



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة قسنطينة 2
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير



رقم التسجيل : 34/DS/2006

الشعبة : علوم التسيير

أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية.

رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير

إشراف أ.د:

مبارك بوعشة

إعداد الطالبة:

بلقيدوم صباح

أعضاء لجنة المناقشة:

| | | | |
|----------------------|----------------------|--------------|----------------------------------|
| أ.د- احمد بوراس | أستاذ التعليم العالي | رئيسا | جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي |
| أ.د- مبارك بوعشة | أستاذ التعليم العالي | مشرفا ومقررا | جامعة قسنطينة 2 |
| أ.د- عبد الوهاب شمام | أستاذ التعليم العالي | عضوا | جامعة قسنطينة 2 |
| أ.د- رجال السعدي | أستاذ التعليم العالي | عضوا | جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي |
| أ.د- سحنون محمود | أستاذ التعليم العالي | عضوا | جامعة قسنطينة 2 |
| أ.د- ماضي بلقاسم | أستاذ التعليم العالي | عضوا | جامعة باجي مختار عنابة |

السنة الجامعية: 2012 - 2013



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة قسنطينة 2
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير



رقم التسجيل : 34/DS/2006

الشعبة : علوم التسيير

أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية.

رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير

إشراف أ.د:

مبارك بوعشة

إعداد الطالبة:

بلقيدوم صباح

أعضاء لجنة المناقشة:

| | | | |
|----------------------|----------------------|--------------|----------------------------------|
| أ.د- احمد بوراس | أستاذ التعليم العالي | رئيسا | جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي |
| أ.د- مبارك بوعشة | أستاذ التعليم العالي | مشرفا ومقررا | جامعة قسنطينة 2 |
| أ.د- عبد الوهاب شمام | أستاذ التعليم العالي | عضوا | جامعة قسنطينة 2 |
| أ.د- رجال السعدي | أستاذ التعليم العالي | عضوا | جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي |
| أ.د- سحنون محمود | أستاذ التعليم العالي | عضوا | جامعة قسنطينة 2 |
| أ.د- ماضي بلقاسم | أستاذ التعليم العالي | عضوا | جامعة باجي مختار عنابة |

السنة الجامعية: 2012 - 2013

كلمة شكر

إن الشكر والعرفان أولا وأخيرا لله الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم. فالحمد لله الذي أعطاني القوة والمقدرة ما مكنتني من الوصول إلى هذا المستوى لإتمام هذا العمل المتواضع.

وإنني لأرجوه سبحانه أن يجعل فيه الصورة المقبولة والإفادة المأمولة .
وبعد سبانه لا يسعني إلا أن أتقدم بخالص الشكر للأستاذ المشرف د/ بوعنشة مبارك الذي أفادني من خبرته وتفضل علي بالنصائح والتوجيهات التي ساهمت في تجاوز العقبات وتذليل الصعوبات أسأل الله تعالى أن يزيده في علمه وفضله.
الشكر كل الشكر لزوجي عبد الكريم مالح الذي كان لي نعم الرفيق ونعم السند، ولم يدخر جهدا في مساعدتي على إنجاز هذا العمل .
كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة وإثراء هذا العمل.

صباح بلقيدوم-

إهداء

إلى كل من أحب

صباح بلقيدوم

مقدمة

مقدمة

في سياق حالي متميز بتحولات عميقة وتغيرات سريعة الإيقاع، لم يشهد لها مثيلاً على كل المستويات المحلية والدولية وعلى كافة الأصعدة، سواء على الصعيد الاقتصادي والتجاري أو الصعيد التنظيمي أو على الصعيد التكنولوجي والمعرفي، وبتطورات هائلة مست كل الجوانب الإنتاجية، وما انجر عنها من تكوين مؤسسات كبيرة وظهور تحالفات إستراتيجية واتساع نطاق الثورة التكنولوجية خاصة المعلوماتية منها، والتي حولت الحرب القائمة بين المؤسسات إلى حرب تكنولوجيا وابتكار، وبتبني المؤسسات سلوكيات واستراتيجيات جديدة كالنتوجه إلى التنافس على أساس الوقت وإلى إعادة صياغة البناء التنظيمي، الإنتاج الوفير وشدة التنافس ليس بالضرورة لتحقيق تقدمها وازدهارها، ولكن غالباً حفاظاً على بقائها واستمرارها.

وتعتبر ديناميكية المجال التكنولوجي أهم ما يميز العصر الحالي في خضم التحولات التي تعيشها اليوم حيث ظهرت التكنولوجيا كعامل مؤثر في كافة الأنشطة والعمليات، خاصة ما تعلق منها بمعالجة المعلومات ونشرها أو ما يعرف بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي فجرت ثورة هائلة في نظم المعلومات وساهمت بذلك في إدماج مختلف الأطراف العالمية في منظومة مالية وإعلامية ومعلوماتية واحدة. وجعلت العالم رقعة جغرافية صغيرة بما توحى به كلمة القرية من علاقات قرابة وجوار ومحدودية في الزمان والمكان.

وقد كان لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأثر الكبير في إعادة تشكيل الكثير من طرق الحياة الاعتيادية للأفراد والمنظمات، وبناء علاقات تشابك، علاقات اقل وضوحاً وأكثر تعقيداً ولكن بدون شك أكثر كفاءة واقل تكلفة، هكذا أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جزءاً لا يتجزأ من نسيج الإدارة في المنظمة المعاصرة ومورداً أساسياً تعتمد عليه في تفعيل العملية الإدارية وتدعيم القرارات والاستغلال الأفضل للموارد، مما ينجر عنه سرعة تأدية المهام، تخفيض تكلفة الإنتاج، خلق منتجات جديدة، زيادة الحصة السوقية، تحسين مستوى الجودة وبالتالي تحسين مستوى الأداء العام بها.

ويجمع كافة المحللين الاقتصاديين على أن الإدارة الإستراتيجية الكفؤة هي العصا السحرية التي تحقق ذلك (أي رفع معدلات الأداء)، خاصة في عصرنا الراهن حيث تواجه كافة منظمات الأعمال عامة أو خاصة، إنتاجية أم خدمية، تحديات كثيرة نتيجة التغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة.

وأمام تلك التحديات أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة، الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك، وأهم تلك الأساليب؛ أسلوب التسيير الإستراتيجي كونه يمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادية ويتم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة وتطوير أدائها، هذا الأسلوب الذي تبنته معظم منظمات الأعمال في البلدان المتقدمة وبعض البلدان السائرة في طريق النمو وكان له الأثر الأكبر في تفوقها وتميزها. وتنبع أهمية التسيير الإستراتيجي من حقيقة مفادها أن كل المنظمات تحرص على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المتفوق، وأن واقع المنظمات يشير إلى أن مستوى نجاح المنظمات في تحقيق

ذلك بتفاوت هو حسن كفاءتها في إدارة استراتيجياتها، ومن هنا باتت ممارسة منظمات الأعمال الخاصة أو العامة لأسلوب الإدارة الإستراتيجية بشكل جدي، ضرورة ملحة وحتمية إن أرادت زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها، بل أضحت السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها في الأسواق الاقتصادية وخصوصاً بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة.

في خضم التطورات العلمية والتقنية التي يشهدها عصر البشرية اليوم، أصبح لزاماً على المؤسسات أن تبادر بوضع الخطط وترسيم السياسات اللازمة لتطوير نظم المعلومات والاتصالات، وترتبط بشبكات المعلومات العالمية والاهتمام بإعداد وتهيئة الكوادر الفنية المتخصصة في مجال المعلومات وشبكاتنا ونظم الاتصالات، لتأمين الحصول على مواطئ قدم لها في هذه الثورة التكنولوجية وتأمين خدمات معلوماتية سريعة ومتطورة متنسبها. ومن هنا كان لا بد من العزوف على فكرة الإدارة التقليدية والبحث عن البديل الذي يستخدم لرفع مستوى الأداء والكفاءة في الإدارات، وهذا ما أدى إلى الاتجاه إلى ما يعرف بالإدارة الإلكترونية.

وفي خضم هذه التحولات والتحديات الجديدة التي يفرضها المحيط على منظمات الأعمال المعاصرة، التي تحتاج اليوم إلى الاستجابة السريعة للفرص وتجنب المخاطر والتهديدات، ضمن فعاليات بيئة شديدة التنافس، تجد المؤسسة الجزائرية نفسها مجبرة على التفاعل والإصغاء لمخيطها، وهو ما يعكس متطلبات أعمال جديدة تستوجب التحرك السريع، لمواكبة المنظمات الناجحة بالاستعانة بأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل تحسين أدائها وضمان بقائها.

أولاً: إشكالية الدراسة

تبعاً للأهمية المتزايدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والآثار التي أفرزتها تطبيقاتها على الإدارة الإستراتيجية لمنظمات اليوم، تظهر معالم الإشكالية، التي نعالجها في التساؤل الجوهرية التالي:

ما هو اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية؟.

ولمعالجة وتحليل هذه الإشكالية وتكوين إطار نظري وفكري، نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية تساعد في الإلمام بحيثيات التساؤل الرئيسي المطروح تتمثل في:

- كيف تمت عملية الانتقال من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة؟.

- ما هو التسيير الاستراتيجي، وما هي أهمية التشخيص الاستراتيجي لعناصر بيئة المؤسسة في استغلال الفرص وتجنب التهديدات؟.

- ما هي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وما هي أهم أنظمة المعلومات المستخدمة في المؤسسة الاقتصادية؟.

- ما هي أهم الأدوار الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبالتالي كيف تؤثر على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، وبالتالي في تحقيق ميزة تنافسية؟.

- ما هو واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمة الجزائرية؟ وكيف ساهمت في تغير طبيعة العملية الإدارية بها؟.

ثانيا: فرضيات الدراسة

انطلاقا من إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية السابقة، تم وضع مجموعة من الفرضيات سيتم إثبات صحتها أو نفيها، من خلال السياق العام لهذه الدراسة، وتمثل في:

- 1- التشخيص الاستراتيجي لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية يمكن منظمات الأعمال من تحديد نقاط القوة ومواطن القصور واقتناص الفرص وتجنب التهديدات
- 2- تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اعتمادها على أسلوب التسيير الاستراتيجي.
- 3- في إطار مواجهة تحديات الظروف البيئية تجد مؤسسة MOBILIS نفسها مجبرة على اختيار البديل للاستراتيجي المناسب .
- 4- تعدد الأدوار الإستراتيجية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسة الجزائرية للاتصالات

. MOBILIS

ثالثا: أهمية الدراسة

إن التأثير الذي أحدثته طفرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لا زال يتدفق باستمرار وبمعدلات عالية مما يصعب معه تحديد آثاره الحالية والمستقبلية نظرا لان؛ استخدام النظم الالكترونية والرقمية، أدى إلى إحداث تغيرات كبيرة على العديد من المفاهيم الإدارية التي كانت سائدة من قبل، لذا تكمن أهمية الموضوع في:

- أصبح التنافس العالمي يمس كل المنظمات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، نظرا للانتشار السريع للتطور التكنولوجي خاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وعليه أصبح مهما جدا التركيز على التسيير الاستراتيجي الذي من شأنه تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسات الاقتصادية.
- ضرورة تغيير الأساليب الإدارية التقليدية في المؤسسات الجزائرية، لضمان بقائها واستمراريتها.
- حداثة الموضوع، كونه يربط بين متغيرات ذات أهمية بالغة في الوقت الراهن، وبالنظر للمزايا العديدة التي يمنحها التطبيق الجيد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال مساهمة وتتبع المنظمة للتطورات التكنولوجية.
- يعتبر هذا الموضوع إضافة جديدة، ومساهمة في إثراء المجال المعرفي وتدعيم للباحثين والمهتمين للقيام بدراسات جديدة في مثل هذه المواضيع.
- يساعد هذا الموضوع بدفع المسيرين للمؤسسات الجزائرية إلى إعطاء أهمية قصوى للتسيير الاستراتيجي في ظل تطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

رابعاً: أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح جملة من النقاط نوجزها فيما يلي:

- تقديم إطار نظري علمي ومنظم؛ من خلال دراسة أهمية التسيير الاستراتيجي للمنظمات وأهمية استعمال تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصالات.
- تحقيق المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية مرتبط بشكل رئيسي بالتسيير الاستراتيجي في ظل التنامي الواسع لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- إبراز أهم الأدوار الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق الميزة التنافسية والتطوير التنظيمي وتحقيق الجودة الشاملة وهندسة التحالفات الإستراتيجية.
- الوقوف على واقع المؤسسة الجزائرية ومدى استفادتها من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- تكمن أهداف البحث في الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات أو عدم صحتها من خلال الإشارة إلى الوضع الحالي وتقديم تصور حوله.
- تقديم مجموعة من الاقتراحات على ضوء الدراسة التطبيقية لمؤسسة اتصالات الجزائر **MOBILIS** كمحاولة لتفادي بعض النقائص الملحوظة.
- محاولة إبراز أهمية الموضوع في ظل المعطيات الاقتصادية الراهنة.

خامساً : أسباب اختيار الموضوع

تختلف أسباب اختيار هذا الموضوع بين ما هو ذاتي وما هو موضوعي .

1- الأسباب الذاتية:

- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص الذي تلقيناه، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص إدارة الأعمال؛
- الاهتمام بالمواضيع الحديثة و الرغبة في البحث و الاطلاع على هكذا مواضيع؛
- الشعور بأهمية مثل هذه المواضيع خاصة مع التطورات العلمية والتوجهات الحديثة التي يشهدها عصرنا الحالي.

2- الأسباب الموضوعية:

- تزايد الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التأثير على مختلف جوانب إدارة المؤسسات الاقتصادية؛
- المزايا التي توفرها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للمؤسسات وتدعيمها للقدرات التنافسية لهذه الأخيرة في ظل التغيرات السريعة والمستجدات الحديثة؛
- الكشف عن مدى تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على التسيير الاستراتيجي في المؤسسة الجزائرية.

سادسا: منهج الدراسة

سنعتمد في دراسة هذا الموضوع على منهج متنوع ليتوافق مع فصول الموضوع، المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري من الدراسة، فيما يتعلق بظهور الاقتصاد الجديد (الاقتصاد المعرفي) وأهمية التسيير الاستراتيجي للمنظمات، ودور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تمكين هذه الأخيرة من تحقيق مزايا تنافسية .

أما الجانب التطبيقي من الدراسة فتمثل في دراسة حالة وهي دراسة تقييميه لواقع تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على التسيير الإستراتيجي لمؤسسة اتصالات الجزائر - MOBILIS - لخدمات الهاتف النقال و قد تمت الدراسة على مرحلتين :

- في المرحلة الأولى قمنا بتحصيل المعلومات من مواقع مختلفة كوزارة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال سلطة الضبط، اتصالات الجزائر، موقع موبليس، جرائد وطنية و دولية، مواقع مختلفة لتقارير مجتمع المعلومات، الاتصالات الدولية وبعض المواقع العربية و الدولية لها علاقة بمجال الدراسة .
- وفي المرحلة الثانية أكملنا الدراسة للمزيد من المعطيات و للاطلاع على واقع المؤسسة عبر لقاءات و محادثات مباشرة مع عدد من إطاراتها حول أهم النقاط التي تطرقنا لها في الجانب النظري من الدراسة و كانت هذه اللقاءات مع كل من مدير التسويق و مدير الإعلام بالمديرية العامة بباب الزوار و كذلك بالمديرية الجهوية بقسنطينة.

كما توصلنا في نهاية الدراسة إلى مجموعة من النتائج و العديد من التوصيات.

سابعا: هيكل الدراسة

بالرجوع إلى الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية الواردة تم تقسيم الدراسة إلى مقدمة، خمسة فصول وخاتمة. تناولت المقدمة الطرح العام للموضوع، أما الفصل الأول جاء فيه الإطار النظري لاقتصاد المعرفة حيث تم التعرض فيه إلى مجموعة من المفاهيم الأساسية حول المعرفة وإدارة المعرفة وصولا إلى اقتصاد المعرفة. ثم يأتي الفصل الثاني الذي تناول موضوع التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية من خلال مفهومه ومراحل وأهمية التشخيص الاستراتيجي ببعديه الداخلي والخارجي وكذلك أهم الخيارات أو البدائل الإستراتيجية المتاحة للمؤسسات الاقتصادية.

وقد جاء الفصل الثالث لدراسة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالتطرق إلى تعريف البيانات والمعلومات وأهميتها، ثم توضيح المفاهيم الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومكوناتها وآلية تطبيقها داخل المنظمات.

أما الفصل الرابع فقد عالج تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على التسيير الاستراتيجي للمنظمات وما صاحبه من تغير وتحول في الإدارة والأعمال، من خلال دراسة الأعمال والإدارة الالكترونية وأهم التحديات التي تواجهها وكذلك أهم الأدوار الإستراتيجية التي تمارسها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على

أهم جوانب التسيير الاستراتيجي في المؤسسة المتمثلة في الميزة التنافسية، الذكاء الاستراتيجي، التطوير التنظيمي إدارة الجودة الشاملة والتحالفات الإستراتيجية.

وكان الفصل الخامس عبارة عن دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -MOBILIS- للوقوف على واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على التسيير الاستراتيجي لمؤسسة -MOBILIS- من خلال الأدوار الإستراتيجية لهذه التكنولوجيا.

وأخيرا خاتمة جاءت بمثابة محصلة لمجموعة من الاستنتاجات و الاقتراحات المستخلصة من هذه الدراسة.

ثامنا: مجال الدراسة وحدودها

لقد استدعى الوقوف على الأهداف المرجوة من هذه الدراسة الالتزام بإطار زمني و مكاني محدد، فعن الإطار الزمني فقد اختلفت المدة من عنصر لآخر حسب مدى توفر المعلومات و حسب مقتضيات الدراسة التي تستدعي أحيانا عدم التقيد بفترة زمنية محددة.

وعموما فقد امتدت الدراسة من بداية سنة 2004 و هي سنة فتح سوق الهاتف النقال أمام المنافسة الوطنية و الأجنبية إلى غاية سنة 2012 غير انه في بعض الأحيان تم تقليص المدة خاصة فيما يتعلق بعدد المشتركين و تطور الحصص السوقية.

أما الإطار المكاني فقد شملت الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر لخدمات الهاتف النقال MOBILIS و أحيانا مؤسسات أخرى بغرض المقارنة.

الفصل الأول :

أساسيات حول اقتصاد المعرفة

المبحث الأول: مدخل لاقتصاد المعرفة.

المبحث الثاني: التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة.

المبحث الثالث: مؤشرات تقييم اقتصاد المعرفة.

الفصل الأول أساسيات حول اقتصاد المعرفة

تمهيد

إن أحد المكونات الرئيسية لسلوك المجتمعات هو ما تحتزنه من معرفة في مجالاتها المختلفة، ولقد مرت الإنسانية عبر تاريخها الطويل بمراحل مختلفة من عمرها، تراكمت فيها المعرفة تدريجياً وبشكل بطيء جداً في بدايات مسيرتها حتى وصلت الآن إلى عصر يتصف بثورة المعلومات والذي تتضاعف فيه المعرفة الإنسانية من سنة إلى أخرى وربما أقل من ذلك بكثير.

كانت المعرفة ولا تزال المولد الرئيسي لكل الأنشطة الإنسانية مهما كان توجهها ومستواها، ولكنها لم تستثمر استثمار حقيقياً ولم يلتفت إلى أهميتها الفعلية إلا مع نهايات الألفية السابقة وبدايات الألفية الحالية، حيث تحولت إلى ركن أساسي من أركان الاقتصاد العالمي، الذي تحرر من قيود رأس المال والعمال، وأصبح الاعتماد على المعرفة بشكل كلي.

ويرى بعض الباحثين المختصين أن العالم يتعامل مع صناعات معرفية بحتة تكون الأفكار منتجاتها والبيانات مواردها الأولية والعقل البشري أداؤها، إلى حد أصبحت المعرفة المكون الرئيسي للنظام الاقتصادي والاجتماعي المعاصر.

ويمثل اقتصاد المعرفة اتجاهها جديداً في الرؤية الاقتصادية العالمية، ينظر إلى المعرفة بوصفها محرك العملية الإنتاجية والسلعة الرئيسية فيها؛ حيث تلعب دوراً رئيسياً في خلق الثروة غير المعتمدة على رأس المال التقليدي ولا على المواد الخام أو العمال إنما، تعتمد كلياً على رأس المال الفكري ومقدار المعلومات المتوفرة لدى جهة ما مثلاً: (شركة، دولة، هيئات...) وكيفية تحويل هذه المعلومات إلى معرفة ثم كيفية توظيف المعرفة للاستفادة منها بما يخدم البعد الإنتاجي، وعليه أصبحت المصادر غير الملموسة (المعرفة والمعلومات) - وهو ما يميز الاقتصاد الجديد - مجالاً رحباً للتنافس العالمي، وأصبحت موضوعاً لمهن مستقبلية في إطار اقتصاد المعرفة فضلاً عن كونها مولداً فعلياً للثروة.

وعليه فقد شهدت نهاية القرن العشرين تطورات مذهلة، حققت تغيرات بنيوية عميقة في المجتمع والإدارة والاقتصاد، وأصبحت البشرية على عتبات عصر جديد، تلعب فيه إجراءات حقن الاقتراحات في الاقتصاد والتكنولوجيات العالية دوراً أساسياً و مفتاحياً في تسريع حركة توليد المعرفة، ويقدم كل يوم تطورات مذهلة سواء على الصعيد التقني أو على صعيد التغيرات البنيوية العميقة، التي تظهر وتبهر كل يوم، حتى فقد المحللون قدرتهم على التوقع والتنبؤ لأن معطياتهم أصبحت كل مرة متغيرة.

وعلى الرغم من اختلاف تسميات العصر الجديد، أين سماه البعض بالعصر الإلكتروني وسماه البعض الآخر بعصر المعلومات أو عصر ما بعد الصناعة أو عصر المعرفة أو العصر الرقمي، إلا أنها تسميات تشير في مضمونها لشيء واحد تشكل المعرفة جوهرها والقوة المتحركة فيه.

وعلى هذا الأساس كان لزاماً أن يتناول هذا الفصل مجموعة من المفاهيم الأساسية حول المعرفة، اقتصاد المعرفة كذلك أهم الملامح الدالة على الانتقال من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة وصولاً إلى مؤشرات تقييم هذا الاقتصاد.

المبحث الأول

مدخل لاقتصاد المعرفة

أدت المعدلات المرتفعة التي اتسم بها اقتصاد المعلومات أو اقتصاد المعرفة، إلى إحداث طفرة غير مسبوقة في الفكر الاقتصادي بشكل عام وفي فكر التنمية المستدامة الشاملة بشكل خاص، ليس فقط لما أحدثه من تغيرات هائلة في طبيعة العمليات الاقتصادية ولكن وهو الأهم لما أحدثه من تغيرات في أدوات و وسائل وطرق الإنتاج والتسويق والتمويل وتنمية الكوادر البشرية.

وعليه أصبح اقتصاد المعرفة مطروحا على موائد البحث فافرضنا تداوله في كافة المؤتمرات والندوات، ومعبرا عن وجوده مع كل نبضة إلكترونية تنبض داخل الحاسوب.

وقبل التطرق لتعريف اقتصاد المعرفة سنحاول أولا الإلمام بماهية المعرفة.

المطلب الأول: ماهية وخصائص المعرفة

المعرفة مفهوم معقد، متشعب ومتعدد الجوانب تتطلب الإحاطة به التطرق إلى المفاهيم الأساسية المرتبطة بها.

أولا: تعريف المعرفة

تعددت وتنوعت المفاهيم المرتبطة بالمعرفة، وسنحاول فيما يلي التركيز على أهمها:

■ عرفت اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الأسكوا) المعرفة بأنها: " مورد يمكن الاستفادة منه واستخدامه في توفير الثروة وتعزيز جودة الحياة¹ ".

■ المعرفة تعني أنها: "منتوج للتفسير والترجمة والتحليل الإنساني، وهي موجود معنوي غير ملموس لكن لنا قدرة قياسه وهو يخلق الثروة للمنظمة² ".

■ تعرف المعرفة كذلك بأنها " مزيج من المعلومات والتكنولوجيا والخبرة والمهارات والحكمة والتي تحمل سمات الابتكار والإبداع والتجديد وقدرة الفرد على تخزين تلك المعلومات إلى الحد الذي يمكنه الاستفادة منها³ ".

وعليه يمكن أن نقول أن :

المعرفة = المعلومة المختزنة + القدرة على الاستفادة من هذه المعلومات.

فالمعرفة تعني الإدراك والفهم والتعلم وترتبط بحالة ما، أو واقع أو جانب أو مشكلة معينة، واستنادا إلى البيانات والمعلومات المتوفرة عنها والمتعلقة بها، لذلك فإن المعرفة ذات علاقة مباشرة بكل من البيانات

¹ فليح حسن خلف: اقتصاد المعرفة، جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2007، ص: 8-9.

² Thomas H Davenport, Laurence Prusak : **Working Knowledge, How Organisations Manage What They Know**, Harvard business school press, 2000, usa, p : 03.

³ رجي مصطفى عليان: إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 59.

والمعلومات* التي تتيح الوصول إلى المعرفة؛ أي الاستخدام الكامل والمكثف للمعلومات والبيانات التي ترتبط بقدرات الإنسان الأصلية والمكتسبة والتي توفر له الإدراك والتصور والفهم من المعلومات التي يتم التوصل إليها عن طريق البيانات الخاصة بحالة معينة أو ظاهرة معينة، أو مجال معين، أو مشكلة معينة، فالمعرفة هي إدراك يتحقق بالحواس وهي أكثر من المعلومات ومرحلة أعلى منها، كما هو الحال في كون المعلومات أكثر من البيانات ومرحلة أعلى منها، ومن ثم فإن البيانات تتيح المعلومات وهذه الأخيرة تتيح المعرفة. إذن هي خليط أو مزيج من الخبرات والقيم والمعلومات والتجارب التي تشكل قاعدة لتقييم وتحليل ودمج الخبرات والمعلومات من خلال توليدها وابتكارها لدى العلماء، أما على مستوى المؤسسات فهي تلك المعلومات المدونة في الوثائق والمستندات والملفات ومخازن المعلومات ومختلف الأعمال والسياسات والمناهج والاستراتيجيات والتطبيقات اللازمة لإنجاز مهام ووظائف المنظمة فهي شيء مرن يتعلق بالحدس، ومن الصعب التعبير عنه بصفة واضحة لأنها جزء لا يتجزأ من ذات الأفراد وعليه فالممتلكات المعرفية يصعب تقييمها لأنها عبارة عن الإجراءات والمخزون التراكمي في آن واحد، بحيث نتحصل على المعرفة من جراء عملية تحويلية للمعلومات تضم 04 عمليات وذلك ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (1/1) المخطط الهرمي لإنتاج المعرفة



المصدر: ميلود التومي: إنتاج المعرفة لتعزيز تنافسية المؤسسات، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة بسكرة، أيام 12، 13، نوفمبر 2005، ص: 13.

يتضح من هذا الشكل أن المعرفة هي مجموع البيانات والمعلومات المعالجة وهي كذلك مجموعة البحوث والدراسات، الخبرات، التكنولوجيا، نظم الإدارة، المناهج والمهارات التي يتمتع بها الأفراد والمنظمات. وعليه يمكن تصنيف المعرفة إلى ثلاث مستويات هي¹:
أ- المعرفة الجوهرية: وهي النوع أو النطاق البسيط من المعرفة والذي يكون مطلوباً من أجل تشغيل الصناعة حسب معايير اقتصادية، وهذا النوع من المعرفة لا يؤمن للمؤسسة قابلية البقاء التنافسي الطويل الأمد، رغم أن هذه المعرفة تمثل المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كقيمة دخول إليها.

* لمزيد من التفاصيل حول لبيانات والمعلومات راجع الفصل الثالث.

¹ موسى رحمان: نحو توظيف إنساني لمنتج المعرفة، ورقة بحث مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة بسكرة، 12-13، نوفمبر، 2005، ص: 14.

ب- **المعرفة المتقدمة:** هي النوع أو النطاق الذي يجعل المنظمة تتمتع بقابلية بقاء تنافسي، فمع أن المؤسسة تمتلك بصفة عامة نفس المستوى، النطاق والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون الآخرون إلا أنها تختلف عنهم في اعتمادها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من خلال هذا التميز.

ج- **المعرفة الابتكارية:** وهي المعرفة التي تمكن المؤسسات من أن تقود صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم، حيث يتوقف هذا النوع من المعرفة على الابتكار لما هو جديد في المعرفة حتى يكون مصدر قوة بطريقة تسمح للمؤسسات بتغيير قواعد العمل والمنافسة نفسها في مجال صناعتها.

ثانيا: خصائص المعرفة

تتسم المعرفة بالعديد من السمات إذا ما اعتبرت سلعة اقتصادية عن غيرها من السلع، بما يلي¹:

- المعرفة سلعة غير مادية أي غير ملموسة؛
- المعرفة تتعرض للتغير المستمر أي أنها غير ثابتة وتتغير بتغير المعلومات؛
- المعرفة هي نتاج العلم والتعلم، والخبرة؛
- توصف المعرفة بأنها تراكمية وغير قابلة للنضوب بمعنى أنها تتجدد وتزداد وتتراكم ؛ أي أنها لا تهلك باستعمالها؛

■ التوصل إلى معرفة معينة يمكن أن يؤدي إلى توليد معرفة جديدة تستند إلى المعرفة السابقة التي تمثل الأساس لتوليد المعرفة الجديدة؛

■ المعرفة كقدرة إدراكية يمكن أن تكون معرفة تفاعلية تتحقق عن طريق الحوار، وآلية من خلال استخدام التقنيات التي تتيح المعرفة بالاستناد إلى قواعد المعرفة الالكترونية والآلية.

وهناك من يضيف خصائص أخرى إضافة إلى ما سبق، تتمثل في² :

■ أن المعرفة لها القدرة على تخطي المسافات والحدود والإفلات من القيود الضريبية والجمركية خاصة إذا كانت رقمية.

■ أن المعرفة متواصلة البقاء أي غير منتهية لا تفنى بالانتقال من شخص لآخر مما يعني إمكان وجودها بعدد لا نهائي من المرات دون الحاجة إلى إعادة إنتاجها من جديد وبدون مقابل مالي، وكذلك لا يترتب على استفادة أحد منها منع الآخرين من الاستفادة منها وبالتالي تعود عوائدها على أطراف المجتمع بصفة عامة.

■ أن المنفعة من المعرفة لا تتوقف على مضمونها المجرد وإنما على مدى إسهام هذا المضمون في إيجاد حلول لقضايا هامة في مجتمع معين وفي وقت معين، والمعرفة إذا اكتنرت ولم تستغل جيدا أصبحت قيمتها مساوية للصفر.

¹ فليح حسن خلف: المرجع السابق ، ص: 12.

² أحمد عبد الويس ، مدحت أيوب: اقتصاد المعرفة، مركز الدراسات والبحوث للدول النامية، القاهرة، 2006، ص: 21.

ثالثا: أهمية المعرفة وأنواعها

1- أهمية المعرفة:

تبرز أهمية المعرفة في الوقت الحاضر، نتيجة ثورة المعرفة المرتبطة بالمعلومات والاتصالات واستخدام نتائج وإفرازات ومعطيات المعرفة العلمية في كافة مجالات عمل الاقتصاد، وتطور نشاطه . وبصفة عامة تكمن أهمية المعرفة فيما يلي¹:

- الزيادة المستمرة والسريعة في استخدام مضامين المعرفة ومعطياتها في كافة مجالات الأعمال وفي الإنتاج السلعي، وفي الخدمات وفي النشاطات الاقتصادية والمجالات الأخرى كافة؛
- أن المعرفة العلمية والعملية تمثل الأساس المهم في تحقق الابتكارات والاكتشافات والاختراعات التكنولوجية، حيث أن التكنولوجيا هي نتاج المعرفة والعلم وبالشكل الذي يقود إلى استثمارات جديدة ومن ثم زيادة القدرة الإنتاجية؛
- الزيادة المستمرة في الاستثمارات ذات الصلة المباشرة بالمعرفة، والتي ينجم عنها تكوين رأسمال معرفي تمثله الأصول غير المادية وغير الملموسة وما ينجم عنه من زيادة في نتاجات المعرفة والعلم والذي يمثل الإنتاج غير المادي وغير الملموس والذي يتسع حجمه باستمرار.
- الزيادة المستمرة في المؤسسات والمشروعات التي تعمل في مجال المعرفة توليدا وإنتاجا واستخداما، والتي تمثلها شركات المعلومات والاتصالات والبرمجيات والبحوث والاستثمارات وشركات الخدمات المالية والمصرفية، والإعلان والإعلام وغير ذلك.
- الزيادة المستمرة في أعداد العاملين في مجالات المعرفة وفي الأعمال كثيفة العلم وبالذات من ذوي القدرات والمهارات المتخصصة عالية المستوى، سواء الذين يقومون بتوليد المعرفة وإنتاجها أو في استخدامها وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي: إدارة المعرفة " الممارسات والمفاهيم " ، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص: 42.

جدول رقم (1 / 1) القطاعات الأكثر نمو وفقا لمعدلات التوظيف في الولايات المتحدة الأمريكية
(الوحدة: آلاف) (2006-1996)

| السنة | علماء الكمبيوتر | مهندسو الكمبيوتر | محلل النظم | مساعدو الرعاية الشخصية والمنزلية | مساعدو العلاج الطبيعي والنفسي |
|----------------|-----------------|------------------|------------|----------------------------------|-------------------------------|
| 1996 | 210 | 210 | 500 | 200 | 100 |
| 2006 | 460 | 430 | 1100 | 380 | 150 |
| نسبة الزيادة % | 45.3 | 51.1 | 54.5 | 47.2 | 33.3 |

Source : G.Silvesti : **Occupational Employment Projection**, monthley labor review, usa 2006, p :23.

يلاحظ من التحليل السابق أن الوظائف المعرفية المبنية على التكنولوجيا هي التي تحتل المرتبة الأهم لأنها أحد دعائم الاقتصاد الجديد والذي تعد المعرفة من أهم مدخلاته. وكنتيجه لكل ما سبق، ونظرا لأهمية المعرفة فإنها أصبحت مورد اقتصاديا هاما وعنصرا أساسيا من بين أهم عناصر الإنتاج لتفسير الإنتاجية المرتفعة والنمو الملموس، والجدير بالذكر أن المعرفة ترتبط ببعض المفاهيم الأساسية وتشكل علاقة وطيدة الصلة بها، نذكر منها ما يلي¹:

■ **الإبداع:** يتضمن الإبداع إيجاد معرفة جديدة نافعة أو توضيح معرفة موجودة أو تحسين هذه المعرفة الموجودة وتطويرها.

■ **الابتكار أو الاكتشاف:** يتضمن الابتكار أو الاكتشاف في الجانب التطبيقي وبالذات الاقتصادي منه والمتصل بالمعرفة العملية، ابتكار وسيلة إنتاج جديدة، أو أسلوب أو طريقة جديدة في الإنتاج، أو التوصل إلى إيجاد سلعة أو منتج جديد، أو اكتشاف مصدر جديد للمواد الخام والموارد الأولية، أو اكتشاف سوق جديدة لتصريف المنتجات.

■ **التجديد:** فهو العملية التي يتم من خلالها استخدام الإبداعات والابتكارات والاكتشافات في تطوير الجوانب التي تستخدم فيها حيث أن تجديد المعرفة بما يتضمن تطويرها يتم من خلال الإبداعات المعرفية، وأن تجديد النشاطات الاقتصادية يتم من خلال استخدام الابتكارات أي الاختراعات، والاكتشافات في تحديث وتطوير النشاطات الاقتصادية لما يحقق تجديدها.

إذن يمكن القول بأن الإبداع يتصل بالجانب النظري، وأن الابتكار والاختراع يتصل بجوانب عملية وتطبيقية حيث أن الابتكار يعني تطبيق الاختراع لأول مرة، وأن الاكتشاف يتصل بمعرفة جوانب موجودة ولكنها لم تكن معروفة قبل اكتشافها (كما هو الحال في اكتشاف المعادن، أو اكتشاف المناطق الجديدة).

¹ ثروت مشهور: استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 165.

وبذلك فإن المصطلحات والمفاهيم هذه يمكن أن تعني شيئاً مختلفاً لكل منها عن الآخر رغم تقارب هذه الأخيرة، وترابطها كونها تستند في تحقيقها إلى قدرات الإنسان الناجمة عن معارفه النظرية والعلمية وتعليمه وخبرته وذكائه وفطنته وحده وتخمينه وتأملاته ومنطقه وغيرها، وقد تلعب المصادفة والحظ دوراً في ذلك في بعض الحالات وبما يؤدي إلى تحقق إضافة على ما هو عادي ومألوف.

2- أنواع المعرفة

المعرفة يمكن أن تتضمن أنواعاً وأشكالاً عديدة من بينها¹ :

1-2- المعرفة الضمنية: وهي معرفة غير ظاهرة تكون متضمنة في أشخاص تتوفر لديهم هذه المعرفة، والتي تخزنها عقولهم، وما تحتويه هذه العقول من معارف وأفكار لا تنفصل عنهم، أي أنها مرتبطة ولصيقة بهم، ومن ثم لا يتاح نشرها أو نقلها بمعزل عن أصحابها، وقد لا يتم التعرف عليها أو استخدامها إلا عندما تنشأ حاجة لذلك، وحتى أن المعرفة الضمنية هذه قد لا يمكن التعبير عنها في حالات معينة حيث أن الشخص يمكن أن يعرف أكثر مما يعبر عنه بخصوص موضوع أو مجال معين.

2-2- المعرفة الظاهرة: والتي تتجسد بشكل مادي من خلال تجسيد المعرفة هذه على الورق بشكل كتاب، أو تقرير أو بحث، أو دراسة، أو نشرة، أو من خلال تخزينها في جهاز الحاسوب أو غيره من أجهزة التوثيق والتخزين، وبذلك تكون هذه المعرفة قابلة للنشر والتخزين والانتقال والتوزيع، وبالتالي يمكن الاستفادة منها وتطبيق ما تفرزه من حلول للمشكلات، ومعالجات للحالات الواقعية، وبالذات عندما لا يتم تحديد مدى هذه الاستفادة من خلال أنظمة الحماية التي تفرض عدم تحقق انتشار المعرفة هذه، وتحديد استخدامها بالجهة التي ولدتها، أو حصلت عليها حصراً، وبذلك تكون المعرفة هذه معرفة معلقة وغير مفتوحة من خلال حماية الأسرار الصناعية وحقوق الملكية، بما فيها حقوق الملكية الفكرية وحقوق الطباعة والنشر والتوزيع والأسرار الصناعية والعلامات التجارية وغيرها.

2-3- المعرفة العلمية والمعرفة العملية: وتعني الأولى المعرفة الفكرية أو النظرية ويقصد بالثانية المعرفة التي لها صلة مباشرة بالتطبيق، وقد تكون معرفة علمية وعملية في آن واحد أي تجمع بين المعرفة في جانبها النظري وبين المعرفة في جانبها التطبيقي أي العملي.

2-4- المعرفة العامة والمعرفة المتخصصة: المعرفة العامة هي المعرفة الشاملة لجوانب ومجالات عديدة، أما المعرفة المتخصصة هي المعرفة التي تركز على مجال أو جانب معين دون غيره أو مجالات وجوانب معينة محدودة.

2-5- المعرفة الفردية والمعرفة المؤسسية: ترتبط المعرفة الفردية وتحقق بالفرد، أما المعرفة المؤسسية فترتبط بالمؤسسة أو الجهة التي تتوفر لديها هذه المعرفة، وهو الأمر الذي يجعل من المعرفة أن تكون منظمة

¹ حضر مصباح إسماعيل طيطي: إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار حامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2010، ص: 26.

عندما تتولى مؤسسات تنظيم عملية توليدها، ويمكن أن تكون غير منظمة وتترك لتتحقق بشكل غير منظم وغير مؤسسي.

وبذلك فإن المعرفة تتسع في أنواعها وترتبط بطبيعتها ولمن تتاح لهم إمكانية الحصول عليها، وبالغرض والمجال الذي تتصل به أو الذي تستخدم فيه. وعليه أصبحت الصناعات المبنية على المعرفة هي الصناعات الرائدة في اقتصاد اليوم وأصبحت تمثل محور الاقتصاد في الأربعين سنة الماضية وهذه الصناعات تعرف بأنها تلك التي تقوم بإنتاج وتوزيع المعرفة أكثر من كونها تقوم بإنتاج وتوزيع المنتجات المادية الملموسة ولن يتحقق ذلك إلا بإدارة هذه المعرفة إدارة سليمة تمكن الاستفادة منها.

المطلب الثاني: إدارة المعرفة

شهدت نهاية القرن العشرين ظهور مجموعة من المفاهيم والمداخل والنظم الجديدة في مجال الإدارة العامة مثل إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة وإعادة الهيكلة، ومع بداية التسعينيات من القرن الماضي، برز مفهوم "إدارة المعرفة" **Knowledge Management**.

و تشكل إدارة المعرفة¹ أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي اهتمت بالعمال الذين يباشرون الأنشطة المعرفية و بالأفراد ذوي الاختصاصات و القدرات المتميزة الذين يقومون بالأعمال الذهنية في المنظمة ، وبالتالي تعاضم دورها في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، وقد تبلور ذلك في ظهور وظائف جديدة في الهياكل التنظيمية لبعض هذه المنظمات، خاصة الكبرى منها.

أولاً: إدارة المعرفة: المفهوم والأهمية والمراحل

منذ أوائل التسعينيات من القرن الماضي، بدأ الاهتمام العملي والأكاديمي بمفهوم إدارة المعرفة التنظيمية. وهذا الاهتمام أخذ في التزايد في الأعوام الأخيرة بعد تبني العديد من المنظمات لها على المستوى العالمي. وفي عام 1999 خصص البنك الدولي 4% من الميزانية السنوية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة.

1- مفهوم إدارة المعرفة

يتباين تعريف إدارة المعرفة بتباين مداخل المفهوم، و كذلك بتباين تخصصات وخلفيات الباحثين والكتاب في مجال هذا المفهوم. كما يرجع هذا التباين إلى اتساع ميدان المفهوم وديناميكيته أو التغييرات السريعة التي تدخل عليه. ومن أهم تعريفات إدارة المعرفة ما يلي:

■ "عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات وتعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها، وتنقسم إلى خطوات متعددة متتالية ومتشابكة (مثل خلق وجمع وتخزين وتوزيع المعرفة واستخدامها)، والهدف

¹ إيمان سعود أبو خضير: تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي " أفكار وممارسات " المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، 4، 1، 11. 2009.

منها هو مشاركة المعرفة في أكفأ صورة، للحصول على أكبر قيمة للمنظمة¹.

■ "العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعلومات واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي"².

■ "عملية تجميع وابتكار المعرفة بكفاءة وإدارة قاعدة المعرفة، وتسهيل المشاركة فيها، من أجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة"³.

■ "نتاج التفاعل بين الفرد والمنظمة من ناحية والتكامل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من ناحية أخرى"⁴.

إذن يمكن القول أن إدارة المعرفة تركز على العمليات الأساسية لإدارة المعرفة من حيث التوليد والتشارك والتعلم، حيث تعتبر بأنها عملية تحليل وتركيب وتقييم التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل نظمي مقصود وهادف، أي أنها عملية إدارة المنظمة من اجل إيجاد قيمة للأعمال وتوليد الميزة التنافسية.

2- أهمية إدارة المعرفة:

تتمثل أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية⁵:

■ تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.

■ زيادة العائد المادي، عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة.

■ تبنى فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية. لإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.

■ تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛

■ تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛

■ تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها؛

¹ Sanlosus.M and Scrmacz. J: **The ABCs of Knowledge Management**, <http://www.cio.com/research/knowledge/edit/kmabcs.html>.

² صلاح الدين الكبيسي : إدارة المعرفة ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2005 ، ص 83.

³ حجازي هيثم علي: إدارة المعرفة، مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص: 29.

⁴ صلاح الدين الكبيسي: المرجع السابق، ص: 83.

⁵ **Interaction between Technologies, Techniques & people** " Journal of knowledge management,uk, volume 5- Number 1. 2001, p: 72.

- أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة.
- إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبنى المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

3- مراحل إدارة المعرفة:

إدارة المعرفة عملية مستمرة ومتفاعلة تتم من خلال عدة مراحل تتمثل في اكتساب وخلق المعرفة وتخزينها ونقلها وتطبيقها¹.

- 1- **اكتساب المعرفة:** يقصد باكتساب المعرفة الحصول عليها من المصادر المختلفة (الخبراء والمتخصصون والمنافسون والعملاء وقواعد البيانات أو من خلال أرشيف المنظمة) وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية وحضور المؤتمرات وورش العمل واستخدام الخبراء والدوريات والمنشورات ووسائل البريد الإلكتروني والتعلم الفردي.

¹ حجازي هيثم علي: المرجع السابق، ص: 32.

ومع كل ما سبق، يجب الأخذ في الاعتبار أن التعلم أو اكتساب المعرفة في المنظمات لا يكون دائما مقصودا. فهناك معرفة يتم الحصول عليها عن طريق الصدفة وتكون نافعة ومهمة للمنظمة. وهنا يقع على عاتق المنظمة التعرف على أهمية هذه المعرفة، ثم تخزينها واسترجاعها على أفضل وجه، ومن ناحية أخرى، فإن عملية اكتساب المعرفة تختلف من منظمة لأخرى، فكل منظمة تكتسب المعرفة وتفهمها بطريقتها الخاصة. وبالتالي تتأثر المعرفة المخزنة في المنظمة بثقافة المنظمة نفسها.

ب- تخزين المعرفة: بعد اكتساب المعرفة، يتم تخزينها من خلال طرق عديدة من أهمها:

- قيام كل فرد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له وأية معلومات جديدة في مكان معين، سواء في ملفات عادية أو في شبكة الحاسب الآلي، بحيث تكون متاحة لكل أفراد المنظمة، إذا أرادوا الإطلاع عليها.
- قيام شخص مسئول بجمع المعلومات وتخزينها بدقة وبطريقة يسهل استخدامها من الجميع، دون الاهتمام بتحليل وتنقية المعرفة أو نشرها وتداولها بطريقة فعالة.
- قيام كل الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو لإدارة معينة. وتقوم هذه الجهة بتحليل وتنقية هذه المعرفة، ثم تقوم بتخزينها على أفضل وأدق صورة، وبحيث يمكن تداولها من قبل المنظمة في يسر وسهولة.

- جمع المعرفة بطريقة منظمة وإيجابية، ويتم تحليلها وتنقيتها، ثم يتم ترتيبها وتنسيقها وتخزينها ليتم تخزينها في أفضل صورة، ويراعى أن يتم تداولها بسهولة ونشرها واستخراجها بدقة ويسر من قبل أفراد المنظمة.

ج- نقل المعرفة: يعتبر نقل المعرفة الحلقة الثالثة في حلقات إدارة المعرفة، ويعتمد على وجود آليات وطرق رسمية وأخرى غير رسمية. وتمثل الطرق الرسمية في: التقارير والرسائل والمكاتبات، والمؤتمرات والندوات الداخلية للمنظمة، وإطلاعات دورية على الموقف في المنظمة، والمنشورات الداخلية والفيديو والمحادثات الصوتية، والتدريب والتعلم عن طريق الرئيس المباشر. وتشمل الطرق غير الرسمية؛ تغيير الوظيفة داخل المنظمة أو خارجها، والعلاقات الشخصية التي تربط العاملين ببعضهم البعض وفرق العمل.

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على نقل المعرفة في المنظمات مثل التكلفة، خاصة عند شراء أجهزة أو استخدام التكنولوجيا أو عقد مؤتمرات وندوات. كما يتأثر نقل المعرفة باحتمال تغيير المحتوى، خاصة في ظل الهيكل التنظيمي الهرمي.

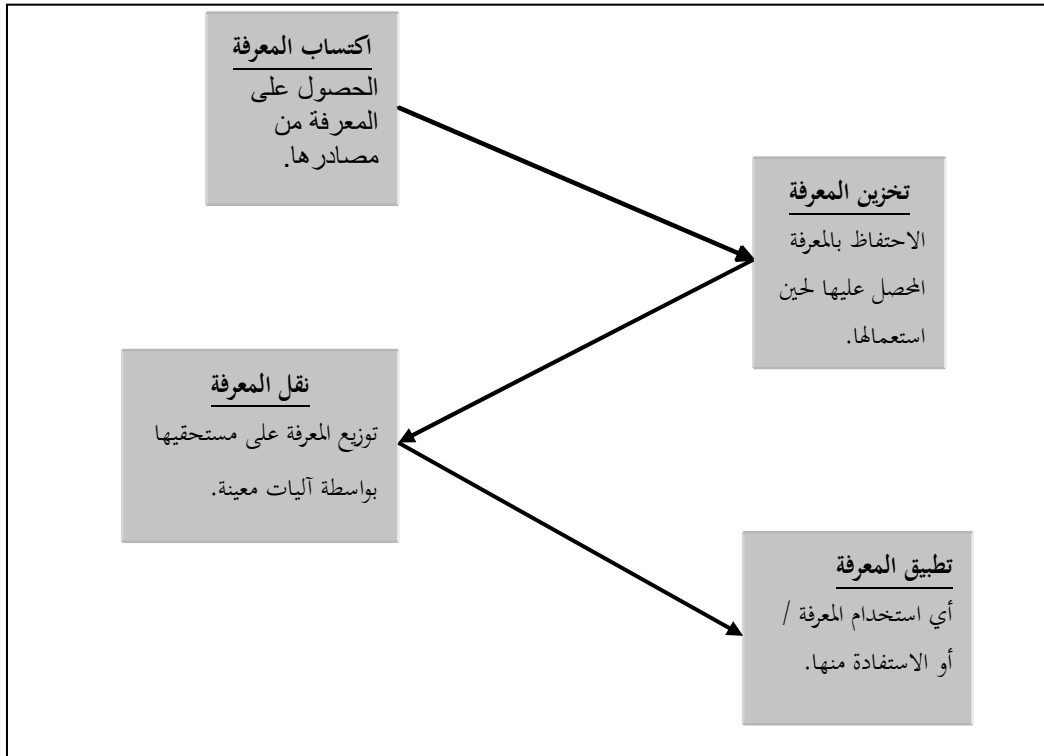
وهناك صور كثيرة فعالة لنقل المعرفة مثل: البريد الإلكتروني، الاتصال الداخلي من خلال شبكة الأجهزة الحاسبة، وهي كلها تؤدي إلى توزيع أفضل للمعرفة وتتيح للعاملين فرصة التساؤل والمناقشة وتحليل المعلومات من خلال رؤى مختلفة¹.

¹ إبراهيم عبد الهادي المليجي: استراتيجيات وعمليات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص: 194.

3-4- تطبيق المعرفة: يعتبر تطبيق المعرفة الهدف الأساسي من عملية إدارة المعرفة. ويتطلب هذا التطبيق تنظيم المعرفة (من خلال التصنيف والفهرسة أو التبويب المناسب للمعرفة)، واسترجاع المعرفة (من خلال تمكين العاملين في المنظمة من الوصول إليها بسهولة وفي أقصر وقت)، وجعل المعرفة جاهزة للاستخدام (حذف بعض الأجزاء غير المتسقة وإعادة تصحيح المعرفة وفحصها باستمرار، وإدخال الجديد المناسب عليها، واستبعاد المتقادم منها)¹.

عموماً يمكن تمثيل هذه المراحل في الشكل الآتي:

شكل رقم (1 / 2) مراحل إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على حجازي هيثم علي: مرجع سبق ذكره، ص: 32.

ثانياً: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

إن أول العمليات اللازمة لإدارة المعرفة هي استقاء المعلومة الدقيقة والصحيحة وتوثيقها ثم تبادلها عبر وسائل التفاعل المختلفة داخل منظمات الأعمال بما في ذلك الانترنت أي شبكة المعلومات، تتيح لكل عامل في المؤسسة أن يتبادل المعرفة مع زملائه كل حسب احتياجاتهم، ولبناء نظام إدارة المعرفة لا بد أن تتوفر المقومات والمتطلبات الأساسية لذلك والتي تحملها فيما يلي:

1- توفير البنية التحتية اللازمة والمتمثلة بالتقنية التكنولوجية

والتي قوامها الحواسيب والبرمجيات الخاصة بذلك وكافة الأمور ذات العلاقة أي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ونظم المعلومات.

¹ Liebowitz, Jay: **Building Organizational Intelligence**, Washington, D.C. : CRC Press,2000,p:4.

2- الهيكل التنظيمي

إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق إدارة المعرفة لذا لا بد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع عمال المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات والاستجابة السريعة للمتغيرات والتحول إلى الممارسات الإدارية الأكثر توافقاً مع عصر المعرفة .

3- الثقافة التنظيمية

ليست التقنية هي الوحدة التي تلعب الدور الحاسم في المعرفة وإنما الثقافة¹ الملائمة والمتوافقة مع مبدأ الاستمرارية في التعلم وإدارة المعرفة كتشجيع روح الفريق في العمل وتبادل الأفكار هي كذلك تلعب دوراً مهماً وفعالاً، لذا يجب تطوير الثقافة السائدة في المنظمة المراد تطبيق إدارة المعرفة فيها و توليد ثقافة مؤسسية جديدة اتجاه المعرفة تمكن المنظمة من تحقيق الفعالية والكفاءة.

4- توفير الموارد البشرية اللازمة

حيث تعتبر من أهم مقومات وإدارة المعرفة وعليه يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم ما يعرفون بعمال المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤوليات القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها بالإضافة إلى قيام برمجيات اللازمة لذات العلاقة.

المطلب الثالث: اقتصاد المعرفة (تعريفه، نشأته، خصائصه وأهميته)

اقتصاد المعرفة هو الاقتصاد الذي أصبحت فيه أنشطته الرئيسية تتمثل في توليد المعارف وتقاسمها وتسييرها، حيث أصبح هذا الاقتصاد يعتمد بدرجة كبيرة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات باعتبارها أداة تفاعل المنظمات الاقتصادية مع محيطها الداخلي والخارجي.

أولاً: تعريف اقتصاد المعرفة

المعرفة على أنه:

■ " الاقتصاد الذي يتسم بالاستخدام الكثيف للمعرفة في القيام بالنشاطات الاقتصادية وفي توسعها وتطويرها ونموها وأن مضامين هذا الاقتصاد تتمثل في ثورة المعلومات والاتصالات والاستخدام الواسع للمعرفة والعلم " ².

■ "منظومة تفاعلية شاملة ومتكاملة وفي إطار هذه النظم ستنشأ منظومة معلومات تكون مهمتها الأساسية أن تجمع البيانات وتستخرج منها المعلومات، وتولد من استخدامها المعرفة وتحقق بذلك القوة والنفوذ وتصنع القدرة والتأثير ثم تتجه إلى إيجاد معارف جديدة ليصبح الابتكار والخلق أداة توليد لأشكال غير مسبوقة من المعرفة تشكل اقتصاد متجدد دائماً" ³.

¹ البيلاوي حسن وسلامة حسن: إدارة المعرفة في التعليم، ط2، دار الوفاء للنشر والتوزيع ، مصر، 2007، ص ص: 89- 95.

² فليح حسن خلف: اقتصاد المعرفة، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2007، ص : 16.

³ محسن أحمد الحضيري: اقتصاد المعرفة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2001، ص: 10.

■ "الاقتصاد الذي تتجاوز فيه نسبة العاملين في الصناعات القائمة على المعارف نسبة العاملين في قطاعات الاقتصاد المادي".¹

■ "الاقتصاد المعتمد على المعرفة، حيث تحقق المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة ومفتاح المعرفة هو الإبداع والتكنولوجيا، بمعنى أن الاقتصاد يحتاج إلى المعرفة وكلما زادت كثافة المعرفة في مكونات العملية الإنتاجية زاد النمو الاقتصادي".²

إذن فالإقتصاد المعرفي الذي تسعى المجتمعات نحوه، يدور حول كيفية حصول هذه الأخيرة على المعرفة وطريقة استخدامها وتوظيفها وابتكارها، بغية تحسين نوعية الحياة بمجالاتها من خلال الاستفادة من خدمة معلوماتية ثرية وتطبيقات تكنولوجية متطورة واستخدام العقل البشري كرأس مال وكذا توظيف البحث العلمي لإحداث مجموعة من التغيرات الإستراتيجية في طبيعة المحيط الاقتصادي وتنظيمه، ليصبح أكثر استجابة وانسجاما مع تحديات العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتنمية المستدامة، بمفهومها الشمولي التكاملي.

ولقد أدى تزاخم التغيرات والتطورات الاقتصادية والسياسية والدولية خلال عقدي الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين، وامتزاجها بنمو وتعاضم ثورة المعلومات والاتصالات والتي هي نتاج للبحوث والتطوير، إلى اختلاط المعاني والمفاهيم المتعلقة بهذا النمط الاقتصادي الجديد حيث يفرق البعض ويميز بين نوعين من اقتصاد المعرفة هما³:

النوع الأول: اقتصاد المعرفة: وهو الاقتصاد الذي يقوم على المعلومات من الألف إلى الياء؛ أي أن المعلومات هي العنصر الوحيد في العملية الإنتاجية وهي المنتج الوحيد في هذا الاقتصاد. والمعلومات وتكنولوجياها هي التي تحدد أساليب الإنتاج وفرص التسويق ويقصد بالمعلومات هنا مجرد الأفكار والبيانات وربما تشمل البحوث العلمية والخبرات والمهارات وكلاهما صحيح، المهم أن هذا الشكل من الاقتصاد هو نفسه اقتصاد المعلومات أو الاقتصاد الرقمي وهو نفسه الاقتصاد ما بعد الصناعي.

النوع الثاني: الاقتصاد المبني على المعرفة: هو الاقتصاد المبني على المعرفة، وهو الذي تلعب فيه المعرفة دورا في خلق الثروة وهذا شيء ليس بجديد، فقد كان للمعرفة دورا قديما ومهما في الاقتصاد، لكن الجديد هو أن حجم المساحة التي تحتلها المعرفة في هذا الاقتصاد أكبر مما سبق وأكثر عمقا مما كان معروفا.

¹ Frank Lee, Hanklan Has : **Evaluation quantitative des industries à forte concentration de savoir par rapport aux industries à faible concentration de savoir**, university of galgary, galgary press, canada, 1996, p :25.

² أحمد عبد الونيس، مدحت أيوب: **اقتصاد المعرفة**، مركز الدراسات والبحوث، القاهرة، 2006، ص: 17.

³ هديل عزيز دراز: **المعرفة ودورها في التنمية الاقتصادية**، منشورات جامعة دمشق، 2006، ص: 98.

فقد كانت المعرفة قديماً تستخدم في تحويل الموارد المتاحة إلى سلع وخدمات وفي حدود ضيقة، أما الآن لم يعد هناك حدود لدور المعرفة في تحويل هذه الموارد؛ بل تعدت في دورها كل الحدود وأصبحت تخلق موارد جديدة ولا تكتفي بتحويل الموارد المتاحة فقط.

وعليه وفي ظل تسارع هذه التحولات بدأ أن تعبري اقتصاد المعرفة والاقتصاد القائم على المعرفة يعبران عن نفس المعنى؛ أي عن الاقتصاد الذي تشغل فيه المعرفة بكل أشكالها وتحلياتها من تكنولوجيا وبحوث وأعمال ذهنية مساحة أوسع وأكبر من العمق أو الحجم.

والجديد في الاقتصاد الحديث أو عصر الثورة العلمية والتكنولوجية هو شيان¹ :

■ أن المعرفة تتميز بارتفاع القيمة المضافة لها بصورة مسبقة، ومن أبرز الأمثلة على ذلك برامج الحاسبات الالكترونية، أقمار الاتصالات والاستثمارات الفنية والهندسية الإدارية،...، حيث يستطيع المنتج استعادة تكاليف إنتاجه في أيام أو شهور أو سنوات قليلة.

■ أنه في كثير من مجالات المعرفة تكاد تنفصل بذاتها فيما يشبه الاستقلال عن مبدعها ذاته، حيث تعمل فيما بعد بآليات مستقلة.

ثانياً: نشأة اقتصاد المعرفة

إن ظهور الاقتصاد الجديد حسب البعض ناتج عن قطيعة في سياق التطور العادي للاقتصاد، في حين يرى البعض الآخر من الاقتصاديين بأن اقتصاد المعرفة ما هو إلا حصيلة منطقية لتطور الاقتصاد بصفة عامة²، فالجمعيات والمؤسسات الاقتصادية أولت دائماً أهمية خاصة للمعرفة لأنها تلعب دوراً محورياً في خلق الثروة وتحسين جودة الحياة. ففي القرن الثامن عشر، بزغ النظام الرأسمالي في الاقتصاد الذي اعتمد على تطبيق المعرفة في الأدوات والعمليات والمنتجات كمرحلة أولى، ثم ممارستها في المصانع. ثم جاءت المرحلة الثانية لتطبيق المعرفة في عمل الإنسان في خطوط الإنتاج والميكنة في المؤسسة، هذا التطور في تطبيق المعرفة كان مدفوعاً بدرجة كبيرة بالرغبة في زيادة القدرة الإنتاجية الاقتصادية وبالتالي، جاء متأثراً بالبيئة الاجتماعية والسياسية السائدة في ذلك الوقت.

ومنذ منتصف الثمانينات من القرن العشرين فإن السير في اتجاه العولمة متحرك بسرعة كبيرة في علم الاقتصاد وفي اقتصاد العولمة يتحرك رأس المال وتتاح الموارد والطاقة وهو الأمر الذي جعل من الكيفية الفنية ممثلة في جودة العمالة الماهرة ومستوى التكنولوجيا عوامل هامة في تحديد حالة الاقتصاد الوطني³.

¹ عبد الخالق فاروق: اقتصاد المعرفة في العالم العربي مشكلاته وأفق تطوره، الإمارات العربية المتحدة للنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة 2005، ص: 28.

² Dominique Foray: *L'économie de la Connaissance*, édition la découverte, France, 2004, p: 08.

³ أحمد عبد الويس، مدحت أيوب: المرجع السابق، ص: 18.

فمن المعروف أن المعرفة تعمل على زيادة إنتاجية رأس المال من خلال تعليم وتدريب العمالة والتطوير التكنولوجي من خلال البحث والتطوير.

من هذا المنطلق فإن المعرفة تعتبر بمثابة الوقود الذي يدفع الاقتصاد الوطني للرخاء في المستقبل، ولعل أهم ما يميز التغيرات والتحولات الكبرى التي يشهدها القرن الحادي والعشرين هو تشعب انتشار هذه التحولات لتشمل كافة مجالات المعرفة الإنسانية وكذلك المعدل المتسارع الذي تحدث به هذه التغيرات وتأتي في مقدمة هذه التحولات والابتكارات تكنولوجيات المعلومات والاتصالات حيث:

- ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إسراع وتيرة الابتكار وإبداع طرق جديدة للعمل، وتحديد وخلق منتجات جديدة في قطاعات الاقتصاد المختلفة؛

- تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم الإنتاج الفردي والجماعي للمعارف وبالتالي، سهولة عملية نقل وتبادل وتخزين المعارف والمعلومات وجعلها في متناول الجميع وبتكاليف معقولة، مما انعكس إيجاباً على جودة الأداء في المؤسسات الاقتصادية.

وبصفة عامة يمكن القول أن اقتصاديات المعرفة قد تكونت تاريخياً انطلاقاً من ظاهرة مزدوجة، إتحاح طويل خاص بزيادة الموارد المكرسة لإنتاج المعرفة ونقلها (التعليم، التأهيل، البحث التطوير...) من جهة أولى وحدث تقني كبير ممثل في التقانات الجديدة للمعلومات والاتصالات من جهة أخرى ولقد أنتج هذا اللقاء بين هاتين الظاهرتين اقتصاداً فريداً من نوعه يعني في جوهره تحول المعلومات إلى أهم سلعة في المجتمع، وأصبح تنظيم المعلومات وخدماتها من أهم العناصر الأساسية في الاقتصاد المعرفي. ومن المؤكد أنه سيكون لتسارع العلم والتكنولوجيا في الألفية الجديدة تأثيرات واسعة حتماً في ثروة الأمم ومستوى معيشتها. وبالتالي أصبح الاستثمار في مجال المعلومات والانترنت أحد عوامل الإنتاج، فهو يزيد في إنتاجية العاملين ويزيد من فرص العمل. وقد استند اقتصاد المعرفة بشكل رئيسي على المعرفة والعولمة والتقنية وأثر تأثيراً إيجابياً على الاستراتيجيات الاقتصادية وأضاف القيمة للمنتجات وللناس وللعمليات.

ويشمل الإطار الأساسي الضروري لأي بلد لتشغيل مجتمع المعلومات حسب ممثلي البنك الدولي على¹:

- نظام اقتصادي ومؤسسي مستقر نسبياً قادر على تحضير إمكانية معرفة الناس؛
- مجتمع متعلم ومجرب مستعد لاستعمال المعرفة الحالية؛
- بناء بنية تحتية للمعلومات توفر ما يلي:

- تيار من البيانات يتدفق بسهولة وسرعة ودقة بين جميع فروع الاقتصاد؛
- يسيطر على هذا التيار سلسلة مترابطة من النظم؛
- تحول البيانات إلى معلومات؛
- تحويل المعلومات إلى معرفة أمام صناعات القرار؛

¹ المرجع السابق، ص: 19.

- يتم على صانع القرار تحويل المعرفة إلى ربح.

ثالثا: خصائص اقتصاد المعرفة

- هناك مجموعة من الخصائص التي ميزت الاقتصاد الجديد فصيغته بخصائص ووصفات جعلتنا نطلق عليه اقتصاد المعرفة وتمثل فيما يلي:¹
- أنه اقتصاد لا يعاني من مشكلة الندرة بالمعنى التحليلي القديم؛ بل هو اقتصاد الموارد التي يمكن استمرار زيادتها عبر الاستخدام المتزايد للمعلومات والمعرفة؛
 - أنه اقتصاد تتقلص فيه أهمية وتأثير الموقع، من خلال الاستخدام الملائم للتكنولوجيا وأساليب الأسواق الرأسية أي عبر الوسائل والشبكات الإلكترونية بما يغير المفهوم التقليدي للأسواق؛
 - أنه اقتصاد يصعب فيه تطبيق القوانين الضريبية والقيود الجمركية وغير الجمركية من جانب دولة وطنية بصورة منفردة، فالمعرفة والمعلومات أدت إلى زيادة الطلب على منتجاتها وفي المقابل قلصت القيود الجمركية وغير الجمركية؛
 - أن المنتجات التي تتضمن كثافة أعلى للمعرفة تنخفض أسعارها عن تلك التي لا تستخدم كثافة معرفية، أو لا تستخدمها على الإطلاق؛
 - أن اقتصاد المعرفة يعني في جوهره أن قيمة المعرفة ذاتها تكون أكبر حينما تدخل في حيز التشغيل ونظم الإنتاج وبالمقابل فإن قيمتها تصبح صفرا حينما تظل حبيسة في عقول أصحابها؛
 - أن مفتاح القيمة في اقتصاد المعرفة هو في مدى تنافسية رأس المال البشري؛
 - أنه اقتصاد يمنح مكانا لنظم التعليم والتدريب المستمرين لكي تتواءم خبرات العمالة مع اقتصاد المعرفة، وهذا يتطلب أساليب جديدة في التفكير وفي صنع السياسات الاقتصادية؛
 - أنه اقتصاد يتوقف فيه تسعير المنتج أو الخدمة على السياق الذي يتم فيه التسويق، بحيث يمكن أن تكون هناك أسعار مختلفة لشعوب مختلفة وأوقات مختلفة لنفس المنتج المعرفي.
 - في هذا الاقتصاد تتزايد عمليات موائمة المعرفة بنظم الشبكات والمعلومات الرقمية التي تتولى قيادة عملية الانتقال في هياكل الإنتاج وفي منظمات الأعمال.
- كما يمكن إضافة خصائص أخرى تتمثل في² :
- المرونة والقدرة العالية على التطويع والتكيف مع المتغيرات والمستجدات الحياتية المتسارعة؛
 - القدرة العالية على التجدد والتطور والتواصل الكامل مع غيره من الاقتصاديات التي أصبحت تسعى إلى الاندماج فيه؛

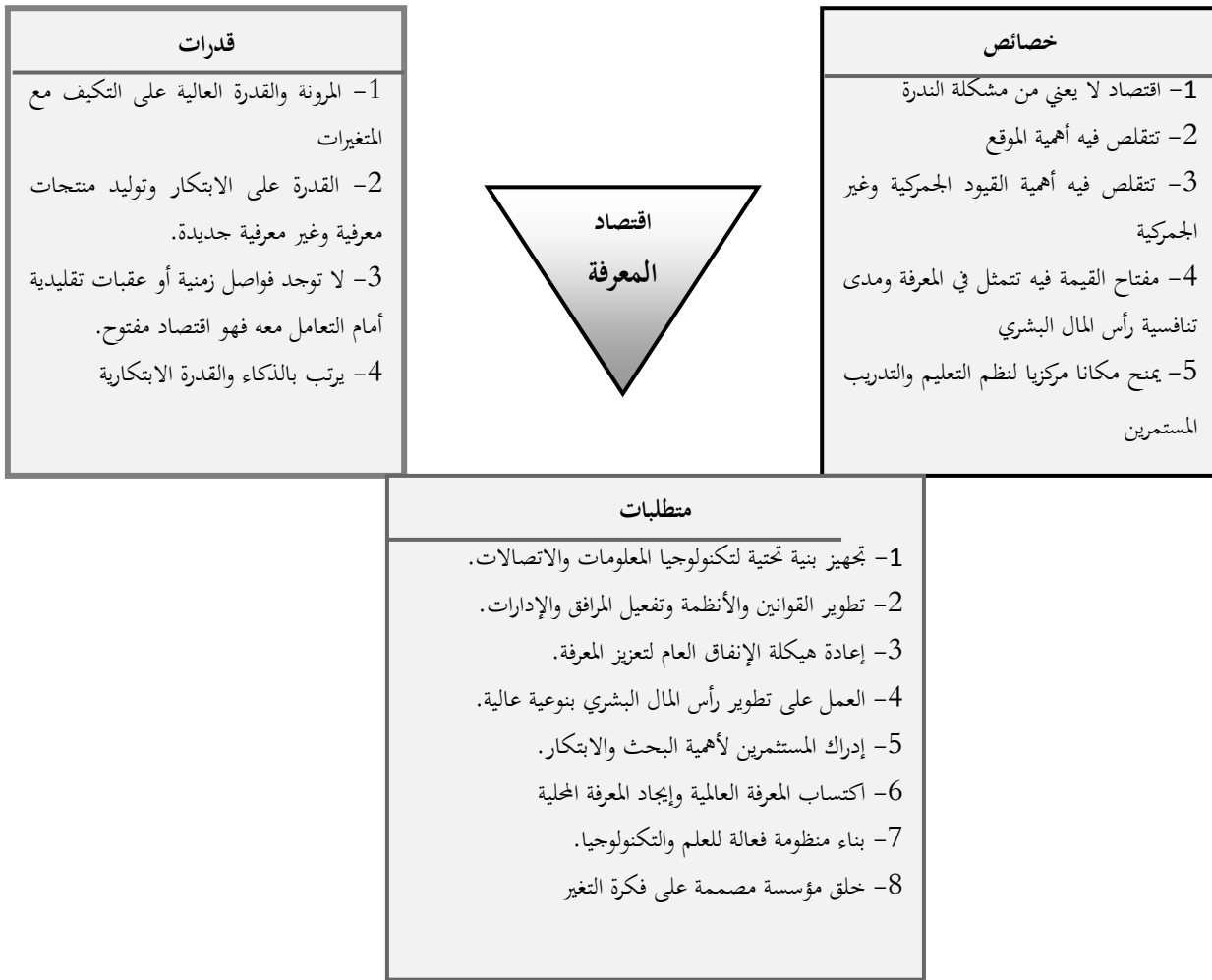
¹ Due Richard : **The knowledge Economie, Information system Management**, uk,summer 95, vol 2, issue 3, p : 76.

² سليم جودة: تطوير التعليم ودوره في بناء اقتصاد المعرفة، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، جامعة القاهرة، 2004، ص ص: 3- 5.

- القدرة على الابتكار وإيجاد وتوليد منتجات فكرية معرفية وغير معرفية جديدة، مما يساعد على خلق وإيجاد المنتجات الأكثر إشباعا وإقناعا للمستهلك؛
- تعدد، تنوع، تجدد وتدفق مجالات خلق القيمة المضافة فيه؛
- لا توجد فواصل زمنية أو عقبات تقليدية أمام التعامل معه فهو اقتصاد مفتوح وكل متطلباته معرفية عقلية وإدارة تشغيلية ووعي كامل بأبعاد وجوانب هذا الاقتصاد؛
- ارتباطه بالذكاء، القدرة الابتكارية، الخيال والوعي الإدراكي بأهمية الاختراع، الخلق، المبادرة الذاتية والجماعية لتحقيق ما هو أفضل وأحسن وتفعيل ذلك كله بإنتاج حجم أكبر وأكثر جودة في الأداء وأفضل إتاحة في الإشباع.

من العرض السابق يتضح لنا أن اقتصاد المعرفة له خصائص متعددة ومتنوعة ويمتاز كذلك بقدرات وله متطلبات يمكن تلخيص أهمها في الشكل التالي:

شكل رقم (1/ 3) خصائص وقدرات ومتطلبات اقتصاد المعرفة



المصدر: أشرف عبد الرحمان محمد: دور إدارة الموارد البشرية في نظم الأعمال في ظل اقتصاد المعرفة، منشورات كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2005، ص: 25.

نستنتج أن اقتصاديات الدول إذا ما وفرت هذه المتطلبات، يتحول اقتصادها إلى اقتصاد معرفة يتميز بالخصائص والقدرات المذكورة أعلاه وبالتالي يؤدي إلى تعزيز المركز التنافسي لهذه الدول في السوق العالمية.

رابعاً: أهمية اقتصاد المعرفة

شهدت البشرية في العقود الأخيرة تحول كبير وعميق في مسارها وهو ما أصطلح على تسميته بالمعلوماتية والتي جعلت المعرفة أساس الموارد والقوة والتقدم. وكما كانت المجتمعات والدول المتقدمة توصف بأنها زراعية ثم صناعية فإنها اليوم توصف بأنها مجتمعات واقتصاديات المعرفة.¹

وهي مرحلة اقتصادية واجتماعية هامة في تاريخ البشرية تجعل المعرفة مورداً تسعى المجتمعات والدول عامة لاكتسابه وتقتضي بالضرورة إعادة صياغة المجتمعات والسياسات للتكيف معها فكما غيرت الزراعة في المجتمعات والدول والحضارات بانتقال البشرية من الصيد إلى الرعي، وكما غيرت الصناعة في موازين القوى والعلاقات الدولية الاستراتيجية والاقتصادية فإن المعرفة تغير معظم المنظومات الاقتصادية والتنموية والسياسية والاستراتيجية.

إن أهمية اقتصاد المعرفة تبرز من خلال الدور الذي تؤديه مضامينه ومعطياته وما تفرزه من تقنيات متقدمة في مختلف المجالات، وتمثل الإسهامات الأساسية لمضامين اقتصاد المعرفة في ثورة المعلومات والاتصالات والاستخدام الواسع للمعرفة والعلم، وتمثل أهم هذه الإسهامات فيما يلي:²

■ إن المعرفة العلمية والمعرفة العملية بالذات والتي يتضمنها اقتصاد المعرفة تعتبر هي الأساس في توليد الثروة وزيادتها وتراكمها هذه الزيادة في الثروة التي ارتبطت نشوء علم الاقتصاد بالبحث عن أسباب تحققها حيث أن هذا الإسهام للمعرفة وبالذات التقنية المتقدمة منها خصوصاً أدى إلى أن يكون (بيل غايتس) أغنى رجل في العالم والذي ارتبطت ثروته بالحاسوب وتقنياته خلال فترة قصيرة وبعمر مبكر، وأن ثالث أغنى رجل في العالم ترتبط ثروته بالاتصالات.

■ الإسهام في تحسين الأداء ورفع الإنتاجية وتخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين نوعيته من خلال استخدام الوسائل والأساليب التقنية المتقدمة التي يتضمنها اقتصاد المعرفة وما يتاح في إطاره من معرفة علمية وعملية يساندها قدر واسع من المعلومات التي تساهم في توفيرها الاتصالات وبالشكل الذي يساعد على حسن إدارة المشروعات الاقتصادية. حيث أن أكثر من نصف الزيادة في إنتاجية الاقتصاد الأمريكي، كانت جراء استخدام التكنولوجيا المتقدمة في المعلومات والاتصالات.

■ زيادة الإنتاج والدخل الوطني وإنتاج المشروعات، والإسهام في توليد دخول الأفراد الذين ترتبط نشاطاتهم بها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر وبالذات في المجالات الصناعية التي تبرز فيها صناعة أجهزة

¹ احمد عبد الونيسي، مدحت أيوب: المرجع السابق ، ص: 18.

² قليب حسين: المرجع السابق ، ص: 22.

ومعدات الإلكترونيات الدقيقة وصناعة معدات الفضاء والاتصالات والصناعات البيولوجية والكيمائية وغيرها، والتي تتحقق من خلالها زيادة مهمة في إنتاج الاقتصاد الوطني ككل؛

- الإسهام في توليد فرص عمل وبالذات في المجالات التي يتم فيها استخدام التقنيات المتقدمة، التي يتضمنها اقتصاد المعرفة نتيجة التوسع والتنوع في النشاطات الاقتصادية التي تستخدم التقنيات المتطورة؛
- يساهم اقتصاد المعرفة وتقنياته في إحداث التغيير والتحديث والتطور للنشاطات الاقتصادية وبما يسهم في توسعها ونموها بدرجة كبيرة وبشكل متسارع ومتزايد وبذلك يتم تحقيق الاستمرارية في تطور الاقتصاد ونموه؛
- إسهام اقتصاد المعرفة ومضامينه في التحفيز على التوسع في الاستثمار، خاصة الاستثمار في المعرفة العلمية والعملية من أجل تكوين رأسمال معرفي يسهم بشكل مباشر في توليد إنتاج معرفي وزيادته وبشكل غير مباشر في الإنتاج الذي يستخدم التقنيات المتقدمة وذلك من خلال توفير فرص الاستثمار المريح؛ إذ أن الاستثمار هو حالة للأرباح والأرباح حالة للتقدم التكنولوجي والذي تمثله التقنيات المتقدمة التي يوفرها اقتصاد المعرفة؛

■ إسهام اقتصاد المعرفة بمضامينه وتقنياته في تحقيق تغيرات هيكلية واضحة وملموسة في الاقتصاد، بحيث تتضمن هذه التغيرات الهيكلية ما يلي:

- زيادة الأهمية النسبية للإنتاج المعرفي وبالذات غير الملموس أي غير المادي؛
- زيادة الأهمية النسبية للاستثمار في المعرفة والذي هو استثمار وتكوين لرأس المال غير الملموس؛
- زيادة الأهمية النسبية للعاملين في مجالات المعرفة المرتبطة باستخدام التقنيات المتقدمة خاصة العاملين ذوي المهارات والقدرات المتخصصة عالية المستوى؛

- زيادة الأهمية النسبية للصادرات من المنتجات المعرفية وبالذات الصادرات غير المادية غير الملموسة.
- إسهام اقتصاد المعرفة لا في إضافة مورد وعنصر إنتاجي مهم- ألا وهو عنصر المعرفة العلمية- - فحسب بل وإلى التحقيق من قيد الموارد وبالذات الطبيعية منها وبالارتباط بتكنولوجيا المواد التي يتم من خلالها استنباط موارد جديدة، وإضافة استخدامات جديدة للمواد المعروفة وتحسين ما هو موجود منها بالشكل الذي يسمح بزيادة الإنتاج وبذلك ضمان استمرار التوسع في النشاطات الاقتصادية وتطورها ونموها بدون محددات تحد من ذلك، بالذات المحددات الطبيعية (الموارد الطبيعية) التي تتسم بالندرة إزاء الطلب عليها؛

- مساهمة اقتصاد المعرفة في إيجاد نمط جديد للتخصص وتقسيم العمل، الشيء الذي يؤدي بالدول المتقدمة إلى احتكار توليد التقنيات عالية التطور بالشكل الذي يؤدي إلى اعتماد الدول النامية عليها في حصولها على منتجات اقتصاد المعرفة دون أن تساهم في توليدها؛ بل وحتى دون أن تتوفر لها القدرة على استخدامها بكفاءة وفاعلية وهو الأمر الذي يزيد من فجوة تخلفها؛

ونتيجة لكل ما سبق أصبحت مضامين اقتصاد المعرفة ومعطياته وتقنياته المتقدمة والمجالات التي تولد هذه التقنيات وتستخدمها في المجالات القائدة لعملية تطور الاقتصاد ونموه والمرتبطة بثورة المعرفة وما يتصل بها من ثورة في المعلومات والاتصالات وتقنياتها، الأمر الذي يجعل المعرفة العلمية والعملية قاطرة النمو الاقتصادي ومحركه في ظل اقتصاد المعرفة.

المبحث الثاني

التوجه إلى اقتصاد المعرفة

قبل أن نخوض في مسار التحول أو الانتقال إلى الاقتصاد الجديد وذكر أهم العناصر المشاركة في عملية التحول هذه وكذلك التطرق لأهم مظاهر هذا الاقتصاد (الاقتصاد العرفي) نحاول أولاً التطرق إلى أهم الجوانب التي تميز بين الاقتصاد التقليدي والاقتصاد العرفي.

المطلب الأول: التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة

يمكن القول أن هناك العديد من الخصائص التي تميز اقتصاد المعرفة وتجعله يختلف عن الاقتصاد التقليدي فهو يعتمد بصفة أساسية على استخدام الأفكار بدلا من استخدام القدرات المادية، وعلى تطبيق التكنولوجيا بدلا من تحويل المواد الخام واستخدام العمالة الرخيصة، كما أن دورة الإنتاج أقصر والحاجة إلى الابتكار أكبر، ويتميز بالوفرة وليس بالندرة وتتناقص فيه أهمية المكان وتتعاظم فيه قيمة المنتجات ذات المكون العرفي الأعلى وتتوافر فيه المعلومات بسهولة ويسر ويرتبط فيه العمال بشكل مباشر أو غير مباشر بأنشطة لها صلة بالمعلومات والاتصالات.

كما يعتبر العنصر البشري فيه هو المكون الرئيسي في قيمة السلعة، كذلك فإنه في ظل اقتصاد المعرفة يزداد الاهتمام ببناء القدرات وتنمية المهارات ويضع التعليم سواء من خلال الفعل أو من خلال الاستخدام أو من خلال التفاعل على رأس أولوياته.

وعليه يختلف الاقتصاد الصناعي عن اقتصاد المعرفة في عدة جوانب منها¹:

- على خلاف النظرية الكلاسيكية الحديثة فإن المعرفة هي الشكل الأساسي في رأس المال، والنمو الاقتصادي مشتق من المعرفة المتجمعة؛
- بينما تعتبر النظرية الكلاسيكية الحديثة أن التقدم في المعرفة يعتبر مفاجئ وعشوائي فإن المهتمين بمجال المعرفة يعتبرون أن التطور التكنولوجي يمكن جمعه في برنامج فني يمثل خطة تساعد على حدوث ابتكارات وتطويرات أكثر تقدما وأن هذه الخطة الفنية تعتبر محركا رئيسيا لنمو الاقتصادي؛
- تشير النظرية الكلاسيكية الحديثة إلى وجود قانون تناقص الغلة على الاستثمار بينما تشير المعرفة إلى العكس من ذلك، حيث يوجد زيادة في العائد على الاستثمار وليس تناقص الغلة؛
- يجب على المنظمة في اقتصاد المعرفة العمل على زيادة الاستثمار في مجال البحوث والتطوير من أجل رفع وتيرة الابتكار التكنولوجي.

¹ . <http://www.med.gov.tnz>. World Development Report 1999 , consulté, le : 15.5.2007, à : 15 :36 .

أولاً: مراحل التطور الاقتصادي

يمكن تقسيم مراحل التطور الاقتصادي إلى ثلاث مراحل اقتصادية لها مقاييسها الخاصة بها وذلك ما يوضحه الجدول الموالي¹ :

الجدول رقم (2/1) مراحل التطور الاقتصادي

| المؤشرات | المرحلة |
|---|---|
| - الإنتاج الكبير - السكك الحديدية - صناعة البريد - الصناعات القطنية | 1- قيادة البضائع والسلع (الثورة الصناعية سنة 1918) |
| - الإنتاج الصناعي- الاستفادة من الطاقة- الأدوات والآلات - تجارة التجزئة - الإسكان - مبيعات السيارات | 2- قيادة الصناعية (1918-1981) |
| - إنتاج الكمبيوتر - الصناعات الوسيطة- التكنولوجيا عالية المستوى - كثافة المعرفة - نمو التوظيف | 3- قيادة التكنولوجيا (منذ 1981) |

Source : Due Richard : op.cit., p : 76.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن المعرفة أصبحت أهم أصل من أصول أي منظمة الشيء الذي دفع العديد من المحللين الاقتصاديين بتسمية الاقتصاد الجديد (الاقتصاد المعرفي) بالاقتصاد غير الملموس أو اقتصاد اللاوزن أو اقتصاد اللامواد حيث تعتبر الأفكار والتطورات المعرفة هي صاحبة السيادة والسيطرة أكثر من المنتجات المادية والآلات والمواد الخام.

وأصبح الاقتصاد اليوم مشتق من المعرفة وليس من الأصول المادية؛ حيث كان الاستثمار في العصر الصناعي في الأصول المادية يساعد في تحقيق أرباح المنظمة وكان يتم تدريب الأفراد على أداء مهام مبرجة ويمكن استبدالهم كما أن المنظمات الأكبر حجماً كانت لها فرصة التفوق على المنظمات الأصغر والأحداث. وعلى النقيض من ذلك فقد شهد اقتصاد المعرفة حدوث تحولات في عدة مجالات منها تغيير هيكل الاستثمار حيث زاد الاستثمار في الأشياء غير الملموسة مثل البحوث وأشكال أخرى من الاستثمارات المتصلة بذلك مثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وغيرها كذلك تطور في مهارات قوة العمل في كل القطاعات كما أن هناك نمواً متزايداً في تجارة المنتجات عالية التكنولوجيا. وعليه يمكن إجراء دراسة مقارنة بسيطة بين الاقتصاد الصناعي و الاقتصاد المعرفي بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات نوجزها في الشكل التالي:

¹ www. Info-tech – com/knowledge – economie/pdf/04, consulté, le: 5-7-2009, à: 14:22.

الجدول رقم (3/1) المقارنة بين الاقتصاد الصناعي والاقتصاد المعرفي

| الاقتصاد المعرفي | الاقتصاد الصناعي | مجال المقارنة |
|---|---|---|
| متحركة/ متغيرة عالمي شبكي | ثابتة قومي - دولي هرمي بيروقراطي | <u>الخصائص الاقتصادية:</u> - الأسواق - مجال المنافسة - الهيكل التنظيمي |
| الإنتاج المرن الإبتكار/ المعرفة الرقمية الابتكار/ الجودة/ وقت الوصول السوق/ التكلفة مرتفع تراخيص وتعاون | الإنتاج الكبير رأس المال/ العمالة الميكنة تخفيض التكلفة من خلال اقتصاديات الحجم منخفض/ متوسط فردية | <u>الصناعة:</u> - تنظيم الإنتاج - مفاتيح النمو - قادة التكنولوجيا - صادر الميزة التنافسية - أهمية البحوث والتطوير - العلاقات مع المنظمات الأخرى |
| دخل حقيقي مرتفع مهارات متسعة مع تدريب مستمر التعليم الدائم والمستمر تعاونية تنسم بالخطر والفرص | التشغيل الكامل محررة الوظيفة محددة درجة علمية معينة نصيحة وإشراف ثابتة | <u>قوة العمل:</u> - هدف السياسة - المهارات - التعليم المطلوب - علاقات العمل والإدارة - طبيعة العمل |

المصدر: أشرف عبد الرحمن محمد: مرجع سبق ذكره، ص:28.

والجدير بالذكر هنا أن المعرفة لا تعتبر حقيقة جديدة فكل الاقتصاديات مبنية على المعرفة الشيء الجديد هو أن درجة إندماج المعرفة والمعلومات في الأنشطة الاقتصادية أصبح ضخما جدا ويتضمن تغيرات كبيرة وهيكلية ووصفية في الاقتصاد، كذلك زيادة كثافة المعرفة في الاقتصاد وزيادة القدرة على توزيع هذه المعرفة أدى إلى زيادة قيمته لكل المشاركين في النظام الاقتصادي.

ثانيا: علامات التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة

إنه بمراجعة أكبر عشر منظمات في عام 1910 نجد أنها تنتج جميعها منتجات مادية ملموسة معتمدة في ذلك على الموارد المادية الأساسية مثل الحديد والفحم وغيرها من الموارد لمادية الملموسة، ولكن الوضع اختلف مع حلول سنة 1998 حيث نجد أن الإنتاج في أكبر الشركات أصبح يمثل فيه الكون المعرفي الجانب الأكبر على اختلاف انتماء هذه الشركات للقطاعات الاقتصادية والإنتاجية المختلفة وهذا يعطي دليلا على أن التقدم الاقتصادي يشتق الآن من اكتشاف وخلق وتطبيق معرفة جديدة.

وتكمن أهم علامات التحول من العصر الصناعي الى عصر المعرفة في مجموعة من النقاط هي¹:

- تقدم المعرفة الإنسانية خلال العقود القليلة الماضية تقدما يعادل التقدم الذي أحرزته البشرية خلال مراحلها السابقة، ومن السهل أن يرى الإنسان أن الاكتشافات والإختراعات التي تحققت خلال القرن الحالي تعادل أو تزيد عن مقدار ما حققته البشرية خلال عهود طويلة؛
- أن المنظمات الناجحة اقتصاديا هي تلك المنظمات التي تحتوي منتجاتها على أكبر قدر ممكن من جوانب المعرفة الإنسانية؛

- أن التقدم الحادث في مجال الإنتاج والصناعة يرتبط ارتباطا وثيقا بالقاعدة المعرفية البشرية؛
- أن هناك تزايد في الأهمية النسبية للموارد البشرية العاملة في شتى مجالات المعرفة مقارنة بأهمية الموارد البشرية التي يرتبط عملها بالقدرات المادية والصناعية ومثال ذلك تزايد الطلب على برمجي ومحلي النظم؛
- إن القوة داخل المنظمات تحولت إلى هؤلاء العاملين الذين يملكون مفاتيح المعرفة التنظيمية وهم يتحكمون في مصادر القوة والثروة داخل المؤسسة في نفس الوقت؛
- إن نجاح العديد من المنظمات الحديثة تتجدد في ضوء جودة ما تملكه تلك المنظمات من رأسمال بشري ويقصد بالجودة هنا مقدار المعرفة والمعلومات المتاحة للعمالة البشرية؛
- أن المعرفة أصبحت أحد المجالات الأساسية للصراع العالمي بين القوى العظمى.

إذن هناك إجماع على أننا نعيش الآن ما يسمى بعصر المعرفة القائم على ضرورة الاستثمار من اجل إنشاء قاعدة بحثية جيدة وكذلك الاستثمار في الأفراد والعمل على تطوير وتكوين قوة عمل ذات مهارات مرتفعة وتطوير نظم الابتكار وتوفير بيئة عمل تساعد على تحويل المعرفة من قاعدة البحث إلى مجال التطبيق. وعليه أصبحت المعرفة هي أساس الحصول على الميزة التنافسية وأساس رأسمال المؤسسات. فلا خيار اليوم أمام الدول إلا انتهاج الطريق الذي يقود نحو اقتصاد المعرفة وذلك لاعتبارات عديدة منها:

- عولمة الاقتصاد وترابط وتشابك الاقتصاديات فيما بينها؛
- الفجوة بين دول الشمال والجنوب؛
- تدويل الإنتاج، التجارة، الاستثمار والعمل؛
- المعرفة هي الشكل الأساسي لرأس المال؛
- تخلق التطورات التكنولوجية الحديثة أرضية للإبداع الذي هو الدافع الرئيس للنمو الاقتصادي؛
- تقوم التكنولوجيا بدعم وتيسير الانتقال إلى اقتصاد المعرفة.

¹ عادل أحمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، الدار الجامعية، القاهرة، 2002، ص ص: 39-41.

ثالثا: المظاهر الجديدة للاقتصاد المعرفي

إن الانتقال إلى الاقتصاد الجديد أحدث تغيرات هيكلية عميقة في كافة مجريات الحياة خاصة الاقتصادية منها باعتبار أن التأثيرات الهامة لعصر المعلومات تكمن في الاقتصاد لأنه محرك المجتمعات. وعليه سيقوم الاقتصاد الجديد على نسق البنى السياسية والاجتماعية والاقتصادية خاصة وبناء وإقامة مجتمع معرفي جديد تشكل المعرفة فيه أهم مكوناته وأساس تكوين الثروة حيث يتسم هذا الأخير بصفات ومظاهر جديدة ومختلفة عما ألفناه في الاقتصاد التقليدي نذكر من بينها ما يلي:¹

1- من المحلية إلى العولمة

الاقتصاد المبني على المعرفة هو اتجاه نحو آفاق التكامل العالمي و وحسب بعض الدراسات ستخضع 90% من قوة العمل العالمية لقوانين اقتصاد عالمي مفتوح، وطبعاً لم يكن هذا الاقتصاد ممكناً لولا ثورة المعلومات والاتصالات فعند الحديث عن العالم كقرية صغيرة أو ربما كمدينة كونية فإن ذلك يعني بالدرجة الأولى تقصير المسافات من خلال شبكة الأنترنت ولكن التجارة كانت أول المستفيدين من خدمات الأنترنت لتعزيز الاتصال وإبرام الصفقات، الإعلان، الترويج، التسويق والحصول على المعلومات في الزمن الحقيقي عن اقتصاد العالم وعن المنافسة وعقد شراكات وتقييم العمل الدولي؛ إذن العولمة كنظام اقتصادي قبل أن تكون نظام سياسي تعتمد أساساً على ثورة المعلومات والاتصالات.

2- من التركيز إلى التبعثر

أتاحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حق الاطلاع للجميع -بعدما كانت الأموال والتكنولوجيا وحتى المعلومات محتكرة في يد الشركات الكبرى- وبدأت سلطة الشركات الصناعية الكبرى تنهوى لصالح شركات التجزئة التي اعتمدت على قوة المعلومات التي تعالجها في قواعد المعطيات الضخمة، مما جعلها تفرض شروطها في النهاية على الشركات الاحتكارية، ونستطيع أن نقول أن الاتجاه الذي كان سائداً في الثورة الصناعية نحو الاحتكار تحول إلى اتجاه جديد في عصر المعلومات نحو التبعثر والتنوع.

3- من النمطية إلى التنوع

كانت الاحتكارات الضخمة في بدايات منتصف القرن العشرين تنتج أعداد هائلة من المنتجات ذات نمط موحد وكان توزيع هذه المنتجات يتم عبر شركات توزيع ضخمة وقوية وعبر أقسام التوزيع في الشركات الاحتكارية نفسها مما كان يفرض هذه النماذج على الأسواق القومية والعالمية.

إلا أن هذا الاتجاه انقلب تماماً وأخذ مساراً معاكساً للإنتاج الضخم ويمكن أن نؤكد على أن التحول الذي فرضه مجتمع المعلومات هو الانتقال من الإنتاج الضخم الموحد إلى الإنتاج المحدود المتنوع والمشخص إذ أن تقنيات الصناعة المدعومة بالحاسوب تتيح إنتاج كميات قليلة من أشياء مشخصة تتميز بأنها ذات قيمة مضافة

¹ www.arabin.net/arabia all/2-2001, consulté, le:17-04-2006 à:10:20.

كبيرة، بتعبير آخر فإن منتجات تكنولوجيا المعلومات تسجل تغيرات وتبدلات جوهرية كل ستة أشهر وأحياناً كل ثلاثة أشهر.

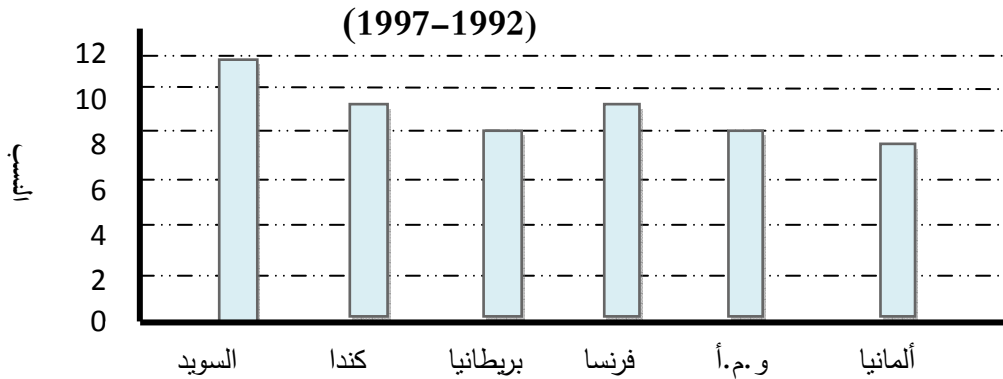
4- من الانغلاق نحو الانفتاح

كانت شركات الستينات والسبعينات من القرن العشرين تسعى نحو الانغلاق أي نحو إنتاج كل شيء ضمن أقسام الشركة بما في ذلك توزيع المنتج وتسويقه، في حين يتميز اقتصاد العالم اليوم بقدرته على صنع السيارة أو الحاسوب أو أية آلة أخرى في أربعة بلدان مختلفة ثم يمكن أن تجمع أجزائها في بلد خامس، حيث أن المنتج النهائي سيكون نتاج تعاون خمس شركات أو أكثر ضمن إطار شراكة تتخطى الحدود وتتخطى العقلية المركزية الضيقة، وهذه الطريقة تمنح فرصة الحصول على أعلى قيمة مضافة ممكنة مما يتيح الحصول على ربح معقول مقابل إنتاج غير مكثف وغير نمطي.

5- التوسع المتنامي للصناعات القائمة على المعرفة

ونعني بذلك زيادة حصة مشاركة النشاطات والأعمال المكثفة بالمعارف وصناعة المعلومات في الناتج الوطني الخام للدول على حساب الصناعات التقليدية فعلى سبيل المثال انتقلت نسبة مشاركة صناعات المعلومات في (و.م.أ) من نسبة 29% سنة 1958 إلى نسبة 34% سنة 1980 وقد أثبتت الدراسات الإحصائية هذا الاتجاه أي التوسع المتنامي للصناعات القائمة على المعرفة فأصبحت بذلك المحرك الأساسي لعملية النمو الاقتصادي وذلك ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (4/1) الاستثمار في مجال المعرفة بالنسبة للناتج الوطني الخام



Source : www.data.albank.adawli.org consulté, le : 10.3.2007 à, 11 :45.

إذن نلاحظ من خلال الشكل أهمية الاستثمار في الصناعات القائمة على المعرفة كالمبرمجيات التعليم العالي البحث والتطوير... وغيرها بالنسبة للناتج الوطني الخام لبلدان مختارة.

6- القوة العاملة والبطالة

يرتكز الاقتصاد المعرفي أو الاقتصاد الجديد على عمال المعرفة* بشكل أساسي حيث نلاحظ توجهها ثابتا مستمرا نحو زيادة عدد العاملين في قطاع المعلومات وبالمقابل تقلص عدد العاملين في الزراعة والصناعة ويرجع سبب ذلك إلى التطور التكنولوجي الذي يعرفه العالم اليوم والذي دفع بالمنظمات إلى طلب يد عاملة مؤهلة في قطاع المعلوماتية والاتصالات.

إن العدد الكلي للعاملين في الصناعة في (و.م.أ) سنة 1968 كان حوالي 19 مليون شخص تقريبا، وبقي العدد الإجمالي للعاملين في الصناعة بعد 20 عاما 19 مليون لكن هذا لا يعني أن عدد الوظائف ونوعيتها بقي على حالة في الوظائف القديمة بل أن اعتماد الشركات الصناعية على تكنولوجيا المعلومات جعل الشركات تحتاج إلى قوة عاملة جديدة ومختلفة جذريا عن سابقتها أي تطوير التشغيل عالي الكفاءة مقارنة بالشغل والكفاءة الضعيفة.

وهكذا فإن قضية البطالة اليوم تأخذ مفهوما مختلفا وبالتالي يمكن البحث عن حلول لها في حدود مختلفة جدا عما كان سائدا حتى الآن فهي في مجتمع المعلومات مشكلة نوعية وليست كمية؛ أي أن سوق العمل اليوم يتميز بالطلب على الأيدي العاملة ذات المهارات والكفاءات والخبرات القابلة للتطور المستمر فإذا لم يكن العاطلون عن العمل قادرين على التكيف مع هذه المتطلبات فإن الأعمال الجديدة لن تتمكن من استيعابهم.

7- نموذج جديد للإدارة

إن تغير أنظمة وطرق التسيير أصبحت من المميزات المصاحبة لاقتصاد المعرفة حيث فرضت التكنولوجيا الجديدة للاتصالات والمعلومات زيادة وتيرة التطور التكنولوجي والإبداع وعليه يجب على المنظمات الاقتصادية البحث عن طرق وأساليب جديدة للتسيير تمكنها من زيادة مرونتها وتجمعها أكثر تأقلا مع محيطها المتغير حيث تمكنها من حسن استغلال مواردها المتاحة، تخفيض تكاليفها، اكتسابها ميزة تنافسية عن غيرها من المنظمات. ولا يتأتى لها ذلك إلا من خلال تركيز استثماراتها في وسائل اكتساب ونقل المعارف والمعلومات وفي عمليات البحث والتطوير حيث نجد أن جل المنظمات الكبيرة تخصص جزء كبير من ميزانيتها لعملية تنمية البحث والتطوير .

كما يمكن إضافة بعض العلامات المتعلقة بالجانب المالي والمتمثلة في ¹:

* يعرف العمل المعرفي بأنه العمل الذي يتطلب قدرة ذهنية بدلا من القوة البدنية وبعبارة أخرى أكثر شمولا : انه تحليل المعلومات واستعمال الخبرة والمهارات في حل المشاكل وتوليد الأفكار ونشرها.

¹ محمد دياب : اقتصاد المعرفة حقبة جديدة نوعية في مسار التطور الاقتصادي، معهد الميثاق للتدريب والدراسات والبحوث ، متوفر على الموقع: <http://www.almethaq.info/news/article1395.htm> ، اطع عليه يوم: 25-6-2008 على الساعة:

8- دورة حياة المنتج (من الدورة الطويلة إلى التسارع التنافسي)

يتميز الاقتصاد المبني على المعرفة بأنه يعتمد على الصناعة المتنوعة التي تسعى إلى تخفيض عمر المنتج أو دورة حياة المنتج فتحت ضغط المنافسة يسعى المصممون إلى التقاط ردود فعل الزبون فور توزيع المنتج الجديد لتتم دراسة الملاحظات السلبية وتوجهات الزبائن ورغباتهم والإسراع بإنجاز تصميم جديد يجيب على الملاحظات السابقة ومن ثم طرحه في السوق قبل أن يتمكن المنافسون من طرح منتجهم البديل و عليه فالسياق المتواصل يجعل دورة حياة المنتج أقصر كل يوم مما يؤكد عدم قدرة المنظمة على طرح أعداد كبيرة من منتجات موحدة.

9- الشراكة الاقتصادية

يتميز الاقتصاد المبني على المعلومات باعتماده على فريق عمل؛ لأن المنتجات الجديدة تنتقل من المصممين ثم الموزعين وأخيرا الزبائن وذلك بكل سرعة ممكنة ويشكل هؤلاء جميعا فريق عمل واحد وإن كان متباعدا وموزعا في أرجاء الأرض جميعا وتسعى الشركات دوما إلى زيادة سرعة العمل للوصول إلى دورة حياة منتج أقصر فأقصر بصورة متواصلة.

10- إعادة توزيع الأرباح

بقدر ما تحصل المنظمات على سرعة أكبر بسبب الإمكانيات الحديثة للتكنولوجيا وتحت ضغط المنافسة الشديدة بهدف تقصير دورة حياة المنتج، فإن الأرباح التي تحققها المصارف والبنوك تتضاءل (لأن أرباحها كانت ناتجة عن بقاء الأموال جامدة في حسابات الزبائن فترة طويلة)، وهكذا تصبح هذه المصارف مضطرة للبحث عن موارد أخرى ما يقودها إلى مزاحمة الفروع الأخرى للقطاع المالي من خلال تطوير خدماتها وتنويعها وتوسيع نطاقها.

11- العولمة في مواجهة النظم المالية الوطنية

عندما أصبح الإنتاج والتسويق عالمين بدأت الأموال تتحرك بسهولة وبسرعة من فوق الحدود الوطنية وقد نشأ عن ذلك تناقضات بين العولمة والنظم الوطنية القديمة ما يمكن أن يؤدي في النهاية إلى تمزيق النظم المالية القديمة ليصبح النظام المالي أكثر مرونة وأكثر قدرة على تلبية متطلبات مختلف المنظمات وعلى مواجهة الأزمات المحلية الصغيرة، الشيء الذي يؤدي إلى ملاحظة نتائج سلبية واضحة لهذا الاتجاه الأمر الذي يستدعي تطوير القوانين والأنظمة و المؤسسات التشريعية لتناسب مع متطلبات الاتجاه الجديدة.

12- نظام جديد لخلق رؤوس الأموال

بمقدار ما تنمو و تتطور أسواق رؤوس الأموال وتتواصل مع بعضها البعض من هونغ كونغ إلى طوكيو باريس، نيويورك ولندن فإن الأموال تجري بسرعة أكبر. إذ أن شبكات الاتصال الإلكترونية تتيح جمع أو توزيع مليارات الدولارات في ثوان معدودة وهكذا يتدفق المال بتسارع متزايد وهو يتدفق بسرعة شبكات الاتصال

نفسها وبذلك تنتقل القوة المالية من يد إلى يد بسرعة متزايدة وهذه التغيرات تمثل أعماق إعادة بناء عرفها العالم المالي وهي ظهور نظام جديد لخلق الثروة.

13- المعرفة أهم مصادر الثروة والسلطة في عصر المعلومات

أصبحت المعرفة اليوم أهم مصدر من مصادر الثروة فقد ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين مجموعة من أقوى الشركات العالمية لم تستند في قوتها إلى أرصدها المالية أو إلى موجوداتها المادية بل استندت إلى الكفاءة التنظيمية لدى الإدارة ومجموعة العلاقات والصلات والتطوير والإبداع والطرح المستمر لمبادرات جديدة، وأوضح مثال على ذلك الشركات الأمريكية **SOFT، CNN، IBN، MBI** والشركة الفرنسية **BULL** وغيرها، إذن هناك تحول بفضل التطور التكنولوجي من العمل الجسدي إلى العمل القائم على المعرفة لتوليد الثروة.

