**جامعة دمشق**

**كلية الاقتصاد**

**ماجستير إدارة الأعمال**

**"بيل غيتس ومايكروسوفت"**

**الطموح والإنجاز**

**”Bill Gates & Microsoft”**

* **دراسة حالة** –

****



**إعداد الطالبة : أسمهان العنيزان**

**إشراف الدكتور : حيدر عبدالله**

**المحتويـــــات**

**المبحث الأول : مدخل إلى دراسة الحالة**

مقدمة...............................................................................................................................1

لمحة عن صناعة البرمجيات(Software).......................................................................................................1..3

بيل غيتس............................................................................................................................3

بيل غيتس وبول ألن .....................................................................................................................3،4

ولادة عملاقة البرمجة Microsoft ...........................................................................................................4،5

رحلة بيل غيتس ومايكروسوفت نحو النجوم........................................................................................................5،6

الطريق إلى الأمام.......................................................................................................................6،7

بيل غيتس وميلندا والأعمال الخيرية............................................................................................................7،8

مراتب ومراكز عالمية.....................................................................................................................8،9

منتجات مايكروسوفت.....................................................................................................................9

**المبحث الثاني : دراسة الحالة (Microsoft )**

مقدمة.............................................................................................................................10

رؤية مايكروسوفت......................................................................................................................10

رسالة مايكروسوفت.....................................................................................................................11

ثقافة مايكروسوفت...................................................................................................................11،12

فلسفة مايكروسوفت.................................................................................................................12..14

أهداف مايكروسوفت....................................................................................................................14

تحليل إستراتيجية مايكروسوفت(SWOT)........................................................................................................15

1. تحليل البيئة الداخلية ............................................................................................................15

* نقاط القوة.........................................................................................................16..18
* نقاط الضعف...........................................................................................................18

1. تحليل البيئة الخارجية.........................................................................................................18،19

* الفرص...............................................................................................................19
* المخاطر...........................................................................................................19،20

تحليل القوى الخمس(PORTER)..............................................................................................................20

1.موقف الخصوم.............................................................................................................20..23

2. الموردون.....................................................................................................................23

3. العملاء......................................................................................................................23

4.المنتج البديل( البدائل)..............................................................................................................23

5.الدخلاء الجدد..................................................................................................................24

دروس وعبر من بيل غيتس...............................................................................................................25،26

مايكروسوفت منظمة متعلمة وتعليمية.........................................................................................................26،27

كيف نجحت مايكروسوفت ؟ وهل سيستمر النجاح؟؟..............................................................................................27،28

الخاتمة..............................................................................................................................28

المراجع.............................................................................................................................29

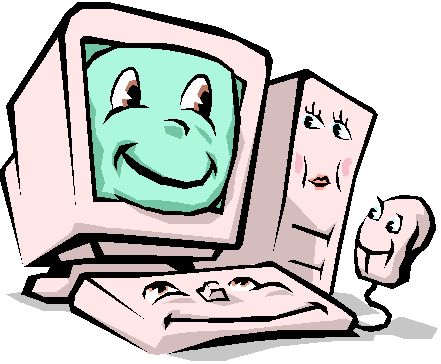
**المبحث الأول : مدخل إلى دراسة الحالة**

**مقدمة**

" كل المشاريع الناجحة هي ببساطة عبارة عن سلسلة من الأوقات العصيبة التي يجب التغلب عليها ، وبعيداً عن كون مواجهة الأوقات العصيبة أمر غير اعتيادي فإنه طبيعي ، وستتغلب عليه أعمالنا . والاختبار الحقيقي لا يكون عندما ننجح دون وجود خصوم ، وإنما عندما يكون الخصم موجوداً وننتصر عليه ."[[1]](#footnote-1) William Acohen

**لمحة عن صناعة البرمجيات (Software )**

قبل أن نتعرف على صناعة البرمجيات يجب أن نعرف بداية ما هي البرمجيات ؟

** البرمجيات ( Software)** بكلمات مختصرة هي : مجموعة من التعليمات والإيعازات والأوامر التي تخضع للغة برمجة معينة ، ووفق هيكلة صحيحة للبيانات والمعلومات تهدف إلى تحقيق تطبيق برمجي لهدف ووظيفة ومهمة ما في شؤون مختلفة من مجالات العلم والمعرفة . على أن تكتمل هذه الحلقة بوجود الوثيقة التي تُعرّف وتمكن المستخدم من استخدام البرمجيات .

ويبرز دور البرمجيات في الحاسوب من خلال النقاط الآتية :

1. زيادة السرعة .
2. تقليل الكلفة .
3. تحسين النوعية .
4. القدرة على تخزين البيانات واسترجاعها

**خصائص الصناعة البرمجية**

تعد الصناعة البرمجية اليوم العصر الذهبي لعصر الصناعة ، إذ أصبحت واحدة من الصناعات الإستراتيجية المهمة شأنها بذلك شأن الصناعات العملاقة الأخرى الكيماوية أو الكهربائية أو الميكانيكية. وعلى الرغم من تميزها عن تلك الصناعات بميزات عديدة ، إلا أنها مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بتقنية الحاسوب وهذه التقنية ذات صلة بالصناعات الكهربائية والميكانيكية والإلكترونية.

تتميز صناعة البرمجيات عن بقية الصناعات الأخرى بميزات عديدة من أهمها :

1. تتطلب صناعة البرمجيات جهوداً ذهنية وفكرية بعيداً عما يبذله الإنسان من جهود عضلية ، فهي كالشطرنج الذي يتميز عن بقية الألعاب الرياضية .
2. لا يستلزم بناء المنتج البرمجي توفير مواد أولية لإنتاج البرمجيات أو قطع غيار سوى الحاسب .
3. المنتج البرمجي منتج غير ملموس ، إذ لا يمكن لأي شخص تصور البرمجيات أو تلمس كيفية عملها.
4. البرمجيات لا تعد سلعاً استهلاكية كبقية السلع الناتجة من الصناعات الأخرى تندثر بتأثير عوامل الزمن .
5. ليس في صناعة البرمجيات وقت محدد للعمل لأنها بالنهاية عبارة عن أفكار يتم العمل عليها الأمر الذي يتطلب من العاملين بهذا المجال التحلي بالصبر وتوفر الجو المناسب للإبداع.

تدخل صناعة المنتجات البرمجية في حلقة عمل متسلسلة يمكن أن نطلق عليها دورة حياة البرمجيات Software Life Cycle)) ، تبدأ هذه الحلقة بفكرة إبداعية ، وعلى ضوء هذه الفكرة تقوم دراسة جدوى ومنها ينطلق ويتحمس صانعو البرمجيات في بلورة الأفكار الواردة بما ينسجم وطابع الفكرة في تتويج ذلك الإبداع إلى عمل برمجي موثق .

صانع البرمجيات هو مجرد مصطلح افتراضي وتسمية نطلقها على سلسلة عمل متتابعة ومتداخلة ضمن حلقة صناعة البرمجيات ، وصناع البرمجيات يضمون في سلسلتهم محللي النظم ومهندسي البرمجيات والمبرمجين . لذلك نجد أن هندسة البرمجيات ( Software Engineering) تلعب دوراً حاسماً في العمل البرمجي لأنها تضع القواعد والأسس والأصول التي من خلالها يُصب القالب البرمجي وتتكامل معها المنظومة البرمجية .

والمبرمج ( Programmer) هنا ليس من تعلم لغة برمجية فحسب ، بل المبرمج من يعرف (فن البرمجة ) ، أي كيف يضع الإستراتيجية المناسبة في المكان المناسب ، وهذه بحد ذاتها موهبة ربانية كالرسم والنحت .أما ما تبقى من العمل البرمجي فلا يتعدى تطوير الذخائر والأدوات البرمجية وتشكيل الفكرة في قالب ذي طابع فني برمجي لإنتاج المنتج البرمجي .وتبقى في ذلك مسألة على قدر من الأهمية وهي الصعوبات التي تظهر في عالم صناعة البرمجيات ، والأبرز منها يكمن في تطوير كفاءة وأداء المنتجات البرمجية .

لا شك أن الدور الذي لعبته الصناعة البرمجية في وقت نشأتها ، وترعرعها في ثمانينات القرن الماضي ، ومن ثم تألقها في التسعينات جعلت منها الصناعة الرائدة في عالم الصناعة برمته . وظهرت العديد من الشركات التي كان من أبرزها شركة مايكروسوفت Microsoft رائدة صناعة البرمجيات في العالم ، الذي يعد سر نجاحها هو إدارتها السليمة لدفع العمل لاسيما وأن العمل البرمجي يتطلب إدارة تختلف تماماً في طبيعة عملها الإداري التقني عن إدارة أية مؤسسة في قطاعات أخرى تكتنفها النمطية المعتادة في الإدارة، وهي جزء لا يتجزأ من العمل الفني والتقني بالإضافة إلى أهمية تأهيل وتطوير الموارد البشرية العاملة في هذا المجال .

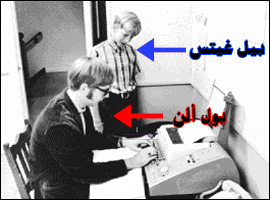
مما سبق يمكننا القول أن المعرفة لا الصناعة أصبحت مفتاح النمو الاقتصادي والنجاح لأن حقيقة الجهد العضلي قد تلاشت وظهرت قوة العقل والجهد الفكري .

**بيل غيتس Bill Gates**

 ولد بيل هنري غيتس في 28.10.1955 في سياتل في الولايات المتحدة من أصول اسكتلندية بريطانية في عائلة غنية ، حيث كان جده نائب رئيس المصرف الوطني في أمريكا الذي ترك للعائلة صندوق ائتمان يساوي مليون دولار لكن بيل رفض أن يستخدم دولاراً واحداً في بناء نفسه وإمبراطوريته . كان والده وليام يعمل محامياً وكانت أمه التي تعمل مدرسة سبباً في تنظيم حياته .

