

## المحاضرة الحادية عشر

### نماذج توريد وتنفيذ الأنظمة المعلوماتية داخل المؤسسة

#### نموذج (Henderson et Venkatraman, 1993)

منذ بداية السنوات التسعينات اهتم العديد من المسيرين والمستشارين بمسألة توريد وتنفيذ الأنظمة المعلوماتية داخل المؤسسات، بحيث اهتم الكثير منهم بدراسة مجموع الأبعاد التنظيمية والتكنولوجية والبشرية الواجب توافرها عند توريد الأنظمة المعلوماتية بغرض تحقيق عائد عن الاستثمار ونجاح المشروع الرقمي للمؤسسة. فقد اهتم الكثير منهم على المتغيرات والسيرورات الإدارية والتشغيلية، وبانتهاج وجهات نظر مختلفة تخص كل من الجانب المعلوماتي، ومسألة استخدام الأفراد للنظم المعلوماتية وتوافق هذه الأخيرة مع الأهداف التنظيمية. يظهر نموذج هندرسن وفنكاترامان<sup>71</sup> من النماذج الأولى التي تلقت قبول كبير من قبل مسيري المؤسسات الأمريكية والتي تم الاعتماد عليها في تبني النظم المعلوماتية.

يركز النموذج على عوامل داخلية وأخرى خارجية وتظهر كالتالي:

**مكونات خارجية:** أو ما يطلق عليها « Strategic Fit » أي التوافق الاستراتيجي والذي يتضمن العمل على تحقيق التوافق بين اختيار الأنشطة الاستراتيجية وكيفية نشر تكنولوجيا المعلومات واستخدامها.

<sup>71</sup> Henderson J.C., et Venkatraman N., Strategie alignment: Leveraging infonnation technology for transforming organizations, IBM Systems Journal, vol 32, N° 1, 1993, p : 476.

**مكونات داخلية:** الاندماج الوظيفي والذي يتضمن التوافق بين الإجراءات التنظيمية والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

**ويركز النموذج على أربع أبعاد:** استراتيجية المؤسسة، والبنية التحتية والإجراءات التنظيمية، والاستراتيجية التكنولوجية، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

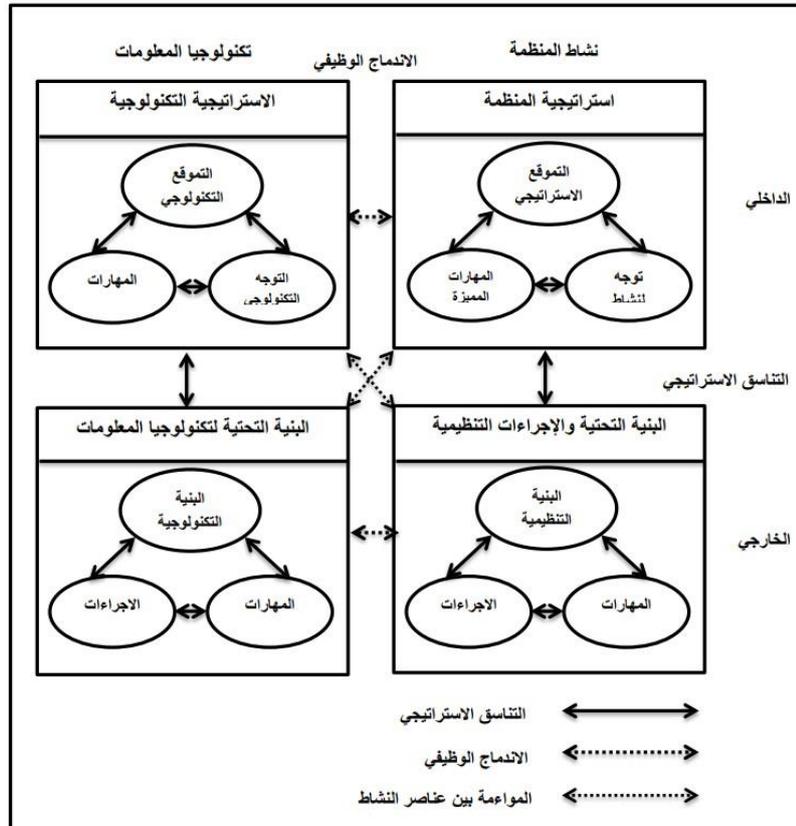
▪ من جانب الاستراتيجية التنظيمية، تم تحديد ثلاثة مجالات: **"التموقع الاستراتيجي"** والذي يخص الخيارات المتعلقة بالمنتوج والأسواق، **"المهارات المميزة"** كالمسلمات الاستراتيجية والتي تشمل تحديد السعر والجودة والقيمة المضافة والاختيار الأمثل لقنوات التوزيع والتي تمكن من تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين الآخرين، كذلك نجد متغير **"إدارة النشاطات"** والتي تخص خيارات آليات الهيكل التنظيمي لإدارة نشاط المنظمة كالتحالفات الاستراتيجية، المشاريع المشتركة والتراخيص.

