

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية الاقتصاد والتسيير والتجارة

قسم التسيير وقسم التجارة

الملتقى الدولي حول

التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية

04_03 ماي 2005

أهمية العوامل الذاتية

لتحقيق النجاح في مجال الأعمال

حالة شركة ميكروسوفت

ورقة بحث من إعداد:

د. رحيم حسين المركز الجامعي برج بوعريريج

أ. عز الدين عبد الرؤوف جامعة المسيلة

rahim_hocine@yahoo.fr

azzraouf@yahoo.fr

أهمية العوامل الذاتية لتحقيق النجاح في مجال الأعمال حالة شركة ميكروسوفت

د. رحيم حسين المركز الجامعي برج بوغريج
أ. عز الدين عبد الرؤوف جامعة المسيلة

rahim_hocine@yahoo.fr

azzraouf@yahoo.fr

1- مقدمة:

يتوقف تحقيق النجاح في أي مشروع أعمال على مجموعة من العوامل الذاتية والموضوعية. ومع إن هذه الأخيرة أضحت تحظى أكثر فأكثر بالعباية لدى الباحثين والمهنيين، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة، إلا أن العوامل الذاتية تبقى، في نظرنا، المحدد الحاسم لهذا النجاح.

ولا يخفى أن المدارس الفكرية التقليدية في التنظيم لم تكن تعبر أية أهمية لعوامل المحيط (أي العوامل الموضوعية)، حيث كانت تدرس السلوك التنظيمي انطلاقا من اعتقاد أساسي مفاده أن المؤسسة كيان مستقل ومغلق. ويمكن تبرير هذا الاعتقاد ببساطة المحيط ومحدودية أثر متغيراته على سير المؤسسة. ولقد ظلت هذه النظرة سائدة لنحو نصف قرن، قبل أن تظهر رؤى جديدة في مجال تحليل سلوك المنظمات، عمد أصحابها إلى إبراز أهمية وأثر المتغيرات المحيطية بالنسبة للمؤسسة، وقد أطلق عليها بالنظريات الموقفية (Les théories de la contingence)، ولعل أبرز هذه النظريات نظرية النظم، لتعزز هذه الرؤية فيما بعد بأفكار رواد الفكر الاستراتيجي ابتداء من الستينيات.

وفي مجال الممارسة تعزز تسيير المؤسسات، بفضل التطور الكبير الذي عرفته تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بأنظمة وبرامج معلوماتية تساعد متخذي القرار على ترشيد سلوكهم في مجال تخصيص الموارد وتوجيه الأعمال.

ومع كل ذلك، تبقى العوامل الذاتية هي المنطلق والأساس لكل نجاح. فالمؤسسة، من خلال قيادتها، تستطيع أن تؤثر في محيطها، بل وأن تصنع المحيط الذي تريده، أو على الأقل أن تساهم في خلق هذا المحيط. يتمثل موضوع هذه الورقة في إبراز دور وأهمية هذا النوع من العوامل (أي العوامل الذاتية) في مجال الأعمال. وقد أخذنا فيها شركة ميكروسوفت للبرمجيات كنموذج. ويرجع اختيارنا لهذه الشركة، ليس للنجاح المبهر الذي حققته منذ تأسيسها في حد ذاته، بقدر ما يرجع إلى ما يلاحظ من دور بارز للعوامل الذاتية في تحقيق هذا النجاح.

كما إن الهدف من وراء ذلك ليس مجرد تقديم وصف لأعمال الشركة وسرد تطورها التاريخي، ولكن التنبيه إلى ضرورة الاستفادة من مثل هذه التجارب الناجحة، إن على مستوى الأبحاث في مجال علوم التسيير، أو

على مستوى الممارسة بالنسبة للمقاولين، أو بالنسبة للخريجين من الجامعات والمعاهد ومراكز التكوين، والذين يفكرون في اقتحام مجال الأعمال.

2- مؤشرات النجاح ومفاتيحه:

الحديث عن النجاح، في مجال الأعمال، يفترض بداية وجود **تنظيم هادف**. والتنظيم يعني وجود مجموعة من الأفراد يوجهها **قائد** (leader) نحو هدف محدد، وهو ما يعني وجود مشروع وهدف. وهذا الهدف مستوحى من **رؤية** (vision) هذا القائد، أو طاقم القيادة. وهذه الرؤية تلفها **فلسفة**، بما تنطوي عليه من ثقافة وقيم، وهو ما يعبر عنه بفلسفة المنظمة. ومن هذا الجانب يتحدد مفهوم النجاح وإطاره. فقد يعد **النجاح** لدى قائد ما على أنه **خسران** في نظر قائد آخر. وهذا المنظور ينطبق على الخصوص حينما نأخذ في الاعتبار البعد القيمي للنجاح.

والنجاح في كل الأحوال هو مفهوم نسبي. ويمكن النظر إليه، على الأقل، من جانبين: **الأول** يتمثل في مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الشخص أو صاحب المشروع. ويتوقف النجاح في هذه الحالة بالدرجة الأولى على مدى التوافق ما بين الأهداف المخططة والموارد (بمفهومها الواسع) المتاحة من جهة، وعلى السياسات والآليات المعتمدة في ذلك. أما الجانب **الثاني** فيتمثل في النظر إلى النجاح بالمقارنة مع الآخرين. وتصبح المرجعية هنا هي مؤشرات السوق أو المنافسين، وليست المقاييس المرجعية التي يضعها الشخص لنفسه.

