

أهم الأدوار الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في منظمات الأعمال.

د. بلقيدوم صباح .عباس لغرور - خنشة -

الملخص:

يتحرك العالم اليوم تجاه ما يعرف بالاقتصاد الرقمي، حيث يعتمد فيه على الاستخدام الكثيف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لأنها أصبحت سلاحا تنافسيا قويا في يد منظمات الأعمال تستخدمه للتأثير على بيئتها التنافسية بما يحقق أهدافها ويخدم مصالحها. الكلمات المفتاحية: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، المنظمات، الأدوار الإستراتيجية.

Résumé :

Le monde se dirige aujourd'hui vers ce qu'on appelle l'économie numérique, d'où l'introduction et l'utilisation massive des TIC comme atout par les organisations afin d'influencer l'environnement très compétitif pour atteindre leurs objectifs et de servir leurs intérêts.

Mots Clés : TIC, Organisations, Rôles Stratégiques.

مقدمة:

إن التطبيقات الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تعتبر موردا وأصولا إستراتيجية تستخدم لتطبيق الاستراتيجيات التنافسية وفي المساعدة على تحقيق أهداف التغيير المنشودة لعمليات المنظمة في ظل تزايد التعقيد البيئي والتكنولوجي لمنظمات الأعمال المعاصرة التي تؤدي عملياتها في بيئة الاقتصاد الرقمي مستعينة بالتكنولوجيا الحديثة لأنظمة المعلومات بشكل يمكنها من التعامل مع التهديدات والفرص البيئية

وعليه فإن الاتجاه الحديث في إدارة المنظمات على اختلافها أصبح يتطلب منها أن تحقق النجاحات المستمرة في عملياتها وأن تسعى بكل ما تملك من موارد للحصول على ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرار في دنيا الأعمال.

وعليه جاءت هذه المقالة معالجة لهم الأدوار الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في منظمات الأعمال.

- أولا : الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم الميزة التنافسية.
- ثانيا: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في استثمار الذكاء الاستراتيجي.
- ثالثا: الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في هندسة التحالفات الإستراتيجية.
- رابعا: الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز عملية هندسة الإدارة.
- خامسا: الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية.
- سادسا: الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل إدارة الجودة الشاملة.

وسنحاول فيما يلي التطرق لهذه الأدوار بشيء من التفصيل.

أولا : الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم الميزة التنافسية

تقوم كثير من المنظمات بالتطبيق الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال استخدام هذه التكنولوجيا في تغيير المنتج أو تغيير أسلوب المنافسة التي تتبعها المنظمة. ويستخدم التطبيق الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إحداث تغييرات عميقة على نجاح المنظمة من خلال:

- التأثير على صياغة إستراتيجية المنظمة وتنفيذها ؛
- الحصول على مزايا تنافسية، ومنع المنافسين على الحصول عليها .
- ولتوضيح هذه التأثيرات سنتناول العناصر التالية:
- تكنولوجيا المعلومات وإستراتيجية المنظمة ؛
- المزايا الإستراتيجية والتنافسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمنظمات الأعمال.

1-تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإستراتيجية المنظمة

يمثل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لخلق مزايا إستراتيجية أولوية رئيسية للعديد من منظمات الأعمال وتجدر الإشارة هنا إلى إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الناجحة

هي التي تتفق وتدعم الإستراتيجية العامة للمنظمة لذا سنتطرق إلى الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات وعوامل نجاح هذا الدور.

1-1- الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

تؤدي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دورا استراتيجيا كبيرا في المنظمات الحديثة حيث يمكن استخدامها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية ويتمثل هذا الدور الاستراتيجي فيما يلي¹:

- تحقيق كفاءة عمليات وأنشطة المنظمة وتخفيض تكاليفها وذلك من خلال أتمتة الأنشطة الروتينية، وتحسين الخدمات المقدمة للعميل نتيجة للاستخدام الأمثل للمعلومات.

- في تحسين عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال التخطيط المعتمد على الحاسب ومن خلال تطوير نظم دعم وتحليل سياسات المنظمة.

يساعد المنظمات في فتح أسواق جديدة من خلال تقديم سلع وخدمات تعتمد أساسا على التكنولوجيا.

- يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كثير من الأحيان إلى تغيير التوازن بين الموردين والمنظمة لصالح الأخيرة.

- في خلق التكامل بين جميع موارد المنظمة.

2- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودعم الميزة التنافسية

في ظل المناخ الاقتصادي السائد حاليا نجد أن معظم المنظمات تسعى إلى الحفاظ على مركزها التنافسي ودعمه. ولقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جزءا مكتملا للبنية الأساسية للمنظمة وتزداد أهميتها كسلاح تنافسي قوي إذ يجب على الإدارة العليا أن تدرك تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على البيئة التنافسية وعلى إستراتيجية المنظمة² خاصة وأنه لم تعد وظيفة هذه التكنولوجيا هي تخفيض التكاليف فقط بل يتعدى دورها إلى مساعدة المنظمة على البقاء والنمو في البيئة التنافسية العالمية.

1- تعريف الميزة التنافسية

- عرف **M. PORTER**، الميزة التنافسية بأنها "القدرة على تحقيق عائد على الاستثمار يفوق باستمرار متوسط العائد على الاستثمار في الصناعة"³.

- تعرف كذلك على أنها " قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط" ⁴.

- وعرفها عبد الحميد المغربي " بأنها تلك المجالات التي يمكن للمنظمة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فعالية فهي نقطة قوة تتسم بها المنظمة دون غيرها" ⁵.

إذن يمكن القول بصفة عامة أن الميزة التنافسية هي أي شيء يميز المنظمة أو منتجاتها تميزا إيجابيا عن منافسيها في أنظار زبائنهم والتي تنعكس على نوعية السلعة والخدمة المقدمة إيجابيا عن منافسيها وتلمسها المنظمة من خلال العوائد التي تكسبها من وراء زيادة حصتها السوقية. ومن ثم فإن الميزة التنافسية تتسم بما يلي:

- أنها نسبية بمعنى أنها تتحقق بالمقارنة وليس بالمطلق- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين - تنعكس في كفاءة المنظمة في أداء أنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه من سلع وخدمات - تؤثر في سلوك العملاء والزبائن وتفضيلاتهم - لا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها أو تجديدها.

