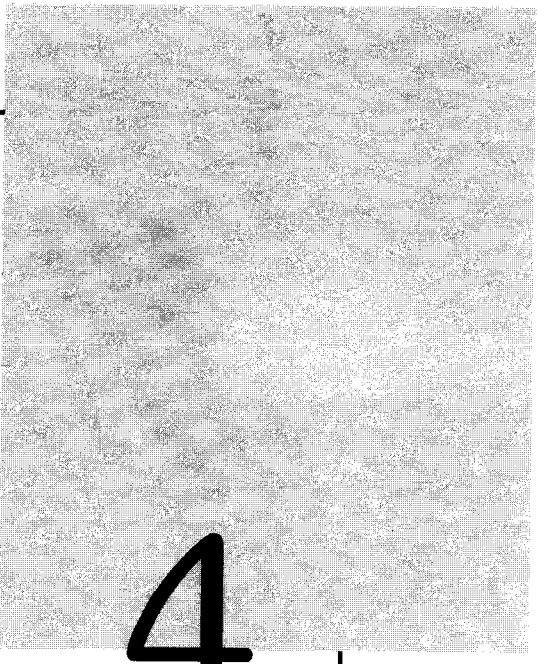
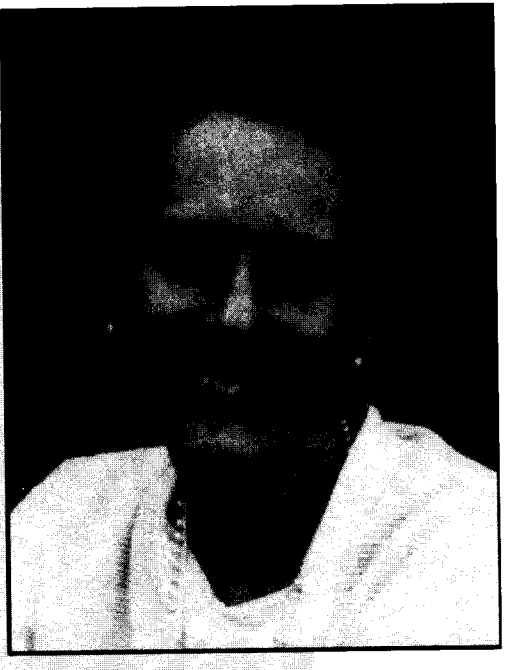


4

الاستفادة من التكنولوجيا

Leveraging Technology

إستر دايسون Esther Dyson



تشغل السيدة إستر دايسون منصب رئيس شركة Edventure Holdings Inc. التي تنشر المجلة الدورية المرموقة Release 1.0 المختصة بشؤون الكمبيوتر. كما ترعى الشركة بشكل دوري مؤتمرين هامين، أحدهما PC Dirum في أميركا، والثاني EDventure High-Tech Forum في أوروبا. وتستمر السيدة دايسون بنشاط في إطلاق مشروعات جديدة تقوم على تكنولوجيا المعلومات واستخدام الإنترنيت في أميركا وأوروبا. درست وتخرجت من جامعة هارفرد.

ED VENTURE HOLDINGS INC.
Publisher of RELEASE 1.0
Sponsor of PC Forum & High-Tech Forum

مذكرة

إلى : الرئيس المنتخب للولايات المتحدة

من : إستِر دايسِن رئيسة شركة ED venture Holdings

الموضوع : الانترنت وقضية حماية وأمن المعلومات

بصفتك الرئيس القادم للولايات المتحدة، أتساءل كيف ستتعامل مع قضية الانترنت أو الشبكة اختصاراً.

تجدر الإشارة إلى أن قلة قليلة من السياسيين يفهمون الشبكة بالرغم من أن جميعهم تقريباً يقرون بأهميتها، ويعتبرونها بمثابة هبة من الواجب أن تكون في متناول الفقير والغني، أو ربما كأداة معينة في إدارات الدولة، ولكن هنالك أيضاً جانب «سلبي» يمكن أن يخل بميزان القوى. فالشبكة تسمح للناس بالتخاطب مع بعضهم البعض أيا كانوا وخارج إطار القنوات التقليدية. لنكن صريحين: إن وسائط الإعلام التقليدية ممتازة لأغراض الدعاية وتناسبك. أما الانترنت فتشكل وسيلة ممتازة للتآمر. وهذا يساعد في البلاد التي تحكمها أنظمة تحتاج لمن

يقول لها الحقيقة أو لمن يطيح بها. أما بالنسبة لك فالتحدي الذي سيواجهك هو أن بعض الناس سيستخدمون الشبكة لتحدي سلطتك أو لنشر الأكاذيب أو للكشف عن حقائق محرجة لك.

والشيء الآخر الذي ينبغي فهمه هو الشبكة ستغير من طبيعة دورك كرئيس دولة، والحقيقة التي لامفر منها هو أن الأعمال التي يزاولها الناس ستصبح تدريجياً خارج نطاق سيطرة الحكومات، كما أن الولايات المتحدة ستجد نفسها في تنافس مع بلاد أخرى في توفير شتى الخدمات عن طريق الشبكة، بما فيه الخدمات المحاسبية والمصرفية. ويبدو أن الولايات المتحدة قد نجحت في التصدي للمنافسة في هذا المجال. على سبيل المثال، هنالك العديد من المستثمرين الذين يفضلون الاستثمار في الولايات المتحدة، وأما في الشركات الأميركية أو سوق الأسهم والسندات المالية في ظل قوانين الاستثمار الأميركية. وهنا ينبغي الإشارة إلى أن الإفراط في فرض أنظمة وقوانين تقيد حرية المستثمرين فقد يجعل الكثيرين ممن يعملون في التجارة الإلكترونية e-business ينقلون تجارتهم إلى مناطق أخرى خارج الولايات المتحدة.

إذن نستطيع القول بأن نفوذك وسيطرتك باتت محدودة بوجود الشبكة، ولكنك في الوقت نفسه تمثل منصباً يجعلك في طليعة القادة المعنيين بالانترنت، لاسيما وأن العديد من الحكومات (وليس بالضرورة مواطنيهم) يتطلع إليك وإلى كيفية معالجتك للقضايا التي تطرحها الانترنت. من الواضح أن رئيس

الولايات المتحدة ولكنه أيضاً يقود العالم وخاصة في القضايا المتعلقة بالانترنت. ونفوذنا في هذا المجال يعترف به الجميع وإن كانوا لا يستسيغونه أحياناً.

من المهم أن تراعي السياسات التي تنتجها حيال الانترنت، أثر الشبكة في العالم ككل وليس فقط في الولايات المتحدة لاشك بأن هنالك حكومات تود أن تسيطر على ما يجري على الانترنت وأن تعطي الحق بالتنصت على المحادثات أو تقيد استخدام التشفير (encryption) إلى آخر ماهنالك من الوسائل التي نستهجنها. وحكومتنا ليست معصومة. ويجب أن تتذكر أن إغراء السلطة جعل البعض في حكومتنا يخرقون قوانين البلاد وتاريخنا يؤكد ذلك.

وأنا أرى ضرورة التروي في سن قوانين تقيد حرية استخدام الانترنت. إن الانترنت تنمو وتنتشر في شتى مرافق الحياة التجارية والسياسية والإعلامية. وكل ما عليك عمله يتلخص في تجنب فرض الكثير من القيود على استخدامات الانترنت (لاتحاول سن قوانين تقرر ما يسمح به وما لايسمح به من حيث المحتوى! بل دع الأهل يراقبون أطفالهم)، وفي الوقت نفسه ادعم الجهود الرامية لحماية أمن وسرية المعلومات الخاصة. إليك بعض التحديات التي ستواجهها في هذا المجال:

دع البنية التحتية تنمو وتزدهر

تتمتع الولايات المتحدة، بخلاف بعض الدول الأخرى،

ببنية تحتية متينة ونشيطة تنمو باطراد. وواجبك الأول هو أن تبقي هذه البنية منفتحة وأن يسودها التنافس الحر دون السماح لمؤسسة أن تتسلط بمفردها على حساب الآخرين. والذي أراه هو أن تدع لجنة الاتصالات الفدرالية FCC في جهودها لإبقاء باب المنافسة مفتوحاً على مصراعيه وتطبيق القوانين التي تمنع الاحتكار. بيد أنه عليك أيضاً عدم التدخل وترك مثل هذه الأمور تحل نفسها بنفسها. وبعبارة أخرى أعتقد أن من واجبك في هذا الشأن يكمن في وضع ضوابط تنظم أعمال الحكومة من جهة وأعمال القطاع الخاص من جهة أخرى.

عزز الجهود التي ترمي إلى حماية وضمن سرية المعلومات

إن قضية حماية وأمن المعلومات قد تكون أشد القضايا خطورة. فالتجارة الإلكترونية لن تنمو وتزدهر إلا إذا شعر الناس بأمان وهذا ينسحب على العديد من الأنشطة التي باتت تمارس عبر الانترنت على الصعيد التجارية والاجتماعي والسياسي أيضاً.

غير أن الأمان لا يمكن ضمانه بسن قوانين، والأفراد عاجزون عن حماية وضمان سرية معلوماتهم، إن الأمان في هذه الحالة مثله مثل الصحة العامة. بمعنى أن الأفراد لايستطيعون حماية أنفسهم إلا ضمن حدود معينة. كما أن الأمر يتوقف أيضاً على الناس الذين يحيطون بهم. إذن كيف تجعل عامة الناس يعون هذا الجانب من التعامل مع الشبكة.

للأسف يبدي أفراد الشعب قلة اكتراث بهذا الموضوع فاستطلاعات الرأي تقول بأنهم يعتبرون حماية وأمن المعلومات قضية هامة، ولكنك إذا راقبت سلوكهم عن كثب لوجدت العكس تماماً. من المعروف أن العديد من الناس يستخدم بطاقة الائتمان بحرية عبر الانترنت، كما يستخدمون البريد الإلكتروني وهم مطمئنون إلى رسائلهم ستصل إلى أصحابها بأمان، وأن البنوك تحافظ على ودائعهم وترقب حساباتهم. ولكن الواقع يشير إلى أن المستهلك له أولويات أخرى ولايكترث عموماً لضرورة التحقق من صدق المصادر التي ترد على مواقع الويب web sites ولاعجب إذن أن لا تكترث هذه المواقع بالسرية الشخصية. لذلك يبدو أن السرية الشخصية لم تعد سلاحاً تسويقياً في يد المؤسسات التي تزاول أعمالها عبر الانترنت.

ثم إن موظفي الشركات لا يحيطون كلمات السر passwords بالقدر الكافي من الكتمان وهذا ينسحب على رؤسائهم. ويبدو أن شركات التأمين لا يعني المخاطر المترتبة على هذا التسيّب، وحتى المستثمرون لا يبدون اكتراثاً بالوسائل التي تستخدمها الشركة لضمان حماية وأمن المعلومات.

قد تبدو هذه المخاطر وهمية، ولاغرو لأنه في صالح البعض أن تبقى كذلك. فالمؤسسات التي تقوم بجمع المعلومات عن هذا الفرد أو ذاك يهمها أن يبقى الناس على جهلهم بما يجري كما أن الشركات التي اخترق جدارها الأمين لاتعلن عن ذلك بل تحيط الموضوع بالكتمان كي لايتسرب الخبر إلى

زبائنها أو إلى شركات التأمين التي يتعامل معها أولئك الزبائن. فضلاً عن أن الجناة الذين اخترقوا الجدار الأمين قد يتشدقون بمهارتهم ولكنهم لايستطيعون في النهاية إلا التكتم على فعلتهم خشية اكتشافهم.

إذن فأنت تواجه وضعاً يسوده الجهل والتستر وقد لا يدوم هذا الوضع طويلاً، وقد أنيط اللثام عن بعض الممارسات المشبوهة ولا سيما في الولايات المتحدة، إذ بات من المعروف أن بعض الشركات التي تزاول أنشطتها عن طريق الشبكة وخارجها، فقد عمدت إلى جمع المعلومات عن أفراد دون علمهم(بالطبع يمكن لهؤلاء أن يطلبوا من هذه الشركات أن يكفوا عن ذلك، لكن الأمر ليس بهذه السهولة). والجدير بالذكر أن الشركات التي تصدر بطاقات ائتمان تعلم الكثير بل أكثر مما ينبغي لها أن تعلم. يكفي أن نلاحظ الكم الهائل من البريد التافه junk mail الذي يتسلمه كل واحد منا. وكل صاحب بنك يروي لك كيف خسر البنك الفلاني ملايين الدولارات نتيجة لتلاعب البعض بشبكة البنك، إن الكثير من المعلومات تتطاير حولنا وتنتظر أن يلتقطها..

والحق يقال أننا قد نكون على عتبة كارثة معلوماتية لايمكن تلافيها إلا بالحذر الشديد. والهجمات تنطلق من طرفين: الطرف الأول المتمثل في أولئك الذين عقدوا العزم على اختراق النظم الأمنية، والطرف الثاني المتمثل في

الحكومات (بما فيهم حكومتك سيدي الرئيس)والشركات التي تجمّع المعلومات لم تعد مقبولة.

ويقول أولياء الأمر أن الوقت قد حان لمعالجة هذا الوضع فالأمن والسرية الشخصية قضايا عامة، لهذا السبب ينتظرون منك اتخاذ الإجراءات اللازمة.

يؤسفني القول بأن الإجراءات التي تتخذ الآن غير مجدية. وذلك لأن تدخّل الحكومات المباشر كما هو الحال في أوروبا وقريباً عندنا (أو هكذا يبدو) لن يفيد بوجه عام. وذلك لأن الحكومات مهما وضعت من أنظمة وقيود لن تستطيع مواكبة تقدم التكنولوجيا أو الوسائل المستحدثة في تجميع المعلومات بالإضافة إلى التقنيات التي يستخدمها الهواة المتحمسون (hackers) في اختراق نظم الأمان.

ناهيك عن أن الأنظمة والقيود في هذا الشأن قد تهدد حرية المستهلك والمؤسسات التجارية، في اختيار الأطر المناسبة. نخلص إلى القول بأن سن قوانين وأنظمة من قبل الحكومات لا يؤدي إلا إلى حلول وهمية لهذه المشكلات، وبالتالي ستبقى هذه المشكلات وتتفاقم كما هو الحال الآن.

بيد أنه يوجد شيء يمكنك عمله في هذا الشأن عن طريق السوق وليس عن طريق سن قوانين. أقترح أن تطلب في الكونغرس ولجنة مراقبة البورصة Securities and Exchange Commission أن تصر على أن تكون نظم الحماية وجمع

المعلومات مكشوفة للمستثمرين وشركات التأمين، وليس فقط للزبائن، لاسيما أن المستثمر ينشد السرية أكثر من الزبون العادي الذي مع الأسف، لايأبه لها. عندما يبدأ المستثمر الاهتمام بالفروق في مستويات الحماية (حماية المعلومات) التي تقدمها الشركات، ستصبح هذه الفروق ذات مغزى.

والفائدة في هذه الحالة تكمن في أن الشركات ستتنافس فيما بينها لتحسين نظم الحماية التي تعتمدها وستفتش عن وسائل مبتكرة في التعامل مع قواعد البيانات الخاصة بالزبائن consumer data بحيث تكون هذه الوسائل واضحة للعيان ويمكن الرجوع إليها لتحديد مدى مسؤولية الشركة في الحفاظ على سرية المعلومات الخاصة بكل مستثمر أو زبون. ومن الإنصاف أن يستطيع المستثمر الاطلاع على مستوى الحماية التي توفرها الشركة التي يستثمر فيها. صحيح بأنه في عالم الانترنت يوجد مليون طريقة لاختراق جدار الحماية.. لكن السوق قادر على ايجاد مليون طريقة وطريقة لمنع هذا الاختراق.