ويقسم رأس المال الحقيقي إلى رأس مال مادي ورأس مال غير مادي لا ملموس والشيء الملاحظ هو تزايد نسبة وأهمية الثاني على حساب الأول وذلك ما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (4/1) تطور مكونات المخزون الحقيقي في الولايات المتحدة الأمريكية بين (1929 - 1999)

| 1990 | 1973 | 948 | 1929 | مكونات المخزون الحقيقي /السنوات |
|-------|-------|------|------|---------------------------------|
| 23144 | 13935 | 6181 | 4585 | هياكل وتجهيز. |
| 1537 | 1000 | 471 | 268 | مخزونات. |
| 3843 | 2555 | 1468 | 1222 | موارد طبيعية. |
| 2825 | 17490 | 8120 | 6075 | مجمّل رأس المال الملموس |
| 25359 | 13564 | 4879 | 2647 | تعليم وتأهيل. |
| 5133 | 2527 | 892 | 567 | صحة وأمن وضمان. |
| 2327 | 1249 | 169 | 37 | البحث والتطوير. |
| 32819 | 17349 | 5940 | 3251 | مجمّل رأس المال غير الملموس |

Source : Dominique Forey : op.cit. , p : 20.

يشير الجدول السابق إلى تطور مخزون الولايات المتحدة الأمريكية من رأس المال الحقيقي حيث تراجع مخزون رأس المال الحقيقي مقارنة بمخزون رأس المال الملموس ليتفوق عليه في عام 1990 بعد أن كان يساوي النصف تقريبا في عام 1929* .

* اعتمدنا هذه الفترة بالذات، لأنها الفترة التي بدأت فيها المعرفة تظهر كأهم مورد من موارد الإنتاج وان نسبة رأس المال غير ملموس بدأت تتفوق على نسبة رأس المال الملموس.

14- النقد الإلكتروني يحل محل النقد الورقي

التبادل النقدي اليوم لم يعد سوى أرقام ورموز مسجلة على حواسيب الشبكات الدولية وأصبحت العملة الورقية تسير بثبات نحو نهايتها المحتومة كعملة ثانوية فالنقد الإلكتروني ليس سوى مجرد تتابع دقيق للأصفار والآحاد تنقل من حاسوب إلى آخر عبر الشبكة الدولية (الانترنت).

ويعتمد التبادل التجاري الإلكتروني على وسائط مختلفة بدءا من التبادل عبر الشبكة الدولية بين حواسيب الزبون والمصرف والشركة المنتجة و يعتمد كذلك على بطاقات VISA والبطاقات الذكية كما أن هناك عملات إلكترونية خاصة مثل بطاقات الهواتف والسكك الحديدية و بطاقات وجبات المطاعم إلخ.

إن هذا النظام الجديد سيقبل شيئا فشيئا من أهمية المصارف التي تعالج العمليات المالية على دفعات منفصلة وسيسود نظام الدفع المتصل أي أن النظام المالي سيعمل في الزمن الحقيقي بدقة بدقيقة وثانية بثانية أصبحت الشركات اليوم تستطيع العمل خارج النظام المصرفي وتنظيماته.

المطلب الثاني: الجهات المساعدة في عملية التحول إلى الاقتصاد المعرفي

تتطلب عملية الانتقال من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد المعرفي مجموعة من المستلزمات الأساسية الواجب توافرها كتوفير إطار مؤسسي محدد وبنية تحتية علمية وعملية نظام قيم ومجموعة من الوسائل والأهداف التي تقوم بتوجيهه وتسهيل عملية الانتقال بحيث يسعى الجميع نحو تحقيق البيئة الملائمة وتركيب التوليفة السليمة للسياسات والإصلاحات الإدارية والهيكلية بالإضافة إلى الإرادة الحقيقية من أجل التغيير. وعليه فكل عنصر من عناصر المجتمع المدني، السياسي والاقتصادي له دور محدد يجب أن يقوم به على أكمل وجه والتكامل بين هذه الأدوار والمبادرات هو ضمان النجاح في عملية الانتقال.

ومن بين العناصر الفاعلة في إحداث عملية التغيير (الانتقال إلى اقتصاد المعرفة) ما يلي¹:

أولاً: دور مؤسسات الدولة في عملية الانتقال

لعل أهم مهمة للمؤسسات الحكومية اليوم هي ربط مواطنيها ومؤسساتها بالاقتصاد القائم على المعرفة والحد من التقسيمات الوطنية والإقليمية وتمكين المجتمع بصورة عامة من الاستفادة التي يتيحها الاقتصاد الجديد.

وتقتضي التغييرات الرامية إلى الانتقال لاقتصاد المعرفة أن تؤدي الحكومات مهامها المتمثلة في تنظيم الأسواق، حماية العاملين والمستهلكين إلخ ، بأسلوب متطور وباستمرار وكذلك العمل على رسم وتطبيق سياسات متكاملة وواضحة تشمل بالأخص المجالات التالية:

■ بناء وتوفير الهياكل الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمختلف أشكالها وتوجهاتها، من أجل توفير البيئة اللائمه لتسخيرها في كافة القطاعات بهدف تحقيق تطور اجتماعي واقتصادي؛

¹ Jean Yves : Le Guide du Knowledge Management, Concepts du Management de la Connaissance, dunod, France, 2000, pp : 15-20 .

- تنمية قدرات الموارد البشرية عن طريق إعادة النظر باستراتيجيات التعليم لتشمل تحديث البرامج وإدخال مقاييس تكنولوجيا المعلومات في التعليم بجميع المستويات؛
 - تشجيع الابتكار عن طريق منح تسهيلات أو دعائم مالية لمشاريع البحث والتطوير؛
 - تحديث الأنظمة التشريعية القضائية (خاصة الماسة بحقوق الملكية الفكرية) ، تنظيم الأنترنت والقوانين والأنظمة الأمنية الرقمية "التجارة الالكترونية" و حماية المستهلك؛
 - منح حوافز اقتصادية كالإعفاءات والتخفيضات الضريبية للمشاريع ذات الصيغة الرقمية ومنح إعانات مالية في جميع مجالات الاقتصاد؛
 - تخفيض تكلفة خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية ومستويات الضرائب ورسوم الاستيراد المفروضة على منتجات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخدماتها؛
 - إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إصلاحات الإدارة العامة.
- وتجدر الإشارة هنا أنه على الحكومات أن تأخذ بعين الاعتبار العوامل الاجتماعية والثقافية عند صياغتها للسياسات الوطنية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعليها أن تعمل على إيجاد توافق في الآراء بين العناصر الفاعلة والمجموعات ذات المصلحة والشركات والمؤسسات الأكاديمية والجمهور العام.

ثانيا: دور المنظمات غير الحكومية في عملية التحول

- تلعب المنظمات غير الحكومية دور هام في دعم ونشر سياسات بث التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات ، وبالتالي فهي تساهم في عملية انتقال اقتصاديات الدول إلى اقتصاديات معرفية ، وذلك من خلال الأدوار التي تلعبها هاته الأخيرة والمتمثلة في:
- الضغوط باتجاه التنمية محور وهدف بناء اقتصاد المعرفة حيث يجب التمييز بين التقانات المنتجة للتكنولوجيا والأخرى المستهلكة لها كون التقانة المستورة سلع تستهلك لا معرفة توطن؛
 - تسخير إمكانات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات لنهوض بأهداف التنمية الشاملة من خلال تحسين وتنوعية مختلف شرائح المجتمع المدني؛
 - التأكد من أن يتم تبادل أفقي للخبرات والتجارب الناجمة بين مختلف المنظمات من جهة وبين ممثلي القطاع الخاص والهيئات الحكومية من ناحية أخرى؛
 - نقل صوت الفئات المهمشة إلى صناع القرار لإدماجهم في السياسات والبرامج والاستراتيجيات؛

ثالثا: دور القطاع الخاص في عملية التحول

إن عملية الانتقال من الاقتصاد التقليدي إلى اقتصاد المعرفة تتطلب دون شك مشاركة القطاع الخاص بقوة وذلك من خلال استيعاب متطلبات هذا الأخير تبني وإدماج التكنولوجيا الجديدة في عمليات التسيير، الإنتاج والتسويق وباقي نشاطات المؤسسات الاقتصادية المختلفة. خاصة وأن المعرفة تشكل مستقبل الأعمال في العالم، لأنها تتميز بأكثر عائد على رأس المال، وقد أثبت تجارب بعض المؤسسات ذلك وأصبحت تعد في

مصنف عالم الأعمال مثال ذلك تجربة مؤسسة "CHEVRIN" الأمريكية للصناعات البترولية ومؤسسة "SKANDIA" السويدية المختصة في مجال التأمين وغيرها من المؤسسات التي أثبتت جدارتها عند طريق تسير فعال لمعارفها ورأس مالها الفكري.

ما يجب التأكيد عليه هو الدور الفعال الذي يجب أن تلعبه الدول والحكومات في حماية الملكيات الفكرية لمؤسسات القطاع الخاص عند طريق تأمين مناخ البيئة القانونية اللازم لذلك والذي من شأنه أن يؤدي إلى كسب ثقة مؤسسات القطاع الخاص وتشخيصها على الاستثمار في المجالات المختلفة للمعرفة كالبرمجيات والتجهيزات الإلكترونية، الصناعات الصيدلانية والطبية إلخ.

وعليه يجب تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص والمساهمة في الإسراع ببناء الهياكل الأساسية لتكنولوجيا المعلومات الاتصالات ، ويتعين أن تستند هذه الجهود على ما يلي¹:

- تعزيز حاضنات التكنولوجيا، المناطق التكنولوجية؛
- إنشاء مؤسسات مشتركة بين القطاع العام والخاص للبحث والتطوير في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- الاستثمار في المجالات الخاصة بتطوير البنية التحتية التقنية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

المطلب الثالث: منظمات المعرفة (المنظمة المتعلمة)

نحن نعيش عصر الثروات العلمية والمعلوماتية وعصر ما بعد الصناعة، الذي تسوده وتسيطر فيه الثقافة الإلكترونية والبرمجية وتستخدم فيه الشبكات والاتصالات اللاسلكية والفضائية التي مهدت لها الأقمار الصناعية، فالقارات الخمس بمساحاتها الأرضية، البحرية والجوية تحولت إلى قرية كونية يمكن وصولها عبر هذه التقنيات بلحظات بعد أن كان ذلك يستغرق الأشهر والسنوات.

إن عصرنا كهذا يفرض على مجتمعاته و منظماته وأفراده، أن يتابعوا الأحداث ليواكبوا التقدم الذي يحصل هنا وهناك يوما بيوم، وأن يطلعوا على ما يستجد من فكر ومعرفة ونظريات وتقنيات ساعة بساعة، هذا إن أرادوا مجرد الاستمرار والبقاء، أما إذا كانوا يتطلعون للتميز وللنماء فينبغي أن يكون لهم إسهام في توظيف ما يستجد من تطبيق و ما يكتشف من جديد وإثرائه وتطويره بإضافة معرفة جديدة أو اكتشاف تقنية ما تمهيدا لتطبيقها.

¹Jean Yves: op, cit, p: 30.

أولاً: تعريف منظمات المعرفة وخصائصها

1- تعريف منظمات المعرفة

نسرّد في هذا السياق مجموعة من التعاريف لمنظمات المعرفة كالتالي:

■ تعرف بأنها "نوع جديد من المنظمات بدأ في الظهور في ظل اقتصاد المعرفة تمثل الأصول غير الملموسة وكذلك المنتجات غير الملموسة المكون الأساسي لهذه المنظمات وأنها تختلف كلية عن تلك المنظمات التقليدية ليس فقط في الأسلوب وإنما أيضاً في الملكية والغرض وطريقة إدارتها وذلك بسبب الطبيعة الخاصة للأصول التي تستخدمها ونوع المنافسة التي تواجهها"¹.

■ كذلك تعرف بأنها "المنظمة التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها والبحث عن حلول لها وأن يجربوا ما لديهم من قدرات ومهارات لأحداث التغيير والتحسين لتنمية مهاراتهم ومعرفهم وخبراتهم من أجل تحقيق أهدافهم فهي المنظمة التي تعلم وتشجع التعليم بين أعضائها وتروج تبادل المعلومات بين العاملين ومن ثم تخلق قوة عمل أكثر معرفة وأجواء عمل مرنة للغاية حيث يبحث العاملون عن الأفكار الجديدة ليتكيفوا معها ويتبادلونها من خلال رؤية مشتركة"².

■ كما يمكن تعريفها أيضاً "بأنها المنظمات التي حدث فيها تحول في التركيز من الأصول المادية إلى رأس المال البشري، وأن المنظمة الذكية التي لديها أفكار كثيرة لديها فرصة كبيرة للنجاح والنمو بشكل سريع، وأن القوى الفكرية حلت محل الأصول المادية"³.

نلاحظ أن التعاريف السابقة كلها – إذا أخذنا بعين الاعتبار منهج النظم – ركزت في تعريفها للمنظمة المتعلمة على جانب المدخلات فقط وأهملت أو أغفلت جانب العمليات والمخرجات.

وهناك بعض الاقتصاديين أعطوا تعريفاً شاملاً لمنظمة المعرفة اخذين بعين الاعتبار كل جوانب النظام حيث عرفوها بأنها "المنظمة التي تمثل فيها الأصول غير الملموسة أهم مدخلاتها وتتركز عملياتها الداخلية حول تبادل المعلومات واستكشاف حلول جديدة والتعاون والتنسيق مع نظم ومنظمات أخرى والعمل باستمرار على أن تصبح منظمة متعلمة من أجل التوصل إلى مخرجات على جانب كبير من عدم الملموسية مثل الابتكار والاختراع والاستكشاف وإضافة معرفة جديدة مما يساعد على تحقيق الامتياز التنظيمي"⁴.

والشكل الموالي يترجم ما جاء في التعريف السابق.

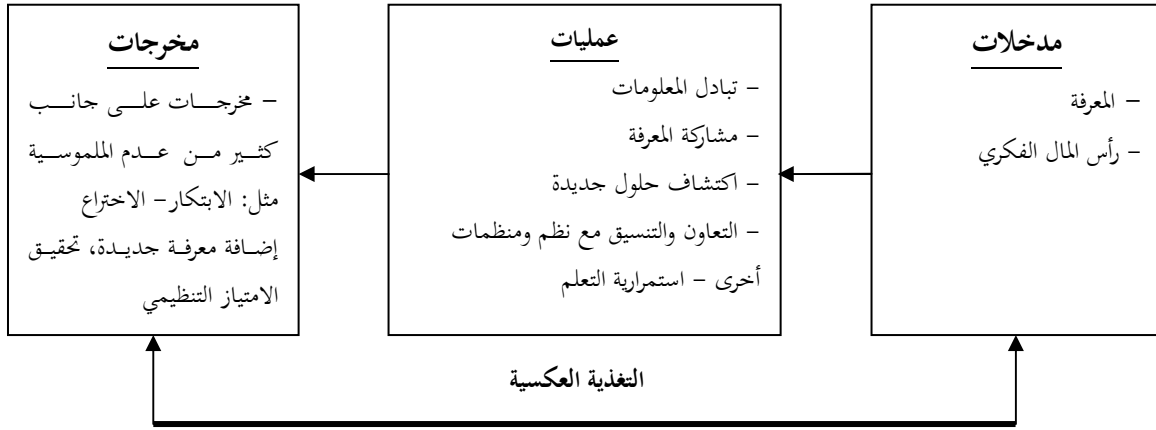
¹ Lead Beater, Charles : **Who Will Own the Knowledge Economie** , political quarterly,black will publishers, oxford,uk, oct/dec,98, vol 69, issue 4,p : 375.

² عامر الكبيسي: إدارة المعرفة وتطور المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، دمشق، 2005، ص: 113 - 114.

³ Due Richard: op, cit, p: 76.

⁴ أشرف عبد الرحمن محمد: المرجع السابق، ص: 40 - 41.

شكل رقم (5/1) منظمات المعرفة



المصدر: أشرف عبد الرحمن محمد: المرجع السابق ، ص: 40.

نستنتج مما سبق أن منظمات المعرفة هي التي تستطيع الاستفادة مما تمتلكه من معرفة وتحويلها إلى ابتكارات أو اختراعات جديدة تمكنها من تحقيق التميز والتفوق.

2- خصائص منظمات المعرفة

تميز المؤسسة المسيرة معرفياً مقارنة بغيرها المسيرة تقليدياً بجملة من الخصائص أهمها¹:

- منظمات المعرفة أقل كثافة في رأس المال ولكنها كثيفة التعلم؛
- اعتماد البحث العلمي وطرق التفكير المنطومي كأساس في التفكير والتخطيط وإيجاد القرارات؛
- حرص المؤسسة على تنمية التراكم المعرفي من المصادر الداخلية والخارجية بدل التراكم المالي والمادي؛
- عندما تقوم منظمات المعرفة ببيع منتجاتها تظل المعرفة كأحد حقوق أصحاب المشروع حتى بعد اتمام الصفقات؛
- يزداد ولاء عمال المعرفة للمجموعة المهنية أكثر من ولائهم للمنظمة التي يعملون بها لذلك تميل منظمات المعرفة لأن تكون مبنية على الموارد؛
- التحديث المتواصل للمعرفة المتاحة والاتصال الإيجابي بمصادر المعرفة الأهم بالنسبة لنشاطات المنظمة؛
- الاستخدام الواعي والمفيد للمعرفة المتاحة في تسطير الأهداف وتخطيط البرامج والتوجهات المستقبلية؛
- المادة الخام لتشغيل منظمات المعرفة لا تنفذ، وتكلفتها أقل وقيمتها المضافة أكبر من المادة الخام المستخدمة في المنظمات التقليدية؛
- أن التنظيم الهرمي للوظائف لا يتناسب مع منظمات المعرفة وذلك بسبب التداخل الذي يمكن أن يحدث بين الخطوط، فهناك تداخل بين الأشخاص في الأفكار والابتكار والمعرفة؛

¹O.E.C.D: A New Economy? The Changing Role of Innovation and Information Technology in Growth, paris, OECD,2001,p:32.

■ تحتل الكفاءات ذات المعرفة المكانية النسبية الأغلب من مجموع وظائف المؤسسة بسبب تمتعها بمستويات عالية من العلم، والخبرة، والتقنيات والقدرة على الابتكار، وإبداع وتوظيف للتقنيات من أجل حل مختلف مشكلات العمل..؛

■ الحدود التنظيمية للمنظمة غير محددة بشكل قاطع؛

■ ضمان نظام فعال لتسيير المعرفة حيث رأس المال الفكري الأصل الحقيقي والاستثمار الأفضل والاستراتيجي بالنسبة للمؤسسة، كما أن مصدر القيمة المضافة يتمثل في الأنشطة المعرفية.

وتجدر الإشارة هنا إلى وجود بعض الحقائق التي يجب أن يدركها مديرو المنظمات المعرفة والتي تختلف عن تلك التي كانت موجودة في المنظمات التقليدية في العصر الصناعي ومن هذه الحقائق ما يلي:

أ- المعرفة هي الأصل الأساسي للمنظمة وسوف تصبح مخزن للقيمة ويمكن أن تتحول إلى منتج نهائي في يد المستهلكين لذا يجب على المنظمات أن يكون لديها القدرة على قياس وإدارة أصول المعرفة بها.

ب- أصبح الابتكار والقدرة على التعلم و التطوير الدائم والمستمر من المزايا التنافسية التي تساعد على استمرار المنظمة، لذا فإن معظم المنظمات تبحث عن المعلومات والمعرفة من خلال التعلم، التدريب، تنمية وتطوير المسار الوظيفي للأفراد العاملين لديها.

ج- تميل منظمات المعرفة إلى زيادة الاستثمار في التكنولوجيا مع الأخذ في الاعتبار الحاجة إلى إحداث تغييرات في ثقافة الأفراد حتى يمكن الاستفادة من المعرفة.

د- تحتاج منظمة المعرفة إلى أن تكون رشيقة - Agile - وهو ذلك المشروع الذي يستثمر في الثقافة والقيم والرشاقة لا تشير فقط إلى السرعة في التحرك ولكنها تشير أيضا إلى البراعة في تحريك العقول.

وهناك مجموعة من الدراسات ترى أن المنظمات المتعلمة ينبغي أن تتميز عن المنظمات التقليدية بمجموعة من الميزات هي ¹ :

1- القيادة التعليمية

فالقيادة في المنظمة المتعلمة ليست هي التي تضع الأهداف وترسم السياسات وتتخذ القرارات وتدير العمليات فحسب؛ بل هي التي تتعلم أساليب التفكير والتحليل والتحاور والعقلنة وتبادل الأفكار والمعلومات مع الآخرين فهي تعمل وتتعامل وتفكر معهم بدلا من الإشراف عليهم والتخطيط نيابة عنهم وهي التي توفر الفرص للعاملين لكي يشاركوا في بلورة الرؤية المحددة للمستقبل ويتحملون المسؤولية الجماعية والتضامنية.

2- الهيكلة التعليمية

لكي يصبح هيكل المنظمة ملائما لاكتساب وإثراء المعرفة ونشرها ينبغي عدم الفصل بين المستويات التنظيمية العليا والوسطى والدنيا كما تفعل الهياكل التقليدية. فالهياكل الهرمية لا تصلح لإقامة المنظمات

¹A. Yannakov et N. Gorjestanil: **Increasing knowledge flower the rongh**, disponible sur le site: [http:// www. Reasearch-alliance. net](http://www.Reasearch-alliance.net), consulté, le: 12-04-2009 a 23:15.

المتعلمة؛ لكونها تركز المعلومات في قمة الهرم وتدعي أن من يملك المعلومة يملك صلاحية اتخاذ القرار، لذلك فإن المنظمات المتعلمة تعتمد لجان وفرق وجماعات عمل تدير مهامها بمرونة ودون الرجوع للمركز، وتضم هذه الفرق ممثلين من مختلف المهن والأقسام ذات العلاقة بالمهام التي تكلف بها وهم الذين يبحثون بالمشاكل التي تواجههم ويقترحون التحسينات التي يرونها مناسبة لعملهم، وهذا الأسلوب في هيكلة المنظمات سيعنى القيادات من مهمة الدخول بالتفاصيل اليومية و بالجزئيات وتوفر لهم الوقت للمهام الأكبر وأهم بما فيها التخطيط والتنسيق والتقييم.

3- التمكين

ويقصد به جعل العاملين قادرين على التصرف والتحرك بفاعلية ومرونة بإعطائهم الصلاحيات القانونية أو توفير مصادر القوة الأخرى ومنها المعرفة والمعلومات والخبرة والثقة بالنفس، وبذلك يشعر هؤلاء بأنهم قادة وأنهم فاعلون وقادرون على التأثير بالآخرين وبالأحداث وهذا يستلزم بالضرورة حسن انتقائهم وتوفير فرص النمو، وتقديم مستلزمات البقاء والولاء للحفاظ عليهم واقتناع المنظمات المتعلمة بفلسفة التمكين، تعني أن وجود شخص واحد على رأس المنظمة لم يعد كافيا ولا ضامنا لنجاحها ما لم يكن من حوله فرق عمل متعلمة وقادرة وراغبة في تطبيق ما تعلمته.

4- إتاحة المعرفة والوصول للمعلومات:

المنظمات المتعلمة لا تعمل في ظل غياب الثقة أو في ظل التشكيك أو الخوف أو الاحتكار وإنما تسعى للانفتاح والشفافية ليصبح الجميع على قدم المساواة في حقهم بالتعرف على ما يدور في منظماتهم سواء ما يتعلق ببنود الميزانية السنوية أو بحسابات الأرباح والخسائر أو بالفرص والتحديات المتوقعة مما يستوجب على المنظمات المتعلمة إعداد أنظمة معلومات وقواعد بيانات يمكن الدخول لها بضوابط يتم الاتفاق عليها.

5- إستراتيجية المشاركة

الإستراتيجية في المنظمة المتعلمة ليست حكرا على المستوى الأعلى الذي ينفرد بوضعها في المنظمات التقليدية وإنما هي من شأن الجميع ومن صنعهم، فبعد بلورة الرؤية والصورة المستقبلية للمنظمة بكل المستويات وكل العاملين فإنهم يصبحون مهيوون لوضع إستراتيجيتهم التي توصلهم للرؤية التي التزموا بها وقد يكون للزئان والعملاء دور في وضع هذه الاستراتيجيات إن كانت مشاركتهم ستسهم في جعلها أكثر فاعلية وواقعية.

6- ثقافة وحضارة تنظيمية تكيفية

مجموعة القيم والمعتقدات عندما تؤمن بقيمة التعلم وتحت عليه فإنها تكون عنصرا هاما وإيجابيا في المنظمة لتكيف وتتطور وحين تكون المساواة، الانتماء، الولاء، الصدق والإخلاص من بين القيم التنظيمية فإن التعلم لا بد أن يكون في مقدمتها أيضا والقيمة الأكثر صلة بالتعلم هي قيمة الإبداع والتميز التي غالبا ما تكون حافزا لبعض الأفراد لأن يواصلوا تعلمهم من أجل تحقيق ذواتهم وحين تكون المفاضلة بين الأفراد قائمة على العطاء

وعلى الانجاز فإن الإبداع ينتعش ويتفجر بين الأفراد الذين لديهم القدرة والرغبة والطموح مهما كانت انتماءاتهم أو مستوياتهم.

وهكذا تصبح المنظمات المتعلمة نمط جديد يمكن بموجبه للعاملين والإداريين أن يقودوا أنفسهم ويقودون من هم أعلى منهم بالمستوى التنظيمي فالكل يتعلم من الآخرين، من فشلهم فلا يكرره ومن نجاحهم فيعززوه والأهم من ذلك التعلم من أجل تفهم الأشياء التي يمكنها أن تحدث تغييرا وأشياء أخرى مستقبلا. وبصفة عامة يمكن تجميع أوجه الاختلاف بين المنظمات المتعلمة (منظمات المعرفة) والمنظمات التقليدية في العصر الصناعي في الجدول التالي:

جدول رقم (5/1) المقارنة بين منظمات المعرفة والمنظمات التقليدية

| عنصر المقارنة | المنظمة التقليدية في العصر الصناعي | منظمة المعرفة في عصر المعرفة |
|---------------------------|---|--------------------------------------|
| - الأفراد | - عنصر تكلفة | - عنصر تحقيق الإيرادات |
| - قوة الإدارة | - مستمدة من المكانة على الهيكل التنظيمي | - مستمدة من مستوى المعرفة |
| - المهمة الأساسية للإدارة | - الإشراف والتنسيق | - الدعم لزميل أو من صديق |
| - المعلومات | - أداة الرقابة | - أداة الاتصال |
| - الإنتاج | - موارد مادية لاصول ملموسة | - معرفة لأصول غير ملموسة |
| - تدفق المعلومات | - عبر الهيكل التنظيمي | - من خلال شبكات |
| - الشكل الأساسي للعوائد | - ملموس (مالي) | - غير ملموس (أفكار عملاء) |
| - أساسيات الإنتاج | - رأس المال والمهارات | - الوقت والمعرفة |
| - مظاهر الإنتاج | - أجزاء مادية (ملموسة) | - مفاهيم (غير ملموسة) |
| - تدفق الإنتاج | - مشتق من الآلات | - مشتق من الأفكار |
| - تأثير الحجم | - اقتصاديات الحجم الكبير (الإنتاج) | - اقتصاديات المجال (شبكات) |
| - علاقات العملاء | - اتجاه واحد (من خلال الأسواق) | - تبادلية تفاعلية (من خلال الشبكات) |
| - المعرفة | - أداة | - مجال تركيز المنظمة |
| - الغرض من التعليم | - تطبيق الأدوات | - خلق أصول |

.Source: A. Yannakov et N. Gorjestanil, **Incresing knowledge flower the rongh**, op cit.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أهم الاختلافات بين المنظمة التقليدية ومنظمة المعرفة تدور حول أهمية المعرفة والعنصر البشري والأفكار والجوانب غير الملموسة.

ثانيا: دواعي ظهور المنظمات المتعلمة

تعددت الأسباب المؤدية إلى التنافس على خلق المنظمات المتعلمة وبنائها والحفاظ عليها، ويمكن إيجازها فيما يلي:¹

¹ عامر الكبيسي: المرجع السابق ، ص ص: 120 - 121.

- حرص المستهلكين في عالم اليوم على جودة السلع والخدمات التي يحصلون عليها وعلى خفض تكاليفها وأسعارها في آن واحد وهذا لن يتحقق إلا بتوظيف منظمات الأعمال لكل طاقاتها بحثاً عن أحدث الطرق والأساليب العملية المستخدمة؛
- التسارع في توليد المعارف وتعميقها وتحديثها وسهولة الحصول عليها عبر مختلف وسائل النشر والحفظ والنقل والتوصيل، خاصة بعد انتشار الفضائيات وشبكات الانترنت العالمية وقيام مراكز وبنوك المعلومات بتقديم خدماتها بمجرد الطلب؛
- العولمة الاقتصادية والسياسية ودور منظماتها وآلياتها في الضغط على النظم والحكومات بوجود تحسين الأداء وإعادة هيكلة المؤسسات، والأخذ بالإصلاحات وتطبيق المعايير والمؤشرات الدولية لتطبيق الجودة ونظم الازو* كشرط للحصول على المزايا المتمثلة بالمنح والقروض والمساعدات الدولية وإعادة جدولة القروض أو إطفاء فوائدها؛
- التنافس الدولي والإقليمي والمحلي على غزو الأسواق وكسب الزبائن والحصول على العقود الكبيرة والمناقصات الدولية لتنفيذ المشاريع بين الشركات العملاقة والمنظمات المتعددة الجنسية وسعي المنظمات الإقليمية والمحلية إلى تقوية علاقات الشراكة والتمثيل والوكالة لها؛
- التوجه المدعوم نحو خصخصة العديد من المؤسسات والهيئات العامة إما بنقل ملكيتها أو بنقل إدارتها لتمكينها من تحسين أداؤها والعمل بمعايير القطاع الخاص على حسابات الربح والخسارة والكلفة والعائد وهذا يستلزم من إدارتها الجديدة الأخذ بكل وسائل التحديث والتطوير بما فيها التعليم التنظيمي* .
- تحسن المستوى العلمي للموظفين الحكوميين وتزايد أعداد الحاصلين منهم على الشهادات الجامعية واتساع نشاطات البحث والتطوير وبرامج التدريب في العديد من القطاعات قد أدى إلى زيادة الاهتمام بالمعرفة والعلم ومشاركة الموظفين في برامج التعليم المستمر والتعلم عن بعد وإكمال دراساتهم العليا على سبيل التفرغ أو أثناء أداء الوظيفة.
- منذ أن طرحت نظرية النظم تصاعدت الدعوات إلى أهمية تبني النظرة الشمولية والتكاملية عند التعامل مع الأجزاء والوحدات في إطارها الكلي لأن التغيير في أي جزء أو نشاط يستلزم بالضرورة مراعاة ما يحدثه من تعبير في الأجزاء الأخرى وأن أي تغيير يحدث في البيئة الخارجية يستلزم تغيير الاستجابات في البيئة الداخلية وإن التعلم في ذاته تغير في هذه الاستجابات نتيجة الخبرة الممارسة، أو نتيجة تطبيق النظريات والتقنيات المستجدة.

* الازو: هي المنظمة العالمية للتقييس (ISO) مقرها في جنيف. نظم أكثر من 90 هيئة تقييس وطنية . والأرقام: 9000، 9001 و 9004

هي أرقام تسلسلية للمواصفات القياسية الدولية وهي تختص بأنظمة إدارة الجودة للمنظمات فقط وليست للمنتجات.

* **التعلم التنظيمي** : هو تلك العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف مع

ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز.

■ المعرفة لا يمكن التوصل إليها إلا من داخل التنظيم وعندها ستكون هذه المعرفة ذاتية الطبع، وأن ما نبذله من جهود لتطوير معرفتنا عن العالم أو عن البيئة الخارجية المحيطة بنا ما هي إلا جهود لفهم وتطوير أنفسنا والمنظمات المتعلمة في هذا السياق تعد بمثابة نظم ذاتية التعلم وذاتية التجديد وهنا تصبح المنظمات قادرة على تغيير مواقفها واستجاباتها عندما تواجه نفس المثيرات والمنبهات بفضل تعلمها لكيفية التعلم، ومثلما تسهم الفكرة في توليد فكرة أخرى ثم تسهم الفكرتان في توليد فكرة ثالثة فإن المعرفة تولد المعرفة والمعرفتان تولد معرفة ثالثة جديدة وهكذا.

ثالثا: متطلبات نجاح منظمات المعرفة

قام **OXBROW** بتحديد مجموعة من المتطلبات التي تساعد منظمات المعرفة في ظل اقتصاد المعرفة تتمثل في ما يلي:¹

- الأساس الرئيسي في عمل المنظمات في ظل اقتصاد المعرفة هو الاندماج والتعاون حتى مع المنافسين حيث يمكن للمنظمات المشاركة والاستفادة من المعرفة؛.
- ضرورة تغيير الهياكل التنظيمية لمنظمات المعرفة التي أصبحت في ظل اقتصاد المعرفة تحتاج إلى هيكل تنظيمي شبكي تكون فيه عملية الاتصال في جميع الاتجاهات.
- ضرورة زيادة الاعتماد على رأس المال الفكري وكذلك على المعرفة والمعلومات.
- أهمية تطوير نظم التحفيز والمكافأة التي تدفع وتشجع الأفراد على بذل الوقت والجهد في الاتصال بالجهات المهتمة بالبحث العلمي للاستفادة منها والتوصل لأفكار جديدة بهدف اتخاذ قرارات أفضل وإضافة قيمة جديدة للمنتجات والخدمات التي تقدمها للمستهلكين.
- هناك حاجة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ولكن مع التأكيد على ضرورة إجراء التعديلات الضرورية في القيم والثقافة.
- السرعة في اقتصاد المعرفة تعتبر أساسية ويقصد بذلك القدرة على تخفيض زمن نقل المنتج أو الخدمة للسوق، سرعة اتخاذ القرارات، الاستجابة السريعة لرد فعل السوق.
- كما أضاف **ATKINSON** مجموعة من الإرشادات تساعد المنظمات المسيرة بالمعرفة على النجاح في ظل اقتصاد المعرفة هي:²

¹ Nigel Oxbrow: **skills and competencies to succeed in knowledge economy**, information outlook,UK, oct,2000, pp: 1- 7.

² Rob Atkinson : **Urban Economic Prospects in the New knowledge Economy**, journal of the European urban,UK, p.pi, January, 2001, pp: 1- 6.

- ألا تحاول المنظمات في ظل اقتصاد المعرفة أن تكون الأكبر بل تحاول أن تكون الأكثر ملائمة وهذا يعني خلق مستويات أعلى من الأجور، ومستوى أعلى وأفضل من الوظائف والمساهمة في تحسين جودة الحياة، وتقليل مستويات الفقر ونشر الفرص لكل المحيطين والمهتمين والمتعاملين؛
- ألا تحاول منظمات المعرفة في ظل اقتصاد المعرفة أن تكون الأرخص بل تحاول أن تكون الأفضل من خلال:

- تطوير وتنمية بنية أساسية تكنولوجية جديدة؛
- العمل على جذب والمحافظة على قوة العمل الماهرة؛
- العمل على خلق مستوى عالي من جودة الحياة؛
- تبني وتعزيز وجود ثقافة الابتكار؛
- يجب على المنظمات في اقتصاد المعرفة أن تتعرف على مجال نشاطها، بمعنى العمل باستمرار على تنمية وتطوير و فهم عميق ومستمر لمجال المنظمة الاقتصادي والذي يتضمن التعرف على كيفية عمل القطاعات الاقتصادية الرئيسية وما هي مجالات القوة والضعف في مجال النشاط.

رابعا: خطوات التحول نحو منظمات معرفة

تسعى كل المنظمات بشكل أو بآخر لأن تعمل بشكل فعال في ظل اقتصاد المعرفة وحتى يمكنها ذلك لا بد أن تصبح منظمات مبنية على المعرفة، ولكن هناك القليل من المنظمات التي تفهم هذه الحقيقة وماذا تعني وما الذي يمكن عمله حتى تصبح منظمة معرفة، وهناك مجموعة من الإرشادات التي يجب على المنظمات أن تتبعها إذا أرادت أن تصبح منظمات معرفة تتمثل فيما يلي¹:

1- بناء إستراتيجية المعرفة

المنظمات موجهة استراتيجيا نحو الحصول على عوائد من خلال وضع معايير عالمية ومحاولة إنجازها وتحقيقها وإستراتيجية المعرفة تحاول الإجابة عن السؤال المتعلق بكيفية الحصول على المعرفة وتشغيلها وتطبيقها وطريقة تصميمها من أجل خلق واستغلال السرعة وعدم الملموسية والاتصال.

2-المنتجات والخدمات المبنية على المعرفة

على المنظمة أن تتعلم كيف يخدم منتوجها العملاء وكذلك أن تفكر فيما تقوم ببيعه وكيف يمكن تعديله ليتوافق مع رغبات العملاء باستمرار في عالم يتسم بالرغبة وعدم الملموسية وشدة الاتصالات وإذا اعتقدت المنظمة أن ذلك لا يمكن تحقيقه فلن تصبح منظمة معرفة وعليها أن تخرج من النشاط لأن أعمال اليوم تحتاج من المنظمات إلى أن تذهب إلى أبعد من الغد* .

¹ الزامل ريم : إدارة المعرفة لمجتمع قادر على المنافسة، مجلة الاتصالات والعالم الرقمي، السعودية، العدد 16، نيسان، 2003.

* تعرف المنتجات المبنية على المعرفة: بأنها متفاعلة، مناسبة ومتوافقة جاءت نتيجة عمليات التعلم ومحدثة ومنتقاة وتستبق تنفيذ الرغبات وتلبي الرغبات بالضبط.

3- العلاقات المبنية على المعرفة

ويقصد بذلك العلاقات مع كل من العاملين والعملاء، حيث يجب تقييم العاملين على أساس المعرفة الفريدة التي يمتلكونها ويقدمونها للمنظمة، وتتم مكافأهم على زيادتها ومشاركتهم لها كما يجب مشاركة العملاء في عمليات المنظمة لفترة طويلة قبل تقديم المنتج لهم واستمرار العلاقة فترة طويلة بعد قيامهم بالشراء. وفي إطار مساعدة المنظمات لأن تصبح منظمة معرفة هناك مجموعة من الخطوات التي يجب أن تتبعها إذا أرادت أن تصبح منظمة معرفة وهي¹:

3-1- تعرف المنظمة رسالتها وعرضها في شكل مصطلحات المعرفة: فرسالة المنظمة وعملياتها وتنظيمها وتكنولوجياها الأساسية يجب أن تركز جميعها على خلق وصيانة إستراتيجية المعرفة.

3-2- تعريف صناعة المنظمة وموقفها في شكل ما لاعتبار معرفة: يجب أن تدرك المنظمات في ظل اقتصاد المعرفة أن أهم ما يمتلكه المنافسون اليوم هو المعرفة وليس المنتجات.

3-3- بناء الإستراتيجية مع أخذ المعرفة في الاعتبار، عندما تقوم المنظمة المسيرة معرفيا بتحديد إستراتيجيتها فهي تعتمد على النقاط التي تعرفها أكثر من منافسيها وهذا يعطيها الميزة التنافسية كما تدرك كذلك أن المعرفة تفرض حدودا على مدى نجاح المنظمة.

3-4- تطبيق عمليات إدارة المعرفة وتصميم الهياكل التي تدعم بشكل مباشر متطلبات إستراتيجية المعرفة: المنظمة التي تعرف إستراتيجيتها في شكل مصطلحات المعرفة وتقوم بتحديد نقاط قوة إستراتيجية المعرفة بما تعرف كذلك أين تركز جهود إدارة المعرفة بها وسوف تحقق عائدا على الاستثمار لفترة زمنية طويلة وستكون جهود إدارة المعرفة بها أفضل من منافسيها.

3-5- إعادة التفكير في نموذج الأعمال: المنظمات التي تعمل على التحول من كونها تبيع منتجات مادية أو خدمات إلى منظمات تبيع منتجات وخدمات مبنية على المعرفة تجد أن النموذج التقليدي للأعمال سوف يتغير، فعلى سبيل المثال شركة **I.B.M** والتي جعلت معظم مكاسبها تتولد في بيعها للمعرفة، قد تقوم بترويج منتجات المنافسين إذا كانت أكثر فائدة لعملائها لأنها أدركت أن المعرفة أكثر قيمة للعملاء من الأجزاء المادية.

3-6- الاهتمام بإدارة الموارد البشرية: منظمات المعرفة تقوم بتعيين العاملين وتحديد مساراتهم الوظيفية بناء على المعرفة التي تحتاجها حتى يملك القطاع السوقي إستراتيجيتها، فهي تعتمد على رأس المال البشري كمحرك رئيسي لخلق المعرفة وتبادلها وتطبيقها كذلك فهي تقوم بمكافأة الابتكار والإبداع وتحمل المخاطر والخبرات وتكافئ حتى الفشل إذا كان سيؤدي إلى دروس مستفادة مهمة.

3-7- تحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة: تتوقف قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية في المعرفة على قدراتها على التعلم، فالمنظمات الناجحة في ظل اقتصاد المعرفة هي التي تبحث عن الفرص حتى تكتسب الخبرة والتعلم

¹ أشرف عبد الرحمان محمد: المرجع السابق: ص ص: 25- 26.

لأبعاد المعرفة، كذلك؛ فإن من الأهمية بمكان أن تتضمن المستهلكين والمتعاملين والشركاء والموردين والمجموعات المهمة أو أي جهة تساعد المنظمة في خلق المعرفة التي تحتاجها.

3-8- تجزئة المستهلكين والأسواق ليس فقط على أساس السلع والخدمات وإنما وفقا لمقدار التعلم الذي تستطيع المنظمة الحصول عليه منهم يجب أن تبحث المنظمة عن القطاع السوقي الذي تعلم عنه القليل لأنه يعتبر مصدرا مهما من مصادر التعلم ومصدرا مستقبليا للفرص أمام المنظمة.

3-9- التعامل مع تكلفة التعلم على أنها استثمار وليست مصروفا حيث يجب على المديرين أن ينظروا إلى الاستثمار في التعلم على أنه أحد خيارات المستقبل المهمة وليس على أنه تكلفة وفقا للمقياس التقليدي للعائد على الاستثمار فتكلفة التعلم تعتبر استثمارا جيدا إذا ساعدت المنظمة على التعرف على الفرص السوقية المستقبلية أو تساعد المنظمة على البقاء في المنافسة لفترة زمنية طويلة. ويمكن إيجاز ما سبق في الشكل الموالي:

شكل رقم (6/1) خطوات التحول نحو منظمات المعرفة



المصدر: اشرف عبد الرحمن محمد: مرجع سبق ذكره ، ص: 26 .

يتضح من الشكل أعلاه أن هناك بعض الجوانب بالمنظمة يجب تحويلها إلى جوانب معرفية كما أن هناك مجموعة من الخطوات التي يجب أن تتبعها المنظمات إذا أرادت أن تتحول إلى منظمات معرفة لكي تواجه المنافسة السوقية وتعزز مكانتها فيه.

المبحث الثالث

مؤشرات تقييم اقتصاد المعرفة

هناك العديد من المؤشرات الكمية و النوعية التي يمكن اعتمادها لتقييم اقتصاد المعرفة سنتطرق لها بنوع من التفصيل في المطالب الآتية:

المطلب الأول: المؤشرات النوعية لتقييم اقتصاد المعرفة

يتم تقييم اقتصاد المعرفة من الناحية النوعية باعتماد مجموعة من المؤشرات تختلف في مضامينها ودواعي استخدامها سنبرزها في النقاط التالية¹:

أولاً: مؤشرات ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

تعتبر تكنولوجيا المعلومات من أهم المؤشرات التي يمكن اعتمادها لتقييم اقتصاد المعرفة، وتشمل عملية التقييم ضمن هذا المؤشر العناصر التالية:

1- تجميع وتصنيف المعرفة

لقد ساعدت ثورة تكنولوجيا المعلومات على كثافة الحركة في اتجاه تجميع وتصنيف المعرفة، ما أدى إلى زيادة قدرتها في تحقيق النمو الاقتصادي، كذلك فإن تجميع وتصنيف المعرفة قلل من الاستثمار المطلوب للحصول على وامتلاك المعرفة.

2- العنقودية في اقتصاد المعرفة

تعتبر الشبكات العنقودية الجغرافية من أهم مؤشرات اقتصاد المعرفة، فالمنظمات تجد أنه من الضروري أن تعمل وتتعاون مع غيرها وخاصة فيما يتعلق بتراخيص التكنولوجيا وذلك بسبب ارتفاع التكاليف وزيادة التعقيد والمدى المتسع للتكنولوجيا، كما أن التعاون يعتبر الطريق الفعال لمشاركة المعرفة.

3- انخفاض تكلفة نقل البيانات

يعتبر أحد أهم المؤشرات الهامة لاقتصاد المعرفة، حيث أصبحت هناك قدرة وسهولة في إرسال واستقبال أي نوع من أنواع البيانات مع انخفاض تكلفة ذلك، حيث انخفضت تكلفة نقل البيانات إلى الثلث في التسعينات عنه في السبعينات.

ثانياً: مؤشر التغيير الصناعي والمهني

ويشمل النقاط التالية:

1- المعرفة والمهارات والتعلم

نظر لأن الوصول للمعرفة أصبح أسرع وأقل تكلفة فإن المهارات والقدرات اللازمة لاختيار وحسن استخدام المعرفة أصبحت أكثر أهمية كما أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يتطلب مزيداً من

¹ اشرف عبد الرحمان محمد : المرجع السابق ، ص: 30.

الاستثمارات في الموارد البشرية وستصبح المهارات المطلوب توفرها في الموارد البشرية هي تلك المهارات التي تتوافق مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

2- زيادة أعداد العمالة المكتبية

في حين نجد أن الاقتصاد التقليدي يهتم باقتصاديات الحجم الكبير والمعيارية في الأداء نجد أن اقتصاد المعرفة يهتم بالمرونة في الإنتاج (سلع وخدمات)، فاقتصاد المعرفة يعتبر اقتصاد التكنولوجيا المرتفعة والخدمات واقتصاد المكاتب لذلك ففي ظلّه تزداد أعداد العمالة المكتبية التي تقو بتقديم الخدمات للجهات المختلفة.

ثالثا: مؤشرات العولمة

ويشمل هذا المؤشر عناصر أساسية تتمثل فيما يلي:

1- إنتاج عالمي ومنافسة عالمية

إن انخفاض حدة القيود وتقدم وسائل وتكنولوجيا الاتصالات ساعد على وجود وتقوية المنافسة العالمية، في ظل هذه البيئة تعتمد الميزة التنافسية بشكل أساسي على التنسيق والتعاون بين عدة عوامل هي التخصص الصناعي، التمويل، التكنولوجيا، المهارات التجارية والإدارية والثقافية والتي يمكن وضعها في أي مكان بالعالم وتحقق النجاح.

2- الإستراتيجية والموقع

إن النماذج التقليدية للتجارة ولتخصص لا تتوافق دائما مع قواعد الميزة النسبية، ففي ظل الإستراتيجية العالمية لا يتم التعامل مع الميزة النسبية على المستوى الدولي والقوي أو المحلي بشكل منفصل فيمكن للمنظمات الاستفادة من المزايا النسبية حيث توجد في أي مكان بالعالم.

3- زيادة مقدار الاستثمار الأجنبي المباشر حول العالم

نتيجة تقليص القيود الجمركية وغير الجمركية وزيادة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبحت السوق العالمية مفتوحة أمام مستثمر.

رابعا: مؤشرات الحركة والتنافس

وتتمثل عناصرها فيما يلي:

1- المنظمة المرنة

هي التي تسعى إلى تقليل الفاقد وزيادة الإنتاجية لكل من العمالة ورأس المال من خلال الربط بين التفكير والفعل في كل مستويات التشغيل كذلك فهي تتجنب التخصص المكثف وتقوم بتحديد العديد من المسؤوليات للوظيفة.

2- المنظمات المتعلمة

ففي ظل اقتصاد المعرفة تبحث لمنظمات عن التفاعل والتداخل مع منظمات أخرى من أجل التعلم والبحث عن شركاء خارجيين وشبكات حتى يمكنها استكمال أصولها "المعرفة" هذه العلاقات تمكن المنظمة من توزيع تكلفة ومخاطر الابتكار كما تساعدها في التوصل إلى نتائج جديدة للبحث وامتلاك المكونات التكنولوجية الأساسية.

3- الابتكار وشبكات المعرفة

اقتصاد المعرفة هو اقتصاد شبكي فالمنظمات في ظل هذا الاقتصاد يجب أن تكون متعلمة ويحدث بها تعديل مستمر في الإدارة والتنظيم والمهارات حتى تتوافق مع التكنولوجيا الجديدة من أجل الاستفادة واستغلالها من الفرص كما أن المنظمات سوف تصبح أكثر ارتباطا بالشبكات لأن التعليم التبادلي يتضمن مبدعين ومنتجين ومستخدمين.

4- السرعة هي المعيار

يقصد بذلك سرعة الوصول للسوق قبل المؤسسات المنافسة وكذلك سرعة أخذ رد فعل السوق في الاعتبار.

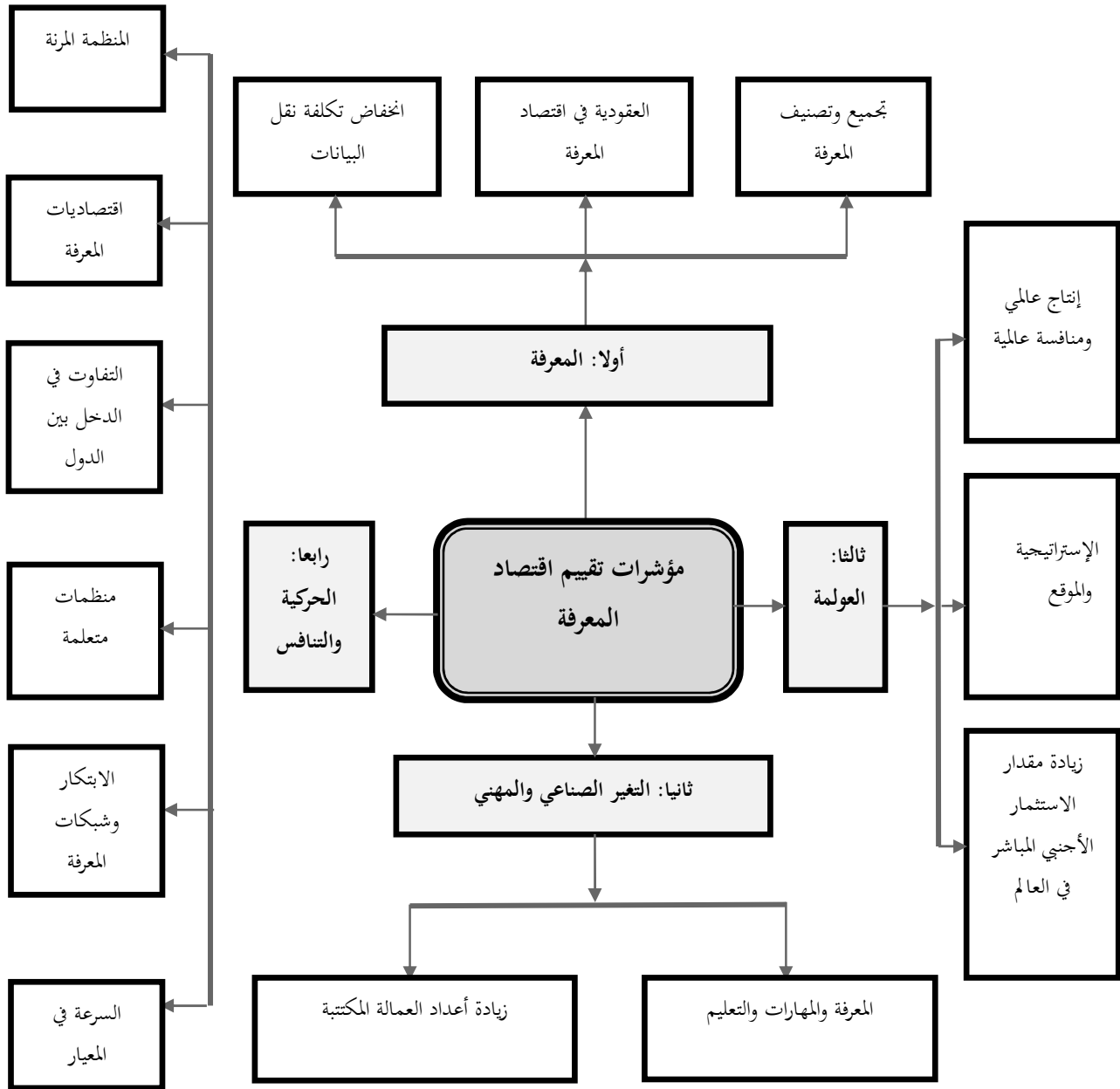
5- اقتصاديات المعرفة

نظر الاختلاف المعرفة عن الموارد المادية في خصائص كل منهما فإن اقتصاديات الحجم تختلف بالتبعية، فهذه الأخيرة تأتي نتيجة تعظيم كفاءة تخصيص الموارد النادرة ولكن نظرا لاختلاف طبيعة المعرفة فإن مفهوم الندرة قد تغير تماما فبمجرد اكتشاف المعرفة تصبح متاحة للجميع وعليه فإن تكلفة إضافة مستفيد جديد منها تساوي صفرا ونتيجة لذلك تصبح المعرفة مصدرا متميزا للقيمة والإنتاجية.

6- التفاوت في الدخل بين الدول

في ظل اقتصاد المعرفة يتم تقسيم الدول إلى نوعين، دول ذات دخل مرتفع (جاذبة للعمالة) وأخرى ذات داخل منخفض وعليه التفاوت أو الفروقات في الدخل بين الدول ستبدو واضحة وجلية في هذا الاقتصاد. ويمكن تلخيص كل ما سبق في الشكل الآتي:

شكل رقم (7/1) المؤشرات النوعية لتقييم اقتصاد المعرفة



المصدر: أشرف عبد الرحمن محمد: مرجع سبق ذكره ، ص: 30.

المطلب الثاني: المؤشرات الكمية لتقييم اقتصاد المعرفة

بالإضافة إلى المعايير سالفة الذكر أضافت هيئات دولية هامة كالبنك العالمي، المنظمة الأوروبية وغيرها مجموعة من المؤشرات الكمية التي تمكن من تقييم مدى فعالية تطبيق اقتصاد المعرفة في دولة ما وتمثل أهم هذه المؤشرات في:¹

أولاً: مؤشرات البحث والتطوير

مما لاشك فيه أن نمو اقتصاديات الدول والمنظمات، وتطور قدراتها ومكائنها المحلية أو الدولية مرتبطا ارتباطا وثيقا بقدرتها على الابتكار وما يمكنها من ذلك هو نشاط البحث والتطوير فيها. وعليه فالمؤشرات التي تم تصميمها من أجل توفير المعلومات عن مدى دعم بلد معين لمجال البحث والتطوير وعن مستوى الأداء في هذا المجال تتمثل في النقاط التالية:

1- الإنفاق على البحث والتطوير بمختلف مصادره؛ ويشمل:

- إنفاق المؤسسات الاقتصادية على البحث والتطوير سواء كانت تابعة للقطاع العام أو الخاص؛
- الإنفاق الحكومي على البحث والتطوير ويضم النفقات على البحث والتطوير من الوكالات والهيئات الحكومية غير الهادفة للربح؛
- إنفاق وزارة التعليم العالي على البحث والتطوير .

2- إنفاق المنظمات الخاصة غير الهادفة للربح على البحث والتطوير؛ وتشمل:

- عدد مخابر ووحدات البحث؛
- أنواع البحث: أساسية، نظرية تطبيقية أو مجرد تطوير لبحث سابق؛
- ميادين البحث وموضوعه: العلوم الطبيعية، الرياضية، الفيزياء، الطب، البرمجة الإعلام الآلي، العلوم الإنسانية إلخ.

وتشمل مؤشرات البحث والتطوير كذلك المعلومات المرتبطة بالعاملين في هذا المجال حيث تضم:

- عدد العاملين في مجال البحث والتطوير؛
- تصنيف الباحثين بحسب ميادين نشاطهم؛
- وتتمثل مخرجات البحث والتطوير المعروفة في عدد المنشورات العلمية الصادرة عن عمليات البحث والتطوير.

¹ منشورات الأمم المتحدة: مؤشرات العلم والتكنولوجيا والابتكار في المجتمع المبني على المعرفة، 2003، ص: 15

ثانيا: مؤشرات الملكية الفكرية

سبق وأن أشرنا أن الاقتصاد المعرفي يركز على بنية معلوماتية أساسية وحتى يتمكن هذا الاقتصاد من توفير هذه المعلومات لابد له من مجموعة من المتطلبات ،أهمها توفير بيئة قانونية وتشريعية وتنظيمية ومناخ عام يضمن حرية وشفافية كاملة في تداول المعلومات بلا عوائق أو مشاكل، ويتضمن الجانب القانوني معايير حماية حقوق الملكية الفكرية، درجة تنظيم الانترنت مختلف القوانين والأنظمة الأمنية، أنظمة حماية مصلحة المستهلكين الخ. وتعتبر براءات الاختراع الأداة لأولى لحماية حقوق المنظمات والأفراد الناجمة عن عمليات الاختراع والابتكار، بحيث تعد حصيلة أو عدد البراءات الممنوحة في بلد معين مؤشرا إجماليا على الحالة التكنولوجية في هذا الأخير، كما تدل على كثافة الابتكارات والاختراعات في مجالات مختلفة وتدل على حجم مخرجات أنشطة عملية البحث التطوير. لكن اعتماد مؤشر الملكية الفكرية كأحد مؤشرات تقييم اقتصاد المعرفة في بلد معين تكتنفه عدة صعاب منها:

- تباين أنظمة البراءات بين البلدان مما يصعب عملية المقارنة؛
- بعض الاختراعات لا يمكن حمايتها قانونيا لارتباطها بالصالح العام مثل نتائج البحث على مورثات الإنسانية؛
- قد لا تعكس بعض براءات الاختراع الممنوحة اختراعات ذات قيمة اقتصادية لكن ونظرا لسهولة الحصول على البيانات المتعلقة بعدد براءات الاختراع الممنوحة في بلد ما فإنه يتم اعتماد هذا المعيار كمؤشر للملكية الفكرية.

ثالثا: مؤشرات التعليم

يعتبر مؤشر التعليم من بين أهم مؤشرات قياس وتقييم اقتصاد المعرفة في بلد معين باعتبار ان التعليم هو سبب تقدم المجتمعات وظهور مختلف الاكتشافات التي عرفتها البشرية، وتولى مؤسسات التعليم مهمة تعليم وتوفير الموارد البشرية ذات الكفاءات المطلوبة وتكوين رأس المال الفكري وتمثل مدخلات ومخرجات مؤسسات التعليم في الآتي:

- عدد المتدربين حسب الأطوار الدراسية؛
- حجم الإنفاق على التعليم بصفة عامة؛
- نسبة عدد الطلاب إلى عدد الأساتذة؛
- عدد المؤسسات التعليمية؛
- عدد الطلبة المتخرجين واختصاصاتهم؛
- متوسط سنوات الدراسة؛
- نسبة الأمية في مجتمع معين.

وتعطي المؤشرات المتعلقة بالتعليم العالي أهمية خاصة في الدراسة باعتبارها توفر اليد العاملة المؤهلة لمختلف قطاعات ومجالات الاقتصاد الوطني.

رابعا: مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

إن التنمية الاقتصادية والاجتماعية المحققة في الاقتصاديات العالمية القائمة على المعرفة ساهمت فيها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات¹ وبشكل كبير جدا، مما يدفع بالدول إلى البحث عن طرق تسمح لها بتقييم الجهود المبذولة في إرساء الهياكل الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات باعتبار أن هذه الأخيرة تعتبر أهم الوسائل التي تمكن من الكشف عن مواطن القوة والضعف في سياسات الدول الرامية إلى الخوض في اقتصاد المعرفة.

ومن أكثر المقاييس استعمالا لتقييم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، المؤشرات الخاصة بنمو شبكة الاتصالات التي تعتبر الركن الأساسي لبناء الشبكات الأخرى وأهمها:

- عدد الخطوط الهاتفية الثابتة؛
- نسبة الاشتراك في الهاتف النقال؛
- عدد الحواسيب الشخصية؛
- عدد المشتركين في شبكة الانترنت؛
- عدد مستخدمي شبكة الانترنت.

خامسا: مؤشرات دليل الانجاز التكنولوجي

هذا الدليل هو مؤشر مركب يقارن قدرة البلدان على حيازة وتطبيق التكنولوجيا القديمة والجديدة، ويقارن كذلك مدى جاهزيتها واستعدادها للمشاركة في الاقتصاد الجديد. وهذا الدليل يقيس الانجازات التكنولوجية ولكنه لا يقيس احتمال التطوير والريادة على هذا الصعيد فهو يركز على معالم أحد البلدان معتمدا على مدى مساهمته في خلق التكنولوجيا واستخدامها. وهذا الدليل اعتمده برنامج الأمم المتحدة الانمائي في تقرير التنمية البشرية لعام 2001 الذي حدد في الجدول التالي مختلف المؤشرات التي تمكن من حساب دليل الإنجاز العلمي:

¹ المرجع السابق، ص: 18.

الجدول رقم (6/1) مؤشرات دليل الانجاز العلمي

| المؤشر | البعد المراد قياسه |
|---|------------------------|
| - عدد براءات الاختراع الممنوحة لكل فرد؛ - المبالغ المستعملة من رسوم الملكية والتراخيص الواردة من الخارج لكل فرد. | خلق التكنولوجيا |
| - عدد مضيفي الانترنت لكل فرد؛ - صادرات التكنولوجيا العالية والمتوسطة وحصلتها من مجموع الصادرات. | نشر الابتكارات الجديدة |
| - عدد الهواتف (ثابت ونقال لكل فرد)؛ - استهلاك الطاقة الكهربائية لكل فرد. | نشر الابتكارات القديمة |
| - متوسط عدد السنوات المدرسية؛ - نسبة الالتحاق الإجمالي في المستوى الثابت من العلوم والرياضيات والهندسة. | المهارات البشرية |

Source: www.un.org/publications: united nation development programme, New York 2001, p: 23.

يترجم الجدول أعلاه المؤشرات الأربعة لقياس دليل الانجاز التكنولوجي كما جاء في تقرير الأمم المتحدة لسنة 2001 " تقرير التنمية البشرية" حيث تشكل هذه الاخيرة مزيجاً متناسقاً يترجم قدرة بل معين في استخدام وتوليد التكنولوجيا المتطورة.

تمكن مؤشرات تقييم اقتصاد المعرفة من الحصول على مجموعة من البيانات والمعلومات و التي يجب تحليلها وتحديثها وذلك لخدمة التوجهات السليمة في رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات التي تمكن من وضع أنظمة وترتيبات جديدة يعتمد عليها ميدانيا ولا يتأتى ذلك إلا بوجود هيئات ومؤسسات وطنية متخصصة في تصميم وتجميع هذه المؤشرات ومعالجتها.

خلاصة الفصل

شهد العالم قي تاريخه الطويل عددا من التحولات التي أدت إلى إحداث تغييرات جذرية في أسلوب حياة الإنسان وطريقة معيشته ومتطلباته الضرورية. وإذا احتاج الإنسان إلى ملايين السنين ليتعلم الزراعة والآلاف السنين ليتعلم الصناعة وينتقل من عصر الزراعة إلى عصر الصناعة، فإنه لم يحتج إلا مئات السنين ليحدث التغيير الثالث الأكثر أهمية في حياته وهو ما اصطلح على تسميته بالاقتصاد المعرفي أو عصر المعلومات، حيث شهدت أواخر القرن العشرين ولادة هذا العصر الذي أحدث نقلة هائلة في حياة الإنسان جعلته يغير الكثير من مفاهيمه الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ولا زالت هذه الثورة مستمرة وفي أوج عظمتها إلى يومنا هذا. هذا الاقتصاد الذي يعتمد بشكل أساسي على المعلومات والرقميات والبرمجيات أي بصفة عامة على التقدم الحاصل في المستويات المعرفية في شتى الميادين ومختلف المجالات، أين أصبحت المعرفة المورد الأساسي في خلق الميزة التنافسية وفي ظروف التطور السريع في الأسواق والتكنولوجيا والمنافسة، فان المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل منسق المعرفة الجديدة وتجسدها في تكنولوجيا وأساليب و سلع وخدمات جديدة.

الفصل الثاني :

التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية

- المبحث الأول: الإطار النظري للتسيير الاستراتيجي.
- المبحث الثاني: مراحل ومستويات التسيير الاستراتيجي.
- المبحث الثالث: التشخيص الاستراتيجي.
- المبحث الرابع: البدائل (الخيارات) الإستراتيجية للمؤسسة.

الفصل الثاني

التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية

تمهيد

إن التوجه نحو بناء مركز استراتيجي تنافسي متميز أساسه عملية الإبداع والابتكار والتحديات وتحقيق الخيار الاستراتيجي التنافسي الأفضل في ظل البيئة التي تعمل فيها منظمات الأعمال يتطلب منها امتلاك رؤية بعيدة المدى، ولذلك فإن عملية التفكير المستقبلي لتوجه أي منظمة ودراسة وتحليل المتغيرات البيئية المؤثرة في عملياتها هي جوهر الأسلوب في الإدارة الحديثة ألا وهو التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية (منظمات الأعمال).

كما أن ازدياد التأثيرات الدولية على نشاط منظمات الأعمال وتسارع العمليات التكنولوجية وبروز دور متميز لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات إنما يتطلب مديرا يتصف بصفات القائد الاستراتيجي الذي يمتلك مهارات فكرية وتحليلية مدركا لأهم التغيرات البيئية ضمن إطار التكيف والتفاعل بين المنظمة والبيئة المحيطة بها ويقع على عاتق الإدارة العليا مسؤولية توفير النظرة المستقبلية للمنظمة من خلال قدرتها على تتبع الأبعاد الجديدة للتغيير من حيث سرعته وكثافته سواء على مستوى البيئة الخارجية أم البيئة الداخلية.

إن في داخل كل منظمة مقومات للنجاح وأخرى للفشل، وما يميز المنظمات بعضها عن بعض هو قدرتها على الاستفادة من مقومات النجاح في تحسين فرصها في التميز، كما أن الاتجاه المعاصر في ميدان إدارة الأعمال ينصب على ثبات الرؤية المتكاملة والشمولية لأنشطة منظمات الأعمال لتحقيق الترابط والتفاعل والابتعاد عن النظرة الجزئية لأنشطة المنظمات بحيث تكون المنظمة كتلة واحدة تؤمن بفلسفة عناصر القوة في الأنشطة الأخرى.

وعليه فإن التسيير الاستراتيجي كفيل بتحقيق هذه التكاملات والتفاعلات والتوجهات بحيث يضبط ويفعل حركة المنظمة باتجاه ضمان المستقبل الاستراتيجي لها، وهذا يعني أن المستقبل يتطلب قدرات وكفاءات إستراتيجية فكرية وعملية قادرة على دراسة وتحليل واستيعاب المستقبل وتقليل عدم التأكد، ومحاكاة المتغيرات الحاسمة في البيئة التنافسية. يضمن البقاء والنمو وتحسين أداء المنظمة.

وعليه كان لزاما علينا التطرق في هذا الفصل إلى ماهية التسيير الاستراتيجي كأسلوب تسيير حديث، مراحل ومستوياته ودوره في تشخيص عوامل البيئة الداخلية والخارجية لاختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة التي تحقق للمنظمة التفوق والاستمرارية.

* نظرا لعدم وجود اتفاق عام حول التفرقة الدقيقة بين مصطلح التسيير الاستراتيجي و مصطلح الإدارة الإستراتيجية فقد ارتأينا أحيانا استعمال كلا المصطلحين للدلالة على نفس المعنى نظرا لاختلاف التسميات بين المراجع الفرنسية والانجليزية.

المبحث الأول

الإطار النظري للتسيير الاستراتيجي

تعتبر إدارة المؤسسات وخاصة الاقتصادية منها على درجة عالية من التعقد والتشابك والتداخل نظرا لكثرة ما تتفاعل معه من متغيرات تتصف بالتطور والحركية الدائمة وتغير تبعاً لذلك البنى التنظيمية للمؤسسات وتتعدد هياكلها وتتنوع أهداف الأفراد العاملين بها وتتعدد كذلك أهداف الشخصيات الاعتبارية والقانونية والمشاريع الأخرى التي تتعامل معها المؤسسات.

المطلب الأول: مفهوم التسيير الاستراتيجي

التغير الديناميكي الذي تتيحه المؤسسات الاقتصادية الذي جاء نتيجة عملية التفكير الاستراتيجي أصبح ضرورة حتمية وسر نجاحها وتفوقها التنافسي وضمن ديمومتها خاصة مع سرعة التحولات التي يشهدها كل من المحيط والمؤسسة على حد سواء.

أولاً: تعريف الإستراتيجية

اشتقت كلمة الإستراتيجية من الكلمة اليونانية **STRATEGOS**¹ وهي تعني فن القيادة أو فن الجنرال، وهي على هذا النحو، ترتبط بالمهام العسكرية، وتعمم بعد ذلك استخدامها في عدة ميادين منها، الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والإدارية... الخ.

وفي مجال الإدارة لم يتفق الكثير من الباحثين على إعطاء تعريف شامل ومحدد للإستراتيجية، حيث:

- عرفها **CHADLER** على أنها " تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف " ².

- ويرى **ANSOFF** بان الإستراتيجية هي " تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية، والتي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائه، تحقيق غاياتها وأهدافها " ³.

- كما عرفها **THOMAS** بأنها " خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق ما بين رسالة المنظمة وأهدافها وبين رسالة المنظمة وبيئتها " ⁴.

1- Dominique Siegel: **Stratégie et Organisation**, revue des sciences de gestion, N° 160, France, p: 13.

² زكريا مظك الدوري: الإدارة الإستراتيجية، البازوردي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص: 25-26.

³ هاني عرب: الإدارة الإستراتيجية، متوفر على الموقع: www.rsscra.info، اطلع عليه يوم: 2-5-2009. على الساعة: 20:20.

⁴ زيد منير عبودي، الإدارة الإستراتيجية، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 35.

الفصل الثاني..... التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية

كما عرفها **Michel Porter** على أنها " بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو البحث عن موقع للمنظمة في السوق، حيث تكون القوى الأخرى اضعف ما يكون أي؛ إيجاد التوافق ما بين المنظمة وبيئتها، للحصول على ميزة تنافسية " ¹.

وهناك من يرى أن الإستراتيجية هي تحديد المراحل الأساسية التالية :

- المعرفة الصحيحة للمؤسسة ووضعية انطلاقها وظروفها (المحيط، الأنشطة، التنظيم، نقاط القوة والضعف بها، مواردها كفاءاتها....).
- تحديد إلى أين تريد المؤسسة الوصول (الذهاب) (الاستمرارية الفرص المتاحة نوعية المنتجات والخدمات المقدمة، الزبائن، الصورة التي تبحث عنها جديدة أم قديمة، الأماكن والأسواق والبلدان المستهدفة....).
- ابتكار واختيار طريقة الانطلاق (ما هي التكنولوجيا المستعملة، التحسينات، طريقة التسويق، الاستثمارات اللازمة، المعارف، شراكة أو لا، مستويات المخاطر....).
- تطبيق الإستراتيجية* (ما هي منهجية العمل؟ وما هي الاستراتيجيات التنفيذية التي تم تحديدها؟).

ثانيا: تعريف التخطيط الاستراتيجي

- يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه " ذلك النظام المتكامل الذي يتم من خلاله تحديد رسالة المؤسسة في المستقبل، وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد" ².
- ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد مداخل ممارسة وظيفة التخطيط حيث يتميز هذا الأخير بربط بيئة المؤسسة الخارجية ببيئتها الداخلية وليس العكس.
- ويعرف **P.DRUCKER** التخطيط الاستراتيجي بأنه " عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبل تلك القرارات مع قياس النتائج " ³.
- وكذلك يعرفه أبو قحف نقلا عن **R.ANTONY** " بأنه عملية إقرار أهداف المنظمة والتغيرات في هذه الأهداف والموارد المستعملة والسياسات التي ستحدد كيفية تحصيل ، استعمال والتصرف بهذه الموارد" ⁴.

1- Michel Porter: **What is Strategy?** Harvard Business Review, USA, nov-dec, 1996, p:25.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المرجع السابق، ص: 34.

³ Dominique Siegel : op cit, p : 79

* تطرقنا لتعريف التخطيط الاستراتيجي، لان تطوره مفاهيميا وتاريخيا أدى إلى ظهور ما يعرف بالتسيير الاستراتيجي ، سواء على مستوى الدراسات او على المستوى العملي.

⁴ عبد السلام أبو قحف: إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية للنشر، بيروت، 1997، ص: 271.

ثالثا: مفهوم التسيير الاستراتيجي

لقد تعددت وتنوعت التعاريف التي تناولت موضوع التسيير الإستراتيجي وذلك حسب تباين واختلاف وجهات نظر الباحثين ،حيث عرفت على أنها :

- "مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية، التي تحدد أداء المنظمة في الأمد الطويل " **WHEELLEN, HUNGER**

وهي "العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس اتجاه طويل الأمد للمنظمة وتحديد أهدافها وتطوير الاستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية ذات العلاقة"¹
THOMPSON, STRICKLAND.

- كما تعرف أيضا بأنها "العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه علاقة المنظمة مع بيئتها " ² **HIGGINS, VINCE .**

- أما **H.ANSOFF** فيعرف التسيير الاستراتيجي على انه "تصور المنظمة لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة، والغايات التي يجب أن تحققها " ³.

- كما يعرفها **DAVID, FR** بأنها "علم وفن صياغة، تنفيذ، وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها" ⁴.

- كما يعرف **GLUEK, JAUCHE** التسيير الاستراتيجي بأنه " الخطة الموحدة المتفاعلة والشاملة التي تربط المزايا الإستراتيجية للمنظمة بتحديات البيئة، وقد صممت هذه الأخيرة لضمان تحقيق أهداف المنظمة، من خلال التنفيذ الملائم للمنظمة" ⁵.

إن تفحص التعريفات السابقة الذكر يوضح أن كل تعريف يتناول جانب معين ويمهل الجوانب الأخرى في تعريف التسيير الاستراتيجي فالبعض يركز على تصور دور المنظمة على المدى البعيد وبهمل العلاقات البيئية وبعضها يهتم برسالة وغاية المنظمة بينما يركز البعض الآخر على عملية اتخاذ القرارات.

1- احمد القطامين: الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، ط1، دار مجد للنشر والتوزيع ، الأردن، 2002، ص: 15.

² احمد القطامين: المرجع السابق، ص: 23.

³ مؤيد سعيد سالم : المرجع السابق، ص : 56.

⁴David,F.R ; **Strategic Management** , printice hall, new jersy, 1995, p : 128.

⁵ W. Gluck, L. Jauch; **Business Policy and Strategic Management**, mccrow-hillint, Auckland

, 1984,p: 08

الفصل الثاني..... التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية

ويجمع البعض على أن التعريف التالي هو شامل كل الجوانب السابقة "تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة وتصميم رسالتها وتحديد غايتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها، بما يساهم في استشفاف الفرص والمخاطر المحيطة بها وكذلك نقاط القوة والضعف المميزة لها وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد وتقويمها"¹.

وبتعبير آخر التسيير الاستراتيجي هو "الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المنظمة في كليتها نظرة شاملة، في محاولة تعظيم الميزة التنافسية التي تسمح بالتفوق في السوق واحتلال مركز تنافسي قوي" وذلك من خلال²:

- التركيز على اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تتعامل مع خصائص المنظمة الذاتية والظروف المحيطة بها في الوقت الحاضر وتستشرف تطوراتها المستقبلية وتستعد لها.
- استثمار الفرص المتاحة للمنظمة في المناخ المحيط وتعظيم قدراتها على مركز تنافسي أقوى في مواجهة المنافسين الحاليين والمحتملين.
- تجنب ما يحيط بالمنظمة من مخاطر وتهديدات نتيجة المتغيرات في الظروف المحيطة وتأثيرات القوى المتصارعة في مجالات نشاط المنظمة والتطورات السياسية والاقتصادية والتقنية والثقافية المستمرة والمتجددة.
- توظيف الموارد والإمكانات المتاحة للمنظمة واستثمار ما تتمتع به من مصادر القوة في تحقيق التفوق والتميز.
- معالجة القيود ونقاط الضعف، التي تعاني منها المنظمة وتخفيض آثارها السلبية على العمليات والأنشطة.

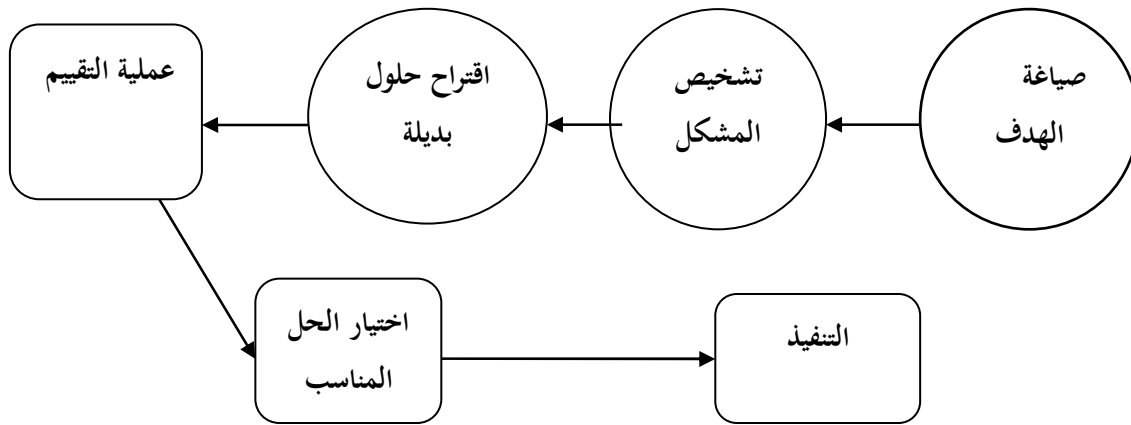
رابعا: التطور التاريخي للتسيير الاستراتيجي

يمكن تحديد المراحل الأساسية التي مرت بها الإدارة الإستراتيجية وتطبيقاتها في مجال إدارة الأعمال من خلال تتبع المسار التاريخي لمفهوم الإستراتيجية في سياق تطور إدارة منظمات الأعمال. حيث يرجع تطور الفكر الاستراتيجي إلى فترة الستينات من القرن الماضي التي عرفت الصياغة الأولى لإستراتيجية المؤسسة ولنظام التسيير الاستراتيجي كنموذج فكري وعملي انبثق أساسا من محاضرات السياسة العامة (بجامعة هارفارد) لإدارة الأعمال حيث يعتبر النموذج الذي اقترحه كل من **LEARNED, CHRISTENSEN, ANDREWS et GUTH**) أساتذة بجامعة هارفارد³ والذي يحمل اسم (L.C.A.G- نسبة إلى الأحرف الأولى من أسماء الأساتذة-) من بين أهم النماذج المساعدة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، حيث يتضمن مجموعة من الخطوات يوضحها الشكل التالي:

1- www.elyasser.net, consulté, le :23-5-2006, à : 18 :00 .

²علي السلمي: ملتقى الإدارة العليا، الغرفة التجارية والصناعية، السعودية، أكتوبر، 2005.

³Michel Marchesnay: **Management Stratégique**, les éditions 1' ADREG, France, 2004, p : 40.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: Michel Marchesnay, op cit , p : 40-44.

وقد استخدم **ANDREWS** المدخل المعروف **UNI-DIRECTION** الذي يتكون من عدد من العمليات المحددة ذات الخطوات الواضحة والنتائج المترابطة مثل التحليل البيئي لاختبار وتطبيق الإستراتيجية، إن جوهر هذا المدخل الذي يعرف بمدرسة « التصميم »¹ يعتمد على أساس النظر إلى الإستراتيجية على أنها محور امتزاج القدرات التنظيمية والفرص في داخل البيئة التنافسية، وفي الغالب يستخدم تحليل **SWOT** -*

أي تحليل عناصر القوة والضعف، الفرص والمخاطر (التحديات) لتحقيق هذا الغرض. وقد ساهم كتاب آخرون من أمثال² **MINTEZBERG, ANSOFF SNOW, HAMERMESH** في تطوير مدرسة التصميم وتطوير الإدارة الإستراتيجية نظريا وتطبيقيا. وفي هذا السياق ظهرت نماذج تحليل مخططة الأعمال وفي مقدمتها: مصفوفة بوسطن الاستشارية **BCG**، ومصفوفة جنرال إلكتريك **GE** وأدوات أخرى اقل استخداما.

ومع مطلع الثمانينات من القرن الماضي، قدم (**PORTER**) نموذجا جديدا في كتابه المعروف (**COMPÉTITIVE STRATEGY**) حيث تتمحور الفكرة الرئيسية التي يطرحها هذا النموذج حول أن هيكل الصناعة هو الذي يحدد حالة المنافسة داخلها، ويضع سياقاً لسلوك منظمات الأعمال أي؛ لاستراتيجياتها. وفي داخل الصناعة توجد قوى أو عوامل هيكلية أطلق عليها تسمية **القوى الخمسة** تحدد معدل ربحية الصناعة، ولها تأثير بالغ على الأرباح المتحققة لاستراتيجيات الأعمال، واهتم (**Porter**) بتحليل الميزة التنافسية الإستراتيجية، ومكوناتها والاستراتيجيات التنافسية التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة، وذلك في سياق تحليل هيكل الصناعة، ودراسة الظاهرة على المستوى الصناعي.

1- Emmanuel Metais : **Stratégie D'entreprise, Evolution de la Pensée**, groupe EDHEC, France; vol 4, n° 1, mars 2001, p :21.

² سوما علي سلطين : الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء المنظمات، منشورات جامعية، دمشق، 2005، ص:22.

***SWOT**: **S**→ stronglh, **W**→ weakness, **O** → opportunity, **T** → threat.

الفصل الثاني... التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية

ومع بداية التسعينات من القرن الماضي ظهرت مفاهيم جديدة مثل مفهوم محفظة الكفاءات الأساسية ومفهوم مصفوفة القرارات... الخ. وبصفة عامة مر التسيير الاستراتيجي بأربعة مراحل أساسية هي¹:

1- مرحلة التوجه بالتخطيط طويل المدى

تسمى هذه المرحلة كذلك (بالفترة الخافتة) في دراسات وممارسات التسيير الاستراتيجي لعدم وضوح معالمه الرئيسية حيث كان التركيز ينصب على اتخاذ القرارات ذات التأثير الكبير في حياة المنظمات وبالتالي تمثلت الجهود الإستراتيجية في العمل على تحقيق النمو الداخلي أو توزيع المنتجات أو تخفيض حجم العمليات أو التركيز السوقي.

2- مرحلة التوجه الاستراتيجي المحدود

تميزت هذه المرحلة بظهور التحليل البيئي واختيار البديل الاستراتيجي المناسب لانتهاز الفرص وتجنب المخاطر، إضافة إلى التطبيق الاستراتيجي مع رقابة تلك الخطوات وتقييمها كما تميزت هذه المرحلة بوضوح الرؤيا ماهية الإستراتيجية (الفترة المنيرة).

3- مرحلة التوجه البيئي

في هذه المرحلة انصب اهتمام الباحثين بدراسة وتحليل العوامل البيئية الداخلية والخارجية خاصة البيئة التنافسية وذلك لمعرفة مدى تأثيرها على أنشطة ومهام المنظمات إذ لوحظ أن متغيرات البيئة معقدة وغير مستقرة وتركز الاهتمام إلى ما وراء الموردين والمنافسين. وذلك للوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف بالمنظمة مما يساعد على بناء إستراتيجية تمكن المؤسسة من التعامل مع المتغيرات المختلفة (الفترة المزدهرة).

4- مرحلة التوجه الاستراتيجي المتكامل

هذه المرحلة من أصعب المراحل وأكثرها تعقيدا و هي تمثل المرحلة المعاصرة حيث تقوم المنظمة في هذه المرحلة باستغلال وتسيير مواردها بكفاءة وفعالية بهدف تحقيق ميزة تنافسية (الفترة الساطعة) من أهم الأبعاد التي ميزت هاته المرحلة ما يأتي :

- وضوح الرؤية المستقبلية للمنظمة وتحديد واضح لرسالتها وأهدافها وغاياتها؛

- الإستراتيجية أصبحت وسيلة لتحقيق تماسك التنظيم داخليا وخارجيا، وعلاقته بالحيط؛

- تزايد أهمية التحليل الاستراتيجي للوقوف على عناصر القوة والفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة.

المطلب الثاني: التسيير الاستراتيجي (الأهمية والتحديات)

تبرز أهمية التسيير الاستراتيجي في التعامل مع التحديات و المتغيرات المحلية و العالمية التي تواجه المنظمات و يعد الإستراتيجي طريقة ونظام مؤسسي لإحداث تغيرات إستراتيجية في حياة المنظمات تجعلها تقوم بالأشياء الصحيحة.

1- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المرجع السابق ، ص: 35.

أولاً: أهمية التسيير الاستراتيجي

يساهم التسيير الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمات من خلال ¹ :

- **القرارات الجماعية:** تستمد القرارات الجماعية في العادة من أفضل البدائل المتاحة وهو ما يزيد من جودة وفعالية الخطط المختارة.
- **مشاركة العاملين:** تساهم مشاركة العاملين في تكوين الإستراتيجية في تحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز وهو الشيء الذي يثير دافعيتهم للعمل والانجاز.
- **توضيح الأدوار:** حيث تساعد المشاركة في إعداد الإستراتيجية على توضيح الأدوار بين الأفراد والأنشطة و بيان العلاقة بينهما.
- **الحد من مقاومة التغيير:** المشاركة تعني الفهم و الإقناع و توليد الالتزام الأخلاقي يساعد على دعم و إنجاح عمليات التغيير التي تنشئ عن استخدام مداخل و أنظمة جديدة للعمل نتيجة تبني استراتيجيات محددة.
- إضافة إلى المزايا السلوكية الناتجة عن تبني الفكر الاستراتيجي فان هناك العديد من المزايا الأخرى التي تعود على المنظمات يأتي في مقدمتها ما يلي :
- **وضوح الرؤيا المستقبلية:** حيث تتطلب صياغة الإستراتيجية قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المنظمة في الغد، الشيء الذي يساعد على التعامل الفعال معها ومن ثم توفير ضمانات الاستمرار والنمو.
- **تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل:** من المعروف أن منظمات العمل لاتستطيع التأثير الملموس في ظروف ومتغيرات بيئتها الداخلية في الأجل القصير) سواء كانت هذه الظروف اقتصادية، سياسية،اجتماعية،ثقافية..الخ). لكن يمكنها ذلك في الأجل الطويل من خلال قراراتها الإستراتيجية التي تساعدها على استغلال الفرص المتاحة والحد من اثر المخاطر البيئية.
- **تدعيم المركز التنافسي:** التسيير الإستراتيجي يقوي من مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية سواء على مستوى الأسواق المحلية أو الخارجية و يمكنها من بناء مزايا تنافسية نظرا لفهمها الصحيح لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص يتم استغلالها بطريقة تفوق منافسيها.
- **التخصص الفعال للموارد والإمكانيات:** يساعد التسيير الإستراتيجي المنظمة على توجيه مواردها التوجيه الصحيح و بطريقة فعالة، بما يمكن من استغلال هذه الفرص بطريقة صحيحة و كذلك التغلب على نواحي الضعف.

1- ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، ط1، الدار الجامعية، القاهرة،

2002، ص ص: 33- 34 .

- **القدرة على إحداث التغيير:** إذ يعتمد التسيير الإستراتيجي على موارد بشرية ذات كفاءة عالية و قدرة على مواجهة التحديات و رغبة في تطوير واقع المنظمة إلى الأفضل حيث؛ يجيد القائمون على صياغة الإستراتيجية صناعة التغيير و يعتبرونه شيئا مرغوبا يبعث على التحري وليس معوقا لتحقيق الأهداف.
- **تدعيم الأداء و تحقيق النتائج المالية المرضية:** أثبتت نتائج بعض الدراسات أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية تمكن المنظمات من تحقيق المواءمة مع بيئة نشاطها، وبالتالي؛ فهي إحدى العوامل المؤثرة على الأداء، معبرا عنه بكمية المبيعات أو الإيراح أو العوائد على الأسهم، أو غير ذلك.

ثانيا: التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية

رغم المزايا التي يحققها التسيير الاستراتيجي للمنظمات إلا انه غالبا ما يواجه العديد من التحديات أهمها¹:

- **تسارع التغيرات الكمية في بيئة الأعمال:** نعيش اليوم في عالم سريع التغير و التعقد و التشابك بين مختلف متغيراته و يظهر هذا التغير في البيئة السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية و المعلوماتية و من ثم فقد أصبح وضع الاستراتيجيات و التعامل مع الفرص و التهديدات أمر حيوي و هام في مختلف أنواع المنظمات.

- **ازدياد حدة المنافسة:** لم تعد المنافسة مقتصرة على السعر وجودة المنتج كما كانت في السابق بل تعددت الآن لتشمل كل أنشطة المنظمة، الأمر الذي يفرض على الإدارة العليا وضع خطط إستراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع المنظمة في أسواق مختلفة، فعلى سبيل المثال وقبل 20 عاما ما كانت شركة (General-Motors) تتحدى العالم بصناعتها ونموذجها يقتدي به أما اليوم فنجدها تلهث من اجل البقاء(على حد قول احد مدراءها)²

- **التحالفات الإستراتيجية:** لقد تلاشت من عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول وذلك مع تزايد الطبيعة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات و نمو المنافسة الأجنبية ندرة الموارد الطبيعية وحرية التبادل التجاري، هذه العوامل وغيرها دفعت العديد من الشركات نحو إقامة تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع الشركات العالمية الأخرى، بحيث يتعرف كل طرف على عناصر القوة التقنية عند الطرف الآخر.

- **ندرة الموارد:** أصبح الصراع على موارد الطاقة و الماء والكفاءات العلمية النادرة، سمة العصر وترتب على المنظمات وضع الاستراتيجيات التي تضمن توفير الموارد بالقدر و بالمواصفات المطلوبة، في الوقت المناسب.

- **ظهور المنظمات المتعلمة:** أمام التغيرات البيئية السريعة أصبح لزاما على المنظمات امتلاك القدرة على التنافس الناجح في مثل هذه البيئات، ولا يتأتى لها ذلك إلا بامتلاك مرونة إستراتيجية تمكنها من

¹ إسماعيل محمد السيد: الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص: 26-27.

² المرجع نفسه: ص: 27

الفصل الثاني..... التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية

تكوين ميزة تنافسية مستدامة، يتطلب ذلك تطوير و تنمية الموارد ذات الأهمية الاستثنائية كما تتطلب إزامية أن تصبح المنظمة متعلمة وتركز بشكل مباشر على الحصول على المعرفة، حيث تعتبر هذه الأخيرة ميزة إستراتيجية في أي مكان على المدى البعيد، وهي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية، و تقوم المعرفة بدور المضاعف للثروة و القوة.

■ **زيادة دور جماعات الضغط:** فالمنظمات الدولية لحماية البيئة، و حقوق الإنسان و كذا منظمات المواصفات القياسية للجودة و المنظمات الداعية للالتزام بالسلوك الأخلاقي ازداد ضغطها و تعددت مطالبها التي أصبحت تشكل ضغوطا كثيرة على الاستراتيجيين.

■ **انخفاض تكاليف استعمال شبكات الحاسب الآلي وانتشارها:** حيث أصبح التنافس بين الشبكات بدلا من الشركات، ويتطلب النجاح والبقاء والتميز في هذه الظروف الجديدة ، استراتيجيات أكثر ابتكارا وكفاءة.

المبحث الثاني

مراحل ومستويات التسيير الاستراتيجي

إن التسيير الاستراتيجي يمكن اعتباره من مظاهر تطور علم الإدارة ويتسم بالتغير المستمر وبما أن التغير والتطور هو سمة من سمات الحياة وخاصة الاقتصادية، فلا بد للتسيير الاستراتيجي من التطور وفي مستويات مختلفة تبعا لتطور الحياة ومستوياتها، وذلك لان الثابت الوحيد في حياة المنظمات هو التغير.

المطلب الأول: مراحل التسيير الاستراتيجي

يتضمن التسيير الإستراتيجي أربعة مراحل (خطوات) رئيسية هي ¹ :

- التحليل والرصد البيئي؛

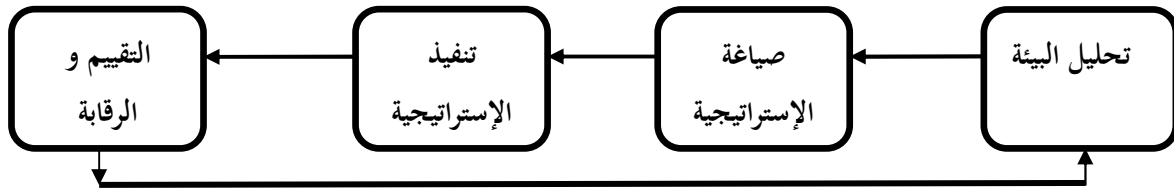
- صياغة الإستراتيجية؛

- تنفيذ الإستراتيجية؛

- التقييم والرقابة.

ويوضح الشكل التالي كيفية الارتباط والتفاعل بين هذه العناصر.

شكل رقم (2/2) العناصر الرئيسية لعملية التسيير الإستراتيجي



المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي: مرجع سبق ذكره، ص: 38.

وتتميز هذه المراحل بجملة من الخصائص الأساسية، هي ² :

- أنه لا يمكن البدء في مرحلة إلا بعد الانتهاء من المرحلة السابقة؛
- إن جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها أي؛ أن التغير الذي يحدث في أي منها يؤثر في المراحل الأخرى فالتغيير في رسالة المنظمة يؤثر على تغير أسلوب تعاملها مع البيئة الداخلية والخارجية التي سوف يتم تقييم كل منها كما أن نتائج تقييم البيئة قد تؤدي إلى تعديل الرسالة وهكذا.
- إن الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة، شأنها شأن أي من العمليات الإدارية الأخرى، التي تقوم بها المنظمة.
- الإدارة الإستراتيجية عملية ضرورية تتطلب وجود تدفق متميز للمعلومات، تتم بواسطة مراجعة مراحل هذه العملية، و إجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.

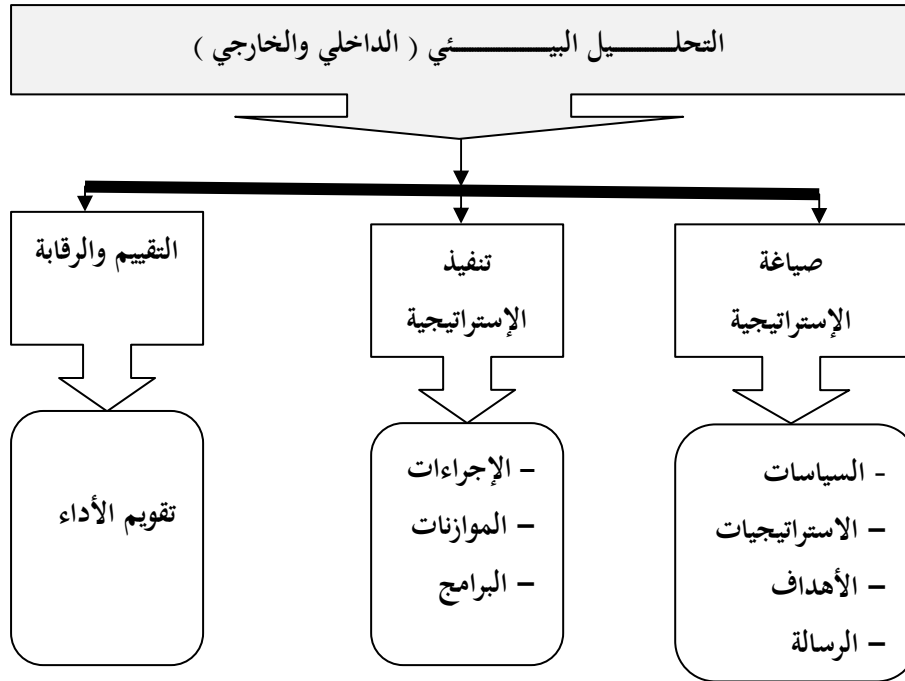
1- ثابت عبد الرحمان إدريس ، جمال الدين محمد المرسي: المرجع السابق ، ص: 38.

2 عوض محمد احمد: الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 13.

الفصل الثاني..... التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية

والشكل التالي يوضح أهم مراحل التسيير الاستراتيجي.

الشكل رقم (3/2) نموذج الإدارة الإستراتيجية التفصيلي



المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على: عوض محمد احمد: مرجع سبق ذكره، ص: 14.

وفيما يلي شرح مفصل لهذه المراحل:¹

أولاً: التحليل والرصد البيئي

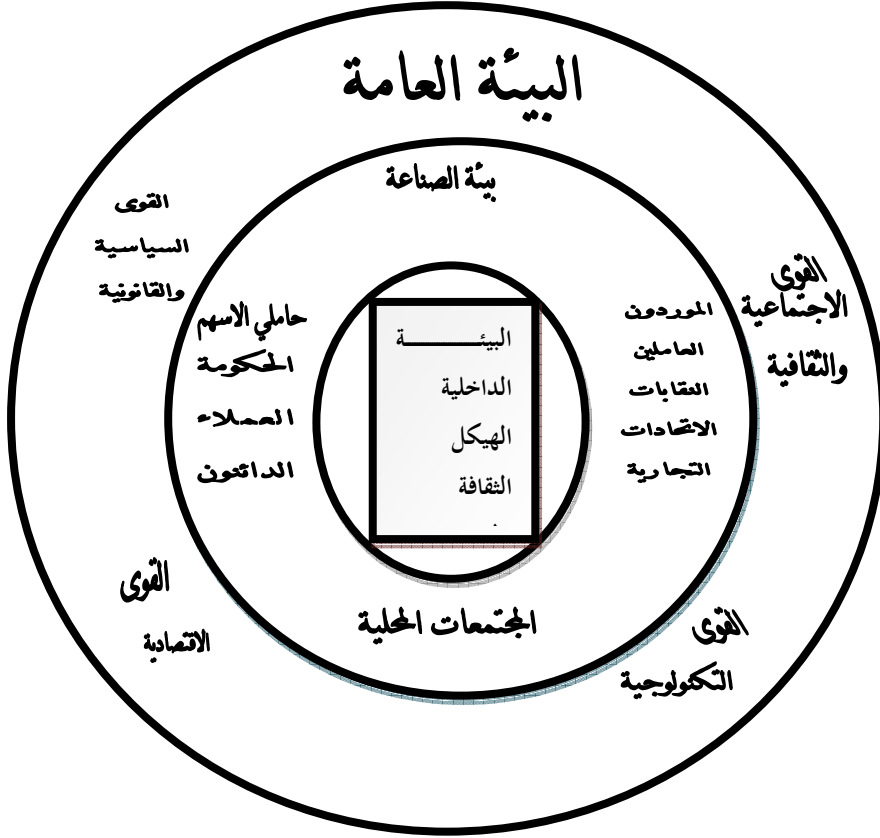
هو استعراض وتقييم وتوزيع المعلومات التي تم الحصول عليها من البيئة الخارجية والداخلية إلى المديرين الاستراتيجيين وينحصر هدف التحليل الاستراتيجي في التعرف على العوامل الإستراتيجية التي سوف تحدد مستقبل المنظمة.

وابسط طريقة لإجراء مثل هذا التحليل هو تحليل SWOT ويستخدم لتحديد الفرص والتهديدات (المخاطر) في البيئة الخارجية للمنظمة والتي هي ليست تحت سيطرتها في الأجل أو المدى القصير، وتشكل هذه المتغيرات الإطار الذي تعمل فيه المؤسسة وتمثل بالقوى والاتجاهات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية وكذلك القوى التكنولوجية وبعض العوامل الخاصة في البيئة الصناعية للمنظمة.

ويستخدم مصطلح SWOT كذلك لتحديد عوامل القوة والضعف والتي ليست بالضرورة تحت سيطرة الإدارة العليا في الأمد القصير، وتمثل هذه العوامل في؛ هيكل المنظمة، ثقافة المنظمة والموارد المختلفة للمنظمة. وتشكل نقاط القوة، الخصائص الرئيسية التي تستند إليها المنظمة في الحصول على ميزة تنافسية. والشكل الموالي يحدد أهم متغيرات بيئة عمل المؤسسة الداخلية والخارجية.

¹ Wheelen.T.H & Hunger, **Strategy Management and Business Policy**, N.Y, Addison-Wesley, publishing co; 2004, pp: 15-17.

شكل رقم (4/2) متغيرات البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة



Source: Wheleen Th and Hunger: opcit, p: 16.

- ويقصد بالهيكل التنظيمي الطريقة التي يتم بها تبادل الاتصالات وممارسة السلطة وتدفق العمل أو ما يعبر عنه بسلسلة الأوامر والتي تعكسها الخريطة التنظيمية للمؤسسة.
- أما الثقافة التنظيمية فهي تعكس أنماط المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة بين أعضاء التنظيم والتي تحدد في النهاية أنماط السلوك المرغوب من العاملين.
- ويشير مفهوم الموارد إلى تلك الأصول المادية والبشرية التي يعتمد عليها التنظيم في تصنيع منتجاته أو تقديم خدماته.

ثانيا: صياغة الإستراتيجية

يقصد بصياغة الإستراتيجية وضع خطط طويلة الأمد، لتمكن الإدارة العليا من إدارة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف بأسلوب فعال. وتتضمن عملية الصياغة الإستراتيجية التحديد الدقيق لكل من المجالات الآتية:

- تحديد رسالة المنظمة؛
- تحديد الأهداف القابلة للتحقيق؛
- وضع الاستراتيجيات وتطويرها؛
- وضع السياسات الكفيلة بتحقيق الأهداف والاستراتيجيات ضمن إطار رسالة المنظمة.

وستتطرق فيما يلي لشرح مفصل لهذه المجالات:

1- تحديد رسالة المنظمة

تكمن الخطوة الجوهرية في عملية الإدارة الإستراتيجية في صياغة رؤيا شاملة للمنظمة إذ يجب أن يكون لكل منظمة فلسفة وفكر خاص بها يميزها عن المنظمات الأخرى. فرسالة المنظمة هي الغرض أو سبب وجود المنظمة في بيئة معينة، أنها وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود وتغطي عادة فترة زمنية طويلة الأمد. ورسالة المنظمة قد تتسم بالتحديد أو النطاقهبي: يق، كما تتسم بالعمومية أو الاتساع والرسالة الضيقة تحدد بوضوح نطاق أنشطة المنظمة من حيث المنتجات أو الخدمات التي تقدمها والتكنولوجيا المستخدمة والأسواق المستهدفة ويؤخذ على الرسالة الضيقة أنها قد تحد من قدرة المنظمة على استغلال فرص النمو المستقبلية في بيئتها والتي لا ترتبط مباشرة بأنشطتها أو منتجاتها الحالية من ناحية أخرى، يعاب على الرسالة الواسعة أنها لا تحدد بوضوح المجالات التي ترغب المنظمة في التركيز عليها، الأمر الذي قد يولد الغموض وسوء الفهم بين أوساط العاملين والعملاء. وفي حقيقة الأمر فان تحديد رسالة واضحة ومحددة للمنظمة، يجب على أسئلة هامة أربعة هي:

- ما هو عمل المنظمة ؟ - ماذا سيكون في المستقبل ؟
- لمن يؤدي هذا العمل ؟ - لماذا توجد المنظمة ؟

الإجابة على هذه التساؤلات الأساسية، يساعد المديرين في تجنب خطر الوقوع في إشكالية التوجه باتجاهات متعددة في لحظة واحدة، فعندما يفقد قائد السفينة بوصلة الملاحة تتساوى أمامه الاتجاهات الأربعة وهو في وسط البحر.

2- تحديد الأهداف القابلة للتحقيق

الأهداف هي النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة أو إتباع الاستراتيجيات المطبقة وتحدد الأهداف « ما الذي » يجب انجازه و « متى » يجب أن يتم ؟ ويفضل أن يتم ذلك بأسلوب كمي كلما أمكن. وتختلف الأهداف عن الغايات فالغاية هي عبارة أو حالة عامة لما ترغب المنظمة في تحقيقه مستقبلا دون أن يكون ذلك محدد بإطار زمني وأن يتم التعبير عنه كميًا، أما الأهداف فهي تشتق من الغايات. إنها الغايات النهائية الواجب تحقيقها مثل؛ تعظيم الأرباح. وتتميز الأهداف¹ بكونها يجب أن تكون قابلة للتفاوض، كمية ومخططة هرميا ومحددة، قابلة للتحقيق، تكتب في اجل واضح ودقيق، تتوافق مع الأنشطة ومتناسقة عموديا وأفقيا. وتختلف مستويات الأهداف من حيث طبيعتها (أساسية، فرعية، وظيفية) أو من حيث أبعادها (قصيرة، متوسطة، طويلة الأجل).

¹ Jacques Castel Nau, Loïc Daniel, Bruno Meeting : **Le Pilotage Stratégique** (Comment Mobiliser L'énergie Collectif), 2° éd, éd d'organisation, paris, 2002, p: 96

الفصل الثاني... التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية

فالأهداف الأساسية تكون طويلة الأجل نسبيا وهي تعبر عن طموح ومهمة المؤسسة وتتخذ ثلاثة أشكال؛ إما البحث عن البقاء أو البحث عن التوسع والسيطرة على الأسواق وإما البحث عن الاستقلالية في اتخاذ القرارات خاصة الإستراتيجية منها.

أما الأهداف الفرعية تكون قصيرة ومتوسطة الأجل مشتقة من الهدف الرئيسي (الأساسي) للمؤسسة، تتصف بأنها كمية ومحدودة وتشكل في مجموعها الهدف الأساسي. أما الأهداف الوظيفية فهي قصيرة ومتوسطة الأجل كذلك تتعلق بكيفية تحديد مهام كل وظيفة، تساعد على إنجاز الهدف الفرعي. ومن بين المجالات التي تتجه المنظمة إلى تحديد الغايات والأهداف فيها ما يلي:

- الربحية (الأرباح الصافية)؛
 - الكفاءة (انخفاض التكلفة)؛
 - النمو (الزيادة في المبيعات، الأصول... الخ.)؛
 - ثروة الملاك أو المساهمين (العائد، أسعار الأسهم)؛
 - استغلال الموارد (العائد على الاستثمار)؛
 - السمعة والشهرة؛
 - القيادة السوقية (الحصة السوقية)؛
 - المساهمة في خدمة المجتمع (الضرائب، التوظيف، التبرعات)؛
 - القيادة التكنولوجية (الابتكار، التطوير)؛
 - البقاء (تفادي الإفلاس)؛
 - رفاهية العاملين (الأمان، الأجور، المزايا الوظيفية).
- هذا وتتكون الأهداف من أربعة والخارجية. هي :
- غاية يتعلق بها الهدف (تعظيم الأرباح مثلا أو زيادة المبيعات)؛
 - مقياس درجة التقدم نحو تحقيق الغاية (نسبة الربح الصافي إلى رأس المال المملوك مثلا لقياس مدى تعظيم الأرباح)؛
 - نسبة مستهدفة لتحقيق الهدف (12% مثلا)؛
 - إطار زمني لتحقيق الهدف (سنة مثلا).
- وبمجرد اختيار الإدارة للمقاييس الفردية لكل من أهدافها فانه يتوجب عليها :
- التأكد من إمكانية تحقيق الأهداف فرديا وجماعيا؛
 - ترتيب الأهداف المختارة والمعدلة طبقا لأولويات تحقيقها؛
 - تفصيل الأهداف المختارة إلى أهداف فرعية حسب أنواع أنشطة الأعمال التي تزاولها المنظمة؛
 - التأكد من عدم تعارض الأهداف الفرعية مع استراتيجيات الأعمال واستراتيجيات المنظمة و إمكانية تحقيق هذه الأهداف.

