

المحاضرة التاسعة

الفصل الثاني: نظم المعلومات الإدارية و الاستراتيجيات التنافسية العامة

يقترح Potter ثلاثة استراتيجيات عامة يمكن ان تحقق للمنظمات ميزة تنافسية مؤكدة . هذه الاستراتيجيات هي :

أ- إستراتيجية قيادة قلة التكاليف **Cost leadership strategy**

ب- إستراتيجية التمييز **Differentiation strategy**

ت- إستراتيجية التركيز **Focus strategy**

1- إستراتيجية قيادة قلة التكاليف **Cost leadership strategy** :

- وهي الإستراتيجية التي تضع المنظمة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد و الإنتاج بمعايير عالمية . ان المنظمة التي تستطيع تحقيق قيادة التكلفة ستكون فوق متوسط الانجاز في الصناعة.
- ان نظم المعلومات الإدارية على مختلف أنماطها الرئيسية تستطيع ان تساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج , التخزين , التسويق , النقل و التوزيع و خدمات ما بعد البيع .
- مثلا : إذا أخذنا نظم المعلومات المصرفية التي تستند على شبكة الانترنت و تستخدم تقنيات الأعمال الالكترونية و المصارف وصولا إلى المصارف الالكترونية يمكنها ببساطة توفير الجهد و الوقت و التكلفة للعملية المصرفية على مدار اليوم بسبب مزايا استخدام الانترنت و ضمان التسليم الفوري للخدمة في الوقت الحالي .

2- إستراتيجية التمييز **Differentiation strategy** :

- وهي إستراتيجية البحث عن التميز , الفرادة , أو الانفراد في خصائص استثنائية في مجال الصناعة .
- في ضوء هذه الإستراتيجية تسعة المنظمة إلى تكوين صورة ذهنية محببة حول منتجاتها و خدماتها نظرا لمزاياها الفريدة **Unique feature** و الصورة الحسنة للمنظمة بين المستفيدين و الزبائن .
- مثلا : ان وجود نظم معلومات مصرفية مشبوكة على موقع خدمات مصرفية الكترونية متكاملة لجميع الزبائن يعني وجود فرادة و تميز في توليفة الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن المصرف ذلك لان تسهيلات العمل المصرفي الالكتروني يوفر الوقت و الجهد و المال للزبائن من جهة و المصرف من جهة اخرى كما تدل جميع الدراسات الميدانية التي أجريت في هذا الصدد .

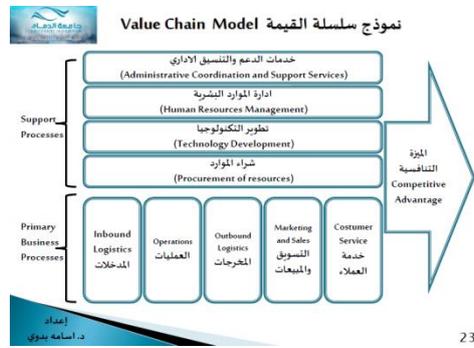
3- إستراتيجية التركيز **Focus strategy** :

- تستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي في داخل قطاع الصناعة أو نشاط أعمال بحيث يمكن التركيز على جزء معين من السوق و تكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء و العمل على استبعاد الآخرين و منعهم من التأثير في حصة المنظمة السوقية .
- في هذا السياق يمكن ان توفر نظم المعلومات الإدارية معلومات ثمينة حول ربحية قطاعات سوقية معينة لتمكين المنظمات من تصميم و تسويق منتجات و خدمات تتوافق مع احتياجات و رغبات هذه القطاعات السوقية المشخصة .
- بالإضافة إلى ما تقدم تساهم في نظم المعلومات الإدارية في تعزيز فرص الأعمال الجديدة و استكشاف الفرص الجديدة وهنا لابد ان نشير إلى منظمات الأعمال الكبيرة لا تنتظر الفرص في بيئة الأعمال بل هي في معظم الأحيان تبحث عنها وتخصص موارد ضخمة لخلق الفرصة واستثمارها في تعظيم المنافع المترتبة على أملاكها من خلال الدخول بتكنولوجيا جديدة إلى السوق .

