

المحاضرة الرابعة: تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمسير

ثالثا: TIC والاستراتيجية

1- أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على اتخاذ القرارات الاستراتيجية

تقوم المؤسسة بنشاط رئيسي متمثل في سبب وجودها وأنشطة ثانوية ارتأت القيام بها فيما بعد، وبالتالي فهي تنتمي إلى قطاع أو قطاعات متعددة، وفي هذه الحالة عليها مواجهة المنافسة عن طريق استراتيجية وهيكل تنظيمي مناسبين، ولكي يتسنى لها ذلك عليها بتحليل القطاع (أو القطاعات) الذي تنشط فيه والوقوف على حدة المنافسة. ويمكنها في ذلك تطبيق طريقة تحليل القوى الخمس لـ M.Porter، وتحمل تكنولوجيا المعلومات والاتصال بعدا استراتيجيا وتساعد صانع القرار في تحليل القطاع وتحديد المنافسة وتحديد آثار القوى الخمس ويتمثل ذلك في:

أ- خطر المنافسين المحتملين: إذا كانت تكنولوجيا المعلومات والاتصال تساعد المنافس الجديد على الدخول إلى أسواق بفضل ما تقدمه من خدمات كالشبكات، إذا أحسنت التصرف ضرب عرض الحائط الضرائب والحقوق الجمركية وبقية الحواجز الأخرى والحصول على مكانة في الأسواق العالمية على حساب المنافسين القدامى. إلا أن هذه التكنولوجيا قد تكون حاجزا كبيرا أم المنافسين الجدد إذا أحسن المنافسون استغلالها وخصصوا كل الموارد المادية والبشرية.

ب- القوة التفاوضية للموردين: تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال المؤسسة في التعرف على مختلف الموردين عن طريق الشبكات والاتصال بهم والتفاوض معهم حول ما يعرضونه مما يوفر الجهد والوقت والمال ويزيد من قدرة المؤسسة في التفاوض، ويضعف قدرة تفاوض الموردين القدامى.

ج- القدرة التفاوضية للعملاء: تزخر البكة بمعلومات وعروض عن منتجات المؤسسات المنافسة مما يزيد من القدرة التفاوضية للعملاء، لذلك على المؤسسة استغلال الشبكة للحد والتقليل من القدرة التفاوضية للزبائن من خلال الولوج لمؤسسة الزبون وربطه بما تقدمه المؤسسة عن طريق تقديم العروض المميزة للمؤسسة كالتخفيضات والتوصيل المجاني..... مما يجعله غير راغب في التغيير.

د- خطر المنتجات البديلة: يتم مواجهتها باستغلال ما توفره تكنولوجيا من إمكانيات إذا أحسن استغلالها عن طريق الابداع في استغلال الفرص وتقليص وقت انجاز المنتج وعرض في أقصر مدة ممكنة في السوق، والمثال على ذلك إنتاج البرمجيات وخطر ظهور بدائل بين لحظة وأخرى.

هـ- المنافسة في القطاع: تقاس حدة المنافسة في القطاع من خلال عدد المنافسين، درجة نمو القطاع، حجم الأعباء الثابتة، حجم تكاليف التخزين، حواجز الخروج، وعلى المؤسسة أن تستغل تكنولوجيا المعلومات والاتصال بما توفره من مزايا (جودة المعلومات، تحليل ومعالجة المعلومات المتحصل عليها، التسويق الالكتروني، التعاون الشبكي،) في كل هذا للتقليل من حدة المنافسة واستغلال الفرص والتقليل من التهديدات من خلال اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

2- الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال:

أ- تكنولوجيا المعلومات والاتصال كرهان استراتيجي للمؤسسة:

تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال أداة استراتيجية للإدارة، حيث ساهمت في زيادة عدد المؤسسات التي تتمتع بميزة تنافسية نتيجة استخدام وسائل الانترنت للاتصال بالموردين والزبائن والدائنين والشركاء والمساهمين والمنافسين المنتشرين في كافة أنحاء العالم، كما توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصال للمؤسسات إمكانية بيع منتجاتها والإعلان عنها وشراء إمداداتها وإلغاء وظيفة الوسطاء ومتابعة المخزون واستبعاد الأعمال الورقية والمشاركة في المعلومات. وبصفة عامة التجارة الالكترونية تؤدي إلى خفض التكاليف إلى أدنى حد وتقليل الجهد المرتبط بالوقت والمسافة والمكان عند القيام بالأعمال مما يؤدي إلى توفير خدمات أفضل للمستهلكين وتأدية العمل بكفاءة وتحسين المنتجات وتحقيق أعلى للأرباح.

