

## ملخص ادارة الاعمال الالكترونية

٢٠١٦-١٤٣٨

اعداد :

ميووش ٢

هديل

الملاذ

أحلام اليقظة

## المحاضرة الأولى

### مقدمة لإدارة الأعمال الإلكترونية

#### التجارة الإلكترونية E-commerce :

التجارة الإلكترونية: هي عملية البيع والشراء بواسطة الأجهزة الإلكترونية مثل (الحاسب والجوال).

ولها نشاطات تجارية مثل : عمليات البيع والشراء، والدعاية التي تعقد من خلال الانترنت.

وتعتبر التجارة الإلكترونية بشكل عام : الجانب الذي يمثل مبيعات الأعمال الإلكترونية.

وتتكون أيضا من : تبادل البيانات لتسهيل الأمور المالية كالتحويل والدفع للمعاملات التجارية الخاصة بالأعمال الإلكترونية.

#### إدارة الأعمال الإلكترونية E-business :

##### إدارة الأعمال الإلكترونية هي :

دمج تقنية المعلومات في عمليات الأعمال لتقليل التكلفة وزيادة الكفاءة والإنتاجية وتعميق العلاقة مع العملاء والشركاء.

هذا المفهوم أوسع من التجارة الإلكترونية حيث تشمل إدارة الأعمال الإلكترونية كافة النشاطات والمعاملات الإلكترونية داخل المنظمة وخارجها وتشمل كالتالي :

١/ عمليات البيع والشراء أو التجارة الإلكترونية **e-commerce**.

٢/ إدارة العلاقات مع الزبائن **(CRM) customer relations management**.

٣/ التعاون مع الشركاء **business partnerships**.

٤/ العمليات الإلكترونية في المؤسسة **electronic transactions within an organization**.

هدف إدارة الأعمال الإلكترونية هو: توظيف تقنية المعلومات لرفع القدرة التنافسية للشركة.

الأعمال الإلكترونية تمكن الشركات من : ربط نظم معالجة البيانات الداخلية والخارجية على نحو أكثر كفاءة ومرونة.

تشمل إدارة الأعمال الإلكترونية : كل المعاملات سواء المالية وغير المالية مثل تبادل المعلومات التي تحدث بين المنظمة وأصحاب المصلحة **(stakeholders)**.

أصحاب المصلحة في شركة هم : الأشخاص أو الجهات التي قد يكون لها تأثير أو قد تتأثر بالشركة ومنتجاتها.

تعمل إدارة الأعمال الإلكترونية بشكل وثيق مع: المزودين suppliers وشركاء العمل partners .

تساعد إدارة الأعمال الإلكترونية المؤسسة على : تلبية حاجة وتوقعات العملاء

إدارة الأعمال الإلكترونية **Strategic- focused**

التجارة الإلكترونية جزء من استراتيجية الأعمال الإلكترونية

أشكال الأعمال الإلكترونية (١) :

الإدارة الإلكترونية وتشمل : الأعمال الإلكترونية و الحكومة الإلكترونية.

أولاً : الأعمال الإلكترونية : لها قسمان وهي:

- 1- الأعمال الغير التجارية
- 2- التجارة الإلكترونية.تشمل : B2B و B2C و C2C .

ثانياً : الحكومة الإلكترونية وتشمل : B2G و G2G و C2G و G2B .



أشكال الاعمال الإلكترونية :

أشكال التجارة الإلكترونية كالتالي أو تنقسم الى عدة أقسام أو فروع :

1/تجارة الكترونية من أعمال إلى مستهلك **Business to consumer (B2C)** مثل : تجارة التجزئة/المفرد الكترونياً.

2/تجارة الكترونية من اعمال الى اعمال **Business to business(B2B)** مثل : العمليات التي تتم بين المصانع ومراكز التسوق.

3/تجارة الكترونية من مستهلك إلى مستهلك **Consumer to Consumer(C2C)** مثل : المزادات الإلكترونية **online Auctions** وموقع الحراج **haraj.com.sa**

4/تجارة الكترونية من الحكومة الى المستهلك **(G2C)E-government** مثل : عملية دفع الضرائب الكترونياً وكافة الخدمات الحكومية مثل تراخيص السيارات ورخص القيادة والتأشيرات والجمارك وغيرها.

عمليات إدارة الاعمال الإلكترونية :

العمليات التي يتم تطويرها عن طريق إدارة الاعمال الإلكترونية :

أولاً: العمليات التي تركز على الانتاج :

المشتريات، أوامر الشراء والدفع، تجديد المخزون، والمدفوعات، والتواصل مع الموردين، وعملية مراقبة الإنتاج.

**procurement, ordering, replenishment of stock, payments, link with suppliers, production control process**

ثانياً: العمليات التي تركز على الإدارة الداخلية :

خدمات الموظفين، والتدريب، تشارك المعلومات الداخلية، التوظيف، والمبيعات، والاتصالات، الاتصال بين مجموعة العمل، النشر الإلكتروني.

**employee services, training, internal information sharing, recruiting, sales, workgroup communication, electronic publishing**

ثالثًا : العمليات التي تركز على العميل :

الجهود الترويجية والتسويقية، بيع على الإنترنت، معالجة أوامر الشراء، ومعالجة المدفوعات، دعم العملاء.

**promotional and marketing efforts, selling over the internet, processing purchase orders, processing payments, customers support**

الفوائد المحتملة لإدارة الأعمال الإلكترونية :

فوائد لأرباب الأعمال	المنافع التي يحصل عليها العملاء
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ زيادة الإنتاجية</li> <li>▶ وفورات في التكلفة بكافة أنواعها</li> <li>▶ حضور عالمي ووصول للأسواق العالمية</li> <li>▶ وضع تنافسي أفضل</li> <li>▶ تفصيل السلع والخدمات حسب العميل</li> <li>▶ تقصير أو إلغاء سلاسل التوريد</li> <li>▶ زيادة فرص الابتكار والتعلم وتبادل المعرفة</li> <li>▶ تقليل المخاطر والخسائر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ الحصول على خيارات وأذواق عالمية</li> <li>▶ توفير الوقت والجهد والموارد والطاقة</li> <li>▶ زيادة جودة الخدمات ولاسيما الحكومية</li> <li>▶ الاستجابة السريعة للحاجات والأفضليات</li> <li>▶ تخفيضات هائلة على الأسعار</li> <li>▶ خدمات شخصية منفصلة حسب حاجة العميل</li> <li>▶ زيادة مهارات العملاء وخلق وظائف جديدة</li> <li>▶ تعطي العملاء القدرة على تبادل المعلومات</li> </ul>

عوامل نجاح التجارة الإلكترونية: العوامل التي أدت الى نجاح التجارة الإلكترونية هي :

١/ الدعم الكافي من كافة المؤسسات المحلية والدولية. ٢/ استخدام تقنية مفتوحة.

٣/ القياس **Measurement**. ٤/ المرونة **Flexibility**.

٥/ إعادة هندسة سلاسل التوريد **Reengineering supply chains**.

٦/ التركيز على العمليات **Process-centered**. ٧/ توحيد المقاييس والتكامل.

٨/ أساليب مختلفة لتوقيع المستندات. ٩/ توافر مقومات الأمن والخصوصية.

١٠/ توافر مبادئ حماية حقوق الملكية الفكرية.

١١/ توافر خطوط كافية وسريعة لنقل المعلومة وقواعد بيانات ديناميكية.

١٢/ وجود قوانين وتشريعات تحكم عمليات التبادل الإلكتروني وتحديد المسؤولية والحدود القانونية للعقود.

معوقات إدارة الأعمال الإلكترونية : معوقات ادارة الأعمال الإلكترونية هي :

١/ مشكلة اللغة والأمية الرقمية **Digital Divide** (نسبة السعوديين المشتركين في الانترنت ٦٧ %).

٢/ الأخطاء الاستراتيجية وعدم التوافق. ٣/ التغيرات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والعداء الثقافي وقلة الوعي.

٤/ تكلفة التنفيذ ومشكلة العائد على الاستثمار. ٥/ مشكلة أمن المعلومات وانعدام الثقة وتحول الولاعات.

٦/ انخفاض سرعة الانترنت وعدم وجود علاقة مباشرة بين الأطراف.

٧/ انتشار الغش التجارى وسرقة الهوية وعدم وجود طرق آمنة للتوقيع الالكتروني.

٨/ التغيير المستمر فى التكنولوجيا وتطبيقاتها.

٩/ تحديات النمو والاستمرارية والقدرة التنافسية ونماذج الأعمال والتطبيقات المناسبة.

١٠/ قلة التشريعات والسياسات ولا سيما المتعلقة بفض المنازعات والجرائم الالكترونية.

١١/ زيادة المخلفات الالكترونية **e-waste**.

**التخصصات المتعلقة بالتجارة الإلكترونية كالاتي :**

التسويق – علوم الحاسب – سلوك المستهلك – المالية – الاقتصاد – انتاج (الإمداد والتموين) – الادارة – أنظمة المعلومات – المحاسبة والمراجعة – قوانين وأخلاقيات العمل – الدعاية والاعلان.

**مستقبل الأعمال الإلكترونية في المملكة :**

السعودية هي أعلى دول المنطقة من حيث معاملات التجارة الإلكترونية.

وصل حجم التجارة الإلكترونية في المملكة ما يقارب مليارا ومائة مليون ريال سعودي شهرياً (٢٩٣ مليون دولار) في عام ٢٠١٤م.

يوجد عدد ١٥,٦ مليون مستخدم للإنترنت في السعودية، يُجري ٣,٩ ملايين منهم معاملات عبر الإنترنت.

وحققت المملكة العربية السعودية المرتبة الثالثة عربياً في الحكومة الإلكترونية والمرتبة ٣٦ عالمياً بعد أن كانت في المرتبة الـ ٤١ محققة قفزة مقدارها ٥ نقاط في العامين الماضيين. وتعتبر ضمن الـ ٢٠ دولة الأولى عالمياً في معيار حصول المواطنين على الخدمات الحكومية إلكترونياً.

انخفاض معدلات اختراق البطاقات الائتمانية في السعودية.

تناسب ظروف وطبيعة المجتمع السعودي.

دخولها الأسواق التقليدية مثل التمور وأضاحى العيد. فمثلاً، استحدث منظمو مهرجان **عنيزة** الدولي السادس للتمور أول سوق إلكترونية للتمور في العالم عام ٢٠١٠م (حجم تجارة التمور في المملكة ٢ مليار دولار سنوياً).

إدارة الأعمال الإلكترونية داعمة لعمل المرأة من المنزل ليس فقط في البيع، بل عبر تقديم الخدمات الأخرى كالتدريب والدعم الفني. فأغلب أنشطة التجارة الموجودة على الإنترنت وخصوصاً عبر الشبكات الاجتماعية تعود لتاجررات يعملن من المنزل.

وتعتبر ساعات وجود المجتمع السعودي على الإنترنت وخصوصاً الشركات تستهدف الشباب السعودي لأنه يمكث ٢٠ ساعة أسبوعياً على الإنترنت والفتيات ١٣ ساعة.

أكثر القطاعات هي تذاكر الطيران والإلكترونيات وحجوزات الفنادق بنسبة ٥٦%، وقطاع الموضة ٨%، في والكتب بـ ١١% من المعاملات.

**ما هي الفرص الأخرى لقطاع الأعمال الإلكترونية في السعودية ؟**

## المحاضرة الثانية

### تحليل أسواق التجارة الإلكترونية

## Marketplace Analysis

### عناصر المحاضرة :

مقدمة

التسوق التقليدي

التسوق الإلكتروني

الأسواق الإلكترونية

وظائف السوق

عناصر السوق

أنواع المتاجر في السوق الإلكترونية

### مقدمة :

تحليل السوق هو دراسة الفرص المتاحة وديناميكيات سوق معين والتحديات والمخاطر التي تواجهه.

أبعاد دراسة تحليل السوق تشمل:

حجم السوق ، ربحية السوق ، اتجاهات السوق ، هيكل التكاليف ، وعوامل النجاح وأهم قنوات التوزيع

نتيجة هذا التحليل تستخدم في:

١/ رسم استراتيجية الأعمال للشركة المعنية.

٢/ اتخاذ القرارات المتعلقة بالتشغيل والحملات التسويقية والتسعير والتوسعات وإدارة المخزون

٣/ تصميم نماذج الأعمال الإلكترونية



**السوق التقليدي :** هو المكان الذي يلتقي فيه البائع والمشتري لتبادل المنتج

بمال أو تبادل المنتج بمنتج أو خدمة أو معلومات.

**السوق الإلكتروني :** هو المكان الذي يلتقي فيه البائع والمشتري ولكن يتم اللقاء عبر الانترنت **online**



عبر البيئة الافتراضية لتبادل المنتج بمال أو تبادل المنتج بمنتج

أو خدمة أو معلومة. فالسوق هو المكان الذي يكتشف فيه السعر.

**الأسواق الإلكترونية :** السوق الإلكتروني عبارة عن شبكة من التفاعلات والعلاقات

حيث يتم تبادل المعلومات والمنتجات والخدمات والمدفوعات

**والموقع الإلكتروني** هو الموقع الإلكتروني الذي يجتمع فيه المتسوقون والباعة، يتم في السوق الإلكترونية التفاوض

بين الباعة والمشتريين ، وتقديم العطاءات ، وإبرام الاتفاقات بشكل مباشر **online** ، أو غير مباشر **Offline**.



الفرق بين الأسواق التقليدية والأسواق الرقمية :

الأسواق الرقمية	الأسواق التقليدية
البيع الإلكتروني <b>Online</b>	البيع التقليدي (السوق) عن طريق التعامل المباشر
المنتجات رقمية <b>Digital</b>	المنتجات حسية / لمسية
كتالوج إلكتروني	كتالوج ورقي
استخدام الإنترنت والموبايل	استخدام الشبكات العادية
الفواتير الإلكترونية	الفواتير ورقية
الإنتاج مخصص حسب رغبة الزبون	الإنتاج شامل وواسع جدا

وظائف السوق :



١/تسهيل التقاء الباعة بالمشتريين وربطهم ببعضهم البعض. (من أهم الوظائف)

٢/تسهيل العمليات التي تتم في السوق. مثل: تدفق المعلومات، انتقال المنتجات والخدمات من البائع إلى المشتري.

٣/السوق بنية قانونية تنظيمية للبائع والمشتري.

٤/حيث أن السوق يشكل المكان القانوني النظامي الذي تتم فيه عملية البيع والشراء والدول تحمي المستهلك من الغش.

عناصر السوق :

١/الزبائن **Customers** .

٢/الباعة **Sellers** .

٣/المنتجات **Products** : هناك المنتجات الرقمية **Digital Products** مثل / الكتب ، المحاضرات ، الأفلام ، التذاكر ، الجرائد . ويتم بيع المنتجات غير الرقمية أيضا في الأسواق الإلكترونية

٤/البنية التحتية : السوق الإلكتروني تحتاج إلى شبكات وقواعد معلومات وسيرفرات وأجهزة حاسبات آلية سريعة وخطوط ضوئية وألياف بصرية سريعة تنقل فيها المعلومات من مكان إلى مكان آخر ومن دولة لأخرى ومن قاعدة بيانات إلى قاعدة بيانات أخرى حتى يكون هناك نجاح للسوق والتجارة الإلكترونية يجب أن يكون هناك بنية تحتية قوية حتى تدعم هذا النوع من التجارة .

٥/ **Front –end** : هي الشاشة التي يتعامل معها الزبون أو العميل حتى يتم عملية الشراء .

٦/ **Back – end** : هي العمليات التي تتم بدون أن يراها العميل عن طريق الشركة البائعة للمنتج حتى تتم عملية الشراء وإيصال المنتج للعميل . ومنها قواعد البيانات والخادم الذي يستضيف الموقع الإلكتروني وغيرها.

٧/ **الوسيط** : هو الشخص الذي يكون بين البائع والمشتري حتى ينقل المعلومات ويسهل عملية الشراء ويحفز البائع على البيع ويشجع المشتري على الشراء لإتمام عملية البيع والشراء . والوسطاء لهم دور كبير في السوق الإلكتروني والعمل الإلكتروني .

- ٨/شركاء العمل : هناك شركاء يعملون معنا في العمل الذي نقوم به ، فهناك شركات تعمل في مجال الشحن ، التقنية ، إيصال المنتج للزبون ، والتأمين ، إنهاء عمليات الدفع ... وغيرها .
- ٩/خدمات الدعم والمساندة : مثل / خدمة العملاء والضمان.

### أنواع المتاجر في السوق الإلكترونية :

#### **واجهة المتجر الإلكتروني electronic Storefront :**

واجهات المتاجر الإلكترونية هي خدمات الإنترنت التي تسمح لك بإنشاء متاجر افتراضية ووظيفة كتالوج المنتجات وحساب رسوم الشحن وقبول المدفوعات عبر الإنترنت

هو موقع إلكتروني لشركة واحدة يوجد فيه منتجات وخدمات معروضة للبيع.

المواصفات التي يجب أن تتوفر في المتجر الإلكتروني (عناصر المتجر الإلكتروني):

١/الكاتالوج الإلكتروني.

٢/محرك البحث **Search Engine**: وهو برنامج صغير يستخدمه المشتري للبحث في الكاتالوج عن المنتج المطلوب.

٣/سلة التسوق **Shopping Cart**

٤/منطقة الدفع المالي: هي صفحة خاصة في الموقع لتوضيح طريقة الدفع بعد اختيار المشتريات.

٥/منطقة شحن وإيصال المنتج : هي خيارات توضح طريقة إيصال المشتريات المادية، أما المشتريات (المنتجات الرقمية) لا تحتاج إلى شحن وإيصال .

٦/خدمات العملاء **Customer Service**: وتشمل إعطاء معلومات عن المنتج وتسجيل المنتج والضمان والمساعدة بعد شراء المنتج

### أنواع المتاجر في السوق الإلكترونية :

١- المجمع التجاري الإلكتروني **E-Mall** :

هو عبارة عن مركز تسوق إلكتروني يوجد فيه العديد من المتاجر الإلكترونية قد يصل عددها إلى عشرات الآلاف .

ومن أشهرها: **Choicemall.com**



### أنواع المتاجر/المراكز التجارية الإلكترونية :

١/المتجر المركز العام **General**: ليس له طبيعة معينة فهو يبيع كافة أنواع السلع والخدمات

مثل موقع **ebay.com**.

٢/المركز المتخصص: لا يبيع إلا بضاعة معينة، مثل: **1200flowers.com** متجر متخصص ببيع الورود فقط.

٣/ متاجر / مراكز إقليمية – عالمية:يخدم منطقة معينة فقط. عالمية: يخدم كافة أنحاء العالم في أي دولة.

٤/ المتاجر الإلكترونية: مثل **Pure – online**:

٥/المتاجر المزدوجة: تمزج بين السوق التقليدي والإلكتروني مثل موقع **Click – Mortar**



## الأسواق الخاصة والأسواق العامة :

### **1/الأسواق الخاصة Private Markets:**

هي شركة تفتح سوق لا يمكن للجميع الدخول فيه هو فقط مفتوح لمجموعة معينة من العملاء أو الزبائن أو الشركات التي تعمل مع هذه الشركة في نفس المجال أو الصناعة، مثل: صناعة الحديد، النفط والبتروول.

### **2/الأسواق العامة Public Markets:**

هي أسواق ربما تكون مفتوحة فيها باعة ومشتررون تدار من قبل طرف آخر.



### نماذج شركات التجارة الالكترونية

**Transactions** 🚦

**Subscriptions** 🚦

**Advertising** 🚦

**Sales** 🚦

**Affiliations** 🚦

### **نموذج البيع المباشر Direct Sales Model :**

يعني هذا المفهوم أن العلاقة بين الزبون والشركة تكون مباشرة بدون واسطة بينهما. **Michil Dell**

🚦 وجود الوسيط بين الشركة والعميل يؤدي ذلك إلى ارتفاع التكاليف

أما إذا كان التعامل مع العميل بدون واسطة فتنخفض التكاليف على العملاء ويستفيدون.

🚦 الشراء من الانترنت يخفض التكاليف على عكس الشراء من السوق التقليدي.



