

## التغيير في المؤسسات كمتطلب أساسي للمنافسة في عالم التجارة الالكترونية

د.مسعي عبد الكريم

### ملخص:

تسعى الكثير من الشركات الى بناء مركز استراتيجي في الأسواق التي تتعامل معها، وذلك من خلال تحسين أدائها وامتلاكها مجموعة من المزايا التنافسية، ويتم هذا الأمر عن طريق ادخال التغيير المناسب في المجال المادي أوالبشري أو الاثنين معا. خاصة في ظل التطورات الاقتصادية والمعلوماتية والتقنية وفي ظل الثورة المعلوماتية المعاصرة شهد العالم اعتماد معظم الشركات خاصة في الدول المتقدمة على أساليب تسويقية حديثة تعمل على تطويرها وتحديثها وهي التجارة الالكترونية.

فلم يعد حجم الشركة ومالديها من أصول الأمر المهم الذي يحدد قوتها ولكن قدرتها التسويقية عبر الأنترنت وكفائتها في عرض المنتج الكترونيا ثم قدرتها على ايصال السلعة إلى المشتري في أسرع وقت، كل هذا سوف يكون سببا في تحديد نجاح وقوة الشركة، وهذا هو أساس المنافسة في عالم التجارة الالكترونية ومفتاح التفوق على المنافسين.

### Résumé:

Beaucoup d'entreprises cherchent à renforcer la position stratégique sur les marchés qu'ils traitent, par l'amélioration de ses performances et de la possession d'un ensemble d'avantages concurrentiels ; Cela se fait en entrant le changement approprié dans le domaine physique ou humain Ou les deux. Surtout avec les évolutions économiques et techniques et la révolution de l'information contemporaine. le monde a été témoin de l'adoption de la plupart des entreprises des pays développés à des méthodes modernes de marketing et de mettre à jour c'est le commerce électronique

Ce n'est plus la taille de l'entreprise et ses actifs qui détermine sa force, Mais leur marketing en ligne et l'efficacité dans la présentation des produits par voie électronique, puis sa capacité à livrer le produit à l'acheteur bientôt. Tout cela sera une raison déterminant dans le succès et la force de l'entreprise. C'est la base de la concurrence dans le monde du e-commerce ;et la clé de surpasser les concurrents.

### مقدمة:

يعود ظهور التجارة الإلكترونية إلى ثلاثة عقود مضت من القرن الماضي ، تعتمد هذه التجارة على نظام معلوماتي أدواته كلها إلكترونية تتمثل في الحاسب الآلي وملحقاته كشبكة الأنترنت، الهاتف والفاكس والتلكس إلى غيرها من التقنيات التي تلعب دورا مؤثرا في نشاط التجارة، حتى سداد مقابل الوفاء في هذه التجارة فإنه يتم بطريقة إلكترونية و ذلك عن طريق التحويلات الإلكترونية للنقود أو التسوق بطاقات الدفع والإئتمان. وتشمل التجارة الإلكترونية كل المعاملات التجارية ، من بيع وشراء للسلع والخدمات وقد إعتبرها المحللين الإقتصاديين بأنها محرك جديد للتنمية الإقتصادية وذلك كونها وسيلة فعالة وسريعة لإبرام الصفقات والمنتجات والخدمات وترويجها.

ولأن إدارة التغيير قد امتدت لتشمل جوهر العملية الإدارية بكل أشكاله، وفعاليتها التنظيمية، ونفذت إلى البيئة الأساسية للتنظيم الخاص بكل المنظمات حتى أنها غدت ركنا أساسيا من أركان إدارة المنظمات والعمليات الجارية فيها عموما وبدونها فان التوقع بنجاح إداري، والحلم بموقع ريادي ومتميز في الأسواق يبدو أملا ضعيفا في أحسن الأحوال ومستحيلا في أسوأ الأحوال، وشيئا وهميا من صنع الخيال بكل تأكيد. حيث أنّ إدارة التغيير أصبحت تمثل بالنسبة للمنظمات جمعاء العامل الأساسي والحاسم والفيصل بين النجاح والفشل، بين البقاء والزوال في ظلال القرن الحادي والعشرين.

### الإشكالية:

من خلال ما تم ذكره يمكننا طرح الإشكالية الآتية:

هل يمكن اعتماد المؤسسة على التغيير للقدرة على المنافسة في عالم التجارة الالكترونية ؟

ومن هذه الإشكالية الرئيسية يمكن إدراج الأسئلة الفرعية الآتية:

- ماهي التجارة الالكترونية؟ وماهي منافعها ومخاطرها؟

- ماذا نعني بالتغيير؟ وماهي مختلف جوانبه؟

- كيف يتم الدخول والمنافسة في عالم التجارة الالكترونية؟؟

وبغرض الاجابة عبي هذه الأسئلة وغيرها قمنا بهذه الدراسة والتي تتضمن ثلاث محاور كما يلي:

**المحور الأول: مفاهيم خاصة بالتجارة الالكترونية**

**المحور الثاني: أهمية التغيير في المؤسسة**

**المحور الثالث: المنافسة في عالم التجارة الالكترونية**

## المحور الأول: مفاهيم خاصة بالتجارة الإلكترونية

يعود ظهور التجارة الإلكترونية إلى ثلاثة عقود مضت من القرن الماضي، تعتمد هذه التجارة على نظام معلوماتي أدواته كلها إلكترونية، وقد إعتبرها المحللين الإقتصاديين بأنها محرك جديد للتنمية الإقتصادية.

### أولاً: مفهوم التجارة الإلكترونية وأنواعها

#### **1. مفهوم التجارة الإلكترونية:**

يطلق مصطلح التجارة الإلكترونية على مجموعة العمليات التجارية التي تتم عبر شبكة الويب في الوقت الحاضر، وأكثر التعريفات شيوعاً للتجارة الإلكترونية تعريف منظمة التجارة العالمية للتجارة الإلكترونية على أنها: " مجموعة متكاملة من عمليات عقد الصفقات وتأسيس الروابط التجارية وتوزيع وتسويق وبيع المنتجات بوسائل إلكترونية ". كما أن التجارة الإلكترونية هي: " نظام يتيح عبر الإنترنت حركات بيع وشراء السلع والخدمات والمعلومات، كما يتيح أيضاً الحركات الإلكترونية التي تدعم توليد العوائد مثل عمليات تعزيز الطلب على تلك السلع والخدمات والمعلومات، فالتجارة الإلكترونية تتيح عبر الإنترنت عمليات دعم المبيعات وخدمة العملاء<sup>1</sup>.

#### **2. أنواع التجارة الإلكترونية:**

يمكن تقسيم التجارة الإلكترونية حسب طبيعة وهوية الأطراف الأساسية المعنية بالتعامل التجاري كالاتي:

أ - **التعامل بين شركة تجارية وشركة تجارية أخرى B2B**: يقتضي تبادل المنتجات والخدمات والمعلومات بين مؤسسات الأعمال بعضها وبعض، وهي غالباً ما تتم على المستوى الدولي في عمليات التصدير والاستيراد. ومن أهم وأكثر وسائل الاتصال المستخدمة في هذا النوع من التجارة الإلكترونية عبر شبكة الانترنت البريد الإلكتروني ولوحات النشرات<sup>2</sup>.