استخدم الأسواق كخط دفاع أول لمنع تسرب المعلومات الخاصة بالزبائن، وكذلك بالنسبة لحماية سرية المعلومات الخاصة بالأفراد، أي أن الحل لا يكمن في فرض قوانين وأنظمة تحظر جمع مثل هذه المعلومات لأن ذلك ليس من مصلحة السوق ويؤدي إلى تعطيل دور التكنولوجيا الحديثة في توفير الخدمات والتسهيلات الممكنة.

إن الرأي الصائب في نظري هو أن يكون الفرد على بينة من الشروط التي تحكم المعلومات المتعلقة بشخصه، والتي من حقه أن يعرفها وأن يصر على هذا الحق.

لذلك أقول بأنك لست بحاجة إلى سن قوانين بل إلى توعية الشعب للدور الذي يمكن أن يلعبه في هذا الإطار. أما فيما يتعلق بدور الحكومة، فالمطلوب منها تطبيق القوانين المشرعة لمكافحة الاحتيال والتضليل المتعمد. وهذا لايقلل من المؤسسات الخاصة التي تحث الشركات على نشر السياسات التي تتبعها في التصرف بالمعلومات التي تجمعها ومصادر هذه المعلومات. كما أن اتحاد الصناعات في مختلف القطاعات يمكن أن تساهم في هذا السبيل بحث أعضاءها على تحسين سلوكهم وسياساتهم في جمع المعلومات لما فيه مصلحة المستهلك. وهذا بالطبع لا يعفي المستهلك من التزام الحيطة لحماية نفسه تماماً كما يفعل عندما يقفل باب سيارته أو باب داره. أما في قطاع التأمين فعلى المؤمّنين أن يتنبهوا إلى مسؤولية الشركات عن حماية السرية المعلومات أو التفاصيل الخاصة بهم.

هذا لا يعني ـ سيدي الرئيس ـ أن تتجاهل حكومتك هذه المسألة، فالشركات لا يمكن أن تكون مسؤولة من الوجهة القانونية إلا إذا كان هنالك تشريعاً مناسباً يحفظ حق المستهلكين في عدم تسرب معلومات خاصة بهم إلى جهات خارجية. وتجدر الإشارة في هذا الشأن إلى أن لجنة التجارة الفيدرالية أخذت تعلن أن المعلومات الخاصة بالأفراد هي ملك لهؤلاء

الأفراد. والواقع أن الاتحاد الأوروبي قد أصدر منذ مدة بلاغاً بهذا الشأن.

على الشركات أن تكشف عن هويتها ومؤهلاتها

إن من أهم عناصر أمن المعلومات أن تعرف هوية وخلفية من تتعامل معه سواء كان ذلك فرداً أو مؤسسة. ومن الطبيعي أن أغلب الناس يريدون أن يعرفوا حقيقة من يتعاملون معه عندما يستخدمون بطاقاتهم الائتمانية مثلا، ومدى صحة المعلومات التي يتلقونها من هذه الجهة أو تلك. وأعتقد أنه سنرى بعد بضعة سنين مؤسسات خدمية خاصة تقوم بالتحريات المطلوبة للتثبت من صدق دعوى هذه الشركة أو تلك.

حق كتمان هوية مصدر المعلومات

المقصود هنا رغبة بعض الجهات أو الأفراد في كتمان هويتهم وهذا يعني أن يدلي المرء بمعلومات مشترطاً عدم ذكر اسمه أو إذاعة تفاصيل تتعلق بحياته الخاصة عمله. ونحن ندرك أن السرية في هذا السياق لها محاذيرها ولكنها في الوقت نفسه تجعل البعض يكشفون عن حقائق دون أن يتعرضوا للاضطهاد أو الملاحقة. كما أن الصحفيين الذين يتبنون قضايا عادلة يزيدون من مصداقية الخبر عندما يتعهدون بعدم ذكر المصدر.

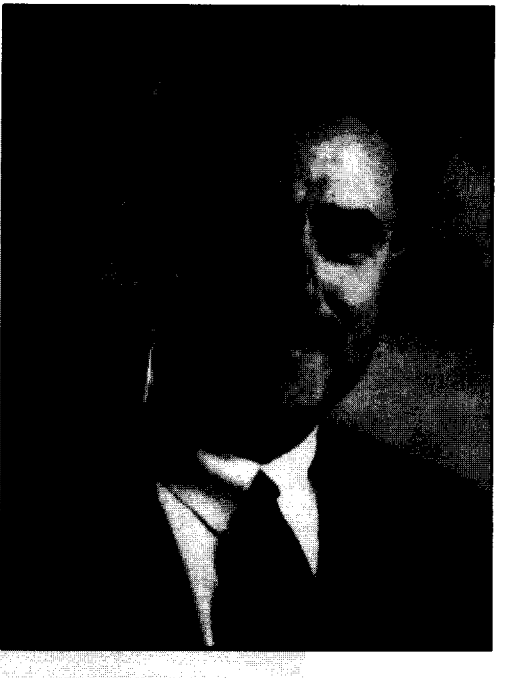
الخلاصة

صفوة القول، سيدي الرئيس، هو أن قضية الانترنيت

وتداعياتها لن تكون مشكلة شريطة أن توضح للشعب أنه من الأفضل للدولة أن لا تتدخل قدر الإمكان في وضع ضوابط وقيود على استخدام الانترنيت. ولكني أؤكد على ضرورة تطبيق الأنظمة والقوانين السارية دون الحاجة لسن الكثير من القوانين الجديدة.

دع الأسواق تستفيد من الشبكة بالصورة التي تناسبها وبالاستناد إلى بعض التوجيهات البسيطة التي تقدم ذكرها. وبعدئذٍ يمكنك الالتفات إلى المشاكل والتحديات الأخرى.

سولومون دي. تروخيللو Solomon D. Trujillo



شغل سولومون دي. تروخيللو منصب رئيس مجلس إدارة والمدير التنفيذي لشركة US WE ST وهي من الشركة الرائدة في قطاع الاتصالات اللاسلكية، Telecommunications. أصبح رئيساً ومديراً تنفيذياً للشركة منذ العام 1998، ثم رئيساً لمجلس الإدارة في العام 1999. وكان قبل ذلك رئيساً ومديراً تنفيذياً لشركتي US WEST Communications Group وUS WEST Marketing Resources. حائز على بكالوريوس وماجستير في إدارة الأعمال من جامعة وايومنغ.

U S WEST
1801 California Street Suite 5200
Denver, CO 80202

Solomon D. Trujillo
Chairman, President &
Chief Executive Officer

مذكـرة

إلى : الرئيس المنتخب للولايات المتحدة

من : سولومون دي. تروخيللو، رئيس شركة US WEST ومديرها التنفيذي سابقاً.

الموضوع : إدارة التكنولوجيا والأفراد في المؤسسات الكبيرة

أهنئكم على انتخابكم رئيساً للولايات المتحدة. إن الازدهار الذي نعيشه والإمكانيات المتوفرة ونحن على أعتاب القرن الحادي والعشرين يجعلني مليئاً بالتفائل، فثمة فرص هائلة يمكن استثمارها لمصلحة بلدنا وبوسعك انتهاء هذه الفرص.

وكما تعلم غالباً ما تأتي الفرص على هيئة تحديات. وفي اعتقادي أن أكبر التحديات التي ستواجهها في الأربع سنوات القادمة ستكون في المجالين التاليين:

1 ـ استثمار التكنولوجيا الجديدة إلى أقصى حد ممكن ـ وتحديداً الانترنت وتطبيقاتها في التجارة الإلكترونية والـ e-business.

2 ـ تحرير الطاقات الكامنة للعاملين في مؤسسات الحكومة الفدرالية

أمران لا بد منهما

إننا الآن على أعتاب عصر جديد ـ عصر المعلومات الذي سيتيح للقطاع التجاري والإدارات الحكومية رفع إنتاجيتها إلى مستويات لم يسبق لها مثيل. لكن تحقيق هذه الفوائد المرتقبة يتوقف على أمرين لا مفر من مواجهتهما.

الأمر الأول: أن تكون الانترنت وخدماتها في متناول الجميع بالإضافة إلى تخفيف القيود والشروط للحصول على قنوات مخصصة للاتصالات السريعة high speed broad bank services. وهذا يعني إلغاء القيود التي لم يعد لها مبرر والتي باتت تعيق نمو التجارة الإلكترونية.

> إن المطلوب هو التعاون بين الحكومة من جهة والقطاع الاقتصادي والتربوي من جهة أخرى، من أجل تأهيل المواطنين علمياً وتقنياً للإنخراط في الاقتصاد الجديد، وبصرف النظر عن لونهم أو وضعهم الاقتصادي أو المعاشي.

إن إلغاء القيود على حركة وتدفق المعلومات من شأنه تشجيع المنافسة وإفساح المجال لتطوير خدمات متقدمة. وهذا بدوره سيؤدي إلى جعل الاتصالات السريعة عبر الانترنت في

متناول الجميع. خلاصة القول بأن ترك السوق يطور نفسه سيؤدي إلى زيادة الإنتاجية على جميع الأصعدة ويعزز نمونا الاقتصادي.

أما الأمر الثاني فيتعلق بالعناية بتأهيل الأفراد لمواكبة التقدم التكنولوجي. إن المطلوب هو التعاون بين الحكومة من جهة والقطاع الاقتصادي والتربوي من جهة أخرى، من أجل تأهيل المواطنين علمياً وتقنياً للإنخراط في الاقتصاد الجديد، وبصرف النظر عن لونهم أو وضعهم الاقتصادي أو المعاشي.

يوجد في الولايات المتحدة الآن أكثر من ثلاثمائة ألف منصب شاغر في قطاع التكنولوجيا المتقدمة، ولا يوجد عناصر مؤهلة لشغل هذه المناصب. صحيح بأننا نقود العالم في مجال التكنولوجيا بلا منازع، بيد أننا تخلفنا عن بقية الأمم في عدة قطاعات تتضمن قطاع التعليم ونسبة ما ننفقه على البحث العلمي قياساً بدخلنا القومي. ناهيك عن أن النسبة المئوية للأفراد دون سن الرابعة والعشرين الذين يحملون شهادة علمية لا ترقى إلى مرتبة الدول العشر الأوائل في هذا المجال.

انطلاقاً من هذين الأمرين الذين لا مفر منهما، أود أن أقدم بعض الاقتراحات المحددة التي أعتقد أنها ستفيدك في إدارة الحكومة الفدرالية.

إطلاق العنان للتجارة الإلكترونية وإمكاناتها

لقد بات واضحاً أن تعزيز التجارة الإلكترونية أصبح من

الاستحقاقات الضرورية لنجاح أية مؤسسة كبرى في الاقتصاد الجديد. وذلك لأن مزاولة التجارة إلكترونياً يمكن أن يرفع الإنتاجية ويخفض التكاليف في آن واحد ـ الأمر الذي كان شبه مستحيل قبل قدوم التجارة الإلكترونية. كان مايكل ديل أول من عمد إلى بيع أجهزة الكمبيوتر مباشرة إلى الزبائن وقد علق على ذلك بقوله أنه استغنى بذلك عن عملية الجرد التقليدية. وهذا القول يدل على أن التجارة الإلكترونية توفر السرعة والمرونة ناهيك عن إمكانياتها الأخرى.

والتجارة الإلكترونية قادرة على تسريع المعاملات بين مختلف الدوائر الحكومية من جهة، وبين المواطن والدوائر الحكومية من جهة ثانية.

من المعلوم أن أغلب الخدمات التي توفرها الحكومة اليوم للمواطنين تتم عادة وجهاً لوجه. والواقع أن بعض هذه الخدمات يمكن أن تتم عبر الشبكة وهذا يمكن أن يوفر على الحكومة نفقات إدارية قد تصل إلى 70 بالمئة. ناهيك عن الوقت الذي يوفره ذلك على موظفين الدولة والمواطنين.

فزبائننا في شركة US WEST يستطيعون قضاء حاجاتهم مع الشركة عبر خطوط الشبكة. منهم يستطيعون مثلاً الاطلاع على فواتيرهم أو اختيار الخدمة التي يريدونها أو الحصول على أجوبة لعدد من الأسئلة الشائعة. ونحن نطور باستمرار رسائل جديدة لخدمة زبائننا عبر الشبكة ولتمكين القائمين على خدمة الزبائن من التركيز على القضايا الأكثر تعقيداً.

وعلى صعيد آخر فقد شرعنا باستخدام الانترنت لتسهيل المعاملات والتنسيق بين مختلف الدوائر ضمن الشركة.

فعلى سبيل المثال لدينا أحد عشر «كتالوج» لعرض مختلف خدماتنا، وكل واحد من هذه الكتالوجات يختص بالخدمات التي تؤديها دائرة معنية. وهذا لا يختلف كثيراً من حيث المبدأ عن المؤسسات الخدمية الحكومية.

ووجود هذا العدد من الكتالوجات يؤدي إلى عدم التوازن في توزع الجهد. لذلك شرعنا بإعداد كتالوج موحد يحوي كل شيء باستخدام الأدوات التي تتيحها التجارة الإلكترونية.

واتخاذ مثل هذا الإجراء سيؤدي إلى تلبية حاجات السوق بسرعة أكبر، كما سيخفف من النفقات الإدارية ويتيح لنا تقديم منتجات وخدمات شركات أخرى بالإضافة إلى منتجاتنا وخدماتنا، ويعزز قدرتنا على تنويع منتجاتنا وخدماتنا.

إن الفوائد التي بدأنا نجنيها جراء الانتقال إلى بيئة إلكترونية، يمكن بسهولة أن تعم المؤسسات الحكومية والواقع الحكومة الفدرالية وحكومات الولايات والسلطات المحلية كانت في الماضي قد طبقت بنجاح عدة أشياء من جملتها الإتاحة للمواطنين تقديم بياناتهم الضريبية عبر الشبكة وتجديد رخصهم (كرخص قيادة سيارة مثلاً). إن تصريف المواطنين لمعاملاتهم عبر الشبكة يمكنهم من الحصول على المعلومات والخدمات

بسهولة ويسر، ويزيد من تواصلهم مع الهيئات الحكومية والمدنية، وهذا يعزز الديمقراطية.

وعلى صعيد آخر، توفر التجارة الإلكترونية فرص جديدة لتقاسم المعلومات. فالهيئات الحكومية تستطيع بفضل الشبكة استطلاع آراء المواطنين واستيضاح مشكلاتهم وهذا يؤدي بدوره إلى وضع برامج جديدة لخدمة المواطن. كما يمكن في الوقت نفسه إلغاء البرامج غير المجدية بسهولة بفضل المرونة التي يوفرها النظام.

والسؤال الذي يطرح نفسه الآن هو: لماذا لا تقوم كافة المؤسسات الكبرى بما فيه المؤسسات الحكومية، بمزاولة جل نشاطاتها عبر أنظمة إلكترونية؟ لا سيما في هذا العصر حيث يسعى الجميع تحت ضغط الواقع الاقتصادي لتوفير خدمات أفضل وبصورة أسرع؟

في رأيي أن العقبة الرئيسية تكمن في: مقاومة التغيير - وهذا ليس بجديد. إن الانتقال إلى عالم تسوده التجارة الإلكترونية يستوجب تغييراً جذرياً في النهج الذي تتبعه المؤسسات التجارية في تصريف أعمالها. وإجراء تغييرات شاملة في هذا الشأن ليس بالأمر الهين وخاصة في الدوائر الحكومية التي تميل إلى العمل بمعزل عن بعضها البعض ولم تعتاد على العمل في إطار نظم معلومات مشتركة.

عملية التحول إلى التجارة الإلكترونية وكيف تتم

إن الاستفادة القصوى في إمكانيات التجارة الإلكترونية يتوقف على ربط مختلف الدوائر ببعضها البعض من خلال منصة أو إدارة مركزية تنسق بين الاحتياجات والوظائف المختلفة لهذه الدوائر أو الأقسام.

إذن ما الذي يمكن أن نعمله لتهيئة السبل المؤدية إلى بيئة إلكترونية؟ عندي خمسة اقتراحات مستقاة من تجربتنا في US WEST، حيث بدأنا ننجز المزيد من معاملاتنا الداخلية والخارجية إلكترونياً (أي عبر الشبكة وخطوط الكمبيوتر).