### **الوسيط الالكترونيون online Intermediaries :**

1/ بوابة الكترونية **web portal**: وهي موقع يعرض معلومات من مصادر متعددة مثل بوابات الحكومة لالالكترونية

2/ بلوغرز **Blogs** : ويتم تحديث المحتوى باستمرار وغالبا ما يشمل فيديوهات

3/ محركات البحث: تعتبر أهم وسيط الكرتوني لأهميتها في الوصول الى مواقع الشركات المختلفة. ٩٠% من الزبائن يستخدمونها للبحث عن المنتجات

4/ المزادات الالكترونية: مثل **ebay**

5/ مواقع مقارنة الأسعار: مثل موقع **kayak** الذي يقارن أسعار التذاكر وموقع **www.pricerunner.co** الذي يقارن أسعار اللابتوب

وهناك وسطاء كثيرون مثل مواقع التواصل الاجتماعي واليوتيوب ..

## المحاضرة الثالثة

### نماذج الأعمال الإلكترونية

من كتاب: إبتكار نموذج العمل التجاري لألكسندر أوسترفالدر، وترجمة إسماعيل صالح

#### مفهوم نموذج الأعمال :

١/ نموذج الأعمال على أنه البيان الذي يوضح طريقة جلب الشركة للأموال والحفاظ على تدفق أرباحها مع مرور الوقت.

٢/ يصف المنطق الذي تتبعه مؤسسة ما من أجل خلق وإيصال وامتلاك قيمة (سواء كانت هذه القيمة اقتصادية أو اجتماعية أو غيرها

٣/ تصميم نموذج الأعمال هو جزء من عملية تطوير الأعمال وإستراتيجية الأعمال.

#### بنود نموذج الأعمال :

تصميم نموذج الأعمال تصميم ووصف البنود التالية الخاصة بالشركة:

#### ١/ القيمة المقترحة value proposition

٢/ شريحة العملاء المستهدفين

٣/ قنوات التوزيع

٤/ العلاقات مع العملاء

٥/ الأنشطة الرئيسية

٦/ الموارد الرئيسية

٧/ تحديد شبكة الشركاء

٨/ بيان هيكل التكاليف

٩/ تحديد مصادر الإيرادات

وسيتم شرح بنود نموذج الأعمال كالتالي :

#### أولا : القيمة المقترحة value proposition :

✚ تسعى المنشأة الى حل مشكلات العملاء وتلبية حاجاتهم بتقديم

قيمة أو منافع أو خدمات جديدة.

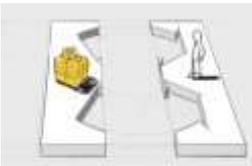
✚ وعند تحديد هذه القيمة المقترحة يجب الأجابة على الأسئلة الآتية:

✚ ما القيمة التي ستقدمها للعميل؟ أي مشكلات العميل سوف تساعد على حلها؟

أي متطلبات العميل سوف تلي؟

✚ وقد تكون هذه القيمة سلعة أو خدمة جديدة أو أداء أفضل وسرعة أكبر

أو خدمة شريحة معينة، أو تصميم أفضل أو مخاطر أقل، أو علامة تجارية مميزة سهولة الاستخدام، أو سعر أقل.



ثانيا : شريحة العملاء المستهدفين :

هذا البند يجب الإجابة على سؤال : لمن نوجد القيمة؟ من أهم عملانا ؟

تنقسم شريحة العملاء المستهدفين الى :

- الأسواق الجماهيرية (Mass market): لا تميز نماذج الأعمال التجارية، التي تستهدف الأسواق الجماهيرية، بين شرائح المختلفة للعملاء.
- الأسواق المتخصصة (Niche market): تركز نماذج الأعمال التجارية التي تستهدف الأسواق المتخصصة على شرائح محددة ومتخصصة من العملاء.
- التمييز (Segmented): تميز بعض نماذج العمل التجاري بين شرائح السوق التي تختلف احتياجاتها ومشكلاتها بعض الشيء بعضها عن بعض.
- التنوع (Diversified) : إنتاج أكثر من منتج للوصول الى شرائح جديدة.

ثالثا : قنوات التوزيع :

- عبر أي من القنوات ترغب شرائح عملانا أن يتم الوصول إليهم؟ هل قنواتنا متكاملة؟ أي منها يعمل بشكل أفضل؟ أيها الأكثر فعالية بالنسبة إلى كلفتها؟
- إن التوصل إلى المزيج الصحيح من القنوات للاستجابة لرغبة العملاء بالطريقة التي يرونها مناسبة للوصول إليهم أمر غاية في الأهمية في سبيل دفع القيمة المقترحة إلى السوق.

أنواع قنوات التوزيع :

- قنوات مباشرة: مملوكة للشركة مثل فريق مبيعات تابع للمنشأة أو موقع إلكتروني. قد تكون مكلفة
- قنوات غير مباشرة: مثل محلات تجزئة مملوكة للمنشأة أو تدار بواسطتها.
- القنوات الشريكة: فهي قنوات غير مباشرة وتضم مجموعة كبيرة من الخيارات، مثل التوزيع بالجملة وبالتجزئة أو المواقع الإلكترونية المملوكة لشركاء. ومن عيوبها أنها تقلل الأرباح

رابعا : العلاقات مع العملاء :

ما نوع العلاقة التي تتوقع كل واحدة من شرائح عملانا أن نقيمها ونحافظ عليها معهم؟ ما العلاقات التي أسسناها بالفعل؟ كم كلفتنا؟ كيف يمكن دمجها مع بقية أجزاء نموذج العمل الذي نتبناه؟

وقد تكون مدفوعة بالآتي:

- إكتساب عملاء جدد
- الاحتفاظ بالعملاء الحاليين
- تنشيط المبيعات

نماذج العلاقات مع العملاء:

## ١/المساعدة الشخصية (Personal assistance) :

يقوم هذا النوع من العلاقة على أساس التفاعل الإنساني كأن يتحدث المندوب مباشرة مع العملاء ليحصل على المساعدة اللازمة له في أثناء عملية الشراء أو حتى بعد إتمامه. وقد يحصل هذا التواصل في موقع البيع أو من خلال مراكز الاتصال أو بالبريد الإلكتروني أو بآية وسائل أخرى.

٢/المساعدة الشخصية الخاصة (Dedicated personal assistance): تخصيص أحد مندوبي خدمة العملاء لعميل معين مثل كبار العملاء أو ذوي الاحتياجات الخاصة.

٣/الخدمة الذاتية (Self-service): توفّر المنشأة وسائل لتمكين العملاء بخدمة أنفسهم بأنفسهم.

٤/ المجموعات (Communities): تستخدم وسائل التواصل الاجتماعي لرفع مستوى تفاعلها مع العملاء أو العملاء المحتملين، ولتسهيل التواصل بين أعضاء المجموعات أنفسهم وتبادل المعرفة والمساعدة في حل مشكلات بعضهم بعضاً.

٥/ المشاركة في أداء العمل: شركة أمازون دوت كوم (Amazon.com) تدعو العملاء إلى كتابة مراجعات للكتب، وهي بذلك توجد قيمة مضافة لغشاق الكتب الآخرين. وتقوم يوتيوب بحث العملاء على تقديم محتوى لمشاركته مع الجمهور.

## خامسا : الأنشطة الرئيسية للشركة :

ما الأنشطة الرئيسية التي تتطلبها خلق القيم المقترحة الخاصة بمنشأتنا؟ ببادارة قنوت التوزيع؟ وإدارة العلاقات مع العملاء؟

يمكن تصنيف الأنشطة الرئيسية على النحو التالي:

- الإنتاج (Production): يتعلّق هذا النشاط بتصميم وصنع وتوريد المنتج
- حل المشكلات (Problem solving) : محاولة التوصل إلى حل لمشكلات العملاء.
- الدعاية
- التوزيع
- خدمات ما بعد البيع

## سادسا : الموارد الرئيسية اللازمة لإنتاج القيمة :

ما الموارد الرئيسية التي تتطلبها القيم المقترحة؟

يمكن تصنيفها على النحو التالي:

١/ المادية: تشمل هذه الفئة الأصول المادية مثل مرافق التصنيع والمباني والعربات والآلات والأنظمة وأنظمة نقاط البيع وشبكات التوزيع

٢/ الفكرية: يشمل العلماء والخبراء ورجال المبيعات المهرة.

٣/ المالية: مثل النقد وخطوط الائتمان والأسهم.

٤/ البشرية: العمال والموظفين.

سابعا : هيكل التكاليف :

يجب تحديد أهم التكاليف التي ستحملها المنشأة؟  
وهناك منهجين:

١/ مدفوعة بالكلفة **(Cost-driven)**: يهدف هذا النهج إلى تقليل التكاليف إلى أقصى حد.

٢/ مدفوعة بالقيمة **(Value-driven)**: تركز على خلق قيمة مثل الفنادق الفاخرة

وهناك نوعين من التكاليف:

١/ تكاليف ثابتة **(Fixed costs)**: هي التكاليف التي تبقى كما هي بغض النظر عن حجم البضائع أو الخدمات المنتجة. من الأمثلة على ذلك الرواتب والأجور ومرافق التصنيع وتجهيزاته.

٢/ تكاليف متغيرة **(Variable costs)**: هي التكاليف التي تتغيرُ يتناسب مع حجم البضائع أو الخدمات المنتجة.

ثامنا : شبكة الشركاء :

يجب أن نجيب عن سؤال من شركاؤنا الرئيسيين؟ ما الموارد والخدمات الرئيسية التي نحصل عليها من شركائنا؟

دوافع تكمن خلف الدخول في شراكات:

١/ تحقيق اقتصاديات الحجم **(Optimization and economy of scale)**

٢/ الحد من المخاطر وعدم التيقن **(Reducing risk and uncertainty)**

٣/ الحصول على موارد وأنشطة معينة

تاسعا : مصادر الإيرادات :

ما هي أهم مصادر الإيرادات للشركة؟ ما طريقة الدفع التي سيفضلها العملاء؟ ما مدى مساهمة كل مصدر من مصادر الإيرادات في الإيرادات الإجمالية؟

هناك عدد من الطرق لتوليد مصادر الإيرادات:

١/ بيع الأصول **(Asset sale)** : إن مصدر الإيرادات الأكثر انتشاراً مستمد من بيع حقوق الملكية

٢/ أجور الاستخدام **(Usage fee)**: يتولّد هذا المصدر من استعمال خدمة معينة. كلما ازداد استعمال الخدمة زاد الأجر.

٣/ الإعارة/ التأجير : يتولّد عن منح شخص حق استخدام أصول معينة مقابل رسم محدد.

٤/ الترخيص **(Licensing)** : يتولّد هذه المصدر من مصادر الإيرادات عن منح العملاء الإذن باستخدام حقوق ملكية فكرية

## مخطط نموذج الأعمال التجارية



### أهم نماذج الأعمال الإلكترونية : **electronic business models on the Web**

- (١) المصنع **Manufacturer** : مثل شركة ديل عندما تبيع منتجاتها بنفسها.
- (٢) الوسطاء **brokers** : يسهلون التقاء البائع بالمشترى مثل موقع **orbitz** لبيع التذاكر.
- (٣) المزادات الإلكترونية : مثل **eBay**.
- (٤) الاشتراكات **subscription**.
- (٥) مجتمع **community** : مثل جماعات مطوري البرامج مفتوحة المصدر.
- (٦) الدعاية والاعلان : مثل جوجل وياهو و **craigslist**.

## المحاضرة الرابعة

إدارة بنية الأعمال الإلكترونية

### Managing E-business Infrastructure

#### الأهداف التعليمية :

١. معرفة أهم الخدمات والتطبيقات التي تحتاجها المنظمة لتأدية
٢. الإلمام بأنواع البرمجيات وأهم خصائصها
٣. معرفة أهم الأجهزة والشبكات ومعايير الاتصالات والفرق بينها
٤. معرفة وسائط التخزين المختلفة بما فيها الحوسبة السحابية
٥. إعطاء نبذة عن محتوى الانترنت وبيانات المستخدمين
٦. تعريف الطالب بأهم المشاكل الإدارية لبنية الأعمال الإلكترونية

#### مقدمة

**تعريف :** البنية التحتية للأعمال الإلكترونية هي مجموعة من البرامج والشبكات والأجهزة والتطبيقات والمعايير وقواعد البيانات والمحتوى وقواعد العمل التي تنظم تدفق البيانات والعمل بين أصحاب المصلحة ، سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي للمنظمة.

#### إدارة البنية الإلكترونية للأعمال :

- هي عمليات تخطيط وتصميم وتطوير وتحسين ومراقبة الشبكات والبرامج والتطبيقات والخدمات الإلكترونية والمحتوى الرقمي في الشركة أو الدولة وذلك بهدف استخدامها لتحقيق مزايا تنافسية.
- من أهم القرارات التي تواجه الإدارة هو تحديد الشبكات والبرامج والأجهزة اللازمة لخدمة الموظفين والعملاء حتى تحقق المنظمة أهدافها؟
- المدراء يجب أن يعرفوا إمكانيات وحدود التكنولوجيا التي تحتاجها الشركات
- المدراء يحتاجون الى استخدام لغة فنية أو متخصصة **Jargon** عند إدارة الأجهزة والبرامج والشبكات
- يجب معرفة أسباب عدم الرد على البريد الإلكتروني وبطء سرعة الانترنت وسياسة الخصوصية
- ما يجب أن يعرفوا وسائل تقليل تكلفة بنية الأعمال الإلكترونية ؟

## نموذج للبنية التحتية للأعمال الإلكترونية :

الطبقة	البرامج والأجهزة والشبكات
١ . الخدمات والتطبيقات	تطبيقات العلاقة مع العملاء وسلسلة التوريد والتنقيب عن البيانات وإدارة المحتوى
٢ . برمجيات النظام	نظم التشغيل والمعايير، وبرامج الشبكات وبرامج قواعد البيانات
٣ . طبقة الأجهزة المادية والشبكة	حاسبات وأجهزة إتصالات وأجهزة وكابلات الشبكة ونوع الشبكة وخصائصها
٤ . طبقة تخزين البيانات	وسائط التخزين المختلفة والنسخة الاحتياطي والحوسبة السحابية
٥ . طبقة البيانات والمحتوى	محتوى الموقع الإلكتروني وتبادل البيانات والمواقع الداخلية والخارجية
المصدر: <a href="http://psut.jo/sites/raad/eBusiness_notes/Chapter%2003.pdf">http://psut.jo/sites/raad/eBusiness_notes/Chapter%2003.pdf</a>	

### طريقة عمل هذا النموذج:

عندما يريد طالب تسجيل المواد فإنه يريد الوصول الى نظام البانر ( طبقة ١) ولكي يصل الى نظام البانر فإنه يحتاج الى برامج مثل ويندوز ( نظام تشغيل) وإكسلورر (متصفح للإنترنت) (طبقة ٢) ثم يحتاج الى شبكة معينة إنترنت أو إكسترنت بما فيها موجه بيانات وجدار نارى ( طبقة ٣)؛ للوصول الى البيانات المخزنة في قواعد البيانات القبول والتسجيل ( طبقة التخزين ٤) ، وبعدها يمكن إدخال بياناته وتسجيل المواد التي يحتاجها ( طبقة البيانات والمحتوى ٥)

### الخدمات والتطبيقات الإلكترونية :

الخدمات الإلكترونية : هي استخدام تقنية المعلومات لتقديم الخدمات إلكترونياً في التجارة (التجارة الإلكترونية) أو الحكومة ( مثل التعليم الإلكتروني) أو قطاع المنظمات غير الهادفة للربح

١/قنوات التوصيل : تشمل شبكة الانترنت والجوال ومراكز الاتصال والتلفاز والجي بي إس وغيرها

٢/على المدراء أن يفاضلوا بين:

**a.** تطوير البرامج داخل الشركة : تعطى وظائف أفضل ومخصصة ، لكنها مكلفة وتحتاج لخبرة ووقت لتطويرها

**b.** أو شرائها جاهزه : تم اختبارها لسنوات ، سرعة تنزيلها ، تحكم شركة التقنية في البرنامج

٣/على المدراء أن يفاضلوا بين:

**c.** تحميل البرنامج على كل جهاز (شبكة الند للند **Peer-to-peer**): الحاسب يعمل كعميل وخادم في نفس الوقت ( مثل برنامج سكايبى) ، مناسب لعدد صغير من المستخدمين وقليل التكاليف، والمستخدم يتحكم في الموارد، ويشارك موارد مع الآخرين

**d.** أو تخصيص خادم له (شبكة الخادم والعميل **Client-server**): العميل يطلب الخدمة والخادم يقدمها ( مثل الدخول على نظام البانر) ويتميز بإدارة مركزية للبيانات وأمن المعلومات أفضل

## أهم أنواع تطبيقات الأعمال :

تطبيقات الأعمال : تستخدم في زيادة الإنتاجية، تسهيل التواصل، قياس الإنتاجية وأداء الموظفين، ومنها

١. برامج الاتصال : مثل البريد الإلكتروني والفيديو كونفرانس (سكايب) وهاتف الإنترنت وتلفزيون الإنترنت (IPTV)

٢. تطبيقات إدارة الموارد : هدفها تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد مالية أو مخزون أو أولية أو بشرية أو تقنية

٣. لوحات القيادة **Dashboards**: تعرض ملخصات البيانات ومنها لوحات ذكاء الأعمال، لوحات المشاريع

٤. برامج المشتريات **Procurement**: تساعد على أتمتة عملية الشراء من المنظمات

٥. التنقيب عن البيانات: تستخرج وتصنف معلومات عن تفضيلات المستهلك وسلوكه واتجاهاته وخصائصه

٦. برامج إدارة أداء الأعمال (BPM): تصور وتحلل وتقيس وتتحكم وتحسن الأعمال،

٧. برامج إدارة الوثائق: تخزن وتنظم وتدير عدد كبير جداً من المستندات من المعلومات التجارية القيمة.

٨. برامج جدولة الموظفين : تستخدم في إنشاء وتوزيع جداول الموظفين، وكذلك تتبع ساعات عمل الموظفين

٩. معالجة البيانات وتحليلها: تساعد المدراء التنفيذيين في دعم واتخاذ القرار (مثل **HOLAP**، **ROLAP**)

١٠. برمجيات التقارير: تعطي تقارير تمكن المدراء من مباشرة أعمالهم ومراقبتها.