3- وضع الاستراتيجيات وتطويرها

الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة هي خطة رئيسية شاملة تحدد كيف ستنجز المنظمة رسالتها وأهدافها. وذلك من خلال؛ الاستفادة القصوى من المميزات التنافسية وتقليل الآثار السلبية للمخاطر التي تفرزها المنافسة. أنها مجموعة الأفعال والقرارات التي يضطلع بها المديرون من اجل تحقيق مستوى متفوق من الأداء للمنظمة. والإستراتيجية قد تكون صريحة أو مكتوبة كما قد تكون ضمنية أو غير مكتوبة والإستراتيجية الجيدة هي تلك التي يجب أن يعرفها جميع العاملين ويسعون إلى تحقيقها بشكل لا يبعث على سوء الفهم أو التضارب أو التداخل.

4- وضع السياسات

لابد على الإدارة العليا أن تضع مجموعة من السياسات تصف من خلالها القواعد الأساسية للتنفيذ، وتنبع السياسات من الإستراتيجية المختارة لتشكّل خطوط إرشاد عريضة يسترشد بها العاملون في اتخاذ القرارات الجوهرية ذات المدى الزمني البعيد في مختلف أجزاء المنظمة.

إنها مجموعة المبادئ والمفاهيم التي تضعها الإدارة العليا لكي تهتدي بها مختلف المستويات الإدارية عند وضع خططها وتنفيذها، ويسترشد بها المديرين عندما يتخذون قراراتهم في نشاطهم اليومي، ويلتزم بها المنفذون أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية، إنها بعبارة أخرى دستور العمل، فهي الإطار الدائم الذي يوجه الفكر في اتخاذ القرارات ومن أمثلة السياسات الإدارية ما يلي :

- إن شركتنا ترفض أي تخفيض في التكاليف إذ اقترن بتخفيض جودة منتجاتنا بأي شكل من الأشكال.
- يجب أن تحتل شركة (General-Electric)، المرتبة الأولى أو الثانية في أي سوق تنافسية.

ثالثا: تنفيذ الإستراتيجية

يقصد بتنفيذ أو تطبيق الإستراتيجية، العملية التي بواسطتها يتم وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ، من خلال البرامج والميزانيات والإجراءات. ويتم تنفيذ هذه العملية من قبل مسيري الإدارة الوسطى والإشرافية ولكنها تراجع من قبل الإدارة العليا ويشار إليها بالتخطيط التشغيلي وهي تهتم بالمشكلات اليومية لتوزيع الموارد وقد تتضمن هذه العملية تغيير في ثقافة المؤسسة و الهيكل التنظيمي ونظام الإدارة.... الخ. والآتي شرح مختصر لكل من البرامج والموازنات والإجراءات:

1- البرامج

البرنامج هو مجموعة من النشاطات والخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد أي أنها تعمل على تفعيل الإستراتيجية وقد تتضمن إعادة هيكلة المنظمة أو تغيير في ثقافتها أو البدء بجهود بحثية جديدة.

2- الميزانيات

هي ترجمة البرامج إلى قيم نقدية أي أنها تتضمن وضع قوائم للتكاليف التفصيلية لكل برنامج لأغراض التخطيط والمتابعة كان نضع ميزانية للإعلان وأخرى للحوافز وثالثة للبحث والتطوير.

3- الإجراءات

يشار إليها أحيانا بالإجراءات التشغيلية، إنها تصف تفصيلا الأنشطة المختلفة التي يجب القيام بها لإنجاز برنامج المنظمة. على سبيل المثال قد تضع المنظمة إجراءات محددة لكيفية التزود بالموارد الأولية من السوق المحلية أو استيرادها، وقد تتضمن الإجراءات قائمة بالموردين الذين يجب الاتصال بهم وطرق كتابة نماذج موافقة وتفصيل الدفع.

رابعا: التقييم والرقابة

التقويم والمتابعة الإستراتيجية، هما عملية مراقبة يحدد فيها مديرو الإدارة العليا مدى تحقيق التطبيق الاستراتيجي لاختيارهم أهداف المنظمة وغاياتها ومدى نجاحهم في ذلك. ويتم التقويم على مستوى المنظمة ومستوى وحدات الأعمال أيضا ويستخدم المدراء في جميع المستويات الإدارية المعلومات المتوفرة عند الأداء، من اجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية وحل المشكلات وتفيد هذه العملية (التقييم والرقابة) في تحديد نقاط الضعف في عملية تنفيذ الإستراتيجية السابقة وهذا يحفز الإدارة على عملية التصحيح.

وهناك ثلاثة أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجية هي:

1- مراجعة العوامل الداخلية والخارجية .

2- قياس الأداء وذلك بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي الجماعي والفردى يسيران في الاتجاه الصحيح.

3- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

إن مراجعة وتقويم الإستراتيجية يعد أمرا جوهريا، إذ أن النجاح في الغد يتوقف على النجاح في أداء أنشطة اليوم.

المطلب الثاني: مستويات التسيير الاستراتيجي وشروط تطبيقه

يرتبط تعدد واختلاف مستويات التسيير الاستراتيجي مع طبيعة المنتجات أو الخدمات المقدمة من قبل المنظمة، فإذا كانت المنظمة تقدم سلعة أو خدمة واحدة نجد أنها تمتلك مستوى استراتيجي واحد تستطيع بواسطته القيام بجميع الأعمال لإنجاز السلعة أو الخدمة.

ولكن شهدت منظمات الأعمال في السنوات الأخيرة بروز منظمات تتميز بتنوع سلعها وخدماتها مما استوجب ظهور مستويات مختلفة للتسيير الإستراتيجي تتناسب مع تعدد وتنوع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة كما يقتضي أسلوب التسيير الاستراتيجي توفر مجموعة من الشروط ذات الطابع الاقتصادي والاجتماعي والسياسي و المعلوماتي وغيرها.

أولا: مستويات التسيير الاستراتيجي

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للتسيير الاستراتيجي وهي :

- التسيير الاستراتيجي على مستوى المنظمة؛

- التسيير الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال؛ .

- التسيير الاستراتيجي على مستوى الوظائف.

1- التسيير الاستراتيجي على مستوى المنظمة

في هذا المستوى تتولى الإدارة الإستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة وتخصيص الموارد اللازمة لبلوغها وكذلك تحديد الاتجاه العام للمنظمة من حيث؛ مدى النمو وكيفية إدارة أنشطة المنظمة وخطوط سلعها وهي تهتم بسؤال أساسي هو: ما هي مجموعة الأعمال التي ينبغي أن تعمل فيها المنظمة؟ أي؛ أنها تهتم بتحديد الصناعات التي ينبغي أن تعمل فيها المنظمة، أو تدخل فيها، أو تخرج منها. وعليه فان؛ إستراتيجية المنظمة تهتم بتحليل الفجوة الإستراتيجية،¹ وتحديد الغايات التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها.

وتتميز الاستراتيجيات الكلية بكونها استراتيجيات طويلة الأجل، تؤثر على كل المنظمة، وتأخذ واحدة من أشكال ثلاثة وهي: الاستقرار، النمو، التقلص أو الانكماش.

تتمثل أهداف التسيير الاستراتيجي في هذا المستوى فيما يلي²:

- تحديد الخصائص المميزة للمؤسسة (الرؤية، الرسالة و الأهداف الإستراتيجية)؛
- تحديد السوق الذي ستعامل فيه المؤسسة؛
- تحديد وتخصيص الموارد المتاحة؛
- خلق روح التعاون بين وحدات الأعمال .

2- التسيير الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال

خلافًا لإستراتيجية المنظمة فان إستراتيجية الأعمال تحدث عادة في مستوى الأقسام وهنا يكون التركيز على كيفية تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في الصناعة التي تنتمي إليها أو القطاع السوقي الذي يتم خدمته بواسطة ذلك القسم وعادة ما تعامل الإدارة العليا وحدة الأعمال الإستراتيجية باعتبارها وحدة مستقلة، تمتلك السلطة في تنمية استراتيجياتها الخاصة وذلك في إطار الأهداف والاستراتيجيات العامة للمنظمة.

ومن أهم القرارات الإستراتيجية في هذا المجال تلك الخاصة بتحديد خط المنتجات، تنمية السوق، التوزيع، التمويل، العمالة، البحث والتطوير، تصميم نظم التصنيع وتحليل الأوضاع البيئية لتحديد الفرص والمخاطر المحتمل أن تواجهها المنظمة.

إن التسيير الاستراتيجي في هذا المستوى يحاول وضع أجوبة لعدة أسئلة أهمها :

- ما المنتج أو الخدمة التي سوف تقدمها الوحدة للأسواق ومن هم العملاء المحتملين لها ؟
- كيف يمكن للوحدة أن تنافس بكفاءة مع منافسيها في نفس القطاع ؟

¹ إسماعيل محمد السيد: المرجع السابق، ص ص: 26-28.

² John son & R.sholes: **Exploring Corporate Strategy**, text and cases, printice hall, new york, 1997, p: 96.

الفصل الثاني... التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية

- كيف تساهم الوحدة في تحقيق أهداف المؤسسة؟.

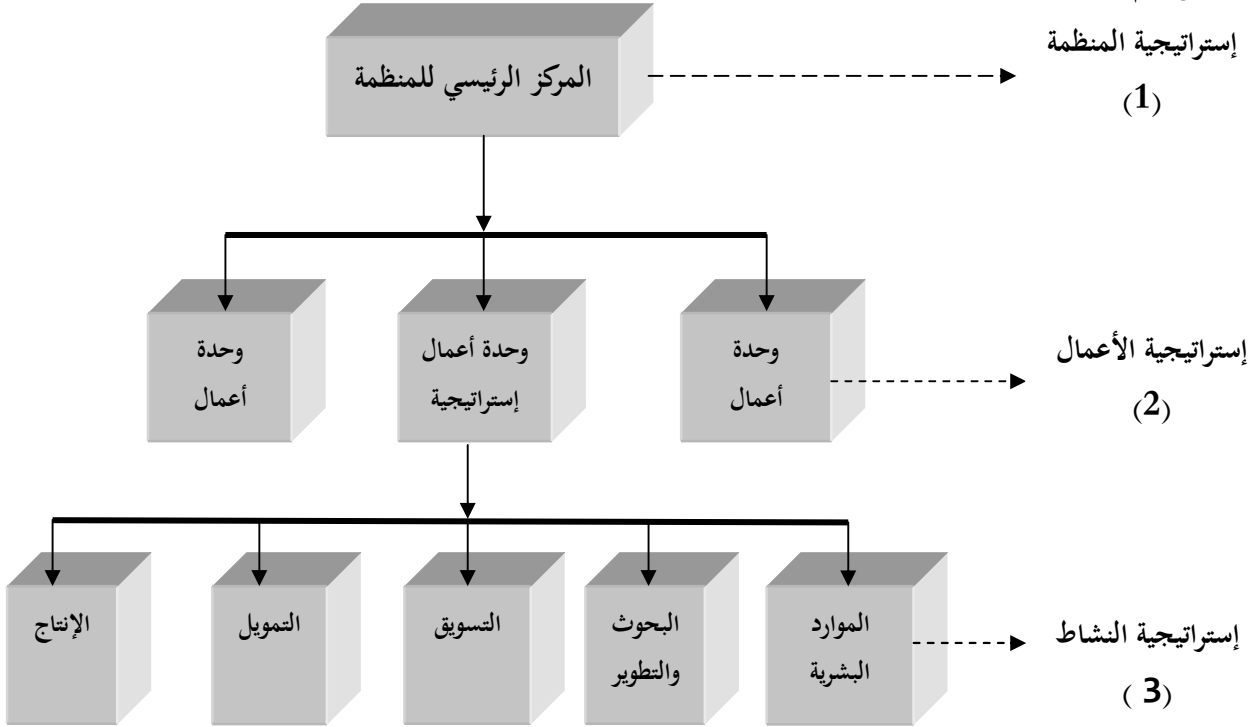
وتأخذ إستراتيجية الأعمال أو ما يعبر عنه بالإستراتيجية التنافسية عدة أشكال أبرزها القيادة في التكلفة، التنوع، التركيز.

3- التسيير الاستراتيجي على المستوى الوظيفي

هي عبارة عن الاستراتيجيات التي تتخذ في كل مجال من المجالات الوظيفية (مثل: الإنتاج، التمويل، التسويق... الخ) ومن الضروري أن تكون هناك ملائمة بين الاستراتيجيات في وظيفة معينة واستراتيجيات الوظائف الأخرى وكذلك أن تسهم الاستراتيجيات الوظيفية بفعالية وكفاءة في تحقيق الاستراتيجيات على مستوى المنظمة. وتتميز الاستراتيجيات في هذا المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي¹ وتنفيذي قصير الأجل لا يستمر تأثيرها لفترة طويلة ومن أمثلة الاستراتيجيات الوظيفية القرارات الخاصة باختيار الموردين، المناطق الجغرافية، التحفيز، أماكن تقديم الخدمة الخاصة بالصيانة.... الخ.

ويلاحظ أن المستويات الثلاثة للتسيير الاستراتيجي تكون ما يسمى بهرمية الإستراتيجية في المنظمات الكبرى هذه الاستراتيجيات الثلاثة يجب أن يكون هناك تناسق وتفاعل فيما بينها إذا ما كانت هناك رغبة في تحقيق النجاح للمنظمة بوجه عام.

شكل رقم (5/2) هرمية الإستراتيجية



المصدر: ثابت عبد الرحمان، جمال الدين محمد المرسي: المرجع السابق، ص: 49.

¹ مؤيد سعيد سالم: المرجع السابق، ص: 30-31

الفصل الثاني... التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية

يتضح من الشكل أعلاه أن كل مستوى من المستويات الإستراتيجية تمل البيئة الإستراتيجية للمستوى التالي في المنظمة.

ثانيا: شروط تطبيق التسيير الاستراتيجي

يعتمد تطبيق التسيير الاستراتيجي على ضرورة توفر مجموعة من الشروط تتمثل في الجوانب الآتية¹:

1- الجانب الاقتصادي

تسعى المؤسسات إلى تحقيق أهدافها من خلال المحيط التنافسي الذي تنشط فيه لذلك كان لزاما عليها تحليله (المحيط) للوقوف على نقاط القوة والضعف ويتضح هذا التحليل من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة أهمها: ماذا تريد أن تصبح عليه المؤسسة؟ ماذا تريد أن تفعل؟ ماذا ستفعل؟. وعليه فالمؤسسة تقوم بتحديد كل من رسالتها، أهدافها ومحفظتها معرفة ماذا تريد أن تصبح عليه مستقبلا ثم تقوم بتحليل المحيط الذي تنشط فيه وتقيم مختلف مواردها، بعدها تقوم المؤسسة بالتعرف على مختلف الاستراتيجيات الممكنة تطبيقها وتقييمها لاختيار أيها انسب للتطبيق ووضع البرامج وتصميم الخطط وتحديد الميزانيات اللازمة لتطبيق الإستراتيجية المختارة.

2- الجانب المعلوماتي

تتميز مجتمعات اليوم بتعدد المحيط الذي تعيش فيه حيث كثرت التغيرات والتقلبات السريعة مما يؤدي إلى اشتداد المنافسة بين مؤسسات هذا المحيط وأصبحت عملية البقاء أو الاستمرار في السوق مرهونة بقدره هذه المؤسسات على مواجهة هذه المنافسة، هذه القدرة تتأثر بنوعية وتوقيت المعلومات التي تتحصل عليها المؤسسة. و يساعد نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة في حصولها على المعلومات اللازمة والمفيدة والمؤثرة في عملية اتخاذ القرار.

وتعرف نظم المعلومات على أنها "مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع و استرجاع و تشغيل و تخزين و توزيع المعلومات لتدعيم عمليات اتخاذ القرارات والرقابة داخل المؤسسة"².

ومع زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات أصبح ينظر للمعلومات كمورد استراتيجي ومصدر لحصول المؤسسة على مزايا تنافسية دائمة ودعمها لاتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة لضمان استمراريتها وبذلك ظهر بما يسمى بنظم المعلومات الإستراتيجية (SIS) والذي يعتبر بمثابة نظام لاستشعار متغيرات المحيط المختلفة ومتابعتها وتقييمها لاقتناص الفرص وتشخيص التهديدات، التي قد تتعرض لها المؤسسة وتمكنها من الاستجابة بسرعة لهذه التغيرات، لتجعلها في وضعية تسمح لها بمواجهة المنافسة، واكتساب مزايا تنافسية دائمة.

وتلعب نظم المعلومات الإستراتيجية دورا هاما وحيويا في تحديد إستراتيجية المؤسسة ومدى تحقيقها لهذه الإستراتيجية وفي تقييم النتائج المترتبة عن ذلك وبذلك تحاول المؤسسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

¹ Alain Charles Martinet : **Management Stratégique (Organisation et Politique)**, éd science, paris, 1994, p : 34.

² صونيا محمد البكري: نظم المعلومات الإدارية، ط3، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 15.

- ما هو المجال الذي يجب أن تعمل فيه المؤسسة ؟
- ما هي المناطق السوقية التي يمكن أن تتنافس فيها ؟
- ما هي تشكيلة المنتجات التي يجب طرحها في السوق ؟
- ما هي الموارد المتاحة والموارد المطلوب الحصول عليها ؟
- ما هي أهم استخدامات هذه الموارد ؟.

إن اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة يحتاج إلى تدفق غزير من المعلومات المفيدة والمتجددة عن ظروف المحيط المتغيرة، وهو ما يتطلب نظام معلومات استراتيجي ليس على مستوى المؤسسات فحسب، وإنما يتعدى ليشمل المستوى الوطني في إطار نظام المعلومات الوطني. وتتجلى أهمية نظام المعلومات الوطني كون أن معظم مصادر المعلومات التي يحتاج إليها نظام القرار في المؤسسة هي مصادر خارجية، أي أنها تتعلق بمحيط المؤسسة.

3- الجانب السياسي

تضم المؤسسة ككيان سياسي مجموعة من التحالفات¹ المعلنة و غير المعلنة تشكل أطرافا تعمل على تحقيق مصالحها الذاتية و تتنافس فيما بينها على الموارد المتاحة بها وعليه فالمؤسسة تؤثر وتتأثر بالعديد من الجماعات التي لها مصالح مشتركة معها وتعرف هذه الأخيرة بالأطراف ذات المصالح. ومن اجل اتخاذ القرار الاستراتيجي الملائم لا بد على المؤسسة أن تقوم بالتوفيق بين المصالح المتعارضة لهذه الأطراف. ومن اجل صياغة الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة وفق هذا البعد السياسي فهي تحاول الإجابة على مجموعة من الأسئلة منها:

- ماهية الأطراف ذات المصالح المؤثرة على المؤسسة (داخليا وخارجيا) ؟
- ماذا يمكن أن تفعله هذه الجماعات ؟
- كيف يمكن مواجهة هذه الجماعات ؟
- كيف يمكن الاستفادة من تصرفات هذه الجماعات ؟.

4- الجانب التنظيمي

يلعب التنظيم دورا هاما في تحديد استراتيجيات المؤسسة، حيث يسمح نوع التنظيم² الذي تطبقه المؤسسة، بتطبيق استراتيجياتها بشكل فعال مما يؤدي إلى تعزيز المزايا التنافسية. ولتفعيل هذا الجانب ينبغي على المؤسسة الإجابة على العديد من الأسئلة أهمها:

¹ شوقي ناجي جواد: إدارة إستراتيجية، ط1، دار الحامد، عمان، 2000، ص: 23.

² Alain Charles Martinet : op cit, p :36.

- ما هو نوع التنظيم الذي يجب أن تتبناه المؤسسة ؟
- ما هي طريقة اتخاذ القرارات ؟
- ما هو نمط النشاط الإداري ؟
- ماهية إجراءات الرقابة المتبعة ؟ .

ولتفادي تأثير جماعات الضغط (المصالح) على نشاط المؤسسة، يجب عليها تحليل مختلف العلاقات التي تربطها بهذه الأخيرة، مع البحث عن الدعم السياسي وتقييم إمكانيات الأطراف المعارضة وذلك بتحليل التأثيرات السياسية الداخلية والخارجية لهذه الجماعات على المؤسسة وكيفية الاستفادة منها وكذلك معرفة ردود أفعالهم واختيار الحلفاء ومفاوضة الائتلافات عند الضرورة. وعلى كل مؤسسة أن تتبع تنظيماً معيناً خاصاً بها ولذلك فهي تقوم بتحديد حجم الوحدات العملية واختيار وسائل التنسيق ونوع تقسيم العمل من أجل معرفة نوع التنظيم الذي ستختاره. أما فيما يتعلق بالتساؤل حول طريقة اتخاذ القرار فالمؤسسة عليها بتحديد مراحل اتخاذ القرار الأساسية وأفاقها وإعداد طريقة اتخاذ القرار. ولتبيان نمط النشاط الإداري الذي تتبعه المؤسسة عليها أن تقوم بتحديد مستوى مشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرار وإعداد نظام للتقييم والمكافآت واختيار درجة الاستقلالية. وبالنسبة لإجراءات الرقابة على المؤسسة تحديد درجة المركزية في عملية الرقابة وتحديد تيرة ومستويات الرقابة واختيار اتجاه الرقابة... الخ.

وحتى تتمكن المؤسسة من تطبيق التسيير الاستراتيجي وصياغة إستراتيجية تستجيب لتطلعاتها وأهدافها ينبغي عليها تحقيق التوازن والتوافق بين مختلف الجوانب (الاقتصادية، السياسية، المعلوماتية والتنظيمية) كي تصبح متكاملة.

المبحث الثالث

التشخيص (التحليل) الاستراتيجي

لقد أدركت الإدارة في المنظمات المعاصرة أن الحكمة والابتكار لم يعودا كافيين لتحقيق النجاح وضمن الاستمرار فقد انهارت الفواصل الزمنية والمكانية بين الأسواق وتطورت التكنولوجيا بشكل غير مسبوق وزادت شدة المنافسة وتعددت أشكال المنتجات واستراتيجيات التسويق وتغيرت حاجات ورغبات العملاء وأصبح الأخذ بالفكر الاستراتيجي ضرورة ملحة لتحقيق الفعالية للتنظيم والاستمرار لعملياته. حيث أن الوضع القائم في أي منظمة عند نقطة زمنية معينة ما هو إلا الناتج النهائي للتفاعلات بين إمكانيات وخصائص المؤسسة وخصائص المؤثرات البيئية.

المطلب الأول: مدخل للتشخيص الاستراتيجي

ويعتبر التشخيص بصفة عامة مرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرار فهي الخطوة التي تسمح بكشف وهيكل المشاكل في نسق معين وتعبير عن ذكاء وضعية تنظيمية معينة بوصفها لنقاط القوة في المؤسسة ومواقع الضعف وربطها بفرص وتحديات أو مخاطر المحيط.

ويعد التشخيص كذلك مصدر للتغيير إذ انه يفسح مجال للتكهن والاقتراح للمؤسسة فمن جهة يبحث في مسببات الوضع الحالي ومن جهة أخرى يساعد في التنبؤ بالوضعية المستقبلية الممكنة. فالهدف منه إذا ليس تصوير الحقيقة فهي كثيرة التعقيد إنما الهدف منه هو المساهمة في اتخاذ قرار معين وتقديم خطة عمل على ضوء معطيات المحيط¹.

أولاً: تعريف التشخيص الاستراتيجي

يكتسي التشخيص الاستراتيجي أهمية بالغة في القرار الاستراتيجي فهو يقود إلى كشف وهيكل المشاكل التي تواجهها المؤسسة والتي تتطلب حلولاً إستراتيجية وذلك عن طريق الدراسة التفصيلية للمعلومات ومحاولة تغيير الأسباب والنتائج فهو يشكل إحدى الأركان الأساسية للتسيير الاستراتيجي، وأساس التفكير الاستراتيجي.

ويعرف التشخيص الاستراتيجي بأنه " عملية تحديد عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة، وتحليل خصائصها وكشف ما بها من نقاط قوة ونقاط ضعف وكذلك تحديد عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة وتحليل الخصائص واتجاهاتها وتقييم ما بها من فرص أو تهديدات، وتستخدمه الإدارة كأداة لتحليل الأداء من خلال مجموعة من الإجراءات"².

وتقوم المؤسسة بالتشخيص في حالتين:

- الحالة الأولى: عند معاناة المؤسسة من الاضطرابات والاختلالات.

¹ A Thibaut : **Le Diagnostic D'entreprise**, éd, Organisation, paris 1985 ; p : 21.

² A Martinet : **Diagnostic Stratégique**, Vuibert, paris, 1994, p : 27.

– الحالة الثانية: إرادة المؤسسة في تحسين وتفعيل نشاطها.

وهناك خياران أمام المؤسسة إذا ما قررت إجراء تشخيص استراتيجي :

1- الكفاءات من الموارد البشرية الداخلية التي تتكلف بالقيام بالدراسات المناسبة وتقديم النتائج والحلول والاقتراحات القابلة للنقاش.

ب- طلب استشارة خارجية من الجهات المختصة وبطبيعة الحال تكون هذه العملية بمقابل مكلف جدا لكن هناك معايير أخرى تدخل في الحسبان ولها تأثيرها كالمهارة، الوقت اللازم للإعداد، الأهداف الضمنية للإدارة... الخ. وعلى الإدارة الفعالة أن تجعل من التشخيص الاستراتيجي عملية تفاعلية وقائية وليست علاجية.

ويتطلب تحقيق استمرارية عملية التشخيص العديد من المقومات هي¹¹ :

■ بناء وتنمية مهارات التفكير المنهجي والرؤية العلمية لدى الأعضاء المكلفين بالتشخيص بما يمكنهم من تحليل المتغيرات البيئية بحياد وموضوعية؛

■ تطوير النظام الإداري وإعداد الأنظمة ووضع السياسات؛

■ تصميم وربط نظام الحوافز بعملية التشخيص الاستراتيجي..

وعليه أصبح التشخيص الاستراتيجي غاية في الأهمية انطلاقا من كونه يمثل تلك العملية الخاصة بإيجاد الموائمة والتوازن بين الفرص والتهديدات الخارجية وبين نقاط القوة ونقاط الضعف في الموارد الداخلية، باعتباره مدخلا أساسيا لنظام التسيير الاستراتيجي للمؤسسة.

ثانيا: خصائص التشخيص الاستراتيجي

التشخيص الاستراتيجي الفعال والملائم هو الذي تتضمن خطواته مجموعة من الخصائص والتي يجب أن

تكون :

■ شاملة وواضحة والنظرية؛ ومفهوم لنتائج التشخيص المقدمة (المقترحة) ؛

■ صارمة وفي نفس الوقت مرنة لتتمكن من الإحاطة بكل الوضعيات الممكنة وتتماشى مع مختلف

تغيرات المحيط ؛

■ ملائمة للأسس النظرية ؛

■ استكشافية تمكن من استكشاف العوامل المخيبة (غير معروفة) والتي تسمى بالعوامل المفتاحية ؛

■ مفتوحة تشجع الحوار وتوافق بين المعلومات بحثا عن الحقيقة الإستراتيجية بتحليل معمق لكل العوامل

الثقافية والهيكلية وغيرها والتي تملك تأثيرات (إيجابية أو سلبية) على نمو المؤسسة ؛

■ منهجية وتقنية، بالنظر إلى الطريقة المتبعة في عملية التشخيص، والوقت المتاح والموارد المتوفرة ؛

¹ Jean Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni: **Stratégie et Organisation**, paris, Vuibert,2000, p :89.

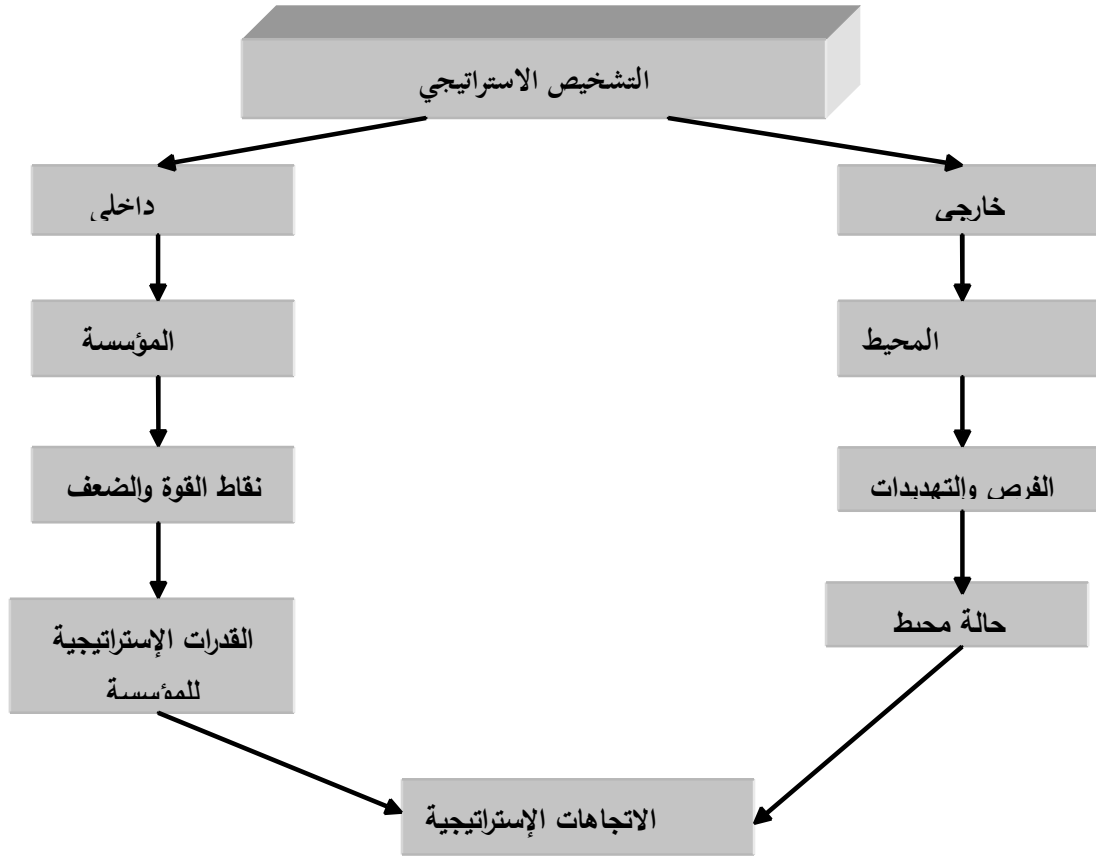
الفصل الثاني..... التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية

■ الاستمرارية و الديمومة ذلك قصد البحث و الحصول على المعلومات التي تمكن المؤسسة من القدرة على التكيف و مواجهة التغيرات البيئية. فإدارة الإستراتيجية في ارتباط دائم مع بيئتها و قصد محاولة التنبؤ بجوانب القصور و الضعف الحالية و التهديدات المتوقعة لتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها و الحد منها أو القضاء عليها.

ثالثا: أبعاد التشخيص الاستراتيجي

يرتكز التشخيص الاستراتيجي على بعدين متكاملين، بعد داخلي (التشخيص الداخلي للمؤسسة) و بعد خارجي (التشخيص الخارجي) خاص بمحيط المؤسسة، وذلك باعتبار أن المؤسسة، نظام مفتوح على المحيط، والإستراتيجية تحدد نمط العلاقة بين المؤسسة و المحيط، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (6/2): أبعاد التشخيص الاستراتيجي



Source : Jean Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni., op cit,p :1 5.

ويهدف التشخيص الاستراتيجي¹ الداخلي إلى تحديد الموارد الإستراتيجية للمؤسسة بمعنى؛ نقاط قوتها التي تساهم في تحديد توجهاتها الإستراتيجية وتمثل ميزة نسبية للمؤسسة.

¹نادية العارف : التخطيط الاستراتيجي والعولمة ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 130.

الفصل الثاني..... التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية

فهو يبرز مهارات المؤسسة ومواردها وإمكانياتها. لكن كما تملك المؤسسة نقاط قوة تمثل ميزتها وأسباب تفوقها، فهي كذلك لها نقاط ضعف وأوضاع داخلية سيئة تؤثر على أدائها ولا يمكن تجاهل أثارها في تحديد الإستراتيجية.

أما التشخيص الخارجي فيهدف إلى الكشف عن الوضعيات الحالية والمستقبلية للمحيط حيث تحتوي بيئة الأعمال على فرص للنمو، أوضاع أفضل للمؤسسة ومجالات يمكن أن تحقق المؤسسة فيها ميزة نسبية عن منافسيها وتحتوي كذلك تهديدات تمثل مشاكل محتملة للمؤسسة قد تنشأ عن تغيرات غير مواتية في ظروف البيئة على المؤسسة تفاديها أو التعامل معها.

المطلب الثاني : التشخيص الخارجي (تشخيص البيئة الخارجية للمؤسسة)

البيئة الخارجية هي مجموعة العناصر التي تتعامل معها المنظمة وتشكل علاقات نسبية مركبة أي أنها، مجموعة المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المؤسسة وتؤثر على مستوى كفاءتها وفعاليتها وهي لا تخضع لإدارة أو سيطرة المؤسسة¹. وعليه فان تحليل وتقييم البيئة الخارجية بعنبر احد المكونات الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية لان نجاح المؤسسة يتوقف على مدى تكيفها مع بيئتها الخارجية بطريقة تزيد من درجة استفادتها من الفرص وتزيد من قدرتها على مواجهة التهديدات البيئية.

أولاً: أسباب دراسة وتقييم البيئة الخارجية

تمكن عملية تشخيص وتقييم العوامل البيئية للمؤسسة، من التعرف على مجموعة من الأبعاد ودلالاتها الإستراتيجية، ويمكن حصر هذه الأبعاد في النقاط الموالية²:

- تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها (الأهداف الإستراتيجية أو التشغيلية)؛
- بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها؛
- تحديد نطاق السوق ومجالات المعاملات المتاحة أمامها؛
- بيان علاقات التأثير والتأثر بالمنظمات المختلفة سواء تمثل تلك المنظمات امتدادا لها أو تستقبل منتجاتها أو تعاونها في أنشطتها المختلفة؛
- المساهمة في تحديد السمات الأساسية لثقافة المجتمع أو المجموعات التي ستتعامل معها المنظمة من خلال الوقوف على أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة؛
- الخ؛ أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمنظمات الأمر الذي يساعد في تحديد خصائص منتجاتها وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها... الخ؛
- مساعدة الإدارة في تكوين نظام الإنذار المبكر من اجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديد المحتمل بوقت مناسب وبالتالي تصميم إستراتيجية كفئة، قادرة على مواجهة التهديدات والتقليل من أثارها.

¹ غول فرحات : الوجيز في اقتصاد المؤسسة ، دار الخلدونية ، القبة، الجزائر ، 2008، ص ص : 41-42

² ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي : المرجع السابق ، ص : 148

وخلاصة القول إن دراسة وتحليل مكونات البيئة الخارجية، يساعد في أثارها.لى جانبين رئيسيين يمثلان نقطة الارتكاز في صياغة ورسم إستراتيجية المنظمة وهما :

- الفرص التي يمكن للمنظمة استغلالها ؛
- المخاطر أو التهديدات التي يجب على المنظمة تجنبها أو الحد من أثارها .

ثانيا: مكونات البيئة الخارجية

توجد مجموعة من العناصر والمؤثرات الخارجية التي تلعب دورا مؤثرا في الخيارات والتصرفات الإستراتيجية ومن ثم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ويمكن تصنيف هذه العناصر في مجموعتين مترابطتين هي:

- مكونات البيئة العامة* (الكلية) ؛
- مكونات بيئة الصناعة.

والشكل الموالي يعرض تصورا عاما لكل هذه المكونات.

شكل رقم (7/2) مكونات البيئة الخارجية للمنظمة



المصدر: ثابت عبد الرحمن ، جمال الدين محمد المرسي: مرجع سبق ذكره ، ص: 150.

1- البيئة العامة

تشمل مكونات البيئة العامة تلك العناصر أو المتغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المؤسسة وتؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المنظمة حيث لا تستطيع هذه الأخيرة السيطرة عليها بصفة فردية أو بشكل مباشر وملمس ونجاح المنظمة يعتمد بدرجة أساسية على قدرتها في إيجاد التلاؤم المناسب بين أنشطتها وبين المتغيرات البيئية

* هناك تسميات مختلفة للبيئة العامة، فهناك من يسميها بالبيئة الكلية، أو بالبيئة غير المباشرة أو بيئة المجتمع (كلها تسميات لمعنى واحد).

الفصل الثاني..... التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية

المكونة لهذه البيئة لذلك وجب التفاعل والتأقلم مع بيئتها الخارجية. ولذلك يجب تشخيص دقيق لعناصر هذه البيئة.

ويمكن تعريف تشخيص البيئة الخارجية العامة بأنها " العملية التي يقوم بها الإستراتيجيون لمتابعة تأثير العوامل الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية، الاجتماعية والثقافية لتحديد الفرص والمخاطر المحتملة على المنظمة"¹.

وتتضمن بيئة المجتمع (البيئة العامة) القوى العامة التي تؤثر بشكل غير مباشر على أنشطة المنظمة في الأمد القصير ولكنها تملك تأثيرات مؤكدة على قراراتها الطويلة الأجل وعادة تركز المنظمات اهتماماتها في كل مجال على تحليل الاتجاهات من منظمة لأخرى ومن وقت لآخر.

وسنركز هنا على تأثير العوامل التكنولوجية - ممثلة في عنصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات - في تحديد التوجهات الإستراتيجية للمنظمة، حيث يشهد العالم تطورات كبيرة ومتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي أدت إلى تغيرات كبيرة في منظمات الأعمال وممارسات الإدارة على مستوى العالم. والجدول الموالي يبين بعض العوامل المهمة في البيئة العامة للمنظمة.

¹ P.Charpentier : **Organisation et Gestion de L'entreprise**, éd, Nathan, france, 2004, p: 58.

الفصل الثاني..... التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية

جدول رقم (2/1) بعض العوامل المهمة في البيئة العامة للمنظمة

| الاقتصادية | التكنولوجية | السياسية/القانونية | الاجتماعية/الثقافية |
|--|---|---|-------------------------------|
| - اتجاهات الناتج المحلي الإجمالي؛ | - إنفاق الحكومة على البحث والتطوير | - قوانين حماية البيئة | - التغيير في نمط الحياة |
| - معدلات الفائدة | - إنفاق الصناعة على البحث والتطوير | - قوانين الضرائب | - توقعات عن المسارات الوظيفية |
| - عرض النقود | - إنفاق الصناعة على البحث والتطوير | - الحوافز على مستوى الدولة | - جماعات حماية المستهلك |
| - معدلات التضخم | - تركيز الجهود التكنولوجية | - قواعد وقوانين تنظيم التجارة الخارجية | - معدل النمو السكاني |
| - مستويات البطالة | - براءات الاختراع | - الاتجاهات اتجاه الشركات الأجنبية | - التوزيع العمري للسكان |
| - الرقابة على الأجر والأسعار | - التطورات في مجال النقل التكنولوجي من المعامل إلى الأسواق والأعمال | - النظام السياسي المطبق | - الأعمار المتوقعة |
| - توافر الطاقة وتكلفتها | - الشحن بالإنتاجية المرتبطة بالآلية | - اتجاهات الحكومة ناحية الشركات الأجنبية | - معدلات المواليد |
| - مستوى الدخل | - توفر الانترنت | - قوة المعارضة والقوى السياسية المختلفة | - اللغات القومية والأجنبية |
| - معدلات النمو الاقتصادي | - البنية التحتية للاتصالات | - درجة الحرية والديمقراطية | - المعتقدات الدينية |
| - مستوى دخل الفرد | - القيود على النقل التكنولوجي | - المشاركة السياسية | - مستوى الأمية |
| - مناخ الاستثمار | - توفر الموارد الطبيعية | - قوانين التأمينات والخصخصة والتعليم وسياساته | - حقوق الإنسان |
| - السياسات المالية | - شبكات النقل | - التشريعات الخاصة بالإصلاح والحوكمة | - حماية البيئة |
| - أسعار الصرف | - مستويات مهارة قوة العمل | | - الاتجاهات عن مستوى المعيشة |
| - طبيعة المنافسة | - حماية حقوق الاختراع والعلامات التجارية | | - التفضيلات المهنية |
| - العضوية في المنظمات الاقتصادية العالمية والإقليمية | - أهمية الحاسب الآلي | | - حجم العمالة المؤقتة |
| - العجز التجاري | - التجارة الالكترونية | | - دور المرأة في المجتمع |
| - أوضاع ميزان المدفوعات | - نظم التصميم باستخدام الحاسب الآلي | | |
| - تغيرات الأسواق المالية | | | |
| - معدلات المدخرات الشخصية | | | |
| - عجز الموازنة | | | |
| - مؤشرات أسعار المستهلكين | | | |

Source: Wheelen T.L et Hunger: op cit, p: 125.

الجدول أعلاه يلم مجموعة من العوامل للبيئية الخارجية المهمة ذات الطابع الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والقانوني والتكنولوجي وهي تمارس تأثيرات فعالة على نشاط المنظمة. على سبيل المثال أدت قوة الحاسبات والاتصالات والشبكات المرتبطة بها إلى ترابط وتفاعل شديدين بين الأنظمة المالية على المستوى الدولي لدرجة أن انخفاضاً محدوداً في معدلات الفائدة في الولايات المتحدة الأمريكية يمكن أن يؤدي إلى تغيير في قيمة الأسهم في جنوب شرق آسيا. وقد أدت ثورة المعلومات¹ إلى بروز مجموعة من الأدوات التي تدعم العمليات التشغيلية في المنظمات ومستودعات البيانات والمعلومات ومخازن المعرفة كما أدت إلى تغييرات جوهرية في العلاقة بين المنتجين والموزعين

¹ Landau kill et Landou J,P: Management Information Systems, : Managing the Digital Firm,N inth ed ,Pearson prentice , New jersey ,2006, p:29.

الفصل الثاني..... التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية

والمستهلكين وطرق هيكلية المنظمات وغيرها والتي أدت في مجموعها إلى ظهور العديد من الفرص والتهديدات أمام منظمات الأعمال.

ويمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المساعدة في حل مشاكل المنظمات عن طريق، استخدام أنظمة وعمليات تعتمد على التكنولوجيا الجديدة وكذلك نظم أكثر فاعلية وكفاءة في إدارة المنظمات ولهذا ازدادت استثمارات المنظمات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بصورة كبيرة فاقت 10% من إجمالي الاستثمارات في الأجهزة الرأسمالية من قبل المنظمات الأمريكية.

ولقد صاحب التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ظهور تنظيمات جديدة مثل المنظمات الافتراضية وفرق العمل الافتراضية ولهذا يسمى الحاسب الآلي بالآلة التي غيرت وجه العالم. ويعتقد أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات سوف تستمر في إحداث ثورة في الإدارة وهو ما يفرض تحديات على المنظمات والأطراف المحورية التي تتعامل معها وظهرت أنظمة عالمية لإدارة المنظمات مثل نظام إدارة العلاقة بالمستهلك، ونظام تخطيط مورد المشروع ونظم إدارة المعرفة وغيرها وهو ما يفرض على المنظمات معطيات جديدة للتعامل مع المنظمات الأخرى واختراق الأسواق العالمية.

2- بيئة الصناعة

تشير الصناعة* إلى مجموعة الشركات التي تقدم منتج أو خدمة متشابهة وتعد الصناعة التي تعمل فيها المنظمة هي اقرب بيئة لها وبالتالي فان جوهر تحليل البيئة التي تعمل فيها المنظمة هو تحليل الصناعة التي تنتمي إليها. وعليه فان جوهر محور بيئة الأعمال يتشكل من خلال العلاقة مع ثلاثة أطراف أساسية، هي¹: المستهلكين، الموردین والمنافسين وهذه هي بيئة الصناعة للمنظمة حيث تكمن نقطة البداية في تحليل الصناعة في سؤال بسيط: ما الذي يحدد مستوى الربحية في الصناعة؟.

إن جوهر العمل في ميدان الأعمال، هو خلق قيمة للمستهلك إما من خلال الإنتاج (تحويل المدخلات إلى مخرجات) أو من خلال التجارة (البيع والشراء) وعليه فان الأرباح التي تحصل عليها الشركة في الصناعة تتحدد من خلال ثلاثة قوى هي: قيمة المنتج بالنسبة للمستهلك، شدة أو كثافة المؤسسة، القوة التفاوضية للمنتجين مقارنة بالموردين.

وفي هذا الصدد يعتبر نموذج القوى التنافسية لـ: MICHEL, PORTER² إطارا هاما لتصنيف وتحليل العوامل التي تؤثر على المنافسة والربحية وطبقا لهذا الإطار فان ربحية الصناعة تحددها القوى التنافسية الخمسة وتتضمن ثلاثة مصادر للمنافسة الرئيسية وهي :

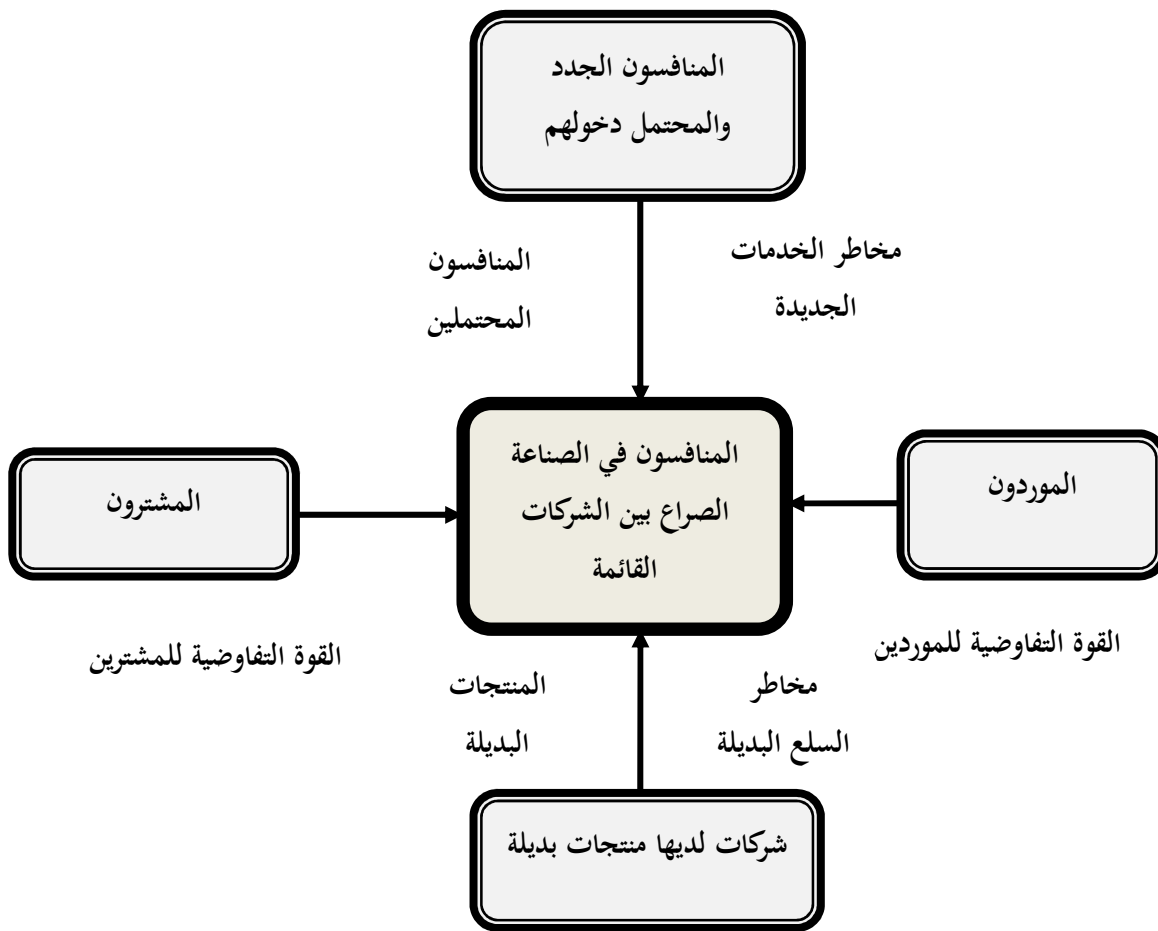
* الصناعة: تسمى كذلك بالبيئة التنافسية أو البيئة المباشرة أو بيئة المهمة أو بيئة العمل

¹ نبيل محمد المرسي، احمد عبد السلام سليم : الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص ص: 44-45.

² M.E.Porter : L'avantage Concurrentiel , ed, dunod, paris, France, 1995, p : 13

- منافسة المنتجات البديلة ؛
 - منافسة الداخلون الجدد؛
 - منافسة المنافسين الحاليين في السوق.
- كما تتضمن أيضا مصدرين للمنافسة الأفقية وهما:
- القوة التفاوضية للمشتريين ؛
 - القوة التفاوضية للموردين .
- والشكل الآتي يوضح هذه القوى الخمسة لبورتر .

شكل رقم (2 / 8) القوى المحركة للمنافسة في الصناعة



Source : M.E.Porter : op cit, p :15.

يلاحظ من خلال هذا الشكل العلاقة العكسية بين القوة التي تتمتع بها هذه الأطراف وبين قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح ورفع الأسعار والتحكم في السوق حيث تلعب هذه العناصر أو القوى الدور الرئيسي في التأثير على قدرات منظمات الأعمال على المنافسة وتحدد قوة كل من هذه المجموعات الخمسة من خلال

عدد من المتغيرات الهيكلية يتم توضيحها فيما يلي¹:

▪ **تهديد المنافسون الجدد والمحتتم دخولهم في الصناعة:** إذ يجلب الأعضاء الجدد للصناعة قدرات جديدة مثل: الرغبة في الحصول على حصة سوقية، موارد بكميات كبيرة ولذلك فهم يشكلون مخاطر أو تهديدات للمنظمة القائمة. وبالتأكيد فان حجم هذا التهديد يعتمد على مدى وجود عوائق الدخول إلى الصناعة كالتشريعات الحكومية والولاء للعلامة.

▪ **القوة التفاوضية للموردين:** يستطيع الموردون التأثير على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع (أو فرض) الأسعار أو تخفيض نوعية السلع أو الخدمات المشتراة منهم، لذلك لا بد من دراسة عناصر التميز والقوة لديهم وذلك من حيث؛ أعدادهم وتوزيعهم الجغرافي، نقاط تميزهم، مدى مساهمتهم لتحقيق الجودة وتحملهم للأعباء والتكاليف وكلما كان المورد ضعيف قوى مركز الشركة فتفرض أسعار منخفضة وتطلب في الوقت نفسه جودة أعلى.

▪ **القوة التفاوضية للمشتريين:** يستطيع المشترون التأثير على الصناعة وتهديدها من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والتفاوض بشأن نوعية أفضل أو خدمات أكثر ويكون المشتري قويا إذا توفر على ما يلي:

- شراء جزء كبير من سلعة أو خدمة البائع؛

- كثرة عدد الموردي؛

- فروقات قليلة في تكلفة الموردين؛

- احتمال التكامل الخلفي بإتباع السلعة بنفسه .

▪ **تهديد السلع أو الخدمات البديلة:** السلع البديلة هي السلع التي تبدو مختلفة ظاهريا لكنها تستطيع أن تشبع نفس الحاجة، ووفق لبور تر فان وجود السلع البديلة يحد من العائدات المحتملة للشركة بوضع قيود على الأسعار التي تفرضها الشركة والتي من الممكن أن تحقق أرباحا لها.

▪ **المنافسة بين الشركات القائمة :** ويمثل هذا العنصر مرتكز نموذج بورتر لأنه يشير إلى التقاء العناصر الأربعة السابقة ومن أهم العوامل المؤثرة على شدة التنافس بين المنشآت القائمة حاليا في صناعة ما يلي :

- معدل النمو في الصناعة؛

- تكاليف التبديل؛

- موانع الخروج المرتفعة؛

- مستويات تميز المنتج؛

- مقدار التكاليف الرأسمالية؛

- درجة التمرکز و التوازن بين المنافسين.

¹ مؤيد سعيد السالم: المرجع السابق ، ص ص: 98-101.

الفصل الثاني..... التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية

فإذا كانت صناعة ما تتميز بنمو مرتفع، تكاليف ثابتة، نسبة اقل ومدى واسع من إمكانيات تمييز المنتج، درجة عالية من التمرکز، فان الاحتمال الأكبر هو توافد فرص ربحية جيدة لمعظم المشاركين في الصناعة والعكس صحيح.

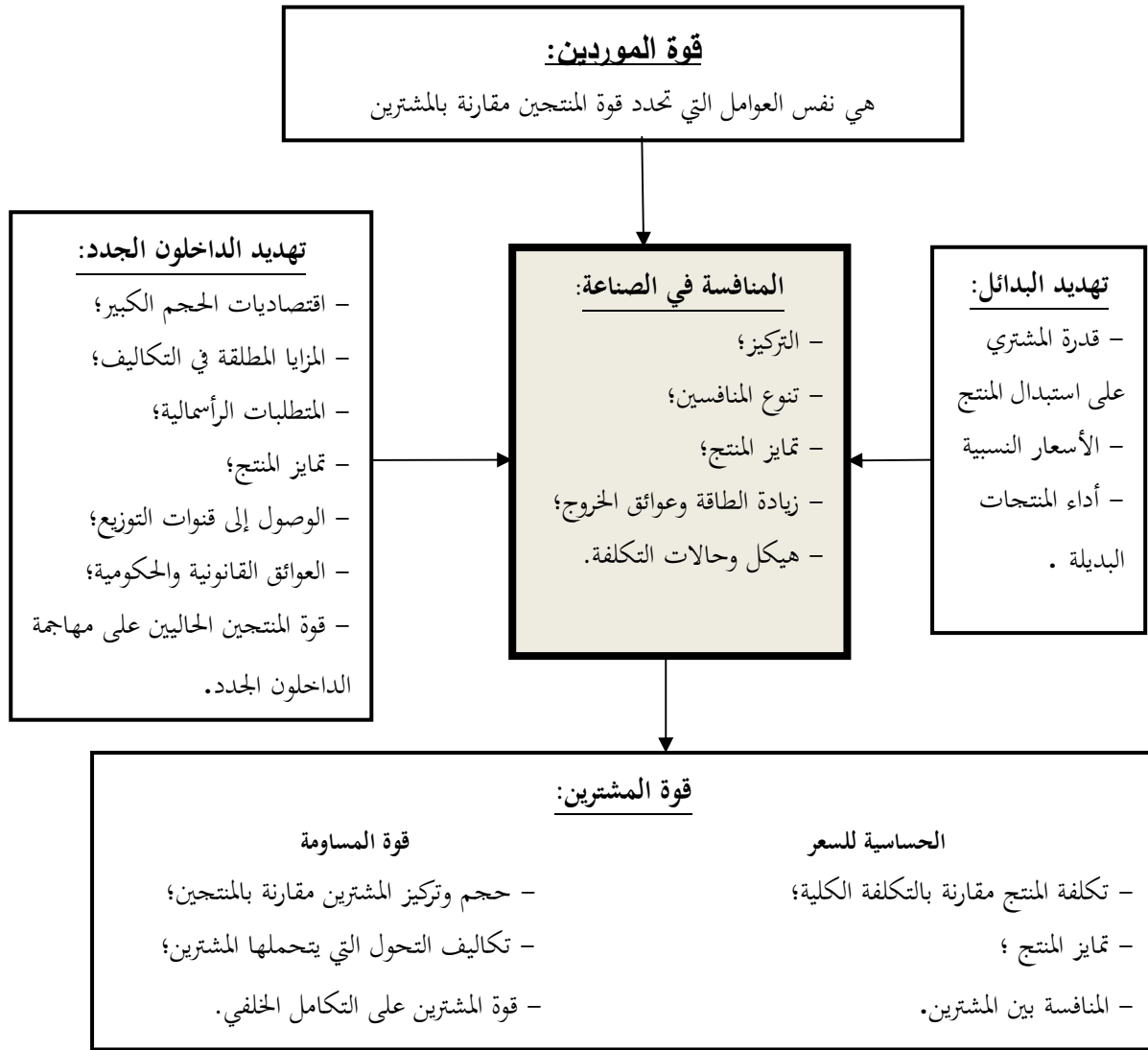
لذا فانه من المتوقع أن تعمل العوامل الأربعة السابقة بمثابة محددات مهيمنة على درجة التنافس أو المزاحمة بين المنافسين.

■ **القوة النسبية لأصحاب المصالح الآخرون:** يقترح **FREEMAN, RÉ**¹ إضافة هذه القوة السادسة إلى قوى بورتر لتتضمن مجموعة من أصحاب المصالح في بيئة العمل مثل: الحكومات، حاملي الأسهم، النقابات المقرضين، الغرف التجارية... الخ وتختلف أهمية هذه الجماعات من صناعة إلى أخرى لكننا لا يمكن تجاهلها كقوة مؤثرة على جاذبية الصناعة.

وبصفة عامة يمكن تلخيص أهم المتغيرات الهيكلية التي تحدد قوة كل من المجموعات الخمسة لنموذج بورتر السالفة الذكر في الشكل الآتي :

¹ Freeman, Re: **Strategic Management**; A Stakeholder approach;; Pitman publishing; Boston, 1984, p: 141.

شكل رقم (9/2) المحددات الهيكلية لقوى التنافس الخمسة



المصدر: نبيل محمد مرسي، احمد عبد السلام سليم؛ مرجع سبق ذكره ، ص: 48..

يظهر الشكل أعلاه أهم المحددات أو العناصر الهيكلية التي تؤثر على تنافسية المؤسسة بالنسبة للقوى الخمسة للتنافس لبورتر، وعليه فالمنظمات تجبر نفسها على دراسة كل هذه العناصر وإعطائها الأهمية التي تستحقها كونها تمثل متغيرات بيئة الصناعة.

اشرنا أن نموذج بورتر يحوي خمس قوى تشكل المنافسة في الصناعة وتحدد هذه القوى مجتمعة الفريق الذي تهتم به القيمة التي يتم توليدها بين اللاعبين في الصناعة. ولقد تأثرت هذه القوى الخمسة بالانترنت والتجارة الالكترونية ويمكن تقسيم تأثير الانترنت على هيكل الصناعة إلى ايجابي وسليبي.

تستطيع الانترنت أن توفر قنوات للموردين للوصول للمستخدم النهائي وبالتالي يمكنهم تخفيض تكاليف الشركات الوسيطة وبالتالي تؤثر سلبا على قوة مساومة الموردين وتستطيع الانترنت توسيع نطاق الأسواق وبالتالي تؤدي إلى زيادة عدد المنافسين. ويعد تأثيرا سلبيا على أوضاع المنافسة بين المنافسين الحاليين في السوق أيضا، وتؤثر الانترنت سلبي على قوة المشتريين على المساومة حيث تؤدي إلى تخفيض التحول، تخفيض عوائق

الفصل الثاني..... التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية

الدخول مثل حاجة الشركات إلى بائعين أو الوصول إلى قنوات توزيع أو أصول مادية أو أي شيء تستطيع الانترنت تسهيله.

بالنسبة لتهديدات الداخلون الجدد تستطيع الانترنت أن تجعل السوق أكثر كفاءة ويعني هنا؛ أن المنافسة سوف تشتد في معظم الصناعات ولا توجد المنافسة بين الشركات التي تعمل في ظل الانترنت وتعد هذه المنافسة شديدة للغاية في أنواع معينة من المنتجات مثل الكتب، الألعاب والبرمجيات.. الخ.

3- خطوات تحليل البيئة الخارجية

إن التعرف على مكونات بيئة الأعمال التي تعمل فيها المنظمات عملية مهمة لكنها لا تكفي لتحقيق الغرض وراء عملية التشخيص الاستراتيجي إذ مازال هناك العديد من الخطوات الأساسية والمطلوبة لتعظيم المنافع الناجمة، عن دراسة البيئة الخارجية، وتتمثل هذه الخطوات في¹:

- جمع المعلومات عن البيئة؛

- استكشاف التنبؤ بالظروف المستقبلية والفرص الموجودة في البيئة ثم تحليلها.

1- جمع المعلومات عن البيئة الخارجية

أو ما يسمى بالاستخبار الصناعي وهو ينصب على جمع المعلومات اللازمة والتي تخدم عملية التنبؤ و مصلحة المنظمة ويتم الحصول على المعلومات بشكل رسمي أو غير رسمي وبأساليب شخصية ومن مصادر متعددة مثل العملاء، الموردين، البنوك، الاستشاريون، النشرات، الملاحظات الشخصية والانترنت. ولا بد أن تضع الإدارة العليا في أي منظمة نظاما للحصول على المعلومات اللازمة وتوزيعها على الأفراد أو الجهات القادرة على توظيفها للوصول إلى تقويم شامل للبيئة ويتم جمع المعلومات بأساليب عديدة منها :

- المناقشات بين المديرين في الاجتماعات الرسمية؛

- التقارير التي يقدمها المديرين ؛

- أسلوب دلفي (الاجتماع عن بعد) ؛

كما يتم جمع المعلومات أيضا بأساليب غير شرعية منها :

- استدمعهم؛ض العاملين لدى المنافسين أو الموردين الذين يعملون معهم ؛

- الإعلان الوهمي عن وظائف مباشرة؛لات مع العاملين لدى المنافسين للحصول منهم على معلومات

بطريقة غير مباشرة ؛

- تحليل منتجات المنافسين؛

- تعيين العاملين السابقين لدى المنافسين بالمنظمة ؛

- الابتزاز والتهديد؛

- التنصت؛

¹ مؤيد سعيد السالم: المرجع السابق، ص ص: 102- 106.

الفصل الثاني..... التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية

- سرقة التصاميم أو الرسومات أو العينات أو المستندات أو التقارير الخاصة بسلع المنافسين.

ب- التنبؤ بالظروف المستقبلية في الصناعة

تستدعي الضرورة بعد قيام المنظمة بجمع المعلومات عن أوضاع بيئتها الحالية تحليل الاتجاهات الحالية لتعلم ما إذا كانت ستستمر في المستقبل أم لا ذلك أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية مستقبلية تمتد لسنوات طويلة، ووضع الخطط المستقبلية يبني على أساس التنبؤ.

وهناك العديد من الطرق الخاصة بالتنبؤات المستقبلية لكل منها محاسنها وعيوبها منها :

- **طريقة استقراء الاتجاهات:** ويقصد بها سحب الاتجاهات الحالية إلى المستقبل على افتراض أن العالم متسق بشكل معقول ويتغير ببطء في المدى القصير واهم الأدوات المستعملة في عملية الاستقراء هي السلاسل الزمنية.

- **كتابة السيناريوهات:** هي عبارة عن وصف مركز مكتوب بشكل قصصي لبعض الأوضاع في المستقبل على شكل متغيرات أو موضوعات رئيسية وتعتبر من أكثر الطرق شيوعا بعد طريقة استقراء الاتجاهات.

- **النماذج الإحصائية:** هي طريقة كمية تحاول استكشاف عوامل نسبية أو على الأقل عوامل تفسيرية تربط بين اثنين أو أكثر من السلاسل الزمنية معا ومن أمثلتها تحليل الانحدار.

- **طريقة دلفي:** هي طريقة غير كمية تتطلب وجود مجموعة من الخبراء لا يعرف بعضهم البعض ويطلب منهم بشكل فردي أن يقدر احتمال حدوث أحداث معينة في المستقبل مع إعطائه لاحقا عدة فرص لمراجعة تقديره بعد اطلاعه على إجابات الآخرين.

- **العصف الذهني:** أو الفكري فهو كذلك أسلوب غير كمي يتطلب وجود أشخاص ملمين بالموقف المطلوب التنبؤ به حيث يقومون باقتراح أفكار بدون مراجعتها عقليا أولا وغير مسموح بالنقد وتبني أفكار حتى يتم التوصل إلى الاتفاق.

ج- تحليل الفرص والتهديدات البيئية ثم تحليلها

تعكس المعلومات التي يتم جمعها إما فرصا للمنظمة ينبغي استثمارها أو تهديدات (مشاكل وإضرار) ينبغي تفاديها، وتحكم كفاءة تحليل هذه العوامل والقدرة على التنبؤ بسلوكها المستقبلي عدة عوامل من بينها:

- مدى تغير أو ثبات العوامل البيئية؛

- تعدد وتنوع العوامل البيئية ؛

- تكلفة الحصول على المعلومات البيئية ؛

- الكفاءات الإدارية التي تقوم بعملية التحليل ؛

- الوسائل والأدوات المستعملة في عملية التحليل.

المطلب الثالث: التشخيص الداخلي (تشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة)

كما تهتم المنظمة بتشخيص بيئتها الخارجية لاكتشاف الفرص واستغلالها لخدمة مصالحها وأهدافها وأيضا الوقوف على التهديدات التي يمكن أن تشكل خطرا على بقاءها و استمراريتها فهي كذلك تهتم بالتشخيص

الفصل الثاني..... التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية

الداخلي لبيئتها لحصر مواردها وإمكانياتها للوقوف على ما تمتلكه من نقاط قوة ومجالات التصور لمعالجتها والتخفيف من حدتها.

أولاً: تعريف التشخيص الداخلي وأهميته

1- تعريف التشخيص الداخلي

يعني تحليل البيئة الداخلية عملية فحص وتحليل دقيق للأنشطة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة كل على حدا لتحديد مستويات الأداء ومواطن القوة ومجالات الضعف أي إلقاء نظرة تفصيلية إلى داخل التنظيم بالمؤسسة وتشير نقاط القوة إلى مجموعة من الكفاءات المحددة وجوانب التميز التي تعطي للمنظمة ميزة تنافسية عن المنافسين أما نقاط الضعف فتشير إلى مجموعة من أوجه القصور والخلل الداخلية في المنظمة والتي تجعلها تعاني من مشاكل وتحديات.

2- أهمية تشخيص (تحليل) البيئة الداخلية

يتم الاعتماد على التحليل الداخلي لبيئة المنظمة في تحديد واختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة وعليه تكمن أهمية التشخيص الداخلي فيما يلي:

- تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة؛
- التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة؛
- تحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً؛
- استكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية للتغلب عليها والحد من أثارها؛
- تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف ناتج التحليل الداخلي ومجالات الفرص والمخاطر ناتج التحليل الخارجي بما يساعد على زيادة فعالية الاستراتيجيات المختارة.

ثانياً: مداخل تحليل (تشخيص) البيئة الداخلية

هناك عدة مداخل أساسية يمكن استخدامها للوقوف على حقيقة الموقف الداخلي للمنظمة ومدى قدرتها على استغلال فرصها البيئية وهي¹:

- مدخل الوظائف الإدارية ؛
- مدخل وظائف المنظمة ؛
- مدخل سلسلة القيمة ؛
- مدخل الكفاءات (رأس المال الفكري) .

¹ نبيل محمد مرسى، احمد عبد السلام سليم: المرجع السابق، ص ص: 65-84.

وفيما يلي؛ عرض وجيز لهذه المداخل الهامة في اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف بالمنظمة:

1- مدخل الوظائف الإدارية

يتطلب استخدام مبدأ الوظائف الإدارية في التحليل الاستراتيجي ضرورة فحص وتمحيص ومراجعة الوظائف الإدارية الخاصة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وذلك بغرض تشخيص أوضاعها والتعرف على جوانب التميز والتفرد وكذلك مواطن القصور والضعف.

أ- وظيفة التخطيط

ينبغي أن ينصب الاهتمام عند التحليل الاستراتيجي لوظيفة التخطيط على تشخيص وتقييم كيف تخطط المنظمة وتبني مستقبلها ولهذا ينبغي أن يركز التشخيص الاستراتيجي على الجوانب التالية :

- مدى وضوح رؤية ورسالة المنظمة لدى العاملين والمتعاملين مع المنظمة؛
- نشر ثقافة التخطيط المستقبلي وألا يكون التخطيط الاستراتيجي ونواتجه حبيس الإدارة العليا وعدم التقليل من فرصة الآخرين على المشاركة وتنفيذ الاستراتيجيات؛
- مدى توجه المنظمة والعاملين بها وقياداتها بالمنظور طويل الأجل في التخطيط؛
- مدى مشاركة الأطراف المحورية في المنظمة في أعمال التخطيط الاستراتيجي؛
- مدى وجود كيان مؤسسي مسئول عن أعمال التخطيط الاستراتيجي والمتابعة في المنظمة؛
- فحص إلى أي مدى ترتبط مؤشرات وعوامل تقييم الأداء في المنظمة بالأهداف والخطط طويلة الأجل التي تتبناها.

ب- وظيفة التنظيم: ويهدف إلى:

- التعرف على أساس تقسيم العمل بالمنظمة ومدى اتساق ذلك مع طبيعة المنظمة ونشاطها أي، مدى مناسبة الهياكل التنظيمية لما تقوم به المنظمة وما تسعى إلى تحقيقه؛
- التعرف على مدى تعدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي للمنظمة وما ينجز عن ذلك من صعوبات جمة في تدفق المعلومات والمستندات؛
- التعرف على مدى التفاوت في حجم السلطة الممنوحة للعاملين في المستوى الإداري الواحد؛
- التعرف على مدى وجود تضارب في الاختصاصات وتداخل في المهام والأنشطة بين الوحدات والمستويات التنظيمية أو حتى بين الوظائف؛
- دراسة الكيفية التي يتم بها التنسيق والتكامل بين الوحدات التي تقوم بأنشطة ذات طبيعة تكاملية أو أنشطة وأعمال ذات طبيعة تنابعة؛
- التعرف على مدى فاعلية الاتصالات داخل المنظمة، ومدى توفر المعلومات من خلال مجموعة التدفقات التي تؤديها المنظمة؛
- التعرف على الصراعات التنظيمية والمناورات ومقومة التغيير بالمنظمة والتي يمكن أن تهدد كيانها وتبعدها عن الأهداف والغايات التي وجدت من أجلها؛

الفصل الثاني..... التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية

- مدى فاعلية المنظمة ونجاحها والتي تقاس من خلال قدرتها على تحقيق الأهداف وحصولها على المدخلات اللازمة للتشغيل ومدى كفاءة العمليات الداخلية ومدى رضا الأطراف المحورية والشركاء الإستراتيجيون؛

- دراسة الثقافة التنظيمية السائدة وهي مجموعة القيم والمعتقدات والفهم وطرق التفكير التي يشترك فيها أعضاء المنظمة ويتم تعليمها للأعضاء الجدد، كما أنها تمثل الجانب غير المكتوب والشعوري في المنظمة .

ج- **وظيفة التوجيه والرقابة:** ينبغي أن تخضع عملية القيادة والتوجيه والرقابة السائدة داخل المنظمة إلى تحليل استراتيجي، وذلك بهدف التعرف على جوانب القصور وأوجه التميز فيها، كما أن درجة الحماس والدافعية العالية في المنظمة تعتبر نقطة قوة والعكس عدم الرضا والإحباط تعد نقطة ضعف

2- مدخل وظائف المنظمة

يمكن هذا المدخل المؤسسة من الوقوف على جوانب القوة ومواطن الضعف بممارستها لمختلف وظائفها، والتي تؤثر في مجملها على الأداء الكلي لها وبالتالي الوقوف على مدى الارتباط والتداخل والتكامل الموجود بين مكونات المنظمة، والشكل التالي يوضح الأبعاد الرئيسية للتحليل الوظيفي.



المصدر: ثابت عبد الرحمن، جمال الدين محمد المرسي: مرجع سبق ذكره: ص ص: 216-218.

يوضح لنا الشكل أعلاه أهم الأبعاد الرئيسية المتعلقة بالتحليل الوظيفي لكل وظيفة من وظائف المؤسسة سواء تعلق الأمر بالإنتاج أو بالتسويق أو غيرها من الوظائف المدرجة سابقا مما يسهل عملية اكتشاف مواطن

الفصل الثاني..... التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية

القصور لموارد المؤسسة الداخلية واتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجتها وكذلك معرفة أهم نقاط القوة لاستغلالها في تحقيق مزايا تنافسية.

3- مدخل سلسلة القيمة

وفقا لهذا المدخل فان المنظمة يجب النظر إليها على كونها مجموعة من الأنشطة، التي تؤدي لتصميم وإنتاج وتسويق وتسليم وتدعيم منتجاتها، هذه الأنشطة تمثل في مجموعها سلسلة للقيمة، وان الاختلافات بين المنافسين في مقدار هذه القيمة يمثل مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية، والشكل التالي يوضح ذلك جيدا.

الشكل رقم (11/2) سلسلة القيمة



Source : M. Porter, op cit, p : 37.

ولاستخدام هذا المدخل يجب إتباع الخطوات التالية¹:

- تحديد سلسلة القيمة لمنتج أو خدمة ما وذلك في شكل الأنشطة المختلفة التي تتضمنها عمليات إنتاج ذلك المنتج أو الخدمة، وتوجد خمسة أنشطة رئيسية (أولية) في أي منظمة أعمال وهي: مناولة وتخزين المواد، العمليات والإنتاج، التسويق والبيع، المناولة والتخزين للمنتجات التامة و خدمة العملاء كما توجد أربعة أنشطة مساعدة (داعمة) وهي: الشراء، تطوير التكنولوجيا، إدارة الموارد البشرية و البنية الأساسية للإدارة والمحاسبة والتخطيط وإدارة الجودة والشؤون القانونية.... الخ.
- تحديد العلاقة والارتباط بين أنشطة القيمة للمنتجات أو الخدمات (أي بين الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة). وتحصل المنظمة على الميزة الدائمة عندما تؤدي هذه الأنشطة بتكاليف منخفضة أو بطريقة تساعد على إنتاج سلعة أو خدمة متميزة بما يساهم في تحقيق قيمة للمستهلك.

¹ M. Porter: op cit, p : 37

الفصل الثاني..... التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية

إذا هذا الأسلوب كأداة تحليلية إستراتيجية للكشف عن نقاط القوة والضعف في المنظمة يوفر فهما أكثر عمقا لطبيعة ومصادر وموارد المزايا التنافسية التي تحققها هذه الأخيرة.

4- مدخل الموارد

يرى أصحاب هذا المدخل أن المنظمة هي مجموعة من الموارد غير متجانسة التي لا تتحرك بصورة كاملة، ويركز هذا المدخل على أن نوع وأهمية موارد المنظمة هي محددات هامة لربحيتها. وهذه الموارد يمكن أن تكون مخزون من العوامل المتاحة المملوكة أو المسيطر عليها من قبل المنظمة، ويتم تحويل هذه الموارد إلى منتج نهائي أو خدمة باستخدام مجموعة من الأصول وآليات المنظمة.

ويشمل مصطلح موارد المنظمة على كل الأصول والقدرات والعمليات التنظيمية، الخصائص، المعلومات والمعرفة المتاحة التي تسيطر عليها المنظمة، وتعد هذه الموارد هي الأساس في تنفيذ الاستراتيجيات وتحسين الكفاءة والفعالية.

وتعتبر الموارد الملموسة وغير الملموسة الهامة والمميزة هي الأساس في تميز المنظمة وتفوقها، ولكن أهم هذه المكونات هي؛ الموارد الغير ملموسة سواء أطلق عليها المعرفة أو الأصول الخفية أو الطاقة الاستيعابية أو الكفاءات المخورية أو القدرات الجوهرية أو الذاكرة التنظيمية، ولكي تشكل هذه الموارد نقاط قوة المنظمة وتمكنها من الحصول على ربح اقتصادي كبير وتحقق تميز عن المنافسين يجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية :

- أن تكون ذات قيمة؛

- أن تكون نادرة بين المنافسين الحاليين والمحتملين؛

- أن تكون غير قابلة للمحاكاة بصورة كاملة؛

- ألا يكون لها تجانس استراتيجي؛

- أن تكون غير متجانسة .

فالمعرفة ذات القيمة العالية تمكن من تحقيق التميز في الأداء بسبب قدرتها على تمكين المنظمة من تنفيذ الاستراتيجيات لتحسين الكفاءة والفعالية.

5- مدخل الكفاءات (رأس المال الفكري)

يعتبر هذا المدخل جديد في ميدان التحليل الاستراتيجي الداخلي للمنظمات ويركز على أن امتلاك المؤسسة لمكونات وعناصر رأس المال الفكري هو الأساس في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات، التي تعمل في عصر الاقتصاد المعرفي.

وتعرف منظمة التعاون للتنمية الاقتصادية (O.C.D.E) رأس المال الفكري على انه " القيمة الاقتصادية

لمجموعة من الأصول غير الملموسة للمنظمة.

الفصل الثاني... التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية

ويتكون رأس المال الفكري من رأس المال البشري ورأس المال التنظيمي ورأس المال الاجتماعي والتي تشكل نقاط قوة وضعف بالمنظمة.¹

أ- رأس المال البشري: يعتبر روح المؤسسة أو المنظمة، لأنه جوهر القدرات التنظيمية فيها، فالمنظمات في حد ذاتها لا تفكر ولا تتخذ قرارات ولا تقوم بتخصيص موارد بل إن الأفراد هم الذين يفعلون ذلك بما لديهم من مهارات ومعارف وقدرات يستخدمونها لتحقيق المهام والأعمال في المنظمات وعليه فرأس المال البشري لا تملكه المنظمة وغير خاضع لسيطرتها.

وتحليل رأس المال الفكري مخزون المعرفة الفردية في المنظمة وأيضا القيمة المتراكمة للاستثمارات في تدريب الأفراد وكفاءتهم ومهاراتهم.

ويتكون رأس المال البشري على مستوى الفرد من أربعة عوامل: هي العوامل الوراثية والتعليم والخبرة والاتجاهات عن الأعمال والحياة.

ب- رأس المال التنظيمي: يتضمن المخزون غير البشري للمعرفة في المنظمة ويشمل قواعد البيانات والهياكل التنظيمية وأداة العمل وحقوق الملكية الفكرية وأي شيء آخر، تعتبر قيمته بالنسبة للمنظمة أعلى من قيمة الأداة المستخدمة في الاحتفاظ به.

ويمكن تصنيف أصول رأس المال التنظيمي بالمنظمة والتي تعتبر مجالا هاما لنقاط القوة والضعف فيها إلى:

- الأصول الفكرية التي يمكن حمايتها بالقانون وتتضمن قواعد البيانات التجارية، حقوق الامتياز، براءات الاختراع، نظم رقابة الجودة الجديدة، حقوق التأليف، اسم ورمز الشركة، التصميمات المسجلة، العقود/الاتفاقيات، أسرار التجارة، البرمجيات الخاصة بالمؤسسة، الدراسات والبحوث، المعرفة المسجلة في مستندات وأوراق العمل، الرسومات والتصميمات.

- الأصول الفكرية التي لا يمكن حمايتها بالقانون وتتضمن؛ أساليب جديدة في تنظيم وإدارة الشركة، قوائم العملاء، قنوات الاتصال مع مكاتب الخبرة والجامعات ومراكز البحوث، شهادة الجودة وقواعد البيانات الأخرى المتصلة بها، الذكاء التنافسي والخبرة بالإطراف التي تتعامل معها المنظمة.

ج- رأس المال الاجتماعي: أو ما يسمى برأس مال العلاقات ويتضمن؛ المعرفة المجسدة في سلسلة القيمة التنظيمية وهي تلك المعرفة المكمونة في العلاقات التي تكونها المؤسسة مع الموردين والعملاء وأطراف التحالف الأخرى الفاعلة ذات الصلة بميادين عمل المنظمة مثل؛ الجهات والمؤسسات العلمية والبحثية التي توفر معرفة ذات قيمة عالية للمنظمة. ولقد أدت زيادة التفاعلات بين المنظمات وأطراف التحالف الأخرى إلى أهمية الاعتماد عليها حتى في العمليات اليومية وهو ما يسمى بعمليات الإسناد إلى الأطراف الخارجية ويتم بناء رأس مال العلاقات من خلال تبادل طويل الأجل للمعلومات والسلع والمعارف بين أطراف العلاقة، وتهدف تلك العلاقات ليس فقط لخفض التكلفة باعتبارها نقطة قوة إستراتيجية لكلا الطرفين ولكن أيضا

¹ OCDE : **Actifs Immatériels et Création de Valeur**, rapport OCDE 2006, disponible sur le site : www.oecd.org, consulté, le ; 22-8-2010 ; à : 15.00.

الفصل الثاني..... التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية

تحسين القيمة الكلية للطرفين (أطراف العلاقة) وهي أيضا نقطة قوة من المنظور الاستراتيجي الكلي للمنظمات.

بعد إتمام مسح البيئة الداخلية والتعرف على سماتها المختلفة تبدأ عملية تجميع تلك البيانات ووضعها في جدول يلخص لنا حقيقة الوضع الداخلي للمنظمة من خلال تساؤلات يجب الإجابة عليها بمنتهى الدقة والوضوح كما هو مبين في الجدول أدناه.

جدول رقم (2 / 2) قائمة مختصرة لتدقيق العناصر الداخلية

| المجال | اجب على الأسئلة التالية | نعم | إلى حد ما | لا |
|--------------|---|-----|-----------|----|
| مركز المؤسسة | 1- هل حصة المنظمة في السوق في نمو؟ 2- هل منتجات المنظمة متطورة باستمرار؟ 3- هل تحقق المنظمة عائدا مرتفعا قياسا بباقي المنظمات ؟ 4-..... | | | |
| الإنتاج | 5- هل تكلفة الإنتاج تنافسية مقارنة بالصناعة ؟ 6- هل الآلات والمعدات جيدة وحديثة ؟ 7- هل الطاقة مستغلة بشكل جيد ؟ 8- هل أنظمة المؤسسة لتخطيط ومراقبة الإنتاج سليمة ؟ 9-..... | | | |
| التسويق | 10- هل المؤسسة لديها فكرة كاملة عن السوق الذي تنشط فيه؟ 11- هل منتجات المؤسسة في اقل مراحل نموها ؟ 12- هل أسعار المؤسسة تنافسية ؟ 13- هل يعتقد المستهلك أن المؤسسة في وضع جيد ؟ 14- من هم عملاء الشركة، وهل تقسم المؤسسة السوق إلى شرائح مناسبة ؟ 15- من هم المنافسين الكبار للشركة، ولماذا يشتري العملاء منهم ،وهل هناك فرصة لدخول منافسين جدد ؟ 16- هل قنوات التوزيع مناسبة ؟ 17- هل الإعلانات ناجحة وفعالة ؟ 18- هل تتماشى الأسعار مع وضع المنظمة والصورة الذهنية عنها؟ 19- ما هي علاقة السعر بالتنوع والحجم ؟ 20- هل يتماشى تغليف المنتجات مع احتياجات المستهلكين ؟ 21- هل تنبؤات بحوث السوق واقعية ؟ 22-.... | | | |
| التمويل | 23- هل تملك الشركة مصادر جيدة لتمويل الاستثمارات الجديدة ؟ 24- هل لدى الشركة رقابة جيدة على إدارة رأس المال العامل ؟ 25- هل لدى المؤسسة أنظمة جيدة في الحسابات والتكاليف والمراجعة ؟ 26- هل التدفق النقدي مناسب لعمليات المؤسسة ؟ 27-.... | | | |
| المعلومات | 28- هل لدى المؤسسة نظام متكامل للمعلومات ؟ 29- هل تستخدم المؤسسة الحاسوب كجزء من نظام المعلومات؟ | | | |

الفصل الثاني..... التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية

| | | | | |
|--|--|--|---|-----------------------|
| | | | 30- هل تمتلك إدارة المنظمة فلسفة واضحة ومحددة ؟ 31- ما هي رسالة المنظمة ؟ 32- هل يعتمد المديرون على أساليب علمية في اتخاذ القرارات ؟ 33- هل تركز الشركة على التعلم التنظيمي ؟ 34- إلى أي مدى يتم الاستفادة من تفويض الصلاحيات ؟ 35- هل تقوم الإدارة بتطوير ثقافة تنظيمية إيجابية نحو الانجاز؟ | فلسفة الإدارة |
| | | | 36- هل يتمتع العاملون بدرجة عالية من الكفاءة والانضباط ؟ 37- هل لدى العاملون درجة عالية من الحماس للعمل والرضا عنه؟ 38- هل تملك المؤسسة برامج جيدة لتطوير العاملين ؟ 39- هل يمتلك العاملون مستويات عالية من الولاء للمؤسسة ؟ 40- هل مستويات الأجور والرواتب والحوافز جيدة قياسا بالمؤسسات المنافسة ؟ 41- هل تتقبل المؤسسة الأفكار الجديدة للعاملين أم ترفضها ؟ 42- ما هي العلاقة مع النقابات والاتحادات والهيئات والشركاء؟ 43-.... | الموارد البشرية |
| | | | 44- هل لدى المنظمة أنظمة كاملة للرقابة على المخزون ؟ 45- هل للشركة علاقة طيبة مع الموردين ؟ | الموارد والإمدادات |

المصدر: خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال إدارة الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر 1998، ص: 39.

ويعد الجدول السابق رقم (2 / 2) وسيلة فعالة لتحديد عناصر القوة والضعف، وكذلك الوقوف على إمكانية المؤسسة للتعامل مع هذه الأخيرة في إطار إدراكها مدى أهمية كل منها.

ثالثا: خطوات التشخيص (التحليل) الداخلي

يمكن تصنيف عناصر القوة والضعف في المؤسسة بإتباع الخطوات التالية :

■ **الخطوة الأولى:** حدد في العمود رقم (1) من الجدول (3 / 2) الخاص بالعناصر الإستراتيجية الداخلية، ثمانية إلى عشرة من ابرز نقاط القوة والضعف التي تواجه المنظمة.

■ **الخطوة الثانية:** في العمود رقم (2) من الجدول (3 / 2) ضع وزنا لكل نقطة من نقاط القوة والضعف، على أن يتراوح الوزن من واحد صحيح (مهم جدا) إلى الصفر (غير مهم) على أن لا يزيد مجموع كل الأوزان عن الواحد الصحيح .

■ **الخطوة الثالثة:** في العمود رقم (3) من الجدول (3 / 2) ضع درجة لكل عنصر تتراوح بين خمسة (ممتاز) ودرجة واحدة لتعني (ضعيف)، وتحدد هذه الدرجة بناء على الاستجابة الحالية للمؤسسة لذلك العنصر.

■ **الخطوة الرابعة:** في العمود رقم (4) من الجدول (3 / 2) ضع الوزن المرجح لكل عنصر، وذلك بضرب كل عنصر في العمود رقم (2) من الجدول (3 / 2) في الدرجة المقابلة في العمود رقم (3). وتتراوح الأوزان المرجحة بين خمس درجات (ممتاز) والواحد الصحيح (ضعيف) وتعكس الثلاث درجات المستوى المتوسط.

الفصل الثاني..... التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية

▪ **الخطوة الخامسة:** ضع في العمود رقم (5) من الجدول (2 / 3) الملاحظات الخاصة بكل عنصر وذلك بذكر المبررات التي أدت إلى اختياره وكيف تم تقدير الوزن والدرجة.

▪ **الخطوة السادسة:** اجمع الأوزان المرجحة لكل العناصر لتحديد إجمالي الأوزان المرجحة لتلك المؤسسة. ويشير الوزن المرجح إلى مدى استجابة المؤسسة للعناصر الحالية والمتوقعة في بيئتها الداخلية.

جدول رقم (3/2) ملخص تحليل عناصر البيئة الداخلية

| العناصر الداخلية (1) | الوزن (2) | الدرجة (3) | الوزن المرجح (4) | الملاحظات (5) |
|-------------------------|--------------|---------------|---------------------|------------------|
| نقاط القوة | | | | |
| -1 | | | | |
| -2 | | | | |
| -3 | | | | |
| -4 | | | | |
| نقاط الضعف | | | | |
| -5 | | | | |
| -6 | | | | |
| -7 | | | | |
| -8 | | | | |
| الإجمالي | 1.00 | | - | |

المصدر: مؤيد سعيد السالم؛ مرجع سبق ذكره، ص: 131.

لا يمكن للمنظمة أن تضع أو تتخذ قرارات إستراتيجية ناجحة دون الأخذ في الاعتبار حقيقة مواردها الداخلية. للمنظمة أي نقاط القوة ونقاط الضعف فيها .

لذا فان تحليل وتقييم الإمكانيات الداخلية هو خطوة إستراتيجية ينبغي التعامل معها على أنها عملية مرتبطة بما يجري في بيئة المنظمة الخارجية.

المبحث الرابع

البدائل (الخيارات) الإستراتيجية للمؤسسة

بعد قيام المؤسسة بتحليل بيئتها الداخلية والوقوف على نقاط القوة والضعف بها وبعد تحديدها للفرص والتهديدات التي تكتشفها من خلال تحليلها للبيئة الخارجية ،تقوم المؤسسة باختيار الإستراتيجية والاستراتيجيات التي تراها مناسبة وملائمة لمواردها وإمكانياتها وتساعدتها في تحقيق أهدافها. حيث أن المؤسسة تجد نفسها أمام خيارات إستراتيجية عديدة يتم الاختيار الأفضل من بينها حسب وضعيتها ووضعية أنشطتها في السوق الذي تنشط فيه.

وستتطرق في هذا المبحث إلى مختلف الاستراتيجيات الهامة التي يمكن للمؤسسة تطبيقها والمتمثلة في الاستراتيجيات التالية¹:

1- الاستراتيجيات التوجيهية وتمثل في:

- استراتيجيات النمو المحدد (الاستقرار) ؛
- استراتيجيات النمو؛
- استراتيجيات الانكماش ؛
- الاستراتيجيات المختلطة ؛

2- الاستراتيجيات التنافسية الشاملة.

3- الاستراتيجيات التنافسية لـ: KOTLER .

وستتناول هذه الاستراتيجيات بشيء من التفصيل لأهميتها بالنسبة للمؤسسة.

المطلب الأول: الاستراتيجيات التوجيهية

وتمثل في مجموعة من الاستراتيجيات تحدد التوجه العام للمنظمة وتشمل الاستراتيجيات الآتية:

أولاً: إستراتيجية النمو المحدد(الاستقرار)

وهي الإستراتيجية التي تستمر فيها المؤسسة بتقديم خدماتها لزيائنها بنفس طريقتها في الماضي دون إحداث تغيير جوهري في توجهها الاستراتيجي، وبالرغم من أن الاستقرار قد يبدو أحياناً انه لا يمثل إستراتيجية، لكن يمكن أن يكون ملائماً لمنظمة ناجحة تعمل في بيئة مستقرة نسبياً. ومن الأسباب التي تدعو المؤسسة إلى اعتماد هذه الإستراتيجية ما يلي:

- رضا المنظمة عن أدائها المالي؛
- عدم ميل المنظمة إلى مستوى عالي من المخاطرة ؛
- عدم إدراك التغيرات البيئية بصورة عامة .

¹ رضا صاحب أبو حمد آل علي: الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص: 474.

الفصل الثاني..... التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية

ومن بين الاستراتيجيات التي تنطوي عليها إستراتيجية الاستقرار والأكثر استخداما ما يلي :

- إستراتيجية التوقف / التحرك بحذر؛

- إستراتيجية الربح.غير؛

- إستراتيجية الربح .

1- إستراتيجية التوقف / التحرك بحذر

هي إستراتيجية مؤقتة تأخذها المؤسسة كفترة راحة أو فرصة للتريث قبل الاتجاه إلى اختيار إستراتيجية النمو أو التقليل من أنشطتها إلى حين تغير البيئة الحالية وحتى تصبح المنظمة قادرة على تقوية مواردها أو تطوير كوادرها القيادية أو تعديل هيكلها التنظيمي.

2- إستراتيجية عدم التغيير

حسب هذه الإستراتيجية تستمر المنظمة بنفس أسلوبها السابق، أي عدم إحداث أي جديد واستخدام هذه الإستراتيجية ونجاحها، يتوقف على حقيقة أساسية وهي؛ عدم وجود تغيير ذو دلالة في البيئة الداخلية.

3- إستراتيجية الربح

تتلخص هذه الإستراتيجية في محاولة ادعاء الأرباح عند تناقص المبيعات، حيث تقوم المؤسسة بإتباع هذه الإستراتيجية فتقوم بتقليل حجم الاستثمار أو تخفيض النفقات أو الاثنين معا، لتحقيق الاستقرار لأرباحها خلال الفترات التي تتعرض فيها لبعض المشاكل، على اعتبار أن هذه المشاكل هي حالة مؤقتة.

ثانيا: استراتيجيات النمو

تشتمل استراتيجيات النمو على زيادة ملموسة في أهداف الأداء، وغالبا ما يكون حجم المبيعات أو حصة السوق هو الهدف، وتعتبر سيادة مفهوم الأكبر هو الأفضل وهو من الأسباب الرئيسية لانتهاج هذه الإستراتيجية على اعتبار أن النمو دليل على النجاح، ويؤدي إلى تحسين فعالية المنظمة.

ويمكن للمؤسسة أن تنمو داخليا أو خارجيا ويتحقق الأول عن طريق التوسع في عملياتها الإنتاجية محليا أو دوليا، ويتحقق النمو الخارجي من خلال الاندماج والاستحواذ والتحالفات الإستراتيجية.

ويسمح الحجم الكبير للمنظمة بتخفيض تكاليفها عن طريق :

■ التمتع بمزايا اقتصاديات الحجم الكبير كالقدرة على استغلال مواردها استغلالا امثلا، القدرة على معالجة المشاكل والصعاب، القدرة على التنافس، القدرة على التفاوض أو التساوم والحصول على دعم وتأييد أصحاب المصالح؛

■ معدل تكلفة اقل للوحدة المنتجة؛

■ علاقات جيدة مع المجهزين بسبب الطلبات الأكبر وبالتالي تكلفة اقل (الخصم) وتجهيز وتسليم

أفضل؛

■ المشاركة في المعلومات بين الوحدات المختلفة للمنظمة؛

■ استفادة المؤسسات الكبيرة من الفروقات الجغرافية (أجور العمل، الضرائب، تكلفة الطاقة، كلفة الشحن،.....).

وهناك ثلاث أنواع من استراتيجيات النمو وهي:

- إستراتيجية التركيز ؛
- إستراتيجية التنوع ؛
- إستراتيجية المشاريع المشتركة .

1- إستراتيجية التركيز

تتميز هذه الإستراتيجية بقيام المنظمة بالتركيز على خليط محدود من التقنية (التكنولوجيا)، الزبون، المنتجات والسوق بحيث؛ تصبح ذات كفاءة عالية في مجال اختصاصها و متمتعة بشهرة في السوق و قائدة للصناعة، كما يتم سحب موارد المنظمة من الأنشطة غير المربحة أو السلع الضعيفة أو المتقادمة¹. ومن ابرز عيوب هذه الإستراتيجية هو عدم قدرة المنظمة على تنوع المخاطر حيث تعرض مواردها للخطر عند تركيزها في مجال واحد. ويمكن أن يتحقق النمو المركز إما عموديا أو أفقيا:

1- النمو المركز العمودي: يتحقق من خلال سيطرة المنظمة على وظيفة معينة، كان تقوم بإنشاء مصادر توريد خاصة بها، أو تقوم بتوزيع منتجاتها من خلال منافذها الخاصة، وهذا النمو يأخذ شكلين هما التكامل الخلفي في حالة امتلاك كل أو بعض مصادر التوريد، والتكامل الأمامي في حالة امتلاك كل أو بعض قنوات التوزيع.

ب- النمو المركز الأفقي: يتحقق هذا النمو من خلال ضخ منتجات المؤسسة إلى أسواق جديدة (مواقع جغرافية أخرى) أو من خلال زيادة تنوع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها للأسواق الحالية، وتستطيع المنظمة أن تنمو كذلك أفقيا من خلال النمو الداخلي أو الخارجي كما يتحقق النمو الأفقي كذلك من خلال التكامل الأفقي أي درجة تعامل المنظمة مع مواقع جغرافية متعددة في نفس الصناعة.

2- استراتيجيات التنوع

يبقى هدف التنوع هو السماح للمنظمة ولوج مجالات عمل مختلفة بعض الشيء عن عملياتها الراهنة، ومن استراتيجيات التنوع:

- التنوع متحد المركز؛
- التنوع المتكامل.

¹ الحسني، فلاح حسن: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص: 167.

الفصل الثاني..... التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية

أ- **التنوع متحد المركز:** وهو التنوع الذي يكون فيه توزيع؛ لجديد للمؤسسة ذو علاقة بخطط العمل الراهنة، وعليه فالمنظمة يمكن أن تستخدم مجالات القوة التي تتمتع بها للتنوع في صناعة جديدة ذات علاقة بالصناعة الحالية.

ب- **التنوع المتكامل:** أو التنوع غير المترابط وهو التنوع الذي يكون فيه المجال الجديد للمنظمة ليس بذی علاقة بمجال عملها الحالي، ويكون الهدف تحسين الربحية، ومحدودية فرص النمو في المجال الحالي، ويأخذ التنوع شكلان داخلي وخارجي.

ج- **التنوع الداخلي:** من صيغه تسويق المنتجات الحالية في الأسواق الجديدة، أو تسويق المنتجات الجديدة في الأسواق الجديدة، أو تسويق المنتجات الجديدة في الأسواق الحالية.

د- **التنوع الخارجي:** من صيغه الاندماج أو التملك وبموجب صيغة الاندماج تجمع منشاتان أو أكثر عملياتها لتكوين منشأة واحدة ربما تحت اسم جديد وذلك لخلق إدارة أقوى، وغالبا ما يكون الاندماج بين منشات ذات أحجام متقاربة، أما التملك فيتم عندما تفقد المنظمة التي يتم شراؤها هويتها، وتستحوذ الشركة المتملكة عليها، ومن بين أهم الأسباب لشيوع صيغ الاندماج أو التملك ما يلي:

- الحصول على مورد مطلوب بسرعة، كمرافق إنتاج أو قنوات توزيع ؛

- زيادة نسبة نمو المنظمة؛

- تحسين إيرادات ومبيعات المنظمة؛

- موازنة خط الإنتاج وتنوعه؛

- تقليل المنافسة عن طريق شراء منافس؛

- زيادة قيمة أسهم المؤسسة .

هـ- **إستراتيجية المشاريع المشتركة:** تسمى كذلك إستراتيجية المشاركات المؤقتة وتقوم على قيام مؤسستين أو أكثر بتكوين مشروع مشترك هو اقرب ما يكون إلى اتحاد مؤقت من اجل انجاز عمل معين ولغرض محدد¹ وتساعد المشاريع المشتركة على توزيع مصاريف البحث والتطوير، وتكون المنظمات المشاركة ذات خبرات ومعارف وموارد مختلفة غالبا ما تكمل إحداها الأخرى، ومن أمثلة المشاريع المشتركة الناجحة مشروع (Xerox-Fuji) في مجال أجهزة الاستنساخ والتصوير.

¹ Thomas, Joe.G: **Strategic Management**, , Harper and Row Publishers, Inc, NewYork, 1988, p: 215.

ثالثا: استراتيجيات الانكماش (التراجع)

تلجأ بعض المنظمات أو المؤسسات إلى إتباع استراتيجيات التراجع عندما تريد تخفيض أو تقليص أعمالها. إذن فهي إستراتيجية دفاعية يلجأ إليها عندما يكون الوضع التنافسي ضعيف (تدهور في المبيعات، انخفاض حجم الأرباح). ومن الأسباب التي تدفعه لانتهاج مثل هذه الاستراتيجيات ما يلي:¹

- الظروف الاقتصادية السيئة؛

- عدم الكفاءة التشغيلية والإنتاجية؛

- الضغوط التنافسية .

ومن صيغ استراتيجيات التراجع الشائعة ما يلي:

- إستراتيجية التخفيض والالتفات ؛

- إستراتيجية المؤسسة الأسيرة ؛

- إستراتيجية التحويل؛ التجريد) ؛

- إستراتيجية التصفية .

1- إستراتيجية التخفيض والالتفات

قد تجد العديد من المنظمات نفسها مجبرة على تحسين كفاءتها التشغيلية إذا ما كان وضعها في حالة ترهل عن طريق تخفيض الاستثمار وكلف العمليات، مع بذل الجهد للحفاظ على المبيعات والأرباح، كقيام مصرف مثلا؛ من تخفيض عدد فروعها خاصة غير المرحة، وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما تعاني المؤسسة من مشكلات عامة كثيرة ومنتشرة ولكنها، ليست بالخطيرة، وتتضمن هذه الإستراتيجية مرحلتين:

1- مرحلة الانكماش في النشاط من اجل تخفيض الحجم والتكاليف.

2- مرحلة التعزيز أو التقوية أي وضع برنامج معين لتثبيت الاستقرار للمنظمة في وضعها الجديد.

2- إستراتيجية المؤسسة الأسيرة

تمثل هذه الإستراتيجية بقيام المؤسسة ببيع أغلبية منتجاتها إلى زبون واحد، لتخفيض كلف العمل، وحجم القوى العاملة وتخفيض بعض الأنشطة التسويقية. وتمتع الشركة الأسيرة بتوفر عقود لمبيعاتها مما يساعد على التمويل، باعتبار أن عقود البيع يستند إليها في عملية الاقتراض.

3- إستراتيجية إلغاء جزء (التجريد)

تلغي المنظمة وفق هذه الإستراتيجية جزءا من أعمالها (وحدة عمل إستراتيجية، قسم إنتاجي رئيسي أو خط إنتاجي) إذا ما عجزت عن تحقيق النتائج المرجوة. ويمكن للمؤسسة هنا تحويل ذات الموارد إلى أعمال أخرى لاستغلالها في تحقيق عوائد أعلى أو أفضل، ويمكن للمنظمة إتباع هذه الإستراتيجية عن طريق تحويل جزء من أعمالها إلى كيان مستقل أو بيع وحدة عمل (نشاط) إلى مؤسسة أخرى.

¹ Pearce and Robins, K.D: **Retrenchment Remains the Foundation of Business Turnaround**, Strategic Management Journal,usa, 1994, pp: 407-417.

4- إستراتيجية التحوير

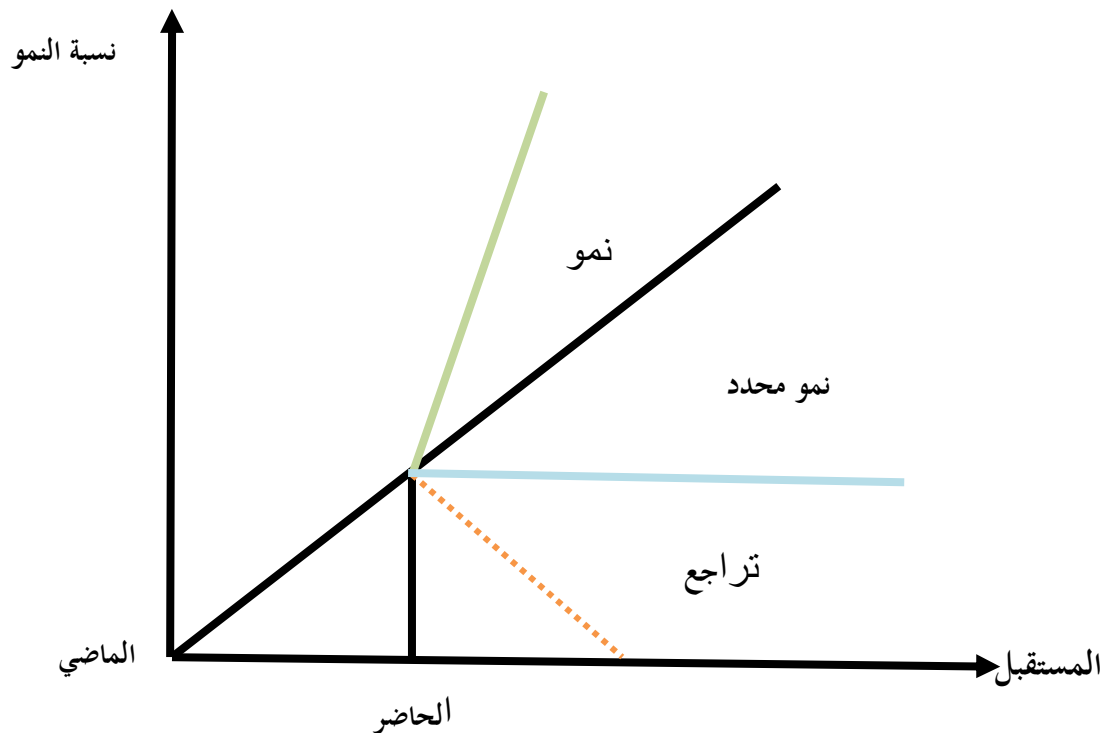
يتم التحوير أو الرجوع عندما تقوم منظمة باعتماد تغيير رئيسي في مظهرها وعملياتها عادة ما يشمل على الانتقال من مجال عمل إلى مجال عمل آخر، ومن الصعوبة بمكان تنفيذ هذه الإستراتيجية نظرا لأنها تتطلب مرونة كبيرة وتبدو المؤسسات راغبة في إتباع مثل هذه الإستراتيجية عندما تكون :

- عوائد العمليات الراهنة اقل من المرغوب فيها؛
- الفرص في المجالات الأخرى جذابة؛
- الإدارة قوية ومرنة؛
- للمؤسسة قاعدة مالية قوية لإسناد الرجوع (التحوير) .

5- إستراتيجية التصفية

هذه الإستراتيجية عادة هي الخيار الأخير أمام المؤسسات، وتتضمن غلق المؤسسة وبيع موجوداتها وتصفيتها نهائيا وذلك راجع إلى عدم ربحيتها أو سوء إدارتها أو وجودها في وضع تنافسي سيء، أو وجودها في صناعة ذات مستقبل سيء، لذلك فان الإدارة لا يبقى أمامها سوى إنهاء أعمالها. والشكل التالي يبين العلاقة بين الاستراتيجيات الثلاثة السابقة أو ما يسمى بالاستراتيجيات التوجيهية.

شكل رقم (2/ 12): مقارنة بين استراتيجيات النمو المحدد (الاستقرار)، النمو والتراجع



Source: Thomas Joe G: op cit, p: 197.

رابعاً: الاستراتيجيات المختلطة

يمكن للمنظمة انتهاز أكثر من إستراتيجية رئيسية وقد تشتمل الإستراتيجية المختلطة على تنفيذ الاستراتيجيات المبينة سابقاً وفق «نسق متتابع»، تلجأ المنظمة إلى اتخاذ إستراتيجية التخفيض والالتفاف، لتحسين كفاءة عملياتها وربحيتها وبعد تحقيق ذلك، تنتهج إستراتيجية نمو عن طريق الحصول على حصة سوق أكبر أو تقديم منتج جديد.

ويمكن للمنظمات أن تتبع إستراتيجية مختلفة كذلك عن طريق استغلال إستراتيجيتين أو أكثر بصورة توافقية متلازمة ويظهر هذا عادة في المنظمات الكبيرة التي يكون لديها سلع عديدة أو أسواق متعددة إذ تكون إحدى السلع في مرحلة الانحدار من مراحل حياة المنتج، فتقوم بإتباع إستراتيجية إلغاء جزء، فيما تكون سلعة أخرى في مرحلة النمو من مراحل دورة حياة المنتج وتوفر فرص نمو كبيرة للمنظمة فتتبع فيما يخص هذه السلعة استراتيجيات نمو¹.

المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية الشاملة

وهي الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة أو المنظمة في تعزيز مركزها التنافسي في السوق وتحدد وفق ما يلي²:

- **الميزة التنافسية:** والتي تتحقق بإضافة قيمة للمستهلك، عن طريق التميز الذي يبرر الأسعار المرتفعة للمنتجات، أو عن طريق تخفيض التكاليف وزيادة القيمة المضافة.
- **القدرة التنافسية:** والتي تعكس مدى توافر الموارد التنظيمية اللازمة للوفاء بحاجات المستهلكين، وحسب بورتر توجد أمام المؤسسة ثلاث استراتيجيات تنافسية شاملة تقع في إطارها مختلف قراراتها وحركاتها الإستراتيجية، ويمكن استخدامها لإيجاد موقع للمنظمة ضمن الصناعة وهي³:

- القيادة الشاملة للكلفة ؛

- التميز؛

- التركيز (تجزئة السوق) .

أولاً: القيادة الشاملة للكلفة (إستراتيجية السيطرة بالتكاليف)

ترتكز هذه الإستراتيجية على تخفيض جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة وذلك عن طريق مجموعة سياسات وظيفية موجهة لهذا الهدف وبالتالي السيطرة على مستوى الأسعار بشكل اقل من المنافسين المتواجدين بنفس القطاع من اجل تنافسية مبيعاتها، الأمر الذي يجعلها تكتسب تنافسية عن طريق التكاليف⁴.

¹ Tomas, Joe, G: op cit, p: 223.

² عادل أحمد زايد: الأداء التنظيمي المتميز (الطريق إلى منظمة المستقبل) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص: 51-52.

³ Thomas, Joe, G; op cit, p: 223 .

⁴ Michel Porter: op cit, p : 23.

الفصل الثاني..... التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية

وقد يتحقق ذلك من خلال اكتشاف مورد رخيص للمواد الأولية أو الاعتماد على تحقيق وفورات الحجم الكبير (أي توزيع التكلفة الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج) أو التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ التوزيع المملوكة للمنظمة أو استخدام طرق للإنتاج والبيع تخفض من التكلفة أو استخدام الحاسب الآلي لتخفيض القوى العاملة... الخ.

والمنظمة تستخدم إستراتيجية السيطرة بالتكاليف من اجل ضمان مركز تنافسي قوي في الصناعة فهناك بعض المؤسسات تسعى إلى تحقيق عائدا أكبر من استثماراتها وزيادة مبيعاتها ولكن اغلب هذه المؤسسات تريد أن تكون لها القيادة في السوق وذلك عن طريق تخفيض الأسعار وتحقيق حصة سوقية كبيرة.

ثانيا: إستراتيجية التميز

يعد تميز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة عن طريق خلق شيء ما تدركه الصناعة على انه متميز ومنفرد هو إستراتيجية تنافسية شاملة. الأمر الذي يجعل الزبون يتعرف على المميزات التي تنفرد بها منتجات المؤسسة وبالتالي تميزها عن غيرها من منتجات المؤسسات المنافسة. وهذا التمايز يتحقق بطريقتين: الأولى، محاولة المؤسسة تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للسلعة أما الثانية فتتمثل في؛ محاولة خلق مزايا فريدة في أداء المنتج لا توجد عند المنتج المنافس.

ويمكن لصيغ التمايز أن تتخذ إشكالا عديدة منها :

- التصميم (شركة رولز رويس للسيارات مثلا)؛
- النوعية (شركة مرسيدس للسيارات مثلا)؛
- التقنية أي التكنولوجيا (شركة ماكنتوش لصناعة مكونات الأجهزة الدقيقة مثلا)؛
- خدمات الزبائن (شركة جنرال موتورز مثلا)؛
- شبكة الموزعين والباعة (شركة كاتر بيلار لإنتاج الساحنات والمعدات الثقيلة)؛
- صورة نوع المنتج في أذهان المستهلكين (شركة كوكا كولا مثلا).

والجدير بالذكر أن إستراتيجية التميز لا تسمح للمنظمة بإهمال التكاليف، إلا أن الأخيرة لا تكون الهدف الاستراتيجي الرئيسي لها.

وتحقق إستراتيجية التميز عوائد أعلى من المعدل ضمن الصناعة لأنها تخلق، مركز ممكن الدفاع عنه لمواكبة القوى التنافسية، ويوفر كذلك التميز حاجزا إزاء العداء التنافسي بسبب الولاء للعلامة التجارية من قبل الزبائن مما ينتج عنه حساسية اقل اتجاه الأسعار كذلك فهي تزيد من هوامش الربح ويضع المؤسسات في موقف أفضل إزاء المنتجات البديلة مقارنة بمنافسيها.

ثالثا: إستراتيجية التركيز

تهدف الإستراتيجية الشاملة للكلفة وإستراتيجية التميز إلى تحقيق أهداف المنظمة على نطاق الصناعة ككل، أما إستراتيجية التركيز فإنها تبنى حول خدمة جزء معين منها بشكل جيد أي التركيز على خدمة مجموعة معينة من المشترين، أو سوق جغرافي معين وبذلك تحصل المؤسسة على تميز وتفرد عن طريق تلبية احتياجات مجموعة المشترين المعينة بشكل أفضل أو عن طريق خفض الكلفة بالنسبة لهذه المجموعة أو كلاهما. ويمكن انتهاز إستراتيجية التركيز لاختيار أهداف اقل عرضة للبدائل أو حيثما يكون المنافسين اقل قوة أي استهداف فجوة سوقية محددة وذلك باختيار التركيز عن طريق السيطرة على التكاليف أو عن طريق التميز. وهذه الإستراتيجية تمكن للمنظمة من تفصيل جهودها الإعلانية لتتلاءم مع جزء معين من السوق كما تتمكن من تصميم منتجات للزبائن بشكل خاص مما يعطي هؤلاء اهتماما خاصا لا توليه لهم باقي المؤسسات المنافسة .

المطلب الثالث - الخيارات الإستراتيجية لـ KOTLER

جاء KOTLER وغيره بمجموعة من الخيارات الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسة اعتمادها لمواجهة المؤسسات المنافسة الأخرى إضافة إلى الاستراتيجيات السابقة الذكر، وتتمثل في الأتي¹

- إستراتيجية الرائد؛
- إستراتيجية المتحدي؛
- إستراتيجية التابع؛
- إستراتيجية المتخصص.

أولا: إستراتيجية الرائد

المؤسسة التي تبادر بتقديم منتوجات جديدة أو إضافات جديدة وتغير في الأسعار كما تريد ولها نظام واسع للتوزيع وتقوم بحملات إعلانية وترويجية بشكل واسع هي مؤسسة رائدة والتي تحاول باقي المؤسسات الأخرى منافستها عن طريق تقليدها بطرح منتجات مماثلة لمنتجاتها في السوق الذي تنشط فيه. وعليه وجب على المؤسسات الرائدة العمل على الحفاظ على مكانتها التنافسية الرائدة في السوق وتجنب المنافسة من الغير وذلك ب:

- رفع الطلب الأولي : تنمية الطلب على منتجاتها عن طريق الحصول على مستعملين جدد؛
- حماية حصة السوق : عن طريق دراسة المنافسين وتجديد المنتجات وتنويع أشكالها؛
- تنويع حصة السوق : للتمكن من رفع وزيادة أرباحها عن طريق توفير منتج جديد ذو جودة عالية وأسعار مقبولة .

¹Thomas, Joe, G: op cit, p: 225 .

ثانيا: إستراتيجية التحدي

كل مؤسسة تكون في وضعية المتحدي إذا ما كانت تحمل المرتبة الثانية، الثالثة أو الرابعة في السوق حيث تقوم باختيار الهدف وهو رفع حصتها في السوق على حساب المنافسين الآخرين وذلك باستعمال عدة طرق أهمها:

- مهاجمة الرائد لانتزاع بعض من حصته السوقية؛
- مهاجمة منافسين لهم نفس المستوى معها ومحاولة إقصائهم؛
- الهجوم على أي جانب في قطاع معين أين يكون المنافس ضعيف جدا.

ثالثا: إستراتيجية التابع

قد تتخذ بعض المؤسسات في السوق إستراتيجية عدم الهجوم على المؤسسة الرائدة، وتفضل وضعيتها متابع للمؤسسات المنافسة الرائدة وذلك خوفا من ردود أفعالها أو انطلاقا من تحليل نقاط القوة وإمكاناتها الداخلية التي تبين عدم قدرتها على الهجوم .

وفي هذه الحالة تعمل مثل هذه المؤسسات على الحفاظ على وضعيتها في السوق وذلك بالاحتفاظ بزيائنها والعمل على كسب ولائهم، وبالتالي تجدد نفسها مجبرة على متابعة حركات السوق وكل الظواهر والتغيرات الجديدة.

رابعا: إستراتيجية المتخصص

هناك مؤسسات تحاول التخصص في مجال معين وتوجه إليه كل مجهوداتها ومعارفها وذلك من اجل الحصول على حصة صغيرة من السوق وذلك عن طريق التعريف بمنتجاتها وكل عناصر المزيج التسويقي لزيائنها.

ولنجاح أي مؤسسة في إستراتيجية التخصص في مجال معين يجب أن يتميز هذا الأخير بالخصائص

التالية:

- أن يكون ذو حجم كاف بالنسبة للقدر الشرائية؛
- أن يحتوي على طاقة نمو كبيرة؛
- أن يكون مجال مهمل من طرف المنافسين؛
- إمكانية الدفاع عنه في حالة الهجوم عليه.

خلاصة الفصل

تشهد منظمات الأعمال اليوم تغيرات هامة على مختلف الأصعدة، صاحبها ظهور الشركات العملاقة، العولمة، التكتلات الاقتصادية الضخمة، التطورات التكنولوجية الهائلة خاصة الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كل هذه التدايعات أدت إلى اتسام بيئة الأعمال بالتغير السريع والمنافسة الشديدة وأصبح من الصعب على المنظمات التي لا تتبنى استراتيجيات تمكنها من المنافسة البقاء في ظل هذه الظروف. فاليوم أتجهت جل منظمات الأعمال إلى البحث عن أدوات واليات تدعم بها مكانتها التنافسية وهو ما يفرض عليها التخلي عن الأساليب التقليدية وانتهاج التطبيقات الحديثة وأنجع الأساليب التسييرية التي تمكنها من الاستغلال الأمثل لمواردها وإمكاناتها؛ ويعتبر التسيير الاستراتيجي أداة هامة تعتمد عليها المنظمات للتعامل مع التطورات البيئية الجديدة خاصة مع بروز نوع جديد من المنافسة بالإبداع يدعمها التطور التكنولوجي المستمر والمتجدد.

من هنا أصبحت الحاجة ملحة إلى إتباع أسلوب التسيير الاستراتيجي في منظمات الأعمال يعمل على دراسة الوضع التنافسي ووضع الأهداف الإستراتيجية الكفيلة بتحقيقها وتشخيص بيئتها الداخلية والخارجية للوقوف على نقاط قوتها ومواطن القصور فيها وذلك لاستغلال الفرص وتجنب التهديدات والمخاطر وتعمل كذلك على تقييم النتائج وعلى العكس من ذلك، فان الاستمرار بالعمل عشوائيا دون أن تكون هناك أهداف محددة واستراتيجيات واضحة لتحقيقها، فسيؤدي إلى فشل المنظمة في البقاء والاستمرار . وهو ما تم التطرق إليه في سياق هذا الفصل.

الفصل الثالث :

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

- المبحث الأول: المعلومات، مورد رئيسي لمنظمات الأعمال.
- المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (مفاهيم أساسية).
- المبحث الثالث: آلية تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المنظمات.

الفصل الثالث تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

تمهيد

تعيش البشرية اليوم في وقتنا الحاضر عالم متغير، عالم اختلف كثيرا عما كان من قبل انه عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة والفائقة، العالم الذي يتجه نحو التكتلات المعلوماتية ونحو شبكات الاتصال البعيدة المدى تقدم المعلومات وتتيح الاتصالات عبر سطح الكرة الأرضية كلها.

إن التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في المجالات المختلفة يعتبر أهم ما يميز العقود الأخيرة من القرن الماضي وبداية القرن الجديد . لقد أحدثت المعلومات - من خلال التطورات الالكترونية - ثورة في الاقتصاد العالمي لا سيما في الدول المتقدمة.

لقد غيرت ثورة المعلومات خلال العقود الأربعة الأخيرة من القرن الماضي في بنية مصادر الثروة بأكثر مما غيرتها الثورة الصناعية ذاتها. فلم يعد مصب الثروة ماديا بل أصبح معلومة أو معرفة يتم تطبيقها في العمل من اجل خدمة ناتج ذي قيمة اقتصادية. وقد التحمت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع تكنولوجيا الحاسبات وشكلت اتجاهات عامة منها: امتزاج تقنيات الاتصال والاتجاه نحو التحالفات الإستراتيجية في مجال المعلومات والاتجاه نحو خلق شبكة كونية للاتصالات، ثم الانتشار المتزايد للحاسب الشخصي المرتبط بشبكة الاتصال عن بعد.

لقد أحدثت ثورة المعلومات تغيرات جذرية وعميقة وبعيدة المدى ، بل تتسم ثورة المعلومات بخصائص مثل الانفجار المعلوماتي الذي يتطلب منا التعلم ومعالجة المعلومات وتحديث معرفتنا باستمرار وبطرق وأساليب جديدة.

إن التغير السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في السنوات الأخيرة أدى إلى تغيرات ثورية وجذرية في معالجة وتوزيع البيانات، مع إحداث تأثيرات كبيرة على الإنتاج والخدمات والقيم الثقافية والتنمية الاقتصادية والمجتمع ككل ، ليس هذا فحسب بل إن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أدت إلى ظهور اقتصاد المعرفة ، حيث أصبحت الأمم تقاس بمقدار ما تنتج من معرفة.

وعليه جاء هذا الفصل متناولا لأهمية وجودة المعلومات ومراحل إدارتها باعتبارها مورد رئيسي لمنظمات الأعمال، كما تناول أيضا أهم المفاهيم الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأسباب الاهتمام بها ومن ثم الاستثمار فيها وأهم مكوناتها والية تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية لأنها أصبحت سلاح تنافسي إستراتيجي في يد هذه الأخيرة.

المبحث الأول

المعلومات، مورد رئيسي لمنظمات الأعمال.

يقال إن أكثر مخلفات الإنسان بقاء ومقاومة للزمن هي كلماته أي المعلومات التي خلفها فهو يموت وهي لا تموت والتاريخ شاهد على ذلك ومن المعلوم أن عصرنا الحاضر وبلا أدنى شك هو عصر المعلومات أو كما يطلق عليه البعض عصر انفجار المعلومات أو ثورة المعلومات وكل تلك التسميات أضحت سمة العصر ولم تأت من فراغ وإنما جاءت للدور الذي تلعبه ومازالت تلعبه المعلومات في تغيير حياة المنظمات والمجتمعات على حد سواء، وهذا ما يدفعنا في هذا المبحث للبحث عن مفهوم المعلومات وإزالة الغموض بينها وبين مصطلحات أخرى عديدة والوقوف على أهميتها وأنواعها ومصادرها ودورها في تحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال.

المطلب الأول: أساسيات حول المعلومات.

لكي نفهم مصطلح المعلومات لا بد أن نفرق في البداية بينها وبين عدة مفاهيم ومصطلحات أخرى، نخلط بها كالحقائق والبيانات (المعطيات) والمعرفة، والتي يمكن ترتيب العلاقة المنطقية بينهما على النحو التالي:

الحقائق



البيانات (المعطيات)



المعرفة

■ **فالحقائق:** هي مجموعة من الأشياء تبين صدفة عن طريق الملاحظة بقدر ما تسمح به القدرة الإنسانية¹.

■ **أما البيانات (المعطيات):** هي مجموعة عناصر خام لم تعالج ولم تترجم بعد فهي عناصر مجردة هي تمثل حدث في شكله الخام مصدرها نتيجة ملاحظة أو قياس قد تكون نوعية مثل اللون الأحمر وقد تكون كمية مثل درجة الحرارة 25° وهي دوما تتسم بالموضوعية².

البيانات كذلك هي أجزاء غير منظمة من المعلومات التي تم استقائها من مصادر أولية مثل أجهزة القياس، الأشخاص.... الخ ومن مصادر ثانوية كالتقارير والسجلات والكتيبات... الخ، تم الحصول عليها من داخل أو خارج المؤسسة³.

¹ محمد الصيرفي: إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009، ص: 267.

² Jean Yves Prax : le manuel du knowledge management :une approche de 2é génération, dunod, paris, 2003,p: 06.

³ Jean Brilmon , Les Meilleurs Pratiques du Management , dunod,paris, 2003, p : 444.

أي أن البيانات قد تعبر عن الأرقام والكلمات والرموز أو الحقائق والإحصاءات الخام التي لا علاقة بين بعضها البعض، ولم تقرأ وتستخدم بعد أي ليس لها أي معنى حقيقي ولا تؤثر في رد فعل أو سلوك من يستعملها. ولكن رغم ذلك فهي مهمة بالنسبة للمنظمات لأنها أساس توليد المعلومات.

■ **المعرفة:** تعرف على أنها مجموعة من الخبرات والمعلومات والقيم والبيانات المترابطة والمسلّمات البديهية والتي تجمع مع بعضها البعض، كي توفر البيئة المناسبة التي تساعد على التقييم، الحكم، التعلم والاستفادة من التجارب والجمع بين الخبرات والمعلومات¹.

وتعرف كذلك على أنها الإمكانيات والقدرات التي يتمتع بها شخص ما في تحليل ودمج المعلومات، رسم الاستراتيجيات، وضع الخطط وإيجاد حلول للمشاكل المطروحة، أي قدرات تحليلية، قدرة استنتاجية قدرة التحاور، الإشراف، الاستقلالية، قدرة القيام ببعض الأشياء بصورة تلقائية وعفوية².

أولاً: تعريف المعلومات

المعلومات هي البيانات التي تمت معالجتها بطريقة هادفة لتكون أساس لاتخاذ القرارات فهي وليدة البيانات التي تم جمعها عن موضوع معين وإذا ما تم إعادة تنظيمها وترتيبها ومعالجتها بشكل صحيح ومنظم ستعمل على تغيير أو تعديل الحالة المعرفية للإنسان وبالتالي سوف تؤثر في عملية اتخاذ القرار سواء بالنسبة للأفراد أو المنظمات أو المجتمعات³.

وعليه فالمعلومات قد لا تكون شيئاً يمكن لمسه أو يمكن رؤيته أو سماعه أو الإحساس به فنحن عادة نصبح على علم بشيء ما أو بموضوع ما إذا طرأ تغيير على حالتنا المعرفية في ذلك الموضوع.

فمصطلح المعلومات مرتبط بمصطلح البيانات من جهة، وبمصطلح المعرفة من جهة أخرى. وان المعرفة هي الحصيلة الهامة والنهائية لاستخدام واستثمار المعلومات من قبل صناعات القرار والمستخدمين الآخرين الذين يحولون المعلومات إلى معرفة.

ثانياً: علاقة المعلومات بالبيانات والمعرفة

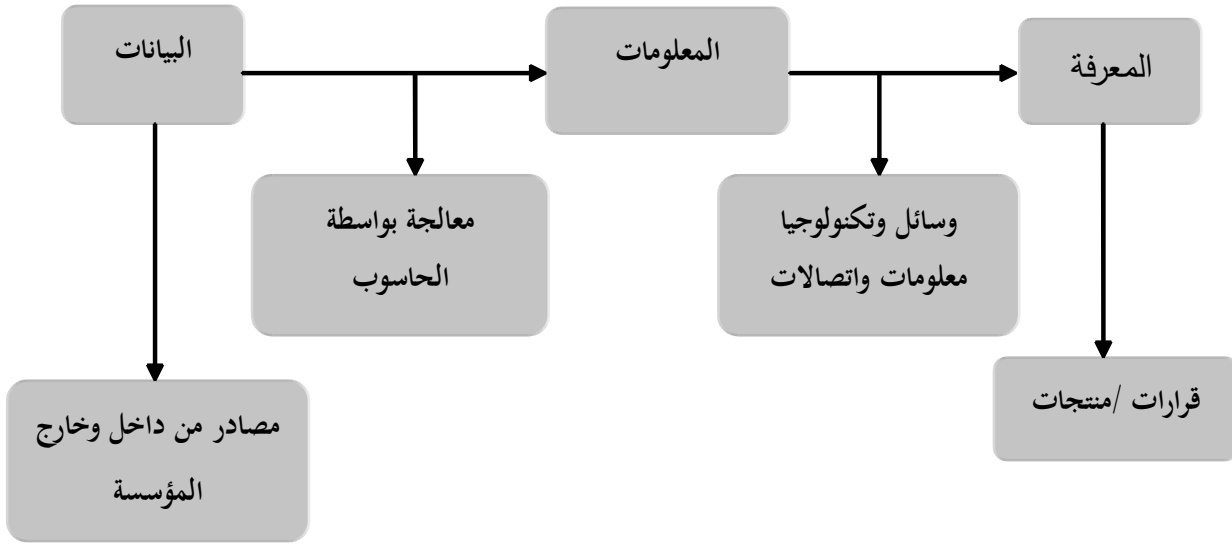
وعلاقة المعلومات بالمعرفة والبيانات موضحة في الشكل التالي :

¹ بول جامبل، جون بلاكويل: إدارة المعلومات للجميع، ترجمة: تيب توب لخدمات التعريف والترجمة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص: 9-10.

² Dominique Foray: *L'economie de la connaissance*, 3^e édition, la découverte, paris, 2004 p : 09.

³ جعفر الجاسم: تكنولوجيا المعلومات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص: 11.

شكل رقم (1/3) تصور العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة.



المصدر: عامر إبراهيم قنديلجي ، علاء الدين عبد القادر الجنابي : نظم المعلومات الإدارية ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص: 31.
 إذن فالمعلومات هي البيانات (المعطيات) التي تمت عملية ترجمتها وتحليلها عن طريق وصفها أو تزويدها إما بمجال أو ظرف أو موقف معين للحصول على بيانات منقحة ومصنفة تعبر عن غرض معين بحيث يمكن ترجمة ذلك بالمعادلة التالية:

$$\boxed{\text{المعلومات} = \text{المعطيات} + \text{الظرف}}$$

فعند معالجة البيانات وتنقيحها وترتيبها وتصنيفها تتحول إلى معلومات ذات دلالة ومعنى وهدف وغرض وذلك بمرورها على عدة مراحل، وهي العمليات اللازمة لإنتاج المعلومات من البيانات ، وتمثل في¹ :

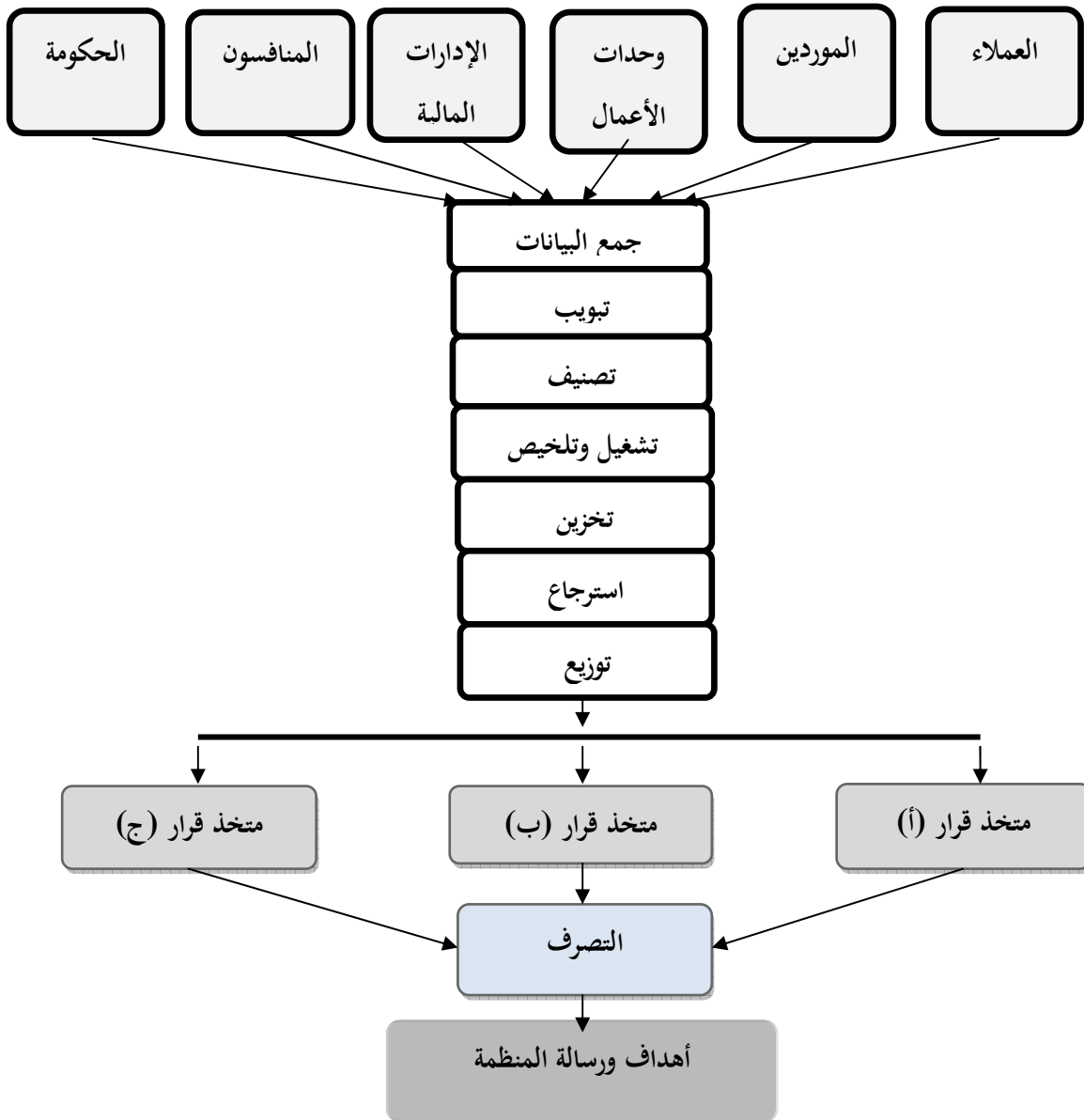
- تسجيل البيانات المرتقبة على العمليات أو الأحداث؛
- التأكد من صحة البيانات وصحة تسجيلها؛
- تبويب البيانات حيث تصبح ذات معنى للمستخدم مثل تبويب المبيعات بحسب السلعة أو البائع أو مناطق التوزيع؛
- ترتيب البيانات وفقا لأساس محدد مقدما كترتيب المخزون السلعي حسب رقم السلعة المنتجة أو مستوى النشاط أو قيمة المخزون؛
- تلخيص البيانات مثل ميزان المراجعة بالجاميع و الأرصدة، الأصول الثابتة أو المتداولة.....؛
- الحساب أي إجراء بعض المعالجات الحسابية على بعض البيانات لإعطائها معنى؛

¹ Thomas Danenport, Laurence Prusak : **working Knowledge; How Organisation manage** , Harvard Business School Press , 2000, p: 03.

- تخزين البيانات بحيث يمكن استدعاؤها عند الحاجة إليها؛
- تنشيط البيانات المخزونة لاسترجاعها أي إمكانية استدعاء البيانات المخزنة القديمة أو التي لا يكتر تداولها؛

- إعادة الإنتاج (النسخ) أي عملية نسخ عدة ملفات باستعمال وسائل بسيطة؛
- التوزيع أو التوصيل فالهدف النهائي لنظم المعلومات هو توصيل المعلومات للمستخدم النهائي في صور مختلفة. والشكل التالي، يوضح لنا مختلف الخطوات التي تمر عليها البيانات في طريق تحويلها إلى معلومات، من أول مرحلة الجمع إلى آخر مرحلة وهي الاستخدام النهائي لها من طرف مستخدميها في عملية اتخاذ القرارات.

شكل رقم (2/3) جمع البيانات وتحويلها إلى معلومات تستخدم في عملية اتخاذ القرارات



المصدر: عبد الرحمن إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 78.

يتضح من الشكل أعلاه أن البيانات تمر على عدة مراحل لتتحول إلى معلومات ذات معنى تساعد متخذ القرار في اختيار التصرف المناسب الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثا: تصنيف المعلومات ومصادرها

1- تصنيف المعلومات:

يمكن الاستدلال على مختلف تقسيمات المعلومات بالاعتماد على مجموعة من المعايير أهمها¹:

أ- تصنيف المعلومات إلى رسمية أو غير رسمية

■ المعلومات الرسمية : وتشمل الاحتياجات الرقابية، التشريعات الحكومية، الإجراءات المحاسبية، ميزانيات المنظمة، عمليات اتخاذ القرارات، المتطلبات التخطيطية... الخ.

■ المعلومات غير الرسمية: وتتمثل في الآراء والأفكار والخبرات الشخصية والشائعات وهي قد تكون مكتملة للمعلومات الرسمية أو بديلة لها في حالة توفر الأولى.

ب- تصنيف المعلومات من حيث علاقتها بالمؤسسة

وتنقسم إلى: معلومات خارجية- معلومات داخلية.

ج- تصنيف المعلومات من حيث علاقتها بمصدر البيانات

معلومات منظمة- معلومات عشوائية.

د- تصنيف المعلومات من حيث وظيفتها لمستخدمها

معلومات حيوية- معلومات فنية.

هـ- تصنيف المعلومات من حيث قيمتها للتنظيم

معلومات صالحة- معلومات غير صالحة- معلومات دورية.

و- تصنيف المعلومات من حيث طريقة تدفقها

معلومات تنازلية - معلومات تصاعدي- معلومات أفقية.

ي- تصنيف المعلومات من حيث طبيعة المعلومات نفسها

ونقسمها إلى: معلومات تاريخية، معلومات حالية، معلومات مستقبلية، معلومات دورية.

2- مصادر المعلومات

نشير هنا إلى أن هذه المعلومات باختلاف أنواعها يتم استقائها من مصادر مختلفة قد تكون:

1 - مصادر ثانوية: مثل المراجع والكتب والدوريات والنشرات والمجلات الموجودة في المكتبات العامة

والخاصة ودور النشر ومراكز البحث، ويتم تجميعها وتجهيزها في أوقات سابقة.

¹ يحي مصطفى حلمي وآخرون : مبادئ الكمبيوتر للمنظمات المالية والمحاسبية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1992، ص: 250.

ب- مصادر أولية: أي بيانات تم تجهيزها عند الطلب من هذه المصادر، الملاحظة الشخصية الاستقصاء والتجربة والاختبار.

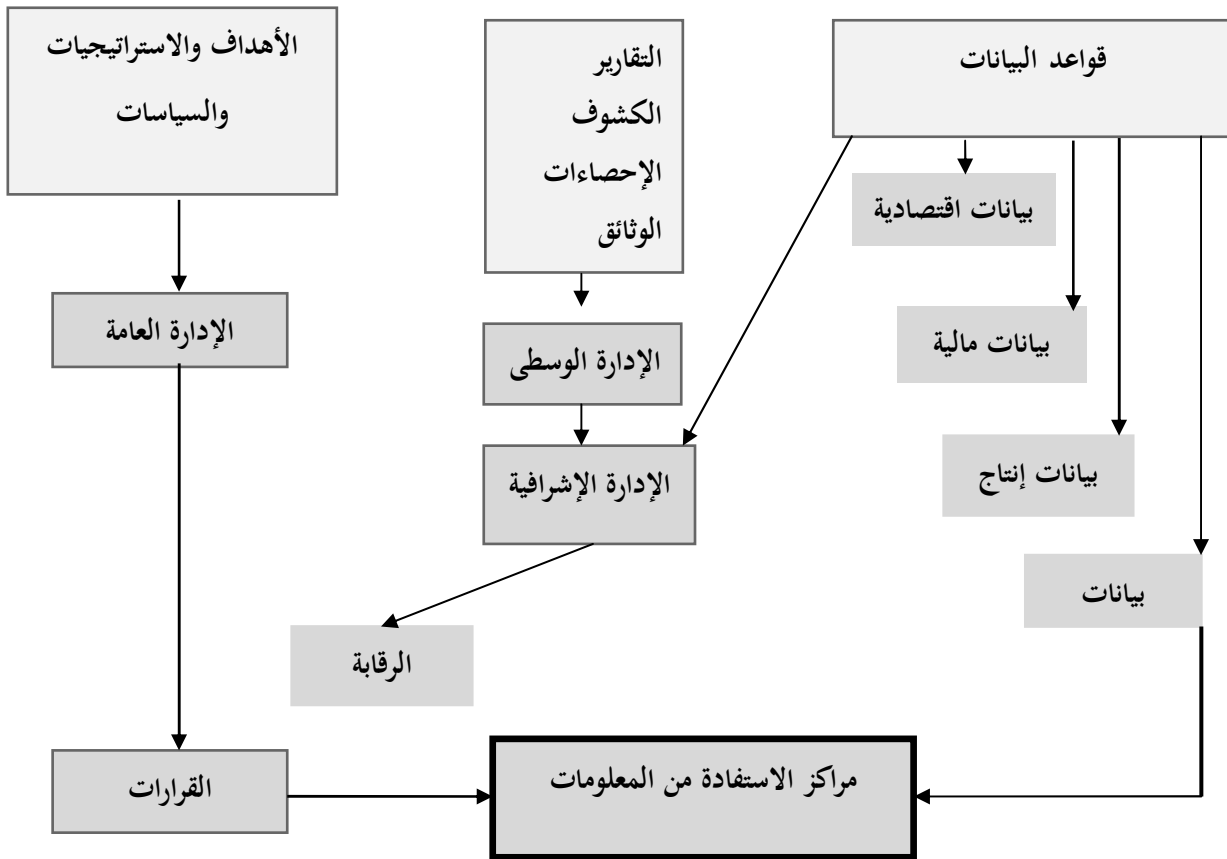
ج- بنوك المعلومات: هو مصدر ظهر حديثا نسبيا والذي يتم من خلاله تجميع أكبر قدر من المعلومات المرتبطة مع بعضها البعض وتخزينها حسب فئات يمكن استرجاعها بسرعة لتسهيل الاستفادة منها.

د- الانترنت: وهي البيانات والمعلومات التي تجمعها وتنظمها وتجهزها المنظمات من كافة أنحاء العالم وتعرضها على مواقعها على شبكة الانترنت للجميع والاستفادة منها.

أما عن مصادر المعلومات المتدفقة في أي نظام معلومات يتواجد في المنظمة فيأخذ عدة أشكال منها:

- وثائق العمل المستخدمة في الأنشطة الروتينية مثل الفواتير، الشيكات..... الخ؛
 - تقارير الأداء أو أوضاع العمل كالتقارير المالية وكشوف المصروفات وتقارير المخزون؛
 - التعليمات والإجراءات والقرارات والقواعد المنظمة للأداء والبرامج والموازنات؛
 - البيانات البيئية مثل تحليل السكان والتنبؤات الاقتصادية والتطورات العلمية والتكنولوجية.
- والشكل التالي يوضح مصادر البيانات المحيطة بالمنظمة والمتفاعلة مع المستويات الإدارية المختلفة المتواجدة بها.

الشكل رقم (3/3) مصادر المعلومات في المنظمة



المصدر: جعفر الجاسم: مرجع سبق ذكره، ص: 25.

يتضح من الشكل أعلاه أن لكل مستوى من مستويات الإدارة مصادر معينة تستقي منها المعلومات الضرورية التي تخدم أهداف هذه المستويات.

والمعلومات التي تحتاجها المنظمة قد تتحصل عليها من:

■ **مصادر داخلية:** تتمثل في الأشخاص مثل المشرفين ورؤساء الأقسام و المديرين بمختلف مستوياتهم داخل المنظمة، ويتم تجميع المعلومات هنا إما على أساس رسمي طبقاً للأحداث التي وقعت بالفعل، وأيضاً قد يتم التجميع على أساس غير رسمي من خلال الاتصالات والمناقشات غير الرسمية.

■ **مصادر خارجية:** مثل العملاء والموردين والمنافسين والنشريات المهنية والاتحادات الصناعية والهيئات الحكومية. وهذه المصادر تمد المنظمة بالمعلومات البيئية والتنافسية التي تعطي المديرين قاعدة هامة من المعلومات تساعدهم في اتخاذ القرارات المناسبة.

رابعاً: سمات مجتمع المعلومات

إن فيض المعلومات الذي يواجه الأمم والشعوب أصبح العصب الأساسي لجهود التنمية والتحديث، حيث يغطي كل مجالات الحياة المعاصرة من علمية واقتصادية وثقافية ودينية..... الخ.

ودور المعلومات أصبح مهماً وحيوياً في نتاج البشر وأصبح يقاس بمدى التقدم لأي مهمة أو دولة أو منظمة أو فرد بما يتوفر لدى كل منهم من مستودع لا يتناقض من معلومات تشكل ذاكرة حية للمعارف والخبرات وتسهم في التنمية بما ينعكس على التقدم الإيجابي للفرد والجماعة والمنظمة والدولة.

هناك اتفاق وإجماع على أن مجتمعات اليوم تعيش تحت خيمة تطرزها المعلومات من كل زواياها و أطرها ولقد اتسم العصر المعاصر بعدد من السمات منها¹:

- انفجار المعلومات؛

- زيادة أهمية المعلومات كمورد أساسي؛

- بزوغ المبتكرات التكنولوجية في معالجة المعلومات؛

- نمو المجتمعات والمنظمات المعتمدة كلياً على المعلومات؛

- تعدد فئات العاملين مع المعلومات؛

- تزايد كمية المعلومات المعروضة في أوعية لا ورقية و غير مطبوعة.

إن كل فرد في المجتمع يحتاج إلى المعلومات حتى في أبسط أمور الحياة الروتينية اليومية، وتلعب المعلومات دوراً هاماً في أية مؤسسة تريد أن يكتب لها النجاح والبقاء، في عالم متنافس ومتسارع في ظل الحضارة والتكنولوجيا الهائلة والمتطورة.

¹ جعفر الجاسم: المرجع السابق ، ص: 12.

وتعتبر المعلومات من المصادر والموارد القومية المؤثرة في تطور ونمو المجتمعات، حتى إن الدول المتقدمة تعتبرها كالمصادر الطبيعية الأخرى من حيث الأهمية، وإمكانية مساهمتها في زيادة الدخل القومي لأي بلد، فبدون المعلومات لا تستطيع الدول أن تتقدم أو حتى تستطيع المحافظة على تقدمها.

المطلب الثاني: خصائص المعلومات، أهميتها وأنواعها

تعتبر المعلومات أهم مورد من موارد المؤسسة وأداة هامة وفعالة في تحقيق ميزة تنافسية ونظرا لهذه الأهمية فهي تمتاز بخصائص تفرقها عن غيرها من موارد المنظمة المادية.

أولا: خصائص المعلومات

مثلا يحتاج الإنسان إلى الغذاء لكي يتزود بالطاقة والقوة التي تعينه على أداء واجباته فانه في الآن ذاته يحتاج إلى المعلومات بوصفها الغذاء الروحي والفكري لعقل الإنسان. وعليه فالمعلومات تتميز بعدة خصائص عامة وأخرى غير عادية، وهي¹ :

1- الخصائص العادية : وتتمثل في :

- خاصية التميع والسيولة فالمعلومات ذات قدرة هائلة على التشكل (إعادة الصياغة) فيمكن تمثيل المعلومات نفسها في صورة قوائم أو أشكال بيانية أو رسوم متحركة أو أصوات ناطقة؛
- قابلية الاندماج الحالية للعناصر المعلوماتية، فيمكن بسهولة تامة ضم عدة قوائم في قائمة واحدة أو إضافة ملف معين لقاعدة بيانات قائمة أو تكوين نص جديد من فقرات يتم استخراجها من نصوص سابقة؛
- تمييز المعلومات بالوفرة عكس العناصر المادية التي تتسم بالندرة لذا يسعى منتجوها إلى وضع قيود على انسيابها لخلق نوع من الندرة المصطنعة حتى تصبح المعلومة سلعة تخضع لقوانين العرض والطلب؛
- لا تتأثر موارد المعلومات بالاستهلاك بل على العكس فهي عادة تنمو مع زيادة استهلاكها لذلك هناك ارتباط بين معدل استهلاك المجتمعات للمعلومات وقدرتها على توليد المعارف الجديدة؛
- قابلية نقلها عبر مسارات محددة أو بثها على المشاع لمن يرغب في استقبالها؛
- سهولة النسخ حيث يستطيع مستقبل المعلومة نسخ ما يتلقاه من معلومات بوسائل يسيرة للغاية؛
- إمكانية استنتاج معلومات صحيحة من معلومات غير صحيحة أو مشوشة؛
- يشوب معظم المعلومات درجة من عدم اليقين إذ لا يمكن الحكم إلا على شيء ضئيل منها بأنه قاطع بصفة نهائية.

¹ عبد الستار علي وآخرون: مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص: 114.

2- الخصائص غير العادية

وتتمثل في الخصائص الاقتصادية وهي:

■ **المعلومات كسلعة:** يثير مفهوم المعلومات كسلعة عدة صعوبات على اعتبار أن للمعلومات خصائص اقتصادية مميزة فالمعلومات في هذه الحالة ليست سلعة خاصة أو سلعة عامة بصفة كلية باعتبار أن السلعة الخاصة يتم استهلاكها كلياً بواسطة شخص واحد، والسلعة العامة هي سلعة أو خدمة لا تتأثر تكاليفها الكلية بعدد الأشخاص الذين يتم خدمتهم. أما المعلومات فتتصف بإمكانية التطويق أي تطويق المعلومات لاستخدام احد الأفراد معناه إمكانية استخدام أفراد آخرين للمعلومات نفسها دون حاجة إلى إنتاجها مرة أخرى كما أن المعلومات لها تكاليف منخفضة بالنسبة للمستفيدين الإضافيين.

■ **المعلومات كمنتج:** فكرة المنتج ترتبط بمفهوم التبادل الاقتصادي والمعلومات يتم تبادلها من خلال منتجات المعلومات وبالتالي تعطي قيمة للمستفيد بالنسبة للمهمة التي يقوم بها.

■ **التكاليف والقيمة والاحتكار:** ترتبط المعلومات في ظروف كثيرة بالتكاليف الاقتصادية كما أن لها قيمة اقتصادية في تحقيقها لأغراض مختلفة فهي قد تستخدم لاتخاذ القرارات وللاستهلاك الشخصي المباشر وفي الأغراض التعليمية أو قد يتم الحصول عليها لبيعها ومن ثم تخضع للعرض والطلب كما تخضع للتحليل الجددي بما في ذلك المنفعة الحدية المتناقصة، ولمفاهيم المرونة وتخضع لاقتصاديات الحجم. ضف إلى ذلك أن بعض ممارسات التحكم الاحتكاري قد تمارس عليها كما هو الحال في المعلومات السرية والخاصة، والمعلومات الحكومية وكذلك الاحتكار على حقوق الطبع والبراءات والاختراعات.

■ **المعلومات كمورد رأسمالي:** أي أن المعلومات يمكن اعتبارها كاستثمار في الفرد والذي سيتحول بالمعلومات الهامة والصالحة إلى عامل أكبر تأثيراً في الإنتاجية من اجل ذلك يمكن الحصول على المعلومات واختزانها كاستثمار وليس للاستهلاك مع احتفاظها بنفس خصائصها المتصلة بعدم النضوب وعدم الاستحواذ الكامل.

وباختصار يمكن أن تكون المعلومات مفيدة وذات نفع يجب أن تتسم بمجموعة من المميزات نوجزها في الآتي¹:

- **الدقة:** أي أن تصف المعلومة حدث أو موقف معين بشكل صحيح كما هو في حقيقته؛

- **الشكل:** قد تكون المعلومة كمية وصفية رقمية أو بيانية مطبوعة على أوراق أو معروضة على

شاشة.. الخ؛

- **التكرار:** أي أن المعلومة تخدم أكثر من مستفيد؛

¹A.David et E.Sutter :La Gestion de L'information dans L'entreprise,edition Afnor,diffusion Ayrolles,France,1987 ,p :42.

- المجال: وهو نطاق الأحداث والأماكن والأفراد فقد تكون عامة أو ضيقة؛
- المصدر: فقد تنشأ من مصادر داخلية أو خارجية؛
- المدى الزمني: فالمعلومات تغطي الأبعاد الزمنية الثلاثة (تخص الماضي والحاضر أو المستقبل)؛
- الكمال: أي قدرة المعلومة على الإحاطة بجميع جوانب الموضوع؛
- التوقيت: إمكانية الوصول إلى المعلومة عند الحاجة إليها وكذلك صلاحية المعلومة أو تقادمها؛
- المرونة: قابلية استعمالها من طرف أكثر من مستفيد في أكثر من مجال؛
- الوضوح: يجب أن تتصف المعلومة بالوضوح لتكون مفهومة وان تكون غير معقدة ليسهل استعمالها.

ثانيا: أهمية المعلومات

إن توفر المعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب يؤدي إلى تحقيق مجموعة من المكاسب نظرا لأهميتها في حياتنا الخاصة ولؤؤسساتنا ومجتمعاتنا، حيث تكمن أهميتها في النقاط الآتية¹:

■ المعلومات ضرورية ومطلوبة لتطوير قرارات الفرد والمجتمع ولها دور أساسي في إنجاح أي نشاط أو أي مشروع؛

- ضمان القرارات السليمة في جميع القطاعات وعلى مختلف مستويات المسؤولية؛
- المعلومات دعامة أساسية من دعائم البحث العلمي في مختلف الموضوعات والتخصصات؛
- توفير بدائل وأساليب حديثة لحل المشكلات الفنية واختيارات تكفل الحد من هذه المشكلات في المستقبل؛

■ تساعد المعلومات في نقل الخبرات للآخرين وعلى الاستفادة من المعرفة المتاحة بالفعل؛

■ زيادة مستوى المعرفة لدى المستفيد من المعلومات حيث تزوده بتصور عقلي عند فرد أو مجموعة من الأفراد أو مجموعة من الأنشطة أو الأهداف؛

■ المعلومات هي أساس عملية الاتصال الإنساني في المجتمع بكل مستوياته، وكذلك الاتصال المستعين بالحاسبات الالكترونية وبالتالي فهي محور عمل كل مؤسساته المختلفة؛

- المعلومات تزداد قيمتها ويتعاضم دورها خلال الأزمات ولتجنب هذه المواقف الحرجة لابد أن يوفر نظام المعلومات الإدارية في المنظمة المعلومات التي تساعد متخذ القرار على التنبؤ بما يمكن أن يحكمه المحيط من فرص وتهديدات وذلك بالكم المناسب والوقت المناسب والجودة والنوعية المطلوبة وذلك لصناعة قرارات لمواجهة التهديدات والاستفادة من الفرص وإمكانية الإمام بكل ما يتعلق بالأزمة ومسارات تطورها؛
- المعلومات لها دور مهم وحيوي على المستوى الاستراتيجي القومي حيث أنها أصبحت قوة ومصدرا حيويا متزايدا يدعم مصادر القوى الأخرى وذلك لتحقيق أهداف مثل الدبلوماسية، المنافسة الاقتصادية،

¹ Jean Yves Prax , op cit. P : 67 .

استخدام القوات المسلحة.... الخ. الشيء الذي أدى إلى ظهور مصطلح حرب المعلومات¹ وهي تعبر عن مفهوم جديد للحرب يسود العالم الآن فتعرف على أنها أي عمل لإنكار، استغلال، تخريب أو تدمير معلومات المنافس أو العدو والحماية ضد مثل هذه الأفعال.

وهناك اتفاق على أن هناك عدة أشكال لحرب المعلومات وهي:

- حرب معلومات التحكم والسيطرة؛

- حرب المخبرات؛

- الحرب الالكترونية؛

- الحرب النفسية؛

- حروب التدمير الالكترونية؛

- حرب المعلومات الاقتصادية؛

- الحرب الافتراضية.

ثالثا: أنواع المعلومات التي تحتاج إليها المنظمات

كل المعلومات مفيدة بالنسبة لمنظمات الأعمال، إلا أن هناك أنواع قد يستفاد منها أكثر من غيرها وذلك لشدة ارتباطها بوظائف الأعمال، وتتمثل هذه الأنواع فيما يلي²:

- المعلومات عن أوضاع المنظمة الحالية والماضية والمستقبلية، وهذه المعلومات عادة ما تكون متوفرة في

الأرشيف أو مراكز توثيق معلومات المنظمة؛

- المعلومات عن العملاء والمنظمات التي تتعامل معها المنظمة؛

- المعلومات عن المحيط الخارجي للمنظمة (المنافسين وغيرهم)؛

- المعلومات عن الموارد والمنتجات والسلع نصف مصنعة؛

- المعلومات عن مصادر المعلومات ذاتها؛

- البيانات الكمية مثل المعلومات الإحصائية من واقع تقارير التعدادات؛

- المعلومات عن البحوث والتطورات المتلاحقة سواء كانت منشورة أو ما زالت تحت الدراسة؛

- المعلومات عن الأحداث وتتابعها ما الذي حدث؟ وأين ومتى ولماذا؟.

ونشير هنا إلى أنه يوجد ثلاث فئات رئيسية من المعلومات في المنظمة وتناسب ومستوياتها الإدارية في

عملية اتخاذ القرارات وهي:

¹ محمد الصيرفي: المرجع السابق، ص ص: 288-289.

² محمد محمد الهادي: نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة، دار الشروق، القاهرة، 1999، ص: 215.

- معلومات إستراتيجية: مرتبطة بالإدارة العليا وتستخدم في اتخاذ القرارات الإستراتيجية؛
- معلومات تكتيكية: مرتبطة بالإدارة الوسطى وتستخدم في اتخاذ القرارات التكتيكية؛
- معلومات تشغيلية: مرتبطة بالإدارة المباشرة وتستخدم في اتخاذ القرارات التشغيلية.

رابعاً: مهارات المعلومات

وهي تلك المعلومات التي تساعد الفرد على البحث، التنبؤ، التقييم والعرض للمعلومات وهي¹:

- تحديد المعلومات: أي ماذا نريد فعلاً أن نكتشف؟ ماهي المعلومات التي نحتاجها؟
 - التمييز والاختيار الجيد للمصادر: أي مصادر نستطيع استعمالها؟ أين يمكن أن نجد المعلومات التي نبحث عنها؟ هل نحتاج إلى مساعدة لإيجاد مصادر المعلومات المناسبة؟
 - التحليل والتنظيم: كيفية استخدام تلك المعلومات، هل تحتاج لتنظيم معين لتسهيل عملية فهمها؟
 - الاتصال والتقديم: كيف ستم عرض المعلومات؟ ما هو الشكل الأمثل للعرض؟ من سيكون جمهور تلك المعلومات؟
 - المراجعة والتقييم: ما الذي تعلمناه من المعلومات المجمعة؟ أي أجزاء قمنا بها بشكل جيد؟ هل قمنا بالإجابة على الأسئلة المحورية؟ أي أجزاء سوف نغيرها إذا قمنا بتلك المهمة مرة أخرى؟ الخ.
- وتساعد مهارات المعلومات تلك، الأفراد على إيجاد حلول لمشاكل المعلومات وتمكن هذه المهارات من إكساب صاحبها المزايا التالية:

- النفاذ إلى المصادر واستخدامها في الأشكال المطبوعة، المصورة و الالكترونية؛
- الفهم والاستخدام الفعال والكفاء لاستراتيجيات البحث؛
- اختيار، تفسير، تقييم و استعمال المعلومات من كل المصادر والمسائل؛
- توسيع نطاق معرفتهم وفهمهم للعالم والناس الموجودة فيه؛
- التفكير النقدي واتخاذ القرارات وفقاً للاحتياج الشخصي(المعتقد)، وأيضاً البرهان الحقائقى؛
- المشاركة بالمعلومات والآراء والقدرة على تبرير ذلك من خلال الحجج المنطقية؛
- فهم واحترام قيم ومعتقدات الثقافات الأخرى.

المطلب الثالث: جودة المعلومات ومراحل إدارتها

نجاح عملية اتخاذ القرار مرهون بنوعية المعلومات المستعملة فيها أي أن هذه الأخيرة يجب أن تحقق الكفاءة والفعالية المطلوبة لاتخاذ القرار المناسب، واعتباراً على ذلك يجب المحافظة على هذا المورد الهام (المعلومات) وذلك بحسن استغلاله وتسييره.

¹ علاء عبد الرزاق السالمي: تقنيات المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2001، ص ص: 30-32.

أولاً: ماهية جودة المعلومات

تعتبر جودة المعلومات في الوقت المعاصر ثروة هامة إذ أن التحكم والاستغلال الأمثل لها يحقق أرباحاً ونجاحاً للخطط المستقبلية وضماناً لاستمرار وتطور المنظمة.

1- تعريف جودة المعلومات

- يمكن تعريف جودة المعلومات " بأنها درجة الإيفاء بالاحتياجات والتوقعات من قبل مقدمي المعلومات أو عمال المعرفة عند قيامهم بأعمالهم " ¹.
- في حين عرفها المعهد القومي للمقاييس والتكنولوجيا (NAST) الأمريكي " بأنها المصطلح الذي حمل في طياته إبعاد المنفعة والموضوعية والنزاهة " ².
- المعلومات العالية الجودة تعني في نهاية المطاف "عوائد مخرجة وكفاءة في الإنتاجية بينما تكون النتائج عكس ذلك إذا كانت المعلومات رديئة وناقصة " ³.
- لان المعلومات لا ترقى إلى مستوى الجودة ويكون لها قيمة استعمالية إلا إذا كانت مطابقة لحاجة المستفيد منها والذي يوظفها في مجال معين لحل مشكلة أو قضاء حاجة، بتعبير آخر فالمعلومات التي تساهم في ترشيد عملية اتخاذ القرار في الوقت المناسب وبالتكلفة الملائمة هي فقط المعلومات ذات الجودة العالية والكفاءة والفعالية من حيث ما تمتاز به من خصائص.

2- عوامل تحديد جودة المعلومات: تتمثل فيما يلي ⁴:

أ- المنفعة: يمكن تقسيم المعلومات من ناحية المنفعة الناتجة عنها إلى أربعة منافع هي:

- المنفعة الشكلية: تزداد قيمة المعلومات كلما تطابق شكل المعلومات مع متطلبات متخذ القرار؛
 - المنفعة الزمنية: ترتفع قيمة المعلومات إذا توفرت لدى مستخدميها في الوقت المناسب؛
 - المنفعة المكانية: تزيد قيمة المعلومات إذا أمكن الحصول عليها بسهولة؛
 - المنفعة الملكية: إذا أمكن لمستخدم المعلومات ممارسة الرقابة على عملية توزيع ونشر هذه المعلومات كلما ازدادت قيمة المعلومات.
- ب- مدى رضا المستخدم عن المعلومات: إن إدراك متخذ القرار للفائدة التي تعود عليه من وجود نظام للمعلومات فان درجة رضاه عن هذا النظام تزداد، والعكس صحيح.

¹ <http://www.kenanaonline.com/user/ahmed/kordy/posts>: consulté, le, 25. 5. 2012, à : 14.00.

² <http://www.kenanaonline.com/user/ahmed/kordy/posts>: consulté, le, 25. 5. 2012 à : 21.45.

³ <http://www.arriyadh-thtrading.com/showcontent>: consulté, le 26. 5. 2012 à 17 :.00.

⁴ معالي فهمي حيدر: نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص ص: 20-22.

ج- مدى وجود أخطاء: تتأثر جودة المعلومات باختلاف حجم الأخطاء ودرجة التميز الموجودة بتلك المعلومات، ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى وجود أخطاء في المعلومات ما يلي:

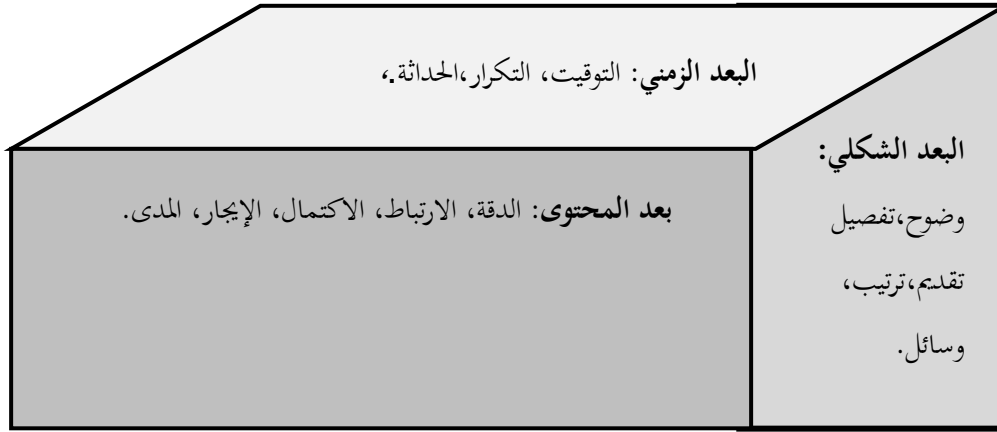
- عدم دقة عملية القياس - عدم دقة جمع البيانات - فقدان بعض البيانات في مرحلة التشغيل - حدوث أخطاء في عملية تشغيل البيانات.
- استخدام برامج غير ملائمة. .. الخ.

ويمكن التقليل من درجة هذه الأخطاء عن طريق معالجة النقص المشار إليه في النقاط السابقة الذكر.

3- أبعاد جودة المعلومات

يمكن توضيح أبعاد جودة المعلومات في الشكل التالي:

شكل رقم (4/3) أبعاد جودة المعلومات



المصدر: طارق طه: نظم المعلومات الإدارية، ط 3، منشات المعارف، الإسكندرية، 2005، ص: 64.

حتى يمكن رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار يجب أن تتصف المعلومات المقدمة إلى متخذي القرار بالجودة، أي أن تكون المعلومة فعالة بالنسبة إليهم وهو ما يعبر عنه الشكل السابق في تحديد كفاءة المعلومة بتحديد أبعادها الزمنية والشكلية وبعد المضمون أو المحتوى.

ثانيا: مراحل إدارة المعلومات

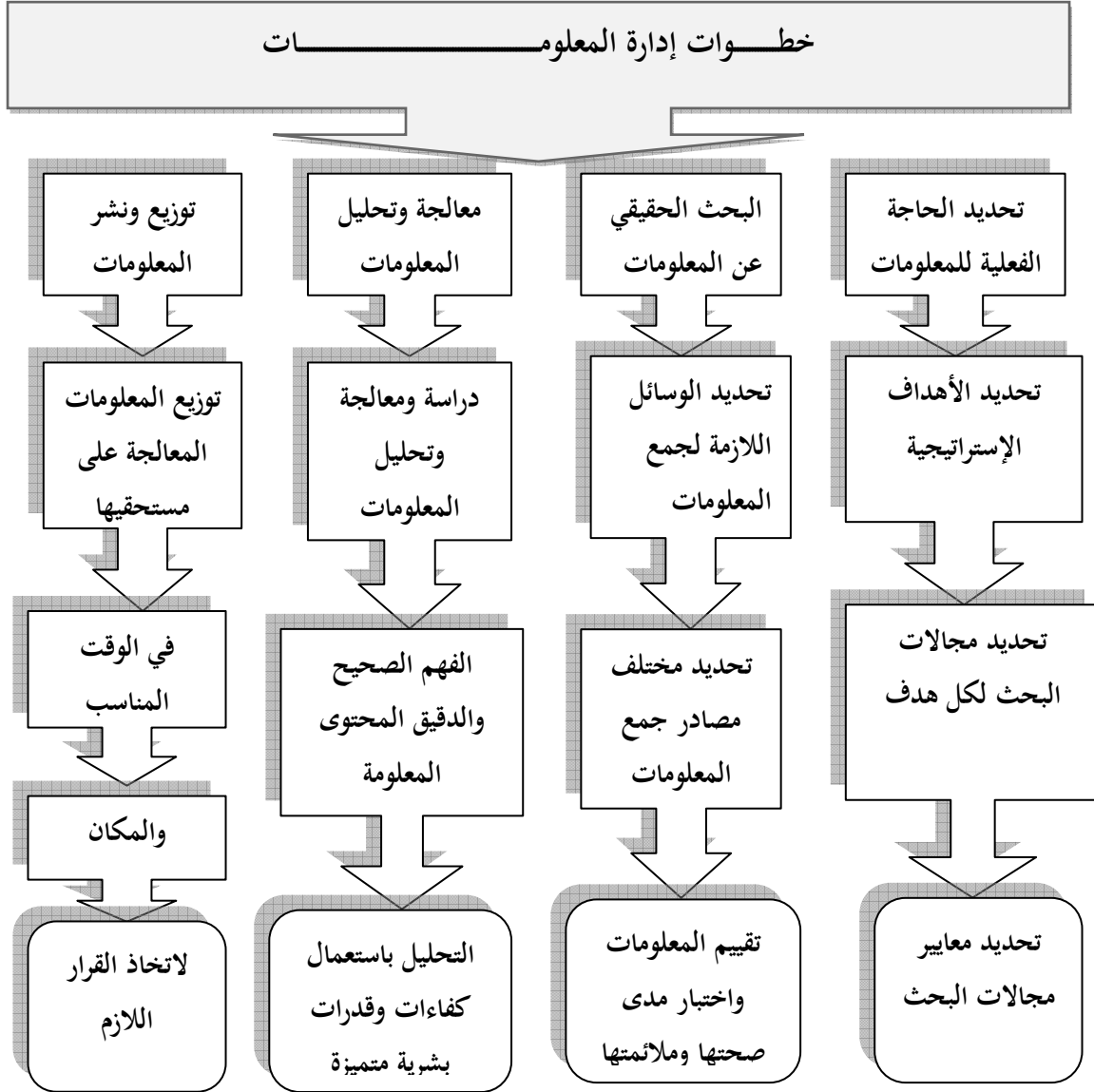
تعتبر المعلومة في وقتنا الحاضر من بين أهم موارد المؤسسات والركيزة الأساسية في عمليات الإدارة والتسيير وعليه يجب العمل على تفعيل تلك العمليات وإثرائها والاستثمار فيها، باعتبار أن المعلومة اليوم أساس لخلق القيمة وتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال، وتتم عملية إدارة المعلومات بالمراحل التالية¹:

¹Patrick Romagn, Valerie Wild: L'intelligence Économique au Service de L'entreprise (L'information comme Outil de Gestion) : Dunod, paris, 1999, p : 48.

المرحلة الأولى - مرحلة تحديد الاحتياجات الفعلية للمعلومات؛ المرحلة الثانية : البحث الحقيقي عن المعلومات المطلوبة؛ المرحلة الثالثة: مرحلة ومعالجة المعلومات؛ المرحلة الرابعة: مرحلة توزيع المعلومات على مستحقيها.

والشكل الموالي يوضح بنوع من التفصيل حيثيات كل مرحلة من هذه المراحل:

شكل رقم (5/3) مراحل إدارة المعلومات



Source : Patrick Romagn, Valerie Wild, op cit,p: 51.

نستنتج أن أتباع المراحل السابقة الذكر بشكل صحيح يؤدي إلى تسيير كفو للمعلومات التي تشكل مورد استراتيجي بالمنظمة وبالتالي ترشيد عملية اتخاذ القرار بها.

المبحث الثاني

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (الإطار المفاهيمي)

بعد التقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أهم المجالات التي شهدت تطورا هائلا في عالمنا المعاصر ما كان لأحد من البشر أن يتصوره، بل أنها ستكون احد العوامل الرئيسية التي تقود التقدم في القرن الحالي، فتكنولوجيا المعلومات والاتصالات غيرت الطريق التي نعيش بها ونتعلم منها ونعمل بها ونتواصل من خلالها كما أن هذه التكنولوجيا خلقت بنية تحتية لمنظمات الأعمال، هذه البنية وفرت أدوات الاتصال عبر العالم وكذلك الحصول على المعرفة.

وعليه سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من عدة زوايا وأهمية الاستثمار فيها وكذا مختلف مكوناتها.

المطلب الأول: المفاهيم الأساسية المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ميزة العصر الذي نعيش فيه وتقف وراء كل نجاح او تفوق يحققه للأفراد والمنظمات.

أولاً: تعريف التكنولوجيا

يرجع أصل كلمة التكنولوجيا إلى اليونانية التي تتكون من مقطعين هما **TECHNO** تعني التشغيل الصناعي و الثاني **LOGOS** أي العلم و المنهج و عليه فهي تعني علم التشغيل الصناعي¹.

■ و يعرف معجم **WEBSTER** التكنولوجيا "بأنها اللغة التقنية و العلم التطبيقي و الطريقة الفنية لتحقيق غرض عملي فضلا عن كونها مجموعة من الوسائل المستعملة لتوفير كل ما هو ضروري لمعيشة الناس و رفاهيتهم"².

■ و تتمزج التكنولوجيا بمفهوم العلم لتفاعلها في الميادين التطبيقية فالتكنولوجيا عبارة عن " معرفة الكيف أو الوسيلة بين ما يميل العلم لمعرفة الأسباب إذ يأتي بالنظريات و القوانين العامة و تحولها التكنولوجيا إلى أساليب و تطبيقات في مختلف النشاطات و يعد العلم مصدر للمعرفة الأساسية و مرتكز أساسيا للتكنولوجيا"³.

■ و عرفت التكنولوجيا كذلك من قبل المهتمين بنظرية المنظمة "بأنها الفن و العلم المستخدم في إنتاج و توزيع السلع و الخدمات و تخفيض تكاليف الإنتاج و تطور أساليب العمل أي أنها العمليات و التقنيات

¹ Encyclopedia, INC, William and Helen Heming Way Beton, U.S.A, 1975, vol 18, p :21.

² Webster Illustrated Contemporary Dictionary on Encyclopedic, edition, Fergusson Publishing vo U.S.A, 1982, p: 755.

³ محمد الصيرفي: إدارة تكنولوجيا المعلومات، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2009، ص ص: 13 - 14.

و المكائن و الأعمال المستخدمة لتحويل المدخلات (المواد والمعلومات والأفكار) إلى مخرجات (منتجات و خدمات)¹ .

علما بان وجود التكنولوجيا داخل المنظمات يكون على مستويات ثلاث² هي :

1- **المستوى الفردي:** حيث يقصد بالتكنولوجيا هنا المهارات الشخصية والمعرفة التي يمتلكها الفرد في التنظيم.

2- **المستوى الوظيفي :** يقصد بالتكنولوجيا الإجراءات والأساليب التي تستخدمها الوحدات والأقسام في أدائها لأعمالها.

3- **المستوى التنظيمي:** وتتمثل في الطريقة التي يحول التنظيم بها المدخلات إلى مخرجات .

ثانيا: تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويمكن تصنيف هذه التعاريف في أربعة مجموعات موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (1/3) مفاهيم تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات

| مفهوم تكنولوجيا المعلومات | البيان |
|--|--|
| <p>- يعرف التقرير الاقتصادي الدولي الذي يصدره صندوق النقد الدولي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأنها تتضمن الحاسبات الآلية والبرامج الجاهزة ومعدات الاتصال عن بعد.</p> <p>- ويعرفها البعض على أنها مزيج من الصناعات المترابطة وهي صناعة المكونات المادية للحاسب الآلي، وصناعة البرامج الجاهزة وصناعة الخدمات مثل خدمات الشبكات وصيانة الأجهزة المادية.</p> <p>- تعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كذلك على أنها تقنيات المعلومات المستخدمة في جميع المجالات بدءا من التجهيزات والبرمجيات وصولا إلى التقنيات المستخدمة في مجال الاتصالات.</p> <p>- ويرى آخرون أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي نظم الحاسب التطبيقية التي تتضمن كل من الأجهزة المادية للحاسبات والبرامج الجاهزة وشبكات الاتصال عن بعد والتي توجد في بيئة الأعمال.</p> | <p>المجموعة 1:</p> <p>المفاهيم التي تركز على الأجهزة التي تشملها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .</p> |
| <p>- يرى البعض أن مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يتمثل في معالجة، تخزين، إرسال، عرض، إدارة، تنظيم واسترجاع المعلومات.</p> | <p>المجموعة 2:</p> <p>المفاهيم التي تركز على الأنشطة التي</p> |

¹ Daff, Richard. L : **Organisation Theory and Design**, 8th ed USA, éd,Thomson,2004, p: 244.

² يسري أبو سالك: اثر تكنولوجيا العمل في الوحدات الإدارية على نظم معالجة المعلومات، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 1 الجامعة الأردنية، 2002، ص:34.

| | |
|--|--|
| | تقوم بها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دون الإشارة إلى الأجهزة التي تستخدمها |
| <p>- تعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها مكونات الحاسب الآلي والبرامج الجاهزة التي تستخدم في جمع ونقل ومعالجة وتوزيع البيانات في المنظمة.</p> <p>- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي التكنولوجيا المبنية على الالكترونيات والتي يمكن أن تستخدم في جمع وتخزين ومعالجة ووضع هذه المعلومات في حزم متكاملة ومن ثم الوصول إلى المعرفة.</p> <p>- وهناك من يرى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يقصد بها تطبيق النظم التكنولوجية الحديثة في معالجة المعلومات وإرسالها وتخزينها واسترجاعها بسرعة ودقة وكفاءة ومن أهم هذه النظم التكنولوجية: تكنولوجيا تفصيل البيانات ، تكنولوجيا الاتصال عن بعد ، تكنولوجيا الحاسبات الآلية ، البرامج الجاهزة.</p> <p>- ويرى البعض أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تنطوي على كل أشكال التكنولوجيا المستخدمة في خلق وتخزين وتبادل واستخدام المعلومات في أشكالها المختلفة (بيانات المنظمة وعروض الوسائط المتعددة الأخرى) وتحسينها من الأشكال التي لم تظهر بعد.</p> | <p>المجموعة 3:</p> <p>المفاهيم التي تركز على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأنشطة التي تقوم بها.</p> |
| <p>- تتضمن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جميع أنظمة المعلومات بالمنظمة المبنية على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكذلك جميع المستخدمين منها.</p> | <p>المجموعة 4:</p> <p>المفاهيم التي تركز على الأجهزة والأنشطة والعنصر البشري في آن واحد.</p> |

المصدر: عبدالله فرغلي علي موسى: تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والالكتروني، ط1، ايتراك للطباعة وانشور والتوزيع ، القاهرة، مصر، 2008، ص ص: 25-27.

وبعد التصفح في هذه المفاهيم نستنتج ما يلي:

1- أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تركز وبشكل محوري على استخدام تقنيات وبرمجيات الحاسب الآلي.

2- إن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تشمل جملة من المراحل، تبدأ أولاً بالحصول على البيانات الضرورية من مصادرها المختلفة ثم معالجتها وبعد ذلك إرسال النتائج المترتبة على عمليات المعالجة إلى الجهات المعنية للاستفادة منها.

3- حتى تستطيع أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أن تحقق الاستفادة العظمى من عملياتها، فيجب توفير مخرجاتها للمستخدمين في الوقت والشكل المناسبين.

4- تتمثل مخرجات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ظهور العديد من مجالات التطوير، كظهور البرمجيات المتطورة والتي تتضمن النظم الخبيرة، الذكاء الاصطناعي، قواعد البيانات أتمتة المكاتب، الانترنت، البريد الالكتروني وتكنولوجيا الاتصالات عن بعد. وتأسيسا على ما سبق فان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لا تقتصر على استخدام الآلات التكنولوجية الحديثة فحسب، بل تمتد إلى الجوانب المعرفية والفكرية والأساليب والتقنيات اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات.

ثالثا: التطور التاريخي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

إن مصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات رغم حداثة نسبيها وارتباطه الكبير بالحواسيب إلا أننا نستطيع أن نوضح بان هذا المصطلح ليس وليد الساعة بل لكونه ارتبط بالمعلومات والاتصالات التي سبقت التكنولوجيا بمفهومها الحديث. وهكذا نجد مثلا إن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مترابطة فيما بينها وقد مرت بمراحل تاريخية عدة نوجزها بخمس مراحل أساسية هي¹ :

1- مرحلة ثورة المعلومات والاتصالات الأولى: وتتمثل في اختراع الكتابة ومعرفة الإنسان لها مثل الكتابة المسماة والسومرية ثم الكتابة التصويرية وحتى ظهور الحروف، والتي عملت على إنهاء عهد المعلومات الشفهية التي تنتهي بوفاة الإنسان أو ضعف قدراته الذهنية.

2- ثورة المعلومات والاتصالات الثانية: والتي تشمل ظهور الطباعة بأنواعها المختلفة وتطورها والتي ساعدت على نشر المعلومات واتصالاتها عن طريق كثرة المطبوعات وزيادة نشرها عبر مواقع جغرافية أكثر اتساعا.

3- ثورة المعلومات والاتصالات الثالثة: وتتمثل بظهور مختلف أنواع وأشكال مصادر المعلومات المسموعة والمرئية، الهاتف، المذياع، التلفاز، الأقراص، الأشرطة الصوتية، واللاسلكي إلى جانب المصادر المطبوعة الورقية. هذه المصادر وسعت في نقل المعلومات وزيادة حركة الاتصالات.

4- ثورة المعلومات والاتصالات الرابعة: وتتمثل باختراع الحاسوب وتطور مراحلها وأجياله المختلفة مع كافة مميزاته وفوائده وآثاره الايجابية على حركة تنقل المعلومات عبر وسائل اتصال ارتبطت بالحواسيب.

5- ثورة المعلومات والاتصالات الخامسة: تتمثل في التزاوج والترابط ما بين تكنولوجيا الحواسيب المتطورة وتكنولوجيا الاتصالات المختلفة الأنواع والاتجاهات التي حققت إمكانية تنقل كميات هائلة من البيانات والمعلومات وعبر مسافات جغرافية هائلة بسرعة فائقة وبغض النظر عن الزمان والمكان وصولا إلى شبكات المعلومات وفي قمته شبكة الانترنت.

¹ إيمان فاضل السمراي، هيثم محمد الزغيبي : نظم المعلومات الإدارية، ط1 دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2004، ص: 118.

المطلب الثاني: مزايا تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأهمية الاستثمار فيها

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مكن من تحسين جوانب كثيرة في حياة الأمم والشعوب، حيث فتحت آفاق جديدة للإنسان المعاصر وفي مختلف مجالات الأعمال، فمن التجارة الالكترونية إلى التعليم عن بعد إلى العلاج والعمل عن بعد إلى تحسين الوقف التنافسي للمنظمات، قد أدى كل هذا إلى زيادة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لزيادة الكفاءة والفعالية في الأنظمة والعمليات الداخلية والخارجية للمنظمة.

أولاً: المزايا الرئيسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في منظمات الأعمال أدى إلى تحقيق العديد من المزايا لهذه الأخيرة تتمثل فيما يلي¹:

1- زيادة المبيعات والأرباح

تعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على زيادة المبيعات من خلال مساعدتها للمنظمة في إشباع حاجات ورغبات المستهلكين، ويترتب على زيادة المبيعات تحسين الربحية خاصة في ظل تخفيض التكاليف والذي يتحقق أيضاً باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

2- الحصول على مزايا تنافسية

حيث تستخدم العديد من المنظمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين وضعها في البيئة التنافسية، والحصول على مزايا تنافسية من خلال تصميم برامج وتطبيقات مبتكرة تسمح لتلك المنظمات بالمنافسة بصورة أكثر فعالية.

3- تخفيض التكاليف

إن تخفيض التكاليف يعتبر من أهم الفوائد التي تجنيها منظمات الأعمال جراء استخدامها لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عدة مجالات أهمها تأدية الأعمال والمهام الكتابية بطريقة آلية كذلك استخدام الحاسبات الآلية في رقابة الإنتاج والمخزون كما تستخدم في تنفيذ الإنتاج حسب الطلب.

4- تحسين الجودة

إن أحد أهم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحسين جودة المخرجات والتصميم بمساعدة الحاسب الآلي خير مثال على ذلك، فالمهندس يستخدم محطات العمل أو ما يعرف بالوحدات الطرفية للحاسب الآلي لعمل رسومات هندسية ويقوم بتخزينها واسترجاعها عند الحاجة لإجراء تعديلات عليها

¹ عبد الله فرغلي علي موسى: المرجع السابق، ص: 33-35.

بسهولة من اجل تحسين جودتها وعليه فان هذا النظام يوفر من المجهود المبذول في التصميم ويقلل الحاجة لمهندسين آخرين.

يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين الجودة فيما يعرف بالتبادل الالكتروني للبيانات حيث تستخدمه المنظمات للاتصال بالمنظمات الأخرى الكترونياً كإصدار أوامر الكترونية للمورد ثم تتم إجراءات الصفقة باستخدام الاتصال الالكتروني وبالتالي تقليل فرص الخطأ بسبب تخفيض واختصار إجراءات عقد الصفقات.

بالإضافة إلى ما سبق، فهناك مزايا إضافية أخرى لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في منظمات الأعمال تتمثل في:

- تحسين الإنتاجية وكفاءة العمليات التشغيلية؛
- زيادة القدرة على الخلق، الإبداع والابتكار؛
- مواجهة التهديدات الخارجية؛
- توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب؛
- دعم وتحسين عمليات اتخاذ القرار؛
- تحسين وتنشيط حركة الاتصالات بالمنشأة؛
- صياغة وتنفيذ استراتيجيات المنظمة.

ثانياً: أسباب التسارع في التوجه نحو الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

هناك العديد من الاعتبارات التي يمكن أن تمثل أسباب ودوافع تؤخذ بعين الاعتبار عندما ننظر إلى التأثيرات المتزايدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حياتنا المعاصرة بجوانبها المتعددة وبالأخص في إدارة الأعمال في المؤسسات المختلفة.

وتتمثل أهم هذه الأسباب والدوافع في النقاط التالية¹:

1- ظهور وتطور اقتصاد المعرفة

ويتمثل بظهور اقتصاديات أساسها المعلومات والمعرفة، وتسارع موجات توالدها وتراكمها بوحدهات زمنية غير ملموسة تعجز كل القدرات الإنسانية على ضبطها والإمام بها. ويعبر عن ثورة المعلومات وانفجار المعرفة النمو المستمر في تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصالات وتحويلها المتزايد إلى الرقمنة، التصغير، السرعة، المرونة، وبعبارة أخرى فان المعرفة أصبحت أصول إستراتيجية أساسية منتجة.

¹ سعد ياسين: أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار المناهج، عمان، 2008، ص ص: 37-42.

2- تطور شبكة الانترنت المتلاحقة وتفاعلاتها التكنولوجية

إذا كانت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي القوة التي سوف تحول الألفية الثالثة إلى أعظم ازدهار في التاريخ، فإن شبكة الانترنت هي أكبر تقدم تكنولوجي منذ اختراع الآلة الطابعة، قبل (500) عام. إذن فنحن بصدد ثورة في مجال شبكات المعلومات الحوسبة والاتصالات محورها الانترنت والتكنولوجيا التي تعتمد عليها الانترنت، فالتفاعلات والتداخلات التكنولوجية أو الرقمية في العقد الماضي أصبحت حقيقة واضحة، فهناك أربع صناعات تسيطر نحو إنشاء منصات وقواعد مشتركة هي الأجهزة والبرمجيات والصناعات الالكترونية الاستهلاكية والصناعات الخاصة بالاتصالات السلكية واللاسلكية وصناعة المحتوى، كصناعة النصوص والموسيقى والبحث وغيرها.

فقد بلغت تخصيصات مثل هذه القطاعات في الولايات المتحدة الأمريكية (كمثال) لوحدها 1 تريليون دولار لصناعة أجهزة وبرمجيات الحاسوب و 250 مليار دولار للصناعات الاستهلاكية الالكترونية وأكثر من 1,5 تريليون دولار لصناعة الاتصالات و 900 مليار دولار لصناعة المحتوى بما في ذلك النصوص والبحوث والصوت والصورة¹.

وعليه فقد أدت الانترنت إلى خلق نوع من الانجاز المائل في اهتمام الناس وأصحاب الأعمال ليس له نظير في مسار العلم والتكنولوجيا هذا الانفجار في استخدام شبكة الانترنت أدى إلى ظهور نماذج جديدة للأعمال لم تكن معروفة من قبل مثل نماذج أعمال الشركات: Google , Schwab, Yahoo, Amazon....

3- تعقد وتسارع التغير في بيئة الأعمال

نعيش في عالم متغير في كل نواحيه ومظاهره وتسارع التغير في هذا العالم إلى الحد الذي تتلاشى فيه الحدود الفاصلة الزمان والمكان أي تتلاشى الخواص بين ما هو قديم وجديد وبين ما هو نسبيا ومتحول وبين ما هو كائن وما سيكون بأشكال ومضامين جديدة.

ويظهر هذا التغير بجلاء أكثر في البنية التكنولوجية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية للعالم وفي تطور التكنولوجيا وبالذات التكنولوجيا الحيوية، هندسة البرمجيات المعقدة والتقنيات المتطورة لأجهزة الاتصال. نتيجة مما سبق يجب على منظمات الأعمال أن تقوم بأداء الأنشطة التي تهدف إلى تحسين وحماية عملياتها في البيئة غير المستقرة والمعقدة وهذه الأنشطة قد تشمل المسح البيئي الجيد، تحسين عملية التنبؤ، إعادة هندسة الإدارة، بناء تحالفات إستراتيجية مع منظمات أخرى اتخاذ القرارات الخلاقة، وعليه يمكن النظر لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات هنا كما لو كانت أداة مدعمة لكل هذه الأنشطة فعلى سبيل المثال تستخدم

¹ حسب تقارير وزارة التجارة الأمريكية ، متوفر على الموقع: www.Trade report.com/ usa, consulté, le: 12.11.2011, à

المنظمات نظم المعلومات التنفيذية كي توفر ملخص يومي للمبيعات ومن ثم فان أي مستوى غير منتظم من المبيعات يتم اكتشافه على الفور ويتم اتخاذ الإجراءات لتصحيح الأنشطة.

4- المنافسة الشديدة والاقتصاد العالمي (العولمة)

تزداد اقتصاديات العالم اندماجا فيما بينها وتتسع دائرة الاعتماد المتبادل في أنشطة الأعمال الدولية والتجارة الدولية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات فيما بين هذه الاقتصاديات بصورة لم يسبق لها مثيل وتتضح صورة العولمة في بعدها الاقتصادي من خلال ظهور الشركات متعددة الجنسيات وتزايد تأثيرها على اقتصاديات العالم المتقدم.

وأصبحت المنافسة العالمية تشكل ضغوطات كبيرة على كافة منظمات الأعمال، وهذه المنافسة تكون قوية عندما تتدخل الحكومات باستخدام الدعم او من خلال السياسات الضريبية وحوافز التصدير. والمنافسة العالمية لا تركز فقط على الأسعار بل تركز أيضا على الجودة ومستوى الخدمة، سرعة التسليم، خدمة ما بعد البيع وتقديم خدمات ومنتجات حسب طلب العميل. وهنا تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما وحيويا في مساعدة منظمات الأعمال في الحصول على مزايا العولمة حيث تساهم في تحسين الإنتاجية، زيادة مستوى جودة الخدمات وزيادة الربحية وهذه العوامل تمثل مدخلا للتعامل مع العديد من مشاكل وفرص العولمة.

5- التحولات في مشاريع الأعمال

يتوقع الخبراء أن نسبة المبيعات في قطاع الخطوط الجوية الأمريكية على شبكة الانترنت سيفوق نسبة 70% خلال العقد الحالي كما أن هناك منافسة شديدة وتخفيضات هامة في أسعار العمولة على مبيعات العقارات على الانترنت بالنسبة لوسطاء البيع. فالانترنت والتكنولوجيا ذات الصلة قد جعلت بالإمكان القيام بالأعمال عبر حدود الشركة بنفس الكفاءة تقريبا في قيامها بالأعمال داخل الشركة وهنا يعني ان المنظمات لم تعد تقتصر على الحدود المنظمة التقليدية أي الحدود المكانية المتعارف عليها.

6- ظهور بما يسمى بالشركة الرقمية

التغيرات التكنولوجية التي يشهدها العالم مؤخرا أدت إلى تحول المنظمات إلى منظمات أو شركات رقمية¹ التي تكون مجمل الأعمال المهمة سواء مع الزبائن أو المجهزين أو العاملين يتم تكييفها إلكترونيا أو أنها متمكنة رقميا، فإجراءات الأعمال الرئيسية تنجز من خلال الشبكات المحوسبة الممتدة في كل المنظمة لو أنها تربط عدة منظمات ببعضها البعض وعن طريق التمكين الرقمي والتكيف الإلكتروني يتم انسيابية العمل فيها ويكون لديها مستويات من الانجاز غير مسبوقه على مستوى الأرباح والمنافسات.

¹ عامر ابراهيم قنديجلي وآخرون: المرجع السابق، ص: 35.

ويجري الآن إعادة تشكيل نماذج الأعمال التقليدية الذي كان مهيمنا على الإدارة في مقابل عالم ما قبل الانترنت وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأصبحت هذه الأخيرة أهم وسيلة تكنولوجياية تساهم اليوم في خلق وتطوير نماذج ونظم الأعمال الجديدة. بالإضافة إلى ما سبق يمكن كذلك ذكر بعض الأسباب الفرعية الأخرى والتي كانت وراء زيادة الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تتمثل في¹:

أ- المسؤولية الاجتماعية: أصبحت منظمات الأعمال اليوم تعي أهمية التفاعل بينها وبين المجتمع، وتسعى إلى المساهمة في القيام بالخدمات الاجتماعية التي باتت تعرف باسم المسؤولية الاجتماعية كالرقابة البيئية، الصحة والسلامة المهنية، تكافؤ الفرص، المزايا الاجتماعية للعاملين، التوظيف والإسكان ومراعاة حقوق المستهلك.

فتكنولوجيا المعلومات والاتصالات يمكن أن تدعم مثل هذه الأنشطة حيث تمكن المنظمات من استخدام نظم دعم القرار لمراقبة برامج تكافؤ الفرص كما يمكنها استخدام النظم الخبيرة لتحسين الرقابة البيئية... الخ.

ب- الطبيعة المتغيرة للقوى العاملة: أصبحت القوى العاملة متنوعة كما أن تركيبها تتغير بسرعة فهناك عدد متزايد للمرأة والأطفال في سوق العمل، فضلا عن المعاقين وذلك في كل المواقع كما أن هناك العديد من العمال الذين يعملون لسنوات أكبر من طاقتهم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تساعد في تحقيق التكامل بين مختلف فئات العمال داخل المنظمة.

ج- توقعات المستهلكين: أصبح المستهلك اليوم أكثر دراية ومعرفة بالمتاح من السلع والخدمات وجودتها مما يسمح له بطلب أفضلها كذلك تلك المنتجات التي تنتج حسب طلب المستهلك.

د- تغير هيكل الموارد: أضيفت المعلومات اليوم كمورد خامس إلى الموارد التقليدية المتاحة لمنظمات الأعمال (الأفراد، الآلات والمعدات، المواد الخام والأموال أو الاستثمارات) وهذا يعني أن على هذه الأخيرة البدء في معالجة المعلومات كمورد.

وإذا كانت الموارد الأربعة التقليدية تتصف بالندرة والتذبذب فان المعلومات على العكس من ذلك ليست نادرة على الإطلاق بل تتزايد بتزايد معدلات استهلاكها ولذلك فالمنظمات تواجه تحديا حقيقيا في محاولة التوفيق بين هذا السيل من المعلومات ومعالجتها للاستفادة منها، ومن هنا ظهرت أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في القيام بهذا الغرض في ظل الانفجار المعلوماتي الحالي.

¹ محمود حامد عبد الرزاق: المعلومات وصناعة البرمجيات في الاقتصاد المصري وسبل دعم الميزة التنافسية، المؤتمر القومي الأول، مركز بحوث التنمية التكنولوجية ، حلوان، 10 و 12 ، ماي، 2000.

المطلب الثالث: مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

تتكون تكنولوجيا المعلومات من ثلاثة مكونات أساسية و هي:

1- المكونات المادية و البرمجيات؛

2- قواعد البيانات؛

3- شبكات الاتصال عن بعد.

فيما يلي سيتم توضيح هذه المكونات على النحو التالي¹:

أولاً: المكونات المادية (الحاسبات الآلية) والبرمجيات

1- ماهية الحاسبات الآلية

هي أجهزة إلكترونية قادرة على معالجة البيانات و ذلك من خلال استقبال البيانات و تخزينها و استرجاعها آلياً و إجراء العمليات الحسابية و المنطقية عليها و تهدف عملية معالجة البيانات إلى استخلاص النتائج التي يحتاجها متخذي القرار او مستخدم البيانات و ذلك من خلال إتباع مجموعة تفصيلية من الأوامر و التعليمات المكتوبة بلغة حزم البرامج.

وتتميز الحاسبات الآلية بسرعة تنفيذ التعليمات و بقدرتها التخزينية العالية و بارتفاع معدلات إنتاجيتها بصورة هائلة و بكفاءتها العالية في نقل المعلومات و دقة النتائج و المخرجات.

أ- وظائف الحاسبات الآلية: تقوم الحاسبات الآلية بعدة وظائف أساسية هي الإدخال، الإخراج، التخزين و ذلك كما يلي:

- وظيفة الإدخال: و هي عملية يتم فيها تغذية الحاسب بالبيانات عن طريق جمع و إعداد و إدخال البيانات بغرض معالجتها.
- وظيفة المعالجة: و يقصد بها تغير الشكل الداخلي للعناصر و ذلك باستخدام لغات الحاسب.
- وظيفة الإخراج: و يقصد بهذه الوظيفة تحويل البيانات إلى مخرجات في صورة معلومات.
- وظيفة التخزين: أي استبقاء بعض البيانات حتى يمكن استرجاعها عند الحاجة إليها و ذلك دون الحاجة إلى إعادة إدخالها.

ب- أنواع الحاسبات الآلية:

- حاسبات لخدمة الأفراد؛
- حاسبات لخدمة المنظمات.

¹ محمد فهمي طلبه : الحاسبات الالكترونية مكوناتها وتطبيقاتها، المكتب المصري الحديث، القاهرة، 2000، ص ص: 5-11.

1- الحاسبات الآلية التي يستخدمها الأفراد: تنقسم بدورها إلى عدة أنواع كالتالي:

- حاسبات المكاتب: و هي حاسبات شخصية صممت خصيصا للاستخدام الفردي حيث تقوم هذه الحاسبات بتشغيل برامج معينة تعمل من خلالها على رفع إنتاجية الأعمال التي يقوم بها الأفراد.
- الحاسبات المحمولة: و هي نوع من الحاسبات الآلية التي يسهل حملها في أي مكان و تمتاز بأنها تحمل نفس مكونات و إمكانيات أجهزة المكاتب.
- محطات العمل المتخصصة: و هي تعد من أكثر الحاسبات الشخصية تكلفة، و تقوم هذه الأجهزة بخدمة الفئات المتخصصة كالمهندسين، محلي النظم، محلي المال، مصممي الدوائر الكهربائية... الخ.
- شبكة الحاسبات: عبارة عن مجموعة من الحاسبات الآلية المتصلة ببعضها البعض بما يمكن معها في تبادل المعلومات و البيانات فيما بينها.

2- الحاسبات الآلية التي تخدم المنظمات: تنقسم بدورها إلى عدة أنواع هي:

- أجهزة الحاسبات العملاقة: هي حاسبات آلية قادرة على معالجة الأوامر و التعليمات كل ثانية حيث تعادل سرعتها من (40-50) ألف مرة سرعة الحاسبات الشخصية تستخدم في مجال أبحاث الفضاء و الاتصال بالأقمار الصناعية و في مجال البحوث النووية و الهندسة الوراثية.
- أجهزة الحاسبات المركزية: تمتاز بقدرة عالية على معالجة البيانات بسرعة تقدر بالملايين من التعليمات و الأوامر في الثانية و تمتاز هذه الحاسبات بذاكرة رئيسية يمكن من خلالها لعدد كبير من الأجهزة الطريقة الوصول إليها.
- الحاسبات الآلية المتوسطة: تمتاز بأنها اقل قدرة على تخزين و معالجة البيانات و بالتالي اقل تكلفة.
- أجهزة المزود: يستخدمها الأفراد بطريقة غير مباشرة، إذ يصل الأفراد إلى البيانات و المعلومات الموجودة على المزود من خلال برامج مكتيبة هذه الأخيرة لديها القدرة على الاتصال و التعرف على - SERVERS - و من ثم الحصول منه على المعلومات و البيانات المطلوبة.

3- البرمجيات

- إن الحاسبات الآلية تعمل وتؤدي وظائفها بالاستناد إلى مجموعة ايعازات متسلسلة يطلق عليها البرمجيات¹ وهي عبارة عن مجموعة أو سلسلة من الايعازات التي تخبر الحاسوب عن كيفية أداء مهام معينة.

¹ عماد الصباغ: نظم المعلومات ، ماهيتها مكوناتها، ط، 1 دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص ص: 77-80.

ويتعامل معظم المستخدمين مع الحاسوب من خلال مجموعة من البرمجيات وتصنف عادة هذه البرمجيات في فئتين واسعتين هما برمجيات المنظومة التي تجعل الحاسوب مفيداً أكثر من خلال توفير خدمات مطلوبة بغض النظر عن المهمة التي ينفذها الحاسوب، الفئة الثانية من فئة البرمجيات هي البرمجيات التطبيقية مثل إعداد الرواتب، تسيير المخزون... الخ.

إن معظم البرمجيات المستخدمة في منظمات الأعمال هي من نوع البرمجيات التطبيقية التي تستخدم بكثافة عالية في وقتنا الحاضر لأنجاز معظم الوظائف الإدارية ووظائف المنشأة بصفة عامة.

وتنقسم برمجيات المنظومة إلى ثلاث فئات هي: نظم التشغيل، البرامج الخدمية والمترجمات.

- **نظم التشغيل:** وهو الجزء الأهم من برمجيات منظومة الحاسوب وهي مجموعة كبيرة ومعقدة من البرامج بعضها يتواجد في الذاكرة الأولية ليراقب ما يجري في الحاسوب، وهذا الجزء يسمى بالمشرف أو المراقب وأحياناً ببرنامج السيطرة ومن أهم وظائفه هي إدارة العمل، السيطرة على الإدخال / الإخراج المادي وإدارة الملفات.

- **البرامج الخدمية:** تقوم بالعديد من الوظائف منها: ترتيب الملفات، بيانات نقل محتويات الذاكرة الثانوية إلى ذاكرة ثانوية أخرى، برنامج التحرير... الخ.

- **المترجمات:** وهو عبارة عن أسلوب **-LANGAGE-** لترجمة اللغات يتكون من عدة أسس وقواعد تحدد أسلوب صياغة جملة مقبولة في اللغة التي يستعملها الحاسوب وان هنالك أسس تحدد ما الذي يفعله الحاسوب استجابة لجملة اللغة.

ويمكن تصنيف لغة البرمجيات إلى عدد من الفئات يطلق عليها تسمية الأجيال، فالجيل الأول والثاني هو لغة الآلة (الحاسوب) مكتوبة بدلالة الرموز الثنائية (صفر، 1) الجيل الثالث وهي لغات المستوى العالي تسمح بكتابة البرامج بشكل مركز وهي مستقلة نسبياً عن الآلة تعمل بأسلوب عمل الإنسان (المستعمل) وليس الآلة. الجيل الرابع وهي لغة الأعمال وهي عبارة عن برمجيات متطورة، مصممة من اجل الزيادة في الإنتاجية أي وظائف تطبيقية ويستعملها المبرمجون المحترفون.

ثانياً: قواعد البيانات

1- ماهية قواعد البيانات

هي مجموعة متكاملة من البيانات التي تنظم و تخزن بطريقة يسهل من خلالها استرجاعها و تجب أن تضم الهياكل الأساسية لقواعد البيانات بصورة تتوافق مع احتياجات المنظمات و تسمح بسهولة الوصول إليها كما يجب أن تكون بالشكل الذي يمكن من خلاله إجراء أكثر من برنامج تطبيقي عليها و يكون ذلك، من خلال مجموعة من البرامج التي تساعد على القيام بهذه الوظائف و تسمى هذه البرامج بنظم إدارة قواعد البيانات حيث تساعد هذه الأخيرة المستخدم النهائي في القيام بالعملية التالية¹:

¹ Source: Turban E, Mclean E, Wethable J :, op cit, p: 30.

- تحديث و صيانة قواعد البيانات؛

- إمداد المستخدم النهائي للتطبيقات بالمعلومات اللازمة للقيام بمهامه بفاعلية.

2- مكونات قواعد البيانات

وفقا للمفهوم السابق لقواعد البيانات تنظم هذه القواعد عادة أربعة مستويات منطقية و ذلك وفقا

لدرجة تجميع و تسلسل البيانات بداخلها، و تتكون من أربعة عناصر أساسية هي:

- قواعد البيانات؛

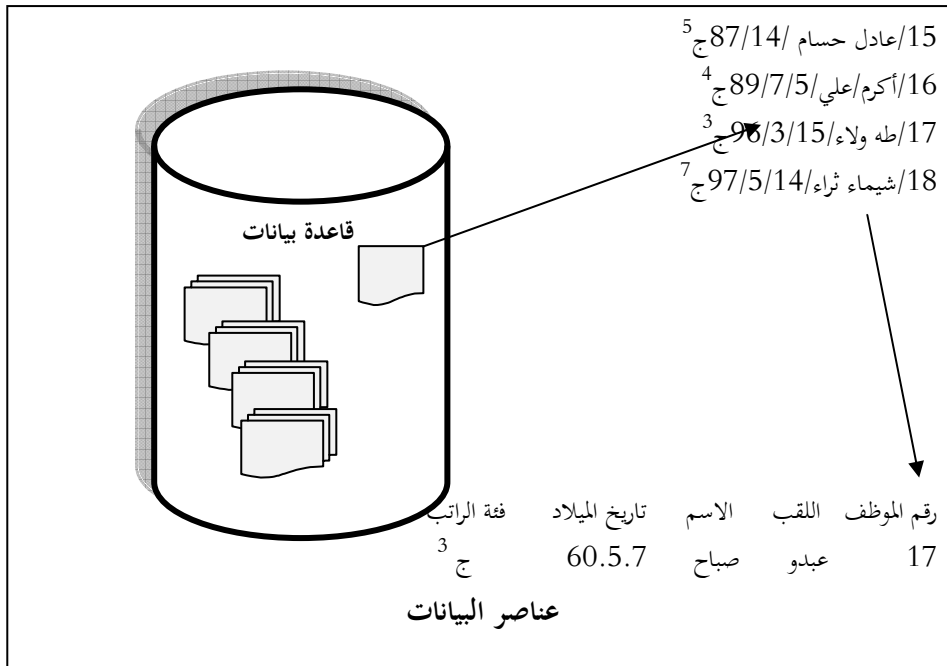
- الملفات؛

- السجلات؛

- عناصر البيانات.

و الشكل الآتي يوضح هذه المكونات جيدا.

شكل رقم (6/3) مكونات قواعد البيانات



Source: Turban E, Mclean E, Wethable J ; op cit, p: 35

و عليه تكون قواعد البيانات عبارة عن مجموعة من البيانات المنظمة في ملفات هذه الأخيرة بدورها عبارة عن مجموعة من البيانات المنظمة في سجلات و التي تنتمي جميعا إلى موضوع محدد كما يجب أن تكون هذه

البيانات مترابطة و مجموعة بطريقة تمكن من استخدامها و إجراء مقارنات عليها و كذلك تحديثها من وقت لآخر.

ثالثا: شبكات الاتصال عن بعد

1- ماهية شبكات الاتصال عن بعد

تعد شبكات الاتصال عن بعد مكونات البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات داخل المنظمات حيث تمكن هذه الأخيرة كلا من المنظمات و فرق العمل و الأفراد بداخلها من تبادل البيانات و المعلومات الكترونيا من خلال الشبكات بما يمكنها من المشاركة في اتخاذ القرار و إدارة عمليات و موارد المنظمات بصورة أكثر فعالية. و من ثم رفع القدرة التنافسية لها داخل البيئة المتغيرة التي تتعامل معها، و قد شهدت صناعة تكنولوجيا الاتصالات العديد من التغيرات التي أحدثت تأثيرات كبيرة على توجهات المنظمات و إستراتيجيتها، فلم تعد المنظمات تعتمد على البيانات المحددة و المتدفقة إليها من شبكات المعلومات المحلية على نظام الاتصال المكتبي لإتمام الصفقات والاتفاقيات عبر الاتصال لمسافات طويلة بل أصبحت تعتمد على شبكات المعلومات العالمية في تدعيم تجارتها و إتمام صفقاتها أو في رفع تكاليف ووقت إنجاز الأعمال و كذلك تقديم منتجات وخدمات جديدة بل و استمرار عملية التطوير بها

مما سبق يتضح أن تكنولوجيا الاتصالات من الوسائل الهامة التي يجب الاعتماد عليها والاستثمار فيها لضمان بقاء المنظمات على ساحة المنافسة العالمية والمحلية

2- المكونات الأساسية لشبكات الاتصال عن بعد

تتكون تكنولوجيا شبكات الاتصال عن بعد رغم اتساع وتعقد صناعتها من خمس (05) مكونات أساسية لا تتغير وهي¹:

أ- الأجهزة الطرفية: وهي الأجهزة التي تقوم بإدخال وإخراج البيانات تستخدم لإرسال واستقبال المعلومات وهي تشمل شبكات الحاسبات، شبكات الحاسبات الشخصية، أجهزة الهاتف.

ب- أجهزة معالجة عملية الاتصال عن بعد: هي تلك الأجهزة التي تدعم عملية إرسال واستقبال البيانات بين الأجهزة الطرفية وأجهزة الحاسبات مثل: أجهزة المودم، وحدات الاتصال المتعددة، أجهزة التبديل.

ج- قنوات الاتصال عن بعد: هي القنوات التي يتم من خلالها إرسال واستقبال البيانات وتستخدم قنوات الاتصال مزيج من الأوساط مثل موجات الميكرو، الأقمار الصناعية،... الخ.

¹ عماد الصباغ: المرجع السابق، ص: 96.

د- أجهزة الحاسبات الآلية: تتربط أجهزة الحاسبات الآلية على اختلاف أنواعها وأصحابها بشبكات الاتصال عن بعد بما يمكنها من استكمال معالجة البيانات المحولة إليها.

هـ- برامج مراقبة الاتصالات: وهي برامج تقوم بمراقبة وتدعيم أنشطة شبكات الاتصالات عن بعد وإدارة جميع وظائفها مثل برامج مراقبة اتصالات الحاسبات المضيفة، برامج نظم تشغيل الشبكات والخاصة بالحاسبات الصغيرة.

3- أنواع شبكات الاتصال عن بعد : وتتمثل في ما يلي:

أ- شبكات المعلومات العالمية: وهي تلك الشبكات التي تغطي منطقة جغرافية واسعة النطاق، وتزداد الحاجة إليها مع كبر حجم المنظمات كالشركات متعددة الجنسيات حيث تساعدها هذه الشبكات في إرسال و استقبال البيانات والمعلومات بين الموظفين، العملاء، الموردين والمنظمات الأخرى المنتشرة في أنحاء العالم وذلك في محاولة إدارة عملية الاتصال والتشغيل والرقابة الخاصة بها.

ب- شبكات المعلومات المتصلة: تتصل شبكات المعلومات المحلية بنظائرها في مختلف أنحاء العالم فيما يعرف بالشبكات المتصلة وتعد شبكة الانترنت أوضح مثال لمثل هذه الشبكات

ج- شبكات المزود: ويعد هذا النوع من الشبكات من الأنواع الأكثر استخداما في اتصال أجهزة الحاسبات الآلية ببعضها داخل المنظمات.

د- شبكات المعلومات المحلية: شبكات المعلومات المحلية عبارة عن اتصال أجهزة الحاسبات الشخصية ببعضها وبأجهزة معالجة البيانات وبرامجها وذلك لخدمة منظمة جغرافية محددة مثل الشبكات التي تربط المستخدمين وفرق العمل ببعضهم داخل المكاتب أو الأقسام أو داخل وحدات المؤسسة، ويلاحظ أن مثل هذه الشبكات تغطي مسافات محددة عادة ما تكون داخل مبنى أو عدة مباني متجاورة.

المبحث الثالث

آلية تطبيق تكنولوجيا المعلومات في المنظمات

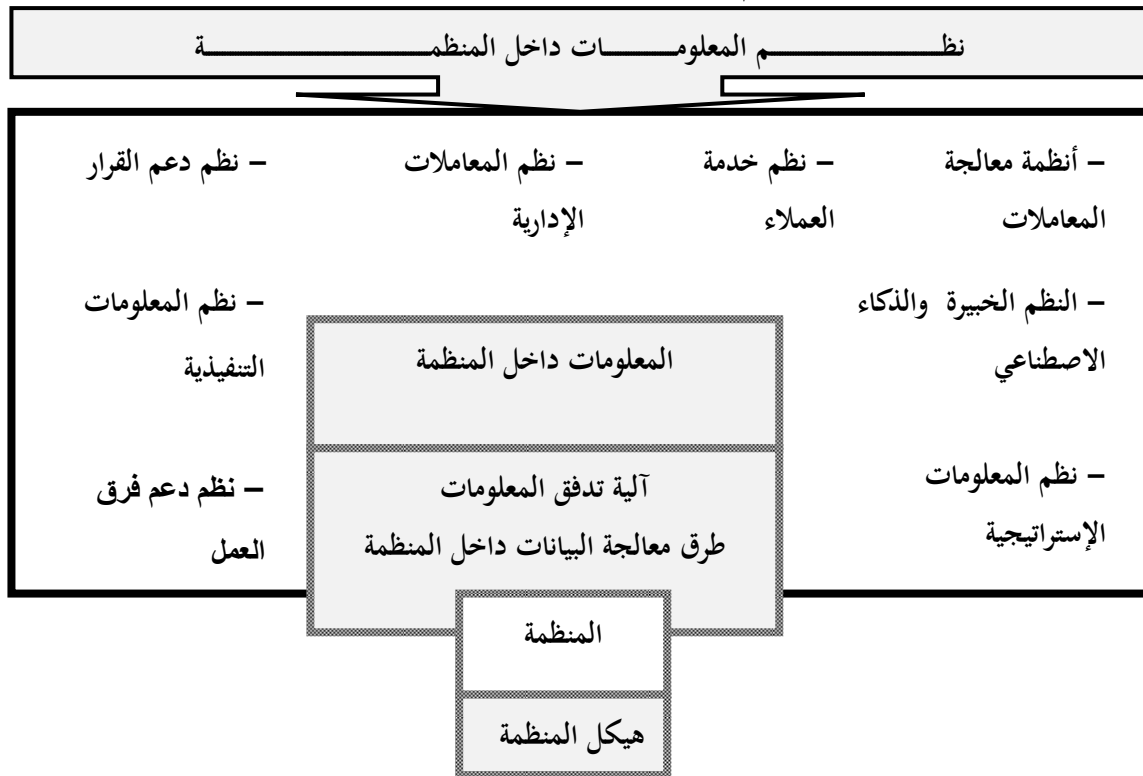
لفهم آلية تطبيق تكنولوجيا المعلومات داخل أي منظمة يتعين علينا الأخذ بعين الاعتبار المحاور التالية:

1- هيكل المنظمة والمعلومات المستخدمة فيها.

2- نظم المعلومات داخل المنظمة.

ويوضح الشكل التالي الآلية التي تطبق بها تكنولوجيا المعلومات

شكل رقم (7/3) آلية تطبيق تكنولوجيا المعلومات داخل المنظمة



Source: Haags, Cummings, Dawkins. J: information technology, systems, Mac Graw, Hill, uk , 2000, p: 16

نلاحظ من الشكل أعلاه أن المعلومات تتدفق إلى المؤسسة من مصادر مختلفة، حيث تتم عملية معالجتها والتي ينجر عنها تكوين أنظمة معلومات فرعية تشكل في إجمالها نظام المعلومات العام للمؤسسة.