ب- أنواع الميزة التنافسية :

هناك ثلاثة أنواع من المزايا التنافسية والتي تستطيع بها منظمات الأعمال خلق قيمة اقتصادية أكبر من منافسيها، تتمثل في الآتي ⁶:

- أن المنظمة تكون في أفضل حالاتها عندما تحقق ميزة تنافسية
- تكون في أسوأ حالاتها عندما تقدم لعملائها قيمة اقتصادية أقل من المنافسين
- حالة الوسط مع منافسيها .

ويظهر دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم الميزة التنافسية ⁷ من خلال دراسة تأثير القوى التنافسية لـ **M. PORTER**. ويصف الجدول التالي كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمواجهة القوى التنافسية، وبالتالي دعم ميزة المنافسة للمنظمة:

جدول (1): دور TIC في مواجهة القوى التنافسية

القوى التنافسية	استخدام TIC لمواجهة القوى التنافسية
القوى التفاوضية للموردين	- اختيار أفضل الموردين؛ - تهديد الموردين بالتكامل الراسي الخلفي وعدم الاستعانة بهم.
القوى التفاوضية للمشتريين	- الاختيار السليم للمشتريين؛ - التميز والاختلاف.
التهديد بدخول منافسين جدد	- وضع قيود على المنافسين الجدد؛ - اقتصاديات الحجم الكبير؛ - تمييز المنتج؛ - الوصول إلى قنوات التوزيع .
وضع المنافسين الحاليين داخل الصناعة	- التكلفة / الفعالية؛ - الوصول للسوق؛ - تمييز المنتج؛ - تقديم خدمات متميزة.
التهديد الناتج عن ظهور سلع وخدمات	- تقليل زمن تطوير المنتجات الجديدة أو التكامل مع المنتجات الحالية.

Source: Eric K.Clemons & Michael C.Row: **Sustaining IT Advantage, the Role of Structural Differences** Quyaeterly, Vol 15, N°3, se, 1995. p: 270.

وانطلاقاً من هذا الجدول نلاحظ كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تغيير توازن القوى لصالح المنظمة فعلى سبيل المثال فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يمكن أن تمثل قيدا لدخول منافسين جدد للسوق من خلال اقتصاديات الحجم الكبير وزيادة كلفة التحويل من صناعة لأخرى وقيود الوصول إلى أسواق رئيسية أو قنوات التوزيع.

3- أنواع الاستراتيجيات في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

بالإضافة إلى الاستراتيجيات الثلاث التقليدية؛ التمييز، قيادة التكاليف وإستراتيجية التركيز أضاف استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في منظمات الأعمال استراتيجيتين جديدتين هما: إستراتيجية الصلة (الارتباط) وإستراتيجيه القيادة المعلوماتية التي بفضلها حققت المنظمات مزايا تنافسية.

وستتناول فيما يلي هذه الاستراتيجيات الخمس⁸ وكيفية تحقيقها للمزايا التنافسية :

جدول رقم (3): الاستراتيجيات الخمس

إستراتيجية التمييز	تحتاج المنظمات التي تستهدف التمييز إلى معلومات دقيقة عن السوق وانه لا يمكن توفير هذه المعلومات بالدقة المطلوبة وفي الوقت المناسب بدون استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
إستراتيجية قيادة التكاليف	الرقابة على التكاليف تحقق مزايا تنافسية لذلك فامتلاك المعلومات الكاملة عن التكاليف ومراقبتها (تحقيق كفاءة عمليات الإنتاج، التوزيع والبيع)
إستراتيجية التركيز	إن التركيز على هذه الإستراتيجية يستوجب على المنظمات أن تمتلك معلومات عن طبيعة الأسواق المتاحة، وخصائص المنافسين بها،
إستراتيجية الصلة (الارتباط)	تحصل المنظمة على الميزة التنافسية من خلال بناء علاقة قوية ومتميزة مع الناشطين معها بالاستعانة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات
إستراتيجية قيادة المعلومات	ترداد قيمة المنتجات من خلال إلحاق تقارير مختصرة للعملاء تتضمن معلومات وخصائص عن المنتج في السوق ومميزاته عبر مواقع المنظمة في الانترنت التي تتعامل معه على انه جزء هام من استثماراتها تستغله لتقديم معلومات عن السلع والخدمات التي تقدمها.

4-المزايا الإستراتيجية والتنافسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

تحقق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مجموعة مزايا إستراتيجية وتنافسية للمنظمات⁹ موضحة في الجدول التالي :

جدول (2): أبعاد المزايا الإستراتيجية والتنافسية TIC

الأبعاد	المزايا الإستراتيجية والتنافسية TIC
بالنسبة للمستهلكين	- عمل قواعد بيانات للخدمات والمنتجات متاحة محليا وعالميا؛- خدمة المستهلكين حسب الاحتياجات والرغبات المختلفة في أي مكان.
بالنسبة للمنافسين	- توفير بدائل للمنتجات؛- إعداد خطط وقائية ضد المنافسين (منتج وخدمة جديدة).
بالنسبة للموردين	- تحديد مصادر التوريد البديلة؛- إعادة التوازن مع الموردين مع إقامة علاقات متميزة (لصالح المنظمة).
الأسواق	- تحديد اتجاهات الأسواق؛- اكتشاف أسواق جديدة ومربحة لبيع منتجات المنظمة.

المنتجات والخدمات	- تدعم جودة المنتجات والخدمات؛- ت تسمح للمنظمات بإرسال وتوزيع معلومات عن منتجاتها وخدماتها؛- تسمح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتطوير منتجاتها وخدمات جديدة- تدعم أنشطة وخدمات ما بعد البيع.
بالنسبة للكفاءة التنظيمية البحث والتطوير	- تحسين التخطيط الاستراتيجي؛- سهولة التغيير التنظيمي للمنشأة (منظمة خفيفة)؛- تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التنسيق بين جهودات البحث والتطوير؛- تطوير نظم دعم القرار والنظم الخبيرة للمنظمة والنظم الإستراتيجية.
بالنسبة للكفاءة فيما بين المنظمات،	- تحسين الاتصالات، التنسيق والمعاملات مع المنظمات الأخرى؛- تسهيل القيام بالاستثمارات المختلفة؛- مساعدة المنظمة في تنويع العمل في أسواق جديدة عبر العالم؛- تسمح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالمرونة في تحديد مواقع العمليات؛- تصنيع الأجزاء المختلفة في أماكن مختلفة.