لم يكن بيل يحب تضييع الوقت ،حيث كان شخصاً عادياً ولكنه في بعض النواحي كان مميزاً ومختلفاً وذو ذاكرة ممتازة ، كان يردد دائماً **:"أستطيع أن أفعل أي شيء أضع كل تفكيري فيه "**

**بيل غيتس وبول ألن**

كان بيل غيتس بارعاً بالرياضيات والعلوم وقد أدرك أهله قدراته المميزة ولذلك بعد إنهاءه المرحلة الابتدائية أرسلاه إلى مدرسة ليك سايد الإعدادية رفيعة المستوى . وفي عام 1968 قررت المدرسة شراء جهاز كمبيوتر ، هذا القرار غيّر مجرى حياة بيل غيتس البالغ من العمر 13 عاماً. من أكثر الطلاب اهتماماً بالكمبيوتر كانوا ثلاثة : بيل غيتس ، كانت ايفانس ، بول ألن الذي كان أكبر من غيتس بسنتين وأسس معه بعد ذلك شركة مايكروسوفت .

بدأ [بيل غيتس](http://forum.sh3bwah.maktoob.com/search.php?do=process&query=بيل%20غيتس&mfs_type=forum&utm_source=related-search-sh3bwah&utm_medium=related-search-links&utm_campaign=sh3bwah-related-search&highlight=) في سن الرابعة عشرة من عمره بكتابة برامج قصيرة، أول برامجه كانت ألعاباً محدودة، وكان يكتبها بلغة "البيسك" وكانت قدرته على كتابة البرامج نابعة من حبه للرياضيات وعلم المنطق. إذا أحب [بيل غيتس](http://forum.sh3bwah.maktoob.com/search.php?do=process&query=بيل%20غيتس&mfs_type=forum&utm_source=related-search-sh3bwah&utm_medium=related-search-links&utm_campaign=sh3bwah-related-search&highlight=) أن يكون جيداً في مجال معين، فلا يرضى عن الأفضل بديلاً: وبدأ بقراءة المجالات التي تتعاطى مع شؤون التجارة.

في عام 1969، أنشأ [بيل غيتس](http://forum.sh3bwah.maktoob.com/search.php?do=process&query=بيل%20غيتس&mfs_type=forum&utm_source=related-search-sh3bwah&utm_medium=related-search-links&utm_campaign=sh3bwah-related-search&highlight=) وبول ألن شركة باسم" مجموعة مبرمجي ليك سايد للكمبيوتر"، وكان ذلك نقطة تحول تعرف الطالبان خلالها على الكثير من الأمور. وفي المرحلة الثانوية استمر بيل في عمل البرمجيات حيث أسس مع صديقه بول Traf-O-Data شركة تبيع نظام حاسوب صغير يحوي برنامجهم للاطلاع على بيانات سير المرور للولايات في أمريكا. هذه الشركة لم تحقق نجاحاً كبيراً ولكنهم حققوا من خلالها ربحا معقولاً وخبرة مفيدة.

**ولادة عملاقة البرمجة Microsoft**

بعد تخرجه من المدرسة كان متوقعاً من بــيـل غـيـتس أن يدخل إلى أفضل جامعة في الولايات المتحدة هارفارد، وهذا ما حصل فعلاً .ولكن بـيـل غـيـتس وجد أنه ليس الأفضل في هارفارد في مادة الرياضيات، وكانت قناعته**"إذا لم أكن الأفضل في الرياضيات فلماذا أتابع في هذا المجال؟"**

نقطة تحول ثانية حدثت لبيل وكانت في شهر كانون الأول عام 1974 عندما كان بول ألن في طريقه لزيارة بـيـل غيـتس، رأى خلالها نسخة من مجلة Popular Electronics وكانت على الغلاف صورة لكمبيوتر شخصي اسمهALTAIR-8800 وأحضرها إلى غيتس، حيث أدركوا أن عصر الكمبيوتر الشخصي سيبدأ وسيكون متوفراً للناس فبدأوا بالتفكير في كتابة برامج لكل كمبيوتر.

اتصل الاثنان بالشركة التي صممت الكمبيوتر وكان اسمها MITS وصاحبها ED ROBERTS فطلب منهما برنامجاً سهلاً" للكمبيوتر، فأنكب الاثنان لمدة 8 أسابيع ومنحاه برنامجاً بلغة BASIC ويقول ROBERTS :"كان ذلك رائعاً وفعلاً كان هذا الأمر نقطة تحول بالنسبة إلى عالم الكمبيوتر الشخصي"، وكان هذا السبب الرئيسي لولادة شركة MICROSOFT التي انبثقت من MICROCOMPUTER- SOFTWARE.   
كان شعار مايكروسوفت **:"أعمل بكد وجهد، طور في منتجاتك، واربح".**

**** عندما كان غيتس في رحلة عمل تم تعيين أول سكرتيرة لميكروسوفت ميريام لوبر. وعندما رجع اتصلت بأحد المدربين تشتكي أن ولداً صغيراً جاء إلى مكتب غيتس وعبث بالكمبيوتر. وفتحت فمها مندهشة من أن هذا الولد كان بــيــل غيتس نفسه (كان بيل يظهر أصغر بكثير من عمره). وعندما علم زوج ميريام أن مديرها عمره 21 عاماً . اقترح عليها أن تتأكد إذا كانت ستقبض راتباً أم لا آخر الشهر . قرر بـــيــل غــيــتس وآلن أن ينقلا مكاتب الشركة إلى مكان أكبر لاستيعاب العمل المتزايد.

كان [بيل غيتس](http://forum.sh3bwah.maktoob.com/search.php?do=process&query=بيل%20غيتس&mfs_type=forum&utm_source=related-search-sh3bwah&utm_medium=related-search-links&utm_campaign=sh3bwah-related-search&highlight=) قدوة لكل الموظفين في العمل الجاد والمتواصل. وكان يعتقد **"أي صفقة أفضل من لا صفقة أبداً"**. وكان يأكل البيتزا الباردة ويبقى طوال الليل في المكتب. كان عدد موظفي شركة مايكروسوفت 13 عندما جمعت أول مليون دولار، بعدها انتقلوا إلى سيشل واختار جميع الموظفين أن ينتقلوا مع بيل وآلن.

على الرغم من أن بـــيــل غــيــتس كان مجتهداً ويعمل بكد، إلا أنه واجه صعوبات جمة في تعامله مع الموظفين، فقد كان غيتس غير صبور ويواجه الأشخاص بسرعة، ووجد الموظفون صعوبة في التعامل معه وإرضائه. ومهما كان العمل رائعاً كان بيل يقول يجب أن يطوروه، وكان يصرخ في وجههم إذا أحس بأنهم لا يعطون كل ما لديهم لمايكروسوفت.

**رحلة** [**بيل غيتس**](http://forum.sh3bwah.maktoob.com/search.php?do=process&query=بيل%20غيتس&mfs_type=forum&utm_source=related-search-sh3bwah&utm_medium=related-search-links&utm_campaign=sh3bwah-related-search&highlight=) **و Microsoft نحو النجوم**

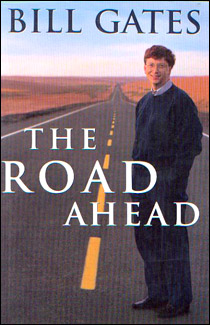
عرضتIBM على بـــيــل غــيــتس وألن العمل على إنتاج برنامج تشغيل وبرامج لها. وكان لدى IBM الاستعداد التام لدفع الملايين ليكون إنتاجها أفضل. ولكن [بيل غيتس](http://forum.sh3bwah.maktoob.com/search.php?do=process&query=بيل%20غيتس&mfs_type=forum&utm_source=related-search-sh3bwah&utm_medium=related-search-links&utm_campaign=sh3bwah-related-search&highlight=) لم يوافق على كافة شروطهم وذهب إلى شركة كان لديها برامج تشغيل اسمها منتجات ستيل للكمبيوتر واسمه QDOS–86 اشترت مايكروسوفت حقوق هذا البرنامج بمبلغ (25(ألف دولار****. طورته الشركة وصار اسمه MS- DOS وباعته لشركة IBM وكان هذا جواز سفر مايكروسوفت إلى النجوم.

وأحد المواقف الطريفة الذي يذكره [بيل غيتس](http://forum.sh3bwah.maktoob.com/search.php?do=process&query=بيل%20غيتس&mfs_type=forum&utm_source=related-search-sh3bwah&utm_medium=related-search-links&utm_campaign=sh3bwah-related-search&highlight=) أنه اكتشف وهو ذاهب إلى أهم اجتماع في حياته مع IBM لعقد صفقة البيع أنه من دون ربطة عنق، فذهب إلى السوق وتأخر عن الاجتماع، ويقول: **"الأفضل أن أتأخر من أن أذهب من دون ربطة عنق" .**

عندما بدأت العلاقة بين IBM ومايكروسوفت كان لدى IBM ألف موظف و306 مليارات دولار كدخل سنوي، وفي المقابل كانت مايكروسوفت شركة صغيرة تحتوي على32وظفاً وربح خفيف، لكن IBM لم يكن لديها بـيل غيتس.

توالت التطبيقات، وبدأ بــيــل غــيــتس بوضع برنامج معالج الكلمات WORD 1.0 وطوره وكلف الشركة 3.5 ملايين دولار للدعاية والتجربة المجانية.

كمبيوتر في كل بيت.. وWindows في كل كمبيوتر!

**الطريق إلى الأمام**

جمع بــيــل غــيــتس 30 من أفضل المبرمجين وقضوا عامين، مع عمل ساعات إضافية، في محاولة لاختراع ويندوز Windows النتائج كانت مخيبة للآمال، ولكن اختراع "الماوس"كان أمراً فعالاً وعملياً في ذلك الوقت. وفقد غيتس صبره وصار يهدد كل من في الشركة بإنهاء خدماته إذا لم يتم الانتهاء من ويندوز، وكان شخصاً لا يرحم في ذلك الوقت .

