

أثر الإدارة الإستراتيجية على تطوير تكنولوجيا المعلومات في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية

THE IMPACT OF STRARTEGIC MANAGEMENT ON THE DEVELOPMENT OF  
INFORMATION TECHNOLOGY IN JORDANIAN MANUFACTURING PUBLIC  
LIMITED COMPANIES

إعداد

فتحي خالد فتحي حرب

إشراف

الأستاذ الدكتور محمد صبحي أبو صالح

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة

كلية الأعمال

جامعة عمان العربية

كانون الأول/2016

## التفويض

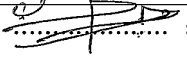
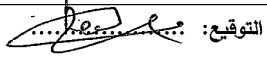


نموذج (9)

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

### تفويض

نحن الموقعون أدناه، نتعهد بمنح جامعة عمان العربية حرية التصرف في نشر محتوى الرسالة الجامعية، بحيث تعود حقوق الملكية الفكرية لرسالة الماجستير الى الجامعة وفق القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالملكية الفكرية وبراءة الاختراع.

الطالب	المشرف الرئيسي
فتحي خالد حرب	أ.د. محمد ابو صالح
التوقيع: 	التوقيع: 
التاريخ: ١١/١/٢٠١٧	التاريخ: ١١/١/٢٠١٧


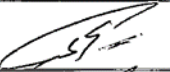
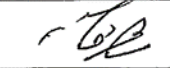
## قرار لجنة المناقشة

### قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة والمقدمة من الطالب: فتحي خالد حرب  
وعنوانها: " أثر الإدارة الاستراتيجية على تطوير تكنولوجيا المعلومات في الشركات الصناعية  
المساهمة الأردنية"

وأجيزت بتاريخ: 2016/12/26

### أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	الاسم
	أ.د. محمد ابو صالح مشرفاً / رئيساً
	د. سحر ابو بكر عضواً / داخلياً
	د. سامر الدحيات عضواً / خارجياً

## الإهداء

إلى من مهدا لي طريق العلم بعد الله ..

إلى من ذللا لي الصعاب بدعواتهما الصالحة ..

إلى من وقفا بجانبني وكان لهما الفضل بعد الله لما وصلت إليه ..

إلى والديّ أمد الله في عمرهما ورزقني برهما ورضأهما ..

إلى أخي العزيز ..

إلى كل الأهل والأصدقاء ..

إلى كل من سألهم معي في إنجاز هذا العمل المتواضع ..

الباحث

فتحي خالد حرب

## شكر و تقدير

بعد شكراً لله سبحانه وتعالى الذي وفقني على إتمام هذه الدراسة، أرى لزاماً علي وعرفاناً بالجميل، أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى منارة العلم والمعرفة، إلى الأستاذ الدكتور الفاضل محمد أبوصالح لإشرافه على هذه الرسالة ولتوجيهاته المفيدة وملاحظاته القيمة، التي ساعدت على إتمام هذه الرسالة.

كما وأتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة على تكريمهم بقبولهم مناقشة هذه الرسالة وإبرازها بالشكل العلمي المناسب.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى السادة أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة عمان العربية لما قدموه لي من معرفة وعلم.

كما أتقدم بشكر خاص للأستاذ مصعب دويك على مساعدته لما قدمه لي من معلومات قيمة ومفيدة.

وختاماً أشكر كل من ساعدني ولو بالدعاء والأمني الطيبة، وجزى الله الجميع خير الجزاء والله الموفق.

الباحث

فتحي خالد حرب

## فهرس المحتويات

ب.....	التفويض
ج.....	قرار لجنة المناقشة
د.....	الإهداء
ه.....	شكر و تقدير
و.....	فهرس المحتويات
ز.....	الموضوعات
ك.....	قائمة الجداول
ن.....	قائمة الأشكال
س.....	قائمة الملاحق
ع.....	الملخص
ص.....	Abstract
1.....	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
11.....	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
68.....	الفصل الثالث منهجية الدراسة
78.....	الفصل الرابع نتائج الدراسة
108.....	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
113.....	قائمة المراجع
126.....	قائمة الملاحق

## الموضوعات

الموضوع
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة.
1-1 المقدمة
2-1 مشكلة الدراسة
3-1 أسئلة الدراسة
4-1 أمودج الدراسة
5-1 مصطلحات الدراسة (التعريفات الإجرائية)
6-1 أهمية الدراسة
7-1 حدود الدراسة
الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة.
مقدمة الفصل الثاني
2-1 الإدارة الإستراتيجية
2-1-1 مفهوم الاستراتيجية
2-1-2 تعريف الإدارة الاستراتيجية
2-1-3 أهمية الإدارة الاستراتيجية
2-1-4 وظائف الإدارة الاستراتيجية في المنظمات

2-1-5 مراحل الإدارة الإستراتيجية ونشأتها
2-1-6 أهداف الإدارة الاستراتيجية
2-1-7 فوائد الإدارة الاستراتيجية
2-1-8 معوقات تنفيذ الإدارة الاستراتيجية في المنظمات وتحدياتها
2-1-9 عناصر الإدارة الاستراتيجية
2-2 تطوير تكنولوجيا المعلومات
2-2-1 تعريف المعلومات وتكنولوجيا المعلومات
2-2-2 تعريف تكنولوجيا المعلومات
2-2-3 مزايا وخصائص تكنولوجيا المعلومات
2-2-4 فوائد استخدام تكنولوجيا المعلومات في المنظمات
2-2-5 مكونات تكنولوجيا المعلومات
3-2 الدراسات السابقة ذات الصلة
أولاً : الدراسات باللغة العربية
ثانياً: الدراسات باللغة الانجليزية
2-3-1 ما يميز الدراسة الحالية
2-3-2 بيان أثر الإدارة الإستراتيجية على تطوير تكنولوجيا المعلومات



الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات.
1-3 الطريقة والإجراءات
2-3 منهجية الدراسة
3-3 طبيعة الدراسة ونوعها:
4-3 مجتمع الدراسة .
5-3 عينة الدراسة:
6-3 وحدة المعاينة :
7-3 مصادر جمع البيانات
8-3 أداة جمع البيانات
9-3 خصائص عينة الدراسة
الفصل الرابع: النتائج
1-4 المقدمة
2-4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
3-4 اختبار الفرضيات
الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات.

1-5 المقدمة
2-5 مناقشة النتائج
3-5 التوصيات
المراجع.
الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول
1	مصادر متغيرات الدراسة
2	عينة الدراسة
3	توزيع الأوزان على اجابات فقرات الاستبانة
4	مجموع الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل
5	معامل كرونباخ ألفا
6	توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي
7	توزيع أفراد العينة حسب القطاع
8	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على فقرات التحليل البيئي
9	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على الفقرات التي تخص صياغة الإستراتيجية
10	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على الفقرات التي تخص تنفيذ الاستراتيجية
11	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على الفقرات التي تخص تقييم الاستراتيجية

الأوساط الحاسوبية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على الفقرات التي تخص تطوير المعدات	12
الأوساط الحاسوبية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على الفقرات التي تخص تطوير البرمجيات	13
الأوساط الحاسوبية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على الفقرات التي تخص تطوير الموارد البشرية	14
الأوساط الحاسوبية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على الفقرات التي تخص تطوير الشبكات	15
الأوساط الحاسوبية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على الفقرات التي تخص تطوير قواعد البيانات	16
نتائج اختبار K.S	17
نتائج اختبار الانحدار المتعدد لإجابات العينة على الفقرات المتعلقة بالفرضية الرئيسية	18
معاملات التضخم والتباين	19
تحليل الانحدار المتعدد لإجابات أفراد العينة على الفقرات الخاصة بأثر الإدارة الاستراتيجية على تطوير المعدات	20
Coefficients	21
نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإجابات أفراد العينة على الفقرات الخاصة بأثر الإدارة الاستراتيجية على تطوير البرمجيات	22
Coefficients	23

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإجابات أفراد العينة على الفقرات الخاصة بأثر الإدارة الاستراتيجية على تطوير الموارد البشرية	24
Coefficients	25
نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإجابات أفراد العينة على الفقرات الخاصة بأثر الإدارة الاستراتيجية على تطوير الشبكات	26
Coefficients	27
نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإجابات أفراد العينة على الفقرات الخاصة بأثر الإدارة الاستراتيجية على تطوير قواعد البيانات	28
Coefficients	29

## قائمة الأشكال

الرقم	المحتوى
1	أمودج الدراسة

## قائمة الملاحق

رقم الملحق	المحتوى
1	أسئلة المقابلات الشخصية
2	الشركات التي تمت مقابلتها
3	أداة الدراسة (الإستبانة)
4	قائمة بمحكمين أداة الدراسة
5	مجتمع الدراسة
6	نتائج التحليل الاحصائي (SPSS)

## أثر الإدارة الإستراتيجية على تطوير تكنولوجيا المعلومات في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية

إعداد الطالب

فتحي خالد فتحي حرب

إشراف الأستاذ الدكتور

محمد صبحي أبو صالح

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الإدارة الإستراتيجية على تطوير تكنولوجيا المعلومات في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال رجوع الباحث إلى الكتب والمصادر والمجلات العلمية المحكمة ذات العلاقة بمفهوم الإدارة الإستراتيجية وتطوير تكنولوجيا المعلومات ، وبلغ مجتمع الدراسة 67 شركة صناعية مساهمة عامة أردنية، كما قام الباحث بإعتماد الطريقة العشوائية البسيطة لإختيار العينة حيث بلغت العينة 30 شركة من المجتمع، وتألقت وحدة المعاينة 135 شخصاً شملت كل من المديرين ونوابهم ورؤساء الأقسام ومدراء الإنتاج، حيث تم توزيع عليهم استبانة خاصة تشتمل على فقرات تعكس متغيرات الدراسة للوصول إلى نتائج هذه الدراسة.

وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها وجود أثر للإدارة الإستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي وصياغة الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية وتقييم الإستراتيجية ) على تطوير تكنولوجيا المعلومات بأبعادها ( تطوير المعدات، تطوير البرمجيات، تطوير الموارد البشرية، تطوير الشبكات وتطوير قواعد البيانات)، و وجود أثر للإدارة الاستراتيجية على تطوير كل من المعدات والبرمجيات بشكل خاص.



وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة إلى العديد من التوصيات كان من أهمها العمل استمرارية تطوير تكنولوجيا المعلومات وأبعادها، وضرورة تشريع عقود صيانة جماعية خاصة بقواعد البيانات من قبل الجهات المسؤولة، بالإضافة إلى دعوة الشركات في الاهتمام بقضايا البحث والتطوير .

THE IMPACT OF STRARTEGIC MANAGEMENT ON THE DEVELOPMENT  
OF INFORMATION TECHNOLOGY IN JORDANIAN MANUFACTURING

PUBLIC LIMITED COMPANIES Prepared by:

Fathi Khalid Fathi Harb

Supervised by:

prof. Mohammad Subhi Abu Salih

## Abstract

This study aims at identifying the effect of the strategic Management on information technology development in Jordanian Manufacturing Public Limited Companies. The study adopts the descriptive analytical method by referring to books, resources and peer-reviewed journals that focus on the concept of strategic Management and information technology development. The study population consists of 67 Jordanian industrial corporations; the researcher has used the simple random method in choosing the study sample which consists of 30 companies from the study population, whereas the sampling unit consists of 135 participants including managers, deputy managers, heads of departments and production managers. A questionnaire was distributed to them which include items that reflect the study variables in order to reach the results of this study.

The study has reached at a number of results; the most important ones are the fact that there is an impact of the strategic Management in all its dimensions (environmental analysis, strategy formation, strategy implementation and strategy assessment) on the information technology development in all its dimensions (development of equipment, software, human resources, networks and databases). Moreover, there is an impact of the strategic administration on the development of equipment and software in particular.

According to these results, the study has provide a number of recommendations including working on the continuity of information technology development and its dimensions, and the necessity of making contracts for databases maintenance by officials; in addition to inviting the companies interested in research and development issues.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### مقدمة

تسعى المنظمات بشتى أشكالها وبمختلف أنشطتها إلى تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها بشكل يتسم بالجدية والاستمرارية، وعليه فإن إدارات هذه المنظمات تهدف إلى تنظيم أعمالها وأنشطتها المختلفة سواء كانت تعنى بالأنشطة الخدمية الإنتاجية والعمل على ضمان إستمراريتها في المجالات العاملة بها مما يسأهم في استقرارها.

ولأهمية دور الإدارة في ترجمة ما تصبو المنظمات إليه من أهداف ووضعها حيز التنفيذ فإن ذلك يتطلب أن تمتلك إستراتيجية هادفة بحيث تضمن من خلالها تخصيص وتوظيف وإدارة الموارد بجميع أشكالها وتطويرها سواء كانت هذه الموارد بشرية أو مادية أو حتى تنظيمية، وذلك سعياً لازدهار أعمالها وتوفير الميزة التنافسية لها مما يحقق لها الربحية والنمو في الأسواق المستهدفة.

ومن واقع التطورات الحالية ونتيجة لما شهده العالم من تغيرات كبيرة في جميع نواحي الحياة لا سيّما في القرن الماضي والتي انعكست تأثيراتها بشكل واضح على الممارسات الإدارية وطبيعة الإدارة القائمة وتحديداً في المجالات التكنولوجية (التقنية) التي تطورت بشكل متسارع وبوتيرة عالية وذلك بفعل تنامي تأثيرات العولمة وأبعادها المختلفة.

ومن هنا فقد برزت الحاجة لقيام المنظمات باختلاف أنشطتها وغاياتها بالتنبؤ واستشراف المستقبل من خلال القيام بوضع أهداف طويلة المدى تأخذ بعين الاعتبار مواكبة التقنيات الحديثة وتطويرها ضمن إستراتيجية خاصة لهذه المنظمة؛ حيث تقوم هذه الإستراتيجية على البحث والتطوير وموضوعية قائمة على أساليب علمية ملائمة تمكن المنظمة من الاستعداد لمواجهة التطورات والتغيرات والظروف التي تحيط بها، إضافة إلى أخذها بعين الاعتبار أيضاً النظر إلى البيئتين الداخلية والخارجية

والتي تعمل في نطاقها هذه المنظمة. من هنا فإنه لا بد من العمل بشكل جدي تجاه تلبية الاحتياجات التي ترافق هذه المتغيرات ووضعها إلى حيز التنفيذ من خلال ما تتبناه هذه المنظمات من رؤية ورسالة بحيث تعكس طموحاتها وأهدافها القائمة من أجلها.

وعليه فإن الباحث يرى ضرورة دراسة أثر الإدارة الإستراتيجية على تطوير تكنولوجيا المعلومات، وعلى وجه الخصوص في الشركات الصناعية المساهمة في الأردن مما قد يساهم في زيادة قدراتها في استخدام الإدارة الإستراتيجية وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في أعمالها القائمة ومن ثم دراسة أثر الإدارة الإستراتيجية على تطوير تكنولوجيا المعلومات في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية.

#### مشكلة الدراسة وعناصرها

تعد الإدارة الإستراتيجية من أهم المرتكزات التي تنظر إليها الإدارات كعنصر مهم في عصرنا الحديث، حيث لا بد من لجميع المنظمات بمختلف مجالاتها في السعي إلى تحقيق أهدافها والوصول إلى أفضل أداء من خلال تخطيطها الإستراتيجي السليم، والذي يعكس رؤيتها وإستراتيجيتها مع التركيز على كفاءة استغلال الموارد المتاحة وتقليل الوقت والجهد والأموال من خلال اللجوء إلى تبني عناصر تكنولوجيا المعلومات الحديثة.

ويرى الباحث بضرورة تبني هذه التكنولوجيا في ظل التطور الهائل في البيئة التي تعمل فيها هذه المنظمات ومواكبة كل جديد فيها حيث سيسعى الباحث من خلال دراسته هذه في النظر إلى هذه المنظمات والوقوف على ما إذا كانت هذه المنظمات تقوم بتضمين التكنولوجيا في إستراتيجياتها والعمل قدماً على تطويرها لا سيما أن المجتمعات تتطور ويتنامى مدى اعتمادها على كل ما هو جديد بغية تحقيق أهدافها العامة والخاصة.

وعليه ومن خلال عمل الباحث في مجال إدارة تكنولوجيا المعلومات ومن واقع خبرته ومن خلال إجرائه بعض المقابلات مع إدارات بعض الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية للوقوف على أهم المشكلات التي تواجههم في تنفيذ إستراتيجياتهم، وهل يتم تضمين تكنولوجيا المعلومات وتضمينها في الاستراتيجيات بالإضافة إلى التعمق في العديد من النواحي التكنولوجية

والتي أظهرت وجود بعض المعوقات المرتبطة في تنفيذ هذه الإستراتيجية وذلك لأن قطاع تكنولوجيا المعلومات يعد من أسرع القطاعات تطوراً وسرعةً ويتطلب العديد من المهارات اللازمة لتبني هذه التكنولوجيا.

وكما وأن العديد من الدراسات قد تناولت موضوع الإدارة الإستراتيجية وموضوع تكنولوجيا المعلومات ولكن لم تتطرق في الربط بين هذين الموضوعين ومن أبرز هذه الدراسات والتي تم ذكرها في الجدول الخاص بأممؤذج الدراسة كل من (Enshassi & Abushaban, 2011)، (الفاعوري، 2014)، (مصطفى، 2015)، (الجهني، 2015).

وبناءً على ما سبق فإن الغرض من الدراسة الحالية هو قياس أثر الإدارة الإستراتيجية على تطوير تكنولوجيا المعلومات في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

وعليه يمكن تحقيق غرض هذه الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية :

السؤال الرئيسي الأول: ما هو أثر الإدارة الإستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، تقييم الإستراتيجية) على تطوير تكنولوجيا المعلومات بأبعادها (المعدات، البرمجيات، الموارد البشرية، الشبكات، قواعد البيانات) في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الفرعي الأول : ما هو أثر الإدارة الإستراتيجية على تطوير المعدات في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية؟

السؤال الفرعي الثاني : ما هو أثر الإدارة الإستراتيجية على تطوير البرمجيات في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية؟

السؤال الفرعي الثالث: ما هو أثر الإدارة الإستراتيجية على تطوير الموارد البشرية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية؟

السؤال الفرعي الرابع: ما هو أثر الإدارة الإستراتيجية على تطوير الشبكات في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية؟

السؤال الفرعي الخامس: ما هو أثر الإدارة الإستراتيجية على تطوير قواعد البيانات في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية؟

#### فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها، ومن خلال مراجعة الباحث للمواضيع ذات الصلة في مجال الإدارة الإستراتيجية وفي مجال تطوير تكنولوجيا المعلومات في الشركات، فقد تمت صياغة عدة فرضيات للإجابة على أسئلة الدراسة على النحو الذي يعكس متغيرات الدراسة الحالية :

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) للإدارة الإستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي، صياغة الإستراتيجية ، تنفيذ الإستراتيجية، تقييم الإستراتيجية) على تطوير تكنولوجيا المعلومات بأبعادها (المعدات، البرمجيات، الموارد البشرية ، الشبكات، قواعد البيانات) في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) للإدارة الإستراتيجية على تطوير المعدات في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) للإدارة الإستراتيجية على تطوير البرمجيات في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

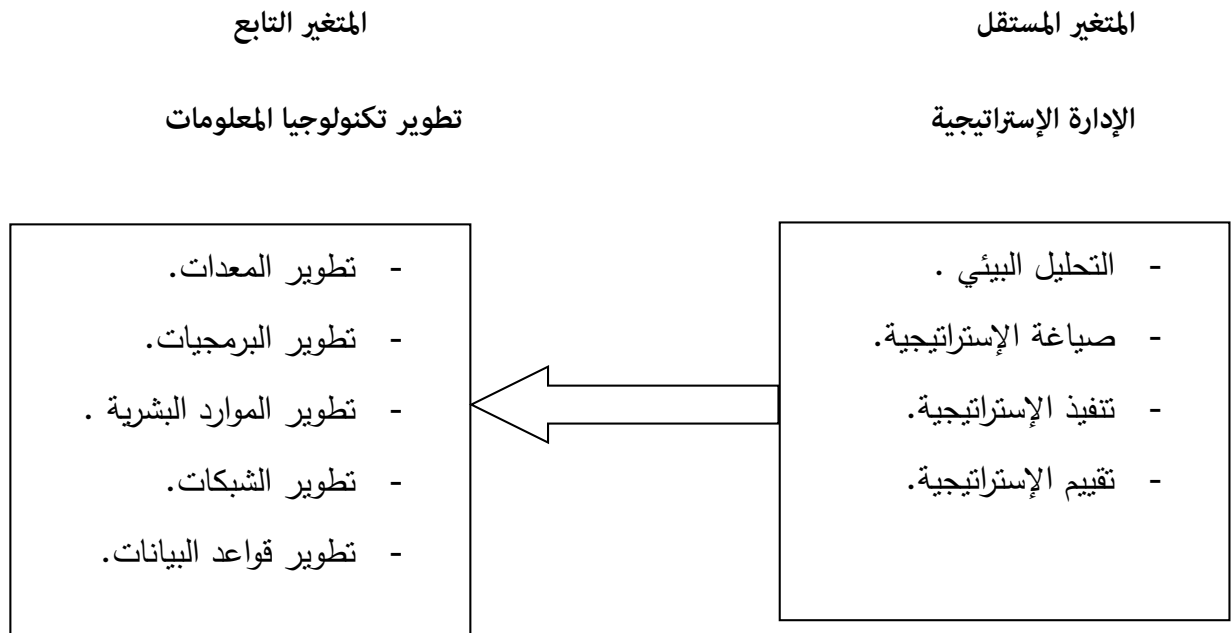
الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) للإدارة الإستراتيجية على تطوير الموارد البشرية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) للإدارة الإستراتيجية على تطوير الشبكات في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) للإدارة الإستراتيجية على تطوير قواعد البيانات في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

#### أموذج الدراسة

في ضوء مراجعة الباحث للدراسات السابقة والمراجع ذات الصلة بمشكلة الدراسة وعناصرها، وتم بناء نموذج الدراسة الموضح في الشكل (1):



الشكل (1): نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء المراجع الواردة في الجدول رقم (1).



ونتيجة لعدم وجود دراسات سابقة قد تناولت موضوع أثر الإدارة الإستراتيجية على تطوير تكنولوجيا المعلومات في الشركات، فقد قام الباحث في توليف هذا النموذج بناءً على عدد من الدراسات التي تناولت أبعاد كل متغير ولكن بشكل مستقل، وعليه فإن الجدول الآتي يبين هذه الدراسات مضمنة في كل متغير.

جدول (1): مصادر متغيرات الدراسة

المتغير	المراجع
الإدارة الإستراتيجية: (التحليل البيئي ، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، تقييم الإستراتيجية)	الفاعوري (2014). مصطفى (2015) خليل والعمري (2013) الجهني (2015) تبيدي (2010) Dess et al., (2012) Kuo (2012) Kung & Wan (2011)
تطوير تكنولوجيا المعلومات: (المعدات، البرمجيات، الموارد البشرية، الشبكات، قواعد البيانات).	Enshassi & Abushaban (2011) سهام (2015) باسي (2013) العرود وشكر (2009) الخوالدة (2005) Kearns and sabherwal,(2006)

## 5-1 التعريفات الإجرائية

في ضوء مراجعة التعريفات المختلفة في الأدبيات السابقة والمرتبطة بموضوع الدراسة، يمكن تحديد التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، كما سيتم اعتمادها من قبل الباحث في هذا الجزء من الدراسة على النحو الآتي:

الإدارة الإستراتيجية: هي مجموعة من القرارات الإدارية والإجراءات التي تحدد أداء المنظمات طويل الأمد، حيث يتم من خلالها صياغة الإستراتيجية وتنفيذها وتقييمها وربط مكوناتها المتمثلة في التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة مع بعضها البعض لإنتاج خطة شاملة تحقق التوافق بين المنظمة وبيئتها العاملة فيها.

التحليل البيئي: هي العملية التي تسعى بها الشركات إلى تجنب التهديدات والمخاطر التي تواجهها واستغلال الفرص المتاحة لها من خلال دراسة البيئة الخارجية التي تعمل فيها، إضافة إلى العمليات والأنشطة التي تقوم بها الشركة ضمن البيئة الداخلية بغية الكشف عن نقاط القوة والضعف والتركيز عليها، وسيتم قياسها لاحقاً من خلال أداة الدراسة والمتمثلة في أسئلة الاستبانة.

صياغة الإستراتيجية : وهي صياغة خطط الشركة بما يتماشى مع رؤيتها ورسالتها وبما يحقق أهدافها وغاياتها المرجوة بما يضمن نجاحها، حيث يجب على الإستراتيجية المصاغة والتي يتم تبنيها في الشركة أن تلائم البيئة العاملة فيها ، وسيتم قياس هذا المتغير لاحقاً من خلال أسئلة الاستبانة .

تنفيذ الإستراتيجية: هي الخطوات الفعلية التي يتم من خلالها ترجمة الإستراتيجية المصاغة والمبتناة من قبل الإدارة إلى إجراءات العمل، من خلال تحويل الموارد كافة إلى كيان متفاعل ذو صلة مع هذه الإستراتيجية يضمن لها تحقيق أهدافها، وسيتم قياس هذا المتغير من خلال عدة فقرات في الاستبانة.

تقييم الإستراتيجية: هي الآراء ووجهات النظر الصادرة من الأطراف ذات العلاقة في الشركة حول الإستراتيجية المختارة، ومقارنتها مع الأهداف الموضوعية من أجلها وتطبيقها، حيث يعكس هذا التقييم تصورات وآراء العناصر البشرية التي تتفاعل ضمن بيئة الشركة، و الاعتماد على نتائج هذا التقييم في تقويم الإستراتيجية بشكل عام، وسيتم قياس هذا المتغير بفقرات خاصة في الاستبانة.

المعدات: هي الأجهزة والوسائل المادية الملموسة، والتي تتكون من الحواسيب والأجهزة الإلكترونية الأخرى والتي تتكون منها البنية التحتية والتي برز استخدامها في وقتنا الراهن لأتمتة الأعمال ومعالجة البيانات وتحليلها وعرض المعلومات في الشركات، والتي قد تطورت على مر الزمن، وسيتم قياس هذا المتغير بفقرات خاصة في الاستبانة.

البرمجيات: هي الأنظمة المعلوماتية والأوامر التي توجه عمل المعدات من قبل الموارد البشرية وذلك بهدف الوصول إلى نتائج معينة، ويمكن تصنيف هذه البرمجيات إلى برمجيات النظم وبرمجيات التطبيقات والتي تستخدم لتوفير الوقت والجهد والأموال والمسأهمة في نجاح عمل الشركات، وسيتم قياس هذا المتغير لاحقاً بفقرات خاصة في استبانة الدراسة .

الموارد البشرية: هم الأفراد الذين يتم تطويرهم وتهيئتهم بالمهارات اللازمة والذين يمتلكون الخبرة والكفاءة في استخدام التكنولوجيا والتعامل معها، حيث يمثلون المستخدمون النهائيين للبرمجيات والمعدات، وسيتم قياس هذا المتغير لاحقاً بفقرات خاصة في استبانة الدراسة.

الشبكات: هي الوسائل والقنوات التي يتم من خلالها توصيل أعمال الشركات والمتمثلة بدوائرها وأقسامها المختلفة إلكترونياً، حيث تضم مجموعة من أجهزة الربط وخطوط الهاتف وشبكات الانترنت والانترنت، وتتجلى أهمية هذا المتغير في تعزيز تكنولوجيا المعلومات في الشركات، وسيتم قياس هذا المتغير لاحقاً بفقرات خاصة في استبانة الدراسة.

قواعد البيانات: هي مخازن البيانات المترابطة والتي تخضع لعمليات التحليل للوصول إلى المعلومات التي يستفاد منها، والتي يتم الاحتفاظ بها بسجلات منظمة في حواسيب خاصة وسعات تخزينية ملائمة، وتستفيد الشركات من هذه القواعد في اتخاذ القرارات بناءً على تحليلات معينة بشكل الكتروني أو ورقي، وسيتم قياس هذا المتغير لاحقاً بفقرات خاصة في استبانة الدراسة.

التطوير: وهي عملية يتم من خلالها التعرف على أحدث التقنيات التي تم التوصل إليها في كافة المجالات وفي مجال تكنولوجيا المعلومات على وجه الخصوص، وتعني إضافة ما هو جديد على التقنيات الموجودة لجعلها مواكبة للعصر، وسيتم قياس هذا المتغير لاحقاً من خلال مجموعة من الأسئلة في استبانة الدراسة.

#### 6-1 أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة في كل من أهميتها العلمية النظرية والعملية التطبيقية كالآتي:

##### الأهمية العلمية:

من المؤمل أن تسهم هذه الدراسة في رفق المعرفة العلمية عن الإدارة الإستراتيجية وأثرها على تطوير تكنولوجيا المعلومات، حيث أن للإدارة الإستراتيجية أهمية باعتبارها الدليل المستقبلي الذي يمكن الشركات من تحقيق غاياتها وأهدافها، إضافة إلى ما ستحاول هذه الدراسة أن تضيفه من معرفة علمية حول أبعاد الإدارة الإستراتيجية وأثر تلك الأبعاد على تطوير تكنولوجيا المعلومات والذي تتنامى بشكل متسارع.

##### الأهمية العملية:

تتضح الأهمية العملية لهذه الدراسة في وضع توصيات بناءً على النتائج التي تتوصل إليها وإمكانية أن تستفيد الشركات الصناعية من هذه التوصيات، وخاصة حول دور الإستراتيجية في دراسة البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها، والعوامل التي ستسهم بشكل أساسي في تبني التكنولوجيا المناسبة في أنشطتها المختلفة، وعليه فإن الباحث يأمل من خلال دراسته هذه للوصول إلى نتائج قد تسهم بشكل فعال في بيان أثر الإستراتيجية على تطوير تكنولوجيا المعلومات مما ستساعد الإدارة في هذه الشركات إلى تحسين أداءها نحو الأفضل في المستقبل.

## 7-1 حدود الدراسة

تنحصر الدراسة ضمن الحدود والمحددات الآتية:

الحدود المكانية: الشركات الصناعية المساهمة العامة العاملة في الأردن والمدرجة في السوق المالي في الأردن.

الحدود الزمانية: تم الشروع بإعداد خطة الدراسة بداية الفصل الصيفي وحتى نهاية الفصل الأول للعام الدراسي الجامعي 2016.

الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على أخذ آراء المديرين العاملين في الشركات الصناعية المساهمة العامة محل البحث، وتشمل كلاً من المدير العام والنواب والمساعدين ومدراء الدوائر الإدارية ومدراء الإنتاج ورؤساء الأقسام في كل من الشركات محل البحث.

الحدود العلمية: تقتصر الدراسة على فحص متغيرات إدارة الإستراتيجية ومتغيرات تطوير تكنولوجيا المعلومات التي تبناها الباحث في أ نموذج الدراسة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### مقدمة

لقد كان من مفهوم الإدارة الإستراتيجية وتكنولوجيا المعلومات وتطويرها وما يرتبط بهما اهتمام العديد من الكتاب والمفكرين والباحثين، ونتيجة لهذا الاهتمام الكبير والملاحظ فقد نتج كم هائل من المعلومات والأدبيات النظرية عنه، حيث سيعرض الباحث في هذا الجزء من الدراسة بعض مما تتناوله هذه الأدبيات، بحيث سيقوم باستعراض الإدارة الإستراتيجية ومفهومها ومكوناتها، وتكنولوجيا المعلومات وتطويرها، وسيقوم الباحث أيضاً بعرض نبذة بسيطة عن الشركات الصناعية الأردنية في الفصل الثالث من هذه الدراسة.

