



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

توافق التخطيط الإستراتيجي للمنظمة و التخطيط
الإستراتيجي لنظم المعلومات و أثره على تحقيق عوامل
التفوق التنافسي

رسالة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه علوم
تخصص: علوم التسيير

الأستاذ المشرف:
أ.د/ عبد الوهاب بن بريكة

إعداد الطلبة:
رقية منصوري

الجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	أ.د/ عبد الحميد غوفي
جامعة بسكرة	مقرا	أ.د/ عبد الوهاب بن بريكة
جامعة باتنة	ممتحنا	أ.د/ علي رحال
جامعة مسيلة	ممتحنا	أ.د/ عبد الحميد برحومة
جامعة بسكرة	ممتحنا	أ.د/ مفيدة يحيوي
جامعة ورقلة	ممتحنا	أ.د/ إبراهيم بختي

الموسم الجامعي: 2014-2015

قسم علوم التسيير

الشكر

الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، الحمد لله في الأولى والآخرة، الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه و عظيم سلطانه الذي سدّد خطاي و ألهمني الصبر بأن من علي بإتمام هذا العمل راجية أن ينفعني و كل من يطلع عليه، والصلاة والسلام على معلم الناس الخير سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم.

إذا كان من الإنصاف إرجاع الفضل لأهله، فإنني أتوجه بخالص الشكر، التقدير و عظيم الامتنان إلى أستاذي: الأستاذ الدكتور بن بريكة عبد الوهاب الذي تفضل مشكورا بالإشراف على هذه الرسالة، وعلى توجيهاته و حرصه المستمر.

كما لا يفوتني أن أتقدم بخالص شكري للسادة أعضاء لجنة المناقشة الموقرة لتفضلهم بمناقشة هذه الرسالة، بما من شأنه إخراجها على أكمل وجه.

كما وأتقدم بخالص شكري إلى كل من ساهم معي في إنجاز هذه الرسالة برأي، أو اقتراح أو توجيه.

و أدعو الله أن يكون حجة لي لا علي، وآخر دعوانا أن الحمد لله.

الباحثة

الإهداء

إلى

من قال بحقهما الله عز وجل " ولا نقل لهما أف و لا تتهرهما " والدي حفظهما الله و أطال عمرهما بالباقيات الصالحات.

إخوتي الورود و السنابل التي تثبت عطاء و تجود سخاء.

صديقاتي من تضحكن لابتساماتي و تبكين لأناتي.

كل من ساندني و وقف إلى جانبي.

لهم جميعا أهدي هذا النجاح

الباحثة

المخلص

تشهد بيئة المنظمات تغيرات، تطورات متسارعة، صراع تنافسي كبير، العشوائية و المخاطرة، مما ولد ضغوطا على المنظمات دفعها إلى اعتماد اتجاهات جديدة قادرة على أن توجه المنظمة إلى تحقيق عوامل التفوق التنافسي. قصد البقاء و الاستمرار.

يهدف هذا البحث إلى بيان و تشخيص أثر التوافق بين التخطيط الإستراتيجي للمنظمة و التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات على تحقيق عوامل التفوق التنافسي. متبنيا في ذلك المنهج الوصفي التحليلي . حيث استند البحث على متغيرين مشكلين الإطار الفكري له ، هما التوافق الإستراتيجي و التفوق التنافسي . و يتكون هذا البحث من خمسة فصول تضمنت التغطية النظرية للإشكالية ركز كل منها على مجموعة من المفاهيم و النظريات و التوجهات الفكرية التي توضح متغيرات الدراسة و طبيعة العلاقة فيما بينها. إذ تم تناول التخطيط الإستراتيجي في المنظمة كمفهوم وعملية، ثم عرض ملامح التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات و للتفوق التنافسي، ليتم في الفصل الأخير عرض المفهوم المركزي للبحث " التوافق الإستراتيجي " و أثره على تحقيق عوامل التفوق التنافسي. وقد خصص الجزء الأخير من هذا الفصل لتحليل وتشخيص علاقة الأثر. و قد انتهى البحث بمجموعة من الاستنتاجات و التوصيات التي تؤكد على الأثر الإيجابي للتوافق الإستراتيجي على تحقيق عوامل التفوق التنافسي.

الكلمات المفتاحية: التوافق الإستراتيجي، التخطيط الإستراتيجي، التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات، الميزة التنافسية.

Résumé :

L'environnement des organisations connaît des changements, des évolutions rapides, une grande lutte concurrentielle, un Aléatoire et un risque, ce qui créer des pressions sur les organisations qui les poussent à l'adoption des nouvelles tendances pour guider l'organisation à atteindre des facteurs de supériorité concurrentielle afin de survivre et de continuer.

Cette recherche vise à clarifier et diagnostiquer l'impact de l'alignement entre la planification stratégique de l'organisation et la planification stratégique des systèmes d'information sur la réalisation des facteurs de supériorité concurrentielle en utilisant la méthode d'analyse descriptive. Où la recherche a été basée sur deux variables, formant son cadre intellectuel qui sont l'alignement stratégique et la supériorité concurrentielle.

Cette recherche se compose de cinq chapitres ont inclus la couverture théorique de la problématique, chacun d'eux concentre sur un ensemble des concepts et des théories et des tendances intellectuelles qui décrivent les variables de l'étude et la nature de la relation entre eux. Comme on a traité la planification stratégique dans l'organisation en tant que concept et processus, ensuite, la présentation des caractéristiques de la planification stratégique des systèmes d'information et l'avantage concurrentiel, pour arriver dans le dernier chapitre à présenter le concept central de la recherche «alignement stratégique» et son impact sur la réalisation des facteurs de supériorité concurrentielle, bien que la dernière partie de ce chapitre s'intéresse par l'analyse et le diagnostic de l'impact.

La recherche terminée par un ensemble de conclusions et de recommandations, qui met l'accent sur l'impact positif de l'alignement stratégique sur la réalisation des facteurs de supériorité concurrentielle.

Mots clés : alignement stratégique, planification stratégique, planification stratégique des systèmes d'information, avantage concurrentiel.

III	الشكر
IV	الإهداء
V	ملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
أ	مقدمة عامة
01	الفصل الأول: الخلفية العامة عن التخطيط الإستراتيجي للمنظمة
03	المبحث الأول: تأصيل المنطلقات النظرية للإدارة الإستراتيجية
29	المبحث الثاني: المدخل النظري للتخطيط الإستراتيجي
43	المبحث الثالث: آليات التخطيط الإستراتيجي
65	الفصل الثاني: التخطيط الإستراتيجي كعملية
67	المبحث الأول: التوجه الإستراتيجي
92	المبحث الثاني: التحليل الإستراتيجي
110	المبحث الثالث: تحديد الموقف والاختيار الإستراتيجي
138	الفصل الثالث: الإطار العام للتخطيط الإستراتيجي لنظام المعلومات
140	المبحث الأول: طبيعة نظم المعلومات
173	المبحث الثاني: بنية نظم المعلومات
191	المبحث الثالث: التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات
215	الفصل الرابع: : الإطار العام للتفوق التنافسي
217	المبحث الأول: تنافسية المنظمة
227	المبحث الثاني: التفوق التنافسي للمنظمة
245	المبحث الثالث: المداخل النظرية للتفوق التنافسي
276	الفصل الخامس: أثر التوافق الإستراتيجي على تحقيق عوامل التفوق التنافسي
278	المبحث الأول: الأساس النظري للتوافق الإستراتيجي
304	المبحث الثاني: نماذج التوافق الإستراتيجي
324	المبحث الثالث: تحقيق عوامل التفوق التنافسي من خلال التوافق الإستراتيجي
352	الخاتمة العامة
358	المصادر و المراجع
379	فهرس المحتويات

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
الفصل الأول		
1-1	خصائص مدارس الفكر الإستراتيجي وفقا لمنظور Whittington	22
2-1	مدارس الإستراتيجية حسب Mintezbreg	28
3-1	مستويات التخطيط الإستراتيجي الثلاثة	45
الفصل الثاني		
1-2	خصائص بيان الرسالة الفعالة	79
2-2	مختلف هياكل السلطة	91
3-2	أنواع المسح البيئي	95
4-2	بعض المنافع الناشئة عن التحليل البيئي المنظم	99
5-2	التساؤلات الرئيسية في تحليل VRIO	108
6-2	مصفوفة ملخص تحليل العوامل الإستراتيجية	115
7-2	أثر الاتجاهات الإدارة نحو المخاطرة في اختيار إستراتيجية المنظمة	122
الفصل الثالث		
1-3	كيفية التفرقة بين عنصر النظام و عنصر البيئة	146
2-3	تطور مفهوم المعلومات	154
3-3	مراحل و مهام التخطيط لنظم المعلومات	206
4-3	مقاربات التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات	208
5-3	المشاكل التي تواجه عملية الإستراتيجية لنظم المعلومات	212
الفصل الرابع		
1-4	إنشاء الميزة التنافسية	238
2-4	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	240
الفصل الخامس		
1-5	أبعاد التوافق و مكوناتها	285
2-5	تمييز التوافق الاستراتيجي عن النظرة التقليدية للعلاقة	286
3-5	مقارنة و جهات النظر حول علاقة نظام المعلومات / الإستراتيجية	295
4-5	مقاييس التوافق الإستراتيجي	297

قائمة الجداول

298	مراحل تحقيق التوافق الإستراتيجي في المنظمة	5-5
314	العوامل المحفزة و المثبطة للتوافق الإستراتيجي	6-5
322	الخصائص الضعيفة لنموذج SAM	7-5
328	التأثير التنافسي لنظم المعلومات	8-5
330	تأثير نظم المعلومات في الصناعة	9-5
333	استخدام نظام المعلومات وتكنولوجيا المعلومات في مواجهة القوى التنافسية	10-5
337	علاقة نظام المعلومات بالإستراتيجيات التنافسية الأساسية	11-5
343	خصائص الإعدادات الثلاثة للقيمة	12-5
346	تقييم لاستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات التي تتطابق مع استراتيجيات Miles and Snow	13-5

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
الفصل الأول		
1-1	مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية	15
2-1	نظريات الإدارة الإستراتيجية	19
3-1	مدارس الفكر الإستراتيجي من منظور Whittington	20
4-1	أنموذج صياغة الإستراتيجية وفقا لـ Mintezberg	22
5-1	الفرق بين التخطيط الإستراتيجي و التفكير الإستراتيجي	35
6-1	الفوائد التي تعود على المنظمة التي تعتمد على التخطيط الإستراتيجي	40
الفصل الثاني		
1-2	أبعاد عملية التوجه الإستراتيجي	67
2-2	عناصر الرؤية وفقا لمنظور Collins et Porras	72
3-2	خطوات تطوير رؤية المنظمة	75
4-2	نموذج لعملية الإدارة بالأهداف	89
5-2	مصفوفة SWOT	112
6-2	تحليل SWOT ضمن عملية صياغة الإستراتيجية	113
7-2	المثلث الإستراتيجي	116
8-2	هيكل صنع الخيار الإستراتيجي	119
9-2	اختيار الإستراتيجية من خلال البدائل المتاحة	121
10-2	مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)	125
11-2	البيئات الإستراتيجية حسب نموذج BCG الثاني	126
12-2	مصفوفة شاشة الأعمال لجنرال إلكتريك	128
13-2	مصفوفة تحليل تطور السوق / المنتج	129
14-2	مصفوفة السياسات الاتجاهية لشركة شل	130
15-2	فجوة الأداء	134
الفصل الثالث		
1-3	نموذج لنظام بسيط	147
2-3	نموذج مستويات النظم لـ Boulding	149
3-3	عملية تحويل البيانات إلى معرفة	152

قائمة الأشكال

153	البيانات، المعلومات و المعرفة.	4-3
157	العلاقة بين قيمة و تكلفة المعلومة	5-3
162	نظام المعلومات و نظام الإعلام الآلي	6-3
167	تطور نظم المعلومات عبر الزمن	7-3
172	أنواع نظم المعلومات حسب المستويات الإدارية في المنظمة	8-3
175	وظائف نظام المعلومات	9-3
178	نموذج لمكونات وموارد نظام المعلومات و أنشطته	10-3
187	العلاقة بين الإنترنتات و الإكسترانات و الإنترنت	11-3
190	مستويات قواعد البيانات و عملية تحول البيانات من الشكل المنطقي إلى الشكل المادي	12-3
195	تطوير الخطة الإستراتيجية لنظم المعلومات و علاقتها بالخطة الإستراتيجية العامة لتطوير العمل و الأداء	13-3
202	التسلسل الهرمي للأهداف حسب مستوى تخطيط نظم المعلومات	14-3
204	مراحل التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات	15-3
205	عملية التخطيط لنظم المعلومات	16-3
الفصل الرابع		
235	مصادر الميزة التنافسية	1-4
244	دورة حياة الميزة التنافسية	2-4
247	سلسلة القيمة	3-4
250	نظام سلاسل القيم	4-4
250	القوى الخمس لتنافسية في القطاع	5-4
257	الإستراتيجيات التنافسية العامة	6-4
261	الفرق بين الإستراتيجيات التنافسية العامة	7-4
264	شجرة المهارات	8-4
267	التسلسل الهرمي للموارد	9-4
269	الاختبارات تقدير القيمة الإستراتيجية للموارد والمهارات	10-4
الفصل الخامس		
305	عملية التوافق الإستراتيجي لدى MacDonald	1-5
306	نموذج التوافق الإستراتيجي لـ Walter Baets	2-5
307	عملية التوافق الإستراتيجي لـ Walter Baets	3-5
308	نموذج Scott Morton	4-5

قائمة الأشكال

313	مستويات نضج التوافق الإستراتيجي	5-5
317	التطور المشترك لتوافق نظام المعلومات	6-5
320	نموذج التوافق الإستراتيجي لـ J.C. Henderson و N. Venkatraman	7-5
324	الأدوار الإستراتيجية لنظم المعلومات	8-5
335	نموذج المطور لسلسلة القيمة	9-5
338	التوافق في العملية التخطيطية	10-5

مقدمة عامة

إن اعتماد منظمات الأعمال على المعلومات كمورد رئيسي لاتخاذ القرارات، أدى إلى اتجاه اهتمام هذه المنظمات إلى نظم المعلومات لتأثيرها الكبير على الوظائف التي تخدمها، و لما تتمتع به من ميزات تتعلق بقدرتها على تخزين كميات هائلة من البيانات و معالجتها بسرعة كبيرة، بالإضافة إلى إمكانية الوصول إلى المعلومات بسرعة و دقة، و بذلك بات لا يوجد قطاع اقتصادي لا يخلو من استخدام نظم و تكنولوجيا المعلومات، حيث عملت هذه الأخيرة على توليد فرص جديدة من خلال زيادة قدرة المنظمة على تطوير منتجاتها الحالية أو إدخال منتجات جديدة، و خدمة العملاء بسرعة كبيرة، و تحقيق الميزة التنافسية لدى بعض المنظمات و الناتجة عن تخفيض التكاليف، التمييز و الإبداع.

و لتحقيق ذلك لا بد من أن تتوفر في منظمة الأعمال إدارة لنظم و تكنولوجيا المعلومات، مما يتطلب تحديد توجه واضح، و أهداف محددة للمنظمة لاختيار التطبيقات التكنولوجية الملائمة لذلك، و تبرز هنا ضرورة مشاركة إستراتيجية نظم المعلومات في تطوير إستراتيجية الأعمال، و العمل على تكييف رسالة و أهداف نظم المعلومات المستخدمة لتناسب رسالة و أهداف المنظمة.

لذلك تحرص المنظمات الرائدة على التخطيط الإستراتيجي لنظم و تكنولوجيا المعلومات و السعي إلى تطوير الإستراتيجيات الملائمة بعملية التخطيط الإستراتيجي للمنظمة، بغرض تحديد الاحتياجات و المتطلبات، و كلها في إطار تحقيق التوافق بين عمليتي التخطيط الإستراتيجي للمنظمة و التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات (التوافق الإستراتيجي*) لتحقيق الأداء المستهدف و من ثم التميز مقارنة بالمنافسين.

1- طرح الإشكالية:

باعتبار نظم المعلومات العمود الفقري للمنظمة في العصر الحالي و يظهر ذلك من خلال مساهمتها في تنفيذ و دعم أنشطة هذه الأخيرة مما يضمن لها البقاء و الاستمرارية و المنافسة و هذا ما يتطلب التخطيط استراتيجيا لهذه النظم و التكنولوجيات بشكل يتوافق و استراتيجيات المنظمة. هذه العلاقة التفاعلية بين التخطيط الإستراتيجي للمنظمة و التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات لها أثر كبير على نجاح المنظمة في أداء أعمالها و تحقيق التفوق التنافسي.

* سوف تستخدم الباحثة مصطلح التوافق الإستراتيجي لتدل على توافق بين التخطيط الإستراتيجي و التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات أينما و رد في الرسالة.

و في ضوء ذلك نطرح الإشكال الآتي: مأثر توافق التخطيط الإستراتيجي للمنظمة و التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات على تحقيق التفوق التنافسي للمنظمة؟

و يندرج تحت هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- السؤال الأول: هل هناك علاقة توافق بين التخطيط الإستراتيجي للمنظمة و التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات في منظمات الأعمال؟
 - السؤال الثاني: هل هناك أثر للتوافق الإستراتيجي على التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات بما يخلق ميزة تنافسية للمنظمة؟
 - السؤال الثالث: هل هناك أثر للنظم المعلومات على تحقيق التفوق التنافسي للمنظمة؟
 - السؤال الرابع: هل هناك أثر للتوافق الإستراتيجي على خلق القيمة لمنظمة الأعمال ؟
 - السؤال الخامس: هل هناك أثر للتوافق الإستراتيجي على استراتيجيات المنظمة الأعمال؟
 - السؤال السادس: هل هناك أثر للتوافق الإستراتيجي على تحسين أداء التنافسي للمنظمة؟
- 2- فرضيات البحث:

تم صياغة فرضيات البحث بالشكل التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: يؤثر التوافق الإستراتيجي على تحقيق التفوق التنافسي للمنظمة.

و يندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية:

- هناك أثر للتوافق الإستراتيجي على خلق القيمة لمنظمة الأعمال يتمثل في تقليص التكاليف و تحقيق عمليات و منتجات متميزة، و خلق فرص جديدة.
- هناك أثر للتوافق الإستراتيجي على تحقيق و تنفيذ استراتيجيات المنظمة الأعمال.
- هناك أثر للتوافق الإستراتيجي على تحسين الأداء التنافسي للمنظمة من خلال تعظيم عوائد الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و تحقيق المرونة و إيجاد أساليب و طرق جديدة للاستجابة للفرص.

الفرضية الرئيسية الثانية: يؤثر التوافق الإستراتيجي على تحقيق نظم المعلومات للتفوق التنافسي للمنظمة.

و يندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- هناك أثر للتوافق الإستراتيجي على التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات.
- هناك أثر لنظم المعلومات على تحقيق التفوق التنافسي للمنظمة.

3- دواعي اختيار هذا البحث:

- من أهم الأسباب التي أدت بالباحثة إلى الاهتمام بهذا الموضوع مايلي:
- أ- تعتبر مواضيع الإستراتيجية من المواضيع المغرية و الأكثر جذبا للبحث، بالإضافة للغموض الذي يكتنف بعض جوانبها و الذي يجعلها بحاجة إلى مزيد من البحث حتى يمكن فهمها.
- ب- وجدت الباحثة من خلال الإطلاع على الدراسات التي توافرت، أن هناك حاجة إلى دراسات عربية بشكل عام، و جزائرية بشكل خاص، تبحث في موضوع التوافق بين التخطيط الإستراتيجي و تخطيط نظم المعلومات و أثره على تحقيق عوامل التفوق التنافسي.
- ج- ميل الباحثة إلى هذا النوع من البحوث و الدراسات الحديثة التي تشكل محط للنقاش و التحاور سواء على المستوى الأكاديمي في الجامعة أو العملي في المؤسسات مما يكسب هذا النوع من البحوث أهمية كبيرة.

4- أهمية البحث:

- تتبع أهمية هذا البحث في مايلي:
- أ- اهتمام البحث بعملية التخطيط الإستراتيجي و التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات، كمتطلبين أساسيين لنجاح منظمة الأعمال في تحقيق عوامل التفوق التنافسي.
- ب- غالبية الدراسات التي بحثت في موضوع التخطيط الإستراتيجي و التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات كموضوعين منفصلين، في حين يهتم هذا البحث بدراسة التوافق بين هذين المتغيرين.
- ج- يعتبر التوافق الإستراتيجي من أهم القضايا التي يواجهها القائمين على إدارة المنظمة و إدارة نظم المعلومات على حد سواء، بحيث تؤثر هذه العملية على المنظمة من خلال تعظيم عوائد الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و تقليص التكاليف و تحقيق ميزة تنافسية و خلق المرونة و إيجاد أساليب و طرق جديدة للاستجابة و التفاعل مع الفرص الجديدة، و تحقيق عمليات و منتجات متميزة.

5- أهداف الدراسة:

- تبرز الأهداف التي تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقها في:
- أ- الغرض من هذه الدراسة هو فحص توافق التخطيط الإستراتيجي للمنظمة ككل مع التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات و الكشف عن أثر هذا التوافق على تنافسية منظمة الأعمال و العمل على تحليل عناصر هذا التوافق المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي للمنظمة و التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات ثم فحص شكل التوافق بينهما لمعرفة أثره على تحقيق عوامل التفوق التنافسي.

ب- من خلال مراجعة الأدبيات ذات العلاقة بالتوافق الإستراتيجي و جدت الباحثة أنه لا يزال هناك التباس في عدة جوانب مثل ما هو التوافق؟، كيف يتحقق ذلك؟، هل هو حقا يستحق؟... الخ. و من هنا و إزاء هذا الغموض برزت الحاجة إلى إجراء هذه الدراسة لمحاولة الكشف عن متغيرات الدراسة و إزالة و لو جزء بسيط من هذا الغموض.

ج- السعي إلى توجيه اهتمام المسيرين و المستثمرين إلى أهمية و ضرورة التخطيط الإستراتيجي و التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات و التوافق بينهما.

د- تقديم التوصيات و الاقتراحات المتعلقة بتحقيق التوافق بين التخطيط الإستراتيجي و التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات و أثر ذلك على تحقيق عوامل التفوق التنافسي.

6- حدود البحث:

يتناول البحث الجوانب النظرية فقط لعملية الربط بين التخطيط الإستراتيجي ككل و التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات، و ذلك لمحاولة سبر أغوار هذه العملية و كشف اللبس و الغموض عنها بهدف الإلمام والوقوف على جوهر مضامينها ودلالاتها الفكرية والنظرية، إذ لا يحاول البحث التطرق إلى النواحي التطبيقية لاستطلاع المنظمات المختلفة التي تطبق هذه المفاهيم و مدى استفادتها منها، و ترى الباحثة أن تلك النواحي التطبيقية تمثل مجالا لمزيد من البحوث يمكن القيام بها مستقبلا.

7- منهج البحث:

نظرا للطبيعة الاستكشافية لموضوع البحث فقد تم الاعتماد المنهج الوصفي التحليلي. فالبحوث الوصفية تهدف إلى اكتشاف الوقائع و وصف الظواهر وصفا دقيقا و تحديد خصائصها تحديدا كفييا أو كمييا، و نحن في إطار هذا البحث بصدد عرض مفاهيم و أفكار متعلقة بالتخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات و كذا التخطيط الإستراتيجي للمنظمة، و توضيح العلاقة بينهما، و كيف تؤثر هذه الأخيرة على تحقيق التفوق التنافسي للمنظمة، و محاولة تفسير و تحليل هذه العلاقة للوصول إلى النتائج و التوصيات.

و كما تم الاعتماد على تحليل المضمون لتحديد متغيرات الدراسة و طبيعة التوافق الإستراتيجي. إذ تتمثل نقاط القوة في هذا الشكل في الدقة، كما يتميز بالاتساق و موثوقية البيانات. و يتميز تحليل المضمون بكونه الأسلوب الذي يستخدم مجموعة من الإجراءات لجعل الاستدلالات من المواد النصية صالحة ويمكن التحكم فيه بالبيانات.

8- الدراسات السابقة:

في مايلي عرض لدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة لا على سبيل الحصر:

أ- الدراسات السابقة المتعلقة بالتوافق الإستراتيجي:

دراسة: An Ra'ed (Moh'd Taisir) Masa'deh, Ziad Hunaiti, Ahmad Ali Bani Yaseen, ***Integrative Model Linking IT-Business Strategic Alignment and Firm Performance: The Mediating Role of Pursuing Innovation and Knowledge Management Strategies***, Communications of the IBIMA, Volume 2, 2008.

الغرض من هذه الورقة هو تقديم خارطة طريق مفصلة بما يمكن الممارسين استخدامها لفهم الموارد المطلوبة لتحقيق القيم المحتملة لاستثماراتهم في تكنولوجيا المعلومات. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم مزيد من التبصر في العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى التوافق الاستراتيجي، والتحقيق في العلاقات بين التوافق الاستراتيجي وأداء الشركات من خلال متغيرات وسيطة أساسية هي الابتكار والاستراتيجيات إدارة المعرفة (KM). و بذلك وضع الباحثون فرضيات نموذجهم. أولاً، افتراضات تظهر التأثير المباشر للعوامل سابقة على التوافق الاستراتيجي، ومن ثم على أثر التوافق الاستراتيجي على اثنين من المتغيرات الوسيطة، وهما الابتكار واستراتيجيات KM. أخيراً، افتراضات تظهر تأثير المتغيرات الوسيطة على أداء الشركات.

دراسة: ***L'alignement Stratégique : Déterminant De Performance (Etude Empirique Sur Les PME)***. Nihel Jouirou, Michel Kalika,

هدفت الدراسة إلى فحص أثر توافق تكنولوجيا المعلومات و الإستراتيجية و الإجراءات و الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أداءها، و ذلك بالاعتماد على بيانات 381 مؤسسة صغيرة و متوسطة تنشط في قطاعات مختلفة ، حيث تم بناء نموذج الدراسة على الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: التوافق الإستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات مع إستراتيجية المؤسسة يحسن الأداء.
- الفرضية الثانية: التوافق استراتيجي لتكنولوجيا المعلومات مع الهيكل التنظيمي يحسن الأداء.
- الفرضية الكلية: التوافق استراتيجي لتكنولوجيا المعلومات مع إستراتيجية و الهيكل التنظيمي للمؤسسة يحسن الأداء.

و قد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوافق الإستراتيجي و الأداء، وهو ما يثبت الفرضيات التي اعتمدها الباحثين في بداية الدراسة، و توصلت الدراسة كذلك أنه إذا كان هناك توافق

استراتيجي لتكنولوجيا المعلومات مع إستراتيجية المنظمة و الهيكل التنظيمي فإن ذلك يولد أفضل مستويات الأداء.

– دراسة: Jerry Luftman, *Assessing Business-It Alignment Maturity*, Communications of AIS , Volume 4, Article 14, December 2000.

هدفت الدراسة إلى مناقشة طرق تقييم نضج توافق تكنولوجيا المعلومات و الأعمال، و عند فهم نضج التوافق تستطيع المنظمة أن تحدد الفرص لزيادة درجة الانسجام في العلاقات بين تكنولوجيا المعلومات و الأعمال. و يتطور التوافق إلى علاقات بين وظائف تكنولوجيا المعلومات و وظائف الأعمال الأخرى و تكيفها مع الإستراتيجية. إذ يتطلب تحقيق التوافق دعماً من المدير التنفيذي، اتصالات فعالة، قيادة قوية، تحديد الأولويات بالإضافة إلى فهم جيد للأعمال و لتكنولوجيا المعلومات. و حسب هذه الدراسة إن تحقيق التوافق و الحفاظ عليه لا يتأتى إلا من خلال تعظيم العوامل المساعدة و تقليل مثبطات التوافق، كما أن عملية تقييم نضج التوافق الإستراتيجي تمكن المنظمة من تقييم نشاطاتها. و قد خلصت الدراسة إلى أن نضج التوافق الإستراتيجي يضمن للمنظمة آليات فهم و تحسين الروابط بين تكنولوجيا المعلومات و الأعمال، كما أن وجود عدة متغيرات في بيئة الأعمال بالإضافة إلى أن تكنولوجيا المعلومات المتغيرة بشكل مستمر فإنه لا يمكن لنشاط واحد أن يحقق التوافق و يحافظ عليه.

ب-الدراسات السابقة المتعلقة بالتفوق التنافسي:

– دراسة: Robert M.Crant, *The Resource-Based Theory Of Competitive Advantage : Implications For Strategy Formulation*, California Management Review, Spring 1991.

و قد خلصت هذه الدراسة إلى أن موارد وقدرات الشركة هي الاعتبارات المركزية في صياغة إستراتيجيتها، هي الثوابت الأساسية التي تمكن شركة من تأسيس هويتها والإطار لإستراتيجيتها، وهي المصادر الأولية لربحية الشركة. مفتاح النظرية القائمة على الموارد في صياغة الإستراتيجية هو فهم العلاقة بين الموارد، القدرات، الميزة التنافسية والربحية، وعلى وجه الخصوص فهم الآليات التي من خلالها يمكن أن تستمر الميزة التنافسية مع مرور الوقت. هذا يتطلب تصميم الاستراتيجيات التي تستغل إلى أقصى درجة تأثير الخصائص الفريدة لكل شركة.

- دراسة: Dave Ulrich ,Dale Lake, Organizational Capability : Creating Competitive Advantage, Academy Of Management Review, Vol 5, No 1, 1991.

و خلصت هذه الدراسة إلى أن القدرة التنظيمية هي المصدر الرابع الحاسم للميزة التنافسية، هي تتطلب أن كل شيء يسير داخل المنظمة يجب أن يقترن بما يحدث خارج المنظمة، ظروف العمل والعملاء والمنافسين، فهي تتطلب نوع من القيادة التي تفهم الطلب الخارجي و قادرة على ترجمة ذلك الطلب إلى مجموعة من العمليات التنظيمية التي تؤدي إلى عقلية مشتركة بين الموردين، الموظفين، والعملاء، مجموعة من الممارسات الإدارية التي لها ما يبررها في ضوء مساهمتها في الميزة التنافسية، والقدرة على التغيير داخل كل موظف والمنظمة ككل.

- دراسة: ثامر البكري، خالد بنى حمدان، الإطار المفاهيمي للاستدامة و الميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة HP في اعتمادها لإستراتيجية الاستدامة، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، العدد9، 2013.

تسعى هذه الدراسة إلى تقديم تأطير مفاهيمي للاستدامة و التي أصبحت اليوم هدفا و مسارا استراتيجيا لمنظمات الأعمال، و كذلك استعراض مفهوم الميزة التنافسية، و من ثم الربط ما بين الاثنين من خلال الميزة التنافسية المستدامة التي تعبر عن التوجه الإستراتيجي المعاصر لعمل المنظمة و تفاعلها مع البيئة المحيطة بها، كما اعتمدت الدراسة على نموذج ميداني لتطبيق و اعتماد الميزة التنافسية المستدامة في شركة HP للصناعات الإلكترونية و البرمجيات و الحواسيب الشخصية، و التي تم استعراضها بمنظور مختصر و مركز و بما يتوافق مع الجانب النظري للبحث. و اقترح البحث مجموعة من النتائج أهمها: قيمة الميزة التنافسية ترتبط مع مستوى الإبداع المتحقق في خلقها و تطبيقها في الواقع العملي للمنظمة، فهي لا يمكن أن تتحقق و تستمر دون أن يكون هناك إبداع فكري متوافق مع الإمكانيات المتاحة. و الربط ما بين الاستدامة و الميزة التنافسية لا يعني الدمج ما بين فكرتين أو توجيهين فحسب، بل أنه يعني استشراف مسار جديد و استراتيجي لعمل المنظمة يتوافق مع النظرة إلى الموارد الطبيعية المتاحة و الاستنزاف المفرط لتلك الموارد.

ج- مقارنة بين إضافات الدراسة الحالية و ما قدمته الدراسات السابقة:

يمكن عرض ما تتميز به هذه الدراسة و الإضافات التي تقدمها مقارنة بالدراسات السابقة في مايلي:

- من حيث متغيرات الدراسة: أغلب الدراسات السابقة تتناول التوافق الإستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات و الذي يشكل جزء فقط من التوافق الإستراتيجي لنظم المعلومات. في حين تركز الدراسة الحالية على التوافق الإستراتيجي لنظم المعلومات.
- من حيث طبيعة الأثر: أغلب الدراسات السابقة ركزت على أثر التوافق الإستراتيجي على الأداء المؤسسي. في حين أن الدراسة الحالية تركز على دراسة أثر التوافق الإستراتيجي على تحقيق التفوق التنافسي.
- من حيث هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، و التي هدفت لقياس أثر التوافق الإستراتيجي على الأداء المؤسسي أو دراسة التوافق الإستراتيجي في حد ذاته أو تقييمه أو تحديد العوامل المساعدة أو المثبطة في تحقيقه. في حين سعت الدراسة الحالية إلى الكشف على أثر التوافق الإستراتيجي على تحقيق عوامل التفوق التنافسي.
- من حيث منهجية الدراسة: تعتبر الدراسة الحالية دراسة نظرية وصفية تحليلية لكونها تبحث في كشف و وصف و تحليل علاقة التوافق الإستراتيجي بين متغيري التخطيط الإستراتيجي للمنظمة و التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات.

9- صعوبات البحث:

- لقد اعترضت الباحثة مجموعة من الصعوبات في إطار إعدادها لهذا البحث تمثلت على وجه الخصوص:
- أ- على الرغم من الأهمية الواضحة للتوافق الإستراتيجي لنظم و تكنولوجيا المعلومات، فإن غالبية الدراسات غامضة إلى حد ما من حيث كيفية تعريف أو ممارسة التوافق، كما يميل الاستشاريين والشركات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات إلى استخدام المصطلح بأساليب غير واضحة وربما مختلفة. و قد يرجع ذلك أساسا إلى أن الأساس النظري للتوافق الإستراتيجي لنظم و تكنولوجيا المعلومات لا يزال حديث العهد.
 - ب- على الرغم من أن هناك العديد من الدراسات التي تناقش مصطلح التوافق، لا تزال هناك العديد من المفاهيم التي لم يتم الاتفاق عليها بشأن اعتبارها توافق. على سبيل المثال، هناك القليل من الاتفاق بشأن تعريف، الغرض، الفوائد، وسبل تحقيق التوافق (أنظر صفحة 279 أسفله).
 - ج- لا يزال مفهوم التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات يعرف بعض الغموض و يظهر ذلك في الاختلافات في التعريف و حتى التسمية في الأدبيات و البحوث، فهناك من الباحثين على سبيل المثال من يطلق على

التخطيط لنظم المعلومات الإستراتيجية " (SISP)، "تخطيط نظم المعلومات" (ISP)، "التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات" (ISSP).

10 - تقسيمات البحث:

لقد تم تقسيم البحث إلى خمس فصول بالشكل التالي:

الفصل الأول: الخلفية العامة عن التخطيط الإستراتيجي للمنظمة.

و يتضمن هذا الفصل تأصيل المنطلقات النظرية للإدارة الإستراتيجية و مدخل النظري للتخطيط الإستراتيجي، و أخيرا آليات التخطيط الإستراتيجي.

الفصل الثاني: التخطيط الإستراتيجي عملية.

و يتكون هذا الفصل من ثلاث أجزاء رئيسية تتعلق بالتوجه الإستراتيجي، ثم التحليل الإستراتيجي، و تحديد الموقف والاختيار الإستراتيجي في الجزء الأخير.

الفصل الثالث: الإطار العام للتخطيط الإستراتيجي لنظام المعلومات.

يتناول الفصل الثالث طبيعة نظم المعلومات، بنية نظم المعلومات، و التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات.

الفصل الرابع: الإطار العام للتفوق التنافسي.

تم التركيز في هذا الفصل على الإطار العام حول التنافسية، المفاهيم الأساسية حول التفوق التنافسي، و المداخل النظرية للتفوق التنافسي.

الفصل الخامس: أثر التوافق الإستراتيجي على تحقيق عوامل التفوق التنافسي.

و يتناول هذا الفصل المفهوم المركزي للبحث، حيث يتناول هذا الفصل الأساس النظري للتوافق الإستراتيجي، نماذجه، و تحقيق التفوق التنافسي من خلال التوافق الإستراتيجي.

الفصل الأول

الخطية العامة عن التخطيط الإستراتيجي للمنظمة

تمهيد:

يعد التخطيط الإستراتيجي من المواضيع الإدارية المهمة جدا في عصرنا، لكونه الفحوى الحقيقي للمنظمات الأعمال و الضمانة لبقائها و نموها و استمرارها على المدى الطويل في بيئة شديدة التنافسية و في ظل ثورة المعلومات والاتصالات والتطور التكنولوجي والمعرفي، و انفتاح الأسواق المحلية و العالمية على بعضها البعض و تعاضم دور المنظمات المتعددة الجنسيات، وتعقد وتشابك العلاقات في جميع المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية وغيرها، مما استوجب إحداث تغيرات جوهرية في الأساليب التخطيطية التي اتبعت في الألفية الثانية والتي اعتمدت أساسا على تحليل واستقراء الأحداث الماضية وافترض أن المستقبل امتداد للماضي واعتبار أن التغيرات تمثل تهديدا للمنظمة. إذ إن منظمات اليوم تتعرض لكثير من المخاطر نتيجة لعدم التأكد.

ومن ثم يصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورياً للتنبؤ بما ستكون عليه الظروف المستقبلية ، لأنه جهد منظم للوصول إلى قرارات أساسية في المنظمة والتركيز على المستقبل ، باعتباره يمثل أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل، لاختيار أفضل البدائل ملائمة للإمكانيات المتاحة من ناحية، وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى، فهو أداة إدارية تساعد المنظمة على القيام بعملها بشكل أفضل في جميع الظروف التي تتعرض لها، وتركيز جميع المعنيين لتحقيق نفس الهدف، وتقدير وتعديل اتجاه المنظمة والتجاوب مع بيئتها المتغيرة .

ومن هنا يأتي هذا الفصل كمحاولة للتعرف على التخطيط الإستراتيجي في منظمات الأعمال من خلال

التركيز على النقاط التالية:

المبحث الأول: تأصيل المنطلقات النظرية للإدارة الإستراتيجية.

المبحث الثاني: المدخل النظري للتخطيط الإستراتيجي.

المبحث الثالث: آليات التخطيط الإستراتيجي.

المبحث الأول: تأصيل المنطلقات النظرية للإدارة الإستراتيجية

تذكر أغلب الأدبيات و الدراسات في مجال إدارة الأعمال أن الأسلوب الأكثر حداثة و شمولاً و ديناميكية لإدارة منظمات الأعمال و الذي أثبت شرعيته في بيئة تعثرها التغيرات و التطورات السريعة هو أسلوب الإدارة الإستراتيجية، و الذي تم تناوله منذ عقود من قبل الباحثين في مجال الاختصاص و ألفت حوله العديد من الكتب و المقالات و أجريت عليه العديد من الدراسات ليصبح مصطلحاً معروفاً لدى الدارسين و الباحثين لإدارة الأعمال، لكن ما مدى كون هذا المصطلح مفهوماً بشكل صحيح؟ ثم هل هناك إدراك فعلي لخصائصه و لأهميته؟ و تطوره التاريخي و النظريات و المدارس التي قام عليها؟

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية، خصائصها و أهميتها

أولاً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

يعد ظهور الإدارة الإستراتيجية كمصطلح و كممارسة في المنظمات حديث العهد و يرجع إلى مرحلة السبعينات ليأتي كمرحلة من مراحل تطور الممارسة الإستراتيجية في منظمات الأعمال، أول من أورد مصطلح الإدارة الإستراتيجية هو Ansoff انطلاقاً من بعض إرهابات فشل التخطيط الإستراتيجي، وقد قدم الإدارة الإستراتيجية كعملية تحوي التخطيط الإستراتيجي و تمزج بين عمليتي الإعداد و التنفيذ. لذلك فإن الوصول إلى تعريف واحد و متفق عليه لمعنى الإدارة الإستراتيجية يعد أمراً صعب المنال كما هو الحال تقريبا في سائر العلوم الاجتماعية بصفة عامة و الإدارية بصفة خاصة، و في هذا الإطار قدمت عدة تعاريف للإدارة الإستراتيجية من بينها:

1- الإدارة الإستراتيجية كما يراها Ansoff (1965): "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 و الغايات التي يجب أن تحققها".¹

2- أما lueck et Jaunch (1976) فيريان الإدارة الإستراتيجية على أنها: "العمليات القرارية التي من خلالها يتم تحقيق الموائمة بين قدرات المنظمة الداخلية و الفرص و التهديدات التي تواجهها في بيئتها".²

¹ مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص 18.

² غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل استراتيجي معاصر، دار المسيرة، عمان، الطبعة الثانية، 2010،

حيث يرى الباحثان أن الإدارة الإستراتيجية هي طريقة في التفكير و أسلوب في الإدارة و منهجية في وضع القرارات الإستراتيجية.

3- في حين يراها Hoggins(1983): " هي العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة و توجيه علاقة المنظمة مع بيئتها".¹ فهو يعتبر الإدارة الإستراتيجية هي عملية تخطيط بعيد المدى.

4- ويرى كل من Comerford et Callaghan(1985) الإدارة الإستراتيجية من زاوية كونها: " طريقة لتسيير المنظمة التي تدرك تعقد بيئتها، فتصبح هذه الإدارة العلمية التي يستطيع من خلالها المدير تحويل العوامل البيئية و الاعتبارات الداخلية و الشخصية و السياسات إلى قرارات تتشأ عنها الإستراتيجيات بهدف توجيه المنظمة في المستقبل".²

5- و ينظر Sharplin(1985) إلى الإدارة الإستراتيجية، من حيث كونها: " صياغة الخطط ووضعها موضع التنفيذ و كذلك تنفيذ فعاليات ذات صلة بشؤون ذات أهمية عالية ملحة و حيوية و مستمرة للمنظمة ككل".³

6- و يؤكد كل من Thompson et Strickland(1987) على أنها: " العملية التي تتضمن تحديد الاتجاه طويل الأمد للمنظمة و تطوير الإستراتيجيات التي تكفل تحقيق أهدافها".⁴

7- ولعل من أبسط التعريفات للإدارة الإستراتيجية و أكثرها دلالة ذلك التعريف الذي يقدمه كل من Robinson et Pearce(1988) و اللذين يصفانها على أنها: " مجموعة القرارات و التصرفات التي يترتب عليها تكوين و تنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المنظمة".⁵

8- و يراها كل من Jauch Lawrence R et Glueck William F(1988) بأنها: " هي تدفق من القرارات والإجراءات التي تؤدي إلى تطوير إستراتيجية فعالة أو إستراتيجيات التي تساعد في تحقيق الأهداف المؤسسية".⁶

9- و هو نفس ما ذهب إليه Ansoff(1990) فقد عرفها: " مجموعة القرارات و الأعمال التي تقود إلى تطوير إستراتيجية فعالة أو استراتيجيات تساعد في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة".⁷

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية "إدارة جديدة في عالم متغير"، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى، 2004، ص 42.

² كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية " العولمة و المنافسة"، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2004، ص 58.

³ نفس المرجع ، ص 58.

⁴ صالح عبد الرضا رشيد ، احسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية " مدخل تكاملي"، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، دون طبعة، 2007، ص 64.

⁵ جمال الدين محمد مرسي و آخرون، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون طبعة، 2004، ص 20.

⁶ Michel marchesnay , *management stratégique*, édition de l' ADREG, septembre 2004,p270.

⁷ غسان عيسى العمري ، سلوى أمين السامرائي، مرجع سابق، ص 17.

- 10- في حين يرى David (1995) الإدارة الإستراتيجية: " فن و علم صياغة و تنفيذ، و تقييم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها".¹
- و يركز هذا التعريف على تكامل وظائف الإدارة و التسويق و التمويل و المحاسبة و الإنتاج و العمليات و البحث و التطوير و أنظمة المعلومات الحاسوبية لتحقيق نجاح المنظمة.
- 11- و أضاف Scribner (1998) بأنها "عملية تطوير و وضع الخطط للوصول للأهداف بعيدة المدى التي تأخذ بالاعتبار المتغيرات الداخلية و العوامل الخارجية".²
- 12- بينما حدد Kotler (1997) مفهومها بأنها: " عملية تنمية وصياغة العلاقة بين المنظمة و البيئة التي تعمل فيها من خلال تحديد رسالة و أهداف و استراتيجيات نمو و خطط لمحفظة الأعمال لكل العمليات و الأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة".³
- 13- أما WHEELER et HUNGER (2004) فيريان أن الإدارة الإستراتيجية هي: " مجموعة القرارات و التصرفات الإدارية التي تحدد أداء المنظمة في الأمد الطويل ".⁴
- 14- أما HITT et al (2004) فينظرون إليها من زاوية المزايا التنافسية فهي: " تلك العملية التي تتضمن سلسلة من الالتزامات و القرارات و الأفعال المطلوبة لحصول المنظمة على المزايا التنافسية و تحقيق معدلات أداء مرتفعة"، و في نفس السياق ينظر إليها Dess et al (2005) على أنها مجموعة القرارات و النشاطات التي تمارسها المنظمة لخلق ميزة تنافسية و المحافظة عليها".⁵
- 15- وهو نفس ما ذهب إليه كل من Barney et hesterly (2006) فقد عرفاها بأنها مجموعة من العمليات التحليلية المتتابعة من خلالها يمكن زيادة احتمال اختيار المنظمة للإستراتيجية التي تحقق لها ميزة تنافسية".⁶
- تنافسية".⁶
- 16- و يصف Brinkerhoff الإدارة الإستراتيجية على أنها:⁷

¹ Fred R. David, *Strategic management: concepts and cases*, Prentice Hall, New Jersey, 13th edition, 2011, p6.

² محمد حسين العيسوي و آخرون، *الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة*، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص78.

³ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص45.

⁴ مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص17.

⁵ ماجد عبد المهدي مساعدة، *الإدارة الإستراتيجية مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية*، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص27.

⁶ غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، مرجع سابق، ص17.

⁷ محمد حسين العيسوي و آخرون، مرجع سابق، ص79.

- أ- النظرة للخارج: و تعني استكشاف لما وراء حدود المنظمة للتمكن من وضع الأهداف القابلة للتطبيق (الممكنة)، تحديد أصحاب المصالح الرئيسيين، بناء البدائل للتغيير.
- ب- النظرة للداخل: تطبيق عملية تقييم و تعزيز الأنظمة و الهياكل الخاصة بإدارة الأفراد، و التمويل، و الموارد الأساسية الأخرى.
- ج- النظرة للأمام: و تستخدم التصريح (الإعلان) عن إستراتيجية المنظمة ، و ما هي الهياكل و الموارد اللازمة لكي تحقق أهداف سياسة المنظمة و في نفس الوقت تراقب تقدمها و تجري تعديلات على أسلوبها عند الحاجة.

و تجدر الإشارة في الأخير إلى أن مصطلحي " الإدارة الإستراتيجية " و الإستراتيجية " ليسا مترادفين مع أن في الغالب ما يتم اعتبارهما كذلك، لذلك و جب التوضيح أن المقصود بالإدارة الإستراتيجية ميدان الدراسة الأكاديمية. أما الإستراتيجية فهي موضوع رئيسي من مواضيع الدراسة في الميدان السابق ذكره.

ولزيادة توضيح هذه النقطة نتعرف في العنصر الموالي عن أهم خصائص الإدارة الإستراتيجية.

ثانيا: خصائص الإدارة الإستراتيجية

تتميز الإدارة الإستراتيجية عند كل من Dess, G.Gregory et Lumpkin بالخصائص الأربعة التالية:¹

- 1- الإدارة الإستراتيجية هي عملية توجيه نحو أهداف المنظمة الشاملة و وظائفها، أي يجب أن يعتمد هذا التوجه ليشمل كل المنظمة، و ليس فقط وظيفة أو جانبا واحدا منها، كما يجب عرض الصلاحيات المطلوبة لكل وظيفة ضمن هذا المنظور.
- 2- إن الإدارة الإستراتيجية تتضمن تعدد أصحاب المصالح في صنع القرار، يجب على المديرين دمج مطالب العديد من أصحاب المصالح عند صنع القرارات. أصحاب المصالح هم أفراد، مجموعات، و منظمات و هم الأساس في إنجاح المنظمة، بالإضافة إلى الموظفين و المستهلكين و الموردين و غيرهم.
- 3- إن الإدارة الإستراتيجية تتطلب الحاجة إلى دمج التوجه القريب و البعيد الأجل، أي يجب على المديرين الحفاظ على التوجهين من أجل مستقبل المنظمة وكذلك التركيز على احتياجاتها التشغيلية الحالية.

¹ Dess, G.Gregory, Lumpkin, G.T, *Strategic Management: creating competitive advantages*, McGraw-Hill, 2004, pp9-10.

4- إن الإدارة الإستراتيجية تتضمن تنظيم للمبادلة بين معياري الكفاءة و الفاعلية ، مع العلم أن بعض الأدبيات حاولت التفريق بين المصطلحين، فيحدد البعض الفاعلية على أنها " القيام بالشيء الصحيح" أما الكفاءة فتعني " انجاز الأشياء بالشكل الصحيح".

انطلاقاً من هذه الخصائص الأربعة تظهر لنا أهمية الإدارة الإستراتيجية في المنظمة.

ثالثاً: أهمية الإدارة الإستراتيجية

اهتمت العديد من الدراسات* بدراسة العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية عبر مختلف مراحلها والنجاح الإستراتيجي للمنظمات، أي دراسة أثر تبني الإدارة الإستراتيجية كطريقة تفكير و تصرف، من قبل الإدارة العليا على مدى تحقيق أهداف المنظمة، و تشير نتائج هذه الدراسات إلى الأثر الإيجابي[#] لتبني توجه الإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمة و يظهر ذلك في:¹

- 1- **وضوح الرؤية المستقبلية:** حيث تتطلب صياغة الإستراتيجية قدراً كبيراً من توقع الأحداث المستقبلية و التنبؤ بما ستكون عليه بيئة المنظمة في المستقبل.
- 2- **القدرة على إحداث التغيير:** إذ تعتمد الإدارة الإستراتيجية على موارد بشرية ذات فكر ايجابي و قدرة على مواجهة التحديات و رغبة في تطوير واقع المنظمة إلى الأفضل.
- 3- **تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات:** فالمديرين الذين يشجعون مساعديهم على الانخراط في عملية التخطيط إنما يزيدون من قدرتهم التنبؤية و مسؤولياتهم الإستراتيجية عن طريق مشاركة أولئك الذين يدركون احتياجات التخطيط و متطلبات نجاحه.
- 4- **الحد من مقاومة التغيير:** فالمشاركة في إعداد الخطة الإستراتيجية تعني تحقيق الفهم و الاقتناع، كما تعني توليد الالتزام الأخلاقي و التعهد بالتنفيذ، الأمر الذي يساعد في النهاية على تأييد عمليات التغيير.

*لمزيد من المعلومات يمكن الإطلاع على : كاظم نزار الركابي ، الإدارة الإستراتيجية " العولمة و المنافسة"، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2004، ص ص77-88.

[#] و لكن ظهرت دراسات توصلت في نتائجها إلى عدم وجود علاقة ايجابية بين تفوق أداء المنظمات و بين تبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية. و منها دراسة Leontiades 1974 Fulmer et Rue التي أجريت على 386 منظمة صناعية، و استخدمت هذه الدراسة مؤشر نمو المبيعات و نمو الأرباح. و دراسة et Terel 1980 التي استغرقت الدراسة 6 سنوات و أجريت على 71 منظمة صناعية تم فيها استخدام عدة متغيرات لقياس الأداء و هي العائد على الملكية، و العائد على الأصول و نمو المبيعات. غير أنها تبقى قليلة و محدودة و لم تترك أثراً كبيراً على فكر الإدارة الإستراتيجية مقارنة بالكم الهائل من الدراسات التي أكدت وجود العلاقة الإيجابية بين أداء المنظمات و تبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية.

¹ جمال الدين محمد مرسي و آخرون ، مرجع سابق، ص ص29-31.

- 5- **مشاركة العاملين:** تساهم مشاركة العاملين في تكوين الإستراتيجية على تحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية و الحافز، و ذلك في كل عملية تخطيط إستراتيجي و هو ما يثير دافعيتهم للعمل و الإنجاز.
- 6- **القرارات الجماعية:** تستمد القرارات الجماعية في العادة من أفضل البدائل المتاحة و هو ما يزيد من جودة و فعالية الخطط المختارة. إن عملية الإدارة الإستراتيجية التي تستند إلى العمل الجماعي سوف يترتب عليها قرارات جيدة بسبب التفاعل الجماعي و الذي يولد العديد من البدائل الإستراتيجية الجيدة و يحسن من فرص الاختيار الإستراتيجي.
- 7- **توضيح الأدوار:** تقليل الفجوات و التعارض بين الأفراد و الأنشطة، حيث تساعد المشاركة في إعداد الإستراتيجية على توضيح الأدوار و بيان العلاقة بينها.
- 8- **تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل:** و يمكن للمنظمة تحقيق ذلك في الأجل الطويل من خلال قراراتها الإستراتيجية التي تساعد على استغلال الفرص المتاحة و الحد من أثر المخاطر البيئية.
- 9- **تدعيم المركز التنافسي:** فالإدارة الإستراتيجية تقوي مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية، حيث تنج المنظمات التي تعتنق الفكر الإستراتيجي في بناء مزايا تنافسية تستند إلى فهمها لبيئتها الخارجية و ما تفرزه من فرص و تتميتها لمواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بطريقة تفوق منافسيها.
- 10- **التخصيص الفعال للموارد و الإمكانيات:** تساعد الإدارة الإستراتيجية المنظمة على توجيه مواردها التوجيه الصحيح في المدى البعيد، كما تسهم في تمكينها من استخدام مواردها و إمكانياتها بطريقة فعالة، بما يمكن من استغلال نواحي القوة و تغلب على نواحي الضعف.
- 11- **تدعيم الأداء و تحسين النتائج المالية:** تشير الدراسات الميدانية إلى أن قدرة التنظيم على تحقيق المواعمة مع بيئة نشاطه من خلال الإدارة الإستراتيجية تعتبر أحد العوامل المؤثرة على الأداء معبرا عنه بكمية المبيعات أو الأرباح أو العائد على السهم.
- وقد يعود تزايد أهمية الإدارة الإستراتيجية للسببين هما: إيمان الإدارة العليا في منظمات الأعمال بالإدارة الإستراتيجية و إدراكها أن هذه الأخيرة من شأنها أن تحقق فوائد عديدة لتلك المنظمات. و الثاني أن الإدارة الإستراتيجية اليوم أصبحت خيار استراتيجيا بالنسبة للإدارة العليا نظرا لما توجهه ومن تحديات ليس فقط على المستوى المحلي فقط بل أيضا على المستوى الدولي.
- ولم تصل الإدارة الإستراتيجية إلى هذه الأهمية التي تعرفها اليوم إلا من خلال عقود من التطور الفكر الإستراتيجي و ممارساته. و هذا ما سنتناوله بالتفصيل في العنصر الموالي.

المطلب الثاني: مراحل تطور الفكر الإستراتيجي و نظريات الإدارة الإستراتيجية

أولاً: التطور الفكري للإدارة الإستراتيجية

في الخمسينيات القرن الماضي شكلت مؤسسة Ford و شركة Camergie لجنة لتحليل التعليم و دراسة إدارة الأعمال، صدر عنها تقرير عرف في حينه باسم Gordon-Howell، الذي أوصى بتوسيع مفردات المنهج الدراسي، على أن ينتهي بفصل دراسي عالي المستوى يوحد معرفة الطلاب في المحاسبة و المالية و التسويق و الإدارة و الاقتصاد. و قد قبلت معظم مدارس إدارة الأعمال توصيات هذا التقرير، و طورت الفصل الدراسي المتخصص الذي أصبح يعرف فيما بعد بسياسة الأعمال. وكان الغرض الأول لدراسة سياسة الأعمال هو باتجاه توحيد المجالات الوظيفية ضمن المنظمة لكي تحصل على توجه منسجم، و محور هذا التوجه هو الاستفادة من نواحي قوتها، في الوقت الذي تؤكد فيه على نواحي ضعفها.¹ و بعد ما يقرب من عشرين سنة من البحث و التراكم المعرفي أصبحت تسمية المقياس المدرس " الإدارة الإستراتيجية". إذ مر الفكر الإستراتيجي بالعديد من المراحل، خاصة بعد الحرب العالمية الثانية:

1- مرحلة التخطيط المالي الأساسي (تخطيط الموازنات): وتم في هذه المرحلة إعداد دليل للنظم و الإجراءات المساعدة على اتخاذ القرارات الإدارية الروتينية، و ذلك من أجل التفرغ للقرارات الغير هيكلية، ثم إعداد الموازنات، و قد ساعد إعدادها في عمليات التخطيط و الرقابة إلا إنها اقتصرت على الاعتماد على ظروف المنظمة الحالية، دون النظر في التغيرات المستقبلية، و تم في آخر هذه المرحلة إعداد الموازنات الاستثمارية و إعداد نظم الإدارة بالأهداف للمساعدة في عملية التخطيط .

وقد استعملت الموازنات كتقنية فعالة لتنفيذ الإستراتيجية، بسبب قدرة المدير التنفيذي على إدراك متغيرات البيئة، التي تميزت بالبساطة والبطء النسبي، وهذا ما قاد باحثي تلك الفترة إلى الاعتقاد بأن الماضي سوف يعيد نفسه، أي أن الانحرافات التي حدثت في الوقت الحالي سوف تتكرر مستقبلاً.

إن نجاح منظمات الأعمال في تلك المرحلة كان يعتمد على خبرة و معرفة المدير التنفيذي و فريق الإدارة العليا بالمنتجات و الأسواق و طبيعة المنافسة. وقد لفت Drucker (1954) الانتباه إلى تلك النقطة مشيراً إلى أن دور الإدارة العليا للمنظمة يتمثل في الإجابة على الأسئلة الجوهرية المتعلقة بإستراتيجية المنظمة المتمثلة بتحديد نوع العمل الذي تمارسه المنظمة و ما يجب أن يكون عليه مستقبلاً. و ركز Drucker على أهمية

¹ كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 49.

صياغة أهداف المنظمة و اعتبر أن المنظمة بدون أهداف كالسفينة بدون ريان، و لهذا فقد عمل عام 1954 على تطوير نظرية للإدارة تقوم على الأهداف عرفت بنظرية الإدارة بالأهداف.¹

لكن بعد الحرب العالمية الثانية، عرفت بيئة الأعمال ظهور تغييرات جديدة واجهت المنظمات، فاقت قدرات هذه الأخيرة على استيعابها من زيادة عدد المنتجات و الأسواق، و درجة التعقد التكنولوجي، و الأنظمة الاقتصادية المعقدة، و بذلك أصبحت مرحلة الموازنة غير مناسبة لأغراض التخطيط.

2- مرحلة التخطيط طويل الأمد (القائم على التنبؤ): و نتيجة لقصور الموازنات في التعامل مع التغييرات المستقبلية ظهر التخطيط طويل الأجل. و هو يعتمد على التنبؤ بالمستقبل باستخدام الأدوات الاقتصادية و الإحصائية، و قد كان التخطيط طويل الأجل يتم من خلال مجموعة من المتخصصين ترفع توصياتها للإدارة العليا، حيث أن مديري المنظمة لا يشتركون في إعداد هذه الخطط. كما كان يتم إعداد خطط و حيدة للتعامل مع متغيرات الأكثر احتمالاً للوقوع مستقبلاً .

إن تزايد عدد المنتجات و الأسواق و التغييرات الاقتصادية و التكنولوجية المتسارعة أدت إلى استخدام وسائل متقدمة للتنبؤ بالتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية. و من بين أهم تلك الوسائل تحليل الاتجاه العام، نماذج الارتباط، و نماذج المحاكاة باستخدام الحاسوب. و هذا التحول في مفهوم التخطيط أدى بدوره إلى تحسن واضح في فاعلية القرارات الإستراتيجية من خلال قيام الإدارة بدراسة الأبعاد و التأثيرات المحتملة للقرارات التي تتخذها على الأمد البعيد. و قد ساهم عدد من الكتاب و الباحثين في تطوير مفهوم الإستراتيجية خلال تلك الفترة جاء في مقدمتهم Chandler, Ansoff, Andrews.²

و يعود انخفاض كفاءة التخطيط طويل الأمد كتقنية جيدة يمكن الاستعانة بها لتحقيق أهداف المنظمة:³

أ- تعود المنظمات على التخطيط طويل الأمد، أدى إلى تحوله إلى عملية آلية رتيبة، إذا أخذت إدارة المنظمات باعتماد خطط الأعوام السابقة خططا مستقبلية بعد القيام بإجراء تعديلات بسيطة عليها. بالإضافة إلى قيامها بسحب استقرار التوجهات التاريخية بعيدا إلى المستقبل. و بدلا من الكشف عن القضايا الأساسية فقد (دفتنهم) هذه الخطط (طويلة المد) تحت ركام هائل من البيانات.

¹ صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص28.

² صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص29.

³ كاظم نزار الركابي ، مرجع سابق، صص62-63.

ب- مع حدة المنافسة، و بطء نمو الأسواق التقليدية، أصبحت البيئات عدائية و غير مؤكدة. و أصبحت التنبؤات طويلة الأمد غير مناسبة، إذ اعتمدت غالبيتها على التقنيات التي تقوم على عدة افتراضات تنبؤية للبيئات. و في ضوء التغيير السريع، جعلت الأحداث، تنبؤات الأسواق قديمة و غير ذي فائدة.

إن أهم ما تميزت به هذه المرحلة هو الشكل الروتيني لعملية التخطيط، فقد ركزت هذه الأخيرة على الإمكانيات المتاحة للمنظمة دون البحث في البدائل الممكنة مع إجراء بعض التعديلات البسيطة على خطط الأعوام الماضية لتكون خططا مستقبلية للمنظمة.

3- مرحلة التخطيط الإستراتيجي (التخطيط الموجه خارجيا): تحول التركيز في هذه المرحلة من التنبؤ بالمستقبل إلى فهم المقومات الرئيسية للنجاح في صناعة ما، و تركيز موارد المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية القادرة على البقاء لمدة من الزمن. لذلك بدأ المخططون بالبحث عن الفرص عن طريق تحديد قدرات العمل الجديد ، أو بإعادة تحديد السوق لكي يتلاءم بشكل أفضل مع نواحي قوة المنظمة. كما بدأ المخططون بالنظر في عرض منتجاتهم و عروض المنافسين من وجهة نظر الأفضلية للشخص الخارجي (المستهلك)، أي من و جهة النظر الخارجية الداخلية و اعتقدوا بأنه مادام مفتاح بقاء المنظمة هو في التلاؤم مع البيئة، فإن المنظمة تحتاج إلى أن تكون قادرة على الحكم على نفسها، بينما يحكم الآخرون في البيئة الرئيسية بدورهم على المنظمة.¹

اقترحت مجموعة من باحثي مدرسة هارفارد في بداية الستينات بناء السياسة العامة للمؤسسة على أساس تحليل دقيق لقدراتها و متغيرات المحيط، بالإضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار نظام القيم الإنسانية، كما تولي اهتماما بالمسيرين الذين يحددون الأهداف الكبرى للمؤسسة، فتبدلت بذلك فكرة التخطيط الخطي، و أصبحت المؤسسة أكثر تحسبا للمخاطر التي تعيق توجهاتها، و للتمكن من إعطاء شكل لهذا التحاليل و جعلها أكثر منهجية و التي تم عرضها في شكل نماذج أشهرها نموذج LCAG. و ذلك نسبة للباحثين Learned, Christensen, Andrews, Guth و الذي يعرف بـ نموذج SWOT كلبنة أولى للفكر الإستراتيجي، و يعتمد هذا النموذج أساسا على :

أ- تحديد المخاطر و الفرص المرتبطة بالمحيط.

ب- حصر نقاط القوة و الضعف بالمؤسسة.

¹ كاظم نزار الركابي ، مرجع سابق، ص64.

ثم القيام بالمقابلة المنطقية بين الفرص و المخاطر من جهة و نقاط القوة و نقاط الضعف من جهة أخرى سعياً إلى تحديد مختلف التصرفات الممكنة لبلوغ الأهداف العامة.

غير أنه بالممارسة تبين أن هذه الطريقة تحدها عدة عوائق أهمها صعوبة إعداد قائمة العناصر المشكلة لعناصر القوة و الضعف و الفرص و المخاطر. فضلا عن ضرورة الاهتمام بالتحويلات المستقبلية لعوامل المحيط.

خلال هذه المرحلة أيضا ظهرت مؤسسات و مكاتب الإرشاد BCG , Mckinsey , ADL التي اشتهرت بتطوير أدوات التحليل الإستراتيجي التي تسمح للمؤسسة باختيار حافظة الأنشطة تمكنها من التمتع في السوق بالمقارنة مع المنافسة و تركيز الجهود على ثنائيات المنتج / السوق الأمر الذي يمكن من التوزيع الأمثل للموارد بين مختلف الأنشطة الإستراتيجية.

الفكرة الأساسية لهذا التصور تتمثل في تقسيم حافظة نشاطات المؤسسة إلى مجموعة من مجالات النشاط الإستراتيجي و معرفة مساهمة كل مجال في المردودية و النمو باستعمال أساليب المصفوفات بناء على معايير:

أ- معدل نمو السوق و الحصة في السوق بالنسبة لمصفوفة BCG.

ب- الوضعية التنافسية و درجة نضج المهنة بالنسبة لمصفوفة ADL .

ج- القدرة التنافسية و جاذبية السوق بالنسبة لمصفوفة Mckinsey .

و لقد عرف التخطيط الإستراتيجي خلال الستينات و بداية السبعينات تطورا عميقا حتى أن الإستراتيجيين ذهبوا إلى حد محاولة تطوير نظرية شاملة للتخطيط و لقد ساهم في ذلك حسب Koenig و Joffre مكاتب الاستشارة التسييرية التي جعلت من الإستراتيجية سلعة تمحورت حولها الخدمات التي اقترحتها و أقيمت عليها المؤسسات بكثافة خصوصا في مجال تسيير حافظة النشاطات الإستراتيجية. على أن مكاتب الاستشارة لم تتوقف عند تقديم الخدمات فحسب بل اهتمت أيضا بالجانب التطويري للفكر الإستراتيجي و اقترحت أدوات للتحليل ووظفتها أغلب المؤسسات. و في هذا المجال اشتهرت المصفوفات كأهم أدوات تحليل حافظة النشاطات و دراسة توازن المؤسسة من حيث المردودية المالية و الثنائيات سوق/ منتج، حيث لا يكاد يوجد مرجع للإستراتيجية يخلو من مصفوفات BCG، ADL، Mckinsey أو لا يشير إليها إضافة إلى أدوات أخرى استعملت كثيرا كمنحنى التجربة، التجزئة، دورة الحياة...¹

¹ عبد المليك مزهودة، الفكر الإستراتيجي التسييري: من نموذج SWOT إلى نظرية الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الرابع، ماي 2003.

غير أنه مع نهاية فترة السبعينات تلقى التخطيط الإستراتيجي انتقادات لاذعة، بسبب ثقل و صعوبة تطبيق نماذجه الإجرائية الرسمية، كما أثبت الواقع ضعف فعاليتها . أما المصفوفات فقد كانت أشد انتقاداً من عملية التخطيط ذاتها و عنها صرح Wiliamson رئيس إحدى أكبر الجمعيات الصناعية الأمريكية قائلاً " لقد فعلت المصفوفات في المؤسسات الأمريكية ما لم تفعله المنافسة اليابانية"¹.

لقد أدت عملية التخطيط الإستراتيجي التي ميزة تلك المرحلة إلى تنوع الفرص و تعدد الخيارات المتاحة أمام المنظمة و ما يترتب عليها من اختلاف العوائد و المخاطر المرتبطة بكل خيار من تلك الخيارات، الأمر الذي زاد من أعباء الإدارة العليا للمنظمة و دفعها باتجاه دراسة إمكانية مشاركة الإدارات الوظيفية في الحصول على المعلومات اللازمة للاختيار بين السبيل المتاحة و العمل على تنفيذها، بمعنى ربط عملية التخطيط الإستراتيجي و الإدارة في عملية واحدة، و هذا خلق الدافع لعمل مستقبلي تمثل بالانتقال إلى المرحلة الرابعة من مراحل تطور الفكر الإستراتيجي و هي مرحلة الإدارة الإستراتيجية.²

4- مرحلة الإدارة الإستراتيجية: تعد هذه المرحلة بمثابة تجاوز لحدود و فجوات مرحلة التخطيط الإستراتيجي، خاصة بعد أزمة 1973، وما نجم عنه من انهيار منحنيات نمو المؤسسات الضخمة (الأمريكية، الأوروبية) و هذا أبرز عدم جدوى حافظة الأنشطة المتنوعة (المنتوج/ السوق) التي اعتمدت عليها، حيث أن الوقت الذي كانت تستغرقه هذه المؤسسات في التخطيط الإستراتيجي استغلته مؤسسات منافسة (مؤسسات يابانية) و عملت على السيطرة على الأسواق، أي هناك تخطيط و تنفيذ . وهذا ما جعلها تدخل في مرحلة جديدة ، سميت " مرحلة الإدارة الإستراتيجية". و يعد ظهور هذه المرحلة كاستجابة لتطور المنافسة و كتجسيد فعلي لعملية التخطيط الإستراتيجي.

و ركزت المنظمات في هذه المرحلة على ربط عملية التخطيط الإستراتيجي و الإدارة في عملية واحدة لمعالجة الإخفاقات التي لحقت بالمنظمات بسبب تركيزها على صياغة الإستراتيجية دون الاهتمام بعملية التنفيذ من خلال الآليات الآتية:³

- أ- إيجاد إطار محدد وواضح للتخطيط يسهل من عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية و العمل على تنظيم موارد المنظمة و تعبئتها على النحو الذي يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية.
- ب- عملية تخطيط مرنة تساعد على تحفيز و خلق التفكير المبدع و الخلاق.

¹ عبد المليك مزهودة، الفكر الإستراتيجي التسيري: من نموذج SWOT إلى نظرية الإستراتيجية، مرجع سابق.

² صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهب جلاب، مرجع سابق، ص 36.

³ نفس المرجع، ص ص 36-37 .

ج- نظام قيمي يضمن التزام المدراء اتجاه إستراتيجية المنظمة ككل و التنسيق فيما بينهم لتنفيذ تلك الإستراتيجية.

إن عملية الربط بين الآليات المذكورة نتج عنها تحولا نحو مفهوم الإدارة الإستراتيجية الذي يهدف إلى التأكد من أن القرارات الإستراتيجية تأخذ طريقها إلى التنفيذ و بما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.

و مع نهاية السبعينات تراجع Ansoff تماما عن التخطيط ليركز على مقارنة متعددة التخصصات لتفسير نجاح المؤسسة و سلوكياتها في محيط جد متغير. وإذا كان Ansoff قد وسع مجال الفكر و المناورة الإستراتيجية وصاغ بمفهوم التسيير الإستراتيجي (الإدارة الإستراتيجية) إطارا جديدا للفكر و الممارسة الإستراتيجية بالمؤسسة فإن Porter الذي اشتهر بدوره في نفس المرحلة (نهاية السبعينات و بداية الثمانينات) قدم و لو في إطار العقلانية الكلاسيكية تصورات جديدة للمنافسة و عوامل التفوق التنافسي أثرى بها التحليل الإستراتيجي ممارسة و تنظيرا.¹ كما عمد Porter في مؤلفاته اللاحقة إلى تفسير سر التفوق الياباني بالفعالية التشغيلية التي أفرزتها تطبيق أدوات تسييرية كإعادة الهندسة و بشماركينغ...

و في بداية التسعينات ظهرت مفاهيم جديدة مثل مفهوم الكفاءة المحورية و المنافسة على القدرات و مدخل الموارد (التركيز على المهارات و الموارد التنظيمية و على كفاءة الإدارة في توجيه هذه الموارد) ويتم ذلك عن طريق التقييم الدقيق للموارد و القدرات التنظيمية باعتبارها قلب الميزة التنافسية و الموقع التنافسي للمنظمة و ذلك في ضوء تأثير عوامل أساسية هي الطلب و الندرة و الملائمة.²

ويمكن تلخيص مراحل تطور الفكري للإدارة الإستراتيجية من خلال الشكل التالي:

¹ عبد الملوك مزهدة، الفكر الإستراتيجي التسييري: من نموذج SWOT إلى نظرية الإستراتيجية ، مرجع سابق.

² حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم و النماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، دون طبعة، 2008، ص8.

الشكل رقم (1-1): مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة
التخطيط المالي كأساس	التخطيط المعتمد على التنبؤ	التخطيط الموجه خارجيا	الإدارة الإستراتيجية
فعالية التخطيط الرسمي للأعمال			
أ- الرقابة التشغيلية. ب- الموازنة السنوية (الوظائف المنظمة). ج- التركيز على الوظائف	أ- التخطيط الفعال لتحقيق النمو. ب- التحليل البيئي. ج- التنبؤ بعيد المدى (لعدد من السنوات). د- التخصيص الثابت للموارد . التنبؤ بالمستقبل	أ- ارتفاع درجة الاستجابة للسوق و المنافسة. ب- التحليل الدقيق للموقف و تقييم المركز التنافسي. ج- تقييم البدائل الإستراتيجية د- التخصيص الديناميكي للموارد التفكير الإستراتيجي	أ- حشد جميع الموارد لخلق مزايا تنافسية. ب- الاختيار الإستراتيجي فطار التخطيط. ج- عمليات تخطيط مرنة و خلافة. د- نظام مساعد للقيم و مناخ ملائم خلق المستقبل
1950 →	1960 →	1970 →	1980 →

المصدر: عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/2005، ص72.

و بعد فترة التسعينات جاءت بعد التوجهات الجديدة للفكر و الممارسة الإستراتيجية نوضحها في العنصر الموالي.

ثانيا: توجهات الفكر الإستراتيجي

1- الاقتصاد الصناعي: إذ انضمت دراسة الاقتصاد الصناعي كأداة من مجموعة أدوات التحليل الإستراتيجي في مجال التشخيص الخارجي، و أعطت عمقا لدراسة محيط المنظمة، بالبحث بدقة في العناصر المكونة للمحيط، و طبيعة العلاقات التي تربطها، كما هو الشأن بالنسبة للدراسة التي قدمها Porter في بداية الثمانينات، دراسة هيكل القطاع، فهو يقترح تحليلا للديناميكية في القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، وقد بين أن الديناميكية التنافسية يمكن ممارستها داخل الصناعة لتقادي تقليل أثر كل تهديد خارجي، و من خلال تحليل الديناميكية القطاعية يمكن للمؤسسة أن تحدد الإستراتيجية المناسبة لها. فالاقتصاد الصناعي يبحث عن الإجابة على الثلاثة الأسئلة التالية:

أ- ماهو هيكل السوق؟

ب- ماهو سلوك أو قرارات المؤسسة؟

ج- ماهي نتيجة هذه التوليفة هيكل / تصرف ، بمعنى آخر أداء المؤسسة؟

وقد حول الاقتصاد الصناعي الحديث استراتيجيات المنظمات في قلب عملية التحليل، دون تجاهل أهمية كل من الظروف العامة و لا الهياكل .

و في عام 1980 دمج Porter هذه المفاهيم مع الإستراتيجية في المنظمة، إذ وسع من مجال التحليل في التشخيص الخارجي (دراسة الصناعة و تحليل القطاع)، للتمكن من اختيار الإستراتيجية الأكثر ملائمة للمحيط، و هذا ما جعل من الاقتصاد الصناعي أداة من تشكيل أدوات التحليل الإستراتيجي بالإضافة إلى كونه أساس الفكر الإستراتيجي ببحثه في العلاقة بين المنظمة و محيطها.

كما اهتم هذا التوجه بمفهوم "المجال الإستراتيجي" فتجاوز الفكر الإستراتيجي بذلك الاهتمام باقتصاديات الحجم ليهتم باقتصاديات المجال أو ما يسمى Economics of Scope، و قد ظهر مفهوم الحقل الإستراتيجي من طرف w.Levis سنة 1984 و ينطلق في ذلك من مبدأ إمكانية استغلال فرص النجاح من جراء تلاحم نشاطين أو أكثر في المؤسسة، أكثر من استغلالها لنشاط واحد، باعتبار مبدأ التنسيق و التكامل بين النشاطات و الوظائف في المؤسسة ضرورة حتمية لتحقيق النجاح (وهو مبدأ استراتيجيات المؤسسة).

2- الذكاء الاقتصادي: تتميز بيئة الأعمال في هذه السنوات بتشبع الأسواق و زيادة المنافسة و تسارع معدلات التكنولوجيا، ما يفرض على المؤسسات ردوداً أسرع و قدرة هائلة على متابعة متغيرات المحيط للتمكن من بناء الميزة التنافسية، ففي ظل محيط تتعدد فيه أسباب التقلب و التعقيد و تنوع، صار من الضروري توسيع مجال الملاحظة داخل المؤسسة لتتمكن من كشف الفرص و حصر المخاطر، ما زاد من أهمية المعلومة و التي أصبحت تعتبر مورد إستراتيجي ثمين و مكلف في وقتنا الحالي .

يعتبر الذكاء الاقتصادي كأسلوب إدارة جديد يقوم على التسيير الأمثل للمعلومات الإستراتيجية. "في هذا التوجه العام الذكاء الاقتصادي يقوم على التحكم في المعلومة وإنتاج المعارف الجديدة"¹. فالذكاء الاقتصادي يعمل على "التحكم وحماية المعلومات الإستراتيجية مفيدة لجميع الأطراف الاقتصادية الفاعلة"². وهناك خلط كبير بينه وبين اليقظة الإستراتيجية حيث أن الخط الفاصل بين المفهومين لا يزال غير محدد بشكل واضح المعالم، حيث يوجد مدخلان يتنازعان في تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة.

¹ Club Informatique Des Grandes Entreprises Françaises, *Intelligence Économique Et Stratégique : Les systèmes d'information au cœur de la démarche*, Mars 2003,p11.

² Bruno Bonnefous et autres, *Management*, Hachette, Paris, 2eme édition, 2011, p57.

أ- المدخل الأول :وهو يعتبر اليقظة كمرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي وهي تهتم في مضمونها برصد محيط المنظمة(المحيط التنافسي، التكنولوجي، التجاري، القانوني...إلخ) وهي عملية منظمة ومستمرة(متكررة) بغرض البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله المنظمة، وتنتهي هذه العملية بتحصيل وتحليل ونشر المعلومات، أما الذكاء الاقتصادي فهو أشمل إذ يتضمن إضافة إلى نتائج العملية السابقة(اليقظة) القيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات الإستراتيجية والمناورات التكتيكية بما يخدم أهداف المنظمة.

ب-المدخل الثاني :وهو عكس الاتجاه الأول حيث يتبنى التعارض بين المفهومين حيث يعتبر إن اليقظة الاقتصادية هي رد الفعل أما الذكاء الاقتصادي فهو الفعل.

فالذكاء الاقتصادي إذن يعمل على إيجاد المعلومة المفيدة بأفضل تكلفة، يحلها و يضعها تحت تصرف متخذي القرار في المنظمة في الوقت المناسب، و بالتالي فهو عامل أساسي للمنافسة.¹

ثالثا: نظريات الإدارة الإستراتيجية

الإدارة الإستراتيجية هي مجموعة من الإجراءات و العمليات من وضع الأهداف و تحديد الإستراتيجيات و السياسات و البرامج و تخصيص الموارد إلى تحقيق الأهداف الموضوعة، لذلك يمكن ملاحظة مجموعة من النظريات تتداخل فيما بينها لتشكل لنا نظريات الإدارة الإستراتيجية و هي:²

1- نظرية تعظيم الأرباح والمنافسة (The profit-maximizing and competition-based theory): و تستند على فكرة أن عمل المنظمة يتمثل في هدف رئيسي هو تحقيق أقصى قدر من الأرباح على المدى الطويل وتطوير المستدام للميزة التنافسية لمنافسة منافسيها في السوق الخارجية. إن مقارنة المنظمة الصناعية هي أساس هذه النظرية باعتبارها وجهة نظر موقع المنظمة في السوق الخارجية كالعامل الحاسم لتحقيق واستدامة الميزة التنافسية، أو بعبارة أخرى، فإن منظور التقليدي عرض الإدارة الإستراتيجية كنموذج نظامي لتقييم المنافسة داخل الصناعة.

2- نظرية القائمة على الموارد (the resource-based theory): التي تنبع من المبدأ القائل بأن مصادر الشركات للميزة تنافسية تكمن في مواردها الداخلية، بدلا من موقعها في البيئة الخارجية. وهذا بدلا من الاكتفاء بمجرد تقييم البيئي بسيط للفرص والتهديدات في ممارسة الأعمال التجارية، الميزة التنافسية تعتمد أيضا على

¹ F .Bournois , P.J. Romani , *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprise Française*, Economica , Paris , 2000, p2 .

² Raduan, C. R et al, *Management, Strategic Management Theories and the Linkage with Organizational Competitive Advantage from the Resource-Based View*, European Journal of Social Sciences ,Vol 11, No3, 2009,p406.

الموارد والقدرات فريدة من نوعها التي تمتلكها شركة. في وجهة النظر القائمة على الموارد الشركة تتوقع أن أنواع معينة من الموارد التي تملكها وتسيطر عليها شركات لديها القدرة على توليد الميزة التنافسية و في نهاية المطاف أعلى أداء لشركات.

3- النظرية البقاء (the survival-based theory): و تركز على مفهوم أن المنظمة تحتاج إلى التكيف المستمر مع بيئتها التنافسية من أجل البقاء.

4- نظرية الوكالة (the agency theory): تشدد على أهمية العلاقة الكامنة بين المساهمين أو المالكين و الوكلاء أو المديرين في ضمان نجاح المنظمة. من منطلق أن اعتبار هذه الأخيرة كوكالة ترتبط مع عناصر محيطها في إطار تعاقدية، و لو أنها تركز أكثر على العلاقة منظمة/ مساهمين.

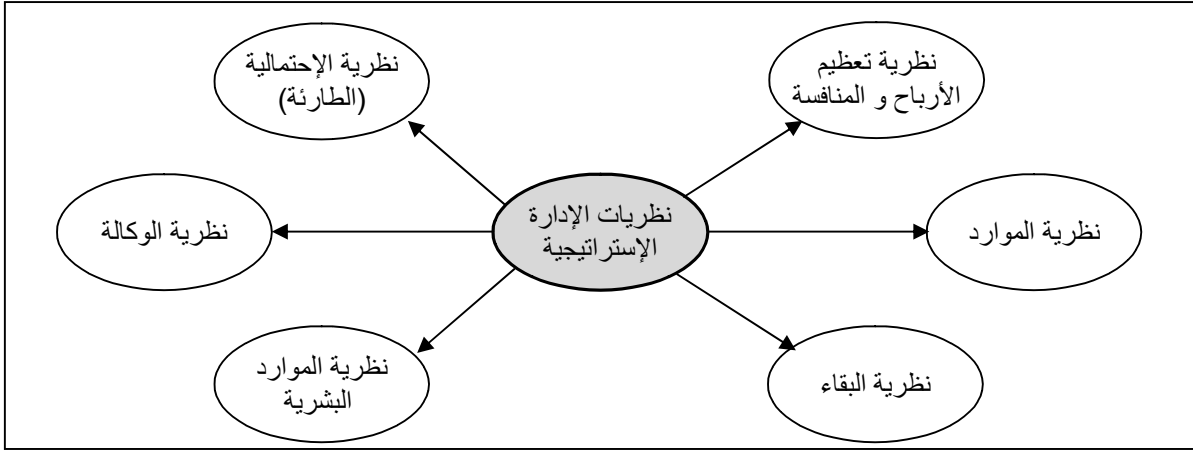
5- نظرية الاحتمالية (the contingency theory): تلفت الانتباه إلى فكرة أنه ليس هناك أفضل وسيلة أو نهج لإدارة المنظمات. لذلك ينبغي للمنظمات تطوير الإداري لإستراتيجية استنادا إلى الوضع وحالة التي تمر بها.

6- نظرية الموارد البشرية (the human resource-based theory): التي تؤكد على أهمية العنصر البشري في إستراتيجية تطوير ونجاح الأعمال المنظمات. الأهم من ذلك، نظرية الموارد البشرية تنبع من مبدأ أن مصادر الشركات للميزة تنافسية تكمن في قوتها العاملة الماهرة والكفاءة العالية التي لا يتم نسخ بسهولة من قبل منافسيها.¹

و الشكل التالي يوضح هذه النظريات.

¹ Andrew C. Ologbo et al, *Strategic Management Theories and the Linkage with Firm Competitive Advantage from the Human Resource-Based View*, International Journal of Research in Management & Technology (IJRMT), Vol 2, No 4, August 2012, p370.

الشكل رقم (1-2): نظريات الإدارة الإستراتيجية



Source: Andrew C. Ologbo et al, *Strategic Management Theories and the Linkage with Firm Competitive Advantage from the Human Resource-Based View*, International Journal of Research in Management & Technology (IJRMT), Vol 2, No 4, August 2012,p369.

المطلب الثالث: مدارس الإدارة الإستراتيجية

إن الجسم النظري و الإرث الميداني المتراكمين عبر عمر الفكر الإستراتيجي يتميزان بالتداخل. الأمر الذي جعل تحديد مدارس الفكر الإستراتيجي يبقى محل خلاف كبير بين الباحثين و الدارسين في هذا الحقل و إن كان هناك شبه إجماع على اعتبار كل الإسهامات و الدراسات و الممارسات التي تمت في فترة الستينات و السبعينات تشكل المدرسة الكلاسيكية وذلك كون جميع تلك الإسهامات تناولت الجانب الشكلي للإعداد و تنفيذ الإستراتيجية، في حين أن الإسهامات التي جاءت بعد هذه الفترة فقد تأثرت بالعلوم الإنسانية الأخرى لذلك سميت الإسهامات و الممارسات التي سادة في فترة الثمانينات و التسعينات بمدرساتي التحليل و الموارد* أو مدرسة الحركة#. و قد حاول العديد من الكتاب الباحثين في حقل الفكر الإستراتيجي تصنيف التطور المعرفي المتراكم في هذا الحقل و لعل من بين أهم تلك المحاولات المتميزة Whittington (1993) و Mintezberg (1998).

أولاً: تصنيف Whittington

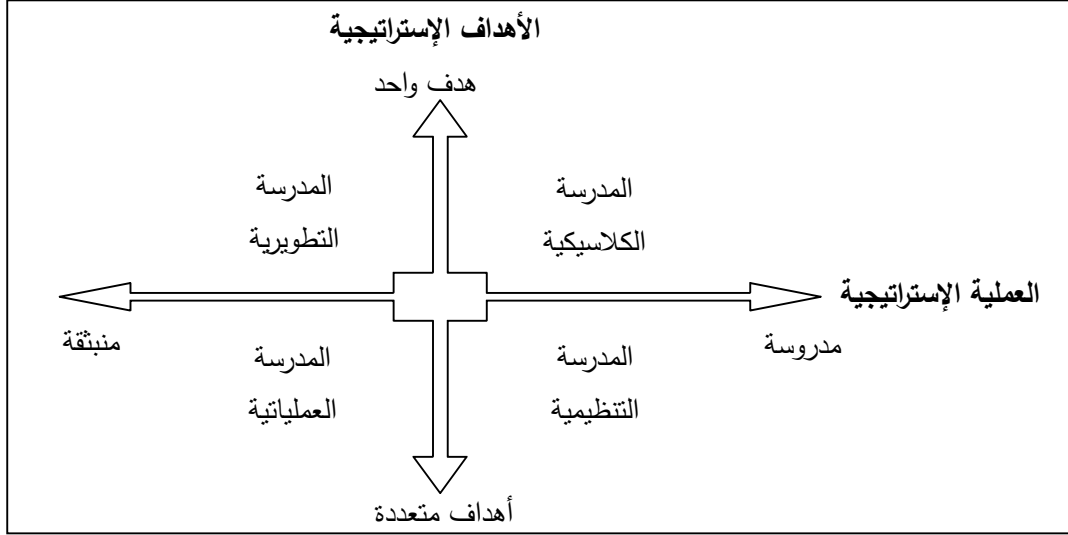
حيث صنف Whittington مدارس الفكر الإستراتيجي إلى أربعة مدارس بالاعتماد على متغيرين أساسيين هما: الأهداف الإستراتيجية و العمليات الإستراتيجية حيث عمد Whittington إلى رسم مصفوفة ذات محورين متعامدين يميز فيها المحور الأفقي بين نوعين من الإستراتيجية: الإستراتيجية المتعمدة و الإستراتيجية

* التصنيف الذي اقترحه كل من: Firsirotu et Allaire

التصنيف الذي اقترحه كل من: Métais et Sais

المنبثقة أو الطارئة أما المحور العمودي فإنه يميز بين نوعين من الأهداف الإستراتيجية: الهدف المنفرد و الأهداف المتعددة، و هذا ما يوضحه الشكل التالي.

الشكل رقم (1-3) : مدارس الفكر الإستراتيجي من منظور Whittington



المصدر: صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية "مدخل تكاملي"، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، دون طبعة، 2007، ص48.

و قد أثمرت حيلة تقاطع هذين البعدين على أربعة مدارس :

1- المدرسة الكلاسيكية: من رواد هذه المدرسة (Chandler (1962), Ansoff (1965), Porter (1980). يستخدم المنهج الكلاسيكي الفكرة التي تقوم على أن الهدف النهائي لأعمال هو عائد الاستثمار. استخدام الاقتصاد الكلاسيكي على أنه يوحي بأنه يمكن تحقيق هذه الغاية من خلال التخطيط العقلاني. ذلك أنه يعتمد على مفاهيم المنظمات العاملة كالألات المستخدمة، السبب و النتيجة لتعبئة موارد المؤسسة و الأنشطة لزيادة الأرباح. و يرد وجهة النظر هذه للمؤسسة من طرف النظرية التيلورية في أن يتم تقسيم أنشطة المؤسسة إلى أجزاء تعتبر المكونة لها مثل التي يمكن دراستها، إصلاحها أو تنفيذها بشكل أكثر كفاءة و فق المنهج العلمي. و تتم عملية صياغة الإستراتيجية على شكل مراحل متتابعة تبدأ بصياغة أهداف واضحة للمنظمة و إجراء عملية مسح للبيئة الخارجية باستخدام مجموعة من الأدوات و الوسائل و المصفوفات ، ومن ثم صياغة الإستراتيجية التي تعمل على تحقيق الأهداف المرسومة و العمل على تنفيذها بما يؤدي إلى تحقيق عائد مالي من المعدل.¹

¹ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 47.

2- **المدرسة العملياتية:** تنظر هذه المدرسة التي انبثقت خلال سبعينات القرن الماضي إلى المنظمة على أنها مجموعة تحالفات بين الأفراد داخلها كل له أهدافه الشخصية و خلفياته المعرفية ، و بالتالي فإن الإستراتيجية هي نتاج عملية مستمرة من المساومات بين التحالفات المذكورة ، أي أنها قد تكون سابقة للنشاط ، و إنما قد تتبثق أثناء عملية التنفيذ لتحقيق أهداف الفاعلين في المنظمة. هناك 3 من رواد هذه المدرسة
 1. Pettigrew(1973) , Simon (1972), Mintezberg(1970)

3- **المدرسة التطويرية:** التطويريين Hannan et Freeman et Williamson لا يتقبلون مفهوم التخطيط العقلاني، و يعتقدون أن قوى السوق سوف تضمن تعظيم الأرباح و البقاء للأفضل. هذه الفكرة تعني أن المنظمات مجردة و جامدة و هذا التطور هو طبيعة التحليل التكلفة و الربح. إذ توفر نظريات دراون Drawin* في الانتقاء الطبيعي تعبير مجازي للمنظمة كعضو مقارنة بالتعبير المجازي للمنظمة كآلة في التفكير الكلاسيكي. يرى التطويريون أن الإستراتيجية مكلفة للغاية، و أن الإستراتيجيات طويلة الأجل سوف تضعف أمام منافسة الإستراتيجيات قصيرة الأجل خصوصا إذا كانت أقل من حيث التكاليف الإستراتيجية.²

4- **المدرسة النظامية:** المقاربة النظامية تقبل فكرة تحول وهدف و تصميم المنظمة لكنها تعتقد أنها كانت جزء لا يتجزأ من الهياكل الاجتماعية / السياسية/ الثقافية المكونة للمنظمة. القرارات النظامية لا تصنع بمعزل عن سير العمل العادي للمنظمة. و قد لا تكون عقلانية بالمعنى التقليدي و لكن مقبولة تماما لصناع القرار على مستوى المحلي. يعتقد النظاميون أن الإستراتيجية تقوم بتوجيه محدود العقلانية أو السياسة الجزئية و لكن عن طريق قواعد ثقافية، الأهداف، والمصالح الاجتماعية والموارد في إطار المحيط. من أهم روادها Huff et Crannovetter³

و الجدول التالي يوضح خصائص كل مدرسة من المدارس المذكورة سابقا.

¹ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سابق ، ص 48.

***نظرية دراون Drawin:** تشير هذه النظرية بأن التغيير البيئي يجبر كل صنف على تحول أو تغيير إحيائي تدريجي و لكن مستمر و من خلال مثل هذا التغيير يستطيع الكائن الحي التكيف مع بيئته و العيش فيها ، و يهلك النوع الذي لا يستطيع التكيف مع متطلبات البيئة إلى أن ينقرض أخيرا.

² Jim Rowe , Studying Strategy, Ventus Publishing, 2008, p22, consulté le 11/09/2011, bookboon.com

³ Idem, p22.

الجدول رقم (1-1): خصائص مدارس الفكر الإستراتيجي وفقا لمنظور Whittington

اسم المدرسة	العملية الإستراتيجية	الأهداف الإستراتيجية	نمط الإستراتيجية	الخلفية	الحقبة الزمنية
الكلاسيكية	مدرسة	هدف منفرد	رسمي	اقتصادية / عسكرية	الستينات
العملياتية	مدرسة	أهداف متعددة	مهنية	علم النفس	السبعينات
التطويرية	منبتقة	هدف منفرد	كفوء	اقتصادية / بيولوجية	الثمانينات
النظامية	منبتقة	أهداف متعددة	غير واضح	علم الاجتماع	التسعينات

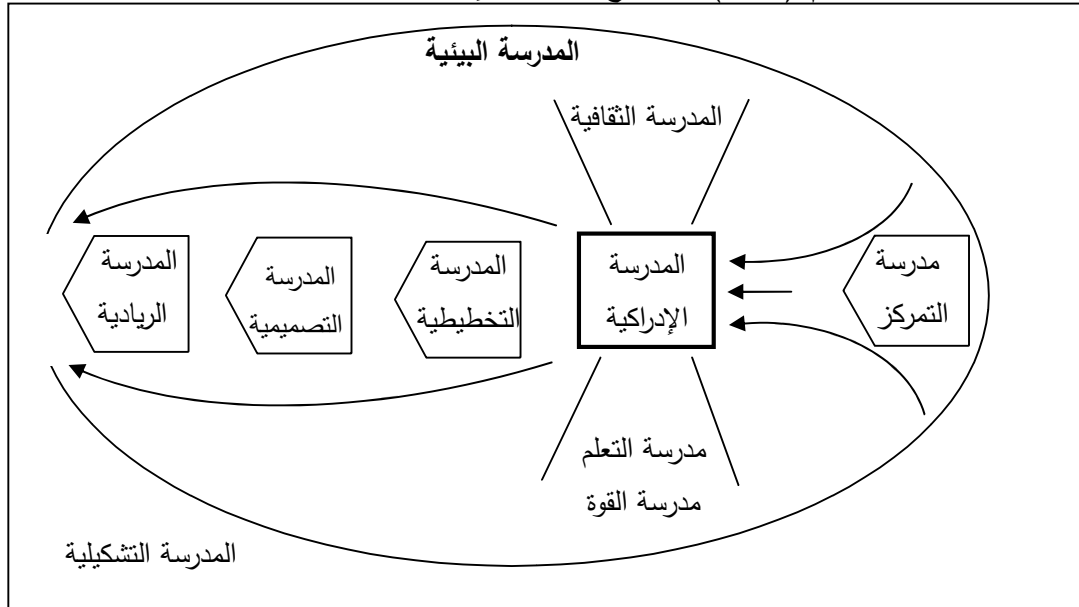
المصدر: عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية "مدخل تكاملي"، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، دون طبعة، 2007، ص 49

غير أن Whittington أغفل الدور الأساسي الذي يلعبه مدخل الموارد في تطور الفكر الإستراتيجي .

ثانيا: تصنيف Mintezberg et Lampel

جمع Mintezberg et Lampel بين عشر مدارس للفكر الإستراتيجي في أنموذج، يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (1-4): أنموذج صياغة الإستراتيجية وفقا لـ Mintezberg



Source : Henry Mintzberg, Joseph Lampel, *Reflecting on the strategy process*, Sloan Management Review, Spring 1999,p27

إذ ميز Mintezberg et Lampel بين 3 مجموعات تجمع هذه المدارس العشرة حيث:

1- المجموعة الأولى: و هي مجموعة إرشادية و تضم 3 مدارس تهتم بصياغة الإستراتيجية أكثر من اهتمامها بعملية التنفيذ، و تقوم هذه المدارس على مبادئ معينة هي:¹

أ- اعتبار الإستراتيجية عملية ثابتة في كل الظروف و الأحوال.
ب- امتلاك المدير الإمكانية الكافية لتحديد مستقبل المنظمة و الإستراتيجية الناجحة التي تستوعب المستقبل.
و تختلف في نقطة الطابع الرسمي للإستراتيجية، فالبعض منها يرى أن الإستراتيجية ذات طابع غير رسمي كمدرسة التصميم أو البعض الآخر يعتمد الخطوات الرسمية في الصياغة مثل مدرسة التخطيط. هذه المدارس هي:

أ- **مدرسة التصميم L'école de la conception** : تم التعريف بهذه المدرسة العريقة من قبل كلية إدارة الأعمال مجموعة الإدارة العامة هارفارد (1965) في كتاب "سياسة الأعمال: نص وحالات" Business Policy: Text and Cases. من الناحية النظرية، لدى هذه المدرسة منهج بسيط من مرحلتين : (1) من وثيقة (نصية) تدرس و تفحص (دراسة حالة) شركة، وتحديد قدراتها الداخلية (نقاط القوة والضعف) وإمكانياتها الخارجية (الفرص والتهديدات)، ثم (2) "إنشاء ملائمة أو توافق" بين الجوانب الداخلية والخارجية. ترى هذه المدرسة تشكيل الإستراتيجية باعتبارها عملية عقلية بحتة².

إذن نقطة القوة الأساسية لهذه المدرسة تتمثل في تبسيط العمليات ووضوحها، إلا أنه يعاب عليها كونها غير مرنة و تتسم بالثبات. فهذه المدرسة ترى أن تغيير في المحيط لا يكون إلا نادرا و بصورة استثنائية و بالتالي فهي ترسم للمنظمة طريقا تسير عليه دون النظر جيدا إلى الأمام و من كل جهة للتحكم في القدرة على توجيه المنظمة في حال حدوث تصادم مع المحيط.

ب- **مدرسة التخطيط L'école de la planification** : ظهرت كل من مدرسة التصميم و مدرسة التخطيط في منتصف الستينات، في نفس سياق العمل الأكاديمي. وهكذا تشترك في العديد من السمات. الفرق الأكثر أهمية هو أن مدرسة التصميم تتطلب ضمنا خطوة الخيال أو الإبداع (تحديد الإستراتيجيات المترشحة)، في حين أن منظري مدرسة التخطيط أرادوا حقا جعل أداء العمل كالألة، ولم يكون بالتالي أي مجال لإبداع . يجب أن يكون كل شيء آلي -لا يجب أن يكون هناك اختيار³.

¹ محمد حسين العيسوي و آخرون ، مرجع سابق ،ص147.

² Nick Pelling *Mintzberg's Ten Schools*, Kingston University Business School, Surrey, UK, 2004, p62, consulté le 05/09/2010, www.nickpelling.com/dissertation/chapter4.pdf

³ Idem, p66.

فعلى الرغم من أن هذه المدرسة تلتقي مع المدرسة التصميمية باعتمادها على التحليل الثنائي SWOT إلا أنها تتعامل معه بطريقة أكثر منهجية، فمستوى الرسمية المعتمد في صياغة الإستراتيجية عادة ما يمنع من القيام بالمبادرات و بالتالي تصبح عائق أمام التفكير الإستراتيجي. فهذه المدرسة:¹

✓ تستند على التوجهات السابقة، و التنبؤات و الهياكل المستقرة و البيئات.

✓ تستخدم البيروقراطية الشديدة بطريقة رشيدة أو عقلانية.

✓ تحاول تحقيق بين الإستراتيجية التنظيمية و بيئتها.

✓ تتطلب تخطيط تفصيلي غير مرن غير مناسب في الأسواق المضطربة.

ج- مدرسة التمركز **L'école du positionnement**: جاءت هذه المدرسة كانعكاس لكتابات Porter

خاصة المؤلفين الشهيرين "الإستراتيجية التنافسية" "Competitive Strategy" (1980) و"ميزة تنافسية"

"Competitive Advantage" (1985).

تركز هذه المدرسة على التفاعلات مع البيئة بالدراسة قبل التصرف. في المقام الأول يجب إدراك و فهم

البيئة من خلال الحدود الاقتصادية في سوق المنافسة، و تحديد الإستراتيجية هو قبل كل شيء التوقع (تحديد

المركز) في بيئة تنافسية.² و تقوم هذه المدرسة على:³

✓ يتم التركيز أيضا على منهج العقلانية التحليلية لوضع إستراتيجية المناسبة .

✓ محاولات لوضع المنظمة و منتجاتها في الأسواق المواتية أو البيئة.

✓ وتعتمد إلى حد كبير على قياس الأداء و أدوات صنع القرارات.

✓ تقوم مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية على العائد من الحصة السوقية و النمو السوق المحتمل.

✓ مصفوفة GE مصفوفة كبيرة ثلاثية الأبعاد امتداد مصفوفة BCG التي لها فقط بعدين.

و على الرغم من تباين هذه المدارس من حيث المضمون و المدى الزمني للظهور، إلا أنها تشترك مع

بعضها فيما يلي:⁴

¹ Neil Ritson, *Strategic Management*, Ventus Publishing, 2011, p25, consulté le 11/09/2011, bookboon.com

² Annette Obin, *Ecoles De Strategie Selon Mintzberg « Note De Lecture De Voyage En Pays Stratégique, L'exploration Des Grands Courants De La Pensée Stratégique »*, Edition Village mondial, 1999, consulté le 05/09/2010, www.jpobin.com/pdf21nov09/2000lecolesdestrategie.pdf

³ Neil Ritson, op. Cit, p25.

⁴ محمد حسين العيساوي و آخرون، مرجع سابق، ص 147.

- ✓ يؤدي المديرون دورا مهما في صياغة الإستراتيجية (تفكيرا أو تخطيطا)، فالإستراتيجية هي نضج تفكير المدير و مكونات الخطة التي يعمل على وضعها ، و هذا ما يؤيده Selznick (1957) بقوله (إن القيادة التي تضع الغايات و تحدد ما تستطيع المنظمة القيام به و ما يجب أن تقوم به فعلا).
- ✓ تصاغ الإستراتيجية و تحدد الأهداف و مواطن القوة في ضوء الإمكانيات و القدرات الداخلية للمنظمة ، و قابلية المديرين في التشخيص و التحديد و الاستثمار.
- ✓ يتسم بناء الإستراتيجية بالتفكير و التحليل و انتظام خطوات أو مراحل الصياغة.
- ✓ تفترض المدارس جميعا سيطرة المنظمة على بيئتها و هذا ما يدعوا إلى التركيز على الإمكانيات الداخلية.
- 2- المجموعة الثانية: و تتكون من 6 مدارس وصفية تهتم بجوانب محددة في عملية صياغة الإستراتيجية بدرجة أقل من اهتمامها بالطريقة التي تنفذ بها تلك الإستراتيجية و تشمل:
- أ- المدرسة الريادية أو مدرسة روح المبادرة *L'école entrepreneuriale*: إنها تركز على القيادة الشخصية. فما يهم هو الرؤية الإستراتيجية، يجب على المدير أن يصنع صورة ذهنية لوضعية المنظمة المستقبلية الممكنة و المرغوبة. من وجهة النظر هذه، إستراتيجية موجودة في ذهن القائد كتوجه على المدى الطويل، فالرؤية المستقبل راسخة في خبرة و حدس القائد. هذه الإستراتيجية هو جزء لا يتجزأ من شخصية القائد.¹ إذن هذه النظرية تعتبر عملية صياغة الإستراتيجية عملية رؤيوية تتم في ذهن القائد في ضوء الفرص و التهديدات المتوقعة في السوق و الإمكانيات الداخلية للمنظمة بالاعتماد على الخبرة و بعد النظر و الحدس الذي يتمتع فيه القائد.
- ب- المدرسة الإدراكية *L'école cognitive*: وهي مدرسة صغيرة لكن مهمة، تبحث في الوسائل البسيكولوجية التي تسمح بادراك أو التعمق في العقل الإستراتيجي، من روادها سيمون 1945. في هذه المدرسة، يتم استخدام فقط تصور أولي واضح عن الهدف لتنفيذ يسمح بتوجيه العمل. و جعل افتراض أن تحسين التصورات السابقة سيؤدي إلى تحسين فعالية العمل. و تعتبر القائد هو واضع و مستعمل الخطة في نفس الوقت. في هذه المدرسة، البيئة هي أقل ضبط أو إدراك في موضوعيتها المبنية، والعمل يعتمد على بناء تصور للبيئة والأهداف. حيث في هذه البيئة المتصورة، هناك تعايش بين مختلف جهات النظر. إذن يتطلب الأمر على الأقل الحد من الفجوة بين رؤية الخاطئة أو " ناقصة " و واقع البيئة لإدارة التوتر بين جهات

¹ Annette Obin, op.Cit.

نظر مختلفة. في هذا النهج، فإنه يتم التخلي عن مبدأ أن المنظمة يجب أن تتكيف مع بيئتها، يجب اختبارها و تجربتها و بالتالي البناء قدما قدر الإمكان عن طريق إجراءات منتظمة و دقيقة.¹

ج- مدرسة التعلم *L'école de l'apprentissage* : برزت أفكار هذه المدرسة من خلال التحديات العلمية التي واجهت باقي المدارس، و تستند إلى الأفكار الأولية للباحثين Braybrook et Lindblom اللذان يريان أن القرارات، و بالتالي عمليات التخطيط المتضمنة لها تأخذ صيغة تزايدية، بمعنى أنها تصحح من خلال التجربة و الحالة الواقعية الراهنة، إن الحديث هنا يدور عن عمليات طارئة تطور من خلالها خطط المنظمة وفق الاعتبارات البيئية. إن نقطة القوة الأساسية في هذه المدرسة هو كون الواقع يستند إلى عمليات تعلم مستمرة، و لا يبني على تنبؤات مسبقه فقط، في حين أن نقطة ضعفها تتمثل في محاولة التجربة و التصحيح، و هذا يعني عدم امتلاك رؤية توجه المنظمة للمستقبل البعيد.²

د- مدرسة القوة أو السياسة *L'école du pouvoir*: تنظر للإستراتيجية على أنها فخ أو عملية مناورة في السوق تهدف لإزاحة المنافسين. أو أنها عملية مفاوضة تتحكم في مواجهة المجموعة الداخلية أو التنظيمات للمحيط بحيث تبني المؤسسة إستراتيجية استمرارها على إستراتيجية إفناء منافسين أو إقصائهم من الميدان باستخدام قدراتها المختلفة. أهم الفرضيات التي تقوم عليها هذه المدرسة:³

- المنظمات هي تحالفات بين الأفراد و مجموعات ذات المصالح .
- توجد خلافات دائمة بين هذه المجموعات.
- القرارات و الأهداف تنشأ من المساومة و التفاوض أو مؤامرة.
- يمكن رسم هياكل السلطة واستخدامها، إما من منظور تعزيز الاستبدادية أو من منظور التنمية التعاونية لاستراتيجيات.

و تأخذ هذه العملية اتجاهين الأول هو القوة الجزئية الذي يرى أن تطوير الإستراتيجية داخل المنظمة إنما هي عملية سياسية قائمة على المساومة و الإقناع و التوقيت بين اللاعبين الأساسيين في المنظمة. أما الاتجاه الثاني فيتمثل بالقوة الكلية و الذي ينظر إلى المنظمة ككل لا يتجزأ في هيمنتها على الآخرين و على شركاءها الخارجيين (التحالفات و المشروعات المشتركة أو المؤقتة) لصياغة الإستراتيجيات جمعية تخدم مصالح المنظمة دون الاهتمام بعملية تكامل الجهود بين المنظمة و بقية الشركاء.⁴

¹ Annette Obin, op.Cit.

² خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري، عمان، دون طبعة، 2009، ص ص 20-21.

³ Annette Obin, op.cit.

⁴ عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 52.

إن نقطة قوة هذه المدرسة تتمثل في الإدراك الجيد لطبيعة العلاقة المتبادلة بين الأطراف ذات المصالح أما نقطة الضعف فيها فهي عدم وجود نظام منهجي و واضح لتأطير هذه العلاقات.

هـ- **المدرسة الثقافية L'école culturelle** : ظهرت هذه المدرسة في نهاية الستينات من أهم روادها رومون و نورمان، من أهم مبادئها:¹

- وضع الإستراتيجية هو عملية من التفاعل على أساس المعتقدات، و القناعات يتقاسمها أعضاء الشركة.

- يتم تحديد الإستراتيجية من خلال وجهة نظر لها جذورها في النوايا الجماعية.

- هذه المقاربة تؤدي إلى تركيز الانتباه على قدرات ديناميكية للموارد الموجودة في بيئة ومنظمة.

تعتبر هذه المدرسة أن الإستراتيجية يجب أن تعبر عن الرؤيا خاصة بثقافة المؤسسة للأعمال على

اختلاف أنواعها، غير أن هناك من يرى ضرورة التغير في بعض ثقافات المؤسسة أي يدعون إلى عدم تأصيل الإستراتيجية عند ظهور تحديات جديدة توجب ذلك.

إن نقطة القوة الأساسية لهذه المدرسة تتمثل بتركيز الاهتمام على تقاسم المعتقدات و القيم من قبل

أعضاء التنظيم، فيما يلاحظ أن ضعفها يتمثل بعدم القدرة على جعل هذه القيم مفاهيم واضحة بعيدة عن الغموض و مهيكله في المنظمة و لمختلف العاملين فيها.²

و- **المدرسة البيئية L'école environnementale**: استنادا إلى هذه المدرسة فإن عملية صياغة الإستراتيجية و

هي عملية رد فعل أو استجابة للبيئة الخارجية. بمعنى أن إستراتيجية المنظمة تتبنى استجابة للتحديات التي

تفرضها البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة. فعلى العكس من المدارس الأخرى التي تنظر إلى البيئة

الخارجية على أنها عاملا مؤثرا في صياغة الإستراتيجية، فإن هذه المدرسة تنظر إلى البيئة على أنها عامل

الأساس الذي يحدد التوجه الإستراتيجي للمنظمة ما يعني بالنتيجة تعطيل عملية الاختيار الإستراتيجي

فيها.³

3- المجموعة الثالثة: و تضم مدرسة واحدة و هي **المدرسة التشكيلية أو التوليفية أو التركيبية École de la configuration**

: ترى المدرسة التشكيلية أن عملية صياغة الإستراتيجية هي عملية تحول فالمنظمات قد

¹ Annette Obin, op.cit.

² خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، مرجع سابق، ص 21.

³ عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 51.

توجد على شكل تشكيلات مستقرة (مجاميع متماسكة من الخصائص و السلوكيات) تسود المنظمة لفترات زمنية معينة ما تلبث أن ترى ضرورة التحول عنها و مغادرتها بعد فترة زمنية معينة.¹
 إن نقطة القوة الأساسية لهذه المدرسة تتمثل في اختيار الإستراتيجية، و عمليات التخطيط الإستراتيجي الصحيحة، و في الوقت المناسب و الصحيح، لكن ضعفها الأساس يتمثل بكونها عرضية المنهج وذات طبيعة عشوائية.²

ويمكن تلخيص هذه المدارس في الجدول التالي:

الجدول رقم(1-2): مدارس الإستراتيجية حسب Mintezbreg

الملاحظات	طبيعة العملية	المدرسة
✓ تركز المسؤولية لدى المدير العام ✓ البساطة لمجمل عملية صياغة الإستراتيجيات	الفهم و الإدراك	التصميم
✓ انتقاد أقسام التخطيط بسبب فشلها.	التخطيط الرسمي	التخطيط
✓ اعتماد المستشارين ذوي الأدوار التحليلية	التحليل	التمركز
✓ التأكيد على الرؤية المستقبلية. ✓ وجود قائد ملهم.	الرؤية	الريادية
✓ تفكير ذهني يقوم به القادة. ✓ معرفة معمقة تنشأ من خلالها الإستراتيجية.	عملية ذهنية	المعرفية
✓ التخطيط الذي يقود للتعليم. ✓ المنظمة القادرة على التعلم يمكن أن تتكيف مع اللاتأكد.	النشوء الطارئ	التعلم
✓ تصاغ الإستراتيجية من خلال عمليات المفاوضة داخل الشركة بين مراكز القوى.	المفاوضات	القوة
✓ تنشق الإستراتيجية من عملية جماعية. ✓ ثقافة المنظمة عنصر مميز فريد من نوعه يمثل مصدر للميزة.	عملية جماعية	الثقافية
✓ تتمركز المنظمة في حيز بيئي ملائم لحين نضوب الموارد بعدها تضمحل المنظمة.	ردود الفعل	البيئة
✓ تستمر المنظمة بوضع مستقر لمدة معينة. ✓ تبدأ بالتحول إلى وضع آخر بعد مدة زمنية.	عملية تحويلية	التشكيلية

المصدر: محمد حسين العيساوي و آخرون ، الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص145.

¹ عبد الرضا رشيد، إحسان دهب جلاب، مرجع سابق، ص 53.

² خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 22.

المبحث الثاني: المدخل النظري للتخطيط الإستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي كأحد أنواع التخطيط يعبر عن الفهم الواقعي والعميق لما يدور في بيئة المنظمة الداخلية ومحاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص و التهديدات التي تنطوي عليها .مما يمكن من توقع واستشراف المستقبل وذلك بصياغة مجموعة من الاستراتيجيات التي تجعل المنظمة تحقق أهدافها، بل والتي من شأنها التأثير في بيئة المنظمة باتجاه خلق وتوفير شروط أفضل تساهم في تسهيل تحقيق هذه الأهداف.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط الإستراتيجي

هناك العديد من المفاهيم التي تناولت التخطيط الإستراتيجي ، حيث تقاربت و تباعدت من حيث دراستها لهذا المصطلح الإداري و لعل أهم تلك التوجهات مايلي:

عرف Anthony(1965) التخطيط الإستراتيجي بأنه" الصياغات بعيدة المدى و الخطط الإستراتيجية و السياسات التي تحدد أو تغير خصائص أو توجهات المنظمة"¹

و حسب كل من Wheelen et Hunger(2004): إن التخطيط الإستراتيجي يمثل تطوير و بناء خطط طويلة الأجل لتمكين المنظمة التعامل بفعالية مع الفرص و التهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة، و ذلك تبعاً لمصادر القوة و الضعف للموارد التي تملكها المنظمة متضمناً تعريف رسالة المنظمة وصياغة أهدافها وتطوير و تشكيل الإستراتيجيات و وضع توجهات السياسة العامة للمنظمة.²

كما اعتبر Strategor التخطيط الاستراتيجي هو " العملية التي تحدد الخطوط العريضة للمنظمة من أجل تعديل أو تحسين أو تعزيز موقفها في مواجهة المنافسة."³

إن نستطيع القول أن التخطيط الإستراتيجي يقوم أساساً على الإعداد و التدبير مستندا في ذلك على تصورات واضحة و شاملة و طويلة المدى للمواقف المستقبلية للمنظمة تبعاً للتغيرات الحاصلة في بيئتها .
"فالتخطيط الإستراتيجي هو عملية اتخاذ قرارات تستند بالأساس على مجموعة من التساؤلات، وهي:

أين نحن الآن؟

أين نرغب أن نكون؟

¹ خالد محمد حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص8.

² ماجد راضي الزعبي، التخطيط الإستراتيجي و بناء منظمات متميزة تكنولوجيا " دراسة تطبيقية على منظمات صناعة الأدوية الأردنية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص فلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2004، ص23.

³ Jean- Pierre Dètrie et autres, Strategor Politique Générale de l'Entreprise, Edition DUNOD, Paris, 4^e édition, 2004, p601.

كيف سنصل إلى هناك؟

كيف نقيس مدى تقدمنا؟¹

في حين يعرفه Ackoff (1970) بأنه "عملية صياغة و تقييم لمجموعة من القرارات متبادلة التأثير قبل القيام بالعمل، و بالصياغة التي لا تظهر من خلالها حالة المستقبل المرغوب قبل القيام بالعمل، أما إذا قامت المنظمة بالعمل المناسب فإن قوة النتائج المتوقعة سوف تزداد."²

وحسب دليل التخطيط الإستراتيجي للمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية: التخطيط الإستراتيجي هو جهد منضبط لإصدار قرار و اتخاذ إجراءات أساسية تعمل على تشكيل و توجيه المنظمة من حيث التعريف بها و ما تقوم به من أعمال و كيف تقوم بذلك ، و لماذا تقوم به ؟ مع التركيز على المستقبل."³

كما يعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه : "عملية مستمرة و نظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة و تطورها، بالإضافة إلى الإجراءات و العمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود و تحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه."⁴

حيث أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية اتخاذ قرار لما يجب أن يكون عليه الموقف مستقبلا بناء على الظروف الحالية للمنظمة أو كما يقول Drucker (1997): "إن التخطيط الاستراتيجي لا يعنى بالقرارات المستقبلية، وإنما بمستقبلية القرارات الحالية."⁵

هو العملية التي تحدد الاتجاهات الكبرى مما يسمح للمؤسسة بتعديل أو تحسين أو تعزيز موقفها في مواجهة المنافسة.⁶

في حين عرفه Steiner (1977) بأنه "عمليات تحديد الأهداف الرئيسية و السياسات التي تتضمن استخدام و تنظيم الموارد لإنجاز هذه الأهداف"⁷.

¹وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، السيناريو و العملية التخطيطية " مفاهيم أساسية"، دار وائل، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص141.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص78.

³ مؤسسة الملك خالد الخيرية، دليل التخطيط الإستراتيجي للمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، الرياض، 2010، ص9، تاريخ التصفح www.kkf.org.sa/ar/.../strategicmanual/KKF_Manual_Arabic.pdf ، 2011/04/13

⁴ خالد محمد حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص9.

⁵وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، السيناريو و العملية التخطيطية " مفاهيم أساسية"، مرجع سابق، ص 134.

⁶Jean- Pierre Détrie et autres, op.Cit, p601.

⁷ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص79.

يعني التخطيط الإستراتيجي تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة و اختيار البرامج اللازمة لتحقيق هذه الأهداف و تحديد النمط الرئيسي لتخصيص الموارد بالشكل الذي يحقق علاقات فعالة بين المنظمة وبين البيئة المحيطة بها.¹

و عرف التخطيط الإستراتيجي للمنظمة: هو تحديد الأهداف العامة و توفير الوسائل لتحقيقها.² هو ترجمة التوجهات الإستراتيجية إلى برامج لتطبيقها من قبل جميع المصالح والإدارات والوحدات المؤسسة كجزء من أنشطتها العادية.³

و يعرفه Policastro (2003) بكونه " الطريقة الملائمة و المناسبة لتحديد الأهداف بعيدة المدى و توجه المنظمة لتحقيق هذه الأهداف. "4 فالدور الأساسي للتخطيط الإستراتيجي هو تحديد الأهداف العامة للمنظمة ثم تحقيقها في المستقبل و ذلك بوضع البرامج و الإجراءات و توفير الوسائل الضرورية لتحقيق تلك الأهداف.

و عرف Kotler (1994) التخطيط الإستراتيجي من جهة التسويق " على أنه العملية الإدارية الخاصة بوضع و إدامة العلاقة بين أهداف المنظمة، المهارات الموارد و فرصها التسويقية المتغيرة، حيث يسعى التخطيط الإستراتيجي إلى رسم و إعادة ترتيب أنشطة و منتجات المنظمة بالشكل الذي يحقق النمو و الأرباح المستهدفة".⁵

وفي تعريف كل من Glaister et Falshow (1999) التخطيط الإستراتيجي هو " العملية التي يتم فيها تحديد رسالة المنظمة و وضع الأهداف و الإستراتيجيات و السياسات، لتأمين الموارد و تقسيمها من أجل تحقيق هذه الأهداف".⁶

و يمكن تعريف التخطيط الإستراتيجي على أنه: " تلك العملية المستمرة الهادفة للربط بين أهداف المنظمة و مواردها من جهة، و بين الفرص و التهديدات في البيئة التي تعمل في ظلها المنظمة من ناحية ثانية".⁷ أي أن التخطيط يعنى بالعلاقة بين أهداف المنظمة و ما تملكه من موارد للوصول إلى موقف مستقبلي ترغبه.

¹ سيد عليوه، *بورة إعداد الخطط الإستراتيجية*، مكتبة جزيرة الورد، القاهرة، الطبعة الأولى، دون سنة نشر، ص ص 23-24

² Ghedjghoudi El Hadi, *Le Management Théorie Et Pratique*, Office Des Publications Universitaires, Alger, 2012, p88.

³ Jean- Pierre Détrie et autres, op.Cit, p601.

⁴ خالد محمد حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 9.

⁵ محمد الصيرفي، *الإدارة الإستراتيجية*، دار الوفاء لنديا، الطبعة الأولى، 2008، ص 98.

⁶ ربحي الحسن، أمجد العفيف، *أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية*، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 1، 2010، ص 12.

⁷ محمد محمود مصطفى، *التسويق الإستراتيجي للخدمات*، دار المناهج، عمان، الطبعة الأولى، 2003، ص 14.

ويرى كل من Goodsten et Nolan et Pfeiffer (1993) " أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية توجيه و تكامل للأشطة الإدارية و التنفيذية في المنظمة لرؤية المستقبل و تطوير الإجراءات و العمليات الضرورية لتحقيق ذلك المستقبل.¹

و اعتبر Raymand-Alain Thiétart أن " التخطيط الاستراتيجي ينطوي بعدين للمنظمة. البعد الأول تحليلي و اقتصادي يوضح الخصائص الموضوعية للمؤسسة و بيئتها:الوسائل، الخبرات المحددة، تسلسل الإجراءات، قوة السوق، والتكتيكات التنافسية، والحد الأدنى لحجم الاقتصادي للاستثمارات، تكامل الاختيارات. البعد الثاني سياسي و إنساني، يسلط الضوء على وجود عوامل للأهداف الفردية تسعى إلى تحقيق الغايات، متناقضة أحيانا، للمساعدة في تحقيق إستراتيجية أو على العكس من ذلك يكون هناك ضرر لا يمكن إصلاحه"².

في الأخير يمكن القول أن التخطيط الإستراتيجي هو: "عملية بعيدة المدى تقود في النهاية إلى تحقيق أهداف محددة، من خلال تحديد مسار تعبئة موارد المنظمة من خلال سلسلة من المراحل تبدأ بتشخيص واقع المنظمة الحالي و تحديد رؤيتها المستقبلية و تمر بتحليل نقاط القوة و الضعف في البيئة الداخلية و الفرص و المخاطر في البيئة الخارجية، فتصاغ بعد ذلك خارطة التغيير الإستراتيجي و التي تخضع لآليات محددة للتنفيذ و لمقاييس معينة للمتابعة.

و يعود هذا الاختلاف في مفاهيم التخطيط الإستراتيجي لسببين أساسيين:³

- 1- مفهوم المستقبل و مستوى إدراك الإدارة له، فالمستقبل زمن قادم غير محدد قد يكون بعضه واضحا، وقد يكون البعض الآخر غامضا، قد يبدو للبعض مستقرا و للآخرين مضطربا، فالحركة الدائمة لا تضع فواصل بين الحاضر و المستقبل. و إن الحاضر و المستقبل عبارة عن دائرة غير محدودة تتبادل التأثير مع المنظمة، فإدراك و تقويم و تحديد الاتجاه المستقبلي يختلف من منظمة إلى أخرى.
- 2- الوسائل المستخدمة في مواجهة المستقبل (تحديد الأهداف و طرق انجازها) تختلف من منظمة إلى أخرى.

¹ ماجد راضي الزعبي، مرجع سابق، ص 23.

² Raymond-Alain thiétart, *la stratégie d'entreprise*, Bayeusaine, Paris, 2^e édition , 1996, p13.

³ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 80.

و لعل هذا الاختلاف جعل هناك خلط لبعض المفاهيم بمفهوم التخطيط الإستراتيجي، نوضحها في مايلي:

1- التخطيط الإستراتيجي و التخطيط: التخطيط هو امتداد للماضي باستخدام بياناته لمعرفة ما يجب ان يكون في المستقبل و هو عادة ما يتم استنادا على التنبؤ. و التخطيط الإستراتيجي ضرب من ضروب اختراق حجب المستقبل و الغوص في عمقه لتحديد شكل المنظمة، و إن كان التخطيط يعني تحديد حجم النشاط في المستقبل، فإن تغيير نوعية هذا النشاط و شكله تمثل ما يطلق عليه بالتخطيط الإستراتيجي.¹

2- التخطيط الإستراتيجي و التخطيط طويل المدى: التخطيط الإستراتيجي هو ثمرة تطور التخطيط طويل المدى، حيث يرجع استخدام التخطيط طويل المدى إلى بداية الخمسينات. وإذا كان التخطيط الإستراتيجي متعلق بالمدى الطويل فلا يمكن أن اعتبار بأن كل تخطيط طويل المدى هو تخطيط استراتيجي لأن طول المدة ليس معيار كافيا للقول بإستراتيجية الأمور أو عدمها.

و قد أشار Akers et Porter في دراستهما على خمس شركات عالمية متميزة بأن الاختلاف بين التخطيط الإستراتيجي و بين التخطيط طويل المدى يكمن في مايلي:²

أ- أن التخطيط الطويل الأجل ذو علاقة مباشرة بالعمليات في حين أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية توجيه و تكامل للأنشطة الإدارية و العملياتية في المنظمة من خلال التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة في المنظمة مع تحديد البدائل المختلفة المتاحة.

ب- أن التخطيط الطويل الأجل يتضمن قوائم مالية لسنوات اعتمادا على المعلومات التاريخية المتوفرة في حين أن التخطيط الإستراتيجي يعمل على تعظيم الموارد المتاحة من خلال تجسير الفجوة ما بين الموارد الضرورية و الموارد المتاحة، إنه محاولة لتحديد الفرق الدقيق بين موقف المنظمة الحالي و الموقف المستهدف.

ج- إن التخطيط الطويل الأجل يركز على عناصر البيئة الداخلية و لا يقوم بتزويد أصحاب القرار بأي معلومات عن البيئة الخارجية عموما أو المنافسين الحاليين أو المحتملين في حين أن تحليل البيئة الداخلية و الخارجية يعتبر إحدى المراحل الأساسية في العملية التخطيطية و ذلك لتحليل أبعاد الكتل المختلفة المؤثرة على الموقف التنافسي للمنظمة و بطرق مختلفة مثل تحليل SWOT، حيث يزودنا بالفرص و التهديدات في بيئة أعمال المنظمة الخارجية كما يوفر للمنظمة تحليل مفصلا بنقاط القوة و الضعف حول بيئتها الداخلية.

¹ديفيد هاريسون، الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي، ترجمة : علاء الدين ناطورية، دار زهران، عمان، دون طبعة، 2009، ص230.

²ماجذ راضي الزعبي ، مرجع سابق، ص25.

3- التخطيط الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية: الإدارة الإستراتيجية هي ثمرة تطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي حيث ظهر مفهوم الإدارة الإستراتيجية بعد مفهوم التخطيط الإستراتيجي في منتصف السبعينات.

يمثل التخطيط الإستراتيجي المراحل الثلاثة الأولى من مراحل الإدارة الإستراتيجية فهو جزء من عملية الإدارة الإستراتيجية، تحديد رؤية و رسالة المنظمة، و ترجمة الرسالة إلى أهداف إستراتيجية، صياغة إستراتيجية تحقق الأهداف الإستراتيجية، و تقييم الأداء الرقابة الإستراتيجية، إذ أن تنفيذ الإستراتيجية و (الرقابة الإستراتيجية) تقعان خارج نطاق التخطيط الإستراتيجي .

4- التخطيط الإستراتيجي و القرار الإستراتيجي: يرى Mintzberg et Quinn أن القرارات الإستراتيجية تتمثل في القرارات التي تحدد مسيرة المنظمة الأساسية و اتجاهها العام في ضوء المتغيرات المتوقعة و غير المتوقعة و التي قد تحدث في البيئة المحلية و تشكل في نهاية الأهداف الحقيقية للمنظمة و تساعد في رسم الخطوط العريضة التي من خلالها تمارس المنظمة عملها و توجه توزيع المصادر و تحدد فاعلية المنظمة.¹

إذن مما لا شك فيه إن القرار الإستراتيجي له علاقة كبيرة بالتخطيط الإستراتيجي، إذ لا يمكن أن يكون تخطيط استراتيجي في غياب قرار استراتيجي، لكن لا يمكن أن يكونا نفس الشيء ذلك أن التخطيط الإستراتيجي أكبر و أشمل، كما أن التخطيط الإستراتيجي ليس فقط قرارات إستراتيجية طويلة الأجل فهو أيضا قرارات حاضرة .

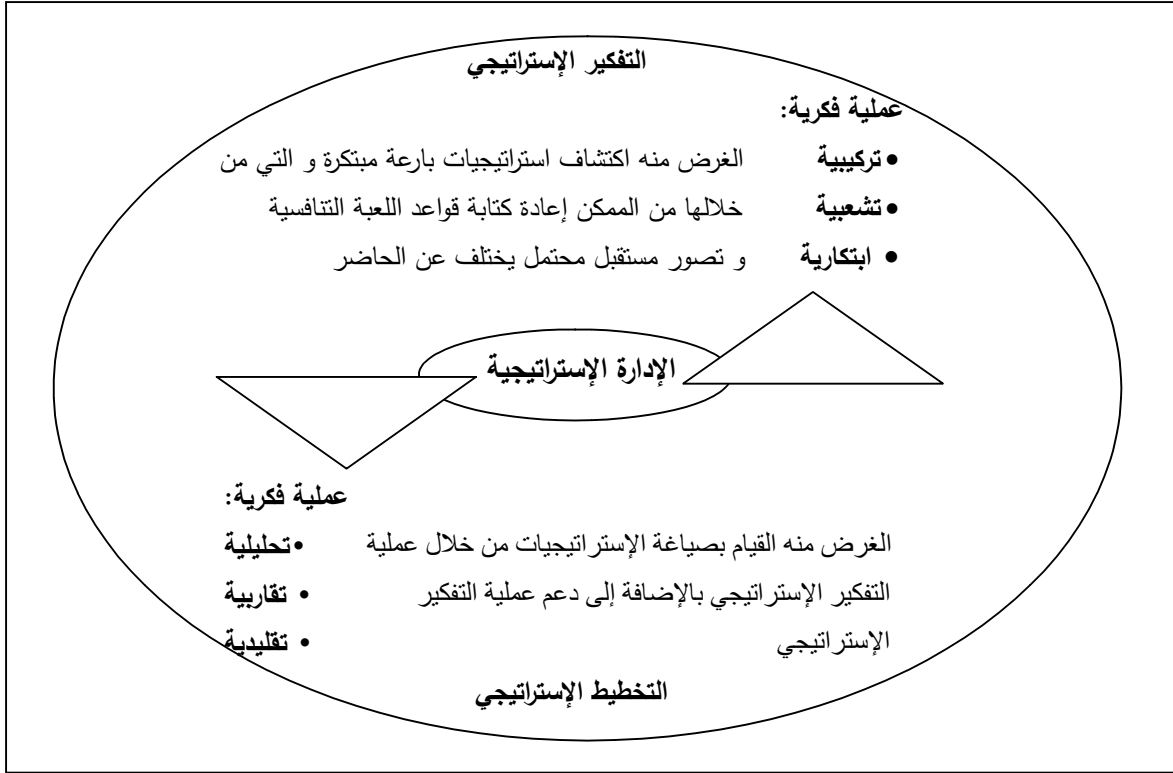
5- التخطيط الإستراتيجي و التفكير الإستراتيجي: يلاحظ أن التخطيط الإستراتيجي و التفكير الإستراتيجي لا يتقابلان معا على مستوى المفهوم و إنما يختلفان باعتبارهما نموذجين لصياغة الإستراتيجية قائمان على أسس فلسفية مختلفة. و بنفس السياق أشار Hamel et Prahalad إلى أن التخطيط الإستراتيجي يمثل عمليات منهجية تأخذ صيغ واضحة، في حين يكون التفكير الإستراتيجي محتوى ضمن تقديم أفكار جديدة للابتكار و الاكتشاف.²

و يمكن توضيح ذلك في الشكل التالي.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص96.

² وائل محمد صبحي، طاهر محسن منصور الغالي، السيناريو و العملية التخطيطية " مفاهيم أساسية"، مرجع سابق، ص91.

الشكل رقم (1-5): الفرق بين التخطيط الإستراتيجي و التفكير الإستراتيجي



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالبي، السيناريو و العملية التخطيطية مفاهيم أساسية، دار وائل ، عمان، الطبعة الأولى، 2012 ، ص 92.

بناء على ما سبق ذكره يمكننا الآن تحديد أهم خصائص و مميزات التخطيط الإستراتيجي مع التركيز على الأهمية التي تكمن في استخدامه من طرف منظمة الأعمال.

المطلب الثاني: خصائص و أهمية التخطيط الإستراتيجي

أولاً: خصائص التخطيط الإستراتيجي

تتمثل أهم خصائص التخطيط الإستراتيجي في:

- 1- **المستقبلية:** ينظر التخطيط الإستراتيجي إلى المستقبل فهو أسلوب مستقبلي بالرغم من أنه يعتمد مؤشرات الماضي و معطيات الحاضر لأغراض معرفة واقع المنظمة إلا أنه ينطلق من منها ليرسم أهداف المستقبل.¹
- 2- **العملية:** أي أن التخطيط الإستراتيجي يمثل صيرورة تبدأ بتحديد الأهداف ثم السياسات و طرائق الوصول إلى الإستراتيجيات، و تطوير الخطط التفصيلية للتأكد من تنفيذ تلك الأهداف، فهي العملية التي تتضمن

¹ بلال خلف السكارنة ، التخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص113.

التحليل المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة، ومتى يتم اتخاذها، و من يقوم بها ؟ و ماذا سيتم فعله بالنتائج المتحققة.¹

3- التفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة: و يقوم التخطيط الإستراتيجي على التفاعل المستمر و التغذية المرتدة من الكل إلى الجزء ثم على الكل مرة ثانية، كما يقوم على التفاعل المستمر بين مستويات التخطيط سواء كانت تلك المستويات تتعلق بمستوى القرارات الإستراتيجية أو مستوى القرارات الإدارية و التنفيذية أو التشغيلية.²

4- ترتيب الخيارات و الأولويات: يقوم التخطيط الإستراتيجي بوضع الخيارات التي ستسلكها المنظمة في خطته التنفيذية ، كما يعمل على ترتيب البرامج التنفيذية وفق أولوياتها و أهميتها.

5- التخطيط كعملية مستمرة: تتصف جهودات التخطيط الإستراتيجي بأنها مجهودات مستمرة حيث يتم بصفة مستمرة مقارنة الافتراضات الأساسية للخطط الإستراتيجية بما يحدث في الواقع و تعديل الخطط حتى تتناسب مع الواقع، ولذلك يختلف مفهوم التخطيط كعملية مستمرة عن التخطيط كتقويم زمني، حيث أن التخطيط كتقويم زمني يعني إعداد الخطة في فترة زمنية معينة ثم محاولة الالتزام بها أو تعديلها في فترات زمنية محددة، بصرف النظر عن توقيتات التغييرات التي تحدث في ظروف و بيئة المنظمة.³

6- الحاجة إلى قدر كبير من المعلومات: قد يصعب الحصول على المعلومات بدقة و ذلك لأن معظم مصادر المعلومات اللازمة للتخطيط الإستراتيجي تقع خارج المنظمة، كما أن التخطيط الإستراتيجي يحتاج إلى كم ضخم من المعلومات الخاصة بالمستقبل.⁴

7- المرونة: وهي أن تكون المنظمة قادرة على التحول من إستراتيجية لأخرى عند تغيير الظروف البيئية وهذا يتطلب المرونة الإستراتيجية لتطوير الموارد المختلفة وتنميتها، ويتطلب أن تكون المنظمة متعلمة.⁵

8- مبدأ النظم: يتعامل التخطيط الإستراتيجي مع المنظمة كنظام فرعي من نظام أكبر هو بيئة المنظمة و كذلك كنظام أكبر يضم مجموعة من الأنظمة الفرعية ترتبط ببعضها البعض بعلاقات متبادلة و تغذية مرتدة. فالتخطيط الإستراتيجي يربط ثلاث أنواع من الخطط بعضها ببعض، و هي الخطة الإستراتيجية و

¹ وائل محمد صبحي ادريس، ظاهر محسن منصور الغالي، السيناريو و العملية التخطيطية " مفاهيم أساسية"، مرجع سابق، ص 138.

² محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 100.

³ سيد عليوه ، مرجع سابق، ص ص 26-27.

⁴ محمد محمود مصطفى ، مرجع سابق، ص 22.

⁵ ربحي الحسن، أمجد العفيف، مرجع سابق، ص 13.

الخط متوسط المدى و الخط قصير المدى و جميعها تساعد الإدارة العليا على تحقيق الأهداف النهائية .

9- عملية شاملة:التخطيط الإستراتيجي عملية واسعة متعددة الأوجه و متنوعة الأنشطة، تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى من التخطيط، فالتخطيط الإستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي و ديناميكي متخصص، و إنما هو أوسع شمولاً، و أغنى أبعاداً، و أعمق مستوى من التفكير العقلاني التحليلي، حيث يتسم بالتفكير الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية (الداخلية و الخارجية) ¹.

