



الفصل الرابع: **تحليل البيئة الداخلية**

الصفحة	العنوان
3	1. مفهوم البيئة الداخلية Internal Environment Concept
3	2. أهمية التحليل البيئي الداخلي
	Importance of Internal Environmental Analysis
4	3. عناصر البيئة الداخلية Internal Environment Elements
4	1.3. الهيكل التنظيمي
7	2.3. ثقافة المنظمة وعصر المعلوماتية Organizational
9	3.3. الموارد
10	4. موارد مجتمع المعلومات Information Society Resources
11	5. مداخل التحليل الداخلي Internal Analysis Approaches
12	1.5. مدخل تحليل سلسلة القيمة
14	2.5. مدخل الوظائف
15	6. التحليل الداخلي والفشل المعلوماتي
	Internal Analysis and Information Failure
16	أسئلة الفصل الرابع
24	هوامش الفصل الرابع

الفصل الرابع: تحليل البيئة الداخلية

عنوان الموضوع: تحليل البيئة الداخلية Analyzing Internal Environment

كلمات مفتاحية:

البيئة الداخلية Internal Environment، نقاط القوة والضعف Strengths and Weaknesses، الهيكل التنظيمي Organizational Structure، مجالات الجدارة Distinctive Competency، تحليل سلسلة القيمة Value Chain Analysis، قسم نظم المعلومات وخدمات تكنولوجيا المعلومات Information Systems، ثقافة المنظمة Organizational Culture، Department and Information Technology Services، عصر المعلوماتية Information Society.

ملخص الفصل:

سوف يبحث هذا الفصل عناصر البيئة الداخلية للمنظمة وأبعادها ومداخلها وسيتم دراسة الخطوات الأساسية لعملية التحليل البيئي الداخلي وتأثيرات البيئة الداخلية على المنظمات وسبب إخفاق المنظمات في إنجاز تلك العملية الأساسية وذلك بعد التعريف بموارد مجتمع المعلومات ومناقشة مداخل التحليل البيئي الداخلي.

المخرجات والأهداف التعليمية:

- التعريف بمفهوم البيئة الداخلية ومكوناتها.
- تحديد أبعاد البيئة الداخلية ومدى أهمية دراستها.
- تحديد ومناقشة عناصر البيئة الداخلية.
- التعريف بموارد مجتمع المعلومات.
- مناقشة مداخل التحليل البيئي الداخلي.
- التعرف على أسباب فشل المنظمات المعلوماتية.

مخطط الفصل:

- مفهوم البيئة الداخلية Internal Analysis Concept
- أهمية التحليل البيئي الداخلي Importance of Internal Environmental Analysis
- عناصر البيئة الداخلية Internal Environment Elements
- موارد مجتمع المعلومات Information Society Resources
- مداخل التحليل الداخلي Internal Analysis Approaches
- التحليل الداخلي والفشل المعلوماتي Internal Analysis and Information Failure

1. مفهوم البيئة الداخلية Internal Environment Concept

لقد صاحب الثورة التكنولوجية خلق أشكال جديدة من التعاملات وخلق أنماط جديدة تشكل فيها المعلوماتية عنصراً أساسياً للتعامل مع القضايا الداخلية وتحديد نقاط القوة ودعم الموارد الداخلية لخلق قيمة تنافسية مستدامة. ووفقاً لنظرية الموارد Resources-Based View فإن الموارد والمكونات الداخلية تلعب دوراً أساسياً في توجيه المنظمة نحو الأسواق المستهدفة.

في هذا الإطار، تعرف البيئة الداخلية بأنها: "مجموع العوامل الداخلية المتحكم بها والمسيطر عليها من قبل المنظمة وتستطيع أن تغيرها حسب المستجدات في السوق ومن هنا يطلق عليها البعض البيئة القريبة ومن أمثلتها ما يتعلق بإمكانيات التنظيم وموارده المالية والبشرية والمعنوية التي يمكن تحويلها إلى مجموعة أنشطة وأعمال تسويقية ومالية"¹. وتتضمن البيئة الداخلية مجموعة الأنشطة والوظائف المتفاعلة والمتناغمة مع بعضها لتحقيق المزيج الأمثل الذي يفترض أن يعطي أفضل المخرجات وتقديم مزايا تنافسية تجعل المنظمة في وضع متقدم في الأسواق المستهدفة².

وهكذا فإن التحليل الداخلي يبنى على معلومات تفصيلية عن مختلف العمليات والوظائف والأنشطة الإدارية والتنظيمية، كالتسويق والمعلوماتية والهيكل التنظيمي والإنتاج والموارد البشرية وغيرها. ويمكن للمنظمة التحكم والتأثير في مكونات وعناصر البيئة الداخلية وتشكيلها بالطريقة الأنسب استراتيجياً لتحقيق أهدافها التكتيكية والاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

2. أهمية التحليل البيئي الداخلي Importance of Internal Environmental Analysis

تتكون المنظمات كنظام من مجموعة من عناصر البيئة الداخلية التي تحتاج إلى مجموعة من القنوات كي تعمل على تحقيق التفاعل بين عناصر النظام، وكذا التنسيق بين مختلف العمليات التي يقوم بها النظام من خلال تبادل المعلومات (الاتصال) بين أجزاء النظام، وكذلك تحقيق التفاعل مع كافة المتغيرات خارج المنظمة باعتبارها أحد عناصر المحيط العام، فهي تحصل على مدخلاتها منه، كما أنها تطرح مخرجاتها فيه، وتلعب النظم الداخلية ومنها نظم المعلومات وشبكاتها دوراً رئيسياً في عملية الاتصال والتنسيق الداخلية والخارجية للمنظمات. ويمثل تحليل نظم البيئة الداخلية خطوة هامة وضرورية في اختيار الاستراتيجية المناسبة للمنظمة، من خلال ما يلي:

1. يساعد فهم البيئة الداخلية في معرفة التطور الحاصل في موارد المنظمة بطريقة منهجية، وتتاح الفرصة أمام الإدارة العليا للتركيز على الموارد الأساسية للمنظمة.³
 2. التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة أو التي تعمل في نفس الصناعة.
 3. المساهمة في تقويم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة.
 4. بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق لتدعيمها مستقبلاً.
 5. ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف)، والتحليل الخارجي (مجالات الفرص والتهديدات).
- على سبيل المثال، كانت شركة Sony تتميز بالسمعة الدولية المميزة فيما يخص الجودة العالمية وتفوقها

في مجال التكنولوجيا الدقيقة، ومن بين نقاط القوة أيضاً تسهيلات الإنتاج والإمكانات الفنية رفيعة المستوى وكفاءة أداء المختصين. أما نقطة الضعف الأولى لدى شركة Sony فتتمثل في اعتمادها بشكل كبير على إنتاج الأجهزة الإلكترونية، في حين واجهت تهديدات كبيرة بحرب الأسعار والمنافسة العنيفة من المنتجات الجديدة، مما حثَّ الشركة إلى السعي لخفض مبيعاتها من الأجهزة الإلكترونية الاستهلاكية من 80% إلى 50%.

3. عناصر البيئة الداخلية Internal Environment Elements

تؤكد جميع الأدبيات على ضرورة توافر المتطلبات الإدارية وتفعيل الموارد الداخلية ومنها نظم المعلومات والتقانات الداخلية في سبيل تحقيق مزايا تنافسية، فالهيكل التنظيمية يجب أن تتناسب مع التطبيقات الالكترونية وعصر المعلوماتية، وبالتالي ضرورة إجراء التغييرات على الهيكل التنظيمي، وعلى العلاقات الإدارية بين الأقسام، وعلى المسؤوليات الوظيفية بما يتناسب مع عصر التقنية الجديد.