ومهما تعددت وتنوعت مؤشرات النجاح، فإنه ينبغي أن تكون قابلة للقياس والتكميم بأقصى موضوعية ممكنة، لأنه بدون ذلك ستكون أحكامنا مجرد تخمينات وأوهام. وعلى العموم، ومهما كان عدد المؤشرات المعتمدة وتنوعها، فإن **معدل النمو** خلال فترة محددة (غالباً ما تكون سنة) هو الأكثر شيوعاً في هذا المجال، سواء تعلق هذا المعدل برقم الأعمال، أو بالأرباح، أو بعدد المبتكرات، أو بعدد الزبائن، أو بالتكاليف، أو بحجم التوظيف ... أو بأي عنصر آخر.

ومع ذلك، فقد يكون معدل النمو وحده منقوص الدلالة، أو يكون غير مقصود في عملية قياس النجاح، وبالتالي يصبح من الضروري إدراج مؤشرات أخرى، قد تكون في بعض الأحيان معنوية ويصعب تكميمها، كالنجاح في إرساء مبدأ روح الفريق مثلاً أو النجاح في اكتساب ولاء العامل أو الزبون .. الخ.

أما فيما يتعلق بمفاتيح النجاح، أو ما يسمى بالعوامل المفتاحية للنجاح (FCS)¹، فإنها تختلف أيضاً من مؤسسة إلى أخرى ومن قطاع نشاط إلى آخر. فمفاتيح دخول الأنشطة تختلف تماماً كما تختلف مفاتيح دخول البيوت. والعوامل المفتاحية هذه هي كل **العوامل المحركة** لنشاط المؤسسة في اتجاه النجاح. وعلى العكس، هناك **عوامل كابحة** من شأنها أن تنقص من وتيرة نمو المؤسسة، بل وربما تدمرها، ينبغي القضاء عليها أو معالجتها، أو على الأقل التخفيف من وطأتها.

وفي الواقع تمثل **الميزة التنافسية** التي تمتلكها المؤسسة **المفتاح الذهبي** للنجاح. ولذلك تعمل المؤسسات على حماية ميزاتهما، وتضع في سبيل ذلك **حواجز** شتى حتى لا يتم الاستيلاء عليها أو مشاركة غيرها فيها. كما تعمل أيضاً على تطوير هذه الميزة باستمرار، ليس فحسب من أجل أن تجعل من تقليدها أمر صعب التحقيق، ولكن أيضاً إدراكاً منها بأن ميزتها هذه قابلة للتقادم والفاء.

إن بناء، أو اكتشاف، ميزة تنافسية ينم عن عمل ذكي. فمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف داخل المؤسسة، واستكشاف الفرص والتهديدات المحيطة بها، وهو ما يسمى **بالتشخيص الاستراتيجي**، هو عمل ضروري، ولكنه غير كاف، ذلك أن الأهم من ذلك كله هو تحقيق الاستغلال الذكي لنقاط القوة في إطار

الفرص المتاحة أو المحتملة، والتقليل، بالمقابل، من أخطار نقاط الضعف والتهديدات الموجودة أو المحتملة. وضمن هذا الإطار تبرز أهمية الذكاء الاقتصادي.

وتجد الإشارة في هذا الصدد أن الذكاء الاقتصادي، والذي أساسه المعلومات، يتعلق بكل الوظائف في المؤسسة، وليس مجرد وظيفة أو مصلحة، وهو يمثل القاعدة في التسيير الحديث، القائم على المعارف، أو تسيير المعارف. والأهم من ذلك، بالنسبة لبحثنا، هو أن الذكاء الاقتصادي ليس مهنة (métier)، ولكنه مدخل (approche) وطريقة في التصور والتفكير، فهو يكشف عن قدرات القيادة في استغلال المعلومات، في مواجهة متغيرات المحيط، بصورة أذكى من المنافسين، وهو ما يدل على أهمية العوامل الذاتية في النجاح.

3- العوامل الذاتية للنجاح:

المقصود بالعوامل الذاتية في هذه الورقة كل العوامل التي تتعلق بذات المؤسسة نفسها، أي تلك التي تنبع من داخل المؤسسة. وسوف نقسمها إلى مجموعتين: المجموعة الأولى تخص القائمين على المؤسسة، أي أفراد القيادة، والمجموعة الثانية تخص الجوانب المؤسسية، الاستراتيجية منها والتنظيمية.

3-1- العوامل الذاتية للقيادة: وهي تتعلق بالأفراد ذوي المناصب الاستراتيجية في المؤسسة، أو ما يسميه Martinet بالنواة الاستراتيجية². وتشمل هذه الفئة مجموعة الأفراد الذين يصنعون، أو يشاركون في صنع، مسار المؤسسة ومصيرها، أي الأفراد الذين لهم سلطة وضع الاستراتيجية. وضمن هذه الفئة نجد أن مسؤولية القائد الأول في المؤسسة، أو صاحب المؤسسة، هي البارزة، باعتباره المحرك الرئيسي لكل الجهود.