المصدر: عبد الله فرغلي، علي موسى: تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والالكتروني، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2008، ص: 37.

إذن يمكن بصفة عامة تحديد أهم المجالات الإستراتيجية التي تحقق فيها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مزايا تنافسية وهي:

- النجاح الاستراتيجي المستدام، متغيرات عمل البيئة / الأداء - بناء الشركة المبدعة، اكتساب المعرفة وتطبيقها - إعادة هندسة العمليات (إدخال تحسينات، السرعة، الجودة للخدمات) - تكوين الشراكة الافتراضية - تعظيم قيمة الزبون (الجودة، السعر، آراء الزبائن).

ثانيا : دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في استثمار الذكاء الاستراتيجي

يكثّر الحديث في الآونة الأخيرة عن الذكاء الاستراتيجي والتفكير باستثماره مع مجالات تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأحد أوجه تفعيل هذه التكنولوجية بمنطق استراتيجي ولغرض تفعيل الإدارة الإستراتيجية لتحقيق مزايا إستراتيجية وريادة سوقية .

1- تعريف الذكاء الاستراتيجي:

يمثل الذكاء الاستراتيجي أحد مكونات العقل الاستراتيجي، الذي يتفاعل مع مكوناته كالإدراك والتفكير والتعلم وهو أحد أنواع الموارد غير الملموسة ومصادر القوة الإستراتيجية في منظمات الأعمال حيث يعد أداة لما يلي¹⁰ :

- التمكين لضمان النجاح الاستراتيجي (الجودة الإستراتيجية، والتفوق الاستراتيجي) - تحليل الأهداف المستقبلية للمنافسين ومعرفة استراتيجياتهم الحالية - بناء المركز الاستراتيجي لمنظمات الأعمال خاصة القيادية والمتحدية منها - تعزيز القدرات الإستراتيجية وهندسة بناء علاقاتها مع الزبائن والموردين - تشخيص الفرص الإستراتيجية وتحديد الأخطار والتهديدات في بيئة الأعمال الالكترونية - رصد تحركات المنافسين والزبائن الافتراضية والاستفادة من الشراكة الإستراتيجية بقواعد البيانات الالكترونية - تحليل التحديات المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات واليات استخدامها في الأعمال والتجارة الالكترونية - دعم قدراتها الإبداعية والتفاوضية.

2- مجالات الاستثمار في الذكاء الاستراتيجي و أهم أدواره:

تتمثل أهم مجالات استثمار الذكاء الاستراتيجي في منظمات الأعمال الحديثة في المحاور التالية¹¹:
- في استخدام البرمجيات - في مجالات ي إدارة المعرفة. - في تفعيل مجالات التسويق (الذكاء التسويقي)
- لغرض اكتشاف المشكلات الإستراتيجية وتحليلها كأساس لتصميم الخيارات الإستراتيجية وتنفيذها وبلوغ النتائج .

و تقوم عمليات الاستثمار في الذكاء الاستراتيجي، على مجموعة من الأدوات كما يلي¹²:

أ- **الوكالات الذكية**: تتجه الوكالات الذكية إلى استثمار برامج البرمجيات وتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي لغرض اكتشاف المعرفة وترميزها وتخزينها ومعالجتها وتوسيع مجالات استخدامها. فهي تهتم بعملية تنظيم المعرفة (الظاهرة والضمنية) المساعدة في بناء المنظومات المعرفية واستخدام هذه البرمجيات، لانجاز مختلف أعمال وأنشطة المنظمة .

ب- **البرمجيات الذكية** : تستخدم منظمات الأعمال وبالتنسيق مع الوكالات الذكية والبرامج الذكية في عملية جمع المعلومات وتحليلها ومعالجتها وتزويد المستخدمين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار المناسب وهو ما يعني أن البرمجيات الذكية لإدارة استثمار قدرات الإنسان الآلي وخدماته لعمليات المنظمة ويعتمد نجاح ذلك على امتلاك المنظمة للبنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما فيها شبكات الحاسوب وصناع المعرفة ومستخدميها.

3- قياس النجاح في استثمار الذكاء الاستراتيجي

يترجم النجاح من خلال مساهمة تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصالات بتهيئة الفرص والمناخ الملائم لتعزيز قيمة استثمار الذكاء الاستراتيجي كمورد لا يمكن لأي من منظمات الأعمال الاستغناء عنه.

و يمكن الاستناد إلى مجموعة من التوجهات في قياس النجاح في استثمار الذكاء الاستراتيجي على النحو الآتي:

أ- **التوجه الاقتصادي:** كثافة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. - مساهمة الذكاء الاستراتيجي - في تحقيق القيمة الاقتصادية. - في تحقيق الوفورات الاقتصادية - في تخفيض تكلفة الاستثمار.

ب- **الأعمال الالكترونية:** - مدى ظاهرية الإدارات ومنظمات الأعمال. - مصداقية التجارة الالكترونية - الأداء المتميز بإدارة العلاقة مع الزبون الكترونياً. - السرعة في تقديم الخدمات الالكترونية

ج- **التوجه الاستراتيجي:** - الامتلية في استثمار الموارد الإستراتيجية الملموسة وغير الملموسة. - تعظم قيمة الأداء الاستراتيجي. - قوة التحالفات الإستراتيجية. - المرونة والتكيف الاستراتيجي مع بيئة المنافسة الإستراتيجية.

د- **التوجه الريادي:** - مستويات الإبداع والابتكار. - التميز بالجودة الشاملة للأعمال الالكترونية. - الاستجابة الآنية لطلبات الزبون الالكتروني - قوة التفاوض والمساواة الكترونياً. تدل القراءة المتأنية أعلاه أن الاستثمار في الذكاء الاستراتيجي يحقق عدة مزايا للمنظمات سواء على الصعيد الاقتصادي وذلك بتخفيض تكاليف الاستثمار وزيادة القيمة المضافة أو على الصعيد الاستراتيجي من خلال تحقيق التكيف مع بيئة المنافسة الإستراتيجية أو على الصعيد الريادي من خلال الإبداع والابتكار.

