

المحاضرة العاشرة

استخدام نظم المعلومات والتوجه الاستراتيجي للمؤسسات

تعد التغيرات السريعة التي تشهدها المنظمات في استخدامها لتكنولوجيا المعلومات من بين العوامل التي شكلت صعوبة في تحقيق الميزة التنافسية على المدى الطويل، وكان السبب الرئيس في عدم محاولة المؤسسات في تطوير ميزة استراتيجية. فقد كان تفاعل المنظمات مع استخدام تكنولوجيا المعلومات ولفترة طويلة سلبيا، فعوض انتهاج تخطيط استراتيجي لها عمدت المؤسسات بتجاهل مجموع الفرص التي تشكلها تكنولوجيا المعلومات؛ وعلى وجه التحديد تلك المرتبطة بشبكة الانترنت. فبالرغم من تيقنها بالدور الاستراتيجي الذي يمكن ان تؤديه الا ان سلوك المؤسسات فيما يخص استخدامها لتكنولوجيا المعلومات يختلف من واحدة الى أخرى، حيث أقر (Kalika et al,2002)⁶⁴ بوجود ثلاث أصناف من المؤسسات حسب المكانة الاستراتيجية التي توليها لتكنولوجيا المعلومات:

المؤسسات المجددة: والتي تعتبر تكنولوجيا المعلومات كرهان كبير بحيث تقوم بتبنيها من دون تردد، وهي على وعي تام بالبعد الاستراتيجي والديناميكي الذي تشكله هذه التكنولوجيا؛

المؤسسات المنتظرة: وتشمل تلك المؤسسات التي تقر بأهمية تكنولوجيا المعلومات ولديها نوع من الفضول والاهتمام غير أنها لا تبدي حماسة كبيرة في تبنيها؛

⁶⁴ Kalika, M.et al, Le e-management, vers l'entreprise virtuelle ? L'impact des TIC sur l'organisation, Editions Liaisons, Paris., 2002, p: 1185.

المؤسسات التقليدية: والتي ترى ان تكنولوجيا المعلومات هي نتاج لموضة عابرة، حيث لا تؤثر في نمط تسييرها ولا يتم دمجها في أي حالة من الحالات ضمن تفكيرها الاستراتيجي. وفي الأساس، يرجع سلوك المنظمات اتجاه تكنولوجيا المعلومات الى التوجه الاستراتيجي لأعمالها، والذي تمكن من تأكيده كل من (Karimi, Gupta et Somers, 1996)⁶⁵ وللتأثير الكبير للتوجه الاستراتيجي للمنظمات والذي من شأنه أن يؤثر على دور المسير في استخدامه لتكنولوجيا المعلومات.

حيث بينت الدراسات الميدانية⁶⁶ الخاصة بالتوافق الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات مدى تركيز الدراسات على: النشاطات الاستراتيجية ونشر التكنولوجيا والأداء التنظيمي كأهم متغيرات يوجب اخذها بالاعتبار عند تبنيها لنظم المعلومات. وتتنبق في مجموع من الخصائص والصفات التي تميز المنظمات عن بعضها، وتصنف في أربع فئات: المستكشفين، المحللين، المدافعين والمفاعلين⁶⁷.

■ **المستكشفين:** تتميز هذه المنظمات بدرجة عالية من الوعي لضرورة دمج تكنولوجيا المعلومات ضمن نشاطها الاستكشافي بغرض تحسين أداها. ولهذا يعتمد هذا الصنف من المنظمات الى مشاركة الأفراد المسؤولين عن نظم تكنولوجيا المعلومات ضمن اجتماعاتهم الاستراتيجية؛ بحيث يصبح دورهم أساسي في كونهم مسهلين للوصول الى التكنولوجيا، والذي

⁶⁵ Karimi J., Gupta Y.P., Somers T.M., The Congruence between a Firm's Competitive strategy and information technology leader's rank an role, journal of management information systems, Vol 13, N°1,1996, pp : 63 – 88.