المطلب الأول: أهمية المعلومات في المنظمة

نظرا لأهمية المعلومات ودورها الفعال في تسيير كافة شؤون المنظمة فقد أصبح لها تأثير كبير في تحديد الهيكل التنظيمي والية اتخاذ القرارات بها.

أولاً: هيكل المنظمة

عادة ما يتم تصميم هيكل المنظمة إما على أساس الوظائف التي تؤدي داخل المنظمة وهو ما يعرف بالتقسيم الأفقي¹ أو على أساس المنتجات التي تقوم المنظمة بإنتاجها أو الخدمات التي تؤديها أي التقسيم الراسي ومهما كان نوع التصميم الذي تتبعه المؤسسة، فإنه يؤدي إلى ظهور العديد من المشاكل، من أهمها صعوبة تخصيص فريق من العمالة لإنتاج أو تصميم جزء معين من أجزاء منتج معين ما دون مشاركة هذا الفريق في إنتاج أو تصميم هذا الجزء لمنتج آخر، خاصة مع الاتجاه الحديث الذي يدعو إلى ضرورة التعاون بين فرق العمل داخل المنظمات والاعتماد المتبادل فيما بينهم وبخاصة مع توافر التقنية التي تدعم هذا التعاون. ذلك انه بظهور تكنولوجيا المعلومات واستخدامها على نطاق واسع استطاعت المنظمات ان تدعم من كفاءة أداء فرق العمل بها كما استطاعت التقنيات الحديثة من سهولة اتصال هذه الفرق بنظرائها في مختلف أرجاء العالم مما يؤدي في النهاية إلى رفع كفاءة أداء المنظمة ككل.

ثانياً: المعلومات داخل المنظمة

يهتم مستخدمي المعلومات داخل المنظمة بثلاث جوانب رئيسية خاصة بالمعلومات المراد الحصول عليها وهي؛ التوقيت المحتوى والشكل، إلا انه لا يجب إهمال العناصر والجوانب الآتية²:

- آلية تدفق المعلومات في المنظمة؛

- طرق معالجة البيانات داخل المنظمة.

1- آلية تدفق المعلومات في المنظمة

وفقا لطبيعة تدفق المعلومات داخل المنظمة نجد أن المعلومات تتدفق في ثلاث اتجاهات رئيسية؛ تدفق علوي، تدفق سفلي وتدفق رأسي.

1- التدفق العلوي للمعلومات: يعكس التدفق العلوي للمعلومات تلك المعاملات اليومية التي تتم داخل المنظمة، حيث تتم معالجة المعلومات في المستويات السفلى ثم تمر إلى المستويات العليا حتى تصل إلى متخذ القرار. وتلعب تكنولوجيا المعلومات دور حيوي في عملية التدفق العلوي حيث يتم تجميع المعلومات في المستويات السفلى وتوضع في صورة قواعد بيانات ثم يصمم لها برامج أو تطبيقات معينة ثم تمر قواعد البيانات

¹ Haags,Cummings, Dawkins.J ; op cit, p: 12.

² حنان أحمد عبد الحافظ : تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في القطاع الصناعي، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص: 25 .

والتطبيقات المفسرة لها حتى تصل إلى متخذ القرار الذي يستطيع من خلال تلك البرامج والتطبيقات من الوصول إلى المعلومات اللازمة أو لدراسة مشاكل معينة أو مراقبة فرص محتملة للمنظمة.

ب- **التدفق السفلي للمعلومات:** يتمثل التدفق السفلي للمعلومات في تلك الاستراتيجيات والأهداف والتعليمات التي تنظم في إحدى المستويات وتقرر إلى المستويات الأدنى لها.

ج- **التدفق الأفقي للمعلومات:** يتمثل التدفق الأفقي للمعلومات في ذلك التدفق الذي يحدث بين الوحدات الاقتصادية داخل المنظمة أو بين فرق العمل وتلعب الاتصالات دور رئيسي وفعال في توصيل الأفكار والإرشادات بين الوحدات وبعضها كما هو الحال في شبكات المعلومات المحلية التي تقوم بتدعيم التدفق العلوي والسفلي إلى جانب التدفق الأفقي.

2- طرق معالجة البيانات داخل المنظمة

هناك خمس طرق يتم من خلالها معالجة البيانات داخل المنظمة وهم كالآتي¹:

- عملية التقاط البيانات؛
- عملية تحويل البيانات؛
- عملية خلق المعلومات؛
- عملية تخزين المعلومات؛
- توصيل المعلومات.

أ- **عملية التقاط البيانات:** يقصد بها الحصول على المعلومات من مصادرها الأصلية وهنا تستخدم المنظمة هذه المعلومات كما هي دون إجراء أي معالجة عليها (مثل معلومات عن المركز المالي للمنافسين، معلومات عن التشريعات الضريبية... الخ).

ب- **عملية تحويل البيانات:** يقصد بهذه العملية معالجة البيانات لاستخلاص المعلومات وعرضها في صورة مناسبة تمكن مستخدم المعلومات من الاستفادة منها، وذلك بان تعرض في صورة بيانية أو في صورة رقمية أو في صورة سمعية.

ج- **عملية خلق المعلومات:** يقصد بعملية خلق المعلومات قيام المنظمة بتحليل المعلومات بداخلها للحصول منها على معلومات جديدة تساعد متخذ القرار على القيام بمهامه، وتتم هذه العملية إما من خلال معالجة المعاملات أو من خلال المعالجة التحليلية وذلك كما يلي:

- **معالجة المعاملات:** يقصد بها القيام بمعالجة المعلومات الخاصة بالمعاملات اليومية التي تحدث داخل المنظمة مثل مراجعة برنامج الأجور الخاصة بالعمالة، حساب برامج الضرائب المفروضة على المؤسسة... الخ

¹ Hoags, Cummings M et Dawkins g : op cit, p : 32.

- **المعالجة التعليمية للمعلومات:** تهدف هذه العملية إلى خلق معلومات جديدة من خلال المعالجة التحليلية لمعلومات المنظمة وذلك للحصول على الصورة التي تمكن متخذ القرار من سهولة القيام بمهامه، مثال لذلك: "قيام المنظمة باستخدام تحليل الانحدار لتحديد مدى تأثير الحملات الإعلانية على مبيعات المنظمة خلال الستة أشهر الماضية"، أو قد تستخدم المنظمة برنامج جدولي و هو برنامج حسابي يجرى على بيانات رقمية مصفوفة على شكل جداول وذلك لمساعدتها على سرعة وسهولة تقييم الفرص الاستثمارية المتاحة لها داخل الأسواق المختلفة.

د- **عملية تخزين البيانات:** تعد عملية تخزين البيانات من العمليات الهامة داخل المنظمة إذ تمكن المنظمة من سهولة استرجاع البيانات المخزنة لديها والقيام بالعديد من الدراسات عليها وذلك بما يخدم أغراض المنظمة المختلفة، وتتم عملية التخزين داخل قواعد البيانات المختلفة والمخصصة لكل نوع منها.

هـ- **عملية توصيل المعلومات:** ويقصد بها إرسال واستقبال البيانات من وإلى أشخاص ومواقع مختلفة، وذلك من خلال أجهزة الاتصالات المختلفة مثل شبكات المعلومات. ويلاحظ انه مع ظهور العديد من التحديات الاقتصادية مثل العولمة، ونمو التجارة الالكترونية أصبحت توصيل البيانات والمعلومات من أهم مهام معالجة البيانات داخل أي منظمة، على انه يجب التنويه إلى انه يتعين على مستخدمي البيانات أو المعلومات داخل أي منظمة ضرورة تفهم طبيعة عملية معالجة البيانات ذلك لأنه إذا كان من مهام المستخدم القيام بالتقاط البيانات أو المعلومات فانه يتعين عليه في هذه الحالة تحديد المدخلات التقنية للقيام بذلك أما إذا كان المستخدم بصدد خلق معلومات جديدة من خلال المعالجة التحليلية للبيانات، فانه يتعين عليه تحديد أي أنواع البرامج الأكثر ملائمة للقيام بتلك العملية. ولعل أهم الفوائد التي تعود على مستخدم البيانات من ضرورة تفهم طبيعة المعالجة هو تمكنه من تحديد أي نوع من أنواع نظم المعلومات الأكثر ملائمة لخدمة مهام عمله.

ثالثا: العوامل التي تبرر الحاجة إلى استعمال المعلومات داخل المنظمة

هناك العديد من العوامل التي تبرر الحاجة الحتمية للمعلومات داخل المنظمات سواء كانت تتعلق بالبيئة الخارجية أو الداخلية للمنظمات وتتلخص هذه العوامل في¹:

1- التغيرات في القوى البيئية

ويقصد بذلك التغيرات المستمرة والسريعة في البيئة المحيطة بالمنظمة ممثلة في التغيرات في القوى السياسية والقانونية والتشريعية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والطبيعية، وبالتالي تكيف المنظمة مع مثل هذه التغيرات أمر حتمي للبقاء والاستمرار وتحقيق الميزة التنافسية. إلا أن ذلك لا يمكن أن يتحقق بدون توفير

¹ محمد قدهي عبد الهادي: المعلومات وتكنولوجيا المعلومات على أعتاب القرن الجديد، ط4، الدار العربية للكتاب، القاهرة، 2001، ص:

المعلومات الدقيقة والكافية والحديثة والموقوتة عند مثل هذه التغيرات. كما أن البيئة الداخلية للمنظمة تتعرض إلى التغير من فترة لأخرى بسبب التغيرات الاقتصادية، وعليه فان دراسة تأثير مثل هذه التغيرات الخارجية على البيئة الداخلية يتطلب توفير معلومات كافية ومتنوعة ودقيقة عن مثل هذه التغيرات.

2- نشوء الاقتصاد العالمي

تواجه منظمات الأعمال في دول العالم المختلفة في السنوات الأخيرة نشوء وازدهار ما يعرف بالاقتصاد العالمي أو العولمة. إن نجاح منظمات الأعمال اليوم وفي المستقبل يعتمد على قدرتها على التشغيل والأداء عالميا وليس فقط داخل حدود الدولة التي تنتمي إليها. إن عولمة الاقتصاد الصناعي تزيد من أهمية الحاجة إلى المعلومات وتزيد أيضا من قيمة هذه المعلومات كأحد العوامل الحاكمة في نجاح منظمات الأعمال حيث توفر فرص جديدة للأعمال وتوفر الاتصالات والقوة التحليلية التي تحتاج إليها هذه المنظمات لممارسة التجارة وإدارة الأعمال على المستوى الدولي.

فعلى سبيل المثال تساعد أنظمة المعلومات المنظمات على:

- دراسة الأسواق العالمية؛
- اكتشاف الفرص التسويقية؛
- التنبؤ بحجم الطلب؛
- التنسيق بين شبكات التوزيع العالمية؛
- تتبع الطلبات والتسليم في المواعيد و الأماكن المحددة والتحصيل؛
- الاتصال السريع بالعملاء، الموردين والموزعين؛
- العمل على مدار ساعات اليوم في بيئات مختلفة؛
- استخدام تقارير دورية يوميا على المستوى المحلي والدولي.

باختصار فان التحدي الذي أصبح يواجه إدارة الأعمال دوليا في ظل العولمة، يستوجب ضرورة الاستجابة السريعة لتنمية ودعم نظام قوي للمعلومات والاتصالات، ومن ناحية أخرى فان العولمة وتكنولوجيا المعلومات احداثا نوعا من التهديدات المباشرة لمنظمات الأعمال الوطنية بسبب؛ التسابق التنافسي في مناخ وسوق عالمي مفتوح.

3- التحول في الاقتصاديات الصناعية

إن تحول الاقتصاديات من زراعية إلى صناعية إلى اقتصاد يعتمد على خدمات المعرفة والمعلومات زاد من أهمية تكنولوجيا ونظم المعلومات حيث أكثر من 70% من رأس المال المستثمر في صناعات الخدمات (مثل التمويل، العقارات، التأمينات... الخ) هي استثمارات في تكنولوجيا المعلومات وعليه فان القرارات الخاصة بهذه الأخيرة سوف تمثل النسبة الغالبة في القرارات الاستثمارية ولقد أصبحت المعلومات والتكنولوجيا المستخدمة في إنتاجها وتوفيرها مستخدميتها تتصف بدرجة عالية من الأهمية الإستراتيجية لمنظمات الأعمال.

4- التحول في مشروعات الأعمال

إن التحدي الآخر في بيئة الأعمال يرتبط بطبيعة المنظمة والإدارة حيث ساهمت نظم وتكنولوجيا المعلومات بشكل ملحوظ في التحول الذي حدث في أساليب ووظائف الإدارة حيث كانت منظمات الأعمال التقليدية تعتمد على إدارة هرمية متدرجة ومركزية من المتخصصين الذين يعتمدون على نظم وأساليب ثابتة ومستقرة للتشغيل والأداء، تتسم بالتمطية لتوفير أكبر حجم ممكن من السلع والخدمات. لكن النمط الجديد لمنظمات الأعمال اليوم أصبح يعتمد على هيكل تنظيمي مسطح (إي أقل تدرجا من حيث الهرمية) يميل إلى اللامركزية ويعتمد على إجراءات مرنة وأفراد غير متخصصين ويستخدم بكثافة المعلومات الموقوتة والدقيقة لتقديم منتجات وخدمات تتفق من حيث المواصفات مع خصائص ورغبات الأسواق المستهدفة. ومن ناحية أخرى فإن الإدارة التقليدية في منظمات الأعمال ما زالت تعتمد التخطيط الرسمي، والتقسيم الدقيق للعمل، والإجراءات والقواعد غير المرنة والرسمية لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد ومن ثم تحقيق درجة عالية من الأداء والكفاءة الإنتاجية. ومرة أخرى فإن نظم وتكنولوجيا المعلومات هي التي جعلت النمط الجديد للإدارة حالة ممكنة وهي التي أحدثت تغيرات كبيرة في منظمات الأعمال حيث جعلتها تعتمد بدرجة أكبر على المعرفة والتعلم والقرارات التي تعتمد على المعلومات.

رابعا: المعلومات سلاح تنافسي للمنظمة

تعمل المنظمات على اختلاف أنواعها في بيئة تتسم بالتدخل الحكومي والسياسات التشريعية والاتجاهات الاقتصادية غير المتوقعة والمتغيرات الاجتماعية والثقافية والمنافسة المحلية والخارجية وتقلبات السوق وارتفاع تكاليف العمالة والموارد المالية... الخ. وحتى تتمكن المنظمات تجنب الفشل، وبالتالي ضمان البقاء والنمو وتحقيق الأهداف يجب التركيز على ثلاث أبعاد هامة هي: الإدارة والتميز في المنتجات والإنتاجية. إن السلاح الرئيسي لغزو البيئة التنافسية التي تعمل فيها المنظمة هي المعلومات، فاستخدام التكنولوجيا الحديثة في المعلومات ليس هو الهدف في حد ذاته بل يمثل السلاح التنافسي الذي يمكن المنظمات من الوصول إلى أهدافها¹ والمتمثلة في توفير المديرين الناجحين والمنتجات المتميزة والجيدة والإنتاجية العالية وفي النهاية تحقيق الفعالية الكلية للمنظمة.

1- الإدارة

معظم المنظمات تعمل في ظل بيئة تنافسية وأحيانا تكون بيئة معادية وشرسة تستوجب إدارة واعية ومزودة بالمعلومات اللازمة، فاحتمالات الفشل هي البديل الذي يهدد المنظمات التي تدار بواسطة مديرين غير مزودين بمعلومات كافية أو خاطئة. فالمدير الناجح هو صاحب المبادرة في التغيير و التطوير وهو القائد والمراقب

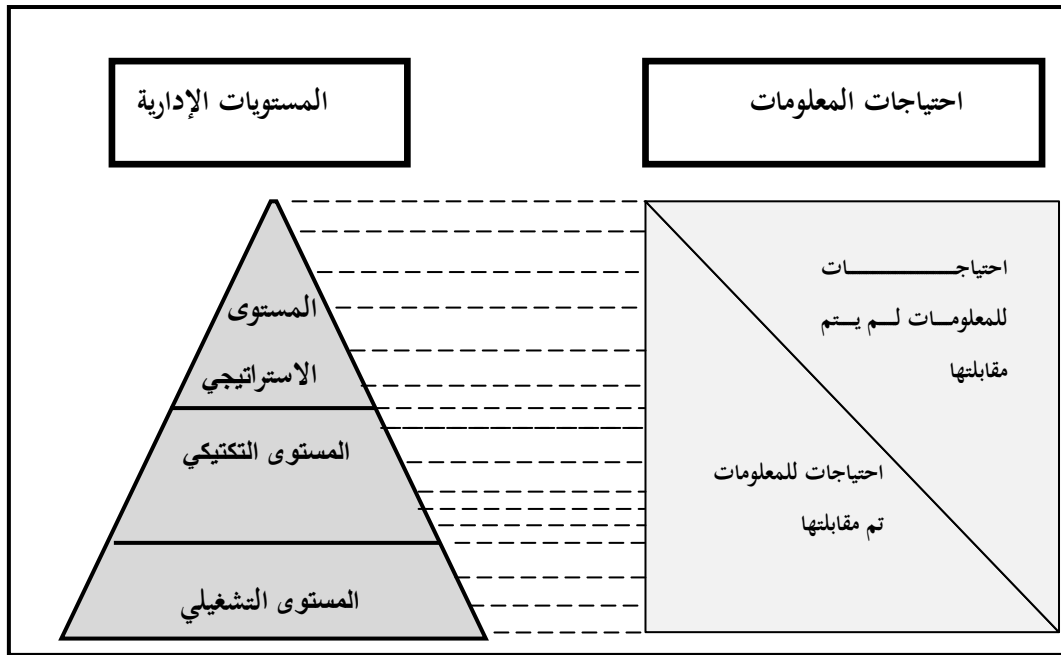
¹ ثابت عبد الرحمان إدريس: المدير والتحديات المعاصرة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة، ص ص : 80-92.

والمبتكر والمخطط وصانع القرارات. إن المسؤولية الأولى في التحرك واستغلال الفرص المتاحة وتحقيق ميزة تنافسية إنما تقع على عاتق الإدارة وحتى يمكن لنا أن نتفهم كيف يمكن للمعلومات أن تعاون الإدارة في مقابلة مسؤولياتها يجب التطرق إلى المسؤوليات الرئيسية للإدارة في المستويات المختلفة بصفة عامة، وهي :

- تدرج الإدارة؛
- التخطيط الاستراتيجي؛
- اتخاذ القرارات؛
- الرقابة.

1- **تدرج الإدارة:** الإدارة كوظيفة ذات طبيعة هرمية تستند إلى عدة مستويات، المستوى الاستراتيجي، المستوى التكتيكي والمستوى التشغيلي. هذا التدرج يتواجد في كل المنظمات مهما كان شكلها خاصة، عامة، صغيرة أم كبيرة. ونشير هنا إلى أن المعلومات الجيدة يجب أن تقابل الاحتياجات الخاصة بكل المستويات الإدارية لتمكينها من تحقيق أهدافها وأهداف المنظمة بصفة عامة، وهو الشيء الذي يوصفه الشكل التالي:

شكل رقم (8/3) احتياجات المعلومات على المستوى الإداري



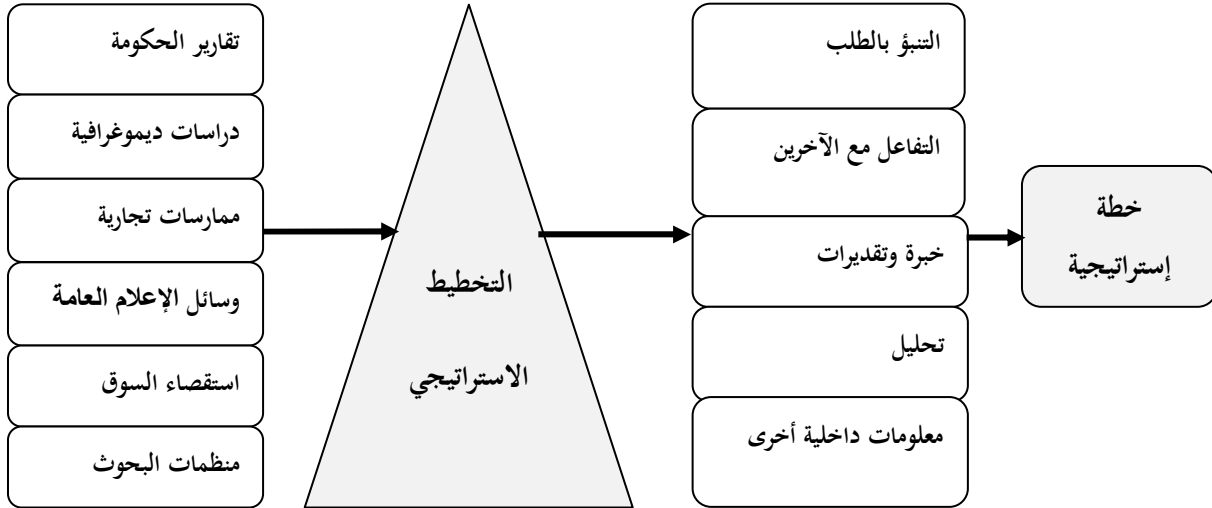
المصدر: إعداد الباحثة بناء على ما جاء في مرجع ثابت عبد الرحمن.

أهم ما يمكن ملاحظته من الشكل السابق أن معظم المنظمات تعرف قصورا في المعلومات اللازمة للمديرين على المستويين الاستراتيجي والتكتيكي.

ب- **التخطيط الاستراتيجي:** التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية الإدارة العليا في المنظمة، وهو يتعلق بتحديد الأهداف طويلة الأجل والسياسات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. والمعلومات المطلوبة لذلك يتم استخدامها

كوسيلة لإحداث التغيير أو التطوير المرغوب في المنظمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية. والشكل التالي يوضح مصادر استقاء هذه المعلومات.

شكل رقم (9/3) عملية التخطيط الاستراتيجي

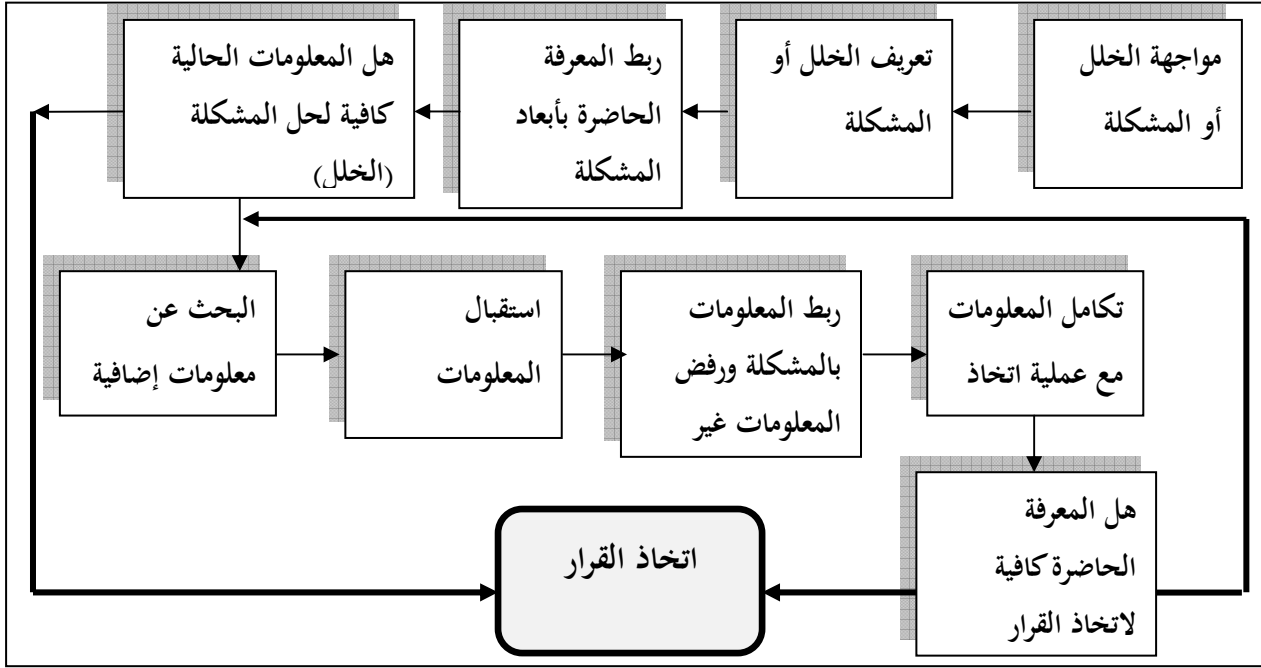


المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مكتسبات سابقة .

وهكذا يتضح لنا أن وظيفة التخطيط على اختلاف مستوياته (استراتيجي/تكتيكي/تشغيلي) تعتمد بالدرجة الأولى على حجم المعلومات المتوفرة عن مكونات وأنشطة المنظمة الداخلية، وكذلك عن البيئة ومتغيراتها الخارجية، كما أن دقة وتوقيت هذه المعلومات لهما تأثيرا بعيد المدى على دقة وواقعية الخطط الموضوعية.

ج- اتخاذ القرارات: لا يمكن تصور اتخاذ قرار بدون معلومات وعليه فان نجاح أو فشل أي منظمة يتوقف بدرجة كبيرة على نوعية وجودة القرارات التي يتم اتخاذها وعلى مدى فلائمتها للموقف وقدرتها على حل المشاكل. وتختلف طبيعة المشاكل في أي منظمة من بسيطة وواضحة إلى غامضة ومعقدة وبالتالي تختلف القرارات التي تتطلبها عملية حل هذه المشاكل. فالأولى تتطلب قرارات روتينية متكررة يطلق عليها القرارات المبرجة، والثانية هي الأصعب والأهم تتطلب قرارات غير مبرجة لأنها تتعامل مع مشكلات يصعب تحديدها مسبقا ولا تتسم بالتكرار وتتطلب معلومات كافية وذات جودة عالية، الشيء الذي يظهره المخطط التالي :

شكل رقم (10/3) مراحل عملية اتخاذ القرارات غير المبرمجة



المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس: مرجع سبق ذكره ، ص: 112.

إذا يوضح لنا الشكل مدي العلاقة الوطيدة بين خطوات عملية اتخاذ القرارات غير المبرمجة فالمعلومات في مراحلها المختلفة ومهارات متخذي القرارات بالإضافة إلى وجود نظام جيد للمعلومات يمثلان المطلب الرئيسي لاتخاذ القرارات غير المبرمجة الناجحة.

د- الرقابة: تشير عملية الرقابة إلى عملية مطابقة الأداء بما هو مقرر في الخطط وباستخدام معايير رقابية محددة، ثم الكشف عن وجود انحرافات، وتحديد أسباب هذه الانحرافات وأخيرا اتخاذ الإجراءات التصحيحية والعلاجية المناسبة. والانحرافات عادة ما يكون سببها التخطيط غير الجيد، التقديرات الخاطئة، الأحداث غير المتوقعة، السهو أو الإهمال، وقد تكون هذه الأخيرة (الانحرافات) بسيطة لا تحتاج إلى عملية عاجلة، ولكن البعض الآخر من هذه الانحرافات قد يتطلب تصرف فوري ومبني على معلومات دقيقة وصحيحة وذلك في المستويات المختلفة في المنظمة.

2- التمايز في المنتج او الخدمة

إن تمايز المنتج أو الخدمة أو تقديم منتجات جديدة ينطوي على الابتكار والتسعير والفوائد والمميزات الفردية والضمانات والخدمات المقدمة بعد البيع... الخ. فسياسة تمايز المنتجات أصبحت الآن سياسة تنافسية تواجه معظم المنظمات سواء على المستوى المحلي أو الدولي. والوقت الحاضر نجد عددا كبيرا جدا من المنظمات تميزت وتطورت بل وأصبحت رائدة في السوق بسبب استخدامها لنظم وتكنولوجيا المعلومات كأداة تكتيكية وإستراتيجية مكنتها ليس فقط من زيادة إنتاجيتها ولكن أيضا لتحقيق التمايز في منتجاتها وخدماتها في السوق.

ونلاحظ أن المنظمات التي لا تشارك في عملية التكيف الابتكاري لتكنولوجيا المعلومات تكون في خطر محقق متمثلاً في تهديد ومخاربه قدرتها التنافسية لمواصلة تواجدها في السوق.

3- الإنتاجية

إن الشيء الذي لا يقبل الجدل في عالمنا المعاصر الآن هو أن نظم وتكنولوجيا المعلومات أصبحت عنصراً من العناصر الأساسية اللازمة لتحقيق درجات أعلى من إنتاجية العنصر البشري وكذلك إنتاجية الوسائل والمواد المادية المستخدمة. ومن أنواع التكنولوجيا التي ترتبط وتتلائم مع زيادة الإنتاجية : نجد الحاسبات الآلية وقواعد البيانات والتصميم المبرمج بالحاسب الآلي، نظم الرقابة على المخازن وشبكات الأمن ونظم الطاقة المبرمجة وتكنولوجيا الإنتاج والنقل الخ.

المطلب الثاني : نظم المعلومات الإدارية

يعتبر نظام المعلومات احد الموارد الأساسية بالمنظمة وسلاحها الاستراتيجي في التعامل مع البيئة التي تتصف بالتغير السريع واشتداد حدة المنافسة ليس فقط على المستوى المحلي وإنما أيضاً على المستوى الدولي. فالمعلومات تلعب دوراً هاماً في تحقيق التكامل بين المتغيرات الخارجية في بيئة المنظمة وبين احتياجات وإمكانيات وقدرات المنظمة، ومن بين العوامل التي تبرز الحاجة إلى ضرورة وجود نظام المعلومات الإدارية ظهور أساليب جديدة في اتخاذ القرارات، الاتجاه إلى زيادة التخصص، اللامركزية في الإدارة، التوظيف المؤقت، العولة التحول نحو اقتصاد الخدمات..... الخ، مما يدفعنا إلى تعريف نظام المعلومات الإدارية* وأهم الخصائص التي تميزه وكذلك مختلف التقسيمات وأنواعها.

أولاً: تعريف نظام المعلومات الإدارية

نظراً لان دراسة نظم المعلومات تمس مجالات معرفية متعددة فمن الصعب الاعتماد على مدخل أو منظور وحيد لتناول وفهم هذه النظم. وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين المداخل الآتية لدراسة نظم المعلومات¹:

1- المدخل التقني (التكنولوجي)

تعرف نظم المعلومات بأنها مجموعة من العناصر المترابطة التي تقوم بجمع ومعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات لدعم اتخاذ القرارات والسيطرة والرقابة في المنظمات.

* تم التركيز على نظم المعلومات الإدارية لما لها من علاقة مباشرة بموضوع بحثنا فهي تربط بين التسيير الاستراتيجي وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

¹ أسهمان ماجد الطاهر، مها مهدي الخفاف: مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، ط 1، 2011، عمان، الأردن. ص ص:

2- من وجهة نظر إدارة الأعمال

تعد نظم المعلومات وفق المفهوم الإداري أكثر من مجرد تكنولوجيا بحتة فالأعمال تستثمر في نظم المعلومات بهدف خلق قيمة وزيادة الربح ولذا فان نظم المعلومات تقدم حلول إدارية وتنظيمية للتحديات والتغيرات البيئية كما أن نظم المعلومات تعتمد على تكنولوجيا المعلومات إلا أنها تحتاج إلى استثمار في النواحي والتغيرات التنظيمية والإدارية لخلق الإبداع أو البعد السلوكي كما أنها تخلق قيمة من خلال تغيير الأعمال والعمليات الإدارية ودعم عملية اتخاذ القرار.

3- المدخل الاجتماعي الفني

يقضي هذا المدخل الاهتمام بالتطور التقني المتلاحق في الحاسبات وشبكات ووسائط الاتصال وكل ما يتعلق بتقنيات المعلومات وكذلك الاهتمام بالجوانب السلوكية والنفسية للأفراد المتعاملين مع تلك النظم، والتقنية المعلوماتية تتطور وفقا للاحتياجات الإنسانية والتنظيمية وليس بمعزل عنها. ولقد ارتأينا من باب الإحاطة الشاملة بتعريف نظم المعلومات الإدارية تقديم مجموعة من التعاريف المختارة¹:

- تعرف جمعية نظم المعلومات الأمريكية نظام المعلومات الإدارية بأنه "نظام معلومات إلى يقوم بجمع وتنظيم وإيصال وعرض المعلومات لاستعمالها من قبل الإدارة في مجال التخطيط والرقابة للأنشطة التي تمارسها الوحدة التنظيمية".
- نظم المعلومات الإدارية هو "نظام ضبط وتحكم مصمم لتجهيز المعلومات وتحديثها وتوزيعها بشكل مستمر إلى المستويات الإدارية لتسهيل مهمة اتخاذ القرارات الصائبة بأفضل الطرق".
- نظم المعلومات الإدارية هي "مجموعة من العناصر البشرية والآلية مكلفة بجمع البيانات وتشغيلها وفق قواعد وإجراءات محددة بغية تهيئة المعلومات اللازمة لاحتياجات أفراد الإدارة لتمهد لهم القيام بواجباتهم بشكل جيد بالإضافة إلى إمكانية اتخاذ القرار الصائب".
- نظم المعلومات الإدارية هي "النظم التي تجهز معلومات دقيقة وفي الوقت المحدد والتي تمكن الإدارة في كافة المستويات من صنع القرارات التي تحقق أهداف المنظمة".
- نسمي نظم المعلومات الإدارية "بالعدة الذي من خلاله تستعلم المؤسسة من اجل تسيير عملها وتطورها"².

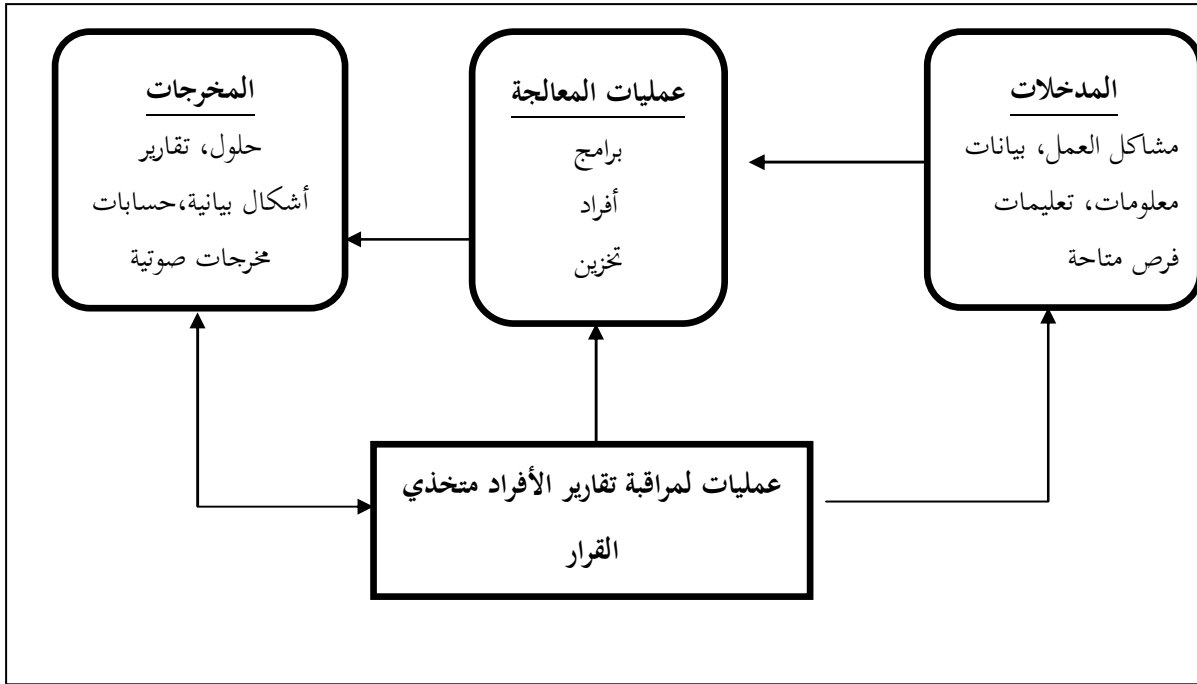
¹ إيمان فاضل السمراي، هيثم محمد الزعي: المرجع السابق، ص ص: 50-52.

² Robert Reix : **Systemes D'informations et Management des Organisations**, université montpellier ; GREGO, France, 2009, p : 11.

■ نظم المعلومات هو " لغة اتصال المنظمة مصمم لتقديم بصفة حديثة وهادفة، سريعة واقتصادية معظم جوانب نشاطاتها الماضية أو الآتية"¹.

انطلاقاً مما سبق يمكن اعتبار نظم المعلومات على انه مجموعة من العناصر (البشرية، المادية، البرمجيات، الإجراءات.....) متفاعلة فيما بينها قصد جمع، معالجة، تخزين المعلومات اللازمة لحسن اتخاذ القرارات المناسبة والتسيير الجيد بالمؤسسة مع ضمان الاتصال الدائم بين مختلف الجهات المتعاملة مع المؤسسة، والشكل التالي يجسد وبوضوح عمل نظام المعلومات في المنظمة.

شكل رقم (11/3) آلية عمل نظام المعلومات داخل المنظمة



المصدر : من إعداد الطالبة، بالاعتماد على أسهمان ماجد الطاهر، مها مهدي الخفاف، مرجع سبق ذكره، ص: 46 .

يتضح مما سبق أن أنظمة المعلومات تتضمن الجوانب التالية :

- المعلومات والبيانات المتعلقة بالعملية الإدارية أو النشاط الإداري؛
- التحديث المستمر والتهيئة والسيطرة على المعلومات المطلوبة ضمن أسلوب مرن، سهل وشامل؛
- قنوات الاتصال المرنة في الهيكل التنظيمي لتمكين سهولة انسياب المعلومات بين المستويات والوظائف الإدارية؛
- البنية التحتية من تكنولوجيا المعلومات؛
- تنظيم المنظمة وقدرتها على استيعاب متطلبات النظم والتكنولوجيا؛

¹ Rowe Frantz :Institut D'économie et Management des Organisations , disponible sur le site : www.univ.nantes.fr/rowe.f.consulté, le :12.3.2010, à :12 :00.

- قدرة مخرجات النظم على تحقيق الأهداف الإدارية المخططة بكفاءة.

ثانياً: خصائص أنظمة المعلومات الإدارية

إن إدخال هذه النظم وتطبيقاتها في المنظمة يعطي المنظمة خطوة للأمام نحو المنافسة التكنولوجية، أي أن جميع الخصائص التي تتميز بها نظم المعلومات الإدارية سوف وتلقائياً تعطي نفس التميز للمنظمة التي تطبق هذه النظم. ومن جملة خصائص أنظمة المعلومات يمكن ذكر ما يلي¹ :

■ إن نظم المعلومات الإدارية وسيلة لتحقيق الاتصال المتبادل بين مستويات ووظائف المنظمة.
■ تتميز معالجتها بأنجاز المهام بدقة كبيرة والأداء بسرعة عالية ومعالجة كمية ورقمية وحسابات عديدة معقدة وضخمة؛

■ تعتبر نظم آلية أي تستخدم في معالجة المعلومات تكنولوجية حاسوبية آلية؛
■ سهولة التطبيق والاستخدام من قبل المستفيد دون الحاجة إلى خبرة أو تدريب كبير؛
■ تعد نظم المعلومات الإدارية نظم مفتوحة تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية؛
■ تعد نظم المعلومات الإدارية الجزء الحساس والمركز العصبي للتنظيم كاملاً؛
■ نظم المعلومات الإدارية هي نظم اقتصادية تهدف إلى تحقيق منفعة اقتصادية؛
■ نظم المعلومات الإدارية هي نظم إنسانية من صنع الإنسان وقابلة للتطوير من قبل الإنسان؛
■ نظم المعلومات الإدارية هي نظم عملية تجريبية أي قابلة للتطبيق والتأكد من نتائجها؛
■ نظم المعلومات الإدارية هي نظم تتميز بالقدرة الفائقة على تخزين ومعالجة حجم هائل من المعلومات وبمساحة قليلة وبطريقة يمكن الوصول إليها بسهولة ودقة ومن مناطق بعيدة جداً بتكاليف قليلة؛
■ نظم المعلومات الإدارية يمكن تطويرها وتعديلها وتحديثها حسب احتياجات ومتطلبات المرحلة التي تمر بها لأنها نظم مرنة؛

■ نظم المعلومات الإدارية تزود الإدارة بالمعلومات المناسبة والأزمة لحل المشاكل التي تواجهها المنظمة؛
■ نظم المعلومات الإدارية هي نظم فرعية فهي تشكل جزء من النظام الكلي للمنظمة؛
■ هي نظم تحاورية بينها وبين المستفيد أي تستجيب لاستفسارات المستخدم للتأكد من تقديم المعلومة المطلوبة؛

■ هي نظم معلوماتية لان موردها الأساسي هو المعلومات والقرارات الصائبة تعتمد على المعلومات الدقيقة عن فعاليات المنظمة وأنظمة المعلومات تحقق ذلك.

ثالثاً: أنواع أنظمة المعلومات الإدارية

وتنقسم إلى الأنواع التالية¹ :

¹ علي مصطفى : نظم المعلومات وإدارة المؤسسات ، سلسلة الرضا للمعلومات، سوريا ، 2006، ص: 170.

1- نظم المعلومات الإدارية حسب المستويات الإدارية

- نظم معلومات دعم الإدارة العليا (المستوى الاستراتيجي)؛
- نظم دعم القرارات ونظم دعم القرارات الجماعية (المستوى التكتيكي)؛
- نظم التقارير الإدارية (المستوى الفني)؛
- نظم معالجة المعاملات (المستوى التشغيلي)؛
- نظم معلومات المكاتب (المستوى التشغيلي) .

2- نظم المعلومات الإدارية حسب وظائف المنظمة :

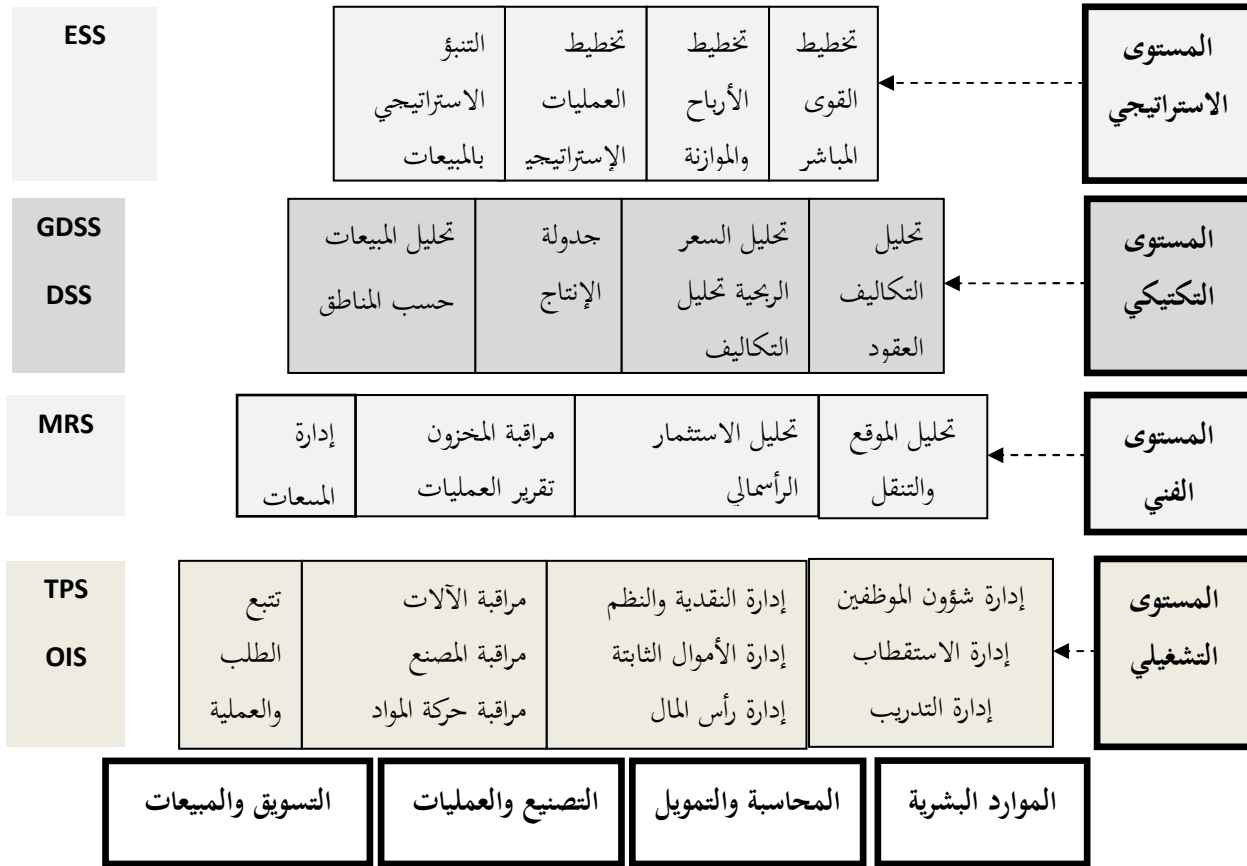
- نظم معلومات التسويق والمبيعات؛
- نظم معلومات الموارد البشرية؛
- نظم معلومات المحاسبة والتمويل؛
- نظم معلومات التصنيع والعمليات .

والشكل التالي يوضح أهم تطبيقات أنظمة المعلومات الإدارية في منظمات الأعمال حسب مواقعها على

الهيكل الإداري للمنظمة .

¹ Dominique Foray :, op cit , p : 09.

شكل رقم (12/3) أنظمة المعلومات الإدارية في منظمات الأعمال



المصدر: إيمان فاضل السمراي: مرجع سبق ذكره، ص: 176.

رابعاً: تحديات نظام المعلومات الإدارية

هناك مجموعة من التحديات التي تواجه المنظمات في محاولتها للتطبيق الواسع لنظم المعلومات الإدارية وعلى مستوى عالمي، من اجل التحول من منظمات تقليدية إلى منظمات رقمية وتمثل هذه التحديات في:

1- التحدي الاستراتيجي لمنظمات الأعمال

وهو أن تدرك هذه المنظمات بضرورة التحول إلى منظمات رقمية، ومعرفة كيف تتمكن منظمات الأعمال من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وضمن إستراتيجية طويلة المدى لتحقيق فعالية أفضل لنشاطاتها ومنافسة أكبر من خلال التطبيق المتزايد للنشاطات بشكل تكنولوجي ورقمي.

2- تحدي العولمة

وهو أن تعي المنظمات تماماً متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ونظم معلومات عالمياً، وقدرة على الانخراط في صفقات الأسواق العالمية وتوفير الاحتياجات اللازمة لممارسة العمليات والنشاطات الرقمية وعلى المستوى العالمي.

3- تحدي هيكلية البيانات والبنية التحتية لها

يعني ذلك قدرة المنظمات على إعادة بناء الهيكل التنظيمي وتطوير هيكل بيانات منسجم مع هيكل المنظمة وتوفير بنية تحتية من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تخدم وتدعم أهداف التنظيم خصوصا مع المتغيرات المتزايدة في شروط ومتطلبات تكنولوجيا الأعمال الحديثة في أسواق المنافسة العالمية المحتمدة.

4- تحدي الاستثمار في نظم المعلومات

أي يجب أن تغطي العوائد المرتقبة جراء تطبيق نظم المعلومات للتكاليف المطلوبة ضمن مدة الاستثمار.

5- تحدي المسؤولية والسيطرة

وهنا يتوجب على المنظمات أن تتأكد من الكيفية التي يستطيع من خلاله التنظيم استخدام وتطبيق نظم المعلومات ضمن الأخلاقيات العامة وفي حدود المسؤولية الاجتماعية المناسبة.

المطلب الثالث : دور نظم المعلومات الإدارية في إدارة المنظمات

إن جميع نظم المعلومات الإدارية تدعم كل وظائف الإدارة بدرجة أو بأخرى، نظرا للتأثير الذي تمارسه هذه الأنظمة على كل وظيفة من وظيفة التخطيط الجيد والتنظيم الفعال وكذلك على كل من وظيفتي التوجيه والرقابة.

أولا: خصائص المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات

تحتاج المستويات المختلفة لاتخاذ القرارات متطلبات مختلفة من المعلومات وفقا لطبيعة مختلف المعلومات وفقا لطبيعة القرارات كما يظهر في الشكل التالي :

جدول رقم (2/3) خصائص المعلومات التي تحتاجها المستويات الإدارية

| نوع المعلومات | أمثلة من خصائص المعلومات |
|--------------------|---|
| معلومات إستراتيجية | 1- معلومات خارجية:- تصرفات وطبيعة المنافسين والمستهلكين- مدى توافر الموارد- الدراسات الديموغرافية- التصرفات الحكومية. 2- معلومات تنبؤية: اتجاهات طويلة الأجل- محاكاة (ماذا لو هناك معلومات). |
| معلومات تكتيكية | - معلومات وصفية تاريخية ومعلومات عن الأداء؛ - معلومات مستقبلية (قصيرة الأجل)؛ - معلومات (ماذا لو كان حدث). |
| معلومات فنية | - معلومات وصفية تاريخية؛ - معلومات عن معدلات الادعاء الحالية. |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على : علي مصطفى، ص: 173.

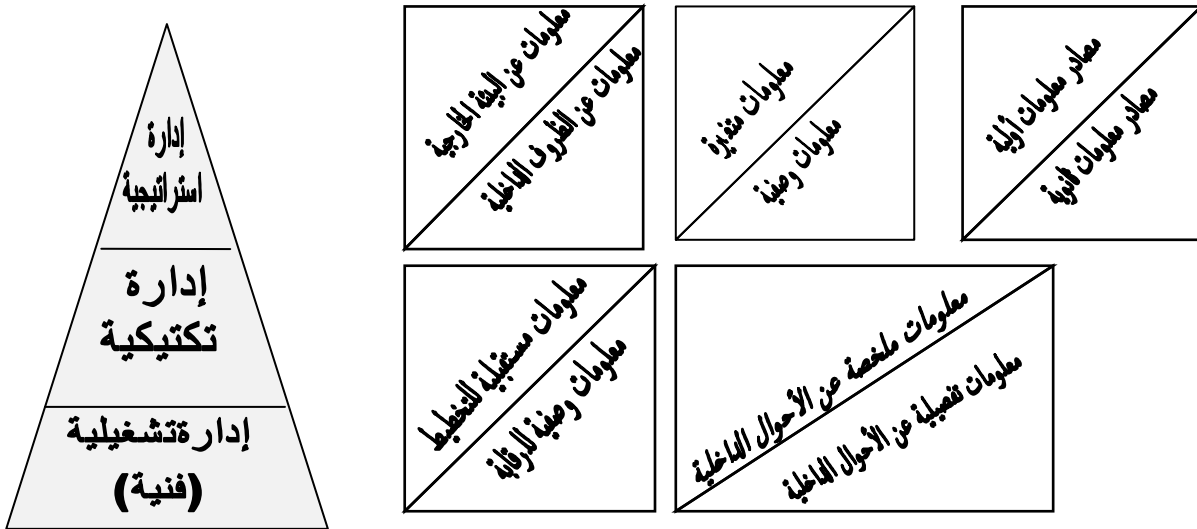
على الرغم من أن إيجاد نظام كامل من المعلومات يعطي الحل لجميع المشاكل التي تصادفها الإدارة غير ممكن تحقيقه، إلا انه يمكن القول أن نظام المعلومات المصمم بطريقة جيدة يساعد الإدارة في مواجهة التنوع

ويقلل من ظروف عدم التأكد خاصة في المستوى الاستراتيجي ن وبالتالي فهو يمد المديرين بالكثير في عملية اتخاذ القرار.

ثانيا: تصنيف المعلومات وفقا لمستويات اتخاذ القرار

إن طبيعة الاحتياجات إلى المعلومات يكون لها علاقة بعملية اتخاذ القرارات حتى تضمن أن تتلاءم المعلومات مع الحاجة إليها أي يجب أن يكون هناك تحديد لكل مستوى نشاط من مستويات اتخاذ القرار فيما يخص تحديد المعلومات المطلوبة من المديرين لمساعدتهم في التخطيط الكفؤ، التنظيم والرقابة وغيرها. إن التحدي الحقيقي لنظم المعلومات الإدارية هو تصميم وتطوير نظم المعلومات الذي يساعد بطريقة فعالة عملية اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية بما يتماشى ونمو التنظيم، وكذلك إن الحاجة إلى إنتاج معلومات أصبحت من المتطلبات الأولى والأساسية للبقاء والاستمرار وليس فقط هدف لتحسين الكفاءة الإدارية، والشكل التالي يوضح أنواع المعلومات المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية المختلفة.

شكل رقم (13/3) أنواع المعلومات حسب المستويات الإدارية



المصدر: صونيا محمد البكري: مرجع سبق ذكره ، ص: 210.

أي أن على المستخدمين الرئيسيين للمعلومات (المدراء)، أن يولوا اهتماما كافي لتحديد احتياجاتهم من المعلومات وتنظيمها بطريقة مفصلة مع مراعاة تكلفتها الاقتصادية

ثالثا: نظم المعلومات الإدارية وترشيد القرارات الإدارية

إن جودة القرارات التي تتخذ في جميع المستويات الإدارية تتوقف على مدى توفر المعلومات المتاحة لمتخذي القرار، ويمكن تصنيف القرارات وفقا لاختلاف المواقف التي تتطلب اتخاذ القرار حيث أنها لها تأثير مباشر على نوعية القرارات المتخذة، فبينما نجد أن بعضها بسيط وطبيعي نجد الأخر معقد واحتمالي وقد تكون روتينية أو

غير روتينية، مبرمجة أو غير مبرمجة...؛ كما يمكن تصنيف القرارات وفقا للمستوى الإداري إلى ثلاث مستويات: استراتيجي، تكتيكي و فني.

■ **المستوى الاستراتيجي:** القرارات الإستراتيجية تتميز بسمات خاصة فيما يتعلق بعدم التأكد والمستقبل، تقوم على ضوئها المنظمة بإعداد الخطط الطويلة وتؤثر في جميع أنحاء التنظيم بما يضمن التكيف مع البيئة التي تعمل فيها المنظمة

■ **المستوى التكتيكي:** يختص القرار التكتيكي بالأنشطة قصيرة الأجل وتخصص الموارد للوصول إلى الأغراض المحددة، كإعداد الميزانيات، تحسين المنتجات، الأبحاث والتطوير. ونظام المعلومات الرسمي يمكن أن يساعد الدارة في هذا المستوى عن طريق المساعدة في استخدام النماذج.

المستوى الفني: وتختص عملية اتخاذ القرارات الفنية بعملية التأكد من تطبيق المهام المخططة بطريق صحيحة وكلية، ووظيفة الإدارة الرئيسية في هذا المستوى هي العملية الرقابية مع جزء بسيط من عملية التخطيط ومن أهم عمليات هذا المستوى الغني تتمثل في قبول ورفض العروض، عمليات رقابة الجدولة، استلام الشحن، الرقابة على المخزون، تخصيص العمال، الأجور..... الخ.

رابعا: تأثير نظم المعلومات الإدارية على الإدارة

في السابق كان يعتقد أن استخدام نظم المعلومات الإدارية في مختلف الممارسات الإدارية سيشكل تهديد لوظائف المديرين أو سيؤدي إلى انكماش في الوظائف والمستويات الإدارية أو على الأقل زيادة تكلفة تنفيذ الأعمال بسبب إدخال التكنولوجيا الجديدة. لكن الواقع اثبت عكس ذلك وان عدد المديرين لم ينخفض ولكنهم الآن أصبحوا يبنون قراراتهم على تحليل أعمق وفهم أدق للمعلومات التي لم تكن ممكنة من قبل ويمكن القول أن الإدارة مجبرة ومحتاجة إلى استخدام نظم المعلومات الإدارية ليس فقط للارتقاء والتقدم إلى الأمام ولكن كشرط ضروري للاحتفاظ بمكانتها واستمرارها في البيئة المحيطة بها. فقد أصبحت هناك حاجة إلى طبقة جديدة من المديرين المجددين والمبدعين الذين لديهم القدرة والاستعداد على استخدام الأساليب الرياضية والكمية في اتخاذ قراراتهم وإدارة شؤون منظماتهم، وعليه يمكن القول أن نظم المعلومات الإدارية تضيف مسؤوليات ومستويات جديدة للإدارة.

خامسا: مظاهر تحدي نظم المعلومات الإدارية

قدم HAAG وزملائه¹ ما يعرف بتحدي نظم المعلومات الإدارية والذي يجب على جميع منظمات الأعمال أن تعمل من اجل مواجهته، حتى تتمكن من تحقيق النجاح المنشود والتميز في السوق، وتتمثل مظاهر تحدي نظم المعلومات فيما يلي :

¹ Haag, Scornings : op cit, p :35.

- ما تقوم به منظمات الأعمال؟

- لحظة القيمة للعميل؛

- الدور الخاص بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

1- ما الذي تقوم به منظمات الأعمال

تقوم أي منظمة أعمال بخدمة عملائها سواء كانت كبيرة أو صغيرة وسواء كانت صناعية أو تجارية أو خدمية، أي أن شرط البقاء الوحيد في السوق لأي منظمة هو تقديم ممتازة لعملائها

2- لحظة القيمة للعميل

خدمة احتياجات العملاء تمتد إلى ما هو أبعد من مجرد توفير السلع أو الخدمات لهم، أي أنها تتضمن خدمة ممتازة للعملاء وتحدث في لحظة القيمة للعميل حيث تعرف هذه الأخيرة على أنها :

- متى يرغب العميل في الخدمة/ السلعة؟ الوقت؛

- أين يريد العميل الخدمة/ السلعة؟ المكان؛

- كيف يرغب العميل الخدمة/ السلعة - الشكل والمواصفات؛

- الحصول على الخدمة/ السلعة بطريقة مضمونة- تسليم ممتاز.

ويلاحظ أن هذه الخصائص تمثل القاعدة التي من خلالها حققت العديد من منظمات الأعمال النجاح في الاحتفاظ بعملائها الحاليين وجذب عملاء جدد.

3- الدور الخاص بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

إن قدرة أي منظمة على اكتساب المعرفة اللازمة لتقديم خدمة ممتازة لعملائها والتي تأتي عن طريق جمع المعلومات عن (الوقت، المكان، الشكل/ المواصفات و التسليم الممتاز)، تحتاج إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لما لها من دور كبير في منظمات الأعمال المعاصرة المعتمدة على المعلومات، التي تساعد الأفراد في اتخاذ القرارات المناسبة والممكنة والتي تتعلق بالوقت، الموقع، والشكل للحظة القيمة للعميل.

المطلب الرابع: أنظمة المعلومات الإستراتيجية

تساعد أنظمة المعلومات الإستراتيجية المنظمات في الحصول على المسح البيئي لمتغيرات المحيط الخارجي فهي أداة تربط المؤسسات بعالمها الخارجي وعليه فقد أصبحت ميزة إستراتيجية تعزز التوجه الاستراتيجي لمنظمات الأعمال.

أولاً: تعريف أنظمة المعلومات الإستراتيجية

هناك عدة تعاريف لنظم المعلومات الإستراتيجية سنحاول التطرق إلى أهمها¹:

¹André Deyrieux: **Le Systeme D'information,Nouvel Outil de Strategie**, direction d'entreprise et DSI, editions maxima, france, 2003, p: 96.

- نظم المعلومات الإستراتيجية هي ذلك النظام المستخدم في إدارة المعلومات والمساعدة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- هو نوع من أنواع المعلومات الذي يحاذي إستراتيجية المنظمة وهرمها ومستوياتها على نحو يزيد من جاهزية المنظمة للاستجابة السريعة للتغير البيئي ويساهم في تحقيق الميزتين الإستراتيجية والتنافسية
- هو نظام محوسب يخدم مختلف المستويات الإدارية والوظيفية في المنظمة، والذي يحدث تغيرات جوهرية في أهدافها، وعملياتها، ومنتجاتها، وخدماتها، وعلاقاتها الخارجية، فهو يمتلك تأثيرات تساهم في تغير توجهات أعمال المنظمة، وبما يمكنها من الحصول على موقع مميز في بيئة المنافسة الإستراتيجية.
- هو نظام يساعد المنظمة في عرض منتجاتها وخدماتها بكلفة منخفضة مقارنة بمنافسيها فهو يمكن للمنظمة من تأمين تحقيق قيمة أكبر وأفضل بنفس مستوى الكلفة عند منافسيها في الأسواق المستهدفة.
- وهناك من يعرف أنظمة المعلومات الإستراتيجية على أنها " نظام يساهم في صياغة الإستراتيجية وتطبيقها ومتابعتها وتحقيق أهداف إستراتيجية وبدعم من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات " ¹.
- ويعرفها O'BRIEN كذلك على أنها "نظام معلومات يساهم في تحقيق ميزات تنافسية مستدامة للمؤسسة " ².

وفحوى القول ان أي نظام محوسب يساهم في صياغة وإعداد وتنفيذ إستراتيجية أي منظمة مهما كان نشاطها أو نوعها، ويمكنها من تحقيق مكاسب ومزايا تنافسية مقارنة بمنافسيها يمكنه اعتباره إستراتيجيا.

ثانيا: مبررات ظهور نظم المعلومات الإستراتيجية

يمكن تشخيص ثلاثة تفسيرات كمبررات لنشوء فكرة نظم المعلومات الإستراتيجية، وهي:

1- نشأة نظم المعلومات الإستراتيجية

- بسبب المعطيات التي تعمل في محيطها المنظمات في الألفية الأخيرة وهو ما يطلق عليه (عصر المعلومات) وهو عصر يتسم بالتعقيد والحركية والفجائية وخاصة ما يترتب بالجوانب الآتية:
- التغير المستمر في البيئة المحيطة بعمل المنظمة بصورة عامة وفي القطاع الذي تنتمي إليها المنظمة؛
 - التغير الحاصل في أذواق الزبائن، في أسواق السلع والخدمات المحلية والإقليمية والعالمية؛
 - التقدم الهائل في التكنولوجيا المستخدمة؛
 - تزايد حدة المنافسة وتنوعها، وانفتاح الأسواق المحلية والدولية؛
 - ندرة الموارد المتاحة للمنظمات ومنها المعلومات والمعرفة كموارد غير ملموسة.

¹ André Deyreux: op cit,p :105.

² James A O'brien: Les Systemes D'information de Gestion, boeck superieur; bruxelle, 1995, p: 360.

2- ظهرت نظم المعلومات الإستراتيجية

كنتيجة عرضية لنظم المعلومات الأخرى المطبقة في المنظمات، وهذا شيء طبيعي للتطور في نظم المعلومات التي ابتدأت بنظام معلومات تقليدي ثم تطورت إلى نظام معلومات استراتيجي

3- ظهرت نظم المعلومات الإستراتيجية

بسبب اتساع وعي الإدارة في المنظمات وعمق إدراكها لأهمية دور الريادة لهذه النظم في نجاح المنظمات وتفوقها على منافسيها، إذ تقوم هذه النظم بإتاحة الفرصة للمديرين والمخططين للتعرف على جوانب القوة والضعف وطبيعة الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة والتي تؤثر في استمراريتها في بيئة الأعمال بناء على صحة المعلومات الإستراتيجية التي تهيؤها. وبعبارة أخرى نشأت لوجود حاجة لمنظمات الأعمال إلى ضرورة امتلاكها نظام معلومات شاملا يضم معلومات متكاملة عن مختلف أنشطتها في ظل مراعاة التغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة إذ أنها تعد من احدث تطبيقات نظام المعلومات المساندة لعملي التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات الإستراتيجية بصورة منطقية وعقلانية.

ثالثا: استخدامات أنظمة المعلومات الإستراتيجية

تتمثل أهم استخداماتها في ما يلي¹ :

1- الربط مع العملاء والموردين

تستخدم نظم المعلومات الإستراتيجية في تضيق الفجوة المكانية بين المنظمة وأطرافها الخارجية من العملاء والموردين من خلال استخدام نظم معلومات مبنية على تكنولوجيا الاتصالات بهدف تسريع عملياتها وتوفير الوقت والجهد والتكلفة.

2- التكامل المطور لعمليات المنظمة الداخلية

تستخدم نظم المعلومات الإستراتيجية في إيجاد تكامل داخلي في انسياب المعلومات داخل المنظمة لتحقيق تشاركية أكبر للمعلومات وإعادة تنظيم الأدوار فعلى سبيل المثال فان التسوق هاتفيا لشراء السلع أو الخدمات حتما يخفض من تكلفة إعداد الطلبات.

3- السلع والخدمات المعتمدة على المعلومات

تستخدم نظم المعلومات الإستراتيجية في تجميع كم هائل من المعلومات المتعلقة بالسلع والخدمات من شتى النواحي فمنها ما يتعلق باحتياجات المستهلكين والعملاء ومنها ما يتعلق بقدرة الموردين والموزعين ومنها ما يتعلق بالخصائص المنتجات نفسها ومنها ما يتعلق بمعلومات الأسواق وغيرها من المعلومات.

¹محمد حسين الطائي وآخرون: المرجع السابق، ص: 23.

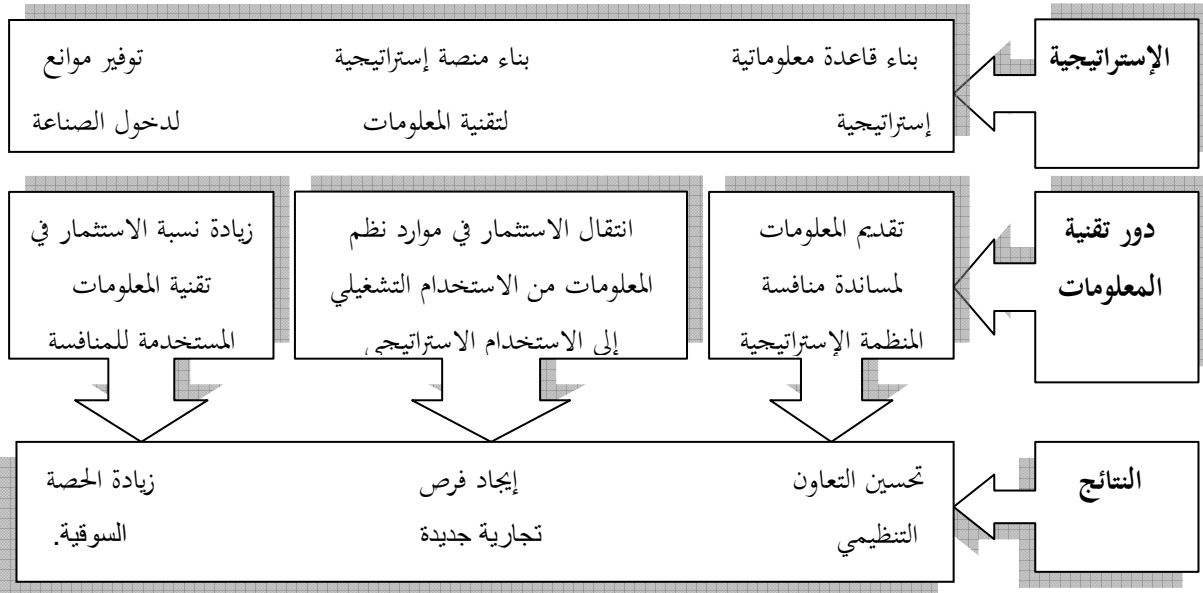
4- نظم معلومات الإدارة العليا

تستخدم نظم المعلومات الإستراتيجية في دعم وتزويد الإدارة العليا بالمعلومات الضرورية واللازمة لإعداد الخطط والتنبؤات لفترات زمنية طويلة من خلال بناء قاعدة بيانات ضخمة داخل المنظمة تستقي معلوماتها من مصادر متنوعة داخلية وخارجية.

رابعاً: أهمية إرساء نظم معلومات إستراتيجية

يوفر نظام المعلومات الإستراتيجية فوائد عدة للمنظمة تمكنها من الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة والمنشودة وبالتالي تحقيق الكفاءة والفعالية لان المهام والأنشطة يمكن إنجازها بسرعة وبتكلفة أقل وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل (13/2) الاستخدام الاستراتيجي لنظم المعلومات



المصدر: محمد بن احمد السديري، متوفر على الموقع www.Faculty.ksu.edu.sa ! اطلع عليه، يوم: 2010.12.30، على الساعة:

15.20

إن إقامة نظام معلومات استراتيجي هو صميم عمل الإدارة الإستراتيجية التي تركز على ضرورة الاهتمام والتفاعل معها وتعديل اتجاهات المؤسسة لتطوير قدراتها على استغلال الفرص وتجنب ما يفرضه المحيط من تهديدات وبالتالي إمكانية زيادة الحصة السوقية للمؤسسة، كما أن تفاعل أنظمة معلومات المؤسسة يعني تكامل ادوار الأفراد في كل مستويات المؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين التعاون التنظيمي.

خلاصة الفصل

تحولت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات خلال السنوات الأخيرة إلى ما يشبه الجواد الجامع الذي ينطلق بأقصى سرعة في أي اتجاه يريد دون توجيه من احد، فالمعلومات هي قوة القيادة في عمل اليوم، إذ تهتم المنظمات الناجحة بالمعلومات التي تساعد في تحقيق الميزات التنافسية وتعزيزها من خلال المساهمة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وبالتالي أصبحت المعلوماتية مركز للاقتصاد الحديث وموردا هاما من موارده.

وما ساعد في ذلك هو التزاوج الذي حصل بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع تكنولوجيا الحاسبات الالكترونية، مما أدى إلى إحداث تغييرات كبيرة وجذرية في معالجة وتوزيع وتخزين كم هائل من البيانات بل أكثر من ذلك، فقد حولت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الاقتصاد الكلاسيكي إلى اقتصاد رقمي أين انتقل الكثير من العمل العضلي إلى نشاط ذهني رقمي.

وقد حاولنا من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واهم مكوناتها ومزاياها وكذلك الأسباب التي أدت إلى ضرورة الاهتمام بالاستثمار في هذا المجال لأنه يفتح آفاق التميز و الريادة أمام المؤسسات التي تسعى لذلك.

الفصل الرابع :

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتسيير

الاستراتيجي (التحول في الأعمال والإدارة)

المبحث الأول: الأعمال الالكترونية، الإدارة الالكترونية وأهم تحدياتها.
المبحث الثاني: الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم
الميزة التنافسية واستثمار الذكاء الاستراتيجي وهندسة التحالفات الإستراتيجية.
المبحث الثالث: الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات
في تعزيز التطوير التنظيمي.

الفصل الرابع

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتسيير الاستراتيجي

(التحول في الأعمال والإدارة)

تمهيد

يتحرك العالم اليوم تجاه ما يعرف بالاقتصاد الرقمي هذا الاقتصاد الذي يمثل ثورة تنظيمية واجتماعية واقتصادية كبرى. ويعتمد الاقتصاد الرقمي على الاستخدام الكثيف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بصفة عامة والانترنت بصفة خاصة. لذا أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العصر الحديث تمثل سلاحا تنافسيا قويا لمنظمات الأعمال تستطيع استخدامه للتأثير على البيئة التنافسية بما يحقق أهدافها، كما ستكون إحدى العوامل الرئيسية لقيادة التقدم في القرن الواحد والعشرين. لقد أصبح التطور التكنولوجي السريع سمة الربع الأخير من القرن الماضي بدرجة أثرت على جميع جوانب الحياة وأدت إلى ظهور أساليب جديدة يمكن الاستفادة منها في مجالات شتى وبشكل يزيد من كفاءة وفعالية الأداء في هذه المجالات.

ومما لا شك فيه أن التطور التكنولوجي في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبح واضحا للجميع . فنحن نعيش في عصر الالكترونيات أو عصر " E " ونتج عن ذلك تداول مسميات كثيرة منها على سبيل المثال الاقتصاد الالكتروني (E.ECONOMY)، الأعمال الالكترونية (E.BUSINESS)، التجارة الالكترونية (E.COMMERCE)... الخ باختصار أصبح يطلق على كل شيء في حياتنا E THING وأصبحت توصف التوجهات الاقتصادية الحالية بتوجهات اقتصاد المعرفة، وهذا يعني أن قيمة ووزن عامل المعرفة يزداد كثيرا عن السابق وان تركيبة المعرفة والمعلومات في السلع والخدمات باتت تتطور بسرعة مذهلة.

وعليه فان الاتجاه الحديث في إدارة المنظمات على اختلافها أصبح يتطلب منها أن تحقق النجاحات المستمرة في عملياتها وان تسعى بكل ما تمتلك من موارد للحصول على ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرار في دنيا الأعمال ، وأن ذلك لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال إدارة لها رؤية بعيدة لما يجب أن تكون عليه في المستقبل البعيد وتحديد ماذا تريد أن تحققه للجميع، وتحديد سبب وجودها في بيئة الأعمال، علما أن هذه الأخيرة تشهد زيادة سرعة ودينامكية المتغيرات البيئية سواء على صعيد التطورات التكنولوجية أو السياسية أو الاقتصادية، أو في أذواق الزبائن أو في المنافسة، إضافة إلى ظهور مفاهيم حديثة مثل مدخل إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة عمليات المنظمات ، التطوير التنظيمي، الذكاء الاستراتيجي، ظهور تحالفات والتكتلات الاقتصادية ، وفي ظل هذه المفاهيم والمتغيرات أدركت المنظمات أن المنهج الاستراتيجي يلعب دورا أساسيا في مواجهة هذه التغيرات و هو الطريق الأمثل القادر على أن يحدد لها مسارها المستقبلي ويساعدها في الحصول على الميزة التنافسية ومن ثم البقاء والاستمرار.

المبحث الأول

الأعمال الالكترونية والإدارة الالكترونية وأهم تحدياتها

إن دخول عالم اليوم في العصر الالكتروني وما نتج عنه من إلغاء الوقت والمسافات من جانب وتوفير الجهد لانجاز أعمال كبيرة وعلى نطاق واسع من جانب آخر، كان له أثره الواضح في قدرة وإمكانية أداء منظمات الأعمال وعلى خلق ميزة تنافسية بالاعتماد على منهج الأعمال الالكترونية كبديل للإدارة التقليدية. حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى كل ما يتعلق بالأعمال الالكترونية والإدارة الالكترونية

المطلب الأول: ماهية الأعمال الالكترونية

ظهر مفهوم الأعمال الالكترونية* لأول مرة عندما استخدمت شركة IBM هذا المصطلح في إطار سعيها لتمييز أنشطة الأعمال الالكترونية عن أنشطة التجارة الالكترونية وذلك من خلال استخدام تكنولوجيا الانترنت في أداء أعمالها بصورة مبسطة ومرنة.

أولاً: تعريف الأعمال والتجارة الالكترونية

1- تعريف الأعمال الالكترونية

■ هي خليط من العمليات والنظم الرقمية التي تمكن المنظمات من إدارة علاقاتها بالبيئة الداخلية والخارجية، ومحاولة استشعار تحديات المنافسة وتحديات بيئة الأعمال الحالية والمتوقعة وكذلك الوقوف على الفرص المواتية إضافة إلى تنظيم عملية التجاوب والاستجابة الإستراتيجية مع متغيرات بيئة الأعمال ووفق مفهوم الوقت الحقيقي للتجاوب¹.

■ أما CHAFFEY فقد عرفها بأنها كل الوسائل المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي تستخدم للتبادل إما بين المنظمات أو مع علاقة المنظمات بالبيئة الخارجية ومتغيراتها المختلفة².

■ ويعرف O'BRIEN الأعمال الالكترونية بأنها استخدام تكنولوجيا الانترنت في الاتصال بين الشبكات وتمكين عمليات الأعمال والتجارة الالكترونية والاتصالات داخل المؤسسات وفيما بين المؤسسة والزبائن والموردين وأصحاب المصالح³.

■ وبعبارة أخرى يمكن فهم الأعمال الالكترونية بأنها تحدث عندما يتم التكامل إلى إعادة تصميم عمليات الأعمال أو يعيد الاختراع الكامل لنموذج الأعمال⁴.

أما عن مجالات تطبيق الأعمال الالكترونية، فهي متنوعة منها التجارة، التسويق الالكتروني، المصارف الالكترونية والحكومة الالكترونية.

* نشير انه في سياق حديثنا عن الأعمال الالكترونية تم التطرق إلى التجارة الالكترونية باعتبار هذه الأخيرة جزء من الأعمال الالكترونية.

¹ Amor Daniel; **The Ebusiness Evolution, Livin and Working Inan Inter connected World**, NJ. Printice hall, upper saddle river, 2000, p: 52.

² Chaffey Dave; **Ebusiness and Ecommerce Management**", printice hall, 4 edition, limited British, 2009, p: 08.

³ O'Brien JamesA: **Management Information Systems 5th** Mc gros, hill Irwin, 2002, p: 175.

⁴ غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي : المرجع السابق، ص: 165.

الفصل الرابع...تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتسيير الإستراتيجي (التحول في الأعمال والإدارة)

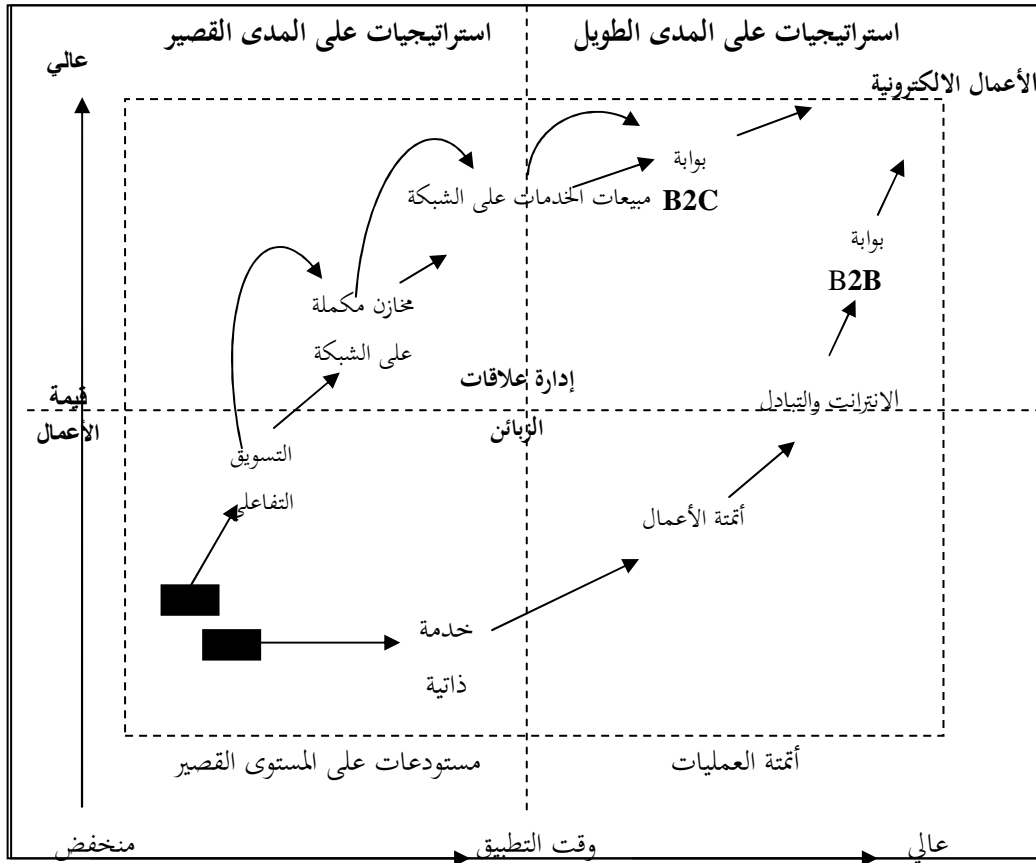
ومع إطلالة القرن الحالي أصبحت الأعمال الالكترونية خيارا تكنولوجيا حتميا في ضوء فرص وتحديات عولمة الأعمال وعولمة المنافسة أو الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات كسلاح فعال في عالم المنافسة من جهة وكأداة لا غنى عنها لاكتساب الميزة التنافسية الإستراتيجية في مجال الأعمال وخلق فرص أو نماذج جديدة للأعمال من جهة أخرى.

2- تعريف التجارة الالكترونية

■ يعرف **TURBAN-** التجارة الالكترونية بأنها "عمليات البيع والشراء، والتسويق والخدمات، والتسليم والدفع للمنتجات أو الخدمات، أو المعلومات عبر الانترنت، الاكسترنات وغيرها من شبكات الاتصال بين المؤسسة وزبائنها ومورديها"¹ وتتضمن، الأعمال- المستهلك (B2C)، الأعمال- الأعمال (B2B)، كما تتضمن المستهلك إلى المستهلك (C2C) .

ويوضح الشكل الآتي اتجاه التجارة الالكترونية واستراتيجيات الأعمال القيمة المضافة للمؤسسة التي تتبنى هذا الاتجاه.

شكل رقم (1/4) اتجاهات التجارة الالكترونية واستراتيجيات الأعمال



Source : O'brien James, op cit, p : 176.

¹ Turban Efraim, King David, Vich, Land, Dennis et Lee Jae: **Electronic Commerce: A managerial Perspective**, upper saddle river, New Jersey, 2006, P: 04.

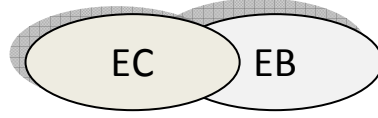
الفصل الرابع...تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتسيير الإستراتيجي (التحول في الأعمال والإدارة)

يتضح من الشكل أعلاه أن استراتيجيات الأعمال على المدى الطويل وأتمتة العمليات هي التي تعظم قيمة الأعمال بدرجة عالية وستقود إلى الأعمال الالكترونية في المؤسسة بشكل كامل على المدى الطويل.

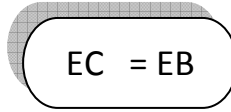
ثانيا: العلاقة بين الأعمال الالكترونية والتجارة الالكترونية

يمكن توضيح العلاقة بين الأعمال الالكترونية والتجارة الالكترونية، من خلال الأسس التالية¹:

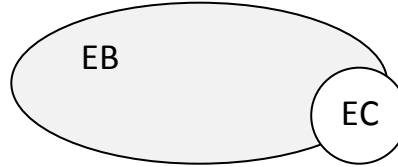
- هناك من يرى بان الأعمال الالكترونية و التجارة الالكترونية هما على نفس الدرجة من التداخل.



- وهناك من يرى بأنهما متساويتان على النطاق الواسع.



- وهناك من يرى أن التجارة الالكترونية هي مجموعة فرعية من الأعمال الالكترونية.



ويتفق الكثيرون على أن الرأي الثالث هو الأرجح فانطلاقا من التعريف السابق ذكره لكل من الأعمال الالكترونية والتجارة الالكترونية يتضح أن التجارة الالكترونية هي مفهوم أضيق وأصغر من الأعمال الالكترونية حيث يتضمن مفهومها القيام بالعمل التجاري الكترونيا ضمن البيئة الرقمية أما الأعمال الالكترونية فتتضمن كافة الأعمال التي يمكن أن تتم من خلال الانترنت حيث تحوي أشكالا مختلفة مثل؛ الحكومة الالكترونية، الأسواق الالكترونية، المصارف الالكترونية، البريد الالكتروني، التزويد الالكتروني وغيرها من أنشطة الأعمال الالكترونية .

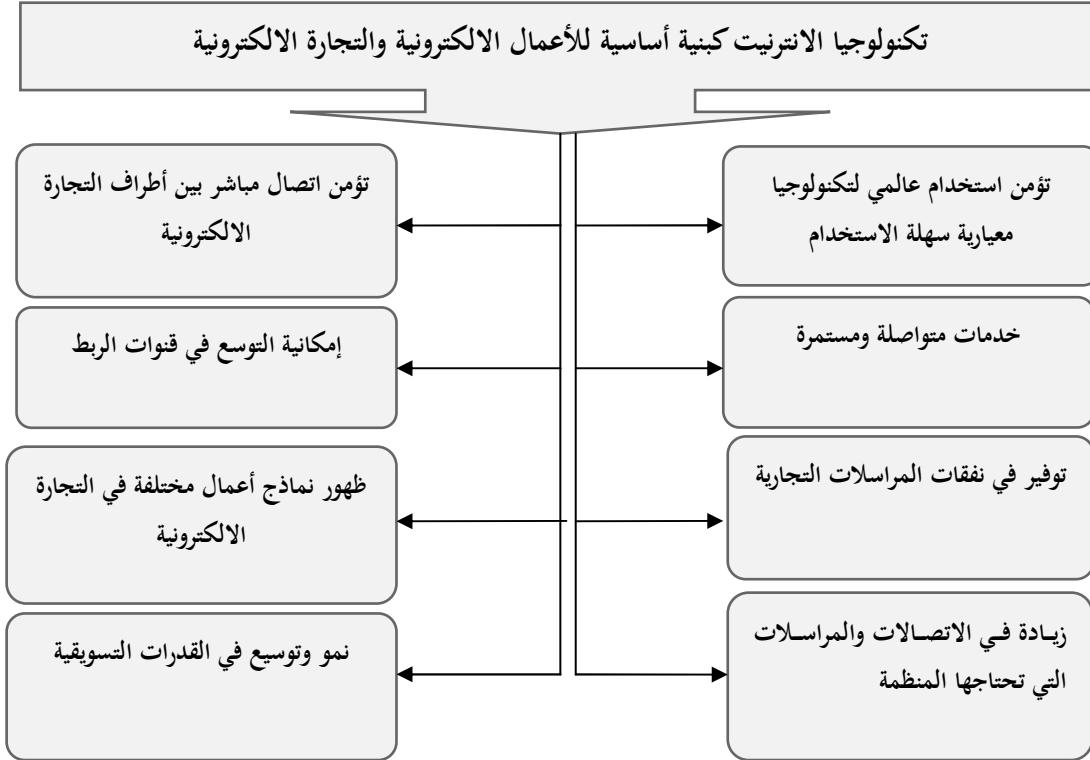
ثالثا: الانترنت كبنية أساسية للأعمال والتجارة الالكترونية

تستخدم المنظمات والمؤسسات الرقمية الانترنت بشكل واسع من اجل التجارة الالكترونية وإدارة الأعمال الالكترونية للقيام بمختلف الإجراءات والعمليات الداخلية والعلاقات مع الزبائن والموردين والعلاقات مع الجهات والعناصر الخارجية الأخرى.

ويوضح الشكل رقم (2/4) تصورا لهذه الجوانب التي تطرقنا إليها.

¹ غسان عيسى العمري، وآخرون: المرجع السابق ، ص: 167-168.

شكل رقم (2/4) استخدام الانترنت كبنية أساسية للأعمال والتجارة الالكترونية



Source: Chaffey Dave: op cit, p: 19.

إذن هذا المخطط يبرز أهم الفوائد التي يمكن أن توفرها شبكة الانترنت كدعم أساسية تقوم عليها كل من الأعمال الالكترونية والتجارة الالكترونية في أن واحد.

رابعا: فوائد الأعمال والتجارة الالكترونية

يمكن لمنظمات الأعمال أن تحقق العديد من المنافع الملموسة وغير الملموسة من خلال تبنيها لإستراتيجية الأعمال والتجارة الالكترونية، والتي يمكن توضيحها في الجدول الآتي:

جدول رقم (1/4) منافع الأعمال والتجارة الالكترونية

| المنافع الملموسة | المنافع غير الملموسة |
|--|--|
| <p>1- زيادة المبيعات وزيادة الفوائد من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> - فتح أسواق جديدة وكسب زبائن جدد؛ - تكرار البيع للزبائن الموجودين؛ - تنويع البيع للزبائن الموجودين. | <p>1- تحسين صورة اتصال المؤسسة.</p> <p>2- تحسين صورة العلامة التجارية.</p> <p>3- سرعة الاستجابة للسوق.</p> <p>4- تسريع دورة حياة تطوير المنتج استجابة لحاجيات السوق.</p> |
| <p>2- خفض كلف التسويق:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تقليل وقت خدمة الزبون؛ - البيع بالانترنت؛ - تقليل كلف التوزيع والطباعة من خلال وسائل الاتصالات والإعلان. | <p>5- تحسين خدمة الزبون.</p> <p>6- التعلم من اجل المستقبل.</p> <p>7- مراقبة توقعات الزبون من خلال المواقع الالكترونية.</p> <p>8- التعرف على شركاء ودائمين جدد.</p> <p>9- إدارة أفضل لمعلومات الزبائن والتسويق.</p> <p>10- الحصول على التغذية العكسية من قبل الزبائن.</p> |
| <p>3- خفض كلف سلاسل الدعم:</p> <ul style="list-style-type: none"> - خفض مستويات المخزون؛ - خفض منافسة الموردين؛ - تقليص وقت أوامر الشراء. | |
| <p>4- إدارة وخفض كل الأعمال الروتينية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - التوظيف، فواتير الدفع والعمل خلال العطل. | |

Source: Chaffey. Dowe: **Ebusiness and E. Commerce Management**, Pearson education limited British, 2000, p: 08.

هذا الجدول يحدد مجموعة من الفوائد والمزايا التي توفرها الأعمال والتجارة الالكترونية، الشيء الذي ينعكس على ربحية المؤسسات وبالتالي تعزيز مكانتها في السوق التنافسية العالمية.

خامسا: أنواع الأعمال والتجارة الالكترونية

1- تتمثل أنواع التجارة الالكترونية على وجه الخصوص فيما يلي¹:

- علاقة الأعمال بالزبائن (B2C) ، تتضمن التجارة الالكترونية هنا بيع السلع والخدمات مباشرة إلى الزبائن وهو ما يطلق عليه البيع بالتجزئة؛
- علاقة الأعمال بالأعمال (B2B) ، مضمون التجارة الالكترونية هنا هو التعاملات التجارية بين الشركات بعضها ببعض، فتتبادل البضائع والخدمات؛
- علاقة الزبائن بالزبائن (C2C) أي تعامل الزبائن مع بعضهم البعض وبدون وسطاء حيث تتم عمليات الشراء والبيع مباشرة، مثال ذلك، المزادات العلنية التي يبيع فيها الزبائن السلع ويحصلون على حاجاتهم من خلال الصفحة الالكترونية الأكثر شيوعا والمعروفة بـ **e.BAY.COM**

¹ Henri Issak, Pierre Volle, Yanne Brebane : **De la Stratégie a La Mise en Œuvre Opérationnelle**, Pearson Education, 2 édition, limited British, 2011, p : 125.

- التجارة الالكترونية باستخدام الموبايل -Mobil Commerce- وهي التجارة التي لا ترتبط بمكان ثابت، حيث تتم أنشطة التجارة الالكترونية في البيئة اللاسلكية ويمكن التفاعل مع الزبون في أي مكان؛
- علاقة الأعمال بالموظفين (B2E) أي تعامل المنظمات مع العاملين لديها وتزويدهم بخدمات أو معلومات أو سلع؛

- التجارة التعاونية - Collaborative Commerce - يخصص هذا النوع من الأعمال مجموعة من الأفراد ذوي اهتمامات مشتركة ويتفاعلون الكترونياً مع بعضهم البعض.

2- أما عن الأعمال الالكترونية : فهي تحوي على أنشطة مختلفة مثل؛ المصارف الالكترونية والحكومة الالكترونية، وتتنوع أنشطة هذه الأخيرة على ثلاثة مجالات رئيسية هي:

- علاقة الحكومة بالمواطنين -G2C- يحصل المواطن هنا على خدمات أو معلومات من الدوائر الحكومية للدولة التي يقيم فيها؛
- علاقة الحكومة بالحكومة -G2G- ويتضمن كل التعاملات الحكومية التي تتم داخل مختلف الدوائر الحكومية في الدولة؛
- علاقة الحكومة بالأعمال -G2B- تتمثل في العلاقة بين المشاريع التي تنفذها الحكومة واتفاقيات البيع بين المؤسسات التجارية والحكومة نفسها.

سادساً: تحديات الأعمال والتجارة الالكترونية

هناك العديد من التحديات التي تواجهها إدارة المنظمات في التجارة والأعمال الالكترونية نستطيع أن نلخصها بالآتي:

- إن العديد من نماذج الأعمال الجديدة والتي يكون أساسها الانترنت لم تجد الطرق المضمونة لكي تؤمن الأرباح أو تخفض التكاليف؛
- استعمال الانترنت في أعمال وتجارة الشركات يقتضي تغييرات تنظيمية مدروسة بشكل جيد؛
- إعادة صياغة العلاقات مع الزبائن، المجهزين وشركاء الأعمال الآخرين؛
- ضرورة إعطاء ادوار جديدة للعاملين؛
- وجود صراعات بين مختلف قنوات العمل عند تحول الشركة إلى نمط الأعمال الجديدة (الانترنت)؛
- صعوبة تحقيق الأمن المعلوماتي؛
- استعمال لوسائل اتصالات قديمة نسبياً في بعض الدول؛
- نقص وعدم وضوح الرؤيا في العديد من المسائل القانونية .

سابعاً: الأسواق الالكترونية

لقد أدت تكنولوجيا الانترنت إلى ظهور الأسواق الالكترونية والتي لم تعد تتطلب من الشركات أن تستثمر مبالغ ضخمة في تطوير وصيانة نظم تجارية معينة وسمح ذلك للشركات الصغيرة والكبيرة أن تستفيد بميزة الأسواق التخيلية لما توفره لها من مزايا نوجزها في مجموعة¹ من النقاط :

■ تؤدي الأسواق الالكترونية إلى إلغاء أو الاستغناء عن العديد من الوثائق والمستندات والأعمال المكتسبة مما أدى إلى خفض الوقت المطلوب للتشغيل.

■ سمحت الأسواق الالكترونية بزيادة بدرجة الآلية وخفض التكاليف غير المباشرة وتكاليف التخزين ويؤدي ذلك إلى الإنتاج والدفع في الوقت المحدد.

■ أصبحت الشركات على اختلاف أحجامها وأماكن تواجدها قادرة على المشاركة في الأسواق العالمية والوصول إلى المستهلك أيا كان موقعه.

■ لا تشكل الأسواق الالكترونية مجرد وسيلة للاتصالات التسويقية ولكنها تقدم وسائل للتوزيع وبالذات المنتجات الرقمية. فشركات البرمجيات تستخدم الانترنت لكي تقدم منتجاتها بطريقة تسمح للمستهلك بتحميله واختيار البرامج بصورة مجانية على سبيل التحريب.

■ تسمح الأسواق الالكترونية بتخفيض التكلفة الحدية للتنسيق بين المنظمات، ومعالجة كم كبير من المعاملات التسويقية.

■ تمد الأسواق الالكترونية المستهلك بكميات كبيرة من المعلومات والاختيارات عن مكان المنتج ومواصفاته.

■ كما تسهل من تجربة واستخدام المنتج الالكتروني لفترة طويلة وبصورة مجانية، مما يؤدي إلى تخفيض درجة عدم التأكد واتخاذ قرار الشراء .

كل هذه المنافع أو المزايا تتحول بصورة مباشرة أو غير مباشرة إلى مدخرات على مستوى المستهلك وزيادة في كفاءة الأعمال بالنسبة للمنظمات.

وتتمثل المكونات الرئيسية أو (اللاعبون الرئيسيين) في الأسواق الافتراضية في: المنتجات الرقمية والمستهلكين والبائعين والبنية التحتية للشركات والوسطاء والخدمات الداعمة والقائمين على خلق وإنتاج المحتوى.

و فيما يلي وصفا مختصرا لكل من هذه المكونات²:

¹ أحمد عبد السلام سليم: الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة، ط1، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2010، ص ص: 180-182 .

² Turban Efraim: op cit, p: 08.

* من أمثلة المنتجات الرقمية ما يلي: الكتب، الجرائد، المحلات، المواد التدريسية، البرمجيات، الألعاب وكذلك التذاكر والحجز في الطيران، الفنادق المطاعم، بطاقات الائتمان، البطاقات البنكية، التعليم عن بعد وغيرها من الخدمات.

1- المنتجات الرقمية

أصبحت العديد من المنتجات والخدمات اليوم في ظل الأسواق الافتراضية رقمية * . وفي ظل هذه الرقمية، تكون معظم التكاليف ثابتة وتكون التكاليف المتغيرة محدودة للغاية، وبالتالي يزداد الربح بسرعة.

2- المستهلكين

يشمل مصطلح المستهلك في الأسواق الالكترونية عشرات الملايين من الأفراد حول العالم، ويعتبرون مشترين محتملين للسلع، والخدمات المعروضة او المعلن عنها على الانترنت.

3- البائعين

و تتضمن مئات الآلاف من المجالات التي تعرض وتعلن عن منتجاتها على الانترنت.

4- الوسطاء

يعمل الوسطاء في هذه الحالة على إيجاد وإدارة السوق المباشر والتوفيق بين البائع والمشتري. كما يوفر الوسطاء بعض خدمات البنية التحتية ويقدموا مساعدات لكل من البائعين والمشتريين لإتمام الصفقات.

5- الخدمات الداعمة

يوجد العديد من الخدمات الداعمة، وتتراوح تلك الخدمات بين خدمات الثقة والمهنية، والتأكد من **الاما** وحتى موفري المعرفة.

6- شركات البنية التحتية

و تتمثل في آلاف الشركات التي توفر الأجزاء المادية والبرمجيات اللازمة لدعم التجارة الالكترونية.

7- القائمين على تخليق المستوى

و تتمثل في المئات من الشركات التي تعمل في مجال تخليق وتحديث مواقع وصفحات الانترنت، وتعتبر جودة محتوى الويب احد عوامل النجاح الحرجة في التجارة الالكترونية.

8- شركاء الأعمال

علاوة عن البائعين والمشتريين يوجد العديد من أنواع شركاء الأعمال التي تتعاون على الانترنت وبصفة خاصة في سلسلة التوريد.

ثامنا: المنافسة في الأسواق الالكترونية

تمر المنافسة بمرحلة تغير أساسية فرضتها التطورات المتلاحقة في مجال تكنولوجيا المعلومات والانترنت، ولم تعد القواعد الاقتصادية القديمة قائمة. و تعتبر المنافسة كثيفة جدا في ظل التجارة الالكترونية لعدة أسباب:

1- انخفاض تكاليف البحث

تؤدي التجارة الالكترونية إلى انخفاض تكلفة البحث عن المعلومات، عن المنتج وقد تصل إلى الصغر في معظم الحالات . ويؤثر ذلك بصورة جوهرية على المنافسة وتستطيع المؤسسات من خلال تخفيض أسعارها أو تحسين خدمات العملاء، أن تستحوذ على حصة سوقية كبيرة.

2- المقارنات السريعة

من خلال استخدام أدوات البحث والتسوق، يستطيع المستهلك الحصول على ما يريد بأسعار تنافسية لذا فان الشركات التي تتعامل تجاريا عبر الانترنت وتوفر معلومات لأدوات البحث سوف تجني ميزة تنافسية.

3- توفير المنتج أو الخدمة حسب الطلب

توفر شركة -AMAZON.COM- مثلا، معلومات ليست متاحة أصلا في المحل التقليدي لبيع الكتب مثل الاتصال بالمؤلف وملخص الكتاب وما يميز الكتاب عن غيره بالإضافة إلى ذلك توفر التجارة الالكترونية ميزة توفير المنتج أو الخدمة حسب طلب العميل.

4- انخفاض الأسعار

بعض الشركات مثل -AMAZON.COM- وغيرها تقدم أسعارا منخفضة بسبب انخفاض تكاليف التشغيل لديها فليس هناك تسهيلات مادية أو حد أدنى من المخزونات أو غيرها¹.

5- خدمات المستهلك

تقدم بعض الشركات خدمات متميزة للمستهلك وهو ما يشكل احد المزايا التنافسية وهناك العديد من القوى التنافسية الواجب الانتباه إليها، في ظل الاقتصاد الرقمي الذي تشكل المعرفة الجزء الأكبر منه . فحجم الشركة، والبعد الجغرافي للمستهلك، واختلاف اللغات وغير ذلك، لم تعد تشكل ميزة تنافسية لها دلالة في اقتصاد اليوم.

ويمكن تقسيم العوامل البيئية المؤثرة على التجارة الالكترونية إلى ثلاثة أقسام رئيسية نوجزها في الجدول الآتي:

جدول رقم (2/4) العوامل البيئية المؤثرة على التجارة الالكترونية

| العوامل الاقتصادية التسويقية | العوامل الاجتماعية | العوامل التكنولوجية |
|---|---|---|
| - المنافسة العالمية وشدتها؛ - انخفاض تكاليف اليد العاملة في بعض البلدان ؛ - التغيرات المستمرة في الأسواق. | - تغير طبيعة القوى العاملة؛ - سياسات وقوانين الحكومات؛ - التغيرات السياسية؛ - الاهتمام بحقوق الملكية المتناهي. | - تزايد الإبداع وتطور التكنولوجيا؛ - تزايد حجم المعلومات ووفرتها؛ - انخفاض تكاليف استخدام التكنولوجيا؛ - دخول التكنولوجيا واستعمالها في شتى ميادين الحياة. |

المصدر: أسهمان ماجد الطاهر، مرجع سبق ذكره ، ص:176.

يتضح من الشكل أعلاه أن تطور التجارة الالكترونية في بلد معين مرهون بتطور البنية التحتية التكنولوجية وكذلك مجموعة من العوامل الاقتصادية والاجتماعية.

المطلب الثاني - الإدارة الالكترونية

تعتبر الإدارة الالكترونية منهج حديث، موجه إلى المنتجات من السلع والخدمات، وسرعة الأداء ويعتمد على استخدام شبكة متقدمة للاتصالات، لبحث واسترجاع المعلومات بغية دعم اتخاذ القرارات الفردية والتنظيمية

¹ - L..A. Lefebre et E. Lebebre :commerce électronique et entreprise virtuelle défis et enjeux ; revue française de gestion, vol 24, n°3, France,1999, p :20.

أولاً: تعريف الإدارة الالكترونية

- تعرف الإدارة الالكترونية "بأنها جميع عمليات التحول إلى أداء الأعمال المؤسسية الكترونياً عن طريق إعادة هيكلة أداء تلك الأعمال بما يحقق¹ :
 - التطور في الأداء؛
 - الاقتصادية؛
 - المرونة؛
 - حسن استغلال الموارد.
- أي أنها تشمل تحديث آليات اتخاذ القرار، وإنجاز المعاملات بشكل سريع والكتروني.
- الإدارة الالكترونية هي " الاستغناء عن المعاملات الالكترونية وإحلال المكتب الالكتروني عن طريق الاستخدام الأوسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً"² .
- هي كذلك "تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء الأفراد أو المؤسسات من خلال استعمال شبكات الاتصالات الالكترونية"³ .
- ويمكن تعريف الإدارة الالكترونية تعريفاً إجرائياً بأنها "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت، وشبكات الأعمال، في التخطيط، والتوجيه، والرقابة للقدرات الجوهرية للمنظمة والآخريين، بدون حدود من اجل تحقيق أهدافها"⁴ .
- نخلص إلى أن الإدارة الالكترونية هي إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أفضل لزيائنها (مواطنين أو مؤسسات) مع الاستغلال الأمثل لمصادر المعلومات المتاحة وتوظيف الموارد المادية والبشرية في إطار الكتروني حديث من اجل استغلال امثل للوقت والمال وتحقيقاً للمطالب المستهدفة والجودة المرغوبة.
- إذن نستنتج مما سبق:

1- أن الإدارة الالكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية، وتجاوزتها، نتيجة تطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية لأكثر من قرن من الزمن والشكل الآتي يوضح هذا التطور.

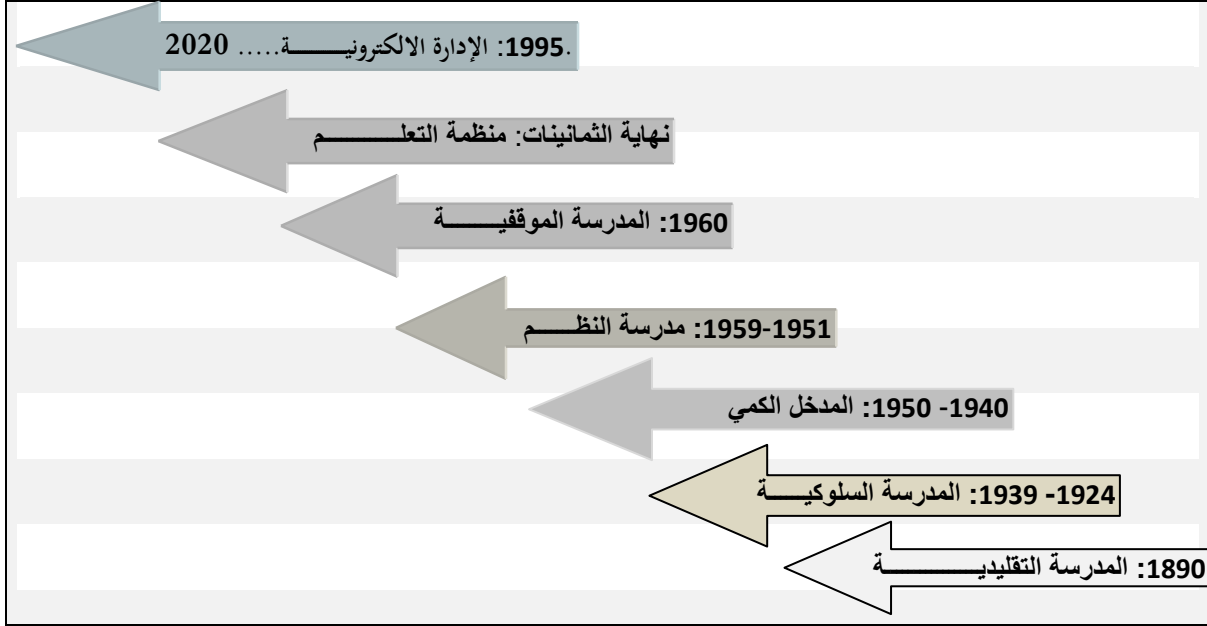
¹ طارق عبد الرؤوف عامر: الإدارة الالكترونية، نماذج معاصرة ، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص: 28.

² علاء عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي: الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 32.

³ طارق عبد الرؤوف عامر: المرجع السابق، ص: 26.

⁴ نجم عبود نجم: الإدارة الالكترونية، الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر السعودية، 2008، ص: 127.

شكل رقم (3/4) تطور المدارس الإدارية

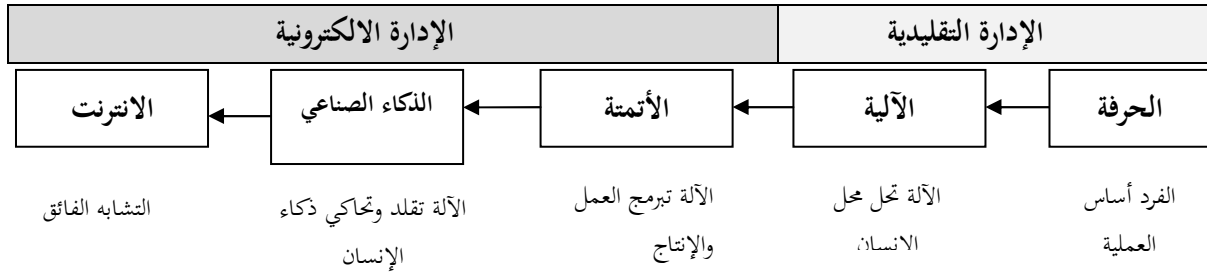


المصدر: نجم عبود نجم: مرجع سبق ذكره، ص: 129

الشكل السابق يوضح لنا الحقب التاريخية التي مرت عليها تطور أنماط الإدارة إلى أن وصلت إلى الإدارة الإلكترونية الحالية.

