periodicals and Researches :-

١- Henson, R , "The role of information technology on human resources management", Human Resources Planning ,Vol .٣١, No.٣, ١٩٩٦:

١- Sarvary M. , "Knowledge management :competition in the consulting industry ,"California Management Review ,V (١٤) ,N(٢) ,١٩٩٩.

C-Internet :-

١- www.almualem.net

ملحق رقم (١)

أ نموذج استثمارة الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

الدراسات العليا

م / استثمارة استبانة

السيد المدير المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أضع بين أيديكم الاستبانة الخاصة بدراسة ((أثر تكنولوجيا المعلومات في تحديد الخيار الاستراتيجي للمنظمة - دراسة تطبيقية في شركة نفط الجنوب (شركة عامة) وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير علوم في إدارة الأعمال. ولما كانت الاستبانة التي بين يديك المصدر الأساسي في عملية جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة ، راجين من حضرتكم الإجابة على جميع الأسئلة الواردة بها وبما معهود عنكم من دقة وموضوعية تامة تعبر عن الواقع العملي الذي تلمسه بحكم وظيفتكم في الشركة ، وبما له الأثر الكبير في أغناء وإتمام الدراسة على أتم وجه ، وكذلك بما تسهم به من تأطير واقع العمل في النشاط المعلوماتي والفكر الاستراتيجي للشركة خدمة للصالح العام. ملاحظات خاصة بالإجابة:-

١- لا حاجة لذكر الاسم وسيتم التعامل مع البيانات بالسرية التامة والأمانة العلمية ، وإن البيانات هذه ستستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً وستظهر النتائج الإجمالية فقط .

- ٢- إن نجاح هذه الدراسة يتوقف على صحة الإجابة ، لذا يرجى التريث والموضوعية في تحديد الإجابة الأكثر انطباقاً مع آرائكم لكل فقرة ، ومن خلال وضع علامة (√) في الحقل الذي يمثل قناعتكم.
- ٣- يرجى الإجابة على جميع الفقرات الواردة في الاستمارة دون ترك أي منها .
- ٤- الباحث على استعداد تام للإجابة عن أي سؤال أو استفسار خاص بفقرات الاستمارة .
- وأخيراً يود الباحث أن يتقدم بوافر الشكر والامتنان لإعطائنا جزء من وقتكم الثمين.

الباحث

المشرف

أ.د. عباس حسين جواد

عبود عبد الله عبود الجابر

الحميري

أولاً:- المعلومات العامة التي تخص المستجيب

أ- العمر:- سنة

ب- الجنس:- ذكر ☐ أنثى ☐

ج- التحصيل العلمي :-

د- المنصب الوظيفي الحالي:-

هـ- العنوان الوظيفي :-

و- عدد سنوات الخدمة في الشركة: سنة .

ز- عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي :-

ح- التخصص

ثانياً:- تكنولوجيا المعلومات

ويقصد بها (كل التقنيات المتطورة التي تساعد في جمع البيانات والمعلومات بمختلف أشكالها ، ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها واستعمالها من قبل المستخدمين في كافة المجالات وأنشطة الشركة . وهذه التقنيات تتمثل بالأجهزة والمعدات ومن أهمها (الحاسوب وملحقاته من أجهزة إدخال وإخراج وتخزين المعلومات) ، البرمجيات ، تقنيات الاتصالات عن بعد والشبكات الحاسوبية ، المهارات البشرية اللازمة للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات ، وقواعد البيانات .

١- الأجهزة والمعدات : وهي جميع الأجزاء والتركيب الملموسة والمرئية من التقنيات والمستخدمه في إدخال البيانات ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها وبثها للمستفيد عند الطلب

ت	فقرات الاستبيان	مقياس الإجابة				
		تتفق تماماً	تتفق	محايد	لا تتفق	لا تتفق تماماً
١	تسعى الشركة إلى توفير أجهزة الحاسوب الحديثة والمتطورة مع ملحقاتها وبما يخدم توجهها الاستراتيجي.					
٢	تعتمد الشركة في الحصول على المعلومات الاستراتيجية على الحاسبات الرقمية المتقدمة .					
٣	يمكن من خلال أجهزة الحاسوب تحقيق التواصل بين أقسام الشركة من جهة وبينتها الخارجية من جهة أخرى وبما يحقق الحصول على أفضل المعلومات والتبادل المرن لها.					

					تتصف أجهزة ومعدات تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الشركة بالاستخدام متعدد الأغراض.
					تستجيب أجهزة ومعدات تكنولوجيا المعلومات المستخدمة لحاجة الشركة من المعلومات.

- البرامجيات:-

ويقصد بها مجموعة التعليمات الايعازات المتسلسلة التي يتم بواسطتها أخبار الحاسوب بإنجاز أعمال معينة.