وكذلك فإن العمليات وإجراءات العمل المطبقة في المنظمات التقليدية تحتاج إلى موازنة مع تطبيقات عصر المعلوماتية والتنافسية الالكترونية، وذلك بإضافة بعض الإجراءات أو تعديلها أو إعادة تصميمها ليتمكن التحول للعمل الالكتروني. وذلك بالتزامن مع نشر الوعي الالكتروني وثقافة المعلوماتية بين جميع العاملين في المنظمة وهذا ما سيتم بحثه بشكل مفصل لاحقاً. ووفقاً لـ Wheelen & Hunger تتضمن البيئة الداخلية في المنظمة كل من الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد⁴، والتي سيتم بحثها بشكل مفصل وفق الآتي:

أولاً - الهيكل التنظيمي: Organizational Structure

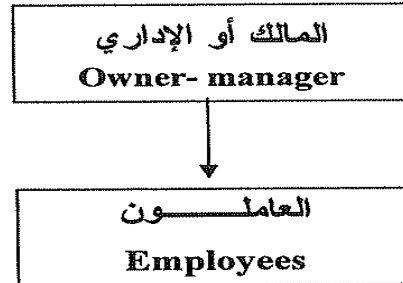
يحدد الهيكل التنظيمي التقسيمات والتنظيمات، والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يعكس نوعية وطبيعة العلاقة بين أقسامها، وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات لكل منها، فضلاً عن تحديد انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة كما أنه التصميم الرسمي الذي يقرر العلاقات ويحدد عدد المستويات في السلم التنظيمي⁵.

وفي دراسة للمنظمات السويدية، ظهر أن كثيراً من المشكلات التنظيمية تنتج من عدم القدرة على تحقيق تكيف التنظيم بعد إدخال الاستراتيجية. كما بينت الدراسات التي قام بها كل من Chandler & Child أن الفاعلية تتحقق عندما يتكيف الهيكل التنظيمي مع الاستراتيجية وأن هذه الأخيرة تسبق الهيكل التنظيمي. فمن خلال الدراسات والتجارب الميدانية، تبين أن هناك العديد من العوامل التي من شأنها أن تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب للمؤسسة. هذه العوامل هي: حجم المؤسسة، مدة حياتها، مكان عملها، درجة التخصص اللازمة لها، القدرات الإنسانية التي تحتاجها، نوعية التكنولوجيا التي تستخدمها والظروف البيئية التي تعمل بها.

إن عملية تنفيذ الاستراتيجية تتطلب وجود هيكل تنظيمي يتواءم معها، أي مع الاستراتيجية المختارة. وفي هذا الصدد يمكن تقسيم الهياكل التنظيمية وفق الأشكال الرئيسة التالية:

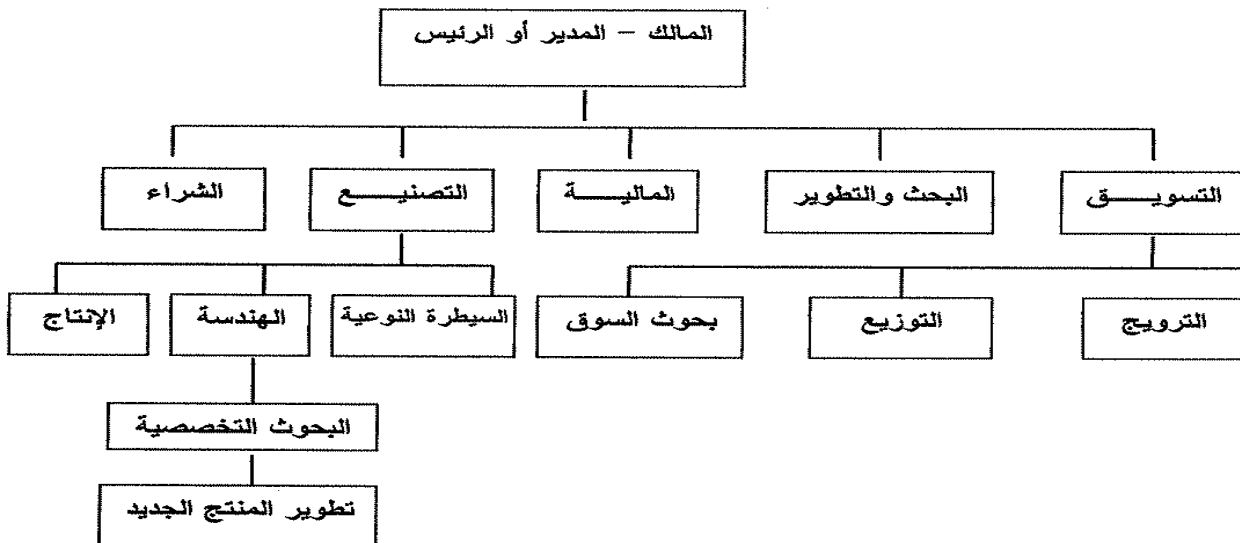
- **الهيكل البسيط:** وهذا الهيكل يتكون من مستويين إداريين فقط، فالمدیر العام صاحب المؤسسة في أغلب

الحالات يشغل مستوى الإدارة العليا بينما العاملين في المؤسسة يرتبطون به مباشرة. وهذا الهيكل يناسب المؤسسات صغيرة الحجم والمتخصصة بخط إنتاجي واحد، ويمتاز بسهولة اتخاذ القرارات وبساطة العلاقة بين المدير العام والعاملين معه.



الشكل (1-4) الهيكل البسيط

- **الهيكل الوظيفي:** ويتم تقسيم العمل في هذا الهيكل إلى عدد من الوظائف الخاصة بالمنشأة وهي: العمليات، المالية، التسويق، البحث والتطوير، الشراء، ويتصف هذا النوع بكونه يساعد المنظمة في الاستفادة من المتخصصين والتعامل مع الإنتاج المعقد. والهيكل يناسب المؤسسات الكبيرة الحجم، ويتطلب جهوداً تنسيقية كبيرة من قبل الإدارة العليا، كما هو موضح في الشكل (2-4).