وهناك برامج لإدارة العلاقة مع العملاء وإدارة سلسلة التوريد وإدارة المعرفة وسوف نناقشها لاحقاً

## فوائد وتكلفة الخدمات الإلكترونية :

مقاييس جودة الخدمات	عناصر التكلفة	الخدمات الإلكترونية
١-سهولة تصفح الموقع	١-تكلفة شراء أو تطوير التطبيقات	١- الوصول لعدد أكبر من العملاء
٢-المرونة	٢-تكلفة صيانة التطبيقات	٢- توسيع نطاق السوق
٣-سرعة استجابة الموقع	٣-تكلفة اتصال بالإنترنت	٣-تقليل حواجز الدخول الى اسواق جديده
٤-الخصوصية والامن	٤-تكلفة البرامج والاجهزة	٤-تقليل تكلفه الحصول على عملاء جدد
٥-الثقة في الخدمة	٥-مشاكل امنيه وقانونيه	٥-توفير قناة اتصال بديلة للعملاء
٦-الجدارة	٦-تكلفة التدريب	٦-تحسين خدمات للعملاء
٧- معرفة السعر مسبقاً	٧-التغيرات التقنيه السريعه	٧-تعزيز صورة الشركة وسمعتها
٨-درجة الشخصنة		٨-اكتساب مزايا تنافسيه
٩-الكفاءة		٩-امكانيه زيادة المعرفة للعملاء
١٠-سهولة الوصول الى الخدمة		

المصدر ( Lu2001) المصدر \*\*

Zeithami2002(

## ٢. برمجيات النظام

١. برمجيات النظام : هي برامج تخدم برامج أخرى ومكونات الحاسب المختلفة، وتشمل:
  - نظم التشغيل : وظيفتها ربط التطبيقات بمكونات الجهاز المختلفة ( الذاكرة، الفأرة، الميكروفون) ومنها ويندوز ولينوكس (مفتوح) وأندر ويد (مفتوح) وماكينتوش
  - الحوسبة العلمية **Computational science** : تستخدم في حل مشاكل معقدة في الطب والأحياء والفيزياء والاجتماع والإدارة وغيرها. ومن أمثلتها برامج المحاكاة
  - برمجيات أتمته الصناعات : تركز على أتمته الإنتاج ومراقبته والتحكم في الجودة وتدفق الموارد
  - محركات الألعاب **game engines** : تستخدم في تطوير ألعاب الحاسب والجوال
٢. التطبيقات : هي برامج تمكن المستخدمين من كتابة الملفات أو الاستماع للموسيقى أو تحرير الصور أو تصفح الانترنت أو نقل البيانات والوصول إليها
٣. برامج مساعدة : تحسن أداء الحاسب وتحافظ عليه، مثل برامج الحماية من الفيروسات والنسخ الاحتياطي وضغط البيانات وبرامج التشفير وغيرها

### البرمجيات مفتوحة المصدر:

- ❖ البرامج مفتوحة المصدر (**Open Source Software**) هي برامج حرة يطورها الأفراد ويوفرها للمستخدمين للتحميل مجاناً من على الشبكة العنكبوتية. ويمكن للأفراد استخدام والاطلاع وتطوير شفرتها البرمجية وتعديلها بخلاف البرامج التجارية الأخرى.
- ❖ تطبيقات المكتب : مثل أوبن أوفيس **Open Office**
- ❖ برامج تصفح الإنترنت : مثل فيرفوكس وجوجل كروم
- ❖ البرامج المضادة للفيروسات : مثل أفاست وإيه في جي وأفيرا (مجانية) ؛ مكافى وكازبر ونورتن
- ❖ فلاتر الانترنت : مثل أوبن دي إن إس **openDNS** و **DNS Angel**

### من أهم فوائدها:

١. توفر التكاليف وسرعة الحصول عليها، وتشجع على الابتكار وتوفير الاستقلالية

### من أهم الانتقادات:

١. هناك هواجس بخصوص امن المعلومات
٢. من الصعب الحصول على الدعم الفني اللازم
٣. قد لا يوجد فيها كل الخصائص المطلوبة

### ٣- الشبكات والأجهزة :

العمود الفقري للإنترنت هو الجزء الرئيسي لشبكة الإنترنت وهو عبارة عن مسارات لحزم البيانات التي يتم كبيرة ووظيفته ربط شبكات الكمبيوتر في العالم **Routers** توجيهها باستخدام موجهاً

وهناك نوعين رئيسيين:

١. كابلات الألياف الضوئية : عبارة عن تجمع هائل لكابلات الاتصالات الضوئية التي تحمل البيانات وتمر عبر القارات والمحيطات وترتبط بموجهات بيانات (**routers**)
  - مكلفة جداً مما يصعب مدها في المناطق الجبلية والجزر والمناطق النائية
  - تعطى سرعة بيانات أكثر وتعتبر أكثر أماناً مقارنة بالأقمار الصناعية
  - انقطاع أحدها يمكن أن يقطع الإنترنت عن دول وقارات

### ٢. الأقمار الصناعية:

- توفر اتصالات في كل مكان وهو ما يعرف اصطلاحاً بـ "وفرة الحوسبة" **Ubiquitous Computing**

### Computing

- لا تحتاج الحصول على رخص وحقوق إمتياز من الهيئات أو الحكومات أو المجالس المحلية

٣. وهناك نوع ثالث يعتمد على شبكة السيارات اللاسلكية **mobile ad hoc vehicles**

### انواع الشبكات :

**شبكة الإنترنت internet**: عبارة عن شبكة ضخمة تتكون من عدد كبير من شبكات الحاسب المنتشرة في أنحاء كثيرة من العالم ومرتبطة مع بعضها بما يسمى بروتوكول الإنترنت للمشاركة في المعلومات، وتعتبر الشبكة العنكبوتية العالمية (**www**) (**world wide web**) أهم تطبيق على الإنترنت.

**شبكة الإنترنت intranet** : هي شبكة المنظمة الخاصة التي صممت للعاملين بها من أجل تبادل البيانات والمعلومات عن عمليات وأنشطة المنظمة، يتم تنفيذها في مقر الشركة أو في فروعها ولا يستطيع الأشخاص من غير العاملين في المؤسسة الدخول الى خدماتها أو الوصول الى مواردها.

**شبكة الاكستراتنرنت extranet** : هي شبكة المؤسسة الخاصة التي تصمم لتلبية حاجات أصحاب المصلحة، بما فيها الزبائن والشركاء والموردين وأصحاب الأسهم، ويتطلب الدخول إليها استخدام قناة افتراضية خاصة كلمة مرور لان الشبكة غير موجهة الى الجمهور العام

### شبكات اللاسلكي

- أصبحت شائعة في الفنادق والمطارات والمدارس والمستشفيات والمطاعم والمقاهي
- الواي ماكس والواي فاي والبلوتوث

802.15	802.1 6	802.1 1n	802.1 1g	802.1 1b	802.11 a	
بلوتوث	واي ماكس	واي فاي	واي فاي	واي فاي	واي فاي	الاسم التجاري
2.4	3.5,5.8	2.4,5	2.4	2.4	2.4	Ghz التردد
75	50mils	250m	140m	140m	120m	مجال التغطية
3	75	248	54	11	54	معدل البيانات MBps
شخصية	واسعة	محلية	محلية	محلية	محلية	نوع الشبكة

## مزايا وعيوب شبكات الواى فاى :

### المزايا:

١. تمكن الأفراد من مشاركة وصلة الانترنت مع الغير. لكن الولايات المتحدة وجنوب أفريقيا والهند تجرم ذلك.
٢. تناسب الأحياء القديمة والمناطق الوعرة والأماكن الأثرية التي يصعب الحفر ومد كابلات الانترنت فيها.
٣. إنشاءها سهل وسريع وغير مكلف ويمكن زيادة مداها بسهولة عن طريق إضافة المزيد من نقاط الاتصال.
٤. زيادة الإيرادات: تقدم الانترنت اللاسلكي في الفنادق والمطاعم والأماكن العامة مقابل رسم اشتراك معين.
٥. تحسن بيئة الأعمال: توفر لجميع أصحاب المصلحة وسيلة اتصال «لصيقة» **pervasive** وغير مكلفة
٦. تجذب الزبائن: ولاسيما عندما تقدم مجاناً في الفنادق والمطاعم والمقاهي والمطارات والأماكن السياحية.
٧. التكامل مع شبكات الجوال: ولا سيما في المناطق المحرومة من شبكات الاتصالات
٨. توطن التكنولوجيا: تزيد من خبرات ومهارات المواطنين لأنهم يعملون كفنيين ومدراء لها

### عيوبها:

مجال التغطية محدود، وضعف الأمن وقلة سرعة البيانات مقارنة بالإنترنت السلكي أو ال دى إس أل. كما أن إشارة اللاسلكي تتداخل مع إشارات الأجهزة الأخرى وتتأثر بالحوازج والظروف الجوية  
استخدمتها الحكومات المحلية لإنشاء شبكات البلديات اللاسلكية

## Municipal Wireless Network

والجماعات والمنظمات غير الهادفة للربح لإنشاء شبكات المجتمع اللاسلكية أو

## Community Wireless Networks

## انترنت الأشياء Internet of Things

- تشمل شبكات الاستشعار وشبكات النانو والأجهزة المنزلية الذكية ( مثل الغسالات والثلاجات الذكية) والروبوتات وتقنيات تحديد المواقع و الباركود والسيارات الذكية والروبوتات والشرايح البيولوجية وتقنية تحديد الهوية بموجات الراديو **RFID** والغبار الذكي **smart dust** وغيرها.
- اهم استخداماتها في إنشاء المدن الذكية والبيوت الذكية والمستشفيات الذكية وغيرها
- تستخدم في إدارة المخزون والرعاية الصحية والزراعة
- سوف تؤدي الى تلوث في الإشارات كما أن الغبار الذكي يمكن أن يستخدم في التجسس
- الروبوتات والسيارات ذاتية القيادة سوف تنافس العمالة

## الشبكات الاجتماعية social networks

هناك الآلاف من شبكات التواصل الاجتماعي أشهرها فيسبوك وتويتر وواتساب وإنستجرام ولينكد إن

فوائد هذه الوسائل:

١ / تحسين وسائل التسويق

٢ / أصبحت الشركات على علاقة بالزبائن في كل وقت وفي كل مكان

٣ / ساعدت في تعميق ولاء الزبون لماركته المفضلة

٤ / الشبكات الاجتماعية تتميز عن التقليدية في:

- توفر للزبائن والموردين فرص التفاعل interaction مع الشركة وبعضهم البعض
- قلة التكاليف
- الوفرة والانتشار ubiquity
- جودة الخدمة
- عمقت الشراكة بين الزبائن والشركة من ناحية والزبائن وبعضهم البعض من ناحية أخرى
- ولدت ما يعرف باسم «الشخصنة customization وهي إنتاج السلعة أو الخدمة حسب إحتياجات الزبون

٤. وسائط التخزين :

١. أقل وحدة تخزين هو البت ( ٠ أو ١ ) والبايت = ٨ بت

٢. القرص الصلب: هو الأفضل، أقل تكلفة بخصوص تكلفة البت

٣. القرص الصلب الخارجي: يتميز بالمرونة

ويستخدم في النسخ الاحتياطي

٤. مصفوفة الأقراص RAID: تخزين البيانات على

مجموعة من الأقراص وبصورة متكررة

٥. الذاكرة الوميضة: سريعة جدا

٦. مراكز البيانات: مساحة مخصصة حيث لمعظم البنية التحتية

لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تدعم الأعمال. وتشمل الخوادم ووسائط التخزين وغيرها

## الحوسبة السحابية Cloud computing

من أهم المشاكل الإدارية الخاصة ببنية الاعمال الالكترونية هي المفاضلة بين الشراء والتأجير. وتعتبر الحوسبة السحابية بديل ناجح لعملية شراء الأجهزة والبرامج ووسائط التخزين.

**تعريفها :** هي مصطلح يشير إلى استخدام البرامج والخدمات التي توفرها الشركات تحت الطلب والتي يمكن استخدامها عن بعد ويكون سعر الخدمة حسب الاستخدام. فهي مثل استخدام شبكة الكهرباء والمياه والصرف العامة بدل إنشاء الفرد مولد الكهرباء أو بئر المياه أو نظام الصرف الخاص به.

وتشمل:

تخزين البيانات والنسخ الاحتياطية : مثل جوجل درايف، دروب بوكس، آي درايف

برامج متخصصة : مثل برنامج ايكو ساين لتوقيع العقود على الانترنت

خدمة البريد الإلكتروني : مثل جيميل وياهو

استضافة المواقع الالكترونية : ويكس دوت كوم

**Wix.com**، **Yola.com**، يولا دوت كوم

**مزاياها** : توفر الأموال وصديقة للبيئة وخدماتها أفضل ومتاحة من أي مكان وتحقق العدالة بين المستخدمين

**عيوبها** : مشاكل متعلقة بقانونيتها وخصوصية الأفراد والاعتماد على شركة أخرى وجودة خدمة الانترنت

مقارنة بين مقدمي خدمة التخزين السحابية :

	iDrive	CrashPlan	CertainSafe	HighTail	SugarSync	Google Drive	OneDrive	Box (Personal)	Dropbox	Drive
Lowest Price	\$59.50 iDrive	\$59.99 Code42	\$9.00 CertainSafe	\$191.88 HighTail	\$37.49 50% off for PCMag users	Free Google	Free Microsoft	\$5.00 Box	Free Dropbox	Free Apple
Editor Rating	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★
Area of Specialization	Backup	Backup	Security	E-Signatures and File Delivery	Simplicity, Ease of Use	Collaboration	Collaboration, Microsoft Office 365 Included With TB Purchase	Compatibility With Other Services, Business Use	Compatibility With Other Services	Apple Device Users
File Size Limit	None	None	2GB	250MB With Free Account, 10GB With Professional Account	None	5TB	100GB	250MB With Free Account, 2GB With Starter Account	10GB, Unlimited With Desktop Client	15GB
Free Storage	5GB	0	None	2GB	1GB 90-day free trial	15GB	15GB	10GB	2GB	5GB
File Versioning	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Windows App	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
iOS App	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗
Android App	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗

محتوى الانترنت وبيانات المستخدمين :

- يقسم محتوى الرقمي الى نصوص وصوت وفيديو وصور وخرائط
- كل نوع من المحتوى يحتاج الى برامج معينة للتعامل معه وله خصائص معينة من حيث سعة التخزين وسرعة البيانات المطلوبة وكذلك درجة تحمله للخطأ **error rate**
- الفيديو يحتاج الى سرعة بيانات أكبر ويتحمل الخطأ
- النصوص لا تحتاج الى سرعة بيانات ولا تتحمل الخطأ وتتحمل التأخير عكس الفيديو الحي أو الصوت
- الخطأ ينتج عندما ترس 0 بدل 1 (تغير محتوى البت)
- أسباب الخطأ في البت هي قدم الموجه أو ظروف جوية أو حواجز أو تداخل الإشارات

- عناصر جودة البيانات: أن تكون كاملة، صحيحة، واضحة، ذات قيمة، مرتبطة بوقت معين، اقتصادية، متسقة

• نظام العد العشري	• نظام العد الثنائي
• 0	• 00000000
• 1	• 10000000
• 2	• 01000000
• 3	• 11000000

## ٦. المشاكل الإدارية لبنية الأعمال الإلكترونية (١) :

١. إنتاجية التقنية : يحتاج المدراء حساب إنتاجية التكنولوجيا ومعدل العائد على الاستثمار مع مراعاة ان هناك فوائد ملموسة (زيادة الأرباح، توفير التكاليف) وغير ملموسة (زيادة رضا الزبائن، زيادة الثقة في الخدمات الإلكترونية)
٢. اقتناء التكنولوجيا : نموذج تام **TAM** يقول أن الأفراد تقتنى التقنية بناءً على تصورهم عن مدى فوائدها وسهولة استخدامها. وهناك من أضاف تأثير الآخرين، والمتعة المتوقعة، وعلاقتها بالوظيفة، وجودة المخرجات، وقدرتها على تمثيل البيانات، درجة الخبرة وغيرها
٣. دراسات الجدوى وسياسات أمن المعلومات وإدارة التغيير وغيرها

## المشاكل الإدارية لبنية الأعمال الإلكترونية (٢)

- ❖ إدارة الانترنت : لا يوجد شخص أو شركة أو هيئة مركزية او دولة يعينها تدير الانترنت. فالإنترنت تحكمها معايير وسياسات ومواثيق وبرامج وقواعد يتم تحديدها والاتفاق عليها من قبل الحكومات وشركات القطاع الخاص ومجموعات المصالح والهيئات الدولية والجامعات والمجتمع المدني، وهذا ما يعرف بمصطلح إدارة الانترنت **Internet Governance**. وهذه القوانين والقواعد والمواثيق تتعلق بكثير من القضايا ومنها تنظيم عناوين الانترنت ومنها ما يتعلق بحقوق الملكية الفكرية ومنها ما ينظم خصوصية المستخدمين وكيفية مكافحة الجرائم الإلكترونية وغيرها من المشاكل السياسية والفنية والقانونية.
- ❖ حيادية الانترنت **Net Neutrality**: التعامل مع المستخدمين على قدم المساواة وبدون تمييز على أساس السعر أو المحتوى أو نوع الشبكة أو طريقة الاتصال أو الجهاز المستخدم.
- ❖ الحوسبة الخضراء : يشير الى تصميم وتطوير واستخدام الحاسبات والجوالات والطابعات وأجهزة وبرامج الاتصالات الأخرى بطريقة لا تؤثر على البيئة. وتشمل الحوسبة السحابية وإعادة تدوير الأجهزة.
- ❖ الحاسبات تضر بالبيئة لكن استخدامها بطريقة خضراء يمكن أن يكون لصالح البيئة عندما توفر المواصلات والورق ...

## المحاضرة الخامسة

### بيئة الأعمال الإلكترونية

#### E-business Environment

#### أهداف التعلم

- فهم مدى تأثير بيئة الأعمال على المنظمة وأهدافها الاستراتيجية
- فهم عناصر البيئة الداخلية للأعمال الإلكترونية
- فهم عناصر البيئة الخارجية للأعمال الإلكترونية
- فهم الأبعاد البيئية للأعمال الإلكترونية وتأثيرها على سوق العمل

#### مقدمة

- ❖ يشير مصطلح "الأعمال" إلى «قيام مجموعة من البشر بتوحيد وتنظيم جهودهم بهدف اقتناء الثروة من خلال إنتاج وتوزيع السلع والخدمات».
- ❖ بيئة الأعمال يقصد بها « المحيط والظروف والقوى التنافسية والعوامل والمؤسسات التي تتعامل معها الشركة لتحقيق أهدافها». وتهتم بالآتي:
- تحديد العناصر المختلفة التي تحكم البيئة الكلية للمؤسسة والتي تؤثر على الأعمال الإلكترونية و استراتيجيتها التسويقي الإلكتروني.
- التعرف على الفرص والمخاطر التي تحيط بالشركة
- تقييم مدى تأثير القيود القانونية الخاصة و الأخلاقية على اي شركه.
- تقييم دور العوامل الاقتصادية الكلية مثل السياسات المالية والنقدية والمتغيرات الاقتصادية والقيود الضريبية.
- التعرف على القيود المفروضة على تطوير وتنفيذ إستراتيجية الاعمال الإلكترونية
- العوامل التي تؤثر على استخدام الخدمات الإلكترونية وكيف يقدير الطلب على خدمة الانترنت

#### أهمية دراسة بيئة الأعمال الإلكترونية

#### خصائص بيئة الأعمال الإلكترونية

- إدخال تقنية المعلومات في الأعمال يحتاج الى تغيير في الثقافة والعمالة وهيكل المنظمة والإدارة
- الأسواق الإلكترونية تمتد خارج الحدود الوطنية ( عادات وقوانين وثقافات مختلفة)
- يجب أن تخضع الأعمال الإلكترونية لنفس القوانين التي تحكم الأعمال التقليدية
- الشبكة العنكبوتية تربط العملاء والموردين والشركاء بعضهم ببعض
- المنتجات الرقمية غير ملموسة مما يتعدّر فحصها واكتشاف سرقتها أو فرض ضرائب عليها
- حماية خصوصية الأفراد مشكلة كبيرة في الأسواق الافتراضية

#### أهداف التعرف على بيئة الأعمال الإلكترونية:

- ❖ للتعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات
- ❖ للمساعدة في وضع استراتيجيات لضمان البقاء في السوق والنمو
- ❖ لتوقع تأثير التغيرات الاجتماعية والاقتصادية على الصعيد الوطني والدولي على قدرة الشركة
- ❖ للمساعدة في تحليل استراتيجيات المنافسين ووضع تدابير فعالة مضادة
- ❖ للمساعدة في إتخاذ القرار وإدارة التغيير والإستغلال الأمثل للموارد

## البيئة الداخلية

- البيئة الداخلية هي العناصر المتعلقة بالشركة والتي تؤثر على كفاءة العمليات وتشمل:
  - أهداف الشركة ورسالتها وقيمتها
  - الموارد البشرية والكفاءات الإدارية وقيمتها وأخلاقيها ومهاراتها ومدى ندرتها
  - صورة الشركة وسمعتها ومدى قوة العلامة التجارية
  - خصائص الزبائن والموردين
  - الأصول المادية والطبيعية والموقع الجغرافي للشركة
  - القدرات التكنولوجية وإمكانيات البحث والتطوير
  - الموارد والخبرات التسويقية
  - الموارد المالية والتسهيلات
- يمكن استخدام تحليل SWOT في دراسة العوامل الداخلية والخارجية لبيئة الأعمال المحيطة بالشركة. هذا التحليل يحدد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. نقاط القوة والضعف في الأعمال هي عوامل البيئة الداخلية. الفرص والتهديدات هي عناصر البيئة الخارجية.