10- الآثار طويلة الأجل: يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى إحداث تغييرات جوهرية و هامة في المنظمة و هذا لا يظهر في الأجل القصير بل يحتاج إلى فترة طويلة الأمد، و تكاليف كبيرة و جهود مهمة ².

11-المخاطرة المحسوبة: يجب اتخاذ القرارات بحيث تكون درجة مقبولة من المخاطرة، و يتوقف ذلك على الموارد المتاحة التي سيتم تخصيصها للإستراتيجية و الفترة الزمنية التي سيتم تغطيتها ³.

12-التفاعل بين التخطيط و التنفيذ:من خصائص نظام التخطيط الإستراتيجي تحقيق التفاعل و التغذية المرتدة بين التخطيط و التنفيذ و بالعكس حيث تعتمد الخطط على نتائج التنفيذ كما أن التنفيذ يعكس نتائج التخطيط ⁴.

13-المشاركة الواسعة: يشارك في التخطيط الإستراتيجي بداية من وضعه من الإدارة العليا و نزولاً إلى العاملين و المستفيدين و الأفراد و غيرهم.

14- عدم التأكد:يبني التخطيط الاستراتيجي على حالة عدم التأكد، حيث إن المتغيرات المستقبلية يكتفها الغموض والأخطار لعدم توفر المعلومات الكافية بشأنها، مع صعوبة التنبؤ المستقبلي لها، الأمر الذي يستلزم تعاون ومشاركة جميع المستويات الإدارية لتحليل نقاط القوة والضعف في أداء المنظمة والفرص والتهديدات البيئية، ولا يتم ذلك إلا من خلال التخطيط الاستراتيجي لمواجهة حالات عدم التأكد ⁵.

15-الفلسفة: التخطيط الإستراتيجي هو اتجاه و طريقة في الحياة ، و جزء مهم من العملية الإدارية، و هو لا يمثل فقط سلسلة من القواعد و الإجراءات و الوسائل ، إذ لابد للمديرين و العاملين في أية منظمة من

¹أياد عليا لدجني، دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص مناهج و طرائق التربية، كلية التربية، جامعة دمشق، 2010/2011، ص 52.

²ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص82.

³محمد محمود مصطفى ، مرجع سابق، ص22.

⁴محمد الصيرفي ، مرجع سابق، ص108.

⁵رجي الحسن، أمجد العفيف، مرجع سابق، ص12.

الاقتناع بأنه مفيد و مهم، و لابد من ممارسته في جميع الأنشطة الرئيسية، و هذا لا يتم إلا من خلال وجود فلسفة راسخة لدى المدراء في أية منظمة تقوم على اعتماد هذا النوع من التخطيط في العمل.¹

ثانياً: أهمية التخطيط الإستراتيجي

يضطلع نظام التخطيط الإستراتيجي في منظمة الأعمال على أهمية بالغة تتأتى من مايلي:

- 1- يزود التخطيط الإستراتيجي منظمات الأعمال بالفكر الرئيسي لها، و هذا الفكر هو من أهم العناصر داخل المنظمة لما له من أهمية في تكوين و تقييم كل من الأهداف و الخطط، و السياسات.²
- 2- يعتبر التخطيط الإستراتيجي من القنوات الهامة للاتصال بين الأفراد العاملين بالتنظيم للتغلب على المشاكل التي يواجهونها و كذلك المشاكل التي تواجه منظماتهم.³
- 3- يمكن التخطيط الإستراتيجي من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة، وهي البيئة القطاعية حيث يتم توضيح صورة المنظمة و اتجاهاتها المستقبلية أمام مجموعات المصالح و المخاطر المختلفة و التي تعمل مع المنظمة.⁴
- 4- تدعم و تعزز عمليات التخطيط الإستراتيجي عمليات الإدارة و الإبداع و مبادرة الأفراد.
- 5- يساعد التخطيط الإستراتيجي على إتاحة الفرصة للعاملين بالمنظمة في الاشتراك بأفكارهم في عملية اتخاذ القرارات الأمر الذي يولد لديهم الشعور بالمشاركة و تحقيق درجة من الرضاء.⁵
- 6- يساعد التخطيط الإستراتيجي المنظمات على التأقلم مع بيئتها الداخلية و الخارجية، و ذلك لكونه يمكن المنظمات من التعرف على الفرص و المخاطر الموجودة في بيئتها الخارجية، بالإضافة إلى تحليل نقاط القوة و الضعف في البيئة الداخلية للمنظمة التي تحدد البدائل المناسبة و اتخاذ القرارات الصائبة لتحقيق الأهداف المنشودة.
- 7- يساعد التخطيط الإستراتيجي في إيجاد الحلول المناسبة و الاستعداد المبكر لمواجهة المشاكل المتوقعة و العمل على حلها قبل وقوعها.

¹ وائل محمد صبحي ادريس، ظاهر محسن منصور الغالبي، السيناريو و العملية التخطيطية " مفاهيم أساسية"، مرجع سابق، ص 139.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 85.

³ جمال الدين الخازندار، تأثير العوامل البيئية على التخطيط الإستراتيجي، مجلد 13، الإداري، عمان، 1991، ص 205.

⁴ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 126.

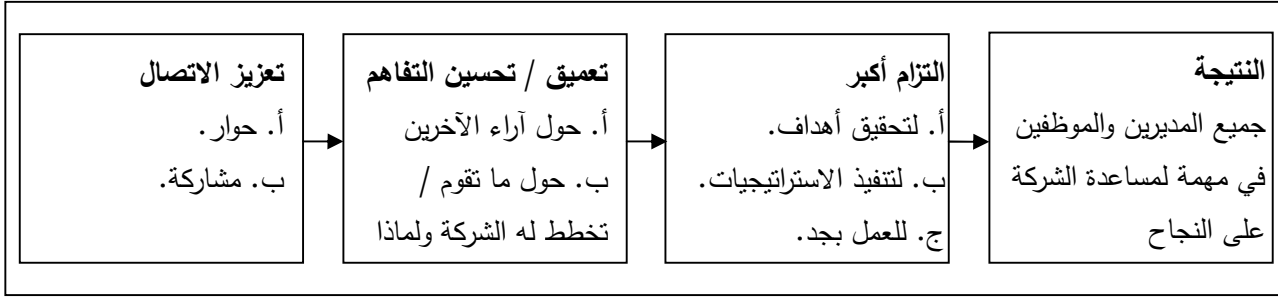
⁵ نفس المرجع، ص 206.

- 8- التخطيط الإستراتيجي عملية رسمية إذ يعمل على وضع إطار عام يحدد أدوار مختلف الوحدات التنظيمية و المستويات الإدارية في المنظمة، و يوفر التنسيق بينها، مما يؤدي إلى رصف و محاذاة المنظمة ككل و يوجه جهودها لتحقيق أهدافها و رسالتها.
- 9- يساعد التخطيط الإستراتيجي في استثمار الوقت بالشكل الصحيح . و ذلك لأن الأداء يسير وفق خطة منظمة و برامج زمنية محددة.
- 10- يساعد التخطيط الإستراتيجي في إعداد الإطارات للمستويات الإدارية العليا، و ذلك من خلال تدريبهم و إشراكهم في التفكير في المشكلات التي قد يواجهونها عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب إدارية عليا بالمنظمة.
- 11- رفع مستويات القدرة التنافسية ، فالتخطيط الإستراتيجي يركز على دراسة العوامل البيئية باستمرار، و وضع السياسات و الإجراءات اللازمة بالخصوص، و يؤكد Grant بالخصوص على أهمية الربط بين عملية تخصيص الموارد و قدرات المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية ، و هذا الرابط لا يتأتى إلا عن طريق الاستعانة بنهج التخطيط الإستراتيجي.¹
- 12- يساعد التخطيط الإستراتيجي المنظمة على وضع مقاييس دقيقة لرقابة الأداء و تقييمه. وعلى سبيل المثال فإنه في دراسة حديثة تم فيها تحليل مفصل لنتائج ست وعشرون (26) دراسة سابقة تناولت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركة. وخلصت تلك الدراسة إلى إن التخطيط الاستراتيجي له تأثير ايجابي على أداء الشركة واعتبرت تلك الدراسة إن التخطيط الاستراتيجي يعد نشاطا ذا قيمة كبيرة.²
- و يمكن تلخيص فوائد لجوء المنظمة إلى التخطيط الإستراتيجي في الشكل التالي.

¹ عماد السابح، دور التخطيط الإستراتيجي في الرفع من القدرات التنافسية للمنظمات الصغيرة و المتوسطة، ورقة عمل مقدمة في ورشة عمل " الاستشراف و التخطيط الإستراتيجي، طنجة، سبتمبر 2009، أعمال المؤتمرات التخطيط الإستراتيجي للتفوق التنافسي في منظمات الأعمال، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2011، ص245.

² نوري منير ، التسويق الإستراتيجي و أهميته في مسيرة العولمة الاقتصادية (اسقاط على الوطن العربي للفترة 1990-2000)، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2004/2005، ص104.

الشكل رقم (1-6): الفوائد التي تعود على المنظمة التي تعتمد على التخطيط الإستراتيجي



Source : Fred R. David, *Strategic management: concepts and cases*, Prentice Hall, New Jersey, 13th edition, 2011, p16.

تتبع أهمية التخطيط الإستراتيجي من أهدافه التي يسعى إلى تحقيقها من خلال وظائفه التي يضطلع بها.

المطلب الثالث: أهداف و وظائف التخطيط الإستراتيجي

أولاً: أهداف التخطيط الإستراتيجي

رغم أن أهداف عملية التخطيط تختلف باختلاف المستوى الذي يتم فيه التخطيط إلا أنه يمكن القول أن

التخطيط هو نشاط أساسي و ضروري في المؤسسة وذلك لأسباب التالية:¹

- 1- استشراف المستقبل.
- 2- قراءة مؤشرات الأداء المستقبلي.
- 3- الاستعداد للأزمات و الطوارئ.
- 4- تحقيق الأهداف طويلة الأجل (الغايات).
- 5- التخصيص السليم للموارد و الإمكانيات.
- 6- قياس عناصر القوة التنظيمية واستثمارها جيداً.
- 7- التعرف على نقاط الضعف التنظيمي و محاولة القضاء عليها.
- 8- استطلاع فرص و التحسينات المستقبلية و السيطرة عليها.
- 9- تحديد التحديات و التهديدات المتوقعة و الاستعداد لها.

¹ فريد راغب النجار، *التخطيط الإستراتيجي و المدير العربي آليات استشراف المستقبل عام 2050*، الدار الجامعية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2009،

ثانيا: وظائف التخطيط الإستراتيجي

تنقسم وظائف التخطيط إلى ثلاث مجموعات هي:

1- وظائف صنع القرارات:¹

أ- إضفاء الطابع الرسمي على عملية القرار الاستراتيجي: وهو المهمة الأولى لنظم التخطيط. هذا الدور يتطلب قوة و استقرار قواعد اللعب في المؤسسة، للسماح بإنشاء إجراءات رسمية لتوجيه عمليات اتخاذ القرارات. يجب أن تكون البيئة متوقعة، لا توجد أحداث عرضية التي تحدث عوائق في الوقت المتوقع. لكن نادرا ما يتم استيفاء هذه الشروط، و قد كان التخطيط للتكيف مع حالة عدم التأكد.

ب- تشكيل خزان للدراسات و التقدير و المهارات: عندما يكون هناك فريق للتخطيط و الإستراتيجية، فإنه يمكن تطوير خطة للعديد من المنتجات "تابعة annexes" في نفس الوقت: التوقعات أو دراسات للاحتياجات الخطة أو استجابة لطلبات خاصة من الإدارة العامة. واحدة من الفوائد التخطيط هي إذا المراقبة الأكثر نظامية و منهجية للبيئة. هذه المعلومات والخبرات المحللين تمثل مساعدة للتفكير الغير رسمي، تمارس خارج نطاق وتوقيت الخطة المستعملة لعمليات اتخاذ القرار المنتظمة.

ج- تنسيق القرارات: للأسباب كثيرة، مثل حجم وتعقيد للمنظمة، و الصراعات الداخلية للمؤسسة أو البيئة المضطربة جدا يمكن أن تشكل عائق في التحكم في عمليات اتخاذ القرار. أحد أدوار التخطيط الرسمي يمكن أن تكون عندئذ توفير إطار من الترابط المنطقي أو التوافق للخيارات حتى لو أنها مصنوعة وفقا لعملية أكثر أو أقل استقلالا. وظيفة الترابط المنطقي أو التوافق هي واحدة من مزايا المنسوبة إلى أنظمة التقليدية للتخطيط المالي، وتوليفها في شكل فريد لتطوير الإجمالي للمؤسسة، وتظهر التناقضات محتملة.

2- وظائف التحكم في التغيير التنظيمي:²

أ- السماح بمشاركة مجموعة القرارات: يمكن أن يؤدي التخطيط الاستراتيجي وظيفة الاتصال التصاعدي من خلال السماح للجماعات المختلفة في المؤسسة ليكون لها صوت في اختيار التوجهات الإستراتيجية. خاصة عندما يتم تطوير الوظيفة المشاركة هذه، وتصبح هدفا رئيسيا، إذ لا نصبح نتحدث عن "نظام التخطيط"، لكن عن "مشروع مؤسسة".

ب- توفير دعم للاتصال و لغة إستراتيجية مشتركة: يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يسهل التواصل بين أعضاء الإدارة العليا. الانعكاس الحي لمصلحة التخطيط يؤدي إلى تدريب غير اعتيادي في المؤسسة: التفكير في توجهات للأخذ بها بدلا من أن يقتصر على القرارات التشغيلية العاجلة. التخطيط يساعد المديرين

¹ Jean- Pierre Dètrie et autres, op.Cit, pp617-618.

² Idem, pp 618-619.

على مختلف المستويات، مما يجعلهم يعملون على الدراسات التي تدعم توسيع نطاق تبادل وجهات النظر، وعلى التواصل معهم في القضايا على المدى الطويل.

ج- أن يكون أداة لتنفيذ الإستراتيجية: بالنسبة للكثيرين، التخطيط هو وثيقة لصنع القرار أقل منها كوسيلة لتنفيذ. في هذا المنظور، فإن نظم التخطيط التقليدية، التي تستخدم البيانات المالية قصيرة و متوسطة الأجل، تسمح بأفضل تفصيل للخطة بالميزانية السنوية التي تتطوي على خطط تعتمد على المصفوفات المحفظة، التفكير المنطقي يختلف جذريا عن منطق محاسبة الميزانيات. وثيقة مكتوبة تقدم الخيارات لمستقبل المؤسسة، خاصة إذا كان هناك "خطط وظيفية" (خطة التسويق، خطة مالية، خطة الإنتاج، الخ.) يمكن أن تكون وسيلة قوية للاتصال النازل لإدارة نحو الموظفين ودعم تعبتهم.

3- وظائف السلطة:¹

أ- التعبير عن الخطاب الإستراتيجي الرسمي: مهما كانت إستراتيجيتهم وأساليب لاختيار، قادة المؤسسات بحاجة إلى تبرير توجهاتهم، سواء داخل أو خارج المؤسسة. عرض نهج مخطط عقلائي "العلمي" هو واحدة من الطرق الفعالة لإعطاء شرعية لهذه الخيارات.

داخل المؤسسة، يعطي إحساسا للموظفين أن المؤسسة تدار بشكل جيد. الخطاب الاستراتيجي العقلائي للتخطيط هو أيضا أمام الشركاء الخارجيين. المساهمين والمصرفيين أيضا بحاجة إلى الشعور بأن المؤسسة مرؤوسة، أنها تعرف أين هي، مسارها متسق.

ب- أن يكون أداة لممارسة السلطة: تحديد إجراء لاتخاذ قرار استراتيجي هو طريقة للتحكم في كمية وتوزيع المعلومات، وتقاسم العمل التفكير، وتكوين صنع القرار، ووضع معايير الاختيار، وتعريف الأولويات الإستراتيجية. في هذا المنظور، يمكن أن ينظر إلى تصميم وإدارة عملية التخطيط باعتبارها واحدة من طرق توجيه مستقبل الشركة وممارسة السيادة لدى المجتمع أو التحالف.

و في دراسة استقصائية أجرتها الشركة التجارية الدولية Business International (1991) لـ 18

شركة عالمية ناشطة في ثلاث قارات من أجل فهم أفضل للمحتوى الذي تعطيه هذه الشركات لوظيفة التخطيط الاستراتيجي. وكانت وظائف العشر الأكثر ذكرا:²

- جمع المعلومات للإدارة العليا .

- تحليل المنافسة.

¹ Jean- Pierre Dètrie et autres, op.Cit, pp 619-620.

² Jean-Jacques Lambin , Chantal de Moerloose, Marketing Stratégique et opérationnel Du marketing à l'orientation-marché, Dunod, Paris, 7e édition, 2008,p 564.

- وضع صياغة لتنبؤات .
- التصرف كمستشار .
- خلق لغة مشتركة .
- نشر ثقافة المؤسسة .
- إنشاء ونشر أهداف المؤسسة.
- تسهيل العمل الجماعي و تأكيد القيادة .
- إنها حارس للنظام التخطيطي .
- تطوير أساليب التخطيط.

بعد تعرفنا على وظائف التخطيط الإستراتيجي يبقى السؤال أين تتم هذه الوظائف في المنظمة؟ وكيف؟

المبحث الثالث: آليات التخطيط الإستراتيجي

يعتبر التخطيط الإستراتيجي العملية التي يتم فيها تحديد كيفية وصول المنظمة إلى ما تسعى إليه، و في الوقت نفسه عملية تحديد ما الذي سوف تقوم به المنظمة لإنجاز أهدافها و تحقيقها. فالتخطيط الإستراتيجي عملية تسري في جميع مستويات المنظمة و تأخذ أنماط مختلفة، أساليب و نماذج مختلفة بما يتناسب و طبيعة و حجم واختلاف المنظمات. مما قد يخلق العديد من المشاكل و المغالطات في التخطيط الإستراتيجي، لا تستطيع المنظمة التغلب عليها إلا من خلال تعزيز مقومات التخطيط الإستراتيجي.

المطلب الأول: مستويات و أنماط التخطيط الإستراتيجي

أولاً : مستويات التخطيط الإستراتيجي

ينقسم التخطيط الإستراتيجي إلى ثلاث مستويات رئيسية هي:

1- التخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة: يقصد به إدارة الأنشطة التي تحدد رسالة المنظمة و الأسواق الذي تتعامل معها، أيضا هي العملية التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة و التي تميزها عن المنظمات الأخرى، و تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الخصائص. فضلا عن تحقيق التنسيق بين الوحدات الأعمال الإستراتيجية للمنظمة.

و تسعى المنظمة بهذا النوع من التخطيط الإستراتيجي إلى وضع مجموعة من الأهداف التي تتمثل في: ¹

أ- تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها.

ب- تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع.

ج- تحديد المنتج و السوق في المنظمة.

د- تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة.

هـ- خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية المختلفة للمنظمة.

2- التخطيط الإستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية: يعنى التخطيط الإستراتيجي على مستوى

وحدات الأعمال بالكيفية التي يمكن من خلالها لكل وحدة من وحدات المنظمة أن تسهم في تعزيز الإستراتيجية الكلية للمنظمة فهو يحدد الطرائق التي تمارس من خلالها عملية إدارة التنافس.

و هي تغطي فترة المتوسطة الأجل في أغلب الأحيان من سنة إلى ثلاث سنوات كما تسعى الشركات ذات خطوط المنتجات المتعددة أو وحدات الأعمال المتعددة إلى معرفة الأساليب الملائمة لإدارة هذه المنتجات أو الأعمال من أجل تحقيق أداء عال و ميزة تنافسية في السوق.²

3- التخطيط الإستراتيجي على المستوى الوظيفي: و هو عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص

بالمنظمة. فمثلا يهتم التخطيط الإستراتيجي على المستوى وظيفية التمويل بعملية وضع الموازنات، و النظام المحاسبي، و سياسة الاستثمار، وكذلك عمليات التدفقات النقدية الداخلية و الخارجية، و غيرها. و هو لا يهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة و لكنه يضع إطار عاما لتوجيه هذه العمليات، كما يحدد الأفكار الأساسية التي يلتزم بها من أشرف على هذه العمليات و ذلك من خلال وضع الالتزام بمجموعة من السياسات العامة.³

وهناك من يقسم التخطيط الإستراتيجي إلى ثلاث مستويات أخرى هي:⁴

1- المستوى الأول Mega: يقصد به التعريف و التخطيط وبناء علاقات جيدة بالمتعاملين مع المنظمة الحاليين

و المستقبليين من " عملاء، عاملين، شركاء، استراتيجيين، مساهمين أو مستثمرين، موردين، مجتمع، حيث يبدأ

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 91.

² بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 106.

³ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 92.

⁴ وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، السيناريو و العملية التخطيطية " مفاهيم أساسية"، مرجع سابق، ص 161.

مستوى التخطيط هذا برؤية مثالية تتمثل بالمستوى المتميز الذي ترغب المنظمة تحقيقه و التركيز على إضافة القيمة للمتعاملين معها.

2- المستوى الثاني Macro: يشير إلى مستوى التخطيط الذي يركز على تحقيق المخرجات للمنظمة من أجل إيصالها إلى العملاء المباشرين و المساهمة في تحقيق الرؤية المثالية المطروحة على المستوى الأول.

3- المستوى الثالث Micro: و يهتم بالتخطيط للنتائج التي تركز على الأفراد و الفرق داخل المنظمة، حيث تشتق هذه النتائج من متطلبات النتائج على المستويين الأول و الثاني من أجل القدرة على توحيد ما تنتجه المنظمة و العمل على إيصاله مع المساهمات الخارجية المفيدة.

و يمكن التمييز بين المستويات الثلاثة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1-3): مستويات التخطيط الإستراتيجي الثلاثة

المستوى	النتيجة	الجهات المستفيدة
الأول Mega	المحصلات	المتعاملين مع المنظمة الحاليين و المستقبليين.
الثاني Macro	المخرجات	العملاء الخارجيين
الثالث Micro	المنتجات	العملاء الداخليين (أفراد و على شكل فرق جماعية)

المصدر: خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري، عمان، 2009، ص50.

ثانيا: أنماط التخطيط الإستراتيجي

إذ تؤثر الاتجاهات الشخصية للقيادة العليا وطبيعة رؤيتها للعالم الخارجي على نمط التخطيط الإستراتيجي واتجاهه. وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين ثلاثة أنماط للتخطيط الإستراتيجي هي:¹

1- التخطيط الدفاعي: يغلب على هذا النوع من التخطيط الاتجاه التكيفي مع معطيات ومتغيرات البيئة الخارجية، وبالتالي يركز التخطيط الدفاعي على التوصل للحلول الملائمة لمواجهة المشاكل القائمة. يميل هذا النمط إلى أن يكون مركزاً أكثر من كونه شاملاً.

2- التخطيط الريادي: يغلب على هذا النوع من التخطيط الاتجاه نحو كشف المستقبل ومحاولة التعرف على المشكلات الكامنة قبل وقوعها والبحث عن الفرص الجديدة، ويميل هذا النمط على أن يكون عاماً أكثر من كونه مركزاً.

¹ موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، الفلسفة في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، 2008، ص26.

3- التخطيط التحليلي: يعتمد هذا النوع من التخطيط على المسح البيئي الموضوعي وما يسفر عنه هذا المسح من معلومات ومؤشرات. يتضمن هذا النوع البحث عن الفرص الجديدة وكذلك مواجهة المشكلات القائمة بالحلول الملائمة. و يميل هذا النمط إلى أن يكون مركزا وشاملا في نفس الوقت.

في حين يصنف Ackoff التخطيط إلى أربع مداخل هي:¹

1-التخطيط وفق رد الفعل:و يحدث في البيئات الساكنة و التي تكون لدى منظمات الأعمال التقليدية المتحفظة فيها تاريخ طويل من النجاحات، حيث تميل هذه المنظمات إلى التركيز على الماضي بدلا من التركيز على المستقبل، و ذلك من خلال مقاومة مطالب البيئة الديناميكية الجديدة، و إنما دائما ما تتشوق لانتظار عودة تاريخها و عصرها الذهبي، و إن معظم تخطيطها يكمن في تقادي التغييرات التي تراها تحدث من حولها.

2-التخطيط غير الفاعل : يميل مدخل التخطيط غير الفاعل إلى تجاهل الحاجة إلى التخطيط و الاعتماد على الحاجة الآنية و محاولة تليتها. و في الوقت الذي يعتبر هذا المدخل الشائع لمعظم الأشخاص في إدارة شؤونهم الشخصية، و إنه لربما يصلح لمنظمات الأعمال الصغيرة و ذات الهياكل البسيطة جدا، فإنه تترتب عليه درجة كبيرة من المخاطرة. و من الجدير بالذكر أن مثل هذا المدخل من غير المحتمل أن تترتب عليه مردودات ايجابية كبيرة على المدى البعيد.

3-التخطيط من خلال الاستعداد للمستقبل:يتطلب من منظمات الأعمال رسم صورة للمستقبل وفق ما سيؤثر في عملياتها و من ثم التهيؤ و الاستعداد لتلك المجموعة من الفعاليات. فمنظمات الأعمال التي تعمل ضمن هذا المدخل من التخطيط تفترض بأن المستقبل هو حاجة مسلم بها و أن أفضل إستراتيجية لها هي صياغة الشكل أو الإطار لذلك المستقبل و الاستعداد له .

4-التخطيط التفاعلي: الذي ترى فيه المنظمة بأن أعمالها و إجراءاتها يمكن أن توطر مستقبلها . حيث يستند هذا النوع من التخطيط على أساس الاعتقاد بأن المستقبل ليس ثابتا و إنه بمقدور منظمات الأعمال أن تصيغ مستقبلها. و يركز هذا النوع من التخطيط على الإجابة على السؤال التالي " ما الذي يجب أن تفعله منظمة الأعمال بشكل مختلف في المستقبل؟

¹ وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، السيناريو و العملية التخطيطية " مفاهيم أساسية"، مرجع سابق،ص ص 166-167.

المطلب الثاني: أساليب و نماذج التخطيط الإستراتيجي

أولاً: أساليب التخطيط الإستراتيجي

تتم عمليات التخطيط الإستراتيجي في منظمات الأعمال من خلال عدة أساليب من أبرزها:

1- أسلوب التخطيط من الأعلى إلى الأسفل: يرتبط هذا الأسلوب بالمنظمات التي تتسم بالمركزية حيث تقوم

الإدارة العليا في هذه المنظمات بعملية التخطيط الإستراتيجي وذلك بإعداد الخطط، وإرسالها إلى الإدارات والأقسام ليتم تنفيذها. أما المنظمات التي تتبع نظام اللامركزية فتقوم الإدارة العليا بإعداد الخطوط العريضة والتوجيهات الرئيسية إلى الإدارات والأقسام، طالبة منها تقديم الخطط، وبعدها تراجع الخطوط من قبل الإدارة ويجري تعديلها وترسل مرة أخرى إلى الإدارات والأقسام لتنفيذها¹.

و من مميزات هذا الأسلوب أن الإدارة العليا تحدد إلى أين تذهب المنظمة و تعطي الإدارات توجيهات محددة للوصول إلى الهدف و لكن ما يعاب على هذا الأسلوب هو إن إدارات الأقسام قد تشعر بقيود إزاء التعليمات الصادرة إليها من الإدارة العليا.

2- أسلوب التخطيط من الأسفل إلى الأعلى: بموجب هذه الطريقة لا تعطى تعليمات للأقسام و بالتالي يطلب

منها تقديم الخطط، و كذلك تقديم المعلومات حول الأهداف الرئيسية و الفرص و الأخطار الخارجية و المبيعات و الأرباح و الحصة المتوقعة بالسوق و المتطلبات الرأسمالية و كذلك العمالة المطلوبة عن عدد معين من السنوات المقبلة و بعد الحصول على تلك المعلومات تتم مراجعتها من قبل الإدارة العليا و يمكن أن يتم قبولها أو إرجاعها للإدارات لإجراء التعديلات، و تتيح هذه الطريقة بعض المزايا للإدارات و ذلك من وجهة نظر الإدارة العليا و التي ترى أن هذه الطريقة تعطي فرصة كبيرة للمديرين لإبداء آرائهم و إظهار قدراتهم بدون أية توجيهات أو قيود من جانب الإدارة العليا، و لكنه و من ناحية أخرى قد يشعر بعض المديرين بعدم الراحة بسبب عدم توافر توجيهات الإدارة العليا².

3- أسلوب المزج بين الأسلوبين معا(المزج بين أسلوب التخطيط من أعلى إلى أسفل،ومن أسفل إلى أعلى)

و بموجب هذا الأسلوب يتم المزج بين الأسلوبين السابقين إذ يتم التنسيق بينهما ، فهذا الأسلوب لا يقتصر على قيادات الإدارة العليا في القيام بعملية التخطيط و إنما يتشارك في ذلك الاستشاريون و مديري الإدارات، و تقوم الإدارة العليا بتقديم الخطوط العريضة للإدارات، وغالبا ما يطبق هذا الأسلوب في التخطيط في

¹ موفق محمد الضمور، مرجع سابق، ص 25.

² جمال الدين الخازندار، مرجع سابق، ص 208.

المنظمات الكبيرة و التي تطبق أسلوب اللامركزية و التي لها باع طويل في التخطيط. و من مزايا هذا الأسلوب أنه يجعل المنظمة تتمتع بمرونة عالية في وضع خططها.

4- أسلوب فريق التخطيط:تستخدم هذه الطريقة في الشركات الصغيرة و التي تغلب عليها المركزية ، كما تستخدم أيضا في الشركات الكبيرة حيث يعتمد الرئيس على فريق من المخططين يقدمون له الخطط المكتوبة ثم يقوم بعقد سلسلة من الاجتماعات المنتظمة معهم لإجراء نقاش حول تلك الخطط و يمكن لهذه الطريقة أن تكون من الطرق الناجحة إذا كانت علاقات جيدة وتقاوم بين فريق المخططين من جانب و بين الرئيس من جانب آخر، أما إذا كان الرئيس أوتوقراطي السلوك فإن النتائج المرجوة من هذه الطريقة قد لا تحقق أهدافها.¹

وهناك من يضيف أسلوبان آخران يمكن للمدير إتباعهما عند إعداد الخطط الإستراتيجية:²

1- أسلوب الاعتماد على الحدس:وفيه يعتمد الشخص على قدرته الذاتية في اتخاذ قرارات إستراتيجية، ووفق هذا الأسلوب تتم العملية في ذهن متخذ القرار ولا تسفر عن أية خطط مكتوبة كما أنها تتسم بأفق زمني محدود. ولكن كم عدد هؤلاء المدراء الذين يتمتعون بهذه الخصائص؟

2- أسلوب التخطيط الإستراتيجي المنهجي: هذا الأسلوب يتم بناء على منهج متسلسل وفقاً لمجموعة من الإجراءات حيث يعرف كل شخص ماذا يجري وما هو دوره، ويعتمد التخطيط الإستراتيجي على البحوث، وتسفر عملية التخطيط الإستراتيجي في النهاية عن خطط مكتوبة.

في الواقع غالبا ما نجد كلا الأسلوبين في المنظمة، إلا أن التخطيط الإستراتيجي المنهجي يجعل المدير الذي يعتمد عليه يكون أكثر فعالية من أسلوب الاعتماد على الحدس الذي لا ينسجم مع معطيات العصر الحديث و ما يرافقه من تطورات علمية لا تتفق مع واقع العمل في منظمات اليوم.

و يتم اعتماد هذه الأساليب من قبل المدير الإستراتيجي في إطار أحد نماذج التخطيط الإستراتيجي و في ظل بعض المقومات و المعوقات.

¹ جمال الدين الخازندار، مرجع سابق، ص 209.

² موفق محمد الضمور ، مرجع سابق، ص 26.

ثانيا: نماذج التخطيط الإستراتيجي

هناك العديد من أشكال التخطيط الإستراتيجي التي تعتمد على منظمات الأعمال و يرجع ذلك للأسباب التالية:¹

1- البيئة: بيئات مستقرة لفترات زمنية طويلة. يفضل الاستقرار أيضا نهجا أكثر مركزية في التخطيط، لأن هناك حاجة أقل للرد على التغيرات السريعة في السوق، مثل Nestlé.

2- صنف المنتج: كلما أصبحت المنتجات أكثر تنوعا عبر الشركة، فإنه يصبح هناك صعوبة أكثر في تطوير توافق الكفاءات الأساسية و أفضليات التجميع والروابط عبر سلسلة القيمة. في هذه الظروف، قد ينتقل أسلوب التخطيط من وحدة تسعى للتعاون عبر الأقسام إلى نظام قائم على الروابط مالية بسيطة، مثل جنرال إلكتريك General Electric.

3- نمط القيادة والإدارة: وخاصة في الشركات الصغيرة، وهذا حتما سيقود إلى مقارنة لتطوير الإستراتيجية وتنسيقها في جميع أنحاء الشركة. كما قد ينطبق أيضا في بعض الشركات الكبيرة.

هناك العديد من نماذج التخطيط الإستراتيجي المختلفة، نذكر منها:

1- نموذج هارفرد: يعتبر هذا النموذج من أولى النماذج التي طرحت موضوع الإدارة الإستراتيجية و قد استفادت من مكوناته معظم النماذج المبكرة و يدعو النموذج إلى تحديد الموارد المتاحة لمنظمة و تحديد أهدافها و سياساتها و من ثم إحداث موازنة بين عوامل القوة و الضعف في البيئة الخارجية و عوامل القوة و الضعف في بيئتها الداخلية. و وفق هذا النموذج تبنى الإستراتيجية على مرحلتين الأولى: مرحلة التوجه الإستراتيجي، و الثانية: مرحلة التنفيذ.²

2- النموذج المعياري: يعتبر هذا النموذج أن عملية التخطيط الإستراتيجي هي عملية ذهنية منطقية شاملة تمر بمراحل متتابعة للوصول لتشكيل بدائل إستراتيجية يتم من خلالها تحقيق الأهداف المنشودة و يقوم هذا النموذج على الافتراض الأساسي، و هو أن هدف منظمات الأعمال هو تعظيم القيمة السوقية الحالية و زيادة الإيرادات المستقبلية من خلال مقدرتها على تلبية رغبات زبائنها الحاليين و في المستقبل، و بالتالي تأخذ الإستراتيجية شكلها من خلال تحديد أي الرغبات ستقوم المنظمة بإشباعها و من خلال تجنب المنافسة قدر الإمكان.³

3- نموذج التعلم: جاء هذا النموذج كرد فعل للنموذج المعياري، حيث انتقد الفكرة القائلة أن إستراتيجية المنظمة هي دائما ناتجة عن عملية تخطيط منظم ورشيد، بحيث أدخل بعدا جديدا لمفهوم الإستراتيجية هو

¹ Richard Lynch, *Corporate Strategy*, Pearson Education, England, 4th Edition, 2006, p635.

² بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 116.

³ موفق محمد الضمور، مرجع سابق، ص ص 41-42.

الانبثاق، أي أن الإستراتيجية قد تنبثق إلى حيز الوجود وقد يكون هذا الانبثاق ليس نتائج مراحل متتابعة للتخطيط الإستراتيجي. والجدير ذكره هنا أن هذا النموذج لم ينفى وجود إستراتيجيات معيارية، لكنه يؤكد على ظهور إستراتيجيات منبثقة غير مخطط لها مسبقاً ناتجة عن عوامل تتعلق باتجاهات السوق والمنافسة، لكن بالرغم من انتقاد هذا النموذج لخطوات تشكيل الإستراتيجية إلا أنه لم يأتي بالبديل¹.

4- النموذج التكيفي: يعتبر هذا النموذج أن التغيرات في البيئة أهمية كبيرة في صياغة إستراتيجية المنظمة و لهذا فهي تهتم بهذه التغيرات و تعمل على التكيف معها و تحرص على تعديل برامجها و نمط خدماتها بهدف مواجهة التغيير في حاجات الفئات المستهدفة و أصحاب المصالح و المنظمات الأخرى، لذلك يعتمد هذا النموذج على التناسق و التطابق بين المنظمة و البيئة التي تعمل بها.

5- نموذج التخطيط الإستراتيجي القائم على القضايا الأساسية: يتم التركيز في هذا النموذج على موضوع محدد مثل توسيع الحصة السوقية في بلد مجاور، ويتم إعداد الخطة الإستراتيجية وفق هذا النموذج حسب المراحل التالية:²

أ- مسوحات سوقية للمنتج المعني في البلد المستهدف.

ب- بيان الرؤية و تحديد واقع البيئتين الداخلية و الخارجية للمنشأة المخططة.

ج- صياغة خطط دعم لإنجاز المهمة .

د- تحديث الرؤية من خلال القيم السائدة سواء كانت بالنسبة للعلاقات المؤسسية أو للتنافس السوقي و من ثم يتم اختيار البديل الوحيد فتنفرد خطة واحدة للإستراتيجية المقررة ، مع تحديد الموارد و الأدوار و المسؤوليات الخاصة بالإنجاز.

هـ- إعداد خطط عمليات سنوية للخطة الإستراتيجية بعيدة المدى. و تتدرج هذه الخطط حتى تبلغ كافة وظائف المنشأة.

و- تمر الخطط الأخيرة بالمراجعة و التقويم من خلال خطة تفصيلية للرقابة . وكل ذلك بما يتوافق مع الخطة الإستراتيجية بعيدة المدى.

6- النموذج الكلي: يعتمد هذا النموذج على مبدأ صياغة الإستراتيجية من العام إلى الخاص أي دراسة المنظمة بشكل شامل ثم الانتقال إلى تحليل أنشطتها الفرعية و عليه يفترض النموذج البدء بصياغة رسالة

¹موفق محمد الضمور، مرجع سابق ، ص 42.

²هوشيار معروف، التخطيط الإستراتيجي، دار وائل ، عمان، الطبعة الأولى ، 2009، ص ص 246-247.

المنظمة و من ثم تحليل البيئة الخارجية و يتبع ذلك تحليل البيئة الداخلية لغرض تحديد عناصر القوة و الضعف في المنظمة و هكذا.¹

7- النموذج الجزئي: يتبنى هذا النموذج منهاجا مغايرا للنموذج الكلي حيث يبدأ من الجزء و ينتقل إلى الكل مبتدءا بدراسة الأنظمة الوظيفية الفرعية في البيئة الداخلية لتحديد عناصر القوة و الضعف فيها و من ثم ينتقل إلى البيئة الخارجية و هكذا.²

8- نموذج أصحاب المصالح: و يقوم هذا النموذج على فكرة أن الأفراد و الجماعات و المنظمات ذات العلاقة بالمنظمة و التي تتأثر و تؤثر في أداءها و قراراتها، و يركز هذا النموذج على تحقيق مصالح أصحاب المصالح في سوق المال (حاملي الأسهم، المستثمرون، البنوك...)، و أصحاب المصالح في سوق المنتجات (المشترين و الموردين)، و أصحاب المصالح في أسواق العمل و النقابات، بالإضافة إلى المديرين و غيرهم.

9- النموذج الموضوعي: و يفترض هذا النموذج الموضوعية في تحليل واقع المنظمة، فهذا النموذج لا يأخذ بالحسبان الجانب السلوكي و العوامل الإنسانية التي قد تلعب دورا هاما في اتجاهات و نشاطات المنظمة.

10- النموذج الوصفي: وجاء هذا النموذج نقيضا لنموذج السابق فهو يعطي الجانب الوصفي دورا أساسيا في صياغة الإستراتيجية دون الاستغراق في التحليلات الكمية التي قد لا تتوفر لها البيانات و المعلومات اللازمة لإنجازها بالشكل المطلوب.

11- نموذج الرفع الإستراتيجي: يرى هذا النموذج أن عملية التخطيط الإستراتيجي تعتمد على بناء وتطوير كفاءات محورية ضمن سلسلة القيمة لدى المنظمة، حيث تمثل الكفاءات المحورية الخبرات المنجزة والكفاءات والقدرات الموجودة في نقاط محددة من سلسلة القيمة الخاصة بالمنظمة والتي يصعب تقليدها من قبل الغير. ويعتمد هذا النموذج على ما يسمى بالنية الإستراتيجية والتي تعني توسيع موارد المنظمة لتناسب الطموح بدلا من تقليص الطموح ليناسب الموارد المتاحة، بمعنى أن عملية صياغة الإستراتيجية تعني الرفع لإمكانات و موارد المنظمة للوصول لأفضل النتائج.³

12- التخطيط الإستراتيجي العضوي أو ذاتي التنظيم: يعتمد هذا النموذج على المراجعة المستمرة و إجراء تحليل SWOT مع كل مرحلة، و بذلك تصبح الخطة الإستراتيجية مرنة جدا و قابلة للتعديل الذاتي مع أن تغيير يحدث في الظروف التي تواجه المهمة الإستراتيجية. و يتطلب ذلك توضيح و تعزيز للقيم الثقافية التنظيمية و كفاءة عناصر الخطة المعتمدة و ظروفها الداخلية و الخارجية. و هنا تتعدّل هذه القيم من خلال

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 115.

² نفس المرجع، ص 115.

³ موفق محمد الضمور، مرجع سابق، ص ص 42-43.

الحوار الهادف و الحر لكافة الأطراف ذات المصالح الأولى بما فيها القادة و العاملين و ذلك لتتطابق الرؤية المعتمدة مع روح الفريق و العمل الجماعي. و يقتضي هذا التوجه التعديل المستمر مع بروز نقاط قوة جديدة أو مع الكشف عن فرص أو إمكانات ايجابية تسهم في إزالة نقاط الضعف و عدم التأكد. و هذا واضح عندما يؤدي تحول الاحتياطات الكامنة للموارد إلى احتياطات فعلية خاضعة للاستثمار إلى رفع سقف الهدف الإستراتيجي.¹

13- النموذج الخطي (الإستراتيجية الخطية): يعتمد هذا النموذج على فرضية العلاقة الخطية التي تعتبر معدلات التغير ثابتة بين مراحل بناء الخطة أو ما بين الخطط المختلفة. كما و أن هناك علاقة خطية بين صياغة الخطة و تنفيذها و من ثم مراقبتها و تقويمها. كما تعتبر أن هناك علاقة خطية ما بين التحديد الأولي للموارد الفعلية و للموارد الكامنة.

و يقوم هذا النموذج على الفروض التالية:²

أ- افتراض أن البيئة سهلة التنبؤ و ذات تأثيرات محدودة على المنظمة.

ب- إن الهدف الأساسي للمنظمة هو تحقيق النتائج و الغايات لأفرادها.

ج- إشباع حاجات المستهلكين بمنتجات المنظمة.

د- افتراض أن اتخاذ القرارات يتم بعقلانية، دون أهمية لتكلفة المعلومات.

14- النموذج التفسيري: يعتمد هذا النموذج على فرضية أن واقع المنظمة التنظيمي غير متجانس و هذا ما يدعو إلى مساهمة عدد كبير من الأطراف في تفسير هذا الواقع و وضع الإستراتيجية، يقوم هذا النموذج على مجموعة من المتغيرات المتشابكة و تعتبر الدافعية المحرك الأساس لهذا النموذج.

15- التخطيط القائم على السيناريو: إن تخطيط السيناريو يمثل طريقة منهجية لتطوير و فحص و اختبار الخطط و الإستراتيجيات في أوقات اللاتأكد على وجه الخصوص، و ذلك من خلال إيجاد و تشكيل و تكوين مستقبلات ممكنة و مختبرة. إن تخطيط السيناريو قائم على أساس افتراض أساسي و جوهري يتلخص بكون المستقبل ممكن الفهم و التعامل معه في أطر واضحة حتى لو بدا هذا المستقبل مليء بالمفاجآت و معقدا من ناحية متغيراته و أحداثه.³ مثل استخدمت شركة شل Shell أسلوب السيناريوهات الذي سمح لها توقع الصدمة النفطية في عام 1973، لتصبح ثاني أكبر رائدة للسوق من حيث حجم و الأولى من حيث الأرباح.

¹ هوشيار معروف، مرجع سابق، ص 248.

² فريد راغب النجار، مرجع سابق، ص 145.

³ وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، السيناريو و العملية التخطيطية " مفاهيم أساسية"، مرجع سابق، ص ص 281-282.

16- نموذج السبعة أبعاد: هو نموذج تطويري لنموذج التخطيط يهدف إلى تقادي عدم كفاية التحليلات الكمية لضمان نجاح الإستراتيجية و لهذا طرح النموذج أبعاد مضافة إلى البعدين الذين يعتمدهما نموذج التخطيط و هما البناء أي اتخاذ القرارات و العمل الإستراتيجي أما الأبعاد المضافة فهي الإجراءات التنظيمية التي توفر الرقابة على البعدين أعلاه و الأساليب الإدارية و كيفية أداء العاملين في المنظمة لأعمالهم بما يتوافق مع الوصف السائد و المهارات التي يتمتع بها العاملون في المنظمة و أخيرا الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل و توجيه جميع طاقاتها و قراراتها باتجاهه.¹

17- نموذج الالتزام بالسوق: اقترح هذا النموذج في عام 1997 من قبل K.Silver و هو يخص تنظيمًا للأعمال و إستراتيجية في مواجهة مخاطر تنافسية مستمدة من البيئة الخارجية لهذا التنظيم ، مع كيفية إعداد الخطة الإستراتيجية بعيدة المدى لكسب الميزة التنافسية من خلال فهم عميق لتفضيلات الزبائن و تشخيص احتياجاتهم الحقيقية. وهذا ما يكون من خلال متابعة مستمرة للأسواق التي يدخلها التنظيم عن طريق مسوحات متكررة للفرص و المخاطر في هذا السوق.²

18- نموذج Steiner: و بموجب هذا النموذج فإن عملية التخطيط الإستراتيجي تبدأ من مرحلة التخطيط التي تركز على الجوانب الأربعة الأساسية التالية: الأطراف الخارجية ، الإدارة الداخلية، قاعدة البيانات، التقييم و التحليل. ثم تبدأ مرحلة بناء الخطة التي تتضمن تحديد الأهداف و السياسات و البرامج و تليها مرحلة خطة البرامج التنفيذية حيث تنقسم إلى نوعين من البرامج : متوسطة المدى و قصيرة المدى و يلي ذلك مرحلة التنفيذ و من ثم المتابعة و التقييم.³

19- نموذج Hoshin:⁴ التخطيط هوشين، أو "هوشين كانري" باللغة اليابانية، هو أسلوب التخطيط طور في اليابان خلال السبعينات، واعتمد من قبل بعض الشركات الأمريكية في بداية الثمانينات. وإدارة هوشين هي عملية دقيقة ومدروسة يتم من خلالها نشر عدد قليل من الأهداف التنظيمية الأكثر أهمية في جميع أنحاء المنظمة. وهو يتألف من خمس خطوات رئيسية:

أ- تطوير و تنمية للرؤية على المدى البعيد على المستوى التنفيذي.

ب- تحديد عدد صغير من الأهداف السنوية التي من شأنها تحريك المنظمة اتجاه هذه الرؤية.

ج- تطوير الخطط في جميع مستويات المنظمة التي ستحقق معا الأهداف السنوية.

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 117.

² هوشيار معروف، مرجع سابق، ص ص 250-251.

³ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 117.

⁴ Marilyn M. Helms, *Encyclopedia of Management*, Thomson , 5th edition, 2006, pp 842-843.

د- تنفيذ هذه الخطط.

هـ- عمليات التدقيق المنتظمة للخطط.

وهناك عدد من المبادئ العامة تكمن وراء هذا الأسلوب. من الأهمية بمكان مشاركة جميع المديرين في تحديد الرؤية للشركة وكذلك في تنفيذ الخطط الموضوعة للوصول إلى الرؤية. يتعلق هذا بما يدعا باليابانية "كاتشبول" وهو ما يعني عملية التواصل الأفقي والعمودي الذي يستمر حتى يتم ضمان التفاهم والاتفاق. مبدأ آخر هو المبادرة الفردية والمسؤولية. كل مدير يضع أهدافه الشهرية والسنوية الخاصة ومن ثم يدمجها مع الآخرين. المتصل بهذا المبدأ هو التركيز على العملية بدلا من صارمة لبلوغ الهدف والتفاني من أجل تحليل الأسباب الأساسية.

20- نموذج Kaufman: يقوم هذا النموذج على الإجابة على السؤال التالي أين نريد أن نذهب؟ ولماذا؟ وما هي مستلزمات ذلك؟ و تلمس مستقبل المنظمة جيدا من قبل وضع الأهداف و على هذا يجري تحديد الأسس و القيود التي تحيط بالمنظمة و من ثم تشخيص الواقع و المشاركة الميدانية و المجتمعية و بعدها تحدد المنطلقات الإستراتيجية و من ثم وضع الرؤية و الرسالة و الأهداف العامة و الإستراتيجية و تتبعها الخطة التنفيذية و خطة المتابعة و تقييم.¹

21- نموذج التوافق Alignment Model:² يحرص هذا النموذج على إيجاد تآلف متين و قوي بين رسالة المنظمة و مواردها لأجل ضمان تشغيل المنظمة بفعالية. إن هذا النموذج مفيد للمنظمات التي تريد التحول أو تريد اكتشاف أسباب العطل في عملياتها، كما أن المنظمات التي تدير عمليات كثيرة و تريد رفع كفاءتها. أما خطوات بناء هذا النموذج فهي كالآتي :

أ- يقوم الفريق المكلف بوضع الخطة بصياغة الرسالة، و البرامج، و تحديد الموارد، و المستلزمات المساندة.

ب- تحديد ماهي العمليات التي تعمل جيدا و ماهي التي تحتاج إلى إصلاحات و تعديل .

ج- تحديد كيف يمكن إجراء هذه الإصلاحات و التعديلات كبرامج في الخطة الإستراتيجية.

أخيرا، ضمن هذه الأنواع الواسعة من أنماط، كيف يمكن للعملية الإستراتيجية الناتجة أن تكون أكثر نجاحا؟ لذلك أشار الباحثون إلى أربعة نقاط:³

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص118.

² نفس المرجع، ص120.

³ Rechar d lynch, op.Cit , p636.

- 1- ينبغي أن يكون النمط مطابقا لظروف العمل : التكنولوجيا، مجموعة المنتجات، سرعة التغير البيئي والقيادة إلى آخره .
- 2- بعض الأساليب تتطلب فهم أكبر من الشركات أكثر من غيرها: على سبيل المثال، فإن النقاش بين المركز و الشركات التابعة له حول أسلوب المراقبة الإستراتيجية هو أكثر توجيه بكثير من ذلك الذي يمكن إيجاده في رصد تباعد الأداء المالي في أسلوب الرقابة المالية .
- 3- تستفيد الأساليب الناجحة من الانفتاح و الاحترام المتبادل بين الشركاء في الشركة. فالشك و انعدام الثقة بين المركز و أجزاء الشركة يسبب مشاكل حقيقية.
- 4- التزام مشترك للعمل معا لتنفيذ الاستراتيجيات المتفق عليها هو أمر حيوي. هذا قد يأتي من القيادة الملهمة أو أنها قد تستمدها من وضوح الأهداف.
- لا يمكن أن يتحقق النجاح لأي نموذج من هذه النماذج إلا بتوفر مقومات و شروط النجاح للتخطيط الإستراتيجي.

المطلب الثالث: مقومات، مغالطات و مشاكل التخطيط الإستراتيجي

أولا: مقومات التخطيط الإستراتيجي

حدد David سبعة عشر مبدأ توجيهي من أجل فعالية عملية التخطيط الإستراتيجي:¹

- 1- ينبغي أن تكون العمليات المتعلقة بالأفراد أكثر من العمليات المتعلقة بالورق .
- 2- يجب أن تكون عملية التعلم لجميع المديرين والموظفين.
- 3- يجب أن تكون الكلمات تدعمها أرقام بدلا من الأرقام التي تدعمها الكلمات.
- 4- ينبغي أن تكون بسيطة و غير روتينية.
- 5- ينبغي أن تختلف مهام، عضوية الفريق، أشكال الاجتماعات، وحتى الجدول الزمني للتخطيط.
- 6- ينبغي الاعتراض و تحدي الافتراضات التي تقوم عليها إستراتيجية الشركة الحالية.
- 7- ينبغي الترحيب بالأخبار السيئة.
- 8- ينبغي الترحيب بالعقول المنفتحة و روح الاستفسار والتعلم.
- 9- لا ينبغي أن تكون آلية بيروقراطية.
- 10- لا ينبغي أن تصبح مجموعة من الطقوس، المصطنعة، أو المنظمة.
- 11- لا ينبغي أن تكون رسمية جدا، متوقعة، أو جامدة.

¹ Fred R. David, op.Cit, p21.

- 12- لا ينبغي أن تحتوي على لغة غير مفهومة أو اللغة التخطيط الغامضة.
- 13- لا ينبغي أن تكون نظاما رسميا من أجل السيطرة و التحكم.
- 14- لا ينبغي أن تتجاهل المعلومات النوعية.
- 15- لا ينبغي أن يسيطر عليها " التقنيين " .
- 16- لا ينبغي انتهاج العديد من الاستراتيجيات في وقت واحد .
- 17- تعزيز باستمرار سياسة " الأخلاق الجيدة هو عمل جيد " .

و يعتمد نجاح التخطيط الإستراتيجي على توفر مايلي:

1- تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي: ويتم ذلك من خلال مايلي: ¹

- أ- تعميق اقتناع المنظمة بصفة عامة، و الإدارة العليا و قيادات و مديري المنظمة بصفة خاصة، بأهمية و ضرورة إعداد الخطة الإستراتيجية من خلال نظام متكامل لعملية التخطيط.
- ب- التأكد من انتماء أعضاء المنظمة لها وقوة استعدادهم للعمل الجماعي بروح الفريق .
- ج- تنمية إحساس أعضاء المنظمة بأهمية المركز المتميز في بيئة أعمال المنظمة بصفة خاصة و في مجتمع المنظمة بصفة عامة.
- د- التأكد من توفر مستوى ملائم من رضا أعضاء المنظمة عن المناخ التنظيمي و الأساليب و الممارسات الإدارية في المنظمة.
- هـ- التعرف على الأساليب و الأدوات اللازمة لتوفير البيانات و المعلومات التي يتطلبها تطبيق عملية التخطيط الإستراتيجي.
- و- التعرف على حقيقة الموقف الحالي للمنظمة، على ضوء تطورها التاريخي، وطبيعة وعمق علاقاتها، وما يتوفر لديها من إمكانيات و موارد.
- ز- توصيف مدى الاستغلال الحقيقي لإمكانيات المنظمة و مواردها المادية و الفنية و تحديد مدى إمكانية تحسينها و تطويرها و تعظيم الاستفادة منها.
- ح- التعرف على المهارات و القدرات الإدارية و الفنية الحقيقية لدى أعضاء المنظمة و تحديد مدى ملاءمتها و كفايتها للقيام بأعباء عملية التخطيط و إعداد الخطة الإستراتيجية.
- ط- إعداد التوجيهات و التعليمات و القرارات اللازمة، و توزيعها، و التأكد من استيعابها و إمكانية تنفيذها.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الإستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، القاهرة، دون طبعة، 2000، ص ص 21- 23.

ي-التأكد من استعداد أعضاء المنظمة بصفة عامة و أعضاء الإدارة العليا و القيادات و المديرين بصفة خاصة، لبدأ نظام التخطيط و إعداد الخطة الإستراتيجية .

ك-التأكد من تفاعل أعضاء المنظمة و تعميق اتجاهاتهم الإيجابية اتجاه فريق التخطيط .

ل- وضع آلية لتطبيق نظام التخطيط و إعداد الخطة الإستراتيجية للمنظمة. و تحديد أعضاء فريق التخطيط و المنسقين من الوحدات التنظيمية ،و تحديد اختصاصاتهم و توزيع الأدوار عليهم

م- وضع برنامج متكامل يوضح آلية عمل فريق التخطيط و التأكد من دقة هذا البرنامج و اعتماده.

2- الفهم الواضح والشامل للفرص والتحديات الخارجية: لا توجد منظمة قائمة تبقى في بيئة ثابتة، حيث أن التوجهات السياسية و الاقتصادية تؤثر باستمرار على الطلبات الخاصة بعروضها و خدماتها. و برغم من أن التقدم الذي نشهده في المجال التقني يعمل على تقديم فرص جديدة فإنه أيضا يوجد توقعات جديدة . كما أن الاحتياجات و التركيبة السكانية في المجتمع تخضع جميعها للتغيير. و هناك أيضا طرق أخرى لتقديم البرامج و الخدمات. و بالتالي فإنه من الضروري أن تعكس الخطة الإستراتيجية البيئة الخارجية، كما يجب إعادة فحص البرامج و الخدمات و إعادة تشكيلها في ضوء الحقائق الحالية و التوقعات المستقبلية.¹

3- تقدير واقعي وشامل لنقاط القوة والضعف في المنظمة: تعتمد دراسة نقاط القوة و الضعف المنظمة على جمع المعلومات سواء كانت موضوعية أو غير موضوعية من المصادر بما فيها الموظفين و أعضاء مجلس الإدارة، و العملاء و الموردين و الشركاء ...

4- توفير المعلومات التي يتطلبها نظام التخطيط الإستراتيجي: إن توفر قاعدة معلوماتية يعتبر عنصرا أساسيا لنجاح التخطيط، إذ لا بد من توفر معلومات دقيقة وصحيحة حول الموارد و الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة، فضلا عن البيئة المحيطة بالمنظمة، بما يساعد على تحديد الأهداف بدقة و واقعية.

5- التعريف بعملية التخطيط و منهج إعداد الخطة الإستراتيجية: و يتم ذلك من خلال:²

أ- التعرف بأهمية التخطيط بصفة عامة و الخطة الإستراتيجية بصفة خاصة. و توضيح ضرورتها و جدواها لتحقيق أهداف للمنظمة و أعضائها و الأطراف ذوي العلاقة.

ب-تحديد و توفير المتطلبات الأساسية للقيام بعملية التخطيط ،و تشمل البيانات الرئيسية عن المنظمة و تاريخها و تطورها.

¹مؤسسة الملك خالد الخيرية ، مرجع سابق، ص 12.

²مصطفى محمود أبو بكر،مرجع سابق، ص ص 28- 29.

ج- التأكد من ملائمة عدد و مهارات أعضاء فريق التخطيط، و وضوح الإطار العام لعملهم و سبل التنسيق فيما بينهم.

د- التعرف بمنهج عملية التخطيط و متطلبات فعالية نظام التخطيط الإستراتيجي و الأساليب البديلة لإعداد الخطة الإستراتيجية.

هـ- التعريف بالمصطلحات و المفاهيم الرئيسية التي تستخدم في عملية التخطيط و توضيح الفروق بينها و أوجه التشابه و طبيعة الارتباط فيما بينها.

و- تحديد الاحتياجات المادية و الفنية و البشرية و النظامية الأخرى المطلوبة لبدء تطبيق نظام التخطيط و إعداد الخطة الإستراتيجية للمنظمة.

6- لجنة التخطيط الاستراتيجي النافذة: إن التخطيط الإستراتيجي عمل مشترك بين جميع أفراد و مستويات المنظمة، غير أنه من الناحية العملية يجب أن يتم تكليف فريق مصغر لديه الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات. دون أن يكون لدى أعضاء هذا الفريق الحق في تبني و تنفيذ خطوات عملية رئيسية أو أنهم لن يكونوا محاسبين و مسئولين اتجاه مجلس الإدارة. كما أنهم غير مطالبين أن يسعوا في الحصول على موافقة الإدارة على خطوة من الخطوات التي يقومون بها.

7- دقة تحديد البرنامج الزمني: يجب تحديد إطار زمني محدد لكل مرحلة من مراحل الخطة ، بحيث تكون هذه الأطر مناسبة لطبيعة المرحلة ، على أن يتم تحديد الفترات هذه المراحل بدقة تامة فلا تكون الفترة قصيرة تؤدي إلى عدم الواقعية و إرهاق المنفذين كما لا تكون الفترة طويلة تؤدي إلى إهدار الوقت و زيادة النفقات، يجب أن تكون هذه الفترات مرنة بحيث يمكن تقصير أو إطالة الفترة متى طرأت ظروف جديدة أو تغيرات أثناء التنفيذ.

8- الالتزام بالتغيير: و بغض النظر عن مدى العلاقة بالمهمة الأصيلة فلا توجد منظمة تستطيع أن تتحمل مسؤولية ربط نفسها بنفس الأهداف و البرامج و طرق التشغيل سنة بعد سنة، و ينبغي العودة إلى الإستراتيجيات بشكل منتظم حسب احتياجات العمل، و ظروف السوق و التغيير في معايير التمويل، و في بعض الأحيان فإن كل ما يحتاجه الأمر يكون بعض التوليفات البسيطة و لكن في أحيان أخرى قد يكون من المطلوب إعادة تفكير أساسا في الأهداف و الفرص. و إذا أرادت المنظمات أن تبقى حيوية و فعالة فيجب عليها أن تكون مستعدة لإجراء تغييرات كبيرة حسب ما تتطلبه الظروف.¹

¹ مؤسسة الملك خالد الخيرية، مرجع سابق، ص 14.

9- إشراك جميع المستويات و التنسيق فيما بينها: يجب أن تشترك جميع المستويات في التخطيط و يحتاج التخطيط إلى خبرة الإداريين و الفنيين و المختصين في جميع المستويات، فالتخطيط إذا عملية شاملة لكل المستويات الإدارية و يقصد بالتنسيق مجموعة العمليات المنظمة التي تتضمن عدم تكرار الجهود و تشتيتها.

10- المتابعة و الرقابة: يجب أن يتضمن التخطيط الإستراتيجي أساسا لقياس معدلات الأداء حتى يمكن متابعة تنفيذ الخطة في مراحلها المختلفة كما يجب أن يتضمن جهازا رقابيا يراقب عملية التنفيذ لتصحيح الانحرافات في الأداء فور حدوثها، مما يقلل من تفاقمها و استفحالها. رغم هذه المقومات تبقى بعض المغالطات و المشاكل التي تواجه التخطيط الإستراتيجي في منظمة الأعمال.

ثانيا: مغالطات التخطيط الإستراتيجي

- حدد Mintezberg ثلاث مغالطات أو أفكار خاطئة حول التخطيط الإستراتيجي في منظمات الأعمال. أن التنبؤ ممكن، أنه يمكن فصل الاستراتيجيين عن موضوعات استراتيجياتهم، وقبل كل شيء، أنه يمكن إضفاء الطابع الرسمي على صياغة الإستراتيجية. و يمكن الرد على هذه المغالطات من خلال مايلي:¹
- 1- مغالطة التنبؤ: في عام 1965 كتب Igor Ansoff في كتابه "Corporate Strategy": "إننا يجب أن نرجع إلى الفترة التي كانت الشركة قادرة على بناء التوقعات بدقة، مثلا زائد أو ناقص 20 بالمئة كأفق تخطيط للشركة." في الواقع ، تشير الأدلة إلى العكس. حيث أن بعض الأنماط المتكررة، مثل مواسم، قد تكون قابلة للتنبؤ، لكن التنبؤ بالفجوات، مثل الابتكار التكنولوجي أو زيادة الأسعار، يكاد يكون مستحيلا. بطبيعة الحال، بعض الناس في بعض الأحيان "يبصر" مثل هذه الأشياء قادمة. وهذا هو السبب في أننا ندعوهم "أصحاب الرؤى"، ولكن لأنهم يخلقون استراتيجياتهم بطرق أكثر شخصية وحادسية.
- 2- مغالطة عدم التحيز (التجرد): في كتابها "Institutionalizing Innovation" "إضفاء الصبغة المؤسسية على الابتكار" لـ Mariann Jelinek نقطة مثيرة للاهتمام أن التخطيط الاستراتيجي هو الجناح التنفيذي لما كانت عليه أساليب عمل ودراسة تايلور على أرضية المصنع ، وسيلة للتحايل على الخصوصية الإنسانية من أجل سلوك منهجي (نظامي).

¹ Henry Mintzberg, *The fall and strategic planning*, Harvard Business Review, January-February 1994, pp110-111.

الإستراتيجية قد تكون متعمدة. يمكنها أن تحقق نوايا محددة من الإدارة العليا، على سبيل المثال، مهاجمة وغزو أسواق جديدة. ولكن يمكن أيضا أن تكون إستراتيجية ناشئة، بمعنى أن وجود نمط متقارب للشكل بين الإجراءات المختلفة التي تتخذها المنظمة في وقت واحد. وبعبارة أخرى، يمكن للإستراتيجيات أن تتطور عن غير قصد، من دون نية واعية من الإدارة العليا، وغالبا من خلال عملية التعلم.

خلافًا لما يريدنا التخطيط التقليدي أن نعتقده، إستراتيجيات متعمدة ليست جيدة بالضرورة، ولا الإستراتيجيات الناشئة سيئة بالضرورة. إن جميع الإستراتيجيات القابلة للتطبيق لديها خصائص الناشئة ومتعمدة، حيث أن جميع يجب أن تجمع قدرا من التعلم المرن مع درجة معينة من التحكم العقلي.

3- مغالطة إضفاء الطابع الرسمي: الرسمية تتطوي على تسلسل منطقي، من خلال تحليل الإجراءات الإدارية للعمل النهائي. ولكن صنع إستراتيجية باعتبارها عملية التعلم يمكنها المتابعة (الاستمرار) في الاتجاه الآخر أيضا. فمن أجل العمل، يجب أن نكون متأكدين، ولكن علينا أن نعمل أيضا من أجل التفكير. ونحن نجرب الأشياء، تلك التجارب التي تعمل لتتقارب تدريجيا إلى أنماط قابلة للتطبيق بأن تصبح الإستراتيجيات. هذا هو جوهر صنع إستراتيجية باعتبارها عملية التعلم.

ثالثا: مشاكل التخطيط الإستراتيجي

رغم هذه الأدوار التي يلعبها التخطيط الإستراتيجي للمنظمة إلا أن بعض المنظمات لا تقوم به، في حين أن بعض المنظمات تقوم به ولكنها لا تتلقى الدعم من موظفيها، وذلك لعدة أسباب نذكر منها ¹:

- 1- نقص المعرفة أو الخبرة في التخطيط الإستراتيجي: لا يوجد تدريب على التخطيط الإستراتيجي.
- 2- ضعف مكافأة هياكل: عندما تأخذ المنظمة على عاتقها النجاح، فإنه غالبا ما تفشل في مكافأة النجاح. وعندما يحدث الفشل، عندها قد تقوم الشركة بالمعاقبة.
- 3- إطفاء الحرائق: يمكن منظمة المتورطة بعمق في حل الأزمات ومكافحة الحرائق فلا تملك أي وقت للتخطيط.
- 4- مضيعة للوقت: بعض الشركات ترى التخطيط باعتباره مضيعة للوقت لأنه يتم إنتاج أي منتج للتسويق. فالوقت الذي نستنفذه في التخطيط هو استثمار.
- 5- مكلف جدا: بعض المنظمات ترى التخطيط مكلف للغاية في الوقت والمال.
- 6- الكسل: قد لا يرغب الأفراد ببذل الجهد اللازم لوضع الخطة.

¹ Fred R. David, op.Cit, pp18-19.

- 7- **الحجم مع النجاح:** لا سيما إذا كانت الشركة ناجحة، قد يشعر الأفراد أنه ليس هناك حاجة للتخطيط لأن الأمور على ما يرام. ولكن نجاح اليوم لا يضمن لك النجاح غدا.
- 8- **الخوف من الفشل:** بعدم اتخاذ إجراءات، وهناك خطر ضئيل من الفشل ما لم تكن المشكلة ملحة وعاجلة. كلما تمت محاولة شيئاً مجدياً، هناك بعض المخاطر من الفشل.
- 9- **الثقة المفرطة:** كمدراء يجمعون الخبرات، فإنهم قد يعتمدون بدرجة أقل على التخطيط رسمي. ومع ذلك، نادراً، ما يكون هو المناسب. يمكن أن تكون تجربة المفرطة أو المبالغة جالبة لتوقف النشاط.
- 10- **تجربة سابقة سيئة:** ربما كان للأفراد تجربة سيئة سابقة مع التخطيط، وهذا في الحالات التي كانت خطط طويلة، مرهقة، وغير عملية، أو غير مرنة. التخطيط مثل أي شيء آخر، ويمكن أن يتم بشكل سيئ.
- 11- **مصلحة شخصية:** عندما يحقق أحدهم مركز أو امتياز، أو احترام الذات من خلال فعالية استخدام النظام القديم، في كثير من الأحيان يرى الخطة الجديدة بمثابة تهديد.
- 12- **الخوف من المجهول:** قد يكون الأفراد غير واثقين من قدراتهم على تعلم مهارات جديدة، من استعدادهم لنظم الجديدة، أو من قدرتهم على اتخاذ أدوار جديدة.
- 13- **الاختلاف الصريح في الرأي:** قد يعتقد الأفراد أن الخطة خاطئة. قد يرون الوضع من وجهة نظر مختلفة، أو قد تكون لديهم طموحات لأنفسهم أو المنظمة التي تختلف عن الخطة. مختلف الأفراد في وظائف مختلفة لديهم تصورات مختلفة عن هذه الحالة.
- 14- **الشك:** قد لا يثق الموظفون بالإدارة.

و يمكن إضافة إلى ما سبق مايلي:

- 1- **التغير و التبديل السريع في البيئة:** بما أن الخطة الإستراتيجية هي خطة بعيدة المدى (خمس سنوات فأكثر) فإنها بحاجة إلى استقرار الظروف التي تحيط بها من خلال هذه الفترة و إن التغيرات السريعة تؤدي بالإستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنى عليه مما يؤدي إلى تعثرها و ربما فشلها.¹

- 2- **عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف و بناء خطة إستراتيجية:** عدم وضوح رسالة المنظمة للإدارة العليا التي تقوم بالتخطيط و للعاملين القائمين على تنفيذ الخطط ، و انعدام أو قلة مشاركة كل العاملين في

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة ، مرجع سابق، ص93.

المنظمة من بداية الهرم الوظيفي إلى أصغر وظيفة في السلم الوظيفي، و غياب الواقعية و العقلانية في بعض الخطط و صعوبة تنفيذها.

3- مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير: لعل من أهم وظائف التخطيط الإستراتيجي هو إحداث التغيير، و قد يواجه مقاومة من قبل بعض العناصر لعدم رغبتهم أو ترددهم في استخدام التخطيط و قد يرجع ذلك إلى:¹

أ- حديث المديرين عن عدم توفر الوقت الكافي لديهم.

ب- عدم المبالاة من جانب بعض المديرين في استخدام الأساليب الحديثة في عملية التخطيط.

ج- عدم إلمام بعض المديرين بالمهارات التي يتطلبها استخدام التخطيط الإستراتيجي.

فضلا عن اعتقاد المديرين بأن هذا العمل ليس ضمن مسؤولياتهم أو أنهم لن يكافئوا على القيام به .

4- الموارد المنظمة: قد تشكل ضعف ونقص الموارد المتاحة للمنظمة مشكلة للتخطيط الإستراتيجي مثل: صعوبة الحصول على المواد الأولية، نقص الموارد المالية، صعوبة جلب التكنولوجيا و الأساليب الفنية، صعوبة إدارة هذه الموارد، و نقص في القدرات الإدارية اللازمة لذلك. حيث أن نقص أي من موارد المنظمة قد يصيب الخطة الإستراتيجية بالشلل و التوقف.

5- عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة و ضعف هيكلها التنظيمي : و يرجع ذلك:

أ- غياب التنسيق بين الإدارات العليا و التنفيذية.

ب- الازدواجية في تنفيذ الأعمال الإدارية و عدم تحديد الصلاحيات

ج- السرية في صياغة بعض الأنظمة و اللوائح .

د- المركزية في الإدارة و عدم تفويض السلطة لأفراد المختصين.

6- انشغال المستويات الإدارة العليا بالمشكلات الروتينية اليومية: وذلك نتيجة تراكم الأعمال الروتينية لدى المديرين، و عدم وجود الوقت الكافي للقيام بإعداد الخطط و حل المشكلات الإستراتيجية التي تتعلق بنمو المنظمة و بحياتها على المدى الطويل ، فهذا النوع من المشاكل يظل مختفيا تحت ضغط المشكلات الروتينية التي تأخذ كل وقت الإدارة العليا ، مما يجعل هذه الخيرة بطيئة في التعرف عليها و حلها.

7- المعلومات و البيانات الإحصائية: تقوم الخطة على بعض الأسس المهمة منها دراسة الماضي و الحاضر و التنبؤ بالمستقبل بما في ذلك البيئة الداخلية و الخارجية و لكي تكون هذه الأسس صحيحة لا بد من

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس ، مرجع سابق، ص32.

توفر بيانات و معلومات كافية لهذا الغرض ، و بعكسه يواجه المخطط صعوبات في بناء أهدافه و سياساته المستقبلية و رسم خطة إستراتيجية سليمة.¹

9- ربط التخطيط الإستراتيجي بفترة الأزمات: يسود الاعتقاد بأن التخطيط الإستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات و هذا الاعتقاد خاطئ يقلل من أهمية التخطيط و يقلص من دوره في تطوير المنظمة و نجاحها ، حيث إن التخطيط الإستراتيجي أسلوب لكل الظروف و ضروري للمحافظة على ديمومة المنظمة و استمرارها.²

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 94.

² بلال خلف السكارنة ، مرجع سابق، ص110.

خلاصة الفصل:

إن التطور الفكري الإداري فرض على كل منظمة أن تكون لها خطة لعب بمعنى آخر أن تكون لها إستراتيجية، وهي بمثابة خيار لا بد منه تسعى المنظمة من خلالها إلى تحقيق أهدافها، و لا يتأتى لها ذلك إلا من خلال اعتمادها التخطيط الإستراتيجي كفلسفة و ممارسة فيها. لذلك حاولنا في هذا الفصل البحث في الخلفية العامة عن التخطيط الإستراتيجي.

في المبحث الأول، تم تأصيل المنطلقات النظرية للإدارة الإستراتيجية شمل تحديد المفهوم، الأهمية، الخصائص، تطور الفكر الإستراتيجي، نظريات و مدارس الإدارة الإستراتيجية. فهذا المبحث يبحث في الإدارة الإستراتيجية من حيث كونها حقلا من حقول الدراسة و من حيث كونها نشاطا و ممارسة.

أما المبحث الثالث، فقد تم مناقشة و تحليل المدخل النظري للتخطيط الإستراتيجي بطريقة شملت المفهوم، الخصائص، الأهمية، الأهداف و الوظائف. فالتخطيط هو جزء من العملية الإدارية الكبرى في المنظمة، فهو يهتم بتحديد التوجه المستقبلي للمنظمة، و كيفية تحقيق هذا التوجه.

و أخيرا المبحث الثالث و الأخير الذي تم التركيز فيه على مستويات، أنماط، أساليب، نماذج، مقومات، مغالطات و مشاكل التخطيط الإستراتيجي. باعتبار التخطيط الإستراتيجي هو أولا و أخيرا عملية.

الفصل الثاني

التخطيط الإستراتيجي عملية

تمهيد:

لقد زادت أهمية التخطيط الإستراتيجي في عصر العولمة و التغييرات المتسارعة و ما تفرضه من منافسة حادة و شرسة بين المنظمات، فأصبحت المنظمة معنية أكثر من أي وقت مضى بالتعرف على بيئتها الداخلية و الخارجية لتحديد موقفها التنافسي و ذلك من خلال وضع إستراتيجيتها التي هي نتيجة القيام بالتخطيط الإستراتيجي. فالتخطيط الإستراتيجي يساعد على تطوير مفهوم واضح عن المنظمة، وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط و الأنشطة التي تقرب المنظمة من أهدافها.

يعتبر التخطيط الإستراتيجي العملية التي يتم من خلالها تحديد أهداف المنظمة طويلة الأجل و تحويلها إلى سياسات، و إجراءات، و برامج، وخطط تنفيذية لبناء الحياة تنافسية للمنظمة، حيث تقوم المنظمة بتحليل أوضاع بيئتها الخارجية و تحديد الفرص و التهديدات، كما تقوم المنظمة بتشخيص إمكاناتها الداخلية، لتحديد نقاط قوتها و ضعفها، ثم تلجئ المنظمة إلى وضع إستراتيجياتها الملائمة لاستغلال تلك الفرص المتاحة و التغلب على التهديدات.

بناء على ما سبق سنعمل في هذا الجزء من البحث على التركيز على :

- التوجه الإستراتيجي.
- التحليل الإستراتيجي.
- تحديد الموقف والاختيار الإستراتيجي.

وذلك باعتبارها مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي في المنظمة.

المبحث الأول: التوجه الإستراتيجي

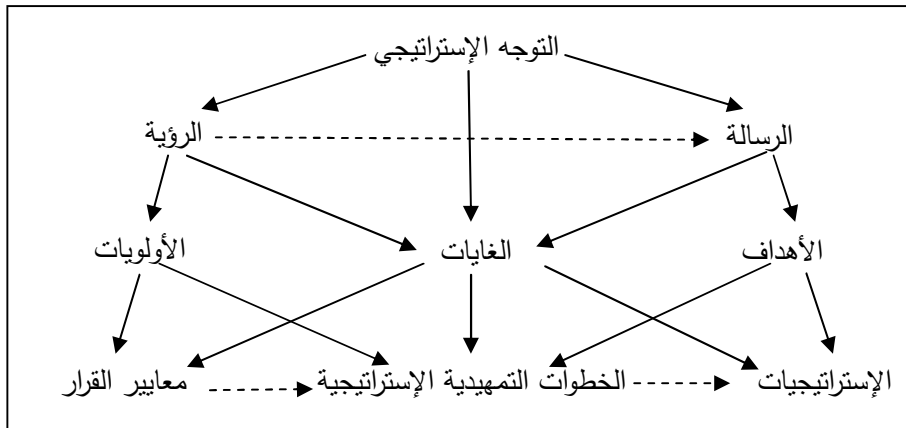
تكمن أهمية تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة في أنه يساعدها في التعرف و فهم بيئتها و كذا تيرير سبب و جودها و شرعيته، وبالتالي حصولها على دعم بيئتها، هذا على المستوى الخارجي للمنظمة أما على المستوى الداخلي لها، فهو يعتبر أداة التنسيق لجميع جهودها، كما يخدم التوجه الإستراتيجي وحدة التفكير في المنظمة و يساعد في تحديد أولوياتها.

يحدد التوجه الإستراتيجي كمنظور لإدراك عالم الأعمال و رسم أيديولوجية المنظمة، أساس لثقافتها و شخصيتها و دستورها والتزامها و اقتدارها في الاستجابة الصحيحة، و التأكيد على العقل الجماعي و التفكير و السلوك. و ضمن منطوق الاستدلال يمكن تحديده برسالة المنظمة و أهدافها الإستراتيجية ذات العلاقة المباشرة الإيجابية الاتجاه مع تقييم عوامل تنظيمية، و البيئة و تحليل المنافسة و ما يرافقها من جوانب قوة و ضعف من جانب و فرص و تهديدات من جانب آخر.¹

ورغم الاختلاف ما بين الباحثين في ترتيب مكونات الاتجاه الإستراتيجي لمنظمة الأعمال إلا أنهم يتفقون على أن هذه المكونات تتمثل بروؤية منظمة الأعمال و رسالتها و غاياتها و أهدافها الإستراتيجية و التي تتفرع منها لاحقا أهداف مختلف المستويات الإدارية.

و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي الذي يوضح أبعاد عملية التوجه الإستراتيجي.

الشكل رقم (2-1): أبعاد عملية التوجه الإستراتيجي



Source: Hugh Macmillan, Mahen Tompoe , *Strategic Management* ,Oxford, University Press, New York, p 71

¹عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية المدخل و المفاهيم و العمليات، مكتبة دار الثقافة، عمان، الطبعة الأولى، ص 87.

و بذلك تتحدد أبعاد التوجه الإستراتيجي أساسا في الرؤية، الرسالة، الغايات، و الأهداف التي سيتم تناولها في العناصر التالية.

المطلب الأول : الرؤية الإستراتيجية

يعتبر وجود رؤية إستراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وصياغة الإستراتيجية الفعالة، فالرؤية ليست مجرد سباق في انتقاء العبارات الجذاب، ولكنها منهج في الفكر الإستراتيجي حول مستقبل المنظمة، ونوعية أنشطتها المرغوبة، ومكانتها المتوقعة.

أولا: ماهية الرؤية الإستراتيجية

1- مفهوم الرؤية الإستراتيجية

على الرغم من أن مصطلح الرؤية الإستراتيجية هو مصطلح شائع الاستخدام في مجال الفكر الإستراتيجي إلا أنه عادة ما يتم الخلط بينه وبين العديد من المصطلحات الأخرى التي تستخدم في نفس المجال كالرسالة، الغرض، القيم، المقصد الإستراتيجي، الفلسفة و الإستراتيجية .

ويضيف الكاتبان Collins et Porras إلى أننا عندما نتذكر الرؤية، فإننا نستحضر كل أنواع التصورات، نفكر في الإنجاز المميز، نستعرض القيم الحقيقية التي تشد الناس بعضهم لبعض، نفكر في الأهداف الطموحة و الكبيرة التي تجذب الناس إليها، نفكر في الأسباب الرئيسية لوجود المنظمة، نفكر في الأحلام التي نرغب في تحقيقها، و لكن المشكلة تكمن في أن الجميع يعلم أهمية الرؤية دون أن يعرف ماذا تعني بالتحديد.¹

غير أن أغلب التعاريف التي تناولت الرؤية ركزت على كونها صورة ذهنية للمستقبل المرغوب من طرف المنظمة:

- حيث أوضح Thompson et al (1996) بأنها: " إدراك عقلي لنوع البيئة أو المنظمة التي يرغب القائد الإستراتيجي و يسعى إليها ضمن أفق زمني واسع، و كذلك المتغيرات التي تحقق هذا الإدراك".²
- أما Richard Lynch فقد اعتبرها "الصورة الذهنية للحالة المستقبلية الممكنة و التي ترغب المنظمة أن تكون فيها".³

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص ص111-112.

² محمد حسين العيساوي و آخرون ، مرجع سابق ، ص225.

³ Richard Lynch, op.Cit, p351.

- و ينظر إليها Harari بأبعد من كونها مجرد صورة للمستقبل فهي إحساس يجعل المنظمة فريدة و متميزة، و هي و صف لمجموعة من الغايات و الأسبقيات، و مجموعة من المبادئ الجوهرية التي توجه عمل المنظمة، و مجموعة واسعة من المعايير التي تساعد على تعريف النجاح المنظمي.¹
- أما Norton et Kaplan فقد اعتبرها: الغاية المستقبلية للمنظمة في الأمد الطويل و هي مفهوم ديناميكي متحرك و غير قابل للتحقق في الأمد القصير في ظل الموارد المتاحة.²
- و وفقا ل Miller et Dess (1996) فإن الرؤية الإستراتيجية " تشير إلى مجموعة المقاصد التي تمتاز بكونها واسعة و شاملة، و تعتمد التفكير لاكتشاف المستقبل مع خصوصية الوسائل التي يتم استخدامها لتحقيق لنهايات المرغوبة".³
- وفي وصف لطيف لهذا المصطلح لكل من Macmillan et Tampoe جاء فيه بأنها "صورة في الذهن. مفعمة بالحياة و الأحاسيس، تدل على صورة للمستقبل ثلاثية الأبعاد وملونة".⁴
- و يرى Dess et Lumpkin (2003) أن الرؤية بمثابة نقطة الانطلاق الأولى للمنظمة في هيكل أهدافها، و توصف على أنها الروح بالنسبة للهدف، إلا أنها غير مضمونة النجاح بل يعتمد نجاحها على ما تحققه الإستراتيجية من نتائج، و يعد تطوير و تنفيذ الرؤية إحدى المهام المركزية للقائد.⁵
- و انطلاقا مما سبق يمكن تحديد خصائص الرؤية الإستراتيجية.
- 2- خصائص الرؤية الإستراتيجية:** يجب أن تتوفر في الرؤية مجموعة من الصفات هي:
- أ- **التركيز على المستقبل:** تعبر الرؤية عن صورة ذهنية لحالة المنظمة التي ستكون عليها في المستقبل، فهي تعكس صورة لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل.
- ب- **الوضوح:** فالرؤية لا بد و أن تكون واضحة و مفهومة من الجميع فلا تكون مختصرة جدا بحيث تصبح مجرد شعار لا يعبر عن العناصر الجوهرية المكونة لها، و لا تكون واسعة بالشكل الذي يجعل منها وصفا معقدا لفلسفة المنظمة و خططها الإستراتيجية.⁶

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 112.

² غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، مرجع سابق، ص 45.

³ محمد حسين العيساوي و آخرون، مرجع سابق، ص 225.

⁴ Hugh Macmillan, Mahen Tompoe, *Strategic Management*, Oxford, University Press, New York, p70.

⁵ محمد حسين العيساوي و آخرون، مرجع سابق، ص 226.

⁶ صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 175.

ج- الجاذبية: أن يتم اختيار كلماتها بعناية و تفكير و أن يتم وزن الدلالات الخاصة بكل عبارة، فلا تكون مملة ولا سطحية باهتة لكن صادقة و مخلصه حتى تثير الطموح لدى من يقرؤها و تدفعه إلى العمل، كما أن هذه الكلمات ينبغي أن تعكس قيم المنظمة التي يراد إرساءها.¹

د- الشمولية: أن تكون الرؤية شاملة و ملبية لطموحات و تطلعات جميع الأطراف المتعاملة مع المنظمة داخليا كمواردها البشرية و خارجيا أصحاب المصالح كافة (مستهلكين، مجهزين، و غيرهم).²

هـ- الطموح و التحدي: فالتحدي في تصميم الرؤية لا يكمن فقط في إيجاد الرؤية التي تكون خلاصة تجذب القلوب و تأسر العقول بدرجة تكفي لاستثارة أفكار المتعاملين بالمنظمة و لكن أيضا الرؤية المرتكزة على حقيقة كافية تجعل المتعاملين يعتقدون أنها ستتحقق.

و- الواقعية: أن تكون رؤية المنظمة نابعة من الواقع الذي تعيش فيه منظمة الأعمال و جزء من ثقافة المنظمة، فيجب أن تكون الرؤية واقعية و ممكنة التنفيذ وليس مجرد أحلام بعيدة عن الواقعية، فلا يمكن مثلا اعتماد الرؤية الإبداعية في منظمة لا تميل إلى تقبل المخاطرة.

ز- الثبات النسبي و الاستقرارية: يجب أن تتمتع رؤية المنظمة بالثبات النسبي في ظل تغيير الظروف الداخلية و الخارجية المحيطة بالمنظمة التي عادة ما تتغير باستمرار. إذ أن افتقار الرؤية للثبات النسبي و الاستقرارية يؤدي إلى فقدانها لقدرتها على التوجيه و الإرشاد.

بناء على ما ذكر أنفا من خصائص تتميز بها الرؤية الإستراتيجية يمكن تحديد أهميتها للمنظمة.

3- أهمية الرؤية الإستراتيجية: تبرز أهمية الرؤية في المنظمة من خلال مايلي:³

أ- تمكن المنظمة من السيطرة على مستقبلها في بيئة أصبحت تنافسية بشكل كبير في الوقت الحاضر، و هذا الأمر يعطي معنى حقيقي لاتجاهات تطورها المستقبلية.

ب- توضيح الحاجة إلى استراتيجيات إبداعية مستندة إلى مزايا تفوق حقيقة امتلاك منظمة الأعمال لإستراتيجيات طويلة المدى، خاصة و أن هذه الإستراتيجيات تلبي التطلعات للزبائن، و تعزز منظورهم الإيجابي اتجاه منظمة الأعمال.

ج- إبعاد المنظمات عن حالات الفشل و المصاحبة لعدم امتلاك منظور أصيل للأعمال التي تقوم بها تلك المنظمات.

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 161.

² محمد حسين العيساوي و آخرون، مرجع سابق، ص 235.

³ نفس المرجع، ص ص 226-227.

د- حث الرؤية الإستراتيجية على إحداث تغيرات جوهرية مطلوبة في ثقافة منظمات الأعمال و في نماذج السلوك الأساسية، و بنفس الوقت تعطي تبرير مقبولا لتبني نماذج سلوكية جديدة خاصة إذ تطلبت ظروف العمل ذلك.

ه- قدرة الرؤية الإستراتيجية على بناء حالة من التفاعل الإيجابي بين جميع الأفراد العاملين في المنظمة.

على الرغم من أن فكرة الرؤية مقبولة على نطاق واسع باعتبارها إضافة مفيدة للمنظمة، إلا أن هناك مشكلة أن رؤية لن يكون لها معنى إلا إذا كان يمكن نقلها بنجاح إلى أولئك الذين يعملون في المنظمة، لأن أولئك هم الذين سيكون عليهم تحقيقها. خاصة إذا كان هناك مجموعات من العمال المرتبطين مع العديد من الشركات، و بالتالي لن يكون لديهم درجة كبيرة من الالتزام. مثل العاملين بدوام جزئي، الموردين المتعاقدين الذين قد لا يشعرون بالتزامهم بمثل هذه الرؤية. و هذا يثير التساؤل حول العناصر التي تجعلهم يلتفون حول الرؤية الإستراتيجية للمنظمة.

ثانيا: عناصر الرؤية و أنواعها

1- عناصر و مكونات الرؤية الإستراتيجية للمنظمة:¹

حدد كل من (Collins et Porras) (1991) عنصرين أساسيين تقوم عليهما الرؤية هما:

أ- **الايديولوجيا الجوهرية:** تمثل الايديولوجية الجوهرية، أو كما يطلق عليها أحيانا الفلسفة المرشدة، الهوية الذاتية للمنظمة و خاصيتها الثابتة التي لا تتغير بمرور الزمن و رغم التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية للمنظمة. و تتكون الايديولوجيا الجوهرية من عنصرين هما:

✓ **القيم الجوهرية:** تشير القيم الجوهرية إلى مجموعة المبادئ المرشدة للمنظمة و التي ترتبط بزمن معين و تمثل مصدر الهام للعاملين فيها لملاحقة الغرض الرئيس الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه، و يجب التمييز بين القيم الجوهرية المتأصلة في المنظمة و بين الأعراف و المعتقدات الثقافية التي يمكن أن تكون منفتحة أمام التغيير.

✓ **الغرض الجوهري:** الغرض الجوهري هو السبب المتصور أو المثالي لوجود المنظمة و الذي يعبر عن روحها، و يعكس اهتمامها بالآخرين ليشكل الرابطة التي تربط الجميع و توحد جهودهم صوب المستقبل المرغوب للمنظمة.

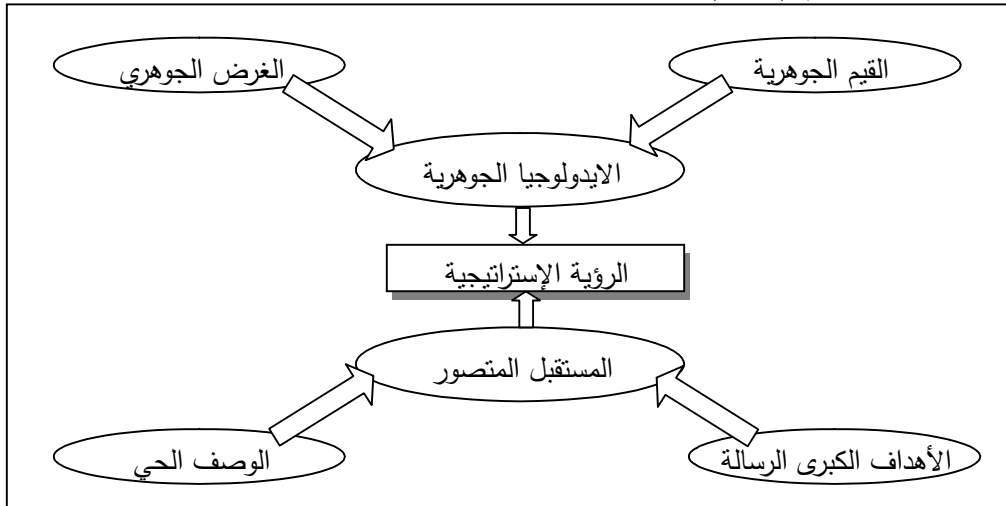
¹ لمزيد من المعلومات يمكن الإطلاع على: صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص ص 167-172.

ب- **المستقبل المتصور**: يشير المستقبل المتصور إلى ما تطمح المنظمة أن تكون عليه في المستقبل، و إن تطلب ذلك إحداث تغيير كبير في سياقات العمل القائمة فيها. و يتكون المستقبل المتصور من عنصرين: ✓ **الأهداف الكبيرة و الطموحة و المغامرة للمنظمة الرسالة**: وهي مجموعة الأهداف الواسعة و العريضة التي يتراوح مداها عادة بين (10-30) سنة و يتطلب تحقيقها التفكير بأبعد من مقدرات المنظمة و إمكانياتها الحالية.

✓ **الوصف الحي**: و هو وصف حيوي و جذاب لما يمكن أن تكون عليه المنظمة في المستقبل لبناء صورة المستقبل المرغوب و المفضل للمنظمة و ينتقل التفكير بالرؤية إلى الصورة التي يمكن أن يحملها الجميع في مخيلته و هو ما يطلق عليه رسم الصورة بالكلمات.

و يمكن توضيح عناصر الرؤية بالشكل التالي:

الشكل رقم (2-2): عناصر الرؤية وفقا لمنظور Collins et Porras



المصدر: صالح عبد الرضا رشيد، أحسان دهش جلاب، **الإدارة الإستراتيجية "مدخل تكاملي"**، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، دون طبعة، 2007، ص 172.

و لقد حدد Wilson أبعاد الرؤية و مكوناتها بالآتي:¹

- أ- **مجال الأعمال**: و يبين مزيج الأعمال الذي اختارته المنظمة ومتابعة التقدم فيه.
- ب- **حجم الأعمال**: و يبين باقي مكونات الرؤية، و اختيار حقيبة الأعمال، و نوع التنظيم و أساليب الإدارة و غيرها.
- ج- **التركيز على الأسواق و المنتجات**: والتي توضح خطوط المنتجات و الأسواق في ضوء اعتبارات عناصر رؤية منظمة الأعمال الأخرى.
- د- **التركيز على المنافسة**: و هذه تجيب على سؤال كيف ستتنافس منظمة الأعمال في الوقت الحالي و مستقبلا.

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص ص 124-125.

هـ- السمعة و العلاقات: وهذه ترتبط بفلسفة منظمة الأعمال التي تعطي ديناميكية ضرورية و أساسية لنقل الرؤية إلى واقع ملموس.

و- التنظيم و الثقافة التنظيمية: و التي تبين بأن التنظيم لا يشمل الهيكل فقط بل يشمل أنظمة الإدارة أيضا و ثقافة منظمة الأعمال التي تعتبر جميعها مفاتيح أساسية للنجاح في نقل الرؤية إلى الواقع.

إن تحديد مكونات الرؤية الإستراتيجية قد يخلق لدينا العديد من التوجهات حول أنواعها.

2- أنواع الرؤية:

يمكن أن تنبثق الرؤية الإستراتيجية للمنظمة من خلال مايلي:¹

أ- الرؤية الشخصية: حيث تنبثق هذه الرؤية على شكل فكرة في ذهن القائد ثم تتحول إلى رؤية للمنظمة بعد أن تحصل على موافقة الإدارة العليا.

ب- الرؤية الجمعية: حيث تبدأ الرؤية من خلال تصور مشترك لأعضاء التنظيم عن المستقبل المفضل و المرغوب للمنظمة.

و تجدر الإشارة إلى أن لكل من الطريقتين ايجابياتها و سلبياتها، فالرؤية الشخصية تمتاز عادة بالوضوح و التماسك بالإضافة إلى السرعة في عملية الصياغة، إلا أن عدم إشراك أعضاء التنظيم فيها قد يؤدي إلى عدم التزامهم بالعمل على تنفيذها، أما الرؤية الجمعية فإنها تساعد على تعزيز العمل المشترك لدى أعضاء التنظيم، و تزيد من التزامهم بالعمل على تحقيقها، و لكنها تحتاج إلى مزيد من الجهد و الوقت لصياغتها إذ ما قورنت بسابقتها.

حسب Conger في كتابه القيادة الموهوبة Charismatic Leader في 1991 فإنه هناك معيارين للتمييز بين رؤى المختلفة الأول يركز على توجيه الرؤية أي هل هذه الرؤى موجهة إلى داخل المنظمة أو إلى خارجها و الثاني عرض الزاوية أي هل هو مركز في هدف مقطعي ضيق أو في هدف أكبر واسع، و قد قام Conger بدمج المعيارين ليتكون لديه أربع أنماط للرؤية هي:²

أ- رؤيا موجهة للداخل بزاوية ضيقة: الرؤية تتركز في خلق صورة مستقبلية للعاملين، و للطواقم في المؤسسة و التشجيع للعاملين، ماهي المسارات الرئيسية و المركزية لطواقم العمل.

¹ صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 173.

² بلال خلف سكارنة، مرجع سابق، ص ص 169-168.

ب- رؤيا موجهة للداخل بزواوية عريضة: هنا الرؤية مركزة في الوصل بين قطاعات المؤسسة وخلاياها المحكمة لذلك، حيث أن على مدير أي دائرة أن يحدد إسهام دائرته في خلق الثقافة التنظيمية، و على المدير العام أن يجد المعادلة للوصل بين الدوائر المختلفة.

ج- رؤيا موجهة للخارج بزواوية ضيقة: هنا تتركز الرؤية بالنتائج أو الخدمات التي تعطيها المؤسسة و في تحديدها لمستهلكيها في المستقبل، و هنا تثار أسئلة مثل: في أي عمل نعمل؟ من هم مستهلكيها؟ أسئلة كهذه و كثيرة و غيرها يتوجب على الرؤية أن تجيب عليها.

د- رؤيا موجهة للخارج بزواوية موسعة: الرؤية المركزة في الرسالة التي ستؤدي للمجتمع بأسره .

رغم تنوع الرؤيا الإستراتيجية إلا أنها تعتمد على نفس مراحل الصياغة و التطوير.

ثالثا:مراحل صياغة الرؤية و تطويرها

تمر عملية صياغة الرؤية بمجموعة من الخطوات هي:¹

1- دراسة الوضع الحالي للمنظمة:الرؤية الإستراتيجية من وجهة نظر Manasse(1986)هي الصورة الشاملة للمنظمة من داخل بيئتها. و هذا يعني ضرورة التعرف على طبيعة عمل المنظمة و نشاطاتها، ماهية الصناعة التي تعمل فيها، علاقتها مع المحيط الخارجي، القيم التي ترغب المنظمة في أن تعكسها للمجتمع الذي تعمل فيه، و الغرض الرئيس لها و الذي يمثل سبب وجودها...

2- إشراك أصحاب المصالح:إن الخطوة الثانية في عملية صياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة هي إشراك أصحاب المصالح المؤثرين على عمل المنظمة و نشاطاتها في عملية الصياغة، سواء كانوا من داخل المنظمة أو خارجها و ذلك لضمان الدعم المطلوب من قبلهم و المساهمة الجادة في تحقيقها.

3- استشراف المستقبل: بالتعرف على طبيعة البيئة المحيطة بالمنظمة من خلال نظرة مستقبلية لما يتوقع حدوثه من تطورات تؤثر في مستقبل المنظمة. وليس المقصود هنا عملية التنبؤ بالمستقبل، و إنما عمل تقديرات أولية حول التطورات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و التكنولوجية التي يتوقع حدوثها في المستقبل و احتمالات حدوثها لأن الإطار الزمني للرؤية عادة ما يتعدى قدرة المنظمة على التنبؤ بما سيحدث مستقبلا و الذي قد يصل إلى عشرات السنين.

4- توليد الرؤى البديلة:إن التطورات المتوقعة في البيئة الخارجية للمنظمة و التي يتم الحصول عليها من الخطوة السابقة، و يمكن أن ينتج عنها سيناريوهات على وفق التوقعات المحتملة.

¹ صالح عبد الرضا رشيد ، احسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص ص173-174.

5- اختيار الرؤية النهائية: تتضمن هذه الخطوة اختيار الرؤية النهائية من بين الرؤى البديلة التي تم التوصل إليها في الخطوة السابقة، في ضوء مدى تتابعاها مع ثقافة المنظمة و قيم الإدارة العليا و تفضيلاتها.

و يشير Wilson إلى أن هناك مجموعة من الخطوات لتطوير رؤية منظمة الأعمال، و هي:¹

1- تحليل البيئة المستقبلي لمنظمة الأعمال.

2- تحليل قدرات و موارد المنظمة.

3- تحديد القيم الإدارية.

4- تطوير بيان رسالة المنظمة.

5- تحديد الغايات و الأهداف الإستراتيجية.

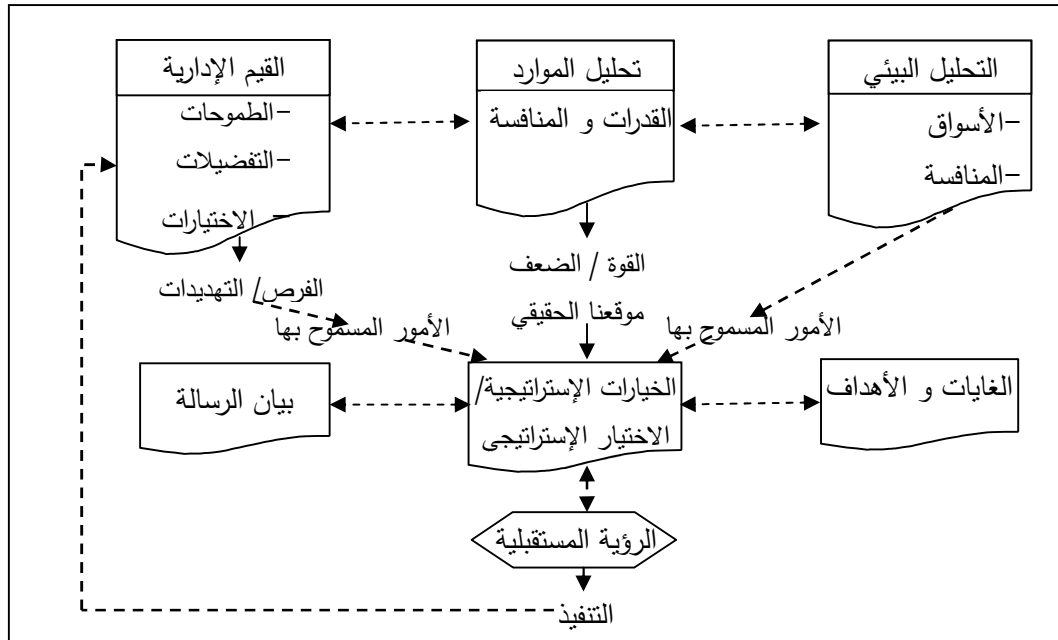
6- تطوير الخيارات الإستراتيجية و الاختيار.

7- تطوير رؤية المنظمة.

8- المراقبة و الفحص المستمر.

و الشكل التالي يوضح هذه المراحل.

الشكل رقم (2-3): خطوات تطوير رؤية المنظمة.



المصدر: خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري، عمان،

دون طبعة، 2009، ص127.

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص127.

إن بيان الرؤية هو البداية فقط، فهو لا يحدد على وجه الدقة الأساليب و الإستراتيجيات و السياسات التي سيتم إتباعها لتحقيق الرؤية، ذلك أن الرؤية تحدد مرحلة التغيير و لكنها لا تحدد بضبط ما ينبغي تغييره للوصول إلى تلك الرؤية. لذلك لابد من وضع الأساس لرسالتها أو تحديد السبب الأساسي لوجود المنظمة.

المطلب الثاني: رسالة المنظمة

تمثل الرسالة عنصرا هاما و أساسيا ترتكز عليه المنظمة في تحديد غاياتها، وتعكس رسالة المؤسسة الهدف العام الذي يوجه ويرشد عملية اتخاذ القرارات على مختلف مستويات المنظمة.

أولاً: مفهوم رسالة المنظمة

يرجع Peter Drucker أبو الإدارة المعاصرة الأسباب الرئيسية لتعثر و فشل بعض المنظمات إلى عدم تحديدها الواضح لرسالتها التي تبين الغرض الأساسي من نشاطها، فهو يرى أن الرسالة هي "الإجابة عن التساؤل من نحن؟ ما هو عملنا؟ و هو تعبير عن سبب وجود المنظمة".¹

- وهو ما ذهب إليه Bosman فالرسالة في رأيه "السبب في وجود المنظمة، و تجيب على السؤال الأساسي: ما هو العمل الذي نخوضه؟".²

- وقد عرض كل من Bartol et Martin " مجموعة من الأسئلة يعتقدان أن الرسالة تستطيع أن تضع لها إجابات عامة و هي: من هم زبائن المنظمة؟ ما هو المنتج الرئيس للمنظمة؟ ماهي التقنية الأساس لها ما هو دور المنظمة الاقتصادي؟ ماهي فلسفة المنظمة و قيمتها و معتقداتها؟ أين تقع المنظمة؟ و ماهي ميزتها التنافسية؟ و ماهي مسؤولية المنظمة اتجاه المجتمع و اتجاه العاملين فيها؟".³

- في حين يرى Richard lynch أن "رسالة المنظمة هي رسم الاتجاهات العامة التي ينبغي و سوف تتبعها المنظمة و تلخيص وجيز للتفكير والقيم التي تكمن وراء ذلك".⁴

- كما عرفها David بكونها "هي الأساس لأولويات واستراتيجيات وخطط ومهام العمل. هي نقطة انطلاق لتصميم الوظائف الإدارية، وقبل كل شيء، لتصميم الهياكل الإدارية".⁵

- أما Coulter فقد عرفها بأنها "العبارات التي من خلالها يتحدد ماذا تريد أن تقدمه المنظمة بشكل محدد، أو هي تعبير عن ما تطمح المنظمة إلى تحقيقه في ضوء رؤيتها".⁶

¹ محمد حسين العيساوي و آخرون ، مرجع سابق، ص 240.

² كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 171.

³ يوسف حجيم الطائي، عبير محمد حسن كرماشة، التخطيط الإستراتيجي و دوره في تحقيق الميزة التنافسية، مركز الدراسات ، الكوفة، العدد 19، 2010.

⁴ Richard lynch, op.Cit, p460.

⁵ Fred R. David,op.Cit, p44.

⁶ غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، مرجع سابق، ص 46.

و يتضح من مجموعة التعريفات أعلاه أن رسالة المنظمة هي:

- بيان مكتوب.
 - إنها تحدد سبب وجود المنظمة.
 - إنها تعبر عن خصائص الميزة للمنظمة.
 - إنها تحدد طبيعة عمل المنظمة، منتجاتها، عملاءها و أسواقها.
- و بذلك فإن الرؤية تصور المشهد المستقبلي لأعمال الشركة (أين نحن ذاهبون) فيما تكمن رسالة الشركة في وصف مشهد عملها الحالي (من نحن و ماذا نعمل). فإذا كانت رؤية المنظمة تمثل طموحاتها المستقبلية التي لا يمكن تحقيقها في ظل إمكانياتها الحالية، فإن رسالتها تعبر عن تلك الطموحات التي يمكن تحقيق الجزء الأكبر منها في ظل الإمكانيات الحالية للمنظمة.

و على الرغم من تنوع الآراء حول رسالة المنظمة إلا أنه يمكن التمييز بين مدخلين لدراستها هما:¹

1- مدخل الإستراتيجية: و الذي ينظر إلى الرسالة على أنها أداة إستراتيجية تستخدمها الإدارة العليا للإجابة على سؤالين يتعلق الأول بنوع العمل الذي تمارسه المنظمة، و يختص الثاني بما سيكون عليه هذا العمل في المستقبل.

2- مدخل الفلسفة و الأخلاق: و الذي يرى أن رسالة المنظمة تمثل رابطة حضارية تمكنها من العمل كوحدة متماسكة بالاستفادة من القيم و المعايير القوية التي توجه الجهود للوصول إلى المستقبل المرغوب للمنظمة. و بعبارة أخرى يركز هذا المدخل على إثارة الجوانب الشعورية الكامنة لدى أصحاب المصالح المختلفة و خلق حالة من التعاون و التنسيق بينهم لتحقيق الأهداف المشتركة.

في ظل هذين المدخلين يمكن تحديد خصائص و أهمية رسالة المنظمة.

ثانياً: خصائص و أهمية رسالة المنظمة

1- خصائص رسالة المنظمة: الخصائص الواجب توفرها في رسالة المنظمة هي:

أ- قابليتها للتحويل إلى خطط و سياسات و برامج عمل و إلا أصبحت دعاوى جوفاء تهز ثقة العملاء بدلا من تدعيمها.²

ب- الوصف الدقيق لكيفية تحقيق المنظمة لأهدافها المرغوبة من خلال أنشطتها التي تقوم بها.

¹ صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهب جلاب، مرجع سابق، ص ص 177-178.

² مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 80.

- ج- تحقيق التنسيق و التكامل بين مختلف إدارات أو أقسام المنظمة أو وحدات العمل بها.¹
- د- أن تعكس بوضوح النشاط الذي تمارسه المنظمة من خلال ما تشبعه من رغبات و ليس من خلال ما تقدمه من منتجات أو خدمات.²
- هـ- واقعية و قابلة للتطبيق مما يسمح للمنظمة من تحقيق أهدافها.
- و- تحقيق أقصى إشباع ممكن لاحتياجات العاملين بالمنظمة و المتعاملين معها أو المستفيدين بخدماتها.³
- ز- ملهمة بالدرجة التي تحفز أفراد العاملين بالمنظمة على المساهمة في تحقيقها.
- ح- الوضوح و إيجاز في صياغتها.
- ط- أن تعطي للجميع أصحاب المصالح، داخل المنظمة أو خارجها مدلولات موحدة و منسجمة .
- ي- توافق بين الأهداف المتنوعة و غير المتجانسة لمختلف أصحاب المصالح.⁴
- ك- أن تعكس الصفات المميزة و الرئيسية للمنظمة في مجالات القيم و المعتقدات و الفلسفة و بما يوضح نمط الإدارة السائدة فيها.⁵
- ل- أن تعكس رؤية المنظمة و تعبر عن توجهاتها المستقبلية.
- م- مراعاة احتمالات النمو و التوسع مستقبلا، سواء في الحجم أو نوع النشاط أو التغطية الجغرافية.⁶
- ن- أن تكون جذابة لتستحوذ على اهتمام مختلف أصحاب المصالح.
- س- تعكس حالة الطموح و التحدي بما يجعل المنظمة في حالة عدم قناعة اتجاه وضعها الحالي.⁷
- ع- التوافق مع البيئة المحيطة بالأخذ بعين الاعتبار ظروفها و طبيعتها الحالية و توقعاتها المستقبلية.
- ف- الديناميكية، إذ يجب إعادة النظر في رسالة المنظمة بما يسمح بإجراء التعديلات في الأهداف و الإستراتيجيات و ذلك لتنماشى مع ظروف البيئة المتغيرة، على أن لا تكون عمليات التعديل متكررة و على فترات متقاربة و إلا ضاعت هوية المنظمة.
- ص- القبول و التأييد من أعضاء المنظمة لأن الرسالة إذا لم تحظى على القبول، فإنهم لن يتحمسوا

¹ عبد العزيز جميل مخيمر، دليل المدير العربي في التخطيط الإستراتيجي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، دون طبعة، 2005، ص 80.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 121.

³ عبد العزيز جميل مخيمر، مرجع سابق، ص 80.

⁴ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 121.

⁵ مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 81.

⁶ عبد العزيز جميل مخيمر، مرجع سابق، ص 80.

⁷ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 121.

لتحقيقها، بل يحاولوا بشتى الطرق إعاقة تحقيقها لإثبات عدم صلاحيتها.¹
و قد لخص David خصائص بيان الرسالة الفعالة في الجدول التالي.

الجدول رقم (2-1): خصائص بيان الرسالة الفعالة

رقم	خصائص بيانات الرسالة
1	واسعة النطاق، لا تشمل المبالغ النقدية، وأرقام والنسب المئوية و المعدلات، أو الأهداف.
2	أقل من (250) كلمة.
3	ملهمة.
4	تحدد طريقة استخدام منتجات المنظمة.
5	إظهار أن المنظمة لها مسؤولية اجتماعية.
6	إظهار كون المنظمة تحمل مسؤولية بيئية.
7	شمول مكونات التسعة لرسالة. الزبائن، المنتجات أو الخدمات، الأسواق، التكنولوجيا، الاهتمام بالبقاء/ النمو/ الربح، الفلسفة، المبدأ، الاهتمام بالصورة العامة، الاهتمام بالموظفين.
8	توفيقية.
9	مستقرة و راسخة.

Source: Fred R. David, *Strategic management: concepts and cases*, Prentice Hall, New Jersey, 13th edition, 2011, p52.

2- أهمية الرسالة: تكمن أهمية رسالة المنظمة في النقاط التالية:

- أ- تنمية الإجماع على الغايات الأساسية و الأغراض الرئيسية و إعطاء تصور واضح لطبيعة عمل المنظمة.²
- ب- تحدد رسالة المنظمة مجالات الأعمال التي تستخدمها المنظمة و الإستراتيجيات التي سوف تتبعها.³
- ج- تخصيص الموارد التنظيمية وفق أسس و معايير واحدة.
- د- صياغة رسالة المنظمة تلعب دورا هاما في تنمية الإستراتيجية، حيث أنها تمثل معيارا يمكن الاستناد إليه في توليد و تصفية البدائل الإستراتيجية.
- هـ- تحديد الغايات التنظيمية و من ثم ترجمة تلك الغايات إلى أهداف بطريقة يمكن بعدها التقييم و السيطرة على مقاييس التكلفة و الوقت و الأداء.⁴
- و- وجود فلسفة واضحة للمنظمة مما يسهل تعامل الأطراف الخارجية و الداخلية معها .

¹بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص182

²خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص129.

³عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص92.

⁴ Fred R. David, op.Cit, p47.

- ز- تحديد قيم و الاتجاهات التنظيمية من منطلق أن الرسالة هي النقطة المحورية لجهود الأفراد.¹
ح- تعطي شعورا للعاملين بجدية الإدارة العليا و إصرارها على تحقيق أهداف معينة بطرق واضحة و محددة.²

ثالثا: المكونات و مراحل صياغة الرسالة

1- مكونات الرسالة: حدد Campbell et Yueng (1991) أربعة عناصر للرسالة هي:³

- أ- الغرض: و يعبر عن سبب وجود المنظمة.
ب- الإستراتيجية: تحدد الإستراتيجية نوع العمل الذي تمارسه المنظمة و الذي تتنافس في حدوده مع المنظمات الأخرى المماثلة، و المركز الذي تخطط المنظمة الوصول إليه، و المقدر المميز التي تسعى إلى امتلاكها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
ج- القيم: و تمثل مجموعة المعتقدات و المبادئ الأخلاقية التي تشكل ثقافة المنظمة و تحدد معايير السلوك فيها.
د- معايير السلوك: وهي السياسات و موجبات السلوك التي تساعد العاملين في المنظمة على أداء أعمالهم بالطريقة الصحيحة.

أما David فقد حدد 9 عناصر تتكون منها رسالة المنظمة هي:⁴

- أ- الزبائن: أين تنافس المنظمة؟
ب- المنتجات أو الخدمات: هل المنظمة تستخدم تكنولوجيا متقدمة؟
ج- الأسواق: جغرافيا، أين تنافس المنظمة؟
د- التكنولوجيا: هل المنظمة تستخدم تكنولوجيا متقدمة؟
هـ- الاهتمام باستمرار النمو و الربحية: هل المنظمة ملتزمة بالنمو و القوة المالية؟
و- الفلسفة: ماهي المعتقدات و القيم و الأولويات الأخلاقية الأساسية للمنظمة؟
ز- المفهوم الذاتي: ماهو مجال تنافس المنظمة أو الميزة التنافسية الأساسية لها؟
ح- الانطباع العام: هل تستجيب المنظمة للاهتمامات الاجتماعية و البيئية؟
ط- الاهتمام بالموظفين: هل يشكل الموظفون قيمة أساسية للمنظمة؟
و قد وسع Bart القائمة لتشمل 20 عنصرا من خلال إضافة عدد من الأهداف المالية و أهداف البقاء، ثم عاد ليضاعف هذا العدد ليصبح 40 عنصرا.

¹ مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 73.

² خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 129.

³ صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 178.

⁴ Fred R. David, op.Cit, p51.

2- مراحل صياغة الرسالة: يمر انجاز بيان رسالة المنظمة بثلاث خطوات أساسية:¹

أ- **تحديد الإطار العام لبيان الرسالة:** الخطوة الرئيسية هنا هي تحديد إطار للمهام المتعاقبة لصياغة الرسالة، وأن السؤال المحوري هو فيما إذا كان بيان الرسالة سيتم استخدامه كأداة لبيان هوية المنظمة، و الخطوة اللاحقة هي تحديد هيكل بناء الرسالة، و في النهاية يقترح إطار عام يكون مفترضا، فإذا كانت المنظمة تهدف إلى انجاز أهداف تتعلق بالمهام المحددة أو بمساهميين محددين، فإن هذه المهام و هذه المجاميع من أصحاب المصالح يجب أن تكون محددة باسم واضح لها.

ب- **وضع مسودة المبادئ الأولية:** تنقيح أو صياغة رسالة جديدة في الغالب صعبة و تتطلب وقتا، و هناك عددا من الطرق المختلفة للوصول إلى هذا الهدف، لذا فإن الخطوة الثانية هي إعداد و تهيئة المستلزمات الضرورية لوضع المسودة النهائية للرسالة.

ج- **تعيين مسودة الرسالة:** وتشمل الآتي:

✓ القوائم يجب أن تكون خاضعة للرقابة و الفحص بوضوح و تعاقب لكل المدونات التي تبين مضمون البيان قبل إرسال الرسالة.

✓ كما أن المدونة يجب أن تكون قابلة لإعادة الفحص في ضوء هيكل العمل، و يعد ذلك ضروريا، كما أن الإجراءات المعتمدة في إعداد المسودات الخاصة بإيجاد المبادئ تفترض الحركية و التي تأخذ بالاعتبار الظروف التي أعدت فيها الرسالة.

و بالرغم من الثبات النسبي لرسالة المنظمة إلا أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر في رسالة المنظمة و التي قد تؤدي إلى تغييرها، نذكر منها:

أ- **تاريخ المنظمة:** لكل منظمة تاريخ حافل بالإنجازات و الأهداف و السياسات و الرؤية في فترات سابقة، و هذه الأمور لا يمكن تجاهلها إذا ما قررت القيادة الإدارية في المنظمة صياغة رسالتها (غالبا ما تعتمد الإدارة الجديدة للمنظمة على تعديل رسالة و استراتيجيات و أهداف المنظمة القديمة).

ب- **توجهات و تفضيلات أصحاب المصالح في المنظمة:** و رؤية هؤلاء لابد أن تؤخذ بعين الاعتبار، خلال صياغة الجديدة لرسالة المنظمة حتى يمكن القول أن هذه الصياغة لا بد أن تكون صورة تمثل رؤيتهم، و توجهاتهم، و فلسفتهم، و لابد أن تكون خلفية هؤلاء تؤثر على طبيعة المجالات و التوجهات التي تخطط لها المنظمة للدخول فيها.²

¹ محمد حسين العيساوي و آخرون، مرجع سابق، ص 244.

² عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 96.

ج- **البيئة الداخلية:** أن البيئة الداخلية للمنظمة تتجسد بجوانب القوة تبني عليها توجهاتها و انجازاتها المستقبلية في حين تشير جوانب الضعف إلى ما يعرقل هذه التوجهات، لذلك يفترض أن تتسجم معطيات رسالة المنظمة مع واقع البيئة الداخلية لها.

د- **البيئة الخارجية:** و تتمثل في العوامل الكلية مثل العوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية... و عوامل بيئة الصناعة: المنافسين، الموردين، الزبائن... و تؤثر هذه العوامل من خلال ما توفره من فرص أو ما تخلقه من تهديدات في تحديد رسالة المنظمة.

هـ- **موارد المنظمة:** تتحكم موارد المنظمة إلى حد كبير في صياغة الرسالة التي يجب على المنظمة تحقيقها، و تتضمن هذه الموارد: الموارد المالية، و البشرية، و الإمكانيات الإنتاجية، و الفنية و المعلومات.¹ بعد صياغة رسالة المنظمة ينبغي على الإدارة تفصيلها إلى غايات و أهداف قابلة للتنفيذ.

المطلب الثالث: الغايات و الأهداف الإستراتيجية

إن عملية وضع الغايات و الأهداف بصورة دقيقة و مترابطة من شأنه أن يساعد في تحويل الرسالة، و القيم التنظيمية، و الرؤية المستقبلية للمنظمات الأعمال إلى مستويات أداء، فإذا لم تستطع المنظمة تحقيق أهدافها و غاياتها فإن رسالتها و قيمها و رؤيتها تبقى شعارات خالية من المضمون الحقيقي للمنظمة.

أولاً: الغايات الإستراتيجية للمنظمة

تمثل الغايات أهدافاً شاملة تسعى المنظمة الأعمال إلى تحقيقها على المدى البعيد، لذلك فإنها أهداف عامة توضع بصورة مجردة تحول أغلب منظمات الأعمال الاقتراب منها، و يدخل في إطار هذه الأهداف تعظيم الربح، و النمو، و التوسع، و الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية و الجوانب الأخلاقية، لذلك فإنها ترتبط ارتباط وثيقاً بالإستراتيجيات الشاملة لمنظمة الأعمال، و إن الإدارة العليا هي المسؤولة عن تحديدها.²

توفر الغايات الإستراتيجية إطاراً لمستويات تخطيط أكثر تفصيلاً. فالغايات الإستراتيجية تتسم بأنها أكثر تحديداً من بيان الرسالة، بيد أنها تبقى عامة إلى الحد الذي تكفي فيه للتحفيز على الإبداع. و من الجدير بالذكر أن الغايات الإستراتيجية تشير إلى التغييرات العامة التي ستكون قد حدثت في منظمة الأعمال مع نهاية الخطة الإستراتيجية. و عموماً فإن الغايات تصف الصورة المستقبلية لمنظمة الأعمال في ذلك المجال المحدد الذي تعكسه رؤية و رسالة منظمة الأعمال.³

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 96.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 134.

³ خالد محمد حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 147.

- 1- خصائص الغايات الإستراتيجية:** لقد قام كل من Ernstthal et Miller (1992) بوضع مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتميز بها الغايات الإستراتيجية لمنظمة الأعمال، هي:¹
- أ- أن تكون الغايات الإستراتيجية منسجمة مع رؤية منظمة الأعمال و رسالتها و قيمها.
- ب- أن تساهم في تحقيق رسالة المنظمة.
- ج- أن تعالج الأولويات و نتائج التقييم الداخلي و الخارجي ، و يمكن تطويرها استجابة للقضايا الإستراتيجية.
- د- أن تبقى ثابتة و من دون تغيير إلى أن يكون هناك نوع من التحول في البيئة التي كانت قد نشأت فيها أو في حال تحقيق النتيجة المرغوبة.
- هـ- عادة ما تغطي الغايات الإستراتيجية فترة طويلة نسبيا (ثلاث سنوات أو أكثر). ومن المهم أن يتم الأخذ بنظر الاعتبار أنه في حال إمكانية تحقيق غاية مؤسسية واسعة في أقل من ثلاث سنوات، فإنها يمكن أن تكون هدفا وليس غاية.
- و- الغايات الإستراتيجية تعالج الثغرات أو الفجوات مابين مستوى الخدمة الحالي و المرغوب.
- ز- الغايات الإستراتيجية تمثل نتيجة المطلوبة لمنظمة الأعمال.
- ح- الغايات الإستراتيجية ترسم اتجاهها وضحا للمنظمة ، غير أنها لا تحدد استراتيجيات أو مرتكزات محددة ، إذ أن ما يقوم بذلك هو الأهداف و الخطط التشغيلية.
- ط- الغايات الإستراتيجية تكون ضمن الصلاحية التشريعية للمنظمة.
- ي- الغايات الإستراتيجية تشكل جانب تحدي واضح، بيد أنها واقعية و قابلة للتحقيق.
- 2- أهمية الغايات الإستراتيجية:** و تمكن أهمية الغايات الإستراتيجية في مايلي:²
- أ- تصف المستقبل المرغوب للمنظمة و تعطي وضوحا لاتجاهها الإستراتيجي.
- ب- تعتبر مرشدا لاتخاذ القرارات كونها تمثل العامل المحدد لمختلف القرارات التي تناسب المواقف المتباينة التي تواجه منظمة الأعمال.
- ج- تعتبر الأساس لأي نظام إداري في المنظمة خاصة و أنها تمثل عنصرا مهما في العملية التخطيطية و تساعد في التوجيه و الرقابة من خلال مختلف مراحل عملية اتخاذ القرارات.
- د- تساعد في وضع الترابط المنطقي للأهداف في المستويات الإدارية المختلفة، حيث أن وضع الأهداف في المستويات الإدارية العليا يمهد إلى وضع الأهداف في المستويات الدنيا و صولا إلى الأهداف على مستوى الأفراد.

¹ خالد محمد حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 148.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 135.

ثانيا: الأهداف الإستراتيجية للمنظمة

حسب Brown الأهداف الإستراتيجية هي " النتائج المستقبلية التي تسعى المنظمة لتحقيقها و أنها النهايات المرغوبة للفعل التنظيمي".¹

و ينظر إليها كلا من Wheelen et Hunger على أنها: " النتائج النهائية للنشاط المخطط. و ينبغي أن تذكر كأفعال العمل و أن تحدد ما هو المطلوب إنجازه بالزمان و الكم، إذا كان ذلك ممكنا".²

و عرفت الأهداف الإستراتيجية من قبل Miller et Dess بأنها " الوسيلة التي تجعل من رسالة المنظمة أكثر تحديدا".³

يتم استخدام الأهداف كأساس للتقييم و الرقابة. فهي تسمح: بالتحقق مما إذا النتيجة تتفق مع ما كان مخططا لتنفيذ الإجراءات التصحيحية الملائمة التي تؤدي إلى النتيجة المرجوة، ومكافأة وتعزيز سلوك الجهات الفاعلة المسؤولة عن مهمة محددة.⁴

ففي ضوء رسالة المنظمة يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية المطلوب انجازها على المدى البعيد و اشتقاق الأهداف المرحلية الأخرى، كما أن رسالة المنظمة تتميز بالثبات النسبي على خلاف الأهداف الإستراتيجية و التكتيكية التي تكون متغيرة من فترة لأخرى .

و تختلف الغايات و الأهداف، ففي حين يفترض أن تكون الغايات أهدافا شمولية تتمثل بأفضليات عامة في ضوء اعتبارات عمل منظمة الأعمال و طبيعة الظروف البيئية المحيطة، أما الأهداف فإنها حالة وسطية مطلوبة لترجمة الرسالة و الرؤية إلى قياسات محددة بتسلسل منطقي وفق اعتبارات تحققها.

1- خصائص الأهداف الإستراتيجية للمنظمة: من خلال التعاريف المذكورة أنفا يمكن أن نميز مجموعة من الخصائص لأهداف الإستراتيجية:

أ-القبول: يجب أن تتمتع الأهداف الجيدة بالقبول ليس فقط من قبل المسؤولين عن انجازها، و إنما من قبل مختلف أصحاب المصالح لضمان التزام الجميع اتجاه تحقيقها.⁵

¹كاظم نزار الركابي ، مرجع سابق، ص183.

² Thomas L. Wheelen, J.David Hunger, *Strategic Management And Business Policy Toward Global Sustainability*, Pearson Education, 13th Edition, 2012, p 18.

³محمد حسين العيسوي و آخرون، مرجع سابق، ص256.

⁴ Raymond-Alain Thiétart, Jean-Marc xuereb, op.Cit, p 37.

⁵ماجد عيد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص142.

ب- **محددة:** أي بمعنى أن تعكس الأهداف منجزات أو معطيات محددة و مرغوبة، كما أنها يجب أن تولد استراتيجيات أو إجراءات محددة، فضلا عن ضرورة كونها دقيقة و مفصلة إلى الحد الذي يجعل منها سهلة الفهم و تعطي اتجاها واضحا للآخرين.¹

ج- **القابلية للتحقيق:** يجب أن تكون الأهداف الجيدة واقعية و قابلة للتحقيق، دون أن يؤثر ذلك في خلقها لتحدي و الطموح لدى الإدارة و العاملين بالمنظمة.

د- **القابلية للقياس:** يجب أن تكون الأهداف محددة و قابلة للقياس حتى يتفهم المديرون بدقة ماهو مطلوب منهم، و كيف سيتم تقييم أدائهم. و يلاحظ أن هناك أهدافا يسهل التعبير عنها كميا أو رقميا، وهناك أهداف و صفية، و هذه تتطلب مقاييس تقديرية أو شخصية للحكم على مدى تحقيقها.²

هـ- **محددة بمدة زمنية:** يجب أن يتحدد لكل هدف من أهداف المنظمة بفترة زمنية لتنفيذه.

و- **التوافق:** يجب أن لا يؤدي الوصول إلى هدف ما إلى إعاقة تحقيق الأهداف الأخرى، إذ يجب أن تكون الأهداف متوافقة فيما بينها.

ز- **توجهها للأمر الأساسية:** لكي يتحقق التركيز يجب على المديرين اختيار عدد محدود من الأهداف الأساسية لتقييم أداء الشركة، و الأهداف المختارة يجب أن تكون مهمة و حيوية.³

ح- **التركيز على النتائج:** يجب أن تركز الأهداف الجيدة على النتائج لا على النشاط، فالأهداف يتم صياغتها للحصول على نتائج محددة في المستقبل، أما النشاط فهو الوسيلة التي يتم من خلالها تنفيذ الأهداف.⁴

في حين حدد كل من Dess et Lumpkin في لفظ SMART و هو اختصار للحروف الأولى من

المفردات التي تمثل خصائص هذه الأهداف:⁵

أ- أن تكون الأهداف واضحة ومحددة Specific.

ب- أن يكون هناك إمكانية لقياسها Measurable .

ج- يوجد اتفاق بين جميع أفراد المنظمة عليها Agreed.

د- أن تكون واقعية، أي يمكن تحقيقها Realistic.

¹ خالد محمد حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص154.

² عبد العزيز جميل مخيمر، مرجع سابق، ص87.

³ شارلز هل ، جارديث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل الجزء الأول، ترجمة: محمد سيد احمد عبد المتعال و إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، دون طبعة، 2008، ص 50.

⁴ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص142.

⁵ عبد البارى إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي و العشرين النظرية و التطبيق، دار وائل، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص109.

- هـ- أن تكون موقوتة، أي أن لها زمنا محددًا لتحقيقها Time limit.
- 2- أهمية الأهداف الإستراتيجية للمنظمة: تكمن أهمية وضع الأهداف في:
- أ- تعد كمرشد لاتخاذ القرارات: إن القرارات مرتبطة ارتباط وثيقا بالأهداف، فهذه الأخيرة هي التي تحدد طبيعة القرارات المناسبة للمواقف أو المشاكل التي تواجه المنظمة.
- ب- تعمل كموجه للنشاط: يمكن أن توجه الأهداف نشاط و سلوك العاملين لتحقيق النتائج المرغوبة.
- ج- توفر الشرعية للمنظمة: تساعد الأهداف الجيدة المنظمة على تبرير وجودها و توفر لها الشرعية أمام أصحاب المصالح و بشكل خاص الخارجيين منهم كالزبائن، و الموردين، و المستثمرين، و الدولة، و المجتمع بشكل عام الأمر الذي يوفر لها الدعم و الإسناد المطلوبين.¹
- د- تعد الأهداف من أهم عناصر التخطيط: إذ لا يمكن قيام المدير بوظيفته التخطيطية دون وجود أغراض و أهداف واضحة تسعى المنظمة إلى تحقيقها فتبني عمليات التنبؤ، و تؤسس السياسات الإجراءات و القواعد، و تعد الموازنات و البرامج لتحقيق أهداف معينة.²
- هـ- يسهم وضع الأهداف في تحديد مراكز المسؤولية: إن مسئولية أي إدارة أو قسم أو فرد تتحدد بناء على الأهداف التي ترتبط به لتحقيقها.
- و- تعتبر مصدرا للتحفيز: إن الأهداف التي تتسم بالطموح و التحدي تخلق لدى العاملين الشعور بالفخر عندما يعملون على تحقيقها. فقد أثبتت الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع أن الأهداف الطموحة و المتحدية تشجع العاملين على بذل جهود أكبر لتحقيقها بالمقارنة مع الأهداف الطموحة سهلة المنال.³
- ز- تساهم في تقييم الأداء: تعتبر الأهداف بمثابة معايير يمكن استخدامها للقيام بوظيفة الرقابة، فهي تسمح بقياس الأداء، و تحليل النتائج و مقارنتها بالنتائج المرغوبة (الأهداف)، وما يترتب عن ذلك من تعديلات إن وجدت.
- ح- تساعد على وضع الإستراتيجية: تساعد الأهداف على وضع إستراتيجية متكاملة و متناسقة، فهي تحقق التوافق و التناغم بين الجهود الفردية، فكل فرد في المنظمة يعرف الأهداف المطلوب منه تحقيقها، فيعمل الجميع مع بعضهم البعض على تحقيق هذه الأهداف.
- و تعتبر الأهداف الإستراتيجية ذات أهمية كبيرة للمنظمة مهما كانت طبيعتها و نوعها.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص140.

² بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص243.

³ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص140.

3- أنواع الأهداف الإستراتيجية: يمكن تقسيم الأهداف إلى:

أ- **أهداف داخلية:** وهي موجهة للأطراف الداخلية للمنظمة و تستخدم كمرجع لإدارة المنظمة و التنسيق بين أقسامها المختلفة.

ب- **أهداف خارجية:** وهي موجهة للأطراف ذات المصلحة، و تستخدم لتحديد طبيعة العناصر الخارجية المالية للمنظمة و التي تسعى إليها و ما هي العناصر التي هي ضدها و تعارضها.
أيضا يمكن تقسيم أهداف المنظمة إلى:

أ- **أهداف مفتوحة:** توجهات عامة دون تحديد واضح للأهداف و هي تلعب دور مجالات الأداء الرئيسية.

ب- **أهداف مغلقة:** وصف دقيق للنتائج المطلوبة.

و هناك أيضا **أهداف كلية و أهداف وظيفية:** تعمل المنظمة إما على المستوى الكلي للمنظمة، أو على المستوى الوظيفي، فالأهداف الكلية تتمثل بحجم و نمو المنظمة (المبيعات، الأصول، القيمة السوقية للسهم، الأرباح، عدد الأفراد العاملين، الإنتاج... إلخ) وهدف الربحية يعد من الأهداف الكلية للمنظمة و يمكن احتسابه من خلال (المبيعات، العائد على حق الملكية، العائد على الأصول، العائد على الاستثمار)، و كذلك السيولة، و دوران رأس المال، و المؤشرات المالية الأخرى جميعها تعتب أهدافا ذات طبيعة كلية على مستوى المنظمة. و هنالك أهداف وظيفية ينبغي على المنظمة تحديدها و انجازها و التي تتمثل في (الإنتاج، المالية، الموارد البشرية، التكنولوجيا و البحث و التطوير، و التسويق)¹.

أما Guth فيصنف الأهداف إلى:²

أ- **الأهداف التفاؤلية:** و هي الأهداف التي يتم و وضعها في ضوء ما يتوقع الحصول عليه من موارد و إمكانيات مستقبلية، و ما يظهر من فرص بيئية يمكن استثمارها، أي زيادة إمكانيات استثمار فرصة.

ب- **الأهداف التشاؤمية:** التي يتم وضعها في ضوء تصور ما يمكن أن يحدد دور المنظمة في الحصول على موارد و إمكانيات جديدة مما يهدد وضع المنظمة أي محدودية الموارد و وجود مصدر تهديد.

ج- **الأهداف الأكثر احتمالا:** التي توضع في ضوء تصور متوازن للبيئة من حيث الفرص و التهديدات و ما يقابلها من نقاط قوة أو ضعف، أي الأهداف التي توضع في ضوء نتائج التحليل الإستراتيجي.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 140.

² كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 182.

و قد اقترح Drucker على المنظمة ثماني (08) مجالات لتحديد أهدافها هي:¹

- المركز في السوق.
- الابتكار.
- الإنتاجية.
- الموارد المالية و اللوجستية.
- الربحية.
- التطوير و أداء المدراء.
- موقف و أداء العاملين.
- المسؤولية العامة.

و كما تتنوع أهداف المنظمة فإن نماذج صياغتها تتنوع.

ثالثاً: نماذج صياغة الأهداف

1- نظرية الإدارة بالأهداف: تم تطوير هذه النظرية من خلال إسهامات العديد من علماء الإدارة في مقدمتهم

Drucker، حيث بدأ هذا المفهوم أول الأمر كأسلوب في الإدارة، ليصبح اليوم مدخل منهجي لعمليات

التخطيط الإستراتيجي. يتضمن أسلوب الإدارة بالأهداف تنفيذ المهام التالية:²

أ- صياغة رسالة المنظمة.

ب- صياغة الأهداف الإستراتيجية و الخطط المتصلة بها في مستوى الإدارة العليا.

ج- تمييز الأدوار التنظيمية، أي تحديد العلاقة بين النتائج المتوقعة و مسؤولية ذلك من خلال الهيكل التنظيمي.

د- صياغة الأهداف التنظيمية في مستوى الإدارة الوظيفية، أو مستوى المدراء التنفيذيين.

هـ- تحديد الأهداف الفرعية للمستوى التنفيذي، أو للمدراء في المستوى الأول.

و- تحديد الأهداف المطلوب إنجازها من قبل الأفراد مع كل وحدات العمل التابعة للمستوى التنفيذي.