وتنقسم العوامل الذاتية الفردية عموماً إلى عوامل خلقية وعوامل مكتسبة. فأما العوامل الخلقية فهي التي تولد مع الفرد، وهي عوامل وراثية أو طبيعية. وأما العوامل المكتسبة فهي التي يكتسبها الفرد في بيئته. وهذه الأخيرة لها دور كبير في صقل العوامل الخلقية وتنميتها، كما يمكن، بالمقابل، أن تساعد على ردمها.

ومع إن العوامل الخلقية كالذكاء والفتنة وسرعة البديهة والشجاعة والإقدام والقدرات الإبداعية والاتصالية والإقناعية وغيرها، تمثل مؤشرات أساسية في ترقب رجل الأعمال الناجح، إلا أن هناك أيضاً عوامل، سواء في مرحلة النشأة الأولى، أو حتى أو بعدها، قد تؤثر، إيجاباً أو سلباً، على هذه القدرات.

وتشمل البيئة المقصودة هنا مجموعة القيم والتقاليد ومناهج التعليم والتكوين والوسائل المادية والفكرية والثقافية وغيرها المحيطة بالفرد، ابتداءً من الأسرة، إلى الشارع، إلى مؤسسات التعليم والتكوين، وإلى محيط العمل. ولا يكفي طبعاً اعتبار هذه العوامل والإمكانات من حيث الوجود فحسب، بل ينبغي أيضاً مراعاة درجة إتاحتها للأفراد، أي مدى قدرتهم على الوصول إليها والتفاعل معها، وكذا حجم وقوة هذا التفاعل.

وفي هذا الصدد، نحيل القارئ إلى مؤشرات التنمية البشرية، الخاصة ببرنامج الأمم المتحدة للتنمية (PNUD) أو غيره، والتي تعتبر الإتاحة والعدالة في استخدام الموارد لجميع الأفراد شرطاً لتحقيق التقدم في هذا المجال. وغياب هذا الشرط كان من أهم الانتقادات الموجهة لأكثر الدول النامية.

إن تهيئة الظروف المناسبة لإعداد رجال الامتياز، ورجل الأعمال الناجح نموذج لهم، هي مسؤولية مشتركة. ومع إن الأسرة هي الخلية الأولى التي ينمو في ظلها الفرد، إلا أننا نعتقد أن مسؤولية الدولة في هذا المجال هي الأكثر أهمية. وتتجسد هذه المسؤولية من خلال إيجاد بيئة تساعد على اختيار وتكوين فئة متميزة في المجتمع تكون بمثابة قاطرة المجتمع نحو التنمية والرفي.

وفي هذا الإطار تجدر الإشارة إلى السياسات الوطنية للامتياز المنتهجة في كثير من الدول، والتي تشمل مختلف الإجراءات والمؤسسات التي من شأنها إبراز الكفاءات والطاقات الكامنة في المجتمع. وعلى سبيل المثال إنشاء مراكز امتياز متخصصة في مختلف المجالات، تسخر لها كافة الإمكانيات من أجل بلوغ أهداف محددة، على أن تكون هذه المراكز مرتبطة مباشرة بالمؤسسات، وخصوصا مؤسسات القطاع الصناعي. وبصورة تلخيصية، يمكن بلورة **العوامل الذاتية للقيادة** في العناصر العشرة الآتية:

- التفاؤل والثقة في النفس
- الإرادة والعزيمة والقدرة على النهوض بعد الفشل
- الاعتماد على الذات
- الذكاء والفتنة
- الرؤية الاستراتيجية والقدرة على التنبؤ
- روح التفاؤل والمخاطرة
- الكفاءة والتكوين المستمر
- القدرة على التوجيه و التنسيق
- القدرات الاتصالية والتفاوضية
- روح الفريق

3-2- **العوامل الذاتية المؤسسية:** ونقصد بها تلك التي تتعلق بالمؤسسة. وبطبيعة الحال تخضع هذه العوامل بصورة مباشرة للعوامل المذكورة في المجموعة الأولى، أي العوامل الذاتية لأفراد القيادة. ذلك أن هؤلاء هم الذين يتخذون القرارات بشأن الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة، وهم الذين يرسمون خطط تنفيذ هذه القرارات.

إن اختيار مجال النشاط، أو مهنة المؤسسة (**Le métier de l'entreprise**)، يمثل نقطة الانطلاق في طريق النجاح. وهذا الاختيار هو السبيل إلى تفجير الطاقة الكامنة في صاحب (أو أصحاب) المشروع. فالتوافق بين مهنة المؤسسة ومهنة صاحبها (أو أصحابها) يعتبر الإطار الرئيسي للنجاح. وسوف نبرز هذه الحقيقة أكثر من خلال حالة شركة ميكروسوفت التي سنوردها لاحقا.

غير أن معرفة نقطة الانطلاق لا تعني طبعاً ضمان وصول نقطة النهاية (وهو الهدف المسطر) بالمقاييس المطلوبة وفي الوقت المحدد. ولذلك لا بد أن تتوفر المؤسسة على **تنظيم جيد**. والتنظيم هو طريقة إحداث **التفاعل** ما بين أجزاء النظام، والقدرة على تحقيق **الانسجام** ما بين أهداف هذا النظام والوسائل المتاحة له. ولذلك فإن الحديث عن التنظيم ينصب في الحقيقة على منطوق الربط ما بين الموارد والأهداف. وهذا المنطق يخضع بدوره إلى متغيرات داخلية وخارجية، وبالتالي فهو محل تطوير مستمر، وهو ما يعرف **بالتطوير التنظيمي**. ومسؤولية هذا التطوير، والتي تعتمد على الرصد واليقظة، تقع على طاقم القيادة.