#### 1-2 الإدارة الإستراتيجية

تعد الإدارة الإستراتيجية من أبرز المفاهيم في الأدبيات الخاصة بالإدارة، حيث تلعب الإدارة الإستراتيجية دوراً بارزاً في بناء منظمات الأعمال، وهذا الدور يعتمد على طبيعة أعمال المنظمة وما تواجهه من تحديات كبيرة، وعليه فقد اكتسبت الإدارة الإستراتيجية كمارسة وتطبيق أهمية بالغة في ضوء التطورات المشهودة في عالم الأعمال بما تحويه من خطوات متسلسلة تبدأ في التحليل البيئي الداخلي ومن ثم الخارجي، إضافة إلى صياغة الإستراتيجية والتي تتضمن التخطيط الإستراتيجي السليم ومن ثم تنفيذ الإستراتيجية ونقلها إلى حيز التنفيذ وإلى الواقع الملموس، وأخيراً يأتي دور تقييم الإستراتيجية والوقوف على أبرز نتائجها وتقويم أي أخطاء تضمنتها وتعزيز كل ما هو جيد فيها، من هنا تأخذ الإستراتيجية بعين الاعتبار حجم المنظمة ودراسة بيئتها وتهديداتها وفرصها، من هنا فإن الإستراتيجية ودراساتها يعد موضوعاً مهماً لأبد من دراسته والوصول إلى مكوناته الأساسية على ضوء الدراسات والأدبيات السابقة في هذا المجال، لأهمية هذا الموضوع فإن الباحث سيتناول في هذه الدراسة أكثر الإدارة الإستراتيجية في تطوير تكنولوجيا المعلومات في الشركات الصناعية الأردنية والمتضمنة كل من البرمجيات والمعدات والموارد البشرية والشبكات وقواعد البيانات.

## 2-1-1 مفهوم الاستراتيجية

يعود أصل كلمة إستراتيجية في معناها الحرفي والمستمد من الكلمة الإغريقية (Stratos)، وتعني هذه الكلمة الجنرال العسكري ويضاف إليها كلمة (ago) والتي تؤدي إلى معنى قيادة الجيش (درة وجرادات، 2014، ص22).

وعليه فإن مفهوم الإستراتيجية يعود في جذوره إلى السياق العسكري الحربي، والذي يهدف إلى اكساب الميزة التنافسية، حيث تبلور هذا المفهوم ليوائم منظمات الأعمال، والداعي إلى الاهتمام المستمر بالظروف المحيطة بالمنظمة سواء الظروف الداخلية أو الخارجية، والعمل على التكيف مع تلك الظروف والمتغيرات التي تطرأ على البيئة التي تعمل فيها هذه المنظمات (David, 2011, p 53).

أما جواد (2010، ص63) فيرى أن مفهوم الإدارة الإستراتيجية مفهوم قديم ورد في الفكر البشري، والذي قد استخدمه اليونانيين في حضارتهم القديمة والتي تعني أفعال القادة. من هنا فإن الإستراتيجية تبنى على فرضية وجود منافسة، أما الإستراتيجية العسكرية فإنها تبنى على فرضية الصراع (الدرة وجرادات، 2014، ص 22)، وعليه فإنها تدعو إلى استخدام الخطط والأساليب والوسائل التي تساهم في تحقيق التوافق والمواءمة بين المتغيرات الداخلية والخارجية التي تجري فيها العمليات (الركابي، 2004، ص 24).

في حين يشير آخرون لمفهوم الإستراتيجية على أنها تلك الوسيلة التي تتبعها المنظمة لبلوغ غاياتها وتحقيق أهدافها، من خلال تحديد الأهداف طويلة الأجل وما تتضمنه من تبني أفعال غير تقليدية، والعمل على توزيع الموارد الضرورية للقيام بالعمل وصولاً إلى تنفيذ الغايات المرجوة (يونس، 2002، ص78).

ونتيجة تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية فقد أشار العديد من الباحثين إلى هذا المفهوم بأكثر من تعبير، حيث وصفت الإدارة الإستراتيجية بأنها عملية يتم من خلالها صياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجية والقيام بربط مكوناتها الإدارية الفاعلة والتي تتمثل بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة (Flouris and Dostaler, 2007, p3).

في حين وصفها آخرون بأنها التخطيط الاستراتيجي والذي يحتوي على مجموعة من القرارات والإجراءات التي يتم اتباعها في صياغة الاستراتيجيات سعياً لتحقيق التوافق بين المنظمات والبيئة العاملة فيها وصولاً إلى الأهداف الاستراتيجية الخاصة بها (Daft, 2008, p238).

#### 2-1-2 تعريف الإدارة الاستراتيجية

وردت العديد من التعريفات الخاصة بالإدارة الاستراتيجية في الأدبيات التي يمكن لنا استعراض أهمها فيما يلي:

تعرف الإدارة الاستراتيجية على أنها " تلك المجموعة التي تتألف من القرارات والتصرفات التي يتم اللجوء إليها لتحديد الأداء طويل الأجل للمنظمات، كما تعرف أيضاً بأنها مجموعة من التصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الاستراتيجيات التي يتم تصميمها لإنجاز أهداف المنظمات المختلفة (مرسي وسليم، 2007، ص11).

في حين يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية على أنها تلك العملية التي يتم من خلالها دمج المديرين من جميع أجزاء المنظمة لصياغة الاستراتيجيات والقيام بتنفيذها سعياً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة (Kinicki and Williams, 2006, p171).

ويمكن تعريف الاستراتيجية بأنها " سلسلة من القرارات الاستراتيجية التي توضع على مستوى الإدارات العليا في المنظمات، والتي تأتي انعكاساً لنطاق التفكير الاستراتيجي (الخفاجي، 2008، ص133)، كما تعرف هذه الاستراتيجية بأنها علم وفن يهدف إلى تنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة مع بعضها البعض، والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها (العارف، 2002، ص6).



### 2-1-3 أهمية الإدارة الاستراتيجية

تكمن أهمية الإدارة الاستراتيجية في العديد من الأمور التي تعزز من تبنيتها في المنظمات، حيث أن إلتزام المنظمات بها واتباع النهج الاستراتيجي فيها يضمن لها الإستدامة في البيئة العاملة فيها، وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن أهمية الإدارة الاستراتيجية تتمثل بما تعكسه من المرونة الجيدة في مواجهة أي تغيرات قد تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات، إضافة إلى قدرة المنظمات التي تعمل ضمن استراتيجية جيدة على مواجهة التحديات والفرص عوضاً عن قدرتها في إجراء أي تعديلات في أنشطتها المختلفة . (Engert, et al., 2016, p284)

في حين يمكن الإشارة إلى أهمية الاستراتيجية بأنها تلك العملية المستقبلية والتي تهدف إلى التميز من خلال تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها التي تعكس واقع رسالتها ورؤيتها. (Zhao, 2016, p18). وعليه فإن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يمكن المديرين من معرفة ما يدور في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، إضافة إلى أنها تنمي وتطور مهارات التفكير المستقبلي وتساهم في زيادة مستويات دقة التنبؤ حول التصرفات الاستراتيجية التي تلعب بدورها في تطوير وتحسين الأداء الكلي للمنظمة على المدى الطويل، وعوضاً عن ذلك فإن الإدارة الاستراتيجية تعمل على توحيد وتنسيق كافة الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة كوحدة واحدة وتوفر فرص مساهمة جميع مستويات الإدارة في العمليات الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل. (تبيدي، 2010، ص30).

ومن هذا المنطلق فإن الإدارة الإستراتيجية تساعد المنظمة في القيام بتوليف المستويات الإدارية والعمل على دمجها، ويرى الباحث بأن أهمية الإدارة الإستراتيجية تتمثل بأنها نهج مستقبلي يهدف إلى الاستجابة لأي متغير قد يطرأ في إضافة إلى أنها تنمي كل من المشاركة والتفاعل، وتبادل المعلومات بين جميع أجزاء المنظمات، لا سيما في مرحلتي الصياغة والتنفيذ للاستراتيجية. (الفاعوري، 2014، ص14) ؛ (Pearce and Robinsons, 2005, p19)

بيئة الأعمال، بالإضافة بأنه يمكن النظر إليها على أنها آلية ذات خطوات متسلسلة تضمن للمنظمة توجيه جهودها نحو المستقبل من خلال التنبؤ السليم للأحداث.

#### 2-1-4 وظائف الإدارة الاستراتيجية في المنظمات

أضحت الإدارة الاستراتيجية من أهم الموضوعات التي قد يتم من خلالها تحديد نجاح أو فشل المنظمات، ومن هذا المنطلق فقد إهتمت المنظمات في الإدارة الاستراتيجية بشكل خاص لا سيما في ظل تعدد وتنوع أهداف هذه المنظمات، حيث لم تعد المنظمات تمتلك قدرة للنمو والاستمرارية ومن أن تتمتع بأبعاد استراتيجية تكفل لها إمكانية استثمار كل من نقاط القوة والفرص المتاحة، وتجنب التهديدات المحيطة ونقاط الضعف. (Salkic, 2014, p.68).

ومن هذا المنطلق فإن قادة المنظمات يقومون جاهدين في البحث عن توجهات مستقبلية لمنظمتهم، وبالتزامن فإنهم يترجمون كل من توقعاتهم وتطلعاتهم المستقبلية إلى إدارة عملية قابلة للتنفيذ وذلك ضمن سعيهم للوصول إلى غايات وأهداف منظماتهم بكفاءة وفاعلية (Pearce and Robinsons, 2005, p19).

وبالتالي فإن سعي هؤلاء القادة يدعوهم إلى القيام بممارسة وتطبيق وظائف الإدارة الاستراتيجية على أكمل وجه والتي يمكن إيجازها كالتالي (درة وجرادات، 2014، ص34):

تحديد غايات المنظمة بعيدة المدى.

التخطيط السليم لأهداف المنظمة.

اختيار الخطة المثلى التي تحقق الأهداف بطريقة تتصف بالريادة والاستغلال الأفضل للموارد المختلفة.

صياغة عملية لربط رسالة المنظمة وغايتها ضمن الاستراتيجية.

أن تقوم المنظمة بوضع خطط طويلة الأجل للوصول إلى التفاعل الجيد مع البيئة المنافسة لتحقيق أهدافها المنشودة.

أن تسعى المنظمة إلى إقرار خطة استراتيجية ضمن إدارتها لنقل واقع المنظمة من المستوى الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه ومخطط له.

أن تلعب الإدارة الاستراتيجية دور الموجة لقادة المنظمة لتحقيق الأهداف والغايات المخطط لها (Wheelen and Hunger, 2012, p101).

المساعدة في وضع خطط محكمة ومرنة لتسأهم في إتخاذ القرارات مع مرور الوقت. (Salkic, 2014, p.69) الاهتمام بمفهوم الكفاءة وذلك من خلال دراسة الفرص والتحديات واختيار الحلول لمواجهتها (Klshove, 2010, p55)

وعليه فلا بد من أن تقوم الإدارة الاستراتيجية في ترجمة أهداف وغايات المنظمة إلى واقع ملموس وأن توفر إطار فكري لأعمال المنظمة، وأن تقوم بوضع إطار متسلسل لإتخاذ القرارات وإنشاء خطط العمل المناسبة والتي تلئم إحتياجاتها(درة وجرادات، 2014، ص35) نقلاً عن (Wheelen and Hunger, 2012, p106).

#### 2-1-5 مراحل الإدارة الإستراتيجية ونشأتها

تطورت الإدارة الاستراتيجية بشكل متواتر مع مرور الوقت ومع الإستخدام والتبني من قبل المنظمات لها حيث مرت في أربع مراحل رئيسية وجوهرية عكست افتراضاتها حول البيئة الخاصة بالمنظمة وحول التخطيط المستقبلي وتوجهاته، وكيفية التعامل معها حيث أورد عدد من الباحثين هذه المراحل كالآتي (جواد، 2010، ص30-31) و(Wheelen and Hunger, 2012, p5) و(درة وجرادات، 2014، ص27) و(الفاعوري، 2014):

مرحلة التخطيط المحاسبي والمالي : وتتمثل هذه المرحلة بقيام المنظمة بإعداد الموازنات المالية وتحديد الإحتياجات المالية لكل نشاط على حدا، حيث تعتمد في هذا التخطيط على البيانات والمعلومات التي يتم استيفائها من البيئة الداخلية في المنظمة.

مرحلة التخطيط المعتمد على التنبؤ والتوقعات: وتتم هذه العملية من خلال الاعتماد على المعلومات المتاحة عن البيئة الداخلية بالمنظمة، إضافة إلى البيئة الخارجية لها، حيث يتم التخطيط والتنبؤ من خلال هذه المعلومات.

مرحلة التخطيط الاستراتيجي: وتنشأ هذه المرحلة في المنظمات من خلال استجابتها للتغيرات الطارئة في بيئتها الخارجية، إضافة إلى دراسة واقع المنافسة المحيطة بها، وتتم عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال اللجوء إلى التفكير الاستراتيجي الخاص بالمنظمة، والذي يأتي من خلال مشاركة جميع المستويات الإدارية في هذه العملية.

مرحلة الإدارة الاستراتيجية: وتكمن أهمية هذه المرحلة بعد أن تدرك إدارة المنظمات أنه يمكن لخططها الاستراتيجية أن تفشل إذا لم يرافق تنفيذها الدعم والمدخلات اللازمة، والسعي إلى تقييمها والرقابة عليها.

#### 2-1-6 أهداف الإدارة الاستراتيجية

تهدف الإدارة الاستراتيجية في المنظمات إلى تحقيق العديد من الأهداف الخاصة بها، حيث تسعى لتحقيق جملة من الأمور الهامة في المنظمات، كتحقيق الميزة التنافسية والتفوق على المنافسين والحصول على أكبر حصة سوقية في السوق، بالإضافة إلى رفع القيمة السوقية للمنظمة (Radulescu, 2003).

ويمكن الإشارة إلى فائدة الإدارة الاستراتيجية على أنها وسيلة تتبعها الإدارات الحديثة في المنظمات، والتي تركز على إجراء التغييرات والتعديلات اللازمة لأنشطة المنظمة وتنظيم تفاعلها مع البيئة التي تعمل فيها، إضافة إلى أنها تجنب المنظمة التهديدات التي قد تواجهها (Istocescu, 2005, P 941).

وبالتالي فإن الإدارة الاستراتيجية تتيح فرصة ومنهج تطبيقي يؤدي إلى التنمية المستدامة للمنظمات بما تقدمه من خدمات للمجتمع وما تقوم به من رفد لعجلة الاقتصاد، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد من أجل الحصول على منتجات وخدمات جيدة، والتي بدورها تزيد من رفاهية المجتمع والتوعية في ظل احتياجاته الأساسية ويشكل مرضي (Radulescu, 2003) و (Salkic, 2014, p.72).

## 2-1-7 فوائد الإدارة الاستراتيجية

أما فوائد الإدارة الاستراتيجية للمنظمات فإنها من أكثر الأمور التي تحدد نجاح أو فشل منظمات الأعمال، حيث أن قدرة المنظمات على التخطيط الفعال يعكس قدرتها على البقاء والاستمرارية ( Pearce and Robinsons, 2003, p112).

ويرى آخرون بأن فوائد الإدارة الاستراتيجية في المنظمات تكمن في الآتي (السالم، 2005، ص20) و(تبيدي، 2010، ص32) و(Bradutan and Sarby, 2012, p3):

تسمح للمنظمات بالاستعداد للأحداث المستقبلية بشكل مسبق عوضاً عن الاستجابة للأحداث الحالية فقط، بالإضافة إلى تساهم بشكل كبير في وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية عند صياغة الاستراتيجية فيها.

تساهم في زيادة قدرة المنظمة على استخدام طرق عقلانية في اختيار خياراتها الاستراتيجية، وذلك من خلال زيادة فهم العاملين بمختلف وظائفهم ومستوياتهم الإدارية لأعمالهم الاستراتيجية بشكل خاص.

تمكن المنظمات من استيعاب وفهم المتغيرات السريعة بشكل أفضل، لا سيما المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على المدى البعيد، وذلك قياساً مع وضعها الحالي على المدى القصير، مما يهيئ لها استغلال الفرص المتاحة وتقليل المخاطرة.

تدعيم المركز التنافسي للمنظمة في ظل الظروف التنافسية المحيطة، بالإضافة إلى أنها تدعم موقف المنظمة في ظل التنامي الكبير في تكنولوجيا المعلومات، مما سيزيد من قدرتها على استغلال الموارد التقنية بشكل أفضل.

ويرى الباحث بأن فائدة الإدارة الاستراتيجية في المنظمات تكمن في ممارستها كفلسفة إدارية بالتكيف مع جميع المتغيرات الطارئة، لاسيما التكنولوجية منها مما يجعل الإدارة الاستراتيجية أداة مؤهلة للاستجابة إلى العوامل المستقبلية التي قد تطرأ على المنظمة مع مرور الوقت.

## 2-1-8 معوقات تنفيذ الإدارة الاستراتيجية في المنظمات وتحدياتها

تواجه المنظمات بعض العوامل أو القوى التي تتطلب في بعض الأحيان أن تمتلك الإدارة نظرة شمولية متكاملة إزاء التخطيط الاستراتيجي الذي يعد عملية معقدة ومتشابكة، كما أن وجود استراتيجية في المنظمة لا يعني النجاح الباهر لها، ويعزى ذلك للإستراتيجية الي يمكن النظر إليها على أنها رحلة طويلة وشاقة نوعاً ما اذا لم يمتلك منفذها إطاراً فكرياً شاملاً يمكنه من حل القضايا والمشكلات الكبيرة التي يمكن أن تواجه المنظمة عند تطبيق الاستراتيجية (درة وجرادات، 2014، ص37) نقلاً عن (Wheelen and Hunger, 2012, p106).

من هنا لا بد من أن تقوم المنظمة بالأخذ بعين الاعتبار بعض المعوقات والمحاذير التي يمكن أن تواجهها عند تنفيذ الاستراتيجية، حيث تتمثل أهم هذه التحديات والمعوقات بالآتي (درة وجرادات، 2014، ص37) و(Bradutan and sarby, 2012, p52) و(Athapathiu, 2016, p127):

أن الإدارة الاستراتيجية لا يمكن لها أن تعطي صورة دقيقة ومفصلة لمستقبل المنظمات.

تتطلب الإدارة الاستراتيجية حزمة من القواعد والاجراءات الروتينية التي تعتمد على مجموعة من النماذج والجداول الزمنية الخاصة بها، مما يعني بأن الالتزام بها يعد امراً صعباً لاسيما بأنها تعتمد على فهم المنفذين لها مما يعني أنها ربما قد لا تنفذ بالشكل المطلوب من قبل المديرين.

تتطلب الإدارة الاستراتيجية وجود حدس وفن لدى من يقوم بتنفيذها من العاملين في مختلف مستوياتهم الإدارية، مما يعني أن الإدارة الاستراتيجية لا يمكن تنفيذها وإنجاحها فقط من قبل المديرين أو بمستوى واحد من الإدارات.

تتطلب الإدارة الاستراتيجية أفراد يمتلكون المهارات والإبداع لتنفيذها وذلك لتحقيق أهدافها، وعليه فإن المنظمات ربما لا تمتلك هذه الكفاءات مما سيعيق ضمناً تنفيذ الاستراتيجية بالشكل السليم.

ضعف الالتزام لدى الإدارات العليا في المنظمة، إضافة إلى التغيير لتلك الإدارات بشكل مستمر مما يعيق تنفيذ الاستراتيجية، مما سيقود المنظمة إلى عدم فهم البيئة الداخلية والخارجية التي تكون سريعة التغيير، وعليه فإن عدم الالتزام هذا يؤدي إلى عرقلة تنفيذ الاستراتيجية بشكل عام.

الكوادر البشرية والقوى العاملة حيث تعد هذه العناصر من أهم التحديات التي تواجه المنظمة من مقاومة التغييرات لدى الموظفين أو انعدام الخبرة أو المهارات، إضافة إلى عدم إمكان العاملين من العمل بروح الفريق الواحد مما يؤدي إلى عدم التعاون بين الوحدات الإدارية والأقسام في المنظمة.

التسرع في الانتقال بين عناصر التخطيط الاستراتيجي كالانتقال من الرسالة إلى صياغة الاستراتيجية بصورة مباشرة.

#### 2-1-9 عناصر الإدارة الاستراتيجية

تستند الإدارة الاستراتيجية في المنظمات على عدة عناصر اتفق عليها عدد من الباحثين ومنظري الأدبيات الإدارية مع مرور الوقت مثل (Wheelen and Hunger, 2012) و (David, 2001) و (Istocescu, 2005) وغيرهم، حيث أشاروا إلى أن الإدارة الاستراتيجية تركز على كل من التحليل البيئي وصياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية وتقييمها، وهذه العناصر الرئيسية سيقوم الباحث باستعراضها في هذا الجزء من هذه الدراسة والتي تهدف إلى بيان أثر الإدارة الاستراتيجية على تطوير تكنولوجيا المعلومات في الشركات الصناعية الأردنية، وعليه فلا بد لنا من تناول كل عنصر بشكل دقيق لما له من إضافة علمية على مضمون هذه الدراسة.

#### أولاً: التحليل البيئي

تتكون البيئة الخاصة في المنظمات من جزأين وهما البيئة الداخلية والبيئة الخارجية التي تعمل ضمنها هذه المنظمات، وعليه فلا بد لنا من تناول هذه البيئتين وبيان خصائصهما المهمة وطرق التحليل لكل واحدة على حد.

## تحليل البيئة الداخلية

يعتبر تحليل البيئة الداخلية في المنظمات مصدراً مهماً في تحديد نقاط القوة والضعف للمنظمة، حيث لابد من القيام بدراسة هذه النقاط التي قد تؤثر بشكل كبير في أداء المنظمة في الداخل، وبالتالي فإن تحليل البيئة الداخلية يعنى بموارد المنظمة وإمكاناتها المختلفة (الزعبي، 2005، ص116).

وعليه تعرف البيئة الداخلية بأنها تلك العوامل الاجتماعية والفسولوجية الداخلية ذات العلاقة الوثيقة بالمنظمة، أي أنها تمثل وحدة القرارات التي تختص في التفكير السلوكي في اتخاذ القرارات والتي لابد من أخذها بعين عند التحليل البيئي (Dess et al., 2012, p.77)، أي أنها مجموعة من العوامل التي يتم اختيارها من قبل إدارة المنظمة التي يقع على عاتقها التخطيط الاستراتيجي مثل عوامل التسويق والإنتاج والتوزيع، إضافة إلى عمليات البحث والتطوير الخاصة بالمنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار جميع الموارد المتاحة من أفراد ومعدات وكل ما هو متاح للاستغلال من قبل المنظمة، وذلك يهدف تحديد النواحي الجوهرية والمتمثلة بنقاط القوة والضعف فيها (الركابي، 2004، ص148).

من هنا فإن التحليل البيئي الداخلي للمنظمة يحدد من خلاله جميع خصائص البيئة الداخلية التي تخضع لسيطرتها وذلك للتواصل إلى نقاط قوتها وضعفها، بالإضافة إلى أن هذا التحليل يسعى باستمرار إلى تعزيز نقاط القوة لمواردها النادرة (Barnat, 2007, p81).

ومن هذا المنطلق فإن التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية في المنظمات لاسيما لمواردها والمتمثل في متابعة تطورها الذي يعد أمراً ذو أهمية قصوى لأنه يتم من خلاله القيام بتحليل شامل لجميع الموارد المتاحة في مختلف أقسام ودوائر المنظمة (العطوي، 2011، ص37)، لذا فإنه من الضروري أن تقوم المنظمات وبالاعتماد على هذا التحليل بمقارنة وضع المنظمة الحالي مع أوضاع المنظمات الأخرى، وأن تتم المقارنة في فترات زمنية مختلفة مما يتيح لها بعض الخصائص في معرفة وضعها التنافسي والاستراتيجي (ميرفان وآخرون، 2015، ص34).



ويتمثل الغرض الرئيسي من تحليل البيئة الداخلية في المنظمات في بيان هذه النقاط والعوامل الخاصة الأخرى، مما سيساعدها في الاعتماد على نتائج هذا التحليل في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية، والتوصل إلى بدائل مختلفة واختيار أنسبها للوصول إلى أهدافها المنشودة، وعلى صعيد متصل فإن تحليل البيئة الداخلية يمثل خطوة لا بد من اتباعها من قبل المنظمات لما لها من فائدة كبيرة في اختيار الاستراتيجيات المناسبة وذلك لمجموعة من الأهداف كالتالي (الحسني، 2008، ص 87):

المسأمة بشكل كبير في تقييم كل من القدرات والموارد البشرية والموارد المادية والمعنوية المتاحة لدى المنظمة.

بيان موقف المنظمة التنافسي بالمقارنة مع المنظمات الأخرى ذات المجال.

تحديد نقاط القوة والعمل على تعزيزها، وذلك بهدف الاستعادة لها والبحث عن آليات تعزيز جديدة في المستقبل، مما سيمهد للمنظمة ويساعدها على تحسين المعوقات البيئية ومساندتها على اغتنام الفرص المتاحة ضمن بيئتها.

تحديد نقاط القوة والضعف والسعي قدماً إلى تجنبها قدر الامكان وإيجاد الآليات الخاصة لمعالجتها حال وجودها، واستغلال بعض نقاط القوة التي يمكن من خلالها تفادي هذه النقاط.

ضرورة ترابط عناصر التحليل الداخلي والمتمثلة بنقاط القوة والضعف والتحليل الخارجي المتمثلة في التحديات والفرص، بحيث يجب ربط كل من عناصر التحليل الداخلي مع عناصر التحليل لما له من فائدة على المنظمة ذاتها.

ويرى بعض الباحثين بأن تحليل البيئة الداخلية لا بد له في جميع المنظمات وأن لا بد من القيام به من خلال مدخل تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات (SWOT)، وأن هذا المدخل يسهم بشكل كبير في بيان وضع المنظمة، وما يميز هذا المدخل أنه يتعلق في كل من التحليل البيئي الداخلي والخارجي (Hunger, 2006. p2).

من هنا فإن تحليل (SWOT) يهدف إلى إيجاد الموائمة حيث كل من الموارد الداخلية التي تتمثل في نقاط القوة Strength، ونقاط الضعف Weaknesses، وتشخيص الأوضاع الخارجية التي تتمثل في الفرص Opportunities، والتحديات أو التهديدات Threats، حيث يتم من خلال هذا التحليل تعظيم لنقاط القوة بهدف استثمار الفرص المتاحة من خلالها وتجنب التهديدات (Pearce and robinsons, 2005, p.166).

ولضرورة ما تحويه البيئة الداخلية من عناصر مختلفة والتي لا بد من أخذها بعين الاعتبار عند القيام بالتحليل البيئي لها، حيث يتكون عناصر البيئة الداخلية من ثلاثة عناصر رئيسية، التي ترتبط مباشرة مع الموارد المتاحة بالمنظمة، حيث أشار عدد من الباحثين إلى أنها تتضمن الآتي:

الهيكل التنظيمي: يمثل الركيزة الأساسية في تنفيذ الاستراتيجية ويعتبر أيضاً العنصر الفعال في تحقيق هذه الاستراتيجية، لاسيما أنه يوضح كل من التقسيمات والوحدات التي يتم من خلالها القيام بالانشطة والأعمال الخاصة بالمنظمة وذلك في سعيها لتحقيق أهدافها المختلفة، وتنوع الهياكل التنظيمية في المنظمات التي يعد أبرزها الهيكل التنظيمي البسيط والهيكل التنظيمي بحسب الوظائف والهيكل التنظيمي بحسب الفروع، بالإضافة إلى الهياكل التنظيمية على أساس وحدات النشاط والهيكل المصفوفي والهيكل الشبكي وعليه فإن الهياكل التنظيمية لا بد من النظر إليها بعين الاعتبار للقيام بالتحليل البيئي السليم. (Johnson, 2002, p.177).

الثقافة التنظيمية: هي عبارة عن تلك المنظومة التي تتألف من القيم والتقاليد التي يشترك فيها جميع أعضاء المنظمة التي تسعى بدورها إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث أن لكل منظمة لا بد من توافر ثقافة خاصة تعكس شخصيتها (ياسين، 2010، ص 83).

وتتأثر الثقافة التنظيمية بعدة مؤثرات وهي (تبيدي، 2010، ص 90):

تأثير القادة الاستراتيجيين وافتراساتهم في المنظمة.

التجربة العملية لأفراد المنظمة بحسب ما يملكوه من خبرات.

وعليه فإن الثقافة التنظيمية تمنح كل من العاملين شعوراً بهوية المنظمة، مما يمنح استقرار المنظمة والسعي قدماً لتحقيق أهدافها بأقل التكاليف.

الموارد المتاحة: تتألف بشكل أساسي من الموارد التسويقية والموارد المالية وموارد البحث والتطوير والموارد التكنولوجية والموارد البشرية.

#### تحليل البيئة الخارجية

تمثل البيئة الخارجية تحدياً كبيراً للمنظمات بمختلف أنواعها، حيث تلعب تحليل البيئة الخارجية دوراً مهماً من خلال استكشاف العديد من العناصر التي لا بد من أخذها بعين الاعتبار عند القيام بهذا التحليل الذي يهدف عادةً إلى دعم اتخاذ القرارات المتنوعة في المنظمات التي تبنى من خلال دراسة الوضع الخارجي لها، لاسيما بأن المنظمات تواجه العديد من التحديات والفرص المتاحة لها ضمن البيئة العاملة لها والتي ينبغي عليها أن تقدم في اغتنام الفرص وتجنب التهديدات قدر الامكان (Brammer, et al., 2011, p424).

وعليه يمكن تعريف تحليل البيئة الخارجية بأنها العملية التي يقوم بها أصحاب الاستراتيجيات من أجل متابعة العوامل الخارجية التي تتألف من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والجغرافية والتسويقية والقانونية، وذلك بهدف التعرف على الفرص والخاطر التي تواجه المنظمة وتحديدها، بالإضافة إلى تحويل أي فرص إلى مزايا والاستفادة والاستغلال الأمثل لأي من هذه العوامل (Rosenbusch, 2013, p641).

ويعد استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والثقافية وقوى المنافسة أمراً مهماً لتحديد الفرص والتهديدات سواء كانت في البيئة المباشرة للمنظمة أو البيئة غير المباشرة، حيث أن استكشافها بعد الخطوة الأولى في دراسة أثرها على المنظمة بشكل يمكن أن تفييد الإدارة الاستراتيجية بصورة خاصة (Grant, 2016, p17).

ولعل من أهم أسباب دراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية تتجلى في تمكين المنظمة من التعرف على أبعاد ودلالات استراتيجية مهمة في أعمالها والتي من أهم هذه الأسباب التالي (Grant, 2016, p29):

تحديد الأهداف الواجب السعي إلى تحقيقها بمختلف مستوياتها.

القيام بتحديد نطاق الأسواق التي ترغب المنظمة في دخولها، وخصائص منتجاتها وخدماتها، مع دراسة أي قيود يمكن أن تفرضها البيئة الخارجية سواء التشريعية أو الأخلاقية أو القانونية أو الاجتماعية.

القيام ببيان الموارد المتاحة وإمكانية الاستفادة منها واستغلالها بكل كفاءة.

