

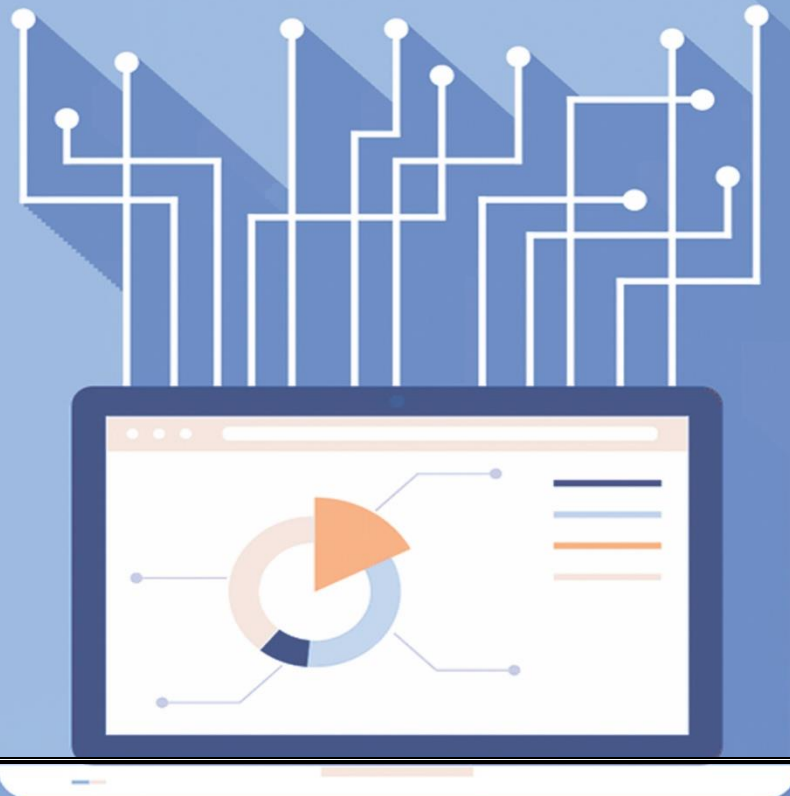


المستوى الخامس



# إدارة الأعمال الإلكترونية

E-Business Administration





## مقدمة لإدارة الأعمال الإلكترونية

### أهداف التعليم:

- فهم أبعاد الثورة الصناعية الرابعة
- التعرف على أشكال الأعمال الإلكترونية
- التفرقة بين التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية
- فهم مفهوم التجارة الاجتماعية والتجارة المتعلقة بالمكان
- إدراك الأبعاد الاجتماعية للأعمال الإلكترونية
- التعرف على معوقات الأعمال الإلكترونية

### الثورات الصناعية:

| الثورة الصناعية الرابعة  | الثورة الصناعية الثالثة   | الثورة الصناعية الثانية   | الثورة الصناعية الأولى   |
|--|---|---|--|
| <b>الوقت الراهن</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• نظم مادية-افتراضية</li><li>• الحوسبة السحابية</li><li>• الاقتصاد التشاركي</li><li>• إنترنت الأشياء</li><li>• الذكاء الاصطناعي</li><li>• تقنية النانو</li><li>• العملات الرقمية</li><li>• البيانات الكبيرة</li><li>• العمل عن بعد</li><li>• الجيل 5 للشبكات</li></ul> | <b>1980- 2013</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• الحاسب الآلي</li><li>• الإشارة الرقمية</li><li>• الأتمتة</li><li>• شبكات الجوال</li><li>• شبكات الواي فاي</li></ul> | <b>قرن 19 وبداية 20</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• صناعة الطائرات</li><li>• اكتشاف البترول</li><li>• إنتاج الكهرباء</li><li>• المواصلات العامة</li><li>• خطوط الإنتاج</li><li>• الراديو والتليجرام</li><li>• ابتكار الهاتف</li></ul> | <b>القرن 18</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• الآلة البخارية</li><li>• صناعة الورق</li><li>• صناعة المنسوجات</li><li>• الصناعات الحديدية</li></ul> |

### الثورة الصناعية الرابعة:

- 1. G5:** سرعه تبلغ 20 GPS وانخفاض زمن الوصول ، وتوفير الطاقة، والتفرقة بين الأجهزة.
- 2. طفرة في الذكاء الصناعي:** هو تطبيقات وأجهزة تحاكي سلوك وذكاء البشر في جمع البيانات ومشاركتها وتحليلها واستخدامها في اتخاذ القرار وإنجاز الأعمال.
- 3. الحوسبة السحابية:** هي استخدام خوادم وشبكات وتطبيقات شركات أخرى بدل شرائها وتطويرها داخل الشركة. مثلها مثل خدمات الكهرباء والمياه يدفع الشخص حسب الاستخدام
- 4. تقنيات النانو:** حواسيب وأجهزة استشعار وروبوتات تستطيع التعامل مع الذرات والجزيئات ومواد بحجم واحد على المليار من المتر. وتستخدم في مكافحة البكتريا والفيروسات والملوثات وجمع المعلومات وتحلية المياه والصناعات الغذائية.

• **وحدات القياس:** المتر – السنتمتر – المليمتر – الميكرومتر – النانو متر

**5. طفرة في ذكاء الأعمال:** يشتمل التطبيقات والاستراتيجيات التي تركز على جمع ومعالجة وتحليل البيانات الكبيرة سواءً المهيكلة أو غير المهيكلة واستخدامها في مؤشرات الأداء والتقارير والتطوير وإدارة المعرفة وتحقيق ميزة تنافسية.

• **البيانات المهيكلة تشمل:** الجداول وملفات إكسل وغير المهيكلة مثل رسائل البريد والتغريدات ومقاطع الفيديو.

### علاقة الاعمال الالكترونية بالتجارة الالكترونية:

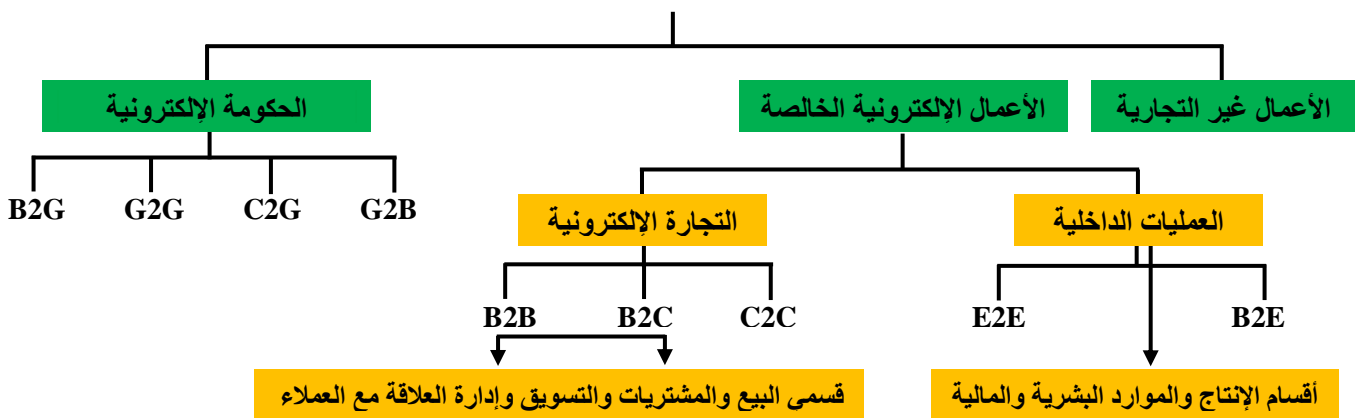
- **الأعمال الإلكترونية:** هي توظيف تقنية المعلومات في كافة أنشطة المنظمة الداخلية والخارجية.
- **التجارة الإلكترونية:** هي تبادل السلع والخدمات والمعلومات والأموال والمواد الخام عبر تقنية المعلومات والاتصالات. تشمل تعاملات المنظمة مع أصحاب المصلحة الخارجيين (الموردين والوسطاء، والشركاء، والعملاء)
- **التجارة الإلكترونية تشمل** عمليات البيع والشراء وعمليات ما قبل البيع وقبل الشراء.

### • تقسيمات التجارة الإلكترونية:

- **جانب الشراء:** يمثل قسم المشتريات حيث يشتري مستلزمات الإنتاج والمواد الخام إلكترونياً
- **جانب البيع:** الذي يمثل مبيعات الاعمال الإلكترونية. وتتكون أيضا من تبادل البيانات لتسهيل الأمور المالية كالتمويل والدفع للمعاملات التجارية الخاصة بالأعمال الإلكترونية.
- **التجارة الإلكترونية الخالصة:** المنتج أو الخدمة الكرتوني، والعمليات والتوزيع
- **التجارة الإلكترونية الغير خالصة:** إما الإنتاج أو العمليات أو التوزيع يتم بالطريقة التقليدية

### أشكال الاعمال الالكترونية:

## الأعمال الإلكترونية



- **من أعمال إلى مستهلك (B2C):** مثل تجارة التجزئة الإلكترونية (مواقع إكسترا وجريز) وخدمة العملاء، الصيرفة الإلكترونية. تركز على أذواق واتجاهات العملاء والنمو السريع
- **من أعمال إلى أعمال (B2B):** العمليات التي تتم بين المصانع وشركات البيع بالجملة والتجزئة، العمليات التي تتم بين الشركة والموردين والوسطاء والشركاء. وحجمها أكبر من B2C. أشهر المواقع موقع «علي بابا» لتجارة الجملة
- **من مستهلك إلى مستهلك (C2C):** تشمل المزادات الإلكترونية مثل إيباي e-bay، موقع الحراج، البيع على الشبكات الاجتماعية، مقاطع يوتيوب وفيس بوك وويكيبيديا. هي محرك للعمل الخيري وتشجع المشروعات الصغيرة لكن تعاني من ضعف الثقة ويمكن بيع سلع غير قانونية ويصعب جمع الضرائب منها لأنه ضمن الاقتصاد غير الرسمي.
- **من الحكومة إلى المستهلك (G2C):** كافة الخدمات الحكومية مثل تراخيص السيارات ورخص القيادة والتأشيرات والجمارك والتعليم عن بعد وخدمات الحج الإلكترونية وغيرها. هذه الخدمات تعتبر أدوات تستخدمها الدولة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومحاربة الفقر والبطالة.
- **من المستهلك للحكومة (C2G):** مثل شكاوى المواطنين وعملية دفع الضرائب والذكاة الكترونيا
- **من الموظف للموظف (E2E):** المعاملات الداخلية والتعاون وتبادل المعلومات بين الموظفين

#### فوائد الأعمال الإلكترونية:

| فوائد لأرباب الأعمال   | المنافع التي يحصل عليها العملاء            |
|--|--|
| 1. زيادة الإنتاجية والأرباح وإتاحة الخدمة 24 ساعة                            | 1. يمكنه الشراء من أي مكان وفي أي وقت      |
| 2. وفورات في التكلفة بكافة أنواعها   | 2. الحصول على خيارات وأذواق عالمية         |
| 3. حضور عالمي ووصول للأسواق العالمية   | 3. توفير الوقت والجهد والموارد             |
| 4. وضع تنافسي أفضل وبناء شراكات  | 4. زيادة جودة الخدمات ولاسيما الحكومية     |
| 5. تفصيل السلع والخدمات حسب طلب العميل                                       | 5. الاستجابة السريعة للحاجات والأفضليات    |
| 6. تقصير سلاسل التوريد وإلغاء الوسطاء  | 6. تخفيضات هائلة في الأسعار                |
| 7. زيادة فرص الابتكار والتعلم وتبادل المعرفة                                 | 7. خدمات شخصية منفصلة حسب حاجة العميل      |
| 8. الاستفادة من العميل في الانتاج والبيع وتطوير المنتج                       | 8. زيادة مهارات العملاء وخلق وظائف جديدة   |
| 9. والتسويق وخدمة العملاء  | 9. تعطي العملاء القدرة على تبادل المعلومات |
| 9. التغلب على موانع الدخول للسوق (تراخيص، تكاليف ثابتة، بعد الموقع الجغرافي) |  |

## تطبيقات جديدة للأعمال الإلكترونية:

- **المستشفيات الذكية:** الأجهزة سوف تقلل الاعتماد على الطبيب والمرضة.
- **المراعي الذكية:** قواعد البيانات ونظم إنذار وتقنية تحديد المواقع وتحديد الهوية بالراديو **RFID** سوف تستخدم على نطاق واسع في الرعي.
- **المصايد الذكية:** أجهزة استشعار تحدد تحركات أفواج الأسماك والأحياء البحرية وحجمها وأماكن تكاثرها وغيرها.
- **البيوت الذكية:** الأجهزة المنزلية والأبواب والتكييف والإضاءة مرتبطة بالسيارة والجوال وغيرها بحيث تعمل ذاتياً.
- **المصانع الذكية:** عمليات التصنيع ومراقبته وغيرها ستتم إلكترونياً.



- رقمنة الروائح **Electronic nose** سيفتح آفاق واسعة
- كل انسان سوف يكون مجهز بفريق الكتروني يعمل صالحه
- كل انسان سوف يكون له معلم خاص به **Cognitive Tutor**
- الروبوتات والسيارات الذكية والثلاجة الذكية أصبحوا **زبائن**

## التجارة المتعلقة بالمكان I-Commerce :

- **الأعمال المتعلقة بالمكان I-commerce:** عبقرية المكان مهمة حيث تضيف قيمة للمطاعم ومراكز التسوق وصناعة وبيع الأثاث والمدارس والمستشفيات والمطارات وغيرها.
- المكان مهم للوصول للأسواق والعمالة والشركاء والمواد الخام ومصادر المياه والطاقة وفرص الترفيه والتسهيلات وطرق المواصلات والمناخ الطيب وتجنب الكوارث الطبيعية
- **تكنولوجيا المكان:** تقنية الاستشعار والأقمار الصناعية ونظم المعلومات الجغرافية ونظام تحديد المواقع العالمي (GPS) وتقنية التعرف بالهوية (RFID).

ما هو أنسب مكان لبناء وادي للطاقة المتجددة في السعودية؟

- «المكان ثم المكان ثم المكان» Jae Young Lee

- يمكنها تحديد مواقع المحلات وتحديد الاتجاهات والمسافة والوقت اللازم للوصول للمكان.
- **شركة Foursquare:** تساعد الزبائن في العثور على أفضل المطاعم، والمتاجر، والمعالم السياحية عن طريق تزكيات الزبائن والأصدقاء. عدد زبائنها نحو 75 مليون فرد.

## التجارة الاجتماعية S-Commerce:

- استخدام شبكات التواصل الاجتماعي في الأعمال ولإسيما الدعاية والإعلان والبيع وخدمة العملاء
- **عناصر التجارة الاجتماعية (6C):**
- 1. **المحتوى (Content):** نشر صور ورسائل ومقاطع قيمة وجذابة وتراعى الخصوصية الثقافية.
- 2. **المجتمع (community):** تحول أصحاب المصلحة الى مجتمع من خلال التعليقات والردود.

3. **التجارة (commerce):** الشبكات الاجتماعية تدعم تجارة B2C وB2B ومعاملات C2C خاصة.
  4. **السياق (Context):** تساعد أصحاب المصلحة على قنص الفرص وتجنب المخاطر عن طريق تتبع الأحداث والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المحلية.
  5. **الاتصال (communication):** وسيلة للتواصل مع العملاء والموردين والشركاء والمجتمع.
  6. **المحادثة (Conversation):** يمكن إجراء محادثات مباشرة مع فرق البيع وخدمة العملاء مما يساعد على التعرف على مشاكل المنتج وكذلك تفاصيل أكثر عن احتياجات العملاء
- **فوائدها:** تزيد معدل التحويل، سرعة الاتصال الجماعي، تقوى العلامة التجارية وترتيبها على محركات البحث، تحسن خبرة العميل وتشركه في الإنتاج والتسويق وخدمة العملاء وتطوير المنتج
  - **قياس النجاح:** العائد على الاستثمار وتأثيرها على السمعة والعلامة التجارية ومعدل التحويل

### الأعمال الإلكترونية الغير هادفة للربح:

- **رؤية 2030 تهدف الى حشد مليون متطوع بحلول عام 2030**
- **القطاع الغير ربحي:** منظمات وأفراد ينتجون سلع وخدمات اجتماعية لصالح المجتمع وليس بهدف الربح. أحياناً يسمى القطاع الثالث بعد القطاع الحكومي والقطاع الخاص.
- **الريادة الاجتماعية الإلكترونية:** مشروعات تسخر تقنية المعلومات فى التعليم (مثل منصة شمس) ومكافحة الفقر والبطالة والرعاية الصحية (موقع كل يوم معلومة) وتمكين المرأة (منتدى فتكات) ومحو الأمية الرقمية (شبكات الواى فائى المجانية) وغيرها.
- ✓ بعضها يوازن بين الأهداف الاجتماعية وهدف تحقيق الربح .
- ✓ برامج تقدم نسخة بوظائف محدودة مجاناً مثل Avast و OpenDNs
- **التطوع الإلكتروني :** أشخاص يستخدمون الانترنت في أعمال تطوعية
- ✓ **تشمل:** مشاريع ويكيبيديا وتطوير البرمجيات مفتوحة المصدر، وانشاء مواقع دينية وتقديم الاستشارات عن بعد والمنتديات التعليمية والمتعلقة بالتنمية البشرية

- مؤسسة الملك خالد الخيرية
- مؤسسة الملك عبد الله بن عبد العزيز لوالديه
- للإسكان التنموي
- مؤسسة الملك فيصل الخيرية
- مؤسسة الوليد بن طلال الخيرية
- مؤسسة سلطان بن عبد العزيز آل سعود الخيرية
- مؤسسة سليمان بن عبد العزيز الراجحي الخيرية
- مؤسسة عبد العزيز بن باز الخيرية
- مؤسسة محمد بن سلمان بن عبد العزيز الخيرية
- مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية
- واحة الملك سلمان الاجتماعية
- الجمعية السعودية الخيرية لمرضى الإيدز
- أوقاف سليمان بن عبد العزيز الراجحي
- جمعية رعاية الأيتام بالمنطقة الشرقية (بناء)
- جمعية رعاية الأيتام بمنطقة الرياض (إنسان)
- جمعية الأطفال المعوقين
- جمعية زهرة
- حكايا مسك
- جمعية البر بالأحساء
- مركز الملك سلمان للشباب
- جمعية الأمير عبد المجيد للمعوقين
- جمعية النهضة النسائية الخيرية
- شركة أوقاف سليمان بن عبد العزيز الراجحي
- القابضة
- مؤسسة الحرمين الخيرية

### الأعمال الإلكترونية في وظائف الأعمال:

- **الإدارة:** تمكن المدير من إدارة أكثر من مشروع وتقلل المستويات الإدارية فيما يعرف بالإدارة المسطحة، ومراقبة الأداء وقياسه.
- **الإنتاج والعمليات:** تستخدم في شراء مستلزمات الإنتاج وأتمته الإنتاج، وإدارة المشاريع، وتطوير وتصميم المنتج، والتواصل بين فرق العمل، وتحسين الجودة وتقليل التكاليف وزيادة الإنتاج وتقصير دورته، وإدارة المخزون والأمن والسلامة.
- **المالية والمحاسبة:** جمع وتخزين وتوزيع البيانات والدفع الإلكتروني، والإدارة الإلكترونية للنقدية، وأتمته المكتب الخلفي، المصرفية المنزلية، تداول الأسهم الإلكترونية، والتدقيق.
- **الموارد البشرية:** نظم جلب وتوظيف الموظفين، ودفع المرتبات وقياس الأداء، والتدريب وإدارة المعرفة، والتعلم عن بعد، والخدمة الذاتية.
- **البيع والتسويق:** إلغاء الوسطاء وإنشاء الوسطاء والبيع والتسويق الإلكتروني.

## الفوائد والخسائر الاجتماعية للأعمال الإلكترونية:

- تخلق وظائف وفرص أعمال جديدة
- تسهل العمل من المنزل ما يساعدنا على الموازنة بين العمل ومسؤولياتنا الأسرية والجمع بين عمليين
- تقلل الاعتماد على السيارات في الأعمال والتسوق، ما يخفف حركة المرور والحوادث والتلوث
- تحارب الفقر عن طريق انخفاض الأسعار وتوفير موارد وخدمات مجانية للفقراء والمهمشين
- تحرك التنمية في دول العالم الثالث وتساعدنا على اللحاق بالدولة المتقدمة
- تسهل تقديم الخدمات العامة بتكلفة مخفضة، وفعالية أكبر وجودة أفضل
- تبني المنظمات وفرق العمل الافتراضية وتقلل الحاجة الى مكان والمواد الأولية
- أتمته الأعمال وغزو الروبوت أسواق العمل سيؤدي الى إختفاء 45% من الوظائف في الولايات المتحدة بحلول عام 2020 (ساعي البريد، عامل التحويلة، موظف الأرشيف، عامل محطات البنزين، رجال المرور، المعقبين وسماسرة العقارات، وكالات الطيران، والمترجمين)
- تشعل المنافسة مما يقلل الأسعار ويزيح كثير من الشركات
- تحتاج الى سياسات ومداخل خلاقة في القيادة والإدارة مثل الإدارة المسطحة
- تعاضم الاقتصاد الشبكي القائم على الشراكة وتبادل المعرفة
- الحاجة الى العدالة في توزيع الأعباء والمنافع حيث تتركز الثروة في يد أصحاب المعرفة والمعلومات
- تحتاج الى ذكاء اجتماعي **Social Intelligence** للعمل في بيئة متنوعة وعالمية

## معوقات إدارة الأعمال الإلكترونية هي :

- **مشكلة اللغة:** فمعظم المواقع الإلكترونية تدعم لغة أو إثنين فقط
- **الفجوة الرقمية Digital Divide:** نسبة الذين لا يملكون حاسبات ولا اشتراك للإنترنت
- **ارتفاع التكاليف الثابتة:** تحتاج الى شبكات وأجهزة وبرامج وتطبيقات وأخصائيين وتدريب
- **العائد على الاستثمار:** يجب أن تكون المنافع المتولدة عن الاستثمار فيها يفوق التكلفة
- **مشاكل الإنترنت:** انخفاض السرعة ورداءة أمن المعلومات وارتفاع أسعار الإنترنت والجوال
- **قلة الثقة:** لعدم التواصل المباشر بين الأطراف وتباين التشريعات وضعف آليات فض المنازعات
- **التغير المستمر:** الحواسيب والجوالات والتطبيقات تتغير باستمرار
- **المخلفات الإلكترونية:** هناك مخلفات صلبة (حاسبات وجوالات وطابعات) وغير صلبة (ثاني أكسيد الكربون والتلوث الإشعاعي)
- **التكامل:** تحتاج من الحكومة أن تصدر تشريعات وتضع سياسات ومبادرات خاصة
- **قلة الدعم الحكومي:** تحتاج من الحكومات أن تصدر تشريعات وتضع سياسات ومبادرات خاصة



- **إعادة هندسة الأعمال:** تحتاج الى إعادة هيكلة العمالة وأقسام الشركة والوسطاء
- **مقاومة التغيير:** التحول الإلكتروني يحتاج الى تغيير العمالة والثقافة التنظيمية وهياكل المنظمة

### مستقبل الأعمال الإلكترونية في المملكة:

- السعودية هي أعلى دول المنطقة من حيث معاملات التجارة الإلكترونية.
- وصل حجم التجارة الإلكترونية في المملكة ما يقارب 7.5 مليار ريال عام 2017.
- في 15.6 مليون مستخدم للإنترنت في السعودية، يُجري 3.9 ملايين منهم معاملات إلكترونية.
- حققت المملكة المرتبة الثالثة عربياً في الحكومة الإلكترونية والمرتبة 36 عالمياً بعد أن كانت في المرتبة الـ 41 محققة قفزة مقدارها 5 نقاط في العامين الماضيين. وتعتبر ضمن الـ 20 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 و الأضاحي والهدى. فمثلاً، استحدث منظمو مهرجان عيزة الدولي السادس للتمور أول سوق إلكترونية للتمور في العالم عام 2010 (حجم تجارة التمور في المملكة 2 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 لتأجرات يعملن من المنزل.
- المجتمع السعودي يقضى وقت كبير على الإنترنت.
- أكثر القطاعات هي الخدمات الحكومية وحجوزات الحج والتعليم عن بعد وتذاكر الطيران والبرمجيات والإلكترونيات وحجوزات الفنادق بنسبة 56%، وقطاع الموضة 8%، والكتب تستحوذ على 11% من المعاملات.
- الأعمال الإلكترونية سيكون لها دور كبير في تنويع الاقتصاد والترفيه والتعليم والحكومة الإلكترونية وتنمية القطاع غير الربحي والتطوع.





## تحليل أسواق التجارة الإلكترونية Marketplace Analysis

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:**

1. رسم استراتيجية الأعمال للشركة المعنية.

2. إتخاذ القرارات المتعلقة بالتشغيل والحملات التسويقية والتسعير والتوسعات وإدارة المخزون

3. تصميم نماذج الأعمال الإلكترونية



| السوق الإلكتروني  | السوق التقليدي  |
|---|---|
| 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. | هو المكان الذي يلتقي فيه البائع والمشتري لتبادل المنتج بمال أو تبادل المنتج بمنتج أو خدمة أو معلومات.<br> |

**الأسواق الإلكترونية:**

✓ السوق الإلكتروني عبارة عن شبكة من التفاعلات والعلاقات حيث يتم تبادل المعلومات والمنتجات والخدمات والمدفوعات.

✓ والسوق 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                                 |
|---------------------------------|---|
| 1. البيع الإلكتروني Online      | 1. البيع التقليدي (السوق) عن طريق التعامل المباشر |
| 2. المنتجات رقمية Digital       | 2. المنتجات حسية / لمسية                          |
| 3. كتالوج إلكتروني              | 3. كتالوج ورقي                                    |
| 4. استخدام الإنترنت والموبايل   | 4. استخدام الشبكات العادية                        |
| 5. الفواتير إلكترونية           | 5. الفواتير ورقية                                 |
| 6. الإنتاج مخصص حسب رغبة الزبون | 6. الإنتاج شامل وواسع جدا                         |

### وظائف السوق :



1. تسهيل التقاء الباعة بالمشتريين وربطهم ببعضهم البعض. (من أهم الوظائف)
2. تسهيل العمليات التي تتم في السوق، مثل: تدفق المعلومات، انتقال المنتجات والخدمات من البائع إلى المشتري.
3. السوق بنية قانونية تنظيمية للبائع والمشتري.
4. حيث أن السوق يشكل المكان القانوني النظامي الذي تتم فيه عملية البيع والشراء والدول تحمي المستهلك من الغش.

### عناصر السوق :

1. الزبائن Customers.
2. الباعة Sellers.
3. **المنتجات Products**: هناك المنتجات الرقمية Digital Products مثل / الكتب ، المحاضرات ، الأفلام ، التذاكر ، الجرائد . ويتم بيع المنتجات غير الرقمية أيضا في الأسواق الإلكترونية
4. **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 .
5. **Front –End**: هي الشاشة التي يتعامل معها الزبون أو العميل حتى يتم عملية الشراء .
6. **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.

7. **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.

8. **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 .

9. **خدمات الدعم والمساعدة:** مثل / خدمة العملاء والضمان.

## أنواع المتاجر في السوق الإلكترونية:

### 1. 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):

1. الكتالوج الإلكتروني.

2. محرك البحث Search Engine: وهو برنامج صغير يستخدمه المشتري للبحث في الكتالوج عن المنتج المطلوب.

3. سلة التسوق Shopping Cart

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

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

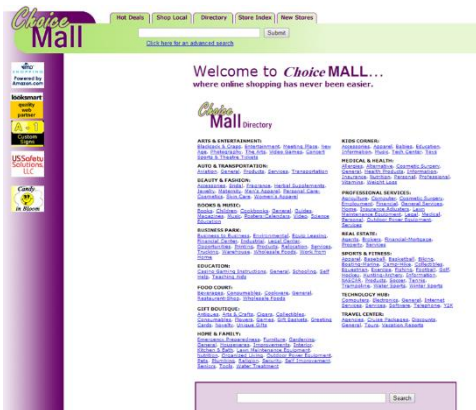
6. خدمات العملاء Customer Service: وتشمل إعطاء معلومات عن المنتج وتسجيل المنتج والضمان والمساعدة بعد

شراء المنتج

### 2. 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: Choicemail.com



## أنواع المتاجر/ المراكز التجارية الإلكترونية:

1. المتجر المركز العام **General**: ليس له طبيعة معينة فهو يبيع كافة أنواع السلع والخدمات مثل موقع **ebay.com**.
2. المركز المتخصص: لا يبيع إلا بضاعة معينة، مثل **1200flowers.com** متجر متخصص ببيع الورود فقط.
3. متاجر / مراكز إقليمية – عالمية: يخدم منطقة معينة فقط. عالمية: يخدم كافة أنحاء العالم في أي دولة.
4. المتاجر الإلكترونية: مثل **Pure – Online**.
5. 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 والبتترول.



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

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

## نماذج شركات التجارة الإلكترونية:

1. **Transactions**

2. **Subscriptions**

3. **Advertising**

4. **Sales**

5. **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 مباشر

فتنخفض التكاليف على العملاء ويستفيدون.

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



## الوسطاء الإلكترونيون Online Intermediaries:

1. **بوابة الكترونية Web Portal:** وهي موقع يعرض معلومات من مصادر متعددة مثل بوابات الحكومة الإلكترونية.
2. **بلوغز Blogs:** ويتم تحديث المحتوى باستمرار وغالبا ما يشمل فيديوهات.
3. **محركات البحث:** تعتبر أهم وسيط الكتروني لأهميتها في الوصول الى مواقع الشركات المختلفة 90% من الزبائن يستخدمونها للبحث عن المنتجات.
4. **المزادات الإلكترونية:** مثل ebay 
5. **مواقع مقارنة الأسعار:** مثل موقع kayak الذي يقارن أسعار التذاكر ، وموقع [www.pricerunner.com](http://www.pricerunner.com) الذي  يقارن أسعار اللاب توب. 
6. وهناك وسطاء كثيرون مثل مواقع التواصل الاجتماعي واليوتيوب ..