ثالثاً: الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في هندسة التحالفات الإستراتيجية

في ظل تطور ظروف وأوضاع المنظمات والأسواق والصناعات العالمية مرت منظمات الأعمال خلال العقد الأخيرين بالعديد من التغيرات البيئية من أهمها التطور التكنولوجي

السرعة والمهارة وعلى رأسها تطور استعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في شتى المجالات، عولمة أو كونية الأسواق، تزايد حدة المنافسة زيادة الاهتمام بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتغير حدود وأبعاد الصناعات العالمية وتداخلها .

ويترتب على مثل هذه التغيرات ظهور وانتشار تركيبة جديدة وغير تقليدية من الهياكل والعلاقات التنظيمية بين منظمات الأعمال العالمية أهمها، التحالفات الإستراتيجية وذلك خلافا لما كان سائدا.

1- تعريف التحالفات الإستراتيجية

أوردت الدراسات السابقة العديد من التعاريف للتحالفات الإستراتيجية ومن أهمها:
- عرف JONES GARETH التحالف الاستراتيجي " بأنه اتفاق يلزم مجموعتين من الشركات أو أكثر للمشاركة بمواردهم لتطوير مشروع مشترك لاستثمار فرص الأعمال" ¹³.
- واتجه CHARLESEM .HILL إلى وصف التحالف الاستراتيجي بأنه " اتفاقات بعيدة المدى بين مجموعتين من الشركات أو أكثر لتطوير مشاريع مشتركة تحقق الفائدة لجميع الشركات ذات العلاقة " ¹⁴.

- وعرفت التحالفات كذلك على " أنها اتفاقات بين اثنين أو أكثر من الشركات للموافقة على تجميع مواردها سعيا وراء فرص سوقية معينة، وأنها ترتيبات تطوعية تحتوي على تبادل طويل الأجل، ومشاركة أو تطوير مشترك لمنتجات وتكنولوجيات جديدة وتشمل هذه الاتفاقيات على كل من المشروعات المشتركة اتفاقيات البحوث والتطوير، التبادل التكنولوجي، الاستثمار المباشر، التراخيص الصناعية ومجموعة أخرى من الترتيبات" ¹⁵.

وعلى ضوء هذا التقديم نستنتج ما يلي:

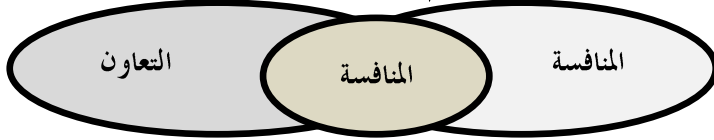
- أن التحالف هو بين شركتين أو أكثر- أن التحالف هو علاقة ثنائية الاتجاه وليس أحادية الاتجاه؛

- أن التحالف يحقق النفع المتبادل للشركاء نتيجة تجميع الموارد والإمكانات والقدرات والمهارات.

إذا أصبح التعاون بين الشركات المنافسة ظاهرة شائعة الحدوث في الوقت الراهن ويرجع سبب ذلك إلى أن الشركات لم تعد ترى العالم فقط من منظور المنافسة: مكاسب طرف / وخسارة

الطرف الآخر بل تحولت إلى منظور مكسب طرف / مكسب لطرف آخر. مما أدى إلى تغيير طبيعة المنافسة من شكلها التقليدي إلى الشكل الجديد المتمثل في المنافسة التعاونية أو المنافسة الجماعية بين طبيعة التحالفات الإستراتيجية التي تركز على تحقيق قيمة جديدة من خلال عمل الشركاء معا كتجمع أو تكتل والشكل التالي يوضح ذلك:

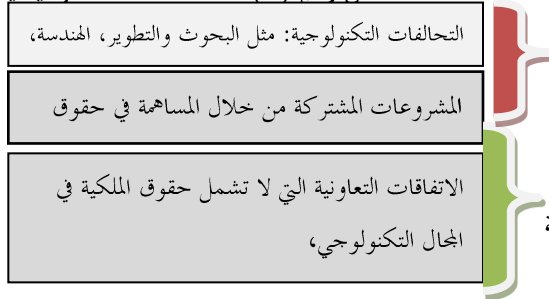
شكل رقم (1): التحول من المنافسة إلى التعاون



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المكتسبات السابقة.

وتتمثل أهم أنواع التحالفات الإستراتيجية في ما يلي:

شكل رقم (2): التحالفات الاستراتيجية



1- التحالفات الوظيفية

2- التحالفات الملكية أو عدم الملكية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: Pearce John , Robinson Richard: **Formulation** ,

Implementation and Control of Competitive Strategy, 8 .Éd, Boston M c Graw Hill , 2003,p : 180.

2- مبررات التوجه إلى التحالفات الإستراتيجية:

يرجع اهتمام عدد كبير من الشركات العالمية بالتحالفات الإستراتيجية من اجل زيادة قدرتها التنافسية إلى الأسباب التالية¹⁶:

- الضغط المالي والزمنية التي لا تساعد الشركات على تطوير الإمكانيات والقدرات المطلوبة عن طريق النمو الداخلي (الذاتي) - حاجة عمليات الاستحواذ إلى أموال طائلة كوسيلة للحصول

على القدرات المطلوبة من مصادر خارجية- مشاركة المخاطر والاستثمارات من خلال التحالفات- مشاركة الشركات على تكتيل الموارد والجهود واستغلال الفرص المتاحة والمحتملة. ونتيجة للأسباب السابقة تزايد عدد التحالفات في مختلف الصناعات والقطاعات بشكل كبير جدا- الحصول على تكنولوجيا جديدة بقصد تعزيز عمليات الإنتاج و تعلم قدرات جديدة- الحصول على فرص لتوسيع أسواقها الخاصة والبحث عن سيناريوهات جديدة للبقاء في الأسواق العالمية.