التعرف على العناصر الرئيسية في رسم الاستراتيجيات في المنظمات والتي تتمثل نقاط الارتكاز في صياغة هذه الاستراتيجيات ورسمها، التي يعد أبرزها الفرص المتاحة والتهديدات (Rosenbusch, 2013, p645).

وللبيئة الخارجية العديد من العناصر التي يمكن تقسيمها للبيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية المهمة (Task)، حيث يمكن الإشارة لعناصر البيئة الخارجية العامة بانها تلك العناصر المتمثلة في كل من التغيرات الاقتصادية والتغيرات التكنولوجية والسياسية والقانونية والمتغيرات الدولية التي تؤثر في المنظمة (David, 2001, p.125).

أما متغيرات البيئة الخارجية الخاصة (المهمة) وهي التأثيرات المباشرة على المنظمة التي تواجهها بشكل يومي وبشكل دوري، والتي يمكن الإشارة إلى أهمها والتي تتمثل في شدة المنافسة في القطاع والتهديدات الناتجة من دخول المنافسين الجدد، بالإضافة إلى التحليل الخاص بالمتغيرات المصاحبة لأعمال الموردین وغيرها من العناصر الأخرى الخاصة في البيئة الخارجية المباشرة للمنظمة (Grundy, 2005, p.159).

وعليه فإن تحليل البيئة الخارجية يحتاج إلى العديد من المصادر الخاصة لجمع البيانات حول هذه البيئة كالمصادر الأولية مثل البحوث والتقارير، إضافة إلى المصادر الثانوية كوسائل الإعلام أو رجال البيع واستخبارات الأعمال الخاصة، وعضواً عن ذلك فإن أنظمة المعلومات تعد من أهم المصادر الخاصة في تحليل البيئة الخارجية، وذلك من خلال ما تتيحه أجهزة الحواسيب من برمجيات وأنظمة مختلفة مثل أنظمة دعم القرار أمراً يمكن اعتبار أساليب التنبؤ بأنها من أهم الطرق الخاصة بعمليات تحليل المعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية بمختلف وسائلها وأساليبها (فهمي، 2011، ص 144)

من هنا فإن تحليل البيئة الخارجية يساهم في تقييم الاستراتيجية والأعمال الخاصة في المنظمات حيث أن البيئة الخارجية تؤثر بشكل كبير على الاقتصاد الواحد في شتى مستوياته (جواد، 2010، ص 86). وفي ضوء ما تقدم فإن الباحث يرى بأن تحليل البيئة الخارجية يساعد المنظمات في البقاء والاستمرارية، وذلك من خلال ما يقدمه من تقييم للعناصر الخارجية التي تتسم بالتغيرات السريعة والتطور المشهود، من هنا فإنه يؤكد على أن يتم الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في عملية التحليل هذه وذلك عن طريق جمع وتحليل البيانات والمعلومات حول البيئة والخروج بنتائج قد تساعد المنظمة على النجاح في تحقيق أهدافها المنشودة. بالإضافة إلى أن التحليل الخاص بالبيئة الخارجية للمنظمة يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة، ويرى الباحث أيضاً بأن استخدام وتوظيف تكنولوجيا المعلومات وتطويرها يساعد إدارة المنظمات على التنبؤ والتقييم السليم للاستراتيجية الموضوعة من قبل الإدارات العليا.

#### ثانياً: صياغة الاستراتيجية في المنظمة

تأتي خطوة صياغة الاستراتيجية في المنظمات بعد قيامها في تحديد وصياغة رؤيتها ورسالتها التي تأتي ضمن ما تقوم به من تحديد أهدافها وغاياتها وقيمتها الأساسية، وبعد إجراء تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، حيث تعتبر صياغة الاستراتيجية بداية التحول الفعلي نحو العمل الاستراتيجي، ويتم في صياغة الاستراتيجية أيضاً تطوير الخطط الرئيسية للمنظمات.

وفي معظم الأحيان يتم صياغة الاستراتيجية على ثلاثة مستويات رئيسية وهي (درة وجرادات، 2014، ص 137) :

مستوى المنظمات ككل حيث تسمى في هذه الحالة بالاستراتيجية العليا للمنظمات.

على مستوى وحدات الأعمال، وتسمى بإستراتيجية وحدة العمل.

على مستوى الوظائف الممارسة في المنظمة وتسمى بإستراتيجية الوظائف.

وتهتم الاستراتيجية العليا بجميع أنشطة المنظمة، حيث تصف هذه الاستراتيجية توجهات المنظمة الكلية، حيث تعكس الاستراتيجية العليا توجهات المنظمة نحو النمو وإدارة أنشطتها المختلفة للوصول إلى التوازن العام في أعمالها، وبالتالي فإنها تسهم في تحديد نوع العمل المرغوب ممارسته من قبل المنظمة والقيام به، ومن ثم القيام بتخصيص الموارد اللازمة لها سواء كانت موارد مادية أو بشرية أو تنظيمية التي تسعى المنظمة من خلال استغلالها إلى تحقيق أهدافها (الركابي، 2004، ص270).

وتهتم الاستراتيجية العليا في صياغتها للعديد من القضايا الرئيسية التي تركز على كل من التوجه العام نحو النمو وضمن الاستراتيجية، بالإضافة إلى القطاعات المستهدفة والأسواق التي ترغب المنظمة في دخولها وهذا ما يمكن تهتم فيه استراتيجية المنظمة، وفي ضوء ذلك فإن صياغة الاستراتيجية العليا تعتمد على العديد من الاستراتيجيات الخاصة في منظمات الأعمال (القطامين، 2009، ص54).

وعليه فلا بد من التركيز على بعض العوامل والعناصر الرئيسة عند صياغة الاستراتيجية في المنظمة لما لها من تحديد مصير المنظمة، وما تحدده الاستراتيجية من نجاح المنظمة وتفادي فشلها.

### ثالثاً: تنفيذ الإستراتيجية في المنظمات

تأتي عملية تنفيذ الإستراتيجية لتضع الخطة الإستراتيجية التي تم اعتمادها إلى حيز التطبيق والتنفيذ، حيث تكسب هذه العملية أهمية عظمى لأن النجاح الفعلي للمنظمة يرتبط بشكل وثيق في تنفيذ إستراتيجياتها والتي تركز على تحقيق أهداف المنظمة المنشودة.

وتعرف مرحلة تنفيذ الإستراتيجية بأنها " تلك الأنشطة والفعاليات التي تمارسها المنظمة لوضع إستراتيجياتها في حيز التطبيق، وذلك من خلال ما يتم تحديده من برامج تنفيذية وموازنات وإجراءات مختلفة (Samuel and Petre, 1997, p155).

وبقصد بتنفيذ الإستراتيجية أيضاً أنها " تلك التوجهات التي تحددها الإدارات لتنفيذ العديد من البرامج والأنشطة التي تم إقرارها، بالإضافة إلى السياسات والممارسات التي تم اعتمادها للتنفيذ (الدوري، 2005، ص 293).

أما آخرون درة وجرادات (2014، ص 220) فقد أشاروا إلى تنفيذ الإستراتيجية على أنها مجموعة من الخطوات التي تهدف إلى جعل الأفراد والكيانات التنظيمية بأن يقوموا بأداء أدوارهم، وذلك من خلال تخصيص الموارد اللازمة لهم وتزويدهم بما يلزم من برامج داعمة لأعمالهم، بالإضافة إلى السعي لخلق ثقافة خاصة بالمنظمة أو مناخ تنظيمي داخلي ينسجم مع هذه الإستراتيجيات لضمان نجاحها.

### خطوات تنفيذ الإستراتيجية

ويتم تنفيذ الإستراتيجية من خلال ثلاثة خطوات رئيسية تهدف إلى وضع الإستراتيجية في حيز التطبيق وهي كالآتي (Wheelen and Hunger, 2012, p311):

القيام بتفصيل الإستراتيجية: ويتم في هذه الخطوة تحويل الإستراتيجية إلى خطط تفصيلية، حيث يتم من خلال هذه الخطط تحويل كل ما تطمح له المنظمة في المدى البعيد والتي تتضمن أهدافها المكتوبة إلى أهدافها المكتوبة إلى أهداف تشغيلية مع وقت للتنفيذ والتي في معظم الأحيان يتم وضعها لسنة واحدة، حيث يتم في هذه الخطوة ربط الأهداف الإستراتيجية مع الأهداف التشغيلية بطريقة منطقية.

القيام بتحديد القدرات القيادية: ويتم في هذه الخطوة معرفة وتحديد مدى قدرة مديري المنظمات على اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ الإستراتيجية، حيث ترتبط هذه القدرات بمدى استطاعة المدراء على استغلال الموارد المتاحة في المنظمات لتحقيق أهدافها.

القيام بالتعبئة الإستراتيجية: وتتعلق هذه الخطوة الأخيرة من خطوات تنفيذ الإستراتيجية في مقدرة الإدارات العليا في المنظمات على إستقطاب وحشد الطاقات الخاصة بالقوى البشرية والموارد المادية اللازمة لتنفيذ هذه الإستراتيجية.

مما سبق فإن عملية تنفيذ الإستراتيجية وخطواتها العملية تعبر عن ما تقوم به المنظمة من ممارسات لوظائف الإدارة الرئيسية والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجه والرقابة، حيث تستند عملية تنفيذ الإستراتيجية على مجموعة من الأبعاد الخاصة والتي لا بد من أخذها بعين الاعتبار عند القيام بهذه المرحلة المهمة، وعليه فإن أبعاد كيفية الإستراتيجية تتمحور بثلاثة أبعاد رئيسية وهي (درة وجرادات، 2014، ص226):

البعد الأول والذي يتعلق بمنفذ الإستراتيجية:

حيث لا بد من أن تحرص المنظمة على إشراك مديريها بمختلف مستوياتها الإدارية بصورة مباشرة في تنفيذ الإستراتيجية، بالإضافة إلى قيام بعض المنظمات في اللجوء إلى المستشارين المختصين في الإستراتيجية لتقديم مساعدتهم حول تنفيذ الإستراتيجية.



البعد الثاني والذي يتعلق بما يجب القيام به:

ويركز هذا البعد على أن يقوم منفذي الإستراتيجية في تحديد الخطوات المطلوبة لإنجاز الإستراتيجية، وذلك من خلال القيام أيضاً بوضع كل من خطة مالية وخطة إدارية خاصة تعزز من توجيه الأنشطة والممارسات نحو تحقيق الأهداف.

البعد الثالث والذي يتعلق بضرورة وجود بديل إستراتيجي جيد:

ويتحقق هذا البعد بوجود مجموعة من المستلزمات الرئيسية لتحقيق الإستراتيجية المختارة والتي لا بد من أن تحتوي على توافق وتكامل بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي في المنظمة، بالإضافة إلى وجود ثقافة تنظيمية مناسبة وتوافر سياسات واضحة تدعم تنفيذ الإستراتيجية بشكل جيد من خلال ما تمتلكه المنظمة من مهارات لدى مديريها والتي تتمثل بالمهارات الإنسانية والفكرية وتقنية، مع إمكانية توفير أنظمة تكنولوجية مساندة تدعم تطبيقها.

رابعاً: تقييم الإستراتيجية في المنظمات

تأتي عملية تقييم الإستراتيجية كخطوة أخيرة في خطوات وعمليات الإدارة الإستراتيجية، حيث يتم من خلال هذه العملية من التحقق من أن عملية التنفيذ تتطابق مع ما تم التخطيط له في الإستراتيجية المعتمدة والممارسات الخاصة بها، وعليه فإن القيام بعملية التقييم يتعلق بالتأكد من مدى تحقيق الأهداف كما وضعت، والبطريقة المخطط لها (عبد المحسن، 2006، ص 12).

ويمكن تحديد مفهوم تقييم الإستراتيجية بأنه " ذلك النظام الذي يهدف إلى مساعدة الإداريين في تقييم مدى ما تحققه منظماتهم من تقدم نحو تحقيق الأهداف المنشودة، أي أن تقوم المنظمة بالتأكد من سير خططها بشكل فعلي ومناسب (الركابي، 2005، ص 297).

وتتكون عملية التقييم في المنظمات من مهمتين رئيسيتين وهما تقييم الأداء والقيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا ما لزم الأمر (الرجي وملكاوي، 2012).

وتكمن أهمية عملية تقييم الإستراتيجية بما تتبعه من آليات للتأكد من أن الإدارة الإستراتيجية وخطواتها وعمليات تعزيز أهداف المنظمة وتحقيقها بكفاءة وفاعلية (درة وجرادات، 2014، ص247).

وتعتمد عملية تقييم الإستراتيجية على متابعة الأداء من خلال المقارنة لما تم التخطيط له وما تم تنفيذه على أرض الواقع في المنظمة، وعليه فإن عملية التقييم تعتبر عملية متواصلة ومستمرة وتهدف إلى إكتشاف أي خطأ يحدث في عملية التنفيذ، وعليه فإنها تهتم في عملية تصحيح الأخطاء حال حدوثها ، ومن هذا المنطلق فإن عملية تقييم الإستراتيجية تعتبر من أهم العمليات التي لا بد من القيام بها في الإدارة الإستراتيجية (Dess, et al., 2012,p.122).

وتتجلى فوائد عملية تقييم الإستراتيجية بما تقدمه من تحديد موقع المنظمة في استغلال مواردها المتاحة بكفاءة وفاعلية، وبالتالي فإنها تزود الإدارة في العديد من المعلومات الخاصة حول نجاح أهدافها واتخاذ القرارات حول الإستمرارية في بعض عناصرها، والمساعدة في عمليات التخطيط المستقبلي وتحسين المستوى التنافسي في الأسواق، بالإضافة إلى مساهمتها في تحديد العناصر البشرية الكفؤة والعناصر غير الماهرة للعمل على إعادة تأهيلها وتدريبها مع بيان تبرير كل من الجهد والوقت والكلفة لتنفيذ الإستراتيجية (درة وجرادات، 2014، ص249).

#### طرق تقييم الإستراتيجية

هنالك العديد من الطرق التي تلجأ لها المنظمات في عمليات تقييم إستراتيجياتها حيث تلجأ إلى جميع البيانات اللازمة للقيام بتحليلها للخروج إلى نتائج سليمة حول التقييم، حيث تعتمد على كل من الإستبانة والتي يتم توجيهها للأفراد لعكس آرائهم حول أي موضوع ذو علاقة، بالإضافة إلى القيام بتصميم قوائم المراجعة والتي تتكون من عدد من الخطوات المتسلسلة والتي تهدف إلى وضع نسب لإنجاز الإستراتيجية، أما الملاحظة على مراجعة سلوك بعض الأفراد مثل رصد تصرفاتهم اتجاه موقف معين (Krajewski, Ritzman & Malhotra,2007,P.9).

أما المقابلات فهي أيضاً من الوسائل الخاصة لجمع البيانات وذلك من خلال طرح بعض التساؤلات ويمكن النظر إليها على أنها إستبانة شفوية، وبالتالي فإن هذه الطرق الرئيسية يمكن أيضاً إضافة كل من طريقة العصف الذهني والتي تقوم على توليد بعض الأفكار حول مواقف إدارية معينة قد تواجه المنظمة أثناء تنفيذ الإستراتيجية بجميع خطواتها (العاني وآخرون، 2012، ص108). كما يمكن القيام بتقييم الإستراتيجية من خلال العديد من المداخل الخاصة والتي تمت صياغتها لهذا الهدف، حيث تعد كل من بطاقات المقارنة المرجعية وبطاقات الأداء المتوازن، وطريقة رصد الأصول غير الملموسة من أبرز المداخل الخاصة في تقييم الإستراتيجية (درة، وجرادات، 2014، ص203).

## 2-2 تطوير تكنولوجيا المعلومات

تعتبر تكنولوجيا المعلومات من أهم المظاهر التي صاحبت العولمة والثورة الصناعية الحديثة، والتي بدأت تظهر بشكل كبير في أواخر القرن التاسع عشر المنصرم، وأصبحت هذه التكنولوجيا تقتزن مع بيئة الأعمال شيئاً فشيئاً حتى أصبحت أمراً مهماً ومتطلباً أساسياً لازدهارها.

وارتبطت بيئة الأعمال في التكنولوجيا بشكل ملحوظ والتي أصبح هذا الارتباط أمراً طبيعياً، إذ تعتبر التكنولوجيا أحد المحركات الدافعة وصورة تتجلى من خلالها المعرفة والتي تعد وقوداً يعمل على تحفيز التطور الدائم للمنظمات ويعطيها أبعاداً عصرية ومستقبلية. وكان للتطور سمة أساسية رافقت التغييرات التاريخية، من هنا أصبحت تكنولوجيا المعلومات مصاحبة ومزامنة لجملة الأعمال الاقتصادية والقضايا الاجتماعية، حيث تسأهم هذه التكنولوجيا في تطور العلوم وتطبيقاتها في شتى الميادين بسرعة كبيرة، والذي بدوره منحها قوتها وسلطتها الحالية وجعل منها ذات تأثير بالغ الأهمية على المنظمات والأفراد والمجتمعات العاملة مما جعلها تتبوأ مكانة مرموقة في عصرنا الحالي بالمقارنة مع أي وقت مضى من العصور البشرية، حيث ينظر إلى تكنولوجيا المعلومات بأنها القاعدة الأساسية للمنظمات الاقتصادية الحديثة وفي عالم الأعمال، ووسيلة لتوليد الثروات، وبأنها أمر ضروري لتضمينها كإستراتيجية لتلبية المتطلبات (العلمي، 2013، ص17).

ومع ظهور تكنولوجيا المعلومات بشكلها الحالي في بيئة الأعمال شهد هذا القرن قفزات كبيرة في الاستخدام المطرد والمتزايد لأدواتها المختلفة في ظل الثورة الرقمية والمعلوماتية، حيث تعد فرصة متاحة أمام المنظمات بمختلف أنواعها لتحقيق قفزة ذات أهمية كبيرة لتطوير طاقتها الإنتاجية والتشغيلية والإبداعية والإبتكارية، إضافة إلى الاندماج في الاقتصاد الافتراضي العالمي (مفيدة وعبد العزيز، 2007، ص1)

من هنا فلا بد للباحث من تناول موضوع تكنولوجيا المعلومات في هذا الجزء من دراسته، وذلك من خلال الرجوع إلى الأدبيات السابقة التي تناولته وبيان دور الإدارة الإستراتيجية في تطويرها لما لها من ميزات خاصة في بيئة الأعمال، حيث أصبحت ضرورة لا بد من تطبيقها في جميع النواحي المؤسسية والاستفادة الواسعة مما تقدمه من فوائد كفاءة وسرعة معالجة البيانات والتوصل إلى النتائج المنشودة في وقت قصير مما سيساعد في اتخاذ القرارات الإدارية المطلوبة في جميع المستويات الإدارية.

#### 2-2-1 تعريف المعلومات وتكنولوجيا المعلومات

وردت العديد من التعريفات الخاصة بمفهوم تكنولوجيا المعلومات في الأدبيات السابقة، حيث يتألف هذا المفهوم من مكونين أساسيين وهما التكنولوجيا، والمعلومات. كما وأن هذا المفهوم يعتبر من المفاهيم الحديثة في بيئة الأعمال وقطاعاته المختلف، وقد تطورت المعلومات مع مرور الوقت حيث يشير العلماء إلى تطورها بحسب مسيرة البشرية إلى ثلاثة مراحل رئيسية وهي:

مرحلة عصر الزراعة: وهي أبسط المراحل وأولها والتي توصل إليها الإنسان من خلال سعيه الدؤوب في إشباع حاجاته ومعلومات محدودة، والتي يمكن إيجازها باعتماده على جهده العضلي وخيرات الأراضي ومهاراته البسيطة المكتسبة (عبد الهادي، 2000، ص17).

مرحلة عصر الصناعة: وتعد هذه المرحلة نقلة نوعية في حياة البشرية، والتي بدأت مع اختراع الآلة البخارية، واستخدامها عوضاً عن الجهود التي كان يبذلها الإنسان في مرحلة الزراعة مما جعل من التكنولوجيا أمراً مهماً وموضوعاً رئيسياً بهدف الوصول إلى كفاءة الآلات الحديثة والمعتمدة على التكنولوجيا الحديثة، وأبرز ما يميز هذه المرحلة الاعتماد على الجهد الميكانيكي في تنفيذ الأنشطة المختلفة، والبدء في تطبيق المعارف والعلوم في العمل، والتوجه للإهتمام في بعنصر المعرفة وأثره في الانتاجية (روك، 2001، ص79).

مرحلة عصر المعلومات: وتعتبر هذه المرحلة من أحدث ما عاشته البشرية من تطورات طرأت عليها، والذي بدأت في منتصف القرن العشرين وحتى يومنا الراهن، حيث في هذه المرحلة أصبح المجتمع يعتمد بشكل كبير على هذه التطورات في المعلومات واستغلال التكنولوجيا بشكل أكبر للاستفادة بما تتيحه من فرص متعددة للتوصل إلى المعرفة (العتيبي، 2010، ص 12). كما وأن المجتمعات أصبحت تسعى بشكل غير مسبوق إلى إنتاج المعلومات وتداولها بشتى الآليات مما مهد الطريق إلى الاعتمادية الكلية على تكنولوجيا المعلومات مما أدى إلى اطلاق العديد من المسميات على هذا العصر كان من أبرزها العصر الالكتروني (عبدالله وعثمان، 2003، ص276).

وعليه ومن خلال النظر إلى هذه المراحل والتي اهتمت بها البشرية في المعلومات لما ستحققه من وصول إلى المعرفة المطلقة مما سيسهل من سبل الحياة كافة، ومن النواحي العملية خاصة لا سيما في قطاع الأعمال حيث بدأت بالأعمال الزراعية البسيطة وصولاً إلى الصناعة ومن ثم إلى العصر الرقمي الحديث والذي صب جل اهتمامه على المعلومات لما لها من استخدامات لتكنولوجيا المعلومات المختلفة ومما سيحقق الكفاءة العالية في الأعمال.

ولتسليط الضوء على مفهوم تكنولوجيا المعلومات، لا بد للباحث بأن يتناول بعض المفاهيم المتصلة في هذا المفهوم وهي:

البيانات: وتمثل البيانات مقاييس لصفات او الوحدات مثل البشر، الأماكن، المبالغ ومفردها بيان، وبالعادة تتمثل هذه المقاييس برموز أو أعداد أو كلمات، وتأخذ هذه البيانات العديد من الأشكال المختلفة كبيانات كمية، أو نوعية، أو عددية أو حقائق وأفكار وموضوعات (التميمي، 2007، ص 41)، ويمكن تعريف البيانات أيضاً على أنها " مجموعة من الأحداث والوقائع التي يتم تسجيلها في المنظمات سواء ضمن بيئتها الداخلية أو الخارجية، أو من مصادر أخرى مختلفة، ويمكن أن تأخذ أشكال صوتية أو عددية، أو كلمات أو حروف، حيث تعد هذه البيانات مهمة ومفيدة للمنظمات اذ تشكل بعد تنظيمها قاعدة بيانات أو قاعدة معرفة للمنظمات (عجام، 2007، ص39).

المعلومات: وتعرف المعلومات بأنها البيانات التي تم إخضاعها للمعالجة، وأصبحت ذات قيمة لمن يستخدمها، ولها العديد من الأشكال كالتقارير والصور المعالجة مما سيزيد من الثقة ويقلل الشك إزاء موقف معين (اللامي، 2013، ص8). كما ويتم إدارة المعلومات من خلال عدة تقنيات كالمعالجة والتخزين والتحليل باستخدام الحاسوب، بحيث تدار كنظام متكامل لموارد المنظمات من خلال التكنولوجيا مثل الانترنت وشبكات الاكسترنات وقواعد البيانات والبرمجيات الخاصة (O'Brien, 2000, p44).

التكنولوجيا: وتعني التكنولوجيا والتي جاءت اشتقاقاً من الكلمة اليونانية (Tech) والتي يعنى بها المهارة أو الفن، أما القسم الثاني منها (logy) ويعني العلم أو الدراسة، حيث تترجم في معظم الأدبيات العربية بالتقنية أو التقانات (أبو غنيم، 2007، ص89)، ويقصد بها الوظائف أو الطرق المستخدمة في الأعمال بطريقة معرفية من خلال الاتصال المتبادل بين الأفراد والأقسام ضمن المنظمات، إضافة إلى علاقة هذه المنظمات مع العملاء، وذلك من خلال استخدام مجموعة من المكونات المادية والبرمجيات والشبكات وقواعد البيانات سعياً لإنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات (Krajewski & Ritzman, 2005, p509).

## 2-2-2 تعريف تكنولوجيا المعلومات

وردت العديد من التعريفات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات، والتي تنوعت من ناحية الصيغة وتشابهت من ناحية المضمون، حيث اختلفت هذه التعريفات بحسب رؤية الباحثين في هذا المجال، من هنا فلا بد لنا بإدراج عدة تعريفات للوصول إلى تعريف خاص يسأهم في إثراء هذه الدراسة.

تعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها " جميع استخدامات التكنولوجيا الحديثة بهدف جمع المعلومات ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها وإيصالها على شكل مخرجات رقمية كنصوص وأصوات وصور وتقارير مختلفة" (رايس، 2006، ص28).

أما آخرون فقد عرفوا هذه التكنولوجيا بأنها جميع التقنيات المستخدمة في تشغيل، ونقل ومعالجة البيانات لتصبح معلومات بشكل الكتروني، وتشتمل هذه التكنولوجيا على الحواسيب والشبكات ووسائل الاتصالات والمعدات الأخرى" (بوميالة و بو باكور، 2004، ص 205).

في حين يعرف (رفرافي، 2014، ص23) تكنولوجيا المعلومات بأنها حقل من حقول التكنولوجيا تهتم في معالجة البيانات والمعلومات، حيث تركز على عمليات التخزين والمعالجة والاتصال . كما يمكن تعريفها بأنها وصف لكل من المكونات المادية للحواسيب الآلية والبرامج المثبتة عليها، والشبكات التي تربط فيما بينها، إضافة إلى قواعد البيانات المستخدمة من الأفراد والتي يتم من خلالها استقبال البيانات ومعالجتها لتصبح معلومات يمكن تحليلها و تخزينها لاستخدامات متعددة (Hilbert, 2013. p5).

ويمكن الإشارة لتعريف تكنولوجيا المعلومات بأنها مجموعة من التقنيات المستخدمة في تمكين المنظمات من إدارة أعمالها من خلال البنية التحتية المتمثلة في المعدات والبرمجيات والشبكات إضافة إلى التدريب اللازم لمستخدمي هذه التكنولوجيا بهدف الوصول إلى النتائج المرجوة على صعيد الانتاج او الخدمات وغيرها من الأهداف الواجب تحقيقها (Khanam , et al., 2016. p2433).

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن للباحث تعريف هذا المفهوم بأنه تلك الحزمة المتكاملة من المعدات والبرمجيات ووسائل الاتصال الخاصة بالحواسيب والتي يتم من خلالها جمع البيانات كمعطيات تختلف بالمضمون ليتم معالجتها ومن ثم تحليلها وتصديرها على شكل مخرجات تساهم في اتخاذ القرارات الإدارية في منظمات الأعمال.

### 3-2-2 مزايا وخصائص تكنولوجيا المعلومات

باتت حاجة المنظمات لتبني تكنولوجيا المعلومات في أعمالها أمراً ملحاً لما لها من العديد من المزايا والخصائص الملحوظة في هذه المنظمات بشتى أشكالها ومختلف أنشطتها، حيث هدفت هذه التكنولوجيا بشكل أساسي إلى تحقيق العديد من هذه المزايا التي دعت إليها المتغيرات المستقبلية في بنية الأعمال التي يشهدها وقتنا الراهن. كما وتلجأ المنظمات إلى إستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة في أعمالها سواء كان إستخدامها ضمن البيئة الداخلية أو الخارجية (بختي، 2005، ص48).



من هنا فقد سعت الدراسات الحديثة إلى بيان دور تكنولوجيا المعلومات في أعمال المنظمات وأوردت العديد من المزايا والخصائص المنبثقة من إستعمالها في كافة الأقسام والدوائر، وتضمينها في إستراتيجيات المنظمات كالتالي :

زيادة الإنتاجية الإقتصادية، وخفض التكاليف المصاحبة للإنتاج والصناعة وصولاً إلى الربحية العظمى والتنمية المستدامة (أبو غنيم، 2007، ص97).

تقليص وتخفيض الوقت: حيث تسأهم التكنولوجيا الحديثة بمختلف أشكالها في تخفيض الوقت اللازم لأداء الأعمال في المنظمات (Mcconnell and Brue, 2008, p52).

كفاءة المكان وخفض المساحة : وتتجلى هذه الخاصية في إتاحة تكنولوجيا المعلومات ووسائل تخزين ضخمة تستوعب حجماً أكبر من المعلومات، مع إمكانية الوصول إليها في كل سهولة ويسر (رفرافي، 2014، ص23).

تفاعلية الإستخدام: وتتمثل تفاعلية تكنولوجيا المعلومات من أنها قادرة على توفير بيئة أعمال يمكن من خلالها تبادل المعلومات والأدوار، إضافة إلى المرونة المطلقة في الإسترجاع والوصول السريع للمعلومات في المنظمة (العتيبي، 2010، ص22).

السرية وصلاحيات الوصول: تؤمن تكنولوجيا المعلومات خاصية السرية للبيانات والمعلومات التي تحتويها، إضافة إلى تحديد إمكانية الوصول إلى هذه المعلومات لفئات محددة بغرض اللجوء إليها واستخدامها والاعتماد عليها في إتخاذ القرارات (Laudon and Traver, 2014).

إمكانية الإندماج: وتظهر هذه الخاصية في قدرة تكنولوجيا المعلومات في دمج كل من المعدات والمكونات المادية مع البرمجيات الداعمة والموارد البشرية ونظم الشبكات والاتصال، حيث تتشارك جميعها في دعم العمليات الإدارية والإستراتيجية في المنظمات (Mcnabb, 2006, p283)، حيث يعد الإندماج ثلاثي الأطراف مثلاً حياً على قدرة تكنولوجيا المعلومات في تشغيل ونقل وتحليل المعلومات وتخزينها في آن واحد، وبشكل إلكتروني في كل من المعدات كالحواسيب ووسائط الإتصال الحديثة كالشبكات والنظم والبرمجيات المتعلقة بتداول المعلومات (سلمان، 2009، ص53).

اللامركزية : وتعني هذه الخاصية بأن استخدام تكنولوجيا المعلومات يتيح الاستقلالية لكل من المعلومات والاتصالات مما يسأهم في استمرارية الأعمال في المنظمة (رفرافي، 2014، ص25).

#### 4-2-2 فوائد استخدام تكنولوجيا المعلومات في المنظمات

هنالك العديد من الفوائد التي تجنيها المنظمات جرآء الإستخدام الأمثل والفعال لتكنولوجيا المعلومات في أعمالها، حيث أشار العديد من الباحثين في هذا المجال إلى حزمة من الفوائد التي جاءت نتيجة إستخدام هذه التكنولوجيا وتبنيها من قبل المنظمة، ولعل من أبرزها (بختي، 2005، ص13)؛ و (Laudon and Traver, 2014, p325):

الوجودية : وتعني تواجد وتوافر المعلومات في كل مكان من أرجاء المنظمة وليس في مكان محدد ومعين.

تحسين الوظائف الداخلية في المنظمة : ويعني أن تكنولوجيا المعلومات في المنظمة تحسن من جميع وظائفها الإستراتيجية مثل الرقابة على الخطط وآليات التوظيف وبرامج الموارد البشرية، إضافة إلى المجالات المالية والمحاسبية.