## الابتكار في نماذج الأعمال والايرادات الالكترونية

### الأهداف التعليمية

- فهم أساسيات الابتكار
- معرفة عناصر نموذج الأعمال
- معرفة عناصر نماذج الاعمال الالكترونية
- معرفة نماذج الايرادات
- معرفة أهم نماذج الأعمال الإلكترونية

### أساسيات الابتكار:

- **الفكرة:** هي أطروحة لم يتم التحقق من صحتها حول طريقة لحل مشكلة معينة
- **الاختراع:** إنتاج آلة أو جهاز أو أسلوب أو خلطة أو عملية أو نموذج جديد ومتفرد ومعترف به.
- **الابتكار:** تحويل الاختراع الى منتج له قيمة اقتصادية أو اجتماعية من وجهة نظر المستهلك.
- **أهداف الابتكار:** تحقيق النمو، غزو الأسواق، إطلاق صناعات، تخفيض التكلفة، وتحسين الجودة.
- **ريادة الأعمال:** تحويل الابتكار إلى فرصة للأعمال غالباً ما تتخذ شكل شركة ناشئة وواعدة.
- **أنواع الابتكارات:**
  - **المنتجات:** ابتكار الحاسوب والجوال وكاميرات التصوير
  - **الخدمات:** خدمة التجارة والحكومة الإلكترونية ونظام الحج الإلكتروني والخدمة الذاتية في ماكينات الصراف.
  - **أسواق جديدة:** شركات العثيم والمراعي والعربية للعود والراجحي فتحت فروع جديدة في الدول العربية
  - **الابتكار في المنظمات:** مثل إنشاء منظمات افتراضية وإدارة الجودة وإدارة المعرفة
  - **نماذج أعمال جديدة:** موقع إى باى ابتكر الوساطة الإلكترونية وموقع على بابا ابتكر تجارة الجملة الإلكترونية
- تشير الدراسات أن ابتكار نماذج أعمال أكثر ربحية من ابتكار منتجات وخدمات وعمليات جديدة

### نماذج الأعمال وعناصرها :

- **النموذج:** هو أداة لوصف مبسط لعمل نظام معقد وتحديد عناصره الأساسية والعلاقات التي تحكمه وفرضيات هذا النموذج.
- **أهميته:** يمكن بناؤه قبل بناء النظام الحقيقي للمساعدة في التنبؤ بكيفية استجابة النظام إذا قمنا بتغيير البنية والهيكل والعلاقات والافتراضات
- **نموذج الأعمال:** بيان يصف محتوى وهيكل وحوكمة المعاملات اللازمة لخلق قيمة عن طريق استغلال الموارد وفرص الأعمال المتاحة. ( يجيب عن سؤال ماذا؟ )

- يصف المنطق الذي تتبعه مؤسسة ما من أجل خلق و إيصال قيمة للعملاء والحصول على المقابل
- يصف الشراكات والتكاليف والبنية التحتية الالكترونية لخلق هذه القيمة والعائد المتولد عنها
- المزارع يولد قيمة من الزراعة والراعي من الرعي والحرفي من حرفته والمؤلف من كتبه
- **نموذج الاعمال الإلكترونية:** يصف دور أقسام الشركة وشركائها ومورديها في إنتاج المنتج وتوصيله للعملاء عبر الانترنت وطرق تبادل المعلومات والأموال والفوائد الرئيسية بين أصحاب المصلحة.
- **خطة الاعمال:** تصف طريقة تنفيذ نموذج الأعمال وتحويله الى واقع مثل تحديد موقع الشركة وكيفية بناء الشراكات وكيفية جلب العمال والكفاءات وتحديد مكان نقاط البيع وغيرها. ( **تجيب عن سؤال كيف؟** )

أعظم نموذج أعمال ابتكره العرب وعرفته الإنسانية هو نموذج رحلتى الشتاء والصيف  
بوحى من الله الذى حمى قريش من الجوع والخوف ومكنها من التربع على عرش الجزيرة  
العربية.

### عناصر نموذج الأعمال:

يشمل تصميم نموذج الأعمال تصميم ووصف البنود التالية الخاصة بالشركة:

|                                      |                        |                          |
|--------------------------------------|------------------------|--------------------------|
| 1. القيمة المطروحة proposition value | 4. العلاقات مع العملاء | 7. تحديد شبكة الشركاء    |
| 2. شريحة العملاء المستهدفين          | 5. الأنشطة الرئيسية    | 8. بيان هيكل التكاليف    |
| 3. قنوات التوزيع                     | 6. الموارد الرئيسية    | 9. تحديد مصادر الإيرادات |

وسيتم شرح بنود نموذج الأعمال كالتالى :

### أولاً: القيمة المطروحة value proposition:

- يمكن تعريف المنظمة ببساطة على أنها نظام لتوليد القيمة
- **القيمة المطروحة:** هي خدمة أو منتج أو ميزة في هذا المنتج تساهم في إشباع حاجات العملاء أو حل مشكلاتهم أو توليد منافع لهم، وذلك من وجهة نظر العملاء.
- القيمة = المنافع - التكاليف
- قد تكون ملموسة أو غير ملموسة وهي مصدر المزايا التنافسية وتميز منتجات الشركة عن غيرها
- **القيمة المطروحة للموظف:** هي ما تقدمه المنظمة للموظف مقابل جهده ووقته ومهاراته وولائه
- وعند إنشاء شركة أو تطوير منتج يجب أن نسأل أنفسنا ما القيمة التي ستقدمها للعميل؟ أي مشكلات العميل سوف يحلها منتجنا؟ أي متطلبات العميل سوف تلبي؟ كم يمكن للعميل دفعه ثمن لهذه القيمة؟
- 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، أو سهولة الاستخدام، أو سعر أقل.
- نقطة التوازن تحدث عندما يكون هناك منافع للجميع **win-win situation**



## ثانياً: شريحة العملاء المستهدفين:

- مجموعة من العملاء المحتمل أن يقبلوا على القيمة المطروحة ويشتروا في نفس الخصائص مثل القوة الشرائية والحاجات والقيم والثقافة وقنوات التوزيع المفضلة.
- يجب الإجابة على سؤال: لمن نوجد هذه القيمة أو السلعة؟ ومن هم عملائنا؟ وما هي خصائصهم؟

## يوجد أربعة أنواع من شرائح العملاء:

1. **الأسواق الجماهيرية (Mass Market):** نماذج الأعمال لا تميز بين الشرائح المختلفة للعملاء. منتجاتها تشمل الصابون ومعجون الاسنان والقهوة ووجبات مطعم البخاري والأدوات المدرسية.  
➤ تتميز بقوة المنافسة وقلة ولاء العملاء للعلامة التجارية لكن تتمتع بمزايا الحجم الكبير وقلة التكاليف
2. **الأسواق المتخصصة (Niche Market):** استهداف شريحة محددة. مثل مرضى السكر وأجهزة ذوى الاحتياجات الخاصة وشبكة لينكد إن والأغذية العضوية. أكثر ربحية والطلب غير مرن للأسعار.
3. **اسواق مقسمة (Segmented):** تقسيم السوق الى شرائح مختلفة حسب احتياجاتها وقوتها الشرائية والتميز بينها فى السعر ومواصفات المنتج . يمكن أن تسبب في تدمير شرائح معينة بسبب التمييز.
4. **التنوع (Diversified):** إنتاج أكثر من منتج للوصول الى شرائح جديدة. فالمرعى تنتج الخبز والتصبيرة وعصائر الى جانب الألبان. ومنها أيضا أن تنتج الشركة فرشاة الاسنان ومعجون وغسول الفم.

## ثالثاً: قنوات التوزيع :

ما هي قنوات التوزيع لشركة المرعى؟

- **قناة التوزيع:** هي مجموعة من الأنشطة أو الوسطاء اللازمة لإيصال السلعة الى العملاء
- هنا نحدد القنوات المفضلة للعملاء للبحث عن معلومات وشراء السلعة ودفع ثمنها؟ وهل هذه القنوات متكاملة؟ وأي منها يعمل بشكل أفضل؟ أيها الأكثر فعالية بالنسبة إلى كلفتها؟

## أنواع قنوات التوزيع:

1. **قنوات مباشرة:** مملوكة للشركة وتمكن العملاء من الشراء مباشرة من الشركة وتشمل فريق مبيعات أو موقع إلكتروني تابع للشركة. قد تكون مكلفة وتحتاج الى كفاءات لكنها تزيد الأرباح وتساعد في جمع المعلومات عن احتياجات وأذواق العملاء وتزيد سرعة وصول السلعة.
2. **قنوات غير مباشرة:** مثل تجار الجملة وتجار التجزئة أو المواقع الإلكترونية المملوكة للشركاء. ومن عيوبها أنها تقلل الأرباح ولكنها بديل ناجح عند نقص الكفاءات أو نقص المعلومات عن العملاء وتساعد الشركة على التركيز على المنتج والاستفادة من عملاء تجار الجملة والتجزئة

## عوامل تحديد قنوات التوزيع:

1. أهداف المنظمة (سرعة التسليم تناسبها القنوات المباشرة)
2. خصائص المنتج
3. خصائص السوق (اقتصاديات الحجم الكبير والمنافسة)
4. توفر الموارد والتكنولوجيا

## رابعاً: العلاقات مع العملاء :

ما هو نوع العلاقة التي تستخدمها الشركة السعودية

ما نوع العلاقة التي تناسب كل شريحة من العملاء بحيث نحافظ عليهم؟ ما العلاقات التي أسسناها بالفعل؟ كم كلفتنا؟ كيف يمكن دمجها مع بقية أجزاء نموذج الأعمال الذي نتبناه؟

وقد تكون مدفوعة بالآتي:

- اكتساب عملاء جدد
- الاحتفاظ بالعملاء الحاليين
- تنشيط المبيعات

## نماذج العلاقات مع العملاء:

### 1. المعاملات ( Transactional ) :

العلاقة تقتصر على المعاملة ولا تؤدي الى علاقة دائمة مثل الباعة الجائلين

### 2. المساعدة الشخصية ( Personal assistance ) :

يقوم هذا النوع من العلاقة على أساس التفاعل الإنساني كأن يتحدث المندوب مباشرة مع العملاء لتقديم الدعم والمساعدة 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 بأية وسائل أخرى.

### 3. المساعدة الشخصية الخاصة ( Dedicated personal assistance ):

تخصيص أحد مندوبي خدمة العملاء لعميل معين مثل كبار العملاء أو ذوي الاحتياجات الخاصة أو كبار السن.

### 4. الخدمة الذاتية ( Self-service ):

توفر المنشأة وسائل لتمكين العملاء بخدمة أنفسهم بأنفسهم مثل ماكينات الصراف الآلي ودفع فواتير المياه والكهرباء.

### 5. المجموعات ( Communities ):

تستخدم وسائل التواصل الاجتماعي لرفع مستوى التفاعل مع العملاء، ولتسهيل التواصل فيما بينهم وتمكينهم من تبادل المعرفة والمساعدة في حل مشكلات بعضهم بعضاً وإشراكهم في الدعاية والتسويق لمنتجات الشركة.

### 6. المشاركة في أداء العمل:

شركة أمازون دوت كوم تدعو العملاء إلى كتابة مراجعات للكتب، وهي بذلك توجد قيمة مضافة لعشاق الكتب الآخرين. وتقوم يوتيوب وكذلك تويتر وفاسبوك بحث العملاء على تقديم محتوى لمشاركته مع الجمهور.

## 7. تكلفة التحويل:

هي تكلفة التحول الى السلع البديلة مثل خسارة النقاط أو تكلفة التدريب على التطبيقات المنافسة أو عدم التيقن أو خسارة في الوقت والجهد والأصدقاء.

### خامساً: الأنشطة الرئيسية للشركة :

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

### يمكن تصنيف الأنشطة الرئيسية على النحو التالي:

1. الإنتاج (Production): يتعلّق هذا النشاط بشراء مستلزمات الإنتاج وتصميم وصنع المنتج
2. الموارد البشرية
3. المالية والمحاسبة
4. حل المشكلات (Problem solving) : محاولة التوصل إلى حل لمشكلات العملاء والعمال والمنتج.
5. الدعاية
6. التوزيع
7. خدمات ما بعد البيع

### سادساً: الموارد الرئيسية اللازمة لإنتاج القيمة :

ما الموارد الرئيسيّة التي تتطلبها القيم المقترحة؟

### يمكن تصنيفها على النحو التالي:

1. المادية: تشمل هذه الفئة الأصول الماديّة مثل مرافق التصنيع والمباني والعربات والآلات والأنظمة الإلكترونية وأنظمة نقاط البيع وشبكات التوزيع
2. الفكرية: تشمل العلماء والخبراء ورجال المبيعات المهرة والمهندسين والمصممين.
3. المالية: مثل النقدية وخطوط الائتمان والأسهم.
4. البشرية: مثل العمال والموظفين وتنقسم إلى:
  - **دائمة:** أكثر إنزماً بمواثيق ولوائح الشركة وتم التحقق من خبراتهم ووثانقهم أثناء التوظيف
  - **مؤقتة:** مثل المتعاقدين والعاملين كجزء من الوقت والاستشاريين وهؤلاء أقل خضوعاً للوائح الشركة
5. موارد إلكترونية: شبكة إنترنت، وبوابة خوادم، وأجهزة وتطبيقات وقواعد بيانات

## سابعاً: هيكل التكاليف :

يجب تحديد أهم التكاليف التي ستحملها المنشأة من أجل إنتاج السلعة

### • وهناك منهجين:

1. مدفوعة بالكلفة (Cost-Driven): يهدف هذا النهج إلى تقليل التكاليف إلى أقصى حد.

2. مدفوعة بالقيمة (Value-Driven): تركز على خلق قيمة مثل الفنادق الفاخرة

### • وهناك نوعين من التكاليف:

1. تكاليف ثابتة (Fixed Costs): هي التكاليف التي تبقى كما هي بغض النظر عن حجم البضائع أو الخدمات المنتجة.

من الأمثلة على ذلك الإيجارات وتكلفة مرافق التصنيع وأجهزة الحاسوب ورخص البرامج والتطبيقات.

2. تكاليف متغيرة (Variable Costs): هي التكاليف التي تتغير بتناسب مع حجم البضائع أو الخدمات المنتجة.

وتشمل تكاليف المواد الخام وعمولات البيع والأجور وتكاليف التدريب.

### • خصائص تكاليف الأعمال الإلكترونية: تتميز بأن التكاليف الثابتة مرتفعة والمتغيرة متدنية

## ثامناً: شبكة الشركاء :

يجب أن نجيب عن سؤال من هم شركاؤنا الرئيسيون؟ ما الموارد والخدمات الرئيسية التي نحصل عليها من شركائنا؟ وما هو المقابل الذي سيعود عليهم؟

### • دوافع تكمن خلف الدخول في شراكات:

- تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير: هي تناقص تكلفة الوحدة مع زيادة عدد الوحدات المنتجة
- الحد من المخاطر وعدم التيقن: عند بناء شراكة مع الموردين وشركات الشحن والموزعين
- الحصول على موارد نادرة: مثل مواد خام، موقع مميز، خبرات نادرة، اختراق أسواق نائية.

### • أنواع الشراكات:









- الشراكة العامة: يدير الشركاء عمليات الشراكة ويتحملون معاً مسؤولية الديون والمخاطر.
- شراكة محدودة: شريك رئيسي وشركاء محدودون يساهمون في رأس المال ولا علاقة لهم بالإدارة
- شراكة الأسهم: امتلاك أسهم في الشركة ويتم تقاسم الأرباح والمخاطر.
- الشراكة ذات الأجر: هذه وسيلة لتخصيص العوائد من خلال الرواتب.
- بين القطاعين العام والخاص (PPP): تعاون القطاع العام والخاص لتحقيق بعض المنافع المتبادلة.

ما هي أهم مصادر الإيرادات للشركة؟ ما طريقة الدَّفْع التي سيفضِّلها العملاء؟ ما مدى مساهمة كلِّ مصدرٍ من مصادر الإيرادات في الإيرادات الإجمالية؟

هناك عددٌ من الطرق لتوليد مصادر الإيرادات:

1. **بيع السلعة أو الخدمة:** مثل رسوم المكالمات الهاتفية و ثمن الكتب الالكترونية وغيرها
  2. **بيع الأصول (Asset Sale):** هو مصدر الإيرادات الأكثر انتشاراً مستمد من بيع حقوق الملكية
  3. **أجور الاستخدام (Usage fee):** يتولّد هذا المصدر من استعمال خدمة معينة. كلما ازداد استعمال الخدمة زاد الأجر.
  4. **التأجير:** يتولّد عن منح شخص حق استخدام أصولٍ معينةٍ مقابل رسمٍ محدد مثل تأجير الشقق.
  5. **الترخيص (Licensing):** يتولّد هذه المصدر من مصادر الإيرادات عن منح العملاء الإذن باستخدام حقوق ملكية فكريةٍ أو حق امتياز في استغلال موارد طبيعية.
  6. **الدعاية:** يمكن تخصيص مساحة للدعاية والإعلان مقابل رسوم معينة.
- **تنوع مصادر الإيرادات:** من أهم وظائف الإدارة العليا تنوع مصادر دخل الشركة
  - **فيسبوك:** 4 مليار دولار في السنة من الدعاية ونحو 4.8 مليار في الشهر من اشتراكات الخدمة المحسنة
  - **شركة آي بي إم:** تركز على B2B ويشمل برمجيات واستشارات وإدارة تطبيقات وأجهزة حاسوب

مخطط نموذج الأعمال التجارية:

|   |   |  |   |  |
|---|---|--|---|--|
| الشراكات الرئيسية<br><b>Key Partners</b><br> | الأنشطة الرئيسية<br><b>Key Actives</b><br> | القيم المقترحة<br><b>Value Proposition</b><br>  | العلاقات مع العملاء<br><b>Customer Relationships</b><br> | شرائح العملاء<br><b>Customer Segments</b><br> |
| الموارد الرئيسية<br><b>Key Resources</b>  |   | قنوات التوزيع<br><b>Channels</b><br>          |   |  |
| هيكل التكاليف<br><b>Cost Structure</b><br>   |   | مصادر الإيرادات<br><b>Revenue Streams</b><br> |   |  |

**تمرين 3-1:** طلب منك مدير شركة الشرقية للتنمية الرقمية تصميم نموذج أعمال للوساطة في خدمات الصيانة المنزلية بحيث يستطيع الزبون أن يختار ويتصل بالسباك أو الكهربائي أو أخصائي مكافحة الحشرات. حدد القيمة المقترحة والشريحة المستهدفة والأنشطة الرئيسية والشركاء المحتملون وشكل العلاقة مع العملاء والموارد التي تحتاجها الشركة وقنوات التوزيع وهيكل التكاليف والإيرادات.

### أهم نماذج الأعمال الالكترونية :

**1. نموذج المصنع Manufacturer:** نموذج المصنع هو الأكثر شيوعاً في الزراعة والصناعة والمنتجات الحرفية. ومن

أمثله في عالم الأعمال الالكترونية شركات ديل ومايكروسوفت وأوراكل وسيسكو والتعليم عن بعد عندما يستخدمون تقنية المعلومات في إنتاج وتوزيع منتجاتهم وبيعها مباشرة للعملاء من دون وسطاء وفي تسهيل تدفق المعلومات والأموال.

➤ يزيد سرعة وصول المنتج، ويقلل تكاليف الوسطاء (تجار الجملة والتجزئة) ويحافظ على البيئة

**2. وسطاء البيع Brokers:** موقع orbitz لبيع التذاكر (B2C) وموقع على بابا لتجارة الجملة (B2B).

**3. وسطاء المعلومات Infomediaries:** مواقع تجمع بيانات العملاء لتستفيد منها شركات الدعاية والمنتجين. أهم وسيط

معلومات هو جوجل

➤ غالباً ما تقدم خدمة مجانية مثل لعبة أو برنامج أو محتوى مجاني لجذب الأفراد الى الموقع.

**4. الطوب والنقرات:** يبيعون في الأسواق التقليدية والإلكترونية مثل جرير و إكسترا.

**5. الاشتراكات subscription:** يقوم العميل بدفع مبلغ معين نظير الاشتراك. مثل الاشتراك في الأندية والانترنت وموقع نت

فليكس للأفلام و واشنطن بوست صحف ومجلة هارفارد بيزينس ريفيو.

**6. المجتمع community:** مثل جماعات مطوري البرامج المجانية ومنتدى الانتساب ومنتدى فتكات. والعائد قد يكون من

الإعلانات أو الاشتراكات أو أن تكون المساهمات تطوعية. وتستخدم في الحملات الخيرية

**7. الدعاية والاعلان:** تحقيق عائد من خلال تخصيص مساحة للإعلانات وهو شائع في التليفزيون والصحف والمجلات

ويوتيوب ومحرك البحث جوجل والشبكات الإجتماعية.

**8. فريميوم:** تقديم نسخة مجانية من الخدمة أو المنتج بمزايا محدودة والنسخة التجارية بمزايا أفضل. شائع في الألعاب

والبرمجيات وحتى الصحف والمجلات العلمية.

9. **التراخيص:** إعطاء العميل رخصة لاستخدام حقوق الملكية أو براءات الاختراع أو العلامة التجارية مقابل رسوم معينة. شائع في شبكات الاتصالات ترددات شبكات الجوال والبرمجيات والتعددين والمطارات و الموانئ وغيرها. شركة آى بى إم تحصد مليار دولار سنوياً من تراخيص اختراعاتها.

10. **المنافع utility:** الدفع يكون حسب الكمية المستهلكة وأصبح شائع في تحميل الأفلام والبرمجيات والكتب والحوسبة السحابية. شركة Rolls-Royce البريطانية توجر محركاتها لشركات الطيران بالساعة

11. **مراكز التسوق e-malls:** عبارة عن مراكز تسوق إلكترونية ضخمة يوجد فيها العديد من المتاجر الإلكترونية، قد يصل عددها إلى عشرات الآلاف.

- تحتاج الى محرك بحث قوى يمكن المستهلكين من العثور على المنتجات بسهولة، ونظام لترتيب طريقة الشحن ودفع التكلفة.
- تستخدم سلة تسوق واحدة للمتاجر المختلفة داخل المركز التجاري، ويتم الدفع والشحن مرة واحدة لعدد من المنتجات فيما يعرف بحزم المنتجات **product bundling**.
- الأداء السيء لبعضها قد يضر بسمعة الأخرى.
- من أمثلتها: متجر ياهوو وسوق دوت كوم

## 12. المزادات الإلكترونية e-Auction:

**المزادات التقليدية:** لا توفر الخصوصية، والبيع يتم بسرعة، وتكلفة الوساطة عالية :

- أ- **المزاد الإنجليزي:** يقوم البائع بعرض منتج واحد في وقت المزاد وتتم المنافسة بين المشترين عليه حتى يباع بأعلى سعر. ومثال عليه موقع إى باى e-bay
- ب- **المزاد الهولاندى:** يقوم البائع بعرض السلعة بسعر عالي وإن لم يقبل عليها المشترين يظل يقلل فى السعر حتى يشتريها أحدهم.
- ج- **المزاد العكسى Reverse Auction:** يعرض المشتري مواصفات السلعة ويتنافس البائعون على تقديم أقل الأسعار.

➤ شائع في المنافسات والمناقصات أى B2B و B2G .

➤ يمكن أن تكون قلة الأسعار على حساب الجودة

| فوائد للملاك المزادات  | فوائد للمشتريين  | فوائد للباعة  |
|--|--|---|
| تكرار عملية البيع والشراء،<br>والالتصاق بالموقع و خلق فرص<br>اقتصادية وتشغيلية | الحصول على منتجات متميزة<br>بأسعار جيدة، التسليية، ويوفر<br>الخصوصية | توفير الوقت والجهد وتصريف<br>المنتجات وتوفير أعلى سعر ويوفر<br>الخصوصية |

### عيوب المزادات الإلكترونية:

1. احتمالية الغش والخداع وبيع سلع مسروقة
2. المشاركة المحدودة من الباعة أو المشتريين.
3. انعدام الأمان، وخاصة في المزادات التي تتم بين الزبائن C2C.
4. قد تطول فترة المزايدة بحيث يضطر المزايد على متابعة ومراقبة المزاد لفترة طويلة.
5. مشكلة القنص snipping: وهي أن ينتظر المزايد حتى اللحظة الأخيرة قبل انتهاء مدة المزاد حتى يطرح قيمة عرضه.
6. محدودية الأنظمة والبرامج الحاسوبية في مجال المزادات، وتحتاج إلى مزيد من التطوير والتحديث.
7. ضعف آليات فض المنازعات.

### عوامل نجاح المزادات الإلكترونية:

- وجود آلية لدعوة الأفراد للمشاركة في المزاد
- وجود أنظمة لتقييم السمعة حيث يقوم كل من المشتري والبائع بتقييم كل منهما الآخر ووضع ذلك التقييم أمام اسم البائع والمشتري في موقع المزاد كما يحدث في EBay.
- استخدام وسيط الكتروني للاحتفاظ بالمبلغ وعدم دفعه حتى يستلم المشتري البضاعة. مثل باى بال I-Escrow و [www.safebuyers.com](http://www.safebuyers.com)
- المتابعة والإشراف المستمر لأداء المزايدين
- توفير إرشادات ومعايير وبرامج تدريبية للجدد.
- تحديد السعر المقبول ووجود آلية للتواصل مع المزايدين حول الأسعار المعروضة ووقت انتهاء المزاد



## نموذج المقايضة الإلكترونية e-Bartering:

- مواقع الكترونية لتسهيل مقايضة منتج بمنتج، أو خدمة بخدمة، أو منتج بقرض
- تركز على الاقتصاد المحلي وتوفر تكاليف الشحن، وتمنع تسرب الثروة خارج المجتمع المحلي وتبني رأس المال الاجتماعي.
- رأس المال الاجتماعي: هو القيم ( الأخوة، الأمانة، النزاهة، العدل) والشبكات الاجتماعية (المنتديات، والقبيلة، الأصدقاء، شبكات المسؤولية الاجتماعية) التي تولد منفعة جماعية
- موقع بوانجو PawnGo يسهل مقايضة الذهب بقروض
- موقع ثريدأب ThredUp يسهل مقايضة الملابس والألعاب والأجهزة المستعملة
- يو إكستشينج U-Exchange: يقايض خدمات مثل تقديم استشارات أو رعاية الأطفال مقابل الإقامة في المنزل.
- CouchSurfing موقع تصفح الأرائك يسهل مقايضة الأرائك أو تأجير الأرائك وبلغ عدد أعضائه 5.5 مليون عام 2014.
- نموذج ادفع حسب استطاعتك: أحد نماذج الأعمال الخيرية وقد يكون هدفه تسويقي

## المراجع

كتاب: ابتكار نموذج العمل التجاري لألكسندر أوسترفالدر، وترجمة إسماعيل صالح





## إدارة بنية الأعمال الإلكترونية Managing E-business Infrastructure

### الأهداف التعليمية:

1. معرفة أهم الخدمات والتطبيقات التي تحتاجها المنظمة لتأدية.
2. الإلمام بأنواع البرمجيات وأهم خصائصها.
3. معرفة أهم الأجهزة والشبكات ومعايير الاتصالات والفرق بينها.
4. معرفة وسائط التخزين المختلفة بما فيها الحوسبة السحابية.
5. إعطاء نبذة عن محتوى الانترنت وبيانات المستخدمين.
6. 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 وبطيء سرعة الانترنت وسياسة الخصوصية.
- ما يجب أن يعرفوا وسائل تقليل تكلفة بنية الأعمال الإلكترونية؟

| الطبقة  | البرامج والأجهزة والشبكات   |
|---|---|
| 1. الخدمات والتطبيقات   | تطبيقات العلاقة مع العملاء وسلسلة التوريد والتنقيب عن البيانات وإدارة المحتوى |
| 2. برمجيات النظام   | نظم التشغيل والمعايير، وبرامج الشبكات وبرامج قواعد البيانات                   |
| 3. طبقة الأجهزة المادية والشبكة   | حاسبات وأجهزة اتصالات وأجهزة وكابلات الشبكة ونوع الشبكة وخصائصها              |
| 4. طبقة تخزين البيانات  | وسائط التخزين المختلفة والنسخة الاحتياطي والحوسبة السحابية                    |
| 5. 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 1** )
- ✓ ولكي يصل الى نظام البانر فإنه يحتاج الى برامج مثل ويندوز ( نظام تشغيل ) وإكسلورر (متصفح للإنترنت) ( **طبقة 2** )
- ✓ ثم يحتاج الى شبكة معينة إنترنت أو إكسترنات بما فيها موجه بيانات وجدار ناري ( **طبقة 3** )
- ✓ للوصول الى البيانات المخزنة في قواعد البيانات القبول والتسجيل ( **طبقة التخزين 4** )
- ✓ وبعدها يمكن إدخال بياناته وتسجيل المواد التي يحتاجها ( **طبقة البيانات والمحتوى 5** )

و فيما يلي شرح النموذج و الطبقات بالتفصيل :

### (الطبقة 1) الخدمات والتطبيقات الإلكترونية:

- ★ **الخدمات الإلكترونية:** هي استخدام تنقية المعلومات لتقديم الخدمات إلكترونياً في التجارة (التجارة الإلكترونية) أو الحكومة (مثل التعليم الإلكتروني) أو قطاع المنظمات غير الهادفة للربح
- ★ **قنوات التوصيل:** تشمل شبكة الانترنت والجوال ومراكز الاتصال والتلفاز والجي بي إس وغيرها
- ★ **على المدراء أن يفاضلوا بين:**

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

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

• **تحميل البرنامج على كل جهاز (شبكة الند للند Peer-to-peer):** الحاسب يعمل كعميل وخادم في نفس الوقت

(مثل برنامج سكايب)، مناسب لعدد صغير من المستخدمين وقليل التكاليف، والمستخدم يتحكم في الموارد، ويشارك موارده مع الآخرين.