**ب - التعامل بين الشركة أو المؤسسة التجارية والمستهلك B2C:** تشهد التجارة الالكترونية تطورا على نطاق واسع في التعامل بين المشروعات والمستهلكين مع تطور انتشار ما يمكن أن يطلق عليه ثقافة الانترنت بين الأفراد في مختلف الدول، خاصة بين الشباب وحديثي السن، بسبب التقدم والتعاظم في تكنولوجيا المعلومات وانتشار الحاسبات الشخصية والتكنولوجيا الخلوية في التليفون المحمول وحاسب الجيب.. الخ من جهة، واستخدام هذه الوسائل في اجراء المعاملات والاتصالات ..الخ، وقد إزداد هذا النوع من التعامل بسبب ادراك القائمين على المشروعات لأهمية استخدام الوسائل الالكترونية في الاتصال بالعملاء والمستهلكين وتوظيفها في هذا الإطار،ومن ثم أصبحت تروج لمشروعاتها من خلال الانترنت وغيره من الوسائل الالكترونية، وظهر ما يعرف بالكاتالوج الالكتروني والسوق الافتراضية... الخ بل أصبح في امكان المستهلك أن يختار السلعة ويشترئها ويسدد ثمنها من خلال استخدام هذه الوسائل، ومن هنا ظهر ما يعرف بـ " stores " أو "on-line malls"<sup>3</sup> .

**ج - التعامل بين المؤسسة التجارية والحكومة B2G :** وهي تتضمن جميع التعاملات التي تتم بين الشركات والحكومة وكذلك بين الافراد والادارات المختلفة باستخدام الوسائل الالكترونية وخاصة شبكة الانترنت،وهي تشمل عرض الادارات الحكومية والاجراءات واللوائح والرسوم ونماذج المعاملات على الانترنت بحيث تستطيع الشركات وكذلك الافراد من الاطلاع عليها والقيام باجراء المعاملة الكترونيا دون الحاجة الى التعامل مع مكتب حكومي<sup>4</sup> .

**د - هناك فئات من التعاملات التجارية الإلكترونية الأخرى مثل التعامل بين المستهلك والمستهلك C2C :** حيث يكون التعامل التجاري الإلكتروني بين الأفراد المستهلكين أنفسهم، وفيه تكون عملية البيع والشراء بين مستهلك مستهلك آخر من خلال وضع إعلانات على المواقع الشخصية في الانترنت بهدف بيع الأغراض الشخصية أو بيع الخبرات للآخرين، ويشمل ذلك المزادات الإلكترونية التي تتم فيها التعاملات التجارية بين الأفراد<sup>5</sup> .

### ثانيا: منافع التجارة الالكترونية، عيوبها وخصائصها

لا شك أن التجارة الإلكترونية لها مزاياها الكثيرة كما لها مآخذها الكثيرة أيضا.

#### **1-منافع التجارة الإلكترونية:**

هذه المنافع سوف تزداد كلما ازداد انتشار التجارة الالكترونية ويمكن ايجاز هذه المنافع كما يلي<sup>6</sup>:

#### ✓ منافع للمؤسسات:

- توسع السوق محليا وعالميا، فبرأس مال بسيط يمكن للمؤسسة بسهولة ويسرعة زيادة العملاء واختيار أفضل الموردين وأفضل شركاء لها في العمل في العالم.
- القدرة على استحداث مجالات أعمال متخصصة.
- خفض الزمن بين الطلب واستلام المنتج او الخدمة.
- خفض تكلفة الاتصالات وذلك لان شبكة الانترنت أرخص من شبكات اضافة القيمة van
- تحسين صورة المؤسسة وتحسين خدمة العميل والوصول الى شركاء جدد وتبسيط العمليات وضغط دورة وصول المنتج وزيادة الربحية .

#### ✓ منافع للمستهلكين:

- تمكن المستهلكين من الشراء لمدة 24 ساعة في اليوم وطوال العام ومن أي مكان.
- اتاحة عدد أكبر من الاختيارات للعملاء نظرا لامكانهم اختيار بين بائعين وبين منتجات كثيرة
- اتاحة الفرص للعملاء بالحصول على المنتج أو الخدمة بتكلفة أقل نظرا لامكانهم الشراء من أماكن عديدة ويسهل عليهم اجراء المقارنات.
- سرعة وصول السلعة أو الخدمة على الأخص لو كان المنتج رقمي.
- حصول المستهلك على معلومات مفصلة في ثوان قليلة بدلا من أيام أو أسابيع.
- اتصال العملاء مع عملاء آخرين لتبادل الأفكار والخبرات.
- زيادة المنافسة مما ينتج عنه خفض هائل في الاسعار.

#### ✓ منافع للمجتمع:

- اتاحة الفرص للأفراد بالعمل قرب سكنهم مع خفض الحاجة للسفر للشراء مما يؤدي الى خفض حركة المرور على الطرق وخفض التلوث الجوي.
- توفير الفرص لسكان دول العالم الثالث للحصول على منتجات وخدمات غير متوفرة لديهم بما في ذلك الفرص للتعليم والحصول على درجات علمية.
- تسهيل تقديم الخدمات العامة مثل الرعاية الصحية والتعليم وتوزيع الخدمات الاجتماعية والحكومية بتكلفة بسيطة مع تحسين الخدمة.

## 2 - عيوب التجارة الإلكترونية:

مثمًا للتجارة الإلكترونية منافع للأطراف المتعاملة فيها، فإن لها سلبيات لا يمكن إغفالها، ويمكن عرض أهمها في الآتي<sup>7</sup>:

- عدم قدرة المشتري على رؤية السلعة، أو فحصها والتأكد من سلامتها قبل طلب شرائها.
- عدم القدرة على التحقق من شخصية المتعاملين وما قد ينتج عنه من حدوث تعاقدات صورية باستخدام شبكة الإنترنت، وحدث حالات نصب واحتيال.
- يمكن حدوث تلاعب ببيانات النسخ الأصلية الخاصة بطلبات الشراء، أو إرسال البضائع، وذلك نتيجة لعدم وجود مستندات ورقية، وعدم إمكانية التوقيع بخط اليد، مما يهدد الحقوق والمصالح الخاصة بالأفراد والمشروعات على السواء.
- إمكانية استخدام بطاقات ائتمان مزيفة من قبل بعض العملاء بواسطة شبكة الإنترنت، وذلك من خلال سرقة أرقامها عند القيام بتداولها عبر الشبكة، وهذا من شأنه أن يحمل أصحاب تلك البطاقات أعباء مالية عن سلع وخدمات لم يقوموا أصلاً باقتنائها.
- سهولة إفشاء أسرار العملاء والبنوك والشركات إلى المنافسين من خلال اختراق شبكة الإنترنت.

### **3- خصائص التجارة الإلكترونية:**

تتمثل خصائص التجارة الإلكترونية فيما يلي:

- أ- **غياب العلاقة المباشرة والحميمة بين الأطراف المتعاقدة:** إن العقود في التجارة الإلكترونية تغيب فيها المفاوضات والالتقاء في مجلس العقد، ويجري الاتصال بين البائع والمشتري عن طريق أجهزة الكمبيوتر التي قد تبعد عن بعضها بآلاف الأميال، كما قد يكون هناك اختلاف زمني بينهما ناتج عن الفارق الزمني بين تحويل الرسالة الإلكترونية وبين استقبالها، إما لعطل في الشبكة أو بسبب عدم تنزيل الرسائل من الشبكة حال وصولها .
- ب- **وجود وسيط إلكتروني:** يتمثل في وجود حاسب آلي لدى كل أطراف العملية التجارية يكون على اتصال بشبكة الاتصالات الدولية، التي يتم من خلالها انتقال كل العمليات المحولة في شكل إلكتروني بين الأطراف المتعاقدين، ويتم ذلك في الوقت الحقيقي (أي في ذات اللحظة) على الرغم من تباعد المسافات التي تربط بينهم.