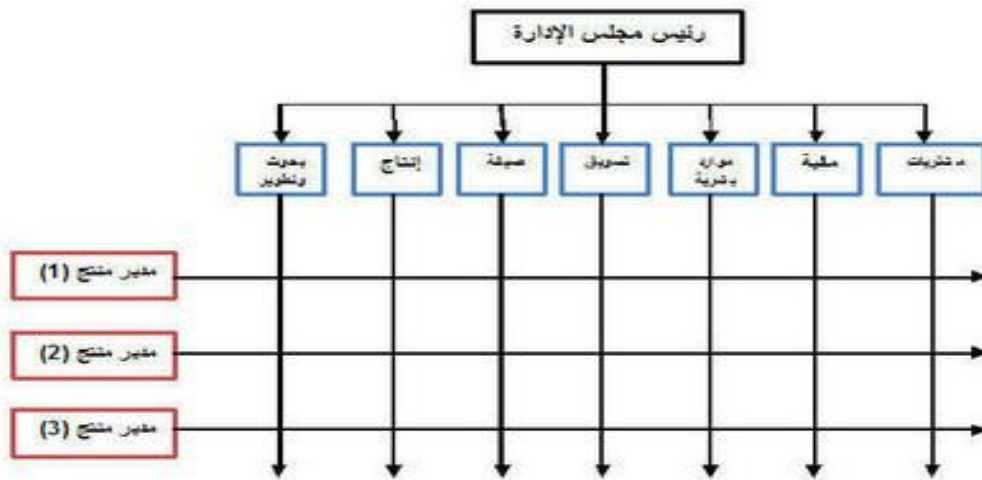
الشكل (2- 4) الهيكل الوظيفي

- **الهيكل القطاعي:** ويطلق عليه البعض "الهيكل الخاص بوحدة الأعمال الاستراتيجية" حيث يمثل كل منتج وحدة خاصة من وحدات الأعمال الاستراتيجية. ويناسب هذا الهيكل المؤسسات المنظمة على أساس الفروع، بحيث إنّ المؤسسة منظمة على أساس الفروع فإنّ كل فرع من فروعها يمثل مؤسسة مبنية على أساس الوظائف، فكل فرع له مدير مسؤول عن إدارته، يرتبط به مدراء متخصصين في جوانب: الإنتاج والتسويق والمالية، وتعمل جميع هذه الوحدات تحت مظلة المؤسسة الأم كما هو موضح بالشكل (3- 4).



الشكل (4-3) الهيكل القطاعي

- **هيكل المصفوفة:** يتم وفقاً لهذا النوع من الهياكل دمج مجالات الأقسام والوظائف في ذات الوقت وعند نفس المستوى، حيث يكون للعاملين رئيسان إحداهما إداري للمشروع والآخر إداري متخصص، وما يميز هذا النوع هو كونه يجمع بين استقرار الهيكل الوظيفي ومرونة تنظيم المشروع، ويكون فاعلاً عندما تكون المتغيرات البيئية متغيرة ومعقدة وبشكل خاص في التكنولوجيا والأسواق، ومن مساوئه أن يكون مصدراً لتفجير الصراعات على المسؤولية والصلاحيات وتوزيع الموارد وغيرها⁶، والشكل (4-4) يوضح تقسيمات هذا الهيكل.

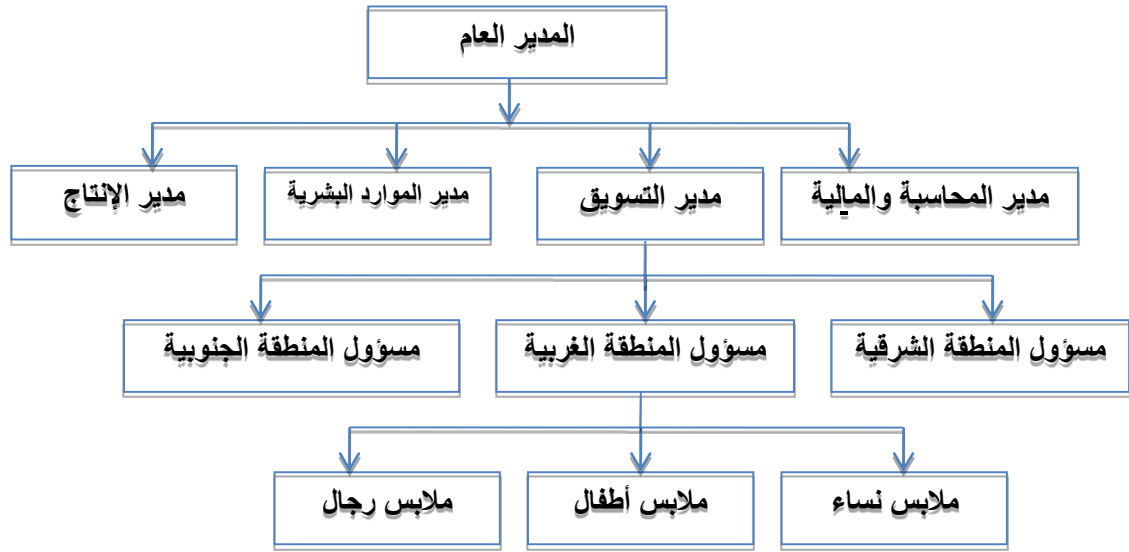


الشكل (4-4) هيكل المصفوفة

- **الهيكل المختلط:**⁷ وهو عبارة عن تجميع أقسام منفصلة تنتج سلعاً مختلفة في أسواق مختلفة، ولكنها تعمل معاً تحت مظلة أو ضمن إطار منشأة واحدة، ووفقاً لهذا النموذج فإنّ الأقسام تكون مستقلة بعضها عن البعض الآخر، ولكنها تشترك في الاعتماد على المركز الرئيسي فيما تتعلق بعملية تخصيص الموارد وكذلك التخطيط على مستوى المنشأة.

ومن الفوائد الناجمة عن استخدام هذا النوع من الهياكل هو أنه يساهم في تحديد الالتزام القانوني، ويعمل على احتمالية تخفيض الضرائب، إلّا أنه لا يعني عدم بروز بعض المساوئ عن هذا النوع حيث تركيزه وتوجهه الشديد نحو الجوانب القانونية والمالية، وصعوبة دمج بعض الأقسام للحصول على التعاون التسويقي

أو التشغيلي، كما أنّ التوجه الاستثماري الشمولي وعلى مستوى المنظمة قد يمنع الإدارة العليا من تفهم واستيعاب مشكلات الأقسام بأي منطق غير المنطق المالي.



الشكل (4-5) الهيكل المختلط

ثانياً- ثقافة المنظمة وعصر المعلوماتية Organizational Culture and Information Society

1. التعريف بالثقافة وثقافة المعلوماتية:

لقد أصبح المجتمع في العصر الحديث يعتمد بالدرجة الأولى على المد المعلوماتي (بالبينات والمعطيات)، لاسيما بعد اتساع دائرة المعرفة والبحث في شتى الميادين، وظهور الأجهزة الالكترونية المستخدمة في تكنولوجيا المعلومات من حيث طرق تجميعها ومعالجتها وحفظها واسترجاعها بالسرعة والوقت المناسبين. كل ذلك أثر بشكل مباشر على الثقافة العامة والثقافات التنظيمية الخاصة بكل منظمة، وما ينطبق على الثقافة على المستوى الكلي في اقتصاد معين يتطابق مع ثقافة المنظمات التي تعمل في ذلك الاقتصاد.

وقد عرفت "الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم السائدة بين أعضاء المنظمة، وتنتقل من جيل إلى آخر من العاملين"⁸. وهي أول ما تظهر، تظهر في أفراد التنظيم، ولأنّ الأفراد هم بالدرجة الأولى جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي تواجد فيه المنظمة. وهناك ثلاثة روافد تصب معاً تؤثر في ثقافة المنظمة ومحتواها:

الأول: تأثير بيئة الأعمال بصورة عامة، وقطاع الصناعة على وجه الخصوص.

الثاني: تأثير القادة الإداريين وما يجلبوه معهم من نمط تفكير وسلوك وقيم.

الثالث: التجربة العملية لهؤلاء الأفراد في صميم حياة المنظمة وما امتلكوه من خبرات.