• **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:

1. **برامج الاتصال:** مثل البريد الإلكتروني والفيديو كونفرانس (سكايب) وهاتف الإنترنت وتليفزيون الإنترنت (IPTV)
2. **تطبيقات إدارة الموارد:** هدفها تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد مالية أو مخزون أو أولية أو بشرية أو تقنية
3. **لوحات القيادة Dashboards:** تعرض ملخصات البيانات ومنها لوحات ذكاء الأعمال، لوحات المشاريع
4. **برامج المشتريات Procurement:** تساعد على أتمتة عملية الشراء من المنظمات
5. **التنقيب عن البيانات:** تستخرج وتصنف معلومات عن تفضيلات المستهلك وسلوكه واتجاهاته وخصائصه
6. **برامج إدارة أداء الأعمال (BPM):** تصور وتحلل وتقيس وتتحكم وتحسن الأعمال،
7. **برامج إدارة الوثائق:** تخزن وتنظم وتدير عدد كبير جداً من المستندات من المعلومات التجارية القيمة.
8. **برامج جدولة الموظفين:** تستخدم في إنشاء وتوزيع جداول الموظفين، وكذلك تتبع ساعات عمل الموظفين
9. **معالجة البيانات وتحليلها:** تساعد المدراء التنفيذيين في دعم واتخاذ القرار (مثل HOLAP، ROLAP)
10. **برمجيات التقارير:** تعطى تقارير تمكن المدراء من مباشرة أعمالهم ومراقبتها.
11. 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 *                 |
|-----------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|
| 1. سهولة تصفح الموقع        | 1. تكلفة شراء أو تطوير التطبيقات | 1. الوصول لعدد أكبر من العملاء        |
| 2. المرونة                  | 2. تكلفة صيانة التطبيقات         | 2. توسيع نطاق السوق                   |
| 3. سرعه استجابة الموقع      | 3. تكلفة اتصال بالإنترنت         | 3. تقليل حواجز الدخول الى اسواق جديده |
| 4. الخصوصية والامن          | 4. تكلفة البرامج والاجهزة        | 4. تقليل تكلفه الحصول على عملاء جدد   |
| 5. الثقة في الخدمة          | 5. مشاكل امنييه وقانونيه         | 5. توفير قناة اتصال بديلة للعملاء     |
| 6. الجدارة                  | 6. تكلفة التدريب                 | 6. تحسين خدمات للعملاء                |
| 7. معرفة السعر مسبقا        | 7. التغييرات التقنية السريعة     | 7. تعزيز صورة الشركة وسمعتها          |
| 8. درجة الشخصنة             |                                  | 8. اكتساب مزايا تنافسيه               |
| 9. الكفاءة                  |                                  | 9. امكانيه زيادة المعرفة العملاء      |
| 10. سهولة الوصول الى الخدمة |                                  |                                       |

\*\*المصدر (Zeithaml2002)

\* المصدر (Lu2001)

## (الطبقة 2) برمجيات النظام:

1. **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

2. **التطبيقات** : هي برامج تمكن المستخدمين من كتابة الملفات أو الاستماع للموسيقى أو تحرير الصور أو تصفح الانترنت أو

نقل البيانات والوصول إليها

3. **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 ويوفروها 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 الانترنت**: 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:**

➤ توفر التكاليف وسرعة الحصول عليها، وتشجع على الابتكار وتوفير الاستقلالية

**من أهم الانتقادات:**

1. هناك هواجس بخصوص امن المعلومات

2. من الصعب الحصول على الدعم الفني اللازم

3. قد لا يوجد فيها كل الخصائص المطلوبة

### (الطبقة 3) الشبكات والأجهزة:

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

1. **كابلات الألياف الضوئية:** عبارة عن تجمع هائل لكابلات الاتصالات الضوئية التي تحمل البيانات وتمر عبر القارات

والمحيطات وترتبط بموجهات بيانات (routers)

- مكلفة جدا 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

2. **الأقمار الصناعية:**

- توفر اتصالات في كل مكان وهو ما يعرف اصطلاحاً بـ "وفرة الحوسبة" Ubiquitous Computing
- لا تحتاج الحصول على رخص وحقوق إمتياز من الهيئات أو الحكومات أو المجالس المحلية

3. 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 بـ بروتوكول الإنترنت للمشاركة في المعلومات، وتعتبر الشبكة العنكبوتية العالمية (www) (world wide web) أهم تطبيق على الإنترنت.

✓ **شبكة الانترانت 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 الإكسترانت 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

| الرمز العلمي       | 802.11a | 802.11b | 802.11g | 802.11n | 802.16   | 802.15 |
|--------------------|---------|---------|---------|---------|----------|--------|
| الاسم التجاري      | واي فاي | واي فاي | واي فاي | واي فاي | واي ماكس | بلوتوث |
| التردد Ghz         | 2.4     | 2.4     | 2.4     | 2.4, 5  | 3.5, 5.8 | 2.4    |
| مجال التغطية       | 120 m   | 140 m   | 140 m   | 250 m   | 50 mils  | 75     |
| معدل البيانات MBps | 54      | 11      | 54      | 248     | 75       | 3      |
| نوع الشبكة         | محلية   | محلية   | محلية   | محلية   | واسعة    | شخصية  |

## مزايا وعيوب شبكات الواي فاي :

### المزايا:

1. تمكن الأفراد من مشاركة وصلة الانترنت مع الغير. لكن الولايات المتحدة وجنوب أفريقيا والهند تجرم ذلك.
2. تناسب الأحياء القديمة والمناطق الوعرة والأماكن الأثرية التي يصعب الحفر ومد كابلات الانترنت فيها.
3. إنشائها سهل وسريع وغير مكلف ويمكن زيادة مداها بسهولة عن طريق إضافة المزيد من نقاط الاتصال.
4. زيادة الإيرادات: تقدم الانترنت اللاسلكي في الفنادق والمطاعم والأماكن العامة مقابل رسم اشتراك معين.
5. تحسن بيئة الأعمال: توفر لجميع أصحاب المصلحة وسيلة اتصال «لصيقة» pervasive وغير مكلفة.
6. تجذب الزبائن: ولاسيما عندما تقدم مجاناً في الفنادق والمطاعم والمقاهي والمطارات والأماكن السياحية.
7. التكامل مع شبكات الجوال: ولا سيما في المناطق المحرومة من شبكات الاتصالات.
8. 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 دي إس أل. كما أن إشارة اللاسلكي تتداخل مع إشارات الأجهزة الأخرى وتتأثر بالحواجر 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 الاشياء 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 و واتساب و إنستجرام ولينكد إن، فوائده هذه الوسائل:

1. تحسين وسائل التسويق
2. أصبحت الشركات على علاقة بالزبائن في كل وقت وفي كل مكان
3. ساعدت في تعميق ولاء الزبون لماركته المفضلة
4. 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 احتياجات الزبون

## (الطبقة 4) وسائط التخزين:

1. أقل وحدة تخزين هو البت ( 0 أو 1) والبايت = 8 بت.
2. القرص الصلب: هو الأفضل، أقل تكلفة بخصوص تكلفة البت.
3. القرص الصلب الخارجي: يتميز بالمرونة ويستخدم في النسخ الاحتياطي.
4. مصفوفة الأقراص RAID: تخزين البيانات على مجموعة من الأقراص وبصورة متكررة.
5. الذاكرة الوميضة: سريعة جدا.
6. مراكز البيانات: مساحة مخصصة حيث لمعظم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تدعم الأعمال. وتشمل الخوادم ووسائط التخزين وغيرها.

| Multiples of bytes          |              | V · T · E         |                          |
|-----------------------------|--------------|-------------------|--------------------------|
| Decimal                     |              | Binary            |                          |
| Value                       | Metric       | Value             | IEC JEDEC                |
| 1000                        | kB kilobyte  | 1024              | KiB kibibyte KB kilobyte |
| 1000 <sup>2</sup>           | MB megabyte  | 1024 <sup>2</sup> | MiB mebibyte MB megabyte |
| 1000 <sup>3</sup>           | GB gigabyte  | 1024 <sup>3</sup> | GiB gibibyte GB gigabyte |
| 1000 <sup>4</sup>           | TB terabyte  | 1024 <sup>4</sup> | TiB tebibyte –           |
| 1000 <sup>5</sup>           | PB petabyte  | 1024 <sup>5</sup> | PiB pebibyte –           |
| 1000 <sup>6</sup>           | EB exabyte   | 1024 <sup>6</sup> | EiB exbibyte –           |
| 1000 <sup>7</sup>           | ZB zettabyte | 1024 <sup>7</sup> | ZiB zebibyte –           |
| 1000 <sup>8</sup>           | YB yottabyte | 1024 <sup>8</sup> | YiB yobibyte –           |
| Orders of magnitude of data |              |                   |                          |



## الحوسبة السحابية Cloud computing:

من أهم المشاكل الإدارية الخاصة ببنية الاعمال الالكترونية هي المفاضلة بين الشراء والتأجير. وتعتبر الحوسبة السحابية بديل ناجع 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، يولا دوت كوم Yola.com

**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<br>iDrive | \$59.99<br>Code42 | \$9.00<br>CertainSafe | \$191.88<br>Hightail                                    | \$37.49<br>50% off for PCMag users | Free<br>Google | Free<br>Microsoft  | \$5.00<br>Box                                     | Free<br>Dropbox                     | Free<br>Apple      |
| Editor Rating          | SEE IT            | SEE IT            | SEE IT                | SEE IT  | SEE IT                             | SEE IT         | SEE IT   | SEE IT  | SEE IT                              | SEE IT             |
| Area of Specialization | Backup            | Backup            | Security              | E-Signatures and File Delivery                          | Simplicity, Ease of Use            | Collaboration  | Collaboration; Microsoft Office 365 Included With 1TB 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            | 10GB   | 250MB With Free Account; 2GB With Starter Account | 10GB; Unlimited With Desktop Client | 15GB               |
| Free Storage           | 5GB               | 0                 | None                  | 2GB   | 5GB 90-day free trial              | 15GB           | 15GB   | 10GB  | 2GB                                 | 5GB                |
| File Versioning        | ✓                 | ✓                 | ✓                     | ✓   | ✓                                  | ✓              | ✓  | ✓   | ✓                                   | ✓                  |
| Windows App            | ✓                 | ✓                 | ✗                     | ✓   | ✓                                  | ✓              | ✓  | ✓   | ✓                                   | ✓                  |
| iOS App                | ✓                 | ✓                 | ✗                     | ✓   | ✓                                  | ✓              | ✓  | ✓   | ✓                                   | ✗                  |
| Android App            | ✓                 | ✓                 | ✗                     | ✓   | ✓                                  | ✓              | ✓  | ✓   | ✓                                   | ✗                  |

## (الطبقة 5) 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 الثنائي | نظام العد العشري |
|-------------------|------------------|
| 00000000          | 0                |
| 10000000          | 1                |
| 01000000          | 2                |
| 11000000          | 3                |

### المشاكل الإدارية لبنية الأعمال الإلكترونية (1):

1. **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).
2. **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.
3. **دراسات الجدوى وسياسات أمن المعلومات وإدارة التغيير وغيرها.**

### المشاكل الإدارية لبنية الأعمال الإلكترونية (2):

- **إدارة الانترنت:** لا يوجد شخص أو شركة أو هيئة مركزية او دولة بعينها 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 ...





## 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 البنائية للأعمال الإلكترونية وتأثيرها على سوق العمل

### مقدمة:

✓ يشير مصطلح "الأعمال" الى :

«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 استراتيجية التسويق الإلكتروني.
- التعرف على الفرص والمخاطر التي تحيط بالشركة
- تقييم مدى تأثير القيود القانونية الخاصة و الأخلاقية علي اي شركة.
- تقييم دور العوامل الاقتصادية الكلية مثل السياسات المالية والنقدية والمتغيرات الاقتصادية والقيود الضريبية.
- التعرف على القيود المفروضة على تطوير وتنفيذ إستراتيجية الأعمال الإلكترونية
- العوامل التي تؤثر على استخدام الخدمات الإلكترونية وكيف يقدر الطلب على خدمة الانترنت

### أهمية دراسة بيئة الأعمال الإلكترونية:

### خصائص بيئة الأعمال الإلكترونية:

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

## أهداف التعرف على بيئة الأعمال الإلكترونية:

1. للتعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
2. للمساعدة في وضع استراتيجيات لضمان البقاء في السوق والنمو .
3. لتوقع تأثير التغيرات الاجتماعية والاقتصادية على الصعيد الوطني والدولي على قدرة الشركة.
4. للمساعدة في تحليل استراتيجيات المنافسين ووضع تدابير فعالة مضادة.
5. للمساعدة في اتخاذ القرار وإدارة التغيير والاستغلال 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 ) - ( و البيئة الكبيرة Macro-environment )**

✓ **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:

1. **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.
2. **العملاء:** نجاح الشركات يعتمد على تحديد خصائص العملاء واحتياجاتهم، والعمل على تعزيز مستوى رضاهم. فأحد المهام الرئيسية للشركة هو جذب العملاء والمحافظة عليهم.

3. المنافسون: عدد المنافسين والأحجام النسبية لهم وهم الشركات التي تنتج منتجات مماثلة أو البدائل
  4. الموزعون والوسطاء: هم شركات يساعدون الشركة في بيع وتوزيع سلعها للمشتري النهائي.
  5. الهيئات الرقابية: مثل هيئة المقاييس والمواصفات ووزارة التجارة والصناعة ومؤسسة النقد العربي.
  6. الشركاء: العلاقة مع الشركاء ومدى انتشار التكامل الأمامي والخلفي.
  7. أصحاب المصلحة الآخرون: الجمهور ووسائل الإعلام، وهم في تزايد مع التطور التكنولوجي.
- ✓ البيئة الخارجية (الكبيرة):

يلخص نموذج سليبت **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 والاخلاقية **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 بالمؤشرات الاقتصادية والتباين الاقتصادي بين مختلف الدول والمناطق والتي تؤثر بدورها في انماط الاستهلاك على المستوى العالمي والتجارة العالمية.
4. 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 التغييرات 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 الافراد.
- 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):

ناقش تأثير رؤية 2030 على الأعمال الإلكترونية

دشنت المملكة عدداً من المؤسسات والسياسات والتشريعات لتنمية بيئة الأعمال الإلكترونية 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.
- إنشاء الهيئة العامة للإعلام المرئي والمسموع السعودية نظام مكافحة جرائم تقنية المعلومات.
- يجب مراعاة أن يكون العائد من الرقابة الحكومية أكبر من تكلفتها.

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: 1506.8 مليار دولار (2015) وترتيبها الـ 14 عالمياً
- السعودية تتمتع بأكبر سياحة دينية في العالم ( عدد المعتمرين 5 مليون عام 2011)
- أعلى نسبة نمو بين دول مجموعة العشرين
- لا ضرائب على الدخل في المملكة
- نمو الناتج الإجمالي: 3.5% (2014)
- البطالة: 11.6% (2014)
- التضخم الاقتصادي CPI 2.6% مارس (2014)
- القوة العاملة: 11.220 مليون (2015)
- القوة العاملة حسب القطاع: 6.7% زراعة 21.4% صناعة 71.9% خدمات
- نصيب الفرد من الناتج الإجمالي 52,311 الف دولار (2014)
- الصناعات الرئيسية: النفط، البتروكيماويات، التمر، الألبان
- حجم الصادرات: 381.5 مليار دولار، والواردات: 136.8 مليار دولار

### قائمة بكبرى الشركات السعودية:

- شركة الزيت العربية السعودية (أرامكو)
- الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)
- شركة صدارة للكيميائيات (صدارة)
- الشركة السعودية للحديد والصلب (حديد)

- الشركة العربية للبتر وكيموايات (بتر وكيميا)
- (سابق) للبلاستيكيات المبتكرة
- الشركة السعودية للكيموايات المتخصصة
- (المتخصصة)
- الشركة السعودية الأوروبية للبتر وكيموايات (ابن زهر)
- شركة الجبيل المتحدة للبتر وكيموايات (المتحدة)
- الشركة الوطنية للأسمدة الكيمواية (ابن البيطار)
- الشركة الوطنية للغازات الصناعية (غاز)
- شركة ينبع الوطنية للبتر وكيموايات (ينساب)
- الشركة العربية للألياف الصناعية (ابن رشد)
- المؤسسة العامة للخطوط الحديدية
- الشركة السعودية للخطوط الحديدية (سار)
- شركة التعدين العربية السعودية (معادن)
- الشركة السعودية للكهرباء (سكيكو)
- الشركة الوطنية للمياه
- الخطوط الجوية العربية السعودية
- الشركة السعودية للميثانول (الرازي)
- شركة الجبيل للأسمدة (سعودية)
- الشركة السعودية للبتر وكيموايات (سعودية)
- الشركة الشرقية للبتر وكيموايات (شرق)
- ساينوبيك (سابق) تيانجين للبتر وكيموايات
- شركة ينبع السعودية للبتر وكيموايات (ينبت)
- الشركة الوطنية للميثانول (ابن سينا)
- الشركة السعودية للكيموايات العضوية و المعدنية
- شركة التعدين العربية السعودية (معادن)
- الشركة السعودية للكهرباء (سكيكو)
- الشركة الوطنية للمياه
- الخطوط الجوية العربية السعودية
- الشركة السعودية للميثانول (الرازي)

### العامل (السياسي):

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

- تبني 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 راندة في العالم الإسلامي وعضو في مجلس التعاون الخليجي والجامعة العربية ومنظمة الأوبيك والأوابيك 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 .



العوامل التكنولوجية **Technology** تشمل التغيرات التي تطرأ على التكنولوجيا والتي توفر فرص جديدة أو 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، استثمارات، توظيف، هيكلية) لمواكبة التطور
- أي من التكنولوجيا الجديدة ( الرسائل القصيرة، تويتر، فيسبوك) يجب أن نتبناها ؟
- القدرة على تقييم الابتكارات الجديدة والمنافع المتولدة عنها
- رصد التقنيات الجديدة وتتبعها
- طبيعة ووتيرة التغير التكنولوجي
- براءات الاختراع
- فرص المبادر الأول **First Mover**
- يمكن التعرف على التكنولوجيا الجديدة من خلال الزبائن أو الشركاء أو التقارير الخاصة

### التغيرات التي تحركها تقنية المعلومات:

السعودية تستثمر 200 مليار ريال سنويا في الاتصالات

- التركيز على كل مستهلك على حدة مقابل التركيز على حجم كبير من المستهلكين.
- تعميق الروابط مع الموردين والمعلماء 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
- الابتكارات الكاسحة **Disruptive Innovations** ( مثل الجوال، والحاسب، والتعليم عن بعد والسيارات ذاتية القيادة والقطارات) تحل محل التكنولوجيا القديمة وتعيد هيكله الأعمال وتساهم في خلق منظمات افتراضية

### تأثيرات الحاسوب والانترنت على سوق العمل:

- الكومبيوتر يناقش الانسان في سوق العمل
- سوف تنتشر ثقافة العمل من البيت والعمل جزء من الوقت

- العمل لمدة 40 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:

1. **العوامل الجغرافية:** مثل المنح والوقف الخيري والموارد الطبيعية والظروف المناخية، والموقع الجغرافي، وقربه من المرافق والموانئ والمطارات وغيرها، وكل ما له صلة لقطاع الأعمال.
2. **الكوارث الطبيعية:** مثل الفيضانات والزلازل والبراكين والأعاصير.
3. **العوامل البيئية:** تحليل PESTLE يشمل مدى توفر الموارد الطبيعية وتأثير الأعمال على البيئة، إضافة الى العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتقنية.
4. **مكانة الدولة الدينية وإمكانيتها السياحية:** مكانة المملكة الدينية ووجود الحرمين فيها يفتح فرص أعمال كبيرة وامتلاك مصر لخمس أثار 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:**

1. يجب تناول المعلومات بشكل عادل وقانوني
2. تناولها بشكل محدود
3. استخدام البيانات بشكل مرضى وفي أمور ذات صلة
4. مراعاة الدقة في تناول البيانات
5. عدم الاحتفاظ بها لفترة أطول من اللازم
6. استخدامها طبقاً لحقوق ماله البيانات
7. تناولها بشكل امن
8. عدم نقلها عبر البلدان دون توفير الحماية الكافية

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

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

## علاقة الأعمال الإلكترونية بالبيئة والتقنية الخضراء:

الاعمال الإلكترونية تعتبر صديقة للبيئة بسبب الآتي:

- تقلل الاعتماد على السيارات: 20% من حركة السيارات في بريطانيا موجهة للتسوق.
- تقلل استهلاك الطاقة ومن ثم تقلل الاحتباس الحراري.
- 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.





## استراتيجية الأعمال الإلكترونية E-business Strategy

### الأهداف التعليمية

بعد الانتهاء من هذه المحاضرة يكون الطالب قادر على:

- معرفة أهم أنواع ومستويات الاستراتيجية
- معرفة مكونات الاستراتيجية ومراحل تنفيذها
- فهم الاستراتيجيات العامة ودور تقنية المعلومات فيها
- التعرف على أهم استراتيجيات الأعمال الإلكترونية
- التعرف على الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات
- معرفة أهمية الاستراتيجية
- 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
- ✓ وتركز على:

○ تشرح الفرص والتحديات وأماكن القوة وأماكن الضعف

○ تشرح أهداف المنظمة وكيف تم تحديدها

○ تشرح كيفية تخصيص الموارد لتحقيق الأهداف

○ تحدد الخيارات المتاحة لتحقيق الأهداف

○ هي بمثابة خطة طويلة الأجل لتطوير المنظمة واكتساب مزايا تنافسية

- ✓ الميزة التنافسية: شيء يميز الشركة أو منتجاتها عن المنافسين مثل موقع متميز سعر أقل أو جودة أعلى، أو مستوى امان أفضل، أو ثقافة تنظيمية صحية.

1. **استراتيجية الشركة:** تحدد الرؤية والرسالة والقيم والأهداف والأعمال والأسواق التي ستنافس فيها.

• تشرح كيفية تحقيق التكامل بين هذه الأعمال من حيث الدعاية وتبادل الموارد المالية والخبرات

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 الاستراتيجية تشاركية، وتعتمد على الأفعال، ومشوقة، وتمس الأنشطة اليومية

• يجب أن تكون تشاركية، وتعتمد على الأفعال، ومشوقة، وتمس الأنشطة اليومية.

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

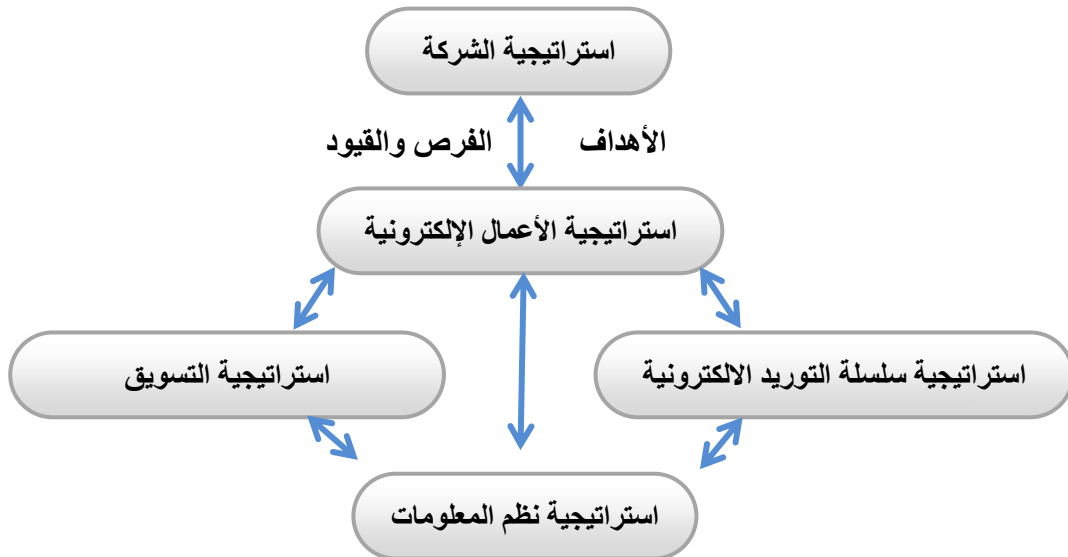
3. **استراتيجية المستوى الوظيفي:** يقصد بالمستوى الوظيفي للمنظمة الأقسام والإدارات العاملة. وتشمل استراتيجية البحث

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.



(سوف تدرس استراتيجيات إدارة المعرفة وسلسلة التوريد والتسويق في فصول لاحقة)



### 1. التحليل الاستراتيجي:

التحليل الاستراتيجي يحدد أين نحن الآن، وأهم أدواته:

#### 1. 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 (درست في الفصل الخامس)

↪ **الفرص Opportunities:** هي مجالات يمكن الاستفادة منها، مثل تغير الوضع الديموغرافي، خروج بعض المنافسين، الدعم الحكومي، التطور التقني

↪ **التحديات Threats:** عوامل تهدد الشركة ويجب توقعها وتفاديها أو الحد منها، مثل القوانين الجديدة، الركود، الحروب، زيادة المنافسة، المخاطر الطبيعية، المخاطر المتعلقة بأمن المعلومات.

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

3. **تحليل القوة التنافسية:** حسب مايكل بورتر، هناك 5 عناصر:

1. **المنتجات البديلة:** الأسعار النسبية، نسبة التحول الى المنتجات الجديدة، تكلفة التحول، مزايا المنتج النسبية.

2. **القوة التفاوضية للعملاء:** حساسيتهم لتغير الأسعار، ولاعاهم للشركة، مدى توفر المعلومات لديهم.

3. **القوة التفاوضية للموردين:** تكلفة التحول للمنافسين ، مدى توافر بدائل، مدى اعتماد الشركة عليهم.

4. **قوة المنافسين الحاليين:** تكلفة التسويق، اقتصاديات الحجم الكبير، الاقتصاد الشبكي، مدى توفر المعلومات.

5. **دخول منافسين جدد:** تكلفة التحول، عوائق الدخول (تكلفة، قوانين، رخص)، قوة العلامة التجارية.

4. **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.

5. **تحليل ستيج لتطور الأعمال الإلكترونية:** يصف مدى تطور استخدام نظم المعلومات في دعم صورة المنظمة وسمعة

منتجاتها، وجمع المعلومات عن الزبائن والمنافسين، وخدمة العملاء، ودعم العمليات الداخلية، إنهاء المعاملات.

**دراسة حالة: التحليل الرباعي:**

يعرض هذا الجزء تحليل المنافسة SWOT لخطة تقنية المعلومات الاستراتيجية لجامعة مونتانا الأمريكية

#### • **منهج التحليل:**

أجرى فريق التخطيط ثلاث جلسات للعصف الذهني في سبتمبر وأكتوبر 2011 لاستكشاف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المتعلقة بخدمات تكنولوجيا المعلومات في الجامعة. إحدى هذه الجلسات كانت مع الطلبة والأخرى مع أعضاء هيئة التدريس والأخرى مع الإداريين. كما اجتمع فريق التخطيط الاستراتيجي على أفراد مع العمداء وأعضاء مجلس الإدارة وموظفي تكنولوجيا المعلومات في 23 من الكليات والإدارات التي تمثل جميع قطاعات الجامعة. وكان من المفترض الاجتماع مع أصحاب المصلحة الآخرين كجزء من هذه العملية.

#### • **نقاط القوة:**

- أشاد الإداريون بموظفي تكنولوجيا المعلومات والدعم الفني بسبب خبراتهم والتفاني والمرونة وجودة الخدمة التي تقدمها.
- يرى منتسبي الجامعة أن أنظمة المعلومات والشبكات الموجودة في الجامعة تعتبر مصدرا للقوة.
- أشاد الطلاب بتوافر أجهزة الحاسب بالجامعة وسهولة العثور على المساعدة.
- أشاد الطلاب بخدمات المكتبة الإلكترونية وبعض الخدمات الإلكترونية والبرامج التعليمية مثل Academic Planner, OneStop, Moodle.
- أشارت كلية الآداب الى تحسن الاتصال بين الإدارة العليا لتقنية المعلومات وجميع وحدات الدعم الفني الموزعة على ربوع الجامعة.

#### • **نقاط الضعف:**

ركزت مناقشة نقاط الضعف في تكنولوجيا المعلومات في الجامعة مع الموظفين في المقام الأول على أربعة مجالات هي:

- (1) التمويل ومستويات التوظيف
- (2) السياسات والعمليات
- (3) الدعم الفني
- (4) التخطيط الاستراتيجي.

## واتفق المشاركون على:

- قلة خبرة الجهاز الفني أصبحت مصدراً للقلق.
- نقص المخصصات المالية لتقنية المعلومات مما أدى الى صعوب جذب فنيين مهرة ومغادرة آخرين للجامعة.
- اعتماد تمويل وشراء تكنولوجيا المعلومات على الإدارة المركزية وتجاهل احتياجات مراكز الدعم الفني في الكليات.
- كل المجموعات المشاركة في التحليل قلقة من نقص التنسيق بين الإدارة المركزية لتقنية المعلومات وكافة وحدات الدعم الفني في الجامعة.
- الموظفون عندهم تحفظ على عملية التخطيط الاستراتيجي وشفافيتها وطريقة اتخاذ القرار بشأنها
- أعرب الطلاب عن إحباطهم من عدم تنسيق موقع الجامعة والمستوى المتدني لمختبرات الحاسوب وتجهيزاته وضعف سرعة الإنترنت وعدم وجود تغطية للواي فاي في بعض المناطق.

### • الفرص:

- أعرب الموظفون عن وجود فرص لتحسين الكفاءة وخفض التكاليف من خلال وفورات الحجم، وبناء شراكات واستخدام الحوسبة السحابية.
- أعرب الموظفون والطلاب أن بناء شبكة لاسلكي بالجامعة سوف توفر فرص تعليمية كبيرة.

### • التهديدات:

- أعربوا عن مخاوفهم من التحديات الأمنية، والقانونية والظروف الاقتصادية.
- عبر أعضاء هيئة التدريس والموظفين والإداريين عن مخاوفهم من عدم قدرة تجهيزات الجامعة تلبية الطلب المتزايد في المستقبل.
- ذكر الطلاب أن زيادة استخدام الهواتف الذكية وأجهزة الحاسب المحمولة يشكل تهديدا. وأشاروا إلى أن مجموعة متنامية بسرعة من الأجهزة النقالة قد يشكل تهديدا لنوعية الدعم.
- أعرب الطلاب عن مخاوف بشأن أولويات الميزانية.
- يخشى الطلاب من انقطاع الإنترنت والاتصالات في حالات الطوارئ.

## 2. تحديد الرسالة والرؤية والأهداف:

يتم الاعتماد على معلومات التحليل الاستراتيجي وصياغة الرسالة والرؤية والأهداف العليا ثم الوظيفية على مستوى المالية ، خدمة العملاء، العمليات، والأفراد.

1. الرسالة : تصف سبب وجود المنظمة.

2. الرؤية : تحدد أين نريد أن نكون.

3. القيم : تصف المعايير والمبادئ التي تشجع الأفراد على التفاني والتأزر لتحقيق الرؤية.



#### 4. الأهداف : يجب أن تكون SMART أي:

- محددة Specific
- يمكن تحقيقها Achievable
- محددة بمواقيت معينة Timed
- يمكن قياسها Measurable
- ذات علاقة Relevant
- الأهداف غالباً ما تتحقق عن طريق: خلق قيمة جديدة أو تحقيق ميزة تنافسية من خلال خفض التكاليف أو تحسين الجودة أو الابتكار في الأعمال أو دخول أسواق جديدة، أو تطوير المعرفة والمحافظة على الكفاءات، أو تنويع المنتجات.
- أمثلة لأهداف ذكية: زيادة الأرباح أو المبيعات أو الزبائن بنسبة 25% خلال خمس سنوات.
- أهداف غير ذكية: تحسين خدمة العملاء، المحافظة على البيئة (صعوبة قياسه، غير محدد بوقت).
- الثقافة التنظيمية: هي القيم والمبادئ التي تشكل البيئة الاجتماعية والنفسة في المنظمة.