ج - السرعة في إنجاز الأعمال: يغني التعامل عبر الإنترنت عن استعمال العديد من الأوراق المكتبية التي تصاحب أوامر البيع والشراء ويرفع من سرعة إتمام المعاملات التجارية، كما تسمح الانترنت بتحسين وقت الإستعلام والإجابة على طلبيات الزبائن.

### ثالثا: أمن التجارة الالكترونية

إن إنتشار التجارة الالكترونية والأعمال الالكترونية في كل انحاء العالم أجبر الشركات التجارية والأفراد على التركيز على القضايا الأمنية للانترنت والأعمال والتجارة الالكترونية فيها.

إن الكثير من الأفراد الذين يقومون بعمليات الشراء عبر الانترنت أو الذين يقومون بالمضاربات وبيع وشراء الأسهم أو الذين يقومون بالتعاون مع المصارف الالكترونية يقومون بعملية تزويد الشركات البائعة بمعلومات غاية في الأهمية والسرية مثل أرقام بطاقات الإ اعتماد والأرقام الوطنية وأرقام الهاتف وعناوينهم وغيرها من المعلومات ذات الحساسية الكبيرة، كل هذه المعلومات يتم تزويدها عبر المواقع الإلكترونية حيث تكون مهددة بالفضح أو بالاعتراض من قبل العديد ممن يسمون بقراصنة الكمبيوتر crackers أو hackers ،وفي المقابل فإن الشركات التجارية الالكترونية تقوم بإرسال العديد من المعلومات السرية والخاصة إلى عملائهم من أفراد أو شركات عبر الانترنت وهذه المعلومات تكون أيضا عرضة للفضح والسرقه إذا لم يتم أخذ الإحتياطات اللازمة لمنع ذلك.

لقد ازدادت حوادث الهجوم الأمنية عبر الانترنت وعبر المواقع الإلكترونية بشكل حاد وكبير. إن المنشآت والأفراد لا يكونون عادة عرضة للسرقه أو الإحتيال للمعلومات أو الأموال فقط بل أيضا هناك برامج تخريبية أو ما تسمى بالفيروسات حيث تقوم هذه الفيروسات بتدمير كل البيانات والبرامج والأنظمة وتعطيلها بلحظات قليلة مما يؤدي الى تعطيل الشركة وخسارات بمئات الملايين من الدولارات نتيجة لهذا التعطيل، وقد ظهرت العديد من أنواع الفيروسات حتى وصلت أنواعها الى الآلاف وهي بتزايد مستمر وتعمل الكثير من الشركات بتصميم مضادات لهذه الفيروسات للقضاء عليها ولكن المشكلة أن هذه المضادات تعمل فقط للفيروسات التي تم التحقق منها واكتشافها بعد أن قامت بعملية التخريب لذا فعند ظهور فيروس جديد لا تنفع هذه المضادات بشئ إلا بعد عملية إكتشاف للضحية ومعرفة الفيروس وكيفية عمله، يتم عمل برنامج مضاد له للكشف عنه أينما وجد ومن ثم القضاء عليه تماما.

إن كثير من المنظمات العالمية الخاصة والعامة المحلية والعالمية تقوم بدراسة مستمرة لقضية الأمن عبر الانترنت ودراسة المشاكل المتعلقة بها وذلك للإستمرار في ابتكار حلول جديدة للقضاء أو الحد من الحوادث الأمنية عبر الانترنت، ومن أهم القضايا الأمنية والمنتشرة في العالم والتي تتعلق بالانترنت والأعمال والتجارة الالكترونية: الفيروسات viruses - تأكيد هوية المتصل authentication - هجوم رفض الخدمة

denial of service - السرية والخصوصية privacy and confidential - عدم توفر الخدمة  
unavailable service - الصلاحيات authority - تكامل المعلومات المرسله integrity<sup>8</sup>.

#### ❖ كيف تحمي المواقع المعلومات الخاصة بالزبائن:

تتخذ كل المواقع العالمية العديد من الإجراءات لحماية البيانات الخاصة بالعملاء كما يلي<sup>9</sup>:

**أولاً:** حصر فتح المعلومات المشفرة على عدد قليل من الموظفين الموثوق بهم .

**ثانياً:** يتم توزيع المعلومات بعد فتحها وفرزها الى الأقسام المتخصصة الكترونياً بحيث لا يتم إعطاء أي قسم سوى المعلومات التي يحتاجها فعلياً.

**ثالثاً:** يقوم الموقع بإضافة جميع البيانات الخاصة بك في بنك المعلومات الخاصة بالموقع وهي محمية بجدران اللهب وكلمات العبور ولا يمكن لأي شخص غير مخول له بالوصول إليها.

**رابعاً:** تقوم المواقع بعمل عدة طبقات من الصلاحيات للموظفين بحيث لا يمكن لأي موظف الوصول الى معلومات غير مصرح له بالوصول إليها.

**خامساً:** التحكم بالحركة في بعض أقسام الشركة فمثلاً لا يسمح بالدخول إلى قسم بنك المعلومات إلا للموظفين المصرح لهم والذين يملكون أرقام سرية للدخول.

**سادساً:** يتم الاحتفاظ بأرقام بطاقات الإئتمان مشفرة في أجهزة مستقلة داخل قسم بنك المعلومات وهي غير مرتبطة بالإنترنت.

**سابعاً:** أي تداول للمعلومات بين الأقسام المختلفة بالشركة لا تحمل رقم بطاقة الإئتمان وإن حصل فإنها لا تظهر سوى نوع البطاقة وآخر اربعة أرقام.

**ثامناً:** في أي تعاملات مالية مستقبلية بينك وبين الموقع يتم كل شئ الكترونياً دون أي تدخل أو اطلاع من الموظفين على معلوماتك مرة أخرى.

#### المحور الثاني: أهمية التغيير في المؤسسة

##### أولاً: تعريف التغيير

##### 1. مفهوم التغيير في القرآن الكريم:

لقد ورد ذكر مفهوم التغيير في القرآن الكريم في أربعة مواضع وذلك في سورة الانفال، الرعد، النساء، وسورة محمد حيث كان المعنى في سورة الأنفال والرعد على أن التغيير يأتي من داخل الإنسان ويرغبته في



ممارسة النواحي الإيجابية والسلبية، ولقد أجمع غالبية من بحث في هذا الموضوع على أن التغيير يأتي أولاً من داخل النفس لتحقيق ما يريد الإنسان وهذا ما يدل ويؤكد على إعجاز القرآن الكريم.

أما في سورة النساء فيظهر لنا ان الإنسان يستطيع التغيير من خلال ما يقوم به من ممارسات لما يجري من حوله إذا أراد ذلك.وأما ما ورد في سورة محمد صلى الله عليه وسلم أن هناك أموراً ثابتة لايمكن تغييرها لأنها من سنن الله سبحانه وتعالى<sup>10</sup>.

## 2. مفهوم التغيير في اللغة:

ورد في المعجم الوسيط تعريف التغيير على النحو التالي: "غير الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير ماكان عليه، ويقال غير ماكان عليه، ويقال غيرت دابتي وغيرت داري أي بنيتها بناء غير الذي كان. وغير فلان عن بغيره أي حط عن رحله وأصلح من شأنه"<sup>11</sup>.