- و اخيرا تفيد نظم المعلومات الإدارية في تحقيق التعاضد الاستراتيجي وفي تطبيق مفهوم التعاضد الداخلي و الخارجي بكفاءة وفعالية . ان التعاضد synergy هو الأثر الناتج عن تشكيل حزمة من الارتباطات الجديدة بين أنشطة أو مجالات أعمال في داخل المنظمة , أو بناء علاقات و ارتباطات مع منظمات اخرى في نفس ميدان الصناعة و التي تعمل في نفس السوق المستهدف . و يتحقق الأثر الناتج عن التعاضد بحجم القيمة المحققة من خلال تكوين روابط من داخل نظام القيمة بين الأنشطة التي لم تكن مترابطة من قبل أو ان ارتباطاتها كانت من نمط آخر مختلف عن السابق .

نموذج سلسلة القيمة Value chain model

- نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه Potter هو أسلوب يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية و الأنشطة الداعمة في المنظمة و ذلك بهدف تحليل المصدر الداخلي للميزة التنافسية وبالتالي تحديد عناصر القوة و الضعف الداخلية الموجودة حاليا او المحتملة .
- وتعتبر المنظمة من منظور سلسلة القيمة عبارة عن سلسلة من الأنشطة التي تضيف قيمة إلى منتجاتها و خدماتها .
- تحليل قيمة كل نشاط يتطلب أيضا فهم و تحليل تكلفتها و متابعة التكلفة و تحديد مصادرها و ذلك للارتباط هذا التحليل بقياس قيمة المخرجات من منتجات و خدمات . و تحقق المنظمة أرباحا عندما تكون قيمة المخرجات وهي حصيلة القيمة المضافة لكل أنشطة الأعمال اكبر من التكاليف التي تتحملها المنظمة نظير كل أنشطة سلسلة القيمة , كما هو واضح في الشكل التالي :



يتكون نموذج سلسلة القيمة من مجموعة من الأنشطة الرئيسية وهي :

- الإمدادات الداخلية Inbound Logistics
- العمليات Operations
- المخرجات Outbound Logistics
- التسويق و المبيعات Marketing and sales
- خدمات الزبائن Customer services

- الإمدادات الداخلية Inbound Logistics : و تعني كل الأنشطة ذات العلاقة بنقل و استلام و تحريك و تخزين و مناولة المواد و عناصر المدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتاجي .
- العمليات Operations : كل الأنشطة الصناعية و غيرها الخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (منتجات و خدمات)
- المخرجات Outbound Logistics : وتشمل كل الأنشطة و العمليات اللوجستية ذات العلاقة بنقل و توزيع أو تخزين و تسليم المخرجات من منتجات تامة الصنع أو نصف مصنعه إلى منافذ التوزيع و جدولة تسليم الطلبات في الوقت الحقيقي
- التسويق و المبيعات Marketing and sales : يرتبط هذا النشاط بحقل إدارة التسويق و ما يتضمن ذلك من تخطيط استراتيجي للمزيج التسويقي و تنفيذ الوظائف التسويقية الأخرى .

- خدمات الزبائن **Customer services** : وهي الأنشطة المرتبطة بدعم إدارة التسويق و تحفيز المبيعات و تقديم الخدمات ما بعد البيع إلى الزبائن بما في ذلك خدمات التدريب , الإصلاح , الصيانة , تبديل الأجزاء وتوفير قطع الغيار .

الأنشطة المساندة \ الداعمة :

- تمثل هذه الخدمات بجميع الأنشطة الإدارية الداعمة لعمل نظام الأعمال في المنظمة بما في ذلك وظائف التوجيه و التنسيق لأنشطة المحاسبة المالية في المنظمة .
- تطوير التكنولوجيا **Technology development**
- إدارة الموارد البشرية **human resources management**
- شراء المواد **procurement of resources**
- خدمات الدعم و التنسيق الإداري **Administrative coordination and Support services**

تطوير التكنولوجيا Technology development : وهي أنشطة تحسن المنتج , المعرفة بالتقانه و المعرفة بأجراءات العمل و المدخلات التكنولوجية الضرورية لكل نشاط في سلسلة القيمة .