و عليه يمكن - صر كل ما يتعلق بالتحالفات الإستراتيجية وبشكل مختصر في الجدول الآتي:

جدول رقم (4): مسائل متعلقة بالتحالفات الإستراتيجية

القضايا الأساسية	عناصر القضايا الرئيسية / (الأساسية)
دوافع تكوين التحالف.	المشاركة في التكاليف- تقوية المركز التنافسي- دوافع الحكم والمعرفة.
كيفية تكوين التحالف.	اختيار شريك التحالف- تقنين التحالفات- مشاركة الشركاء- تكاليف التنسيق والإدارة بين أعضاء التحالف.
العوامل المؤثرة في التحالف	عوامل خاصة بالصناعة منها شدة المنافسة- مرحلة نمو السوق- تغير الطلب-عدم التأكد التنافسي
الهيكل والإدارة	هيكل التحالف- العلاقات بين أطراف التحالف- مدير التحالف وصفاته.
مؤشرات أداء التحالف.	آثار تعليمية- آثار اقتصادية.
عوامل نجاح التحالف.	المرونة في إدارة التحالف-بناء الثقة بين الشركاء-التبادل الدوري للمعلومات مع الشركاء-التعامل والبناء مع الصراعات-الاتصال المستمر بين الشركة والتحالف-إدارة توقعات الشريك.

عوامل إنهاء التحالف.	درجة المترکز ومعدلات النمو- وجود روابط مشتركة بين أطراف التحالف- مدة التحالف- التوافق التنافسي بين الشركاء- درجة استقلالية ومرونة التحالف- تحقق أهداف الشركاء.
----------------------	--

المصدر: نبيل مرسي، احمد سليم: ، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2008، ص: 163.

3- مراحل تكوين التحالفات الإستراتيجية:

تقتضي عملية تكوين أو الدخول في اتفاق تعاون مشترك لتجميع الجهود بغرض تحقيق أهداف مشتركة، المرور بعدة مراحل يتم فيها تحقيق مزايا تنافسية لكل الأطراف:

- المرحلة الأولى: حشد الموارد والإمكانات من خلال دخول الشركاء في تحالف استراتيجي؛

- المرحلة الثانية: مرحلة تحقيق مزايا التحالف أو التعاون؛

- المرحلة الموالية: ظهور قدرات تنافسية جديدة لدى أطراف التحالف وبالتالي خلق قيمة جديدة تتمثل في عوائد وأرباح أكبر من السابق وتقديم منتجات أكثر تطوراً وجودة، والشكل التالي يوضح ذلك جيداً.

4- دور تكنولوجيا المعلومات في هندسة التحالفات الإستراتيجية:

تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ادوار مهمة وعديدة في هندسة التحالفات الإستراتيجية، خاصة منها تكنولوجيا نظم المعلومات الإستراتيجية، بحيث تساعد في 17 :

- وصف خصائص التحالفات الإستراتيجية وتشخيص مزاياها- توفير المعلومات وتهيئة الأدوات التي تساعد في فحص دوافع تفكير إدارة شركة الأعمال بالانتماء لشكيلة مختلفة من التحالفات- المساعدة في معرفة العوامل المحددة لنجاحها وفي الاستجابة لمصالح الأطراف ذوي العلاقة ومنهم الشركاء الاستراتيجيين- تهيئة فرص مستقبلية يمكن استغلالها من خلال إقامة تحالفات إستراتيجية - توفير المعلومات التنبؤية المساعدة في دراسة إمكانية هندسة تحالفات إستراتيجية- توفر معلومات حول المنافسة والأسواق والطلب وبالتالي تخفيض تكاليف البحث ومعالجة وتوزيع المعلومات- تساعد في تقنين التحالفات من خلال العقود- توفير

جو من الثقة بين الشركاء ؛ بسبب توفير المعلومات اللازمة لكافة الأطراف المتشاركة في الوقت والمكان المناسب.

رابعا: الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز عملية هندسة الإدارة.

تعتبر عملية إعادة هندسة الإدارة من المفاهيم الجديدة والأساليب الإدارية الحديثة التي ظهرت أواخر الثمانينيات ولاقت رواجاً كبيراً. مما أدى إلى زيادة الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأداة تساعد في إعادة الهندسة الإدارية.

1- مفهوم إعادة هندسة الإدارة: تعددت تعاريف إعادة هندسة الإدارة ومن أهمها:

- "تعبّر عن العمليات الآتية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الرئيسية (التكلفة والجودة والخدمة، والسرعة)" ¹⁸ وهذه العمليات هي:- البدء من جديد من نقطة الصفر - التفكير بصورة جيدة- إعادة تصميم العمليات الإدارية جذرياً- نبذ الطرق القديمة تماماً وإتباع طرق جديدة مختلفة.

- أما **TURBAN** فعرّفها على أنها "أسلوب وابتكار جديد، يهدف لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء من خلال التغييرات الجذرية في الوظائف والمهام، وفي الهياكل والأنشطة التنظيمية والعمليات الإدارية، وكذلك التغيير السلوكي من خلال تطوير الأفراد" ¹⁹، أي أنها في الواقع تمثل إعادة لبناء المنظمة وعملياتها الإدارية.

بصفة عامة يمكن القول أن إعادة هندسة الإدارة تشير إلى التعديلات الجوهرية الرئيسية في عمليات المنظمة لتحقيق وفورات أكبر وكفاءة أعلى وتحسين معايير قياس الأداء وتشمل أهم عناصر عملية إعادة هندسة الإدارة في الآتي:

- إحداث تغييرات في العمليات أي؛ إعادة بناء العمليات الإدارية وليس المهام والمسؤوليات.- الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لإحداث تغيير جذري في طرق تنفيذ العمل.- قيمة التغيير أي؛ يكون جذري لا يقتصر على التغيير الشكلي.- الاعتماد على الإبداع، والبحث عن الأفكار والفرص الجديدة وليس التحدي كردة فعل.

و تتمثل أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية في:

- أ- **السرعة:** تهدف (إعادة هندسة العمليات الإدارية) إلى مساعدة المنظمة للقيام بأعمال بسرعة عالية، من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات.
- ب- **الجودة:** تهدف (إعادة هندسة العمليات الإدارية) إلى تحسين جودة المنتج والخدمة التي تقدمها المنظمة بما يتناسب ورغبات الزبائن.
- ج- **التكلفة:** تهدف (إعادة هندسة العمليات الإدارية) إلى تخفيض التكلفة من خلال إلغاء العمليات المكررة وغير الضرورية، والتركيز على العمليات التي تضيف قيمة لعمل المنظمة.
- د- **خدمة العملاء:** تهدف (إعادة هندسة العمليات الإدارية) إلى تركيز جهود المنظمة لخدمة عملائها من خلال التعرف على متطلباتهم وحاجياتهم ومحاولة تلبيتها.

2- دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إعادة هندسة عمليات الإدارة

مما لا شك فيه إن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبحت هي الزاوية أو الأساس لتحقيق نتائج إعادة هندسة الإدارة، كما يوضح ذلك الجدول الآتي:

جدول رقم (5): تأثير TIC على إعادة هندسة الإدارة

إمكانيات TIC	دور هذه الإمكانيات في إعادة هندسة الإدارة
القدرات المتعلقة بالعمليات والمعاملات.	- تستطيع تحويل العمليات والمعاملات غير المبرمجة إلى عمليات ومعاملات روتينية مبرمجة.
الإمكانيات والقدرات الجغرافية.	- تستطيع نقل المعلومات بسرعة وسهولة عبر مسافات بعيدة، أي أنها تستطيع أن تجمع بين مزايا المركزية واللامركزية.
الأتمتة.	- إحلال أو تخفيض قوة العمل في عمليات المنظمة.
القدرات الإعلامية.	- توفير كم هائل من المعلومات التفصيلية .
القدرات التتابعية.	- تغيير تتابع المهام إعادة هندسة الإدارة، أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تسمح أداء المهام في وقت متزامن.
القدرات المتعلقة بإدارة المعرفة.	- حصر وتوزيع المعرفة والخبرة لتسهيل عملية إعادة هندسة الإدارة.

Source : Muller Nathan, : **process Reengineering Through Work Flow Automation**, publishing company LTD, London, 2000, p: 176.

3- مقومات نجاح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم إعادة هندسة الإدارة .

هناك مجموعة من العوامل التي تساعد في إنجاح عملية إعادة هندسة الإدارة . وتتمثل هذه العوامل في عمليتين رئيسيتين يتضمن كل منها مجموعة من العوامل الفرعية موضحة كالآتي :

أ- وجود تخطيط استراتيجي فعال: من خلال: - تقبل الأفراد للتغيرات التي تحدثها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لدعم مجهودات إعادة هندسة العمليات - توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للمسؤولين عن إعادة هندسة الإدارة رؤية إستراتيجية عن عمليات المنظمات - تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة الأنظمة المطلوبة لفريق إعادة هندسة الإدارة - يجب أن تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تقييم التغييرات الثقافية والتنظيمية الداعمة لمجهودات تغييرات إعادة هندسة الإدارة.

ب- دعم تكنولوجيا المعلومات لعمليات المنظمة: تتمثل في الدعم العقلي للعمليات الجديدة بالمنظمة، من خلال:

- إنجاح إعادة هندسة الإدارة من خلال توفير الحلول القصيرة والطويلة لشكالات المنظمة - تكنولوجيا إقحام تحسينات جوهرية في أهداف المنظمة (الربح، الجودة، الأداء...) - توفير علاقات واتصالات قوية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأفراد بالمنظمة.

خامسا: الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

من المعروف أن كفاءة المنظمات تتوقف على عملية اتخاذ القرارات التي يجب أن تكون في الوقت والتكلفة الملائمة وبالجودة المناسبة.

1- تعريف عملية اتخاذ القرار

يقصد باتخاذ القرار العملية التي يتم بمقتضاها اختيار أحسن البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة أو مواجهة موقف يتطلب ذلك، بعد دراسة النتائج المتوقعة عن كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة ضمن معطيات بيئة التنظيم²⁰.

أما - هاريسون - فيعطي تعريف لعملية اتخاذ القرار على أنها " إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها أو لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وفقا لتوقعات معينة لتتخذ القرار"²¹

وفي تعريف آخر لـ — — — هيربرت سايمون — الذي يستند فيه على النواحي النفسية للإنسان في الاختيار فيقول "إن اتخاذ القرار هو قلب الإدارة، وأن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تستند على منطق و سيكولوجية الاختيار الإنساني"²².

وعموماً يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار على أنها؛ الاختيار القائم على أساس بعض المعايير بديل واحد من بين بدلين محتملين أو أكثر، بغرض تحقيق الهدف. وبهذا يعتبر القرار بمثابة الوسيط بين التفكير والفعل الحقيقي.

تعتبر المعلومات العنصر الأساسي في تحديد كفاءة الإدارة وفعاليتها، لذلك يجب توفير المعلومات التي يحتاجها المديرين من حيث الكمية المناسبة والجودة المناسبة والتوقيت المناسب، لاتخاذ القرارات الصائبة التي هي جوهر الإدارة.

و لقد أدى تعقد بيئة الأعمال الحالية إلى صعوبة عملية اتخاذ القرارات لسببين رئيسيين هما

:

— كثرة عدد البدائل أمام متخذ القرار وبالتالي؛ صعوبة اختيار بديل مناسب للمشكلة محل الدراسة.

— ارتفاع تكلفة الخطأ في اتخاذ القرار نتيجة كبر حجم المنظمات، والعمليات، وانعكاسات ذلك على باقي أنشطة المنظمة. مما أدى إلى ازدياد أهمية استعمال تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ عملية القرارات حيث؛ تساعد في بناء نظم المعلومات، كما أنها توفر الوسائل اللازمة، لاستخراج المعلومات من قواعد البيانات لدعم اتخاذ القرارات. فضلاً عن ذلك فإن المعلومات المطلوبة كخطوة من خطوات اتخاذ القرار.

1- تعريف نظم دعم القرار

— يعرف محمد السعيد خـ شبة نظم دعم القرار " بأنها نظم معلومات مرتبطة بالخاصة وذو تفاعل متبادل تقدم للمديرين طريق تداول سهلة وبسيطة للمعلومات ونماذج اتخاذ القرار من أجل دعم مهام عملية اتخاذ القرارات المبرمجة وغير المبرمجة"²³.

— أما —TURBAN- فيعرفها بأنها " نظم المعلومات المرتبطة بالحاسب الآلي التي تنظم نماذج وبيانات معا في محاولة لحل المشاكل شبه المبرمجة وغير المبرمجة في ظل تفاعل المستفيد مع هذا النظام "²⁴.