2- إن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة الذي اتجه منذ البدء على إحلال الآلة محل الإنسان.

شكل رقم (4/4) التطور التكنولوجي باتجاه الانترنت والإدارة الرقمية

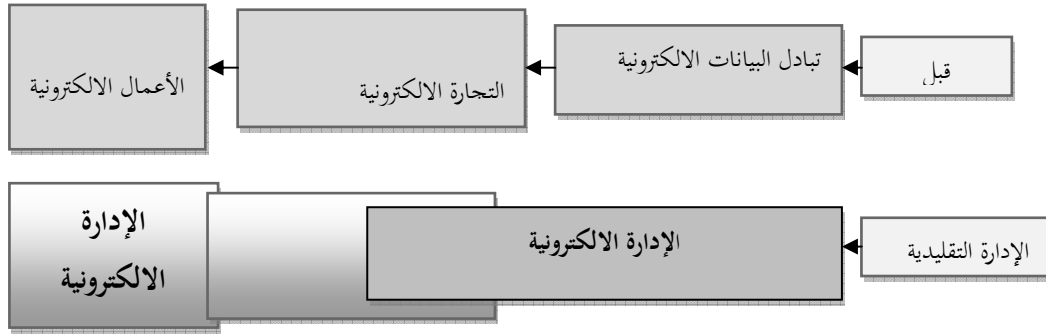


المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على: طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سبق ذكره، ص: 30.

نستنتج إذا أن الانترنت وشبكات الأعمال جعلت الإدارة الإلكترونية ذات أبعاد تكنولوجية أكثر من أية مرحلة تاريخية تعاملت فيها الإدارة مع التكنولوجيا.

3- الإدارة الإلكترونية: هي نتاج تطور تبادل البيانات الإلكتروني.

شكل رقم (5/4) تبادل البيانات الالكترونية والإدارة



المصدر: السيد عليوة: التجارة الالكترونية ومهارات التسويق، دار الأمين، القاهرة، 2002، ص: 123.

التبادل الالكتروني للبيانات كان محصورا في مجالات ضيقة ضمن وظيفة معينة، لكن مع ظهور الانترنت والمؤسسات الأخرى، أصبح شبكة داخلية لجميع العاملين بالمنظمة، وكذلك شبكة خارجية تغطي علاقات المنظمة مع الموردين والعملاء والمؤسسات.

4- من التفاعل الإنساني إلى التفاعل الآلي

شكل رقم (6/4) التفاعل الآلي والتفاعل الإنساني



المصدر: السيد عليوة: مرجع سبق ذكره، ص: 126.

مع الانترنت وشبكات الأعمال فان التفاعل يمكن أن يبلغ مداه تنظيميا وجغرافيا وفنيا وزمنيا، لكن يفقد التفاعل هنا اللمسة الإنسانية.

إن التحول إلى الإدارة الالكترونية ليس دربا من دروب الرفاهية، وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية. ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت احد محددات النجاح لأي منظمة، وعليه يمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الالكتروني في النقاط التالية:

- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال؛
- القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق؛
- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المنظمة، وتوفيرها للعاملين بها؛
- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء؛
- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات؛
- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس؛
- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.

ثانيا: خصائص الإدارة الالكترونية وأهدافها

1- خصائص الإدارة الالكترونية

يمكن حصر أهم الخصائص التي تميز الإدارة الالكترونية في النقاط التالية¹:

- إنها عملية إدارية وهذا يعني أنها لا تخرج عن نطاق خبرتنا الواسعة في الإدارة، سواء في تحديد أو رسم السياسات وتوجيه الموارد وفق خيارات إستراتيجية وعملية الرقابة عليها؛
- الإمكانات المتميزة للانترنت وشبكات والأعمال التي تفسر البعد الالكتروني في مصطلح الإدارة الالكترونية؛
- تميز أعمال الإدارة الالكترونية، بانتفاء وعدم وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل حيث توجد هذه الأخيرة معا وفي نفس الوقت في شبكات الاتصالات الالكترونية؛
- ممارسات الإدارة الالكترونية تشير إلى انجاز كل الأعمال والمعاملات بين أطراف التعامل، من خلال وسيط الكتروني؛
- يستطيع احد أطراف التعامل في الإدارة الالكترونية إلى إرسال رسالة الكترونية إلى عدد لا نهائي من المستقبلين لها في نفس الوقت دون الحاجة إلى إعادة إرسالها في كل مرة، مما يؤدي إلى تحقيق التفاعل الجماعي أو المتوازي بين فرد ومجموعة ما؛
- تسليم المنتجات غير المادية في الإدارة الالكترونية يمكن أن يتحقق من خلال شبكات الاتصالات الالكترونية (مثل الفاكس)؛
- تتم عملية معالجة المشاكل في الإدارة الالكترونية باستخدام الكمبيوتر عبر المسافات البعيدة مما يؤدي إلى استبعاد الكثير من الأحوال المادية والبشرية أو التقليل من استخدامها إلى اقل قدر ممكن؛
- هي إدارة بلا أوراق حيث تتكون من الأرشيف، البريد، المفكرات الالكترونية والرسائل الصوتية؛
- هي إدارة بلا مكان تعتمد على التليفون المحمول والمؤتمرات الالكترونية والعمل عن بعد؛

¹ رأفت رضوان: الإدارة الإستراتيجية، منشورات مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، مصر، 2001، ص: 05

- هي إدارة بلا زمان تعمل 24 ساعة على 24 ساعة 07 ايام على 07 ايام فنحن ننام وشعوب أخرى تعمل، لذلك يجب العمل المتواصل لمدة 24 ساعة؛

- هي إدارة بلا تنظيمات جامدة فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة .

2- أهداف الإدارة الالكترونية

تتمثل أهداف الإدارة الالكترونية فيما يلي¹:

■ تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة التي من شأنها تطوير العمل الإداري وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظف وخلق جيل جديد من الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة .

■ محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية .

■ توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار، بالسرعة وفي الوقت المناسب ورفع مستوى العملية الرقابية.

■ تحسين الانتعاش الاقتصادي وجلب الاستثمار من خلال الآليات المتطورة المتوفرة في المؤسسات ذات العلاقة.

■ تواصل أكثر وارتباط أكبر بين إدارات المؤسسة الواحدة من شأنه تقديم خدمات أفضل، وكذلك إمكانية متابعة كل وحدات المنظمة وكأنها وحدة مركزية .

■ تجميع البيانات من مصدرها الأصلي بصورة موحدة وتجهيزها للمستفيدين بصورة فورية مما يسهل ويقلص من معوقات عملية اتخاذ القرار مع تركيزها (عملية اتخاذ القرار) في نقاط العمل الخاصة بها وإعطاء دعم أكبر في مراقبتها .

■ توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ثالثا: أهمية الإدارة الالكترونية

تكمن أهمية الإدارة الإستراتيجية في تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أرادها وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلى المتوفرة وسهولة عقد الاجتماعات عن بعد (الدارة المتباعدة جغرافيا).

كما تمكن الإدارة الالكترونية الموظف من أداء عمله بكل مرونة بحيث يستطيع الدخول إلى الشبكة الداخلية للمنظمة من أي مكان قد يتواجد فيه للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه. حيث أصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الالكترونية ليس له حدود (البيت، الشارع، المطار...).

كما أصبح بالإمكان كذلك وصول التعليمات والمعاملات الإدارية، للموظفين والزبائن والمراجعين أن تتم بسهولة مطلقة. أضف إلى ذلك إمكانية تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث الطبيعية من

¹ علاء السالمي: شبكات الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص: 57.

الفصل الرابع...تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتسيير الإستراتيجي (التحول في الأعمال والإدارة)

خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية في أماكن خارج حدود المؤسسة وهو ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث وبالتالي تخفيض نفقات ومساحات التخزين.

و بصفة عامة يمكن تحديد أهمية الإدارة الالكترونية لمنظمات الأعمال المعاصرة من خلال تحديد الفرص والمزايا التي توفرها لها والمتمثلة في:

- انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة؛
- اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة؛
- توجيه الإنتاج وفق احتياجات ورغبات العملاء والمستهلكين؛
- تحسين جودة المنتجات درجة تنافسية المنظمة؛
- تلا في مخاطر التعامل الورقي.

رابعا: مراحل تنفيذ الإدارة الالكترونية ومتطلبات نجاحها

عند اتخاذ قرار تطبيق الإدارة الالكترونية بالمنظمة، لا بد من التأكد من عدة أمور أهمها الحاجة الفعلية لهذه الإدارة والتكاليف التي سوف تصرف عليها موازية للخدمات التي سوف تقدمها هذه الإدارة، وهل تتوفر العناصر الأساسية لإنجاح هذه الإدارة، والى آخره من التساؤلات. و لذلك لا بد من القيام بالخطوات التالية¹:

- إعداد الدراسة الأولية؛

- وضع خطة التنفيذ؛

- تحديد المصادر؛

- تحديد المسؤولية؛

- متابعة التقدم التقني.

و فيما يلي شرح موجز لهذه الخطوات:

1- إعداد الدراسة الأولية

ولإعداد هذه الدراسة يجب تشكيل فريق عمل من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة والمعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الإدارة في المنظمة، ومن ثم تحديد البدائل المختلفة ويجب أن يصل الفريق إلى استنتاج ما يلي²:

- تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الالكترونية؛
- وجود تكنولوجيا المعلومات والاتصالات سابقة ولكن تحتاج إلى تطوير؛
- ينسجم مع آخر التطورات الحديثة لتطبيق الإدارة الالكترونية؛
- عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الالكترونية لأنها غير اقتصادية.

¹ علاء عبد لرزاق السالمي: دليل كيف تطبق الإدارة الالكترونية في دائرتك، معهد التنمية الإدارية، قطر، 2000، ص: 10.

² علاء عبد الرزاق السالمي، وآخرون: المرجع السابق، ص ص: 64- 66 .

2- وضع خطة التنفيذ

عند إقرار توصية فريق العمل المتخصص من قبل الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الالكترونية، لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

3- تحديد المصادر

ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الالكترونية في المنظمة وذلك من خلال تخصيص الموارد البشرية اللازمة، الأجهزة والمعدات اللازمة لتنفيذ الخطة.

4- تحديد المسؤولية

تحديد الأطراف التي سوف تقوم بتمويلها وتنفيذها ضمن الوقت المحدد في الخطة .

5- متابعة التقدم التقني

نظرا للتطور السريع في مجال تقنية المعلومات الإدارية فهناك مسؤولية إضافية عند تنفيذ الخطة وهو الحصول على هذه التقنيات من أجهزة، برمجيات واتصالات لها علاقة بتطبيق الإدارة الالكترونية. ولإنجاح تطبيق الإدارة الالكترونية لا بد من توافر عوامل أهمها¹:

- خلق التوعية الشاملة عند الموظفين والعاملين بأهمية الإدارة الالكترونية؛
- خلق البنية الالكترونية. اللازمة والتأكد من صلاحيتها ؛
- إعداد نظام معلومات مكون من نظم فرعية لخلق التكامل في المعلومات ؛
- إعداد دراسة متكاملة للإدارة الالكترونية، الإدارات الحكومية والاستفادة منها في تنفيذ الحكومة الالكترونية.

خامسا: معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية ، أهمها ما يلي³:

- التحول من العمل الإداري التقليدي اليدوي إلى إدارة حديثة الكترونية التي تعتمد على التقنيات الرقمية الحديثة لا يعني بالضرورة إلغاء كل النظم اليدوية والعودة إلى نقطة البداية ؛
- تداخل مسؤوليات اتخاذ القرار للإقدام على التغيير أو الانتقال ؛
- قلة الاعتمادات المالية للتطبيقات الحديثة؛
- عدم الاطلاع على نماذج ناجحة في البيئة المجاورة؛
- عدم وجود ثقة كاملة بالتقنيات الحديثة وفي استمرارية عملها؛
- قلة الكفاءات البشرية لاستخدام التقنيات؛
- النماذج الحالية القائمة على الحاسوب لم تغير من الإجراءات الإدارية التقليدية في التعامل وبالتالي لم تقنع الآخرين بالانتقال إلى النظام الالكتروني؛
- الخوف من التغيير وضعف التنسيق وغياب التشريعات المناسبة؛

¹ علاء عبد الرزاق السالمي: المرجع السابق، ص: 71.

³ طارق عبد الرؤوف عامر: المرجع السابق، ص: 54- 55 .

- غياب الشفافية و نفوذ مجموعات المصالح الخاصة.

المطلب الثالث: مؤسسات الإدارة الالكترونية وتحدياتها

ثمة تغيرات عميقة وواسعة أدت إليها شبكات الأعمال والانترنت حيث أوجدت هذه التكنولوجيا تحديات كبيرة أمام المؤسسات الاقتصادية التي أخذت تتحول بشكل متسارع من التركيز على العالم المادي إلى التركيز على العالم الافتراضي الرقمي، فكان أن ظهرت أنماط جديدة من المؤسسات كما هو الحال في المؤسسات الالكترونية التي تعمل في الفضاء السوقي.

أولاً: المؤسسة الالكترونية

"هي شبكة من المنظمات المستقلة أو الأفراد، تستعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأداة للوصول إلى هدف معين"¹. وتتميز المؤسسات الالكترونية بعدة سمات أهمها:

- إدارة الموارد البشرية والمالية والمعلوماتية ؛
- ماكينة إجراءات العمل اليومية ؛
- التحول إلى أداء الخدمات الالكترونية للعاملين للتنافس الارتقاء بمستوى أداء الأفراد ومن ثم المنظمة .
- و يعتمد التحول للمؤسسة الالكترونية على مجموعة من الدواعي نذكر منها:
- التطور السريع في أساليب وتقنيات إدارة الأعمال؛
- توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات؛
- ازدياد شدة المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس؛
- الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.

ثانياً: علامات نجاح التحول للمؤسسات الالكترونية

يعتمد نجاح التحول للمنظمات الالكترونية، على مجموعة من العوامل التي من أهمها، ما يلي² :

- استخدام الحاسب من طرف العاملين غير الفنيين ؛
- التحول من مجرد استخدام الحاسب إلى الاعتماد عليه ؛
- اعتماد مبدأ الشفافية في المعاملات بين جميع مستويات الإدارة في المنظمة ؛
- ارتقاء مستوى تقديم الخدمات التقليدية (الإدارية، المالية، ...) ؛
- التحول إلى المنظمة المتعلمة ؛
- التوثيق الكامل لأنشطة المؤسسة ومخرجاتها، بناء ذاكرة معلوماتية حقيقية للمنظمة.

ثالثاً: معوقات التحول للمؤسسة الالكترونية

يمكن استنتاج مجموعة من المعوقات تحول دون التحول للمنظمة الالكترونية وهي كالتالي²:

¹ Bernard.P : **Frontières et développement de L'entreprise Virtuelle : Technologie, Innovation**
Vol 01 ; n° 3 .disponible sur le site : www.internaute.com, consulté, le : 26-3-2013 à : 14 :00.

² طارق عبد الرؤوف عامر: المرجع السابق، ص ص: 46-47.

- اختلاف نظم الإدارة داخل المنظمة نفسها ؛
- اقتناع إدارة المنظمة بدواعي التحول ؛
- نقص الحافز عند العاملين أنفسهم، لإنجاح عملية التحول وعدم الإحساس بأنهم جزء من عملية التحول والنجاح، وهذا راجع لطبيعة الإنسان وثقافته، والخوف من تطبيقات التكنولوجيا ؛
- توفر بنية أساسية داعمة ؛
- عدم الثقة في حماية سرية وامن التعاملات الشخصية .

رابعا: أهمية تحديث الإدارة في التحول إلى مؤسسات الكترونية

يكتسي موضوع تحديث الإدارة كأداة تحول المؤسسات إلى مؤسسات الكترونية أهمية قصوى وذلك من زاويتين الأولى تتمثل في ضعف الإدارة في القيام بوظائفها بدرجات متفاوتة مما اثر تأثيرا سلبيا على الإنتاجية والقدرة التنافسية، أما الثانية وفق التداعي المنطقي، فان تحسين اقتصاد أي دولة يمر بأداء إداري فعال لمختلف منظمات الأعمال الناشطة في تلك الدولة سواء كانت عامة أو خاصة. ويتم تحديث الإدارة على محورين¹:

■ **المحور الأول:** هو تحديث النظم الإدارية مثل نظم الشراء والتخزين، العمليات والتسويق والموارد البشرية والبحوث والتطوير وخاصة نظام المعلومات فمن الضروري الاستفادة من التقدم الحديث في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتعامل مع العملاء والموارد بين بحر شبكة الانترنت وشبكات الأعمال. وكذلك استعمالها داخليا، حيث تبادل وتنساب المعلومات بين الوحدات التنظيمية عبر المؤسسة ويستفيد منها صناع القرار والعاملون في مختلف مواقعهم.

■ **المحور الثاني:** هو تحديث المديرين من خلال التدريب والتطوير، أما التدريب فيركز على المهارات اللازمة لتحسين أداء المديرين بوظائفهم الحالية. وأما التطوير فيركز على إعدادهم للتعامل مع المتغيرات المتوقعة مستقبلا وأهمها التحديات التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية والتغيرات السياسية والاجتماعية والتكنولوجية التي يمكن استشرافها والإعداد لها.

وعليه يجب على المدير الالكتروني في المؤسسة الالكترونية أن يتصف بالمواصفات التالية:

- الابتكارية والحيوية ؛
- المعلوماتية (معلومات دائما حاضرة) ؛
- أن يعتمد نظام الذاكرة المؤسسية لإدارة موارد المؤسسة الكترونيا ؛
- حماية وسرية تداول المعلومات والبيانات في اقل وقت وبأقل تكلفة ؛
- التعددية (متعدد المعارف) ؛
- حفظ كافة الوثائق والأعمال الكترونيا ؛
- اعتماد دليل اتصال داخلي وصادر ووارد الكتروني ؛
- منفتح، ديناميكي واسع الاطلاع ومتابع لما يجري في حقل التطورات التكنولوجية.

¹ رأفت رضوان : عالم التجارة الالكترونية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قطر، 2000، ص: 124.

المبحث الثاني

الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم الميزة التنافسية واستثمار الذكاء

الاستراتيجي وهندسة التحالفات الإستراتيجية

إن التطبيقات الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تعتبر موردا وأصولا إستراتيجية تستخدم لتطبيق الاستراتيجيات التنافسية وفي المساعدة على تحقيق أهداف التغيير المنشودة لعمليات المنظمة في ظل تزايد التعقيد البيئي والتكنولوجي لمنظمات الأعمال المعاصرة التي تؤدي عملياتها في بيئة الاقتصاد الرقمي مستعينة بالتكنولوجيا الحديثة لأنظمة المعلومات بشكل يمكنها من التعامل مع التهديدات والفرص البيئية لتحقيق ميزة تنافسية عن طريق استثمارها للذكاء الاستراتيجي على مستوى الإدارة الإستراتيجية.

وعليه سنتناول في هذا المبحث دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق ودعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، وكذلك أهمية الاستثمار في الذكاء الاستراتيجي لتحقيق التميز ولتحقيق تحالفات إستراتيجية في عالم أصبح للتكتلات الاقتصادية الصفة الغالبة له.

المطلب الأول: الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم الميزة التنافسية

تقوم كثير من المنظمات بالتطبيق الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال استخدام هذه التكنولوجيا في تغيير المنتج أو تغيير أسلوب المنافسة التي تتبعها المنظمة. ويستخدم التطبيق الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إحداث تغييرات عميقة على نجاح المنظمة من خلال:

- التأثير على صياغة إستراتيجية المنظمة وتنفيذها ؛

- الحصول على مزايا تنافسية، ومنع المنافسين على الحصول عليها .

ولتوضيح هذه التأثيرات سنتناول العناصر التالية:

- تكنولوجيا المعلومات وإستراتيجية المنظمة ؛

- المزايا الإستراتيجية والتنافسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمنظمات الأعمال.

أولا: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإستراتيجية المنظمة

يمثل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لخلق مزايا إستراتيجية أولوية رئيسية للعديد من منظمات الأعمال وتجدر الإشارة هنا إلى إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الناجحة هي التي تتفق وتدعم الإستراتيجية العامة للمنظمة لذا سنتطرق إلى الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات وعوامل نجاح هذا الدور.

1- الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

تؤدي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دورا استراتيجيا كبيرا في المنظمات الحديثة حيث يمكن استخدامها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية ويتمثل هذا الدور الاستراتيجي فيما يلي¹ :

■ يساعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق كفاءة عمليات وأنشطة المنظمة وتخفيض تكاليفها وذلك من خلال أتمتة الأنشطة الروتينية، وتحسين الخدمات المقدمة للعميل نتيجة للاستخدام الأمثل للمعلومات.

■ يساعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال التخطيط المعتمد على الحاسب ومن خلال تطوير نظم دعم وتحليل سياسات المنظمة.

■ إن اعتماد المنظمات على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يساعدها في فتح أسواق جديدة من خلال تقديم سلع وخدمات تعتمد أساسا على التكنولوجيا.

■ يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كثير من الأحيان إلى تغيير التوازن بين الموردين والمنظمة لصالح الأخيرة.

■ تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في خلق التكامل بين جميع موارد المنظمة.

2- عوامل نجاح الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في منظمات الأعمال

يتوقف نجاح الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على عدة عوامل هي² :

- التخطيط الجيد لأنشطة المنظمة ؛

- عوامل داخلية خاصة بالمنظمة كمنط القيادة والاتصال المباشر بين إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والوظائف التنفيذية ودور المديرين التنفيذيين في دعم الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال المشاركة الإيجابية ؛

- مراعاة المتطلبات والاحتياجات الداخلية للمنظمة ؛

- تحديد حاجات ورغبات المستهلكين ؛

- مدى توافر الحاسب الآلي والبرامج الجاهزة ؛

- التزام ودعم الإدارة العليا ؛

- التكامل بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإستراتيجية المنظمة.

ثانيا: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودعم الميزة التنافسية

في ظل المناخ الاقتصادي السائد حاليا نجد أن معظم المنظمات تسعى إلى الحفاظ على مركزها التنافسي ودعمه. ولقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جزءا مكملا للبنية الأساسية للمنظمة وتزداد أهميتها كسلاح تنافسي قوي إذ يجب على الإدارة العليا أن تدرك تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

¹ عبدالله فرغلي علي موسى: المرجع السابق ، ص: 36.

² Andre Deyreux :Le Système D'information, Le Nouvel Outil De Stratégie ,maxima, France,2004,p :25.

على البيئة التنافسية وعلى إستراتيجية المنظمة خاصة وانه لم تعد وظيفة هذه التكنولوجيا هي تخفيض التكاليف فقط بل يتعدى دورها إلى مساعدة المنظمة على البقاء والنمو في البيئة التنافسية العالمية.

1- تعريف الميزة التنافسية

■ عرف **M. PORTER**، الميزة التنافسية بأنها "القدرة على تحقيق عائد على الاستثمار يفوق باستمرار متوسط العائد على الاستثمار في الصناعة"¹.

■ تعرف كذلك على أنها " قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط"².

■ وعرفها عبد الحميد المغربي " بأنها تلك المجالات التي يمكن للمنظمة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فعالية فهي نقطة قوة تتسم بها المنظمة دون غيرها"³.

إذن يمكن القول بصفة عامة أن الميزة التنافسية هي أي شيء يميز المنظمة أو منتجاتها تميزا ايجابيا عن منافسيها في أنظار زبائنها والتي تنعكس على نوعية السلعة والخدمة المقدمة ايجابيا عن منافسيها وتلمسها المنظمة من خلال العوائد التي تكسبها من وراء زيادة حصتها السوقية. ومن ثم فإن الميزة التنافسية تتسم بما يلي:

- أنها نسبية بمعنى أنها تتحقق بالمقارنة وليس بالمطلق ؛
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين ؛
- تنعكس في كفاءة المنظمة في أداء أنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه من سلع وخدمات
- تؤثر في سلوك العملاء والزبائن وتفضيلاتهم ؛
- لا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها أو تجديدها.

¹ Porter, M.E: **Competitive Advantage** , NY.the F.P, 1985, p: 17.

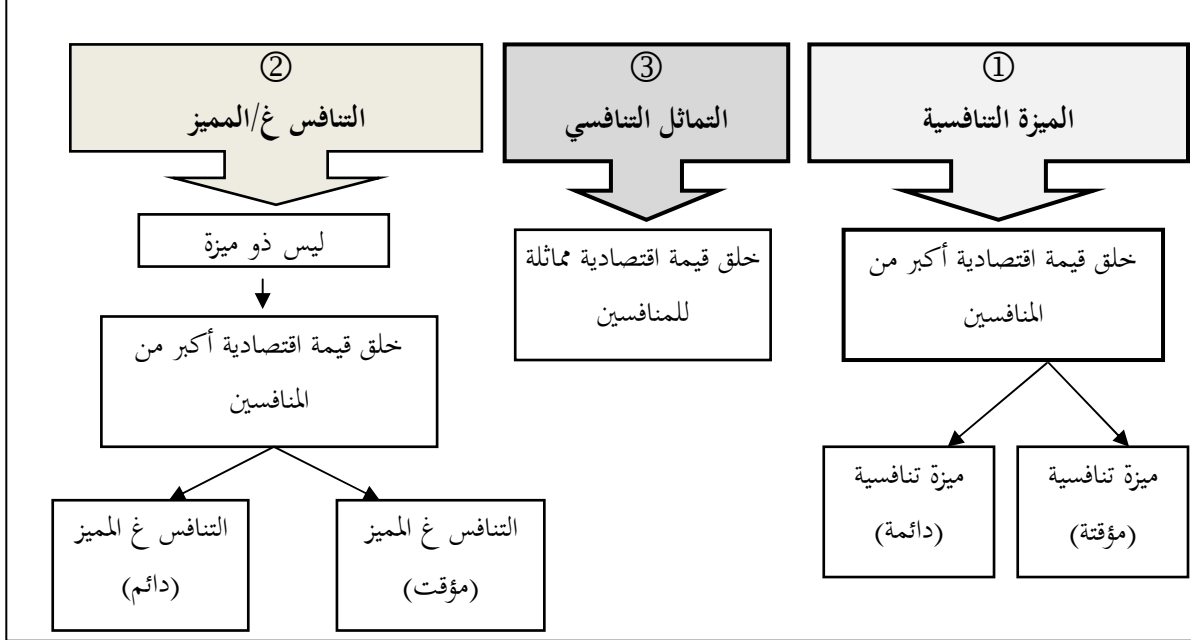
² معالي فهمي حيدر: المرجع السابق، ص: 28.

³ عبد الحميد المغربي: المرجع السابق، ص: 28.

2- أنواع الميزة التنافسية

هناك ثلاثة أنواع من المزايا التنافسية والتي تستطيع بها منظمات الأعمال خلق قيمة اقتصادية أكبر من منافسيها، تتمثل في الآتي:

شكل رقم (7/4) أنواع المزايا التنافسية



Barney, Jay B, Hesterly, William S: **Strategic Management and Competitive Advantage**, Concepts and Cases, Pearson Education, Inc, N.J, 2006, P: 13.

مما سبق نلاحظ ان المنظمة تكون في أفضل حالاتها عندما تحقق ميزة تنافسية، وتكون في أسوأ حالاتها عندما تقدم لعملائها قيمة اقتصادية اقل من المنافسين، والحالة الثالثة هي حالة الوسط مع منافسيها .

3- دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم الميزة التنافسية

يظهر دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم الميزة التنافسية¹ من خلال دراسة تأثير القوى التنافسية لـ **M. PORTER**. من خلال الجدول التالي الذي يصف كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمواجهة القوى التنافسية، وبالتالي دعم الميزة التنافسية للمنظمة:

¹ Eric K.Clemons & Michael C.Row :**Sustaining IT Advantage , the Role of Structural Differences** Qyaeterly, Vol 15 , N°3,se, 1995 ,p:277.

الفصل الرابع...تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتسيير الإستراتيجي (التحول في الأعمال والإدارة)

جدول رقم (3/4) دور تكنولوجيا المعلومات في مواجهة القوى التنافسية

| القوى التنافسية | استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمواجهة القوى التنافسية |
|---|---|
| القوى التفاوضية للموردين | - اختيار أفضل الموردين؛ - تمديد الموردين بالتكامل الراسي الخلفي وعدم الاستعانة بهم . |
| القوى التفاوضية للمشتريين | - الاختيار السليم للمشتريين؛ - التميز والاختلاف. |
| التهديد بدخول منافسين جدد | - وضع قيود على المنافسين الجدد؛ - اقتصاديات الحجم الكبير؛ - تمييز المنتج؛ - الوصول إلى قنوات التوزيع . |
| وضع المنافسين الحاليين داخل الصناعة | - التكلفة / الفعالية؛ - الوصول للسوق؛ - تمييز المنتج؛ - تقديم خدمات متميزة. |
| التهديد الناتج عن ظهور سلع وخدمات بديلة | - تقليل زمن تطوير المنتجات الجديدة او التكامل مع المنتجات الحالية. |

Source :Eric K.Clemons & Michael C.Row :op cit,p: 270.

وانطلاقاً من هذا الجدول نلاحظ كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تغيير توازن القوى لصالح المنظمة فعلى سبيل المثال فان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يمكن أن تمثل قيوداً لدخول منافسين جدد للسوق من خلال اقتصاديات الحجم الكبير وزيادة كلفة التحويل من صناعة لأخرى وقيود الوصول إلى أسواق رئيسية أو قنوات التوزيع.

ثالثاً: أنواع الاستراتيجيات في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

بالإضافة إلى الاستراتيجيات الثلاث التقليدية؛ التمييز، قيادة التكاليف وإستراتيجية التركيز أضاف استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في منظمات الأعمال استراتيجيين جديدين هما: إستراتيجية الصلة (الارتباط) واستراتيجيه القيادة المعلوماتية التي بفضلها حققت المنظمات مزايا تنافسية. وستتناول فيما يلي هذه الاستراتيجيات الخمس¹ وكيفية تحقيقها للمزايا التنافسية:

1- إستراتيجية التمييز

تحتاج المنظمات التي تستهدف التمييز إلى معلومات دقيقة عن السوق (منتجات المنافسين، احتياجات المستهلكين والمتغيرات البيئية...) وانه لا يمكن توفير هذه المعلومات بالدقة المطلوبة وفي الوقت المناسب بدون استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ليتم استغلالها من طرف المنظمة لكي تتمكن من تمييز السلع والخدمات التي تقدمها عن تلك التي يقدمها المنافسون.

¹ عبد الله فرغلي، علي موسى: المرجع السابق، ص ص: 41- 43.

2- إستراتيجية قيادة التكاليف

الرقابة على التكاليف تحقق مزايا تنافسية وهو ما يجعل المنظمة تحقق أرباح أكبر من منافسيها بالنسبة للمنتجات التي يتم بيعها بنفس الأسعار لذلك فامتلاك المعلومات الكاملة عن التكاليف ومراقبتها (تحقيق كفاءة عمليات الإنتاج، التوزيع والبيع) تعطي للمنظمة ميزة تنافسية لا تتوافر لغيرها .

3- إستراتيجية التركيز

أن التركيز على هذه الإستراتيجية يستوجب على المنظمات أن تمتلك معلومات عن طبيعة الأسواق المتاحة، وخصائص المنافسين بها، حيث يتم توفير وتحليل هذه المعلومات بطبيعة الحال من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

4- إستراتيجية الصلة (الارتباط)

تحصل المنظمة على الميزة التنافسية من خلال بناء علاقة قوية ومتميزة مع الناشطين معها وفي هذا الصدد تحتاج المنظمات إلى معلومات تفصيلية عن حاجات المستهلكين والتربيتات الخاصة بالموردين والعلاقات المحتملة مع المنافسين بالاستعانة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ما لهذه الأخيرة من دور في توفير وتحليل هذه المعلومات لصالح بما يخدم أهدافها.

5- إستراتيجية قيادة المعلومات

تزداد قيمة المنتجات من خلال إلحاق تقارير مختصرة للعملاء تتضمن معلومات وخصائص عن المنتج في السوق ومميزاته عبر مواقع المنظمة في الانترنت التي تتعامل معه على انه جزء هام من استثماراتها تستغله لتقديم معلومات عن السلع والخدمات التي تقدمها.

رابعا: المزايا الإستراتيجية والتنافسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

تحقق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مزايا إستراتيجية وتنافسية للمنظمات موضحة في الجدول الآتي:

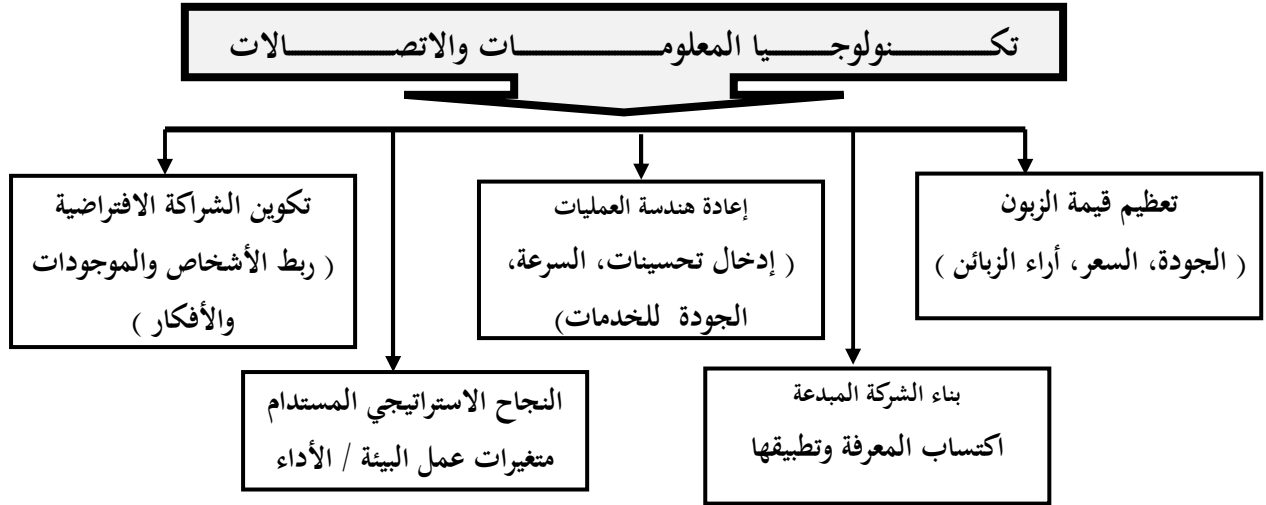
جدول رقم (4/4) أبعاد المزايا الإستراتيجية والتنافسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

| الأبعاد | المزايا الإستراتيجية والتنافسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات |
|--|---|
| بالنسبة للمستهلكين | - عمل قواعد بيانات للخدمات والمنتجات متاحة محليا وعالميا؛ - خدمة المستهلكين حسب الاحتياجات والرغبات المختلفة في أي مكان. |
| بالنسبة للمنافسين | - توفير بدائل للمنتجات ؛ - إعداد خطط وقائية ضد المنافسين (منتج وخدمة جديدة). |
| بالنسبة للموردين | - تحديد مصادر التوريد البديلة؛ - إعادة التوازن مع الموردين مع إقامة علاقات متميزة (لصالح المنظمة). |
| الأسواق | - تحديد اتجاهات الأسواق؛ - اكتشاف أسواق جديدة ومرحبة لبيع منتجات المنظمة. |
| المنتجات والخدمات | - تدعم جودة المنتجات والخدمات؛ - تسمح للمنظمات بإرسال وتوزيع معلومات عن منتجاتها وخدماتها؛ - تسمح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتطوير منتجاتها وخدمات جديدة - تدعم أنشطة وخدمات ما بعد البيع. |
| بالنسبة للكفاءة التنظيمية البحث والتطوير | - تحسين التخطيط الاستراتيجي؛ - سهولة التغيير التنظيمي للمنشأة (منظمة خفيفة)؛ - تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التنسيق بين جهودات البحث والتطوير؛ - تطوير نظم دعم القرار والنظم الخبيرة للمنظمة والنظم الإستراتيجية. |
| بالنسبة للكفاءة فيما بين المنظمات، تخفيض مخاطر الأعمال ومرونة العمليات | - تحسين الاتصالات، والتنسيق والمعاملات مع المنظمات الأخرى؛ - تسهيل القيام بالاستثمارات المختلفة ؛ - مساعدة المنظمة في تنوع العمل في أسواق جديدة عبر العالم؛ - تسمح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالمرونة في تحديد مواقع العمليات؛ - تصنيع الأجزاء المختلفة في أماكن مختلفة؛ - توفير الإمدادات السريعة للمنظمة وشبكات التوزيع؛ - تحقيق التكامل بين المنظمة من جهة وبين الموردين والموزعين من جهة أخرى. |

المصدر: عبدالله فرغلي، علي موسى: مرجع سبق ذكره، ص: 37 .

يوضح الشكل اعلاه أهم المجالات الإستراتيجية التي تحقق فيها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مزايا تنافسية لكل من المستهلكين، المنافسين، الموردين، الأسواق، المنتجات والمنظمات أي أنها تعود بالنفع على الجميع. والشكل الموالي يوضح أهم العوامل الإستراتيجية التي يجب أن تعتمد عليها المنظمة بشكل خاص لتحقيق ميزة تنافسية:

شكل رقم (8/4) عوامل النجاح الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق ميزة تنافسية



Source : O'brien , James : op cit,p : 69.

يوضح الشكل أعلاه أن المؤسسة تعيش في خضم تطورات تكنولوجية عميقة تجعلها تتحول من شكلها المادي إلى شكلها الافتراضي الجديد عن طريق إعادة هندسة كافة عملها، الاهتمام بإدارة المعرفة لتصبح مؤسسة مبدعة تستطيع مجارة المنافسة العالمية وبالتالي تحقيق مستويات أداء عالية تسمح لها بتحقيق النجاح الاستراتيجي المستدام.

المطلب الثاني: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في استثمار الذكاء الاستراتيجي

يكثر الحديث في الآونة الأخيرة عن الذكاء الاستراتيجي والتفكير باستثماره مع مجالات تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأحد أوجه تفعيل هذه التكنولوجيا بمنطق استراتيجي ولغرض تفعيل الإدارة الإستراتيجية لتحقيق مزايا إستراتيجية وريادة سوقية .

وعليه سنتناول في هذا المحور تعريف الذكاء الاستراتيجي ومجالات استثماره والأدوات المستعملة في ذلك لنصل إلى تحديد أهم مؤشرات قياس النجاح في استثمار الذكاء الاستراتيجي .

أولاً: تعريف الذكاء الاستراتيجي

يمثل الذكاء الاستراتيجي احد مكونات العقل الاستراتيجي، الذي يتفاعل مع مكوناته كالإدراك والتفكير والتعلم وهو احد أنواع الموارد غير الملموسة ومصادر القوة الإستراتيجية في منظمات الأعمال حيث يعد أداة لما يلي¹ :

- التمكين لضمان النجاح الاستراتيجي (الجودة الإستراتيجية، والتفوق الاستراتيجي)؛

¹ محسن عبد حسين الطائي، وآخرون: المرجع السابق، ص ص: 231- 234.

- تحليل الأهداف المستقبلية للمنافسين ومعرفة استراتيجياتهم الحالية ؛
- بناء المركز الاستراتيجي لمنظمات الأعمال خاصة القيادية والمتحدية منها ؛
- تعزيز القدرات الإستراتيجية وهندسة بناء علاقاتها مع الزبائن والموردين ؛
- تشخيص الفرص الإستراتيجية وتحديد الأخطار والتهديدات في بيئة الأعمال الالكترونية ؛
- رصد تحركات المنافسين والزبائن الافتراضية والاستفادة من الشراكة الإستراتيجية بقواعد البيانات الالكترونية ؛
- تحليل التحديات المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات واليات استخدامها في الأعمال والتجارة الالكترونية ؛
- دعم قدراتها الإبداعية والتفاوضية.

ثانيا: مجالات الاستثمار في الذكاء الاستراتيجي

تتمثل أهم مجالات استثمار الذكاء الاستراتيجي في منظمات الأعمال الحديثة في المحاور التالية¹:

- 1- استثمار الذكاء الاستراتيجي في استخدام البرمجيات لضمان تفعيل سلاسل القيمة تخطيطا، وجدولة ورقابة، مما يسمح لمتخذ القرار الاستجابة للزبائن، وإبرام العقود، كجزء من إدارة شبكة الأعمال الالكترونية.
- 2- استثمار الذكاء الاستراتيجي في مجالات حيوية تتصل بتوليد حلول لمشكلات الأعمال المختلفة بتعقيدها ونوعها فرصا أو مخاطر أو تحديات كل هذا في إطار ما يسمى بإدارة المعرفة.
- 3- استثمار الذكاء الاستراتيجي في تفعيل مجالات التسويق (الذكاء التسويقي) من خلال الإجراءات التي يقدمها إلى المسوقين باستمرار والمتتمثلة برصد البيئة الكلية لشركات الأعمال قصد معرفة ما فيها من فرص وتهديدات.
- 4- استثمار الذكاء الاستراتيجي لغرض اكتشاف المشكلات الإستراتيجية وتحليلها كأساس لتصميم الخيارات الإستراتيجية وتنفيذها وبلوغ النتائج الإستراتيجية المتوقعة كمرقبة معلومات ما ينفق على عملية البحث والتطوير والإعلان ومدى استفادتها من شبكات الانترنت وقدرتها على احتضان التغيرات السوقية.

ثالثا: أدوات استثمار الذكاء الاستراتيجي

تقوم عمليات الاستثمار في الذكاء الاستراتيجي، على مجموعة من الغدوات وهي الوكالات الذكية والبرمجيات الذكية نظرا لفاعلية استثمارها في مجال الأعمال والتجارة الالكترونية مع ما تفرضه معطيات عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والرقمية والافتراضية. ويمكن توضيح ذلك كما يلي²:

¹ laudon kennethc et laudon Jane: **essentials of management information systems**, managing, the digital firm, 6th n.j, printice hall 2005, p: 09.

² Laudon Kenneth ,**Ecommerce Technology & Society**, Boston 194 enneth c, traver carol, pearon 2003; p: 123.

1- الوكالات الذكية

تتجه الوكالات الذكية إلى استثمار برامج البرمجيات وتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي لغرض اكتشاف المعرفة وتميزها وتخزينها ومعالجتها وتوسيع مجالات استخدامها. فهي تهتم بعملية تنظيم المعرفة (الظاهرة والضمنية) المساعدة في بناء المنظومات المعرفية واستخدام هذه البرمجيات، لانبجاس مختلف أعمال وأنشطة المنظمة .

2- البرمجيات الذكية

تستخدم منظومات الأعمال وبالتنسيق مع الوكالات الذكية والبرامج الذكية في عملية جمع المعلومات وتنقيتها ومعالجتها وتزويد المستخدمين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار المناسب وهو ما يعني أن البرمجيات الذكية لإدارة استثمار قدرات الإنسان الآلي وخدماته لعمليات المنظمة ويعتمد نجاح ذلك على امتلاك المنظمة للبنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما فيها شبكات الحاسوب وصناع المعرفة ومستخدميها.

رابعا: قياس النجاح في استثمار الذكاء الاستراتيجي

يترجم النجاح من خلال مساهمة تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصالات بتهيئة الفرص والمناخ الملائم لتعظيم قيمة استثمار الذكاء الاستراتيجي كمورد لا يمكن لأي من منظومات الأعمال الاستغناء عنه. و يمكن الاستناد إلى مجموعة من التوجهات في قياس النجاح في استثمار الذكاء الاستراتيجي على النحو الآتي:

جدول رقم (5/4) توجهات قياس النجاح الاستثماري في الذكاء الاستراتيجي

| التوجه الريادي | التوجه الاستراتيجي | الأعمال الالكترونية | التوجه الاقتصادي |
|---|--|--|--|
| - مستويات الإبداع والابتكار. | - الامثلية في استثمار الموارد الإستراتيجية المموسة والغير المموسة. | - مدى ظاهرة الإدارات ومنظمات الأعمال. | - كثافة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. |
| - التميز بالجودة الشاملة للأعمال الالكترونية. | - تعظم قيمة الأداء الاستراتيجي. | - مصداقية التجارة الالكترونية | - مساهمة الذكاء الاستراتيجي: |
| - الاستجابة الآنية لطلبات الزبون الالكتروني | - قوة التحالفات الإستراتيجية. | - الأداء المتميز بإدارة العلاقة مع الزبون الكترونيا. | *في تحقيق القيمة الاقتصادية. |
| - قوة التفاوض والمساواة الكترونيا. | - المرونة والتكيف الاستراتيجي مع بيئة المنافسة الإستراتيجية. | - السرعة في تقديم الخدمات الالكترونية | *في تحقيق الوفورات الاقتصادية |
| - امتلاك زمام المبادرة. | | | *في تخفيض تكلفة الاستثمار. |

Source: Laudon Kenneth:op cit, p: 17.

تدل القراءة المتأنية للجدول أعلاه أن الاستثمار في الذكاء الاستراتيجي يحقق عدة مزايا للمنظمات سواء على الصعيد الاقتصادي وذلك بتخفيض تكاليف الاستثمار وزيادة القيمة المضافة أو على الصعيد الاستراتيجي من خلال تحقيق التكيف مع بيئة المنافسة الإستراتيجية أو على الصعيد الريادي من خلال الإبداع والابتكار.

المطلب الثالث: الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في هندسة التحالفات الإستراتيجية

في ظل تطور ظروف وأوضاع المنظمات والأسواق والصناعات العالمية مرت منظمات الأعمال خلال العقدين الأخيرين بالعديد من التغيرات البيئية من أهمها التطور التكنولوجي السريع والهائل وعلى رأسها تطور استعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في شتى المجالات، عولمة أو كونية الأسواق، تزايد حدة المنافسة زيادة الاهتمام بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتغيير حدود وأبعاد الصناعات العالمية وتداخلها . ويترتب على مثل هذه التغيرات ظهور وانتشار تركيبة جديدة وغير تقليدية من الهياكل والعلاقات التنظيمية بين منظمات الأعمال العالمية أهمها، التحالفات الإستراتيجية وذلك خلافا لما كان سائدا.

أولاً: تعريف التحالفات الإستراتيجية

أوردت الدراسات السابقة العديد من التعاريف للتحالفات الإستراتيجية ومن أهمها:

- عرف JONES GARETH التحالف الاستراتيجي " بأنه اتفاق يلزم مجموعتين من الشركات أو أكثر للمشاركة بمواردهم لتطوير مشروع مشترك لاستثمار فرص الأعمال" ¹.
- واتجه CHARLESEM .HILL إلى وصف التحالف الاستراتيجي بأنه " اتفاقات بعيدة المدى بين مجموعتين من الشركات أو أكثر لتطوير مشاريع مشتركة تحقق الفائدة لجميع الشركات ذات العلاقة " ².
- وعرفت التحالفات كذلك على " أنها اتفاقات بين اثنين أو أكثر من الشركات للموافقة على تجميع مواردها سعياً وراء فرص سوقية معينة، وأنها ترتيبات تطوعية تحتوي على تبادل طويل الأجل، ومشاركة أو تطوير مشترك لمنتجات وتكنولوجيات جديدة وتشمل هذه الاتفاقيات على كل من المشروعات المشتركة اتفاقيات البحوث والتطوير، التبادل التكنولوجي، الاستثمار المباشر، التراخيص الصناعية ومجموعة أخرى من الترتيبات" ³.

وعلى ضوء هذا التقديم نستنتج ما يلي:

- أن التحالف هو بين شركتين أو أكثر؛
 - أن التحالف هو علاقة ثنائية الاتجاه وليس أحادية الاتجاه؛
 - أن التحالف يحقق النفع المتبادل للشركاء نتيجة تجميع الموارد والإمكانات والقدرات والمهارات.
- إذا أصبح التعاون بين الشركات المنافسة ظاهرة شائعة الحدوث في الوقت الراهن ويرجع سبب ذلك إلى أن الشركات لم تعد ترى العالم فقط من منظور المنافسة: مكسب طرف / وخسارة الطرف الآخر بل تحولت إلى منظور مكسب طرف / مكسب لطرف آخر. مما أدى إلى تغيير طبيعة المنافسة من شكلها التقليدي إلى

¹ Jones Gareth.R: **Organisation Theory, Design and Change**, 5 Th ed. N.J, printice Hill -2007, p: 69.

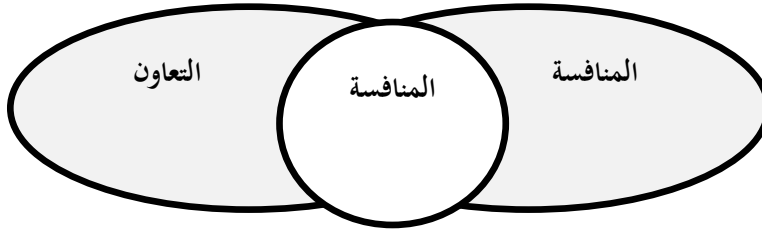
² Hill Charelesm W, Jones Gareth R Strategic: **Management an Integrated Approach**, Houghton, Mifflin co, 2007, pp: 322 - 323.

³ احمد سليم: الإدارة الإستراتيجية (إدارة التحالفات)، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008، ص: 155.

الفصل الرابع...تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتسيير الإستراتيجي (التحول في الأعمال والإدارة)

الشكل الجديد المتمثل في المنافسة التعاونية أو المنافسة الجماعية بين طبيعة التحالفات الإستراتيجية التي تركز على تحقيق قيمة جديدة من خلال عمل الشركاء معا كتجمع أو تكتل والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (9/4) التحول من المنافسة إلى التعاون

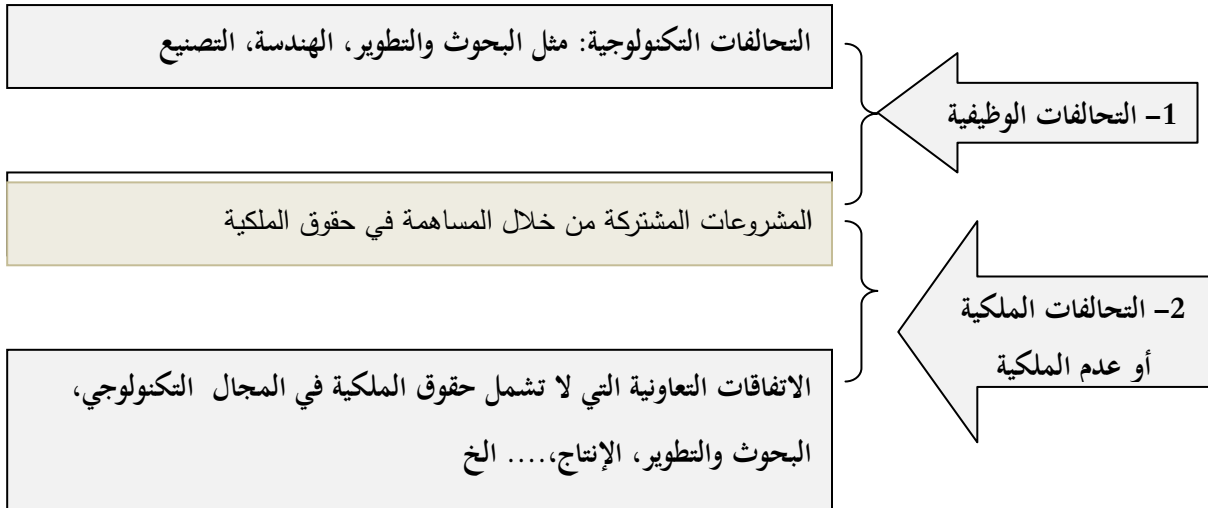


المصدر: من إعداد الطالبة بناء على : محسن عبد حسين الطائي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 286 .

ثانيا: أنواع التحالفات الإستراتيجية

يمكن إبراز أهم أنواع التحالفات الإستراتيجية في الشكل الموالي:

شكل رقم (10/4) أنواع التحالفات الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على : Pearce John , Robinson Richard، مرجع سبق ذكره ص:180.

ثالثا: مبررات التوجه إلى التحالفات الإستراتيجية

يرجع اهتمام عدد كبير من الشركات العالمية بالتحالفات الإستراتيجية من اجل زيادة قدرتها التنافسية إلى الأسباب التالية¹:

- 1- الضغوط المالية والزمنية التي لا تساعد الشركات على تطوير الإمكانيات والقدرات المطلوبة عن طريق النمو الداخلي(الذاتي).
- 2- حاجة عمليات الاستحواذ إلى أموال طائلة كوسيلة للحصول على القدرات المطلوبة من مصادر خارجية.
- 3- مشاركة المخاطر والاستثمارات من خلال التحالفات.

¹ Pearce John , Robinson Richard, **Formulation , Implementation and Control of Competitive Strategy**, 8 .éd, M c Graw Hill , Boston ,2003 , p: 181.

الفصل الرابع...تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتسيير الإستراتيجي (التحول في الأعمال والإدارة)

- 4- مشاركة الشركات على تكتيل الموارد والجهود واستغلال الفرص المتاحة والمحتملة. ونتيجة للأسباب السابقة تزايد عدد التحالفات في مختلف الصناعات والقطاعات بشكل كبير جدا.
- 5- الحصول على تكنولوجيا جديدة بقصد تعزيز قدرات التصنيع.
- 6- الحصول على فرص لتوسيع أسواقها الخاصة والبحث عن سيناريوهات جديدة للبقاء في الأسواق العالمية.
- 7- تعلم قدرات جديدة.
- 8- الحصول على الوفورات المتحققة من إعادة هندسة الأعمال.

رابعا: القضايا الرئيسية المرتبطة بالتحالفات الإستراتيجية

يمكن حصر كل ما يتعلق بالتحالفات الإستراتيجية وبشكل مختصر في الجدول الآتي:

جدول رقم (6/4) مسائل متعلقة بالتحالفات الإستراتيجية

| القضايا الأساسية | عناصر القضايا الرئيسية / (الأساسية) |
|--------------------------------|--|
| 1- دوافع تكوين التحالف. | المشاركة في التكاليف- تقوية المركز التنافسي- دوافع الحكم والمعرفة. |
| 2- كيفية تكوين التحالف. | اختيار شريك التحالف- تقنين التحالفات- مشاركة الشركاء- تكاليف التنسيق والإدارة بين أعضاء التحالف. |
| 3- العوامل المؤثرة في التحالف. | عوامل خاصة بالصناعة منها شدة المنافسة- مرحلة نمو السوق- تغير الطلب-عدم التأكد التنافسي |
| 4- الهيكل والإدارة | هيكل التحالف- العلاقات بين أطراف التحالف-مدير التحالف وصفاته. |
| 5- مؤشرات أداء التحالف. | آثار تعليمية- آثار اقتصادية. |
| 6- عوامل نجاح التحالف. | المرونة في إدارة التحالف-بناء الثقة بين الشركاء-التبادل الدوري للمعلومات مع الشركاء-التعامل والبناء مع الصراعات-الاتصال المستمر بين الشركة والتحالف-إدارة توقعات الشريك. |
| 7- عوامل إنهاء التحالف. | درجة المتركز ومعدلات النمو- وجود روابط مشتركة بين أطراف التحالف-مدة التحالف-التوافق التنافسي بين الشركاء-درجة استقلالية ومرونة التحالف- تحقق أهداف الشركاء. |

المصدر: نبيل مرسي، احمد سليم: مرجع سبق ذكره ، ص: 163.

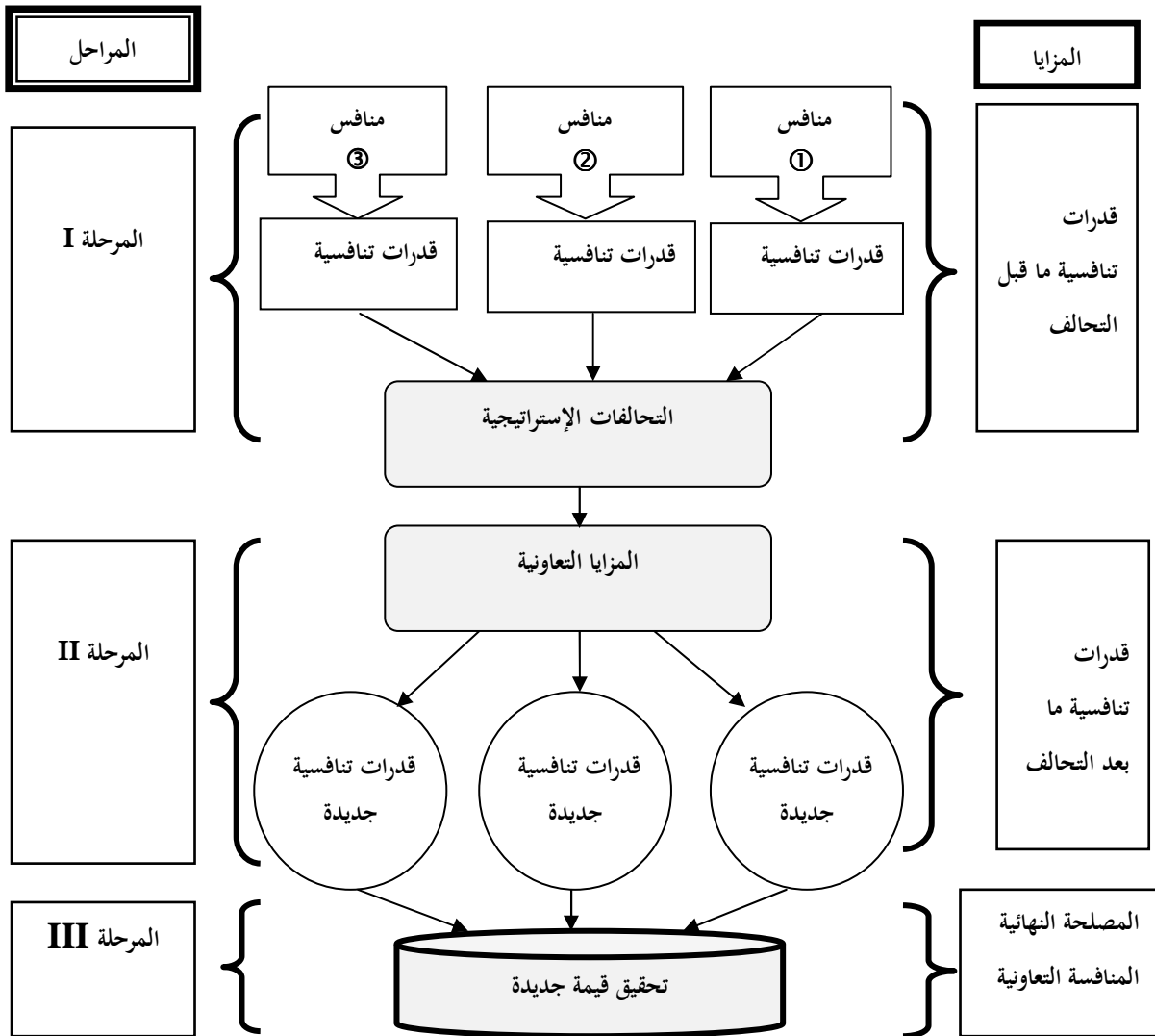
الشكل أعلاه يشرح مختلف المراحل والأسباب والدوافع التي تكون سبب في اللجوء إلى إنشاء التحالفات الإستراتيجية .

خامسا: المزايا المترتبة على التحالفات الإستراتيجية:

تقتضي عملية تكوين أو الدخول في اتفاق تعاون مشترك لتجميع الجهود بغرض تحقيق هدف مشترك، حيث تمر هذه العملية على عدة مراحل، يتم فيها تحقيق مزايا تنافسية لكل الأطراف:

- المرحلة الأولى: حشد الموارد والإمكانات من خلال دخول الشركاء في تحالف إستراتيجي؛
- المرحلة الثانية: مرحلة تحقيق مزايا التحالف أو التعاون؛
- المرحلة الموالية: ظهور قدرات تنافسية جديدة لدى أطراف التحالف وبالتالي خلق قيمة جديدة تتمثل في عوائد وأرباح أكبر من السابق وتقديم منتجات أكثر تطوراً وجودة، والشكل التالي يوضح ذلك جيداً:

شكل رقم (11/4) مراحل بناء التحالفات الإستراتيجية ومزاياها



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نبيل مرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 164 .

يوضح الشكل أعلاه أن التحالفات الاستراتيجية تؤدي إلى خلق قدرات تنافسية جديدة للمؤسسات المتحالفة سواء على صعيد المنتجات أو الجودة أو الأسعار أو الأسواق أو التكنولوجيا، الشيء الذي يؤدي إلى خلق قيمة جديدة لهذه المؤسسات

سادسا: دور تكنولوجيا المعلومات في هندسة التحالفات الإستراتيجية

تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ادوار مهمة وعديدة في هندسة التحالفات الإستراتيجية، خاصة منها تكنولوجيا نظم المعلومات الإستراتيجية، بحيث تساعد في ¹ :

- وصف خصائص التحالفات الإستراتيجية وتشخيص ميزاتهما؛
- توفير المعلومات وتهيئة الأدوات التي تساعد في فحص دوافع تفكير إدارة شركة الأعمال بالانتماء لتشكيلة مختلفة من التحالفات؛
- المساعدة في معرفة العوامل المحددة لنجاحها وفي الاستجابة لمصالح الأطراف ذوي العلاقة ومنهم الشركاء الإستراتيجيين؛

- تهيئة فرص مستقبلية يمكن استغلالها من خلال إقامة تحالفات إستراتيجية ؛
- توفير المعلومات التنبؤية المساعدة في دراسة إمكانية هندسة تحالفات إستراتيجية ؛
- توفر معلومات حول المنافسة والأسواق والطلب؛
- تساعد في تقنين التحالفات من خلال العقود؛
- توفير جو من الثقة بين الشركاء بسبب توفير المعلومات اللازمة لكافة الأطراف المشاركة في الوقت والمكان المناسب؛
- تساعد في تخفيض التكاليف من حيث البحث عن المعلومات ومعالجتها وتوزيعها.

¹ حسين الطائي، وآخرون : المرجع السابق، ص: 258.

المبحث الثالث

الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز التطوير التنظيمي

لقد أصبح تطوير الأنظمة والتغيير التنظيمي أحد متطلبات نجاح المؤسسات الرقمية الحديثة بسبب انفتاح العالم وزيادة المنافسة وسرعة التغيير في السوق، فأصبحت المنظمات وكتيجة لذلك تبحث عن طرق التغيير لنفسها فهناك منظمات تحدث تغييرات جذرية وأخرى تحدث تغييرات مرحلية فقط.

حيث أن التطوير التنظيمي¹ هو عملية مخططة طويلة الأجل لإحداث التغيير على مستوى المنظمة ككل تتضمن تشخيص علمي للمنظمة ووضع الأهداف والاستراتيجي وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق تلك الأهداف بغرض زيادة فعالية المنظمة لتكون قادرة على التكيف والتعامل مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمات تقوم بتغيير طرق عملها والعملية الإدارية بأكملها وهنا يصبح من الضروري تطبيق البرمجيات الحديثة واستخدام أجهزة الحاسوب حيث يتضمن برنامج التطوير التنظيمي إعادة هندسة العمليات الإدارية في حد ذاتها لتفعيل إدارة الجودة الشاملة وصولاً إلى اتخاذ القرارات المناسبة والفعالة. وهو ما سيتم التطرق إليه من خلال مطالب هذا المبحث على التوالي.

المطلب الأول: تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية هندسة الإدارة.

تعتبر عملية إعادة هندسة الإدارة من المفاهيم الجديدة والأساليب الإدارية الحديثة التي ظهرت أواخر الثمانينيات ولاقت رواجاً كبيراً. مما أدى إلى زيادة الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأداة تساعد في إعادة الهندسة الإدارية.

أولاً: مفهوم إعادة هندسة الإدارة: تعددت تعاريف إعادة هندسة الإدارة ومن أهمها:

- "تعبّر عن العمليات الآتية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الرئيسية (التكلفة والجودة والخدمة، والسرعة)"² وهذه العمليات هي:
 - البدء من جديد من نقطة الصفر؛
 - التفكير بصورة جيدة؛
 - إعادة تصميم العمليات الإدارية جذرياً؛
 - نبذ الطرق القديمة تماماً وإتباع طرق جديدة مختلفة.

■ أما **TURBAN** فعرفها على أنها "أسلوب وابتكار جديد، يهدف لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء من خلال التغييرات الجذرية في الوظائف والمهام، وفي الهياكل والأنشطة التنظيمية والعمليات الإدارية، وكذلك التغيير السلوكي من خلال تطوير الأفراد"³، أي أنها في الواقع تمثل إعادة لبناء المنظمة وعملياتها الإدارية.

¹ ثروت عباس مشهور: استراتيجيات التطوير الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 47.

² Muller Nathan : **process Reengineering Through Work Flow Automation** , publishing company LTD , london, 2000, p : 112.

³Turban, Efraim : op cit , p : 78.

الفصل الرابع...تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتسيير الإستراتيجي (التحول في الأعمال والإدارة)

بصفة عامة يمكن القول أن إعادة هندسة الإدارة تشير إلى التعديلات الجوهرية الرئيسية في عمليات المنظمة لتحقيق وفرة أكبر وكفاءة أعلى وتحسين معايير قياس الأداء وتشمل أهم عناصر عملية إعادة هندسة الإدارة في الأتي:

- 1- إحداث تغييرات في العمليات أي؛ إعادة بناء العمليات الإدارية وليس المهام والمسؤوليات.
- 2- الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لإحداث تغيير جذري في طرق تنفيذ العمل .
- 3- قيمة التغيير أي؛ يكون جذري لا يقتصر على التغيير الشكلي.
- 4- الاعتماد على الإبداع، والبحث عن الأفكار والفرص الجديدة وليس التحدي كردة فعل.

ثانيا: أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية: تتمثل في:

- 1- السرعة: تهدف (إعادة هندسة العمليات الإدارية) إلى مساعدة المنظمة للقيام بأعمال بسرعة عالية، من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات.
- 2- الجودة: تهدف (إعادة هندسة العمليات الإدارية) إلى تحسين جودة المنتج والخدمة التي تقدمها المنظمة بما يتناسب ورغبات الزبائن .
- 3- التكلفة: تهدف (إعادة هندسة العمليات الإدارية) إلى تخفيض التكلفة من خلال إلغاء العمليات المكررة وغير الضرورية، والتركيز على العمليات التي تضيف قيمة لعمل المنظمة.
- 4- خدمة العملاء: تهدف (إعادة هندسة العمليات الإدارية) إلى تركيز جهود المنظمة لخدمة عملائها من خلال التعرف على متطلباتهم وحاجياتهم ومحاولة تلبيتها.

ثالثا: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إعادة هندسة عمليات الإدارة

مما لاشك فيه إن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبحت هي الزاوية، أو الأساس لتحقيق نتائج إعادة هندسة الإدارة، كما يوضح ذلك الجدول الأتي:

جدول رقم (7 / 4) تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على إعادة هندسة الإدارة

| دور هذه الإمكانيات في إعادة هندسة الإدارة | إمكانيات تكنولوجيا المعلومات |
|---|--|
| - تستطيع تحويل العمليات والمعاملات غير المبرجة إلى عمليات ومعاملات روتينية مبرجة. | - القدرات المتعلقة بالعمليات والمعاملات. |
| - تستطيع نقل المعلومات بسرعة وسهولة عبر مسافات بعيدة، أي أنها تستطيع أن تجمع بين مزايا المركزية واللامركزية. | - الإمكانيات والقدرات الجغرافية. |
| - إحلال أو تخفيض قوة العمل في عمليات المنظمة. | - الأتمتة. |
| - توفير كم هائل من المعلومات التفصيلية تفيد في إعادة هندسة الإدارة. | - القدرات الإعلامية. |
| - تغيير تسابع المهام التي تتضمنها إعادة هندسة الإدارة، حيث أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات غالبا ما تسمح أداء المهام في وقت متزامن. | - القدرات التابعة. |
| - حصر وتوزيع المعرفة والخبرة لتحسين عملية إعادة هندسة الإدارة. | - القدرات المتعلقة بإدارة المعرفة. |

Source :Muller Nathan, op cit , p : 176.

رابعا: مقومات نجاح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم إعادة هندسة الإدارة

هناك مجموعة من العوامل التي تساعد في تحقيق الدور المتوقع من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، في إنجاح عملية إعادة هندسة الإدارة . وتمثل هذه العوامل في عمليتين رئيسيتين يتضمن كل منها مجموعة من العوامل الفرعية موضحة في الجدول الآتي :

جدول رقم (8/4) عوامل نجاح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إعادة هندسة الإدارة

| 1- وجود تخطيط استراتيجي فعال | 2- دعم تكنولوجيا المعلومات لعمليات المنظمة |
|---|--|
| <p>- تقبل الأفراد للتغيرات التي تحدثها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لدعم جهودات إعادة هندسة العمليات.</p> <p>- توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للمسؤولين عن إعادة هندسة الإدارة رؤية إستراتيجية عن عمليات المنظمات.</p> <p>- تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة الأنظمة المطلوبة لفريق إعادة هندسة الإدارة.</p> <p>- يجب أن تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تقييم التغييرات الثقافية والتنظيمية الداعمة لجهودات تغييرات إعادة هندسة الإدارة.</p> <p>- يجب أن تعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كحلقة وصل بين إعادة هندسة الإدارة وعملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.</p> | <p>- دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إعادة هندسة الإدارة، تتمثل في الدعم العقلي للعمليات الجديدة بالمنظمة.</p> <p>- تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إنجاح إعادة هندسة الإدارة من خلال توفير الحلول القصيرة والطويلة لمشكلات المنظمة .</p> <p>- يجب أن تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إقحام تحسينات جوهرية في أهداف المنظمة (الربح، الجودة، الأداء...).</p> <p>- وجوب توفير علاقات واتصالات قوية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأفراد بالمنظمة.</p> <p>- القيادة الشخصية غير الرسمية من مسؤولي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لجهودات إعادة هندسة الإدارة.</p> <p>- يجب أن توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات نظم أكثر مرونة لدعم إعادة هندسة الإدارة.</p> |

Source : Hammer & Chamby : **Le Réengineering, réinventer l'Entreprise Pour Une Meilleure Amélioration** , Ed, Dunod, paris, 1993, p :85.

إن تفعيل عمليات إعادة الهندسة يتوقف على مدى استعمال المنظمات لعمليات التخطيط الاستراتيجي التي تسمح لها بمعرفة الفرص المستقبلية التي يمكن استغلالها وتحويلها إلى مزايا تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في السوق وكذلك تجنب تهديدات المحيط التي تشكل خطرا على حياة المنظمات وأصبح ذلك ممكنا مع الدعم الذي توفره تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإنجاز مثل هذه العمليات المعقدة والطويلة الأمد.

المطلب الثاني - دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية

من المعروف أن كفاءة المنظمات تتوقف على عملية اتخاذ القرارات التي يجب أن تكون في الوقت والتكلفة الملائمة وبالجودة المناسبة.

أولا: تعريف عملية اتخاذ القرار

كما هو معروف فإن عملية اتخاذ القرار تتضمن ثلاث عناصر رئيسية وهي:

- الاختيار؛
- البدائل؛
- الأهداف أو الدوافع،

لذا نستعرض بعض التعاريف التي تطرقت إلى هذه العناصر ومنها:

الفصل الرابع...تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتسيير الإستراتيجي (التحول في الأعمال والإدارة)

يقصد باتخاذ القرار" العملية التي تتم بمقتضاها اختيار أحسن البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة أو مواجهة موقف يتطلب ذلك، بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة ضمن معطيات بيئة التنظيم " ¹.

أما - هاريسون - فيعطي تفسير لعملية اتخاذ القرار على أنها هي " إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها أو هو لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وفقا لتوقعات معينة لمتخذ القرار" ².

وفي تعريف آخر لـ : هيربرت سايمون ، الذي يستند فيه على النواحي النفسية للإنسان في الاختيار فيقول " إن اتخاذ القرار هو قلب الإدارة ، وأن مفاهيم نظرية الإدارة يجب إن تستند على منطق و سيكولوجية الاختيار الإنساني" ³.

وعموما يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار على أنها، الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بدلين محتملين أو أكثر، بغرض تحقيق الهدف . وبهذا يعتبر القرار بمثابة الوسيط بين التفكير والفعل الحقيقي.

تعتبر المعلومات العنصر الأساسي في تحديد كفاءة الإدارة وفعاليتها، لذلك يجب توفير المعلومات التي يحتاجها المديرين من حيث الكمية المناسبة والجودة المناسبة والتوقيت المناسب، لاتخاذ القرارات الصائبة التي هي جوهر الإدارة.

و لقد أدى تعقد بيئة الأعمال الحالية إلى صعوبة عملية اتخاذ القرارات لسببين رئيسيين هما :

1- كثرة عدد البدائل أمام متخذ القرار وبالتالي؛ صعوبة اختيار بديل مناسب للمشكلة محل الدراسة.

2- ارتفاع تكلفة الخطأ في اتخاذ القرار نتيجة كبر حجم المنظمات، والعمليات، وانعكاسات ذلك على باقي أنشطة المنظمة. مما أدى إلى ازدياد أهمية استعمال تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ عملية القرارات حيث؛ تساعد في بناء نظم المعلومات، كما أنها توفر الوسائل اللازمة، لاستخراج المعلومات من قواعد البيانات لدعم اتخاذ القرارات . فضلا عن ذلك فان المعلومات المطلوبة كخطوة من خطوات اتخاذ القرار.

ثانيا: أسباب حاجة المديرين لدعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

الاعتماد على المعالجة اليدوية للمعلومات يزيد من صعوبة اتخاذ القرار السليم، لذلك فان المديرين محتاجين لدعم التكنولوجيا الحديثة في اتخاذ القرارات وذلك للأسباب التالية :

¹ إبراهيم بدر شهاب: معجم مصطلحات الإدارة العامة ، ط1، مؤسسة الرسالة ، بيروت، 1998، ص: 17.

² أحمد الكردي : عملية اتخاذ القرارات في المنظمات ، موقع الإسلام والتنمية، متوفر على الموقع : www.islamfin-go-forum.net ، أطلع عليه، بتاريخ: 20-08-2011، على الساعة: 22.00.

³ عبد الغفار حنفي ، عبد السلام بوقحف: تنظيم إدارة الأعمال ، متوفر على الموقع:

www.hrdiscussion.com/hr//2923.html ، أطلع عليه، بتاريخ : 12-10-2011، على الساعة: 18.00.

1- زيادة عدد البدائل التي يجب أخذها في الحسبان عند اتخاذ القرار، نتيجة للابتكارات التكنولوجية وتطور الأسواق العالمية .

2- في ظل المعالجة اليدوية للمعلومات فانه من الصعب توفير المعلومات المطلوبة بالكم والسرعة الكافية، خاصة تحت ضغط الوقت.

3- بيئة القرار تتصف بالتقلبات الشديدة، وحالات عدم التأكد، لذا يجب القيام وبصورة مستمرة بتحليلات معقدة، لاتخاذ قرارات جيدة، مثل هذه التحليلات تتطلب استخدام تكنولوجيا المعلومات، حيث توفر هذه الأخيرة مجموعة من الأدوات تدعم المديرين في اتخاذ القرارات .

ثالثا: الأدوات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم المديرين في اتخاذ القرارات

تتضمن نظم دعم القرارات ثلاث نظم فرعية هي:

- نظم دعم القرار ؛

- نظم المعلومات التنفيذية ؛

- نظم دعم الأعمال أو القرارات الجماعية.

وفي ما يلي شرح موجز لهذه الأنواع :

1- تعريف نظم دعم القرار

■ " يعرف محمد السعيد خشبة نظم دعم القرار " بأنها نظم معلومات مرتبطة بالحاسب وذو تفاعل متبادل تقدم للمديرين طريق تداول سهلة وبسيطة للمعلومات ونماذج اتخاذ القرار من اجل دعم مهام عملية اتخاذ القرارات المبرجة وغير المبرجة"¹.

■ أما -TURBAN- فيعرفها بأنها " نظم المعلومات المرتبطة بالحاسب الآلي التي تظم نماذج وبيانات معا في محاولة لحل المشاكل شبه المبرجة وغير المبرجة في ظل تفاعل المستفيد مع هذا النظام " ².

نخلص مما سبق أن نظم دعم القرار تساعد المديرين في اتخاذ القرارات الروتينية وشبه الروتينية هذه القرارات هي التي تتعامل مع المشاكل المتشابهة حيث يمكن تحديد جزء من المعاملات الخاصة بمشكلة معينة ويكون الجزء الآخر ذو طبيعة احتمالية من الصعب تحديده والتعرف على سلوكه ومن ثم لا يمكن إعداد إجراءات سابقة التجهيز، بسبب إما أن تكون القرارات نادرة ذات تكلفة تنظيمية عالية، وعائد قليل، أو أن تكون القرارات غير واضحة وغير مفهومة، وتأخذ وقتا كبيرا.

ويرجع اهتمام منظمات الأعمال لتطبيق نظم دعم القرار إلى الأسباب التالية:

- منظمات الأعمال تعمل في اقتصاد غير مستقر تواجه فيه منافسة محلية وأجنبية قوية ؛
- تواجه منظمات الأعمال صعوبات متزايدة في تحديد مسارات عمليات المنظمة الضخمة ؛
- أقسام معالجة البيانات الحالية، لا تستطيع مواجهة التنوع في الاحتياجات الإدارية والتنظيمية ؛

¹ محمد السعيد خشبة: نظم المعلومات: المفاهيم، التحليل والتصميم، دار الرضا للطباعة والنشر القاهرة، 1992، ص: 38.

² Turban ,Efrain : op cit, p : 113.

- تطبق بعض منظمات الأعمال نظم دعم القرار من اجل الحصول على معلومات دقيقة وجديدة وفي الوقت المناسب .

2- دور نظم دعم القرار في المنظمات

تعتبر نظم دعم القرار إحدى الأدوات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات وبالتالي فهي تقوم بأداء العديد من الأدوار أهمها:

- الجمع بين التقدير البشري ومعلومات الحاسب الآلي، خاصة بالنسبة للحالات شبه المبرمجة، وغير المبرمجة ؛

- توفر الدعم لمختلف المستويات الإدارية، ولكل مراحل عملية اتخاذ القرار؛

- تعتبر نظم دعم القرار أداة لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال ؛

- هي أداة لتخليق المعرفة مما يجعلها قادرة على توفير حلول فعالة وذات كفاءة لمشاكل متنوعة بدرجة كبيرة.

3- تعريف نظم المعلومات التنفيذية

■ يعرف TURBAN نظم المعلومات التنفيذية " بأنها نظم مصممة خصيصا لدعم العمل التنفيذي " ¹.

■ ويعرف محمد عبد الهادي نظم المعلومات التنفيذية "بأنها نظم مبنية على الحاسب الآلي تسمح للمديرين بالوصول بسهولة إلى التقارير المطلوبة " ².

نخلص مما سبق إن نظم المعلومات التنفيذية جاءت لسد النقص في نظم دعم القرار فإذا كان هذا الأخير يستهدف دور المديرين كمتخذي قرارات ،فان نظم المعلومات التنفيذية تستهدف دعم الدور المعلوماتي للمديرين التنفيذيين .

4- نظم دعم الأعمال أو القرارات الجماعية

■ تعرف نظم دعم الأعمال أو القرارات الجماعية "بأنها نظام عمل تعاوني مدعم بالحاسب الآلي

يستهدف من خلال تكنولوجيا المعلومات تسهيل مشاركة أو توصيل المعلومات بين أعضاء جماعة العمل ويساعد هذه الجماعة في أداء مهام مشتركة وتحقيق أهداف مشتركة واتخاذ قرارات جماعية " ³.

ويقوم نظام دعم القرارات الجماعية في دعم اتخاذ القرار الجماعي بادوار عديدة أهمها ما يلي:

- تحسين عملية التخطيط للاجتماعات الالكترونية الشيء الذي يسمح بزيادة عدد المشاركين في هذه الاجتماعات وبالتالي توفير الجو التعاوني بدون خوف المرؤوسين من رؤسائهم وكذلك إمكانية توثيق هذه الاجتماعات للاستفادة منها في الاجتماعات المقبلة؛

¹ Turban Efraim : op cit, p : 115.

² محمد السعيد خشبة: المرجع السابق، ص: 42.

³ كاظم خضير محمود: المرجع السابق، ص 25.

الفصل الرابع... تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتسيير الإستراتيجي (التحول في الأعمال والإدارة)

- الخلق الحر للأفكار أي الحرية في توليد مجموعة من الأفكار دون الخوف من أي شخص بسبب استقلالية كل مشارك مما يسمح بتقييم موضوعي لهذه الأفكار وتنظيمها وبالتالي الخروج بنتائج نهائية؛
- تساعد نظم دعم القرارات الجماعية في وضع الأولويات واتخاذ القرارات؛
- تمكن هذه الأنظمة من الوصول إلى المعلومات الخارجية.

رابعا: دور تكنولوجيا المعلومات في دعم نظم القرارات في الإدارة

تتمثل أهمية تكنولوجيا المعلومات التقليدية (الحاسبات والبرمجيات والاتصالات والانترنت) في زيادة فاعلية وكفاءة المنظمات الحديثة من حيث تبسيط الإجراءات وتوفير الوقت والجهد المبذول وتقليل التكاليف وزيادة الدقة والسرعة في عمليات الانجاز ورفع الإنتاجية الإدارية.

إضافة إلى ذلك فإن بناء نظم دعم قرارات تنسم بالدقة الموضوعية والاستفادة منها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية المهمة يحتم أن تختلف تقنياتها عن النظم التقليدية وخاصة إذا ما اعتبرنا أن الذكاء الاصطناعي* عنصرا أساسيا فيها نظرا لدمج النظم الخبيرة* وتكاملها مع هذه النظم في القرن الجديد . ولهذا السبب يشار في بعض الأحيان إلى النظم الخبيرة على أنها نظم دعم الخبرة التي تتكامل مع نظم دعم القرارات ونظم المعلومات التنفيذية ونظم دعم القرارات الجماعية التي تساعد في اتخاذ قرار دقيق وصائب .

وإذا ما توفرت هذه التكنولوجيا الحديثة في إدارة منظمات الأعمال جعلتها أكثر فاعلية ودقة في انجاز الأعمال، واتخاذ القرارات الإدارية المناسبة¹ .

المطلب الثالث: الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل إدارة الجودة الشاملة

يوشي مصطلح الجودة الشاملة بان ثمراتها تتحقق نتيجة الإدارة الجيدة لهذا النشاط وكلمة شاملة تعني أنها مسؤولية الجميع، وتمثل الإدارة الشاملة للجودة إستراتيجية ممتازة لتحقيق وضع تنافسي أفضل، حيث أنها توفر الأساليب والأدوات لهذا الوضع .

ونجاح الإدارة الشاملة للجودة يعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات في ظل نظام معلومات فعال فإذا ما تم تخطيط وتنفيذ تكنولوجيا المعلومات بطريقة سليمة فإنها تدعم بصورة كبيرة، التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال.

أولا: تعريف إدارة الجودة الشاملة

- تعرف إدارة الجودة الشاملة على " أنها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك، وكذلك تحقيق أهداف المشروع"² .

* الذكاء الاصطناعي: مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة و بث المعلومة المفيدة للأعوان و المتدخلين الاقتصاديين لصياغة إستراتيجياتهم.

* النظم الخبيرة: هي نظم حاسوبية معقدة تقوم على تجميع المعلومات المتخصصة من الخبراء ووضعها في صورة تمكن الحاسوب من تطبيق تلك المعلومات (الخبيرات).

¹ علاء عبد الرزاق السالمي: نظم المعلومات والذكاء الاصطناعي، دار المناهج، عمان، الأردن، 1998، ص: 146.

² كازم خضير محمود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص: 69.

■ أما- الشبراوي- فيعرفها " بأنها مدخل لإدارة المنظمة يركز على الجودة ويبنى على مشاركة جميع أعضاء المنظمة ويستهدف النجاح الطويل المدى من خلال إرضاء العميل وتحقيق منافع للعاملين في المنظمة وللمجتمع" ¹.

■ و المنظمة البريطانية للجودة عرفت على أنها " الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك، وكذلك تحقيق أهداف المشروع " ¹.

■ وهناك تعريف آخر يتضمن " توفر إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية وهيكل عام مصمم لتحسين ربحية المؤسسات خلال عمليات التحسين المستمرة لجميع أوجه مجالات الوظائف العضوية المختلفة بالمؤسسة" ².

خلاصة القول إن إدارة الجودة الشاملة هي التحسين المستمر في العمليات الإدارية وفي المنتجات (سلعة كانت أو خدمات) وفي الاجراءات، وهذا التحسين يتحقق من خلال تصميم نظام شامل يحقق إشباع حاجات المستهلك خلال دورة حياة السلعة أو الخدمة.

ثانيا: مبادئ إدارة الجودة الشاملة: يمكن تلخيصها في الجدول الآتي :

¹ عادل الشبراوي: الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، 1995 ص: 07.

² سعيد عامر يس: إدارة التغيير، ط1، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص: 38.

الفصل الرابع...تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتسيير الإستراتيجي (التحول في الأعمال والإدارة)

جدول رقم (9/4) مبادئ إدارة الجودة الشاملة

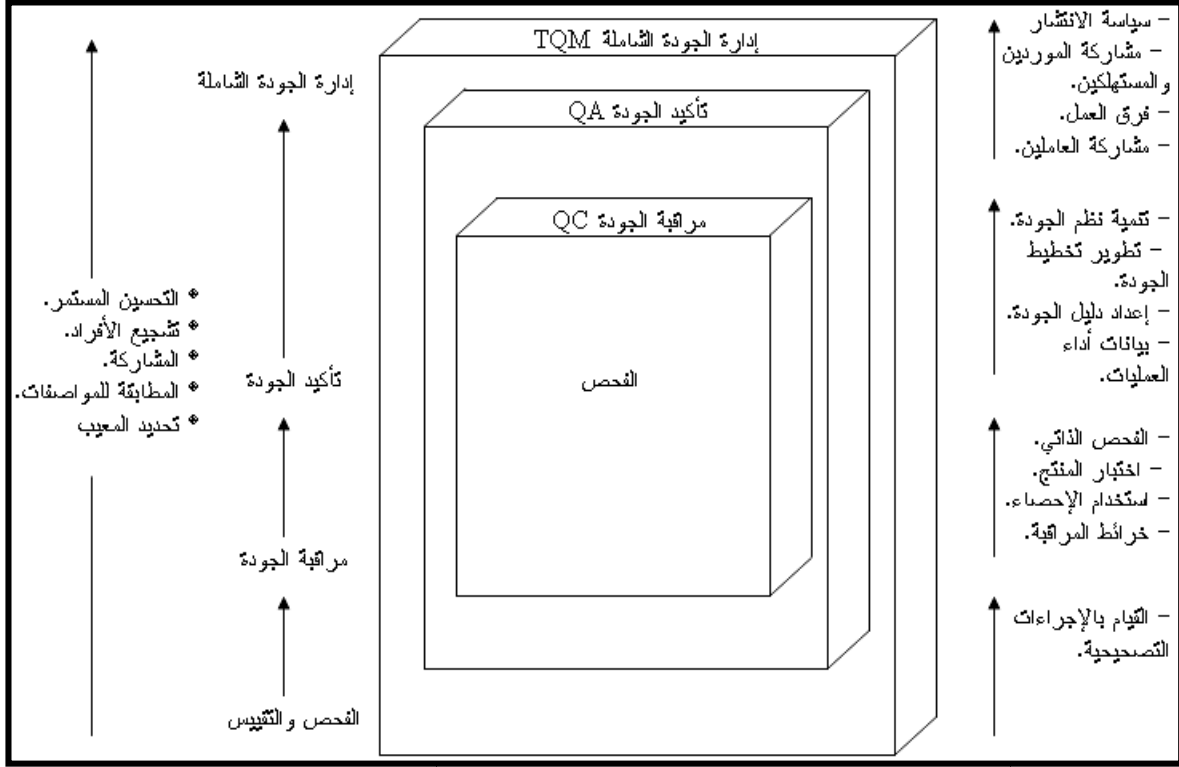
| المبادئ | تحقيق المبادئ من خلال: |
|-------------------------------------|---|
| 1- التركيز على المستهلك | - الأداء الصحيح نحو المستهلك الداخلي (داخل المنظمة)؛ - الأداء الصحيح نحو المستهلك الخارجي بصفته المستهدف الرئيسي. |
| 2- التركيز على العمليات | - إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين المنتجات والخدمات؛ - التركيز على العمليات والنتائج معا. |
| 3- تفادي الأخطاء قبل وقوعها | - استخدام معايير لقياس جودة المنتجات أو الخدمات أثناء عملية الإنتاج وليس بعدها. |
| 4- تعبئة الخبرات للقوى العاملة | - تحسيس القوى العاملة بأنهم جزء مهم يساهم في تحقيق أفضل النتائج لما لهم من طاقات ومعلومات يمكن حسن استخدامها لتطوير المنتج، زيادة الأرباح وتخفيض التكاليف؛ - التحفيز المالي بالتعويض عن المجهودات المبذولة. |
| 5- اتخاذ القرار المرتكز على الحقائق | - مشاركة كافة العاملين بالمنظمة لحل المشكلات من خلال فرص التحسين؛ - الاعتماد على نظم المعلومات الفعال لتحقيق المشاركة قبل اتخاذ القرار. |
| 6- التحسين المستمر في الأداء | - وفقا للمنهج أو الأسلوب الياباني (Kaizen) لا بد أن تكون عملية التحسين مستمرة لان التطوير المستمر مسؤولية كل أفراد المنظمة؛ - التركيز على تحسين العمليات. - التحسين المستمر من خلال تحسين الأداء في جميع جوانب حياة المنتج (إنتاجية، تسويق، تمويل، توزيع.... الخ). |
| 7- التغذية العكسية | - تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدور الرئيسي في عملية التغذية العكسية لأي منتج أو خدمة، ومن ثمة النجاح في عملية التطوير والإبداع بالمنظمة. |

المصدر: علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل الايزو 9000 ، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص: 81.

ثالثا: مراحل إدارة الجودة الشاملة

مفهوم إدارة الجودة الشاملة لم يأتي دفعة واحدة، بل استلزم ردها من الزمن وكان نتيجة لإضافات علمية كبيرة، على المستويين الفكري والتطبيقي، وتميز أغلب الأدبيات الإدارية بين أربع مستويات لتطور الجودة إذ؛ توجت المرحلة الأخيرة بإدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال ما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (12/4) المستويات الأربعة لتطور إدارة الجودة الشاملة



Source: Dale. Bc & Cooper- "Managing Quality" -Hearford Shor,1990,p: 7

رابعا: الأساليب الداعمة لإدارة الجودة الشاملة

يشترط رواد إدارة الجودة الشاملة، جملة من الأساليب الداعمة لتطبيق مسعى إدارة الجودة الشاملة، داخل المؤسسة وفق المبادئ المذكورة سابقا والتي تتمثل أساسا فيما يلي:

1- علاقة العميل بالموارد

ويقصد بها " الميزات التي يجب أن تسود داخل المنظمة (أفراد و وحدات تنظيمية) من جهة وبين المنظمة وعملائها ومورديها في الخارج بحيث تعتبر المنظمة شبكة من العلاقات التي تربط العميل والموارد سواء تعلق الأمر بالعلاقة داخل المؤسسة أو في علاقاتها مع المحيط الخارجي " ¹.

2- تكلفة الجودة

ونعني بها " أهمية العلاقة المكتملة بين الجودة والتكلفة، وهي وسيلة لتحديد الفوائد العائدة من جراء تبني المنظمة لإدارة الجودة الشاملة " ².

3- فرق العمل

وهو "عبرة عن مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم البعض لأجل تحقيق أهداف محددة ومشاركة " ³.

¹ محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة" مفاهيم وتطبيقات" دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص: 70.

² محفوظ أحمد جودة: المرجع السابق، ص: 167.

³ Yochio Kondola : maitrise de la qualité, economica, paris, 1997, p : 121.

4- أسلوب استنباط الأفكار, Brainstorming

وهو عبارة عن " أسلوب يمكن من خلاله توليد كميات كبيرة من الأفكار والمقترحات لدى مجموعة من الأفراد، في وقت قصير، خلال الاجتماعات أو الندوات " ¹

5-المقارنة المرجعية — Benchmarking

وهو " أسلوب مقارنة وقياس أداء المنظمة مع أداء المنظمات أو منظمة أخرى مماثلة تنشط في نفس القطاع أو تنتج أو تقدم نفس السلعة أو الخدمة " ².

6-أسلوب التوقيت المناسب

وتعرف ب : (J.I.T;Just In Time) ونشأت بعد تجربة الشركة اليابانية لصناعة السيارات (تويوتا) ³ ، والتي تقوم على مبدأ تحسين الإنتاجية واستبعاد كل أنواع الهدر وتحقيق الإنتاج بكلفة مدروسة (ترشيد الكلفة) والجودة المطلوبة والتسليم بالكميات في الوقت والمكان المناسبين " .

خامسا: دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل إدارة الجودة الشاملة

تقوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بدور كبير في القيام بمجهودات إدارة الجودة الشاملة، وعندما يتم تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة وتكنولوجيا المعلومات، بطريقة صحيحة فان ذلك يساعد المنظمات في تحقيق ميزة تنافسية، ودعم مركزها التنافسي في السوق.

وتتمثل ادوار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة الجودة الشاملة في ما يلي ⁴ :

1-تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أفراد المنظمة في الاتصال الفعال فيما بينهم في الوقت المناسب وبالكفاءة والفعالية المطلوبة لإدارة الجودة الشاملة.

2- تستطيع باستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين عملية متابعة ومراقبة وجمع وتلخيص البيانات وإعداد التقارير المناسبة وبالتالي دعم إدارة الجودة الشاملة.

3- إن التقدم التكنولوجي الهائل في برامج التصميم بمساعدة الحاسب، والتصنيع بمساعدة الحاسب، والإمدادات بواسطة الحاسب، جعل من الممكن تزامن الأعمال المختلفة من خلال أداؤها في نفس الوقت، دون الحاجة في التتابع في أداءها، وهو ما يزيد من إمكانية تخفيض دورة المنتج شاملة التصنيع، الموردن وعملية

¹ سمالي محمد بحضية: إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي، ورقة يومي: 22 و23-4-2003، م1، ص: 178.

² <http://www.leratpytlakje.fr> ; consulté, le,24-02-2011, à : 22 :30.

³ رامي حكمت فؤاد الحديثي، فائز غازي عبد اللطيف البياتي :الإدارة الصناعية في اليابان في نظام الإنتاج الآلي، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص 5:

⁴ Gordan, Judith R, Steven R.Gordan : **Information Systems : Amanagement Approach**, 2^e edition; N.Y, Dryden press, 1999, p:98.

الفصل الرابع... تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتسيير الإستراتيجي (التحول في الأعمال والإدارة)

تطوير المنتج، كما أن قواعد البيانات بالحاسبات الآلية تسمح لكل المشاركين في عملية التصميم بالوصول إلى كل المعلومات التي يحتاجونها بخصوص خطوات وإجراءات وطرق العمل وتعليمات التشغيل... الخ.

4- تمكن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من زيادة كفاءة عملية جمع قياسات الأداء الفعلي، ووضعها في جداول ورسومات، يستطيع العاملون تصفحها لعمل التعديلات المستمرة وتصحيح الأخطاء ورقابة نتائج أعمالهم .

5- تكشف المعلومات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عن تفاصيل العمل الحالية وإجراءاته وتكشف عن إمكانية وجود خلل أو انحراف في الأداء، وبالتالي تجعل هذه العمليات أكثر وضوحاً للعاملين بالمنظمة، وهذا ما يمثل الخطوة الأولى الضرورية في تحديد أين نحن الآن؟ وما هي التحسينات التي نود القيام بها؟.

6- تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في بناء أنظمة رقابية معتمدة على الحاسب الآلي وهذا يدعم القدرة التنبؤية لنتائج عمليات وأنشطة المنظمة.

7- برامج إدارة الجودة الشاملة غالباً ما يترتب عليها حجم كبير من المعلومات وتحليل إحصائي معمق ودقيق مما يؤدي بالحاجة إلى استعمال ما يعرف بنظم معلومات إدارة الجودة الشاملة وبالتالي وصول المعلومات المناسبة في الوقت المناسب لمتخذي القرار.

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل تأثيرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على التسيير الاستراتيجي لمنظمات الأعمال و ذلك بالتركيز على الأدوار الإستراتيجية التي تمارسها هذه التكنولوجيا على أسلوب الإدارة في هذه المنظمات، حيث أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جزءا من الوجود البشري حول العالم، و يصعب إيجاد حقل لا يشمل على استعمالات الحاسب الالكتروني أو يتأثر به.

و عليه ساهمت هذه التكنولوجيا في إحداث ثورة هائلة في دنيا الأعمال من خلال مساعدة منظمات الأعمال على خلق ميزة تنافسية بالاعتماد على منهج الأعمال الالكترونية كبديل للإدارة التقليدية في انجاز الأنظمة الإدارية .

و لقد أدت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى إحداث تغييرات جذرية على صيغة الأعمال و الإدارة و نجم عنها تأثيرات عديدة أدت إلى ظهور مفاهيم جديدة كإعادة الهندسة، التطوير التنظيمي، هندسة العمليات، إدارة الجودة الشاملة، الذكاء الاستراتيجي و ظهور تحالفات وتكتلات إستراتيجية .

وفي ظل هذه التغييرات أدركت منظمات الأعمال أن المنهج الاستراتيجي له دور فعال في مواجهة هذه التطورات و التغييرات و يساعد في رسم المسار المستقبلي لها . و هذا ما حاولنا توضيحه من خلال مباحث هذا الفصل.

الفصل الخامس :

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على التسيير الاستراتيجي

لمؤسسة اتصالات الجزائر MOBILIS

(الأدوار الإستراتيجية)

المبحث الأول: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتجارة الالكترونية في الجزائر.

المبحث الثاني: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر MOBILIS.

المبحث الثالث: الأدوار الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مؤسسة MOBILIS.

الفصل الخامس

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و تأثيرها على التسيير الاستراتيجي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

MOBILIS (الأدوار الإستراتيجية)

تمهيد

بعد ما تم الإلمام في الجانب النظري بكل ما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، وعرض كل المفاهيم المرتبطة بذلك في الفصول السابقة سنخصص هذا الفصل لتحليل واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر والوقوف على أهم جوانب تأثيرها على التسيير الإستراتيجي لهذه الأخيرة

ويعتبر قطاع الاتصالات في الجزائر من بين أهم القطاعات التي تعرف نموا كبيرا وتشهد منافسة شديدة خاصة في مجال خدمة الهاتف النقال بين مؤسسات وطنية وأخرى أجنبية ، مما يستدعي استعمال التكنولوجيا الجديدة في هذا المجال لإرساء قواعد إدارة حديثة تتبنى أحدث الأساليب وتمكنها من مواجهة المنافسة القوية واكتساب حصة سوقية تمكنها من التميز والسيادة.

وقد تم اختيار المؤسسة الجزائرية للاتصالات MOBILIS من أجل دراستها ومحاولة اسقاط المفاهيم النظرية السابقة، وعليه سنتناول في هذا الفصل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتجارة الالكترونية في الجزائر بصفة عامة ثم نتطرق إلى دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر لخدمات الهاتف النقال.

المبحث الأول

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتجارة الالكترونية في الجزائر

مع انفتاح الجزائر على اقتصاد السوق والاقتصاد المعرفي واشتداد المنافسة في السوق العالمية ، وجدت نفسها مجبرة على بذل المزيد من الجهود للنهوض بقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات باعتباره أهم معالم التنمية الاقتصادية الحديثة ، خاصة مع ميلاد التجارة الالكترونية كمنط حديث للمبادلات التجارية الذي تخطى كل الحدود وزادت معدلاته على الساحة الاقتصادية العالمية ، هذه التغيرات تقتضي ضرورة توفير بنية تحتية متطورة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق أهداف التنمية المنشودة . ومن خلال هذا المبحث سنتناول واقع قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتجارة الالكترونية في الجزائر.

المطلب الأول: تطور قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر

إن سرعة التطورات التكنولوجية الحديثة واحتدام المنافسة الدولية واستخدام الأسلوب الرقمي والشبكات العالمية في كافة المجالات، لا يترك أي مجال للدولة الجزائرية للإسراع لتطوير قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

حيث قامت على هذا الصعيد بإنشاء عدة مشاريع واعتماد عدة إصلاحات هامة للنهوض بهذا القطاع الحساس.

أولاً: البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر

إن تحقيق التنمية الاقتصادية في الجزائر مرهون بمدى توفر بنية تحتية متطورة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الشيء الذي دفعها إلى خوض مجموعة من الإصلاحات العميقة في قطاع البريد والمواصلات تمثلت فيما يلي :

جدول رقم (1/5) أهم إصلاحات قطاع البريد والمواصلات في الجزائر 2001 – 2005.

| السنة | الأحداث |
|-------|---|
| 2001 | - بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة الهاتف النقال؛ |
| 2002 | - فتح سوق الاتصالات للمنافسة؛ |
| 2003 | - إنشاء الوكالة الفضائية الجزائرية الخاصة بالاتصالات والبث الإذاعي؛ |
| 2004 | - تم فتح السوق ليشمل الدارات الدولية؛ |
| 2004 | - فتح السوق ليشمل الربط المحلي والمناطق الحضرية؛ |
| 2005 | - إنشاء الوكالة الوطنية للحظائر التكنولوجية؛ |
| 2005 | - أدخلت الجزائر خدمات الهاتف النقال عبر الساتل. |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على تقارير سلطة الضبط للبريد والمواصلات، متوفرة على الموقع: www.arpt.dz، اطلع عليه يوم: 08-2013-04.

بحلول سنة 2010 أصبحت الجزائر تمتلك شبكة من الألياف البصرية البحرية بطول 2621 كلم، 34 ألف كلم من الألياف البصرية الأرضية، 47 ألف كلم من الحزم الخاصة باتصالات الراديو الرقمية، 5 مليون تجهيزات هاتفية و 1.2 مليون تجهيزات خاصة بالانترنت.

1- مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

في إطار مراقبة مدى تقدم البلدان في التحول نحو مجتمعات المعلومات يقوم الاتحاد الدولي للاتصالات¹ وبتكليف من القمة العالمية لمجتمع المعلومات بوضع مجموعة من المؤشرات تقيس وتقيم تطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تتمثل في:

1- الرقم القياسي لتنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

يتكون هذا الرقم من 11 مؤشر مجمعين في ثلاث مؤشرات فرعية:

- المؤشر الفرعي الأول يقيس: النفاذ إلى البيئة التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لخطوط الهاتف الثابت والنقال لكل 100 نسمة، الحواسيب الشخصية، النفاذ للانترنت الخ
- المؤشر الفرعي الثاني يقيس: مدى استعمال هذه التكنولوجيا (مستعملو ومشركو الانترنت لكل 100 نسمة).
- المؤشر الفرعي الثالث يقيس: المهارات في استعمال هذه التكنولوجيا (معدل الإلمام بالقراءة، الكتابة).

¹ الاتحاد الدولي للاتصالات: قياس مجتمع المعلومات، متوفر على الموقع:

الفصل الخامس.....تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و تأثيرها على التسيير الاستراتيجي

لمؤسسة اتصالات الجزائر. MOBILIS (الأدوار الإستراتيجية)

والجدول الموالي يظهر نتائج مؤشر* الرقم القياسي لتنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (2008-2011) لبعض الدول المختارة من مجموع 165 دولة.

الجدول رقم (2/5) مؤشر الرقم القياسي لتنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (2008-2011)

| البلدان | 2009/2008 | المرتبة | 2010 | المرتبة | 2011 | المرتبة |
|---------------|-----------|---------|------|---------|------|---------|
| الجزائر | 2.65 | 100 | 2.86 | 103 | 2.98 | 104 |
| المغرب | 2.68 | 97 | 3.19 | 92 | 3.46 | 90 |
| مصر | 2.70 | 96 | 3.44 | 81 | 3.66 | 83 |
| فرنسا | 6.55 | 18 | 5.77 | 12 | 6.12 | 14 |
| و م الأمريكية | 6.54 | 19 | 5.75 | 13 | 6.37 | 12 |
| كوريا (ج) | 7.68 | 03 | 8.04 | 01 | 8.17 | 01 |
| قطر | 4.73 | 44 | 5.94 | 31 | 6.24 | 30 |

Source : www.iut-Int/iut/ict/publications/IDI , consulté le : 10- 04- 2013, à : 23 : 30

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الجزائر تحسن علاماتها من سنة إلى أخرى حيث حققت سنة 2008 نسبة تقدر ب: **2.65** بينما زادت هذه النسبة لتصل إلى **2.98** سنة 2011 لكن رغم هذه الزيادة الواضحة إلا أنها لم تحسن من مكانتها مقارنة مع باقي الدول المختارة خاصة جيرانها العرب، حيث حققت المغرب على سبيل المثال المرتبة **90** سنة 2011 ومصر المرتبة **83** بينما الجزائر حققت المرتبة **104** في نفس السنة مما يدل على تأخر الجزائر في انتهاج سياسات سريعة وفعالة تتبنى التغيرات التكنولوجية اللازمة واللاحق بكوكبة الدول المتفوقة.

وفي دراسة لمنظمة عربية متخصصة في أبحاث السوق وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تسمى مدار للأبحاث والتطوير لسنة 2011 قامت بتصنيف الدول العربية في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات باستعمال مجموعة من المؤشرات كما هو موضح في الجدول الآتي:

* مؤشر الرقم القياسي لتنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يتم حسابه من سلم يتراوح من 1 إلى 10.