#### أمثلة على الرؤية والرسالة والقيم:

##### ★ شركة جوجل:

- الرؤية: توفير الوصول إلى معلومات العالم بنقرة واحدة
- الرسالة: تنظيم معلومات العالم وجعلها مفيدة وفي متناول الجميع
- القيم: التركيز على المستخدم، الجودة، السرعة، الديمقراطية، كلمة رائع لا تكفى، المعلومات لا حدود لها

##### ★ شركة أمازون:

- الرسالة: نحن نسعى جاهدين لنقدم لعملائنا أدنى الأسعار الممكنة ، وأفضل الاختيارات المتاحة، وأقصى درجات الراحة
- الرؤية: رؤيتنا هي أن نكون أكثر شركة تركز على العملاء في العالم. وبناء مكان يمكن للأشخاص العثور علي أي شيء يرغبون في شرائه عبر الإنترنت
- القيم: الهوس بالعملاء، الابتكار، البساطة، التعلم والشغف، جلب الكفاءات، أعلى المعايير، التفكير فى الأمور الكبيرة، الثقة

#### 3. صياغة الاستراتيجية:

##### 1. تحديد الخيارات:

- قنوات التوزيع: تقليدية (مندوبو مبيعات ومحلات التجزئة) أم الكترونية (مواقع إلكترونية)؟
- إعادة هيكلة المنظمة: فتح فرع جديد، الاندماج، الانقسام، الشراكة، التكامل الرأسي أو الأفقي
- زيادة العائدات: زيادة البيع، تأجير أصول، منح رخص، تحصيل مقابل التوصيل للمنازل.
- المنتجات: زيادة مبيعات للزبائن الحاليين أم تطوير منتج جديد، أو الدخول الى أسواق جديدة؟
- تمييز الشركة: عن طريق السعر أم الجودة، أو سرعة توصيل السلعة للزبائن؟
- التسعير: أسعار موحدة أو أسعار انتقائية أم عروض، أم أسعار الحزم bundling؟

2. تقييم الخيارات: يجب أن تكون متسقة، وجذابة، وأقل مخاطر، ومناسبة، ويمكن تحقيقها.

3. اختيار أنسبها: لرسالة الشركة والأهداف الاستراتيجية والبيئة الداخلية (المهارات المطلوبة) والخارجية (قوة

المنافسين والموردين) وطبيعة المنتج (التعليم عن بعد غير مناسب لطلبة الطب).

• الخيارات تختلف: باختلاف مستوى الاستراتيجية وطبيعة النشاط والهدف المرجو تحقيقه.

#### 4. تنفيذ الخطة الاستراتيجية:

1. التخطيط: تحدد ماذا سنفعل وتشرح لماذا سنفعله

• تحدد الأدوات والمبادرات والبرامج والسياسات اللازمة لتحقيق الأهداف.

2. 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

• الرقابة والسيطرة: السيطرة على صياغة الخطة وتنفيذها وشرح الخطة وأهدافها للموظفين وتمليتها لهم،

وتسهيل التواصل بين مجموعات العمل، وتحديد المواعيد، ومتابعة 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:

1. 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.

2. التنوع **Differentiation**: تنوع المنتج من حيث المواصفات والسعر والجودة والحجم وطريقة البيع

• هدفها الوصول الى أكبر شريحة من المستهلكين

• تتبعها شركات هوندا وتيوتا وإتش بي ونوكيا وسامسونج وشركات الملابس والأحذية والمطاعم

• من أدواتها الشخصية والتصميم المشترك **co-design** حيث يقوم الزبون بتصميم السلعة

### 3. التركيز Focus: تركيز على شريحة معينة من الزبائن أو منطقة جغرافية معينة.

- تستخدم نظم المعلومات لتحليل بيانات أذواق وسلوك الزبائن (مثل الفنادق) لخدمتهم بشكل أفضل
- تركيز على ولاء العملاء وتنجح عندما عند محدودية المنافسة وتناسب شركات الطيران الداخلية

### أهم استراتيجيات الأعمال الإلكترونية:

#### 1. 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 على المبادر الأول والاستفادة من استثماراته وخبراته وأخطائه، فيما يعرف بمصطلح «المتطفل» «Free rider».

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

#### 3. الشخصية Personalize: عرض الخدمات والمواصفات التي يحتاجها العميل كل على حده

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

#### 5. زيادة المبيعات للزبائن الحاليين:

- عن طريق برامج الولاء loyalty programs (اكتساب 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

#### 6. التوسع في أسواق جديدة:

- تصميم موقعك بأكثر من لغة.
- البيع بالجملة والتجزئة.
- استخدام إى بي، وأمازون، وباي دوت كوم، وأفرستك، وسوق دوت كوم والمواقع العالمية.

#### 7. الاستغناء عن الوسطاء: تقنية المعلومات تسمح بالوصول مباشرة للموردين والزبائن.

## الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات:

- نظم المعلومات الغير استراتيجية 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.

• كيف تستخدم نظم المعلومات لكسب مزايا تنافسية؟

1. **التركيز على العملاء:** فهم قيمة العملاء، تقديم قيمة أفضل، فهم رغباتهم، متابعة السوق، توصيل السلع، خدمات مصممة خصيصا للعملاء.

2. **تحسين الجودة:** تكنولوجيا المعلومات تحسن الجودة من خلال الرقابة وتسهيل عمليات الإنتاج، وتحسين المنتجات استجابة لرغبة العملاء، تقليل دورة الإنتاج، وزيادة جودة التصميم.

3. **التحول الى شركة افتراضية:** هي منظمة تستخدم تكنولوجيا المعلومات لربط الأفراد، والأصول، والأفكار لخلق وتوزيع المنتجات والخدمات دون أن تقتصر على المواقع الجغرافي.

4. **التحول الى شركة قائمة على المعرفة:** نظم إدارة المعرفة تساهم في تطوير المعرفة وتخزينها ومشاركتها مع أصحاب المصلحة مما يعطيها ميزة تنافسية مستدامة.

ما هو الدور الاستراتيجي لنظام الحج الإلكتروني؟

5. **استخدام نظم المعلومات لتمييز المنتجات.**

- شركة فيديكس تقدم خدمة التتبع الذاتي لطرود البريد، مما يزيد من قوتها التنافسية.
- شركة جى سى يبني تستخدم نظم المعلومات للسماح بزبائنها بتصميم بدلتهم المفضلة واختيار نوعية النسيج والألوان ثم تصنعها له خصيصاً خلال أسبوع
- برنامج الانتساب يسمح للطلبة بالدراسة عن بعد مما زاد شريحة الطلبة المستهدفين

## أهمية الاستراتيجية:

• **لماذا نحتاج الى استراتيجية؟:** لتحقيق مزايا تنافسية والاستغلال الأمثل للموارد، وصعوبة إعادة تدوير الموارد، لتجنب المخاطر، وندرة 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.

## تمرين: 1

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

• أون استراتيجي نشرت الإحصائية التالية:

- 60% من المؤسسات لا تربط الاستراتيجية بالميزانية
  - 75% من المؤسسات لا تقدم حوافز للموظفين القائمين على الاستراتيجية
  - 86% من أصحاب الأعمال والمديرين يقضون أقل من ساعة واحدة كل شهر في مناقشة الاستراتيجية
  - 95% من القوى العاملة لا تفهم استراتيجية منظماتهم
- وجعلها مفيدة ومتاحة للجميع





## إدارة العلاقة مع الزبائن (e-CRM) Electronic Customer Relation Management

### مفهوم إدارة العلاقة مع العملاء:

- ✓ هي استراتيجية لفهم، وتوقع وإدارة احتياجات العملاء الحاليين والمحتملين للمؤسسة.
- ✓ هي توظيف الأفراد والتكنولوجيا المناسبة لجعل عمليات تصميم المنتج والتسويق والمبيعات وخدمات العملاء والدعم الفني تركز على العميل وترفع قيمة حياة العميل.
- ✓ **إدارة العلاقة مع العملاء إلكترونياً:** هي توظيف تقنية المعلومات لاكتساب العملاء والاحتفاظ بهم وزيادة مشترياتهم من خلال تحسين خبرتهم، وتلبية رغباتهم، وطرق استهدافهم وطرق توصيل السلعة وزيادة رضاهم عن الخدمة.
- ✓ **مراحلها:** جمع بيانات عن الزبائن، وتحليل البيانات، عمل برنامج وتنفيذه، قياس نجاح
- ✓ **ماذا تشمل؟**

1. التركيز على خدمة العملاء ورضاهم.
2. توقع احتياجات العملاء والتكيف مع تغيرات الأذواق وتقديم التقنية وتغيرات السوق.
3. **التركيز على العملاء الاستراتيجيين:** هناك عملاء غير مهمين ومشترياتهم متدنية، ويسببون مشاكل، لذلك فإن التركيز عليهم يعتبر مضيعة للوقت والجهد والموارد.

### لماذا نحتاج إلى إدارة العلاقة مع العملاء؟

تحسين انطباع وخبرة العملاء هي ساحة الحرب القادمة في المنافسة بين الأعمال (Jerry Gregoire)

- ✓ خدمة العملاء تحقق مزايا تنافسية.
- ✓ دورة حياة المنتج أصبحت قصيرة.
- ✓ العمال لا يغادرون الشركة أو البلد بل يغادرون المدير.
- ✓ تضائل قدرة المنتجين على التحكم في الأسعار.
- ✓ زياد عدد المنافسين وزيادة الطلب عن العرض في كثير من المنتجات.
- ✓ لذلك أصبح العملاء أكثر قوة وأصبح من الضروري الاحتفاظ بعلاقة طيبة معهم.
- ✓ 68% يغادرون بسبب المعاملة، 14 يغادرون بسبب رداءة المنتج و14 يتحولون الى المنافسين، والباقي بسبب مغادرتهم المكان.
- ✓ فريق التسويق والمبيعات وخدمة العملاء يمكن أن يتحكم في 82% من هذه النسبة.
- ✓ احتمال البيع لعميل جديد 5 إلى 20% واحتمال البيع لعميل حالي من 60 في المئة إلى 70%.
- ✓ يمكن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال الادراك بأن مجموعات العملاء يختلفون على نطاق واسع في سلوكهم الشرائي، ورغباتهم، وطرق الاستجابة لأدوات التسويق المختلفة.
- ✓ العملاء أقل دراية ببدائل السلع السلع المكمل لها cross-selling.

## إطار لإدارة العلاقة مع العملاء إلكترونياً:



## أهداف الإدارة الإلكترونية للعلاقة مع العملاء:

- **زيادة الأرباح والحصة السوقية:** زيادة الأرباح والحصة السوقية من أهم الأهداف الاستراتيجية.
- **تقليل التكاليف:** فتكلفة الحفاظ على العميل أقل من تكلفة جذب عميل جديد؛ وزيادة ولاء العميل بنسبة 1% يخفض التكاليف بنسبة 10%.
- **زيادة قيمة حياة الزبون Lifetime Value:** هي مجموع الأرباح المتوقعة على مدى فترة ارتباطه بالمنتج أو العلامة التجارية. فمن يشتري أكثر من مرة أعلى قيمة ممن يشتري مرة واحدة.
- **الاستفادة القصوى من العملاء:** سواء بزيادة المبيعات والأرباح، أو جمع معلومات، أو الحصول على اقتراحات وأفكار جديدة إشراكهم في تصميم المنتج وإنتاجه وتسويقه وخدمة العملاء، والخدمة الذاتية، وتقديم الدعم الفني.
- **تحقيق رضا وولاء العملاء:** ولاء العملاء مسؤول عن 38% من الحصة في السوق، و40% من نمو الإيرادات و38% في المنة من عائد حامل الأسهم، ويقلل التكاليف ويزيد الأرباح.
- **زيادة العائد على الاستثمار:** هو نسبة الأرباح الناتجة عن تحسين العلاقة مع العملاء مقسومة على تكاليف إدارة العلاقة مع العملاء.

## ولاء العملاء Customer Loyalty:

- أحد أهداف إدارة العلاقة مع العملاء هو المحافظة على الزبون وتحقيق ولاؤه.
- **معناه:** معاودة العملاء الشراء من الشركة نفسها مرات ومرات، مع عدم قبوله الشراء من المنافسين على الرغم من محاولاتهم لجذبه وقيامه بالدفاع عنها والترويج لها وخدمة عملائها.
- رضا العميل هو هدفنا لكن ولاؤه زيادة وفضل لأن صاحب الولاء يدافع عن الشركة ويسوق لها

• **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 للزبان، قدم لهم ما يريدون وعاملهم كما يحبوا أن يعاملوا، وبناء علاقة دائمة معهم وربطهم بالعلامة التجارية بنظام للنقاط، اتصل بهم من فترة لأخرى وكن مركز الاتصال الرئيسي hub لهم

• **فائدته:** زيادة المبيعات وقلّة تكاليف الدعاية والتسويق وخدمة العملاء، مشاركة الزبان في التسويق

• **الحلقة الفاضلة Virtuous Circle:** رضا الزبان يؤدي الى ارتفاع المبيعات ثم زيادة مخصصات تدريب الموظفين، ثم زيادة رضا الموظفين، وبالتالي مزيداً من رضا الزبان.

• تحسين الخدمة وتزيد الربح وتحافظ على المعرفة وتطور المنتج على المدى البعيد.

### خصائص الأعمال والعمليات:

• **هناك عوامل هيكلية وسياسية واجتماعية مثل:**

«شراء أفخر السيارات لا يكفي وحده لمنع الحوادث أو الفوز بالسباق»

↳ سياسة الخصوصية وأمن المعلومات وميثاق الشرف المهن.

↳ منهج إدارة التغيير وإدارة المعرفة والتدريب والتوعية المستمرة.

↳ هيكل المنظمة وطبيعة العمليات ونوع الإدارة وخصائص الأفراد وثقافتهم.

↳ أن يفهم الجميع أن خدمة العملاء ليست مجرد قسم أو فريق عمل بل كل الشركة والشركاء.

• **طبيعة العمليات:** فحص المنتج وتجريبه، عمليات البيع، والتغليف والشحن، والدعم الفني.

• **الخطة الاستراتيجية:** رؤية الشركة ورسالتها وقيمها وأهدافها الاستراتيجية.

• **الحوافز:** مثل العمولات والمكافآت ورسوم التزكية، والنقاط، والخصومات وغيرها.

• **قدرات الشركة:** المعرفية والمالية والتكنولوجية والبشرية والمادية (نقص التمويل يعتبر عائق).

• **المشاكل السياسية Politics:** بخصوص حرية الاطلاع على بيانات الأقسام المختلفة، ومتابعة شكاوى العملاء،

والصلاحيات، وتنازع السلطات واختلاف الرؤى مع فريق التسويق والمبيعات والحسابات.

• **إدارة التغيير:** نظم إدارة العلاقة مع العملاء تحتاج الى تغيير في هيكل الشركة والموظفين.

### خصائص وأنواع العملاء:

«الزبان لا يريدونك شخص يعرف كل شيء، بل يريدونك

شخصاً قادراً على حل المشاكل» *Donald Porter*

• العميل هو من يشتري السلعة والمستهلك هو من يستخدمها.

• يجب التفرقة بين المستهلكين، وتجار الجملة، وتجار التجزئة، والشركات.

• **مثال:** عملاء شركة أمازون يشملون المستهلكون والبائعون، والشركات، و موفري المحتوى.

• **احتياجات الزبان:** فهم احتياجاتهم، الأمانة، الاهتمام، الراحة النفسية والجسدية، المتعة، التعلم.

• **أدوار المستهلك:** المبادر بفكرة القيام بشراء السلعة، المؤثر، المقرر، المشتري، مستخدم السلعة



• عند التعامل مع الأنواع المختلفة يجب موازنة الموارد والوقت مع أهمية العميل وكذلك استخدام التكنولوجيا ومهارات خاصة لتحويل كافة العملاء الى عملاء موالون

• إطار عملي لعلاقة تركز على العملاء: حدد عملاءك الرئيسيين، اكشف تفضيلاتهم (جودة، سعر أقل، خدمة جيدة، راحة وتوصيل أسرع)، حدد الموارد والأدوات اللازمة لتوفير احتياجاتهم، اجعل العلاقة ممتعة وتفاعلية وإنسانية وأخوية ومهنية.

<تابع> خصائص وأنواع العملاء:

### 1. العملاء الاستراتيجيون وخصائصهم:

✓ ارتفاع قيمة حياة العميل: (مثل الطبيب لدواء معين، والميكانيكي لمحل قطع غيار السيارات، ورجل الأعمال بالنسبة للبنوك وأستاذ الجامعة بالنسبة لدور النشر).

✓ القدرة على إحداث تغيير أو المشاركة في إدارة الموارد أو المنتج أو التوزيع أو خدمة العملاء.

✓ القدرة على التأثير مثل عليا القوم، الرياضيين، الفنانين والأساتذة بالنسبة للكاتب الدراسية).

2. العملاء الموالون: يمثلون نسبة صغيرة من الزبائن ويستحوذون على نسبة كبيرة من المبيعات ( يجب الاتصال بهم بشكل شخصي عن طريق الهاتف أو البريد الإلكتروني من وقت الى آخر).

3. عملاء الخصومات: يشترون فقط عند العروض والخصومات ولهم دور كبير في التخلص من المخزن الراكد، لكن نسبة الإرجاع عندهم كبيرة ( إرسال رسالة لهم عند العروض).

4. عملاء مدفوعون بالحاجة: عندهم نية لشراء سلعة أو ماركة معينة، أو سعر معين، من السهل فقدانهم، يحتاجون لصبر واهتمام وتوفير طلباتهم ولو من محل آخر ويمكن أن يصبحوا موالين.

5. عملاء مندفعين: قرار الشراء سريع وسيشترون ما هو متاح، والتعامل معهم ممتع ومريح.

6. عملاء متجولون: هم الأغلبية ولهم صوت مسموع عند المجتمع وليس عندهم رغبة ملححة للشراء لذلك يحتاجون الى التسلية والخبرة والشعور بالذات والاهتمام ( شبكات التواصل الاجتماعي).

الأنشطة الرئيسية في إدارة العلاقة مع العملاء:

هناك أربعة مراحل (4) رئيسية لدورة حياة العملاء:

1. اختيار العملاء: تحديد الشريحة المستهدفة وماهي احتياجاتهم، وماهي قيمة السلعة للعميل وماهي قيمة حياة العميل، وماهم العملاء الرئيسيين، وأين نجدهم وكيف نصل اليهم؟

✓ قيمة السلعة للعميل = فائدتها - تكلفتها

✓ قيمة حياة العميل = صافي الأرباح المتوقعة من مشترياته مدى الحياة

2. **جذب العملاء:** تقسيم العملاء، إدارة العلامة التجارية، استخدام القنوات المناسبة، الاستعانة بالوسطاء، استخدام تقنيات الجذب (pull) وليس الدفع (push) استراتيجيات الفرد-البعض والعديد-العديد، استبدال التواصل الفردي ( التلغز والصحف، مركز الاتصال) بالجماعي ( الشبكات الاجتماعية والمنتديات الإلكترونية).

3. **المحافظة على العملاء:** عن طريق نظام النقاط، فهم احتياجاتهم وإرسال عروض وهدايا، وخدمة العملاء، الشبكات الاجتماعية (تسويق من العديد-الى-العديد) ، تحسين خبرة وانطباع العميل، الاتصال المباشر من وقت لآخر ، خدمة العملاء عن بعد، أفضل قنوات الاتصال والتوزيع.

4. **توسعة شريحة العملاء:** استخدام الشبكات الاجتماعية، تقديم عروض.

**أدوات العلاقة مع العملاء:**

- **بق شبكة الإنترنت Web Bug:** ملف خفي على الموقع يسجل معلومات عن سلوكك على الموقع.
- **سجل الأنشطة Log Files :** عند زيارة موقع معين فإن خادم هذا الموقع فيه ملف يسجل عنوان IP، وقت الزيارة، وعدد الزيارات وسلوك المستخدم على الموقع وغيرها من المعلومات
  - ✓ بيانات سجل الأنشطة يمكن تحليلها واستخدامها في التسويق وتقييم الموقع جودة الإلكتروني
  - ✓ **WebTrends** يمكنه تحليل سجل الأنشطة وتتبع الزوار وجمع بياناتهم الديموغرافية والجغرافية والشرائية والمواقع التي وتحليلها وعرضها ومعرفة الوسطاء الإلكترونيين.
- **Google Analytics:** هو كود معين يدمج في موقع الشركة لتتبع سلوك العميل على الموقع وجمع بيانات عنه مثل مدة الزيارة ولغته وبلده والصفحات التي زارها
- **نموذج تسجيل العملاء:** يطلب من العميل ملأ نموذج لجمع بيانات شخصية لبناء الملف الشخصي
  - ✓ لا بد أن تجمع البيانات الضرورية فقط وإعطائه حافزاً لملاً النموذج وإرسال رسالة ترحيب به
- **الكوكيز:** ملف يثبت على حاسب العميل ليجمع بيانات ( ومنها كلمة المرور) ويبعثها للخادم
- **الشبكات الاجتماعية:** تحول العلاقة من فرد-الى-الكثير الى الكثير-الى-الكثير many-to-many
  - ✓ **مراعاة الآتي:** تحديد الهدف، اختيار نوع الشبكة المناسب، عرض معلومات عن الشركة ومنتجاتها، التأكد من جاهزية الزبائن، تعيين مدير للموقع ، طريقة لقياس مدى تحقق الأهداف، وسيلة للتعامل مع السلبيات
- **الوكيل الذكي:** برامج تستخدم في التنقيب على البيانات (SAP, SmartDrill)، أو استقبال مكالمات الهاتف، أو إرسال رسائل بريد (e.g Free Bulk Email, SendinBlue) أو أتمته المهام المختلفة.
  - ✓ **استخداماتها:** الشخصنة، خدمة العملاء، ترشيح منتجات ومواقع لمتصفح الإنترنت تناسب أذواقهم.
  - ✓ **خصائصها:** اجتماعي، ذاتي التشغيل، استباقي، عنده ذاكرة، يفرق بين الحاضر والمستقبل، يتعلم من أخطائه، يفهم البيئة ويتكيف معها، قادر على تحليل كميات كبيرة من البيانات، يتعلم من التجربة والخطأ.
  - ✓ يمكن أن يوفر مستوى من خدمة العملاء مماثل للتفاعل مع شخص حقيقي ذو خبرة عالية.

- **نظم الترزية:** برامج خاصة بالتنبؤ بأفضليات المستخدم لمنتج أو خدمة أو موقع إلكتروني معين.
- ✓ **استخداماتها:** في الشبكات الاجتماعية ومحركات البحث للترويج للمطاعم، والفنادق، والكتب، وغيرها.
- ✓ **فوائدها:** تساعد المستخدم عند البحث عن منتج أو معلومة معينة مما يزيد معدل زيارته للموقع ويقوى العلاقة معه عندما يلاحظ الاهتمام بأفضلياته وخياراته مما يزيد من ولاء الزبون.

✓ ومن أهم هذه النظم Allaire, Personify, NetGenesis

- **ندوات الإنترنت Webinars:** ندوة تفاعلية فيها عرض حي، دردشة، طرح أسئلة وتبادل معلومات.
- تبنى وسئل إلكترونية لخدمة العملاء مثل الأسئلة الشائعة، غرف الدردشة، مراكز الاتصال.

### أنواع أنشطة إدارة العلاقة مع العملاء:

1. **تشغيلية:** وتشمل الأنشطة الرئيسية مثل إنشاء ملفات للعملاء، وتسجيل المبيعات، والرد على المكالمات والاستفسارات، وأخذ الطلبات والشكاوى وتتبعها، وخدمة العملاء، وإدارة الفواتير، والتدريب، وغيرها.
- ✓ **العلاقة الإلكترونية:** تشمل أتمته المبيعات، وأتمته التسويق وأتمته خدمة العملاء.
2. **تحليلية:** تركز على جمع البيانات والتنقيب فيها فيما يخص المبيعات والمالية والتوزيع والتوريد والدعم اللوجستي وسلوك العملاء وتحليلها لتوفير معلومات تساعد على اتخاذ القرار.
3. **التعاونية:** تشمل الاتصالات والتنسيق والتعاون بين الأقسام المختلفة في الشركة والباعة والزبائن والموردين والشركاء لتطوير المنتج وتوزيعه وخدمة العملاء. من أهم البرامج SugarCRM , Partner Relationship Management
4. **استراتيجية:** توظف معلومات العملاء والسوق والمنافسين لتوليد قيمة مضافة للعميل ووضع العميل أولاً والتركيز على العملاء المرشحين أو الاستراتيجيين.

<تابع> أدوات العلاقة مع العملاء:

- |                                     |                                |
|-------------------------------------|--------------------------------|
| • Applix (iCRM suite)               | • Oracle (eBusiness Suite)     |
| • Salesforce                        | • Siri, Cortana, or Google Now |
| • Broadvision(*personalization)     | • Siebel (eBusiness 2000)      |
| • Chordiant (unified CRM)           | • PeopleSoft (PeopleSoft 8)    |
| • Clarify (eBusiness Solution)      | • Pivotal (eRelationship 2000) |
| • eGain (*call center)              | • RightNow (RightNow web)      |
| • E.piphany (e.5 system)            | • SAP (mySAP)                  |
| • Epicor (efrontOffice & Clientele) | • <a href="#">E.piphany</a>    |
| • Onyx                              | • <a href="#">eGain</a>        |

## أمثلة لاستراتيجيات إدارة العلاقة مع العملاء:

- شركة **STANTT** جهزت غرف قياس الملابس الرجالية بأجهزة إلكترونية لمعرفة مواصفات أجسام العملاء والملابس التي جربوها ولم يشتروها وصممت 75 قميص بمقاسات جديدة تناسبهم.
- شركة **العثيم** تمنح نقاط وتقدم دعم لأسر الضمان الاجتماعي.
- نظام النقاط في **شركة الطيران السعودي**.
- **صيدلية الدواء** تمنح العملاء نقاط والصيدالة يقدمون استشارات مجانية للمرضى.
- مستشفى **جونسون** للأسنان تتصل بالمرضى الذين تغيبوا عن موعدهم لتعيد حجز ميعاد آخر وتقوم بتهنئتهم بعيد ميلادهم وتعرض تنظيف مجاني لأسنانهم في عيد ميلادهم.
- ألعاب الأطفال تستخدم لجذب العملاء في مراكز التسوق ووجبات **KFC**.
- مستشفى **عبري** أنشأت ملاعب للأطفال حتى لا يصحبهم والديهم أثناء زيارة الأقارب في الداخل.
- **بروكتر أند غامبل** تجمع معلومات من العملاء عن طريق الفيسبوك بغرض التطوير والتسويق.
- وكالة **بهوان** للسيارات في عمان تنظم حفل سنوي لعملائها يتضمن عروض ترفيهية ومسابقات.
- **ستارباكس** أعلنت عزمها توظيف 10 الاف من اللاجئين حول العالم بعد منع ترامب للاجئين.
- **جوجل**: خصصت فرق ومختبرات لدراسة سلوك المستخدمين وتحليل حركة العين وتأثير الألوان وطرق ولغة الكتابة وغيرها من المتغيرات لتطوير منتجاتها، ولذلك تفوقت على ياهو.
- **نستله**: لديها غرفة خاصة تحلل معلومات وآراء وتقييم زبائنها على صفحات التواصل الاجتماعي واستخدامها في تطوير منتجات تلبي احتياجات العملاء وتبنى طرق مناسبة في التسويق.
- وزارة التعليم السعودية أطلقت قناة "**عين دروس**" على يوتيوب لشرح المناهج لجميع الصفوف.
- شركة فنادق **ماريوت** تركز على أن تكون مركزاً (hub) للزبائن حيث توفر للعميل الغرفة التي يحتاجها من فنادق أخرى إذا لم تتوفر عندها (الموظف يعمل عند الزبون وليس السيد ماريوت).
- بعض شركات التأمين تغير رسوم التأمين حسب سجل الحوادث، العمر، المهنة، الحالة الاجتماعية.
- شركة **أمازون** و "**يلب yelp**" تعطى الفرصة لعملائها أن يقيموا المنتج ويذكوه للآخرين.
- شركات **Kick Starter** و **Threadless** و **يوتيوب** و **فيسبوك** يشركون الزبائن في عملية الإنتاج.
- شركة **مرسيدس بينز** تطبع مجلة وأنشأت مركزاً مركزياً لخدمة العملاء وتلقى الشكاوى وتتصل بهم كل 3 و 6 و 12 شهر.
- **Giffgaff**: شركة اتصالات أوروبية ليس لديها مركز للمساعدة بل أنشأت منتدى الإلكتروني كي يساعد العملاء بعضهم البعض مقابل اكتساب نقاط.
- وزارة التعليم أنشأت منتدى لمستخدمي نظام «**نور التعليمي**» لكي يبادلوا الخبرات بخصوص كيفية استخدام النظام.
- **جامعة Pepperdine**: تستخدم تويتر للتواصل بين الأكاديميين والإداريين والطلبة.

الزبون هو الذي يدفع المرتبات وليس رب العمل (هنري فورد)

- **شركة Chordiant**: شركة برمجيات أمريكية أنشأت منتدى الكرتوني للتعاون بين الموظفين والمطورين والعملاء والموردين مما أدى إلى تطوير 15 برنامج جديد
- وزارة الحج وعمادة الجودة في الجامعة يرسلان استبياناً سنوياً لجمع الآراء حول جودة الخدمة.
- شركة **أبل** أطلقت قناة على يوتيوب باللغة العربية.
- مجلة شركة أحمد عبدالواحد والمقاولون العرب ، ونفط الكويت ونفط الجنوب.
- **ترتيب المنظمات الأمريكية حسب الاستجابة لرغبات العملاء**: البنوك ثم شركات البيع بالتجزئة ثم شركات التأمين ثم القنوات التلفزيونية ثم مقدمي خدمات الإنترنت ثم الهيئات الحكومية.