4- دراسة حالة شركة ميكروسوفت للبرمجيات

4-1- التعريف بشركة ميكروسوفت:

ميكروسوفت شركة أمريكية تعد من أضخم وأولى شركات البرمجيات في العالم على الإطلاق. يقع المقر الرئيسي للشركة في ضاحية "ريدмонт"، إحدى ضواحي مدينة "سياتل" الواقعة في ولاية "واشنطن" على الساحل الغربي من الولايات المتحدة الأمريكية³. عند تأسيس شركة ميكروسوفت، اتخذ كل من بيل غيتس و بول آلان من ولاية نيومكسيكو مقرا للشركة، قبل أن يتم تحويله إلى موقعه الحالي. وتجدر الإشارة أن "بيل غيتس" و "بول آلان" هما المؤسسان والمالكان لهذه الشركة قبل أن تصبح من الشركات العامة والمتداولة في أسواق البورصة.

توظف الشركة حاليا ما يفوق 55.000 شخص في الولايات المتحدة الأمريكية، ولها 78 فرعا منتشرا عبر مختلف أنحاء العالم. برامجها متوفرة بـ 30 لغة مختلفة⁴. ميكروسوفت تنتج وتطور وتسوق منتجاتها في أكثر من 60 دولة عبر الـ 78 فرعا المتواجدة في تلك الدول. وتشمل هذه المنتجات مجموعة متنوعة من البرامج موجهة للأفراد والمؤسسات، حيث أن نظام تشغيلها ويندوز يستعمل في حوالي 9 من 10 أجهزة كمبيوتر شخصي في العالم PC. كما إن لميكروسوفت منتجات أخرى كبرنامج معالج النصوص World، ومعالج قواعد البيانات Access، وجدول الحسابات Excel، وبرنامج التقديم PowerPoint، كل هذه البرامج تباع إما متفرقة أو في مجموعة تدعى Microsoft Office.

4-2- نشأة ميكروسوفت:

أنشئت شركة ميكروسوفت في جانفي سنة 1975، بشراكة بيل غيتس وبول آلان، الذين كانا صديقين في أكاديمية لانكسايد وشغوفين بعالم الكمبيوتر والبرمجيات، وكان الهدف من هذه الشركة هو تطوير لغات برمجة لألتير المنتج من طرف شركة MITS وبقية شركات الكمبيوتر⁵.

يبدو أن المصادفة كان لها شأن عظيم ببداية شركتهما، حيث كان ديسمبر 1974 موعدا لهما مع بداية النجاح، حيث التقى الصديقان بول و بيل في شقة بيل غيتس حول مقال نشر بمجلة *Popular Electronics* حول أول ميكروكمبيوتر بالعالم Alter 8080، وهذا الجهاز كان مجردا تماما من أية لغة للبرمجة، فكان مجرد جهاز لا غير تصنعه شركة *Micro Instrumentation and Telemetry Systems* فاتصلا بإيد روبرتس، وهو مالك شركة MITS وأخبراه بأنهما قد قاما بتطوير برنامج يسمح ببرمجة جهاز ألتير 8080 بلغة البيسك، فاهتم روبرتس بهذا المشروع، وقام الصديقان بتطوير المشروع في مدة ثمانية (8) أسابيع نهارا وليلا. لم يكن لديهما جهاز ألتير 8080، فلذلك قاما بتطوير المشروع على جهاز انتل 8080. وبسبب ضيق الوقت، فإنهما كانا يكتبان البرنامج التنفيذي في أثناء الرحلة على متن الطائرة إلى مركز شركة MITS من أجل التحدث مع رئيسها.

ونجحوا في الاختبار ووقعا على اتفاقية من أجل ترخيص برنامجهما الذي سمي بـ Microsoft BASIC لشركة MITS. قال غيتس: "عندما وصلت إلى موقع الشركة MITS اضطررت أن آخذ منهم مقدم الأتعاب من أجل دفع فاتورة الفندق، لأن رحلة الطائرة أخذت كل مالنا"⁶.

وافتتحا العمليات رسميا في مدينة سياتل بأمريكا. في نفس العام (أي في 1975) كانت الشركة تسوق معالجات بييسك، وقد اشتهرت بهذا المنتج نظراً لجودته وتنافسيته، ومن أول زبائن ميكروسوفت شركة APPLE الشهيرة في أجهزة الكمبيوتر، وتسابقت باقي الشركات لتزويد السوق بمعالجات بييسك المتوافقة

مع معالج بيسك المقدم من طرف شركة ميكروسوفت. ونتيجة لهذا التسارع الشركات في السباق آنف الذكر، أصبح هذا المعالج، والمنتج من قبل شركة ميكروسوفت، بمثابة المقياس في معالجات بيسك، وهيمنت شركة ميكروسوفت على سوق المعالجات، وقام كل من بيل غيتس وبول آلان بتسجيل الماركة التجارية "ميكروسوفت" في 26 نوفمبر 1976.