## البيئة الخارجية

### البيئة الخارجية تتكون من البيئة الصغيرة Micro-environment والبيئة الكبيرة Macro-env.

- **البيئة الصغيرة** هي العوامل قريبة من الشركة والتي تؤثر على قدرتها على العمل. ونجاح الشركة يعتمد على فعاليتها النسبية في التعامل معها. وأهم عناصر البيئة الصغيرة:
  - الموردون: الموردون هم الذين يوردون المدخلات مثل المواد الخام والمكونات للشركة. عدم اليقين بشأن قيود العرض للشركة للحفاظ على مستوى المخزون مما أن يسبب زيادة في التكلفة.
  - العملاء: نجاح الشركات يعتمد على تحديد خصائص العملاء واحتياجاتهم، والعمل على تعزيز مستوى رضاهم. فأحد المهام الرئيسية للشركة هو جذب العملاء والمحافظة عليهم.
  - المنافسون: عدد المنافسين والأحجام النسبية لهم وهم الشركات التي تنتج منتجات مماثلة أو البدائل
  - الموزعون والوسطاء: هم شركات يساعدون الشركة في بيع وتوزيع سلعها للمشتري النهائي.
  - الهيئات الرقابية: مثل هيئة المقاييس والمواصفات ووزارة التجارة والصناعة ومؤسسة النقد العربي
  - الشركاء: العلاقة مع الشركاء ومدى انتشار التكامل الأمامي والخلفي
  - أصحاب المصلحة الآخرون: الجمهور ووسائل الإعلام، وهم في تزايد مع التطور التكنولوجي

### البيئة الخارجية (الكبيرة)

- يلخص نموذج سليب SLEPT العوامل الخارجية ( الفرص والتهديدات) التي تؤثر على الشركة ولا يمكن للشركة التحكم بها. ويشمل:
  1. **العوامل الاجتماعية Social** تصورات المستهلك وسلوكه فيما يخص استخدام الانترنت والتقنية
  2. **العوامل القانونية والأخلاقية Legal & Ethical** تركز على الطريقة المستخدمة في ترويج وبيع المنتجات على الانترنت حيث ان الحكومات بالنيابة عن المجتمع تسعى الى حماية حقوق الاشخاص وخصوصياتهم
  3. **العوامل الاقتصادية Economic** تهتم بالموشرات الاقتصادية والتباين الاقتصادي بين مختلف الدول والمناطق والتي تؤثر بدورها في انماط الاستهلاك على المستوى العالمي والتجارة العالمية

٤. **العوامل السياسية Political تتعلق** بالدور المحوري الذي تلعبه الحكومات والمنظمات الدولية في تحديد مستقبل تبني الانترنت والتحكم به وسن القوانين التي تحكمه

• يمكن التحكم في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية المصغرة ولكن يصعب التحكم في البيئة الخارجية الكلية

### العامل الاجتماعي

- يجب فهم العوامل التي تؤثر في الاستخدام النشط للإنترنت من طرف الاشخاص وذلك ليتسنى للمدراء اتخاذ الاجراءات الضرورية
- الهدف هو كيفية حصول الشركة على ميزة تنافسية من خلال التغيرات الاجتماعية. مثال: زيادة متوسط العمر يزيد الطلب على المنتجات الخاصة بكبار السن. وزيادة معدل المواليد يؤدي الى زيادة الطلب على السلع الخاصة بالأطفال.
- ويشمل تأثير تصورات المستهلك عن استخدامات الانترنت في مختلف الأنشطة.
- ويشمل نمط الحياة والدين واللغة والتعليم ودور المرأة في المجتمع وهيكل الأسرة والعادات الاستهلاكية، ومعدل النمو السكاني ومتوسط عمر الفرد
- عوامل تحديد قرار الاشتراك في الانترنت: تكلفه الاشتراك، الفائدة المتوقعة من الإنترنت، سهوله الاستخدام ، عامل الامن، الخوف من المجهول، مهارات المستخدمين في الحاسوب، التوعية

### العامل القانوني والأخلاقي

- يشمل قوانين العمل والدعاية والاعلام والقواعد الخاصة بتداول المعلومات وبيع المنتجات على الانترنت . فمثلاً، الحكومات تصدر قوانين لحماية خصوصية الأفراد.
- القوانين المتعلقة بالجرائم الالكترونية والغش التجاري ومعايير الأمان في بيئة العمل
- قوانين حماية حقوق الملكية الفكرية والعلامات التجارية وعمليات الأعمال Business Processes ونماذج الأعمال Business Models
- ❖ الملكية الفكرية هي كل ما ينتجه العقل البشري
- ❖ حماية حقوق الملكية الفكرية قد يكون عن طريق تسجيله أو وضع ما يشير الى أنه محمي مثل علامة © أو تحذير الأفراد من الاستخدام بدون إذن
- القوانين المتعلقة بالإعلانات المزيفة وانتهاك الخصوصية والجرائم الالكترونية وغيرها
- آليات وقوانين فض المنازعات المتعلقة بالمعلومات والتجارة الالكترونية
- رصيد المجتمع من الأخلاق والقيم والأعراف

### العوامل السياسية والقانونية في المملكة

دشنت المملكة عدداً من المؤسسات والسياسات والتشريعات لتنمية بيئة الأعمال الالكترونية ومنها:

- الهيئة العامة للإعلام المرئي والمسموع التي تراقب محتوى الانترنت
- الهيئة العربية السعودية للمواصفات والمقاييس
- إنشاء المركز الوطني للتصديق الرقمي
- أنشأت نظام مكافحة جرائم تقنية المعلومات
- تم إنشاء برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية (يسر)
- إنشاء مدينة المعرفة الاقتصادية و مجمع تقنية المعلومات والاتصالات
- أنشأت وزارة العمل وحدة لتنظيم بيئة التجارة الإلكترونية تشمل مهامها تنظيم التعاملات الإلكترونية ومتابعة تطورات التجارة الإلكترونية وبناء قاعدة معلومات عنها وتطبيقاتها.
- إنشاء مركز الاتصال لمراقبة الخدمات المقدمة من وزارة الحج وحملات الحج

ناقش تأثير رؤية ٢٠٣٠ على الأعمال الإلكترونية

- إنشاء الهيئة العامة للإعلام المرئي والمسموع السعودية نظام مكافحة جرائم تقنية المعلومات
- يجب مراعاة أن يكون العائد من الرقابة الحكومية أكبر من تكلفتها.

## العامل الاقتصادي

اشرح فرص ومخاطر قطاع الاتصالات السعودي.

- ❖ المؤشرات الاقتصادية التي تؤثر على الفرص والمخاطر الخاصة بالأعمال الالكترونية ومنها:
- ❖ حجم السوق ومعدل النمو / ومرحلة دورة حياة المنتج والشركة
- ❖ نطاق التنافس والتباين بين المناطق المختلفة
- ❖ الاقتصاد
- ❖ النظام الاقتصادي وحواجز وحرية الدخول للصناعة والخروج منها
- ❖ وفورات الحجم ومدى وجود طاقات فائضة أو نقص في العرض ومتطلبات رأس المال
- ❖ ربحية الصناعة وخصائص المنتج والعملاء
- ❖ الخطط والسياسات الاقتصادية ومعدل الضرائب المفروضة على الدخل والسلع والتكنولوجيا
- ❖ معدل التضخم ومعدل الفوائد والتسهيلات الائتمانية

## خصائص الاقتصاد السعودي

بماذا يختلف النظام الاقتصادي السعودي عن النظام الرأسمالي والاشتراكي؟

- ❖ الناتج الإجمالي: ١٥٠٦,٨ مليار دولار (٢٠١٥) وترتيبها الـ ١٤ عالمياً
- ❖ السعودية تتمتع بأكبر سياحة دينية في العالم ( عدد المعتمرين ٥ مليون عام ٢٠١١)
- ❖ أعلى نسبة نمو بين دول مجموعة العشرين
- ❖ لا ضرائب على الدخل في المملكة
- ❖ نمو الناتج الإجمالي: ٣,٥% (٢٠١٤)
- ❖ البطالة: ١١,٦% (٢٠١٤)
- ❖ التضخم الاقتصادي ( 2.6% CPI) مارس ٢٠١٤
- ❖ القوة العاملة: ١١,٢٢٠ مليون (٢٠١٥)
- ❖ القوة العاملة حسب القطاع: ٦,٧% زراعة ٢١,٤% صناعة ٧١,٩% خدمات
- ❖ نصيب الفرد من الناتج الإجمالي ٥٢,٣١١ الف دولار (٢٠١٤)
- ❖ الصناعات الرئيسية: النفط، البتروكيماويات، التمر، الألبان
- ❖ حجم الصادرات: ٣٨١,٥ مليار دولار والواردات: ١٣٦,٨ مليار دولار

## قائمة بكبرى الشركات السعودية

- |  |   |
|--|---|
| ➤ شركة الزيت العربية السعودية (أرامكو)               | ➤ شركة السعودية للميثانول (الرازي)                              |
| ➤ شركة صدارة للكيماويات (صدارة)                      | ➤ شركة الجبيل للأسمدة ن السعودية للبتروكيماويات (كيان السعودية) |
| ➤ الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)           | ➤ شركة الجبيل للبتروكيماويات (كيما)                             |
| ➤ الشركة السعودية للحديد والصلب (حديد)               | ➤ الشركة السعودية للبتروكيماويات (صدف)                          |
| ➤ الشركة العربية للبتروكيماويات (بتروكيما)           | ➤ الشركة الشرقية للبتروكيماويات (شرق)                           |
| ➤ (سابك) للپلاستيكيات المبتكرة                       | ➤ ساينوبيك (سابك) تيانجين للبتروكيماويات                        |
| ➤ الشركة السعودية للكيماويات المتخصصة (المتخصصة)     | ➤ شركة ينبع السعودية للبتروكيماويات (ينب)                       |
| ➤ الشركة السعودية الأوروبية للبتروكيماويات (ابن زهر) | ➤ الشركة الوطنية للميثانول (ابن سينا)                           |
| ➤ شركة الجبيل المتحدة للبتروكيماويات (المتحدة))      | ➤ الشركة السعودية للكيماويات العضوية و المعدنية                 |
| ➤ الشركة الوطنية للأسمدة الكيماوية (ابن البيطار)     | ➤ شركة التعدين العربية السعودية (معادن)                         |
| ➤ الشركة الوطنية للغازات الصناعية (غاز)              | ➤ الشركة السعودية للكهرباء (سكيكو)                              |
| ➤ شركة ينبع الوطنية للبتروكيماويات (ينساب)           | ➤ الشركة الوطنية للمياه   |
| ➤ الشركة العربية للألياف الصناعية (ابن رشد)          | ➤ الخطوط الجوية العربية السعودية                                |
| ➤ المؤسسة العامة للخطوط الحديدية                     | ➤ الشركة السعودية للخدمات الارضية                               |
| ➤ الشركة السعودية للخطوط الحديدية (سار)              |   |

## العامل السياسي

يدرس طريقة إدارة الشئون العامة ودور الحكومات والمنظمات عابرة الحدود القومية في تحديد البرامج الالكترونية وكيفية استخدام الانترنت في المستقبل وتحديد القواعد التي تتحكم فيها ويشمل

- تبنى الحكومة لخدمات الحكومة الالكترونية والدعم الحكومي لبرامج التدريب
- مدى دعم الحكومة لمجتمع المعلومات وبرامج سد الفجوة الرقمية والانترنت السريع
- السياسات والبرامج التي تزيد الثقة والأمان بخصوص المعاملات الالكترونية
- دور القطاع العام والسياسات الخاصة بالبيئة
- التكتلات الاقتصادية: السعودية دولة رائدة في العالم الاسلامي وعضو في مجلس التعاون الخليجي والجامعة العربية ومنظمة الأوبك والأوبك ومنظمة التجارة العالمية ومجموعة العشرين
- أسباب تدخل الحكومة: لتصحيح إخفاقات السوق في حالة الخرجانيات ولتحقيق استقرار السوق (تحفيز الطلب الكلي) من خلال السياسة النقدية والمالية، وتوفير السلع العامة، ومنع الجريمة
- الخارجانيات: الخرجانيات السالبة (مثل التلوث) تعالج بالضرائب والإيجابية (مثل تأثير الشبكات) تعالج بالدعم المالي

## العامل التكنولوجي

تشمل التغيرات التي تطرأ على التكنولوجيا والتي توفر فرص جديدة أو **Technology** العوامل التكنولوجية تحديات جديدة في الإدارة أو التصميم أو الإنتاج أو تسويق المنتجات أو تخزينها، وتهتم بالآتي:

- تشمل التقنية المادية والبرمجيات والمعرفة اللازمة لحل المشاكل وتطوير السلع والعمليات
- تحديد معدل التغير المطلوب (تدريب، إستثمارات، توظيف، هيكلية) لمواكبة التطور
- أى من التكنولوجيا الجديدة (الرسائل القصيرة، توتير، فيس بوك) يجب أن نتبناها؟
- القدرة على تقييم الابتكارات الجديدة والمنافع المتولدة عنها
- رصد التقنيات الجديدة وتتبعها
- طبيعة وتيرة التغير التكنولوجي
- براءات الاختراع
- يمكن التعرف على التكنولوجيا الجديدة من خلال الزبائن أو الشركاء أو التقارير الخاصة

السعودية حصلت على ٣٦٤ براءة اختراع عام ٢٠١٥ والكويت ٦٤ ومصر ثلاثين براءة

## التغيرات التي تحركها تقنية المعلومات

- التركيز على كل مستهلك على حدة مقابل التركيز على حجم كبير من المستهلكين.
- تعميق الروابط مع الموردين والعملاء فيما يعرف بالاقتصاد الشبكي
- تدمج الشركة بالبيئة العالمية وتساعد على فتح أسواق جديدة
- تزيد فرص تبادل المعرفة والخبرات والمعلومات
- سهولة المعاملات وسرعتها من أي مكان وفي أي وقت
- تحدث تغيرات اجتماعية واقتصادية وثقافية وأخلاقية واسعة
- أدت الى زيادة البيانات وبرمجيات المصدر المفتوح والخدمات المجانية
- توفير التكلفة بأنواعها سواء المالية أو الوقت أو الجهد ولاسيما تكلفة المعاملات والتكلفة المتغيرة
- خلق شركات ومنتجات وخدمات وموارد (الترددات) وفرص اقتصادية جديدة
- الإبتكارات الكاسحة **Disruptive Innovations** (مثل الجوال، والحاسب، والتعليم عن بعد والسيارات ذاتية القيادة والقطارات) تحل محل التكنولوجيا القديمة وتعيد هيكلة الأعمال وتساهم في خلق منظمات افتراضية

السعودية تستثمر ٢٠٠ مليار ريال سنويا في الاتصالات

## تأثيرات الحاسوب والانترنت على سوق العمل

- الكمبيوتر ينافس الانسان في سوق العمل
- سوف تنتشر ثقافة العمل من البيت والعمل جزء من الوقت
- العمل لمدة ٤٠ ساعة سيصبح لدوافع اجتماعية وليس لسد الحاجات المالية
- سوف تزداد فرص العمل من المنزل ولا سيما للنساء وقاطنى المناطق النائية
- سوف تذوب أهمية المنظمة ومكان العمل الرسمي وأوقاته الرسمية بشكل كبير
- سوف تقل الموارد الاقتصادية المستخدمة في العمل بشكل كبير
- سوف تتسع الفجوة الرقمية بين من يمتلكون التكنولوجيا ومن لا يملكونها tech-haves and the have-nots.
- تقنية المعلومات تحدث تغيرات جذرية وليس عادية revolutionary changes
- الثروة ستتركز في يد من يملكون الخبرات والمعرفة والأفكار والعلامات التجارية والمعلومات

## عوامل أخرى

هناك عوامل أخرى تؤثر في بيئة الأعمال مثل:

- **العوامل الجغرافية:** مثل المناخ والوقف الخيري والموارد الطبيعية والظروف المناخية، والموقع الجغرافي، وقربه من المرافق والموانئ والمطارات وغيرها، وكل ما له صلة لقطاع الأعمال.
- **الكوارث الطبيعية:** مثل الفيضانات والزلازل والبراكين والأعاصير
- **العوامل البيئية:** تحليل PESTLE يشمل مدى توفر الموارد الطبيعية وتأثير الأعمال على البيئة، إضافة الى العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتقنية
- **مكانة الدولة الدينية وإمكانياتها السياحية:** مكانة المملكة الدينية ووجود الحرمين فيها يفتح فرص أعمال كبيرة وامتلاك مصر لخمس آثار العالم ساهم في تنمية قطاع سياحي كبير

## بيانات الزبائن

- وسائل جمع البيانات عن الزبائن: النماذج الالكترونية، تاريخ مشتريات المستهلك، برامج التجسس، محركات البحث، الكوكيز، برامج التنقيب عن البيانات
- أهمية البيانات الشخصية: مصدراً لمعلومات الاتصال، معلومات الملف الشخصي، معلومات عن سلوك المستهلك (على موقع الشركة والشركات الأخرى )

### المبادئ الثمانية لحماية البيانات:

١. يجب تناول المعلومات بشكل عادل وقانوني
٢. تناولها بشكل محدود
٣. استخدام البيانات بشكل مرضى وفي أمور ذات صلة وليس بشكل مفرط
٤. مراعاة الدقة في تناول البيانات
٥. عدم الاحتفاظ بها لفترة أطول من اللازم
٦. استخدامها طبقاً لحقوق ماله البيانات
٧. تناولها بشكل امن
٨. عدم نقلها عبر البلدان دون توفير الحماية الكافية

## مسح بيئة الأعمال الإلكترونية

المسح البيئي هو "دراسة وتفسير الأحداث والاتجاهات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي ( **خطواته: Kroon 1995** تؤثر على الشركة أو الصناعة أو السوق ككل )

١. تحديد المتغيرات الداخلية والخارجية التي يجب جمع معلومات عنها
  ٢. جمع البيانات عن هذه المتغيرات (عن طريق الملاحظة أو الاستبيان أو المقابلات أو التقارير)
  ٣. تحليل هذه البيانات باستخدام طرق شتى
  ٤. التنبؤ ببعض المتغيرات المهمة
  ٥. عمل ملف profile عن كل عنصر
  ٦. كتابة التقرير وتحديد الموقف الاستراتيجي والفرص والمخاطر
- طرق أخرى لجمع البيانات: بناء سيناريوهات، المنطق والبداهة، المقارنة التاريخية، طريقة ديلفي أخذ آراء الخبراء والمدراء وإستخدام السلاسل الزمنية
  - نتائج المسح البيئي يستخدم في تصميم نماذج الأعمال والخطط الاستراتيجية والتسويقية والوظيفية
  - المسح البيئي يمكن أن يكون جزءاً من «نظام إستراتيجي للإنذار المبكر» Strategic early warning system

### علاقة الأعمال الإلكترونية بالبيئة والتقنية الخضراء

الاعمال الإلكترونية تعتبر صديقة للبيئة بسبب الآتى:

- ❖ تقلل الاعتماد على السيارات: ٢٠% من حركة السيارات في بريطانيا موجهة للتسوق
- ❖ تقلل استهلاك الطاقة ومن ثم تقلل الاحتباس الحرارى
- ❖ تقلل الحاجة الى مخازن لأن الإنتاج يكون حسب الاحتياجات الخاصة للزبائن
- ❖ تقلل استهلاك الورق
- ❖ رقمنة بعض المنتجات والخدمات مثل مقاطع الموسيقى والفيديو والبرامج التدريبية والمواد التعليمية تقلل المخلفات في جميع سلسلة التوريد
- لكن هناك من يرى عكس ذلك بسبب المخلفات الإلكترونية e-waste مثل أجهزة الحاسوب والجوالات المعطوبة

## المحاضرة السادسة

### استراتيجية الأعمال الإلكترونية

#### الأهداف التعليمية

بعد الانتهاء من هذه المحاضرة يكون الطالب قادر على:

1. معرفة أهم أنواع ومستويات الاستراتيجية
2. معرفة مكونات الاستراتيجية ومراحل تنفيذها
3. فهم الاستراتيجيات العامة ودور تقنية المعلومات فيها
4. التعرف على أهم استراتيجيات الأعمال الإلكترونية
5. التعرف على الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات
6. معرفة أهمية الاستراتيجية
7. نقد ومراجعة الخطط الاستراتيجية ( من سؤال المناقشة)

#### مقدمة

- الاستراتيجية تصف الخطط والتوجهات المستقبلية للمنظمة.
- الاستراتيجية هي خطة المنظمة لتحقيق مزايا تنافسية عن طريق إعادة ترتيب الموارد والتعاطي مع التغيرات في بيئة الأعمال بما يحقق متطلبات السوق وأصحاب المصلحة **stakeholders**.
- استراتيجية الأعمال الإلكترونية توضح كيفية توظيف التقنية لتحقيق استراتيجية المنظمة
- كما أنها توضح الفرص والمخاطر المتعلقة بالتقنية حتى تراعى في استراتيجية المنظمة
- وترتكز على:
  - الأداء الحالي في السوق
  - تشرح أهداف المنظمة وكيف تم تحديدها
  - تشرح كيفية تخصيص الموارد لتحقيق الأهداف
  - تحدد الخيارات المتاحة للمنافسة في السوق
  - تضع خطة طويلة الأجل لتطوير المنظمة واكتساب مزايا تنافسية
  - تحدد المزايا التنافسية للمنظمة بناءً على القيمة المعروضة **value proposition**