في 13 آذار 1986 دخلت مايكروسوفت سوق الأسهم، وأصبح بول ألن و بــيــل غيتس من أصحاب الملايين، وأصبح بــيــل غيتس من أغنى أغنياء أميركا، ولكنه ظل يعيش حياته بالطريقة نفسها. وفي آذار 1986 انتقلت مايكروسوفت مرة جديدة إلى مواقع جديدة لتستوعب ال 1200 موظف في بارك لاند.

نجاح [بيل غيتس](http://forum.sh3bwah.maktoob.com/search.php?do=process&query=بيل%20غيتس&mfs_type=forum&utm_source=related-search-sh3bwah&utm_medium=related-search-links&utm_campaign=sh3bwah-related-search&highlight=) ولّد لديه أعداء كثر حاولوا محاربته، وحصلت مشكلات عدة مع شركة Apple وصلت إلى المحاكم .ولكنه واصل إنتاج أفضل البرامج والتطبيقات .

في عام 1999 وضع غيتس كتابه "**الأعمال وسرعة الفكر"** وهو كتاب يوضح كيف يمكن لتقنية الحاسبات الآلية تذليل المشكلات المرتبطة بالأعمال بطرق جديدة مبتكرة. تم نشر الكتاب بـ 25 لغة مختلفة وهو متوفر في ما يزيد عن 60 بلداً.

وحظي كتاب"الأعمال وسرعة الفكر" بتقدير واسع، وحصل على مكان له بين قائمة أفضل الكتب مبيعاً لـ "نيويورك تايمز"،"يو.اس.ايه. توداي"، "وول ستريت جورنال" وشركة "أمازون".

وكان كتاب غيتس السابق **"الطريق إلى الأمام"** الذي نشر في عام 1995قد احتل صدارة أفضل الكتب مبيعاً في قائمة "نيويورك تايمز" لسبعة أسابيع. وقد قام غيتس بالتبرع بعائد كتابيه الاثنين لمنظمات غير ربحية تعمل على تشجيع استخدام التقنية في التعليم وتطوير المهارات.

ومن الجدير بالذكر أن [بيل غيتس](http://forum.sh3bwah.maktoob.com/search.php?do=process&query=بيل%20غيتس&mfs_type=forum&utm_source=related-search-sh3bwah&utm_medium=related-search-links&utm_campaign=sh3bwah-related-search&highlight=) اختار بلداً عربياً وهو مصر في أول زيارة له للشرق الأوسط عام 2004 ،وفي أحد مقابلاته الإعلامية قال :"**العالم العربي مليء بأصحاب المواهب الرائعة"**. ويضيف: **"عالم البرمجة مليء بالمفاجآت، ونحن لا ندري من أي جهة ستأتي الفكرة العظيمة المقبلة. وأنا أرى أن أي فكرة عامة تشير إلى مجموعة من الناس بأنها جيدة، ومجموعة أخرى بأنها غير ذلك هي غير صحيحة على الإطلاق".**

**بيل جيتس ومليندا والأعمال الخيرية**

 تزوج بيل جيتس من مليندا فرنسيو دالاس في 1/1/ 1994، وأنجبا ثلاثة أطفال جينيفر كاثرين جايتس (1996)، روري جون جايتس (1999) وفويب أيدل جايتس (2002).

ويمتلك غيتس أحد أغلى البيوت في العالم حيث يشرف البيت على بحيرة واشنطن في العاصمة الأمريكية ، وفي عام 2002 قُيم سعر البيت والأرض 113 مليون دولار ويدفع غيتس ضريبة سنوية للبيت والأرض مليون دولار. وبين مقتنيات غيتس مجموعة من الكتابات الخاصة بليوناردو دافنتشي اشتراها غيتس بقيمة 30.8 مليون دولار في مزاد عام 1994.

[بيل غيتس](http://forum.sh3bwah.maktoob.com/search.php?do=process&query=بيل%20غيتس&mfs_type=forum&utm_source=related-search-sh3bwah&utm_medium=related-search-links&utm_campaign=sh3bwah-related-search&highlight=):"هل عالم الأثرياء واع كيف يعيش 4 أو 6 مليارات من البشر؟ إن كان واعياً، فعلى الأغنياء التدخل وتقديم المساعدة لهم" ، وقد ترجم [بيل غيتس](http://forum.sh3bwah.maktoob.com/search.php?do=process&query=بيل%20غيتس&mfs_type=forum&utm_source=related-search-sh3bwah&utm_medium=related-search-links&utm_campaign=sh3bwah-related-search&highlight=) قوله عام 1994 عندما أسس غيتس"مؤسسة بيل ومليندا الخيرية" وقدمت المؤسسة المساعدات للأقليات في العالم وشعوب العالم الثالث في مكافحة الأمراض مثل الايدز.

في عام 2000 منحت المؤسسة جامعة كامبردج مبلغ 210 مليون دولار لمنحة غيتس السنوية للطلاب، وأنفقت المؤسسة ما يزيد عن 7 بليون دولار أي 7000 مليون دولار في مساعدات أخرى.

وحسب تقرير نشرته مجلة فوربز عام 2005 صرف غيتس أكثر من 28.4 بليون دولار على المشاريع والمؤسسات الخيرية، ليكون بذلك قد أنفق ثلث الثروة على الأعمال الخيرية. مع هذا لم يصرف غيتس مبالغاً على مظهره ورفاهيته ماعدا منزله الفخم بالمقارنه مع صديقه غيتس بول الين الذي أنفق الملايين على شراء أندية رياضية وطائرات وبيوت متعددة .

**مراتب ومراكز عالمية**

يعتبر جيتس من أشهر مشاهير العالم وأوسعهم تأثيراً:

* أدرج في قائمة القوّة لصّنداي تايمز في 1999 .
* سمي مدير تنفيذي السنة بمجلة (chief executive officers magazine) عام 1994.
* صنّف الأوّل في "أفضل 50 نخبة الإنترنت" من (times) في 1998.
* صنّف الثاني في نخبة الأعلى 100 في 1999 وتضمّن في الغارديان كأحد "أفضل 100 شخص مؤثرين في أجهزة الإعلام" في 2001.
* كان الأوّل على قائمة "فوربز 400" 1993 -2005 والأوّل على القائمة فوربز "الناس الأغنى في العالم" في 1996-2005 ماعدا 1997 عندما أضيف سلطان بروناي في اللائحة على الرغم من سياسة فوربز العادية في استبعاد رؤساء الدول.
* استلم غيتس دكتوراه فخرية، من معهد التكنولوجيا الملكي،إستوكهولم، السويد في 2002 وجامعة waseda في 2005.
* أعطي أيضا لقب قائد الفرسان للمملكة البريطانية من ملكة بريطانيا إليزابيث الثانية في عام2005
* **حصل بيل غيتس على الترتيب الأول لمدة 12 عاماً في 1995 و2007 لأثرياء العالم ، و تقدر الآن ثروته بـ 58 مليار دولار أمريكي، ولكنه في عام 2008 تراجع ترتيبه إلى المركز الثالث .**
* يملك بيل غيتس 9 % من أسهم شركة مايكروسوفت وهي أعلى نسبة يملكها شخص في هذه الشركة .

**منتجات مايكروسوفت**

 أفضل مبيعات ميكروسوفت هو نظام التشغيل ميكروسوفت ويندوز وحزمة البرامج المكتبية ميكروسوفت أوفيس. ومن منتجاتها الإلكترونية أيضاً محرك بحث MSN الذي توليه مايكروسوفت عناية كبيرة في ظل المنافسة القوية في سوق محركات البحث ، فمحرك بحث جوجل و محرك بحث ياهو! و كذلك محرك بحث All TheWeb ( التابع حاليا لياهو )يعتبرون من أقوى محركات البحث خاصة محرك بحث جوجل الذي اكتسب شعبية كبيرة في السنوات الأخيرة حتى تربع على عرش محركات البحث. لا يقتصر نشاط مايكروسوفت على برنامج ويندوز أو بيسك أوMS-DOS فحسب، بل عملت الشركة على تطوير حزمة من البرامج كقواعد البيانات، تحرير النصوص، ومجالات أخرى، بل وحتى قامت شركة مايكروسوفت بتطوير وتسويق ألعاب الكمبيوتر كبرنامج محاكاة الطيران "Flightsimulator .وأخيراً تخطط مايكروسوفت لدخول مجال الهواتف اللاسلكية .

**المبحث الثاني : دراسة حالة " مايكروسوفت "**

**مقدمة**

" إذا أمكننا التعرف على وضعنا الحالي وكيف أمكننا الوصول إليه ، ربما نتمكن من تحديد الوضع الذي سوف ننطلق إليه ، وأيضاً إجراء التغييرات المطلوبة في الوقت المناسب إذا كانت النتائج غير مقبولة نتيجة للمسار الذي نسير فيه " .[[2]](#footnote-2)

**رؤية مايكروسوفت**

هناك رؤية واحدة تقف وراء كل ما نفعله : **كمبيوتر لكل مكتب وفي كل منزل يستخدم برامجنا كأداة لتحقيق الفاعلية والقيمة** .[[3]](#footnote-3) إن مايكروسوفت ترغب في أن تعمل برمجياتها على "أي جهاز" ليس فقط الحواسيب الشخصية أو أجهزة الخادم،وفي "أي وقت وأي مكان" . هذا البيان يركز على طموح الشركة لأن تكون برمجياتها تعمل على كل أجهزة الحاسب ، بما فيها وسائل الفيديو ،الحواسيب المحمولة، الهواتف الذكية ، والمعالجات المطورة أو المثبتة داخلياً بقوة.