المسأهمة في تشجيع الابتكار والتجديد في المنظمة: وتتمثل هذه الفائدة في إتاحة تكنولوجيا المعلومات لتحفيز كل من الإبداع والتجديد والابتكار من خلال ما توفره من معلومات لازمة بما يتواءم مع إستراتيجية المنظمة.

المسأهمة في تحقيق الميزة التنافسية: تسأهم تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال بما تتيحه لها من مزايا مختلفة مثل إمكانية تحليل أوضاع الأسواق، والخروج من الأسواق الحالية

إلى الأسواق العالمية ودراسة التوسع فيها، إضافة إلى قدرتها على المساهمة في تمكين الإدارات التسويقية والانفتاح بشكل أكبر على المحيط العاملة فيه.

الخدمات المساندة : تعتبر الخدمات المساندة من أهم الفوائد لتكنولوجيا المعلومات من ناحية توفير عدد من الفوائد الفرعية المساندة مثل امكانية التصميم من خلال الحاسوب، إضافة إلى إمكانية إقامة التجارب والتعديلات في حال وجودها. كما وأنها تساعد المنظمات في إدارة إستثماراتها بشكل ناجح مما يتيح من خلالها عمل التحليلات الخاصة للفرص الاستثمارية المتاحة، كما وتتيح أيضاً تقييم الإستراتيجيات المستخدمة في المنظمة.

تطوير مجالات التعليم والتدريب: تكمن فائدة تكنولوجيا المعلومات في مجال التعليم والتدريب من خلال ما تخفضه من التكاليف الخاصة للتدريب وتخفيض المخاطرة المصاحبة للموارد البشرية، حيث تخضع الكوادر البشرية بالعادة في المنظمات إلى تدريب خاص على هذه التكنولوجيا، إضافة إلى أنها تعد طريقة مثلى لتخفيض الوقت في حالة المعرفة الكافية حول استخدامهما من قبل موظفي المنظمات.

الإعتمادية: تتمثل فائدة الإعتمادية من خلال ما تقدمه تكنولوجيا المعلومات من مخرجات هامة تفيد المنظمات في تحديد قوتها وضعفها وتحدياتها وفرصها من خلال ما تتيحه من دراسة وتحليل للوضع الحالي والتنبؤ بالأحداث المستقبلية الخاصة بها.

أما (اللامي، 2013) فقد أشار إلى العديد من الفوائد الخاصة لإستخدام تكنولوجيا المعلومات في المنظمات، والتي من أبرزها :

إستغلال الموارد والمنافع من قبل المنظمة بشكل أفضل، لا سيما إذ ما تم التعامل مع المعلومات على أساس أنها مورد يجب التخطيط له، وأخذه بعين الإعتبار ضمن التخطيط الإستراتيجي.

زيادة القدرة على تنسيق الأعمال بين المنظمات المختلفة، إضافة إلى وجود التنسيق بين مختلف الأقسام والدوائر الداخلية في المنظمة ذاتها.

التوثيق وحفظ البيانات والمعلومات التاريخية للمنظمة، وذلك من خلال القيام في إجراءات التوثيق اللازمة من خلال استخدام المعدات كالماسح الضوئي وربطها إلكترونياً مع قواعد بيانات خاصة تتيح الرجوع لهذه البيانات والمعلومات في أي وقت.

دعم الإستراتيجيات المختلفة في المنظمة: ويتم ذلك من خلال تحقيق الكفاءة التشغيلية والسرعة بالتجهيز والحفاظ على العملاء، والقيام بالتطوير اللازم على المنتجات والخدمات الخاصة بالمنظمة والتي تسعى إلى تسويقها بما يضمن استمراريتها في الأسواق (Hilbert, 2013, p27).

وعليه يرى الباحث بأن فوائد تكنولوجيا المعلومات لا يمكن حصرها لما تلعبه من دور مهم في اعمال الإدارات المختلفة للمنظمات، إضافة إلى ضرورة أن تقوم المنظمة في مواكبة واستخدام كل ما هو حديث في هذا المجال مما سيجعل منها مرنة وقابلة للتكيف مع أي متغيرات.

#### 2-2-5 مكونات تكنولوجيا المعلومات

تتألف تكنولوجيا المعلومات من عدد من المكونات التي لا بد من تواجدها بشكل أساسي في التطبيقات الخاصة لها، حيث حددها العديد من الباحثين على أنها تتمثل في كل من العناصر التالية وهي المعدات، والبرمجيات، والشبكات، وقواعد البيانات، إضافة إلى الموارد البشرية وتأهيلها لتصبح قادرة على التعامل مع هذه المكونات (Laudon and Laudon, 2003, p176).

وتتجلى هذه المكونات في هذه العناصر الخمسة الرئيسية بشكل عام والتي لا بد من توافرها بشكل مترابط في أعمال جميع المنظمات التي تسلك اتجاه تطوير ومواكبة كل ما هو جديد في عالم التقنيات، وعليه لا بد للباحث في هذه الدراسة من تناول كل عنصر على حذا وبيان ماهيته وأبرز خصائصه من خلال مراجعة الأدبيات الخاصة في هذا المجال ، والأخذ بعين الاعتبار أي تطورات حديثة تطرأ على هذا المجال.

تطوير المعدات

تعتبر تقنيات الحاسوب الأساس المادي والملموس للبنية التحتية الخاصة بتكنولوجيا المعلومات، حيث تعتبر الحواسيب العمود الفقري والمكون الأساسي والتي لا بد من توافره لإمكانية تشغيل المكونات الأخرى كافة كالبرمجيات وقواعد البيانات والشبكات، حيث لا بد من توافر هذا المكون الرئيسي لإنجاز مهام المكونات آنفة الذكر بكفاءة وفاعلية (Laudon and Kennt,2014, p.217)، ويمكن اعتبار المكونات المادية على أنها عبارة عن حاسوب وعدة أجهزة أخرى ملحقة به بشكل مرتبط مما يهيئ لها تنفيذ الأعمال على أكمل وجه وذلك سعياً في تنفيذ الإستراتيجيات والخطط المبنية في المنظمات مما يزيد من فرص نجاحها بشكل أكبر (Karjwski and Ritzman, 2005, p.512).

في حين يمكن الإشارة إلى المعدات المادية على أنها المشغل الأساسي لأنشطة المعلومات في المنظمات كالدخال والمعالجة والإخراج في أي نظام معلومات (Laudon and Laudon,2003,p12). كما ويرى البعض بأن المعدات يمكن تقسيمها إلى عدة أجزاء مادية أخرى وعلى النحو الآتي (اللامي، 2013، ص10):

وحدات الإدخال وتتكون من:

لوحات المفاتيح: والتي تعمل على إدخال البيانات إلى الحواسيب من خلال ما تتيحه من خصائص يمكن التعبير بها كالكلمات والأرقام والرموز.

أجهزة الإدخال الصوتية: وهي عبارة عن لواقط تقوم في تحويل الأصوات إلى بيانات يمكن تخزينها على ذاكرة الحاسوب، ومن ثم القيام بتحليلها واسترجاعها عند الحاجة إليها.

أجهزة المسح الضوئي: وهي عبارة عن جهاز يقوم بمسح البيانات من الأوراق أو النصوص المكتوبة وإدخالها إلى الحاسب ليتم الاستفادة بها لاحقاً ومن أبرز مهامها صنع الأرشيف الخاص للمنظمات ونقل كل ما هو ورقي إلى الإلكتروني.

وحدات الإخراج: وهي الوحدات التي تعمل على إظهار النتائج على شكل نصوص مطبوعة، أو معلومات صوتية أو معلومات مرئية، ومن أبرز الأمثلة عليها التقارير المطبوعة.

وحدات التخزين والمعالجة: وتتكون هذه الوحدات من القدرات التخزينية والأجزاء المادية كالأقراص الصلبة والأقراص المرنة والأقراص الليزرية (أبو غنيم، 2007، ص107).

أما (النعمة، 2009، ص41) فقد أشار إلى أن مكونات المعدات تتكون من الآتي: وسائل الإدخال، ووسائل التخزين، ووسائل الإخراج، ووسائل الإتصال والربط.

وعليه فقد تطورت هذه المعدات تبعاً للتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات، والي جاءت عقب الثورة المعلوماتية التقنية للحواسيب والاتصالات وتلك التغيرات الجذرية في وظيفة الحواسيب العادية والعملاقة، والتي تقوم بمعالجة البيانات بقدرات هائلة وسرعات كبيرة، حيث تعمل الحواسيب الحديثة في معالجة البيانات بشكل ذكي، حيث يمكن أن نلخص هذا التطور من أن المعدات تقوم بخزن المعلومات واسترجاعها عند الطلب فضلاً عن قدرتها على التنظيم بشكل منطقي وسليم (عباس، 2003، ص80).

من هنا يؤكد الباحث بأن المعدات المادية في تكنولوجيا المعلومات تعد العصب الأساسي لأي منظمة أعمال حيث من واقع عمله في هذا القطاع فقد لاحظ بأن المنظمات تسعى دائماً إلى امتلاك المعدات والحواسيب الحديثة عوضاً عن اللجوء إلى كل ما هو جديد من تقنيات حديثة وذلك بهدف تحقيق أكبر نجاح في الأسواق العاملة فيها.

#### تطوير البرمجيات

تعتبر البرمجيات من أبرز أوجه الابتكارات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، حيث تلعب البرمجيات دوراً هاماً في المنظمات وأنشطتها، ويختلف حجمها وفقاً لحجم القطاع الذي يستخدمها وأنشطته، وتعد البرمجيات من أهم ما تتضمنه تكنولوجيا المعلومات في الأعمال التجارية والصناعية وبمختلف أشكالها (Tyrvaainen, 2013,p.1).

ويمكن تعريف البرمجيات على أنها " عدد من التعليمات المبرمجة والمفصلة والتي تهدف إلى القيام بعمليات السيطرة والتنظيم والتنسيق للمعدات المادية والحواسيب في نظام المعلومات ( Laudon and Laudon, 2003, p12). كما ويمكن الإشارة إليها أيضاً على أنها تلك الأوامر الحاسوبية التي توجه الحواسيب في القيام بقراءة المدخلات ومعالجتها وتخزينها وإسترجاعها وتحديثها وترجمتها وتحويلها إلى أشكال من المعلومات والمخرجات المفهومة والتي تفيد من يلجأ لها المستخدم في أعماله (اللامي، 2013، ص11). كما وتكتب البرمجيات عادة بلغات خاصة يتم فهمها من قبل الحاسوب فقط وترجمتها بشكل يفهمه المستخدم، حيث يتم صنع هذه البرمجيات من قبل مبرمجين يقومون بوضع مجموعة من التعليمات التي تنجز وظائف محددة ومفيدة للمنظمة، ويمكن من خلال هذه البرمجيات الفحص والتعديل للمحتوى المعلوماتي التي تحتويه ليتسنى الحصول على نتائج صحيحة تفيده الأهداف المنشودة (Ojala, 2013).

وفي وقتنا الحاضر فإن المنظمات تستند في أعمالها كافة وما تقوم به من إنتاج منتجات أو تقديم خدمات على البرمجيات، بحيث تقلل هذه البرمجيات من الوقت والجهد والكلفة، وعليه فإن المنظمات تسعى دائماً إلى تبني البرمجيات الحديثة والقابلة للتطوير مما يمكنها من تعزيز قدراتها التنافسية من خلال التحكم بالمخاطر المتعلقة في هذه البرمجيات (Basili, et al., 2010, p.17).

ومن هذا المنطلق فإن المنظمات تحتاج إلى موازنة أهداف أعمالها مع استراتيجيات تطوير البرمجيات وترجمتها إلى أدوات فعالة في إدارة مشاريعها وتعزيز أثرها الإيجابي على إستراتيجياتها في المستويات العليا من الإدارة، وعليه فإن البرمجيات تخدم المنظمات من خلال تقليل فجوة الأخطاء المصاحبة لأعمالها، حيث تسعى دائماً إلى الاستناد عليها بشكل منطقي في اتخاذ القرارات المختلفة في جميع مستوياتها، إضافة إلى تقييم نجاح استراتيجياتها فيما يتعلق بالأهداف المخطط لها (Tyrvaenen, 2013,p5).

من هنا فإن المنظمات تقوم ضمن أعمالها في التخطيط لتبني البرمجيات الحديثة في استراتيجياتها بشكل دائم وذلك لما تمنحه من مميزات مختلفة تسهم في تطوير أنشطتها الداخلية، وبالتالي يمكن دمج البرمجيات في المنظمات وفي جميع مستوياتها، وذلك لتحقيق العديد من الأهداف المختلفة والتي تعتبر من أهمها أن توفر هذه البرمجيات قدرات تخزينية عالية، والمقدرة على تحليل البيانات وتبويبها وتلخيصها بشكل يخدم صانعو القرارات والمستخدمين بشكل عام، إضافة إلى أن تكون قابلة للتطوير والتحديث المستمر، وأن تتيح إمكانية استخدامها ومشاركتها (Ferenc, et al, 2014,p 72).

وتنقسم البرمجيات في منظمات الأعمال عادة إلى نوعين رئيسيين وهما برمجيات النظام، وبرمجيات التطبيقات، حيث تعتبر برمجيات النظام من الأمثلة الشائعة في أعمال المنظمات الصناعية والتي يمكن تعريفها بأنها البرامج العامة التي يتم ادارتها من قبل الحاسوب، ويمكن ربطها في معدات وآلات الإنتاج وتتكون من العديد من الأجهزة المترابطة مع بعضها البعض والأجهزة الطرفية الفرعية (Laudon and Laudon, 2000, p.108)، أما برمجيات التطبيقات فهي البرمجيات التي تعتمد عليها عادة المنظمات الخدمية والتي يتم كتابتها بهدف القيام بالعديد من الوظائف المحددة من قبل المستخدمين النهائيين، وتعتبر هذه البرمجيات بسيطة نوعاً ما بالمقارنة مع برمجيات النظام (Preimesberger,2012, p46).

#### تطوير الشبكات

تعتبر شبكات الاتصال أحد العناصر الرئيسية لتكنولوجيا المعلومات، والتي تستخدمها المنظمات في أعمالها اليومية؛ حيث بدأت معظم المنظمات الناجحة ومن وقت وجيز في إدخال وتبني شبكات الاتصال بمختلف أنواعها إلى حيز التنفيذ ضمن البيئة العاملة فيها، ونتيجة للتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والتي لا بد من مواكبتها ومجاراتها بشكل أساسي.

وعليه فإن شبكات الإتصال تعتبر بأنها تلك الوسيلة التي يتم استخدامها لإرسال وتلقي المعلومات والبيانات، حيث تتألف هذه الشبكات من مجموعة من المحطات الفرعية والتي تتواجد في مواقع وأماكن مختلفة وترتبط مع بعضها البعض بوسائط توفر لمستخدميها اجراء عمليات الارسال والاستقبال وتبادل المعلومات (اللامي، 2013، ص12).



كما ويمكن تعريف شبكات الإتصال على أنها " مجموعة وحزمة من الحواسيب المنظمة معاً، والتي ترتبط فيما بينها بخطوط اتصال والتي يمكن من خلالها مشاركة المحتوى والمضمون للمعلومات والبيانات والتشارك في الموارد المتاحة في المنظمات"، إضافة إلى توفيرها لخصائص نقل وتبادل هذه المعلومات بين العاملين في البيئة التكنولوجية في المنظمة (السالمي، 2010، ص324).

ومن هذا المنطلق فإنه لا بد للمنظمات بأن تقرر نوع الشبكة المستخدمة في أعمالها والمناسبة لها سواء كانت هذه الشبكة (الإنترنت، الإنترنت، الأكسترنات)، والتي لا بد من أن تقوم هذه المنظمات في تطوير كفاءات ومهارات موظفيها باستمرار لتمكين قدرتهم من استخدام هذه الشبكات في أعمالهم اليومية (Gunasekavan and Nagi, 2004,p289). من هنا فإن الشبكات تلعب دوراً هاماً في المنظمات وبمختلف أنواعها وهيكلاتها وتقنياتها، حيث يمكن حصر أهم أنواع الشبكات المستخدمة في المنظمات بالتالي (Krajewski & Ritzman, 2005, p509):

شبكة الإنترنت : وتعتبر هذه الشبكة بأنها شبكة الشبكات لما تحتويه من وسائط مختلفة ومتعددة لتبادل كافة أشكال البيانات رقمياً، والتي تتضمن كل من النصوص والأصوات والرسوم والصور والبرامج وقواعد بيانات ومعلومات منشورة في نطاقها، حيث تعرف شبكة الانترنت بأنها " هي عبارة عن شبكة عالمية تقوم بربط جميع أجهزة الحاسوب بالعالم مع بعضها البعض ليتم التواصل بينها، وتتيح هذه الشبكة تبادل الكثير من المعلومات والبيانات سواء كانت هذه المعلومات نصية أو صوتية أو مرئية، بشكل سريع وسهل.

شبكات الإكسترنات : ويعرف هذا النوع من الشبكات بأنه عبارة عن شبكة خاصة من الإنترنت والتي تسمح لمجموعات معينة من الخارج بدخولها وبشكل محدد وذلك بهدف الوصول إلى بعض المعلومات التي تخص بعض الأمور أو الفئات في المنظمة، وتتميز هذه الشبكة بمحدودية مستخدميها وبوجود صلاحيات محددة لإستخدامها (Laudon and Laudon, 2003, p. 234). كما وتستند هذه الشبكة على تقنية الويب (Web) والتي تتيح لمستخدمها موارد محددة من الإنترنت في المنظمة لمجموعة من المستخدمين المحددين مثل الزبائن، وبعض الجهات الأخرى.

شبكة الإنترنت: وتعد هذه الشبكة من أحد أنواع شبكات الإتصال المتعارف عليها في بيئة الأعمال، حيث تعتبر كشبكة داخلية تكون محمية بجدار عازل (Fire Wall)، وذلك لتأمينها من أية مخاطر محتملة. وترتبط هذه الشبكة فيما بين الأنظمة الإلكترونية للمنظمة، وتكون محدودة ومقتصرة الإستخدام على أفراد معينين. كما وتعرف شبكة الإنترنت على أنها شبكة داخلية تخص المنظمة، ولكنها تستخدم بروتوكولات الإنترنت وجميع أدواته المتاحة (Nguyen, 2001, p. 209)، ويهدف إستخدام الإنترنت إلى تحسين آليات إستغلال الموارد المتاحة بالطريقة المثلى في المنظمة، إضافة إلى رفع كفاءة الأعمال فيها (العتيبي، 2010، ص36).

وتكمن أهمية شبكات الإتصال المعلوماتية في بيئة الأعمال في كثير من الإيجابيات التي توفرها للمنظمة والتي من أهم ميزاتها التالي (بختي، 2005، ص25):

تحسين العلاقات بين المنظمة وجميع الأطراف المرتبطة بها سواء كانت خارجية أو داخلية.

ضمان سلاسة الأعمال في المنظمة مما سينعكس على إنتاجيتها، وذلك من خلال فاعلية مشاركة الموارد المتاحة مما سيوفر استغلالاً أفضل لها.

إمكانية التواصل عن بعد بين المستخدمين المختلفين للشبكة من خلال ما توفره من برامج متعددة فيما بينهم.

تقليل التكاليف وتوفير الوقت والجهد، وذلك من خلال ما تتيحه الشبكات لمستخدميها من عقد اجتماعات إلكترونية، وتوفير معلومات حول الأداء الإستراتيجي.

ربط المصادر المختلفة مع سوق العمل، مما يتيح استغلال الموارد البشرية والتواصل مع المجتمعات.

إتاحة مجموعة من قواعد البيانات المرتبطة والتي تحتوي على حجم وكم هائل من المعلومات لإدارة أنشطة المنظمة المختلفة.

## تطوير قواعد البيانات

تعتبر قواعد البيانات الوعاء الخاص للمعلومات في أي كيان إلكتروني، حيث تستوعب هذه القواعد البيانات والمعلومات من خلال تخزينها في محتواها الرقمي، حيث تعرف قواعد البيانات بأنها " مجموعة من البيانات والمعلومات التي ترتبط مع بعضها البعض والتي يتم تخزينها في أجهزة خزن البيانات المختلفة، والتي تكون في المنظمات من أجل حفظ سجلاتها وحفظ أي معلومات أخرى ذات علاقة بأعمالها (البغدادي، 2006، ص40).

وتحتوي قواعد البيانات عادة في منظمات الأعمال على توثيق شامل لعمليات المنظمة المختلفة مع ربط عنصر الوقت بها، حيث تشتمل بالعادة على بيانات خاصة للتكاليف أو معلومات أخرى تخص احتياجات العملاء الحاليين والمتوقعين، إضافة إلى أرقام ونسب يمكن بناء التوقعات والتنبؤات المستقبلية عليها (Krajewski & Ritzman, 2005, p513).

وتتميز قواعد البيانات بالعديد من الخصائص التي لا بد من توافرها لقيام الأعمال في المنظمات على أكمل وجه، كإمكانية الإضافة والتعديل وفقاً لمعطيات معينة، إضافة إلى خاصية التحديث على محتواها الرقمي باستمرار وذلك بهدف مواكبة المتغيرات الطارئة والجديدة في المنظمة وضمن البيئة العاملة فيها، إضافة إلى هدفها في مساعدة متخذي القرارات الإستراتيجية في اتخاذ قراراتهم المختلفة بالاعتماد على بيانات ومعلومات ذات أسس صحيحة، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة لجميع مستخدميها في القيام بالأعمال الموكلة اليهم بكفاءة وفاعلية؛ مما سيحقق نجاحاً منقطع النظير إذ ما تم الاستفادة من هذه القواعد بشكل صحيح (عجام، 2003، ص56).

وعليه فقد أصبح تطوير قواعد البيانات في المنظمات أمراً لا بد منه وضروري في بيئة الأعمال، حيث أصبح التوجه الحديث بمعاملة قواعد البيانات كأصل ذو قيمة لا سيما في المنظمات الخدمية، والمنظمات الصناعية وعليه فإن قواعد البيانات تعتبر أحد المستلزمات الضرورية لتكامل تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها المختلفة (Khanam , et al., 2016. p2453).

من هنا فإن استخدام قواعد البيانات وتطويرها بشكل صحيح في المنظمات يسأهم في توفير الوقت والجهد والكلفة (العبادي، 2006، ص40)، وفي ذات السياق فإن لقواعد البيانات العديد من الفوائد المنظورة إذ ما استخدمت في شكل فعال في المنظمات بمختلف أنواعها :

تخفيض مستويات تكرار البيانات من خلال تطوير سرعة المعالجة في تحليلها، والحصول على معلومات تتسم بدقة عالية.

تطوير العلاقات المنطقية والعلائقية بين البيانات مما يسهم في إيجاد حلول معلوماتية ذات جودة عالية ويمكن الاعتماد عليها.

عكس واقع المنظمة، وذلك لأن البيانات المتوفرة في قواعد البيانات تمثل الواقع الحالي للمنظمة إضافة إلى قدرتها على التنبؤ في المستقبل القريب.

المساهمة في التخطيط الاستراتيجي لما تتيحه هذه القواعد من معلومات دقيقة تدعم العملية الاستراتيجية ككل في جميع خطواتها.

توفير الخصوصية وحماية البيانات وتأمينها من خلال وضع صلاحيات معينة لمستخدميها ولمن يقومون بالدخول إلى المعلومات التي تحتويها، وأن هنالك أفراد مخولين يمكنهم الدخول إليها دون غيرهم.

سهولة تطوير اللغات والتطبيقات الخاصة في هذه القواعد، إضافة إلى إمكانية التحديث على بعض خصائصها المتاحة.

وعليه يرى الباحث بضرورة مواكبة التطور الملحوظ في مجال قواعد البيانات لا سيما بأن هذه القواعد تسأهم بشكل كبير في تحليل جميع البيانات والمعلومات في المنظمة، إضافة إلى أنها تعمل على تحديد كل ما تسعى اليه المنظمات من مخرجات معلوماتية قد تتطلبها لتعزيز أعمالها، من هنا فإن قواعد البيانات في المنظمات تلعب دوراً أساسياً كأداة إستراتيجية لا بد من القيام بتطويرها واستخدامها بشكل ناجح مما يهيئ لها فرصة كبيرة في التوسع بأعمالها المختلفة.

## تطوير الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية وتطويرها من أهم العناصر التي تقود لنجاح أي منظمة في بيئة الأعمال، لا سيما بأن تأهيلها يسأهم بشكل كبير في السعي قدماً نحو تحقيق الأهداف المنشودة من قبل المنظمات، وعليه فقد أورد العديد من الباحثين تعريفات متعددة ومختلفة لإدارة الموارد البشرية وتطويرها، وعليه فإن الباحث في هذه الدراسة واستناداً على ما تم الرجوع اليه في الدراسات السابقة فإنه يعبر أن تطوير إدارة الموارد البشرية يعد جزءاً لا يتجزأ في عمليات تطوير تكنولوجيا المعلومات وأحد عناصرها المهمة.

وعليه فإن الموارد البشرية تعد حجر الزاوية في العمليات الإدارية في المنظمات، وذلك لفاعليتها في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها، وذلك بما يتمتع أفرادها من كفاءات ومهارات وقدرات مختلفة (حسن، 2009، ص17).

من هنا فإن العنصر البشري والذي يشكل الموارد البشرية للمنظمات في وقتنا الراهن (Jeffrey,1999,p.96)، وأن ارتباطها بتكنولوجيا المعلومات أصبح ارتباطاً رئيسياً وتكاملياً، حيث تتمثل الموارد البشرية في المنظمات في العناصر الوظيفية المؤهلين والمدربين للتعامل مع هذه التكنولوجيا وإنجاز مهام المنظمة، والتي تعتبر من أهم مكونات ثقافة المعلومات والذي يمكن الإشارة له بأنه ذلك التراكم الضمني للمعارف في أذهان العاملين في المنظمات (أبوغنيم، 2007، ص11).

وعليه فإنه يكمن تعريف تطوير الموارد البشرية وتطويرها في المنظمات على أنها " تلك الأنشطة التي تقوم بها المنظمات من خلال العنصر البشري فيها ومن خلال توفير العاملين والقوى البشرية بحسب التخصصات التي تطلبها المنظمة، إضافة إلى العمل على تحسينها وتنميتها وتطويرها وتحفيزها مما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها بشكل يتسم بالكفاءة والفاعلية وبشكل ريادي (نصرالله، 2001، ص3).

كما تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها " تلك الإدارة التي تعنى في الشؤون الاستخدام الأمثل والفعال للقوى العاملة في المنظمات مجمع مستوياتها التنظيمية والادارية، وذلك يهدف تحقيق الأهداف المنشودة (العتيبي، 2010، ص42).

ويمكن الإشارة لها على أنها النشاط الإداري الذي يهدف إلى توفير احتياجات المنظمات من العناصر البشرية ذات الاختصاص، بالإضافة إلى تنمية قدراتها والمحافظة عليها وتدريبها بشكل يتواءم مع الأهداف الاستراتيجية في المنظمة، والإشراف عليها وتوجيهها وتحفيزها بشكل جيد لتحقيق الاستمرارية لها (مفتاح، 2004، ص12). كما وتعرف أيضاً على أنها" تلك الممارسات التي ترسم علاقة المنظمة مع العناصر البشرية فيها، والتي تتماشى مع استراتيجيتها العامة وبيئتها المحيطة وتحقق رسالتها لتحقيق كل ما تطمح اليه (عقيلي، 2006، ص71).

وفي السياق ذاته تعتبر الموارد البشرية بأنها نهج استراتيجي تتبناه المنظمات لإتخاذ القرارات والخطط المستقبلية من خلال ترجمتها إلى سياسات وبرامج تهدف إلى توفير القوى البشرية العاملة وتزويدها في التعلم والمهارات اللازمة، إضافة إلى تطويرها من خلال برامج خاصة تمكنها من مواكبة التكنولوجيا في المنظمات وتزويدها بما يلزم لاستخدام هذه التكنولوجيا بشكل صحيح (Armstrong, 2009, p.115).

وعليه يمكن الإشارة لعنصر إدارة الموارد البشرية في المنظمات على أنها نهج منشق من استراتيجية المنظمة، والذي يختص في جميع الأنشطة التنظيمية والادارية بهدف التأثير في جهود الأفراد ضمن صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تم التخطيط لها في المنظمة، التي تسعى لتحقيق أهداف المنظمة ( Inyang, 2010, p.126).

وعلى ضوء التعريفات السابقة يرى الباحث أن إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال يمكن تعريفها بأنها كل نشاط يهدف إلى تطوير القوى العاملة لتمكينهم من استخدام تكنولوجيا المعلومات والموارد المتاحة من معدات وبرمجيات وشبكات وقواعد بيانات

مما يحقق لها التكاملية، وهذا يعني بأن تطوير هؤلاء الأفراد يمكن في تأهيلهم من خلال برامج خاصة تأخذ بعين الاعتبار جعلهم أكثر فاعلية وملائمة للأعمال اليومية في المنظمة والمعتمدة على تكنولوجيا المعلومات.

في حين يرى آخرون بأن الاهتمام في تطوير الموارد البشرية يعد أحد الملامح الأساسية في منظمات الأعمال في القرن الواحد والعشرين، حيث أن تنوع الموارد البشرية في مختلف المنظمات وظهور تكنولوجيا المعلومات على بيئة الأعمال أظهر تزايداً كبيراً في القدرات التنافسية لقطاع الصناعة في الدول المتقدمة (الدايني، 2010، ص 25)، ومع تأثير تكنولوجيا المعلومات على المنظمات تظهر العديد من الاتجاهات البارزة في وقتنا الحالي كالتفكير في إيجاد الهياكل المرنة لإدارة الموارد البشرية، والاتجاه نحو تبني تكنولوجيا المعلومات للموارد البشرية، من هنا ظهرت أهمية تكوير الموارد البشرية كعامل فعال في تنفيذ الاستراتيجيات في المنظمات، لما لها من تحقيق الزيادة في الإنتاجية وتحقيق المكانة السوقية الجيدة في بيئة الأعمال (الغامدي، 2006، ص 115).

ويرى الباحث بضرورة تطوير الموارد البشرية من خلال حزمة من الإجراءات والممارسات الخاصة في إدارة الموارد البشرية، كالاستقطاب والتعيين وصولاً إلى التدريب لا سيما التدريب على استخدام تكنولوجيا المعلومات والتي تستخدمها المنظمة وجميع مواردها، كالتدريب على استخدام المعدات والبرمجيات وقواعد البيانات، إضافة إلى الاختصاص في التعامل مع الشبكات.

وعليه فإن التدريب بمفهومه العام يعتبر العملية التي يتم من خلالها اكتساب المعلومات والمهارات من قبل الأفراد، وينطوي عليه التأثير على هؤلاء الأفراد من خلال تعديل سلوكياتهم والتركيز على السلوكيات المرغوب بها، مما سيحقق أداء أفضل يتم من خلاله صقل المهارات والقدرات بشكل يضمن لهم التطور الوظيفي مما يؤدي إلى بلوغ الأهداف الموضوعية، حيث ترتبط الأهداف التدريبية بشكل وثيق بعمليات تطوير الموارد البشرية والقوى العاملة في المنظمة، ويشتمل على مسائل مهمة كتعزيز القناعة في التطوير لدى الأفراد، وتطوير المعارف والمهارات بما يتماشى مع تكنولوجيا المعلومات المستخدمة، لتكون عوناً لتحقيق أهداف المنظمة وأن الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات يمكن في تطوير مهارات مستخدميها (Inyang, 2010, p.111).