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإدماجه الداخلي بهدف أتمتة الأنشطة القاعدية وتخفيض التكاليف أدى إلى زيادة الآثار الاستراتيجية الناجمة عن استغلالها والتمثلة في:

- مستوى إعادة هندسة عمليات التسيير، أي الآثار الداخلية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي يمكن أن تولد نتائج خارجية على القيمة المضافة، إرضاء الزبائن، تخفيض المعاملات، الدفع الإلكتروني.....
- مستوى إعادة هندسة شبكات التسيير: من خلال تغيير عملية الإنتاج والاستخدام المشترك للمعلومات داخل الحدود التنظيمية وخارج هذه الأخيرة وبين مختلف الشركاء في السوق.
- مستوى إعادة تحديد حافظة أنشطة المؤسسة: تغييرات تجري في التوجهات الاستراتيجية في الثنائية منتج/سوق مثلاً.

من خلال البحوث والدراسات يمكن استنتاج ثلاثة أصناف لنوعية المؤسسة تبعا لسلوكها تجاه تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

- ✓ المؤسسات المبدعة: تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصال لها رهانا استراتيجيا.
- ✓ المؤسسات الانتهازية: ترى تكنولوجيا المعلومات والاتصال لها دورا إيجابيا ولكنها تتردد في اعتبارها أداة ضرورية.
- ✓ المؤسسات التقليدية: تعتبر أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال لا تلعب أي دور استراتيجي وبالتالي لا تعدل في طريقة سير عملها.

ب- تكنولوجيا المعلومات كميزة تنافسية

يؤدي التحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى تشكيل ميزة تنافسية، إلا أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال لا يعتبر وحده مصدرا للتميز بالنظر إلى المنافسة، لكن درجة تناسب هذه الأدوات لعملية السير داخل المؤسسة وبين المؤسسات. فالعلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال والميزة التنافسية ليست علاقة مباشرة، فلقد بينت دراسات أنجزت في الفترة ما بين 2002-2005 أن المؤسسات التي تعتقد أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تشكل ميزة تنافسية بقيت هي الغالبة خلال فترة الدراسة.

من المؤكد أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في نشاط المؤسسة يمكن من تحقيق ميزة تنافسية، إلا أن الكيفية والأسلوب التي يتم في ضوءها استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم أنشطة المؤسسة يعد واحداً من أبرز التحديات التي تواجه المسيرين. لقد خلفت تكنولوجيا المعلومات والاتصال مقاربة جديدة جذريا لفهم سلسلة القيمة التي يجب أن تتموقع فيها المؤسسة على السوق الجديد المتمثل في الأنترنت، فالآن أصبح تعريف المؤسسة بنفسها على الشبكة هو رأس مالها والذي سيسمح بذلك اظهار العلامة. حيث يمكن أن نلاحظ الدعم الذي تقدمه تكنولوجيا المعلومات والاتصال في سلسلة القيمة من خلال:

✓ تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا مهما في تعزيز نشاطات الدعم والإسناد التي تمثل جزءا من سلسلة القيمة، فالبريد الإلكتروني على مستوى المؤسسة يسهل التفاعل بين كافة مستويات الهيكل التنظيمي ويؤدي إلى تكوين تنظيم أكثر مرونة وديناميكية.

✓ تدعم تكنولوجيا المعلومات والاتصال النشاطات الأولية، فنظم السيطرة على المعلومات تستخدم لمراقبة ورصد العمليات الإنتاجية كما تهدف إلى تأكيد الجودة وتأمين الإنتاج الفوري، علاوة على دورها في ترشيد استخدام المواد الخام.

✓ تساهم نظم التصميم بمساعدة الحاسوب في توفير الوقت والجهد.

✓ بإمكان النظم الخبيرة توفير فرصة الوصول إلى قاعدة البيانات الخاصة بمخزون الموردين بشكل مباشر على شبكة الحاسوب مما يدعم عمليات الإمداد الخارجي (الشراء).