إلا أن ظهور الإنترنت وأجهزة الكمبيوتر غير الشخصية مثل الكمبيوتر المحمول وكروت التلفاز التي أصبحت جزءاً لا ينفصل عن حياتنا اليومية الحديثة ، دفع بمايكروسوفت في عام 1999م لتوسيع نطاق رؤيتها حتى تصل إلى مفهوم الإثراء " إثراء الأشخاص في أي وقت، عن طريق عدد هائل من البرامج التي يتم استخدامها في أي مكان وعلى أي جهاز " .

وقد قادت الرؤية والتي نمت بسرعة عبر الزمن مع تطور استخدامات جديدة للبرمجيات ، جهود تنويع المنتج في مايكروسوفت بسبب أن بيان الرسالة أو الرؤية يساعد على وضع الإطار أو المحيط الذي تُصاغ داخله الإستراتيجيات . [[4]](#footnote-4) حتى أن بيل غيتس مؤسس مايكروسوفت يعتبر أن العنصر الأكثر أساسية لنجاح الشركة قد تمثل في الرؤية الجديدة التي انطلقنا منها .[[5]](#footnote-5)

**رسالة مايكروسوفت**

انطلاقاً من رؤيتها أدركت مايكروسوفت أنها لا تقدم مجرد برمجيات لإشباع حاجات مستهلكي حاسب المكتب،ولكن رسالتها كانت تقديم برمجيات يمكنها إشباع أي نوع من حاجات العملاء،من برمجيات معالجة المعلومات المعقدة إلى أي نوع من الأجهزة . [[6]](#footnote-6) وهذا يقودنا إلى وضع رسالة مايكروسوفت من خلال "استثمار الناس بقوة من خلال توفير برامج متميزة تصلح لكل زمان ومكان وعلي أي حاسوب اعتماد على الإمكانات الضخمة التي تعتمدها الشركة من أصول مادية و غير مادية" .

**ثقافة مايكروسوفت**

* تعتبر ثقافة المنظمة أحد المصادر المهمة للميزة التنافسية والتي تمثل مجموعة القيم والأعراف السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في أي منظمة . وعلى مدى عمرها اشتهرت مايكروسوفت بمجموعة من القيم التنظيمية التي تؤكد على : المبادأة الرائدة ، الملكية ، الابتكار والابتداع ، الأمانة ، الصراحة ، والاتصالات المفتوحة. وهذا ما هو إلا انعكاس لمعتقدات غيتس حول ضرورة تواجد حوار داخلي مفتوح لضمان نجاح العمليات داخل مايكروسوفت .
* من خلال التأكيد على المبادأة الرائدة والملكية جاهد غيتس لجعل مايكروسوفت تتصرف بشكل أقل من كونها شركة بيروقراطية كبيرة ، وبشكل أكبر من كونها مجموعة من الشركات الصغيرة الأكثر تناسقاً وتكيفاً .
* وأكد على ضرورة منح مديري المستوى الأدنى حيزاً كبيراً من الاستقلالية في مجال صنع القرار ، كما شجعهم على خوض غمار المخاطرة وتحمل نتائجها ، بمعنى أن يكونوا أكثر شبهاً وميلاً إلى الشركاء المبادئين ، وأقل ميلاً وقرباً من البيروقراطيين .
*  وتشمل الأعراف السلوكية السائدة بين مبرمجي مايكروسوفت على العمل لساعات طويلة ، وخلال إجازات نهاية الأسبوع ، مع منحهم حرية ارتداء ما يحبونه من ملابس مريحة ( ولكن ليست البزة وربطة العنق ) ، وتناول ما يحبونه من أطعمة خفيفة ، والاتصال مع الموظفين الآخرين من خلال البريد الالكتروني والشبكة الداخلية للشركة .
* تم توظيف هذه الثقافة كنوع من الرقابة من قبل المدراء من خلال العمل بشكل متعمد على زرع قيم توضح ضرورة أداء أدوارهم بطرق مبتكرة ومستحدثة . وهم يعملون على ترسيخ ودعم أعراف وقواعد سلوكية تقضي بأنه لكي يصبح الموظفون مبتكرين ومبادرين ينبغي أن يشعروا بحرية التصرف والاستقلالية ، حتى ولو بدا أن هناك فرصة للفشل .
* ولتفادي ومنع رحيل موظفيها الرئيسيين وتشجيع ودعم الحافز العالي فإن مايكروسوفت تقدم لباحثيها خيارات الأسهم والمكافأة على ضوء أداء كل فرد منهم ، وفي ضوء أداء فريق العمل الذين هم أعضاؤه ، وبناء على أداء الشركة ككل تستخدم مايكروسوفت بكثافة شبكات الانترنت التي تربط وحداتها على مستوى العالم بهدف تحقيق التكامل بين أنشطتها .[[7]](#footnote-7)
* أما بالنسبة لي ، فإن جزءاً كبيراً من المتعة قد تمثل في توظيف الأشخاص الأذكياء والعمل معهم وأن استمتع بالتعلم منهم . وهناك عدد كبير من الأشخاص الأذكياء العاملين معنا اليوم أصغر سناً مني بكثير وإنني لأحسدهم لأنهم نموا وشبوا برفقة كمبيوترات أفضل . وهم أشخاص موهوبون بصفة غير عادية ...وسوف يصنعون رؤى جديدة .[[8]](#footnote-8)

**فلسفة شركة مايكروسوفت**

* + - زبائنك الغير راضين هم أعظم مصدر لتعلمك .
* استثمار الناس بقوة من خلال توفير برامج متميزة تصلح لكل زمان ومكان وعلي أي حاسوب اعتماد على الإمكانات الضخمة التي تعتمدها الشركة من أصول مادية و غير مادية" .
* أعمل بكد وجهد، طور في منتجاتك، واربح.
* إذا كنت ذكياً وتعلم كي تستخدم ذكائك بإمكانك أن تحقق المستحيل.
* "يستحيل عليك الفوز دائماً ولكنك فقط تصنع منتجات أفضل". ونحن في مايكروسوفت نتخذ من المنافسين لنا مثالاً لما نريد أن نفعله وهذا ما ننجح في عمله ، لأننا نعتبر أنفسنا خاسرين في السباق ونتبع منهجاً طويل المدى للغاية .
* ونحن نأتي بأشخاص ممتازين للعمل معنا وهؤلاء هم مفاتيح النجاح ، ونحن لسنا فائزين قط ذلك أننا ينبغي علينا تقديم حلول للشركات أفضل مما تقدمه شركة IBM، وأن نقدم قواعد للبيانات أفضل مما تقدمه Oracle، وأن نقدم آلات أقوى من تلك التي تقدمهاSun Microsystems ، وأنت لاتصل إلى هذه المستويات بين ليلة وضحاها فهذا مطلب يتحقق على المدى الطويل والعاملون لدينا يستطيعون التفكير في ذلك : هل نحقق تقدماً ؟ وكيف نستطيع قياس هذا التقدم ؟
* إننا لا نتحدث مطلقاً عن الأشياء التي حققنا فيها النجاح .بل نتكلم دائما عن التحديات التي تواجهنا في المستقبل بيد أنه ليس هناك خط لنهاية السباق نحن نحدد التحديات بحيث يقف خط النهاية هناك بعيداً في المستقبل .
* في ضوء منهجنا طويل المدى نؤمن أن الشركة ستمر في دورات من الازدهار والهبوط ، وعندما أجتمع مع أي مجموعة في مايكروسوفت، يدور الاجتماع كله حول ما أرى أنهم يجب عليهم عمله على نحو أفضل وتخصيص جزء ضئيل من الوقت للحديث عن الأشياء التي حققت النجاح ولكننا لا نستمر كثيراً في هذا الحديث .
* إننا نضع لأنفسنا تحديات كبيرة وأهداف كبيرة ، والعاملون لا يحققون دائماً هذه الأهداف . إننا نعمل في بيئة تسمح لنا بمناقشة الأخطاء التي وقعنا فيها.
* وضع نظام يسمح للعاملين بأن يكونوا مسؤولين بمفردهم عن إدارة منتجاتهم وكيف يتعاملون مع هذه المنتجات على نحو جيد جداً هو مصدر قوة الشركة الحقيقي .
* إننا لم ننشئ مايكروسوفت بأي فكرة مسبقة لكي تكون كبيرة ، غير أن رؤيتنا لها ضمناً كانت تعنى أنها ستكون كبيرة ، إلا أننا كنا من التواضع بحيث لم نفكر أن نفعل ذلك في خطوة واحدة.
* إذا أردت أن تكون مطوراً عظيماً للبرمجيات عليك بالذهاب إلى حيث يوجد من يجيدون تطوير البرمجيات.
* تستطيع أن تنظر إلى الشركة بعدة طرق مختلفة :
* الابتكار عبر خطوط الإنتاج .
* كيفية تطويرنا للعملين واختيارنا لهم .
* نتائجنا المالية .
* نصيبنا من السوق .
* " الأخطاء العشرة الكبرى لشركة مايكروسوفت " مذكرة يتم إعدادها كل عام من أجل استثارة حماس العاملين للحديث عن دروس تستفيد منها الشركة في المستقبل .

**أهداف مايكروسوفت**

**الأهداف الإستراتيجية لشركة مايكروسوفت تقوم على :**

* التركيز على النتائج وذلك بتحسين المركز التنافسي للعمل على المدى البعيد .
* تطوير وإنتاج وتسويق ودعم لنطاق واسع من البرمجيات للاستخدام الاحترافي متضمناً نظام التشغيل واللغات والبرامج التطبيقية والانترنت والبث التلفزيوني عبر الانترنت والكتب ، أي أننا نستطيع القول أن الهدف هو طرح منتجات جديدة ودخول أسواق جديدة .

**ومن الأهداف المالية التي تسعى لتحقيقها كان:**

التركيز على النتائج وذلك بتحسين الأداء المالي وتحقيق أكبر عائد من الأرباح والتحكم في السوق .