1 ـ ابدأ من الرأس

قم بإعداد خطة عملية تقوم على الاستفادة من الوسائل التي تتيحها الوسائل الإلكترونية بغية تخفيض التكاليف وزيادة المردود، شرط أن تكون الخطة مدروسة وتبين بالأرقام الفائدة المرجوة، ودور مختلف الأقسام في تحقيق هذه الفائدة بالتواصل مع بعضها البعض وليس بالتقوقع.

2 ـ استثمر في البنية التحتية

إن الانتقال إلى بيئة عمل إلكترونية لا يعني تفكيك النظم الحالية برمتها والبداية من الصفر. إن التكنولوجيا المتوفرة اليوم تسمح لك بالبناء على النظم التي لديك الآن. إذن ينبغي

الاستثمار بـ نظم تسمح لجميع الأقسام بالمشاركة في تقديم الخدمات أو بعبارة أخرى: نظم تتحدث مع بعضها البعض إن صح التعبير وتشبك مختلف الدوائر الفدرالية مع نظيراتها في الإدارات المحلية (الولايات).

3 ـ عيّن الأشخاص المناسبين في المناصب الرئيسية

وهذا ربما يتطلب تعيين مشرف عام لتنسيق أنشطة مختلف الأقسام ولكن الأهم من ذلك هو أن تميل المناصب الرئيسية أفراداً يؤمنون فعلاً بجدوى استخدام رسائل التجارة الإلكترونية لتحقيق الأهداف التي وضعتها.

4 ـ تأمين المشتريات عن طريق التجارة الإلكترونية وضرورة ذلك

هنالك الكثير من الشركات التي تريد أن تتعامل مع المؤسسات الحكومية تماماً بنفس الصورة التي تتعامل بها مع الموردين والزبائن أي عبر الوسائل الإلكترونية. وأكثر من ثلث الشركات الآن في مختلف القطاعات تستخدم التجارة الإلكترونية في عملياتها، وهذه النسبة أقرب إلى 50 بالمئة في قطاعات النقل والمصارف والتأمين.

ومن أن تأمين المشتريات بالسبل الإلكترونية أصبح ضرورة ملحة سواء كانت هذه المشتريات صغيرة أم كبيرة. على سبيل المثال يستطيع «مكتب تأمين الجيش» شراء احتياجات الجيش

المتنوعة عبر الوسائل الإلكترونية، موفراً بذلك الجهد والمال.

5 ـ دع التجارة الإلكترونية تروج لنفسها بنفسها

إن التجارة الإلكترونية قادرة على فرض نفسها بمالها من مزايا. ولا أشك بأن الدوائر والمؤسسات الحكومية ستميل إلى الاعتماد على الوسائل الإلكترونية عندما ترى أن هذه الوسائل ستسهم في تحقيق الأهداف التي حدتها. وهذا ينسحب المواطنين الذين سيجدون أن تعاملهم مع المؤسسات أصبح على المواطنين الذين سيجدون أن تعاملهم مع المؤسسات أصبح أبسط بكثير مما كان في السابق، أيام الأعمال الورقية التي نهاية لها والانتظار في طوابير.

الاستفادة القصوى من قنوات الأفراد الموهوبين

إن الانتقال إلى الاقتصاد الإلكتروني e-economy يعني أن قيمة المؤسسة لن تعد تقاس بحجم ممتلكاتها أو موجوداتها النقدية، بل برأسمالها البشري وبمستوى الإبداع والتقنية في استخدام الانترنت.

وما ينطبق على القطاع التجاري ينطبق أيضاً على القطاع الحكومي. وهذا يعني أن الطلب على الخبرات سيتزايد في كل من القطاع الخاص والعام. ويعني أيضاً أن الشركات الذكية وكذلك الحكومات الذكية ـ ستعيد النظر في كيفية اختيار والتعامل مع موظفيها.

إن رأس المال البشري بخلاف رأس المال بالمعنى التجاري، يمكن أن يعطل سير العمل إن لم تتوفر له البيئة الملائمة. لكن المؤسسات الذكية هي التي تحافظ على أفضل موظفيها بخلق مناخ عمل يعدي رأس المال البشري وينميه كما يعزز التعاون المثمر بين العاملين في المؤسسة.

ثمة أربعة أشياء يمكن لأي مؤسسة عامة أو خاصة أن تفعلها للمحافظة على:

1 ـ شجع التنوع بكل وجوهه

تمثل الأقليات حوالي 30 بالمئة من سكان الولايات المتحدة وهذه النسبة سترتفع ولا شك. وفي الوقت نفسه تتسابق الشركات لاجتذاب عمال مؤهلين من جهة وتوفير احتياجات مجموعة سكانية متعددة الأجناس والثقافات من جهة ثانية. من المفيد للمؤسسة أن تسعى لتوظيف الأقليات المؤهلة، ناهيك عن النساء، وتشير الدلائل إلى أن التنوع البشري والتقاني يؤدي إلى فريق عمل أكثر نشاط وإنتاجية وأكثر قدرة على تلبية حاجات المستهلك.

وقد ورد في دراسة حديثة أعدتها الرابطة الأميركية لشؤون الإدارة: American Management Association، بأن المؤسسات التي يقودها ويديرها مجموعة مختلطة من الرجال والنساء من خلفيات أثنية (عرقية) متنوعة غالباً ما تكون أكثر فاعلية ونجاحاً في عملها.

وهنا أود أن أشير إلى أن 40 بالمئة من كبار مدرائنا في شركة US WEST هم من النساء والرجال من أصول غير أميركية، ويشكل هؤلاء 25 بالمئة من أعضاء مجلس إدارة الشركة. وقد أفاد ذلك الشركة وأغناها من حيث تنوع الآراء والأفكار التي تبحث. وهي أفضل طريق للوصول إلى نتائج ممتازة.

وهذا ينسحب على كافة الموظفين. إن الشركات والحكومات اليوم تحتاج إلى أفراد يتحلون بالمرونة والمقدرة على إيجاد الحلول المناسبة بشتى المسائل وغالباً ما تتوفر هذه المعطيات في فريق العمل المشكل من أفراد من خلفيات عرقية وثقافية متنوعة.

2 ـ تنويع المصادر

وعلى صعيد آخر من المفيد التعامل مع عدة موردين. أي تنويع المصادر. وأن يقوم تأمين المشتريات على هذا المبدأ.

كما يجب أن يكون هنالك حوافز مادية أو علاوات بغية تحفيز العاملين في قسم المشتريات لشراء المواد من مصادر متنوعة. ومن الضروري في التعهدات الكبيرة أن يوكل تنفيذ أجزاء من العقد لمقاولي الباطن (Subcontractors) وأخيراً يجب أن تحرص الشركة عندما تطلب تقديم عروض (في مناقصة مثلاً) على أن يكون هنالك تنافس حقيقي، وأن يتم اختيار

العارض أو المورد على أساس جودة منتجاته وخدماته.

على كل مؤسسة أو منظمة أن تعنى بقضية التنوع أو التعددية بالمعنى الواسع للكلمة. ولولا إصرار US WEST على التعددية وتنويع المصادر لفقدنا بعض موظفينا ولتراجعت الشركة وتناقص دخلها. وكذلك الحال بالنسبة للحكومة إن لم تسعى إلى التعددية والتنوع في إدارة مؤسساتها. وعلى كل حال فإن التنوع والتعددية يبقى عنصراً لا غنى عنه في العمل التجاري.

3 ـ تشكوا الشركات، وخاصة الشركات التي تعمل في ميدان التكنولوجيات المتقدمة high-tech industry، من نقص كبير في الأيدي العاملة المؤهلة. إن اجتذاب الأفراد الذين يتمتعون بالمؤهلات والمواهب لا يتوقف حصراً على دفع رواتب عالية مع ميزات فردية لا سيما وأن الفرد المؤهل يملك العديد من الخيارات.

يطمع الكثير من الناس إلى العمل لدى المؤسسات الناجحة التي تحترم فرديتهم وتكافئهم على ذلك. وأفضل المؤسسات هي تلك التي تشجع موظفيها على أداء عملهم على أحسن وجه، وتوفر لهم المناخ اللازم لذلك. وهذا يشمل برامج توجيهية ومرونة في تحديد ساعات العمل كي يتسنى للعاملين التوفيق بين واجباتهم تجاه عملهم وواجباتهم تجاه أسرهم. وأخيراً التزام الشركة بوضع برامج تعنى بالتدريب والتأهيل المستمر.

4 ـ ضرورة التدريب والتأهيل المستمر

إن الموظفين الذين يتمتعون بمواهب وقدرات عالية يبحثون دوماً عن وسائل لتنمية معلوماتهم. والواقع أن الفرد الذي لا يتوقف عن التعلم يبدي استعداداً أكبر للتواص مع زملائه ولاتخاذ زمام المبادرة في كثير من الأمور، ولا ردد بالمخاطرة أحياناً ومن ناحية أخرى، فإن التأهيل المستمر راكم الخبرة يحرر الفرد ويؤهله لمنصب أرفع من منصبه الحال .

تستطيع المؤسسات أن تفعل الكثير فيما لو سا ت في هذه التنمية البشرية، وذلك بإتاحة الفرص لأفضل موظ ها لتنمية قدراتهم ومؤهلاتهم العلمية وبالتالي تحفيزهم على لبقاء في الشركة. وقد يبدو للبعض أن المال الذي تنفقه الشر ة في هذا السبيل، لا يعدو كونه عطاء مجانياً من الشركة. لكن الأمر ليس كذلك، فالشركة التي تساهم مالياً في تشجيع م ظفيها على متابعة دراستهم سواء عن طريق برامج تعليمية تنظ ها الشركة أو الإدارة التي يعمل ضمنها الفرد، تساعد بذلك ، وظفيها على التقدم في مجال عملهم وتزيد من عطائهم للشركة

وبرامج كهذه تفيد المؤسسات التجارية والصناعية من حيث أنها توفر عدداً أكبر من الفنيين لا حاجة السوق لماسة للخبرات والواقع أن US WEST لديها مئات الوظائف الشاغرة وذلك لعجزنا عن إيجاد مرشحين يمتلكون المهارات المطلوبة، شأننا في ذلك شأن الشركات الأخرى والمؤسسات الحكومية. وهذه

الثغرة يمكن سدها بواسطة برامج تأهيلية للموظفين. وهذا ينطبق على البرامج التي تدعمها الدولة في مجال استخدامات الكمبيوتر داخل المدارس وخارجها.

ومن الأهمية بمكان أن يقوم المسؤولون بتوفير المناخ اللازم لتعليم الطلبة في سن مبكر تلك المهارات الفنية التي يتطلبها الاقتصاد الجديد المبني على المعلومات وذلك للتخفيف من وطأة النقص الحالي في الأيدي العاملة المؤهلة تقنياً. وهذا يعني شبك كافة المدارس بـ الانترنيت وتوفير البرامج التعليمية عن طريق شبكات الاتصالات.

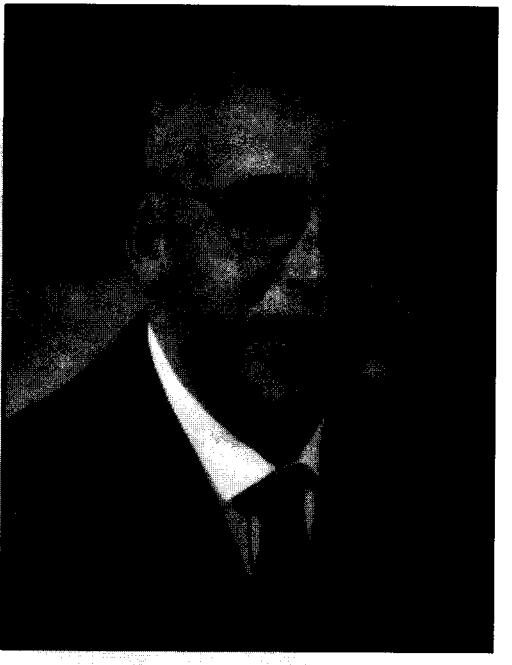
إن أفضل البرامج التعليمية هي تلك التي تلبي احتياجات القطاع الصناعي/التجاري والمجتمع ككل. فعلى سبيل المثال لدينا في US WEST برنامج يسمى: التعلم من خلال التكنولوجيا Learning through Technology، وهذا البرنامج مخصص للفتيات الهنود الأميريكيين في منطقة دنفر Denver وضواحيها، ويهدف إلى تدريبهم على استخدام الكمبيوتر والتعامل مع الانترنيت، كي يتسنى لهم الانخراط في سوق العمل، وهذا البرنامج يلبي احتياجات السوق للعمال المهرة من جهة، والتخفيف من وطأة البطالة التي تعاني منها هذه الشريحة الاجتماعية.

لقد أصبح عصر المعلومات بين ظهرانينا، وأسس النجاح تكمن في إدارة وتنمية رأس المال البشري والاستفادة من

إمكانيات التكنولوجيات في تصريف شؤون الدولة. آمل أن تكون الأفكار التي طرحتها مفيدة لك في تشكيل وتوجيه حكومتك.

وأخيراً أتمنى لك الخير والنجاح في السنين الأربع القادمة.

لارس نايبرغ Lars Nyberg



يشغل لارس نايبرغ منصب رئيس مجلس إدارة والمدير التنفيذي لشركة NCR. التحق بالشركة في العام 1995، وكان قبل ذلك رئيساً مجلس إدارة شركة فيلبس ومديرها التنفيذي (فرع نظم الاتصالات). كما شغل أيضاً منصب مدير فرع نظم المعطيات Data Systems. حائز على بكالوريوس في إدارة الأعمال من جامعة ستوكهولم.

Lars Nyberg
Chairman & Chief Executive Officer

مذكرة

إلى : الرئيس المنتخب للولايات المتحدة

من : لارس نايبرغ مدير مجلس الإدارة والمدير التنفيذي لشركة NCR

الموضوع : طبيعة الإدارة في ظل الشبكة العالمية.

إنك - سيدي الرئيس - على وشك تسليم دفة القيادة لإحدى أكبر المؤسسات في العالم ألا وهي الحكومة الفيدرالية الأمريكية. وباعتبارك مدير إداري في السلطة سيترتب عليك النهوض بمسؤولياتك الإدارية في عصر الانترنت، وهذا بالطبع ينطبق على أركان الإدارة الذين عينتهم، إن الإدارة في عصر الشبكة تستوجب التفكير بطريقة مختلفة ومن منظور جديد حول الإدارة الداخلية وطبيعة العلاقة مع زبائنك أو على الأصح المواطنين الأميركيين.

عندما نتأمل العالم في ظل الشبكة، يخطر على بالنا في أغلب الأحيان التطور الذي شهدته أجهزة الكمبيوتر والاتصالات

في السنين الأخيرة، نذكر مثلاً الكمبيوتر المحمول، التلفون الخليوي، أو الاتصالات عبر الانترنت التي أصبحت شيئاً معتاداً، بيد أن عالم الشبكات يتعدى هذه الأشياء إذ أن وجود الشبكات غيّر ويغيّر الطريقة التي نعيش ونعمل بها، والطريقة التي نتعامل بها مع بعضنا البعض.

وتبعاً للمؤسسة الأميركية CSPP التي تختص بتكنولوجيا المعلومات، إن العالم في ظل الشبكة (العالم المشبوك) يمثل التقاء عدة تكنولوجيات، الأمر الذي أسفر عن بروز بيئة عمل جديدة غير وتغير طبيعة حياتنا اليومية، وأغلب الظن أن العالم في عصر الشبكة سيغير أساليب الإدارة المتبعة في الأجهزة والهيئات الحكومية في المستقبل.

إن النمو المرتقب في ظل الشبكة على الصعيد العالمية يقوم على ما يسمى بـ «قانون نمو أو تنامي الشبكة» Law of Network Effects. وهنا القانون ينص على أن استخدامات الشبكة تتزايد بصورة أسسية (أي كما يتزايد مبلغ بفعل الفائدة المركبة).