4-3- رسالة وثقافة ميكروسوفت:

ثقافة مؤسسة ما، تحدد ما يجب أن تكون عليه في المستقبل، أي النقطة الرئيسية لبناء أي إستراتيجية داخل المؤسسة. وتتمثل نظرة أورؤية ميكروسوفت في الإتاحة للأفراد المستخدمين للكمبيوتر بأن يصبح أكثر فاعلية بفضل برامج ذات جودة عالية، قابلة للاستخدام في أي وقت وفي أي مكان. شركة ميكروسوفت لها ميزة خاصة في ثقافتها ومميزة في عالم الكمبيوتر، وهي ثقافة المال. فميكروسوفت لا تبيع البرامج بل تجني المال من بيع البرامج. هذه الثقافة ليست غبية أو لأخلاقية كما تصورها البعض، لكن، حسب مفهوم بيل غيتس، حتى تكون أية مؤسسة بصحة ممتازة يجب أن يكون لها حساب هام في البنك، في هذه الحالة تعتبر ثقافة تحقيق المال من أفضل وأحسن الاستراتيجيات⁷. أما الثقافة الأخرى لميكروسوفت فتتمثل في احتلال المركز الأول عالميا، فكون ميكروسوفت الرقم 2 على مستوى أي سوق تعتبر في نظر بيل غيتس غير كاف، حيث أن ميكروسوفت بمجرد أن تدخل أي سوق جديدة تضع كافة إمكانياتها المادية والبشرية لاكتساحه والقضاء على المنافسة⁸.

4-4- السوق المستهدف من طرف ميكروسوفت وإستراتيجيتها:

تستهدف شركة ميكروسوفت أسواق الحجم mass، حيث بدأت الشركة باستهداف هذه الأسواق من خلال برنامجها المشهورة MS-BASIC، ثم نظام الاستغلال الأكثر استعمالا Windows. سياسة ميكروسوفت هي إيجاد زبائن جدد من خلال الدخول إلى أسواق جديدة، وجعل الزبائن الحاليين في الأسواق الحالية يدفعون مقابل تطوير الخدمات الحالية⁹. فالإستراتيجية التي اتبعتها ميكروسوفت في هذه الفترة من حياتها لخصها غيتس نفسه عندما قال بأن شركته "تعرض خدماتها بأسعار رخيصة جدا حتى لا تتمكن بقية الشركات من تطوير برامجها بنفسها بسعر معقول"¹⁰.

4-5- هيكلية ميكروسوفت:

تضم ميكروسوفت ثلاثة فروع أو مجالات نشاط رئيسية: فرع الإنتاج، والذي تتمثل وظيفته الأساسية في صنع وتطوير البرامج لكافة الأفراد والمؤسسات. كما يقوم هذا الفرع أيضا بتحديد متطلبات المستخدمين المستقبلية. يتواجد هذا الفرع على مستوى مقر ميكروسوفت في ريدموند- واشنطن. أما فرع البيع والخدمات، فمهمته هي البيع والتسويق، وهو موجود على مستوى كل الوحدات الـ 74. كما تحتوي ميكروسوفت على فرع ثالث، والذي يعتبر أهم فرع لها، هو فرع البحث والتطوير، وقد استثمرت فيه الشركة نحو 5 مليار دولار سنة 2002، أي بمعدل 50% من أرباح نفس السنة، ليرتفع إلى 7 مليار دولار في سنة 2004، وذلك لما يحتله من أهمية في نشاط الشركة. كما تم فتح مؤخرا فرع آخر وهو فرع يهتم بإنتاج برامج الألعاب وأجهزتها X-BOX.

4-6- مؤشرات نجاح ميكروسوفت:

من أجل التدليل على نجاح شركة ميكروسوفت وتسارع نموها سوف نأخذ مؤشرين أساسيين هما: رقم الأعمال وحجم العمال. والجدول التالي يوضح تطور هذين المؤشرين على مدى 25 سنة، أي من 1975 إلى 1999. وقبل ذلك نشير إلى بعض المؤشرات الخاصة بالسنتين المنصرمتين، أي 2002-2003 و 2004/2003 :

- رقم الأعمال 2002-2003:

32 مليار دولار، أي بزيادة قدرها 13 بالمائة

الربح: 10 مليار دولار، أي بزيادة 28% عن السنة السابقة لها.

عدد الموظفين والعمال: 55 000 عامل في أكثر من 78 دولة.

- رقم الأعمال 2004/2003:

36.84 مليار دولار. بزيادة قدرها 14.3% عن السنة الماضية.

زيادة الأرباح بنسبة 9.3%¹¹.