مقياس الإجابة					قرارات البيان
لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	
					تستخدم الشركة أحدث البرامجيات المتوافرة ذات العلاقة بأعمالها.
					تعمل البرامجيات المستخدمة في النظام الحالي بصورة متكاملة مما يسهل عملية تبادل المعلومات بالجودة العالية.
					تنتم البرامجيات المتوافرة لدى الشركة بالمرونة لإمكانية استخدامها من أكثر من مستفيد في وقت واحد.
					يمكن تحديث البرامجيات المستخدمة في الشركة بما يتفق مع احتياجات إدارة الشركة من المعلومات.
					بالاعتماد على الخبرات الذاتية تطور البرامجيات الخاصة بأعمال الشركة.

- الاتصالات عن بعد والشبكات الحاسوبية:-

ويقصد بها عملية التبادل الالكتروني للبيانات والمعلومات عبر المسافات بالاعتماد على نظام متكامل من الأجهزة والمعدات والبرمجيات والمهارات المدعومة بالشبكات الحاسوبية بأنواعها كالانترنت والانترنت والاكستراเน็ต.

مقياس الإجابة					فقرات الاستبيان	
لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	ت	
					١١	تستخدم الشركة شبكة اتصالات داخلية حديثة ومتطورة لتبادل المعلومات بين أقسامها في مواقعها كافة .
					١٢	ترتبط شبكة اتصالات الشركة مع شبكات خارجية بما يحقق المرونة في تبادل المعلومات مع الجهات الخارجية لتحقيق الاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في بيئتها.
					١٣	تمتلك الشركة موقع ضمن الشبكة الدولية للمعلومات (الانترنت) يتيح لها أنجاز أعمالها وتوجيه أنشطتها من خلال الحصول على المعلومات بالجودة المطلوبة .
					١٤	توفر الانترنت المعلومات الكافية للشركة لتشخيص القرص والتحديات البيئية .
					١٥	تحقق الشبكة الداخلية (الانترنت) والخارجية مع أصحاب المصالح (اكستراเน็ต) المرونة والأمان في نقل وتبادل المعلومات.

٤- المهارات البشرية:-

وتتمثل بالمهارات والمعرفة العلمية لمجموعة الأفراد العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات واللازمة للتعامل مع هذه التكنولوجيا .

فقرات الاستبيان		مقياس الإجابة			
		لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق تماماً
١٦	تمتلك الشركة اختصاصات متنوعة وكافية في مجال التعامل مع تكنولوجيا المعلومات .				
١٧	يتلقى العاملون التدريب بشكل دوري لتطوير مهاراتهم وقدراتهم في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات.				
١٨	يمتلك العاملون في مجال تكنولوجيا المعلومات الرغبة والاستعداد لتعلم الجديد للتكيف مع متطلبات العمل للتعامل مع التقنيات الحديثة .				
١٩	تناسب معارف ومهارات العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات مع طبيعة الأعمال الموكلة لهم.				
٢٠	يتملك المدراء في الإدارة العليا للشركة المهارات والخبرات اللازمة للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات.				

٥- قواعد البيانات:-

تعتبر قواعد البيانات من أحدث الأساليب المعاصرة لتكنولوجيا تخزين واسترجاع وتنظيم المعلومات ،و تطبيقات التجهيز الآلي لها وبهذا فهي مجموعة التقنيات والإجراءات التي تساعد على جمع وتنظيم كميات كبيرة من البيانات والمعلومات بطريقة تسهل الاستفادة منها.

فقرات الاستبيان		مقياس الإجابة			
		لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق تماماً
٢١	يمكن الوصول إلى البيانات والمعلومات من قبل المستخدمين بالوقت المناسب وبأقل جهد ممكن.				
٢٢	يتم إدارة قاعدة البيانات من قبل جهة متخصصة مستخدمة التقنيات الحديثة لخصن وتنظيم واسترجاع البيانات والمعلومات بما يحقق السرية والأمان				

					لها .
٢٣					تسعى الشركة إلى تحديث البيانات والمعلومات باستمرار بما يجعلها أكثر جودة وفائدة لمراكز اتخاذ القرار .
٢٤					تعتمد الإدارة العليا للشركة على قواعد البيانات والمعلومات للحصول على المعلومات الاستراتيجية .
٢٥					تمتلك الشركة قواعد بيانات ومعلومات تغطي مختلف أنشطتها .

ثالثاً : - الخيار الاستراتيجي strategic choice

يعد الخيار الاستراتيجي أحد أهم مراحل الإدارة الاستراتيجية التي تنتهي بتحديد المسارات الاستراتيجية للمنظمة .

لذا يقصد بالخيار الاستراتيجي على انه أفضل بديل يتم اختياره من بين مجموعة من البدائل المتاحة والذي يحقق الموائمة بين البيئة الداخلية لمنظمة (الوضع الداخلي) وبيئتها الخارجية وصولاً إلى مستوى الأداء المرغوب والذي يؤدي إلى تحقيق رسالة وأهداف المنظمة والتي تمثل القاعدة التي ينطلق منها الخيار الاستراتيجي لتمكين المنظمة من المنافسة وضمان النمو والتطور والنجاح.