### ملف العميل Customer Profile:

«عميلك الغاضب هو أهم مصدر للمعلومات» بيل جيت

- **ملف العميل**: يشمل معلومات الاتصال، خصائص ديمغرافية، متطلباته، تاريخ المشتريات، أفضلياته، سلوكياته، عاداته الشرائية، الكميات المشتراه واستخداماتها، دوره.
- **دور العميل**: العميل قد يكون المستهلك النهائي، المشتري، المؤثر، متخذ القرار.
- هناك فروق بين زبائن **B2B و B2C**

| B 2 C                                    | B 2 B   | وجه المقارنة           |
|--|---|------------------------|
| سريعة ومستقلة و لا تحتاج إلى خبرات كبيرة | بطيئة و غير مستقلة و تحتاج إلى خبراء          | عملية اتخاذ القرار     |
| غالباً ما يكون ثابت                      | غير ثابت و يتغير حسب الكمية و القوة التفاوضية | سعر السلعة             |
| فوري و عند نقطة البيع                    | غالباً يتضمن تسهيلات مالية                    | عملية دفع ثمن البضاعة  |
| الحاجة إلى الخبراء أقل                   | يحتاج إلى خبراء مبيعات                        | الحاجة إلى كفاءات      |
| أكثر تأثراً بالدعاية                     | يركز على الجودة                               | أثر الدعاية و الإعلان  |
| حاجته إلى التفاصيل أقل                   | يحتاج إلى تفاصيل أكبر عن المنتج               | حجم التفاصيل عن المنتج |

### مؤشرات تقييم إدارة العلاقة مع العملاء:

«لا يمكنك إدارة ما لا تستطيع قياسه» Peter Drucker

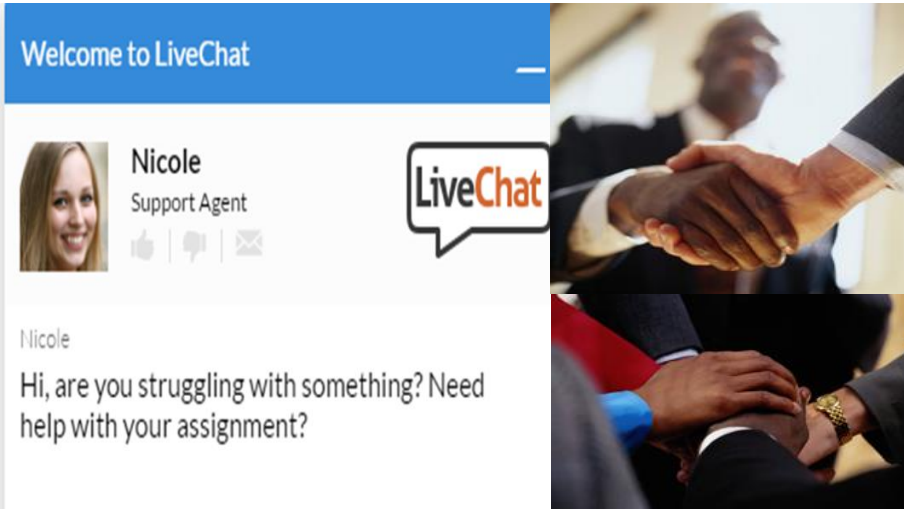
### مؤشرات قياس جناح إدارة العلاقة مع العملاء:

- ✓ نسبة العملاء الجدد.
- ✓ نسبة العملاء الدائمين.
- ✓ معدل مغادرة العملاء.
- ✓ عدد المقترحات والمشاكل التي تم التعامل معها.
- ✓ العائد على الاستثمار (عدد الشكاوى، متوسط طول المحادثة، زيادة الولاء والثقة، قيمة حياة العميل).
- ✓ عدد الحملات التسويقية ونسبة الاستجابة لها.
- ✓ متوسط مدة التعامل مع مكالمات العملاء.
- ✓ استبيان لمعرفة مدى رضا واقتراحات العملاء.
- **شروط الاتصال بالعميل**: في الوقت المناسب، رسالة قصيرة وذات صلة، ومتسقة، ويوثق بها.

1. **الأمانة وعدم الغش:** «مَنْ عَشَّنَا فَلَيْسَ مِنَّا» (رواه مسلم)
2. **السماحة:** «إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ سَمَّحَ الْبَيْعِ، سَمَّحَ الشَّرَاءِ، سَمَّحَ الْقَضَاءِ» (رواه الترمذي).
3. **الصدق والبيان:** «الْبَيْعَانِ بِالْخِيَارِ مَا لَمْ يَتَفَرَّقَا، فَإِنْ صَدَقَا وَبَيَّنَّا بُورِكَ لَهُمَا فِي بَيْعِهِمَا، وَإِنْ كَذَبَا وَكَتَمَا مُحِطَتْ بَرَكَةُ بَيْعِهِمَا» (رواه البخاري).
4. **إيفاء الكيل والميزان:** "وَأَوْفُوا الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ بِالْقِسْطِ" (الأنعام: 152)
5. **الوفاء بالعقود:** "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ" (المائدة: 1).
6. **عدم ترويح السلعة بالحلف:** «الْحَلْفُ مَنْقَعَةٌ لِلسَّلْعَةِ مَمْحَقَةٌ لِلْبِرْكََةِ» (سنن أبي داود).
7. **إنظار المعسر:** «كَانَ تَاجِرٌ يُدَايِنُ النَّاسَ، فِإِذَا رَأَى مُعْسِرًا قَالَ لِفَتِيَانِهِ: تَجَاوَزُوا عَنْهُ، لَعَلَّ اللَّهَ أَنْ يَتَجَاوَزَ عَنَّا، فَتَجَاوَزَ اللَّهُ عَنْهُ» (رواه البخاري)
8. **قبل هجرة الرسول (عليه الصلاة والسلام) وكلّ عليّ بن أبي طالب (رضي الله عنه) بردّ ودائع أهل مكة.**
9. **عدم التجارة بالسلع الضارة:** كالخمر والمخدرات والسجائر
10. **سيدنا عبدالرحمن ابن عوف:** روى أن «أهل المدينة جميعا شركاء لابن عوف في ماله، ثلث يقرضهم، وثلث يقضي عنهم ديونهم، وثلث يصلهم ويُعطيهم».

### نصائح عامة:

- لا بد من وضع استراتيجية وأهداف لإدارة العلاقة مع العملاء فالتقنية هي مجرد أداة.
- تقيد بالقوانين والشفافية والقواعد وسياسات الشركة عند إعداد الرسالة وإرسالها وتلقي الردود.....الخ
- التقنية لا تقيم علاقات مع العملاء بل الأشخاص والعمليات والتقنية تدعمهم.
- العلاقة لا تقتصر على العملاء فقط بل تشمل الموردين والشركاء والوسطاء.
- دقق وحدث بيانات العملاء باستمرار ( لو سجل أحد على الموقع توقف عن طلب التسجيل).
- لا بد أن تكون العلاقة في اتجاهين أو تولد منفعة متبادلة.
- إذا كان الزبون غير مريح ينصح بأن ندفعه الى إلغاء العلاقة معنا بدون التأثير على سمعتنا(كيف؟).
- لا بد من تكامل قنوات الاتصال ( الشبكات الاجتماعية و الايميل) وقواعد البيانات للأفرع والأقسام.
- تبنى علاقة بزواية 360 درجة لجمع معلومات من كل نقاط الاتصال (الموقع الإلكتروني وفرق التسويق والمبيعات وخدمة العملاء والدعم الفني والشركاء)، ثم ادمجها في جودة المنتج أو الخدمة.
- اطلع على تاريخ مشتريات العميل وحلله جيداً واستخدمه في اتخاذ القرار.
- تابع مع العميل وذكره بالهاتف أو البريد الإلكتروني واجعله يشعر بأنه مهم و اترك انطباع جيد لديه.
- الفشل في حماية بيانات العملاء وخصوصيتهم قد يقضى على الشركة ومدراءها.



رضا العميل هو الهدف

ولاء العميل زيادة

### بعض كوارث إدارة العلاقة مع العملاء:

- في عام 2016، قام فريق المبيعات في **بنك ويلز فارجو** بإنشاء 2 مليون حساب وهمي دون إذن عملائه لزيادة مؤشر المبيعات حتى ترتفع الأسهم، اكتشفت الفضيحة وأنهيت خدمة 5200 فرد من فريق المبيعات ودفع البنك غرامة 2020 مليون دولار واعتذر لعملائه وللشعب الأمريكي.
- **شركة سوني** وضعت برامج خبيثة على أقراص ممغنطة تمكنها من السيطرة على أجهزة عملائها وبيعها، وتم اكتشافها في أمريكا ودفعت غرامة 150 دولار لكل خص تضرر.
- اكتشف عام 2010 أن شركة **فيسبوك** تجمع بيانات المستخدمين وتبيعها لشركات الإعلانات وتعرضت لقضايا ومحاكمات.
- اكتشف في ديسمبر عام 2011، أن **شركة جنرال موتورز** تبيع بيانات عملائها التي تجمعها شركة الملاحة الجوية **OnStar** عنهم.
- تعرضت **شبكة بلاي ستيشن** المملوكة لسوني للقرصنة وتم سرقة بيانات 77 مليون شخص.
- اكتشف عام 2011 أن **ديزني** باعت معلومات شخصية عن عملائها الأطفال بدون إذن.





## التسويق الإلكتروني E-Marketing

### مقدمة:

- عائدات الإعلانات على الانترنت بلغت 43 مليار دولار عام بنسبة نمو بلغت 17% 2013 مقابل 40 مليار دولار لإعلانات التلفزيون
- بلغت إيرادات إعلانات الجوال 7 مليار دولار
- وبلغت إيرادات الإعلانات المرتبطة بمقاطع الفيديو 2.8 مليار دولار
- وبلغت إيرادات الدعاية المرتبطة بمحركات البحث 18 مليار دولار
- **سلسلة القيمة:** هي الأنشطة التي تقوم بها الشركة لخلق منتج أو خدمة ذات قيمة للسوق
  - ✓ **الأنشطة الرئيسية في المنظمة:** التسويق، الخدمات اللوجستية والإنتاج.
  - ✓ **الأنشطة الغير رئيسية:** إدارة الموارد البشرية، والمالية ونظم المعلومات.

### مفاهيم أساسية في التسويق:

- **السوق:** «مجموعة من العملاء المحتملين ويشاركون في حاجة أو رغبة معينة ومستعدين وقادرين على الدخول في عملية تبادل لتلبيةها» (فيليب كوتلر).
- **إدارة التسويق:** «عملية تخطيط وتنفيذ ومراقبة طرح وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات لخلق عملية تبادل تلبي أهداف العملاء والمنظمة» (فيليب كوتلر).
- **قيمة السلعة للعميل Customer Value:** هي الفرق بين منافع السلعة وتكلفتها بالنسبة للعميل.
- **التسويق:** تحديد احتياجات ورغبات العملاء وتلبيتها بفعالية وكفاءة أكثر من المنافسين.
- **التسويق الإلكتروني:** هو تسويق المنتجات أو الخدمات والأفكار عبر الوسائل الإلكترونية.
- البيع يركز على المصنع والمنتج والأرباح والتسويق يركز على السوق ورضا المستهلك قبل الربح.
- **معضلة الخصوصية Privacy Paradox:** كيف يتم التوازن بين الشخصية في التسويق والمحافظة على خصوصية الزبائن. كما تعنى أن سلوك الفرد على الانترنت يناقض رغبته في المحافظة على خصوصيته.
- **الشريحة المستهدفة:** مجموعة من الناس المحتمل أن يشتروا المنتج أو الخدمة.

### المشاكل التي تهتم بها إدارة التسويق:

1. كيف يمكننا تحديد واختيار شريحة سوقية مربحة؟
2. كيف يمكن تمييز منتجنا وعروضنا عن المنافسين؟
3. ما هو الرد المناسب على حملات المنافسين؟



4. كيف يمكننا إرضاء عملائنا وتعزيز ولاؤهم العلامة التجارية؟
5. كيف يمكننا قياس فعالية الحملات التسويقية، وحملات العلاقات العامة؟
6. ما هي القناة التسويقية المناسبة؟ وكيف يمكن تصميمها؟

### أهداف التسويق الإلكتروني:

1. تعزيز الولاء للعلامة التجارية من خلال تحسين العلاقات مع الشركاء والعملاء
2. اكتساب زبائن جدد والاحتفاظ بال الحاليين.
3. إقناع العملاء الحاليين بشراء منتج في الوقت الحالي أو في المستقبل.
4. الحصول على معلومات لاستخدامها في زيادة كفاءة عمليات التخطيط والتصنيع والتوزيع، والترويج، والتسعير، والتطوير.
5. تقليل تكاليف التسويق
6. إشراك الزبون في عملية التسويق
7. جذب اهتمام الزبون نحو المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

### خصائص الخدمات الإلكترونية E-Services:

- **يمكن تسويق:** سلع، خدمات، أفكار، مناسبات، منظمات، أشخاص
- **أمثلة للخدمات:** مثل التعليم عن بعد، والحوسبة السحابية وخدمة الانترنت، وخدمة الجوال، واستضافة المواقع الإلكترونية، ومقارنة الأسعار، والبحث عن المعلومات، الدعاية، حجز التذاكر، التجارة الإلكترونية، البريد الإلكتروني، نظم التشغيل، برامج الحماية، بطاقات الصراف

1. **غير ملموسة:** الخدمات الإلكترونية لا يمكن لمسها على عكس السلع التقليدية.
2. **تلازم الإنتاج والاستهلاك:** يصعب فصل عملية إنتاجها عن عملية الاستهلاك، على عكس السلع.
3. **غير قابلة للتخزين:** الخدمات لا يمكن تخزين الطاقة الزائدة منها لاستخدامها في المستقبل والتعامل مع تذبذب العرض والطلب وارتفاع تكلفة الفرصة البديلة.
4. **غير متجانسة:** الخدمات متغيرة بطبيعتها وتختلف باختلاف مقدم الخدمة من حيث الجودة والمضمون. والزبائن تحتاج خدمات مخصصة، مما يصعب إدارة الجودة وتوحيد مقاييس الأداء.
5. **مؤتمته:** معظمها يتم ألياً بدون تدخل الانسان أو بتدخل بسيط منه.
6. **انعدام التكلفة المتغيرة:** التكلفة المتغيرة لإرسال رسالة نصية أو بريد أو حجز تذكرة تساوى صفر.

### المزيج التسويقي للخدمات Marketing Mix:

يتكون المزيج التسويقي من **8P** وهو مجموعة من الخطط والسياسات والعمليات التي تمارسها الإدارة التسويقية بهدف الترويج للعلامة التجارية أو السلعة. وعناصره هي:

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 أو مناسبة أو شخص
- ✓ **خصائص المنتج الجيد:** له اسم وخصائص محددة، ويقدم قيمة جديدة، يحل مشكلة، يحظى بقبول عام، سهل الاستخدام، مصحوب بعرض أو عينة أو شهادات ثقة، له عدة استخدامات.
2. **السعر Price:** لقيمة التي يدفعها المشتري للبائع أو مقدم الخدمة. ويجب تحديده في ضوء طبيعة السلعة والتكاليف واهداف الحملة، وظروف العملاء، والوضع الاقتصادي وسعر السلع المنافسة والمكاملة وكمية المخزون.
3. **الترويج Promotion:** هدفه تعريف المستهلك بالسلعة وتغيير الآراء السلبية عن السلعة أو إقناعه بفوائده ومزاياها. ويشمل الإعلانات والعلاقات العامة والعروض والبيع الشخصي وعينات السلع، وتجربة الخدمة أو السلعة (مثل السيارات، والجوالات) لفترة محدودة وغيرها.
4. **المكان Place:** اختيار منفذ التوزيع أو قناة التوزيع المناسبة لإيصال السلعة الى الزبون. ويشمل طريقة التوصيل الوسيطاء وتكلفة الوساطة ونوع العلاقة مع العملاء.
5. **العمليات Process :** عمليات انهاء الطلبات مثل فترة الانتظار والمساواة بين الزبائن، وسهولة طريقة الدفع ومعايير الجودة والرد على شكاوى العملاء.
6. **البيئة الحقيقية Physical Environment:** تمثل الدليل على وجود الخدمة والثقة بها مثل وجود موقع حقيقي للشركة وعنوان وهاتف وإشارة للجهة المعتمدة للموقع.
7. **الأشخاص People:** مهارات مقدمي الخدمة وسلوكهم وقدرة العميل على الاتصال بهم وقدرتهم على حل مشاكل العملاء.
8. **الأداء Performance :** جودة الخدمة مثل سرعة الموقع الإلكتروني، قوة البرنامج.

**الحقوق الخمسة (5R):** المنتج المناسب، المكان المناسب، الوقت المناسب، السعر المناسب، الجودة المناسبة.

### استراتيجية التسويق سوستاك SOSTAC:

**SOSTAC سوستاك هو** نظام لتخطيط عملية التسويق و كيف يتم استخدامه، **عناصرها:**

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

1. **التسويق بالإذن:** أخذ إذن الزبون قبل القيام بالتسويق وإعطائه فرصة منع استقبال الإعلانات. يوفر التكاليف ويزيد معدل

التحويل ويحسن العلاقة والسمعة، بخلاف إغراق العميل بالرسالة

✓ **أمثلة:** التسجيل في مواقع (التوظيف، تجارة تجزئة، صحف) لاستقبال الأخبار والعروض

2. **استراتيجيات التسويق في السوق العالمي:** لزيادة المبيعات وكسب عملاء خارج السوق المحلي.

✓ إتاحة الفرصة للدفع بالعملة المحلية

✓ وضوح السعر مثل عدم استخدام كسور في سعر السلعة

✓ معالجة مسألة الضرائب وتحديد ما إذا كان السعر يشمل الضرائب أم لا

✓ المرونة في الأسعار وتغييرها من بلد لبلد حسب القوة الشرائية لمواطنيها.

3. **التسويق الموجهة Cause Marketing:** يوازن بين تحقيق رضا العملاء وأهداف حملة الأسهم وتوقعات المجتمع

واحتياجاته. غالباً ما تتعاون الشركة مع هيئة خيرية أو منظمة غير ربحية

✓ **أمثله:** جامعة الملك فيصل أعتت بوسائل عاصفة الحزم ومنتسبي جمعيات البر من المصروفات

✓ **تومز** سمحت للزبانين بشراء حذاء وإعطاء حذاء مجاناً لشخص فقير، **يوبر** عرضت على زبائنها التبرع بـ \$5 لحملة «لن

نترك طفل جائع»، **كي مارت** جمعت 22 مليون دولار لصالح مستشفى سانت جود للأطفال

4. **التسويق القائم على التخصيص Personalization:**

«اجعل الزبون بطل القصة» Ann

✓ جمع معلومات عن خصائص وتفضيلات العملاء وتحليلها للتفاعل وإرسال إعلانات تناسبهم.

✓ يستعمل لزيادة عدد الزبانين ومعدل تردهم على الموقع

• هو عنصر أساسي في وسائل التواصل الاجتماعي ونظم التزكية ومحركات البحث. البعض يطلق عليه التسويق من فرد-إلى

فرد **one-to-one marketing**.

• **وله أربع خطوات رئيسية له:**

**التحديد:** تحديد العملاء المستهدفين لجمع بيانات عن تفضيلاتهم وخصائصهم، وقنواتهم المفضلة.

**التمييز:** وفي هذه المرحلة يتم تقسيم العملاء إلى مجموعات متجانسة في الخصائص والأفضليات.

**التفاعل:** وهنا يتم التواصل مع العميل عن طريق قناة الاتصال التي يفضلها.

**التخصيص:** يتم إرسال رسالة ترويجية بالمنتج أو الخدمة التي تناسب العميل.

• يمكن استخدام البريد الإلكتروني ومركز الاتصال أو رسائل الجوال والدرشة وروبوتات خاصة.

5. **التسويق القائم على الندرة:** إتاحة السلعة فقط في الموقع الإلكتروني، إتاحة العرض لمدة محددة، عرض كميات محدودة، تتغير العرض من يوم لآخر
6. **التسويق القائم على العلاقات:** يركز على بناء علاقة مع العملاء وليس بيع السلعة لهم.
7. **الاستعانة بالمبشرين Evangelism Marketing:** ملابس عليها علامة تجارية، أو تنظيم حفلات وأنشطة ثقافية خاصة بالمعجبين والمبشرين وإنشاء شبكة اجتماعية لهم.
8. **التسويق العكسي Reverse marketing:** اجعل العملاء يبحثون عن المنتج بدافع الفضول أو حب التميز أو الوطنية أو التدين أو العناد.
- ✓ نظمت **دوف** حملة عن وسائل المحافظة على جمال المرأة دون عرض المنتجات باعت على إثرها بمليار دولار
- ✓ مثل عرض **المراعي** أفلام عن التصبيرة وأبقارها
- ✓ إرسال **صيدلية النهدي** رسائل للحجاج لتوعيتهم بخصوص العدوى أثناء الحج
- ✓ حملة «لا تعطى» أو لا «تشتري» أو لا «تشارك» لأنها ليست لك
9. **التسويق الخاطف Guerrilla Marketing:** حملة تسويقية غير تقليدية ومفاجئة تجذب الجمهور ووسائل الإعلام... قد تعرض الفريق للمساءلة القانونية أو الخطر.
10. **المعارض التجارية:** عرض السلع للزبائن لفحصها وربما قراءتها مثل معارض التمور والكتب والسيارات وتناسب B2B
11. **التسويق بالخط المغلق Offline Marketing:** مثل وضع العلامات التجارية على ماكينات المشروبات والمطاعم ولوحات الطرق وبطاقات الأعمال، حضور المناسبات، احتفل مع الزبائن.
12. **التسويق عند البيع Transactional Marketing:** إعطاء قسيمة لاستخدامها المرة القادمة أو تذكرة العميل بإمكانية تسهيل النقاط عند الشراء القادم.
13. **التسويق القائم على التنوع Diversity Marketing:** تغيير المزيج التسويقي (السعر، الترويج، المكان أو القناة) ليناسب أعراق وأجناس وأعمار ومجتمعات مختلفة.
14. **التسويق عبر الهاتف Telemarketing:** الاتصال بالشخص ومحاولة إقناعه بالشراء.
15. **كمانن التسويق Ambush Marketing:** استغلال المباريات والمناسبات والتجمعات العامة في التسويق بدون تصريح لصرف الأنظار عن الحملات التسويقية الرئيسية أو الراعي الرسمي.
16. **التسويق أثناء المواسم والمناسبات:** مثل أعياد الميلاد، العيد الوطني أو أثناء مباريات كرة القدم وسباق الهجن، وموسم الحج
17. **أخرى:** مثل المؤتمرات الصحفية، الهدايا وغيرها



## 1. التسويق بالبريد الإلكتروني:

- استخدام البريد الإلكتروني لإرسال الإعلانات الدعائية، أو طلب وظيفة، أو الحث على التبرع.
- يمكن ان يقوم بها فريق التسويق بنفسه أو الاستعانة بشركة متخصصة لديها قائمة من العناوين
- **أفضل الممارسات:**

1. قسم الجمهور المستهدف الى فئات متجانسة وميز بينهم في المزيج الترويجي
2. لا تغرق العميل بالرسائل واعطيه القدرة على حذف عنوانه البريدي من القائمة
3. شخص نص الرسالة الدعائية واجعلها مختصرة ومهنية وجذابة حتى لا يهملها المستقبل.
4. اختار وقت مناسب لإرسالها مثل وقت العروض أو الإعلان عن منتجات وخدمات جديدة.
5. اربط الرسالة بقتوات ومواد إعلانية أخرى، مثل صور وروابط وحملات إعلانية تقليدية.
6. نقح الرسالة مع آخرين وصحح الأخطاء وتأكد من محتواها (صور، روابط، كتالوج، مرفقات).
7. إختار عنوان مناسب للرسالة واجعلها قصيرة وأعطى للزبون حافز مثل خصومات أو قسيمة
8. حافظ على خصوصية العملاء وإرسل لهم عن طريق حقل BCC

- **البريد الغير مرغوب فيه:** نسبته 27% في الولايات المتحدة و 11% في كندا و 20% في ألمانيا.
- **يمكن تجنبه:** بتصنيفه على إنه سبام واستخدام إيميل غير رئيسي، ولا ترد عليه، وبلغ مقدم الخدمة.

## 2. التسويق من خلال محركات البحث:

تروج للموقع عن طريق زيادة إظهاره في محركات البحث مثل جوجل وياهو و وضعه في أول النتائج أو على اليمين مقابل مبلغ من المال. يساهم جوجل في 50% من المبيعات وخلق ما يعرف بالتسويق من خلال البحث Search Marketing

✓ **تحسين محرك البحث:** استخدام وسائل تساعد على إعطاء الموقع ترتيب أعلى عند البحث عن المنتج أو الخدمة على محركات البحث

✓ عن طريق دمج كلمات دلالية وكلمات بحث في محتوى وعناوين صفحات الموقع الإلكتروني، وضع روابط للموقع على مواقع أخرى، استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، نشر أخبار ومقاطع فيديو وعروض ، تضمين الموقع بعلامة تجارية ولوجو مميز

- كلمات دلالية لمطعم: مطعم جديد، مطاعم الاحساء، مطاعم الكبسة، مطاعم الهفوف
- كلمات دلالية للبحث عن وظيفة: مدير تسويق، وظائف أرامكو، وظائف الاحساء

«التسويق هو الأعمال من وجهة نظر المستهلك» (Peter Drucker)

## 3. عن طريق الموقع الإلكتروني للشركة:

- ضع محتوى جيد، ومعلومات الاتصال وعن الشركة، حدثه باستمرار، تأمين جيد.
- اربط الموقع بوسائل التواصل الاجتماعي.

- ضع قائمة بأسئلة وأجوبة.
- أضف محرك بحث له.
- استخدم كلمات دلالية مناسبة.
- يجب أن يكون سهل التصفح.
- استخدمه لجمع معلومات عن الزبائن (استمارة تسجيل).
- اربطه بمواقع شهيرة لزيادة ترتيبه على محركات البحث.
- ضع أيقونة تمكنه من مشاركة الصفحة مع أصدقائه.
- اجعله متوافق مع الجوال والحاسب اللوحي وغيرها.
- استخدمه للحصول على وسيلة للتواصل (البريد الإلكتروني أو الجوال).
- اقرن طلب إدخال البريد الإلكتروني بعروض مثل قسيمة شراء أو تحميل كتاب أو رمز للخصومات.

#### 4. الشبكات الاجتماعية:

- **شبكة تويتر:** تستخدم لإرسال صغيره مكونه من 140 حرفا

✓ تستخدم في تعزيز العلامة التجارية وجذب الزبائن وبناء علاقة قوية وبناء الثقة.

✓ يمكن الحصول على نتائج أفضل باستخدام هاشتاجات مناسبة.

✓ وسيلة سريعة لتثقيف العملاء بخصوص المنتجات الجديدة واستخداماتها، ومزاياها وغيرها.

✓ استخدام خاصية البحث للعثور على المزيد من الأعضاء الفاعلين في التغريد.

✓ يمكن نشر تدوينة عن منتج ورابط لموقع الشركة وطلب رأي المتابعين فيه.

✓ يمكننا الرد على أسئلة العملاء بخصوص الحملات الترويجية للمنتجات والعروض وغيرها.

✓ يمكن إرسال روابط ومقاطع فيديو وصور للمنتجات، وشعار الشركة أو شعار المنتج.

- مرسيدس تميزت في استخدام إنستجرام، وسامسونج لديها قناة على يوتيوب، وستاربكس تفوقت في استخدام شبكة الفيسبوك.

- **شبكة الفيسبوك:** يمكن وضع لافتة جانبية تبين تفاصيل عن نشاط الشركة وإنجازاتها ومعلومات الاتصال والعلامة التجارية. يساهم بنحو 20% من المبيعات التي تتم عن طريق الإنترنت.

✓ يمكن نشر تفاصيل وصور ومقاطع فيديو عن المنتجات الجديدة والحملات التسويقية.

✓ ويمكن نشر مذكرات وإنشاء مجموعات ونشر مواعيد العروض والتنزيلات.

✓ نشر إعلانات عن المنتجات الجديدة والحالية والقادمة.

✓ يمكن عرض مقارنة بين المنتجات أو طلب رأي المعجبين في المنتجات والعروض.

## نصائح عامة بخصوص التسويق الاجتماعي:

- قدم تفاصيل عن المنتج قبل نقلهم الى موقع الشركة.
- ضع وسائل تسلية ومقاطع ترفيهية
- سوق لحزم من المنتجات ( رابطة عنق مع البدلة، العباءة مع الحجاب، الهاتف مع الغطاء)
- سلط الضوء على العلامة التجارية والجودة وإنشاء علاقة دائمة
- ✓ احترم العلاقات الإنسانية والقيم وثقافة العملاء وحساسياتهم الدينية والعرقية
- ✓ إضافة لمسة شخصية مثل إرسال بريد أو الاتصال به هاتفياً

## 5. وسائل تسويق أخرى:

- **يوتيوب:** قد تكون أقوى شبكة تسويقية إذا كان المسوق يستخدم الفيديو في الترويج لمنتجه. حيث يمكنها الوصول الى ملايين الاشخاص حول العالم إذا تم استخدامها بالشكل الصحيح
- ✓ كثير من الشركات أنشأت قنوات على يوتيوب
- **الأشرطة الإعلانية:** شائعة على المنتديات وغيرها وتستخدم 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 سباي بوت Spybot
- **الاستبيانات:** عمل استبيان عن مدى الرضا عن السلعة والخدمة يساعد على زيادة المبيعات
- **النشرات الصحفية Press Releases:** نشر رسالة على الفيسبوك أو مقطع فيديو للترويج
- **التسويق الفيروسي Viral Marketing:** ارسال إعلان مع مقطع فيديو أو لعبة أو كتاب أو صور أو رسالة قصيرة ويقوم من يتسلمها بإعادة إرسالها إلى كل مع يعرفهم نظرا لطرفتها
- **التسويق التشاركي:** وضع رابط الشركة على مواقع شركاء ومتعاونون مقابل رسم معين
- **المنتديات الإلكترونية:** تقدم المنتديات خدمة الاشتراك فيها مجاناً مقابل نشر إعلانات تجارية

## كيفية تسعير الإعلانات الإلكترونية:

- **حسب الفعل CPA:** الدفع يكون حسب أفعال المستخدمين مثل الشراء أو التسجيل في الموقع أو ملأ نموذج أو النقر على الرابط أو تحميل برنامج أو ملف معين، ويناسب البنوك وشركات الاتصالات.
- **الدفع لكل نقرة PPC:** تدفع حسب عدد مرات الدخول على الإعلان وليس حسب مدة الإعلان. قرصنة أو معجبون أو شركات منافسة تحتال عليه فيما يعرف باحتيال النقر Click Fraud بسببه دفعت جوجل 90 مليون دولار لـ 70 شركة كتعويض عام 2006.

✓ إذا لم تصمم الموقع قيماً وتطور رسالة ومحتوى يجذب الزبون سيكون العائد من الإعلان ضعيف

- **عدد المشاهدين CPM:** تدفع الشركة مبلغ لكل ألف شخص شاهد الإعلان.
- **حسب معدل التحويل CBP:** الدفع يكون حسب عدد من استجابوا للإعلان وقاموا بشراء السلعة.
- **حسب معدل الطلبات:** تدفع الشركات حسب عدد الطلبات وهو الأفضل لو الهدف هو زيادة المبيعات.