من هنا لابد للباحث من الإشارة إلى أهمية تطوير الموارد البشرية من خلال التدريب على استخدام تكنولوجيا المعلومات، حيث تكمن قواعد التدريب على هذه التكنولوجيا في ثلاثة قواعد رئيسية وهي (عباس، 2003) و (Inyang, 2010) :

زيادة الانتاجية من خلال وضوح الأهداف وتدعيم انسانية العمل، وتعريف العاملين بواجباتهم وتطوير مهاراتهم التقنية لتحقيق أهداف المنظمة، إضافة إلى مسأهمته في ربط كل من أهداف العاملين بأهداف المنظمة.

يؤدي التدريب والتطوير المستمر إلى توضيح السياسات العامة للمنظمات، إضافة إلى بناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية والخارجية.

يسهم التدريب والتطوير في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة وجميع الأطراف ذوي العلاقة معها، والذي بدوره يسهم في تطوير البرامج وكل ما تحتاجه المنظمة لصياغة أهدافها الإستراتيجية.

### 2-3 الدراسات السابقة ذات الصلة

أولاً : الدراسات باللغة العربية

(دراسة وهبه ، 2008)" واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها" .

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح طبيعة الإدارة الإستراتيجية المطبقة في الجامعات الفلسطينية على مستوى قطاع غزة بالإضافة إلى سبل تطويرها واتبعت المنهج الوصفي حيث تم إجراء دراسة مسحية شاملة لمجتمع الدراسة المتمثل في جامعات الأزهر والأقصى والجامعة الإسلامية وقد بلغ عدد أفراد العينة (88) مستجيباً يعملون في وظيفة رئيس قسم أكاديمي في هذه الجامعات وباستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لاختبار الفرضيات تم التوصل إلى عدة نتائج من أهمها :



وجود أهمية خاصة لعملية التحليل البيئي على المستويين الداخلي والخارجي عند تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية بينما كان أدنى اهتمام لعملية التقييم والرقابة. كما أظهرت إلى أن إدارة الجامعات تولي اهتماما فوق المتوسط للموارد المادية واهتماما بشكل اقل للثقافة التنظيمية والنظم والأتماط الإدارية. كما وأوصت الدراسة إلى العديد من التوصيات كان من أهمها ضرورة تركيز إدارات التعليم العالي على عملية تطبيق الإدارة الإستراتيجية في التعليم الجامعي وتوظيفها في حل المشكلات ومواجهة التحديات .

وكنمت استفادة الباحث من هذه الدراسة في تناوله بعض المتغيرات الرئيسية في متغير الإدارة الإستراتيجية والمنهج المتبع، إضافة إلى استفادته من متغير الموارد البشرية والمتناول في دراسة (وهبة، 2008). دراسة (حسين، 2011)، " التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على تعزيز القدرات التنافسية في الشركات المصرية العاملة في مجال الأدوية، من خلال دراسة وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والقدرات التنافسية إضافة إلى بيان دور شركات الأدوية المصرية في الاهتمام بالموارد البشرية والتحديات التي تواجهها ، وقد تكون مجتمع الدراسة من (153) شركة عاملة في قطاع الأدوية أما عينة الدراسة فقد بلغت (594) ، تم توزيع استبانة خاصة لقياس متغيراتها، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائجها والذي كان من أبرز نتائجها وجود علاقة معنوية بين فاعلية تطبيق الشركات المبحوثة للتخطيط الاستراتيجي وبين تطوير قدراتها التنافسية، وأن الاهتمام بالموارد البشرية يساعد أيضاً في تطوير هذه القدرات، في حين أوصت دراسة (حسين، 2011) إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها العمل على إيجاد نظم متكاملة للتخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمات، وضمان مشاركة إدارة الموارد البشرية فيها في صياغة الإستراتيجية ودعم موقفها.

واستفاد الباحث من دراسة (حسين 2011) من خلال المتغير المستقل والمتمثل في التخطيط الاستراتيجي إضافة إلى متغيرها التابع والذي تناول الموارد البشرية، وأداة الدراسة.

دراسة (صباح، 2013)، "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر، حيث تضمنت تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وبيان مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الإدارة الإستراتيجية، إضافة إلى دور الإستراتيجية في مواجهة التحديات في بيئة العمل الخاصة في المؤسسات الاقتصادية، وقد تناولت هذه الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر كدراسة حالة ومجتمع لها، واشتملت عينة الدراسة على العاملين في مستوى الإدارة العليا من خلال إجراء بعض المقابلات الخاصة معهم، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كدراسة نوعية للوصول إلى نتائجها والتي كان من أبرزها وجود ضعف في المؤسسات التي تتبع الإدارة التقليدية في عملها وعجز هذه المؤسسات في القدرة على المنافسة في ظل التنافسية الشديدة التي يشهدها قطاع الاتصالات في الجزائر، إضافة إلى أن تحليل البيئة الداخلية والخارجية يساهم في التعرف على نقاط الضعف والقوة التي تعاني منها المؤسسة داخلياً وأنها تساهم في اقتناص الفرص ومواجهة التحديات، وأظهرت وجود أثر لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات إذ ما تم تضمينها في الإستراتيجية، وعليه فقد أوصت الدراسة إلى العديد من التوصيات والتي كان من أهمها دعوة المؤسسات إلى تبني التخطيط الاستراتيجي والذي يعتمد على تكنولوجيا المعلومات لتحقيق التميز في الأداء.

واستفاد الباحث من دراسة (صباح، 2013) من المتغيرات التي تشابهت من ناحية الإستراتيجية والتي تضمنت كل من تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتشخيصها إضافة إلى عناصر تكنولوجيا المعلومات حيث يستفاد منها في هذه الدراسة في بعض المتغيرات.

دراسة الفاعوري (2014)، "أثر إدارة الإستراتيجية على مؤشرات امتلاك الميزة التنافسية: دراسة حالة على المستشفيات الجامعية في الأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر إدارة الإدارة الإستراتيجية على مؤشرات امتلاك الميزة التنافسية كدراسة حالة على قطاع المستشفيات الجامعية الأردنية، وقد قامت الفاعوري في تحديد متغيرات لإدارة الإستراتيجية والتي تتمثل في كل من تحليل البيئة الخارجية، والداخلية، واختيارها، وتنفيذها، وتقييمها، وأثرها على المتغير التابع والمتمثل في الميزة التنافسية، وقد اشتمل مجتمع الدراسة على (105) مستشفى في القطاعين العام والخاص وتم اختيار منهم كل من مستشفى الجامعة الأردنية ومستشفى الملك عبد الله الجامعي، أما عينة الدراسة فقد بلغت (129) فرداً تم توزيع استبانة عليهم وإجراء بعض المقابلات، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج هذه الدراسة والتي كان من أبرزها وجود أثر للإدارة الإستراتيجية بعناصرها على مؤشرات امتلاك الميزة التنافسية، في حين تبين وجود فروق لإدارة الإستراتيجية تعزى للمتغيرات الديموغرافية. كما و توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها دعوة المستشفيات إلى الحفاظ على منهج الإدارة الإستراتيجية وتطويرها بشكل مستمر وعقد برامج تدريبية خاصة للعاملين.

واستفاد الباحث من دراسة (الفاعوري، 2014) في موضوع الإدارة الإستراتيجية على مؤشرات امتلاك الميزة التنافسية في المستشفيات الجامعية الأردنية من خلال تناول متغيراتها المستقلة والتي تتكون من تحليل البيئة الداخلية والخارجية واختيار وتنفيذ وتقييم الإستراتيجية ، والرجوع إلى إطارها النظري.

دراسة (مصطفى، 2015)، " دور الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية : دراسة حالة بنك الخرطوم للفترة 2000 - 2014" .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية وتطويرها وذلك لمساعدتهم في اتخاذ القرارات، في حين تمثل مجتمع الدراسة من البنوك السودانية، حيث تناولت بنك الخرطوم كدراسة حالة أما عينة الدراسة فقد تألفت من موظفي البنك والتي تم توزيع عليهم استبانة خاصة، وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي التاريخي للتوصل إلى نتائجها والتي كان من أبرزها وجود علاقة ارتباطيه موجبة ودالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية

وأثرها في رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية ، في حين أوصت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بالأدوات الحديثة لدعم الموارد البشرية من خلال تضمينها في الإستراتيجية وذلك للمساعدة في اتخاذ القرارات واستغلال الموارد.

واستفاد الباحث من دراسة (مصطفى، 2015) من خلال ما تم تناوله فيها من ناحية متغيرها المستقل والمتمثل في الإدارة الإستراتيجية ومتغيرها التابع والذي يتمثل في تنمية الموارد البشرية .

ثانياً: الدراسات باللغة الانجليزية

( Kearns and sabherwal, 2006 بعنوان Strategic Alignment Between Business and Information Technology: A Knowledge-Based View of Behaviors, Outcome, and Consequences )

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور المواءمة بين الإدارة الإستراتيجية وتكنولوجيا المعلومات في الشركات الأمريكية من وجهة نظر القائمين على المعرفة وتخطيط السلوك، والمخرجات والعواقب من استخدامها، حيث تناولت هذه الدراسة التوافق الإستراتيجي لتسهيل الأعمال المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات والعوامل المؤثرة فيها، إضافة إلى بيان دور كل من المعرفة الخاصة بالمدرء والمخرجات والعواقب جراء استخدامها ووضعها ضمن إستراتيجية هذه الشركات.

وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال توزيع إستبانة خاصة على 274 من كبار العاملين في الإدارة العليا في الشركات الأمريكية والقائمين على وضع استراتيجياتها، وقد أظهرت الدراسة في نتائجها وجود علاقة إيجابية بين الإدارة الإستراتيجية ومواءمتها مع تكنولوجيا المعلومات، وسلوكيات الأفراد في الإدارة العليا للشركات محل البحث وذلك من خلال مشاركتهم في التخطيط الإستراتيجي للأعمال، إضافة إلى وجود أثر للتوافق الإستراتيجي ومحاذاته لتكنولوجيا المعلومات.

وأوصت الدراسة إلى العديد من التوصيات كان من أهمها ضرورة تطوير التقنيات المستخدمة في الشركات وتعزيزها، والقيام بدراسات أخرى لبيان أثر الإدارة الإستراتيجية والتنظيمية على تكنولوجيا المعلومات المستخدمة. كما واستفاد الباحث من هذه الدراسة في كل من متغيراتها ومنهجها العلمي إضافة إلى بعض عناصر المتغير التابع في دراسته.

دراسة (Muogbo,2013) بعنوان: The Impact of Strategic Management on Organizational Growth and Development :A Study of Selected Manufacturing Firms in Anambra State

هدفت هذه الدراسة لبيان أثر الإدارة الإستراتيجية على النمو والتطور التنظيمي في الشركات العاملة في قطاع الصناعة في نيجيريا ولتحقيق هدف الدراسة والتمكن من الإجابة على أسئلتها قام الباحث بتطوير استبانة وزعت على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (63) مستجيبا يمثلون (21) شركة صناعية بحيث تم اختيار ثلاثة أفراد من كل شركة. وقد قام الباحث بعرض نتائج إجابات العينة بالأسلوب الوصفي من خلال بيان التكرارات والأوساط الحسابية والنسب، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة الإستراتيجية ليست شائعة الاستخدام بشكل عام بين الشركات وعلى الرغم من ذلك أظهرت النتائج أن الشركات التي تطبق الإدارة الإستراتيجية تمتلك عدة مزايا بالمقارنة مع غيرها، حيث اتضح بأن تبني الإدارة الإستراتيجية له تأثير هام على القدرة التنافسية كما يؤثر إيجابيا على أداء العاملين ويزيد من إنتاجية المنشآت الصناعية ويعزز عملية التطوير الهيكلي فيها. مما أكد على الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية والذي يشير إلى أثرها الهام في تحسين القدرة التنافسية ومستويات الأداء وتطوير الهيكلية .

وقدمت الدراسة عدة توصيات منها: ضرورة الاهتمام بإدراج مبادئ الإدارة الإستراتيجية ضمن المناهج الدراسية في نيجيريا مما يسأهم في التعرف على أهميتها وانعكاس ذلك على القطاعات الاقتصادية، إضافة إلى ضرورة إجراء دراسات تبحث في الأسباب الكامنة وراء عدم الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية في نيجيريا على الرغم من أهميتها في تعزيز التنمية الاقتصادية وزيادة القدرة التنافسية .

وقمت الاستفادة من هذه الدراسة في التعرف على أبعاد الإدارة الإستراتيجية البارزة وتشابهاها مع المتغير المستقل في دراستنا الحالية.

دراسة (Silkic, 2014) بعنوان : The Impact Of Strategic Planning On Management Of  
Public Organization Bosnia and Herzegovina

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وبيان أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة المؤسسات العامة في البوسنة والهرسك، حيث بلغ مجتمع الدراسة (800) مؤسسة وطنية عامة وخاصة مملوكة للدولة، أما عينة الدراسة فقد بلغت (200) شركة تم اختيارها بأسلوب العينة العشوائية الطبقية، وتم جمع البيانات من خلال استبانة خاصة وزعت على أفراد عينة الدراسة، وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائجها.

وقد كان من أهم نتائج هذه الدراسة وجود أثر للتخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة في دولة البوسنة والهرسك على إدارة الموارد التنظيمية بشكل يتصف بالعقلانية والكفاءة والفاعلية، إضافة إلى وجود أثر إيجابي للإدارة الإستراتيجية في استغلال وتخصيص الموارد كافة على أساس التفصيلات الذاتية والطموحات، وأن التخطيط الإستراتيجي في هذه المنظمات يتأثر في الضغوط السياسية ويسأهم في زيادة الشفافية وتحسين الجودة في الخدمات المقدمة من قبل هذه المؤسسات، كما وأوصت الدراسة إلى إنباء المزيد من الاهتمام في تنفيذ الإستراتيجية المصاغة والرقابة على أنشطة المنظمات العامة والتي بدورها ستزيد من كفاءة العمل وتحسين جودة تقديم الخدمة.

وسيستفيد الباحث من هذه الدراسة في متغيراتها حيث تشابه المتغير المستقل في كلا الدراستين والمتمثل في الإدارة الإستراتيجية وعناصرها والموارد الخاصة بها، إضافة استفادته من منهج الدراسة المتبع وهو المنهج الوصفي التحليلي.

( Damilola et al., 2015 ) بعنوان (The Impact Of Strategic Management On Competitive Advantage and Organizational Performance : Evidence From Nigerian Bottling Company .

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الإدارة الإستراتيجية على الميزة التنافسية والأداء التنظيمي في شركة تعبئة الزجاج النيجيرية باستخدام نظرية قائمة على الموارد، وأثر الإستراتيجية بشكل عام على تحسين الميزة التنافسية وكيفية تخصيص الموارد لبناء القدرات التنظيمية وأخذها بعين الاعتبار في صياغة الإستراتيجية.

وقد تم جمع البيانات في هذه الدراسة من خلال توزيع استبانة خاصة على عينة الدراسة ومجتمعها والمتمثل في شركة تعبئة الزجاج النيجيرية، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج هذه الدراسة من خلال إخضاع بياناتها للتحليل الإحصائي، حيث كانت من أهم نتائجها أن تنفيذ الإستراتيجية من قبل إدارة الشركة سيجعلها سباقة في مواجهة التغيرات

ووجود أثر إيجابي للإستراتيجية على الميزة التنافسية وعلى الأداء التنظيمي، وقد أوصت الدراسة بالمواظبة على تنفيذ الإستراتيجية المصاغة وتضمينها في جميع الممارسات الإدارية وأن الإستراتيجية أداة لا غنى عنها في تطوير أداء منظمات الأعمال بشكل عام.

واستفاد الباحث من هذه الدراسة في متغيرها المتمثل في صياغة وتنفيذ الإستراتيجية والذي يتشابهان مع أمودج دراسته إضافة إلى الموارد المخصصة، وتختلف الدراسة هذه عن دراسة الباحث في مجتمعها وعينتها حيث جاءت هذه الدراسة كدراسة حالة.

دراسة (Purnendu and Kallol,2016) بعنوان (Strategic Role Of Information Knowledge And Technology In Manufacturing Industry Performance

هدفت هذه الدراسة إلى بيان تأثير كل من إستراتيجية إدارة المعرفة، وإستراتيجية إدارة التكنولوجيا، وإستراتيجية إدارة المعلومات على الأداء التنظيمي في أداء الصناعة التحويلية، حيث رأى الباحثان أنهما قد ناقشا واحدة من أهم المشكلات الرئيسية في الأبحاث المرتبطة بالتصنيع وهي الافتقار إلى دراسات تجريبية في التنمية المستدامة.

ولتحقيق هدف الدراسة تم تطبيق النماذج المرتبطة بالهيكلية وتحليل بيانات الصناعة لعينة الدراسة المتمثلة في المنشآت الصناعية باعتبار أن نموذج المعادلة الهيكلية يمكن مديري الشركات الصناعية من فهم العلاقات المتداخلة والمتشعبة بين استخدام متغيرات الدراسة المتمثلة في المعلومات وإدارة المعرفة وإستراتيجية التكنولوجيا وأثرها في عملية التصنيع .

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الأداء المالي للمنشآت الصناعية يعتمد بشكل مباشر وكبير على إدارة المعلومات وإستراتيجية إدارة التكنولوجيا في حين إن إستراتيجية إدارة المعرفة تؤثر على الأداء المالي بشكل متوسط بالمقارنة مع تأثير الاستراتيجيات الأخرى .

كما أظهرت نتائج تحليل النموذج المستخدم أن هناك اتجاه عام لمتخذي القرار في الشركات الصناعية نحو إضافة القيمة لشركاتهم ، وبناء على نتائج الدراسة قدم الباحثان عدة توصيات منها : ضرورة إدراك وفهم الإدارات في الشركات الصناعية للتنوع الموجود في العلاقات بين المعلومات والتكنولوجيا والمعرفة والدور الذي تلعبه في التأثير على أداء المنشأة .

-دراسة (Mithas and Rust,2016) بعنوان How Information Technology Strategy and Investments Influence Firm Performance: Conjecture and Empirical Evidence.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس التأثير المشترك لإستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاستثمار في تكنولوجيا المعلومات على القيمة السوقية للمنشآت التي تعد هدفا رئيسيا سائدا تختاره المنشآت للتوسع في الإيرادات أو خفض التكاليف أو التركيز المزدوج على كليهما .



وقد تمثلت عينة الدراسة في 300 شركة عاملة في الولايات المتحدة الأمريكية جرى تحليل بياناتها باستخدام نموذج (Tobin's Q) حيث بينت نتائج الدراسة أن الشركات التي تركز بشكل ثنائي على الاستثمار في التكنولوجيا بالإضافة إلى الإدارة الإستراتيجية لهذه التكنولوجيا لديها قيمة سوقية أعلى من تلك التي تركز بشكل منفرد على الإيرادات أو التكاليف وبالمقابل لهما نفس مستوى الربحية .

كما بينت الدراسة إن التركيز على إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات في الشركات عينة الدراسة يلعب دورا هاما في اعتدال العلاقة بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وأداء الشركة وان انخفاض الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات يدفع الشركات للمفاضلة بين التوسع في الإيرادات أو خفض التكاليف في حين إن زيادة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات يدفع بالشركات إلى النظر بشكل ثنائي إلى كل من الإيرادات والتكاليف .

بناء على نتائج الدراسة تم تقديم عدة توصيات منها : التوجيه بضرورة تركيز إدارات الشركات على الاهتمام بإستراتيجية تكنولوجيا المعلومات وتخصيص الموارد اللازمة لأنظمة تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الميزة التنافسية المطلوبة .

واستفاد الباحث من هذه الدراسة في متغيرها التابع المتمثل في تطوير البرمجيات وتطوير المعدات والذين يتشابهان مع أ نموذج دراسته إضافة إلى الموارد البشرية، وتختلف الدراسة هذه عن دراسة الباحث في مجتمعا وعينتها حيث جاءت هذه الدراسة كدراسة حالة.

1-3-2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث:

بعد إطلاع الباحث على الدراسات السابقة في سبيل تحقيق أهداف دراسته والتي تتناول أثر الإدارة الإستراتيجية على تطوير تكنولوجيا المعلومات في الشركات الصناعية المسأهمة الأردنية، حيث قام الباحث بها ببيان مفهوم الإدارة الإستراتيجية وتعريفها وأهميتها ووظائفها الرئيسية بالإضافة إلى مراحلها وأهدافها وفوائدها ومعوقات تنفيذها وعناصرها الرئيسية

، في حين قام بإستعراض كل من مفهوم تطوير تكنولوجيا المعلومات وتعريفها ومزاياها وفوائدها استخدامها في المنظمات ومكوناتها الرئيسية. كما قام في ربط منطقي لهذين الموضوعين، وبناءً عليه فإن ما يميز دراسة الباحث عن الدراسات السابقة المذكورة في هذه الدراسة تتمثل في كل من:

المتغيرات: تناولت هذه الدراسة في أبعاد متغيرها المستقل المتمثل في الإدارة الإستراتيجية كل من التحليل البيئي وصياغة الإستراتيجية وتنفيذها وتقييمها أما متغيرها التابع فقد تمثل في تطوير تكنولوجيا المعلومات والمتمثلة عناصره في تطوير المعدات وتطوير البرمجيات وتطوير الموارد البشرية والشبكات وقواعد البيانات، ونظراً لعدم وجود الدراسات في الأردن والدول العربية بشكل عام والتي تناولت موضوع أثر الإدارة الإستراتيجية على تطوير تكنولوجيا المعلومات على وجه الخصوص فإن هذه الدراسة ستعد محاولة جادة في بيان دور الإدارة الإستراتيجية وأثرها على تطوير تكنولوجيا المعلومات في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية ، ومدى تطبيقها من قبلها.

المجال: اختلفت وتنوعت مجالات الدراسات السابقة والتي ركزت على بيان واقع الإدارة الإستراتيجية، والتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ودور الإدارة الإستراتيجية فيها، والتسيير الإستراتيجي وأثر الإدارة الإستراتيجية على امتلاك مؤشرات الميزة التنافسية، بالإضافة إلى مواءمة الإدارة الإستراتيجية وتكنولوجيا المعلومات، وأثر الإدارة الإستراتيجية على النمو هذا في متغيرها المستقل. أما هذه الدراسة فهي دراسة وصفية تحليلية استهدفت الشركات الصناعية المساهمة الأردنية.

بيئة الدراسة: إن معظم الدراسات التي قام بمراجعتها الباحث أجريت في عدة بيئات مختلفة عن البيئة الأردنية بحيث شملت دولاً عربية مثل فلسطين ومصر والجزائر والسودان، و ومنها ما كان في بيئات أجنبية مثل البوسنة والهرسك، والولايات المتحدة الأمريكية، ونيجيريا وتحددت في الجامعات و المؤسسات الحكومية والمستشفيات والبنوك والشركات المساهمة العامة أو الشركات متعددة الجنسيات ، بينما أجريت هذه الدراسة في المملكة الأردنية الهاشمية حيث شملت الشركات الصناعية المساهمة في القطاع الصناعي. موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة: تشكل الدراسة الحالية دراسة تتميز بالجدية والندرة حيث أنها تناولت موضوع الإدارة الإستراتيجية على تطوير تكنولوجيا المعلومات. وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها أخذت متغيرين بطريقة ربط منطقية.

## 2-3-2 بيان أثر الإدارة الإستراتيجية على تطوير تكنولوجيا المعلومات

تعتبر الإدارة الإستراتيجية الخطة الشاملة للمنظمات والتي تتضمن عدد من الخطوات الرئيسية والتي تبدأ في التحليل البيئي على المستوى الداخلي والخارجي، بالإضافة إلى صياغة الإستراتيجية ومن ثم تنفيذها وتقييمها أخيراً، وعليه فإن نتيجة تفاعل هذه العناصر مع بعضها البعض بالمستوى المطلوب يحقق نجاحاً لأهداف هذه المنظمة والتي تزيد من فرص بقاءها في الأسواق واستمرارية عملها، وعليه فإنه لا بد من بيان أثر عناصر الإدارة الإستراتيجية على تطوير تكنولوجيا المعلومات.

أولاً: بيان أثر التحليل البيئي على تطوير تكنولوجيا المعلومات.

تعتبر عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية من أهم العمليات التي تشملها الإدارة الإستراتيجية في جميع المنظمات، ومما نشهده من وقتنا الحالي من تنامي دور تكنولوجيا المعلومات وعناصرها الرئيسية فإنه لا بد من القيام بتحليل البيئة الداخلية والتي تحتوي على نقاط القوة والضعف ودراسة ماهيتها فيها، وعليه فإن كل ضعف قد تشهده المنظمة في جانب هذه التكنولوجيا سيؤثر سلباً على الأداء الكلي فيها، من هنا فإن الدراسة الداخلية لأقسام ودوائر المنظمة بجميع مستوياتها يوفر دليلاً هاماً في عمليات التطوير ولا سيما قسم إدارة التكنولوجيا والشبكات والذي أصبح قسماً ضرورياً في وقتنا الراهن وعدم تواجده يعني الفشل في مجارة التقنيات الحديثة وفرصة ضائعة قد تؤثر على الموقع التنافسي لهذه المنظمة في الأسواق التي تعمل فيها.

وبشير كل من (Klassen and Whybark ,1999, p.602) إلى أن التحليل البيئي ذو أهمية بالغة في المنظمات حيث يساعد المدراء على الاستجابة للتغيرات الداخلية الطارئة في بيئة العمل، حيث تؤدي هذه الاستجابة إلى تحسين القدرات التنافسية وتعزيز قدرة المنظمة في مواجهة التحديات الناشئة عن النمو الهائل في تكنولوجيا المعلومات، حيث أن تكنولوجيا المعلومات تعد من الموارد الاستراتيجية الخاصة في إيجاد الاستمرارية والثبات للمنظمات عامة والمنظمات الصناعية خاصة.

من هنا يرى الباحث بأن التحليل البيئي لا بد من القيام به بشكل مستمر، وضرورة تزويد العاملين في قسم تكنولوجيا المعلومات على التقنيات الحديثة وإشراكهم في دورات تدريبية تتيح لهم استثمار هذه التكنولوجيا في العمل وتوظيفها وتطويرها بالشكل المطلوب لمواجهة التحديات الخارجية والمتمثلة في القيام بتحليل البيئة الخارجية بحيث يتم استثمار الفرص المتاحة، وتجنب المخاطر والتهديدات المتوقعة.

في حين أن عمليات التحليل البيئي لتكنولوجيا المعلومات تعد مفتاحاً لتحقيق قيمة الأعمال في المنظمة، وذلك من خلال ما ينتج عنها من معلومات تساهم في صنع القرارات المختلفة فيها ويمكن الاعتماد عليها - حيث أن وجود إستراتيجية خاصة لتطوير تكنولوجيا المعلومات وتطوير كل من قواعد بيانات والبرمجيات الخاصة والتي ترتبط مع بعضها البعض ضمن شبكة تتسم بالسرعة وبشكل علائقي يساهم في توفير مخرجات ذات فاعلية كبيرة في المنظمات وتتسم بالشمولية في ظل التغيرات البيئية المتنامية ( Peterson, 2006).

ثانياً: بيان أثر صياغة الإستراتيجية على تطوير تكنولوجيا المعلومات.

تعتبر صياغة الإستراتيجية من العمليات التي تقوم بها الإدارة والتي تتضمن كل من التخطيط الإستراتيجي وتحديد الرؤية والرسالة بالإضافة إلى وضع الأهداف المنشودة، وعليه فإن صياغة الإستراتيجية تساهم إلى حد كبير في تحديد تكنولوجيا المعلومات التي يراد تطويرها في المنظمة. كما أن القيام في وضع أهداف خاصة في تطوير تكنولوجيا المعلومات والقيام بتضمينها في التخطيط المستقبلي يشكل تحدياً للإدارات لما تتسم به التكنولوجيا من تحديات مهولة يصعب مجاراتها.

كما وأن القيام في التركيز على تطوير كل من الأفراد والبرمجيات والمعدات يعد امودجاً ونهجاً استراتيجياً ناجحاً في المنظمات لما له من نتائج مرتقبة مستقبلياً على مستوى المنظمة ككل لا سيما الإنتاج والتطوير المؤسسي بشكل عام (Bakos and Treacy, 1986).

ثالثاً: بيان أثر تنفيذ الإستراتيجية على تطوير تكنولوجيا المعلومات.

إن خطوة تنفيذ الإستراتيجية تعتبر من الأهداف العظمى للمنظمات، والتي تتصاحب مع صياغتها حيث لا تتحقق هذه الصياغة وما تحتويه الا عند عملية التنفيذ والهادفة إلى نقل المخطط له إلى الواقع الملموس بما يتماشى مع رؤية المنظمة ورسالتها، وعليه يرى الباحث بأن تنفيذ الإستراتيجية واحتوائها على عمليات خاصة في تطوير تكنولوجيا المعلومات واستخدام أدواتها في أعمال المنظمة تسأهم في شكل فعال في تحقيق العديد من الفوائد الخاصة لها، ومن أهم هذه الفوائد الميزة التنافسية حيث تعتبر الميزة التنافسية من أهم العناصر الخاصة في زيادة ربحية المنظمات وضمان مكانتها في الأسواق.

من هنا فإن تحسين وتطوير تكنولوجيا المعلومات ودمجها في أنشطة المنظمة في سبيل تنفيذ الإستراتيجية بشكلها المطلوب وبأهدافها المنشودة وتضمينها في الخطط الرسمية يعتبر من الأمور الواجب توفرها في بيئة الأعمال، وعليه فإن خصائص الإستراتيجية المنفذة تؤثر ايجابياً في تطوير تكنولوجيا المعلومات، وذلك من خلال تضمين التكنولوجيا فيها وتحديد مسؤولية القائمين على تنفيذ هذه الإستراتيجية ووصف صلاحيات المستخدمين ومهامهم من خلال أدواتها سواء كانت برمجيات أو معدات (Gottschalk, 1999).

ثالثاً: بيان أثر تقييم الإستراتيجية على تطوير تكنولوجيا المعلومات.

تأتي عملية تقييم الإستراتيجية كخطوة أخيرة من إدارتها، حيث تتمثل عملية التقييم في التغذية الراجعة حول ما إن نفذت الإستراتيجية بالشكل السليم وكما تم صياغتها بما تحتويه من رؤية ورسالة وأهداف والتي جاءت نتيجة التحليل الداخلي والخارجي للبيئة العاملة ضمنها المنظمة، وتتجلى عمليات تطوير تكنولوجيا المعلومات من خلال الإستراتيجية من خلال ما يتم استخدامه من برمجيات وقواعد بيانات تسهم في توفير التغذية الراجعة من العاملين والعملاء

وجميع الأطراف من خلال تجميعها على شكل بيانات ومن ثم تحليلها ومن ثم الوقوف على نتائجها للقيام بأي تعديلات مستقبلية على الإستراتيجية، حيث تسعى المنظمات إلى توفير هذه المعلومات كمخرجات تسأهم في التنبؤ بأي متغيرات قد تطرأ في بيئة الأعمال.

ويرى (Clemons, 1999) بضرورة أن تتضمن الإستراتيجية في تقييمها جوانب تكنولوجيا المعلومات من ناحية التوظيف والاستخدام ، ومن ناحية التغذية الراجعة مما تتيحه من مؤشرات قد تساعد في تطوير الأعمال بشكل عام، وزيادة الاهتمام بجوانب التقنيات بشكل خاص كالتدريب الأفضل للعاملين، واستخدام بعض التطبيقات الخاصة المعتمدة على التكنولوجيا في العمل، وخاصة في جمع البيانات والقيام بتحليلها بشكل علائقي للوصول إلى نتائج تساعد على اتخاذ القرارات اللازمة والتي تساعد في تحقيق أهداف المنظمة الكلية.