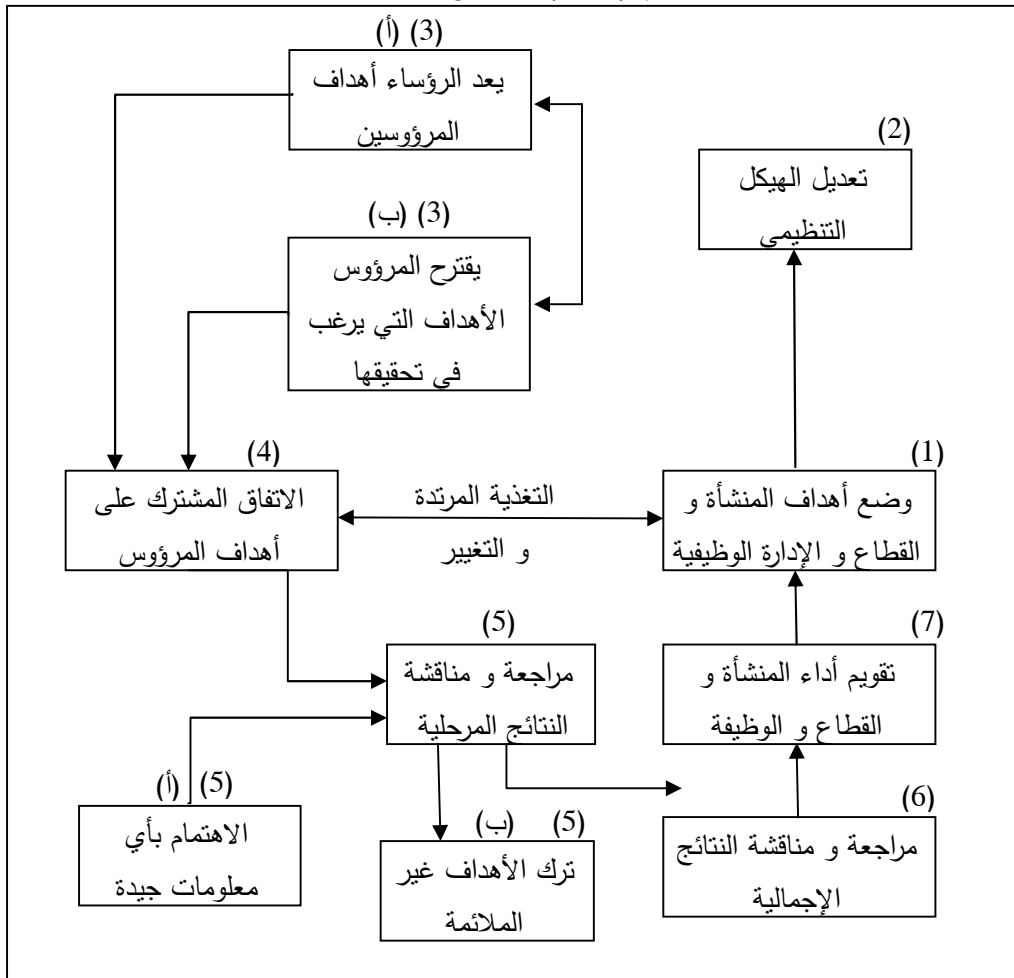
ز- إعادة هذه الدورة من جديد باتجاه الأعلى و ذلك بهدف تحديث و تطوير أو إعادة النظر ببعض النتائج المستهدفة من جديد.

¹ Raymond-Alain Thiétart, op.Cit, p53.

² سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان، دون طبعة، 2010، ص ص 61-62.

و يمكن توضيح هذه المهام من خلال الشكل التالي.

الشكل رقم (2-4): نموذج لعملية الإدارة بالأهداف



المصدر: حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم و النماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق و

التوريدات، القاهرة، دون طبعة، 2008، ص 63.

2- نظرية ألعاب القوة لـ Mintzberg: حسب Mintzberg تشكيل الأهداف يتم وفق لعبة القوى و التأثير،

يوجد نوعين رئيسيين من المؤثرات:¹

أ- مؤثرات خارج المنظمة: و تتمثل في أربع أنواع من العوامل هي: الملاك، الشركاء (الموردين، العملاء،

المنافسين)، النقابات و الجمهور (تجمعات المستهلكين، الدولة).

ب- مؤثرات داخلية: وهي ممثلة في خمسة مجموعات نوعية: منسوق القمة (الإدارة العامة)، الإطارات (الإطارات

المسؤولة عن التنفيذ)، المصالح الوظيفية التقنية (مصالح التخطيط و الرقابة)، مصالح الوظيفية المساعدة

(مصالح القانونية و الصيانة) و التنفيذيين (عمال التنفيذ في الإنتاج و البيع).

¹ Raymond-Alain Thiétart, op.Cit, p47.

و يتشكل بذلك:¹

أ- خارج المنظمة: ثلاث أنواع رئيسية من التحالفات الخارجية:

- تحالف الهيمنة (السلطوي): و فيه يكون الفرد أو المجموعة الوحيد الذي يملك أغلب السلطة.
- تحالف منقسم: و فيه العديد من الأفراد و المجموعات لديها أهداف مختلفة، تتنافس فيما بينها.
- تحالف سلبي(غير فعال): يتكون من عدد كبير من الفاعلين غير القادرين، بسبب توزعهم على فرض توجه متماسك وقوي.

ب- داخل المنظمة: يظهر أربع أنواع من نظم التأثير:

- الرقابة الشخصية: المدير العام مثلا، يملك سلطة التعويض(المكافأة)، سلطة الرقابة على ما أنجز و سلطة التعديل على القرار.
- الرقابة البيروقراطية: من خلال وضع و تنفيذ المعايير و القواعد، و الإجراءات، إذ تتأثر المنظمة بتصرفات أعضائها.
- الرقابة السياسية الداخلية: بين الأهداف الرسمية المحددة من طرف الإدارة العامة و تنفيذها بدون اختلالات، من جهة تترجم الأهداف إلى دليل عملي. من جهة أخرى، تقسيم المهام و تخصص الوحدات التنظيمية من شأنه أن يحفز تصرفات " المتعلقة بالمهنية" التي لا تتقيد إجمالا بمصلحة المنظمة المنظورة داخل مجموعتها.
- النظام الايكولوجي: لدى كل المنظمة ثقافة خاصة بها، و غاياتها الخاصة، و أيديولوجياتها الخاصة. فقبول أعضائها لهذه الأيديولوجية يقوي علاقاتهم بالمنظمة.

تشكيلة مختلف أنواع العوامل الداخلية مع مختلف نظم التأثير ستسمح بتحديد خمس تصنيفات كبرى

للتحالفات داخل المنظمة:²

- التحالف بيروقراطي : ينشطه المنسق في الأعلى .
- التحالف الاستبدادي (أوتوقراطي): المنسق في الأعلى سيلعب دور مركزي.
- التحالف إيديولوجي: تجمع مجموعة من الفاعلين يتقاسمون نفس الإيديولوجية.
- التحالف استحقاقي (الجدارة): الذي تتفوق فيه الخبرة.
- التحالف السياسي: حيث أن النظام السياسي يلقي بكامل ثقله .

¹ Raymond-Alain Thiétart, op.Cit, p49.

² Idem, p50.

يؤدي اللعب بين التحالفات الداخلية و التحالفات الخارجية، حسب Mintzberg إلى خمسة عشر هيكل مختلف محتمل للسلطة، ستة منها يمكن تحققها. موضحة في الجدول التالي.

الجدول رقم (2-2): مختلف هياكل السلطة

هيكل السلطة	طبيعة التحالفات الخارجية	طبيعة التحالفات الداخلية	طبيعة التأثير	طبيعة عملية صياغة الأهداف	طبيعة عملية صياغة الإستراتيجية
1. سلسلة مستمرة	مسيطرة	بيروقراطية	رقابة بيروقراطية	رسمية. مفروضة من الخارج	رسمية. تحليلية
2. نظام مغلق	سلبية	بيروقراطية	رقابة بيروقراطية	رسمية. يحددها النظام	رسمية. تحليلية
3. هيكل استبدادي (أوتوقراطي)	سلبية	أوتوقراطية	رقابة شخصية	داخلية. تنشئ من قبل المقاول l'entrepreneur	داخلية. تنشئ من قبل المقاول
4. هيكل استحقاق (مبني على الجدارة)	سلبى	ايدولوجي	ايدولوجية	غير رسمية. ايدولوجية	غير رسمية. بخطوة
5. الهيكل الإحترافي (المهني)	منقسم	الجدارة (الكفاءة)	سياسية (ضعيف)	غير رسمي. تعاقبية	غير رسمية. بخطوة
6. الهيكل الصراعى (مبني على الصراع)	منقسم	سياسي	سياسية (قوي)	الغرض غير موجود. رضا تعاقبية القيود	مستحيلة

Source : Raymond-Alain Thiétrat , *La Stratégie d'Entreprise*, Bayeusaine, Paris, 2^e édition, 1996, p51.

إذن حسب Mintzberg فإن تحديد الأهداف ليس سواء نتيجة للعبة القوى بين التحالف الداخلي و التحالف الخارجي للمنظمة، و إلى طبيعة تشكيلة السلطة في ضوء العلاقة بين هذه التحالفات. بعد تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة التي تعتبر المرحلة الأولى للتخطيط الإستراتيجي تأتي مرحلة ثانية لا نقل أهمية عن سابقتها و هي مرحلة التحليل الإستراتيجي.

المبحث الثاني: التحليل الإستراتيجي

تعتبر مرحلة التحليل الإستراتيجي من أهم مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي، فإذا تمت هذه المرحلة بالصورة المناسبة فإن ذلك يوفر المعلومات اللازمة حول وضعية المنظمة سواء التنافسية أو الوظيفية. الشيء الذي يجعل من عملية التخطيط الإستراتيجي ذات مصداقية أكثر مما يضمن للمنظمة تحقيق رسالتها و أهدافها.

المطلب الأول : ماهية التحليل الإستراتيجي للبيئة

أولاً: مفهوم التحليل الإستراتيجي

لقد قدم العديد من الباحثين و الدارسين و الممارسين في الحقل الإستراتيجي تعريفات مختلفة للتحليل الإستراتيجية، و ذلك لاختلاف توجهاتهم و مدارسهم الفكرية، من بين هذه التعاريف نذكر:

التحليل الإستراتيجي هو "عملية التأثير عن طريق دراسة البيئة و خاصة المنافسة، الموقع التنافسي للمؤسسة من خلال محفظتها الإستراتيجية، يسمح بتحديد طبيعة المسارات التي تسمح للمؤسسة من الوصول إلى الموقع التنافسي المتوقع، إلى النهاية، إلى الموقع المطلوب من طرف مديريها"¹

من وجهة نظر كل من Michel Crozier et Enhard Friedberg "لا يدرس التحليل الإستراتيجي بالضرورة المنظمات كما هي، بل الوضعيات التي يمكن أن تكون داخلية أو خارجية، و التي تتميز بعلاقات السلطة... يمكن القول أن التحليل الإستراتيجي يسمح بالانتقال من تحليل المنظمة إلى تحليل الفعل المنظم."² فهو يشكل ضمن الرؤية الشاملة المستقبلية إحدى الأركان الأساسية للخطط الإستراتيجية، لاهتمامه بتقييم و تقدير جوانب قوة المنظمة و ضعفها في بيئتها الداخلية و الخارجية.

أما Mintzberg فيعتبره " جهود نظامية لتشكيل القرارات ذات الصلة بتحديد طبيعة الأعمال و توجهاتها الإستراتيجية"³.

¹ Gérard Garibalidi, *Analyse Stratégique*, Eyrolles, Paris ,3^{ème} édition, 2008, p 17.

² Linda Rouleau, *Théorie des Organisations Approches Classiques Contemporaines et de l'Avant-garde*, Pesses de l'Université du Québec, Québec, 2007, p124.

³ عبد السلام إبراهيم عبيد، التحليل الإستراتيجي و الأداء التنافسي دراسة تحليلية في صناعة الخدمات المصرفية، مركز دراسات الكوفة، العدد 10،

2008 ، ص193.

فالتحليل الإستراتيجي عبارة عن " مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية و تحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية ، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها و مركزها الإستراتيجي".¹

إذن يمكن القول أن التحليل الإستراتيجي هو "عملية مستمرة و معقدة لقيادة التغير الإستراتيجي".²

و يقوم التحليل الإستراتيجي على مجموعة من الأسس هي:³

- 1- للأطراف الفاعلة أهداف و غايات خاصة، و هي تختلف عن أهداف و غايات المنظمة التي يعملون فيها.
 - 2- يعترف التحليل الإستراتيجي بحرية الطرف الفاعل أو حتى جزء صغير منها.
 - 3- غير أن حرية الطرف الفاعل محددة بقواعد اللعبة.
 - 4- الطرف الفاعل (فرد أو جماعة) هو كائن يتضمن منطقية محدودة و لكن يتضمن تصرف منطقي استنادا على المحيط.
 - 5- القدرة pouvoir هي الدافع المشترك خلف كل ألعاب الفاعلين، يتعلق الأمر بالعلاقة بين الفاعل و آخر.
 - 6- المنظمة ليست معطى طبيعي، هي نتيجة فعل إنساني جماعي.
 - 7- موضوع التحليل الإستراتيجي هو عمل منظم حول مشكلات أو وضعيات التي تتميز عن طريق علاقات القدرة pouvoir .
 - 8- تحليل علاقات القدرة pouvoir يتلاءم مع مستويين الإستراتيجي و النظامي.
 - 9- المفاهيم المفتاحية للتحليل الإستراتيجي هي: الأغراض، الموارد ، حصص و إستراتيجيات الجهات الفاعلة.
 - 10- المفاهيم المفتاحية للتحليل النظامي هي: نظام العمل الملموس، القواعد، مناطق عدم اليقين و العلاقات بين الفاعلين.
 - 11- التحليل الإستراتيجي و التحليلي النظامي هما طريقتين للتحليل الاستقرائي للعمل المنظم.
- في إطار مفهوم التحليل الإستراتيجي يمكن تحديد و التعرف على أهميته للمنظمة.

¹ خالد محمد حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص71.

² عيد السلام إبراهيم عبيد، مرجع سابق، ص193.

³ Linda Rouleau, op.Cit, p125.

ثانيا: أهمية التحليل الإستراتيجي

- إن التحليل الإستراتيجي ليس له قيمة بحد ذاته و يكون قيما فقط عندما يمنح المنظمة طاقة جديدة لتطوير إمكاناتها و فرص التفوق والنمو في البيئة. وتبرز أهمية التحليل الإستراتيجي في مايلي:¹
- 1- تحديد العوامل البيئية و تشخيصها لوضع صورة تفصيلية عن خصائص هذه العوامل و اتجاهاتها.
 - 2- تحديد و تقدير ما يمكن أن تقدمه البيئة الخارجية من فرص و تهديدات و ما تحويه البيئة الداخلية من نقاط قوة و ضعف.
 - 3- الانتفاع من نتائج التحليل الإستراتيجي في تحديد التوجهات الإستراتيجية الرئيسية للمنظمة .
 - 4- التحليل و التشخيص الجيد يجعل المنظمة في حالة دائمة من الانسجام و الألفة مع تركيبة الأطراف البيئية المختلفة التي تتعامل معها أو تعمل من خلالها.
 - 5- تتوقف فرص بقاء المنظمة و نموها بدرجة كبيرة على دقة نتائج التحليل الإستراتيجي للجوانب البيئية المرتبطة بالمنظمة.

ثالثا: خطوات التحليل الإستراتيجي

تمر عملية التحليل الإستراتيجي بأربع مراحل الأساسية هي:

- 1- **المسح البيئي (الرصد البيئي):** وهو عملية جمع المعلومات عن الأحداث و التغيرات و الاتجاهات، و العلاقات المكونة للبيئة المنظمة و استخدامها لمساعدة المنظمة في رسم الخطط المستقبلية للمنظمة. و تهدف هذه العملية إلى التعرف على قوى التغيير للمنظمة مما يساعدها على تطوير الإستراتيجيات التي تضمن لها التفوق في المستقبل، كما تسمح عملية المسح البيئي بتجنب الحركات المفاجئة للبيئة مما يحسن عملية التخطيط على الأمدين القريب و البعيد .
- و هناك أربع طرق للمسح البيئي:²
 - أ- **المراجعة غير المباشرة:** و هي نشاط يتعلق بإجراء كشف للمعلومات بشكل عام من دون تنفيذ أجندة محددة. و يحصل المراجع على معلومات متنوعة كثيرة لكن هذا الأسلوب غير فاعل عند البحث عن مواضيع معينة (خاصة) و تعد المراجعة أحيانا مجرد محاولة لإدراك العوامل أو المجالات التي تعرضت للتغيير.
 - ب- **المراجعة الظرفية:** و هي طريقة غير منتظمة للبحث، لأن المدقق أو الفاحص يكون مهتم بالمعلومات التي تحدد التغيرات في مجالات نشاط معينة و بحسب الظروف وقت المراجعة.

¹ محمد حسين العيساوي و آخرون، مرجع سابق، ص290.

² نفس المرجع، ص292.

ج- البحث غير الرسمي: و هي طريقة منظمة لكنها محدودة و تبحث عن معلومات لدعم هدف معين.
د- البحث الرسمي: هذا النوع من البحث هو السائد الآن و يتم تصميمه بشكل خاص للحصول على معلومات محددة.

و يمكن للقائم بالتحليل اختيار واحد من مدخلي التحليل: مدخل المسح من الداخل للخارج، و مدخل المسح من الخارج للداخل، حيث يقوم القائم بالتحليل في المدخل الأول باختيار و جمع المعلومات المرتبطة بميادين الوظائف و الأنشطة التي تمارسها المنظمة و التي تتصف بدرجة عالية من الحساسية للتغيرات البيئية. أما المدخل الثاني فهو يعتمد على النظرة العامة أو الواسعة للكثير من العوامل البيئية في مجالاتها المختلفة بدون التركيز على مجال معين. وإذا كان المدخل الأول يتميز بأنه يساعد على توجيه اهتمام المنظمة في تخصيص مواردها نحو نشاط معين دون آخر، فإن المدخل الثاني قد يساهم في كشف التهديدات التي قد تأتي من ميادين أو متغيرات بيئية ترتبط بمجالات أعمال أخرى غير تلك التي تمارسها المنظمة.¹

هناك ثلاث أنواع من المسح البيئي: المسح المنتظم، وغير المنتظم و المستمر كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-3): أنواع المسح البيئي

وجه المقارنة	غير المنظم	منتظم	مستمر
مساحة النشاط المسحي	دراسات خاصة	دراسات دورية محدثة	نظم تشغيل و تجميع البيانات المركبة.
نطاق المسح	أحداث ماضية	أحداث مختارة	مدى واسع من نظم المسح
دافعية النشاط	بداية الأزمة	توجه القرار	توجه عملية التخطيط
الطبيعة الزمنية للنشاط	استجابة	استباقي	استباقي
الإطار الزمني للبيانات	أحداث ماضية	الحالي و المستقبلي	المستقبلي
الإطار الزمني لتأثير القرار	الوقت الحاضر و المستقبل القريب	المستقبل القريب	المستقبل البعيد
المكون التنظيمي	وكالات الملاك المتنوعة	وكالات الملاك المتنوعة	وحدة المسح البيئي

المصدر: صالح عبد الرضا رشيد ، أحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية " مدخل تكاملي"، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، دون طبعة، 2007، ص108.

و يعتبر المسح المنتظم الأقل فاعلية و الأكثر استخداما، و يليه من حيث الفاعلية المسح غير المنتظم ثم المستمر حيث يعتبر الأكثر فاعلية.

¹ محمد عبد السلام، الرؤية المستقبلية في الإدارة الإستراتيجية، دار الكتاب الحديث، دون بلد نشر، دون طبعة، 2008، ص 132.

2- الملاحظة (المراقبة): و هي عملية منتظمة لمتابعة الأحداث و الاتجاهات البيئية المكتشفة التي تم رصدها من خلال عمليات الرصد. إذ يحاول المحللون من خلال عمليات المراقبة و القياس تأكيد حدسهم بشأن البيانات الغامضة الذي تعد عنصرا مهما في هذه العملية و ملاحظة فيما إذا كان هناك تغيرا مهما و مؤثرا في المنظمة للعوامل الإستراتيجية التي حددتها عمليات الرصد. و في هذه المرحلة فإن المنظمة تحدد تأثير تلك العوامل عليها. إن الرصد و الملاحظة يعدان أمرين مهمين و بالخصوص عندما تنافس المنظمة في صناعة ذات تأكيد عالي فالرصد و المراقبة ليس بمقدورهما أن يقدموا لها المعلومات بل يخدمانها كوسائل للحصول على المعرفة الجديدة عن الأسواق و حول كيفية المتاجرة الناجحة بالتكنولوجيا الجيدة التي تقوم بتطويرها.¹

3- التنبؤ: تهدف عملية التنبؤ إلى معرفة توقيت و احتمالية الأثر الذي يمكن أن تحدثه المتغيرات و العوامل البيئية في المنظمة. فإذا كانت عمليتي المسح و المراقبة تتعلقان بأحداث و اتجاهات عند نقطة زمنية معينة، فإن عملية التنبؤ تتضمن تطوير الافتراضات عما يمكن أن يحدث في المستقبل و السرعة التي يمكن أن تحدث بها كنتيجة للتغيرات و الاتجاهات التي تم تشخيصها خلال عمليتي المسح و المراقبة. و بالنظر للوقت و الكلفة المرتفعة المصاحبة لعملية التنبؤ فإنها عادة ما تقتصر على المتغيرات التي تمتلك تأثيرا أكبر على المنظمة. وهناك طرائق عديدة للتنبؤ بأثر التغيرات البيئية يمكن للمنظمة أن تختار منها ما يناسبها. و من الأمثلة على ذلك آراء الخبراء، تحليل الاتجاه، العصف الذهني، و السيناريوهات... وغيرها.²

4- التقدير (التقييم): من خلال العمليات الثلاث السابقة يستطيع المحللون فهم البيئة و تكون لديهم بيانات كبيرة عن البيئة و لكن من دون ترابط و توجيه معين، لذلك يتم في هذه المرحلة تحديد ذلك الترابط و التوجيه لفهم البيئة و تحديد العلاقة بشكل واضح ما بين متغيرات البيئة الخارجية و المتغيرات الداخلية. و تهدف عملية التقدير إلى تحديد توقيت و أهمية التأثير للعوامل الإستراتيجية التي أفرزتها عمليات الرصد و المراقبة و التنبؤ.

يرتكز التحليل الاستراتيجي على بعدين متكاملين تحليل داخلي للمنظمة و تحليل خارجي لبيئتها و ترجع هذه الصورة للتحليل الإستراتيجي لتصور المنظمة على أنها نظام مفتوح على بيئتها، و الإستراتيجية هي محدد لطبيعة و أشكال العلاقة التي تربط المنظمة ببيئتها.

فمن الباحثين من يرى وجوب استنباط الإستراتيجية من وضع البيئة، و يسمى هذا الاتجاه بالاتجاه الاستنباطي (deductive approach) كما تسمى الإستراتيجية المبنية على هذا الأساس بالإستراتيجية المستنبطة. و منهم من يرى أن الإستراتيجية تبنى على أساس طاقات و موارد المؤسسة قصد استغلال ما يميزها عن

¹ محمد حسين العيسوي وآخرون ، مرجع سابق، ص ص 295-296.

² صالح عبد الرضا رشيد ، أحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص ص 108-109.

المنافسين مما يسمح بتكوين ميزة تنافسية قوية. و يسمى هذا الاتجاه بالاتجاه البنائي (constructive approach) و تسمى الإستراتيجية الموضوعية على هذا الأساس بالإستراتيجية المبنية.¹ فصل بين التحليلين لا يجب أن يقودنا إلى التفكير بأنهما مستقلين، ففي الواقع هما مرتبطين جدا و من الناحية الإستراتيجية، التحليل الداخلي للمنظمة ليس له معنى إذا كان بمعزل عن المنافسة و البيئة الخارجية و العكس صحيح.

المطلب الثاني: التحليل الخارجي للمنظمة

و تساعد هذه الخطوة المنظمة على تحديد القطاع الذي تعمل فيه، و المشاكل التي تواجهها، الفرص و التهديدات التي تواجهها، و كيف ستؤثر عليها و بالتالي تحديد ما تحتاج أن تقوم به المنظمة. فلا يكفي المنظمة تحديد الفرص و التهديدات البيئية و إنما يتطلب ذلك أن تكون المنظمة على دراية كافية بتلك القيود أو المخاطر و وضع الإستراتيجيات التي تؤدي إلى استثمار الفرص و تحديد التهديدات أو التكيف معها .

أولاً: ماهية التحليل الخارجي

يشكل تحليل البيئة الخارجية أحد متغيرات نموذج التخطيط الإستراتيجي و يتعلق هذا المتغير بفهم عوامل مختلفة المحيطة بالمنظمة مثل خصائص الصناعة، و الطلب على المنتج، و التكنولوجيا، و قوانين و أنظمة الدولة. و يستغرق هذا التحليل زمنا و يتطلب جهودا. تحليل البيئة الخارجية هو عملية استكشاف العوامل و المتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و السياسية و الثقافية و قوى المنافسة، و ذلك من أجل تحديد الفرص و التهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية " المباشرة و غير المباشرة" و معرفة مصادر و مكونات هذه الفرص و التهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر، أو أجزاء فرعية، و فهم علاقات التأثير و التأثير فيما بينهما من جهة و بينها و بين منظمة الأعمال من جهة أخرى.²

ثانياً: أهمية دراسة و تحليل البيئة الخارجية للمنظمة

إن تحليل البيئة الخارجية يساعد المنظمة في تكوين نظام للإندازار المبكر من أجل الاستعداد قبل ظهور التهديد المحتمل بوقت مناسب، وبالتالي تصميم استراتيجيات قادرة على مواجهة التهديدات و الحد من أثارها

¹ عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية، دار الوراق، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص42.

² سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص63.

السلبية على عمليات المنظمة أو تحويلها بشكل ايجابي (تحويلها إلى فرص). و تساعد دراسة و تقييم العوامل البيئية الخارجية في تحديد الأبعاد التالية:¹

1- الأهداف التي يجب تحقيقها:دراسات البيئة الخارجية تساعد المنظمة على وضع الأهداف، أو تعديلها بحسب نتائج تلك الدراسات، هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات، فعلى سبيل المثال تساعد دراسة مصادر التوريد إدارة المشتريات و المخازن على تحديد الكميات و الأنواع و الأسعار و الوقت الذي يمكنها فيه توفير المتطلبات المختلفة، كما تساعد دراسة المستهلكين إدارة التسويق و إدارة الإنتاج في وضع البرامج التسويقية و الإنتاجية المطلوبة ... و هكذا.

2- الموارد المتاحة:تساعد عوامل البيئة المختلفة في بيان الموارد المتاحة (المواد أولية - رأس مال - تكنولوجيا - آلات - أفراد) و كيفية الاستفادة منها.

3- النطاق و المجال المتاح أمام المنظمة:تساهم دراسات البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب. مجال المعاملات المتاح أمامها سواء يتعلق بالسلع و الخدمات، و طرق التوزيع و منافذه، و أساليب و شروط الدفع، و تحديد الأسعار و خصائص المنتجات المسموح بها و القيود المفروضة على المنظمة من قبل الجهات القانونية و التشريعية المختلفة، كما تساعد في بيان علاقاتها - التأثير و التأثير - بالمنظمات المختلفة سواء كانت تلك المنظمات تمثل إمداد بالنسبة لها، أو تستقبل منتجاتها أو تعاونها في عملياتها و أنشطتها.

4- أنماط القيم و العادات و التقاليد و أشكال السلوك الإنتاجي أو الاستهلاكي أو التنافسي:تساهم دراسات البيئة في تحديد سمات المجتمع و الجماهير التي ستتعامل معها المنظمة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة و أيها يحظى بالأولوية، كما تساهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك الإنتاجي و الاستهلاكي للأفراد و الذين يمثلون جمهور المنظمة مما يفيد في تحديد خصائص المنتجات و أسعارها و توقيت إنتاجها و تسويقها...إلخ.

وقد حدد Diffenbach في دراسة له عدد من النتائج الإيجابية التي يتم الحصول عليها من إجراء التحليل البيئي الخارجي المنظم، و الجدول التالي يوضح ذلك.

¹إيمان صالح عبد الفتاح، التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الرقمية، إبييس.كوم للنشر و التوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2007، ص ص 116-117.

الجدول (2-4): بعض المنافع الناشئة عن التحليل البيئي المنظم

تدليل الصناعة و السوق	إدراك الإدارة للتغيرات البيئية
<p>✓التنبؤات الخاصة بتحسين جودة الأسواق و المنتجات.</p> <p>✓تحديد التغيرات في سلوك المشتري كنتاج للتغيرات في التوجهات الاجتماعية.</p> <p>✓القابلية على تشخيص الحاجات المستقبلية و توقع المنتجات الجديدة لتلبيتها.</p>	<p>✓تعزيز القدرة على توقع المشكلات الناشئة على المدى البعيد.</p> <p>✓إدراك الإدارة العليا لمدى التوقعات المستقبلية لمدى التوقعات المستقبلية المحتملة و أثرها على المنظمة.</p> <p>✓الميول القوية لإحداث تغيرات في المستقبل.</p>
التنوع و تخصيص الموارد	التخطيط الإستراتيجي و اتخاذ القرار
<p>✓القدرة على تركيز الموارد على مجالات العمال التي تمتلك جاذبية في المدى البعيد.</p> <p>✓توجيه عملية الاكتساب (التملك).</p> <p>✓الانتقال من التركيز على المنتج فقط إلى الاهتمام بالضغوط السياسية و الاجتماعية الكبيرة مثل (القضايا البيئية...إلخ) باتجاه مواضيع أخرى في محفظة المنتج.</p>	<p>✓المزيد من المرونة و التكيف في الخطط بما يعكس الوعي الكبير بالأحداث السياسية و دورة الاقتصاد.</p> <p>✓مدى اتساع المناظير.</p> <p>✓امتلاك المنظمات قدرة كبيرة على تخصيص الموارد على الفرص الناشئة بسبب التغيرات البيئية.</p>
الأعمال ما وراء البحار	العلاقة مع الحكومة
<p>✓تحسين المقدرة على التنبؤ بالمتغيرات في أسواق ما وراء البحار.</p> <p>✓تحسين المقدرة على إنشاء أعمال في أسواق ما وراء البحار.</p>	<p>✓تفاهم و علاقات أفضل مع الحكومة.</p> <p>✓القدرة على التأثير بالتشريعات الحكومية.</p>

المصدر: محمد حسين العيسوي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، ص ص 299-300.

ثالثا: خطوات تحليل البيئة الخارجية

تمر عملية تحليل الخارجي لبيئة المنظمة بثلاث مراحل أساسية:

1- جمع المعلومات عن البيئة الخارجية: تخضع عملية جمع للمعلومات للجهد المنظم حتى يتسنى الحصول على المعلومات المطلوبة لأغراض التخطيط الإستراتيجي حيث لا بد من تحديد نوعية و مصادر الحصول على المعلومات و تحديد الشخص المسئول عن ذلك و ينبغي قبل البدء في عملية جمع المعلومات محاولة وضع تصور واضح يساعدنا في الإجابة على التساؤلات التالية:

أ- كيف سيتم تحديد المعلومات المطلوبة؟ و ذلك من خلال العديد من الأساليب، ثم بعد ذلك يتم إعداد قائمة تحدد نوع المعلومات المطلوب جمعها و عناصرها.

ب- ما طريقة الحصول على المعلومات؟ و هناك مصادر عديدة يمكن من خلالها جمع المعلومات مثل:¹

- الاعتماد على المصادر الشفهية (الراديو و التلفزيون أو العاملون و الأفراد).

¹حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سابق، ص ص 83-84.

- مصادر المعلومات المكتوبة (كمجلات، الصحف).
- نظم الحاسب الآلي: مثل البرامج المساعدة للقرار.
- التجسس الصناعي: مجالات التجسس الصناعي عديدة منها التسعير، خطط التوسع، خطط المنافسة، استراتيجيات الترويج، بيانات التكلفة، المبيعات، الاختراعات، التمويل، تعويضات وأجور الإداريين و خلافه.
- شبكة المعلومات الإلكترونية (الإنترنت).

ج- من المسئول عن جمع المعلومات؟

يجب أن تكون هناك وحدة تنظيمية مسئولة عن الجمع المنظم و المستمر للمعلومات و تقديمها في شكل يسهل فهمه، و تحليله و تخزينه، و تشغيله، حيث أن البيئة الخارجية تتسم بالديناميكية و يجب ملاحظة و دراسة الأهمية النسبية للمعلومات و توقيت جمعها.¹

2- 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 لأن التخطيط الإستراتيجي هو عملية مستقبلية تمتد سنوات طويلة إلى الأمام. لذلك يجب أن تضع المنظمة خططها المستقبلية على أساس التنبؤ.² هناك العديد من الطرق الخاصة بالتنبؤ، من أكثرها انتشارا: استقرار الاتجاهات، النماذج الإحصائية، العصف الذهني، طريقة دلفي، السيناريوهات.

3- تحليل الفرص و التهديدات البيئية: تعكس المعلومات التي تم جمعها إما فرصا للمنظمة ينبغي استثمارها أو تهديدات ينبغي تفاديها، و تحكم كفاءة تحليل تلك الفرص و التهديدات عدة عوامل من بينها:³

أ-مدى تغير أو ثبات العوامل البيئية.

ب-تعدد و تنوع العوامل البيئية .

ج-الكفاءات الإدارية التي تقوم بعملية التحليل ،و الوسائل و الأدوات التي تساعد في عملية التحليل.

4

عند تحليل البيئة فإنه من المفيد تميز بين نوعين من النتائج:

أ- **النتائج الاستباقية:** يحدد التحليل البيئي الفرص الإيجابية أو التهديدات السلبية. و تقوم المنظمة بعد ذلك بتطوير استراتيجيات استباقية لاستغلال أو التعامل مع الوضع.

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 157.

² مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 104.

³ نفس المرجع، ص 106.

⁴ Richard lynch, op.Cit, p79.

ب- النتائج التفاعلية (رد الفعل): يركز التحليل البيئي على التغييرات الإستراتيجية الهامة التي لا تسيطر عليها المنظمة، والتي إذا ما حدثت، سوف تحتاج المنظمة إلى أن تكون قادرة على الاستجابة لها.

رابعاً: مستويات التحليل الخارجي لبيئة المنظمة

ينقسم التحليل الخارجي إلى ثلاث مستويات رئيسية هي:

1- تحليل البيئة العامة (الكلية): ويهدف هذا التحليل إلى مسح و تدقيق البيئة الكلية وتحديد تأثيراتها على المنظمة، وهي تشمل التأثيرات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، والتكنولوجية على المنظمة و يشار عادة له بتحليل PEST، وذلك للإشارة إلى الحروف الأولى لتلك المتغيرات. ونتيجة لتزايد أهمية تأثير العوامل البيئية على منظمة الأعمال فقد ظهر تصنيف عام آخر، هو تحليل PESTLE .

و يتضمن هذا التحليل العناصر التالية:

أ-العوامل السياسية Policy(P): وتعني التأثيرات الحالية و المستقبلية الناجمة عن الظروف السياسية التي تؤثر على عمليات منظمة الأعمال و تؤثر هذه المتغيرات على الخيارات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال بطرق و أساليب مختلفة تتمثل بسياسة الضرائب، التدخل الحكومي ...إلخ من المتغيرات السياسية.¹

ب-العوامل الاقتصادية Economie(E): المجموعة الثانية من العوامل و المتغيرات الاقتصادية لا تتصل بالموشرات الكمية و غير الكمية للاقتصاد و إنما بالسياسات الاقتصادية العامة و بالذات السياسة المالية و النقدية للدولة، إدارة النقد الأجنبي، فوائد الادخار، فوائد الإقراض المحلي بالإضافة إلى السياسات الخاصة بمعالجة التضخم و البطالة في اقتصاديات السوق على وجهه الخصوص. كل عامل من هذه العوامل يؤثر في رسم و صياغة إستراتيجية المنظمة بما يفرض من فرص جديدة للاستثمار و تشجيع الأعمال، و تعزيز دور القطاع الخاص، أو ما ينتج عنه من تهديدات جديدة لمنظمات الأعمال، و تذبذب أسعار السوق، و تقييد لحركة رأس المال العامل و بالتالي التأثير مباشرة على الأرباح، و برامج إعادة الاستثمار و توسيع العمال في مختلف القطاعات الاقتصادية.²

ج-العوامل الاجتماعية Social(S):تضم البيئة الاجتماعية العديد من المتغيرات و التي ترتبط بالقيم الاجتماعية السائدة، و الأعراف، و التقاليد، و الأطر الأخلاقية للمجتمع و الأفراد، و هذه تؤثر بأشكال مختلفة على المنظمة سواء من حيث قدرتها على فهم الأسواق و العملاء، أو من حيث الموارد البشرية التي تحصل عليها المنظمة من محيطها الخارجي، إن نمط التغييرات في الحياة العامة يمثل إشكالية كبيرة أمام المنظمات في فهم

¹ خالد محمد حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 94.

² سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 65-66.

أنشطة الاستهلاك و ما يرتبط بذلك من نفقات لإدامة حياة الأفراد و المجتمع وفق الاعتبارات الاجتماعية، و السكانية، و الديموغرافية.¹

د- **العوامل التكنولوجية (T)Technology**: تعتبر التكنولوجيا من العوامل الرئيسية في مجال المنافسة، حيث تملك التغيرات و الأحداث التكنولوجية التي تقع خارج المنظمة إمكانية التأثير على الإستراتيجية أحد الأبعاد الأساسية و الهامة للتحليل البيئي. كما أن ظهور تكنولوجيا جديدة أو بديلة قد يمثل تهديدا هاما. و مما لا شك فيه أن الفشل في التوقع و الاستجابة للتغيرات التكنولوجية يعد مكلفا للغاية.

هـ- **العوامل القانونية (L) Legal**: إن إضافة أو حذف قوانين تشريعية الوطنية أو حتى العالمية يمكن أن تضع قيودا إستراتيجية أو تبرز فرصة إستراتيجية مثل قوانين العمل، قوانين المنافسة، قانون الصحة و السلامة.

و- **العوامل البيئية (E)Environment**: يعتبر المحيط البيئي أحد المؤثرات على منظمة الأعمال، وذلك من خلال عناصره المتمثلة في الموارد الطبيعية، الماء، المساحات الخضراء، السهول...، بسبب قدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات كما وقد زاد الاهتمام بالقضايا البيئية منذ العقود الثلاثة الماضية .

وهناك من يضيف عوامل البيئة الدولية و العالمية حيث تلعب هذه الأخيرة دورا بارزا ومؤثر في المؤسسات الاقتصادية بسبب قدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات معا، وتتطوي تحت العوامل الدولية التحالفات الإستراتيجية بين التكتلات الاقتصادية الدولية، التحالفات السياسية الدولية، الحروب و المنازعات الدولية...

و يتضمن تحليل البيئة العامة مجموعة من الخطوات التي تقوم بها المنظمة من جانبها في محاولة منها لدراسة البيئة الخارجية العامة و تحليلها و هي:²

- تحديد القطاع البيئي موضوع الدراسة.
- تحديد المتغيرات الخاصة بكل قطاع.
- تمييز المتغيرات المهمة التي ينبغي التركيز عليها لكل قطاع.
- تحديد احتمالية الحدوث لكل متغير من المتغيرات المذكورة و دراسة أثر ذلك على المنظمة.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص155.

² صالح عبد الرضا رشيد و احسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص113.

و ما يعقد فهم البيئة الخارجية العامة أمام المنظمة هو طبيعة التداخل في التأثير و التأثر بين أبعاد متغيرات هذه البيئة، لذلك يفترض من منظمات الأعمال و هي تقوم بجمع المعلومات عن هذه الأبعاد و تحليلها أن تعي أمرين مهمين هما:¹

- إن هذه التغيرات لا تأخذ اتجاها و شكلا واحدا في جميع الظروف و الأحوال بمعنى أن بعض التغيرات في أحد الأبعاد ينعكس ايجابيا على أبعاد معينة و سلبيا على أبعاد أخرى.
- إن هذا الترابط في التأثير يشكل أمام المنظمة مصفوفة أولويات لغرض التعامل مع الأحداث في ضوء بعدين أساسيين هما: مدى أهمية هذا التغيير من جانب، و سرعة، و بطء الاستجابة المطلوبة لهذه التغيرات من قبل المنظمة من جانب آخر.

2- تحليل البيئة الخارجية الخاصة (بيئة المهمة): و يسمى كذلك تحليل المتعاملين و المقصود به هو التحديد و التصنيف الرسمي للمتعاملين الذين يستخدمون بشكل مباشر أو غير مباشر خدمات/ منتجات منظمة الأعمال أو أولئك الذين يتأثرون بشكل مباشر أو غير مباشر بإجراءات و نشاطات منظمة الأعمال.²

لابد من إجراء مسح عميق و شامل لكل مجموعات المتعاملين المؤثرين و المتأثرين بما تقوم به منظمة الأعمال بهدف تمييز كل مجموعة بصورة دقيقة تسمح لمنظمة الأعمال بناء علاقة عمل مفيدة معها و التعرف على المطالب الحقيقية و التوقعات الفعلية لتلك المجموعات، مما يمكن المنظمة من وضع أهدافها بصورة واقعية و صحيحة و بالتالي صياغة استراتيجياتها

و تتكون البيئة الخارجية الخاصة من مجموعة من العوامل هي:

- أ- **العملاء:** ويمثلون شريحة أو شرائح المستهلكين الذين يتعاملون مع المنظمة أو الذين من المحتمل أن تتعامل معهم المنظمة في المستقبل، و من أهم النقاط الواجب دراستها في هذا الصدد:³
- بيان نوعيات المستهلكين و تقسيماتهم.
- دراسة و تحليل سلوك المستهلكين و تفضيلاتهم و أنماطهم الاستهلاكية.
- التعرف على الدخل و القوة الشرائية و خاصة ما يتعلق بالإنفاق على منتجات المنظمة .
- دراسة الخصائص الديمغرافية لمستهلكيها.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 161.

² خالد محمد حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 96.

³ إيمان صالح عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 125.

ب- الموردون: و هم مصادر توريد الموارد الخام، الآلات، الأدوات اللازمة لعمليات المنظمة، و من أهم النقاط الواجب دراستها في هذا المجال:¹

- أنواع الموردين و مراكزهم و مدى القوة التي يتمتع بها كل منهم.
- شروط الدفع التي يقبلها كل مصدر من مصادر التوريد.
- شروط التسليم المتبعة من قبل مصادر التوريد.
- الكميات و النوعيات و الجودة المتاحة لدى كل مصدر.
- دراسة مدى مناسبة أوقات التوريد الممكنة لدى كل مصدر.
- الوقوف على الأسعار المتاحة لدى كل مصدر، و ربطها بالنواحي الأخرى كالجودة و وقت التسليم، و الكمية، و الخصم، و مدى مناسبة ذلك لأنشطة و عمليات و التزامات المنظمة.

ج- الوسطاء: و هم وكلاء أو تجار جملة أو تجار تجزئة و يمثلون الحلقات الوصل بين المنظمة و عملائها، لذا على المنظمة دراسة خصائصهم و قدراتهم و مواقعهم و شروط التعامل معهم من حيث الأسعار و جودة المنتجات و العلاقات التجارية و شروط التسليم...

د- الممولون (المستثمرين): و هم حملة الأسهم أي المساهمين في رأسمال المؤسسة، إلى جانب مصادر التمويل الأخرى التي تعتمد عليها المنظمة، و ذلك من خلال دراسة مصادر التمويل تلك، و شروطها الخاصة بالفوائد و الآجال.

هـ- الشركاء الإستراتيجيون: و نعني بالشركاء الإستراتيجيين تلك المنظمات التي تربط منظمة الأعمال بها اتحادات و تحالفات إستراتيجية في تكوين رؤيتها و رسالتها و قيمها و عملياتها و التي لها وقع قوي و تأثير مباشر على مستوى رضا عملاء و موظفي لمنظمة. و من خلال اتصال منظمة الأعمال بشركائها الإستراتيجيين يجب أن تفهم منظمة الأعمال احتياجات الشركاء و تفعل كل ما في وسعها لسد هذه الاحتياجات و يجب عليها أيضا أن تفهم الشركاء بحقيقة توقعاتها و بأبعاد رؤيتها و بمنظومة قيمها و مبادئ العمل لديها سعيا لتمكين الشركاء الإستراتيجيين من معرفة السبل التي يمكنهم من خلالها مساعدة منظمة الأعمال و الوقوف إلى جانبها في رفع مستويات رضا و ولاء عملاء المنظمة.²

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص ص 164-165.

² خالد محمد حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 99.

و- **مقدمو التسهيلات و التيسيرات و الخدمات المختلفة:** و يمثلون الجهات التي تتعامل مع المنظمة في إطار تقديم بعض الخدمات و الاستثمارات، و من أمثلتها وكالات الإعلان وأجهزة البحوث و الاستثمارات و هيئات النقل و التخزين...

ز- **الحكومة:** و تمثل السلطة الرسمية في الدولة بما تفرضه من قوانين و تشريعات خاصة بمجال عمل و نشاط المنظمة، مما يستلزم دراسة و تحليل ما تفرضه من تشريعات خاصة بمجال المعاملات في المنتجات و نوعياتها و خصائصها، و الأسعار التي قد تفرضها، و الضرائب، و التأمينات التي تتعلق بنشاط المنظمة، و قوانين تشغيل العمالة و تحديد أجورها و مكافأتها، هذا إلى جانب ما يتعلق بأنشطة التصدير و الاستيراد- إذا كانت للمنظمة معاملات خارجية - كما تجب دراسة التسهيلات و الإعفاءات التي تقدمها الحكومة بصفة خاصة في مجال عمل المنظمة.¹

ح- **المنافسون:** و هم المنظمات الأخرى التي تقدم نفس منتجات المنظمة أو منتجات بديلة لمنتجاتها للسوق، و لهذا يجب على المنظمة دراسة و تحليل قدراتهم و موقفهم السوقي و ذلك من خلال تحديد الحصة السوقية لكل منهم و الصورة الذهنية عن كل منهم لدى عملائه و المميزات الخاصة بمنتجاته و طرق إنتاجه و طاقاته الإنتاجية الكامنة و المستغلة، و رأس ماله و مديونيته و مهارات العاملين لديه... مما يساعد المنظمة في تحديد موقفها من هؤلاء المنافسين و بالتالي و يساعد في بناء إستراتيجيتها.

ط- **المجتمع:** تعتبر منظمات الأعمال طرف محوري في تشكيل المجتمع، فعلى منظمات الأعمال الالتزام بجميع القوانين و التشريعات السائدة و يستوجب على منظمة الأعمال و على العاملين معها لعب دور القدوة في ترسيخ ممارسات الالتزام المجتمعي.

3- **تحليل الصناعة و القوى التنافسية:** حدد M.Porter خمسة أنواع من العوامل تمارس قوى تنافسية خارجية. هذه العوامل الخمسة هي: (شدة المزاومة بين المؤسسات الموجودة في القطاع، تهديد الداخلين الجدد، تهديد المنتجات البديلة، القوة التفاوضية للزبائن، القدرة التفاوضية للموردين)*.

و قد أضاف Austin (1990) تعديلا على الأنموذج كي يتماشى و بيئة الأعمال الموجودة في الدول النامية من خلال إضافة عامل آخر هو السياسات الحكومية. كما أضاف Grove (1996) عاملا آخر للعوامل الخمسة التي تضمنها نموذج Porter هو قوة المتممين و هم المنظمات التي تقدم منتجات و خدمات متممة

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص ص 165-166.

* سنتكلم عنها بالتفصيل في الفصل الرابع.

لمنتجات أو خدمات المنظمة. و أخيرا أضاف كل من Macmillan et Tampoe عاملين آخرين هما جماعات الضغط و الموضة.

و يقابل التحليل الخارجي لبيئة المنظمة التحليل الداخلي لإمكانياتها و قدراتها.

المطلب الثالث: التحليل الداخلي للمنظمة

أولاً: مفهوم التحليل الداخلي للمنظمة

يعني تحليل البيئة الداخلية ألقاء نظرة تفصيلية إلى داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة، مجالات الضعف، بالإضافة إلى القيود إن مثل هذا التحليل عادة ما يكون أكثر غنى و عمق قياسا على تحليل المنافسة نظرا لأهميته في بناء الإستراتيجية، و كثرة المعلومات عن المجالات التي يغطيها.¹ و يمكن النظر إلى تحليل البيئة الداخلية بأنها " العملية التي من خلالها يختبر الإستراتيجيون عوامل: التسويق و التوزيع، و البحث و التطوير و الإنتاج و العمليات، و الموارد الكلية و الأفراد من أجل تحديد نواحي القوة الجوهرية أو الضعف في المنظمة".²

و رغم وضوح طبيعة تحليل البيئة الداخلية للمنظمة إلا أنه لازال باحثون على خلاف بخصوص المجالات التي ينصب عليها التحليل و خطواته و أي من أدوات التحليل الإستراتيجي التي يجب استخدامها فيه. ففي الوقت الذي يركز فيه البعض على الهيكل و الثقافة و الموارد مثل Wheleen et Hunger، نجد باحثين آخرين مثل Narayanan يركزون على أن المنظمة تتألف من خمسة أنظمة فرعية لابد من تحليلها و هي: النظام الوظيفي، و النظام المعلوماتي، و النظام الاجتماعي، و النظام السياسي، و النظام الثقافي. غير أن هذا الاختلاف لا ينقص من أهمية هذا التحليل بالنسبة للمنظمة.

ثانياً: أهمية تحليل و دراسة البيئة الداخلية للمنظمة

تكمن أهمية تحليل البيئة الداخلية في:³

1- يعطي الفهم الدقيق للبيئة الداخلية و عناصر القوة و الضعف في المنظمة و جعل خياراتها الإستراتيجية واقعية و ممكنة التنفيذ آخذت بنظر الاعتبار، الاستغلال و الاستخدام الكفاء لهذه المكونات و العناصر إلى أقصى حدود الاستخدام في اقتناص الفرص و التعامل مع التهديد.

¹ جمال الدين محمد مرسي و آخرون، مرجع سابق، ص 227.

² كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 148.

³ خالد محمد حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 74.

- 2- تستطيع الإدارة المنظمة إيجاد مزايا تنافسية لها من خلال التركيز على القوة الدافعة التي قد تكون عناصر قوة في بعض من المفردات البيئة الداخلية كالثقافة التنظيمية مثلا أو المهارات المعرفية الضمنية للموارد البشرية أو غيرها.
- 3- يتيح الفهم الجيد للبيئة الداخلية للمنظمة من معرفة طبيعة الأعمال و القطاعات و الصناعات التي تستطيع فيها المنظمة تقديم ما هو مميز و تحقيق الأداء العالي و النجاح في هذه الأعمال.
- 4- يساهم فهم البيئة الداخلية للمنظمة و تحليلها على معرفة التطور الحاصل في موارد المنظمة بطريقة منهجية منظمة، و بالتالي تتاح الفرصة أمام الإدارة العليا بالتركيز على الموارد الأساسية للمنظمة، و التي تشكل القاعدة الأساسية لها في المنافسة و تحقيق النتائج .
- 5- تحقيق الترابط بين نقاط القوة و الضعف، ناتج التحليل الداخلي من جانبه و مجالات الفرص و المخاطر، ناتج التحليل الخارجي من جانب آخر، بما يساعد على زيادة فعالية الإستراتيجيات المختارة.¹

ثالثا: مداخل تحليل البيئة الداخلية

هناك العديد من المداخل التي دراسة تحليل البيئة الداخلية نذكر منها:

- 1- **تحليل VRIO**: وهذا التحليل نموذج مطور عن نموذج VRIN الذي يقوم على أربعة أبعاد هي القيمة و الندرة و عدم التقليد و عدم الإحلال، إذ عوض Barney في سنة 2006 النموذج السابق بنموذج VRIO و ذلك بإضافة بعض التعديلات له، حيث مزج بين بعدي عدم التقليد و عدم الإحلال للموارد و أضاف بعد التنظيم للمورد. يقوم تحليل VRIO على افتراض مفاده إن امتلاك المنظمة لموارد ذات قيمة *valuable* ، نادرة *rare* ، مكلفة التقليد *costly to imitate* ، و إن المنظمة قد نظمت نفسها لاستغلال هذه الموارد فإن ذلك من شأنه أن يكون مصدرا لميزة تنافسية قابلة للبقاء. و لتطبيق تحليل VRIO يتعين الآتي:
 - أ- تحديد المضامين التنافسية لكل مورد من موارد المنظمة و ذلك من خلال التساؤلات الموضحة في الجدول رقم (2-5).
 - ب- النظر إلى أي من هذه التساؤلات في إطار المقارنة مع المنافسين الحاليين أو المتوقعين في المستقبل أو حتى متوسط الصناعة.

¹ جمال الدين محمد مرسي و آخرون، مرجع سابق، ص 229.

الجدول رقم (2-5): التساؤلات الرئيسية في تحليل VRIO

صفة الموارد	التساؤلات
ذات قيمة	من الناحية النظرية: - هل تستطيع موارد المنظمة استغلال الفرص الخارجية و تجنب التهديدات؟ من الناحية العملية: - هل تؤثر الموارد في زيادة الإيرادات أو تخفيض التكاليف أو الاستفادة من الاثنين؟
الندرة	- نادرة عندها يتوقع أن تسود آليات المنافسة التامة (لا توجد ميزة تنافسية و لا توجد أرباح أكبر من الأرباح الاعتيادية). - يتعين أن تكون الموارد نادرة بما يكفي للحيلولة دون قيام المنافسة التامة. - على الرغم من أن الموارد قد تمتلك من قبل بعض المنظمات غير أنها قد تكون ذات ندرة بما فيه الكفاية.
التقليد	- يمكن المحافظة على الميزة التنافسية المتأتية عن الموارد القيمة و النادرة من خلال تحمل المنافسين الكلفة إذا ما أرادوا تقليدها. - إذا كانت موارد المنظمة مكلفة في تقليدها من قبل المنافسين عندها تستطيع المنظمة الاحتفاظ بالميزة التنافسية لمدة طويلة.
التنظيم	- يتعين وجود التناغم بين الهيكل التنظيمي و آليات الرقابة لتحفيز الأفراد و منحهم القدرة على استغلال موارد المنظمة. - يجب أن تتكامل آليات الرقابة و هيكل المنظمة و مواردها لدوام الميزة التنافسية فيها.

المصدر: صالح عبد الرضا رشيد ، احسان دهش جلاب، **الإدارة الإستراتيجية "مدخل تكاملي"**، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، دون طبعة، 2007، ص158.

إذا كان الجواب على كل هذه الأسئلة هو نعم لمورد معين، فهذا يعني أن المورد مميز. هذا يجب أن يعطي المنظمة ميزة تنافسية، ويؤدي إلى أداء أعلى.

3- مدخل تحليل سلسلة القيمة: يعتبر مدخل تحليل القيمة أحد مداخل التحليل الداخلي التي يمكن استخدامها في مراجعة مدى وجود تناغم بين الأنشطة الداخلية للمنظمة، وفقا لهذا المدخل فإنه يجب النظر إلى كل منظمة على كونها مجموعة من الأنشطة التي تؤدي لتصميم و إنتاج و تسويق و تسليم و تدعيم منتجاتها، حيث تشكل هذه الأنشطة في مجملها سلسلة القيمة.*

4- تحليل التأثير الربحي لإستراتيجيات السوق PIMS¹:

انبثقت الفكرة الأولية لهذا البرنامج من حاجة شركة جنرال إلكتريك في بداية الستينات من القرن العشرين و رغبة إدارتها في فحص أثر الربح في استراتيجيات التسويق، مما حداها و باحثو و كتاب علم التسويق إلى التفكير بمشروع مقياس كبير أطلق عليه أنموذج الربحية الأمتلية PROM[#]، يسهم في تحديد العوامل الرئيسية المسؤولة عن التعامل الواسع مع اختلاف العائد على الاستثمار. وقد وضع الأنموذج على ضوء النقاط التالية:

* سيتم تناول سلسلة القيمة بشيء من التفصيل في فصل الرابع.
¹ عباس خضير الخفاجي، مرجع سابق، ص ص 188-189.

PROM :Profitability Optimization Model.

- أ- العلاقة ما بين الحصة السوقية و بين اقتصاديات العمليات.
 ب- أساليب الإدارة الإستراتيجية لأعمال شركة جنرال إلكتريك.
 ج- العوامل المتحكمة بالعائد على الاستثمار.

و تضافرت جهود معهد علم التسويق التابع لمدرسة هارفرد للأعمال و معهد التخطيط الإستراتيجي في جامعة كامبردج في أوائل السبعينات لتوسع أنموذج ليصبح مشروعاً باسم برنامج أثر الربح في استراتيجيات السوق يهين قواعداً بيانات لمنظمات تهدف إلى الربح و أخرى لا يشكل الربح هدفها، بما يساعد على اكتشاف قوانين مكانة - السوق و اتخاذ الأمور المتاحة لمشاركة المنظمات.

و من الناحية العملية فقد وجهت العديد من الانتقادات لمدخل تحليل التأثير الربحي أهمها، أن أهم العوامل المؤثرة في الأداء مثل كثافة الاستثمار و الحصة السوقية و الجودة النسبية للمنتج و استغلال الطاقة، تميل إلى أن تكون متغيرات خارج نطاق سيطرة الإدارة، خاصة في الأجل القصير. و على الرغم من ذلك فإن هذا المدخل يساعد المدير الإستراتيجي في تحديد تلك العوامل الداخلية الرئيسية ذات التأثير القوي على الأداء مثل كثافة الاستثمار و الحصة السوقية و التكلفة المباشرة للوحدة و فعالية التشغيل و استغلال الطاقة... إلخ، و التي يمكن الاستناد إليها في تحديد نقاط القوة و الضعف مقارنة بالشركات الأخرى في نفس الصناعة.¹

5-مدخل "7S" لـ McKinsey : يتضمن هذا المدخل في تحليل البيئة الداخلية للمنظمة تجميع معلومات عن

سبع متغيرات تنظيمية رئيسية تبدأ جميعها بحرف الـ (S)، تكون هذه المتغيرات إطاراً يجب على المديرين تحقيق التوازن بين عناصره حتى يتحقق لها النجاح، هي:²

- أ- الإستراتيجية strategy (الأهداف، وخطط العمل، وكيفية استخدام الموارد في بيئة أفضل...).
- ب- الهيكل structure (تنظيم، عدد المستويات الهرمية، تفويض...).
- ج- النظم systems (العمليات والإجراءات والقواعد المقررة و المتبعة بانتظام).
- د- الأفراد staff (الاختصاصات، المهن...).
- هـ- المهارات skills (مميزة عن تلك التي لدى المنافسين).
- و- نمط الإدارة style (التقني و السلوكيات من حيث الإدارة، أسلوب القيادة...).
- ز- القيم المشتركة shared values (المبادئ والمفاهيم الأخلاقية والفلسفية وحتى الروحية المشتركة من قبل أعضاء الشركة).

¹ إيمان صالح عبد الفتاح، مرجع سابق، ص103.

² Gérard Garibaldi, op.Cit, pp 200-201.

وتعتبر هذه العناصر السبعة للتحليل الداعمات الحقيقية للكفاءة المؤسسة. يجب أن يوفر النموذج بيانات عن كل عنصر من هذه عناصر. على سبيل المثال فيما يتعلق بعنصر الإستراتيجية: يجب معرفة نوع الإستراتيجية، كيفية يمكن تحقيق الأهداف، كيفية مواجهة المنافسة، كيفية تلبية الطلب المتزايد الخ. فتحليل كل عنصر في النموذج يسمح بمساعدة مصفوفة SWOT لتقدير نقاط القوة و نقاط الضعف في المؤسسة.¹

أن التحليل الداخلي و الخارجي للمنظمة لا يمكن أن يحققا دورهما بشكل منفصل إذ لا بد على المنظمة من أن تحدد موقفها الإستراتيجي من خلال مطابقة التحليلين معا. إذ يعد التحليل الإستراتيجي الركيزة الأساسية التي تبني عليها تحديد الموقف الإستراتيجي.

المبحث الثالث: تحديد الموقف والاختيار الإستراتيجي

يهدف تحديد الموقف الإستراتيجي للمنظمة في البيئة التي تعمل فيها إلى إيجاد تلائم أو توافق بين الفرص الخارجية للمنظمة و التهديدات و نقاط القوة و الضعف الداخلية بالمنظمة، و اختبار مصداقية و فعالية البديل الإستراتيجي من جهة، و إمكانية العمل المتواصل لتحسين هذا الموقف اتجاه المنافسين من جهة أخرى بما يضمن استمرارية المنظمة و بقاءها.

المطلب الأول: تحديد الموقف الإستراتيجي

هناك العديد من النماذج التي تسمح بتحديد الموقف الإستراتيجي للمنظمة نذكر منها:

أولاً: التحليل الرباعي SWOT

تعود فكرة تحليل SWOT إلى عام 1957 عندما قدم طروحاته الخاصة بالمواعمة بين العوامل الداخلية للمنظمة، و بين ظروف البيئة الخارجية، إذ طورت هذه الفكرة لاحقاً من قبل أساتذة مجموعة الإدارة العامة في مدرسة هارفرد للأعمال و على وجه الخصوص Learned et Andrews كي تصبح أداة يستند إليها ليس فقط في تحديد المقدرات المميزة للمنظمة بل في تحديد الفرص التي ليس بمقدور المنظمة الاستفادة منها لأسباب تتعلق بعدم امتلاك الموارد المناسبة للتعاطي مع هذه الفرص و الاستفادة منها.²

¹ Ghedjghoudj El Hadi, *Management Strategique Les Différentes Approches*, Office Des Publications Universitaires, Alger, 2013, p99.

² ماجد عيد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص224.

تحليل SWOT هو تحليل يهدف إلى مقارنة نقاط القوة و الضعف في المنظمة بالفرص و التهديدات التي تعرضها البيئة. هذا و إن تحليل SWOT يقوم على أساس افتراض أن الإستراتيجية الفعالة تستطيع أن تعزز ما يتعلق بالمنظمة من نقاط قوة و فرص، و تقليل أثر نقاط الضعف و التهديدات.¹

و يشير الحرف الأول "S" إلى نقاط القوة في المنظمة Strengths و يشير الحرف الثاني "W" إلى نقاط الضعف في المنظمة Weaknesses، و يشير الحرف الثالث "O" إلى الفرص المتاحة في بيئة المنظمة Opportunities و يشير الحرف الأخير "T" إلى التهديدات التي تواجه المنظمة في بيئتها Threats. و فيما يلي توضيح لهذه الأبعاد الأربعة لمصفوفة SWOT :

1- الفرص: فحسب Thompson et Strickland " تتمثل الفرص الخاصة بالمنظمة تلك العناصر التي توفر للمنظمة فرص النمو، و هي تلك التي تجد فيها المنظمة إمكانات تحقيق ميزات تنافسية عالية في سوقها و استخدام أمثل لمواردها".²

2- التهديدات: ويمكن تعريفها على أنها اضطراب في البيئة، أو مشكلة لم يتوفر لها حلا ملائما أو استجابة مناسبة، مما يضع المنظمة في موقف خطير بالنسبة لوجودها ككيان اقتصادي.³ غير أن الفرص و التهديدات لا تؤثر بمفردها في جاذبية موقف المنظمة و إنما تشترك معها في ذلك التأثير عناصر القوة و الضعف.

3- نقاط القوة: هي الأنشطة التي تدار بطريقة جيدة، أي المزايا و الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة بالمقارنة لما يتمتع به المنافسون، و يطلق على نواحي القوة البارزة " القدرة المميزة" حيث تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية في السوق. وقد تتمثل مجالات القوة في الموارد المالية، الصورة الذهنية، العلاقات بالموردين.⁴

4- نقاط الضعف: هي قصور و عجز فيما تمتلكه المنظمة من موارد و إمكانيات تجعلها في موقف ضعيف.

و ينتج عن تقاطع هذه الأبعاد الأربعة مصفوفة من أربعة خلايا يوضحها الشكل رقم (2-5):

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص110.

² حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سابق، ص97.

³ Ghedjghoudj El Hadi, *Management Stratégique Les Différentes Approches*, op.Cit , p61.

⁴ بلال خلف سكارنة، مرجع سابق، ص222.

1- **الخلية (MAXI-MAXI /S-O):** تمثل أفضل المواقف، حيث تواجه الشركة فرص بيئية في نفس الوقت نقاط قوة تساعد على استغلال هذه الفرص، و تتبنى المنظمة في هذه الحالة استراتيجيات هجومية لتحقيق النمو و توسيع حصتها السوقية.

2- **الخلية (MINI-MINI /W-T):** و تمثل أسوأ المواقف حيث تواجه المنظمة تهديدات بيئية و في نفس الوقت تتسم أنشطتها الداخلية و مواردها بالضعف، في هذه الحالة تتبنى المنظمة استراتيجيات تقلل من أثر المخاطر و التهديدات، و عادة ما تكون استراتيجيات دفاعية.

3- **الخلية (MINI-MAXI /S-T):** و هي المنظمة التي تتمتع بنواحي قوة و تواجه تهديدات بيئية، في مثل هذه الحالة تحاول استخدام نواحي القوة لديها في بناء فرص في مجالات أخرى تتوفر بها فرص أي تتبع إستراتيجية التنويع.

4- **الخلية (MAXI-MINI /W-O):** و هي الشركة التي تواجه فرص بيئية و لكنها تمتلك نقاط ضعف داخلية أو تطورها، و بذلك بأن تلجأ إلى إستراتيجية التنويع الخارجي، بالاندماج مع شركة أخرى أو شرائها بحيث تتمتع الشركة الأخرى بنقاط قوة.¹

الشكل رقم (2-5): مصفوفة SWOT

نقاط الضعف (W)	نقاط القوة (S)	تقويم البيئة الداخلية تقويم البيئة الخارجية
(2) إستراتيجية علاجية (W/O) معالجة نقاط الضعف و استثمار الفرص المتاحة	(1) إستراتيجية هجومية (S/O) استعمال نقاط القوة و استثمار الفرص المتاحة	الفرص الرئيسية (O)
(4) إستراتيجية انكماشية (W/T) تقليل نقاط الضعف و تقليل التهديدات	(3) إستراتيجية دفاعية (S/T) استعمال نقاط القوة و تقليل التهديدات	التهديدات الرئيسية (T)

المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية " مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية"، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص 228.

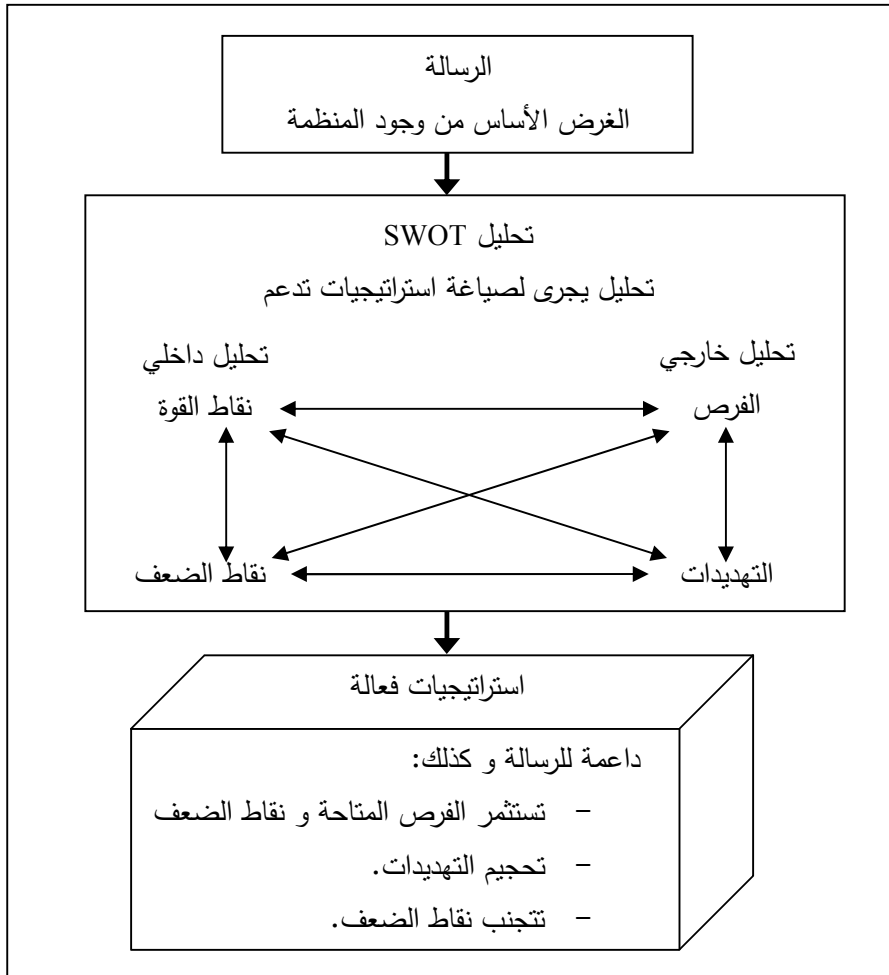
¹ بلال خلف سكارنة، مرجع سابق، ص 223.

و برغم من الاستخدام الواسع لمصفوفة SWOT في مجال التخطيط الإستراتيجي، إلا أن هذا التحليل يعاني من بعض المحددات :

- إن مصفوفة SWOT لا تبين كيفية تحقيق ميزة تنافسية لذا لا يمكن أن تكون نتيجة هذه المصفوفة نهائية.
- تحليل SWOT هو تقييم جامد أو ثابت في الزمن. فتغير الظروف، قدرات، الإمكانيات، التهديدات، الاستراتيجيات، قد لا يكون بالإمكان الكشف عنها في مصفوفة واحدة.
- تحليل SWOT قد يؤدي بالشركة إلى الإفراط بالتركيز على عامل داخلي أو خارجي واحد في صياغة الإستراتيجيات.¹

و يمكن توضيح مكانة تحليل SWOT في صياغة الإستراتيجية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2-6): تحليل SWOT ضمن عملية صياغة الإستراتيجية



المصدر: محمد حسين العيساوي و آخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، الوراق

للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، ص 283.

¹ Fred R. David, op.Cit, p181.

ثانياً: تحليل ملخص العوامل الإستراتيجية SFAS (Strategic Factor Analysis Summary)

يأخذ هذا التحليل شكل مصفوفة تحتوي على تقييم كمي للفرص و التهديدات و عناصر القوة و الضعف لإعطاء صورة كلية لأهم هذه العناصر، و التي يجب التركيز عليها عند صياغة الإستراتيجية الملائمة للمنظمة.¹

و يعتمد هذا التحليل على العوامل الإستراتيجية للمنظمة و ذلك من خلال دمج العوامل الإستراتيجية الخارجية التي سبق تحديدها في التحليل الخارجي لبيئة المنظمة مع العوامل الإستراتيجية الداخلية و التي سبق تحديدها أيضاً من خلال التحليل الداخلي للمنظمة. فتحليل SWOT يوفر بيانات كثيرة عن الفرص و التهديدات و نقاط القوة و الضعف، و التي قد تضم بيانات ليست ذات أهمية كبيرة للمنظمة من الناحية الإستراتيجية ، لذلك جاء تحليل SFAS ليقوم بتلخيص هذه البيانات في شكل كمي حتى يسهل على الإدارة العليا اختيار الإستراتيجية الملائمة للمنظمة.

و إعداد مصفوفة ملخص العوامل الإستراتيجية يستوجب إتباع الخطوتين التاليتين:²

1- الخطوة الأولى: تحديد الفرص و التهديدات: و يتم تحديد الفرص و التهديدات وفق ثلاث خطوات كمايلي:

أ- تحديد المتغيرات البيئية الخارجية الهامة ذات العلاقة بميدان عمل المنظمة (يتم ذلك بدراسة عناصر البيئة الخارجية العامة و الخاصة من تحليل SWOT).

ب- تحديد الأهمية النسبية لهذه المتغيرات بالنسبة للمنظمة وفق جدول به قياسات تبدأ (0) إلى (10) و ذلك باستخدام أساليب التنبؤ).

ج- تقدير أثر أي متغير على المنظمة وفق قياسات تبدأ من (-5) و تمثل أقصى درجة تهديد قد تتعرض له المنظمة من المتغير البيئي المحدد و حتى (+5) و يمثل أقصى قدر من الفرص يوفره المتغير البيئي.

و ناتج ضرب الأهمية النسبية في التأثير تتحدد قيمة الفرص و التهديدات (مثلاً (-50) تدل على أن المتغير ذو أهمية نسبية عالية إلا أنه يمثل تهديداً حقيقياً للمنظمة أو (+50) تدل على الأهمية النسبية العالية للمتغير و يعكس فرصة ممتازة للمنظمة و هكذا).

2- الخطوة الثانية: تحديد جوانب القوة و الضعف: تحليل SFAS و الخاص بتحديد جوانب التهديدات و

الفرص يمكن استخدامه أيضاً في تحديد جوانب القوة و الضعف التي تعكسها البيئة الداخلية، و تكون عوامل هذا الجدول هي: التسويق، التمويل، الإنتاج و العمليات، القوة البشرية، البحوث، الإدارة العمليات، وهكذا.³

¹ حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سابق، ص 98.

² نفس المرجع، ص ص 89-99.

³ حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سابق، ص 101.

و يمكن توضيح هذه الخطوات من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-6): مصفوفة ملخص تحليل العوامل الإستراتيجية

(6)	(5) الزمن			(4)	(5)	(2)	(1)
	طويل الأجل	متوسط الأجل	قصير الأجل				
التعليق				النتيجة المرجحة	التقييم	الوزن	عوامل إستراتيجية أساسية (يتم اختيار العوامل الإستراتيجية الخارجية و الداخلية الأكثر أهمية من التحليل السابق للبيئة الداخلية و الخارجية (SWOT)
الجودة أساس النجاح	×			.50	5	.10	(ق) ثقافة الجودة
الاعتراف بالاسم	×			.30	3	.10	(ق) التوجه الدولي
ديون عالية		×		.20	2	.10	(ض) الوضع المالي
في انجلترا و الخليج	×	×		.30	2	.15	(ض) الوضع العالمي
ضعيف	×			.40	4	.10	(ف)التكامل الاقتصادي الأوروبي (ف1)
يسيطر على الصناعة		×		.50	5	.10	(ف)عوامل ديموجرافية تؤدي الجودة (ف2)
			×	.20	2	.10	(ف)الاتجاه نحو المتاجر الكبيرة (ف5)
			×	.45	3	.15	(ت) التوسع الالكتروني. (ت3)
تواجد أسوي	×			.20	2	.10	(ت) الشركات المنافسة. (ت5)
				3.05		1.0	الإجمالي

المصدر: جمال الدين محمد المرسي و آخرون، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي،الدار الجامعية، الإسكندرية، دون طبعة، 2004، ص 266.

و يحدد هذا الجدول:¹

- في عمود رقم 1 (العوامل الإستراتيجية الأساسية) : يتم تحديد العوامل الإستراتيجية الداخلية و الخارجية الأكثر أهمية، و ويشير إذا ما كان كل عامل من هذه العوامل يمثل أحد مجالات القوة و الضعف، أو يمثل نوع من الفرص أو التهديدات.
- في عمود رقم 2 (الوزن الترجيحي) : يتم إدخال الأوزان الترجيحية لجميع العوامل الإستراتيجية الداخلية و الخارجية. و يجب أن يكون مجموع الأوزان الترجيحية للعمود يساوي واحد صحيح.

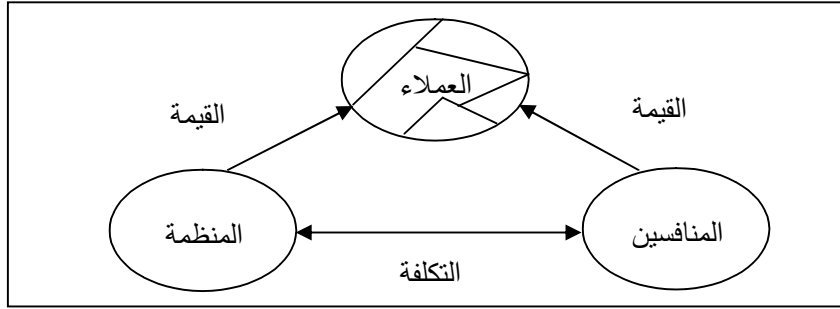
¹ Thomas L. Wheelen, J.David Hunger , op.Cit , p 177.

- في عمود رقم 3 (التقييم): يتم تحديد كيفية تقييم مدى استجابة إدارة المنظمة لكل عامل من هذه العوامل الإستراتيجية.
- في عمود رقم 4 (النتيجة المرجحة): يتم حساب النتيجة المرجحة من خلال ضرب الوزن الترجيحي في التقييم بالنسبة لكل عامل من العوامل الإستراتيجية .
- في العمود رقم 5 (المدة): يتم الإشارة إلى الفترة الزمنية القصيرة الأجل (أقل من سنة واحدة)، و متوسطة الأجل (من 1-3 سنوات)، و طويلة الأجل (3 سنوات و ما بعدها).
- في العمود رقم 6 (التعليق): يتم تكرار أو تعديل التعليق المناسب بالنسبة لكل عامل من العوامل الإستراتيجية و الذي سبق القيام به في المصفوفات السابقة للعوامل الإستراتيجية الخارجية و الداخلية.¹

ثالثاً: تحليل Ohmae

يستند هذا النموذج على وجهة نظر الباحث Ohmae و الذي أطلق عليه تسمية المثلث الإستراتيجي، و المعبر عنه بثلاثة أبعاد تتمثل بالعملاء، المنظمة، المنافسين. لقد بين الباحث Ohmae كيف أن المنظمة و منافسيها يتنافسون على كل من الكلفة و القيمة في تقديم منتجاتهم /خدماتهم للعملاء. و الشكل التالي يوضح طبيعة العلاقة بين الأبعاد الثلاثة.²

الشكل رقم (2-7): المثلث الإستراتيجي



Source: Hugh Macmillan, Mahen Tompoe, *Strategic Management*, Oxford, University Press, New York, p 108.

و قد خلاص Ohmae إلى وضع أربعة إستراتيجيات أساسية تميل إلى التركيز ليس على المنافسة ووجهها لوجه ولكن على العثور على أجزاء معينة من السوق الكلي والتي سوف تتناسب مع نقاط قوة المنظمة، تتمثل هذه الإستراتيجيات بالآتي:³

¹ جمال الدين محمد المرسي و آخرون ، مرجع سابق، ص 267.

² خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 109.

³ Hugh Macmillan, Mahen Tompoe, op.Cit, pp108-109.

أ- **تكثيف التمايز الوظيفي:** يتم انجاز تكثيف التمايز الوظيفي من خلال تحديد عوامل النجاح الحرجة أو الأساسية و دفع الموارد نحو وظائف الأعمال الأكثر أهمية، و الهدف هو القيام بالاستثمار بالوحدة الوظيفية المهمة و التي يتم من خلالها تحقيق النجاح.

ب- **بناء التفوق النسبي:** يتحقق بناء التفوق النسبي من خلال المقارنة بانتظام بين منتجات المنظمة مع المنافسين، و القيام باستثمار المجالات الأفضل لتحسين المنتجات أو تدنية التكاليف.

ج- **متابعة المبادرات الهجومية:** تتطلب متابعة المبادرات الهجومية التحدي و المثابرة والممارسات عن طريق طرح الأسئلة الأساسية. مبادرات الهجومية الفعالة تنجم عن إعطاء أجوبة جديدة على الأسئلة القديمة.

د- **استغلال الدرجة الإستراتيجية للحرية:** يتطلب استغلال درجة الإستراتيجية للحرية تحديد درجة الحرية الإستراتيجية التي تؤثر على النتيجة رضا العميل.

المطلب الثاني: ماهية الاختيار الإستراتيجي

يعتبر الاختيار الإستراتيجي عنصر أساسي في عملية صياغة الإستراتيجية و يعد محور عملية الصياغة، فإذا لم يكون هناك اختيار فسيكون التفكير بالإستراتيجية برمته بدون جدوى، و من جانب آخر سيكون دائماً هناك حدود حول مدى الخيارات الممكنة.

أولاً: مفهوم الاختيار الإستراتيجي

تتوفر المنظمة على عدد لا نهائي من الخيارات الإستراتيجية التي تتلاءم مع رسالتها و غاياتها و أهدافها، و نتائج تحليل بيئتها الخارجية و الداخلية. و يكون على الإدارة أن تقوم بالاختيار بين عدد من التوليفات الممكنة للإستراتيجيات، إذ تتوج عملية الاختيار في نهايتها بقرار إستراتيجي يعكس الخيار الإستراتيجي.

إذ ينظر Gérard Garibaldi إلى الخيار الإستراتيجي على أنه: قرار إستراتيجي يهدف إلى تحويل الموقع الإستراتيجي للمؤسسة بالمقارنة مع المنافسين.¹

و هو الهدف النهائي الذي تتفق عليه جماعات التحالف المسيطرة و الذي ينبع من تفاعل عناصر القوة و الأيدولوجية و الإدراك و الطموحات و القيم لجماعات التحالف مع البيئة، و من هذا التفاعل يتم تحديد المسارات الإستراتيجية للمنظمة.²

¹Gérard Garibaldi, op.Cit, p18.

² عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص255.

في حين حدد كل من Wheelen et Hunger الاختيار الإستراتيجي بأنه: " تقييم البدائل الإستراتيجية و اختيار البديل الأفضل".¹

و قد اعتبر كل من Macmillan et Tampoe أن " الاختيار الإستراتيجي هو العنصر المنطقي الثالث في عملية صياغة الإستراتيجية، فالاختيار هو مركز عملية صياغة الإستراتيجية. فإذا لم يكن هناك اختيار فسيكون التفكير بالإستراتيجية قليل القيمة".²

و لدى التمعن في وجهات النظر السابقة و دراسة الكيفية التي طرح فيها مفهوم الخيار الإستراتيجي من جهة و علاقته بعملية الاختيار الإستراتيجي من جهة أخرى، يمكن إيجاز بعض الجوانب التي حرص الباحثون على السير بموجبها في تناول عملية الاختيار الإستراتيجي و منها:

- تعتبر عملية الاختيار الإستراتيجي المرحلة الأخيرة في عملية صياغة الإستراتيجية .
- تعتبر عملية الاختيار الإستراتيجي المرحلة التالية لعمليات التحليل البيئي و التنظيمي.
- تتضمن عملية الاختيار الإستراتيجي ثلاث مراحل أساسية: تحديد الإستراتيجية الحالية، القيام بالتحليل المناسب، و أخيرا اختيار الإستراتيجية المناسبة.

و الجدير بالذكر أنه لا يوجد خيار استراتيجي أمثل يصلح لجميع المنظمات أو للمنظمة نفسها في مواقف مختلفة، ولكن هناك إستراتيجية مثلى تصلح لمنظمة معينة أو أكثر في ظروف معينة و في وقت معين. و مهما كان هذا البديل فهناك مراحل محددة لاختياره.

ثانيا: مراحل الاختيار الإستراتيجي

اعتبر كل من Macmillan et Tampoe أنه يمكن تقسيم أي عملية اختيار بعقلانية في أربع خطوات:³

1- تحديد الخيارات.

2- تقييم الخيارات على معايير التفضيل.

3- تحديد الخيار الأفضل.

4- اتخاذ الإجراءات.

و يمكن تلخيص هيكل عملية الاختيار الإستراتيجي لدى كل من Macmillan et Tampoe في الشكل رقم

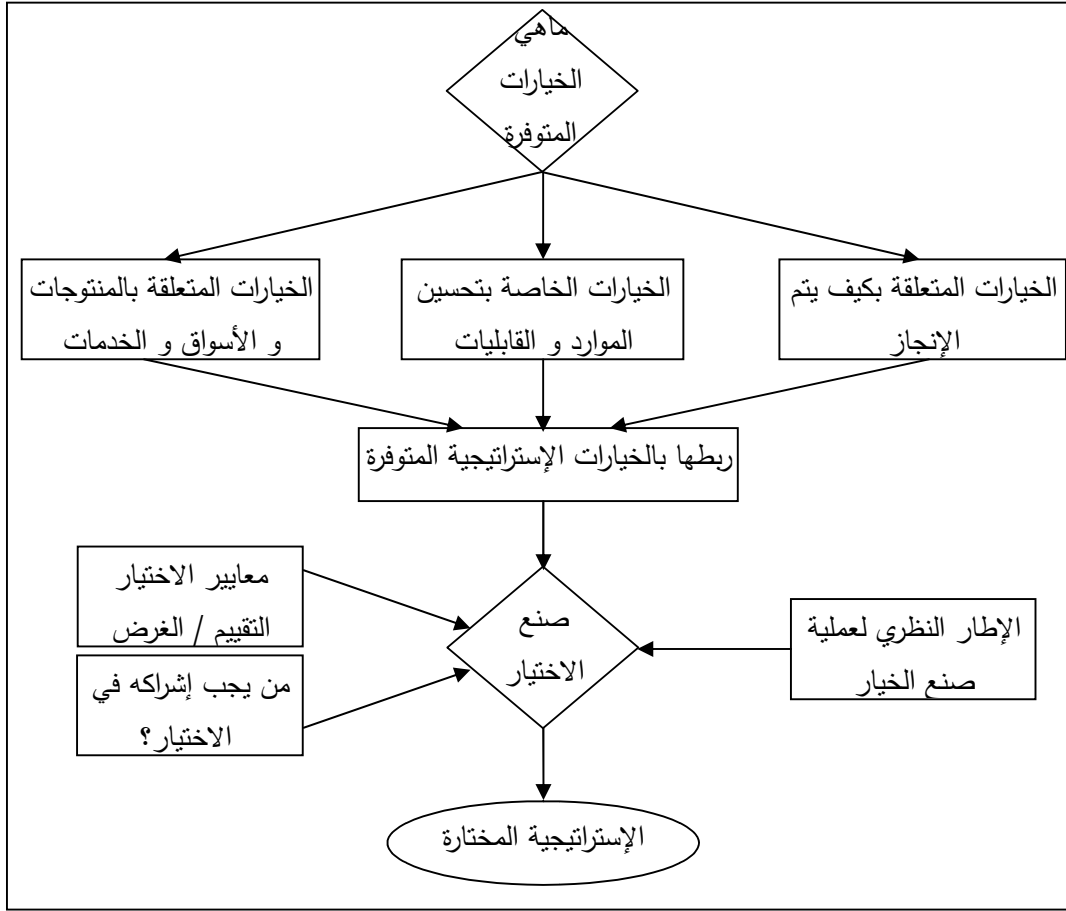
(8-2).

¹ Thomas L. Wheelen, J.David Hunger, op.Cit, p 257.

² Hugh Macmillan, Mahen Tompoe, op.Cit, p132.

³ Idem, p132.

الشكل رقم (2-8): هيكل صنع الخيار الإستراتيجي



Source: Hugh Macmillan, Mahen Tompoe , *Strategic Management*, Oxford, University Press, New York, p135.

عملية الاختيار تبدأ بتحديد الخيارات. يجب على الإستراتيجية المختارة أن تجيب على أسئلة "ماذا"، "كيف"، "لماذا"، "من" و"متى" بحيث كل خيار يعطي إجابات مؤقتة عن هذه الأسئلة.¹

غير أن أغلب الباحثين يتفقون على أن مراحل التي يمر بها الاختيار الإستراتيجي هي ثلاث مراحل:

1- تحديد و توليد البدائل الإستراتيجية: حيث تقوم المنظمة بمراجعة إستراتيجياتها الحالية و تحديد مدى نجاحها. بناء على ذلك سيتحدد المسار الذي سوف تتبعه المنظمة لاحقا في التغيير المطلوب. و على ضوء ذلك سوف تحدد البدائل الإستراتيجية. فإذا كان التغيير كبير فينبغي توليد عدد كبير من البدائل، أما إذا كان التغيير بسيط فإن البدائل ستكون قليلة. و تتمثل متطلبات عملية توليد البدائل الإستراتيجية في:²

أ- الإبداع في عملية توليد البدائل بحيث تتميز المنظمة عن منافسيها عند اختيار لأحد هذه البدائل.

ب- المرونة في استغلال الموارد و القابليات لتحقيق الميزة التنافسية.

¹Hugh Macmillan, Mahen Tompoe , op.Cit, p135.

²صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 214.

ج- الاهتمام بتوقيت عملية توليد و عرض البدائل الإستراتيجية .

2- **تقييم الخيارات الإستراتيجية المتاحة:** بعد تحديد الخيارات يتم في هذه المرحلة وضعها قيد الدراسة و التقييم. و ذلك لاستبعاد الخيارات غير المناسبة منها. إذ تسعى المنظمة إلى تحديد جدوى الخيارات و توفر الأساس المنطقي في كل الخيارات التي ستبقي عليها الخطوة اللاحقة. و هناك ثلاث معايير أساسية يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم أي بديل استراتيجي هي:¹

أ- **معيار الملائمة:** بموجب هذا المعيار يتم تقدير مدى ملائمة البديل المطروح لظروف البيئة الخارجية و الداخلية للمنظمة، بمعنى هل عند تنفيذ هذا البديل تتم الاستفادة من الفرص التي توفرها بيئة المنظمة الخارجية و عوامل القوة التنظيمية و يجنب ذلك (أو يقلل) المهددات و مظاهر الضعف داخل المنظمة؟ و يتم استبعاد كل البدائل التي تتعد عن هذه الاتجاهات وفق هذا المعيار.

ب- **معيار إمكانية التنفيذ (الجدوى):** معيار التنفيذ يقيس قدرة المنظمة المختلفة (إنتاج، موارد خام، عمالة، طاقة و تكنولوجيا، تمويل) على تنفيذ البديل الإستراتيجي المطروح، مما يستلزم استبعاد كافة الخيارات الإستراتيجية التي لا يمكن للمنظمة تنفيذها و تلك التي لا بديل آخر لطريقة تنفيذها.

ج- **معيار القبول:** و هو معيار أو معايير تقيس مدى قبول الأطراف المختلفة (ذات الصلة بالمنظمة) لإستراتيجية المطروحة (الملاك - المساهمون - الإدارة- العمال- الزبائن). هكذا ترفض البدائل التي يتوقع ألا تلاقي القبول من هذه الأطراف.

و يلاحظ أن المعيار الأول و الثاني يضعان في اعتبارهما نتائج تحليل البيئة الداخلية و الخارجية أما المعيار الثالث يضع في حساباته تحليل القيم و التوقعات و الأهداف.

في حين حدد كل من Thomas L.Wheelen, J.David Hunger أربع معايير لتقييم البدائل الإستراتيجية:²

أ- **التفرد المتبادل:** أن يحول أي بديل دون القيام بأي بدائل أخرى.

ب- **النجاح:** يجب أن يكون ممكناً وأن ينطوي على احتمال جيد للنجاح.

ج- **الشمول:** يجب أن يأخذ في الاعتبار جميع القضايا الإستراتيجية الرئيسية.

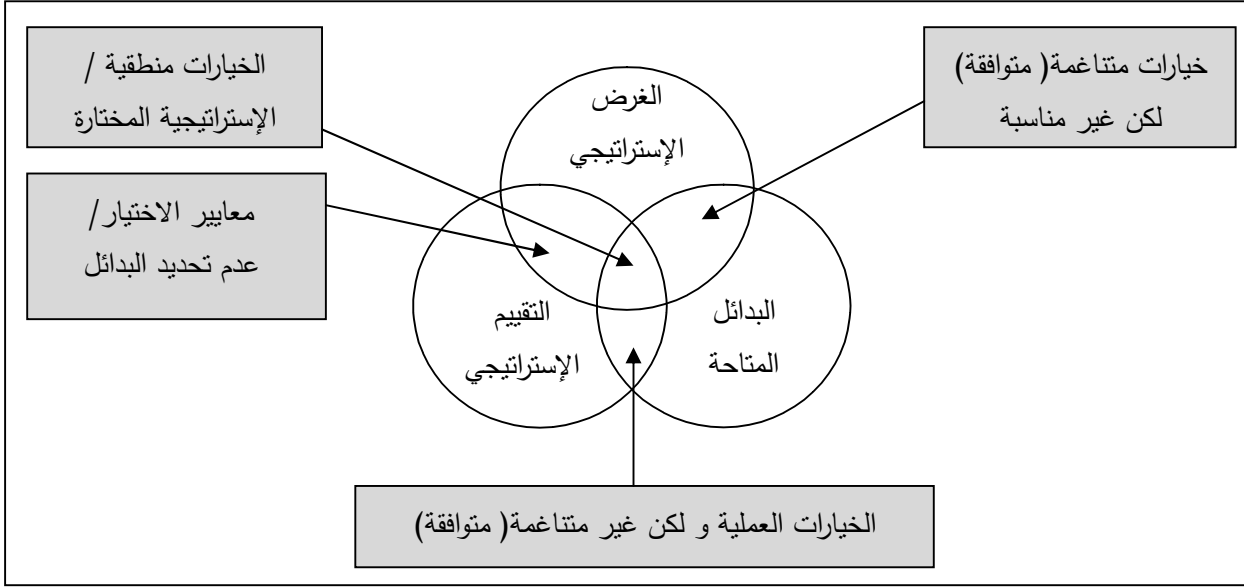
د- **الاتساق الداخلي:** يجب أن يكون له معنى باعتباره قراراً استراتيجياً للمنظمة بالكامل، وألا يتعارض مع الأهداف الرئيسية والسياسات، والاستراتيجيات الحالية من قبل المنظمة أو وحداتها.

¹حسن محمد احمد محمد مختار، مرجع سابق، ص ص 122-123.

² Thomas L. Wheelen, J.David Hunger, op.Cit, p 258.

إذ أن الإستراتيجية التي يجب اختيارها يجب أن تكون ضمن البدائل المتاحة و الخاضعة للتقييم و المحققة للغرض. و هذا ما يوضحه الشكل التالي.

الشكل رقم (2-9): اختيار الإستراتيجية من خلال البدائل المتاحة



Source: Hugh Macmillan, Mahen Tompoe, *Strategic Management*, Oxford, University Press, New York, p 143

فحسب كل من Macmillan et Tampoe الأرضية المشتركة بين أي اثنين من الدوائر هي ذات فائدة، إنما فقط حيث تتداخل جميع الدوائر الثلاث أين توجد خيارات قابلة للتطبيق من الناحية المنطقية. تبرز إستراتيجية المختارة خيار قابل للتطبيق و الذي تم اختياره. ذلك حيث يتم استيفاء مختلف متطلبات الغرض والتقييم بالكامل للبدائل المتاحة، حيث تتداخل العناصر المنطقية الثلاثة.¹

3- اختيار الخيار الإستراتيجي المناسب: بعد التقييم عدد كبير من البدائل الإستراتيجية في المرحلة السابقة يتم في هذه المرحلة اختيار البديل الأكثر ملائمة لتوجهات و أهداف المنظمة، حيث سيواجه أي بديل مؤيد و معارضين. لذا يمكن استخدام عدد من الأساليب لتحديد الخيار الإستراتيجي المناسب مثل السيناريو أو الاعتماد على النسب المالية أو حسب ميول الإدارة نحو المخاطرة. وذلك للوصول إلى البديل الذي يمكن من خلاله تحقيق الأهداف المتفق عليها بأقل قدر من الموارد و بأقل قدر ممكن من النتائج السلبية.

¹ Hugh Macmillan, Mahen Tompoe ,op.Cit, p133.

ثالثا:العوامل المؤثرة على عملية الاختيار الإستراتيجي

تتأثر عملية الاختيار الإستراتيجي بمجموعة من العوامل هي:

- 1- **الأهداف:** إن صياغة الإستراتيجية المناسبة تنطلق أساسا من الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها و التي سبق تحديدها من قبل إدارة المنظمة سواء كانت هذه الأهداف عامة أو فرعية إستراتيجية أو تشغيلية.
- 2- **شدة تمسك الإدارة بالإستراتيجيات السابقة:** لأن البدائل الإستراتيجية المطروحة أمام الإدارة مقيدة أساسا بالإستراتيجيات المستخدمة حاليا و التي استخدمت في الماضي القريب، و من فوائد استخدام الإستراتيجيات الحالية في تنمية الإستراتيجيات البديلة تقليل الجهد اللازم لتنمية البدائل، لكن هذا الأسلوب يقلل من فرص التغيير أما الإدارة و لا يسمح بتفاعلها و استجابتها مع البيئة الخارجية.¹
- 3- **اتجاه الإدارة نحو المخاطر:** إن اعتماد إدارة المنظمة على خيار إستراتيجي معين يرتبط ارتباطا وثيقا باتجاهاتها نحو المخاطر التي تتعرض لها المنظمة، فقد تميل بعض المنظمات إلى العمل بدرجات عالية من المخاطرة معتقدة في ذلك بضرورة و جود هذه المخاطرة لتطوير المنظمة، فإدارة المنظمة في هذه الحالة ستختار إستراتيجيات ذات مخاطر عالية (إستراتيجيات النمو و التوسع). أما المنظمات التي لا تميل للمخاطرة فسيكون خيارها الإستراتيجي محصور في الإستراتيجيات الدفاعية. و الجدول التالي يلخص أثر الاتجاهات الإدارة نحو المخاطرة في اختيار إستراتيجية المنظمة.

الجدول رقم(2-7): أثر الاتجاهات الإدارة نحو المخاطرة في اختيار إستراتيجية المنظمة

الخيار الإستراتيجي المحتمل	فكرة أولية عن الخيار الإستراتيجي المتولد	النظرة اتجاه المخاطر
الخيارات التوسعية	مشاريع ذات درجة عالية الخطورة	المخاطر ضرورة لنجاح المنظمة (المخاطر العالية تولد حافز للإبداع)
الخيارات المتوازنة	خيار متوازن بين المخاطرة العالية و ذات الخطورة البسيطة	المخاطر حقيقة واقعة (قبول بعض المخاطر و تجنب بعضها)
خيارات الاستقرار	رفض الخيارات الخطرة	المخاطر تدمر المنظمة (يجب العمل لتقليل المخاطر)

المصدر: حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم و النماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، دون طبعة، 2008، ص 109.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 301.

4- الوقت المناسب لاتخاذ القرار: إذ يشكل عنصر التوقيت عنصرا مهما في نجاح الخيار الإستراتيجي للمنظمة فعلى منظمات الأعمال تحكم في المدى الزمني للاختيار بين البدائل الإستراتيجية، و معرفة الأوقات التي تحتاج فيها المنظمة إلى الأموال لإنفاقها على الأنشطة و متى تولد هذه الأنشطة عوائد، هذا إلى جانب دراسة الوقت الذي يكون فيه السوق مستعدا لاستقبال المنتجات /الخدمات الجديدة .

5- الموارد المتاحة لمنظمات الأعمال: يمكن اعتبار موارد المنظمة بجميع أنواعها مدخلات تحتاجها لأداء أفضل على مختلف المستويات، لذلك فإن الأسئلة من قبيل ماذا تمتلك من موارد؟ و لماذا تمتلك هذه الموارد؟ و متى يفترض أن تمتلك هذه الموارد، و كيف تمتلك هذه الموارد؟ تحتاج إلى رؤية شاملة و دقيقة من إدارة المنظمة لمتابعة بناء إمكاناتها و بالتالي بناء ميزات تنافسية. إن توافر الموارد بمختلف أنواعها الملموسة منها و غير الملموسة عادة ما يتأثر بمستوى التغيير المعتمد في إطار الإستراتيجية المصاغة، و يدخل أيضا في الإطار نفسه توزيع فعال على المستويات و الأقسام التنظيمية المختلفة لكي تستطيع أنشطة المنظمة إنجاز أهدافها و بالتالي تحقيق ما ورد في الخطة.¹

6- القوة التنظيمية للمنظمة: تعد القوة عمل رئيسي لا يمكن أن يتجاهله أحد من ناحية فهم كيفية قيام المنظمات بعملها، و كيفية انجازها لأهدافها. و في سياق تحديد معنى القوة في صيغة قدرة الفرد على تغيير السلوك، و تحول الانتباه من النتائج إلى وسائل المعالجة، و ستبدو القوة و كأنها مرادفة لمفهوم السياسة، و ستظهر السياسة على أنها مجموعة ثانوية من القوة و يتم التعامل معها كقوة غير رسمية و ذات طبيعة غير شرعية.²

7- الحصة السوقية للمنظمة: ففي حالة امتلاك المنظمة حصة سوقية كبيرة بحيث تتولى قيادة السوق فإنها تتبع استراتيجيات تمكنها من الحفاظ على ريادتها للسوق مثل استراتيجيات النمو و التوسع. أما إذا كانت المنظمة تستحوذ على حصة سوقية صغيرة فهذه المنظمة مضطرة إلى إتباع استراتيجيات الاستقرار أو النمو المحدود.

بالإضافة إلى ذلك هناك العديد من الصعوبات قد تواجه عملية الاختيار الإستراتيجي هي:³

1- شح المعلومات: قد لا تتوفر كامل المعلومات لصانعي الخيار الإستراتيجي أو قد يؤديون أعمالهم في ضوء معلومات غير كاملة أو غير صحيحة و في كلتا الحالتين، يتأثر العدد المتاح من البدائل، و بالتالي فإن استمرارية صنع الخيار الإستراتيجي تبدو أمرا غير مناسباً.

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 274.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 302.

³ محمد حسين العيسوي و آخرون، مرجع سابق، ص 393-394.

- 2- الوقت و ضوابط الكلفة: في حالة تخطي صانع الخيار الإستراتيجي الأبعاد الزمنية المحددة له و تجاوز معدل الكلفة المسموح به، فإن فاعلية قراره ستتدهور، و بالتالي تتأخر مناهج العمل عن التنفيذ.
- 3- انقطاع الاتصال: قد تكون المعلومات المفيدة و المناسبة متوافرة فعلا في المنظمة، إلا أنها بعيدة عن متناول أيدي الإداريين المشاركين في صنع الخيار الإستراتيجي.
- 4- السوابق المماثلة: الأفعال السابقة و السياسات الموضوعية قد تفسد التفكير و التروي عند صانعي الخيار الإستراتيجي، و هنا تحاول الأعمال السابقة دراسة و تفهم البدائل المغرية.
- 5- الإدراك و التبصر: إن الخيار الانتقائي من بين ما هو موجود يؤثر و بشكل ملحوظ على عملية الخيار الإستراتيجي، و في هذه الحالة يكون سلوك صانعي الخيار معتمدا على المشاهدة، و لكن بالقدرة الإدراكية السليمة و التبصر و الحكم الموضوعي و في ضوء المحددات الخارجية يصل الخيار إلى مبتغاهم من دون تقصير.

المطلب الثالث: أساليب التحليل و تقييم البدائل الإستراتيجية





من أجل أن تتم عملية الاختيار الإستراتيجي بنجاح فإن المنظمة بحاجة لمجموعة من الأدوات التي تساعد في تحليل موقفها الحالي و تحديد البدائل الأكثر ملائمة. و تنقسم هذه الأدوات إلى:

أولاً: أسلوب تحليل المحفظة

و تسمى كذلك النماذج المصفوفية أو المصفوفات، و يساعد هذا الأسلوب في تقييم مستوى أداء وحدات الأعمال الإستراتيجية أو خط المنتجات أو الأسواق سواء تعلق ذلك بالأداء الحالي أو المتوقع، و يتوفر هذا النوع من التحليل على مجموعة كبيرة من النماذج إلا أن أشهرها:

- 1- نموذج مكتب الاستشارة بيبوسطن (BCG): يعد تحليل مجموعة بوسطن الاستشارية أحد نماذج تحليل المحفظة الشائعة و التي من شأنها أن تساعد الإدارة العليا في إعادة النظر بمزيج منتجات المنظمة الحالي أو المحتمل في ضوء الأرباح المحققة. و بعبارة أخرى يقوم تحليل المحفظة على أساس استخدام محورين أساسيين هما الحصة السوقية - النمو السوقي، مما يشكل مصفوفة من أربع خلايا كما يوضح الشكل. كل خلية تمثل خصائص للمنتج و السوق و الدوائر الموجودة في الخلايا تمثل وحدات أعمال أو منتجات أو أنشطة، و يتوقف حجم الدائرة على نسبة العائد المتحقق من المنتج أو وحدات الأعمال و التي تعكس الأهمية الراهنة لكل نشاط و منتج باعتباره مولد للدخل.

الشكل رقم (2-10): مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)

معدل نمو السوق	مرتفع	<p>علامات الإستفهام</p> <p>الأرباح : منخفضة، غير ثابتة</p> <p>التدفق النقدي : بشكل سلبي.</p> <p>الإستراتيجيات الملائمة: النمو، التركيز</p> 	<p>النجوم الساطعة</p> <p>الأرباح : عالية ، بشكل متزايد</p> <p>التدفق النقدي : متعادل.</p> <p>الإستراتيجيات الملائمة: النمو، الاستثمار</p> 
	منخفض	<p>الوحدات المتعثرة</p> <p>الأرباح : منخفضة، غير ثابتة</p> <p>التدفق النقدي : بشكل حيادي، سلبي.</p> <p>الإستراتيجيات الملائمة: الإنكماش، التصفية</p> 	<p>الوحدات المدرة للنقدية</p> <p>الأرباح : عالية ، ثابتة</p> <p>التدفق النقدي : عالي.</p> <p>الإستراتيجيات الملائمة: التنويع المترابط و غير المترابط.</p> 
		منخفض	مرتفع
		الحصة السوقية	

المصدر: خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري، عمان، دون طبعة، 2009، ص 247. (بتصريف الباحثة)

الوحدات أو الخلايا الأربع هي:¹

أ- **علامة الإستفهام:** هي وحدات و أنشطة تمثل الحصة السوقية منخفضة عن معدل نمو مرتفع ووضع مثل هذا الاستثمار مثير للتساؤل و الإستفهام، و الإستراتيجية الملائمة غير محدودة حيث تعتمد على الظروف المحيطة و سياسة المنشأة، و غالبا ما يقع في هذا المربع السلع الجديدة التي تبدو مبشرة و واعدة في السوق، و لكن أسرار هذه المنتجات يحتاج إلى تخصيص موارد أكبر لتحسينها و تطويرها و خلق طلب عليها.

ب- **النجم الساطع:** هي وحدات و أنشطة لها حصة كبيرة في السوق معدل نمو مرتفع و الإستراتيجية الملائمة هنا هي التوسع و النمو في هذا الاستثمار لكي تحافظ المنشأة على مركزها التنافسي القوي و بالرغم أن حجم المبيعات كبيرة إلا الإنفاق الاستثماري قد يجعل الربح أقل مما هو متوقع، و هذا الإنفاق الاستثماري موجه

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص ص 264-265.

نحو تخفيض الأسعار للحفاظ على السوق، و نحو أساليب الترويج المختلفة و ذلك لخلق عوائق داخل السوق و منع دخول منافسين جدد.

ج- البقرة الحلوب(المدرة للنقدية): تشير إلى تلك الأنشطة و الوحدات التي تولد نقدية و تتميز بحصة سوقية عالية و معدل نمو منخفض، و هي أنشطة تدر دخلا و ربحا كبيرا لوجود حصة سوقية عالية، و مركزها في السوق ثابت و مستقر و لكن احتمالات نمو منخفضة، و خلال هذه المرحلة تستطيع الشركة أن تجني ثمار الاستثمار، و أن (تحلب البقرة) إلى أقصى حد ممكن و عليه فإن الإستراتيجية الملائمة هنا تعظم التدفق النقدي الداخل للشركة عبر أطول فترة زمنية ممكنة.

د- الكلب (الأوزان الميتة): و هذه أنشطة و وحدات متعثرة فهي ذات حصة سوقية ضعيفة و معدل نمو ضعيف ولا فائدة ترجى من وراء الاحتفاظ بهذا الاستثمار إلا إذا كان له دور في تحقيق اقتصاديات الحجم، أو مزاي التعاونية أو تكامل خط الإنتاج. و عادة ما تكون هذه الأنشطة في نهاية دورة حياتها و أخذت تكلفتها بالزيادة، و بالتالي يكون من الأفضل التخلص من هذا النشاط و تصفيته.

و تجدر الإشارة إلى وجود نموذجين لـ BCG هما:

أ- نموذج BCG الأول: و الذي ظهر في 1960، و يقوم على بعدين أساسيين هما المكانة التنافسية للوحدة الإستراتيجية و معدل نمو السوق(و هو النموذج السابق ذكره).

ب- نموذج BCG الثاني: و جاء هذا النموذج نتيجة للتطور بيئة المنظمة و تعقدها، فأصبح من الصعب اعتماد النموذج السابق في التحليل الإستراتيجي للبيئة، و يهتم النموذج الثاني بطبيعة البيئة و يعتمد النموذج الجديد على بعدين أساسيين هما: الميزة التنافسية، و إمكانيات التمييز التنافسي. فهذا النموذج جاء ليكمل النموذج السابق و يغطي النقص الذي شابهه و المتمثل في عدم اهتمامه ببيئة المنظمة.

و الشكل رقم (2-11) يوضح هذا النموذج.

الشكل رقم(2-11):البيئات الإستراتيجية حسب نموذج BCG الثاني.

		الميزة التنافسية	
		ضعيفة	قوية
إمكانيات التمييز التنافسي	كثيرة	وضعية مبعثرة	إستراتيجية التخصص
	محدودة	وضعية مأزق	إستراتيجية السيطرة من خلال التكاليف

المصدر: عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية، دار الوراق، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص144.

حسب هذا النموذج تواجه المنظمة أربع وضعيات هي:¹

- أ- إذا كانت إمكانيات و مصادر التمييز كثيرة غير أنها تؤدي إلى ميزة تنافسية ضعيفة فتكون البيئة مبعثرة.
- ب- إذا كانت إمكانيات التمييز كثيرة و تؤدي إلى ميزة تنافسية قوية، في هذه الحالة يكون التخصص أفضل إستراتيجية بالنسبة للمؤسسة.
- ج- إذا كانت إمكانيات التمييز محدودة و تؤدي إلى ميزة تنافسية قوية ، في هذه الحالة تكون إستراتيجية السيطرة بالتكاليف هي الإستراتيجية المناسبة.
- د- إذا كانت إمكانيات التمييز محدودة و لا تؤدي إلا إلى ميزة تنافسية ضعيفة ، فالمؤسسة في مأزق ، أي في بيئة أكثر ما تشبه بالطريق المسدود.

2- نموذج Mac Kinsey لشركة جنرال إلكتريك (شاشة الأعمال): جاء هذا النموذج إثر النقد الذي وجه لمصفوفة BCG بسبب محدوديته و عدم قدرته على قياس جاذبية الصناعة.

طورت شركة GE مصفوفة تحليلية متقدمة لتحديد وحدات الأعمال إستراتيجية أو المنتجات الرئيسية التي تريد الشركة الإبقاء عليها في الحقيبة و التي تريد إلغائها، و بالتالي تعيين كيفية التعامل مع هذه الوحدات أو المنتجات. يفيد نموذج GE أيضا في تقييم قرارات الاندماج و توسيع الاستثمار و برامج تطوير منتجات رئيسية جديدة. لذلك نجد أن معظم العيوب التي رافقت نموذج جماعة بوسطن الاستشارية في صياغة الإستراتيجية المشتركة للمنظمة يتم تجاوزها في نموذج شاشة الأعمال لشركة GE. مصفوفة GE تعرف أيضا بإستراتيجية إشارة المرور.²

و يقوم هذا النموذج على تقاطع محورين. كما يوضح الشكل التالي.

¹ عيسى حيرش، مرجع سابق، ص144.

² سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 136.

الشكل رقم (2-12): مصفوفة شاشة الأعمال لجنرال الكتريك

		الموقف التنافسي		
		جيد	متوسط	ضعيف
جاذبية الصناعة	عالي	أخضر (ربح)	أخضر (ربح)	أصفر (احترس)
	متوسط	أخضر (ربح)	أصفر (احترس)	أحمر (خسارة)
	منخفض	أصفر (احترس)	أحمر (خسارة)	أحمر (خسارة)

المصدر: محمد حسين العيساوي و آخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص 466.

و يتضح من خلال الشكل السابق أن مصفوفة GE تتكون من تسعة خلايا و ثلاثة ألوان لتعيين الإستراتيجيات الملائمة لمختلف الأعمال. و أن الوحدات التي تقع في الخلايا ذات اللون الأخضر تمثل إستراتيجيات النمو و الاستثمار، أما الوحدات التي تقع في الخلايا ذات اللون الأحمر لا تبقى طويلا في الاستثمار إذ يتم التخلي عنها لضعف الأداء و ارتفاع التكاليف. في حين أن الوحدات التي تقع في الخلايا ذات اللون الأصفر فهي تشير إلى التغير في جاذبية تعتمد على عدد من الأبعاد بدلا من الاكتفاء ببعدين كما في المصفوفة الثانية.¹

3- نموذج Hofer (مصفوفة تطور المنتج/السوق): يطلق على هذا المدخل أيضا تحليل دورة الحياة الذي قدم و استخدم من قبل Arthur D. Little تتكون المصفوفة من بعدين أساسيين، الأول يمثل مراحل نضج الصناعة و هي: المرحلة الجينية (أو النشوء) النمو، النضج، و التلاشي. البعد الثاني يمثل المركز التنافسي المصنف خمس فئات و هي: المركز المهيمن، القوي، المفضل، المركز الذي يمكن الدفاع عنه، و الضعيف.²

يمكن توضيح مصفوفة تحليل تطور السوق / منتج في الشكل التالي.

¹ محمد حسين العيساوي و آخرون ، مرجع سابق، ص 466.

² سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص ص 141-142.

الشكل رقم (2-13): مصفوفة تحليل تطور السوق/ المنتج

	النشوء	النمو	النضج	التدهور
مهيمن	نمو سريع الانطلاق.	نمو سريع، قيادة قلة، التكاليف، التحديد، الدفاع عن المركز.	الدفاع عن المركز الحالي، المحافظة على قيادة قلة، التكاليف، التحديد النمو السريع	الدفاع عن المركز الحالي، التركيز، التحديد، النمو مع الصناعة.
قوي	الانطلاق، التمييز، نمو سريع.	نمو سريع، قيادة قلة، التكاليف، التمييز.	قيادة قلة، التكاليف، التركيز، التحديد، التمييز، النمو مع الصناعة.	التخلي عن الأنشطة، تعليق بعض الأنشطة، النمو مع الصناعة، الحصاد.
مفضل	الانطلاق، التمييز، التركيز، نمو سريع	التركيز على التمييز، الملحق، نمو مع الصناعة.	الحصاد، الدفاع و إيجاد موقع ملائم لتجديد التحول، التمييز، التركيز، النمو مع الصناعة.	التحويل، تخفيض النفقات.
يمكن الدفاع عنه	الانطلاق، نمو مع الصناعة، التركيز.	اللاحق بالحصاد، إيجاد موقع ملائم، التشذيب، التركيز، نمو مع الصناعة.	الحصاد، التشذيب، إيجاد موقع ملائم، تخفيض النفقات.	التجديد، الانكماش، تخفيض النفقات
ضعيف	إيجاد بيئة ملائمة للحاق، نمو مع الصناعة.	التحول، التشذيب، تخفيض النفقات، الانكماش.	الانسحاب، التجريد، التشذيب	الانسحاب.

المصدر: عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية "إدارة جديدة في عالم متغير"، دار المسيرة، عمان، الطبعة

الأولى، 2004، ص 272.

4- نموذج شل (مصفوفة السياسات الاتجاهية): و هي محصلة تطوير مصفوفة BCG ليتم استخدامها في مواقف أكثر تنوعا، و تعتمد هذه المصفوفة على متغيرين أساسيين هما: المركز التنافسي للمنظمة و الذي يقابل الحصة السوقية في مصفوفة BCG، و ربحية السوق والذي يقابل معدل النمو في نشاط الصناعة في مصفوفة BCG، و تتضمن تسعة خلايا كما يوضح الشكل رقم (2-14).

الشكل رقم (2-14): مصفوفة السياسات الاتجاهية لشركة شل

		ربحية السوق (توقعات قطاع الأعمال)		
		جذاب	متوسط	غير جذاب
المركز التنافسي للمنظمة	ضعيف	1	2	3
	متوسط	4	5	6
	قوي	7	8	9

المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية"، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص 296

و تتضمن المصفوفة:¹

أ-الخلية الأولى:و تشير إلى أن الإمكانيات التنافسية للمنظمة ضعيفة في القطاع، و أن ربحيتها المتوقعة متدنية جدا و غير جذابة، لذلك فإن الخيارات الإستراتيجية المعتمدة هي الانسحاب و عدم الاستثمار و ترك القطاع.

ب-الخلية الثانية: و هي أيضا تشير إلى الإمكانيات التنافسية الضعيفة للمنظمة في قطاع متوسط الربحية، وهنا على الإدارة أن تجري تحليلا معمقا لتقرر في ضوءه الانسحاب و ترك القطاع إذا كان لا يبشر بمستقبل واعد، أو البقاء في القطاع إذا كانت لمؤشرات تشير إلى تغير ايجابي مستقبلي.

ج-الخلية الثالثة:إن الربحية لهذا القطاع جذابة لكن المنظمة لا تمتلك ميزات تنافسية تؤهلها لأن تكون موقع استراتيجي ملائم، و على إدارة المنظمة إما اعتماد استراتيجيات تدريجية للارتقاء بالإمكانيات التنافسية أو يتم التخلص من الأنشطة في هذا القطاع إذا لم تستطع .

د-الخلية الرابعة: إن الربحية المتوقعة للقطاع غير جذابة لكن المنظمة تملك إمكانات تنافسية متوسطة، يتطلب الأمر استخدام استراتيجيات تراجع و ترك هذا القطاع لأنه لا داعي للتطوير في قطاع قد أقل نجمه و أصبح غير جذاب.

هـ-الخلية الخامسة:تشير إلى قطاع متوسط الربحية والمنظمة لديها ميزات تنافسية وسط، و هنا على المنظمة أن تكون أكثر حذرا عند إتباع استراتيجيات النمو.

¹ماجذ عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص ص 296-297.

و- **الخلية السادسة:** رغم أن القطاع جذاب من ناحية الربحية المتوقعة إلا أن المنظمة في موقع تنافسي وسط، و ذلك يتطلب منها بذل جهود في تحسين إمكاناتها التنافسية و موقعها الإستراتيجي.

ز- **الخلية السابعة:** تجد المنظمة نفسها تمتلك إمكانات تنافسية كبيرة في قطاع غير جذاب على الإطلاق، و عليه أن تعتمد إستراتيجيات تصفية و الحصول على العوائد المالية قبل أن يصبح القطاع أكثر سوءاً، و عليها أن تخفف الاستثمار بشكل جدي و كبير حتى لو تطلب الأمر البيع الجزئي و المهم لبعض الوحدات في القطاع.

ح- **الخلية الثامنة:** تحتوي على الأنشطة ذات الإمكانيات التنافسية القوية في السوق متوسط الربحية، و يمكن أن تكون استراتيجيات النمو مفضلة بعد أن يتم اختيار الطرق الملائمة للنمو في هذا النوع من القطاع .

ط- **الخلية التاسعة:** تمثل الخيارات الإستراتيجية المفضلة حيث إن الجاذبية عالية للقطاع من ناحية الربحية و تأتي منسجمة مع وجود قوة تنافسية كبيرة للمنظمة، و بالتالي فإن المنظمة تحتل مركزاً قيادياً يجب أن تحافظ عليه.

تتميز نماذج تحليل محفظة الأنشطة بما يأتي:¹

أ- تقدم نماذج تحليل المحفظة لإدارة العليا أو الإدارة الوسطى وسيلة مهمة لتحليل وحدات أعمال المنظمة أو منتجاتها، و معرفة مركزها التنافسي لكل وحدة أعمال أو منتج، و كذلك تساعد على تحديد حصة السوق النسبية لكل وحدة أعمال أو منتج في المنظمة.

ب- تتميز نماذج تحليل المحفظة باعتبارها وسيلة تستخدم فكرة المصفوفة في تحديد مواقع وحدات الأعمال أو المنتجات عليها.

ج- تساعد النماذج في التحليل و التقويم على تخصيص الموارد في وحدات الأعمال أو المنتجات بطريقة أفضل لتحقيق أهداف النمو و الربحية.

د- تساعد على تصميم إستراتيجيات تنظيمية كفاء و فاعلة تتلاءم و الموقف لكل وحدة أعمال أو منتج في المنظمة.

هذا و قد وجهت عدة انتقادات لكل نموذج من نماذج المحفظة، يمكن تحديد المعوقات التالية في تطبيق هذه النماذج:²

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص300.

² سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص ص 145-146.

أ- إن مداخل تحليل حقيبة الأعمال قائمة على أساس افتراضات تستلزم الفحص و التدقيق عند التطبيق حيث أن أغلب هذه الافتراضات ذات طابع خاص لا يصلح للتعميم. بالإضافة إلى أنها تعطي اهتمام بعوامل المخاطرة و بحساب هذه العوامل و تأثيرها كميًا.

ب- رؤية ثابتة، فهي صور لحظية ولا تتوقع اتجاهات السوق أو المركز التنافسي للمؤسسات.¹

ج- كيفية تحديد معدل النمو الحقيقي للوحدة أو للنشاط موضع التقييم، فنجد أن الكثير من وحدات الأعمال الخاصة بالمنظمة تمد في دورات متتابعة و التي تتذبذب فيها المبيعات في اتجاهين: الاتجاه الفردي و الاتجاه العكسي أي بارتفاعها و صعودها و انخفاضها و هبوطها فهي قد تؤدي إلى تقدير الإدارة الخاطئ لمعدل نمو النشاط أو الوحدة و تزداد هذه المشكلة و تأثيرها بحدة على عملية التقييم عندما تتصف أنشطة المنظمة بالتنوع في عدة ميادين حيث قد تختلف الدورة لكل نشاط من هذه الأنشطة من حيث توقيت تأثيرها على المبيعات.²

د- استخدام مصفوفة حقيبة الأعمال يتطلب وقت كثير و عناية أكثر بالأخص تحديد القيم و وضع التغيرات و تحليل المعلومات حول وحدة و نشاط موجود في الحقيبة.

هـ- لم تأخذ نماذج تحليل محفظة الأعمال بعين الاعتبار أهمية و دور التحالفات الإستراتيجية بين المنظمات أو بين وحدات الأعمال كأحد الاختيارات الإستراتيجية التي تستطيع بين الشركات العملاقة، أو بين الشركات المتنافسة، أو بين شركات قوية مع شركات ضعيفة.³

و- إن صحة الإستراتيجيات التي تقدمها هذه المداخل تظل محل شك إذا كانت بعض افتراضات المداخل ضعيفة بالأساس فإن الإستراتيجية التي تستند عليها ستكون غير صحيحة أو على الأقل غير دقيقة أيضا.

ز- مشكلة تتعلق بالجوانب التنظيمية، فإذا وجدت بعض الأنشطة التي تعد أنشطة متعثرة فإن المنظمة قد تعمل على التخلص منها أو تصفيتها، فهذا الأمر لا يعد سهلا بالنسبة للمنظمة نظرا لدرجة الاعتمادات المالية داخلها بين الأقسام أو الإدارات المختلفة بها.⁴

ح- عدم الاهتمام بأفضلية التجميع، فعلى الرغم من مستوى التحليل، محفظة الأنشطة، لا تؤخذ في الاعتبار التعزيز المتبادل لأنشطة الأعمال. مثال: الأنشطة المختلفة من Sony (قارئ أقراص DVD و وحدة تحكم

¹ Manuel Cartier et autres, *Maxi Fiches de Stratégie*, Dunod, Paris, 2010, p44.

² عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 279.

³ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 301.

⁴ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص ص 279-280.

الألعاب، وأجهزة الكمبيوتر، وإنتاج فيلم) ساهمت جميعها في نجاح تقنية Blu-Ray لتخزين البيانات. ففصل واحد منها، حتى لو كان في خزانة "الأوزان الميته"، قد يخلق مشكلة للأنشطة الأخرى.¹

ط- لم تهتم نماذج تحليل المحفظة بالعوامل الإدارية و التنظيمية بشكل عام، و بالعوامل المتعلقة بكيفية إدارة الثقافة التنظيمية بشكل خاص.²

ثانيا: أسلوب تحليل الفجوة الإستراتيجية

و يمكن النظر إلى تحليل الفجوة من زوايا مختلفة فقد نظر إليه Aegenti على أنه يمثل الفرق بين الأداء المستهدف و بين الأداء المتوقع و من ثم انتقال الإستراتيجيات التي تقلل من حجم الفجوة كي نصل إلى المستهدف، فالأداء المستهدف هو كل ما يقع داخل نطاق السيطرة غير أنه يتجاوز الوضع الراهن أما الأداء المتوقع يمثل ما يقع خارج نطاق السيطرة أي هو شيء ما نعتقد بإمكانية حدوثه حولنا. ونظرا لصعوبة التوقع بدقة فإنه قد يتعين أن يكون هناك توقعان بدلا من واحد و بنفس الوقت قد يأخذ الأداء المستهدف مستويين هما الحد الأدنى و المستوى المرضي. و نظر Ansoff (1965) و Bosemean et Phatak (1989) إلى الفجوة على أنها فجوة أهداف بافترضهم إن الفجوة تتحدد أبعادها بالفرق بين الموقع الحالي للمنظمة (النتائج الحالية لتنفيذ الإستراتيجية الحالية) و بين الأهداف الإستراتيجية التي تم تحديدها مسبقا ليأتي بعد ذلك الدور في تحديد التصرف المناسب الذي يقلص من الفجوة. و انطلق Jauch et Glueck (1988) من الأداء في تشخيص معالم الفجوة الإستراتيجية بقولهما إن الفجوة الإستراتيجية تتجم عن حالتين الأولى هي الفرق بين الاستمرار بالإستراتيجية الحالية (الحالة المتوقعة) و بين اعتماد إستراتيجية جديدة (الحالة المرغوبة). إما الحالة الثانية فإن الفجوة الإستراتيجية فيها تكون بين استخدام إستراتيجية جديدة (الحالة المرغوبة) و بين الحالة الموجودة (المحققة فعلا).³

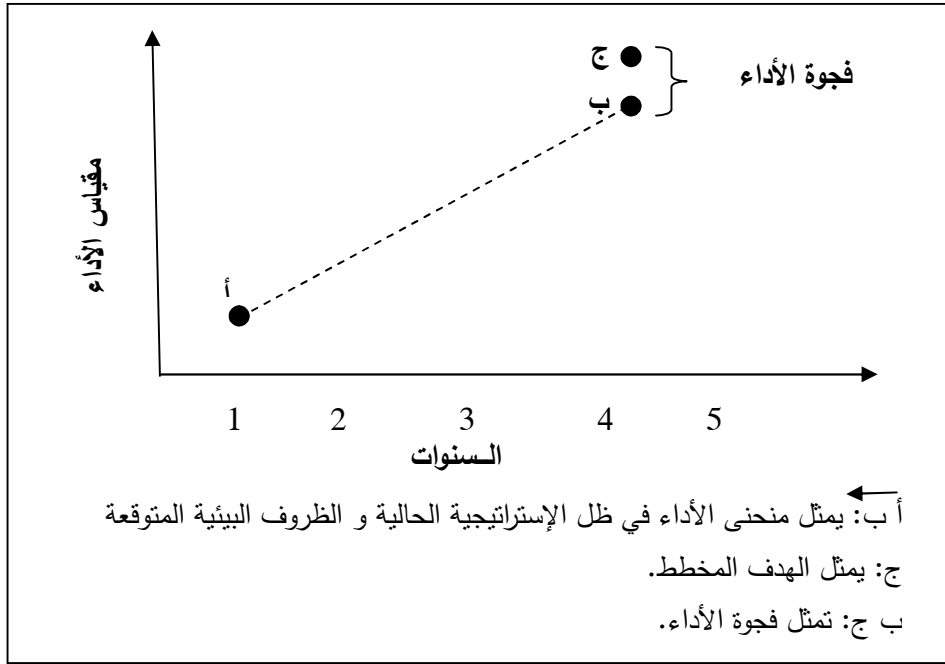
لمزيد من التوضيح أنظر إلى الشكل التالي.

¹ Manuel Cartier et autres, op.Cit, p45.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 301.

³ صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص ص 260-261.

الشكل رقم (2-15): فجوة الأداء



المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية " مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية "، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص 275.

فكلما كانت الفجوة سلبية فإنها تقود المنظمة لإتباع استراتيجيات انكماشية و أما عندما تكون الفجوة ايجابية فسوف تقود المنظمة لإتباع استراتيجيات النمو.

إذن بعد تحديد الفجوة يتوجب على المنظمة تغيير استراتيجياتها. لكن لا يمكن للإدارة المنظمة أن تخطو هذه الخطوة دون توفر أربعة شروط أساسية هي:¹

- 1- التأكد أولاً من وجود فجوة حقيقية (الفجوات الضئيلة لا يلفت إليها).
- 2- أن تستحق هذه الفجوة اهتمام الإدارة العليا حتى يتم أخذها في الحسبان و العمل على إزالتها أو تخفيضها.
- 3- لا بد من وجود دافع قوي لدى المنظمة للقضاء على هذه الفجوة.
- 4- ضرورة توفر إيمان لدى الإدارة بإمكانية القضاء على هذه الفجوة.

¹حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سابق، ص ص 135-136.

1- تشخيص الفجوة الإستراتيجية: لخص Bosemean et Phatak (1989) أساليب معالجة الفجوة الإستراتيجية في مستويين هما:¹

أ- التشخيص الإستراتيجي:و يمثل تقييم إستراتيجية المنظمة الجارية و العودة إلى المراحل المبكرة و الأولية من عملية الإستراتيجية و المتمثلة في تقييم عناصر قوة المنظمة و ضعفها و العناصر المتاحة لها و التهديدات المحيطة بها، إضافة إلى فحص و تدقيق الافتراضات التي تم استخدامها في بناء إستراتيجية المنظمة. و في ظل هذا التشخيص يتم وضع الأسئلة المتعلقة بحدوث المتغيرات في البيئتين الداخلية و الخارجية و التي تأثرت بصورة سلبية في نجاح إستراتيجية المنظمة الجارية. إن الإجابة عن مثل هذه الأسئلة يمكن أن يعكس للمنظمة وجوب تبني إستراتيجية جديدة ملائمة للظروف البيئية الخارجية، و عليه فإن التشخيص الإستراتيجي يحدد هل أن المنتج الإستراتيجي الحالي هو السبب المباشر في ظهور هذه الفجوة ؟ أي هل أن الخلل يمكن أن يكون في الإستراتيجية ذاتها أم في برامج و أدوات تنفيذها.

ب- التشخيص العملي (التشغيلي):يهتم هذا التشخيص بتقييم نتائج التنفيذ الإستراتيجية الحالية، إذ يركز على تقدير الأداء الحالي للشركة و من ثم إلى تحديد الأسباب المؤدية إلى حدوث الفجوة. و أن المرحلة الأولى من عملية التشخيص العملي تكمن في تحديد مجالات الأداء التشغيلي و متى تكون غير مقنعة أو تحت مستوى القبول و التي تحتاج إلى إجراء التحسينات و التعديلات عليها .

2- بدائل سد الفجوة الإستراتيجية: هناك ثلاث بدائل لسد الفجوة الإستراتيجية و تقويمها هي:²

أ- تحليل الحساسية:و المتمثل بتحديد الأثر الإيجابي أو السلبي لبعض العوامل كزيادة السعر، زيادة حجم المبيعات، تغيير مزيج المبيعات، تغيير خصائص المنتج في كل من الإيرادات، الأرباح و العائد (المردود) على الاستثمار بالموجودات الثابتة. الأمر الذي يساعد في تحديد الجوانب التي ينبغي تخفيض التكاليف فيها أو زيادة إيراداتها.

ب- تحليل العائد الفرضي على الاستثمارات بالموجودات: بموجب هذه الطريقة تقارن الإدارة بين العائد على الاستثمار الذي حققه نشاط معين بما حققه مثيله في دراسات أثر إستراتيجية التسويق في الريح (PIMS) مع مراعاة تقارب الظروف إذ أن هذه المقارنة تعطي فكرة عن التحسين المحتمل في تلك الظروف.

ج- تحليل خرائط القيمة المضافة:تستخدم خرائط القيمة المضافة لكل نشاط من نشاطات المنظمة ابتداءً بالمواد الخام و انتهاء بالمنتج النهائي. و يساعد أجزاء هذا التحليل في إمكانية تحقيق الوفورات في بعض المراحل

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص ص 287-288.

² صالح عبد الرضا رشيد ، احسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 262.

التي تقوم بها أطراف أخرى خارج المنظمة أو تحديد النواحي التي يمكن تخفيض التكاليف فيها لاسيما التي تنجز داخل المنظمة.

و هناك ثلاث حالات إذا تعلق الأمر بالخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المخطط الإستراتيجي في التعامل مع الفجوة الإستراتيجية هي:¹

أ- إذا كان حجم الفجوة الإستراتيجية كبير و أظهرت نتائج تحليل البيئة الخارجية و الداخلي و وجود العديد من المشكلات الطارئة عندها يكون من المناسب الاعتماد على إحدى الإستراتيجيات الانكماشية (إستراتيجية المنظمة الأسيرة، إستراتيجية البيع أو/و التجريد، إستراتيجية الإفلاس/التصفية، و إستراتيجية إعادة التأهيل - الالتفاف).

ب- عندما يكون حجم الفجوة الإستراتيجية متوسطا فإن أمام المخطط الإستراتيجي الاعتماد على أي من استراتيجيات النمو الداخلي (تطوير المنتج، اختراق السوق، التنويع، و تطوير السوق) أو إستراتيجيات النمو الخارجي (التكامل العمودي، و التكامل الأفقي، الاندماج، الاكتساب، و التحالفات الإستراتيجية).

ج- عندما يكون حجم الفجوة الإستراتيجية صغيرا عندها يكون من الملائم الاعتماد على أي من إستراتيجيات الاستقرار (عدم التغيير، الربح، التوقف المؤقت و /أو المتابعة بحذر).

¹ صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 264.

خلاصة الفصل:

يتوقف نجاح أو فشل المنظمة على مدى قدرتها على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها، و هذا يتطلب وضع إستراتيجية معينة و السعي لتنفيذها في ظل التغيرات المختلفة التي تعرفها بيئتها، و الوسيلة الوحيدة أمام المنظمة هنا هي قيامها بعملية التخطيط الإستراتيجي، فقد تزايد في السنوات الأخيرة استعمال هذا المفهوم ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة التي يجب على المنظمة أن تتبناها و تطبقها في عملها الإدارية.

و لهذا جاء هذا الفصل في ثلاث مباحث لإلقاء الضوء على التخطيط الإستراتيجي في المنظمة كعملية، حيث جاء المبحث الأول ليركز على التوجه الإستراتيجي للمنظمة من خلال تناوله الرؤية الإستراتيجية و رسالة المنظمة، إذ أن الرؤية و الرسالة الواضحتين تشكلان حجر الأساس في بناء و صياغة الإستراتيجية الفاعلة، كما تناول هذا المبحث الغايات و الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من حيث المفهوم و الأهمية و الخصائص، فوضع الغايات و الأهداف يساعد في تحويل رؤية و رسالة المنظمة إلى الأداء المرغوب .

كما ناقش المبحث الثاني التحليل الإستراتيجي للمنظمة بشقيه الداخلي و الخارجي من حيث المفهوم و الأهمية و المداخل، فالتحليل الإستراتيجي يسمح بتحديد الفرص و المخاطر التي تواجه المنظمة في بيئتها الخارجية نقاط القوة و الضعف في إمكانياتها و قدراتها الداخلية.

ليأتي المبحث الثالث و الأخير ليركز على تحديد الموقف الإستراتيجي و عملية الاختيار الإستراتيجي في المنظمة، حيث أن أهم الأسباب في تحقيق النجاح للمنظمة تكمن في اعتماد الخيارات المناسبة وفقا للتغيرات الداخلية و الخارجية التي تعرفها المنظمة.

الفصل الثالث

الإطار العام للتخطيط الإستراتيجي لنظام المعلومات

تمهيد:

أصبحت المنظمات تواجه مشكل إدارة كتلة متنامية من المعلومات و البيانات الناتجة عن الأفراد و الآلات على حد سواء، و التي تفقد أهميتها بسرعة، و من أجل البقاء المنظمة و استمراريتها وتحقيقها التفوق التنافسي لابد من أن تعرف كيف تجمع المعلومات و البيانات، و تجد طريقها وسط هذه الكتلة المتزايدة. و لضمان وصول معلومات دقيقة و صحيحة إلى كل من يحتاجها داخل المنظمة و بالشكل و الوقت المناسبين، كان لزاما على المنظمة في ظل المنافسة الاعتماد على نظم المعلومات، خاصة مع ظهور وتطور الشبكات العالمية، فقد أصبح معروفا أن التطورات الهائلة و المتسارعة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات جعلت نظم المعلومات و سائل فعالة في مجال توسيع انتشار المعلومات، و تسهيل الوصول إليها لأكثر عدد من المستخدمين، و كذلك تجميع المعلومات و البيانات المبعثرة و معالجتها و تحليلها، تخزينها و استرجاعها بشكل سريع لمتخذي القرارات على مختلف المستويات الإدارية .

هذا ما ألزم على المؤسسات إقامة نظام يوفر لها السيطرة على هذه البيانات، و معالجتها لتحويلها إلى معلومات، بما يكفل لها توفير المعلومات لمختلف المستويات الإدارية و الجهات المعنية لاتخاذ القرارات المناسبة. و لا تتأتى إقامة هذا النظام دون الاعتماد على التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات، إذ يساعد هذا الأخير المنظمة في تحديد و تعيين تطبيقات نظم المعلومات الأكثر ملائمة، و يساعدها في الحصول على نظم المعلومات التي تيسر وصولها و تنفيذها لإستراتيجياتها.

لذلك سنحاول في هذا الفصل تناول:

المبحث الأول: طبيعة نظم المعلومات

المبحث الثاني: بنية نظم المعلومات.

المبحث الثالث: التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات.

المبحث الأول: طبيعة نظم المعلومات

تعد نظم المعلومات الأداة الأساسية التي يعتمد عليها المدراء في اتخاذ القرارات التي تحقق أهداف المنظمة، وذلك على اعتبار أن المعلومات هي جوهر عملية اتخاذ القرار فضلا عن كونها مورد مهمة للمنظمة، لذلك سنحاول في هذا الجزء التركيز على المتغيرات المشكلة لطبيعة نظم المعلومات و هي النظم و نظرية النظم التي تحكم نظم المعلومات، فضلا عن مخرجات هذه الأخيرة التي وجدت من أجلها ألا و هي المعلومات، كما سنركز على نظم المعلومات في حد ذاتها.

المطلب الأول: أساسيات حول النظام

تقوم نظم المعلومات على فكرة النظم، و لم يكن تلقيبها بـ "نظم المعلومات" أمرا عشوائيا بل تأكيدا صحيحا لقيامها على فكرة النظم أو النظرية العامة للنظم، فلكي نستطيع فهم نظام المعلومات يجب في البداية أن نكون على دراية و إلمام بالمفاهيم الأساسية للنظام. و سنبدأ بالنظرية التي تحكم جميع أنواع النظم مهما كان مجالها ألا و هي نظرية العامة للنظم.