### مقارنة التسويق الإلكتروني بالتقليدي:

| وجه المقارنة     | التسويق الإلكتروني   | التسويق التقليدي                                    |
|------------------|--|---|
| الوسائل          | محركات البحث و المنتديات و الشبكات الاجتماعية و البريد الإلكتروني و رسائل الجوال | مندوبين، صحف، مطويات، إعلانات الطرق، تلفزيون، راديو |
| معاينة السلعة    | صعوبة معاينة السلعة و فحصها  | يمكن معاينة المنتجات بسهولة                         |
| قنوات التواصل    | التواصل سهل و سريع و تفاعلي و تشاركي   | صعب و غير تفاعلي                                    |
| حجم الشريحة      | عدد الزبائن كبير جداً لأنه محلي + عالمي  | عدد الزبائن قليل لأنه محلي                          |
| التحكم بالوقت    | مستمر و يمكن البدء في أي وقت   | مؤقت و مرتبط الجهة المستضيفة                        |
| متابعة رد الفعل  | سهل جداً فيما يعرف بمعدل التحويل   | قياس مؤشرات النجاح صعب نسبياً                       |
| التكلفة          | منخفضة لعدم الحاجة لكوادر بشرية و موارد عينية                                    | تحتاج كوادر بشرية و موارد مادية                     |
| جمع البيانات     | تستطيع التفاعل مع الزبائن و جمع معلوماتهم  | جمع وتخزين البيانات صعب                             |
| متابعة الطلبات   | يمكن تلقي طلب الشراء مباشرة و متابعتها   | غير ممكن بشكل مباشر                                 |
| معدل التحويل     | عالي (أي شراء السلعة بالفعل)   | منخفض   |
| السهولة و المتعة | سهل و ممتع و شيق   | غير ممتع و غير شيق للزبائن                          |
| اتجاه العلاقة    | في جميع الاتجاهات و من العديد الى العديد   | في اتجاه واحد و من الفرد للعديد                     |
| حرية الدخول      | لا يوجد عوائق أمام تدشين الحملة التسويقية  | يوجد عوائق  |

### نصائح بخصوص التسويق الإلكتروني:

1. اشرح الهدف من الإعلان أو المحادثة وكيف سيتم التعامل مع المعلومات التي سيتم جمعها.
2. حدد المطلوب من الزبون بدقة دون زيادة أو نقصان بما يضمن صفاء العلاقة واستمراريتها.
3. تابع باستمرار واجعل العلاقة دائمة عن طريق رسائل أو مكالمات للتذكرة.
4. لا تتواصل مع الزبون لمدة أطول من تلك التي تحتاجها العملية الترويجية.
5. احترم حق الزبون في عدم إزعاجه بتلقي الرسائل أو الاتصال مرة أخرى.
6. استخدم أكثر من قناة: استخدم يوتيوب لمعرفة أفضلياته ثم الفاسبوك لإرسال الإعلانات.
7. الحفاظ على خصوصية الزبون وعدم بيع عنوانه الإلكتروني أو بياناته الخاصة إلا بعد موافقته؟



8. لابد أن ترد في الحال على الأسئلة والتعليقات والشكاوى.
9. لا تكن لحوحاً في حثه على الشراء ووجه العلاقة الى حل المشاكل وتوعية الزبون بالمنتجات.
10. عين أكثر من مدير للبريد الإلكتروني أو الشبكة الاجتماعية أو الموقع.
11. عدد القنوات والوسائط الإلكترونية: تويتر + يوتيوب ، رسائل جوال + بريد الكتروني.
12. انشر مقالات، كتب، شرائح عرض، أبحاث، صفحات على ويكيبيديا، مقاطع فيديو.
13. ابحث عن المشهورين وتابعهم حيث إن إعادة التغريد تصل لمتابعيهم.

### عواقب عدم وجود خطة للتسويق الإلكتروني :

- لن يتم فهم وتقدير طلبات الزبائن بصورة جيدة.
- ربما يستحوذ المنافسون الجدد على حصة الشركة من السوق.
- هدر الموارد.
- قلة المعلومات المتوفرة عن الزبائن.

### 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 :

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

## أدوات العلاقات العامة الإلكترونية :

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

**P = المطبوعات Publication**، وتعني المواقع الإلكترونية والتقارير السنوية والنشرات الإلكترونية التي تساعد العملاء ..إلخ.

**E = الأحداث Events**، وتعني رعاية منافسات ألعاب القوى أو الأحداث الفنية أو المعارض التجارية. ويمكن أن تستخدم

الانترنت في نشر هذه الأخبار.

**N = الأخبار News**، وتعني نشر أخبار لتعزيز سمعة الشركة ومنتجاتها.

**C = خدمة المجتمع Community Service**، وتعني المشاركة بالوقت والمال في خدمة المجتمع.

**I = دعايات الهوية Identity Media**، وتعني القرطاسية التي تحمل عنوان واسم الشركة وكروت العمل والملبس الخاص

بالعاملين بالشركة واللوجو الخاص بالشركة.

**L = نشاط اللوبي 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.





## أمن الأعمال الإلكترونية E-business Security

### 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 80 مليون زبون لشركة أنثيم Anthem الأمريكية.
- بحث عن 350 شركة من 11 دولة وجد أن متوسط خسائرها 3.8 مليون دولار.
- بلغت قيمة السرقات الإلكترونية نحو مليار دولار وتم تسريب 487 مليون سجل عام 2015.
- تلقت هيئة النصب والاحتيال الأمريكية 2.6 مليون بلاغ منها 60% نصب و13 سرقة هوية.
- خسائر البرامج الخبيثة بلغت 491 مليار دولار عام 2014.
- بعض الشركات أعلنت إفلاسها بسبب تسرب البيانات ومنها Nirvanix و Code Spaces.
- تعرضت إسرائيل لهجوم إلكتروني عام 2013 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 تحتوي 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 التحويل 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 وهناك دراسة خلصت الى أنه إذا وثق الزبائن في الموقع سوف تزداد مشترياتهم بنسبة 25%.
- توقف الأعمال 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 × 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.

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

• **أمن المعلومات:** استخدام الأدوات اللازمة لحماية المعلومات من الوصول غير المصرح به، أو التسريب، أو التعديل، أو التدمير أو الاطلاع عليها

## 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 وذامبيى وبرامج 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.

2. **تهديدات الطبيعة:** تحدث بسبب الطبيعة مثل الزلازل والفيضانات والبراكين والأعاصير وتؤدي الى إتلاف المباني والأنظمة (وسائل الحماية تشمل النسخ الاحتياطي والتأمين واختيار مكان مناسب).

3. **تهديدات البيئة:** مثل الحشرات والزواحف والقوارض والغبار وتسرب المياه.

4. **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 قرصنة للتجسس على المنافسين.  
**أنواع الهجمات:**

- **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 قرصنة ومخترقون وإرهابيون ومخربون من خارج المنظمة أو الدولة.
- **الهندسة الاجتماعية :** أن يتصل بك شخص يدعي أنه موظف لبنك أو شركة ما للحصول على 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:

1. **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
2. **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
3. **ضمان الوصول (Availability):** ضمان قدرة المستخدمين الشرعيين من الدخول على النظام ومنع المخترقين من الوصول الى النظام أو تخريب. مثل ضمان الوصول للبانر وبلاكبورد
4. **التوثيق:** التحقق من شخصية الفرد أو الخادم أو الجهاز
5. **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:

1. **وسائل مادية:** الحراس والأسوار والأبواب والأقفال وطفاية الحريق، وأجهزة الإنذار، ومولد كهربائي احتياطي.
  2. **وسائل إدارية:** مثل سياسة أمن المعلومات، سياسة الخصوصية، وخطة التعامل مع الكوارث، والنسخ الاحتياطية، والتوعية الأمنية والتدريب، وتدقيق أمن المعلومات.
  3. **وسائل فنية:** مثل التشفير، وسائل التوثيق، التحكم في الدخول، وسائل منع المخترقين، برامج مكافحة الفيروسات، والجدران النارية، وكاميرات المراقبة.
  4. **ضوابط قانونية وأخلاقية:** مثل قوانين الخصوصية وقوانين الجرائم الإلكترونية والقيم السائدة 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.

## أولاً: الوسائل الفنية:

### 1. وسائل التوثيق Authentication:

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

| نوعه   | الأسلوب        |
|--------|----------------|
| ثابتة  | شبكة العين     |
| ثابتة  | حدقة العين     |
| متغيرة | شكل اليد       |
| ثابتة  | بصمة الإصبع    |
| ثابت   | الحمض النووي   |
| متغير  | التوقيع اليدوي |
| متغيرة | بصمة الصوت     |

1. **مواصفات المستخدم:** بصمة الأصبع، الحمض النووي، التوقيع، بصمة الصوت.

• غير مقبولة من المجتمع وهي بطيئة ومكلفة وتحتاج الى أجهزة خاصة وقاعدة بيانات.

2. **أشياء يملكها:** مثل بطاقة الهوية وبطاقة الصراف أو شريحة خاصة أو المفتاح.

• تكلفة بالمقارنة بكلمة المرور وقد تضيع أو تتلف أو تسرق.

3. **أشياء يعرفها:** مثل كلمة المرور، والرمز السري أو إجابة سؤال معين.

• **سياسة كلمة المرور:** ينصح بتغييرها كل فترة وألا تقل عن 8 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 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.

## 2. التشفير:

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

1. 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

2. 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
  - ✓ في تأمين المعاملات بين المؤسسة وفروعها.
  - ✓ ويستخدم في تأمين تجارة الأعمال B2B
  - ✓ بين أجهزة العاملين والزبائن والموردين

## 3. أنظمة اكتشاف المخترقين:

هي أنظمة وبرامج لكشف المتسللين الغير مصرح لهم بالدخول.

• أهم وسائل اكتشاف 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 افضل طريقة لاكتشاف تلاعب الموظفين المصرح لهم بالعمل على هذه النظم
- ✓ **أنية 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.

## ثانياً: الوسائل الإدارية:

### 1. 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 بعيداً 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   | 1        |
| الخادم          | حرائق         | خطة التعامل مع الكوارث | غير محتمل    | عالية   | مرتفع   | 2        |
| الانترنت الأرضي | انقطاع الوصلة | شبكة واي فاي           | غير محتمل    | عالية   | مرتفع   | 2        |
| الخبراء         | ترك العمل     | إعداد بدائل            | محتمل        | عالية   | متوسط   | 1        |

- **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.



## 2. 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؟**

1. تكوين الفريق المسؤول عن التخطيط والتنفيذ.
2. تقييم المخاطر ووضع الأولويات للأصول الواجب.
3. وضع استراتيجيات لاستمرارية الوظائف الحرجة.
4. شراء وتخزين الأدوات المطلوبة ومراجعة الخطة.
5. وضع معايير وإجراءات لضمان نجاح الخطة.
6. 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:

1. استخدم البطاقة الائتمانية التي يتم شحنها بقيمة المشتريات.
2. استخدم الجهاز الخاص بك وتجنب الشبكات العامة خاصة شبكات اللاسلكي.
3. حدث برامج مكافحة الفيروسات باستمرار.
4. تجنب فتح الرسائل الإلكترونية من المجهولين والدخول إلى الروابط الموجودة فيها.
5. احرص على التعامل مع المواقع الإلكترونية المشهورة والمعروفة.
6. تابع مصروفاتك ومراجعة حساباتك البنكية بصورة دورية.
7. تجنب نشر معلومات شخصية على مواقع التواصل الاجتماعي.
8. افحص الملفات ضد الفيروسات قبل تنزيلها.
9. تجنب البرامج الغير أصلية ولا تنزل البرامج الا من مواقعها الأصلية.
10. 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 الإلكترونية أو لمهاجمة دول أخرى (السيطرة على البحر ثم الجو ثم الفضاء الإلكتروني).
  - ↳ **للتعلم والتحدي:** لتحدي شركة أو هيئة معينة أو للمتعة وإثبات الذات و تجربة فكرة معينة.
  - ↳ **أسباب أخلاقية:** تؤجره الشركات لاختراق النظام لاكتشاف أماكن الضعف فيه.

1. «من يسيطر على البحر يسيطر على العالم»
2. «من يسيطر على الفضاء يسيطر على العالم»
3. «من يسيطر على الفضاء الإلكتروني يسيطر على العالم»

↳ **السرقية:** سرقة هوية الأفراد وأموالهم.

↳ **الإرهاب:** دوافعهم التعصب الدين أو المذهب.

↳ **الثأر:** الثأر من شخص أو شركة أو دولة.





## إدارة المعرفة والتغيير Managing Knowledge and Change

### مقدمة:

- التحول من الأعمال التقليدية الى الالكترونية يحتاج الى تغيير.
- تغير في اقسام المنظمة والعمالة وطريقة تدفق المعلومات وطريقة خدمة العملاء والتسويق والبيع والشراء وغيره.
- 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.

### 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 كفاءة للمشروع.
- ✓ الاستعانة بأفضل الموظفين من داخل وخارج المؤسسة.
- ✓ تمليك عملية التغيير للموظفين .
- ✓ الـ **7S الاستراتيجية**: هيكل المنظمة، الاستراتيجية، والنظم، والمهارات، والأسلوب والموظفين والقيم المشتركة.

### مستويات التغيير:

| المخاطر                | الفائدة المتوقعة    | نسبة التحسن المتوقعة               | المستوى                    |
|------------------------|---------------------|------------------------------------|----------------------------|
| احتمال الفشل كبير جداً | 100% تحسن في الأداء | تشمل كل أنشطة وعمليات الأعمال      | إعادة هندسة عمليات الأعمال |
| الخطر متوسط            | 50% تحسن في الأداء  | تشمل إعادة تصميم العمليات الأساسية | تحسن العمليات              |
| المخاطر قليلة          | 25% 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.

ما مدى التغيير الذي أحدثته نظام التعليم عن بعد وشبكات  
الصراف ونظام الحج الإلكتروني ونظام أبشر؟

## مسائل مهمة متعلقة بالتغيير:

1. **الإطار الزمني** : ماهي المراحل التي سوف يتم التغيير خلالها.
2. **الميزانية** : ماهي التكاليف المتوقعة.
3. **مشاكل تنظيمية** : هل يتطلب التغيير إعادة هيكلة المنظمة.
4. **إدارة أثر التغيير على الأفراد** : التعاطي مع الآثار الاجتماعية والاقتصادية والنفسية لإحداث تغييرات كبيرة على طريق العمل وأدواته.
5. **تكنولوجيا التغيير** : ماهي التكنولوجيا والخبرات والمعرفة ومجموعات العمل المطلوبة للتغيير.
6. **إدارة المخاطر** : كيف يمكن تجنب وإدارة المخاطر المتعلقة بالتغيير.

## مداخل إدارة التغيير :

1. **تعاوني Collaborative** : يتطلب تعاون جميع الموظفين ويمكن أن ينتج عنها أفكار جدة ولكنه يحتاج وقت ومجهود.
2. **استشاري Consultative** : الإدارة تستشير أصحاب الشأن لكنها تأخذ القرار النهائي وهو وسط بين التعاوني والتوجيهي.
3. **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).
4. **قسري Coercive** : الإدارة تتخذ القرارات ويحتاج قوة للتنفيذ، ودور الموظفين محدود جدا وهو صادم وعليه تحفظات أخلاقية لكنه مطلوب عند الضرورة ولا سيما عدم وجود وقت كافي.
5. ويمكن اتباع بدائل أخرى مثل نقل العامل لفرع ثاني أو الإعلان عن إفلاس الشركة وإعادة مرة أخرى بالموظفين المتميزين فقط.

- **مراحل نموذج لوين Lewin لإدارة التغيير هي** : التسييل، التغيير، التجميد

## تحديث هيكل المنظمة:

### تمر المنظمة بالمراحل التالية:

1. أنشطة عشوائية
  2. تركيز الأنشطة
  3. إضفاء الصفة الرسمية
  4. مأسسة المنظمة
- التغيير يحتاج الى مبرمجين ومديري شبكات وأخصائيين في تحليل النظم والتسويق الإلكتروني وغيرهم.

### التعهد Outsourcing :

- 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:

1. طريقة جمع وتحليل وتبادل المعلومات والمعرفة.
  2. طريقة ووسائل خدمة العملاء.
  3. ابتكار سلع وخدمات وأفكار وعمليات ونماذج أعمال جديدة.
- هيجل يرى أن الشركات ستركز على أحد هذه الطرق وتتعهد الشركات الأخرى بالباقي.
  - التعهد يعوض نقص الخبرات وقد يوفر التكاليف أو الضرائب ويزيد الجودة ويضمن الوصول الى خبرات نادرة لكنه يضر بالعمالة الوطنية.
  - غير أنه يهدد العمالة وعليه تحفظات أخلاقية وقد يسرب التكنولوجيا والمعرفة الى الخارج.

### إدارة المعرفة:

- **المعرفة هي:** الإدراك والوعي والخبرات والحقائق والنظريات لدى الأفراد والمجموعات والشركات والمجتمع التي تكتسب من خلال التعلم والبحث والتجربة والملاحظة والمشاركة.
- **إدارة المعرفة :** هو نظام داخل المؤسسة يعمل على حماية القدرات الفكرية لتلك المنظمة ونشرها بين الموظفين وصيانتها وتطويرها وإضفاء الطابع المؤسسي عليها.
- أضحت أصول المعرفة أكثر أهمية للشركات من الأصول المالية والمادية .بل أصبحت أهم وسائل الحصول على مزايا تنافسية

- المعرفة مخزنة في عقول الزبائن والموظفين والعمليات والمنتجات والعلاقات والنظم.
- أفكار شركة الاتصالات البريطانية BT تقدر ب 100 مليون جنيه إسترليني .
- الشركات تفقد خبرات ومعارف ومعلومات يومياً، الموظفون يتركون العمل والزبائن يتحولون الى الشركات المنافسة ومن ثم تذهب خبراتهم ومعلوماتهم معهم وهذا يكلف الشركات وقت وأموال وزبائن (Saunders(2000
- من السهل إدارة المعلومات حيث يمكن جمعها وتمثيلها وتنظيمها وتخزينها وتبادلها بسهولة .أما المعرفة وخاصة الضمنية فمن الصعب إدارتها لأنها مخزنة في عقول الأفراد وهي تخضع للبيئة الثقافية وتصورات الأفراد والقيم السائدة في المجتمع.

### أنواع المعرفة:

1. **معرفة ضمنية:** موجودة في عقول الأفراد وتكتسب بالخبرة والممارسة والتعلم والبحث، يتم حمايتها بالتدريب والتوعية والحوافز وتبنى قيم نبيلة.
2. **معرفة صريحة:** وهي المسجلة في الإرشادات وقواعد البيانات مثل طريقة وخطوات التعامل مع مشاكل العملاء، يتم حمايتها بالجدار الناري والتحكم في الوصول والنسخ الاحتياطي والتشفير.
3. **معرفة أساسية:** غير موجهة لحل مشاكل عملية ومدفوعة بالرغبة في البحث والاكتشاف.
4. **معرفة تطبيقية:** تركز على حل المشاكل وهذا ما تهتم به الشركات.

### مداخل إدارة المعرفة :

عرض نوناكا وتاكوشي نموذج **SECI** (نوناكا وتاكوشي 1996) حيث يعرض 4 مداخل لإدارة المعرفة:

1. **تحويل المعرفة الضمنية إلى ضمنية:** ويعتبر هذا أحد أشكال التنشئة الاجتماعية .ويتم تبادل المعارف من شخص لآخر من خلال العلاقات الاجتماعية والممارسة، والتوجيه والإرشاد، والتلقين، والتقليد، والملاحظة.
2. **تحويل المعرفة الضمنية الى صريحة:** تحويل المعرفة الضمنية إلى كتب ووثائق وأدلة وإرشادات مكتوبة وقواعد بيانات وغيرها، بحيث يمكن أن تخزن وتنشر داخل المنظمة بسهولة.
3. **تطوير المعرفة الصريحة:** هو إنتاج مزيد من المعرفة الصريحة عن طريق تجميع ومعالجة المعرفة الصريحة الموجودة . مثال على ذلك تخزين بيانات نظم المعاملات واستخدامها من قبل نظم المعلومات الإدارية ودعم واتخاذ القرار ونظم إدارة العلاقة مع العملاء ونظم إدارة سلسلة التوريد.
4. **تحويل المعرفة الصريحة الى ضمنية:** مثل قراءة الكتب والإرشادات والأبحاث والمستندات وغيرها .مثل تخزين شكاوى العملاء واستخدامها في تطوير المنتج.

## دور المعرفة في التغيير :

- 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.

## إطار إدارة المعرفة :

- **مراحل إدارة المعرفة:** تحديد المعرفة المطلوبة ، ثم إنتاجها ، ثم تخزينها ، ثم نشرها ، ثم استخدامها
- **إطار إدارة المعرفة هو:** نظام كامل يتكون من الأفراد والعمليات والتكنولوجيا والإدارة، والذي يضمن إدارة المعرفة وتطبيقها بصورة منتظمة وفعالة لتحسين نتائج الأعمال.
- **الأفراد:** يتم تحديد الأفراد والمجموعات المسؤولة عن إدارة المعرفة ولاسيما الضمنية منها. كما يجب إعطاء خلق ثقافة نشر المعرفة وتبادلها وتقديم حوافز تشجيعية.
- **العمليات:** يجب أن يكون هناك عمليات وممارسات، تم تجربتها واختبارها، لاقتناء المعرفة وتنقيحها والتأكد من صحتها، وتخزينها، وتطبيقها وإعادة استخدامها وأيضاً للابتكار في هذا الخصوص.
- **التقنية:** يحتاج الأفراد والعمليات إلى التكنولوجيا التي تسمح بالبحث عن المعرفة والوصول إليها وتجريبها وتخزينها وتبادلها.
- **الحوكمة:** لن تنجح عملية إدارة المعرفة من دون نظام يشجع وينظم ويعطي حوافز لخلق المعرفة ومشاركتها.

## دعائم اقتصاد المعرفة:

- تقنية المعلومات والاتصالات.
- مجتمع المعلومات.
- علم المعلوماتية.
- إدارة المعرفة.
- التعليم.
- الابتكار.

## أهداف إدارة المعرفة:

1. زيادة الأرباح.
2. المحافظة على الخبرات والعناصر المتميزة.
3. المحافظة على الزبائن وزيادة مستوى رضاهم.
4. المحافظة على الحصة في السوق من المنافسين.
5. اختراق أسواق جديدة.
6. تطوير منتجات جديدة.
7. المنظمة المتعلمة Learning Organization.
8. تحسين المزايا التنافسية.
9. التأقلم السريع مع التغيير.
10. الاستغلال الأمثل للموارد.
11. تحسين عملية صنع القرار.

## عوامل النجاح والفشل في إدارة المعرفة:

### عوامل النجاح:

- وجود التقنية المناسب، وضع السياسات الضرورية، والتدريب.
- وجود الميزانية، دعم القيادة وتشجيعها.
- نشر الإيجابيات والتجارب الناجحة والاستعانة بخبراء في داخل المنظمة وخارجها.

### عوامل الفشل:

- عدم فهم إدارة المعرفة وفوائدها.
- البعض يخلط بين التقنية والمعرفة والمعلومات.
- عدم وجود وقت للموظفين لتبادل المعلومات والخبرات.
- عدم وجود تشجيع أو حوافز.
- موانع ثقافية واجتماعية.
- عدم وجود التكنولوجيا التي تسهل تبادل المعلومات ونقل الخبرات.

«قليل من المعرفة العاملة أفضل من ان تكون كثيرة و  
عاطلة» (جبران خليل جبران)



## الأدوات اللازمة لإدارة المعرفة:

### أدوات تكنولوجياية:

1. أدوات لإنهاء المعاملات : مراكز المساعدة وتطبيقات خدمة العملاء، نظام البانر، نظام سداد.
2. أدوات تبادل المعلومات : الانترنت والانترانت والاكسترانت، وغرف الدردشة والفيديو كونفرانس والويكيز والبلوغرز والشبكات الاجتماعية و الايميل ومجموعات جوجل.
3. أدوات لتخزين المعرفة : مثل برامج قواعد البيانات ولوتس نوتس وغيرها.
4. أدوات حل المشاكل : النظم الخبيرة ونظم المحاكاة.
5. مستودع المعرفة : وحدة مركزية لجمع وتخزين المعرفة الداخلية والخارجية بهدف استغلالها وإدارتها بكفاءة من قبل المنظمة.

ماهي أهداف منتدى الانتساب الإلكتروني ؟

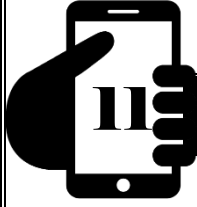
### أدوات اجتماعية :

1. الاستراتيجية.
2. هياكل إدارية ( مثل عمادة التطوير بالجامعة).
3. التدريب.

### نصائح لتجنب الفشل في التغيير:

1. استمع جيداً للتوقعات وجدول الأعمال وطلبات كل المعنيين بالتغيير.
2. تأكد من أن القيادة مستمرة في الدعم العلني والعملية التغيير.
3. اشرح ووضح الغرض والهدف من التغيير وفوائده.
4. لا بد من توضيح العلاقة بين تبادل المعرفة والخبرات وعملية تغيير المنظمة.
5. يجب النظر الى مخاطر ومشاكل التحول من مرحلة العمل التقليدي الى مرحلة تعتمد على التكنولوجيا والمعرفة والمعلومات.





## إدارة سلسلة التوريد الإلكتروني E-Supply Chain Management

### مقدمة :

- **سلسلة التوريد :** هي مجموعة من الشركات المسؤولة عن سلسلة تدفق المواد الخام والأفراد، والمعلومات والخدمات ورأس المال والمنتجات من الموردين الى المصنع ثم المخازن ثم شركات التوزيع إنتهاءً بالعملاء.
- هي سلسلة من المنظمات بمرافقها ووظائفها وأنشطتها التي تشارك في إنتاج منتج أو خدمة معينة.
- **إدارة سلسلة التوريد:** هي تصميم وتخطيط وتنفيذ ومراقبة ورصد أنشطة سلسلة التوريد بهدف خلق قيمة صافية، وبناء بنية تحتية قادرة على المنافسة، والاستفادة من الخدمات اللوجستية، ومزامنة العرض والطلب وقياس الأداء على مستوى جميع فروع الشركة.
- نجاح المنظمات وبقائها في السوق يعتمد على كفاءتها في تحريك الأفراد والمواد الخام ورأس المال والمعلومات الى داخل المنظمة وبين أقسامها وخارجها.
- المنتدى العالمي لسلسلة التوريد حدد 8 أنشطة رئيسية في سلسلة التوريد: إدارة العلاقة مع العملاء، وإدارة خدمة العملاء، وإدارة الطلب، وفاء الخدمات الإلكترونية، الشراء الإلكتروني، وإدارة تدفقات التصنيع، وتطوير المنتج وتسويقه، وتقديم الخدمات اللوجستية العكسية.
- سلسلة التوريد الإلكترونية هي استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة هذه السلسلة.

### مقارنة بين سلاسل التوريد الرئيسية:

#### أ. نموذج دفع الطلب



#### ب. نموذج سحب الطلب



#### ج. سلسلة التوريد الإلكترونية



## مراحل سلسلة القيمة:

**القسم العلوي:** هي المبادلات والعمليات بين المصنع أو قسم التصنيع وموردي مواد الخام وعناصر الإنتاج الأخرى.

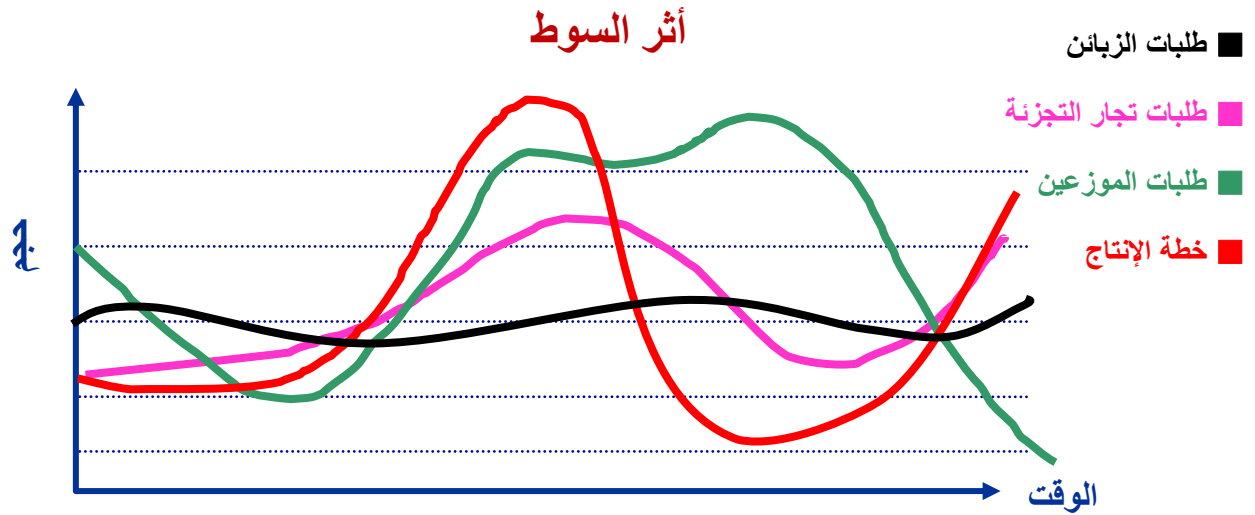
**القسم الداخلي:** تشمل العمليات الداخلية التي تتم أثناء تصنيع المنتج أو الخدمة حتى خروجها من المصنع.

**القسم السفلي:** تشمل العمليات والأنشطة التي تلي خروج المنتج من المصنع حتى يد المستهلك.

← سلاسل التوريد تتطور وتتغير مع مرور الوقت →

## مشاكل سلسلة التوريد:

- **ارتفاع التكاليف:** ارتفاع أسعار مواد الإنتاج وارتفاع تكلفة الإنتاج والتوزيع والتسويق والوساطة.
- **أثر السوط Bullwhip Effect:** يقصد به تذبذب العرض (مدخلات الإنتاج) والطلب (السلع المصنعة) يؤدي إلى مشاكل في المخزون وخسارة في المبيعات.
- **رداءة الخدمات اللوجستية:** قد يؤدي إلى تأخر وصول المواد الخام والسلع أو عدم وصولها كلية.
- **رداءة الجودة:** بسبب رداءة التصميم أو أخطاء الإنتاج.
- **بطئ العمليات وكثرة الأخطاء:** بسبب كثرة أعضاء السلسلة وطولها وزيادة الوسطاء.
- **عدم التوازن بين العرض والطلب:** الوصول إلى المخزون، ونقص الإمدادات عند الحاجة، والحاجة إلى التعامل مع أوقات الذروة، تسليم سلع خاطئة أو إلى مواقع خاطئة.
- **سوء خدمة العملاء:** بسبب نقص المعلومات، نقص التدريب، قلة حوافز فريق خدمة العملاء.
- **نقص المعلومات وعدم تماثلها:** يحتاج الشركاء إلى تبادل المعلومات لتسعير المنتجات، وإدارة المخزون ومتابعة حالة الشحن، وتحويل الاموال والمعلومات المالية، ومتابعة أخبار التكنولوجيا.
- **تعارض الأهداف:** المنتجين يريدون إنتاج منتجات نمطية واستخدام الطاقة القصوى وتقليل التكاليف وزيادة الأرباح والزيائن تريد جودة عالية بأقل الأسعار وسرعة التوصيل و الموزعون يريدون انخفاض المخزون، انخفاض تكاليف النقل، وسرعة ملئ المخازن.
- **الاضرار بالبيئة:** بسبب صعوبة رد السلع، وارتفاع المخزون، واستخدام الورق والمواصلات التقليدية.
- **تعقد السلسلة:** بسبب تعدد أقسام وفروع الشركة وشركائها وتعقد العمليات ولأن الشركة بائع ومشتري في نفس الوقت.