ويبرز مصطلح ثقافة المعلومات Information Literacy كواحد من أهم المصطلحات التي تم تداولها في الإنتاج الفكري المتخصص في المجال خلال السنوات القليلة الماضية. وقد تبلورت عدة تعريفات للثقافة المعلوماتية، لعل أهمها هو أنها مجموعة القدرات المطلوبة التي تمكن الأفراد من تحديد احتياجاتهم

من المعلومات Information needs في الوقت المناسب، والوصول إلى هذه المعلومات وتقييمها ومن ثم استخدامها بالكفاءة المطلوبة.⁹

لقد ارتبط مفهوم ثقافة المعلومات بعدد آخر من المفاهيم ذات العلاقة يأتي في مقدمتها: تكنولوجيا المعلومات Information Technology ومهارات المكتبات Library Skills ومهارات المعلومات Information Skills، غير أن جل الدراسات قد خلصت إلى أن ثقافة المعلومات هو مفهوم أوسع من كل المفاهيم السابقة. وعلى الرغم من ارتباط ثقافة المعلومات بتكنولوجيا المعلومات، غير أن للأولى أبعاداً أشمل. ففي الوقت الذي تركز فيه تكنولوجيا المعلومات على إكساب الفرد المهارات الأساسية للتعامل مع العتاد والبرمجيات وشبكات الاتصالات، تركز ثقافة المعلومات على المعلومات ذاتها من حيث هويتها وبنيتها وآثارها الاجتماعية والاقتصادية والفلسفية. وقد أشارت جمعية المكتبات الجامعية والوطنية SCONUL وهي جمعية تعنى بتنمية ونشر ثقافة المعلومات في بريطانيا وإيرلندا، أن مهارات المعلومات ترتبط بتحديد مصادر المعلومات ومعايير تقييمها وتحليلها وأسلوب تقديمها بغض النظر عن شكل المصدر الذي تتاح من خلاله المعلومات. وبعبارة أخرى فإن ثقافة المعلومات تتجاوز اتقان مهارات التعامل اليدوي والتقني إلى مهارات التحليل والتفكير. وكما لخصتها إحدى الدراسات، فإن ثقافة المعلومات تركز على " معرفة أسباب الاحتياج للمعلومات ومصادر المعلومات وليس فقط معرفة كيفية التعامل معها"¹⁰

2. وظائف الثقافة التنظيمية:

لقد أضافت بيئة المعلومات الرقمية أهمية إضافية وسمات خاصة لثقافة المنظمات، حيث تتطلب هذه البيئة الجديدة إلمام الأفراد بالمهارات الأساسية في استخدام تقنية المعلومات والاتصالات في إنتاج المعلومات والوصول إليها. ولعل المثال الواضح على ذلك هو الإبحار في شبكة الإنترنت والوصول إلى الملفات بكافة أشكالها، وهو ما يستلزم توافر مهارات البحث على الإنترنت مثلما يتطلب امتلاك مهارات تفسير وتقييم المعلومات ويستتبع ذلك ثقافة تنظيمية ذات سمات عصرية تواكب تلك التطورات التقنية المتسارعة وقد يتطلب الأمر تغيير بعض المعتقدات المعمول بها في الحاضر حتى تتلاءم مع متطلبات المستقبل أو الإستراتيجية المزمع تبنيها¹¹.

ويمكن تحديد سمات الشخص المثقف معلوماتياً على النحو التالي:

1. القدرة على تعريف مدى المعلومات المطلوبة.
2. الوصول للمعلومات المطلوبة بسرعة وكفاءة.
3. التقييم الناقد لمصادر المعلومات.
4. استخدام المعلومات بكفاءة لإنجاز المهام المطلوبة.
5. الإلمام بالقضايا الاقتصادية والقانونية والاجتماعية المرتبطة باستخدام المعلومات ومصادرها.
6. استخدام المعلومات بطريقة قانونية وأخلاقية.

وانتشار ثقافة موحدة وجامعة لأفراد التنظيم تؤدي أدواراً ووظائف عديدة نذكر منها:

1. تنمية الشعور بالذاتية وتحديد الهوية الخاصة للعاملين.
2. تلعب هذه الثقافة دوراً جوهرياً في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين وبالتالي تغليب هذا الالتزام على

الالتزامات الشخصية ومصالحهم الذاتية.

3. تساهم الثقافة في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة.

4. تعمل الثقافة كإطار مرجعي للعاملين لاستخدامه أو الاستعانة به لإعطاء معنى واضح وفاعل لنشاط المنظمة وأيضاً إمكانية استخدامه كمرشد أو دليل للسلوك الملائم.

ثالثاً: الموارد Resources

إن صياغة الإستراتيجية وتثبيت رسالتها، وأهدافها، ووضعها موضع التنفيذ، يتطلب أن تحصل المنظمة على مواردها، ولا بد من توافر هذه الموارد لكي تساهم في تنشيط وتفعيل طاقات المنظمة ونجاحها واستمرار بقائها في السوق، فهي روح المنظمة، وسر ديناميكيته وحيويتها. ويمكن تصنيف الموارد وفق الآتي¹²:

- الموارد المالية: كالتدفق النقدي، والطاقة الائتمانية، مدى توافر رأس المال.
- الموارد الطبيعية: كمباني الإدارة، ومصانع الإنتاج، والمعدات والمعارض والمخازن.
- الموارد البشرية: كالعلماء والمهندسين، وخبراء التحليل المالي.
- الموارد التنظيمية: كنظم الرقابة على الجودة ونظم إدارة الأمور النقدية قصيرة الأجل.
- الإمكانيات التكنولوجية: كالمنتجات مرتفعة الجودة، والمصانع منخفضة التكلفة.

وتستطيع كل منظمة في ضوء مواردها أن تخلق وتحدد مجالات الجدارة الرئيسية والخاصة بها ويحقق لها المزايا التنافسية المستمرة، إذ تعرف مجالات الجدارة على أنها الأشياء التي تستطيع المنظمة إنجازها بشكل متميز عن الآخرين وتأتي مجالات الجدارة من المصادر التالية:

1. مجالات تحقيق الكفاءة: وتشمل القدرة على جمع وتنسيق الموارد بكفاءة وفاعلية.
2. مجالات تحسين الكفاءة: وتشمل القدرة على تحقيق التفاعل الإيجابي سواء داخل المنظمة أو خارجها وتقديم الخدمات للمستهلك.
3. مجالات الابتكار: وتشمل القدرة على تحقيق الابتكار في كافة مدخلات المنظمة وعملياتها ومخرجاتها.
4. أن تتوفر لدى الموارد المعايير التي تحقق المزايا التنافسية المستمرة.

لقد قدم Barney إطار عمل محدد لتحليل كل مورد من موارد المنظمة من حيث مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال امتلاكه للخصائص التالية:¹³

- القيمة: *Valuable* هل يقدم المورد قيمة تساعد على خلق القيمة وتحقيق ميزة.
- الندرة: *Rare*: هل يمتلك المنافسين مثله؟
- التقليد: *Inimitable*: هل تكاليف التقليد عالية بالنسبة للمنافسين؟
- التنظيم: *Organized*: هل هيأت الشركة نفسها لاستغلال المورد بشكل منظم ووفرت التسهيلات المساعدة على استثمار المورد بشكل جيد.

وقد سمي هذا التحليل بتحليل مجالات الجدارة VRIO Analysis. وفي حال تحقق مزايا الجدارة الأربعة في المورد فإنه يقدم فعلياً نقاط قوة وقدرة مميزة للمنظمة *Distinctive Competency*. ولإجراء تحليل موارد المنظمة تحليلاً استراتيجياً، حدد (Grant, 1999) خمس خطوات أساسية:¹⁴

1. تحديد وتصنيف موارد المنظمة في ضوء نقاط القوة والضعف.
2. التحديد الدقيق والتقويم الجيد لمجالات الجدارة.
3. تقويم مدى إمكانية تحقيق هذه الموارد والقدرات للربح مستقبلاً.
4. اختيار الاستراتيجية الخاصة باستثمار واستغلال هذه الموارد والقدرات في ضوء الفرص الخارجية المتوقع.
5. تحديد فجوات الموارد وتوضيح كيف يمكن تقليص نقاط الضعف وتنمية أساس سليم للموارد.