#### مستويات الاستراتيجية والعلاقة بينها ( ١ )

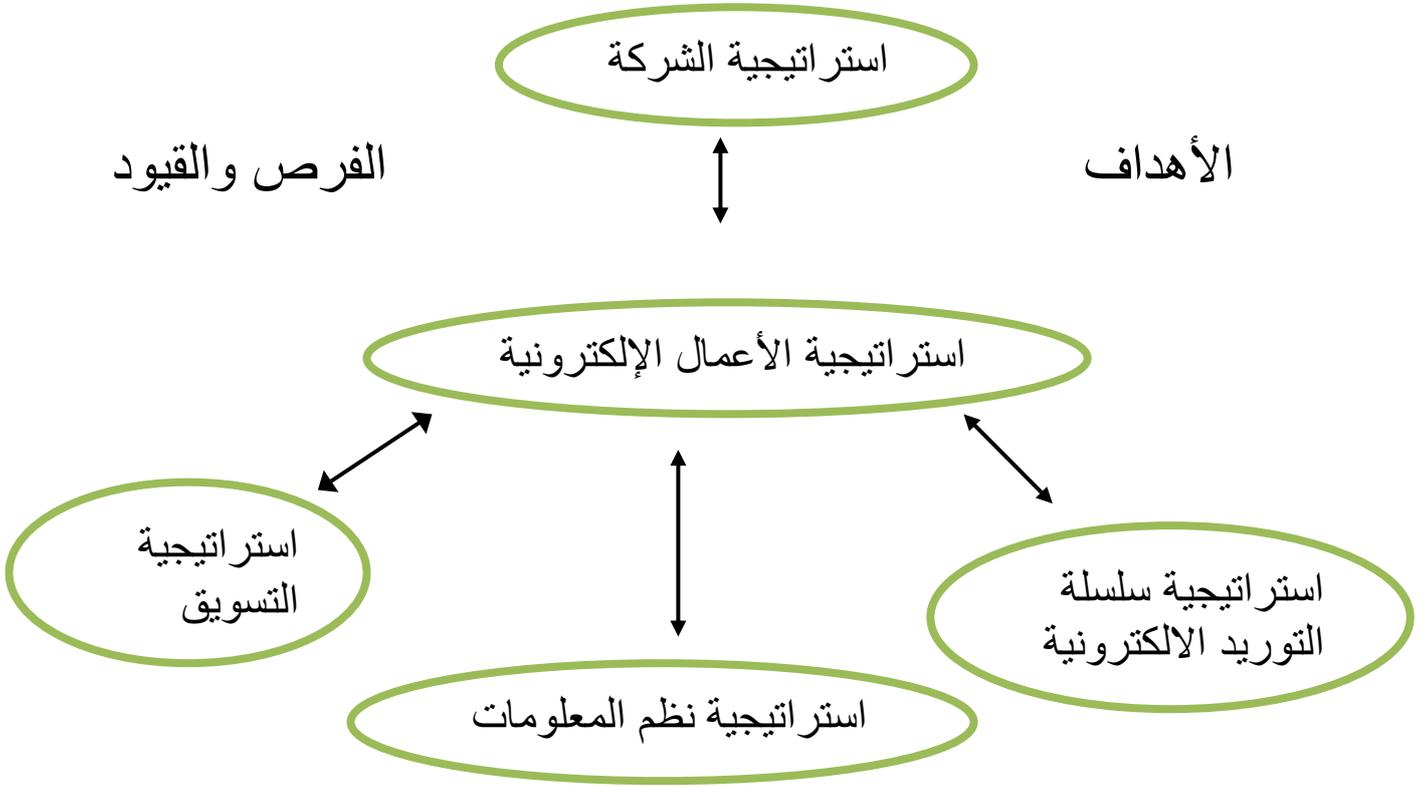
1. **استراتيجية الشركة:** تحدد الرؤية والرسالة والقيم والأهداف والأعمال والأسواق التي ستنافس فيها.
  2. **استراتيجية الأعمال:** إذا كانت الشركة تعمل في أكثر من نشاط أو تنتج أكثر من منتج
- فيجب أن يكون هناك استراتيجية لكل نشاط تشرح وترسم خريطة طريق لكيفية تحقيق مزايا تنافسية فيه.
- يجب أن تكون تشاركية، وتعتمد على الأفعال، ومشوقة، وتمس الأنشطة اليومية

- تعريف الميزة التنافسية: القدرة على خلق قيمة اقتصادية أفضل من المنافسين

### ٣. استراتيجية المستوى الوظيفي:

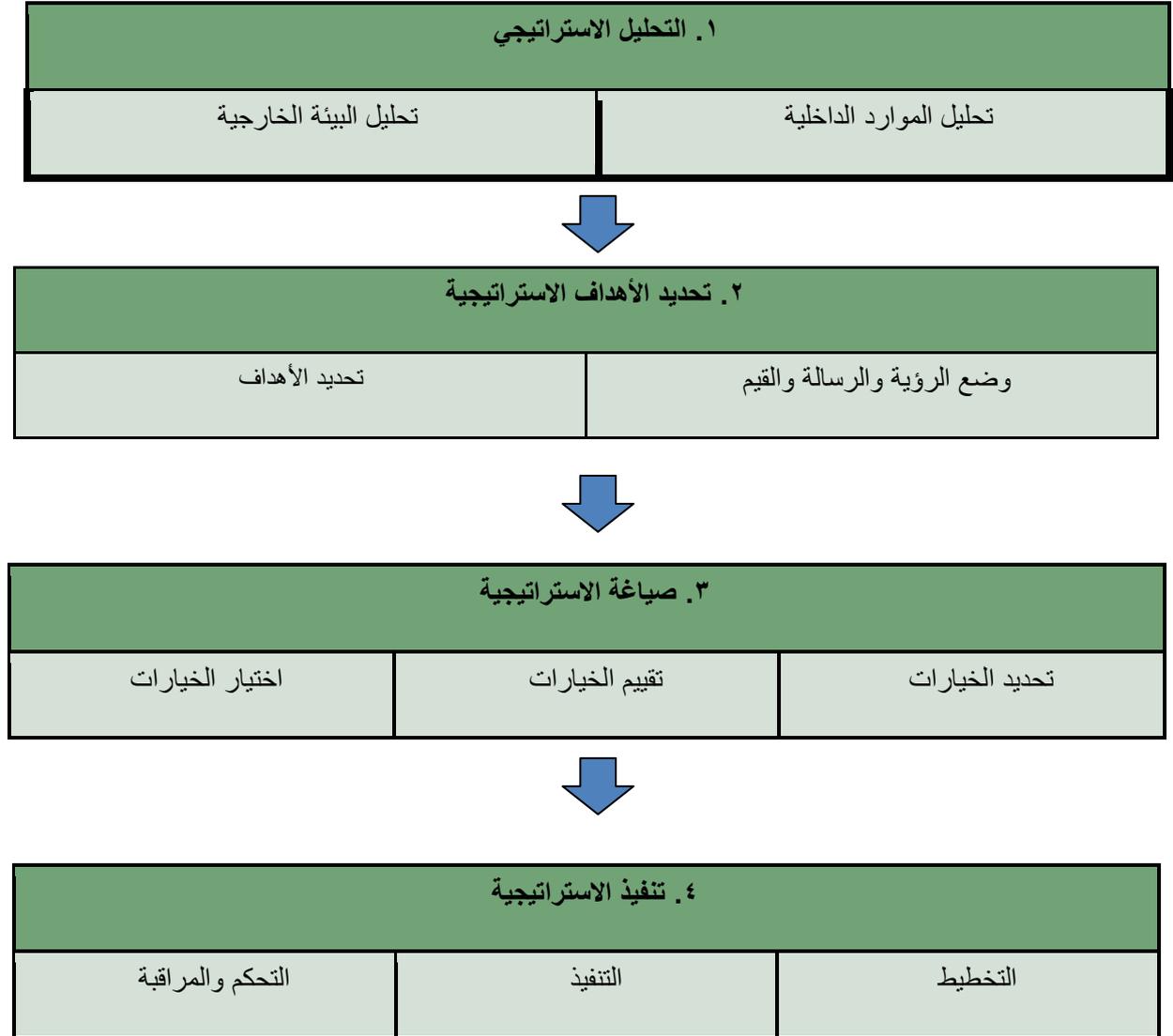
يقصد بالمستوى الوظيفي للمنظمة الأقسام والإدارات العاملة. وتشمل استراتيجية البحث والتطوير (ابتكار منتج جديد)، والتصنيع (تحسين الجودة وتقليل التكاليف)، والتسويق (جذب الزبائن)، والتمويل، والموارد البشرية (المحافظة على الخبرات) وإدارة سلسلة التوريد (الاستغناء عن الوسطاء)، ونظم المعلومات وغيرها. وهذه الاستراتيجيات تخدم المستويات الأعلى عن طريق وضع خطة لتحقيق أهداف استراتيجية الأعمال وتوفير معلومات عن آراء الزبائن، والموارد المتاحة، الطاقة الإنتاجية، وغيرها.

### مستويات الاستراتيجية والعلاقة بينها (٢)



سوف تدرس استراتيجيات لإدارة المعرفة وسلسلة التوريد والتسويق في فصول لاحقة

## مراحل التخطيط الاستراتيجي



### التحليل الاستراتيجي ١

التحليل الاستراتيجي يحدد أين نحن الآن. وأهم أدواته:

#### ١- التحليل الرباعي SWOT

أ- تحليل البيئة الداخلة:

**نقاط القوة Strengths:** تتمثل في العوامل التي تأخذ بالشركة إلى النجاح. كالسمعة الطيبة، وجودة المنتج، وانخفاض التكاليف، والاستثمار في رأس المال البشري، الطاقة الانتاجية.

**نقاط الضعف Weaknesses:** تمثل نقاط الضعف للشركة، مثل ارتفاع التكلفة، ارتفاع معدل دوران الموظفين، كثرة المنافسين، قلة الخبرات، تقادم آلات التصنيع، قلة رأس المال.

ب - تحليل البيئة الخارجية: هي عوامل تكون خارج سيطرة الشركة

**الفرص Opportunities:** هي مجالات يمكن الاستفادة منها، مثل تغير الوضع الديموغرافي، خروج بعض المنافسين، والسماح بتوزيع المنتجات على نطاق واسع، تغير التكنولوجيا

**التحديات Threats:** عوامل تهدد الشركة ويجب توقعها وتفاديها أو الحد منها، مثل القوانين الجديدة، الركود، التضخم زيادة المنافسة.

٢. **تحليل الطلب:** تحديد الفئة المستهدفة والسعر المقبول والكمية المتوقع شرائها والتصميمات المفضلة

## التحليل الاستراتيجي (٢)

٣. **تحليل القوة التنافسية:** حسب مايكل بورتر، هناك ٥ عناصر:
- ١/ **المنتجات البديلة:** الأسعار النسبية، نسبة التحول الى المنتجات الجديدة، تكلفة التحول، مزايا المنتج النسبية.
  - ٢/ **القوة التفاوضية للعملاء:** حساسيتهم لتغير الأسعار، ولاءهم للشركة، مدى توفر المعلومات لديهم.
  - ٣/ **القوة التفاوضية للموردين:** تكلفة التحول، مدى توافر بدائل، مدى اعتماد الشركة عليهم
  - ٤/ **قوة المنافسين الحاليين:** تكلفة التسويق، اقتصاديات الحجم الكبير، الاقتصاد الشبكي، مدى توفر المعلومات
  - ٥/ **دخول منافسين جدد:** تكلفة التحول، عوائق الدخول (تكلفة، قوانين، رخص)، قوة العلامة التجارية
٤. **تحليل الموارد والقدرات:** مدى امتلاك موارد استراتيجية (لها قيمة ونادرة ولا يمكن تقليدها، ولا بدائل لها) مثل موقع جغرافي متميز، مواد أولية، خبرات نادرة، مصادر تمويل خاصة، براءة اختراع.
- القدرات هي قدرات الشركة (الكفاءات الإدارية والعمليات) على استغلال هذه الموارد والكفاءات الأساسية هي ما تتميز به المخرجات من قيمة اقتصادية مميزة.
٥. **تحليل ستيج لتطور الأعمال الإلكترونية:** يصف مدى تطور استخدام نظم المعلومات في دعم صورة المنظمة وسمعة منتجاتها، وجمع معلومات عن الزبائن والمنافسين، وخدمة العملاء، ودعم العمليات الداخلية، إنهاء المعاملات.
١. تحديد الرسالة والرؤية والأهداف
- يتم الاعتماد على معلومات التحليل الاستراتيجي وصياغة الرسالة والرؤية والأهداف العليا ثم الوظيفية على مستوى المالية، خدمة العملاء، العمليات، والأفراد.
١. **الرسالة:** تصف سبب وجود المنظمة
٢. **الرؤية:** تحدد أين نريد أن نكون
٣. **القيم:** تصف المعايير والمبادئ التي تشجع الأفراد على التفاني والتأزر لتحقيق الرؤية.
- ، measurable، يمكن قياسها specific أي محددة SMART. ٤. **الأهداف:** يجب أن تكون timed، محددة بمواقيت معينة Relevant، ذات علاقة Achievable يمكن تحقيقها

رسالة جوجل: تنظيم معلومات العالم وجعلها مفيدة ومتاحة للجميع

- الأهداف غالباً ما تتحقق عن طريق خلق قيمة جديدة أو تحقيق ميزة تنافسية أو خلق واقع جديد من خلال خفض التكاليف أو تحسين الجودة أو الابتكار في الأعمال أو دخول أسواق جديدة، أو خلق المعرفة والمحافظة على الكفاءات، أو تنويع المنتجات.
- أمثلة لأهداف ذكية: زيادة الأرباح أو المبيعات أو الزبائن بنسبة ٢٥% خلال خمس سنوات
- أهداف غير ذكية: تحسين خدمة العملاء، المحافظة على البيئة (صعوبة قياسه، غير محدد بوقت)

## ٢. صياغة الاستراتيجية :

### ١/تحديد الخيارات:

- قنوات التوزيع: تقليدية (مندوبو مبيعات ومحلات التجزئة) والالكترونية ( مواقع إلكترونية)
  - إعادة هيكلة المنظمة: فتح فرع جديد، الاندماج، الانقسام، الشراكة، التكامل الرأسي أو الأفقي
  - فرص تحقيق عائد: بيع السلعة، تأجير أصول، منح رخص، تحصيل مقابل التوصيل للمنازل
  - المنتجات: زيادة مبيعات للزبائن الحاليين، تطوير منتج جديد، أو الدخول الى أسواق جديدة
  - مكانة الشركة وتميزها في السوق: سعر، جودة، أو سرعة توصيل السلعة للزبائن
  - التسعير: أسعار موحدة أو أسعار انتقائية، عروض، وأسعار الحزم bundling
٢. تقييم الخيارات: يجب أن تكون متسقة، وجذابة، وأقل مخاطر، ومناسبة، ويمكن تحقيقها.
٣. اختيار أنسبها: لرسالة الشركة والأهداف الاستراتيجية والبيئة الداخلية ( المهارات المطلوبة) والخارجية (قوة المنافسين) وطبيعة المنتج ( التعليم عن بعد غير مناسب لطلبة الطب)
٣. الخيارات تختلف: باختلاف مستوى الاستراتيجية وطبيعة النشاط والهدف المرجو تحقيقه

## ٤. تنفيذ الاستراتيجية :

- أ- التخطيط: تحدد ماذا سنفعل وتشرح لماذا سنفعله
- تحدد الأدوات والمبادرات والبرامج والسياسات اللازمة لتحقيق الأهداف.
- ب- التنفيذ: هو تحويل الخطة الى أفعال لتحقيق الأهداف عن طريق تحديد المسؤوليات ( من؟) والمكان (أين؟) ومواعيد تسليم المهام (متى؟) وكيفية التنفيذ (كيف؟) وتحديد الميزانية ( بكم؟)
- يجب مراجعة ودراسة الخطة قبل الشروع في التنفيذ وإشراك الإدارة العليا عند الضرورة
- ج- المتابعة والسيطرة: السيطرة على صياغة الخطة وتنفيذها وشرح الخطة وأهدافها للموظفين وتمليتها لهم، تسهيل التواصل بين مجموعات العمل، تحديد مواعيد لمتابعة سير الخطة
- هي بمثابة نظام للتحذير المبكر والتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية
  - تهتم بوضع معايير وسياسات ومقاييس تقارن الأداء الحالي بالمستهدف
  - طريقة بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard: هل نحقق نمو ونخلق قيمة اقتصادية؟ هل يزداد رضا الزبائن؟ هل نحقق أهداف حملة الأسهم؟ هل نحسن كفاءتنا الأساسية؟ Core Competencies

## الاستراتيجيات العامة :

١. قيادة التكلفة: تعرض السلعة بأقل الأسعار مقارنة بقيمتها للسيطرة على السوق.

أهم وسائل تقليل التكاليف: إنتاج منتجات نمطية، مراقبة النفقات، المخازن الخاوية، الاستغناء عن الوسطاء، تقليل تكلفة المعاملات، استخدام عمالة رخيصة، الشراء الإلكتروني، أتمته الأعمال، تقليل الخدمات (الخدمة الذاتية مثل ماكينات الصراف)، استخدام البرامج المجانية، التسويق الإلكتروني.

أهم الشركات التي تتبعها شركة وول مارت لتجارة التجزئة وشركة ديل للحاسبات

٢. تنويع: تنويع المنتج من حيث المواصفات والسعر والجودة وطريقة البيع

هل تتبع جامعة الملك فيصل استراتيجية التنويع؟

هدفها الوصول الى أكبر شريحة من المستهلكين

تتبعها شركات هوندا وتيوتا و إتش بي ونوكيا

من أدواتها الشخصية والتصميم المشترك co-design حيث يقوم الزبون بتصميم السلع

٣. التركيز Focus: تركز على شريحة معينة من الزبائن أو منطقة جغرافية معينة.

• تستخدم نظم المعلومات لتحليل بيانات أذواق وسلوك الزبائن ( مثل الفنادق ) لخدمتهم بشكل أفضل

• تنجح عندما عند محدودية المنافسة وتناسب شركات الطيران الداخلية

## أهم استراتيجيات الأعمال الإلكترونية (١)

١. استراتيجية المبادر الأول: أن تكون أول شركة تدخل سوق معين أو صناعة معينة أو تنتج منتج معين مثل شركة إى بي للمزادات الإلكترونية، وشركة دوبل كليك للترويج الإلكتروني.

• مزاياها: التمتع بحماية حقوق الملكية الفكرية، التمتع بمزايا «الحلقة الفاضلة»، و«تكلفة التحويل».

• عيوبها: احتمال تسلق المنافس علي المبادر الأول والاستفادة من استثماراته وخبراته وأخطائه، فيما يعرف بمصطلح «المتطفل» «Free rider».

٢. استهداف شرائح معينة: صمم المنتج أو الموقع أو الحملة الترويجية لشرائح معينة مثل النساء، الطلبة، الباحثين عن الهجرة. (منتدى فتكات ومنتدى الانتساب) (مايكل إيفانز)

٣. الشخصية: عرض الخدمات والمواصفات التي يحتاجها العميل كل على حده

٤. ربط الزبون بالموقع: عن طريق القدرة على التفاعل والتسلية وتقديم محتوى مناسب

٥. تجارة الجوال: القدرة على الشراء من الجوال، إرسال، عروض خاصة، خرائط، إخطارات،

## أهم استراتيجيات الأعمال الإلكترونية (١):

### ٦. زيادة المبيعات للزبائن الحاليين:

- عن طريق برامج الولاء (loyalty programs) (إكتساب ونقاطي)
- العروض اليومية تجعل الزبائن تتابع محلك
- تكثيف التسويق بالبريد الإلكتروني ورسائل الجوال ووسائل التواصل الاجتماعي
- تنزيل عروض على منتجات معينة لجذب الزبائن
- عرض التوصيل مجاناً



### ٧. التوسع في أسواق جديدة •

- تصميم موقعك بأكثر من لغة
  - البيع بالجملة ولتجزئة
  - استخدام إى بى، وأمازون، وباي دوت كوم، وأفرستك، وسوق دوت كوم والمواقع العالمية
٨. الاستغناء عن الوسطاء: تقنية المعلومات تسمح بالوصول مباشرة للموردين والزبائن.

## الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات :

- نظم المعلومات التقليدية تستخدم في أتمته الأعمال، وإنهاء المعاملات، وتحسين الكفاءة وتبادل المعلومات.
  - نظم المعلومات الاستراتيجية تستخدم في تحقيق مزايا تنافسية وزيادة الربحية، وتقليل التكاليف، وتنويع المنتجات، والحد من قوة المنافسين والموردين والزبائن، ورفع معدل نمو للشركة، وفي فتح أسواق جديدة وتطوير منتجات جديدة.
  - فهي تستخدم في تطوير المنتجات والخدمات والقدرات التي تعطي الشركة مزايا جوهرية مقارنة بالقوى التنافسية التي تواجهها في السوق العالمية.
  - كيف تستخدم نظم المعلومات لكسب مزايا تنافسية؟
١. التركيز على العملاء: فهم قيمة العملاء، تقديم قيمة أفضل، فهم رغباتهم، متابعة السوق، توصيل السلع، خدمات مصممة خصيصاً للعملاء.
  ٢. تحسين الجودة: تكنولوجيا المعلومات يمكن أن تساعد الشركات على تحقيق أهداف الجودة من خلال المراقبة وتسهيل عمليات الإنتاج، وتحسين المنتجات استجابة لرغبة العملاء، تقليل دورة الإنتاج، وزيادة جودة التصميم.
  - ٣.

## الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات (٢)

٣. التحول الى شركة افتراضية: الشركة افتراضية هي منظمة تستخدم تكنولوجيا المعلومات لربط الأفراد، والأصول، والأفكار لخلق وتوزيع المنتجات والخدمات دون أن تقتصر على المواقع المادي أو الحدود الجغرافية التقليدية.
٤. التحول الى شركة قائمة على المعرفة: إدارة المعرفة تمكن الشركات من التعلم بشكل أسرع من منافسيها مما يعطيها ميزة تنافسية مستدامة.
- تساعد نظم إدارة المعرفة المؤسسة على إنشاء وتنظيم وإتاحة المعرفة الهامة لأصحاب المصلحة.

٥. استخدام نظم المعلومات لتمييز المنتجات

٦. اللجوء الى التعهيد إذا احتاجت الضرورة: شركة ناىكى تعهد معظم أنشطتها لشركات

أخرى

ما هو الدور الاستراتيجي لنظام الحج الإلكتروني؟

### الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات (٣)

#### أمثلة على الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات:

- شركة فيديكس تقدم خدمة التتبع الذاتي لطرود البريد، مما يقلل من فرصة دخول شركات جديدة .
- شركة جى سى بينى تستخدم نظم المعلومات للسماح بزبائنها بتصميم بدلتهم المفضلة واختيار نوعية النسيج والألوان ثم تصنعها له خصيصاً خلال أسبوع
- العديد من شركات الكمبيوتر تقدم لعملائها البرمجيات الحرة وخدمات الكمبيوتر الأخرى، وبالتالي الحد من قدرة العميل على المساومة.
- نظام التعليم الإلكتروني بجامعة الملك فيصل يسمح للطلبة بالدراسة عن بعد مما زاد شريحة الطلبة المستهدفين.
- نظام ساهر ساهم في تحسين مستوى السلامة المرورية ورفع كفاءة إدارة المرور وتقليل نسبة الحوادث ومعدل الوفيات وتقليل العمالة في إدارة المرور

#### أهمية الاستراتيجية (١):

- لماذا نحتاج الى استراتيجية؟:  
لأن الموارد محدودة والمخاطر كثيرة، وصعوبة إعادة تدوير الموارد، ضعف القدرة على التحكم والسيطرة على الأمور، ندرة المعلومات عن خطط وقدرات المنافسين.

#### • عواقب عدم وجود استراتيجية للأعمال الإلكترونية:

- ضياع بعض الفرص بسبب عدم تحديد الفرص المتاحة وشرحها
- الانحراف عن البوصلة بسبب عدم وضوح الأهداف
- عدم الاستفادة القصوى من الموارد الإلكترونية في تحقيق تكامل قطاعات وأنشطة المنظمة
- ضياع الموارد عندما يتم التكرار بأشكاله المختلفة
- الفشل في تبادل الخبرات وأفضل الممارسات والنصائح بخصوص العمل

#### أسباب فشل استراتيجيات الأعمال الإلكترونية:

- ✚ عدم تملك الاستراتيجية للأفراد والمبالغة في الأهداف، ومقاومة التغيير، وعدم دقة التحليل الاستراتيجي
- ✚ محدودية المرونة والابتكار والقدرة على التأقلم، وتغير التكنولوجيا، وقلة الخبرة
- ✚ عدم المتابعة، وقلة الحوافز، وعدم تمكين فريق العمل، وانعدام المسؤولية، وقلة اهتمام القيادة العليا

## أهمية الاستراتيجية ٢

• أون استراتيجي نشرت الإحصائية التالية:

٦٠٪ من المؤسسات لا تربط

الاستراتيجية بالميزانية

• ٧٥٪ من المؤسسات لا تقدم حوافز

للموظفين القائمين على الاستراتيجية

• ٨٦٪ من أصحاب الأعمال

والمدبرين يقضون أقل من ساعة

واحدة كل شهر في مناقشة

الاستراتيجية

• ٩٥٪ من القوى العاملة لا تفهم

استراتيجية منظماتهم

- الميزات التنافسية التي يمكن تحقيقها
- التركيز على الأسواق المناسبة.
- طرح منتجات قادرة على المنافسة.
- استخدام قنوات توزيع بديلة
- تطوير عمليات تصنيع جديدة.
- توظيف سياسة التسعير الانتقائي
- وهياكل التكلفة المناسبة.

اعتبارات خاصة باستراتيجية الأعمال الالكترونية :

يجب أن تراعى:

- أين ستنافس المنظمة؟
- يجب أن تشارك جميع أصحاب المصلحة
- أي نوع من السلعة أو الخدمة أو القيمة سوف تنتج؟
- كيف سيتم هيكلة المنظمة بحيث تنتج وتوزع هذه السلعة أو القيمة؟
- ما هو حجم التغيير المطلوب وكيفية إدارة التغيير؟
- تحتاج الى قيادة تتسم بالبطولة والكاريزما مثلها مثل الحروب

تمرين ١: صمم استراتيجية لمستقبك  
الوظيفي حدد فيها نقاط قوتك وضعفك  
والفرص والمخاطر ومواردك المتاحة  
ورسالتك ورؤيتك وقيمك وأهدافك وكيفية  
تحقيقها ونظام للمراقبة والسيطرة

## المحاضرة السابعة

### إدارة العلاقة مع الزبائن

## Electronic Customer Relation Management (e-CRM)

لماذا يغادر الزبائن؟



بسبب مشاكل في المنتج، أو مشاكل في خدمة العملاء، أو المنافسة

✚ ٦٨% يغادرون بسبب المعاملة، ١٤ يغادرون بسبب جودة الخدمة

✚ العمال لا يغادرون الشركة أو البلد بل يغادرون المدير

تتمثل الأنشطة الرئيسية في عملية إدارة العلاقة مع العملاء في الآتي:

١- اختيار العملاء: ماهي الشريحة المستهدفة وماهي احتياجاتهم وأين نجدهم؟

٢- جذب العملاء: استخدام قنوات مناسبة، تقديم خدمة جيدة

٣- المحافظة على العملاء: عروض مناسبة وخدمة العملاء وفهم احتياجاتهم

٤- توسعة شريحة العملاء:

### سلوك المستهلك الإلكتروني :

- تتصل الأسواق الإلكترونية مع الزبائن بشكل مباشر، ويفرض ذلك التعرف على المستهلك وفهم سلوكه، وخصوصا في تجارة التجزئة الإلكترونية.
- الهدف الأساسي من فهم سلوك المستخدم هو دفعه لاتخاذ قرار الشراء الخاص بمنتج أو خدمة محددة.
- تعتبر دراسة سلوك المستهلك من الموضوعات الحيوية التي تهتم كثيرا كل من الأفراد، ورجال الأعمال، ومديري الشركات، ومسؤولي البيع المباشر.

## ما المقصود بإدارة العلاقة مع الزبائن؟؟

يقصد بها تبني فلسفة في الإدارة واستراتيجية معينة ووسائل الاتصال الإلكترونية بهدف جذب الزبائن والمحافظة عليهم وتحقيق ولاعهم.

**ومراحلها هي:** جمع بيانات عن الزبائن، وتحليل البيانات، عمل برنامج وتنفيذه

### وهذا يحتاج الى الوسائل الآتية:

- ١) موقع لتكوين علاقة مع الزبائن ونشجعهم من خلاله على الشراء
- ٢) قائمة عناوين بريدية للزبائن واستخدامها في التسويق
- ٣) استخدام برامج التنقيب على البيانات لدراسة خصائص الزبائن وأذواقهم
- ٤) استخدام الشخصية والاتصال الجماهيري
- ٥) تبني وسائل إلكترونية لخدمة العملاء ( الأسئلة الشائعة، غرف الدردشة، مراكز الاتصال)
- ٦) الالتزام بمعايير الجودة وخدمة العملاء لتشجيع الزبون على العودة مرة أخرى
- ٧) استخدام أكثر من قناة للاتصال بالزبون
- ٨) أخذ إذن الزبون والمحافظة على خصوصياته

### فائدة دراسة سلوك المستهلك الإلكتروني :

- للمحافظة على الزبائن لأن المحافظة عليهم أقل كلفة من اجتذاب زبائن جدد
- لأن الوسائل الإلكترونية تطوى المسافات بين الزبائن والبائع
- الوسائل الإلكترونية تساعد على اكتشاف الفرص التسويقية المواتية.
- تساهم في قرارات متعلقة بتجزئة السوق واختيار القطاعات المربحة.
- تساعد على الاستجابة السريعة للتغيرات في حاجات وخصائص المستهلكين.
- تساعد على تطوير وتحسين الخدمات التي تقدمها الشركة لعملائها.
- التأثير في الاتجاهات النفسية للمستهلكين وحثهم على العودة مرة أخرى.
- مراعاة التقاليد والقيم السائدة في المجتمع عند إعداد الاستراتيجيات التسويقية.
- التعرف على العوامل الشرائية المؤثرة في قرار الشراء والقوة الشرائية للزبائن.

### نموذج سلوك المستهلك الإلكتروني :

هو دراسة العوامل السيكولوجية والاجتماعية والتسويقية والاقتصادية التي تدفع فرد أو مجموعة الى اختيار وشراء واستخدام منتج أو خدمة معينة، والغرض من نموذج سلوك المستهلك هو مساعدة البائعين على فهم كيفية اتخاذ المستهلك لقرار الشراء.

### ويعتمد ذلك على الآتي :

- متغيرات مستقلة (لا يمكن السيطرة عليها).
- متغيرات معتدلة.
- متغيرات تابعة.

## النموذج العام لسلوك المستهلك :



## نموذج سلوك المستهلك المباشر عبر الإنترنت :



## أهم وسائل الحصول على معلومات :

١- الكوكيز **Cookies**: هي الملفات التي ينسخها موقع التجارة الإلكترونية على جهاز المستهلك، ويسجل بها أنشطته على الموقع بما فيها كلمة المرور.

- تتم قراءة هذه الملفات من خادم الموقع في كل مرة يزوره فيها المستخدم.
- بناء على ذلك يقدم له عروض تتماشى مع تفضيلاته.

## ٢- اللافتات الإعلانية banner advertisements :

- عندما تزور موقع يجمع الخادم معلومات عنك مثل عنوان الإنترنت، وقت ومكان الزيارة ومعلومات شخصية غيرها ويسجلها في ملف الأنشطة Log File
- برامج وخوارزميات التنقيب عن بيانات الزبائن وتصنيفها
- عندما يسجل الزبون للدخول على موقع معين لأول مرة ( يجب أن تعطيه حافز مثل خدمة مجانية)

## ٣- ملف المستخدم User Profile :

- ملف المستخدم يتضمن المتطلبات، والأفضليات، والسلوكيات، والصفات الديموغرافية لعميل معين.

## • الفرق بين زبائن B2B و B2C

- هيكل السوق
- طبيعة وحجم الوحدات المشترية
- من يتخذ قرار الشراء: الأفراد أكثر استقلالية وسرعة في اتخاذ القرار
- الفرق في وسائل الاتصال

أدوار المستهلكين في عملية اتخاذ قرار الشراء : عن طريق دراسة سوق المستهلك يمكن تقسيم الأفراد الى

: المبادر - المؤثر - المقرر - الشاري - المستخدم.



## دورة حياة الزبون :

١. زيارة لأول مرة
٢. الزيارة مرة أخرى
٣. التسجيل في الموقع
٤. الشراء
٥. عدم الشراء لفترة
٦. العودة للشراء مرة أخرى ( E-response)
٧. ولاء العميل

## التسويق القائم على إضفاء الطابع الشخصي Personalization :

هو نمط التسويق الذي يعامل كل عميل بطريقة فريدة من نوعها، وتتم التعرف على العادات الشرائية للزبائن وأفضليتهم لمطابقة الخدمات، والمنتجات، والإعلانات مع المستهلكين الأفراد، ويتم ذلك عن طريق:

- ١) الحصول على المعلومات من المستخدم بشكل مباشر.
- ٢) مراقبة سلوك المستهلكين على الإنترنت.
- ٣) تسجيل أنماط الشراء السابقة للأفراد.
- ٤) إجراء الاستدلالات.

## ولاء العملاء Customer Loyalty :

تعني معاودة العملاء الشراء من الشركة نفسها مرات ومرات، مع عدم قبوله الشراء من المنافسين على الرغم من محاولاتهم لجذبه.

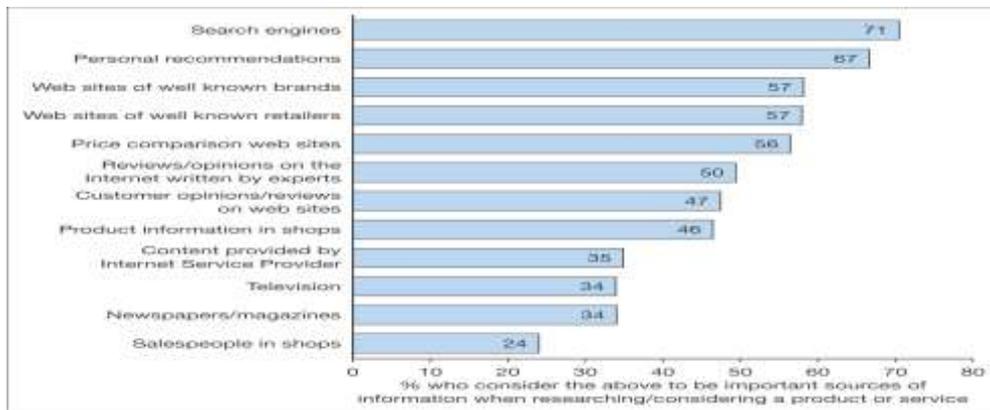
**وسائل تحقيقه :** جودة المنتج، بناء الثقة، خدمة العملاء، التركيز على الزبون وليس الأرباح، توصيل مجاني، هدايا، عدم وجود مشاكل، نظافة المكان، الصراف الآلي والإنترنت وأماكن للاستراحة، عروض وخصومات، الاستماع للزبائن، قدم لهم ما يريدون وعاملهم كما يحبوا أن يعاملوا، وربطهم بالعلامة التجارية وبناء علاقة معهم ؟

**فائدته :** قلة تكاليف الدعاية والتسويق، وفتح وغلق الحسابات وخدمة العملاء، مشاركة الزبائن في التسويق، رضا الموظفين، عدم تحول الزبائن الى المنافسين

**الحلقة الفاضلة Virtuous Circle:** رضا الزبائن تؤدي الارتفاع المبيعات، ثم تحقيق فائض للتدريب الموظفين، ثم زيادة رضا الموظفين، وبالتالي مزيد من رضا الزبائن.

يعود رضا الموظفين على الشركات بخدمة جيدة ومزيد من الربح على المدى البعيد.

## مصادر الحصول على معلومات عن المنتجات :



## دور المجتمعات الإلكترونية في التسويق :

يشار إليها بالشبكات الاجتماعية وتحول العلاقة من فرد-الى-الكثير الى الكثير-الى-الكثير

**مراعاة الآتي في تكوينها:** تحديد الهدف، اختيار الموقع، عرض معلومات عن الشركة ومنتجاتها، جاهزية الزبائن، تحديد الإدارة، طريقة لقياس مدى تحقق الأهداف، وسيلة للتعامل مع السلبيات

**فوائدها:** الترويج، دراسة سلوك المستهلك، توظيف اقتراحات الزبائن لتطوير المنتج

## المجتمعات الإلكترونية تعتبر C2C و B2C و C2B

رضا العميل هو ما نتوقه وولائه زيادة

## المحاضرة الثامنة

### التسويق الإلكتروني

### E-Marketing

#### مقدمة :

- عائدات الإعلانات على الانترنت بلغت ٤٣ مليار دولار عام بنسبة نمو بلغت ١٧% ٢٠١٣ مقابل ٤٠ مليار دولار لإعلانات التلفزيون
- بلغت إيرادات إعلانات الجوال ٧ مليار دولار
- وبلغت إيرادات الإعلانات المرتبطة بمقاطع الفيديو ٢,٨ مليار دولار
- وبلغت إيرادات الدعاية المرتبطة بمحركات البحث ١٨ مليار دولار
- **التسويق الإلكتروني :** هو عملية استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية التسويق.

#### أهداف التسويق الإلكتروني :

١. تعزيز الولاء للعلامة التجارية من خلال تحسين العلاقات مع الشركاء والعملاء
٢. اكتساب زبائن جدد والاحتفاظ بالحاليين.
٣. إقناع العملاء الحاليين بشراء منتج في الوقت الحالي أو في المستقبل.
٤. الحصول على معلومات لاستخدامها في زيادة كفاءة عمليات التخطيط والتصنيع والتوزيع، والترويج ، والتسعير، والتطوير.
٥. تقليل تكاليف التسويق
٦. إشراك الزبون في عملية التسويق.
٧. جذب اهتمام الزبون نحو المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

#### استراتيجية التسويق سوستاك SOSTAC :

SOSTAC سوستاك هو نظام لتخطيط عملية التسويق وكيف يتم استخدامه سوستاك تعبر عن الآتي :

١. تحليل الوضع الحالي Situation: أين نحن الآن؟ ( ماهي قوتنا التنافسية؟، هل المخلوط التسويقي فعال؟، SWOT هل نستخدم القنوات المناسبة؟)
٢. تحديد الأهداف Objectives: أين نريد أن نكون؟ يجب أن تكون ذكية
٣. وضع الاستراتيجية Strategy: كيف نحقق أهدافنا؟ (تقسيم السوق، استهداف شريحة معينة)
٤. الأساليب Tactics : ماهي الأدوات اللازمة؟ ( تحديد قنوات الاتصال والرسائل والتأكد من تناغم هذه القنوات والرسائل)
٥. خطة العمل Actions (تحديد فريق العمل وتوزيع المسؤوليات وتحديد الميزانية والوقت)
٦. المراقبة Control : هل حققنا أهدافنا؟ ( من يقيس مدى تحقيق الأهداف وكيف ومتى يقيس

## المزيج التسويقي Marketing Mix :

- يتكون المزيج التسويقي من (4P) وهو مجموعة من الخطط والسياسات والعمليات التي تمارسها الإدارة التسويقية بهدف الترويج للعلامة التجارية أو السلعة، وعناصره هي كالتالي :
- (1) المنتج Product: هو كل شيء له قيمة وقابل للتداول على الانترنت سواء كان مادي ملموس أو غير ملموس. قد يكون سلعة أو خدمة أو فكرة.
- (2) السعر Price: هو القيمة التي يدفعها المشتري للبائع أو مقدم الخدمة.
- (3) الترويج Promotion: هدفه تعريف المستهلك بالسلعة وتغيير الآراء السلبية عن السلعة أو إقناعه بفوائد ومزايا السلعة. ويشمل الإعلانات والعلاقات العامة والعروض.
- (4) المكان Place: يقصد به منفذ التوزيع أو قناة التوزيع أو مسلك التوزيع من خلاله يتم إيصال السلعة الى الزبون. وهو الانترنت في حالة السلعة الرقمية
- وهناك مزيج آخر (4C): وهم السلعة Commodity ، التكلفة cost ، قنوات الاتصال communication ، وقنوات التوزيع channel ،
- وهناك من أضاف المستهلك consumer (حاجاته)، والظروف circumstances ظروف اقتصادية واجتماعية وبيئية