السنة	عدد العمال	رقم الأعمال	تطور العمالة	تطور رقم الأعمال
1975	3	\$16 005		
1976	7	\$22 496	133,33%	40,56%
1977	9	\$381 715	28,57%	1596,81%
1978	13	\$1 355 655	44,44%	255,15%

1979	28	\$2 390 145	115,38%	76,31%
1980	40	\$7 520 720	42,86%	214,66%
1981	128	\$16 000 000	220,00%	112,75%
1982	220	\$24 486 000	71,88%	53,04%
1983	476	\$50 065 000	116,36%	104,46%
1984	608	\$97 479 000	27,73%	94,70%
1985	910	\$140 417 000	49,67%	44,05%
1986	1 153	\$197 514 000	26,70%	40,66%
1987	1 816	\$345 890 000	57,50%	75,12%
1988	2 793	\$590 827 000	53,80%	70,81%
1989	4 037	\$804 530 000	44,54%	36,17%
1990	5 635	\$1 183 446 000	39,58%	47,10%
1991	8 226	\$1 843 432 000	45,98%	55,77%
1992	11 542	\$2 758 725 000	40,31%	49,65%
1993	14 430	\$3 752 701 000	25,02%	36,03%
1994	15 257	\$4 648 981 000	5,73%	23,88%
1995	17 801	\$5 940 000 000	16,67%	27,77%
1996	20 561	\$8 671 000 000	15,50%	45,98%
1997	22 276	\$11 360 000 000	8,34%	31,01%
1998	27 320	\$14 480 000 000	22,64%	27,46%
1999	30 000	\$19 750 000 000	9,81%	36,40%

المصدر: www.volle.com/evolmicrosoft.htm

إن الأرقام السابقة تعتبر كمؤشرات واضحة حول النجاح الكبير الذي حققته شركة ميكروسوفت، حيث لم تمر سنة، منذ 1975 إلى يومنا هذا، إلا وسجلت ميكروسوفت نمواً إيجابياً، سواء في عدد الموظفين أو في رقم الأعمال، ونفس الأمر أيضاً بالنسبة لحجم الأرباح. ولاشك أن لهذا النجاح، المعبر عنه بالأرقام، عدة أسباب، منها الموضوعية ومنها الذاتية. غير الأسباب الذاتية تبدو هي البارزة من خلال عرضنا ومتابعتنا لتطور الشركة.

4-7- سرد لبعض أسباب نجاح شركة ميكروسوفت:

- عبقرية بيل غيتس، والذي يعد من أهم شخصيات الشركة¹²، حيث يمتاز بالذكاء وقوة التركيز، ولا يقبل أبداً أن يكون في المرتبة الثانية. كما يعرف جيداً اختيار من يحيط به. انطلق من لاشيء وأصبح الأول عالمياً ومن أغنى العالم¹³.

- التفاني في العمل والسعي نحو إتقانه . فعلى طول الأعوام من 1976 إلى 1981 لم يأخذ غيتس سوى يومين إجازة في كل سنة.

- في عام 1976 وقعت كل من الشركات التالية اتفاقية تكفل لها حرية استعمال برنامج ميكروسوفت بيسك المنتج من طرف ميكروسوفت: جنرال اليكتريك - سيتي كورب - National Cash Register وكان لزاماً على غيتس أن يقطع اتفائته مع شركة MITS التي طور لها برنامج Microsoft BASIC من أجل تكوين مال أكثر. وقد طور غيتس نظاماً من أجل المصالحة خارج المحاكم وتوج فيها المالك الشرعي لبرنامج البيسك. وقد قال أحد المحللين: "هذه كانت أول حالة تم التقليل فيها من مهارات بيل غيتس التفاوضية"¹⁴.

- يتمثل السبب الآخر للنجاح الذي حققته ميكروسوفت، بعد نجاح Microsoft BASIC ، في دخول شركة IBM ، في عام 1980، عالم الكمبيوترات الصغيرة، من خلال جهاز أنشئ على رقاقة ذاكرة إنتل 8086. وقد اتفقت IBM مع ميكروسوفت على كتابة برنامج بيسك لذاكرة IBM ذات الـ 8 بايت¹⁵، وطلبت IBM من ميكروسوفت أن توفر لغات أخرى من مثل فورتران وباسكال وكوبول من أجل أجهزة IBM الأخرى. ومن أجل تطوير هذه اللغات قام ممثلي شركة IBM وميكروسوفت بمحاولة تفاوض مع شركة Digital Research التي كانت تملك نظام التشغيل، وذلك بغرض الحصول على اتفاقية تسمح لهما بالإطلاع الكامل على هذا النظام، ولكن Digital Research رفضت ذلك. وفي الأخير، عرضت ميكروسوفت أن تبني نظام التشغيل MS-DOS ، بالإضافة إلى لغات البرمجة الأخرى، فقبلت شركة IBM هذا العرض.

- وفي خلال هذا الوقت، قام بول ألان بشراء نظام تشغيل مغمور يسمى Q-DOS من شركة سياتل كمبيوتر بمبلغ يصل إلى 50 ألف دولار أمريكي. وقد تم تسمية هذا الشراء بصفقة العهد. وأصبح هذا النظام النواة التي تشكل منها نظام تشغيل ويندوز و MS-DOS، وقامت شركة ميكروسوفت بحفظ حقوقها تجاه المنتج MS-DOS ومنح ترخيص تجاري لـ IBM لتسويق PC-DOS كنظام لتشغيل أجهزة IBM¹⁶ . ويعد هذا السبب الرئيسي لنجاح ميكروسوفت واكتساحها لعالم المعلوماتية. وللإشارة، فإنه إلى غاية بداية الثمانينيات كانت الصناعة المعلوماتية تتسم بعدم التوافق (L'incompatibilité) ، حيث كان كل منتج، أو مجموعة منتجين، يعرض منتجات (برامج، أنظمة استغلال، ..) خاصة به. غير أن ظهور الحواسيب الشخصية (PC) أزاح هذا العائق، فأصبحت معظم المنتجات تناسب هذا الجهاز.