نخلص مما سبق أن نظم دعم القرار تساعد المديرين في اتخاذ القرارات الروتينية و شبه الروتينية هذه القرارات هي التي تتعامل مع المشاكل المتشابهة حيث يمكن تجديد جزء من المعاملات الخاصة بمشكلة معينة ويكون الجزء الآخر ذو طبيعة احتمالية من الصعب تحديده والتعرف على سلوكه ومن ثم لا يمكن إعداد إجراءات سابقة التجهيز، بسبب إما أن تكون القرارات نادرة ذات تكلفة تنظيمية عالية، وعائد قليل، أو أن تكون القرارات غير واضحة وغير مفهومة، وتأخذ وقتاً كبيراً.

ويرجع اهتمام منظمات الأعمال لتطبيق نظم دعم القرار إلى الأسباب التالية:

- منظمات الأعمال تعمل في اقتصاد غير مستقر تواجه فيه منافسة محلية وأجنبية قوية - تواجه منظمات الأعمال صعوبات متزايدة في تحديد مسارات عمليات المنظمة الضخمة - أقسام معالجة البيانات الحالية، لا تستطيع مواجهة التنوع في الاحتياجات الإدارية والتنظيمية - تطبق بعض منظمات الأعمال نظم دعم القرار من أجل الحصول على معلومات دقيقة وجديدة وفي الوقت المناسب.

ب- دور نظم دعم القرار في المنظمات

تعتبر نظم دعم القرار إحدى الأدوات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات وبالتالي فهي تقوم بأداء العديد من الأدوار أهمها:

- الجمع بين التقدير البشري ومعلومات الحاسب الآلي، خاصة بالنسبة للحالات شبه المبرمجة، وغير المبرمجة - توفر الدعم لمختلف المستويات الإدارية، ولكل مراحل عملية اتخاذ القرار- تعتبر نظم دعم القرار أداة لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال - هي أداة لتخليق المعرفة مما يجعلها قادرة على توفير حلول فعالة وذات كفاءة لمشاكل متنوعة بدرجة كبيرة.

4- دور تكنولوجيا المعلومات في دعم نظم القرارات في الإدارة

تتمثل أهمية تكنولوجيا المعلومات التقليدية (الحاسبات والبرمجيات والاتصالات والانترنت) في زيادة فاعلية وكفاءة المنظمات الحديثة من حيث تبسيط الإجراءات وتوفير الوقت والجهد المبذول وتقليل التكاليف وزيادة الدقة والسرعة في عمليات الانجاز ورفع الإنتاجية الإدارية.

إضافة إلى ذلك فإن بناء نظم دعم قرارات تتسم بالدقة الموضوعية والاستفادة منها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية المهمة يحتم أن تختلف تقنياتها عن النظم التقليدية وخاصة إذا ما اعتبرنا أن

الذكاء الاصطناعي عنصرا أساسيا فيها نظرا لدمج النظم الخبيرة ، وتكاملها مع هذه النظم في القرن الجديد²⁵.

سادسا: الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل إدارة الجودة الشاملة

يؤحي مصطلح الجودة الشاملة بان غمراها تتحقق نتيجة للإدارة الجيدة لهذا النشاط وكلمة شاملة تعني أنها مسؤولية الجميع وتمثل الإدارة الشاملة للجودة إستراتيجية ممتازة لتحقيق وضع تنافسي أفضل، حيث أنها توفر الأساليب والأدوات اللازمة لهذا الوضع.

1- تعريف إدارة الجودة الشاملة:

- تعرف إدارة الجودة الشاملة على " أنها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك، وكذلك تحقيق أهداف المشروع"²⁶.

- أما- الشبراوي- فيعرفها " بأنها مدخل لإدارة المنظمة يركز على الجودة ويبني على مشاركة جميع أعضاء المنظمة ويستهدف النجاح الطويل المدى من خلال إرضاء العميل وتحقيق منافع للعاملين في المنظمة والمجتمع"²⁷.

- و المنظمة البريطانية للجودة عرفت على أنها " الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك، وكذلك تحقيق أهداف المشروع"²⁸.

- وهناك تعريف آخر يتضمن " توفر إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية وهيكل عام مصمم لتحسين ربحية المؤسسة خلال عمليات التحسين المستمرة لجميع أوجه مجالات الوظائف العضوية المختلفة بالمؤسسة"²⁹.

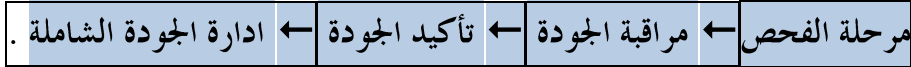
خلاصة القول إن إدارة الجودة الشاملة هي التحسين المستمر في العمليات الإدارية وفي المنتجات (سلعة كانت أو خدمات) وفي الإجراءات، وهذا التحسين يتحقق من خلال تصميم نظام شامل يحقق إشباع حاجات المستهلك خلال دورة حياة السلعة أو الخدمة.

2- مبادئ إدارة الجودة الشاملة: يمكن تلخيصها في الآتي:

التركيز على المستهلك - التركيز على العمليات -تفادي الأخطاء قبل وقوعها - تعبئة الخبرات للقوى العاملة اتخاذ القرار المرتكز على الحقائق - التحسين المستمر في الأداء -التغذية العكسية.

3- مراحل إدارة الجودة الشاملة

مفهوم إدارة الجودة الشاملة لم يأتي دفعة واحدة، بل استلزم ردحا من الزمن وكان نتيجة لإضافات علمية كبيرة، على المستويين الفكري والتطبيقي، وتميز أغلب الأدبيات الإدارية بين أربع مستويات لتطور الجودة إذ؛ توجت المرحلة الأخيرة بإدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال ما يلي:



4- الأساليب الداعمة لإدارة الجودة الشاملة

يشترط رواد إدارة الجودة الشاملة، جملة من الأساليب الداعمة لتطبيق مسعى إدارة الجودة الشاملة، داخل المؤسسة وفق المبادئ المذكورة سابقا والتي تتمثل أساسا فيما يلي:

- علاقة العميل بالموارد - تكلفة الجودة - فرق العمل - أسلوب استنباط الأفكار Brainstorming - المقارنة المرجعية Benchmarking - أسلوب التوقيت المناسب

5- دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل إدارة الجودة الشاملة

تقوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بدور كبير في القيام بمجهودات إدارة الجودة الشاملة، وعندما يتم تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة وتكنولوجيا المعلومات، بطريقة صحيحة فان ذلك يساعد المنظمات في تحقيق ميزة تنافسية، ودعم مركزها التنافسي في السوق.