## قنوات الاتصال (أو وسائل التسويق الإلكتروني) :

1. الأشرطة الإعلانية: تستخدم برامج للدعاية adware
  - تزيد من وعي الجمهور بالمنتج المعلن عنه.
  - أخذ العميل لرابط الى موقع الشركة.
  - يمكن إضافة الإعلانات القافزة Popup ads
  - تعتبر تهديد لأمن المعلومات ويمكن إزالتها باستخدام برنامج [Spybot- Search & Destroy](#)
2. محركات البحث: هو تروج للموقع عن طريق زيادة إظهاره في محركات البحث مثل جوجل وياهو و وضعه في أول النتائج مقابل مبلغ من المال. يساهم جوجل في 50% من المبيعات كوضع عنوان الموقع على احد جوانب صفحة النتائج
3. الفيس بوك : يساهم بنحو 20% من المبيعات التي تتم عن طريق الإنترنت
4. البريد الإلكتروني: يمكن توصيل آلاف الرسائل للعملاء ولكن يجب مراعاة الآتي:
  - يجب عدم إغراق الزبون بالرسائل
  - جب إعطاء الزبون القدرة على حذف عنوانه البريدي من القائمة
  - يجب الحفاظ على خصوصية الزبون وعدم بيع عنوانه الإلكتروني
5. تويتر: يمكن إرسال رسائل صغيرة بصورة فردية لوصف المنتج. كما يمكن إرسال روابط ومقاطع ترويجية.
6. يوتيوب: قد تكون أقوى شبكة تسويقية إذا كان المسوق يستخدم الفيديو في الترويج لمنتجه. حيث يمكن من خلال هذه الشبكة الوصول الى ملايين الأشخاص حول العالم إذا تم استخدامها بالشكل الصحيح .
7. الوكلاء والمتعاونون: تقوم بوضع رابط يشير الى موقع الشركة.
8. الوسائل التفاعلية: وهمقالاتوباناراتفالمواقالكبيرة
9. المنتديات الإلكترونية:

## مقارنة التسويق الإلكتروني بالتقليدي :

وجه المقارنة	التسويق الإلكتروني	التسويق العادي
التكلفة.	تكلفة أقل	تكلفة عالية ( صحف – مجلات – إعلانات طرقية – تلفزيون – راديو ...)
سهولة معاينة المنتجات	صعوبة معاينة أو الحصول على عينة عينية	يمكن معاينة المنتجات سلة جداً.
طرائق التواصل مع الزبائن	التواصل سهل وسريع	صعب ومحدد بزمان ومكان وغير تفاعلي
حجم الشريحة	عدد الزبائن كبير جداً لأنه محلي + عالمي.	عدد الزبائن قليل لأنه يخدم شريحة معينة.
سهولة التحكم بوقت الحملة	بأي وقت ترغب أن تبدأ	مرتبط بالجهة المستضيفة
متابعة ردود الفعل	سهل جداً فيما يعرف بمعدل التحويل	صعب نسبياً
كلفة التواصل مع الزبائن	منخفضة نسبياً لاعتمادها على مواقع التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني	مرتفعة بسبب حاجتها إلى كوادرات كثيرة و موارد اتصالات
جمع البيانات	تستطيع التفاعل مع الزبائن و جمع معلوماتهم	لا يمكن ذلك
متابعة الطلبات	يمكن تلقي طلب الشراء مباشرة	غير ممكن بشكل مباشر

## فوائد التسويق الإلكتروني :

١. قلة التكاليف: يمكن الوصول الى شريحة أكبر بتكاليف أقل بالمقارنة بالتسويق التقليدي مثل التلفاز والصحف
٢. الوصول للأسواق العالمية : بسبب الطبيعة المفتوحة والشبكية للانترنت واستخدام أكثر من لغة.
٣. سهولة التتبع والقياس: يمكن الحصول على معلومات تفصيلية عن الزبائن ومدى استجابتهم للإعلان.
٤. حرية الزبون: يوفر حرية " أكبر" في الاختيار وتحديد ماذا ومتى و أين يريد أن يشاهد الاعلان
٥. الاستمرارية: بخلاف الصحف وإعلانات التلفاز، تتميز الوسائل الإلكترونية بالاستمرارية.
٦. إضفاء الطابع الشخصي: توفير القدرة على بناء علاقة مباشرة مع الزبائن وبناء ملف شخصي لهم وتحديد خصائصهم.
٧. مساهمة الأفراد في عملية تسويق: يُمكن للمستهدفين أن يقوموا بدورهم بإعادة نشر الرسائل والمقاطع التسويقية.
٨. إضفاء طابع المتعة والتشويق: عندما يتم توفير القدرة على التفاعل باستخدام المسابقات والموسيقى والرسوم والفيديو والتعليقات.
٩. زيادة معدل التحويل: يُمكن الزبائن من إكمال عملية الشراء من خلال الاستجابة المباشرة للحملة والدخول على الرابط الخاص بعملية إتمام الشراء.

## عواقب عدم وجود خطة للتسويق الإلكتروني :

- (١) لن يتم فهم وتقدير طلبات الزبائن بصورة جيدة
- (٢) ربما يستحوذ المنافسون الجدد على حصة الشركة من السوق
- (٣) هدر الموارد
- (٤) قلة المعلومات المتوفرة عن الزبائن

## محاذير بخصوص التسويق الإلكتروني :

١. التقيد بالقوانين والقواعد عند إعداد الرسالة وإرسالها وتلقي الردود... الخ
٢. تحديد الهدف من الإيميل أو المحادثة بوضوح وشرح أوجه التعامل مع المعلومات التي سيتم الحصول عليها.
٣. الدقة في تحديد المطلوب من الزبون، دون زيادة أو نقصان بما يضمن وضوح الهدف وشفاء العلاقة.
٤. المتابعة والاستمرارية والصيانة الدورية
٥. عدم التواصل مع الزبون لمدة أطول من تلك التي تحتاجها العملية الترويجية.
٦. إتباع سياسة واضحة بشأن العلاقة بين المؤسسة والزبون.
٧. الالتزام بالشفافية والخصوصية وحقوق الملكية الفكرية.
٨. احترام حق الزبون في عدم إزعاجه بتلقي الرسائل أو الاتصال مرة أخرى

## العلاقات العامة الإلكترونية e-Public Relations :

هي قيام المؤسسة بتوظيف تقنية المعلومات لنشر أخبار إيجابية والقيام بأنشطة خيرية والمشاركة في الفعاليات العامة بقصد كسب ثقة الجمهور وتحسين سمعة الشركة وتعزيز العلامة التجارية.

**وظائف العلاقات العامة :**

**يمكن تلخيص دور تكنولوجيا المعلومات في أنشطة العلاقات العامة في أي مشروع بالآتي :**

١. استخدامها في تعريف الجمهور بالمشروع وشرح السلعة أو الخدمة التي ينتجها بلغة سهلة.
٢. نشر سياسة المشروع إلى الجمهور أو أي تعديل أو تغيير فيها بهدف قبوله إياها والتعاون معها.
٣. التأثير في الرأي العام عن طريق تزويده بكافة المعلومات لكي يبيلور رأيه.
٤. تزويد مدراء المشروع بكافة التطورات التي تحدث في الرأي العام .
٥. إخبار إدارة المشروع بردود فعل سياستها بين فئات الجمهور المختلفة .
٦. مساعدة وتشجيع الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة
٨. تحسين العلاقات بين الإدارة والعاملين وتنمية القوى العاملة داخل المشروع وتطوير شعورهم بالانتماء إليه، وكذلك العمل على تفهم مشاكلهم والمساهمة فيه.

## أدوات العلاقات العامة الإلكترونية :

**أدوات العلاقات العامة هي حروف الكلمة PENCILS وهي:**

- P = Publication** = المطبوعات : وتعني المواقع الإلكترونية والتقارير السنوية والنشرات الإلكترونية التي تساعد العملاء .. إلخ.
- E = Events** : وتعني رعاية منافسات ألعاب القوى أو الأحداث الفنية أو المعارض التجارية. ويمكن أن تستخدم الانترنت في نشر هذه الأخبار
- N = News** = الأخبار : وتعني نشر أخبار لتعزيز سمعة الشركة ومنتجاتها.
- C = Community service** : وتعني المشاركة بالوقت والمال في خدمة المجتمع.
- I = Identity media** : وتعني القرطاسية التي تحمل عنوان واسم الشركة وكروت العمل والملبس الخاص بالعاملين بالشركة واللوجو الخاص بالشركة.
- L = Lobbying activity** : استخدام تكنولوجيا المعلومات لتكوين تحالفات للتأثير على التشريعات المساندة أو إلغاء التشريعات غير المساندة لأعمال الشركة.

S = المسؤولية الاجتماعية Social responsibility: وتعني بناء سمعة جيدة للشركة من حيث المسؤولية الاجتماعية. مثل دعم المحتوى الرقمي ودعم جماعات تطوير البرامج مفتوحة المصدر وغيرها

### عمالة الترويج الإلكتروني :

عدد المشاهدين (بالملايين)	المعلن
1,197	<u>Google</u>
1,079	<u>DoubleClick</u> (Google)
362	<u>Yahoo</u>
309	<u>MSN</u> (Microsoft)
156	<u>AOL</u>
105	<u>AdBrite</u>
3,192	المجموع

### المراجع

١. محاضرات الدكتور أحمد قدرى مختار بهلول جامعة الزقازيق
٢. [http://www.upower.net/index.php?option=com\\_content&task=view&id=46&Itemid=88-1](http://www.upower.net/index.php?option=com_content&task=view&id=46&Itemid=88-1)
٣. <http://e-markeeting.blogspot.com/>
٤. <https://www.facebook.com/arsh.sabaa/posts/666339690067251>

## المحاضرة التاسعة

### أمن الأعمال الإلكترونية

#### E-business Security

#### أهداف المحاضرة

بنهاية المحاضرة يكون الطالب عنده:

- 1- استيعاب لأهمية أمن المعلومات في نجاح الأعمال الإلكترونية
- 2- فهم أهم التهديدات والهجمات التي تواجه الأعمال الإلكترونية
- 3- القدرة على تقييم المخاطر المتعلقة ببنية الأعمال الإلكترونية
- 4- معرفة الوسائل الفنية اللازمة لحماية الأعمال الإلكترونية
- 5- معرفة وسائل الإدارية لحماية الأعمال الإلكترونية
- 6- بعض النصائح بخصوص أمن المعلومات والمواقع
- 7- القدرة على تقييم سياسات أمن المعلومات (من خلال سؤال المناقشة)

#### مقدمة :

- ❖ الأعمال الإلكترونية قد تكون تجارية إلكترونية أو عمليات داخلية أو حكومية أو غير هادفة للربح
- ❖ القرصنة اخترقوا نظم مكتب المباحث الفيدرالية الأمريكية المسؤولة عن فحص التاريخ الجنائي
- ❖ تم تسريب بيانات ٨٠ مليون زيون لشركة أنثيم Anthem الأمريكية
- ❖ بحث عن ٣٥٠ شركة من ١١ دولة وجد أن متوسط خسائرها ٣,٨ مليون دولار
- ❖ بلغت قيمة السرقات الإلكترونية نحو مليار دولار وتم تسريب ٤٨٧ مليون سجل عام ٢٠١٥
- ❖ تلقت هيئة النصب والاحتيال الأمريكية ٢,٦ مليون بلاغ منها ٦٠% نصب و١٣ سرقة هوية
- ❖ خسائر البرامج الخبيثة بلغت ٤٩١ مليار دولار عام ٢٠١٤
- ❖ بعض الشركات أعلنت إفلاسها بسبب تسرب البيانات ومنها Nirvanix و Code Spaces
- ❖ تعرضت إسرائيل لهجوم إلكتروني عام ٢٠١٣ شمل موقع الموساد والبورصة والبنك المركزي
- ❖ «سيأتي اليوم الذي لا تحترم خصوصية الأفراد الا أثناء النوم وأثناء الصلاة» Herbert Hoover
- ❖ سياسة الخصوصية للشركة غالباً ما تحتوى على نوع المعلومات التي تجمعها عنك وماذا تفعل بها، و الطرف الثالث الذي يحصل عليها وما هي إجراءات حماياتها، وكيفية إخبار الفرد عند تغييرها

#### أهمية تأمين الأعمال الإلكترونية :

#### الفشل في الحصول على ثقة الزبائن يقلل معدل التحول conversion rate

- ❖ الزبائن تريد أن تتأكد أن قوانين التجارة التقليدية تنطبق على قوانين التجارة الإلكترونية
- ❖ القرصنة متقدمين عن خبراء أمن المعلومات والمشرعين
- ❖ في الأعمال والتجارة الإلكترونية نتعامل مع شركات وعالم وأفراد بصورة افتراضية
- ❖ الخدمات والمنتجات الرقمية والمعلومات تعتبر أشياء غير ملموسة من الصعب اكتشاف سرقتها
- ❖ البرامج الخبيثة طالت شركات الكهرباء والمفاعلات النووية (مثل دودة ستاكسنت Stuxnet)
- ❖ البيانات والبرامج والخوادم والشبكات والأجهزة والخبراء هي أصول مهمة يجب حمايتها
- ❖ الزبائن تتردد في الشراء الإلكتروني خوفاً من الفيروسات وسرقة الهوية وسرقة المعلومات و
- ❖ هناك دراسة خلصت الى أنه إذا وثق الزبائن في الموقع سوف تزداد مشترياتهم بنسبة ٢٥%
- ❖ توقف الاعمال تعطل الموقع أو الخدمة وتسبب خسائر باهظة لشركات تعتمد على تقنية المعلومات
- ❖ تكاليف تسويات دعاوي انتهاك الخصوصية وحقوق الملكية الفكرية
- ❖ الخسائر الناجمة عن الكوارث الطبيعية أو الحرائق أو المرتبطة بالطقس

## إدارة أمن المعلومات

### إدارة أمن تكنولوجيا المعلومات:

تخطيط وتصميم واختيار الأدوات والسياسات اللازمة لضمان سرية وسلامة وضمان الوصول الى المعلومات، والمساءلة، والموثوقية.

### وتشمل مهام إدارة أمن تكنولوجيا المعلومات:

1. تحديد أهداف واستراتيجية وسياسة أمن المعلومات
  2. تحديد متطلبات أمن المعلومات من حيث السرية والسلامة وضمان الوصول والتوثيق
  3. تحديد التهديدات الأمنية للأصول وتحليلها
  4. تحديد وتحليل المخاطر (الخطر = احتمال حدوث التهديد x تكلفته)
  5. تحديد الأدوات والإجراءات والسياسات اللازمة لمواجهة هذه المخاطر
  6. تنفيذ وتشغيل هذه الأدوات
  7. صياغة وتنفيذ برنامج للتوعية الأمنية
  8. اكتشاف الحوادث والتعامل معها
- أمن المعلومات: استخدام الأدوات اللازمة لحماية المعلومات من الوصول غير المصرح به، أو التسريب، أو التعديل، أو التدمير أو الاطلاع عليها

ملفات الزبائن هي أصول تتعرض للفيروسات بنسبة معينة ويمكن حمايتها ببرامج مكافحة الفيروسات ويجب التوعية بشأنها

### التهديدات والهجمات

الأصول: موارد لها قيمة وتكون ملموسة (المباني والأجهزة والأفراد) وغير ملموسة (البرامج والبيانات) وسمعة الشركة وعلامتها التجارية)

### أنواع التهديدات :

1. البرمجيات الخبيثة: مثل الفيروسات والديدان الخبيثة وأحصنة طروادة وذامبي وبمراج الدعاية (تكافح بمضادات الفيروسات) والتجسس (سباي بوت Spybot) والنسخ الاحتياطي وبعض الوسائل الإدارية
- شبكة الروبوت Botnet: مجموعة من الحاسبات (عدادها بالآلاف) التي تم اختراقها والسيطرة عليها
1. تهديدات الطبيعة: تحدث بسبب الطبيعة مثل الزلازل والفيضانات والبراكين والأعاصير وتؤدي الى إتلاف المباني والأنظمة (وسائل الحماية تشمل النسخ الاحتياطي والتأمين واختيار مكان مناسب)
2. تهديدات البيئة: مثل الحشرات والزواحف والقوارض والغبار وتسرب المياه
3. تهديدات بشرية: أخطاء المستخدمين (تنزيل ملف بدون فحص) ومدخلي البيانات والإداريين (عدم تطبيق سياسة أمن المعلومات) والموظفين الساخطين واللصوص والمخربين الذين يكسرون وسائل الحماية (تكافح بالتدريب والتوعية والقوانين ووضع سياسات خاصة)
5. تهديدات صناعية: مثل التجسس الصناعي حيث توظف الشركات قراصنة للتجسس على المنافسين

### التهديدات والهجمات

- هجمات غير نشطة Passive Attack : فالمهاجم يحصل على معلومات دون تغيير أحد أصول الشركة، مثل التجسس أو معرفة العنوان البريدي لشخص وتحليل سلوكه على الإنترنت.
- من الصعب اكتشافها ويجب التركيز على منعها عن طريق التشفير والتحكم في الوصول.
- هجمات نشطة Active Attack: يقوم المهاجم بتغيير أو تخريب أو تعطيل أحد الأصول (مثل الموقع الإلكتروني)، وانتحال الهوية (بطاقات الصراف، موقع إلكتروني، البريد الإلكتروني أو عنوان الإنترنت) وإلغاء الملفات وتعطيل الأنظمة وتغيير الحسابات .
- هجمات داخلية: يقوم بها أفراد من داخل الشركة سواء كانت متعمدة أو غير متعمدة ومن الصعب منعها ويمكن الحد منها عن طريق التدريب والتوعية، والتحكم في الوصول (إعطاء الفرد الصلاحيات اللازمة فقط لتأدية عمله)
- هجمات خارجية: يقوم بها قراصنة ومخترقون وإرهابيون ومخربون من خارج المنظمة أو الدولة
- الهندسة الاجتماعية: أن يتصل بك شخص يدعي أنه موظف لبنك أو شركة ما للحصول علي معلومات سرية مثل كلمة المرور ورقم الحساب
- الثغرة Vulnerability: هي نقطة ضعف في النظام يمكن الهجوم من خلالها

## خدمات أمن المعلومات

الأعمال تحتاج الى خدمات (أو طلبات) معينة بخصوص أمن أصول تقنية المعلومات ومنها:

١- سرية المعلومات (Data Confidentially): حماية سرية المعلومات من الغير المصرح لهم مثل: منع كشف المعلومات الشخصية أو المالية لغير المصرح لهم

الخدمات الحكومية تحتاج الى سرية المعلومات

٢- سلامة المعلومات (Data Integrity): هي منع غير المصرح لهم من تغيير أو تخريب المعلومات والأصول والتأكد من دقتها. مثل حماية بيانات المرتبات ودرجات الطلبة من التعديل

٣- ضمان الوصول (Availability): ضمان قدرة المستخدمين الشرعيين من الدخول على النظام ومنع المخترقين من الوصول الى النظام أو تخريب. مثل ضمان الوصول للبانك و بلاكبود

٤- التوثيق: التحقق من شخصية الفرد أو الخادم أو الجهاز

٥- عدم الإنكار Non-repudiation: نظام يجعل الفرد لا يستطيع إنكار إرساله أو استقباله لمعاملة أو رسالة معينة. مثل عدم إنكار الشراء الإلكتروني

## وسائل أمن المعلومات

١. وسائل مادية: الحراس والأسوار والأبواب والأقفال وطفاية الحريق، وأجهزة الإنذار، ومولد كهربائي احتياطي.
٢. وسائل إدارية: مثل سياسة أمن المعلومات، سياسة الخصوصية، وخطة التعامل مع الكوارث، والنسخ الاحتياطية، والتوعية الأمنية والتدريب، وتدقيق أمن المعلومات
٣. وسائل فنية: مثل التشفير، وسائل التوثيق، التحكم في الدخول، ووسائل منع المخترقين، برامج مكافحة الفيروسات، والجدران النارية، وكاميرات المراقبة .
٤. ضوابط قانونية وأخلاقية: مثل قوانين الخصوصية وقوانين الجرائم الإلكترونية والقيم الساندة في المنظمة والمجتمع

- ❖ مقارنة الأدوات: من حيث السعر وإمكانياتها، والدعم الفني وتوافقها مع البرمجيات الأخرى. فعلى سبيل المثال، MacAfee, Norton برامج تجارية بينما AVG, AVAST مجانية
- ❖ النقطة الأضعف في أمن المعلومات هي الأفراد سواء كانوا زبائن أو موظفين
- ❖ مستوى أمن المعلومات هو مستوى أضعف نقطة لأن القرصنة تستغلها

## ١. وسائل التوثيق Authentication

وسائل التوثيق: للتحقق من أصل رسالة معينة أو برنامج معين أو هوية المستخدم.

١- مواصفات المستخدم: بصمة الأصبع، الحمض النووي، التوقيع، بصمة الصوت

غير مقبولة من المجتمع وهي بطينة ومكلفة وتحتاج الى أجهزة خاصة وقاعدة بيانات

٢- أشياء يملكها: مثل بطاقة الهوية وبطاقة الصراف أو شريحة خاصة أو المفتاح.مكلفة بالمقارنة بكلمة المرور

وقد تضيع أو تتلف أو تسرق

٣- أشياء يعرفها: مثل كلمة المرور، والرمز السري أو إجابة سؤال معين.