الفصل الخامس.....تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و تأثيرها على التسيير الاستراتيجي

لمؤسسة اتصالات الجزائر. MOBILIS (الأدوار الإستراتيجية)

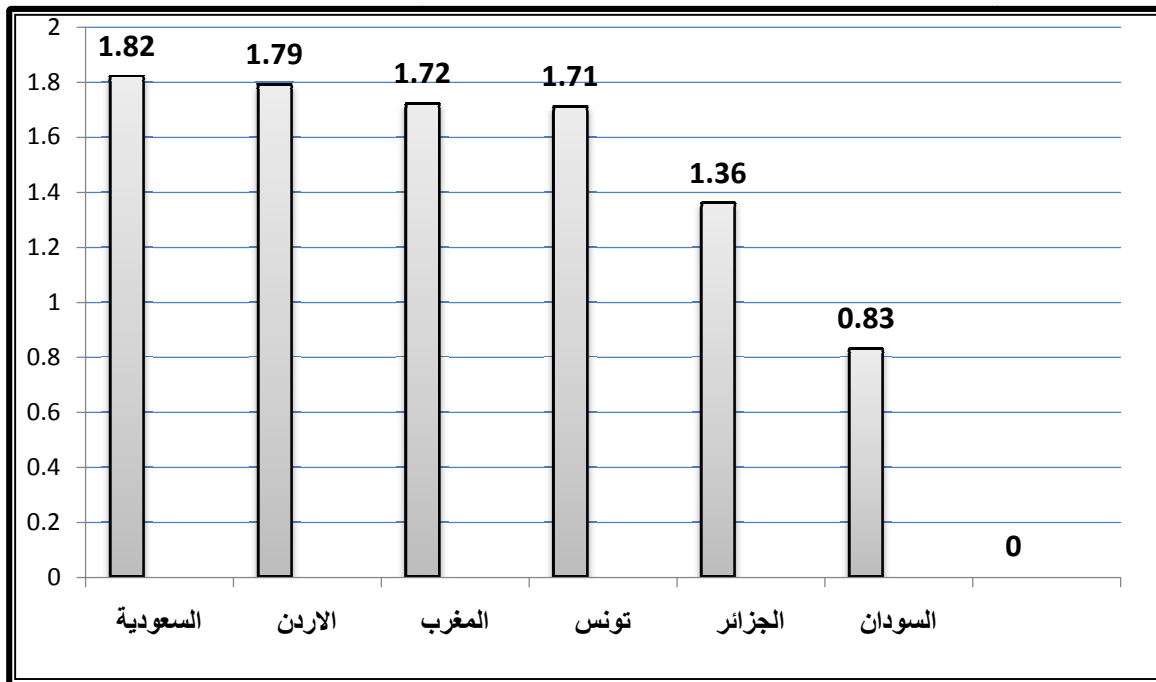
جدول رقم (3/5) تصنيف بعض الدول العربية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات سنة 2011

| البلد | عدد السكان بالمليون | مشاركو الهاتف المحمول | مشاركو الهاتف الثابت | مستخدمو الانترنت | أجهزة الكمبيوتر المستخدمة | مؤشر ت.م.ا |
|----------|------------------------|--------------------------|----------------------------|---------------------|------------------------------|---------------|
| السعودية | 28.3 | 53.7 | 4.64 | 13.6 | 8.098.276 | 2.82 |
| الأردن | 6.2 | 7.4 | 424.000 | 2.2 | 1.108.866 | 1.79 |
| المغرب | 32.4 | 36.5 | 3.57 | 12.7 | 3.045.939 | 1.72 |
| تونس | 10.7 | 12.3 | 1.22 | 3.5 | 1.272.643 | 1.71 |
| الجزائر | 37.1 | 35.7 | 3.16 | 7.8 | 3.763.770 | 1.36 |
| السودان | 41.9 | 25.13 | 483.617 | 7 | 2.068.436 | 0.83 |

Source : [www.Tech-wd.com/wu/arabe/ict-use-report 2012](http://www.Tech-wd.com/wu/arabe/ict-use-report-2012), consulté, le : 10- 04-2013 à : 22 :30.

ويمكن ترجمة هذه الإحصاءات في الشكل البياني الآتي لتسهيل عملية قراءتها.

شكل رقم (1/5) تصنيف بعض الدول العربية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لسنة 2011



من إعداد الطالبة بناء على بيانات الجدول أعلاه.

وقد احتلت الجزائر المرتبة 13 من ضمن الدول الثمانية عشر الذي شملها التقرير الذي قامت به هذه المؤسسة المختصة ونلاحظ الانتشار الواسع للهواتف المحمول في الجزائر ومعظم الدول العربية على حساب الهواتف الثابت مما يدل على سرعة انتشار هذه التكنولوجيا في ظل الجيل الثالث والرابع (3G,4G) الذي يدعم انتشار الانترنت والجزائر ما زالت متأخرة في هذا المجال.

ب- مؤشر سلة أسعار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

إن الإقبال على استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مرهون بتكلفة هذه الأخيرة والعلاقة بينهما علاقة عكسية ، الشيء الذي يؤدي والاتصالات،استعمالات هذه التكلفة في كافة المجالات وعلى جميع الأصعدة ولقياس تكاليف استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يستخدم الاتحاد الدولي للاتصالات مؤشر جديد يسمى سلة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، تقيس هذه السلة كل من:

- تكاليف الخط الهاتفي الثابت؛

- تكاليف الخط الهاتفي النقال؛

- أسعار الخدمات العالي النطاق.

يحسب هذا المؤشر كنسبة مئوية من الدخل القومي الإجمالي الشهري للفرد ويمكن رصد تغيرات هذا المؤشر بالنسبة للجزائر وبعض البلدان المختارة في الجدول الأتي:

جدول رقم (4/5) مؤشر سلة أسعار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للفترة (2008-2011)

| المرتبة | 2011 | المرتبة | 2010 | المرتبة | 2008-2009 | البلد |
|---------|------|---------|------|---------|-----------|----------|
| 71 | 3.04 | 79 | 3.10 | 71 | 3.05 | الجزائر |
| 90 | 3.46 | 117 | 9.60 | 117 | 12.5 | المغرب |
| 75 | 2.90 | 78 | 3.50 | 78 | 2.73 | مصر |
| 27 | 1.0 | 29 | 1.00 | 29 | 1.2 | فرنسا |
| 10 | 0.6 | 12 | 0.60 | 12 | 0.5 | و م أم |
| 32 | 1.1 | 26 | 0.90 | 26 | 0.9 | كوريا(ج) |
| 04 | 0.5 | 04 | 0.5 | 70 | 2.7 | قطر |

Source : www.itu.int/iut/ict/publications/IDI : op cit. , consulté le : 10- 04- 2013, à :23 : 30.

يوضح الجدول أعلاه استقرار نسبي لتكاليف استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر وهذا مؤشر جيد يساعد على توسع وانتشار استعمال هذه التكنولوجيا حيث انخفض هذا المؤشر من 3.05 سنة 2008 إلى 3.04 سنة 2011 من متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي الإجمالي وهو ما سمح للجزائر بتحسين مرتبتها عالميا وعربيا وحسب هذا المؤشر فقد احتلت الجزائر المرتبة 71 عالميا و 07 عربيا.

ج- مؤشر رقم أعمال قطاع الاتصالات

بالإضافة إلى المؤشرات السابقة هناك بعض المعايير التي يمكن الاستدلال بها على مدى توسع انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر أهمها رقم الأعمال الذي يحققه قطاع الاتصالات كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (5/5) تطور رقم أعمال قطاع الاتصالات 2008-2012

(الوحدة: مليار دج)

| السنوات | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|------------------------|--------|-------|-------|---------|-------|
| رقم الأعمال | 360.01 | 364.1 | 371.6 | 412.072 | 418.2 |
| الناتج الداخلي الخام | 10812 | 10212 | 12049 | 13710 | 15320 |
| % الناتج الداخلي الخام | 3.33 | 3.57 | 3.52 | 3.0 | 4.0 |

المصدر: تقارير سلطة الضبط للبريد والمواصلات متوفر على الموقع، www.arpt.dz اطلع عليه، يوم: 11-4-2013، على الساعة: 23:45.

نستنتج من الجدول أعلاه أن مؤشر رقم أعمال القطاع الاتصالات هو مؤشر معبر عن النمو الكبير لسوق الاتصالات بالجزائر، حيث انتقل رقم أعمال القطاع من 360.01 مليار دج سنة 2008 إلى 418.2 مليار دج سنة 2012، أي بزيادة تقدر 16 % وهي زيادة معتبرة تدل على زيادة معدل استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

من جهة أخرى نلاحظ أن مساهمة قطاع الاتصالات في الناتج الداخلي الخام مساهمة فعالة، حيث وصلت سنة 2009 إلى 3.75 % بعدما كانت 3.33 % سنة 2008 لكنها بعد ذلك بدأت في التراجع من 3.52 % سنة 2010 إلى 3.0 % سنة 2011 رغم زيادة مداخيل القطاع ولكنها قفزت إلى 4.0 % سنة 2012.

ثانيا: سوق الانترنت في الجزائر

إن التحول نحو الاقتصاد الإلكتروني (المعرفي) يفرض ضرورة تعميم استعمال تقنية الانترنت وبهذا الخصوص قامت الجزائر بتكليف مركز البحث والإعلام « CERIST * بإنشاء شبكة وطنية وربطها بشبكات دولية بداية من سنة 1993 وعليه مر تطور سوق الانترنت في الجزائر بالمراحل التالية:

- سنة 1994 الانطلاقة الفعلية لربط الجزائر بالشبكة العنكبوتية الدولية¹ عن طريق ايطاليا وكانت سرعة الخط ضعيفة جدا لا تتعدى 9.6 كيلوبت (صرف ثنائي)/ث؛

* CERIST : Centre de Recherche et D'information Scientifique et Technique.

¹ بختي إبراهيم: الانترنت وتطبيقاتها في مجال التسويق، دراسة حالة الجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2002-2003.

الفصل الخامس.....تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و تأثيرها على التسيير الاستراتيجي

لمؤسسة اتصالات الجزائر. MOBILIS (الأدوار الإستراتيجية)

- سنة 1996 زادت سرعة الخط لتصل إلى 64 كيلوبت (صرف ثنائي)/ث، يمر عبر فرنسا، وقدر عدد الهيئات المشتركة في الشبكة في نفس السنة ب: 130 هيئة؛
- سنة 1998 تم ربط الجزائر بواشنطن عن طريق القمر الصناعي الأمريكي بقدرة 01 ميغابايت/ الثانية؛
- سنة 1999 أصبحت قدرة الجزائر 02 ميغابايت/ الثانية ، تقدر عدد الهيئات المشتركة في الشبكة حوالي 800 هيئة وعدد المشتركين 3500.
- سنة 2000 الإنهاء الفعلي لدور الدولة المحتكر لخدمات الانترنت ودخول مزودون جدد خواص وعموميين وعددهم 106¹ (.EEPAD .SERVNET.TDA.SOUNET.ICOSNET GECOS) إلى جانب مركز البحث والإعلام العلمي والتقني، مما زاد في عدد مستخدمي الشبكة الذين وصل عددهم² إلى 50.000 وهو ما يمثل كثافة تقدر ب 0.20% ؛
- سنة 2001 انطلق مركز البحث والإعلام العلمي والتقني في تشييد شبكة علمية على المستوى الوطني يتم الولوج إليها من خلال الشبكة الدولية للمعلومات يطلق على الشبكة اسم الشبكة الأكاديمية للبحث A.N.R هدفها ربط جميع الجامعات الجزائرية؛
- سنة 2001 وصل عدد الرخص الممنوحة في الجزائر بالنسبة لمقدمي خدمات الانترنت الخواص إلى 65 رخصة،
- في سنة 2003 إطلاق أول عرض ADSL (تدفق عالي)؛
- 2004 ارتفاع عدد الرخص إلى 95 رخصة لمزودي الانترنت؛
- ابتداء من سنة 2008 دخول المتعاملين الثالث للهاتف النقال في تزويد الزبائن بخدمات الانترنت عن طريق الهاتف وكذلك بعرض ما يسمى بمفتاح كوناكت (clé connect USB)، والذي لا يمثل إلا نسبة 3.5% من مجموع المشتركين في خدمة الانترنت في الجزائر. وفيما يلي نستعرض تطور عدد مستعملي الانترنت ابتداء من سنة* 2000 إلى سنة 2012.

جدول رقم (6/5) عدد مستعملي الانترنت للفترة الممتدة من سنة 2000 إلى 2012.

(الوحدة: مليون)

| السنة | 2000 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|----------------|------|------|------|------|------|------|
| عدد المستعملين | 0.5 | 3.5 | 4.1 | 4.5 | 4.7 | 9 |
| الكثافة % | 0.20 | 10.4 | 12 | 12.5 | 13.4 | 23.4 |

Source : www.ntic.web.com ; consulté le : 20-04-2013, à : 22 :15.

¹ [www.fr.scribd.com/doc/13740039/etat des lieux ADSL Algérie](http://www.fr.scribd.com/doc/13740039/etat-des-lieux-ADSL-Algerie); consulté le : 12-4-.2013, à :18 :10.

² www.netindex.com; consulté le : 12-4-2013, à : 19 :00.

* اعتمدنا اختيار هذه السنة لأنها تمثل سنة الانطلاقة الفعلية لخدمة الانترنت بعد تحرير القطاع.

الفصل الخامس.....تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و تأثيرها على التسيير الاستراتيجي

لمؤسسة اتصالات الجزائر. MOBILIS (الأدوار الإستراتيجية)

من الجدول الآتي نستنتج أن عدد مستعملي الانترنت بين سنوات (2000 و 2012) قد قفز قفزة نوعية من 0.5 إلى 09 مليون مستعمل وهذا دليل قوي على سرعة انتشار استعمال شبكة الانترنت في الجزائر ومؤشر الكثافة الذي انتقل من 0.20% سنة 2000 إلى 23.4% يدعم هذا القول.

وبعد اتخاذ الحكومة لإجراءات تشجيعية للنهوض بالقطاع وفي محاولة لإرساء قواعد لمجتمع المعلومات "عملية أسرتك" التي تمت تحت شعار كمبيوتر لكل أسرة لتشجيع المواطنين لاقتناء حاسوب عائلي مع الدفع بالتقسيط وهذا من شأنه تحسين خدمات الوصول إلى الشبكة ويساهم في تقديس أسعار تنافسية، حيث يوضح الجدول الأتي ذلك:

جدول رقم (7/5) تطور خدمات ووسائل الانترنت في الجزائر 2008-2012

| السنة | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | الوحدة |
|------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| عدد موزعي الانترنت / عدد الناشطين | 25/76 | 12/72 | 21/72 | 12/19 | 11/23 | |
| عدد مقاهي الانترنت (آلاف) | 6.3 | 16 | 7.8 | 5 | 7.6 | |
| عدد مشترك الانترنت (مليون) | 2.5 | 2.98 | 3.0 | 4.5 | 6.0 | |
| تجهيزات الكمبيوتر الشخصي (مليون) | 3.5 | 4.09 | 5.3 | 7.69 | 8.6 | |

Source : www.algerie telecom.dz, & www.mptic.gov.dz, consultés le : 13-4-2013, à 21:00.

مع العلم انه في سنة 2012 كان عدد المشتركين في نظام النطاق العريض (ADSL) قد وصل إلى 1.6 مليون وهو ما يعادل نسبة 26.7% من مجموع المشتركين بعدما كان لا يتعدى 200 الف سنة 2008 و 830.000 خلال سنة 2011 وهو ما يمثل على التوالي نسبة 8% و 18%. وهو ما يفسر الانتشار المقبول لمشتركي الانترنت في الجزائر (خاصة من قبل المؤسسات بمختلف أنواعها التعليمية ، الخدماتية... الخ) مما سمح للجزائر أن تحتل المرتبة السابعة (07) إفريقيا.

ثالثا: سوق الهاتف النقال في الجزائر

يشهد سوق الهاتف النقال في الجزائر تطورا عال السرعة، خاصة بعد فتح القطاع أمام المنافسة الأجنبية، حيث مر هذا القطاع بالمراحل التالية:

الفصل الخامس.....تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و تأثيرها على التسيير الاستراتيجي

لمؤسسة اتصالات الجزائر. MOBILIS (الأدوار الإستراتيجية)

جدول رقم (8/5) تطور قطاع الهاتف النقال في الجزائر حسب مراحل المنافسة

| مرحلة منافسة القلة (2004 إلى يومنا هذا) | مرحلة الاحتكار الثنائي (2002 - 2004) | مرحلة الاحتكار المطلق (1994 - 2002) |
|--|---|--|
| <p>- انطلاق المتعامل Nedjma بالاستغلال الفعلي لشبكة GSM في 2004/08/25؛</p> <p>- أصبح التنافس بين المتعاملين الثلاثة قائم على أساس:</p> <p>- تحسين جودة التغطية</p> <p>- تحسين خدمات الشبكة</p> <p>- التنافس ينصب على العروض الترويجية أكثر منها السعرية.</p> <p>- كسب رضا الزبون</p> | <p>- في 15/02/2002 تم الاستغلال الفعلي الأول لشبكة GSM من طرف Djezzy؛</p> <p>- انطلاق المنافسة بين OTA واتصالات الجزائر؛</p> <p>- إطلاق اتصالات الجزائر لعرضها الدفع المؤجل</p> <p>- استحوذ Djezzy على أكثر من 70% من الحصة السوقية</p> <p>- في 03/08/2003 ظهر المتعامل الوطني للاتصالات تحت اسمه التجاري "موبيليس"</p> <p>- بلغ عدد مشتركى "جيزي" نهاية 2002 حوالي 315801 ، بينما بلغ عدد مشتركى الجزائرية للاتصالات في نفس الفترة حوالي 135204</p> <p>- منح رخصة ثالثة للمتعامل الأجنبي WTA لدخول السوق الوطنية في 2003/12/20</p> | <p>- 1994 سيطرة مطلقة للمتعامل الوطني للبريد والمواصلات؛</p> <p>- نشاط المتعامل الوطني يتمثل في تغطية حاجيات فئة المجتمع ذي الدخل المرتفع (الدفع المؤجل)؛</p> <p>- سنة 1996 كان عدد المشتركين يقدر ب 4961 مشترك؛</p> <p>- ارتفع العدد سنة 1998 إلى 8000 مشترك؛</p> <p>- صدر القانون 2000/03 المؤرخ في 2000/08/05 الذي فتح قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية للمنافسة؛</p> <p>- إنشاء سلطة الضبط للبريد والمواصلات؛</p> <p>- في 2001/7/11 تم فتح القطاع للمنافسة وحصول المتعامل الأجنبي O.T.A على أول رخصة للاستغلال.</p> |

المصدر: قوبي سعاد: الملامح التنظيمية والاستراتيجيات التنافسية لمتعاملي صناعة الهاتف النقال الجزائري، ورقة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف ، يومي 9 و10/11/2010.

إذن تشهد السوق الجزائرية تنافس حاد نوعا ما بين المتعاملين الثلاثة ، حيث توسع استعمال الهاتف النقال بشكل ملحوظ وأصبح في متناول أوسع شرائح المجتمع ، ولوحظ تراجع الأسعار بشكل كبير خلال الفترة الوجيهة من عمر المنافسة ، مما أدى إلى زيادة وتيرة نمو مشتركى الهاتف النقال في الجزائر بالنسبة للمتعاملين الثلاث - وعلى حساب الهاتف الثابت - خلال الفترة الممتدة ما بين 2007-2012 كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (9/5) نسبة نمو مشتركى الهاتف النقال في الجزائر الفترة: 2007-2012.

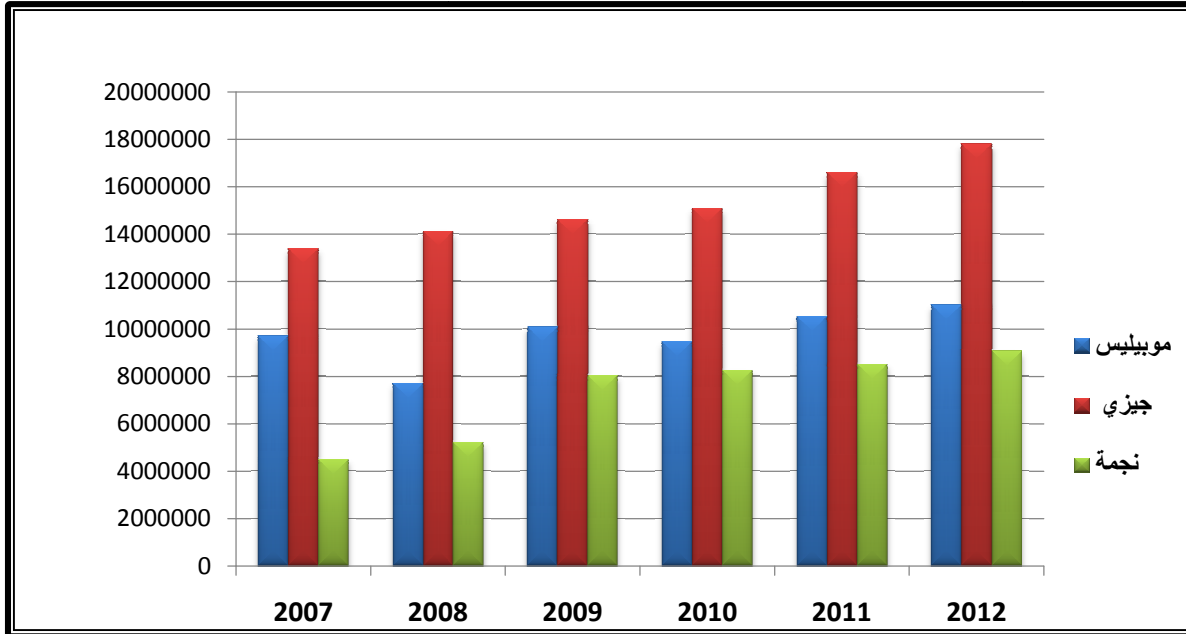
(الوحدة: مليون)

| السنة | عدد مشتركى الهاتف النقال للمتعاملين الثلاثة | | | العدد الإجمالي | الكثافة % |
|-------|---|------------|------------|----------------|-----------|
| | WTA | OTA | ATM | | |
| 2007 | 4.487.706 | 13.382.253 | 9.692.762 | 27.562.751 | 81.50 |
| 2008 | 5.218.926 | 14.108.857 | 7.703.689 | 27.031.472 | 79.04 |
| 2009 | 8.032.682 | 14.617.642 | 1.079.500 | 32.729.824 | 90.05 |
| 2010 | 8.245.998 | 15.087.393 | 9.446.774 | 32.780.165 | 90.30 |
| 2011 | 8.504.779 | 16.595.233 | 10.515.914 | 35.615.926 | 96.50 |
| *2012 | 9.060.000 | 17.800.000 | 11.000.000 | 37.860.000 | 97.95 |

Source: www.arpt.dz: Bilans . , consulté le : 15-04-2013, à :20: 30

ويمكن ترجمة نتائج الجدول السابق في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (2/5) نسبة نمو مشتركى الهاتف النقال في الجزائر الفترة: 2007-2012



من إعداد الطالبة ترجمة لبيانات الجدول السابق.

* إحصائيات سنة 2012، جاءت حسب إعلانات المتعاملين الثالث أنفسهم وليس سلطة الضبط للبريد والمواصلات.

الفصل الخامس.....تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و تأثيرها على التسيير الاستراتيجي

لمؤسسة اتصالات الجزائر. MOBILIS (الأدوار الإستراتيجية)

نلاحظ من الجدول أعلاه تطور العدد الإجمالي للمشاركين في خدمة الهاتف النقال بصورة مذهلة فبعد ما كان يقدر ب **20.1** مليون مشترك سنة 2006، وصل سنة 2012 إلى أكثر من **37** مليون مشترك أي بزيادة تقدر بأكثر من **16** مليون مشترك أي ما يعادل **36%**.

فمقارنة نسبة تطور عدد المشتركين لسنة 1994- وهي أول سنة بدا فيها العمل بنظام الهاتف المتنقلة - في الجزائر والذي قدر عددهم مستمر، 0 مشترك بعدد المشتركين سنة 2012 مثلا والذي يقارب **38** مليون ، نلاحظ أن الزيادة عرفت نموا وقفزة كبيرة جدا لم يسبق لها مثيل ، ويتوقع الخبراء أن نمو هذا القطاع سيبقى مستمرا ، مما يدل على أن الهاتف النقال أصبح الأداة المفضلة لدى الجزائريين للاتصال والارتباط بالعالم الرقمي، بذلك فهو التكنولوجيا الأكثر انتشارا في الجزائر .

وهذا التفوق يفسر محاولة التعويض عن النقص في مجال الشبكية الهاتفية الثابتة، وتتبع الكثافة الهاتفية نجدها هي الأخرى في تحسن مستمر ، فقد قفزت من **63.60%** سنة 2006 لتصل سنة 2012 إلى ما يقارب **98%** ، حيث أصبح تقريبا كل 09 جزائري من أصل 10 يملك اشتراكا في الشبكة الهاتفية المتنقلة، وهذه الزيادة مردها المزايا التي توفرها هذه الشبكة والمتمثلة في:

- إن الشبكة الهاتفية المتنقلة توفر الحركية؛
 - إن الشبكة الهاتفية المتنقلة تمكن من عملية التشخيص؛
 - إن الشبكة الهاتفية المتنقلة سهلة الاستخدام؛
 - انخفاض التعريفات الهاتفية بالنسبة للشبكة؛
 - إتاحة إمكانية أكثر من شريحة لكل مشترك من المتعاملين الثلاثة .
- ويمكن تتبع تطور الحصص السوقية للمتعاملين الثلاث في الجدول الموالي:

جدول رقم (10/5) تطور الحصص السوقية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر 2006-2012.

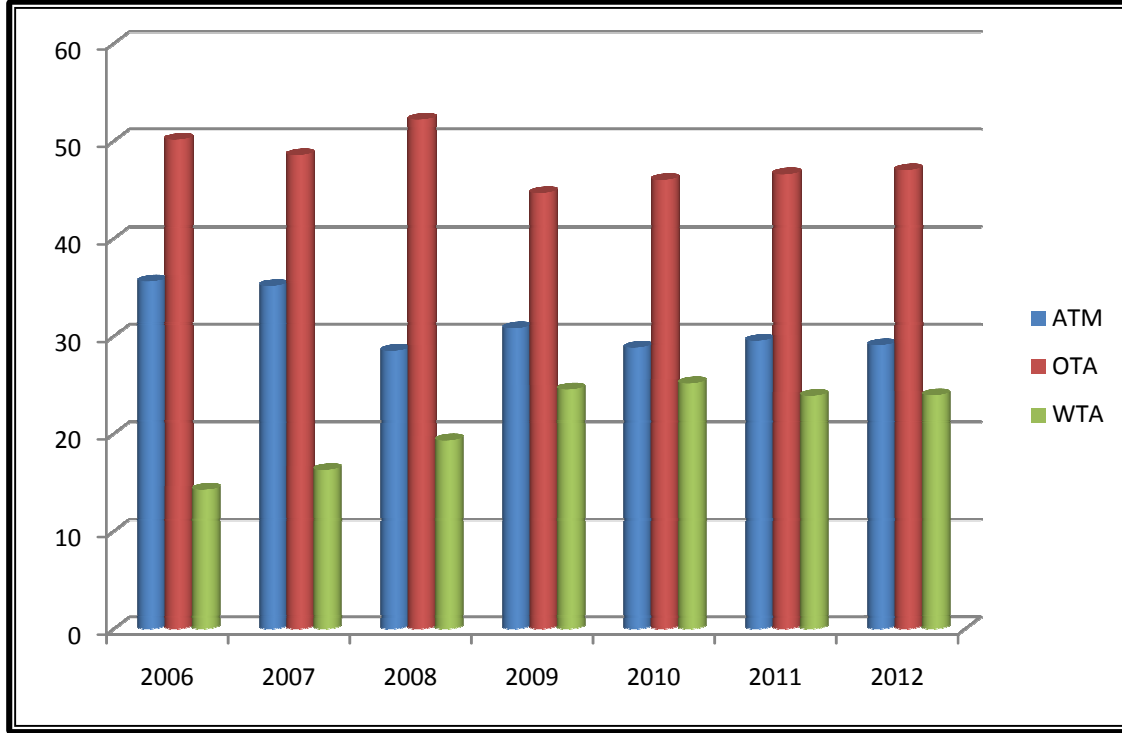
| السنة | | | | | | | المتعامل |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----------|
| 2012 | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 | 2007 | 2006 | |
| 29.06 | 29.53 | 28.82 | 30.80 | 28.50 | 35.15 | 35.60 | ATM |
| 47.01 | 46.59 | 46.02 | 44.66 | 52.19 | 48.56 | 50.15 | OTA |
| 23.93 | 23.88 | 25.16 | 24.54 | 19.31 | 16.29 | 14.25 | WTA |
| %100 | %100 | %100 | %100 | % 100 | %100 | %100 | النسبة |

المصدر: www.arpt.dz تقارير سلطة الضبط للبريد والمواصلات ، اطلع عليه، يوم: 14-4-2013، على الساعة: 16.30.

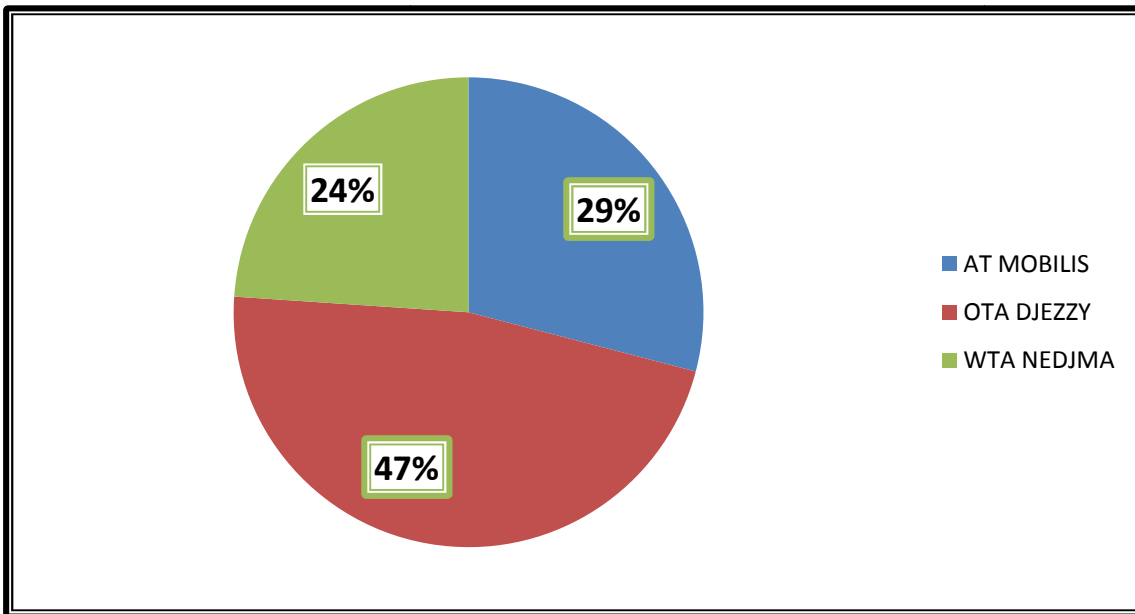
أما بالنسبة للمتعاملين الثلاث الذين ينشطون في السوق الجزائري ، كانت حصة موبيليس (ATM) تقدر ب **11** مليون مشترك مقابل **17.8** لجزيري (OTA)،بينما كانت حصة نجمة (WTA) تقدر ب **09** مليون مشترك لسنة 2012 ويجدر التنبيه أن جيزي قد ربح نقطة واحدة نسبة إلى السنة الماضية أما المتعاملين

لمؤسسة اتصالات الجزائر MOBILIS (الأدوار الإستراتيجية)

الآخرين فان حصتهما مستقرة نسبة إلى سنة 2011. ويمكن ترجمة نتائج الجدول السابق في الشكل البياني التالي لمتابعة تطور الحصة السوقية للمتعاملين الثلاث في سوق الهاتف النقال الجزائري كما يلي:
الشكل رقم (3/5) تطور الحصة السوقية للمتعاملين الثلاث للفترة 2006-2012.



شكل رقم (4/5) الحصة السوقية لمتعاملي الهاتف النقال الجزائري لسنة 2012.



المصدر: من إعداد الطالبة ترجمة لبيانات من الجدول السابق (الحصة السوقية لسنة 2012)

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن سوق الهاتف النقال في الجزائر تتجه نحو التوازن فحصة الأسد تعود للمتعامل اوراسكوم تيليكوم الجزائري (OTA) ثم يليها المتعامل الوطني للاتصالات موبيليس (ATM) ، بعدها الوطنية للاتصالات نجمة (WTA) .

المطلب الثاني: واقع التجارة الالكترونية في الجزائر

يتوقع خبراء الاقتصاد أن حجم التجارة الالكترونية في العالم ستتجاوز التجارة التقليدية خلال السنوات القليلة القادمة ، نظرا لنمو مستوياتها بصفة معتبرة. ففي الصين مثلا بلغ نمو التجارة الالكترونية ¹ 120% سنويا منذ سنة 2003 ، كذلك فان آسيا الشرقية لوحدها ستستحوذ على نسبة تقدر ب 39% في آفاق 2016 بينما كانت لا تتعدى نسبة 27.9 % سنة 2011.

أولا: تشخيص عام لواقع التجارة الالكترونية في الجزائر

وسعيا منها لتدارك النقص الذي تعرفه الجزائر في² هذا المجال، تحاول سن بعض النصوص التطبيقية سواء في القانون المدني أو التجاري التي تمس بشكل أو بآخر احد جوانب التجارة الالكترونية ، في انتظار إعداد قانون خاص ، كامل ومفصل ينظم العمل التجاري الالكتروني يتماشى مع القوانين العالمية ويواكب التطورات الحاصلة في مجال التجارة الالكترونية عبر العالم.

وتحت تأثير الكثير من الدول ورغبة من الجزائر في محاولة الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة ، وعليه فهي مجبرة على إصدار القانون الخاص بالتجارة الالكترونية بحكم التزاماتها الدولية التي يفرضها الاندماج العالمي (العولمة ، الاقتصاد المعرفي، مجتمع المعلومات)، ومحاولة الاستفادة من المزايا والفوائد التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (خاصة الانترنت بمختلف صيغته) ، علما أن هناك تجارب دولية وعربية ناجحة في هذا المجال يمكن الاستفادة منها دول الخليج العربي كقطر والإمارات ،السعودية (التي تركز فيها أكبر نسبة للتجارة الالكترونية في العالم العربي) أو مصر وتونس وغيرها.

إن استعمال الانترنت (مزودي الانترنت) يدخل ضمن نطاق التجارة الالكترونية التي تعني بكل بساطة مجموعة التبادلات التجارية التي تتم عبر شبكة الاتصالات وليس بالضرورة أن يتم الدفع الكترونيا، وبعد أن تم فتح قطاع الاتصالات في الجزائر أمام القطاع الخاص ، والذي كان حكرا على مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني المملوك للدولة تضاعف عدد المشتركين ومستعملي الانترنت (03 مليون مشترك و 09 مليون مستعمل) ، كما تضاعف عدد نوادي الانترنت بشكل كبير، وأصبحت المنظمات الاقتصادية والهيئات العمومية والخاصة أكثر اهتماما بالتواجد على الشبكة عبر المواقع الالكترونية خاصة نطاق موقع ² DZ الجزائر الذي تستغله منذ 2010

¹ www.kuna.net.kw/ArticleDetails.aspx?id...a, consulté, le: 20-3-2013, à : 11.00.

² www.nticweb.com/component/option.com_rokdownloads/id,284 consulté; le: 15.02.2012 à : 22 :10.

وشجع احتكاك بعض المؤسسات الجزائرية في مختلف القطاعات بنظيراتها الغربية وخاصة الأوروبية والفرنسية بوجه الخصوص في إطار اتفاقيات الشراكة (ميذا 2) مع الاتحاد الأوروبي ، وكذلك المؤسسات الكبرى التي تستثمر في الجزائر أو التي لها معاملات تجارية مع التعرف عن قرب على التقنيات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الخاصة بالتجارة الالكترونية ، كما ساهمت الملتقيات الدولية والوطنية التي تشارك أو التي احتضنتها الجزائر في توسيع المعارف والاطلاع على آخر التطورات التي شهدتها قطاع التجارة الالكترونية في العالم.

إن عدم الإسراع في توفير الشروط المناسبة للعمل التجاري الالكتروني يطرح عدة إشكاليات على مستوى حركة رؤوس الأموال ، الضرائب الحجية القانونية بالنسبة للعقود الالكترونية من خلال الإصلاحات المصرفية التي باشرتها الجزائر ابتداء من سنة 2006 من شأنها التسريع في تطوير التجارة الالكترونية والتسوق عبر الانترنت من خلال تحديث وسائل الدفع الالكترونية وأهمها بطاقة الدفع العالمية¹ (VISA -CARD , ABC) وهي عبارة عن بطاقة ائتمانية ترخصها هيئة عالمية " فيزا " مع اعتماد نظام المراقبة عن بعد لشبكة الموزعات الآلية للنقود. وشرع العمل بهذا النظام (سنة 2009) مع بريد الجزائر والقرض الشعبي الجزائري وبنك التنمية المحلية.، وسيكون النظام مرتبطا بالشركة العالمية "فيزا"، وهو متاح للزبون الجزائري المالك لرصيد بالعملة الصعبة. كما تم أيضا إطلاق بطاقة "ماستركارد"، في سياق المرور إلى معالجة البطاقة الدولية. يضاف إلى ذلك الشروع في اعتماد نظام الدفع عبر الإنترنت، إذ يمكن من خلالها تسوية خدمات مثل الكهرباء والماء. ، من جانب آخر العوائق التي الحماية والأمن المعتمد من قبل "فيزا الدولية"، وأخيرا تم اعتماد بطاقة خاصة بالمؤسسات يمكن استخدامها من قبل العاملين بها خلال المهمات، ويتم اقتطاع المبلغ من رصيد ثانوي خاص بالمؤسسات موجه لهذا الغرض.

أما فيما يتعلق بتحويل الأموال وما يعيقها ويشهدها من بطء هو ثقل الإجراءات ، فتحويل الأموال من وكالة إلى وكالة أخرى من نفس البنك يستغرق وقت إلى حد ما كبير مقارنة بالسرعة التي تتطلبها مثل هذه الإجراءات أو العمليات البنكية خاصة إذا كانت المعاملات تتم مع بنوك أجنبية.

ثانيا: عوائق تطور التجارة الالكترونية في الجزائر

يمكن حصر العوائق² التي تقف أمام تطور وانتشار التجارة الالكترونية في الجزائر إلى النقاط التالية:

1- نقص الموارد التقنية والتكنولوجية: وتتمثل فيما يلي:

- ضعف البنية التحتية التكنولوجية منها وسائل الاتصال و المعدات التكنولوجية اللازمة لذلك ؛

¹ www.ameinfo.com/ar-travel visa، consulté; le: 28-01-2013, à : 11 :50.

²The électronique Commerce and Développement Report : unictad/ unions nations publications/ 2012,، p : 89 .

- نقص الثقافة الالكترونية بين أفراد المجتمع ويعتبر مستوى ونوعية التعليم في أي بلد وسيلة مهمة لنشر الثقافة الالكترونية واستعمالها وبالتالي فرص الدخول إلى عالم الانترنت وهذه الوسيلة ما زالت ضعيفة وغير منتشرة بشكل كافي في مؤسساتنا التعليمية وتكاد تكون معدومة في بعض المناطق وعلى جميع المستويات؛

- نقص الموارد البشرية المؤهلة في مجال تقنية المعلومات : يتطلب استعمال التجارة الالكترونية أيدي عاملة ومؤهلة ومدربة في مجالات عدة منها تطوير المواقع على الانترنت (web sites) ، البرمجيات ، خبراء في قواعد البيانات، أنظمة التشغيل وغيرها.

2 - عقبات تجارية: يتطلب العمل التجاري الالكتروني قناعة خاصة بأهمية ذلك ومن ثم تبني سياسات ووضع استراتيجيات ممنهجة ومرحلية للتحويل إلى التجارة الالكترونية وهذا الشيء ليس متاح في الوقت الحالي في الجزائر للأسباب التالية¹ :

- ضعف الخبرات التجارية اللازمة لتحويل الأعمال التقليدية إلى الالكترونية؛
- محدودية أهم المعاملات التجارية الالكترونية بين الشركات التجارية نفسها؛
- قصور أسواق رأس المال في الجزائر.

3- عقبات حكومية: حيث يمكن أن نوجزها في الآتي:

- طبيعة السياسات التي تتبناها الحكومات الجزائرية المتعاقبة والتي الدولية مما بآخر علي تبني وانتشار التجارة الالكترونية؛
- عدم فتح بعض القطاعات الحساسة (اقتصاديا) للخواص وبالتالي للمنا الدولية مما تخفيض التكاليف لتحفيز انتشار التجارة الالكترونية مثل قطاع النقل ، الموانئ بمختلف أنواعها.
- عدم دعم الحكومة للمؤسسات التجارية الوطنية للمنافسة مع نظيراتها الدولية مما يحد من قدرتها على مواجهة المنافسة؛
- البيروقراطية في إجراءات التصدير والاستيراد.

4- عقبات اجتماعية: أهمها² :

- عامل اللغة؛ حيث أن اللغة الشائعة الاستعمال في شبكة الانترنت هي اللغة الانجليزية ونظرا لضعف النظام التعليمي الجزائري في هذا المجال وعدم إقبال المتعلم أو المتلقي على الاهتمام باللغة التي أصبحت من أهم الأسباب المعرقة لانتشار التجارة الالكترونية؛

¹ يوسف بوقارة: واقع الانترنت في الوطن العربي متاح على الموقع :

www.yusuf.abugara.net, consulté, le : 4/12/2012 à : 15 :45

² طارق عبد العال حماد: التجارة الالكترونية، المفاهيم، التجارب، التحديات، الأبعاد التكنولوجية والمالية والتسويقية، الدار الجامعية،

الإسكندرية، 2003، ص:58.

- النظرة السائدة حول الغزو الثقافي والفكري والأخلاقي ودور المرأة في المجتمع تشكل عائقا أمام انتشار استخدام تكنولوجيا التجارة الالكترونية؛

- الشكوك حول امن المعلومات وغياب الثقة عند البعض في التغيير ووسائل التكنولوجيا.

5- عقبات تشريعية وقانونية، منها:

- مدى توثيق الزبون في حقيقة وجود الموقع أو السلعة أو الخدمة المعروضة ومشروعية ما يقدم على الموقع؛

- مدى حماية المستهلك من الاحتيال؛

- آلية احتساب الضرائب على عوائد التجارة الالكترونية؛

- صحة العقد الالكتروني، التصديق الالكتروني وإشكالية إثباته وقبوله لدى العدالة الجزائرية.

ثالثا: سبل تطوير التجارة الالكترونية في الجزائر

العمل على تفعيل التجارة الالكترونية في الجزائر لم يعد طرفا بل هو واقع محتوم يفرضه الانتقال إلى اقتصاد السوق والانتشار السريع لاستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وعليه يجب اتخاذ الخطوات اللازمة لذلك ومنها:

- تتبع التطورات الحاصلة في ميدان التجارة الالكترونية؛

- الاستفادة من تجارب الدول في هذا المجال؛

- توفير البنية التحتية التي تضمن امن و سلامة التعاملات الالكترونية؛

- تطوير نظم الدفع الآلي للقيام بجميع العمليات المصرفية؛

- توفير البنى التحتية للاتصالات؛

- إيجاد التنظيم القانوني و التشريعي اللازم في اعفي: التعاملات الالكترونية؛

- تسريع تفعيل الحكومة الالكترونية لتقديم خدماتها الكترونيا؛

- إنشاء مواقع تسويقية على شبكة الانترنت؛

- نشر الوعي بأهمية التجارة الالكترونية؛

- تأهيل و تدريب الكفاءات البشرية الوطنية لاستخدام التقنيات التجارة الالكترونية.

رابعا: الآثار الاقتصادية للتجارة الالكترونية في الجزائر

1- على مستوى قطاع الأعمال

تتلخص فوائد التجارة الالكترونية على مستوى المؤسسات في :

- توسيع نطاق السوق المحلية و النفاذ إلى الأسواق العالمية؛

- تفعيل مفهوم المنافسة في السوق :حيث تعمل التجارة الالكترونية على تقلص المسافة بين المنتج و

المستهلك، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين نوعية المنتج؛

- انخفاض تكاليف العمليات التجارية ، كأعباء السماصرة و عمولات المبيعات و الإجراءات الإدارية و غيرها، و هي تمثل جزءا مهما في سعر بيع المنتج؛
- تخفيض تكاليف التخزين عن طريق استعمال عملية السحب في نظام إدارة سلة التوريد.

2- على مستوى المستهلكين

يمكن أن نوجزها فيما يلي:

- سرعة و سهولة التسوق باستعمال شبكة الانترنت في أي يوم أو في أي وقت و أي مكان، فأى مشترك في الانترنت يستطيع أن يصبح مستهلكا عالميا؛
- تعدد الخيارات نتيجة إمكانية المستهلك للوصول لأي منتجات مراكز التسوق في أي مكان في العالم؛
- تدني الأسعار و سرعة الحصول على المنتج للمقارنة. فتنوع المنتجات أمام المستهلك يتيح له إمكانية اختيار المنتج اقل ثمنا وأحسنه جودة؛
- سرعة و سهولة للتوظيف، معلومات بين المستهلكين.

3- على المستوى القومي ،منها:

- دعم التجارة الالكترونية للتجارة و للتوظيف: و ذلك بزيادة فرص معدلات الصادرات مما يؤدي إلى رفع درجة الانفتاح الاقتصادي بزيادة درجة الخدمات بين الدول حيث يمثل هذا الأخير حوالي 60 % من إجمالي الإنتاج العالمي. وقد أثبتت بعض الدراسات القياسية أن الزيادة في استخدام الانترنت بمقدار 10% في الدول الأجنبية يؤدي إلى نمو صادرات و واردات الولايات المتحدة الأمريكية بمقدار 1.1 و 1.7 على التوالي¹؛

- دعم التنمية الاقتصادية : تعتبر التجارة الالكترونية من الأدوات التي تفتح الأبواب أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دخول التجارة الدولية بفعالية وكفاءة ن لما تقدمه من تخفيض التكاليف ، توفير الوقت، اختصار المسافات لتفعيل المعاملات التجارية مما ينعكس إيجابا على دفع عجلة التنمية الاقتصادية.؛

- التقليل من حجم البطالة: لان التجارة الالكترونية تقدم فرصا جديدة للتوظيف ، حيث تمكن من إقامة مشاريع صغيرة ومتوسطة (تجارة الخدمات)؛

- دعم القطاعات التكنولوجية: إن انتشار التجارة الالكترونية ، يوفر البيئة المناسبة لظهور قطاعات متخصصة في تقنية المعلومات والاتصالات عن طريق توفير رؤوس الأموال والاستثمارات اللازمة للنهوض بالبنية التحتية الالكترونية وتطويرها.

¹ رأفت رضوان: عالم التجارة الالكترونية، مجلة إدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، العدد يوليو، 2012.

المطلب الثالث: آفاق تطوير الإدارة الالكترونية في الجزائر

لقد أفرزت تعقد البيئة التكنولوجية والمعلوماتية الحالية ضغوطا وتحديات أمام الحكومات لإيجاد بدائل وخيارات لتبني إستراتيجية حديثة من اجل تحقيق التقدم والتميز.

فالحكومة الجزائرية وعت هذا التحدي من خلال نظام أو مشروع " الجزائر الالكترونية 2013 " الذي يأتي ضمن المشاريع التنموية الأخرى بهدف الوصول إلى إرساء قواعد مجتمع المعلومات ، هذا المشروع الذي يحمل في طياته خدمات عامة بالنسبة للمؤسسات والإدارات الحكومية على حد سواء، ومن هنا تمحور مشروع الجزائر الالكترونية 2013 على عدة محاور كما هي مبينة في الجدول أدناه:

جدول رقم (11/5) محاور وأهداف مشروع " الجزائر الالكترونية 2013 ".

| المحاور | الأهداف |
|--|--|
| المحور الرئيسي A: تعزيز استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في الإدارات الحكومية | <ul style="list-style-type: none"> - وضع أنظمة معلومات متكاملة؛ - نشر تطبيقات محددة للقطاعات؛ - تعزيز الكفاءات البشرية؛ - تطوير خدمات إلكترونية موجهة إلى جميع المستعملين: مواطنون ومنشآت تجارية والإدارات الأخرى بالتأكد. |
| المحور الرئيسي B: تعزيز استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في المنشآت التجارية | <ul style="list-style-type: none"> - دعم استفادة المنشآت الصغيرة والمتوسطة من تكنولوجيات المعلومات والاتصالات؛ - تطوير تطبيقات لتحسين أداء المنشآت؛ - تطوير عرض المنشآت للخدمات المباشرة على الخط. |
| المحور الرئيسي C: وضع آليات وتدابير تشجيعية تتيح نفاذ المواطنين إلى تجهيزات وشبكات تكنولوجيات المعلومات والاتصالات | <ul style="list-style-type: none"> - تدعيم حملة OUSRATIC (حاسوب العائلة) من خلال توفير حواسيب صغيرة شخصية وخطوط عالية السرعة وإتاحة التدريب وتيسير المحتويات الخاصة لكل فئة من فئات السكان؛ - زيادة عدد المساحات العامة في المجتمعات المحلية زيادة كبيرة ومنها المقاهي السيبرانية والمطاريق متعددة الوسائط والمدن التكنولوجية والمراكز العلمية؛ - توسيع الخدمة الشاملة لتشمل النفاذ إلى الإنترنت. |
| المحور الرئيسي D: تحفيز تطوير الاقتصاد الرقمي | <ul style="list-style-type: none"> - مواصلة الحوار الوطني بين الحكومة والمؤسسات الذي بدأ ضمن إطار عملية وضع استراتيجية الجزائر الإلكترونية لعام 2013؛ - خلق الظروف الملائمة لإبراز الكفاءات العلمية والتقنية الوطنية في مجال إنتاج البرمجيات والخدمات والتجهيزات؛ - اتخاذ تدابير تحفيزية لإنتاج المحتويات؛ - توجيه النشاط الاقتصادي في مجال - تكنولوجيات المعلومات والاتصالات نحو التصدير. |

الفصل الخامس.....تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و تأثيرها على التسيير الاستراتيجي

لمؤسسة اتصالات الجزائر. MOBILIS (الأدوار الإستراتيجية)

| | |
|---|--|
| المحور الرئيسي E: تعزيز البنية التحتية للاتصالات بسرعات عالية وعالية جداً | <ul style="list-style-type: none"> - تطوير البنية التحتية الوطنية للاتصالات؛ - ضمان أمن الشبكات؛ - جودة خدمة الشبكات؛ - إدارة فعالة لاسم الميدان ".dz". |
| المحور الرئيسي F: تطوير الكفاءات البشرية | <ul style="list-style-type: none"> - إعادة صياغة برنامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم العالي والتدريب المهني؛ - تعليم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لجميع فئات المجتمع. |
| المحور الرئيسي G: تعزيز البحث والتنمية والابتكار | <ul style="list-style-type: none"> - التنظيم والبرمجة وتفعيل نتائج البحث؛ - تعبئة الكفاءات؛ - تنظيم نقل التكنولوجيا والخبرات. |
| المحور الرئيسي H: تطوير الإطار القانوني (التشريعي والتنظيمي) الوطني | <ul style="list-style-type: none"> - إحلال بيئة من الثقة المؤاتية للإدارة الإلكترونية؛ - تحديد إطار قانوني وتنظيمي مناسب. |
| المحور الرئيسي I: المعلومات والاتصالات | <ul style="list-style-type: none"> - وضع وتنفيذ خطة اتصالات بشأن مجتمع المعلومات في الجزائر؛ - إقامة شبكة من التجمعات التشاركية كامتداد لجهود الحكومة |
| المحور الرئيسي J: تعزيز التعاون الدولي | <ul style="list-style-type: none"> - المشاركة الفعالة في الحوار والمبادرات الدولية؛ - إقامة شراكات استراتيجية. |
| المحور الرئيسي K: آليات التقييم والمتابعة الإلكترونية | <ul style="list-style-type: none"> - وضع إطار مفاهيمي لنظام مؤشرات الجودة؛ - وضع قائمة بالمؤشرات ذات الصلة. |
| المحور الرئيسي L: التدابير التنظيمية | <ul style="list-style-type: none"> - تعزيز الاتساق والتنسيق على الصعيد الوطني وبين القطاعات؛ - تعزيز مقدرات التدخل على صعيد القطاع والمؤسسات المتخصصة. |
| المحور الرئيسي M: الموارد المالية | <ul style="list-style-type: none"> - توضع ميزانية برنامج استراتيجية الجزائر الإلكترونية لعام 2013 حسب المراحل والأطوار المتوقعة لتنفيذها |

Source: www.mptic.gov.dz, consulté, le : 07-02-2013.

ولهذا اتخذت الحكومة الجزائرية مجموعة من التدابير التي من شأنها التمهيد لتكريس الإدارة الالكترونية على ارض الواقع من خلال استخدام الوسائط الالكترونية في أداء الأعمال والخدمات والتي تتوزع على أهم القطاعات التالية:

- قطاع الداخلية والجماعات المحلية؛

- القطاع الاقتصادي: التجارة و لتجارة الالكترونية، الصيرفة الالكترونية؛

- قطاع العدالة؛

- قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال؛

- قطاع الصحة؛

- التربية، التكوين والتعليم العالي.

كما تم إنشاء وكالة وطنية لتطوير الإدارة الالكترونية، وضع مجلس وطني لمجتمع المعلومات و مرصد وطني للإعلام والمعلوماتية.

رغم هذه المساعي فان واقع مختلف القطاعات والإدارات لا زالت تعاني بعض التأخر في استخدامات التكنولوجيا وتداول المعلومات للأسباب التالية:

- وجود فجوة رقمية في البنية التحتية وفي المحتوى؛

- نقص تجنيد مختصين من ذوي الكفاءات خاصة على مستوى الإدارات المحلية؛

- الدهنيات التي لا تتجاوب مع التكنولوجيا.

فالحكومة الجزائرية قادرة على تدارك هذا الوضع إذا توفرت الإرادة وتم التحكم الجيد في التسيير لتحسين الوضع فهناك مكاسب محققة من خلال مشاريع قائمة وأخرى في الطريق لدفع تطبيق مشروع الجزائر الالكترونية 2013.

المبحث الثاني

تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال MOBILIS .

إن ظهور مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال MOBILIS جاء كنتيجة لانفتاح السوق الوطنية للاتصالات على المنافسة، ولذلك سنحاول في هذا المبحث التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال من خلال تطورها التاريخي والتعرف على البيئة التنظيمية بها وأهم الخدمات والعروض التي تقدمها.

المطلب الأول:لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال MOBILIS

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال MOBILIS من المؤسسات الوطنية القليلة إن لم نقل الوحيدة التي تنشط في سوق ذات تكنولوجيا جد متطورة وسوق أصبحت فيها المنافسة متميزة باعتبار التنافس هنا قائم بين قطاع عام يعمل على تدعيم معالم التنمية الاقتصادية المستدامة وبين قطاع خاص أجنبي.

أولاً: التعريف بمؤسسة MOBILIS

إن ظهور مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس جاء كنتيجة لانفتاح السوق على المنافسة .ولذلك نحاول فيما يأتي التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال من خلال تطورها التاريخي والتعرف على هيكلها التنظيمي.

عمد الإجراء:2000/03 المؤرخ في 2000/08/05 إلى فتح قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية للمنافسة، ومما ترتب مباشرة على هذا الإجراء¹:

- تحول وزارة البريد والمواصلات إلى وزارة تكنولوجيايات الإعلام والاتصال والتي أوكلت لها مهمة وضع إستراتيجية قطاعية لتطوير قطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال.
- إنشاء سلطة الضبط للبريد والمواصلات وهي مكلفة بتنظيم السوق والسهر على احترام قواعد المنافسة
- عام 2002 استفادت شركة اتصالات الجزائر من رخصة لتنظيم نشاطاتها للهاتف الثابت والنقال GSM ودخلت الرخصة حيز التطبيق بدءاً من 2003/1/1 تحت الاسم الجديد اتصالات الجزائر موبيليس.

و باختيارها و تبنيتها لسياسة التغيير و الإبداع تعمل موبيليس دوما على عكس صورة إيجابية و هذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية و خدمة للمشاركين جد ناجعة بالإضافة إلى التنوع و الإبداع في العروض و الخدمات المقترحة. فموبيليس أرادت التموقع كمتعامل أكثر قرباً من شركائها و زبائنها، وما زاد ذلك قوة شعارها الجديد " أينما كنتم". هذا الشعار يعد تعهداً بالإصغاء الدائم و دليلاً على إلتزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة و بمساهمتها في التقدم الإقتصادي، بالإضافة إلى إحترام التنوع الثقافي،

¹ موقع وزارة البريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال متوفر على الموقع: www.mptic.gov.dz اطلع عليه يوم: 25-03-2013، على

الفصل الخامس.....تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و تأثيرها على التسيير الاستراتيجي

لمؤسسة اتصالات الجزائر. MOBILIS (الأدوار الإستراتيجية)

التزامها بدورها الاجتماعي ومساهمتها في حماية البيئة. ولأجل تحقيق أهدافها المسطرة وفي إطار الإستراتيجية التقنية الجديدة والمعلنة قامت شركة موبيليس بالتعاقد مع عدة موردين ذو سمعة عالمية في مجال التجهيزات على غرار شركة اركسون لتطوير شبكتها خاصة الرئيسية منها (قلب الشبكة) ولتوسيع شبكة الراديو قامت المؤسسة موبيليس- في إطار تنويع الموردين- باقتناء تجهيزات جد متطورة من عدد من الشركات فضلا عن اركسون: (huawei,zte). إن اختيار الموردين من هذا الحجم وهذه السمعة إنما كان الهدف منه:

- الرقي بمستوى الشبكة لجعلها قادرة على تحمل الذروة وبدون تعطلات؛

- الاحتكاك بالتكنولوجيات الحديثة وتدريب العاملين عليها؛

- مواجهة العدد المتزايد للمشتركين والتطورات الحاصلة في الطلب.

ثانيا: التزامات، قيم وأهداف مؤسسة MOBILIS

فيما يلي نستعرض أهم الالتزامات والقيم التي تسهر على ترسيخها وكذلك أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها مؤسسة MOBILIS :

جدول رقم (5/ 12) أهم التزامات وقيم وأهداف مؤسسة MOBILIS

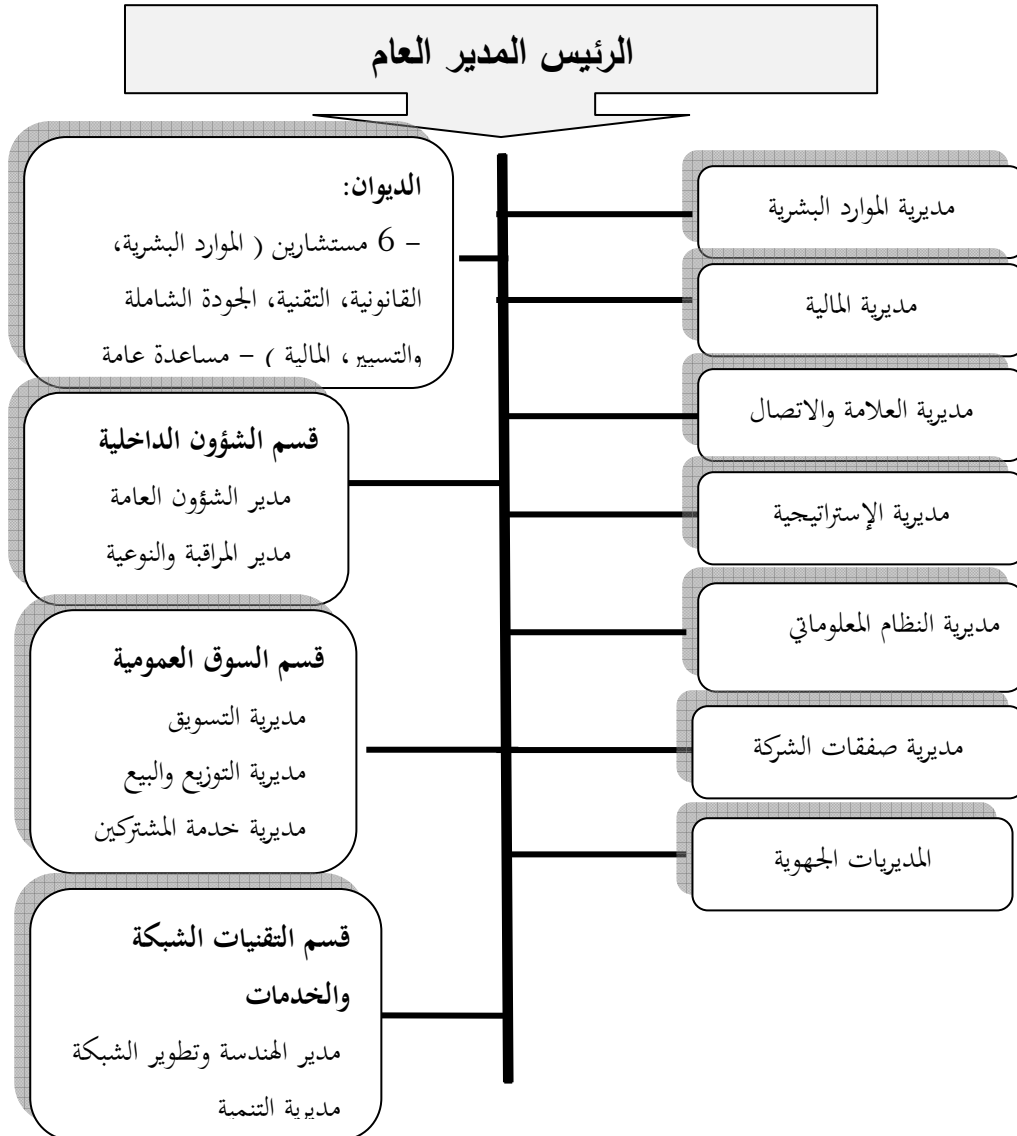
| الالتزامات | الأهداف | القيم |
|--|--|--|
| - شبكة تغطي التراب الوطني؛ - توفير أحسن الضروف لنقل المكالمات؛ - تقديم عروض سهلة، شفافة وواضحة للزبائن؛ - التحسين المستمر لمنتجاتها وتكنولوجياها؛ - الاستماع الدائم للعميل؛ - التجديد المستمر باستعمال اليقظة والذكاء الاستراتيجي؛ - الوفاء والالتزام بالتعهدات. | - الرقي بمستوى الشبكة لتمكينها من السيطرة السوقية؛ - السعي لان تكون الرقم واحد في مجال وسائل الإعلام المتعددة؛ - تطوير شبكتها التجارية؛ - انتهاج سياسة تسويقية مدعمة بالاحتكاك بالتكنولوجيا الحديثة؛ - تطوير اتصال فعال؛ - تطبيق احداث القواعد والاستراتيجيات فيما يخص استغلال الموارد البشرية؛ - المساهمة في التنمية الاقتصادية باعتبارها مؤسسة وطنية؛ - كسب رضا الزبون وزيادة عدد المشركين. | - توفير محيط عمل محفز ، نظيف وأمن - الشفافية في التسيير؛ - كسب ولاء العاملين بها؛ - توفير محيط عمل يتسم بالثقة المتبادلة للتقدم والرقي؛ - رفع تحديات المحيط الوطني والدولي عن طريق تطوير الإبداع؛ - نقل وتبادل المعلومات داخل المؤسسة بكل حرية وبكل سهولة، التضامن، روح الفريق، العمل المتقن، الأخلاق، الأمانة، الاستحقاق، الوفاء، احترام التعهدات، كلها قيم تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

ثالثا: الهيكلة التنظيمية لمؤسسة MOBILIS:

كانت المؤسسة قبل 2004 تستعمل تقنية الجيل الثاني أو ما يعرف ب G2 لنقل المعلومات وكان التدفق الذي تسمح به الشبكة هو 250 كيلو بيت في الثانية بينما تكنولوجيا الجيل الثالث (3G) ترفع التدفق إلى 14 ميغا بيت في الثانية مما يسمح للمؤسسات و الأفراد لدى الاستعمال المنزلي الخاص من استعمال الانترنت و تبادل المعلومات بسرعة و سهولة و فعالية و رفاهية. و الشركة بصدد التحضير لاحتضان هذه التكنولوجيا و إدخالها للسوق الجزائرية عن قريب بدءا بتحديد و توسيع و تهيئة شبكتها لتتلاءم مع متطلبات هذه التكنولوجيا. فإستراتيجية المؤسسة تركز كثيرا على المحور التكنولوجي و مواكبة آخر المستجدات و التطورات العالمية.

شكل رقم (5/5) الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الوثائق الداخلية لمؤسسة MOBILIS.

الفصل الخامس.....تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و تأثيرها على التسيير الاستراتيجي

لمؤسسة اتصالات الجزائر. MOBILIS (الأدوار الإستراتيجية)

هذا التنظيم الذي اعتمد من أجل ضمان السير الحسن للأعمال والمهن وكذلك للولوج إلى المنافسة من خلال استغلال رخصة الجيل الثالث المرتقب. ونشير إلى أن الهيكلة التنظيمية للمؤسسة عرفت عدة إصلاحات وعدة تغييرات إلى أن وصلت إلى هذا البناء .

المطلب الثاني: أهم عروض وخدمات مؤسسة MOBILIS.

تقدم مؤسسة MOBILIS عدة عروض و خدمات سنحاول إنجازها فيما يلي:

أولا: العروض

جدول رقم (13/5) العروض المقدمة من طرف مؤسسة MOBILIS لمشركيها

| 2- عروض الدفع المسبق | 1- عروض الدفع المؤجل |
|--|--|
| <p>- يقوم الزبون هنا بدفع قيمة الخدمات المقدمة مسبقا، ويتكون من الأنواع الآتية:</p> <p>أ- عرض موبيليس البطاقة ؛ ويسمح بالحصول على خط هاتف نقال بدون دفع اشتراك</p> <p>ب- عرض موبيليس لايت؛ هو عرض مكالمات ورسائل بتكلفة منخفضة داخل شبكة موبيليس</p> <p>ج- عرض موبيليس بوست؛ هذا العرض مخصص لأصحاب الحساب البريد الجاري مع اقتطاع مبلغ شهري ثابت</p> <p>د- عرض بريميميوم TOP؛ وهو عبارة عن اشتراكات 0661، موبيليس كونكات يمكن من خلاله الاستفادة من إرسال رسائل SMS, MMS وغيرها من العروض : توفيق، باطل، قوسطو... الخ.</p> <p>وخاصة العرض " توفيق" الذي لقي رواجا منقطع النظير لدى فئة الطلبة.</p> | <p>- الزبون يدفع قيمة المكالمات بعد انتهاء المدة المخصصة لكل عرض عن طريق الفاتورة ويشمل الأنواع التالية:</p> <p>أ- عرض الاشتراك العادي: فيه</p> <p>Résidentiel Mobilis -</p> <p>- الرسائل القصيرة - إظهار الرقم - إخفاء الرقم - الرسائل الصوتية - المكالمات المزدوجة - تحويل المكالمات - المكالمات بثلاث أطراف - فاتورة تفصيلية - المكالمات الدولية</p> <p>ب- العرض الجزافي Forfait</p> <p>يمكن للعملاء الاتصال بكل حرية ضمن أربع صيغ مختارة (2سا، 4سا، 6سا أو 8 سا) ، يقدم العرض كذلك اتصالات غير محدودة ومجانية لرقمين مفضلين عبر شبكة موبيليس</p> |
| 3- عروض الشركات والمحترفين (أصحاب المهن الحرة) | |
| ب- المحترفون | أ- الشركات |
| <p>- عرض مهني؛ وهو اشتراك بصيغة 800 او 1200 دج للشهر، مع المزايا التالية: - 50- 250 رسالة قصيرة نحو كل الشبكات - مكالمات مجانية من 8س، 18 س إلى الأرقام المختارة - إمكانية تجديد الاشتراك عن طريق التعبئة الالكترونية " أرسلني "</p> | <p>- عرض Forfait هو عرض موجه أساسا للمؤسسات ويمكن الاستفادة بالاشتراك على الأقل في 10 خطوط ، وتنخفض أسعار هذا العرض كلما ازدادت عدد الخطوط</p> <p>- عرض الرعاية؛ رعاية خطوط خارجة عن قائمة الخطوط التابعة للمؤسسة مع الاستفادة من الأسعار المغربية</p> |

الفصل الخامس.....تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و تأثيرها على التسيير الاستراتيجي

لمؤسسة اتصالات الجزائر. MOBILIS (الأدوار الإستراتيجية)

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ البلاك بيري للانترنت النقال؛ عبارة عن ثلاثة أنواع يسمح بتلقي ارسال الرسائل الالكترونية، المهاتفية، الإبحار عبر شبكة الانترنت، المذكرة ▪ موبلي كونكات؛ عبارة عن مفتاح للانترنت، اشتراك غير محدود، يمكن استعماله كمفتاح USB مع بطاقة تخزين تصل إلى 02 جيجا اوكتيه ▪ عرض بريميميوم TOP؛ وهو عبارة عن اشتراكات 0661، موبلي كونكات يمكن من خلاله الاستفادة من إرسال رسائل MMS, SMS وغيرها | <ul style="list-style-type: none"> ▪ عرض موبلي كونترول؛ ويقترح الخدمات التالية: MMS , GPRS ، المكالمات الدولية، التجوال الدولي ▪ عرض موبلي كوربورات؛ ويقترح: - مكاملة مجانية بين الموظفين - رسائل مجانية - خدمة GPRS , MMS ب 0.09 كيلواوكتي. ▪ عروض المجموعة؛ عبارة عن عروض تنكييف بحسب الاحتياجات وبأسعار تنافسية في السوق وتتراوح بين 03 و أكثر من 100 خط ▪ البلاك بيري للانترنت النقال؛ عبارة عن ثلاثة أنواع يسمح بتلقي إرسال الرسائل الالكترونية، المهاتفية، الإبحار عبر شبكة الانترنت، المذكرة. ▪ موبلي كونكات؛ عبارة عن مفتاح للانترنت، اشتراك غير محدود، يمكن استعماله كمفتاح USB مع بطاقة تخزين تصل إلى 02 جيجا اوكتيه. |
|--|--|

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الوثائق الداخلية لمؤسسة MOBILIS.

ثانيا: الخدمات

هناك عدة خدمات تقدمها المؤسسة في إطار العروض المشتركة لأنواع زبائنها نوجزها فيما يلي:

- 1- خدمة رصيدي: للاطلاع على حساب البريد الجاري.
- 2- قائمة خدمة 600، 644: كيفية استخدام خدمة اشتراكات الدفع المسبق والاطلاع على المكالمات الضائعة في حالة الغياب أو عدم وجود تغطية أو حالات أخرى.
- 3- كلمني: الاتصال بالمراسل حتى ولو كان الرصيد منعدما.
- 4- أرسلني: تحويل الرصيد، وخدمات أخرى متنوعة تستجيب لتطلعات ورغبات زبائن المؤسسة.

المبحث الثالث

الأدوار الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مؤسسة MOBILIS

تواجه منظمات الأعمال اليوم تحديات عديدة فرضت عليها أن يكون لديها منهجا استراتيجيا في عملها يحدد لها الرؤى والآفاق المستقبلية ويمكنها من تحقيق أهدافها، ومن ثم ضمان البقاء والاستمرار في ظل بيئة متغيرة ومعقدة وفي ظل تنامي الدور المتزايد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وعليه سنتناول في هذا المبحث أهم الأدوار الإستراتيجية لهذه الأخيرة وتأثيرها على واقع التسيير الاستراتيجي في مؤسسة MOBILIS .

المطلب الأول: الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق الميزة التنافسية

تنشط مؤسسة MOBILIS في سوق شديدة التنافس، نظرا للتكنولوجيا العالية المستعملة والتي تسمح بعرض منتجات جديدة من حين لآخر وبالتالي على MOBILIS اذا أرادت البقاء والاستمرار في هكذا سوق أن تحاول إيجاد أو تطوير مزايا تنافسية تسمح لها بتحقيق الهدف المنشود.

أولاً: أسس بناء الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس

الكفاءة كما هو معروف هي الاستعمال الأمثل لموارد المؤسسة من اجل تحقيق أهدافها ، ويمكن الاستدلال على وجود الكفاءة في مؤسسة موبيليس من خلال ما يلي:

1- المستوى القيادي الأعلى

يتوقف تحقيق الكفاءة في مؤسسة موبيليس على ما تقوم به الإدارة العليا من ادوار فعالة في الاستعمال الأمثل لمواردها من حيث بناء هيكل تنظيمي مرن يساعد في إحداث التنسيق بين كافة وظائف المؤسسة ويسهل عملية الاتصال وانتقال المعلومات بكل سهولة.

2- إدارة الموارد البشرية

من المعروف أن تنمية الموارد البشرية بأي مؤسسة هو نجاحها وتحقيقها لمستويات كفاءة عليا لذلك قامت موبيليس بتطوير هذا المورد عن طريق التسيير الحسن للموارد باعتباره عنصر التميز على مستوى السوق ولتطابق إستراتيجية التميز مع استراتيجيات المؤسسة تسعى المؤسسة عبر مديرية الموارد البشرية إلى:

- إشراك العاملين؛

- التطوير والرفع من مستوى الإطارات والتقنيين؛

- تثمين المعرفة؛

- تحسين المؤهلات لباقي العاملين.

- مراجعة طريقة التوظيف (توظيف إطارات شابة وذات كفاءة، حيث أن أكثر من 75 % من

إطارات المؤسسة ذو مستوى جامعي)؛

- تصنيف المتعاونين في سلم الأجور.

الفصل الخامس.....تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و تأثيرها على التسيير الاستراتيجي

لمؤسسة اتصالات الجزائر. MOBILIS (الأدوار الإستراتيجية)

بالإضافة إلى ما سبق تعتمد المؤسسة على تطوير هذا المورد من خلال التدريب والتكوين المتواصلين سواء الداخلي أو الخارجي من اجل اكتساب مهارات ومعارف جديدة تساعدهم في الاندماج ، و التحكم الجيد في مختلف التغيرات والتطورات الحاصلة في أساليب وتقنيات العمل.

إن سياسة التكوين المتبعة في مؤسسة موبيليس تسمح بتطوير قدرات الموارد البشرية وما إشراك العاملين في ثقافة المؤسسة بسلسلة من الندوات المترجمة لقيم موبيليس إنما هو أداة للرفع من مستوى الانخراط والإيمان بسياسة التطوير والتغيير التي تعرفها المؤسسة، لهذا فالتكوين يهدف إلى:

1- تطوير المهنية و تشخيص العمل والعلاقات في المؤسسة: - بالرفع من الكفاءات (فهي تشارك

في تحسين المؤسسة، الرفع من مسؤوليات الأفراد) - بخلق التفتح على المحيط الذي يساعد على إمكانية تطور الفرد- بأداء دور التنسيق الذي يساعد على جمع القدرات اللازمة لنجاح المؤسسة.

2- التأقلم مع الوظيفة والارتقاء: - تأقلم الأفراد مع الوظيفة الحالية والمستقبلية؛- الرقي والتنقل

(promotion- mutation)- إعادة الترتيب والتحول (reclassement/reconversion).

3- استباق التغيير: - تشجيع خطوة التنبؤ؛- تحضير الأفراد للتغيرات التقنية؛- تساعد الأفراد على

التطور الذاتي.

ومن أهم مجالات التكوين ودورات الإتقان : التسيير، تكنولوجيا الاتصالات وثقافة المؤسسة الذي نلخصه في الجدول الآتي:

جدول رقم (14/5) التكوين والتدريب بمؤسسة MOBILIS لسنة 2012.

| قطاع النشاط | مجال التكوين | التعداد | عدد الأيام | الساعات |
|---------------------|--|---------|------------|---------|
| التسيير | مناجنت: الموارد البشرية، المالية والمحاسبة، التجاري، الشراء التمويين الاتصال واللغات | 1303 | 875 | 26635 |
| تكنولوجيا الاتصالات | التطور، الشبكة، الاستغلال، الإشارة، تصليح الشبكة، | 750 | 603 | 21197 |
| الوافدون الجدد | ثقافة المؤسسة | 3300 | 23 | 24870 |
| الإطارات | عبارة عن أيام دراسية، ندوات في داخل وخارج الوطن، تربصات قصيرة المدى. | | | |
| الإطارات السامية | عبارة عن ملتقيات ومشاركات وطنية ودولية، زيارة معارض لاكتساب التجارب والاطلاع على المستجدات . | | | |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

3- إدارة التسويق

كل قسم من أقسام شركة موبيليس يساهم بصورة أو بأخرى في رفع ودعم كفاءة المؤسسة ، حيث تقوم وظيفة التسويق في هذا المجال بتبني إستراتيجية تسعيرية على أساس تجزئة السوق إلى شرائح مختلفة مع تفعيل عمليات الإعلان والإشهار والدعاية وتسهيل وصول خدمات المؤسسة لمختلف عملائها في مختلف المناطق كما تسعى وظيفة التسويق إلى تعظيم الحصة السوقية للمؤسسة من خلال تقديم امتيازات وتسهيلات لجلب أكبر عدد ممكن من المشتركين.

4- جودة الخدمة في موبيليس

تأخذ منتجات شركة موبيليس عدة أشكال منها: الرسائل القصيرة، الرسائل من نوع MMS المكالمات الصوتية، الانترنت باستعمالاتها المختلفة وتعتمد الشركة مجموعة من المعايير في تقييم الخدمة التي تقدمها لزيائنها كنسبة تغطية الشبكة والتي وصلت إلى 98 % من التراب الوطني¹ (وهي أحسن شبكة) وكذلك عدد الشكاوي الواردة والحلول المقترحة ونسبة التدخلات لإصلاح الأعطال على مستوى الشبكة حيث أن هذه النسب تعرف تناقص مستمر من سنة تلو الأخرى وهذا دليل على اهتمام الشركة بمسألة الجودة وتشكل أولى اهتماماتها وأنها تعمل كل ما بوسعها من أجل دعم وتكريس ذلك خاصة بعد حصولها على شهادة ضمان الجودة حسب تصريحات المسؤولين .

5- التطوير في مؤسسة موبيليس

رغم اختيار مؤسسة موبيليس لعملية التطوير والتحسين من بين أهم الأسس التي تقوم عليها إستراتيجيتها إلا أنها لحد الآن لم تنشأ قسم مستقل يسهر على التطوير والتحديث على مستوى الإدارة العليا والذي يتمثل في وظيفة البحث والتطوير - **Recherche et Développement** - حيث تقوم وظيفة التسويق بكل العمليات المتعلقة بتطوير وتحسين الخدمات والعروض المقدمة أما فيما يتعلق بالعمليات الإبداعية وتوليد الأفكار الجديدة فقد أسندت إلى إدارة قسم نظم المعلومات .

وتعتبر إستراتيجية مؤسسة موبيليس في مجال الإبداع إستراتيجية دفاعية حيث أنها تقوم بإدخال تحسينات على عروضها كرد فعل على ما قامت به المؤسسات المنافسة في القطاع " جيزي و نجمة " ويعتبر هذا العمل خطأ استراتيجيا إذا ما اعتمدت هذه الإستراتيجية بصفة مستمرة أو دائمة إذ انه يجب علينا أن نأخذ بزمام المبادرة من حين لآخر لخلق قيمة جديدة باسم المؤسسة ورفع الجانب الابتكاري بها .

كما أن المؤسسات التي تبادر تصبح لها فرصة في إغراء زبائن جدد للانضمام إليها وكسب ولاء عملائها أكثر فأكثر يعني هذا، أن الاستثمار في الوقت عملية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسات المنافسة والتي تبحث عن السيطرة والريادة .

¹ مجلة موبيليس: رقم 2، سنة: 2009، ص: 22..

6- الاستجابة لحاجات عملاء مؤسسة موبيليس

يتم تدعيم الاستجابة للعملاء من خلال الاهتمام والتعرف عليهم والإصغاء لاهتماماتهم، فبحلول سنة 2008 توجهت إستراتيجية المؤسسة في السوق إلى إستراتيجية الحفاظ على الزبون والتسيير الجيد لهذه العلاقة نظرا لتشبع السوق أي الانتقال من ثقافة الخدمة والعروض إلى ثقافة الزبون، فالحفاظ على الزبون هو في قلب تنظيم المؤسسة، فالتسويق " One to One " دفع بالمؤسسة إلى التعرف على توجهات وتصرف الزبائن من خلال قاعدة بيانات التي تمتلكها المؤسسة وبعد تحليل المعطيات تم استنتاج ما يلي:

جدول رقم (15/5) إستراتيجية موبيليس في الحفاظ على الزبون

| الموضوع | إجراءات المحافظة على الزبون |
|---------------------|---|
| معرفة الزبون | من خلال قاعدة البيانات |
| تجزئة الزبائن | تقسم موبيليس زبائنهم على أساس السوق: - الشركات - المهنيين - المشتركين العاديين أما على أساس المنتجات فتقسم إلى: - مشتركين الدفع المسبق ويمثلون نسبة 94% - مشتركين الدفع الآجل ويمثلون 06% على أساس التجزئة السابقة تتمكن موبيليس من تحديد قيمة كل فئة وبالتالي طرح العروض المناسبة لكل فئة والتي تلبي حاجياتهم . |
| الاستماع للعميل | من خلال التحقيقات ، دفاتر الملاحظات والشكاوي، مصلحة الزبون، مراكز الاتصال مما يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسب لشكاوى العملاء |
| التحدث للعميل | تفتح المؤسسة عدة نوافذ للتحدث مع عملائها واطلاعهم على الجديد من خلال الجرائد، المجلات ، مواقع الانترنت ، الاتصال المباشر بمناسبة الأبواب المفتوحة ، معارض... . |
| التشجيع | من خلال نقاط الوفاء، بطاقات اشتراك متميزة، ... الخ. |
| إدارة شكاوي العملاء | تتمثل في معالجة مشاكل جودة التغطية وضعف الإشارة والانقطاعات المتكررة |
| خدمة العملاء | التحسين المستمر لمنتجات المؤسسة وكذلك التكنولوجيا المستعملة ، تصميم عروض بسيطة وسهلة الاستعمال ، توظيف مختصين في مجال الرد على شكاوي العملاء ، تقديم عدة خدمات وتوجيهات على مستوى مركز الاتصال وإرشادات على مستوى نقاط البيع والوكالات التجارية |
| متابعة ولاء العملاء | إقامة دراسات واستبيانات العينات من عملائها بشكل دوري لمعرفة جوانب الرضا من عدمه وبالتالي تحديد معدل رضا الزبائن وولائهم كأداة لتصحيح المسار وبقظرة اتجاه تحركات المنافسين. |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تقارير ووثائق مؤسسة موبيليس.

الفصل الخامس.....تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و تأثيرها على التسيير الاستراتيجي

لمؤسسة اتصالات الجزائر. MOBILIS (الأدوار الإستراتيجية)

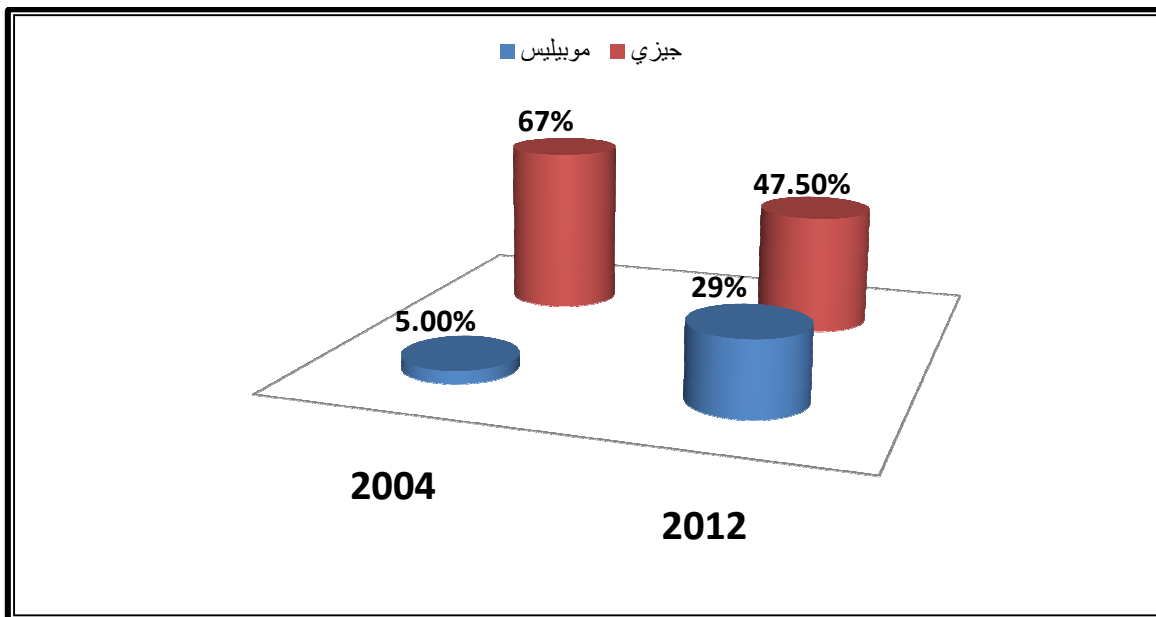
ما يدعم استجابة موبيليس لعملائها وزيادة معدل رضاهم وولائهم هو عددهم الذي يرتفع من سنة إلى أخرى حسب ما تبينه معطيات الجدول التالي:

جدول رقم (16/5) تطور عدد مشترك موبيليس 2012-2004

| السنة | 2004 | 2012 |
|----------------|---------|----------|
| عدد المشتركين | 250 ألف | 11 مليون |
| نسبة الزيادة % | - | 450 % |

المصدر: موقع المؤسسة، اطلع عليه، يوم: 20-03-2013، على الساعة: 15:00، متوفر على الموقع: www.mobilis.dz.

فعند مقارنة عدد مشترك الهاتف النقال لشبكة موبيليس لسنة 2004 - وهى السنة الفعلية لانطلاق خدمات الشبكة - و الذي كان يقدر عددهم آنذاك ب 250.000 مشترك أي بنسبة لا تتعدى 05% من مشترك سنة 2012 والذي قدر عددهم بأكثر من 11 مليون، أي بنسبة تقارب 29%. نستنتج أن الزيادة المذهلة لعدد المشتركين خلال فترة وجيزة قدرت بـ 08 سنوات فقط وهذا دليل قوي على نسبة رضا المشتركين و زيادة ولائهم للشبكة و تظهر أهمية ذلك إذا ما قارنا نسبة مؤسسة موبيليس بنظيراتها في مؤسسة منافسة وهي مؤسسة جيزي الذي كان نسبة استحواذها على السوق يقدر سنة 2004 ب 67% ثم تراجعت إلى نسبة 53% إلى أن وصلت إلى 47.5% سنة 2012، هذا الانخفاض هو دليل على تراجع نسبة ولاء ورضا مشترك شبكة جيزي، وعزوفهم نحو شبكات أخرى للاستفادة من مزاياها. ونترجم هذه شكل رقم (6 / 5) نسبة تطور زبائن مؤسسة موبيليس مقارنة بمؤسسة جيزي لسنوات 2004 و 2012.



المصدر: من إعداد الطالبة ترجمة لبيانات الجدول أعلاه.

نخلص في النهاية إن تسيير علاقة الزبون و الحفاظ عليه تشكل أهم استراتيجيات مؤسسة موبيليس حيث أصبحت توجه إداري يحدد و يوجه تصرفات المؤسسة كما هو موضح في العلاقة التالية:

إستراتيجية تسيير علاقة الزبون



البناء التنظيمي (الهيكلية)

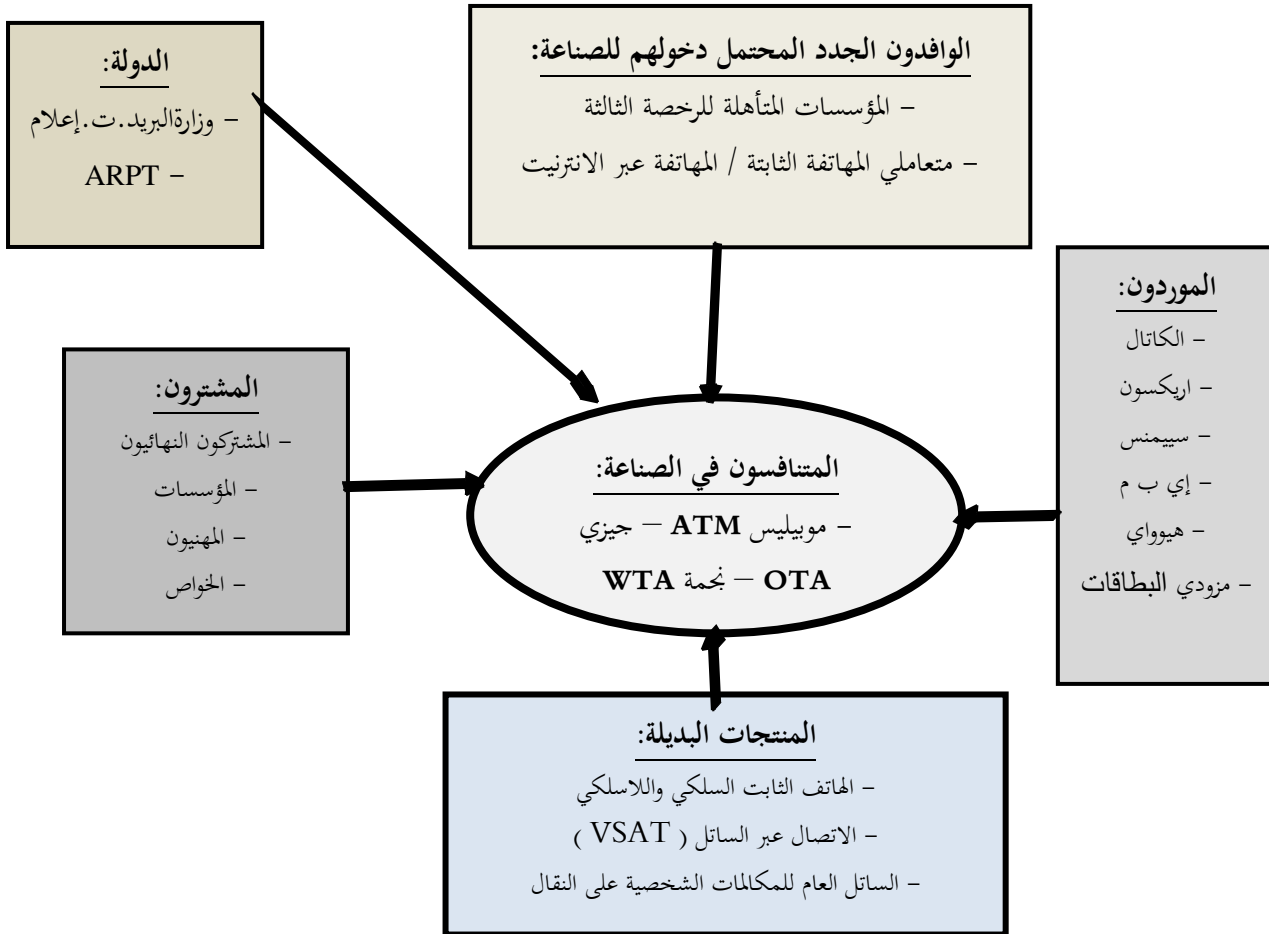


استخدام التكنولوجيا المناسبة

ثانيا: تحليل التنافسية في سوق الهاتف النقال لمؤسسة MOBILIS حسب نموذج PORTER

يعد نموذج بورتر من أهم الأدوات التي تستعمل لتحليل تنافسية قطاع الصناعة و عليه سيتم اعتماده لتحليل التنافسية في قطاع الاتصالات في الجزائر (لخدمة الهاتف النقال) و الذي يسمح بتحديد الضغط الذي تمارسه قوى المنافسة الخمسة المحددة في النموذج على مردودية القطاع في بيئة الأعمال الجزائرية المنفتحة مؤخرا على المنافسة الأجنبية .

شكل رقم (7/5) نموذج بورتر، القوى المحركة للمنافسة في الصناعة لقطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر



من إعداد الطالبة بناء على نموذج بورتر

الفصل الخامس.....تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و تأثيرها على التسيير الاستراتيجي

لمؤسسة اتصالات الجزائر. MOBILIS (الأدوار الإستراتيجية)

إن القراءة الأولية لنموذج الصناعة للمنافسة في قطاع الاتصالات للهاتف النقال في الجزائر يوضح ما يلي:

1- تهديد الوافدين الجدد المحتمل دخولهم للصناعة: يعتبر تدخل الدولة أهم الحواجز التي تقف في وجه الوافدين الجدد في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر المتضمن ضرورة حصول الوافدين الجدد على رخص دخول السوق الوطنية، مما يحد من قوة تهديد هؤلاء ، لكن ورغم ذلك فإن السوق الجزائرية في مجال خدمة الهاتف النقال تعتبر سوق فتية عالية النمو ، وذات كثافة سكانية مرتفعة مع تسجيل نسبة كبيرة من الشباب ، الشيء الذي يشكل فرص استثمارية جديدة أمام العديد من المؤسسات. واهم الوافدين المحتمل دخولهم إلى الصناعة هي المؤسسات المبينة في الجدول أدناه:

جدول رقم (17/5) الوافدون الجدد المحتمل دخولهم في الصناعة.

| الترتيب | المؤسسة | البلد |
|---------|-------------------------------|--------------|
| 1 | WTA | الكويت |
| 2 | TURCKCEL | تركيا |
| 3 | MTN | جنوب افريقيا |
| 4 | INVEST HOLDING | لبنان |
| 5 | ORANGE | فرنسا |
| 6 | TELEFONICA MOVILES | اسبانيا |
| 7 | MAROC TELECOM MSI CELLULAR | المغرب |
| 8 | NVEST DEUTSH | هولندا |
| 9 | | المانيا |
| 10 | MTC TELECOM | الكويت |

Source : **Rapport Final sur le Processus d'octroi de la 3° Licence de Norme GSM,ARPT,2009,**
p :7-8.

كما أبدت بعض المؤسسات العملاقة خاصة منها الفرنسية **France TELECOM** اهتماما واضحا لدخول المنافسة أو على الأقل مساعدة المتعامل الوطني موبيليس ومن ثم الارتقاء بمستوى التعاون إلى شراكة إستراتيجية على الأمد الطويل.

2- القوة التفاوضية للموردين: يسعى المتنافسون (المتعاملون) الموجودون في سوق الهاتف النقال في الجزائر إلى تطوير وزيادة حجم استثماراتهم فيما يخص التجهيزات والوسائل والإمكانيات التي تمكنهم من تقديم خدمات، أفضل لزيائتهم وتحقيق ميزة تنافسية، واهم مجهزي قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر هم¹:

- المجهز الفرنسي ALCATEL؛

- المجهز السويدي ERICSSON؛

¹ www.arpt.dz: consulté , le : 14-04-2013, à : 18 :40.

- المجهز الألماني SIEMENS؛

- المجهز الصيني HUAWEI TECHNOLOGY , ZTE.

حيث يقوم هؤلاء بتجهيز متعاملي شبكة GSM بمختلف التجهيزات والتقنيات اللازمة ويعتبر تأثير قوة المجهزين أو الموردن على متعاملي الهاتف النقال الجزائري ضعيفا للأسباب التالية:

- اعتبارهم كشركاء في نقل معارفهم وخبراتهم وكفاءتهم؛

- عدم تركيز هؤلاء المجهزين في شكل اتحادات المنتجين؛

- اعتبار منتجهم محورية لتعاملي القطاع الآخر.

3- القوة التفاوضية للمشتريين: تعتبر القوة التفاوضية للمشتريين النهائيين (أفراد، مؤسسات) ضعيفة ولا

تشكل حافزا مؤثرا على متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، للأسباب التالية:

- انخفاض عدد المتعاملين مقارنة بعدد المشتريين؛

- تماثل جودة الخدمات المقدمة من طرف المتعاملين تقريبا ونمطية منتجاتهم؛

- عدم وجود حواجز الانتقال من متعامل إلى آخر؛

- انخفاض سعر المكالمات الهاتفية (بالنسبة للهاتف النقال) جاء نتيجة المنافسة القائمة في القطاع

وليس نتيجة تأثير قوة المشتريين على المنافسة.

4- تهديدات المنتجات البديلة: قطاع الهاتف النقال يعرف هو أيضا تهديد الخدمات البديلة على المنتج

الأساسي ويزيد هذا التأثير كلما زادت عدد البدائل وبالتالي تزيد درجة الإحلال ونذكر منها:

1-تهديد خدمة الهاتف الثابت على خدمة الهاتف النقال: نظرا لتطور الأنماط الاستهلاكية للأفراد فقد

تضاعف الإقبال على استعمال خدمات الهاتف النقال بعشرات المرات مقارنة بالهاتف الثابت، وذلك

لأسباب الآتية: - الحركية؛- المرونة؛- الاقتصاد في التكاليف؛- التطور التكنولوجي.

والجدول التالي يوضح ذلك.

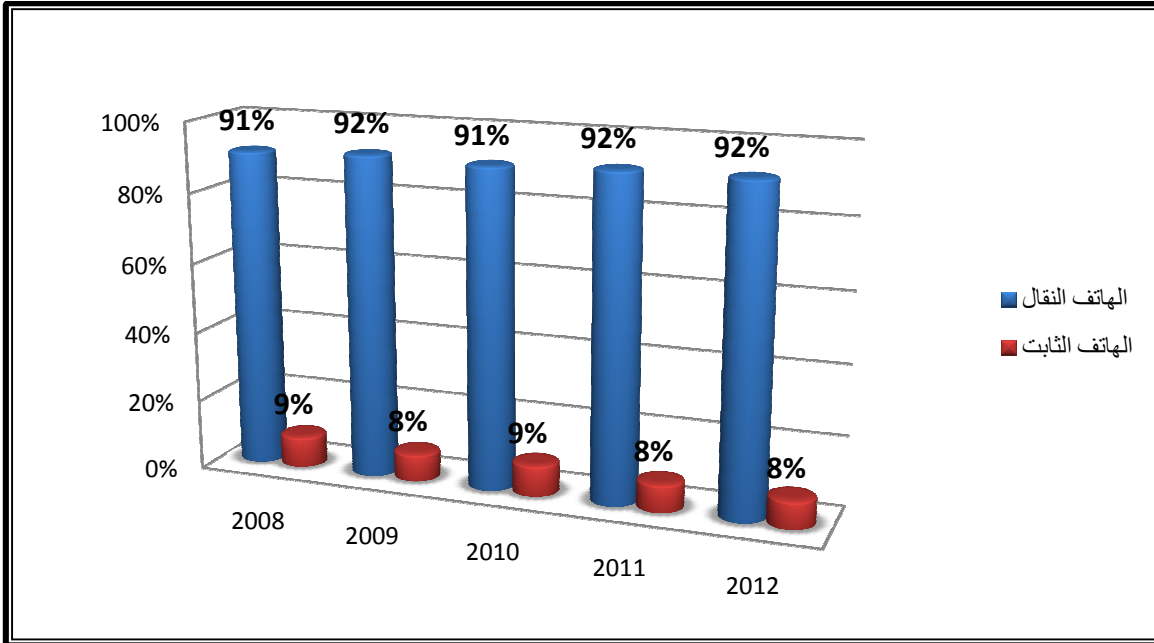
جدول رقم (18/5) تطور الهاتف النقال بالنسبة للهاتف الثابت (2008-2012) (الوحدة: مليون)

| عدد المشتركين | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|---------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| عدد مشتركين الهاتف النقال | 27.2 | 32.73 | 32.78 | 35.6 | 37.5 |
| عدد مشتركين الهاتف الثابت | 2.5 | 3.01 | 2.6 | 3.05 | 3 |
| المجموع الكلي | 27.7 | 35.74 | 35.38 | 38.65 | 40.5 |
| %النقال / الثابت | 9 / 91 | 8 / 92 | 9 / 91 | 8 / 92 | 8 / 92 |

المصدر: سلطة الضبط للبريد والاتصالات، متوفر على الموقع: www.arpt.dz اطلع عليه، يوم: 07-04-2013، على الساعة:

ونترجم نتائج الجدول أعلاه في هذا الرسم البياني لتسهيل قراءتها.

شكل رقم (8/5) تطور خدمة الهاتف النقال مقارنة بخدمة الهاتف الثابت 2008-2012.



من إعداد الطالبة ترجمة لنتائج الجدول رقم (16/5).

ب- الاتصال عبر الساتل: هي شبكات للمواصلات السلكية و اللاسلكية عبر شبكات VSAT تعمل على محطة أرضية تدعى HUB تتولى عملية ضمان الربط اللاسلكي مع الساتل فتح هذا المجال للمنافسة ابتداء من سنة 2004. ويتمثل أهم المتعاملون في هذا النوع من الخدمة في:

- ايفون الجزائر: هي شبكة تابعة لموناكو تيليكوم تحصلت على رخصة VSAT في 2004/10/25.

- اوراسكوم تيليكوم الجزائر OTA: تحصلت على الرخصة في 2004/11/28 يتعامل هذا المتعامل وسابقه مع الاحترافيين، أغلبهم من البنوك والشركات الأجنبية والوطنية.

- اتصالات الجزائر AT: هي المتعامل الأخير الذي حصل على خدمة هذا النوع حيث منحت لها الرخصة على سبيل التسوية.

ج- الساتل العام للمكالمات الشخصية على النقال (GMPCS): طبيعة التكنولوجيا المستعملة في هذا النوع تختلف عن تلك المستعملة في شبكات الهاتف المحمول، وهو عبارة على نظام للمكالمات بتغطية محلية، إقليمية ودولية، تركز على مجموعة من السواتل المتحركة أو الثابتة، يمكنه أن يقدم للمشاركين خدمات عديدة خلاف عملية الاتصال، كخدمات الفاكس والرسائل ونقل المعطيات، فتح هذا المجال للمنافسة بموجب قانون 2000/03. وأهم متعاملي هذا النوع من الخدمات تتمثل في اتصالات الجزائر والشركة الفرنسية للاتصالات السلكية واللاسلكية النقالة عبر الساتل (FTMSCA) والشركة الإماراتية للاتصالات السلكية واللاسلكية

الفصل الخامس.....تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و تأثيرها على التسيير الاستراتيجي

لمؤسسة اتصالات الجزائر. MOBILIS (الأدوار الإستراتيجية)

عبر الساتل (الثريا) ، وهي تتواجد في أكثر من 110 دولة. ونشير هنا أن هذه التقنية ترتبط بفترة الدخول المرتفعة وان العمل في نظام رخصة VSAT و GMPCS يكون لمدة عشر سنوات.

د- المهاتفة عبر الانترنت: بدأت هذه التقنية في الاتصال تعرف تزايد مستمر مؤخرا نظرا لكون أسعار الاتصالات الهاتفية وتجهيزات الإعلام الآلي مرتفعة، لكن بعد انخفاض الأسعار بدأ عدد مشتركى خدمات الانترنت يعرف تطورا ملحوظا. وتعنى هذه التقنية بإجراء المكالمات الهاتفية عن طريق انتقال الصوت والصورة معا عبر الانترنت على شكل حزم من المعطيات بسرعة 512 كيلوبيت/ ثانية وقد تصل أحيانا إلى 02 ميقا، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (19/5) تطور عدد مشتركى الانترنت 2008-2012.

| السنوات | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|---------------------------------|------|------|------|------|------|
| عدد مشتركى الانترنت (مليون) . | 2.5 | 2.98 | 3.0 | 4.5 | 6.0 |

Source : www.algerie telecom.dz,& www.mptic.gov.dz, consultés le : 13-4-2013, à 21 :00.

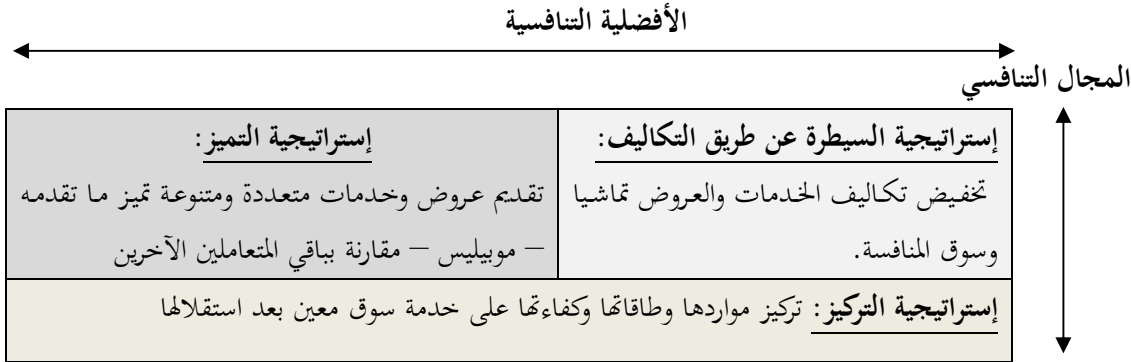
فحالات الإحلال السابقة الذكر لا تشكل تهديدا حقيقيا وبالتالي لا يمكن اعتبارها منتوجات بديلة لمنتوج الهاتف النقال نظرا لاستعمالاتها المحدودة جدا بسبب ارتفاع أسعارها وما يدعم ذلك هو عدد المشتركين في هذا النوع من التقنيات الذي يضل منخفضا مقارنة بعدد مشتركى الهاتف النقال.

ثالثا: تحليل الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة MOBILIS

إن اشتداد المنافسة من شأنه تضيق الخناق فيما يخص الخيارات الإستراتيجية أمام المؤسسات المتنافسة في السوق، إلا انه في حالة مؤسسة موبيليس فقد حدث العكس على اعتبار أن القطاع لا يزال في طريق النمو بالنظر إلى سوق الهاتف النقال الجزائري التي تحتوي أكثر من 38 مليون نسمة تتميز بوفرة الطلب على العروض المقدمة من مختلف المتعاملين الناشطين في السوق ، كما أن طبيعة القطاع يتصف بالتطور والتغير المستمر ، وبالتالي يسمح بتعدد الخيارات الإستراتيجية.

وبالنظر إلى مجال المنافسة والأفضلية التنافسية التي تمتلكها مؤسسة موبيليس يمكن تحديد ثلاث مجموعات رئيسية للاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة والتي يمكن توضيحها من الشكل الآتي:

شكل رقم (5/ 09) الخيارات الإستراتيجية القاعدية لمؤسسة - موبيليس -



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نموذج Michel Porter, op cit ; p: 42

من خلال تحليل السلوكات الإستراتيجية لمؤسسة - موبيليس - نستنتج ما يلي:

1- اعتماد المؤسسة لإستراتيجية التركيز

بعد انفصالها عن المؤسسة الأم اتصالات الجزائر وخروجها كفرع مستقل بحد ذاته ، حيث حققت لها هذه الإستراتيجية القدرة على التركيز على سوق معين وتوجيه كافة أنشطتها ومواردها وكفاءتها بشكل أفضل اتجاه هذه السوق وبالتالي القدرة على التحكم الجيد في إمكانياتها وهياكلها وهذا ما جعلها في غضون سنة واحدة (2005) تقفز من 01 الى 05 مليون أي بنسبة نمو تقدر بـ 500%.

2- إستراتيجية التميز

فقد طورت الجانب التقني لها لتقديم عروض وخدمات متميزة مكنتها من اكتساب ما يفوق 11 مليون مشترك لسنة 2012 أي بنسبة نمو تقدر بـ 450% نسبة إلى سنة 2004، حيث اقترحت عدة خدمات كخدمتي الانترنت عبر الهاتف GPS/MMS تحت اسم MOBi+، خدمة MOBI-POSTE وغيرها من الخدمات ، كما تعمل على تحسين الخدمة المقدمة لمشتريها كتحسين وتنويع خدمة FORFAIT 061 LE، وتنوع تشكيلتها لتغطي مختلف فئات المجتمع والتوسع نحو الشركات والمهنيين. وهو ما مكنتها من احتلال المرتبة الأولى من بين المتعاملين الثلاث في صيغة الدفع المؤجل بـ: 847.827 مشترك، متبوعة بـ جيزي 736.266 تليها الوطنية نجمة بـ 515.120 مشترك.

3- إستراتيجية القيادة أو السيطرة عن طريق التكاليف

فقد قامت مؤسسة موبيليس بتخفيض أسعار عروضها المقدمة من حين لآخر تماشيا وما تطرحه المؤسسات المنافسة لجلب أكبر عدد من الزبائن من بداية نشاطها إلى اليوم وقد تضاعف آلاف المرات ، من 250 ألف مشترك بداية 2004 إلى أن وصل إلى 11 مليون مشترك نهاية سنة 2012. فالبرغم من أن المنافسة في هذا القطاع تطورت عن كونها متعلقة بالتكاليف والأسعار باعتبار أن أسعار مختلف المتعاملين متقاربة إلا أن السيطرة على التكاليف تبقى مطلوبة بدخول المنتجات الجديدة والتطور

* العروض والخدمات المقدمة من مؤسسة موبيليس ، موضحة في الجدول رقم (12/5)، ص: 240.