١- خيار الاستقرار :-

استراتيجية الاستقرار :- هي استراتيجية على المستوى الكلي للمنظمة وتتمثل هذه الاستراتيجية باستمرار المنظمة (الشركة) بأداء أعمالها بنفس المستوى والأسلوب المتبع في الماضي ، وعدم إجراء تغييرات هامة في أنشطة المنظمة وعملاتها .

مقياس الإجابة					فقرات الاستبيان	
لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً		ت
					تسعى الشركة إلى تركيز جهودها في مجالات الأعمال الحالية بغية تعزيز موقعها التنافسي في الصناعة النفطية.	٢٦
					تعمل الشركة على ترتيب أوضاعها الداخلية والإبقاء على الأهداف القائمة والخطط الموضوعة لإنجازها بالصورة المطلوبة.	٢٧
					عدم قدرة الشركة على توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لتحقيق النمو في أعمالها.	٢٨
					تتجنب الشركة توسيع أنشطتها الحالية بسبب تراجع مستوى نمو الاقتصاد العالمي.	٢٩
					تسعى الشركة إلى المحافظة على مستويات كلف البحث والتطوير نفسها وضمان استقرار حصتها السوقية.	٣٠

٢- خيار النمو growth choice

استراتيجية النمو :- وهي إحدى الخيارات الاستراتيجية التي تعتمد على المستوى الكلي للمنظمة بوصفها خيار باتجاه تحقيق أهداف جديدة أعلى مستوى من أهدافها السابقة وترتبط استراتيجية النمو في الغالب بالتوسعات التي تمر بها المنظمة في قطاعات أعمالها الحالية أو الجديدة ، وفي ظل هذه الاستراتيجية قد تسعى المنظمة لدخول أسواق جديدة لزيادة حصتها السوقية أو إضافة منتجات جديدة ، وغالباً ما تكون بيئة المنظمات التي تتبنى هذا الخيار بيئة حركية متغيرة متغيرة للنمو من خلال الفرص التي تطرحها .

مقياس الإجابة					فقرات الاستبيان	
لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	ت	
					٣١	تسعى الشركة إلى التوسع بأعمالها من خلال التوسع في الأسواق التي تقدم فيها منتجاتها أو الدخول في أسواق جديدة بغية زيادة حصتها السوقية.
					٣٢	تعمل الشركة على توسيع الأعمال التي تقوم بها من خلال الدخول في مشاريع جديدة ذات علاقة بالأنشطة الحالية.
					٣٣	تشجع إدارة الشركة الزيادة في الاتفاق على أنشطة البحث والتطوير لتحسين العملية الإنتاجية.
					٣٤	تسعى الشركة إلى الدخول في مشاريع مشتركة مع شركات أخرى بهدف تطوير إمكانياتها الإنتاجية.
					٣٥	تحاول الشركة تطوير منتجاتها بهدف منافسة الشركات العاملة في الميدان.

٣- خيار الانكماش أو التراجع :

استراتيجية الانكماش :- تسعى هذه الاستراتيجية إلى تخفيض حجم المنظمة وحجم التوزيع في أنشطة وعمليات المنظمة .

مقياس الإجابة					فقرات الاستبيان	
لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	ت	
					٣٦	تعمل الشركة على استبعاد بعض أعمالها من أجل زيادة فعالية العملية الإنتاجية .
					٣٧	تراجع الشركة عن القيام بعملياتها الحالية أو الدخول في ميادين جديدة .
					٣٨	تعمل الشركة على تقليص حجم العمليات الإنتاجية لمحدودية الموارد المالية والبشرية المتوافرة لها .
					٣٩	تسعى الشركة إلى الاحتفاظ بالحجم نفسه من المبيعات والأرباح ، مع التقليل من التكاليف وحجم الاستثمار .
					٤٠	تتخلى الشركة عن بعض أعمالها لتحسين موقفها التنافسي.

٤- الخيار المركب أو المختلط :-

الاستراتيجية المركبة أو المختلطة :وهي استراتيجية على المستوى الكلي للمنظمة وتتحقق عندما تتبع المنظمة اثنين أو أكثر من الاستراتيجيات السابقة الذكر (النمو ، الاستقرار ، التراجع أو الانكماش) في وقت واحد مكونة مما يعرف بالمحفظة الاستراتيجية.

مقياس الإجابة					فقرات الاستبيان	
لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	ت	
					٤١	تتبنى الشركة استراتيجية مركبة (تضم أكثر من استراتيجية) بهدف الانسجام مع معطيات الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بها .
					٤٢	تقوم الشركة باعتماد مزيج من الاستراتيجيات لوجود اختلاف في مستوى أداء وحدات النشاط الاستراتيجية الخاصة بها.
					٤٣	مزيج الاستراتيجيات المعتمد حالياً يتلائم مع رسالة وأهداف الشركة الاستراتيجية .
					٤٤	تتطلب طبيعة أعمال وحدات النشاط الاستراتيجية في الشركة تبني استراتيجيات مختلفة .