وإذا رغبنا في تفصيل **الأهداف حسب مراحل تطور الشركة** نستطيع القول :

1- في مرحلة البدايات : إنتاج نظم تشغيل و برامج التطبيقات بشكل منافس .  
 2- خلال المرحلة الممتدة من 1992 -1999 : اختيار المستخدمين نظام شركة مايكروسوفت بدلاً من نظام شركة نوفيل و احتلال الصدارة في أسواق الشبكات و تحول نظام OEMs .

3- في المرحلة الحالية و المستقبلية : السيطرة على سوق المبيعات الداخلي و الخارجي .

**تحليل إستراتيجية مايكروسوفت(swot )**

" لقد وصلنا لإحدى اللحظات الحاسمة التي يمكن لأي شخص أن يرى عندها أن كل الأمور بأسرها على وشك التغير، ولكن لا يمكن لأي شخص أن يجزم بنتيجة هذا التغير ؛ وبالتالي ، يجب على الشركات التي تستهدف سيادة السوق في المستقبل أن تخمن الاتجاه الذي يتجه إليه العالم وأن تأمل في الوصول إلى هذا الموقع أولاً قبل أي طرف آخر" .[[9]](#footnote-9)

1- **تحليل البيئة الداخلية :**

تأسست شركة مايكروسوفت (ناسداك MSFT ) عام 1975 ، وهي شركة رائدة في عالم البرمجيات وتكنولوجيا الخدمات والإنترنت للاستخدام المهني أو الاستخدام المنزلي وتقدم الشركة العديد من المنتجات والخدمات المصممة خصيصاً لمنح المستخدم القدرة على العطاء في أي وقت من أي مكان وباستخدام أي جهاز باستخدام برامج رائدة في مختلف التخصصات

عندما تأسست الشركة عام 1975 كانت بدون رأسمال أو موارد لكن وبحلول عام 1988 أصبحت أكبر شركة في مجال إنتاج البرمجيات في الولايات المتحدة ، أخذت فيما بعد تخطو خطى ثابتة على طريق النمو محققة عوائد وأرباح سنوية قياسية ( بلغت عوائدها في عام 1995 (5.94 )بليون دولار وفي عام 1996(8.67 )بليون دولار ، أي بزيادة قدرها (86% ) عن السنة السابقة وبربح صافي بلغ (2.2) بليون دولار .

في مستهل السبعينات كانت صناعة الحاسب في مهدها ، منافسين قليلين حيث لم يكن هناك سوى جونز وستيف وزيناك قد فرغا من وضع حاسب آبل بدون نظام تشغيل أو لغة معيارية وهو ما يعني أن وجود شخص قادر على تطوير وكتابة البرامج سيمكنه من الاستحواذ على قطاع كبير من هذه الصناعة .

في عام 1975 دخل بيل غيتس مع صديقه آلان السوق من خلال كتابة لغة برمجية لشركة MITs وهي نسخة مكثفة من لغة البيزك التي تتوافق مع الذاكرة المحدودة لحاسبات هذه الشركة ، لكنه فشل بعد ذلك فشلاً ذريعاً بسب عدم رواج وانتشار هذه الأجهزة الأمر الذي دفعه لوضع خطة مستقبلية تأخذ بعين الاعتبار الإمكانية السوقية المحتملة لتطوير نظام تشغيل يلقى الإقبال على نطاق واسع ، وفي هذه الفترة تم نقل الشركة إلى مدينتهم الأم سياتل .

بدأ خلال هذه المرحلة بالتعاون مع شركة IBMالتي أحجمت عن الدخول في سوق الكمبيوتر المحلي رغبة منها في معرفة مصير بعض منافسيها مثل آبل ، في هذه الفترة لم يكن للشركة منافسين لأنها كانت تعمل بالدرجة الأولى على أنظمة التشغيل لشركة IBM ومن قبلها شركة MITs وجدت شركة IBM نفسها مرغمة على تطوير سريع لحاسبها الشخصي الأمر الذي دفعها لاحقاً للتعاون مع عدة شركات منافسة لها مما جعل تقليد منتجاتها أمراً سهلاً ، في هذه الفترة لم يستطع غيتس أن يضع لـ IBM لغة جديدة بالسرعة الكافية بشكل يساعدها على سد حاجتها وبالتالي تم إهمال عرضها على الأقل في هذه المرحلة .

بعد ذلك تمكن غيتس من إبرام اتفاقية مع شركة IBM لتطوير نظام تشغيل يتوافق مع حاسبات هذه الشركة ، وهنا تحول غيتس إلى لاعب أساسي في السوق أي أنه استطاع أن يكتسب ما حلمت به IBM .

في عام 1986 تم طرح أسهم شركته في السوق الأمر الذي جعله يصبح من الملياديريات ، ومنذ ذلك الوقت أخذ مؤشر الربح لهذه الشركة بالارتفاع .

من خلال تحليل مراحل التطور التي مرت خلالها الشركة نستطيع تحديد نقاط القوة والضعف لهذه الشركة . ولكن قبل ذلك سنحدد **الكفاءات التي تتمتع بها هذه الشركة** وهي :

1. الكفاءات والموجودات القيمة والمعارف التي تمتلكها الشركة .
2. الموارد البشرية العالية المهارة التي تحرص الشركة على استقطابها دائماً .
3. القدرات التنظيمية التي تعمل في ظلها الشركة .
4. قدراتها التنافسية الكبيرة .
5. تحالفاتها وتعاونها مع الشركاء أحياناً ومع المنافسين أحياناً أخرى .

**نقاط القوة**

* انتهاجها أسلوب عمل يختلف كلياً عن الأساليب التي تنتهجها منظمات الأعمال من خلال استحداث بعضاً من أكثر برمجيات الحاسب الشخصي انتشاراً في العالم .
* سيطرتها منذ نهاية الثمانينات على كل أسواق التطبيقات الخاصة بالحاسب .
* معرفتها المسبقة (استناداً إلى الدراسات التي تقوم بها ) لأهم البرامج التي يُحتمل أن يكون لها سوق كبير، وتطويرها بشكل منافس .
* قدرتها على توفير أرصدة داخلية وتمويل مجالات البحث المتعلقة بالتطبيقات البرمجية ، وقدرتها على جني مزايا تنافسية ضخمة من استغلال ماركتها واسمها التجاري عبر شرائح تطبيقية مختلفة في السوق.
* تحكمها بميزة وجوب توافق كل البرامج المصنعة من قبل الشركات الأخرى مع نظام وبرنامج مايكروسوفت.
* امتلاك مايكروسوفت لميزة أمام باقي مطوري الحواسيب فهم يتوجب عليهم أن يكون لديهم معرفة بالتطورات الجديدة في Cod لغات التشغيل ليكونوا قادرين على كتابة برامج تطبيق وهو ليس ممكناً بسبب احتكار الشركة لـ Codنظام التشغيل .
* اعتماد غيتس من جهة على لغة التشغيل ، ومن جهة أخرى على التطبيقات البرمجية التي تلاءم احتياجات مستخدمي الحاسب الشخصي .
* الكفاءة الداخلية العالية للشركة .
* تفوقها في مجال خدمات ما بعد البيع .
* استراتيجياتها القوية .
* مهاراتها في تصنيع المنتجات ذات النوعية العالية .
* التجديدات التي تقوم بها في تطوير خواص منتجاتها التي تلقى رواجاً .
* السرعة والمرونة في التجاوب مع النزعات الجديدة في الأسواق .
* امتلاكها للنظام الذي يلبي حاجة العميل بشكل صحيح وسهل .
* القيادة المعترف لها بها في السوق .
* امتلاكها للاختصاص في دمج التقنيات المتعددة لخلق عائلات جديدة من المنتجات .
* تعيين مبرمجين على قدر عالي من الاحتراف لتطوير كود ملكية البرامج وإخفائه عن مستخدمي البرامج
* الصورة القوية لاسم منتجاتها وسمعتها .
* الدعاية القوية التي تقوم بها .
* بيع أنظمة التشغيل والبرامج التخصصية الخاصة بها لصانعي الحواسب ومستخدميها بأسعار متميزة لتحقيق أعلى مبيعات .
* مهارات التجديد المستمر في المنتجات .
* معظم عناصر التكلفة تنبع من تطوير البرامج ، لذلك لا يوجد تغير يُذكر في عناصر التكلفة . فعندما يصل حجم المبيعات إلى نقطة الالتقاء مع التكلفة تصبح الإيرادات بعدها عبارة عن ربح صافي للشركة .
* الظروف المالية القوية التي تتمتع بها هذه الشركة .
* تقديمها لخدمة الدعم التقني لمستخدمي برامجها بدون أجر .

**نقاط الضعف**

* إبقاء الشركة على كود حمايتها سرياً ورغم أن البعض يفسره بعنصر قوة لها لكنه يعكس في الوقت نفسه ضعفها ، لأنه في حال معرفة الشركات المنافسة لهذا الكود فسيصبح مسألة التفوق عليها من قبل منافسيها أمراً سهلاً .
* تنوع أعمال الشركة ودخولها إلى عدة مجالات مثل برامج نظم التشغيل والبرامج التطبيقية والإنترنت والهواتف اللاسلكية ، حتى أنها تبدو وكأنها تنافس الجميع في نفس الوقت وهذا بالطبع ناجم عن الطموح الكبير لهذه الشركة ، هذا الأمر يجعلها غير قادرة على النجاح والتفوق في كل المجالات حيث أن التخصص قد يضمن للشركة على المدى الطويل الاستمرار والتميز .وبالتالي حسب هاري ماك كراكين يجب أن تتوقف الشركة عن محاولات بيع كل شيء لكل الناس.
* التطوير البطيء الذي تقوم به مايكروسوفت Microsoft كل بضع سنوات، بعكس ما تقوم به شركة جوجل Google على سبيل المثال، والتي تدفع بتطبيقات جديدة لشبكة الانترنت على مدار فترات قصيرة متقاربة. وعلى الرغم من تنوع منتجات مايكروسوفت Microsoft فإنها ما تزال مصممة على التعامل مع تطبيقات أجهزة الحواسب الآلية وليس شبكة الانترنت، وبالتالي فان الشركة بحاجة إلى الاعتماد على إستراتيجية التطوير المستمر وعلى فترات متقاربة.