- وهكذا أصبحت شركة ميكروسوفت المهيمن الوحيد على نظام التشغيل عندما يصبح الحديث متعلقاً بأجهزة الكمبيوتر الشخصية، باعتبارها المالك الرسمي للـ دوس، وهو ما يمثل ميزة تنافسية لا تضاهى. وبعد سنوات قليلة، ومن خلال البرنامج الذي يعد الأول من نوعه في العالم وهو الـ DOS ، والذي جعل من

استخدام الكمبيوتر أمراً سهلاً حتى للأطفال الصغار، حققت الشركة أرباحاً خيالية جعلتها في بداية التسعينيات من القرن الماضي شركة معروفة في كل مكان.

لقد تسببت هذه الهيمنة في تلقي عدة اتهامات، وحتى ملاحقات قضائية، لشركة ميكروسوفت. بل وحتى التبرعات التي كان يقوم بها غيتس، على غرار تزويد المدارس في ناميبيا بأجهزة الكمبيوتر، كانت تتهم بأنها رغبة في توسيع نطاق احتكاراته، من خلال فرض برامجه، خاصة فيما يتعلق بنظم الاستغلال MS-Dos و Windows¹⁷.

- إن الإتحاد ما بين شركتي ميكروسوفت وأي بي أم في الثمانينات خلق أول ظاهرة تتمثل في التسويق للجميع في صناعة الكمبيوتر، استناداً على توافر رقائق الكمبيوتر ومستلزماتها، بالإضافة إلى نظام تشغيل MS-DOS. ولقد تم قبول هذا النظام كـمعيار برمجي في صناعة الكمبيوتر، حيث أن أكثر من 100 مليون كمبيوتر في العالم سنة 1980 كانت تستعمل MS-DOS، مما أدى إلى تكبير وتضخيم دور وأهمية ميكروسوفت في صناعة الكمبيوتر¹⁸. فمع أنه لم تكن البرامج المستخدمة على أجهزة الكمبيوتر الشخصي أفضل، من الناحية الفنية، عن نظيراتها المستخدمة على أجهزة الكمبيوتر العملاقة، إلا أنها امتازت عنها بأنها أعطت درجة من الحرية في استخدام هذه البرامج بشكل أفضل، ناهيك عن رخص تكلفة البرامج التي تعمل على أجهزة الكمبيوتر الشخصية، بالمقارنة مع تكلفة نفس البرامج التي تعمل على أجهزة الكمبيوتر العملاقة.

- لم يقتصر نشاط ميكروسوفت على برنامج بيسك أو MS-DOS فحسب، بل عملت الشركة على تطوير حزمة من البرامج كقواعد البيانات، تحرير النصوص، ومجالات أخرى، بل وحتى أن الشركة قامت بتطوير وتسويق ألعاب الكمبيوتر كبرنامج محاكاة الطيران الشهير "Flight simulator".

- انتهجت ميكروسوفت منذ بدايتها مبدأ التوافق بين أجهزة IBM ونظام تشغيلها DOS، وقد أدى ذلك إلى إيجاد قبول واسع للنظام لدى المصنعين الأمريكيين واليابانيين والأوروبيين ودول آسيا الأخرى، حيث كان بحلول سنة 1984 أكثر من 3 مليون جهاز حاسب شخصي يستخدم نظام التشغيل DOS، وبالتالي تم خلق سوق جديدة للحاسوب بمساهمة كل من IBM و INTEL و MICROSOFT.

- إتباع استراتيجية هجومية في الأسواق، حيث بمجرد دخول ميكروسوفت لأي سوق، تكون فيه مؤسسة أخرى مسيطرة عليه، تباع منتجاتها بأسعار رخيصة جداً بحيث يصعب منافستها. ورغم أن هذه الاستراتيجية كلاسيكية، إلا أن بيل غيتس فهم المبدأ الاقتصادي المعروف باقتصاديات السلم، وهو أن التكاليف تتزايد بسرعة أقل من تزايد القيمة المنتجة. هذا، بالإضافة إلى إدارة التسويق الفعالة لدى الشركة.

- استطاعت ميكروسوفت، كأول شركة في العالم، أن تعرض، ويسعر يصعب منافسته، مجموعة عمل متكاملة من البرامج تسمى Office، وأهم مكوناتها Word و Exel و PowerPoint.

- اهتمام الشركة بالبحث والتطوير، حيث انه ما يعادل نصف أرباح كل سنة يستثمر في قسم البحث والتطوير، والذي تجسدت نتائجه في ابتكارات جعلت الشركة الرائد في عالم البرمجيات، ومن أهم ابتكارات هذا القسم ما يلي:

- قائمة النص التي تظهر بالنقر على الزر الأيمن لفأرة التحكم على أي شيء في سطح الكمبيوتر .
- نظام الملفات . NTFS

- Windows Update الذي من خلاله يمكن تصليح الأخطاء في نظام

التشغيل عن طريق شبكة الأنترنت وهي مجاناً.