أولا : النظرية العامة للنظم

يعتبر Ludwing Von Bertalanffy مؤسس النظرية العامة للنظم la Théorie générale des Systèmes حيث بدأ يكتب حولها منذ العشرينات، فهو أول من أطلق عبارة " النظرية العامة للنظم"، و جاءت هذه النظرية بمفهوم جديد للنظم و استمدت أهميتها منها. فقد أرادهاها Von Bertalanffy إطار و منهجية لدراسة و تحليل الظواهر.

وقد قام Von Bertalanffy رفقة مجموعة من العلماء عام 1950 بتأسيس جمعية للأبحاث العامة للنظم لتطبيق مدخل النظم في ميادين الدراسة التقليدية المعروفة، و قد عرفت المبادئ العامة لهذا المدخل بالنظرية العامة للنظم.

ثم طورت بعد ذلك نظرية النظم على يد الاقتصادي Keneth Boulding عام 1956 حيث استند إلى مدى البساطة و التعقيد في العناصر أو آليات عمل النظم.¹

و تقوم النظرية العامة للنظم على أن كل أنواع العلوم و المعرفة أي كان مجال اهتمامها تخضع لنماذج و قواعد و قوانين عامة، فهناك أمور متشابهة في كل نواحي المعرفة مهما كان مجالها يمكن أن تكون إطارا فكريا واحدا يهيمن على كل المعارف و تطورها و حقائقها.

إن نظرية العامة هي منهج التفكير النظامي للظواهر و الأشياء المحيطة بنا، منهج يتجاوز النظرة التقليدية الميكانيكية المجزئة التي تنظر إلى الأشياء و الحقائق كمعطيات مستقلة منفصلة لا ترتبط بعلاقات تكوينية و متفاعلة فيما بينها.¹

¹ فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية منظور إداري، دار الحامد، عمان، الطبعة الرابعة، 2013، ص 40.

هذه الاعتبارات دفعت إلى التسليم بتنظيم علمي يسمى نظرية العامة للنظم، هدفها صياغة مبادئ صحيحة لـ "نظم" عموماً بمعزل عن طبيعة العناصر التي تكونها و علاقتها " القوي" التي تربطها.²

1- افتراضات النظرية العامة للنظم: تقوم النظرية العامة للنظم على الافتراضات التالية:

- أ- هناك نظام تتميز به كل النظم وكذلك هناك قانون ينظم القوانين التي تحكم النظم.³
- ب- يمكن أن يوصف النظام كمياً ورياضياً وذلك بهدف تسهيل فهم النظام.
- ج- إن النظرية العامة للنظم لا تبحث في الأمور الغامضة أو الميتافيزيقية.
- د- تتضمن النظرية العامة للنظم جانب وجودي وجانب معرفي.⁴

2- مبادئ النظرية العامة للنظم: هي مجموعة المبادئ التي تشكل نسيج النظرية العامة للنظم، و هي:

- أ- العلاقة الاعتمادية التي تربط بين النظم الفرعية المكونة للنظام فهي تؤثر في بعضها البعض .
- ب- كلما زاد عدد النظم الفرعية كلما زاد تعقيد النظام، وهذا ما يطلق عليه بهرمية أو هيراركية النظام، بمعنى تتراكم بشكل هرمي، فكل نظام هو في الحقيقة جزء من نظام أكبر
- ج- النظرة الشمولية للتعامل مع الظواهر، فالنظرية العامة للنظم تنظر للظواهر ككل و ليس لأجزائها، فهي ترى أن النظام غير قابل للتجزئة.
- د- تتصف النظم بالاتساق، و يتمثل الاتساق بهيكل النظام نفسه، أي بتجانس بنية مكوناتها و نظمها الفرعية. هذا يعني أن تكون مكونات النظام أو نظمه الفرعية المترابطة تأخذ شكل ترتيب منسق لتنفيذ نوع معين من الوظائف التي تساعد في تحقيق أهداف النظام.⁵
- هـ- يعد تحديد الهدف الذي يسعى النظام إلى تحقيقه نقطة البداية في تصميم أي نظام، حيث أن أي نظام يسعى إلى تحقيق الهدف أو الأهداف التي حددها، و ذلك لتحقيق توازنه و استمراره.
- و- هناك طرق بديلة لتحقيق الهدف بأكثر من وسيلة.
- ز- تتحدد أنشطة النظام وفقاً لطبيعة خصائص مدخلاته و مخرجاته المطلوب تحقيقها.
- ح- تسعى النظم دوماً إلى مقاومة ميلها نحو الفناء، وذلك بضمان استمرار تدفق المدخلات و التكيف مع متغيرات بيئة النظام.
- ط- يجدد النظام نفسه بالتغذية العكسية كما يستكمل دورة حياته ويقفل بالتالي الفجوة ما بين النتائج المستهدفة (ما يجب أن يكون) و الإنجاز الفعلي (ما هو كائن).⁶

¹ سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، دار المناهج، عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص 24.

² Jean-Benoist Chabrol, *Théorie Générale des Systèmes*, Edition Dunod, Paris, 1993, p36.

³ إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية (مدخل للنظم)، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون طبعة، 2005، ص 33.

⁴ نفس المرجع، ص 33.

⁵ سعد غالب ياسين، تحليل و تصميم نظم المعلومات، دار المناهج، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 88.

⁶ نفس المرجع، ص 90.

3- أهداف النظرية العامة للنظم: فيما يلي أهداف النظرية العامة للنظم:¹

- أ- ميل عام نحو تكامل العلوم المختلفة، طبيعية و اجتماعية.
- ب- هذا التكامل يمثل محور نظرية عامة للنظم.
- ج- هذه النظرية قد تكون وسيلة مهمة لتوصل إلى نظريات دقيقة في المجالات العلمية الغير مادية.
- د- تطوير "عمودي" لمبادئ موحدة عبر العالم للعلوم الفردية.
- هـ- هذا قد يقود إلى تكامل مفيد جدا للتعليم العلمي .

ثانيا: مفهوم النظام

ظهر مصطلح النظام كمصطلح علمي في نهاية الأربعينات من القرن الماضي، ويعتبر من المصطلحات الشائعة الاستخدام في مختلف المجالات، فقد اكتسب بذلك معاني عديدة و دلالات مختلفة.

1- تعريف النظام

- النظام هو مصطلح مشتق أساسا من كلمة "system" اليونانية التي تعني الكل المركب من عدد من الأجزاء². هذا لغويا أما اصطلاحا فقد أخذ النظام قسطا وافرا من اهتمام الباحثين، وإن كانت التعاريف الخاصة بالنظام تتعدد من حيث الألفاظ المستخدمة، و لكنها تتفق من حيث المعنى و من بين هذه التعاريف نذكر :
- أ- يرى دكتور نبيل محمد مرسى أن النظام: "مجموعة من العناصر أو المكونات المتفاعلة لإنجاز أهدافها"³.
 - ب- كما عرفه Morin (1977): "النظام هو تفاعل العناصر مشكلة بذلك كيان أو وحدة كلية"⁴.
 - ج- أما راييموند مكليود فيرى أن النظام: "مجموعة من العناصر التي تتكامل مع غرض مشترك لتحقيق أحد الأهداف"⁵.
 - د- و هناك من يرى أن النظام: "مجموعة من الأجزاء المترابطة و التي تعمل معا لتحقيق الأهداف، وقد يكون النظام طبيعي وقد يكون من صنع البشر، و لكل نظام حدوده التي تفصله عن البيئة المحيطة به"⁶.
 - هـ- و في تعريف آخر: "النظام هو مجموعة منظمة من العناصر و العلاقات، تتميز بدرجة من التعقيد، تشارك في هدف، توفر آلية تنظيمية تتطور مع مرور الزمن وفي بيئة معينة"⁷.

¹Jean-Benoist Chabrol, op .Cit, p36.

² محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص17.

³ نبيل محمد مرسى، التقنيات الحديثة للمعلومات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، دون طبعة، 2005، ص13.

⁴Charlotte Fillol, Apprentissage et systémique: Une perspective intégrée, XIIIème Conférence de l'Association Internationale Management Stratégique, Normandie. Vallée de Seine, 2/ 3/ 4 juin 2004, p09.

⁵ راييموند مكليود، نظم المعلومات الإدارية. ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريح للنشر، الرياض، دون طبعة، دون سنة نشر، ص66.

⁶ السيد عبد المقصود ديبان و آخرون، أساسيات نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون طبعة، دون سنة نشر ، ص69.

⁷Alain Burlaud et autres, Management Des Systèmes D'information Manuel Et Applications, Editions sup'Foucher, 2007/2008, p14.

من خلال ما سبق من تعاريف يتضح أنها تتفق على أن النظام هو مجموعة من العناصر، هناك علاقة تربطها لتحقيق في الأخير هدف أو مجموعة من الأهداف، و لكن تختلف هذه التعاريف في طبيعة هذه العلاقة، فالتعريف الأول و الثاني يعتبرها تفاعل، في حين يعتبرها الثالث تكامل، و التعريف الرابع يعتبرها ترابط. غير أن التعريف الخامس يركز على نوع من النظم هي النظم المعقدة، فليس من الضروري أن تكون عناصر النظام معقدة من حيث التنظيم لكي نعتبر هذا النظام نظاما، فقد تتسم العلاقة بين عناصره في حد ذاتها بالبساطة و يعتبر كذلك نظاما.

هـ- تعني كلمة النظام كذلك: "مجموعة من العناصر التي يقوم عليها هيكل و سير عمل التنظيم لتحقيق الهدف".¹

و- و هناك من يعتبر أن النظام: "مجموعة من الأشياء و العلاقات القائمة بينها، تهدف إلى تحقيق أهداف معينة بأداء وظائف معينة تتطوي على العديد من الأنشطة في ظل ظروف معينة".² إذا يمكن تحديد النظام كمجموعة من الأجزاء المترابطة التي تعمل بتنسيق و تفاعل فيما بينها، تحكمها علاقات معينة في نطاق محدد، لتحقيق أهداف مشتركة، عن طريق معالجة المدخلات من خلال إجراء تحولي منظم بهدف إنتاج مخرجات مع التغذية عكسية.

من خلال ما سبق يمكن القول أن أي تعريف للنظام يجب أن يشتمل على:

- أن النظام يتكون من مجموعة من الأجزاء أو العناصر.
- أن يكون بين هذه الأجزاء علاقات متبادلة أو أن تعتمد هذه الأجزاء على بعضها البعض.
- أن تعمل هذه الأجزاء معا من أجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المشتركة.

2- خصائص النظام: يمكن تلخيص أهم خصائص النظام في مايلي:

- أ- **التنظيم:** حيث تمكن هذه الخاصية النظام من القيام بالوظائف الثلاثة، وهي الاختيار بين عدة بدائل، و العلاقات أي وضع أجزاء النظام في علاقة معينة، و أخيرا الرقابة على وظائف و عمليات النظام.
- ب- **الحركة:** حيث يتمتع النظام بحركية دائمة، إذ يحصل على المدخلات التي يقوم بتحويلها إلى مخرجات عن طريق عملية التحويل.
- ج- **دورة الحياة:**النظم لها دورة حياة أي أنها معرضة للفناء بشكل تدريجي، لذلك فإن النظم تحتاج إلى محفزات لمقاومة حالة الفناء.
- د- **التوازن:** أي أن النظم تتكيف مع التغيرات التي تحدث في بيئتها، حيث أن النظم تتخذ إجراءات وردود أفعال من شأنها مقابلة تلك المتغيرات، و ذلك لتحقيق التوازن بين النظام و بيئته. و يمكن التمييز بين نوعين من توازن النظام:³

¹ Kholadi Mohamed Khireddine, *Cours des Systèmes Organisationnels*, Bahaeddine édition, 1^{er} édition, 2003/2004, p36.

² كمال خليفة أبو زيد، عطية عبد الحي مرعي، *مبادئ المحاسبة الإدارية الحديثة*، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون طبعة، 2004، ص 269.

³ فايز جمعة النجار، مرجع سابق، ص 45.

✓ **التوازن الثابت:** هو عودة النظام إلى حالة التوازن السابق لحدوث الاضطراب، و يحدث مثل هذا التوازن عادة في النظم المغلقة التي تكون معرضة لحدوث الاضطراب بسبب عزلتها عن الظروف المتغيرة التي تحيط بها، إذ لا تستطيع التوازن إلا في المستوى السابق للاضطراب.

✓ **التوازن الحركي:** هو إيجاد توازن جديد يختلف عن التوازن السابق الذي كان سائدا قبل حدوث الاضطراب، و يحدث هذا التوازن عادة في النظم المفتوحة، و التي تملك القدرة على التكيف مع الظروف الخارجية المتغيرة.

هـ - **التمييز:** أي تميز كل مكون من المكونات النظام بخصائص معينة حسب طبيعة النظام¹

و - **الكلية:** يمكن أن يحقق النظام ككل الهدف المنشود من وجوده بأكثر من مجموع ما تحققه عناصر النظام كل على حدى، أي أن النظام ككل يمكن أن يحقق الهدف بينما لا تستطيع مكوناته - كل على حدى - أن تحقق هذا الهدف لو انفصلت عن بعضها.²

ز - **تعدد العناصر:** يجب أن يحتوي النظام على عنصرين على الأقل حتى يعتبر نظاما.

ح - **مستويات النظم:** يحتوي كل نظام - عادة - على عدد من النظم الفرعية بينما يدخل هو في نطاق نظام أكبر منه، ويجب التفرقة بين بيئة النظام و النظام الأكبر، فبيئة النظام تساوي النظام الأكبر ناقصا النظام نفسه، و من جهة أخرى يجب أن نميز بين بيئة النظام و بيئة النظام الأكبر فالأخيرة تحيط بالنظام الأكبر، بينما تحيط الأولى بالنظام نفسه.³

ط - **النظم المتداخلة:** يوجد بين النظم الفرعية داخل النظام علاقات ترابط و تفاعل، ويمكن تصنيف النظم في ثلاث علاقات وهي:

✓ **النظم المتسلسلة:** وتكون في حالة ما إذا كانت مخرجات نظام معين هي مدخلات نظام آخر.

✓ **النظم المتوازية:** في هذه النظم تكون مخرجات عدة نظم فرعية غير متسلسلة و ليست لها علاقة مباشرة بمدخلات لنظام معين، وهذه النظم أكثر تعقيدا من النظم السابقة.

✓ **النظم المختلطة:** وهي عبارة عن النظم التي تتضمن مجموعة من النظم الفرعية، تربطها ببعضها البعض علاقات متسلسلة و علاقات متوازية، لذلك فإن النظم المختلطة ذات درجة عالية من التعقيد.⁴

و بصفة عامة هناك ثلاث معايير أساسية لقياس أداء النظام وهي:⁵

أ - الكفاءة: وتقاس بقسمة المخرجات/ المدخلات.

ب - الفعالية: مدى إنجاز النظام لأهدافه.

ج - مستويات أو معايير الأداء: و التي تعبر عن أغراض معينة مرجو تحقيقها من خلال النظام.

¹ إيمان فاضل السمراي، هيثم محمد الزعبي، **نظم المعلومات الإدارية**، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2004، ص32.

² كامل السيد غراب، فادية محمد حجازي، **نظم المعلومات الإدارية مدخل تحليلي**، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، الطبعة الأولى، 1997، ص44.

³ نفس المرجع، ص44.

⁴ إبراهيم سلطان، مرجع سابق، ص31.

⁵ نبيل محمد مرسي، **التقنيات الحديثة للمعلومات**، مرجع سابق، ص13.

ثالثاً: عناصر النظام و تصنيفاته

1- عناصر و مكونات النظام: من أهم العناصر التي يتكون منها النظام نذكر ما يلي:

أ- المدخلات: تتمثل في الموارد و الطاقات التي تلزم لمزاولة النظام نشاطه من أجل تحقيق أهدافه في إنتاج المخرجات المرغوبة و المطلوبة، و يتم الحصول على هذه المدخلات من بيئة النظام أو من النظام نفسه (النظام المغلق)، ويمكن تصنيف المدخلات إلى:

✓ من حيث مصدر هذه المدخلات: وبصفة عامة يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع:

- المدخلات المتسلسلة: و تسمى كذلك بالمدخلات المتتابعة، وفي هذه الحالة تكون مدخلات نظام معين هي في الأصل مخرجات لنظام سابق أو أنظمة سابقة.

- المدخلات العشوائية: توصف المدخلات بأنها عشوائية إذا ما توافرت للنظام عدة بدائل للمدخلات، تلك البدائل تخضع للتوزيع الاحتمالي، أي أن النظام في حالة عدم تأكد بشأن أي من المدخلات سوف يستخدمها و بالتالي يجب على النظام اتخاذ قرار بشأن تحديد من تلك البدائل سوف يتم استخدامها.¹

- المدخلات عن طريق التغذية العكسية: وهي عبارة عن مخرجات نظام وجدت نتيجة انحرافات في المخرجات الفعلية عن المخرجات المتوقعة أو المستهدفة، حيث يعيد النظام تشغيل تلك المخرجات مرة أخرى.

✓ من حيث استخدام هذه المدخلات: و هناك نوعين:

- مدخلات الصيانة: وهي الموارد و الطاقات الضرورية لبدأ النظام نشاطه في عملية التشغيل للحصول على مخرجات.

- مدخلات الإنتاج: وهي الموارد و الطاقات التي يتم استخدامها في عملية التشغيل للحصول على مخرجات.

ب- عملية التحويل: حيث يتم فيها تغيير حالة العناصر الداخلة فيتم تحويل المدخلات إلى مخرجات، و يكون ذلك بإضافة قيمة أو منفعة إلى المدخلات أثناء تحويلها إلى مخرجات، وقد تكون هذه العملية واضحة فيطلق عليها الصندوق الأبيض، و إذا كانت غير واضحة يطلق عليها اسم الصندوق الأسود .

ج- المخرجات: وهي الأشياء الناتجة عن عملية التحويل و التي تخرج من النظام، و تصنف المخرجات إلى مخرجات مفيدة سواء للبيئة أو النظام الكلي، و هناك مخرجات يستخدمها النظام ذاته، و هناك مخرجات يتم التخلص منها، و تعتبر المخرجات هي المعيار الذي يتم به قياس مدى قدرة النظام على تحقيق أهدافه.

¹ إبراهيم سلطان، مرجع سابق، ص22.

د- التغذية العكسية(المعلومات المرتدة):وهي معلومات يحصل عليها النظام من بيئته، وقد تؤدي هذه المعلومات إلى تغيرات إما في عملية التحويل أو في طبيعة المخرجات في المستقبل، و يمكن تقسيم المعلومات المرتدة إلى:

✓ المعلومات المرتدة التصحيحية: وهي المعلومات التي تهدف إلى إرجاع الأشياء إلى وضعها الصحيح.

✓ المعلومات المرتدة التطويرية:وهي المعلومات التي تؤدي إلى تطوير الأداء أو التوصل إلى طرق جديدة للأداء.

و هناك من الباحثين من يضيف إلى العناصر الأربع السابقة للنظام العناصر الأربعة التالية:

أ- العلاقات: وهي الروابط بين النظم الفرعية وكذلك الروابط بين البيئة و النظام ويمكن تصنيفها إلى:¹

✓ علاقات تعاونية: تشير العلاقات التعاونية إلى أن أداء النظام ككل يفوق المجموع الحسابي لأداء الأجزاء المكونة له.

✓ علاقات تكافلية:يقصد بالعلاقات التكافلية أن النظم تعتمد على بعضها البعض في بقاءها و استمرارها، و أيضا في إنجاز مهامها.

✓ علاقات تحويطية:وهي تنشأ نتيجة تماثل وظائف النظم الفرعية، حيث يمكن إحلال نظام فرعي معين محل نظام فرعي آخر في حالة توقفه أو فشله في أداء وظائفه، وهو ما يؤدي إلى بقاء و استمرار النظام.

ب- بيئة النظام:وهي أي شيء يقع خارج حدود النظام و يؤثر عليه، بحيث لا يمكن للنظام التحكم فيه أو السيطرة عليه، و تعتبر بيئة النظام مصدرا لمدخلاته و متلقي لمخرجاته، وعادة ما يصعب تحديد ما إذا

كان عنصر ما هو عنصر من النظام أو من بيئته. و يمكن ضبط ذلك من خلال الجدول التالي.

جدول رقم (3-1):كيفية التفرقة بين عنصر النظام و عنصر البيئة

هل العنصر له علاقة بأداء النظام ؟			
لا	نعم		
عنصر لا نظامي	عنصر نظامي	نعم	هل العنصر يخضع لرقابة النظام ؟
و لا بيئي	عنصر بيئي	لا	

المصدر: منال الكردي، جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية(المفاهيم الأساسية و التطبيقات)،

دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، دون طبعة، 2003، ص24.

ج- حدود النظام:تعتبر الحدود هي المنطقة التي تفصل نظاما معيناً عن نظام آخر، كما تفصل أيضا بين

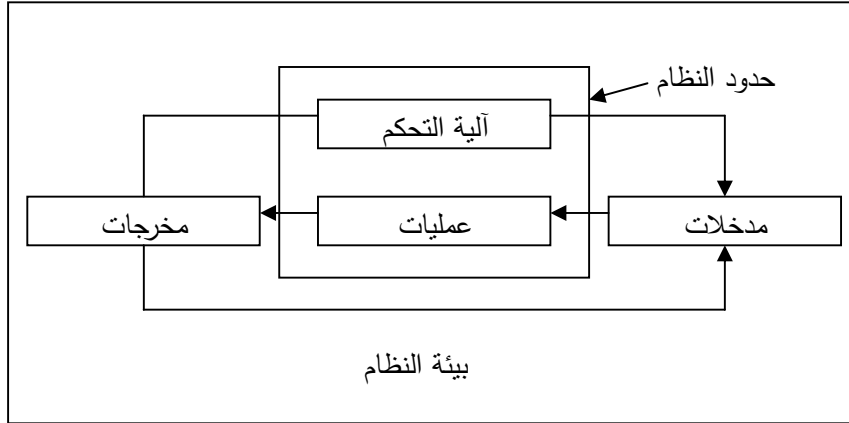
النظام و البيئة التي يعمل فيها، و قد لا تكون هذه الحدود ذات طبيعة مادية، فهي المنطقة التي تمر من

خلالها مدخلات و مخرجات النظام في عمليات التبادل مع البيئة.¹

¹إبراهيم سلطان، مرجع سابق، ص ص25-26.

د- آلية التحكم: وهي توجه عملية التحويل لضمان أن النظام يحقق أهدافه. و الشكل التالي يوضح نموذج مبسط لعناصر النظام.

الشكل رقم (3-1): نموذج لنظام بسيط



المصدر : سونيا محمد البكري ، نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص85.
(بتصريف الباحثة)

و تجدر الإشارة إلى أن النظام قد يفشل في أداء عمله رغم سلامة عناصره، و ذلك عندما لا تعمل هذه العناصر معا كما ينبغي لها، كما أن التغيير في أحد هذه العناصر قد يؤثر على أداء العناصر الأخرى.

2- تصنيفات النظم:

لقد تعددت المعايير و الأسس المستخدمة في تصنيف النظم، و فيما يلي أهم هذه التصنيفات:

أ- تصنيف على أساس علاقة النظام بالبيئة

✓ **النظم المفتوحة:** إنها نموذج قدمه Ludwig von Bertalanffy و هو يعني أن يكون نظام في تبادل المستمر مع بيئته. النظم المفتوحة تميل بصورة طبيعية إلى الحالة المستقرة، بمعنى لا يختلف تكوين النظام حتى لو كانت المكونات تتغير باستمرار، بغض النظر عن الوقت.² وتعتبر نظم المعلومات من النظم المفتوحة.

✓ **النظم المغلقة:** هي عبارة عن نظم لا تتأثر بالبيئة الخارجية و لا تؤثر فيها، و هي توفر مدخلاتها ذاتيا، كما أنها تستخدم مخرجاتها، فالنظام المغلق يعمل داخل حدوده المغلقة أي بيئته الداخلية، فهو يؤثر و يتأثر بها و يتفاعل مع أجزاءه.

¹ أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، دون طبعة ، دون سنة نشر، ص27.

² Charlotte Fillol, op. Cit, p10 .

ب- تصنيف على أساس مدى استقرار حالة النظام

- ✓ **النظم المستقرة (الثابتة):** النظام المستقر هو ذلك النظام الذي يحتفظ بقيم متغيراته ما دام لم يتعرض لصددمات تؤدي إلى اختلال توازنه، نتيجة مثل هذه الأحداث فإنه يكون قادرا على العودة إلى حالة توازن جديدة، تكون قيم متغيراته فيها في حالة تناسق تام مع بعضها البعض.¹
- ✓ **النظم غير المستقرة (المتغيرة):** وهي النظم التي تكون بشكل مستمر في حالة عدم توازن، و ذلك راجع أساسا إلى عدم تناسق العلاقات القائمة بين أجزاءها، أو وجود متغيرات شاذة في سلوكها تجعل سلوكها يختلف من لحظة زمنية إلى أخرى.
- تعتبر مسألة الاستقرار من عدمه مسألة نسبية، فقد يكون النظام مستقرا في ظل ظروف معينة بينما يصبح غير مستقر في ظل ظروف أخرى.

ج- تصنيف على أساس استمرارية النظام

- ✓ **النظم الدائمة:** هي النظم التي تستمر لفترة أطول من أعمار مستخدميها على الرغم من التغييرات التي تحدث على تلك النظم.
- ✓ **النظم المؤقتة:** هي تلك النظم التي تنشأ من أجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المحددة خلال فترة زمنية معينة، حيث تنتهي هذه النظم بمجرد تحقيق هذه الأهداف.

د- تصنيف على أساس مرونة النظام اتجاه بيئته

- ✓ **النظم المتلائمة (المتكيفة):** الأنظمة المتلائمة يكون لها القدرة على توليد رد فعل يتناسب مع أهدافها لما قد يطرأ من تغيرات في الظروف المحيطة بها، بمعنى أنه تتوافر فيها الحساسية الكافية للتأقلم لما يحدث من تغيرات بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها.²
- ✓ **النظم غير المتلائمة (غير المتكيفة):** وهي عكس النظم السابقة فهي غير قادرة على التأقلم مع ظروف بيئتها مما يجعل مثل هذه الأنظمة عرضة للفشل في تحقيق أهدافها.

هـ- تصنيف على أساس مستويات النظم

- ✓ **النظم الفرعية:** هي نظم كاملة تؤدي عملا متكاملا و لها هدف محدد، و لكنها موجودة في نظام آخر، فالنظم توجد على أكثر من مستوى واحد.
- ✓ **النظم الرئيسية:** حيث أن أي نظام يكون مستقل بذاته يكون نظاما واحد و كاملا و رئيسيا، وقد يحتوي على مجموعة من النظم الفرعية التابعة له.

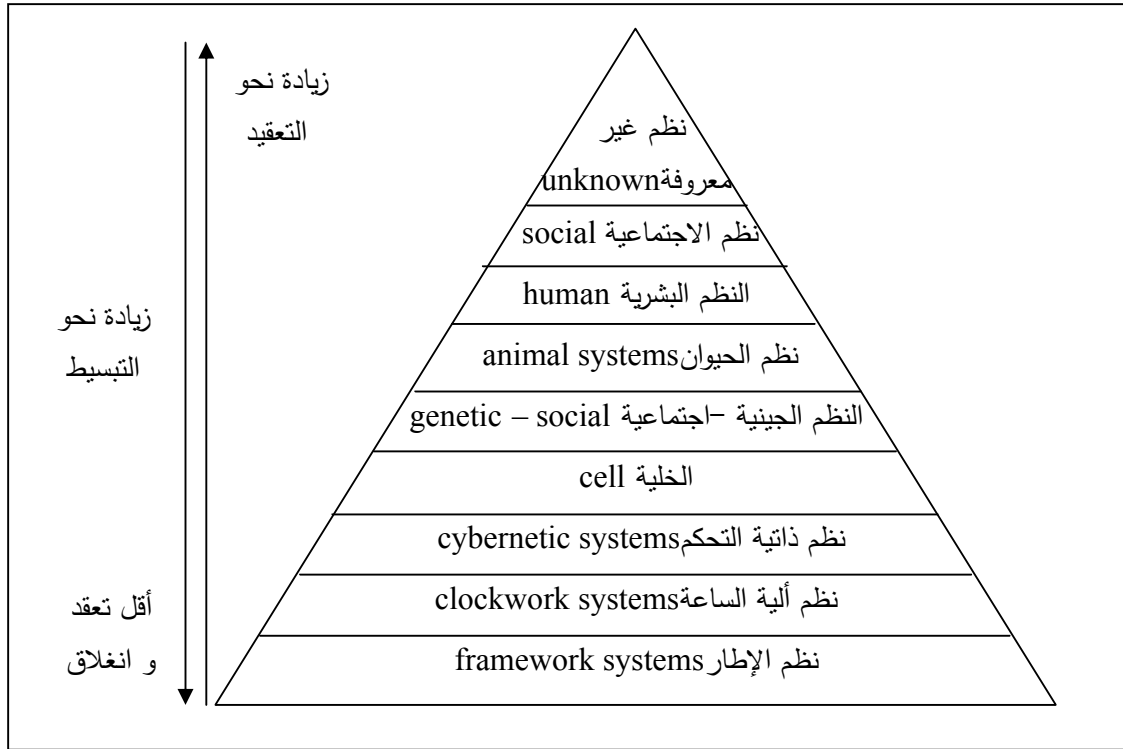
¹ كمال خليفة أبو زيد ، عطية عبد الحي مرعي، مرجع سابق، ص280.

² نفس المرجع، ص280.

و- تصنيف Boulding للنظم

حاول Boulding أن يقدم نموذجا هرمي لأنواع النظم يستند على طبيعة النظم و درجة تعقيدها، إذ تشكل قاعدة الهرم أبسط أنواع النظم، ثم تتزايد تلك النظم في مستويات التعقيد لغاية قمة الهرم التي تشكل النظم الأعلى تعقيد و سماها Boulding النظم الغير معرفة Unknown. و الشكل التالي يوضح هذا النموذج.

الشكل رقم (3-2): نموذج مستويات النظم لـ Boulding



المصدر: سعد غالب ياسين، تحليل و تصميم نظم المعلومات، دار المناهج، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 92.

من خلال الشكل أعلاه، نلاحظ أن أبسط أنواع النظم حسب Boulding هي الإطارات والتي تتكون من أجزاء غير متحركة، فهي بذلك تمثل الحالة الساكنة أو الجامدة تليها النظم آلية الساعة التي تعمل وفق تحديد مسبق للحركة الضرورية، بعدها تأتي نظم ذاتية التحكم و الأكثر تعقيدا من النظم السابقة بحيث تكون قادرة على تنظيم نفسها بنفسها. ثم يأتي المستوى التالي من التعقيد الذي يمثل أبسط أنواع النظم الحية "الخلية" فهي نظم مفتوحة قادرة على حفظ نفسها بتبادل المدخلات و المخرجات مع محيطها الخارجي، وعندما تتكامل الخلايا مع بعضها يزيد مستوى تعقيدها ليتشكل نظم جينية اجتماعية مثل: النباتات، يلي ذلك نظم أكثر تعقيد هي الحيوان، يلي ذلك نظم الإنسان ثم النظم الاجتماعية، و ينتهي الهرم بالمستوى التاسع و هو النظم غير المعروفة و التي لم يتم اكتشافها إلى حد الآن.

ز- تصنيف على أساس طبيعة النظام (أجزاء النظام)

- ✓ **النظم المفاهيمية (الفكرية):** يوصف النظام بأنه نظام فكري حينما تكون جميع عناصره من المفاهيم، ويمكن استيعاب هذه النظم بدراسة تركيبها الفكري، ومثال على هذا النوع من النظم نذكر النظم الفلسفية.¹
- ✓ **النظم المادية:** تتكون أجزاءها من أشياء أو أفراد أو خليط منهما، أي أنها نظم ملموسة، و غالبا ما تكون النظم المفاهيمية أساس لإنشاء النظم المادية، فمثلا ظهور الفنبلة الذرية هو ناتج عن نسبية الكتلة للنظرية النسبية لأينشتاين.

ح- تصنيف على أساس مصدر نشأتها

- ✓ **النظم الطبيعية:** تعرف النظم الطبيعية بأنها تلك النظم التي أوجدها الخالق عز و جل و بالتالي لم يتدخل الإنسان في إنشاءها أو تحديد القوانين التي تنظم عمل أجزائها.²
- ✓ **النظام الصناعي(الاصطناعي):** أما النظام الصناعي فهو من صنع الإنسان باستخدام الموارد و الإمكانيات و الوسائل التي سخرها الله له.

ط- تصنيف على أساس مدى تدخل العنصر البشري في نشاط النظام

- ✓ **النظم الاجتماعية:** تتكون هذه النظم من أفراد أو جماعات تربطهم مجموعة من العلاقات المتبادلة، ومثال عن ذلك الأحزاب السياسية، الجمعيات الخيرية.
- ✓ **النظم الفنية:** يقصد بها نظم تعمل بدون تدخل من العنصر البشري سواء من حيث توفير المدخلات أو الأنشطة أو عمليات الضبط و الصيانة للنظام، و تعد الأقمار الصناعية التي تدور حول الأرض مثال لتلك النظم الفنية.³
- ✓ **النظم المختلطة(الفنية- الاجتماعية):** وهي النظم التي تشمل الإنسان و الآلة، إذ تتكون من البشر الذين يستخدمون نوعا أو أكثر من الآلات و المعدات و الأدوات لتحقيق أغراضهم [...]. ومن أمثلة هذه النظم نظم المكتبات الحديثة، ونظم المعلومات الإدارية.⁴

ي- تصنيف على أساس درجة التأكد

- ✓ **النظام المحدد:** هو نظام يعمل بطريقة متوقعة و التفاعل بين الأجزاء يكون واضح، فإذا عرفت حالة النظام في لحظة معينة فإنه يمكن أن نتوقع بالضبط و دون أخطاء المرحلة القادمة لتشغيل النظام.⁵
- ✓ **النظام الاحتمالي:** وهو نظام الذي لا يمكن أن نتوقع نتائجه بدقة.

¹ نجم عبد الله الحميدي و آخرون، نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص19.

² أحمد فوزي ملوخية، مرجع سابق، ص30.

³ نفس المرجع، ص31.

⁴ نجم عبد الله الحميدي و آخرون ، مرجع سابق، ص22.

⁵ Kholadi Mohamed Khireddine, op.Cit, p45.

و بعد ما ركزنا على بيان ماهية النظام و عناصره و نظريته، لابد علينا أن نحدد المفاهيم حول المعلومات و نوضحها.

المطلب الثاني: مفاهيم وأساسيات حول المعلومات

تعيش المنظمات المعاصرة تطورات سريعة وجذرية، فمجتمعاتنا هي مجتمعات المعلومات و المعلوماتي، حيث تتميز بوفرة مصادر المعلومات و اختلافها، مما فرض على هذه المنظمات الحصول على المعلومة كمورد إستراتيجي يساعدها على اتخاذ مختلف القرارات بالدقة و السرعة المطلوبة، و بأقل التكاليف.

أولاً: مفهوم المعلومة وطبيعتها

قبل التطرق إلى مفهوم نظام المعلومات و الخوض في تفاصيله، وجب الإشارة أو التعرض إلى مفهوم المعلومات، فهذا المفهوم يعتبر من المفاهيم المثيرة للجدل، كون أن البعض يعتبره مفهوم غير قابل للتعريف، والبعض الآخر يشير إلى أن مصطلحي البيانات و المعلومات يستخدمان للدلالة عن نفس الشيء، بينما في الواقع ومن خلال التعاريف نجد أنهما يشيران إلى مفهومين مختلفين.

1- المعلومات:

قبل التطرق إلى تعريف المعلومة يجب الإشارة إلى الدلالة اللغوية لهذا المصطلح: كلمة معلومات هي مشتقة من كلمة " يعلم inform " وهي أي المعلومات مشتقة من كلمة الفرنسية و اللاتينية التي تكتب بنفس الطريقة " information ".¹ أما اصطلاحاً فنجد:

أ- يرى لوكس Lucas أن المعلومات: "تعبّر عن حقيقة أو ملاحظة أو إدراك أو أي شيء محسوس أو غير محسوس يستخدم في تقليل عدم التأكد بالنسبة لحالة أو حدث معين و يضيف إلى معرفة الفرد أو الجماعة".²

ب- وهو نفس الاتجاه الذي يذهب إليه "ديفز" حيث يحاول ربط المعلومات بحالة عدم التأكد فيقول أن المعلومات: "تخفض عدم التأكد فهي تغير الاحتمالات المتعلقة بالنواتج المتوقعة في موقف قراري معين و بالتالي فهي تؤثر على القيمة في عملية القرار".³

إلا أن أغلب الباحثين يربطون بين المعلومة و البيان باعتبار أن هذا الأخير يؤدي إلى الأولى.

ج- Dave Caffey et Steve Wood اللذان يعتبران أن " المعلومات هي البيانات في السياق. المعلومات هي البيانات قابلة للاستخدام. المعلومات هي معنى البيانات، بحيث تصبح الحقائق مفهومة ".⁴

¹ نجم عبد الله الحميدي وآخرون ، مرجع سابق ، ص30.

² كامل السيد غراب، فادية محمد حجازي، مرجع سابق، ص28.

³ صلاح الدين عبد المنعم مبارك، اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية و الإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، دون بلد نشر، دون طبعة، 2001، ص23.

⁴ Dave Caffey , Steve Wood, *Business Information management Improving Performance using Information Systems*, Pearson Education Limited, England, First printing, 2005,p21.

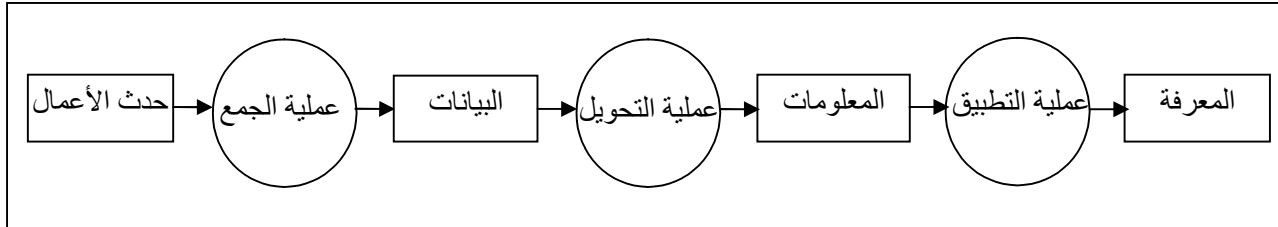
لابد من التأكيد هنا أن كل من البيانات و المعلومات هي مفاهيم نسبية فما يعد معلومة بالنسبة لفرد ما قد يكون بيان بالنسبة لفرد آخر، بل أن المعلومات يمكن أن تكون بيانات خامة لنفس الفرد في موقف مختلف. فالبيانات هي عبارة عن حقائق مجردة ليس لها معنى أو دلالة في ذاتها، بمعنى أنها لو تركت على حالها فلن تضيف شيء إلى معرفة مستخدميها بما يؤثر على سلوكهم في الإدارة و في اتخاذهم للقرارات، فهي تتضمن مجموعة من الحروف و الرموز و الأرقام التي تعبر عن حقيقة وقوع أحداث داخل النظام أو نتيجة لتعامل النظام مع الأطراف الأخرى خارج النظام (البيئة).

د- أما "ستون" فيرى أن المعلومات عبارة عن: "معرفة مشتقة من تنظيم و تحليل البيانات، أي أنها بيانات ذات منفعة في تحقيق أهداف المنشأة".¹

هـ- المعلومات أيضا: "هي عبارة عن مجموعة البيانات المنظمة و المرتبطة بموضوع معين، و التي تشكل الحقائق و المفاهيم و الآراء و الاستنتاجات و المعتقدات التي تشكل خبرة و معرفة محسوسة ذات قيمة مدركة في الاستخدام الحالي أو المتوقع، ونحصل على المعلومات نتيجة معالجة البيانات من خلال عمليات التوبيخ و التصنيف و التحليل و التنظيم بطريقة مخصصة تخدم هدف معين".²

و يتضح من خلال هذين التعريفين أن مصطلح المعلومات مرتبط بمصطلح البيانات من جهة و بمصطلح المعرفة من جهة أخرى. و يمكن توضيح عملية التحول البيانات إلى معرفة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-3): عملية تحويل البيانات إلى معرفة



Source : Dave Caffey , Steve Wood, ***Business Information management Improving Performance using Information Systems***, Pearson Education Limited, England, First printing, 2005,p22.

فإذا كانت المعلومات هي المواد المصنعة من البيانات، فإن المعرفة هي المادة المصنعة (المستخرجة) من المعلومات، فالمعرفة هي حصيلة ما يمتلكه فرد أو منظمة أو مجتمع من معلومات و علم وثقافة في وقت معين.³

¹ صلاح الدين عبد المنعم مبارك، مرجع سابق، ص23.

² إيمان فاضل السمراي ، هيثم محمد الزعبي، مرجع سابق، ص24.

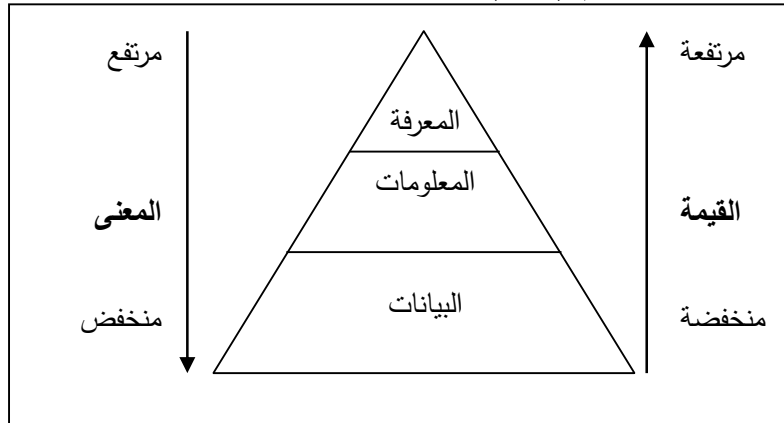
³ سليم الحسنية، **نظم المعلومات الإدارية (نما) إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2006، ص25.

اعتبر Mitchell (2000) أيضا أن: "المعلومات كبيانات ذات مغزى بوضعها في السياق، والمعرفة كبيانات لها مغزى من خلال مجموعة من المعتقدات حول العلاقات السببية بين الأفعال وعواقبها المحتملة، سواء المكتسبة من خلال الاستدلال أو الخبرة."¹

إذن يمكن النظر للعلاقة بين البيانات و المعرفة من زاوية أخرى: "تحويل البيانات إلى معلومات هي عملية أو القيام بمجموعة من المهام المرتبطة منطقيا المنجزة لتحقيق نتيجة محددة. هذه عملية تحدد العلاقات بين البيانات المختلفة تتطلب المعرفة. المعرفة هي الهيئة أو القواعد والمبادئ التوجيهية والإجراءات المستخدمة لتحديد وتنظيم ومعالجة البيانات لجعلها ملائمة لأداء مهام محددة. وبالتالي، يمكن اعتبار المعلومات بيانات أصبحت أكثر فائدة من خلال تطبيق المعرفة."²

و يظهر الاختلاف بين البيانات و المعلومات و المعرفة بشكل أساسي في بعدين القيمة و المعنى و هذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (3-4): البيانات، المعلومات و المعرفة.



Source : Dave Caffey , Steve Wood, *Business Information management Improving Performance using Information Systems*, Pearson Education Limited, England, First Printing, 2005,p224.

تكون القيمة أقل ما يمكن لدى البيانات ثم تبدأ بالارتفاع حتى تصل إلى المعرفة، و نفس الشيء بالنسبة للمعنى فهو يكون أعلى ما يمكن لدى المعرفة ثم ينخفض ليصل إلى البيانات.

أما عن تطور مفهوم المعلومة، فقد عرف هذا الأخير مجموعة من المراحل إلى أن وصلت المعلومة إلى المكانة و الأهمية التي هي عليها الآن في المنظمة. ففي الخمسينيات كان ينظر إلى المعلومات كشر لا بد منه مرتبط بالبيروقراطية الإدارية، حيث كانت المعلومات تعتبر عائق لأداء المنظمة لنشاطها، وركزت نظم المعلومات في هذه الفترة على تخفيض تكاليف تشغيل الأوراق. وفي الستينيات بدأ ينظر إلى المعلومات بطريقة مختلفة و البحث عن المعلومات التي تدعم عمل الإدارة فظهرت في هذه الفترة نظم المعلومات الإدارية، أما في السبعينات والثمانينات فقد كان ينظر إلى المعلومات كأداة للرقابة. و أخيرا في التسعينات ومع تطور دراسات

¹France Bouthillier , Kathleen Shearer , *Assessing Competitive Intelligence Software: A Guide to Evaluating CI Technology*, Information Today. Inc, New Jersey, First printing, 2003, p4.

² Marilyn M. Helms,op.Cit, p155.

الإستراتيجية أصبح ينظر إلى المعلومات كمورد إستراتيجي لتحقيق و تطوير المزايا التنافسية، و الجدول التالي يشرح بالتفصيل تطور مفهوم المعلومات.

الجدول رقم(3-2): تطور مفهوم المعلومات

الفترة الزمنية	مفهوم المعلومات	عناصر نظام المعلومات	الهدف
الخمسينات	المعلومة شر لابد منه، أوراق ضخمة تعرقل العمل.	الألات الحاسبة الإلكترونية.	تخفيض حجم تكاليف التعامل مع الأوراق.
الستينات	المعلومات الإدارية تقدم تقارير تساعد في عملية اتخاذ القرار.	الحاسب الآلي عام الغرض.	تحسين جودة القرار.
السبعينات	أداة جيدة للرقابة على العمليات و المساعدة على تطوير عملية صنع القرار.	نظم دعم القرار، نظم دعم الإدارة العليا.	سرعة حل المشاكل.
التسعينات	مورد استراتيجي يحقق مزايا تنافسية.	النظم الإستراتيجية، النظم الخبيرة	منع دخول منافسين، ازدهار ورخاء المنظمة في المستقبل القريب.

المصدر: محمد إسماعيل بلال، نظم المعلومات الإدارية، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، دون طبعة، 2005، ص28.

2- خصائص المعلومات الجيدة:تعتمد مساهمة نظم المعلومات في أعمال و أنشطة المؤسسة على جودة هذه المعلومات، فإذا كانت هذه الجودة أقل من المستوى المطلوب فإن مستخدم هذه المعلومات يكون في موقف خطر، و للمساعدة على تحديد المعلومات الجيدة يمكن تحديد عدة عوامل تؤخذ بعين الاعتبار:

أ- **سهولة و سرعة الحصول على المعلومات:**فكلما حصل المدير على المعلومات بسرعة أكبر، ساعده ذلك على المنافسة في السوق بصورة أفضل[...]. و لذلك لابد من توازن وقت الاستجابة مع التكلفة للتأكد من تجميع المعلومات في وقتها و بثمن معتدل.¹

ب- **الشمول:** أن تكون المعلومات شاملة تلبى متطلبات المستفيد منها، و أن تكون كاملة دون تفصيل زائد أو إيجاز مخل². بمعنى ألا يضطر مستخدمها إلى إجراء بعض عمليات التشغيل الإضافية حتى يحصل على المعلومات المطلوبة.

ج- **الصحة و الدقة:**و يشير هذا الشرط إلى مدى خلو المعلومات من الخطأ و مدى سلامتها، و ذلك في التعامل مع مجموعة أو أحجام كبيرة من المعلومات، و عادة ما تطرأ هذه الأخطاء عند النقل أوفي العمليات الحسابية و المنطقية.

د- **يمكن التحقق منها:**المعلومات القابلة للإثبات يمكن التحقق منها للتأكد من صحته.³

¹ أحمد عبد العزيز السرايعة، سهير عبد الله فارس، الحاسوب و أنظمتها، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص367.

² عاطف جابر طه عبد الرحيم، نظم المعلومات الإدارية، شركة رشيدى العابدين، دون بلد نشر، دون طبعة، 2002/2001، ص14.

³ Marilyn M. Helms, op.Cit, p156.

هـ- **الملائمة:** ويشير إلى مدى ملائمة المعلومات لطلب المستخدم، حيث يجب أن تكون المعلومات ملائمة لموضوع البحث.¹

و- **الوضوح:** بمعنى أن تكون المعلومات واضحة و مفهومة لمستخدمها، فلا يجب أن تتضمن المعلومات أي ألفاظ أو رموز أو مصطلحات أو تعبيرات رياضية و معادلات غير معرفة و لا يستطيع مستخدم هذه المعلومات أن يفهمها.²

ز- **المرونة:** وهو يشير إلى قابلية المعلومات على التكيف لاستخدام أكثر من مستخدم وفي أكثر من غرض.
ح- **عدم التحيز (الموضوعية):** أي خلو المعلومات من التحيز بمعنى غياب القصد من تحريف أو تغيير المعلومات بهدف التأثير على المستخدم للوصول إلى نتيجة معينة.

ط- **التكلفة:** بمعنى أن لا تزيد تكلفة الحصول على المعلومة عن العائد المتوقع من استخدامها.

و حدد كل من Steve Wood و Dave Caffey أبعاد جودة المعلومات في ثلاثة أبعاد هي:³

أ- **بعد المحتوى:**

- ✓ **الدقة:** معلومات صحيحة.
- ✓ **الملائمة:** يمكن للمعلومة دعم صنع القرار.
- ✓ **الشمولية:** عدم وجود بيانات ناقصة.
- ✓ **الإيجاز:** المعلومة غير مفصلة جدا.
- ✓ **المدى:** قد تكون المعلومات واسعة أو ضيقة، داخلية أو خارجية.

ب- **بعد الزمن:**

- ✓ **التوقيت:** متوفرة عند الحاجة، معلومات فورية أو في الوقت الحقيقي.
- ✓ **التداول:** معلومات حديثة.
- ✓ **التواتر و التكرار:** المعلومات مقدمة عبر فترات زمنية منتظمة و ملائمة.
- ✓ **الفترة الزمنية:** متسلسلة زمنية تغطي الفترة المناسبة من الزمن.

ج- **بعد الشكل:**

- ✓ **الوضوح:** تفسير المعلومات بسهولة.
- ✓ **التفاصيل:** قد تكون هناك حاجة في نفس الوقت ملخص و التفاصيل.
- ✓ **الترتيب:** فرز البيانات في ترتيب منطقي ويمكن تعديلها.
- ✓ **العرض:** الجداول و الرسوم البيانية.

¹ محمد محمود منورة، محمد جمال الدين درويش، التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات، سلسلة ثقافة الحاسوب للإدارة العليا(3)، جمعية الحاسبات السعودية، مطابع الملك سعود، 1994، ص46.

² أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية الإطار الفكري و النظم التطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون طبعة، 2003/2004، ص26.

³ Dave Caffey , Steve Wood, op.Cit, p199.

✓ وسائط الإعلام: نسخة ورقية (الطباعة) ونسخة إلكترونية (المخزنة إلكترونياً وعرضها).

ثانياً: أهمية وقيمة المعلومة

1- أهمية المعلومات: تكمن أهمية المعلومة في :

أ- المعلومات شريان الحياة في المنظمة: المعلومات هي الرابط الذي يبقِي الوظائف المختلفة متصلة مع بعضها البعض. فتدقق هذه المعلومات عبر الوظائف هو الذي يحدد كفاءة المنظمة. يتم تفعيل أنشطة أي وظيفة بواسطة قطعة من المعلومات المرسلَة من قبل وظيفة السابقة. بمجرد ما تتلقاها وظيفة تكمل نشاطها، فترسل المعلومات إلى وظيفة المقبل، و هكذا الأمر للنشاط التالي.¹

ب- المعلومات وسيلة لدعم المعرفة الفردية في المؤسسة: كما تطرقنا سابقاً فإن المعرفة هي نتيجة لاستثمار المعلومات، إضافة إلى أن المعلومة تشكل حامل للمعرفة الفردية و الجماعية، إذ بدون المعلومة لا يكون هناك تصور و لا يكون هناك تكوين أو اكتساب لمعارف و مهارات جديدة.

ج- المعلومة أداة للتواصل مع المحيط: كلما زاد تعقيد المحيط الخارجي للمؤسسة كلما زادت حاجتها للمعلومة الخاصة به، حيث يعتبر الموردون و الزبائن و السلطات العمومية من أهم الناشطين في محيط المؤسسة الذين يؤثرون على نشاط المؤسسة، و عليه يستوجب على المؤسسة أن تكون على علم بما يحيط بها في كل وقت.

2- قيمة المعلومة: المعلومة التي لها قيمة هي التي تضيف شيء إلى مستخدمها، فالهدف من إنتاج المعلومات هو خدمة مستخدمها سواء في التسيير أو اتخاذ القرار، وتكمن هذه القيمة في:

أ- قيمة المعلومات في اتخاذ القرار: و يمكن تقسيم قيمة المعلومات في هذا الإطار إلى:

✓ مدى قدرتها على تقليص عدم التأكد لمتخذ القرار.

✓ حجم أو أهمية التغيير الذي يحدثه القرار الناتج عن هذه المعلومة.

ب- قيمة المعلومات في فائدتها: ويكون ذلك بأن تكون قيمتها أكبر من تكلفتها، فالمعلومات ليست مجانية و إنما لها تكلفة، لذلك فإن أي قرار بالحصول على معلومات إضافية لا بد أن يقوم على تحليل المنافع/ التكلفة لذلك القرار.

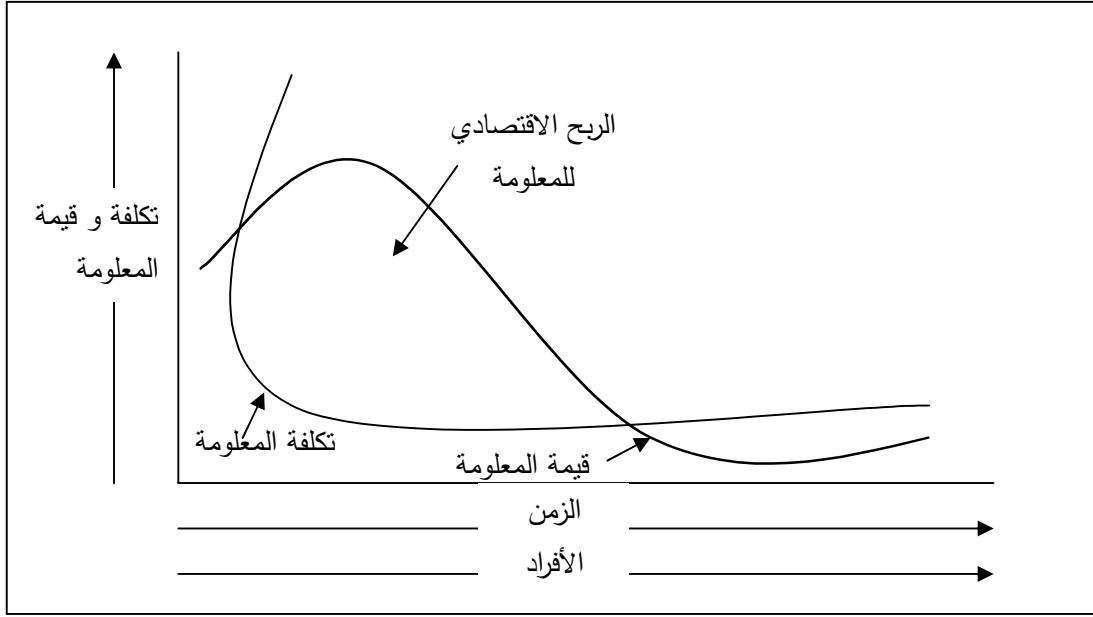
إن قيمة المعلومات كمورد لا يمكن التنبؤ بها وتعتمد على العديد من المتغيرات: المستخدم، البيئة، الوضع في متناول اليد، الحاجة للحصول على المعلومات، والعديد من العوامل الأخرى مثل توافر ونوعية مصادر المعلومات.²

¹ Michel Robert ,Bernard Racine, *E-Strategy Pure & Simple Connecting Your Internet Strategy to Your Business Strategy*, McGraw-Hill Companies, New York, 2001,p113.

² France Bouthillier , Kathleen Shearer , op.Cit , p10.

كما أن طبيعة المعلومات فريدة من نوعها و ذلك بطريقتين: فهي دورة حياة متميزة وليس من السهل التنبؤ بها، لا يؤدي استهلاك المعلومات إلى معلومات أقل. ونتيجة لذلك، فإن قيمة المعلومات ليست قابلة للقياس بسهولة. على الرغم من أنه من الممكن قياس تكلفة إنتاجها، وقياس قيمته لا يزال يشكل تحدياً.¹ ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي.

الشكل رقم (3-5): العلاقة بين قيمة و تكلفة المعلومة



Source : Mohamed Louadi, *Introduction aux Technologies l'Information et de la Communication*, Centre de Publication Universitaire, Tunis, 2005 ,p14.

الربح الناتج عن امتلاك المعلومة يفترض انطلاقاً من الاختلاف بين قيمتها و تكلفتها استناداً لـ "قيمة" التي تتشكل من فرد لآخر و عند نفس الفرد من لحظة إلى أخرى، من مكان إلى آخر.²

ثالثاً: تصنيفات المعلومات و مصادرها

باعتبار المعلومات من أهم الموارد الإستراتيجية للمؤسسة فقد تعددت المعايير في تصنيفها و تنوعت و اختلفت مصادرها، مما أدى إلى اختلاف طرق جمعها.

1- تصنيفات المعلومات: تتنوع المعلومات بتنوع محتواها وهدفها و حجمها و تختلف حسب ارتباطها بالموضوع الذي تتعلق به، و يمكن تصنيف المعلومات وفق مجموعة من المعايير نذكر منها:

أ- **حسب الزمن:** المعلومات تعكس الفترة السابقة تعرف عادة بالمعلومات التاريخية، و المعلومات التي تعكس الفترة الحالية تعتبر معلومات رقابية.¹ بالإضافة إلى بعد آخر للزمن هو المستقبل، حيث يطلق على المعلومات التي تبحث فيه مصطلح التوقعات.

¹ France Bouthillier , Kathleen Shearer , op.Cit,pp10-11.

² Mohamed Louadi , *Introduction aux Technologies l'Information et de la Communication*, Centre de Publication Universitaire, Tunis, 2005 ,p14 .

ب- حسب درجة الرسمية: وفقا لدرجة الرسمية فهناك معلومات رسمية ومعلومات غير رسمية، فالمعلومات الرسمية هي كل المعلومات التي تخرجها وتقدمها نظم المعلومات داخل المنظمة أما المعلومات غير الرسمية فهي التي تأتي من خارج نظم المعلومات الخاصة بالمنظمة.²

ج- حسب درجة التغيير: فالمعلومة عموما قد تكون ثابتة لا تتغير، فعلى سبيل المثال المعلومات الخاصة بالمستهلكين، البائعين و الموظفين و التي لها علاقة بوجودهم كالأسماء، النوع، العناوين نادرا ما تتغير، فهي معلومات ثابتة، في حين أن ساعات العمل، الأوامر المستلمة، مبيعات الفترة السابقة هي معلومة متغيرة.

د- حسب المصدر: هناك مصدرين للمعلومات، داخلية أي المعلومات حول العمليات الداخلية لمؤسسة، و خارجية حول بيئة المحيطة بالمنظمة، كما قد تكون معلومات أولية أو ثانوية، فالمعلومات الأولية هي التي تجمع لأول مرة و معلومات ثانوية هي تلك المعلومات التي قامت المؤسسة أو جهة أخرى بجمعها و تخزينها مسبقا.

هـ- حسب المستويات الإدارية: حيث يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من المعلومات هي:

✓ المعلومات الإستراتيجية: هي تلك المعلومات التي تستخدم من طرف الإدارة العليا لوضع مخططاتها طويلة الأمد، ولتحليل مواضع الخلل في المنظمة، و يتم الحصول على معظم هذه المعلومات من خارج المنظمة كالتشريعات الحكومية، الإعلانات التنافسية، الاستشارات الاقتصادية، كما يتم الحصول على بعضها من داخل المنظمة كالتنبؤات، و يشترط في هذه المعلومات أن يتم تلخيصها قبل وصولها إلى الإدارة العليا.

✓ المعلومات التكتيكية: تستخدم المعلومات التكتيكية من قبل الإدارة المتوسطة لبناء الخطط قصيرة الأمد نسبيا (حوالي سنة قادمة)، وتحتاج الإدارة المتوسطة لهذا النوع من المعلومات لتنفيذ الخطط الإستراتيجية التي وضعها الإدارة العليا، ولتوفير المصادر و توزيعها بشكل سليم يحقق أهداف المنظمة.³

✓ المعلومات التشغيلية: تستخدم المعلومات التشغيلية من قبل الإدارة الدنيا لتحكم في النشاطات المتكررة و النشاطات اليومية في المنظمة، و للتأكد من تأدية المهام بفعالية كبيرة، وبما أن هذه المعلومات تستخدم للتحكم، فإنها تتكون من معلومات مفصلة، و تستخدم المعلومات التشغيلية من قبل معظم الأشخاص في الشركة [...].، ومن أمثلة المعلومات التشغيلية: سجلات الكادر الوظيفي و طلبات المبيعات، المواصفات الهندسية.⁴

¹ سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص 149.

² إبراهيم سلطان، مرجع سابق، ص 57.

³ أحمد عبد العزيز السرايعة، سهير عبد الله فارس، مرجع سابق، ص 365.

⁴ نفس المرجع ، ص 366.

2- مصادر المعلومات: يمكن تقسيم مصادر المعلومات إلى:

أ- حسب موقع مصدر المعلومات من المنظمة:

✓ **المصادر الداخلية:** حيث تنتج وظائف و إدارات و مصالح المؤسسة المعلومات يوميا، و كذلك بالنسبة للأشخاص داخل المؤسسة كالرؤساء و المشرفين و المدراء بمختلف مستوياتهم، و لا تقتصر هذه المعلومات على الاتصالات الرسمية و الطرق الرسمية للاتصال بل أن المعلومات تستقبل كذلك بطرق غير رسمية من خلال الاتصالات العرضية و غير النظامية.

✓ **المصادر الخارجية:** تصدر هذه المعلومات من مصادر في المحيط الخارجي للمؤسسة، و يمكن الحصول على هذه المعلومات من:

أ- موردي المعلومات هم الذين يقدمون المعلومة للمؤسسة التي تريد أن تشتري المعلومات مثل معهد سبر الآراء، بنك المعطيات القانونية.¹

ب- الانترنت وهي البيانات و المعلومات التي تجمعها و تنظمها و تجهزها المنظمات من كافة أنحاء العالم، و تعرضها على موقعها على شبكة الانترنت الدولية ليتسنى للجميع تداولها و الاستفادة منها.

ج- وسائل الإعلام المكتوب والمسموع و المرئي.

د- الهيئات الوطنية، والدولية التي مهمتها تجهيز المعلومة و التعليق على هذه المعلومات.²

هـ- الفاعلين الاقتصاديين المشتركين: الموردين، الزبائن، النقابات المهنية، الغرف التجارية و الصناعية.³

و- الدراسات و البحوث و التقارير العلمية.

ب- حسب درجة الرسمية: يمكن تصنيفها حسب درجة الرسمية إلى:⁴

✓ **مصادر رسمية:**

- مطبوعة على الانترنت، والمصادر الالكترونية مثل قواعد البيانات.

- الصحف والدوريات والتقارير والكتب...

- المعلومات الكمية: الحقائق والأرقام والرسوم البيانية والرسوم البيانية...

✓ **مصادر غير رسمية:**

- المقابلات الشخصية والاجتماعات والمكالمات الهاتفية، معارض، والمعارض التجارية، والخدمات

العامة، والجامعات، وأدوات الانترنت (منتديات المناقشة، البريد الإلكتروني...).

¹ Jean-Luc Charron, Sabine Sépari, *Organisation et Gestion de l'Entreprise « épreuve N°3 »*, Edition Dunod, Paris, 2^e édition, p314.

² إيمان فاضل السمراي، هيثم محمد الزعبي، مرجع سابق، ص26.

³ Jean-Luc Charron, Sabine Sépari, op.Cit, p315.

⁴ IDETra, *Intelligence économique Un guide pour débutants et praticiens*, Programme De La Communautés Européennes « Cooperation To Promote Economic And Technological Intelligence In Small And Medium-Sized Enterprises », 2002, p29.

- المعلومات النوعية: الآراء و إشاعات الصناعة، مقالات، والدراسات الاستقصائية للعملاء....

ج- حسب الاستخدام: تصنف إلى:¹

✓ المصادر الأولية: المصادر الأولية جمع المعلومات التي لم يتم تغييرها أو تعديلها أو تفسيرها، هي مصادر "de première main". و من الأمثلة على ذلك التقارير السنوية التي تحتوي على الحقائق والإحصاءات، وبراءات الاختراع، وتقارير من الخطابات التجارية، والمحاكم، ومعظم البيانات والمعلومات المنشورة من قبل السلطات العامة.

✓ المصادر الثانوية: مصادر ثانوية تقدم تفسير للمعلومات الأولية. على سبيل المثال، يمكن اعتبار عرض تقرير إخباري كمصدر ثانوي. على الرغم من أن كل معلومات تحتاج إلى تأكيد والتحقق منها وتحليلها.

المطلب الثالث: مدخل لنظام المعلومات

حتى نتمكن من فهم نظام المعلومات كان لابد علينا من فهم أولاً كل من نظام و المعلومات، باعتبار هذه الأخيرة هي منتجات نظام المعلومات، إضافة إلى تعرفنا على النظام وطريقة عمله وذلك في العنصرين السابقين، بما يفيدنا في فهم نظام المعلومات الآن.

أولاً: مفهوم نظام المعلومات

مرت نظم المعلومات بتغيرات في محتواها في المجالين الأكاديمي والعلمي، واتسمت هذه النظم بسرعة التوسع وتنوع تصنيفاتها، نتيجة اهتمام الباحثين المتزايد بها، إضافة إلى حاجة جميع المنظمات المعاصرة إلى نظام معلومات لمساعدة إدارتها في اتخاذ القرارات، ورسم الاستراتيجيات والخطط والرقابة عليها. لذلك اختلف الباحثون في تحديد مفهوم لنظم المعلومات.

1- تعريف نظم المعلومات:

يواجه الباحثون صعوبة في تعريف نظام المعلومات بصورة مبسطة ومباشرة ويعود ذلك إلى عدم التفاهم على مصطلح واحد يعبر عنه فهناك من يسميه " نظم المعلومات التنظيمية" Systèmes d'information organisationnels ك Pascal Vidal et Ceram Sophia Antipolis وغيرهما، وهناك من يقتصر في تسميته على مصطلح نظم المعلومات.

أ- تعريف Robert Reix (1998) حيث يرى أن "نظام المعلومات هو مجموعة موارد منظمة: وسائل، البرامج، الأفراد، بيانات، إجراءات تسمح بجمع، معالجة، تخزين، نقل المعلومات (على شكل بيانات، نصوص، صور، صوت، الخ) في المنظمة."²

ب- يرى كل من Jean-luc charron و sabine sépari أن " نظام المعلومات (SI) يشمل مجموعة طرق لمعالجة المعلومات ووسائل مادية وبشرية المستخدمة في المنظمة."³

¹ IDeTra, op.Cit, p29.

² Ceram Sophia Antipolis et autres, systemes d'information organisationnels, édition Pearson, Paris, p5.

³ Jean –luc charron, sabine Sèpari, op. Cit, p316.

ج- فنظام المعلومات: "هو مجموعة من النظم المنطقية (التدفقات و الإجراءات) و النظم المادية (الأفراد و الآلات)".¹

د- تعرف أكاديمية المملكة المتحدة لنظم المعلومات UK Academy for Information Systems نظم المعلومات على النحو التالي: "نظم المعلومات هي الوسائل التي من خلالها تستخدم المنظمات والأفراد تكنولوجيا المعلومات لجمع، معالجة، تخزين، استخدام ونشر المعلومات".²

هـ- كما يمكن اعتبار نظام المعلومات "هو مجموعة منظمة لكن غير متجانسة من المكونات الآلية و/أو شبه الآلية لمعالجة البيانات كل منها له الأفضلية مخصص لدعم النشاط التشغيلي معين".³

و- وهو نفس ما ذهب إليه كل من Angelina و Harisno فاعتبرا " نظام المعلومات كأداة للأفراد و المنظمة من خلال الاستفادة من التكنولوجيا (الأجهزة، البرمجيات، شبكة الاتصالات، والموارد البيانات) لجمع ومعالجة وتخزين واستخدام ونشر المعلومات، مما يؤدي إلى أتمتة العملية اليدوية في عملية تكامل و تنسيق في نظام التشغيل".⁴

ز- يرى كل من F.Rowe و R.Reix (2002) " نظام المعلومات هو مجموعة من العوامل التي تخزن و تنقل التصورات (البيانات) عن طريق تكنولوجيا المعلومات و بأساليب إجرائية".⁵

لذا لابد من التفريق بين مصطلحي نظم المعلومات و الإعلام الآلي (الحاسوب) informatique حيث:⁶
يشمل نظام المعلومات تركيب واستخدام تكنولوجيا الإعلام الآلي la technologie informatique لتحقيق أنشطة المنظمة. الإعلام الآلي هو التكنولوجيا التي تسير من قبل نظام المعلومات.
و الشكل التالي يوضح العلاقة بينها.

¹ Alain Burlaud et autres, op.Cit, p17.

² Dave Caffey , Steve Wood, op.Cit,p43.

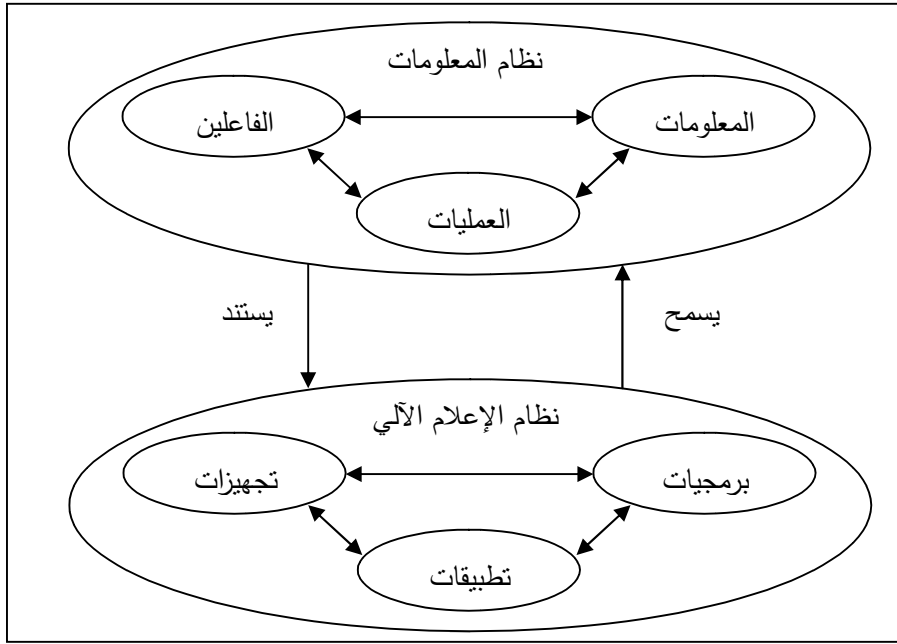
³Frédérique Peguiron, *Application De L'Intelligence Economique Dans Un Système d'Information Stratégique Universitaire : Les Apports De La Modélisation Des Acteurs*, Thèse Doctorat , Sciences De l'Information Et De La Communication ,Université Nancy 2, 16 Novembre 2006, p79.

⁴ Angelina, Harisno, *Developing Information System Strategic Planning in the Directorate General of Animal Husbandry and Health, Ministry of Agriculture*, Science Direct, 2012, p30.

⁵ Ceram sophia Anlipolis et autres ,op.Cit .p5.

⁶David Autissier, Valérie Delaye, *Mesurer la performance du système d'information* , Eyrolles, Paris, 2008, p48.

الشكل رقم (3-6): نظام المعلومات و نظام الإعلام الآلي



Source :Chantal Morley , *Management D'un Projet Système D'Information Principes, Techniques, Mise En Œuvre Et Outils*, Dunod, Paris, 5^e Edition, 2006,p15.

ح- أما Lucas1982 وصفه بأنه " مجموعة من إجراءات منتظمة تزود المدير بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار والرقابة على تنفيذه، فقد وصفه بأنه أداة معقدة تحمل من البيانات مدخلات وتنتج عنها معلومات مختلفة كمخرجات لتزويد مستخدم هذا النظام".¹

ط- أما عند كل من Patrick Romagni et Valérie Wild فإن تعريف نظام معلومات متكيف مع الذكاء الاقتصادي، فهو: "الإجراءات المنظمة تسمح بإعطاء صانعي القرار في أي وقت تشخيص لموقع المنظمة في بيئتها وسوقها. فهو ينتج المعلومات لمساعدة الأفراد في الوظائف التنفيذية، والإدارة وصنع القرار"²

و نلاحظ من خلال ما ذكر أنفا من تعاريف أن هناك توجيهين للباحثين في تحديد مفهوم نظام المعلومات. الاتجاه الأول يركز على الجانب المادي لنظام المعلومات من خلال تحديد تركيبته و خصائصه و مقوماته، و نذكر في هذا الإطار تعريف Lucas و تعريف F.Rowe و R.Reix. أما الاتجاه الثاني فهو يركز على الوظائف الأساسية للنظام و هدف وجود النظام حيث يركز أصحاب هذا الاتجاه على أن نظام المعلومات لا يعد كذلك إلا إذا استخدمته المنظمة و استفادة منه. و من أمثلة ذلك نذكر تعريف Patrick Romagni et Valérie Wild.

¹ رشاد محمد الساعد، *التقنية وعلاقتها بنظام المعلومات و السلوك القيادي لمدراء المنظمات دراسة ميدانية لمنظمة خدماتية وأخرى مالية بالسعودية*،

مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد 17، العدد 2 ، 2003، ص96.

² Club informatique des grandes entreprises françaises, *Intelligence Economique Et Stratégique Les Systèmes D'information Au Coeur De La Démarche*, 03/2003, p96.

وينتضح من خلال ما سبق أن:

- أ- نظام المعلومات هو نظام يجمع بين الإنسان و الآلة في نفس الوقت.
 - ب- أن هناك فرق بين نظام المعلومات و الحاسب الآلي.
 - ج- يتكون نظام المعلومات من مجموعة من الإجراءات الموضوعية للتأكد من أن المعلومات المناسبة قد وصلت للفرد المناسب في الوقت المناسب.¹
 - د- الهدف الأساسي من عمل نظام المعلومات هو تزويد المؤسسة بالمعلومات.
- وبذلك يمكن تعريف نظام المعلومات على أنه مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى جمع و معالجة، تخزين، استرجاع، نقل و إيصال المعلومات داخل المؤسسة، وذلك للمستخدم وفي الزمان و بالجودة المناسبين.

2- خصائص نظام المعلومات الجيد: وتتلخص في النقاط التالية:

- أ- **التكامل:** حيث يمثل النظام وحدة متماسكة في مكوناته ومع وحدات المؤسسة الأخرى التي يخدمها.²
- ب- **تطوري:** لا يعتبر نظام المعلومات جامد بل على العكس من واجبه النمو على حسب التغيرات في المنظمة.³
- ج- **القبول:** أي أن يكون النظام مقبولاً من قبل المستخدمين. ذلك لأنه مهما بلغت قدرة النظام الجديد وفاعليته، فلا يمكن استمراره دون تعاون و قبول من قبل الأطراف المستخدمة والمسئولة عن تشغيله وإدارته، لذلك يجب على المصمم إتاحة الفرصة أمام الأفراد المتأثرين بالنظام بأن يشاركوا بفاعلية في تصميم النظام الجديد.
- د- **التوازن:** بين تكلفة نظام المعلومات و المزايا الناتجة عن استخدامه.
- هـ- **استخدام النماذج الكمية:** نظام المعلومات الفعال هو ذلك النظام الذي يتيح استخدام النماذج الكمية و بحوث العمليات في الرقابة على العمليات المستمرة في المنظمة.⁴
- و- **الاعتمادية أو الموثوقية:** يجب أن تكون مخرجات نظام المعلومات بصور التي تسمح للمستخدمين من أن يعتمدوا عليه في تلبية حاجاتهم من المعلومات الضرورية لأغراض اتخاذ القرارات، فإذا كانت مخرجات النظام غير موثوقة ولا يعتمد عليها، فإن قرارات المنظمة ستكون غير موثوقة كذلك.
- ز- **مراقب:** حيث توضع تحت المراقبة صلاحية نظام المعلومات بمعنى أهميته و مساهمته في نتائج المنظمة و تلاؤمه مع الحاجات و التعرف على تكلفة إقامته وصيانته، إلى جانب الثقة به.⁵

¹ محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 24.

² زبيري رايح، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة البليدة، 22/23 أبريل 2003.

³ بوشعور راضية، بلمقدم مصطفى، دور الموارد اللامادية (المعرفة و المعلومة) في رفع الأداء العام للمؤسسة الاقتصادية، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، المعرفة الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة، 13/12 نوفمبر 2005، ص 62.

⁴ عاطف جابر طه عبد الرحيم، مرجع سابق، ص 22.

⁵ بوشعور راضية، بلمقدم مصطفى، مرجع سابق، ص 62.

3- أبعاد نظم المعلومات: تعتمد نظم المعلومات على ثلاث أبعاد أساسية:

أ- المنظمة: تتمثل العناصر الأساسية لأي منظمة في الأفراد، الهياكل، الإجراءات التشغيلية، السياسات والثقافة، كما تتضمن أغلب المنظمات قوانين رسمية و إجراءات مختلفة تبين طريقة إتمام المهام، و قد تكون هذه الإجراءات رسمية و مكتوبة أو غير رسمية و شفوية. كما لا بد أن تتكامل الوظائف الأساسية في المنظمة سواء كانت تسويق، إنتاج، مالية و محاسبة، موارد بشرية لتحقيق الهدف العام للمنظمة. و كلها بحاجة إلى نظام معلومات كفاء، يؤمن السرعة و الدقة و الكفاية، التي تؤمنها لها مثل هذه النظم.

ب- الإدارة: والتي تعني الأشخاص الذين يقدمون التفسيرات للمواقف التي تواجهها المنظمة، و يتخذون القرارات، و يضعون خطط العمل التي تشكل التحرك و العمل على حل مشكلات المنظمة. و إن دور الإدارات يختلف باختلاف المستويات الإدارية في المنظمة، فهناك الإدارة العليا التي تصنع القرارات الإستراتيجية بعيدة المدى المتعلقة بالخدمات و المنتجات الخاصة بالمنظمة، و هناك الإدارة الوسطى التي تنفذ البرامج و الخطط الصادرة، و هناك الإدارات التشغيلية التي هي مسؤولة عن مراقبة نشاطات للشركة اليومية¹. علما أن كل مستوى إداري يحتاج إلى معلومات و نظم مختلفة عن المستوى الأخر.

ج- التكنولوجيا: و تمثل الأجهزة و البرمجيات و الأدوات و الوسائل و الطرق و نظم البرمجة التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها و تساعدها على تدوين و تسجيل و تخزين و معالجة و استخدام و استرجاع المعلومات من قبل نظم المعلومات. غنها الوسائل و الأدوات سواء كانت مرئية أو سمعية أو مكتوبة، و البرمجيات التي يتم من خلالها جمع المعلومات و تخزينها و بثها و تناقلها و استرجاعها، و التي تعمل على تسهيل العمليات للمستفيد سواء كان منظمة أو أفراد.²

ثانيا: مراحل تطور نظم المعلومات و التحديات التي تواجهها

1- مراحل تطور نظم المعلومات:

يمكن حصر مراحل تطور نظام المعلومات في المراحل الخمس التالية:

المرحلة الأولى: مرحلة الخمسينات (أوائل خطوات نظم المعلومات مع تشغيل البيانات الإلكترونية).

تعتبر سنة 1954 تاريخ علم الرموز في تاريخ نظم المعلومات و هي السنة التي تم فيها إدخال أول كمبيوتر (نظام الحاسوب) في تسيير المؤسسة .

هذا الذي سمي فيما بعد نظام تشغيلي معروف تحت كلمة EDP (تشغيل البيانات إلكترونيا)* بمعنى المعالجة الآلية للبيانات، وكان لاستخدام أحدث التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات لأتمتة الإجراءات اليدوية لمعالجة البيانات.³

¹ عامر قنديلجي، علاء الدين الجنابي، مرجع سابق ، ص 53.

² فايز جمعة النجار، مرجع سابق ، ص 37.

* لم يعد هذا المصطلح مستخدما الآن وأختصر إلى تشغيل البيانات فقط.

³ Ceram Sophia Antipolis et autres, op.Cit, p6.

المرحلة الثانية:مرحلة الستينات(بروز نظام المعلومات الإدارية MIS)

حيث بدأ التركيز ليس على تسجيل البيانات و تخزينها للإطلاع عليها فيما بعد، بل لتحليلها و استخلاص نتائج منها، أي تخزين الملفات لاسترجاع اختياري منها، بعد إجراء معالجة عليها و الحصول على ملخصات للبيانات المخزنة التي تصف الأنشطة العامة للشركة [...] و عرضها على شكل تقارير دورية، أو تقارير خاصة أو تقارير استقصاء عن نشاطات المنظمة، تساعد المديرين على اتخاذ قراراتهم¹

هدف نظم المعلومات هذه هو تجهيز المعلومة لمتخذ القرار بعكس المعالجة الآلية للبيانات EDP التي تركز على تآلية الإجراءات الإدارية السارية، مثل معالجة أوراق الدفع.²

المرحلة الثالثة:مرحلة السبعينات(ظهور نظم دعم القرار - التركيز على النظم التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار) ظهر في أوائل السبعينات الجيل الثالث للكمبيوترات حيث شهدت هذه السنوات سرعة وطاقات كبيرة لمعالجة المعلومات وبذلك:

أ- صاغ بعض علماء المعلومات من معهد ماساشيوستش للتقنية Massachusetts Institue of Technology (MIT) منهجا مختلفا، هؤلاء العلماء هم ميشيل سكوت مورتون Michael Scott Morton و أنتوني جوري G.Anthany Gorry و بيتر كيين Peter G.Keen وسمي مفهومهم نظام دعم القرار Decision Support System (DSS)، و يكون نظام دعم القرار نظاما ينتج معلومات مستهدفا مشكلة محددة يجب أن يحلها المدير.³

ب- في السبعينات، ولد الأساس النظري لمفهوم نظام المعلومات الذي يتوافق مع التفكير النظامي الحالي. ينظر الهيكل النظامي للمنظمة كنظام يتكون من ثلاثة نظم فرعية، وهي:⁴

- **نظام التشغيل Le Système Opérant**: نظام التشغيل هو جهاز الإنتاج الذي يورد و ينقل و يعالج ويصدر تدفقات المواد والطاقة و الأموال.

- **نظام المعلومات Le Système d'Information**: نظام المعلومات يتكون في نفس الوقت من انعكاس و دعم المعلوماتي لنظام التشغيل. فإنه يلتقط البيانات في نظام التشغيل التي تشير إلى الأوامر.

- **نظام القيادة Le Système de Pilotage**: يحدد نظام القيادة سلوك المنظمة باستخدام نظام المعلومات كواجهة في اتجاهين الحصول على معلومات عن نظام التشغيل و تسير هذا الأخير.

المرحلة الرابعة:مرحلة الثمانينات و التسعينات (الانتقال من التركيز على المعلومات و القرارات إلى التركيز على الذكاء و المعرفة)

C.Wiseman هو أول من لاحظ العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات و الإستراتيجية على أرض الواقع[...] لذا اقترح C.Wiseman " تغيير النظارات المفاهيمية " بمعنى التخلي عن مقاربة الكلاسيكية المتمثلة في نظم

¹ سليم الحسنية، مرجع سابق، ص76.

² Ceram Sophia Antipolis et autres, op.Cit, p7.

³ ريموند مكليود، مرجع سابق، ص73.

⁴ Frédérique Peguiron, op.Cit, p79.

المعلومات، وإلى أن توضع في منظور استراتيجي. حاول C.Wiseman في عمله حاول أن يفهم بأي معيار يمكن تطبيق علوم الحاسوب و نظم المعلومات، مع قدراتها التقنية في الحساب و نقل في نهج الإستراتيجي، و إلى أي مدى يمكن للمؤسسة استخدام تكنولوجيا المعلومات باعتبارها (سلاح استراتيجي) مناسب لإبراز الخيارات الإستراتيجية الجديدة أو تحمل تنفيذها.¹

كما أن الانتقال النوعي إلى التركيز في مجال تقانة المعلومات على الذكاء و المعرفة الإنسانية أدى إلى ظهور نظم قواعد المعرفة التي ترتبط بحقل الذكاء الصناعي و في مقدمتها النظم الخبيرة و الشبكات العصبية الذكية.²

المرحلة الخامسة: من التسعينات إلى يومنا هذا (مرحلة نظم الأعمال و التجارة الإلكترونية)

ترى* ONUDI من خلال ورقة العمل التي قدمتها في جويلية 2003 حول تنمية الطاقات من أجل وضع شبكة معلومات للمؤسسات أن "TIC أصبحت عنصرا حاسما للنجاح في بيئة شديدة التنافس الاقتصادي العالمي، و زيادة الإنتاجية و تسهل العلاقات مع الحكومات و المؤسسات التجارية العالمية، و منها المستهلكون"³ وقد تحولت المنظمات الحديثة اليوم إلى منظمات أعمال إلكترونية قائمة على الانترنت و التجارة الإلكترونية، هذا النموذج الجديد يتميز بظهور ممارسات تجارية جديدة خلافا لمفهوم التجارة التقليدية التي تقوم على تبادل المادة، التجارة الإلكترونية هي تبادل المعلومات و العلاقات و إلغاء قيود المكان و الزمان. و يوضح الشكل التالي أهم التطورات التي شهدتها نظم المعلومات عبر الزمن.

¹ Ceram Sophia Antipolis et autres, op.Cit, pp20-21.

² سعد غالب ياسين، تحليل و تصميم نظم المعلومات، مرجع سابق، ص 18.

* ONUDI : Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel

³ ONUDI, Création de capacités pour la mise en réseau de l'information aux entreprises établi par le service des petites et moyennes entreprises, juillet 2003, consulté le 10/10/2009, www.unido.org/doc/4525-70k_p4.

الشكل رقم (3-7): تطور نظم المعلومات عبر الزمن

الدور المتزايد لنظم المعلومات في المنظمات	<p>مرحلة الأعمال و التجارة الإلكترونية:التسعينات وحتى الآن نظم الأعمال الإلكترونية E-Business و التجارة الإلكترونية E-commerce وتستند إلى الانترنت و الإكسترنات و غيرها من الشبكات</p>	الدور المتزايد لمشاركة المستخدم النهائي و الإدارة في نظم المعلومات
	<p>مرحلة النظم الإستراتيجية و نظم المستخدم النهائي:الثمانينات - التسعينات</p> <p>* نظم المستخدم النهائي Enduser computing systems و هي توفر تدعيم مباشر لعمل المستخدم النهائي و تتميز باعتماد المستخدم على نفسه في توفير احتياجاته المعلوماتية.</p> <p>* نظم دعم الإدارة العليا Executive support systems و هي توفر المعلومات الهامة للإدارة العليا.</p> <p>* نظم الخبرة Expert systems وهي توفر النصيحة الخبراء للمستخدم النهائي.</p> <p>* نظم المعلومات الإستراتيجية Strategic information systems تساند تقديم سلع و خدمات لتحقيق ميزات تنافسية</p>	
	<p>مرحلة تدعيم القرارات:السبعينات- الثمانينات</p> <p>نظم دعم القرارات</p> <p>توفر تدعيم تقاعلى محدد الغرض (Auhoc) لخدمة عملية اتخاذ القرارات</p>	
	<p>مرحلة التقارير الإدارية:الستينات - السبعينات</p> <p>نظم المعلومات الإدارية</p> <p>توفر تقارير إدارية ذات طبيعة محددة مسبقا لتدعيم اتخاذ القرارات</p>	
	<p>مرحلة تشغيل البيانات:الخمسينات - الستينات</p> <p>نظم تشغيل البيانات إلكترونيا</p> <p>تقوم بتشغيل المعاملات وحفظ السجلات و التطبيقات المحاسبية التقليدية</p>	

المصدر: منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية و التطبيقات)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، دون طبعة، 2003، ص47.

2- التحديات التي تواجه نظم المعلومات:لعل أهم ما يواجه نظم المعلومات من تحديات مايلي:

- أ- بعض المعلومات الهامة لا يمكن إدخالها في النظام: تعتبر بعض المعلومات الضرورية لعمليات صنع القرارات من طبيعة لا تسمح بعملية الإدخال في نظم المعلومات و ذلك لصعوبة التعبير عنها بشكل نظامي مثل ذلك الأفكار بشأن تقديم منتجات جديدة أراء المستهلكين حول منتج معين، خطط المنافسين، القرارات السيادية التي تصدرها الدولة.¹
- ب- عادة ما تحتاج المعلومات إلى سياق يمكن تفسيرها من خلاله و يتوقف هذا الأخير على مدى ما يتوفر لدى المستخدم للمعلومات من معرفة أساسية فعلى سبيل المثال إذا لم يتوفر ربط رصيد المخزون بمعلومات أخرى كحجم الطلب المتوقع فلن تكون له قيمة.
- ج- تناقص قيمة المعلومات بمرور الزمن فالمعلومة ذات القيمة الحالية اليوم قد لا تكون كذلك مستقبلا.
- د- التغير و التطور السريع في تكنولوجيا الحاسب الآلي، حيث أن هذا التطور يؤدي إلى تقادم نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي بعد فترة قصيرة من اقتناءها مما يؤدي بالمنظمة إما إلى تغيير

¹ أحمد فوزي ملوخية، مرجع سابق، ص19.

النظام و ما يترتب عليه من أعباء مالية أو الإبقاء على النظام الحالي و هو ما تفضله المنظمات توفيراً للتكاليف و هو ما يؤدي إلى استخدام نظم معلومات أقل حداثة و لفترات طويلة نسبياً.¹

هـ- زيادة تكاليف عنصر العمل بسبب نقص العمالة الفنية المتخصصة من مبرمجين و محلي النظم.

و- التغيير المستمر في الاحتياجات التدريبية للمشغلين بتكنولوجيا المعلومات.²

ز- التحديات الخاصة بالاتجاه نحو الكيانات العملاقة: إن النمو المتزايد في التجارة العالمية و ظهور الكيانات العملاقة يستدعي وجود نظام للمعلومات يمكن أن يدعم عملية الإنتاج و بيع السلع و الخدمات في عدة بلاد مختلفة.³

ح- تحدي الاستثمار في نظم المعلومات لاستخدام نظم المعلومات في المنظمة لابد من أن يكون الاستثمار فيها ذو عائد اقتصادي.

ثالثاً: تصنيفات نظم المعلومات

هناك تصنيفات عدة لنظم المعلومات لا مجال لحصرها، نذكر منها :

1- تصنيف حسب المجالات الوظيفية الرئيسية (نظم المعلومات الوظيفية)

حيث تقوم هذه النظم على دعم المجالات الوظيفية الرئيسية للمؤسسة وتتمثل في:

أ- **نظم معلومات المالية و المحاسبية:** تعمل نظم المعلومات المالية و المحاسبية على المستوى التشغيلي على الإشراف على التدفق النقدي في الشركة من خلال التبادلات المختلفة من مدفوعات و مقبوضات. و على المستوى الإداري فإنها تساعد المديرين على الإشراف و التحكم في الموارد المالية للشركة، و الدعم بأدوات تحليلية، للوصول إلى المزيج الصحيح للاستثمار لتعظيم العائد. كما تؤسس على المستوى الإستراتيجي غايات استثمارية طويلة الأجل، و تزود بتنبؤات طويلة الأجل للمدى المالي.⁴

و يتكون هذا النظام من نوعين من النظم الفرعية: النظام الفرعي المحاسبي الذي يخدم الأنشطة المحاسبية في المنظمة و نظام الفرعي المالي الذي يهتم بالتحليل المالي بالدرجة الأولى.

ب- **نظم معلومات التسويق (أو نظم معلومات المبيعات و التسويق):** ويتكون من الأفراد و الأدوات، والإجراءات اللازمة لجمع وفرز وتحليل وتقييم وتوزيع المعلومات اللازمة ودقيقة، في الوقت المناسب لمتخذي القرارات التسويقية.

ج- **نظم معلومات موارد البشرية:** تسمح نظم معلومات الموارد البشرية للمنظمات بخفض التكاليف وتقديم المزيد من المعلومات للموظفين بطريقة أسرع وأكثر كفاءة. خصوصاً في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة، فمن الأهمية بمكان بالنسبة للمنظمات أن تصبح أكثر كفاءة في كل قطاع من قطاعات أعمالها. تشير نظم

¹ إبراهيم سلطان ، مرجع سابق، ص ص 12-13.

² محمد إسماعيل بلال ، مرجع سابق، ص 33.

³ سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص 38.

⁴ فايز جمعة النجار، مرجع سابق، ص 124.

معلومات الموارد البشرية إلى مجموعة البرمجيات التي تتناول احتياجات الموارد البشرية فيما يتعلق بالتخطيط، والوصول إلى المعلومات عن الموظف، والاستجابة التنظيمية لصاحب العمل.¹

د- نظم معلومات الإنتاج: و يطلق عليه كذلك عمليات الإنتاج Opérations Production، ويسمح هذا النظام بتزويد إدارة الإنتاج:²

- ✓ معلومات تخص التخطيط و تطوير الإنتاج، وجدولة الإنتاج و الخدمات.
- ✓ معلومات تتعلق بالسيطرة على انسيابية المنتجات و الخدمات.
- ✓ هناك عدد من نظم التصنيع و الإنتاج التي تساعد على السيطرة على المكائن، و تخطيط الإنتاج، و تأمين التسهيلات موقعية أخرى.

2- تصنيف حسب الدعم الذي تقدمه النظم (أنظمة المعلومات للإدارة)

حيث تستخدم أنظمة المعلومات هنا في توفير المعلومات الضرورية للإدارة للقيام بمختلف الوظائف الإدارية كالتخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة، و يشمل هذا التصنيف:

أ- نظم معالجة العمليات (TPS) Transaction Processing Systems: و التي تتخصص في التعامل مع مجالات عدة في المنظمة، مثل: متابعة الطلبات و معالجتها، و متابعة ما يتعلق بالأجور، و كذلك السيطرة على المكائن و المعدات، و متابعة التعويضات، و كلها تخدم مستوى العمليات و التعاملات التجارية في المنظمة، التي تتابع انسيابية العمل اليومي للرتب للتعاملات التي هي ضرورية لأداء أعمال المنظمة.³ وتعد هذه النظم مصدرا هاما للمعلومات لنظم أخرى، إضافة إلى كونها مفيدة في عمليات الرقابة التشغيلية و في اتخاذ القرارات الهيكلية، لذلك تعتبر هذه النظم ملائمة لخدمة مديري الإدارة الدنيا و الإشرافية.

ب- نظم آلية المكاتب (أو تجهيز المكاتب آليا) (OAS) Office Automation Systems: هي نظم آلية تهدف إلى تحسين كفاءة أعمال السكرتارية و العاملين و المدراء في المنشأة عن طريق تعديل هياكل أنشطة المكاتب.⁴

و أتى أول دليل ملموس لهذا المفهوم في عام 1964 عندما عرضت شركة IBM آلة في الأسواق تسمى MT/ST، و التي تعني آلة كاتبة تختار كهربائيا/وشريط ممغنط Magnetic Tape/Selectric Typewriter (MT/ST)، واتسمت هذه الآلة الكاتبة بعنصر طباعة مكون من كرة دوارة، و كانت هناك وحدة شريط ممغنط ملحقة بها، ومع طباعتها أحد الخطابات تخزن المعلومات على الشريط، ويمكن بعد ذلك طباعة الخطاب مرات و مرات من الشريط.⁵

¹ Marilyn M. Helms, op.Cit, p351.

² عامر قنديلجي، علاء الدين الجنابي، مرجع سابق، ص 92.

³ صبحي العتيبي، تطور الفكر و الأنشطة الإدارية، حامد للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2002، ص 271.

⁴ محمد محمود مندورة، محمد جمال الدين درويش، مرجع سابق، ص 48.

⁵ ريموند مكليود، مرجع سابق، ص 596.

ج- نظم المعلومات الإدارية (Management Information System (MIS): وتسمى نظم المعلومات الإدارية أيضا بنظم إعداد التقارير الإدارية، و تركز هذه النظم على تدعيم تلك القرارات التي تكون احتياجاتها من المعلومات معروفة مسبقا، و التي يمكن تحديدها بدقة من خلال تحليل موقف القرار الذي يجب اتخاذه، و بالإضافة إلى هذا فإن القرارات التي تسعى هذه النظم إلى مساندها تتصف بالروتينية.¹

و تختص هذه النظم بدعم وظائف التخطيط و الرقابة و اتخاذ القرارات، و هي تعتمد في ذلك على البيانات من نظم تشغيل العمليات، و عادة ما تكون مخرجاتها ذات توجه داخلي، فهي لا تركز على توفير معلومات عن البيئة الخارجية للمؤسسة بل تختص بالمعلومات حول الأداء الحالي و الماضي و المستقبلي للمؤسسة. وقد اختلفت وجهات النظر حول نظم المعلومات الإدارية:

- ✓ فهناك من اعتبرها نظاما كليا وذلك خلال فترة منتصف الستينات.
- ✓ وهناك من اعتبرها نظاما يضم كل من النظم الخبيرة، نظم دعم القرار و نظم تجهيز المكاتب آليا...، أي كل نظم المبنية على الحاسب الآلي.
- ✓ وهناك من اعتبرها كنظام فرعي فهو يعبر عن نظام واحد فقط من نظم المعلومات المختلفة.

د- نظم دعم الإدارة العليا (Executive Information System (EIS): تستخدم هذه الأنظمة على مستوى الإدارة العليا، حيث تختص هذه النظم بدعم القرارات التي تحتاج إلى درجة عالية من الحكم الشخصي و البصيرة النافذة، و ذلك لعدم وجود طريقة واضحة للتعامل معها، ويتم تصميم نظم دعم الإدارة العليا بطريقة تمكن المديرين أن يصلوا بسهولة للمعلومات حول البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة، و تحليلها بطرق مختلفة، و عرضها في صورة بيانية، بالإضافة لإمكانيات أخرى.

هـ- نظم دعم القرار (Decision Support Systems (DSS): تهدف نظم دعم القرار لمساندة القرارات غير الهيكلية و شبه الهيكلية، و التي تتصف بسرعة التغير و صعوبة تحديد احتياجاتها من المعلومات بصفة مسبقة، ويتم تصميم نظم دعم القرار لمساندة مهمة إدارية أو مشكلة محددة بحيث يكون استخدامها قاصرا عليها.²

و تجدر الإشارة إلى أن ليست كل القرارات تتخذ بشكل فردي، لذلك ظهرت في بداية الثمانيات نظم دعم القرار الجماعي. و يعرف على أنه "نظام تفاعلي مبني على الحاسب يدعم مجموعة من الناس يتشاركون في مهمة واحدة، فيعملون مع بعضهم البعض كفريق و يستخدم لتسهيل حل المشاكل غير الهيكلية".³

إن الوظيفة الهامة لنظام دعم القرار هي أن يأخذ في الاعتبار البيانات التاريخية. المحتوى المعلوماتي لنظم دعم القرار يتسع لعنصرين:⁴

¹ عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم و الإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، دون طبعة، 2002، ص525.

² منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية و التطبيقات)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، دون طبعة، 2003، ص76.

³ فايز جمعة النجار، مرجع سابق، ص159.

⁴ Frédérique Peguiron, op.Cit, p83.

✓ البيانات الإحصائية أو المرجعية التي تصف عناصر من نظام التشغيل. وهي تتعلق بهيكل المنظمة.
 ✓ البيانات الديناميكية أو الواقعية (متعلقة بالأحداث)، التي تعكس النشاط. إنها تتعلق المعاملات.
 نظام دعم القرار يسمح بجمع الأحداث التاريخية مع البيانات في الوقت الحقيقي، والذي يعزز التوقع و
 تصميم السيناريوهات.

كما تختلف نظم دعم الإدارة العليا عن نظم دعم القرار في:

✓ الغرض من نظم دعم الإدارة العليا إبقاء المدير على معرفة مستمرة بما يحدث في المنظمة أما غرض
 نظم دعم القرارات هو مساندة القرارات غير الروتينية.
 ✓ نظم دعم الإدارة العليا تخدم مستوى إداري أعلى من مستوى الذي تخدمه نظم دعم القرارات.
 ✓ اعتماد نظم دعم الإدارة العليا على الوصول السهل و السريع للمعلومات في حين تعتمد نظم دعم القرار
 على توفير أساليب معقدة في التحليل.

و- **النظم الخبيرة Expert Systems**: هي أحد فروع الذكاء الصناعي، و هي نظم تقنية الهدف منها استقطاب
 المعارف الضمنية لخبير إنساني في مجال واحد، هذه الأنظمة تستقطب المعارف من عمال المعرفة الماهرين
 في شكل سلسلة من القواعد و الإجراءات لنظام برمجي يمكن لأشخاص آخرين في المنظمة استخدامه.
 و تساعد النظم الخبيرة المديرين في صنع القرارات كنظم دعم القرار غير أنه يوجد فرق بين النظامين هو:
 ✓ القرار الناتج عن نظم دعم القرار يعكس قدرة المدير و نمطه في حل المشاكل، أما النظم الخبيرة فهي
 تعطي بدائل لصنع القرار تزيد عن قدرة المدير.¹
 ✓ يقدم نظام الخبرة -عند الطلب- تفسيراً لأسباب توصله إلى نتيجة معينة أو أسباب توجيهه لسؤال معين
 لمستخدم النظام، وهذه الخاصية تجعل متخذ القرارات أكثر استعداد لقبول النظام²، بينما لا يتوفر ذلك في
 نظام دعم القرار.

✓ تعتمد النظم الخبيرة على بيانات رمزية و تستخدم صيغ منطقية لحل المشكلات، أما نظم دعم القرار فإن
 البيانات التي تستخدمها تكون رياضية و تستخدم الصيغ الرياضية لحل المشكلات.

3- تصنيف حسب المستويات الإدارية في المنظمة

تنقسم نظم المعلومات حسب هذا المعيار إلى 04 أنواع حسب مستويات الإدارة للمنظمة الأربعة:

أ- **نظم المستوى التشغيلي**: وهي نظم المعلومات التي تدعم مديري الإدارة التشغيلية، وذلك بالإجابة على
 الأسئلة الروتينية، و بمتابعة ومراقبة عناصر النشاط و التحويلات من وإلى المنظمة مثل: شيكات الإيداع،
 إيصالات المبيعات، نظم الأجور....

¹ إبراهيم سلطان، مرجع سابق، ص 377.

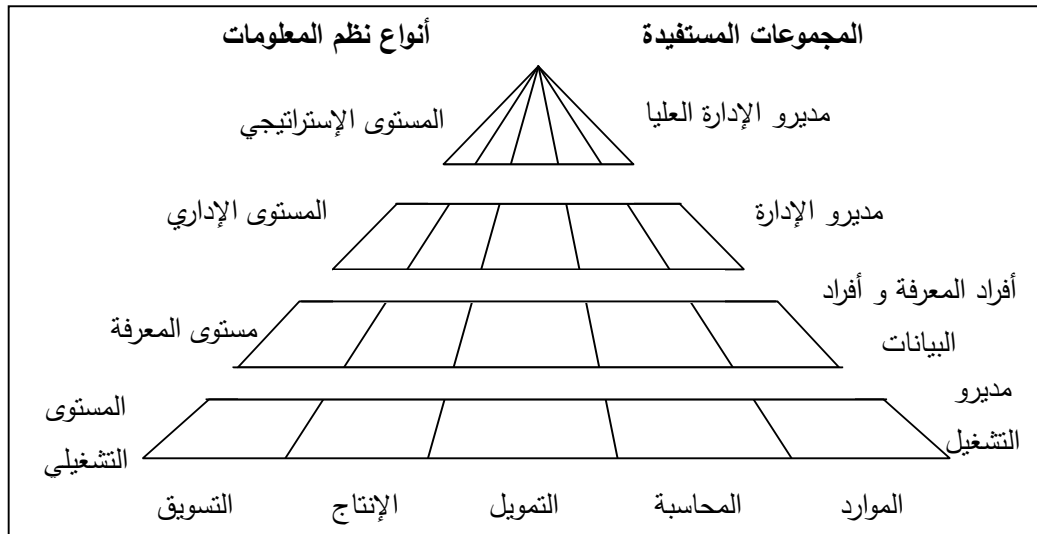
² محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 152.

ب- **نظم المستوى المعرفي:** هي نظم المعلومات التي تدعم الأفراد ذوي مستوى المعرفة المهني و الأفراد المتعاملين مع البيانات من التنظيم، كما ترفع من إنتاجية المهندسين و المهنيين، و الغرض من نظم مستوى المعرفة هو المساعدة على إدماج أي معرفة جديدة في المنظمة، و العمل على رقابة و تدفق الأعمال الورقية المكتبية داخل النظم¹.

ج- **نظم المستوى الإداري:** هي نظم مصممة من أجل دعم و متابعة اتخاذ القرارات و نشاطات الإدارية لمديري الإدارة الوسطى، و تهدف هذه النظم إلى التأكد من تنفيذ هذه النشاطات بصورة جيدة، أما عن مخرجات هذه النظم فهي عبارة عن تقارير مختلفة، و هي تحتاج إلى معلومات سواء من داخل المنظمة من خلال نظم المعلومات المستوى التشغيلي أو من خارج المنظمة.

د- **نظم المستوى الإستراتيجي:** نظم المعلومات التي تدعم أنشطة التخطيط طويل الأجل للإدارة العليا، هذه النظم تساعد الإدارة العليا على معالجة و النقد للمواضيع الإستراتيجية و الاتجاهات طويلة الأجل سواء في المنظمة أو البيئة الخارجية، الاهتمام الأساسي لهذه النظم هو مواجهة التغيير في البيئة الخارجية بالاعتماد على قدرات المنظمة القائمة². و الشكل التالي يوضح هذا التصنيف.

الشكل رقم (3-8): أنواع نظم المعلومات حسب المستويات الإدارية في المنظمة



المصدر: سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 24.

¹ بلقلم مصطفى و آخرون، مرجع سابق.

² سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص 25-26.

المبحث الثاني: بنية نظم المعلومات

تعتمد نظم المعلومات للقيام بوظائفها و أدوارها على مكوناتها و مواردها، و التي تتركز بشكل أساسي على تكنولوجيا المعلومات و الشبكات، حيث عرفت نظم المعلومات تطورات كبيرة ناجمة عن ظهور و انتشار تكنولوجيا المعلومات حيث أصبحت هذه الأخيرة العمود الفقري لنظم المعلومات، فضلا الحاجة الملحة لنظم المعلومات اليوم إلى تنظيم البيانات المجمعَة بأسلوب يخدم الاحتياجات المتنوعة للمعلومات من قبل المستخدمين و ذلك بسبب حجم و التعقيد والتوقيت و المتطلبات الحسابية لهذه البيانات.

المطلب الأول: وظائف نظم المعلومات، أدوارها، مكوناتها و مواردها

يتكون نظام المعلومات من مجموعة من المكونات و الموارد التي يستخدمها لاستقبال البيانات و تحويلها إلى معلومات، و القيام بوظائفه و أدواره.

أولاً: وظائف نظم المعلومات

يمثل نظام المعلومات الإطار المتكامل لتدفق المعلومات من مصادرها المختلفة إلى مراكز استخدامها لاتخاذ القرارات، و تقوم نظم المعلومات بخمس أنشطة أو وظائف أساسية لإيصال المعلومة بالشكل و في التوقيت المناسبين، و هي كالتالي:

1- إدخال البيانات (تجميع البيانات): يتم تجميع و إعداد البيانات للتشغيل عن طريق القيام بعملية إدخال البيانات و التي تشمل أنشطة مثل التسجيل و التحرير، و عادة ما يتم إدخال البيانات مباشرة إلى الحاسب الآلي أو يتم تسجيل البيانات على وسيط مادي مثل الورق (مستند الأصل) حتى يحين إدخالها إلى الحاسب، و بعد إدخال البيانات ينبغي أن يتم نقلها إلى وسيط مثل القرص المرن حتى يمكن للحاسب قراءة عند التشغيل.¹ أما عن الأنشطة التي تدخل في هذه الوظيفة هي:

أ- الحصر و التسجيل: أي البحث و جلب البيانات الخاصة بالأحداث و العمليات والقرارات، وذلك إما عن طريق تدفقات المعلومات و البيانات داخل المؤسسة أو عن طريق نظام للترصد و اليقظة الخارجي، ثم يتم تسجيلها حتى يتم استخدامها في عملية المعالجة.

ب- التصنيف: وهو ترتيب البيانات في مجموعة من الفئات أو المجموعات وفقا للخصائص المشتركة بين بيانات كل فئة أو مجموعة.

ج- التدقيق: و تتضمن عملية فحص البيانات للتأكد من اكتمالها و صحتها و ذلك للتأكد من أن عملية حصر و تسجيل البيانات قد تمت بطريقة صحيحة و دقيقة، فمثلا تراجع فواتير البيع للتأكد من صحة بياناتها و دقة العمليات الحسابية الظاهرة بها.²

د- التحويل: أي تحويل البيانات أو تحريكها من نقطة الحصول عليها إلى نقطة تشغيلها.

¹ منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مرجع سابق، ص 36.

² أحمد حسين علي حسين، مرجع سابق، ص 32.

2- معالجة البيانات (تشغيل البيانات): تقوم المعالجة بتحويل البيانات أو المعلومات القاعدية من خلال مجموعة من الإجراءات أو النشاطات لتصبح معلومات صالحة للاستعمال في التسيير و لاتخاذ القرار، وقد تكون هذه المعالجة يدوية أو آلية أو يدوية وآلية في آن واحد، و في ما يلي شرح لإجراءات هذه المعالجة :

- أ- العمليات الحسابية: أي معالجة البيانات حسابيا عن طريق العمليات المنطقية كالجمع، الطرح القسمة... وذلك للحصول على البيانات جديدة كضرب عدد وحدات المبيعة في السعر للحصول على قيمة المبيعات.
- ب- الفرز والترتيب: بمعنى وضع البيانات في تسلسل منطقي أو حسابي معين.
- ج- التصنيف: و هو نشاط يشبه نشاط في وظيفة إدخال البيانات.
- د- التلخيص: ويقصد بالتلخيص تجميع وتركيز البيانات التفصيلية بغرض التأكيد على نقاط أساسية أو اتجاهات معينة في صورة مجاميع، أو نتائج، أو انقاء البيانات الهامة الحساسة من ضمن كم هائل من البيانات.¹

3- إدارة البيانات: غالبا لا يتم معالجة البيانات فور الحصول عليها بل يتم تخزينها، لذلك تقوم وظيفة إدارة البيانات بالأنشطة الخاصة: تخزين، تحديث، واسترجاع البيانات، و هي كما يلي:

- أ- التخزين: تخزين البيانات والمعلومات من النشاطات المهمة لنظام المعلومات، حيث يسمح هذا التخزين بتسهيل استخدامات لاحقة للمعلومات و البيانات أو استرجاعها مرة أخرى.
- ب- الاسترجاع: وهو عكس التخزين بمعنى يتم فيه استدعاء البيانات المخزنة لأغراض التشغيل و المعالجة واسترجاع النتائج لتوصيلها كمعلومات إلى المستخدمين.
- ج- التحديث: ويشمل التحديث تسوية البيانات المخزنة لتعكس الأحداث الجديدة و العمليات و القرارات، و كنتيجة للتحديث تعكس البيانات بعد التحديث الحالة الحالية للأحداث مثل حالة أرصدة الحسابات الدائنين.²

د- إعادة الإنتاج: ويقصد به استخراج صورة أو أكثر من البيانات المخزنة لاستخدامها في أغراض مختلفة مع بقاء الأصل كما هو على حاله في وحدة التخزين.³

4- نقل وإيصال المعلومات: تسمح هذه الوظيفة لنظم المعلومات من تأمين الرابطة أو الاتصال بين مختلف أجزاء المؤسسة، وتوفير المعلومات في الوقت والمكان المناسبين، فعلى نظام المعلومات نقل المعلومة مع الحفاظ على جودتها وسلامتها، وذلك عبر شبكات داخلية و خارجية مثل الانترنت و الأكسترنات.

5- رقابة البيانات و سريتها: قد توجد بعض الأخطاء في البيانات التي يتم إدخالها، وقد تفقد بعض البيانات، ولذلك يعتبر التأكد من صحة ودقة البيانات المخزنة (و المعلومات أيضا) من الوظائف الهامة لنظام المعلومات.¹

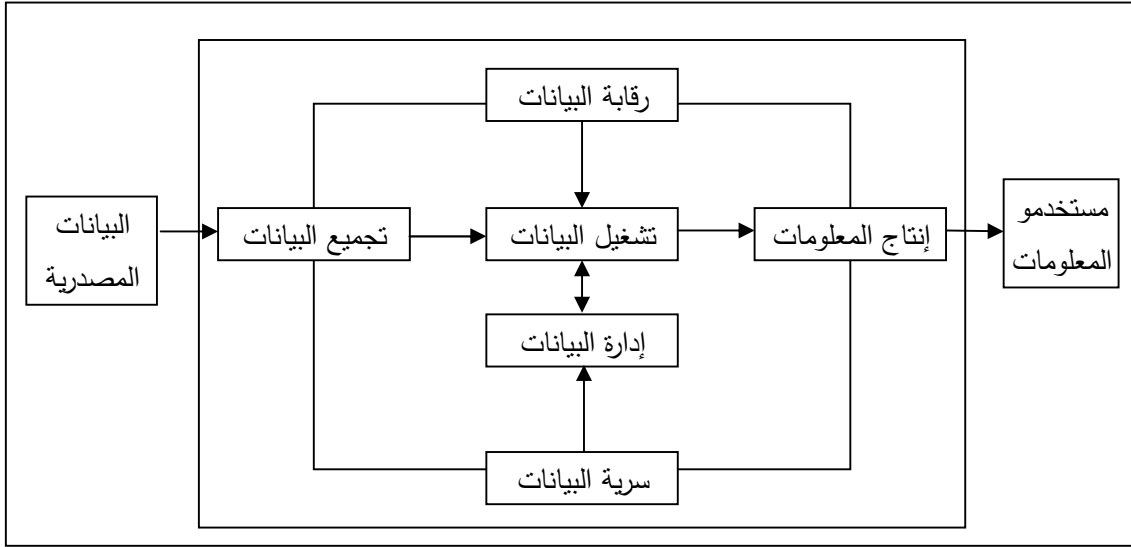
¹ أحمد حسين علي حسين، مرجع سابق، ص34.

² ثناء على قباني، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون طبعة، 2002/2003، ص16.

³ أحمد حسين علي حسين، مرجع سابق، ص36.

ويمكن تلخيص وظائف نظام المعلومات في الشكل أدناه.

الشكل رقم (3-9): وظائف نظام المعلومات



المصدر: ثناء قباني، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون طبعة، 2002/2003، ص18.

تسمح هذه الوظائف بتحقيق نظام المعلومات الخاص بالمنظمة أدوارها التي تم تصميمه و تنفيذه لأجلها.

ثانياً: أدوار نظم المعلومات

تتمثل أهم أدوار نظم المعلومات في:²

- 1- أداة رابطة بين وحدات التشغيلية و وحدات القيادة العاملة داخل المنظمة : مما يسمح بتحقيق فعالية اتخاذ القرار والاستجابة السريعة للتغيرات في الظروف البيئية، و في جميع المجالات.
- 2- من جهة النظر الاقتصادية: تغير تكنولوجيا المعلومات في التكاليف الاستثمارية المتعلقة بتكاليف المعلومات. يمكننا تصور تكنولوجيات المتعلقة بنظم المعلومات كعامل من عوامل الإنتاج الحساسة لاستبدال كل أو جزء من رأس المال وقوة العمل التقليدية. التكلفة التكنولوجية هي عنصر من نظم المعلومات لكونها تخفض القدرة باستمرار، التي تحل تدريجياً محل اليد العاملة المسؤولة عن الأنشطة الروتينية، ترفع اليد العاملة التكاليف المباشرة و غالباً ما تطرحها كغرامة التحليلات المقارنة لتكاليف. بالتالي عند حجم ثابت من الأنشطة ينبغي مواصلة الإصرار في خفض عدد مديري الإدارة الوسطى والموظفين الإداريين، لأن نظم وتكنولوجيا المعلومات يمكن أن تولي المهام التي يؤديها جزئياً أو كلياً.³

¹ ثناء على قباني، مرجع سابق، ص16.

²Michelle Gillet, Patrick Gillet, SIRH Système D'information Des Ressources Humaines, Dunod, Paris, 2010, pp 26-27.

³ Kenneth Laudon, Jane Laudon, Management des systèmes d'information, Pearson, Paris, 11e éd, 2010, p86.

3- **ذاكرة المنظمة:** المنظمة التي تفقد ذاكرتها تفقد تاريخها، معارفها، دراياتها. يشكل فقدان الذاكرة وضع كارثي للكائن الاجتماعي و الكائن البشري. الابتكار يسمح بحل المشكلات، ويستند على التفكير القياسي، المهم جدا لبناء المعرفة، وزيادة إمكاناتها كما يفعل الدماغ البشري. للأسف العديد من المنظمات غير منظمة لتهتم بهذه الوظيفة "الحفظ" *mémorisation*، الأمر الذي يتطلب تخزين المعلومات، ولكن أيضا إتاحتها عند الحاجة.

4- **أداة لتشكيل البيانات *L'instrument de la mise en forme des données*:** من أجل أن يكون لدى كل فرد في المنظمة المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب، يجب على نظام المعلومات ليس فقط نقل البيانات، ولكن وضعها في شكل وفقا لاحتياجات كل متلقي. مدى ملائمة المعلومات للمتلقي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار موقعه ودوره في المنظمة. وهذا سوف يسمح لكل فاعل بالرد على أنواع الأسئلة التي يواجهها في أثناء عمله في الوقت المناسب.

5- **تكنولوجيا المعلومات و هرمية المنظمة:** يستطيع نظام المعلومات تقليص عدد المستويات الهرمية في المنظمات بما يعطي المديرين معلومات التي يحتاجونها لتسيير اتخاذ عدد كبير من القرارات.¹

ثالثا: مكونات نظم المعلومات

يتكون نظام المعلومات كأى نظام من مدخلات و مخرجات و عملية تشغيل (تحويل)، نتطرق إليها فيما يلي:

1- **المدخلات:** تتمثل في البيانات المختلفة التي يتم الحصول عليها سواء من داخل أو خارج المنظمة. و هناك خمس أشكال من البيانات هي:

أ- **البيانات الرقمية الهجائية:** و التي تتكون من أرقام و حروف مثل المعاملات التجارية.

ب- **البيانات النصية:** و التي تستعمل في الاتصالات الكتابية.

ج- **البيانات البيانية (الصورية):** الصور و الأشكال البيانية و ما شابهها.

د- **البيانات الصوتية:** كصوت الإنسان.

2- **المعالجة (الإجراءات):** تمثل الإجراءات مجموعة من الأساليب و الخطط الموضوعية لتحويل البيانات إلى معلومات للمستخدم، و هناك عدة طرق لمعالجة البيانات تبدأ من المعالجة البسيطة و حتى المعالجة الآلية المعقدة. و يحدد اختيار طريقة معالجة البيانات العوامل التالية:²

أ- **حجم البيانات:** كلما زاد حجم البيانات كلما اتجهنا إلى المعالجة الآلية.

ب- **درجة التعقيد و تداخل البيانات:** كلما ازدادت درجة تعقيد و التداخل في البيانات أدى إلى ضرورة الاستعانة بطرائق آلية معقدة و متقدمة.

ج- **الوقت:** كلما كان الوقت متاح للمعالجة قصيرا، أدى الاتجاه نحو المعالجة الآلية المعقدة.

¹ Kenneth Laudon, Jane Laudon, op.Cit, p89.

² فايز جمعة النجار، مرجع سابق، ص51.

د- **العمليات الحسابية:** كلما ازدادت العمليات الحسابية تعقيدا أدت إلى الاتجاه نحو المعالجة الآلية المعقدة.

ه- **التكاليف:** و التساؤل هنا، ماهي الميزانية المرصودة للمعالجة؟ إذ كلما توفرت الإمكانيات الأكبر اتجهت المعالجة نحو المعالجة الآلية، خاصة إذا كان حجم البيانات كبيرا.

3- **المخرجات:** وتتمثل في نتائج المعالجة في هذا النظام وهي المعلومات المطلوبة من قبل المستفيد منها، و قد تكون في شكل تقارير أو جداول، إحصائيات، رسوم بيانية...

رابعا: موارد نظم المعلومات

يعتمد نظام المعلومات على خمسة أنواع من الموارد هي:

1- **الموارد البشرية:** فالأفراد هم متطلب ضروري للعمليات و الإجراءات في كل نظم المعلومات، وهناك نوعين من الأفراد اللازمين للنظم المعلومات وهما:

أ- **المستخدمون النهائيين:** هم الأفراد الذين يستخدمون نظام المعلومات أو يستخدمون منتجاته و مخرجاته، ويمكن أن يكونوا مدراء، مهندسين، محاسبين، رجال بيع، عملاء....

ب- **الأخصائيون في نظم المعلومات:** وهم الأفراد الذين يقومون بتصميم وتطوير و تشغيل و إدارة نظم المعلومات فنيا وهم ثلاثة أنواع:

- **محلي النظم:** يقومون بتصميم نظام المعلومات بناء على متطلبات المعلومات التي يحصلوا عليها من المستخدمين النهائيين.¹

- **مطورو البرمجيات:** يؤمنون ببرامج الحاسوب في ضوء المواصفات التي يقدمها محلي النظم.

- **مشغلو النظم:** يساعدون في تشغيل، إدارة و مراقبة و صيانة نظم المعلومات.

2- **الموارد المادية/المعدات (Hardware Ressources):** و تتضمن كافة الأجزاء المادية في النظام و المستخدمة في إدخال و معالجة وإخراج البيانات و المعلومات، فالأجهزة المادية لا تقتصر على الحواسيب فقط و بقية الأجهزة التابعة لها كالطابعات و الماسح الضوئي بل أيضا كل الوسائط، و هي جميع الأشياء الملموسة التي يتم تسجيل البيانات عليها مثل الورق، و الأقراص الممغنطة أو الضوئية.

3- **موارد البرمجيات (Software Ressources):** وهي تشمل مختلف أنواع التعليمات الخاصة بمعالجة المعلومات ويمكن تصنيفها إلى:²

أ- **البرمجيات المدمجة:** النظام المزدوج الإدخال والإخراج (BIOS) - لمراكز عمل أجهزة الكمبيوتر و الأجهزة الكمبيوتر المحمولة - نظام الوقت الحقيقي لأجهزة الكتابة أو قراءة أو البرامج الثابتة لمختلف الأجهزة الأخرى مثل الطابعات وأجهزة المودم.

¹ منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مرجع سابق، ص32.

² Jean-Louis Lequeux, *Manager Avec Les ERP Architecture Orientée Services (SOA)*, Eyrolles, Troisième Edition, 2008, p161.

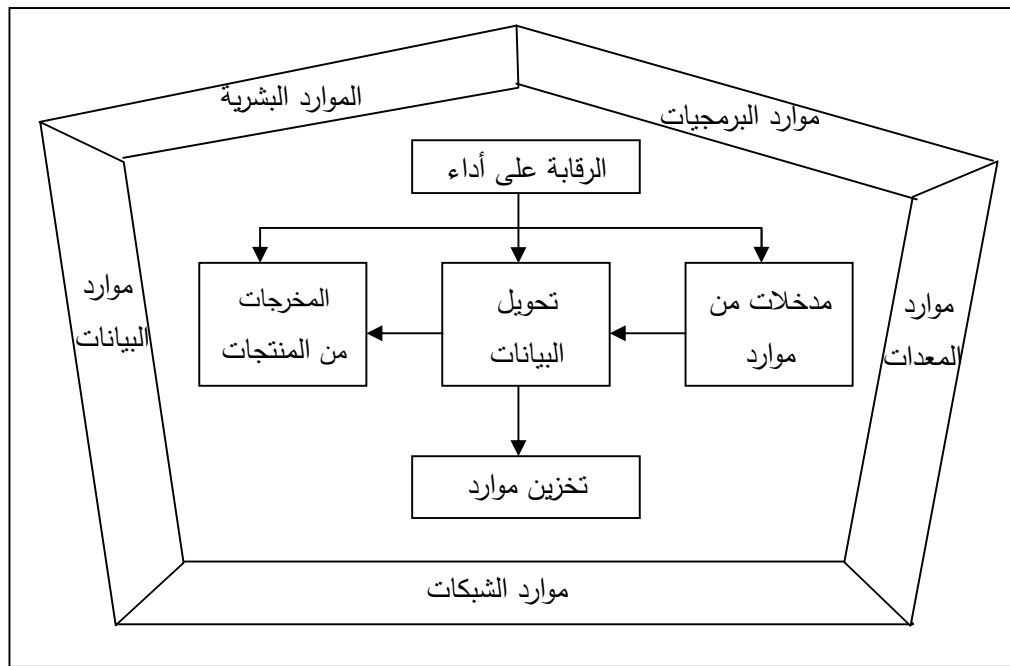
ب- نظم التشغيل.

ج- بروتوكولات الاتصال لمعدات الشبكات المحلية.

4- موارد البيانات(Data Ressources): البيانات هي أكثر من أن تكون المواد الأولية لنظام المعلومات، هي موارد ذات قيمة عالية في المنظمة، لذلك ينبغي أن يتم استثمارها بشكل فعال لكي تؤمن فائدتها للمستخدم النهائي في المنظمة، و عادة يتم الاحتفاظ بالبيانات داخل قواعد البيانات التي تتكون من مجموعة من الملفات أو السجلات المرتبطة بطريقة منطقية.

5- موارد الشبكات(Network Ressources): التي تشمل كل وسائل الاتصالات مثل كابلات الألياف الضوئية، و الأقمار الصناعية، و مختلف أنواع الشبكات مثل الانترنت، الانترنت، الإكسترنات، حيث أصبحت شبكات الاتصال ضرورية للقيام المنظمة بالتجارة و الأعمال الإلكترونية. و يوضح الشكل التالي موارد و مكونات نظام المعلومات.

الشكل رقم(3-10): نموذج لمكونات و موارد نظام المعلومات و أنشطته



المصدر: منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية و التطبيقات)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، دون طبعة، 2003، ص29.

وهناك من الباحثين من يذهب في تقسيم موارد نظم المعلومات إلى أربع (04) مجموعات أساسية هي المنظمة، القوى البشرية، التكنولوجيا، البيانات و المعلومات.

المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات

لقد أصبحت تكنولوجيا ونظم المعلومات اليوم أحد أهم ركائز منظمات الأعمال الحديثة، وتشكل عنصرا مهما في موازنتها الرأسمالية، كما أصبحت تكنولوجيا المعلومات تمثل عنصرا مهما من العناصر المميزة التنافسية للمنظمات، ويأتي هذا المطلب لتسليط الضوء على الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في تكوين البنية التحتية لدعم إدارة الأعمال وتعزيز دور نظم المعلومات في المنظمات.

أولاً: مفهوم تكنولوجيا المعلومات

بالنسبة للعديد من الكتاب، تكنولوجيا المعلومات لها خصائص فريدة تميزها عن غيرها من التكنولوجيات، وهذا يرجع أساسا إلى خصوصية المواد التي تتعامل بها، أي المعلومات. إذ يحددون أن تكنولوجيا المعلومات ليست فقط أتمتة عملية معالجة المعلومات، بل تسمح أساسا بالإعلام (informer)، بمعنى، خلق المعلومات بحجم وسرعة المعالجة لم يتوصل إليها من قبل مع آثار ايجابية محتملة على أداء المنظمات.

1- فهي "مختلف أنواع الاكتشافات و المستجدات و الاختراعات التي تعاملت و تتعامل مع البيانات، من حيث جمعها و تحليلها و تنظيمها و خزنها و استرجاعها، في الوقت السريع و المناسب، و بالطريقة المناسبة و المتاحة".¹

2- وتعرف بأنها "الجانب التكنولوجي من نظام المعلومات الذي يشمل المكونات المادية، البرمجيات، قاعدة البيانات الشبكات والوسائط الأخرى".²

3- فهي إذن: "الأجهزة و البرمجيات و قواعد البيانات و تكنولوجيا الاتصالات و الشبكات و غيرها من تكنولوجيا معالجة المعلومات التي تستخدمها نظم المعلومات المعتمدة على الحاسوب".³ في النهاية يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات هي أداة قوة حقيقية، سلاح استراتيجي جديد، و هي جهد يعطي ميزة تنافسية للمنظمة التي تستخدمها بديارية جيدة .

و بذلك يمكن تحديد خصائص تكنولوجيا المعلومات تبعا لآثارها إلى أربعة نقاط هي:⁴

1- **تقليل الوقت:** ويرجع ذلك أساسا إلى سرعة معالجة المعلومات و آثارها على التشغيل الآلي لعملية معالجة المعلومات.

¹ عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجناحي ، مرجع سابق، ص 32.

² سناء عبد الكريم الخناق، **بور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في عمليات إدارة المعرفة**، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات، جامعة بسكرة، 13/12 نوفمبر 2005، ص 247.

³ غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، مرجع سابق، ص 132.

⁴ Hajer Kefi-Abdessalem, ***Evaluation Des Technologies Et Systèmes D'information Cas D'un Entrepôt De Données Implanté Dans Une Institution Financière***, Thèse Doctorat , Sciences De Gestion, Université De Paris Douphine, pp 37-38.

- 2- **تقليل من المكان:** نظرا لتعدد شبكات الاتصالات وخفض تكلفة الوصول (accès). بين تأثيراتها الأكثر وضوحا في العمل، التعلم و اجتماعات الفريق عن بعد.
- 3- **الزيادة هائلة في حجم المعلومات المخزنة ومعالجتها:** على الأشرطة الممغنطة، والأقراص الضوئية، و الأقراص المدمجة وقواعد البيانات و مستودعات البيانات و مرفقاتها لاستخراج هذه المعلومات عن طريق نظم إدارة قواعد البيانات أكثر كفاءة. يمكن العثور على آثار خاصة في تطوير وتحسين دعم القرار.
- 4- **مرونة الاستخدام:** بشكل خاص نظرا لبساطة العديد من طرق التشغيل، مثل تحليل الإشارات الرقمية وفقا لحالتين أساسيتين (بايت) ممثلة في 0 و 1، والذي يسمح لمجموعة واسعة جدا من الاستخدامات، مثل معالجة ونقل النص والصوت و الصورة على نفس الداعم.

ثانيا: مكونات تكنولوجيا المعلومات

تتكون تكنولوجيا المعلومات من المكونات التالية:

- 1- **المكونات المادية أو الأجهزة:** و هي الأجهزة التي تستخدم في إجراءات إدخال البيانات، و معالجتها، و استخراج المعلومات المطلوبة من طرف المستخدمين النهائيين.
- 2- **المكونات البرمجية أو البرمجيات:** و تشمل البرمجيات التي تسيطر على المكونات المادية للحاسوب، و على برمجيات النظام التشغيل و برمجيات التطبيق.
- 3- **تكنولوجيا التخزين:** التي تشمل على الوسائط التي تستخدم لخرن الكم المتراكم و الهائل من البيانات، كالأقراص و الأشرطة الممغنطة و الأقراص الضوئية.
- 4- **تكنولوجيا الاتصالات و الاتصالات بعيدة المدى:** و تشمل على مختلف الوسائط المادية و البرمجية التي تربط بين الأقسام المختلفة للأجهزة و تنقل البيانات من موقع إلى آخر.

ثالثا: استخدامات تكنولوجيا المعلومات في المنظمة

- تتنوع استخدامات تكنولوجيا المعلومات في المنظمة بغض النظر عن طبيعة نشاطها و أهدافها، و لكن بشكل عام تستخدم تكنولوجيا المعلومات في المنظمة في ثلاثة مجالات، و هي :
- 1- **مجالات دعم مهام تشغيل المعلومات في المنظمة:** تستخدم المنظمات تكنولوجيا المعلومات في دعم مهام تشغيل المعلومات كحساب و طبع جداول الرواتب تصميم العروض الشخصية، إنشاء مواقع Web تسمح للمنظمة بتسويق منتجاتها و بالاتصال بعملاءها.
 - 2- **تكنولوجيا المعلومات بوصفها أداة تدعم الابتكار:** و ذلك من خلال تمكين المنظمة من ابتكار استخدامات جديدة لمنتجاتها سواء أكانت سلعا أو خدمات.
 - 3- **تكنولوجيا المعلومات بوصفها أداة لتقليل الوقت والمساحة:** تمارس تقانة المعلومات بوصفها أداة أساسية للقضاء على قيود الوقت والمساحة دورا في توفير مساحات تخزين البيانات والمعلومات، إذ إن الاسطوانة CD-ROM يمكنها تخزين 650 ميكا بايت من المعلومات، أو ما يعادل تقريبا 650 مليون حرف من حروف

نصوص الكتابة العادية. ونظرا لحاجة المنظمات إلى السرعة في أداء أعمالها وضرورة اختزال الروتين منها وتحقيق السرعة في إنجاز المهمات المختلفة بهدف زيادة حجم الوحدات المنتجة، لذا فإن استخدام تقانة المعلومات سيساعد في بناء قدرة المنظمة على أحد الأمرين، هما: إما تقليص التكاليف المصاحبة للعملية الإنتاجية أو زيادة إيرادات المنظمة. بوصفها أداة لتحطيم قيود الوقت والمساحة فإن تقانة المعلومات تمثل ميزة فائقة لمنظمات الأعمال، إذ يمكنها استخدام تقانة المعلومات في تخزين كميات هائلة من البيانات في موقع واحد، وتقوم بتشغيل وإرسال هذه البيانات في سرعة مذهلة.¹

رابعا: آثار تكنولوجيا المعلومات على المنظمة

تعتبر تكنولوجيا المعلومات كمورد بالنسبة للمنظمة، و يظهر ذلك في كونها:²

- 1- **مورد الاستراتيجي:** باعتبارها أمرا أساسيا لتحقيق التطبيقات المستهدفة.
- 2- **مورد قليل التقليد:** لأنها تنشأ من تداخل خاصة الأصول المادية والأصول البشرية من خلال المعرفة لم تفسر بشكل كامل.
- 3- **مورد بطيء التطور نسبيا:** لأنها تتصل، في جزء منها، بظواهر التعلم في المنظمة.

أما عن آثارها فقد أحدثت تكنولوجيا المعلومات أثرا كبيرا على مستوى المنظمات، يتمثل في:

- 1- **التأثير على إنتاجية المؤسسة:** فقد بينت عدة دراسات أن معدل الإنتاجية كان أعلى ما يمكن لدى المؤسسات التي استثمرت في تكنولوجيا المعلومات وفي توزيع الإدارة والتنظيم، إلا أن هذه الدراسة بينت أن الاستثمار في المعلوماتية دون أن يرافقه إعادة توزيع وتحسين في الإدارة والتنظيم لن يؤدي إلى زيادة محسوبة في الإنتاج، وبالتالي فإن الاستفادة القصوى من تكنولوجيا المعلومات تتحقق عندما يرافقها استثمار في إستراتيجيات جديدة و هيكلية جديدة وأعمال جديدة.³
- 2- **تنمية وتطوير قدرات الأفراد:** وذلك من خلال اكتساب المعلومات المناسبة وأخذ القرارات أحسن.
- 3- **استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير المنتجات والسلع:** كما يمكن استخدامها في تطوير خطوط الإنتاج وعمليات الإنتاج.
- 4- **التقليل من الاتصالات الشخصية المباشرة:** لوجود شبكة اتصال وسيطة بين الشركات وهذا ما يساهم في تخفيض تكاليف التنقل والإقامة....⁴

¹ معن وعد الله المعاضيدي، أيمن جادر حميد، **مكونات تقانة المعلومات وانعكاسها في تحقيق القيمة المضافة الإستراتيجية للمنظمة دراسة لآراء العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى**، تنمية الرفادين، جامعة الموصل، العدد 101، مجلد 32، 2010، ص 15.

² Robert Reix, **Stratégie des systèmes d'information**, p1473, consulté le 15/03/2013, ipom.free.fr/M2/MANAGEMENT/stratsi-extrait-2.pdf

³ علاوي عبد الفتاح وآخرون، **تكنولوجيا المعلومات والاتصال مدخل إستراتيجي في اقتصاد المعرفة**، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول تسيير المؤسسة المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة، 13/12 نوفمبر 2005، ص 322.

⁴ بن سعيد محمد، لحمر عباس، **تكنولوجيا الإعلام والاتصال والتنمية الاقتصادية**، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة، 13/12 نوفمبر 2005، ص 289.

5- تحقيق تكامل عالمي لأسواق رأس المال: من خلال وضع ترتيبات وإجراءات أكثر مرونة لضمان حركة رأس المال على المستوى العالمي¹.

6- التأثير على عمليات التسويق: يمكن اليوم لكثير من المستهلكين في كثير من الدول العالم الدخول إلى الانترنت والإطلاع على المواصفات وعرض أي من السلع التي يرغبون في شرائها [...], كما أثرت التجارة الإلكترونية تأثيرا كبيرا على أسعار مختلف السلع و الخدمات، حيث يمكن للمشتري أن يتفحص السلعة ومختلف مواصفاتها وأسعارها في كل بقاع العالم وبسرعة وتكلفة قليلة بالمقارنة بالوسائل السابقة (السفر، الزيارات، المعارض)².

المطلب الثالث: شبكات المعلومات

عرفت نهاية القرن العشرين و بداية القرن الواحد و العشرين حدوث ما يطلق عليه الثورة المعلوماتية و التكنولوجية، حيث عرفت تطورات هائلة في شبكات الاتصالات و العلوم المتعلقة به، كما أصبحت شبكات المعلومات ذات أهمية بالغة في حل المشاكل المتعلقة بمختلف خدمات الاتصال و المعلومات.

أولاً: مفهوم شبكات المعلومات

تمثل شبكة المعلومات " نظام مكون من جهازين أو أكثر من أجهزة الحاسب، و التي تسمح لمستخدميه بالاتصال، و التفاعل واقتسام الموارد"³، غير أن هذا التعريف يتميز بالبساطة و السطحية.