**2 .تحليل البيئة الخارجية**

تعمل الشركة في صناعة تتسم بسرعة التطور من جهة ، وبكثرة الشركات المنافسة مثل IBM وكورال وماكنتوش ولينكس ، وكذلك بسرعة وسهولة وصول منتجات الشركات المتنافسة إلى الأسواق وإمكانية التوسع في الأسواق من جهة أخرى .وبما أن العمل في هذه الصناعة يعتمد على ترابط المنتج بالمنتج السابق واللاحق فهذا يعني ضرورة امتلاك الشركة العاملة في هذا المجال للنواة الأساسية وعملها بالتطوير المستمر لها وهو ما تمتلكه شركة مايكروسوفت بشكل محقق ، فهي المسيطرة الأولى على سوق نظم التشغيل أولاً وسوق البرمجيات ثانياً .

و بامتلاك هذه الشركة لنظام التشغيل الذي تعتمده كل الشركات الأخرى عند إنتاجها لأي برنامج الأمر الذي يضطر هذه الشركة إلى إطلاع مايكرو سوفت على المخطط الأولي لهذا البرنامج كي تحصل على موافقة الشركة من جهة لتجعله متلائماً مع نظام تشغيلها ، مما يعطي مايكروسوفت القدرة على معرفة جميع البرامج المنافسة و بالتالي تطوير برامجها بشكل يفوق هذه البرامج المنافسة .

تتعامل هذه الشركة مع السوق من موقف المسيطر و هو ما يلغي فاعلية المخاطر التي يمكن أن تصدر عن السوق ،لاسيما و أنها تتفاعل مع التطورات السريعة في هذا المجال تفاعل قائد أي تفاعل مسبق و ليس تفاعل تابع يعمل فقط على محاولة حماية نفسه من الغرق و هو الواقع الفعلي للشركات المنافسة .

**الفرص**

و بشكل آخر نستطيع القول أن حفاظ هذه الشركة على **تفوقها** و مركزها في السوق العالمية ينجم بالدرجة الأولى عن حسن تعاملها مع :

1. التغير في ظروف السوق .

2. الخطوات الجديدة للمنافسين .

3. التكنولوجيا الحديثة .

4. تطور رغبات العميل .

5. التغير في الأنظمة والقوانين .

6. الفرص الجديدة المتاحة .

**المخاطر**

لكن ذلك قد لا يلغي إمكانية ظهور **أخطار** قد تهدد هذه الشركة تتجسد بـ :

• دخول منافسين جدد محتملين و يمكننا أن نطرح أحد الأمثلة هنا و هي منافسة Net Scape لها.

• ظهور تقنيات أرخص أو أفضل مثل برنامج يونكس.

• إدخال منتجات أفضل من قبل المنافسين و تراجع المبيعات لصالح البدائل .

• ظهور تحالفات إستراتيجية من قبل الشركات المنافسة أو تكثيف الضغط التنافسي .  
• الأنظمة المرهقة .

• ارتفاع معدل الفائدة .

• احتمالات هجوم عنيف لانتزاع المكاسب .

• التغيرات السكانية .

• ثورة سياسية في البلاد .

• تباطؤ نمو السوق .

• التشريعات الجديدة المكلفة .

• تزايد قوة العملاء أو الموردين .

• تراجع حاجة العملاء للمنتج .

لكن من خلال دراسة آلية تعامل هذه الشركة مع البيئة الخارجية يتبين أنها قادرة على توقع كل المخاطر التي قد تقف في وجهها و بالتالي مواجهتها .

**تحليل القوى الخمس (PORTER)**

**1. موقف الخصوم :**

رغم أن جميع المنافسين لهذه الشركة يعملون دائماً على تطوير برامجهم بالشكل المنافس لبرامج هذه الشركة و رغم أن بعض هذه الشركات قد تحقق أحياناً تفوق في بعض برامجها ، لكن و بسبب اعتماد جميع هذه الشركات على نظام التشغيل لهذه الشركة نفسها الأمر الذي يجعل من حالات تفوقها مجرد حالات تفوق قصيرة و مؤقتة لأنه سرعان ما تصدر هذه الشركة برامج تكون ذات تصاميم أكثر تفوقاً.

و من خلال دراسة حالات المنافسة بين هذه الشركة و الشركات المنافسة عبر مراحل تطورها نجد أنه :

* عندما قامت كل من كومباك – دل – أست – باكاردبل –بتصنيع و تقليد ما قامت بتصنيعه شركة IBM استطاع جيتس الحصول منهم على حق الأداء على كل نسخة
* و عندما قامت اكاردبل و كومباك بتطوير حواسيبها المتوافقة مع IBM أيضا قام جيتس بتطوير نظام تشغيل ليتوافق ليس مع IBM فقط بل مع كل أجهزة الصانعين الأخرى.
* و عندما أنتجت شركة اللوتس برنامج Spreadsheet Lotus 123 الذي يستخدم و يستثمر الأجهزة ذات 256 ك و المتوافقة مع IBM و بالتالي حيازتها على 80 % من السوق ، الأمر الذي دفع غيتس إلى إعادة النظر بعلاقته مع IBM و تصميم برنامج عام 1984 Multiplan كبرنامج للعمل مع حاسبات أبل ماكنتوش
* كذلك تفوقها عليه عام 1985 و سيطرتها على سوق الصحف الممتدة لكن غيتس طرح برنامج الإكسل الذي تفوق على برنامج لوتس .
* و عندما قامت أبل بالعمل على نظام تشغيل كان غيتس يخشى أن تعرف هذه الشركة أنها تمتلك نظام تشغيل يعادل في جودته نظام تشغيل MS-DOS أو أن تجيزه لشركات منافسه له OEMs ، الأمر الذي كان يمكن له أن يزيح MS-DOS كمعيار للصناعة الأمر الذي دفعه لتكليف مبرمجيه بتطوير نظام التشغيل يرتكز على الرسوم البيانية و هو ما سيتحقق عام 1984 ببرنامج النوافذ و بالتالي سد الفجوة مع أبل .
* شركتا لوتس وورد برفك كانتا أحادية المنتج على عكسها الأمر الذي مكنها من أن تجني مزايا التكلفة في هذا المجال (مخرجاتها الضخمة ) وتكسبها ميزة في عملية التوزيع النهائية .
* المنافسة الحالية بين شركات التصنيع لـ OEMs مثل كومباك و الـ IBM يتركز بالدرجة الأساسية على سرعة الأجهزة و حجم الذاكرة.
* المنافس لمايكروسوفت في مجال برنامج نظام التشغيل حالياً هو يونكس الذي صمم للعمل على شبكات الحاسب المتقدمة ، و هذه الشركة تحالفت مع شركة صن ميكرو سيستمز لإنتاج حاسب يفي بمتطلبات نظام يونكس لاسيما أمام عدم توافق نظام تشغيل يونكس مع النوافذ لمايكروسوفت لكن الشركات الأخرى المصنعة للحواسيب كان تجاوبها بسيط مع تطبيقات يونكس ، هنا قامت مايكروسوفت بتصنيع و تطوير نظام اكسنيكس و هو الذي يعتبر نسخة من يونكس .
* المنافس لها في مجال الشبكات كانت صن يونكس المرتكزة على برمجيات نوفيل للشبكات بنسبة من 60-70 % من السوق ، لكن مايكروسوفت مع بداية عام 1995 أنتجت اعتمادا على رقاقة بنتيوم برو القوية المنتجة من قبل إنتل نظام تشغيل يمكن أن ينافس نظم الشبكات الخاصة بنوفيل – يونكس و بتكلفة أقل .
* المنافسة مع Google التي تملك أكبر محرك بحث على مستوى العالم والمنافس الأول لمايكروسوفت في مجال محركات البحث ، هذا الأمر أدى بمايكروسوفت إلى العمل على إدخال تقنية الإنترنت خاصة بعد تقليل من أهمية الانترنت خلال فترة منتصف التسعينات من خلال محرك بحث MSN وBing وتقديم العديد من الخدمات المجانية على الشبكة .

وفيما يلي مقارنة بسيطة بين خدمات مايكروسوفت وGoogle من ناحية الخدمات المقدمة على الشبكة الدولية :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Microsoft** | **Google** |  |
| MSN mail | Gmail | **E.mail** |
| MSN Space | Blogger | **Blogs** |
| Photo Story | Picasa | **Photo Management** |
| MSN Search | Google | **Web Search** |

[[10]](#footnote-10)Microsoft Versus Google Product: Table 1

* المنافسة مع Yahoo التي تعمل في مجال محركات البحث ، وكان آخرها الصفقة التي تمت بين مايكروسوفت وYahoo التي يتم بموجبها استحواذ مايكروسوفت على 10 % من Yahoo والتي تمكن مايكروسوفت من استخدام Yahoo لإعلاناتها . وفيما يلي مقارنة بين الشركات الثلاث مايكروسوفت وغوغل وياهو من الناحية المالية ( الإنفاق والإيراد ) :

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Yahoo** | **Microsoft** | **Google** | $(Millions) |
| 3.574 | 36.835 | 3.189 | **Revenue** |
| 369 | 7.779 | 225 | **R&D** |
| 778 | 8.309 | 246 | **Sales & Marketing** |
| 840 | 8.168 | 399 | **Net Income** |
| 7.600 | 57.000 | 3.021 | **Employees(wordwide)** |

[[11]](#footnote-11)Table 2: Key Competitors‘ s Statistics

* لا ننسى الدعوة التي أقامتها الحكومة الأمريكية 1998 والإتحاد الأوروبي على شركة مايكروسوفت بسبب انتهاكها لقوانين مكافحة الاحتكار .