▪ على مستوى البنية التحتية والإجراءات التنظيمية يمكن التمييز بين العناصر التالية: **"البنية التحتية التنظيمية"** والتي تشمل الهيكل التنظيمية للمهام وللعلاقات ما بين نظم التواصل وللإجراءات الخاصة بسير العمل وتدفق المعلومات الناتجة عنها لتنفيذ أعمال المنظمة، **"المهارات"** وتتمثل في قدرة الأفراد على تنفيذ المهام الرئيسية لدعم استراتيجية المؤسسة.

▪ من جانب الاستراتيجية التكنولوجية، يميز المنظران وبالتناظر للاستراتيجية التنظيمية وجود ثلاث متغيرات: **"التموقع التكنولوجي"** كنوع النظم التكنولوجية المعتمدة وللإمكانات المتاحة ومدى توفرها داخل المنظمة، **"المهارات"** التي تسهم بصفة إيجابية في خلق استراتيجية

تنظيمية جديدة او في دعم الاستراتيجيات القائمة، "إدارة تكنولوجيا المعلومات" تخص خيارات الآليات الهيكلية(الشراكة، عقود طويلة الأجل، الاتفاقات والبحث والتطوير) بهدف الحصول على قدرات تكنولوجيا المعلومات الضرورية والتي تتعلق بمسائل الملكية أو لتقاسم الشبكات.

- من حيث البنية التحتية وللإجراءات التكنولوجية، وبالتطابق مع الإجراءات التنظيمية يمكن تمييز ثلاث متغيرات: "الهيكلية" وتشمل التطبيقات والبيانات والتشكيلة التكنولوجية، "الإجراءات" التي تتعلق بسيرورات العمل ولعمليات المنظمة من خلال البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، بما في ذلك عمليات تطوير وصيانة النظم ولنظم الرصد والمراقبة، "الكفاءات" والتي تعتمد على الخيارات الخاصة بالمعارف وقدرات تسيير وإدارة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات داخل المنظمة بصفة فعالة.



شكل بياني رقم 15 لنموذج المواءمة الاستراتيجية لنظم المعلومات لـ

(Henderson et Venkatraman, 1993)

## المحاضرة الثانية عشر

### نماذج توريد وتنفيذ الأنظمة المعلوماتية داخل المؤسسة

#### نموذج (Sabherwal, Hirschheim et Goles, 2001)

اعتمد منظري هذا النموذج على دمج الأبعاد الأربع لنموذج (Henderson et Venkatraman, 1993) بطريقة ديناميكية وبتعدي التدقيق في تطبيق المواءمة في فترة زمنية محددة، وبفحص مفهوم المواءمة بشكل عام بغرض تطوير صفات الإدارة الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات، حيث يشير الباحثين أن تصميم نموذج صفات الإدارة الاستراتيجية المثلى، قد يمكن من تقييم الوضع الحالي للإدارة الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات، وذلك من خلال الديناميكية التي تحدثها عملية التوافق والتي تصبح المرآة العاكسة لمختلف التغييرات الناجمة عنها<sup>72</sup>. فدراسة مجموعة كبيرة من المنظمات وبالاعتماد على منهج دراسة الحالة والذي مكن تفحص سيرورة المواءمة الاستراتيجية بعمق، تمكن الباحثين من التطلع للمراحل التي تمر بها الإدارة الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والتي تشمل: مرحلة التطور وتشمل بعض التغييرات الصغيرة على واحد من الأبعاد أو كلها، 2 مرحلة الثورة والتي تشهد بها الإدارة الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات تغييرات كبيرة و 3 مرحلة

<sup>72</sup> Sabherwal, Hirschheim et Goles, The dynamics of alignment : insights from a punctuated equilibrium model, Organization Science, Vol 12, N°2, 2001, p :181.