لذا إليكم هذا التعريف الأكثر تعمق و دراسة لشبكات حيث يركز هذا التعريف على أن الشبكة المعلوماتية " تعني مجموعة من مراكز و مؤسسات المعلومات المتجانسة أو غير المتجانسة، تتفق فيما بينها على المشاركة في المصادر، مستخدمة في ذلك الحواسيب ووسائل الاتصال الحديثة فهي إذن مشروعات تعاونية توفر فرصا لكافة المشاركين فيها للحصول على المعلومات عن طريق التوزيع أو البث، من خلال وسائل الاتصال عن بعد تتناقل و تتبادل المعلومات بأنواعها."⁴

و بذلك فإن تطور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات السلكية و اللاسلكية لعب دورا مهما في تنقل البيانات و المعلومات و تبادلها على المستويات المحلية و الوطنية و الإقليمية و الدولية كما فرضت هذه التكنولوجيات على مستوى التخزين و الاسترجاع سيطرتها على تصميم نظم المعلومات و على تصميم شبكات المعلومات ومهامها، كما أن نظم شبكات المعلومات وفرت الكثير من الجهود على مستوى جمع و تنظيم المعلومات، معالجتها و توفيرها لمتخذي القرار و المستفيدين الآخرين من الإداريين، كما تؤمن الشبكات الوصول إلى أكبر كمية من المعلومات المتوفرة في مراكز الشبكة المختلفة .

¹ بن سعيد محمد ، لحرر عباس، مرجع سابق، ص289.

² علاوي عبد الفتاح وآخرون، مرجع سابق، ص223.

³ نهال فريد مصطفى، نبيلة عباس، أساسيات الأعمال في ظل العولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون طبعة، 2005، ص361.

⁴ إيمان فاضل السمراني، هيثم محمد الزعبي، مرجع سابق، ص170.

ثانيا: أنواع الشبكات

هناك عدة أنواع من الشبكات و ذلك وفق مجموعة من المعايير و في هذا نذكر:

1- الشبكات من حيث الشكل: أهمها:

أ- الشبكة النجمية: و تقوم على فكرة وجود حاسب مركزي و مجموعة من الحاسبات الفردية (المحطات الطرفية) التي ترتبط مع الحاسب المركزي من خلال خط اتصالات، و تتم عملية نقل البيانات و المعلومات بين الحاسبات الفردية من خلال المحور بواسطة كيبل مستقل لكل حاسب. يمتاز هذا النموذج بسهولة الإدارة و التحكم من خلال الحاسب المركزي مع سهولة إضافة أي جهاز جديد أو حذف جهاز قديم كما أن أي عطل في أحد الحاسبات الأخرى في شبكة و لكن يعاب عليه في أن عطل الحاسب المركزي يقود إلى توقف الشبكة بالكامل عن العمل.¹

ب- الشبكة الدائرية/الحلقية: وتتميز هذه الشبكة بعدم وجود حاسوب مركزي أو مؤسسة مركزية كما في الشبكة النجمية إذ تتشارك جميع الحواسيب بشكل متساوي ويكون الاتصال و الارتباط بينها بواسطة كابل على شكل دائرة مغلقة.

ج- الشبكة الخطية/الباص: وهو النوع الشائع في شبكات المناطق المحلية LANS حيث يسير الكيبل، الذي يربط حواسيب هذا النوع من الشبكات في البناية أو المجمع، ثم ترتبط العقد المختلفة للحواسيب بهذا الكيبل.²

د- الشبكة الهرمية: و تكون إما على شكل شجيرة أو عدة شبكات حافلة مرتبطة مع بعضها و مع حاسوب مركزي عبر نقاط اتصال متعددة.

2- الشبكات من حيث التغطية الجغرافية:

أ- شبكات المحلية LANS: هي شبكات حاسب آلي تتصف بوجود البرامج التي تدير كيفية انتقال المعلومات من خلال الكابلات، حتى تصل إلى عدد من أجهزة الحاسب التي يستخدمها أفراد يعملون في أماكن عمل منفصلة.³

وهي تربط بين عدد من الحواسيب التي تنتمي إلى نفس المؤسسة و المتواجدة في نفس المبنى و يمكن من خلال هذه الشبكات قراءة البيانات الموجودة في الحواسيب الأخرى المرتبطة بالشبكة كما يمكن المشاركة في البرامج المختلفة مثل برامج معالجة الكلمات و البرامج الإحصائية....

ب- الشبكات الإقليمية MANs: هي تربط بين شبكتين محليتين أو أكثر متباعدة جغرافيا عن طريق خطوط الهاتف، و يستعمل هذا النوع من الشبكات في المؤسسات متعددة التواجد جغرافيا لربط كل وحداتها شبكيا.

ج- شبكات الواسعة WANs: تستخدم لربط الشبكات المتباعدة على مستوى شبكات الوطنية و الدولية مثل شبكة الانترنت (Internet).

¹ محمد عبد حسين آل فرج الطائي، مرجع سابق، ص102.

² إيمان فاضل السمراي، هيثم محمد الزعبي، مرجع سابق، ص178.

³ نهال فريد مصطفى، نبيلة عباس، مرجع سابق، ص 362.

3- الشبكات من حيث دور كل حاسب في توفير خدمة الشبكة:

أ- شبكة الخادم/المستفيد: هي مجموعة من الحواسيب يستخدم إحداها كخادم مهمته تزويد المستخدمين بخدمات الشبكة و معالجة و تخزين البيانات، أما باقي الحواسيب في الشبكة فهي المستفيدة كما تسمى محطات العمل مهمتها غالبا ما تكون إدخال البيانات أو استرداد البيانات. أي أن الحاسوب في هذا النوع من الشبكات يؤدي أحد دورين خادم أو مستفيد.

ب- الشبكة التناظرية: شبكة تعطي جميع الحواسيب قوة متكافئة فيها إذ تلعب جميع الحواسيب فيها دور الخادم و المستفيد في آن واحد، حيث يوفر كل منهم الخدمة للآخرين، كما يطلب الخدمة من الآخرين عندما يحتاجها. حيث يكون ارتباط الحواسيب في الشبكة بحقوق متكافئة، و يكون لكل جهاز حق الوصول إلى الشبكة فلا يوجد جهاز مركزي يحكم الأجهزة.¹

ثالثا: الإنترنت

الإنترنت كما هو معروف هي شبكة الأوسع والأكثر استخداما في العالم فهي شبكة الشبكات عبر العالم. 1- مفهوم الإنترنت: من الجانب اللغوي أشتق مصطلح الإنترنت من كلمتين انجليزييتين Network و التي تعني الشبكة و International و التي تعني عالمية أي الشبكة العالمية Internet، فهي شبكة الشبكات. أما اصطلاحا فهي: " مجموعة من ملايين الحواسيب، منتشرة في آلاف الأماكن، و يمكن لمستخدمي هذه الحواسيب في المنظمات و عند الأفراد استخدام حواسيب أخرى للعثور على معلومات أو التشارك في الملفات، و لا يهم نوع الحاسوب المستخدم، و ذلك بسبب وجود نظم و بروتوكولات يمكن أن تحكم و تسهل عملية التشارك هذه".²

و هي ليست شبكة متسعة من أجهزة حواسيب فقط فهي كذلك " تربط بين الأفراد و أجهزة الحاسب الآلي في كل أنحاء العالم من خلال خطوط التليفون، و أجهزة الستالايت، و نظم الاتصال الأخرى"³ الإنترنت هي مجموعة من وسائل الاتصال التي تسمح للحواسيب بالارتباط فيما بينها، يمكن لمستخدمي هذه الحواسيب تقديم خدمات مختلفة على هذه الشبكة و استخدام مجموعة الخدمات التي تعرضها.⁴ الإنترنت هي أكبر شبكة كمبيوتر في العالم. بل هو البنية التحتية العالمية للمعلومات تتألف من الملايين من أجهزة الكمبيوتر منظمة في مئات الآلاف من الشبكات المحلية الصغيرة.⁵

الإنترنت هي شبكة كمبيوتر واسعة النطاق التي تتيح التواصل بين الملايين من أجهزة الكمبيوتر المتصلة في جميع أنحاء العالم. ترسل المعلومات من أجهزة الكمبيوتر العميلة وغيرها من الأجهزة التي طلب الخدمات

¹ فايز جمعة النجار، مرجع سابق، ص ص 246-247.

² عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، مرجع سابق، ص 433.

³ صالح حناوي و آخرون، مقدمة في أعمال في عصر التكنولوجيا،الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، دون طبعة، 2004، ص299.

⁴ Alain Burlaud et autres , op.Cit, p76.

⁵ Marilyn M. Helms, op.Cit, p 402.

إلى أجهزة الكمبيوتر الخوادم التي تأخذ المعلومات وتستقبل تطبيقات الأعمال التي تقدم الخدمات في استجابة لطلبات المستخدمين.¹

2- مكونات الإنترنت: تتكون شبكة الإنترنت من:

أ- قلب الشبكة: تقوم الإنترنت فكرة تحويل رزم المعلومات، وهذا يعني أن كل ملف يرسل عبر الإنترنت سواء أكان رسائل البريد الإلكتروني أم محتويات محطة ويب يجري تقطيعه إلى أجزاء صغيرة من المعلومات، و يدعى الجزء منها رزمة، و يتم وسم كل حزمة بعنوان مقصدها، و تتولى الموجهات مهمة توجيه الرزم إلى حيث تذهب.²

ب- الموجهات: و تلعب موجهات الإنترنت مهمة أساسية و هي إرسال الرزم التي تسلمها إلى مقاصدها، و ذلك بالقفز من موجه إلى آخر، حيث كل موجه يعرف عنوان الموجه الآخر على الشبكة، لتصل الرزم إلى مقاصدها النهائية.

ج- الخوادم: الخادم هو الكمبيوتر الذي يقدم خدمات مثل التخزين أو التطبيق لأجهزة الكمبيوتر العميلة الأخرى. الخادم هو عادة أقوى آلة توفر الموارد للعديد من العملاء الذي المرتبطين بالشبكة.³

د- البروتوكولات: هي مجموعة معيارية من القواعد و الإجراءات للسيطرة في شبكات الاتصال. ولكن، قد تكون هذه المعايير محدودة لمنتج واحد من منتجات شركة ما أو لنوع واحد من الشبكات. و بناء على ذلك ظهرت بروتوكولات متعددة و غير متناغمة مع بعضها البعض و متنافسة إلى حد كبير وإحدى أهم أهداف و تطلعات معمارية الشبكات لخلق تقييس و تناغم بين بروتوكولات الشبكات، و تتعامل البروتوكولات مع السيطرة على نقل/استلام البيانات في الشبكة، و أساليب التحويل، و الربط الداخلي في الشبكة و ما إلى ذلك.⁴

3- أساليب الارتباط بشبكة الإنترنت: يمكن للمنظمة الارتباط بشبكة الإنترنت من خلال ثلاث طرق هي:⁵

أ- السماح للعملاء أنفسهم الاتصال عبر مودم لشبكة الهاتف: هو أسوأ الحلول لأنه يشكل فجوة كبيرة في إجراءات أمن و حماية إذا تم أيضا توصيل الأجهزة بالشبكة داخلية، وإنما هو بالتأكيد الحل الذي يتطور إذا كانت الشركة لم تتخذ تدابير أخرى للسماح بالوصول إلى شبكة من الشبكات.

ب- السماح باستقلالية المواقع التي سوف تربط شبكة المحلية بنقطة وجود شبكة المزود عبر جهاز توجيه و يجب إدارة سلامة هذا الترابط .

ج- إنشاء حل للوصول مركزي عبر منصة آمنة، هي نفسها متصلة بالإنترنت و الإنترنت، تحت سيطرة مشرف.

¹ Dave Caffey, Steve Wood, op .Cit, p146.

² محمد عبد حسين آل فرج الطائي، مرجع سابق، ص 184.

³ Dave Caffey , Steve Wood, op .Cit, p 118.

⁴ عماد الصباغ، نظم المعلومات ماهيتها و مكوناتها، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص 109.

⁵ Alain Burlaud et autres , op.Cit, p130.

- 4- **علاقة الانترنت بنظم المعلومات:** أثرت هذه الشبكة في إعادة تشكيل نظم المعلومات، و طريقة استخدامها في إدارة الأعمال بواسطة تقليل المعوقات المادية و الجغرافية و التقنية، التي كانت تعرقل التدفق الحر و العالمي للمعلومات.¹ ساعدت شبكة الانترنت المنظمة في تعزيز تطبيقاتها لنظم المعلومات و ذلك من خلال:
- أ- تطوير الاتصالات بين العديد من المنظمات و الجهات المحلية و الإقليمية و العالمية.
 - ب- توفير كميات أكبر من المعلومات بمختلف مصادرها و أشكالها الرقمية .
 - ج- توفر الانترنت للمنظمات خدمة عقد اللقاءات و حلقات النقاش و تبادل و جهات النظر.
 - د- توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب و بسرعة كبيرة.
 - هـ- قلصت الانترنت الكثير من الإجراءات الروتينية و البيروقراطية الإدارية.
 - و- جعلت الإنترنت نظم المعلومات أكثر مرونة وشفافية.
 - ز- سمحت الانترنت بظهور مفاهيم جديدة كالأسواق الإلكترونية و تجارة الإلكترونية و الأعمال الإلكترونية.

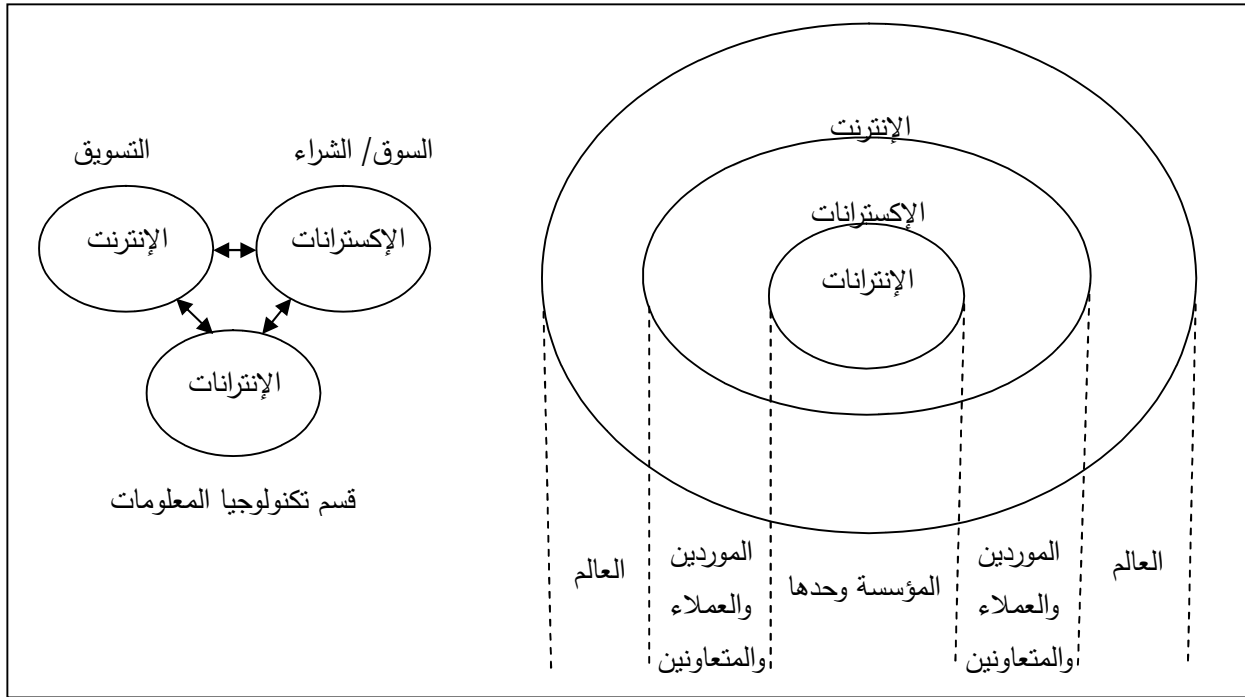
5- شبكات الأعمال

- أ- **الإنترانات Intranet:** هي شبكة داخلية في منظمة، تضمن تبادل للمعلومات داخل المنظمة، و تستخدم الإنترانات البنية التحتية لشبكة للمنظمة نفسها، بالإضافة إلى وسائل الربط المعيارية، و البرمجيات المطورة المستخدمة في الإنترنت.
- ب- **الإكسترانات Extranet:** العلاقة منطقية بين المشتري والبائع تؤدي إلى إنشاء مجموعة مغلقة من المستخدمين داخل شبكة تتشكل من تكنولوجيات الإنترنت. يمكن للإكسترانات أن تشكل امتدادا للإنترانات للشركاء عبر حلول إبرام تبادلات مع الجهات الفاعلة أو كتخفيض للإنترنت عبر شبكة خاصة افتراضية.² و الشكل التالي يوضح العلاقة بين الإنترانات و الإكسترانات و الإنترنت.

¹ إيمان فاضل السمراي، هيثم محمد الزعي، مرجع سابق، ص185.

² Alain Burlaud et autres , op.Cit, p135.

الشكل رقم (3-11): العلاقة بين الإنترنت و الإكسترنات و الإنترنت



Source: Dave Caffey , Steve Wood, *Business Information management Improving Performance using Information Systems*, Pearson Education Limited, England, First Printing, 2005, p97.

المطلب الرابع: قواعد البيانات

إن كل ما نراه من نظم معلومات الحالية والمتطورة تعتمد في نجاحها على قواعد البيانات، فهي مخزن لكافة البيانات ذات أهمية والقيمة بالنسبة للمستخدمين من نظم المعلومات.

أولاً: مفهوم قواعد البيانات

يمكن تعريف البيانات على أنها:

- 1- عبارة عن مجموعة كبيرة عادة من البيانات المنظمة لغرض خدمة عدد من التطبيقات بكفاءة، عن طريق تخزين وإدارة البيانات، لكي تظهر وكأنها في موقع واحد، وبذلك فإنها تقلص من فيض البيانات.¹
- 2- إنها تنظيم منطقي بمجموعات من الملفات المترابطة، حيث تكون البيانات فيها متكاملة و مترابطة مع بعلاقات معينة، يصبح معها من السهولة إيجاد المعلومات لتحقيق الأهداف المطلوبة.²
- 3- فهي مجموعة موصوفة ذاتياً من الملفات و السجلات المتكاملة.³
- 4- قاعدة البيانات هي مجموعة من البيانات ذات بنية محددة. هذه المجموعة يجب أن توفر صورة صادقة عن حقيقة المنظمة.⁴

¹ عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي ، مرجع سابق، ص 345.

² فايز جمعة النجار، مرجع سابق، ص 189.

³ سعد غالب ياسين، تحليل و تصميم نظم المعلومات، مرجع سابق، ص 231.

⁴ Alain Burlaud et autres, op.Cit, p86.

و تحتوي قاعدة البيانات من:

- أ- الملفات: هو مجموعة مترابطة من السجلات من صنف واحد، أي ذات علاقة ببعضها.
- ب-السجلات: و هي مجموعة من حقول بيانات مترابطة.
- ج-الحقول: و هي مجموعة من البيانات تمثل كلمة أو مجموعة من الكلمات كوحدة متكاملة، أو عدد كامل مثل عمر شخص أو اسمه، و هو أدنى عنصر في البيانات يمكن أن يعطي معنى.¹

ثانيا: نماذج و مستويات قواعد البيانات

1- نماذج قواعد البيانات: هناك أربع نماذج رئيسية لقواعد البيانات هي:

أ- **النموذج الهرمي (النموذج الشجري):** يعتبر النموذج الهرمي من أقدم أنواع قواعد البيانات و قد ظهر لأول مرة باسم information management system حيث قدمته شركة IBM للبيع و كان جزء مهم من الجهود الحديثة للعمل في تطوير برنامج Apollo Space ثم أصبح يعرف بعد ذلك ببرنامج IBM's IMS. يتميز النموذج الهرمي بسرعة المعالجة التشغيلية و القدرة على معاملة قواعد البيانات الكبيرة جدا. كما أنه يقدم إجراءات استرجاع و حماية جيدة، بالإضافة إلى إمكانية استخدامه لنظام الخط المفتوح من خلال شبكة اتصالات البيانات. لكن من عيوب هذا النموذج هو التعقيد الشديد في بناء قاعدة البيانات التي تتطلب أشهر عديدة، و الصعوبة البالغة في إجراء التغيرات و التعديلات.²

ب- **النموذج الشبكي:** و هي أيضا من أقدم أنواع قواعد البيانات و هذا النموذج مفيد في وصف علاقات متعددة بعلاقات متعددة (علاقة المتعدد للمتعدد)، على عكس النموذج الهرمي الذي يصف علاقات الواحد بالأكثر. و يتميز النموذج الشبكي بالكفاءة العالية، و تقليص مساحات التخزين اللازمة. لكن يعاب عليه كونه غير مرن، و صعب و معقد من حيث البرمجة.

ج- **النموذج العلائقي:** تم عرضه في منتصف السبعينات من قبل F.E. Codd الذي عمل في مركز أبحاث IBM. النموذج النظري معاصر مقارنة بالنماذج الأخرى ولكن يجب أن تكون لدى الأجهزة القدرة على تنفيذ نظام أكثر مرونة بكثير ولكن مع مزيد من الحرص على الموارد.³

و يتميز النموذج العلائقي بالمرونة مقارنة بالنموذجين السابقين، فهو سهل التصميم و الصيانة و يتميز ببساطة، كما أن لهذا النموذج القدرة على دمج البيانات من مصادر عديدة، فضلا عن المرونة في توصيل البيانات، كما أنه يتميز بسهولة إجراء التغيرات و التعديلات، دون التأثير على البرامج و التطبيقات الموجودة فيه.

د- **النموذج الشبكي/ محدد الغرض:** إنها قواعد بيانات تختزن بيانات و إجراءات كأهداف يمكن أن تسترجع و أن يتم المشاركة بها تلقائيا و هي تستطيع تخزين أنواع معقدة من البيانات، فهي تجمع بين قدرات النموذج

¹ فايز جمعة النجار، مرجع سابق، ص 189.

² سعد غالب ياسين، تحليل و تصميم نظم المعلومات، مرجع سابق، ص 240.

³ Alain Burlaud et autres, op.Cit, p84.

العلائقي مع القدرات التخزينية للنموذج محدد الغرض. يعتبر هذا النموذج شائع الاستخدام لأنه يستطيع إدارة وسائط الإعلام المتعددة أو تطبيقات Java، كم أنه يستخدم تطبيقات الإنترنت، و هو ما يعرف بالجيل الرابع من قواعد البيانات.

2- مستويات قاعدة البيانات

هناك ثلاث مستويات لقاعدة البيانات هي:¹

أ- **المستوى الخارجي:** مستوى في قاعدة البيانات يستطيع فيه المستخدمون التخاطب و الاتصال و استرجاع البيانات و المعلومات من خلال برامج تطبيقية أو طرق مباشرة من خلال لغة الاستعلام المهيكل، أو من خلال نماذج الاسترجاع، أو مخطط قاعدة البيانات الخارجي. و يتكون مخطط قاعدة البيانات الخارجي عادة من أوامر و تعليمات، تصف السجلات المختلفة، علما أن شكل السجلات الخارجية يختلف عن شكلها المخزن، إذ تأخذ شكلا من أشكال التخزين، و من الضروري أن يزود المستخدم بآليات تصميم و تشغيل تعمل كوسيط لاستقبال البيانات من المستخدم و إليه.

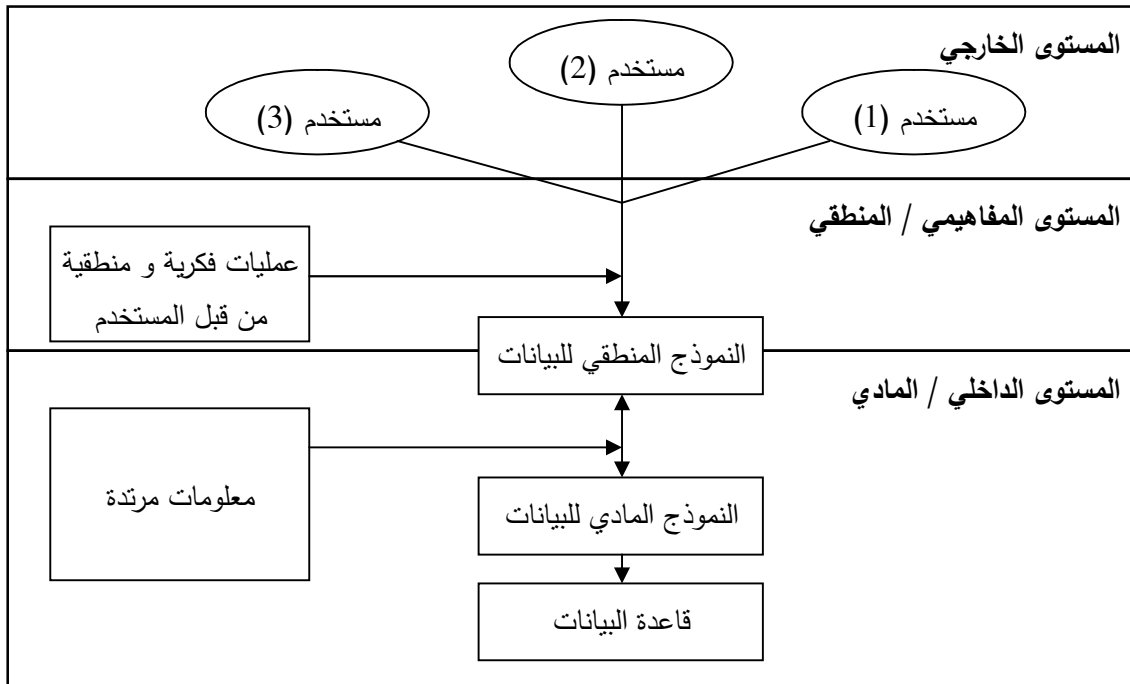
ب- **المستوى المفاهيمي/المنطقي:** هي المرحلة الوسيطة بين المستوى الخارجي و الداخلي في قاعدة البيانات و الذي تتم به عمليات فكرية و منطقية من قبل المستخدم، و يصف البنية المنطقية لمخطط البيانات المخزن في قاعدة البيانات، و الممثلة للواقع و العلاقات بطريقة منطقية تناسب استخدامها حيث تصف البيانات الواقع مثل: الاسم، الجنسية، الجنس. كما يحوي المعلومات ذات المعنى الخاص بمخطط البيانات، إجراءات الحفاظ على سلامة البيانات، و قوانين الحفاظ على سرية المعلومات و إدامتها.

ج- **المستوى الداخلي/المادي:** يحوي هذا المستوى تمثيل النموذج المادي للبيانات دون النظر إلى معناها المنطقي، إذ تتم به عمليات رقمية و حسابية لتحويل الشكل المنطقي إلى الشكل المادي فيكون الاهتمام بالبيانات الخاصة بأجهزة و وسائل الخزن، و ينصب الاهتمام في هذه المرحلة أيضا على تخزين البيانات و معالجتها و استدعائها. كما يشمل أيضا على التراكيب و البنى المادية لقاعدة البيانات للوصول إلى أفضل أداء، مع توفير آليات التخاطب مع نظم التشغيل في تخزين البيانات و السجلات و استرجاعه من و إلى مواقع الخزن. و من أهم الوظائف التي يقوم بها المستوى الداخلي: تحديد أماكن التخزين و الفهارس للبيانات، و وصف السجلات لغايات التخزين و تحديد احتياجاتها، حفظ البيانات و نشرها، و تحديد تراكيب البيانات و هيكليتها.

و الشكل التالي يوضح هذه المستويات الثلاث.

¹ فايز جمعة النجار، مرجع سابق، ص ص 190-191.

الشكل رقم (3-12): مستويات قواعد البيانات و عملية تحول البيانات من الشكل المنطقي إلى الشكل المادي



المصدر: فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية منظور إداري، دار الحامد، عمان، الطبعة الرابعة، 2013، ص191.

ثالثاً: نظام إدارة قاعدة البيانات

1- مفهوم نظام إدارة قاعدة البيانات:

أ- نظم إدارة البيانات هي حزم برمجية متكاملة تقوم بتكوين و نمذجة و تنفيذ واستخدام قواعد البيانات. كما تقوم بإدارة أنشطة التخزين، التحديث، الاسترجاع، الصيانة، و المعالجة لبيانات القاعدة.¹

ب- هي مجموعة متكاملة من برمجيات التطبيقات تخزن هيكل قاعدة البيانات، و البيانات نفسها، و العلاقات بين البيانات، كما تزود المستخدم بأدوات سهلة تمكنه من التعامل مع قاعدة البيانات مثل: إضافة، حذف، إدامة، إخفاء، طبع، بحث، اختيار، تخزين، و تحديث البيانات، بهدف المساعدة في التخطيط و اتخاذ القرارات.²

ج- نظام إدارة قاعدة البيانات هو البرنامج الذي يسمح بالتنظيم المادي و المعالجة اليدوية لهذه البيانات.³ و بذلك يتضح الفرق بين قواعد البيانات و نظام إدارة قواعد البيانات. فقواعد البيانات تتكون من مجموعة من الملفات المترابطة، في حين أن نظام إدارة قواعد البيانات فتتكون من مجموعة من البرمجيات تدير مجموعة من البيانات المترابطة.

¹ سعد غالب ياسين، تحليل و تصميم نظم المعلومات، مرجع سابق، ص 237.

² فايز جمعة النجار، مرجع سابق، ص 200.

³ Alain Burlaud et autres , op.Cit, p86.

3- عناصر نظام إدارة قاعدة البيانات:

يتكون نظام إدارة قاعدة البيانات من ثلاث عناصر هي:¹

- أ- لغة تعريف البيانات: هي اللغة الرسمية المستخدمة من قبل المبرمجين، لغرض تحديد محتوى و بنية قاعدة البيانات، و التعريف بكل عنصر من عناصر البيانات.
- ب- لغة معالجة البيانات: هي اللغة المستخدمة في المعالجات المطلوبة للبيانات الموجودة في قاعدة البيانات. فهي تحتوي على الأوامر التي تسمح للمستخدم النهائي و اختصاصي البرمجة لكي يستخلصوا البيانات من القاعدة، بغرض الاستجابة إلى طلب المعلومات، و تطوير التطبيقات.
- ج- قاموس البيانات: هو عبارة عن ملف يدوي أو آلي، يقوم بتخزين تعاريف عناصر البيانات، و صفات البيانات، مثل الاستخدام، و التمثيل المادي، و الملكية، و التخويل، و الجانب الأمني.

المبحث الثالث: التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات

إن أهمية التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات تكمن في أهمية التخطيط الإستراتيجي من جهة و أهمية نظم المعلومات و المعلومات لمنظمات الأعمال من جهة أخرى، إذ أن تحقيق الفائدة من نظم المعلومات لا يتأتى إلا من خلال التخطيط السليم قبل الشروع في تطوير نظم المعلومات، لذلك تبقى المنظمات بحاجة إلى التخطيط لإستراتيجي لنظم المعلومات رغم ما يواجهه هذا الأخير من تحديات و عقبات و التعقيدات التي تفرضها تركيبية و طبيعة إدارة المنظمات فضلا عن التعقيد الكبير الذي يعرفه محيطها الخارجي، و رغم أن ذلك لا ينقص البتة من الفوائد الناجمة عن التخطيط لإستراتيجي لنظم المعلومات.

المطلب الأول: مدخل للتخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات

مما لا شك فيه أن تطوير و بناء نظم معلومات جديدة له علاقة مباشرة بنمو و تطوير العمل بمنظمة الأعمال، حيث أن الحاجة إلى إنتاج معلومات أصبحت من المتطلبات الأساسية للبقاء و الاستمرار.

أولاً: مفهوم التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات

إن مفهوم التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات مفهوم حديث نسبيا لذلك فإن الكتابات في مجال إستراتيجية نظم المعلومات أو تكنولوجيا المعلومات يمكن أن تكون مربكة بعض الشيء، لأسباب ليس أقلها تنوع المصطلحات التي واجهتها و الاستخدامات غير المتناسقة للمفاهيم التي تبدو متماثلة في الأدبيات البحثية مثل: "التخطيط لنظم المعلومات الإستراتيجية" (SISP)، "تخطيط نظم المعلومات" (ISP)، "تخطيط إستراتيجي لنظم المعلومات" (ISSP) و "تخطيط نظم الأعمال"، فدراسة معاني هذه المفاهيم تكشف أنها متشابهة في جوهرها. و بذلك يمكن تعريف التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات:

¹ عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، مرجع سابق، ص 347-348.

- 1- التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات هي عملية تحديد نظم المعلومات المطلوبة في دعم إستراتيجية الأعمال، بحيث تركز الإستراتيجية على تحديد مجموعة من المعلومات وتأكيد أن نظم المعلومات لها علاقة بإستراتيجية الأعمال.¹ و يعتبر هذا التعريف بسيط وعام للتخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات.
- 2- وقد حدد كل من Lederer et Sethi (1992) أن التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات "هو عملية تحديد مجموعة من التطبيقات التي تعتمد على الكمبيوتر لمساعدة منظمة في تنفيذ خطط العمل الحالية".²
- 3- و هو نفس ما ذهبت إليه المجلة الدولية للابتكار التنظيمي Journal Of The International Organizational Innovation حيث عرفته بأنه: "هو عملية تحديد حافظة من تطبيقات القائمة على الحاسوب من شأنها أن تدعم المنظمات في تنفيذ مخططات الأعمال وتحقيق أهدافها".³
- إذ يركز هذين التعريفين على جانب معين للتخطيط الإستراتيجي للنظم المعلومات، في حين أن التخطيط الإستراتيجي أشمل و أكبر من مجرد التخطيط للحفاظة التطبيقات القائمة على الحاسوب.
- 4- و وفق Boynton et Smud (1987) "التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات (ISSP) يشير إلى "الأنشطة الموجهة نحو : (1) إدراك الفرص التنظيمية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات، (2) تحديد الاحتياجات من الموارد لاستغلال هذه الفرص، (3) ووضع استراتيجيات وخطط عمل لتحقيق هذه الفرص وتلبية الاحتياجات من الموارد".⁴ إذ يحدد بذلك Boynton et Smud ثلاث مراحل لعملية التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات.
- 5- و يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات كما يرى Ward et Griffiths بأنه "التخطيط على المدى البعيد لإدارة المعلومات و تأثيرها الأمثل، في جميع أشكالها، نظم المعلومات (IS) وتكنولوجيا المعلومات (IT)، و تضمين وإشراك نظم اليدوية و نظم الحاسوب، وتكنولوجيا الحاسوب والاتصالات السلوكية واللاسلكية، ويشمل أيضا الجوانب التنظيمية لإدارة IT / IS في جميع الأعمال".⁵
- يعتبر هذا التعريف شاملا لمفهوم التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات لأنه ضم مختلف جوانبه التكنولوجية و التنظيمية، فضلا عن تركيزه على التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات و تكنولوجيا المعلومات. وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن أن يكون التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات تخطيط رسمي (Formal) أو تخطيط تزايدى (Incremental) للتأكيد على المرونة و التفكير الإستراتيجي في ذهن الإدارة العليا و لضمان

¹ Cepy Slamet, *The Implementation of Strategic Planning for Information System in Educational Foundation*, International Journal Of Basic And Applied Science, Insan Akademika Publications, Vol 01, No01 July 2012,p90.

² Payam Hanafzadeh et al, *Defining CSFs for Information Systems Strategic Planning in Holding Companies: A Case Study of an Iranian Managerial Holding Company (System Group)*, Iran ICT Council JITCAR, Volume 10, Number 1, 2008, p8.

³ The International Journal Of Organizational Innovation ,Volume 5 Number 2, 2012,p71.

⁴ Z. Mohdzain , J. Ward, *Information systems strategic planning in multinationals: from the subsidiaries' perspective*, Information Systems Research Centre, p3, consulté le 17/7/2013, www.som.cranfield.ac.uk/.../mohdzainandwardnov20

⁵ John Lindström et al, *The need for improved alignment between actability, strategic planning of IS and information security*, consulté le 15/7/2013, pure.ltu.se/.../The_need_for_improved_alignment.pdf

تشكيل إستراتيجية ناشئة بجانب الإستراتيجيات المخططة، و لكن يلاحظ أن الطريقة التزايدية أكثر فعالية في التخطيط الإستراتيجي.¹

و الكثير من التعاريف الأخيرة للتخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات تشمل "دعم والتأثير على الاتجاه الاستراتيجي للشركة من خلال تحديد القيمة المضافة لنظم المعلومات المحوسبة، ودمج وتنسيق التقنيات التنظيمية المختلفة من خلال تطوير هندسة المعلومات الشاملة، ووضع استراتيجيات عامة لتطبيقات نظم ناجحة، و التفكير الاستراتيجي والتخطيط لإدارة فعالة طويلة الأجل والتأثير الأمثل للمعلومات في جميع أشكاله: نظم المعلومات (IS) وتكنولوجيا المعلومات (IT)..."²

و يدرس التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات تأثير نظم المعلومات على أداء المنظمة ويساهم في تحديد الخطوات الإستراتيجية. بالإضافة إلى أن التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات يفسر مختلف أدوات، تقنيات، و إدارة توافق نظم المعلومات مع إستراتيجية المنظمة، وحتى إيجاد فرص جديدة من خلال تطبيق التقنيات المبتكرة لنظم المعلومات.

و بذلك تتحدد أهم خصائص التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات هي:³

- 1- المهمة الرئيسية: ميزة إستراتيجية/ تنافسية، الربط بإستراتيجية الأعمال.
- 2- الهدف الرئيسي: متابعة فرص، ودمج نظم المعلومات واستراتيجيات الأعمال.
- 3- الإدارة من التنفيذيين/ إدارة العليا والمستخدمين، اندماج المستخدمين/ الإدارة ونظم المعلومات.
- 4- مقاربة الرئيسية: مبادرة (الابتكار المستخدم)، متعددة (التطوير من أسفل إلى أعلى، التحليل أعلى إلى أسفل، الخ) في نفس الوقت.

حيث يلعب التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات دورا مهما في المنظمة خاصة إذا ما كان متكامل مع عناصر التخطيط الإستراتيجي للمنظمة، فهما يرتبطان معا من حيث الغايات و الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها و لكن من الملاحظ أنهما يتبعان طريقتين مختلفين في عملية التطوير المبدئية لكنهما يتكاملان في النهاية، و يكون الفصل المبدئي في جهود التخطيط الإستراتيجي للأعمال و التخطيط الإستراتيجي للنظم المعلومات لعدة أسباب منها:⁴

- 1- إن تحليل كل منهما يحتاج إلى مدخلات مختلفة.
- 2- إن التخطيط للأعمال و نظم المعلومات و جوانب التكنولوجيا المختلفة في الشركة يكون في الغالب في مستويات إدارية مختلفة في الشركة.

¹ فايز جمعة النجار، مرجع سابق، ص304.

² Z. Mohdzain , J. Ward , op.Cit, p3.

³ Somendra Pant, Cheng Hsu, *Strategic Information Systems Planning: A Review*, Information Resources Management Association International Conference, Atlanta- Georgia, 21-24 May 1995, p3.

⁴ بلال خلف سكارنة، مرجع سابق، ص ص 394-395.

3- تأمين ثقافة مؤسسية تروج للتكامل بين نظم المعلومات و الأعمال في المنظمة، و عدم السماح لأحدهما بالسيطرة على الآخر.

ثانيا: أهمية و أهداف التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات

1- أهمية التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات

نسعى من خلال عملية التخطيط لنظم المعلومات تحقيق مايلي:¹

- أ- الإدارة الفعالة للموجودات المكلفة والحرجة للمنظمة.
- ب- تحسين التواصل والعلاقات بين الأعمال و نظم معلومات المنظمة.
- ج- محاذاة و توافق اتجاه و أولويات نظم المعلومات مع اتجاه وأولويات الأعمال.
- د- تحديد فرص لاستخدام التكنولوجيا للميزة التنافسية وتعزيز قيمة الأعمال.
- هـ- التخطيط لتدفق المعلومات والعمليات.
- و- تخصيص موارد نظم المعلومات بكفاءة وفعالية.
- ز- تقليل الجهد والمال اللازم في جميع مراحل دورة حياة النظم.

أما عن الأسباب الرئيسية لاتجاه المنظمات نحو التخطيط الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات، فهي أربعة:²

- أ- تطوير وتحسين التكنولوجيا.
- ب- نقص اليد العاملة الخبيرة.
- ج- محدودية موارد المنظمات.
- د- ظهور نظام متوازن.

كما تكمن أهمية التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات في كون الخطة الإستراتيجية لنظم المعلومات جزء من عدد من الخطط الإستراتيجية المتكاملة للمنظمة التي تهدف في مجملها إلى تطوير العمل و الأداء بما يحقق أهداف و غايات المنظمة.

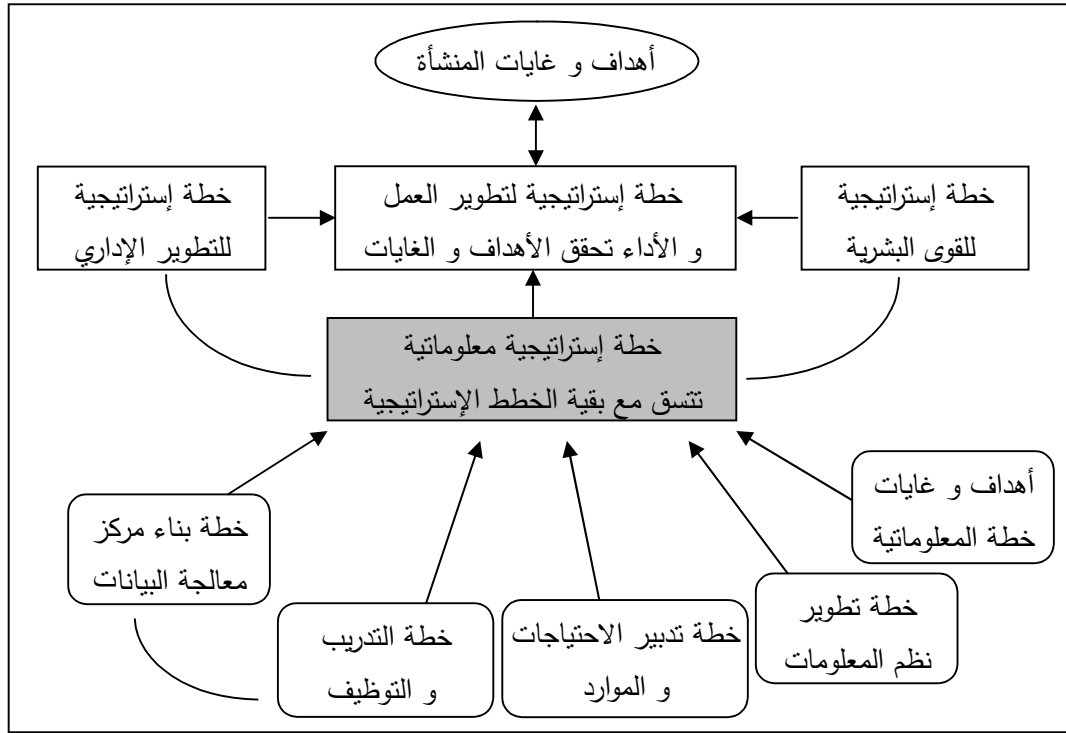
فحسب Earl (1989) تشير الخطة الإستراتيجية لنظم المعلومات إلى " المدى الطويل، خطة الاتجاه التي تقرر ما يجب القيام به بتكنولوجيا المعلومات" التي تهتم في المقام الأول بالتوافق بين تطوير نظم المعلومات مع احتياجات العمل والسعي إلى ميزة تكنولوجيا المعلومات"³. و الشكل التالي يوضح ذلك.

¹ Anita Cassidy, *A Practical Guide to Information Systems Strategic Planning*, Auerbach Publications, Second Edition, 2006, p4.

² Mashaallah Valikhani et al , *The Factors Affecting The Quality Of Strategic Planning For Information Technology And Management Information Systems: A Survey In The Accounts Bureau Of Fars Province In Iran*, Journal Of Multidisciplinary Research Vol 2, September 2013,p3.

³ Z. Mohdzain , J. Ward , op.Cit, p3.

الشكل رقم (3-13): تطوير الخطة الإستراتيجية لنظم المعلومات و علاقتها بالخطة الإستراتيجية العامة لتطوير العمل و الأداء



المصدر: محمد محمود مندورة، محمد جمال الدين درويش، التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات، سلسلة ثقافة الحاسوب للإدارة العليا(3)، جمعية الحاسبات السعودية، مطابع الملك سعود، 1994، ص51.

في المقابل يبقى السؤال ماذا يترتب عن عدم استخدام إستراتيجية نظم المعلومات في منظمات الأعمال؟
و الجواب هو:¹

- أ- استثمارات النظم لا تدعم أهداف المؤسسة.
- ب- فقدان السيطرة على IT/IS، مما يؤدي في كثير من الأحيان بالأفراد لتحقيق أهداف متضاربة من خلال IT/IS.
- ج- لا يتم دمج النظم، وهذا يمكن أن يؤدي أيضا إلى ازدواجية الجهود، مما يؤدي إلى عدم دقة البيانات و عدم ترابط مصادر المعلومات.
- د- عدم وجود وسيلة لتحديد الأولويات للمشاريع / الموارد نظم المعلومات و تغيير الخطط بشكل مستمر مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية، الخ.
- هـ- عدم وجود آليات لتحديد المستويات المثلى من الموارد أو أفضل وسيلة لتزويد النظم.
- و- رداءة إدارة المعلومات، بل هي إما غير متوفرة، غير متناسقة، غير دقيقة أو بطيئة جدا.
- ز- سوء التفاهم بين المستخدمين و المتخصصين في تكنولوجيا المعلومات مما يؤدي إلى الصراع وعدم الرضا.

¹ John Ward , Joe Peppard, Strategic Planning For Information Systems , John Wiley And Sons , Third Edition ,2002, pp 47-48.

- ح- إستراتيجية التكنولوجيا غير مترابطة و تقيد الخيارات.
 ط- استثمارات البنية التحتية غير كافية.
 ي- جميع المشاريع تقيم على أساس مالي فقط.
 ك- المشاكل الناجمة عن الاستثمارات IT/IS يمكن أن تصبح مصدرا للصراع بين أجزاء المنظمة.
 ل- مبرر تموقع الاستثمارات يمكن أن تنتج عنها فوائد التي هي في الواقع عبارة عن مؤثرات سلبية في محيط الكلي للأعمال.
 م- في المتوسط تكون حياة النظم الاقتصادية أقصر مما هو متوقع، وعموما كثيرا ما يفرض الإنفاق بدرجة كبيرة على IT/IS لإعادة تطويرها على نحو أكثر تكرارا مما هو ضروري..

2- أهداف التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات

- يشير Earl إلى أنه ينبغي للتخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات استهداف المجالات التالية:¹
- أ- توافق الاستثمار في نظم المعلومات مع أهداف الأعمال.
 ب- استغلال تكنولوجيا المعلومات لميزة تنافسية.
 ج- التوجيه الفعال والإدارة الفعالة لموارد نظم المعلومات.
 د- تطوير سياسات التكنولوجيا و بنيتها.

ويتم أيضا التخطيط الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات لتحقيق الأهداف التالية:²

- أ- الوصول لمعرفة بيئة المنظمة والاستراتيجيات.
 ب- تحديد استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات وسياساتها من أجل دعم رسالة المنظمة وأهدافها.
 ج- تحديد هندسة المعلومات بما في ذلك خصائص و روابط نظم المعلومات.
 د- تحديد المتطلبات التنفيذية الرئيسية لتطوير وتطبيق نظم المعلومات في المنظمات.
 هـ- تحديد خصائص الأجهزة و البنى التحتية الاتصالية لتكنولوجيا المعلومات.
 و- تحديد خصائص القوى العاملة التي تحتاجها المنظمة للعمل وتطبيق نظم المعلومات.

¹ Michael J. Earl, *Experiences in strategic information systems planning*, MIS Quarterly, March 1993,p1.

² Mashaallah Valikhani et al, op.Cit, pp3-4.

المطلب الثاني: إستراتيجية نظم المعلومات

أولاً: مفهوم إستراتيجية نظم المعلومات

1- تعريف إستراتيجية نظم المعلومات

فرق Earl (1989) بين إستراتيجية نظم المعلومات و إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات و إستراتيجية إدارة المعلومات:¹

أ- إستراتيجية نظم المعلومات (IS): التي تحدد "ما هو" الذي ينبغي القيام به بتكنولوجيا المعلومات من حيث التطبيقات، خطة التوجه على المدى الطويل المتعلقة بتوافق تطوير نظم المعلومات مع احتياجات الأعمال و مع البحث عن ميزة إستراتيجية من تكنولوجيا المعلومات.

ب- إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات (IT): التي تحدد "كيف" يتم ذلك من حيث سياسات التكنولوجيا؛ إطار التكنولوجيا أو هندسة كل من محركات الأقراص، الأشكال وتسيطر على البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

ج- إستراتيجية إدارة المعلومات (IM): التي تضع الإدارة في تكنولوجيا المعلومات من حيث السياسات والإجراءات والأهداف، إطار الإدارة الذي يوجه الكيفية التي ينبغي للمنظمة تشغيل أنشطة IT/IS .

حيث اعتبر Earl استراتيجيات نظم المعلومات، تكنولوجيا المعلومات و إدارة المعلومات هي ثلاثة جوانب لكيف تخطط المنظمة لتوفير، وتنظيم، والتحكم في نظم المعلومات المرتبطة بالتكنولوجيات والموارد. وبذلك فإن هناك اختلاف واضح بين إستراتيجية نظم المعلومات و إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات حيث:²

أ- تعرف إستراتيجية نظم المعلومات على أنها الإستراتيجية التي تحدد النظم التي تحتاجها المنظمة، لاستكمال احتياجات المعلومات لديها.

ب- بينما تمثل إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات الطريقة التي يمكن للتكنولوجيا أن تدعم بها إستراتيجية النظم.

2- خصائص إستراتيجية نظم المعلومات:

وينبغي أن تملك عملية تطوير إستراتيجية نظم المعلومات هذه الخصائص:

أ- تحقق التوافق بين إستراتيجية نظم المعلومات مع إستراتيجية الأعمال مع تحديد الفرص التنافسية المتاحة

من خلال نظم المعلومات: إذ تشكل هاتين النقطتين الهدفين الأساسيين لأي إستراتيجية لنظم المعلومات.

ب- البساطة من خلال مراحل محددة جيداً: عملية ينبغي أن تكون محددة بوضوح، و خطوات متكررة أو مراحل

يمكن القيام بها في ترتيب منطقي. هذه البساطة يمكن أن تساعد كبار مديري الأعمال للعمل مع مديري

تقنية تكنولوجيا المعلومات لتطوير الإستراتيجية.³

¹ Richard J.Ormerod, *On The Nature Of Information Systems Strategy Development*, consulté le 02/03/2013, sdaw.info/asp/aspecis/19930029.pdf

² فايز جمعة النجار، مرجع سابق، ص305.

³ Dave Caffey, Steve Wood, op .Cit, p281.

ج- عملية مستمرة مع تقييم وتحسين ذاتي: وينبغي الاعتراف بأن عملية تطوير الإستراتيجية هي عملية متكررة التي سيكون لها نقاط القوة و نقاط الضعف التي ينبغي تقييمها في نهاية كل دورة التخطيط و التعديلات التي اعتمدت وفقا لذلك.¹

د- المرنة: يجب أن تسمح عملية وضع و تطوير إستراتيجية نظم المعلومات من إحداث التغيرات إذ اقتضى الأمر و يظهر ذلك في تحديث خطط نظم المعلومات.

و تختلف إستراتيجية نظم المعلومات على باقي الإستراتيجيات الوظيفية في المنظمة في:²

أ- العلاقات المتشابهة جدا بين نظم المعلومات و المنظمة وطريقة تشغيل جميع وظائف أخرى و المهام في المنظمة.

ب- نظام المعلومات لا يلبي توقعات وظيفة محددة، ولكن يقوم بالتحسين الشامل لجميع وظائف داخل وخارج الشركة مع العملاء والموردين، شركاء.

ج- إمكانات وسرعة الابتكار في مجال نظم المعلومات مقارنة بمجالات أخرى.

ثانيا: نظريات استراتيجيات نظم المعلومات

1- النظرية الكلاسيكية: و تقوم هذه النظرية على فرضية، الرجل الاقتصادي العقلاني واتخاذ القرارات الإستراتيجية على أساس التحليل العلمي. لذلك فإن مدير تكنولوجيا المعلومات هو الذي يحدد متطلبات تكنولوجيا المعلومات بطريقة رشيدة، واتخاذ الخيارات الإستراتيجية. مما يضمن المهنية كما أن هذه النظرية تعطي مدير تكنولوجيا المعلومات الشعور بالأمن و الرضاء باعتباره خبير استراتيجي، ولكنها لا تعكس تعقيدات الوضع التنظيمي.

2- بدائل النظرية الكلاسيكية:

أ- النظرية التطورية لإستراتيجية نظم المعلومات: يجب أن تحتوي إستراتيجية نظم المعلومات على تشكيلة أو مجموعة كافية لمواجهة الضغوط الانتقائية لبيئة الأعمال والبيئة التقنية. فالإفراط في الاعتماد على تكنولوجيا، التطبيقات والأساليب المتفرقة يؤدي إلى عدم القدرة على التعامل مع القوى داخل المنظمة وخارجها عن طريق التكيف. إذ تزدهر نظم المعلومات في بيئة تنظيمية مطاوعة و سهلة التعامل. ومع ذلك، التغيرات الصغيرة في البيئة قد يكون لها آثار كبيرة على نظم المعلومات.³

ب- نظرية الإجرائية للإستراتيجية نظم المعلومات: يجب على إستراتيجية نظم المعلومات المتأثرة بوجهة نظر الإجرائية أن تأخذ في الاعتبار مسائل البيئة، الثقافة والعمليات. قد تكون التعديلات التزايدية يتم إجراؤها بطريقة حساسة للبيئة التنظيمية. تشترك نتائج التوافق الداخلية في الثقافة ، بدلا من تطبيقات أو استخدامات

¹ Dave Caffey, Steve Wood, op .Cit,p 281.

² Jean-Luc Deixonne, *Piloter Les Systèmes D'information «S'appuyer sur les TIC et le SI pour devenir une entreprise numérique»*, Dunod Edition, Paris, 2012, p47.

³ Neil Mcbride, *Towards A Dynamic Theory Of Strategic Information Systems Planning*, De Montfort University, consulté le 02/05/2013, www.cse.dmu.ac.uk/~nkm/PAPERS/Dynamic%20SISP.pdf

تكنولوجيا محددة. فمؤامنة نظم المعلومات يظهر من فهم التأثيرات التنظيمية. تقر وجهة النظر الإجرائية بأنه على الرغم من أن كل منظمة ونظم معلوماتها هي مميزة، فإنه يمكن أن تنشأ أنماط عامة. التفاعل بين العملية الثقافية والسياسية والاقتصادية تحتاج إلى النظر فيها من قبل استراتيجي تكنولوجيا المعلومات الذين يجب أن يكونوا على علم بالدوافع الخاصة في التأثير على عملية.¹

ج- النظرية النظامية لإستراتيجية نظم المعلومات: حيث تركز النظرية النظامية على تأثير خارج المنظمة على داخل المنظمة و يظهر ذلك في تأثير المتغيرات الخارجية من متغيرات الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية و غيرها على إستراتيجية نظم المعلومات من خلال تأثيرها على البيئة الداخلية للمنظمة.

إذا بعد تعرضنا للجانب المفاهيمي للتخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات لابد لنا من التعرف عليه كعملية لها خطوات محددة و ذلك في العنصر الموالي.

المطلب الثالث: آلية التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات

إن التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات هو عبارة عن عملية أي أنه يعتمد على مجموعة من المراحل المتتابعة و متسلسلة و التي تتم بصورة مستمرة.

أولاً: مدخلات و مخرجات عملية التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات

قبل الانطلاق في عملية التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات لابد من توفر مجموعة من اللبانات الأساسية لصياغة إستراتيجية و وضع إطار للتخطيط لنظم المعلومات تتمثل في المدخلات و ينتج عن هذه العملية المخرجات:²

1- المدخلات: و تتمثل في:

- أ- بيئة الأعمال الداخلية: إستراتيجية الأعمال الحالية، الأهداف، الموارد، العمليات، و ثقافة و قيم العمل.
- ب- بيئة الأعمال الخارجية: المناخ الاقتصادي والصناعي و التنافسية التي تعمل فيها المؤسسة.
- ج- البيئة الداخلية IT/IS: النظرة الحالية لنظم المعلومات /تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، نضجها، تغطيتها للأعمال ومساهماتها، المهارات، الموارد و البنية التحتية التكنولوجية، حافظة التطبيقات الحالية للنظم القائمة و النظم قيد التطوير، أو المدرجة في الميزانية.
- د- البيئة الخارجية IT/IS: اتجاهات التكنولوجيا والفرص، و IT/IS المستخدمة من قبل الآخرين، وخاصة للعملاء، والمنافسين والموردين.

2- المخرجات:

- أ- إستراتيجية إدارة IT/IS: العناصر المشتركة للإستراتيجية التي تنطبق في جميع أنحاء المنظمة، وضمان سياسات متسقة عندما تدعو الحاجة.

¹ Neil McBride, op.Cit.

² John Ward , Joe Peppard , op.Cit,pp 153-154.

- ب- استراتيجيات الأعمال لنظم المعلومات: كيف ستوزع كل وحدة أو وظيفة نظم المعلومات/تكنولوجيا المعلومات على تحقيق أهداف أعمالها. في المقابل كل منها هي حافظات تطبيقات مطلوب تطويرها لوحدة الأعمال ولنماذج الأعمال، و وصف لهندسة معلومات كل وحدة. و يمكن أن تشمل الحافظات كيفية استخدام نظم المعلومات/تكنولوجيا المعلومات في وقت ما في المستقبل لمساعدة الوحدات في تحقيق أهدافها.
- ج- إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات: سياسات واستراتيجيات تسيير التكنولوجيا والموارد المتخصصة.

ثانيا: مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات

هناك ستة مراحل لعملية التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات هي:

- 1- **تحليل البيئة الداخلية و الخارجية:** يمثل التحليل البيئي نقطة الأساس في التخطيط الإستراتيجي، إذ لا بد من تحليل البيئة الداخلية لتحديد مصادر القوة و الضعف التي تملكها المنظمة في نظم المعلومات، و تحليل البيئة الخارجية و التي تشمل جميع العوامل التي تحيط بالمنظمة للوقوف على الفرص و التهديدات التي يمكن أن تواجه نظم المعلومات في المنظمة مستقبلا.¹
- و يركز التحليل على هذه المجالات:²

أ- **البيئة التنظيمية الداخلية:** وهذا يشمل الخصائص المختلفة للمنظمة والتي تؤثر على إستراتيجيتها.

ب- **البيئة الداخلية نظم المعلومات:** و هذا يستعرض تطور استخدام نظم المعلومات داخل المنظمة بما في ذلك محفظة الحالية من التطبيقات و البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

ج- **البيئة الخارجية الجزئية (منظور نظم المعلومات):** هذا ويستعرض قدرات نظم المعلومات و الاحتياجات من المعلومات من أصحاب المصلحة الخارجيين للمؤسسة بما في ذلك العملاء والموردين و الشركاء الآخرين والمنافسين.

د- **البيئة الخارجية الكلية (منظور نظم المعلومات):** التطورات الاجتماعية والقانونية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية للبيئة. هذه قد تشكل قيود على إستراتيجية نظم المعلومات على سبيل المثال الحواجز القانونية، ولكن يمكن أيضا خلق فرص كما يتم عرض التكنولوجيات الجديدة.

و تجدر الإشارة إلى وجود مجموعة من الفاعلين الذين يؤثرون في بيئة نظم المعلومات هي:³

- أ- **محري البرمجيات Les éditeurs de logiciels:** الشركات التي تقوم بتطوير وتوزيع تشكيلة من البرامج و الحزم البرامج المتعلقة بموضوع معين مثل: Microsoft لأعمال المكتبية و نظم التشغيل، و SAP لحزم برامج للتسيير المتكامل، وما إلى ذلك. هذه الشركات تتبع تراخيص وتقدم بانتظام إصدارات جديدة (عادة كل 2-3 سنوات).

¹ فايز جمعة النجار، مرجع سابق، ص 307.

² Dave Caffey, Steve Wood, op .Cit, p 294.

³ David Autissier, Valérie Delaye, op.Cit, pp 54-55.

ب- **مصنعي المعدات Les fabricants de matériel**: إنتاج الخوادم وأجهزة الكمبيوتر والأجهزة الطرفية مثل الطابعات والمساحات الضوئية، وما إلى ذلك. مثل IBM, HP, Compaq, Siemens, Fujitsu الخ.

ج- **شركات الخدمات في هندسة الكمبيوتر Les Sociétés De Services En Ingénierie Informatique** هي الشركات التي تنفذ للشركات تطبيقات لبرامج معينة، تثبيت للأجهزة والشبكات و تقوم أحيانا بإدارة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بمنطق إدارة المعلومات.

د- **شركات التكامل Les intégrateurs**: وهي الشركات الاستشارية التي تدير مشروعات تكنولوجيا المعلومات للشركات، وعلى وجه الخصوص، مشاريع نشر حزم برمجيات التسيير المتكامل gestion intégrée عن طريق إجراء تحليل وظيفي(تحليل أنشطة لإضفاء الطابع الرسمي على العمليات، قواعد التسيير و البيانات)، التصميم ووصف الحدود le paramétrage والاختبار و إعداد الإنتاج.

هـ- **المبرمجين الداخليين Les informaticiens internes**: العاملين في إدارة حظيرة معدات الشركة، الشبكات، الخوادم أو حتى التدخل للبرمجة ووضع بعض التطبيقات. هؤلاء الأفراد يقدمون بما نسميه التحكم بالإبداع الداخلي la maîtrise d'œuvre interne، والذي يمكن أن يستكمل التحكم في الإبداع الخارجي من شركات خدمات في هندسة الكمبيوتر، شركات التكامل أو محرري البرمجيات.

و- **نظام المعلومات**: يتكون من الأشخاص من الداخل مسؤولين عن التحكم في المهمة والإدارة الكلية للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في إطار منطق تطوري والتعاون مع المستخدمين.

2- **تحديد الرسالة في نظم المعلومات**: الرسالة في نظم المعلومات تعمل على إتمام الدور الرئيسي في تطوير رسالة المنظمة بواسطة العمل التضامني مع الإدارة العليا لتنفيذ تكنولوجيا معلومات مناسبة للوصول إلى الغايات، و بعد تحديد رسالة نظم المعلومات يمكن تحديد أهدافها و صولا إلى الاستراتيجيات و السياسات المناسبة.

3- **تحديد أهداف نظم المعلومات**: و في هذه المرحلة يتم وضع الأهداف التي تسعى إستراتيجية نظم المعلومات إلى تحقيقها و يجب أن تكون أهدافها محدودة، قابلة للقياس، واقعية و يمكن تحقيقها ومن بين هذه الأهداف نذكر:¹

أ- تحسين الاتصال بين المستويات و الوظائف المختلفة في المنشأة.

ب- تزويد الإدارة العليا بتصوير و معايير عن الاحتياجات المطلوبة من المعلومات.

ج- جعل نظم المعلومات أكثر ملائمة و استجابة لمتطلبات المستخدمين

د- توفير المعلومات اللازمة لمتخذي القرار بكفاءة و سرعة مناسبة .

هـ- سرعة الحصول على المعلومات.

¹ محمد محمود مندورة، محمد جمال الدين درويش، مرجع سابق، ص56.

و-ضمان صحة و تكامل المعلومات.
 ز- دعم الخطط الإستراتيجية للمنشأة.
 و يمكن توضيح التسلسل الهرمي للأهداف إدارة نظم المعلومات بناء على مستوى تخطيط نظم المعلومات في الشكل التالي.

الشكل رقم (3-14): التسلسل الهرمي للأهداف حسب مستوى تخطيط نظم المعلومات

	<p>تحديد الأهداف ووضع خطط الإجراءات بشأنها</p> <ul style="list-style-type: none"> - إستراتيجية للتنفيذ من أجل إدارة المعلومات. - صنع أو شراء وظائف معينة. - هندسة النظم و الاتصالات - هندسة البيانات والتطبيقات - إدارة الأمن. - تنظيم و قيادة نظم المعلومات. - سياسة الموارد 	<p>التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - هندسة النظم. - هندسة الإتصال. - هندسة البيانات - هندسة التطبيقات. - نظم المعلومات. - الاحتياطات المتعلقة بالأمان والكوارث . - تخطيط للتشغيل والدعم 	<p>تخطيط نظم المعلومات في المدى المتوسط</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - تخطيط و تسليم خدمات تكنولوجيا المعلومات. - الدعم التشغيلي لخدمات تكنولوجيا المعلومات. - تسيير البنية التحتية. - تسيير التطبيقات 	<p>التخطيط التشغيلي لنظم المعلومات (تخطيط سنوي)</p>

Source : Andreas Meier, Jean-Marc Zumwald, *Planification stratégique des systèmes d'information Un modèle de processus destiné aux PME*, L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse, 25, 26, 27 octobre 2006, p11.

إن الهدف الأساسي من نظام المعلومات هو مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها، لذا فإن تحقيق أهداف النظام يتم في ضوء إستراتيجية المنظمة و أهدافها. و يتم ذلك عن طريق:

أ- تحليل و فهم الخطة الإستراتيجية للمنظمة و أهدافها .

ب- ربط أهداف نظام المعلومات بالأهداف العامة للمنظمة.

ج- دراسة الهيكل التنظيمي للمنظمة و مهام الإدارات و الأقسام المختلفة.

و تتطلق أهداف نظم المعلومات من الرسالة و التي تتمثل في جعل المعلومات تخدم المنظمة من الاختيار بين البدائل المختلفة و إضافة قيمة للأعمال. غير أن هذه الأهداف تختلف بين استراتيجيات نظم المعلومات وذلك لعدة عوامل¹:

أ- حجم وحدة الأعمال قيد الدراسة.

ب- تطور حافظة تطبيقات الحالية وتشغيل الحالي لنظم المعلومات / تكنولوجيا المعلومات.

ج- مرحلة تطوير العمليات الإستراتيجية للمنظمة.

د- المشاكل الفورية التي تواجه فريق الإدارة.

4- تحديد نظم المعلومات المطلوبة و أولويات النظم: تشمل هذه المرحلة على تجميع الأفكار و المعلومات لمشاريع نظم المعلومات من خلال التبادل الحر للأفكار علما أن تحديد الأولويات يعتمد على العوامل الإستراتيجية و دراسة الجدوى².

و يمكن للإدارة العليا دراسة خيارات بدائل التقنية المختلفة من خلال اعتماد أسلوب تخصيص الأسبقيات* كأساس منطقي في اختيار مشاريع نظم المعلومات، أو اعتماد أسلوب هامش الربحية[#]، حيث يتم ترتيب النظم المقترحة بحسب العائد الاقتصادي المتوقع منها.

5- تقدير موارد نظم المعلومات: إن الطريقة الفعالة في التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات و إجراءات تطوير نموذج المعلومات يعتمد على الأهداف المتغيرة و المتجددة ، و التي تخدم الاحتياجات باستمرار أكثر من خدمتها لوظائف تقليدية. لذلك لا بد من تحديد العناصر الأساسية لنظم المعلومات مع تحديد طاقتها التشغيلية و متطلباتها و لا بد من تحديد القرارات الإدارية الرئيسية حول الأجهزة، الامتلاك، الاتصالات المركزية و اللامركزية، السلطات، البيانات، البرمجيات، و متطلبات إدارة التغيير، لأن ذلك يؤثر على القوى البشرية و خطة التوظيف و التدريب اللازمة، و التأكد من إمكانية توفرها، و يمكن تحديد ذلك من خلال مصفوفة الموارد.

6- تحديد سياسات نظم المعلومات: يجب في هذه المرحلة تحديد السياسات و الخطط و البرامج التي تتضمن تنفيذ الخطة الإستراتيجية لنظم المعلومات، و يشمل ذلك³:

أ- وضع السياسات العامة على مستوى الأنظمة الجزئية و التي يختص كل منها بأداء وظائف معينة مثل:

✓ السياسات العامة لتطوير نظم المعلومات.

✓ السياسات العامة لتدبير الاحتياجات و الموارد.

✓ السياسة العامة للتدريب و التوظيف

¹ John Ward , Joe Peppard ,op.Cit, p 151.

² بلال خلف سكارنة، مرجع سابق، ص 392-393.

* لمزيد من المعلومات يمكن الإطلاع على :حسن علي الزعبي، **نظم المعلومات الإستراتيجية**، دار وائل، عمان، 2005، الطبعة الأولى، ص 70-71.

[#] و يحسب بقسمة القيمة الحالية الكلية لصافي التدفقات النقدية الداخلية المتوقع الحصول عليها من المشروع على القيمة الحالية لكلفة المشروع ، و كلما

ارتفع مستوى مؤشر الربحية للمشروع المقترح كلما زادت فرصة اختياره لغرض التصميم و التنفيذ .

³ محمد محمود مندورة، محمد جمال الدين درويش، مرجع سابق، ص 64.

✓ السياسة العامة لبناء مراكز معالجة البيانات.

ب- إعداد خطط و برامج تفصيلية على مستوى الأنظمة الجزئية مثل:

✓ خطط و برامج تطوير نظم المعلومات.

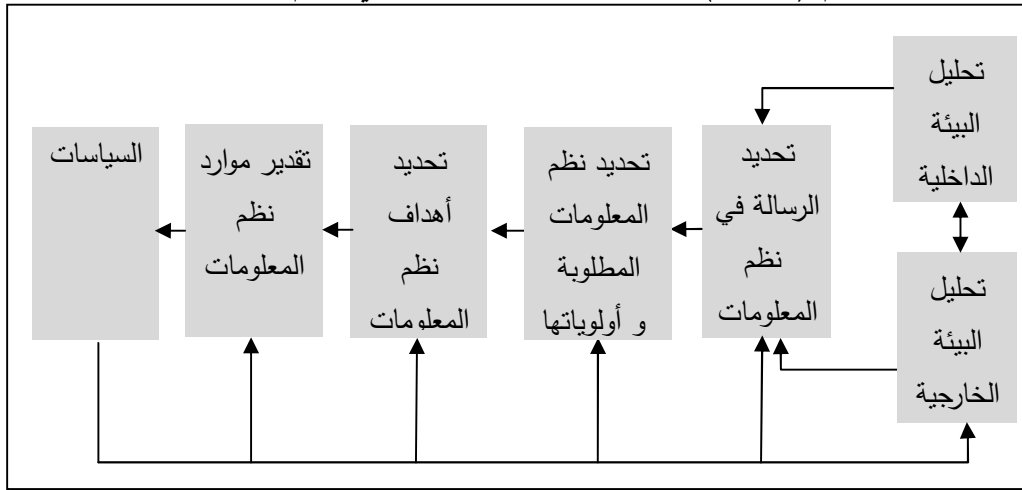
✓ خطط و برامج تدبير الاحتياجات و الموارد.

✓ خطط و برامج التدريب و التوظيف

✓ خطط و برامج بناء مراكز معالجة البيانات.

و تظهر المراحل الست السابقة في هذا الشكل.

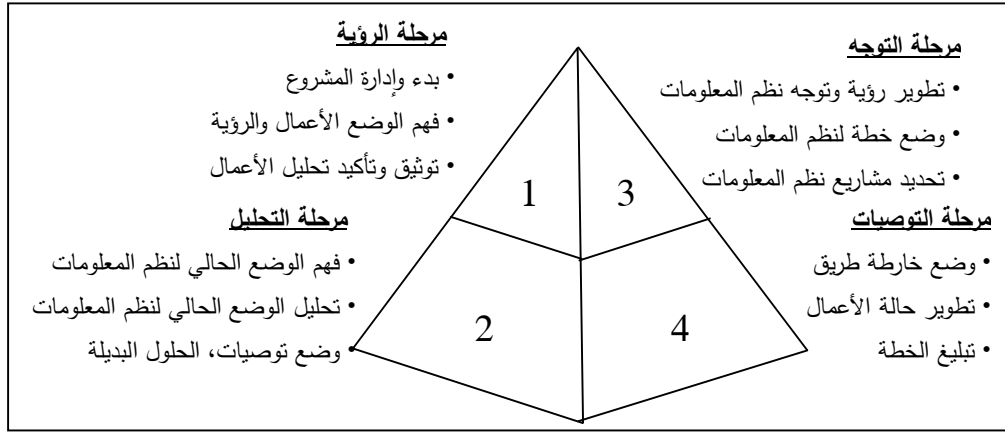
الشكل رقم (3-15): مراحل التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات



المصدر: فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية منظور إداري، دار الحامد، عمان، الطبعة الرابعة، 2013، ص 307

غير أن Anita Cassidy حددت أربع مراحل للتخطيط لنظم المعلومات هي مرحلة الرؤية ثم مرحلة التحليل بيئة نظم المعلومات و وضعيتها الحالية تليها مرحلة التوجه التي يتم فيها تطوير رؤية و رسالة نظم المعلومات و تحديد الطرق التي يمكن من خلالها لنظم المعلومات دعم أهداف المنظمة، و أخيرا مرحلة التوصيات أين يتم نشر الخطة الإستراتيجية لنظم المعلومات تمهيدا لتنفيذها، حيث تتم كل مرحلة من هذه المراحل في مستوى تنظيمي معين في المنظمة كما يوضح الشكل رقم (3-16).

الشكل رقم (3-16): عملية التخطيط لنظم المعلومات



Source: Anita Cassidy, *A Practical Guide to Information Systems Strategic Planning*, Auerbach Publications, Second Edition, 2006, p42.

في حين حدد Mentzas (1997) خمس مراحل للتخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات، فهو يقدم رسالة نظم المعلومات أو ما يسميه الوعي الإستراتيجي على التحليل الإستراتيجي، و ينتهي هذا النموذج بمرحلة تنفيذ نظم المعلومات، أما عن المهام المنوطة بكل مرحلة فيوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (3-3): مراحل و مهام التخطيط لنظم المعلومات

<p>التخطيط لعملية التخطيط لنظم المعلومات (أي الوعي الاستراتيجي)</p>	<p>تحديد قضايا التخطيط الرئيسية. تحديد أهداف التخطيط. تنظيم فريق التخطيط (أو فرق). الحصول على التزام الإدارة العليا.</p>
<p>تحليل البيئة الحالية (أي تحليل الوضعية)</p>	<p>تحليل أنظمة العمل الحالية. تحليل النظم التنظيمية الحالية. تحليل نظم المعلومات الحالية. تحليل بيئة الأعمال الخارجية الحالية. تحليل البيئة الخارجية الحالية لتكنولوجيا المعلومات.</p>
<p>تصور البدائل الإستراتيجية (أي تصور الإستراتيجية)</p>	<p>تحديد الأهداف الرئيسية لتكنولوجيا المعلومات. تحديد فرص التحسين. تقييم فرص التحسين. تحديد استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات ذات المستوى العالي.</p>
<p>اختيار الإستراتيجية (أي صياغة الإستراتيجية)</p>	<p>تحديد العمليات الأعمال الجديدة. تحديد البنى جديدة لتكنولوجيا المعلومات. تحديد مشاريع جديدة المحددة. تحديد الأولويات للمشاريع الجديدة.</p>
<p>تنفيذ إستراتيجية تخطيط (أي تخطيط تنفيذ إستراتيجية)</p>	<p>تحديد نهج إدارة التغيير. تحديد خطة العمل. تقييم خطة العمل . تحديد المتابعة والرقابة الداخلية.</p>

Source : Henry E. Newkirk, Albert L. Lederer, *The effectiveness of strategic information systems planning under environmental uncertainty*, Information & Management 43, Science Direct, 2006, p 482.

و يرتبط نجاح التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات بمجموعة من العوامل هي:¹

- 1- التغيير السريع للتكنولوجيا.
- 2- الخبرات الفردية لتكنولوجيا المعلومات .
- 3- عدم وجود خطة إستراتيجية .
- 4- مسائل الميزانية .
- 5- فعالية الخطط الإستراتيجية .

¹ Muneer Alsurori, Juhana Salim, *Strategic Information System Planning: Review*, International Review on Computers and Software (I.RE.CO.S.), Vol 6, N 1, January 2011, p14.

ثالثاً: مقاربات وطرق التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات

1- مقاربات التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات

لخص Earl (1995) الأبحاث التي أجريت في الثمانيات و التسعينات من القرن الماضي في مقاربات تطوير إستراتيجية نظم المعلومات، التي وصفها بأنها التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات حيث استند على دراسات تفصيلية في أكثر من 20 منظمة كبيرة مقرها في المملكة المتحدة في تحديد خمس مقاربات أو مناهج الخمس رئيسية في عملية تطوير إستراتيجية نظم المعلومات هي:

أ- **المقاربة قيادة الأعمال business-led approach**: وحيث أن إستراتيجية نظم المعلومات مسير من قبل الشركات تستند على الخطط الأعمال أو الاستراتيجيات التي يتم تحليلها لتحديد أين نظم المعلومات مطلوبة و ضرورية. هذه هي المقاربة من أعلى إلى أسفل. يمكن أن تنشأ صعوبات مع هذه المقاربة عندما لا يتم إضفاء الطابع الرسمي على إستراتيجية الأعمال، أو عندما تكون إستراتيجية الأعمال ديناميكية فتطوير إستراتيجية نظم المعلومات في هذه المقاربة هي عادة نشاط سنوي متعلقة بإعداد الميزانية.¹

ب- **المقاربة التكنولوجية**: تقوم هذه المقاربة على التركيز على الجانب التقني من التخطيط لنظم المعلومات و ذلك من خلال عمليات النمذجة، يتم ذلك باستخدام النماذج و الأدوات التحليلية لوضع خطط نظم المعلومات مثل هندسة تكنولوجيا المعلومات، النماذج العمليات، المعايير، تدقيق المعلومات والنماذج البيانات. و تعتبر هذه المقاربة أن مصطلح الهندسة architecture يقابل كل من مصطلحي الخطط و الإستراتيجيات.

ج- **المقاربة الإدارية**: الهدف الرئيسي هو وضع رأس المال و مصاريف الميزانية وخطط الموارد لتكنولوجيا المعلومات من أجل تحقيق تطبيقات نظم المعلومات المعتمدة، وعادة ما يعتمد على الأولوية التي تم تسجيلها من قبل المستخدمين. وعادة ما تكون خطط العمل على مستوى وظيفي، ويتم تحليلها لتحديد أين نظم المعلومات / تكنولوجيا المعلومات هي أكثر أهمية في تلبية الاحتياجات قصيرة إلى متوسطة الأجل.²

د- **مقاربة الموجهة بالطريقة Method-driven approach**: في هذه المقاربة، وهي طريقة رسمية مثل التخطيط نظام الأعمال (BSP) في IBM الأسلوب أو الأساليب الخاصة الأخرى المبتكرة من قبل نظم المعلومات لتطوير إستراتيجية نظم المعلومات استنادا إلى أفضل الممارسات. و هي أيضا المقاربة من أعلى إلى أسفل. وغالبا ما تتخذ هذه المقاربة لتجسيد إستراتيجية نظم المعلومات، ولكن هذا قد لا يكون ناجحا إذا كان هناك "فصل" بين الأسلوب وفريق الإدارة العليا. مثل عدم الاستخدام الواسع لأدوات تطوير إستراتيجية نظم المعلومات الرسمية، و إنما الميل الآن إلى استخدام منهجيات رسمية لإدارة مشاريع محددة.³

¹ Dave Caffey , Steve Wood, op.Cit,p 285.

² John Ward , Joe Peppard ,op.Cit, p p124- 125.

³ Dave Caffey , Steve Wood,op .Cit,pp 285-286.

هـ - المقاربة التنظيمية: تطوير الموضوعات الرئيسية للاستثمار نظم المعلومات/ تكنولوجيا المعلومات المستمدة من رأي توافقي للأعمال لكيفية التي يمكن لنظم المعلومات/ تكنولوجيا المعلومات أن تساعد في تحقيق أهداف الأعمال العامة، التي وافق عليها فريق الإدارة العليا.¹ و يمكن تلخيصها هذه المقاربات في الجدول التالي.

الجدول رقم (3-4): مقاربات التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات

المقاربة المقارنة	المقاربة التكنولوجية	المقاربة الإدارية	المقاربة الموجهة بالطريقة	المقاربة قيادة الأعمال	
التعلم	النماذج	الموارد	التقنية	الأعمال	التركيز
المشاركة	الصرامة	الإجراءات	أفضل الممارسات	خطط الأعمال	الأساس
المواضيع themes	البنية architecture	الحافظة	الإستراتيجية	الخطة	الغايات
بأي أسلوب	الهندسة	لا شيء	الأفضل	خاصة لنا	الأساليب
تفاعلية	المخططات الأساسية	من أسفل إلى أعلى	من أعلى إلى أسفل	الأعمال	الطبيعة
الفرق	الطريقة	اللجان	استشاريين	مخطط نظم المعلومات	المؤثر
النظر في الأعمال	الأهداف	المعايير	استنباط	إصلاح نقاط معينة	العلاقة باستراتيجية الأعمال
الظهور	التسوية	اللجنة المركزية	طريقة موصي بها	المجلس	تحديد الأولويات
عضو في الفريق	مهندس	بيروقراطي	المبادر	محرك	دور نظم المعلومات

Source: Michael J. Earl, *Experiences in strategic information systems planning*, MIS Quarterly, March 1993, p 7.

2- طرق التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات

تصنف طرق التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات طرق التوافق والتي تتماشى فيها أهداف نظم المعلومات و الأهداف التنظيمية، وطرق الأثر التي تساعد في خلق وتبرير استخدامات جديدة للتكنولوجيا المعلومات.

¹ John Ward , Joe Peppard ,op.Cit, p 125.

أ- طرق الأثر:

✓ **طريقة تحليل سلسلة القيمة:** بمجرد رسم سلسلة القيمة، يمكن للمديرين التنفيذيين ترتيب منظم للخطوات حسب الأهمية لتحديد أي الإدارات هي مركز تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. أيضا، يمكن للمديرين التنفيذيين بعد ذلك النظر في النقاط المشتركة بين المهام الرئيسية على طول سلسلة الإنتاج، وبين أنشطة الدعم وجميع المهام الرئيسية. وهذا يساعد في تحديد النقاط الحرجة للتعاون المشترك بين الإدارات. وبالتالي فإن تحليل سلسلة القيمة:¹

- هو شكل من أشكال تحليل النشاط الأعمال الذي يفكك مؤسسة إلى أجزائها. وتستمد نظم المعلومات من هذا التحليل.

- يساعد في وضع نظم المعلومات التي تزيد من الأرباح الإجمالية المتاحة للشركة.

- يساعد في تحديد احتمالات المزايا الأعمال المتبادلة لمكونات الأعمال، في نفس الصناعة أو في الصناعات ذات الصلة، التي تتوفر من تبادل المعلومات.

- يركز على الأنشطة الأعمال ذات القيمة المضافة ومستقلة عن الهيكل التنظيمي.

✓ **طريقة تحليل العوامل النجاح:** و تقوم هذه الطريقة وضع قائمة مؤشرات خاصة بصحة نشاط الأعمال و تحديد الانحرافات عن الأداء المخطط، حيث يهتم مديري الوظائف (تمويل، الإنتاج، تسويق،...) بأهداف هذه الوظائف، ثم يتم تحديد عوامل النجاح الحرجة الخاصة بهذه الأهداف، فمن خلال تحديد العوامل النجاح الحرجة لنظام المعلومات نستطيع تحديد متطلباته و بذلك نستطيع تحليل نظام المعلومات الحالي و تحديد فيما إذا كانت مخرجاتها تضمن توفير المعلومات المطلوبة، أما إذا لم تكن كذلك فيجب على المدير تحديد المتطلبات الجديدة للنظام الحالي، ثم تليبتها سواء بتطوير برامج تطبيقية جديدة أو تطوير النظام كليا.

ب- طرق التوافق :

هناك العديد من طرق التخطيط للنظم المعلومات، لعل أبرزها:

✓ **طريقة تخطيط نظام الأعمال:** طورت هذه الطريقة من قبل شركة IBM وتجمع هذه الطريقة بين التخطيط من الأعلى إلى الأسفل و التنفيذ من الأسفل إلى الأعلى. تركز هذه الطريقة على عمليات الأعمال و التي بدورها مستمدة من رسالة المنظمة، أنشطتها، أهدافها، ويتم تحليل العمليات التجارية لتحديد الاحتياجات من البيانات، أما بالنسبة إلى الأسفل و إلى أعلى فيتم تحديد الاحتياجات من البيانات الحالية لإنجاز العمليات. إن الخطة النهائية (تخطيط نظام الأعمال) تصف كل هيكلية أو بناء أنظمة المعلومات متضمنة قاعدة البيانات و التطبيقات.²

¹ Somendra Pant, Cheng Hsu, op.Cit, p 6.

² Idem, p8.

✓ **طريقة المخطط التشغيلي لعلاقات العمليات:** طورت هذه الطريقة من قبل شركة Holland Systems Corp و هذه الطريقة تساعد المخططين على تحليل المجالات الرئيسية للأنشطة الوظيفية داخل المنظمة و بعد ذلك تقوم بتحديد نموذج وظائف الأعمال، حيث تقوم ببناء هيكلية للبيانات من خلال نموذج الأعمال الوظيفية من خلال ربط المتطلبات المعلوماتية للمنظمة في تقسيمات للبيانات إضافة إلى قاعدة بيانات واسعة، و بعد ذلك يحدد بناء نظم المعلومات من خلال تطبيقات محددة و جديدة و تحديد جدولة للتنفيذ.¹

✓ **طريقة هندسة المعلومات:** حيث تقوم بتزويد طرق بناء نماذج المنظمات و نماذج البيانات و نماذج العمليات، هذه الطريقة توفر قاعدة واسعة من المعرفة التي يستخدمها المطور في النهاية لخلق و صيانة أنظمة المعلومات. بالنسبة لهذه الطريقة على كل مدير المشاركة في تحديد عوامل النجاح الحرجة. إن نتائج تحديد هذه العوامل يساعد بعد ذلك أن يكون مرشد للتخطيط الإستراتيجي للمعلومات.²

✓ **طريقة/1:** هي طريقة طورت من قبل Arthur Anderson و تتضمن طبقات أو تقسيمات للأعمال التي تتجزأ المنظمات من خلال خلق الخطة الإستراتيجية. إن أول خمسة أجزاء منها تهتم بصياغة الإستراتيجية و الخمسة الأخيرة تتعلق بصياغة إستراتيجية المعلومات و تطوير خطة العمل. في حين أن النقطة الفاصلة بين الخمسة أجزاء الأولى و الخمسة الأخيرة هي تزويد الإدارة العليا بفرصة لرقابة و التعديل و المراجعة. إن استخدام هذه الطريقة لا تحتاج إلى انجاز لكل أجزاء العمل بنفس مستوى التفضيل بدل عن ذلك المخططين يقيمون كل جزء بالعلاقة مع أهداف المنظمة. و تهدف هذه الطريقة إلى تحقيق الأهداف التالية:³

- تحديد الاحتياجات من المعلومات للمنظمة.
- إيجاد فرص جديدة لاستخدام المعلومات لتحقيق ميزة تنافسية.
- تحديد إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات الشاملة لتلبية أهداف تقنية المعلومات في المنظمة.
- تعريف البيانات، التطبيقات، التكنولوجيا والمتطلبات التنظيمية لدعم الإستراتيجية العامة لتكنولوجيا المعلومات.
- تحديد الأنشطة اللازمة لتلبية المتطلبات المذكورة أعلاه، وبالتالي تنفيذ إستراتيجية شاملة لتكنولوجيا المعلومات.

و قد رتب Pita et al هذه الطرق في دراسة الطرق الأكثر نجاحا والأكثر استخداما. وأظهرت دراستهم أن الطرق الأكثر رواجاً ليست هي الأنجح منها. الطرق الأكثر رواجاً هي طرق التوافق. ومع ذلك، فإن الطرق

¹ غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، مرجع سابق، ص 94.

² نفس المرجع، ص ص 94-95.

³ Somendra Pant, Cheng Hsu, op.Cit, p p11-12 .

الأكثر نجاحا هي طرق الأثر. الطرق الأكثر نجاحا هي الطريقة/1، أسلوب التخطيط من الداخل إلى الخارج، الخرائط المعرفية ضبابية و طريقة هندسة المعلومات. هذه الطرق لا تستخدم الكثير.¹

رابعاً: مشاكل و عوامل نجاح التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات

1- مشاكل التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات

لقد حاولت عدد من الدراسات الاستقصائية تحديد معايير لنجاح التطوير الاستراتيجي لـ IT/IS. فقد شملت الدراسة الاستقصائية لكل من Lederer et Mendelow 20 شركة أمريكية لتحديد مشاكل الإدارة العليا التي تمنع التطوير الفعال للخطة الإستراتيجية لـ IT/IS. وكانت دراسة استقصائية سابقة أظهرت أن الحصول على التزام من الإدارة العليا هو شرط مسبق للنجاح، ولكن في كثير من الأحيان كانت هناك صعوبة في الحصول عليه. و قد حددت أبحاثهما الأسباب التالية لهذا، بالترتيب من حيث تكرار حدوثها:²

أ- افتقار الإدارة العليا للوعي بأثر IS/IT موجود عموماً و عدم فهم كيف يقدم نظم المعلومات / تكنولوجيا المعلومات مزايا إستراتيجية. فهي تميل إلى رؤية " أجهزة الكمبيوتر " في سياق تشغيلي (عملياتي) بحت- لا تزال في الأساس في مرحلة معالجة البيانات (data processing).

ب- يرى المديرون وجود فجوة المصادقية بين "دعاية" صناعة تكنولوجيا المعلومات على نحو ما يمكن لتكنولوجيا المعلومات القيام به في الواقع و كيف أنه من السهل القيام بذلك، نظراً للصعوبات التي تواجه المنظمة في تقديم الفوائد المطلوبة بها.

ج- لا يرى كبار المديرين أن المعلومات مورد للأعمال يجب إدارتها لتحقيق المنفعة على المدى الطويل، هم فقط يدركون خطورتها عندما لا يمكنهم الحصول على ما يحتاجونه.

د- على الرغم من صعوبة التعبير عن كل الفوائد نظم المعلومات من الناحية الاقتصادية، الإدارة العليا لا تزال مطالبة برؤية المبررات المالية للاستثمارات.

هـ- أخيراً، من الواضح بشكل متزايد أن المشكلة هي أن كبار المديرين أصبحوا يركزون على العمل الموجه على المدى القصير المنافي لوضع الكثير من الجهد في التخطيط على المدى الطويل، لاسيما في IT/IS. و الجدول التالي يلخص المشاكل و معوقات التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات.

¹ Fahad N. Al-Aboud, *Strategic Information Systems Planning : A Brief Review*, International Journal of Computer Science and Network Security, Vol 11, No 5, May 2011, p 182.

² John Ward , Joe Peppard ,op.Cit, p 126.

الجدول رقم (3-5): المشاكل التي تواجه عملية الإستراتيجية لنظم المعلومات

مشاكل مع عملية إستراتيجية نظم المعلومات	مشاكل في إطلاق عملية إستراتيجية نظم المعلومات
1. الفشل في إشراك الإدارة العليا بالقدر الكافي	1. نقص في الحصول على دعم الإدارة العليا.
2. تجاهل أهداف الأعمال.	2. عدم وجود حرية اتصال و التزام بالتغيير في جميع أنحاء المنظمة.
3. فشل في ترجمة أهداف واستراتيجيات الأعمال إلى خطط عمل.	3. عدم القدرة على الحصول على موظفين مؤهلين بما فيه الكفاية للقيام بعمل مناسب.
4. الفشل في إشراك المستخدمين بالقدر الكافي	4. تفويض المسؤولية لفرد ذو خبرة غير كافية، نفوذ أو وقت غير كافي للقيام بعمل دقيق.
5. الاعتماد حصرا على المستخدم "قوائم الرغبات" لتطبيق الأفكار.	5. عدم استثمار ما يكفي من الوقت في "الواجهة الأمامية frontend" للتأكد من أن جميع المهام الإستراتيجية والتخطيط والمسؤوليات الفردية مفهومة جيدا.
6. إهمال التقييم الواقعي لنقاط الضعف الداخلية لوظيفة نظم المعلومات في تحديد القدرات لتنفيذ الإستراتيجية الموصى بها.	6. عدم وجود لجنة توجيه ملتزمة للغاية.
7. عدم القيام بتحليل من القمة إلى أسفل لتحديد مجالات وظيفية الأساسية التي تدعمها إستراتيجية نظم المعلومات.	7. عدم وجود إستراتيجية عمل واضحة لتوجيه الجهود الإستراتيجية.
8. الفشل في النظر وبوضوح لتقييم الاستراتيجيات البديلة لنظم المعلومات من أجل إعطاء الإدارة العليا خيارا ذو مغزى.	8. الفشل في توقع التطورات الجديدة في مجال تكنولوجيا المعلومات التي قد تؤثر على إستراتيجية.
9. الفشل في مراجعة إستراتيجية نظم المعلومات مع جميع المديرين وذلك للحصول على الدعم والتعاون من أجل تنفيذها.	9. تجاهل الأفراد و جانب السياسات في صياغة الإستراتيجية والتخطيط.

Source : John Ward , Joe Peppard , *Strategic Planning For Information Systems* , John Wiley And Sons , Third Edition ,2002,p128.

- و يتحدد مدى نجاح التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات في قدرة هذا الأخير على مواجهة التحديات التي من أبرزها مايلي:¹
- أ- مدى صعوبة التناغم بين التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات، و الخطة الإستراتيجية العامة للمنظمة.
- ب- صعوبة بناء النظم المعقدة في المؤسسات الكبيرة، و وطول الفترة الزمنية اللازمة لإنجازها.
- ج- مدى القدرة على إدامة نظم المعلومات في تقديم الدعم المطلوب منه للمنظمة.
- د- مدى التعاون بين متخصصي نظم المعلومات ومستخدمي النظم.
- هـ- القدرة على تقييم الفرص المتاحة من خلال الاعتماد على نظام المعلومات.

¹فايز جمعة النجار، مرجع سابق، ص306.

2- عوامل نجاح التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات

إذ يقاس نجاح التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات من خلال ستة عوامل أساسية هي:

أ-**التوافق:** يشير إلى نتائج العلاقات بين إستراتيجية نظم المعلومات و إستراتيجية الأعمال. فهو يعزز فهم الإدارة العليا لأهمية نظم المعلومات، ويزيد فهم إدارة نظم المعلومات لأهداف المنظمة. وبالتالي فإنه يشجع الإدارة العليا على توفير القيادة والدعم المالي لنظم المعلومات المقترحة التي من شأنها أن تساعد المنظمة تحقيق أهدافها.¹

ب-**التحليل:** هذه العملية التي من خلالها يسعى مخططين نظم المعلومات لتحديد أفضل الطرق للتشغيل و التنافس من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات. وذلك بالتركيز على دراسة كيفية استخدام المعلومات داخل المنظمة في ضوء التطورات فيها.²

ج-**تحقيق الهدف:** يشير تحقيق هدف إلى قياس تحقيق الهدف الفعلي بالمقارنة مع الخطط الأصلية مثل استخدام موارد المعلومات وتحقيق ميزة تنافسية باستخدام تكنولوجيا المعلومات.³

د-**التعاون:** يشير إلى نتائج اتفاق المديرين والمستخدمين حول الأولويات والجدول الزمنية، والمسؤوليات. يستخدمها المخططين لزيادة فرص أن المشاركة الجدية للمديرين والمستخدمين في التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات و خطة الناتجة لها. و يمكن للتعاون توليد علاقة بين المديرين والمستخدمين، و مطوري نظم المعلومات، وبالتالي الحد من المقاومة التي يمكن أن تعيق تنفيذ التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات.⁴

هـ-**القدرات:** إن تحسين عملية التخطيط هو المفتاح لفعالية التخطيط، و لا يتحقق ذلك إلا من خلال تحسين القدرات مما يؤدي إلى تحسين و تطوير إمكانات نظام التخطيط و إلى قدر أكبر من القدرة على مواءمة نظم المعلومات و استراتيجيات الأعمال ، وتعزيز التعاون.

و-**الرضا:** ويشير إلى رضا المستخدمين فيما يتعلق بعملية التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات، الأهداف، تنفيذ وإدارة موارد المعلومات.⁵

¹ Henry E. Newkirk, Albert L. Lederer, *The effectiveness of strategic information systems planning under environmental uncertainty*, Information & Management 43 ,science direct, 2006,p 483.

² William R. King, *Planning For Information Systems*, M.E Sharpe, New York, 2009 ,p241.

³ Dong Li et al, *Information Management Environment, Business Strategy, and the Effectiveness of Information Systems Strategic Planning*, The Tenth Pacific Asia Conference on Information Systems, 2006, p534.

⁴ Henry E. Newkirk, Albert L. Lederer, p 483.

⁵ Dong Li et al, op.Cit, p534

خلاصة الفصل

تناولنا في الجزء الأول من هذا الفصل طبيعة نظم المعلومات و ذلك بالتركيز على أساسات النظم من حيث النظرية العامة للنظم، مفهوم النظام، إضافة إلى محاولة حصر عناصره و تحديد أهم خصائصه، أنواعه وتصنيفاته المختلفة، كما تطرقنا في هذا الجزء إلى المعلومة باعتبارها موردا استراتيجيا للمنظمة و المنتج النهائي لنظام المعلومات، فقد تناولنا فيه بعض التعاريف عن المعلومة بالتركيز على مصطلحي البيانات و المعرفة، ثم تطرقنا إلى خصائص المعلومات، قيمتها أهميتها، أهم تصنيفاتها، مصادرها. و أخيرا حاولنا إظهار كيفية الاستفادة و استغلال هذه المعلومات التي تم جمعها، و ذلك من خلال نظام معلومات فعال و ما يوفره هذا النظام من قدرة على جمع، خزن، معالجة و استرجاع المعلومات عند الحاجة و بالجودة المطلوبة مما يمكن من ترشيد القرارات و تحقيق الأفضليات التنافسية المنظمة مقارنة مع منافسيها ، لذلك تم التطرق في هذا الجزء إلى مجموعة التعاريف المتعلقة بنظام المعلومات، أهم خصائص نظام المعلومات الجيد، مراحل تطوره، التحديات التي تواجهها، تصنيفات نظم المعلومات.

و في الجزء الثاني من هذا الفصل تطرقنا إلى بعض التعاريف الخاصة بالبيانات التي تعد المادة الأولية لنظام المعلومات، حيث حاولنا تقديمها من خلال خصائصها و مختلف أنواعها و أشكالها و أهم مصادرها، ونتيجة لمختلف التغيرات التكنولوجية التي شهدتها المحيط الاقتصادي للمنظمة، فقد كان لزاما عليها مسايرة هذه التطورات التكنولوجية للسيطرة على الكم الهائل من البيانات و المعلومات، لذلك أخيرا في هذا الفصل تسليط الضوء على بنية نظم المعلومات من خلال تناول مكونات، موارد، وظائف و أدوار هذه الأخيرة، كما تناولنا فيه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و الشبكات خاصة الانترنت، و قواعد البيانات وما تقدمه من تسهيلات للمنظمة عامة و لنظام المعلومات خاصة.

و أخيرا فقد تطرقنا إلى التخطيط الإستراتيجي للنظم المعلومات معتمدين في ذلك على تسليط الضوء على مفهومه، أهميته أهدافه، و إستراتيجية نظم المعلومات، كما تناولنا في هذا الجزء آلية التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات، من حيث مدخلات و مخرجات هذه العملية ، مراحلها، مقاربات و طرق التخطيط لنظم المعلومات، و أخيرا المشاكل التي تواجهه و عوامل نجاحه.

الفصل الرابع

الإطار العام للتفوق التنافسي

تمهيد:

تميزت السنوات الأخيرة من نهاية القرن الماضي و بدايات القرن الحالي بتغيرات اقتصادية سريعة و كثيرة، فتطورت أساليب العمل في مختلف القطاعات الاقتصادية، هذا ما أدى إلى إعادة النظر في المنظمات من حيث تنظيمها، هياكلها، أحجامها، آلياتها و أجهزتها للتنسيق بين مختلف نشاطاتها، و للبحث و تسير المعلومات حتى تتمكن المنظمة من العيش و التطور و النمو في ظل محيط يفرض عليها تغيراته، كما يفرض عليها التكيف الدائم و المتواصل و السريع، لكن ذلك لا يتم دون توفير لأدنى الشروط الأساسية من حيث التنظيم و التخطيط و التسيير و التنسيق بين المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة حتى تتمكن من التكيف و الاستجابة بسرعة مع التطورات و التغيرات التي تواجهها يوميا .

وبذلك كرس التنافسية باعتبارها الآلية الأساسية للمنظمة المعاصرة في اقتناص الفرص و غزو الأسواق في مختلف المناطق و السيطرة عليها لتحقيق أهدافها في الربح و البقاء و النمو، حيث أصبحت المنظمات اليوم تسعى إلى تحقيق تفوق تنافسي يمكنها من مواجهة التحديات و التهديدات الموجودة في السوق، و لا يتم ذلك إلا من خلال ما يعرف بالميزة التنافسية للمنظمة والتي عليها أن تحققها بصفة دائمة و متواصلة و بكيفية إرادية.

لذلك سنتناول في هذا الفصل بالدراسة مايلي:

المبحث الأول: تنافسية المنظمة

المبحث الثاني: التفوق التنافسي للمنظمة

المبحث الثالث: المداخل النظرية للتفوق التنافسي

المبحث الأول: تنافسية المنظمة

من أبرز ملامح الاقتصاد الجديد، و الاتجاه الأسواق نحو العالمية ، برزت التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المنظمات و استمرارها و الحفاظ على موقعها التنافسي في السوق مقارنة مع منافسيها، وذلك في ظل محيط سريع التطور و التغيير بشكل غير مسبوق.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية و أسباب ظهورها

إن مصطلح التنافسية يتميز بالحدثة و لا يخضع لنظرية اقتصادية تحكمه لذلك فهو يعرف تداخلا مع عدة مفاهيم أخرى كأداء، الكفاءة و غيرها.

أولاً: مفهوم التنافسية

القدرة التنافسية للمنظمة هي مصطلح متعدد التعاريف، و ذلك لكونه من أكثر المصطلحات تداولاً و أشدها غموضاً في الوقت نفسه، حيث لم يتفق أهل الاختصاص على تعريف محدد له، و ذلك بسبب تعدد أبعاد مصطلح التنافسية و تعقدها، لذلك سنحاول في هذا العنصر استعراض بعض من هذه التعاريف:

- 1- جاء في تقرير وزارة الاقتصاد الفرنسية أن التنافسية: "هي القدرة التي تمتلكها المؤسسة في لحظة معينة على مقاومة منافسيها"¹.
- 2- و هناك من يرى التنافسية كسلوك مثل Ricardo Petrella الذي يرى أن : "التنافسية ليست سوى نمط سلوكي للفاعلين الاقتصاديين في إطار أسواق تنافسية، يبحث كل منهم و خاصة المؤسسة عن وضعيات وميزات تنافسية في ظل احترام القواعد الثابتة و تساوي الفرص"².
- 3- و اعتبر كل من Man و Chan (2002) أن التنافسية تعنى العوامل التي تساهم في جعل الشركات تصبح تنافسية وكذلك الطرق التي تمكنها من تحقيقها.³

و هناك من يرى أن تنافسية المنظمة تظهر في المنتج و من هذه التعاريف نذكر :

¹ Akki Alouani Aoumeur, *Le Système d'Information Comptable Et La Compétitivité De l'Entreprise*, Séminaire International Sur La Compétitivité Des Entreprises Economiques Et Mutations De L'environnement, Université Mohamed Khider Biskra, Département De Gestion, 29-30/10/2002, p239.

² Aissa Hirèche, *Compétitivité : L'autre Facette?*, Séminaire International Sur La Compétitivité Des Entreprises Economiques Et Mutations De L'environnement, Université Mohamed Khider Biskra, Département De Gestion, 29-30/10/2002, p 132.

³ Oswald Jones, Competitive Advantage In SMEs: Towards A Conceptual Framework, In: Oswald Jones, Fiona Tilley, *Competitive Advantage In SMEs Organising For Innovation And Change*, Wiley edition, 2003, p 18.

1- التنافسية تعني "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات و خدمات بشكل أكثر كفاءة و فعالية من المنافسين في السوق الدولية."¹

2- كما يضيف التعريف التالي بأنها " القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات و خدمات بشكل أكثر كفاءة و فعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه الشركة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم و حماية من قبل الحكومة."²

ووفق منطق المدرسة الكلاسيكية في الإدارة الإستراتيجية، فإن المنظمة تكون ذات تنافسية ببساطة عندما تقل تكلفتها المتوسطة عن سعر منتجاتها في السوق، أي أن قيمة مواردها المستهلكة تقل عن قيمة السلع و الخدمات التي تنتجها، أو عندما تتمكن من تقديم مقارنة مع منافسيها سلعا و خدمات ذات قيم أعلى و بنفس التكاليف، أو قيما مضاهية بتكاليف أقل، و بالتالي تبني وضعيات تفضيلية تسمح لها بتحقيق أداء أعلى طول الفترة.³

أما من المنظور التسويقي فالتنافسية تعكس قدرة المؤسسة على التحكم في العلاقة بين القيمة المنشودة من قبل الزبون و تكاليف الوسائل الضرورية لتحقيق هذه القيمة ، أي أن المؤسسة ذات التنافسية هي تلك التي تتمكن من تقديم أحسن توفيق للقيم المنتظرة من قبل الزبون (إرضاء، سعر، نوع، آجال...).⁴

هذا و يرى آخرون أن التنافسية لأي منظمة تقوم على شقين أساسين:⁵

أما الأول فهو قدرة التمييز على المنافسين في الجودة و/أو السعر و/أو توقيت التسليم و/أو خدمات ما بعد البيع، و كذا في الابتكار و القدرة على التغيير السريع و الفعال، و أما الشق الثاني فهو القدرة على مغازلة سريعة للعملاء تهيئ و تزيد رضائهم و تحقق ولاءهم، و لا شك أن النجاح في الشق الثاني يتوقف على نجاح الشق الأول.

¹ كمال رزيق، فارس مسدور، مفهوم التنافسية، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم علوم التسيير، 29-30/10/2002، ص105.

² معهد العربي للتخطيط، التنافسية و تجربة الأردن، الكويت، 2002، ص2، تاريخ التصفح 2009/09/10، www.arab-api.org/wps0004.pdf

³ عبد المليك مزهودة، دور نظم المعلومات في كسب رهانات الإدارة الإستراتيجية و تعزيز تنافسية منظمات الأعمال، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الثالث حول نظم المعلومات و دورها في تطوير و تنمية منظمات الأعمال، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن 22-25/11/2004.

⁴ عبد المليك مزهودة، محددات تنافسية قطاع الطحن بالجزائر و انعكاسات تحولات المحيط عليه : منظور المسيرين، ورقة عمل مقدمة ليوم دراسي حول قراءة في تحديات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، مخبر العلوم الاقتصادية و التسيير، 25/04/2007، ص13.

⁵ أحمد سيد مصطفى، التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، ورقة عمل مقدمة لملتقى حول الإدارة و تحديات التغيير، مركز الاستشارات و التطوير الإداري، القاهرة، 2001، ص360.

و بذلك فإن التنافسية هي قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية على منافسيها، سواء عن طريق التكلفة الأقل أو عن طريق التميز، بمعنى أن تنافسية المنظمة تتجسد باكتساب ميزة تنافسية أو أكثر تعكس تفوقها في مجال ما عن باقي المنافسين.

أما الدكتور عيسى حيرش فيرى أن " التنافسية أصبحت فلسفة و رؤية إيديولوجية تؤثر على إدارة المنظمات".¹

و وفق هذا الطرح يفترض Buckley et al (1988) ثلاثة تدابير لتنافسية: الأداء التنافسي، الإمكانية التنافسية competitive potential والعمليات الإدارية.²

أما عن تنافسية الدولة فقد عرفها الرئيس لجنة التنافسية الصناعية في الولايات المتحدة: "التنافسية هي قدرة الدولة، في إطار سوق حرة ونزيهة، على إنتاج السلع والخدمات لتلبية متطلبات السوق الدولية، مع الحفاظ أو زيادة الدخل الحقيقي للمواطنين".³

و انطلاقا مما سبق، تجدر الإشارة إلى أن مصطلح التنافسية ليس مرادفا للمنافسة، ذلك لأن هذه الأخيرة " هي حالة الصراع بين المنتجين الذين يعرضون منتجات متماثلة أو متقاربة في نفس السوق"⁴. فهي بذلك نظام اقتصادي، تعرض فيه عدة منظمات منتوجاتها و التي يقيمها المستهلك بكل حرية دون وجود احتكار أو إرغام له على التفكير في شراء منتج معين.

فإذا كانت المنافسة هي مجموعة الشروط و القواعد التي يتم و فقها انسياب و تدفق و تداول المنتجات و الخدمات في سوق معينة، فإن التنافسية هي القدرة على تصريف هذه السلع و الخدمات في الأسواق المحلية و العالمية، فكل منهما يشكل عنصرا أساسيا في أي أسلوب تحليلي لإعداد و تشخيص وضعية ومكانة المؤسسة التنافسية، فأى إجراءات تهدف إلى تعزيز التنافسية للمنظمات ستؤثر في هيكل السوق و على شكل المنافسة، و أي قواعد تحكم المنافسة سوف تؤثر على تنافسية المنظمة، و بذلك فإن التنافسية ليست بديلا للمنافسة بل هي شرط لدخول المنظمة في المجال التنافسي .

¹ Aissa Hirèche, op.Cit, p127.

² Oswald Jones, op.Cit, p18.

³ Michèle Debonneuil, Lionel Fontagné, *Compétitivité*, Rapport Conseil D'analyse Economique, Paris, 2003, p12.

⁴ Jean-claude Tarondeau, *Stratégie Industrielle*, Edition Vuibert, Paris, 2^{ème} édition, 1998, p33.

ثانياً: أسباب ظهور التنافسية

و لعل أهم العوامل و الأسباب التي أدت إلى ظهور التنافسية ما يلي:

1- تحولت المنافسة من محلية إلى عالمية فلم يعد المنتج أو السوق يواجه منافسة محلية فقط بل زادت حدة المنافسة الأجنبية القادمة من الخارج، حيث فتحت اتفاقيات الجات أبوابا كانت مغلقة في الأسواق المحلية.¹ فالحوجز التقليدية لانسياب السلع و الخدمات من ضرائب جمركية، و حصص كمية أخذت بالتلاشي مع زيادة التركيز على الحواجز التقنية المتعلقة بمعايير الجودة و البيئة، مما أدى إلى بروز منافسين جدد على درجة عالية من المهارة و القوة.

2- تطور الشركات: فمن شركات متنافسة في ساحة الأعمال المحلية و العالمية إلى شركات متحالفة، و تحول اللاعبون و المتنافسون من شركات صغيرة أو متوسطة في السوق المحلية و العالمية إلى شركات ضخمة و شركات متعددة الجنسيات عابرة للقارات ذات أذرع تنافسية طويلة.²

غير أنه من الصعب تتبع الأصول التاريخية لظهور مفهوم التنافسية نظرا لما تتمتع به من حداثة، لكن مع قليل من البحث تبين أن هذا المفهوم مرتبط بأمرين:

الأمر الأول: من الملاحظ بأن النقاش حول مشكلة التنافسية قد لقي إشارة الانطلاق لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في الثمانينات من القرن الماضي عقب "أزمة الإنتاجية" التي آل إليها وضع الاقتصاد الأمريكي أكبر و أقوى اقتصاد في العالم، وقد كان لهذه الأزمة بالطبع مسؤولية مباشرة في تفهقر المؤسسات الأمريكية أمام منافساتها الأوروبية و الآسيوية.³

حيث عرفت الولايات المتحدة الأمريكية عجزا كبيرا في الميزان التجاري خلال الفترة من 1981 إلى 1987 خاصة مع اليابان و زيادة المديونية الخارجية لها.

الأمر الثاني: حيث ظهر الاهتمام مجدد بهذا المفهوم و بدرجة مكثفة في بداية التسعينات من القرن العشرين كإفراز طبيعي لما أطلق عليه بالنظام الاقتصادي العالمي الجديد، و خاصة بعد انهيار الكتلة الشيوعية المتمثلة

¹ أحمد سيد لطفي، التنافسية في القرن الحادي و العشرين مدخل إنتاجي، دار ناشر، بدون بلد النشر، الطبعة الأولى، 2003، صص 14-15.

² نفس المرجع، ص14.

³ مولى عبد الله، التنافسية و الدولة، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم علوم التسيير، 29-30/10/2002، ص2.

في الإتحاد السوفياتي سابقا، و ظهور سمات و تداعيات عديدة له و التي كان من أبرزها ظهور ما يسمى بظاهرة "العولمة"، و التأكيد مرة أخرى على التوجه نحو الاعتماد على اقتصاديات و قوى السوق.¹

المطلب الثاني: عوامل التنافسية و مؤشرات قياسها

أولا:عوامل التنافسية

تتكون التنافسية للمنظمة من مجموعة من العوامل تختلف من حيث أهميتها، فحتى تتمكن المنظمة من احتلال الصدارة في السوق المحلية و العالمية فإنها تلجأ إلى التنافس في إطار هذه العوامل التي تؤثر على مدى قوة قدرتها التنافسية مقارنة مع منافسيها، و فيما يلي أهم العوامل التي تتحكم في القدرة التنافسية لأي منظمة:

1- الوقت: حيث سيتبارى المتنافسون في اختصار الوقت بين كل ابتكار و تقديم لمنتج جديد، واختزال وقت إنتاج و تقديم المنتج، وتسليم المنتجات في التوقيتات المتفق عليها دون تأخير، و ليس ذلك فقط بل في التوقيتات التي يحددها العملاء². ويعبر عن هذا البعد بكل من:³

أ- **اعتمادية التسليم :** والتي تتمثل إمكانية إنجاز جداول التسليم في مواعيدها.

ب- **سرعة التسليم:** والتي تشير إلى سرعة الاستجابة لطلب الزبون والتي تقاس بوقت الانتظار أو ما يعرف بوقت التسليم السريع والمعبر عنه بالوقت المنقضي بين تسلم الطلبية وتلبيته.

كما أنه واحد من أهم الشروط المطلوبة لتسيير جيد للإنتاج بمعنى توفير المنتج في الوقت المحدد، ليس قبله فنتجمد الأموال، و لا بعده فلا تلبية رغبات الزبائن والعملاء فتكون بذلك عقوبات عن التأخير. ولعل من أهم نظم الإنتاج التي تحقق ذلك هو نظام *juste a temps (JAT)** حيث يعتبر نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JAT) أهم الإنجازات التي حققت مزايا تنافسية عديدة للصناعة اليابانية.

2- الإنتاجية: تعتبر الإنتاجية معيارا لقياس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها، ومن ثم فإن رفع الإنتاجية يعتبر من الأهداف الرئيسية للمؤسسة، كما أنها تستخدم في المقارنة الداخلية لمعرفة اتجاه تطور

¹ طارق نوبر، دور الحكومة الداعم للتنافسية " حالة مصر"، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2002، تاريخ التصفح 2009/11/01، www.arab-api.org/wps0302.pdf

² أحمد سيد لطفي، مرجع سابق، ص16.

³ دجلة مهدي محمود، اثر إعادة الهندسة في تحقيق المزايا التنافسية، مجلة التقني، المجلد العشرون، العدد2، 2007.

* تقوم فلسفته على تبسيط مراحل و عمليات الإنتاج، بحيث يتم البحث و المحافظة على الأنشطة الأساسية في العملية الإنتاجية و يتم إلغاء كل العمليات التي تضيف تكلفة للإنتاج، كما تتم إزالة جميع المشاكل التي تعترض نظام الإنتاج من عيوب الإنتاج، التأخيرات، التعطلات، البطء الإداري...الخ، حتى يتم الإنتاج في الوقت المحدد.

إنتاجية المؤسسة من خلال سلسلة زمنية معينة، وفي المقارنة الخارجية مع المؤسسات المشابهة لمعرفة ما إذا كانت في المستوى المطلوب أم يجب عليها تحسين إنتاجيتها لتنمية قدرتها التنافسية.¹

3- الجودة: يمكن النظر إلى جودة المنتج من خلال جانبيين: الجودة المرتبطة بتصميم المنتج و الجودة المرتبطة بالمنتج في حد ذاته، و التي تتحدد بمدى تطابق هذه الأخير مع رغبات الزبون.

و تعد الجودة من أهم العوامل التي تتحكم في تنافسية المنظمة، فقد عرفت تنافسية المنظمات اليابانية تنامي ملحوظ مقارنة مع نظيراتها الأوروبية و الأمريكية لذلك الاهتمام الذي أولته هذه المنظمات للجودة من خلال "حلقات الجودة"، التي حققت نجاحها بفضل نظام المعلومات الذي يوفر لها المعلومات عن المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة، و يسمح بتحليل جودة المنتج من منظور كل من المستهلك، المنتج، و المنافس في آن واحد.

4- الإبداع: هو إجراء للتحسين المتواصل في المنظمة لأساليب إنتاجها، و تكاليفها، و آجالها، و جودة منتجاتها و خدماتها، و بما أنه ليس بإمكان المنظمة تقديم منتج يرضي جميع الرغبات و في كل الأوقات، فإنها مضطرة إلى القيام بتغييرات في خصائص و مواصفات منتجاتها بما يمكنها من مسايرة تغييرات أذواق و رغبات المستهلكين و الحصول على حصة أكبر من السوق، وتحدد (4P) للإبداع في:²

أ- **المنتج Product:** سواء كان منتج مادي جديد أو تحسين منتج قديم أو خدمة جديدة أو قديمة.

ب- **الإمكانيات Possibilities** المتوفرة للإبداع.

ج- **العمليات Processes:** المستعملة لزيادة الحلول للمشاكل ولتحسين الابتكار للأفراد والجماعات .

د- **الإبداع والابتكار الشخصي Personal:** من خلال التفكير الصحيح الذي يربط بالحدس وبالبدئية .

و تعتمد عملية الإبداع أساسا على:³

أ- دراسة السوق لمعرفة الطلب الإجمالي أو المحتمل و الاستماع إلى آراء المستهلكين حول منتج المؤسسة و لا يأتي ذلك إلا بوجود نظام معلومات فعال.

ب- الخبرة التكنولوجية للمؤسسة، باعتبار الإبداع نقطة تقاطع بين ماهو ممكن تكنولوجيا و ما هو مقبول اجتماعيا و اقتصاديا.

¹ زبيري رابح، مرجع سابق، ص 36-37.

² دجلة مهدي محمود، مرجع سابق.

³ زبيري رابح، مرجع سابق، ص 36.

5- التكلفة: تعد التكلفة سلاحا تنافسيا هاما، فلا يمكن إعداد السياسة التسعيرية للمنظمة دون الضبط المستمر للتكاليف، لأن ذلك سيساهم في تخفيض سعر تكلفة المنتج، وبالتالي حرية اختيار الأسعار المناسبة و زيادة هامش ربح المنظمة مقارنة مع منافسيها في نفس الصناعة أو النشاط، لذلك تكون التكلفة هي العامل الحاسم في التنافسية، فالمنظمة ليس لها من حل إلا تخفيض سعر تكلفة منتجاتها قصد:

أ- زيادة الهامش لتستطيع إعادة الاستثمار أو توزيع الأرباح.

ب- تغيير سعر البيع في السوق متحصلة بذلك على ميزة تنافسية.

6- التردد واليقظة: إن المحافظة على تنافسية المنظمة يتطلب من هذه الأخيرة المتابعة المستمرة و الدائمة لما يجري في محيطها، و هذا من أجل معرفة و فهم طبيعة التطورات و التغيرات الحادثة فيه، و التي قد تشكل فرصا ينبغي استغلالها و تهديدات ينبغي الحد من آثارها السلبية على المؤسسة، فهي تتمثل في جمع ومعالجة وتخزين المعلومات و كل الإشارات القوية و الضعيفة الصادرة من المحيط الخارجي للمنظمة.

و يجب أن تكون عملية التردد مسارا شاملا و جماعيا يقوم به جميع من في المنظمة و يغطي جميع عناصر المحيط الخارجي: المنافسين، الموردين، التكنولوجيا، وهو يختلف عن دراسة السوق باعتباره دائما و مستمرا¹. فكلما كان محيط المنظمة متحركا و غير أكيد كلما كان على المنظمة الحذر و كذا انتهاز الفرص قبل منافسيها، فوظيفة التردد و اليقظة في المؤسسة هي حساسية للحاضر و المستقبل، الذي يتوجب عليها الاتجاه نحوه باستعمال أفضل الوسائل و بانتهاج أنجع و أسلم الطرق.

7- المرونة: تعتبر المرونة من أهم عوامل اكتساب أو تحسين تنافسية المنظمة، فهي تعبر عن قدرة المنظمة على التكيف السريع مع تغيرات و تطورات المحيط ضمن ظروف عدم التأكد، ولا تبحث المنظمة عن المرونة في جانب معين منها بل تسعى المنظمة إلى تحقيق المرونة في كل وظائفها و مستوياتها. و المرونة ليس اختيار للمنظمة فهي مفروضة عليها، فالمنظمة كنظام تسعى دائما إلى الاستقرار و النمطية، غير أنه من أجل بقاءها و استمرارها و يجب عليها رد الفعل السريع في ظل بيئة عدم التأكد.

8- المهارات: و هي مجموعة الكفاءات و المعارف و التجارب المكتسبة لدى فرد أو مجموعة من الأفراد تعطيه القدرة على التحكم الجيد في العمل، و تسمح المهارات للمنظمة بالتطور و التكيف بصورة أفضل، لذلك فعلى المنظمة أن تقوم بتنميتها من خلال تسيرها و رسمتها، و ذلك للبقاء في وضعية تنافسية أو حصول المؤسسة على امتياز تنافسي.

¹ زبيري رابح، مرجع سابق، ص ص 38-39.

ثانيا: مؤشرات قياس التنافسية

يمكن تحديد موقع المنظمة من التنافسية من خلال مجموعة من العناصر تعرف بمؤشرات التنافسية، إذ يعتمد المحللين الاقتصاديين على هذه الأخيرة في تقييم الوضعية التنافسية للمؤسسة.

فمثلا يعرض Denclos ثلاث (03) مجموعات من المؤشرات لقياس التنافسية هي:¹

1- مؤشرات جدول الاستغلال: النتيجة الصافية/ رقم الأعمال...

2- مؤشرات رقم الأعمال: معدل نمو رقم الأعمال...

3- مؤشرات الكفاءة : الإنتاج/ عدد الأفراد...

وفي الحقيقة مجمل هذه المؤشرات تتعلق بدراسة المردودية المالية للمنظمة وبالكفاءة في تشغيل الأصول، مما يعكس قياس الأداء أكثر من قياس التنافسية.

و لعل أكثر المؤشرات تعبيراً عن قياس التنافسية هي:

1- الربحية: تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية، و كذلك تشكل الحصة من السوق مؤشراً على التنافسية إذا كان المشروع يعظم أرباحه، أي أنه لا يتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصته من السوق، و لكن المشروع يمكن أن يكون تنافسياً في سوق تتجه هي ذاتها نحو التراجع ، وبذلك فإن تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية.²

فإذا كانت ربحية المشروع أو المنظمة التي تبحث عن البقاء و الاستمرار في السوق يجب أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن الربحية الحالية لأرباح المؤسسة ترتبط بالقيمة السوقية لها.

2- الحصة من السوق: من الممكن لمشروع ما أن يكون مربحاً و يستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن يكون تنافسياً على المستوى الدولي، و يحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات اتجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمشروعات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية و لكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة اتجاه تحرير التجارة أو بسبب أفول السوق ، لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المشروع مع تكاليف منافسين الدوليين.³

¹ عبد المليك مزهودة، محددات تنافسية قطاع الطحن بالجزائر وانعكاسات تحولات المحيط عليه منظور المسيرين، مرجع سابق، ص ص14-15.

² جسر التنمية، القدرة التنافسية و قياسها، العدد24، ديسمبر2003، ص11، تاريخ التصفح 2009/11/03، www.arab-bridge24.pdf

³ نفس المرجع، ص12.

3- تكلفة الصنع: تعتبر تكلفة الصنع المتوسطة مقارنة بتكلفة المنافسين مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس، ما لم يكن انخفاض التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمنظمة، و في حالة ما إذا كانت تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، فإنه يمكن أن تكون تكلفة وحدة العمل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة، و لكن هذه الوضعية يتناقص وجودها.

4- الإنتاجية الكلية للعوامل: ويقصد بها مدى فاعلية تحويل المنظمة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، و يمكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل و نموها بين عدد من المنظمات على المستويات المحلية و الدولية، كما يمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية و تحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم، غير أن هذا المفهوم لا يوضح مزايا و عيوب تكلفة عوامل الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من التلفزيونات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المنظمة.

المطلب الثالث: أسس تطوير و تنمية التنافسية

هناك سبع (07) نقاط أساسية ترتكز عليها التنافسية و هي كالتالي:

أولا: الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة

إن الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة يسمح بالحصول على مستوى ثابت من الجودة، و عدم حدوث تقلبات في نوعية المنتج، ويساهم في الرفع من مردودية نشاطات المنظمة و زيادة إنتاجيتها، و بالتالي تخفيف التكاليف، كما يساهم في كسب رضا و وفاء الزبائن، و زيادة ثقتهم بسلع و خدمات المنظمة.

ثانيا: التطوير التكنولوجي

إذا أرادت المنظمات عدم التخلف عن السباق التنافسي فعليها إنتاج سلع و خدمات جديدة، و اتخاذ خطوات و إجراءات لتقديم منتجات أو تطوير تقنيات جديدة للإنتاج، فالتطوير التكنولوجي هو ضمان للمنظمات في مواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة في المحيط.

ثالثا: تطوير الموارد البشرية و تكوينها

تعتبر الموارد البشرية الركيزة و الداعمة الأساسية و المحورية لدعم التنافسية لجميع المنظمات في جميع القطاعات ذلك لأن الفرد هو الأداة الأساسية للتغيير و التطوير.

رابعاً: تكيف نظام التعليم مع احتياجات السوق

بمعنى أن تأخذ نظم التعليم بعين الاعتبار احتياجات سوق العمل.

خامساً: الاهتمام بالبحث و التطوير

يجب تفعيل العلاقة ما بين المؤسسات من جهة و الجامعات من جهة ثانية ومراكز الأبحاث من جهة ثالثة، ففي كثير من الأحيان تكون هذه المؤسسات لا تعمل وفق هدف واحد ولا يوجد تنسيق كامل فيما بينها (توليد المعارف العلمية) و نقل تلك المعارف و استغلالها، كما تقوم البحوث بدورها في تطوير الكفاءات البشرية و توفير العوائد التي تكفل تنميتها و بيئتها بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية الشاملة¹

سادساً: دراسة الأسواق الخارجية

في ظل انفتاح الأسواق العالمية من الواجب على المنظمات دراسة الأسواق الخارجية لمواجهة المنافسة في هذه الأسواق.

سابعاً: تطوير نظام و تكنولوجيا المعلومات

إنتاج المعلومات و تداولها و تخزينها و توثيقها يعتبر اليوم تقنية ذات تأثير كبير في الطريقة التي يعمل بها الاقتصاد، فالتحسينات الهائلة في تقنية الاتصال (الأنترنت) هي قوة فاعلة في نمو الإنتاجية في الولايات المتحدة الأمريكية و البلدان الاسكندنافية و هي على قمة الترتيب الآن.²

ومهما كان مستوى تنافسية المنظمة فإنها لا تتحقق أو تتجسد إلا باكتساب المنظمة لميزة تنافسية تضمن لها التفوق على منافسيها.

¹ كمال رزيق، بوزعرور عمار، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة ،كلية الاقتصاد و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 21-22/05/2002، ص4.

² نفس المرجع ، ص4.

المبحث الثاني: التفوق التنافسي للمنظمة

يعتبر التفوق التنافسي الهدف الأساسي في حياة منظمات الاعمال الذي تسعى للوصول اليه، وهذا يتطلب من المنظمات ان تكون دائماً متميزة من خلال حصولها على ميزة تنافسية أو اكثر لكي تساعدها في تحقيق ذلك التفوق التنافسي على منافسيها. غير أن الامر لا ينتهي عند تحقيق المزايا التنافسية، وانما يتطلب من تلك المنظمات السعي المستمر لتطوير و تنمية ما حققته من مزايا.

المطلب الأول: الميزة التنافسية: المفهوم، الأنواع و المصادر

تعتبر الميزة التنافسية المنهاج الأفضل و الأحسن لتحقيق و تعزيز التفوق التنافسي، و الحل الأفضل لضمان البقاء والاستمرار في ظل التحولات الكبيرة التي تعرفها البيئة، لذلك فإن المنظمات تحاول جاهدة الحصول على المزايا التنافسية حفاظا على مكانتها التنافسية و حصتها السوقية، فامتلاك الميزة التنافسية من شأنه أن يدفع بالمنظمة إلى مقدمة السباق التنافسي، لذلك تسخر المنظمة كافة مواردها ومهاراتها لامتلاك هذه المزايا، إضافة إلى تعزيزها و حمايتها من التقليد.

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

تتفق معظم الدراسات على أن مفهوم الميزة التنافسية يعتبر امتداداً لفكرة الميزة النسبية في التجارة الدولية لريكاردو D.Ricardo المقدمة في أعماله سنة 1817، و التي تقوم على أن عوامل الإنتاج التقليدية قادرة على خلق قيمة لسلعة معينة، و أن هذه القيمة تضيف على السلعة ميزة التكلفة الأقل، فتجعلها قادرة على المنافسة في السوق العالمية، غير أن نظرية الميزة النسبية لم تعد قادرة على تبرير أسباب التفوق في إنتاج سلع معينة لم تتوافر لها عوامل الإنتاج التقليدية، و من ثم فقدت هذه النظرية قيمتها في ظل المتغيرات الاقتصادية الحديثة، وكان من الضروري البحث عن بديل علمي لهذه النظرية يمكنه خلق القيمة، و بذلك ظهرت الميزة التنافسية كبديل للميزة النسبية.

و يرجع المفهوم الأساسي للميزة التنافسية إلى Chamberlin 1939 ثم إلى Selznick 1959 الذي ربط الميزة بالقدرة، ثم تطور هذا المفهوم حيث وصف Schend et Hofer الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المنظمة مقابل منافسيها من خلال الموارد، وكانت الثمانينات انطلاقة لفكرة الميزة التنافسية بشكل صريح، و ذلك من خلال تفاعل القرارات السياسية للرئيس الأمريكي ريجان في بداية الثمانينات، بتأسيس لجنة تنافسية الصناعة الأمريكية بسبب تدهور القدرة التنافسية للولايات المتحدة الأمريكية أمام اليابان، ثم إنشاء لجنة مجلس

السياسة التنافسية الأمريكية من جهة ومن جهة أخرى كتاب M.Porter عن الميزة التنافسية في أواسط الثمانينات.

ويعتبر Porter أول من استخدم مصطلح " الميزة التنافسية" في كتابه الصادر في عام 1985*، كما كان أول من استخدم مصطلح التنافسية القومية في كتابه الصادر في عام 1990.

حيث يرى Porter أن " الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لزيائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين بمنافع متساوية أو بتقديم منافع منفردة في المنتج التي تعوض الزيادة السعرية المفروضة."¹

في حين أعتبرها Chantal de Moerloose et Jean-Jacques Lambin " كل الخصائص أو السمات التي يمتلكها المنتج أو العلامة التجارية و التي تعطيها بعض التفوق على منافسيها المباشرين. هذه الخصائص أو الصفات يمكن أن تختلف في طبيعتها، تركز على المنتج نفسه (الخدمات الأساسية)، و تركز على الخدمات الضرورية أو إضافة الخدمة الأساسية المرافقة، أو تركز على طرق الإنتاج أو توزيع أو بيع خاصة بالمنتج أو بالشركة."²

و هناك من يعرفها على أنها "ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء اعتمادها إستراتيجية تنافسية معينة، سواء تعلق الأمر بإستراتيجية قيادة التكلفة (تحقيق ميزة التكلفة الأقل) أو إستراتيجية التميز وبالتالي تحقيق إستراتيجية الجودة الأعلى."³

فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة و الضعف الداخلية، إضافة إلى الفرص و المخاطر المحيطة و السائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها.⁴

غير أن التعريفين الأخيرين يشوبهما التقصير ذلك أنهما يعتمدان على مصدر من مصادر الميزة التنافسية و المتمثل في الإستراتيجيات التنافسية و التشخيص الداخلي و الخارجي للمنظمة.

* في المقابل جادل Klein (2001) بأن المصطلح في الواقع لم يظهر في عمل Porter حتى 1985. و أن كتاب آخرون Caves (1984)، Day (1984)، Spence (1984) و Barney (1986) قد استخدموا أيضا المصطلح في نفس الوقت تقريبا مع Porter. كما أشار Klein (2001) إلى أن محاولات Porter لتعريف "ميزة تنافسية" حشو في الكلام لأن المفهوم ببساطة مساوي لـ "أداء الشركة في الأسواق التنافسية".

¹ Michael Porter, *L'Avantage Concurrentiel*, Edition DUNOD, Paris, 1999, p8.

² Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, op.Cit, p250.

³ سملاي يحضية، بلالي أحمد، *الميزة التنافسية و فعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية*، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة، جامعة مسيلة، 03-04/05/2005.

⁴ نفس المرجع.

و ينظر كل من Dave Ulrich و Dale Lake للميزة تنافسية "على أنها تحقق عنصرين: القيمة المدركة للعملاء والتفرد. فالتفرد لا يبني التنافسية ما لم يجتمع مع قيم العملاء".¹

و هو نفس ما ذهب إليه الدكتور علي السلمي حيث حدد الميزة التنافسية على أنها " مجموعة المهارات و التكنولوجيات و الموارد و القدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها و استثمارها لتحقيق أمرين أساسيين:

- إنتاج قيم و منافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون.

- تأكيد حالة من التميز و الاختلاف فيما بين المنظمة و منافسيها".²

و يلاحظ على هذا التعريف أنه عرف الميزة التنافسية من خلال مصادرها و ربطها بنتائج الحصول عليها دون التطرق إلى مدلول مفهومها في حد ذاته، كما طرح هذا التعريف فكرة إن اكتساب الموارد و المهارات لازم لكنه غير كافي لتحقيق الميزة التنافسية، فالميزة التنافسية تكمن في الطريقة التي تنسق و تستثمر بها المنظمة مواردها و مهاراتها.

و يرى Rizopouloz أن " ميزة المؤسسة تظهر في مستوى القيمة التي هي مؤهلة لخلقها لزيائنها".³

و في تعريف آخر الميزة التنافسية هي "عبارة عن قوة دافعة أو قيمة أساسية تتمتع بها الشركة و تؤثر على سلوك العملاء في إطار تعاملهم مع الشركة".⁴

فهذين التعريفين إذن يستدركان ما أعيب على التعاريف السابقة، التي أخذت طابع العموم و اتصفت بمحاولة الإحاطة بالمفهوم دون توفر الدقة، حيث كان التعريفين الأخيرين و بالأخص التعريف الأخير أكثر دقة في تحديد المفهوم و التعبير عنه بمصطلح القيمة مع ترك المجال مفتوح أمام مصدر هذه القيمة، دون حصرها في مصادر معينة، هذا كله في إطار شرطين أساسيين هما:

¹ Dave Ulrich, Dale Lake, *Organizational capability: creating competitive advantage*, Academy of Management Review, Vol 5, No 1, 1991, p89.

² أمال عياري، رجم نصيب، الإستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم علوم التسيير، 29-30/10/2002، ص13.

³ Said Boumendjel, Sidi achour, *Contribution à la Réflexion Critique portent sur le Management Stratégique Intégré des Entreprises Face à un Environnement Mondial :l'Expression de Management Risques et Qualité et le Recours à une Nouvelle Théorie de l'économie*, séminaire international sur la compétitivité des entreprises économiques et mutations de l'environnement, Université Mohamed Khider Biskra, 29-30/10/2002,p268.

⁴ كمال رزيق، فارس مسدور، مرجع سابق، ص105.

أ- خلق قيمة تميز المنظمة.

ب- أن تؤثر تلك القيمة على سلوك العملاء في تعاملهم مع المنظمة.

في حين حدد التعريف التالي طبيعة مصادر الميزة التنافسية: "أية ميزة متحققة من قبل الشركة هي أعلى مما يقدمه المنافسون إلى الزبائن ولها قيمة، و قد يكون ذلك التمايز من خلال الأسعار أو الخدمة المضافة".¹

في حين حدد Ma محتوى الميزة التنافسية بالاعتماد على إطار يدعى SELECT. و يمثل هذا المصطلح مجموعة من الألفاظ هي المادة Substance و التعبير Expression و الموقع Local و الأثر Effect و السبب Cause و المدى الزمني Time-span و يمثل أداة قادرة على تحليل الميزة التنافسية يساعد المنظمة على خلق الميزة من خلال دراسة جوهر المادة، التعبير عنها، موقعها و أثرها، و مسبباتها بما يسمح لها الحصول على منفعة أعظم من هذه الميزة و كذلك تحديد المدى الزمني اللازم لتحقيقها و استثمارها بما يمكن المنظمة الوصول لتوضيح كامل حول ماهية الميزة وفقا لإمكانيات تحققها.²

كما حدد Ma (2000) ثلاث ملاحظات حول ميزة تنافسية و الاستكشاف المفاهيمي للأنماط مختلفة للعلاقة بين الميزة التنافسية وأداء الشركات، وهي: (1) ميزة تنافسية لا تعني أن الأداء المتفوق. (2) الميزة التنافسية هي مصطلح علائقي. و (3) الميزة التنافسية هي سياق محدد.³

و نستخلص من خلال ما سبق من التعاريف حول الميزة التنافسية ما يلي:⁴

- 1- أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة و ليس مطلقة.
- 2- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق و الأفضلية على المنافسين.
- 3- أنها تتبع من داخل المنظمة و تحقق قيمة لها.
- 4- أنها تتعكس في كفاءة أداء المنظمة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدمه للمشتريين أو كليهما.
- 5- أنها يجب أن تؤدي إلى التأثير في المشتريين و إدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة و تحفزهم للشراء منها.
- 6- أنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

¹ ثامر البكري، خالد بني حمدان، الإطار المفاهيمي للإستدامة و الميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة HP في اعتمادها لإستراتيجية الإستدامة، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية و الإنسانية، العدد9، 2013، ص6.