في عالم الشبكات تختفي الحواجز التقليدية التي تعيق الإنتاجية والتفاعل مع الآخرين مثل عاملي الزمان والمكان، فالشبكة «مفتوحة» على الدوام والتواصل بين الناس والأجهزة يجري بصورة مستمرة. كما يستطيع الناس أن يعيشوا ويعملوا في المكان الذي يلائمهم وبعبارة أخرى يستطيعون التنقل دون التحرك من أماكنهم.

ونحن هنا لا نتكلم عن النواحي التقنية للأجهزة أو سعة قنوات

الاتصالات، بقدر ما نتكلم عن الاتصالات Communication بالمعنى الواسع للكلمة. إن فائدة الاتصالات في نهاية الأمر تكمن في بناء وتنظيم العلاقات بين المؤسسات والأفراد.

فقد يظن البعض أننا نتكلم عن عالم الغدّ، لكن هذا الوضع بدأ يتبلور منذ الآن، وسيكون له أثر بالغ على المؤسسات التجارية والحكومية التي سيتعين عليها التصدي للمنافسة القادمة في هذه البيئة الجديدة. هذا فضلاً عن الآثار الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي ستترتب عن انتشار الشبكة. ونحن في شركة NCR جادون في إيجاد حلول ترتكز على التكنولوجيا في بيئة العمل الجديدة.

أهمية العلاقات (بالمعنى التقني)

بودي سيدي الرئيس أن أعرض عليك مفهوماً جديداً، تنطبق منه NCR لمواجهة المستقبل، وهذا المفهوم يحدد في نظري النقطة التي يجب التركيز عليها لأنها ستكون العامل الحاسم في المنافسة في سياق عالم المستقبل، عالم الشبكات، وهذا المفهوم الجديد يُعرف بتكنولوجيا العلاقات Relationship Technology ويرمز له اختصاراً بـ . RT وهذا المفهوم ليس شائعاً اليوم كما هو الحال بالنسبة لتكنولوجيا المعلومات . IT بيد أنني أتوقع أن يكون له أثر بالغ على حياتنا. ويمت أيضاً بصلة إلى طبيعة العلاقة مستقبلاً بين الحكومة الفدرالية زبائنها، أي المواطنين الأميركيين.

أود الآن التطرق إلى موضوع تكنولوجيا العلاقات، وما

نقوم به في شركة NCR لتمهيد السبيل لانتشار تكنولوجيا العلاقات وتطبيقها في تعاملنا مع الزبائن.

لنأخذ أولاً تكنولوجيا المعلومات IT بمفهومها الحالي، ولماذا لم تعد هذه التكنولوجيا قادرة على تلبية متطلبات بيئة العمل التجاري كما هي الآن، والجواب هو أن IT عجزت عن مواكبة الحاجة المتزايدة لاستخلاص الدرس من المعلومات التي تُجمع. والواقع أن IT خلال الخمسين سنة الأخيرة لم تحقق الكثير في تدعيم العلاقات بين الشركات والزبائن.

وبالرغم من أن التكنولوجيا أحرزت تقدماً كبيراً في عدة نواحي، إلا أن الزبائن في القطاعين الخاص والعام أخذوا يضيقون ذرعاً بالأتمتة Automation وغياب الجانب الإنساني أو الشخصي في التعامل. بدأ الناس ينزعجون من الرسائل التي تولدها الكمبيوترات لتذكرهم بدفع هذه الفاتورة أو تلك.

هل هنالك شيئاً أو أشياء لا تنتبه إليها المؤسسات؟ لعل هذه المؤسسات لا تعي تماماً تأثير الشبكات ووقعها على حياة الناس اليومية والعالم ككل، ولعل كثرة مشاغلنا وتعاملنا اليومي مع الشبكات قد ألهانا عن رؤية هذا الواقع.

إن الكثير من الناس ينظرون إلى الشبكات من خلال أدواتها من الكمبيوترات والتلفونات المحمولة والسرعة التي تنتجها هذه الأدوات في إنجاز العديد من المهام. بيد أنه هنالك من بدأ ينتبه إلى التغيير الذي تحدثه الشبكات في العلاقات بين المؤسسات والأفراد.

ما الذي يريده الزبائن والمواطنون؟

يستخدم الناس الشبكات للاتصال ببعضهم البعض عبر البريد الالكتروني أو لإنشاء مواقع خاصة بهم على Web sites، أو لنسخ قطع موسيقية أو للبيع والشراء عبر الشبكة، كل هذا يجعل مستثمري الشبكة يتوقعون خدمات متزايدة من الشركات التي يتعاملون معها، وكذلك من المؤسسات الحكومية.

ما الذي يتوقعه الزبائن أو المواطنون بالضبط. إنهم يتوقعون، بل ويطلبون بصورة متزايدة، أن تتنبه المؤسسات إلى احتياجاتهم وتستجيب لها. وبعبارة أخرى، إنهم يتطلعون إلى علاقة فيها منفعة لهم تتجاوز الحصول على السلعة أو المنتج.

وإن إرضاء الزبائن يتطلب دوماً تقديم منتجات عالية الجودة وتوفير الاتصالات والمعلومات عبر نظم معلومات Information systems تعمل على مدار الساعة.

بيد أن عالم الشبكات أضاف بعداً ثالثاً، وهو تميز الخدمة التي بات يتطلع إليها الزبون، بمعنى أن إرضاء الزبون الآن والمحافظة عليه يتطلب بناء علاقة متينة وصحيحة تكاد تكون شخصية. وهذا ما يميّز الشركة الناجحة في الظروف الحالية.

وبطبيعة الحال ستبقى التكنولوجيا الأداة أو الواسطة لبناء تلك العلاقات، ولكن المطلوب الآن هو تسخير التكنولوجيات لتنمية وتوثيق العلاقات مع الزبائن وليس فقط لمعالجة المعلومات.

لنأخذ مثلاً قطاع البنوك. من القرارات الشائعة التي كثيراً ما يواجهها البنك تتعلق بمنح السلف للزبائن أو التنازل عن أتعابه في حالات معينة. وأحد زبائننا يستخدم ما أسميناه تكنولوجيا العلاقات في اتخاذ مثل هذه القرارات بصورة فورية. وهذا يستلزم قاعدة بيانات الزبائن وبتفسير هذه البيانات أو المعلومات التي لها دلالتها.

إن التحدي الذي يواجه أركان إدارتك سيدي الرئيس، يكمن في تحديد تلك المؤسسات الحكومية التي تستطيع استخدام تكنولوجيا العلاقات لتحسين أداءها ورفع سوية الخدمات التي توفرها للمواطن وهذا يتطلب من الجهات المعنية أن تولي مسألة العلاقات مع المواطنين عناية أكبر، الأمر الذي سيزيد ثقة المواطن وارتياحه.

وهذا البنك نفسه بدأ يقدم خدمات إضافية إلى بعض زبائنه الحاصلين على قروض عقارية على سبيل المثال، حيث يقوم البنك من تلقاء نفسه بإشعار الزبون بما يحصل في سوق الرهون العقارية Mortgage Market وإرشاد الزبون إلى ما يكفل مصلحته، ومن ثم القيام بكافة الأعمال الورقية المطلوبة بالنيابة عن الزبون بعد الحصول على إذن منه.

وهذه ليست سوى بعض الأمثلة التي نسوقها لإيضاح ما يمكن أن توفره تكنولوجيا العلاقات في تلبية احتياجات الزبائن

وتوثيق العلاقة معهم. وقد يصح القول بأن هذا البنك يمارس عمله المصرفي بقدر ما يمارس تكنولوجيا العلاقات التي هي امتداد لتكنولوجيا المعلومات.

وإني أحث كل مؤسسة تجارية أن تراجع أسلوب عملها وتعاملها مع الزبائن وإلا ستتعرض إلى منافسة حادة من المؤسسات التي بدأت تولي إدارة العلاقات relation ship management عناية خاصة.

والحكومة الفدرالية مدعوة لتأمين خدمات مماثلة للمواطنين وتملك الصلاحيات اللازمة لذلك. إن التحدي الذي يواجه أركان إدارتك سيدي الرئيس، يكمن في تحديد تلك المؤسسات الحكومية التي تستطيع استخدام تكنولوجيا العلاقات لتحسين أداءها ورفع سوية الخدمات التي توفرها للمواطن وهذا يتطلب من الجهات المعنية أن تولي مسألة العلاقات مع المواطنين عناية أكبر، الأمر الذي سيزيد ثقة المواطن وارتياحه.

إن العديد من المؤسسات المختلفة أخذت تستخدم تكنولوجيا العلاقات التي طورتها NCR وفي شركتنا بالذات نطبق تكنولوجيا العلاقات في كافة فروع الشركة حول العالم. خذ مثلاً قسم خدمات الزبائن الذي يعني بخدمات الزبائن المنتشرين حول العالم. يستخدم هذا القسم مخزن المعلومات الهائل الخاص بالشركة Teradata data warehouse، لدراسة الخدمات المطلوبة ومعرفة حجمها ومردودها، وهذه المعلومات يتم الرجوع إليها يومياً، وتشكّل بعد دراستها أساساً للإجراءات التي تتخذ.

إننا نطبق تكنولوجيا العلاقات لأن الزبائن باتوا يتطلعون إلى المزيد من الخدمات ويتوقعون من المؤسسات أن تعرفهم عن كثب وأن نقدر احتياجاتهم وأن تسعى إلى إنشاء علاقات حميمة مع المحافظة على سرية المعلومات الخاصة بهم.

والمؤسسات التي تسعى لبناء علاقات خاصة مع زبائنها عبر جميع الأقنية ستحظى بقدرة لا يستهان بها في توفير الخدمات المناسبة وفي الوقت المناسب، وهذه القدرة هي السبيل الوحيد للمنافسة بنجاح في المستقبل.

النقاط التي ينبغي التركيز عليها لبناء علاقات أفضل

ما هي النقاط التي ينبغي للمؤسسة التركيز والاتفاق عليها كي يتسنى للزبائن الحصول أفضل، ثمة ثلاث نقاط تستوجب عناية خاصة في اعتقادي، وأسمح لي أن أعرض لها الآن.

سهولة الحصول على الخدمة المطلوبة

والمقصود بذلك أن تكون الخدمة في متناول يد الفرد وفي أي وقت كان. وهنا لا نعني تأمين فترات الاتصال لهذا الغرض، فالأمر أصعب من ذلك. فالزبائن اليوم يحتاجون إلى مختلف الأشياء في مختلف الأوقات. إذ تجدهم أحياناً يريدون سرعة الاستجابة وأحياناً أخرى يريدون خدمة متأنية مع بعض الإرشادات حول هذا الموضوع أو ذاك. لذا يجب أن تكون المؤسسات مستعدة للاستجابة إلى طلبات الزبائن بشتى طبائعها وفي حينها.

القيمة

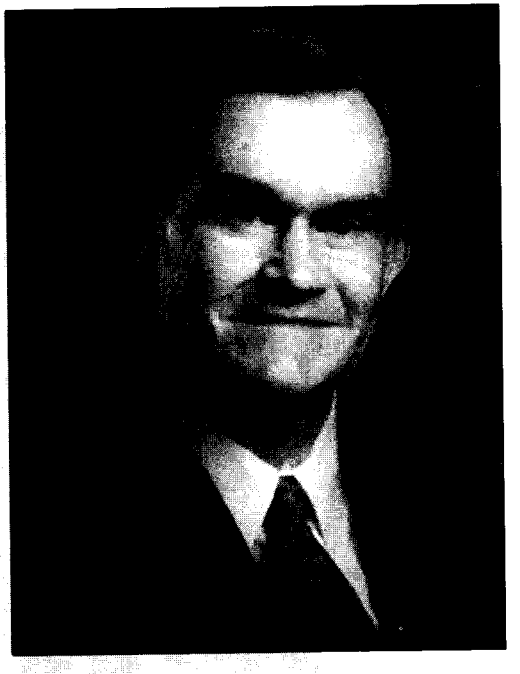
لا بد من قيمة أو فائدة يجنيها الفرد مقابل المبالغ المالية التي يدفعها. أما في حالة الحكومة، فيتمثل هذا في الضرائب التي يدفعها المواطن مقابل الخدمات التي تؤديها الدولة له، وهذا من الأمور التي لا يختلف عليها اثنان. بيد أن التكلفة التي يتحملها الزبون يجب أخذها بعين الاعتبار لا سيما في هذا العصر حيث تسعى الشركات لرفع جودة منتجاتها وخدماتها للزبائن. وهذا دوماً مطلوب، إلا أن عامل السعر ذو أهمية أيضاً بالنسبة للزبون، لذا ينبغي التوفيق بين الجودة والسعر.

العلاقات

وهذا يعني تطبيق تكنولوجيا العلاقات، لا سيما في هذا العصر حيث تستطيع أي مؤسسة أن تأتي بمنتجات وخدمات تماثل ما تأتي به الشركة أو المؤسسة المنافسة. بمعنى أن ما يميز أية مؤسسة تجارية أو صناعية عن غيرها ليس السلعة أو الخدمة التي تقدمها بقدر ما هي التكنولوجيا التي تسخرها لبناء علاقات مع زبائنها تتعدى عملية البيع.

إن عملنا في NCR وبكل جوانبه، يستمد طاقته وحيويته من الحلول التي توفرها تكنولوجيا العلاقات من أجل توثيق علاقاتنا مع الزبائن والحيازة على ثقتهم ووفائهم وهذا الوفاء (بالمفهوم التسويقي) يجعلنا نحسّن أداءنا ويقوّي وضعنا في السوق. وأخيراً أود الإشارة إلى أن هيئات الحكومة الفيدرالية ومؤسساتها ستكون في وضع أفضل لو عمدت إلى تطبيق تكنولوجيا العلاقات في تعاملها مع مواطني الولايات المتحدة.

أرنست دبليو. ديفنبورت Earnest W. Deavenport



يشغل أرنست دبليو. ديفنبورت رئيس مجلس إدارة شركة إيستمان للكيماويات ومديرها التنفيذي منذ العام 1994 التي انبثقت عن شركة إيستمان كوداك. التحق بالشركة في العام 1960 بصفته مهندساً كيماوياً، وأصبح رئيساً للشركة في العام 1989، حائز على بكالوريوس في الهندسة الكيماوية من جامعة ولاية مسيسيبي بالإضافة إلى ماجستير في الإدارة من معهد مساتشوستس للتكنولوجيا (MIT).

EASTMAN

EARNEST W. DEAVENPORT, JR.
Chairman and Chief Executive Officer

Eastman Chemical Company
P.O. Box 511
Kingsport, Tennessee 37662-5075
Phone: (423) 229-4085
Fax: (423) 229-1679

مذكرة

إلى : الرئيس المنتخب للولايات المتحدة

من : ارنست دبليو. ديفنبورت، مدير مجلس الإدارة والمدير التنفيذي لشركة Eastman Chemical Company

الموضوع : الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات.

إن مجرد تقديم التهاني بهذه المناسبة الطيبة، وأعني انتخابك لتبوء أرفع منصب في العالم، يبدو لي غير كاف. وذلك لأن شرف تبوء هذا المنصب ليس بالأمر العادي إذ يحمل في طياته مسؤوليات جسيمة لا سيما في وقتنا هذا.

ثمة لعنة صينية قديمة وهي أن يقول أحدهم للآخر: «أرجو أن تعيش في زمن غير عادي». ثمة إمكانيات لامتناهية بدأت تلوح في الأفق؛ غير أن هذه الإمكانيات ستطرح قضايا ومشكلات جديدة لم تتبلور كلياً بعد. وهذه القضايا والمشكلات

ناجمة عن العصر الرقمي digital age الذي يتنامى باستمرار. والجيل الحالي للتصدي لهذه القضايا ومعالجتها.

إن شركة ايستمان Eastman باعتبارها شركة صناعية قد لا تبدو في عداد الشركات التي تعني بتكنولوجيا المعلومات، ولكننا تعلمنا كيف نستثمر تكنولوجيا المعلومات، ولقد كانت التجربة مؤلمة أحياناً؛ لكنها كانت جانب ذلك مجزية.