4. موارد مجتمع المعلومات Information Society Resources

يعرّف مجتمع المعلومات بأنه ذلك المجتمع الذي يقوم أساساً على نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاءة في جميع مجالات النشاط المجتمعي. كما عُرِف مجتمع المعلومات بأنه " المجتمع الذي يعتمد في تطوره بصوره أساسية علي المعلومات وشبكات الاتصال والحواسيب" أي أنه يعتمد علي ما يسميه البعض " بالتقنية الفكرية "، " تلك التي تضم سلعاً وخدمات جديدة مع التزايد المستمر في القوة العاملة المعلوماتية" أي تعظيم شأن الفكر والعقل الإنساني بالحواسيب والاتصال والذكاء الاصطناعي. يشتمل نظام المعلومات المعاصر على خمسة من العناصر الأساسية التي تشكل الموارد الضرورية المطلوبة، والتي هي: (الأفراد People، والأجهزة أو المكونات المادية Hardware، ثم البرمجيات أو المكونات البرمجية للأنظمة الحاسوبية Software، والبيانات Data، والشبكات Networks). وبإمكاننا ملاحظة هذه العناصر الخمسة والتميز بينها أثناء العمل، في أي نوع من أنواع نظم المعلومات يواجهه الفرد في حياته العملية. وهي العناصر والموارد ضرورية، وتكمل بعضها البعض وتترابط، بشكل يجعل النظام لا يعمل بطريقة فعالة، أو يتكامل بدون واحد منها.

ولكل نظام موارد يختص بها دون غيره، يركز عليها، وتسودها آلياته وقوانينه، ومجتمع المعلومات يستمد مادته من ثلاثية: البيانات، والمعلومات، وقواعد المعرفة. وإن الموارد المعلوماتية المستحدثة من وجهة نظر معلوماتية بحتة، هي: ¹⁵

1. **البيانات (Data):** البيانات صيغة جمع لكلمة بيان أو حقيقة Datum التي ترد في قواميس اللغة الإنجليزية بمعنى شيء معطى، أو مسلّم به يعتمد في عمليات: الحساب، أو القياس، أو الاستدلال، أو الاستنتاج.
2. **المعلومات (Information):** هي مجموعة من البيانات (بحالتها الخام) تمر خلال مرحلة أو سلسلة من مراحل المعالجة المعلوماتية لاستنباط المعاني وتقطيرها بصيغة رياضية، أو منطقية، أو نصية تتيح لمستخدمها فرصة الانتفاع بها في تأسيس فهم جديد، أو مباشرة تطبيق، أو التمهيد لمعالجة لاحقة على بيانات أخرى.

$$\text{بيانات} + \text{معالجة معرفية} = \text{معلومات} + \text{قيمة مضافة}$$

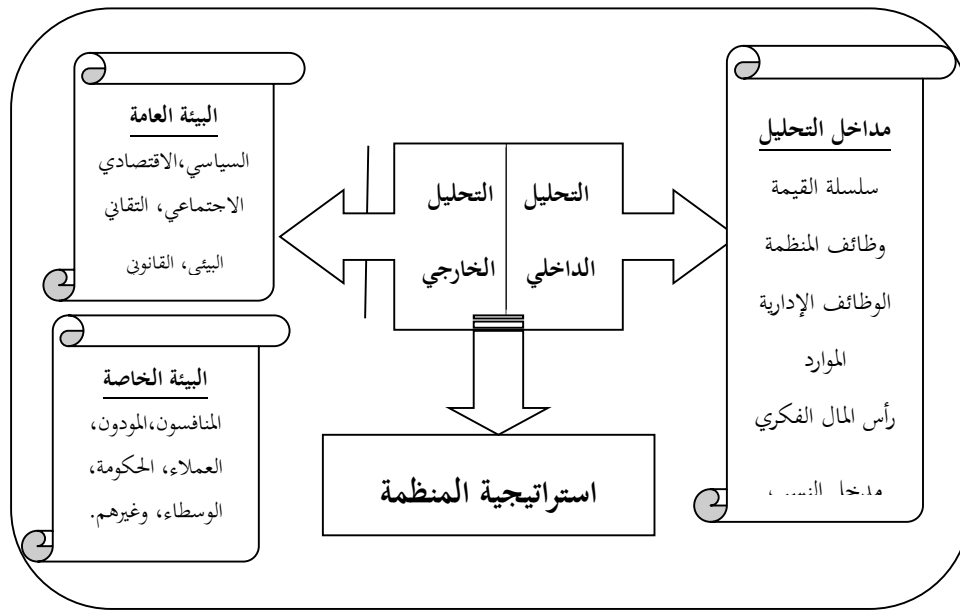
3. **قواعد المعرفة:** هي نوع من أنواع قواعد البيانات لإدارة المعرفة. قواعد المعرفة هي مخزن للمعلومات التي توفر وسيلة لجمع المعلومات وترتيبها ونشرها والبحث فيها والاستفادة منها. ويمكن ان تكون على شكل قابل للقراءة الكترونياً أو تكون للاستخدام البشري فقط.

لقد اقترح الباحث كريمر أربعة عناصر جوهرية لتحديد القيمة، يطرح كل منها منهجاً قائماً بذاته لتخمين القيمة التي

تمتلكها المنظمات في المفردة المعلوماتية. وتشمل هذه العناصر: عنصر التطوير Development Basis، وعنصر العمليات Operations Basis، وعنصر السوق Market Basis، وأخيراً عنصر التجميع Collection Basis. وعموماً، هناك مجموعة متباينة من العوامل الحاكمة والمؤثرة على قيمة المعلومات، تنشأ عن هوية المستخدم، وماذا يخطط بشأن استخدامها، وماهية التأثير الذي تحمله للغير، وما طبيعة النواتج التي تنشأ عنها. وعند محاولة تخمين القيمة التي تمتلكها المفردة المعلوماتية في كل أنموذج من هذه النماذج ستبرز مجموعة مختلفة من النتائج التي تركز على طبيعة المنظور الذي تختص بها.

5. مداخل التحليل الداخلي Internal Analysis Approaches

يهدف التحليل البيئي الداخلي إلى تحديد تلك العناصر والمتغيرات داخل المنظمة التي يمكن النظر إليها باعتبارها مجالات حيوية لدعم محاور القوة وتحديد مواضع الخلل والضعف. ويعتبر المتغير مصدراً للقوة إذا مكن المنظمة من تحقيق ودعم الميزة التنافسية. بينما ينظر إلى المتغير باعتباره مصدراً للضعف إذا كان شيئاً ما يؤديه المنظمة بدرجة أقل من المنافسين. والشكل (4-6) يبين الصورة الكلية لعملية التحليل البيئي الداخلي والخارجي مع الأخذ بالحسبان نظرة إدارة المنظمة والمداخل المتاحة أمامها لإجراء عملية التحليل الداخلي وما ينتج عنه من مؤثرات.