ويرى الباحث بأن تفاعل عناصر الإدارة الإستراتيجية وبناءً على ما سبق يؤثر بشكل مباشر على تطوير تكنولوجيا المعلومات بما تحتويه من عناصر، وبما تهدف إليه من أداء متوقع. كما وأن التخطيط الإستراتيجي الأمثل يتيح للمنظمة العديد من المزايا في بيئة الأعمال كالحصة السوقية والميزة التنافسية والربحية العظمى والتي تعد هدفاً مهم تسعى إليه جميع المنظمات بمختلف أنواعها وأشكالها لضمان استمرارها وبقائها .

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

#### 1-3 الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل جزأين رئيسيين. يتضمن الأول إيضاحاً للطريقة والإجراءات التي اتبعت لتنفيذ الدراسة هذه بما في ذلك طريقة اختيار مجتمع الدراسة وعينتها ووحدة المعاينة، بالإضافة إلى شرح أداة الدراسة المعتمدة، ومتغيرات الدراسة ثم الأساليب والطرق الإحصائية التي تم استخدامها لتحليل البيانات التي تم جمعها. بينما تناول الجزء الثاني وصفاً تفصيلياً لخصائص أفراد عينة الدراسة.

#### 2-3 منهجية الدراسة

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت أدوات المسح للحصول على البيانات اللازمة وذلك بهدف الوصول إلى نتائج هذه الدراسة والتي تتعلق بقياس أثر الإدارة الإستراتيجية في تطوير تكنولوجيا المعلومات في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة في متغيرات الدراسة.

#### 3-3 طبيعة الدراسة ونوعها:

قام الباحث باتباع العديد من الخطوات كالاتي :

زيارة لبعض الشركات المبحوثة ومرفقة بقائمة المرافق مرفق (2).

الحصول على كتاب تسهيل مهمة من الجامعة.

شرح هدف الدراسة وجديتها وأهميتها للشركات موضوع الدراسة.

الحصول على موافقة الشركات لتوزيع الاستبانة على أفرادها.

توزيع الاستبيانات على الأفراد ومنحهم اسبوعين للإطلاع عليها وتعبئتها .

استرداد الاستبيانات وتفريغها وإخضاعها للإختبارات الإحصائية.

اعتبار الدراسة بأنها كمية وصفية، لكونها تبحث في وصف وتحليل أثر إدارة الإستراتيجية بعناصرها على تطوير تكنولوجيا المعلومات في الشركات الصناعية المسأهمة في الأردن.

4-3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية المسأهمة العامة في الأردن للعام (2016) حيث يبلغ عددها (67) شركة ، كما في الملحق رقم (5) :

3- 5 عينة الدراسة:

قام الباحث باختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة حيث اختار 43% من الشركات (غير قصدية)، وبلغ حجم العينة 30 شركة من مجتمع الدراسة كما هي في الجدول التالي:

الجدول (2): عينة الدراسة

رقم	اسم الشركة
1	الألبان الأردنية
2	العامة للتعددين
3	الأردنية لتجهيز وتسويق الدواجن ومنتجاتها
4	دار الدواء للتنمية والاستثمار
5	مصانع الأجواخ الأردنية
6	مصانع الورق والكرتون الأردنية



الأردنية لصناعة الأنابيب	7
الأردنية للصناعات الخشبية (جوا يكو)	8
الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية	9
مصانع الإسمنت الأردنية	10
البوتاس العربية	11
العالمية الحديثة لصناعة الزيوت النباتية	12
الزي لصناعة الألبسة الجاهزة	13
مصانع الإتحاد لإنتاج التبغ والسجائر	14
الوطنية للدواجن	15
المتكاملة للمشاريع المتعددة	16
المصانع العربية الدولية للأغذية والاستثمار	17
دار الغذاء	18
الإقبال للطباعة والتغليف	19
الأردنية لإنتاج الأدوية	20
عافية العالمية (الأردن)	21
القدس للصناعات الخرسانية	22

إتحاد النساجون العرب	23
الألبسة الأردنية	24
أساس للصناعات الخرسانية	25
فيلادلفيا لصناعة الأدوية	26
سنيورة للصناعات الغذائية	27
الدولية لصناعات السيليكا	28
الشرق الأوسط للكابلات المتخصصة (مسك الأردن)	29
الوطنية لصناعات الألمنيوم	30

#### وحدة المعاينة:

شملت وحدة المعاينة كلاً من : المدير العام ، النواب المساعدين، مدراء الدوائر الإدارية، ومدراء الإنتاج، ورؤساء الأقسام حسبما هو معمول به في الشركات التي اختيرت في العينة، وبلغ عدد الأفراد المستجيبين 135 وهذا ما يبينه الجدول (4).

## مصادر جمع البيانات

تم الاعتماد على نوعين من المصادر في جمع البيانات وهما:

المصادر الثانوية: وهي الكتب، والمقالات، والبحوث والدراسات السابقة (العربية والإنجليزية) والتي تم الحصول عليها من المجلات العلمية الدورية المحكمة المتخصصة المتوفرة في المكتبات الجامعية أو على شبكة الإنترنت.

المصادر الأولية: وهي الأداة التي تم تصميمها متمثلة بالاستبانة التي وزعت على المستجيبين في الشركات الداخلة في العينة، حيث وفرت هذه الإستبانة طريقاً ممهداً لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة من خلال أسئلتها وفقراتها، حيث تعد الاستبانة أداة جيدة للحصول على البيانات اللازمة للدراسات.

## أداة جمع البيانات

### أداة الدراسة:

لغاية جمع البيانات اللازمة من أفراد وحدة المعاينة قام الباحث بتصميم استبانة حول المتغيرات التي تم تناولها في هذه الدراسة والمتمثلة بالإدارة الإستراتيجية وأبعادها وكذلك تطوير تكنولوجيا المعلومات بأبعادها وقد تكونت من قسمين كما يلي :

القسم الأول: تضمن هذا القسم مجموعة من الاسئلة تتعلق بالخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (النوع الاجتماعي ، القطاع ، مكان العمل)

القسم الثاني: وقد تضمن عدة فقرات تغطي كامل متغيرات الدراسة وقدتم توزيع مستوى الإجابات وفقاً لسلم ليكرت الخماسي ، وتم إعطاء الإجابات الأوزان الآتية ( غير موافق بشدة 1، غير موافق 2، محايد 3، موافق 4، موافق بشدة 5. وكما يظهر في الجدول (3).

الجدول (3): توزيع الأوزان على اجابات فقرات الاستبانة

الإجابة	موافق بشدة	موافق	لا أعلم	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وقد تكون هذا القسم من 9 مجالات:

المجال الأول: تمثل بالفقرات من ( 1 - 11 ) واختص بجمع البيانات اللازمة عن بعد التحليل البيئي للإدارة الاستراتيجية .

المجال الثاني: تمثل في الفقرات من (12-17 ) واختص بجمع البيانات اللازمة عن بعد صياغة الاستراتيجية.

المجال الثالث: تمثل بالفقرات من (18-23) واختص بجمع البيانات اللازمة عن بعد تنفيذ الاستراتيجية.

المجال الرابع: تمثل بالفقرات من ( 24-30) واختص بجمع البيانات اللازمة عن تقييم الاستراتيجية.

المجال الخامس: تمثل بالفقرات من ( 31-38) واختص بجمع البيانات اللازمة عن بعد تطوير المعدات.

المجال السادس: تمثل بالفقرات من (39-45) واختص بجمع البيانات اللازمة عن بعد تطوير البرمجيات.

المجال السابع: تمثل بالفقرات من (46-51) واختص بجمع البيانات اللازمة عن بعد تطوير الموارد البشرية.

المجال الثامن: تمثل بالفقرات من (52-58) واختص بجمع البيانات اللازمة عن بعد تطوير الشبكات.

المجال التاسع: تمثل بالفقرات من (59-65) واختص بجمع البيانات اللازمة عن بعد تطوير قواعد البيانات.

وقد قام الباحث بتوزيع (150) استبانة على أفراد عينة الدراسة تم استرجاع (140) استبانة بنسبة (93%)

واستبعد منها خمس استبانات لعدم صلاحيتها، وادخل للتحليل (135) استبانة هما نسبته (90%) ويبين

الجدول رقم (4) ملخصا لذلك .

الجدول(4): مجموع الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل

الاستبانات	العدد	النسبة المئوية
الاستبانات الموزعة	150	100%
الاستبانات المستردة	140	%93.3
الاستبانات غير الصالحة للتحليل	5	%3.3
الاستبانات الصالحة للتحليل	135	%90

صدق الأداة: تم تحكيم الإستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعات الأردنية وكذلك من ذوي الخبرة والاختصاص بعلوم إدارة الأعمال(الملحق)، وقد تم الأخذ بالمقترحات والتوصيات من خلال نموذج تحكيم خاص قد اعده لهذه الغاية (الملحق). وقد أجرى الباحث التعديلات وفقاً لتلك المقترحات.

ثبات الأداة : تم التحقق من الاتساق الداخلي للأداة بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbhach's Alpha). كما يظهر في الجدول رقم (5):

الجدول (5): معامل كرونباخ ألفا

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	البعد
11	0.93	التحليل البيئي
6	0.90	صياغة الإستراتيجية
6	0.90	تنفيذ الإستراتيجية
7	0.90	تقييم الإستراتيجية
8	0.94	تطوير المعدات
7	0.93	تطوير البرمجيات
6	0.92	تطوير الموارد البشرية
7	0.92	تطوير الشبكات
7	0.94	تطوير قواعد البيانات
65	0.98	جميع الفقرات

كما يظهر في الجدول فإن مقياس الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا تراوحت قيمته من (0.90)

إلى (0.98)، وهي كلها عالية ومقبولة وكانت القيمة لفقرات الاستبانة كاملة هي (0.98).

9-3 خصائص عينة الدراسة

تم عرض صفحة خاصة بالخصائص الديموغرافية لأفراد العينة وقد تم استخدام الإحصاء الوصفي للتعرف على تكرارات المتغيرات الديموغرافية للعينة ونسبها وكما يلي كان توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الديموغرافية كما يلي :

الجدول (6): توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي

النوع	التكرار	النسبة %	النسبة المتجمعة
ذكر	100	74.1	74.1
أنثى	35	25.9	100.0
المجموع	135	100	

يتضح من الجدول (6) بان عدد المستجيبين من الذكور قد بلغ (100) مستجيبا وبنسبة قدرها (74.1%) من اجمالي المستجيبين وبالمقابل بلغ عدد المستجيبين من الإناث (35) مستجيبا وبنسبة (25.9%) . أما توزيع أفراد العينة حسب قطاع الشركة فهو كما في الجدول (7):

الجدول (7): توزيع أفراد العينة حسب القطاع

الرقم	القطاع	التكرار	النسبة %	النسبة المتجمعة
1	مواد غذائية	37	27.4	27.4
2	أدوية	16	11.9	39.3
3	ملابس	23	17.0	56.3
4	أخرى (المعدنية، خرسانية، بلاستيك، الخ)	59	43.7	100.0
	المجموع	135	100	

وبالاطلاع على الجدول (7) كان عدد المستجيبين في قطاع المواد الغذائية منفرداً (37) مستجيباً ونسبتهم (27.4%) وهو أعلى نسبة، وكان أقل نسبة هو قطاع الأدوية (11.9%) ويعمل في قطاع الأدوية (16) مستجيباً.



## الفصل الرابع نتائج الدراسة

### 1-4 المقدمة

يتضمن هذا الفصل نتائج تحليل الإحصاء الوصفي ( مقياس النزعة المركزية ) لإجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة موزعة حسب المتغيرات المستقلة والتابعة وكذلك نتائج اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الإحصاء الاستدلالي من خلال الانحدار المتعدد والبسيط وكذلك اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات واختبار تضخم تباين البيانات للتأكد من مدى العلاقة بين عناصر المتغير المستقل.

### 2-4 الإحصاء الوصفي

#### أولا - المتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية

تم قياس الإدارة الإستراتيجية في الشركات من خلال أربعة أبعاد هي التحليل البيئي وصياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية وتقييم الاستراتيجية والجداول الآتية تبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية. لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تتعلق بهذه المتغيرات .

وكانت نتائج الإحصاء الوصفي كما يلي

#### التحليل البيئي

الجدول (8): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على فقرات التحليل البيئي

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الوسط الحسابي
1	يتم تحليل الوضع الصناعي على المستوى الوطني في الشركة.	3.40	1.10	9

4	1.05	3.61	يتم في الشركة تحليل الظروف الاقتصادية التي تتعلق بالإستراتيجيات الإدارية على المستوى المحلي.	2
6	0.96	3.60	يتم العمل على تحديد التهديدات التي يحتمل أن تؤثر على الإستراتيجيات الإدارية في الشركة.	3
7	0.97	3.54	يتم تحليل الظروف السياسية المحيطة في الشركة.	4
3	1.00	3.62	يتم إجراء مراجعة دورية للتشريعات الحكومية للتعرف على المتغيرات المتعلقة في الشركة.	5
5	1.03	3.60	يتم تحليل التطورات التي تحدث للموارد البشرية المتعلقة بطبيعة عمل الشركة.	6
8	1.05	3.51	تهتم الشركة بتحليل الثقافة البيئية	7
1	1.00	3.70	لدى الشركة رؤية واضحة ومختصرة	8
8	1.04	3.51	يتم صياغة رسالة الشركة في ضوء الرؤية، وبشكل يعكس الصورة الذهنية التي ترغب بها	9
5	1.02	3.60	تهتم الشركة بتحديد نقاط القوة والضعف الخاصة عند وضع الإستراتيجية	10
2	0.96	3.64	تنبثق أهداف الشركة من واقع رسالتها	11

يتضح من الجدول أعلاه ان الأوساط الحسابية لإجابات أفراد العينة قد تراوحت بين (3.70 - 3.40) حيث بلغ أعلى الأوساط الحسابية (3.70) وبانحراف معياري (1.00) للفقرة (8) التي نصت على وجود رؤية واضحة ومختصرة للشركة وجاء بالمرتبة الثانية الفقرة (11) وتنص على انبثاق أهداف الشركة من واقع رسالتها حيث بلغ الوسط الحسابي (3.64) والانحراف المعياري (0.96) وقد بلغ أدنى وسط حسابي (3.40) للفقرة (1) التي تنص على: يتم تحليل الوضع الصناعي على المستوى الوطني في الشركة، مما يدل على أن المستجيبين لا يرون أن شركاتهم يتم فيها تحليل الوضع الصناعي بشكل كبير.

كما يلاحظ بان هناك تساوياً في الأوساط الحسابية بين الفقرة "تهتم الشركة بتحديد نقاط القوة والضعف الخاصة عند وضع الاستراتيجية" والفقرة " يتم تحليل التطورات التي تحدث للموارد البشرية المتعلقة بطبيعة عمل الشركة" حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات كل منها (3.60). كما تساوت الأوساط الحسابية للفقرة السابعة التي تعلقت باهتمام الشركة بالثقافة البيئية والفقرة التاسعة التي نصت على يتم صياغة رسالة الشركة في ضوء الرؤية، وبشكل يعكس الصورة الذهنية التي ترغب بها حيث بلغ الوسط الحسابي لكل منها (3.51).

#### صياغة الاستراتيجية

تم إيجاد الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة الخاصة بصياغة الإستراتيجية كما هو مبين بالجدول (9):

الجدول (9): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على الفقرات التي تخص

صياغة الإستراتيجية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الوسط الحسابي
1	يتم صياغة الإستراتيجية في الشركة في ضوء الإمكانيات المتاحة.	3.64	0.85	4
2	يتم صياغة الإستراتيجية في الشركة التي أعمل فيها في ضوء نقاط القوة	3.73	0.91	1
3	تتسم إستراتيجية الشركة بالمرونة الكافية لقبول أي تطورات تقنية	3.57	1.00	6
4	عند صياغة الإستراتيجية في الشركة يترك مدى معقول للتغيير حال حدوث مستجدات تتطلب ذلك	3.61	1.01	5
5	تناسب الإستراتيجية لدى الشركة مع واقعها الفعلي	3.65	0.96	3
6	يتم الأخذ بعين الاعتبار استراتيجيات الشركات المنافسة عند صياغة الإستراتيجية الخاصة بالشركة	3.67	0.97	2

يتضح من الجدول أعلاه ان الأوساط الحسابية قد تراوحت بين (3.73 و 3.57) وكما هو مبين فان أعلى الأوساط الحسابية قد بلغ (3.73) وبانحراف معياري قدره (0.91) ويعود لإجابات العينة على الفقرة التي تنص على صياغة الاستراتيجية في الشركة في ضوء الامكانيات المتاحة وجاء بالمرتبة الثانية الفقرة التي تنص على يتم الأخذ بعين الاعتبار استراتيجيات الشركات المنافسة عند صياغة الاستراتيجية الخاصة بالشركة حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات العينة على هذه الفقرة (3.67) وبانحراف معياري قدره (0.97) وهذا يشير تركيز الشركات على التنافس عند صياغتها لاستراتيجيتها، وقد بلغ أدنى وسط حسابي (3.57) وبانحراف معياري قدره (1.00) ويعود للفقرة التي تنص "تتسم إستراتيجية الشركة بالمرونة الكافية لقبول أي تطورات تقنية" ويلاحظ من بيانات الجدول ان هناك تقارب كبير بين الأوساط الحسابية حيث بلغ المدى بين أدنى وأعلى وسط حسابي (0.16) .

#### تنفيذ الاستراتيجية

وبحساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة الخاصة بتنفيذ الإستراتيجية كما هو مبين بالجدول (10):

الجدول (10): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على الفقرات التي تخص تنفيذ الاستراتيجية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الوسط الحسابي
1	يتوفر لدى الشركة هيكل تنظيمي واضح يتواءم مع الإستراتيجية .	3.75	0.99	2

4	1.13	3.70	يتوفر لدى الشركة جدول تشكيلات للوظائف فيها وتصنيفاتها.	2
1	11.2	3.74	يتوفر لدى الشركة وصف وظيفي لكل مسمى وظيفي.	3
5	1.07	3.69	يعتمد تنفيذ الإستراتيجية في الشركة بناءً على قاعدة معلومات متكاملة.	4
3	1.05	3.73	يتم تدريب العاملين في الشركة على تنفيذ الإستراتيجية بمختلف مستوياتها.	5
6	1.08	3.64	تتوفر لدى الشركة الموارد كافة اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية.	6

يتضح من الجدول أعلاه ان الأوساط الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة قد تراوحت بين (3.74 و3.64) حيث بلغ المدى بين أدنى وأعلى وسط حسابي (0.10) مما يشير إلى تقارب الأوساط الحسابية للإجابات على كافة الفقرات التي تخص تنفيذ الاستراتيجية ، وتشير بيانات الجدول ان أعلى الأوساط كان للفقرة التي تنص على وجود وصف وظيفي لكل مسمى وظيفي في الشركات عينة الدراسة ، وقد جاء بالمرتبة الثانية الفقرة التي تنص على توفر هيكل تنظيمي واضح يتواءم مع الاستراتيجية المطبقة في الشركة ، وبالمقابل فان أدنى الأوساط الحسابية قد بلغ (3.64) وبانحراف معياري قدره (1.08) ويخص الفقرة التي نصت على توفر كامل الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية في الشركة .

### تقييم الاستراتيجية

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة الخاصة بتقييم الإستراتيجية كما هو مبين بالجدول (11):

الجدول (11): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على الفقرات التي تخص تقييم الاستراتيجية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الوسط الحسابي
1	يتم مراجعة الإستراتيجية المعمول بها في الشركة بشكل دوري.	3.60	0.99	6
2	يتم مراجعة الإستراتيجية المعمول بها في الشركة عند وقوع أحداث طارئة.	3.67	1.00	3
3	هناك معايير للتقييم تخص الصناعة التي تعمل فيها الشركة.	3.76	0.90	1
4	يتم إجراء مقارنة بين الأداء الاستراتيجي للشركة وأداء الشركات المنافسة لها.	3.61	1.09	5
5	يتم إعادة النظر في الجوانب المعتمدة على الإستراتيجية بشكل دوري في الشركة.	3.64	1.05	4

2	0.99	3.73	يتم الاستفادة من المعايير العالمية للصناعة المشابهة لصناعة الشركة في قياس الأداء الاستراتيجي للشركة.	6
4	0.97	3.64	تقوم الشركة بتطوير مقاييس خاصة ومبتكرة لقياس إستراتيجياتها من خلال مؤشرات معتمدة.	7

يتضح من الجدول أعلاه ان الأوساط الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على اجابات الفقرات التي تخص المتغير تقييم الاستراتيجية قد تراوحت بين (3.76 و 3.60) وبانحراف معياري (0.90 , 0.99) على التوالي حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة التي تخص وجود معايير لتقييم الصناعة التي تعمل بها الشركة في حين كان أدنى الأوساط الحسابية للفقرة التي تنص على مراجعة استراتيجية الشركة بشكل دوري وقد جاء بالمرتبة الثانية اجابات الفقرة التي تنص على " يتم الاستفادة من المعايير العالمية للصناعة المشابهة لصناعة الشركة في قياس الأداء الاستراتيجي للشركة" حيث بلغ الوسط الحسابي (3.73) والانحراف المعياري (0.99) كما يتضح بان الفارق بين أعلى الأوساط الحسابية وادناه فقط (0.15) مما يشير بالمجمل إلى تقارب الإجابات على فقرات هذا المتغير .

ثانيا المتغير التابع: تطوير تكنولوجيا المعلومات

تم قياس المتغير التابع الذي يمثل تطوير تكنولوجيا المعلومات من خلال خمسة أبعاد هي (تطوير المعدات، تطوير البرمجيات، تطوير الموارد البشرية، تطوير الشبكات، تطوير قواعد البيانات) وللتعرف على المستوى العام لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تخص هذه الأبعاد تم إجراء تحليل الإحصاء الوصفي من خلال الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات، كما تم ترتيب الأوساط الحسابية من الأعلى إلى الأدنى وكما هو مبين ادناه .



### تطوير المعدات

تم إيجاد الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة الخاصة بتطوير المعدات كما هو مبين بالجدول (12):

الجدول (12): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على الفقرات التي تخص تطوير المعدات

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الوسط الحسابي
1	تستخدم الشركة التي أعمل فيها أجهزة حاسوب متطورة للقيام بأداء أنشطتها المختلفة.	3.92	1.07	2
2	تعتمد شركتنا على أجهزة حاسوب متطورة لمواكبة متطلبات العمل.	3.91	1.06	3
3	تتصف أجهزة الحاسوب لدى الشركة بالحدثة .	3.87	0.99	7
4	تتناسب أعداد أجهزة الحاسوب الموجودة لدى الشركة مع طبيعة عملها.	3.89	0.96	6
5	تستعمل الشركة أجهزة الحاسوب بتقليل الجهد في عمليات التخطيط الاستراتيجي.	3.90	1.01	5
6	تعتبر أجهزة الحاسوب الحديثة من أولويات الشركة.	3.87	0.98	8

1	1.00	3.97	تتلاءم أجهزة الحاسوب المتوفرة في الشركة مع البرمجيات المثبتة عليها .	7
4	0.99	3.90	تقوم الشركة باستخدام برمجيات حديثة بشكل مستمر.	8

تبين نتائج الجدول أعلاه ان اجهزة الحاسوب المتوفرة في الشركات تتلاءم مع البرمجيات المستخدمة حيث جاءت بالمرتبة الأولى وبوسط حسابي قدره (3.97) والانحراف المعياري (1.00) وجاءت بالمرتبة الثانية الفقرة التي تنص استخدام الشركات لاجهزة حاسوب متطورة في تنفيذ عملياتها التشغيلية حيث بلغ الوسط الحسابي للإجابات على هذه الفقرة ( 3.92) والانحراف المعياري (1.07) وقد كان أدنى وسط حسابي للفقرة التي تنص على ان الأجهزة الحديثة تعد من اولويات الشركة حيث بلغ (3.87) وبانحراف معياري (0.98) وعلى الرغم من ذلك فان هذه النسبة تعد مرتفعة ولا يعني وجودها كأدنى نسبة ان هناك عدم اهتمام من الشركات في تطوير أجهزتها حيث يلاحظ ان الفارق بين أعلى وأدنى الأوساط الحسابية قد بلغ (0.10) حيث يشير ذلك إلى تقارب الأوساط الحسابية للإجابات .

#### تطوير البرمجيات

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة الخاصة بتطوير البرمجيات كما هو مبين بالجدول (13):

الجدول (13) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على الفقرات التي تخص تطوير البرمجيات

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الوسط الحسابي
1	تستخدم الشركة البرمجيات في تنفيذ الإستراتيجية من ناحية متابعة محاورها.	3.78	1.07	3
2	تقدم البرمجيات مؤشرات لقياس أداء الشركة بشكل جيد.	3.76	1.11	4
3	يتم تبادل المعلومات من خلال البرمجيات بين موظفي الشركة بشكل مرن.	3.73	1.14	6
4	تعتمد الشركة على برمجيات خاصة لمتابعة أعمال دوائرها، ومتابعة العملاء على وجه الخصوص.	3.76	1.03	5
5	تتسم البرمجيات المستخدمة من قبل الشركة بالمرونة وسهولة التعديل بحسب الرغبة.	3.84	1.00	1
6	تسعى الشركة إلى تحديث البرمجيات المعمول بها ضمن أنشطتها الصناعية.	3.80	1.01	2
7	يتوفر لدى العاملين في الشركة الكفاءة اللازمة لاستخدام الحاسوب في أعمالها.	3.73	1.08	6

يتضح من نتائج الجدول أعلاه ان الأوساط الحسائية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تخص تطوير البرمجيات في الشركات عينة الدراسة قد تراوحت بين (3.84 و 3.73) حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة التي تنص على اتسام البرمجيات المستخدمة في الشركات بالمرونة وسهولة التعديل عندما تتطلب الحاجة ذلك وبوسط حسائي قدره (3.84) وانحراف معياري (1.00)، كما جاء بالمرتبة الثانية الفقرة التي نصت على سعي الشركات لتحديث البرمجيات التي تنفذ من خلالها عملياتها التشغيلية وبوسط حسائي قدره (3.80) وانحراف معياري قدره (1.01)، وبالمقابل جاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة التي نصت على يتم تبادل المعلومات من خلال البرمجيات بين موظفي الشركة بشكل مرن وكذلك والفقرة التي نصت على يتوفر لدى العاملين في الشركة الكفاءة اللازمة لاستخدام الحاسوب في أعمالها حيث بلغ الوسط الحسائي لكل منهما (3.73) وقد بلغ الفارق بين أدنى الأوساط الحسائية وأعلىها (0.11) مما يدل على تقارب اجابات المبحوثين . تطوير الموارد البشرية

تم إيجاد الأوساط الحسائية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة الخاصة تطوير الموارد البشرية كما هو مبين بالجدول (14):

الجدول (14): الأوساط الحسائية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على الفقرات التي تخص تطوير الموارد البشرية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسائي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الوسط الحسائي
1	تقدم الشركة لموظفيها التدريب والتأهيل اللازم للتعامل مع أجهزة الحاسوب بشكل دوري.	3.52	1.21	4
2	تقوم الشركة بالأخذ بعين الاعتبار تبني البرمجيات المتطورة بشكل دوري.	3.70	1.20	2

3	يتوفر لدى الشركة كادر مؤهل للتعامل مع البرمجيات والشبكات وقواعد البيانات.	3.76	1.12	1
4	يستطيع العاملون في الشركة اتخاذ قراراتهم بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات المتاحة لديهم.	3.66	1.04	3
5	تقوم الشركة بالتعاقد مع جهات تدريب واستشارات خارجية لتطوير مهارات العاملين لديها.	3.51	1.23	5
6	تخصص الشركة جزءاً من موازنتها لغايات التدريب والتطوير الاستراتيجي والتكنولوجي.	3.41	1.22	6

تشير بيانات الجدول أعلاه إلى الأوساط الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالمتغير تطوير الموارد البشرية في الشركات عينة الدراسة قد تراوحت بين (3.76 و 3.41) حيث يعود أعلى وسط حسابي لإجابات الفقرة التي نصت على وجود كادر مؤهل في الشركات للتعامل مع الأجهزة والبرمجيات وقواعد البيانات وقد جاء بالمرتبة الثانية الفقرة التي تعلق باخذ الشركة بالاعتبار عملية تطوير وتحديث البرمجيات حيث بلغ الوسط الحسابي (3.70) والانحراف المعياري (1.20)، وقد حل في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تتعلق بتخصيص الشركة جزء من موازنتها لغايات التدريب والتطوير الاستراتيجي والتكنولوجي حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات هذه الفقرة (3.41) والانحراف المعياري (1.22)، كما تشير النتائج إلى الفارق بين أعلى وأدنى الأوساط الحسابية قد بلغ (0.35) وعلى الرغم من تقارب الإجابات بين أفراد العينة إلا أن هذه النسبة تعد أعلى من نسبة الفارق في الأوساط الحسابية للمتغيرات الأخرى.

تطوير الشبكات

جدول (15): الأوساط الحاسوبية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على الفقرات التي تخص

تطوير الشبكات

الرقم	الفقرة	الوسط الحسائي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الوسط الحسائي
1	تمتلك الشركة معدات ربط خاصة متطورة بين أجهزة الحاسوب بهدف نقل البيانات وتبادلها.	3.77	1.14	7
2	تستخدم الشركة حاسوب خادم رئيسي Server يساعد في إدارة أعمالكم: كالنسخ الاحتياطي..	3.89	1.04	3
3	تستخدم الشركة شبكات اتصال متطورة لتعزيز عمليات التبادل الكفؤة للمعلومات .	3.83	1.00	6
4	تستخدم الشركة وسائل اتصال حديثة كالبريد الإلكتروني، وشبكات الانترنت الداخلية.	3.97	0.94	1
5	تمتلك الشركة موقعاً إلكترونياً خاصاً يعكس رؤيتها وأهدافها واستراتيجياتها المعمول بها.	3.90	1.01	2
6	يوجد في الشركة قسم خاص أو دائرة تعنى بالشبكات وصيانتها.	3.85	1.03	5

7	تقوم الشركة باعتماد برامج شبكات خاصة للمساعدة في إدارة أعمالها.	3.89	0.94	4
---	---	------	------	---

يتبين من الجدول السابق ان الأوساط الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تتعلق بتطوير الشبكات الحاسوبية في الشركات الصناعية الأردنية قد تراوحت بين (3.96 و 3.77) مما يشير إلى ان الفارق بين أعلى وأدنى وسط حسابي قد بلغ (0.19) وجاءت بقية الأوساط الحسابية ضمن ذلك، وقد جاءت الفقرة التي تنص على استخدام الشركات لوسائل الاتصال الحديثة كالانترنت في المرتبة الأولى وبوسط حسابي قدره (3.96) وانحراف معياري (0.94)، وجاء بالمرتبة الثانية الفقرة التي تتعلق بامتلاك الشركات لمواقع إلكترونية تعكس رؤيتها وأهدافها حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات العينة على هذه الفقرة (3.89) وبانحراف معياري قدره (1.00)، ونلاحظ اتساق الإجابات هنا مع استخدام الشركة لوسائل الاتصال الحديثة كون تكوين موقع الالكتروني أساسا هاما للتواصل الكترونيا مع العملاء.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة التي تنص على امتلاك الشركة لمعدات متطورة تربط بين الاجهزة لغايات تدفق المعلومات وتبادلها حيث بلغ الوسط الحسابي للإجابات (3.77) وبانحراف معياري قدره (1.14).