✓ تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تغيير طبيعة المنتجات والخدمات من خلال تعديلها لدورة حياة المنتج أو من خلال تسريع عمليات التوزيع.

وبالتالي نستنتج أن مفهوم شبكة القيمة يتجاوز الترتيب الخطي الأفقي لمنطق بناء القيمة في الصناعة والذي يبدأ من أنشطة تحويل المادة الخام إلى منتجات وخدمات جاهزة ذات قيمة للمستفيد النهائي أو المشتري الصناعي، ففي عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال والانترنت تتوسع أنشطة عموديا وأفقيا في الوقت ذاته.

ج- التوافق الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال مع استراتيجية المؤسسة

تستعمل المؤسسات مقاربتين لتسيير تكنولوجيا المعلومات والاتصال

❖ مقربة التوافق: تمتاز باختيار وترسيخ تكنولوجيا المعلومات والاتصال المعدة لدعم أهداف المنظمة

واستراتيجياتها، في هذه الحالة التوجه الاستراتيجي يؤثر مباشرة في كيفية تخطيط وتسيير نظم المعلومات.

❖ مقاربة الأثر: وذلك عندما يؤدي تخطيط وتسيير نظم المعلومات إلى عملية تشكيل رؤية جديدة وتحقيق

الأهداف الاستراتيجية المرتبطة (مثلا سلسلة القيمة)، حيث يؤثر نظام المعلومات في التوجه الاستراتيجي

ويؤدي إلى تغييرات في طريقة سير العمل.

3- الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تسمح تكنولوجيا المعلومات والاتصال للمؤسسات بالفتح على الفرص المتاحة من قبل الاقتصاد الرقمي)

تخفيض الأسعار، ربح الوقت، غزو أسواق جديدة، ...، فالاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال يمثل

خاصية مستقلة عن الاستثمارات الأخرى لأن هذه التكنولوجيا تفتح منظورات إنتاجية جديدة كأتمتة بعض الأعمال، إمكانية الإبداع كإدخال خدمات الإعلام الآلي للمنتج المقترح في السوق، التجارة الإلكترونية... الخ. لذا على المؤسسة تحديد احتياجاتها من تكنولوجيا المعلومات (وتطبيقاته المختلفة) حسب نشاطاتها واستراتيجياتها التطويرية. والتي يتم تحديدها داخليا أو بدعم خارجي، ويجب أن تجيب هذه المرحلة على عدد من الأسئلة يكون الهدف منها تحديد الفرصة المتاحة من هذه الأدوات الجديدة في مجال الاتصالات الداخلية والعلاقات مع الشركاء ومختلف الأنشطة التجارية والمعلومات على العموم، وكذا اعلام المسير حول الفرص المتاحة بتقييم أثرها على تنظيم المؤسسة والاستثمارات لمادية والبشرية الضرورية واقتراح منهجية لوضع التطبيقات.

إذن يتطلب تبني الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال تصورا استراتيجيا بغرض مواجهة التغيرات

التي تحدث في المحيط، يتم من خلاله مقارنة حدود تبني هذه التكنولوجيا مع مزايا من الاستثمار فيها

أ- مزايا الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال

✓ على مستوى نظم المعلومات: ارتفاع الإنتاجية في العمل للحصول على المعلومات، وبالتالي انخفاض التكاليف، معرفة جيدة بالمحيط، ومن ثم استجابة سريعة لمختلف اتجاهاته، إنشاء مراكز الاتصال وتحسين فاعلية اتخاذ القرار.

✓ على مستوى هيكل المؤسسة وتسيير الأفراد: تنظيم أقل هرمية، مشاركة للمعلومات، أحسن تسيير للموارد البشرية.

✓ على المستوى التجاري: دورة إنتاج جديدة بفضل التوسع المحتمل للسوق (تجارة إلكترونية) انخفاض تكاليف التموين، تطور الابداعات فيما يخص الخدمات والاستجابة لاحتياجات المستهلكين، تحسين صورة علامة المؤسسة.

✓ عل

ب- حدود الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال: يمكن تفسير مشاكل المردودية في هذا الاستثمار

بسبب:

✓ تكلفة معدات البرمجيات والصيانة والتحديث.

✓ تكلفة تكوين الأفراد وتدريبهم وأيضا مقاومة التغيير.

✓ تكلفة متولدة عن التعديلات في الهيكل التنظيمي وإعادة تنظيم العمل.