2. **الموردين :**

يلعب الموردون دوراً هاماً بتسويق منتجات الشركات و بما أن ذلك يعتمد بدرجة أساسية على علاقة الموردين بالشركة المصنعة ، فإن شركة مايكروسوفت استطاعت تحويل الموردين إلى أحد أهم عناصر قوتها و ذلك نتيجة للعلاقة القوية التي تربط هذه الشركة بهذه الفئة من السوق ، و قوة المساومة التي تتمتع بها بالمقارنة بالمنافسين .

3. **العملاء :**

بما أن نقطة الارتكاز في هذا العنصر تعتمد على توقع من البائع تزويدهم بمنتج آمن ويُعتمد عليه.فإن اعتماد العملاء على ما تنتجه هذه الشركة يفوق اعتمادهم على أي منتج من أي شركة أخرى نظراً لضخامة و كبر حجم الشركة و قوتها ، مما يضمن اهتمام ثلاثة أو أربعة من كبار موزعي تجارة الجملة بمنتجاتها و الذين يقررون ما هي البرمجيات التي تصل إلى السوق نظراً لأن نظام التشغيل الخاص بها تعمل عليه 90 % من الحاسبات الأمر الذي يمنحها فرصة الوصول إلى المستهلكين .

4. **المنتج البديل (البدائل) :**

بسبب نوعية و جودة ما تنتجه هذه الشركة و تميزه بقلة التكلفة مقارنة بالمنتجات المماثلة الأمر الذي يلغي أو يحد إلى قدر ما من فاعلية المنتج البديل ، لاسيما و أن أحد من المنتجات البديلة لمنتجات المايكرو سوفت لا تتمتع بأي من المزايا التالية :

* أسعارها منافسة .
* لها مواصفات يعتقد أنها موازية أو أفضل من منتجات مايكروسوفت .
* كلفة الانتقال إلى استعمالها منخفضة .

5**. الدخلاء الجدد :**

بما أن نظام تشغيل هذه الشركة هو النظام المعتمد من قبل جميع الشركات المنافسة و بما أن هذا النوع من السوق تسيطر عليه الشركات العملاقة ، فإن إمكانية دخول منافس جديد لهذه السوق هو أمر ضعيف جداً. و في حال حدوثه فإن ذلك يتطلب موافقة الشركة مالكة نظام التشغيل الأساسي و هو ما يعني ابتلاع الدخيل الجديد من قبل هذه الشركة لاسيما و أن الحواجز التي تجابههم هي :

1. النظام الاقتصادي الضخم لهذه الشركة .

2. عدم القدرة على الوصول إلى التقنيات المتخصصة .

3. وجود تأثيرات قوية لمنحني الخبرة/ التعلم لهذه الشركة .

4. الميل لتفضيل بعض السمات التجارية وولاء المستهلكين تجاهها .

5. متطلبات رأس المال الكبير و/ أو متطلبات الموارد الأخرى .

6. مشاكل التكاليف بمعزل عن الحجم .

7. الصعوبة في الوصول إلى قنوات للتوزيع .

8. الأنظمة الضابطة والتعريفات المختلفة والقيود التجارية .

و في حال انضمام هذا الدخيل الجديد لشركات منافسة لمايكرو سوفت فهذا لا يعني أبداً منافسته بشكل مبدئي لها لاسيما أمام التفوق الكبير الذي تحققه أمام جميع منافسيها .

**وعليه** فإن جميع هذه القوى السابقة و رغم جميع ما تقوم به من محاولات مختلفة تبدأ بإنتاج منتجات بديلة لما تنتج مايكرو سوفت و محاولة منافستها فيما تقوم به ، و انتهاء بالقيام أحياناً بالتحالفات الإستراتيجية فيما بينها محاولة منها في تشكيل ضغط تنافسي على هذه الشركة ، لكنها لم تستطيع التأثير الفعلي فيها بل على العكس تماما استطاعت هذه الشركة أن تستفيد مما تقوم به الشركات المنافسة سواء بالاستفادة من تصاميم البرامج البديلة و تطويرها بالشكل الذي يفوق المنتج البديل و بالتالي الإنهاء الفعلي له أو بإتباعها أسلوب التحالفات أيضا و بالتالي تحييد و إنهاء العديد من الشركات المنافسة .

**دروس وعبر من "بيل جيتس"**

ألقى بيل غيتس محاضرة في إحدى المدارس الأمريكية وقدم للتلاميذ إحدى عشرة نصيحة أو مهارة قائلاً لهم:"مثل هذه المهارات والأفكار لن تتعلموها في المدارس".

وخلال المحاضرة ألقى غيتس" الضوء على بعض النقاط الخاصة بالتعليم وكيف أن بعض نظم التربية وبعض المناهج والأساليب تعزز الإحساس الكاذب بسهولة النجاح في الحياة ، مما يخلق جيلاً من الناس لا يعي حقائق الحياة، مما يعرضهم للفشل عند مواجهة الواقع .  
وهذه هي المبادئ والقوانين التي شرحها "جيتس" للطلاب :  
**القاعدة الأولى**: الحياة ليست عادلة تماماً و عليك أن تقبل و تعتاد العيش في الظروف التي تعيش فيها.

**القاعدة الثانية**: العالم لا يعنيه مدى احترامك لذاتك و لا كيف ترى نفسك : فسوف يتوقع منك الجميع أن تنجز شيئاً و أن تؤدي دوراً قبل أن ينتابك شعور بالفخر والتباهي.

**القاعدة الثالثة**: لن تستطيع الحصول على دخل سنوي قدره 60 ألف دولار بمجرد التخرج من المدرسة الثانوية، و لن تتقلد منصباً رفيعاً لمجرد أنك إنسان محترم، و لن تحصل على سيارة إلا بعد أن تجتهد و تجد في الحصول على الوظيفة المرموقة و السيارة الفاخرة .

**القاعدة الرابعة**: إذا كنت تعتقد أن معلمك شديد و عنيف وأن طلباته المتواصلة تفوق طاقتك، فلا تسرع في الحكم و انتظر حتى يكون لك مدير.

**القاعدة الخامسة**: لا تظن أن العمل في مطاعم الهمبرجر و غسيل الأطباق وظيفة دون المستوى، فقد كان أجدادنا و آباؤنا و ما زال الناس في الدول الفقيرة يتوقون إلى فرصة عمل كهذه.

**القاعدة السادسة**: إذا ما أخطأت و سقطت و ارتبكت ،فاعلم أن الذنب ذنبك، و ليس ذنب أهلك أو والداك ، وبدلاً من أن تبكي و تندب حظك تعلم من أخطائك.

**القاعدة السابعة**: قبل ولادتك لم يكن والداك شخصين مملين كما تظن الآن، لقد أصبحا كذلك بسبب مصاريف دراستك وارتفاع ثمن ملابسك الجميلة، والنظر إليك وأنت تكبر يوماً إثر يوم ، ولذلك وقبل أن تشرع في إنقاذ و تغيير العالم و إنقاذ الغابات الاستوائية من الدمار و في حماية البيئة والتخلص من السلبية في العالم، اشرع أولاً في تنظيف دولابك الخاص، وأعد ترتيب غرفتك.

**القاعدة الثامنة:** قد تكون مدرستك قد تخلصت من المتفوقين و الكسالى معاً، إلا أنهم ما زالوا موجودين في كل مكان. و في بعض المدارس تم إلغاء درجات الرسوب حيث يتم منح الطلبة أكثر من فرصة لإعطاء الإجابات الصحيحة وهي فرص لن يتمتعوا فيها عند الخروج إلى الحياة العملية ،ففي بعض الأحيان لا يتم منحنا إلا فرصة واحدة فقط.

**القاعدة التاسعة**: الحياة ليست سلسلة من الفصول الدراسية المتتابعة، ولن تستطيع أن تقضي كل فصل صيف في إجازة، ولن يكون أصحاب الأعمال مثل المعلمين متفرغين فقط لمساعدتك.  
عليك أن تساعد نفسك وأن تنجز كل أعمالك على حساب وقتك أنت.

**القاعدة العاشرة**: الحياة التي نراها في الأفلام السينمائية و التلفاز عموماً ليست واقعية ولا حقيقة. في الواقع لا يقضي الناس كل وقتهم في اللعب والإجازات والجلوس في المقاهي ، بل عليهم الذهاب إلى العمل وخطوط الإنتاج.

**القاعدة الحادية عشرة**: عليك أن تحترم زملاءك وأصدقاءك المنهمكين في الدراسة والبحث و الكتابة ليل نهار، ربما تعتبرهم مجانين وغريبي الأطوار، لكنهم سيكونون أكثر استعداداً لمواجهة الحياة وربما ينتهي بك المطاف وأنت تعمل لحساب أحدهم.

**مايكروسوفت منظمة متعلمة وتعليمية**

تعتبر مايكروسوفت من المنظمات المتعلمة والتعليمية في نفس الوقت ،حيث أورد بيتر سينج الأستاذ في معهد ماساشوسيتس التكنولوجي ومؤلف كتاب المذهب الخامس Fifth Discipline الذي صدر عام 1990 خمسة مبادئ لـ عمل المنظمة التعليمية التي تعتبر مايكروسوفت مثالاً عليها وهي :

* 1. تشجيع التفوّق الفردي : ويقصد به أن نتوقع من الموظفين أن يكونوا قادرين على تطوير قدراتهم الشخصية بشكل مستمر بما يضمن لهم بلوغ أهدافهم الخاصة في العمل وتحقيق أهداف الشركة من خلالها وحيث تعود الشركة بدورها لتكافىء هذا المجهود الفردي·
  2. ترقية النماذج الذهنية : وتعني تطوير مجموعة أدمغة الموظفين الأكفاء الموجودين في الشركة حتى يتمكنوا من التكفّل بالنشاطات واتخاذ القرارات الصائبة.
  3. التعاون لتحقيق الأهداف المشتركة: وينطوي على التأكد من التزام كافة موظفي الشركة بالعمل على تحقيق أهدافها والتقيّد بالاستراتيجيات العامة التي تتبعها لبلوغ هذه الأهداف.
  4. تشجيع العمل بأسلوب الفريق: ويستند على الحقيقة التي تفيد بأن محصّلة التفكير الجماعي أكبر من مجموع قيم التفكير المنفرد لكل موظّف.
  5. تشجيع التفكير بأسلوب نظام العمل: ويعني ممارسة العمل استناداً على المفهوم الذي يشير إلى أن النشاطات والقرارات لا يمكنها أن تكون منعزلة عن بعضها البعض.