⁶⁶ Croteau et Bergeron, Stratégie d'affaires et déploiement des technologies de l'information : Alignement et performance, Conférence AIM, 2000, p :12.

⁶⁷ اعتماد الباحثون على تصنيف (Miles & Snow, 1978) للتوجه الاستراتيجي للمنظمات واسقاطه على مستوى دمجها لتكنولوجيا المعلومات وذلك لشملة عدة سيوررات تنظيمية معقدة وأخرى تتعلق بمحيط المنظمة والتي تظهر من خلال الأبعاد التالية: دخول المنتج في السوق، سلوك المنتج في السوق، اتجاهات السوق، التكنولوجيا المعتمدة، البنية التنظيمية وخصائص الإدارة والتسيير.

يكون بتحسين استخدامها ودمج تكنولوجيات جديدة. وتمتاز البنية التكنولوجية لهذه المؤسسات بالمرونة والانفتاح وبقدرتها على تحمل التغيرات السريعة التي يتطلبها انجاز مشروع جديد او للتجديد والابتكار لدخول السوق، كما أنها تمتاز بدرجة عالية من التحليل لمختلف الأنظمة المعلوماتية المستخدمة، مما يشير الى انها لا تعتمد في تطبيقها للتكنولوجيات بصفة عشوائية بل تعتمد في نشر تكنولوجيا المعلومات داخل المنظمة بطريقة محكمة تمكنها من تحقيق أكبر قدر من الفوائد.

■ **المحللين:** يعرف هذا الصنف من المؤسسات؛ والتي تشجع تطوير الأنشطة التحليلية، زيادة في أدائها التنظيمي وبقدرتها على نشر تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة بصفة تتناسق مع أنشطتها الاستراتيجية.

بحيث تتأثر بنيتها التكنولوجية بأنشطة مصلحة نظم وتكنولوجيا المعلومات وبتقييمها لاستخداماتها للتكنولوجيا وتوظيفها في اليقظة التكنولوجية.

ويتشابه المحللون الى حد كبير مع المستكشفون في أنشطتهم الاستراتيجية، غير أنهم يفتقدون لعنصر اليقظة التكنولوجية والتي ينفرد بها المحللين لقدرتهم على الت رصد الدقيق للمحيط العام للمنظمة.

■ **المدافعين:** لا يعرف هذا الصنف من المؤسسات تحسنا في أدائها التنظيمي، بحيث لا تتناسق أنشطتها الخاصة بنشر تكنولوجيا المعلومات وتوجهاتها الاستراتيجية. فهي لا تمتاز بالسرعة في ردها على التغيرات التي يفرضها المحيط، وبكونها بطيئة في تبنيها، مما يجعلها في مواجهة مستمرة للعديد من الصعوبات وفي احداث التغييرات التنظيمية والبنوية اللازمة.

وهو السبب الرئيس في ضعف مستوى أداءها التنظيمي، ناهيك عن عدم قدرتها في انتهاز الإجراءات اللازمة لتقييم وتحليل تكاليف وفوائد دمج تكنولوجيات المعلومات وللإجراءات التي تخص جل التغييرات التنظيمية الضرورية عند دمجها للتكنولوجيات.

■ **المفاعلين:** تشهد هذه المؤسسات انخفاضا في أداءها وذلك بسبب عدم قدرتها في دعم الأنشطة الاستراتيجية، وبغياب التنسيق بين تطبيق تكنولوجيا المعلومات والأنشطة الاستراتيجية، وبإنتهاجها لسياسة رد الفعل لمختلف الأحداث التي تواجهها.

وفي السياق، أصبح تعقد البدائل التكنولوجية وصعوبة تطبيقها وللتكاليف الناجمة عن تكوين الموظفين وللتجديد الدائم للأنظمة المعلوماتية، من بين العوامل التي تدفع بالمنظمات الى تطبيق التوافق بين كل من تكنولوجيا المعلومات والاستراتيجية العامة للمؤسسة، والذي لا يمكنه أن يتحقق سوى بانتهاج بحث مستمر يهدف الى دعم هذا التوافق بين المؤسسة ومحيطها وبتنظيم مواردها الداخلية⁶⁸.