² محمد حسين العيسوي و آخرون ، مرجع سابق، ص138.

³ Raduan, C. R et al, op.Cit, p408.

⁴ حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل إستراتيجي، دار وائل لنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص138.

ثانيا: أنواع الميزة التنافسية

يتحقق التفوق التنافسي من خلال نوعين من الميزات التنافسية:

1- ميزة التكلفة الأقل: معناها قدرة الشركة على تصميم، تصنيع، و تسويق منتج أقل تكلفة مقارنة مع الشركات المنافسة، و بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، و لتحقيق هذه الميزة فإنه لابد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للشركة و التي تعد مصادرا هامة للميزة التكلفة.¹

و بذلك تعرف التكلفة كميزة تنافسية بأنها "قدرة المنظمة على التنفيذ بأقل التكاليف قياسا بالمنافسين، ويكون ذلك من خلال تحسين الإنتاجية والكفاءة وحذف الضياع والرقابة المحكمة على التكاليف".²

أما عن إعداد الإستراتيجية التي تبنى على الميزة التنافسية لتكلفة الأقل فهي إستراتيجية السيطرة بالتكاليف، و لكي تحقق المنظمة هذه الميزة يجب عليها مراقبة التكاليف المتعلقة ببعض العناصر و التحكم بها مقارنة مع المنافسين، ومن بين هذه العناصر:

أ- **مراقبة التعلم:** التعلم أو التكوين ليس تلقائيا بل هو نتيجة لمجموعة من الجهود المبذولة من طرف الإطارات و المستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز فقط على تكاليف اليد العاملة بل يجب مراقبة كل التكاليف المرتبطة بتكوين العاملين.

ب- **مراقبة الروابط:** حتى تستطيع المنظمة أن تحسن موقعها في ميدان التكاليف يجب عليها التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة و العمل على استغلالها من جهة أخرى.

ج- **مراقبة الإلحاق:** و يكون ذلك بطريقتين، إما بتجميع الأنشطة المنتجة للقيمة من أجل استغلال الإمكانيات المشتركة بينها، أو نقل معرفة كيفية تسيير العمل في نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

د- **مراقبة الرزنامة:** نجد في بعض القطاعات أن من ينشط أولا يستطيع امتلاك ميزة التكلفة، أما في القطاعات الأخرى المؤسسات التي تنتظر يمكنها امتلاك بعض ميزات في ميدان التكاليف بسبب أن التكنولوجيا سريعة التغيير أو بسبب دراسة سلوك المنافسين و اكتشاف القوة و الضعف لديهم.³

¹ نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإدارة العليا (الإعداد، تنفيذ، مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 97.

² دجلة مهدي محمود، مرجع سابق.

³ Michel Porter, *L'Avantage Concurrentiel*, op.Cit, p134.

هـ - مراقبة التموضع: بحيث يكون له تأثير على عناصر عديدة مثل: مستوى الأجور، فعالية الإمداد و سهولة الوصول إلى الموردين، و المؤسسة التي تختار أحسن المواضع يكون بإمكانها امتلاك ميزة مهمة عن طريق التكاليف.¹

2- ميزة التمييز: هي القدرة على تقديم منتج متميز أو فريد وله قيمة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع)، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة و توظيف قدرات وكفاءات الشركة لتحقيق جوانب التميز². و نجد أن الإستراتيجية التي تبنى على أساس ميزة التميز هي إستراتيجية التمييز.

و تحصل المنظمة على هذا النوع من المزايا إذا ما توفرت لها عوامل التفرد، التي نذكر منها:
أ- المقاييس أو الإجراءات التقديرية: و هي مجموعة الإجراءات التي يمكن أن تشكل عاملا مسيطرا على تفرد المؤسسة مثل: خصائص و كفاءة المنتجات المعروضة، التكنولوجيا المستعملة في النشاط (الآلات المستعملة، معلومات متعلقة بمعالجة الطلبات)، جودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط، كفاءة و خبرة المستخدمين في النشاط و تكوين متخصص، المعلومات المستخدمة لمراقبة النشاط...³

ب- الروابط: وهي الروابط الموجودة مع الموردين، قنوات التوزيع و الأنشطة الخاصة بالمنظمة وتنقسم:
- الروابط بين الأنشطة: فكلما كان هناك تنسيق بين الأنشطة كلما كانت هناك سرعة في آجال التسليم، و بالتالي تلبية حاجات الزبائن في وقت أسرع.
- الروابط مع الموردين: ففي حالة وجود تنسيق مع الموردين تتمكن المنظمة من تمييز منتجاتها عن بقية المنتجات الأخرى.
- الروابط مع قنوات التوزيع: سواء من خلال الروابط بين هذه القنوات أو من خلال التنسيق للأنشطة المشتركة بين المنظمة و قنوات التوزيع.
ج- الرزنامة: يمكن أن ترتبط خاصية التفرد لمؤسسة بتاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة النشاط، فمثلا المؤسسة التي كانت السبابة إلى استعمال صورة معينة للمنتج، يمكنها أن تفاجأ منافسيها و تحقق مصادر

¹ Michel Porter, *L'Avantage Concurrentiel*, op.Cit, p136.

² نبيل محمد مرسي، *إستراتيجية الإدارة العليا (الإعداد، تنفيذ، مراجعة)*، مرجع سابق، ص97.

³ Michael Porter, *L'Avantage Concurrentiel*, op.Cit, p158.

التمييز [...]، و في المقابل هناك بعض القطاعات تقتضي التأخر عن الدخول لأنه يسمح باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.¹

د- **التموضع:** يمكن للمنظمة أن تحقق ميزة التمييز إذا استطاعت اختيار موضع جيد لأنشطتها، فمثلا يستطيع أن يحقق بنك معين التفرد، و ذلك باختيار أحسن المواقع لوكالاته و موزعاته الأوتوماتيكية.

هـ- **التعلم:** إن تكرار المنتج بنفس الجودة يؤدي إلى تميز متواصل، و لا يتأتى ذلك بدون تكوين و تعليم المستخدمين و الإطارات .

و- **التكامل:** إن توفر نوع من التكامل بين أنشطة المنظمة يمكن أن يمنح للمنظمة خاصية التفرد، خاصة في حالة انضمام أنشطة جديدة للمؤسسة من طرف الموردين و قنوات التوزيع، وذلك عن طريق تمكينها من المراقبة الجيدة لنتائج الأنشطة المعينة و التي بمقدورها أن تكون مصدرا للتمييز .

و تجدر الإشارة إلى أن التمييز مكلف جدا للمنظمات، كما أن هذه التكلفة تختلف من منظمة إلى أخرى، و يرجع ذلك إلى اختلاف موقع المنظمات اتجاه عوامل تطور التكاليف، لذلك يجب التنسيق بين الأنشطة من أجل الرفع من درجة التمييز بأقل التكاليف.

في حين يقسم كل من Jean-Jacques Lambin و Chantal de Moerloose الميزة التنافسية إلى فئتين كبيرتين وفقا لمصدرها و إن كانت قائمة على نفس مبدأ التكلفة و التمييز، هما:²

1- الميزة التنافسية الخارجية القائمة على الجودة: تكون الميزة التنافسية "خارجية" عندما تعتمد على الصفات المميزة للمنتج التي تشكل قيمة للمشتري أو عن طريق الحد من تكاليف تشغيله، أو زيادة الأداء في استخدامه الذي يسمح باعتماد سعر بيع أعلى من المنافسة [...] الإستراتيجية التي تعتمد على ميزة تنافسية خارجية هي إستراتيجية التمييز التي تعتمد أساسا على دراية تسويقية للشركة، على قدرتها على اكتشاف الأفضل و تحسين توقعات المشترين الذين لم يتم تحقيق رضاهم عن المنتجات الحالية.

2- الميزة التنافسية الداخلية القائمة على التكلفة: تكون الميزة التنافسية "داخلية" عندما تستند الشركة المتفوقة على السيطرة على تكاليف التصنيع، الإدارة أو تسير المنتج، التفوق الذي يوفر "قيمة للمنتج" من خلال إعطائه أقل تكلفة عن المنافس الأساسي. ميزة تنافسية داخلية تنتج من زيادة الإنتاجية، وبالتالي إعطاء الشركة أكثر ربحية وقدرة أفضل على الصمود أمام انخفاض أسعار البيع المفروضة من قبل السوق أو المنافسة. إستراتيجية

¹ Michel Porter, *L'Avantage Concurrentiel*, op.Cit, pp159-160.

² Jean-Jacques Lambin , Chantal de Moerloose, op.Cit, p250.

التي تعتمد على ميزة تنافسية داخلية هي إستراتيجية قيادة التكلفة التي تعتمد أساساً على الدراية التنظيمية و التكنولوجيا للشركة.

إن من فائدة المنظمة أن تحوز على كلتا الميزتين في آن واحد، أما إذا لم يكن بالإمكان الجمع بينهما، كان لابد على المؤسسة أن تختار بين إحداهما، و يتم الاستناد في التفضيل بينهما على المعايير التالية:¹

- جاذبية النشاط.
 - شدة المنافسة.
 - الفن التكنولوجي المستعمل.
 - تطور حاجات و رغبات الزبائن عبر الزمن.
 - الفرص المستقبلية.
- و الآن يبقى السؤال من أين تحصل المنظمة على الميزة التنافسية، سواء كانت ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التمييز، فلا بد أن تكون للميزة التنافسية مصادر تستمد منها.

ثالثاً: مصادر الميزة التنافسية

لا يمكن لأي منظمة أن تتمتع بميزة تنافسية إلا إذا توافرت لديها مجموعة مصادر تنشأ من خلالها هذه الميزة، حيث يرى الدكتور حسن علي الزعبي أن مصادر الميزة التنافسية التي تتمتع بها المنظمة تكون على مستويين هما:²

جزئي: يتمثل في أحد مكونات النظام للمنظمة، أي قد يكون من المدخلات الأنشطة المتعلقة بالمنظمة و من بينها التي ينعكس تأثيرها في شكل مدخلات.

كلي: يتمثل في الخاصية النهائية المتحققة في مخرجات النظام و التي تحقق المنفعة للمشتري و تحقق التفوق على المنافسين.

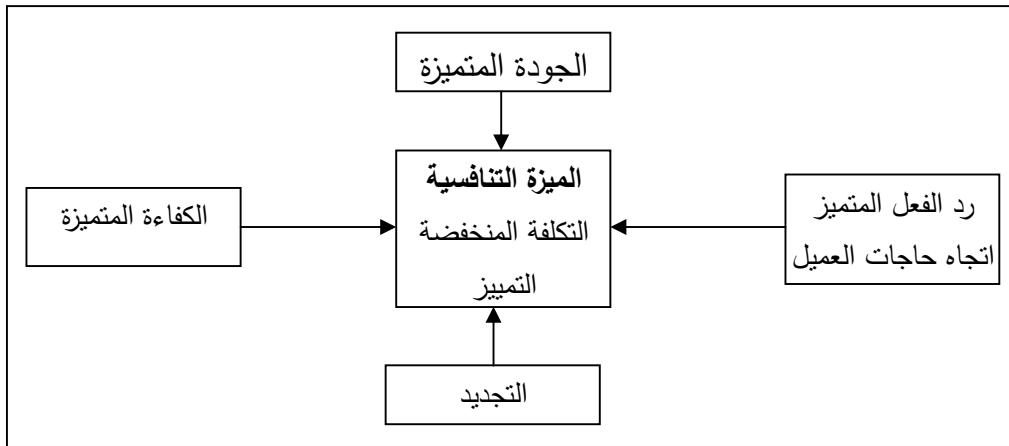
في حين حصر M.Porter مصادر الميزة التنافسية في التكلفة و التمييز، إلى جانب المعايير الكلاسيكية مثل : الوفورات الاقتصادية، زيادة إنتاجية عوامل الإنتاج، تخفيض التكاليف.

وفي رأي آخر يحدد بعض الكتاب و الباحثين في مجال التنافسية أن هناك أربع (04) مصادر رئيسية للميزة التنافسية، يمكن تلخيصها في الشكل التالي.

¹ الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد و كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10/03/2004، ص 261.

² حسن علي الزعبي، مرجع سابق، ص 148.

الشكل رقم (4-1): مصادر الميزة التنافسية



المصدر: شارلز هل ، جارديث جونز، الإدارة الإستراتيجية " مدخل متكامل" الجزء الأول، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، دون طبعة، 2001، ص196.

و يتضح من الشكل أن مصادر الميزة التنافسية هي كالتالي :

1- الكفاءة: فكلما كانت المنظمة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة ، بمعنى تزيد كفاءة الشركة كلما تحكمت في تخفيض التكاليف، وهكذا سيساعد عامل الكفاءة المنظمة على تحقيق المزايا تنافسية.

2- الجودة: تعرف الجودة "بأنها مجموعة خصائص المنتج المهمة المحددة في مرحلة التصميم الوظيفية منها الجمالية الهادفة إلى إمتاع الزبون وحثه على الشراء وتكراره و هي المعولية Reliability والقابلية للتعمير Durability وقابلية الخدمة Serviceability والجمالية Aesthetic".¹

إن المنتجات ذات الجودة هي السلع و الخدمات التي يمكن الاعتماد عليها و الثقة بها لإنجاز الوظائف

المصممة لأدائها، ويعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على المزايا التنافسية تأثيراً مضاعفاً، و المتمثل في:²

أ- إن توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمة هذه المنتجات في أعين المستهلكين، و هذا المفهوم المدعم للقيمة يؤدي بدوره إلى السماح للشركة بفرض سعر عالي لمنتجاتها.

ب- أما التأثير الثاني للجودة العالية على المزايا التنافسية، فيصدر عن الكفاءة العالية و التكاليف المنخفضة للوحدة[...].، فاختصار عامل الوقت يؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل و تكاليف أقل للوحدة.

و هكذا نجد أن المنتج العالي الجودة لا يسمح للمنظمة فقط بفرض أسعار عالية لمنتجاتها، و لكن يؤدي

أيضاً إلى خفض التكلفة.

¹دجلة مهدي محمود، مرجع سابق.

²شارلز هل ، جارديث جونز، مرجع سابق، ص200.

3- التجديد: يقصد بالتجديد Innovation استخدام مخرجات نشاط الابتكار بغرض تحسين الجزئي أو الجذري يرمي إلى دعم القدرة التنافسية للمؤسسة، و بالتالي التعديل المستمر في الميزة التنافسية بما يحقق الاستمرار و النمو للمؤسسة و للاقتصاد الوطني ككل¹.

إن قيمة الميزة التنافسية ترتبط مع مستوى الإبداع المتحقق في خلقها و تطبيقها في الواقع العملي للمنظمة. وهذا يعني بأن تحقيق الميزة التنافسية لا يمكن أن يكون و يستمر دون أن يكون هنالك إبداع فكري متوافق مع الإمكانيات المتاحة في التطبيق و التمايز بها عن الآخرين. إذ بدون ذلك لا معنى للميزة التنافسية لأنها ستكون اجترار لأفكار مماثلة لا تلبث أن يتم تقليدها من قبل الآخرين و تنتهي بالتالي هذه الميزة التنافسية.²

التجديد إذن يمكن أن يشكل مصدرا رئيسا للمزايا التنافسية، لأنه يمنح للمنظمة شيئا متفردا شيئا لا يمتلكه منافسوها، و يسمح هذا التفرد للمنظمة بتمييز نفسها و بالتالي اختلافها و تميزها، فضلا عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

3- الاستجابة لحاجات العميل: و يقصد بها قدرة المنظمة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد و إشباع احتياجات عملائها، و عندئذ سيولي الزبائن قيمة أكبر لمنتجاتها، مما يؤدي إلى خلق التمييز القائم على المزايا التنافسية، و ترتبط هذه الاستجابة بعدة عوامل منها:

أ- تحسين جودة المنتج تصميمه و تطويره، بشكل يتلاءم مع حاجات و رغبات الزبائن.

ب- مراعاة الحاجات الفردية أو الجماعية عند تقديم المنتجات و الخدمات للزبائن.

ج- تقليص وقت الاستجابة للعميل بمعنى تقليص الوقت المستغرق لتسليم السلع أو أداء الخدمات.

د- التفوق في خدمات ما بعد البيع و عمليات الدعم.

تسمح هذه المصادر الأربعة من خلال العمل معا بطريقة متكاملة من خلق المزيد من القيمة لمنتجات و خدمات المنظمة بالمقارنة بمنافسيها، الأمر الذي يسمح للمنظمة بالتفوق عليهم.

¹ رحيم حسين، التجديد التكنولوجي كمدخل استراتيجي لدعم القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية حالة الصناعات و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم علوم التسيير، 29-30/10/2002، ص 42.

² ثامر البكري، خالد بني حمدان، مرجع سابق، ص 10.

غير أن Elie Cohen يرجع الميزة التنافسية إلى مصادر داخلية و أخرى خارجية، فهو يرى ضرورة البحث عن مصادر الميزة التنافسية في العملية التسييرية في حد ذاتها، و في بعض الخصائص التي تميز محيط المنظمة، و من ثم نجد:

1- المصادر الداخلية:¹

أ- الخيارات الإستراتيجية: الخاصة بعرض المنتجات التي ينبغي أن تسمح للمؤسسة " بالبقاء في السباق " في أحسن وضعية ممكنة مثل : التسيير الجيد لتجديد المنتجات، لتوازن التشكيلة، للحصول على التمتع الملائم.

ب- التحكم في العمليات التشغيلية: الذي يضمن التحكم في التكاليف و معيار الجودة الملائم لتموقع المؤسسة.

ج- التنظيم العام للمؤسسة:(وخصوصا وظائف " الإنتاج "، " التسويق " و " الأفراد ") حيث يؤثر كذلك على تنافسية المؤسسة، لأنه يترجم قابليتها لاكتساب حجم من الطلب، لليقظة في السوق، و لرد بليوننة و سرعة للمواكبة وأحيانا لسبق التطورات.

2- المصادر الخارجية:

تنافسية المؤسسة تتحدد كذلك بعوامل خارجية، البيئية القانونية، الاجتماعية، الاقتصادية، و ثقافية التي تخلق في الواقع عوائد أو مزايا تنافسية للمؤسسات، التي ترتبط غالبا بشكل مباشر بشبكة علاقات التي تنتمي إليها : انضمام إلى مجموعة من المؤسسات، اتفاقيات الشراكة، عقود تموين حصرية...²

فتغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو الاجتماعية أو القانونية قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المنظمات نتيجة لسرعة رد فعلها على التغيرات.

في حين حددت مراجع أخرى مصادر الميزة التنافسية بالآتي:³

- 1- العوامل الأساسية للإنتاج.
- 2- بناء القدرات الجوهرية في واحد أو أكثر من أنشطة المنظمة.
- 3- ظروف الطلب المحلي.
- 4- مدخلات المنظمة والصناعات المغذية السائدة.

¹ Elie Cohen, *Dictionnaire de Gestion*, Casbah édition, Alger, 1998, p66.

² Idem, pp 66-67.

³ دجلة مهدي محمود، مرجع سابق.

5- البيئة الخارجية.

6- التكامل العمودي والسيطرة على قنوات التوزيع.

و في تحليل Wickham للميزة التنافسية في شركات المقاولاتية، حدد أربع عوامل لإنشاء الميزة التنافسية "الاتصال الاستراتيجي" - التكاليف، المعرفة، العلاقات وهيكل . يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (4-1): إنشاء الميزة التنافسية

العامل	الميزة التنافسية المحتملة (الممكنة)
التكاليف	أهمية السعر للعملاء، الموردين، الموزعين. مدى مرونة الطلب.
المعرفة	مرحلة من مراحل دورة حياة الصناعة . المعرفة المشتركة أو المحلية. المعرفة الضمنية أو مقننة.
العلاقات	بناء الروابط مع العملاء ، الموردين ، الموزعين . موقف في الشبكة والقوة النسبية.
الهيكل	إنشاء هيكل تنظيمية ملائمة القدرة على الاستجابة لإشارات السوق أساليب القيادة (التفويض أو مركزية)

Source : Oswald Jones, Competitive Advantage In SMEs: Towards A Conceptual Framework, In: Oswald Jones, Fiona Tilley, *Competitive Advantage In SMEs Organising For Innovation And Change*, Wiley edition, 2003, p 20.

كما قد تنشأ الميزة التنافسية من عاملين اثنين كما حددهما كل من Hicksetal (1993) هما:¹

1- **الكفاءة المقارنة:** و يقصد بها أن المنظمة تستطيع أن تنتج السلع و الخدمات بكلفة أدنى من كلف إنتاج المنافسين و هذا يتأثر بعوامل أخرى هي:

أ- **الكفاءة الداخلية:** التي تشير إلى مستوى التكاليف التي تتحملها المنظمة من الداخل.

ب- **الكفاءة التنظيمية المتبادلة:** التي يقصد بها التكاليف التي تتحملها المنظمة من خلال تعاملها مع المنظمات الخارجية و كيفية استخدام الشبكات العالمية في تخفيض كلف الاتصالات الداخلية و الخارجية.

2- **قوة المساومة:** و هي التي تسمح للمنظمة بتحقيق حالات المساومة مع زبائنها و تجهيزها لصالحها الخاص و هذا الأمر يتأثر بعوامل أساسية أخرى هي:

¹ يوسف حجيم الطائي، عبير محمد حسن كرامشة، مرجع سابق.

أ- الكلف المرتبطة بالبحث: كلف التسويق و المجهزين و الزبائن بأفضل سعر.

ب- صفات المنتج الفريدة: و هي المميزات المختلفة للسلع و الخدمات التي تجعلها مختلفة عن تلك التي يقدمها المنافسون.

ج- كلف التحويل: أي الكلف التي يتحملها الزبائن و المجهزين و يستخدم هذه الإستراتيجيات بسبب الضرورة التنافسية.

الآن بعد تحديد مصادر الميزة التنافسية لابد من الحكم على مدى جودتها و محدداتها، و ذلك لتقرير لاحتفاظ بها أو التخلي عنها أو تطويرها.

المطلب الثاني: الميزة التنافسية: المحددات، معايير الحكم على جودتها

أولاً: محددات الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية للمنظمة من خلال بعدين أساسيين هما:

- 1- **حجم الميزة التنافسية:** كلما كانت الميزة التنافسية التي تملكها المنظمة كبيرة كلما تعين على المنافسين بذل مجهودات أكبر للتغلب عليها أو تحييد أثرها، وتحقق المنظمة ميزة تنافسية مستمرة إذا تمكنت من المحافظة على هذه الميزة سواء كانت ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة منافسيها.
- 2- **نطاق التنافس (السوق المستهدف):** يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة و عمليات المنظمة لتحقيق مزايا تنافسية، فعلى سبيل المثال نطاق الواسع يمكن أن يحقق وفورات في تكلفة مقارنة بالمنافسين، في حين أن النطاق الضيق يمكن أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين بأقل تكلفة و بمنتج مميز.

و عموماً يتشكل نطاق التنافس من أربعة (04) أبعاد، يوضحها نبيل محمد مرسي في الجدول التالي.

الجدول رقم (4-2): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	التعريف و الشرح
1- نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة و العملاء الذين يتم خدمتهم و هنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق
2- النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء الشركة لأنشطتها داخلية (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للشركة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي) .
3- النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها الشركة ، و يسمح النطاق الجغرافي للشركة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة المواد) و تبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للشركة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي أو كوني ، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.
4- نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها الشركة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة ، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجي أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها الشركة.

المصدر: نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإدارة العليا (الإعداد، تنفيذ، مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،

دون طبعة، 2006، ص ص 100-101.

ثانيا: معايير الحكم على جودتها

تحدد نوعية و مدى جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاث معايير هي كالتالي:

1- درجة الميزة: حيث يمكن ترتيب المزايا التنافسية وفق درجتين:

- أ- مزايا تنافسية ذات درجة منخفضة: مثل ميزة التكلفة الأقل لأنه يسهل نسبيا تقليدها من قبل المنافسين.
- ب- مزايا تنافسية ذات درجة مرتفعة: مثل ميزة التفرد في المنتج أو الخدمة المقدمة، سمعة العلامة، التكنولوجيا المستعملة، العلاقات مع العملاء و الموردين. و يتطلب هذا النوع من المزايا التنافسية ضرورة توفر موارد و مهارات ذات مستوى مرتفع، و الاستثمار في مجال البحث و التطوير، التسويق...

و بالتالي يمكن القول أن المزايا التنافسية الناتجة عن التكاليف المنخفضة ذات عمر أقصر مقارنة بنظيرتها من المزايا الناتجة عن التفرد في المنتجات و الخدمات المقدمة.

- 2- عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المنظمة: كلما كانت المنظمة تملك عدد أكبر من المزايا التنافسية كلما تزداد صعوبة تقليدها جميعا من طرف منافسيها، مما يجعل المنظمة متميزة باستمرار.
- 3- درجة التحسين و التطوير و التجديد المستمر في الميزة: يجب أن تتحرك الشركات نحو خلق مزايا جديدة، و بشكل أسرع، و قبل قيام الشركات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حاليا، لذا قد يتطلب الأمر قيام الشركة بتغيير المزايا القديمة، و خلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.¹

المطلب الثالث: تطوير و الحفاظ على المزايا التنافسية

تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها إلى الحصول على مزايا تنافسية تمكنها من تعزيز قدراتها التنافسية، فبعد قيام المنظمة بالحصول على مزاياها التنافسية، فإن السؤال المهم الذي يجب أن تسأله هذه المنظمة هو ما الذي يجعل هذه الميزة التنافسية تستمر و يبعدها عن تقليد المنافسين؟

أولاً: أسباب تطوير الميزة التنافسية

من الأسباب الرئيسية التي تجعل المنظمة تطور و تنمي ميزاتها التنافسية نجد:

- 1- ظهور تكنولوجيا جديدة: إذ قد تخلق هذه التكنولوجيات الجديدة فرصا جديدة للمنظمات.
- 2- ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو غيرها: عندما يقوم الزبائن بتنمية و تطوير حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات، يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة.
- 3- تغيير تكاليف المدخلات: قد تتأثر الميزة التنافسية خاصة ميزة التكلفة الأقل في حالة حدوث تغيرات جوهرية في التكاليف الخاصة بالمدخلات كالمواد الأولية، اليد العاملة، الآلات...
- 4- التغيير في القيود الحكومية: و تتمثل هذه التغيرات أساسا في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حملة حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق.
- 5- ظهور قطاع جديد في الصناعة: تبرز فرصة خلق ميزة جديدة عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة أو ظهور طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق.²

¹ نيل محمد مرسي، إستراتيجية الإدارة العليا (الإعداد، تنفيذ، مراجعة)، مرجع سابق، ص 113.

² نفس المرجع، ص 111.

ثانياً: العوامل المتحكمة في ديمومة الميزة التنافسية

هناك ستة (06) عوامل رئيسية تتحكم في ديمومة الميزة التنافسية و تطويرها:

1- عوائق التقليد: تعتبر عوائق التقليد المحدد الرئيسي لسرعة إنجاز و التقليد، و هي عبارة عن عوامل تجعل من الصعوبة بمكان بالنسبة للمنافسين أن يستسخوا الكفاءات المتميزة للشركة، و كلما ارتفعت درجة صعوبة مثل هذه المحاكاة كلما ترسخت المزايا التنافسية.

و تقليد المزايا التنافسية يتطلب من المنظمة حل المشاكل التالية:

أ- مشكلة المعلومات: و تنشأ هذه المشكلة بسبب نقص في المعلومات، فعامل السرعة أصبح ذا أهمية عند البحث عن الميزة التنافسية، أو الحفاظ عليها، و لاستمرارها في النمو يجب على المنظمة أن تبذل بصورة أسرع عن المنافسين.

ب- مشكلة نسخ الإستراتيجية: يتطلب تقليد الميزة التنافسية للمنافس الناجح، أن تقوم المنظمات المنافسة بتراكم الموارد و القدرات الضرورية لكي تستطيع تحدي ذلك المنافس، فإذا استطاعت المنظمات أن تكتسب الموارد المطلوبة لتقليد الميزة التنافسية للمنافس الناجح، فإن تلك الميزة سوف يكون بالتالي أجلها قصير الديمومة.¹

2- ديناميكية الصناعة: تعتبر بيئة الصناعة الديناميكية من البيئات سريعة التغيير و تميل معظم الصناعات الديناميكية إلى الاستحواذ على معدلات عالية جداً من تجديد المنتج، و نقصد بمعدل التغيير السريع في مجال الصناعات الديناميكية أن دورات حياة المنتج عادة ما تكون قصيرة، و أن المزايا التنافسية يمكن أن تكون مؤقتة²

3- هيكل الصناعة: بمعنى هل الصناعة احتكارية أم أن الصناعة تحكمها المنافسة الحرة ومدى وجود عوائق للتنافس الحر، مثل القوانين و التشريعات الحكومية التي قد تمنع المنظمة من التماهي في استغلال إمكاناتها، مثل حالة شركة ميكروسوفت التي قامت شركات الكمبيوتر منافسة بمقاضاتها بتهمة استخدامها لأساليب منافسة غير شريفة.³

4- عوامل تنظيمية: هي عوامل داخلية تتيح للمؤسسة الحصول على الميزة التنافسية في السوق و الحفاظ عليها لفترة أطول مثل حجم المؤسسة و نطاقها الجغرافي، هيكلها التنظيمي، مواردها...

¹ حسن علي الزعبي، مرجع سابق، ص150.

² شارلز هل ، جارديث جونز ، مرجع سابق، ص222.

³ منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مرجع سابق، ص 114-115.

5- استراتيجيات و تصرفات الإدارة: لا يمكن تحقيق ميزة تنافسية دائمة إذا لم تكن اختيارات الإستراتيجية و الخطط الخاصة بإمكانيات المنظمة صحيحة و سليمة.

6- قدرة المنافسين: المحدد الرئيسي لقدرة المنافسين على تقليد المزايا التنافسية للمنظمة يتجسد في أولوية الالتزامات الإستراتيجية للمنافسين، و يقصد بهذه الأخيرة التزام المنظمة بطريقة خاصة في انجاز و تنفيذ أعمالها.

على سبيل المثال قامت شركة IBM بعمل استثمارات ضخمة في مجال صناعة الحاسب التقليدي، و نتيجة لذلك و عندما تحول السوق وجدت الشركة نفسها مرتبطة بموارد محددة و مخصصة لعمل معين.¹

لكن الحفاظ على الميزة القديمة يشكل خطر من إساءة استخدام الموارد التي كان من الأحسن تخصيصها لنشاط مستقبلي، و إعطاء فرصة للمنافسين من اجل استدرارك ما فاتهم عندما تكون المؤسسة نائمة على أمجادها.²

لذلك هناك من الباحثين من يرى أن التطورات السريعة و التقلبات الكبيرة التي تميز بيئة المؤسسات، يفرض عليها ليس الحصول على ميزة تنافسية مستديمة و إنما الحصول على ميزة تنافسية متجددة ذلك حتى تتمكن المؤسسة من مسايرة التطورات و التقلبات، لأن ما يمثل اليوم ليس بالضرورة ميزة بعد أيام و أشهر.³

ثالثاً: دورة حياة الميزة التنافسية

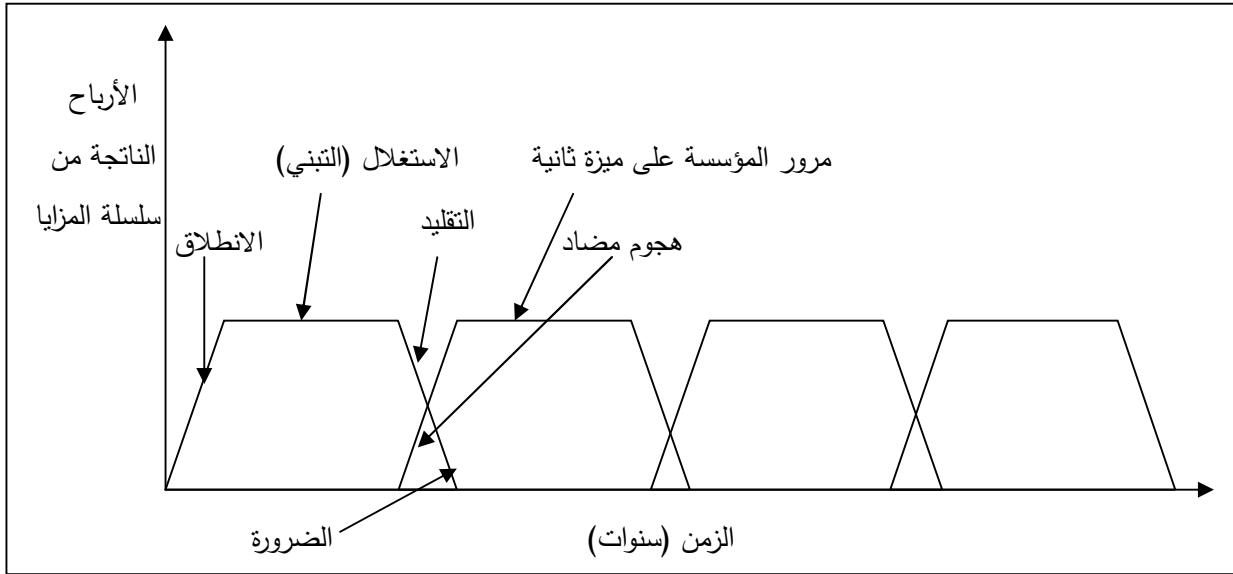
للميزة التنافسية دورة حياة شبيهة بدورة حياة المنتجات و التي يوضحها الشكل التالي.

¹ شارلز هل ، جارديث جونز ، مرجع سابق، ص226.

² Richard D'aveni, *Hyper Compétition*, traduit par Michèle Garéne, Vuibert édition, Paris, 1995,p10.

³ عيسى حيرش، مرجع سابق، ص 29.

الشكل رقم(4-2) : دورة حياة الميزة التنافسية



source : Richard D'aveni, **Hyper Compétition**, Traduit par : Michèle Garéne, (بتصريف الباحثة).

Vuibert édition, Paris, 1995,p13

و كما يوضح الشكل تمر الميزة التنافسية بأربع مراحل هي:

- 1- **الانطلاق (التقديم):** تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشأة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير و الاستعداد البشري، المادي و المالي، و تعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر، حيث يعزى ذلك إلى القبول من طرف عدد متزايد من الزبائن.
- 2- **مرحلة التبني (الاستغلال):**تعرف الميزة هنا الاستقرار نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يهتمون بها و تكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.
- 3- **مرحلة التقليد:**يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، و ذلك لقيام المنافسون بتقليدها ، و بالتالي تراجع أسبقيتها ، و من ثمة انخفاض في الوفورات.
- 4- **مرحلة الضرورة:**تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية و تطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، و إذا لم تتمكن المنظمة من تحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

المبحث الثالث: المداخل النظرية للتفوق التنافسي

لعل من أبرز النظريات التي تناولت الميزة التنافسية نظريتين، الأولى هي النظرية الكلاسيكية لـ M.Porter والتي ظهرت في الثمانينات من القرن الماضي، وتؤكد على أن المحيط الخارجي هو الذي يضمن للمنظمة تحقيق التفوق التنافسي، غير أن التطورات السريعة التي عرفها المحيط أدت إلى البحث عن مصادر التفوق التنافسي داخل المنظمة، وبذلك ظهرت النظرة القائمة على الموارد، وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى الجوانب الأساسية للنظريتين و المقارنة بينهما.

المطلب الأول: التحليل الكلاسيكي لـ Porter

يعتبر هذا المدخل العوامل الخارجية (صناعة) هي أكثر أهمية من عوامل داخلية في المنظمة لتحقيق التفوق التنافسي. أنصار وجهة النظر هذه مثل M.Porter يؤكدون أن في المقام الأول يتم تحديد الأداء التنظيمي من قبل قوى الصناعة. لذا تركز وجهة النظر هذه على تحليل قوى خارجية ومتغيرات الصناعة كأساس للحصول والحفاظ على ميزة تنافسية. ويشكل عمل M.Porter نقطة الانطلاق لأي مناقشة لـ "الميزة التنافسية". و ينطلق M.Porter في مفهومه للميزة التنافسية من أنه يمكن لأي منظمة أن تبذل في جميع المجالات، إذ يجب على المنظمات أن تعرف المزايا التنافسية التي تريد تحقيقها، وتقوم بوضع الإستراتيجيات المناسبة والتي تساعد على الاستفادة من هذه المزايا، إضافة إلى تحليل قوى التنافسية، تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة وتحليل مصادر الميزة التنافسية أي تحليل مصادر القيمة التي تنتجها المنظمة. و تقوم وجهة النظر هذه على المرتكزات التالية:

أولاً: سلسلة القيمة

توصل M.Porter إلى ما يعرف بسلسلة القيمة انطلاقاً من اعتقاده بأن الاعتماد على عامل التكلفة فقط في التحليل التنافسي للمنظمة قد يؤدي إلى نتائج مغلوطة، نظراً إلى أن المنظمة قد تعتمد على رفع التكاليف من أجل الحصول على الأرباح في المستقبل من خلال عملية التمييز، وحسب رأيه فإن الاعتماد على عامل القيمة يمكن أن يجعل التحليل التنافسي أكثر دقة ومصداقية لأن قيمة المنتج الذي تعرضه المنظمة هي التي تجعل الزبائن على استعداد لدفع مبالغ مالية مقابل الحصول عليه وليس التكلفة المنخفضة.

وانطلاقاً مما سبق يرى Porter أن عمل المنشأة يمكن وصفه بشكل أفضل باعتباره سلسلة قيمة، حيث تتبع القيمة من الفرق بين إجمالي إيرادات وإجمالي تكلفة كل نشاط من الأنشطة التي تقوم بها المنشأة في سبيل تنمية وتسويق سلعة أو خدمة¹.

الأداة الأساسية لفهم الروابط بين الأنشطة المختلفة داخل الشركة ومساهمتها في الميزة التنافسية هي سلسلة القيمة. توفر سلسلة القيمة بطريقة نظامية "تقسيم" الشركة إلى وحدات ذات الصلة بحيث يكون المديرون أقدر على فهم طبيعة التكاليف والمصادر المحتملة للتمييز².

فلسلة القيمة هي رؤية أو تصوير منظمة الأعمال على أنها سلسلة أو شبكة من الأنشطة الأساسية و الداعمة تعمل على تحقيق أو خلق قيمة لحزمة المنتجات المصنعة أو الخدمات المقدمة وبما يسهم في تعظيم حجم العوائد والأرباح المحققة للمنظمة ككل. علماً أن خلق مثل هذه القيمة يتفاوت من نشاط إلى آخر ويأخذ صيغ متعددة كأن تكون تحسين في جودة المنتج، خفض في هيكل التكلفة، أو خفض في المدييات الزمنية لتسليم المنتج أو تقديم الخدمة³.

وينتج عن هذه السلسلة هامش أو حد معين " فالحد المعين هو قيمة منتجات وخدمات المنشأة كما يدركها العملاء مطروحا منها التكاليف"⁴.

1- مكونات سلسلة القيمة: و تنقسم إلى نوعين أنشطة الدعم وأنشطة الرئيسية (أولية)، وتتكامل هذه الأنشطة عن طريق روابط لتكوين سلسلة القيمة، ويمكن توضيح هذه الأنشطة من خلال الشكل التالي:

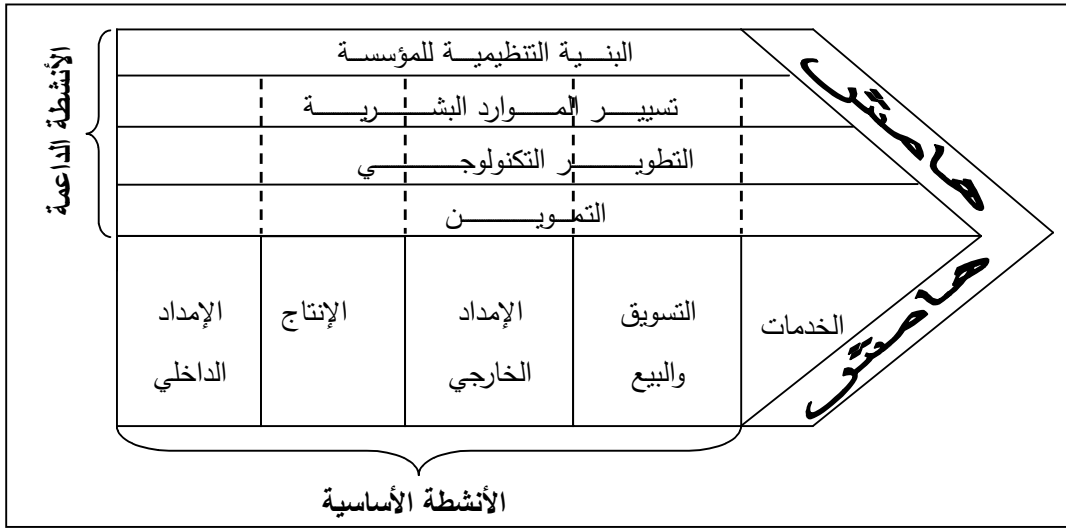
¹نادية عارف، مرجع سابق، ص 110.

² Oswald Jones, Fiona Tilley, op.Cit, p 16.

³أحمد علي محمد و آخرون، أثر استخدام برمجيات تخطيط موارد المشروع (ERP) في تحقيق أمثلة خلق القيمة في المنظمات الصناعية الأردنية، المجلد 7، العدد 1، 2011، ص 3.

⁴رايموند مكليود ، مرجع سابق، ص 99.

الشكل رقم (3-4): سلسلة القيمة



Source : Michael Porter, *'L'Avantage Concurrentiel* ,Edition Dunod , Paris, 1999, p53.

و يتضح من خلال الشكل أن كل نشاط تقوم به المنظمة يساهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في خلق القيمة ولكن بدرجات متفاوتة، وفيما يلي شرح للشكل:

أ- **الأنشطة الرئيسية:** وهي عبارة عن الأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في الإنتاج المادي للمنتج وتسويقه وهي:

- **الإمداد الداخلي:** وهو كل النشاطات المتعلقة بالاستلام، التخزين، المناولة، مراقبة المخزون، نقل...
- **الإنتاج:** ويهتم هذا النشاط بتحويل المدخلات إلى منتج نهائي وتشمل استخدام المواد الأولية، التصنيع، التركيب، التغليف،....
- **الإمداد الخارجي:** أنشطة مرتبطة بجمع، تخزين والتوزيع المادي للمنتج إلى المشتريين، وتشمل تخزين المنتجات التامة، المناولة المواد، العمليات الخاصة بسيارات التسليم، تنفيذ وجدولة الطلبات¹.
- **التسويق والمبيعات:** وتشمل جميع الأنشطة المرتبطة بإدارة التسويق كاختيار قنوات التوزيع، العلاقات العامة، وترقية المبيعات، تحديد السعر، تخطيط المزيج التسويقي... الخ والتي تدفع الزبون لاقتناء منتجات المنظمة.
- **الخدمات:** وهي الخدمات التي يتطلبها المنتج، التي تهدف إلى تدعيم قيمة المنتج مثل التركيب، الصيانة، توفير قطع الغيار، تبديل الأجزاء.....

¹نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإدارة العليا (الإعداد، تنفيذ، مراجعة)، مرجع سابق، ص 105.

ب- **الأنشطة الداعمة:** هي الأنشطة التي تساعد المنظمة على الأداء الجيد للأنشطة الرئيسية، وتضمن سيرها الحسن، وذلك من خلال توفير الوسائل والمستلزمات الضرورية لكل نشاط من الأنشطة الرئيسية، وتمثل الأنشطة الداعمة في:

- **التموين:** ويتضمن الأنشطة الخاصة بتوفير المدخلات المطلوبة، و التحكم في تدفقها، ونقلها خلال سلسلة القيمة من بين هذه الأنشطة توفير الموارد الأولية، الآلات، تجهيز المكاتب...

- **التطوير التكنولوجي:** يلعب تطوير التكنولوجيا دور هام في الميزة التنافسية في جميع القطاعات بل ودور أساسي في بعضها، ففي صناعة الحديد مثلا: تكنولوجيا عملية الإنتاجية هي العامل الأكبر في الميزة التنافسية¹، ويتضمن الأنشطة الخاصة بالمعرفة الفنية، الإجراءات و المدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل حلقة القيمة .

- **البنية التنظيمية للمنظمة:** وتشمل الأنشطة المتعلقة بالإدارة العامة، المحاسبة، التمويل، التخطيط، نظم الرقابة، العلاقات الخارجية، ثقافة المنظمة....

- **تسيير الموارد البشرية:** تسيير الموارد البشرية تتكون من أنشطة التي تتضمن الاختيار، تعيين، تكوين، تطوير الأفراد والأجور لكل الأفراد.²

الهدف من سلسلة القيمة هو تحديد عوامل تفرد في كل نشاط، أي المتغيرات و/ أو الإجراءات التي تستطيع الشركة السيطرة عليها لتقديم شيء فريد من نوعه يميزها عن منافسيها وهي قيمة بالنسبة للمشتري. الفائدة من نموذج سلسلة القيمة هي التأكيد على أن تقريبا جميع الأنشطة المنشئة للقيم هي مصدر محتمل للميزات فريدة من نوعها، وبالتالي أن البحث عن ميزة تنافسية هو لكل وظيفة في المنظمة.³

2- تحليل سلسلة القيمة: الفحص النظامي لأنشطة القيمة الفردية يمكن أن تؤدي إلى فهم أفضل لمواطن القوة والضعف في المنظمة. فحسب Porter، "تشكل الاختلافات بين سلاسل القيمة للمنافسين مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية." ينطوي تحليل سلسلة القيمة للشركة على الخطوات الثلاث التالية:⁴

أ- **فحص كل سلسلة قيمة لخط منتج من حيث الأنشطة المختلفة التي تشارك في إنتاج هذا المنتج أو**

الخدمة: أي من أنشطة يمكن اعتبار نقاط قوة (الكفاءات الأساسية) أو الضعف (القصور الأساسي)؟ هل

توفر أي من نقاط القوة الميزة التنافسية وبالتالي يمكن أن توصف بالكفاءات المتميزة؟

¹Michael Porter, *L'avantage concurrentiel*, op.Cit, pp59-60 .

² Idem, p60.

³ Jean-Jacques Lambin , Chantal de Moerloose, op.Cit, p270.

⁴ Thomas L. Wheelen, J.David Hunger , op.Cit, pp146-147.

ب- فحص "الروابط" بين كل سلسلة القيمة لخط المنتج: الروابط هي الصلات بين أسلوب نشاط قيمة واحد (على سبيل المثال التسويق) تم انجازه وتكلفة أداء نشاط آخر (على سبيل المثال مراقبة الجودة). ففي إطار البحث عن طرق الشركة لكسب ميزة تنافسية في السوق، يمكن القيام بنفس الوظيفة بطرق مختلفة و بنتائج مختلفة.

ج- دراسة أوجه التعاضد Synergie المحتملة بين سلاسل القيمة لخطوط المنتج مختلفة أو وحدات

الأعمال: كل عنصر للقيمة مثل الإعلان أو التصنيع، اقتصاد الحجم الكامن الذي تتم فيه الأنشطة بأقل تكلفة ممكنة لكل وحدة من الناتج. إذا لم يتم إنتاج منتج معين على مستوى عال بشكل كافي للوصول إلى وفورات الحجم في التوزيع، يمكن استخدام منتج آخر بمشاركة قناة التوزيع نفسها. فتكلفة الإنتاج المشترك للمنتجات متعددة يمكن أن تكون أقل من تكلفة الإنتاج منفصل.

وبصفة عامة إن بناء والحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة يعتمد على:

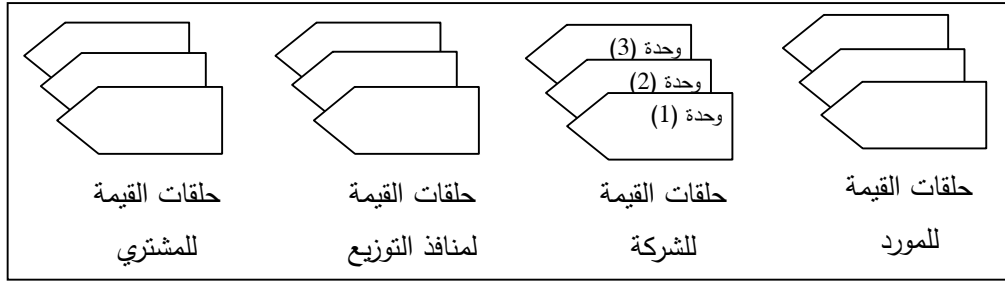
- تحليل سلسلة القيمة الخاصة بالمنظمة بتحديد جوانب القوة والضعف الحالية والمحتملة للمنظمة.
- تحليل سلاسل قيم الموردين والعملاء والموزعين باعتبار أن القيمة التي تقدمها المنظمة لربائنها لا تتوقف على نشاطاتها الخاصة بل كذلك على مستوى وجودة الأداء لدى مورديها وموزعيها.
- و أخيرا تحليل سلاسل قيم منافسيها، وذلك من أجل مقارنة إمكانياتها مع إمكانيات منافسيها ومحاولة تطوير وتحسين نشاطاتها المنتجة للقيمة.

إذ أنه من البديهي أن كل مؤسسة تحاول معرفة الميزة التنافسية لمنافسيها - الأقباء منهم خاصة- إما لاستعمال نفس النظام المنشئ للقيمة أو تقليده بأي صفة من الصفات. فبالنسبة للمؤسسات الحالية ، لم يعد كافيا إذن أنها تنشئ القيمة، بل صار من الضروري أنها تحمي نظامها المنشئ للقيمة حتى لا يتمكن المنافسون منه.¹

ويطلق على السلسلة الكبيرة التي تضم سلاسل الموردين، المنظمة، الموزعين، والعملاء بنظام القيمة (Système de valeur)، والذي يوضحه الشكل التالي.

¹ عيسى حيرش ، مرجع سابق، ص 29.

الشكل رقم (4-4): نظام سلاسل القيم

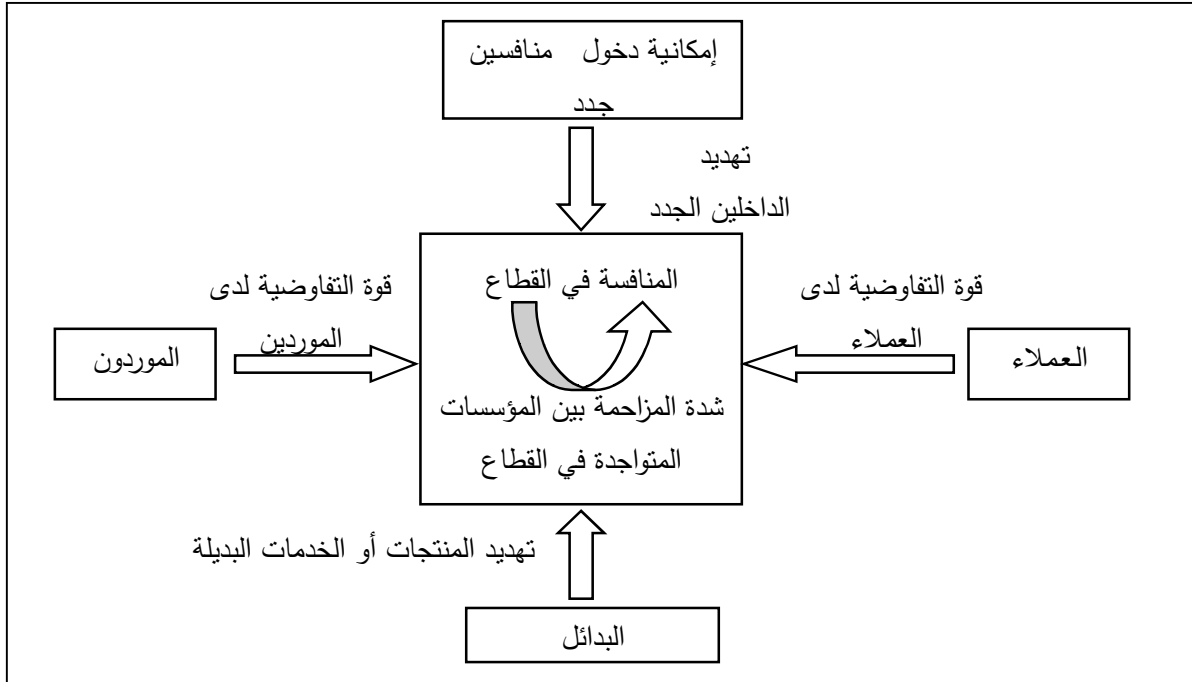


المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون طبعة، 1996، ص91.

ثانيا: القوى التنافسية

يشير M.Porter إلى أن هناك خمسة أنواع من العوامل التي تعمل مع بعضها البعض كمحدد لنوع وطبيعة واتجاهات التأثير على المنظمة في القطاع الذي تعمل به أطلق عليها القوى التنافسية الخمس، ولقد أكد M.Porter أن تحديد القوى التنافسية المؤثرة على منظمات القطاع يستند إلى فكرة أساسية هي أن قدرة المنظمة على تحقيق التفوق التنافسي في سوقها يعتمد ليس فقط على المنافسة المباشرة التي تواجهها، ولكن هناك دور تمارسه قوى تنافسية خارجية، كما هو موضح في الشكل التالي.

الشكل رقم (4-5): القوى الخمس لتنافسية في القطاع



Source : Michael Porter, Choix Stratégique et Concurrence- Techniques d'Analyse des Secteur et de la Concurrence dans l'Industrie, Edition Economica, Paris, 1982, p4

- 1- **شدة المزاومة بين المنظمات الموجودة في القطاع:** حيث تسعى كل منظمة موجودة في نفس القطاع إلى امتلاك أو تحسين وضعيتها في السوق، ولا يتم ذلك إلا بالمزاومة ومنافسة المنظمات فيما بينها، وترتبط شدة المزاومة بين منظمات القطاع إلى حد كبير بدرجة التفاعل بين عدة عوامل نذكر منها:
- أ- **عدد المنافسين في القطاع (هيكل المنافسة):** فإذا كان عدد المنافسين كبيرا وكان هؤلاء المنافسين متقاربين من حيث الحجم، فإنه لا يوجد بينهم أي منظمة منافسة تتمتع بموقع يؤهلها للسيطرة على القطاع، على عكس القطاع الذي يتسم بعدد صغير من المنظمات، فيتم السيطرة عليه من طرف عدد محدود من المنظمات (احتكار القلة)، أو في أقصى الحالات يتم السيطرة عليه من طرف منظمة واحدة (الاحتكار).
- ب- **بطء نمو الصناعة:** يحول بطء نمو قطاع النشاط المنافسة إلى لعبة تقاسم للسوق بالنسبة للمنظمات التي هي بصدد التوسع، المنافسة التي تستند على حصص السوق تكون أكثر شدة من تلك التي فيها نمو سريع للقطاع، والذي يضمن للمنظمة إمكانية تحسين إنتاجها من خلال استغلال كل مواردها المالية والبشرية لتطور نمو القطاع¹.
- ج- **التزام المنافسين:** التزام المنافسين الكبير بأعمالهم و امتلاكهم تطلعات للقيادة، وخاصة إذا كان لديهم أهداف تتجاوز الأداء الاقتصادي في صناعة معينة².
- د- **التكاليف الثابتة:** عندما تكون التكاليف المنظمة مرتفعة، فإن هذا يعني أن نقطة تعادلها سوف ترتفع إلى نسبة كبيرة من الطاقة الكاملة، وبذلك فإنه إذا لم تستطع المنظمة إنجاز هذا المستوى من التشغيل، فإنه يجب عليها تقديم تسهيلات مغرية جدا للمستهلك حتى يزيد الطلب على منتجاتها.
- هـ- **تميز المنتج:** هناك أنواع من المنتجات يصعب تمييزها، لذلك تسعى المنظمات إلى تقديم خدمات أخرى كتسريع زمن التسليم، التسعير، مهارات التسويق.
- و- **رفع الطاقة الإنتاجية:** حيث يؤدي الرفع من الطاقة الإنتاجية من قبل مجموعة من المنظمات قصد الاستفادة من اقتصاديات الحجم في فترة معينة إلى انخفاض أسعار المنتجات، وبالتالي انخفاض ربحية القطاع في تلك الفترة.
- ز- **مكانة العلامة في السوق:** تشكل العلامة أساسا قويا لتمييز المنتج، لذا تحاول بعض الشركات ترسيخ علاماتها في السوق.

¹Michael Porter, *choix Stratégique et concurrence- Techniques d'Analyse des Secteur et de la Concurrence dans l'Industrie*, Edition Economica, Paris, 1982,p20.

²Michael Porter,*The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, Harvard Business Review, Harvard Business School Publishing Corporation,2008, p32.

ح- **تكاليف التبديل**: كلما زادت درجة سهولة تبديل المستهلكين لمنتجات المنظمة بمنتجات منافسيها كلما زادت شدة المزاومة، لهذا تحاول الشركات إتباع إجراءات من شأنها إما إعاقاة عملية التبديل أو تقديم حوافز للمستهلكين بغرض عدم تبديل منتجاتها .

ط- **عوائق الخروج**: قد يكون من المكلف من الناحية الاقتصادية والإستراتيجية أو حتى المعنوية أن تتوقف المنظمة وتخرج من المنافسة، وبالتالي نجد أن الشركات تستمر في التنافس حتى ولو كانت تعتقد أن ذلك لا يدر عليها الكثير من الأرباح، ومن أمثلة عوائق الخروج نذكر:

- القوانين الخاصة بتسريح العمال وإغلاق المصانع.
- اتفاقيات العمل.
- الارتباط الروحي والعاطفي الذي يشعر به الملاك والمدراء.

2- **تهديد الداخلين الجدد**: الداخلين الجدد هم منظمات محتمل أن تدخل القطاع، وتستطيع إضافة طاقات إنتاجية إضافية، وتصبح بذلك منافسة مباشرة للشركات الموجودة فعلا في الساحة، وتكون النتيجة المباشرة لذلك عدوانية تجارية بين المنافسين، هذا الخطر لدخول منافسين جدد سوف يدفع المؤسسات الموجودة فعلا إلى إقامة عوائق لدخول السوق¹، ويمكن أن تكون حواجز الدخول نتيجة لمجموعة من العوامل:

أ- **اقتصاديات الحجم**: ويقصد باقتصاديات الحجم الانخفاض في كلفة الوحدة الواحدة للإنتاج (أو نشاط آخر) كلما زاد الحجم، فالمنظمات التي تتمتع باقتصاديات الحجم تكون قادرة على إنتاج كمية كبيرة من السلع بكلف منخفضة مقارنة بالداخلين الجدد، ولهذا يمنعون من الدخول.²

ب- **تمييز المنتج**: إن تمييز المنتجات يسمح للمؤسسات بتثبيت صورة جيدة للعلامة وكسب ثقة ووفاء الزبائن، والتمييز يخلق عائق أمام الداخلين الجدد³. فللمؤسسات القائمة في السوق أسماء تجارية معروفة، أما المنافس الجديد فيجب أن يبذل الكثير من الأموال لمواجهة الاسم مثل كوكولا واختراق قاعدتها العريضة من العملاء .

¹Mohamed Séghir Djitu, *Marketing Stratégique*, Edition Djitli, Algérie, p57.

² كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 128.

³Michael Porter, *choix Stratégique et concurrence- Techniques d'Analyse des Secteur et de la Concurrence dans l'Industrie*, op.Cit, p10.

ج- **متطلبات رأس المال:** إذ يحتاج المنافسين الجدد إلى موارد مالية معتبرة للدخول في المنافسة، وحتى لو توفرت الأموال فإن الدخل يشكل مخاطرة لهذه الأموال، وهذا ما يعطي امتيازاً للشركات القائمة فعلاً في القطاع.

د- **تكاليف التحويل:** التكاليف التي يتحملها الزبون من أجل انتقاله من منتج مورد إلى آخر، تخلق عوائق الدخل، تكاليف التحويل يمكن أن تشمل تكاليف تأهيل اليد العاملة، تكاليف التجهيزات الجديدة الملحقة، تكاليف الزمن المستغرق لقبول مصدر جديد للتموين...¹

هـ- **الوصول إلى قنوات التوزيع:** إن عدم توافر قنوات التوزيع للداخلين الجدد يخلق عائقاً آخر للدخول، ففي الأغلب تمتلك المنظمات القائمة تأثيراً في منافذ التوزيع، أو امتلاكها لخبرة توزيعية عالية أو محدودية تلك القنوات، إلى غير ذلك من تلك الصعوبات، يجعل من عملية اختراقها مكلفة على الداخلين الجدد.²

و- **أثر التجربة:** ويقصد به التخفيض المنتظم لتكلفة إنتاج الوحدة مع تزايد تراكم المنتجات للاستفادة من اقتصاديات الحجم وأثر التعليم، حيث أن المنظمات الموجودة في القطاع لها الظروف الملائمة للاستفادة من هذا واستغلاله كحاجز أمام دخول المنافسين الجدد.

ز- **قوة المؤسسات الموجودة في القطاع:** تتمثل في مواجهة الداخلين الجدد بامتلاكها قدرات مالية وبصلابتها وبقدرتها التفاوضية مع زبائنها ومورديها، بوجود زيادة في الطاقات وتطبيق تخفيض الأسعار.³

ح- **السياسات الحكومية:** حيث يمكن للسياسات الحكومية من أن تحد أو تمنع دخول منظمات جديدة في مجالات معينة عن طريق المطالبة بتراخيص، المطالبة بحماية المحيط من التلوث... الخ، كما يمكن للسياسات الحكومية من أن تحفز عملية الدخل من خلال تقديم تسهيلات جبائية.

3- **تهديد المنتجات البديلة:** إن المنتجات البديلة هي تلك المنتجات التي تقدمها المؤسسات الأخرى، والتي يمكن أن تفي باحتياجات المستهلكين بأسلوب أو بطريقة تشبه تماماً الأسلوب الذي يفي به منتجات المؤسسة، و تجدر الإشارة إلى أن وجود بدائل قوية تعتبر بمثابة تهديد تنافسي كبير، الأمر الذي بدوره يشكل قيود على السعر الذي تفرضه المؤسسة وبالتالي أرباحها.⁴

¹Michael Porter, *choix Stratégique et concurrence- Techniques d'Analyse des Secteur et de la Concurrence dans l'Industrie*, op.Cit, p11.

²كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 129.

³Jean-claude Tarondeau, op.Cit, p94.

⁴شارلز هل، جارديث جونز، مرجع سابق، ص ص 150-151.

وترتبط شدة تهديد المنتجات البديلة إلى حد كبير بدرجة التفاعل بين عدة عوامل نذكر منها:¹

أ- عروض (سعر - الأداء) المغرية لاستبدال منتج الصناعة. فالقيمة النسبية للبدل أفضل، مما يضيق على إمكانية الربح في الصناعة. على سبيل المثال، عانى مزودي خدمة الهاتف التقليدي لمسافات طويلة من ظهور خدمات الهاتف على شبكة الإنترنت الغير مكلفة مثل Vonage و Skype .

ب- التكلفة المنخفضة للعميل عند التحول إلى البديل.

لذلك فإنه من الواجب على المؤسسات القطاع القيام برد فعل جماعي، قد يتعلق مثلا بتحسين نوعية المنتج، التجديد والابتكار، التكتيف عمليات الإشهار...

4- القوة التفاوضية للزبائن: الزبائن يمكنهم الحد من ربح الشركات المتنافسة في القطاع، كذلك يمكنهم الحصول على تخفيضات أساسية بسبب قدرتهم على التأثير أكثر على المنتجين و فرض قانونهم ، يمكنهم الشراء بكميات كبيرة جدا أو الاندماج سواء من الأمام أو الخلف². وترتبط القوة التفاوضية للزبائن بدرجة التفاعل بين عدة عوامل نذكر منها:

أ- معيارية أو نمطية المنتجات: حيث تسمح معيارية المنتجات بعدم ارتباط الزبائن بمورد واحد حيث يمكنهم الانتقال من مورد آخر بدون صعوبة، لأن الموردين يملكون نفس المنتج، وبذلك يفرض الزبائن على الموردين تقديم تنازلات لهم مما يزيد من قدرتهم التفاوضية.

ب- درجة أهمية الزبون بالنسبة للمنظمة: فكلما زادت هذه الكمية زادت أهمية الزبون بالنسبة للمنظمة، وبالتالي زيادة قدرته التفاوضية.

ج- ضعف ربحية الزبائن: فكلما ضعفت ربحية الزبائن كلما انخفضت تكلفة مشترياتهم، وهذا سيكون سببا في سعيهم للشراء بأسعار منخفضة وبالتالي تزيد قدرتهم التفاوضية.

د- مدى ارتباط منتج المنظمة بمنتجات وخدمات الزبون: عندما ترتبط جودة المنتجات وخدمات الزبون ارتباطا وثيقا بمنتجات المؤسسة يكون الزبون أقل حساسية للسعر والعكس الصحيح.

هـ- الزبائن يشكلون تهديد للتكامل الخلفي: فإذا كان الزبائن يشكلون خطر التكامل الخلفي، فإن بمقدرتهم اشتراط تنازلات أثناء التفاوض، ويمكن تحييد قوة الزبائن التفاوضية ولو جزئيا إذا شكلت منظمات القطاع تهديد التكامل الأمامي في قطاع الزبائن، كما قد تعتمد المنظمات الكبيرة إلى استعمال التكامل الخلفي كسلاح

¹ Michael Porter, *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, op.Cit, p31

² Mohamed Séghir Djitu, op.Cit, p58.

للتفاوض، حيث أنها تنتج بنفسها بعض العناصر الداخلة في صنع منتجاتها، تتيح هذه العملية معرفة مفصلة لتكاليف المورد، حيث يساعد ذلك على تعزيز الموقف التفاوضي.

و- امتلاك الزبون لمعلومات كاملة: إذا كان الزبون يمتلك معلومات كاملة عن المجال، أسعار حقيقية للسوق، وكذلك تكاليف الموردين، عادة ما يملك وسائل كبيرة لضغط في التفاوض.¹

5- القدرة التفاوضية للموردين: يمكن للموردين الحد من ربح الشركات في القطاع باستعمال قدرتهم التفاوضية

لكي يرفعوا من سعر بيع مواد الخام، السلع التصنيعية، وبناء عليه هم يركزون أكثر على قدرتهم على ممارسة ضغوط على زبائنهم²، ويكون الموردون في موضع قوة في ظل الحالات التالية:

أ- درجة تركيز الموردين مقارنة مع الزبائن: حيث كلما كانت السيطرة في صناعة الموردين من طرف شركات قليلة كلما تحكم الموردين في السعر والجودة وشروط الشراء لدى الزبائن.

ب- عدم توفر المنتجات البديلة بسهولة: الشيء الذي يزيد من القدرة التفاوضية للموردين.

ج- تمييز منتجاتهم بالدرجة التي تكلف المنظمة كثيرا: إذا ما تحولت إلى مورد آخر

د- درجة أهمية المنظمة بالنسبة للمورد: فعندما لا يمثل قطاع المشتري سوء حصة بسيطة من رقم أعمال الموردين فإن القوة التفاوضية لدى المورد تكون كبيرة.

هـ- درجة أهمية منتجات المورد بالنسبة للمنظمة: فكلما كانت المواد الأولية أو النصف المصنعة ذات أهمية بالنسبة للمنظمة زاد ذلك في القدرة التفاوضية للمورد.

و- الموردون يشكلون تهديد للتكامل الأمامي: بحيث يمكن أن يتحول مورد عوامل الإنتاج إلى منتج في قطاع نشاط زبائنه، وفي هذه الحالة فإنه يكتسب قوة التفاوض.

و قد حدد Porter مجموعة من العوامل التي تتحكم في هيكل الصناعة، فيها لغط كبير لذلك يجب مراعاة

مايلي:³

1- معدل نمو الصناعة: هناك خطأ شائع هو أن نفترض أن الصناعات سريعة النمو هي دائما جذابة. النمو

لا يميل إلى كتم التنافس، لأن تكبير الكعكة يوفر فرصا لجميع المنافسين. لكن النمو السريع يمكن أن يضع الموردين في موقف قوي، و النمو المرتفع مع حواجز الدخول المنخفضة سيجذب الداخلين. و حتى من دون

الداخلين الجدد، فإن معدل النمو المرتفع لا يضمن الربحية إذا كان الزبائن أقوياء أو بدائل جذابة. في الواقع،

¹Michael Porter, *choix Stratégique et concurrence- Techniques d'Analyse des Secteur et de la Concurrence dans l'Industrie*, op.Cit, p29.

²Mohamed Séghir Djitu, op.Cit,p 57.

³Michael Porter,*The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, op.Cit,p33.

بعض الشركات سريعة النمو، مثل أجهزة الكمبيوتر الشخصية، كانت من بين أقل الصناعات المربحة في السنوات الأخيرة. التركيز الضيق على النمو هو واحد من الأسباب الرئيسية للقرارات الإستراتيجية سيئة.

2- التكنولوجيا والابتكار: التكنولوجيا المتقدمة أو الابتكارات ليست كافية في حد ذاتها لجعل صناعة جذابة هيكلية (أو غير جذابة). الطبيعي، الصناعات ذات التكنولوجيا المنخفضة مع المشتريين والسعر غير حساس، وتكاليف التحول عالية، أو حواجز الدخول العالية الناجمة عن اقتصاديات الحجم غالبا ما تكون أكثر ربحية بكثير من الصناعات الجذابة، مثل البرمجيات وتقنيات الإنترنت، التي تجذب المنافسين.

3- الحكومة: ليس من الأفضل فهم الحكومة كقوة السادسة بسبب أن تدخل الحكومة ليس جيد أو سيئ بطبيعته لربحية الصناعة. أفضل طريقة لفهم تأثير الحكومة على المنافسة هي بتحليل كيف أن سياسات حكومية محددة تؤثر على القوى التنافسية الخمسة. على سبيل المثال، براءات الاختراع ترفع الحواجز أمام الدخول، وزيادة إمكانية ربح صناعة. العكس من ذلك، تفضيل السياسات الحكومية النقابات قد يثير مورد الطاقة ويقلل من إمكانية الربح. إذ تعمل الحكومة على مستويات متعددة ومن خلال العديد من السياسات المختلفة، كل منها سوف يؤثر على الهيكل بطرق مختلفة.

4- منتجات والخدمات التكميلية: المكملات هي منتجات أو خدمات تستخدم جنبا إلى جنب مع المنتج الصناعة. تنشأ المكملات عندما يستفيد العملاء من اثنين من المنتجات مجتمعة أكبر من مجموع قيمة كل منتج على حدى. على سبيل المثال، أجهزة الكمبيوتر والبرمجيات، هي قيمة معا وبلا قيمة عندما تفصل.

ثالثا: الإستراتيجيات التنافسية الشاملة (العامة).

تحقق المنظمة التفوق التنافسي عندما تتبع إستراتيجية تنافسية تحقق لها القيمة، إذ لا تملك المنظمات المنافسة لها القدرة على تحقيق نفس المزايا التي تحققها هذه المنظمة من تلك الإستراتيجية.

لقد تنامي الاعتقاد بين علماء الإستراتيجيات وبشكل متزايد أن نجاح المنشأة وتفوقها التنافسي مرتبط بشكل مباشر بوضوح وتحديد إستراتيجياتها، وقد خلص إلى ذلك Day.Wensley (1988) حيث ذكر " أن التفوق في الأداء يتطلب من المنشأة اكتساب والمحافظة على ميزة ما على المنافسين ومن خلال إستراتيجية واضحة، والتي تعتبر المنطلق الأساسي بالنسبة للتفكير الإستراتيجي المعاصر".¹

بناء على ذلك قدم Porter ثلاث إستراتيجيات في إطار تحقيق المنظمة الأسبقية على منافسيها أطلق عليها الإستراتيجيات التنافسية العامة، كما تعرف بإستراتيجيات Porter التنافسية وهي "عبارة عن إطار يحدد

¹ محمد بن عبد الله عوض، إستراتيجيات التسويق التنافسية (إطار جديد لمفهوم قديم)، الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي الواقع وآفاق التطوير، الشارقة، 15-16/10/2002.

أهداف المنظمة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف والتميز الموجودات و المنتجات أو الخدمات، بحيث تتمكن الإدارة من بناء مركزها التنافسي ومواجهة قوى التحليل الهيكلي المتمثلة بالمنافسين والمستثمرين والمجهزين وتهديدات الدخول والموارد البديلة.¹

و قد قام Porter بتوضيح خصائص هذه الإستراتيجيات الثلاثة انطلاقاً من مصفوفة ذات بعدين يتمثلان في مصادر الميزة التنافسية من جهة و الدائرة الإستراتيجية من جهة أخرى كما هو موضح في الشكل.

الشكل رقم (4-6): الإستراتيجيات التنافسية العامة

		الميزة الإستراتيجية	
		تكاليف ضعيفة	خاصية فريدة للمنتج
الدائرة الإستراتيجية	كل القطاع	تميز	تخفيض كلي في مستوى التكاليف
	جزء من السوق	تركيز	

Source: Jean- clande Tarondeau, *Stratégie industrielle*, Edition Vuibert, Paris, 2^{ème} édition, 1998,p 36.

1- إستراتيجية تخفيض التكاليف (القيادة بالتكاليف): تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل مقارنة بالمنافسين، وهناك عدة حوافز ودوافع تشجع المنظمات على تحقيق التكلفة الأقل وهي: توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة عن منحنى التجربة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة... وتعد هذه الإستراتيجية الأكثر اعتماداً في أغلب المنظمات الصناعية في العالم، في عقد السبعينات وذلك إثر ظهور منحنيات الخبرة.

ويمكن تحديد نوعين من الاستراتيجيات البديلة لقيادة التكلفة. نوع الأول هو إستراتيجية التكلفة المنخفضة low-cost strategy التي تقدم المنتجات أو الخدمات لمجموعة واسعة من العملاء بأقل الأسعار المتاحة في السوق. نوع الثاني هو إستراتيجية القيمة الأفضل best-value strategy التي تقدم منتجات أو خدمات لمجموعة واسعة من العملاء بأفضل سعر - قيمة المتوفرة في السوق. وتهدف إستراتيجية القيمة الأفضل إلى توفير للعملاء

¹ فلاح من عداي الحسني ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، دون طبعة، دون سنة نشر، ص ص

مجموعة واسعة من المنتجات أو الخدمات بأقل سعر متاح مقارنة مع منتجات منافسة مع سمات مماثلة.¹ وتوفر إستراتيجية القيادة بالتكاليف عدة مزايا:

أ- فيما يتعلق بالمنافسين: إن إتباع هذه الإستراتيجية يحقق للمنظمة مركزا تنافسيا أفضل وعائد أعلى للاستثمار.²

ب- فيما يتعلق بالموردين: فالشركة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها - في بعض الحالات- أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.³

ج- ما يتعلق بالمشتريين: إن إمكانيات المساومة ترتفع في مواجهة معظم المشتريين لمنتجاتها من خلال المرونة السعرية التي تتمتع بها، والتي تمكنها من أن تحقق لها أداء أفضل.⁴

د- ما يتعلق بدخول منافسين المحتملين إلى السوق: فالشركة التي تنتج بتكلفة أقل يمكنها من تخفيض السعر، وبالتالي مواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد.

هـ- ما يتعلق بالسلع البديلة: فالشركة التي تنتج بتكلفة أقل يمكنها من تخفيض السعر واستخدامه كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

ويتطلب تنفيذ هذه الإستراتيجية توافر عدة شروط وهي:⁵

أ- وجود طلب مرن للسعر، وحيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.

ب- نمطية السلع المقدمة.

ج- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.

د- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين.

هـ- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين.

كما يجب على المنظمة أن تضمن أن إجمالي تكاليفها عبر سلسلة القيمة أقل من التكاليف الإجمالية

للمنافسين. و هناك طريقتان لتحقيق ذلك:⁶

¹ Fred R. David, op.Cit, p 151.

² فلاح من عداي الحسني، مرجع سابق، ص 183.

³ نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإدارة العليا (الإعداد، تنفيذ، مراجعة)، مرجع سابق، ص 252.

⁴ فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 183.

⁵ نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإدارة العليا (الإعداد، تنفيذ، مراجعة)، مرجع سابق، ص 254.

⁶ Fred R. David, op.Cit, p153.

أ- تنفيذ أنشطة سلسلة القيمة بشكل أكثر كفاءة من المنافسين والسيطرة على العوامل التي تحرك تكاليف أنشطة سلسلة القيمة. ويمكن أن تشمل هذه الأنشطة تغيير تخطيط المصنع، وإتقان التقنيات التي أدخلت حديثاً، وذلك باستخدام أجزاء أو مكونات مشتركة في المنتجات المختلفة، تبسيط تصميم المنتج، إيجاد سبل للعمل قريبة من الطاقة الكاملة على مدار السنة، إلخ.

ب- تجديد سلسلة القيمة الإجمالية للشركة للقضاء أو تجاوز بعض الأنشطة المدرة للتكلفة. ويمكن أن تشمل هذه الأنشطة تأمين موردين أو موزعين جدد، بيع المنتجات على الانترنت، نقل مرافق التصنيع، وتجنب استخدام عمالة النقابة، إلخ.

غير أن الاعتماد على هذه الإستراتيجية يخلق العديد من المخاطر نذكر منها:

أ- سهولة تقليد هذه الإستراتيجية، مما يشكل خطر على المنظمة.
ب- انخفاض مستوى الجودة، نتيجة الاهتمام الكبير بالتكاليف، مما يؤدي إلى تأثير سمعة المنظمة وفقدانها لعدد من زبائنها.

ج- عدم مواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في السوق بسبب تركيز المنظمة على تخفيض التكاليف، وإهمال جانب التكيف المنظمة مع تلك التطورات.

د- تحمل خسائر كبيرة، لأن اعتماد المنظمة لهذه الإستراتيجية يتطلب من المنظمة الدخول باستثمارات رأسمالية كبيرة، و بحجم إنتاج كبير.

لذا لا بد على المنظمة أن تأخذ هذه النقاط بعين الاعتبار عند تطبيق هذه الإستراتيجية.

2- إستراتيجية التمييز: في إستراتيجية التمييز، تسعى الشركة إلى الإنفراد ببعض الأبعاد التي يعطيها العملاء

قيمة عالية، حيث تختار الشركة خاصية أو مجموعة من الخصائص التي يدرك العديد من زبائن القطاع بأنها ذات أهمية و تجد لنفسها وضعية تصبح من خلالها المشبع الوحيد لهذه الحاجات¹.

و الحقيقة هي أن كل المنشآت تتبع إستراتيجية التمييز بشكل أو بآخر، و يرجع ذلك إلى أن منشأة واحدة فقط هي التي تستطيع أن تميز نفسها على أساس " أقل تكلفة" مما يترك لباقي المنشآت في الصناعة مهمة البحث عن طرق أخرى لتمييز منتجاتها.²

وحتى تضمن المنظمة أن تكون إستراتيجية التمييز الخاصة بها ناجحة ودائمة لا بد لها من توفر شروط

معينة:

¹ Michael Porter, *L'avantage concurrentiel*, op.Cit , p26.

² نادية العارف، مرجع سابق، ص112.

- أ- أن تسعى المنظمة لتكثيف الجهود في مجال البحث والتطوير اتجاه المنتج، من خلال تقديم تصميمات وتشكيلات مختلفة للمنتج وفي زمن أقل.
- ب- زيادة استخدامات المنتج.
- ج- التركيز على عدم وجود عيوب في المنتج.
- د- خدمة المستهلك من خلال تقديم المساعدة الفنية له.
- هـ- تسليم المنتج في وقت قصير.
- و- شراء مواد خام جيدة تؤثر على جودة المنتج النهائي.
- ز- صيانة أسرع.

لكن تطبيق هذه الإستراتيجية لا يخلو من الصعوبات والمخاطر، والتي نذكر منها:

- أ- فقدان المنظمة لمكانتها التنافسية بسبب انتهاء حاجة الزبائن لعامل تميز منتجاتها لعدم قدرتها على الاحتفاظ بتميزها لفترة طويلة.
- ب- قدرة المنافسين عن التقليد وكثرتهم، مما يقلل من قدرة الزبائن من إدراك تمييز المنتج أو الخدمة.
- ج- خسارة بعض الزبائن والمستهلكين بسبب ارتفاع أسعار المنتجات المقدمة إليهم، وذلك نتيجة ضخامة التكاليف الخاصة بتمييز المنتجات مقارنة بالمنافسين.
- فإستراتيجية التمييز لا تسمح للمنظمات بالتغاضي عن التكاليف ولكنها ليست هدفا إستراتيجيا للمنظمات.
- 3- إستراتيجية التركيز:** وتعني إستراتيجية التركيز اختيار شريحة من المستهلكين سواء كانوا أفراد أو منظمات، حيث يتم التركيز عمليا للوفاء باحتياجاتهم أكثر من غيرهم من الزبائن، من خلال التركيز على خطوط الإنتاج أو المنتجات أو سوق محددة¹.

وتقوم إستراتيجية التركيز على متغيرين أو بعدين هما:²

- أ- **التركيز على أساس التكاليف:** يتمثل في البحث عن ميزة في قطاع السوقى المستهدف في ظل تكاليف منخفضة.
- ب- **التركيز على أساس التمييز:** يتمثل في التفرد في القطاع السوقى المستهدف.

¹ فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 184.

²Michael Porter, *L'Avantage concurrentiel*, op, Cit, p 27.

وحتى يتم تطبيق هذه الإستراتيجية لابد من توفر مجموعة من الشروط نذكر منها:

- أ- وجود مجموعات مختلفة ومتميزة من الزبائن ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
- ب- عدم وجود منافس آخر يحاول التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
- ج- موارد المنظمة لا تسمح إلا بتغطية قطاع سوقي معين.
- د- تفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم والربحية ومعدل النمو.
- هـ- شدة حدة قوى التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.

أن تطبيق هذه الإستراتيجية يرافقه مخاطر معينة نذكر منها:¹

أ- التركيز على شريحة محددة من الزبائن يؤدي إلى إنتاج محدد، وبالتالي زيادة الكلفة للوحدة الواحدة، ويكون التضارب بين الرغبة في تقديم منتجات بأسعار منخفضة والرغبة في تلبية احتياجات شريحة محددة من الزبائن.

ب- زيادة الكلفة غير المباشرة للوحدة الواحدة نتيجة لمحدودية الإنتاج.

ج- اتساع مجالات التمييز بين المنظمات والمنافسين في مجال أعمالها، مما يجعل تنفيذ الهدف الإستراتيجي المحدد أمراً صعباً.

د- تضيق الاختلاف بين المنتجات وخدمات المنظمة ومنافسيها.

ويوضح الشكل التالي مقارنة بين الإستراتيجيات الثلاثة.

الشكل رقم (4-7): الفرق بين الإستراتيجيات التنافسية العامة

قيادة التكلفة	التميز	التركيز	
منخفض	مرتفع	منخفض / مرتفع	تمييز المنتج
أساساً من خلال السعر	أساساً من خلال تقديم منتج	(من خلال السعر / أو منتج فريد)	
منخفضة	مرتفعة	منخفضة	الاختيارات
(السوق ككل)	عدة قطاعات سوقية	قطاع أو عدد محدود من القطاعات	قطاعات سوقية
التصنيع وإدارة الموارد	البحوث والتطوير والمبيعات والتسويق	أي نوع من جوانب التميز والتفوق	جوانب التميز و التفرد

المصدر: نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإدارة العليا (الإعداد، تنفيذ، مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،

دون طبعة، 2006، ص 261.

¹ فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 187.

ونتيجة لعدة انتقادات طالت نظرية Porter ظهرت نظرية جديدة أطلق عليها نظرية القائمة على الموارد و الكفاءات والتي تنطلق من داخل المنظمة، على عكس نظرية Porter التي تقوم على وضعية المنظمة في السوق.

المطلب الثاني: وجهة نظر القائمة على الموارد و الكفاءات

حسب هذه النظرية فإن تطور المنظمة لا يرتبط بمحيطها الخارجي فقط، وتحقيقها للتفوق التنافسي ليس بالضرورة نتيجة اختيارها للثنائية (منتوج/سوق) بل وأيضا نتيجة لامتكها لمجموعة من الموارد و الكفاءات المتميزة، بمعنى أن موارد و الكفاءات المنظمة هي التي تشكل قاعدة أكثر استقرار لوجود المنظمة في ظل محيط متقلب، وبذلك تبنت هذه النظرية وجهة نظر مختلفة تماما عن نظرية Porter.

تتعلق نظرية المبنية على الموارد من المعطيات الداخلية للمنظمة، أي من الموارد التي تمتلكها، وفي الحقيقة أن أصول هذه النظرية ترجع إلى الاقتصادي Penrose الذي طرح سنة 1959 فكرة ربط أداء المؤسسة و نموها بالموارد التي تمتلكها¹، الفكرة التي تطورت خلال الثمانينات بمنشورات Barney, Wernerfelt, Cool, Dierickx وغيرهم.

لكن التأسيس لهذه النظرية والدفع القوي لها كان بفضل مقال Wernerfelt (1984) في مجلة أكاديمية أين أستعمل مصطلح " النظرية المبنية على الموارد " " Resource Based view " لأول مرة حيث كان هدف الكاتب انتقاد المقاربة " بنية- سلوك- أداء " Structure- comportement- Performance " التي قدمها Porter وتبين جوانب النقص فيها وتقديم البديل .

و يوجد مفهومان يندرجان ضمن مدخل الموارد كأساس للميزة التنافسية:

أولا: الموارد

يتفق كل من Dominique Puthod و Catherine thévenard على تعريف المورد " كأصول ملموسة أو غير ملموسة خاصة بالمؤسسة "². و في هذا السياق فإن موارد المنظمة هي مجموع الأصول المادية وغير المادية المرتبطة بأنشطتها، و بالتالي هي كل ما يمكن تعبئته لينتج ميزة تنافسية.

¹ عبد الملوك مزهودة، الفكر الإستراتيجي التسيري : من نموذج SWOT إلى نظرية الإستراتيجية، مرجع سابق ص 116.

² Dominique Puthod, Catherine thévenard, *La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources: une illustration avec le groupe SALOMON*, p 2 , consulté le 01/11/2009, www.Strategie-aims.com/montreal/ putho-t.PDF

وعادة ما تصنف موارد الشركات في النهج القائم على الموارد إلى نوعين: الموارد الملموسة وغير الملموسة. الموارد الملموسة هي مدخلات شركة التي يمكن رؤيتها، لمسها و / أو يمكن قياسها. وتشمل الأصول مثل الآلات والمعدات، الحصول على المواد الخام والتمويل، القوى العاملة المدربة والماهرة، الهيكل التنظيمي للشركة. وتتراوح الموارد غير الملموسة من حقوق الملكية الفكرية مثل براءات الاختراع والعلامات التجارية وحقوق التأليف والنشر دراية الموظفين، الشبكات غير الرسمية، الثقافة التنظيمية وسمعة الشركة لمنتجاتها.¹

ثانياً: الكفاءات

هي عبارة عن أصول غير ملموسة (غير مرئية) و تتسم بصفة الخصوصية و التميز عن المنافسين، و يتم تكوينها وتتميتها عبر الزمن من خلال عمليات تبادل بين موارد المنظمة، مما يصعب من عملية تقليدها أو محاكاتها من طرف الشركات الأخرى المنافسة.²

فهي تمثل مجموع المهارات ذات الطابع الخاص، إضافة إلى التكنولوجيا فائقة المستوى و الرتبة التنظيمية التي تشكل أساساً جيداً لطاقت المنظمة على التنافس و تحقيق المزايا التنافسية ، فالكفاءة المحورية لشركة (Sony) هي القدرة على إنتاج منتجات ذات أحجام صغيرة، أما الكفاءة المحورية لشركة (Motorola) فهي القدرة على تحقيق دورة إنتاج سريعة.³

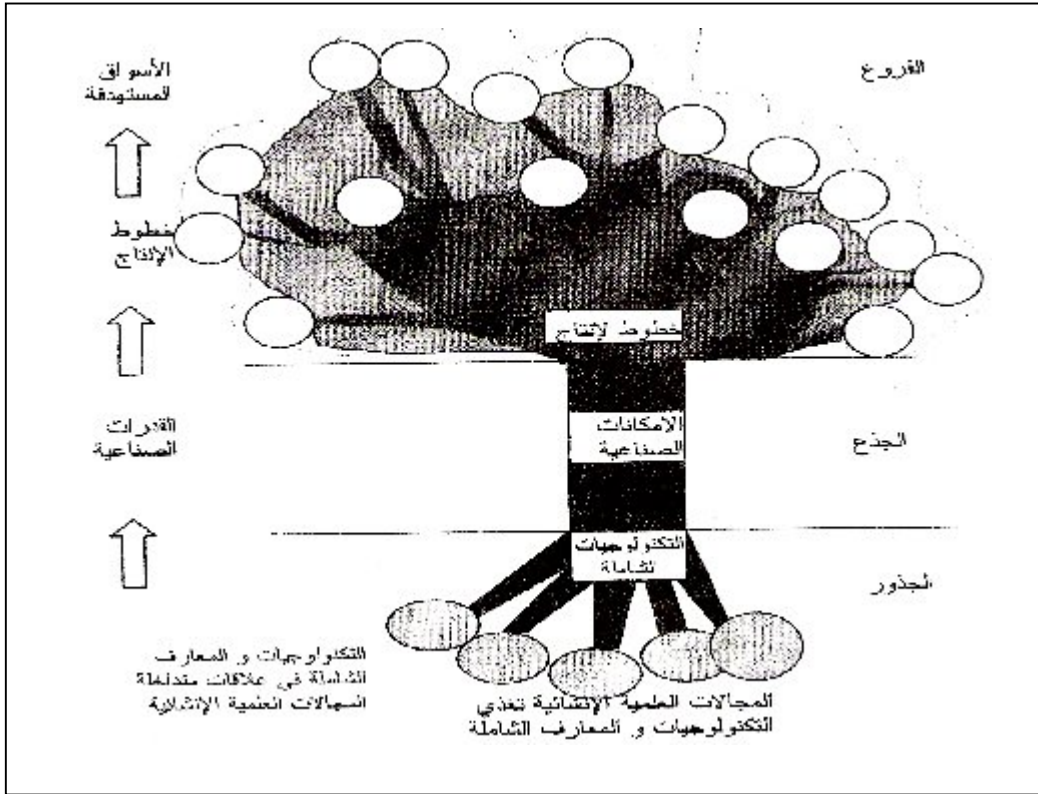
في الواقع شكلت الموارد مادة خصبة للفكر الإستراتيجي واستقطبت العديد من الباحثين، غير أنها إذا أخذت بشكل مجزأ فإنها قد لا تكون مصدراً للقيمة، وبذلك طور الباحثون فكرة الموارد إلى مسألة مهارات والكفاءات المحورية، وهكذا ظهرت في بداية التسعينات نظرية المهارات مكملة لنظرية الموارد والتي تبنت توجهها إستراتيجياً جديداً مفاده أن الركيزة الأساسية لبناء المزايا التنافسية هي المهارات التي تتوفر عليها المنظمة، والتي لا ينحصر دورها في اكتساب الموارد بل وأيضاً في تحريك هذه الموارد وتجنيدها وتعبئتها، وبذلك قدم كل Prahalad et Hamel نموذج شجرة المهارات، حيث يعتبران المنظمة بمثابة شجرة، و يمثل الجذع والفروع الرئيسية المنتجات الأساسية، في حين تمثل الفروع الثانوية والأوراق المنتجات المقدمة للزبائن، والجذور تمثل المهارات القاعدية، ويمكن توضيح هذه الشجرة من خلال الشكل التالي.

¹ Alan Marsden , Carole Forbes, Strategic Management For Small And Medium-Sized Enterprises (SMEs), In: Oswald Jones, Fiona Tilley, *Competitive Advantage In SMEs Organising For Innovation And Change*, Wiley edition, 2003, p 49.

² نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 39.

³ عظيمي دلال، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد 10، 2010،

الشكل رقم (4-8): شجرة المهارات



Source : Marc Giget, *La dynamique Stratégique de l'entreprise*, édition DUNOD, Paris, 1998, p265.

شجرة المهارات هي أداة لهيكل مجموعة من المعلومات الكمية والنوعية الضرورية لفهم المؤسسة لوظيفتها جوهرية لخلق القيمة، وهي تصف مختلف المهارات في خلق القيمة، فهي تعطي نظرة مصطنعة لوضع المؤسسة، نظرة شاملة كافية من أجل عدم تضييع قوة إستراتيجية" وتدمج مختلف المناهج (الاتجاهات) الداخلية والخارجية في منطق المؤسسة [...].، وهي تشكل مرجعية مشتركة تسمح بإدارة تداخلات بين مختلف الوظائف و مختلف الشركاء، وهي تستند إلى قاعدة نظرية دقيقة ومن السهل استخدامها وتطبيقها، وبصفة خاصة هي تشكل دعماً للبرنامج المشاركة في وظائف الرئيسية لمؤسسة التي ترتبط بتنفيذ الإجراءات الإستراتيجية المقرر مسبقاً.¹

فالموارد وحدها، ليست أساساً لميزة تنافسية. إنما هي الطريقة التي يتم فيها تكامل الموارد مع بعضها البعض لتنفيذ مهمة أو النشاط الذي يوفر القدرة للمنظمة للتنافس بنجاح في السوق. ثم أهم مورد لأي مؤسسة هو المهارة والمعرفة التي يمتلكها موظفي المنظمة. ومن هذه المهارات والمعارف المكتسبة على مر الزمن، جزءاً لا يتجزأ من ثقافة الشركة الذي يؤثر في كيفية عملها ويحدد نجاحها.²

¹Marc Giget, *La dynamique Stratégique de l'entreprise*, édition DUNOD, Paris, 1998, p264.

² Alan Marsden , Carole Forbes, op.Cit , p 49.

أولاً: مبادئ النظرية القائمة على الموارد

من أهم مبادئ هذه النظرية حسب Prahalad و Hamel ما يلي:¹

1- قلة الموارد في المنظمة ليس مانعا بالضرورة لأن تتفرد في السوق، كما أن وفرة المواد لا يضمن لها النجاح الأكيد.

2- يمكن اعتبار المنظمة كحافضة موارد (تقنية، مالية، بشرية...) وفي نفس الوقت كحافضة المنتجات أو أجزاء إستراتيجية مركزة على سوق معينة.

3- اختلاف وتباين المنظمات فيما بينها لا يتعلق فقط بدرجة اختراق الأسواق ولكن أيضا بكيفية مزج الكميات والنوعيات المتاحة من الموارد.

4- الاستغلال الأمثل للموارد (الاستغلال الذكي) يؤدي إلى زيادة الحصص المنتجة.

وانطلاقا من هذه المرتكزات فقد انصب اهتمام في هذه المرحلة على كفاءات خلق الميزة التنافسية الدائمة انطلاقا من التمييز في الموارد وذلك ب:²

أ- تحديد الموارد المتميزة والنادرة للمؤسسة.

ب- حماية الموارد المتميزة واستغلالها.

ج- إنشاء الموارد المتميزة.

و بشكل عام يستند مدخل الموارد إلى فكرة بسيطة مفادها إن المنظمات تختلف فيما بينها اختلافا كبيرا بسبب امتلاكها مجموعة متفردة من الموارد التي توفر لها الأساس الذي تنبع منه استراتيجياتها. و بالتالي فإن الموارد تمثل المصدر الرئيس للعوائد و الأرباح التي تحصل عليها المنظمات، بمعنى أدق الاختلاف في أداء المنظمات يعود بالدرجة الأساس إلى الموارد التي تمتلكها المنظمات أكثر من كونه دالة لخصائص الصناعة التي تعمل فيها.³

¹ Gary Hamel, C.K Prahalad, *La conquête de future*, éditions Dunod, Paris, 1999, pp.166-199.

² عبد الملوك مزهودة، *الفكر الإستراتيجي التسبيري : من نموذج SWOT إلى نظرية الإستراتيجية*، مرجع سابق، ص 117.

³ محمد حسين العيساوي و آخرون، مرجع سابق، ص 178.

ثانيا: خصائص الموارد

حتى تحقق موارد المنظمة الميزة التنافسية لابد من أن تتوفر فيها مجموعة من الخصائص، فغياب أحد هذه الخصائص من المورد يلغي صفة التميز فيه، وهي:

- 1- **القيمة:** بمعنى أن المورد يمكنه أن يزيد من قيمة المنتج أو الخدمة في نظر الزبون.
- 2- **الندرة:** بمعنى يجب أن يكون المورد نادرا ويصعب على المنافسين الحصول عليه، مما يجعل المورد محتكرا من طرف عدد قليل من المنظمات داخل القطاع.
- 3- **عدم القابلية للحركة:** المورد يجب أن يكون نادرا ويصعب الحصول عليه، المنافسين إذن يعانون من صعوبات في الحصول عليه سواء بسبب عدم وجوده في السوق (مثل حالة سمعة العلامة) أو بسبب أن سعر المورد عالي جدا.¹
- 4- **عدم القابلية للتقليد:** ويكون المورد كذلك إذا توفرت فيه ثلاث شروط هي:²
 - أ- تمتلك المؤسسة موردا متعلق بظرف تاريخي نادر، في هذه الحالة يصعب على المنافسين تقليده.
 - ب- العلاقة ما بين موارد المؤسسة و الميزة التنافسية المحققة، غير واضحة الأسباب، و غير مفهومة.
 - ج- المراحل أو الموارد التي سمحت للمنظمة بتحقيق الميزة التنافسية معقدة اجتماعيا مثلا العلاقات ما بين الأفراد، سمعة المنظمة هي ظواهر اجتماعية يصعب تقليدها.
- 5- **عدم قابلية للإحلال:** بمعنى عدم قدرة على تعويض هذا المورد بمورد آخر لديه قيمة مماثلة للمورد الأول.
- 6- **مدة الحياة:** حسب Grant في حالة امتصاص أو إهلاك مورد يمكن استبداله بمورد جديد، يسمح بتمديد حياة الكفاءة التي يسهم فيها، فمدة حياة الموارد تتوقف على عدة عوامل (دورة حياة الإبداع التكنولوجي، درجة تردد مدخلات جديدة في النشاط)، لكن تظل الموارد و الكفاءات ذات مدة الحياة غير المحدودة موجودة، و تزداد قيمتها كلما ازداد استعمالها.³

¹Frédéric Leroy, *Les Stratégies de l'entreprise*, Edition DUNOD, Paris, 2001, p p 55-56.

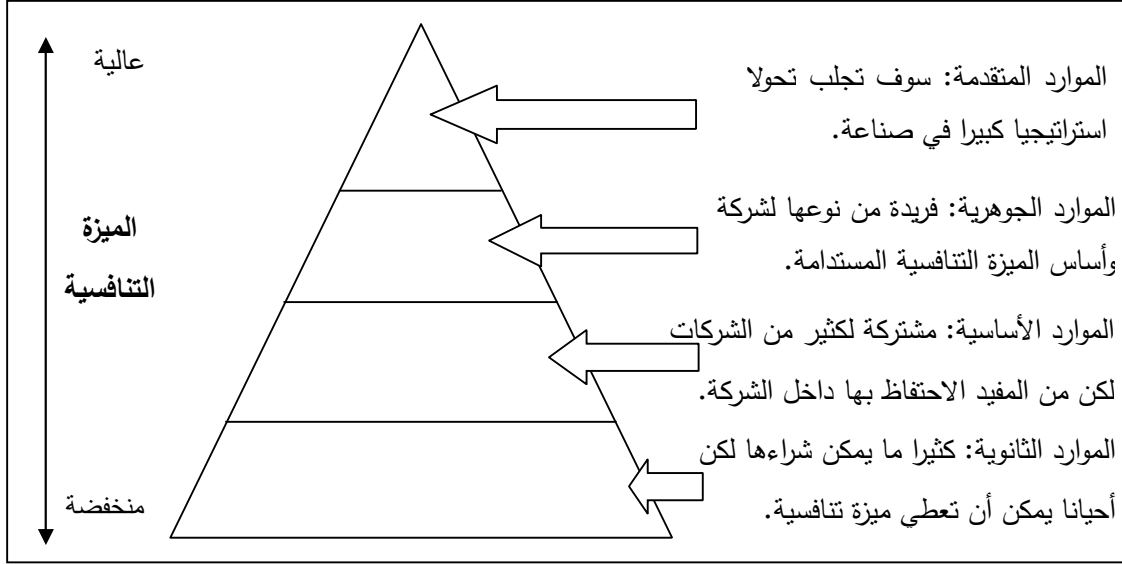
²موساوي زهبة، خالدي خديجة، *نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات : الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز*، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 08-09/03/2005، ص 173.

³ نفس المرجع، ص 173.

ثالثا: مستويات الموارد في المنظمة

يتكون هيكل موارد المنظمة من أربع مستويات من الموارد تشكل قوة الميزة التنافسية حسب أهمية مستوى تلك الموارد و هذا ما يوضحه الشكل التالي.

الشكل رقم (4-9): التسلسل الهرمي للموارد



Source : Richard Lynch, *Corporate Strategy*, Pearson Education, England ,4th edition, 2006, p220.

فموارد المنظمة قد تأتي من أربع طرق:¹

- 1- قد تكون أصول ممنوحة، مثل براءات الاختراع الأساسية، قادمة من تأسيس الشركة. على سبيل المثال، نمو Xerox قام على نسخ البراءة الاختراع الأصلية.
- 2- يمكن الحصول عليها من شخص آخر. على سبيل المثال، اشترت Whirlpool نظام التوزيع في جميع أنحاء العالم عندما اشترت قسم الأجهزة ل Philips.
- 3- قد تكون مشتركة مع وحدة أعمال أخرى أو شريك التحالف. على سبيل المثال، عملت شركة Apple للكمبيوتر مع شركة تصميم لإنشاء نداء خاص من حواسيبها الشخصية وأجهزة iPod.
- 4- قد تكون مبنية بعناية و تراكمت على مر الزمن داخل الشركة. على سبيل المثال، قامت Honda بمد خبرتها بعناية في تصنيع السيارات الصغيرة من الدراجات النارية على السيارات و جزازات العشب.

¹ Thomas L. Wheelen, J.David Hunger , op.Cit, p139.

رابعاً: تسيير و تقييم موارد المنظمة

يجب على المنظمة أن تكون قادرة على إنشاء وحماية وتوزيع مواردها من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية أو تميمتها.

1- تسيير الموارد: يمر تسيير الموارد المنظمة بالمراحل التالية:¹

أ- إنشاء الموارد: يجب أن تكون منظمة قادرة على زيادة مخزونها من الموارد المتاحة مع تجنب تأكله في الوقت نفسه.

- تكوين الموارد: القدرة الاستيعابية للمنظمة تقوم على الفهم الجيد للموارد (مثل Toyota لديها شركات مع الجامعات، مثل برنامج الطاقة المتقدمة والطاقة في بيركلي، الأمر الذي يسمح لها باكتساب المعارف الأساسية)، تحويل الموارد (مثل: كانت Toyota أول مصنع لدمج الطاقة الكهربائية في السيارة الهجينة)، استغلال الموارد (على سبيل المثال: يمكن دمج التكنولوجيا الهجينة في نماذج تشكيلة البيئات مثل Prius ، و التشكيلة الراقية Lexus).

- حماية الموارد: إذا يمكن أن يستخدم القانون لحماية بعض الموارد، مثل التقنيات الخاصة، العلامات التجارية، وهذا حماية مؤقتة و يمكن الالتفاف عليها. السرية و الطبيعة الغامضة للموارد أو تسربها تستخدم لحماية الموارد للمؤسسة بشكل دائم.

ب-نقل الموارد الموجودة:

- نقل بين المنتجات: يمكن للموارد و المهارات أن تضيف قيمة إلى عدة عروض للشركة. وهكذا، فإن العلامة التجارية على سبيل المثال قد تكون في وضع المظلة (على سبيل المثال وضعت Bic علامتها على الأقلام والولاعات و الألواح التزلج على الماء، وما إلى ذلك)، يمكن إنزال تكنولوجيا إلى عدة تشكيلات (على سبيل المثال يدمج Oréal كل جزيء جديد في تشكيلات مستحضرات التجميل المهنية والفخامة وعامة الناس).

- نقل بين المنظمات: من الضروري للمنظمة نشر مواردها للشركات التابعة لها أو الأقسام. مثل: نظام الامتياز في الاستعادة أو التوزيع، على سبيل المثال، يسمح للمنظمة بتبادل الموارد.

2- تقييم الموارد: وحتى تضمن المنظمة بأن مواردها ومهاراتها في المستقبل تمكنها من تحقيق مزايا تنافسية لها، يجب على المنظمة أن تقوم بتقييمها بالنظر إلى المحيط التنافسي، ثم العمل على تطويرها وتكييفها مع

¹ Manuel Cartier et autres, op.Cit, p40.

مختلف تغييرات المحيط إذا لزم الأمر، وفي هذا الإطار يقترح كل من Dominique Puthod et Catherine

Thévenard خمس اختبارات متسلسلة تسمح بتقدير القيمة الإستراتيجية للموارد ومهارات وهي كالتالي:¹

أ- **الاختبار الأول:** يتساءل حول ملائمة الموارد، إذا كان المورد يسمح للمؤسسة بالحصول على فرصة في بيئتها أو تقادي تهديد، هذه الملائمة تنتج عن توافق مزدوج بين الموارد و الإستراتيجية، وبين الإستراتيجية والبيئة.

ب- **الاختبار الثاني:** هو عن الندرة، يفصل بين الموارد المبدولة (كثيرة الاستعمال) وبين الموارد التي هي بحوزة عدد صغير من المنافسين، وبالتالي كلما كان المورد نادرا أعتبر موردا إستراتيجيا.

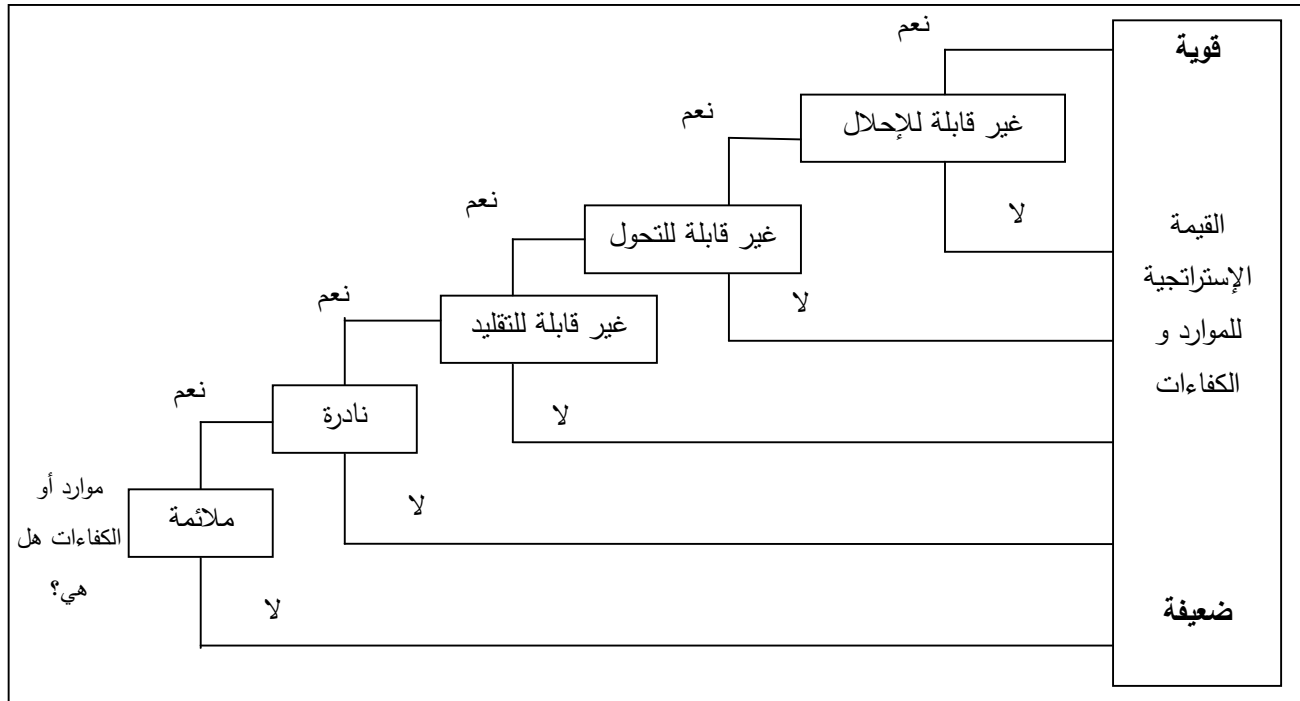
ج- **الاختبار الثالث:** يقسم الموارد إلى سهلة التقليد وصعبة التقليد، فكلما كانت الموارد غير ملموسة، أو كلما كانت المهارات ضمنية كانت أقل وضوحا، وبناء عليه أقل إمكانية لتقليدها.

د- **الاختبار الرابع:** يهتم بتحويل الموارد، بمعنى آخر نوعيتها (خصوصيتها)، ودرجة المراقبة التي تمارسها المؤسسة المالكة.

هـ- **الاختبار الخامس:** يحدد الموارد غير القابلة للإحلال، هذا الاختبار مهم لأنه حتى ولو كانت المهارة غير قابلة للتقليد وغير قابلة للتحويل يمكن للمنافس الوصول إلى إزالة مفعول هذا المصدر للميزة التنافسية في الحصول على مهارة بديلة.

ويمكن توضيح مختلف هذه الاختبارات المتسلسلة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (4-10): الاختبارات تقدير القيمة الإستراتيجية للموارد و الكفاءات



Source: Dominique Puthod, Catherine Thévenard, *La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources: une illustration avec le groupe SALOMON*, p5, consulté le 01/11/2009, www.Strategie- aims.com/montreal/ putho-t.PDF

¹Dominique Puthod ,Catherine Thévenard ,op.Cit,p 4.

و انطلاقاً من هذه الاختبارات تحدد المنظمة ما إذا كانت ستبقي أو تنمي أو تستغني عن الموارد و الكفاءات المختبرة، وذلك عملاً بمبدأ " تغيير قواعد اللعبة أو اللعب بكيفية مختلفة أفضل من محاولة اللعب أحسن من الآخرين".¹

و لإنشاء ميزة تنافسية للشركة، يجب أن تكون للكفاءات الأساسية الخصائص التالية:²

- توليد قيمة إضافية للعملاء نسبة إلى المعروض من المنافسين.
- يمكن الدفاع عنها على المدى الطويل وبالتالي تشكل عائقاً أمام دخول منافسين.
- توفير الوصول إلى عدد كبير من مجالات الأنشطة لا يبدو وجود علاقة فيما بينها.

المطلب الثالث: المدخل المقارن

تشكل نظرية الميزة التنافسية المبنية على الأنشطة، و النظرية المبنية على الموارد النظريتين الرائدتين في الميزة التنافسية، و بعد تحليل مصادر الميزة التنافسية المتأتية من المقاربة الأولى و التي تكمن فيها الميزة التنافسية للمنظمة في التسيير الجيد لأنشطتها. و المقاربة الثانية التي ترى بأنه يمكن للمنظمة تحقيق الميزة التنافسية انطلاقاً من مواردها. كان لابد لنا من إجراء تحليل مقارن يجمع بين المقاربتين.

أولاً: الانتقادات الموجهة للنظريتين

1- الانتقادات الموجهة لنظرية Porter

لكن رغم ما قدمه Porter للميزة التنافسية من بحوث وكتابات إلا أنه يعاب عليه:³

- أ- تجاهل العلاقات القطاعية والغموض الذي يكتنف سلسلة القيم.
 - ب- الخلط بين القيمة المضافة* والكلفة المضافة في تطبيق سلسلة القيم.
 - ج- ربط الأفضلية التنافسية بالتموقع فقط.
 - د- إغفال الطاقات الكامنة للمؤسسة كمصدر للتفوق التنافسي.
- كما أن في المنظمات الكبيرة، قد يرتبط إنشاء ميزة تنافسية بالإستراتيجيات التنافسية الشاملة. ولكن في الشركات الصغيرة، الميزة تنافسية من المرجح أن تنشأ نتيجة "ظروف عرضية". فالمنظمات الصغيرة هي أقل قدرة بكثير على التأثير في البيئة التنافسية من المنظمات الكبيرة.

¹ عبد الملوك مزهودة، الفكر الإستراتيجي التسييري : من نموذج SWOT إلى نظرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 117.

² Jean-Jacques Lambin , Chantal de Moerloose, op.Cit, p253.

³ عبد الملوك مزهودة، الفكر الإستراتيجي التسييري : من نموذج SWOT إلى نظرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 115.

* هي سعر البيع مطروحاً منه تكلفة الخامات المشتراة.

و يعتبر Porter دور الحكومة هامشيا و أن الحدود لا تشكل مشكل للمنظمة، كما أن نمودجه كان خاص بتحليل صناعة منظمات العالم المتقدم، الأمر الذي أدى إلى ظهور نموذج Austin لتحليل الصناعة منظمات الدول النامية.

2- الانتقادات الموجهة لنظرية الموارد والمهارات

لقد واجهت نظرية الموارد والمهارات مجموعة من الانتقادات كسابقتها نذكر منها:¹

- أ- تعمل أكثر في القطاعات ذات الكثافة تكنولوجية عالية، بمقابل تكون أقل ملائمة في صناعات الناضجة أو ضعيفة المحتوى التكنولوجي أين تكون آفاق التطور قليلة وقابلة للتوقع.
- ب- نظرية الموارد والمهارات تثمن النمو الداخلي على حساب النمو بالمكاسب.
- ج- بناء المهارات ينجز أحسن في الداخل وعلى المدى الطويل.
- د- من الصعب التنسيق بين مهارات من مؤسسات أخرى، هذا ما يتفق وفكرة عدم التجانس الأساسي بين المؤسسات.

و يضاف إلى ما سبق انتقادات أخرى:²

- أ- أن الفرضية القاعدية للنظرية هي اختلاف المنظمات الذي ينتج عنه اختلاف في الأداء، النظرية لا تشرح أسباب هذا الاختلاف ما بين المؤسسات و التمايز في الأداء.
- ب- النظرية قائمة على مفاهيم و اصطلاحات موارد، ميزة تنافسية دائمة، كفاءات تنظيمية وهي مفاهيم نظرية بحتة. ميدانيا غامضة مما يعني النقص في الميدان التجريبي، و بالتالي الشك في مصداقية النظرية، على اعتبار أنه إذا تمت الدراسات في مضامين و حالات مختلفة لن تعطي نفس النتائج.
- ج- القليل من المنظمات القادرة على استغلال أمثل لكفاءاتها التنظيمية لتحقيق ميزة تنافسية.
- د- إذا لم تستطع المؤسسة تمييز نفسها فستهمش و تقصى من المجال التنافسي الحالي و المستقبلي.
- هـ- إقصاء بعض الأنشطة و التركيز على النشاط الجوهري، بهدف تحقيق الميزة التنافسية مما يؤثر على مجال نشاطها، وفرصها في قطاعات أخرى.

¹Frédéric leroy, op.Cit, p 59.

²موساوي زهية ،خالدي خديجة، مرجع سابق، ص176.

أخيراً، بعض أنصار مختلف جوانب نظرية الموارد يحملون وجهات نظر مبالغ فيها عن دورها باعتبارها الحل لمعظم القضايا الإستراتيجية. فمن الواضح أنها تشكل تقدم ولكنها ليست بديلاً عن التنمية الشاملة لكل جانب من تحليل إستراتيجية. كما تشير بعض التعليقات النقدية الأخيرة أن المفهوم إجمالاً هو حالة حشو*.

ثانياً: مقارنة الأبعاد الفكرية و المنهجية للنظريتين

1- فرضيات النظريتين:

أ- النظرية الكلاسيكية:

- اعتبار المنظمات متجانسة من حيث مواردها و كفاءاتها.
- هيكل الصناعة هو المحدد الأساسي لربحية القطاع و الاستراتيجيات المتبناة من طرف المنظمة.
- تتميز الموارد المستعملة لإرساء قواعد الإستراتيجية بقصر مدة حياتها، و بالديناميكية (قابلة للبيع و الشراء)¹.

ب- النظرية القائمة على الموارد:

- منظمات القطاع النشاط غير متجانسة، فموارد و كفاءات كل منظمة ذات خصوصية عن المنظمات الأخرى.
- المنظمة هي محفظة موارد، مختلفة و غير قابلة للحركة بشكل كامل (مستقرة زمنياً و مكانياً).
- تعتبر الموارد كمصادر لميزة تنافسية و تحقيق عوائد على المدى الطويل.

2- الأسس الفكرية للنظريتين:

أ- النظرية الكلاسيكية:

- هي مقارنة خارجية تركز على المعطيات الهيكلية عند صياغة الإستراتيجية.
- يشكل التكيف مع المحيط مصدر الميزة التنافسية.
- الإستراتيجية المنتهجة من قبل المنظمة قائمة على الثنائية منتج/سوق.

ب- النظرية القائمة على الموارد:

- هي مقارنة داخلية تركز على الموارد الداخلية عند صياغة الإستراتيجية.
- تشكل الموارد الداخلية و كفاءات المنظمة مصدر الميزة التنافسية.

* لأن نظرية الموارد تفترض تحديد الموارد التي تؤدي إلى ميزة تنافسية عن طريق تحديد هذه الموارد التي تقدم قيمة، نادرة و فريد. ولكن ميزة تنافسية نفسها تعرف بأنها شيء ذو قيمة، نادرة و فريدة. في هذا المعنى، فإن نظرية الموارد تسعى فقط لتحديد ما عرف بالفعل.

¹ موساوي زهية، خالد خديجة، مرجع سابق، ص 178.

- الإستراتيجية المنتهجة من قبل المنظمة قائمة على الموارد الملموسة و غير الملموسة، و على الكفاءات التنظيمية.

3- الأسس المنهجية للنظريتين:¹

أ- النظرية الكلاسيكية: و يتم التحليل وفق المنهجية التالية:

- يعتمد على تحليل المحيط الخارجي لتحديد الفرص و التهديدات.
- تحديد نقاط قوة و ضعف المؤسسة.
- اختيار إستراتيجية بالمقارنة مع المنافسين.
- وضع خطة عمل.
- تحديد وسائل المراقبة.

ب- النظرية القائمة على الموارد: و يتم التحليل وفق المنهجية التالية:

- تحديد موارد المؤسسة.
- تحديد الكفاءات التنظيمية.
- تحديد الكفاءات التنظيمية الإستراتيجية.
- استغلال أمثل لهذه الكفاءات.

ثالثا: التكامل بين النظريتين

يتضح من خلال النظريتين السابقتين أن كل واحدة منها اهتمت بجانب معين لتحقيق وتطوير المزايا التنافسية، فالأولى (أي نظرية الكلاسيكية) بنية على فكرة أن تحقيق المزايا التنافسية يعتمد أولا وأخيرا على المحيط وعوامل الإنتاج فيه، في حين أن النظرية الثانية بنية على فكرة أن تحقيق المزايا التنافسية يعتمد أساسا على الإمكانيات الداخلية للمنظمة (الموارد و الكفاءات)، وأن المنظمة هي التي تؤثر في محيطها على عكس النظرية السابقة التي ترى أن على المنظمة التكيف مع تغيرات المحيط، غير أن التأثير في محيط المنظمة هو شيء نسبي نظرا لأنه لا يمكن للمنظمة التحكم في مختلف جوانب المحيط، كما أن المنظمات تختلف فيما بينها من ناحية القدرة على توقع تغيرات المحيط وسبق هذه التغيرات، وبالتالي فإن نظرية Porter تبدو أكثر واقعية في هذا الجانب (علاقة المنظمة بمحيطها)، كما أن تطوير الموارد لا يمكن أن يتم في داخل المنظمة فقط بل يجب أن يتعلق بالمحيط الذي تتواجد فيه المنظمة.

إذ لا يمكن القول أن العوامل الخارجية أو الداخلية سوف تكون دائما أكثر أهمية في تحقيق الميزة التنافسية. لأن فهم العوامل الخارجية و العوامل الداخلية، بل الأهم من ذلك، فهم العلاقات بينها، سيكون المفتاح

¹ موساوي زهية، خالد خديجة، مرجع سابق، ص 179.

لوصول المنظمة إلى ميزة تنافسية دائمة. فبسبب تغيير العوامل الداخلية والخارجية بشكل مستمر، تسعى المنظمة لتحديد والاستفادة من التغييرات الإيجابية وعزل التغييرات السلبية في إطار الجهود المستمرة لاكتساب والحفاظ على ميزتها التنافسية.

كما نفهم بشكل أفضل العلاقة بين مفهوم سلسلة القيمة والنهج القائم على الموارد. إذ لا يزال تنفيذ في هذه العلاقة "سلسلة القيمة" و "الموارد والمهارات" مع جميع الأنشطة والوظائف التي تستخدم الموارد البشرية ومهارات محددة، غير منتجة في حد ذاتها، هي أيضا هامشية عندما تؤخذ بشكل منفصل. خلق القيمة الأساسية لا يتم تعبير عنه إلا عندما يتم الجمع بين هذه المهام أو الأنشطة في العمليات الاقتصادية و الإمكانيات التنظيمية التي تنظم هذه الأنشطة المحددة للمنظمة في ترتيب متوافق. أي القدرة التنظيمية للمنظمة، مثل تطوير منتجات جديدة، تعبئة للموارد الأكثر ملائمة لتحقيق غرضها في كل نشاط من الأنشطة المتعلقة بتجميع الموارد في العملية الاقتصادية التي تولد القيمة للشركة وعملائها.¹

¹ Jean- Pierre Détrie et al, op.Cit, p 88.

خلاصة الفصل

لم يعد هنالك أدنى شك من أن تنافسية تمثل اليوم ضرورة لبقاء و استمرار المنظمة في ظل ما تعرفه البيئة الاقتصادية من تغيرات و تطورات، لذلك تناولنا في هذا الفصل التفوق التنافسي للمنظمة، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى بعض المفاهيم عامة حول التنافسية من مفهومها إلى أسباب ظهورها و عواملها، و أخيرا مؤشرات قياسها و أسس تطويرها و تنميتها.

ثم تطرقنا في المبحث الثاني إلى المفاهيم الأساسية الخاصة بالميزة التنافسية التي يمكن أن تملكها المنظمة، حيث تطرقنا إلى أهم تعاريفها و أنواعها ، مصادرها ، محدداتها ومعايير الحكم على جودتها و أخيرا تنمية الميزة التنافسية و تطويرها .

و في المبحث الثالث تطرقنا إلى مدخلين نظريين ساهما بشكل كبير في تحليل مصادر التفوق التنافسي، الأول كلاسيكي و يعتمد على سلسلة القيم و الإستراتيجيات و القوى التنافسية، و الثاني يعتمد على الموارد و الكفاءات التي تملكها المنظمة، ثم تمت المقارنة بين المقاربتين و تحديد نقاط الاختلاف بينهما، و كيف أنهما يكملان بعضهما .

الفصل الخامس

أثر التوافق الإستراتيجي على تحقيق عوامل التفوق التنافسي

تمهيد:

جاءت الدراسات الإستراتيجية من مبدأ الربط و التوافق بين موارد المنظمة و الفرص و التهديدات في بيئتها، ذلك أن المنظمات تحتاج إلى الحصول على توافق للحفاظ على استقرارها و بقائها في ظل الظروف المحيطة بها. و اعتماد على فكرة ضرورة ربط و توافق موارد المنظمة بالفرص و التهديدات البيئية و على الاختلافات في طبيعة النشاطات التي تمارسها المنظمات فإنه لا بد من وجود توجه للتوافق بين التخطيط الإستراتيجي للمنظمة و التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات في ظل غياب أسلوب محدد لتحقيق التوافق الإستراتيجي بالشكل الذي يتلاءم فيه مع كل الاختلافات بين نظم المعلومات و إستراتيجية المنظمة و تأثيره الإيجابي على المنظمة في ظل بيئة متغيرة و في ظل زيادة المنافسة.

إذ أن نظم المعلومات لا تقتصر على دور ثانوي في مساعدة المنظمة، فهي تعتبر من العناصر المحركة للاختيارات الإستراتيجية، و هذا ما أكده كل من Porter et Millar في مقالتهما بعنوان "كيف تعطيك المعلومة ميزة تنافسية" «How Information gives you competitive advantage» سنة 1985.

لذلك سنحاول في هذا الفصل التركيز على النقاط التالية:

المبحث الأول: الأساس النظري للتوافق الإستراتيجي.

المبحث الثاني: نماذج التوافق الإستراتيجي.

المبحث الثالث: تحقيق عوامل التفوق التنافسي من خلال التوافق الإستراتيجي.

المبحث الأول: الأساس النظري للتوافق الإستراتيجي

جاء مفهوم التوافق الإستراتيجي نتيجة اهتمام العديد من الباحثين بتوجيه التفكير الاستراتيجي الكلاسيكي لمجال نظم المعلومات. و لعل أبرز هؤلاء الباحثين Henderson et Venkatraman خاصة في أبحاثهما حول نموذج SAM الخاص بهما. حيث أن إشكالية تحقيق الفائدة هي ليست ما إذا كان نظام المعلومات له دور استراتيجي، بل هي فهم كيفية استغلاله في إطار الإدارة الإستراتيجية. و هو ما كشف عن الحاجة إلى دمج إدارة نظم المعلومات مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة .

المطلب الأول: التوافق الإستراتيجي: المفهوم

تعود جذور مفهوم التوافق إلى "مدرسة التصميم" في الإستراتيجية، أين المكون الأساسي هو مدى التوافق، أو التناسب، بين الهيكل الداخلي للمؤسسة ومواقفها الخارجية.

غير أن كل من Venkatraman et Camillus يعتبران أن التوافق هو القاعدة النظرية الأساسية للإدارة الإستراتيجية، و ذلك لأربع أسباب هي:¹

- 1- يرتكز مجال سياسة الأعمال (النموذج الإستراتيجي الأولي) على مفهوم "المطابقة matching" أو "التوفيق aligning" الموارد التنظيمية مع الفرص والتهديدات في البيئة.
- 2- تستعير الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها وأساليبها من الفروع الأخرى، تستخدم مفهوم " التوافق " مثلا في الاقتصاد الصناعي، السلوك الإداري والتسويق .
- 3- كان " التوافق" يستخدم كمفهوم معياري من قبل العديد من المستشارين لإظهار أهمية توقيت عناصر معقدة للمنظمة مع التنفيذ الفعال للاستراتيجيات المختارة.
- 4- بناء على اقتراح من هوفر (1975) لتسجيل أكثر ما يمكن في المنظور الاحتمالي أو الطارئ، أدرجت الدراسات التجريبية "التوافق" في الإدارة الإستراتيجية، إما صراحة أو ضمنا، من أجل توضيح القضايا الإستراتيجية المعقدة.

و لسنوات عديدة اهتم الباحثون في الدراسات المبكرة بالتوافق بين الأعمال(المنظمة) و نظم المعلومات IS / تكنولوجيا المعلومات IT . وهذا غالبا ما يعني ربط خطة المنظمة وخطة IS / IT. من وجهة نظر أخرى التشارك يضمن التوافق بين إستراتيجية الأعمال و إستراتيجية IS / IT، لذلك هناك اهتمام كبير في السنوات

¹ Nesrine Chtourou, Alignement Strategique Des Usages Du Systeme Erp : Emergence D'une Hypothese Culturaliste, Thèse de Doctorat, Sciences De Gestion, Faculté Des Sciences Economiques Et De Gestion, Université Sfax, Juillet 2012, p31.

الأخيرة بتوافق إستراتيجية الأعمال مع إستراتيجية نظام المعلومات. وقد يعود ذلك إلى الأسباب التالية:¹

- 1- فشل العديد من المشاريع لأن النظام لا يلبي احتياجات المستخدمين.
- 2- اختلال بين النظام والعمليات يؤدي إلى انخفاض في أداء المنظمة. ولكن مثل هذا الوضع يعتبر شائع. لأنه غالبا ما يحدث بعد تطور واحد من هذين الكيانين دون وجود أي تعديل يتم إجراؤه على الكيان الثاني. على الرغم من قبول واسع النطاق بأن استراتيجيات الأعمال واستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات ينبغي أن تكون متوافقة، إلا أن توضيح طبيعة التوافق تم بشكل ناقص و غير كافي في الأدبيات (مفهوم الربط أستند عليه تاريخيا على سبيل المجاز لمناقشة تحقيق التكامل بين استراتيجيات الأعمال و استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات دون صياغة كافية أو توضيح خصائصه).²

لذلك لا يوجد تعريف مقبول عموما للتوافق. ففي عام 1989 اعتقد Henderson أن خصائص مفهوم التوافق لم تحدد بوضوح. لكن بعد خمسة عشر عاما، في عام 2004، اعتبر Avison أن مفهوم التوافق لا يزال غير واضح، سواء على المستوى الاستراتيجي (بين استراتيجيات الأعمال واستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات) أو المستوى التشغيلي (بين النظام والعمليّة).³

و يأخذ التوافق الإستراتيجي أشكالا مختلفة في الأبحاث و الدراسات، إذ قد نجد مصطلحات ك: توافق الأعمال/ نظام المعلومات، التوافق بين إستراتيجية الأعمال و إستراتيجية نظم المعلومات، التوافق بين إستراتيجية الأعمال و إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات، التوافق بين خط الأعمال و خطة نظام المعلومات، وجميعها تعني نفس الشيء. وغالبا ما تستخدم تكنولوجيا المعلومات ونظام المعلومات بالتبادل و للدلالة على نفس الشيء. كما يأخذ مصطلح التوافق أشكالا مختلفة و مفردات متعددة يقصد بها نفس الشيء.

ففي دراسة ببيوغرافية شاملة، لخص Chan and Reich 150 مقالة مختلفة عن التوافق، والتي تمتد عبر ثلاثة عقود من الأبحاث في هذا المجال. استخدمت المقالات عدة مفردات لتوافق* مثل تناسب fit، الربط

¹ Anne Etien, *Ingénierie De L'alignement : Concepts, Modèles Et Processus La Méthode ACEM Pour L'alignement D'un Système D'information Aux Processus D'entreprise*, Thèse De Doctorat, Informatique, L'université Paris I – Pantheon – Sorbonne, 13 Mars 2006, p21.

² David Avison et al, *Using and validating the strategic alignment model*, Journal of Strategic Information Systems 13, Elsevier B.V, 2004, p224, consulté le 27/04/2014, www.elsevier.com/locate/jsis

³ Anne Etien, op.Cit, p 15.

* *fit* (Venkatraman 1989- Porter, 1996), *integration* (Henderson et Venkatraman, 1993, 1999- King & Teo, 1997- Weill and Broadbent, 1998), *harmony* (Luftman et al.1996), *fusion* و اندماج (Luftman et al.1996), *linkage* (Henderson and Venkatraman, 1989- Reich & Benbasat, 1993, 1996), *Coordination* (Lederer & Putnam, 1986), *Fusion* (Smaczny, 2001), *Synergy* أو أفضلية (Smaczny, 2001), *Synergy* أو أفضلية (Lederer & Putnam, 1986), *linkage* (Henderson and Venkatraman, 1989- Reich & Benbasat, 1993, 1996), *Coordination* (Lederer & Putnam, 1986), *Fusion* (Smaczny, 2001), *Synergy* أو أفضلية (Smaczny, 2001), *Synergy* أو أفضلية (Sethi, 1988- Ciborra, 1997).

linkage، التكامل، integration، التماسك (الاتساق) coherence، الانسجام harmony، الاندماج و انصهار fusion، التطابق congruence و الاختلاف variation. وتستخدم جميعا للدلالة عن التوافق، على الرغم من وجود بعض الاختلافات الطفيفة في استخدامها.¹

أما في هذا البحث فسنعتمد "التوافق alignment"، وذلك لأنه أكثر مصطلح يستخدم عادة لمناقشة هذه المفردات. فضلا عن كون هذا المصطلح واسع الاستخدام في مجال نظم المعلومات و تكنولوجيا المعلومات. هذا فيما يخص المصطلح أما طبيعة المصطلح، فهناك العديد من التعاريف للتوافق غير أن أغلبها غامضة و ليست شاملة منها:

التوافق هو "درجة اتفاق الاحتياجات والمطالب والأهداف والغايات، و/أو هيكل مكون معين مع احتياجات ومطالب وأهداف وغايات، و/أو هيكل مكون آخر"²

أما على مستوى المنظمة فإن التوافق يظهر فيها "عندما تكون خطوط أنشطتها مترابطة فيما بينها، بمعنى أنها تشترك في خصائص معينة".³

إذ نلاحظ من خلال هذين التعريفين أنهما اعتبار التوافق كعملية ربط Linkage.

و هناك من يعتبر أن التوافق الاستراتيجي بطبيعته ديناميكي فيما يتعلق بتناسب الخارجي والداخلي بين المجالات: مثل المنتج/السوق، إستراتيجية، الهياكل الإدارية، عمليات الأعمال وتكنولوجيا المعلومات.

لذلك نجد كل من Nihel Jouirou و Michel Kalika ينظر إلى التوافق الاستراتيجي لنظم المعلومات "كعملية مستمرة من التعديلات والتغييرات لضمان الانسجام بين إستراتيجية الأعمال و إستراتيجية نظم المعلومات"⁴.

و يشكل هذا التعريف المفهوم الديناميكي للتوافق، إذ يستند هذا التعريف على افتراضين أساسيين، هناك أداء اقتصادي متعلق مباشرة بقدرة الإدارة على إنشاء التوافق الاستراتيجي، و إعداد و تشكيل الهيكل المناسب لدعم تنفيذه.

¹ Kari Hiekkanen et al, *Aligning Alignment with Strategic Context: A Literature Review*, Digital Enterprise Design and Management, Volume 205, 2013.

² Jeff Baker et al, *Dynamic Strategic Alignment Competency: A Theoretical Framework and an Operationalization*, Working Papers on Information Systems, pp 4-5, consulté le 22/04/2014, <http://sprouts.aisnet.org/9-48>

³ Alain Asquin, Marielle Payaud, *De L'entreprise Creuse A L'entreprise Cohérente : Enseignements D'une Analyse Stratégique Processuelle*, Xième Conférence De L'association Internationale De Management Stratégique, Faculté Des Sciences De L'administration, Université Laval, Québec, 13-14-15 Juin 2001, p3.

⁴ Nihel Jouirou, Michel Kalika, *Les dynamiques de l'alignement : Analyse et Evaluation (Cas de l'ERP)*, p2, consulté le 15/11/2013, basepub.dauphine.fr/xmlui/bitstream/.../2/Jouirou_kalika_1.pdf

كما يعتبر كل من Miles et Snow أن لمفهوم التوافق جانبيين كعملية processus و كحالة (وضع) état. و يشير كلاهما إلى أن التوافق يمكن تحليله كبحث ديناميكي الذي يهدف إلى توافق المنظمة مع بيئتها وتنظيم الموارد داخليا. هذه ثنائية "العملية- الحالة" تشير إلى وجود شكلين من التوافق مرتبطين بعلاقة مع الزمن: التوافق الثابت مقابل التوافق الديناميكي.¹

إذ يعتبر البعض التوافق الإستراتيجي كحالة أو وضع لا بد من الوصول إليه، بينما أكد البعض الآخر على أهميته باعتباره هدافا متغيرا يتأثر بالتغيرات الداخلية و الخارجية.

وحسب Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises التوافق الإستراتيجي "يعبر جيدا عن فكرة إنشاء و مراقبة القمة Cap. و ينطبق التوافق الاستراتيجي على عنصرين: إستراتيجية الأعمال و إستراتيجية نظم المعلومات. هذا لضمان توافق إستراتيجية المعلومات مع إستراتيجية الأعمال و التخطيط في منظور متعدد السنوات".² إذ يركز هذا التعريف على التكامل و الترابط بين إستراتيجية الأعمال و وظيفة نظم المعلومات.

عرف التوافق الإستراتيجي لدى Luftman et Brier " بأنه تطبيق تكنولوجيا المعلومات المناسبة بطريقة مناسبة وفي الوقت المناسب، في تناغم مع استراتيجيات الأعمال، الأهداف، والاحتياجات".³ و هو نفس ما يذهب إليه كل من McKean et Smith (2003) حيث يعتبران بأن "التوافق الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات يكون موجود عندما تصبح الأهداف التنظيمية والأنشطة ونظم المعلومات التي تدعمها في تناغم".⁴

أما لدى كل من Hirschheim et Sabherwal (2001) يستند مفهوم التوافق الاستراتيجي على ثلاث حجج:⁵

- 1- يرتبط أداء المؤسسة في تحقيقه على ملائمة الهيكل و القدرات لتنفيذ القرارات الإستراتيجية.
- 2- التوافق هو طريق ذو اتجاهين: إستراتيجية الأعمال تؤثر على تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا المعلومات

¹ Nihel Jouirou, Michel Kalika, op.Cit, p2.

² Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises, *Alignement Stratégique Du Système D'information Comment Faire Du Système D'information Un Atout Pour L'entreprise ?*, Rapports, Fiche technologique, 2^e édition, Septembre 2001-2002, p11, consulté le 17/11/2013, www.cigref.fr

³ Nesrine Chtourou, op.Cit, p 33.

⁴ Yolande E Chan, Blaize Horner Reich, *State of the Art ' IT alignment: what have we learned?'*, Journal of Information Technology ,2007, p300.

⁵ Hind Benbya, Bill McKelvey, *Using coevolutionary and complexity theories to improve IS alignment: a multi-level approach*, Journal of Information Technology , JIT Palgrave Macmillan Ltd , 2006, p 287.

تؤثر على إستراتيجية الأعمال.

3- التوافق الاستراتيجي ليس حدثا بل عملية تكيف مستمر وتغيير.

في حين اعتبر كل من Henderson et Venkatraman أن التوافق: "درجة التناصب والتكامل بين إستراتيجية الأعمال، و إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية للأعمال، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات".¹

يركز التعريف الذي قدمه كل من Henderson et Venkatraman على أربعة مجالات للتوافق، إستراتيجية الأعمال، إستراتيجية نظم المعلومات، البنية التحتية والعمليات التنظيمية و البنية التحتية لنظم المعلومات. كما يشير إلى بعدين "التكامل الاستراتيجي" الذي يعني التوافق بين مجالات النظام الاستراتيجي و النظام التنظيمي، أي بين الخيارات الإستراتيجية و الخيارات التكنولوجية، و " التكامل الوظيفي " بين العمليات التنظيمية و البنية التحتية لنظم المعلومات.