#### تطوير قواعد البيانات

الجدول (16): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على الفقرات التي تخص

#### تطوير قواعد البيانات

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الوسط الحسابي
1	يتوفر لدى الشركة قاعدة بيانات تتصف بالدقة والموثوقية والاعتمادية.	3.86	1.02	1

2	تتعتمد الشركة على قواعد بيانات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.	3.81	0.99	4
3	تقوم الشركة بتحديث قواعد بياناتها بشكل مستمر ودوري.	3.81	0.94	3
4	تستخدم الشركة قاعدة البيانات في تنسيق الأعمال ضمن الخطط الإستراتيجية نحو تحقيق الأهداف المنشودة.	3.85	0.95	2
5	تقوم الشركة في إعداد تقارير تتعلق بالإستراتيجية بالاعتماد على قواعد البيانات المتوفرة لديها.	3.73	1.04	6
6	تتميز قواعد البيانات في الشركة بالتطور التقني والحدثة.	3.68	0.97	7
7	توفر قاعدة البيانات في الشركة دليلاً واضحاً يحسن من تنفيذ الإستراتيجيات من خلال خطوات متسلسلة ومفهومة.	3.79	0.97	5

تشير نتائج تحليل الإحصاء الوصفي في الجدول أعلاه إلى ان الأوساط الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تخص تطوير قواعد البيانات في الشركات الصناعية الأردنية قد تراوحت بين (3.86 و 3.68) وان الفارق بين أعلى وأدنى الأوساط الحسابية قد بلغ (0.17) مما يدل على تقارب الإجابات على كافة الفقرات، وقد بلغ أعلى الأوساط الحسابية (3.86) وبانحراف معياري (1.02) ويعود للفقرة التي تنص على توفر قاعدة بيانات في الشركة تتسم بالدقة والموثوقية وجاء بالمرتبة الثانية الفقرة التي تنص على استخدام الشركات لقواعد البيانات في تنسيق الأعمال



ضمن الخطط الاستراتيجية نحو تحقيق الأهداف المنشودة وكانت أدنى الأوساط الحسابية للفقرة التي تتعلق بتميز قواعد البيانات بالتميز والحدثة حيث بلغ الوسط الحسابي (3.68) والانحراف المعياري (0.97) 3-4 اختبار الفرضيات

قام الباحث بالتأكد من التوزيع الطبيعي للمتغير التابع وأبعاده وكذلك اختبار الارتباط الداخلي بين أبعاد المتغير المستقل من خلال استخراج معامل تضخم التباين وذلك قبل البدء باختبار الفرضيات، كما يأتي:

أولاً: التوزيع الطبيعي للبيانات

يوضح من الجدول (17) التوزيع الطبيعي للمتغير تطوير تكنولوجيا المعلومات (بأبعاده) كل على حدا، إضافة إلى الوسط الحسابي لكل منها.

الجدول (17): نتائج اختبار K.S

المقياس	تطوير المعدات	تطوير البرمجيات	تطوير الموارد البشرية	تطوير الشبكات	تطوير قواعد البيانات	تطوير تكنولوجيا المعلومات
المتوسط	3.07	2.97	2.90	2.97	3.04	2.99
الانحراف المعياري	1.24	1.18	1.16	1.21	1.16	0.79
Kolmogorov- Smirnov Z	2.09	1.91	1.30	1.91	2.46	0.91
Sig.	0.00	0.001	0.07	0.001	0.00	0.379

يتبين من الجدول (17) أن التوزيع كان يتبع التوزيع الطبيعي.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والتي نصت على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  للإدارة الإستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، تقييم الإستراتيجية) على تطوير تكنولوجيا المعلومات بأبعادها (المعدات، البرمجيات، الموارد البشرية، الشبكات، قواعد البيانات) في الشركات الصناعية المسأهمة العامة الأردنية".

للتمكن من اتخاذ القرار الملائم بهذه الفرضية تم استخدام تحليل الإفتراضات الرئيسية (VIF, Tolerance) للتعرف على أثر عناصر المتغير المستقل مجتمعة على المتغير التابع المتمثل في تطوير تكنولوجيا المعلومات وكما يظهر في الجدول رقم (18).

الجدول (18): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لإجابات العينة على الفقرات المتعلقة بالفرضية الرئيسية

#### ANOVA for Regression

Sig.	F	مجموع متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التغير
0.000	7.53	3.904	4	15.617	الانحدار
		0.519	130	67.471	الخطأ
			134	83.088	المجموع

R =0.434

R Square =0.188

يتبين من الجدول (18) ان قيمة F قد بلغت (7.53) وهي أكبر من F الجدولية (2.42)، وان مستوى الدلالة الإحصائية قد بلغ (0.000) وهو أصغر من (0.05) مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة واستخلاص ان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية ) على تطوير تكنولوجيا المعلومات بأبعادها (المعدات، البرمجيات، الموارد البشرية، الشبكات، قواعد البيانات )، وقد بلغت قيمة R (0.434) ومعامل التحديد R Square (0.188)، مما يعني أن 18.8% من التباين الكلي قد فسره النموذج والباقي يفسر بعوامل أخرى، وبالنظر إلى أثر عناصر المتغير المستقل (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية ) بشكل منفرد على تطوير تكنولوجيا المعلومات، تم إيجاد معاملات الانحدار المتعدد كما في الجدول (19):

الجدول (19): معاملات التضخم والتباين

العنصر	المعامل B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig.	VIF	Tolerance
الثابت	1.748	0.246		7.111	0.000		
التحليل البيئي	0.098	0.076	0.116	1.294	0.798	1.23	0.81
صياغة الإستراتيجية	0.202	0.075	0.260	2.707	0.008	1.14	0.88
تنفيذ الإستراتيجية	0.078	0.065	0.112	1.208	0.229	1.28	0.79

0.88	1.14	0.364	0.910	0.080	0.070	0.063	تقييم الإستراتيجية
------	------	-------	-------	-------	-------	-------	-----------------------

يتبين من الجدول (19) أن الصياغة الإستراتيجية بلغت مستوى الدلالة لها (0.008) مما يدل أن هذا البعد (الصياغة الإستراتيجية) له أثر دال إحصائياً على المستوى (0.05) على المتغير التابع تطوير تكنولوجيا المعلومات، أما باقي الأبعاد فلها أثر إيجابي ظاهر كل على حدا ولكن غير دال إحصائياً.

وللتأكد من عدم وجود ارتباط داخلي عال بين عناصر المتغير المستقل (Multicollinearity) تم استخراج معامل تضخم التباين (VIF) وكذلك التباين المسموح به (Tolerance) لجميع أبعاد المتغير المستقل، ووجد أن VIF لكل منها أصغر من 5 وبالتالي فلا يوجد ارتباط بين المتغيرات المستقلة وبذلك أمكن استخدام الانحدار المتعدد.

ثالثاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي نصت على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) للإدارة الإستراتيجية على تطوير المعدات في الشركات الصناعية المسأهمة العامة الأردنية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر عناصر المتغير المستقل الإدارة الإستراتيجية على تطوير المعدات في الشركات الصناعية الأردنية حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول (20): تحليل الانحدار المتعدد لإجابات أفراد العينة على الفقرات الخاصة بأثر الإدارة الاستراتيجية على تطوير المعدات

#### ANOVA for Regression

Sig.	F	مجموع متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التغير
0.011	6.624	9.778	1	9.778	الانحدار

		1.476	133	196.325	الخطأ
			134	206.103	المجموع

R =0.218

R Square =0.047

يتبين من الجدول (20) ان قيمة F قد بلغت (6.624) وهي أكبر من F الجدولية (3.88)، وان مستوى الدلالة الإحصائية قد بلغ (0.011) وهو أصغر من (0.05) مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة واستخلاص ان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية ) على تطوير المعدات، وقد بلغت قيمة R (0.218) ومعامل التحديد R Square (0.047)، مما يعني أن 4.7% وهي ضئيلة جداً من التباين الكلي قد فسره النموذج والباقي يفسر بعوامل أخرى، وبالنظر إلى أثر عناصر المتغير المستقل (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية ) بشكل منفرد على تطوير المعدات، تم إيجاد معاملات الانحدار المتعدد كما في الجدول (21):

الجدول (21): Coefficients

العنصر	المعامل B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig.
الثابت	2.309	0.315		7.333	0.000
التحليل البيئي	0.15	0.12	0.11	1.22	0.23
صياغة الإستراتيجية	0.267	0.104	0.218	2.574	0.011

0.31	1.03	0.10	0.10	0.11	تنفيذ الإستراتيجية
0.86	0.18	0.02	0.12	0.02	تقييم الإستراتيجية

يتبين من الجدول (21) أن الصياغة الإستراتيجية بلغت مستوى الدلالة لها (0.011) مما يدل أن هذا البعد(الصياغة الإستراتيجية) له أثر دال إحصائياً على المستوى (0.05) على تطوير المعدات، أما باقي الأبعاد فلها أثر إيجابي ظاهر كل على حدا ولكن غير دال إحصائياً.

رابعاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي نصت على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للإدارة الإستراتيجية على تطوير البرمجيات في الشركات الصناعية المسأهمة العامة الأردنية"

الجدول (22): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإجابات أفراد العينة على الفقرات الخاصة بأثر الإدارة الاستراتيجية على تطوير البرمجيات

Sig.	F	مجموع متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التغير
0.000	15.328	19.220	1	19.220	الانحدار
		1.254	133	166.772	الخطأ
			134	185.992	المجموع

R =0.321

R Square =0.103

يتبين من الجدول (22) أن قيمة F قد بلغت (15.328) وهي أكبر من F الجدولية (3.88)، وأن مستوى الدلالة الإحصائية قد بلغ (0.000) وهو أصغر من (0.05) مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة واستخلاص ان هناك أثراً ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) على تطوير البرمجيات، وقد بلغت قيمة R (0.321) ومعامل التحديد R Square (0.103)، مما يعني أن 10.3% من التباين الكلي قد فسره النموذج والباقي يفسر بعوامل أخرى، وبالنظر إلى أثر عناصر المتغير المستقل (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) بشكل منفرد على تطوير البرمجيات، تم إيجاد معاملات الانحدار المتعدد كما في الجدول (23):

الجدول (23): Coefficients

العنصر	المعامل B	الخطأ المعياري	Beta	t	Sig.
الثابت	1.899	0.290		6.543	0.000
التحليل البيئي	0.24	0.12	0.19	2.09	0.04
صياغة الإستراتيجية	0.374	0.095	0.321	3.915	0.000
تنفيذ الإستراتيجية	0.08	0.10	0.08	0.97	0.43
تقييم الإستراتيجية	0.05	0.11	0.05	0.48	0.63

يتبين من الجدول (23) أن الصياغة الإستراتيجية بلغت مستوى الدلالة لها (0.000) مما يدل أن هذا البعد(الصياغة الإستراتيجية) له أثر دال إحصائياً على المستوى (0.05) على تطوير البرمجيات، إضافة إلى أن التحليل البيئي بلغ مستوى الدلالة له (0.04) مما يدل أن هذا البعد(التحليل البيئي) له أثر دال إحصائياً على المستوى (0.05) على تطوير البرمجيات، أما باقي الأبعاد فلها أثر إيجابي ظاهر كل على حدا ولكن غير دال إحصائياً.

خامساً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي نصت على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) للإدارة الإستراتيجية على تطوير الموارد البشرية في الشركات الصناعية المسأهمة العامة الأردنية".

الجدول (24): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإجابات أفراد العينة على الفقرات الخاصة بأثر الإدارة الاستراتيجية على تطوير الموارد البشرية

مصدر التغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع	F	Sig.
الانحدار	13.900	1	13.900		11.209	0.001
الخطأ	164.932	133	1.240			
المجموع	178.833	134				

R =0.279

R Square =0.078

يتبين من الجدول (24) ان قيمة F قد بلغت (11.209) وهي أكبر من F الجدولية (3.88)، وان مستوى الدلالة الإحصائية قد بلغ (0.001) وهو أصغر من (0.05) مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة



واستخلاص ان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية ) على تطوير الموارد البشرية، وقد بلغت قيمة R (0.279) ومعامل التحديد R Square (0.078)، مما يعني أن 7.8% من التباين الكلي قد فسره النموذج والباقي يفسر بعوامل أخرى، وبالنظر إلى أثر عناصر المتغير المستقل (التحليل البيئي ، صياغة الاستراتيجية ، تنفيذ الاستراتيجية ، تقييم الاستراتيجية ) بشكل منفرد على تطوير الموارد البشرية، تم إيجاد معاملات الانحدار المتعدد كما في الجدول (25):

الجدول (25): Coefficients

العنصر	المعامل B	الخطأ المعياري	Beta	t	Sig.
الثابت	1.986	0.289		6.879	0.000
التحليل البيئي	0.11	0.11	0.09	1.01	0.31
صياغة الإستراتيجية	0.318	0.095	0.279	3.348	0.001
تنفيذ الإستراتيجية	0.19	0.09	0.19	2.05	0.04
تقييم الإستراتيجية	0.11	0.11	0.10	1.02	0.31

يتبين من الجدول (25) أن الصياغة الإستراتيجية بلغت مستوى الدلالة لها (0.001) مما يدل أن هذا البعد (الصياغة الإستراتيجية) له أثر دال إحصائياً على المستوى (0.05) على تطوير الموارد البشرية، وأن تنفيذ الإستراتيجية بلغ مستوى الدلالة له (0.04) مما يدل أن هذا البعد (تنفيذ الإستراتيجية) له أثر دال إحصائياً على المستوى (0.05) على تطوير الموارد البشرية، أما باقي الأبعاد فلها أثر إيجابي ظاهر كل على حدا ولكن غير دال إحصائياً.

سادساً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة التي نصت على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) للإدارة الإستراتيجية على تطوير الشبكات في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية".

يبين الجدول ادناه نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية على المتغير التابع الفرعي تطوير الشبكات في الشركات الصناعية المساهمة العامة وكما يلي:

الجدول (26): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإجابات أفراد العينة على الفقرات الخاصة بأثر الإدارة الاستراتيجية على تطوير الشبكات

Sig.	F	مجموع متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التغير
0.001	10.551	14.457	1	14.457	الانحدار
		1.370	133	182.232	الخطأ
			134	196.688	المجموع

R =0.074

R Square =0.271

يتبين من الجدول (26) ان قيمة F قد بلغت (10.551) وهي أكبر من F الجدولية (3.88)، وان مستوى الدلالة الإحصائية قد بلغ (0.001) وهو أصغر من (0.05) مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة واستخلاص ان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) على تطوير الشبكات، وقد بلغت قيمة R (0.074) ومعامل التحديد R Square (0.271)، مما يعني أن 27.1% من التباين الكلي قد فسره النموذج والباقي يفسر بعوامل أخرى، وبالنظر إلى أثر عناصر المتغير المستقل (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) بشكل منفرد على تطوير الشبكات، تم إيجاد معاملات الانحدار المتعدد كما في الجدول (27):

الجدول (27): Coefficients

العنصر	المعامل B	الخطأ المعياري	Beta	t	Sig.
الثابت	2.045	0.303		6.739	0.000
التحليل البيئي	0.18	0.12	0.14	1.52	0.13
صياغة الإستراتيجية	0.324	0.100	0.271	3.248	0.001
تنفيذ الإستراتيجية	0.20	0.10	0.19	2.05	0.04
تقييم الإستراتيجية	0.12	0.11	0.10	1.07	0.29

يتبين من الجدول (27) أن الصياغة الإستراتيجية بلغت مستوى الدلالة لها (0.001) مما يدل أن هذا البعد(الصياغة الإستراتيجية) له أثر دال إحصائياً على المستوى (0.05) على تطوير الشبكات، وأن تنفيذ الإستراتيجية بلغ مستوى الدلالة له (0.04) مما يدل أن هذا البعد(تنفيذ الإستراتيجية) له أثر دال إحصائياً على المستوى (0.05) على تطوير الشبكات، أما باقي الأبعاد فلها أثر إيجابي ظاهر كل على حدا ولكن غير دال إحصائياً.

سابعاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة والتي نصت على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) للإدارة الإستراتيجية على تطوير قواعد البيانات في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية".

يبين الجدول التالي نتائج تحليلي الانحدار المتعدد لأثر الإدارة الاستراتيجية على تطوير قواعد البيانات في الشركات المساهمة العامة الأردنية وكما يلي:

الجدول (28): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإجابات أفراد العينة على الفقرات الخاصة بأثر الإدارة الاستراتيجية على تطوير قواعد البيانات

مصدر التغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع	F	Sig.
الانحدار	7.565	1	7.565		5.821	0.017
الخطأ	172.851	133	1.300			
المجموع	180.416	134				

R =0.042

R Square =0.205

يتبين من الجدول (28) ان قيمة F قد بلغت (5.821) وهي أكبر من F الجدولية (3.88)، وان مستوى الدلالة الإحصائية قد بلغ (0.017) وهو أصغر من (0.05) مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة واستخلاص ان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية ) على تطوير قواعد البيانات، وقد بلغت قيمة R (0.042) ومعامل التحديد R Square (0.205)، مما يعني أن 20.5% من التباين الكلي قد فسره النموذج والباقي يفسر بعوامل أخرى، وبالنظر إلى أثر عناصر المتغير المستقل (التحليل البيئي ، صياغة الاستراتيجية ، تنفيذ الاستراتيجية ، تقييم الاستراتيجية ) بشكل منفرد على تطوير قواعد البيانات، تم إيجاد معاملات الانحدار المتعدد كما في الجدول (29):

الجدول (29): Coefficients

العنصر	المعامل B	الخطأ المعياري	Beta	t	Sig.
الثابت	2.384	0.288		8.271	0.000
التحليل البيئي	0.13	0.11	0.11	1.16	0.25
صياغة الإستراتيجية	0.238	0.099	0.205	2.413	0.017
تنفيذ الإستراتيجية	0.11	0.10	0.10	1.12	0.27

0.15	1.43	0.13	0.11	0.16	تقييم الإستراتيجية
------	------	------	------	------	-----------------------

يتبين من الجدول (29) أن الصياغة الإستراتيجية بلغت مستوى الدلالة لها (0.017) مما يدل أن هذا البعد (الصياغة الإستراتيجية) له أثر دال إحصائياً على المستوى (0.05) على تطوير قواعد البيانات، أما باقي الأبعاد فلها أثر إيجابي ظاهر كل على حدا ولكن غير دال إحصائياً.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### 1-5 المقدمة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية على تطوير تكنولوجيا المعلومات في الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان وقد تم قياس متغيرات الدراسة من خلال عدد من الأبعاد وأثارت الدراسة مجموعة من التساؤلات التي بني على أساسها فرضيات الدراسة ويبين ادناه النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها .

#### 2-5 النتائج

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية في بعد (صياغة الإستراتيجية) على تطوير تكنولوجيا المعلومات بأبعادها (تطوير المعدات، تطوير البرمجيات، تطوير الموارد البشرية، تطوير الشبكات وتطوير قواعد البيانات)، وهذا يعني بأن صياغة الإستراتيجية تعد أهم خطوة ذات تأثير إيجابي في تطوير تكنولوجيا المعلومات ويعزى ذلك إلى أن تطوير تكنولوجيا المعلومات يجب أن يضمن في خطة خاصة بما يلائم التطورات الطارئة في هذا المجال.

بينت نتائج التحليل الاحصائي أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي وصياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية وتقييم الاستراتيجية ) على تطوير تكنولوجيا المعلومات بأبعادها (تطوير المعدات، تطوير البرمجيات، تطوير الموارد البشرية، تطوير الشبكات وتطوير قواعد البيانات) كما دلت النتائج على وجود تفاوت في مستوى تأثير عناصر المتغير المستقل على المتغير التابع، ويدل ذلك على اهتمام الادارات في الشركات بتطوير استخدام تكنولوجيا المعلومات لما لذلك من انعكاس إيجابي على نوع الخدمة المقدمة وسرعة الاستجابة على طلبات العملاء وبالتالي المحافظة على مستوى معين من التنافس وتوسيع حصتها السوقية.

وبالإطلاع على نتائج الدراسات السابقة نجد ان هذه النتيجة قد اتفقت مع دراسة (Kearns and Sabherwal,2006) التي أشارت إلى وجود علاقة بين الإدارة الاستراتيجية وتكنولوجيا المعلومات وكذلك وجود أثر للتوافق الاستراتيجي ومحاذاته لتكنولوجيا المعلومات، وكذلك اتفقت النتيجة مع دراسة (Mithas and Rust, 2016) التي أشارت إلى ان الإدارة الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات تساهم في خلق قيمة سوقية اكبر في الشركات التي تستخدم هذا النوع من الإدارة .

بينت نتائج التحليل الاحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية على تطوير المعدات وبالنظر إلى أثر عناصر المتغير المستقل بشكل منفرد يتضح ان التحليل البيئي وتنفيذ الاستراتيجية وتقييم الاستراتيجية لم يكن لها أثرا دال احصائيا على تطوير المعدات حيث جاءت مستوى الدلالي الإحصائية لكافة هذه المتغيرات اكبر من مستوى الدلالة الإحصائية الذي اجري الاختبار بموجبه في حين كان هناك أثرا ذو دلالة إحصائية لصياغة الاستراتيجية على تطوير المعدات حيث أثر هذا المتغير النتيجة الاجمالية لأثر عناصر المتغير المستقل مجتمعة وادى إلى عدم قبول الفرضية الصفرية.

اظهرت نتائج التحليل الاحصائي لإجابات أفراد العينة حول أثر الإدارة الاستراتيجية على تطوير البرمجيات وجود أثرا ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية على تطوير البرمجيات وبالنظر إلى النتائج المتعلقة بأثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل نجد انه لا يوجد دلالة إحصائية لأثر كل من التحليل البيئي وتنفيذ الاستراتيجية وتقييم الاستراتيجية وبالمقابل كان هناك أثرا ذو دلالة إحصائية لصياغة الاستراتيجية حيث بلغت قيمة  $t(3.915)$  ومستوى الدلالة الإحصائية (0.000). الامر الذي انعكس على أثر الأبعاد مجتمعة وادى إلى عدم قبول الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.



اظهرت نتائج التحليل الاحصائي لإجابات أفراد العينة حول أثر الإدارة الاستراتيجية على تطوير الموارد البشرية وجود أثرا ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية على تطوير الموارد البشرية، وبالنظر إلى النتائج المتعلقة بأثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل نجد انه لا يوجد دلالة إحصائية لأثر كل من التحليل البيئي وتنفيذ الاستراتيجية وتقييم الاستراتيجية على تطوير البرمجيات في الشركات الصناعية المسأهمة العامة، وبالمقابل كان هناك أثرا ذو دلالة إحصائية لصياغة الاستراتيجية حيث بلغت قيمة  $t(3.348)$  ومستوى الدلالة الإحصائية (0.001). الامر الذي انعكس على أثر الأبعاد مجتمعة وادى إلى عدم قبول الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (مصطفى، 2015) التي بينت وجود علاقة إيجابية بين الإدارة الاستراتيجية ورفع كفاءة الموارد البشرية، وكذلك نتيجة دراسة (حسين، 2011) التي بينت ان التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يسأهم في تطويرها.

اظهرت نتائج التحليل الاحصائي لإجابات أفراد العينة حول أثر الإدارة الاستراتيجية على تطوير الشبكات ان هناك أثرا ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية على تطوير الشبكات في الشركات المسأهمة العامة الأردنية وبالنظر إلى النتائج المتعلقة بأثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على تطوير الشبكات، نجد انه لا يوجد دلالة إحصائية لأثر كل من التحليل البيئي وتنفيذ الاستراتيجية وتقييم الاستراتيجية حيث كان مستوى الدلالة الإحصائية لكل منها اكبر من (0.5)، وبالمقابل كان هناك أثرا ذو دلالة إحصائية لصياغة الاستراتيجية على تطوير الشبكات مما انعكس على أثر الأبعاد مجتمعة وادى إلى عدم قبول الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

اظهرت نتائج التحليل الاحصائي لإجابات أفراد العينة حول أثر الإدارة الاستراتيجية على تطوير قواعد البيانات وجود أثرا ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية على تطوير قواعد البيانات في الشركات المساهمة العامة الأردنية حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية لأبعاد الإدارة الاستراتيجية مجتمعة (0.017)، وبالنظر إلى نتائج أثر أبعاد المتغير المستقل كل على حده نجد ان تقييم الاستراتيجية هي البعد الوحيد الذي كان أثرا دال احصائيا على تطوير قواعد البيانات حيث بلغت قيمة  $t(2.413)$  ومستوى الدلالة الإحصائية (0.017)، ولم يكن هناك أثرا دال احصائيا للتحليل البيئي وصياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية مما يبين ان نتيجة رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة كانت بسبب متغير تقييم الاستراتيجية.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (Silkic,2014) التي بينت ان هناك أثر للإدارة الاستراتيجية في المؤسسات العامة على إدارة الموارد التنظيمية وكذلك عملية استغلال وتخصيص هذه الموارد.

### 3-5 التوصيات

بناء على نتائج الدراسة قام الباحث بتقديم عدد من التوصيات التي يأمل ان يتم اخذها من قبل الشركات بعين الاعتبار :

ضرورة العمل على الاستمرار بمواكبة التطورات التكنولوجية .

ضرورة التنسيق بين الشركات سواء من خلال غرفة صناعة عمان او وزارة الصناعة والتجارة او أية جهة رسمية للحصول على عقود جماعية بخصوص قواعد البيانات والبرمجيات بهدف تخفيض التكلفة المترتبة على امتلاك الرخص الخاصة بذلك.

ضرورة اعتماد استراتيجيات خاصة من قبل الشركات لتطوير عناصر تكنولوجيا المعلومات لديها وتخصيص المبالغ اللازمة ضمن موازنتها.

ضرورة التركيز على ربط تطوير تكنولوجيا المعلومات في الشركات بعملية التحليل البيئي وتقييم الاستراتيجية وتنفيذها.

ضرورة تركيز الشركات على دعم البحث والتطوير في مجال تكنولوجيا المعلومات كونه من أهم الموارد الداعمة للنتائج المحلي الاجمالي في الدول المتقدمة.

ضرورة تنمية وتدريب الموارد البشرية العاملة في قطاع التكنولوجيا بشكل يمكنهم من الانتاج الذاتي للبرمجيات وغيرها من عوامل التكنولوجيا.

ضرورة اجراء دراسات مقارنة بين كلف التكنولوجيا والمنافع المتحققة منها لوضع متخذي القرار في الشركات بجدوى استخدام التكنولوجيا.

ضرورة وعي ادارات الشركات الصناعية المساهمة العامة لتسهيل مهام الباحثين في موضوع تكنولوجيا المعلومات من خلال تعريفهم بجدوى تطوير وامتلاك التكنولوجيا ودور البحث العلمي في ذلك.

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو غنيم، أزهار (2007). المعرفة التسويقية وتكنولوجيا المعلومات وأثرهما في الأداء التسويقي: دراسة حالة في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.

باسي، الهام (2013). دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين إدارة الموارد البشرية في مصحة الفارابي: دراسة ميدانية في مصحة الفارابي، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 1، العدد (7)، ص ص : 261-279.

بختي، إبراهيم (2005). مقياس تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، الجزائر.

بريان هوبكنز، وجيمس ماركهام (2006). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ترجمة العامري، خالد، الرياض: دار الفاروق للنشر والتوزيع.

البغدادى، عادل (2006). العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعلومات وأثرها في تحقيق قيمة لأعمال المنظمة: دراسة ميدانية في المصارف الأهلية العراقية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.

بوميالة، سعاد، وبوباكور، فارس (2004). أثر التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد، المجلد 3، العدد (1)، ص ص 1-29.

تبيدي، محمد (2010). أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء: دراسة قطاع الاتصالات السودانية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الخرطوم، الخرطوم، السودان.

التميمي، وسام (2007). العلاقة بين القيم الثقافية وتقانة المعلومات وأثرها في صنع وإتخاذ القرارات: دراسة حالة لآراء عينة من العاملين في الدائرة الفنية في وزارة النفط. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، بغداد، العراق.

الجهني، نعيم (2015). دور القيادات الإستراتيجية في بناء المنظمات المستدامة. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية .

جواد، شوقي (2010). المرجع المتكامل في إدارة الإستراتيجية. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.

حسن، فالح (2009). إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الحسني، فلاح حسن (2008). الإدارة الإستراتيجية. (ط.3). عمان: دار وائل للنشر.

حسين، ندى (2011). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بنها، بنها، مصر.

الخفاجي، نعمة (2008). الفكر الاستراتيجي: قراءات معاصرة. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

خليل، محمد و العمري، هاني (2013). الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار خوارزم العلمية: جدة، المملكة العربية السعودية.

خليل، محمد، والعمري، هاني (2013). الإدارة الإستراتيجية. (ط.1). جدة: دار خوارزم

العلمية.

- الخوالدة، رياض (2005). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الدايني، رشاد (2010). أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة: دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- درة، عبد الباري، وجرادات، ناصر (2014). الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين. (ط.1). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع .
- الدوري، زكريا (2005). الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. (ط.1). عمان: دار اليازوري العلمية للنشر.
- رايس، مراد (2006). أثر التكنولوجيا للمعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.
- الرجي، منصور، و ملكاوي، نازم (2012). دور نظام المعلومات الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي: دراسة ميدانية في البنوك الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد 33، العدد (1)، ص: 283- 305.
- رفرافي، محمد (2014). دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- الركابي، كاظم (2004). الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة. (ط. 2). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

- روك تر، وليم (2001). تطور نظرية الإدارة منذ ما قبل اختراع Watt إلى عصر المعلومات. ترجمة الخزامي، عبدالحكم، القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- الزعبي، حسن (2005). نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل استراتيجي. (ط.1). عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- السالم، مؤيد (2005). أساسيات الإدارة الإستراتيجية. (ط.1). عمان: دار وائل للنشر.
- السالمي، علاء (2010). تكنولوجيا المعلومات. (ط.1). عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- سلمان، جمال (2009). اقتصاد المعرفة. (ط. 1). عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- سهام، كردودي (2015). دور المراجعة التحليلية في تحسين أداء عملية التدقيق في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات: دراسة حالة مركب تكرير الملح لوطاية بسكرة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، بسكرة، الجزائر.
- صباح، بلقيدوم (2013). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قسنطينة 2، الجزائر.
- العارف، نادية (2002). التخطيط الاستراتيجي والعملة. (ط.1). الإسكندرية: الدار الجامعية.
- العاني، مزهر، وجواد، شوقي، وحجازي، هيثم (2012). ذكاء الأعمال وتكنولوجيا المعلومات. (ط.1). عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

العبادي، باسمه (2006). أثر نظام المعلومات في دعم صناعة القرار: دراسة حالة في المركز الوطني للاستشارات والتطوير الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة، الكلية التقنية الإدارية، بغداد، العراق.

عباس، سحر (2003). تقويم الإدارة البيئية و تقنية المعلومات: دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة بغداد، بغداد، العراق.

عبد الله، نادية ، وعثمان، عثمان (2003). التقنية الحديثة والتنمية البشرية الانتقائية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد 9 ، العدد (31)، ص ص 171-195.

عبد المحسن، توفيق (2006). اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن. (ط.1). القاهرة : دار الفكر العربي.