لقد مرّ قطاع الصناعات الكيماوية بظروف صعبة في السنوات الأخيرة، أصعب من أية ظروف صادفتها خلال الأربعين سنة التي قضيتها في هذا القطاع. ونتيجة لذلك تدنت مبيعاتنا وتراجع معدل نمونا حتى في الوقت الذي كانت فيه بلادنا تنعم بأطول فترة نمو اقتصادي في تاريخها.

إذا كان بمقدور شركة كيماويات تقليدية أن تستعين بالتكنولوجيا وإمكاناتها، ففي ذلك عبرة للمؤسسات والهيئات الحكومية التي تستطيع أن تفعل الشيء نفسه وتستفيد بنفس القدر من تكنولوجيا المعلومات، لا بل بقدر أكبر.

وقد حاولنا في حينها معالجة هذا الوضع المتردي بتخفيض نفقاتنا على كافة المستويات؛ لكن ذلك لم يؤدي إلى النتائج المرغوبة لأن القضية كانت أوسع في ذلك بكثير، وهذا يقودنا إلى السؤال: كيف تستطيع شركة صناعية تقليدية مثل

شركتنا أن تصمد في عصرنا الحاضر، عصر الاتصالات أو العصر الرقمي digital age كما يسمونه الآن؟ الجواب بسيط ويكمن في التحول من شركة تعني بالصناعات الأساسية إلى شركة تعنى إلى جانب ذلك بتكنولوجيا المعلومات لخدمة أغراضها. إذا كان بمقدور شركة كيماويات تقليدية أن تستعين بالتكنولوجيا وإمكاناتها، ففي ذلك عبرة للمؤسسات والهيئات الحكومية التي تستطيع أن تفعل الشيء نفسه وتستفيد بنفس القدر من تكنولوجيا المعلومات، لا بل بقدر أكبر.

ولكن الحل ليس بهذه البساطة، والواقع أن قطاعنا الصناعي يشهد تحولات جذرية وما زلنا في بداية الطريق. بيد أننا بدأنا ندرك بوضوح أن التكنولوجيا بالمعنى الواسع للكلمة ستكون السمة الرئيسية للقرن الواحد والعشرين.

وبالرغم من أن شركتنا شركة صناعية محضة، إلا أننا وجدنا بأن النجاح في هذا العصر لن يكون حليفنا إذا لم نتعلم كيف نستغل تكنولوجيا المعلومات. ليس فقط لمصلحة الشركة بالمعنى الضيق لكلمة «مصلحة» بل لمصلحة كل من يمت بصلة إلى الشركة وعلى رأسهم: الزبائن والمالكين والموردين وموظفي الشركة.

إن الفوائد التي نجنيها باستغلال تكنولوجيا المعلومات، هي فوائد أساسية ولكنها من الوجهة العملية لم يسبق لها مثيل، فالسرعة التي يتم بها إنجاز الأعمال تكاد تخلب الألباب. ونحن

من جانبنا أدخلنا الأنظمة الكمبيوترية على البنية التحتية بحيث أصبحت خدمة الزبائن المحور الذي تدور حوله هذه الأنظمة. ذلك لأنه يجب أن نكون قادرين على تلبية حاجات زبائننا في الوقت الذي يختارونه وبالشكل الذي يختارونه أيضاً.

وهذا لا يعني مجرد إضافة «دوت. كوم» (.com) إلى اسمنا على الانترنت بل يتعداه إلى استخدام موقعنا على شبكة «ويب» لطلب ما يريدونه بصورة تتيح لهم متابعة طلباتهم وتعقبها، الأمر الذي يؤدي إلى اختصار الوقت والجهد.

كما نقدم أيضاً خدمة إضافية للزبون تتيح له الاتصال مباشرة (عبر الكمبيوتر) بالمستودع على أساس ترتيبات مسبقة من الزبون. وهذا يلغي الروتين المعتاد في طلبات الشراء، ويخفض التكلفة لكل من شركة إلستيمان وزبائنها.

تسخير التكنولوجيا لخدمة مالكي الأسهم

يستطيع كل فرد من المساهمين بضغط زر أن يحصل على شتى المعلومات المتعلقة بالشركة مثل التقارير السنوية، أحدث أنباء الشركة، معلومات تهم المستثمرين، أسعار الأسهم ... الخ كما يستطيع المساهم (أو من ينوب عنه) التصويت عبر الشبكة.

إن الفوائد التي نجنيها باستغلال تكنولوجيا المعلومات، هي فوائد أساسية ولكنها من الوجهة العملية لم يسبق لها مثيل، فالسرعة التي يتم بها

إنجاز الأعمال تكاد تخلب الألباب. يجب أن نكون قادرين على تلبية حاجات زبائننا في الوقت الذي يختارونه وبالشكل الذي يختارونه أيضاً.

ومن الفوائد الأخرى غير المباشرة التي يتمتع بها المساهمون (المالكون) سهولة الحصول على المعلومات المتعلقة بآخر المستجدات التي تطرأ على أنشطة الشركة وأداءها العام. وهذه المعلومات معدة خصيصاً للاستخدام من قبل كبار المدراء كي تساعدهم في اتخاذ القرارات المناسبة. وهذا بالطبع يعود بالفائدة على المساهمين.

تسخير التكنولوجيا في التعامل مع الجهات التجارية الأخرى

من الضروري جداً أن تكون السلع والخدمات التي نحصل عليها من موردّينا بالجودة المطلوبة وأن يتم تسليمها في الوقت المناسب دون أية معوقات إدارية. لقد أتاحت التكنولوجيا لنا تأمين المشتريات عن طريق شبكة الويب. أي أن موظفينا يستطيعون الإطلاع على كتالوجات البائع (المورّد) عبر الشبكة (الشاشة) وإرسال طلبات الشراء إلكترونياً. أما بالنسبة للمحاسبة فالأمر أصبح أبسط من ذي قبل، إذ يجري التسديد بواسطة بطاقات ائتمان مما يخفض الكلفة لكلا الطرفين، واقترح سيدي الرئيس، أن توعز إلى المسؤولين دراسة إمكانية تعامل الوزارات والمديريات مع الموردين على أسس مماثلة.

تسخير التكنولوجيا لخدمة الزبائن وأفراد المجتمع بالإضافة إلى الموظفين

تجدر الإشارة إلى أن زبائننا وجميع من يتعامل معنا يستفيدون هم أيضاً من التكنولوجيا. إذ يستطيع أي فرد أن يراجع موقع شركتنا على الإنترنت ـ www.eastman.com، للحصول على معلومات تعطيه صورة واضحة عن هوية الشركة، إلى جانب معلومات أخرى تتصل بمكافحة التلوث وحماية البيئة، وهذه المعلومات التي يجب أن تكون مبنية على حقائق، باتت ضرورية لكل من يشارك في بحث قضايا التلوث والبيئة.

من المعلوم أن الشركات الكيماوية لا تنعم بسمعة حسنة في مجال الحد من التلوث. وهذه السمعة ترسخت في أذهنة الناس بمبرر وبدون مبرر. لذا نحرص على أن يعرف الجميع حقيقة ما يجري وضرورة الصناعات الكيماوية في الحياة المعاصرة التي تشهد تحسناً متزايداً في مستوى ونوعية المعيشة.

بالإضافة إلى ما تقدم فإن التكنولوجيا تسهم في جعل أصحاب المصانع يراقبون بدقة عمليات الإنتاج والتأكد من التقيد بالمواصفات والأنظمة وما إلى ذلك من التفاصيل التي ترد في نشرات وتقارير الشركة الموجهة إلى الجهات المختصة. وهذا كله بالطبع يصب في مصلحة كل من يتعامل معنا.

ولعل موظفي الشركة هم أكثر المستفيدين من الاستعانة بـ التكنولوجيا. إذ أن إيستمان (eastman) تبحث باستمرار عن

وسائل تجعلها تتصدى بقوة للأطراف المنافسة في الأسواق العالمية. وأحد جوانب هذه الاستراتيجية يعني تقليص نفقات العمل وغيرها من النفقات. وبالتالي ترتب علينا مواجهة التحدي الذي يتلخص في تحقيق مردود أكبر بكلفة أقل. وقد نجحنا في تسخير التكنولوجيا لتحقيق هذا الغرض.

وقد أنشأنا مع بداية عام 1996 شبكة داخلية تربط دوائر الشركة ببعضها البعض (Intranet) لتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات والوثائق بين موظفي الشركة، بحيث أصبح كل واحد قادر على خدمة نفسه .Self service

لقد أتاحت الشبكة الداخلية ربط 16 ألف موظف أو يزيد. ومن الفوائد الأخرى من هذا المجال، تدريب الموظفين وتوجيههم عبر الشبكة On-line training، دون الحاجة إلى ترتيبات مسبقة لاجتماعات هنا وهناك. بعبارة أخرى أصبح من الممكن الآن إدارة الأعمال على مدار 24 ساعة يومياً في جميع أيام الأسبوع. إذ أن المعلومات متاحة للحصول عليها في أي وقت ومن أية بقعة.

ومع ارتفاع انتاجية الشركة، عمدنا إلى منح الموظفين حرية أوسع في اختيار خطة التعويضات التي تناسبهم من ضمن عدة خيارات تطرحها الشركة. وهنا أيضاً يستطيع الموظف الحصول على معلومات بهذا الشأن في أي وقت شاء. وبالإضافة إلى ذلك يستطيع العاملون في الشركة أن يتابعوا معاملاتهم

الشخصية عبر الشبكة سواء كانت هذه المعاملات عبارة عن مشتريات أو ابرام صفقات عبر الانترنت أو التحقق من رصيدهم.

إننا الآن نفكر باستخدام الانترنت كوسيلة للتواصل مع موظفينا القدامى الذين تقاعدوا، كما اتفقنا مع شركة ارسال (كبل) محلية لتأمين قناة خاصة لإذاعة أخبار إيستمان. ومدة النشرة عشر دقائق تذاع كل ساعتين. وبهذا استطعنا الاستغناء عن جريدة الشركة التي كانت تصدر شهرياً، الأمر الذي وفر جهداً ومالاً.

خلاصة القول هو أن الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات المعلومات مكّنتنا من:

1 - تخفيض عدد الأيدي العاملة.

2 - إدارة أفضل للمشتريات من المواد الأولية.

3 - تخفيض النفقات العامة.

4 - الحد من الوقت الذي تهدره المؤسسة في تعاملها مع الزبائن.

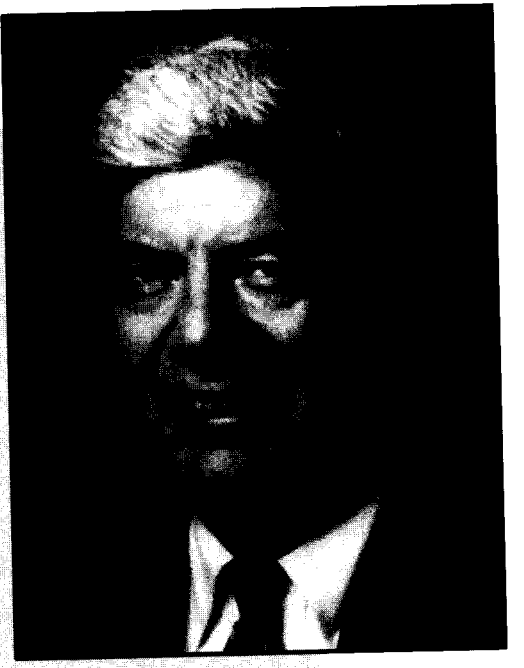
وأخيراً توفير مناخ عمل أفضل من ذي قبل.

إني أعتقد اعتقاداً راسخاً بأن تكنولوجيا المعلومات تهيئ سبل النجاح لأية مؤسسة بالإضافة إلى كونها في كثير من

الحالات حجر الأساس الذي تقوم عليه قدرة الشركة على الصمود في قطاع الصناعة.

ولا شك في أن نجاح الإدارات الحكومية في المستقبل يقوم على ذات الأسس. إننا بالفعل نعيش في زمن غير عادي، ولكن ذلك لا يمثل لعنة بل بركة تحمل في طياتها إمكانيات لا حد لها للتقدم والإزدهار واستثمار هذه الامكانيات من الأمور التي تتقنها بلادنا. وأخيراً أمل - سيدي الرئيس - أن تستغل هذه الامكانيات لمصلحتك ولخير بلادنا.

جيمس ج. فوريسيه James J. Forese



يشغل جيمس ج. فوريسيه منصب رئيس مجلس إدارة شركة أيكون IKON ومديرها الإداري. وهي من الشركات الرائدة في مجال إيجاد حلول لاستثمار التكنولوجيا في التواصل بين المؤسسات التجارية. التحق السيد فورسيه بشركة IKON في عام 1996، بعد أن قضى 36 سنة مع شركة أي.بي.إم (IBM)، واحتل مناصب تنفيذية عديدة. حائز على بكالوريوس في الهندسة الكهربائية من معهد/بدليتكنِك رينسلير بالإضافة إلى ماجستير في إدارة الأعمال من معهد مساتشوستس للتكنولوجيا (MIT).

IKON
Office Solutions

James J. Forese
Chairman and
Chief Executive Officer

70 Valley Stream Parkway
Malvern, PA 19355
Telephone 610 408 7269
Fax 610 725 8279

مذكرة

إلى : الرئيس المنتخب للولايات المتحدة

من : جيمس. ج. فوريسيه، الرئيس والمدير التنفيذي لشركة أيكون ـ Ikon Office Solutions

الموضوع : خطة من خمس خطوات لتحسين المؤسسات.

التحدي

تناول آخر تقرير سنوي لمجلس المستشارين الاقتصاديين الذي يعينه الرئيس، الظاهرة التالية التي تبعث على الحيرة: لماذا يتأخر المردود الاقتصادي تأخراً ملحوظاً بعد إدخال تقنيات متقدمة؟ وقد تعرض لهذه الظاهرة أستاذ الاقتصاد البارز بول كروغمان من معهد مساتشوستس للتكنولوجيا . (MIT) وكان كروغمان قد اطلع على التقرير المذكور ووجده محيراً من حيث تحليله للظاهرة التي أشرنا إليها. وقد كتب كروغمان مقالة في صحيفة نيويورك تايمز حول هذه المسألة، ومما قاله: «من

المعلوم أن أجهزة الفاكس وألعاب الفيديو وكذلك الكمبيوتر الشخصي، كلها تعود إلى السبعينات ومطلع الثمانينات... ولكن الآداء الاقتصادي بقي على حاله حتى عام 1996... وفجأة بدأت هذه التكنولوجيات تؤتي ثمارها. والسؤال هو: ما الذي سبب هذا التأخر؟

وقد وجد كروغمان أن السبب يكمن في المقاومة الطبيعية لكل تحول جديد، ويلفت النظر إلى أن الطاقة الكهربائية لم تؤتي مردوداً اقتصادياً جيداً إلى بعد الحرب العالمية الأولى، علماً بأن المصباح الكهربائي يعود اختراعه إلى عام 1879. ويعلق كروغمان على ذلك بقوله: «كانت المشكلة حينها تكمن في أن مجرد استبدال المحرك البخاري بالمحرك الكهربائي لم يقدم أو يؤخر كثيراً. إذ كانت المصانع التقليدية عبارة عن حياتٍ من عدة طوابق، وهذا التصميم يناسب الحركات البخارية، حيث تُنقل الطاقة بواسطة سيور وأعمدة إدارة متصلة بمحرك بخاري ثابت في قبو المبنى. وعندما أدرك أصحاب المصانع مزايا المصنع الذي يحتل مساحة واسعة من الأرض تتوزع فيها الآلات وتُدار كل آلة بواسطة موتور خاص بها وما يوفره ذلك من السهولة في تحرك الأفراد ونقل المواد عبر المصنع ـ انتقلوا إلى استخدام الطاقة الكهربائية. بيد أن هذا الانتقال استغرق عشرات السنين. وهذا يفسر الظاهرة التي عرض لها التقرير. إن مجرد وضع جهاز كمبيوتر على كل مكتب لا يؤثر كثيراً على سير العمل إذا لم يواكب ذلك تغيير نظام العمل الداخلي برمته

بحيث تستطيع المؤسسة استغلال تكنولوجيات العصر استغلالاً جيداً.