شراء المواد procurement of resources : شراء الموارد يعني أنشطة توفير موارد عمل النظام من مدخلات (مادة خام , أجزاء , مكونات , طاقة) مع ضمان توفير موارد المعرفة الضرورية بوسائل مختلفة .

تأثير نظم المعلومات الإدارية على سلسلة القيمة

- تؤثر نظم المعلومات الإدارية على سلسلة القيمة من خلال اندماجها مع الأنشطة الرئيسية والداعمة التي تتكون منها سلسلة قيمة.
- إذ تستخدم نظم المعلومات الإدارية (بمختلف أنواعها) كأدوات فعالة لدعم و إسناد الأنشطة الرئيسية التي تضيف قيمة إلى منتجات و خدمات المنظمة بالإضافة إلى أدوارها في تخطيط و تنفيذ الأنشطة المساندة على مستوى خدمات الدعم و التنسيق الإداري , إدارة الموارد البشرية , تطوير التكنولوجيا ودعم وظيفة الشراء .
- أن نظم المعلومات الإدارية و (من بين أهم أنواعها نظم المعلومات الإستراتيجية) تتولى تنفيذ الأنشطة الداعمة في سلسلة القيمة من خلال نظم المعلومات التي تستند على شبكة المنظمة الداخلية لإدارة تدفقات الأعمال المنسقة بالإضافة إلى دعم أنشطة إدارة الموارد البشرية من خلال نظم معلومات الموارد البشرية وهي من نظم الوظيفة المهمة لنظام المعلومات الإداري .
- وينطبق نفس الأمر على وظائف تطوير التكنولوجيا من خلال استخدام النظم التي تستند على شبكة المنظمة الخارجية لأنشطة الهندسة و التصميم بالحاسوب و كذلك على وظيفة الشراء حيث تمكن نظم المعلومات الإدارية المستندة على الويب من تخطيط و تنفيذ أنشطة التجارة الإلكترونية إذا كانت هذه النظم ترتبط بموقع المنظمة الإلكتروني مع وجود قاعدة بيانات أو مستودع بيانات **Data warehouse** لتخزين و معالجة بيانات أنشطة التجارة الإلكترونية .
- أما على مستوى دعم الأنشطة الرئيسية في سلسلة القيمة فمن الملاحظ وجود أنماط مهمة من تقنيات نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في مجالات و تطبيقات إمداد المنظمة بمدخلاتها (**Inbound Logistics**) أو إدارة و تنفيذ العمليات الإنتاجية باستخدام نظم التصنيع المرنة بالحاسوب أو دعم نظام المخرجات من خلال ربط هذا النظم بنظم المعالجة التحليلية الفورية أو بنقاط البيع الإلكتروني و المعالجة الفورية لأوامر الشراء وهكذا بالنسبة لخدمات الزبائن و لأنشطة التسويق و المبيعات .
- وفي بعض الأحيان تستخدم نظم المعلومات التنظيمية المتداخلة **Inter Organizational information system** التي تربط المنظمة بالموردين و المشترين و الموزعين من خلال تقنية شبكات , **Intranet Internet** , **Extranet** وكذلك من استخدام تكنولوجيا المزود Client/Server و مستودعات البيانات **Data warehouse** .
- فمثلا حيث يوضع المزود **Server** في شركة موزع الأدوية و يربط المزود بمحطات عمل في الصيدليات المستفيدة لتقديم طلبات شراء الأدوية بشكل مباشر و على الخط المفتوح .