## 3. التعريف الاصطلاحي:

التغيير في المنظور الإداري له عدد من التعاريف التي تذخر بها الأدبيات الإدارية عنه.

عرف نائل عبد الحفيظ العوامل التغيير بأنه "انتقال كمي أو نوعي من مرحلة أو وضع إلى آخر، ويتضمن ذلك أية تعديلات مادية أو بشرية أو تكنولوجية أو غيرها من جوانب التنظيم المختلفة".

وعرف هيج التغيير بأنه: "تأثير وتحول الهيئة أو الصورة (صورة أو شكل المنظمة) لتعيش حياة أفضل في البيئة"<sup>12</sup>.

## 4. دواعي التغيير بمنظمات الأعمال:

تواجه المنظمات مصدرين من الضغوط التي تفرض عليها التغيير قد تكون داخلية أو خارجية، وكما نعلم أن المنظمات حالياً تعيش في نظام مفتوح تحصل على مدخلاتها من بيئتها الخارجية لتتم عملية تحويلها داخل المنظمة ومن ثم تعيد إرسالها إلى البيئة مرة أخرى، هذه المرة كمخرجات، وتحرص المنظمات على ضمان استقرار مدخلاتها ومخرجاتها وذلك باستخدام موردين متنوعين، لتجنب العجز في المواد الخام إذا

كانت المنظمة تمارس نشاطا إنتاجيا، كما أنها تحاول أن تصل إلى تحقيق منتجات أو تقديم خدمات ذات جودة عالية لتضمن إستمراريتها<sup>13</sup>.

### ثانيا: أساليب التغيير

يمكن القول أن أساليب التغيير لاتخرج عن أسلوبين يمارسهما غالبية من يشرفون على أية عملية تغيير وهما<sup>14</sup>:

**1. التغيير المتدرج:** وهو التغيير الذي يقوم باحداثه الشخص أو الادارة بطريقة بطيئة وعلى فترات زمنية طويلة أو قصيرة، حيث يغلب عليه المعدل الزمني الثابت، إلا أنه قد يشوبه تذبذبات بسيطة. وقد يشارك في هذه العملية عدد من الأفراد - أقل أو أكثر - ولكن هذه العملية تكتسب أهمية أكبر إذا ما اقترنت ببرنامج واسع النطاق وغير محدود للتغيير، وذلك من أجل تحسين الانتاجية، وخفض النفقات وتنمية وتطوير الموظفين. ويمكن التنبيه هنا أنه يمكن إحداث تغيير جذري بالتزامن مع تغيير متدرج أو مستقل عنه.

**2. التغيير الجذري "المتطرف":** يتميز هذا التغيير بأنه يكون مفاجئا وله آثار مشهودة فهو على -سبيل المثال- يحدث انقلابا شاملا في استراتيجية المؤسسة لدخول أسواق جديدة مثلا، وقد يتعلق بالبناء والتركييب الهيكلية للشركة أو تكوينها، علما أن هذين العنصرين ينزع أحدهما لمواكبة الآخر، إلا أن ذلك لا يحدث على نطاق واسع.

**3. المزج بين الأسلوبين:** عند تطبيق التغيير قد يستلزم الأمر المزج بين أنواع التغيير، أو التقدم من نوع لآخر، ويمكن لهذه العملية أن تكون عملية تفاعلية على نطاق واسع في المؤسسة .

### ثالثا: أهداف التغيير

يمكن توضيح أهداف التغيير في النقاط التالية<sup>15</sup>:

أ - تحتاج المنظمة إلى تحسین قدراتها من أجل ضمان استمرارها، وذلك بالتكيف مع البيئة المحيطة بها.

ب - تسعى المنظمة إلى مدّ جسور التعاون من أجل الرّفع من كفاءتها .

ت- تقوم المنظمة باختبار الموظفين و مساعدتهم على معالجة مطالبهم ودفعهم لإنجاز التغيير والتطوير المطلوب.

ث - تطمح المنظمة الى تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين و الأهداف التنظيمية لهم.

ج - إبراز مواطن الصراع بهدف السيطرة عليها و توجيهها وفق سياسات تخدم مصلحة المنظمة

د- وضع أساليب ناجعة تسعى لتحطيم التّمط الإداري التقليدي.

### المحور الثالث: المنافسة في عالم التجارة الالكترونية

#### أولاً: المدير وتكنولوجيا الاتصالات والإعلام

❖ لماذا يجب أن يعرف المديرين عن صناعة تكنولوجيا المعلومات<sup>16</sup>؟

- نظراً لأنها تؤثر على استراتيجية المؤسسة.
- تؤثر على الوظائف المختلفة من إنتاج وتسويق وتمويل وموارد بشرية وإدارة بيئة المؤسسة.
- تؤثر على الأرباح وفرص التحسينات والإنتاجية والنمو.
- تؤثر على التكاليف والإيرادات والمبيعات والقدرة على المنافسة.

#### ثانياً: خطوات الدخول الى عالم التجارة الالكترونية<sup>17</sup>

تبدأ الخطوة الأولى بدراسة موقع شركتك وما هو وضعها الراهن؟ ومن هم زبائنهم؟ وما هي احتياجاتهم؟ وما إذا كانت تلبى كما هو مطلوب؟ وكيف يمكن تحسين خدماتهم؟ بعد ذلك عليك أن تتظر الى شركتك. هل هي قادرة على الدخول الى الانترنت؟ هل تملك الادوات اللازمة لهذا الانتقال؟ مالذي تحتاج اليه لكي تكون حاضرة على الانترنت؟، أخيراً عليك أن تطور تصميم تجارتك الالكترونية، فتتظر في النموذج الذي ستتبعه وكيف يمكنك صنع نموذجك الخاص.

**1. الشروع في البحث:** في الحقيقة ان معظم المدراء لا يفهمون متطلبات زبائنهم، كما أن العلاقة بين الزبون والفائدة منه مبهمة بالنسبة للعديد منهم، إذا بذلت بعض الجهد وطرحت بعض الاسئلة الصعبة التي تتعلق بمتطلبات واحتياجات زبائنك تكون قادراً على تصميم حل تجاري الكتروني مربح.

**2. حدد من هم زبائنك:** ربما بدى ذلك سؤالاً ساذجاً لأن جوابه سهل جداً- زبائني هم الاشخاص الذين أبيعهم - هذا صحيح الى حد ما لكنه ليس كافياً. من الضروري أن تعرف الزبائن المختلفين ضمن المجموعة الكبيرة، ومن الضروري أن تجزئ هذه المجموعة إلى مجموعات أصغر بحيث يمكنك تقدير احتياجاتها. لنفترض انك تملك متجرًا لتأجير شرائط الفيديو. اليك كيف يمكن تقسيم شرائح زبائنك:

• زبائن عرضيون: وهم يأتون الى متجرك بين الحين والآخر لكن بشكل غير منتظم، وغالباً ما يستأجرون شرائط لمرة واحدة.

• زبائن منتظمون: وهم يأتون الى متجرهم مرة في الأسبوع على الأقل (عند عطلة نهاية الاسبوع عادة)

قيستأجرون بضعة شرائط، يمكنك افتراض قدومهم يوم الجمعة وربما السبت أيضا.