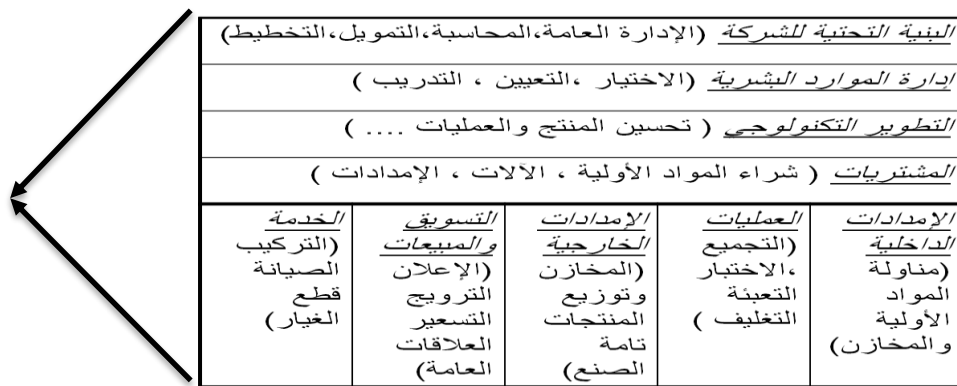


الشكل (4-6) التحليل البيئي ومداخل المنظمة

ويمكن لفريق الإستراتيجية، كما هو موضح في الشكل أعلاه، القيام بمهمة تحليل مكونات البيئة الداخلية من خلال الاعتماد على أحد المداخل التالية أو مزيجاً منها:

أولاً. مدخل تحليل سلسلة القيمة Value Chain Analysis Approaches

يقدم مدخل التحليل الإستراتيجي للقيمة دوراً بارزاً في كل مرحلة من مراحل إدارة الإستراتيجيات التي تتبناها المنظمة، وذلك من خلال المعلومات التي يوفرها في كل مرحلة. وتتعدد الأساليب التي يتضمنها هذا المدخل، مما يتيح الفرصة لإجراء تحليلات تفصيلية مختلفة للتكلفة وخلق القيمة تتناسب مع متطلبات الإدارة الإستراتيجية، وبالتالي تتعدد وتنوع المعلومات التي تسهم في زيادة مستوى دقة القياس، والتخصيص الجيد لموارد المنشأة بين الأنشطة الأساسية والداعمة. ويستخدم نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه بورتر (1985) لتحليل الأنشطة الرئيسة في المنظمة وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة. وتعتبر المنظمة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها. والشكل (4-7) يوضح الأنشطة الأولية والداعمة التي تعمل المنظمة على إدارتها وصياغتها بالشكل الأمثل¹⁶.



الشكل (4-7) تحليل الأنشطة وفقاً لنموذج سلسلة القيمة

ويقسم بورتر نشاطات سلسلة القيمة إلى نوعين: نشاطات أولية (أساسية) Primary Activities وأخرى داعمة Supportive Activities، ونعرض فيما يلي شرح موجز لتلك الأنشطة.

أ. الأنشطة الأساسية Primary Activities

تعرف الأنشطة الأساسية بأنها: "الأنشطة المنوط بها التكوين المادي للمنتج أو الخدمة وتسويق هذه المنتجات بالإضافة لخدمة ما بعد البيع". ويبين الشكل أعلاه أن الأنشطة الأساسية تتكون من العناصر التالية:

- الإمدادات الداخلية: Inbound Logistic
- العمليات: Processes
- الإمدادات الخارجية: Outbound Logistics
- التسويق والمبيعات: Marketing and Sales
- الخدمة: Services

ب. الأنشطة الداعمة: Supportive Activities

أما الأنشطة الداعمة فهي تلك الأنشطة التي تساعد وتدعم القيام بالأنشطة الرئيسية، وتضفي قيمة على المنظمة، وتشمل:

- البنية التحتية Infrastructure
- إدارة الموارد البشرية Human Resources Management
- التطوير التكنولوجي Technological Development
- الشراء Purchasing

وبالنسبة لدور المعلوماتية في سلسلة القيمة فإنها يمكن أن تؤدي الأدوار التالية:

1. تستطيع تقنية المعلومات أن تؤثر في زيادة كفاءة وفاعلية أداء كافة الأنشطة الرئيسية والداعمة التي تقوم بها المنظمة.

2. تستطيع سلسلة القيمة في المنظمة الارتباط بسلاسل القيمة لعملائها ومورديها وموزعيها وبذلك يمكن تحقيق التكامل فيما بين سلسلة القيمة لكل من منظمة الأعمال وسلسلة القيمة لعملائها ومورديها وموزعيها. وتقوم نظم المعلومات بدوراً فاعلاً وحيوياً في زيادة كفاءة تلك السلسلة. على سبيل المثال، يرتبط الدعم اللوجستي الداخلي للصيديات مع الدعم اللوجستي الخارجي لمورديها كما يرتبط الدعم اللوجستي الخارجي للصيديات مع الدعم اللوجستي الداخلي لعملائها.

أثر الانترنت على نشاطات سلسلة القيمة:

إن تطور الانترنت أثر بقوة على الطريقة التي تؤدي فيها سلسلة القيمة نشاطاتها وكما هو موضح بالنقاط التالية:

1. عملت الانترنت على توجيه الدعم اللوجستي الداخلي والخارجي إلى المنتج الذي يمكن استهلاكه حيث أصبحت العلاقة مباشرة بين المنتج والمستهلك مما مكن المنتج من إنتاج السلع التي تتماشى مع ذوق المستهلك وبالمقابل مكن المنتج من توجيه ذوق المستهلك من خلال ما ينتجه (مثل الكتب والموسيقى)

2. عملت الانترنت على تخفيض التكاليف التي تؤثر في استراتيجيات المنظمة ومواقعها الاستراتيجية من خلال سهولة الوصول والتعامل مع الأسواق الخاصة بمدخلاتها ومخرجاتها والمنافسين.

3. عملت الانترنت المتاحة للجميع على أتساع نطاق السوق وعليه اتسعت أسواق المنافسة العالية بالسعر. مما أدى الى تحول الشركات من إستراتيجية تخفيض الكلفة إلى إستراتيجية تمييز المنتج.

4. عمل الانترنت على تراجع الاستراتيجيات التي تقوم على مبدأ الوصول Access-based strategic كون هذه الاستراتيجية تقوم على أساس الوصول الى عملاء ذات مواصفات خاصة أو استثنائية جغرافياً أو حجماً أو موقعا الخ. والتي بانتشار الانترنت أصبح الوصول إليها متاح للجميع.

ثانياً. مدخل الوظائف Functional Approach

تتضمن المنظمة مجموعة أساسية من الوظائف والأنشطة الداخلية كالمالية والتمويل والموارد البشرية، التسويق، والإنتاج والعمليات، وغير ذلك من الوظائف التي تعمل الإدارات المعنية على تحليلها وتوجيهها لتحقيق تكامل داخلي استراتيجي وتناغم ديناميكي بينها. وفيما يلي نقدم عرضاً موجزاً فقط لقسم المعلوماتية وخدمات تكنولوجيا المعلومات

في المنظمة: Information Systems Department and Information Technology Services

تسمى الوحدة التنظيمية الرسمية التي تؤدي وظيفة الخدمات التكنولوجية وتحمل مسؤوليتها في المنظمة، قسم نظم المعلومات Information systems departments. وهذا القسم يتحمل مسؤولية تأمين الأجهزة Hardware، والبرمجيات software، ومعدات تخزين البيانات Data storage، والشبكات التي تتكون منها البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات Networks that comprise the firm's information technology infrastructure.

ويعتمد حجم قسم نظم المعلومات على حجم المنظمة، والذي يشتمل على المبرمجين، ومحلي النظم، واختصاصي الشبكات والاتصالات بعيدة المدى، والمشغلين.