- و هكذا نجد بان لنظم المعلومات الإدارية لها تأثير جوهري على سلسلة القيمة سواء من خلال تأثيرها التكويني من خلا الأنشطة الرئيسية و الداعمة أو من خلال ما تحدثه من تحويل في أسلوب تنفيذ أنشطة القيمة.
- أن لكل نشاط في سلسلة القيمة عنصر مادي **Physical Component** و عنصر معلومات **Component Information** . فالعنصر المادي يضم المهام المادية المطلوبة لتنفيذ النشاط أما عنصر المعلومات فتضمن كل مهام معالجة البيانات و إنتاج المعلومات الضرورية لتنفيذ نشاط القيمة .
- و تلعب نظم المعلومات الإدارية دور مهما في تعزيز أنشطة الدعم و الإسناد فمثلا يمكن لنظم أتمتة المكاتب ان تساعد في تسهيل التفاعل في كافة المستويات التنظيمية في المنظمة من خلال استخدام البريد الالكتروني و البرامج التطبيقية الأخرى . كما تساهم نظم مساندة القرارات في دعم عمليات اتخاذ القرارات الخاصة بالأنشطة الرئيسية و الداعمة التي تتكون منها سلسلة القيمة .

الخيارات الحديثة للتصميم التنظيمي

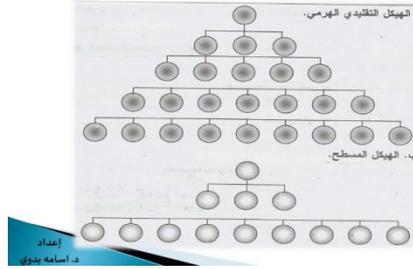
- لقد ظهرت المنظمات الشبكية **Networked Enterprise** نتيجة النمو الكبير في التكنولوجيا و الشبكات , و التي تسمح لمعلومات بأن تكون موزعة باستمرار خلال المنظمة .
- إذ تستخدمها المنظمة لتحسين عمليات الأعمال الداخلية , و تحقق التنسيق **Coordinate** في العمليات مع المنظمات الأخرى , و تؤمن تحقيق التعاون التنافسي **Collaboration** بين المنظمات , كما يمكن ان تستخدم لإعادة التصاميم , وإعادة الشكل التنظيمي للمنظمة و عملية التحول في الهيكل , مجالات العمليات , آلية المراجعة , تدفق العمل , و المنتجات و الخدمات .
- لقد انعكست أهمية نظم المعلومات و و تكنولوجيا المعلومات و انتشارها الواسع في المنظمات على الهياكل التنظيمية , وحتى تحقق الموائمة بين المنظمات و نظم المعلومات ظهرت العديد من الخيارات الحديثة للتصميم التنظيمي .

و نستعرض فيما يلي أهم الخيارات الحديثة للتصميم التنظيمي ممثلة في :

- 1- المنظمات المسطحة و عملية إدارة التغيير
- 2- فصل العمل عن الموقع | العمل عن بعد
- 3- إعادة تنظيم تدفق العمل
- 4- زيادة المرونة في المنظمات
- 5- إعادة تحديد الحدود التنظيمية , سبل جديدة للتعاون

المنظمات المسطحة و عملية إدارة التغيير :

- ان احد الخيارات التنظيمية أمام المنظمات هو تحول الهيكل التنظيمي من الشكل التقليدي الهرمي إلى الشكل المسطح , والتي يمكن ان نطلق عليها المنظمات المسطحة **Flattening Organizations** حيث يقل عدد المديرين المشرفين في المستويات الأدنى , إذ يصبح العاملون يملكون سلطات اكبر من الماضي لان المنظمات بدأت تعطي سلطات اكبر في اتخاذ القرار , و أصبح العمل لا يتطلب من العاملين قضاء (8) ساعات متواصلة في العمل يوميا , أو العمل إلزاميا داخل المكتب .
- وتعني هذه التغييرات بان المديرين أصبحوا يملكون مستوى واسع من المراقبة تسمح للمديرين بمستوى عال من إدارة و مراقبة عدد اكبر من العمال منتشرين عبر مسافات شاسعة , وقد سمح هذا التغيير للعديد من الشركات بالتخلص من آلاف المديرين المنتشرين في الطبقة الوسطى .
- كما ان تكنولوجيا المعلومات أعطت الثقة للتخطيط , التنبؤ , و المراقبة بحيث أصبح بالإمكان تحويل أي معلومة في المنظمة لأي شخص وفي أي وقت حسب صلاحيته .