• زبائن دائمون: وهم يأتون يوميا فيستأجرون مجموعة جديدة من الأفلام بعد أن يفرغوا من مشاهدة

مجموعة افلام في الليلة السابقة.وعند نهاية الأسبوع تراهم يستأجرون ستة أو سبعة أفلام.

الآن وبعد أن عرفت أنماط زبائنك، يتعين عليك أن تطرح السؤال التالي: ما المهم بالنسبة لكل شريحة منهم؟

وتساعدك أجوبة الأسئلة التالية في معرفة ما يطلبه زبائنك:

• ما هي أحدث خمسة منتجات وخدمات تعد الأشهر في السنوات الخمس الماضية؟

• ما هي قطاعات المستهلكين الذين يشترون هذه المنتجات والخدمات؟

• لم ترغب هذه القطاعات بهذا النوع من المنتجات والخدمات؟

بالاجابة على هذه الأسئلة، ستري بوضوح أكثر حاجات زبائنك، يوجد نوعان لحاجات الزبائن: الحاجات الواضحة والحاجات الضمنية، ينبغي أن يكون سهلا كفاية تحديد الحاجات الواضحة -سوف يخبرونك عنها، والذي يحتاج إلى التحديد هي الحاجات الضمنية.

أجب عن السؤال "من هم زبائني؟"، سوف تحدد هذه الإجابة كيفية قياس الأداء، إذا كنت تقدم خدمات

وسلعا يطلبها المستهلكون، تكون قادرا على تحديد ما إذا كنت تفي بهذه الإحتياجات.

**3. ما هي احتياجاتهم؟** إن متطلبات زبائنك هدف متحرك بالفعل، إذا كنت قانعا بوضعك ولاتركز الا على

وضعك الآن، فلن تستمر طويلا، يكمن السر في بقائك في القمة في ادراكك ما يطلبه زبونك، ثم استجابتك

قبل انتقاله الى شئ جديد. والمشكلة الأساسية التي تواجهها الشركات هي مقاومة التغيير لأن انماطها في

العمل جامدة وهذا أمر سيء، لأنه قبل أن تتحرك منظمك للاستجابة للمتطلبات الجديدة، تسبقك منظمات

أخرى وتحرمك من ربح أكيد.

توجد طريقة سهلة تساعدك في فهم ما يطلبه المستهلكون-وهي الاستماع اليهم- وأفضل نقطة للبدء.

وأنت تنتقل الى عالم العمل الرقمي عليك أن تتبأ بما سيحتاج إليه زبائنك الجدد، اسأل نفسك: من هم

زبائنك في السنوات الثلاث أو الخمس القادمة؟مالذي يحتاجون اليه؟كيف يمكن تأمينه؟إن أفضل طريقة للنظر

إلى المستقبل هي في النظر إلى الماضي.من هم زبائنك في السنين الخمس الماضية؟وبناء على كيفية

تغييرهم، منهم بعد خمس سنوات من الآن؟

**4. كيف يمكن خدمتهم؟** بعد أن تحدد من هم زبائنك وماهي متطلباتهم، عليك أن تعالج مسألة ما يمكن فعله

في شركتك لخدمتهم، هل تملك منتجا جديدا وجذابا يرغبون فيه؟هل تملك شركة تسهل عمليات الشركات

الآخري؟ ما يطلبه زبائنك هو القيمة والابتكار والتوفير في المال. هل توفر لزبائنك فرصة للاقتصاد في صرف المال؟ هل تعمل على منتجات تسهل أمور حياتهم؟ كيف يمكنك إضافة شئ جديد الى القيمة؟

إن السؤال " كيف يمكنك إضافة شئ جديد الى القيمة؟" سؤال مهم عندما تتحول من شركة عادية الى شركة على الانترنت. فبالإضافة الى طلب تجهيزات حاسوبية وخطوط هاتف جديدة، عليك أن تتحضر للإجابة على هذا السؤال.

**5. بعض الإعتبارات الأخرى:** ما نقوم به هو مجرد مراجعة لأنواع الأسئلة التي ينبغي أن تكون مستعدا للإجابة عليها، وعلى الأرجح سيحتاج القسم التسويقي لديك الى تحضير جملة من المعلومات عن زبائنك وعن احتياجاتهم. ومن القضايا الهامة الأخرى التي ينبغي أن تتحضر لها فيما يخص العلاقة مع زبائنك، نذكر ما يلي:

■ كيف أستطيع أن أكون المرجع المفضل لزبائني؟

أفضل طريقة هي أن تجذبهم اليك بخدماتك. أنظر الى ما يقوم به الكازينو مثلا فهو يقدم حجوزات فندقية ووجبات ومشروبات ورحلات طيران مجانية، وقد برهنت هذه الحوافز على قدرتها في غرس بذرة الولاء في الزبائن.

■ هل أفهم بيئة العمل؟

نحن لانتكلم عن السناجب هنا، ولكننا نتكلم عن الاحاطة بكيفية عمل صناعتك ومكان عملك وعن الاستعداد لمواكبة التغييرات في بيئة العمل.

■ هل أنا على اطلاع باتجاهات التكنولوجيا؟

هذا بالفعل سؤال قيمته بليون دولار. إذا كنت قادرا على التنبؤ بالتحولات التكنولوجية، ستكون بيل غايتس الثاني. عليك ان تعتمد على معرفتك بالتكنولوجيا ما أمكنك ذلك. فكر في التكنولوجيا التي تستخدمها واطرح على نفسك السؤال التالي: "هل هذه التكنولوجيا تمر في مرحلة من التغييرات؟ وإذا فشلت هذه التكنولوجيا فهل سيفشل العمل؟"

■ هل أنا على علم بسلسلة التوريد:

إليك هذه العبارة: مقدار قوة السلسلة هو مقدار قوة أضعف وصلة فيها. هذا ينطبق على سلسلة التوريد أيضا عليك أن تكون على علم بما يجري في سلسلة التوريد، مالذي يطلبه الموردون؟ كيف يمكن جعل السلسلة أكثر فعالية؟ إذا كنت لاتعرف جيدا كيف تعمل تلك السلسلة، فقد تكون النقطة الأضعف فيها.

**6. ماذا عن منافسيك؟** لا تتسرع في الاجابة، فالسؤال ليس بالبساطة التي تضن. بالتأكيد، يمكنك تحديد الكثير منهم، لكن ليس كل من ينافسك يظهر لك ذلك.

**7. هل انت مستعد؟** لن يمكنك الاشتراك في سباق للماراتون اذا كان وزنك يزيد بخمسين رطلا عن الوزن الطبيعي، وتدخل علبه من السجائر يوميا، ربما بدى هذا المثال ساذجا، لكن كثيرا من الشركات تقرر الدخول إلى عالم التجارة الالكترونية من غير أن تتأكد من جهوزيتها لذلك. للتأكد من قدرة منظمتك على الدخول للعالم الجديد، عليك أن تطرح سؤاليين هامين: ماهي إمكاناتي؟ وكيف يمكنني تحسينها؟

▪ **ماذا عن إمكانياتك!** من العناصر الهامة للنقد الذاتي مراجعة نقاط ضعف شركتك ونقاط قونها. ألق نظرة على المزايا الواردة، يجدر بك الرجوع إليها بين الحين والآخر لأنه وبسبب التحولات المستمرة في عالم الأعمال، يمكن أن يصبح أمر ما نقطة ضعف اليوم بعد أن كان ميزة بالأمس.