عبد الهادي، محمد (2000). المعلومات وتكنولوجيات المعلومات على أعتاب قرن جديد. القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب.

العتيبي، عزيزة (2010). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الأسترالية. رسالة ماجستير غير منشورة ، الأكاديمية العربية البريطانية للدراسات العليا، بريطانيا.

عجم، إبراهيم (2007). تقانة المعلومات وإدارة المعرفة وأثرهما في الخيار الإستراتيجي: دراسة تحليلية مقارنة لآراء عينة من مديري المصارف العراقية. أطروحة دكتوراة غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.

العرو، شاهر ، وشكر، طلال (2009). جودة تكنولوجيا المعلومات وأثرها في كفاءة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية والخدمية المسأمة العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد(4)، ص ص : 475 - 496.



العطوي، عامر، والعنزي، سعد (2011). نماذج البحث في إدارة الأعمال، بحث مقدم في مؤتمر كلية الإدارة والإقتصاد السادس، جامعة كربلاء، العراق.

العطوي، مهند (2011). المقدرات الجوهرية والتسويق الريادي: العلاقة والأثر: دراسة تحليلية على عينة من مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة في محافظة النجف. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، الكوفة، العراق.

عقبلي، عمر (2006). إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.

العلمي، حسين (2013). دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة مقارنة بين ماليزيا، وتونس والجزائر. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، الجزائر.

الفاعوري، شذى (2014). أثر إدارة الإستراتيجية على مؤشرات امتلاك الميزة التنافسية: دراسة حالة على المستشفيات الجامعية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

فهيمي، السيد (2011). تكنولوجيا الاتصال في خدمة المجتمع. (ط.2). القاهرة : دار الأمل للنشر.

اللامي، غسان (2013). تحليل مكونات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات : دراسة استطلاعية في بيئة عمل عراقية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، ص: 24-1.

مصطفى، خالد (2015). دور الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزعيم الأزهرى، الخرطوم، السودان .

مفتاح، صالح (2004). إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات والمهارات، بحث مقدم في الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة ، الجزائر.

مفيدة، يحيوي، وعبد العزيز، سطحاوي (2007). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرارات الادارية في المؤسسات دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الجزائر. تم استرجاعه في 2016/10/22 على الرابط :

<http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads.pdf>

ميرخان، خالد، وأحمد، رزكار، ورحمان، نيهات (2015). التحليل الاستراتيجي للموارد الداخلية باعتماد أداة (VRIO) وتأثيره في ذكاء الأعمال : دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في الشركات الصناعية الخاصة في مدينة أربيل، مجلة جامعة أربيل ، المجلد 19، العدد (3)، ص ص : 48-31.

نصر الله، حنا (2001). إدارة الموارد البشرية. (ط.1). عمان : دار زهران للنشر والتوزيع.

النعمة، نور (2009). تقانة المعلومات وأثرها في التجهيز. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، بغداد، العراق.

وهبه، هاني (2008). واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية ،غزة، فلسطين.

ياسين، سعد (2010). الإدارة الإستراتيجية. (ط.1). عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

يونس، طارق (2002). الفكر الاستراتيجي للقادة دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

Abu-Salih, M., and Awad, A. (1983). Introduction To Statistics. London: JohnWiley & Son, Ltd.

Armstrong, M. (2009). Human Resource Management Practice. London: Cambridge University Press.

Athapaththu, H. (2016). An Overview of Strategic Management: An Analysis of the Concepts and the Importance of Strategic Management, International Journal of Scientific and Research Publications, Vol. 6, pp. 124-127.

Bakos, Y., and Treacy, M. (1986). Information Technology and Corporate Strategy: A Research Perspective. MIS Quarterly Journal. Vol.10. pp. 107-119.

Barnat, R. (2007) . Strategic Management :Internal Organizational Analysis. New Delhi: Irwin.

Basili, V., Heidrich, J., Lindvall, M., Munch, J., Regardie, M., Rombach, D., Seaman, C., and Trendowicz, A. (2010). Linking Software Development and Business Strategy Through Measurement, IEEE Computer Journal, Vol. 43, pp. 57-65.

Bradutan, S., and Sarbu, A. (2012). Advantages And Disadvantages Of The Strategic Manag Ement In The Current Economic Context , Quality Research Centre, Vol. 4, pp.51-54.

Clemons, E. (1991). Evaluation of strategic investments in information technology. Communications of the ACM Journal. Vol.34 .pp.22-36.

Daft, R. (2008). *New Era of Management*. Australia: Thomson South-Western.

Damilola, O., Adekunle, A., Fatai, A., Ola, A., and Oloruntoyin, R. (2015). The Impact Of Strategic Management On Competitive Advantage and Organizational Performance: Evidence From Nigerian Bottling Company. *Journal of Policy and Development Studies*. Vol. 9, pp. 185 – 198.

David, F. (2001). *Strategic Management: Concepts & Cases*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Dess, G., Lumpkin, G., and Taylor, L. (2012). *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*, Mc Graw Hill Professional.

Engert, S., Rauter, R., and Baumgartner, R. (2016). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: a literature review, Journal of Cleaner Production, Vol. 112, pp. 2833–2850

Enshassi, A., and Abushaban, S. (2011). Examination of Usage and Effectiveness of Information Technology Management within Construction Organizations, *The Islamic University Journal*, 19. (1), pp.121-138.

Ferenc, R., Hegedus, P., and Gyimothy, T. (2014). Software Product Quality Models, Evolving Software Systems , springer Link Journal, December. pp. 65-100.

- Flouris, T. and Dostaler, I. (2007). Strategic Management as a Key to Educating the New Aviation Professional. The International Journal of Professional Aviation Training and Testing Research, Vol.1. p.2.
- Gottschalk, P. (1999). Implementation of formal plans: the case of information technology strategy. Long Range Planning Journal. Vol.32 . pp. 362-372.
- Grant, R. (2016). Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition, British: Wily- Hall.
- Grundy, T. (2005). Business strategy re-engineering and the bid battle for Marks and Spencer, Strategic Change Journal, Vol. 14, PP. 195-208.
- Gunasekaran, E. and Ngai, B. (2004). Information systems in supply chain integration and management. European Journal of Operational Research, Vol. 159, pp. 269– 295.
- Hilbert, M. (2013). Big Data for Development: From Information- to Knowledge Societies, pre-published version, United Nations Economic Commission for Latin America and the Caribbean, available at: <http://ssrn.com/abstract=2205145>, pp. 1-39.
- Inyang, B. (2010). Strategic Human Resource Management (SHRM): A Paradigm Shift for Achieving Sustained Competitive Advantage in Organization, International Bulletin of Business Administration ,Euro Journals, Inc.
- Istocescu, A. (2005). Strategies and strategic management of the organization. Basic concepts. Managerial applications (Strategia si managementul strategic al organizatiei. Concepte fundamentale. Aplicatii manageriale), ASE: Bucuresti.

Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. (2006). Exploring Corporate Strategy: Text and Cases. Harlow: Prentice Hall Financial Times.

Khanam, S., Siddiqu, J. and Talib, F. (2013). Role of Information Technology in Total Quality Management: A Literature Review, International Journal of Advanced Research in Computer Engineering & Technology, Vol. 2, pp. 2433- 2445.

Kinicki, W., and Williams, B. (2006). Management a practical introduction. New York: McGraw-Hill.

Klassen, R., and Whybark, C. (1999). The Impact of Environmental Technologies on Manufacturing Performance. Academy of Management Journal. Vol. 42. pp.599-615.

Krajewski, J. and Ritzman, L. (2005). Operations Management: Processes and Value Chain. New Jersey: Prentice Hall.

Krajewski, J., and Ritzman, L. (2005). Foundations of Operations Management. New Jersey : Prentice Hall.

Kung-Jeng W., and Wan-Chung H. (2011). Competitive Advantage Analysis and Strategy Formulation of Airport City Development—The Case of Taiwan. Transport Policy. Vol. 18, Issue 1, pp. 276–288.

Kuo- Cherh Huang, Ning Lu<sup>2</sup>, Wei-Jung Chang, Hui- Chih Chang<sup>1</sup>, & Jiun-Shyan, C. (2012). Correlates of Perceived Competitive Advantage Among Hospital Management: A Multilevel Analysis, Journal of Experimental & Clinical Medicine, Vol. 4, Issue 3, pp. 170-174.

Laudon C., Kenneth, P., and Laudon, J. (2000). Management Information Systems. New Jersey: Prentice Hall .

- Laudon, K., and Traver, C. (2014). E-Commerce. United States of America: Pearson.
- McConnell, C., and Brue, S. (2008). Macroeconomics. United States: Irwin.
- McNabb, D. (2006). Knowledge Management in the Public Sector. United States of America: M. E. Sharpe.
- Nguyen, G. (2001). L'entreprise numérique. Paris: Paris Hell.
- O'Brien, J. (2000). Introduction to Information Systems: Essential for the internetworked enterprise . United States of America: McGraw-Hill.
- Ojala, A. (2013). Software-as-a-Service Revenue Models. IT Professional, Vol. 15, pp. 54-59.
- Pearce J., and Robinson R. (2003). Strategic management. Columbus: McGraw Hill Companies.
- Pearce, J., and Robinson, R. (2005). Strategic Management: Formulation, Implementation & Control of Competitive Strategy. Boston: McGraw Hill Irwin.
- Peterson, R. (2006). Crafting Information Technology Governance, Journal of Information Systems Management, Vol.21. pp. 7-22.
- Preimesberger, C. (2012). Public Cloud Services Market Growing Faster than Expected: Gartner. eWeek, September, Vol. 20 .
- Raduleseu, A., Rijpkema, E., and Goossens, K. (2003). Trade - offs in the design of a router with both guaranteed and best - effort services for networks on chip, Computers and Digital Techniques. IEEE Proceedings, vol. 150, pp. 294 - 302 .

Rosenbusch, N., Rauch, A., and Bausch, A. (2013). The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation in the Task Environment–Performance Relationship A Meta-Analysis. *Journal of Management*, Vol. 3, pp. 610-657.

Salkic, I. (2014). The Impact Of Strategic Planning On Management Of Public Organization Bosnia and Herzegovina. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, Vol. 12 , pp. 61-77.

Samuel , C., and Paul, P. (1997) . *The Strategic Management Process*. New York: Prentice Austen.

Stephen, B., and Helen, W. (2011). Sustainable procurement in the public sector: an international comparative study. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 31, pp.452 – 476.

Tyrvainen, P. (2013) A Reference Model for Software Business Activities, Working paper, February (1), (on-line). Available: <http://users.jyu.fi/~pttyrvai/papers/RMSBA.pdf..>

Wheelen, T., and Hunger, D. (2012). *Strategic Management and Business Policy. Toward Global Sustainability*. England: Prentice Hall

Wheelen, T., and Hunger, D. (2006). *Strategic Management and Business Policy*. England: Prentice Hall.

Zhao, E., Fisher, G., Lounsbury, A. and Miller, D. (2016). Optimal distinctiveness: Broadening the interface between institutional theory and strategic management, *Strategic Management Journal*, Online Version of Record published before inclusion in an issue, Vol. 1, pp. 1-25.



## قائمة الملاحق

ملحق رقم (1): أسئلة المقابلات الشخصية

هل يوجد في شركتكم إستراتيجية تمت صياغتها ؟

هل تقوم الإدارة العليا في متابعة الإستراتيجية واحتساب نسب الإنجاز الخاصة بكل محور ؟

هل تقوم شركتكم بالقيام في تحليل للبيئة الداخلية والخارجية وتحديد كل من التحديات والفرص التي

تواجهكم إضافة إلى تحديد نقاط القوة والضعف ؟

هل تتضمن إستراتيجية شركتكم تكنولوجيا المعلومات وتطويرها ؟

هل تقوم شركتكم في تحديث البرمجيات والمعدات وشبكات الاتصالات والعمل على تطويرها بشكل دوري؟

والعديد من الأسئلة الشفهية الأخرى والتي استند عليها الباحث في تحديد مشكلة دراسته وأسئلتها

وفرضياتها .

ملحق رقم (2): الشركات التي تمت مقابلتها

الشركات التي تمت مقابلتها

الرقم	اسم الشركة	الشخص المعني
1	مصانع الإسمت الأردنية - الفحيص	مدير الإنتاج
2	الوطنية للدواجن - عمان	مدير الموارد البشرية
3	شركة سنيورة للصناعات الغذائية- عمان	مدير المبيعات
4	الأردنية لإنتاج الأدوية - السلط	مدير التسويق
5	مصانع الكابلات المتحدة - المفرق	مدير تكنولوجيا المعلومات

ملحق رقم (3): أداة الدراسة (الاستبانة)

جامعة عمان العربية

كلية الأعمال

قسم إدارة الأعمال

الموضوع / استبانة بحثية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

المرفق استبانة موجهة إلى المدير العام ومساعديه ونوابه ومديرو الدوائر الإدارية والصناعية ورؤساء الأقسام في الشركات الصناعية لقياس (أثر الإدارة الإستراتيجية على تطوير تكنولوجيا المعلومات في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية)، وذلك كجزء من بحث علمي لنيل درجة الماجستير في الإدارة في جامعة عمان العربية. وعليه سأكون شاكراً لكم حسن تعاونكم في ملئ حقول الاستبانة المرفقة بوضع علامة (√) بحسب الخيارات المتاحة للإجابة عن كل فقرة من فقراتها. علماً بأن إجاباتكم على فقرات هذه الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. ويرجى الإجابة بكل مصداقية عليها.

مع فائق الشكر والتقدير لتعاونكم.

الباحث

فتحي خالد حرب

جامعة عمان العربية

00962796935446

[Harb.91@hotmail.com](mailto:Harb.91@hotmail.com)

ملحق رقم (4): قائمة بمحكمين أداة الدراسة

الرقم	اسم المحكم	اسم الجامعة
1	أ.د محمد أبو صالح	عمان العربية
2	أ.د شوقي الساعتي	عمان العربية
3	أ.د رشاد الساعد	عمان العربية
4	د. أنور العزام	عمان العربية
5	د. سحر ابو بكر	عمان العربية
6	أ.د زوبع الراوي	جرش الأهلية
7	د. احمد ملكاوي	جرش الأهلية
8	أ.د شاعر جارالله	العلوم التطبيقية
9	أ.د حسين حريم	العلوم التطبيقية
10	د. شاعر القضاة	العلوم التطبيقية

ملحق رقم (5): مجتمع الدراسة

رقم	اسم الشركة
1	<u>الأردنية لتجهيز وتسويق الدواجن ومنتجاتها</u>
2	<u>الألبان الأردنية</u>
3	<u>العامة للتعدين</u>
4	<u>العربية لصناعة الألمنيوم ( آرال)</u>
5	<u>الصناعية التجارية الزراعية ( الإنتاج)</u>
6	<u>الوطنية لصناعة الصلب</u>
7	<u>دار الدواء للتنمية والاستثمار</u>
8	<u>مصانع الأجواخ الأردنية</u>
9	<u>مصانع الورق والكرتون الأردنية</u>
10	<u>مناجم الفوسفات الأردنية</u>
11	<u>الأردنية لصناعة الأنابيب</u>
12	<u>المركز العربي للصناعات الدوائية والكيمائية</u>
13	<u>الصناعات الكيمائية الأردنية</u>
14	<u>العالمية للصناعات الكيمائية</u>
15	<u>الاستثمارات العامة</u>

الأردنية للصناعات الخشبية (جوا يكو)	16
الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية	17
مصانع الإسمنت الأردنية	18
البوتاس العربية	19
القرية للصناعات الغذائية والزيوت النباتية	20
الأردنية لصناعات الصوف الصخري	21
العالمية الحديثة لصناعة الزيوت النباتية	22
الوطنية لصناعة الكلورين	23
الموارد الصناعية الأردنية	24
الشرق الأوسط للكابلات المتخصصة (مسك الأردن)	25
الزي لصناعة الألبسة الجاهزة	26
الباطون الجاهز والتوريدات الإنشائية	27
حديد الأردن	28
العربية للصناعات الكهربائية	29
الشرق الأوسط للصناعات الدوائية والكيمائية والمستلزمات الطبية	30
مصانع الإتحاد لإنتاج التبغ والسجائر	31
الدولية للصناعات الخزفية	32

33	<u>اللؤلؤة لصناعة الورق الصحي</u>
34	<u>الوطنية للدواجن</u>
35	<u>المتكاملة للمشاريع المتعددة</u>
36	<u>الوطنية لصناعات الألمنيوم</u>
37	<u>المصانع العربية الدولية للأغذية والاستثمار</u>
38	<u>دار الغذاء</u>
39	<u>مجمع الشرق الأوسط للصناعات الهندسية والإلكترونية والثقيلة</u>
40	<u>العربية لصناعة المواسير المعدنية</u>
41	<u>الإقبال للطباعة والتغليف</u>
42	<u>البتول الوطنية</u>
43	<u>أمانة للاستثمارات الزراعية والصناعية</u>
44	<u>مغنيسيا الأردن</u>
45	<u>مصانع الزيوت النباتية الأردنية</u>
46	<u>الدولية لصناعات السيليكا</u>
47	<u>الكندي للصناعات الدوائية</u>
48	<u>الترافرتين</u>
49	<u>الأردنية لإنتاج الأدوية</u>

50	<u>الوطنية الأولى لصناعة وتكرير الزيوت النباتية</u>
51	<u>عافية العالمية ( الأردن )</u>
52	<u>القدس للصناعات الخرسانية</u>
53	<u>العربية لصناعة المبيدات والأدوية البيطرية</u>
54	<u>الحياة للصناعات الدوائية</u>
55	<u>إتحاد النساجون العرب</u>
56	<u>الألبسة الأردنية</u>
57	<u>أساس للصناعات الخرسانية</u>
58	<u>مصانع الكابلات المتحدة</u>
59	<u>الوطنية لإنتاج النفط والطاقة الكهربائية من الصخر الزيتي</u>
60	<u>الصناعات البتر وكيموية الوسيطة</u>
61	<u>فيلادلفيا لصناعة الأدوية</u>
62	<u>المتحدة لصناعة الحديد والصلب</u>
63	<u>رخام الأردن</u>
64	<u>سنيورة للصناعات الغذائية</u>
65	<u>سبأ لسكب المعادن</u>
66	<u>اسمنت الشمالية</u>
67	<u>مصفاة البترول الأردنية</u>

المصدر : مركز إيداع الأوراق المالية <https://www.sdc.com.jo>



ملحق رقم (6): نتائج التحليل الاحصائي (SPSS)

Statistics

	Gender	Type
N Valid	135	135
Missing	0	0

Gender

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Male	100	74.1	74.1	74.1
Female	35	25.9	25.9	100.0
Total	135	100.0	100.0	

Type

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Foods	37	27.4	27.4	27.4
Meds	16	11.9	11.9	39.3
Clothes	23	17.0	17.0	56.3
Others	59	43.7	43.7	100.0
Total	135	100.0	100.0	

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	DevelHardw	DevelSoftw	DevelHR	DevelNW	Develatbas	Develop ment	
N	135	135	135	135	135	135	
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3.0741	2.9714	2.8975	2.9746	3.0381	2.9911
	Std. Deviation	1.24019	1.17813	1.15524	1.21154	1.16034	.78744
	Absolute	.180	.164	.112	.164	.211	.078

Most Extreme Differences	Positive	.108	.114	.094	.096	.100	.078
	Negative	-.180	-.164	-.112	-.164	-.211	-.041
Kolmogorov-Smirnov Z		2.089	1.908	1.296	1.909	2.455	.910
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000	.001	.070	.001	.000	.379
a. Test distribution is Normal.							
b. Calculated from data.							

**Variables Entered/Removedb**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	StrategyEvalu, EnviromentA nalsis, StrategyImpl, Strategyformu	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Development

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.434a	.188	.163	.72042

a. Predictors: (Constant), StrategyEvalu, EnviromentAnalsis, StrategyImpl, Strategyformul

ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	15.617	4	3.904	7.523	.000a
Residual	67.471	130	.519		
Total	83.088	134			

a. Predictors: (Constant), StrategyEvalu, EnviromentAnalsis, StrategyImpl, Strategyformul

b. Dependent Variable: Development

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.748	.246		7.111	.000
EnviromentAnalsi	.098	.076	.116	1.294	.198
Strategyformul	.202	.075	.260	2.707	.008
StrategyImpl	.078	.065	.112	1.208	.229
StrategyEvalu	.063	.070	.080	.910	.364

a. Dependent Variable: Development

**Variables Entered/Removed**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Strategyformu	.	Stepwise (Criteria: Probability- of-F-to-enter <= .050, Probability- of-F-to- remove >= .100).

a. Dependent Variable: Development

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.390a	.152	.146	.72771

a. Predictors: (Constant), Strategyformul

**ANOVA**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	12.655	1	12.655	23.898	.000a
Residual	70.433	133	.530		
Total	83.088	134			

a. Predictors: (Constant), Strategyformul

b. Dependent Variable: Development

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.121	.189		11.245	.000
Strategyformu l	.303	.062	.390	4.889	.000

a. Dependent Variable: Development



Excluded Variables<sup>b</sup>

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
					Tolerance
1 EnviromentAnalsi s	.144a	1.642	.103	.142	.814
StrategyImpl	.149a	1.660	.099	.143	.784
StrategyEvalu	.128a	1.505	.135	.130	.879

a. Predictors in the Model: (Constant), Strategyformul

b. Dependent Variable: Development

**Variables Entered/Removeda**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Strategyformu	.	Forward (Criterion: Probability- of-F-to-enter <= .050)

a. Dependent Variable: Development

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.390a	.152	.146	.72771

a. Predictors: (Constant), Strategyformul

ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	12.655	1	12.655	23.898	.000 <sup>a</sup>
Residual	70.433	133	.530		
Total	83.088	134			

a. Predictors: (Constant), Strategyformul

b. Dependent Variable: Development

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.121	.189		11.245	.000
Strategyformul	.303	.062	.390	4.889	.000

a. Dependent Variable: Development

Excluded Variables<sup>b</sup>

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
					Tolerance
1 EnviromentAnalsi	.144a	1.642	.103	.142	.814
StrategyImpl	.149a	1.660	.099	.143	.784
StrategyEvalu	.128a	1.505	.135	.130	.879

a. Predictors in the Model: (Constant), Strategyformul

b. Dependent Variable: Development

Model Description

Model Name	MOD_1
Series or Sequence	1 Development
	2 DevelHardw
	3 DevelSoftw
	4 DevelHR
	5 DevelNW
	6 Develdatbas
Transformation	None
Non-Seasonal Differencing	0
Seasonal Differencing	0
Length of Seasonal Period	No periodicity
Standardization	Not applied
Distribution	Type Normal
	Location estimated
	Scale estimated
Fractional Rank Estimation Method	Blom's
Rank Assigned to Ties	Mean rank of tied values

Applying the model specifications from MOD\_1

Case Processing Summary

	Development	DevelHardw	DevelSoftw	DevelHR	DevelNW	Develatbas
Series or Sequence Length	135	135	135	135	135	135
Number of Missing Values in the Plot	0	0	0	0	0	0
User-Missing						
System-Missing	0	0	0	0	0	0

The cases are unweighted.

**Estimated Distribution Parameters**

	Development	DevelHardw	DevelSoftw	DevelHR	DevelNW	Develatbas
Normal Location	2.9911	3.0741	2.9714	2.8975	2.9746	3.0381
Distribution Scale	.78744	1.24019	1.17813	1.15524	1.21154	1.16034

The cases are unweighted.

**Variables Entered/Removed**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Strategyformu	.	Forward (Criterion: Probability- of-F-to-enter <= .050)

a. Dependent Variable: Development

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.390a	.152	.146	.72771

a. Predictors: (Constant), Strategyformul

ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	12.655	1	12.655	23.898	.000a
Residual	70.433	133	.530		
Total	83.088	134			

a. Predictors: (Constant), Strategyformul

b. Dependent Variable: Development



Coefficientsa

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	2.121	.189		11.245	.000		
Strategyformu	.303	.062	.390	4.889	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Development

Excluded Variablesb

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
					Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1 EnviromentAnalsi	.144a	1.642	.103	.142	.814	1.228	.814
StrategyImpl	.149a	1.660	.099	.143	.784	1.276	.784
StrategyEvalu	.128a	1.505	.135	.130	.879	1.137	.879

a. Predictors in the Model: (Constant), Strategyformul

b. Dependent Variable: Development

Collinearity Diagnostics

Model Dimension		Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Strategyformul
1	1	1.943	1.000	.03	.03
	2	.057	5.853	.97	.97

a. Dependent Variable: Development

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	135	100.0
	Excluded	0	.0
	Total	135	100.0

a. Listwise deletion based on all variables

in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.934	11

### Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	135	100.0
Excludeda	0	.0
Total	135	100.0

a. Listwise deletion based on all variables

in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.904	6

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	135	100.0
	Excluded	0	.0
	Total	135	100.0

a. Listwise deletion based on all variables  
in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.898	6

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	135	100.0
	Excludeda	0	.0
	Total	135	100.0

a. Listwise deletion based on all variables  
procedure. in the

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.898	7

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	135	100.0
	Excludeda	0	.0
	Total	135	100.0

a. Listwise deletion based on all variables  
in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.941	8

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	135	100.0
	Excluded	0	.0
	Total	135	100.0

a. Listwise deletion based on all variables  
in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.929	7

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	135	100.0
	Excluded	0	.0
	Total	135	100.0

a. Listwise deletion based on all variables  
in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.922	6



### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	135	100.0
	Excluded	0	.0
	Total	135	100.0

a. Listwise deletion based on all variables  
in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.922	7

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	135	100.0
	Excluded	0	.0
	Total	135	100.0

a. Listwise deletion based on all variables  
in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.942	7

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	135	100.0
	Excluded	0	.0
	Total	135	100.0

a. Listwise deletion based on all variables  
in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.981	65

**Variables Entered/Removeda**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Strategyformu	.	Forward (Criterion: Probability- of-F-to-enter <= .050)

a. Dependent Variable: DevelHardw

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.218a	.047	.040	1.21496

a. Predictors: (Constant), Strategyformul

ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	9.778	1	9.778	6.624	.011a
Residual	196.325	133	1.476		
Total	206.103	134			

a. Predictors: (Constant), Strategyformul

b. Dependent Variable: DevelHardw

Coefficientsa

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	2.309	.315		7.333	.000		
Strategyformul	.267	.104	.218	2.574	.011	1.000	1.000

a. Dependent Variable: DevelHardw

Excluded Variablesb								
Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
						Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1	EnviromentAnalsi	.065a	.692	.490	.060	.814	1.228	.814
	s							
	StrategyImpl	.047a	.487	.627	.042	.784	1.276	.784
	StrategyEvalu	.014a	.151	.880	.013	.879	1.137	.879

a. Predictors in the Model: (Constant), Strategyformul

b. Dependent Variable: DevelHardw

Collinearity Diagnostics

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Strategyformul
1	1	1.943	1.000	.03	.03
	2	.057	5.853	.97	.97

a. Dependent Variable: DevelHardw

**Variables Entered/Removed**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Strategyformul	.	Forward (Criterion: Probability- of-F-to-enter <= .050)

a. Dependent Variable: DevelSoftw

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.321a	.103	.097	1.11979

a. Predictors: (Constant), Strategyformul



ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	19.220	1	19.220	15.328	.000 <sup>a</sup>
Residual	166.772	133	1.254		
Total	185.992	134			

a. Predictors: (Constant), Strategyformul

b. Dependent Variable: DevelSoftw

Coefficientsa

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.899	.290		6.543	.000		
Strategyformul	.374	.095	.321	3.915	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: DevelSoftw

Excluded Variables

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
					Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1 EnviromentAnalsi	.107a	1.179	.240	.102	.814	1.228	.814
StrategyImpl	-.002a	-.022	.983	-.002	.784	1.276	.784
StrategyEvalu	.021a	.239	.811	.021	.879	1.137	.879

a. Predictors in the Model: (Constant), Strategyformul

b. Dependent Variable: DevelSoftw

Collinearity Diagnostics

Model Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
			(Constant)	Strategyformul
1	1.943	1.000	.03	.03
2	.057	5.853	.97	.97

a. Dependent Variable: DevelSoftw

**Variables Entered/Removeda**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Strategyformu	.	Forward (Criterion: Probability- of-F-to-enter <= .050)

a. Dependent Variable: DevelHR

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.279a	.078	.071	1.11359

a. Predictors: (Constant), Strategyformul

ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	13.900	1	13.900	11.209	.001a
Residual	164.932	133	1.240		
Total	178.833	134			

a. Predictors: (Constant), Strategyformul

b. Dependent Variable: DevelHR

Coefficientsa

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.986	.289		6.879	.000		
Strategyformul	.318	.095	.279	3.348	.001	1.000	1.000

a. Dependent Variable: DevelHR

Excluded Variablesb

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
					Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1 EnviromentAnalsi	.069a	.745	.458	.065	.814	1.228	.814
StrategyImpl	.156a	1.669	.098	.144	.784	1.276	.784
StrategyEvalu	.109a	1.231	.220	.107	.879	1.137	.879

a. Predictors in the Model: (Constant), Strategyformul

b. Dependent Variable: DevelHR

Collinearity Diagnostics

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Strategyformu
1	1	1.943	1.000	.03	.03
	2	.057	5.853	.97	.97

a. Dependent Variable: DevelHR

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Strategyformu	.	Forward (Criterion: Probability- of-F-to-enter <= .050)

a. Dependent Variable: DevelNW

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.271a	.074	.067	1.17054

a. Predictors: (Constant), Strategyformul

**ANOVA**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	14.457	1	14.457	10.551	.001a
Residual	182.232	133	1.370		
Total	196.688	134			

a. Predictors: (Constant), Strategyformul

b. Dependent Variable: DevelNW



**Coefficientsa**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	2.045	.303		6.739	.000		
Strategyformul	.324	.100	.271	3.248	.001	1.000	1.000

a. Dependent Variable: DevelNW

**Excluded Variablesb**

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
					Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1 EnviromentAnalsi	.128a	1.388	.167	.120	.814	1.228	.814
StrategyImpl	.177a	1.897	.060	.163	.784	1.276	.784
StrategyEvalu	.130a	1.470	.144	.127	.879	1.137	.879

a. Predictors in the Model: (Constant), Strategyformul

b. Dependent Variable: DevelNW

Collinearity Diagnostics

Model Dimension		Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Strategyformu
1	1	1.943	1.000	.03	.03
	2	.057	5.853	.97	.97

a. Dependent Variable: DevelNW

**Variables Entered/Removeda**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	StrategyEvalu	.	Forward (Criterion: Probability- of-F-to-enter <= .050)

a. Dependent Variable: Develdatbas

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.205a	.042	.035	1.14001

a. Predictors: (Constant), StrategyEvalu

ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	7.565	1	7.565	5.821	.017 <sup>a</sup>
Residual	172.851	133	1.300		
Total	180.416	134			

a. Predictors: (Constant), StrategyEvalu

b. Dependent Variable: Develdatbas

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	2.384	.288		8.271	.000		
StrategyEvalu	.238	.099	.205	2.413	.017	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Develdatbas

Excluded Variables

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
					Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1 EnviromentAnalsi	.127a	1.433	.154	.124	.909	1.100	.909
Strategyformul	.152a	1.686	.094	.145	.879	1.137	.879
StrategyImpl	.127a	1.397	.165	.121	.859	1.164	.859

a. Predictors in the Model: (Constant), StrategyEvalu

b. Dependent Variable: Develdatbas

Collinearity Diagnosticsa

Model Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
			(Constant)	StrategyEvalu
1	1.940	1.000	.03	.03
2	.060	5.700	.97	.97

a. Dependent Variable: Develdatbas