إننا لا ننكر الزيادة في المردود الاقتصادي الذي ولّدتها التكنولوجيا لكن هذه الزياد لا ترقى إلى المستوى الذي يمكن تحقيقه باستثمار التكنولوجيات المتوفرة حالياً. إذ ما زال العديد من المؤسسات في القطاعين العام الخاص يعتمد في إدارة عمله على وسائل قديمة أكل الدهر عليها وشرب.

إيجاد الحلول

هنالك أربع عشرة وزارة وأكثر من مئة دائرة ولجنة تابعة للحكومة الفدرالية، وأقترح أن تقوم هذه الأطراف باستثمار أكبر لتكنولوجيات الإدارة Office Technologies لرفع انتاجيتها. ويحضرني في هذا المجال شعار آي. بي. إم I.B.M الشهير: «فكروا مرة أخرى» .Think again ومن هذا المنطلق أود أن أطرح عليكم خطة مكونة من خمس خطوات لتحسين نظام العمل الإداري المعمول به في القطاع العام والقطاع الخاص أيضاً. لنبدأ بتفحص الفرضيات التي تحكم الطرق الحالية المتبعة في إدارة العمليات. نشير أولاً إلى أن استخدام أحدث الأنظمة الكمبيوترية لا يجدي كثيراً إذ كان الهدف منه مجرد أتمتة العمليات المعهودة.

وكما يقول دكتور مايكل هامر في كتابه Reengineering

the Corporation «إن الغلطة الأساسية التي ترتكبها معظم الشركات تكمن في أنهم ينظرون إلى الكتنولوجيا في إطار العمليات والإجراءات التي اعتادوا عليها». لذا يطرحون السؤال التالي: «كيف نستطيع استخدام التكنولوجيا لتحسين وتنسيق سير العمليات التي نقوم بها الآن»؟ في حين أن السؤال يجب ان يكون: «كيف نستطيع استخدام التكنولوجيا لإنجاز أعمال لا نقوم بها الآن ومن الأولى أن لا نهملها؟».

إن مجرد وضع جهاز كمبيوتر على كل مكتب لا يؤثر كثيراً على سير العمل إذا لم يواكب ذلك تغيير نظام العمل الداخلي برمته بحيث تستطيع المؤسسة استغلال تكنولوجيات العصر استغلالاً جيداً.

هذا يقودنا إلى مراجعة عامة لطرق عملنا وتسلسل العمليات وتحديد تلك العمليات التي تحتاج إلى إعادة نظر وربما تعديلها أو إلغائها، لا بد من التشديد على عبارة «مراجعة عامة» في هذا السياق. إذ ليس من المجدي من حيث التكلفة تحديث النظم تدريجياً بإضافة عنصر جديد هنا أو هناك.

ونحن لا ننكر فائدة تحديث النظم الحالية والاستثمار في شراء أجهزة وبرمجيات جديدة، لكنه ليس من الحكمة أن نركز جل اهتمامنا على هذا الجانب دون السعب إلى وضع أسس نظام عمل متكامل يلبي احتياجات الشركة في التواصل مع

زبائنها وشركائها. وحتى عندما تكون كلفة معدات ونظم جديدة لها ما يبررها، يجب أن يكون القرار في هذه الحالة مبنياً على دراسة متأنية للاحتياجات الخاصة للموظف أو المستثمر (user) الذي يستخدم هذه النظم. كما يجب إشراك مستخدمي هذه الانظمة في جميع مراحل تصميم النظام (System design) المزمع تشغيله.

هذا يقودنا إلى مراجعة عامة لطرق عملنا وتسلسل العمليات وتحديد تلك العمليات التي تحتاج إلى إعادة نظر وربما تعديلها أو إلغائها، لا بد من التشديد على عبارة «مراجعة عامة» في هذا السياق. إذ ليس من المجدي من حيث التكلفة تحديث النظم تدريجياً بإضافة عنصر جديد هنا أو هناك.

وبطبيعة الحال، لا تخلو إجراء مراجعة عامة وشاملة من بعض المخاطر التي يجب التنبه لها. إذ أن دراسة وتقييم الهيكل التنظيمي من الرأس إلى القاعدة ومن كافة وجوهه يمكن أن تكون علية لا يستهان بها من حيث تكلفتها. ناهيك عن أن الجهد المبذول يمكن أن يؤدي إلى متاهة يصعب الخروج منها وتؤدي في نهاية المطاف إلى ما يوصف بعبارة «التحليل المشلول» analysis paralysis. وهذا أحد المخاطر التي ينبغي التنبه إليها.

ونحن في شركة IKON ساعدنا ونساعد العديد من عملائنا على تدارك هذه المخاطر باتباع خطة تقوم على اتخاذ خمس خطوات. وهي عبارة عن منهجية عامة لتحسين أداء المؤسسات إلى جانب كونها معنية قبل الإقدام على تحديث النظم الحالية Systems upgrades أقترح على رؤساء الدوائر (الوكالات الحكومية) أن يأخذوا تطبيق هذا النهج بعين الاعتبار عندما يدرسون أوضاع مؤسساتهم ويتخذون الإجراءات العملية اللازمة للنهوض بمؤسساتهم.

الخطوة الأولى: تقصي الحقائق

تتألف هذه الخطوة من تحليل احتياجات المؤسسة من خلال استبيانات ومقابلات بالإضافة إلى دراسة ما هو متوفر لدى الشركة من قدرات تكنولوجية ومرافق أخرى.

يجب أن يتم تقصي الحقائق بصورة عملية. لنأخذ مثلاً المهندسين الذين يصممون شبكة جديدة للمؤسسة. من الأهمة بمكان أن يعرف هؤلاء الاحتياجات الفعلية للمؤسسة وما هو بالضبط المطلوب على أرض الواقع، مثلهم في ذلك مثل المهندس المعماري الذي يتعين عليه زيارة الموقع الذي سيقوم عليه البناء المزمع إنشائه. إذ لا بد من دراسة طوبوغرافية الأرض وقوة الرياح وحركة السير المجاورة، إلى جانب عوامل بيئية أخرى.

عندما يقوم خبراء محترفون بتقصي الحقائق ودراسة الوضع

الراهن، سيؤدي ذلك بطبيعة الحال إلى الكشف عن معلومات ذات أهمية بالغة. وكذلك الأمر بالنسبة لتصميم مبنى؛ إذ يقوم المهندس المعماري عند زيارته الأولى للموقع بمسح سريع بعينه الخبيرة لتحديد الجوانب الجيولوجية التي ينبغي الاحتياط لها، دون أن يحتاج لتفحص كل صخرة في موقع البناء.

إن سهولة تركيب نظام جديد ووضعه موضع التنفيذ تتناسب طرداً مع العناية التي تم بها تطبيق المراحل السابقة. وإذا اقترحنا بأن النظام قد صمم تصميماً جيداً وأن التجهيزات hardware والبرمجيات software قد جرى اختبارها بدقة، عندئذ ينبغي التاكد من أن كافة الأجزاء قد تم ربطها ببعضها البعض على نحو منطقي.

إن مرحلة استقصاء الحقائق يجب أن توفق بين نظرتين: نظرة مصمم النظام من جهة ونظرة مستخدم النظام من جهة أخرى. بمعنى أنه يجب أن يكون هنالك اتفاق تام بين مهندسي النظم system engineers ومستثمري النظم end - users حول أهداف وقدرات النظام الجديد. كما يجب على المهندسين والمستثمرين أن يتحرروا من قيود النظام المزمع استبداله وأن يدرسوا إمكانية وضع حلول جديدة بمعزل عن هذه القيود.

الخطوة الثانية: التصميم design

تشمل هذه المرحلة وضع خطة أولية للنظام المزمع إنشائه. ويشارك في ذلك فنيون من مختلف الاختصاصات. وأفضل الأنظمة هي تلك التي تتألف من وحدات متكاملة modules، يمكن استبدالها أو تحديثها دون المساس بالوحدات الأخرى على أن تكون متوافقة compatible مع هذه الوحدات. ذلك لأنه إذ ثبت أن بعض أجزاء النظام (بعد تركيبه) غير متوافقة مع بعضها البعض بسبب هفوة أو خطأ فني فسيؤدي ذلك إلى ضرورة إجراء تعديلات على بعض الأجزاء. وقد يكلف ذلك غالياً.

الخطوة الثالثة: اختبار النظام

قد يتطلب الأمر في هذه المرحلة أي مرحلة الاختبار، إنشاء نموذج للنظام المزمع تركيبه بحيث يحاكي النظام المطلوب بصورة واقعية، وهذا يقتضي اختبار النظام في بيئة مخبرية أُعدت لهذا الغرض وبالتعاون مع الإفراد الذين سيستخدمون النظام فعلياً بعد أن يتم تركيبه.

الخطوة الرابعة: التنفيذ

إن سهولة تركيب نظام جديد ووضعه موضع التنفيذ تتناسب طرداً مع العناية التي تم بها تطبيق المراحل السابقة. وإذا اقترحنا بأن النظام قد صمم تصميماً جيداً وأن التجهيزات

hardware والبرمجيات software قد جرى اختبارها بدقة، عندئذ ينبغي التأكد من أن كافة الأجزاء قد تم ربطها ببعضها البعض على نحو منطقي. وهنا ينبغي التنبه إلى أن عدم توفر قطع في موقع العمل يمكن أن يؤخر تركيب قطع أخرى، ويؤدي بدوره إلى هدر المال والوقت.

الخطوة الخامسة: الدعم الفني

لا تنتهي مهمة مصممو النظام بعد تركيب النظام الجديد وتشغيله، بل عليهم أن يبقوا على أهبة الاستعداد لتقديم العون الفوري على المستوى التكنولوجي وكذلك على المستوى الإداري أو بعبارة أخرى: كيف يلبي النظام احتياجات المؤسسة خلال تأدية عملها اليومي.

أخيراً لا بد من الإشارة إلى أن مهندسي النظم يجب أن يكونوا في منتهى الصراحة مع الزبون (مستخدم النظام)، بمعنى أن الأمور لا تسير ولا يمكن أن تسير دوماً على النحو المرغوب. إن كل نظام جديد يمر بفترة تجريبية، يجري خلالها إجراء تعديل طفيف على بعض الأشياء. وغالباً ما يتذمر الزبون في هذه الفترة «العصيبة»، لذا على مهندسي النظم أن ينبهوا مستخدمي النظام إلى احتمال حصول بعض المتاعب في بادئ الأمر، وإشعارهم في الوقت نفسه بأن الشركة مستعدة لتقديم العون لحل أية مشكلة تعترضهم.

من الواضح أن إدارة مشاريع كبيرة ومعقدة كالتي تنفذها الحكومة الفدرالية وتطبيق التكنولوجيا لزيادة المردود، من الموضوعات التي تحتاج إلى بحث مطوّل لا يمكن الخوض فيه في إطار هذه المذكرة. إلا أنني آمل أن تشكّل النقاط التي أشرت إليها مدخلاً مفيداً لحكومتك عندما تشرع بمراجعة وتقييم الروتين الإداري المتبع في مختلف أجهزة الدولة ولجانها.

وكما تعلم - سيدي الرئيس - إن الظروف مؤاتية الآن لتطوير العمل الإداري أكثر من أي وقت مضى. فالتقدم الذي حصل في تكنولوجيا الشبكات والاتصالات وانتشار الانترنت، جعل من الممكن دمج وتنسيق العديد من العمليات وبث المعلومات Data بسرعة فائقة.

بيد أن تسخير التكنولوجيا الجديدة يقتضي تخطيطاً متأنياً ودقة أكبر مما كان معمولاً به في السابق، أي قبل عصر الالكترونيات الرقمية Digital Electronics إذ أصبحت المؤسسات الآن تُعنى بقضايا جديدة مثل اختيار أفضل تصميم للشبكة المحلية LAN أو الشبكة الموسعة WAN، بالإضافة إلى أمور فنية أخرى.

وأخيراً لا بد من القول بأن اركان حكومتك سيواجهون تحدياً يتمثل في العمل جنباً إلى جنب مع سائر الموظفين لتسخير القدرة الهائلة للنظم والتكنولوجيات المتوفرة حالياً، وبالشكل الذي يُلائم طبيعة العمل ويهيئ الموظفين في فترة

قصيرة للتعامل مع النظم الجديدة. وإني على ثقة بأن نجاحك في مواجهة هذا التحدي سيجعل حكومتك تتبوأ مكانها في كتب التاريخ باعتبارها استطاعت سد الثغرة بين الإنتاجية والتكنولوجيا.

ريتشارد جونسون Richard Johnson

يشغل ريتشارد جونسون منصب رئيس مجلس إدارة والمدير التنفيذي لشركة .Hot Jobs Com التي أسسها في العام 1996، والتي تعتبر أول شركة من نوعها في مجال التوظيف والبحث عن وظائف شاغرة عبر الإنترنت. شارك في تأسيس شركة .Otec, Inc في عام 1988 وهي من أكبر مؤسسات البحث والتقصي التقني (Technical Search) في مدينة نيويورك. كما أنشأ في عام 1995 مؤسسة للأبحاث والتطوير تحت اسم New Media Labs. حائز على بكالوريوس من جامعة بكتل.

مذكرة

إلى : الرئيس المنتخب للولايات المتحدة.

من : ريتشارد جونسون، المؤسسة والرئيس والمدير التنفيذي لشركة Hot Jobs.com

الموضوع : التكنولوجيا والإقتصاد الجديد.

يشرفني أن تتاح لي الفرصة لأعرض عليكم بعض الأشياء التي تعلمتها في عالم الإنترنت أو عالم الـ «دوت كوم»، هذا العالم الذي تتطور ويسير بخطى سريعة. سأبدي بعض الملاحظات التي أُقَدِّرُ أن تكون ذات فائدة لكم ولأركان حكومتكم.

يُعرّف أغلب المؤرخين التحولات الاجتماعية بأنها التغيُّر الذي يحصل عندما تجتمع عدة عوامل في آن واحد. إننا الآن عند نقطة الإلتقاء هذه. لقد أحدثت «ثورة المعلومات» إنقلاباً بعيد الأثر في مجتمعنا، لم يشهد العالم مثيله منذ الثورة الصناعية. لا شك بأن بعض الاختراعات قد لعبت في الماضي

دوراً بالغ الأهمية في تقدم البشرية على الصعيدين الاجتماعي والتكنولوجي. ومن هذه الاختراعات: آلة الطباعة والتلغراف والتلفون والراديو والتلفزيون. بيد أن الإنترنت تبشر ببداية عصر جديد. ولا ريب عندي بأن الإنترنت ستغير بنية المجتمع ليس في بلادنا فحسب بل في العالم، وعلى نحو لا يدركه إلا قلة قليلة من الناس.

والإنترنت تمثل النقطة التي تلتقي عندها ثلاثة عناصر: وسائط الاعلام والاتصالات الشخصية وتكنولوجيا الكمبيوتر. إن توفر الاتصالات بين مختلف الأطراف حدث لم يسبق له مثيل في التاريخ. لقد خلقت الإنترنت مجتمعاً يستطيع أفراده المعرفة ما يجري في العالم من أحداث بعد دقائق من حصول الحدث. كما يستطيع الأفراد في مختلف أصقاع العالم أن يتصلوا ببعهم البعض ويتبادلوا الآراء والأفكار. ناهيك عن مصادر المعلومات المتنوعة التي يستطيع الأفراد والمؤسسات الإطلاع عليها والاستفادة منها إذا وثقوا بها. أضف إلى ذلك أن بعض الجمعيات أو الحركات الاجتماعية تستطيع خلال دقائق أن تعبيء طاقة الانترنت لخدمة قضايا إجتماعية معينة. لقد بات واضحاً للعيان الأثر البالغ لـ الإنترنت على سوق العمل الأميريكي. وأستطيع القول نه خلال بنائي شركة Hot Jobs.com اكتسبت خبرة جراء احتكاكي المباشر بهذا السوق. اسمح لي - سيدي الرئيسي - بأن اطلعك على بعض ما رأيته وتعلمته.