▪ **كيف يمكنك التطور؟**

الآن وبعد أن ألقيت نظرة فاحصة على منظمتك، من الضروري أن تطور خطة تساعد في ملئ الفجوات التي اكتشفتها. - إذا لم تكتشف أي فجوة، أعد البحث مجددا -

بعد ذلك عليك أن توازي بين إمكاناتك ورؤية منظمتك. إذا لم تفعل (أو كنت لا تستطيع) فستعاني على الأرجح من متاعب تعترض نجاحك. أخذا بعين الإعتبار هدف شركتك ستكون بحاجة الى تحديد الإمكانيات الضرورية اللازمة لكل وظيفة تلك التي ستؤدي إلى تحقيق هدفك. بالإضافة إلى المزايا المتقدمة، عليك أن تطور خطة انتقالية تصف كيف يجب أن تغير أو تطور كل وظيفة بحيث تتسجم خطتك مع استراتيجيات الوظيفة النهائية.

عليك أيضا أن تطور هيكلية صلبة لمؤسستك التجارية، تعمل على توفير خطة منطقية و متماسكة للنشاطات والمشاريع المنسقة التي ستقود تطبيقاتك والبنية التحتية لعملك من الحالة الراهنة الى الهدف النهائي.

هذه خطة يتعين أن تتضمن تفاصيل كل قسم، إضافة إلى خطة تسمح لهذه الأقسام بالتطور كما تتعين أن تتضمن الاستراتيجية الشاملة والخطوات الإنتقالية وينبغي أن تتضمن الخطة كذلك الخطوط العريضة التي تبين كيفية حصول هذا التكامل.

**8. صمم عمك التجاري الالكتروني :** أخيرا يمكنك البدء في التفكير في كيفية تصميم عمك التجاري الالكتروني. باستخدام كل المعطيات المقدمة آنفا، يمكنك إتخاذ قرار نوعي يتعلق في كيفية بناء عمك. إن تصميم العمل التجاري عملية تتألف من خطوتين: أولا: عليك أن تختار التصميم الذي ترى من نموذجك تطبيقه. ثانيا: عليك أن تخصص هذا التصميم بما يلبي احتياجاتك الخاصة.

- **اختر تصميمًا:** ألق نظرة على التصميم الأساسية للأعمال التجارية الالكترونية ، فما هو الأقرب الى ماتسعى الى تحقيقه؟ إذا كنت طموحا في أهدافك، فقد تحاول تحقيق بضعة من هذه التصميم دفعة واحدة. - متى ما وجدت التصميم الذي يلائم عملك، يحين وقت وضعه قيد التنفيذ في شركتك.
- **اجعل ذلك التصميم خاصا بك:** بتطبيق المعلومات التي جمعتها عن منظمتك وزبائنك تكون قادر على تخصيص واطافة مصادر ك الخاصة للقيمة إلى مجموعة نماذج الأعمال التجارية الإلكترونية.وعليك أيضا أن تواضب على تحليل عملك التجاري لضمان تميزه، ومن المزايا التي عليك تحليلها كي تضمن أنك لا تقلد عملا تجاريا الكترونيا آخر في ما يقدمه نذكر التالي:
- المنتجات المتفوقة
- قنوات التسويق التي توفر استجابة وموائمة ومعلومات نوعية
- الخدم والدعم الموظفان في خدمة حاجات زبائنك الملحة
- السعر الذي يشمل كلا من سعر الشراء الصافي وتوفير الكلفة على المستهلك الذي سوف يستخدم المنتج.

### ثالثا: المنافسة في عالم التجارة الالكترونية

مما لا شك فيه أن التجارة الالكترونية تضيف بعدا جديدا لمفهوم المنافسة وهي المنافسة الديناميكية أي المنافسة التي تتطوي على أمرين:<sup>18</sup>

**الأول:** التنافس في سرعة الوصول الى المستهلك قبل المشروعات ذات السلع أو الخدمات المماثلة.وهو ما أضاف بعدا آخر للمنافسة وهو المنافسة على الوقت،أي تسابق المنتجين والبائعين على الوصول الى العملاء والمستهلكين قبل بعضهم البعض،أي أن المنافسة على الوقت أصبحت أحد أهم عناصر المنافسة المركبة. إذ أن الذي يستطيع أن يصل بسلعته قبل غيره، يستطيع أن يقطع الطريق عليه، ومن ثم يكلفه غالبا إذا أراد دخول السوق بعد ذلك.

**الثاني:** المنافسة التي تتطوي على إدخال التغييرات والاضافات المستمرة، من أجل توسيع دائرة الخيارات أمام المستهلك والإستجابة لطلباته وتفضيلاته المتعددة والمتغيرة بدورها، أي المنافسة من أجل التوصل إلى المنتج الجديد، والتكنولوجيا الجديدة والمصادر الجديدة للإمدادات بالمواد الأولية، والتوصل إلى أنواع جديدة من التنظيم والإدارة.

❖ الشئ المختلف على صعيد التجارة الالكترونية:تبرز لدينا خمس نقاط:

**1. السرعة الإلكترونية:** هنالك بعض من أوجه الشبه بين انتشار الـ CYBER-SPACE والإجتياحات السريعة لأراضي الغرب الأمريكي من قبل المستوطنين الجدد وسط سباق متهور محموم تخوضه الشركات لترسيم قطاعاتها عبر إنشاء مواقع رقمية لها، سواء كانت رغبة بالإستقرار في تلك المواقع حالاً أم لا. تبدو الـ CYBER SPACE كعالم غير محدود الى درجة أن المقبلين الجدد سيكون بمقدورهم إيجاد موطن قدم لهم في هذا العالم الجديد بتكلفة زهيدة وأولئك الراغبون في بيع منتجاتهم الخاصة سيكون بوسعهم على الدوام استخدامها كقناة لتحقيق هذا الهدف، ولكن الـ CYBER SPACE على غرار كافة الأشياء الأخرى في عالم التجارة سيتوجب عليها الإنصياح لقوانين المنافسة، وأائل المنتقلين إلى هذا العالم الجديد الذين يستخدمون مواقعهم لإنشاء فرضية متينة للقيمة سيسعون للحصول على قطاعات خاصة بهم وسط مساحات الفكر والخيال الى جانب بقية المستخدمين النشطين للويب، حيث يحصلون بالتالي على أفضلية تنافسية ستجد صداها لاحقاً في الأسواق المالية-أمازون.كوم- أثبتت ذلك بشكل قاطع عندما ارغمت ملكيتها لمؤسسة الكتاب الإلكتروني E-BOOK شركة تجارة التجزئة الرائدة BARNES AND NOBEL على إنشاء موقع خاص بها على شبكة الانترنت.