وعلى اثر ما جاء به، اقترح كل من (Bergeron, Raymond et Rivard, 2004) مصفوفة للصفات المثلى لتحقيق التوافق الاستراتيجي لتطوير الأعمال الالكترونية، وذلك وفق التوجه الاستراتيجي للمؤسسات حسب الأنشطة الرقمية المنتهجة والتي تظهر كالآتي:

⁶⁸ Miles R.E. & Snow C.C., Fit, Failure, and the hall of fame, Calorifonia Management Review, Vol 26, p : 11.

⁶⁹ Bergeron, F., Raymond, L. et Rivard, S., Ideal Patterns of Strategic Alignment and Business Performance, Information & Management, Vol 41, N°8, 2004, pp : 1008-1014.

نوع التوجه الاستراتيجي	تطوير الأعمال الالكترونية	المدافعين	المحللين	المستكشفين
الاتصال الالكتروني	نعم	نعم	نعم	نعم
التجارة الالكترونية	نعم	نعم	نعم	نعم
الذكاء الاستراتيجي الالكتروني	لا	نعم	نعم	نعم
التعاون الالكتروني	لا	لا	لا	نعم

جدول رقم 02 يوضح الصفات المثلى لتطوير الأعمال الالكترونية

وفق التوجه الاستراتيجي⁷⁰

فيما يخص سلوك المدافعين، يرى الباحثون أن تركيز هذه المنظمات على الفعالية العملية والتشغيلية بهدف توفير منتجات ذات جودة وبأسعار معقولة؛ قد يجعل الاستثمار في وسائل الإنتاج أمراً اجباري ويفوق الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، نظراً للتوجه الاستراتيجي وللأولويات المحددة والتي تخص تقليص تكاليف الإنتاج وتحسين الإنتاجية للاستجابة لمتطلبات الزبائن ولتسويقها. فبغرض تطوير الأعمال الالكترونية، يعتمد المدافعون على عنصر الاتصال والتجارة الالكترونية لتحقيق أداء تنظيمي أفضل.

أما بالنسبة للمحللين ونظراً للتوجه الاستراتيجي المتبع، تلجأ هذه المؤسسات إلى تفعيل آليات اليقظة الاستراتيجية كونها تركز على الفعالية العملية والتشغيلية لتوفير المنتجات في أسواق

⁷⁰ نفس المرجع.

معتدلة. مما يزيد من تركيز اهتمامها بالتجديد في محيط متعدد التغيرات من أجل اغتنام كل الفرص التي تم الكشف عنها، والذي يتطلب منها الابتكار للمنتجات ولسيرورات تخص كل من وظائف التصنيع والتسويق. فبغرض الإستجابة لحاجاتها التنافسية ولتحقيق الفعالية يتطلب منها ذلك التحلي بمرونة تنظيمية، مما يزيد من حاجتها في توظيف تكنولوجيا المعلومات من خلال تطبيقها للاتصال الرقمي وللتجارة الالكترونية وللذكاء الاستراتيجي الرقمي.

فيما يخص المستكشفين، يركز هذا الصنف من المنظمات على تطوير منتجات جديدة من خلال اهتمامها على البحث والتطوير؛ مما يحتم عليها تبني تكنولوجيا المعلومات التي تسهم في زيادة قدراتها الابتكارية، كما يتطلب توجهها الاستراتيجي توفير آليات تدعم المرونة للإستجابة بسرعة لمتطلبات السوق ولاقتحام أسواق جديدة ولتقديم منتجات، حيث تصبح مسألة تشجيع التعاون أساسية، ولذا فإنها تعتمد الى تطوير أعمالها الالكترونية على كل المستويات (الاتصال والتجارة الالكترونية، اليقظة الاستراتيجية الالكترونية والتعاون الالكتروني).