2- فصل العمل عن الموقع \ العمل عن بعد :

- لقد أغتت تكنولوجيا الاتصالات المسافات بالنسبة للعديد من الأعمال , و في العديد من ألمحطات وزادت إمكانية العمل عن بعد إذ أصبح رجال المبيعات يقضون وقتنا أكبر مع المستهلكين بعيدا عن موقع العمل.
- لقد أصبح التعاون و عمل الفرق عبر الألف الأميال ممكنا , حيث يشترك العديد من الأفراد و الشركات في التصميم رغم تباعد المسافات , وهذا يقلل من زمن التصميم في المنتجات .

3- إعادة تنظيم تدفق العمل :

- تساعد نظم المعلومات في إعادة هندسة العمليات و إحلال الإجراءات المؤتمتة بدلا من إجراءات العمل اليدوية , وتعمل على معالجة العمل بشكل إلي .
- كما قلل تدفق العمل الالكتروني من كلفة التشغيل عن طريق اختفاء الأوراق و الروتين اليدوي , مما أدى إلى تحسين إدارة تدفق العمل وتحسين خدمات المستهلكين في نفس الوقت .
- ان إعادة تصميم هندسة العمليات وتدفق العمل له اثر على رفع كفاءة المنظمة , ويكن ان يقود إلى هياكل تنظيم جديدة , و منتجات وخدمات جديدة .

4- زيادة المرونة في المنظمات :

- لقد أدى التطور التكنولوجي في الاتصالات إلى زيادة المرونة في المنظمات والتي تساعدها في زيادة قدرتها على الإحساس بالتغيير , و التعرف على أماكن التسوق , و اقتناص الفرص الجديدة .
- تخدم نظم المعلومات المنظمات الكبيرة و الصغيرة على حد سواء , حيث يمكن ان تستخدم الشركات الصغيرة نظم المعلومات للحصول على بعض القوة و الوصول إلى المنظمات الكبيرة , و تنجز التعاون في الأنشطة سواء في المعالجة , أو في المخزون , ومهام التصنيع المختلفة , و بعدد قليلين من المديرين , و الكتبة , عمال الإنتاج .
- اما الشركات الكبيرة فيمكن ان تستخدم التكنولوجيا المعلومات لتحقيق بعض النشاط و الحركة و الاستجابة مع المنظمات الصغيرة , كما تسهل لها نظم المعلومات ان تعتمد إلى الإنتاج الموجهة لتلبية حاجات الزبائن **Mass Customization** وبمرونة كبيرة .

5- إعادة تحديد الحدود التنظيمية : سبيل جديدة للتعاون :

- تسمح نظم المعلومات الشبكية بالتعاون مع بعضها البعض عبر مسافات بعيدة , حيث نجد مثلا ان الأعمال التجارية مثل : أوامر الشراء و الدفع يمكن ان تنفذ الكترونيا عبر الشركات المختلفة , ويقلل ذلك من كلف الحصول على المنتجات و الخدمات من خارج الشركة , وكذلك يمكن للشركات ان تتشارك في بيانات الأعمال الكتالوجات , أو البريد الالكتروني من خلال الشبكات .
- كما يمكن لنظم المعلومات الشبكية أن تؤمن كفاءة جديدة , و علاقات جديدة بين المنظمات و المستهلكين و المزودين , تعمل على إعادة تحديد حدود المنظمة , ويمكن لها أيضا ان تربط أليا تدفق المعلومات عبر الحدود التنظيمية , فتربط الشركة مع المستهلكين و الموزعين و المزودين , وهو ما يسمى بالنظم التنظيمية المتداخلة **Interorganizational Systems** , حيث تزداد مشاركة المنظمة بالمعرفة و موارد و معالجة الأعمال بشكل أكبر من الماضي , إذ تستخدم منظمات العمل بارتباط مع المزودين , و المشاركة في تصميم المنتج و التطوير وتدفق الأعمال في التصنيع و التوزيع .