إذ نلاحظ أن هذا التعريف يتطابق مع فهم كل من Ronald Recardo et David wade لمنظمات الأعمال القائم على كون أي منظمة مكونة من ثلاث بنيات أساسية يجب أن يكون هناك انسجام و تكامل فيما بينها لتحقيق الأهداف الواردة في استراتيجيات المنظمة، وهي:

1- البنية التكنولوجية Technology Architecture: و يقصد بها تكنولوجيا المعلومات و نظم المعلومات الإدارية التي توفر معلومات دقيقة و مناسبة لمتخذي القرار في الوقت المناسب بالإضافة إلى تكنولوجيا العملية الإنتاجية بما يساعد المنظمة على الحصول على مخرجات ذات جودة عالية.

2- البنية التنظيمية Organizational Architecture: و يقصد بها كل ما يتعلق بثقافة المنظمة و قيم موظفيها بالإضافة إلى الإستراتيجيات، السياسات، الإجراءات و الموازنات التي تعمل على توجيه الأفراد و المجموعات في المنظمة، فضلا عن الهيكل التنظيمي الذي يعمل على توزيع الأدوار و المسؤوليات و تحديد طبيعة العمل في كل وظيفة.

3- البنية العملياتية Operational Architecture: و هذه البنية مرتبطة بطبيعة تدفق العمليات و المراحل التي تؤدي إلى التطوير أو التنفيذ للقرارات و الإستراتيجيات في المنظمة.²

و يعتبر كل من Hans Solli-Sæther و Petter Gottschalk أن التوافق الاستراتيجي يكون موجودا عندما:¹

¹ Nesrine Chtourou, op.Cit,p33.

² وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالبي، توجيه الأداء الإستراتيجي الرصف و المحاذاه، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي، دار وائل، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص22.

- 1- تكون استراتيجيات الأعمال متمكنة، مدعومة، ومحفزة من طرف استراتيجيات المعلومات.
 - 2- تكون أهداف وأنشطة الأعمال في تناغم مع نظم المعلومات التي تدعمها.
 - 3- تدعم نظم المعلومات الأهداف والأنشطة التنظيمية على كافة المستويات.
 - 4- تكون الخيارات ضمن بعدي المحتوى وعملية التخطيط لنظام المعلومات داعمة لبعضها بشكل متبادل و البعدين نفسيهما متناغمين بطريقة تتسجم مع الإستراتيجية التنافسية.
- بعض الباحثين، على سبيل المثال Smaczny (2001)، أكد أن نظام المعلومات منتشر و مخترق الأعمال، لا ينبغي أن ينظر إليه على أنه مفصول عن إستراتيجية الأعمال، وبالتالي تنشأ هناك الحاجة إلى التوافق، حيث يستخدم Smaczny مصطلح الاندماج و انصهار fusion لوصف هذا التكامل.²
- مفهوم التوافق الاستراتيجي، كما عرض في الأدبيات، ويبني على ثلاث حجج مركزية. أولاً، الأداء التنظيمي يعتمد على الهياكل والقدرات التي تدعم تحقيق النجاح في القرارات الإستراتيجية. ثانياً، التوافق هو عملية ذات اتجاهين، حيث استراتيجيات الأعمال ونظام المعلومات يمكن أن تكون بمثابة محركين متبادلين. ثالثاً، توافق نظام المعلومات الاستراتيجي "ليس حدثاً بل عملية تكيف مستمر وتغيير". في حين أن الجوانب السابقة تم تعود عليها بشكل جيد، فإنه لا يزال من غير الواضح كيفية تحقيق عملية توافق نظام المعلومات الاستراتيجي مع مرور الوقت والمحافظة عليه.³
- و يقترح كل من Hind Benbya و Bill McKelvey "أن توافق نظام المعلومات هو عملية تطويرية مشتركة co-evolutionary مستمرة التي توفق من أعلى إلى أسفل "التصاميم العقلانية" و من أسفل إلى أعلى "العمليات الطارئة" بحذر وتماسك و ترابط جميع مكونات علاقة الأعمال/ نظام المعلومات على ثلاثة مستويات من التحليل (الاستراتيجي، التشغيلي، الفردي) من أجل المساهمة في أداء المؤسسة مع مرور الوقت."⁴
- و يعتبر التعريف الذي قدمه كل من Hind Benbya و Bill McKelvey التعريف الأحدث للطبيعة التوافق و يطرح وجهة نظر حديثة لنموذج التوافق الإستراتيجي في الأبحاث و الدراسات المتعلقة بهذا المجال.

¹ Petter Gottschalk , Hans Solli-Sæther, *Differences in Stage of Integration between Business Planning and Information Systems Planning according to Value Configurations*, Informing Science, Developing Effective Organizations, Vol 4, No1, 2001, p2.

² David Avison et al, op.Cit, p225.

³ Karin Breu , Joe Peppard, *Beyond Alignment: A Coevolutionary View Of The Information Systems Strategy Process*, Twenty-Fourth International Conference on Information Systems, 2003 , p743.

⁴ Hind Benbya, Bill McKelvey, op.Cit, p287.

و تجدر الإشارة إلى أن غالبية الباحثين الذين يتناولون التوافق بالدراسة غالبا ما يقتصرون على علاقة توافق واحدة بين إستراتيجية الأعمال و إستراتيجية نظم المعلومات، أو بين البنية التحتية للمؤسسة و البنية التحتية لنظم المعلومات.

أخيرا يمكن القول أن التوافق هو:¹

1- التوافق ديناميكي من حيث أنه يركز على تزامن نظام المعلومات في وقت تحديد مسار المرجعي أثناء تنفيذه، بل أيضا على مدة حياة تشغيله بكفاءة خاصة.

2- التوافق شامل من حيث أنه يتطلب اليقظة المستمرة لنشاط موضعي أو دقيق لا ينتج عنه اختلال التوافق الشامل.

3- التوافق هو نتيجة للإجراءات و التعطلات من أي من أصحاب المصلحة أو أصحاب المصلحة معا. و كل الأطراف المعنية للمساءلة على ما تقوم به ولكن أيضا على ما لا تفعله أو غير قادرة على منعه. و يتضح من ما سبق:

1- ندرة في الدراسات و البحوث التي تناولت هذه المتغيرات مجتمعة (إستراتيجية الأعمال - إستراتيجية نظم المعلومات / تكنولوجيا المعلومات).

2- استخدام مصطلحات ومفاهيم مختلفة للدلالة على التوافق الاستراتيجي.

3- عدم وجود اتفاق كلي بشأن المتغيرات المحددة للتوافق الاستراتيجي.

المطلب الثاني: التوافق الإستراتيجي: الأبعاد، المكونات و المستويات

أولا: أبعاد التوافق الإستراتيجي

صنف كل من Hind Benbya و Bill McKelvey التوافق إلى ثلاث مجموعات واسعة هي: البعد الاستراتيجي، البعد التشغيلي، والبعد الفردي. يركز البعد الاستراتيجي على مكون الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي ويتناول التوافق بين إستراتيجية نظم المعلومات واستراتيجيات الأعمال، يركز البعد التشغيلي على عنصر الهيكل و يركز هذا البعد على مسؤوليات ونشر الموظفين، والتواصل بين ومع المديرين التنفيذيين، و أفضليات اتخاذ القرارات. من ناحية أخرى، يركز البعد الفردي على البنية التحتية و يتناول أساسا توافق بين البنية التحتية واحتياجات المستخدم النهائي. و قد حدد كل من Hind Benbya و Bill McKelvey أبعاد التوافق في الجدول التالي:

¹ Eric Fimbel, *Alignement Stratégique « Synchroniser Les Systèmes D'information Avec Les Trajectoires Et Manœuvres Des Entreprises »*, Pearson, Paris, 2007, p183.

الجدول رقم (5-1): أبعاد التوافق و مكوناتها

أبعاد التوافق	التعاريف	المكونات
البعد الاستراتيجي	توافق إستراتيجية نظام المعلومات مع إستراتيجية الأعمال.	إستراتيجية نظام المعلومات، التخطيط الاستراتيجي إستراتيجية الأعمال.
البعد التشغيلي	التوافق بين الهيكل التنظيمي و هيكل نظام المعلومات. التوافق بين عامل التواصل ودرجة التدخل مع مجالات إستراتيجية نظام المعلومات.	موقع المسؤولية. أفضليات اتخاذ القرار. نشر أفراد نظام المعلومات. القيم العوامل التنظيمية. التواصل مع بعضها البعض.
البعد الفردي	التوافق بين البنية التحتية للنظام المعلومات و احتياجات المستخدم.	فهم بعضهم البعض. البنية التحتية للنظام المعلومات. توقعات المستخدمين واحتياجاتهم.

Source : Hind Benbya, Bill McKelvey, *Using coevolutionary and complexity theories to improve IS alignment: a multi-level approach*, Journal of Information Technology , JIT Palgrave Macmillan Ltd , 2006, p 286.

إذ لا يمكن اختزال التوافق الإستراتيجي في البعد الاستراتيجي فقط. يجب أيضا أن يكون هناك توافق أو تناسق بين خطط البنية التحتية، تحديد مهام وأهداف الأعمال و تكنولوجيا المعلومات. بالإضافة إلى ذلك يجب أيضا النظر في الأبعاد الغير الرسمية والاجتماعية والثقافية لهذا التوافق.

و لذلك حدد كل Yolande E Chan و Blaize Horner Reich أبعاد التوافق الإستراتيجي في مايلي:¹

1- الأبعاد الإستراتيجية والفكرية: يشير التوافق الاستراتيجي إلى الدرجة تكامل إستراتيجية الأعمال وخطط، و إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات وخطط كل من الآخر. عرف Reich et Benbasat (2000) التوافق الفكري من حيث "الحالة" التي يكون فيها تناغم عالي الجودة لتكنولوجيا المعلومات متعددة العلاقات وخطط الأعمال الموجودة. وفق هذا المنظور فإنه من الصعب للتوافق أن يحدث إذا كان العمل يفتقر لرسمية، و خطة موثقة.

2- الأبعاد الهيكلية: يشير التوافق الهيكلية لدرجة تناسب الهيكلية بين تكنولوجيا المعلومات والأعمال. ويتأثر التوافق الهيكلية بمجال أفضليات صنع القرار لتكنولوجيا المعلومات، المركزية لتكنولوجيا المعلومات، ونشر موظفي تكنولوجيا المعلومات. وجدت Pyburn (1983) أن تكنولوجيا المعلومات هي أكثر عرضة بكثير لينظر إليها على أنها دعم الاحتياجات الحرجة للأعمال عندما تكون هناك مستويات عدة بين الإدارة العليا وإدارة تكنولوجيا المعلومات.

¹ Yolande E Chan, Blaize Horner Reich, op.Cit, pp 300-301.

3- **البعد الاجتماعي:** حدد Reich et Benbasat (2000) البعد الاجتماعي لتوافق الاستراتيجي من حيث " الحالة التي يكون فيها المديرين التنفيذيين للأعمال و لتكنولوجيا المعلومات ضمن الوحدة التنظيمية، فهمهم و التزامهم بمهمة الأعمال وتكنولوجيا المعلومات، الأهداف، والخطط". لذا على الباحثين دراسة أبعاد التوافق الاجتماعية والفكرية معا. وهذا يكشف عن تعقيد وتحديات توافق تكنولوجيا المعلومات.

4- **البعد الثقافي:** في الدراسة في وقت مبكر، يشير Pyburn (1983) بشأن القضايا الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات إلى أهمية تناسب الثقافي بين الأعمال وتكنولوجيا المعلومات كشرط مسبق لنجاح التخطيط نظام المعلومات. ويقول إنه يمكن لتخطيط نظام معلومات على نحو صحيح تبني نهج غير رسمي - شخصي أو نهج مكتوب- الرسمي، إلا أنه يحتاج إلى أن يتماشى مع العناصر الثقافية مثل نمط تخطيط الأعمال ونمط إدارة الاتصالات العليا ليكون فعال.

و قد حدد كل من J.C. Henderson et N. Venkatraman اختلافات بين التوافق الإستراتيجي و العلاقة التقليدية و هذا ما يوضحه الدول التالي:

الجدول رقم (5-2): تمييز التوافق الاستراتيجي عن النظرة التقليدية للعلاقة

الخصائص	العلاقة التقليدية	التوافق الإستراتيجي
التركيز الغالب على نظم المعلومات والتكنولوجيا	داخلي وظيفة نظم المعلومات و المنظمة.	داخلي وظيفة نظم المعلومات و المنظمة و خارجي سوق تكنولوجيا المعلومات.
أهداف الإدارة	ضمان ارتباط أنشطة نظم المعلومات بمتطلبات العمل.	اختيار جهات النظر التوافق المناسبة لتحقيق أهداف العمل.
الأدوار التنفيذية لنظم المعلومات	أسلوب القيادة والدعم الوظيفي لنظم المعلومات.	أدوار تنفيذية متعددة لأسلوب ومديري نظم المعلومات.
المعايير السائدة لتقييم الأداء	اعتبارات التكلفة و الخدمة.	معايير متعددة.

Source : J .C. Henderson, N. Venkatraman, *Strategic Alignment: Leveraging Information Technology For Transforming Organizations* , IBM Systems Journal, Vol 32, No 1,1999, p481.

وقد درس التوافق من عدة جهات نظر من قبل العديد من الباحثين: المدة (على المدى الطويل مقابل المدى القصير - Reich et Benbasat, 2000)، طرق تحقيق التوافق، أساليب قياس التوافق، نتيجة التوافق (النتيجة مقابل عملية أو هدف ثابت مقابل هدف متحرك)، والمستوى (مستوى الشركة مقابل مستوى العملية - Tallon, 2008)¹.

¹ Nazim Taskin, *Flexibility And Strategic Alignment Of Enterprise Resource Planning Systems With Business Strategies: An Empirical Study*, The College Of Graduate Studies, The University Of British Columbia, October 2011, p9.

اقترح Lederer et Mendelow (1989) أن التنسيق بين خطة نظام المعلومات وخطة العمل يمكن أن يتحقق من خلال ثلاثة أنواع من ربط، هي المحتوى، التوقيت، و الأفراد. يشير ربط المحتوى إلى مستوى الاتساق بين نظام المعلومات وخطط العمل. ويتعلق ربط الوقت ما إذا كان يتم إعداد نظام المعلومات وخطط العمل في نفس الوقت أو واحد قبل الآخر. ويتعلق ربط الأفراد بدرجة مشاركة الأعمال التنفيذية في خطة نظام المعلومات ونظام المعلومات التنفيذي في خطة العمل. ومع ذلك، قدم Lederer et Salmela (1996) نظرية التخطيط الاستراتيجي نظم المعلومات و اعتبروا التوافق نتيجة مركزية باعتبارها المسعى. و التخطيط الاستراتيجي نظم المعلومات هو أساسا الطريقة الرسمية لإثراء ثلاثة جوانب رئيسية لانسياب التخطيط: الشمولية، إضفاء الطابع الرسمي وتركيز الرقابة.¹

وقد تم التحقق من صحة ارتباط المحتوى تجريبيا بواسطة Zviran (1990) الذي وجد في دراسته لـ 131 شركات أن أهداف نظام المعلومات ترتبط مع الأهداف التنظيمية. غالبا ما تكون روابط التوقيت و الأفراد أقل بروزا في منهجيات تخطيط نظام معلومات مقارنة بالروابط المحتوى.²

فخلافا لـ Mendelow et Lederer اللذين حددا ثلاث آليات من الروابط، حدد Reich et Benbasat (1996) الربط من حيث الأبعاد الفكرية والاجتماعية. البعد الفكري هو صقل ربط المحتوى كما يؤكد على كل من الاتساق (أي مهمة وأهداف وخطط تكنولوجيا المعلومات تتوافق مع المهمة المعلنة للأعمال والأهداف) والمصدقية الخارجية (أي أن خطط تكون شاملة ومتوازنة فيما يتعلق بالأعمال الخارجية و بيئات تكنولوجيا المعلومات). وبالمثل، فإن البعد الاجتماعي هو أوسع بكثير من ربط الأفراد حيث يؤكد على أنه يجب على كل من مخططي الأعمال و مخططي نظام المعلومات فهم أهداف وخطط كل منهم.³

ينظر Reich et Benbasat (1996) إلى تخطيط نظام المعلومات كما ولكن آلية واحدة لتحقيق الربط . تتطلب الأبعاد الفكرية للربط أن تكون خطط الأعمال و خطط تكنولوجيا المعلومات متنسقة داخليا مع المهمة، وأنها مطبقة خارجيا، أي شاملة ومتوازنة للأعمال الخارجية وبيئات تكنولوجيا المعلومات. و يناقشان وضع تصورات للروابط وكيف يمكن قياسها من خلال فهم الأهداف الحالية، التوافق في رؤية تكنولوجيا المعلومات.⁴

¹ Ra'ed (Moh'd Taisir) Masa'deh et al , *An Integrative Model Linking IT-Business Strategic Alignment and Firm Performance: The Mediating Role of Pursuing Innovation and Knowledge Management Strategies*, Communications of the IBIMA, Volume 2, 2008, p182.

² TSH Teo, WR King, op.Cit , p201.

³ Idem, p201.

⁴ David Avison et al, op. Cit, p226.

إذن يمكننا التمييز بين نوعين من التصورات الكبرى للتوافق الإستراتيجي. تم التعرف على التصور الأول من قبل Reich et Benbasat (1996) إذ يعتبر هذا التصور التوافق كتكامل بين الأهداف المتبعة والتخطيط الناتج عن ذلك، و يعود التصور الثاني و هو الشائع ل Henderson et Venkatraman (1993) و يحدد بشكل أكثر صرامة مكونات التوافق و تعزيزها وكذلك تعقيد المفهوم ولكن أيضا ثراءه.

ثانيا: مكونات التوافق الإستراتيجي

يتجسد التوافق في أربع مكونات رئيسية هي:

1- الموائمة الإستراتيجية (التناسب الإستراتيجي) Strategic Fit: وتعني التماسك الداخلي لجميع الأنشطة التي تنفذ و تحدد مختلف مكونات إستراتيجية المنظمة. وتحدث الموائمة عندما يكون تدفق العمل في إطار الأداء الداخلي يقود باتجاه محاذاة رغبات العملاء و المحصلات المالية المستهدفة، و هنا تلعب الخارطة الإستراتيجية دورا مهما لإيجاد الموائمة بين القياسات و العمليات كالأفراد و تكنولوجيا آخذين بنظر الاعتبار أعلى قيمة معروضة للعملاء و أفضل أداء يتحقق للمساهمين.

2- التوافق التنظيمي Organizational Alignment: وذلك من خلال توحيد مختلف الأنشطة و الوظائف الموجودة في جميع مستويات المنظمة بشكل يسمح بتحقيق أعلى تكامل و تماسك لها .

3- توافق رأس المال البشري Human Capital Alignment: يعتبر التوافق عموما عملية إصلاح للتوازن بين البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة، لذلك لا بد من أخذ بعين الاعتبار لدور جانب البشري في هذه العملية، كونها تتطلب فهما واضحا لها على كل مستويات المنظمة بدا من وضع الإستراتيجيات وصولا إلى تنفيذها، ففي حالة عدم فهم العاملون للإستراتيجية أو أنهم غير متحفزين للتنفيذ، فإنها ستبلى بالفشل، و بذلك لتحقيق التوافق لرأس المال الفكري يتوجب أن تكون أهداف العاملين و تدريبهم و حوافزهم قد أخذت بعين الاعتبار ضمن استراتيجيات وحدات الأعمال.

4- توافق أنظمة التخطيط و الرقابة Planning And Control Systems Alignment: و يحدث ذلك بربط أنظمة التخطيط و عمليات الرقابة بإستراتيجية المنظمة، من خلال تخصيص الموارد لأنشطة المختلفة للمنظمة و مراقبة الأداء.

ثالثاً: مستويات التوافق الإستراتيجي

قد تم فحص التوافق على أساس مستويات مختلفة في المنظمة. من الفرد إلى المستوى التنظيمي، بما في ذلك المشروع، ومستويات النظام، و التي يجب أن تكون متوائمة من أجل الاستفادة الكاملة من التوافق. إن التابع المنطقي لجوانب التوافق في مجال منظمات الأعمال المتكونة من وحدات أعمال إستراتيجية متعددة يصبح ضروريا لجعل هذه الوحدات أكثر تآزرا Snyergy من جانب، و للتقدم باتجاه إنجاز أهداف المنظمة الأم من جانب آخر و هذا يعني أن يتم توافق مراحل و مجريات العملية التخطيطية لوحدات الأعمال مع العملية التخطيطية للمنظمة ككل و بصورتها الشمولية.¹

كما نحدد أن هناك التوافق على مستوى المنظمات كبيرة الحجم التي تتكون من وحدات الأعمال إستراتيجية، فقد نحدد كذلك التوافق على مستوى المشروع.

درس Chan et Jenkin (2006) التوافق على مستوى المشروع. و كان تعريفهما لتوافق تكنولوجيا المعلومات المشروع بأنه الدرجة التي تكون فيها مخرجات مشروع من تكنولوجيا المعلومات المنسجمة مع إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات المنظمة وأهداف المشروع. تمكن من توافق المشروع هو استجابة المشروع لتغيير المثيرات و المنبهات. يمكن أن تكون هذه المثيرات الداخلية (على سبيل المثال، تقييم المشروع منتصف المدة) والخارجية (على سبيل المثال، تغيير في بيئة العمل). عدم الاستجابة لتغيير المثيرات يؤدي بشكل فعال إلى اختلال توافق المشروع. اختلال توافق المشروع يمكن أن يؤدي إلى جعله ضعيفا نحو الأعلى، مما يؤدي إلى اختلال التوافق الاستراتيجي العام لتكنولوجيا المعلومات.²

فعليا يجب أن يكون التوافق على مستوى جميع مستويات المنظمة، و هناك من الباحثين من يعتبر وجود مستويين للتوافق على المستوى التنظيمي و المستوى النظامي، في حين يتناوله آخرون على المستوى الجزئي و يصنفون التوافق على المستوى الفردي و المعرفي.

ميزت الأدبيات عدة أنواع من توافق فضلا عن العديد من جهات النظر المتعلقة بالتوافق، وهناك ستة أنواع من التوافق على مستوى وحدة الأعمال:

1- التوافق الاستراتيجي Strategic Alignment: هو التوافق بين إستراتيجية الأعمال (المنظمة) و إستراتيجية نظم المعلومات.

¹ وائل محمد صبحي إدريس، ظاهر محسن منصور الغالبي، توجيه الأداء الإستراتيجي الرصف و المحاذاه، مرجع سابق، ص26.

² Yolande E Chan, Blaize Horner Reich, op.Cit, pp301-302.

- 2- توافق الأعمال Business Alignment: هو التوافق بين إستراتيجية الأعمال و هيكل الأعمال(موارد الأعمال).
- 3- التوافق الهيكلي Structural Alignment: هو التوافق بين هيكل الأعمال و هيكل تكنولوجيا المعلومات (موارد IT).
- 4- توافق نظم المعلومات Information Systems Alignment: هو التوافق بين إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات و هيكل تكنولوجيا المعلومات (موارد IT).
- 5- توافق متقاطع الأبعاد Cross-Dimensional Alignment: توافق عبر أبعاد التوافق بين هيكل الأعمال (موارد الأعمال) و إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات، و التوافق بين إستراتيجية الأعمال و هيكل تكنولوجيا المعلومات (موارد IT).
- 6- آليات التوافق Alignment Mechanisms: يدعم ديناميكية الآليات والعوامل المساعدة للتوافق و يطرح وجهة النظر العملية.

و يضيف Miller (1992) أيضا" التوافق البيئي Environmental Alignment أو التوافق السياقي Contextual Alignment و فيه ينبغي على الشركات أن تسعى إلى مواءمة إستراتيجيتها مع السياق التنافسي الذي توجد فيه.¹

و لكن هذا لا يعني بالضرورة عدم وجود تداخل بين أنواع التوافق. و تشمل العديد من الدراسات بعض القضايا التي قد تنتمي إلى نوعين أو أكثر من التوافق، كما أن بعض الباحثين قد ساهموا في أكثر من نوع واحد من التوافق. وقد أظهرت معظم البحوث أن التوافق يجب أن يكون إستراتيجيا من أجل توفير أعلى فوائد، مثل تحسين ميزة تنافسية وتعزيز الأداء.

المطلب الثالث: العلاقة بين إستراتيجية المنظمة و إستراتيجية نظم المعلومات

أولا : طبيعة العلاقة بين إستراتيجية الأعمال و إستراتيجية نظم المعلومات: من يسبق من؟

و هنا يطرح تساؤل كبير فيما إذا كان على إدارة المنظمة تضع نظام المعلومات ثم استخدامه كأداة في الإستراتيجية أو فيما إذا كان عليها اعتماد الإستراتيجية أولا ثم تحديد نظام المعلومات بما يتكيف مع القيود و الخيارات الإستراتيجية. لذلك فقد ظهرت ثلاث وجهات نظر في هذا الإطار هي:

¹ Jeff Baker et al, op.Cit , p6.

1- وجهة النظر الأولى: الإستراتيجية الأعمال قبل نظام المعلومات.

و هذا نظرا لطبيعة الفترة التي ظهر فيها هذا التوجه، و هي فترة التسيير الكلاسيكي التي لا تأخذ في الاعتبار بيئة الأعمال و تعتبر المنظمة نظام مغلق، و كان من أهم رواد هذه الفترة Henry Fayol و مبادئه الأربعة عشر في الإدارة.

2- وجهة النظر الثانية: نظام المعلومات قبل إستراتيجية الأعمال.

H.A Simon هو بلا شك واحد من الآباء مفهوم نظام المعلومات. لم يسبق له و أن قال إن تخطيط نظام المعلومات يجب أن يسبق وضع إستراتيجية. ولكن مذهبها التي عالجت العقلانية المحدودة للفرد التي تعتمد على الاستدلال التسلسلي لأنها ليست قادرة على التعامل مع العديد من المشاكل في وقت واحد التي توعد إليها هذه الأهمية المعطاة لنظم المعلومات في تطوير إستراتيجية الأعمال.¹

وقد تبنى كل من G.S.Kearns و A.L.Lederer وجهتي النظر السابقتين، فهما يؤكدان على وجود نوعين من التوافق:²

1- توافق خطة نظم المعلومات مع خطة العمل: هو رجوع مباشرة في خطة نظم المعلومات لرسالة، أهداف واستراتيجيات خطة العمل. الإستراتيجية التنظيمية المتناغمة تتكون من الرسالة (أي المهمة)، الأهداف (أي أهداف للاستجابة إلى الرسالة)، والاستراتيجيات (أي الإجراءات لتحقيق الأهداف) ستوجه تصميم خطة نظم المعلومات وضمان التوافق مع توجه الشركة. الاتصال من خطة عمل لإدارة نظم المعلومات هو شرط أساسي لهذا التوافق.

2- توافق خطة عمل مع خطة نظم المعلومات: هو النوع الثاني من التوافق الاستراتيجي، يتم انجازه عندما ترجع خطة عمل مباشرة لخطة نظم المعلومات و يعترف خاصة بتطبيقات وتقنيات نظم المعلومات. إنه يؤيد دعم الإدارة العليا لوظيفة نظم المعلومات، التحقق من أهمية مصادر المعلومات للشركة، و يعترف بمستوى أعلى من التكامل بين نظم المعلومات وتخطيط الأعمال. عندما تشير خطة عمل إلى تطبيقات نظم المعلومات و تكنولوجيا محددة، فإنه من المرجح أن تحدد و تعرف الشركات فرص نظم المعلومات واستخدام مصادر المعلومات استراتيجيا.

و يؤكد كل من G.S.Kearns و A.L.Lederer على أن توافق خطة العمل و خطة نظم المعلومات BP-ISP و توافق خطة نظم المعلومات و خطة العمل BP-ISP مهمين على حد سواء، ولكن لأسباب مختلفة.

¹ Mohamed Jaouad El Qasmi, *L'alignement Strategique Du Systeme D'information*, consulté le 05/07/2014, <http://www.isdm.univ-tln.fr>

² G.S.Kearns, A.L.Lederer, *the effect of strategic alignment on the use of is-based resources for competitive advantage*, Journal of Strategic Information Systems 9, Elsevier B.V, 2000, pp267-268, consulté le 01/11/2013, www.elsevier.com/locate/jsis

توافق خطة العمل و خطة نظم المعلومات ISP-BP مهم لأنه يضمن أن خطة العمل تعكس خبرة و معرفة المنظمة في استخدام الموارد المستندة إلى نظم المعلومات. لأنه يزيد الفهم التنظيمي لتكنولوجيا المعلومات والاتفاق بين المديرين بشأن أفضل السبل لاستخدام تكنولوجيا المعلومات، وكلاهما مهم لنجاح التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات. أخيرا، توافق خطة العمل و خطة نظم المعلومات ISP-BP يعني أفضل فهم للإدارة العليا وبالتالي أكبر التزام للإدارة العليا، وكلاهما حيوي لاستخدام الاستراتيجي للموارد نظم المعلومات المستندة.¹

توافق خطة نظم المعلومات مع خطة العمل BP- ISP مهم لأنه يدل على فهم إدارة نظم المعلومات لإستراتيجية الأعمال. وحتى مع ذلك، فإنه لا ضمان أن تعكس خطة العمل خبرة و معرفة المنظمة. وهو لا يظهر التزام الإدارة العليا بنظم المعلومات (كما يفعل توافق ISP-BP)، وقرارات الاستثمار نظم المعلومات هي ببساطة المهمة جدا ليتم تفويضها فقط للسلطة التنفيذية لنظام المعلومات. بدون الاعتراف المباشر من قبل الإدارة العليا (مثل التوافق عبر ISP-BP)، يمكن للمنظمات تجاهل الإمكانيات الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات في تنفيذ خططها.²

3- وجهة النظر الثالثة: تجنب نمط خطي في علاقة نظام معلومات / الإستراتيجية.

عند Mintzberg يجب أن نعرف بما فيه الكفاية قدرات المنظمة، من أجل التفكير بعمق في الاتجاهات الإستراتيجية. الإستراتيجيات لا تحتاج أن تكون متعمدة، يمكنها أيضا أن تكون ناشئة، أكثر من خلال، الإجراءات المؤسسات. كل عمليات تطوير الإستراتيجية هي متعمدة و ناشئة في نفس الوقت لأن التعلم هو نتيجة الخبرة.³

إذ الملاحظ في أعمال Mintzberg خاصة في كتابه Voyage au centre des organisations الذي حاول فيه تقديم نموذج لمهنة مدير الذي يعتبر أن مخطط الإستراتيجية اختار دمج انعكاس نظام المعلومات في تطوير إستراتيجية الأعمال، وذلك من خلال التأكيد على أهمية المعلومات المعالجة في عمل المدير. في حين ركز توافق الاستراتيجي لنظام المعلومات في وقت مبكر على موائمة إستراتيجية نظام معلومات إستراتيجية الأعمال، دفعت الإمكانيات الإستراتيجية لنظام المعلومات في وقت لاحق إلى الاعتراف بأن إستراتيجية نظام المعلومات يمكن أن تؤثر أيضا على إستراتيجية الأعمال. في أبسط شروط، رجال الأعمال يجب أن يكونوا قادرين على صياغة بوضوح رؤيتهم وماذا يتوقع أفراد من نظام المعلومات و موظفي نظام

¹ G.S.Kearns,A.L.Lederer, op.Cit, p269.

² Idem, p269.

³ Mohamed Jaouad El Qasmi, op.Cit.

المعلومات لديهم ليكونوا قادرين على توضيح كيف يمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) أن تحسن أهداف الشركة.¹

إن النمط الخطي لم يعد موجودا، لأن الواقع السائد اليوم يدعم التفاعل الديناميكي بين الإستراتيجية ونظام المعلومات، ولكن ما هو مؤكد هو أن وجود اتجاهات الاستراتيجيات ونظم المعلومات في معظم المنظمات يرجع بنا إلى مشكلة أخرى تتمثل رؤية المسير و مبرمج الكمبيوتر أو مسئول عن نظام المعلومات، لان هذه النظريات لا تجيب عن سؤال بسيط و واضح، ولكن ليس جليا: هل يمكن لمبرمج الكمبيوتر أن يصبح مسير؟ هل يوافق المسير على العمل في الفريق مع المسئول عن نظام المعلومات لتطوير إستراتيجية؟²

فمن ناحية كل مدير ومنظم لديه فهم بديهي لكيفية عمل عمله، ولكن في كثير من الحالات هي أو هو نادرا ما يتمكن من التواصل بطريقة واضحة وبسيطة. من ناحية أخرى، أفراد نظام معلومات لديهم فكرة واضحة عن ما تقدر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) على تحقيقه في إدارة نظام المعلومات، لكنهم يكافحون من أجل تحقيق إستراتيجية تتناسب مع نظرة الإدارة العليا.³

لذلك ظهرت و جهة نظر جديدة لطبيعة العلاقة نظام المعلومات/ الإستراتيجية. تقترح بدلا من الإجابة عن سؤال من يسبق من؟ فهي تدعو المسيرين و رجال الأعمال و مبرمجي الكمبيوتر و مسئولو نظام المعلومات إلى التخطيط معا.

العلاقة بين المديرين وتكنولوجيا المعلومات هي نفسها بين الكمبيوتر و متخذ القرار والقرار. وقد برزت هذه العلاقة في وقت مبكر جدا لدى Simon و جعلته يدرس المساعدة الممكنة للكمبيوتر (مع الحفاظ على الفكرة الأساسية للاستبدال المحتمل للفرد). الفرضية الأساسية لـ Simon هي تشبه بين المنظمة و الكمبيوتر والدماغ البشري، و مع عقلانية صانع القرار المحدودة يسعى لحل مشاكله بشكل مرضي بدلا من حل أمثل لا يمكن العثور عليه لأنه يفتقر إلى القدرة الكافية للمعالجة، وأن الكمبيوتر هو الوحيد القادر على ملء بعض الثغرات لدى الفرد ، وبالتالي الإسهام في مساعدة لزيادة العقلانية في قراره.⁴

فحسب الباحثين يمكن إسقاط هذا النظام بين الإنسان والآلة على العلاقة بين المسير و مبرمج الكمبيوتر أو المسئول عن نظام المعلومات. فاستخدام الكمبيوتر يساعد النظام حقيقي بين الإنسان والآلة و يحو تدريجيا

¹ Yves Pigneur, Alexander Osterwalder, *Towards Business and Information Systems Fit through a Business Model Ontology*, consulté le 19/05/2014, inforge.unil.ch/aosterwa/.../eBusinessModels/.../SMS03.pdf

² Mohamed Jaouad El Qasmi , Abdelaziz Kriouile, *Vers une nouvelle relation: stratégie/système d'information*, La revue de l'innovation : la revue de l'innovation dans le secteur public, volume 8 (4), 2003.p6.

³ Yves Pigneur, Alexander Osterwalder, op.Cit.

⁴ Mohamed Jaouad El Qasmi , Abdelaziz Kriouile, op.Cit ,pp 11-12.

الحدود بين كلا الطرفين. إذ تقوم وجهة النظر هذه على العمل الجماعي من المسيرين و رجال الأعمال و مبرمجي الكمبيوتر و مسئولو نظام المعلومات للتحكم في التحليل الاستراتيجي الأمر الذي من شأنه تحسين طريقة التفكير، التنظيم و أخذ مبادرة من قبل المنظمة.

في حين صنف Teo و King أنماط التوافق خطط الأعمال - خطط نظم المعلومات (ISP-BP) إلى أربعة هي:¹

1- النوع 1: خطط الأعمال منفصلة عن خطط نظم المعلومات مع التكامل الإداري (جدولة، الميزانيات، الخ).
2- النوع 2: ربط التخطيط في اتجاه واحد مع التكامل المتسلسل (خطط الأعمال BP تغذي خطط نظم المعلومات ISP).

3- النوع 3: ربط التخطيط في اتجاهين مع التكامل التبادلي (BP خطط الأعمال تغذي خطط نظم المعلومات ISP، وخطط نظم المعلومات ISP تغذي عكسيا BP خطط الأعمال).

4- النوع 4: التخطيط المتكامل مع التكامل الكلي (إدارة BP و ISP كعملية متكاملة)

ثانيا: مقارنة أنماط العلاقة بين إستراتيجية الأعمال و إستراتيجية نظم المعلومات

إن أهم المعايير التي يمكن أن تؤثر في طبيعة علاقة نظام المعلومات/ إستراتيجية هي:²

1- وجود نمط خطي بين إستراتيجية الأعمال ونظم المعلومات.

2- وجود تفاعل بين نظام المعلومات و الإستراتيجية .

3- درجة التعاون بين مبرمجي الكمبيوتر والمديرين.

4- درجة تطور نظام المعلومات.

5- وضعية مبرمج الكمبيوتر في المنظمة.

6- درجة التوافق الإستراتيجي لنظام المعلومات.

7- درجة التعبير عن احتياجات المستخدمين في حوسبة المهام.

8- درجة رضا المستخدمين إزاء مهام الإدارة.

9- درجة العقلانية المحدودة من أجل صنع القرار.

و الجدول التالي يوضح المقارنة بين مختلف وجهات النظر حول العلاقة بين نظام المعلومات و

الإستراتيجية.

¹ TSH Teo , WR King, *An empirical study of the impacts of integrating business planning and information systems planning*, European Journal of Information Systems ,1999, p201, consulté le 08/07/2014, <http://www.stockton-press.co.uk/ejis>

² Mohamed Jaouad El Qasmi, op.Cit.

الجدول رقم (5-3): مقارنة وجهات النظر حول علاقة نظام المعلومات/الإستراتيجية

العلاقة الجديدة نظام المعلومات/ الإستراتيجية	وجهة النظر الثالثة: تجنب نمط خطي في علاقة نظام معلومات/ الإستراتيجية.	وجهة النظر الثانية: نظام المعلومات قبل إستراتيجية الأعمال	وجهة النظر الأولى: الإستراتيجية الأعمال قبل نظام المعلومات.	معايير المقارنة
لا	لا	نعم	نعم	وجود نمط خطي بين إستراتيجية الأعمال ونظم المعلومات.
مرتفعة	متوسطة	ضعيفة	لا	وجود تفاعل بين نظام المعلومات و إستراتيجية .
مرتفعة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا	درجة التعاون بين مبرمجي الكمبيوتر والمديرين.
مرتفعة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا	درجة تطور نظام المعلومات.
مهمة جدا	مهمة	ليست مهمة	ليست مهمة	وضعية مبرمج الكمبيوتر في المنظمة.
مرتفعة	متوسطة	متوسطة	ضعيفة	درجة التوافق الإستراتيجي لنظام المعلومات.
مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	ضعيفة	درجة التعبير عن احتياجات المستخدمين في حوسبة المهام
مرتفعة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة	درجة رضا المستخدمين إزاء مهام الإدارة.
ضعيفة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا	درجة العقلانية المحدودة من أجل صنع القرار.

Source: Mohamed Jaouad El Qasmi, *L'alignement Strategique Du Systeme D'information*,
consulté le 05/07/2014, <http://www.isdm.univ-tln.fr>

حدد Vitale, Ives et Beath (1986) طريقتان أساسية للنظر في العلاقة بين إستراتيجية الأعمال و إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات: منهج التابع و منهج التأثير. يعني منهج التابع أن إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات تدعم إستراتيجية العمل بنفس الطريقة مثل أي إستراتيجية أخرى وظيفية في المنظمة، سواء كان ذلك التسويق، التمويل أو الإنتاج. يعتبر منهج التأثير أكثر قوة، بمعنى أن وظيفة تكنولوجيا المعلومات يمكن أن تعطي التقدم إلى رسالة المنظمة وأهدافها، وبالتالي تكون عامل محدد لإستراتيجية الأعمال. كما أوضح Brown

et Sambamurthy (1999) تكنولوجيا المعلومات تمكن استراتيجيات الأعمال و تتيح للشركة تبني موقف تنافسي أقوى.¹

المطلب الرابع : التوافق الإستراتيجي: إجراءات القياس، عوامل النجاح و التحديات

إن الممارسة العملية للتوافق الإستراتيجي لنظم المعلومات تفرض على المنظمة مجموعة من الإجراءات لتمكين من تنفيذه، فضلا عن قياس و مراقبة عملية التوافق الإستراتيجي لتجنب الوقوع في اختلال التوافق أو عدم تحقيق أهدافه المرجوة، إذ تصطدم هذه العملية بمجموعة من التحديات تتعلق بمعرفة و إدراك الأفراد في جميع مستويات المنظمة لطبيعة وأهمية هذه العملية و بالتالي التشارك لإنجاحها، كما قد تتعلق بالتحكم في تكنولوجيا المعلومات و التغيير التنظيمي بالمنظمة، بالإضافة إلى بعض المشاكل و الاختلافات التي تنتج بالدرجة الأولى عن الطبيعة المعقدة لهذه العملية. لذلك على المنظمة امتلاك عوامل نجاح حاسمة لإنجاح عملية التوافق الإستراتيجي لنظم المعلومات بها.

أولاً: إجراءات قياس التوافق الإستراتيجي

يمكن تجميع فحوص و قياسات التوافق تحت ثلاث فئات: وصف نصي، الأنماط الاستنتاجية، والقياسات التجريبية. في حين تكون الأوصاف النصية في شكل دراسات حالة، تركز الأنماط الاستنتاجية على تصنيف جوانبه، و تستخدم الدراسات التجريبية القياس من خلال الجداول.²

حيث استخدام Sabherwal et Chan (2001) مسوحات الاستبيان وكذلك تصنيف Miles et Snow لقياس الإستراتيجية وتقييم التوافق، بينما استخدام Reich et Benbasat (2000) و Hirschheim et Sabherwal (2001) دراسات الحالة من أجل قياس التوافق. قام Tallon وآخرون (2000) بقياس التوافق على أساس مستوى دعم إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات لإستراتيجية الأعمال. استخدام Sabherwal et Kirs (1994) الحسابات الرياضية لقياس التوافق الخاطئ. و يعتبر التوجه الاستراتيجي للمشاريع واحد من الأدوات التي أستشهد بها و باستخدامها بشدة، و الذي تم تطويره من طرف Venkatraman (1989)، وقد تم توسيعه من قبل Chan et al (1997) كتوجه استراتيجي لنموذج التوافق لنظم المعلومات. و طور Burn (1993) إطار تدقيق الثقافة التنظيمية لقياس التوافق في ثلاث مراحل: التنظيم، إستراتيجيته، وتنفيذه الوظيفي.³

¹ François Bergeron et al, *Strategic alignment and business performance : Operationalizing and Testing a Covariation Model*, Cahier de la Chaire de gestion stratégique des technologies de l'information, École des Hautes Études Commerciales de Montréal, No 02-01, Mai 2002, p4.

² Nazim Taskin, op.Cit,p9.

³ Idem, p29.

في حين بين Symons (2005) أن التوافق هو عملية ديناميكية تحدث بشكل مستمر، يجب مراقبتها و فحصها بشكل مستمر. فحسبه دون القياس والمساءلة، فإن أفضل النوايا تفشل في نهاية المطاف. و هو بذلك يقترح ثلاث فئات رئيسية لقياس التوافق الاستراتيجي: الاجتماعات، المشاريع و الميزانية. و هذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (5-4): مقاييس التوافق الإستراتيجي

الوصف	الفئة
<ul style="list-style-type: none"> • عدد اجتماعات اللجنة التوجيهية لتكنولوجيا المعلومات. • عدد اجتماعات التخطيط المشترك IT / الأعمال. • نسبة من ميزانية تكنولوجيا المعلومات المخصصة لمبادرات جديدة مقابل الحفاظ على الأعمال. 	الاجتماعات
<ul style="list-style-type: none"> • النسبة المئوية للمشاريع المرتبطة مباشرة بالأهداف الإستراتيجية. • النسبة المئوية للمشاريع في الأعمال التي وفرت العائد على الاستثمار / حالة الأعمال. • النسبة المئوية للمشاريع في التدقيق ما بعد التنفيذ. 	المشاريع
<ul style="list-style-type: none"> • نسبة المئوية من ميزانية تكنولوجيا المعلومات لمبادرات جديدة. 	الميزانية

Source : Craig Symons, *IT and Business Alignment: Are We There Yet?* , Forrester Research, Cambridge, 13 April 2005, p4

و بناء على فحص و تدقيق عملية التوافق الإستراتيجي في المنظمة من خلال فئات المقاييس الثلاثة المذكورة أنفاً، فإن تحقيق التوافق الإستراتيجي حسب Symons يمر بخمس مراحل في المنظمة، يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (5-5): مراحل تحقيق التوافق الإستراتيجي في المنظمة

المستوى	المرحلة	الوصف
0	غير موجود	هناك انعدام تام لأي جهد لتوافق تكنولوجيا المعلومات وإستراتيجية الأعمال. وظائف تكنولوجيا المعلومات في دعم بحت للدور.
01	خاص	هناك أدلة على أن اعتراف المنظمة بالحاجة إلى موائمة تكنولوجيا المعلومات وإستراتيجية الأعمال. ومع ذلك، لا توجد عمليات موحدة. هناك محاولات مجزأة، في كثير من الأحيان على أساس كل حالة على حدة ضمن وحدات الأعمال الفردية.
02	متكرر	هناك الوعي بقضايا التوافق عبر المؤسسة. أنشطة التوافق هي قيد التطوير، والتي تشمل العمليات، الهياكل والأنشطة التعليمية. بعض استراتيجيات التوافق تجري في بعض وحدات الأعمال ولكن ليس عبر المؤسسة بأكملها. يتم إجراء بعض المحاولات لقياس وتحديد الفوائد.
03	عملية معرفة و محددة	الحاجة إلى توافق تكنولوجيا المعلومات وإستراتيجية الأعمال مفهومة و مقبولة. يتم تعريف مجموعة أساسية من العمليات، توثيق، ودمجها في التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي. يتم تطوير معايير القياس، ويتم مراقبة النشاط. المساءلة عموماً واضحة، تكافؤ الإدارة القائمة على النتائج.
04	محسن	هناك فهم متقدم لتوافق تكنولوجيا المعلومات و إستراتيجية الأعمال. وقد تم تنقيح العمليات إلى مستوى أفضل للممارسات الخارجية، استناداً إلى نتائج التحسين المستمر و نمذجة النضج مع المنظمات الأخرى. ودعم خبراء خارجيين، وتستخدم معايير للاسترشاد بها. المراقبة والتقييم الذاتي، والتواصل حول توقعات التوافق واسع الانتشار.

Source : Craig Symons, *IT and Business Alignment: Are We There Yet?*, Forrester Research, Cambridge, 13 April 2005, p4

أما Chan et Huff (1993) فقد حددا أن مؤسسات تمر عبر ثلاث مراحل لتحقيق التوافق: الوعي، التكامل، و التوافق. في مرحلة الوعي، تدرك المنظمات أن نظم منشأتها ليست مكاتب مساندة بسيطة بعد الآن. في مرحلة التكامل، تدرك الإدارة أن نظم المعلومات الخاصة بها تعمل جنباً إلى جنب مع عملياتها التجارية. و أخيراً التوافق حيث تعمل الإدارة من خلال دمج أنظمتها مع التنظيمات الإستراتيجية.¹

في دراسة أخرى، اقترح Peak, Guynes, et Kroon (2005) خارطة طريق لتقييم التوافق الاستراتيجي في المنظمة. أبعاد معلومات الأعمال الأربعة تتراوح بين الرؤية الإستراتيجية وعرض التشغيلي للمعلومات مثل العمليات التجارية، الاحتياجات من المعلومات، والمنتجات تكنولوجيا المعلومات أو نظم تتفاعل مع بعضها

¹ Nazim Taskin, op.Cit, p29.

البعض، تشير أخيرا إلى حلول لتكنولوجيا المعلومات. هذه الحلول، مع المخاوف المعلومات، تشكل خارطة طريق لتقييم التوافق.¹

ثانيا: عوامل النجاح للتوافق الإستراتيجي

هناك مجموعة من النقاط (الحالات) تحدد قوة التوافق من عدمها في المنظمة نذكر منها:²

- 1- **الصناعة:** التوافق يمكن أن يكون أكثر صعوبة في الصناعات ذات سرعة ميقاتية السريعة، عندما تكون هناك فترات الركود الاقتصادي و موارد شحيحة في استراتيجيات تنظيمية معينة، وفي بعض النقاط في دورة الحياة التنظيمية. وجد Peak et al أن تحرير الأعمال من القيود يمكن أن يكون بمثابة حافز قوي للشركات في تلك الصناعات لتوافق تكنولوجيا المعلومات مع استراتيجيات أعمالهم. وزيادة المنافسة التي جاءت مع رفع القيود سلط الضوء على أهمية التوافق. وجد Tan (1995) أن تكنولوجيا المعلومات تكون أكثر استجابة لإستراتيجية الأعمال في تلك المنظمات التي تركز على الابتكار في المنتجات واستراتيجيات السوق، على العكس من المنظمات العاملة في منطقة المنتج / السوق مستقرة نسبيا.
- 2- **الحجم التنظيمي:** في حين أنه قد يكون التوافق في الشركات الصغيرة جدا جيدا لأن مستوى الاتصالات مرتفعة والأفراد بأدوار متعددة، فإنه في كثير من الأحيان تظهر المنظمات المتوسطة الحجم أدلة أقل على التوافق. كلما أن تواصل المنظمات في نمو في الحجم والتعقيد، يزيد من عمليات التخطيط الرسمية التي تسمح بالمساعدة في ضمان رؤية متكاملة لتكنولوجيا المعلومات في المنظمات الكبيرة.
- 3- **التوجه الإستراتيجي:** وجد Chan et al (2006) أن نوع الإستراتيجية لها تأثير على أهمية التوافق. في دراستهم، كان للاستراتيجيات المنقبين عموما مستويات أدنى من التوافق من استراتيجيات التحليل، وكانت أقل تأثرا بعدم الاستقرار البيئي.
- 4- **الاضطراب:** عدم اليقين البيئي، أو درجة التغيير وعدم الاستقرار في سياق التشغيل للشركة، له تأثير على التوافق. ففي أوقات عدم اليقين بيئية العالية، تكون لدى المنظمات حاجة أقوى لنظم المعلومات والمعلومات. ومن المتوقع أن المنظمات سوف تستثمر بكثافة في توافق تكنولوجيا المعلومات خلال أوقات عدم اليقين البيئية، وربما تكون قادرة على جني فوائد أكبر من تكنولوجيا المعلومات. بحيث يؤثر الاضطراب البيئي على أهمية توافق تكنولوجيا المعلومات، والسهولة التي يتم بها تحقيقه، وآليات تحقيق ذلك.

¹ Nazim Taskin, op.Cit, p29.

² Yolande E Chan, Blaize Horner Reich, op.Cit, pp 307-308.

و تساعد عوامل النجاح الحرجة في توافق خطط نظام المعلومات مع خطط الأعمال في تخفيف بعض الصعوبات في تخطيط نظام المعلومات. على وجه التحديد، قائمة العوامل النجاح الحرجة تمكن الممارسين من التركيز على مجموعة من العوامل التي من شأنها تعزيز التوافق بين خطط نظام المعلومات مع خطط الأعمال. من خلال تقييم كل عامل من عوامل النجاح الحرجة في سياق تنظيمها، و بذلك يكون للممارسين أكثر قدرة على تصميم الاستراتيجيات المناسبة لتحسين توافق تخطيط نظام المعلومات.¹

في دراسة عوامل النجاح الحاسمة في توافق خطط نظام المعلومات مع خطط الأعمال، أظهرت النتائج أن التزام الإدارة العليا بالاستخدام الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات، نظام المعلومات إدارة المعرفة حول الأعمال، والثقة الإدارة العليا في قسم نظم المعلومات هي أعلى ثلاثة عوامل.² لذلك قدم Pearlman (2004) نصائح محددة لمدراء تكنولوجيا المعلومات الراغبين في تحقيق التوافق.

هذه النصائح تفترض أن التوافق هو عملية وليست حالة نهائية:³

1- تواصل أداء تكنولوجيا المعلومات في الأعمال بلغة ذات الصلة، و تشكيل توقعات تكنولوجيا المعلومات الممكنة لمؤسسة.

2- مناقشة كيف لتكنولوجيا المعلومات أن تساهم في قيمة المساهمين. استخدام مؤشرات قيمة تكنولوجيا المعلومات التي ترتبط ارتباطا مباشرا بمكونات قيمة الأعمال.

3- القيادة ليست مجرد إدارة. يجب أن تكون هناك رؤية لتحقيق أهداف عمل الزملاء باستخدام التكنولوجيا.

4- التعاون - العمل مع الزملاء للتعرف على احتياجات العمل الرئيسية والاستراتيجيات و مراكز التحكم ، ثم توضيح المبادئ التوجيهية لتكنولوجيا المعلومات اللازمة لتلبية تلك الاحتياجات.

5- الحكم - خلق حوكمة تكنولوجيا المعلومات واضحة ومناسبة لنسج جميعا استراتيجيات الأعمال وتكنولوجيا المعلومات وبناء المصداقية والثقة باستمرار.

6- بناء منظمة ذات أداء تكنولوجيا معلومات عالي هو معتمد ومركز.

و لتحقيق التوافق بين التخطيط الإستراتيجي للمنظمة و التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات لابد من التعامل مع مدير إدارة نظم المعلومات و تفعيل دوره كشريك إستراتيجي في عملية التخطيط الإستراتيجي

¹ Thompson S.H. Teo, James S.K. Ang, *Critical success factors in the alignment of IS plans with business plans*, International Journal of Information Management 19, 1999, p183.

² Zhiqiang Wang, *Strategic Fit Issues in Information System Research: Concept, Operationalization and Future Directions*, International Journal of Hybrid Information Technology Vol7, No1, 2014, p19, consulté le 12/07/2014, dx.doi.org/10.14257/ijhit.2014.7.1.02

³ Yolande E Chan, Blaize Horner Reich, op.Cit, p309.

بالإضافة إلى دوره في عملية التنفيذ، و يمكن تحديد نقاط التي يمكن أن تشترك فيها إدارة نظم المعلومات و الإدارة العليا:

- 1- أن تكون إستراتيجية نظم المعلومات جزءا مكملا لإستراتيجيات المنظمة.
- 2- أن يكون مدير إدارة نظم المعلومات جزءا من فريق لإدارة العليا الذي يقوم بعملية التخطيط الإستراتيجي.
- 3- تحقيق التكامل بين أهداف نظم المعلومات و الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- 4- وضع خطة نظام المعلومات ضمن معايير واضحة و متابعة تطبيقها، و المساءلة على نتائج هذه الخطط.
- 5- أن يأخذ مدير إدارة نظام المعلومات في عمله اليومي بعين الاعتبار الصورة الشاملة للمنظمة.

ثالثا: التحديات التي تواجه التوافق الإستراتيجي

تحديات التوافق من منظور الممارسين هي:

1- تحديات التوافق المتعلقة بالمعارف:¹

التحديات المتعلقة بالمعارف ترجع إلى مشكلة أساسية كون المديرين التنفيذيين لتكنولوجيا المعلومات ليسوا دائما مطلعين على إستراتيجية الشركة، وأن قادة التنظيم ليسوا دائما على دراية بتكنولوجيا المعلومات. أيضا، المديرين ليسوا دائما على دراية بالأعمال الرئيسية ومحركات الصناعة.

أ- إستراتيجية الشركة غير معروفة: ينظر في البحوث التوافق السابقة كقضية كثيرة الحدوث كون أن إستراتيجية الشركة في كثير من الأحيان غير معروفة، أو إذا كان معروفة، فهي غير واضحة و/ أو صعبة التكيف. هذا يشكل تحديا كبيرا لأن معظم نماذج التوافق تفترض وجود إستراتيجية الأعمال والتي يمكن لتنظيم تكنولوجيا المعلومات أن يتوافق مع نفسه.

ب- نقص الوعي أو الاعتقاد بأهمية التوافق: على الرغم من أن هناك دعما تجريبيا لفكرة أن التوافق يوفر قيمة تنظيمية، إلا أن العديد من مديري الأعمال غير مدركين لأهمية توافق تكنولوجيا المعلومات و/أو لديهم اعتقاد ضعيف في أن تكنولوجيا المعلومات يمكن أن تحل المشاكل الأعمال الهامة. على سبيل المثال، في دراسة Baets للبنوك الأوروبية، تبين أن تأثير العقلية على الوعي بالتوافق تكنولوجيا المعلومات كان كبيرا. على الرغم من أن هناك اتجاها في استخدام تكنولوجيا المعلومات لدعم وظيفة للقدرة التنافسية، و كانت قد بينت قضايا تكنولوجيا المعلومات أنه يكون لها تأثير كبير على الصناعة المصرفية، لكن ليس هناك اعتقاد قوي وواضح أنه يمكن لتكنولوجيا المعلومات حل المشاكل المصرفية الخاصة.

¹ Yolande E Chan, Blaize Horner Reich, op.Cit, p299.

ج- عدم وجود المعرفة بالصناعة والأعمال: وجدت دراسة لـ Baets (1996) أنه تم إعاقة توافق تكنولوجيا المعلومات بسبب نقص المعرفة حول القطاع المصرفي (وليس فقط المهارات والمعارف حول تكنولوجيا المعلومات) بين مديرين المصرفين. على وجه الخصوص، تبين أن توافق تكنولوجيا المعلومات تأثرت سلباً بالعوامل الصناعية التالية: (1) عندما كان الوعي بالقضايا الصناعية المصرفية منخفضاً و (2) عندما كان التفاعل بين الجوانب المختلفة ضمن إستراتيجية الشركات غير معروف جيداً للمديرين. لذلك، قبل أن يمكن للمديرين استخدام حلول تكنولوجيا المعلومات للمساعدة في حل المشاكل المصرفية، كانت هناك حاجة إلى معرفة أعمق للصناعة المصرفية نفسها.

2- تحديات التوافق المتعلقة بمركز السيطرة ووضع تكنولوجيا المعلومات

على الرغم من ربط إستراتيجية الشركة مع إستراتيجية نظام المعلومات لا يزال التوافق يحبط. ذلك لأنه عندما يواجه المديرين تحدياً للأعمال، يقومون بصنع قرارات على أساس إدراكهم و مركز سيطرتهم و هذه القيود تؤثر على التوافق.

3- التحديات المتعلقة بالتغيير التنظيمي

المشكلة الرئيسية مع توافق هي الفاصل الزمني بين الأعمال وعمليات تخطيط تكنولوجيا المعلومات. وهذا بالنظر إلى التغيير السريع لبيئة الأعمال و التكنولوجيا، فبمجرد سن خطة تكنولوجيا المعلومات، هناك احتمال كبير أن الخطة والتكنولوجيا هي بالفعل تقادمت.

إذ يعزو العلماء التدهور في توافق نظام المعلومات للتغيرات في متغيرات السياق التنظيمي الواسع. وهم يجادلون بأن نظام المعلومات ينبغي أن تتفق مع متغيرات السياق مثل هيكل صنع القرار التنظيمي، والفلسفة الإدارية، والشكل التنظيمي. ومع ذلك، هذه الدراسات لا تملك فعالية تكامل مفاهيم بنية التحتية للنظام المعلومات مع مكونات البنية التحتية التنظيمية كما فشلت في النظر لبنية نظام المعلومات كعامل رئيسي في توافق تكنولوجيا المعلومات مع البنية التحتية التنظيمية لمكونات نظام المعلومات التي تشمل منصة تكنولوجيا (الأجهزة وأنظمة التشغيل)، تقنيات الشبكات والاتصالات السلكية واللاسلكية، قواعد البيانات، مجموعة متنوعة من الخدمات المشتركة مثل البريد الإلكتروني، الوصول إلى الملفات عالمية، مؤتمرات الفيديو، وخدمات المؤتمرات عن بعد. هذا يوفر الأساس لتمكين مستدام لاستيعاب نظام المعلومات في أنشطة الأعمال. بناء البنية التحتية لتكنولوجيا من شأنه أن يدعم تطبيقات نظام المعلومات القائمة في حين تبقى استجابة للتغيرات الخارجية

في مجال تكنولوجيا المعلومات هو المفتاح ليس فقط للتوافق ولكن أيضا مفتاح طويل الأجل إنتاجية المؤسسات.¹

يجادل كثير من العلماء في فشل التوافق لالتقاط الظواهر الهامة. ففي الواقع، التوافق ليس دائما مرغوبا.

حيث لحجج الفشل محاور عديدة، بما في ذلك:²

1- بحث التوافق آلي ويفشل في التقاط الحياة الحقيقية.

2- التوافق غير ممكن إذا كانت إستراتيجية الأعمال غير معروفة أو في العملية.

3- التوافق غير مرغوب فيه كغاية في حد ذاته باعتبار أن الأعمال يجب أن تتغير دائما.

4- غالبا ينبغي لتكنولوجيا المعلومات تحدى الأعمال، وليس متابعتها.

كما أن نقاد التخطيط الاستراتيجي و التوافق يتمسكون بكون السيطرة الضمنية لعملية الإستراتيجية ذات البنية المحددة أمر مشكوك في عصر حيث عدم اليقين والمرونة تسود والتعبير عن المقصد الاستراتيجي صعب. النشاط الحقيقي والتخطيط الاستراتيجي الحقيقي هو " مشوش " و تفكير الإنسان والإجراءات نادرا ما تتبع المفاهيم نموذجية صارمة. يفترض التوافق الاستراتيجي أيضا أن الإدارة في سيطرة كاملة يمكن أن تتوافق عن قصد البنية التحتية للمعلومات مع تصورات الناشئة للإدارة. ومن هنا يرى البعض أن التوافق الاستراتيجي وهمي، وحتى غير مناسب و في غير محله.³

إذ يجادل Maes (1999) بأن التوافق ليس مستحسنا دائما. فهناك اختلافات بين آثار طريقة إستراتيجية الحياة الحقيقية و الطريقة التي يتصرف البشر من حيث الهيكل. بالإضافة إلى ذلك، يتطلب التوافق عدة ظروف صعبة، إن لم تكن مستحيلة مثل السيطرة الكاملة من قبل الإدارة. وفقا لـ Ciborra (1997)، دراسات عن التوافق هي النظرية جدا وهذا يجعلها غير عملية، ودعما لهذا الرأي ذكر Chan et Reich (2007) الأسباب الرئيسية التي تجعل التوافق ليس دائما ناجح وتشمل هذه الأسباب: (1) بنية ديناميكية الأعمال التي تتطلب التكيف المستمر، (2) صعوبات في تحقيق التوافق تحت استراتيجيات مختلفة وغير معروفة خصوصا، (3) عجز التوافق على الإمساك بالحياة الحقيقية، (4) عديم الخبرة المديرين حول الأعمال، و (5) الصراع بين التوافق والعمل بشأن الأولوية.⁴

¹ Hind Benbya, Bill McKelvey, op.Cit, p286.

² Yolande E Chan, Blaize Horner Reich,op.Cit, p298.

³ David Avison et al, op.Cit, p226.

⁴ Nazim Taskin, op.Cit, p27.

المبحث الثاني: نماذج التوافق الإستراتيجي

عرفت الفترة الممتدة منذ الثمانينات إلى الآن، تطور متسارع في التفكير في مسألة التوافق الاستراتيجي، حيث ظهرت عدت محاولات لنمذجة هذا المفهوم. وصفت التوافق من وجهات نظر مختلفة لذلك سنحاول في هذا العنصر الكشف عن أهم إسهامات الرئيسية للباحثين في نماذج التوافق الإستراتيجي، من خلال الجمع بين نماذج المختلفة والمعروفة التي تحدد التوافق من أجل تقديم فهم أوسع له، إذ هناك العديد من النماذج التي حددت بطرق مختلفة الشكل المفاهيمي للتوافق الإستراتيجي، بعضها فسره نظريا و البعض الآخر بحث في تقييمه و قياسه.

المطلب الأول: نموذجي MacDonald و Baets للتوافق الإستراتيجي

أولا: نموذج MacDonald للتوافق الإستراتيجي

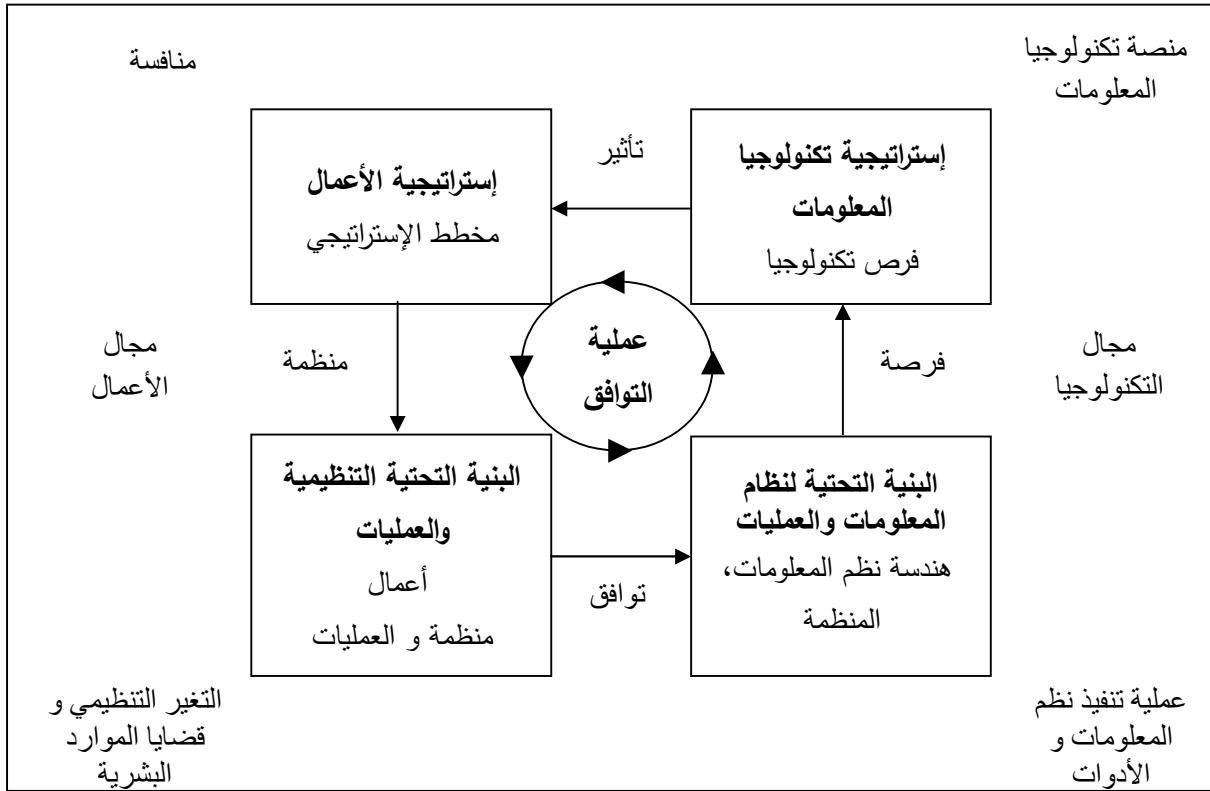
عملية التوافق الاستراتيجي لدى MacDonald تراعي أربعة أنشطة وتفاعلاتها: إستراتيجية الأعمال، البنية التحتية التنظيمية والعملية، البنية التحتية لنظام المعلومات والعملية، إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات. عملية التوافق هذه تفترض وعي المشاركين في البيئة الاقتصادية و المتعلقة بالمعلومات. و علاوة على ذلك فإنها تفترض أن جميع المشاركين يعرفون إستراتيجية الشركة، وبطبيعة الحال، فإنها تفترض مسبقا أن الإستراتيجية شركة هذه واضحة و متفق عليها من قبل الجميع.¹

نموذج MacDonald (1991) يتناول العلاقات المتبادلة بين الأعمال و إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية والعمليات. و يفترض تأثيرات خارجية على العملاء والموردين والأسواق. و يجادل MacDonald أنه من أجل تحقيق التوافق يجب تشغيل دورات مختلفة. الدورة 1: مراحل تشمل على التنافسية المحتملة ، القيمة الأعمال، مستوى الخدمة، و التكنولوجيا المحتملة. في دورة 2: يتم معاينة و فحص المراحل التي تم إنشاؤها في دورة 1.² و الشكل التالي يوضح عملية التوافق الإستراتيجي لدى MacDonald.

¹ Walter Baets, *Aligning information systems with business strategy, Journal of Strategic Information Systems*, Vol 1, No 4 ,September 1992, p206.

² Yolande E Chan, Blaize Horner Reich,op.Cit, p304.

الشكل رقم (5-1): عملية التوافق الإستراتيجي لدى MacDonald

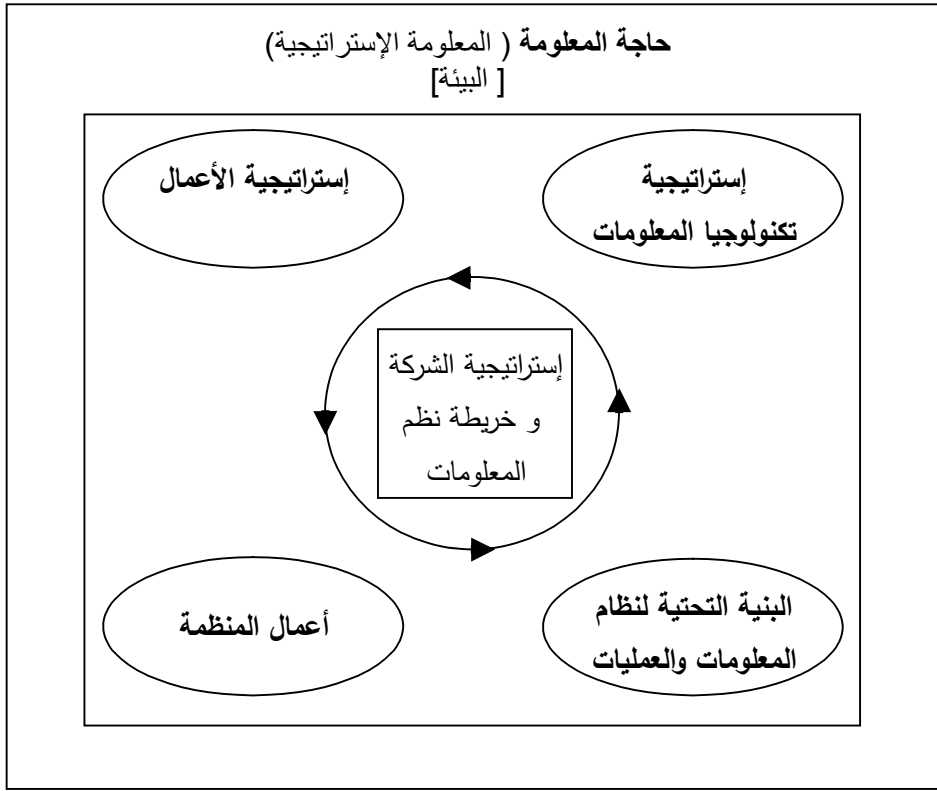


Source: Walter Baets, *Aligning information systems with business strategy*, *Journal of Strategic Information Systems*, Vol 1 ,No 4, September 1992, p207.

ثانيا: نموذج Baets (امتداد نموذج MacDonald)

انطلق النموذج التقليدي لـ MacDonald من إستراتيجية الشركة ومحاولة دمج إستراتيجية نظام المعلومات داخلها. و لكن نظرا لمجموعة من الصعوبات، لعل أهمها أن مديري الإدارة الوسطى المسؤولين عن تنفيذ إستراتيجية الشركة ليسوا دائما قادرين على تحديد إستراتيجية الشركة أو حتى تحديد نقاط القوة و الضعف و الفرص و المخاطر (تحليل SWOT) فضلا عن عدم امتلاكهم رؤية واضحة لمستقبل تكنولوجيا المعلومات باعتبارها المنصة التي يمكن أن تركز عليها إستراتيجية الأعمال. لذلك في ظل مثل هذه الظروف من الصعب تطبيق عملية التوافق لـ MacDonald. لذلك قام Walter Baets بوضع هذا النموذج، و وضعه في إطار أوسع من تحليل الاحتياجات من المعلومات Information Needs Analysis وليس مجرد محاولة توفيق إستراتيجية نظام المعلومات في إستراتيجية الشركة، ولكن يتم تحديدهما في نفس الوقت. و الشكل التالي يوضح النموذج .Walter Baets

الشكل رقم (5-2): نموذج التوافق الإستراتيجي لـ Walter Baets



Source : Walter Baets, *Aligning information systems with business strategy*, *Journal of Strategic Information Systems*, Vol 1 ,No 4, September 1992, p207.

يعتبر نموذج Baets أن التوافق يجري في سياق أوسع، ويتضمن عوامل مثل المنافسة، والتغيير التنظيمي، وقضايا الموارد البشرية، ومنصة تكنولوجيا المعلومات العالمية، وعمليات التنفيذ. كما يعتبر هذا النموذج أنه ليس هناك إستراتيجية متجانسة في معظم المنظمات، وإنما هناك إستراتيجية مقبولة على نطاق واسع، بل وأبعد من ذلك إن معظم أعضاء المنظمة لا يعرفون الإستراتيجية.

و لنجاح هذا النموذج لابد من توفر شرطين¹:

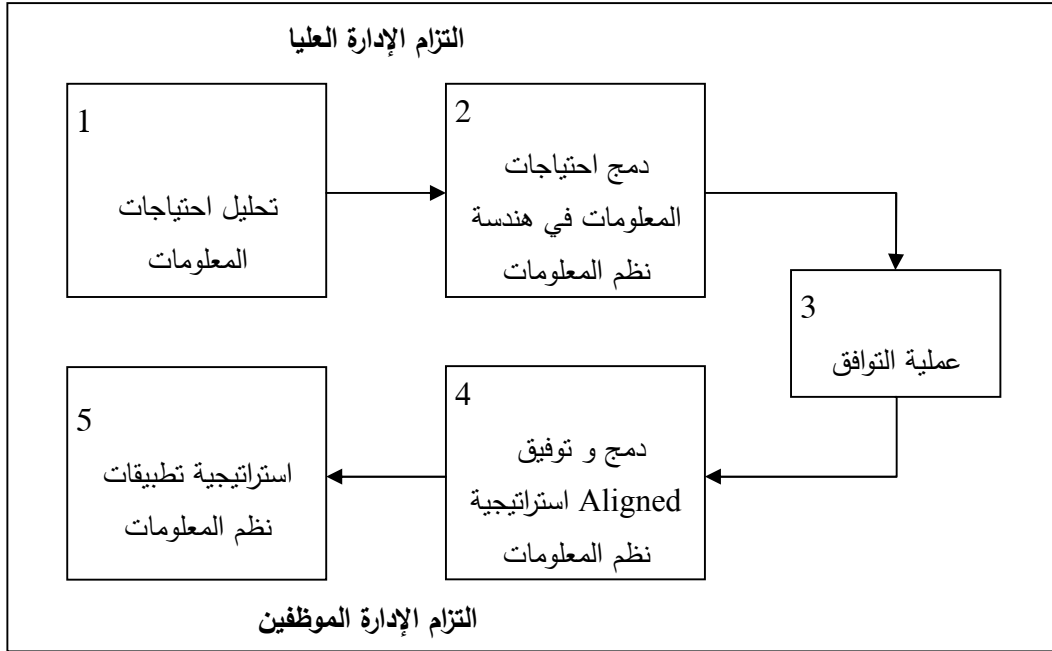
1- عملية التوافق نفسها تعتمد في تنفيذها على أساس خريطة، محددة لكل القطاع الصناعي بهدف تحديد تموقع وضع شركة معينة فيما يتعلق بظروف الصناعة. هذه الخريطة يمكن اعتبارها أداة لخدمة عملية التوافق الاستراتيجي.

2- نظراً لأننا لا يمكن أن نفترض وجود المعرفة الكافية المتعلقة بالقطاع الصناعي وشركة معينة، نحن بحاجة إلى إضافة هذا البعد الإضافي إلى الخريطة. وعلى الرغم من أن تكيف هذا البعد خلال هذه العملية، هناك حاجة إلى وصف مفصل، مع التركيز على عملية التوافق نفسها.

¹ Walter Baets,op.Cit, p207.

و هذا ما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل رقم (3-5): عملية التوافق الإستراتيجي لـ Walter Baets



Source : Walter Baets, *Aligning information systems with business strategy, Journal of Strategic Information Systems*, Vol 1 ,No 4, September 1992, p208.

و حسب هذا النموذج الموسع فإن عملية توافق الإستراتيجي تمر بالمراحل التالية:¹

- 1- المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات لا بد من تحليلها استنادا إلى مفاهيم البيئة الاقتصادية، السوق، المنافسة، الحصة السوقية، وعمليات الشركة.
- 2- استخدام هرم المعلومات * Information Pyramid يسمح بدمج الخطوة 1 في هندسة النظام المعلومات، هذه المعلومات التي مازالت موجودة في "البيئة". التي تصف بطريقة ما "الوضع الراهن" لإدارة المعلومات ضمن سياقها التكنولوجي.
- 3- نمذجة المعرفة والتوافق الاستراتيجي هي العملية التي تسمح بتكرار و إعادة تشارك القيم، الميزة التنافسية، التنظيم، الخ وهناك تقنية مفيدة التي يمكن استخدامها هنا هي لعبة العمل معا من خلال دورات مناقشات على أساس شركة، خريطة ذات الصلة بالصناعة. هذه العملية تلتقي مع الإستراتيجية الشاملة للشركة، وذلك بعد عدد من التكرارات. بقدر ما تركز هذه الخطوة على بناء وتطبيق هذه المعرفة في عملية التوافق الاستراتيجي، فإن النتيجة الثانوية من هذه الخطوة هو التكيف أو إنشاء إستراتيجية الشركة.

¹ Walter Baets, op.Cit, p208.

* هرم معلومات هو مفهوم داعم وأداة تسهيل عملية تعريف الحصول على المعلومات اللازمة وبشكل أكثر تحديدا في الوصول لبنية نظام المعلومات الفعلية يركز ليس على الحاجة للمعلومات في حد ذاتها (ما تم في الخطوة الأولى)، لكنه يركز على جودة دعم القرارات، التي يقدمها فعليا نظام المعلومات.

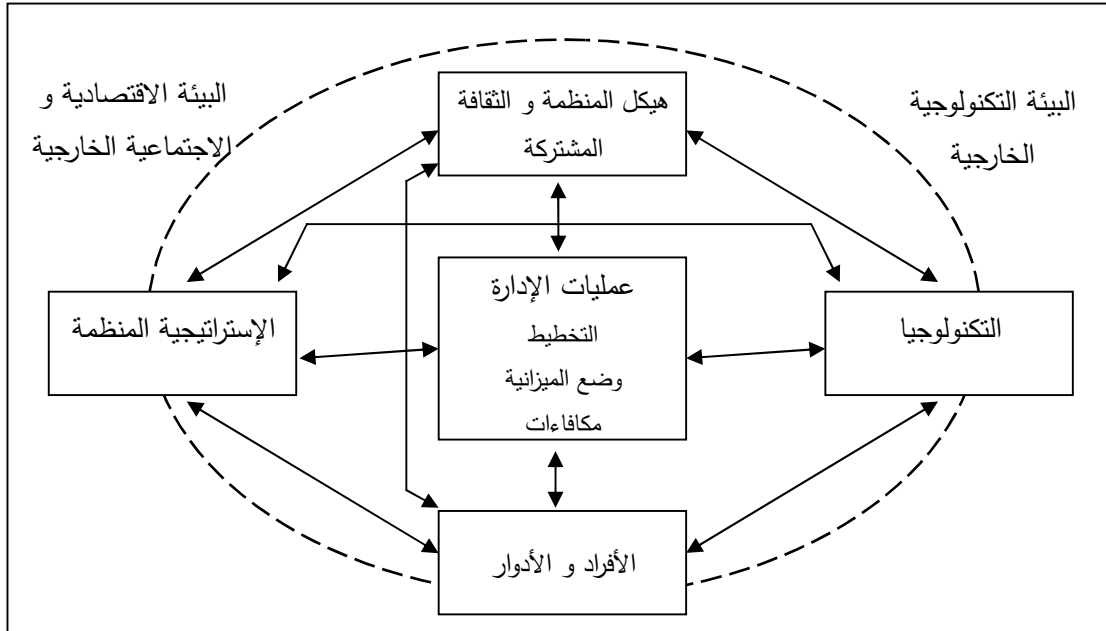
- 4- دمج إستراتيجية نظام المعلومات في الإستراتيجية الشاملة للشركة، هذه الخطوة لديها كل علاقة مع تحديد إستراتيجية نظام المعلومات، و هندسة نظام المعلومات، ونماذج البيانات والهياكل... الخ.
- 5- قد تكون مقارنة المتعددة الأكثر ملائمة لترجمة ذلك إلى إستراتيجية تطبيقات نظام المعلومات.

المطلب الثاني: نموذجي Scott Morton و Zachman للتوافق الإستراتيجي

أولاً: نموذج التوازن التنظيمي لـ Scott Morton

هذا النموذج هو استجابة لعدم وجود توافق الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات في المنظمات، لأنه يثير مسألة عدم الاهتمام بموائمة أدوار الأفراد والثقافة التنظيمية، عمليات الإدارة والهيكل التنظيمي خلال التحولات التنظيمية الناجمة عن تكنولوجيا المعلومات. ظاهرة التوافق الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات في هذا النموذج، يمكن أن تكون إدراك و فهم من حيث البحث عن التوازن الدائم بين المنظمة وبيئتها، بمعنى بين إستراتيجية المنظمة، التكنولوجيا، أدوار الأفراد والثقافة التنظيمية، عمليات الإدارة والهيكل التنظيمي. كما يسمى أيضا نموذج Scott Morton بنموذج MIT (معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا Massachusetts Institute of Technology) يدعم إعادة التوافق بين هذه المكونات نتيجة أي تغير التنظيمي. ويبين الشكل التالي مختلف المجالات التنظيمية وتفاعلها في عملية توافق تكنولوجيا المعلومات.

الشكل رقم (4-5): نموذج Scott Morton



Source : Michael S. Scott Morton, John F. Rockart, *Implications Of Changes In Information Technology For Corporate Strategy*, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology ,January-February 1984, p13a.

في إطار هذا النموذج اعتبر* Leavitt نقطتين إضافيتين كمرجع محدد تشمل مربع إضافي لـ "عمليات إدارة" ويحيط المربعات الأربعة التي تميز المنظمة خط يمثل غشاء منفذ. يترك هذا الغشاء كميات متفاوتة من كل عنصر معرضة للبيئة الخارجية. و بالتالي، تتأثر إستراتيجية المنظمة مباشرة بالبيئة بشكل كبير بينما تأثر الفرد و الهيكل أقل مباشرة.¹ كما تشكل التكنولوجيا قوة دافعة هامة للغاية تؤثر على غيرها من العناصر الأربعة في هذا النموذج المفاهيمي.

ثانياً: نموذج Zachman

يصمم نموذج Zachman توافق تكنولوجيا المعلومات كنتيجة لمشكلة الفجوة بين مواصفات نظام المعلومات و تنفيذه، و بين إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات و نظام المعلومات المفترض أن يدعمها أو أيضا بين النموذج النظري وتنفيذه على أرض الواقع. هذا النموذج يعطي مكانة بارزة لبنية و هيكل المنظمة لإدارة الفجوة بين السياق التنظيمي وتنفيذ نظم المعلومات، وفرض قواعد العمل والكشف عن الحالات الشاذة مقارنة بالمواصفات.

و يتكون تصميم و بناء نظام المعلومات من:²

- 1- **النطاق:** رسم هندسي هو "مخطط وهمي" الذي يصور من حيث القيمة الإجمالية الحجم، الشكل، والعلاقات المكانية، والغرض الأساسي من الهيكل النهائي. في إطار هندسة نظام المعلومات، ويتوافق مع ملخص تنفيذي للمخطط أو المستثمر الذي يقدر نطاق النظام، ما هي تكلفة، وكيف يمكن أن يكون أداءه.
- 2- **مشروع أو نموذج الأعمال:** هو رسوم لمخطط مشروع التي تصور البناء النهائي من وجهة نظر المالك، الذي سيتعين بها ليعمل وفقها في الروتين اليومي للعمل. التي تتوافق مع نموذج المؤسسة (الأعمال)، والذي يشكل تصميم الأعمال و يبين الكيانات الأعمال والعمليات وكيفية تفاعلها.

* في عام 1958، توقع Leavitt and Whisler في مقالتهما في Harvard Business Review أن ظهور علوم الحاسب الآلي والإدارة من شأنه أن يغير بشكل كبير من هيكل وعمليات معظم الشركات. بالإضافة إلى ذلك، اقترحا أن أدوار كبار المسؤولين التنفيذيين وغيرهم في الشركة سوف تتغير بشكل ملحوظ مع هذه التكنولوجيا الجديدة. و كان الاهتمام الرئيسي لـ Leavitt بالأفراد و بأن التناسق الإنساني مع المنظمة يأتي من أربع عوامل: المهمة، التكنولوجيا، الأفراد و الهيكل.

¹ Michael S. Scott Morton, John F. Rockart, *Implications Of Changes In Information Technology For Corporate Strategy*, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, January-February 1984, p13.

² J. F. Sowa, J. A. Zachman *Extending and formalizing the framework for information systems architecture*, IBM Systems Journal, Vol 31, No 3, 1992, pp591-592.

3- نموذج النظام: خطط مخطط للمشروع هي ترجمة الرسومات إلى مواصفات مفصلة من وجهة نظر المصمم. و هي تتوافق مع نموذج النظام الذي صممه محلل النظم الذي يجب عليه تحديد عناصر البيانات والوظائف التي تمثل كيانات الأعمال والعمليات.

4- نموذج التكنولوجيا: يجب على المقاول إعادة رسم خطط مخطط للمشروع لتمثيل وجهة نظر المعماري، و الذي يجب يأخذ بعين الاعتبار القيود من الأدوات، التكنولوجيا، والمواد. خطط بناء تتوافق مع نموذج التكنولوجيا، والتي يجب أن تتكيف مع نموذج نظام المعلومات إلى التفاصيل من لغات البرمجة، الأجهزة، أو غيرها من التكنولوجيا.

5- المكونات: العمل من الباطن من خطط المؤسسة التي تحدد تفاصيل أجزاء أو الأقسام فرعية. هذه الخطط تتوافق مع المواصفات التفصيلية التي تعطى للمبرمجين التي تأخذ شكل رمز الوحدات الفردية دون أن تهتم بالسياق العام أو هيكل النظام.

حيث أن تنفيذ الإستراتيجية من خلال نظام المعلومات غالبا ما يؤدي إلى انقطاع وعدم توافق، ونموذج Zachman يعتبر أن هندسة نظام المعلومات تتم ضمن نطاق المنظمة وليس في وظيفة تكنولوجيا المعلومات وعلى ثلاثة محاور:

1- الاتساق الهيكلي *consistance structurelle*: يضمن أن كل نظام المعلومات يكون متوافق و مطابق لنموذج البيانات المعمول به في المنظمة.

2- التوافق المكاني *cohérence spatiale*: ويضمن أن كل نظام المعلومات يكون متكامل مع كافة الأجهزة والبرمجيات وشبكات الكمبيوتر الأخرى للمؤسسة.

3- التوافق السلوكي *cohérence comportementale*: يضمن أن كل نظام المعلومات المتكامل مع أهداف و إستراتيجية المنظمة.

المطلب الثالث: نموذجي Luftman و التطور المشترك للتوافق الإستراتيجي

أولاً: نموذج نضج التوافق الإستراتيجي (نموذج Luftman)

إن العلاقات التي توجد بين مكونات اثني عشر لهذا النموذج الذي قدمه Luftman (1996) و التي تحدد إلى حد كبير توافق الأعمال - تكنولوجيا المعلومات. مكونات هذا النموذج تعمل في انسجام مع البحث عن العوامل المساعدة/ مثبتات التي تشكل اللبنة الأساسية لطريقة تقييم نضج التوافق الاستراتيجي. التوفيق بين هذه المكونات يركز على الأنشطة التي تؤديها الإدارة لتحقيق أهداف متماسكة عبر تكنولوجيا المعلومات و التنظيمات الوظيفية الأخرى (على سبيل المثال، التمويل، التسويق، الموارد البشرية، والتصنيع). وبالتالي، التوافق يتناول كلا من كيف أن تكنولوجيا المعلومات هي في انسجام مع الأعمال، وكيف ينبغي أو يمكن أن تكون الأعمال في انسجام مع تكنولوجيا المعلومات. نضج التوافق يتطور إلى علاقة حيث تتكيف وظيفة تكنولوجيا المعلومات و وظائف الأعمال الأخرى مع استراتيجياتها معا. لتحقيق التوافق تطوري و ديناميكي. تتطلب تكنولوجيا المعلومات دعماً قوياً من الإدارة العليا، وعلاقات عمل جيدة، قيادة قوية.¹

المكونات الإثني عشر (12) لهذا النموذج الموزعة على أربع مجالات هي:

- 1- إستراتيجية الأعمال: نطاق الأعمال، الكفاءات المميزة، حوكمة الأعمال.
- 2- البنية التحتية التنظيمية و العمليات: الهيكل الإداري، العمليات، المهارات.
- 3- إستراتيجية تكنولوجيا الأعمال: نطاق التكنولوجيا، الكفاءات النظامية، حوكمة تكنولوجيا المعلومات.
- 4- البنية التحتية و عمليات تكنولوجيا المعلومات: الهندسة، العمليات، المهارات.

و يتم تقييم نضج التوافق الإستراتيجي بناءً على ستة معايير هي:²

- 1- الاتصالات: تقيس فعالية تبادل الأفكار والمعارف والمعلومات بين تكنولوجيا المعلومات ومنظمات الأعمال، و إعداد الاثنين لفهم بوضوح استراتيجيات الشركة وخططها، الأعمال وبيئات تكنولوجيا المعلومات، المخاطر، الأولويات، وكيفية تحقيقها.
- 2- القيمة: تستخدم قياسات متوازنة للتدليل على مساهمات تكنولوجيا المعلومات وتنظيم تكنولوجيا المعلومات للأعمال من حيث أن كلا من الأعمال وتكنولوجيا المعلومات مفهومة ومقبولة.

¹ Jerry Luftman, *Assessing Business-IT Alignment Maturity*, Communications of AIS, Volume 4, Article 14, December 2000, pp 6-7.

² Jerry Luftman, Rajkumar Kempaiah, *An Update on Business-IT Alignment: "A Line" Has Been Drawn*, MIS Quarterly Executive, University of Minnesota, Vol 6, No 3, September 2007, pp 166-167.

3- **الحوكمة:** تحدد من له سلطة اتخاذ قرارات تكنولوجيا المعلومات و ماهي عمليات تكنولوجيا المعلومات وما الذي يستخدمه مديري الأعمال في المستويات كالأستراتيجي، التكتيكي، و التنفيذ لوضع أولويات تكنولوجيا المعلومات لتخصيص موارد تكنولوجيا المعلومات.

4- **الشراكة:** تقيس العلاقة بين الأعمال وتنظيم تكنولوجيا المعلومات ، بما في ذلك دور تكنولوجيا المعلومات في تحديد استراتيجيات الأعمال، ودرجة الثقة بين التنظيمين، وكيف يدرك كل منهما مساهمة الطرف الآخر.

5- **النطاق و الهندسة:** تقيس توفير تكنولوجيا المعلومات بنية تحتية مرنة وتقييمها وتطبيق التكنولوجيات الناشئة، لتمكين أو القيادة تغييرات عمليات الأعمال، و تقديمها حلول قيمة حسب الطلب لوحدات الأعمال الداخلية والخارجية العملاء أو الشركاء.

6- **المهارات:** تقيس ممارسات الموارد البشرية، مثل التوظيف، الاحتفاظ، التدريب، ردود الفعل الأداء، تشجيع الابتكار والفرص الوظيفية، وتطوير مهارات الأفراد. إنها تقيس أيضا استعداد المنظمة من أجل التغيير، القدرة على التعلم، والقدرة على الاستفادة من الأفكار الجديدة.

و وفق هذا النموذج هناك خمس مستويات لنضج التوافق الإستراتيجي يتم تقييمها استنادا على ستة معايير السابقة الذكر، هي:

1- المستوى الأول : العمليات الأولية أو المخصصة Initial or ad-hoc processes

2- المستوى الثاني: العمليات الملتزمة Committed processes

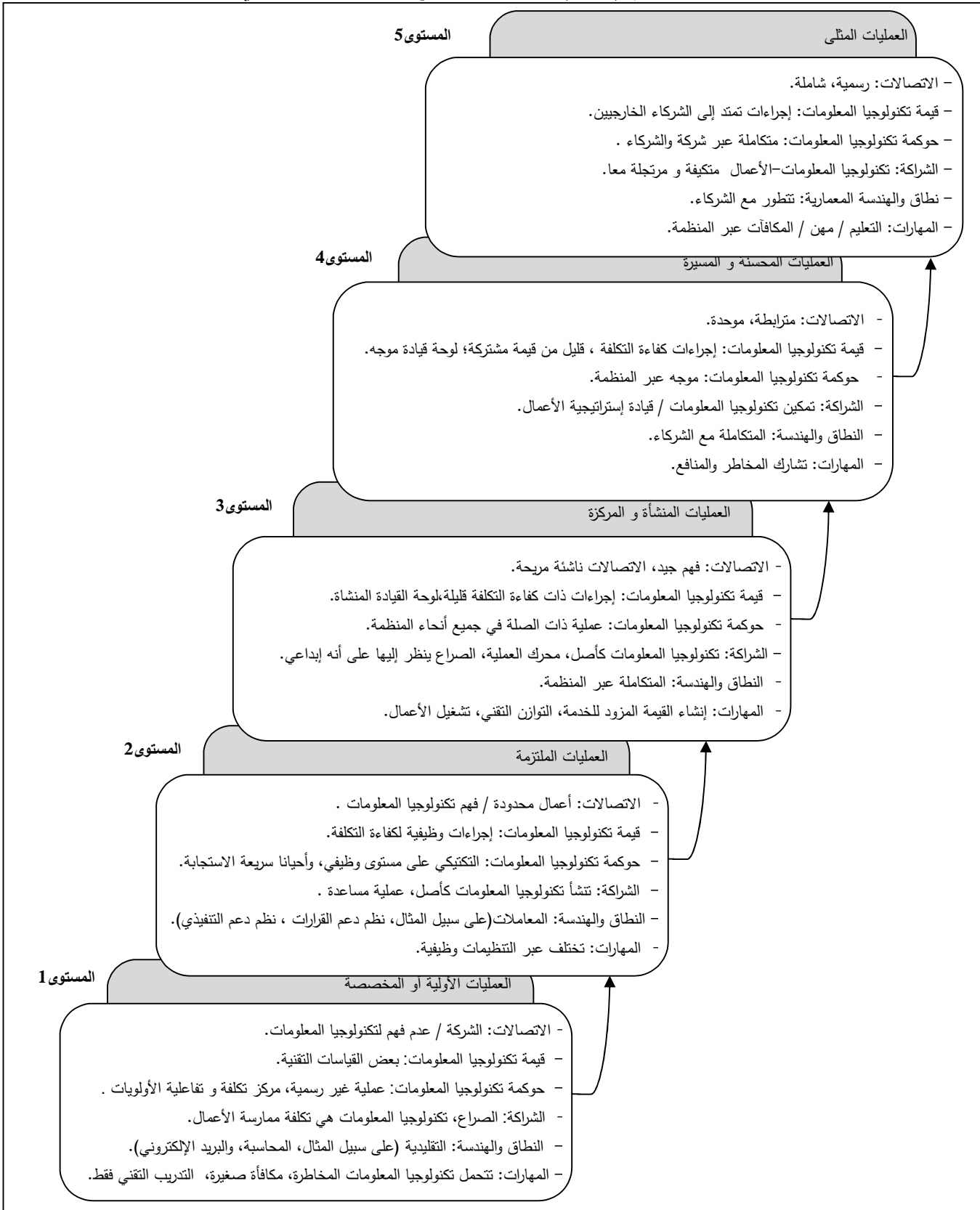
3- المستوى الثالث: العمليات المنشأة و المركزة Established, focused processes

4- المستوى الرابع: العمليات المحسنة و المسيرة Improved, managed processes

5- المستوى الخامس: العمليات المثلى Optimized processes

و يمكن تلخيص هذه المستويات الخمس في الشكل التالي.

الشكل رقم (5-5): مستويات نضج التوافق الإستراتيجي



Source : Jerry Luftman, Rajkumar Kempaiah, *An Update on Business-IT Alignment: "A Line" Has Been Drawn*, MIS Quarterly Executive , University of Minnesota, Vol 6, No 3 , September 2007, p168.

و يظهر من الشكل أن نموذج نضج التوافق الإستراتيجي لا يركز على هدف التوافق، ولكن على هدف تطوير العملية التي من شأنها التمكين من تحقيق التوافق.

و قد أوجز Luftman تعريف عملي للتوافق الإستراتيجي حيث التخطيط والتنفيذ هما مفتاح الأنشطة كالتالي:¹

- 1- إعداد الأهداف وتشكيل الفريق.
- 2- فهم علاقة الأعمال - تكنولوجيا المعلومات.
- 3- تحليل وتحديد أفضليات الثغرات.
- 4- تحديد الإجراءات (إدارة المشروع).
- 5- اختيار وتقييم معايير النجاح.
- 6- دعم التوافق.

إن تحقيق وصيانة التوافق هي مشكلة تعظيم وتقليل تأثير العوامل المساعدة والمثبطات للتوافق، حيث حدد Luftman أهم ستة محفزات و مثبطات للتوافق بالترتيب في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-6): العوامل المحفزة و المثبطة للتوافق الإستراتيجي

العوامل المساعدة	مثبطات
1 الدعم كبار المديرين التنفيذيين لتكنولوجيا المعلومات.	انعدام العلاقات الوثيقة بين الأعمال/ تكنولوجيا المعلومات .
2 تشارك تكنولوجيا المعلومات في تطوير الإستراتيجية.	تكنولوجيا المعلومات ليست أولوية.
3 فهم تكنولوجيا المعلومات للأعمال.	فشل تكنولوجيا المعلومات لتلبية الالتزامات.
4 شراكة الأعمال - تكنولوجيا المعلومات.	تكنولوجيا المعلومات لا تفهم الأعمال.
5 تحديد أولوية جيدة لمشاريع تكنولوجيا المعلومات.	كبار المديرين التنفيذيين لا يدعمون تكنولوجيا المعلومات.
6 تظهر تكنولوجيا المعلومات قيادة.	إدارة تكنولوجيا المعلومات تفتقر إلى القيادة.

Source : Jerry Luftman, *Assessing Business-It Alignment Maturity* , Communications of AIS, Volume 4, Article 14, December 2000, p 9.

¹ Jerry Luftman, op.Cit, pp23-24.

ثانيا: نموذج التطور المشترك للتوافق الإستراتيجي

يتم تعريف التطور المشترك كتطوير متبادل ومتكرر لقدرات ووظيفة تكنولوجيا المعلومات وقدرات الأعمال. هذا المنظور يتوافق مع مفهوم نضج التوافق حيث تقترن تكنولوجيا المعلومات والتخطيط الاستراتيجي للأعمال حتى يتمكن من إعلام متبادل لبعضهما بعضا. إنه يتوافق كذلك مع فكرة التوافق باعتبارها القدرة الديناميكية المستمرة التي تسمح للمنظمة من الاستجابة للتغيرات البيئية للحفاظ على ميزة تنافسية.¹ حيث يأخذ منظور التطور المشترك co-evolution ثلاثة مستويات:

1- المستوى الاستراتيجي: في الواقع، عند إحداث تغييرات في إستراتيجية الأعمال، يجب في نفس الوقت تغيير إستراتيجية نظام المعلومات. هذا لا يمكن أن يتحقق فقط من خلال الاعتماد على التخطيط من أعلى إلى أسفل مع القليل من التركيز على الطبيعة الطارئة بل ضرورة التخطيط من أسفل إلى أعلى للتوافق. التمييز بين الطرق البديلة للتخطيط لنظام المعلومات عن طريق اختبار مستوى العقلانية والتكيف في المنظمات. هذه الطرق تتميز بالعقلانية بوصفها عملية رسمية شاملة، مع تدفق من أعلى إلى أسفل والتركيز على السيطرة. التكيف واضح حيث هناك دورات التخطيط متكررة وملاحم المشاركة الواسعة.²

2- المستوى التشغيلي: توافق محكم لمجالات الأعمال ونظام المعلومات بحاجة إلى تنسيق مستمر وتواصل بين قطبين من الثنائية الأعمال ونظام المعلومات. من أجل تحقيق ذلك، يجب على كل من الأعمال ونظام المعلومات تشكيل شراكات تعاونية فعالة على جميع المستويات. يحتاجان إلى تحديد و تطوير تدريجي لفهم مجالات كل منهما، و يحتاجان إلى إعداد جداول الأعمال حيث مناقشة وتنسيق الإجراءات المتعلقة باستمرار الحفاظ على توافق نظام المعلومات. فقط من خلال التعديلات المستمرة بين الكيانين - الأعمال التجارية ونظام المعلومات - يمكن أن يستمر التوافق. على خلاف ذلك لا تتماشى الإدارات، إذا تغيرت الأعمال ونظم المعلومات والاستراتيجيات، و لم تتوافق الأعمال و إدارات نظام المعلومات، فإن جهل المديرين التنفيذيين للشركة للمساهمات المحتملة لنظام المعلومات و افتقار المديرين التنفيذيين لنظام المعلومات للمعرفة عن إستراتيجية الشركة، قد يؤدي إلى محاولة متقدمة لتوافق نظام المعلومات مع إستراتيجية الأعمال.³

3- المستوى الفردي : من المسلم به إلى حد كبير أن البنية تحتية لنظام المعلومات لكي تكون فعالة، ينبغي أن تتوافق مع متطلبات المستخدمين الأفراد واحتياجاتهم. المفهوم الأكثر شيوعا المستخدم في البحث نظام المعلومات هو واحد من الأفراد مع تفاصيل واضحة المعالم والقدرة على ممارسة السلطة التقديرية في اختيار

¹ Jeff Baker et al, op.Cit , p19.

² Hind Benbya, Bill McKelvey, op.Cit, p289.

³ Idem, p289.

نظام المعلومات واستخدامها، ضمن حدود معرفية معينة. ومع ذلك فقد تم الطعن في هذا المفهوم من قبل العديد من الباحثين، الذين يزعمون أن، داخل الشركة النموذجية، نادرا ما يكون للأفراد الفرصة لاختيار النظام الذي يستخدمونه. بدلا من ذلك، تحديد مجموعة من الموارد المخصصة على المستوى التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، حقيقة أن المستخدمين لا يحملون وجهة النظر نفسها التي يحملها محلي نظام المعلومات، وأنهم لا يرغبون في أن يشار إليهم كمستخدمين.¹

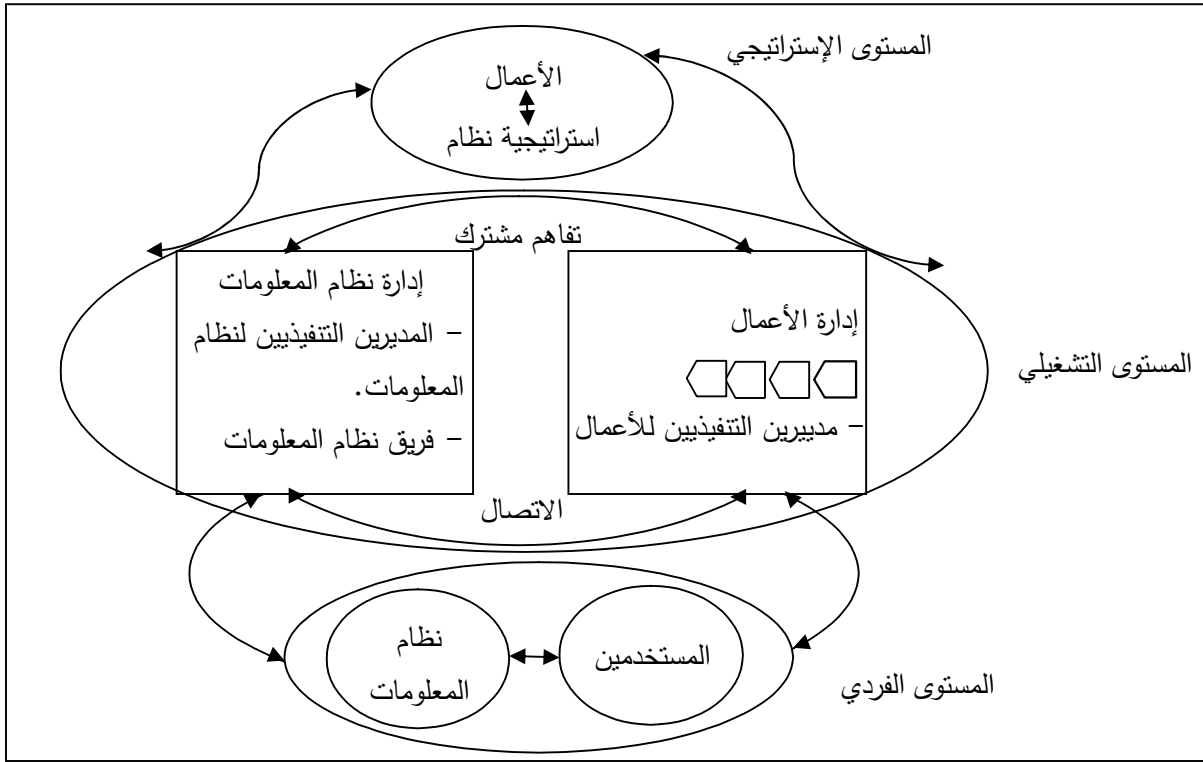
لذلك يقترح الباحثان Hind Benbya و Bill McKelvey إشراك المستخدمين، و التشارك مع موظفي نظام المعلومات في عملية تطوير النظام وذلك لتعزيز التعاون وتعزيز أداء مشروع نظام المعلومات، كما يعتبر الباحثان أنه حتى لو تم تطوير نظام معلومات استجابة لاحتياجات المستخدم الفعلي أو حتى جزء منها، غالبا ما تتغير هذه الاحتياجات مع مرور الزمن، مما يعكس الجانب التطوري لذلك النظام.

كما أن استراتيجيات الأعمال تتغير وبذلك يجب أيضا على استراتيجيات نظم المعلومات أن تتغير لتعكس من الأسفل إلى الأعلى الاستراتيجيات الناشئة التي يمكن أن تحدث. هذا يتطلب إتباع نهج من أسفل إلى أعلى لإستراتيجية التوافق التي تعتمد على التعاون ومشاركة واسعة من العديد من الجهات الفاعلة.² و يوضح الشكل الموالي المستويات الثلاثة لإطار للتحليل، والتي تبين وكذلك العلاقات بين مستويات مختلفة من التحليل.

¹ Hind Benbya, Bill McKelvey, op.Cit, p289.

² Joe Peppard, Bruce Campbell, *The Co-evolution of Business/Information Systems Strategic Alignment: An Exploratory Study*. Journal of Information Technology, Special Issue Strategic IT Alignment: Twenty Five Years On, January 2014, pp11-12.

الشكل رقم (5-6): التطور المشترك لتوافق نظام المعلومات



Source : Hind Benbya, Bill McKelvey, *Using coevolutionary and complexity theories to improve IS alignment: a multi-level approach*, Journal of Information Technology , JIT Palgrave Macmillan Ltd , 2006, p 288.

و يظهر من الشكل أنه يجب أن يكون توافق:

- 1- بين نظام المعلومات و احتياجات المستخدم (المستوى الفردي).
- 2- بين الأعمال و الإدارات نظام المعلومات (المستوى التشغيلي)
- 3- بين الأعمال و استراتيجيات نظام المعلومات (المستوى الاستراتيجي).

و تظهر العلاقات السببية متعددة الاتجاهات حيث نرى التطور المشترك على المستويات الثلاثة، و تظهر

العلاقات غير الخطية بين نظام المعلومات والمجالات الأعمال وبين مكونات البنية التحتية داخل كل منهما.

و تجدر الإشارة إلى أنه قد يظهر أيضا التطور المشترك عند حدوث تغيير في البيئة الخارجية التي

تتطلب التغييرات في كل من نظام المعلومات والمكونات التنظيمية.

المطلب الرابع: نموذج التوافق الإستراتيجي SAM

ويستند مفهوم التوافق الاستراتيجي لدى J.C. Henderson و N. Venkatraman على اثنين من اللبنة الأساسية: التناسب الاستراتيجي والتكامل الوظيفي. و يعترف أولاً أن أي إستراتيجية بحاجة إلى معالجة المجالات الخارجية والداخلية على حد سواء. **المجال الخارجي** هو ميدان الأعمال الذي تتنافس فيه الشركة وتهتم بالقرارات مثل طرح المنتج - السوق وسمات الإستراتيجية المميزة التي تميز الشركة عن منافسيها، فضلاً عن مجموعة من القرارات "صنع - مقابل - شراء"، بما في ذلك الشراكات والتحالفات. في المقابل، يهتم **المجال الداخلي** بالخيارات المتعلقة بمنطق الهيكل الإداري (التنظيم الوظيفي أو متعدد الأقسام أو المصفوفي) والأساس المنطقي المحدد لتصميم وإعادة تصميم العمليات المنظمة الحرجة (تسليم المنتجات، تطوير المنتجات، خدمة العملاء، الجودة الشاملة)، فضلاً عن اكتساب وتطوير مهارات الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الكفاءات التنظيمية اللازمة.¹

إذ ينقسم المجال الخارجي إلى مجالين و كذلك الأمر للمجال الداخلي و بذلك يتكون نموذج SAM من:

1- المجال الخارجي

- إستراتيجية الأعمال.

- إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات.

2- المجال الداخلي

- البنية التحتية التنظيمية و العمليات

- البنية التحتية لنظم المعلومات و العمليات

و تتشكل بذلك أربع مجالات في النموذج و ذلك في إطار بعدين هما:²

1- التلاؤم أو التناسب الاستراتيجي (strategic fit) بين المستوى الخارجي و المستوى الداخلي لنفس المجال.

2- التكامل الوظيفي (functional integration) بين المستويات المجالات الخارجية أو المجالات الداخلية.

و يأخذ هذا التكامل شكلين:³

¹ J.C. Henderson, N. Venkatraman, *Strategic Alignment: Leveraging Information Technology For Transforming Organizations*, IBM Systems Journal, Vol32, No 1,1999 , p474.

² Oscar Avila et autres , *Vers Une Extension Du SAM (Strategic Alignment Model) Pour Les Systèmes D'information De Production*, Xxvie Congrès INFORSID, Mai 2008, p 298.

³ J.C. Henderson, N. Venkatraman , op.Cit, pp476-477.

1- الأول، و يسمى *تكاملي استراتيجي*، هو الربط بين إستراتيجية الأعمال و إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات الذي يعكس العناصر الخارجية. بشكل أكثر تحديدا هو يتعامل مع قدرة تكنولوجيا المعلومات التي برزت كمصدر مهم للميزة الإستراتيجية للشركات.

2- أما النوع الثاني، يسمى *التكامل التشغيلي*، وهو الصلة بين البنية التحتية التنظيمية والعمليات و البنية التحتية والعمليات لتكنولوجيا المعلومات. هذا النوع يبرز مدى أهمية ضمان الاتساق الداخلي بين المتطلبات والتوقعات التنظيمية والقدرة على الأداء في وظيفة تكنولوجيا المعلومات.

يمكن تحديد ثلاثة أدوار مختلفة لكل مجال من المجالات الأربع للتوافق. قد يكون المجال:¹

1- **مجال التثبيت** *Domaine d'ancrage* : بهذا المعنى إنه يثبت ويتحكم في التوافق الذي يتعين القيام به.²
 2- **مجال المحور أو المركز** *Domaine pivot* : وهو مساحة من تنفيذ أعمال التوافق. (على سبيل المثال، إجراء إدارة نظم المعلومات ISD لتغييرات في حلول لبرمجيات تطبيقات معينة واختبار التحديثات تم استلامها من قبل ناشري حزم البرمجيات).

3- **مجال تأثير** *Domaine d'impact* : الذي يتلقى ("الهدف" أو "المتلقي") من الجهاز المتوافق" على سبيل المثال، الإدارات المحاسبية للشركات المختلفة للمجموعة).

و يؤكد أصحاب هذا النموذج أن التوافق يتشكل بوضوح في تسلسل حتمي: مجال التثبيت (A) ← مجال المحور (P) ← مجال التأثير (I).

يقوم النموذج على مبدئين أساسيين لدعم فرضية التوافق الاستراتيجي:³

أ- أولا، الأداء الاقتصادي للشركة ناتج عن قدرة الإدارة على خلق تلاؤم *Ajustement* بين مكانتها في القطاع التنافسي و كفاءة هيكلها.

ب- ثانيا، هذا التلاؤم هو ذو طبيعة ديناميكية (الإجراءات تقوم بنفسها بتوليد إجراءات أخرى).

يدعو نموذج التوافق الاستراتيجي للاعتراف بالعلاقات متعددة للمتغيرات، أو على نحو أدق، العلاقات

عبر المجال، يصف SAM وجهات النظر التوافق السائدة نحو توافق الأعمال وتكنولوجيا المعلومات:⁴

¹ Eric Fimbel, op.Cit, p100.

² Idem, p98.

³ Serge Baile, Isabelle Sole, *PME Et Investissements En Technologies De L'information : Nécessité D'une Evaluation Spécifique*, Revue Technologie De L'information Et Société, Dunod , Vol 8, N 3, 1996,p305.

⁴ LI. Cuenca et al, *Enterprise Engineering Approach For Business And Is/It Strategic Alignment*, 8th International Conference Of Modeling And Simulation - Mosim'10 "Evaluation And Optimization Of Innovative Production Systems Of Goods And Services", Hammamet – Tunisia, May 10-12/ 2010.

1- تنفيذ الإستراتيجية: وجهة النظر هذه تنظر إلى إستراتيجية الأعمال كمحرك للمنظمة والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

2- تحويل التكنولوجيا: في هذا منظور التوافق ينطوي على تقييم تنفيذ إستراتيجية الأعمال المختارة من خلال امتلاك إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات الصياغة المطلوبة للبنية التحتية والعمليات لنظم المعلومات.¹

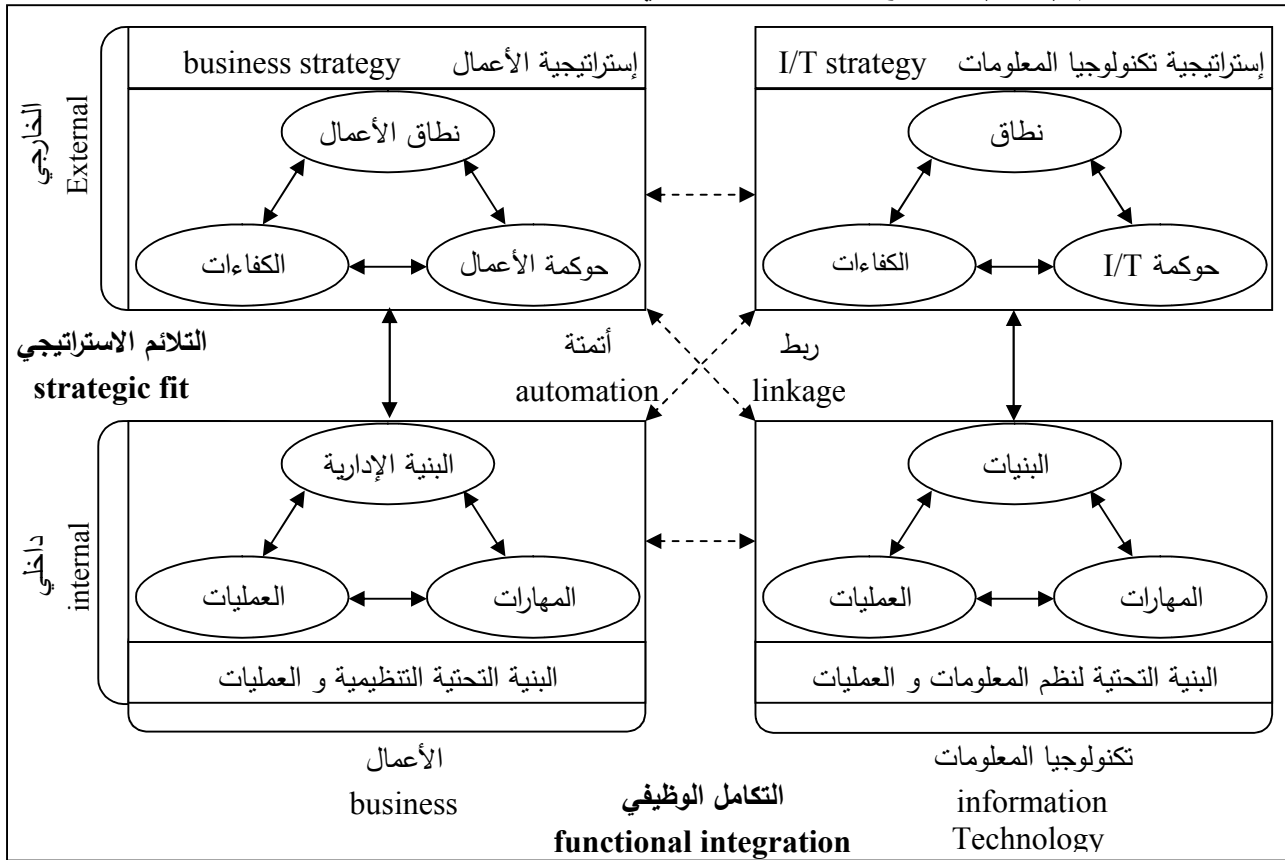
3- المنافسة المحتملة: وجهة نظر التوافق هذه تهتم باستغلال قدرات تكنولوجيا المعلومات الناشئة لتؤثر في المنتجات والخدمات الجديدة.

4- مستوى الخدمات: في وجهة النظر هذه دور إستراتيجية الأعمال غير مباشر.

تنشأ العلاقات عبر المجالين الأول و الثاني عندما تخدم إستراتيجية العمل كقوة دافعة، أما العلاقات عبر المجال الثالث و الرابع فتنشأ عندما تستكشف الإدارة كيف قد تهيأ تكنولوجيا المعلومات الاستراتيجيات جديدة أو المحسنة بتضمين تنظيمي متناسق.

و يمكن توضيح نموذج SAM لـ J.C. Henderson و N. Venkatraman من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (5-7): نموذج التوافق الإستراتيجي لـ J.C. Henderson و N. Venkatraman



Source : J.C. Henderson, N. Venkatraman, *Strategic Alignment: Leveraging Information Technology For Transforming Organizations*, IBM Systems Journal, Vol 32, No 1,1999, p476.

¹ J.C. Henderson, N. Venkatraman, op.Cit , p477.

المطلب الخامس: مناقشة النماذج

لقد اقترحت عدة نماذج للتوافق من خلال تبني وجهة نظر المنظمة. وكان نموذجي MacDonald و Baets من بين أول من ربط وجهة نظر العملية بالتوافق.

كما اعترف أيضا الباحثون في وقت مبكر جدا، أن توافق استراتيجيات الأعمال ونظام المعلومات يتطلب أيضا توافق الهيكل بين نظام المعلومات وتنظيم. ويؤكد التوافق الهيكل على أهمية تناسب الهيكل بين نظام المعلومات والأعمال.¹

و يسلط نموذج Scott Morton الضوء على تعبئة الموارد التنظيمية قبل وبعد التغيير التنظيمي الناجم عن تكنولوجيا المعلومات. إذ يعتبر النموذج عمليات المنظمة باعتبارها عنصرا هاما في بحث عن التوافق الاستراتيجي لنظم المعلومات وتصور تكنولوجيا المعلومات كعنصر مكمل، فهذه العمليات يجب أن تكون المتكاملة.

إن ميزة نموذج التوافق لـ Morton هي أنه أثر في نموذج التوافق لـ Henderson et Venkatraman في إدماج السياق البيئي كمتغير في النموذج. ومع ذلك، ليس من السهل استخدام هذا النموذج، لأنه قد تقل جهود التغيير التنظيمي في العديد من المجالات التنظيمية بدلا من أن يكون تركيز هذه الجهود على ما يجب أن يتغير بالضرورة بمعنى التكنولوجيات، العمليات الأعمال، المنظمة والثقافة التنظيمية.

ويبين نموذج التوازن التنظيمي Scott Morton الطبيعة المعقدة والمتعددة الأبعاد للتغيير التنظيمي الناجمة عن تكنولوجيا المعلومات وأهمية إعادة التوافق بين المجالات التنظيمية المختلفة بعد هذا التغيير. و هذا ما يخلق صعوبة في استخدامه.

أما نموذج Luftman فهو يرى التوافق من حيث تعظيم والتقليل من آثار المحفزات والمثبطات التوافق من خلال عمليات الإدارة التي يتم تقييمها وفقا لمعايير محددة للنضج.

في حين يدعو نموذج Zachman إلى وصف مفصل للكيان التنظيمي، وتطبيق مبادئ الهندسة واختيار المستوى المناسب من التحليل من أجل التوافق بين مكونات الكيان وبيئته. ومع ذلك، فإنه لا يركز بما فيه الكفاية على أهمية العمليات التنظيمية كوسيلة لنشر الإستراتيجية.

أما نموذج Henderson et Venkatraman فيميز بين وجهات النظر الخارجية والداخلية لإستراتيجية تكنولوجيا المعلومات ويشدد على الطبيعة الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات في صياغة وتنفيذ الإستراتيجية.

¹ Karin Breu , Joe Peppard, op.Cit ,p744.

فهو يعزز التوافق بين الإستراتيجية و الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات لدعم هذه الإستراتيجية. كما يعتبر أن التوافق ليس حدثا بل عملية ديناميكية.

و يعد هذا النموذج و لا يزال المرجع في التوافق الاستراتيجي. غير أن هذا النموذج من الصعب تنفيذه لأنه لا يتضمن الوقت بشكل صريح، كما يشكو هذا النموذج من الرؤية العقلانية و المتسلسلة للإدارة الإستراتيجية للمنظمة مثل نظام المعلومات. كما أن النموذج يتجاهل الأبعاد الاجتماعية والمعرفية للتوافق (أي أنه يهمل فهم وإشراك مديري الأعمال ومديري تكنولوجيا المعلومات في وضع الأهداف وصياغة خطط الأعمال وتكنولوجيا المعلومات).

و يمكن تحديد النقاط الضعيفة لنموذج توافق SAM في الأعمال الأكاديمية في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-7): الخصائص الضعيفة لنموذج SAM

خصائص الضعيفة لنموذج SAM	
1	الرؤية العقلانية و المتسلسلة للإدارة الإستراتيجية للمؤسسة كما في نظام المعلومات، الرؤية التي تقلص الإدارة الإستراتيجية إلى إعداد وصنع القرار.
2	هيكل العرض من المنتجات وخدمات المعلوماتية لا يزال يهيمن عليه الخيارات الكبرى لشركات تصنيع الكمبيوتر - الأمر الذي يعزز الفرضية بالحتمية التكنولوجية ضد المنظور الاجتماعي والتقني.
3	مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أداء المؤسسة هي بالضرورة إيجابية إذا تم تحقيق توافق مناسب عند اتخاذ القرار الاستثماري.

Source: Eric Fimbel, *Alignement Stratégique « Synchroniser Les Systèmes D'information Avec Les Trajectoires Et Manœuvres Des Entreprises »*, Pearson, Paris, 2007, p101

تمشيا مع نموذج التوافق الاستراتيجي Venkatraman and Henderson (SAM) بني الجزء الأكبر من بحوث التوافق على مبدأ الفصل بين الأعمال و مجالات تكنولوجيا المعلومات من خلال عدد من العناصر المتغيرة، مثل التنظيمات والخطط والعمليات والكفاءات الخ. وربما كان نموذج SAM النموذج الأكثر تكييفاً على نطاق واسع، وتمت دراسة ذلك من منظور التجريبي و موسع من قبل باحثين آخرين. و قد اقتربت الدراسات الحديثة لتوافق الاستراتيجي أكثر من منظورات وجهة النظر القائمة على الموارد و القدرات الديناميكية لمحاولة سد "الفجوة" بين تكنولوجيا المعلومات، التوافق والبحوث الإستراتيجية.¹

وجهة نظر التطورية المشتركة للعملية الديناميكية للتكيف المتبادل و تغيير استراتيجيات الأعمال و نظم المعلومات توفر لنا استخدام عدسة تتجاوز اعتراضات حتمية لتوافق نظام المعلومات الإستراتيجي. إذ يسمح لنا

¹ Kari Hiekkanen et al, op.Cit.

الموقف التطوري المشترك بمشاهدة هذه الظاهرة بأنها عملية غامضة، غير محددة، و معقدة التي تعكس بدقة أكبر تجربة أصيلة للجهات التنظيمية التي تسعى لتحقيق وإدامة التوافق في الممارسة. على أرض الواقع التخطيط الإستراتيجي غامض لأن البيئات المعاصرة هي مفردة الديناميكية، والتميز بين الحدود الخارجية والداخلية يجعل الإحساس أقل على نحو متزايد، والتخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات والتنفيذ أبعد من أن يكون خطي ويمكن التنبؤ بها.¹

النقطة المشتركة بين أغلب النماذج السابق ذكرها هو أنها تتضمن فيها حقيقة أن الإستراتيجية غالباً ما تتغير و أن لتحقيق توافق تكنولوجيا المعلومات مع بقي المنظمة يجب دمج هذه التغييرات في الإستراتيجيات بشكل مستمر. و بالتالي فإن التغييرات الإستراتيجية من أعلى إلى أسفل توجه اختيارات تكنولوجيا المعلومات. في حين يعتبر Ciborra التوافق الإستراتيجي محاولة لسد ثغرة بين متغيرين غير مستقرين. و هذا لا بد أن يفشل، لأن الإستراتيجية تنتهي بـ "تصليح" أو "ترقيع" ، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات تميل إلى "الاندفاع والانجراف": "هنا لا يمكن ملاحظة التوافق، وذلك لأن إستراتيجية بحكم الأمر الواقع ترقيع، في حين أن التكنولوجيا هي في معظمها "خارجة عن السيطرة". نماذج التوافق هي أفكار مجردة النظرية التي لا توجد إلا في عالم "متجرد". طور الباحثون هذه النماذج من أجل رفع مستوى وعي الإدارة. و عادة ما تتطور ممارسات الإدارة الجديدة بعد ذلك عندما يميل المديرون لمنح مضمون(روح) و وجود للنماذج مما يؤدي مرة أخرى إلى حدوث أعطال و"العجز في نهاية المطاف".²

¹ Joe Peppard, Bruce Campbell, op.Cit, p13-14.

² Jesper Simonsen, op.Cit, p5.

المبحث الثالث: تحقيق عوامل التفوق التنافسي من خلال التوافق الإستراتيجي

في ظل ازدياد و توسع حدة المنافسة تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال استثمار ما تملكه من قدرات تكنولوجية و معلومات تتميز بها عن منافسيها إذ تشكل نظم و تكنولوجيا المعلومات المتجسدة عن ذلك مصدرا للتفرد، و بذلك أدركت إدارة المنظمات أهمية عملية التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات و أهمية توافقها و عملية التخطيط الإستراتيجي للمنظمة. فجاح الإستراتيجية لا يتوقف فقط على صياغتها، و إنما كذلك على الدعم من قبل الإستراتيجيات الوظيفية و توفر التوافق فيما بينها في المنظمة.

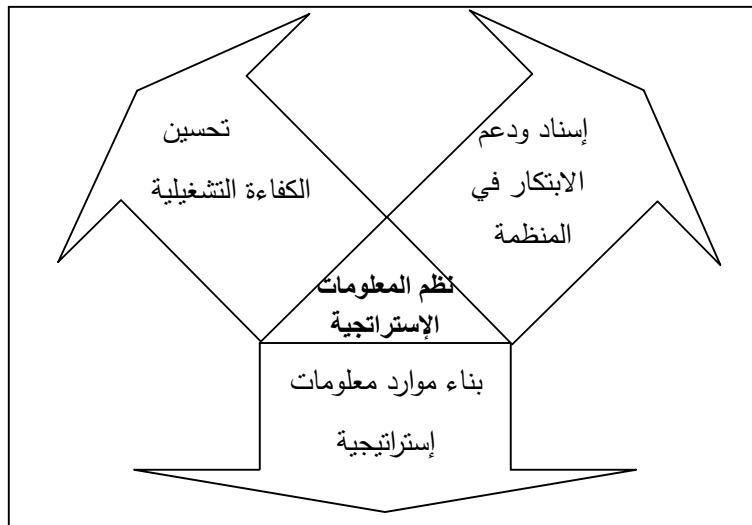
المطلب الأول: استخدام نظم المعلومات في تحقيق عوامل التفوق التنافسي

حتى تتمكن المنظمة من الصمود في المنافسة على الجبهات الخمس والاستمرار في العمل، أو تحقق تميزا على المنافسين لا بد أن تلجأ الإدارة إلى نظام معلومات جيد، حيث يعمل على تحقيق ميزة تنافسية مؤكدة، وبالتالي خلق للمنظمة عوامل تفوق تنافسي دائمة، وذلك من خلال ما يقدمه من معلومات عن القوى التنافسية الرئيسية في البيئة الخارجية والمعلومات الخاصة بأنشطة سلسلة القيمة من البيئة التنظيمية للمنظمة، وفيما يلي تحليل مفصل عن مساهمة نظام المعلومات في تحقيق عوامل التفوق التنافسي.

أولاً: الأدوار الإستراتيجية لنظام المعلومات

الأدوار الإستراتيجية لنظم المعلومات هي ليست أدوار تقليدية بل هي ذات طبيعة إستراتيجية وذلك من خلال تأثيرها على أعمال المنظمات من أجل تحقيق التفوق التنافسي سواء من خلال بناء و/أو تنمية المزايا التنافسية للمؤسسة، حيث يوضح الشكل التالي الأدوار الإستراتيجية التي يمكن لنظام المعلومات أن يلعبها في المنظمة.

الشكل رقم (5-8): الأدوار الإستراتيجية لنظم المعلومات



المصدر: عماد عبد الوهاب الصباغ، نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، دون طبعة،

كما يوضح الشكل فإن نظم المعلومات قادرة على مساعدة المنظمة إستراتيجيا في:

1- تحسين الكفاءة التشغيلية: وهي تأدية العمليات داخل المنظمة بأقل التكاليف الممكنة، ولكن أن يتم ذلك مع المحافظة على أفضل أداء و نوعية ممكنة، وأن هذا الدور يؤهل المنظمة بأن تبني إستراتيجية قيادة الكلفة أو أن يرفع مستوى نوعية خدماتها / منتجاتها، وذلك من خلال تبني إستراتيجية التميز¹، ويمكن في هذا الإطار النظر إلى الكفاءة في اتجاهين:

أ- الاتجاه الأول: الكفاءة الداخلية: وهي التي تحقق داخل المنظمة من خلال العمليات والأنشطة المختلفة.
ب- الاتجاه الثاني: الكفاءة الخارجية: وهي التي تحقق ما بين المنظمة والمجهزين أو العملاء، حيث ترتبط عملياتهم معا ضمن شبكة من نظم المعلومات، حيث يتمتع جميع الأطراف بفوائد الكفاءة من خلال التأكيد المعلومات ودقتها واختصار الوقت وتقليل التكاليف².

إن الكفاءة بنوعها الداخلية والخارجية تكون ما يسمى بالكفاءة المقارنة وهي التي تجعل المنظمة مختلفة عن منافسيها من حيث التكاليف والنوعية وهذا ما يؤدي إلى:

أ- ارتباط الموردين والعملاء بالمؤسسة، بسبب سهولة التعامل معها وقلة التكاليف التي تعود عليهم وبالتالي لا يفكرون في التخلي عن المنظمة وتوجه نحو المنافسين.
ب- حواجز الدخول: تستطيع المنظمة وضع حواجز الدخول، وهذه الحواجز يمكن استخدامها من خلال زيادة حجم الاستثمار ودرجة تعقيد التكنولوجيا المطلوبة للتنافس في شريحة سوق معينة .

2- تشجيع الابتكار في المنظمة: يمكن أن ينتج عن الاستثمار في تكنولوجيا نظم المعلومات إنتاج سلع وخدمات وأساليب جديدة، فاستخدام آلات الحسابات الآلية في المصارف هي مثال جيد عن الاستثمار الابتكاري في تكنولوجيا نظم المعلومات، فقد شجعت هذه الآلات العملاء على الابتعاد عن المؤسسات المالية الأخرى بسبب تخفيض تكاليف تقديم الخدمة المصرفية ورفع كفاءة الخدمات المقدمة وجعلها مربحة بشكل واضح .

3- بناء قاعدة معلومات إستراتيجية: يمكن الاستثمار في تكنولوجيا نظم المعلومات في بناء مصادر معلومات إستراتيجية للمنظمة والتي تساعد في بناء قاعدة بيانات إستراتيجية. و لأن هذه القاعدة تحتوي على معلومات عن عمليات المنظمة وأنشطتها، وكذلك عن العملاء، المجهزين، المنافسين والبيئة المحيطة، فإن توفر مثل

¹ حسن علي الزعبي، مرجع سابق، ص ص 178-179.

² نفس المرجع، ص 180.

هذه المعلومات يعد من الموجودات الثمينة في المنظمة، والتي تساعد في التخطيط الإستراتيجي والمبادرات الإستراتيجية وعمليات ترويج الخدمات/ المنتجات الجديدة.¹

من الواضح أن الأدوار الإستراتيجية لنظم المعلومات أجبرت المنظمات على أن تنظر إلى نظم المعلومات بصورة جديدة، فلم تعد وظيفة نظم المعلومات هي مجرد خدمة ضرورية لمعالجة العمليات، فنظم المعلومات تستطيع الآن أن تساعد المنظمة على وضع وتطوير سلاح إستراتيجي يستخدم تكنولوجيا نظم المعلومات لمواجهة التحديات من القوى التنافسية التي تواجه المنظمة.

ثانياً: التطبيقات الإستراتيجية لنظم المعلومات

من أجل فهم الدور الإستراتيجي لنظم المعلومات لا بد من دراسة التطبيقات الناجحة لها، سواء على مستوى المنظمات أو الصناعة ككل، ويمكن تصنيف هذه التطبيقات في مجموعتين أساسيتين:

1- **التأثير التنافسي:** ويقصد به تأثير نظام المعلومات في قدرة المنافسين على التشغيل ويتمثل في النقاط التالية:

أ- **تطوير دورة حياة المنتج:** تساعد تكنولوجيا المعلومات على تطوير وتقديم منتجات جديدة وتحسين المنتجات بسرعة، مما يمكن المنظمة من التغلب على منافسيها. فمثلاً: قامت إحدى شركات صناعة السيارات بتطوير كامل في جميع مراحل تصنيع السيارات، وذلك بالاعتماد على شبكة الأنترنت و الإكترانت التي تربط كل أجزاء المنظمة ببعضها البعض، وتعتمد تلك الشبكة على استخدام متعدد الأبعاد يقوم بالربط بين نظم التصميم باستخدام الكمبيوتر، ونظم التطوير باستخدام الكمبيوتر، ونظم الهندسة باستخدام الكمبيوتر، ونظم التصنيع باستخدام الكمبيوتر، حيث تتدفق المعلومات من كل مكان (الإدارات) في نفس الوقت وفي جميع الاتجاهات، مما يحقق الرابط بين الموردين والمصممين والمهندسين و المسؤولين عن التسويق وخدمات ما بعد البيع، وقد أدى هذا النظام إلى تحقيق وفورات ضخمة في التكاليف وتحسينات في كفاءة الإنتاج وجودة المنتج.²

ب- **تدعيم جودة المنتجات:** وذلك عن طريق توفير إمكانيات التشخيص المبكر للمشاكل والصيانة الوقائية بتوفير نماذج الاستبدال وذلك باستخدام الحاسبات الآلية وأنظمة الذكاء الاصطناعي، فمثلاً يمكن استخدام

¹ حسن علي الزعبي، مرجع سابق، ص 181.

² منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مرجع سابق، ص ص 94-95.

قواعد اتخاذ القرار بالاعتماد على الحاسب والتي تمكن من تخفيض الوقت المطلوب وتزيد من دقة وصحة القرارات.¹

ج- **تدعيم البيع وقوى البيع:** يمكن للمنظمات معرفة موقف المخزون من الأصناف المختلفة، وتحديد نقطة إعادة الطلب في حالة انخفاض المخزون، وذلك من خلال تكنولوجيا نظم المعلومات، كما يمكن لرجال البيع الاستفادة من نظم المعلومات والحاسب الآلي من خلال نقل المعلومات والأوامر المتعلقة بالمشتريات وأسعارها، كما تساعد نظم المعلومات رجال البيع في تطوير خططهم وخلق ولاء المستهلك للمنظمة وتوفير المعلومات لأنشطة المبيعات المستقبلية.²

د- **إدخال الأوتوماتيكية على دورة الأوامر:** يمكن استخدام الحاسب الآلي لنقل البيانات الخاصة بأوامر الشراء، فمثلا يمكن في نظام بنكي ربط العملاء بنظام معلومات مباشرة لمراجعة منح الائتمان، بحيث يمكن لإدارة منح الائتمان مراجعة موقف العملاء وإرسال المعلومات إلى المحللين ماليين لمعالجة والإمداد بتقارير تنفيذ القرار الخاص بمنح الائتمان، ومثل هذا النظام قد يتم في حوالي 10 دقائق بحيث يمكن اتخاذ قرار سريع.³

هـ- **تخفيض تكلفة المكتب:** حيث أن استخدام الكمبيوتر ومختلف لواحقه في أعمال المكاتب يمكن أن يوفر في تكلفة المكتب، فضلا عن تخفيض وقت العمل المكتبي.

و- **إدارة المخزون وقنوات التوزيع:** يسمح استخدام نظم المعلومات في إدارة المخزون وقنوات التوزيع من تخفيض المخزون، وتحديد مستوى مخزون من كل نوع من المخزونات، وتحديد وقت طلب لطلبية جديدة، كما تساعد نظم المعلومات في تشجيع الطلب من خلال مثلا إرسال معلومات آليا لتقديم خصم مناسب للعملاء.