بمجرد إقرارها ينبغي لعملية صياغة الاستراتيجية أن تتم بشكل أسرع بكثير منه في المؤسسات التجارية التقليدية. خلال العقد الأخير نقل ضغط المنافسة بين المؤسسات التجارية التقليدية بعيداً عن مفهوم "سد-جاهز- نار" على صعيد عملية صياغة الإستراتيجية التي كانت تقوم بتحليل موسع قبل إقرار الإستراتيجية وعندما قامت بتنفيذ العمل الفعلي. اليوم معظم الشركات إنتقلت إلى الإيقاع الأعلى لمفهوم "جاهز-سد-نار" حيث أنها تسعى لإختبار أفكار جديدة بسرعة وتحليلها لاحقاً مع ذلك، ففي عالم التجارة الإلكترونية الإيقاع يكون أسرع بكثير. التجارة الإلكترونية تتمحور حول الإطلاق والإستمرار في الإطلاق حيث أن التنفيذ يغدو إستراتيجية والنتائج هي تحليلك. المديرية التنفيذية لشركة e-bay كانت جادة عندما قالت انها تعيد النظر في إستراتيجيتها كل يوم. بعض سمات هذه الحاجة لتعديل الإستراتيجية تأتي من الفرص السانحة غير المتوقعة. فريق mighty ducks لهوكي الجليد تعرض لفورة مشابهة من النشاط عندما غدت بضاعته موضة سائدة في فرنسا، الأمر الذي اطلق طوفان من النشاط التجاري من جانب المراهقين الفرنسيين. بعض الفرص التجارية تأتي من الضرائب غير المتوقعة للنجاح. المشكلات المعلنه على الملأ لبرنامج أمريكي أون لاين AOL مع طاقة شبكته تمت مقارنتها بالتجارة الإلكترونية عندما توقفت عن العمل لعدة ساعات تاركة تجار ذلك اليوم بحالة من القلق، وربما على إستعداد للخصومة القضائية، الحالات المتزايدة من العدوانية المفرطة تتولد من الحاجة للدفاع عن مجالك لإستمرار، موقع ياهو YAHOO الذي هو بالكاد أحد المداخل الهامة للانترنت على الصعيد البياني كان على الأقل محركاً أول وكان قد أنتج مجموعة من الأتباع الأوفياء مع احترام المنافسة، هنا لقي ياهو نفسه مرغماً على القيام برد فعل مضاد فركز على خطة تقديم خدمات إضافية مجانية (حقق معظم عوائده مع الإعلان)، معززا من محتوى موقعه ومكرسا بالتالي المزيد من عوائق



الإستثمار بالنسبة لمنافسيه في سعيه لتحقيق مثل هذه الإستراتيجية، عمد إلى تطوير أو إكتساب مثل هذه القدرات كالمواقع المحلية في بلدان مختلفة شملت: الألعاب، الميوبات، مواقع الحوار، البريد الإلكتروني مدى الحياة، إنشاء مواقع رقمية، التقييم الرقمي، قوائم تو دو to-do-listes وغير ذلك. كل ذلك كان الهدف منه توفير تجربة ملائمة بحيث تغدو حياة الشخص الإلكترونية مرتبطة بموقع ياهو ويصبح من الصعب الانتقال الى موقع آخر. أخيرا فإن بعض الفرص تأتي من رد الفعل الشديد للمنافسين في عالم الواقع جزء من رد فعل بارنز أند نوبل على تهميشها في مجال السايبر سبيس من قبل أمازون. كوم كان بهدف شن هجوم في عالم الواقع، في محاولة للسيطرة على نظام توزيع أمازون وإرغامه على التحول عن عالم إلكتروني محض إلى عالم فيه شيء من هذا وشئ من ذلك clicks and mortar.

أحد تجار السيارات الكنديين دفع الشركة الى وضع محفوف بالمخاطر عندما قام ببيع سيارته عبر الحدود الجغرافية من خلال الانترنت، رد فعل اصحابه من التجار كان عنيفا عندما قاموا بمقاضاته أمام المحكمة في قضية ماتزال قائمة حتى الآن.

### 3. أسعار تتسم بالشفافية:

نظريا فإن أسعار الانترنت ستكون شفافة بصورة متزايدة، حتى الى درجة اطلاق الزبائن على كيفية وضع أسعار السلع المعقدة من خلال سلسلة القيمة. الاسوأ من ذلك، حسب ماتقول هذه الفرضية، إن الناس لن يكونوا قادرين على اكتشاف الأسعار عن طريق المقارنة الشخصية وحسب، وإنما سيكون هنالك مواقع كاملة مكرسة لمقارنات الأسعار في فئات سلعية محددة. أحد الأمثلة الأولى الجيدة كان موقع الكتب books.com الذي يمكن أن ينتقل إلى مواقع أخرى للحصول على مقارنات أسعار من أجلك والسعي لموائمتها على الفور.

مثال آخر هو pricescan.com هذا النوع من مقارنات الأسعار والشفافية فيها يسرع العملية الطبيعية لتسويق المنتجات والانتقال بها نحو منافسة اجمالية مستندة الى حد بعيد على السعر، النبا السار الوحيد هو أنه بالامكان هيكله التجارة الالكترونية بحيث تعمل بأسعار كلفة منخفضة وبوسع أولئك ذوي المهارات والرؤية العميقة والمتمتعين بافضلية كونهم المبادر الأول تثبيت تلك التكاليف المنخفضة متقدمين على منافسيهم خلسة وبشكل غير متوقع. بعض الشواهد يبدو أنها تدعم هذا الاتجاه، شركة ال online لتجارة التجزئة تسعى فعلا لتكون أرخص من المنافسين التقليديين وهم أيضا يعدلون الأسعار بشكل أكثر مقبولة وفي أغلب الأحيان. من الواضح أن هذا يضع ضغط الأسعار على موردي السلع التقليديين.

مع ذلك، كما هي الحال بين مواقع الأونلاين فقد أظهرت الدراسات بأن المنافسة السعرية قد لا تكون بالزخم الذي تفترضه النظرية. هنالك تفاوتات كبيرة بالسعر، حتى بالنسبة للمنتجات المتطابقة، مثل تذاكر الخطوط الجوية التي استنادا الى أساس قياسي دقيق يمكن أن تتفاوت بنسب تصل حتى 18%. وهذا ينطبق أيضا على السلع الأخرى. بالكاد يمكن اعتبارها منافسة مثالية.

شركات تجارة التجزئة في مواقعها على شبكة الانترنت تمتلك كافة الحيل والألاعيب التي يمتلكها اخوانهم في عالم الواقع مع برامج ولاء واخلاص وغير ذلك من العروض التي تجعل من أسعار الموردين التتقلين أسعار مرتفعة.

التسوق على الشبكة ليس أيضا خلو تمام من أي جهد.تظهر الأبحاث أنه حتى المتسوقين الذين يستخدمون ال shop pots التي هي عبارة عن برامج كمبيوتر تجوب مواقع كثيرة بحثا عن الصفقة الأفضل،لايزالون عادة يشتررون من زعيم السوق . من الواضح أن السبب وراء ذلك هو الثقة على المدى الطويل مع نظوج الشبكة أكثر فأكثر ، يتوقع للأسعار أن ترسخ تحت ضغط أكبر،ما يؤدي الى تسويق الكثير من السلع بشكل.

#### 4.الدور الرئيسي للمعرفة :

الانترنت هي عالم من المعرفة.هذا المفهوم الذي يعطي الانطباع بالعظمة هو في الحقيقة بسيط جدا.في كل مرة يقوم بها زبائن محتملون بالاتصال بموقع الشبكة، يتركون ورائهم معلومات أنهم قد جاؤوا، أنهم تقدموا باستفسارات محددة، حيث أنهم قامو بشراء شئ ما، أنهم قاموا بتصميم منتج ما، ملأوا استمارة احصائية وكافة أنواع المعلومات التي بوسع الكمبيوتر تخزينها وتحليلها .

في هذا العالم لديك حاجتان: أن تقي على سيل المعلومات متدفقا باستمرار وبعمق متزايد دائما، وايجاد الاشخاص الذين بوسعهم تلقي تلك المعلومات واستنباط المفاهيم منها والتمسك بهم-باختصار،ايجاد قيمة للزبون . إن ادارة الموارد البشرية مسألة بالغة الاهمية.الحوافز والتشجيع للمحافظة على الناس أمر في غاية الأهمية وهو أمر في غاية الصعوبة عندما تتقطع عنكم الموارد .