أبدأ بالقول بأن الإنترنت قد أخلّت بميزان القوى بين

الموظف ورب العمل لمصلحة الموظف (أو الذي يبحث عن عمل)، وهذا يحصل لأول مرة في التاريخ. بالإضافة إلى ذلك فقد حولت الإنترنت اقتصادنا من اقتصاد يعتمد على قطاع الصناعة إلى اقتصاد يعتمد على قطاع الخدمات. ولدينا اليوم قوى عاملة أكثر إنتاجاً ومعرفة على الصعيد التكنولوجي من أي وقت مضى. لقد خلقت الإنترنت بيئة عمل أصبح فيه الفرد الذي يمتلك المعرفة بمثابة رأس المال الفكري لأي مشروع.

ولكن الإنترنت أدت أيضاً إلى أصناف عنصر الوفاء والإنتماء عند العامل أو الموظف. ويعتقد الكثيرون بأن تلك النتيجة لا مفر منها. والحق يقال أن الشركات زادت الطين بله عندما سرحت آلاف العمال خلال فترة تراجع النحو الاقتصادي في أواخر الثمانينات والتسعينات. أما اليوم فإقتصادنا معافى ونتمتع بأدنى نسبة بطالة منذ ثلاثين عاماً. وهذا له دلالته إذ تذكرنا بأن عام 2003 سيكون عام التقاعد لأولئك الذين ولدوا إثر إنتهاء الحرب العالمية الثانية. وتبعاً لوزارة العمل بأن عدد الأفراد الذين سيدخلون سوق العمل سيكون أقل من الذين سيخرجون منه (أي سيتقاعدون). وباختصار إننا نواجه تناقصاً في عدد القوى العاملة.

لننظر الآن إلى الدور الذي تلعبه الإنترنت في هذا السياق. هنالك الكثير من المواقع على الإنترنت التي تختص بالاعلان عن الوظائف الشاغرة وتوفير آلاف وربما ملايين فرص عمل بحيث يستطيع من يبحث عن عمل تقديم طلبه عن طريق

الإنترنت بسهولة ويسر لم يسبق لها مثيل. لقد منحت الإنترنت الناس القدرة على استثمار سوق العمل بمجرد أن يضغطوا على الزر المناسب.

لقد بات واضحاً للعيان الأثر البالغ لـ الإنترنت على سوق العمل الأميريكي. أبدأ بالقول بأن الإنترنت قد أخلّت بميزان القوى بين الموظف ورب العمل لمصلحة الموظف (أو الذي يبحث عن عمل)، وهذا يحصل لأول مرة في التاريخ.

في بداية عهد الإنترنت كان الكثيرون يظنون أنها ليست سوى «صرعة». والواقع أن الإنترنت تتلاعب بمشاعرنا وردود فعلنا بمعنى أنه لها أثر ثقافي. إني مثلاً على يقين بأن الأجيال القادمة ستستغرب الحماس غير المعقول الذي ابداه سوق الأسهم (البورصة) إثر ظهور بضعة شركات تزاول أعمالها عبر الإنترنت. ثمة قضايا اجتماعية (مثل الجدل الدائر حول الاحتباس الحراري global warming) لسنا مهيئين بعد لمعالجة تداعياتها على المدى البعيد. فقضية الاحتباس الحراري أصبحت مثار جدل بين عدة أطراف تمثل مختلف المصالح. ولن تستطع سوى الأجيال القادمة أن تبين الطرف المصيب.

إني أعتقد اعتقاداً راسخاً بضرورة إهتمام كل منا بالقضايا الاجتماعية التي تحيط بنا. لقد ضحى الكثيرون بحياتهم كي نحصل نحن على حق التصويت وتنعم بحرية الرأي. لذلك ارى

أن اكتسابنا لهذه الحقوق يعني أيضاً ممارستنا لهذه الحقوق. وبالرغم من ذلك نجد أن كثيراً من الناس يلتزمون الصمت حيال القضايا الراهنة التي ينبغي التصدي لها. وأنا شخصياً استغرب ذلك.

سيدي الرئيس، إني أدرك، وأقولها بتواضع، بأن كل ما قلته لك قد لا يكون خافياً عليك. ولكنك بصفتك رئيساً للبلاد سيترتب عليك معالجة العديد من قضايا الساعة، وهذه بحد ذاتها مسؤولية كبرى. كما إني واثق تمام الثقة بأن الإنترنت ستكون أهم هذه القضايا وأبلغها أثراً على الصعيد الاجتماعي.

على رجال السلطة أن يعوا الدور القوي الذي ستلعبه الشبكة في المجتمع. إن الإنترنت يمكن أن تستخدم في تطبيق أنظمة فعّالة تتعلق بالعناية الصحية، إلى جانب توفير المعلومات وتسهيل الاتصالات لكافة أفراد الشعب دون استثناء. يجب أن نسعى لأن تكون الإنترنت وامكانياتها في متناول الجميع بما فيه أطفالنا. وعلى الحكومة أن تضطلع بمسؤولية نشر الإنترنت في مدارسنا ومعاهدنا بحيث يستطيع أطفالنا وتلامذتنا الاستفادة من الشبكة في وقت مبكر. كما أن مساهمة السلطة أو السلطات في هذا الأمر ليس من قبل تحمل جزءاً من النفقات. إنه استثمار جيد في مستقبل أولادنا وبالتالي مستقبل الولايات المتحدة.

من الواضح بأن قضية الإنترنت ليست سوى واحدة من القضايا التي ستواجهها، ولكن الاستفادة من قدرة الإنترنت

وتسخيرها لخدمتنا من الأهمية بمكان بحيث لا يجوز إهمالها. لقد بدأت الإنترنت تؤثر على حياتنا ويجب أن ندرك أن مجتمعنا يعيش فترة تغير مستمر. وقد تمر فترة طويلة قبل ان نرى عواقب هذا التغير، تماماً كما هو الحال بالنسبة لظاهرة الاحتباس الحراري.

اعتقد ـ سيدي الرئيس ـ بأننا قادرون على تحقيق نتائج أفضل مما حققناه انطلاقاً من فهمنا واستيعابنا للعوامل المؤثرة. إن الإرث الذي ستخلفه سيدي الرئيس سيتقرر في ضوء الاجراءات التي ستواجه بها الأوضاع الحالية والمتغيرات التي ولّدتها الإنترنت. وسيثبت التاريخ أن الإنترنت كانت أهم حدث واجهته خلال فترة رياستك، فضلاً عن كونها أهم حدث في هذا القرن.

ملحـق

ARAMARK

- شركة دولية رائدة تعمل في المجالات التالية:

ـ إعـداد وإدارة بـرامـج الـخـدمـات، الأطـعـمـة والـخـدمـات المساندة.

ـ توريد الأزياء المهنية الموحدة .Uniforms

ـ برامج العناية بالأطفال وبرامج تعليمية خاصة بالأطفال في سنهم المبكر.

- تتخذ الشركة من مدينة فيلادلفيا مقراً لمركزها الرئيسي، ويبلغ حجمها /7/ بلايين دولار.
- يعمل لديها 150 ألف موظف، يقدمون خدماتهم يومياً لـ 15 مليون شخصياً في 500 ألف موقع منتشرة في 15 بلد.
- في تقريرها السنوي لعام /2000م اختارت مجلة Fortune الشركة ضمن قائمة المائة شركة الأكثر جدارة بالإعجاب. وحلت في المركز الثالث بين كافة الشركات الخاصة المدرجة في هذا التقرير.
- في السنوات العشر السابقة، ونتيجة للأداء المالي القوي للشركة، حلت ARAMARK خامسة من حيث حصة السهم

shat equity، وفي المركز الثاني والأربعين من حيث تزايد الأرباح للسهم الواحد. وذلك بين خمسمائة شركة صنفتها المجلة.

- يعتبر رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي للشركة؛ جوزيف نويبارو، واحداً من خمسة مدراء تنفيذيين على مستوى الولايات المتحدة كلها، وذلك على امتداد السنوات الخمسة عشرة الماضية، لما حققه من عائدات بلغت وسطياً 30٪ 30٪ avarge rate of.

- للمزيد من المعلومات، يمكنكم زيارة موقع الشركة على الانترنيت: <www.aramark.com>

BD (Becton, Dichinson and Company)

- شركة تقنيات طبية تصنع وتبيع مجموعة واسعة من المستلزمات، الأجهزة، والأنظمة التي يستخدمها أخصائيي العناية الصحية، مؤسسات البحث الطبي، الشركات الصناعية، إضافة إلى عامة الناس.

- للشركة تاريخ عريق يعود لمائة سنة يشهد لها بكفاءتها وجودة منتجاتها إضافة إلى وفائها بالتزاماتها تجاه زبائنها وعملائها المنتشرين حول العالم.

- تلتزم الشركة بتوفير حلول مبتكرة وخلاقة لتواكب متطلبات المستقبل.

- قدمت الشركة خدماتها خلال ما يزيد عن قرن من الزمن للعاملين في حقل الرعاية الصحية، الباحثين، المرضى، الزبائن، والشركات في كافة أنحاء العالم.
- لمواجهة متطلبات عصر المعلوماتية، تقوم الشركة الآن ببناء مواقع على شبكات الانترنيت لكافة مراكزها الرئيسية.
- للمزيد من المعلومات، يمكنكم زيارة موقع الشركة على الانترنيت: <www.bd.com>

Conoco, Inc.

- شركة طاقة دولية متحدة، يقع مركزها الرئيسي في مدينة هيوستون بولاية تكساس، يعمل لديها، 16700 موظفاً منتشرين حول العالم.
- تمارس الشركة نشاطاتها في أربعين بلداً. بلغت عائداتها 27 مليار دولار عام 1999. وقد احتفلت بعيد ميلادها الـ 125 في عام 2000.
- تشمل نشاطات الشركة على: التنقيب عن النفط، إنتاجه، تكريره، تسويقه، ونقله.
- في عام 1999، حازت الشركة على تقديرين بارزين، جاء الأول من مؤسسة Shroder and Company، إذا وضعتها المؤسسة على رأس قائمة مؤلفة من شركات النفط الأربع عشرة الأكبر في العالم، وذلك في مجال التنقيب والإنتاج

خلال السنوات الخمس المنصرمة. أما التقدير الثاني فقد جاء من مؤسسة Wood Mac Kenzie التي أعطت شركة Conoco صدارة قائمة مؤلفة من أكبر شركات تكرير النفط العالمية، والبالغ عددها /19/. وقد استندت المؤسسة في تقييمها على صافي معدل الدخل بالبرميل الواحد.

- للمزيد من المعلومات، يمكنكم زيارة موقع الشركة على الانترنيت: <www.conoco.com>

Earth Link

- تعتبر هذه الشركة ثاني أكبر شركات تزويد خدمات الانترنت في العالم.
- المركز الرئيسي للشركة يقع في مدينة أطلنطا بولاية جورجيا، ويرتبط به سبعة فروع موزعة في أرجاء الولايات المتحدة الأمريكية.
- يعمل لديها ما يزيد على 5500 موظفاً وتبلغ عائداتها السنوية حوالي /650/ مليون دولار.
- تركز الشركة على تأمين إمكانية الاتصال، المعلومات، وتقديم المساعدات والخدمات لزبائنها، وذلك لتشجيعهم على الاهتمام بالانترنت، وجعلهم يحصلون على خبرة مرضية لدى استخدامهم لها.
- في شهر آذار (مارس) من عام 2000، كشفت الشركة النقاب

عن خدمة جديدة هي تأمين مواقع يتم تقاضي أجر من الراغبين بزيارتها.

- تركز الشركة على مساعدة المؤسسات الصغيرة للدخول إلى عالم فرص المبيعات الواسعة، التسويق، والاتصالات المتوفرة على الانترنيت.
- للمزيد من المعلومات، يمكنكم زيارة موقع الشركة على الانترنيت: <www.earthlink.com>

Eastman Chemical Company

- شركة صناعات كيماوية دولية رائدة، تقوم بتصنيع ما يزيد عن 400 منتج من المواد الكيماوية، الخيوط، والبلاستيك، وهي أكبر الشركات في العالم لإنتاج البوليستر البلاستيكي الذي يستعمل في التغليف. كما أنها إحدى الشركات الرائدة في إنتاج مواد الطلاء الخام، المواد الكيميائية الخاصة، والمنتجات البلاستيكية. إضافة إلى ذلك، فهي منتج رئيسي لألياف السيليلوز الاستيلي، والمنتجات الكيماوية الأساسية.
- تعتبر الشركة واحدة من أكبر عشر شركات في العالم لإنتاج المنتجات الكيماوية الدقيقة المصنعة حسب الطلب واللازمة للاستخدامات الصيدلانية الزراعية وغيرها.
- مركز الشركة الرئيسي يقع في مدينة كينغسبورت بولاية تينيسي، ويعمل لديها 15000 موظف في أكثر من ثلاثين بداً في العالم.

- بلغت مبيعات الشركة عام 1999، 6,4 مليار دولار.
- لمزيد من المعلومات، يمكنكم زيارة موقع الشركة على الانترنيت: <ww.eastman.com>

Ed Venture Holdings

- يدير هذه الشركة رئيسها ومديرها التنفيذي دافني كيس، بينما تعود ملكية غالبيتها لإيستر داينس.
- تنشر الشركة جريدة شهرية اسمها Release 1.0 التي تغطي موضوعاتها الانترنيت، برامج المعلوماتية، التجارة الالكترونية messaging, on line services, convergence, "e-com>merce", Data networking، الاتصالات اللاسلكية intellectual property، ومواضيع أخرى يتوقعها القارئ. وتشتهر هذه الجريدة بتعليقاتها الذكية، وبصيرتها المبكرة للتطورات الصناعية واتجاهاتها.
- ترعى الشركة مؤتمرين سنويين، الأول؛ وهو منتدى «منصات لتبادل الأفكار» ويعقد في الولايات المتحدة الأميركية سنوياً منذ ثلاث وعشرين سنة ويستقطب ما يزد عن 750 من الشركات الرائدة في حقل الانترنيت/ الاتصالات. أما المؤتمر الثاني فيعرف باسم: منتدى التقنيات العالية، ويعقد في إحدى الدول الأوربية كل عام ليجمع كبار المهتمين الأوربيين في حقل الأنترنت.

- للمزيد من المعلومات، يمكنكم زيارة موقع الشركة على الانترنيت <www.edventure.com>

Eli Lilly and Company

- شركة دولية للمنتجات الصيدلانية. يعمل لديها ما يزيد عن 31 ألف موظف في كافة أنحاء العالم، وتبيع منتجاتها من الأدوية في 179 بلداً.
- تقوم الشركة باكتشاف، تطوير، تصنيع، وتسويق المستحضرات الصيدلانية المستخدمة في المجالات التالية: الأمراض العصبية، الغدد الصم، مضادات الالتهابات، أمراض القلب والأوعية الدموية، أمراض المعدة والجهاز الهضمي، الأورام، والصحة الحيوانية.
- للشركة مراكز رئيسية للأبحاث في تسعة بلدان، وتقوم بإجراء الاختبارات السريرية في أكثر من ثلاثين بلداً.
- للمزيد من المعلومات، يمكنكم زيارة موقع الشركة على الانترنت <www.lilly.com>

Gentiva Health Services

- شركة رائدة في مجال تقديم خدمات العناية الصحية لعملائها في منازلهم، وتمارس نشاطاتها في كل من الولايات المتحدة وكندا.
- من خلال شبكتها المؤلفة من حوالي أربعمائة مركز، يقوم أخصائيوها البالغ عددهم نحو 70 ألف شخص، بتقديم خدماتها

الصحية لما يزيد عن 425 ألف مريض وعميل كل يوم.