ز- **تخفيض في المستويات الإدارية:** يمكن للنظم التي تدخل الأتمتة على تشغيل الأوامر أو إعداد الفواتير القضاء على نوعية من الوظائف، التي تقوم بعملية إصدار الأوامر أو سلطة منح الائتمان وإدارته أو عملية اختيار الموردين، والنظم المندمجة التي تدمج بين المعلومات الخاصة بالتسويق والتمويل يمكن أن تقلل الحاجة إلى المستويات المختلفة لجمع وتنقية وتحليل وتفسير البيانات من المصادر المتعددة مما يقلل التكاليف ويزيد من سرعة الاستجابة للمتغيرات في الأسواق.⁴

¹ حسن علي الزعبي، مرجع سابق، ص 190-191.

² منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مرجع سابق، ص 93.

³ سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص 225-226.

⁴ حسن علي الزعبي، مرجع سابق، ص 192.

ح- تدعيم صفات المنتج الخاصة وتقليل التهديد من البدائل: يسمح استخدام نظام الإنتاج والتصنيع المرن* من التقليل من خطر المنتجات البديلة أو ظهور خصائص جديدة ، وذلك بسبب قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للمنافسين، و الجدول التالي يلخص مختلف التأثيرات التنافسية لنظم المعلومات على المنظمة.

الجدول رقم (5-8): التأثير التنافسي لنظم المعلومات

التأثير	التعريف
1- تطوير دورة حياة المنتج.	تخفيض وقت البحث والتطوير، تخفيض وقت الإنتاج، تخفيض وقت التوزيع المادي.
2- دعم جودة المنتج.	جعل المنتج / الخدمة أكثر اعتمادا عليه أو سرعة في الاعتماد عليه أو تخفيض العطلات.
3- تدعيم المبيعات وقوة رجال البيع.	تحديد وتعريف العملاء، تدعيم أنشطة المبيعات.
4- أتمتة دورة أمر الشراء.	تخفيض المجهود والتكلفة في طرح أوامر الشراء وتشغيل الأوامر لإمكانية الشراء في أي وقت.
5- تخفيض تكلفة المكتب.	تخفيض الوقت في الأعمال المكتبية والوظائف المكتبية.
6- إدارة المخزون في قنوات التوزيع.	تخفيض المخزون وجعل المخزون أكثر استجابة لاحتياجات المستهلك.
7- تخفيض في مستويات الإدارة.	القضاء على الوسطاء والوظائف التي تقوم بتنقية البيانات ونسخ واحتكار البيانات.
8- تدعيم صفات المنتج الخاصة و القضاء على تهديد البديل.	القدرة على إدخال المرونة ومقابلة طلبات المستهلكين الجديدة.

المصدر: سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 224.

2- التأثير في الصناعة:

لا يقتصر تأثير نظم المعلومات على مستوى المنظمة بل يشمل هذا التأثير الصناعة ككل، فهذا التأثير يؤدي إلى إعادة تعريف منظمات الأعمال نتيجة لاندماج تكنولوجيا المعلومات مع المنتجات، ويمكن ذكر بعض تأثيرات نظام المعلومات على الصناعة في ما يلي:

* نظام الإنتاج المرن يضم مجموعة من الآلات الأوتوماتيكية تتحكم بها الحاسبات الآلية فتنتج نفس الآلة منتجات متنوعة.

- أ- **طبيعة المنتجات والخدمات:** كثير من المنتجات لها مكونات مادية ومعلوماتية، فالمعلومات قد تكون مفيدة في شراء أو استعمال أو إصلاح المنتجات، والمعلومات قد تكون منتجة في عمليات المنتج أو الخدمة، فمثلا في الخدمة البنكية تعتبر المعلومات وتكنولوجيا المعلومات مركز أو محورا للأعمال¹.
- ب- **دورة حياة المنتج:** يسمح استخدام تكنولوجيا نظم المعلومات من زيادة دورة حياة المنتجات من خلال إضافة قيمة لوظائف المنتج وتوفير المرونة في المنتج، مثل إمكانية التحسين والتصليح أو التحديث.
- ج- **المدى الجغرافي:** يمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أن تساعد المنظمة على توزيع منتجاتها وخدماتها من خلال سهولة وسرعة توصيل المنتجات إقليميا ودوليا، كما تسمح بعض برامج الاتصال كبرامج الشحن بالبريد من عرض المنتجات وتأخذ الأوامر وتوزع المنتجات دون الحاجة إلى تأجير مساحات.
- د- **اقتصاديات الحجم في الإنتاج:** إن نظام الإنتاج المرن يجعل من الممكن اقتصاديا إنتاج منتجات في دفعات صغيرة، ويؤدي هذا بالتالي إلى أن الاحتفاظ بمخزون أقل، كما يساعد على التحول في الإنتاج من منتج إلى منتج آخر حسب الطلب وسرعة الاستجابة لطلبات المستهلكين².
- هـ- **تغيير القيمة المضافة:** ممكن لنظم المعلومات أن تساعد المنظمة في إضافة قيمة للمنتجات بالتركيز على موضوعات جديدة أو إضافية، فمثلا يمكن لنظام المعلومات مطبق في إحدى منظمات سماسرة الإدارة المالية أن تساعد في نصح وإرشاد العملاء إلى قروض الإسكان ومدى إمكانية استفادتهم من التسهيلات البنكية، هذا النظام يساعد على تحويل المستهلك من مجرد الاستثمار في الأوراق المالية إلى مجال نشاط أوسع يتعلق برفاهية المستهلك وإمكانية حصوله على أراضي أو منازل أو عمارات سكنية³.
- و- **قوة مساومة الموردين:** يمكن للمنظمة من خلال نظم المعلومات مشتركة مع الموردين من ضمان أن مورديها لن يفكروا في تركها إلى المنافسين بسبب ترددهم في تحمل التكاليف والوقت والجهد اللازم للتحويل إلى منافسي المنظمة، كما يمكن للمنظمة أن تتحكم في السوق من خلال التحكم في الأسعار أو توفير المواد أو جودة المواد المشتراة.
- ز- **خلق منظمات جديدة:** يمكن أن تساهم تكنولوجيا المعلومات في خلق منظمات جديدة وذلك عن طريق:⁴
- ✓ جعل وجود منظمات جديدة ممكنا تكنولوجيا.

¹ سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص 229.

² حسن علي الزعبي، مرجع سابق، ص 195.

³ سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص 230.

⁴ نفس المرجع، ص 231.

- ✓ خلق طلب المنتجات الجديدة (التقدم في مجال الحاسبات الآلية وتقديم الحاسبات الصغيرة أدى إلى خلق طلب جديد على نظم جديدة للبريد الآلي والإرشادات التدريبية لاستخدام الكتب الإرشادية للمديرين).
 - ✓ خلق منظمات جديدة بجانب المتواجدة فعلا: فالشركة التي تطور شبكة المعلومات لتحويل بياناتها قد تؤدي إلى وجود منظمات أخرى أو مجالات جديدة لعمل منظمات أخرى.
- والجدول التالي يوضح مختلف تأثيرات نظام المعلومات على الصناعة.

الجدول رقم (5-9): تأثير نظم المعلومات في الصناعة

التأثير	التعريف
1- طبيعة المنتجات و الخدمات	خلق أو تغيير المنتجات/ الخدمات عن طريق الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات.
2- دورة حياة المنتج	مد دورة حياة المنتج/ الخدمة.
3- المدى الجغرافي	تخفيض المحددات الجغرافية أو السوقية للمنتجات/الخدمات.
4- اقتصاديات الحجم في الإنتاج	زيادة الحجم في الإنتاج بدون زيادة مماثلة في التكلفة أو في مزيج المنتجات.
5- التغيير في القيمة المضافة	تغير محتوى المنتجات/الخدمات والقيمة بإضافة معلومات مبنية على الأبعاد الجديدة.
6- قوة الموردين في المساومة	القدرة على التحكم في السوق عن طريق الأسعار أو توفير المواد أو تسليم أو جودة المواد المشتراة أو المكونات المشتراة.
7- خلق منظمات جديدة	خلق منتجات جديدة أو أسواق جديدة.

المصدر: حسن علي الزعبي، **نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل إستراتيجي**، دار وائل لنشر و التوزيع، عمان، الطبعة

الأولى، 2005، ص 194.

المطلب الثاني: تعزيز التنافسية عن طريق نظم المعلومات

تميل معظم الدراسات المعتمدة على التخطيط الإستراتيجي للمعلومات إلى الأخذ بعين الاعتبار كيفية مساهمة نظم المعلومات في تعزيز التنافسية للمنظمات، ففي المسح الذي أجري على المؤسسات المتوسطة والكبيرة في ألمانيا عام 1990 تبين أن تحقيق المزايا التنافسية من خلال نظم المعلومات والتخطيط الإستراتيجي للمعلومات يعتبر واحدا من بين خمس أكثر مشاكل مستقبلية التي ستواجه المنظمات، وفي هذا الصدد فإن تعزيز التنافسية للمؤسسة عن طريق نظام المعلومات لا يأتي إلا من خلال امتلاك المزايا التنافسية أو الحفاظ وتطوير المزايا التنافسية الموجودة فعليا.

أولاً: نظام المعلومات للميزة التنافسية

لقد ازداد الاهتمام باستخدام نظم المعلومات للحصول على الميزة التنافسية في منتصف الثمانينات، وقد سميت هذه النظم بنظم المعلومات الإستراتيجية.

تعرف الميزة التنافسية الناتجة عن نظم المعلومات بأنها " تطبيق تكنولوجيا المعلومات بشكل رائد بغرض التقدم على المنافسين".¹

لتحديد نوع النظام الذي يوفر ميزة تنافسية لأعمالهم، يجب على المديرين أن يسألوا أنفسهم الأسئلة

التالية:²

1- ما هو هيكل القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة؟

- أ- ما هي العوامل التنافسية المعمول بها في هذا المجال؟ هل يوجد الداخلين جدد؟ ما هي القوة النسبية الممارسة للموردين والعملاء والمنتجات والخدمات الإحلال على السعر؟
- ب- هل المنافسة هي على أساس الجودة، السعر أو العلامة التجارية؟
- ج- ما هي طبيعة واتجاه التغير في القطاع؟ من حيث الدافع والتغيرات؟
- د- كيف يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات حالياً في هذه الصناعة؟ هل المؤسسة متأخرة أو متقدمة في تطبيق نظم معلوماتها؟

2- ما هي سلاسل القيمة ذات الصلة بالأنشطة، بالشركة وبالصناعة لهذه المؤسسة بالذات؟

- أ- كيف يمكن للمؤسسة أن تخلق قيمة للعملاء: من خلال سعر منخفض أو جودة أفضل؟ هل هو موجود في النقاط لسلسلة القيمة التي من شأنها أن تخلق المزيد من الفوائد للعملاء، والمزيد من الأرباح للمؤسسة؟
- ب- هل تفهم المؤسسة وتدير العمليات التجارية باستخدام أفضل الممارسات المتاحة لها؟ هل تستفيد من إدارة سلسلة التوريد، إدارة علاقات العملاء والنظم الداخلية؟
- ج- هل تستفيد المؤسسة من أعمالها الأساسية؟
- د- هل أن سلسلة التوريد و العملاء تتطور بطريقة مفيدة أو ضارة بالمؤسسة؟
- هـ- هل يمكن للمؤسسة أن تعتمد على الشركاء الاستراتيجيين وشبكات القيمة؟
- و- على أي مستوى من سلسلة القيمة نظم المعلومات تقدم قيمة أكبر للمؤسسة؟

¹ حسين علي الزعبي، مرجع سابق، ص 138.

²Kenneth Laudon, Jane Laudon, op.Cit, p111.

3- هل تكنولوجيا المعلومات لدينا تتوافق مع استراتيجيات وأهداف أعمالنا؟

أ- هل وضعنا بشكل صحيح استراتيجياتنا وأهداف الأعمال؟

ب- هل تكنولوجيا المعلومات تحسن الأنشطة والعمليات المهام الكافية من أجل تعزيز هذه الإستراتيجية؟

ج- هل نستخدم نظم قياس المناسبة لقياس التقدم الذي أحرزناه؟

وللحصول على ميزة تنافسية من خلال تكنولوجيا المعلومات، يتوجب على المنظمة:

أولاً: أن تستخدم هذه التكنولوجيا في الأنشطة الروتينية فيها، وهذا الاستخدام لا يعطي المنظمة بالضرورة ميزة تنافسية بل يجعلها قادرة على المنافسة من خلال توفير بنية تحتية تكنولوجية.

ثانياً: ربط تكنولوجيا المعلومات بمزايا تريد المنظمة الحصول عليها كتقليل التكاليف أو رفع ولاء العملاء أو توفير خدمات أو منتجات متميزة.

ثالثاً: محاولة إيجاد وسائل لتغيير أساليب القيام بالعمل في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة من خلال تكنولوجيا المعلومات.

وغالباً ما تكون مستلزمات تطوير الميزة التنافسية هي في نفس الوقت مستلزمات بناء الميزة التنافسية، وحتى يمكن الحفاظ وضمان استمرارية الميزة التنافسية فعلى المنظمة استخدام نظام معلومات لذلك. غير أن استدامة الميزة التنافسية من تكنولوجيا المعلومات تواجه بعض العوامل التي قد تعيقها أو تمنع من استمرارها، وتشمل:¹

1- السهولة التي يمكن بها المنافسون من نسخ تطبيق تكنولوجيا المعلومات.

2- السرعة التي يمكن بها لتكنولوجيا المعلومات أن تتغير، مع الأثر الذي يمكن أن يحقق تطورات حديثة، أكثر قوة و قليلة التكلفة عن طريق أتباع من المبتكرين.

3- عدد قليل نسبياً من تكرارات عند ما لا يمكن لشركة الاستفادة من نظام مكرر (على سبيل المثال لأنه مربوط داخليا بالمورد الحالي).

ثانياً: أثر نظم المعلومات على تحليل قوى التنافس الخمس

إن دور نظام المعلومات يتضح بجلاء في قدرات هذه النظم على تحليل قوى التنافس الخمس لـ Porter ، وذلك من خلال تقديم معلومات ذات قيمة عن جميع المتغيرات الخمس (شدة المنافسة، تهديد الداخلون الجدد،

¹ Robert D. Galliers *IT strategies: beyond competitive advantage*, Journal of Strategic Information Systems, Butterworth-Heinemann Ltd, Vol 2, No 4 ,December 1993, p286.

قوة التفاوضية للموردين، قوة التفاوضية للعملاء، تهديد المنتجات البديلة)، حيث يسمح نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة من توفير رؤية واضحة للمديرين حول فهم مشكلات المؤسسة ومصادر التهديدات ومكامن الفرص الحالية والمتوقعة، وذلك من خلال تقديم معلومات متكاملة عن قوى التنافسية الخمس وعن متغيراتها المهمة، وتأثير هذه المتغيرات على تشكيل القوى الإستراتيجية المنافسة للمؤسسة في الصناعة والسوق. ويوضح الجدول التالي كيفية استخدام نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات في مواجهة القوى التنافسية.

الجدول رقم (5-10): استخدام نظام المعلومات وتكنولوجيا المعلومات في مواجهة القوى التنافسية

القوى التنافسية	التأثير على المنظمة	الاستخدامات الممكنة لنظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات
1- تأثير الداخلين الجدد	1- خلق طاقة إنتاجية جديدة. 2- تخفيض الأسعار.	1- توفير إمكانيات لرفع حواجز الدخول 2- رفع تكاليف الانتقال إلى المنافسين وهي التكلفة التي يتحملها العميل إذا أراد الانتقال من المنتج الحالي إلى منتج جديد. 3- تمييز المنتج. 4- وفورات الإنتاج الكبير.
2- قوة المشترين	1- تخفيض الأسعار. 2- الضغط لرفع الجودة.	1- رفع تكاليف الانتقال. 2- تمييز المنتج. 3- رفع حواجز الدخول لمنافسين جدد.
3- قوة الموردين	1- رفع الأسعار. 2- تخفيض جودة المنتجات.	1- استخدام تكنولوجيا المعلومات لتسهيل التكامل الخلفي. 2- رفع تكاليف الانتقال للمورد.
4- قوة المنافسين	1- إنخفاض الأسعار. 2- التنافس على قنوات التوزيع. 3- التنافس على خدمات ما بعد البيع.	1- تحسين كفاءة إدارة التكاليف. 2- تسهيل الوصول إلى الأسواق.

المصدر: منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية و التطبيقات)، دار

الجامعة الجديدة، الإسكندرية، دون طبعة، 2003، ص 86.

بوجود الإنترنت، لا تزال عوامل التنافسية التقليدية قائمة، ولكن بعض المنافسات تكون كثيفة. وتستند هذه التكنولوجيا على المعايير العالمية أين يمكن الوصول إلى جميع الشركات. في قطاعات أو أنواع أنشطة معينة، يمكن التركيز في المنافسة على حرب أسعار، مما يسهل دخول منافسين جدد في السوق. و تكون المعلومات متاحة لجميع عملاء. تزيد الإنترنت من القدرة على المساومة، حيث يمكن العثور بسرعة على أرخص البائع

على شبكة الانترنت. ومع ذلك، خلافا للنظرة متشائمة إلى حد ما لـ Porter تقدم الإنترنت أيضا فرصا جديدة لخلق العلامات التجارية وتعزيز عدد الزبائن الكبير، ولاء العملاء و استعدادهم لدفع أكثر للعلامة التجارية.¹

لكن الصورة التحليلية الشاملة لن تتشكل لدى المديرين إذا لم يتم استكمال عملية تحليل المصدر الداخلي للميزة التنافسية ألا وهو تحليل سلسلة القيمة وتحديد عناصر القوة والضعف فيها.

ثالثا: أثر نظام المعلومات على سلسلة القيمة

تؤثر نظم المعلومات على سلسلة القيمة من خلال اندماجها مع الأنشطة الرئيسية والداعمة التي تتكون منها سلسلة القيمة، وفي بعض الحالات تستخدم نظم المعلومات (بمختلف أنواعها) كأدوات فعالة لدعم وإسناد الأنشطة الرئيسية التي تضيف قيمة إلى منتجات وخدمات المنظمة، بالإضافة إلى أدورها في تخطيط وتنفيذ الأنشطة المساندة على مستوى خدمات الدعم والتنسيق الإداري*. ويمكن توضيح ذلك من خلال الأمثلة التالية:²

1- مساندة الأنشطة الداعمة:

- أ- أنشطة الإدارة والتنسيق: بناء نظام لتسهيل تدفق العمل التعاوني عبر الانترنت.
- ب- إدارة الموارد البشرية: بناء نظام معلومات لتطوير المسار الوظيفي للعاملين، تطبيق نظام للتدريب باستخدام الحاسب الآلي.
- ج- التطوير التكنولوجي: التعاون مع شركات الإعمار في مجالات الهندسة والتصميم باستخدام الكمبيوتر فوق شبكات الأكسترانت.
- د- المشتريات: بناء مواقع إكسترنت للتجارة الإلكترونية مع الموردين.

2- مساندة الأنشطة الأساسية:

- أ- المناولة الداخلية: بناء نظام مخازن آلي يقوم بتوفير المخزون في وقت الحاجة إليه.
- ب- العمليات: نظام الإنتاج باستخدام الكمبيوتر CAM.
- ج- المناولة الخارجية: بناء نظام فوري لتشغيل عمليات نقاط البيع.
- د- التسويق والمبيعات: بناء نظام للتسويق التفاعلي باستخدام بيانات العملاء الموجودة على قواعد الإكسترانت.

¹ Kenneth Laudon, Jane Laudon, *Management des systèmes d'information*, Pearson Paris, 11e éd, 2010, pp103-104.

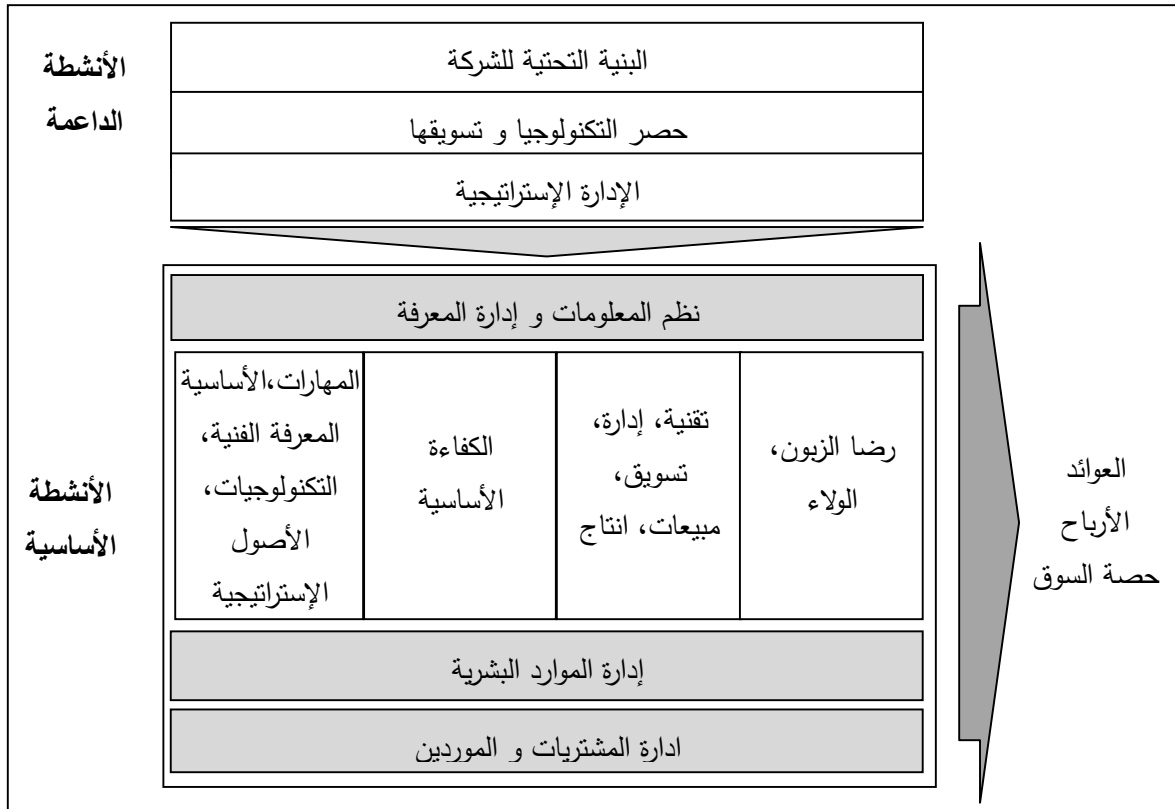
* يقصد به خدمات البنية القاعدية للمنظمة.

² منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مرجع سابق، ص 102-103.

هـ - خدمة العملاء :الإدارة الفورية لخدمة العملاء على الأكسترنات.

إن النموذج التقليدي لسلسلة القيمة لـ Porter أصبح غير ملائم للمنظمات بسبب تطور نظم وتكنولوجيا المعلومات مما احدث تغيرا في هيكل نشاطات منظمة الأعمال، الأمر الذي أغفله النموذج التقليدي لـ Porter فلم يوضح دور نظم المعلومات وموقعها في النموذج باعتبارها من أهم نشاطات المنظمة التي تساعدها في خلق القيمة. لذلك قدم Macmillan نموذجا مطورا لسلسلة القيمة وذلك من خلال الاستفادة من شبكة الانترنت التي تساهم بنقل المعلومات اللازمة عن المنظمات وتعمل على تقوية العلاقات والروابط بين الزبائن و الموردين، مما يسمح بزيادة قدرة المنظمة على تحقيق التفوق التنافسي للمنظمة.هذا ما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل رقم(5-9):نموذج المطور لسلسلة القيمة



Source : Hugh Macmillan, Mahen Tompoe , Strategic Management,Oxford, University Press, New York, p120.

وهكذا نجد أن لنظم المعلومات تأثير جوهري على سلسلة القيمة سواء من خلال تأثيرها التكنولوجي على الأنشطة الرئيسية والداعمة أو من خلال ما تحدثه من تحويل في أسلوب تنفيذ أنشطة القيمة، إن لكل نشاط في سلسلة القيمة عنصر مادي وعنصر معلومات، فالعنصر المادي يضم المهام المادية المطلوبة لتنفيذ النشاط، أما عنصر المعلومات فيتضمن كل مهام معالجة البيانات وإنتاج المعلومات الضرورية لتنفيذ نشاط القيمة.¹

¹ سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق، ص 74.

كما تقيّد نظم المعلومات في تحقيق التعاضد* Synergy وهو الأثر الناتج عن تشكيل مجموعة من الارتباطات بين الأنشطة داخل المنظمة أو بناء علاقات مع منظمات أخرى في نفس الصناعة.

و قد مكن دمج نظم المعلومات بالتكنولوجيات وخدمات الإنترنت في الصناعات من إنشاء سلاسل القيمة متزامنة إلى حد كبير، التي تسمى بـ "شبكات القيمة". تتكون شبكة قيمة من مجموعة من الشركات المستقلة ولكن المترابطة التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات لتنسيق سلاسل القيمة الخاصة بها من أجل إنتاج جماعي لمنتج أو خدمة موجهة إلى السوق. السلسلة القيمة هذه هي الموجهة أكثر لصالح العملاء، وتعمل بطريقة أقل الخطية من سلسلة القيمة التقليدية.¹

رابعا: أثر نظم المعلومات على تنفيذ الإستراتيجيات التنافسية الشاملة

يلعب نظام المعلومات دورا مهما في تنفيذ إستراتيجيات التنافسية:

- 1- إستراتيجية السيطرة بالتكاليف: إن نظم المعلومات على مختلف أنماطها الرئيسية تستطيع أن تساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج، التخزين، التسويق، النقل والتوزيع وخدمات ما بعد البيع، فإذا أخذنا نظام المعلومات المصرفية التي تستند على شبكة الانترنت وتستخدم تقنيات الأعمال الإلكترونية والمصارف وصولا إلى المصارف الإلكترونية يمكنها ببساطة توفير الجهد والوقت والتكلفة العملية المصرفية على مدار اليوم بسبب مزايا استخدام شبكة الانترنت وضمان التسليم الفوري للخدمة في الوقت الحقيقي.²
- 2- إستراتيجية التمييز: يمكن أن يساهم نظام المعلومات في تمييز منتجات وخدمات المنظمة في السوق، وخير مثال على ذلك نظم تصميم معتمدة على الحاسب أو استخدام الانترنت أو الإكسترانت لإحداث تغييرات جوهرية في السلع والخدمات من خلال آراء العملاء المرتبطين بنظم الاتصالات التابعة للمؤسسة.
- 3- إستراتيجية التركيز: يمكن لنظام المعلومات أن يقدم مثلا معلومات ثمينة حول ربحية قطاعات سوقية معينة، وذلك لتمكين المنظمة من اختيار المجال التنافسي في داخل قطاع الصناعة وتصميم وتسويق المنتجات والخدمات التي تتناسب مع احتياجات ورغبات هذه القطاعات السوقية المشخصة بفضل نظام المعلومات. و الجدول التالي يوضح توصيف لنظام المعلومات في كل إستراتيجية.

* و يسمى كذلك أفضليات التجميع.

¹ Kenneth Laudon, Jane Laudon, op.Cit, p103.

² سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق، ص 75.

الجدول رقم (5-11): علاقة نظم المعلومات بالإستراتيجيات التنافسية الأساسية

الإستراتيجية	التوصيف	الأمثلة
القيادة التكلفة المنخفضة.	استخدام نظم المعلومات لإنتاج السلع والخدمات بأسعار أقل من المنافسة مع تحسين نوعية ومستوى الخدمة المقدمة.	Wal-Mart
تميز المنتجات.	استخدام نظم المعلومات لتمييز المنتجات و السماح بإدخال منتجات وخدمات جديدة.	Google, eBay, Apple
التركيز على الأسواق المتخصصة.	استخدام نظم المعلومات من أجل التركيز على إستراتيجيات سوق متخصصة واحدة، جعلها متخصصة.	Hilton
علاقات متميزة مع العملاء والموردين.	استخدام نظم المعلومات لتطوير علاقات قوية والحفاظ على ولاء العملاء والموردين.	Chrysler, Amazon.com

Source : Kenneth Laudon, Jane Laudon, *Management des systèmes d'information*, Pearson Paris, 11e éd, 2010, p99.

إذ تتضمن صياغة الإستراتيجية تحليل نظامي لنسيج معقد من العوامل وتفاعلاتها، وتستند على منظومة واضحة من الأهداف الإستراتيجية المتناسبة مع الموارد المتاحة، ولا يمكن تحقيق كل ذلك إذا لم يتوفر نظام المعلومات يقدم للمنظمة معلومات ثمينة تمكنها من صيانة وتطوير إستراتيجياتها.

المطلب الثالث: أثر التوافق الإستراتيجي في نجاح التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات

إن ثمار و نتائج التوافق الإستراتيجي أول ما تظهر، تبرز في تطوير و تحسين عملية التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات، و التي ينعكس أثرها بالإيجاب على مخرجاتها المتمثلة في نظم المعلومات و تطبيقاتها التكنولوجية.

إذ يعتبر الاهتمام الأول للتخطيط الاستراتيجي لنظام المعلومات تحديد حافظة تطبيقات نظام المعلومات والتكنولوجيا اللازمة لدعم النجاح الاستراتيجي للمؤسسات. و تركز هذه الاهتمامات على اختيار المنهجية الأكثر ملائمة، تحديد المشاركين، اختيار استشاريي التخطيط، والتوفيق بين الأهداف المؤسسية الغير مفصلية، وضع ميزانية رشيدة وتحديد أهداف واقعية. واستباقها بالتخطيط الاستراتيجي لنظام المعلومات يمكن من تحسين موقع المؤسسات لمواجهة تحديات المستقبل والاستمرار في تحقيق مهمتها.¹

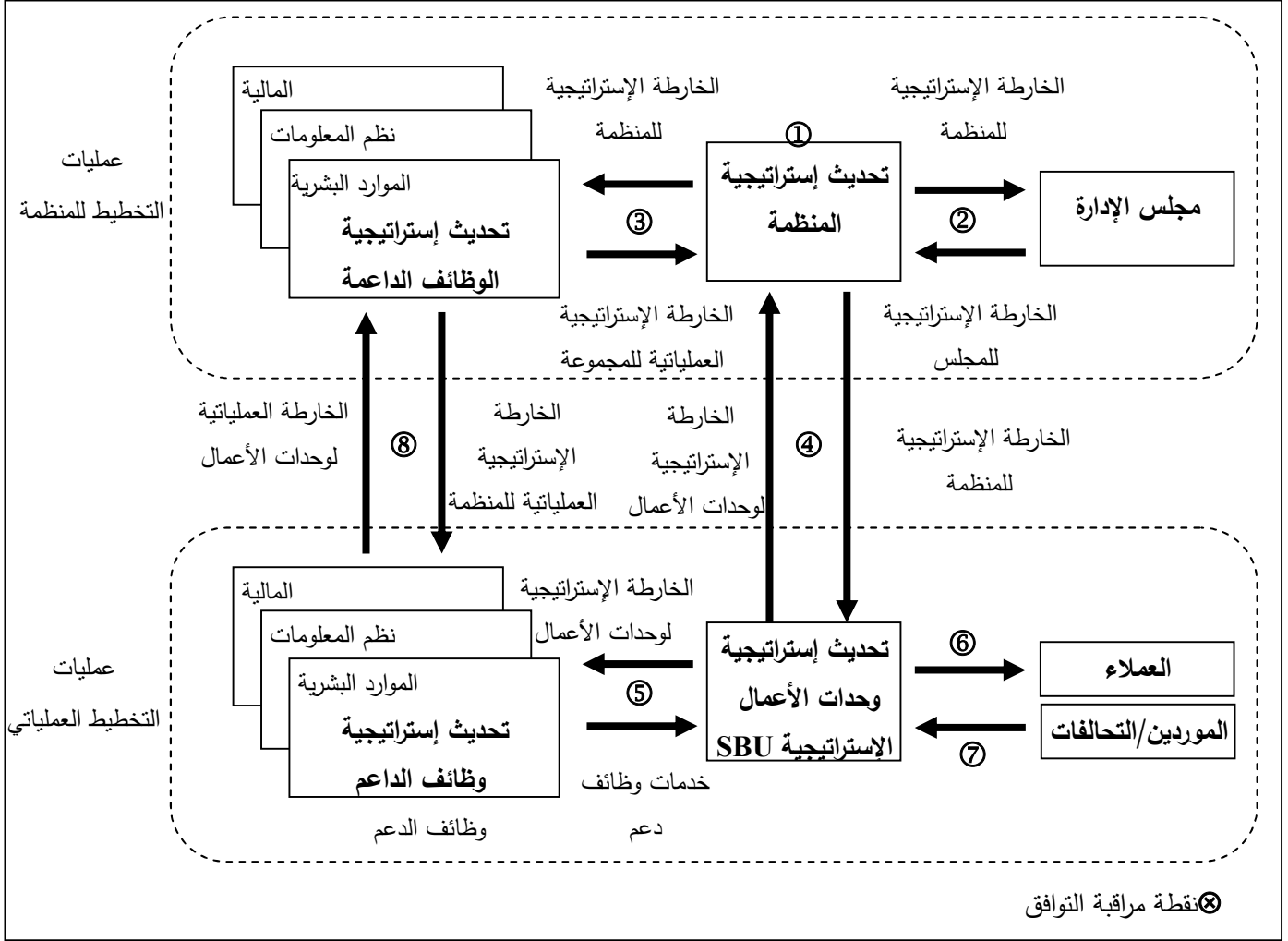
لذلك يعتبر Jesper Simonsen أنه "غالبا ما يناقش التوافق الاستراتيجي في سياق التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات. فالتوافق الاستراتيجي و التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات هما "وجهان لعملة واحدة". في

¹ Hisham bin Md Basir, Mohd Daud Norzaidi *The Effect of Strategic Alignment on Strategic Information System Planning (SISP) Success: An Exploratory Study in Public Universities in Malaysia*, International Journal of Scientific Research in Education, Vol. 2(2), December 2009, p76.

حين يتناول التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات في (التخطيط) عملية تنسيق العلاقة بين مجال الأعمال ومجال تكنولوجيا المعلومات، يمثل التوافق النتيجة، أو المنتج من تلك العملية¹.

و الشكل التالي يوضح التوافق في العملية التخطيطية.

الشكل رقم (5-10): التوافق في العملية التخطيطية



Source :Robert S.Kaplan, David P.Norton, *L'alignement Stratégique Crées Des Synergies Par Le Tableaux Des Bord Prospectif*, Eyrolles, Paris, 2007, p23.

عمليات التخطيط، تنفيذ و مراقبة المنظمة تؤدي إلى تخصص الموارد، التحكم في العمل، ترشيد الأداء و تكيف الإستراتيجية مع الظروف. فحتى لو كانت المنظمات تملك إستراتيجية جيدة و كان توافق وحداتها التنظيمية و عمالها و نظم الإدارة سيء فقد يعرقل ذلك تنفيذ الإستراتيجية².

¹ Jesper Simonsen , *How Do We Take Care Of Strategic Alignment? Constructing A Design Approach*, Scandinavian Journal of Information Systems, 1999, p3.

² Robert S.Kaplan, David P.Norton, *L'alignement Stratégique Créer Des Synergies Par Le Tableaux Des Bord Prospectif*, Eyrolles, Paris, 2007, p295.

لذلك هناك ثمانى نقاط لمراقبة توافق المنظمة، وحدات الأعمال و الوظائف الداعمة ، فإذا تم التوافق

بشكل جيد في هذه النقاط الثمانية، فإن عملية التخطيط ستكون سليمة و سيتم تنفيذ الإستراتيجية بالشكل الصحيح، هذه النقاط هي:¹

1- يقدم قيمة للمنظمة: يحدد المبادئ التوجيهية التي ستوجه الاستراتيجيات إلى مستويات الدنيا في المنظمة.

2- توافق مجلس الإدارة والمساهمين: مجلس الإدارة الشركة يختبر، يوافق ويشرف على تنفيذ الإستراتيجية الشاملة.

3- موضع وظائف الدعم: تترجم إستراتيجية الشركة في السياسات التي سيتم تنفيذها بواسطة وظائف الدعم.

4- موضع الوحدات الأعمال: يتم إدراج أولويات الشركة في استراتيجيات وحدات الأعمال.

5- الوحدات الأعمال في وظائف الدعم: تدرج الأولويات الإستراتيجية للوحدات الأعمال في الاستراتيجيات وظائف الدعم.

6- الوحدات الأعمال للعملاء: ويتم إرسال أولويات عرض القيمة للعملاء المستهدفين وينعكس في المؤشرات ردود الفعل محددة للعملاء.

7- الوحدات الأعمال للموردين والشركاء الخارجيين الآخرين: تنعكس الأولويات المشتركة مع الموردين والمقاولين من الباطن والشركاء في استراتيجيات وحدات الأعمال.

8- وظيفة الدعم للموضع: استراتيجيات وظائف الدعم لوحدات الأعمال المحلية تعكس أولويات وظائف الدعم للموضع.

باستخدام هذه نقاط المراقبة ثمانية كمرجع، يمكن لشركة قياس وإدارة درجة التوافق، وبالتالي إنشاء

التعاقد synergie داخلها. التحكم في هذه العملية يسمح بخلق مزايا تنافسية صعبة الانتقال لمنافسيها.

تخطيط نظم المعلومات هو جانب من جوانب تخطيط الأعمال ويهدف إلى تحقيق أهداف العمل من

خلال التكامل الفعال بين الإدارة التنظيمية و IT/IS في عملية متكيفة و مستمرة. في هذه العملية توافق نظم

المعلومات مع إستراتيجية الأعمال هو بالدرجة كبيرة من حيث الأهمية. وقد تم تحديد المشاكل تخطيط نظم

المعلومات التي يمكن أن تؤدي إلى إهدار الموارد والفرص الضائعة للمنظمات. ومع ذلك، يمكن تقليل المشاكل

لأكبر المؤسسات بالتكامل خطة نظم المعلومات. كما وجد Teo et King (1996) دليل على أن توافق أكبر

للأعمال و أدى إلى مشاكل أقل وزيادة المساهمات نظم المعلومات في الأداء التنظيمي.²

¹ Robert S.Kaplan, David P.Norton,, p28.

² Wei-Lin Hsu , Tom G Gough, *Information Systems Planning - An Integration Model*, Report 2000.13, School Of Computer Studies Research Report Series, University of Leeds, June 2000, pp7-8.

يتطلب توافق الأعمال و نظم المعلومات الإدارية تحمل المسؤولية المشتركة لتقديم فوائد من الاستثمارات في نظام المعلومات. مثل هذا النهج التعاوني و المتوافق في التخطيط يمكن أن يسفر عن نظام معلومات القائم على المزايا التنافسية ويتجلى من خلال ربط خطة نظام المعلومات بخطة العمل وانعكاس فرص نظام المعلومات في خطة العمل. تستفيد الشركات من التوافق الاستراتيجي لأن موارد المعلومات هي أكثر عرضة لدعم أهداف العمل وبالتالي زيادة فرص الاستخدام الاستراتيجي لنظام المعلومات.¹

على الرغم من Jarvenpaa و Ives (1994) يجادلان بأن التوافق المتماسك جدا بين نظام المعلومات و إستراتيجية الأعمال قد يقلل من المرونة الإستراتيجية، و عادة ما ينظر إلى التوافق على أنه مفيد. Lederer et Mendelow (1989) على سبيل المثال، يشيران إلى أن التوافق يزيد من احتمال تطوير نظم أكثر أهمية للمنظمة والحصول على دعم الإدارة العليا لنظام المعلومات كما إن دور تكنولوجيا المعلومات في زيادة تطوير إستراتيجية الشركات، وتطبيق وتحليل التوافق يساعد على تنافسية أكثر وربحية للمنظمة.²

كما أن التوافق الإستراتيجي ضروري لضمان أن وظيفة نظام معلومات تدعم الأهداف والأنشطة التنظيمية من أجل تحقيق قيمة من تكنولوجيا المعلومات واستغلال الجيد لتكنولوجيا المعلومات لتحقيق الميزة التنافسية. يساعد هذا التوافق أيضا على تحديد التطبيقات الهامة لتطوير وضمان تخصيص الموارد الكافية لمثل هذه التطبيقات.

من المتفق عليه في الدراسات على نطاق واسع أن التخطيط لنظم المعلومات الإستراتيجية لكي يكون فعال، يجب أن يكون هناك مستوى معين من التنسيق بين تخطيط الأعمال (BP) والتخطيط لنظم المعلومات (ISP). التكامل بين ISP-BP ينطوي على تنسيق أنشطة BP و أنشطة ISP بحيث أن استراتيجيات نظم المعلومات تتوافق مع أهداف الأعمال واستراتيجيات الأعمال. إذا لم يكن هناك تنسيق بين BP و ISP، سيكون من الصعب جدا على وظيفة نظم المعلومات أن تقدم الدعم الكافي لأهداف واستراتيجيات الأعمال أو للمساهمة في تحقيق ميزة تنافسية. بالإضافة إلى ذلك، تحتاج قضايا التقنية إلى أن تكون متكاملة مع قضايا الأعمال من أجل إنتاج خطط تكنولوجيا المعلومات بجودة عالية التي تركز على استخدام تكنولوجيا المعلومات استراتيجيا.³

إدارة معرفة نظام معلومات لخطة العمل هو متطلب أساسي لخطة نظم المعلومات لتعكس رسالة خطة العمل، الأهداف، الاستراتيجيات، و القيود المفروضة على الموارد، والتصدي للقوى البيئية الخارجية. من خلال هذه المعرفة، وإدارة نظم المعلومات ستكون ملتزمة بالتأثير أفضل على الأداء التنظيمي وخطة نظام معلومات

¹ G.S.Kearns,A.L.Lederer, op.Cit , p267.

² David Avison et al, op. Cit, p225.

³ TSH Teo , WR King, op.Cit , p200.

يمكن أن تحسن تنفيذ أهداف الإدارة العليا. من خلال الاعتراف بقوى البيئة الخارجية، يمكن الخطة من الاستجابة بشكل أفضل لوضع ديناميكي وتنافسي في صناعتها. بواسطة انعكاس أفضل لخطة العمل على قيود الموارد، خطة نظام المعلومات تكون أكثر واقعية، وجعل استخدام أكثر كفاءة للتكنولوجيا، و أكثر احتمالا لتمويلها. من خلال تنفيذ أفضل بعيد عن أهداف الإدارة العليا والتصدي للقوى البيئية، يجعل نظام المعلومات أكثر عرضة لأن يكون محدد، ممول، ومطور لإنتاج ميزة تنافسية.¹

و بذلك يمكن تحديد أهم آثار توافق التوافق الإستراتيجي على التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات في:

- 1- ينتج عن توافق الأنشطة التكنولوجية مع أنشطة المنظمة إنتاج خطط تكنولوجيا المعلومات بجودة عالية.
 - 2- جعل خطة نظام المعلومات أكثر واقعية، وجعل استخدام أكثر كفاءة لنظم و تكنولوجيا.
 - 3- دعم إدارة نظم المعلومات لأهداف و أنشطة المنظمة من خلال انعكاس فرص الاستخدام الإستراتيجي لنظم المعلومات على إستراتيجية المنظمة، مما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.
 - 4- الحصول على دعم الإدارة العليا لنظم المعلومات مما يزيد من إمكانية تطويرها .
 - 5- زيادة مساهمة نظم المعلومات في تحسين الأداء التنظيمي للمنظمة.
 - 6- التقليل من إهدار الموارد والفرص الضائعة للمنظمات من خلال التوافق الإستراتيجي.
- و يضيف Robert Reix et autres فوائد أخرى للتوافق الإستراتيجي:²

- 1- تمديد حياة التطبيقات من خلال تحديد أكثر دقة للاحتياجات وتوقع التغير التكنولوجي.
- 2- تحسين كفاءة وفعالية الإنجازات من خلال دراسة الخيارات الهامة والسيطرة على التزامات المورد.
- 3- تحسين العلاقات بين المستخدمين والمتخصصين في تكنولوجيا المعلومات من خلال المساهمة المشتركة في أعمال التخطيط.

إذ تكمن أهمية التوافق الإستراتيجي في كونه يضمن دعم وظائف نظم المعلومات لغايات، أهداف و أنشطة المنظمة على جميع المستويات الإدارية، بالإضافة إلى اكتشاف أفضل الفرص لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق أغراض إستراتيجية.

¹ G.S.Kearns, A.L.Lederer, op.Cit , p271.

² Robert Reix et autres, *Systemes D'information Et Management Des Organisations*, Vuibert, Paris, 6e Édition, Septembre 2011, p290.

المطلب الرابع: أثر التوافق الإستراتيجي على خلق القيمة، الاستراتيجيات و الأداء التنافسي للمنظمة

يشكل خلق القيمة و استراتيجيات الأعمال حسب النظرة البورتيرية أهم المحاور التي تعمل على خلق التفوق التنافسي، كما يعتبر الأداء التنظيمي من العوامل التي إذا ما تحسنت و تطورت تشكل بذلك مدخلا لخلق و تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة.

أولاً: أثر التوافق الإستراتيجي على خلق القيمة

ترتكز الميزة التنافسية في المنظمات على قدرتها في تنظيم و تنسيق أنشطة داخلها و التي تشكل بدورها سلسلة ذات قيمة و التي تعتبر نظاما من العمليات المتداخلة و المعتمدة على بعضها باستمرار، سواء أكانت تلك العمليات تتعلق بالجانب التسويقي أو الإنتاجي أو إدارة الموارد لبشرية أو إدارة نظم و تكنولوجيا المعلومات ...، الأمر الذي يتطلب المشاركة في المعلومات و توزيع المسؤوليات الإدارية.

ويستند التوافق الاستراتيجي على فرضية أن عدم القدرة على تحقيق القيمة من استثمار نظام المعلومات هو في جزء منه نتيجة لعدم وجود التوافق بين استراتيجيات الأعمال ونظام معلومات المنظمة. منذ أواخر السبعينات، شهدت مجموعة أساسية من الأعمال تطورا بحيث تم استكشاف كل من النظرية والممارسة في هذا المجال. منذ ذلك الحين انتقل استخدام نظام المعلومات في المنظمات خارج الأتمتة وبدأ السعي للميزة التنافسية، كان هناك اهتمام كبير لتطوير نهج ذو توجه استراتيجي أكثر من أجل تحديد استثمارات نظام المعلومات. المناهج من أعلى إلى أسفل المبكرة و الأولى وضعت نماذج التخطيط الاستراتيجي استنادا إلى افتراض أن إستراتيجية نظام المعلومات يمكن التخطيط لها وكثيرا ما ترتبط بشكل وثيق مع إستراتيجية الأعمال. المحرك وراء عملية صياغة إستراتيجية نظام المعلومات في إطار وجهة النظر هذه هو تقييم أثر نظام المعلومات على الخيارات الأعمال الإستراتيجية، في الوقت الذي تتوافق فيه أيضا استراتيجيات نظم المعلومات والأعمال.¹

القيمة الإستراتيجية في كثير من الأحيان هي مرادف "ميزة تنافسية"، ويفترض أن تتجم عن "التوافق الاستراتيجي"، أو هي جزء ضمني من تحسينات و "تصليح" في المنظمات. شكل تطوير رؤية Michael Porter للقيمة الإستراتيجية الجزء الأكبر من الدراسات حول القيمة الإستراتيجية لنظام المعلومات التي تعتمد على مفاهيم مثل "النشاط"، "عملية" أو "البنية التحتية" لفهم آليات التوافق وخلق القيمة. الرؤية البورتيرية للقيمة، اعتمدت على هامش كل من سعر الحقيقي وبنية محددة لتكاليف التي تتكبدتها بعض الأنشطة التنظيمية و العملية، و التي لا تزال ضمنا أو صراحة، في طليعة أدبيات نظام المعلومات اليوم (و لاسيما في أدب التوافق الاستراتيجي). من هذا المنظور، نظام المعلومات هو البنية التحتية التي تدعم سلسلة القيمة الشاملة بطريقة ثابتة على نحو أدق.²

¹ Karin Breu , Joe Peppard, op.Cit ,p744.

² Francois-Xavier de Vaujany, *Strategic Alignment: What Else? A Practice Based View of IS Value*, Twenty Ninth International Conference on Information Systems Proceedings, Association for Information Systems,2008, pp 1-2, consulté le14/07/2013, <http://ssm.com/abstract=1323867>

لكن من خلال دراسة Porter للتفاعل بين التكاليف أو تمييز أنواع الميزة التنافسية و نطاق أنشطة المنظمة، قد لا يجعل سلسلة القيمة الإطار التحليلي الأمثل لمختلف أنواع الأعمال، أو قد يجعلها غير كافية في تحديد القيمة.

لذلك عرض Stabell and Fjeldstad (1998) محل القيمة وشبكة القيمة كإعدادات بديلة لسلسلة القيمة. يعتمد الإطار التحليلي لمحل القيمة على التكنولوجيا المكثفة لحل مشكلة الزبون أو العميل. يختلف اختيار، تركيب، ترتيب تطبيق الموارد والأنشطة وفقاً لمشكلة في متناول اليد. يعتمد الإطار التحليلي لشبكة القيمة على تكنولوجيا الوسيطة لربط الزبائن أو العملاء الذين هم أو يرغبون في أن يكونوا مترابطين. تسهل التكنولوجيا الوسيطة تبادل العلاقات بين العملاء موزع في الزمان والمكان.¹ و الجدول التالي يوضح خصائص الإعدادات الثلاثة للقيمة.

الجدول رقم (5-12): خصائص الإعدادات الثلاثة للقيمة

الشبكة	المحل	السلسلة	
ربط العملاء	(إعادة) حل مشاكل العملاء	تحويل المدخلات إلى مخرجات	منطق خلق القيمة
الوسيطة	كثيفة	طويلة الترابط	التكنولوجيا الرئيسية
ترويج الشبكة، إدارة العقود و المناقصات، خدمة تموين، تشغيل البنية التحتية	اكتشاف المشكلة، حل المشكلة، اختيار، تنفيذ، مراقبة / تقييم	الخدمات اللوجستية الواردة، العمليات، الخدمات اللوجستية الصادرة، التسويق، خدمة	الأنشطة الرئيسية
في وقت واحد، و بالتوازي	دوري، تصاعد	تسلسلي	المنطق الرئيسي للعلاقة التفاعلية
تجميعي ومتبادل	تجميعي، متتابع، متبادل	تجميعي، متتابع	النشاط الرئيسي للاعتماد المتبادل
النطاق، الاستفادة من القدرات	-	النطاق، الاستفادة من القدرات	المحركات الرئيسية للتكلفة
النطاق، الاستفادة من القدرات	سمعة	-	المحركات القيمة الرئيسية
الطبقات و شبكات المترابطة	المحلات المشار إليها	سلاسل مترابطة	هيكل نظام القيمة الأعمال

Source : Petter Gottschalk , Hans Solli-Sæther, *Differences in Stage of Integration between Business Planning and Information Systems Planning according to Value Configurations*, Informing Science, Developing Effective Organizations, Volume 4, No 1, 2001, p3.

¹ Petter Gottschalk , Hans Solli-Sæther, op. Cit, p 3.

يهتم الإعداد الأول للقيمة بخصائص سلسلة القيمة. و التي تتفاعل فيها جميع الأنشطة الأساسية مع الأنشطة داعمة. ويطلق على هذه الأنشطة أنشطة قيمة ولها طبيعة متسلسلة. والمحرك الرئيسي للميزة التنافسية هو الاستفادة من إمكانيات هذه الأنشطة و الارتباطات فيما بينها، و ينتج عنها الهامش و هو الفرق بين القيمة الإجمالية والتكاليف الإجمالية لأداء أنشطة القيمة.

يهتم الإعداد الثاني بالمحلات. محل القيمة له خمس فئات عامة من الأنشطة الأساسية هي اكتشاف المشكلة، الاستحواذ، حل المشكلة، الاختيار، التنفيذ، و المراقبة/التقييم. أنشطة الدعم هي أقل أهمية في هذا الإطار لأنها تتشارك إلى حد كبير الأداء مع الأنشطة الأساسية. عادة هناك التفاعل دوري بين الأنشطة الأولية. التقييم في نهاية لدائرة واحدة لحل المشكلة يمكن أن يؤدي إلى نشاط اكتشاف المشكلة في دائرة جديدة لحل مشكلة. تتبع الميزة التنافسية القدرة على حل مشكلة العميل (مؤشرات سمعة هذه القيمة). وهذا يعني في كثير من الأحيان التخصص في مشاكل و حلول التكنولوجيات.¹

الإعداد الثالث والأخير في الجدول هو الشبكة. الأنشطة الرئيسية في شبكة القيمة هي ترويج الشبكة وإدارة العقود، الخدمة التموين، وتشغيل البنية التحتية للشبكة. تختلف خدمات العقود والتعاقد، اعتمادا على عوامل مثل الوقت، حجم، جودة الخدمة، وعدد التوصيلات الدائمة. توفير الخدمة يعتمد على أي نوع توسط ارتباط الشركة. تعتمد الأنشطة المرتبطة بتشغيل البنية التحتية على طبيعة البنية التحتية. أنشطة الدعم هي البنية التحتية شركة، إدارة الموارد البشرية، تطوير التكنولوجيا، والمشتريات. فئات الأنشطة الرئيسية الثلاثة تتداخل من أجل التأكيد على العلاقة التفاعلية المتزامنة عبر فئات النشاط الرئيسي. عدم وجود اتجاه لخلق القيمة، حيث لا يوجد سهم يحدد العميل النهائي، ويؤكد أن العمل يخلق القيمة من خلال التوسط بين الزبائن.²

درس Tallon (2008) التوافق الاستراتيجي بمنظور مجالات القيمة على مستوى العملية. بحث Tallon في ضبط القيمة من خلال إستراتيجية عمل، التميز التشغيلي، خصوصية العملاء، القيادة المنتجات والعمليات الأعمال من خلال العلاقات مع الموردين، الإنتاج والعمليات، وتحسين المنتجات والخدمات والتسويق والمبيعات وعلاقات العملاء. نتائج الدراسة تشير إلى أن التوافق وقيمة الأعمال ترتبط بشكل إيجابي. على عكس Tallon (2008)، Oh et Pinsonneault (2007) فحصا التوافق الاستراتيجي على مستوى الشركة في حين فحصا تكنولوجيا المعلومات على أساس مجموعة من التطبيقات. على الرغم من مستويات مختلفة من التوافق، كشفت نتائجهما أيضا أن التوافق يحسن الربح مع تقليل التكاليف.³

¹ Petter Gottschalk, Hans Solli-Sæther, op. Cit, p3.

² Idem, p3.

³ Nazim Taskin , op.Cit, p37.

تتوقف فاعلية الشركة في مواجهة متطلبات بيئتها على عناصر مختلف الأنظمة الفرعية التي تؤلف الشركة، والمصممة وفقا إلى طلبات البيئة التي تتفاعل معها، وهذا يعني بأن مختلف عناصر الأنظمة الفرعية لا بد أن تكون متطابقة من حيث الخصائص على طول كل بعد من الأبعاد الأساسية التي تحدد من خلالها. ويمكن أن يسمى هذا بفرضية التطابق Congruency Hypothesis، التي تفيد بأن الشرط الضروري لفاعلية الشركة في تلبية متطلبات بيئتها هو ضرورة كون العلاقات بين خصائص الأنظمة الفرعية متطابقة، حيث يفترض بأن الشركة ستكون اقل فاعلية في معالجة طلبات بيئتها عندما تكون مثل هذه العلاقات غير متطابقة¹. و برغم أن هذا التطابق بين عناصر الأنظمة الفرعية للشركة هو شرط ضروري لنجاحها، إلا أنه ليس كافيا إذ يجب إكمالها بما يمكن أن يسمى فرضية التكامل Integration Hypothesis. أي أن تحقيق الفرضيتين السابقتين يضمن نجاح المنظمة في تلبية متطلبات بيئتها و ذلك بتحقيقها للتمييز من خلال تطابق عناصر أنظمتها الفرعية أولا ثم تحقيق حالة مناسبة من التكامل.

ثانيا : أثر التوافق الإستراتيجي على إستراتيجية الأعمال

تم التحقيق في التوافق بين إستراتيجية الأعمال و إستراتيجية نظام المعلومات من قبل Sabherwal et Chan (2001) اللذان استخدموا التصنيف المتبع في إستراتيجية الأعمال لـ Miles et Snow (1978)، المتضمن " المدافعون، المحللون، والمنقبون"*. من خلال تحديد واضح لتكنولوجيا المعلومات، ونظام المعلومات، و إستراتيجية إدارة المعلومات، ركزت الدراسة على إستراتيجية نظم المعلومات التي تتعلق بموائمة نظم أو تطبيقات الأعمال لتكنولوجيا المعلومات مع ضرورة العمل لتحقيق المنافع الإستراتيجية. أظهرت نتائجها أن التوافق بين إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية نظم المعلومات من شأنه أن يؤثر على نجاح الأعمال الكلية في حالة المنقبون و المحللون ولكن ليس في حالة المدافعين. و أدرجت فقط أربعة صناعات: المصرفية، التأمين، الصناعات الدوائية وتصنيع قطع غيار السيارات في العينة التي قد تؤثر على تعميم النتائج². ويبين الجدول التالي تقييم لاستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات التي تتطابق مع هذه الاستراتيجيات.

¹ عبد الستار الصباح، الموائمة الإستراتيجية وأثرها في تحديد الموقف الاستراتيجي لمنظمات الأعمال دراسة اختباريه في عينة من الشركات الصناعية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثاني والعشرون، 2009.

* المدافعون defenders: أتباع، يهدفون إلى خفض التكاليف، وتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفعالية للعمليات، مع تجنب التغيير التنظيمي. المحللون analysers: ملاحظين، يراقبون عن كثب أنشطة منافس و يقيمون التغييرات بعناية.

المنقبين prospectors: الرواد المبتكرين، أصحاب أول رد فعل على التغيرات في السوق، يسعون دائما إلى فرص جديدة في السوق

² Zhiqiang Wang, op.Cit, p17.

الجدول رقم (5-13):تقييم لاستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات التي تتطابق مع استراتيجيات

Miles and Snow

		استراتيجيات الأعمال		
		المدافعون	المنقبون	المحللون
استراتيجيات المعلومات تكنولوجيا	تكنولوجيا المعلومات للكفاءة	√		
	تكنولوجيا المعلومات من أجل المرونة		√	
	تكنولوجيا المعلومات من أجل الشمولية			√

Source : A.J.Gilbert Silvius et al, ***Business And It Alignment; Answers And Remaining Questions***, Pacific Asia Conference on Information Systems, Association for Information Systems, 2009.

في " تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الكفاءة"، تكنولوجيا المعلومات هي موجه نحو الكفاءة الداخلية والمشاركة بين المنظمات وتحسين عملية صنع القرار. هذه الإستراتيجية تتطابق جيدا مع إستراتيجية أعمال المدافع. أفضل ما يخدم إستراتيجية المنقب عن طريق " تكنولوجيا المعلومات للمرونة"، التي تركز على مرونة سوق، وقت الوصول إلى السوق وسرعة اتخاذ القرار. تشكل إستراتيجية محلل أفضل تطابق من خلال " تكنولوجيا المعلومات للشمولية"، والتي تسمح للاستجابات سريعة و شمولية صنع القرار، استنادا إلى معرفة أوضاع السوق وغيرها من المنظمات.¹

استخدم Cumps and Viaene إلى جانب Coopers Waterhouse Price تصنيف Treacy and Wiersema " * في دراستهم حول توافق الأعمال وتكنولوجيا المعلومات في سبعة دول من أوروبا الغربية بـ 640 مستطلع(مستجوب). لتصنيف استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات للمنظمات التي تستخدم تصنيف " المحافظ Essential- الأساسي Innovative - المبتكر Conservative". يمكن استنتاج من هذه الدراسة أن جميع استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات يمكن أن تكون ذات صلة بجميع استراتيجيات الأعمال. لكن بعض المجموعات تبدو أن الصلة فيها أكثر وضوحا من غيرها. في إستراتيجية التميز التشغيلي، استراتيجيات

¹ A.J.Gilbert Silvius et al, ***Business And It Alignment; Answers And Remaining Questions***, Pacific Asia Conference on Information Systems, Association for Information Systems, 2009.

* يحدد تصنيف (1996) Treacy and Wiersema ثلاث استراتيجيات محتملة متناغمة للشركات الرائدة: التميز التشغيلي operational excellence، القيادة المنتج product leadership والعلاقات مع العملاء customer intimacy. يستند نجاح المنظمة في إستراتيجية التميز التشغيلي في إنتاج كميات كبيرة بتكاليف منخفضة، على سبيل المثال استثمارات تكنولوجيا المعلومات التي تخلق كفاءة العمل، في إستراتيجية القيادة المنتج، عرض بيع فريد من نوعه للشركة يعني جودة عالية لمنتجاتها وخدماتها، امتلاك هذه الشركات نظم تكنولوجيا المعلومات تمكنها من تحقيق هذه الجودة ولذلك ربما تكون ذات قيمة أكبر لكفاءة الشركة أخيرا، في استراتيجيه العلاقات مع العملاء المنظمة سوف تستفيد أكثر من غيرها من أنظمة تكنولوجيا المعلومات التي تعزز قدرتها على تكيف ما لديها لتلبية احتياجات العملاء .

المحافظة و الأساسية لتكنولوجيا المعلومات تبدو المهيمنة، و الإستراتيجية المبتكرة غير ممثلة. في إستراتيجية العلاقات مع العملاء، استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات المهيمنة هي أيضا المحافظة والأساسية، ولكن بترتيب عكسي. أيضا إستراتيجية مبتكرة نسبيا أكثر حضورا في إستراتيجية الأعمال هذه. في إستراتيجية القيادة المنتج إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات المهيمنة ضرورية، و الإستراتيجية المحافظة غير ممثلة بشكل واضح.¹

تجريبيا، وجدت Tavakolian (1989) أن هيكل تكنولوجيا المعلومات يرتبط بقوة بالإستراتيجية التنافسية. هذا يعني أن الشركات التي لديها إستراتيجية متحفظة تميل إلى أن تكون هيكل تكنولوجيا المعلومات مركزي. أما تلك الشركات التي لديها مبادرة أكثر وتميل إلى المخاطرة يكون هيكل تكنولوجيا المعلومات لامركزي. Bergeron et al (2001) وجدوا أن زيادة التعقيد الهيكلي وحده ليس له أي تأثير على الأداء. ذلك لأن، هياكل تكنولوجيا أكثر تعقيدا ليست بالضرورة متفوقة. ومع ذلك، زيادة التعقيد الهيكلي بالتعاون مع إدارة تكنولوجيا المعلومات أقوى يمكن أن تزيد المواقف التنافسية من حيث النمو والربحية.²

ففي دراسة Tavakolian (1989)، تم اختيار 52 منظمة كبيرة في صناعة مكونات الكمبيوتر كعينة لفحص العلاقة بين بنية تكنولوجيا المعلومات و الإستراتيجية التنافسية التنظيمية. أظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بنية تكنولوجيا المعلومات و الإستراتيجية التنافسية. دعمت النتائج التي توصل إليها أيضا أن التوافق بين بنية تكنولوجيا المعلومات ومتغيرات السياق التنظيمي العام، بما في ذلك الإستراتيجية التنافسية، من شأنه أن يؤدي إلى التنفيذ الناجح لنظم تكنولوجيا المعلومات.³

إذن هناك حاجة للتوافق الإستراتيجي في الشركات لتنسيق العلاقة بين مجال الأعمال والمجال نظم و تكنولوجيا المعلومات. كما أن الشركات سوف تستفيد أكثر من القيمة المضافة إذا تم مواءمة نظام معلوماتها مع إستراتيجية الأعمال للشركة مقارنة مع الشركات التي لا تتوافق فيها بقدر كبير.

و تبرز أهمية التوافق الإستراتيجي ليس فقط عند صياغة و تطوير الإستراتيجيات بل أيضا عند تنفيذها حيث يعزز تنفيذ الإستراتيجية من خلال توافق و مواءمة و تكيف النظم و العمليات و القرارات التي يقوم عليها النشاط في المنظمة، و تعتبر قدرات المنظمات في تنظيم و تنسيق نشاطاتها و علاقاتها الداخلية و الخارجية بأنها جوهر عملية الوصول إلى التوافق الإستراتيجي.

لذلك لابد من معرفة الأثر الذي يمكن أن يخلقه التوافق الإستراتيجي في الأداء التنظيمي للمنظمة.

¹ A.J.Gilbert Silvius et al, op.Cit.

² Yolande E Chan, Blaize Horner Reich, op.Cit, p 301.

³ Zhiqiang Wang, op.Cit, p17.

ثالثاً: أثر التوافق الإستراتيجي على الأداء التنافسي للمنظمة

إن أداء المنظمة تمثيل للميزة التنافسية. وقد تم اختيار هذا البناء لأنه يمكن تجميع مقاييس الأداء إلى نوعين أساسيين: تلك التي تتعلق بالنتائج (المخرجات أو النتائج مثل التنافسية- و هو ما يهمننا- أو الأداء المالي) وتلك التي تركز على محددات النتائج (المدخلات مثل الجودة والمرونة، واستخدام الموارد، والابتكار) كما أن البحوث تشير إلى أن التوافق الاستراتيجي يشجع استخدام نظام المعلومات في تحسين الأداء التنظيمي و تحسين الأداء التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي على تحقيق الميزة التنافسية .

إذ يمكن تلخيص أداء المنظمة على النحو التالي:¹

أداء المنظمة = توافق (إستراتيجية المنظمة ↔ إستراتيجية نظام المعلومات) + أداء نظم المعلومات

و عادة ما يبتغي التوافق في المنظمة الموائمة بين الأطراف أو في مقابل:

- احترام القيم التأسيسية المعدة سلفاً عند إنشاء المنظمة.
- المرونة اللازمة لتكون قادرة على الاستجابة للضغوط التنافسية أو التحديات التي تنشأ من خلال تغيير السوق.

- المتطلبات التي أعرب عنها أصحاب المصلحة بشأن توقعات نظام المعلومات .

و ينظر لمساعدة التوافق للشركة في ثلاث طرق: من خلال تعظيم العائد على الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، عن طريق المساعدة على تحقيق ميزة تنافسية من خلال نظام المعلومات، وتوفير التوجيه والمرونة للرد على فرص جديدة.²

الكثير من الأدبيات أكدت على تأثير التوافق الاستراتيجي على الأداء التنظيمي. حيث أعرب Chan et al (1997) عن أن "الشركات التي تظهر أداء أفضل هي الشركات التي يوجد فيها التوافق بين إستراتيجية أعمال محققة و إستراتيجية نظم المعلومات محققة". و بالمثل أكد Brier et Luftman (1999) أن "الشركات التي حققت التوافق يمكنها بناء ميزة تنافسية إستراتيجية من شأنها أن توفر لها رفع في الرؤية والكفاءة والربحية لتنافس في الأسواق اليوم المتغيرة".³

جانبا آخر من جوانب توافق تخطيط نظام المعلومات الذي تم فحصه هو أثره على الأداء التنظيمي. على سبيل المثال، استشهد Das et al (1991) بدراسة لـ A.T. Kearney التي أظهرت أن المنظمات التي

¹ Ahmed Bounfour , Georges Epinette, *Valeur Et Performance Des SI « Une Nouvelle Approche Du Capital Immatériel De L'entreprise »*, Dunod, Paris, 2006, p45.

² David Avison et al, op. Cit, p225.

³ Nofie Iman ,Jogiyanto Hartono, *Strategic Alignment Impacts On Organizational Performance In Indonesian Banking Industry*, Gadjah Mada International Journal Of Business, Vol 9, No 2, May-August 2007, p259.

تتوافق فيها خطط الأعمال ونظام المعلومات تفوقت عن تلك التي لم تفعل ذلك. وجد Chan and Huff (1993) أن التوافق الاستراتيجي لنظام المعلومات متعلق باستمرار مختلف أبعاد فعالية نظام المعلومات على الرغم من أنه تم الحصول على نتائج متباينة فيما يتعلق بتوافق نظام المعلومات والأبعاد المختلفة لأداء نظام المعلومات.¹

هناك مجموعة من النتائج يحققها التوافق الإستراتيجي للمنظمة تكمن بشكل أساسي في:

- 1- **الأداء التنظيمي:** التوافق الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى زيادة الأرباح للمنظمة، متقدمة و متجاوزة ما يتوقع أن يتم إنتاجه باستخدام الصناعة فقط و المتغيرات الإستراتيجية. وجد Chan و Sabherwal (2001) أن التوافق يرتبط بشكل كبير مع أداء الأعمال المحسوس، على الرغم من أن هذا الارتباط معقد ويعتمد على إستراتيجية الأعمال. إذ أن استراتيجيات دفاعية، كشفت عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوافق والأداء، في حين لوحظ أن العلاقة التوافق- الأداء عرفت انحيازاً من قبل المنقبون ومحللين.²
- 2- **أداء الصناعة:** التوافق الجيد استراتيجياً لتكنولوجيا المعلومات يمكن أن يغير الصناعات. إذ أن زيادة نطاق وتأثير تكنولوجيا المعلومات في المنظمات، قد يعمل على تحويل هيكل الصناعة مما يسبب في تحولات كبيرة في السوق. لذلك فإن آثار التوافق تتجاوز حدود المنظمة فهو لا يؤثر فقط على أداءها بل على أداء الصناعة ككل.

الرافعة الحاسمة لتحقيق القدرة الديناميكية ليست مجموعة محددة من وظائف التكنولوجيا المتطورة ولكن القدرات التنظيمية للاستفادة من التكنولوجيا لتمييز المنظمة عملياتها من المنافسين. بعبارة أخرى، ليست التطبيق تكنولوجيا المعلومات وحدها يمكن من الحصول على ميزة، بل من خلال قدرة المنظمة على استغلال الوظيفة تكنولوجيا المعلومات على أساس مستمر. هذا يتطلب تغييراً جوهرياً في التفكير الإداري حول دور تكنولوجيا المعلومات في التغيير التنظيمي، فضلاً عن فهم مكونات أساسية لإستراتيجية تكنولوجيا المعلومات ودورها في دعم وصياغة قرارات إستراتيجية العمل.³

ففي ظل البيئة المتغيرة يكون التوفيق بين الهدف الاستراتيجي للشركة والأنشطة الإستراتيجية غير مستمر أو دائم، ومن المحتمل أن الأعمال والأنشطة الإستراتيجية تبدأ بتوجيه أو عرقلة الهدف الاستراتيجي. مثل هذا التناقض بين الهدف الاستراتيجي والنشاط الفعلي يسبب عدم الانسجام أو التناثر الاستراتيجي في الشركة، فبينما يكون الهدف الاستراتيجي الجديد ضروري لقيادة الشركة بعيداً عن عدم الانسجام الاستراتيجي يكون المقترح

¹ Thompson S.H. Teo, James S.K. Ang, op.Cit, p175.

² Yolande E Chan, Blaize Horner Reich, op.Cit, pp 306-307.

³ J.C. Henderson, N. Venkatraman, op.Cit, p473.

الأساسي هو أن يوضع على أساس الاستفادة من المعلومات المتعارضة المتولدة عن حالة عدم الانسجام الاستراتيجي.¹

وأكدت الأدبيات على أهمية التوافق الاستراتيجي. إذ يدعي Boar (1994) على سبيل المثال، أن المنظمات تحتاج إلى بناء و توفيق وتطوير ميزة تنافسية من خلال تمكين نظم المعلومات / تكنولوجيا المعلومات من الاستجابة لتحديات المنافسة العالمية. و يضيف Khandelwal (2001) "من الواضح أن تحقيق الشركات لأهدافها المشتركة لنظم المعلومات الداعمة لعملية الأعمال يجب أن تعطي إدارة المعلومات سليمة، في الوقت المناسب. للقيام بذلك، يجب أن تكون تكنولوجيا المعلومات في المنظمة تتماشى مع الأهداف التنظيمية."²

يمكن تلخيص أن التوافق أمر بالغ الأهمية في مجال الأعمال لأنه يساعد المنظمات في المجالات التالية:³

- 1- تعظيم العائد على الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات.
 - 2- المساعدة على تحقيق ميزة تنافسية من خلال نظام المعلومات.
 - 3- تحسين كفاءة وفعالية العمليات الإدارية أثناء إنشاء مؤسسة متكاملة والتي تركز فيها كل وظيفة، وحدة، و فرد على القدرة التنافسية للمؤسسة.
 - 4- ضمان دعم وظيفة نظام معلومات للأهداف والأنشطة التنظيمية في كل المستويات فضلا عن تحقيق قيمة الأعمال من تكنولوجيا المعلومات.
 - 5- تحديد التطبيقات الهامة لتطوير وضمان تخصيص الموارد الكافية لمثل هذه التطبيقات.
 - 6- عن طريق توفير التوجيه والمرونة للرد على فرص جديدة.
- أي أن عدم النجاح في تحقيق التوافق الإستراتيجي سيؤدي إلى ارتفاع في التكاليف المالية و تكلفة الفرصة، بالإضافة إلى عدم عقلانية في الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، عدم القدرة على جذب الموارد و المهارات المناسبة، فضلا عن الحفاظ عليها، كما يؤدي ذلك إلى انعدام المبادرة في التقديم الخدمة و الاكتفاء برد الفعل، و عدم قدرة المنظمة على إيصال إستراتيجيتها إلى عامليها.

¹ عبد الستار الصياح، مرجع سابق.

² Nofie Iman ,Jogiyanto Hartono, op.Cit, p258.

³ Hisham bin Md Basir, Mohd Daud Norzaidi, op.Cit, p76.

خلاصة الفصل

جاء هذا الفصل كمحاولة لتأطير أثر التوافق الإستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية في محاولة لبناء هيكل مفاهيمي متناسق حيث تم تناول الموضوع من خلال ثلاث مباحث حاولنا فيها تقديم صورة دقيقة و شاملة عن أثر التوافق الإستراتيجي على تحقيق عوامل التفوق التنافسي، حيث خصصنا المبحث الأول لتسليط الضوء على الأساس النظري للتوافق بين التخطيط الإستراتيجي للمنظمة و التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات من حيث المفهوم، الأبعاد، المكونات، المستويات، طبيعة هذه العلاقة، إجراءات قياس، التحديات و عوامل نجاح.

و جاء المبحث الثاني ليرز نماذج التوافق الإستراتيجي لذلك حاولنا حصر أهم و أشهر تلك النماذج كنموذج MacDonald ، نموذج Baets ، نموذج التوازن التنظيمي لـ Scott Morton، نموذج نضج التوافق الإستراتيجي (نموذج Luftman)، نموذج Zachman، نموذج التطور المشترك للتوافق و أخير نموذج التوافق الإستراتيجي SAM الذي يعتبر أشهرها، دون إهمال مناقشة تلك النماذج .

أما المبحث الثالث و الأخير فقد جاء لتسليط الضوء على تحقيق عوامل التفوق التنافسي من خلال التوافق الإستراتيجي، و ذلك بداية من خلال استخدام نظم المعلومات في خلق الميزة التنافسية، ثم أثر التوافق الإستراتيجي في نجاح التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات بما يضمن نظم معلومات محققة و داعمة للميزة التنافسية و أخير أثره على خلق القيمة، الاستراتيجيات و أداء المنظمة .

خاتمة عامة

حاولنا في هذا البحث التركيز على الأثر الذي يمكن أن يخلفه التوافق الإستراتيجي على تحقيق عوامل التفوق التنافسي لذلك جاء هذا البحث في خمسة فصول تناولنا فيها خلفية عامة عن التخطيط الإستراتيجي للمنظمة، و التخطيط الإستراتيجي كعملية، و الإطار العام للتخطيط الإستراتيجي لنظام المعلومات، والتفوق التنافسي من خلال الميزة التنافسية، و أخيرا أثر التوافق الإستراتيجي على تحقيق عوامل التفوق التنافسي. و ذلك لإجابة عن السؤال الرئيسي للبحث: ما أثر توافق التخطيط الإستراتيجي للمنظمة و التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات على تحقيق التفوق التنافسي للمنظمة؟

و للإجابة عن هذا السؤال فقد قمنا باختبار صحة مجموعة من الفرضيات كانت كالتالي:

- هناك أثر للتوافق الإستراتيجي على خلق القيمة لمنظمة الأعمال يتمثل في تقليص التكاليف و تحقيق عمليات و منتجات متميزة، و خلق فرص جديدة.

هذه الفرضية مقبولة لأن التوافق الاستراتيجي يخلق نوع من أفضلية التجميع و التنسيق الأمر الذي يقلص التكاليف و يحقق القيمة من الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات.

- هناك أثر للتوافق الإستراتيجي على تحقيق و تنفيذ استراتيجيات المنظمة الأعمال.

هذه الفرضية محققة إذ أن بنية نظم المعلومات ترتبط بالإستراتيجية المعتمدة من قبل المنظمة، فتفوق المنظمة في نظم و تكنولوجيا المعلومات وحده ليس له تأثير على التفوق التنافسي. بل إن التفوق التكنولوجي بالتعاون مع إدارة المنظمة يمكن أن يحسن الموقف التنافسي للمنظمة من حيث النمو والربحية. كما يلعب التوافق الإستراتيجي دور مهما ليس فقط عند صياغة و تطوير الإستراتيجيات بل أيضا عند تنفيذها وذلك من خلال موثمة النظم و العمليات و القرارات التي يقوم عليها النشاط في المنظمة.

- هناك أثر للتوافق الإستراتيجي على تحسين الأداء التنافسي للمنظمة من خلال تعظيم عوائد الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و تحقيق المرونة و إيجاد أساليب و طرق جديدة للاستجابة للفرص.

تعتبر هذه الفرضية الفرعية محققة، فالتوافق الإستراتيجي يسمح بتعظيم العائد على الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، و تحسين كفاءة وفعالية العمليات الإدارية، و ضمان دعم وظيفة نظام معلومات للأهداف والأنشطة التنظيمية في كل المستويات، و ضمان تخصيص الموارد الكافية، و المرونة للرد على فرص جديدة.

و بتحقق الفرضيات الفرعية الثلاثة فإن ذلك يؤدي إلى تحقق الفرضية الرئيسية الأولى للبحث، أي أن

التوافق الإستراتيجي يؤثر على تحقيق عوامل التفوق التنافسي.

- هناك أثر للتوافق الإستراتيجي على التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات.

هذه الفرضية مؤكدة، إذ أن التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات لكي يكون فعال، يجب أن يكون هناك مستوى معين من التنسيق بين تخطيط الإستراتيجي والتخطيط نظم المعلومات، الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى التنفيذ الناجح لنظم و تكنولوجيا المعلومات. فإذا لم يكن هناك تنسيق بين تخطيط الإستراتيجي والتخطيط نظم المعلومات، سيكون من الصعب جدا على إدارة نظم المعلومات أن تقدم الدعم الكافي لأهداف واستراتيجيات المنظمة وتحسين استغلال تكنولوجيا المعلومات بما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية.

- هناك أثر لنظم المعلومات على تحقيق التفوق التنافسي للمنظمة.

هذه الفرضية مؤكدة و يظهر ذلك من خلال الدعم الذي يقدمه نظام المعلومات للأنشطة الرئيسية و الداعمة في سلسلة القيمة، فضلا عن دوره في السيطرة النسبية للمنظمة على القوى التنافسية الخمس لبروتر، و دعمه لتنفيذ الإستراتيجيات التنافسية الشاملة.

و بتحقق هاتين الفرضيتين فإن ذلك يؤدي إلى تحقق الفرضية الرئيسية الثانية للبحث، أي أن التوافق الإستراتيجي يؤثر على تحقيق نظم المعلومات للتفوق التنافسي للمنظمة.

1- الاستنتاجات:

- تعتبر نظم و تكنولوجيا المعلومات أحد المداخل الإستراتيجية لرفع الفعالية و الكفاءة التنظيمية، إذ أصبحت تمثل أحد الركائز الأساسية لتحقيق التميز.
- يشكل التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات جانب من جوانب التخطيط الإستراتيجي للأعمال ويهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال التكامل الفعال بين الإدارة المنظمة و نظم المعلومات في عملية متكيفة و مستمرة.
- يعد التوافق وسيلة مهمة لترابط الأقسام المختلفة في المنظمة من خلال موائمة الأهداف و الغايات التي يهدف إليها كل قسم و التنافس في شأنها.
- إن النقاش حول ما إذا كان يمكن خلق ميزة تنافسية لمنظمات من نظم و تكنولوجيا المعلومات قد استقر على الاستنتاج بأنه قد يخلق ميزة تنافسية، لكنها إن وجدت، ستكون قصيرة الأجل، إذ نتجت فقط من تطوير نظم و تكنولوجيا المعلومات متفوقة. هذا بسبب السوق التي تطور بشكل مستمر لحلول و تطبيقات لتكنولوجيا المعلومات، الأمر الذي يجعل أي حل أو تطبيق، نشر مرة واحدة باعتباره ميزة تنافسية، متاح بسهولة

خاتمة عامة

- للمنافسين في السوق. فالقيمة التنافسية لتكنولوجيا المعلومات ليست من التكنولوجيا في حد ذاتها، ولكن من إدارتها و التخطيط لها بما يتوافق مع استراتيجيات المنظمة.
- إن التوافق بين خطط نظام المعلومات وخطط الأعمال هو أمر ضروري و ليس ثانوي كما يعتقد البعض لضمان أن وظيفة نظام معلومات تدعم أهداف و أنشطة المنظمة على كافة المستويات لضمان تخصيص الموارد الكافية لتكنولوجيا المعلومات و من أجل خلق القيمة من نظم و تكنولوجيا المعلومات وتحسين استغلال تكنولوجيا المعلومات لخلق ميزة تنافسية.
 - إن انعدام التوافق الإستراتيجي أو ضعفه يجعل من الصعب جدا على وظيفة نظم المعلومات أن تقدم الدعم الكافي لأهداف واستراتيجيات الأعمال أو المساهمة في تحقيق ميزة تنافسية. فالمسائل المتعلقة بالتكنولوجيا تحتاج إلى أن تكون متكاملة مع الأعمال من أجل إنتاج خطط تكنولوجيا المعلومات بجودة عالية تركز على استخدام تكنولوجيا المعلومات استراتيجيا.
 - يتطلب التوافق الإستراتيجي لنظم المعلومات اعتماد نهج تعاوني في التخطيط يمكن أن يسفر في نهاية المطاف عن نظام معلومات القائم على المزايا التنافسية ويظهر ذلك من خلال ربط خطة نظام المعلومات بخطة الأعمال لأن موارد المعلومات هي أكثر عرضة لدعم أهداف المنظمة، بمعنى آخر الاستخدام الاستراتيجي لنظام المعلومات في المنظمة.
 - إن أهم الفوائد من التوافق الإستراتيجي هو تقليص التكاليف، و زيادة قدرة المنظمات لتحقيق غاياتها و أهدافها، و زيادة مرونتها في صياغة خياراتها الإستراتيجية، فضلا عن اكتساب المنظمة للميزات تنافسية بفضل استخدامها المباشر لتكنولوجيا المعلومات كسلاح تنافسي.
 - لا يكتفي التوافق الإستراتيجي بالتأثير على سلسلة قيمة المنظمة من خلال جعل نظام المعلومات يدعم أنشطتها التسعة على شكل قيمة مضافة لمدخلات المنظمة و تحويلها إلى مخرجات بما يحقق الميزة التنافسية بل يتعدى ذلك التأثير إلى محل القيمة من خلال حل مشكلة الزبون أو العميل و شبكة القيمة من خلال ربط الزبون أو العميل بالمنظمة.
 - يعمل التوافق الإستراتيجي على تعظيم العائد على الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات.
 - يؤثر التوافق ليس فقط على صياغة الإستراتيجيات بل أيضا على تنفيذها حيث يعزز تنفيذ الإستراتيجية من خلال تكييف و موائمة العمليات و القرارات التي يقوم عليها النشاط في المنظمة.
 - يساعد التوافق الإستراتيجي على تحسين كفاءة وفعالية العمليات الإدارية للمنظمة.

- تتحقق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال تضامن و تكامل جهود المنظمة و التنسيق بين أنشطتها و عملياتها المختلفة على جميع المستويات، خاصة أنشطة تكنولوجيا المعلومات التي تعرف تغيرا متسارعا و عدم يقين في محيطها و هذا يتطلب دعم و تعزيز التوافق الإستراتيجي في المنظمة.

2- المقترحات:

- انسجاما مع ما تم عرضه من الاستنتاجات التي تمخضت عن نتائج تحليل وتشخيص متغيرات البحث، يطرح البحث مجموعة من المقترحات من شأنها تعزيز أثر التوافق الإستراتيجي على تحقيق التفوق التنافسي:
- إن التطبيق نظم و تكنولوجيا المعلومات وحده يمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية و لكن ليس بشكل مستمر. بعبارة أخرى لا يخلق ميزة تنافسية دائمة هذا يتطلب تغييرا جوهريا في التفكير الإداري حول دور نظم و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التنافسية، فضلا عن فهم مكونات أساسية لإستراتيجية تكنولوجيا المعلومات ودورها في دعم وصياغة قرارات إستراتيجية الأعمال.
 - ضرورة اقتناع أصحاب القرار في منظمات الأعمال بأهمية الاعتماد على التوافق الإستراتيجي، فعدم تبني المنظمة له سوف يترتب عليه في نهاية المطاف ضعف الاستجابة لتحديات السوق .
 - على منظمات الأعمال أن تأخذ موضوع تفعيل دور نظم المعلومات في التخطيط الاستراتيجي لتوجيه واستخدام مخرجات نظام المعلومات بالاتجاه الصحيح.
 - التوافق بين نظام المعلومات و إستراتيجية الأعمال قد يقلل من المرونة الإستراتيجية، إذا ما نظر له كحالة أو كهدف، لذلك لا بد من النظر للتوافق الإستراتيجي و التعامل معه كعملية ديناميكية مما يوفر التوجيه والمرونة للاستجابة للفرص الجديدة.
 - دعوة الادارات العليا في منظمات الأعمال في الدول العربية عموما و في الجزائر خصوصا الى عقد ملتقيات حول المواضيع ذات الصلة بالتخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات و التوافق الإستراتيجي وكيفية استثماره في تحقيق التفوق التنافسي.
 - زيادة دعم الإدارة العليا لمديري و موظفي نظم المعلومات من خلال تشجيعهم على المشاركة في التخطيط الإستراتيجي وتفهم احتياجاتهم المختلفة، واستطلاع آرائهم حول المشكلات التي تواجههم عند التخطيط لنظام المعلومات حتى يتم التغلب عليها، هذا بالإضافة إلى تزويد الإدارة المسؤولة عن نظام المعلومات بالمستلزمات الضرورية لكي يستطيع القيام بواجباتها على أكمل وجه.
 - إشراك المستخدمين من الإداريين في تطوير و التخطيط لنظام المعلومات وتقديم اقتراحات حول النظام لكي يتكامل الجانب الإداري مع الجانب التقني في نظام المعلومات.

3- آفاق البحث:

- على الرغم من أهمية دراسة الأثر الذي اعتمده البحث إلا أننا نوصي بالتعمق في دراسة مسار دور و مساهمة التوافق الإستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي.
- إضفاء الطابع التطبيقي على الدراسات المستقبلية حول التوافق الإستراتيجي.
- الاهتمام بإجراء دراسات و أبحاث حول التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات لما يعرفه هذا المتغير من تداخل.

المصادر و المراجع

أولاً: اللغة العربية

I.الكتب:

- 1- إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية (مدخل للنظم)، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون طبعة، 2005
- 2- أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية الإطار الفكري و النظم التطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون طبعة، 2003/2004.
- 3- أحمد سيد لطفى، التنافسية في القرن الحادي و العشرين مدخل إنتاجي، دار ناشر، بدون بلد النشر، الطبعة الأولى، 2003.
- 4- أحمد عبد العزيز السرايعة، سهير عبد الله فارس، الحاسوب و أنظمتة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، طبعة الأولى، 2000.
- 5- أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، دون طبعة، دون سنة نشر.
- 6- أمين السيد أحمد لطفى، مراجعة و تدقيق نظم المعلومات، دار الجامعية، الإسكندرية، دون طبعة، 2005.
- 7- إيمان صالح عبد الفتاح، التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الرقمية، إيبيس كوم للنشر و التوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2007.
- 8- إيمان فاضل السمراي، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2004.
- 9- بلال خلف السكارنة ، التخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
- 10- ثناء على قباني، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون طبعة، 2002/2003.
- 11- جمال الدين محمد مرسي و آخرون ، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون طبعة، 2004.
- 12- حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل استراتيجي، دار وائل لنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005.

- 13- حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم و النماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، دون طبعة، 2008.
- 14- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري، عمان، دون طبعة، 2009.
- 15- ديفيد هاريسون، الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي، ترجمة : علاء الدين ناظورية، دار زهران، عمان، دون طبعة ، 2009.
- 16- رايmond مكلويد، نظم المعلومات الإدارية. ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، دون طبعة، دون سنة نشر.
- 17- سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، دار المناهج، عمان، طبعة الأولى، 2006.
- 18- سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان، دون طبعة ،2010.
- 19- سعد غالب ياسين، تحليل و تصميم نظم المعلومات ، دار المناهج، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
- 20- سليم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية (نما) إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2006.
- 21- سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 22- السيد عبد المقصود ديبان و آخرون، أساسيات نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون طبعة، دون سنة نشر.
- 23- سيد عليوه، دورة إعداد الخطط الإستراتيجية، مكتبة جزيرة الورد، القاهرة، الطبعة الأولى، دون سنة نشر.
- 24- شارلز هل ، جارديث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل الجزء الأول، ترجمة: محمد سيد احمد عبد المتعال و إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، دون طبعة ،2008.
- 25- صالح الحناوي و آخرون، مقدمة في أعمال في عصر التكنولوجيا، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، دون طبعة، 2004.

- 26- صالح عبد الرضا رشيد و احسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية " مدخل تكاملي"، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، دون طبعة، 2007.
- 27- صبحي العتيبي، تطور الفكر و الأنشطة الإدارية، حامد للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2002.
- 28- صلاح الدين عبد المنعم مبارك، اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية و الإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، دون بلد نشر، دون طبعة، 2001.
- 29- عاطف جابر طه عبد الرحيم، نظم المعلومات الإدارية، شركة رشدي العابدين، دون بلد نشر، دون طبعة، 2002/2001.
- 30- عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، دار المسيرة، عمان، الطبعة الثالثة، 2008.
- 31- عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية المدخل و المفاهيم و العمليات، مكتبة دار الثقافة، عمان، الطبعة الأولى، دون سنة نشر.
- 32- عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي و العشرين النظرية و التطبيق، دار وائل، عمان، الطبعة الأولى، 2014.
- 33- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم و الإدارة، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، دون طبعة، 2002.
- 34- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون طبعة، 2004/2005.
- 35- عبد العزيز جميل مخيمر، دليل المدير العربي في التخطيط الإستراتيجي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، دون طبعة، 2005.
- 36- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى، 2004.
- 37- عماد الصباغ، نظم المعلومات ماهيتها و مكوناتها، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
- 38- عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية، دار الوراق، عمان، الطبعة الأولى، 2011.

- 39- غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل استراتيجي معاصر، دار المسيرة، عمان، الطبعة الثانية، 2010.
- 40- فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية منظور إداري، دار الحامد، عمان، الطبعة الرابعة، 2013.
- 41- فريد راغب النجار، التخطيط الإستراتيجي و المدير العربي آليات استشراف المستقبل عام 2050، الدار الجامعية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2009.
- 42- فلاح من عداي الحسني، الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، دون طبعة، دون سنة نشر.
- 43- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية "العولمة و المنافسة"، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2004.
- 44- كامل السيد غراب، فادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية مدخل تحليلي، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، الطبعة الأولى، 1997.
- 45- كمال خليفة أبو زيد، عطية عبد الحي مرعي، مبادئ المحاسبة الإدارية الحديثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون طبعة، 2004.
- 46- ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى، 2013.
- 47- محمد إسماعيل بلال، نظم المعلومات الإدارية، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، دون طبعة، 2005.
- 48- محمد الصيرفي، الإدارة الإستراتيجية، دار الوفاء لندنيا، دون بلد نشر، الطبعة الأولى، 2008.
- 49- محمد حسين العيساوي و آخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012.
- 50- محمد عبد السلام، الرؤية المستقبلية في الإدارة الإستراتيجية، دار الكتاب الحديث، دون بلد نشر، دون طبعة، 2008.
- 51- محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2005.

- 52- محمد محمد الهادي، دورة حياة عملية تطوير نظم المعلومات المبنية على الكمبيوتر، سلسلة كراسات مستقبلية، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، دون طبعة، 2001.
- 53- محمد محمود مصطفى، التسويق الإستراتيجي للخدمات، دار المناهج، عمان، الطبعة الأولى، 2003.
- 54- محمد محمود مندورة، محمد جمال الدين درويش، التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات، سلسلة ثقافة الحاسوب للإدارة العليا(3)، جمعية الحاسبات السعودية، مطابع الملك سعود، دون طبعة، 1994.
- 55- مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الإستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، القاهرة، دون طبعة، 2000.
- 56- منال الكردي، جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية(المفاهيم الأساسية و التطبيقات)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، دون طبعة، 2003.
- 57- مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، عمان، الطبعة الأولى، 2005.
- 58- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الثالثة، 2005.
- 59- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون طبعة، 1996.
- 60- نبيل محمد مرسي، التقنيات الحديثة للمعلومات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، دون طبعة، 2005.
- 61- نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإدارة العليا (الإعداد، تنفيذ، مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دون طبعة، 2006.
- 62- نجم عبد الله الحميدي و آخرون، نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2005.
- 63- نهال فريد مصطفى، نبيلة عباس، أساسيات الأعمال في ظل العولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون طبعة، 2005.
- 64- هوشيار معروف، التخطيط الإستراتيجي، دار وائل، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- 65- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، توجيه الأداء الإستراتيجي الرصف و المحاذاه، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي، دار وائل ، عمان، الطبعة الأولى، 2009.

66- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، السيناريو و العملية التخطيطية " مفاهيم أساسية"، دار وائل، عمان، الطبعة الأولى، 2012.

II. الملتقيات و المجالات:

1- أحمد سيد مصطفى، التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، ورقة عمل مقدمة لملتقى حول الإدارة و تحديات التغيير، مركز الاستشارات و التطوير الإداري، القاهرة، 2001.

2- أحمد علي محمد و آخرون، أثر استخدام برامجيات تخطيط موارد المشروع(ERP) في تحقيق أمثلية خلق القيمة في المنظمات الصناعية الأردنية، المجلد7، العدد1، 2011.

3- أمال عياري، رجم نصيب، الإستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم علوم التسيير، 29-30/10/2002.

4- بن سعيد محمد، لحر عباس، تكنولوجيا الإعلام والاتصال والتنمية الاقتصادية، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول تسيير المؤسسات "المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديةيات"، جامعة بسكرة، 12/13 نوفمبر 2005.

5- بوشعور راضية، بلمقدم مصطفى، دور الموارد اللامادية(المعرفة و المعلومة)في رفع الأداء العام للمؤسسة الاقتصادية، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة، 12/13 نوفمبر 2005.

6- ثامر البكري، خالد بني حمدان، الإطار المفاهيمي للإستدامة و الميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة HP في اعتمادها لإستراتيجية الإستدامة، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، العدد9، 2013.

7- جمال الدين الخازندار، تأثير العوامل البيئية على التخطيط الإستراتيجي، مجلد13، الإداري، عمان، 1991.

8- الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد و كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم اقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10/03/2004.

9- دجلة مهدي محمود، أثر إعادة الهندسة في تحقيق المزايا التنافسية، مجلة التقني، المجلد العشرون، العدد2، 2007.

- 10- ربحي الحسن، أمجد العفيف، أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد1، 2010.
- 11- رحيم حسين، التجديد التكنولوجي كمدخل استراتيجي لدعم القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية حالة الصناعات و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم علوم التسيير، 29-30/10/2002.
- 12- رشاد محمد الساعد، التقنية وعلاقتها بنظام المعلومات و السلوك القيادي لمدراء المنظمات دراسة ميدانية لمنظمة خدماتية وأخرى مالية بالسعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة ، المجلد17، العدد2 ، 2003.
- 13- زبيري رابح، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة البليدة، 22/23أفريل2003.
- 14- سملاي يحضية، بلالي أحمد، الميزة التنافسية و فعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة، جامعة مسيلة، 03-04/05/2005.
- 15- سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في عمليات إدارة المعرفة، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات، جامعة بسكرة، 12/13نوفمبر2005.
- 16- عبد الستار الصياح، المواءمة الإستراتيجية وأثرها في تحديد الموقف الاستراتيجي لمنظمات الأعمال دراسة اختباريه في عينة من الشركات الصناعية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثاني والعشرون، 2009 .
- 17- عبد السلام ابراهيم عبيد، التحليل الإستراتيجي و الأداء التنافسي دراسة تحليلية في صناعة الخدمات المصرفية، مركز دراسات الكوفة، العدد10، 2008 .
- 18- عبد المليك مزهودة، الفكر الإستراتيجي التسييري: من نموذج SWOT إلى نظرية الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الرابع، ماي 2003.

- 19- عبد الملوك مزهودة، دور نظم المعلومات في كسب رهانات الإدارة الإستراتيجية و تعزيز تنافسية منظمات الأعمال، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الثالث حول نظم المعلومات و دورها في تطوير وتنمية منظمات الأعمال، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن، 22-25/11/2004.
- 20- عبد الملوك مزهودة، محددات تنافسية قطاع الطحن بالجزائر و انعكاسات تحولات المحيط عليه : منظور المسيرين، ورقة عمل مقدمة ليوم دراسي حول قراءة في تحديات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، مخبر العلوم الاقتصادية و التسيير، 25/04/2007 .
- 21- عظيمي دلال، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد10، 2010.
- 22- علاوي عبد الفتاح وآخرون، تكنولوجيا المعلومات والاتصال مدخل إستراتيجي في اقتصاد المعرفة، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول تسيير المؤسسة " المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة، 12/13 نوفمبر 2005.
- 23- عماد السايح، دور التخطيط الإستراتيجي في الرفع من القدرات التنافسية للمنظمات الصغيرة و المتوسطة، ورقة عمل مقدمة في ورشة عمل " الاستشراف و التخطيط الإستراتيجي، التخطيط الإستراتيجي للنفوق التنافسي في منظمات الأعمال، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال مؤتمرات 2011.
- 24- كمال رزيق، بوزعرور عمار، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية الاقتصاد و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليلة، 21-22/05/2002.
- 25- كمال رزيق، فارس مسدور، مفهوم التنافسية، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم علوم التسيير، 29-30/10/2002.
- 26- محمد بن عبد الله عوض، إستراتيجيات التسويق التنافسية (إطار جديد لمفهوم قديم)، الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي الواقع وآفاق التطوير، الشارقة، 15-16/10/2002.
- 27- معن وعد الله المعاضيدي، أيمن جادر حميد، مكونات تقانة المعلومات وانعكاسها في تحقيق القيمة المضافة الإستراتيجية للمنظمة دراسة لآراء العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العدد 101، مجلد 32، 2010.

- 28- موساوي زهية، خالدي خديجة، نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات : الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 08-09/03/2005.
- 29- مولى عبد الله، التنافسية و الدولة، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم علوم التسيير، 29-30/10/2002.
- 30- يوسف حجيم الطائي، عبير محمد حسن كرامشة، التخطيط الإستراتيجي و دوره في تحقيق الميزة التنافسية، مركز الدراسات، الكوفة، العدد 19، 2010.

III. الرسائل و الأطروحات:

- 1- إياد عليا لدجني، دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، منهاج و طرائق التربية، كلية التربية، جامعة دمشق، 2010/2011.
- 2- ماجد راضي الزعبي، التخطيط الإستراتيجي و بناء منظمات متميزة تكنولوجيا " دراسة تطبيقية على منظمات صناعة الأدوية الأردنية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص فلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2004.
- 3- موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، الفلسفة في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، 2008.
- 4- نوري منير، التسويق الإستراتيجي و أهميته في مسيرة العولمة الاقتصادية (اسقاط على الوطن العربي للفترة 1990-2000)، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2004/2005.

IV. التقارير:

- 1- مؤسسة الملك خالد الخيرية، دليل التخطيط الإستراتيجي للمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، الرياض، 2010.

V. مواقع الانترنت:

- 1- جسر التنمية، القدرة التنافسية و قياسها، العدد 24، ديسمبر 2003، تاريخ التصفح 03/11/2009، www.arab-api.org/develop_bridge24.pdf

- 2- طارق نوير، دور الحكومة الداعم للتنافسية " حالة مصر "، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2002، تاريخ التصفح 2009/11/01، www.arab-api.org/wps0302.pdf
- 3- معهد العربي للتخطيط ، التنافسية و تجربة الأردن ، الكويت، 2002، تاريخ التصفح 2009/09/10، www.arab-api.org/wps0004.pdf

ثانيا: اللغة الأجنبية

I.Ouvrages :

- 1- Ahmed Bounfour, Georges Epinette, *Valeur Et Performance Des SI « Une Nouvelle Approche Du Capital Immatériel De L'entreprise »*, Dunod, Paris
- 2- Alain Burlaud Et Autres, *Management Des Systèmes D'information Manuel Et Applications*, Editions sup'Foucher, 2007/2008.
- 3- Alan Marsden, Carole Forbes, Strategic Management For Small And Medium-Sized Enterprises (SMEs), In: Oswald Jones, Fiona Tilley, *Competitive Advantage In SMEs Organising For Innovation And Change*, Wiley edition, 2003.
- 4- Anita Cassidy, *A Practical Guide to Information Systems Strategic Planning*, Auerbach Publications, Second Edition ,2006.
- 5- Bruno Bonnefous et autres, *Management*, Hachette , Paris, 2eme édition ,2011.
- 6- Ceram Sophia Antipolis et Autres, *systèmes d'information organisationnels*, édition Pearson, Paris.
- 7- Chantal Morley, *Management D'un Projet Système D'Information Principes, Techniques, Mise En Œuvre Et Outils*, Dunod, Paris, 5^e Edition, 2006.
- 8- Dave Caffey, Steve Wood, *Business Information management Improving Performance using Information Systems*, Pearson Education Limited, England, First Printing, 2005.
- 9- David Autissier, Valérie Delaye, *Mesurer la performance du système d'information*, Eyrolles, Paris, 2008.
- 10- Elie Cohen, *Dictionnaire de Gestion*, Casbah édition, Alger, 1998.
- 11- Eric Fimbel, *Alignement Stratégique « Synchroniser Les Systèmes D'information Avec Les Trajectoires Et Manœuvres Des Entreprises »*, Pearson, Paris, 2007.

- 12- F .Bournois , P.J. Romani, *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprise Française*, Economica , Paris, 2002 .
- 13- France Bouthillier, Kathleen Shearer, *Assessing Competitive Intelligence Software:A Guide to Evaluating CI Technology*, Information Today, Inc, Medford, New Jersey, First printing, 2003.
- 14- Fred R. David, *Strategic management: concepts and cases*, Prentice Hall, New Jersey,13th edition, 2011.
- 15- Frédéric Leroy, *Les Stratégies de l'entreprise*, Edition Dunod, Paris, 2001.
- 16- Gary Hamel, C.K Prahalad, *La conquête de future*, Editions Dunod, Paris, 1999.
- 17- Gérard Garibalidi, *Analyse Stratégique*, Groupe Eyrolles, Paris ,3^{ème} édition, 2008.
- 18- Ghedjghoudi El Hadi, *Le Management Théorie Et Pratique*, Office Des Publications Universitaires, Alger, 2012.
- 19- Ghedjghoudj El Hadi, *Management Stratégique Les Différentes Approches*, Office Des Publications Universitaires, Alger , 2013.
- 20- Hugh Macmillan, Mahen Tompoe, *Strategic Management*,Oxford, University Press, New York .
- 21- Jean- Pierre Détrie et al, *Strategor Politique Générale de l'Entreprise*, Edition Dunod, Paris, 4^e édition, 2004.
- 22- Jean-Benoist Chabrol, *Théorie Générale des Systèmes*, Edition Dunod, Paris, 1993.
- 23- Jean-claude Tarondeau, *Stratégie industrielle*, Edition Vuibert, Paris, 2^{ème} édition, 1998.
- 24- Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, *Marketing Stratégique et opérationnel Du marketing à l'orientation-marché*, Dunod, Paris, 7e édition, 2008 .
- 25- Jean-Louis Lequeux, *Manager Avec Les ERP Architecture Orientée Services (SOA)*, Eyrolles, Troisième Edition, 2008 .
- 26- Jean-luc charron, Sabine Sépari, *Organisation et Gestion de l'Entreprise« épreuve N°3 »*, Edition Dunod, Paris, 2^eédition.
- 27- Jean-Luc Deixonne, *Piloter Les Systèmes D'information «S'appuyer sur les TIC et le SI pour devenir une entreprise numérique »*, Dunod Edition,Paris, 2012.

- 28- Kenneth Laudon, Jane Laudon, *Management des systèmes d'information*, Pearson , Paris , 11^e édition, 2010.
- 29- Kholadi Mohamed Khireddine, *Cours des Systèmes Organisationnels*, Bahaeddine édition , 1^{er} édition , 2003/2004.
- 30- Linda Rouleau, *Théorie des Organisations Approches Classiques Contemporaines et de l'Avant-garde*, Pesses de l'Université du Québec, Québec, 2007.
- 31- Manuel Cartier et autres, *Maxi Fiches de Stratégie* ,Dunod, Paris, 2010.
- 32- Marc Giget *La dynamique Stratégique de l'entreprise*, édition Dunod, Paris, 1998.
- 33- Marilyn M. Helms, *Encyclopedia of Management*, Thomson , 5th edition,2006.
- 34- Michael Porter, *choix Stratégique et concurrence- Techniques d'Analyse des Secteur et de la Concurrence dans l'Industrie*, Edition Economica, Paris, 1982
- 35- Michael Porter, *l'Avantage Concurrentiel*, Edition Dunod , Paris, 1999.
- 36- Michel marchesnay , *management stratégique*, édition de l' ADREG, septembre, 2004.
- 37- Michel Robert, Bernard Racine, *E-Strategy Pure & Simple Connecting Your Internet Strategy to Your Business Strategy*, McGraw-Hill Companies, New York, 2001.
- 38- Michelle Gillet, Patrick Gillet, *SIRH Système D'information Des Ressources Humaines* , Dunod, Paris, 2010.
- 39- Mohamed Louadi, *Introduction aux Technologies l'Information et de la Communication*, Centre de Publication Universitaire, Tunis, 2005 .
- 40- Mohamed Séghir Djitu, *Marketing Stratégique*, Edition Djitli, Algérie.
- 41- Oswald Jones, Competitive Advantage In SMEs: Towards A Conceptual Framework, In: Oswald Jones, Fiona Tilley, *Competitive Advantage In SMEs Organising For Innovation And Change*, Wiley edition, 2003.
- 42- Oswald Jones, Fiona Tilley, *Competitive Advantage in SMEs Organising for Innovation and Change*, Wiley edition, 2003.
- 43- Raymond-Alain thiétart, *la stratégie d'entreprise*, Bayeusaine, Paris, 2^e édition, 1996.

- 44- Richard D'aveni, *Hyper Compétition*, Traduit par : Michèle Garéne, Vuibert édition, Paris, 1995 .
- 45- Richard lynch, *Corporate Strategy*, Pearson Education, England ,4th edition, 2006.
- 46- Robert Reix et autres, *Systemes D'information Et Management Des Organisations* , Vuibert, Paris , 6^e Edition, Septembre 2011.
- 47- Robert S.Kaplan, David P.Norton, *L'alignement Stratégique Créer Des Synergies Par Le Tableaux Des Bord Prospectif*, Eyrolles, Paris, 2007.
- 48- Thomas L. Wheelen, J.David Hunger, *Strategic Management And Business Policy Toward Global Sustainability*, Pearson Education, 13th Edition, 2012.
- 49- William R. King, *Planning For Information Systems*, M.E Sharpe, New York, 2009.

II. Séminaire et Revues :

- 1- A.J.Gilbert Silvius et al, *Business And It Alignment; Answers And Remaining Questions*, Pacific Asia Conference on Information Systems, Association for Information Systems, 2009.
- 2- Abdisalam Issa-Salwe et al, *Strategic Information Systems Alignment: Alignment of IS/IT with Business Strategy*, Journal of Information Processing Systems, Vol 6, No 1, March 2010.
- 3- Aissa Hirèche, *Compétitivité : l'autre facette?*, séminaire international sur la compétitivité des entreprises économiques et mutations de l'environnement, Université Mohamed Khider Biskra, département de gestion, 29-30/10/2002.
- 4- Akki Alouani Aoumeur, *le Système d'Information Comptable et la Compétitivité de l'Entreprise*, séminaire international sur la compétitivité des entreprises économiques et mutations de l'environnement, Université Mohamed Khider Biskra, département de gestion, 29-30/10/2002.
- 5- Alain Asquin, Marielle Payaud, *De L'entreprise Creuse A L'entreprise Cohérente : Enseignements D'une Analyse Stratégique Processuelle*, Xième Conférence De L'association Internationale De Management Stratégique, Faculté Des Sciences De L'administration, Université Laval, Québec, 13-14-15 Juin 2001.
- 6- Andreas Meier, Jean-Marc Zumwald, *Planification stratégique des systèmes d'information – Un modèle de processus destiné aux PME*, L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse, 25/ 26/ 27 octobre 2006.

- 7- Andrew C. Ologbo et al, *Strategic Management Theories and the Linkage with Firm Competitive Advantage from the Human Resource-Based View*, International Journal of Research in Management & Technology (IJRMT), Vol 2, No 4, August 2012.
- 8- Angelina, Harisno, *Developing Information System Strategic Planning in the Directorate General of Animal Husbandry and Health, Ministry of Agriculture*, Science Direct, 2012.
- 9- Cepy Slamet, *The Implementation of Strategic Planning for Information System in Educational Foundation*, International Journal Of Basic And Applied Science, Insan Akademika Publications, Vol 01, No 01 July 2012.
- 10- Charlotte Fillol, *Apprentissage et systémique: Une perspective intégrée*, XIIIème Conférence de l'Association Internationale Management Stratégique Normandie. Vallée de Seine, 2/ 3/ 4 juin 2004.
- 11- Craig Symons, *IT and Business Alignment: Are We There Yet?*, Forrester Research, Cambridge, 13 April 2005.
- 12- Dave Ulrich, Dale Lake, *Organizational capability: creating competitive advantage*, Academy of Management Review, Vol 5, No 1, 1991.
- 13- Dess, G.Gregory, Lumpkin, G.T, *Strategic Management: creating competitive advantages*, McGraw-Hill, 2004.
- 14- Dong Li et al, *Information Management Environment, Business Strategy, and the Effectiveness of Information Systems Strategic Planning*, The Tenth Pacific Asia Conference on Information Systems, 2006.
- 15- Fahad N. Al-Aboud, *Strategic Information Systems Planning : A Brief Review*, International Journal of Computer Science and Network Security, Vol 11, No 5, May 2011.
- 16- François Bergeron et al, *Strategic alignment and business performance: Operationalizing and Testing a Covariation Model*, Cahier de la Chaire de gestion stratégique des technologies de l'information, École des Hautes Études Commerciales de Montréal, No 02-01, Mai 2002.
- 17- Henry E. Newkirk, Albert L. Lederer, *The effectiveness of strategic information systems planning under environmental uncertainty*, Information & Management 43 , Science Direct, 2006.
- 18- Henry Mintzberg, *The fall and strategic planning*, Harvard Business Review, January-February 1994.

- 19- Henry Mintzberg, Joseph Lampel, *Reflecting on the strategy process*, Sloan Management Review, Spring 1999.
- 20- Hind Benbya, Bill McKelvey, *Using coevolutionary and complexity theories to improve IS alignment: a multi-level approach*, Journal of Information Technology, JIT Palgrave Macmillan Ltd , 2006.
- 21- Hisham bin Md Basir, Mohd Daud Norzaidi, *The Effect of Strategic Alignment on Strategic Information System Planning (SISP) Success: An Exploratory Study in Public Universities in Malaysia*, International Journal of Scientific Research in Education, Vol 2(2), December 2009.
- 22- J .C. Henderson, N. Venkatraman, *Strategic Alignment: Leveraging Information Technology For Transforming Organizations* , IBM Systems Journal, Vol 32, No 1,1999 .
- 23- J. F. Sowa, J. A. Zachman, *Extending and formalizing the framework for information systems architecture*, IBM Systems Journal, Vol 31, No 3, 1992.
- 24- Jerry Luftman, *Assessing Business-It Alignment Maturity* , Communications of AIS, Volume 4, Article 14, December 2000.
- 25- Jerry Luftman, Rajkumar Kempaiah, *An Update on Business-ITAlignment: “A Line” Has Been Drawn*, MIS Quarterly Executive , University of Minnesota, Vol 6, No 3 , September 2007.
- 26- Jesper Simonsen, *How Do We Take Care Of Strategic Alignment? Constructing A Design Approach*, Scandinavian Journal of Information Systems, 1999.
- 27- Joe Peppard, Bruce Campbell, *The Co-evolution of Business/Information Systems Strategic Alignment: An Exploratory Study*, Journal of Information Technology, Special Issue Strategic IT Alignment: Twenty Five Years On, January 2014.
- 28- John Ward, Joe Peppard, *Strategic Planning For Information Systems* , John Wiley And Sons , Third Edition ,2002.
- 29- Kari Hiekkanen et al, *Aligning Alignment with Strategic Context: A Literature Review*, Digital Enterprise Design and Management, Volume 205, 2013.
- 30- Karin Breu, Joe Peppard, *Beyond Alignment: A Coevolutionary View Of The Information Systems Strategy Process*, Twenty-Fourth International Conference on Information Systems, 2003.

- 31-LI. Cuenca et al, *Enterprise Engineering Approach For Business And Is/It Strategic Alignment*, 8th International Conference Of Modeling And Simulation - Mosim'10 "Evaluation And Optimization Of Innovative Production Systems Of Goods And Services", Hammamet – Tunisia , May 10-12/ 2010.
- 32-Mashaallah Valikhani et al, *The Factors Affecting The Quality Of Strategic Planning For Information Technology And Management Information Systems: A Survey In The Accounts Bureau Of Fars Province In Iran*, Journal Of Multidisciplinary Research ,Vol 2, September 2013.
- 33-Michael J. Earl, *Experiences in strategic information systems planning*, MIS Quarterly, March 1993.
- 34-Michael Porter, *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, Harvard Business Review, Harvard Business School Publishing Corporation, 2008.
- 35-Michael S. Scott Morton, John F. Rockart, *Implications Of Changes In Information Technology For Corporate Strategy*, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology , January-February 1984.
- 36-Mohamed Jaouad El Qasmi, Abdelaziz Kriouile, *Vers une nouvelle relation: stratégie/système d'information*, La revue de l'innovation: la revue de l'innovation dans le secteur public, volume 8 (4), 2003.
- 37-Muneer Alsurori, Juhana Salim, *Strategic Information System Planning: Review*, International Review on Computers and Software (I.RE.CO.S.), Vol 6, N 1, January 2011.
- 38-Nazim Taskin, *Flexibility And Strategic Alignment Of Enterprise Resource Planning Systems With Business Strategies: An Empirical Study*, The College Of Graduate Studies, The University Of British Columbia, October 2011.
- 39-Nofie Iman, Jogiyanto Hartono, *Strategic Alignment Impacts On Organizational Performance In Indonesian Banking Industry*, Gadjah Mada International Journal Of Business, Vol 9, No 2, May-August 2007.
- 40-Oscar Avila et autres, *Vers Une Extension Du SAM (Strategic Alignment Model) Pour Les Systèmes D'information De Production*, Xxvie Congrès INFORSID, Mai 2008.
- 41-Payam Hanafizadeh et al, *Defining CSFs for Information Systems Strategic Planning in Holding Companies: A Case Study of an Iranian Managerial Holding Company (System Group)*, Iran ICT Council JITCAR, Volume 10, Number 1, 2008.

- 42- Petter Gottschalk, Hans Solli-Sæther, *Differences in Stage of Integration between Business Planning and Information Systems Planning according to Value Configurations*, Informing Science, Developing Effective Organizations, Volume 4, No 1, 2001.
- 43- Ra'ed (Moh'd Taisir) Masa'deh et al, *An Integrative Model Linking IT-Business Strategic Alignment and Firm Performance: The Mediating Role of Pursuing Innovation and Knowledge Management Strategies*, Communications of the IBIMA, Volume 2, 2008.
- 44- Raduan, C. R et al, *Management, Strategic Management Theories and the Linkage with Organizational Competitive Advantage from the Resource-Based View*, European Journal of Social Sciences, Vol 11, No 3, 2009.
- 45- Robert D. Galliers, *IT strategies: beyond competitive advantage*, Journal of Strategic Information Systems, Butterworth-Heinemann Ltd, Vol 2, No 4 December 1993.
- 46- Said Boumendjel, Sidi achour, *Contribution à la Réflexion Critique portant sur le Management Stratégique Intégré des Entreprises Face à un Environnement Mondial :l'Expression de Management Risques et Qualité et le Recours à une Nouvelle Théorie de l'économie*, séminaire international sur la compétitivité des entreprises économiques et mutations de l'environnement, Université Mohamed Khider Biskra, 29-30/10/2002.
- 47- Serge Baile, Isabelle Sole, *PME Et Investissements En Technologies De L'information : Nécessité D'une Evaluation Spécifique*, Revue Technologie De L'information Et Société, Dunod, Vol 8, N 3, 1996.
- 48- Somendra Pant, Cheng Hsu, *Strategic Information Systems Planning: A Review*, Information Resources Management Association International Conference, Atlanta, Georgia, 21-24 May 1995.
- 49- The International Journal Of Organizational Innovation, Volume 5, Number 2, 2012.
- 50- Thompson S.H. Teo, James S.K. Ang, *Critical success factors in the alignment of IS plans with business plans*, International Journal of Information Management 19, 1999.
- 51- Walter Baets, *Aligning information systems with business strategy*, *Journal of Strategic Information Systems*, Vol 1, No 4, September 1992.

52- Yolande E Chan, Blaize Horner Reich, *State of the Art 'IT alignment: what have we learned?'*, Journal of Information Technology , 2007.

III. Thèses :

1- Anne Etien, *Ingénierie De L'alignement : Concepts, Modèles Et Processus La Méthode ACEM Pour L'alignement D'un Système D'information Aux Processus D'entreprise*, Thèse De Doctorat, Informatique, L'universite Paris I – Pantheon – Sorbonne, 13 Mars 2006.

2- Frédérique Peguiron, *Application De L'Intelligence Economique Dans Un Système d'Information Stratégique Universitaire : Les Apports De La Modélisation Des Acteurs*, Thèse Doctorat, Sciences De L'Information Et De La Communication , Université Nancy 2, 16 Novembre 2006.

3- Hajer Kefi-Abdessalem, *Evaluation Des Technologies Et Systèmes D'information Cas D'un Entrepôt De Données Implanté Dans Une Institution Financière*, Thèse Doctorat, Sciences De Gestion, Université De Paris Douphine.

4- Nesrine Chtourou, *Alignement Strategique Des Usages Du Systeme Erp : Emergence D'une Hypothese Culturaliste*, Thèse de Doctorat, Sciences De Gestion, Faculté Des Sciences Economiques Et De Gestion , Sfax, Juillet 2012.

IV. Rapports:

1- Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises, *Alignement Stratégique Du Système D'information Comment Faire Du Système D'information Un Atout Pour L'entreprise ?*, Rapports, Fiche technologique, 2^e édition, Septembre 2001-2002.

2- Club Informatique Des Grandes Entreprises Françaises, *Intelligence Économique Et Stratégique : Les systèmes d'information au cœur de la démarche*, mars 2003.

3- IDeTra, *Intelligence économique Un guide pour débutants et praticiens*, Programme De La Communautés Européennes « Cooperation To Promote Economic And Technological Intelligence In Small And Medium-Sized Enterprises », 2002.

4- Michèle Debonneuil, Lionel Fontagné, *Compétitivité*, Rapport Conseil D'analyse Economique, Paris, 2003.

5- Programme De La Communautés Européennes « Cooperation To Promote Economic And Technological Intelligence In Small And Medium-Sized Enterprises », 2002 .

- 6- Wei-Lin Hsu , Tom G Gough, **Information Systems Planning - An Integration Model**, Report 2000.13, School Of Computer Studies Research Report Series, University of Leeds, June 2000.

V.Cites Internet

- 1- Annette Obin, **Ecoles De Strategie Selon Mintzberg « Note De Lecture De Voyage En Pays Stratégique, L'exploration Des Grands Courants De La Pensée Stratégique »**, Ed Village mondial, 1999, consulté le 05/09/2010, www.jpobin.com/pdf21nov09/2000lesecolesdestrategie.pdf
- 2- David Avison et al, **Using and validating the strategic alignment model**, Journal of Strategic Information Systems 13, Elsevier B.V ,2004, consulté le 27/04/2014, www.elsevier.com/locate/jsis
- 3- Dominique Puthod,Catherine thévenard, **La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources:une illustration avec le groupe SALOMON**, consulté le 01/11/2009, [www.Strategie- aims.com/montreal/ putho-t.PDF](http://www.Strategie-aims.com/montreal/putho-t.PDF) .
- 4- Francois-Xavier de Vaujany, **Strategic Alignment: What Else? A Practice Based View of IS Value**, Twenty Ninth International Conference on Information Systems Proceedings, Association for Information Systems,2008, consulté le 14/07/2013, <http://ssrn.com/abstract=1323867>
- 5- G.S.Kearns, A.L.Lederer, **the effect of strategic alignment on the use of is-based resources for competitive advantage**, Journal of Strategic Information Systems 9, Elsevier B.V ,2000 , consulté le 01/11/2013, www.elsevier.com/locate/jsis .
- 6- Jeff Baker et al, **Dynamic Strategic Alignment Competency: A Theoretical Framework and an Operationalization**, Working Papers on Information Systems, consulté le 22/04/2014, <http://sprouts.aisnet.org/9-48>
- 7- Jim Rowe, **Studying Strategy**, Ventus Publishing, 2008, consulté le 11/09/2011, bookboon.com
- 8- John Lindström et al, **The need for improved alignment between actability, strategic planning of IS and information security**, consulté le 15/7/2013, pure.ltu.se/.../The_need_for_improved_alignment.pdf
- 9- Mohamed Jaouad El Qasmi, **L'alignement Strategique Du Systeme D'information**, consulté le 05/07/2014, <http://www.isdm.univ-tln.fr>
- 10- Neil McBride, **Towards A Dynamic Theory Of Strategic Information Systems Planning**, De Montfort University, consulté le 02/05/2013, www.cse.dmu.ac.uk/~nkm/PAPERS/Dynamic%20SISP.pdf

- 11- Neil Ritson, **Strategic Management**, Ventus Publishing, 2011, consulté le 11/09/2011, bookboon.com.
- 12- Nick Pelling, **Mintzberg's Ten Schools**, Kingston University Business School, Surrey, UK, 2004 , consulté le 05/09/2010, www.nickpelling.com/dissertation/chapter4.pdf
- 13- Nihel Jouirou, Michel Kalika, **Les dynamiques de l'alignement : Analyse et Evaluation (Cas de l'ERP)**, consulté le 15/11/2013, basepub.dauphine.fr/xmlui/bitstream/.../2/Jouirou_kalika_1.pdf
- 14- ONUDI, **Création de capacités pour la mise en réseau de l'information aux entreprises établi par le service des petites et moyennes entreprises**, consulté le juillet 2003, www.unido.org/doc/4525-70k,p4.
- 15- Richard J.Ormerod, **On The Nature Of Information Systems Strategy Development**, consulté le 02/03/2013, sdaw.info/asp/aspecis/19930029.pdf
- 16- Robert Reix, **Stratégie des systèmes d'information**, consulté le 15/03/2013, [ipom.free.fr/M2/MANAGEMENT stratsi-extrait-2.pdf](http://ipom.free.fr/M2/MANAGEMENT%20stratsi-extrait-2.pdf)
- 17- TSH Teo , WR King, **An empirical study of the impacts of integrating business planning and information systems planning**, European Journal of Information Systems ,1999, consulté le 08/07/2014, <http://www.stockton-press.co.uk/ejis>
- 18- Yves Pigneur, Alexander Osterwalder, **Towards Business and Information Systems Fit through a Business Model Ontology**, consulté le 19/05/2014, inforge.unil.ch/aosterwa/.../eBusinessModels/.../SMS03.pdf
- 19- Z. Mohdzain, J. Ward, **Information systems strategic planning in multinationals: from the subsidiaries' perspective**, Information Systems Research Centre, consulté le 17/07/2013, www.som.cranfield.ac.uk/.../mohdzainandwardnov20...
- 20- Zhiqiang Wang, **Strategic Fit Issues in Information System Research: Concept, Operationalization and Future Directions**, International Journal of Hybrid Information Technology Vol7, No1, 2014, consulté le 12/07/2014, dx.doi.org/10.14257/ijhit.2014.7.1.02

فهرس المحتويات

III	الشكر
IV	الإهداء
V	ملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
أ	مقدمة عامة
01	الفصل الأول: الخلفية العامة عن التخطيط الإستراتيجي للمنظمة
02	تمهيد
03	المبحث الأول: تأصيل المنطلقات النظرية للإدارة الإستراتيجية
03	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية، خصائصها و أهميتها
03	أولاً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية
06	ثانياً: خصائص الإدارة الإستراتيجية
07	ثالثاً: أهمية الإدارة الإستراتيجية
09	المطلب الثاني: مراحل تطور الفكر الإستراتيجي و نظريات الإدارة الإستراتيجية
09	أولاً: التطور الفكري للإدارة الإستراتيجية
15	ثانياً: التوجهات الفكر الإستراتيجي
17	ثالثاً: نظريات الإدارة الإستراتيجية
19	المطلب الثالث: مدارس الإدارة الإستراتيجية
19	أولاً: تصنيف Whittington
22	ثانياً: تصنيف Mintezberg et Lampel
29	المبحث الثاني: المدخل النظري للتخطيط الإستراتيجي
29	المطلب الأول: مفهوم التخطيط الإستراتيجي
35	المطلب الثاني: خصائص و أهمية التخطيط الإستراتيجي
35	أولاً: خصائص التخطيط الإستراتيجي
38	ثانياً: أهمية التخطيط الإستراتيجي
40	المطلب الثالث: أهداف و وظائف التخطيط الإستراتيجي
40	أولاً: أهداف التخطيط الإستراتيجي
41	ثانياً: وظائف التخطيط الإستراتيجي
43	المبحث الثالث: آليات التخطيط الإستراتيجي

43	المطلب الأول: مستويات و أنماط التخطيط الإستراتيجي
43	أولاً: مستويات التخطيط الإستراتيجي
45	ثانياً: أنماط التخطيط الإستراتيجي
47	المطلب الثاني: أساليب و نماذج التخطيط الإستراتيجي
47	أولاً: أساليب التخطيط الإستراتيجي
49	ثانياً: نماذج التخطيط الإستراتيجي
55	المطلب الثالث: مقومات، مغالطات و مشاكل التخطيط الإستراتيجي
55	أولاً: مقومات التخطيط الإستراتيجي
59	ثانياً: مغالطات التخطيط الإستراتيجي
60	ثالثاً: مشاكل التخطيط الإستراتيجي
64	خلاصة الفصل
65	الفصل الثاني: التخطيط الإستراتيجي كعملية
66	تمهيد
67	المبحث الأول: التوجه الإستراتيجي
68	المطلب الأول: الرؤية الإستراتيجية
68	أولاً: ماهية الرؤية الإستراتيجية
71	ثانياً: عناصر الرؤية و أنواعها
74	ثالثاً: مراحل صياغة الرؤية و تطويرها
76	المطلب الثاني: رسالة المنظمة
76	أولاً: مفهوم رسالة المنظمة
77	ثانياً: خصائص و أهمية رسالة المنظمة
80	ثالثاً: المكونات و مراحل صياغة الرسالة
82	المطلب الثالث: الغايات و الأهداف الإستراتيجية
82	أولاً: الغايات الإستراتيجية للمنظمة
84	ثانياً: الأهداف الإستراتيجية للمنظمة
88	ثالثاً: نماذج صياغة الأهداف
92	المبحث الثاني: التحليل الإستراتيجي
92	المطلب الأول: ماهية التحليل الإستراتيجي للبيئة
92	أولاً: مفهوم التحليل الإستراتيجي
94	ثانياً: أهمية التحليل الإستراتيجي
94	ثالثاً: خطوات التحليل الإستراتيجي

97	المطلب الثاني: التحليل الخارجي للمنظمة
97	أولاً: ماهية التحليل الخارجي
97	ثانياً: أهمية دراسة و تحليل البيئة الخارجية للمنظمة
99	ثالثاً: خطوات تحليل البيئة الخارجية
101	رابعاً: مستويات التحليل الخارجي لبيئة المنظمة
106	المطلب الثالث: التحليل الداخلي للمنظمة
106	أولاً: مفهوم التحليل الداخلي للمنظمة
106	ثانياً: أهمية تحليل و دراسة البيئة الداخلية للمنظمة
107	ثالثاً: مداخل تحليل البيئة الداخلية
110	المبحث الثالث: تحديد الموقف والاختيار الإستراتيجي
110	المطلب الأول: تحديد الموقف الإستراتيجي
110	أولاً: التحليل الرباعي SWOT
114	ثانياً: تحليل ملخص العوامل الإستراتيجية SFAS
116	ثالثاً: تحليل Ohmae
117	المطلب الثاني: ماهية الاختيار الإستراتيجي
117	أولاً: مفهوم الاختيار الإستراتيجي
118	ثانياً: مراحل الاختيار الإستراتيجي
122	ثالثاً: العوامل المؤثرة على عملية الاختيار الإستراتيجي
124	المطلب الثالث: أساليب التحليل و تقييم البدائل الإستراتيجية
124	أولاً: أسلوب تحليل المحفظة
133	ثانياً: أسلوب تحليل الفجوة الإستراتيجية
137	خلاصة الفصل
138	الفصل الثالث: الإطار العام للتخطيط الإستراتيجي لنظام المعلومات
139	تمهيد
140	المبحث الأول: طبيعة نظم المعلومات
140	المطلب الأول: أساسيات حول النظام
140	أولاً : النظرية العامة للنظم
142	ثانياً: مفهوم النظام
145	ثالثاً: عناصر النظام و تصنيفاته
151	المطلب الثاني: مفاهيم وأساسيات حول المعلومات
151	أولاً: مفهوم المعلومة وطبيعتها

156	ثانيا: أهمية و قيمة المعلومة
157	ثالثا: تصنيفات المعلومات و مصادرها
160	المطلب الثالث: مدخل لنظام المعلومات
160	أولا: مفهوم نظام المعلومات
164	ثانيا: مراحل تطور نظم المعلومات و التحديات التي تواجهها
168	ثالثا: تصنيفات نظم المعلومات
173	المبحث الثاني: بنية نظم المعلومات
173	المطلب الأول: وظائف نظم المعلومات، أدوارها، مكوناتها و مواردها
173	أولا: وظائف نظم المعلومات
175	ثانيا: أدوار نظم المعلومات
176	ثالثا: مكونات نظم المعلومات
177	رابعا: موارد نظم المعلومات
179	المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات
179	أولا: مفهوم تكنولوجيا المعلومات
180	ثانيا: مكونات تكنولوجيا المعلومات
180	ثالثا: استخدامات تكنولوجيا المعلومات في المنظمة
181	رابعا: آثار تكنولوجيا المعلومات على المنظمة
182	المطلب الثالث: شبكات المعلومات
182	أولا: مفهوم شبكات المعلومات
183	ثانيا: أنواع الشبكات
184	ثالثا: الانترنت
187	المطلب الرابع: قواعد البيانات
187	أولا: مفهوم قواعد البيانات
188	ثانيا: نماذج و مستويات قواعد البيانات
190	ثالثا: نظام إدارة قاعدة البيانات
191	المبحث الثالث: التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات
191	المطلب الأول: مدخل للتخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات
191	أولا: مفهوم التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات
194	ثانيا: أهمية و أهداف التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات
197	المطلب الثاني: إستراتيجية نظم المعلومات
197	أولا: مفهوم إستراتيجية نظم المعلومات

198	ثانيا: نظريات استراتيجيات نظم المعلومات
199	المطلب الثالث: آلية التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات
199	أولاً: مدخلات و مخرجات عملية التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات
200	ثانيا: مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات
207	ثالثا: مقاربات وطرق التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات
211	رابعا: مشاكل و عوامل نجاح التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات
214	خلاصة الفصل
215	الفصل الرابع: : الإطار العام للتفوق التنافسي
216	تمهيد
217	المبحث الأول: تنافسية المنظمة
217	المطلب الأول: مفهوم التنافسية و أسباب ظهورها
217	أولاً: مفهوم التنافسية
220	ثانيا: أسباب ظهور التنافسية
221	المطلب الثاني: عوامل التنافسية و مؤشرات قياسها
221	أولاً: عوامل التنافسية
224	ثانيا: مؤشرات قياس التنافسية
225	المطلب الثالث: أسس تطوير و تنمية التنافسية
227	المبحث الثاني: التفوق التنافسي للمنظمة
227	المطلب الأول: الميزة التنافسية:المفهوم، الأنواع و المصادر
227	أولاً: مفهوم الميزة التنافسية
231	ثانيا: أنواع الميزة التنافسية
234	ثالثا: مصادر الميزة التنافسية
239	المطلب الثاني: الميزة التنافسية: المحددات، معايير الحكم على جودتها
239	أولاً: محددات الميزة التنافسية
240	ثانيا: معايير الحكم على جودتها
241	المطلب الثالث: تطوير و الحفاظ على المزايا التنافسية
241	أولاً: أسباب تطوير الميزة التنافسية
242	ثانيا : العوامل المتحكمة في ديمومة الميزة التنافسية
243	ثالثا: دورة حياة الميزة التنافسية
245	المبحث الثالث: المداخل النظرية للتفوق التنافسي
245	المطلب الأول: التحليل الكلاسيكي لـ Porter

245	أولاً: سلسلة القيمة
250	ثانياً: القوى التنافسية
256	ثالثاً: الإستراتيجيات التنافسية الشاملة (العامة)
262	المطلب الثاني: وجهة نظر القائمة على الموارد و الكفاءات
265	أولاً: مبادئ النظرية القائمة على الموارد
266	ثانياً: خصائص الموارد
267	ثالثاً: مستويات الموارد في المنظمة
268	رابعاً: تسيير و تقييم موارد المنظمة
270	المطلب الثالث: المدخل المقارن
270	أولاً: الانتقادات الموجهة للنظريتين
272	ثانياً: مقارنة الأبعاد الفكرية و المنهجية للنظريتين
273	ثالثاً: التكامل بين النظريتين
275	خلاصة الفصل
276	الفصل الخامس: أثر التوافق الإستراتيجي على تحقيق عوامل التفوق التنافسي
277	تمهيد
278	المبحث الأول: الأساس النظري للتوافق الإستراتيجي
278	المطلب الأول: التوافق الإستراتيجي: المفهوم
284	المطلب الثاني: التوافق الإستراتيجي: الأبعاد، المكونات و المستويات
284	أولاً: أبعاد التوافق الإستراتيجي
288	ثانياً: مكونات التوافق الإستراتيجي
289	ثالثاً: مستويات التوافق الإستراتيجي
290	المطلب الثالث: العلاقة بين إستراتيجية المنظمة و إستراتيجية نظم المعلومات
290	أولاً : طبيعة العلاقة بين إستراتيجية الأعمال و إستراتيجية نظم المعلومات: من يسبق من؟
294	ثانياً: مقارنة أنماط العلاقة بين إستراتيجية الأعمال و إستراتيجية نظم المعلومات
296	المطلب الرابع: التوافق الإستراتيجي: إجراءات القياس، عوامل النجاح و التحديات
296	أولاً: إجراءات قياس التوافق الإستراتيجي
299	ثانياً: عوامل النجاح للتوافق الإستراتيجي
301	ثالثاً: التحديات التي تواجه التوافق الإستراتيجي
304	المبحث الثاني: نماذج التوافق الإستراتيجي
304	المطلب الأول: نموذجي MacDonal و Baets للتوافق الإستراتيجي
304	أولاً: نموذج MacDonal للتوافق الإستراتيجي

305	ثانيا: نموذج Baets (امتداد نموذج MacDonald)
308	المطلب الثاني: نموذجي Scott Morton و Zachman للتوافق الإستراتيجي
308	أولا: نموذج التوازن التنظيمي لـ Scott Morton
309	ثانيا: نموذج Zachman
311	المطلب الثالث: نموذجي Luftman و التطور المشترك للتوافق الإستراتيجي
311	أولا: نموذج نضج التوافق الإستراتيجي (نموذج Luftman)
315	ثانيا: نموذج التطور المشترك للتوافق الإستراتيجي
318	المطلب الرابع: نموذج التوافق الإستراتيجي SAM
321	المطلب الخامس: مناقشة النماذج
324	المبحث الثالث: تحقيق عوامل التفوق التنافسي من خلال التوافق الإستراتيجي
324	المطلب الأول: استخدام نظم المعلومات في تحقيق عوامل التفوق التنافسي
324	أولا: الأدوار الإستراتيجية لنظام المعلومات
326	ثانيا: التطبيقات الإستراتيجية لنظم المعلومات
330	المطلب الثاني: تعزيز التنافسية عن طريق نظم المعلومات
331	أولا: نظام المعلومات للميزة التنافسية
332	ثانيا: أثر نظم المعلومات على تحليل قوى التنافس الخمس
334	ثالثا: أثر نظام المعلومات على سلسلة القيمة
336	رابعا: أثر نظم المعلومات على تنفيذ الإستراتيجيات التنافسية الشاملة
337	المطلب الثالث: أثر التوافق الإستراتيجي في نجاح التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات
342	المطلب الرابع: أثر التوافق الإستراتيجي على خلق القيمة، الاستراتيجيات و الأداء التنافسي للمنظمة
342	أولا: أثر التوافق الإستراتيجي على خلق القيمة
345	ثانيا: أثر التوافق الإستراتيجي على استراتيجيات الأعمال
348	ثالثا: أثر التوافق الإستراتيجي على الأداء التنافسي للمنظمة
351	خلاصة الفصل
352	الخاتمة العامة
358	المصادر و المراجع
379	فهرس المحتويات