5- خاتمة:

من خلال عرضنا السابق يتبين أن القدرات الذاتية لرجل الأعمال، أو طاقم القيادة بوجه عام، تعتبر العامل الرئيسي في أي نجاح في مجال الأعمال. غير أن مجرد امتلاك قدرات غير كاف، إذ أن الأمر كله يتعلق بمعرفة توظيف تلك القدرات.

إن ثقافة الاعتماد على الدولة ليست واردة في معجم اقتصاد السوق الذي نحن على بوابته. فأول ما ينبغي أن يتثقف به رجل الأعمال هو ثقافة الاعتماد على الذات، بعد التوكل على الله بطبيعة الحال. ونعتقد أن أساس ذلك هو الثقة في النفس أولاً، ثم الاستعانة بالآخرين في مجال النشاط. فالعمل الجماعي يذلل العقبات التي قد تقف أمام العمل الفردي.

ولا يفوتنا في هذه الخاتمة أن نؤكد مرة أخرى على أهمية العوامل الموضوعية المحيطة بالمؤسسة في المساعدة على تحقيق النجاح. فمع أن العوامل الذاتية كان لها الدور البارز في نجاح شركة ميكروسوفت، إلا أن العوامل الموضوعية، والتمثلة في محيط الأعمال الأمريكي، لا تقل أهمية في المساعدة على بلوغ ذلك النجاح. وإذ نسوق تجربة شركة ميكروسوفت في هذا البحث، ونتوخى من وراء ذلك الاستفادة منه، فإنه لا يخفى علينا أنه لا مجال للمقارنة بين البيئة الأمريكية (وهي بيئة شركة ميكروسوفت) والبيئة الجزائرية. ولذلك، فإن واجب الدولة في هذه المرحلة الانتقالية يعد جد هام في توفير مناخ أعمال ملائم، ليس بمجرد إصدار القوانين، ولكن بتغيير الواقع.

الهوامش:

¹ Facteur Clé de Succès ou (en anglais : Key Success Factor)

² Martinet AC, Management stratégique : organisation et politique, Ediscience, 1984, p40

³ عن موسوعة microsoft encarta

⁴ http://www.microsoft.com/msft/sec/FY03/10Q03_1.doc

⁵ <http://www.microsoft.com/northafrica/plus/historique.asp>

⁶ <http://www.c4arab.com/showac.php?acid=13>

⁷ <http://www.ldh.org/Dossiers/Entreprises/microsoft.html>

⁸ نفس المصدر السابق

⁹ http://www.ldh.org/Dossiers/Entreprises/microsoft_1.html

¹⁰ <http://www.c4arab.com/showac.php?acid=15>

¹¹ www.historique.microsoft.com/france/infos/

¹² الشخصية الأولى هي بيل غيتس **Bill Gates**. وبفضل ميكروسوفت أعتبر، خلال التسعينيات، أكبر أثرياء العالم، حيث أن ثروته تتشكل من أسهمه في هذه الشركة، وليست أموالا سائلة. وفي سنة 2002 أعتبر أيضا أكبر أثرياء العالم، حسب مجلة فورب **Magazine Forbes** ، بـ 43 مليار دولار، على الرغم من أنه خسر 11 مليار دولار ما بين 2001 و 2002 ، أي نحو 20 % من ثروته، ولذلك فهو كثيرا ما يقارن بـ **Henry Ford** (في مجال صناعة السيارات) و **William Rockefeller** (في مجال صناعة النفط).

أما الشخصية الثانية لميكروسوفت فهي **بول ألان**، والذي احتل المركز الخامس في أثرياء العام بأكثر من 21 مليار دولار، وقد ترك الشركة. **Paul Allen**, co-fondateur de Microsoft, se contente d'une 5ème place sur le podium 2004 avec 21 milliards de dollars. Et Paul ne travaille plus chez Microsoft depuis longtemps !

ستيف بيلمر **Steve Ballmer** ، الشخصية الأخرى في ميكروسوفت، وقد أصبح الرجل الأول في **Redmond** (أي كرئيس للشركة) منذ 14 جانفي 2000 ، بعد أن ترك المنصب بيل غيتس. عمره حاليا (2005) 49 سنة. وهو رفيق "بيل" منذ 1974 ، أي التقيا في جامعة هارفارد.

¹³ Le magazine Forbes (09/2003) a publié, le classement des 400 personnalités les plus fortunées du monde. Bill Gates est toujours le plus riche, place qu'il occupe pour la 10ème année consécutive, avec des avoirs estimés cette année à 46 milliards de dollars. C'est nettement moins qu'au temps de la bulle financière-technologique, puisque la fortune du patron de Microsoft atteignait 85 milliards de dollars en 1999.

¹⁴ <http://www.c4arab.com/showac.php?acid=13>

¹⁵ <http://wwwshs1.bham.wednet.edu/curric/socst/wa/bill2.htm>

¹⁶ <http://www.c4arab.com/showac.php?acid=15>

¹⁷ نشير هنا على وجه الخصوص، فيما يتعلق بأنظمة الاستغلال المنافسة، إلى **Linux** و **Mac OS**.

¹⁸ http://www.operating-system.org/betriebssystem/_french/fa-microsoft.htm#01