و تتمثل ادوار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة الجودة الشاملة في ما يلي :

- تساعد أفراد المنظمة في الاتصال الفعال. - تحسين عملية متابعة ومراقبة وجمع وتلخيص البيانات. - إمكانية تخفيض دورة المنتج شاملة. - تمكن من زيادة كفاءة عملية جمع قياسات الأداء الفعلي، ووضعها في جداول ورسومات، يستطيع العاملين تصفحها لعمل التعديلات المستمرة - تكشف المعلومات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عن تفاصيل العمل الحالية وإجراءاته، و عن إمكانية وجود خلل أو انحراف في الأداء، وبالتالي تجعل هذه العمليات أكثر وضوحا للعاملين بالمنظمة، وهذا ما يمثل الخطوة الأولى الضرورية في تحديد أين نحن الآن؟ وما هي التحسينات التي نود القيام بها ؟. - بناء أنظمة رقابية معتمدة على الحاسب الآلي. - بالحاجة إلى

استعمال ما يعرف بنظم معلومات إدارة الجودة الشاملة وبالتالي وصول المعلومات المناسبة في الوقت المناسب لمتخذي القرار.

خاتمة :

تكنولوجيات المعلومات و الآلات صالات على التسيير الاستراتيجي لمنظمات الأعمال و ذلك بالتركيز على الأدوار الإستراتيجية التي تمارسها هذه التكنولوجيا على أسلوب الإدارة في هذه المنظمات، حيث أصبحت تكنولوجيا المعلومات والآلات صالات جزءا من الوجود البشري حول العالم، و يصعب إيجاد حقل لا يشمل على استعمال الحاسب الالكتروني أو يتأثر به.

و عليه ساهمت هذه التكنولوجيا في إحداث ثورة هائلة في دنيا الأعمال من خلال مساعدة منظمات الأعمال على خلق ميزة تنافسية بالاعتماد على منهج الأعمال الالكترونية كبديل للإدارة التقليدية في انجاز الأنظمة الإدارية .

و لقد أدت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى إحداث تغيرات جذرية على صيغة الأعمال و الإدارة و نجم عنها تأثيرات عديدة أدت إلى ظهور مفاهيم جديدة كإعادة الهندسة، التطوير التنظيمي، هندسة العمليات، إدارة الجودة الشاملة، الذكاء الاستراتيجي و ظهور تحالفات وتكتلات إستراتيجية .

وفي ظل هذه التغيرات أدركت منظمات الأعمال أن المنهج الاستراتيجي له دور فعال في مواجهة هذه التطورات و التغيرات و يساعد في رسم المسار المستقبلي لها .

الهوامش والمراجع:

- 1- عبد الله فرغلي، علي موسى: تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والالكتروني، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ط1 القاهرة، 2008، ص: 36.
- 2- André Deyreux :Le Système D'information, Le Nouvel Outil De Stratégie, maxima, France, 2004, p. 25.
- 3- Porter, M.E: **Competitive Advantage**, NY.the F.P, 1985, p: 17.
- 4- معالي فهمي حيدر: نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 18.
- 5- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص: 28.

6- Barney, Jay B, Hesterly, William S: **Strategic Management and Competitive**

Advantage, Concepts and Cases, Pearson Education, Inc, NJ 2006, P: 13.

7- Eric K.Clemons & Michael C.Row: **Sustaining IT Advantage, the Role of Structural Differences** Quarterly, Vol 15, N°3, se, 1995, p: 277.

8- عبد الله فرغلي، علي موسى: المرجع السابق، ص ص: 41- 43.

9- نبيل علي: **العرب وعصر المعلومات**، مكتبة مصطفى الالكترونية متوفر على الموقع:

www.al-mostafa.info/data/arabic

10- محسن عبد حسين الطائي، وآخرون: **نظم المعلومات الإستراتيجية، منظور الميزة الإستراتيجية**، دار الثقافة

للنشر والتوزيع، ط2، الأردن ، ص ص: 231-234.

11- Laudon Kenneth et laudon Jane: **essentials of management information systems**, managing, the digital firm, 6th n.j, printice hall 2005, p: 09.

12- Laudon Kenneth ,**Ecommerce Technology & Society**, Boston 358 enneth c, traver carol; pearon 2003; p: 123.

13-Jones Gareth.R: **Organisation Theory, Design and Change**, 5 Th ed.NJ printice Hill -2007, p: 69.

14- Hill Charelesm W, Jones Gareth R Strategic: **Management an Integrated Approach**, Houghton, Mifflin co, 2007, pp: 322 – 323

15- احمد سليم: **الإدارة الإستراتيجية (إدارة التحالفات)**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008، ص: 155

16- Pearce John , Robinson Richard, **Formulation , Implementation and Control of Competitive Strategy**, 8 .éd, Boston M c Graw Hill , 2003 , p: 181.

17- محسن عبد حسين الطائي، وآخرون : المرجع السابق، ص: 258.

18- Muller Nathan: **process Reengineering Through Work Flow Automation**, publishing company LTD, London, 2000, p: 112

19- Turban, Efraim, King David: **Electronic Commerce; A Managerial Perspective**, upper saddle river, N.J, 2006, p: 78.

20- إبراهيم بدر شهاب: **معجم مصطلحات الإدارة العامة ، مؤسسة الرسالة ، ط1، بيروت، 1998، ص: 17.**

21- احمد الكردى: **عملية اتخاذ القرارات في المنظمات**، متوفر على الموقع : [www.islamfin-go-](http://www.islamfin-go-forum.net)

forum.net

22- عبد الغفار حنفي عبد السلام بوقحف: **تنظيم إدارة الأعمال ، متوفر على الموقع**

www.hrdiscussion.com

23- محمد السعيد خشبة: **نظم المعلومات: المفاهيم، التحليل والتصميم**، دار الرضا للطباعة والنشر

القاهرة، 1992، ص: 38

24-Turban, Efraim: op cit, p: 113.

- 25- كاظم خضير محمود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص: 69.
- 26- عادل الشيراوي: الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، 1995 ص: 07.
- 27- سعيد عامر يس: إدارة التغيير، ط1، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص: 38.
- 28- كاظم خضير محمود: المرجع السابق، ص: 25.
- 29- احمد سليم: المرجع السابق، ص: 162.