سياسة كلمة المرور: ينصح بتغييرها كل فترة والأقل عن ٨ حروف وتشمل أرقام

وحروف ورموز، وعدم استخدام كلمة مرور واحدة لأكثر من حساب، وعدم كتابتها على ورقة.

**وسائل التوثيق تقدم خدمات أمن المعلومات الثلاثة: سرية وسلامة وضمان الوصول للمعلومات**

الشهادة الرقمية digital certificate هي محتوى رقمي ملحق في صفحة الويب بهدف التحقق من هوية المرسل أو الخادم أو الحاسب الذي أرسل الرسالة.

**التوقيع الإلكتروني** هو وسيلة إلكترونية للتحقق من هوية الشخص صاحب الرسالة أو المعاملة.

الاسلوب	نوعها
شبكة العين	ثابتة
حدقة العين	ثابتة
شكل اليد	متغيرة
بصمة الاصبع	ثابتة
الحمض النووي	ثابت
التوقيع اليدوي	متغيرة
بصمة الصوت	متغيرة

## ٢. التشفير (١)

الانترنت غير آمنة ولذلك يجب تشفير البيانات التي يرسلها الزبون أو الشركة كل منهما للآخر.

١. أشهر بروتوكول على الإطلاق يستخدم لتأمين التجارة الإلكترونية هو (SSL) Secure Socket Layer متخصص في تأمين نقل البيانات بين متصفح الانترنت ويقدم:

- تشفير الرسالة وتوفير سريتها
- حماية الرسالة من التغيير والتعديل
- توثيق شخصية المستخدمين عن طريق التوقيع الالكتروني
- أهم استخداماته في تأمين تجارة التجزئة B2C
- يوفر التوثيق، وسرية البيانات، وسلامتها، وعدم القدرة على الإنكار

٢- IPsec وهو يستخدم في إنشاء VPN الشبكات الافتراضية الخاصة.

- فهو يوفر اتصال آمن بين نقطتين على الشبكة حيث يقوم بالتحقق من المستخدم وكذلك تشفير الرسالة
- كم أنه لا يسمح بأي نوع من الفلاتر بين النقطتين المتصلتين بمعنى أنه لا يمكن استخدامه مع وجود جدران النار في طريقه.
- وغالبا ما يستخدم في الحالات التالية:

- لتأمين المعاملات بين المؤسسات المالية
- ويستخدم في تأمين تجارة الأعمال B2B
- في تأمين المعاملات بين المؤسسة وفروعها.
- بين أجهزة العاملين والزبائن والموردين

٣. أنظمة اكتشاف المخترقين

- هي أنظمة وبرامج لكشف المتسللين الغير مصرح لهم بالدخول

أهم وسائل إكتشاف المخترقين:

- Log files ملف تسجيل الأنشطة: هو ملف يسجل كل الأنشطة التي تتم من خلال نظام التشغيل
- Audit Trail ملفات المراجعة والتدقيق: هي ملفات تحفظ بيانات عن التغييرات التي يجريها المستخدمون في الملفات والبرامج بما فيها تفاصيل التغيير واسم المستخدم وتاريخ ووقت التغيير. تعتبر أفضل طريقة لاكتشاف تلاعب الموظفين المصرح لهم بالعمل على هذه النظم
- آنية العسل Honey-pots: يتم استخدام بعض الحيل والخدع لاستدراج الدخلاء مثل أن يضع ملف باسم "كلمات السر" في مكان مخفي على السيرفر لكن يمكن الوصول اليه وبالتالي يتم تسجيل عناوين IP من يحاول سحب نسخة من هذا الملف سواء من الموظفين أو من الخارج وبالتالي يتم مراقبتهم.
- أجهزة الإنذار وكاميرات المراقبة

## ١. سياسة أمن المعلومات

- سياسة أمن المعلومات: بيان رسمي يحدد قواعد وإجراءات وأدوات لحماية أصول المنظمة ومسؤوليات الأفراد، وما يجب حمايته ولماذا، ويحدد السلوك المقبول ومعلومات الاتصال.
- ويجب إشراك المدراء وأخصائي نظم المعلومات والمستخدمين والقانونيين والإدارة العليا
- مراحل تصميمها: تحليل المخاطر، صياغة السياسة، الموافقة عليها، التوعية، تنفيذها، تقييمها
- محتوياتها: الأمن المادي، جلب الموظفين والاستغناء عنهم، حماية البيانات، أمن الاتصالات، أمن الأجهزة والبرمجيات، الدعم الفني، الخصوصية، الوصول للنظم، المساءلة والعقوبات، الإبلاغ عن الانتهاكات
- سياسة الاستغناء عن الموظفين: إزالة اسمه من قائمة المصرح لهم بالوصول، وإبلاغ الحرس والأطراف الأخرى، إلغاء حساباتهم، استعادة الأصول منهم
- سياسة النسخ الاحتياطية: تحدث دورياً، وتشفر، وتخزن بعيدا عن موقع العمل، ويتم اختبارها
- سياسة الجدار الناري: التأكد من أنه يعمل، غلق النوافذ الغير مستخدمة، منع المواقع المشبوهة، حمايته بمضاد للفيروسات، وتخصيص جهاز له، واستخدام جدار ناري للحاسبات والخوادم والشبكة
- سياسة الانترنت: تستخدم فقط لأغراض العمل، عدم زيارة مواقع مشبوهة، استخدام شخصي معقول

## تحديد التهديدات الأمنية للأصول وتحليلها

الأصل	التهديد	وسائل الحماية	احتمال حدوثه	العواقب	المستوى	الأولوية
الموجه	هجمات قرصنة	وسائل منع المخترقين	محتمل	متوسطة	مرتفع	١
الخادم	حرائق	خطة التعامل مع الكوارث	غير محتمل	عالية	مرتفع	٢
الانترنت الأرضي	انقطاع الوصلة	شبكة واي فاي	غير محتمل	عالية	مرتفع	٢
الخبراء	ترك العمل	إعداد بدائل	محتمل	عالية	متوسط	١

- طريقة البدائية: إتباع المعايير والإجراءات وأفضل الممارسات المتبعة في الصناعات المماثلة
- الطريقة الغير رسمية: تتم بواسطة المتخصصين والخبراء داخل المؤسسة
- الطريقة الرسمية: الاستعانة بشركات متخصصة في هذا المجال

### ٢. خطة استمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث

- الكارثة: هي حدث غير متوقع قد يعطل الأنظمة والخدمات أو يدمر الأصول والأجهزة ويكون له تأثير طويل المدى على المؤسسة.
  - مثل تعطل الموقع، زلزال يدمر المنشأة، فقدان ملف مهم، حريق، ديدان خبيثة، انقطاع الكهرباء
  - خطة استمرارية الأعمال: هي خطة تحدد الأنظمة والإجراءات والاحتياطات اللازمة لمنع الكوارث المختلفة والتعامل معها والتعافي منها سواء كانت طبيعية أو بشرية أو متعلقة بالبرمجيات الخبيثة.

### مراحلها كالاتي:

التعافي من كارثة فقدان ملف مهم يتطلب نسخة احتياطية منه، والتعامل مع الحريق يتطلب طفاية حريق ورقم هاتف إدارة الدفاع المدني أما التعافي من الحريق فيتطلب التأمين على المباني والأجهزة.

سؤال: ما هي خطة التعامل مع الفيضانات وانقطاع الكهرباء؟

١. تكوين الفريق المسؤول عن التخطيط والتنفيذ
٢. تقييم المخاطر ووضع الأولويات للأصول الواجب
٣. وضع استراتيجيات لاستمرارية الوظائف الحرجة
٤. شراء وتخزين الأدوات المطلوبة ومراجعة الخطة
٥. وضع معايير وإجراءات لضمان نجاح الخطة
٦. تنفيذ الخطة عن حدوث الكارثة

## خصائص خاصة بالموقع الإلكتروني

- يستخدم نظام لقياس السمعة reputation system كما هو متبع في eBay حيث تزداد نسبة الثقة كلما قلت الشكاوى ضد الشخص أو الشركة
- عليه اللوجو والعلامة التجارية والرابط URL الخاص بالشركة
- من السهل تصفح الموقع وجودة الصور والمحتوى وتناسق الألوان
- يوفر معلومات اتصال وإرشادات وأسئلة شائعة
- يوفر عروض خاصة
- يوفر خدمة التسجيل في الموقع
- يضع علامة الهيئة التي تعتمد أمن المعلومات لموقعك
- يستخدم تكنولوجيا حديثة وسرعة استجابة الموقع
- يوضح ويشرح سياسة الخصوصية
- يشفر المعلومات باستخدام بروتوكول https وعليه صورة القفل، لكن هذا البروتوكول بطيء



## نصائح خاصة بأمن المعلومات

- ١- استخدم البطاقة الائتمانية التي يتم شحنها بقيمة المشتريات.
- ٢- استخدم الجهاز الخاص بك وتجنب الشبكات العامة خاصة شبكات اللاسلكي.
- ٣- حدث برامج مكافحة الفيروسات باستمرار
- ٤- تجنب فتح الرسائل الالكترونية من المجهولين والدخول إلى الروابط الموجودة فيها.
- ٥- احرص على التعامل مع المواقع الإلكترونية المشهورة والمعروفة.
- ٦- تابع مصروفاتك ومراجعة حساباتك البنكية بصورة دورية
- ٧- تجنب نشر معلومات شخصية على مواقع التواصل الاجتماعي
- ٨- افحص الملفات ضد الفيروسات قبل تنزيلها
- ٩- تجنب البرامج الغير أصلية ولا تنزل البرامج الا من مواقعها الأصلية
- ١٠- تأكد من وجود نسخ احتياطية من الملفات والبرامج المهمة

## دوافع القرصنة

- القرصنة: هم أشخاص يخترقون أنظمة الحاسوب مستغلين ثغرات معينة
- دوافع القرصنة:
  - التجسس الصناعي: بعض الشركات تؤجر القرصنة لسرقة أسرار الشركات المنافسة
  - الدفاع عن الدولة: بعض الدول كونت جيوشاً من القرصنة للدفاع عن بنيتها الالكترونية أو لمهاجمة دول أخرى ( السيطرة على البحر ثم الجو ثم الفضاء الإلكتروني)
  - للتعلم والتحدى: لتحدي شركة أو هيئة معينة أو للمتعة وإثبات الذات و تجربة فكرة معينة
  - أسباب أخلاقية: تؤجره الشركات لاختراق النظام لاكتشاف أماكن الضعف فيه
  - السرقة: سرقة هوية الأفراد وأموالهم
  - الإرهاب: دوافعهم التعصب الدين أو المذهب
  - الثأر: الثأر من شخص أو شركة أو دولة

١. «من يسيطر على البحر يسيطر على العالم»
٢. «من يسيطر على الفضاء يسيطر على العالم»
٣. «من يسيطر على الفضاء الإلكتروني يسيطر على العالم»

## المحاضرة العاشرة

### إدارة التغيير

## Change management

### مقدمة :

- التحول من الأعمال التقليدية الى الالكترونية يحتاج الى تغيير
- تغير في اقسام المنظمة والعمالة وطريقة تدفق المعلومات وطريقة خدمة العملاء والتسويق والبيع والشراء وغيرها
- كما يجب الإجابة عن كيف سيتم تبادل المعرفة في ظل منظمة متغيرة؟
- يجب تحديد جدول زمني وميزانية للتغيير وخطة للتعامل مع آثاره على الأفراد وكذلك تحديد التكنولوجيا المطلوبة للتغيير.

### أهم اشكال التغيير

### ما هي أهم أشكال التغيير؟

- تغيير السوق ونموذج الأعمال
- تغيير في عمليات وأنشطة المنظمة وطريقة تدفق المعلومات والأوامر
- إعادة هيكلة المنظمة والثقافة والموظفين ومسؤولياتهم

### عوامل نجاح التغيير:

- توظيف خبرات إدارية من خارج المؤسسة
- إدارة كفوة للمشروع
- الاستعانة بأفضل الموظفين من داخل وخارج المؤسسة
- تمليك عملية التغيير للموظفين.

### ❖ مستويات التغيير :

المخاطر	الفائدة المتوقعة	نسبة التحسن المتوقعة	المستوى
احتمال الفشل كبير جداً	١٠٠% تحسن في الأداء	تشمل كل أنشطة وعلميات الأعمال	إعادة هندسة عمليات الأعمال
الخطر متوسط	٥٠% تحسن في الأداء	تشمل إعادة تصميم العمليات الأساسية	تحسين العمليات
المخاطر قليلة	٢٥% تحسن في الأداء	تشمل بعض العمليات	أتممة العمليات

## ❖ العوامل المحددة للتغيير :

- حجم التغيير المطلوب
- القوى التي ستشارك في التغيير أو المؤيدة له
- القوى المعارضة للتغيير
- نظريات التغيير
- العامل الثقافي
- الموارد المتاحة للتغيير

## ❖ مسائل مهمة متعلقة بالتغيير :

- ١) الإطار الزمني: ماهي المراحل التي سوف يتم التغيير خلالها؟
- ٢) الميزانية: ماهي التكاليف المتوقعة؟
- ٣) مشاكل تنظيمية: هل يتطلب التغيير إعادة هيكلة المنظمة؟
- ٤) إدارة أثر التغيير على الأفراد: التعاطي مع الآثار الاجتماعية والاقتصادية والنفسية لإحداث تغييرات كبيرة على طريق العمل وأدواته؟
- ٥) تكنولوجيا التغيير: ماهي التكنولوجيا والخبرات والمعرفة ومجموعات العمل المطلوبة للتغيير؟
- ٦) إدارة المخاطر: كيف يمكن تجنب وإدارة المخاطر المتعلقة بالتغيير؟

## ❖ مداخل إدارة التغيير :

- تعاوني Collaborative: يتطلب تعاون جميع الموظفين ويمكن أن ينتج عنها أفكار جدة ولكنه يحتاج وقت ومجهود
- استشاري Consultative: الإدارة تستشير أصحاب الشأن لكنها تأخذ القرار النهائي وهو وسط بين التعاوني والتوجيهي
- توجيهي Directive: الإدارة هي التي تتخذ القرارات لذلك يتطلب تواصل دائم وتعويض المتضررين أو من يقاومون التغيير أو نموذج paternal-maternal approach الأب – والأم في الإدارة ( الأب يعرف أكثر والأم متعاطفة)
- قسري Coercive: الإدارة تتخذ القرارات ويحتاج قوة للتنفيذ، ودور الموظفين محدود جداً وهو صادم وعليه تحفظات أخلاقية لكنه مطلوب عند الضرورة ولا سيما عدم وجود وقت كافي
- ويمكن اتباع بدائل أخرى مثل نقل العامل لفرع ثاني أو الإعلان عن إفلاس الشركة وإعادة مرة أخرى بالموظفين المتميزين فقط

## ❖ إدارة المعرفة :

المعرفة هي الخبرات والمهارات والنظريات والثقافة والوعي لدى الأفراد والمجتمع والتي تم اكتسابها عن طريق الممارسة أو التعلم أو البحث

١. الشركات تفقد خبرات ومعارف ومعلومات يومية، الموظفون يتركون العمل والزبانن يتحولون الى الشركات المنافسة ومن ثم تذهب خبراتهم ومعلوماتهم معهم وهذا يكلف الشركات وقت وأموال وزبانن. Saunders (2000)

## ❖ أنواع المعرفة

- معرفة ضمنية Tacit : موجودة في عقول الأفراد وتكتسب بالخبرة والممارسة والتعلم والبحث
- معرفة صريحة Explicit وهي المسجلة في الإرشادات وقواعد البيانات مثل طريقة وخطوات التعامل مع مشاكل العملاء

## ❖ دور المعرفة في التغيير :

لقد أصبح اقتصاد الدول المتقدمة مبني على المعرفة

ترتيب المملكة العربية السعودية في اقتصاد المعرفة ال ٥٠ عام ٢٠١١ بتحسن مقداره ٢٦ نقطة عن عام ٢٠٠٠

ترتيب الامارات ٤٢ ومصر ٩٧ وإسرائيل ٢٥ وايران ٩٣

يلعب البناء المعرفي للأفراد دوراً هاماً في حدوث التغيير فإذا كانت خبرات الأفراد كبيرة ومتفاعلة ومتناغمة تكون عاملاً مؤثراً في سلوك الأفراد تجاه التغيير. وتلعب القيم والمبادئ والتعليم والمجتمع والإعلام دوراً هاماً في تكوين البناء المعرفي السليم الذي يكون خبرات فاعلة ومؤثرة في التغيير.

أما إذا كان البناء المعرفي للفرد عبارة عن ركام معرفي غير منظم وغير مترابط أو متناغم فإن سلوك الفرد يكون سلبياً تجاه التغيير وقد يتحول بمرور الوقت إلى سلوك مقاوم للتغيير.

## ❖ تحديث هيكل المنظمة :

تمر المنظمة بالمراحل التالية:

١. أنشطة عشوائية

٢. تركيز الأنشطة

٣. إضفاء الصفة الرسمية

٤. مؤسسة المنظمة.

التغيير يحتاج الى مبرمجين ومديري شبكات وأخصائيين في تحليل النظم والتسويق الإلكتروني وغيرهم

## ❖ التعاقد Outsourcing :

التعاقد هو استخدام واستئجار كفاءات وقوى وأفراد ووسائل وخدمات من مؤسسات أو شركات أو جهات ثالثة (أجنبية أو محلية) للقيام بأحد أنشطة المنظمة. وهو طريقة جديدة لهيكل المنظمة وتقسيم العمل وتوفير المال والطاقة

- مثال: شركة أمازون أسندت عملية تأليف الكتب للناشرين وعملية دفع ثمن الكتب لشركات بطاقات الائتمان وعملية شحن الكتب لشركات الشحن وخدمة العملاء الى شركات خاصة

## • الشركات تتطور خلال ثلاثة طرق Hagel

- طريقة جمع وتحليل وتبادل المعلومات والمعرفة
- طريق ووسائل خدمة العملاء
- ابتكار سلع وخدمات وأفكار وعمليات ونماذج أعمال جديدة
- هيجل يرى أن الشركات على أحد هذه الطرق وتتعهد الشركات الأخرى بالباقي
- التعهد يعوض نقص الخبرات وقد يوفر التكاليف أو الضرائب ويزيد الجودة ويضمن الوصول الى خبرات نادرة

### ❖ إطار إدارة المعرفة :

- (١) المطلوبة تحديد المعرفة
- (٢) إنتاج معرفة جديدة
- (٣) تخزين العرفة
- (٤) نشر المعرفة
- (٥) استخدام المعرفة

### ❖ أهداف إدارة المعرفة :

١. زيادة الأرباح
٢. المحافظة على الخبرات والعناصر المتميزة
٣. المحافظة على الزبائن وزيادة مستوى رضاهم
٤. المحافظة على الحصة في السوق من المنافسين
٥. اختراق أسواق جديدة
٦. تقليل التكاليف
٧. تطوير منتجات جديدة

### ❖ معوقات إدارة المعرفة :

- (١) عدم فهم إدارة المعرفة وفوائدها
- (٢) عدم وجود وقت للموظفين لتبادل المعلومات والخبرات
- (٣) عدم وجود تشجيع أو حوافز
- (٤) موانع ثقافية واجتماعية
- (٥) عدم وجود التكنولوجيا التي تسهل تبادل المعلومات ونقل الخبرات

## ❖ التقنيات اللازمة لإدارة المعرفة :

- أدوات لإنهاء المعاملات: مراكز المساعدة وتطبيقات خدمة العملاء
- أدوات تبادل المعلومات: غرف الدردشة والفيديو كونفرانس والويكيز والبلوغرز والشبكات الاجتماعية والايمل ومجموعات جوجل
- أدوات لتخزين المعرفة: مثل برامج قواعد البيانات ولوتس نوتس وغيرها
- النظم الخبيرة لتقديم حلول لمشاكل معينة

## ❖ نصائح لتجنب الفشل في التغيير :

١. استمع جيداً للتوقعات وجدول الأعمال وطلبات كل المعنيين بالتغيير
٢. تأكد من القيادة مستمرة في الدعم العلني والعملي لعملية التغيير
٣. شرح وتوضيح الغرض والهدف من التغيير
٤. لا بد من توضيح العلاقة بين تبادل المعرفة وعملية تغيير المنظمة
٥. يجب النظر الى مخاطر ومشاكل التحول من مرحلة تعتمد التكنولوجيا والمعرفة ومرحلة العمل التقليدي