- زبائن الشركة هم من منظمات الرعاية الصحية، الشركات، الهيئات الحكومية، المستشفيات، والأفراد، ويعتمد هؤلاء الزبائن على شركة Gentiva كمصدر لتقديم الرعاية الصحية بأشكالها المختلفة في المنازل.
- للمزيد من المعلومات، يمكنكم زيارة موقع الشركة على الانترنت: <www.gentiva.com>

The Guardian Life Insurance Company Of America

- رابعة أكبر شركات التأمين على الحياة في الولايات المتحدة.
- يعمل لديها ستة آلاف موظف، وألفان وأربعمائة مندوب مالي. وذلك في وكالاتها الرئيسية البالغ عددها 119 وكالة.
- في عام 2000 حلت الشركة في المركز 194 على لائحة الشركات الخمسمائة الكبرى لمجلة Fortune.
- تأسست الشركة عام 1860، واليوم تقوم مع الشركات المتفرعة عنها بتقديم خدماتها لحوالي /3/ ملايين شخص والتي تشتمل على: التأمين على الدخل مدى الحياة، التأمين على الدخل في حالة العجز عن العمل، خدمات التقاعد، وخدمات استثمارية مثل الاستثماري التبادلي Mutual Fund، الأسهم والسندات، والتأمين على الحياة بأشكال متعددة.
- تقدم الشركة أيضاً برامج امتيازات الموظفين لحوالي 45

مليون مشترك، تتضمن هذه البرامج التأمين على الحياة، التأمين الصحي (بما في ذلك طبابة الأسنان)، إضافة إلى برامج التقاعد.

- للمزيد من المعلومات، يمكنكم زيارة موقع الشركة على الانترنت: <www.theguardian.com>

H.J. Heinz Company

- واحدة من أكبر شركات إنتاج الأطعمة في العالم، إذ يبلغ حجمها 2.9 مليار دولار، ويعمل لديها 38600 موظف في 2000 بلد وتنتج 5700 صنفاً.
- تقوم الشركة بتصنيع وتسويق منتجاتها من الأطعمة المعالجة Processed Food ومكونات الأطعمة في جميع أنحاء العالم. وتشمل هذه المنتجات، الكاتشاب، الصلصات، التوابل، أطعمة الأطفال، الوجبات المجمدة، العصيرات، التونا وأنواع أخرى من الأطعمة البحرية، أطعمة الحيوانات الأليفة، وغيرها من الأطعمة المعالجة.
- للمزيد من المعلومات، يمكنكم زيارة موقع الشركة على الانترنت: <www.heinz.com>

The Home Depot

- تأسست هذه الشركة في مدينة أطلنطا بولاية جورجيا عام

1978، وهي أكبر شركة في العالم في تجارة التجزئة لمواد البناء المستخدمة في ترميم وتجديد البيوت.

- تمتلك الشركة 900 مخزن تنتشر في الولايات المتحدة، كندا، بورتوريكو، وتشيلي. وتمارس نشاطاتها في 45 ولاية أمريكية وخمس مقاطعات كندية.
- افتتحت الشركة مخازنها في كل من تشيلي وبورتوريكو في عام 1998، وتنوي زيادة إجمالي عدد مخازنها في القارتين الأمريكيتين إلى 1900 مخزن قبل نهاية عام 2003.
- اختيرت الشركة كأفضل شركة أمريكية لتجارة التجزئة التخصصية لستة أعوام متتالية، وذلك باستطلاع رأي قامت به مجلة Fortune.
- تهدف الشركة إلى تقديم السلع بأقل الأسعار وأعلى مستويات الخدمة لزبائنها الذين يشتملون على الأفراد الراغبين بالقيام بالأعمال بأنفسهم إضافة إلى الحرفيين المتخصصين في أعمال البناء، الصيانة، وتجديد المنازل.
- يحتوي كل مخزن من مخازن الشركة على حوالي 40 ـ 50 ألف نوع مختلف من أنواع مواد البناء المستخدمة في الترميم، البناء، التجديد، صيانة الحدائق، نباتات الحدائق وغيرها، والمخازن الجديدة تضم مراكز حدائق بمساحة 15000 إلى 25000 قدم مربع.
- للمزيد من المعلومات، يمكنكم زيارة موقع الشركة على الانترنت: <www.homedepot.com>

Hot Jobs.com >

- شركة رائدة في حقل الاستقدام Recruitment، تمارس نشاطاتها عن طريق شبكة الانترنت، حيث توفر من خلالها تبادل مباشر للمعلومات بين الأفراد الباحثين عن فرص عمل، والشركات التي تحتاج إلى موظفين لملء الشواغر الوظيفية لديها، وللشركة ما يزيد عن خمسة آلاف عميل من هذه الشركات، مشتركين في برنامجها: Http:// www.hotjobs.com >
- تقدم الشركة لعملائها حلول «استقدام» إضافية مثل البرامج المعلوماتية المصممة خصيصاً لهذا الغرض، وإمكانية الإعلان على شبكة الإنترنت إضافة إلى تقديمها الخدمات الاستشارية.
- مؤخراً، قامت الشركة بتوقيع عقد إندماج مع شركة Resumix,Inc., ومقرها Silicon Valley. وسيدي هذا الاندماج الذي تنتظر الشركات الموافقة الحكومية عليه إلى الجمع بين التكنولوجيا المشهود بها لشركة Hot.Jobs.com > مع البرامج الإدارية للاستخدام التي طورتها شركة Resumix, Inc., .
- للمزيد من المعلومات، يمكنكم زيارة موقع الشركة على الانترنت: < www.hotjobs.com >

Ikon Office Solutions

- تقدم هذه الشركة المنتجات والخدمات اللازمة للشركات في

مجال الاتصالات وتبادل المعلومات، وتعتبر الرائدة الأولى في العالم في هذا المضمار.

- تقدم الشركة لزبائنها حلولاً متكاملة لكل مكتب، أو منتج، أو احتياج من مصدر خارجي، بما في ذلك آلات النسخ والطباعة، توزيع المطبوعات، إدارة المنشآت، الحلول القانونية، تصميم الشبكات، وتقديم الخدمات الاستشارية الخاصة بها، تطوير الأنظمة التطبيقية، والتدريب التقني.

- بلغ إجمالي عائدات الشركة للعام المالي 1999، 5.5 مليار دولار. وللشركة 900 فرع في أنحاء متعددة من العالم، كالولايات المتحدة، كندا، المكسيك، المملكة المتحدة، فرنسا، ألمانيا، إيرلندا، والدانمرك.

- للمزيد من المعلومات، يمكنكم زيارة موقع الشركة على الانترنت: <www.ikon.com>

Marriott International Inc.,

- شركة ضيافة دولية رائدة، لديها ما يزيد على الألفين من الفنادق والمكاتب في الولايات المتحدة الأميركية وفي سبعة وخمسين بلداً آخر.

- في مجال الأعمال الفندقية، تقوم الشركة بإدارة أو إعطاء امتياز إدارة لفنادق تحت الأسماء التجارية التالية: Renaissance, Marriott, Town Palace Suites, Courtyard,

Residence Inn., Rawada International, Spring Hill Suites, Fairfield Inn.

كما تدير الشركة منتجعات لقضاء العطل والإجازات تحت الأسماء التجارية التالية: Harigons, Ritz-Carlton, Marriott.

- تدير الشركة مبانٍ للشقق المفروشة الفخمة، مراكز للمؤتمرات، ومبانٍ لمكاتب الشركات، وذلك من خلال برنامجها Exacustay.
- من ضمن النشاطات الأخرى التي تقوم بها الشركة، إقامة المجمعات السكنية للمسنين مع تأمين ما يحتاجونه من رعاية وخدمات، وتجارة وتوزيع المواد الغذائية بالجملة.
- تتخذ الشركة من مدينة واشنطن مركزاً رئيسياً لها، ويعمل لديها حوالي 145000 موظفاً.
- للمزيد من المعلومات، يمكنكم زيارة موقع الشركة على الانترنت: <www.marriott.com>

NCR Corporation

- تقدم هذه الشركة الرائدة حلولاً عملية في حقل العلاقات التكنولوجية لزبائنها المنتشرين حول العالم والذين يعملون في المجالات التالية: تجارة التجزئة، الخدمات المالية، السفر والنقل، الاتصالات، والتأمين.

- تشمل الحلول التي تقدمها الشركة على برنامج التطبيقات الإدارية لعلاقات الزبائن وإدارة المستودعات ويعرف هذا البرنامج باسم Pruiacy Enabled Teradata، كما تشتمل على أنظمة المكننة الذاتية للمحلات التجارية، وأجهزة الصراف الآلي.

- ترتكز حلول الشركة على الأساس المتين من المعلومات والخبرة التي اكتسبتها خلال سنوات طويلة في العمل في هذا المضمار، برامج المعلوماتية ذات الفائدة الإضافية، تقديم المساندة لزبائن الشركة حول العالم، خط متكامل من المنتجات الوسيطة والجاهزة للاستخدام، والأجهزة المتطورة ذات التقنية العالية.

- يبلغ حجم الشركة 2.6 مليار دولار، ويعمل لديها 32000 موظف في 130 بلد، وتعتبر عنصراً أساسياً في مؤشر Standard & Poor's 500 Index.

- للمزيد من المعلومات، يمكنكم زيارة موقع الشركة على الانترنت: <www.ncr.com>

New York Life Insurance Company

- واحدة من أكبر شركات التأمين في الولايات المتحدة والعالم، وهي إحدى الشركات المائة في لائحة مجلة Fortune.

- تأسست الشركة في عام /1845/ ومركزها الرئيسي في مدينة نيويورك.

- تقوم الشركة مع الشركات المرتبطة بها بتقديم البرامج الاعتيادية للتأمين على الحياة والرعاية الطويلة الأمد. أما في مجال الاستثمار، فتقدم خدمات الائتمان وإدارة الممتلكات. ومن خلال الشركة التابعة لها NYLIFE Distributors Inc.,، تقدم خدمات تبادل الأسهم والسندات والاستثمار التبادلي Mutual Funds وغيرها من الخدمات الاستثمارية.

- للمزيد من المعلومات، يمكنكم زيارة موقع الشركة على الانترنت: <www.newyorklife.com>

Formacia Corporation

- رغم حداثتها، تعتبر هذه الشركة من شركات المرتبة الأولى في مجال الصناعات الصيدلانية.

- تكونت في شهر نيسان (إبريل) من عام 2000، نتيجة لاندماج شركتي Pharmacia & Upjohn و Monsonto Company، وبدأت نشاطها كواحدة من أسرع شركات الصناعات الصيدلانية نمواً في العالم.

- يعمل لدى الشركة ما يزيد عن 60000 موظف حول العالم، ولديها مراكز أبحاث، مصانع، ومكاتب إدارة ومبيعات فيما يزيد عن /60/ بلداً.

- تقوم الشركة بتصنيع عدد كبير من المنتجات الصيدلانية، كما أنه لديها العديد من العقاقير الجديدة ما تزال تحت الاختبار والتطوير.
- تستثمر الشركة سنوياً ما يزيد عن ملياري دولار في حقلي التطوير والأبحاث الصيدلانية.
- للمزيد من المعلومات، يمكنكم زيارة موقع الشركة على الانترنت: <www.pnu.com>

Priceuater house coopers

- رائدة منظمات الخدمات المهنية التخصصية في العالم.
- اعتماداً على خبرات وكفاءات موظفيها البالغ عددها 150000 موظف، والمنتشرين في 150 بلداً، تساعد المنظمة عملاءها على حل مشاكلهم المهنية المعقدة. وبشكل ملحوظ ترفع من قدرتها على إنتاج أفضل، وتجنب المخاطر وتحسين الأداء.
- للمزيد من المعلومات، يمكنكم زيارة موقع الشركة على الانترنت: <www.pwcglobal.com>

United Parcel Service (UPS)

- يبلغ عمر هذه الشركة 92 سنة، وتعتبر أكبر شركات العالم لتوصيل الطرود والبريد المستعجل. كما أنها رائدة شركات النقل التخصصي ونقل وتموين الجنود في العالم.

- عند تأسيسها، كان الغرض منها تقديم خدمات التوصيل وتوفير الرسل الخاصين ضمن مدينة سياتل وضواحيها بولاية واشنطن. وأخذت بعد ذلك بالتوسع إلى أن أصبحت شركة دولية تقوم بتسليم طرود لستة ملايين (مرسل إليه) من 8.1 مليون عميل، وذلك في كل يوم من أيام العمل.
- للمزيد من المعلومات، يمكنكم زيارة موقع الشركة على الانترنت: <www.ups.com>

Q West

- شركة نعمل في مجال الاتصالات عبر الإنترنت بشتى صورها، إلى جانب خدمات لاسلية وتأمين الاتصالات المحلية لـ أربع عشرة ولاية.
- تنشئ وتركب نظم اتصالات تعمل بـ الألياف البصرية.
- تتخذ الشركة من مدينة دنفر (كولورادو) مقراً لمركزها الرئيسي.
- يبلغ عدد موظفي الشركة أكثر من 71 ألف موظف موزعين حول العالم.
- للمزيد من المعلومات، بوسعكم زيارة موقع الشركة على الإنترنت: <www.qwest.com>

Varsity Group Inc.

- شركة لتسويق احتياجات ومستلزمات طلبة الجامعات

والكليات في كان إقامتهم - عبر الإنترنت أو مباشرة ضمن جامعاتهم.

- يُعتبر موقع الشركة Varsity Books.com أكبر المواقع شهرة في قطاع الكتب الجامعية، كما يضع في متناول زوار الموقع قاعدة بيانات غنية بالمصادر التي تهم طلبة الجامعات.
- تستخدم الشركة شبكة لتسويق الكتب والخدمات مكونة من مجموعات طلابية مدرّبة تعمل لحسابها خارج إطار شبكة الإنترنت Off-line.
- للمزيد من المعلومات يمكنكم زيارة موقع الشركة على الإنترنت: <www.varsitybooks.com>

Well point Health Networks

- إحدى أكبر الشركات المساهمة في مجال العناية الطبية.
- تؤمن الخدمات الطبية بشتى أشكالها لأكثر من 7,5 مليون عضو في القطاع الصحي بالإضافة إلى 31 مليون فرد ممن بحاجة إلى عناية صحية مختصة، وذلك عن طريق مؤسستي Blue Cross في كاليفورنيا وUNICARE.
- تقدم Well Point خدمات طبية وصحية متنوعة تشمل الطبابة في إطار التأمين الصحي الخاص والعام.
- للمزيد من المعلومات يمكنكم زيارة موقع الشركة على الإنترنت: <www.wellpoint.com>

Yellow Corporation

- شركة قابضة Holding Company، مقرها الرئيسي في أوڤرلاند (ولاية كنساس).
- تعمل في مجال شحن البضائع والمواد محلياً وعالمياً.
- تمتلك الشركة الأم شركات أخرى تابعة لها، وأكثر هذه الشركات هي Yello Freight System، التي تعمل في مجال النقل البري والجوي والبحري داخل أميركا الشمالية وخارجها. بالإضافة إلى الشركات التالية:

1 ـ مجموعة شركات Yellow Regional Carrier Group التي تضم شركة Saia Motor Freight للنقل البري عبر 12 ولاية جنوبية.

2 ـ شركة Jevice Transportation ومقرها ولاية نيوجرسي. وتغطي شاحنات الشركة عدة أقاليم في القارة الأميركية.

3 ـ شركة West Ex التي تختص بالشحن السريع (خلال أربع وعشرين ساعة) ضمن ولاية كاليفورنيا والمنطقة الجنوبية الغربية.

4 ـ شركة Action Express التي تختص هي الأخرى بالشحن السريع في منطقتي شمال غربي الباسفيك وجبال روكي.

- للمزيد من المعلومات يمكنكم زيارة موقع الشركة على الإنترنت: <www.yellowcorp.com>