المستمر لمتجانتها الحالية لان أي تغيير أو أي تطوير يستلزم ضبط التكاليف والتحكم فيها بصورة أفضل من المنافسين خاصة بعد الانفتاح التام لسوق الهاتف النقال الجزائري في انتظار انطلاق استغلال رخصة الجيل الثالث وكذلك احتمال دخول منافسين جدد لهم تجربة ووزن ثقيل على الساحة الدولية كإمكانية دخول المنافس المحتمل France Telecom .

بناء على ذلك يمكن القول أن مؤسسة موبيليس قد اتبعت مزيج من الاستراتيجيات القاعدية السالفة الذكر وكذلك خليط من الاستراتيجيات الفرعية المنبثقة من الاستراتيجيات الأساسية والمتمثلة في النمو التنويع والتعاون حيث نجد أن من أهم السلوكيات التي انتهجتها مؤسسة موبيليس لتدعيم الإستراتيجية الفرعية لنموها إصدارها الجريدة الدورية لها ابتداء من سنة 2005 كوسيلة للاتصال المباشر بينها وبين جمهورها وكسب ولائهم من جهة والحصول على مشتركين جدد من جهة أخرى.

- كذلك المشاركة في معارض ومهرجانات ومسابقات وطنية ودولية؛

- الترقيات الخاصة بالمناسبات الدينية، الوطنية، الرياضية، الاجتماعية والثقافية؛

- قدرة المؤسسة على تغطية شبه كلية لشبكته على المستوى الوطني، حيث تعتبر المؤسسة رائدة في الخدمة

التقنية بفضل تغطيتها لحوالي 98% من مجموع التراب الوطني التي كانت في حدود 71 % سنة 2005.

4- الإستراتيجيات الفرعية الأخرى (إستراتيجية التوسع، التعاون)

استطاعت المؤسسة توسيع تشكيلة منتجاتها وذلك بتقديم عروض وخدمات متنوعة لتلبي حاجيات ورغبات كل فئات المجتمع - بما فيها آلاف الشركات والمؤسسات المتعاقدة مع المؤسسة* - وتكسب بها المزيد من المشتركين عن طريق عملها المستمر على زيادة فعالية جودة منتجاتها بفضل تطبيقاتها لأحدث التكنولوجيات في هذا المجال وبالتالي القدرة على التحكم في تكاليفها.

أما فيما يتعلق بالتعاون فقد قامت مؤسسة موبيليس بشراكة وتعاون مع العديد من الأطراف كمحاولة منها لتوسيع مجال خدماتها وللحصول على المزيد من المشتركين .

المطلب الثاني: الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الاستثمار في الذكاء الاستراتيجي وهندسة التحالفات الإستراتيجية.

أولاً: تحديد واقع الذكاء الاستراتيجي في الجزائر

يعتبر مفهوم الذكاء الاستراتيجي¹ فلسفة جديدة في الجزائر وتبنيها جاء متأخرا في منظمات الأعمال الوطنية والتي فرضها اقتصاد السوق والتنافسية الجديدة بين المؤسسات الوطنية أو الدولية على السواء .

* تبعا لتصريحات المدير العام يوم 26-01-2013، لمختلف وسائل الإعلام الوطنية. ومنها جريدة الخير، عدد 5268، ليوم: 23-3-2013.

¹ موقع وزارة الصناعة والمؤسسات المتوسطة والصغيرة / الجزائر. www.mipmi.gov.dz اطلع عليه، يوم: 09-04-2013، على

الساعة: 23:00.

لذلك وجدت نفسها مجبرة على أن تكون فطنة في سوق تكتنفها صراع تنافسي، لتتمكن من تشخيص متغيرات بيئة العمل الداخلية والخارجية والاستفادة من فرصه وتجنب مخاطره من اجل البقاء والاستمرارية. ويستدل على ذلك بـ:

1- المؤشرات

- في 6 جوان 2004 تم تنظيم ملتقى دولي من قبل مركز البحث العلمي والتقني بالجزائر كان موضوعه حول اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية ، خلص إلى ضرورة الاهتمام باليقظة والذكاء الاستراتيجي لمواجهة رياح المنافسة الدولية العالية .
- في 14 جوان من سنة 2008 تم تنظيم ملتقى دولي حول حكامه المؤسسات والذكاء الاستراتيجي بالجزائر العاصمة ، تم التوصل فيه إلى أن الذكاء الاستراتيجي هو أهم معنى لضمان الدفاع عن طاقات المؤسسة (خاصة الصغيرة والمتوسطة) ، وهو آلية فعالة لتسيير المعارف، وإطار استراتيجي لتكييف سلوكيات الفاعلين الاقتصاديين .
- في 19 /10/ 2010 نظمت وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات ملتقى حول الذكاء الاستراتيجي الاقتصادي بالمحمدية - الجزائر العاصمة - واجمع المتدخلون إلى الدور الحاسم لليقظة الإستراتيجية في خدمة المؤسسة وإنعاش الصناعة الجزائرية وتنمية الاقتصاد الوطني .

2- تكوين مجلس أعلى للذكاء الاقتصادي

نجاح العملية التسييرية يقتضي امتلاك المعلومات الإستراتيجية والقدرة على التحكم فيها ومن استغلالها لأنها سلاح استراتيجي للمؤسسات في مواجهة التنافسية المحتدمة في ظل توجه المؤسسات الجزائرية إلى اقتصاد السوق وهذا ما يوفره الذكاء الاستراتيجي حيث أصبحت المعلومة أساس نجاح كل مهام ووظائف المؤسسة وهو الأداة التي تحقق التنسيق والاتصال الفعال بين مختلف أجزائها وعليه أصبح الذكاء الاستراتيجي أداة ضرورية لاتخاذ المؤسسات للقرارات الإستراتيجية وإيجاد السيناريوهات المناسبة لمواجهة المنافسة . وفي هذا السياق ونظرا لأهمية الذكاء الاستراتيجي قامت الحكومة الجزائرية بإنشاء مديرية عامة للذكاء الاستراتيجي والدراسات الاقتصادية تتولى تهيئة الظروف والشروط المناسبة لإنشاء مجلس أعلى للذكاء الاستراتيجي وذلك في إطار الإستراتيجية الوطنية للصناعة ، حيث يتولى مهمة تنسيق النشاطات بين مختلف المؤسسات العمومية التي توكل إليها مهام الاستعلام الاقتصادي قصد تزويد الاقتصاد الوطني بوسائل الدفاع والخوض في سياق المنافسة الاقتصادية الأجنبية.

ثانيا: تحديد واقع الذكاء الاستراتيجي في مؤسسة

فموبيليس هي من المؤسسات الجزائرية القليلة التي تمارس نشاطها في ميدان جد متطور على المستوى التكنولوجي وفي ظل السوق التي تتميز بعدم الاستقرار و محيط تنافسي متغير نسبيا إذ أصبح المحيط الخارجي يشكل تهديدا على المؤسسة. مما يؤثر تأثيرا كبيرا على قراراتها الإستراتيجية نظرا لارتباطها بمتغيرات البيئة

الخارجية التي تعمل فيها لذلك فهي تتبنى مفهوم اليقظة حيث تقوم برصد وتتبع كل التغيرات الايجابية والسلبية التي تحدث في بيئتها الخارجية من خلال فصيلا اليقظة الإستراتيجية المدرجة ضمن مصلحة التخطيط والإستراتيجية . ويساعد الذكاء الإستراتيجي عملية اتخاذ القرارات خاصة الإستراتيجية منها من خلال المتابعة والرصد البيئي لمحيطها الخارجي ، التقني والتكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية الأخرى لاستغلال الفرص وتجنب التهديدات فهي مسار معلوماتي يبدأ بجمع المعلومات عن العملاء والأسواق والمؤسسات المنافسة والموردين وغير ذلك التي تهم المؤسسة ثم تعقب المعلومات التي تم تحديدها في " استهداف اليقظة " بعدها تخضع المعلومات المجمعة إلى المعالجة والتحليل، فرز وغربلة واستخلاص المعلومات المفيدة والمهمة ثم نشرها وتوزيعها على مستعملها لتغذية القرارات الإستراتيجية . وما جعل من ذلك ممكنا وسهلا هو اعتمادها على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات نظرا للمزايا التي تقدمها هذه الأخيرة، وبالتالي نستطيع القول أن الذكاء الاستراتيجي هو نظام معلومات مفتوح على البيئة، لان معلومات الذكاء هي معلومات توقعية ، غير كاملة وغامضة، كما أن اغلب المعلومات التي ترصدها موبيليس من بيئتها الخارجية هي معلومات تخص المنافسين والزبائن الحاليين والمرقبين وكذلك المعدات التكنولوجية المستعملة في شبكة الهاتف النقال ، أما بقية متغيرات البيئة الخارجية فلا تلقى نفس الاهتمام لذا يجب على مؤسسة موبيليس أن تتغلب على نمطها كمؤسسة عمومية إن أرادت البقاء أمام منافسيها.

ثالثا: هندسة التحالفات الإستراتيجية في مؤسسة MOBILIS

في إطار تنويع استراتيجياتها وتوسيعها لتشكيلة منتجاتها قامت مؤسسة موبيليس وبالشراكة مع بريد الجزائر¹ بطرح منتج جديد يسمى MOBI-POSTE وهو منتج انفردت به المؤسسة في السوق الجزائرية حيث يأخذ ثلاثة أشكال:

- الأخضر 1200 د ج للشهر؛
- الأصفر 2000 د ج للشهر؛
- الأحمر 3000 د ج للشهر.

وهو منتج موجه لأصحاب البريد الجاري الدائمين ويعتمد على الاقتطاع الآلي لنفس القيمة من الحساب البريدي الجاري تبعا للشكل المختار ليعبأ به رصيده الهاتفي به وإذا تمت الدقائق الحزافية المختارة قبل نهاية الشهر للزبون حق تعبئة رصيده من خلال أي بطاقات تعبئة ممكنة.

كما اعتمدت على إستراتيجية الشراكة² وبالتحديد استراتيجيات التعاون المتبادل بالتعاقد مع العديد من المتعاملين في نفس القطاع من 140 دولة لتقديم خدمة التجوال الدولي -ROAMING- أو خدمة الجوال

¹ عبد الوهاب بن بركة : الخيارات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة ، حالة مؤسسة الجزائرية للاتصالات موبيليس، جامعة بسكرة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد، 2، 2007، ص:3.

² www.mobilis.dz, consulté, le : 12-04-2013, à : 20 :20.

على بطاقات الدفع المسبق والأجل هذه الخدمة التي لا تستلزم لا اشتراك ولا ضمانه فهي متاحة لكافة المشتركين المتواجدين في الخارج¹ بإرسال أو استقبال مكالماتهم ورسائلهم على هواتفهم المحمولة التي تم التعاقد معها في حالة عدم وجود شبكتها باستعمال نفس أرقام اشتراكهم لديها.

وفي نفس استراتيجية التعاون قامت المؤسسة بإصدار القرض السندي مدته 05 سنوات بتاريخ 17-09-2006 بالتعاون المتبادل مع بريد الجزائر وبنك الجزائر وذلك لتمويل 10% من استثماراتها في إطار توسيع وتطوير شبكتها للاتصالات الخلوية عن طريق اللجوء إلى الادخار العلي، حيث يقدر البرنامج بحوالي 276 مليار د ج ، وهو عبارة عن اختبار حقيقي لصحة المؤسسة المالية ومعيار ثقة للمكثبين، حيث تم جمع حوالي 300 مليون دولار (أي بزيادة 5 %) من 32 شخص معنوي مالي، 09 هيئات، 2537 مكتب خاص. وما سمح بفتح مجالات التعاون والشراكة هذه هو تطويرها لشبكتها مع موردين ذو سمعة علمية من جهة واقتناء لأنظمة المعلومات والتكنولوجيا المصاحبة لها - خاصة بعد اعتمادها نظام الانترنت -Intranet- والبريد الإلكتروني- ونظم المعلومات الاستراتيجي من جهة أخرى، لتطوير وتفعيل عملية الاتصال الداخلي وكذلك لعصرنة إدارتها وديمومة تطورها وبالتالي بناء قاعدة معلومات تساهم في إنجاح عملية اتخاذ القرارات خاصة الإستراتيجية منها مع حلول إطلاق استغلال رخصة الجيل الثالث (3G) قريبا.

المطلب الثالث: الأدوار الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز التطوير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة.

برز مفهوم التطوير التنظيمي كإطار للتغيير المخطط لمساعدة المنظمات على التكيف والتأقلم مع متغيرات بيئة العمل وهو مدخل لتشخيص المشكلات الإدارية مستندا على المعرفة العلمية وبالتالي تحقيق جودة شاملة على كل المستويات التنظيمية.

أولا: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتطوير التنظيمي

إن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من طرف مؤسسة موبيليس عبارة عن توافق استراتيجي **Alignement-Stratégique** من اجل التأقلم مع متغيرات المحيط من جهة ومواجهة المنافسة السوقية من جهة أخرى ولإنجاح عملية تحولها من النظام الكلاسيكي إلى النظام المسطح ضمن إستراتيجية الاستحواذ و كذا إستراتيجية رضا الزبون(وفاء الزبون)،لان التوافق الاستراتيجي بين تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و إستراتيجية المؤسسة هدفه الوصول إلى تحقيق ما يلي:

- تحسين مستوى الأداء؛
- التغطية الشاملة للتراب الوطني؛
- التوسع في السوق و الحفاظ على زبائنها؛
- المشاركة في التنمية الاقتصادية الوطنية بصفتها مؤسسة وطنية.

¹ ATM, MOBILIS, le journal n° 2, 2009, p : 07 .

إن مسألة التوافق الاستراتيجي يستوجب البحث عن التناسق بين الأبعاد التالية:

- إستراتيجياتها المتعلقة بالبحث عن التموقع في السوق من خلال الشئائية (منتج/سوق)

- التنظيم الهيكلي؛

- اختيار الاتصالات الملائمة ضمن إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات .

انطلاقا من هذه الأبعاد عمدت موبيليس إلى محاولة إيجاد التناسق اللازم عبر محورين رئيسيين هما¹:

■ **المحور الأول** : التناسق الاستراتيجي بين إستراتيجية المؤسسة و الهيكل التنظيمي من جهة، و بين

تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و تطبيقاتها في الميدان من جهة أخرى . فموبيليس اليوم قوية بأكثر من

4300 موظف حيث قامت بالاستثمار في أداة للرسائل الالكترونية **lotus-notes** - للاتصال

الداخلي عام 2005 في إطار الإرادة القوية لاختيار الهيكل التنظيمي المناسب الذي تغير في سنة 2006

ليتأقلم مع الوضع الحالي هذا التغيير سمح للمؤسسة أن تتصف بالمرونة و من اجل أداء أحسن اعتمدت

المؤسسة في إطار هذا التناسق على التسيير الغير مجزء (**MANAGEMENT DÉCLOISONNÉ**) *

الذي يهدف إلى عكس قيم موبيليس و تهمين الكفاءات حيث أصبحت عملية الاتصال الداخلي قائمة بين

مختلف المصالح و في جميع الاتجاهات ، وفضل هذا النمط من التسيير أصبح للإدارة العليا القدرة على

متابعة، مراقبة و توجيه نتائج الأقسام و المديريات المختلفة عبر ما يسمى ***Entreprise Ressources Planning**

(**E.R.P.**) و للتعاون مع الشركاء لأجل تلبية حاجيات الزبون استثمرت فيما يسمى **Supply**

(**S.C.M**) **ChaineManagement** * الذي هو عبارة عن قيمة مضافة في عملية قيادة المؤسسة² من اجل

توليد منتوجات فعالة قائمة على المعايير الثلاثة : **سعر، نوعية و وفرة** .

إذن فالاعتماد على التسيير الغير مجزئ يساعد المنظمة وخاصة تعرقل نقلعليا في متابعة تطبيق مخططها

التطوري واتخاذ القرارات بواسطة نظم المعلومات المذكورة آنفا.

فإعادة التنظيم سمحت بالاستغناء عن المستويات الوسيطة التي تعرقل نقل و نشر المعلومات داخل

المؤسسة ، و هو ما سمح بخلق تنسيق واضح بين مختلف الهياكل، و تعتبر إدارة المؤسسة هذا الاستثمار ضرورة

ملحة للبقاء في سوق ذو منحى متصاعد.

¹Ben Abderrahmane Yasmina : **Management des Connaissances, Déploiement des TIC et GRH des Organisations : Cas de l'Algérie** ;thèse de doctorat, montpellier 2, 2012, p : 325.

* **التسيير المجزء**: (**MANAGEMENT DÉCLOISONNÉ**) هو نمط تسيير حديث يهدف إلى ترسيخ مفهوم الإدارة بالمشاركة.

***ERP** : application informatique (système d'information), vise à optimiser les processus de gestion de l'entreprise.

***SCM** : système d'information pour optimiser la circulation d'information entre les partenaires (pour relation commerciale) et à l'intérieur d'une chaine d'approvisionnement..

²Issak H : **Enjeux et Conséquences des Nouveaux Systèmes D'information, L'entreprise Numérique** ,Revue Française de Gestion, N° 129, France, 2000, p : 75.

وفي إطار عصرنة نظام الاتصال LOTUS-NOTES تم اقتناء ثلاث تكنولوجيايات جديدة هي¹ :

✓ - IBM LOTUS DOMINO SOFTWARE 8.5 التي تمكن حلول للمراسلة المركزية بهدف الربط

بين أكثر من 4300 موظف وللتواصل بينهم حتى خارج أوقات العمل؛

✓ - IBM LOTUS/NOTES ويمكن من التعامل عبر البريد الالكتروني؛

✓ - IBM LOTUS/NOTES SAME -TIMES للمراسلات الفورية.

ففي سنة 2007 ووعيا من المؤسسة بضرورة الإسراع في إدارة التطوير و أحداث التغيير قامت بإعادة تنشيط مديرية الموارد البشرية وبارساء ثقافة جديدة للتسيير(تحقيق الفعالية، تسيير الكفاءات، عصرنة آليات تسيير وظائف المؤسسة) و هي أهم عناصر إستراتيجية التطوير.

وفي هذا الإطار قامت المؤسسة بتشكيل فريق عمل مختلط مكون من مجموعة من إطاراتها و مكتب دراسات أجنبي مهمته جمع النقائص و تحديد الاحتياجات اللازمة لدعم المديرية و الأقسام بموارد بشرية كفاءة وبالبيات تسييرية حديثة، و تهدف المؤسسة من خلال هذا البرنامج إلى ما يلي:

- تنشيط مهام و دور وظيفة الموارد البشرية؛

- تطوير التسيير و تدريب العاملين؛

- التحكم في آليات المتابعة.

و من خلال مخططها التطويري² (2012-2016) الذي ترمي من أجله المؤسسة إلى الاستحواذ على نسبة 45% من السوق تم تخصيص 02 مليار دولار لعصرنة النظام المعلوماتي مع شركة IBM- وبالتالي تعتبر العملية مرحلة حاسمة في الإستراتيجية التنموية تمكنها من:

- مرافقة تطور المؤسسة؛

- تحقيق الفاعلية الإنتاجية من خلال فرق العمل؛

- سرعة الأداء في الاستجابة لطلبات العملاء؛

- الحفاظ على سلامة المعطيات.

كما تعتزم مؤسسة MOBILIS إنشاء مشروع داتا- DATA -CENTER - المتمثل في مركز للمعطيات من خلال إدماج تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات.

■ **المحور الثاني:** و يتعلق بالجانب الوظيفي حيث انه بعد إدخال نظام الاتصال الالكتروني في سنة 2005 وخلق التنسيق بين الهيكل التنظيمي و الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات تم خلق مديرية لنظم المعلومات³ مهمتها التكفل بالتكنولوجيا و وضع البرمجيات الخاصة بنظم المعلومات .

¹ www.mptic.gov.dz, consulté, le : 15-4-2013à :22 :00.

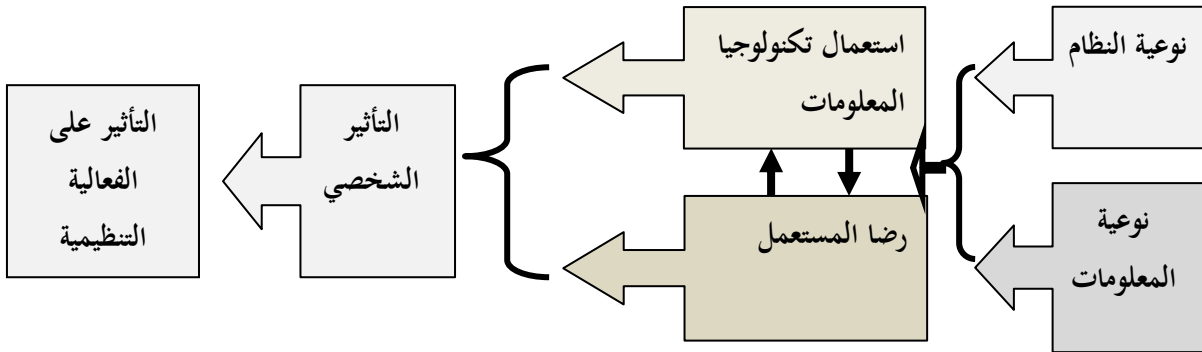
² www.djazaress.com, consulté, le : 12-3-2013à :22 :00.

³ www.mobilis.dz, journal, N°, 7,2009, p:48.

وبحلول سنة 2008 توجهت مؤسسة موبيليس إلى إستراتيجية جديدة في السوق ألا وهي الحفاظ على الزبون نظرا لان السوق بدا يعرف حالة من التشبع، مما أدى بالمؤسسة إلى التعرف على جميع مشركيها والتطلع على توجهاتهم و تصرفاتهم عن طريق قاعدة بيانات مخصصة لذلك الغرض. ومن اجل البقاء في الإصغاء والاستماع لزبائننا طرحت خدمة جديدة¹ في سنة 2006 تسمى اليقظة - VIGIE - تسعى المؤسسة من خلالها إلى جمع كل الملاحظات و الشكاوي و كذا النقائص المعبر عنها من طرف الزبائن عن نوع الخدمة وأيضا الانتقادات عن أداء العاملين بالمؤسسة، مما سمح لها بالتعرف على احتياجات زبائننا في الوقت المحدد ومن ثم الاستجابة الفورية لها و بعد جمع هذه المعلومات و الانتقادات و النقائص من طرف الوكالات التجارية أو المديرات الجهوية الثمانية يتم إرسالها إلى المديرية العامة أو المديريات المتخصصة عن طريق البريد الإلكتروني أو الانترنت أو عن طريق الهاتف أو الفاكس أو عن طريق البريد العادي أو عن طريق التحويل الدولي وذلك لدراستها و تحليلها و اتخاذ الإجراءات اللازمة.

والشكل الآتي يوضح دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في تحقيق رضا المستعمل و بالتالي تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية.

شكل رقم (10/5) تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الفعالية التنظيمية



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

ثانيا: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإدارة الجودة الشاملة

في إطار سعي المؤسسة لتبني إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري ذو أبعاد إستراتيجية يسمح لها بالتواجد في سوق شديد المنافسة، اعتمدت المؤسسة على مجموعة من الأدوات لتطبيق هذا الأسلوب الحديث وهي:

1- الاهتمام بجودة الخدمات والعروض المقدمة من طرف المؤسسة

تعتبر سياسة الجودة أفضل طريقة لمؤسسة MOBILIS نحو تحسين أدائها وتميزها في السوق الذي تنشط فيه من خلال:

- تقديم وتطوير عروضها وخدماتها عن طريق إدارة عصرية و متمكنة؛
- ابتكار الجديد فيما يخص تنويع منتجاتها؛

¹ www.mobilis.dz, consulté, le : 18-4-2013, à :22 :30

- البحث عن حاجات الأفراد ومحاولة إشباعها؛
- استعمال التكنولوجيا الجديدة كوسيلة لتقريب خدماتها من زبائنها؛
- تشمين كفاءاتها .

2- التوجه نحو الزبون

التوجه نحو الزبون من خلال الاستماع ، ودراسة الشكاوي التي يتقدم بها وقياس درجة رضاه عن الخدمات المقدمة، تعتبر من أهم المسائل التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

3- تقنية القياس المرجعي

تسمى كذلك بتقنية القياس المقارن **Benchmarking** والتي يقصد بها مقارنة أداء المؤسسة بأداء المؤسسات المنافسة الأخرى التي تعمل في نفس الصناعة وذلك لتحديد كيفية الوصول إلى الأداء المتميز. حيث تلجأ مؤسسة **Mobilis** إلى دراسة تجارب وأفكار المؤسسات المنافسة **Nedjma Djezzy** ومحاولة استيعابها (وليس تقليدها) في خلق طرق وأفكار جديدة وتطبيقها، للحصول على ميزة تنافسية .

4- تقنية إعادة الهندسة

تعرف إعادة الهندسة على أنها تحسين سريع وجوهري في جوانب الأداء بحيث يشمل التحسين خفض مراحل ووقت وتكلفة العمليات وزيادة عوائدها وكذا تحديد أسعار تنافسية تؤدي إلى زيادة الحصة السوقية ورقم الأعمال والربحية ففي سنة **2012** حققت المؤسسة أرباح¹ تقدر ب: **12** مليار د.ج وارتفع رقم الأعمال ب: **11.4** % تراجعت التكاليف ب: **2.3** % . وأصبحت المؤسسات اليوم تعتمد على عمليات إعادة الهندسة كسلاح تنافسي قوي في ظل التوجه نحو الاقتصاد الرقمي ، وتداعيات العولمة، وتحرير التجارة الدولية وظهور التحالفات الإستراتيجية ، وغيرها من المتغيرات البيئية من اجل تحقيق ميزة تنافسية . وعليه قامت **MOBILIS** بإعادة هندسة عملياتها من خلال إدخال تحسينات وتغييرات كبيرة في طرق ونماذج وأساليب العمل والبناء التنظيمي لها وخلق أقسام ومديريات جديدة وطرح منتجات جديدة لأول مرة وإدخال تحسينات على عروضها القائمة واعتماد تكنولوجيا جديدة ومتطورة سمحت لها من تحسين أدائها ومستوى جودة منتجاتها وخدماتها لتحقيق الاستجابة الفعالة والسريعة لرغبات عملائها.

5- تنمية الكفاءات عن طريق التدريب والتكوين المتواصل

أن فكرة مواجهة المنافسة تقتضي من مؤسسة **MOBILIS** الاهتمام بكفاءة مستخدميها وتنميتها وتطويرها وجعلها من أولى أولوياتها وانشغالها الرئيسية حيث تعمل على تفعيل كفاءة مواردها البشرية من خلال دورات التدريب والتكوين² المستمرة التي تقوم بها المؤسسة داخليا وخارجيا، وتخصيص جزء مهم من ميزانيتها

¹ المرجع السابق.

² www.mobilis.dz, journal N° :08,2010, p : 28.

لهذا الجانب، إذن فهي تسهر على حسن كفاءتها من حيث التوظيف والاستقطاب والتكوين ونظم تقييم الأداء الفردي و الجماعي في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة وشدة المنافسة.

6- اعتماد أسلوب فريق العمل أو ما يسمى بحلقات الجودة

يتمثل هذا الأسلوب في قيام مجموعة من العاملين في تحمل مسؤولية معينة ضمن مجال تخصصهم وبشكل طوعي لمناقشة و تحليل و اقتراح الحلول الملائمة لمشكلات النوعية كما أنهم يستعينون بالخبرات الإدارية و الفنية لمساعدتهم في وضع الاستراتيجيات المناسبة لمعالجة المشكلات الحاصلة في النوعية.

ونظرا للنجاح الباهر الذي حققته هذه الطريقة في المؤسسات اليابانية و التي جعلت منها ندا قويا للمؤسسات الأوروبية و الأمريكية و تفوقت عليها في بعض الصناعات من خلال اكتسابها لمزايا تنافسية كثيرة فقد حاولت بعض المؤسسات الجزائرية تطبيق هذه الفلسفة العملية الجديدة لكن باحتشام بحيث لم ترتقي إلى المستوى المطلوب منها.

7- تفعيل عملية الإبداع في المؤسسة

من اجل تحقيق سبق في طرح منتجات وخدمات جديدة وإجراء عمليات تحسينية على منتجاتها الحالية قصد مواجهة المنافسة والتحكم في الحصة السوقية قامت MOBILIS بالاهتمام بالجانب الإبداعي في المؤسسة (سواء الإبداع الإداري أو الإبداع الفني) من خلال تحفيز وترقية الكفاءات التي تهتم بهذه العمليات.

8- إرساء ثقافة الجودة الشاملة

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة أولا وقبل كل شيء تغيير ثقافة المؤسسة القديمة إلى ثقافة جديدة قائمة على المرتكزات الأساسية التي يحتاجها هذا التطبيق بشكل يجعلها متمكنة وناجحة، وبذلك تكون قد نشأت ثقافة جديدة داعمة لبرنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، ولبعث هذه الثقافة لابد من تتبع مجموعة من الخطوات:

- توفير الظروف المناسبة للبدء في إنشاء ثقافة مؤسسة جديدة؛ كتحسين مدير جديد، تطبيق إستراتيجية جديدة، إلى غير ذلك.
- تصميم ملامح الثقافة الجديدة والمبادئ، ملامح الثقافة القديمة (السائدة) ومعرفة ملامح الثقافة الجديدة وتصميمها لتشجيع المبادرات الشخصية والابتكار، الالتزام والانضباط في العمل، الاهتمام بالجانب المعلوماتي في المؤسسة وإشراك العاملين لتشجيع عمل الفريق.
- نشر الثقافة الجديدة عن طريق؛ التكوين، المبادئ، الشعارات والاحتفالات .
- دعم الثقافة الجديدة كاختيار العاملين القادرين على التكيف والمؤمنين بالثقافة الجديدة والانسجام معها، مكافئة العاملين وترقيتهم وتكريم الملتزمين بها.

خلاصة الفصل

هذه الدراسة أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - خاصة العامة منها- تعيش تحدي كبير في مواجهة المؤسسات الخاصة، خاصة مع فتح الأسواق الوطنية أمام المنافسة الأجنبية مما يستوجب عليها الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تسيير شؤونها وإدارة أصولها هذا إذا كانت تطمح للتطور والاستمرار ضمن بيئة اقتصادية عالمية تزداد تقلبا وتعقدا يوم بعد يوم.

ومن أجل بلوغ الهدف المنشود بالبقاء والتطور ضمن متطلبات ومقتضيات اقتصاد المعرفة، تعلم مؤسسة MOBILIS - (وحدة الدراسة) بقناعة تامة انه لا خيار لها سوى الاعتماد على منهج تسيير استراتيجي يرسم لها رؤية بعيدة لما يجب أن تكون عليه في المستقبل البعيد، وتحدد سبب تواجدها في بيئة الأعمال وبالتالي يساعدها في الحصول على ميزة تنافسية تمكنها من المنافسة بفعالية في السوق العالمية.

فعلى المؤسسات الجزائرية أن تعي جيدا أهمية التطورات التكنولوجية التي تعرفها الساحة الدولية وخاصة التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لما لها من اثر مباشر على نتائجها، وعليها أن تستفيد من تطبيقات هذه التكنولوجيا لتحقيق فعالية التسيير الاستراتيجي بما يضمن لها تحقيق أهدافها الإستراتيجية وذلك بالعمل على تحقيق المزيد من المزايا التنافسية واستعمال الذكاء الاستراتيجي لمعرفة تحركات منافسيها وإعادة هندسة عملياتها بغية التمكن من إحداث تطوير تنظيمي ملائم، كما عليها أن تستعين بهذه التكنولوجيا في إقامة تحالفات إستراتيجية فعالة تحقق مكاسب كبيرة تمكنها من الرفع من حصتها السوقية.

نتمنى في الأخير أن تكون هذه الدراسة قد ألقى الضوء على واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر وكيف يتأثر التسيير الاستراتيجي لهذه المؤسسات بها وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية تمكنها من الوقوف في وجه المنافسة العالمية.

كما نأمل أن تساهم هذه الدراسة في بعث المزيد من البحوث والدراسات حول هذا الميدان مستقبلا وكذلك لإفادة جمهور الطلبة والمهتمين في هذا المجال.

الخاتمة

الخاتمة

يهدف هذا البحث إلى التعرف على التأثير الذي تمارسه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، حيث قسم الموضوع إلى قسمين. القسم الأول نظري، يتناول موضوع اقتصاد المعرفة والتسيير الاستراتيجي للمؤسسات والمفاهيم الأساسية المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وآثار إدماج هذه الأخيرة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية من خلال أدوارها الإستراتيجية والمتمثلة في الميزة التنافسية واستثمار الذكاء الاستراتيجي وتفعيل التطوير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة وهندسة التحالفات الإستراتيجية. والقسم الثاني تطبيقي يتمحور حول دراسة تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على التسيير الاستراتيجي في المؤسسة الجزائرية حيث تم أخذ مؤسسة اتصالات الجزائر لخدمة الهاتف النقال - MOBILIS - كعينة دراسة، وقد أوضحت الدراسة أهم الأدوار التي تؤثر من خلالها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على التسيير الاستراتيجي لمؤسسة MOBILIS - وانتهت الدراسة إلى أن الإدارة التقليدية أصبحت عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على مواجهة المنافسة الشديدة التي يعرفها سوق الاتصالات في الجزائر خاصة بعد فتح هذا القطاع أمام المنافسة الأجنبية والحل يكمن في التحول إلى استعمال التكنولوجيات والأساليب الحديثة في العمل.

لقد كان الهدف من الدراسة معرفة أهم تأثيرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية .

نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

جاءت نتائج اختبار الفرضيات التي تم وضعها في بداية الدراسة على النحو الآتي:

اختبار الفرضية الأولى: التشخيص الاستراتيجي لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية يمكن منظمات الأعمال من تحديد نقاط القوة ومواطن القصور واقتناص الفرص وتجنب التهديدات.

إن كفاءة التسيير الاستراتيجي كأسلوب إداري فعال مرتبط بمدى فعالية التشخيص الاستراتيجي لمتغيرات بيئة عمل المنظمة من حيث:

- تحليل ظروف العمل الداخلية للمنظمة للوقوف على نقاط القوة التي تمتلكها والعمل على تنميتها وتطويرها وفي نفس الوقت معرفة نقاط الضعف التي تعاني منها في بيئتها الداخلية للقضاء عليها أو محاولة التخفيف من حدتها على الأقل باستعمال نقاط قوتها في ذلك.

- تحليل متغيرات بيئة العمل الخارجية للمنظمة (أي التشخيص الخارجي) وذلك لاقتناص الفرص الموجودة في المحيط الخارجي عن طريق استغلالها لخدمة أهدافها ومصالحها كالاستحواذ على عملاء منافس خرج من السوق، من جهة أخرى التشخيص الخارجي يمكن المنظمة من استقراء المستقبل لمعرفة اهم التغيرات البيئية التي تمكن ان تشكل تهديدات مستقبلية بالنسبة لأهداف المنظمة، وإعداد الحلول والسيناريوهات اللازمة لتجنب هذه الاخيرة.

إذن التسيير الاستراتيجي يساعد في إيجاد التوازن بين الفرص والتهديدات الخارجية وبين نقاط القوة ومواطن القصور في الموارد الداخلية للمنظمة، أي إيجاد الموازنة بين نتائج تقييم البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بهدف تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بباقي المنافسين، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى. اختبار الفرضية الثانية: تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اعتمادها على أسلوب التسيير الاستراتيجي.

نحن نعيش في مجتمع يسمى مجتمع المعلومات، فمن يملك المعلومة يملك القدرة على المنافسة في سوق أصبحت هذه الأخيرة فيه موردا استراتيجيا وأهم مصادر تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

أصبحت المعلومة تستعمل في جميع عمليات وانشطة المنظمة، وتعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمثابة الشريان الذي يغذي أجزائها بهذه المادة الحيوية وعليه أصبحت جزءا لا يتجزأ من نسيج الإدارة المعاصرة وموردا في تفعيل التسيير الاستراتيجي الذي يسمح للمنظمة بتحديد صورتها المستقبلية وأهدافها الإستراتيجية والقدرة على اتخاذ القرارات الفعالة بسبب دقة وجودة المعلومات التي توفرها لها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وبالتالي تحسين قدرة المنظمات على التكيف مع متغيرات بيئتها وتعزيز مركزها التنافسي، وهو ما يثبت صحة الفرضية اعلاه.

أختبار الفرضية الثالثة: في إطار مواجهة تحديات الظروف البيئية تجد مؤسسة MOBILIS نفسها مجبرة على اختيار البديل للاستراتيجي المناسب.

من خلال دراستنا التطبيقية للدوار الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مؤسسة MOBILIS تبينت أنها تستعمل خليط من البدائل أو الخيارات الإستراتيجية، ما بين استراتيجية التنوع والتركيز والتميز محاولة منها الاستفادة من إيجابيات المزج لزيادة عدد المشتركين، وهذا ما ينفي صحة الفرضية المذكورة اعلاه. اختبار الفرضية الرابعة: تعدد الأدوار الإستراتيجية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسة الجزائرية للاتصالات MOBILIS

سمحت لنا الدراسة التطبيقية لمؤسسة MOBILIS بالوقوف على أهم الأدوار الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي سمحت لها بتحقيق عدة إيجابيات، نذكر منها:

- تحقيق مزايا تنافسية من خلال اتباع استراتيجية تنافسية فعالة؛
- تفعيل التطوير التنظيمي من خلال التغيرات الهيكلية التي عرفتها المؤسسة، التعديلات الوظيفية المستحدثة وإدخال نظام Iotus Notes لتفعيل الاتصالات داخل المؤسسة؛
- محاولة تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بإدخال تحسينات على مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة وتحسين جودة خدماتها وعروضها؛
- الاستفادة من تطبيقات الذكاء الاستراتيجي في تشخيص متغيرات البيئة الخارجية ودراسة سلوكيات المؤسسات المنافسة؛

- فتح مجالات لاقامة شراكة مع عدة مؤسسات فعالة في الاقتصاد الوطني وبالتالي المساهمة في تحقيق التنمية الوطنية.

كل هذه النتائج تثبت صحة الفرضية السابقة.

كما تمت الإجابة على التساؤل الرئيسي المتمثل: كيف تؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على التسيير الاستراتيجي للمنظمات؟ وبالتالي في تحقيقها لمزايا تنافسية .

وكانت الإجابة على ضوء ما توصلنا إليه من نتائج الدراسة.

نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة المتأنية للموضوع، توصلنا إلى مجموعة من الاستنتاجات، نوجزها فيما يلي:

- ممارسة المؤسسات الاقتصادية سواء كانت خاصة أو عامة لأسلوب التسيير الاستراتيجي بشكل جدي أصبح ضرورة ملحة وحتمية إن أرادت زيادة قدرتها التنافسية والذي أصبح الطريقة الوحيدة التي تضمن بها بقائها واستمرارها في سوق تعصف بها رياح التنافس من كل جهة؛

- المنظمة يجب أن تقوم وباستمرار بتشخيص دقيق وفعال لمتغيرات عمل بيئتها الداخلية لمعرفة ما هي نقاط قوتها وكيف تستفيد منها، وما هي نقاط ضعفها وكيف تعالجها او تتخلص منها، وفي نفس الوقت دراسة وتشخيص بيئتها الخارجية للوقوف على الفرص الايجابية التي يمكن أن تعزز بها موقفها التنافسي وكذلك تحضير السيناريوهات اللازمة للرد على مخاطر المحيط؛

- أحدثت التطورات التكنولوجية طفرة اتصالات ومعلومات في كل المجالات ن فقد عملت على تحويل الاقتصاد التقليدي إلى اقتصاد معرفي تمثل فيه الموارد اللامادية (المعرفة والمعلومات) أهم وسائل الإنتاج.

- توسيع استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال يؤدي إلى زيادة إيراداتها وتقليل تكاليف الخدمة المعروضة وحل الكثير من المشاكل في البيئة الإدارية؛

- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يمكن المدراء من الحصول على المعلومات الهامة عن حجم السوق، قوة المنافسين، تغير أذواق المستهلكين، الخصائص الثقافية للمجتمع، الوسائل التكنولوجية المستخدمة من طرف المؤسسات المنافسة إلى غير ذلك، وبالتالي تفعيل الإدارة الإستراتيجية في رسم الاستراتيجيات التنافسية المناسبة؛

- وعي وإدراك المؤسسات بأن أداء الأعمال بكفاءة وفعالية يتطلب استخدام تكنولوجيا متطورة واستثمار في طاقاتها البشرية، من أجل إيجاد برامج لتبسيط وتسهيل إجراءات العمل وتوفير معلومات للعملاء لكسب ولائهم وزيادة عددهم، خاصة وان خدمات مؤسسات الاتصالات الخلوية تتشابه فيما بينها، ويبقى التميز في كيفية انجاز وتقديم الخدمات والعروض هو أساس تحقيق ميزة تنافسية؛

- المنافسة القائمة بين مؤسسة MOBILIS وغيرها من المؤسسات الناشطة في سوق الاتصالات الجزائرية لخدمات الهاتف النقال هي منافسة ذات طبيعة خاصة كونها منافسة بين قطاع عام يخضع لاعتبارات وطنية

وقيود سياسية، وبين قطاع خاص له كل الحرية في رسم الاستراتيجيات وتعديل السياسات بما يخدم أهدافه الخاصة، فما تحققه مؤسسة MOBILIS من نتائج ضمن هذا السياق يعد في حد ذاته انجازا استراتيجيا كبيرا؛
- نظرا لقلّة المعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي لم يتم التطرق لبعض النقاط التي تم ذكرها في الجانب النظري.
- المنافسة التي تشهدها السوق وتطور الإستراتيجية مع تغير الأهداف يستدعي تغيير في الثقافة التنظيمية وروح الفريق للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة، لكن ما تمت ملاحظته بالنسبة لمؤسسة MOBILIS هو غياب إرادة العمل الجماعي ومساعدة العاملين الجدد في الاندماج؛

- مقاومة التغيير ونقص ثقافة المؤسسة يؤثر سلبا على تقاسم المعلومات بواسطة النظام الجديد -LOTUS NOTES الذي استحدثته MOBILIS سنة 2005 كاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من باب التطوير التنظيمي مما يبقى هذا النظام غير مستغل كما ينبغي رغم سلسلة عمليات التحسيس والتوعية التي تقوم بها المؤسسة من اجل الاستغلال الأمثل لهذه التكنولوجيا.
الاقتراحات:

- من أجل الاستفادة أكثر فأكثر من تطبيقات تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصالات، فان الضرورة تقتضي إعادة النظر في التطبيقات الحالية لهذه النظم وتبني إستراتيجية واضحة في إعداد وبناء وتطبيق مثل هذه النظم؛

- عمليات التحديث والتطوير الإداري تقتضي تعزيز عملية استيعاب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإتاحتها للاستخدام من قبل كل أعضاء المنظمة لهدف تحقيق التميز في الأداء، من خلال انتهاز أسلوب التسيير الاستراتيجي الذي يعكس استراتيجيات التحول نحو اقتصاد المعرفة؛

- توعية أفراد المنظمة بالأهمية الإستراتيجية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستفادة من ذلك في سبيل كسب مزايا تنافسية تسمح لها بالبقاء والاستمرار في سوق شديدة المنافسة؛

- خلق أقسام خاصة بالذكاء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة والبحث والتطوير وإعطائها المزيد من الحرية للإبداع والتطوير؛

- الاهتمام أكثر بالمديريات الجهوية و الوكالات التجارية خاصة في المدن الداخلية وتشجيعها على مواكبة التطورات التقنية والمتغيرات المتعلقة بتحسين العلاقة مع العملاء والإصغاء للزبون، لعكس صورة المؤسسة وقيمها وحل المشاكل المطروحة وتطوير الإبداع؛

- زيادة الاهتمام بتطبيقات تكنولوجيا المعلومات في المنظمة من خلال:

* إدخال التعديلات المناسبة على الهياكل التنظيمية بما يسمح بتوسيع استعمالات تكنولوجيا نظم المعلومات؛

* الحرص على وضع نظام دقيق لجمع ومعالجة وتخزين وتوزيع البيانات والمعلومات عن الإمكانيات المتاحة والمتغيرات البيئية؛

- * الاستفادة من تجارب الغير كإطار مرجعي لتقديم تصورات وأفكار جديدة في شتى المجالات؛
- * ضرورة إقامة ندوات ومؤتمرات علمية وتشجيع الأبحاث والدراسات الهادفة الى تعزيز الجانب التطبيقي للتسيير الإستراتيجي باستعمال تكنولوجيا نظم المعلومات مع محاولة ترجمة نتائجها وتوصياتها إلى واقع عملي للاستفادة منها؛
- * تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أهم الوسائل التي توفر المعلومات اللازمة لحل المشكلات وتعزيز القرارات خاصة القرارات الإستراتيجية من خلال المعلومات الإستراتيجية وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية؛
- * إجراء دراسات معمقة عن واقع تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مؤسسة اتصالات الجزائر **MOBILIS** الشيء الذي من شأنه تحسين أدائها وتعزيز مركزها التنافسي؛
- لفت انتباه المسؤولين إلى ضرورة التوجه إلى أسلوب الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية في ظل التطورات التكنولوجية خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- حث الإدارة العليا على بذل جهود مكثفة ومتواصلة لتعزيز الجهود الرامية إلى تعزيز استعمال (الاستثمار) تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخلق بيئة عمل محفزة لتحقيق أداء متميز؛
- ضرورة وضع إستراتيجية مناسبة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إطار الإستراتيجية العامة للمنظمة ومتابعة تنفيذها وتقييمها بما يحقق أهدافها؛
- تعزيز الاهتمام بدراسة أوضاع المنافسة لتحسين مستوى العروض والخدمات المقدمة ودراسة وتحليل الحصة السوقية (خاصة مع قرب انطلاق رخصة الجيل الثالث) ودراسة التغيرات الاقتصادية وإيجاد آليات لمتابعة تغيرات حاجات الزبائن وتعديل الأهداف الإستراتيجية وفقا لرغبات العملاء والاهتمام بتحديث التكنولوجيا باستمرار، وهذا ما يفعل (يمكنه) التسيير الاستراتيجي؛
- تخفيف القيود المفروضة على مؤسسة **MOBILIS** باعتبارها مؤسسة عمومية وإعطائها المزيد من الحرية في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف بما يتماشى مع طبيعة المنافسة.

الفصل الأول :

أساسيات حول اقتصاد المعرفة

المبحث الأول: مدخل لاقتصاد المعرفة.

المبحث الثاني: التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة.

المبحث الثالث: مؤشرات تقييم اقتصاد المعرفة.

الفصل الثاني :

التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية

- المبحث الأول: الإطار النظري للتسيير الاستراتيجي.
- المبحث الثاني: مراحل ومستويات التسيير الاستراتيجي.
- المبحث الثالث: التشخيص الاستراتيجي.
- المبحث الرابع: البدائل (الخيارات) الإستراتيجية للمؤسسة.

الفصل الثالث :

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

- المبحث الأول: المعلومات، مورد رئيسي لمنظمات الأعمال.
- المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (مفاهيم أساسية).
- المبحث الثالث: آلية تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المنظمات.

الفصل الرابع :

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتسيير

الاستراتيجي (التحول في الأعمال والإدارة)

المبحث الأول: الأعمال الالكترونية، الإدارة الالكترونية وأهم تحدياتها.
المبحث الثاني: الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم الميزة التنافسية واستثمار الذكاء الاستراتيجي وهندسة التحالفات الإستراتيجية.
المبحث الثالث: الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز التطوير التنظيمي.

الفصل الخامس :

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على التسيير الاستراتيجي

لمؤسسة اتصالات الجزائر MOBILIS

(الأدوار الإستراتيجية)

المبحث الأول: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتجارة الالكترونية في الجزائر.

المبحث الثاني: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر MOBILIS.

المبحث الثالث: الأدوار الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مؤسسة MOBILIS.

قائمة المراجع

الملخصات

مقدمة

الخاتمة

فهرس المحتويات

قائمة المراجع باللغة الوطنية

الكتب

- 1- أحمد عبد الونيس، مدحت أيوب: اقتصاد المعرفة، مركز الدراسات والبحوث للدول النامية، القاهرة، 2006.
- 2- أشرف عبد الرحمان محمد: دور إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال في ظل اقتصاد المعرفة، منشورات كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2005 .
- 3- إبراهيم الخلوف الملكاوي: إدارة المعرفة " الممارسات والمفاهيم " ، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 4- إبراهيم عبد الهادي المليحي: استراتيجيات وعمليات الإدارة ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002.
- 5- البيلاوي حسن وسلامة حسن: إدارة المعرفة في التعليم، ط2، دار الوفاء للنشر والتوزيع ، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 6- السيد عليوة: التجارة الالكترونية ومهارات التسويق، دار الأمين، القاهرة، 2002.
- 7- احمد القطامين: الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية) ، ط1، دار مجد للنشر والتوزيع ، الأردن، 2002.
- 8- إسماعيل محمد السيد: الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.
- 9- إيمان فبضل السمراي، هيثم محمد الزغيبي : نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن ، 2004.
- 10- الحسني، فلاح حسن: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- 11- أسمهان ماجد الطاهر، مها مهدي الخفاف: مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2011 .
- 12- أحمد عبد السلام سليم: الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة، ط1، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2010.
- 13- إبراهيم بدر شهاب: معجم مصطلحات الإدارة العامة ، ط1، مؤسسة الرسالة ، بيروت، 1998.
- 14- أحمد سليم: الإدارة الإستراتيجية (إدارة التحالفات)، المكتب الجامعي الحديث، مصر 2008.
- 15- بول جامبل، جون بلاكويل: ادارة المعلومات للجميع، ترجمة : تيب توب لخدمات التعريف والترجمة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، عمان ، 2003 .
- 16- ثروت عباس مشهور: استراتيجيات التطوير الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 17- ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، ط1، الدار الجامعية، القاهرة، 2002 .
- 18- ثابت عبد الرحمان إدريس: المدير والتحديات المعاصرة، مكتبة عين شمس ، القاهرة 1991.
- 19- ثروت مشهور: استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 20- جعفر الجاسم : تكنولوجيا المعلومات - دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن - 2005.
- 21- حنان احمد عبد الحافظ : تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في القطاع الصناعي، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 22- حجازي هيثم علي: إدارة المعرفة، مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

- 23- خضر مصباح إسماعيل طيطي: إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار حامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2010 .
- 24- خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال إدارة الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر 1998.
- 25- رأفت رضوان : عالم التجارة الالكترونية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قطر، 2000.
- 26- رجبى مصطفى عليان: إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 27- رضا صاحب أبو حمد آل علي: الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 28- رأفت رضوان الإدارة الإستراتيجية منشورات مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، مصر، 2001.
- 29- رامى حكمت فؤاد الحديثي، فائز غازي عبد اللطيف البياتي :الإدارة الصناعية في اليابان في نظام الإنتاج الآلي، دار وائل للنشر، عمان، 2002 .
- 30- زيد منير عبودي، الإدارة الإستراتيجية، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 31- زكريا مظك الدوري: الإدارة الإستراتيجية، اليازوردي للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2005 .
- 32- سليم جودة: تطوير التعليم ودوره في بناء اقتصاد المعرفة، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، جامعة القاهرة ديسمبر، 2004 .
- 33- سعد ياسين: أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار المناهج، عمان ، 2008.
- 34- سوما علي سلطين : الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء المنظمات، منشورات جامعية، دمشق، 2005 .
- 35- سعيد عامر يس: إدارة التغيير، ط1، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.
- 36- شوقي ناجي جواد: إدارة إستراتيجية، ط1، دار الحامد، عمان، 2000 .
- 37- صلاح الدين الكبيسي : إدارة المعرفة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2005 .
- 38- صونيا محمد البكري: نظم المعلومات الإدارية، ط3، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 .
- 39- طارق عبد الرؤوف عامر: الإدارة الالكترونية، نماذج معاصرة ، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007 .
- 40- طارق طه :نظم المعلومات الإدارية، ط 3، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2005
- 41- طارق عبد العال حماد: التجارة الالكترونية، المفاهيم، التجارب، التحديات، الأبعاد التكنولوجية والمالية والتسويقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 42- عبد الخالق فارق: اقتصاد المعرفة في العالم العربي مشكلاته وأفق تطوره، الإمارات العربية المتحدة للنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة، 2005 .
- 43- عادل أحمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، الدار الجامعية، القاهرة، 2002 .
- 44- عامر الكبيسي: إدارة المعرفة وتطور المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، دمشق، 2005 .
- 45- عبدالحמיד عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999 .
- 46- عبد السلام أبو قحف: إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية للنشر، بيروت، 1997.
- 47- عوض محمد أحمد: الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 .
- 48- عادل زايد: الأداء التنظيمي المتميز (الطريق إلى منظمة المستقبل)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003 .

- 49- عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي : نظم المعلومات الإدارية ، دار المسيرة ،عمان، الأردن 2007 .
- 50- عبد الرحمان إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005 .
- 51- عبدالله فرغلي علي موسى: تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والالكتروني، ط1، ايتراك للطباعة وانشر والتوزيع ، القاهرة، مصر، 2008 .
- 52- علاء عبد الرزاق السالمي: تقنيات المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن،2001 .
- 53- عماد الصباغ: نظم المعلومات، ماهيتها مكوناتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2000.
- 54- علي مصطفى : نظم المعلومات وإدارة المؤسسات ، سلسلة الرضا للمعلومات، سوريا ، 2006.
- 55- عبد الستار علي وآخرون: مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن 2002.
- 56- علاء عبد لرزاق السالمي: دليل كيف تطبق الإدارة الالكترونية في دائرتك، معهد التنمية الإدارية، قطر، 2000.
- 57- علاء عبد الرزاق السالمي : نظم المعلومات والذكاء الاصطناعي، دار المناهج ، عمان، الأردن، 1998
- 58- علاء عبد الرزاق السالمي، خالد ابراهيم السليطي: الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 59- عادل الشبراوي: الدليل العملي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة 1995 .
- 60- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل الايزو 9000 ، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000 .
- 61- غول فرحات : الوجيز في اقتصاد المؤسسة ، دار الخلدونية ، القبة، الجزائر ، 2008 .
- 62- غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي : نظم المعلومات الإستراتيجية , ط1، دار الميزة للنشر والتوزيع 2008.
- 63- فليح حسن خلف: اقتصاد المعرفة، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2007 .
- 64- كاظم خضير محمود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000 .
- 65- محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة" مفاهيم وتطبيقات" دار وائل للنشر، عمان، 2004 .
- 66- محسن أحمد الخضيرى: اقتصاد المعرفة، مجموعة النيل العربية ، القاهرة، 2001 .
- 67- محمد الصيرفي: إدارة تكنولوجيا المعلومات. ط1، دار الفكر الجامعي , الإسكندرية، 2009 .
- 68- مؤيد سعيد السالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005 .
- 69- محمد محمد الهادي: نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة، دارالشروق، القاهرة، 1999.
- 70- معالي فهمي حيدر: نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 71- محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خفير الخفاجي: نظم المعلومات الإستراتيجية ، منظور الميزة الإستراتيجية ، ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

- 72- محمد السعيد خشبة نظم المعلومات: المفاهيم، التحليل والتصميم، دار الرضا للطباعة والنشر، القاهرة، 1992.
- 73- محمد فهمي طلبه : الحاسبات الالكترونية مكوناتها وتطبيقاتها، المكتب المصري الحديث، القاهرة، 2000.
- 74- محمد قدحي عبد الهادي: المعلومات وتكنولوجيا المعلومات على أعتاب القرن الجديد، ط4، الدار العربية للكتاب، القاهرة، 2001.
- 75- نجم عبود نجم: الإدارة الالكترونية، الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر السعودية، 2008.
- 76- نبيل مرسي، احمد سليم: الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2008 .
- 77- نبيل محمد المرسي، احمد عبد السلام سليم : الإدارة الإستراتيجية ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ،مصر، 2007 .
- 78- نادية العارف : التخطيط الاستراتيجي والعولمة ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2003 .
- 79- هديل عزيز دراز: المعرفة ودورها في التنمية الاقتصادية، منشورات جامعة دمشق، 2006.
- 80- ياسين سعد غالب : الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوردي، عمان ، 1998.
- 81- يحي مصطفى حلمي وآخرون : مبادئ الكمبيوتر للمنظمات المالية والمحاسبية ، مكتبة عين شمس، القاهرة 1992.

المجلات

- 1- الزامل ريم : إدارة المعرفة لمجتمع قادر على المنافسة، مجلة الاتصالات والعالم الرقمي، السعودية، العدد 16، نيسان، 2003.
- 2- يسري ابو سالك: اثر تكنولوجيا العمل في الوحدات الإدارية على نظم معالجة المعلومات -مجلة العلوم الإنسانية- عدد 1 الجامعة الأردنية 2002.
- 3- رأفت رضوان: عالم التجارة الالكترونية، مجلة إدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، العدد: يوليو 2012.
- 4- مجلة موبيليس.
- 5- عبد الوهاب بن بريكة : الخيارات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة ، حالة مؤسسة الجزائرية للاتصالات موبيليس، جامعة بسكرة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد، 2، 2007، ص:3.

الملتقيات

- 1- ميلود التومي: إنتاج المعرفة لتعزيز تنافسية المؤسسات، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة- جامعة بسكرة- أيام 12-13 / نوفمبر 2005.
- 2- موسى رحمان: نحو توظيف انساني لمنتوج المعرفة، ورقة بحث مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة بسكرة، أيام 12-13 / نوفمبر 2005، ص: 14.
- 3- محمود حامد عبد الرزاق: المعلومات وصناعة البرمجيات في الاقتصاد المصري وسبل دعم الميزة التنافسية، المؤتمر القومي الأول، مركز بحوث التنمية التكنولوجية ، حلوان، 10 و 12 ، ماي، 2000.

- 4- إيمان سعود أبو خضير: تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي " أفكار وممارسات " المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، 2009.
- 5- علي السلمي: ملتقى الإدارة العليا، الغرفة التجارية والصناعية، السعودية، أكتوبر 2005.
- 6- سمالي محمد يحمية: إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي، ورقة يومية: 22 و 23-4-2003.
- 7- قوفي سعاد: الملامح التنظيمية والاستراتيجيات التنافسية لمتعاملي صناعة الهاتف النقال الجزائري، ورقة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية، جامعة الشلف، يومي 9 و 10-11-2010.

رسائل جامعية

- 1- الداوي الشيخ : نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الاسمنت في الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999.
- 2 - بختي إبراهيم: الانترنت وتطبيقاتها في مجال التسويق، دراسة حالة الجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2002-2003.

مواقع الانترنت

- 1- محمد دياب : اقتصاد المعرفة حقبة جديدة نوعية في مسار التطور الاقتصادي
<http://www.almethaq.info/news/article1395.htm>
- 2- منشورات الأمم المتحدة مؤشرات العلم والتكنولوجيا والابتكار في المجتمع المبني على المعرفة, 2003
www.un.or/publications
- 3- [www.arabin.net/arabia all/2-2001](http://www.arabin.net/arabia/all/2-2001)
- 4- [www.data.albank adawli.org](http://www.data.albank.adawli.org)
- 5- هاني عرب: الإدارة الإستراتيجية، متوفر على الموقع: www.rsscra.info
- 6- www.elyasser.net
- 7- احمد الكردي : عملية اتخاذ القرارات في المنظمات ، موقع الإسلام والتنمية، متوفر على الموقع :
www.islamfin-go-forum.net
- 8- عبد الغفار حنفي ، عبد السلام بوقحاف: تنظيم إدارة الأعمال ، متوفر على الموقع:
www.hrdiscussion.com/hr//2923.html
- 9- يوسف بوقارة: واقع الانترنت في الوطن العربي متاح على الموقع :
www.yusuf.abugara.net
- 10- موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال متوفر على الموقع : www.mptic.gov.dz
- 11- موقع سلطة الضبط للبريد والمواصلات - الجزائر - www.arpt.dz
- 12- موقع مؤسسة موبيليس - الجزائر - www.mobilis.dz
- 10- موقع وزارة الصناعة متوفر على الموقع : www.mipmi.gov.dz

<http://www.kenanaonline.com/user/ahmed/kordy/posts> -11

<http://www.arriyadh-thtrading.com/showcontent> -12

قائمة المراجع باللغة الأجنبية

LIVRES:

- 1- Alain Charles Martinet : **Management Stratégique (Organisation et Politique)**, éd science, paris, 1994 .
- 2- A.David et E.Sutter :**La Gestion de L'information dans L'entreprise**, édition Afnor, diffusion Ayrolles, France,1987.
- 3- A Thibaut : **Le Diagnostic D'entreprise**, éd, Organisation, paris 1985.
- 4- A Martinet : **Diagnostic Stratégique**, Vuibert, paris, 1994.
- 5- Amor Daniel; **The Ebusiness Evolution, Livin and Working Inan Inter connected World**, NJ. Printice hall, upper saddle river, 2000.
- 6- André Deyrieux: **Le Système D'information, Nouvel Outil de Stratégie**, direction d'entreprise et DSI, éditions maxima, france, 2003.
- 7- Barney, Jay B, Hesterly, William S: **Strategic Management and Competitive Advantage**, Concepts and Cases, Pearson Education, Inc, NJ 2006.
- 8- Chaffey Dave; **Ebusiness and Ecommerce Management**", printice hall, 4 edition, 2009 .
- 9- Dominique Foray: **L'économie de la Connaissance**, 3^é édition, la découverte, paris , 2004.
- 10- Due Richard : **The knowledge Economie, Information system Management**, uk summer 95.
- 11- David,F.R ; Strategic Management , printice hall, new jersy, 1995.
- 12- Dale. Bc & Cooper- "**Managing Quality**" -Hearford Shor,1990.
- 13- Daff, Richard L : **Organisation Theory and Design** 8th ed USA Thomson,2004 .
- 14- David,F.R ; **Strategic Management** , printice hall, new jersy, 1995.
- 15-
- 16- :E ric K.Clemons & Michael C.Row :**Sustaining IT Advantage , the Role of Structural Differences** Qyaeterly,(Vol 15 , N3,se, 1995.
- 17- Freeman, Re: **Strategic Management; A Stakeholder approach**; Pitman publishing; Boston 1984.
- 18- Frank Lee, Hanklan Has : **Évaluation quantitative des industries à forte concentration de savoir par rapport aux industries à faible concentration de savoir**, university of galgary, galgary press, canada, 1996.
- 19- Gluck, L. Jauch; **Business Policy and Strategic Management**, mccrow-hillint, Auckland, 1984.
- 20- .
- 21- Hoags,Cummings M et Dawkins g :"**Information Technology Systems**"-Mac Graw-Hill -2000.
- 22- Hubert Tardieu, Bernard Guttman ; **Le Triangle Stratégie, Structure et Technologie de L'information**, éd, d'organisation, paris, 1992.
- 23- Henri Issak, Pierre Volle, Yanne Brebane : **De la Stratégie a La Mise en Œuvre Opérationnelle**, Pearson Education, 2 éditions, 2011.
- 24- Hammer & Chamby : **Le Réengineering, réinventer l'Entreprise Pour Une Meilleure Amélioration** Ed, Donod paris, 1993.

- 25- Hill Charelesm W, Jones Gareth R Strategic: **Management an Integrated Approach**, Houghton, Mifflin co, 2007.
- 26- Jean Brilman **Les Meilleurs Pratiques du Management** 3é éd édition d'organisation, paris,2005.
- 27- Jean Yves : **Le Guide du Knowledge Management, Concepts du Management de la Connaissance**, dunod, France, 2000.
- 28- Jean Yves Prax , **le manuel du knowledge management :une approche de 2é generation**,dunod,paris 2003.
- 29- Jean Brilmon , **Les Meilleurs Pratiques du Management** , dunod,paris 2003
- 30- James O'Brien; **Les Systemes D'information de Gestion**, éd, du renouveau pédagogique, paris, 2001.
- 31- , James O'Brien Management **Information Systems** 5th Mc gros, hill Irwin, 2002.
- 32- Jones Gareth.R: **Organisation Theory, Design and Change**, 5 Th ed.NJ printice Hill - 2007.
- 33- Jean Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni: **Stratégie et Organisation**, paris, Vuibert- 2000.
- 34- Jean Yves : **Le Guide du Knowledge Management, Concepts du Management de la Connaissance**, dunod, 200.....
- 35- Jacques Castel Nau, Loïc Daniel, Bruno Meeting : **Le Pilotage Stratégique (Comment Mobiliser L'énergie Collectif)**, 2° éd, éd d'organisation, paris, 2002.
- 36- John son & R.sholes: **Exploring Corporate Strategy**, text and cases, printice hall, new York,1997.
- 37- Jean Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni: **Stratégie et Organisation**, paris, Vuibert- 2000.
- 38- Jacques Castel Nau, Loïc Daniel, Bruno Meeting : **Le Pilotage Stratégique (Comment Mobiliser L'énergie Collectif)**, 2° éd, éd d'organisation, paris, 2002.
- 39- John son & R.sholes: **Exploring Corporate Strategy**, text and cases, printice hall, new York,1997.
- 40- Landou K.C et Landou J,P: **Management Information Systems, : Managing the Digital Firm**,N inth ed ,Pearson prentice , New jersey ,2006.
- 41- Lead Beater, Charles : **Who Will Own the Knowledge Economie** , political quarterly, oct/dec,1998.
- 42- Laudon Kenneth ,**Ecommerce Technology &Society**, Boston 275 enneth c, traver carol, 2003.
- 43- Michel Marchesnay : **Management Stratégique**, Les Editions L'Adreg, France, 2004.
- 44- M.E. Porter : **L'avantage Concurrentiel**, éd, dunod paris, France, 1995.
- 45- Michel Porter: **What is Strategy?** Harvard Business Review, USA, nov-dec, 1996.
- 46- Muller Nathan : **process Reengineering Through Work Flow Automation** , publishing company LTD , london, 2000.
- 47- Nigel Oxbrow: «skills and competencies to succeed in knowledge economy" information outlook; oct, 2000.
- 48- P.Charpentier : **Organisation et Gestion de L'entreprise**, éd, Nathan, france, 2004.
- 49- Pearce and Robins, K.D Retrenchment **Remains the Foundation of Business Turnaround**, Strategic Management Journal ,1994.
- 50- Patrick Romagn,Valerie Wild: **L'intelligence Economique au Service de L'entreprise(L'information comme Outil de Gestion)** : Dunod, paris 1999.
- 51- Pearce John , Robinson Richard, **Formulation , Implementation and Control of Competitive Strategy**, 8 .éd, Boston M c Graw Hill , 2003.
- 52- Patrick Romagn,Valerie Wild: **L'intelligence Économique au Service de L'entreprise (L'information comme Outil de Gestion)** : Dunod, paris, 1999.
- 53- TurbanEfraim, King David, Vich, Land, Dennis etLeeJae: **Electronic Commerce: A managerial Perspective**, upper saddle river, NJ, 2006.

- 54- Rob Atkinson : **Urban Economie Prospects in the New knowledge Economy** " P.PI January, 2001.
- 55- Robert Reix : **Systemes D'informations et Management des Organisations** , université montepellier ; GREGO, France, 2009.
- 56- RobertS.Kaplan, David P.Norton : **Alignement Stratégique**, Ed d'organisation, paris, 2013.
- 57- Thomas, Joe G: **Strategic Management** N.Y Harper and Roo publishers Inc 1988.
- 58- Thomas Danenport, Laurence Prusak : **working Knowledge;How Organisation manage**, Harvard Business School, 2000 .
- 59- Thomas H Davenport, Laurence Prusak : **Working Knowledge, How Organisations Manage What They Know**, Harvard business school press, 2000.
- 60- Wheelen.T.H & Hunger, **Strategy Management and Business Policy**, N.Y, Addison-Wesley publishing co; 2004.
- 61- WheelenT.L et Hunger, JD: **Strategic Management and Business Policy**, Eighth edition INC New Jersey 2002
- 62- W. Gluck, L. Jauch; **Business Policy and Strategic Management**, mccrow-hillint, Auckland, 1984.
- 63- Yochio Kondola : **maitrise de la qualité**, economica, paris, 1997.

DICTIONNAIRE

- 1- **Encyclopedia Britannic**, INC, William and Halen Heming Way Beton, U.S.A, 1975.
- 2- **Webster Illustrated Contemporary Dictionary on Encyclopedic**, edition: Firguson Publishing vo U.S.A, 1982.

REVUES

- 1- Stratégie et Organisation, **Revue des Sciences de Gestion**, N^o 160, france
- 2- L..A. Lefebvre et E. Lebebre :commerce electronique et entreprise virtuelle défis et enjeux ; **revue française de gestion**, vol 24, n3, 1999
- 3- O.E.C.D: A New Economy?The Changing Role of Innovation and **InformationTechnology in Growth**, paris OECD,2001.
- 4- Issak H : Enjeux et Conséquences des Nouveaux Systemes D'information, L'entreprise Numérique **Revue Française de Gestion** N^o 129, 2000.
- 5- G.Silvesti : **Occupational Employment Projection**, monthley labor review, usa, 2006.
- 6- - Lead Beater, Charles : **Who Will Own the Knowledge Economie** , political quarterly,black will publishers, oxford,uk oct/dec,1998.
- 7- Emmanuel Metais : **Stratégie D'entreprise, Evolution de la Pensée**, groupe EDHEC, France ; vol 4, n1, mars 2001.

JOURNAUX

- 1- **Interaction between Technologies, Techniques & people** " Journal of knowledge management,uk, volume 5- Number 1. 2001.
- 2- Liebowitz, Jay: **Building Organizational Intelligence**, Washington, D.C. : CRC Press, 2000.

- 3- Frank Lee, Hanklan Has : **Evaluation quantitative des industries à forte concentration de savoir par rapport aux industries à faible concentration de savoir**, university of galgary, galgary press, canada 1996.
- 5- Nigel Oxbrow: **skills and competencies to succeed in knowledge economy** information outlook,UK oct 2000.
- 6- Rob Atkinson : **Urban Economic Prospects in the New knowledge Economy** "journal of the European urban,UK, p.pi, January, 2001.
- 7- Thomas Danenport,Laurence Prusak :**working Knowledge;How Organisation manage** , Harvard Business School Press , 2000.
- 8- Gordan,Judith R, Steven R.Gordan : **Information Systems : Amanagement Approach**, 2^e edition;N.Y, Dryden press, 1999.

RAPPORT

- 1-The **électronique Commerce and Développement** Report : unictad/ unions nations publications 2012.

THÈSE DOCTORAT

- 1- Ben Abderrahmane Yasmina : **Management des Connaissances, Déploiement des TIC et GRH des Organisations : Cas de l'Algérie** ; montpellier2, 2012.

SITES ELECTRONIQUES

- 1-Sanlosus.M and Scrmacz. J: The ABCs of Knowledge Management, <http://www.cio.com/research/knowledge/edit/kmabcs.html>
- 2- World Development Report 1999 at <http://www.med.gov.tnz>.
- 3- www.enap.quebec.ca/documents.
- 4 - www.info-tech-com/knowledge-economie/pdf/04
- 5 - www.un.org/publications: united nation development programme,NewYork 2001.
- 6- A. Yannakov et N. Gorjestanil, "Increasing knowledge flower the rongh» disponible sur le site: <http://www.Reasearch-alliance.Net>,
- OCDE : Actifs Immatériels et Création de Valeur, rapport OCDE 2006, disponible sur www.oecd.org
- 8- Bernaed.P ; Frontières et développement de L'entreprise Virtuelle , Technologie, Innovation. www.internaut.com .
- 9- <http://www.leratpytlakje.fr>
- 10-[www.Trade-repport.com/ usa](http://www.Trade-repport.com/usa),
- 11- Rowe Frantz :Institut D'économie et Management des Organisations , disponible sur le site : www.univ.nantes.fr/rowe.fr.
- 12- <http://www.leratpytlakje.fr>
- 13 - [www iut-Int/iut-D/ict/publication/matériels/mis 2010](http://www.iut-Int/iut-D/ict/publication/matériels/mis-2010)
- 14- [www iut-Int/iut/ict/publications/IDI-2009 – 2012](http://www.iut-Int/iut/ict/publications/IDI-2009-2012)
- 15- [www.fr.scribd.com/doc/13740039/etat des lieux ADSL Algérie](http://www.fr.scribd.com/doc/13740039/etat-des-lieux-ADSL-Algerie)
- 16- www.netindex.com
- 17- [www.algerie telecom.dz](http://www.algerie-telecom.dz)
- 18- www.kuna.net.kw/ArticleDetails.aspx?id...a
- 19 [www.nticweb.com/component/option.com rokdownloads/id,284](http://www.nticweb.com/component/option.com-rokdownloads/id,284)
- 20- [www.ameinfo.com/ar-travel visa](http://www.ameinfo.com/ar-travel-visa).

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

| الصفحة | العنوان |
|--|---|
| - | تشكرات |
| - | إهداء |
| I-XV | فهرس المحتويات |
| - | فهرس الأشكال |
| - | فهرس الجداول |
| ١- ح | مقدمة |
| الفصل الأول: أساسيات حول اقتصاد المعرفة | |
| 02 | تمهيد |
| 03 | المبحث الأول: مدخل لاقتصاد المعرفة. |
| 03 | المطلب الأول: ماهية وخصائص المعرفة. |
| 03 | أولاً: تعريف المعرفة..... |
| 05 | ثانياً: خصائص المعرفة..... |
| 06 | ثالثاً: أهمية المعرفة وأنواعها..... |
| 09 | المطلب الثاني: إدارة المعرفة. |
| 09 | أولاً: إدارة المعرفة، المفهوم، الأهمية والمراحل..... |
| 13 | ثانياً: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة..... |
| 14 | المطلب الثالث: اقتصاد المعرفة (تعريفه، نشأته، خصائصه وأهميته). |
| 14 | أولاً: تعريف اقتصاد المعرفة..... |
| 16 | ثانياً: نشأة اقتصاد المعرفة..... |
| 18 | ثالثاً: خصائص اقتصاد المعرفة..... |
| 20 | رابعاً: أهمية اقتصاد المعرفة..... |
| 23 | المبحث الثاني: التوجه إلى اقتصاد المعرفة. |
| 23 | المطلب الأول: التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة. |
| 24 | أولاً: مراحل التطور الاقتصادي..... |
| 25 | ثانياً: علامات التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة..... |

| | |
|--|---|
| 27 | ثالثا: المظاهر الجديدة للاقتصاد المعرفي..... |
| 32 | المطلب الثاني: الجهات المساعدة في عملية التحول إلى الاقتصاد المعرفي. |
| 32 | أولا: دور مؤسسات الدولة في عملية التحول..... |
| 33 | ثانيا: دور المؤسسات غير الحكومية في عملية التحول..... |
| 33 | ثالثا: دور القطاع الخاص في عملية التحول..... |
| 34 | المطلب الثالث: منظمات المعرفة |
| 35 | أولا: تعريف منظمات المعرفة وخصائصها..... |
| 39 | ثانيا: دواعي ظهور المنظمات المتعلمة..... |
| 41 | ثالثا: متطلبات نجاح منظمات المعرفة..... |
| 42 | رابعا: خطوات التحول إلى منظمات المعرفة..... |
| 46 | المبحث الثالث: مؤشرات تقييم اقتصاد المعرفة. |
| 46 | المطلب الأول: المؤشرات النوعية لتقييم اقتصاد المعرفة. |
| 46 | أولا: مؤشرات ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات..... |
| 46 | ثانيا: مؤشر التغير الصناعي والمهني..... |
| 47 | ثالثا: مؤشرات العولمة..... |
| 47 | رابعا: مؤشرات الحركية والتنافس..... |
| 50 | المطلب الثاني: المؤشرات الكمية لتقييم اقتصاد المعرفة. |
| 50 | أولا: مؤشرات البحث والتطوير..... |
| 51 | ثانيا: مؤشرات الملكية الفكرية..... |
| 51 | ثالثا: مؤشرات التعليم..... |
| 52 | رابعا: مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات..... |
| 52 | خامسا: مؤشرات دليل الانجاز العلمي..... |
| 54 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثاني: التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية | |
| 56 | تمهيد |
| 57 | المبحث الأول: الإطار النظري للتسيير الاستراتيجي |
| 57 | المطلب الأول: مفهوم التسيير الاستراتيجي. |
| 57 | أولا: تعريف الإستراتيجية..... |

| | |
|-----|---|
| 58 |ثانيا: تعريف التخطيط الاستراتيجي |
| 59 |ثالثا: مفهوم التسيير الاستراتيجي |
| 60 |رابعا: التطور التاريخي للتسيير الاستراتيجي |
| 62 | المطلب الثاني: التسيير الاستراتيجي (الأهمية والتحديات) . |
| 63 |أولا: أهمية التسيير الاستراتيجي |
| 64 |ثانيا: التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية |
| 66 | المبحث الثاني: مراحل ومستويات التسيير الاستراتيجي . |
| 66 | المطلب الأول: مراحل التسيير الاستراتيجي . |
| 67 |أولا: التحليل والرصد البيئي |
| 68 |ثانيا: صياغة الإستراتيجية |
| 71 |ثالثا: تنفيذ الإستراتيجية |
| 72 |رابعا: التقييم والرقابة |
| 72 | المطلب الثاني: مستويات التسيير الاستراتيجي وشروط تطبيقه . |
| 72 |أولا: مستويات التسيير الاستراتيجي |
| 75 |ثانيا: شروط تطبيق التسيير الاستراتيجي |
| 78 | المبحث الثالث: التشخيص الاستراتيجي . |
| 78 | المطلب الأول: مدخل للتشخيص الاستراتيجي . |
| 78 |أولا: تعريف التشخيص الاستراتيجي |
| 79 |ثانيا: خصائص التشخيص الاستراتيجي |
| 80 |ثالثا: أبعاد التشخيص الاستراتيجي |
| 81 | المطلب الثاني: التشخيص الخارجي (تشخيص البيئة الخارجية للمؤسسة) . |
| 81 |أولا: أسباب دراسة وتقييم البيئة الخارجية |
| 82 |ثانيا: مكونات البيئة الخارجية |
| 91 | المطلب الثالث: التشخيص الداخلي (تشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة) . |
| 92 |أولا: تعريف التشخيص الداخلي وأهميته |
| 92 |ثانيا: مدخل تحليل البيئة الداخلية |
| 100 |ثالثا: خطوات التشخيص الداخلي |
| 102 | المبحث الرابع: البدائل (الخيارات) الإستراتيجية للمؤسسة . |
| 102 | المطلب الأول: الاستراتيجيات التوجيهية . |

| | |
|---|---|
| 102 | أولاً: إستراتيجية النمو المحدد..... |
| 103 | ثانياً: إستراتيجية النمو..... |
| 106 | ثالثاً: إستراتيجية الانكماش..... |
| 108 | رابعاً: الاستراتيجيات المختلطة..... |
| 108 | المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية الشاملة. |
| 108 | أولاً: القيادة الشاملة للكلفة..... |
| 109 | ثانياً: إستراتيجية التميز..... |
| 110 | ثالثاً: إستراتيجية التركيز..... |
| 110 | المطلب الثالث: الخيارات الإستراتيجية لـ: كوتلر. |
| 110 | أولاً: إستراتيجية الرائد..... |
| 111 | ثانياً: إستراتيجية التحدي..... |
| 111 | ثالثاً: إستراتيجية التابع..... |
| 111 | رابعاً: إستراتيجية المتخصص..... |
| 112 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. | |
|  | |
| 114 | تمهيد |
| 115 | المبحث الأول: المعلومات، مورد رئيسي لمنظمات الأعمال. |
| 115 | المطلب الأول: أساسيات حول المعلومات. |
| 116 | أولاً: تعريف المعلومات..... |
| 116 | ثانياً: علاقة المعلومات بالبيانات والمعرفة..... |
| 119 | ثالثاً: تصنيف المعلومات ومصادرها..... |
| 121 | رابعاً: سمات مجتمع المعلومات..... |
| 122 | المطلب الثاني: خصائص المعلومات، أهميتها وأنواعها. |
| 122 | أولاً: خصائص المعلومات..... |
| 124 | ثانياً: أهمية المعلومات..... |
| 125 | ثالثاً: أنواع المعلومات التي تحتاج إليها المنظمات..... |
| 125 | رابعاً: مهارات المعلومات..... |
| 126 | المطلب الثالث: جودة المعلومات ومراحل إدارتها. |

| | |
|-----|--|
| 126 | أولاً: ماهية جودة المعلومات..... |
| 128 | ثانياً: مراحل إدارة المعلومات..... |
| 130 | المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (الإطار المفاهيمي). |
| 130 | المطلب الأول : المفاهيم الأساسية المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. |
| 130 | أولاً: تعريف التكنولوجيا..... |
| 131 | ثانياً: تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات..... |
| 133 | ثالثاً: التطور التاريخي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات..... |
| 133 | المطلب الثاني: مزايا تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأهمية الاستثمار فيها. |
| 134 | أولاً: المزايا الرئيسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات..... |
| 135 | ثانياً: أسباب التسارع في التوجه نحو الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات..... |
| 138 | المطلب الثالث: مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. |
| 138 | أولاً: المكونات المادية والبرمجيات..... |
| 141 | ثانياً: قواعد البيانات..... |
| 142 | ثالثاً: شبكات الاتصال عن بعد..... |
| 144 | المبحث الثالث: آلية تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمات. |
| 145 | المطلب الأول: أهمية المعلومات في المنظمة. |
| 145 | أولاً: هيكل المنظمة..... |
| 145 | ثانياً: المعلومات داخل المنظمة..... |
| 147 | ثالثاً: العوامل التي تبرر الحاجة إلى استعمال المعلومات داخل المنظمة..... |
| 149 | رابعاً: المعلومات كسلاح تنافسي للمنظمة..... |
| 152 | المطلب الثاني: نظم المعلومات الإدارية. |
| 153 | أولاً: تعريف نظم المعلومات الإدارية..... |
| 155 | ثانياً: خصائص أنظمة المعلومات الإدارية..... |
| 156 | ثالثاً: أنواع أنظمة المعلومات الإدارية..... |
| 157 | رابعاً: تحديات نظم المعلومات الإدارية..... |
| 158 | المطلب الثالث: دور نظم المعلومات الإدارية في إدارة المنظمات. |
| 158 | أولاً: خصائص المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات..... |
| 159 | ثانياً: تصنيف المعلومات وفقاً لمستويات اتخاذ القرار..... |
| 159 | ثالثاً: نظم المعلومات الإدارية وترشيد القرارات الإدارية..... |

| | |
|---|---|
| 160 | رابعا: تأثير نظم المعلومات الإدارية على الإدارة..... |
| 160 | خامسا: مظاهر تحدي نظم المعلومات الإدارية..... |
| 161 | المطلب الرابع: أنظمة المعلومات الإستراتيجية. |
| 161 | أولا: تعريف أنظمة المعلومات الإستراتيجية..... |
| 162 | ثانيا: مبررات ظهور نظم المعلومات الإستراتيجية..... |
| 163 | ثالثا: استخدامات أنظمة المعلومات الإستراتيجية..... |
| 163 | رابع: أهمية إرساء نظم معلومات إستراتيجية..... |
| 165 | خلاصة الفصل |
| الفصل الرابع: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتسيير الاستراتيجي (التحول في الأعمال والإدارة) | |
| 167 | تمهيد |
| 168 | المبحث الأول: الأعمال الالكترونية، الإدارة الالكترونية و أهم تحدياتها. |
| 168 | المطلب الأول: ماهية الأعمال الالكترونية. |
| 168 | أولا: تعريف الأعمال الالكترونية والتجارة الالكترونية..... |
| 170 | ثانيا: العلاقة بين الأعمال الالكترونية والتجارة الالكترونية..... |
| 170 | ثالثا: الانترنت كبنية أساسية للأعمال والتجارة الالكترونية..... |
| 171 | رابعا: فوائد الأعمال والتجارة الالكترونية..... |
| 172 | خامسا: أنواع الأعمال والتجارة الالكترونية..... |
| 173 | سادسا: تحديات الأعمال والتجارة الالكترونية..... |
| 174 | سابعا: الأسواق الالكترونية..... |
| 175 | ثامنا: المنافسة في الأسواق الالكترونية..... |
| 176 | المطلب الثاني: الإدارة الالكترونية. |
| 177 | أولا: تعريف الإدارة الالكترونية..... |
| 180 | ثانيا: خصائص الإدارة الالكترونية وأهدافها..... |
| 181 | ثالثا: أهمية الإدارة الالكترونية..... |
| 182 | رابعا: مراحل تنفيذ الإدارة الالكترونية و متطلبات نجاحها..... |
| 183 | خامسا: معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية..... |

| | |
|-----|---|
| 184 | المطلب الثالث: مؤسسات الإدارة الالكترونية وتحدياتها. |
| 184 | أولا: المؤسسة الالكترونية..... |
| 184 | ثانيا: علامات نجاح التحول للمؤسسات الالكترونية..... |
| 184 | ثالثا : معوقات التحول للمؤسسة الالكترونية..... |
| 185 | رابعا: أهمية تحديث الإدارة في التحول إلى مؤسسات الكترونية..... |
| 186 | المبحث الثاني: الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم الميزة التنافسية واستثمار الذكاء الاستراتيجي وهندسة التحالفات الإستراتيجية. |
| 186 | المطلب الأول: الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم الميزة التنافسية. |
| 186 | أولا: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإستراتيجية المنظمة..... |
| 187 | ثانيا: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودعم الميزة التنافسية..... |
| 190 | ثالثا: أنواع الاستراتيجيات في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات..... |
| 191 | رابعا: المزايا الإستراتيجية والتنافسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات..... |
| 193 | المطلب الثاني: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في استثمار الذكاء الاستراتيجي. |
| 194 | أولا: تعريف الذكاء الاستراتيجي..... |
| 194 | ثانيا: مجالات الاستثمار في الذكاء الاستراتيجي..... |
| 194 | ثالثا: أدوات استثمار الذكاء الاستراتيجي..... |
| 195 | رابعا: قياس النجاح في استثمار الذكاء الاستراتيجي..... |
| 196 | المطلب الثالث: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في هندسة التحالفات الإستراتيجية. |
| 196 | أولا: تعريف التحالفات الإستراتيجية..... |
| 197 | ثانيا: أنواع التحالفات الإستراتيجية..... |
| 197 | ثالثا: مبررات التوجه إلى التحالفات الإستراتيجية..... |
| 198 | رابعا: القضايا الرئيسية المرتبطة بالتحالفات الإستراتيجية..... |
| 198 | خامسا: المزايا المترتبة على التحالفات الإستراتيجية..... |
| 199 | سادسا: دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في هندسة التحالفات الإستراتيجية..... |
| 201 | المبحث الثالث: الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز التطوير التنظيمي. |
| 201 | المطلب الأول: تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية هندسة الإدارة. |
| 201 | أولا: مفهوم إعادة هندسة الإدارة..... |

| | |
|---|--|
| 202 | ثانيا: أهداف عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية..... |
| 202 | ثالثا: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إعادة هندسة العمليات الإدارية..... |
| 203 | رابعا: مقومات نجاح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إعادة هندسة الإدارة..... |
| 203 | المطلب الثاني: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية. |
| 203 | أولا: تعريف عملية اتخاذ القرار..... |
| 204 | ثانيا: أسباب حاجة المديرين لدعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات..... |
| 205 | ثالثا: الأدوات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدعم المديرين في اتخاذ القرار..... |
| 207 | رابعا: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم نظم القرارات في الإدارة..... |
| 207 | المطلب الثالث: الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل إدارة الجودة الشاملة. |
| 207 | أولا: تعريف إدارة الجودة الشاملة..... |
| 208 | ثانيا: مبادئ إدارة الجودة الشاملة..... |
| 209 | ثالثا: مراحل إدارة الجودة الشاملة..... |
| 210 | رابعا: الأساليب الداعمة لإدارة الجودة الشاملة..... |
| 211 | خامسا: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل إدارة الجودة الشاملة..... |
| 213 | خلاصة الفصل |
| الفصل الخامس: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و تأثيرها على التسيير الاستراتيجي | |
| مؤسسة أتم الامت الحناء MONTECO الأعمال الاستشارات / | |
| 215 | تمهيد |
| 216 | المبحث الأول: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتجارة الالكترونية في الجزائر. |
| 216 | المطلب الأول: تطور قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر. |
| 216 | أولا: البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر..... |
| 221 | ثانيا: سوق الانترنت في الجزائر..... |
| 223 | ثالثا: سوق الهاتف النقال في الجزائر..... |
| 228 | المطلب الثاني: واقع التجارة والإدارة الالكترونية في الجزائر. |
| 228 | أولا: تشخيص عام لواقع التجارة الالكترونية في الجزائر..... |
| 229 | ثانيا: عوائق تطور التجارة الالكترونية في الجزائر..... |

| | |
|-----|--|
| 231 | ثالثا: سبل تطوير التجارة الالكترونية في الجزائر..... |
| 231 | رابعا: الآثار الاقتصادية للتجارة الالكترونية في الجزائر..... |
| 233 | المطلب الثالث: آفاق تطوير الإدارة الالكترونية في الجزائر. |
| 236 | المبحث الثاني: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر. MOBILIS . |
| 236 | المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة. MOBILIS |
| 236 | أولا: التعريف بمؤسسة. MOBILIS .. |
| 237 | ثانيا: قيم، التزامات وأهداف مؤسسة. MOBILIS .. |
| 238 | ثالثا: الهيكل التنظيمية. MOBILIS .. |
| 239 | المطلب الثاني: أهم عروض وخدمات MOBILIS . |
| 239 | أولا: العروض..... |
| 240 | ثانيا: الخدمات..... |
| 241 | المبحث الثالث: الأدوار الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مؤسسة MOBILIS . |
| 241 | المطلب الأول: الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق الميزة التنافسية. |
| 241 | أولا: أسس بناء الميزة التنافسية في مؤسسة. MOBILIS .. |
| 246 | ثانيا: تحليل التنافسية في سوق الهاتف النقال لمؤسسة MOBILIS حسب نموذج PORTER .. |
| 250 | ثالثا: تحليل الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة. MOBILIS .. |
| 252 | المطلب الثاني: الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الاستثمار في الذكاء الاستراتيجي وهندسة التحالفات الإستراتيجية. |
| 252 | أولا: تحديد واقع الذكاء الاستراتيجي في الجزائر..... |
| 253 | ثانيا: تحديد واقع الذكاء الاستراتيجي مؤسسة. MOBILIS .. |
| 254 | ثالثا: هندسة التحالفات الإستراتيجية في مؤسسة MOBILIS .. |
| 255 | المطلب الثالث: الأدوار الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز التطوير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة. |
| 255 | أولا: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتطوير التنظيمي..... |
| 258 | ثانيا: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإدارة الجودة الشاملة..... |
| | خلاصة الفصل |
| | الخاتمة |

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | الرقم |
|--------|--|-------|
| 04 | المخطط الهرمي لإنتاج المعرفة | 1/1 |
| 13 | مراحل إدارة المعرفة | 2/1 |
| 19 | خصائص وقدرات ومتطلبات اقتصاد المعرفة | 3/1 |
| 28 | الاستثمار في مجال المعرفة بالنسبة للنتائج الوطني الخام | 4/1 |
| 36 | منظمات المعرفة | 5/1 |
| 45 | خطوات التحول نحو منظمات المعرفة | 6/1 |
| 49 | المؤشرات النوعية لتقييم اقتصاد المعرفة | 7/1 |
| 61 | اتخاذ القرارات الإستراتيجية | 1/2 |
| 66 | العناصر الرئيسية لعملية التسيير الإستراتيجي | 2/2 |
| 67 | نموذج الإدارة الإستراتيجية التفصيلي | 3/2 |
| 68 | متغيرات البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة | 4/2 |
| 74 | هرمية الإستراتيجية | 5/2 |
| 80 | أبعاد التشخيص الاستراتيجي | 6/2 |
| 82 | مكونات البيئة الخارجية للمنظمة | 7/2 |
| 86 | القوى المحركة للمنافسة في الصناعة | 8/2 |
| 89 | المحددات الهيكلية لقوى التنافس الخمسة | 9/2 |
| 95 | الأبعاد الرئيسية للتحليل الوظيفي | 10/2 |
| 96 | سلسلة القيمة | 11/2 |
| 107 | مقارنة بين استراتيجيات النمو المحدد (الاستقرار) النمو والتراجع | 12/2 |
| 117 | تصور العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة | 1/3 |
| 118 | جمع البيانات وتحويلها إلى معلومات تستخدم في عملية اتخاذ القرارات | 2/3 |
| 120 | مصادر المعلومات في المنظمة | 3/3 |
| 128 | أبعاد جودة المعلومات | 4/3 |
| 129 | مراحل إدارة المعلومات | 5/3 |
| 142 | مكونات قواعد البيانات | 6/3 |
| 144 | آلية تطبيق تكنولوجيا المعلومات داخل المنظمة | 7/3 |
| 150 | احتياجات المعلومات على المستوى الإداري | 8/3 |

| | | |
|-----|--|------|
| 150 | عملية التخطيط الاستراتيجي | 9/3 |
| 151 | مراحل عملية اتخاذ القرارات غير المبرمجة | 10/3 |
| 154 | آلية عمل نظام المعلومات داخل المنظمة | 11/3 |
| 157 | أنظمة المعلومات الإدارية في منظمات الأعمال | 12/3 |
| 159 | أنواع المعلومات حسب المستويات الإدارية | 13/3 |
| 164 | الاستخدام الاستراتيجي لنظم المعلومات | 14/3 |
| 169 | اتجاهات التجارة الالكترونية واستراتيجيات الأعمال | 1/4 |
| 171 | استخدام الانترنت كبنية أساسية للأعمال والتجارة الالكترونية | 2/4 |
| 178 | تطور المدارس الإدارية | 3/4 |
| 178 | التطور التكنولوجي باتجاه الانترنت والإدارة الرقمية | 4/4 |
| 179 | تبادل البيانات الالكترونية والإدارة | 5/4 |
| 179 | التفاعل الآلي والتفاعل الإنساني | 6/4 |
| 189 | أنواع المزايا التنافسية | 7/4 |
| 193 | عوامل النجاح الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق ميزة تنافسية | 8/4 |
| 197 | التحول من المنافسة إلى التعاون | 9/4 |
| 197 | أنواع التحالفات الإستراتيجية | 10/4 |
| 199 | مراحل بناء التحالفات الإستراتيجية ومزاياها | 11/4 |
| 210 | المستويات الأربعة لتطور إدارة الجودة الشاملة | 12/4 |
| 219 | تصنيف بعض الدول العربية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لسنة 2011 | 1/5 |
| 225 | نسبة نمو مشترك الهاتف النقال في الجزائر الفترة: 2007 - 2012 | 2/5 |
| 227 | تطور الحصص السوقية للمتعاملين الثلاث للفترة 2006 - 2012 | 3/5 |
| 227 | الحصص السوقية لمتعاملي الهاتف النقال الجزائري لسنة 2012. | 4/5 |
| 238 | الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس الساري المفعول منذ سنة 2006. | 5/5 |
| 245 | نسبة تطور زبائن مؤسسة موبيليس مقارنة بمؤسسة جيزي لسنوات 2004 و 2012 | 6/5 |
| 246 | نموذج بورتر، القوى المحركة للمنافسة في الصناعة لقطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر | 7/5 |
| 249 | تطور خدمة الهاتف النقال مقارنة بخدمة الهاتف الثابت 2008-2012 | 8/5 |
| 251 | الخيارات الإستراتيجية القاعدية لمؤسسة - موبيليس - | 9/5 |
| 258 | تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الفعالية التنظيمية | 10/5 |

قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | الرقم |
|---------|---|-------|
| 07 | القطاعات الأكثر نمو وفقاً لمعدلات التوظيف في الولايات المتحدة الأمريكية | 1/1 |
| 24 | مراحل التطور الاقتصادي | 2/1 |
| 25 | المقارنة بين الاقتصاد الصناعي والاقتصاد العربي | 3/1 |
| 31 | تطور مكونات المخزون الحقيقي في الولايات المتحدة الأمريكية | 4/1 |
| 39 | المقارنة بين منظمات المعرفة والمنظمات التقليدية | 5/1 |
| 53 | مؤشرات دليل الانجاز العلمي | 6/1 |
| 84 | بعض العوامل المهمة في البيئة العامة للمنظمة | 1/2 |
| 100-99 | قائمة مختصرة لتدقيق العناصر الداخلية | 2/2 |
| 101 | ملخص تحليل عناصر البيئة الداخلية | 3/2 |
| 132-131 | مفاهيم تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات | 1/3 |
| 158 | خصائص المعلومات التي تحتاجها المستويات الإدارية | 2/3 |
| 172 | منافع الأعمال والتجارة الالكترونية | 1/4 |
| 176 | العوامل البيئية المؤثرة على التجارة الالكترونية | 2/4 |
| 190 | دور تكنولوجيا المعلومات في مواجهة القوى التنافسية | 3/4 |
| 192 | أبعاد المزايا الإستراتيجية والتنافسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات | 4/4 |
| 195 | توجهات قياس النجاح الاستثماري في الذكاء الاستراتيجي | 5/4 |
| 198 | مسائل متعلقة بالتحالفات الإستراتيجية | 6/4 |
| 202 | تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على إعادة هندسة الإدارة | 7/4 |
| 203 | عوامل نجاح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إعادة هندسة الإدارة | 8/4 |
| 209 | مبادئ إدارة الجودة الشاملة | 9/4 |
| 217 | أهم إصلاحات قطاع البريد والمواصلات في الجزائر 2001-2005. | 1/5 |
| 218 | مؤشر الرقم القياسي لتنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (2008-2011) | 2/5 |
| 219 | تصنيف بعض الدول العربية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات سنة 2011 | 3/5 |

| | | |
|---------|--|------|
| 220 | مؤشر سلة أسعار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للفترة (2008-2011) | 4/5 |
| 221 | تطور رقم أعمال قطاع الاتصالات 2008-2012 | 5/5 |
| 222 | عدد مستعملي الانترنت للفترة الممتدة من سنة 2000 إلى 2012 | 6/5 |
| 223 | تطور خدمات ووسائل الانترنت في الجزائر 2008-2012 | 7/5 |
| 224 | تطور قطاع الهاتف النقال في الجزائر حسب مراحل المنافسة | 8/5 |
| 225 | نسبة نمو مشتركى الهاتف النقال في الجزائر الفترة: 2007-2012. | 9/5 |
| 226 | تطور الحصص السوقية لمعاملى الهاتف النقال في الجزائر 2006-2012 | 10/5 |
| 233-234 | مخاور وأهداف مشروع " الجزائر الالكترونية 2013 | 11/5 |
| 237 | أهم التزامات وقيم وأهداف مؤسسة MOBILIS | 12/5 |
| 239-240 | العروض المقدمة من طرف مؤسسة MOBILIS لمشركيها | 13/5 |
| 242 | التكوين والتدريب بمؤسسة MOBILIS لسنة 2012 | 14/5 |
| 244 | إستراتيجية موبيليس في الحفاظ على الزبوا | 15/5 |
| 245 | تطور عدد مشتركى موبيليس 2004-2012 | 16/5 |
| 247 | الوافدون الجدد المحتمل دخولهم في الصناعة | 17/5 |
| 248 | تطور الهاتف النقال بالنسبة للهاتف الثابت (2008-2012) | 18/5 |
| 250 | تطور عدد مشتركى الانترنت 2008-2012. | 19/5 |

الملخصات

من هنا كانت الإشكالية التي طرحنا في التساؤل الجوهري الآتي: ما هو تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية؟.

ولقد استعنا بمجموعة من الفرضيات لمحاولة الإجابة على هذه الإشكالية من خلال خطة متكاملة تطرقنا فيها إلى ماهية الاقتصاد الجديد أو ما يسمى بالاقتصاد المعرفي وما برز عنه من تطورات تكنولوجية متصاعدة خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكيف أثرت هذه الأخيرة على التسيير الاستراتيجي للمنظمات الذي يقتضي منها تطوير مكانتها في السوق عن طريق تشخيص العوامل البيئية الداخلية والخارجية لاكتشاف الفرص وتجنب التهديدات وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية ومن ثم البقاء والاستمرار.

وصولاً إلى الخاتمة العامة التي أدرجنا فيها مجموعة من الاستنتاجات والاقتراحات كان أهمها ينصب حول ضرورة مسايرة التطور التكنولوجي لما له من دور في تفعيل التسيير الاستراتيجي للمنظمات الحديثة لمواجهة ضغوطات البيئة التنافسية المعقدة وتحقيق نجاحات ومزايا تسمح لها بالمواجهة والبقاء. وهو ما يجب أن تسعى لتحقيقه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و بالخصوص مؤسسة اتصالات الجزائر MOBILIS.

الكلمات المفتاحية

المعرفة- اقتصاد المعرفة - التسيير الاستراتيجي - تكنولوجيا المعلومات والاتصالات - الأعمال الالكترونية - الإدارة الالكترونية - الأدوار الإستراتيجية.

أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة NTIC على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية.

الملخص

يتحرك العالم اليوم تجاه ما يعرف بالاقتصاد الرقمي، هذا الاقتصاد الذي يمثل ثورة تنظيمية واجتماعية واقتصادية كبرى، حيث يعتمد فيه على الاستخدام الكثيف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لأنها أصبحت سلاحاً تنافسياً قوياً في يد منظمات الأعمال تستخدمه للتأثير على بيئتها التنافسية بما يحقق أهدافها ويخدم مصالحها. ويرى بعض المختصين أن العالم يتعامل مع صناعات معرفية بحتة تكون الأفكار منتجاتها والبيانات مواردها الأولية والعقل البشري أداتها، وهذا يعني أن وزن عامل المعرفة يزداد عما كان في السابق وأن تركيبة المعرفة والمعلومات في السلع والخدمات باتت تتطور بسرعة مذهلة.

وعليه فإن الاتجاه الحديث في إدارة منظمات الأعمال أصبح يفرض عليها تحقيق نجاحات مستمرة في مختلف عملياتها والحصول على مزايا تنافسية تسمح لها بالبقاء والاستمرار في بيئة شديدة التنافس وكثيرة التعقد، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال إدارة لها رؤية بعيدة المدى وتوجه وتفكير مستقبلي، وتحديد ماذا تريد أن تحققه، وماذا تريد أن تكون عليه مستقبلاً. وفي ظل هذه التغيرات أدركت المنظمات أن المنهج الاستراتيجي يلعب دوراً أساسياً ومفتاحياً في مواجهة هذه التغيرات خاصة مع تطور تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الميدان الإداري.

Impact Des Nouvelles Technologies D'informations et de Communication (NTIC) sur La Gestion Stratégique des Organisations Economiques.

Résumé :

Le monde bouge aujourd'hui vers ce qu'on appelle l'économie numérique, cette économie qui représente une révolution organique, social et économique majeur, qui s'articule sur l'utilisation massive des technologies d'informations et de communications, car elles est devenue une arme concurrentielle très fortes pour les organisations l'utilisant pour influencer son environnement concurrentiel afin d'atteindre leurs objectifs et de servir leurs intérêts. Comme certains spécialistes affirment que le monde se traite avec une industrie purement cognitives dont les idées sont ses produits et les données ses ressources premières et le cerveau humain son outil majeur, ce qui signifie que le poids du travailleur du savoir devient plus important que par le passé et que la composante du savoir et connaissances dans les biens et services évoluent à une vitesse incroyable.

Par conséquent la tendance récente dans la gestion impose aux organisations le succès continu et permanent dans les diverses opérations et d'obtenir des avantages concurrentielles lui permettent de rester et de continuer dans un contexte de concurrence intense et environnement complexe ceci ne peut être atteint que par une direction (administration) ayant une vision lointaine et a long terme et une approche d'avenir et de savoir clairement ce qu'elle compte réalisée . A la lumière de ces changements les organisations ce sont rendue compte et réalises que le processus stratégique joue un rôle essentiel pour faire face a ces changements en particulier avec le développement des applications des technologies d'informations et de communications dans le domaine de gestion.

De là la problématique que nous avons soulevé : **quel est l'impact des nouvelles technologues d'informations et de communications sur la gestion stratégique des organisations ?**.

Nous avons utilisé un ensemble d'hypothèses pour tenter de répondre a cette problématique par un plan intègre et complémentaire sur la nature de la nouvelle économie ou l'économie dite de la connaissance et de ce qui est apparu sur les développements technologiques très rapides en particulier dans le domaine des technologies d'informations et de communications et comment ont influencés sur la gestion stratégique des organisations qui doivent améliorées la position sur le marché à travers le diagnostic des facteurs environnementaux internes et externes pour découvrir les opportunités et évités les menaces afin d'obtenir un avantage concurrentiel et par cela la continuité.

En fin de thèse nous avons inclus une série de conclusions et de propositions , mettant l'accent sur la nécessité de suivre l'évolution des technologies en raison de son rôle et de sa place dans l'activation de la gestion stratégique des organisations et faire face aux pressions de l'environnement concurrentiel et obtenir des succès et des avantages pour se maintenir.

C'est ce que les entreprises économiques algériennes et particulièrement MOBILIS s'efforcent et s'apprêtent a acquérir.

Mots Clés

Savoir – Economie du Savoir - Businessse Electronique- Management Electronique- Rôles Stratégiques- Technologies D'information et de Communication- Gestion Stratégique.

Technologies D'information et de Communication- Gestion Stratégique-

The impact of ICT on the strategic management of Economiques firms

Abstract

The world moves today towards what is known as the digital economy, the economy, which represents a major organizational, social and economic revolution, which depends on the large use of information and communication technology because it has become a strong competitiveness weapon in the hands of business organizations used to influence their business environment in order to achieve its goals and serve its interests. Some specialists believe that the world deals with the purely cognitive Industries; their products are ideas, its raw material is data and the human mind its tool, and this means that the weight of the knowledge factor is getting more important than what it was in the past and that the combination of knowledge and information in goods and services are evolving at an amazing speed.

Therefore, the recent trend in the management of business organizations became imposing the realization of continued successes in various operations and obtain competitive advantages allow them to survive and continue in a complex environment of intense competition, which can not be achieved only through the management of its long-term vision and direction and think about the future, and to identify What they want to accomplish, and what they want to be in the future. In light of these changes, organizations realized that the strategic approach plays an essential role and keys in the face of these changes, especially with the development of applications of information and communication technology in the administrative field.

From here, the problem that we raised consists in the following fundamental question: **What is the impact of information and communication**

technology on the strategic management of business organizations?.

we Have set some hypotheses trying to answer this problem through an integrated plan where we exposed the nature of the new economy, or the so-called economy of knowledge and what has emerged about the technological conflicting changes especially in the field of information and communication technology and how it influenced on the strategic management of organizations which get urged to develop its position in the market through the diagnosis of internal and external environmental factors to discover opportunities and avoid threats and thus gain a competitive advantage and then survive.

Down to the general conclusion which we have included a set of conclusions and proposals, the most important focus on the need to keep pace with technological development because of its role in the activation of the strategic management of organizations to cope with the pressures of modern complex competitive environment and achieve successes and advantages allow them to confrontation and survival. It is what Algerian economic institutions must strive for, and in particular Algeria Telecom company MOBILIS

Key Words

Knowledge – Knowledge Economy- Strategic Management- Information and Communication Technology- Electronic Business – Electronic Management- Strategic Roles.