وصفت شركة مايكروسوفت بأنها تمتلك سجلاً مالياً ، ورؤية ، وقيادة ممتازة ، وبيئة عمل صالحة .

**كيف نجحت مايكروسوفت؟ وهل سيستمر النجاح ؟؟**

لقد سئلت من قبل العديد من الناس : كيف نجحت مايكروسوفت؟

"كانوا يريدون أن يعرفوا السر في تحولها من عملية محدودة التمويل يقوم بها شخصان إلى شركة يعمل فيها 17 ألف مستخدم ، وتصل مبيعاتها السنوية إلى 6 مليارات دولار . وليست هناك إجابة بسيطة وواضحة بطبيعة الحال ، فضلاً عن ان الحظ لعب دوراً ، لكني أعتقد أن العنصر الأكثر أساسية قد تمثل في الرؤية الجديدة التي انطلقنا منها ".

لقد أمضيت قدراً كبيراً من الوقت مركزاً كل تفكيري في عالم الأعمال لأنني أحب عملي كثيراً. واليوم ينصرف جزء من تفكيري إلى **الطريق السريع للمعلومات**.

 ومنذ عشرين عاماً لم يكن بمقدوري وأنا أفكر في مستقبل كمبيوترات ( الرقاقة الصغيرة ) الشخصية أن أعرف إلى أين يمكن أن تقودني أيضاً . على أنني تابعت سيري تداخلني ثقة في أننا نسير في الاتجاه الصحيح ، إلى حيث كنا نود أن نكون عندما يتضح كل شيء .

والآن هناك قدر أكبر من اللاتحدي ، لكنني أحس مرة أخرى بالمشاعر نفسها ، وإنه لأمر مرهق للأعصاب ولكنه مبهج أيضاً .

هدفي الذي أركز عليه هو أن أحافظ على أن تبقى مايكروسوفت دائماً في الطليعة من خلال التحديد المطرد ومما يثير بعض التخوف في هذا الصدد أنه على مدى مسيرة تقدم صناعة الكمبيوتر لم يتمكن متزعم لإحدى الحقب من أن يظل متزعماً أيضاً للحقبة اللاحقة ، ولقد كانت مايكروسوفت في موقع الصدارة في فترة الكمبيوتر الشخصي .ومن ثم فإن منطلق التاريخ يجعلني أخمن أن مايكروسوفت ستبتعد عن موقع الصدارة في حقبة طريق المعلومات السريع بيد أنني أريد أن أتحدى ذلك التقليد التاريخي .

إن هناك موضعاً ما في أفق المستقبل يمثل العتبة الفاصلة بين حقبة الكمبيوتر الشخصي وحقبة طريق المعلومات السريع. وأنا أريد أن أكون من بين أوائل من يعبرون تلك العتبة عندما تحين اللحظة . [[12]](#footnote-12)

**الخاتمة**

من خلال ما تقدم حاول الباحث إعطاء لمحة مختصرة على شركة مايكروسوفت من حيث مقومات نجاحها وميزاتها وسر تفوقها وصمودها في ظل بيئة شديدة التنافسية . وعليه يمكننا وضع الآتي كملخص ونتيجة تم استخلاصها علها تكون بداية لنجاحنا وتفوقنا في أعمالنا :

* شركة مايكروسوفت عندما بدأت لم تكن معروفة ولم يكن لها هذا الصيت ، وبالتالي فإن رؤيتها وطموحها -ممثلاً بمؤسسيها – كان له أكبر الأثر في نجاحها .
* قيادة بيل غيتس ورؤيته الثاقبة للأمور وحدسه الناجم عن إيمانه بقدراته وحبه لعمله وتفانيه لإنجاز هذا العمل . وهذا يؤكد أهمية الإنسان بوصفه أهم مورد للمنظمة .
* الاستثمار في العنصر البشري في صناعة تتطلب دقة ومهارة عالية وقدرة على الصبر والتحمل . هذا الأمر استطاع من خلاله بيل غيتس أن يحقق النجاح . وهنا تبرز قدرة هذا الشخص الإدارية والتنظيمية في إدارة الأمور وحتى الأشخاص لتحقيق الأهداف .
* استثمار من هذا النوع بالطبع يتطلب توفر بيئة مرنة مشجعة على الإبداع والابتكار تحقق للعاملين الراحة والرغبة في الإنجاز والرضا الوظيفي ، يشعر خلا لها العامل بأهميته وقوة المحفزات للعمل .
* تعتبر قصص النجاح حافز اً للعمل ، ولعل بيل غيتس نفسه كان في صغره يقرأ قصص الناجحين والقادة ، ولعل هذه الدراسة خطوة لتحفيزنا على العمل الدؤوب لتحقيق النجاح بكافة أشكاله .

**المراجع**

1. بيركان ، سكوت (2008 ) .**فن إدارة المشروع : تعلم فن إدارة المشاريع من مسؤول التدريب وتقديم الاستشارات في Microsoft** ، ترجمة وإعداد: حلا قش قش ، ط1 ،د ار شعاع ، حلب
2. تومبسون .آرثر أيه ، ستريكلاند.أيه جي (2006 ) .**الإدارة الإستراتيجية : المفاهيم والحالات العملية** ، مكتبة لبنان ، بيروت .
3. إدريس، عبد الرحمن. المرسي ، جمال الدين (2007 ) . **الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية .
4. هل ،شارلز .جونز ، جارديث (2008 ) .**الإدارة الإستراتيجية : مفهوم متكامل** ،ترجمة :محمد سيد عبد المتعال ، إسماعيل بسيوني ، دار المريخ ، الرياض .
5. غيتس ،بيل . مايرفولد ، ناثان . رينرسون ، بيتر (1998 ) . **المعلوماتية بعد الإنترنت ( طريق المستقبل )** ، ترجمة : عبد السلام رضوان ، عالم المعرفة ، الكويت .
6. David . Fred R (2007) . Strategic Management : Concepts and Cases ,Eleventh Edition ,Prentice Hall ,New Jersey .
7. بالإضافة إلى مجموعة من المقالات التي تم الاستعانة بها من الإنترنت .

1. سكوت بيركان(2008). **فن إدارة المشروع : تعلم فن إدارة المشاريع من مسؤول التدريب وتقديم الاستشارات في Microsoft** ، ترجمة وإعداد : حلا قش قش ،ط 1 ، دار شعاع ، حلب . [↑](#footnote-ref-1)
2. آرثر أيه.تومبسون ،أيه جي . ستريكلاند(2006 ). **الإدارة الاستراتيجية : المفاهيم والحالات العملية** ، مكتبة لبنان ، بيروت ،ص 344 . [↑](#footnote-ref-2)
3. ثابت عبد الرحمن إدريس،جمال الدين محمد المرسي(2007). **االإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية** ، الدار الجامعية ،الإسكندرية ،ص 115 . [↑](#footnote-ref-3)
4. شارلز هل، جارديث جونز (2008). **الإدارة الإستراتيجية: منهج متكامل** ، ترجمة: محمد سيد عبد المتعال، إسماعيل بسيوني ،دار المريخ ، الرياض ،ص 45 ،46 . [↑](#footnote-ref-4)
5. بيل غيتس، ناثان مايرفولد ، بيتر رينرسون (1998).**المعلوماتية بعد الإنترنت (طريق المستقبل )** ،ترجمة : عبد السلام رضوان ، عالم المعرفة ، الكويت ، ص39 . [↑](#footnote-ref-5)
6. شارلز هل، جارديث جونز(2008). **الإدارة الإستراتيجية:مفهوم متكامل** ، ترجمة: محمد سيد عبد المتعال، إسماعيل بسيوني ،دار المريخ ، الرياض ،ص 46 . [↑](#footnote-ref-6)
7. شارلز هل، جارديث جونز(2008). **الإدارة الإستراتيجية:مفهوم متكامل** ، ترجمة: محمد سيد عبد المتعال، إسماعيل بسيوني ،دار المريخ ، الرياض ،ص 924،925 . [↑](#footnote-ref-7)
8. بيل غيتس، ناثان مايرفولد ، بيتر رينرسون (1998).**المعلوماتية بعد الإنترنت (طريق المستقبل )** ،ترجمة : عبد السلام رضوان ، عالم المعرفة ، الكويت ، ص436 . [↑](#footnote-ref-8)
9. آرثر أيه.تومبسون ،أيه جي . ستريكلاند(2006 ). **الإدارة الاستراتيجية : المفاهيم والحالات العملية** ، مكتبة لبنان ، بيروت ،ص 344 . [↑](#footnote-ref-9)
10. Fred R. David(2007**).Strategic Management : Concepts and Cases** ,Eleventh Edition ,Prentice Hall ,New Jersey,p 43 . [↑](#footnote-ref-10)
11. Fred R. David(2007).**Strategic Management : Concepts and Cases** ,Eleventh Edition ,Prentice Hall ,New Jersey,p 44 . [↑](#footnote-ref-11)
12. بيل غيتس، ناثان مايرفولد ، بيتر رينرسون (1998).**المعلوماتية بعد الإنترنت (طريق المستقبل )** ،ترجمة : عبد السلام رضوان ، عالم المعرفة ، الكويت ، ص 39 ،40 ،435 . [↑](#footnote-ref-12)