1. المبرمجون Programmers: هم مجموعة من المتخصصين والفنيين الذين حصلوا على تأهيل وتدريب

عالي في تأمين وكتابة إيعازات وتعليمات البرمجة للحاسوب

2. محللو النظم Systems analysts: متخصصون يقومون بترجمة متطلبات العمل ومشكلاته إلى متطلبات

نظم المعلومات. فهم يقومون بدور ووظيفة الوسيط بين أقسام المنظمة واحتياجاتهم المعلوماتية، من جهة، وبين نظام المعلومات ومتطلباته، من جهة أخرى.

3. مديرو نظم المعلومات Information systems managers: وهم القادة لشتى التخصصات في قسم نظم المعلومات.

4. المدير العام للمعلومات Chief information officer (CIO): وهو الذي يتولى الإدارة الشاملة لنظم

المعلومات، ويضع السياسات والاتجاهات المختلفة لقسم نظم المعلومات. وهو أيضاً رئيس العمليات Chief

operating officer (COO)، والرئيس المالي Chief financial officer (CFO) في المنظمة. وهو

إلى جانب كل ذلك يساعد في وضع سياسة المؤسسة

5. المستخدمون النهائيون End users، مثل ممثلوا الأقسام والإدارات المختلفة الأخرى من خارج قسم وإدارة

نظم المعلومات، والذين تم تطوير التطبيقات من أجلهم.

إضافة إلى اختصاصي الشبكات Network specialists والاتصالات بعيدة المدى

Telecommunications، والمشغلين Operations staff.

6. التحليل الداخلي والفشل المعلوماتي Internal Analysis and Information Failure

إن المنظمات الخاسرة هي المنظمات التي يقل معدل أرباحها بنسبة كبيرة عن المعدل المتوسط لأرباح المنافسين، وذلك بسبب فقدانها لمزاياها التنافسية. وعلى الصعيد الداخلي، يعود فشل نظام المعلومات الى مجموعة أسباب نذكر منها الآتي:

1. عدم التخطيط لتصميم نظام المعلومات.
 2. عدم التحديد الدقيق لإمكانيات نظام المعلومات
 3. العمل برد الفعل بدلا من العمل بالمبادأة والمشاركة.
 4. الفشل في تهيئة الظروف المحيطة المدعمة لنجاح النظام.
 5. التقدير الخاطئ لاحتياجات المنظمة مستقبلا من المعلومات.
 6. التسرع في إدخال تقنية الحاسب الآلي.
 7. نقص تغذية النظام بالعوامل الخاصة ببيئة النظام.
 8. عدم تكوين المزيج المتكامل من الأفراد والأجهزة والمعدات والإجراءات.
- أما على صعيد الكلي للمنظمة، فإن هناك مجموعة أسباب وراء فشلها نذكر منها:¹⁷

1. **القصور الذاتي:** أي عندما تجد المنظمة نفسها غير قادرة على تعديل استراتيجياتها وهيكلها من أجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة.
2. **الالتزامات الاستراتيجية المسبقة:** إن هذه الالتزامات إن تم عقدها لفترة طويلة دون دراسة دقيقة وشاملة لتوجهات السوق المستقبلية، ومراعاة أذواق المستهلكين وتطلعاتهم في إشباع رغباتهم، فإنها سوف تحد من قدرتها في مجاراة المنافسين، وستؤدي إلى قصور تنافسية قد تؤدي إلى خروجها من السوق.
3. **التناقض الظاهري:** إن القصور الذاتي: أي عندما تجد المنظمة نفسها غير قادرة على تعديل استراتيجياتها وهيكلها وتعتقد أن السير على نفس الدرب هو الطريق لضمان النجاح في المستقبل، ونتيجة لذلك تصبح الشركة غارقة في توجهاتها الداخلية، مما يؤدي إلى فقدانها لرؤية حقائق السوق وعدم مراعاتها للمتطلبات الأساسية التي تؤدي لتحقيق المزايا التنافسية.

أسئلة الفصل الرابع:

1. أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
		1. وفقاً لنظرية الموارد Resources-Based View فإن الموارد والمكونات الداخلية لا يمكنها أن تلعب دوراً في توجيه المنظمة نحو الأسواق المستهدفة
		2. يمكن للمنظمة التحكم والتأثير في مكونات وعناصر البيئة الداخلية
		3. البيئة القريبة تتعلق بإمكانيات التنظيم وموارده المالية والبشرية والمعنوية
		4. وفقاً لـ Wheleen & Hunger تتضمن البيئة الداخلية في المنظمة كل من الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد
		5. في دراسة للمنظمات السويدية، ظهر أن كثيراً من المشكلات التنظيمية تنتج من عدم القدرة على تحقيق تكيف التنظيم بعد إدخال الاستراتيجية.
		6. الفاعلية تتحقق عندما يتكيف الهيكل التنظيمي مع الاستراتيجية وأن هذه الأخيرة تلحق الهيكل التنظيمي
		7. الهيكل البسيط يتكون من 4 مستويات إدارية
		8. الهيكل القطاعي يناسب المؤسسات صغيرة الحجم والمتخصصة بخط إنتاجي واحد
		9. من مساوئ الهيكل المصفوفي أن يكون مصدراً لتفجير الصراعات على المسؤولية والصلاحيات وتوزيع الموارد
		10. من أشكال الموارد التنظيمية التدفق النقدي، والطاقة الانتمائية، مدى توافر رأس المال
		11. قيمة المورد أن يقدم قيمة تساعد على خلق القيمة وتحقيق ميزة.
		12. البيانات هي مجموعة من المكونات التي تمر خلال مرحلة أو سلسلة من مراحل المعالجة
		13. الإمدادات الداخلية والإمدادات الخارجية هي من الأنشطة الداعمة
		14. إدارة الموارد البشري والتطوير التكنولوجي هي من الأنشطة الأساسية
		15. يعتمد حجم قسم نظم المعلومات على حجم المنظمة
		16. محللو النظم وهم القادة لشتى التخصصات في قسم نظم المعلومات
		17. عمل الانترنت على تراجع الاستراتيجيات التي تقوم على مبدأ الوصول Access-based strategic
		18. المستخدمون النهائيون End users، مثل ممثلوا الأقسام والإدارات المختلفة الأخرى من خارج قسم وإدارة نظم المعلومات، والذين تم تطوير التطبيقات من أجلهم

		19. القصور الذاتي هو عدم قدرة المنظمة نفسها على تعديل استراتيجياتها وهياكلها
		20. القصور الذاتي يحدث عندما تجد المنظمة نفسها قادرة على تعديل استراتيجياتها وهياكلها

True/False صح / خطأ

الإجابة الصحيحة	رقم السؤال
خطأ	1
صح	2
صح	3
صح	4
صح	5
خطأ	6
خطأ	7
خطأ	8
صح	9
خطأ	10
صح	11
خطأ	12
خطأ	13
خطأ	14
صح	15
خطأ	16
صح	17
صح	18
صح	19
خطأ	20

2. أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1. وفقاً لنظرية الموارد Resources-Based View فإن الموارد والمكونات الداخلية:
 - a. تلعب دوراً أساسياً في توجيه المنظمة نحو الأسواق المستهدفة
 - b. تلعب دوراً أساسياً في توجيه المنظمة نحو البيئة الدولية المستهدفة
 - c. تلعب دوراً أساسياً في توجيه المنظمة للتغيير في البيئة الداخلية وفقاً للبيئة الخارجية
2. يبنى التحليل الداخلي على معلومات تفصيلية عن:
 - a. العمليات والوظائف والأنشطة الإدارية والتنظيمية
 - b. الوظائف والأنشطة كالسويق والمعلوماتية
 - c. والهيكل التنظيمي والإنتاج والموارد البشرية
 - d. كل ما سبق ذكره
3. تتضمن البيئة الداخلية في المنظمة كل من الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد وذلك وفقاً ل:
 - a. Porter
 - b. Wheleen & Hunger
 - c. Jhonson and Schloes
4. وفقاً ل Chandler & Child إن الفاعلية تتحقق عندما:
 - a. يتكيف الهيكل التنظيمي مع الاستراتيجية
 - b. أن الاستراتيجية تسبق الهيكل التنظيمي
 - c. أن الاستراتيجية تلحق الهيكل التنظيمي
 - d. A and B
5. إن الهيكل الوظيفي:
 - a. يناسب المؤسسات صغيرة الحجم والمتخصصة بخط إنتاجي واحد
 - b. يناسب المؤسسات الكبيرة الحجم
 - c. ويتطلب جهوداً تنسيقية كبيرة من قبل الإدارة العليا
 - d. ويمتاز بسهولة اتخاذ القرارات وبساطة العلاقة بين المدير العام والعاملين
 - e. B and C

6. يطلق عليه البعض "الهيكل الخاص بوحدة الأعمال الاستراتيجية" حيث يمثل كل منتج وحدة خاصة من وحدات الأعمال الاستراتيجية، إنه:

- a. الهيكل البسيط
- b. الهيكل الوظيفي
- c. الهيكل القطاعي
- d. هيكل المصفوفة

7. يكون _____ فاعلاً عندما تكون المتغيرات البيئية متغيرة ومعقدة وبشكل خاص في التكنولوجيا والأسواق، ومن مساوئه أن يكون مصدراً لتفجير الصراعات على المسؤولية والصلاحيات وتوزيع الموارد وغيرها، إنه:

- a. الهيكل المختلط
- b. الهيكل الوظيفي
- c. الهيكل القطاعي
- d. هيكل المصفوفة

8. ومن الفوائد الناجمة عن استخدام هذا النوع من الهياكل هو أنه يساهم في تحديد الالتزام القانوني، ويعمل على احتمالية تخفيض الضرائب ، إنه:

- a. الهيكل البسيط
- b. الهيكل الوظيفي
- c. الهيكل القطاعي
- d. هيكل المختلط

9. من الروافد التي تؤثر في ثقافة المنظمة ومحتواها:

- a. بيئة الأعمال بصورة عامة ، وقطاع الصناعة على وجه الخصوص.
- b. القادة الإداريين وما يجلبوه معهم من نمط تفكير وسلوك وقيم.
- c. التجربة العملية لهؤلاء الأفراد في صميم حياة المنظمة وما امتلكوه من خبرات.
- d. كل ما سبق ذكره

10. مباني الإدارة ، ومصانع الإنتاج ، والمعدات والمعارض والمخازن، هي من:

- a.** الموارد المالية
- b.** الموارد الطبيعية
- c.** الموارد البشرية
- d.** الموارد التنظيمية
- e.** الإمكانيات التكنولوجية

11. تتحقق الميزة التنافسية للمورد من خلال امتلاك للخصائص التالية:

- a.** القيمة: *Valuable* هل يقدم المورد قيمة تساعد على خلق القيمة وتحقيق ميزة.
- b.** الندرة *Rare*: هل يمتلك المنافسين مثله؟
- c.** التقليد *Inimitable*: هل تكاليف التقليد عالية بالنسبة للمنافسين؟
- d.** التنظيم *Organized*: هل هيأت الشركة نفسها لاستغلال المورد بشكل منظم
- e.** كل ما سبق ذكره

12. إن الخدمات والتسويق والمبيعات هم من:

- a.** الأنشطة الأساسية *Primary Activities*
- b.** الأنشطة الداعمة: *Supportive Activities*

13. إن التطور التكنولوجي والموارد البشرية والشراء، هي:

- a.** الأنشطة الأساسية *Primary Activities*
- b.** الأنشطة الداعمة: *Supportive Activities*

Multiple Choices إجابات خيارات متعددة

الإجابة الصحيحة	رقم السؤال
a	1
a	2
	3
d	4
e	5
c	6
d	7
d	8
d	9
b	10
e	11
a	12
b	13

3. أسئلة \ قضايا للمناقشة

السؤال الأول: عرّف مفهوم تحليل البيئة الداخلية وأبحث في أهمية دراستها؟

{ توجيه للإجابة: الفقرة 1-4 و 2-4 }

السؤال الثاني: حدد عناصر البيئة الداخلية وتحدث عن واحدة منها بشكل مفصل؟

{ توجيه للإجابة: الفقرة 3-4 }

السؤال الثالث: أبحث بشكل موجز أنواع الهياكل التنظيمية؟

{ توجيه للإجابة: الفقرة 3-4 أولاً }

السؤال الرابع: ناقش مفهوم ثقافة المنظمة وحدد وظائف الثقافة التنظيمية؟

{ توجيه للإجابة: الفقرة 3-4 -ثانياً }

السؤال الخامس: عدد مداخل التحليل الداخلي وأشرح واحدة منها فقط؟

{ توجيه للإجابة: الفقرة 4-5 }

السؤال السادس: أبحث في أسباب فشل المنظمة على المستوى المعلوماتي والكلي؟

{ توجيه للإجابة: الفقرة 4-6 }

هوامش الفصل الرابع

- ¹. عليان، ربحي مصطفى (2006): تسويق المعلومات، دار الصفاء، عمان، ص 50.
- ². The conditions, entities, events, and factors within an organization that influence its activities and choices, particularly the behavior of the employees. Factors that are frequently considered part of the internal environment include the organization's mission statement, leadership styles, and its organizational culture.
- ³. المغربي، عبد الحميد (1999): الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مرجع سبق ذكره.
- ⁴. Wheelen, T. L., Hunger. H. (2002) *Strategic Management and Business Policy*, (8th ed.), Prentice Hall, New Jersey.
- ⁵. حبتور ، مرجع سابق ، ص 192
- ⁶. الحسيني ، فلاح حسن عداي ، (2006): الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها ، مداخلها، عملياتها المعاصرة، عمان، دار وائل للنشر، ط2، ص98.
- ⁷. الحسيني ، المرجع السابق ، ص 99.
- ⁸. الحسيني ، مرجع سابق ، ص 100
- ⁹. عزمي، هشام ، ثقافة المعلومات في القرن الحادي والعشرين ، Cybrarian Journal ، العدد 8، مارس 2006
- ¹⁰. Lavery, Cory (1998). Information Literacy. [Web Site]. Accessible at: <http://library.queensu.ca/inforef/tutorials/rbl/infolit.htm>
- ¹¹. أبو قحف ، عبد السلام (2005): أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، ص 169.
- ¹². حبتور ، مرجع سابق ، ص 205
- ¹³. Barney, Jay (2002): Gaining and Sustaining Competitive Advantage, (2nd Ed.), Pearson Education, Inc., London, PP.159-172.
- ¹⁴. مرسى، نبيل وأحمد سليمان (2007): الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره
- ¹⁵. البرهاني. (Webster, 2001).
<http://www.alukah.net/culture/0/3829/#ixzz40BBvOGFn>
- ¹⁶. Porter, Michael E. (1985): Competitive Advantage, Ibid, p. 36.
- ¹⁷. هل، شارلز، جاريت جونز (2008): الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، مرجع سبق ذكره.