Source: Tom Mc Guffry, Electronic Commerce and Value Chain Management, 1998

### تخفيض تكلفة الإنتاج :

- الإنتاج الرشيق **Lean Production**: تجنب أي عمليات أو إضافات لا تخلق قيمة.

والقيمة هي : أي شيء يكون الزبون مستعد لدفع مقابل له. لذلك طورت شركة تيوتا مصطلح الـ **7 أشياء مهدورة Wastes**:

سؤال: كيف ساهمت تقنية المعلومات في تقليل تكاليف التسويق؟

1. العمليات الزائدة: تزيد التكاليف ولا تضيف قيمة للمستهلك

2. الإنتاج الزائد: يزيد تكلفة التخزين ويصعب تصريفه أو بيعه

3. المواصلات: نقل المنتج من مكان لآخر بدون داعي لا يزيد في القيمة وقد يسبب تلفه.

4. الحركة الزائدة: حركة المنتجات أو أدوات الإنتاج أو العمال تزيد التكاليف. فترك الماكينات بلا إنتاج تؤدي إلى استهلاك

الطاقة ونقص عمرها الافتراضي وتلوث البيئة. وحركة العمال الزائدة قد ينتج عنها حوادث.

5. كثرة الانتظار: ويقصد به انتظار المنتج للانتقال إلى المرحلة التالية في عمليات الإنتاج والتوزيع.

6. عيوب المنتج: عيوب المنتج تؤدي إلى إعادة إصلاحه أو استرداده مما يزيد التكاليف.

7. المخزون: يعتبر المخزون سواء كان مواد خام أو سلع نصف مصنعة أو منتجات نهائية جزءاً من رأس المال. وهذا

المخزون لا ينتج أموال للشركة ولا قيمة للمستهلك.

- التكامل الرأسي: الاستحواذ على مصادر المواد الخام (تكامل خلفي) أو الاستحواذ على مراكز التوزيع (تكامل أمامي)

سؤال: ما هي أشكال و آثار أتممة الحروب؟

- أتمته الإنتاج: استخدام الذكاء الصناعي والروبوتات

✓ زيادة الإنتاج والسرعة، وقلة الأخطاء، وتقليل الفاقد والعمالة، وزيادة الجودة .

✓ يضر العمالة والبيئة ويحتاج إلى تكاليف عالية.

## إدارة المخزون Inventory Management :

- لماذا نحتاج للمخزون؟: لأن عمليتي الإنتاج والتوزيع تأخذ وقتاً كبيراً وصبر الزبون على الانتظار محدود.
- وسائل تقليدية :

- ✓ **تلاحم الشاحنات Cross-docking**: تفرغ شاحنات المصانع مباشرة في شاحنات تجار التجزئة.
- ✓ **التمييز المتأخر Delayed differentiation**: صناعة منتجات نمطية من الأثاث أو السيارات أو الملابس ثم صبغها وإضافة المكملات لها حسب الطلب.
- ✓ **تصنيف المخزون وترتيبه**: سحب السلع التي صلاحيتها محدودة بإتباع نظام الأول-أولاً First-In-First-Out والبيع المعمرة بإتباع نموذج الأخير-أولاً Last-In-First-Out .

### • وسائل إلكترونية :

- ✓ **التخلص من أثر السوط**: تبادل المعلومات، تقليل عدم التيقن، الشراكات الاستراتيجية، التجارة التعاونية.
- ✓ **التجارة الإلكترونية الخالصة**: شحن السلعة مباشرة للعملاء وليس من خلال تجار التجزئة، يوفر الوقت وتكاليف الوساطة والمعاملات.
- ✓ **برامج التنبؤ بالطلب**: نظم المحاكاة والاستبيانات، وتاريخ البيعات وبرنامجي Odoo و OFBiz .
- ✓ **أتمته إدارة المخزون**: باستخدام تقنية التعرف على الهوية بموجات الراديو RFID وهي شريحة تخزن معلومات السلعة ( سعرها وتاريخ الصلاحية) ويمكن قراءتها بجهاز خاص من على بعد أمتار.

### دراسة حالة : جنرال موتورز:

#### • مشاكل جنرال موتورز:

- ✓ مشاركة تصميم السيارة الجديدة مع مجموعة من حوالي 20,000 من المصممين والمهندسين في مئات من الأقسام والإدارات في 14 مختبر تصميم تابع لجنرال موتورز، تقع في بلدان مختلفة.
- ✓ الاتصال والتعاون مع مهندسي التصميم لأكثر من 1000 من الموردين الرئيسيين

#### • الحل:

- ✓ من بين حوالي 3000 برنامج متاح، اختارت الشركة برنامج التصميم بمساعدة الكمبيوتر (CAD) التي تتيح وثائق التصميم ثلاثية الأبعاد ويتم تبادلها عن طريق الانترنت من قبل كل من المصممين والمهندسين داخل الشركة وخارجها.

• إدارة المخازن عند وول مارت:

ما هي مشاكل الإمداد و التوريد للإنسان القائم على الجمع و الالتقاط و كيف حلها؟

✓ وول مارت تستخدم نظم المعلومات لتمكن الموردين من متابعة المبيعات مما يجعلهم يتابعون الكميات المعروضة ويتوقعون الطلب بدقة.

نماذج إدارة سلسلة التوريد الإلكترونية :

1. **الشراء الإلكتروني E-Procurement**: هو استخدام نظم المعلومات والاتصالات في عمليات شراء المواد الخام ونصف المصنعة ومستلزمات الإنتاج والحصول على المهارات.
2. **التخطيط التعاوني Collaborative Planning**: الموردين والمنتجين وتجار التجزئة يتعاونون في التنبؤ بالطلب والتخطيط بهدف تحسين تدفق المواد عبر سلسلة التوريد.
3. **التصميم التشاركي**: منهج لإشراك جميع أصحاب المصلحة (مثل الموظفين والشركاء والعملاء والمواطنين والمستخدمين النهائيين) في عملية تصميم المنتج لضمان تلبية احتياجاتهم.
4. **إدارة دورة حياة المنتج (PLM)**: استراتيجية الأعمال التي تمكن الشركات المصنعة من تبادل البيانات ذات الصلة بالمنتج مع الشركاء كجزء من التصميم التعاوني للمنتج وجهود تنميته.
5. **التجديد التعاوني Cooperative Replenishment**: تجديد المخزون والمواد عن طريق تعاون الموردين والمنتجين والموزعين وتجار التجزئة باستخدام نظم المعلومات وذلك بهدف زيادة رضا الزبائن. مثال: قيام المورد بإدارة مخزون تجار التجزئة بمتابعة العرض والطلب.
6. **التجارة الإلكترونية**: أخذ الطلبات، إنهاء الطلبات، الدفع الإلكتروني، تقليل المخزون التجارة التعاونية.
7. **الخدمات اللوجستية الإلكترونية E-logistics**: الخدمات اللوجستية التقليدية هي أنشطة رئيسية في سلسلة التوريد التي تتضمن تخطيط، وتنفيذ، والسيطرة على كفاءة وفاعلية تدفق مستلزمات الإنتاج وتخزين السلع والخدمات والمعلومات ذات الصلة من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك من أجل تلبية متطلبات الزبائن.
- ✓ الخدمات اللوجستية الإلكترونية هي مجموعة الخدمات التي تستخدم تقنيات الحوسبة والاتصالات لتحويل العمليات اللوجستية الرئيسية إلى عمليات قائمة على تبادل البيانات والمعرفة والمعلومات مع الشركاء بهدف نيل رضا العميل.
8. **الشراكة الاستراتيجية**: استخدام تقنية المعلومات لتسهيل تعاون اثنين أو أكثر من الشركات التي لديها منتجات أو خدمات تكملية لإدراكهم بالفائدة المتبادلة.
- ✓ **فوائدها**: سرعة تلبية الطلبات، تجديد المخزون بصورة مستمرة، إدارة المورد للمخزون.

9. **التجارة التعاونية:** هي استخدام التقنية لتمكين الشركة من البحث والتطوير والتخطيط، وتصميم المنتج، وإدارة عملية

الإنتاج، وإدارة المخزون والتسويق بشكل تعاوني مع الشركاء والموردين والزبائن.

✓ **أشكال التعاون:** يحدث داخل الأقسام وبين الأقسام وبين فروع الشركة وبين الشركة والشركات الأخرى، وبين الزبائن.

✓ **فوائدها:** زيادة التحكم في العمليات التجارية، زيادة الأرباح، زيادة سرعة وصول السلعة، تحسين جودة الإنتاج،

انخفاض التكاليف، إدارة المعرفة، تحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين، تقليل تكلفة الوساطة وعدد الوسطاء،

انخفاض المخزون وقلة عدد مرات نفاذه، قلة الأخطاء.

10. **دعم سلسلة القيمة:** تقسم أنشطة المنظمة إلى رئيسية (التوريد والإنتاج والتوزيع وغير رئيسية (الموارد البشرية والمالية).

وتستخدم تقنية المعلومات في:

✓ التواصل بين مجموعات العمل، الموظفين التدريب وتبادل المعلومات والخدمات والأموال بين وحدات الشركة المختلفة.

✓ التكامل بين الأقسام وجعل مخرجات قسم مدخلات لقسم آخر.

11. **المنظمات الافتراضية Virtual Organizations:** هي منظمات تعمل في الواقع الافتراضي وتعتمد على تقنية المعلومات

في أداء وظائفها بدون حدود وموقع مكاني معين. تناسب الخدمات الاستشارية وتصميم البرامج والنشر الإلكتروني

والمنظمات الخيرية والتنمية والخدمات الإلكترونية.

✓ **فوائدها:**

↪ عدم الحاجة إلى مكان أو مباني (حلت مشكلة اختيار المكان).

↪ الاعتماد على التقنية والمعرفة والحاسبات بدل العمالة.

↪ العمالة الجواله والدوام 24 ساعة والزبائن جزءاً من قوة العمل.

↪ المرونة في العمل وقلة ضغط العمل والإدارة المشتركة أو المسطحة.

↪ المحافظة على البيئة وتنمية المناطق النائية لأن الإدارة أو العمل يمكن أن يكون عن بعد.

↪ تنمية رأس المال البشري human capital عن طريق تبادل المعرفة والخبرات.

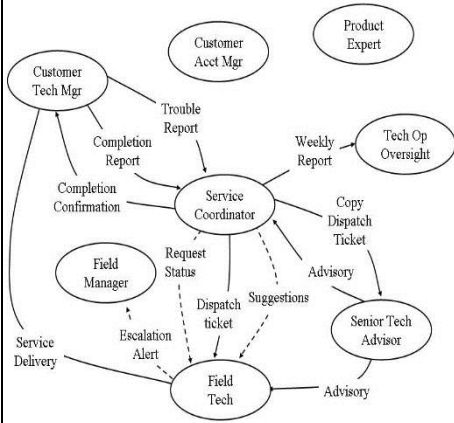
↪ مناسبة للهيئات العلمية والاستشارية والتنمية وقاطني المناطق النائية وذوى الاحتياجات الخاصة.

✓ **عيوبها:** ارتفاع تكاليف البنية الإلكترونية، والاعتماد على التكنولوجيا والإنترنت، وتحتاج إلى الثقة، وضعف آليات

فض المنازعات وتقلل رأس المال الاجتماعي social capital بسبب العزلة الاجتماعية.

## 12. شبكة القيمة Value network : هي منظور تحليل الأعمال الذي يصف الموارد الاجتماعية والفنية والاقتصادية داخل

المنظمة وبينها وبين أصحاب الشأن.



Source: Value Networks LLC

- العقدة في شبكة القيمة تمثل الأفراد أو الأقسام أو المنظمات .
- والروابط بينهم تمثل تدفق المعلومات أو الأوامر أو الموارد والمنتجات سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة.
- المعلومات والمعرفة والولاء للعلامة التجارية والسمعة تتدفق في كل الاتجاهات.
- الهدف من إدارة شبكة القيمة هو تعظيم قيمة الروابط بين عناصر الشبكة (مثل تقليل المخاطر أو زيادة الأرباح)

### أدوات إدارة سلسلة التوريد الإلكترونية :

1. الانترنت والانترانت والاكسترانت.
2. نظام تبادل البيانات الإلكترونية.
3. نظم التبادل الإلكتروني للبيانات.
4. توثيق التبادل الإلكتروني للأعمال .
5. البوابات الإلكترونية للشركة.
6. نظم تيسير العمل وتبادل المعلومات.
7. برنامج تخطيط التوريد Supply Chain Planning .
8. برنامج تخطيط موارد المنشأة.
9. برنامج تخطيط الاحتياجات من المواد Enterprise Resource Planning .
10. برنامج تنفيذ سلسلة التوريد Supply Chain Executive .

### برامج وأدوات التعاون:

- برامج المجموعات Groupware: برمجيات تدعم التعاون وتبادل الآراء عبر الشبكات بين فرق العمل الذين يشتركون في مهمة مشتركة.
- برامج الاجتماعات الافتراضية: تمكن الأفراد من الاجتماع عبر الانترنت رغم اختلاف مواقعهم.
- نظام دعم القرار: نظم تفاعلية تساعد متخذي القرار على حل المشاكل المختلفة.



- **محور التعاون Collaboration hub:** نقطة مركزية لتمكين الشركاء من التعاون وتبادل البيانات.
- **الحوسبة الشبكية Grid Computing:** شكل من أشكال الحوسبة الموزعة جغرافياً تمكن أعضاء سلسلة التوريد من تنسيق وتقاسم الأجهزة والتطبيقات، والبيانات، ووسائط التخزين.
- **شبكات الجوال:** تسهل تبادل المعلومات من أي مكان وفي أي وقت الشركة.
- **برامج إدارة سير العمل:** تستخدم في تمرير الوثائق والمعلومات والمهام بين فرق العمل.
- البريد الإلكتروني، غرف الدردشة، لوحات القيادة.

### مقارنة سلسلة التوريد التقليدية بالإلكترونية:

| سلسلة التوريد التقليدية                            | سلسلة التوريد الإلكترونية                                 |
|--|---|
| غالباً السلع محسوسة                                | منتجات إلكترونية وخدمات                                   |
| ارتفاع التكاليف                                    | انخفاض التكاليف   |
| المنتج يدفع السلعة الى السوق demand-push           | المستهلك يجذب السلعة demand-pull                          |
| سلسلة المعلومات والأموال والسلع تسير في اتجاه واحد | كل التدفقات تسير في اتجاهين                               |
| لا تستفيد من شبكات القيمة                          | تستفيد من شبكات القيمة                                    |
| لا تستفيد من التجارة التعاونية                     | تستفيد من التجارة التعاونية                               |
| سلسلة طويلة ومعقدة بسبب كثرة الوسطاء               | سلسلة قصيرة وبسيطة بسبب قلة الوسطاء وطبيعة المنتجات       |
| غير صديقة للبيئة                                   | صديقة للبيئة لأنها توفر المكان والعمالة والورق والمواصلات |

**معوقات إدارة سلسلة التوريد:** أمن المعلومات والخصوصية، التردد في تبادل المعلومات، نقص المهارات، مشاكل متعلقة بالثقة بين الشركاء والصلاحيات

### تصميم استراتيجيات التوريد الإلكترونية :

- اختيار استراتيجية سلسلة التوريد.
- **المنتجات المستقرة:** الطلب مستقر ويمكن التنبؤ به وتحتاج الى سلسلة بسيطة وفعالة، ومنخفضة التكلفة.
- **المنتجات الجديدة:** تحقق هامش ربح عالي، والطلب المتقلب، وقصر دورة حياة المنتجات. منتجاتها تتطلب سلسلة توريد تركز على السرعة، والاستجابة للمتغيرات الخارجية، والمرونة بدلا من تكاليف منخفضة.

• إتباع طريقة **SOSTAC** المتبعة في التسويق:

1. **تحليل الوضع الحال:** دراسة الفرص والمخاطر وأماكن الضعف والقوة.
2. **وضع الأهداف:** زيادة الجودة، تقليل التكاليف، سرعة الوصول للزبائن، زيادة المبيعات.
3. **صياغة الاستراتيجية:** لو كان الهدف السرعة فهل نستخدم الشحن المباشر أو التجارة إلكترونية الخالصة؟
4. **الأساليب:** زيادة الجودة غالباً ما تكون عن طريق اختيار مدخلات إنتاج جيدة وتدريب العمال، ومراقبة الإنتاج واختبار المنتج
5. **خطة العمل:** تحديد فريق العمل والأقسام والشركاء وتوزيع المسؤوليات وتحديد الميزانية والوقت.
6. **المراقبة والتحكم:** متابعة عملية تحقيق الأهداف.

**أهمية إدارة سلسلة التوريد :**

1. **للتحقيق الكفاءة في المشتريات والتوزيع والخدمات اللوجستية.**
2. **لجعل الاستعانة بمصادر خارجية أكثر كفاءة.**
3. **لتقليل تكاليف النقل والتخزين.**
4. **لتلبية الضغوط التنافسية الناتجة بسبب قصر عمر المنتجات ، ظهور منتجات جديدة ، والحاجة الى شخصنة الطلبات.**
5. **لمواجهة تحديات العولمة وكثرة الشركاء.**
6. **لمواجهة تحديات التجارة الإلكترونية.**
7. **للتغلب على تعقيدات سلاسل التوريد.**
8. **لإدارة المخزون عبر سلسلة التوريد.**
9. **لمواجهة تحديات العولمة ومتطلبات التنمية المستدامة.**

**فوائد إدارة سلسلة القيمة إلكترونياً :**

- تقليل التكاليف
- تحسين العمليات وتحقيق التكامل بينها
- زيادة الابتكار
- تعزيز الثقة بين الشركاء
- زيادة كفاءة الإنتاج
- تعزيز المعرفة لكل الشركاء
- التوظيف الأمثل للموارد
- زيادة المبيعات
- زيادة القوة التنافسية
- زيادة الأرباح
- زيادة معدل الحفاظ على الزبائن والموردين

## عوامل نجاح إدارة سلسلة القيمة إلكترونياً :

### عناصر قياس فعالية إدارة سلسلة التوريد (SCOR model):

1. معدل التسليم في الوقت المحدد.
2. الوقت اللازم لتلبية الطلبات.
3. معدل تلبية الطلبات من المخزون الحالي.
4. تكلفة إدارة سلسلة التوريد.
5. تكلفة الضمان والتأمين كنسبة مئوية من الإيرادات.
6. عدد أيام التخزين.
7. معدل دوران الأصول.

### عوامل نجاح إدارة سلسلة التوريد:

1. وجود الثقة بين الشركاء.
2. الشفافية في كل مراحل سلسلة التوريد.
3. السرعة وتقليل التكاليف وجودة الإنتاج وخدمة العملاء.
4. تكامل كل مراحل سلسلة القيمة.
5. تبني التجارة الإلكترونية التعاونية.
6. تبادل المعلومات بخصوص تسعير المنتج ، وإدارة المخزون ، وتتبع حركة الشحن ، وإدارة تدفقات الأموال ، ومتابعة أخبار التكنولوجيا.
7. تعظيم كل رابط في روابط سلسلة القيمة.
8. المسؤولية الاجتماعية والمحافظة على البيئة.

## الاتجاهات الحديثة :

- **سلاسل التوريد الخضراء :** يقصد بها إنتاج وتعبئة وتغليف ، ونقل وتخزين مستلزمات الإنتاج والسلع بطريقة غير ضارة للبيئة.

✓ إعادة تدوير المنتجات للمحافظة على الموارد الطبيعية.

- المسؤولية الاجتماعية.
- وحساب الخرجات ( Externalities ) ( الاثار الضارة والمفيدة الغير مباشرة )
- توظيف الذكاء الصناعي.

## • وظيفة ومهام مدير سلسلة التوريد:

1. مراجعة وتحديث ممارسات سلسلة التوريد وفقا للسياسات الجديدة أو تغيير البنية والمعايير واللوائح والقوانين.
2. تحديد طرق اقتصادية للنقل والشحن والتوزيع والتخزين.
3. رسم مخطط لسلسلة التوريد للمساعدة في تسهيل المناقشات مع الشركاء ومدراء الأقسام الأخرى.
4. تحديد التكاليف وتوقع الطلب والعرض لكل من المواد والسلع المصنعة.
5. إدارة المخزون ومتابعة مواعيد وصول الشحنات.
6. تقييم القدرة الانتاجية للموردين عن طريق زيارات ميدانية.





## تجارة التجزئة الإلكترونية Electronic Retailing

- يقصد بها عمليات بيع وشراء السلع والخدمات التي تكون بين المصنع أو تاجر الجملة أو المستهلك النهائي والتي تتم عن طريق الإنترنت.
- تشمل أنشطة تجارة التجزئة جميع الأنشطة المشتركة من البيع ، والتأجير ، وتوفير السلع ، والخدمات للعملاء. لأغراض شخصية أو عائلية أو الاستخدام المنزلي.
- يتيح البيع بالتجزئة على الإنترنت للمستهلكين: البحث عن وتقييم وترتيب المنتجات، ويتسم بالشخصنة.
- وتشير الإحصائيات إلى أن حجم مبيعات تجارة التجزئة الإلكترونية حوالي 1.3 تريليون دولار عام 2014 بزيادة 22% عن عام 2013.
- وصلت 15 مليار دولار في الدول العربية في عام 2014 منها 4.3 مليار في المملكة.

### نماذج تجارة التجزئة الإلكترونية:

#### 1. الشراء عن طريق البريد Mail-order:



- يضع المشتري طلبه عن طريق المكالمات الهاتفية أو عن طريق موقع الإنترنت، ويتم تسليم المنتجات إلى العملاء عن طريق البريد حسب العنوان الذي يحدده المستهلك.
- يحدث على نطاق واسع بدون وسطاء بين المصنعين والمشتريين.
- هذا النموذج غالبا ما يتبع نظام التسويق المباشر Direct Marketing حيث يتواصل المصنع أو الشركة أو الجمعيات الخيرية .
- مباشرة مع الزبائن عن طريق رسائل الجوال والبريد الإلكتروني والاعلانات الإلكترونية وغيرها.
- هذا النموذج يحتاج الى نظام بريد عالي الجودة.

#### 2. البيع المباشر عن طريق المصنع:

- حيث يقوم المصنع بالبيع للزبائن مباشرة عن طريق الانترنت.
- يمكن المنتج من فهم أسواقهم بشكل عن طريق الاتصال المباشر مع المستهلكين.
- يمكن للمستهلكين الحصول على قدر كبير من المعلومات عن المنتجات من خلال علاقتهم المباشرة للمصنعين.



• يولد ما يعرف بالمخازن الخاوية Stockless Inventory.

• مثال: شركة سونى وديل للكمبيوتر Del Computers.

### 3. تجارة تجزئة الكترونية خالصة Pure-play :

• هي الشركات التي تتبع بشكل مباشر للمستهلكين عن طريق الإنترنت دون أن تحتفظ بقنوات بيع تقليدية.

• تساهم في رفع الأرباح وتقليل النفقات مثل مساحات التخزين والعرض وتوفير رواتب العمال وما إلى ذلك.

• تناسب الصناعات الصغيرة والمتوسطة وتقلل عوائق الدخول في الصناعة.



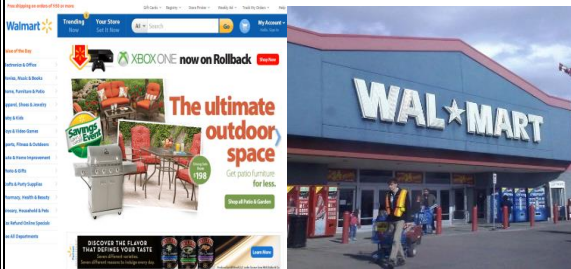
### 4. نموذج الطوب والنقرات Bricks and Clicks Retailers :

• هم تجار التجزئة الذي يبيعون في الأسواق التقليدية وكذلك الأسواق الإلكترونية. أو على الأقل يقدمون خدمات ما بعد البيع

عن طريق الانترنت أو التلفون.

• ومثال على ذلك مكتبة جرير وول مارت.

• غير مناسب في تجارة السيارات والأثاث.



### 5. مراكز التسوق E-Malls :

• عبارة عن مراكز تسوق إلكترونية ضخمة يوجد فيها العديد من المتاجر الإلكترونية، قد يصل عددها إلى عشرات الآلاف.

• تحتاج الى محرك بحث قوى يمكن المستهلكين من العثور على المنتجات بسهولة، ونظام لترتيب طريقة الشحن ودفع التكلفة.

• تستخدم سلة تسوق واحدة داخل المتاجر المختلفة داخل المركز التجاري، ويتم الدفع والشحن مرة واحدة لعدد من المنتجات

• فيما يعرف بحزم المنتجات Product Bundling .

• الأداء السيء لبعضها قد يضر بسمعة الأخرى.

• من أمثلتها: متجر ياهوو smallbusiness.yahoo.com/merchant



## الشراء الإلكتروني E-procurement:

### عناصر الشراء الإلكتروني:

1. طلب الحصول على معلومات.
2. طلب الحصول على عروض.
3. طلب الحصول على تسعيرة.
- **5 Rights: شراء:**

1. الكمية المناسبة.
2. بالسعر المناسب.
3. من المكان المناسب.
4. وبالجودة المناسبة.
5. على أن تسلم في الوقت المناسب.

- موقع **Arabia** فهو يقدم خدمة تطوير البرامج التي تساعد الشركات على تنظيم عملية المشتريات، فالموقع يستخدم نمط التعاملات B2B ويعتمد في دخله على رسوم التسجيل والتراخيص.

### المزادات الإلكترونية E-Auction:

- هي آلية للسوق موجودة منذ زمن قديم، وحتى وقتنا الحاضر، وتطورت لتستخدم في السوق الإلكتروني، ومواقع البيع المباشر.
- تتم المزادات بأن يقوم البائع بعرض منتج أو سلعة أو خدمة للبيع، ويقوم المشترون بتقديم عروض شراء bids، ومع مرور الوقت يرتفع سعر المنتج، ويتم البيع لأعلى سعر.
- **عيوب المزادات التقليدية:** لا توفر الخصوصية، والسرعة، وتكلفة الوساطة.
- المزادات الإلكترونية تعمل بنفس الطريقة ولكن على مواقع إلكترونية.

### أنواع المزادات:

1. **بائع واحد / مشتري واحد:**  
عبارة عن مزاد على منتج معين لفترة محددة، حيث يعرض المشتري المحتمل سعر، إذا كان السعر غير مناسب للبائع يتغير المشتري بمشتري محتمل آخر.
2. **بائع واحد / عدة مشترون:**  
عبارة عن مزاد يكون به بائع واحد وعدة مشترون محتملون، وتوجد عدة أمثلة من هذا النوع:

## أ- المزاد الإنجليزي:

وهو أن يقوم البائع بعرض منتج واحد في وقت المزاد وتتم المنافسة بين المشترون المحتملون عليه حتى يباع بأعلى سعر، ومن ثم يقوم بعرض منتج آخر غيره بعد بيع المنتج الأول.

## ب- مزاد يانكي:

هي نفس المزاد الإنجليزي لكن الفرق بينهما هو أن مزاد يانكي يتم على نفس فئة المنتج وبكميات كبيرة، مثل / سيارات فقط، حاسبات آلية فقط.

### 3. مشتري واحد / عدة باعة :

- ينتشر هذا النوع من المزادات في المناقصات والمناقصات الحكومية.
- يسمى هذا النوع بالمزاد المتجه إلى الأسفل Reverse Auction حيث يعرض المشتري مواصفات السلعة ويتنافس البائعون على تقديم أقل الأسعار.
- هي مزادات مفتوحة توفر فرصة للشركات الصغيرة لكن يمكن أن تكون قلة الأسعار على حساب الجودة.

### 4. عدة باعة / عدة مشترون :

- أفضل مثال على هذا النوع من المزادات هو سوق الأسهم (البورصة) حيث يوجد آلاف الباعة وآلاف المشترون في الوقت ذاته.
- يتم في هذا النوع من المزادات عمل مفاضلة Matching لأفضل سعر مع أفضل عرض مقدم حتى تتم عملية البيع.

## فوائد المزادات الإلكترونية:

**فوائد للباعة:** توفير الوقت والجهد وتصريف المنتجات وتوفير أعلى سعر.

**فوائد للمشتريين:** الحصول على منتجات متميزة بأسعار جيدة، التسلية، ويوفر الخصوصية .

## فوائد لملاك المزادات:

1. تكرار عملية البيع والشراء، مما يعود بفائدة على صاحب الموقع الذي يستفيد من كل من البائع والمشتري عن طريق العمولات.
2. الالتصاق بالموقع Sticking، الزيارات المتكررة للموقع تزيد من شعبيته ونجاحه.
3. يخلق فرص اقتصادية وتشغيلية.



## أوجه القصور في المزادات الإلكترونية:

1. احتمالية الغش والخداع.
2. المشاركة المحدودة من الباعة أو المشترون.
3. انعدام الأمان، وخاصة في المزادات التي تتم بين الزبائن C2C.
4. قد تطول فترة المزايدة بحيث يضطر المزايد على متابعة ومراقبة المزاد لفترة طويلة.
5. مشكلة الـ Snipping: وهي أن ينتظر المزايد حتى اللحظة الأخيرة قبل انتهاء مدة المزاد حتى يطرح قيمة عرضه.
6. محدودية الأنظمة والبرامج الحاسوبية في مجال المزادات، وتحتاج إلى مزيد من التطوير والتحديث.
7. ضعف آليات فض المنازعات.

## عوامل نجاح المزادات الإلكترونية:

1. وجود آلية لدعوة الأفراد للمشاركة في المزاد.
2. وجود أنظمة لتقييم السمعة حيث يقوم كل من المشتري والبائع بتقييم كل منهما الآخر ووضع ذلك التقييم أمام اسم البائع والمشتري في موقع المزاد كما يحدث في EBay.
3. استخدام وسيط الكتروني للاحتفاظ بالمبلغ وعدم دفعه حتى يستلم المشتري البضاعة. ومن مثل I-Escrow و [www.safebuyers.com](http://www.safebuyers.com).
4. المتابعة والإشراف المستمر لأداء المزايدين.
5. توفير إرشادات ومعايير وبرامج تدريبية للجدد.
6. تحديد السعر المقبول ووجود آلية للتواصل مع المزايدين حول الأسعار المعروضة ووقت انتهاء المزاد.