لقد أدى ظهور الانترنت كواسطة من وسائط الإعلام الجماهيري القابلة للديمومة والإستمرارية أواسط التسعينات الى تغيير طبيعة الإتصال في أواسط المستهلكين بشكل جذري.مع ذلك،فإن فكرة إنشاء مؤسسات مرتبطة بشبكة الانترنت كانت متواجدة لبضع سنوات في أواسط العالم التجاري. التبادل الإلكتروني للبيانات edi مكن الشركات الفردية من تبادل المعلومات بواسطة عقد اتصال بين مؤسسة وأخرى مخصصة لهذا الغرض.ما تغير هو الطبيعة الواسعة الإنتشار لحلقات اتصال الانترنت، كل شخص بوسعه إقامة حلقة اتصال مع الآخر لقاء نفقات زهيدة بالمقارنة مع عملية التبادل الإلكتروني للبيانات سابقا. فجأة،بات بمقدور أي شركة الوصول إلى ميدان كامل متكامل من الموردين وجني مكاسب ضخمة.هذا هو العالم الذي سبق لشركة GE إن أدخلت اليه موقع مشترياتها الإلكترونية الحالي الذائع الصيت.الانتقال من نظام يعتمد على الانترنت مفتوح على مصراعيه أمام الباعة للوصول الى احتياجات الGE مع سرعة في عملية تأمين للمشتريات،فتح مصادر توريد جديدة ووفر على GE ملايين الدولارات. هل ينبغي عليك الانتظار حتى تهدأ أوزار هذه المنافسة؟!إلا اذا كنت عازما على الخروج من هذه المهنة !

إذا كنت عازما على خوض غمار هذه التجربة، كيف ستعد برنامجا أساسيا للوصول بك الى هناك؟ أولا عليك باتباع القواعد الأساسية التالية:

- عليك أن تكون مدركا للسبب وراء قيامك بذلك هل هو بالضبط استجابة لضغط المنافسة؟ هل تسعى لتحقيق سبق في هذه المنافسة؟ أين هو موقع مؤسستك التجارية عند منعطف اتخاذ القرار؟ هل تسعى لأن تكون تابعا أو متبوعا؟ هل انت متاخر سلفا، وإذا كنت كذلك هل بمقدورك اللحاق بالركب، أم ان المنافسين قاموا باحتكار مصادر معلومات الزبائن؟ ما هو حجم الجهود التي ترغب في بذلها؟
  - تحقق من أن القرارات الأساسية قد تم اتخاذها. التجارة الالكترونية في أجلى صورها عي عبارة عن نقلة رئيسية على صعيد نمط الأداء التجاري للشركة. إذا ماكان فريق الإدارة العليا منقسما حيال ماقد ينشأ من مسائل وقضايا كالخلاف بين قنوات التوزيع، عندما تتنافس مواقع التجارة الالكترونية بشكل مباشر مع اللاعبين التقليديين للبيع للمستهلك فإن مثل هذه الخلافات لن تحل بشكل فعال، ووتيرة هذه الإنطلاقة ستتباطأ، وبالتالي قد لا تتحقق الفوائد المرجوة.
  - إعتد على إدارة دقيقة للبرنامج. في الأساس، فإن عملية التحول إلى العالم الالكتروني هي عبارة عن تجهيز المنشآت بالمعدات التكنولوجية اللازمة ووضع نظام التكنولوجيا في الموضع الصحيح. عليك أن تعيد النظر في كل جزء من أجزاء منشأتك التجارية. عندما تدخل دائرة هذا العالم لاشئ أكثر أهمية من النجاح على الصعيد المالي سوى الرقابة اللصقية لبرنامج/برامج التجهيزات.
  - أبق نفسك في معزل عن المؤسسة القائمة. إن إنشاء مؤسسة رقمية يتحقق على النحو الأمثل في بيئة مختلفة إذا ماتمكنت من التعرف إلى السمات الأساسية للنهج التجاري الجديد بوضوح أكبر.
  - عليك باللجوء إلى وسائل إدارة التغيير منذ البداية. اشراك الآخرين، حمل الجماعات المساهمة على فهم القضية التجارية والإستراتيجية الكامنة وراء البرنامج تعد عنصرا هاما للحصول على القبول وبالتالي المؤازرة المخصصة. تنفيذ ذلك يتطلب تفكيراً متأنياً حيال الجهة التي يمكن أن تتأثر واستتباط أساليب لإستقطابهم الى داخل المؤسسة- هذه هي ادارة التغيير-.
- إذا كنت قد حققت المتطلبات السابقة فكيف تقيم فعالية الاستراتيجية الالكترونية وعملية التحويل؟ كيف تقيّمها قياسا الى عوامل النجاح الحاسمة؟

## الهوامش:

- 1: محمد الصيرفي، الادارة الالكترونية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2006، ص152
- 2: عصام مطر، التجارة الالكترونية في التشريعات العربية والاجنبية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية- مصر، 2009، ص26
- 3: السيد أحمد عبد الخالق، التجارة الالكترونية والعولمة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2006، ص46
- 4: عصام مطر، مرجع سبق ذكره، ص 27
- 5: ابراهيم عبد السلام، التجارة والاعمال الالكترونية، دار ماهي لخدمات الكمبيوتر، الاسكندرية، مصر، ص 26-29
- 6: العاني ايمان، البنوك التجارية وتحديات التجارة الالكترونية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري-تسنطينة، 2007، ص 65.
- 7: العاني ايمان، مرجع سبق ذكره، ص.68
- 8: خضر مصباح الطيطي، مرجع سبق ذكره، ص. 209.
- 9: <http://forum.maktoob.com/t245666.html>:20/01/2013 le

- 10: محمد بن يوسف النمران، "إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير-رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين"-، دار الحامد، عمان-الأردن، 2006، ص 91.
- 11: بندي عبد الله عبد السلام وعلّة مراد، (التغيير:قراءة مفاهيمية دلالية)،مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة،جامعة سعد دحلب،البلدية،يومي 12 و13ماي 2010
- 12: الداوي الشيخ وشتاتحة عائشة،(مدخل في تحليل التغيير التنظيمي وطرق تعامله مع مشكل المقاومة)،مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة،جامعة سعد دحلب،البلدية،يومي 12 و13ماي 2010
- 13: محمد بن يوسف النمران، مرجع سبق ذكره، ص 91.
- 14: بهاء الدين المنجي العسكري، "إدارة التغيير في منظمات الأعمال -التجربة الماليزية نموذجاً-"، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الأكاديمية العربية بالدنمارك، كوبنهاغن، 2010، ص 35-37
- 15: فريد النجار وآخرون،التجارة والاعمال الالكترونية المتكاملة في مجال المعرفة،الدار الجامعية،الاسكندرية-مصر، 2006، ص 9
- 16: عامر خطاب،التجارة الالكترونية،مكتبة المجتمع العربي،عمان-الأردن، 2006، ص 47-57
- 17: السيد عبد الخالق،مرجع سبق ذكره، ص 211
- 18: مايكل كاي،تعريب فواز زعرور،التغيير المتواصل:خوض غمار التنافس في عالم التجارة الالكترونية،دار العبيكان،الرياض،السعودية، 2003، ص 57-66