## الدفع الإلكتروني E-payment

**الدفع Payment:** هو نقل الأموال من شخص لآخر أو من كيان قانوني لكيان آخر.

**طرق الدفع التقليدية:** الدفع النقدي وبالشيكات والحوالات البنكية (ماهي عيوبها؟)

### طرق الدفع الإلكتروني:

- بطاقات الائتمان: يقوم طرف ثالث (مثل PayPal.com) بالتحقق من المشتريات وصلاحيّة بطاقة الائتمان.
- التحويلات الإلكترونية: تحويل الأموال من حساب لآخر أو دفع الفواتير والرسوم.
- المحافظ الإلكترونية: جهاز يمكن الفرد من الشراء ودفع الفواتير والتحقق من هوية المستخدم.
- النقود الرقمية: مثل بيتكوين Bitcoin هي عملة افتراضية تصلح للشبكات الاجتماعية والألعاب.

**الإيجابيات :** السرعة والمرونة وانخفاض تكاليف المعاملات.

**السلبيات :** التعرض لمخاطر سرقة الهوية والمعلومات وانخفاض الثقة وضعف آليات فض المنازعات.

### المقايضة الإلكترونية E-Bartering:

- هي مواقع الكترونية لتسهيل مقايضة منتج بمنتج، أو خدمة بخدمة، أو منتج بقرض.
- تركز على الاقتصاد المحلي وتوفر تكاليف الشحن، وتمنع تسرب الثروة خارج المجتمع المحلي.
- موقع بوانجو PawnGo يسهل مقايضة الذهب بقرض.
- موقع ثريد أب [ThredUp](http://ThredUp) يسهل مقايضة الملابس والألعاب والأجهزة المستعملة.
- موقع سواب [Swap.com](http://Swap.com) يعتبر أكبر مواقع للمقايضة في العالم حيث وصل حجم أعضائها 1.2 مليون عضو.
- [U-Exchange](http://U-Exchange) يقايض خدمات مثل تقديم استشارات أو رعاية الأطفال مقابل الإقامة في المنزل.
- CouchSurfing موقع تصفح الأرائك يسهل مقايضة الأرائك أو تأجير الأرائك وبلغ عدد أعضائه 5.5 مليون عام 2014 .

### أكثر السلع مبيعا على الإنترنت:

- التذاكر وحجوزات السفر
- البضائع الرياضية
- الملابس
- معدات وبرمجيات الكمبيوتر
- الكتب والموسيقى
- المجوهرات
- الأجهزة الإلكترونية
- اللعب والدمى
- السيارات
- الأدوات المكتبية
- أدوات الصحة والتجميل
- الخدمات

### أسباب فشل مواقع تجارة التجزئة الإلكترونية:

1. الافتقار إلى استراتيجية عمل واضحة.
2. عدم الصبر.
3. رداءة الموقع ( خيارات الدفع ، سياسة الخصوصية ، سهولة التصفح ، معلومات الاتصال).
4. الاعتقاد الخاطئ بإمكانية بيع أي شيء عبر الإنترنت.
5. الاعتقاد الخاطئ باستمرارية النمو في تجارة التجزئة بدون حدود.
6. إهمال خدمة العملاء (الجوانب التسويقية).
7. الفشل في إدارة المخزون والتحكم في الإنفاق .
8. الاعتقاد الخاطئ بأن الأعمال الإلكترونية في العالم الافتراضي تحتاج فقط إلى برمجيات جاهزة (الجوانب الإدارية).





## خدمات الحكومة الإلكترونية E-government

ما هي الحكومة الإلكترونية؟

- الحكومة الإلكترونية هي الخدمات الحكومية التي تقدم عن طريق الإنترنت وشبكات الجوال.
- فهي تحسن أداء الحكومة وتحدث طفرة في تواصل الحكومة مع المواطنين والعكس.

### • وأهم أشكالها :

- ✓ الخدمات التي تقدمها الحكومة للمواطنين G2C (خدمات أبشر وساهر ويسر والتراخيص وغيرها).
- ✓ الخدمات المتبادلة بين الحكومة والأعمال (الشركات والمؤسسات التجارية) وتعرف اختصاراً بـ G2B (التراخيص والمناقصات، وتبادل المعلومات).
- ✓ الخدمات والمعلومات التي يقدمها المواطنون للحكومة C2G ومنها الضرائب والشكاوى والاقتراحات.
- ✓ الخدمات المتبادلة بين مؤسسات الحكومة بين بعضها البعض وتعرف بـ G2G الخدمات المتبادلة بين الحكومة وموظفيها وتعرف بـ G2E (تبادل المعلومات، التدريب، المرتبات).

### لماذا نحتاج الى الحكومة الإلكترونية؟

- لاعتماد كثير من المواطنين على حكوماتهم في التوظيف والحصول على الخدمات الصحية والتعليمية والسكنية والاجتماعية والثقافية وغيرها.
- تتحكم كثير من الحكومات في الموارد الاقتصادية السيادية، ما يزيد في دورها اقتصادياً واجتماعياً.
- خدمات الحكومة الإلكترونية متاحة من أي مكان 24 ساعة 7 أيام في الأسبوع (اطلع على موقع الحكومة الإلكترونية السعودية).
- لأنها تعوض نقص البنى التحتية (طرق، صحف، مدارس، مستشفيات، وسائل الترفيه) في المناطق النائية.
- لدورها في تحقيق الشفافية واللامركزية والقضاء على المحسوبية والبيروقراطية وزيادة المنافسة عالمياً.
- لتحقيق الرفاهية الاقتصادية والارتقاء بنوعية الحياة، وتوفير الوقت والجهد والتكاليف.
- لربط مفاصل الدولة المترامية.
- لتحقيق «الاندماج المجتمعي» أي دمج الأقليات وقاطني المناطق النائية في المجتمع والحياة العامة Social Inclusion.
- لتقليل الفجوة بين فئات المجتمع وتمكين المرأة وتحقيق العدالة الرقمية.
- لتقليل استخدام الأوراق والمستندات والمواد الأخرى مثل وقود السيارات.

- توفير التكاليف الإدارية والوقت والجهد الازم في تعبئة الاستمارات والانتظار لتخليصها.
- توفير نافذة واحدة لإنهاء المعاملة من دون المرور على عدة دوائر.
- توفير المعلومات عن الفرص الاستثمارية والدوائر المختصة والمستندات اللازمة لتشجيع الاستثمار وإنهاء خدمة أو تخليص معاملة معينة.

## التعليم الإلكتروني:

- من أهم خدمات الحكومة الإلكترونية ويقصد به استخدام تكنولوجيا المعلومات في التعليم والتدريب.
- التعليم عن بعد يعنى التعلم بعيداً عن المكان التقليدي للمعلم والكتاب والمعامل.
- وتضم تطبيقاته التعلم عبر الوب وتعلم بالحاسوب وغرف التدريس الافتراضية والمنتديات الطلابية والمحتوى الرقمي (مثل ويكيبيديا) والبرامج المفتوحة المصدر ونظم المعلومات التعليمية مثل بلاك.
- يوجد مئات الآلاف من مقاطع الفيديو التعليمية والمواد الدراسية الكاملة على يوتيوب.
- يوجد في المكتبة السعودية الرقمية أكثر من 310 ألف كتاب في التخصصات المختلفة.
- يوجد 100 ألف طالب وطالبة في برنامج الانتساب بجامعة الملك فبصل يخدمهم 146 مركزاً موزعة على كل مناطق المملكة وخارجها.

## هذا الموقع للبيع

السبت 15 جماد الثانية 1436 هـ الموافق 04 أبريل 2015 م

| بحث  | بحث                                  | رني   تسجيل |
|--|--------------------------------------|-------------|
| صفحة البداية   إضافة موقع   إعلان تجاري   سجل الزوار |                                      |             |
| منتديات عربية « منتديات طبية » عرض المواقع           |                                      |             |
| منتديات نفسانية                                      | منتديات حياتنا النفسية               |             |
| منتدى التمريض السعودي                                | منتديات قلعة التمريض                 |             |
| منتدى الإدارة العامة للتمريض                         | ملتقى الصيادلة العرب                 |             |
| منتديات عالم الصيادلة                                | منتديات الصيادلة اليوم               |             |
| منتدى مشروع صيدلي المستقبل                           | منتدى كيان لذوي الاحتياجات الخاصة    |             |
| منتدى الإرادة والتحدى                                | منتديات تحدي الإعاقة                 |             |
| منتديات نادي ديفي للصح واليكم                        | منتديات طبيعى للطب البديل            |             |
| منتدى الأكاديمية الطبية                              | ملتقى الأطباء العرب                  |             |
| منتديات طلاب كلية طب الأسنان                         | المنتدى الطبي البيطري                |             |
| منتدى البيطرة السعودية                               | منتدى الأشعة والتصوير الطبي          |             |
| منتديات طبيبي  | منتديات الصحة النفسية ببريدة         |             |
| منتديات بيت التمريض                                  | منتديات الكوادر الطبية السعودية      |             |
| منتدى الحمية للجميع                                  | منتديات واحة الأعشاب                 |             |
| ملتقى الصيادلة                                       | منتدى الهيئة العربية لخدمات نقل الدم |             |
| منتديات الهلال الاحمر السعودي                        | منتديات بوابة الصيدلة                |             |
| منتدى اضطرابات النوم والعلاج النفسى                  | ملتقى كلية الأمير سلطان الصحية       |             |
| ملتقى مرضى البهاق                                    | منتدى عالم المختبرات الطبية          |             |
| منتدى تجمع الشعاعيين العرب                           | منتدى صيدلي المستقبل                 |             |
| منتديات الدواجن                                      | منتديات السكري                       |             |
| منتديات الأكاديمية الصحية بحفر الباطن                | منتدى الصم السعودي                   |             |
| منتدى التراء الصحي                                   | منتدى طب مصر                         |             |
| منتديات آفاق نفسية                                   | منتدى الوراثة الطبية                 |             |
| منتديات بيولوجي والتحليل الطبية                      | منتديات كل العرب للتحليل الطبية      |             |
| منتديات التوعية بأضرار المخدرات                      | العبادة السورية                      |             |
| منتدى فرسان الطب                                     | منتديات الطب النبوي والبديل          |             |
| شبكة صوت الإرادة                                     | الشبكة السعودية لذوي الاعاقة         |             |
| منتديات تدوي   | المنتدى الطبي اليمنى                 |             |
| منتديات ملتقى الصحة السعودية                         | منتديات عالم الصيدلة                 |             |
| منتديات التصلب العصبي اللويحي                        | ملتقى منسوبي وزارة الصحة السعودية    |             |

- يوفر التكاليف بأشكالها ويعطى فرصة العلم أثناء العمل ويمكن لقاطني المناطق النائية.
- لكنه غير مناسب لتخصصات مثل الطب ويحتاج الى مهارات وبنية شبكية وقد يكون المحتوى غير مناسب لبعض الفئات.
- شبكة «علمنى» الأردنية ربطت طلبة الجامعات والمدارس ومكنتهم من تبادل الخبرات والمعارف .

## نظم المعلومات الصحية :

- أصبح لنظم المعلومات دور كبير في الطب وإدارة المستشفيات وحفظ واسترجاع وتبادل المعلومات الصحية.
- شبكة «إير جالدى» الهندية تعالج أكثر من 500 ألف مريض سنويا عن طريق الفيديو كونفرانس.

• مايو كلينيك الأمريكي أنشأ منتدى لمرضاه على الإنترنت.

• الصيدليات الرقمية **Online pharmacies**.

• تقدم خدماتها على الإنترنت والتسليم عن طريق البريد.

• كفاءة الجراح الروبوت 10 أضعاف كفاءة الجراح التقليدي

• عشرات البرامج لمحاكات العمليات الجراحية ومنها 2 Arm Surgery لتعليم الأطفال العمليات الجراحية.

<http://www.learn4good.com/games/simulation/doctor-hospital-games-for-kids.htm>

### أودية التكنولوجيا **Technology Parks**:

• تهدف الى توطين التقنية وتحقيق التنمية الاقتصادية والالتحاق بركب التقدم. يوجد في الولايات المتحدة 72 أشهرها وادي السيليكون. ويوجد 5 في كوريا الجنوبية و5 في ماليزيا و23 في اليابان و80 في الصين و13 في كندا. وفي فنلندا 30 وادي للتكنولوجيا ومركز للتميز مرتبطة بـ20 جامعة بالرغم من أن مساحتها تبلغ حوالى ثلث مساحة مصر وسكانها يزيدون قليلاً عن 5 مليون نسمة أي 6 % من سكان مصر.

• مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتكنولوجيا و مدينة المعرفة الاقتصادية أشهرها في المملكة .

• **متطلبات نجاح وادي للتكنولوجيا:** توفير الإنترنت والبنية الأساسية وعوامل الجذب السكاني وبرامج التدريب وتشجيع

الاستثمار وعشاق التكنولوجيا والمبتكرين وتوفير القيادة والشراكة مع القطع الخاص وربطه بالجامعات.

• تحتاج الدول العربية إلى الاستثمار في أودية التكنولوجيا لاستغلال الفوائض المالية وطاقت الشباب والتغلب على مشكلة ندرة الموارد الطبيعية ولا سيما المياه والمراعي والغابات.

| أودية التكنولوجيا                                  | المدن الصناعية                                     |
|--|--|
| تنتج منتجات كثيفة المعرفة                          | تنتج منتجات كثيفة العمالة ورأس المال والمواد الخام |
| تركز على إنتاج منتج جديد أو تطوير المنتجات الحالية | تنتج منتجات قديمة وتقليدية                         |
| الشركات مرتبطة بالجامعات ومراكز البحث العلمي       | غير مرتبطة بالجامعات ومراكز البحث العلمي           |

### استخدام تقنية المعلومات في التنمية **IT4D**:

• يشير الى استخدام تقنية المعلومات في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية. وأهم أبعاده.

- **مكافحة الفقر:** التدريب، دعم المشروعات الصغيرة، وكوبونات الدعم الذكية وأتممه نظم الضمان الاجتماعي (مثل برنامج ساند السعودي، وبطاقات توزيع الوقود المدعم في مصر)
- **تنمية الريف:** أخبار الطقس، وإدارة موارد المياه وتوفير معلومات عن أسعار المنتجات الزراعية، والمعاملات البنكية والتجارة والحكومة الالكترونية والتعليم عن بعد.
- **تنمية المجتمع المحلي:** مواقع إنترنت، برامج تدريب، ومراكز الاتصال المحلية Community centers وبناء شبكات لاسلكي وقناة تليفزيونية وراديو لخدمة المجتمع.
- **تمكين المرأة ودعم ذوى الاحتياجات الخاصة:** برامج ومبادرات ومنتديات لدعم المرأة والأمومة والطفولة ومساعدة ذوى الاحتياجات الخاصة Assistive Technology .
- **دعم اللاجئين وضحايا الكوارث:** شبكات الانترنت والجوال وخرائط جوجل ونظم الإنظار المبكر والحاسبات تستخدم على نطاق واسع في برامج الإغاثة.
- **المنظمات غير الهادفة للربح Nonprofit e-Business:** وسائل التواصل الاجتماعي ويوتيوب والمواقع الإلكترونية.

#### تقييم الأمم المتحدة للحكومات الإلكترونية العربية:

| الدولة   | ترتيب 2014 | ترتيب 2012 | مقدار التغير |
|----------|------------|------------|--------------|
| البحرين  | 18         | 36         | ↑ 18         |
| الإمارات | 32         | 28         | 4            |
| السعودية | 36         | 41         | ↑ 5          |
| قطر      | 44         | 48         | ↑ 4          |
| عمان     | 48         | 64         | ↑ 16         |
| الكويت   | 49         | 63         | ↑ 14         |
| تونس     | 75         | 103        | ↑ 28         |
| مصر      | 80         | 108        | ↑ 28         |
| المغرب   | 82         | 120        | ↑ 38         |
| لبنان    | 89         | 80         | ↑ 9          |
| ليبيا    | 121        | 191        | ↑ 70         |
| اليمن    | 150        | 167        | ↑ 17         |

## عوامل نجاح الحكومة الإلكترونية:

- وجود التوعية والطلب على الخدمات ووجود قطاعات اقتصادية رائدة.
- وجود رؤية أو استراتيجية ورقابة فعالة على جودة الخدمات.
- توفر خدمة الإنترنت السريع والجوال بأسعار ميسرة.
- النجاح في إدارة التغيير ( إعادة هيكلة الوزارات والجامعات والخدمات الحكومية).
- توفير التمويل الكافي.
- ارتفاع جاهزية الإلكترونية المتمثلة في عدد الحاسبات والجوالات وخطوط الهاتف ومهارات الحاسوب والمحتوى والتطبيقات.
- وجود الرغبة السياسية وتأييد نخبة المجتمع ورجال الأعمال.

## الابتكارات المفتوحة Open Innovations :

- **الابتكارات المفتوحة تعني** أن الشركة تستخدم أفكارها الداخلية وأفكار من الخارج في تطوير منتجاتها. أي مشاركة أكثر من شركة ( وربما الأفراد) في تطوير المنتج. أهمها البرامج والشبكات والأجهزة.
  - **الابتكارات المغلقة:** التكنولوجيا اخترعت وأنتجت وأحضرت للسوق بواسطة الشركة المبتكرة.
- مزايا الابتكارات المفتوحة:** تبادل المعرفة وتقلل تكاليف البحث والتطوير والأسعار وتحسن الفرص التسويقية.
- عيوبها:** احتمال النزاع على حقوق الملكية الفكرية وفقدان الشركة لمزاياها التنافسية



Open Innovation



Closed Innovation





## مراجعة على المادة

1. أي نوع من المعاملات الآتية لا يدخل ضمن أنشطة التجارة الإلكترونية

- أ- دفع المرتبات للموظفين إلكترونياً
- ب- شراء مستلزمات الإنتاج إلكترونياً
- ج- استخدام نظم المعلومات في إدارة العلاقة مع العملاء
- د- معاملات موقع إى باى ebay

2. أنشطة قسم ..... لا يدخل ضمن التجارة الإلكترونية

- أ- المشتريات
- ب- الانتاج
- ج- البيع
- د- التسويق

3. .... تصنف ضمن العمليات الداخلية

- أ- B2B
- ب- B2C
- ج- G2B
- د- B2E

4. .... تساعد على التنمية الاجتماعية ومحاربة الفقر وتمكين المرأة

- أ- G2G
- ب- G2B
- ج- G2C
- د- C2C



5. ....تعتبر ضمن الاقتصاد الغير رسمي

- أ- G2C
- ب- B2B
- ج- B2C
- د- C2C

6. موقع «على بابا» يعتبر.....

- أ- G2C
- ب- B2B
- ج- B2C
- د- C2C

7. ....ليست ضمن تكنولوجيا المكان

- أ- تقنية الاستشعار
- ب- الأقمار الصناعية
- ج- نظام تحديد المواقع العالمي
- د- تقنية الواى فاي

8. مؤشرات نجاح التجارة الاجتماعية لا تشمل.....

- أ- معدل العائد على الاستثمار
- ب- تأثيرها على العلامة التجارية
- ج- عدد المعجبين بالصفحة
- د- معدل التحويل

9. من الخسائر الاجتماعية للأعمال الإلكترونية.....

- أ- إشعال المنافسة بين الشركات
- ب- نمو الاقتصاد الشبكي
- ج- تحقق ما يعرف بالإدارة المسطحة
- د- تركيز الثروة في يد أصحاب المعرفة والمعلومات

10. .... هي الأنسب للشركات الصغيرة ومتناهية الصغر

أ- B2B

ب- B2G

ج- G2B

د- C2C

11. .... تعتبر هي النافذة الرئيسية للتطوع الإلكتروني

أ- G2B

ب- C2C

ج- B2B

د- B2G

12. أهم عائق أمام الأعمال الإلكترونية في المملكة.....

أ- انخفاض الثقة فيها

ب- الفجوة الرقمية

ج- التكامل بين الأجهزة والتطبيقات

د- المشاكل المتعلقة باللغة

13. «جوجل درايف» يعتبر ضمن طبقة.....

أ- طبقة الأجهزة المادية والشبكة

ب- تخزين البيانات

ج- التطبيقات والخدمات

د- برمجيات النظام

14. من عيوب شراء النظم والتطبيقات جاهزة.....

أ- أنها طريقة مكلفة

ب- أنها تحتاج لخبرات وكفاءات خاصة

ج- أنها تحتاج لوقت أطول حتى تدخل العمل

د- تحكم شركة التقنية في البرنامج

15. من عيوب شبكة الند للند.....

- أ- الإدارة المركزية للبيانات
- ب- أمن المعلومات أفضل
- ج- مناسبة لعدد صغير من المستخدمين
- د- أنها تبني رأس المال الاجتماعي

16. .... وظيبتها ربط التطبيقات بمكونات الجهاز المختلفة

- أ- برمجيات أتمته الصناعات
- ب- نظم التشغيل
- ج- البرامج المساعدة
- د- الشبكات

17. يصنف أوبن دي إن إس openDNS ضمن.....

- أ- تطبيقات المكتب
- ب- فلاتر الانترنت
- ج- نظم التشغيل
- د- خدمات التخزين السحابي

18. .... لا تقدم خدمة تخزين بيانات مجانية

- أ- جوجل درايف
- ب- دروب بوكس
- ج- بوكس
- د- وان درايف

19. ارسال الملفات والنصوص على الانترنت.....

- أ- يحتاج الى سرعة كبيرة مقارنة بالفيديو
- ب- يتحمل الخطأ
- ج- لا يحتاج الى سرعة كبيرة
- د- كل ما سبق

20. من المخلفات الإلكترونية غير الصلبة.....

- أ- الحاسبات المعطوبة
- ب- الجوالات الهالكة
- ج- الطابعات المستعملة
- د- ثاني أكسيد الكربون

21. برامج ضغط البيانات تعتبر ضمن.....

- أ- التطبيقات
- ب- نظم التشغيل
- ج- برمجيات أتمته الصناعات
- د- البرامج المساعدة

22. إدارة الإنترنت لا تهتم ب.....

- أ- تنظيم عناوين الانترنت
- ب- حماية حقوق الملكية الفكرية
- ج- تطوير البرامج مفتوحة المصدر
- د- مكافحة الجرائم الالكترونية

23. براءات الاختراع تعتبر ضمن العوامل ..... في بيئة الأعمال الإلكترونية

- أ- الاقتصادية
- ب- السياسية
- ج- الاجتماعية
- د- التكنولوجية

24. نموذج سليبب SLEPT لا يشمل.....

- أ- العوامل السياسية
- ب- العوامل الاقتصادية
- ج- العوامل الاجتماعية
- د- العوامل البيئية والطبيعية

25. من خصائص الابتكارات الكاسحة أنها.....

- أ- محفوفة بمخاطر أقل
- ب- تشعل المنافسة
- ج- ليست في صالح رجال الأعمال
- د- تضر العمالة

26. ....ليست من أسباب الفجوة الرقمية

- أ- قلة الكثافة السكانية
- ب- عدم تماسك التراب الوطني
- ج- المشاكل والجماعات السياسية
- د- انخفاض مستوى دخل الفرد

27. ....ليست ضمن نقاط الضعف في الشركة weaknesses

- أ- تقادم التكنولوجيا
- ب- تغير التكنولوجيا
- ج- ضعف الموارد البشرية
- د- الصراع بين الأقسام وبين فرق العمل

28. من العوامل الاجتماعية في بيئة الأعمال الإلكترونية.....

- أ- مدى الدعم الحكومي للخدمات الإلكترونية
- ب- معدل التضخم
- ج- عدد شركات الاتصالات في الدولة
- د- ظهور تكنولوجيا جديدة

29. «المحافظة على الكفاءات» يعتبر هدف غير ذكي .....

- أ- بسبب صعوبة تحقيقه
- ب- لأنه غير واقعي
- ج- لصعوبة قياسه
- د- لأنه غير محدد بوقت معين

30.....ليست ضمن الخيارات الخاصة بإعادة هيكلة المنظمة

- أ- فتح فرع جديد
- ب- الاندماج، الانقسام
- ج- وضع سعر خاص للحزم
- د- التكامل الرأسي أو الأفقي

31. إستراتيجية .....تعتبر أهم إستراتيجية يستخدمها يوتيوب

- أ- استهداف شرائح معينة
- ب- التركيز
- ج- الشخصية
- د- استهداف أسواق جديدة

32. «التحول الى شركة قائمة على المعرفة» يمكن أن يكون .....

- أ- أحد الخيارات المتاحة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية
- ب- أحد الأهداف الاستراتيجية للشركة
- ج- رسالة للشركة
- د- رؤية للشركة

33. حدد العبارة الخطأ بخصوص المنظمات الافتراضية

- أ- الافراد يستطيعون الموازنة بين مسؤولياتهم الاسرية ومسؤوليات العمل
- ب- هذه المنظمات تستطيع جلب كفاءات وخبرات نادرة بتكاليف أقل
- ج- معاملات هذه المنظمات أكثر أمناً من معاملات المنظمات التقليدية
- د- الافراد يمكنهم العمل في أكثر من منظمة في نفس الوقت

34. الهدف من تصميم الموقع الالكتروني بأكثر من لغة هو.....

- أ- زيادة المعرفة والابتكار
- ب- زيادة رضا العملاء
- ج- غزو أسواق جديدة
- د- التحول الى منظمة افتراضية

35. القدرة على التنبؤ بالطلب يعتبر من .....

أ- خصائص العملاء

ب- خصائص الأعمال

ج- الامكانيات التكنولوجية

د- الأهداف

36. خصائص العملاء التي تؤثر في طبيعة العلاقة معهم لا تشمل.....

أ- رغباتهم وإحتياجاتهم

ب- قدرتهم على إدارة المعرفة

ج- قنوات التوزيع المفضلة لديهم

د- إنطباعاتهم عن السلعة والعلامة التجارية

37. أهداف إدارة العلاقة مع العملاء لا تشمل.....

أ- زيادة الأرباح

ب- زيادة العائد على الاستثمار

ج- الاستفادة من العملاء

د- تعزيز ثقافة التغيير

38. الميكانيكي بالنسبة لمحل قطع غيار السيارات يعتبر.....

أ- عميل مدفوع بالحاجة

ب- عميل يبحث عن الخصومات

ج- عميل استراتيجي

د- عميل متجول

39. استخدام تقنيات الجذب وليس الدفع في إدارة العلاقة مع العملاء.....

أ- يعتمد على الشخصية

ب- يقلل المخازن الخاوية

ج- يزيد سرعة تسليم السلعة للزبون

د- يزيد البريد الإلكتروني الغير مرغوب فيه

40 الأنشطة.....توظف معلومات العملاء والسوق والمنافسين لتوليد قيمة مضافة للعميل

أ- التشغيلية لإدارة العلاقة مع العملاء

ب- التحليلية لإدارة العلاقة مع العملاء

ج- التعاونية لإدارة العلاقة مع العملاء

د- الاستراتيجية لإدارة العلاقة مع العملاء

39. استخدام تقنيات الجذب وليس الدفع في إدارة العلاقة مع العملاء.....

أ- يعتمد على الشخصية

ب- يقلل المخازن الخاوية

ج- يزيد سرعة تسليم السلعة للزبون

د- يزيد البريد الإلكتروني الغير مرغوب فيه

40 الأنشطة.....توظف معلومات العملاء والسوق والمنافسين لتوليد قيمة مضافة للعميل

أ- التشغيلية لإدارة العلاقة مع العملاء

ب- التحليلية لإدارة العلاقة مع العملاء

ج- التعاونية لإدارة العلاقة مع العملاء

د- الاستراتيجية لإدارة العلاقة مع العملاء

41. استصلاح شركة المراعى مزارع في لأرجنتين لزراعة الأعلاف يعتبر أحد أشكال....

أ- أثر السوط

ب- التكامل الأمامى

ج- التكامل الخلفى

د- الإنتاج الرشيق

42. مزارع دواجن الفقيه فتحت محلات للبيع بالتجزئة وهذا يعتبر أحد أشكال.....

أ- أثر السوط

ب- التكامل الأمامى

ج- التكامل الخلفى

د- الإنتاج الرشيق



43. حدد العبارة الخاطئة

- أ- تقنية المعلومات تسهل تكامل سلسلة القيمة
- ب- التجديد التعاوني يساهم فى زيادة المخازن الخاوية
- ج- التخطيط التعاوني يقلل من أثر السوط
- د- من الجيد سحب السلع المعمرة من المخازن بإتباع نموذج الأخير-أولاً

44. حدد العبارة الخاطئة بخصوص المنتجات الجديدة

- أ- تحقق هامش ربح عالي
- ب- الطلب المتقلب
- ج- دورة حياة المنتج طويلة
- د- سلسلة التوريد مرنة

45. .... هي محتوى رقمى ملحق فى صفحة الويب للتحقق من هوية الحاسب الذى أرسل الرسالة.

- أ- التوقيع الإلكتروني
- ب- الشهادة الرقمية
- ج- البوتنت
- د- الزومبي

46. ....تستخدم الحيل والخدع لاستدراج الدخلاء واكتشافهم

- أ- ملفات تسجيل الأنشطة
- ب- ملفات المراجعة والتدقيق
- ج- آنية العسل
- د- البوتنت

47. من النماذج التقليدية لإدارة المخزون.....

- أ- التجارة الإلكترونية الخالصة
- ب- تلاحم الشاحنات
- ج- استخدام نظم المعلومات للتنبؤ بالطلب
- د- أتمته إدارة المخزون

48. ....ليست ضمن الفرص المتاحة للشركة

- أ- إمتلاك الشركة كفاءات نادرة
- ب- زيادة النمو السكاني
- ج- عقد إتفاقية للتكامل الإقتصادي مع دول الجوار
- د- زيادة هطول الأمطار وانتظام معدل تساقطها

49. حدد العبارة الخاطئة بخصوص المنتجات النمطية

- أ- إنتاج منتجات نمطية هو أحد خيارات استراتيجية قيادة التكلفة
- ب- إنتاج منتجات نمطية يعتبر ضار للبيئة
- ج- إنتاج منتجات نمطية يؤدي الى زيادة ظاهرة المخازن الخاوية
- د- تطور نظم المعلومات أدى الى زيادة إنتاج المنتجات النمطية

50. ملف المستخدم لا يتضمن معلومات عن.....

- أ- معلومات الاتصال، المتطلبات، الأفضليات
- ب- السلوكيات، والصفات الديموغرافية
- ج- الديانة، العرق، التوجهات السياسية
- د- التاريخ الشرائي للعميل



الملخص الأصلي من إعداد : ميبوش2 ،، أحلام اليقظة ،، الملاذ ،، هديل ♥

إعادة تنسيق : مستعينة بربي [التنسيق السابق لميبوش2] ♥

الشكر موصول لكل من: أحلام اليقظة على توفير الملخص

أبد رالذيابي + الداليا + ذهبة المالكى + أحلام اليقظة أعلى توفير المحتوى

شكر لفريق المراجعة: Heyam ، Lamya Saleh ، ابتهاج ، سحر ♥